

طراحی مدل کنترل استراتژیک تحقق اهداف سند چشم‌انداز ۲۰ساله جمهوری اسلامی ایران

غلامرضا معمارزاده^۱، رضا نجف‌بیگی^۲، عبدالقادر تکه‌ئی^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۸/۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۲/۱۹

چکیده

کنترل استراتژیک، آخرین گام در فرآیند مدیریت استراتژیک است و یک نوع کنترل سازمانی است که به منظور بهبود مدیریت انجام می‌شود. هدف از این پژوهش شناسایی اینکه، کدام یک از انواع کنترل‌ها، در تحقق اهداف سند چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران، وزن، اهمیت و تأثیر بیشتری دارد؟ روش تحقیق پیمایشی و بر این اساس، از میان خبرگان و مدیران راهبردی و همچنین از صاحب‌نظران دانشگاهی و اساتید علم مدیریت مجموعاً به تعداد ۲۰ نفر به‌عنوان جامعه تحقیق انتخاب شدند. با توجه به ویژگی‌ها و شکل جامعه آماری، روش دلفی بکار گرفته شد و داده‌های مورد نیاز با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه محقق ساخته، جمع‌آوری شده‌اند. نتایج نشان داد که کنترل راهبردی انسان‌گرا برای کنترل اهداف استراتژیک سند چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران، اهمیت و وزن بیشتری دارد و همچنین کنترل‌های استراتژیک به‌عنوان متغیر مستقل (یک خوشه) به میزان ۷۵ درصد بر تحقق اهداف استراتژیک به‌عنوان متغیر وابسته (خوشه دیگر) مؤثر هستند.

واژگان کلیدی: مدیریت استراتژیک، کنترل استراتژیک، کنترل انسان‌گرا، تحقق اهداف، سند چشم‌انداز.

۱. عضو هیئت علمی و دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

Email: gmemar@gmail.com

۲. عضو هیئت علمی و استاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

Email: rezanajfbagy@yahoo.com

۳. دانش آموخته دوره دکترای مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

Email: gtekehy@yahoo.com

مقدمه

کنترل استراتژیک، جزئی از فرایند مدیریت استراتژیک است که به مدیران امکان می‌دهد همواره بر تمام مراحل فرایند مدیریت استراتژیک نظارت داشته و از انحرافات احتمالی آن جلوگیری کنند. سازمان‌ها از طریق کنترل استراتژیک می‌توانند به ارزیابی مراحل مختلف مدیریت استراتژیک پرداخته و در صورت بروز هرگونه خللی در این فرایند، آن حوزه‌هایی که نیاز به توجه بیشتری دارند را پشتیبانی نمایند (فیض، ۱۳۸۹: ۳۴).

حوزه کنترل استراتژیک (راهبردی) برای پاسخ به دو مجموعه از سؤالات طراحی می‌گردند:

۱. آیا ما در جهت درستی حرکت می‌کنیم؟ آیا مفروضات و پیش‌بینی‌های ما پیرامون روندها و تغییرات مهم صحیح است؟ آیا کارهای کلیدی در حال انجام است؟ ما نیاز به تعدیل در راهبرد داریم و یا اینکه باید از طرح‌های اقتضایی استفاده کنیم؟

۲. عملکرد ما چگونه است؟ آیا ما به هدف‌ها و برنامه‌های خود رسیده‌ایم؟ آیا به تغییر در عملیات نیاز داریم؟ هزینه‌ها و درآمدهای ما در چه وضعیتی هستند؟ (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۹: ۴۴۱).

از دیدگاه صاحب‌نظران، چون اجرای غیراثربخش استراتژی می‌تواند یک تصمیم استراتژیک مناسب را بی‌اثر کند یا انتخاب نه‌چندان مناسب را موفق از آب درآورد، باید فرایندهای اجرا را برای شناخت امتیازات راه چاره‌های استراتژیک موجود مورد بررسی قرارداد (کوئین، مینتزبرگ، جیمز، ۱۳۷۶: ۵۵).

از طرفی، سند چشم‌انداز در واقع رهیافتی استراتژیک در مباحث اقتصادی و برنامه‌ریزی کشور است که ایران ۱۴۰۴ را ایران توسعه یافته، فعال و تأثیرگذار در اقتصاد جهانی معرفی می‌کند. باید توجه داشت که سند چشم‌انداز - همان‌گونه که از عنوان برمی‌آید- در سطح استراتژی بلندمدت تدوین شده و سطوح دیگر خواسته‌های برنامه‌ای همچون مأموریت‌ها و اهداف کلان را باید در برنامه‌های چهارگانه‌ای که در مقطع ۲۰ ساله موردنظر تدوین می‌گردد، تعریف و تبیین کرد.

توجه به این نکته ضروری است که در سند چشم‌انداز بیست ساله، کشور ما قدرت اول منطقه تصویر شده است که شامل کشورهای ایران، ترکیه، پاکستان، مصر، عربستان، اسرائیل، عراق، امارات، سوریه، کویت، عمان، آذربایجان، اردن، افغانستان، قطر، لبنان، بحرین، ترکمنستان و ارمنستان است (سیدجوادی، ۱۳۸۴: ۱۴۵).

سوابق امر از لحاظ آماری و گزارش‌ها نشان می‌دهد که اهداف سند چشم‌انداز برحسب عناوین آن و به‌خصوص از لحاظ اقتصادی، علم و فناوری و درجه پیشرفتگی لازم، عقب مانده است و ۲۵ کشور موردنظر در منطقه آسیای جنوب غربی و بخصوص ترکیه از لحاظ توسعه‌یافتگی و در مقایسه با اهداف موردنظر جمهوری اسلامی ایران، جلو افتاده و در حال حاضر کشور ما با این روند رشد، در جهت تحقق اهداف سند چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران، دچار مشکل بوده و با تداوم این روند دستیابی به کلیه اهداف آن ممکن نخواهد بود (صانعی‌پور، ۱۳۸۶: ۱۲).

لذا در جهت تحقق اهداف توسعه‌یافتگی و استقرار ایران در جایگاه نخست اقتصادی، علمی و فناوری منطقه در افق سال ۱۴۰۴ هجری شمسی، مسئله اساسی این است که هرکدام از کنترل‌های چهارگانه چه تأثیری بر اهداف ۶گانه سند چشم‌انداز ۲۰ ساله ج.ا.ا. دارد؟ و میزان این تأثیر چقدر است؟

۱. کلیات تحقیق

۱-۱. بیان مسئله

چنانچه سازمان بخواهد با ویژگی‌ها و نیازهای محیطی‌اش هماهنگی مؤثری داشته باشد، کنترل استراتژیک یک ضرورت است. ماهیت و جوهره محیط همان چیزی است که فرایند کنترل استراتژیک را به پیش می‌برد. هدف اولیه کنترل استراتژیک ایجاد تسهیل در امر یادگیری سازمانی است. این یادگیری، به‌گونه‌ای است که سازمان را از طریق الزامات محیط بیرونی که بر آن تحمیل می‌شود، رو به جلو هدایت می‌کند (لورنژ، مورتن، گوشل، ۱۳۸۵: ۶۷).

باید اذعان داشت در شرایط کنونی فشارهای ناشی از جهانی شدن اقتصاد و یا سازمان جهانی تجارت موجب شده است که آثار و نتایج مثبت و منفی برای اهداف ترسیم شده در سند چشم‌انداز به‌دنبال داشته باشد که محیط کسب و کار بین‌المللی را با چالش‌های جدی مواجه ساخته است. این چالش‌ها به‌نوبه خود ضرورت تدوین و اجرای استراتژی‌ها و کنترل‌های استراتژیک متناسب با آنها را می‌طلبد. کنترل‌های استراتژیک به مدیران جامعه کمک می‌کند تا تغییرات محیطی مانند، تغییر در ماهیت رقابت و آثاری که می‌تواند بر پیشرفت سازمان‌های کشور داشته باشد را مدنظر قرار می‌دهد (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۹). اهمیت کنترل استراتژیک از واقعیات اساسی موجود در سازمان‌ها ناشی می‌شود. کنترل استراتژیک برای آگاهی از شرایط محیطی بیرونی و پاسخگویی به آن ایجاد شده و غالباً یک منبع سریع تغییر و غیرقابل پیش‌بینی به‌شمار می‌آید (باند و اسکالن، ۱۹۹۵). کنترل استراتژیک با پایش مسیر استراتژی در حال اجرا، مسائل و تغییرات بنیادی در مفروضات اساسی آن را کشف کرده و تعدیلات لازم را انجام می‌دهد (پیرس و رایبسنون، ۱۹۸۸).

۱-۲. اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

رقابت در اقتصاد جهانی سده ۲۱ پیچیده، چالشی و ملازم با فرصت‌ها و تهدیدهای رقابتی فراوانی است. پیش‌بینی و هدایت راهبردی اثربخش در حالی که محیط به‌طور پیوسته متلاطم، غیرقابل پیش‌بینی و رقابتی می‌شود، می‌تواند به ارتقای عملکرد سازمان‌ها کمک کند (ایرلند و هیت، ۱۹۹۹). وجود یک سیستم کنترل استراتژیک مناسب به سازمان‌ها کمک می‌کند که از الگوی چهارگانه تغییر، پرهیز، همراهی و اتحاد در موقعیت مناسب خود استفاده کنند (علی احمدی، ۱۳۸۲: ۶۰). امروزه به‌دلیل بالا بودن سرعت تحولات و رقابت در صنعت، مدیران باید همواره عوامل محیطی را پایش قرار دهند و با تجزیه و تحلیل محیط پیرامونی زمینه‌ها و عوامل کلیدی و بحرانی موفقیت را کنترل کنند. همچنین با جدی‌تر شدن بحث خصوصی‌سازی و رقابت‌پذیری لازم است که مدیران برای کنترل و پاسخگویی به‌موقع

به واکنش‌های رقبا و تحولات محیط از یک سیستم نوین کنترل استفاده نمایند تا موجبات حیات و بقا این سازمان‌ها را تضمین کند و طراحی و تدوین کنترل‌های استراتژیک اثربخش در این خصوص اهمیت فراوان دارد.

لورنژ و همکاران ضرورت پرداختن به مسائل کنترل استراتژیک را در چهار محور تلقی می‌کنند: به جای اینکه کنترل بر متغیرهای درونی سازمان متمرکز باشد، بالعکس پیشنهاد می‌کنیم که بر نظارت و درک عوامل کلیدی محیطی تأکید بیشتری بشود. فرصت‌طلبی یکی از ابعادی است که باید در کنترل استراتژیک مورد تأکید قرار گیرد.

نیروی محرکه عمده برای استراتژی‌های بی‌نقص فرآیند مشاهده آنچه عملی می‌شود و آنچه عملی نمی‌شود، است. از طریق پی بردن به آنچه که سازمان در حقیقت هست و آنچه که نیست، استراتژی به وسیله یادگیری خلق می‌شود و کنترل استراتژیک مؤثر کنترل بر روی فرآیندهایی است که از طریق آن می‌توان پی برد که کدام یک از سازمان‌ها یاد می‌گیرند و کدام یک یاد نمی‌گیرند.

برخلاف دیدگاه سنتی، کنترل مجموعه‌ای از رویه‌های نسبتاً ثابت اداری نیست، بلکه براساس استدلال ما کنترل استراتژیک پویا برای اداره فرآیند یادگیری در داخل سازمان ضروری است (لورنژ و همکاران، ۱۳۸۵:۱۵).

فرانک ای هاریسون ضرورت کنترل استراتژیک را به شرح زیر توصیف کرده است: ضرورت کنترل استراتژیک در طبیعت درونی مجموعه روند مدیریت استراتژیک تمرکز می‌یابد. کنترل استراتژیک برای سنجش و ارزیابی تأثیر و کارایی استراتژی‌های مدیریتی انتخاب شده با تأکید ویژه بر دستیابی اهداف مدیریت در نظر گرفته شده است. مدیریت نمی‌تواند یک سیستم کنترل را به‌عنوان یک هدف مستقل طراحی کند (هاریسون، ۱۹۹۱: ۸۷-۷۹).

به‌طور کلی ضرورت انجام پژوهش در زمینه کنترل استراتژیک را می‌توان ناشی از عوامل زیر دانست: تلاطم محیطی در سال‌های اخیر، سازمان‌ها را مجبور به واکنش‌های متعدد و سریع کرده است. در این رابطه تدوین و طراحی کنترل‌های بنیادی و تدریجی بسته به اقتضائات محیطی امری ضروری است. انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری با تغییرات محیطی مستلزم شناخت قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و نیز استفاده از فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی است و این موضوع از طریق یک سیستم کنترل استراتژیک جامع امکان‌پذیر است.

پاسخگویی مناسب به رقبا و افزایش قدرت چانه‌زنی در برابر آنها از طریق ایجاد یک سیستم کنترلی اثربخش امکان‌پذیر است.

برای سازمان‌ها داشتن چشم‌اندازی روشن از عوامل خارجی تأثیرگذار و حصول پیشرفت در راه رسیدن به اهداف حائز اهمیت فراوان بوده و انجام صحیح این موضوع مستلزم داشتن سیستم کنترلی است (لورنژ، ۱۹۸۶:۱).

واکنش مناسب به فرصت‌ها در برابر آشوب و ادغام اطلاعات و علائم در یک چشم‌انداز رقابتی، مستلزم وجود یک سیستم کنترلی کارآمد است.

برای اداره و تسلط بر پیچیدگی‌های استراتژیک و واکنش سریع نسبت به تهدیدها و فرصت‌های محیطی، تصمیمات استراتژیک انعطاف‌پذیر، نیاز به سیستم کنترلی مناسبی است.

شناخت تقاضا در محیط خارجی که به سرعت در حال تغییر است، استفاده وسیعی از روش‌ها، سیستم‌ها و گزینه‌های واکنشی را می‌طلبد که بهترین کار، جایگزینی یک سیستم اطلاعاتی به‌هنگام و دقیق به جای تحلیل‌های دوره‌ای و استفاده از آن است.

از طریق طراحی یک سیستم کنترلی مناسب می‌توان اطلاعات لازم را در زمینه تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده فراهم کرد و انعطاف‌پذیری گزینه‌های استراتژیک را برای امکان واکنش مناسب و سریع به تغییرات ناگهانی محیط مهیا ساخت (آکر، ۱۳۸۴: ۲۴-۲۰).

یک سیستم کنترلی کارآمد کوشش‌های پراکنده مدیران را انسجام بخشیده و از تصمیمات پراکنده جلوگیری می‌کند.

طراحی یک سیستم کنترلی شرایط سازمان را به‌منظور حرکت منسجم در بستر محیط فراهم می‌سازد (مینتزبرگ، ۱۹۹۸: ۱۵).

بنابراین آشنایی مدیران با تکنیک‌ها و روش‌های نوین کنترل استراتژیک و آمادگی برای رقابت در صحنه داخلی و بین‌المللی برای سازمان‌های جامعه ما جنبه ضرورت به‌خود می‌گیرد.

۳-۱. دلایل انتخاب موضوع

محقق، به دلایل ذیل این موضوع را انتخاب کرده است:

بسیاری از دانشمندان، راهبرد در بخش خصوصی را همسان با خط‌مشی در بخش دولتی می‌انگارند (اسکات و دیویس، ۲۰۰۷: ۳۱۹-۳۱۸). تنظیم راهبرد در بخش خصوصی، بسیار شبیه فرایند خط‌مشی‌گذاری در بخش عمومی است. از طرف دیگر مدیریت استراتژیک، به‌مثابه یک علم مستقل، دستاوردهای چشمگیری داشته است، به‌طوری که اکنون در مجموعه دستاوردهای آن، سنت‌های متمایزی، در مقایسه با خط‌مشی‌گذاری، شکل گرفته‌اند و اعتبار یافته‌اند، در حالی که متأسفانه در این دوران، خط‌مشی به لحاظ ضعف حمایت محیطی و عدم برخورداری از فرصت پژوهش و توسعه در بخش دولتی، علیرغم قدمت بیشتر، با نوعی رکود مواجه بوده است. در همین راستا تأکید می‌شود که بن‌مایه تفکر و رویکرد، هم در سنت خط‌مشی‌گذاری و هم در سنت مطالعات استراتژیک، آینده‌پژوهی و توجه به روند تحولات آینده است (پورعزت، ۱۳۸۹: ۱۴). بنابراین جدید بودن موضوع و ارتباط آن با مباحث مدیریت دولتی، محقق را برآن داشت تا در این خصوص کنکاش و جستجو کند.

دلیل دوم انتخاب موضوع توسط محقق، خلأ پژوهشی است که در رابطه با این موضوع خودنمایی می‌کند. نوپا بودن آن چه از بعد اجرایی و چه از بعد تئوریک یکی از دلایل کم‌توجهی محافل علمی و پژوهشی به این موضوع است. بنابراین محقق امیدوار است با انجام این تحقیق بتواند بخشی از این خلأ را پر کند.

۱-۴. روش تحقیق

روش مورد استفاده در این بررسی روش پیمایشی است و با بهره‌گیری از تکنیک دلفی (نظرسنجی از خبرگان) انجام می‌شود و داده‌های مورد نیاز با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه محقق‌ساخته جمع‌آوری شده‌اند. به‌منظور مقایسه زوجی بین عوامل؛ پنج گونه پرسشنامه طراحی و نظرات خبرگان مورد سؤال واقع شد و میانگین پاسخ آنها در ماتریس‌های دیمتل و فرایند تحلیل شبکه مورد بهره‌برداری قرار گرفت و برای آزمون میزان تأثیر هر یک از عناصر داخلی از تکنیک دیمتل و برای تعیین روابط علی و معلولی متغیرهای مستقل (کنترل‌های استراتژیک) و متغیرهای وابسته (اهداف استراتژیک) از روش فرایند تحلیل شبکه بهره‌گیری شده است.

۱-۵. تکنیک دیمتل

در این تکنیک، فرایند ساختاردهی نظام‌مند به مجموعه‌ای از اطلاعات موجود موجب دسترسی به مدلی منسجم و تعریف شده (سلسله‌مراتبی) از روابط روشن در بین عوامل مفروض می‌شود. شیوه دیمتل یکی از شیوه‌های مورد استفاده در ساختاردهی نظام‌مند عوامل شناسایی شده و مبتنی بر اصول نظریه گراف است. این شیوه نیز مشابه روش دلفی از شیوه‌های اثبات شده، آشنا و رایج حوزه‌ی مهندسی صنایع است که مبنای متقن ریاضی دارد. در ادامه، مراحل به‌کارگیری این شیوه در ساختاردهی به عوامل تأثیرگذار بر عناصر داخلی کنترل‌های استراتژیک و اهداف استراتژیک ارائه می‌شود.

۱-۵-۱. شناسایی عناصر تشکیل‌دهنده سیستم

در پژوهش حاضر منظور از عناصر تشکیل‌دهنده سیستم (۱) همان عوامل تأثیرگذار بر کنترل‌های استراتژیک که مطابق نمودار زیر نشان داده شده است. در سیستم (۲) نیز عیناً همان مراحل تکرار شد یعنی عوامل تأثیرگذار بر اهداف استراتژیک مورد شناسایی قرار گرفت و همانطور که در نمودار ملاحظه می‌کنید، شبکه ارتباطی عناصر به تعداد ۶ گروه عامل اصلی تشکیل شده و تحلیل دیمتل به ازای ۶ گروه اصلی ذکر شده انجام می‌پذیرد.

۱-۵-۲. تشکیل نمودار تأثیر عناصر

در این مرحله عناصر تشکیل‌دهنده سیستم (۱) در رئوس یک نمودار قرار گرفته و روابط حاکم بین ایستگاه‌ها یا رئوس مثلاً به‌صورت نفوذ عناصر بر یکدیگر تعیین می‌شود. مقایسه عناصر به‌صورت زوجی بوده و برای این منظور پرسشنامه‌ای (شماره ۲) طراحی و تنظیم شده و طی آن قضاوت خبرگان نسبت به شدت تأثیر عناصر بر یکدیگر مورد سؤال واقع می‌شود [نمودار شماره (۱)].

در سیستم (۲) نیز عیناً همین مراحل انجام می‌شود. به‌طوری که اهداف طبقه‌بندی شده ۶ گانه سند چشم‌انداز در رئوس یک نمودار قرار گرفته و روابط بین رئوس مثلاً به‌صورت نفوذ عناصر بر یکدیگر تعیین

می‌شود. مقایسه عناصر بر یکدیگر، به صورت زوجی بوده و قضاوت خبرگان فقط برای ارتباطات مستقیم عناصر با یکدیگر مورد پرسش واقع می‌شوند (پرسشنامه شماره ۲). برای مثال شدت نفوذ اهداف اقتصادی بر اهداف دفاعی مقدار ۱ می‌باشد که بقیه روابط مستقیم در نمودار بالا نشان داده شده است.

۱-۵-۳. تعیین قانون تصمیم‌گیری گروهی

در پژوهش انجام شده، شدت تأثیر عناصر در قالب امتیازدهی از صفر تا ۴ مورد سؤال واقع می‌شود. شدت تأثیر و امتیاز مانند آن چنین تعیین می‌شود:

- تأثیر خیلی زیاد امتیاز ۴
- تأثیر زیاد امتیاز ۳
- تأثیر کم امتیاز ۲
- تأثیر خیلی کم امتیاز ۱
- بدون تأثیر امتیاز ۰

شایان ذکر است که به دلیل پرهیز از تمایل عمومی قضاوت‌کنندگان به انتخاب وضعیت «متوسط» و در نتیجه انحراف در نتایج، از در نظر گرفتن این شدت تأثیر اجتناب شده است. با توجه به متفاوت بودن نظرات ارائه شده توسط خبرگان در مورد شدت تأثیر عناصر با یکدیگر، تحلیل نهایی براساس «میان» نظر خبرگان صورت خواهد پذیرفت. شرح جزئیات در گفتار بعدی آمده است.

۱-۵-۴. مراحل پیاده‌سازی روش فرایند تحلیل شبکه^۱ در این تحقیق

در این مرحله، با توجه به ساختار شبکه‌ای نمودار (۱) ساختار کلی سوپرماتریس یا همان ماتریس اولیه نیز مشخص شود. با توجه به نمودار (۱) که ارتباط و وابستگی بین کنترل‌های استراتژیک و اهداف را نشان می‌دهد، سوپرماتریس اولیه بشرح جدول ۴ خواهد بود:

جدول ۱- ساختار سوپرماتریس اولیه (غیرموزون)

خوشه‌ها				
		هدف	کنترل‌های استراتژیک	اهداف استراتژیک
$W =$	هدف	0	0	0
	کنترل‌های استراتژیک	0	$w_{۲۲}$	$w_{۲۳}$
	اهداف استراتژیک	0	$w_{۳۲}$	$w_{۳۳}$



۱-۵-۵. تشکیل ماتریس‌های مقایسه‌ای و کنترل سازگاری آنها

در این مرحله ماتریس‌های مقایسه‌ای کنترل‌های استراتژیک، وابستگی آنها به یکدیگر، اهداف و وابستگی آنها با یکدیگر تشکیل شده و سازگاری آنها نیز کنترل می‌شود. این مراحل در ذیل توضیح داده می‌شوند:

- ماتریس وابستگی درونی کنترل‌های استراتژیک و اهداف (ماتریس‌های $W_{۲۲}$ و $W_{۳۳}$).
با توجه به وابستگی متقابل بین کنترل‌های استراتژیک و اهداف با استفاده از روش دیمتل در قسمت بالا محاسبه شد که نتایج به صورت زیر نشان داده می‌شود (ماتریس نرمال شده T).

در این مرحله ماتریس ارتباط کل (T) را نرمالیزه می‌کنیم تا ماتریس ارتباط درونی به دست آید. بدین ترتیب که هر یک از عناصر ستون‌ها را بر مجموع عناصر مربوطه تقسیم می‌کنیم. قابل ذکر است که از این ماتریس در تشکیل سوپرماتریس به منظور نشان دادن ارتباط درونی کنترل‌های استراتژیک و اهداف استفاده می‌شود.

۱. ماتریس ارتباط درونی کنترل‌های استراتژیک ($W_{۲۲}$):

$$W_{22} = \begin{matrix} C_1 \\ C_2 \\ C_3 \\ C_4 \end{matrix} \begin{bmatrix} 0/240 & 0/301 & 0/258 & 0/273 \\ 0/365 & 0/264 & 0/298 & 0/285 \\ 0/204 & 0/209 & 0/189 & 0/252 \\ 0/192 & 0/227 & 0/251 & 0/190 \end{bmatrix}$$

۲. ماتریس ارتباط درونی اهداف ($W_{۳۳}$):

$$W_{33} = \begin{matrix} G_1 \\ G_2 \\ G_3 \\ G_4 \\ G_5 \\ G_6 \end{matrix} \begin{bmatrix} 0/171 & 0/188 & 0/180 & 0/184 & 0/185 & 0/182 \\ 0/177 & 0/159 & 0/176 & 0/172 & 0/166 & 0/170 \\ 0/144 & 0/148 & 0/134 & 0/139 & 0/149 & 0/139 \\ 0/183 & 0/178 & 0/178 & 0/170 & 0/184 & 0/190 \\ 0/167 & 0/171 & 0/175 & 0/170 & 0/157 & 0/169 \\ 0/158 & 0/157 & 0/157 & 0/166 & 0/159 & 0/149 \end{bmatrix}$$

۱-۵-۶. ماتریس مقایسه زوجی اهداف با توجه به کنترل‌های استراتژیک ($W_{۳۳}$):

در این مرحله، ضریب اهمیت هر یک از اهداف با توجه به کنترل‌های استراتژیک از طریق مقایسه زوجی آنها (براساس مقیاس ۹ کمیته ساعتی) به دست آمده و این ضرایب اهمیت، بدین نحو است که اهمیت (ارجحیت) هدف اجتماعی ($G3$) در مقایسه با هدف سیاسی ($G2$) با توجه به کنترل استراتژیک انسان‌گرا به چه میزان است؟ که با عنایت به نظر خبرگان عدد ۷ محاسبه شده است. به جهت اینکه به وزن داده شده برای این اهداف بتوان اعتماد کرد، نرخ سازگاری آنها نیز کنترل شده است که در این

ماتریس (جدول ماتریس ۵) نرخ سازگاری ۰/۰۸ است. نتیجه اینکه، چون نرخ سازگاری این ماتریس ۰/۰۸ بوده و این عدد کوچکتر از ۰/۱ است، بنابراین می‌توان به قضاوت خبرگان اعتماد کرد.

۲. مباحث نظری کنترل استراتژیک

۲-۱. مروری بر تعاریف و جایگاه کنترل در سازمان‌ها

کنترل و نظارت از عناصر و مؤلفه‌های اصلی هر سیستم هستند که هیچ سیستمی (سازمان) بدون وجود نظام کنترلی که بعضاً با عنوان نظارت، بازخورد از آن یاد می‌شود معنا 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 (طبرسا، ۱۳۸۱:۱۵۸). کنترل یکی از وظایف حائز اهمیت مدیران است که ضمن ارتباط با سایر وظایف آنها، عاملی مؤثر در تحقق اهداف و برنامه‌های سازمان تلقی می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۳:۴۹۵).

هنگامی که برنامه‌ریزان به پیش‌بینی وضعیت آینده می‌پردازند باید سازوکارهایی را برای تصحیح خطاهای احتمالی برنامه در نظر بگیرند. مفاهیم برنامه‌ریزی و کنترل معمولاً در کنار هم مطرح می‌شوند؛ زیرا مدیران در فرایند کنترل وضع موجود (عملکرد) را با وضع مطلوب (برنامه) مقایسه می‌کنند و براساس این مقایسه به برنامه‌ریزی مجدد (تصحیح) مبادرت می‌کنند. یعنی با تشخیص فاصله وضع موجود با وضع مطلوب یا تطبیق عملکردها با اهداف به تصحیح انحراف‌ها می‌پردازند؛ به همین دلیل معمولاً گفته می‌شود که کنترل با همه وظایف مدیریت ارتباط دارد؛ ولی ارتباط آن با فرآیند برنامه‌ریزی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (اگراوال، ۱۹۸۲:۲۴۵).

دان بار کنترل سازمانی را در یک چرخه سه مرحله‌ای بیان می‌کند: الف) برنامه‌ریزی و تعیین یک هدف یا استاندارد عملکرد، ب) کنترل سنجش فعالیت‌هایی که برای دستیابی به اهداف طراحی می‌شوند، ج) انجام اصلاحاتی در شرایطی که به اهداف و استانداردها نائل نشود (دان بار، ۱۹۸۱).

مارکانت و سایمونز از دیدگاه وسیع‌تری به مؤلفه‌های سازنده کنترل توجه نموده و ادبیات سازمان و روان‌شناسی را مورد کاوش قرار داده‌اند و بعضی دیگر از صاحب‌نظران افراطی فرایندهای کنترل را بسیار گسترده‌تر مطالعه کرده و توجه خود را معطوف به کارگیری قدرت و نتایج حاصل از آن نمودند (مارکانت و سایمونز، ۱۹۸۶).

فلیم هولتز ذکر می‌کند که فعالیت کنترل بخش مهمی از مدیریت سازمان‌ها است. اما برخلاف ماشین‌ها، تجهیزات، منابع مالی؛ کارکنان سازمان‌ها غالباً نقشی خارج از دیده ظاهری دارند و علیرغم اینکه کارکنان شرکت‌های امروزی ممکن است احساس آزادی بیشتری داشته باشند؛ اما کنترل هنوز هم به‌عنوان یک مسئولیت اصلی و مهم بر دوش مدیران وجود دارد (دفت، ۲۰۰۱).

چنین حال انواع کنترل مدیریتی را بر مبنای ویژگی مکانیکی یا ارگانیکی آنها به دو گروه تقسیم می‌کند. کنترل‌های مکانیکی مبتنی بر قوانین رسمی، رویه‌ها و فرایندهای عملیاتی استاندارد هستند و کنترل‌های ارگانیکی منعطف، پاسخگو و مبتنی بر قوانین رسمی، رویه‌ها و فرایندهای عملیاتی استاندارد کمتری هستند (چن هال، ۲۰۰۳).

۲-۲. تعاریف و جایگاه کنترل استراتژیک

مفهوم کنترل استراتژیک بر این موضوع اشاره دارد که روند مدیریت استراتژیک و نتایج آن بایستی متناوباً با طرح سؤالاتی مانند چه چیزی درست انجام شده است؟ چه چیزی اشتباه انجام یافته و روند مدیریت استراتژیک چگونه باید گسترش یابد؟ چگونه بایستی ارزیابی شود؟ مسئله این نیست که چطور ممکن است یک استراتژی مدیریتی در نظر گرفته شده خوب طراحی شده باشد، بلکه اجرای مؤثر استراتژی مدیریتی فوق، بخشی از یک تلاش برنامه‌ریزی شده متکی بر ارزیابی و کنترل است، البته مشروط بر آنکه استراتژی تحقق پیدا کند یا اگر این استراتژی مناسب نیست، کنار گذاشته و رها شود (هاریسون، ۱۹۹۱: ۸۷-۷۸).

هاروی کنترل استراتژیک را امری مدیریتی تلقی می‌کند که عملکرد واقعی سازمان را با اهداف برنامه‌ریزی شده مرتبط می‌سازد (هاروی، ۱۹۹۰: ۳۲۹).

روش و بال تعریف زیر را ارائه می‌دهند: کنترل استراتژیک به‌عنوان یک سیستم گزارش‌گیری طراحی شده جهت ارائه به موقع اطلاعات در ارتباط با اجرای موفقیت‌آمیز تصمیمات استراتژیک برای مدیران ارشد، می‌باشد (روش و بال، ۱۹۸۷: ۱۰۳-۹۱).

گلوک و جاش در این زمینه می‌گویند: کنترل استراتژیک از این جهت است که ببینیم آیا گزینه‌های اجراء شده استراتژی به اهداف از قبل تعیین شده منجر می‌شود (پیرس و دیگران، ۱۹۸۸: ۲۸).

به استناد دیدگاه آقایان رابرت آنتونی و جان دیردین و نورتین بدفورد در کتاب نظام‌های کنترل مدیریت تعریف زیر ارائه شده است: کنترل استراتژیک عبارت است از: ارزیابی اهداف کلی سازمان و نیز طراحی و بازنگری در استراتژی‌ها و سیاست‌های کلی جهت دستیابی به اهداف (گاردنر، ۱۹۸۵: ۲۴-۱).

ساموئل سرتو کنترل استراتژیک را چنین تعریف کرده است: کنترل استراتژیک آخرین گام در فرایند مدیریت استراتژیک است و یک نوع کنترل سازمانی است که به‌منظور بهبود مدیریت استراتژیک و حصول اطمینان از اینکه سازمان به‌نحو صحیح عمل می‌کند بر روی آن تمرکز دارد (الکساندر، ۱۹۸۵: ۹۷-۹۱).

و بالاخره پیرس و رابینسون کنترل استراتژیک را عبارت از: پیگیری مسیر استراتژی در حال اجرا که مسائل با تغییر در فرضیات بنیادی را کشف و تعدیل‌های لازم را به‌وجود می‌آورد، می‌دانند (آرگریس و دیگران، ۱۹۷۶: ۳۷۵-۳۶۳).

۳. سؤال‌های پژوهش

انواع کنترل‌های استراتژیک کدام‌اند؟ اجزای تشکیل‌دهنده مدل کنترل استراتژیک کدام‌اند؟

اهداف سند چشم‌انداز ۲۰ ساله ج.ا.ا. کدام‌اند؟

روابط علت و معلولی موجود بین متغیرهای کنترل استراتژیک و اهداف سند چشم‌انداز ۲۰ ساله ج.ا.ا. کدام‌اند؟

شدت تأثیر انواع کنترل‌های استراتژیک بر تحقق اهداف سند چشم‌انداز ۲۰ ساله ج.ا.ا. از منظر خبرگان چگونه است؟

طراحی مدل مطلوب کنترل استراتژیک تحقق اهداف سند چشم‌انداز ۲۰ ساله ج.ا.ا.

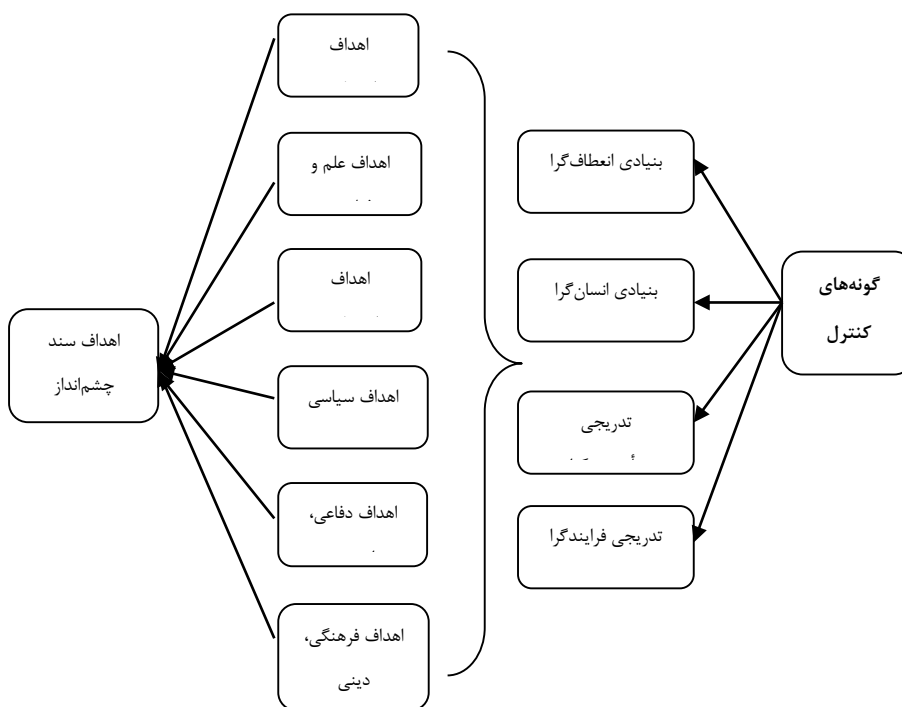
نوع کنترل	مؤلفه	گویه	منابع پیشنهادی
کنترل استراتژیک تدریجی فرایندگرا	قانون محوری	وجود مقررات به صورت مکتوب در سازمان مشخص بودن شرح وظایف افراد در سازمان مشخص بودن شرح وظایف بخش‌ها در سازمان وجود استاندارد کاری در سازمان وجود آیین نامه‌ها و دستورالعمل‌ها برای هر وضعیتی	۱. مقیمی، ۱۳۸۰:۶۵ و ۱۹۰ ۲. رستگاری، ۱۳۸۵:۲۲۰ ۳. قلی پور، ۱۳۸۰:۳۴ ۴. لوستائوس، ۱۳۸۵:۵۱ ۵. دفت، ۱۳۸۵:۱۸۴-۱۸۶
	سیستم محوری	مشخص بودن فعالیت‌های زیر سیستم‌های لجستیک وجود فرایندهای مناسب یکپارچگی سیستم لجستیک شفاف بودن ورودی و خروجی‌های سازمان	۱. حمیدی زاده، ۱۳۸۵:۱۱۲ ۲. دودانگه، ۱۳۸۱:۲۲۱ ۳. جی سون، ۱۳۸۳:۲ ۴. واترز، ۱۳۸۴:۹
	تمرکز محوری	تصمیم‌گیری متمرکز سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی متمرکز نظارت و کنترل متمرکز بودجه‌ریزی متمرکز	۱. مشبکی، ۱۳۷۷:۸۱ ۲. دودانگه، ۱۳۸۱:۲۲۱ ۳. دفت، ۱۳۸۴:۱۳۸۵-۱۸۷ ۴. ایکاف، ۱۳۷۲:۱۳۸۴
	نظارت محوری	کنترل همه جانبه کارکنان نظارت‌های ستادی مداوم کنترل مستمر نحوه اجرای برنامه‌ها گزارش‌گیری و گزارش‌دهی مستمر	۱. دودانگه، ۱۳۸۱:۳۳۶ ۲. مقیمی، ۱۳۸۰:۱۹۱ ۳. مهام و پوریا نسب، ۱۳۷۷:۹۵ ۴. استانسکی، ۱۳۸۳:۴۱
	مأموریت محوری	هم‌جهت بودن برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت امکان‌پذیری تحقق مأموریت‌ها میزان کیفیت اجرای مأموریت اتخاذ راهبرد متناسب با مأموریت شفاف بودن مأموریت	۱. ابراهیمی نژاد، ۱۳۷۹:۲۱۸ ۲. کوئین و همکاران، ۱۳۸۲:۷۰-۷۹ ۳. حمیدی زاده، ۱۳۸۵:۱۱۲-۱۱۴ ۴. دیوید، ۱۳۸۰:۵۴۸ ۵. سل مایر، ۲۰۰۳:۴۰

<p>۱. حمیدی زاده، ۱۳۸۵:۱۱۲-۱۱۴ ۲. ابراهیمی زاده، ۱۳۷۹:۲۱۸ ۳. ایکاف، ۱۳۸۴:۱۱۵ ۴. لوستائوس، ۱۳۸۵:۱۱۱ ۵. آنتونی، ۱۳۸۱:۸۹ ۶. رحمان سرشت، ۱۳۸۴:۳۳۱</p>	<p>دست یافتنی بودن چشم انداز سازمان هم‌جهت بودن برنامه‌ها با چشم انداز رصد نمودن چالش‌های فرا روی چشم‌انداز واضح و روشن بودن چشم‌انداز آرمانی بودن چشم‌انداز مهیج بودن چشم‌انداز</p>	<p>چشم انداز محوری</p>	
<p>۱. واترز، ۱۳۸۴:۷-۹ ۲. دودانگه، ۱۳۸۱:۲۴۱ ۳. غضنفری، ۱۳۸۳:۳۳ و ۳۳۷ ۴. سایمونز، ۱۳۸۳:۳۳ و ۳۳۷ ۵. کوین و همکاران، ۱۳۸۲:۷۰ ۶. ابراهیمی نژاد، ۱۳۷۹:۲۱۱ ۷. ردموند، ۲۰۰۴:۱۲۲</p>	<p>رضایت‌مندی رده‌های پشتیبانی شونده از کالا و خدمات لجستیکی رضایت‌مندی سطوح فرماندهی حداقل کردن هزینه‌های سازمان اثربخشی برنامه‌ها (میزان دستیابی) سازگاری اهداف با توانمندی‌ها (قابلیت‌ها) آمادگی سیستم لجستیک تداوم و استمرار پشتیبانی از رده‌های پشتیبانی شونده</p>	<p>هدف محوری</p>	
<p>۱. واترز، ۱۳۸۴:۷-۹ ۲. جی سون، ۱۳۸۳:۱۶ ۳. لوستائوس و دیگران، ۱۱۸-۱۳۸۵:۱۱۵</p>	<p>صرفه جویی در هزینه لجستیک حفظ بیت المال (انضباط مالی) معنویت‌گرایی خود اتکایی توزیع عادلانه خدمات لجستیک (عدالت محوری) اولویت دادن به اقدامات پیشگیرانه</p>	<p>ارزش محوری</p>	
<p>۱. سایمونز، ۱۳۸۵:۳۷ ۲. مقیمی، ۴۰۲-۱۳۸۰:۴۰۱ ۳. دفت، ۱۳۸۴:۱۱ ۴. رابینز، ۱۳۷۴:۴۴۲</p>	<p>تلاش افراد برای انجام وظیفه (تکلیف‌گرایی) وفاداری نسبت به سازمان احساس افتخار فرد نسبت به عضویت در سازمان میزان مسئولیت‌پذیر بودن کارکنان</p>	<p>تعهد محوری</p>	
<p>۱. توبین، ۱۳۸۲:۴ ۲. سایمونز، ۱۳۸۵:۲۳ ۳. مقیمی، ۱۳۸۰:۹۳ ۴. دفت، ۱۳۷۴:۱۰ ۵. مشبکی، ۱۳۷۷:۱۱</p>	<p>شجاعت و خطر پذیری کارکنان میزان فراهم بودن زمینه مشارکت کارکنان میزان علاقه کارکنان به مشارکت در امور اداره سازمان داشتن روحیه جهادی کارکنان واکنش مثبت به کارهای چالشی</p>	<p>مشارکت محوری</p>	

<p>۱. مقیمی، ۶۴: ۱۳۸۰-۶۵ ۲. علی احمدی، ۴۷: ۱۳۸۳ ۳. قوامی، ۴۸۳: ۱۳۸۲-۴۸۴ ۴. رابینز، ۷۷۳: ۱۳۷۴ ۵. کینگی و کوینز، ۳۵۸: ۱۳۸۴</p>	<p>آزادی عمل کارکنان در انجام وظایف میزان صمیمیت کارکنان انجام بهتر امور سازمان با استفاده از ارتباطات کارکنان پیگیری امور سازمان در زمان و مکان های مختلف (غیراداری) افزایش نوآوری و شکوفایی در سازمان به خاطر تعاملات تنگاتنگ کارکنان</p>	<p>رابطه محوری</p>
<p>۱. مقیمی، ۱۶۰: ۱۳۸۰-۱۶۱ ۲. زارع، ۴۶: ۱۳۸۴ ۳. چندان، ۱۹۹۶؛ مقیمی، ۳۸۳: ۱۳۷۷ ۴. مهدوی، ۳۲۲: ۱۳۸۶</p>	<p>وجود اعتماد دو سویه بین خود و سازمان خود کنترلی کارکنان اعتماد به نفس کارکنان اعتماد کارکنان به همدیگر خوش بین بودن</p>	<p>اعتماد محوری</p>
<p>۱. جی سون، ۲: ۱۳۸۳-۴ ۲. دودانگه، ۱۴۶: ۱۳۸۱-۳-۲۳۸ ۳. توبین، ۴: ۱۳۸۲-۱۵ ۴. واترز، ۱۱: ۱۳۸۴</p>	<p>پاسخگویی به موقع به درخواست رده‌های پشتیبانی شونده آمادگانی در مکان مناسب ارائه خدمات دقیق پشتیبانی به رده‌ها واکنش مناسب به تغییرات محیطی</p>	<p>واکنش محوری</p>
<p>۱. ردموند، ۱۱۵: ۲۰۰۴ ۲. جی سون، ۱: ۱۳۸۳-۲ ۳. توبین، ۴: ۱۳۸۲-۱۳ ۴. بندو اسکندلان، ۱۰۳ ۵. استانسکی، ۳۳: ۱۳۸۳ ۶. جی سون، ۱۲: ۱۳۸۳</p>	<p>چندمنظوره بودن نیروی انسانی آگاهی از تغییرات محیطی بیرونی (فرصت و تهدیدات) شناخت محیط سازمان (ضعف و قوت) چالاکي سیستم لجستیک ناب بودن سیستم لجستیک انعطاف سیستم متناسب با شرایط محیطی</p>	<p>پویایی محوری</p>
<p>۱. دفت، ۳۱۴: ۱۳۸۵-۳۱۵ ۲. میل و دیگران، ۳: ۲۰۰۳ ۳. جی سون، ۱: ۱۳۸۳ ۴. مرکز مطالعات، ۱۳۸۳، ش ۳۳: ۲۱ ۵. دفت، ۸۵: ۱۳۸۵</p>	<p>استفاده (بکارگیری) فناوری‌های جدید تناسب تحول ساختاری سازمان لجستیک با تغییرات محیط استفاده (اتخاذ) راهبردهای تحول‌گرا ارائه نوع خدمات لجستیکی متناسب با تحولات محیط بازنگری و اصلاح مستمر برنامه‌ها متناسب با تحولات محیط</p>	<p>تحول محوری</p>

	ارائه خدمات متناسب با نیروهای رده‌های پشتیبانی شونده (سازگاری)		
۱. جی سون، ۱:۱۳۸۳-۲	ارائه خدمات سازگار با شرایط مکانی رده‌های پشتیبانی شونده	انطباق	
۲. مرکز مطالعات، ۱۳۸۳، ش ۳۳:۲۱	ارائه خدمات سازگار با شرایط زمانی رده‌های پشتیبانی شونده	محوری	
۳. توپین، ۴:۱۳۸۲	آمادگاری متناسب با نرم‌ها و استانداردها		
۴. استانسکی، ۱۴:۱۳۸۳			

۳-۱. مدل اولیه تحقیق

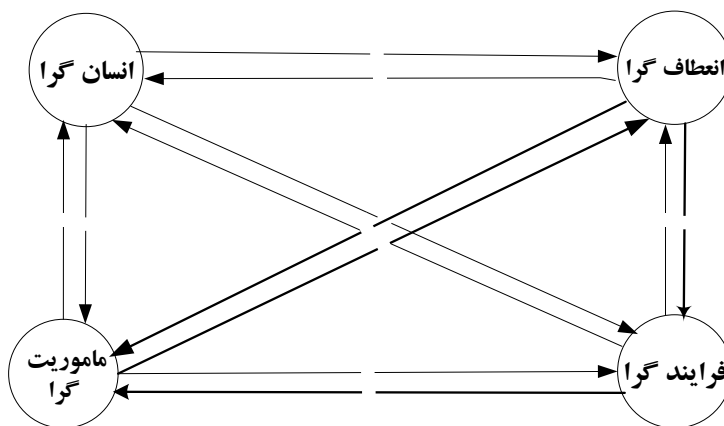


نمودار ۱. مدل اولیه تحقیق

۲-۳. تشکیل نمودار تأثیر عناصر بر یکدیگر

در این مرحله عناصر تشکیل‌دهنده سیستم یک (کنترل استراتژیک) در رئوس یک نمودار قرار گرفته و روابط بین رئوس مثلاً به صورت نفوذ عناصر بر یکدیگر تعیین می‌شود. مقایسه عناصر بر یکدیگر، به صورت زوجی بوده و قضاوت خبرگان فقط برای ارتباطات مستقیم عناصر با یکدیگر مورد پرسش واقع می‌شوند. برای مثال شدت نفوذ کنترل استراتژیک انسان‌گرا (C1) بر کنترل استراتژیک انعطاف‌گرا (C2) مقدار ۱ می‌باشد که بقیه روابط مستقیم در نمودار ۲ نشان داده شده است.

نمودار - ۲. کنترل‌های استراتژیک اثرگذار بر یکدیگر



$$r = [r_i]_{n \times 1} = \left[\sum_{j=1}^n t_{ij} \right]_{n \times 1}$$

$$c = [c_j]_{n \times 1} = [c_j]^T_{1 \times n} = \left[\sum_{j=1}^n t_{ij} \right]_{1 \times n}$$

جدول - ۲. ماتریس تحت نفوذ واقع شدن عناصر بر یکدیگر براساس ماتریس روابط کلی T

ماتریس ۵: ترتیب نفوذ/ تحت نفوذ واقع شدن عناصر بر یکدیگر براساس ماتریس روابط کلی T								
نوع	عناصر (R-J) بر اساس	ترتیب واقع شدن عناصر	عناصر (R+J) بر اساس	ترتیب واقع شدن عناصر	مجموع ستونی (J) - (اثرپذیری)	ترتیب واقع شدن عناصر	مجموع ردیفی (R) - (اثرگذاری)	ترتیب واقع شدن عناصر
علت	۰/۸۴	C1	۱۰/۰۷	C2	۴/۷۷	C3	۵/۴۵	C2
علت	۰/۸۴	C2	۸/۹۰	C1	۴/۷۱	C4	۴/۸۷	C1
معلول	-۰/۷۸	C4	۸/۶۵	C4	۴/۶۱	C2	۳/۹۳	C4
معلول	-۰/۹۰	C3	۸/۶۳	C3	۴/۰۳	C1	۳/۸۷	C3

بیشترین مجموع ردیفی (R) نشان دهنده ترتیب عناصری است که قویاً بر عناصر دیگر نفوذ دارند، مانند عنصر C2 در ماتریس ۵. این متغیر به عنوان متغیر علی محسوب می شود.

بیشترین مجموع ستونی (J) نشان دهنده ترتیب عناصری است که تحت نفوذتر واقع می شوند، مانند عنصر C3 که بیشترین نفوذ را از بقیه عناصر دریافت می کند، بنابراین ترتیب عناصر ستون (R) نشان دهنده سلسله مراتب عناصر نفوذ کننده است و ترتیب عناصر از ستون (J) نشان دهنده سلسله مراتب عناصر تحت نفوذ خواهد بود.

محل واقعی هر عنصر در سلسله مراتب نهایی ستون های (R+J) و (R-J) مشخص می شود، به طوری که (R+J) نشان دهنده مجموع شدت یک عنصر (در طول محور طول ها) هم به لحاظ نفوذکنندگی و هم به لحاظ نفوذپذیری است. (R-J) نشان دهنده موقعیت یک عنصر در طول محور عرض هاست. این موقعیت در صورت مثبت بودن (R-J) به طور قطع یک نفوذکننده است و در صورت منفی بودن قطعاً تحت نفوذ (دریافت کننده) خواهد بود.

نتیجه: کنترل های انسان گرا و انعطاف گرا به عنوان علت و کنترل های مأموریت گرا و فرایندگرا معلول هستند.

۳-۳. بهره گیری از ساختار سلسله مراتبی در توسعه درک تصمیم گیرندگان

اطلاع از ترتیب عناصر برحسب نفوذ بر سایر عناصر (ستون R)، ترتیب عناصر برحسب نفوذپذیری آن ها (ستون J)، و ساختار نهایی نفوذکنندگان (مثبت بودن R-J) و نفوذشوندگان (منفی بودن R-J)، به انضمام شدت آن ها از نظر نفوذ کردن یا نفوذپذیری (R+J) می تواند به گسترش قابل ملاحظه درک تصمیم گیرندگان از ساختار مسئله مورد بحث بینجامد. برخی نتایج حاصل از ساختار سلسله مراتبی عناصر عبارت است از:

۱. ماتریس ۵ نشان می‌دهد که به‌طور طبیعی ترتیب نفوذکنندگی عناصر (R) از ترتیب نفوذپذیری‌شان (J) متفاوت است.

۲. ستون R نشان می‌دهد که عنصر C2 (کنترل استراتژیک انعطاف‌گرا) دارای بیشترین میزان (۳۰٪) و عنصر C3 (کنترل استراتژیک مأموریت‌گرا) دارای کمترین میزان (۲۱٪) اثرگذاری/نفوذکنندگی بر سایر عناصرند. جدول زیر نتایج میزان اثرگذاری برحسب درصد را نشان می‌دهد:

جدول ۳- میزان اثرگذاری/نفوذکنندگی بر سایر عناصر (کنترل‌های استراتژیک)

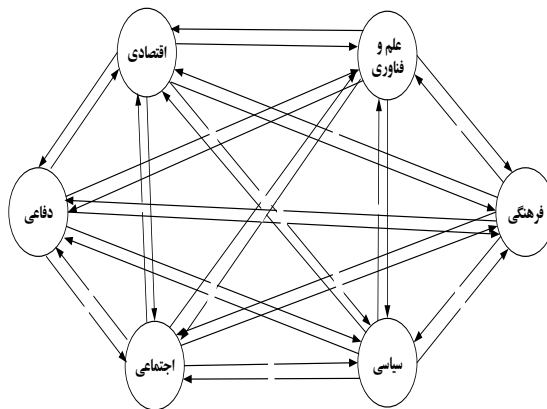
کنترل‌های استراتژیک	میزان اثرگذاری (برحسب درصد)
C2	٪۳۰
C1	٪۲۷
C3	٪۲۲
C4	٪۲۱

۳. ستون J نشان می‌دهد که عنصر C3 (کنترل استراتژیک مأموریت‌گرا) دارای بیشترین میزان (۲۶٪) و عنصر C1 (کنترل استراتژیک انسان‌گرا) دارای کمترین میزان (۲۱٪) اثرگذاری/نفوذکنندگی بر سایر عناصرند. جدول زیر نتایج میزان اثرگذاری برحسب درصد را نشان می‌دهد:

جدول ۴- میزان اثرپذیری/نفوذپذیری بر سایر عناصر (کنترل‌های استراتژیک)

کنترل‌های استراتژیک	میزان اثرگذاری (برحسب درصد)
C3	٪۲۶
C4	٪۲۵
C2	٪۲۲
C1	٪۲۱

۳-۴. تشکیل نمودار تأثیر عناصر بر یکدیگر



نمودار ۳. اهداف استراتژیک اثرگذار بر یکدیگر

در این مرحله عناصر تشکیل‌دهنده اهداف طبقه‌بندی شده سند چشم‌انداز در رؤس یک نمودار قرار گرفته و روابط بین رؤس مثلاً به صورت نفوذ عناصر بر یکدیگر تعیین می‌شود. مقایسه عناصر بر یکدیگر، به صورت زوجی بوده و قضاوت خبرگان فقط برای ارتباطات مستقیم عناصر با یکدیگر مورد پرسش واقع می‌شوند. برای مثال شدت نفوذ اهداف اقتصادی بر اهداف دفاعی مقدار ۱ می‌باشد که بقیه روابط مستقیم در نمودار بالا نشان داده شده است.

۴. تعیین سلسله‌مراتب یا ساختار ممکن دسته عوامل اثرگذار (محاسبه مجموع ردیف‌ها و ستون‌ها ماتریس روابط کلی T و شناسایی عوامل علی)

ماتریس ۵: ترتیب نفوذ عناصر بر یکدیگر بر اساس ماتریس روابط کلی T								
ترتیب واقع شدن عناصر	بر اساس بیشترین مجموع ردیفی (R) - (اثرگذاری)	ترتیب واقع شدن عناصر	بر اساس بیشترین مجموع ستونی (J) - (اثرپذیری)	ترتیب واقع شدن عناصر	بر اساس (R+J)	ترتیب واقع شدن عناصر	بر اساس (R-J)	نوع
G1	۱۳/۰۳۹	G4	۱۴/۱۳۰	G4	۲۷/۰۶۷	G3	۲/۷۹۵	علت
G4	۱۲/۹۳۶	G2	۱۳/۵۳۹	G1	۲۶/۲۲۰	G5	۰/۲۶۰	علت
G2	۱۲/۱۶۶	G1	۱۳/۱۸۱	G2	۲۵/۷۰۵	G1	-۰/۱۴۲	معلول
G5	۱۲/۰۴۱	G5	۱۱/۷۸۱	G5	۲۳/۸۲۲	G6	-۰/۳۴۶	معلول
G6	۱۱/۳۴۴	G6	۱۱/۶۸۹	G6	۲۳/۰۳۳	G4	-۱/۱۹۴	معلول
G3	۱۰/۲۲۹	G3	۷/۴۳۴	G3	۱۷/۶۶۳	G2	-۱/۳۷۴	معلول

۵. بهره‌گیری از ساختار سلسله‌مراتبی در توسعه‌ی درک تصمیم‌گیرندگان

اطلاع از ترتیب عناصر برحسب نفوذ بر سایر عناصر (ستون R)، ترتیب عناصر برحسب نفوذپذیری آن‌ها (ستون J)، و ساختار نهایی نفوذکنندگان (مثبت بودن R-J) و نفوذشوندگان (منفی بودن R-J)، به انضمام شدت آن‌ها از نظر نفوذ کردن یا نفوذپذیری (R+J) می‌تواند به گسترش قابل ملاحظه‌ای درک تصمیم‌گیرندگان از ساختار مسئله مورد بحث بینجامد. برخی نتایج حاصل از ساختار سلسله‌مراتبی عناصر عبارت است از:

۱. ماتریس ۵ نشان می‌دهد که به‌طور طبیعی ترتیب نفوذکنندگی عناصر (R) از ترتیب نفوذپذیری‌شان (J) متفاوت است.

۲. ستون R نشان می‌دهد که عنصر G1-G4 (اهداف استراتژیک اقتصادی و علم و فناوری) دارای بیشترین میزان (۱۸٪) و عنصر G3 (اهداف استراتژیک اجتماعی) دارای کمترین میزان (۱۴٪) اثرگذاری/ نفوذکنندگی بر سایر عناصرند.

جدول زیر نتایج میزان اثرگذاری برحسب درصد را نشان می‌دهد:

جدول ۵- میزان اثرگذاری / نفوذکنندگی بر سایر عناصر (اهداف استراتژیک)

اهداف استراتژیک	میزان اثرگذاری (برحسب درصد)
G1	٪۱۸
G4	٪۱۸
G2	٪۱۷
G5	٪۱۶
G6	٪۱۵
G3	٪۱۴

۳. ستون J نشان می‌دهد که عنصر G4 (اهداف استراتژیک سیاسی) دارای بیشترین میزان (۲۰٪) و عنصر G3 (اهداف استراتژیک اجتماعی) دارای کمترین میزان (۱۰٪) اثرپذیری/ نفوذپذیری بر سایر عناصرند.

جدول زیر نتایج میزان اثرپذیری بر حسب درصد را نشان می‌دهد:

جدول ۶- میزان اثرپذیری / نفوذپذیری بر سایر عناصر (اهداف استراتژیک)

اهداف استراتژیک	میزان اثرپذیری (برحسب درصد)
G4	٪۲۰
G2	٪۱۹
G1	٪۱۸
G5	٪۱۶
G6	٪۱۶
G3	٪۱۰

جدول - ۷. جدول ترکیبی ماتریس مقایسات زوجی

اهداف چشم انداز	کنترل استراتژیک انسان گرا $G1$	کنترل استراتژیک انعطاف گرا $G2$	کنترل استراتژیک مأموریت گرا $G3$	کنترل استراتژیک فرایند گرا $G4$
اقتصادی $G1$		۰/۶۳۰ ۰/۶۹۹	۰/۲۱۸ ۰/۵۳۳	۰/۱۵۱ ۰/۶۱۴
علم و فناوری $G2$		۰/۷۹۸ ۰/۲۳۷	۰/۱۳۸	۰/۰۶۴ ۰/۲۶۸
اجتماعی $G3$	۰/۵۹۴ ۰/۷۶	۰/۲۴۹	۰/۱۵۷ ۰/۳۲۴	
سیاسی $G4$	۰/۷۶۱ ۰/۱۴۴	۰/۱۶۶	۰/۰۷۳ ۰/۰۸۳	
فرهنگی $G5$	۰/۴۷۷ ۰/۰۹۶	۰/۳۲۲	۰/۱۵۱ ۰/۰۶۰	۰/۰۵۰
امنیتی دفاعی $G6$	۰/۷۱۷	۰/۰۶۴	۰/۱۹۵	۰/۰۸۸ ۰/۱۱۷

توصیف جدول: با توجه به اصل تناسب استراتژیک (تناسب اهداف با کنترل ها)

(a) برای کنترل اهداف اقتصادی در ۲ حالت با وزن نسبی ۰/۶۹ و ۰/۶۳٪ کنترل استراتژیک انعطاف‌گرا مناسب است.

(b) برای کنترل اهداف علم و فناوری با وزن نسبی ۰/۷۹٪ کنترل استراتژیک انعطاف‌گرا مناسب است.

(c) برای کنترل اهداف اجتماعی در ۲ حالت با وزن نسبی ۰/۷۶ و ۰/۵۹٪ کنترل استراتژیک انسان‌گرا مناسب است.

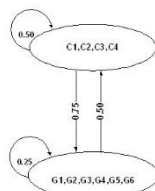
(d) برای کنترل اهداف سیاسی در ۲ حالت با وزن نسبی ۰/۷۶ و ۰/۱۴٪ کنترل استراتژیک انسان‌گرا مناسب است.

(e) برای کنترل اهداف فرهنگی در ۲ حالت با وزن نسبی ۰/۴۷ و ۰/۹٪ کنترل استراتژیک انسان‌گرا مناسب است.

(f) برای کنترل اهداف دفاعی در ۲ حالت با وزن نسبی ۰/۷۱ و ۰/۱۹٪ کنترل استراتژیک انسان‌گرا مناسب است.

برای کنترل اهداف استراتژیک سند چشم‌انداز، کنترل‌های راهبردی انعطاف‌گرا و انسان‌گرا از وزن و اهمیت بیشتری برخوردار است.

نمودار - ۳. مدل نهایی تحقیق



۶. یافته ها و نتیجه گیری

۱. در راستای پاسخ به سؤالات تحقیق؛ انواع مدل‌های کنترل استراتژیک مورد نقد و بررسی قرار گرفت. اجزاء و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده آن شناسایی شد و چهار گونه کنترل استراتژیک انسان‌گرا، انعطاف‌گرا، مأموریت‌گرا و فرآیندگرا مدنظر قرار گرفت.

۲. سپس اهداف سند چشم‌انداز مورد مطالعه قرار گرفت و از ماحصل آن تعداد ۶۵ هدف استخراج گردید و در قالب ۶ هدف کلی اقتصادی، علم و فناوری، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و دینی و در نهایت امنیتی و دفاعی مورد دسته‌بندی (طبقه‌بندی) قرار گرفت.

۳. در مرحله بعدی با استفاده از روش مقایسات زوجی (ماتریس مقایسات زوجی) و تکنیک دیمتل میزان اثرگذاری هر یک از کنترل‌های چهارگانه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و نشان داد که کنترل‌های استراتژیک انعطاف‌گرا و انسان‌گرا به ترتیب با میزان نفوذکنندگی ۳۰ درصد و ۲۷ درصد به‌عنوان متغیرهای اثرگذار بر دو نوع کنترل دیگر یعنی کنترل‌های مأموریت‌گرا و فرایندگرا محسوب می‌شوند. و همچنین میزان نفوذپذیری کنترل‌های مأموریت‌گرا و فرایندگرا با کمیت به ترتیب ۲۶ درصد و ۲۵ درصد از سایر کنترل‌ها بیشترین نفوذپذیری را دارند.

درخصوص میزان اثرگذاری و اثرپذیری اهداف استراتژیک بدین‌نحو بود که اهداف اقتصادی دارای بیشترین اثرگذاری ۱۸ درصد و اهداف اجتماعی با عدد ۱۴ درصد کمترین میزان اثرگذاری بر سایر اهداف را دارند.

ولی از لحاظ اثرپذیری اهداف سیاسی با عدد ۲۰ درصد بیشترین اثرپذیری و اهداف اجتماعی با امتیاز ۱۰ درصد کمترین اثرپذیری را دارند.

۴. برای پاسخ به سؤال چهارم در دو حالت تأثیر کنترل‌ها بر اهداف مورد مطالعه قرار گرفت. در حالت اول اهداف با توجه به کنترل استراتژیک انسان‌گرا بررسی شد و نتایج نشان داد که اهداف اجتماعی با وزن نسبی ۷۶ درصد در رتبه اول قرار می‌گیرد. سپس اهداف با توجه به کنترل انعطاف‌گرا مد نظر قرار گرفت که نتایج نشان داد که اهداف اقتصادی با وزن نسبی ۶۹۹ درصد رتبه اول است. درخصوص کنترل استراتژیک فرایندگرا؛ هدف اقتصادی با وزن نسبی ۶۱۴ درصد رتبه اول دارد و نهایتاً در کنترل استراتژیک مأموریت‌گرا نیز اهداف اقتصادی با وزن نسبی ۵۳۳ درصد اهمیت بیشتری دارد.

در حالت دوم معکوس حالت اول کنترل استراتژیک با توجه به هدف اقتصادی مورد بررسی قرار گرفت که نشان داد کنترل انعطاف‌گرا با عدد ۶۳۰ درصد اهمیت و وزن نسبی بیشتری نسبت به سایرین دارد. در علم و فناوری کنترل انعطاف‌گرا وزن و اهمیت بیشتری دارد. در اهداف اجتماعی؛ انسان‌گرا- در اهداف سیاسی؛ کنترل انسان‌گرا و هدف فرهنگی نیز کنترل انسان‌گرا و برای اهداف دفاعی، امنیتی کنترل انعطاف‌گرا اهمیت و وزن بیشتری احراز کرده است.

۵. در پاسخ به سؤال آخر با استفاده از تکنیک‌های مقایسات زوجی، دیمتل و فرایند تحلیل شبکه نتایج زیر حاصل شد:

کنترل‌های استراتژیک چهارگانه به‌عنوان یک خوشه به میزان ۷۵ درصد بر اهداف استراتژیک تأثیر دارند و برعکس اهداف استراتژیک ۶گانه به‌عنوان یک خوشه به میزان ۵۰ درصد بر کنترل‌های استراتژیک تأثیرگذار هستند. ضمناً عناصر درونی اهداف استراتژیک بر یکدیگر به میزان ۲۵ درصد تأثیر و تأثر دارند و از سوی دیگر آنکه عناصر داخلی کنترل‌های استراتژیک به میزان ۵۰ درصد بر یکدیگر اثرگذار هستند. بطور کلی می‌توان نتیجه گرفت که کنترل‌های راهبردی انسان‌گرا و انعطاف‌گرا برای کنترل اهداف استراتژیک سند چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران؛ اهمیت و وزن بیشتری دارد.

منابع

- آکر، دیوید، ا (۱۳۸۶). «مدیریت استراتژیک بازار». ترجمه حسین صفرزاده، علی اکبر فرهنگی، مهدی خادمی، چاپ دوم، تهران: انتشارات بویس.
- پورعزت، علی اصغر (۱۳۸۹). «مدیریت راهبردی عصرمدار». چاپ اول، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- پیرس، جان ای؛ رابینسون، ریچارد بی (۱۳۸۹). «برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک». ترجمه: سهراب خلیلی شورینی، چاپ ششم، تهران: انتشارات یادواره کتاب.
- رضائیان، علی (۱۳۸۳). «مبانی سازمان و مدیریت». چاپ اول، تهران: انتشارات سمت.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۴). «مبانی سازمان و مدیریت». چاپ اول، تهران: نشر نگاه دانش.
- صانعی پور، محمود (۱۳۹۰). «طرح پژوهشی مجمع تشخیص مصلحت نظام».
- طبرسا، غلامعلی (۱۳۸۱). «مطالعه بررسی و تبیین شاخص‌های امداد و نجات با رویکرد استانداردهای عملیات امداد و نجات هلال احمر». تهران: گزارش ۱ و ۲ و ۳ و ۴.
- علی احمدی، علیرضا (۱۳۸۲). «مجموعه مقالات مدیریت استراتژیک». تهران: انتشارات تولید دانش.
- فیض، داود (۱۳۸۹). «مدیریت استراتژیک کلید موفقیت در بازارهای رقابتی». چاپ اول، سمنان: انتشارات دانشگاه سمنان.
- کوئین، جیمز، مینتزربرگ، هنری و جیمز، رابرت ام (۱۳۷۶). «مدیریت استراتژیک». ترجمه: محمد صائبی، چاپ دوم، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- لورنژ، پیتر، اسکات مورتن، مایکل اف و گوشل، سومانترا (۱۳۸۵). «کنترل استراتژیک». ترجمه سیدمحمد اعرابی و محمد حکاک، چاپ اول، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- هاریسون، فرانک ای (۱۳۷۰). «کنترل استراتژیک در سطح مدیران ارشد». ترجمه: علی نجات‌بخش اصفهانی، تهران: مجله بین‌المللی مدیریت، برنامه‌ریزی بلندمدت.

- Alexnder ,L (1985). "Successfully implementing strategic decisions". Long Range Planning, No. 18.30.
- Argyris .C (1986). "single-loop and Double – loop models in research on decision making, administrative science quarterly, management control systems six Edition, Irwin, Homewood, Illinois."
- Argyris.C(1990). "Overcoming Organizational Defenses:Facilitating Organizational learning, Allyn& Bacon, prentice – Hall, Boston."
- Daft .Richard L (1991). "Organization theory and Design. West publishing company, 4thed."
- Daft .Richard L (1992). "Organization theory and Design west publishing company, 4th ed" P.1103

- Gardner.E.P.M(1985)."**A system Approach to bank prudential Management and Sappervision the utilization and feed back control ,Journal of manageaent studies**".
- Harrison ,Frank E (1991). "**Strategic Control At Cede Level**". Long Range Planning, Vol 24.
- Harrison ,Frank E (1991). "**Strategic control at the C.E.O.Level, International Journal of strategic Management**" (Long Range planning)Vol. 24, No.6.
- Harrison, E.Frank (1991). "**Strategic Control At Cede Level**". Long Range Planning, Vol 24. Pp:78-87.
- Kreitner , R& Kinicki, A & Buelens,M(1999) "**organizational Behavior**", First European Edition, Mc Graw- Hill publishing Company
- Kast,F.E&R Rosenzweig,J.E(1979) "**organization and management : A system and contingency approch**" , Third Edition , Mc Graw-Hill, Inc
- Linston, H.A & Turoff,M(2010)."**Delphi: A Brief Look Backward and Forward**" Technological Forecasting & social change, pp:1-8
- Mintzberg, H. & other(1998). "**Strategy safari, prentice- Hall, USA**".
- Molinas , J.R (1998). "**The Impact of Inequality , Gender, External Assistance and social capital on local-level cooperation**", World Development26-413-431.
- Roush and Bell (1987). "**Strategic control, a new perspective , Academy of management Review**".
- Pearce. J.A. And Robinson Richard B., Jr (1988). "**Strategic Management, Irwin**".