

# طراحی و تبیین الگوی کنترل استراتژیک سازمان‌های فرهنگی کشور

نویسندگان: دکتر غلامحسین نیکوکار<sup>۱</sup>، دکتر وجه‌الله قربانی‌زاده<sup>۲</sup> و علی  
نجات‌بخش اصفهانی<sup>۳\*</sup>

۱. استادیار دانشگاه امام حسین (ع)
۲. استادیار دانشگاه امام حسین (ع)
۳. استادیار دانشگاه پیام نور

\*E-mail: hany.orveh@gmail.com

## چکیده

ضرورت و اهمیت کنترل راهبردی از آنجا ناشی می‌شود که مدیران ارشد سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی بخواهند برای کسب اطمینان از کارآیی راهبردهای مدیریتی و اجراء موفقیت‌آمیز اهداف، مأموریت‌ها و وظائف سازمانی خود آگاهی‌ها و اطلاعات لازم را حاصل نموده و در حوزه کاری تحت امر خود شاهد دستیابی مطلوب و اثربخش فعالیت‌های سازمانی باشند و انجام این گونه تکالیف جز با تکیه بر استانداردها و معیارهای مصوب و سنجیده میسر نیست. باید دانست که عدم وجود کنترل در گردش کاری سازمان، تشکیلات را در معرض انحراف، افول و نهایتاً با نابودی قرار می‌دهد. چنانچه اگر در ابتدای تأسیس سازمان، شکافی هر چند جزئی "اما روزافزون" در عملکرد موجود و مطلوب سازمان به وجود آید، مدیران ارشد نمی‌توانند در چنین شرایطی نسبت به چشم‌انداز و برنامه‌های درازمدت خود پیش‌بینی مناسبی را داشته باشند. در انقلاب اسلامی ایران دستگاه‌های فرهنگی نقش سرنوشت‌سازی را بر عهده دارند و به قول دورسی (Dorsey) ارزشی که آب برای حیات ماهی دارد فرهنگ نیز برای بقاء جامعه برعهده دارد. از این روست که دستگاه‌های فرهنگی ما نیز در پویائی و زنده نگه داشتن این نظام نقش دمیدن روح را در کالبد بی‌جان جامعه ایفاء می‌کنند. یعنی اگر ارزشها، باورها و اعتقادات دینی و ایمانی از سطح جامعه رخت بریند جامعه‌ای جامد و ایستا خواهیم داشت.

تحقیقی که ملاحظه می‌کنید با استفاده از روش "تحلیل مسیر" در نرم‌افزار لیزرل (Lisrel)، الگویی فرآیندی مفهومی و مناسب را برای کنترل راهبردی دستگاه‌های فرهنگی کشور مورد پژوهش قرار داده است، این الگو با استفاده از روشهای آماری و اصلاحات اندکی که در آن بوجود آمده مورد تأیید قرار گرفته است. از نتایج دیگر تحقیق فوق می‌توان به کاربرد مدل اشاره کرد که رؤسا و مدیران ارشد دستگاهها و سازمانهای فرهنگی و خصوصاً ریاست محترم جمهور که رئیس شورای عالی انقلاب فرهنگی است در هر زمانی که بخواهند می‌توانند دستگاههای فرهنگی تحت امر خود را کنترل استراتژیک نمایند.

**کلید واژه‌ها:** ۱- دستگاههای فرهنگی ۲- کنترل راهبردی (استراتژیک) ۳- مدیریت راهبردی (استراتژیک) ۴- عوامل کلیدی —

ارزشهای فرهنگی — شورای عالی انقلاب فرهنگی

# دانشور

رشتار

مدیریت و پیشرفت

Management and  
Achievement

• دریافت مقاله: ۸۵/۱۱/۱۴

• پذیرش مقاله: ۸۶/۶/۱۹

Scientific-Research Journal  
Of Shahed University  
Seventeenth Year, No.41  
Jun.-Jul. 2010

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد

سال هفدهم - دوره جدید

شماره ۴۱

تیر ۱۳۸۹

## مقدمه

نقش و اهمیت نظام اداری و کارآمدی مدیران و مسئولین ارشد از آن‌چنان جایگاهی برخوردار است که موفقیت عملکرد مجموعه نظام بستگی به وجود مدیرانی مدبّر- متعهد و خلاق می‌باشد. وجود اصل ۱۷۴ در قانون اساسی که سازمانی بنام بازرسی کل کشور را پیش‌بینی کرده نیز برای تحقق همین منظور بوده است.

نتیجه نظارت مصرّح دولت در عملکرد دستگاه‌های دولتی، افزایش اعتماد مردم به دستگاه‌ها را ایجاد می‌کند.

جایگاه دستگاه‌های فرهنگی در نظام مقدس جمهوری اسلامی از آن‌چنان مرتبه‌ای برخوردار است که حضرت امام(ره) مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی را همانند قوانین برای مسئولین دستگاه‌های فرهنگی تعهدآور و لازم‌الاجراء دانسته‌اند.

در این تحقیق فرض بر آن است که مجموعه دستگاه‌های فرهنگی نسبت به ریاست شورای عالی انقلاب فرهنگی مسئول، و دستگاه‌ها به مثابه زیر سیستمهایی طراحی شده‌اند که در تعامل و هم‌افزایی کامل نسبت به جایگاه رئیس جمهور محترم هستند.

یکی از دغدغه‌های اصلی مقام معظم رهبری پیگیری انجام مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی است و در این راستا ضعف‌هایی مشاهده شده که اولویت کنترل استراتژیک را ایجاد می‌نماید.

از آنجا که شورای عالی انقلاب فرهنگی به عنوان مرجع عالی سیاست‌گذاری و تعیین خط‌مشی، تصمیم‌گیری و هماهنگی و هدایت امور فرهنگی آموزش و پرورش کشور در چارچوب سیاست‌های کلی نظام مسئولیت نظارت و کنترل دستگاه‌های فرهنگی کشور را بر عهده دارد و در شرایط موجود مجموعه ارزش‌ها و فرهنگ انقلاب اسلامی مورد تهاجم واقع شده است دستگاه‌های فرهنگی که برای انجام فعالیت‌های خود برای ارزیابی وضعیت خود باید شناختی از عملکرد دستگاه تحت امرشان را داشته باشند.

عاملی که باعث می‌شود محقق به دنبال انجام این تحقیق باشد با توجه به ناامیدی دشمن از تهدید سخت، لزوم کسب آمادگی در برخورد با این شرایط و اینکه دستگاه‌ها برای تغییرات احتمالی و برنامه‌ریزی‌های مناسب چه آمادگی‌هایی را باید داشته باشند.

به علت ضعف در پیگیری مصوبات و عدم تحقق کامل اهداف، محقق به دنبال این سؤالات اساسی است که آیا دستگاه‌های مورد نظر تدوین، ارزیابی و کنترل استراتژی داشته‌اند یا خیر؟

مدیریت استراتژیک یک روند مداوم و چرخشی بوده که هدف آن حفظ تناسب کل سازمان به نحو صحیح با محیط اطرافش می‌باشد. هسته اساسی موضوع مدیریت استراتژیک تعیین استراتژی سازمان‌ها، تدوین، اجراء و ارزیابی آن با توجه به متغیرهای محیطی و توانایی‌ها و قابلیت‌های سازمانی است [۱].

کنترل استراتژیک، مدیریت را قادر می‌سازد تا اطمینان یابد که نتایج واقعی در راستای نتایج حاصل از انتخاب استراتژیک می‌باشد. کنترل استراتژیک، مدیریت را با اطلاعات مربوط مجهز کرده و به چگونگی پیشرفت حوزه‌های عملیاتی سازمان و نیز ایجاد شرایط لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی مدیریتی انتخاب شده کمک می‌کند [۲].

مفهوم کنترل (استراتژیک) بر این موضوع اشاره دارد که روند مدیریت استراتژیک و نتایج آن باید به صورت تناوبی با طرح سؤالاتی مانند: چه چیزی درست انجام شده است، چه چیزی اشتباه انجام شده است و روند مدیریت استراتژیک چگونه باید گسترش یابد؟ ارزیابی شود. موضوع این نیست که چطور ممکن است یک استراتژی مدیریتی مقرر خوب طراحی شده باشد، بلکه اجرای مؤثر آن، بخشی از یک تلاش برنامه‌ریزی شده متکی بر ارزیابی و کنترل می‌باشد [۳].

## اهمیت و ضرورت کنترل استراتژیک

با عنایت به نقشی که سازمان‌های متولی امور فرهنگی کشور دارند لازم است به دلایل زیر دستگاه‌های فرهنگی کنترل و نظارت شوند:

۱. با انجام کنترل استراتژیک، ریاست شورای عالی انقلاب فرهنگی می‌تواند عوامل کلیدی موفقیت دستگاه‌های فرهنگی کشور را زیر نظر قرار دهد.

۲. آثار مثبت کنترل استراتژیک آن است که برنامه ریزان و مدیران ارشد با خاطری آسوده مطمئن خواهند بود که سازمان یا دستگاه اجرایی مربوطه در راستای اهداف حرکت می‌کند.

۳. آثار منفی و پیامد عدم وجود کنترل استراتژیک عبارت است از:

- الف. انحراف روزافزون سازمان از مسیر مطلوب
- ب. اتلاف سرمایه‌ها، هزینه‌ها و سایر منابع موجود
- ج. به بن‌بست رسیدن و نابودی سازمان
- ۴. ضرورت کنترل استراتژیک در طبیعت درونی مجموعه روند مدیریت تمرکز دارد. کنترل استراتژیک برای ستجش و ارزیابی تأثیر و کارایی استراتژی‌های مدیریتی انتخاب می‌شود و در پرتو آن مدیریت اطمینان کسب می‌کند که پیامدهای حقیقی در هماهنگی با پیامدهای حاصله انتخاب استراتژیک می‌باشد یا خیر؟

۵. کنترل استراتژیک به لحاظ تغییراتی که در محیط بیرونی اتفاق می‌افتد اجتناب‌ناپذیر بوده و با توجه به روند ناآرامی و ناپیوستگی موجود می‌تواند اصلاحات لازم را ایجاد کند.

۶. در شرائطی که استکبار جهانی با طرح دهکده جهانی به دنبال سیطره و تسلط خود بر تمامیت جهان بوده و ذوب فرهنگ‌ها (Melting Pot) را در دستور کار خود قرار داده کنترل استراتژیک وسیله‌ای در راستای عدالت‌خواهی و حفظ ارزش‌ها و مبارزه با تهاجم فرهنگی است.

۷. کنترل استراتژیک به مثابه یک هشدار (Alarm) در مقاطع مختلف به وزراء و رؤسای دستگاه‌ها و سازمان‌های فرهنگی با هشدارهای لازم و با توجه به

وجود فاصله‌ای (Gap) که هر روز دستگاه‌ها را از انجام مأموریت اصلی‌شان باز می‌دارد با ایجاد تعادل جلوی خسارت‌ها و ضرر و زیانهای عظیم و میلیاردری را خواهد گرفت.

از طرفی جایگاه و شأن دستگاه‌های فرهنگی از چنان اهمیتی برخوردار است که کوچکترین غفلت نسبت به عملکرد دستگاه‌های فوق ضربه اساسی را به مبانی، اصول و ارزش‌های انقلاب اسلامی وارد خواهد کرد. بنابراین لازم است ابتدا با رسالت و استراتژی‌های سازمان‌های فرهنگی آشنا شد.

رسالت و جایگاه فرهنگ و نقش تصمیم‌سازان دستگاه‌های فرهنگی کشور در آن

در نظام جمهوری اسلامی ایران به‌ویژه برای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری برای امور فرهنگی کشور، دستگاه‌ها و نهادهایی پیش‌بینی شده است که ممکن است در سطوح و لایه‌های مختلف رده‌های گوناگونی اثرگذار باشند. اگر بخواهیم لایه اول یا به عبارتی تصمیم‌گیران رده اول را بصورت هرمی نشان دهیم، به سلسله مراتب زیر برخورد می‌کنیم.

رهبری

مجلس شورای اسلامی

شورای عالی انقلاب فرهنگی

تصمیم‌گیران سازمان‌های فرهنگی، هیئت وزیران،

قوه مجریه، سازمان‌ها و وزارتخانه‌های فرهنگی

## هرم سلسله مراتب تصمیم‌گیری فرهنگی در

### جمهوری اسلامی ایران

منبع: گامی به سوی طراحی مدل مطلوب برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه فرهنگ دینی از محمد جواد ابوالقاسمی همایش کاستی‌ها و راه‌کارهای بخش فرهنگ در رأس نهادهای فوق پس از رهبری شورای عالی انقلاب فرهنگی که در برگرفته دستگاه‌های فرهنگی کشور قرار دارد.

با توجه به هرم فوق که نشان‌دهنده تصمیم‌گیران فرهنگ دینی جمهوری اسلامی ایران است و مورد توجه مسئولان و مراکز تصمیم‌گیری عالی کشور بوده و

هست، علیرغم توجه از سوی مسئولان همواره جواب این سؤال در ذهن محققان خالی بوده است که به چه میزان در چند دهه گذشته فرهنگ دینی در کشور حاکم بوده و اگر نقص و کوتاهی دیده شده چه افراد و دستگاه‌هایی پاسخگوی علت آن ضعف‌های احتمالی بوده‌اند. اگر بخواهیم برنامه توسعه فرهنگ دینی را بازیابی کنیم بایستی مراحل شناسایی رسالت‌ها، خدمتگزاری‌ها، ارزیابی و انتخاب استراتژی‌ها، تعیین هدف‌های سالانه و درازمدت، تخصیص منابع، چگونگی محاسبه و نظارت و ارزیابی عملکردها را مورد نقد کارشناسانه قرار دهیم.

باید بررسی کرد دستگاه‌های فرهنگی در رشد فضایل اخلاقی بر اساس ایمان و تقوا و همچنین استقلال‌فرنگی و مصونیت جامعه از نفوذ فرهنگ اجانب، اعتلای آگاهی‌های عمومی در زمینه‌های مختلف، شکوفایی استعدادها و روحیه تحقیق و تبیین و ابتکار، رواج فرهنگ و هنر اسلامی، آگاه کردن جهانیان نسبت به مبانی و اهداف انقلاب اسلامی ایران، فراهم نمودن وحدت میان مسلمین و... چقدر موفق بوده‌اند و از دستگاه‌های فرهنگی سؤالاتی را مطرح کنیم برای مثال:

**وزارت آموزش و پرورش:** در استراتژی‌ها بایستی در تقویت و تحکیم مبانی اعتقادی و معنوی دانش‌آموزان و رشد فضایل اخلاقی و ارزش‌های اسلامی و ارتقاء بینش سیاسی بعنوان اولین لایه آموزشی کشور اقدامات اساسی انجام داده و استراتژی‌ها را ترسیم می‌کرد.

**وزارت علوم، تحقیقات و فناوری:** در ابنای رسالت، مأموریت و استراتژی باید در توسعه و اعتلای علوم، تحقیقات، فناوری، استقلال علمی و تأمین متخصصین کشور پیش‌بینی‌های لازم را انجام داده باشد.

**وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی:** در اهداف و وظایف باید باورها، ارزش‌ها، فضایل اخلاقی را در سطح کشور ترویج و با تهاجم فرهنگی و از بین رفتن ایمان و روحیه انقلابی مردم مبارزه کرده باشد.

**سازمان صدا و سیما:** در استراتژی‌ها باید در بوجود آوردن احساس مسئولیت در مردم و ارتقاء سطح آگاهی‌های مکتبی، سیاسی و اجتماعی و افشای توطئه‌ها اقدام می‌نموده است.

سازمان تبلیغات نیز در هدایت سازمان‌دهی امور تبلیغی و سایر دستگاه‌های فرهنگی نیز بنوبه خود بایستی شورای غالب انقلاب فرهنگی را در انجام وظایف‌اش یاری کنند سازمان تربیت‌بدنی و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در سالم‌سازی محیط و صحت و سلامت افراد جامعه، وزارت امور خارجه نیز باید براساس عزت، حکمت، مصلحت نظام، ارتباطات با جهان اسلام را تدارک ببیند مدلی که در این تحقیق طراحی شده به دنبال کنترل راهبردی دستگاه‌های فوق می‌باشد که با کنترل عملیاتی در صورت وجود شکاف یا فاصله، وجود این انحراف را معلوم کرده و راه حل مناسبی برای مسئولین دستگاه‌ها و مقام محترم ریاست جمهوری ارائه دهد.

تحقیقات و پژوهش انجام شده نشان داد که متأسفانه دستگاه‌های فرهنگی کشور استراتژی‌ها و اقدامات درازمدت خود را پیش‌بینی نکرده‌اند و در صورت بوجود آمدن بحران فرهنگی خط‌مشی مشخصی ندارند. اما اینکه چه مشکلی باعث شده که چنین دغدغه‌خاطری ایجاد شود به نظر می‌رسد عدم آشنایی برنامه‌ریزان با مفاهیم مدیریت استراتژیک و کنترل راهبردی است. بنابراین باید با مبانی مدیریت استراتژیک و کنترل آن آشنا شد که در زیر به تشریح آن خواهیم پرداخت.

## ۲. مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک فرایندی است که به وسیله آن مدیران سمت‌گیری درازمدت فعالیت‌های سازمان را تعیین، اهداف عملیاتی ویژه‌ای را مشخص، استراتژی‌های نیل به این اهداف را با توجه به شرایط داخلی و خارجی طراحی و برنامه‌های عملی برای اجرای استراتژی‌ها را انتخاب می‌کنند.

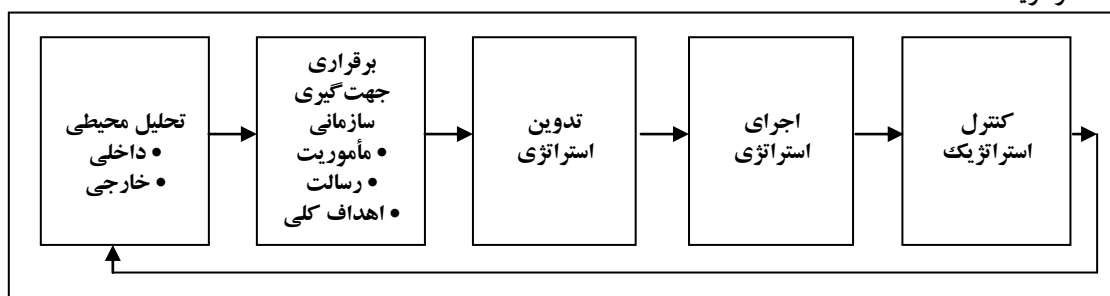
ج) تدوین استراتژی سازمانی  
 د) اجرای استراتژی سازمانی  
 هـ) اعمال کنترل استراتژیک  
 فرد دیوید نیز در آثار خود با طرح سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی مدل مشابهی را آورده است.

برای دستگاه‌های فرهنگی تعالی بخش ارزش‌ها و اصول مکتب هستند باید سلسله اقداماتی انجام گیرد که

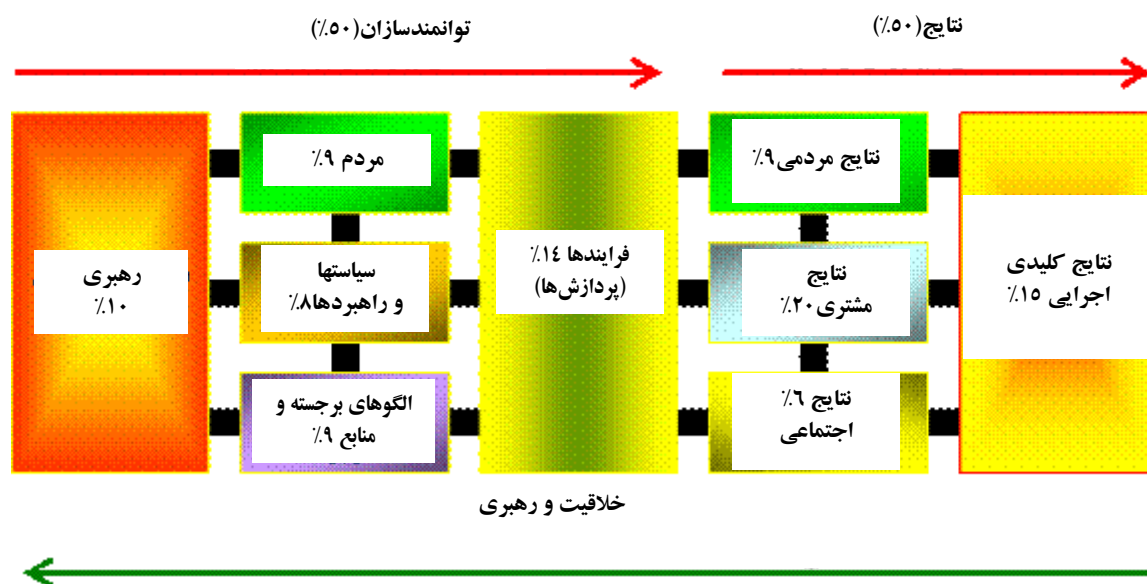
دانشمندان طی بررسی‌های به عمل آمده از ادبیات مدیریت استراتژیک و ملاحظه الگوهای طراحی شده مربوط به آن، مدیریت استراتژیک را به عنوان یک فرایند یا سلسله‌ای از مراحل زیر تعریف نموده‌اند [۴] که نمودار ۱ نشان‌دهنده آن مراحل است.

به طوری که ملاحظه می‌شود مراحل مختلف فرایند مدیریت استراتژیک به ترتیب زیر است [۲۷]:

الف) تحلیل محیطی  
 ب) برقراری جهت‌گیری سازمانی؛ تعیین مأموریت و اهداف استراتژیک



نمودار ۱: فرایند مدیریت استراتژیک



نمودار ۲. مدل EFQM برای تعالی بخشی سازمان‌ها ارزشمندان (منبع: عفتی داریانی و دیگران، ۱۳۸۶، ص ۴۵)

با آن مدل بنیاد اروپایی کیفیت (European Foundation for Quality Management) EFQM [۲۹] و متدولوژی بهبود

تئوری‌پردازان نیز الگوها و مدل‌هایی را معرفی و متدولوژی کار خود را مطرح نموده‌اند که برای آشنایی

۲. کنترل مدیریتی کنترل عملیاتی (وظایف)

۳. کنترل استراتژیک

کنترل و نظارت از عناصر و مؤلفه‌های اصلی هر سیستم هستند که هیچ سیستم (سازمان) بدون وجود نظام کنترلی که بعضی اوقات از آن تحت عنوان نظارت یاد می‌شود، معنی و مفهوم ندارد و به جرأت می‌توان ادعا کرد که وجود یا عدم وجود نظام کنترل با بقاء و مرگ یک سیستم رابطه مستقیم دارد [۵].

فرایند با فلسفه ۶ سیگما کمک مناسبی را به تحقیق می‌کند کما اینکه در آخرین مرحله از مدیریت استراتژیک که ارزشیابی راهبردی انجام می‌شود با یک سری کنترل‌های ویژه‌ای کنترل راهبردی انجام می‌شود که در متدولوژی مذکور تأکید زیادی به موضوع کنترل است آن هم در سطح راهبردی.

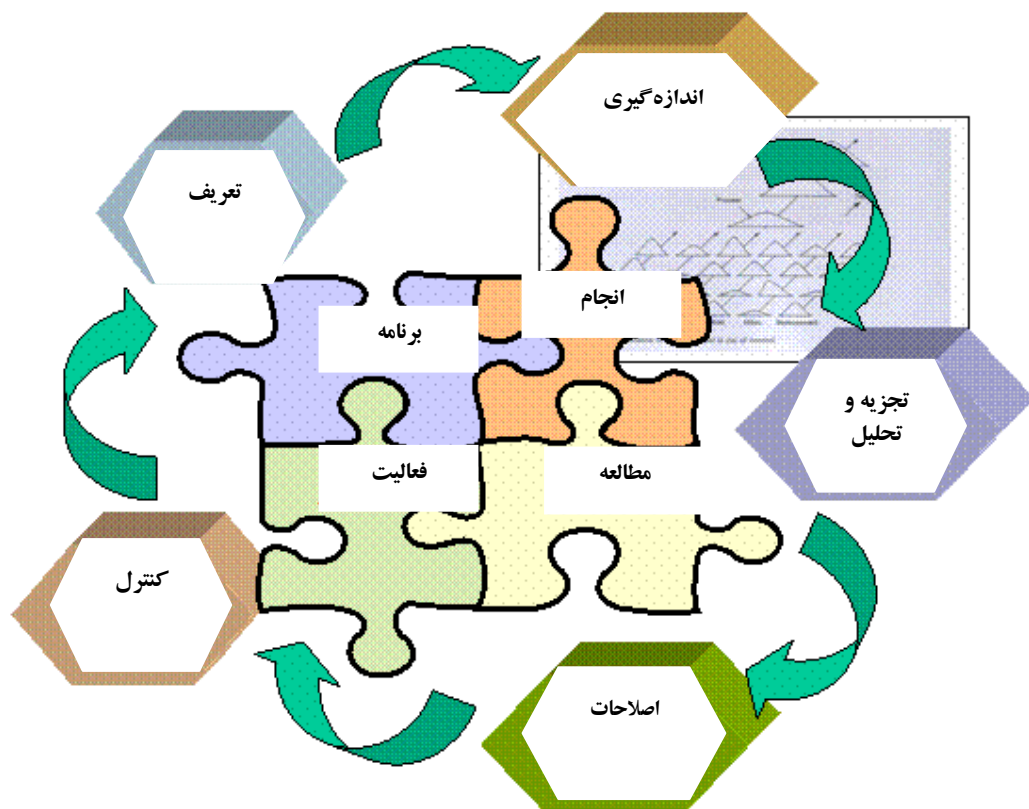
کنترل باید مجسم‌کننده برنامه‌ها و برنامه‌ریزی باشد مقدم بر کنترل باشد.

آنتونی می‌گوید: «برنامه‌ریزی سازمانی و کنترل باید

به سه بخش تقسیم‌بندی شود:

۱. برنامه‌ریزی راهبردی

## متدولوژی بهبود فرآیند با فلسفه 6 SIGMA



منبع: <http://www.irpowerweb.co>

نمودار ۳. متدولوژی بهبود فرآیند با فلسفه 6SIGMA

ارزیابی استراتژی‌ها به این معناست که باید در این مورد اطلاعاتی را گردآوری کرد. همه استراتژی‌ها دستخوش تغییرات قرار می‌گیرند. زیرا عوامل داخلی و خارجی به صورت دائم در حال تغییر هستند. برای ارزیابی

در مدیریت استراتژیک ارزیابی استراتژی‌ها (Strategy Evaluation) آخرین مرحله به حساب می‌آید. مدیران نیاز شدیدی دارند که بدانند استراتژی‌های خاص و مورد نظر آنان در چه زمانی کارساز واقع نمی‌شود. اصولاً

استراتژی‌ها سه فعالیت عمده به شرح زیر انجام می‌شود:

۱. ۱- بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژی‌های کنونی قرار گرفته‌اند
۲. ۲- محاسبه و سنجش عملکردها
۳. ۳- انجام اقدامات اصلاحی

از آن جهت باید استراتژی‌ها را مورد ارزیابی قرار داد که موفقیت امروز نمی‌تواند موفقیت فردا را تضمین کند. موفقیت همیشه موجب بروز مسائل جدید و گوناگون می‌شود و سازمانی که به وضع کنونی خود بسنده کند یا دچار نخوت و تکبر شود، محکوم به فناست [۶].

محاسبه عملکرد سازمان یکی از فعالیت‌های مهمی است که به هنگام ارزیابی استراتژی انجام می‌شود. به هنگام محاسبه عملکرد سازمان نتایج مورد انتظار را با نتایج واقعی مقایسه می‌کنند، انحراف از برنامه‌ها را مشخص و عملکرد سازمان را ارزیابی می‌کنند و میزان پیشرفت در جهت تأمین اهداف بلندمدت مورد نظر را تعیین می‌کنند. در این فرایند معمولاً به اهداف بلند مدت و سالانه توجه می‌شود، شاخص‌هایی را که برای ارزیابی استراتژی مورد استفاده قرار می‌دهند باید قابل سنجش و به راحتی قابل تأیید باشند، شاید شاخص‌هایی که بتوان بدان وسیله نتایج را پیش‌بینی کرد در مقایسه با شاخص‌هایی که تعیین‌کننده رویدادها هستند، از اهمیت بیشتری برخوردار باشند. برای مثال استراتژیست‌ها به جای اینکه از این موضوع آگاهی یابند که در آخرین سه ماه گذشته فروش ۲۰٪ کمتر از مقدار مورد انتظار بوده است، باید از این موضوع آگاهی یابند که فروش در سه ماه بعد احتمالاً ۲۰٪ کمتر از مقدار پیش‌بینی شده خواهد بود، مگر اینکه در این باره چاره‌ای اندیشیده شود و برای حل این مشکل اقدام اصلاحی به عمل آید. واقعیت این است که یک سیستم کنترل اثربخش نیاز به پیش‌بینی دقیق دارد.

نداشتن پیشرفت رضایت‌بخش در جهت تأمین اهداف بلند مدت یا اهداف سالانه خود نشانه و دلیلی بر این است که باید اقدامات اصلاحی به عمل آید. چندین

عامل مانند سیاست‌های نامعقول، بازدهی‌های غیر منتظره در سیستم اقتصادی، عرضه کنندگان یا توزیع کنندگان غیرقابل اعتبار یا استراتژی‌های ناموفق (بدون اثربخشی) می‌توانند در جهت تأمین اهداف بلند مدت آهنگ پیشرفت را کند و این فرایند را غیر اثر بخش کنند. در سایه نداشتن اثربخشی (یعنی انجام ندادن کارهای مناسب) یا نداشتن کارآیی، انجام دادن کارهای مناسب به شیوه‌ای ضعیف یا نامناسب موجب بروز مسائل و مشکلاتی خواهد شد.

تعیین اینکه به هنگام ارزیابی استراتژی چه اهدافی از اهمیت بیشتری برخوردارند کار ساده‌ای نیست. ارزیابی استراتژی براساس شاخص‌های کمی و کیفی انجام می‌شود، تعیین مجموعه مناسب یا دقیقی از شاخص‌ها برای ارزیابی استراتژی به عوامل زیر بستگی دارد:

اندازه یا بزرگی سازمان، نوع صنعت، استراتژی و فلسفه مدیریت.

برای مثال سازمانی که درصدد اجرای استراتژی مبتنی بر تجدید سازمان و کاهش فعالیت‌ها برمی‌آید برای ارزیابی عملکردها از شاخصهای متفاوتی در مقایسه با سازمانی که استراتژی توسعه بازار را به اجراء در می‌آورد استفاده خواهد کرد. معمولاً برای ارزیابی استراتژی از نسبت‌های مالی (شاخصهای کمی) استفاده می‌کنند و استراتژیست‌ها بدین وسیله می‌کوشند بین سازمان‌ها سه نوع مقایسه به عمل آورند:

۱. مقایسه عملکرد شرکت در دوره‌های مختلف زمانی.
۲. مقایسه عملکرد شرکت در دوره‌های عملکرد شرکت‌های رقیب.
۳. مقایسه عملکرد شرکت با میانگین صنعت.

البته بین دو مفهوم «کنترل مدیریت» و «کنترل استراتژیک» تفاوت زیادی وجود دارد و گاهی اوقات مفهوم کنترل مدیریت با کنترل استراتژیک اشتباه گرفته می‌شود. در اینجا برای روشن شدن مطلب به برخی از تفاوت‌های آنها اشاره می‌شود:

الف) کنترل مدیریت مرتبط با اجرای استراتژی‌ها است. کنترل استراتژیک مرتبط با نگهداشت ضوابط

محیطی استراتژی‌هاست [۷].

کنترل مدیریت تأکید بیشتری بر متغیرهای داخلی سازمان دارد در حالی که کنترل استراتژیک با تغییراتی که متغیرهای مهار نشدنی خارجی که سازمان بایستی با در نظر گرفتن آنها تعدیلشان کند در ارتباط خواهد بود. پ) کنترل استراتژیک مقدم بر کنترل مدیریت است. فرایند کنترل مدیریت وجود استراتژی‌ها را مسلم می‌داند و برای اجرای آن نظام خاصی را در نظر می‌گیرد ب) فرایند کنترل استراتژیک اساساً غیر منظم است. در حالیکه کنترل مدیریت یک فرایند منظم و مستمر است. ت) کنترل استراتژیک مدیران ارشد را در برمی‌گیرد در حالیکه دیگر مدیران درگیر کنترل مدیریت می‌باشند. ث) کنترل استراتژیک مسئولیت تحقق اهداف را بر عهده دارد و کنترل مدیریت اجرای استراتژی‌های مربوط به آن را انجام می‌دهد. یادآوری کنترل‌های اعمال شده در سازمان دارای انواع مختلفی است که در زیر به انواعی از آن اشاره می‌شود.

#### کنترل بوروکراتیک (Bureaucratic control)

نوع کنترل بوروکراتیک که بیشتر برای کنترل قوانین، سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها سلسله مراتب، اقتدار، سیستم‌های پاداش، کنترل وظایف مدیریتی و یا سایر سازوکارهای رسمی است.

#### کنترل طایفه‌ای (Clan control)

که بیشتر متأثر است خورده فرهنگ‌ها و عادات و رسومی که در افراد و مناطق جغرافیایی وجود دارد و دقیقاً در مقابل کنترل بوروکراتیک است.

#### کنترل هم‌ساز (Concurrent control)

گاهی ممکن است که فعالیت‌ها برنامه‌ریزی شده باشد این نوع کنترل طراحی می‌شود تا اطمینان حاصل شود که کارکنان و شاغلین فعالیتشان نتایج از قبل توافق شده را حاصل می‌کند

#### کنترل بازخوردی (Feedback Control)

نوعی از کنترل‌ها است که متمرکز روی خروجی‌های سازمان است البته موقعی که رقبا به رقابت می‌پردازند. بعضی مواقع به این کنترل، کنترل خروجی یا محصول (output Control یا Postaction control) نیز گویند.

یکی از مسائل مهم در کنترل‌های استراتژیک وجود انحراف و کجی (Deviation) از معیارهاست برای جلوگیری از این گونه انحرافات معمولاً مدیران و برنامه‌ریزان از ابزارهایی مثل چک‌لیست‌ها (Check Lists) که بیان‌کننده استانداردها، اهداف، مهارت‌های تطبیقی و منابعی که کار را هدایت کند استفاده می‌کنند. تعیین اینکه چه چیزی باید کنترل شود اولین قدم در فرآیند کنترل تعیین سطوح اصلی کنترل است که مدیران معمولاً کنترل اصلی خود را در رسالت، مأموریت و اهدافی که باید در سازمان توسعه پیدا کند در خلال فرایند برنامه‌ریزی قرار می‌دهد. برخی تفاوت‌های مربوط به سطوح کنترل آورده شده است.

#### کنترل قبل از عمل (Feedforward)

این کنترل جهت تنظیم و نظارت بر قوانین و ضوابط، منابع و امکاناتی از قبیل نیروی انسانی و... کاربرد دارد و باعث پیشبرد امور سازمان می‌گردد.

#### کنترل اجرایی (Implementation control)

این کنترل به این منظور طراحی شده که بررسی کند آیا با توجه به تغییراتی که از جهت محیطی روی استراتژی‌ها اثر می‌گذارد آیا کلیه استراتژی‌های جامع با توجه به تأثیرات اجرایی و اعمال تغییرات آیا قدم به قدم این کنترل‌ها اعمال می‌شود تا استراتژی‌ها به اجرا درآید.

#### کنترل ردیابی (Monitoring strategic Thrust)

این کنترل دارای برنامه‌های راهبردی و کلیدی جدید استراتژی‌هاست که به دو شکل عمل می‌کند:

۱. می‌گذارد کار را انجام دهند سپس خطایش را می‌گیرد.



به صورت تکراری از اتفاقات و حوادثی که روی می‌دهد به صورت هشدار پیام می‌فرستد

#### کنترل راهبردی حضوری (Strategic audit)

این نوع از کنترل‌هاست که یک آزمون و ارزیابی سطوح مؤثر به وسیله عملیات فرایند راهبردی مدیریتی در درون سازمان کنترل می‌کند

#### کنترل راهبردی (Strategic control)

کنترل راهبردی عبارت است از ارزیابی اهداف کلی سازمان و نیز طراحی و بازنگری در استراتژی‌ها و سیاست‌های کلی جهت دستیابی به اهداف (هاردنر، ۱۹۸۵، ص ۱-۲۴)

#### ۴. طراحی الگوی مفهومی کنترل استراتژیک

در مرور ادبیات و نوشته‌های مربوط به کنترل استراتژیک سازمان‌ها، تعداد ۸ الگوی مفهومی شناسایی شد که برخی از ویژگی‌ها و نقاط قوت و ضعف آنها در جدول ۱ آمده است.

#### یافته‌های جدید (سال‌های ۲۰۰۰ به بعد)

۱. در گزارشی تحت عنوان "کنترل استراتژیک و کاربرد آن در سلاح‌های اتمی" نقش تئوری‌های کنترل استراتژیک را در سازمان‌دهی و کنترل سیستم‌های دفاعی برشمرده است.

۲. در پژوهشی که در سال ۲۰۰۳ تحت عنوان کنترل فنی تکنیکی و راهبردی در فعالیتهای گروهی نوشته شده در رابطه با استفاده از این فن در طرح‌های جامع کشورهای سودان، افغانستان، پاکستان، عراق، سومالی به ادبیات کنترل استراتژیک آن اشاره شده است. [۸]

۳. در تحقیقی که آقای عبدالهنامیا در سال ۲۰۰۵ در رابطه با مدیریت استراتژیک در عملیات حسابداری و مالی انجام داده در زمینه توسعه سیستم‌های کنترلی به مسئولیت‌های پاسخگویی اجتماعی در سطح سازمان‌ها اشاره داشته است.

۲. در حین کار، کار را متوقف کرده و از خطا جلوگیری می‌کند.

#### کنترل مدیریتی (Management control)

این کنترل زمانی اعمال می‌شود که کارکردها و چارچوبهای در نظر گرفته شده بر آن که معمولاً اهداف زیر مجموعه‌ها در سازمان و ساختار است و مدیران باید وضعیت تشکیلاتی را با افراد و وظایفشان کنترل کند.

#### مدیریت کنترل پروژه (Project Management Control)

پروژه مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی است که با توجه به اهداف خاصی که برای آن در نظر گرفته شده باید به نتیجه خاص خود برسد نظارت می‌کند بدین منظور برای کنترل اینکه پروژه به اهداف خود برسد موارد زیر را پیگیری می‌کند:

۱. آیا پروژه منجر به تولید شده است؟

۲. آیا زمان‌بندی مورد نظر رعایت می‌شود؟

#### کنترل بازار یا تجاری (Marketing control)

در این کنترل‌ها کاربرد قیمت رقابتی، بازاریابی و ارزیابی خروجی آن مدیریت می‌شود که در این کنترل‌ها سعی می‌کنند بهره‌وری و اثربخشی فعالیت‌ها را کنترل کنند.

#### کنترل چندگانه (Multiple control)

کنترل‌های بازخوردی و قبل از عمل معمولاً با هم ترکیب و تبدیل به سیستم‌های کنترل‌های چندگانه می‌شوند در این جا مدیران سعی می‌کنند با به کار بردن سیستم‌های کنترلی از طریق تعریف استانداردهای اجرایی و به دست آوردن اطلاعات بازخوردی کنترل را در نقاط خاص راهبردی اعمال کنند.

#### کنترل‌های خاص هشداردهنده (Special Alert control)

نوع دیگری از کنترل‌های راهبردی کنترل‌های خاص هشداردهنده است که این نوع کنترل‌ها مستقیماً و غالباً

۴. در تحقیقی که در حجم ۳۴ صفحه در دانشگاه (duke) در سال ۲۰۰۰ انجام شده طی ۲ مطالعه مختلف (مطالعه ۱ و ۲) با ترسیم نمودارهایی تأثیر کنترل استراتژیک و رابطه آن با خود کنترلی و سایر سطوح کنترل را برشمرده است.

جدول ۱: برخی تفاوت‌های بین کنترل استراتژیک، کنترل مدیریتی و کنترل عملیاتی

استراتژیک	مدیریتی	عملیاتی
بر آینده تکیه دارد. (۱۵)	تابع مجموعه‌ای از استراتژی‌هاست	از مجموعه‌ای مقررات و رویه‌ها تبعیت می‌نماید.
بیشترین منابع و اطلاعات آن بیشتر در رابطه با محیط خارجی است	برای کنترل کل سازمان	کار و فعالیت
اهداف کلی سازمان و بازنگری در استراتژی‌ها	معمولاً افراد را کنترل می‌کند	جهت نظارت در یک واحد مشخص در سازمان
خطوط کلی کنترل مدیریت را زیر نظر دارد	اطلاعات مورد نیازش ناشی از عملکرد گذشته است	اطلاعات مورد نیازش ناشی از وضعیت فعلی است

جدول ۲: مقایسه الگوهای هشت‌گانه کنترل استراتژیک

ردیف	عنوان الگو	نویسنده	مؤلفه‌های استخراج شده الگوها	مقایسه الگوها	
				نقاط قوت	نقاط ضعف
۱	کنترل استراتژیک به عنوان یک وظیفه جدید برای مدیران عالی در رأس هرم	ج. اچ. هورویتز (۱۹۷۹)	۱- استاندارد کردن ۲- ارزشیابی اجرایی بوسیله سنسور ۳- ارزشیابی اجرایی بوسیله مسئولیت‌خواهی ۴- اقدام اصلاحی	مدل ارائه داده و بیشتر به کشورهای بلژیک، آلمان و بریتانیا کبیر را بررسی کرده و اهداف و چشم‌اندازها را پیش‌بینی نکرده است.	به سازمان‌ها نپرداخته بلکه کشورهای فرانسه، آلمان و بریتانیا کبیر را بررسی کرده و اهداف و چشم‌اندازها را پیش‌بینی نکرده است.
۲	کنترل استراتژیک از طریق قابلیت‌های اساسی	دیوید بند (۱۹۸۹)	منابع، ابزار ساختاری، سیستم‌های اطلاعات مدیریت، فرآیند طرح‌ریزی سود و بودجه، برنامه مدیریت منابع انسانی، برنامه توسعه و تحقیق، روال کار و هنجارها، ارزش‌های آشکار سازمانی، ارزیابی دوره، پیش‌بینی استراتژیک سازمان، تمرکز بر قابلیت‌ها، منطبق کردن رفتار سازمانی، کمک به فرهنگ، منابع انسانی، ساختار	مدلهای قبلی را نقد کرده و عملکرد آنها را زیر سؤال برده و فرهنگ را به عنوان وسیله کنترل معرفی کرده است.	متأسفانه مدل خاص ترسیم شده ارائه نداده است جنبه کاربرد اقتصادی دارد.
۳	ملاحظات در اجرای کنترل استراتژیک	پیتر لورائز (۱۹۹۰)	۱- اهداف استراتژیک ۲- تدوین استراتژی ۳- بودجه‌ریزی عملیاتی	مدل بسیار خلاصه‌ای ارائه داده و عوامل	ابعاد کنترل استراتژیک محدود است و کنترل‌کننده خود با سه

			استفاده از آن در کنترل استراتژیک - تعریف دقیق اهداف و برنامه‌های درازمدت	استراتژیک اندکی معرفی کرده است به اجراء، تدوین و کنترل پرداخته	حوزه همواره سروکار دارد.
۴	کنترل استراتژیک جهت اجراء بہتر	جورج کلینگ هاسن و کلازووین هورست (۱۹۹۰)	۱- مدیریت ۲- آگاهی ۳- رسیدگی ۴- عکس‌العمل ۵- ارزیابی پروژه‌ها ۶- اعلام نتایج	مدل بسیار مفصلی ارائه داده که کمی گیج‌کننده است.	بسیار پرحجم و برای وسعت جذب مشتری و معاملات کاربرد دارد.
۵	آفرینش یک نظام کنترل استراتژیک	استیفن بانگای و میشل گولد (۱۹۹۱)	۱- عوامل کلیدی ۲- ارزش‌های اسلامی ۳- تعریف کسب و کار ۴- عوامل محیطی ۵- شرکت رقبا ۶- طرح‌های عملکردی ۷- اهداف عملکردی	مدل ارائه داده است، مفصل و ساختار سازمان را نیز بررسی کرده است.	بسیار پر حجم و کاربرد تجارتی دارد.
۶	کنترل استراتژیک در سطح مدیران ارشد	ای. فرانک هاریسون (۱۹۹۱)	۱- تعیین اهداف استراتژیک ۲- تعیین وظائف ۳- جوابگویی ۴- بودجه ۵- شایستگی کارکنان ۶- مکانیزم بازخورد ۷- ردیابی ۸- اقدام اصلاحی	مدل نسبتاً مناسبی است چرا که دارای متغیرها و عوامل نسبتاً منطقی و کاربردی در فرهنگ ما را نیز دارد.	تا حدودی برای سایر دستگاه‌ها نیز کاربرد دارد.
۷	کنترل استراتژیک مشکلی در جستجوی یک راه‌حل	دیوید اش (۱۹۹۲)	۱- برنامه‌ریزی ۲- اقدام ۳- ارزیابی ۴- کنترل	مدل بسیار ساده‌ای ارائه داده طرح انواع کنترل و ۱۶ شرکت را بررسی کرده است.	بیشتر به بازگشت سرمایه حسابداری و امور مالی پرداخته است.
۸	کنترل استراتژیک از	پائولوون وین دیرکز	۱- مأموریت ۲- فرموله کردن استراتژی ۳- عوامل	مدل ارائه داده است مدل با	بیشتر برای فعالیت‌های تجاری مناسب است و

انتظارات محقق را برآورده نمی‌کند.	استفاده از CSF ها منابع زیادی را معرفی کرده و از CSF ها فرآیند کاری ساخته.	استراتژیک - فرآیند کنترل مدیریتی که با معرفی CSF ها شروع می‌شود. فرموله کردن استراتژی روش کنترل استراتژیک با استفاده از CSF ها و کارت‌های امتیازبندی متوازن شده.	کلیدی موفقیت ۴- فرآیند مسیر بحرانی ۵- متغیرهای کنترل بحرانی ۶- ارزش‌های اساسی، ارزش‌های واقعی ۷- کارتهای متوازن شده ۸- هدف‌گذاری ۹- واقعیت‌گرایی	و مارتین ویجن (۲۰۰۲)	طریق درگیری کردن عوامل بحرانی موفقیت و کارت‌های امتیازبندی متوازن شده
-----------------------------------	--	--	--	----------------------	---

۵. در مقاله‌ای که سیلویا پلونت (۲۰۰۷) تحت عنوان کنترل استراتژیک در نواحی اداری و حکومتی ایتالیا نوشته است با ترسیم مدلی بسیار ساده و طرح سؤالانی نظیر کنترل استراتژیک چیست؟ چگونه می‌توانیم از طریق کارت‌های متوازن شده کنترل استراتژیک را ایجاد و اجرا نمود مطالب مفصلی آورده است. [۹]

۶. مستر جیم آلبرت (۲۰۰۷) به عنوان یک سخنرانی آموزشی تحت عنوان نظام‌های کنترل استراتژیک یک دوره آموزش کنترل استراتژیک را با ارائه سیلابس‌های درسی مطرح و با یک مرور بر طبقه‌بندی اهداف، چگونگی لینک شدن استراتژی‌ها و اقدامات علمی را برشمرده است. [۱۰]

۷. دیوید لچی و پیترباکسن در تحقیق خود تحت عنوان کنترل استراتژیک در از دانشگاه دورهام برای اصلاح فعالیت‌های اجرایی و تفاوت سیستمهای سنتی و شرایط جدید که تغییرات محیطی روی ادارک و تصورات مردم اثرگذاری دارد با طرح مقدمه‌ای و تبیین اهداف و جریان کار نحوه عملکرد سیستم‌ها را توضیح داده است. [۱۱]

۸. کریستوفر کلو و دیویدلوات نیز از کنترل استراتژیک به عنوان مهارت تندخوانی نام برده و این مقاله که در حد ۳۰ صفحه تهیه شده در برگزیده جامعه آماری نمودار به توانمندی‌ها و هوش مصنوعی نیز اشاره کرده است. [۱۲]

ابعاد الگوی مفهومی فرایندی کنترل استراتژیک هریسون به شرح زیر است:

### ۱- تعیین دقیق اهداف استراتژیک

با تعیین اهداف استراتژیک که نقشی اساسی در استانداردسازی وظایف بنیادی سازمان دارند، تدوین استراتژی آغاز می‌شود. اهداف استراتژیک برای تمام سطوح کنترل در کل سازمان، اساسی به شمار می‌رود. اهداف استراتژیک مبنایی برای طراحی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزه و کنترل را فراهم می‌آورند [۲۰].

### ۲- تعیین یا واگذاری وظایف

تخصیص وظایف یکی از مباحث مربوط به اجرای استراتژی انتخابی مدیران است. این واگذاری در واقع نوعی سازماندهی فعالیت‌هاست. یعنی در سازمان که مجموعه‌ای از اندیشه‌ها، افراد و ابزار و تجهیزات برای تحقق اهداف معینی می‌باشد، هر چه گسترش حجم فعالیت‌ها بیشتر شود، تقسیم وظایف در دو جهت عمودی و افقی بیشتر خواهد شد. بنابراین نقش این متغیر در واقع فراهم ساختن شرایط عملکرد سازمان است.

### ۳- پاسخگویی از جایگاه مسؤولیتی

این متغیر تأکیدی است بر اینکه اگر در سازمان سیستم کنترل استراتژیک حاکم است افراد در رابطه با حوزه‌های کاری مربوطه‌شان بایستی مسؤولیت داشته و در قبال مسؤولیت خود پاسخگو باشند. لذا اگر در سازماندهی اختیار و قدرت لازم و امکانات مورد نیاز برای اجرای برنامه‌ها به حوزه‌های کاری داده نشود چگونه می‌توان از افراد مسؤولیت خواست و یا انتظار داشت آنها در مقابل عملکرد خود پاسخگو باشند. به

استراتژیک و بررسی نقاط ضعف الگوهای موجود در این حوزه، نکات زیر لازم به یادآوری می‌باشد:

الف) در منابع و اظهار نظرات دانشمندان علم مدیریت به اندازه کافی روی موضوعات فرهنگ سازمانی و اهمیت آن و تکریم ارباب رجوع و ضرورت آن تأکید شده است. در حالی که این مفاهیم به طور مستقیم در هیچ یک از الگوهای کنترل استراتژیک سازمان‌ها مطرح نشده است.

ب) از دیدگاه «معرفت دینی و فرهنگ اسلامی» نیز صاحب نظران علم مدیریت به موضوع نگرسته‌اند و احادیث و روایات مستند و فراوانی را در باب اهمیت فرهنگ سازمانی و تکریم ارباب رجوع معرفی نموده‌اند که قابل توجه می‌باشد.

ج) در صورتی که لازم باشد الگویی برای «کنترل استراتژیک دستگاه‌های فرهنگی کشور» طراحی شود، دو عامل «فرهنگ سازمانی» و «تکریم ارباب رجوع» که از اهمیت بالایی (در حد عوامل دیگری که در مدل هریسون مطرح گردیده) برخوردار است، باید در الگو گنجانده شود.

بنابر این، با توجه به ماهیت سازمان‌های فرهنگی کشور و نقش ویژه‌ای که انسان‌ها به عنوان سرمایه‌های فکری ارزشمند در آن ایفا می‌کنند، باید مدیران عالی سازمان‌ها در کنترل استراتژیک دستگاه‌های فرهنگی خود دو مقوله فرهنگ سازمانی و مشتری‌مداری (تکریم ارباب رجوع) را نیز در کنار سایر مقوله‌ها مورد توجه قرار دهند. به این ترتیب با افزودن این دو مقوله به الگوی هریسون و توسعه مفهومی آن، الگوی پیشنهادی تحقیق به شرح زیر حاصل می‌شود:

همان‌گونه که در نمودار ۴ مشاهده می‌شود، دو مفهوم جدید «فرهنگ سازمانی» و «مشتری‌مداری» به الگوی پیشین افزوده شده است:

همین خاطر در سازمان، اصلی به نام تفویض اختیار را پیش‌بینی کرده‌اند که این‌گونه مشکلات پیش نیاید و در تشکیلات نهایتاً مسؤلیت نهایی رأی، نتیجه و اقدام با مدیر عالی یا ارشد سازمان می‌باشد.

#### ۴- تخصیص بودجه

تخصیص بودجه از اهداف استراتژیک ریشه گرفته و به عملکرد بودجه و دستیابی به اهداف استراتژیک منجر می‌شود. تخصیص بودجه، برنامه‌ریزی استراتژیک مؤثر و کنترل استراتژیک موفق را موجب می‌شود.

#### ۵- شایستگی کارکنان

این متغیر به عنوان یکی از عوامل مؤثر در الگوی فرایندی کنترل استراتژیک می‌باشد که موجب تحقق اهداف آنها می‌گردد و مورد تأکید محققان در زمینه مدیریت و کنترل استراتژیک می‌باشد [۲۱].

#### ۶- مکانیزم بازخور

دریافت، ارزیابی و استفاده از اطلاعات در مورد عملکردهای قبلی جهت قضاوت برای آینده است و حتی نقش بازدارندگی نیز دارند (اگر انحرافی در عملکردها دیده شود).

#### ۷- ردیابی

این متغیر که نقش مهمی در کنترل‌های فرایندی دارد به نام ردیابی و مراقبت معروف است. به این صورت که ستاده‌های سیستم با جریان اطلاعات از طریق مکانیزم‌های بازخورد در معرض ردیابی و پیگیری مستمر قرار می‌گیرد.

#### ۸- اقدام اصلاحی

نظارت مؤثر پس از اقدامات اصلاحی به موقع تحقق می‌یابد. اقدام اصلاحی به موقع عبارت از جلوگیری از انحرافات قبل از وقوع و ممانعت از حاد شدن آن است. به عبارت دیگر انحرافات را در سیستم حذف می‌نماید. با توجه به مرور ادبیات و نوشته‌های مربوط به کنترل

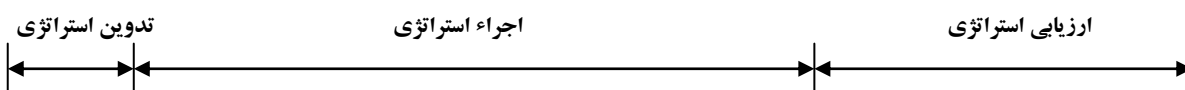
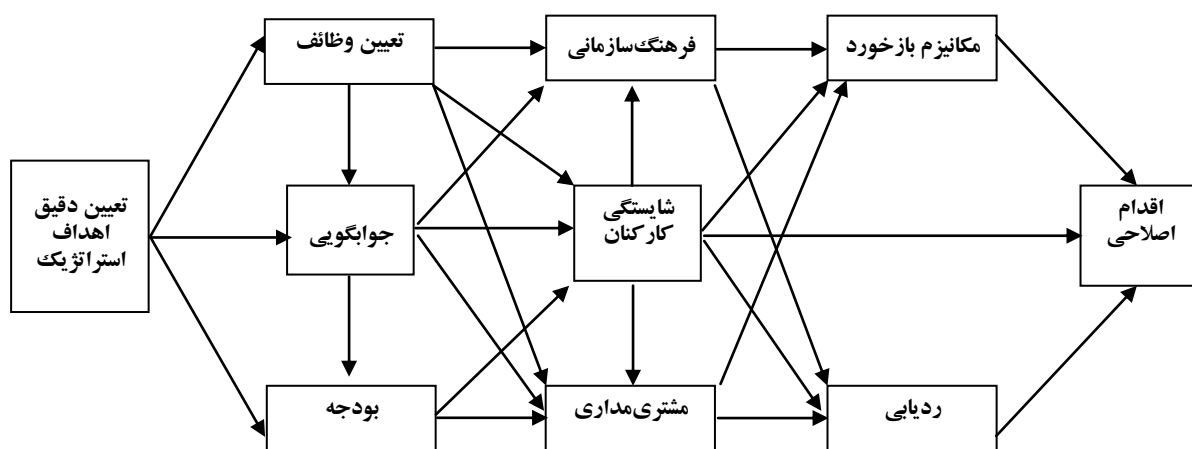
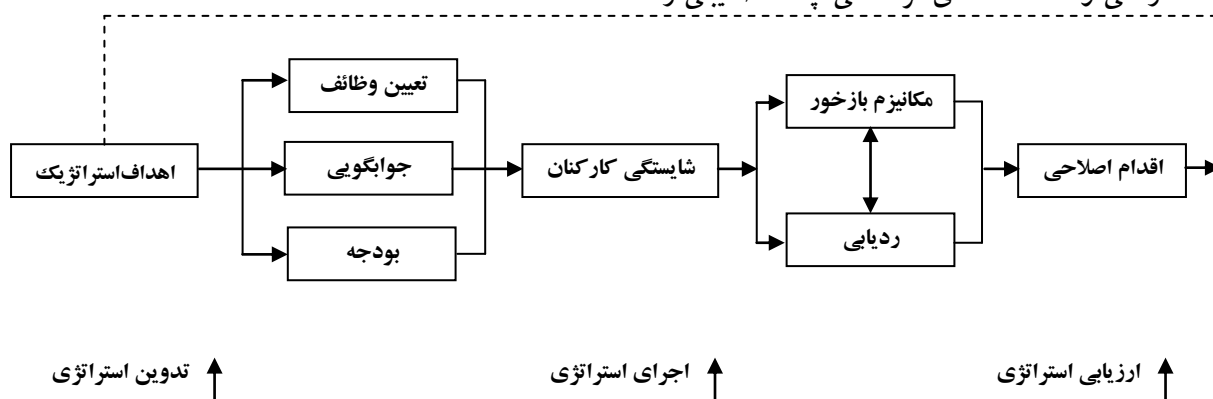
### دلایل اهمیت انتخاب متغیرهای فرهنگ سازمانی و

#### مشتری مداری

الف) فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی از دیدگاه تئوری پردازان مدیریت از اهمیت بسیار والایی برخوردار است چنانچه

۱. اسوالد اسپنجر (Oswald spenger) بر این باور است که تمدن نقطه پایان تکامل فرهنگ است. [۱۳]
۲. ادگار شاین (Edgar H.schein) در کتاب‌اش می‌گوید: «اگر شما فرهنگ را هدایت نکنید فرهنگ شما را هدایت می‌کند... فرهنگی که به آتش نشان‌ها پاداش می‌دهد آتش‌افروزی می‌پرورد. [۱۴]
- تأیید خواهید نمود که با عنایت به حساسیتی که در رابطه با فرهنگ انقلاب اسلامی ایران وجود دارد و ریشه‌های انقلاب متکی بر ارزش‌ها، اخلاق، باورهای ایمانی و اعتقادی است کم توجهی به فرهنگ سازمانی و دستگاه‌های فرهنگی چه مصیبتی را

- بوجود خواهد آورد.
۳. شرمرهون (Schermerhorn) در کتاب خود در فصل ۱۳ تحت عنوان فرهنگ سازمانی که طی سالهای ۸۲ تا بحال چندین بار تجدید چاپ شده است. هفت دلیل عمده را بر اهمیت فرهنگ سازمانی نقل کرده است.
  ۴. دورسی (Dorsey 1898)، در رابطه با فرهنگ سازمانی می‌گوید فرهنگ سازمانی برای سازمان‌ها همانند آب است برای ماهی چنانچه اگر آب به ماهی نرسد حیات او در خطر مرگ قرار می‌گیرد.
  ۵. علی رضاییان (۱۳۸۵) در مصاحبه با نویسنده، وجود فرهنگ سازمانی و اهمیت دادن آن را خصوصاً برای دستگاه‌های فرهنگی از دیدگاه نظریه‌های مدیریتی از اصول بدیهی برشمرده است.



نمودار ۴: الگوی پیشنهادی کنترل استراتژیک دستگاه‌های فرهنگی کشور

توجه به نوع مشتری و در کتاب مبانی مدیریت و رفتار سازمانی در صفحه ۴۲۶ تحت عنوان کمال مدیریت، از قول صاحب‌نظرانی نظیر هرسی بلانچارد، پونه، جانسون، هیوز با استناد به منابع و مراجع قوی موضوع تعهد مدیران و سازمان‌ها را نسبت به مشتریان و ارباب رجوع بر شمرده است.

[۶]

۶. در کتاب اصول کافی جلد سوم صفحه ۳۶۰ باب مدارا و سازگاری و نرمش و رفق با مردم و اهتمام به امور مسلمین نصیحت، خیرخواهی و سودمندی برای آنان را تشریح و در صفحات ۲۵۱، ۲۶۹، ۲۸۷، ۲۹۷ به طور تفصیلی در این زمینه احادیثی نقل شده تا جایی اگر کسیکه بتواند حاجت مسلمانی را برآورده کند و انجام ندهد بر او مار آتشی چیره خواهد شد و در رستاخیز هم خدا او را معذب خواهد کرد. [۱۹]

۷. شورای عالی انقلاب فرهنگی نیز به لحاظ مسئولیتی که دستگاه‌های فرهنگی برای مخاطبان آن (امت حزب ...) بر عهده دارد اهمیت استراتژیک و ویژه‌ای را برای ولی نعمتان اصلی انقلاب قائل است. با توجه به خصوصیات و ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان‌های فرهنگی کشور، هیچ‌کدام از الگوهای یاد شده در جدول ۱ به تنهایی پاسخگوی نیازهای کنترل راهبردی سازمان‌های فرهنگی نیستند و لازم است تا الگوی مفهومی جدیدی طراحی شود. به این منظور و با توجه به فرایندی بودن کنترل استراتژیک در سازمان‌ها، محققین ضمن توسعه الگوی کنترل فرایندی استراتژیک فرانک هریسون، الگوی توسعه یافته‌ای را ارائه کردند. نمودار ۳ الگوی مربوط به هریسون را نشان می‌دهد:

#### روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش توصیفی است؛ جامعه آماری به دو دسته تقسیم شده است: الف) کارشناسان و صاحب‌نظرانی که در دستگاه‌های فرهنگی اشتغال دارند و جامعه مدیران استراتژیک (راهبردی) را تشکیل می‌دهند، اعم از وزرا،

۶. گُردن (Gordon 1996) ۷ عامل مهم را از ویژگی‌های سازمانی معرفی و به همین منظور پرسشنامه استاندارد هم طراحی کرده است. عوامل آن عبارت است از سازگاری، مسئولیت‌پذیری، پاداش، صمیمیت و حمایت، رهبری، استانداردها، شفافیت سازمانی. [۱۶]

۷. اگر فرهنگ را به هر تعبیری که در فرهنگ لغت آمده است معنا کنیم بالاخره بخش مهمی از فرهنگ ارزش‌ها و باورها و عقاید و آداب است و هیچ کجای قرآن آیات، احادیث، روایاتی نیست مگر در یاد و اهمیت این ارزش‌ها سخن به میان آورده است. چنانچه در داشتن تعهد دینی آمده است «اوفوا بالعهد ان العهد کان مسئولاً» (اسراء ۳۴) «مَنْ احياها فكَأَمَّا احيا الناس جميعاً» (مائده ۳۲) و «يا كل نفس بما كَسَبَتْ رهينه» (مذثر ۳۸). [۱۷]

#### ب: مشتری‌مداری (تکریم ارباب رجوع)

۱. دیوید جانسون در کتاب خود ضرر و زیان از دست دادن یک مشتری را در حکم فرار ۱۰۰ مشتری دیگر می‌داند [۱۸].

۲. دکتر دومین توربین در ۷ دستورالائی خود می‌گوید: «رضایت مشتری مهمترین اولویت مدیریتی در مقابل اهداف دیگری چون سودآوری سهم بیشتر بازار توسعه محصول و... می‌باشد».

۳. گال برایت (Gal bright) در کتاب مشتریان ناراضی صفحه ۴۵ می‌گوید: «گوش دادن به شکایت مشتری ۹۰ درصد کار است و حل کردن آن ۷٪ و پیگیری برای اطلاع از راضی شدن مشتری بازخورد ۳٪ دیگر است».

۴. در کتاب مشتری‌مداری تألیف دکتر اسماعیل محمدی ۱۰ اصل بدون چون و چرا برای بررسی جلب وفاداری مشتری مطرح کرده که در صفحه ۱۳۴ رساله دکترای مشروحاً توضیح داده شده است.

[۱۸]

۵. دکتر علی رضاییان در کتاب مبانی سازمان و مدیریت صفحه ۳۱۳ تحت عنوان سازمان‌دهی با

گردآوری شده با الگوی مفهومی اندازه‌گیری شد.

### یافته‌های تحقیق

در این پژوهش تعداد ۳ فرضیه اصلی و ۲۴ فرضیه فرعی مطرح بوده است که برای آزمون آنها به تناسب نوع فرضیه و داده‌های گردآوری شده، از روش‌های آزمون تحلیل همبستگی و آزمون تحلیل مسیر استفاده شده است. در اینجا به دلیل رعایت اختصار، تنها نتایج آزمون فرضیه‌های اصلی و همچنین آزمون الگوی پیشنهادی تحقیق بیان می‌شود.

### آزمون فرضیه‌های اصلی

H1: «بین اجرای استراتژی و تدوین استراتژی دستگاه‌های فرهنگی کشور رابطه معناداری وجود دارد.»

H2: «بین ارزیابی و تدوین استراتژی دستگاه‌های فرهنگی کشور رابطه معناداری وجود دارد.»

H3: «بین اجرای استراتژی و ارزیابی آن برای دستگاه‌های فرهنگی کشور رابطه معناداری وجود دارد.»

نمودار ۴ که نشان‌دهنده نتیجه تحلیل عاملی تأییدی الگوی مفهومی پژوهش می‌باشد و ارتباط دوسویه بین سه مقوله تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی را در سازمان‌های فرهنگی کشور بیان می‌کند.

مطابق نمودار ۴، میزان همبستگی بین «تدوین استراتژی» و «اجرای استراتژی» برابر ۰/۸۳، مقدار همبستگی بین «تدوین استراتژی» و «ارزیابی استراتژی» برابر ۰/۷۵ و میزان همبستگی بین «اجرای استراتژی» و «ارزیابی استراتژی» برابر با ۰/۹۶ می‌باشد که همگی دال بر تأیید سه فرضیه اصلی پژوهش می‌باشد. این نمودار همچنین ترتیب اولویت عناصر تشکیل دهنده سه مرحله اصلی مدیریت استراتژیک را نشان می‌دهد. ملاحظه می‌شود که در مرحله ارزیابی استراتژی، عوامل «ردیابی»، «مکانیزم بازخورد» و «اقدام اصلاحی» به ترتیب از اولویت‌های اول تا سوم برخوردارند.

مدیران کل، مدیران ارشد و مدیران و کارشناسان مؤثر حوزه‌های ستادی سازمان‌های مورد مطالعه، (ب) خبرگانی که در خارج از دستگاه‌های فرهنگی حضور دارند و شامل استادان و استراتژیست‌های صاحب‌نظر می‌باشند. مجموع افراد دسته اول و دوم حدود ۲۰۰ نفر هستند. از بین عناصر جامعه مورد مطالعه، تعداد ۱۱۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و پرسشنامه محقق ساخته به طور تصادفی در بین اعضای نمونه توزیع و اطلاعات مورد نیاز به این وسیله گردآوری شد. برای تعیین روایی ابزار سنجش از روش روایی محتوا استفاده شد به این ترتیب که به تعدادی از متخصصین و صاحب‌نظران و مدیران دستگاه‌های فرهنگی در محیط‌های دانشگاهی، وزارتخانه‌ها و حوزه‌های علمی مراجعه شد و با استفاده از نظرات اصلاحی و پیشنهادی آنها پرسشنامه اصلاح و بازبینی گردید و به این طریق روایی محتوای پرسشنامه حاصل گردید. همچنین برای سنجش روایی سازه، پس از گردآوری اطلاعات میدانی از نمونه آماری، روش تحلیل عاملی تأییدی مورد استفاده قرار گرفت. برای سنجش «پایایی» ابزار تحقیق از روش پایایی ساختار درونی پرسشنامه استفاده شد. به این منظور پس از تکمیل پرسشنامه‌ها، ضریب  $\alpha$  کرونباخ برای آنها محاسبه شد و چون ضریب  $\alpha$  به دست آمده ۰/۹۸ می‌باشد، بنابراین ابزار تحقیق از پایایی خوبی برخوردار است.

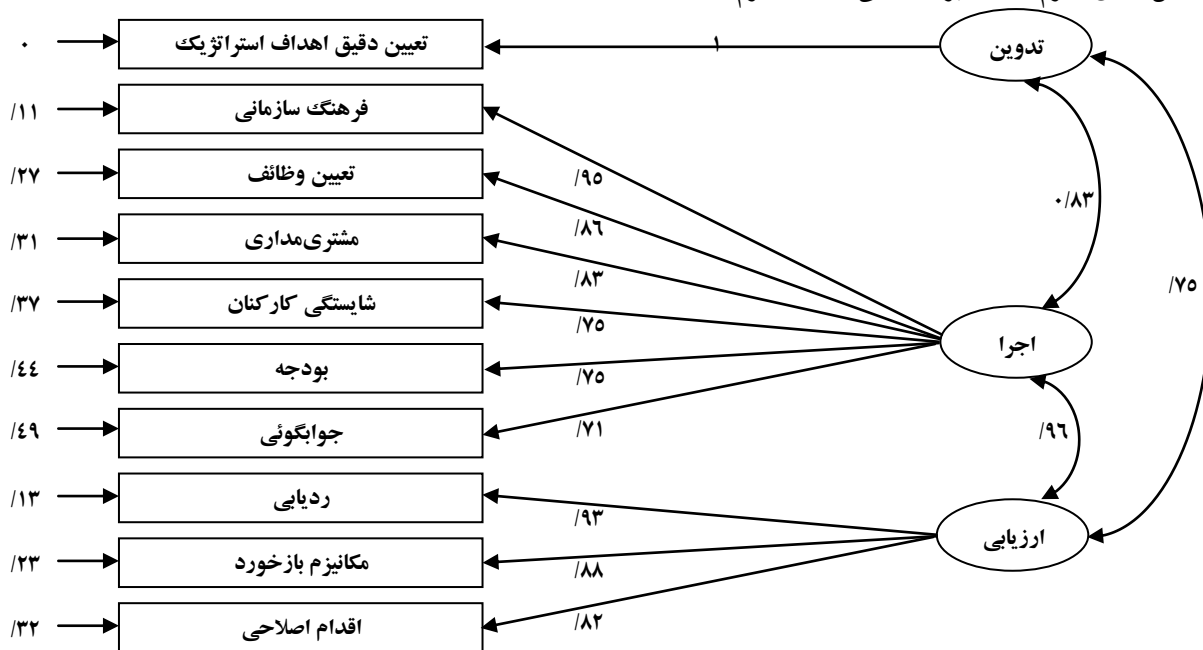
برای تجزیه و تحلیل وضع موجود از آمار توصیفی از قبیل جداول فراوانی و نمودارها استفاده شد. برای آزمون فرضیه‌های اصلی، آزمون همبستگی [۲۴] و مدل معادلات ساختاری به کار گرفته شد و برای آزمون فرضیه‌های فرعی و آزمون کل مدل مفهومی تحقیق از آزمون تحلیل مسیر در نرم‌افزار (LISREL) لیزرل استفاده گردید و با استفاده از شاخص‌های مهم برازش [۲۵] از قبیل نرم شده برازندگی (Normal Fit Index) NFI، شاخص نیکویی برازش (Goodness for Fit Index) GFI، و جذر برآورد واریانس خطای تقریب (Root Mean Square Error of Approximation) RMSEA، میزان برازندگی داده‌های



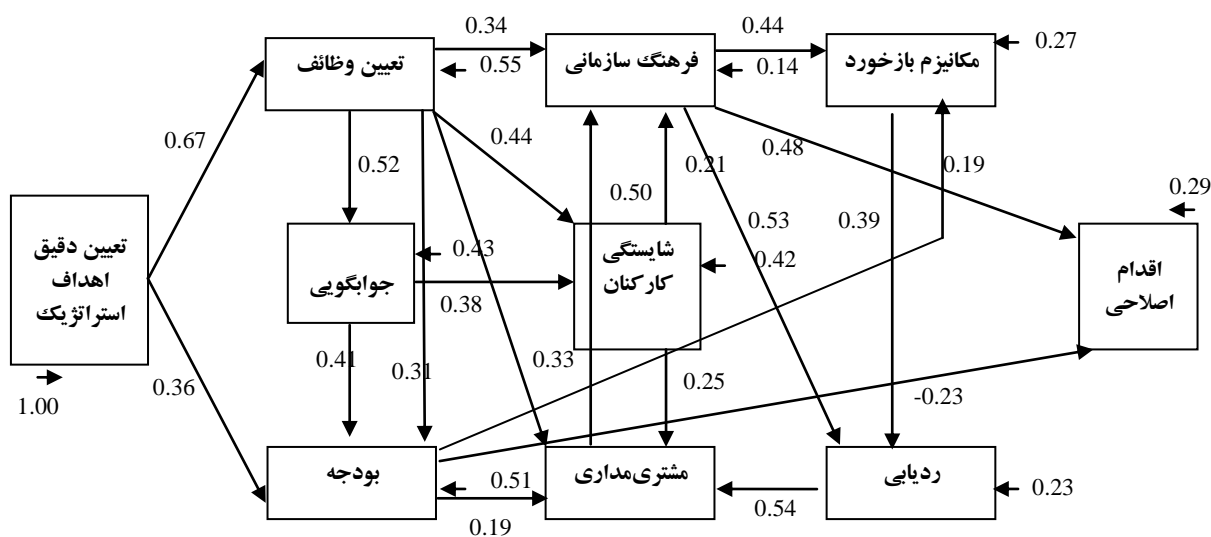
### آزمون الگوی مفهومی

در نمودار ۵ الگوی نهایی مفهومی فرایندی کنترل استراتژیک دستگاه‌های فرهنگی کشور که با داده‌های گردآوری شده از دستگاه‌های فرهنگی کشور به برآزش خوبی نائل شده و مسیرهای آن نیز اصلاح شده است، ترسیم می‌شود. لازم به ذکر است که در الگوی نهایی مسیرهایی که آماره T آنها کوچکتر از ۲ و از نظر آماری معنادار نبودند [۲۶] از الگوی مفهومی حذف شدند و با افزودن مسیرهای جدید بین برخی از متغیرها و حصول برآزش نیکویی، الگوی مفهومی نهایی به دست آمد. در نرم‌افزار لیزرل علاوه بر چهار شاخص اصلی که در پایین الگوها درج می‌شود شاخص‌های دیگری از برآزش الگو محاسبه می‌گردد که در جدول ۲ برخی از شاخص‌های مهم آن درج شده است. همان‌گونه که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، شاخص‌های نرم شده برآزندگی (NFI)، نرم نشده

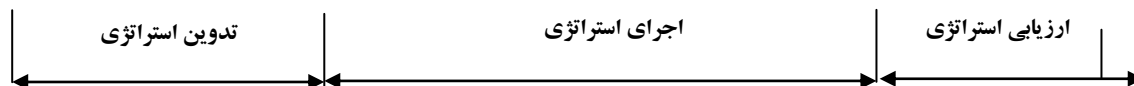
برآزندگی (NNFI)، تطبیقی برآزندگی (CFN)، برآزندگی فزاینده (IFI)، نسبی برآزندگی (RFI)، نیکویی برآزش (GFI)، تعدیل یافته نیکویی برآزش (AGFI) همگی بزرگتر از ۰/۹ می‌باشند و از نظر آماری هرچقدر به عدد یک نزدیک باشند بهتر است. همچنین مقدار شاخصهای جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) و نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی در حد قابل قبول می‌باشد. تمامی شاخص‌های برآزندگی الگو، نشان‌دهنده این مطلب است که الگوی پیشنهادی پژوهش با داده‌های گردآوری شده از دستگاه‌های فرهنگی کشور برآزش خوبی دارد و مورد تأیید قرار می‌گیرد.



نمودار ۵: نتیجه تحلیل عاملی تأییدی الگوی مفهومی پژوهش



Chi - Square = 19.92 df = 15 P - Value = 0.17489 RMSEA = 0.054 اجرای استراتژی



نمودار ۶: الگوی برازش شده کنترل استراتژیک دستگاه‌های فرهنگی کشور

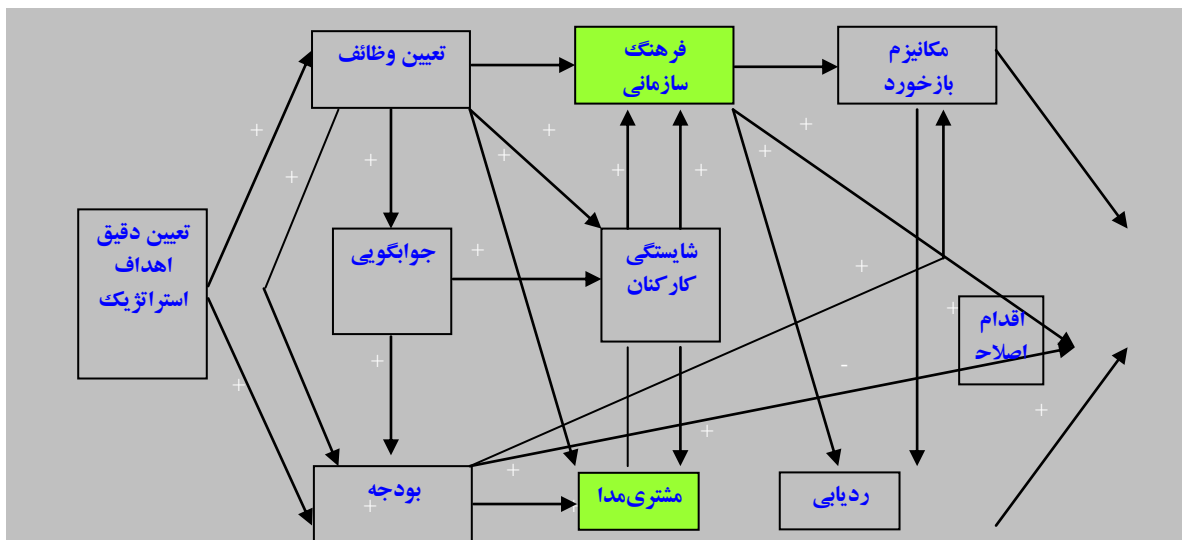
اولیه طراحی شده که این مدل یافته‌های عمده تحقیق و عوامل مؤثر بر آن را برای انجام کنترل استراتژیک دستگاه‌های فرهنگی نشان می‌دهد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مدل نهایی کنترل استراتژیک دستگاه‌های فرهنگی کشور که در نمودار (۵-۱) ترسیم شده است براساس مدل

جدول ۳: مقادیر برخی از شاخص‌های مهم برازش الگوی کنترل استراتژیک

ردیف	شاخص	نام کامل شاخص	معادل فارسی شاخص	مقادیر مجاز	محاسبه شده	نتیجه
۱	NFI	Normed Fit Index	نرم شده برازندگی	$\geq 0.90$	0.99	Ok
۲	NNFI	Non Normed Fit Index	نرم نشده برازندگی	$\geq 0.90$	0.99	Ok
۳	CFI	Comparative Fit Index	تطبیقی برازندگی	$\geq 0.90$	۱	Ok
۴	IFI	Incremental Fit Index	برازندگی فزاینده	$\geq 0.90$	۱	Ok
۵	RFI	Relative Fit Index	شاخص نسبی برازندگی	$\geq 0.90$	0.97	Ok
۶	GFI	Goodness of Fit Index	شاخص نیکوئی برازش	$0 > GFI > 1$	0.97	Ok
۷	AGFI	Adjust Goodness of Fit Index	تعدیل یافته نیکوئی برازش	$\geq 0.90$	0.90	Ok
۸	RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	جذر برآورد واریانس خطای تقریب	$0.07 \leq$	0.054	Ok
۹	نسبت‌ها	Chi Square / degree of Freedom	نسبت کای اسکور به درجه آزادی	$2 \leq$	۱/۳۲	Ok



نمودار ۱-۶: مدل نهایی پژوهش

استناد تحلیل مسیر و اعداد و ارقام به دست آمده نتایج زیر اعلام می‌شود:

در اینجا چند نکته وجود دارد که از جهت طراحی این مدل بایستی مورد توجه قرار گیرد:

نکته اول: بین بودجه و اقدام اصلاحی ضریب تأثیر منفی است. یعنی هر چه میزان بودجه واگذاری به دستگاه زیادتر باشد، بیشتر حیف و میل می‌شود و به اقدام اصلاحی توجه کمتری می‌شود و برعکس (نمودار ۵).

نکته دوم: بین مشتری‌مداری و ردیابی رابطه‌ای وجود ندارد.

نکته سوم: به لحاظ تأثیر عوامل مختلف بعضی از متغیرها دارای ارتباطات گسترده با سایر عوامل مؤثر در طراحی مدل می‌باشد. (روابط جدیدی بین متغیرهای الگوی مفهومی شناسایی شده است).

**نتایج مربوط به روابط جدید بین اجزای الگوی مفهومی**

در پیوست‌های ۱ و ۲ و ۳ و ۴ به ترتیب روابط علی بین متغیرهای مشاهده شده، رتبه‌بندی متغیرها بر اساس میزان تأثیر کلی بر اقدام اصلاحی سایر روابط معنادار مشاهده شده میان متغیرها، جدول اثر مستقیم و غیرمستقیم

و در رابطه با چگونگی محاسبه آن‌ها توضیح آنکه:

الف) از مطالعات تطبیقی خارجی

ب) مطالعات مشابه

ج) حدس تخصصی آگاهانه

د) نظریه خبرگان در ۳ مقطع زمانی

ه) روایی سنجی نظریه خبرگان از طریق توزیع پرسشنامه و تأیید آن و نتایج تجزیه و تحلیل امار توصیفی با اطمینان بسیار بالا می‌توان ادعا نمود که عوامل ده‌گانه فوق عوامل کلیدی هستند که باید با توجه به تأثیر و جایگاه آن در دستگاه فرهنگی مورد توجه مدیران ارشد و خصوصاً برنامه ریزان استراتژیک قرار گیرد.

همانگونه که در الگوی (۵) مشاهده می‌شود، تمامی مسیرهای ارتباطی بین متغیرهای مقصد و مبدأ به استثنای مسیر ارتباطی و متغیر بودجه و اقدام اصلاحی، مثبت می‌باشد.

در این تحقیق عوامل ۱۰ گانه الگو فوق مدل را شدیداً تحت تأثیر قرار داده و موجب انسجام بخشی و ساختاردهی مدل شده است. عوامل سه‌گانه فرآیندی تدوین، اجراء و ارزیابی نیز متغیرهای ده‌گانه که عوامل اصلی و کلیدی مدل هستند را به ترتیب فرآیند در تدوین و اجراء و ارزیابی سازگار نموده است. اکنون به

### پیشنهادها

در این تحقیق ۲ دسته پیشنهاد به ترتیب زیر ارائه می‌شود:

- الف) برای دستگاه‌های فرهنگی کشور  
ب) برای محققین و پژوهشگران  
ارائه می‌شود که در زیر عناوین اصلی پیشنهادها  
فوق اعلام می‌گردد:

**پیشنهادهایی برای دستگاه‌های فرهنگی کشور**  
با عنایت به اعداد و ارقام به دست آمده در پیوست ۱  
موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

#### پیشنهادهای کاربردی

الف: چون تعیین اهداف استراتژیک دستگاه‌های فرهنگی کشور بر تعیین وظائف کارکنان آن با  $۶۷\% =$  تأثیر مستقیم دارد و بنابراین لازم است دستگاه‌های فرهنگی کشور نسبت به تعیین دقیق اهداف استراتژیک خود قبل از هر اقدامی اهتمام جدی را مبذول دارند.

ب: چون ردیابی دستگاه‌های فرهنگی بر اقدامات اصلاحی آن با  $۵۴\% =$  تأثیر غیرمستقیم دارد بنابراین لازم است دستگاه‌های فرهنگی، حوزه‌های کاری را با اصول ردیابی و اقدام اصلاحی آشنا کنند.

پ: چون فرهنگ سازمانی دستگاه‌ها بر ردیابی آن با  $۵۳\% =$  تأثیر مستقیم دارد بنابراین لازم است دستگاه‌های فرهنگی نسبت تقویت فرهنگ سازمانی و پویا کردن آن قبل از هرگونه ردیابی اقدام جدی را بعمل آورند.

ت: چون تعیین وظائف دستگاه‌های فرهنگی کشور بر جوابگویی آن با  $۵۲\% =$  به طور مستقیم تأثیر دارد، لازم است دستگاه‌های فرهنگی کشور نسبت به شفافیت سازمانی در تعیین وظائف، حوزه کاری محدوده اختیارات مسئولین در طراحی‌ها توجه کرده و سپس از آنان مسئولیت خواهی کنند.

متغیرها درج گردیده که به توضیح اثرگذاری تعدادی از مؤلفه‌ها اشاره می‌کنیم.

- وظائف کارکنان با ضریب تأثیر  $۴۱\%$  روی بودجه دستگاه‌های فرهنگی کشور اثر می‌گذارد.
- میزان بودجه دستگاه‌های فرهنگی کشور با ضریب تأثیر  $۱۹\%$  بر روی مکانیزم بازخور اثر می‌گذارد.
- میزان بودجه دستگاه‌های فرهنگی کشور با ضریب تأثیر  $۲۲\%$  - بر اقدامات اصلاحی اثر (منفی) می‌گذارد. مشاهده می‌شود که رابطه بین این دو متغیر منفی می‌باشد. یعنی دستگاه‌هایی که بودجه زیادی در اختیار دارند نسبت به انجام اقدامات اصلاحی اهتمام لازم را به خرج نمی‌دهند و برعکس سازمان‌های فرهنگی که بودجه کمتری دارند با حساسیت بیشتر هزینه می‌کنند و نسبت به انجام اقدامات اصلاحی توجه بیشتری دارند.
- مشتری‌مداری با ضریب تأثیر  $۵۰\%$  به فرهنگ سازمانی اثر می‌گذارد.
- فرهنگ سازمانی دستگاه‌های فرهنگی کشور با ضریب تأثیر  $۵۰\%$  بر انجام اقدامات اصلاحی اثر می‌گذارد.

#### نتایج مربوط به همبستگی متغیرها با تأثیر بیش‌تر

با توجه به پیوست ۱ که روابط علی بین متغیرهای مشاهده شده را تعیین کرده است و پیوست ۳ سایر روابط مشاهده شده تأثیرات زیرا را لازم است دستگاه‌های فرهنگی کشور مد نظر قرار دهند.

- برای مؤلفه‌های تعیین دقیق اهداف استراتژیک و تعیین وظائف با اهمیت  $۶۷\% =$  تأکید بیشتری می‌شود.
- برای مؤلفه‌های اقدام اصلاحی و ردیابی با اهمیت  $۵۴\% =$  تأکید بیشتری می‌شود.
- برای مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و ردیابی با اهمیت  $۵۳\% =$  تأکید بیشتری می‌شود.
- برای مؤلفه‌های تعیین وظائف بر جوابگویی با اهمیت  $۵۲\% =$  تأکید بیشتری می‌شود.

### پیشنهادهای پژوهشی

- با عنایت به وزن و تأثیر متغیرها لازم است برای مؤلفه‌هایی که از وزن بالاتری برخوردار هستند چاره‌اندیشی‌های ساختاری به عمل آید تا به شکل مطلوب‌تر کنترل استراتژیک ممکن گردد.
  - پیشنهاد می‌شود برای کنترل استراتژیک هر یک از دستگاه‌های فرهنگی با توجه به این که مدل از نرم‌افزار لیزرل و  $n=100$  استفاده کرده و برای هر دستگاه فرهنگی نیز با روش فوق کاربرد مدل را ارزیابی کنند.
- به عبارت روشن‌تر مثلاً برای صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران با انتخاب ۱۰۰ نمونه از داخل مجموعه تشکیلات صدا و سیما و تعیین روابط و ضریب مسیرها و وزن هر کدام از عوامل چگونگی کاربرد این مدل را نیز بصورت مجزاً برای هر یک از دستگاه‌های فرهنگی تعیین کنند.

منابع

۱۴. احمدی، محمدرضا (۱۳۸۴)؛ نگاهی به وجدان کاری و فرهنگ سازمانی با رویکرد دینی؛ قم: انتشارات زمزم هدایت.
۱۵. ادگار شاین (۱۳۸۳)؛ مترجم محمد ابراهیم محبوب؛ تهران: انتشارات فرا.
۱۶. شیرازی، علی (۱۳۸۵)؛ برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی
۱۷. زارع، سید محمود (۱۳۸۴)؛ پرسشنامه گردن، تهران: انتشارات دانشگاه علامه.
۱۸. کلام... مجید سوره‌های اسراء و مدثر.
۱۹. محمدی، اسماعیل (۱۳۸۲)؛ مشتری مداری تکریم ارباب رجوع، تهران: خدمات فرهنگی رسا.
۲۰. کلینی (۱۳۸۲)؛ اصول کافی، تهران: انتشارات اسلامیه.
21. Paula van Veen-Dirks and Martin (2002), Strategic control: Meshing critical success factor with the balanced score. IJSM (LRP) 35, 407-427.
22. Lorange, Pand, D. Murphy (1984), Consideration in Implementing strategic control. Journal of Business strategy. 4(4).
۲۳. علی احمدی علیرضا (۱۳۸۳)؛ نقش ارزشمندی اسلامی در فرآیند نظارت و کنترل سازمان، تهران: انتشارات تولید دانش.
24. Alexnder L. D (1985), Successfully implementing strategic Decissions. Long Range planning, No. 18. 30.
۲۵. آذر، عادل و منصور مؤمنی (۱۳۸۱)؛ آمار و کاربرد آن در مدیریت؛ جلد دوم، تهران: انتشارات سمت.
۲۶. هومن، حیدرعلی (۱۳۸۴) مدل‌یابی معادلات ساختاری با لیزرل؛ تهران: انتشارات سمت.
۲۷. کلاین، پاول (۱۳۸۳) راهنمای آسان تحلیل عاملی؛ ترجمه میرسندسی و ولی‌ئی، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
۲۸. دیوید، فرد آر (۱۳۸۵) خلاصه مدیریت استراتژیک؛ مفاهیم و یافته‌ها؛ ترجمه و تدوین وجه‌الله قربانی‌زاده، تهران: انتشارات بازتاب.
29. <http://www.irpowerweb.com/>
30. Copyright 1998-200724xls.com <http://www>.
۳۱. عفتی داریانی و دیگران، (۱۳۸۶) مدیریت عملکرد (با نگاهی به ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی)، تهران: انتشارات فرمنش
۱. دیوید، فرد آر (۱۳۸۱)؛ مدیریت استراتژیک؛ ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. قاسم پور احمد (۱۳۷۸)؛ بررسی و تبیین شاخصهای کنترل در مدیریت استراتژیک دفاعی، پایان‌نامه دکتري، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
3. Harrison Frank E. (1991), Strategic control at the C. E. O. Level, Internatinal Journal of strategic Management (Long Range planning) Vol. 24, No. 6, PP. 78 to 87.
۴. دیوید، فرد آر (۱۳۸۱)؛ مدیریت استراتژیک با ترجمه سید مجد اعرابی و علی پارسائیان، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. طبرسا غلامعلی (۱۳۸۱)؛ مطالعه بررسی و تبیین شاخصهای امداد و نجات با رویکرد استاندارد سازی عملیات امداد و نجات هلال احمر، تهران: گزارش ۴ و ۳ و ۲ و ۱.
۶. رضائیان، علی (۱۳۷۹) مبانی سازمان و مدیریت؛ تهران: انتشارات سمت.
۷. نیکوکار غلامحسین (۱۳۷۴) تبیین مشکلات طرحها و پروژه‌های بخش اجتماعی، طراحی و آزمون یک الگوی فرآیندی کنترل استراتژیک جهت حل آن، پایان‌نامه دکتري، تهران: دانشگاه تهران.
8. what is strategic control? [www.2gc.co.uk/pdf/2GC-FAQP02.pdf](http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-FAQP02.pdf).
9. strategic control in the Italian local government: from new public management to network approach [www.decon.unipd.it/dottorato/ita/cicli/tesi/pdf/abs\\_eng\\_pilonato.pdf](http://www.decon.unipd.it/dottorato/ita/cicli/tesi/pdf/abs_eng_pilonato.pdf)
10. Strategic control systems: [www.mcombs.utexas.edu/dept/accounting/syllabi/2006spring/ACC387\\_4-Albrecht-2007spring.pdf](http://www.mcombs.utexas.edu/dept/accounting/syllabi/2006spring/ACC387_4-Albrecht-2007spring.pdf)
11. the strategic control of an ant-based routing system using neural net Q-learning agents. [www.dur.ac.uk/comms.systems/pdfs/ant-based%20routing.pdf](http://www.dur.ac.uk/comms.systems/pdfs/ant-based%20routing.pdf)
12. strategic control in word reading: Strategic Control in Word Reading: Evidence From Speeded Responding in the Tempo Naming Task [citeseer.ist.psu.edu/33839.html](http://citeseer.ist.psu.edu/33839.html).
13. or:<http://www.cnbc.cmu.edu/~plaut/papers/pdf/KelloPlaut00LMC.tempo.pdf>

جدول روابط علی بین متغیرهای مشاهده شده (پیوست ۱)

ضریب مسیر $\beta$	T statistics	متغیر مبدأ	متغیر مقصد	ردیف
۰/۶۷	۹/۵۹	اهداف استراتژیک	وظائف	۱
۰/۱۵	۱/۷۲	اهداف استراتژیک	جوابگویی	۲
۰/۳۶	۳/۹۵	اهداف استراتژیک	بودجه	۳
۰/۵۲	۵/۰۷	وظائف	جوابگویی	۴
۰/۲۶	۳/۰۲	بودجه	جوابگویی	۵
۰/۳۴	۵/۷۲	وظائف	فرهنگ	۶
۰/۴۱	۴/۴۸	وظائف	شایستگی کارکنان	۷
۰/۳۶	۳/۱۶	وظائف	مشتری مداری	۸
۰/۰	۰/۰۵	جوابگویی	فرهنگ سازمانی	۹
۰/۳۶	۳/۹۴	جوابگویی	شایستگی کارکنان	۱۰
-۰/۰۹	-۰/۸۱	جوابگویی	مشتری مداری	۱۱
۰/۰۶	۰/۷۱	بودجه	شایستگی کارکنان	۱۲
۰/۲۱	۲/۲۵	بودجه	مشتری مداری	۱۳
۰/۲۱	۳/۶۹	شایستگی کارکنان	فرهنگ سازمانی	۱۴
۰/۲۸	۲/۶۵	شایستگی کارکنان	مشتری مداری	۱۵
۰/۴۱	۳/۶۹	فرهنگ سازمانی	بازخور	۱۶
۰/۳۹	۳/۶۲	فرهنگ سازمانی	ردیابی	۱۷
۰/۳۴	۴/۵۰	شایستگی کارکنان	بازخور	۱۸
-۰/۰۲	-۰/۲۵	شایستگی کارکنان	اقدامات اصلاحی	۱۹
۰/۰۲	۰/۲۴	شایستگی کارکنان	ردیابی	۲۰
۰/۰۳	۰/۳۰	مشتری مداری	بازخور	۲۱
۰/۱۶	۱/۹۵	مشتری مداری	ردیابی	۲۲
-۰/۰۳	-۰/۲۸	بازخور	اقدامات اصلاحی	۲۳
۰/۵۴	۵/۱۲	ردیابی	اقدامات اصلاحی	۲۴

جدول رتبه‌بندی متغیرها بر اساس میزان تأثیر کلی بر اقدام اصلاحی (پیوست ۲)

رتبه	نام متغیر	تأثیر کلی
۱	فرهنگ سازمانی	۰/۷۳
۲	تعیین وظایف	۰/۶۰
۳	ردیابی	۰/۴۵
۴	اهداف استراتژیک	۰/۴۴
۵	مشتری مداری	۰/۳۶
۶	شایستگی کارکنان	۰/۳۰
۷	مکانیزم بازخور	۰/۲۰
۸	بودجه	۰/۱۴
۹	جوابگویی	۰/۱۱

جدول سایر روابط معنادار مشاهده شده میان متغیرها (پیوست ۳)

ضریب مسیر	T statistics	متغیر مبدأ	متغیر مقصد	ردیف
۰/۴۱	۴/۵۰	وظائف	بودجه	۱
۰/۱۹	۲/۹۷	بودجه	مکانیزم بازخور	۲
-۰/۲۲	-۳/۳۲	بودجه	اقدامات اصلاحی	۳
۰/۵۰	۱۰/۵۹	مشتری مداری	فرهنگ سازمانی	۴
/۵۰	۴/۷۰	فرهنگ سازمانی	اقدامات اصلاحی	۵
۰/۳۸	۴/۶۹	مکانیزم بازخور	ردیابی	۶

جدول اثر مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر اقدام اصلاحی (پیوست ۴)

اثر کلی بر متغیر مقصد VAR8(اقدام اصلاحی)	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	متغی مبدأ
۰/۴۴	۰/۴۴	-	اهداف استراتژیک (var1)
۰/۶۰	۰/۶۰	-	تعیین وظایف (var2)
۰/۱۱	۰/۱۱	-	جوابگویی (var3)
۰/۱۴	۰/۱۴	-	بودجه (var4)
۰/۳۰	۰/۳	-	شایستگی کارکنان (var5)
۰/۲۰	۰/۲	-	مکانیزم بازخور (var6)
۰/۴۵	-	۰/۴۵	ردیابی (var7)
۰/۷۳	۰/۳۲	۰/۴۱	فرهنگ سازمانی (var8)
۰/۳۶	۰/۳۶	-	مشتری مداری (var9)