

طراحی الگوی کنترل استراتژیک برای صنایع ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن^۱

دکتر سید محمد اعرابی^۲
دکتر محمد حکاک^۳

چکیده

در شرایط کنونی فشارهای ناشی از تغییرات محیطی و آثار و نتایج مثبت و منفی هریک از این تغییرات سراسر محیط های کسب و کار را با چالشی جدی مواجه ساخته است. این چالش ها به نوبه خود ضرورت طراحی کنترل های استراتژیک را می طلبد. این کنترل ها به مدیران کمک می کنند که به طور پیوسته تغییرات محیطی را کنترل نمایند زیرا تغییر در سطح استراتژیک اهداف، جهت و قلمرو سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد. مقاله حاضر با هدف طراحی مدل کنترل استراتژیک برای واحدهای صنعتی در ایران بر اساس دیدگاه کاپلان و نورتون صورت می گیرد. روش تحقیق توصیفی - پیمایشی می باشد که با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه از تعداد ۱۹۶ شرکت به شکل نمونه گیری تصادفی از صنایع مختلف کشور جمع آوری و مورد

۱- مستخرج از رساله دکتری مدیریت استراتژیک

۲- استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

۳- دکتری مدیریت استراتژیک از دانشگاه شهید بهشتی

مطالعه قرار گرفته است. یافته‌های تحقیق بیانگر این است که بین کانون توجه (داخل / خارج) و بین تغییرات محیطی (بنیادی / تدریجی) با کنترل‌های استراتژیک رابطه وجود دارد. **واژه‌های کلیدی:** کنترل استراتژیک، کنترل بنیادی، کنترل تدریجی، ارزیابی متوازن، صنایع ایران.

مقدمه

این مقاله روابط بین تدوین، اجرا، ارزیابی و کنترل استراتژی‌ها (کنترل استراتژیک) را در سطح شرکت مورد توجه قرار می‌دهد. در حقیقت تدوین، اجرا و کنترل سه بخش به هم وابسته الگوهای جامع مدیریت استراتژیک هستند که به تنهایی رابطه هر یک با دیگری موثر نبوده و بلکه ترکیب هر سه آنها موجب اثربخشی خواهد بود. کنترل استراتژیک به منظور کنترل تدوین و اجرای استراتژی صورت می‌گیرد (Lorange, et al., 1986). در خصوص فرآیند شکل‌گیری استراتژی «کانون توجه به داخل، کانون توجه به خارج» مورد بررسی قرار گرفت. در اجرای استراتژی‌ها بررسی راجع به نوع و میزان تغییرات محیطی که سازمان‌ها در پنج سال گذشته با آن مواجه گردیده بود نظیر: تغییرات محیطی بنیادی^۱ و یا تغییرات محیطی تدریجی^۲ مورد پرسش قرار گرفت. در خصوص کنترل‌های استراتژیک نیز چهار پارادایم کنترل از نقطه نظر کاپلان و مورتون مورد توجه قرار گرفته است. این کنترل‌ها شامل: یادگیری و رشد، فرآیندهای داخلی، مشتری و مالی می‌باشند.

بنابر این فرضیه اصلی تحقیق چنین است «بین فرآیند شکل‌گیری استراتژی و تغییرات محیطی با کنترل‌های استراتژیک رابطه وجود دارد». در تحقیق حاضر فرآیند شکل‌گیری استراتژی و تغییرات محیطی به عنوان متغیرهای مستقل و کنترل استراتژیک به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

در بررسی اولیه از صنایع کشور مشخص گردید هرچند صنایع مورد مطالعه برخی متغیرهای کنترل استراتژیک را به کار می‌گیرند لکن توجه به این متغیرها از سطح مطلوبی برخوردار نبوده و نمی‌تواند مبنای دقیق تصمیم‌گیری آنها قلمداد گردد. مطالب مبین ضرورت تدوین کنترل‌های استراتژیک اثر بخش برای صنایع ایران است. این مقاله اهداف زیر را دنبال می‌کند:

- ۱) مشخص کردن میزان کانون توجه سازمان به داخل و خارج در فرآیند شکل‌گیری استراتژی
- ۲) مشخص کردن نوع تغییرات محیطی (بنیادی - تدریجی) که صنایع با آن مواجه بوده‌اند
- ۳) مشخص کردن انواع کنترل‌های استراتژیک (کنترل‌های بنیادی - کنترل‌های تدریجی) در صنایع مورد مطالعه.
- ۴) ایجاد رابطه بین فرآیند شکل‌گیری استراتژی و تغییرات محیطی با کنترل‌های استراتژیک.

بنابر این سؤال اساسی زیر مطرح است:
 چه رابطه ای بین فرآیند شکل گیری استراتژی (توجه به داخل/خارج) و تغییرات محیطی (بنیادی / تدریجی) با کنترل های استراتژیک وجود دارد؟
 ساختار مقاله در سه بخش مورد مطالعه قرار می گیرد. بخش اول «شناخت» نام دارد که به بررسی ادبیات موضوع در خصوص تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و کنترل های استراتژیک می پردازد. بخش دوم، «طراحی و تبیین مدل کنترل استراتژیک» است که پس از تحلیل موضوعات بخش اول به دسته بندی آنها پرداخته و مدل را ارائه می دهد. و در بخش سوم، فرضیه های تحقیق و آزمون این فرضیه ها، روش شناسی تحقیق، یافته های تحقیق، بحث و بررسی یافته ها و سرانجام نتیجه گیری و پیشنهاد ها را ارائه خواهیم کرد.

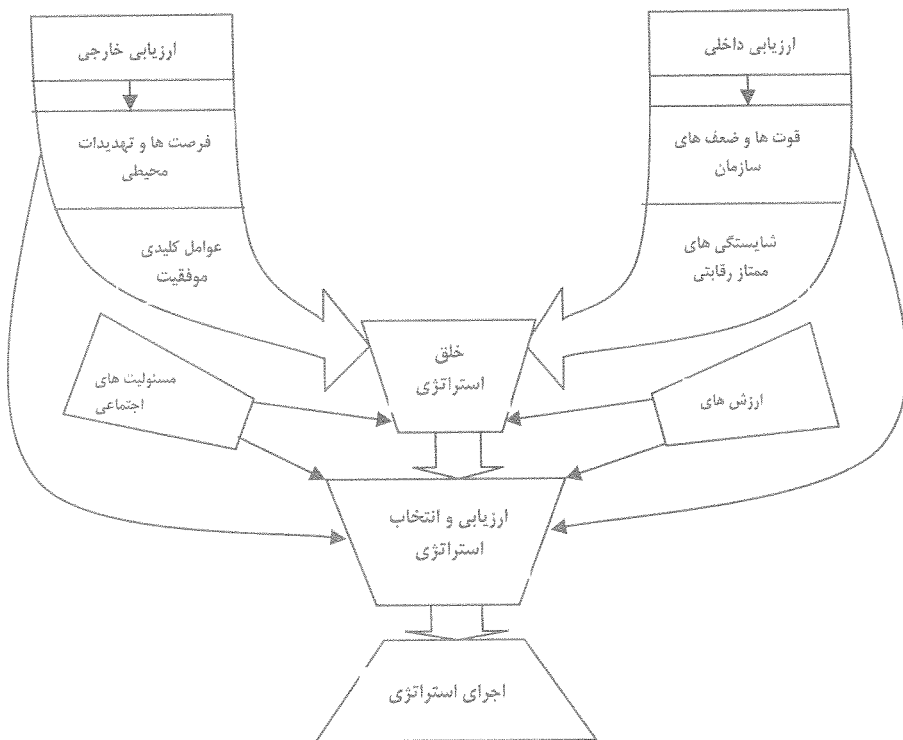
بخش اول: شناخت

تدوین استراتژی

فرآیند تدوین استراتژی یک سازمان بازتاب فرضیات آن سازمان در باره عوامل داخلی و خارجی است. از آنجایی که شیوه های گوناگونی نسبت به رویکرد استراتژی سازی وجود دارد به همان ترتیب نیز رویکردهای کنترل استراتژیک متفاوت خواهد بود (Lorange & et al., 1986). در تدوین استراتژی موفق، عوامل زیادی تاثیر می گذارند. هم چنین عوامل مختلف از یکدیگر تاثیر می پذیرند. مهمترین عامل محیط خارجی است که باید براساس شرایط محیطی به تدوین استراتژی بپردازید. محیط خارجی است که تعیین می کند چه باید کرد، هرچه شرایط محیطی پیچیده تر شود کار دشوارتر و نیاز به نوآوری محسوس تر می گردد (Mintzberg & Waters, 1985: 13). تجزیه و تحلیل محیط خارجی مستلزم ارزیابی محیط های خرد و کلان می باشد که از طریق آن روند فرصت ها و تهدیدات مشخص گردیده و مسیر استراتژیک تعیین می شود (هریسون و کاررون، ۱۳۸۰: ۱۸-۱۹). مدیران هنگامی در تدوین استراتژی موفق خواهند بود که عوامل جاری و آینده - به خصوص محیط خارجی - را در نظر بگیرند (استیسی، ۱۳۸۴: ۹۶).

در تدوین استراتژی هنگامی که به عوامل داخلی توجه داریم بر مسایلی نظیر: فرهنگ سازمانی، ساختار، سیستم های اطلاعاتی، تکنولوژی سازمانی (کلارک، ۱۳۸۲: ۱۷۳-۱۸۰)، بر روابط انسانی، بر فرآیندهای داخلی (Daft, 2007: 176) و نظایر آن تاکید داریم. مکتب محیطی معتقد است که محیط، استراتژی سازمان را به عنوان عامل تعیین کننده و تاثیر گذار^۱ تعیین می کند (Mintzberg, 1998: 286). در کانون توجه به خارج سازمان عوامل محیطی و صنعتی مورد مطالعه قرار می گیرد این عوامل در میان صنایع متنوع هستند و شرکت ها باید

نسبت به عوامل محیطی و صنعتی که بر موفقیت استراتژی‌هایشان تاثیر می‌گذارد آگاهی لازم داشته باشند. عوامل محیطی؛ شامل تورم، تکنولوژی، نرخ بهره، قانون و تغییرات جمعیتی و اجتماعی و ... می‌باشند. اگر شرکت نتواند کنترلی بر این عوامل داشته باشد، این عوامل تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر موفقیت استراتژی شرکت بر جای می‌گذارند و لازم است که دقیقاً نسبت به آنها آگاهی پیدا کرد. عوامل صنعتی شامل: رقبا، عرضه کنندگان، مشتریان، محصولات جایگزین و موانع تازه واردین، چشم‌وهم‌چشمی‌ها در صنعت و ... می‌باشند (Pearce & Robinson, 1988:406). هنگامی که کانون توجه به مسایل خارجی است تاکید بر سیستم‌های باز و تاکید بر اهداف منطقی است (Daft, 2007: 177). شکل (۱) کانون توجه به عوامل داخلی و خارجی را در تدوین استراتژی نشان می‌دهد.



شکل ۱ - مدل اصلی مکتب طراحی (Mintzberg, 1998:26)

مطابق مدل فوق، فرآیند شکل گیری استراتژی چنین است که یک بررسی اولیه ای از فرصت ها و تهدیدات خارجی و همچنین از قوتها و ضعف های داخلی بعمل می آید. در بررسی عوامل خارجی تاکید بر عوامل کلیدی موفقیت و در ارزیابی عوامل داخلی تاکید بر شایستگی های ممتاز رقابتی می باشد. از این بررسی ها، استراتژی های مختلفی خلق می شود که پس از ارزیابی گزینه های مختلف، استراتژی اصلی شرکت انتخاب و به اجرا گذاشته می شود.

اجرای استراتژی

یک جنبه اساسی در کار مدیران ارشد نحوه برخورد با تغییراتی است که هم بر کارایی و هم بر اثر بخشی سازمانی تاثیر گذار می باشد. در همین راستا فرض بر این است که از جنبه اجرای استراتژی با دو گونه تغییرات متفاوت محیطی، یعنی تغییرات محیطی بنیادی و یا تغییرات محیطی تدریجی مواجه هستیم (Lorange & et al., 1986). درحقیقت تغییراتی که در محیط رخ می دهد به دو گونه است یا سریع رخ می دهند یا حالت تدریجی دارند (Nadler & Tushman, 1989). تغییرات تدریجی نشان دهنده یک رشته پیشرفت های مستمر است که همواره تعادل کلی سازمان حفظ می گردد و اغلب یک بخش سازمان تغییر می کند؛ بر عکس، در تغییرات سریع، چارچوب مرجع در سازمان می شکنند اغلب در سازمان تعادل جدیدی به وجود می آید، زیرا کل سازمان دستخوش تحول می شود. تغییرات سریع موجب ایجاد ساختارها و فرآیندهای جدید مدیریت می شود. در واقع برخی از صاحب نظران بر این عقیده اند که سازمان باید در واکنش به تقاضاهای در حال تغییر، همواره ساختارها و فرآیندهای مدیریت خود را تغییر دهند (دفت، ۳۱۱: ۱۳۷۸).

تغییرات گسسته، مرتبط با دوره های عدم تعادل است و بسیاری از نویسندگان از جمله؛ تیچی، دوانا، (۱۹۹۹، ۱۹۸۶) و کاتر و برک و لیتوین (۱۹۹۳) از آن به عنوان تغییر بنیادی یاد می کنند. در این هنگام ارتباط سازمان با گذشته اش قطع گردیده و سازمان وارد مرحله جدیدی می گردد. این تغییرات بر پایه روابط جدید و پویایی های درون صنعت استوار است که می تواند بنیاد شرکت را متزلزل ساخته و هدف سازمان را زیر سؤال ببرد. به جرات می توان گفت که کارها به طور کاملاً متفاوت از گذشته انجام می پذیرد (هی، ز، ۱۶-۵: ۱۳۸۴).

کنترل تغییرات بنیادی و تدریجی استراتژیک^۱

کنترل های استراتژیک به عنوان منبعی برای آگاهی از شرایط محیط بیرونی و پاسخگویی سریع به تغییرات غیر قابل پیش بینی محسوب می شوند (باند و اسکالن، ۱۹۹۵). رویکردهای کنترل استراتژیک نشان می دهد که در محیط، دو فرض خطی (پیوسته)، و غیرخطی (گسسته) وجود

دارد. در واقع، هم پیوستگی و هم ناپیوستگی در عمل وجود دارند. رویکرد ما ایجاد شیوه ای برای نگریستن به پیوستگی و ایجاد زمینه و تصویری روشن در درون ناپیوستگی هایی است که بتواند ما را در ارزیابی یاری برساند. در زیر چهار رویکرد نسبت به کنترل استراتژیک مطرح شده است این رویکردها بر مبنای مفروضات اساسی سازمان و محیط پیرامون شان طبقه بندی شده‌اند.

جدول ۱ - انواع کنترل های استراتژیک براساس ماهیت تغییر در مفروضات محیطی

کنترل تغییرات تدریجی	کنترل تغییرات بنیادی
موقعیت: زمان آرامش محیطی	موقعیت: زمان تلاطم و آشفتگی محیطی
رویکرد: خطی و پیوسته	رویکرد: غیرخطی و ناپیوسته
۱- کنترل مراکز مسئولیت مالی	۱- کنترل مسایل استراتژیک
۲- کنترل مفروضات اساسی	۲- کنترل حوزه های استراتژیک

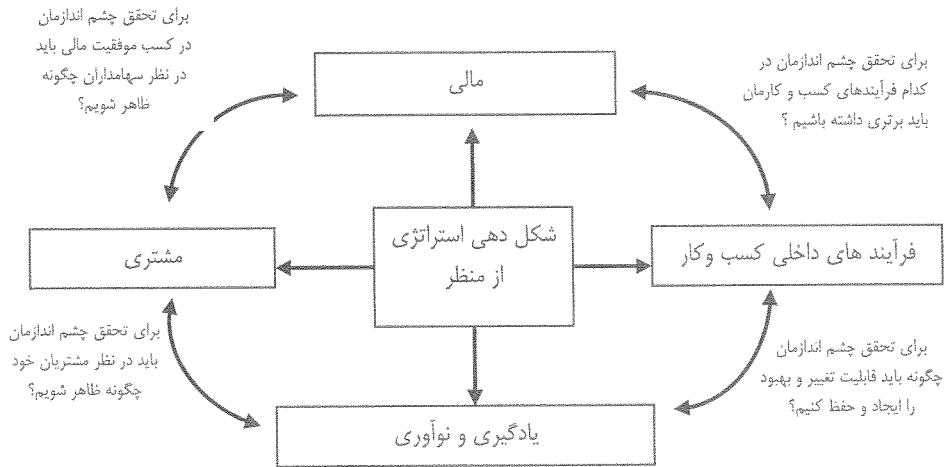
منبع: Lorange, et al., 1986: 17

کنترل های استراتژیک با پایش مسیر استراتژی در حال اجرا، مسایل و تغییرات اساسی بوجود آمده در مفروضات را شناسایی کرده و تعدیلات لازم را انجام می‌دهند (Pearce & Robinsin, 1988). کنترل استراتژیک تغییر را کنترل می‌کند و ماهیت کنترل استراتژیک تا حد زیادی بستگی به ماهیت تغییری دارد که سازمان با آن مواجه می‌شود. وقتی تغییر، نسبتاً ثابت و تکاملی باشد کنترل استراتژیک مورد نیاز در سازمان، کنترل تغییرات تدریجی است، زیرا موقعیت‌های استراتژیک که در گذشته حاصل شده‌اند هنوز معتبر هستند. از سوی دیگر وقتی تغییرات ناپیوسته، پرشتاب و متلاطم باشند احتمالاً برای روشن شدن ماهیت مغایرت، کنترل استراتژیک در بخش‌های مختلف محیطی مفید بوده و لازم است که تعریف اساسی مجددی در خصوص موقعیت استراتژیک جدید شرکت صورت گیرد زیرا کنترل استراتژیک تحت این شرایط مستلزم کنترل تغییرات بنیادی می‌باشد (Lorange, et al., 1986: 63-64).

کارت امتیازی متوازن^۱

کارت امتیازی متوازن شیوه ای است که به طور جامع به ارزیابی عملکرد می‌پردازد این الگو توسط کاپلان و نورتون پیشنهاد شده است. کارت امتیازی متوازن به صورت جامع طراحی گردیده و شامل تعدادی شاخص های عمومی نظیر: مالی، فرآیندهای داخلی، کسب و کار، مشتریان، یادگیری و نوآوری است (Lufman, et al., 1996: 99). کارت امتیازی متوازن، اهداف

مرتبط و چندگانه ای را که شرکت ها برای رقابت بر اساس نوآوری و قابلیت های نامشهود خود باید به آن دست یابند، به یکدیگر پیوند می دهد.



شکل ۲ - فرآیند چهار مرحله ای کارت امتیازی متوازن
 منبع: Kaplan & Norton, 2000; Lawrie & Cobbold, 2004

کارت امتیازی متوازن ابزاری ضروری برای سازمان بوده و با اطلاعات مفیدی که در اختیار سازمان قرار می دهد به یادگیری سازمانی کمک می کند و می توان آن را به مثابه ابزاری برای کنترل های استراتژیک به کار برد (Stella, Daniel & Didier, 1999). در واقع کارت امتیازی متوازن نمونه ای از سیستم های سنجش عملکرد است که اهداف را مشخص و سنجیده های آن را از چهار منظر زیر بررسی می کند (Lufman, et al., 1996: 99).

الف - منظر مالی

معیارهای عملکرد مالی نشان دهنده نقش اقدامات و طرح ها در بهبود سودآوری می باشند. اهداف مالی را می توان با استفاده از شاخص های؛ جریان نقدینگی، سود عملیاتی، نرخ بازگشت سرمایه، بازده سرمایه بکار گرفته شده^۱ و بازده حقوق صاحبان سهام^۲، سود هر سهم،

1 -Return of Capital Employed: ROCE
 2 -Return of Equity:ROE

ارزش افزوده اقتصادی، رشد درآمد، افزایش بهره وری و... اندازه گیری کرد (کاپلان و نورتون، ۲۲: ۱۳۸۶).

ب - منظر مشتری

در وجه مشتری، مدیران اقدام به شناسایی مشتریان و بخش های مطلوب بازار برای رقابت می نمایند. بخش های هدف شامل مشتریان کنونی و بالقوه می گردد. وجه مشتری معمولاً شامل چند معیار اصلی یا عمومی مربوط به وفاداری مشتری است. این معیارها عبارتند از: رضایتمندی مشتری، حفظ و نگهداری مشتری، شیوه های ترغیب و جذب مشتری جدید، سودآوری مشتری و سهم بازار و سهم مالی در بخش های هدف، بررسی فروش ها، تاخیرات زمانی فروش ها، ارتباط با مشتریان و نظایر آن می باشد (سایمونز، ۲۷۱-۲۷۳: ۱۳۸۵).

ج - منظر فرآیندهای داخلی

مدیران از منظر فرآیندهای داخلی کسب و کار، آن دسته از فرآیندهایی که برتری در آن ها لازمه موفقیت اجرای استراتژی سازمان می باشد را شناسایی می نمایند. این فرآیندهای داخلی کسب و کار شامل فرآیندهای مهمی است که واحد کسب و کار را قادر می سازد تا بدان وسیله:

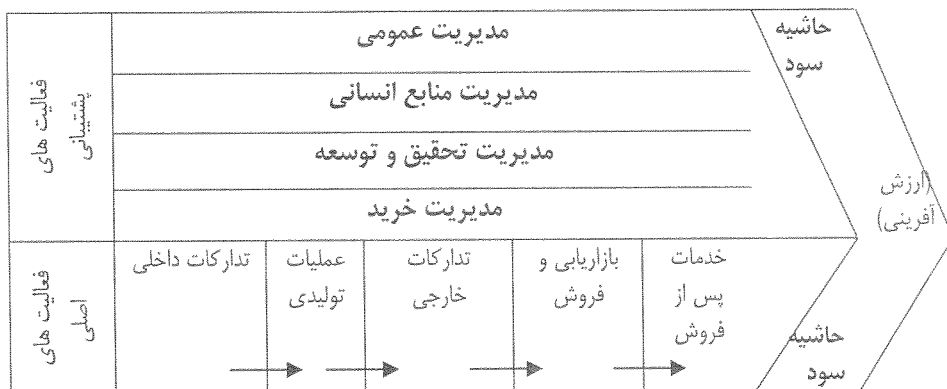
- پیشنهادهای ارزشی ارایه دهد که مشتریان بخش های بازار هدف را جذب و حفظ نمایند و
- رضایت سهامداران را نسبت به بازده مالی تامین نماید.

بنابر این معیارهای فرآیند درونی کسب و کار باید بر فرآیندهایی متمرکز گردد که بیشترین تاثیر را بر رضایت مشتری و دستیابی به اهداف مالی سازمان دارند. در این رابطه مدل زنجیره ارزش پورتر الگوی ساده ای است که شرکت ها می توانند برای دسته بندی اهداف و معیارهای خود در وجه فرآیندهای داخلی کسب و کار در کارت امتیازی متوازن از آن استفاده کنند. زنجیره ارزش، همه فرآیندهای پشتیبانی و اصلی کسب و کار را در بر می گیرد. این تحلیل ها از دو جنبه است،

۱- تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش افزوده

۲- بررسی هم افزایی بالقوه بین محصولات مختلف، بازارها، یا کسب و کارها

مفهوم زنجیره ارزش افزوده در صنعت شیوه ای است که در آن به خوبی نحوه ارزش آفرینی درون کسب و کار و شناخت نقاط اهرمی نشان داده می شود و مطابق آن پیشنهادهای ایجاد مزیت های رقابتی ارائه می گردد (Lorange, et al., 1986: 104-106).



شکل ۳ - زنجیره ارزش پورتر

منبع: Ketchen, et al., 2008-2009:58; Pearce II & Robinson, 1988:212

بهره برداری از ظرفیت، تحویل به موقع، گرفتن موجودی، کیفیت ارائه خدمات، معیارهای چرخه زمان در فعالیت های اصلی نظیر *Jit*، کارایی و اثربخشی چرخه تولید، و... از جمله شاخص های مهم در این بررسی می باشند (Anthony, 1980).

د - منظر یادگیری و نوآوری

وجه یادگیری، زیر ساخت های مورد نیاز سازمان را برای ایجاد بالندگی و بهبود مستمر بلند مدت شناسائی می کند. شرکت ها برای حضور در رقابت شدید جهانی، باید توانائی های خود را جهت ارائه ارزش به مشتریان و سهامداران بهبود بخشند. یادگیری و بالندگی سازمانی از سه منبع اصلی نظیر: افراد، نظام ها و رویه های سازمانی؛ اهداف مالی؛ مشتری و فرآیندهای داخلی کسب و کار نشات می گیرد. کارت امتیازی متوازن، فاصله عمیق میان توانایی کنونی و توانایی های مورد نیاز جهت تحقق اهداف برای عملکرد برجسته را آشکار می سازند. کسب و کارها باید برای کاهش فاصله مذکور به سرمایه گذاری در زمینه آموزش کارکنان، توسعه نظام ها و فن آوری اطلاعات و هماهنگی رویه ها و وظایف معمول سازمانی پردازند (سایمونز، ۲۸۴-۲۸۵، ۱۳۸۵).

برطبق گزارش کارپین^۱ (۱۹۹۵)، یادگیری سازمانی به مثابه «تسهیل یادگیری» برای همه اعضای سازمانی و روزآمد کردن خودشان تعریف شده است. سنگه (۱۹۹۰) استدلال می کند که سازمان های یادگیرنده سازمان هایی هستند که «توانایی تداوم توسعه قابلیت هایشان را برای خلق آینده» دارا می باشند. موفقیت مدیریت کیفیت جامع بستگی به توانایی سازمان در یادگیری، جذب، انطباق، به کارگیری ایده های ذهنی، و انسجام بخشی به آنها در سرتاسر سازمان دارد. گاروین (۱۹۹۳) بیان می کند که مدیریت کیفیت جامع به مثابه فلسفه «بهبود مستمر»، همچنین به

عنوان مجموعه ای از تکنیک‌ها (نظیر: برنامه ریزی، اقدام، و ارسی، بکارگیری یا چرخه یادگیری *PDCA*) عمل می‌کند، بنابر این می‌تواند به عنوان چرخه ای برای یادگیری سازمانی باشد. واتکینز و گلمبی واسکی (۱۹۹۵) بیان می‌دارند که بهبود سازمانی^۱ و مدیریت کیفیت جامع^۲ متقابلاً یادگیری سازمانی را ایجاد می‌کنند. سنگه (۱۹۹۲) معتقد است که فلسفه مدیریت کیفیت جامع بر اساس مفهوم یادگیری بنیان نهاده شده است. در حقیقت تئوری «موج یادگیری»^۳ احساس اغلب نویسندگان دانشگاهی و تجربه پردازانی است که مصرانه معتقدند مدیریت کیفیت جامع، اولین گام به جانب یادگیری سازمانی است. موج اول، تمرکز بر کارکنان خط مقدم و آموزش و چرخه *PDCA* دمیگ (۱۹۹۲)، و الگوگیری رقابتی دارد. موج دوم، تمرکز بر شیوه ای که بدان وسیله مدیران از طریق آن تفکر و تعامل سازنده را برای تداوم یادگیری در خصوص محیط‌های پویا، پیچیده و مسابلی که در سطح گسترده عملکرد سیستم راتعین وترویج می‌دهد، تمرکز دارد. موج سوم، تلفیقی از دو شیوه فوق است به طوری که یادگیری در آن جزء لاینفک طریق زندگی می‌گردد (Terziowski, et al., 2000: 23-31).

بخش دوم: طراحی مدل کنترل استراتژیک

تمام محققین علوم اجتماعی با پیش فرض‌های صریح یا ضمنی خود در باره ماهیت تغییرات محیطی و شیوه تحقیق در آن وارد بحث و گفتگو در موضوعات خود می‌شوند. ادعای محوری ما در تحقیق حاضر این است که در مباحث کنترل استراتژیک، باید هم تدوین وهم اجرای استراتژی‌ها را مورد توجه قرار داد.

۱. پیش فرض نظری تدوین استراتژی

در این پیش فرض نظری تدوین استراتژی از دو بعد، کانون توجه به داخل و یا خارج تشکیل شده است.

۲. پیش فرض نظری اجرای استراتژی

پیش فرض نظری اجرای استراتژی این است که تغییرات محیطی را می‌توان به دو دسته بندی عمده نظیر: الف- تغییرات بنیادی ب- تغییرات تدریجی تقسیم بندی کرد.

۳. پارادیم‌های کنترل استراتژیک

این پارادیم‌ها را می‌توان با توجه به تدوین و اجرای استراتژی به دو دسته بندی کلی نظیر؛ کنترل تغییرات بنیادی و کنترل تغییرات تدریجی تقسیم بندی کرد.

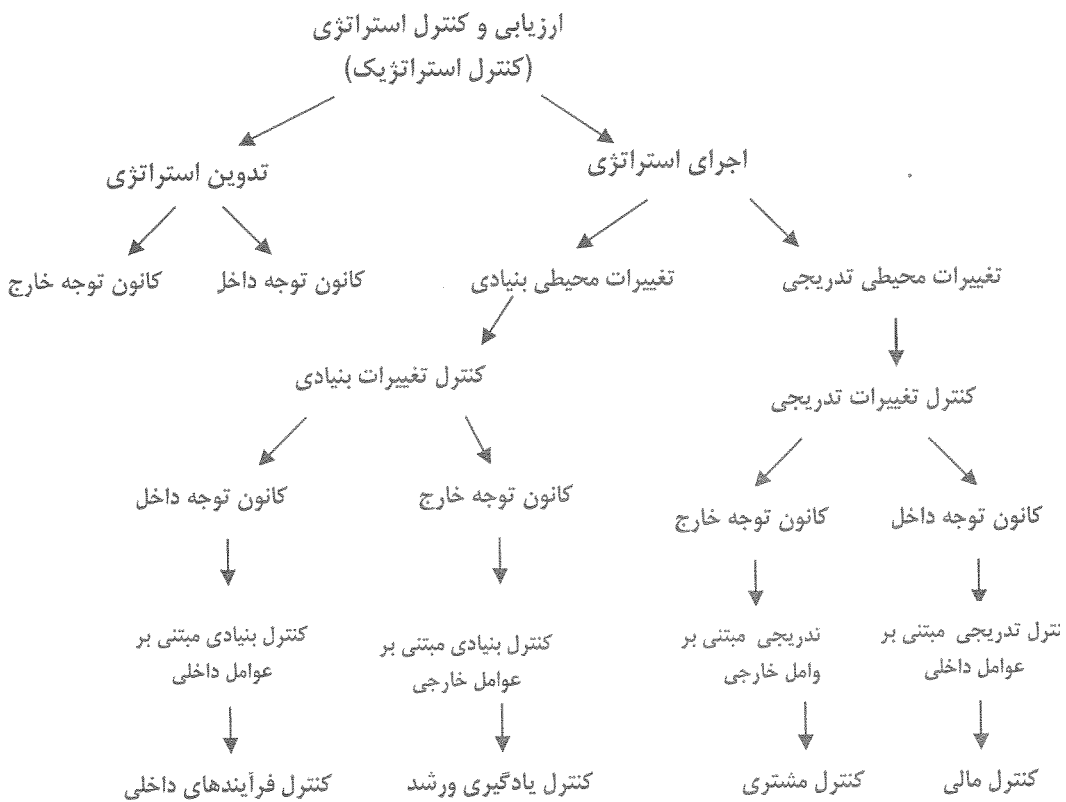
هنگامی که تغییرات محیطی بنیادی هستند کنترل‌های مرتبط با این وضعیت از نوع کنترل‌های بنیادی است و هنگامی که تغییرات محیطی تدریجی هستند کنترل‌ها از نوع کنترل‌های

1- Organizational Development: OD

2- Total Quality Management: TQM

3- Learning Wave

تدریجی می باشند. هر یک از کنترل های بنیادی و تدریجی می تواند کانون توجه شان مسایل داخل و یا خارج باشد. با ملاحظه قرار دادن کانون توجه و کنترل های بنیادی و تدریجی چهار پارادایم کنترلی نظیر: کنترل بنیادی مبتنی بر عوامل داخلی (کنترل فرآیند های داخلی)، کنترل بنیادی مبتنی بر عوامل خارجی (کنترل یادگیری)، کنترل تدریجی مبتنی بر عوامل داخلی (کنترل مالی)، کنترل تدریجی مبتنی بر عوامل خارجی (کنترل مشتری) را خواهیم داشت. با توجه به مطالب ارائه شده به دسته بندی زیر دست می یابیم و مدل کنترلی خود را بر پایه آن طراحی می کنیم. این مطالب در شکل شماره (۴) نشان داده شده است.



شکل ۴- تشریح مراحل طراحی کنترل های استراتژیک بر اساس دیدگاه کاپلان و نورتون

بنابراین شکل درختی مطالب ارائه شده به صورت مدل کنترلی در زیر نشان داده شده و کنترل های متناسب هر کدام فهرست گردیده است.

جدول ۲- مدل کنترل استراتژیک بر اساس کارت امتیازی متوازن

کانون توجه

داخل

خارج

تغییرات محیطی

بنیادی

کنترل فرآیندهای داخلی

کنترل یادگیری و رشد

تدریجی

کنترل مالی

کنترل مشتری

این مدل دو بعد نظیر؛ تغییرات محیطی (بنیادی / تدریجی) و کانون توجه(داخل / خارج) و چهار نوع کنترل را بر حسب دیدگاه کاپلان و نورتون به تصویر می کشد. هریک از این کنترل ها از جهتی باهم اشتراک و از جهتی باهم افتراق دارند. هنگامی که تغییرات محیطی بنیادی است کنترل فرآیندهای داخلی و کنترل یادگیری و رشد را داریم . هنگامی که تغییرات محیطی تدریجی است کنترل مالی و کنترل مشتری مطرح می شود. کانون توجه کنترل فرآیندهای داخلی و کنترل مالی مسایل داخل سازمان و کنترل یادگیری و کنترل مشتری به مسایل خارج سازمان است.

بخش سوم:

فرضیه های تحقیق

فرضیه اهم: بین کانون توجه(داخل / خارج) و تغییرات محیطی(بنیادی / تدریجی) با کنترل های استراتژیک رابطه وجود دارد.

فرضیه های اخص:

- ۱- بین کانون توجه به داخل با کنترل فرآیندهای داخلی رابطه وجود دارد.
- ۲- بین کانون توجه به داخل با کنترل های مالی رابطه وجود دارد.
- ۳- بین کانون توجه به خارج با کنترل یادگیری و رشد رابطه وجود دارد.
- ۴- بین کانون توجه به خارج با کنترل مشتری رابطه وجود دارد.
- ۵- بین تغییرات محیطی بنیادی با کنترل فرآیندهای داخلی رابطه وجود دارد.
- ۶- بین تغییرات محیطی بنیادی با کنترل یادگیری و رشد رابطه وجود دارد.
- ۷- بین تغییرات محیطی تدریجی با کنترل های مالی رابطه وجود دارد.
- ۸- بین تغییرات محیطی تدریجی با کنترل مشتری رابطه وجود دارد.

۹- بین کانون توجه به داخل و تغییرات محیطی بنیادی با کنترل فرآیندهای داخلی رابطه وجود دارد.

۱۰- بین کانون توجه به داخل و تغییرات محیطی تدریجی با کنترل های مالی رابطه وجود دارد.

۱۱- بین کانون توجه به خارج و تغییرات محیطی بنیادی با کنترل یادگیری و رشد رابطه وجود دارد.

۱۲- بین کانون توجه به خارج و تغییرات محیطی تدریجی با کنترل مشتری رابطه وجود دارد.

روش شناسی تحقیق

این مقاله حاصل پژوهشی است که از نظر روش، توصیفی-پیمایشی و برحسب نتیجه «کاربردی»، برحسب هدف «تبیینی» و برحسب نوع داده «کیفی» می باشد. در این تحقیق داده‌ها از طریق مطالعات میدانی جمع آوری شده است. در این رابطه پس از بررسی اعتبار ظاهری و محتوایی پرسشنامه، آن‌ها بین جامعه آماری مورد مطالعه توزیع گردید. پرسشنامه‌ها به صورت سوالات بسته و مقیاس اندازه‌گیری نگرش‌ها نیز عموماً با استفاده از مقیاس لیکرت بود. در این رابطه محقق با حضور مستقیم در شرکت‌های مورد نمونه و ارائه پرسشنامه و پاسخ به سوالات در جلسه و پس از آن با گردش در واحدهای سازمان و در مواردی مشاهده اطلاعات و گزارش‌های تهیه شده که حاکی از عملکرد شرکت‌ها بود نسبت به صحت و سقم اطلاعات آگاهی یافته است. روش تحلیل داده‌ها براساس آزمون نسبت‌ها و با استفاده از توزیع دو جمله‌ای صورت گرفته و ابزار این تحلیل‌ها نیز نرم افزار SPSS15 بوده است. در این تحقیق نمونه‌گیری به شیوه کاملاً تصادفی بوده که در ابتدا با استفاده از قرعه‌کشی نام تعدادی از استان‌های کشور بیرون آمد و در مرحله بعدی نمونه‌ها به طور تصادفی از میان گروه‌های عمده صنعتی انتخاب گردید. در این خصوص هشت گروه عمده صنعتی و تعداد نمونه هر یک به شرح (صنایع غذایی، ۲۴؛ شیمیایی، ۴۰؛ نساجی، ۲۱؛ خودرو، ۲۹؛ چوب، ۵؛ فلزات، ۱۹؛ کانی غیر فلزی، ۲۴؛ تجهیزات، ۲۴) شناسایی و مورد بررسی و مطالعه قرار گرفتند.

یافته‌های تحقیق

الف- در باره جمعیت شناسی نمونه: در ابتدا برخی از مشخصات جمعیت شناختی نمونه از نقطه نظر اندازه سازمان، کانون توجه، ماهیت تغییرات محیطی مورد ملاحظه قرار می‌گیرد و سپس در ادامه به فرضیه‌های تحقیق می‌پردازیم.

جدول ۳ : اندازه صنعت مورد مطالعه (برحسب تعداد افراد سازمانی)

اندازه صنعت	فراوانی	درصد
کوچک (کمتر از ۵۰ نفر)	۴۴	۲۲,۴
متوسط (بین ۵۰ تا ۱۰۰ نفر)	۴۰	۲۰,۴
بزرگ (بیش از ۱۰۰ نفر)	۱۱۲	۵۷,۱
جمع	۱۹۶	۱۰۰

جدول شماره (۳) اندازه صنعت را برحسب تعداد افراد سازمانی نشان می‌دهد. تعداد ۱۹۶ شرکت از صنایع مختلف کشور در این تحقیق مورد مطالعه قرار گرفته است و بیشترین فراوانی‌ها مربوط به صنایع بزرگ با

۵۷,۱ درصد می باشد.

جدول ۴ : کانون توجه غالب در سازمان

کانون توجه	فراوانی	درصد
داخل	۱۰۵	۰,۵۴
خارج	۹۱	۰,۴۶
جمع	۱۹۶	۱,۰۰

مطابق جدول شماره ۴ یافته های تحقیق نشان می دهد که در فرآیند شکل گیری استراتژی بیشترین کانون توجه شرکتها به مسایل داخل سازمانی بوده است. هرچند که تفاوت زیاد مشهود نیست لکن توجه

غالب به مسایل داخلی بیانگر نوعی نزدیک بینی است. وجود مشکلات ساختاری و فرهنگی، نبود سیستم های اطلاعاتی مناسب و نبود تکنولوژی های برتر و عدم رقابتی بودن کامل بازار می تواند دلیل چنین چرخشی در رویکرد مدیران باشد.

جدول ۵ : تفاوت ماهیت تغییرات محیطی نسبت به گذشته

تفاوت تغییرات	فراوانی	درصد
بلی	۱۸۰	۹۱,۸
خبر	۱۶	۸,۲
جمع	۱۹۶	۱,۰۰

مطابق جداول شماره (۵ و ۶ و ۷) مشخص می شود ماهیت تغییراتی که شرکت ها با آن مواجه بوده اند نسبت به دوره های مشابه در ۵ سال گذشته تفاوت چشم گیری یافته است. مطابق جدول

شماره (۶) ماهیت این گونه تغییرات محیطی در ۶۳,۳ درصد موارد از نوع بنیادی بوده است. همچنین مطابق جدول شماره (۷) مشخص می شود که در ۵۷,۷ درصد موارد این تغییرات پیش بینی کننده بوده اند. معذالک، وجود تغییرات بنیادی حاکی از ضرورت توجه مدیران به کنترل هایی نظیر یادگیری و کنترل مشتری را خاطر نشان می سازد.

جدول ۷ : نوع تغییرات ایجاد شده به تبع از تغییرات محیطی

نوع تغییرات	فراوانی	درصد
واکنشی	۸۳	۴۲,۳
پیش بینی کننده	۱۱۳	۵۷,۷
جمع	۱۹۶	۱,۰۰

جدول ۶ : ماهیت تغییرات محیطی

تغییرات محیطی	فراوانی	درصد
تدریجی	۷۲	۳۶,۷
بنیادی	۱۲۴	۶۳,۳
جمع	۱۹۶	۱,۰۰

تحقیقات عوامل زیر را در ارتباط با اندازه صنعت و کنترل های استراتژیک نشان داد ۱- درجه کنترل های استراتژیک بین صنایع مختلف متفاوت است. به عبارتی هنگامی که تغییرات محیطی بنیادی است شرکت های بزرگتر برای بقاء، بسیار فعال برخورد کرده و خود را درگیر موضوعات کنترل های بنیادی (کنترل یادگیری و نوآوری، کنترل فرآیندهای داخلی) می کنند. لکن هنگامی که تغییرات محیطی تدریجی است درجه کنترل های تدریجی (نظیر: کنترل مالی و کنترل مشتری) در تمام صنایع یکسان است.

همچنین تحقیقات نشان داد که بین ماهیت تغییرات محیطی و نوع صنعت رابطه معنی داری وجود دارد. به عبارت دقیق تر، صنایع ادراک متفاوتی از تغییرات محیطی دارند و یکسان تحت تاثیر تغییرات قرار نگرفته اند.

ب- در باره فرضیه های تحقیق: فرضیه اصلی تحقیق بیان می دارد «بین کانون توجه (داخل/خارج) و تغییرات محیطی (بنیادی/تدریجی) با کنترل های استراتژیک رابطه وجود دارد». در فرضیه فوق کانون توجه (داخل/خارج) و تغییرات محیطی (بنیادی/تدریجی) به عنوان متغیرهای مستقل و کنترل های استراتژیک (بنیادی/تدریجی) به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

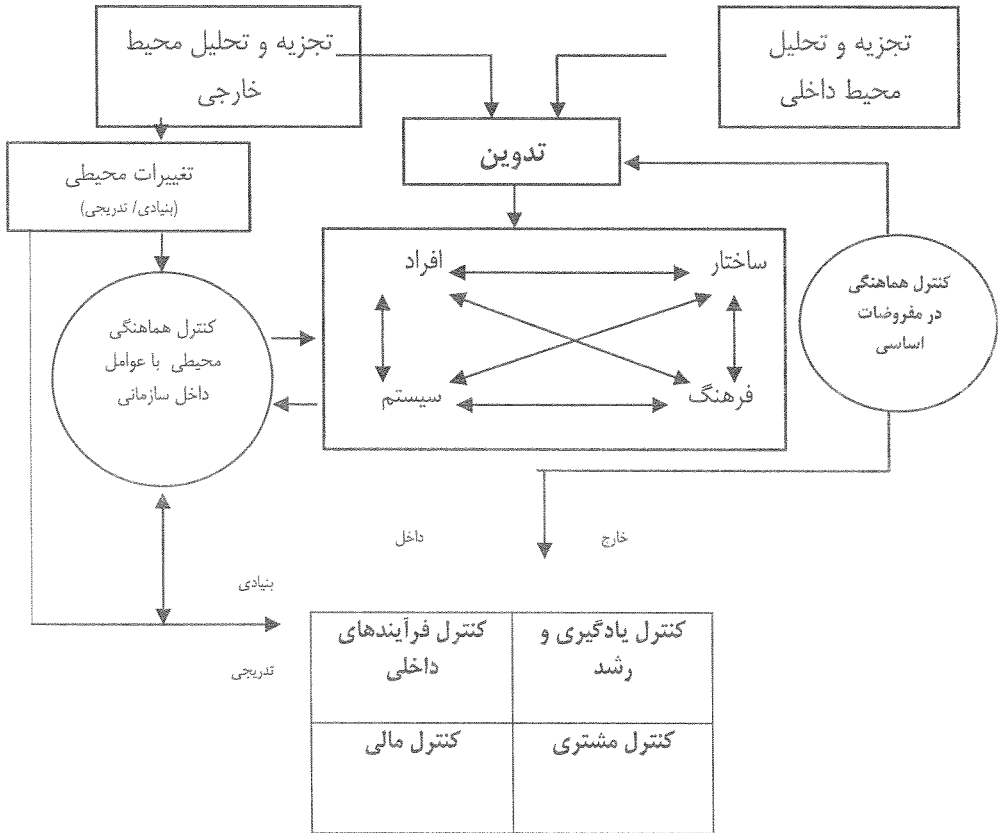
برای بررسی رابطه بین متغیرها، کلیه فرضیه های پژوهشی به فرض های آماری تبدیل گردید به طوری که $H1$ بیانگر ادعای فرضیه پژوهش (میانگین بزرگتر از ۳) و $H0$ نشان دهنده نقیض ادعای فرضیه پژوهشی (میانگین کوچکتر یا مساوی ۳) باشد. بنابراین کلیه فرض های $H0$ در سطح خطای ۵ درصد مورد بررسی و با سطح اطمینان ۹۵ درصد تمامی فرض های آماری $H1$ مورد تأیید قرار گرفتند. این تجزیه و تحلیل ها بر اساس آزمون نسبت ها و از طریق توزیع دو جمله ای^۱ صورت گرفته است.

بحث

اگر مهمترین وظیفه یک مدیر را «تصمیم گیری» بدانیم این موضوع تمام ابعاد وظایف مدیریت را در بر می گیرد. ضمناً می دانیم که مدیران با توجه به عوامل داخلی و خارجی اقدام به تصمیم گیری می نمایند. بنا بر این اگر کنترل استراتژیک را تابعی از تدوین و اجرای استراتژی ها بدانیم. در تدوین استراتژی، کانون توجه سازمان می تواند معطوف به عوامل داخل و یا خارج سازمان باشد. بنا بر این هنگامی که صحبت از کنترل تدوین می شود، درحقیقت کنترل مفروضات اساسی، کنترل مفروضات شکل دهنده استراتژی هاست به طوری که تغییر در این پیش فرض ها موجب تغییر در استراتژی ها می گردد. موضوع دیگر کنترل اجرای استراتژی می باشد. کنترل اجرا، در واقع کنترل تغییرات محیطی است. پیرامون محیط خرد یا کلان تغییراتی رخ می دهد که این تغییرات را می توانیم بنیادی و یا تدریجی بنامیم. این تغییرات به نوبه خود موجب تغییر در تدوین استراتژی (مفروضات تشکیل دهنده استراتژی ها) و نیز ضرورتاً موجب ایجاد تغییراتی در مسایل درون سازمانی (نظیر: ساختار، فرهنگ، سیستم، تکنولوژی و...) می گردد. وقتی تغییرات محیطی بنیادی است در این صورت ساختار باید منعطف، فرهنگ غیر رسمی، سیستم پویا و... باشد. در همین رابطه اثربخشی کنترل های اجرا، اولاً بستگی به هماهنگی عوامل داخلی بایکدیگر (تناسب عناصر داخلی) و ثانیاً با تغییرات محیطی (بنیادی و تدریجی) دارد. بنا بر

¹ - Binomial

این مشخص است که کنترل استراتژیک، کنترل مدیریت تغییرات تدوین و اجرای استراتژی‌هاست. شکل (۵) روابط بین تدوین، اجرا و کنترل را در ارتباط با یکدیگر مورد ملاحظه قرار می‌دهد.



شکل (۵) چارچوبی برای تجزیه و تحلیل و کنترل تغییرات محیطی سازمان‌ها

مطابق مطالبی که در فوق آمده به نظر می‌رسد، اولاً، محیط، استراتژی‌ها را بر سازمان تحمیل می‌کند (مطابق مکتب محیطی)، ثانیاً اجرا را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد، بی‌سبب نیست که لورنژ و همکارانش کنترل استراتژیک را کنترل تغییرات می‌دانند.

مدل کنترل استراتژیک از این منظر ابعاد مختلفی که کاپلان و نورتون در استراتژی‌های خود مطرح نموده‌اند را دسته‌بندی کرده است. هرچند تحقیقات زیادی در باره مدل کاپلان و نورتون بعمل آمده است لکن از این منظر تحقیقی صورت نگرفته و مدل حاضر از این حیث کاملاً جنبه تازگی دارد. مطابق جدول شماره ۱ که در آن لورنژ و همکارانش به دو دسته بندی عمده کنترل‌های استراتژیک یعنی کنترل تغییرات تدریجی و کنترل تغییرات بنیادی اشاره کرده‌اند از

نظر مبنایی، کاملاً منطبق بر کنترل های مفروض در مدل مفهومی حاضر می باشند. به طوری که کنترل های مراکز مسئولیت مالی، کنترل مفروضات اساسی، کنترل مسایل استراتژیک، کنترل حوزه های استراتژیک به ترتیب با کنترل های مفروض در مدل نظیر؛ کنترل مالی، کنترل مشتری، کنترل یادگیری و کنترل فرآیند های داخلی مطابقت کامل دارد. و بنابر این می توان گفت کنترل های مالی و مشتری متناسب با موقعیت های زمان آرامش (تغییرات تدریجی) و کنترل های یادگیری و فرآیندهای داخلی، متناسب با موقعیت های زمان تلاطم (تغییرات بنیادی) هستند.

نتیجه گیری و پیشنهادها

نتایج تحقیق چهار نوع کنترل استراتژیک را مشخص می کند و نحوه انتخاب هریک را با توجه به فرآیند شکل گیری استراتژی (کانون توجه به داخل/خارج) و اجرای استراتژی ها (تغییرات محیطی بنیادی / تدریجی) تشریح می نماید. این مدل به مدیران پیشنهاد می کند اگر کانون توجه شان به مسایل داخلی سازمان است و تغییرات محیطی بنیادی باشد در این صورت کنترل های ملازم با این شرایط «کنترل فرآیندهای داخلی» است. سنجه های این کنترل در شکل شماره (۲) آورده شده است. در این رابطه توسعه محصولات و خدمات جدید، تولید، خدمات پس از فروش، و مهندسی مجدد فرآیندهای تولیدی اهمیت پیدا می کند. هنگامی که کانون توجه به خارج سازمان و تغییرات محیطی بنیادی باشد، کنترل ملازم با این شرایط «کنترل یادگیری و رشد» است. در این خصوص، مدیران باید متوجه شکاف موجود بین مهارتها و قابلیت های مورد نیاز کارکنان و سطح فعلی این مهارتها و قابلیت ها باشند. اهداف یادگیری و رشد باید در جهت پر کردن و پوشاندن این شکاف ها و فاصله ها تعیین شود. در شرایطی که کانون توجه به داخل و تغییرات محیطی تدریجی باشد «کنترل مالی» اهمیت می یابد. از این منظر شاخص های تابع کلاسیک نظیر؛ کنترل مراکز هزینه، درآمد، سود و سرمایه گذاری مورد توجه قرار می گیرد. علاوه بر رشد درآمد و سودآوری، ارتقاء بهره وری مالی از طریق بکارگیری مناسب دارائی ها، اهمیت خاصی می یابد. سرانجام هنگامی که کانون توجه به خارج و تغییرات محیطی تدریجی باشد «کنترل مشتری» را باید مورد ملاحظه قرار داد. سازمان ها باید از منظر مشتری به مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) اهمیت داده و سنجه هایی نظیر: ارتقاء کاربرد محصول، سهولت استفاده از محصولات و خدمات، نوآوری در محصول یا خدمت، رضایت مشتری، وفاداری مشتری، سهم بازار، جذب و نگهداری مشتری، حفظ رابطه بلند مدت برد- برد با مشتریان ... را مورد ملاحظه قرار دهند.

این مقاله به مدیران توصیه می کند که:

۱. توجه به تغییرات محیطی باعث اثربخشی تصمیمات آنها می گردد. مدیران باید همواره تغییرات محیطی و تحولات آن را مورد پویش قرار دهند و تاثیرات آن را بر تدوین و اجرای

استراتژی‌ها بررسی کرده و کنترل‌های متناسب با آنها را انتخاب نمایند. تغییرات محیطی بنیادی و تدریجی هر یک کنترل‌های خاص خود را دارند که باید در تصمیم‌گیری مورد توجه قرار گیرد. مدیران اگر می‌خواهند در فرآیند تغییر موفق باشند باید هر دو این تغییرات را به طور صحیح مدیریت کنند. هنگامی که تغییرات تدریجی، در طی دوره‌های پیوستگی بررسی می‌شود باید با استراتژی‌ها پیوند بخورد و دقیقاً نظیر استراتژی‌ها به شکل یک مدل درآید، به شکلی که مفهوم اطلاعات جدید را بتوان به وضوح مورد ارزیابی قرار داد. هنگامی که تغییرات، بنیادی است باید حداقل برخی از جنبه‌های بررسی را عمداً از استراتژی‌های جاری مجزا ساخت و به طور موثری آن را سیال کرد تا بدان وسیله راه‌حلهایی پیدا شود که بتوان بر مشکلات فایز آمد.

۲. از آنجایی که تغییرات محیطی پیرامون این شرکتها بیشتر از نوع بنیادی بوده است، بنابر این به مدیران توصیه می‌شود که توجه کافی به **یادگیری و رشد سرمایه‌های انسانی**، اطلاعاتی و سازمانی مبذول دارند. در این شرایط بر یادگیری جمعی کارکنان تاکید داشته باشند و با ایجاد فضای یادگیری سازمانی به افراد سازمانی برای نشان دادن خلاقیت‌ها، تجربه‌اندوزی و یادگیری از خطاها، آزادی عمل بیشتری داده شود. در این رابطه مدیران باید از نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد مناسب و بموقع برای ترغیب کارکنان به تجربه‌اندوزی، یافتن فرصت‌های جدید و آزمایش ایده‌های نو استفاده کنند. به دیگر سخن، مدیران باید از طریق یادگیری سازمانی، توانائی افراد سازمان را در پی‌گیری تغییرات محیطی و تنظیم فرآیندها، کالاها و خدمات خود و بهره‌گیری از این تغییرات ترویج نمایند.

۳. به دلیل اهمیت تغییرات محیطی در موضوع کنترل‌های استراتژیک، مدیران باید **سیستم کنکاش محیطی** نظیر (تحقیقات بازار) را به منظور بررسی محیطی و کسب اطلاعات از محیط، بررسی قوتها و ضعف‌های داخلی، فرصت‌ها و تهدیدات خارجی برای محصولات و خدمات خود ایجاد نمایند. کار این واحد باید کسب اطلاع مداوم از مسایل محیطی و تجزیه و تحلیل آنها و ارائه پیشنهادهای اصلاحی باشد.

۴. چون محیط پیچیده و غیر قابل تحلیل شده است بنابر این به مدیران توصیه می‌شود در شکل دهی استراتژی‌ها بیشتر به جانب **استراتژی‌های نوظهور** گرایش بیشتری داشته باشند و مسایل را در حین عمل مدیریت و کنترل کنند. در این خصوص توصیه می‌شود به **اجماع تصمیم‌گیری** نمایند. بنابر این دیدگاه‌های برنامه‌ریزی باید جای خود را به رویکرد تفکر استراتژیک دهد و بر توانمندسازی مدیران در اتخاذ تصمیمات موثر در هر شرایط تاکید شود.

۵. مدیران باید **تناسب و هماهنگی** بین عوامل داخلی (نظیر: فرهنگ، ساختار، سیستم، افراد، تکنولوژی و...) و تغییرات محیطی (بنیادی / تدریجی) را برای اثربخشی عملکرد سازمان مورد توجه قرار دهند. به مدیران توصیه می‌گردد به هنگام به کارگیری مدل

کنترلی، ترکیب عوامل داخلی و خارجی را متناسب با نوع تغییرات محیطی به منظور شکل‌دهی استراتژی، مورد توجه قرار دهند. در حقیقت نوعی هماهنگی نظیر به نظیر بین هریک از عوامل داخلی از یک سو و هماهنگی عوامل محیطی با عوامل داخلی از سوی دیگر برقرار باشد.

۶. مدیران باید بیاد داشته باشند که بسته به تغییرات محیطی (بنیادی و تدریجی) و کانون توجه (داخل/خارج) نوع کنترل‌های استراتژیک نیز متفاوت خواهند بود. در هنگامی که **کانون توجه به داخل سازمان** و تغییرات محیطی بنیادی است، باید فرآیندهای داخلی نظیر؛ حوزه تامین و تدارکات، حوزه تولید، حوزه فروش و بازاریابی، حوزه خدمات پس از فروش، حوزه تحقیق و توسعه را کنترل نمایند. چنانچه تغییرات محیطی تدریجی است و کانون توجه داخل است، باید مسایل مالی را نظیر درآمدها و هزینه‌ها را کنترل نمایند. هنگامی که **کانون توجه به خارج سازمان** است و تغییرات محیطی شدید می‌باشد، باید یادگیری و رشد سازمانی را مورد توجه قرار دهند. هنگامی که تغییرات محیطی تدریجی و کانون توجه خارج می‌باشد، باید مشتریان نظیر رضایتمندی مشتریان، وفاداری مشتریان و... را کنترل نمایند.

۷. در یک محیط پایدار، بررسی باید **مشکل** را نشانه رود در حالی که در محیط ناپایدار باید **اطلاعات** را مد نظر داشت. تحت شرایط پیوستگی مفروضات محیطی، بررسی می‌تواند به میزان قابل توجهی **تحقیق و توسعه** را مورد استفاده قرار دهد. ولی در شرایط خصمانه که تغییرات غیر قابل پیش‌بینی هستند، بررسی‌ها باید بیشتر بر **مشاهده و تجربه** متکی باشد. ماهیت و هدف کلی بررسی تحت این دو سناریو باید بسیار متفاوت از یکدیگر باشد.

منابع و ماخذ

۱. دفت، ریچارد.ال (۱۳۷۸). **مبانی تئوری و طراحی سازمان**، علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۲. سایمونز، روبرت (۱۳۸۵). **نظام های کنترل و سنجش عملکرد**، مجتبی اسدی، تهران: گروه پژوهش صنعتی ایرانا.
۳. کاپلان، رابرت اس ودیوید پی نورتون (۱۳۸۶). **سازمان استراتژی محور**، پرویز بختیاری، چاپ پنجم، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۴. هی. ز. جان (۱۳۸۴)، **مدیریت تحول استراتژیک در عمل**، کرد نائیج و سرمدی، چاپ اول، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
5. Anthony,R.N., & J.Dearden.(1980). **Management Control Systems** , Homewood,III, Irwin.
6. Daft ,Richard L(2007).**Understanding The Theory and Design of Organization.**,Thomson South Western,1st.ed,International Student edition, USA
7. Kaplan,R.S. &Norton,D.P.(2000).**The Strategy Focused Organization** , Harvard Business School Press,Boston,MA.
8. Ketchen Jr David J.,Alan B.Eisner,(2008-2009).**Strategy**, McGraw- Hill ,Irwin.
9. Lawrie Gavin & Cobbold Ian,(2004). **Third-generation balanced scorecard:evolution of an effective strategic control tool. International Journal of Productivity Management** ,2004,53,7,ABI/Inform Global.
10. Lorange, P.M. Scott Morton, & S.Ghoshal.(1986). **Strategic Control systems**, The West Publishing Company. New York, N.Y., 1986.
11. Lufman G.,Lea E.,Sanderson S., Kenny,B.(1996). **Strategic Management: An analytical Introduction**,3rd editiganion,Blackwell Publisher, p.99.
12. Mintzberg.H &Waters.JA(1985). **Of strategies Deliberate and Emergent. Strategic. Management journal.No,6,PP:257-272**
13. Mintzberg.H, Ahlestrand, B. Lampel,J (1988). **Strategy Safari:A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management**,Prentice-Hall,UK. **Deliberate and Emergent. Strategic. Management journal.No,6,PP:257-272**
14. Nadler,D.A. and Tushman,M.L.(1989). **Organizational Frame Bending: Principles for managing reorientations**, **Academy of Management Executive** , 3,pp.199-204
15. Pearce John A. & Robinson Richard B.,Jr (1988). **Strategic Management** , Irwin . PP:294, 404-410.

16. Stella, M., O. Daniel, & H. Didier, (1999). *The Balanced Scorecard: A necessary good or an unnecessary evil?*, *European Management Journal*, [EMJ] ISSN: 0263-2373. Vol: 17 ISS: 5 date: Oct. pp. 481-491.
17. Terziovski, Mile, Andrea Howel, Amrik Scohal & Michael Morrison. (2000) . *Establishing mutual dependence between TQM and the Learning organization: a multiple case study analysis*, *The Learning organization*: volume 7. number 1, pp. 23-31