

## **فصل ۶- پیاده‌سازی، اجرا و نظارت بر حسن اجرای استراتژی**

## ۶-۱- مقدمه

در سال‌های اخیر بی‌ثباتی را در بسیاری از بخش‌های اقتصادی تجربه کرده‌ایم. در چنین شرایطی، داشتن چشم‌اندازی روشن از رسالت، عوامل خارجی تأثیرگذار و پیشرفت‌هایی که در راه رسیدن به اهداف حاصل می‌شود، برای سازمان بسیار حائز اهمیت است. برای انجام درست آن لازم است بیش از هر کار دیگر رصد و کنترل منظم پیشرفت سازمان همراه با گسترش مدیرانه در موارد ضروری صورت گیرد و استراتژی سازمان بر اساس این سنجش باز تنظیم شود. این فرایند که کنترل استراتژیک نامیده می‌شود، یک بخش مهم و اغلب ناپیدا است که سازمان‌ها برای مدیریت اثربخش سازمان به آن نیاز دارند.

این بی‌ثباتی‌ها به ما هشدار می‌دهند تا نه تنها درک کنیم که یک سیستم برنامه‌ریزی بسیار خلاق ضروری است، بلکه در زمان تلاطم، تفکر در مورد شرایط جدید و فراگیری آن‌ها برای اعتلای عملکرد الزامی است. ما چنین استدلال می‌کنیم که نباید با تغییر جنگید، بلکه باید از آن چیزهایی آموخت. یک کنترل استراتژیک خوب بایستی بر چگونگی کامیابی به هنگام تغییر و ناپیوستگی تأکید کند.

آگاهی از تغییرات مداوم این پارامترهای حیاتی و پیش‌بینی راهبردی بودن موقعیتی که نتیجتاً ممکن است تغییر کند، اساس استفاده از تغییر می‌باشد. بنابراین سیستم کنترل راهبردی به منظور شناسایی و نظارت بر چنین ناپیوستگی‌ها و تغییراتی، طراحی می‌گردد.

## ۶-۲- ضرورت نظارت و کنترل

فرآیند مدیریت راهبردی به تصمیماتی منجر می‌شود که نتایجی مهم و بلندمدت به بار خواهد آورد. تصمیمات نادرست راهبردی می‌تواند ضربه‌های شدید و خسارت‌های جبران‌ناپذیری وارد کند و در موردی وضع به گونه‌ای در می‌آید که سازمان نمی‌تواند مسیر رفته را بازگردد یا روند امور را تغییر دهد، بنابراین می‌توان گفت که از نظر سلامت و ادامه حیات سازمان، کنترل سازمان اهمیت بسیار زیادی دارد. کنترل راهبردی می‌تواند مدیریت را از وجود مسائل و مشکلاتی که دام‌گیر سازمان خواهد شد، آگاه سازد تا شاید پیش از اینکه اوضاع وخیم شود اقدامات اصلاحی به عمل آید (دیوید، ۱۳۸۱).

از سوی دیگر اگر عوامل داخلی و خارجی سازمان تغییر کنند، حتی استراتژی‌های که بهترین شکل ممکن تدوین و اجرا شده باشند منسوخ می‌گردند، بنابراین لازم است استراتژیست‌ها به طور

منظم اجرای استراتژی را بررسی، ارزیابی و کنترل نمایند. نکته قابل توجه این است که امروزه بنا به دلایل زیر کنترل راهبردی روز به روز مشکل‌تر می‌شود:

- افزایش پیچیدگی عوامل محیطی
  - مشکل‌تر شدن پیش‌بینی آینده و کاهش میزان صحت و دقت این پیش‌بینی‌ها
  - افزایش تعداد متغیرهای تأثیرگذار بر عملکرد سازمان‌ها
  - سرعت بسیار بالای منسوخ شدن حتی بهترین برنامه‌ها
  - افزایش تعداد رویدادهای داخلی و جهانی تأثیرگذار بر سازمان‌ها
- عدم هماهنگی و انعطاف‌پذیری لازم در بین شرکت‌های فعال در بازارهای رقابتی عصر تکنولوژی، زمینه‌های عقب‌افتادگی و چه بسا ورشکستگی این گونه شرکت‌ها را فراهم آورده است. تحلیل مناسب و همه‌جانبه شرایط موجود توسط مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی به منظور کسب اطلاعات مورد نیاز، نقش بسیار مهمی را در افزایش آگاهی برای دستیابی به اهداف ایفا می‌نماید. لذا سازمان‌ها اهمیت ارزیابی عملکرد جامع و همسو با اهداف راهبردی احساس نموده و سیستم‌های ارزیابی عملکرد گوناگونی را طی سالیان پیش مورد استفاده قرار داده‌اند.

### ۶-۳- تعاریف و مفاهیم کنترل راهبردی

کنترل راهبردی به عنوان یکی از اجزای فرایند مدیریت راهبردی، مشتمل بر یک سلسله اقداماتی است که به منظور کمک به مدیران ارشد و در جهت هدایت صحیح استراتژی سازمان و دستیابی به اهداف آن مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در این جا به تعریف کنترل راهبردی از دیدگاه چند صاحب‌نظر می‌پردازیم:

هاروی کنترل راهبردی را این‌گونه تعریف کرده است: «کنترل راهبردی، امری مدیریتی است که عملکرد واقعی سازمان را با عملکرد برنامه‌ریزی شده مربوط می‌سازد».

روش و بال، در این زمینه اظهار می‌کنند: کنترل راهبردی یک سیستم گزارش‌گیری طراحی شده است که جهت ارایه‌ی به موقع اطلاعات در ارتباط با اجرای موفقیت‌آمیز تصمیمات راهبردی به مدیران ارشد (روش و بال، ۱۹۸۷: ۱۰۳-۹۱).

شری یوگ و اشتین من، در تعریف کنترل راهبردی گفته‌اند: «کنترل راهبردی، عبارت است از ارزیابی انتقادی طرح‌ها، فعالیت‌ها و نتایج، به منظور کسب اطلاعات لازم برای هدایت صحیح امور و عملکرد آتی سازمان».

پیرس و رایبسون، نیز کنترل راهبردی را، پیگیری مسیر استراتژی در حال اجرا، کشف مسایل از طریق تغییر در فرضیات بنیادی و ایجاد تعدیل‌های لازم دانسته‌اند. از نظر فیگنر، کنترل راهبردی عبارت است از: فرایندهای رسمی و غیررسمی که سازمان را در ایجاد و حفظ جهت، اثربخشی و یک پارچگی راهبردی آن یاری می‌بخشد.

گلوک و جاش در این زمینه می‌گویند: کنترل راهبردی از این جهت است که ببینیم آیا گزینه‌های اجراشده‌ی استراتژی، به اهداف از قبل تعیین‌شده منجر می‌شود (آرگریس، ۱۹۸۶: ۳۶۳-۳۷۵).

به استناد نظر رابرت آنتونی و جان دردن و نرومن بدفورد در کتاب نظام‌های کنترل مدیریت، گفته شده است: کنترل راهبردی، 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).

کنترل راهبردی کوششی است برای مشاهده‌ی فراسوی واقعیت‌های آشکاری که نمایانگر سلامت کوتاه مدت سازمان‌اند و لذا تلاشی است برای ارزیابی عوامل و روندهای بنیادی‌تر که ضامن موفقیت یک فعالیت بزرگ هستند (کوبین و همکاران، ۱۳۸۲: ۶۷).

به طور کلی، کنترل راهبردی پاسخگویی به دو پرسش است: نخست، آیا اجرای استراتژی همان‌گونه که برنامه‌ریزی شده است انجام می‌شود؟ دوم، آیا نتیجه اجرا همان چیزی است که مورد انتظار بوده است؟ (علی‌احمدی و احمدوند، ۱۳۷۹)

هدف جوهره‌ی کنترل‌های بازخور- آینده‌نگر پاسخ‌گویی به مسئله‌ی تأخیری است که در سیستم‌های بازخور، کنترل‌های بعد از وقوع وجود دارد و آن هم از طریق ردیابی داده‌ها و پیش‌بینی اثرات آن‌ها بر متغیرهای خروجی سیستم دنبال می‌شود (نیکوکار و همکاران ۱۳۸۸).

مفهوم کنترل راهبردی بر این موضوع اشاره دارد که روند مدیریت راهبردی و نتایج آن بایستی به تناوب با طرح سؤالاتی مانند چه چیزی درست انجام شده است؟ چه چیزی اشتباه انجام‌یافته و روند مدیریت راهبردی چه گونه باید گسترش یابد؟ چه گونه بایستی ارزیابی شود؟ مسئله این نیست که چه

طور ممکن است یک استراتژی مدیریتی در نظر گرفته‌شده خوب طراحی شده باشد؛ بلکه اجرای مؤثر استراتژی مدیریتی فوق، بخشی از یک تلاش برنامه‌ریزی شده متکی بر ارزیابی و کنترل می‌باشد؛ البته مشروط بر آن که استراتژی تحقق پیدا کند یا اگر این استراتژی مناسب نیست کنار گذاشته و رها شود. (هاریسون، ۱۹۹۱).

روبرت کاپلان و دیوید نورتن کنترل راهبردی را از چهار منظر: مشتری، فرایندهای داخلی کسب‌وکار، رشد و نوآوری و یادگیری سازمانی، مالی بررسی و با عنوان کارت ارزیابی متوازن BSC ارائه کرده‌اند. (لشکر بلوکی، ۱۳۸۶).

## ۶-۴- کنترل راهبردی و نقش آن در مدیریت راهبردی

معمولاً کنترل در سه دوره زمانی امکان‌پذیر بوده و می‌تواند به صورت ترکیبی نیز انجام شود: کنترل پیش از اجرا، کنترل در هنگام اجرا و کنترل پس از اجرا (علی‌احمدی و همکاران، ۱۳۹۲). روش‌های کنترل قدیمی بر پایه رویکرد سوم یا کنترل بازخورد هستند. انتخاب شیوه کنترل به پویایی و ثبات محیط، وسعت محیط و برخی شرایط دیگر وابسته است.

با توجه به تعاریف کنترل راهبردی شرح داده شد مشخص است توصیف‌های ارائه‌شده، دلالت بیشتری بر کنترل بعد از اجرا دارند. زمانی که اجرا به طور کامل انجام‌شده، نتایج در دسترس خواهند بود و امکان مقایسه با استانداردها و ارزیابی وجود دارد.

زمانی که توجه سازمان بر استراتژی‌ها است و کنترل در حوزه راهبردی مطرح می‌شود، همان‌گونه که گفته شد صرف زمان برای اجرای کامل استراتژی و سپس کنترل، خطرناک است، چرا که عواقب و تأثیرهای جبران‌ناپذیری را به همراه خواهد داشت. بنابراین بررسی نتایج اغلب اوقات در کنترل پس از اجرا، کارآمد نیست، حتی ممکن است جدیدترین اطلاعات در مورد انحراف‌ها دیر به دست آمده باشند. دلیل این امر شرایط و موقعیت‌های مرتبطی است که استراتژی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و ممکن است پیش از آنکه استراتژی اجرا شود، تغییر کنند.

کنترل بعد از اجرا، محیط را مطمئن و بدون تغییر تعریف می‌کند. اما تجربه‌های روزانه مبین این است که محیط نامطمئن بوده، این موقعیت ناامن ناشی از دقت و کم توجهی نیست، بلکه ناشی از ساختار محیطی و شرایط است. در نتیجه خوب یا بد، آینده تحت تأثیر افرادی است که در این موقعیت پویا تصمیم‌گیری می‌کنند. در واقع فعالیت‌ها و تصمیم‌های راهبردی فرد "الف" مشخص نمی‌شود، مگر فرد "ب" حرکت کند و به عکس، مانند بازی شطرنج.

مورد دیگر که در کنترل بازخورد نادیده گرفته می‌شود، پیچیدگی محیط است. تعداد فاکتورهای تأثیرگذار بر محیط و روابط میان آن‌ها زیادند و مدیران دانش کافی برای درک این روابط ندارند. مدیران می‌بایست یک رویکرد روشن را برای اعمال نفوذ در چنین شرایط پیچیده‌ای اتخاذ کنند و تا حد ممکن سعی در کاهش موارد مبهم داشته باشند و تا آنجا که امکان دارد از هدر دادن زمان و هزینه خودداری کنند.

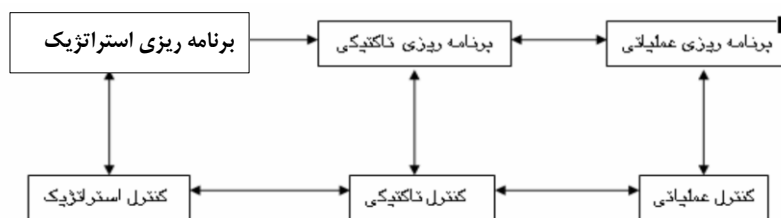
محقق کردن شرایطی روشن از موقعیت سازمان، فرایندی پیچیده است که مستلزم جمع‌آوری، تفسیر و انتقال اطلاعات است. در مورد اطلاعات محدود، این امر به راحتی امکان‌پذیر و قابل اجراست، اما زمانی که در محیطی توسعه‌یافته و پیچیده‌تر حضور داریم، این کار به سادگی امکان‌پذیر نیست؛ اگر چه تمامی اطلاعاتی که از یک محیط به دست می‌آید مورد استفاده قرار نمی‌گیرد و می‌بایست غربالگری انجام شود.

غربال اطلاعات اولیه، موجب شکل‌گیری فرضیه‌ها می‌شود، پیچیدگی را کاهش می‌دهد و ریسک‌های ناشی از انتخاب‌های مدیر را که به گونه ذاتی در فرایند مدیریت قرار دارد، زیر تأثیر قرار می‌دهد.

با توجه به آنچه توضیح داده شد کنترل، که پیش از این مرحله‌ای مستقل و در فاز نهایی فرایند مدیریت راهبردی در نظر گرفته شده است، مناسب است به نوعی پیش از اجرا و در زمان اجرای راهبردی نیز به کار رود، به بیان دیگر از زمانی که برنامه‌ریزی شروع می‌شود کنترل نیز می‌بایست آغاز شود.

#### ۶-۴-۱- ارتباط برنامه‌ریزی و کنترل راهبردی

از آنجایی که برنامه‌ریزی و کنترل در واقع دو روی یک سکه‌اند، می‌توان گفت که برای هر کدام از سه سطح، برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی تاکتیکی و برنامه‌ریزی عملیاتی، کنترل خاص آن سطح وجود دارد اما در عین حال باید به این نکته توجه کرد که این سه سطح از برنامه‌ریزی و به طبع آن سه سطح کنترل با همدیگر رابطه داشته و به صورت یک سیستم واحد در سازمان عمل می‌کنند. رابطه این سطح برنامه‌ریزی و کنترل در شکل ۶-۱ نشان داده شده است (لورنر و همکاران، ۱۳۸۵).



شکل ۶-۱ پیوند درونی و بیرونی انواع برنامه‌ریزی سازمانی و سیستم‌های کنترل (لورنر و همکاران، ۱۳۸۵)

### ۶-۴-۱-۱- برنامه‌ریزی و کنترل راهبردی

برنامه‌ریزی و کنترل استراتژیک در ابتدا با پایه‌گذاری مسیر استراتژیک اصلی در بستر زمینه‌های محیطی به گونه‌ای که شرکت خودش را بیابد سر و کار دارد. از سوی دیگر برنامه‌ریزی و کنترل تاکتیکی می‌تواند به معنی سروکار داشتن بیشتر سازمان با اجرای مسیر استراتژیک مورد نظر، در زمینه برنامه استراتژیک باشد.

### ۶-۴-۱-۲- برنامه‌ریزی و کنترل تاکتیکی

برنامه‌ریزی و کنترل تاکتیکی در این مفهوم شاید به معنی تمرکز بر ارزیابی نحوه واکنش محیط به طرح‌های تاکتیکی باشد که به وسیله ارزیابی واکنش‌های رقبای مشتریان و یا برای مشاهده این که سازمان چقدر خوب این نتایج را به عنوان رویدادهای حساس و سود سهم بازار و نظایر آن در نظر می‌گیرد آشکار می‌شوند.

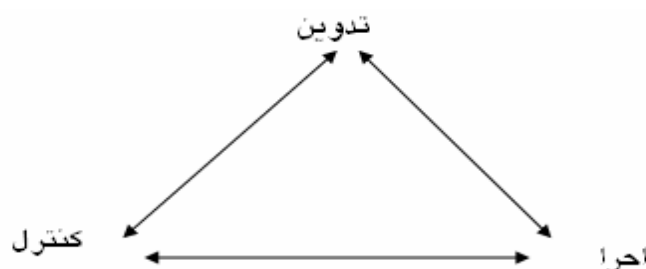
### ۶-۴-۱-۳- برنامه‌ریزی و کنترل عملیاتی

برنامه‌ریزی و کنترل عملیاتی نظر آنچه که امروزه شرکت‌ها برای دستیابی به موفقیت کوتاه مدت و بلندمدت با آن سروکار دارند، می‌تواند به معنی طرح‌های تفصیلی کوتاه مدت برای فعالیت‌های یک سازمان مطرح باشد. به همین نحوه کنترل ممکن است با جزئیات دستیابی به نتایج خاص مرتبط باشد.

تشخیص تفاوت میان استراتژی مورد نظر و تحقق آن یکی از وظایف مهم کنترل استراتژی است. (میتزبرگ، ۱۳۸۴).

در کنترل تاکتیکی، نکته اساسی پرسش درباره این است که آیا سازمان به اهداف خویش نائل می‌شود؟ در کنترل راهبردی، خود اهداف اصلاحی مورد تردید واقع می‌شوند.

نکته مهم دیگر این است که تدوین استراتژی و کنترل استراتژی به همراه اجرای استراتژی که شکل‌دهنده فرایند مدیریت استراتژیک هستند با یکدیگر در ارتباط بوده و تأثیر متقابل بر یکدیگر دارند شکل ۶-۲.



شکل ۶-۲ ارتباط بین اجزا (مراحل) سه‌گانه در مدیریت راهبردی (لورنر، ۱۳۸۵)

نکته جالب‌توجه این است که واحد برنامه‌ریزی بسیاری از سازمان‌ها از واحد ممیزی آن‌ها جداست. این‌طور به نظر می‌رسد که واحد ممیزی به اجرای کنترل می‌پردازد و واحد برنامه‌ریزی هم فقط به تدوین برنامه می‌پردازد. بسیاری از افراد درک نمی‌کنند که علت اصلی شکست بسیاری از سیستم‌های مدیریت در چنین سازمان‌هایی جدایی واحد برنامه‌ریزی از واحد کنترل است.

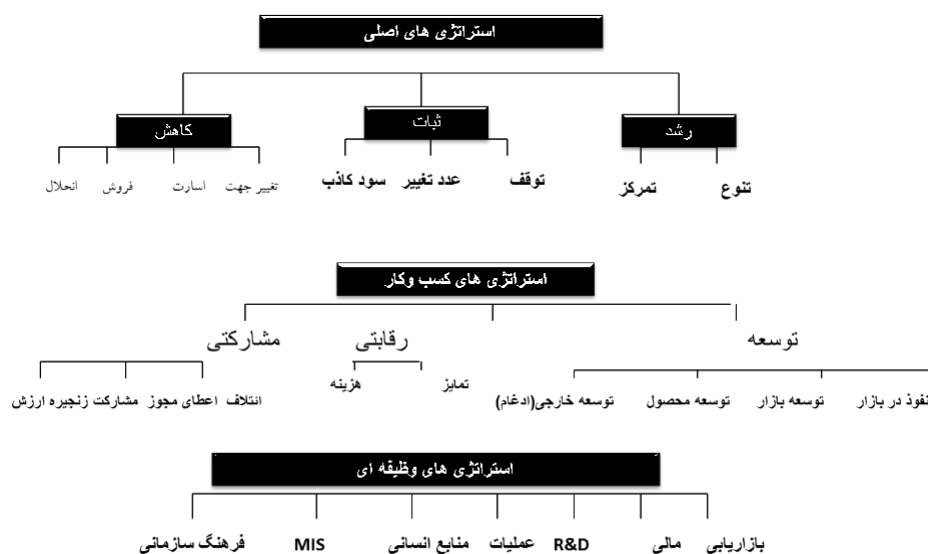
#### ۶-۴-۲- سلسله‌مراتب کنترل راهبردی

همان‌طور که در شکل ۶-۳ نشان داده شده است سلسله‌مراتبی از استراتژی‌ها وجود دارد (هوفر و شندل، ۱۹۷۸) کنترل راهبردی نیز دارای سلسله‌مراتبی است. به‌طور کلی کنترل راهبردی در سطح بنگاه معمولاً در ایجاد تعادل بین فعالیت‌های مختلف کسب‌وکار آن شرکت، متمرکز می‌شود. کنترل راهبردی در سطح کسب‌وکار اساساً با حفظ موقعیت رقابتی شرکت در صنعت یا تجارت خاصی مرتبط می‌شود و بالاخره نقش کنترل راهبردی در سطح وظیفه‌ای نیز یکی از ویژگی‌های رقابتی مبتنی بر وظیفه برای توسعه و پیشرفت محسوب می‌شود. اگرچه مفهوم کنترل راهبردی در هر سه سطح معتبر است، اما هرچه در سلسله‌مراتب بالاتر می‌رویم محدوده و اهمیت آن افزایش می‌یابد.

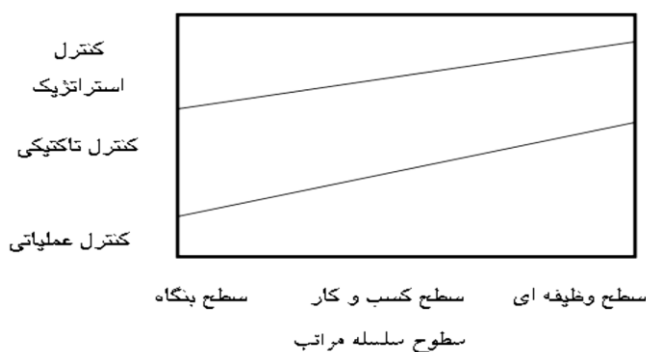
همان‌طور که در شکل ۶-۳ و شکل ۶-۴ نشان داده شده است، در سطح وظیفه‌ای، کنترل عملیاتی اهمیت نسبی زیادی دارد. چون حداکثر کردن بهره‌وری منابع مربوط به استراتژی اولیه مربوط به این سطح می‌شود. در سطح کسب‌وکار، نقش کنترل عملیاتی کم می‌شود، در حالی که نقش کنترل استراتژیک افزایش



می‌یابد. حساس بودن نسبت به تغییرات تکنولوژی، برای توسعه ساختارهای صنعتی و بازار، و به نیازهای متغیر برای تعاملات بین فعالیت‌های خلق ارزش داخلی، کلید فعالیت‌های کنترل استراتژیک در این سطح هستند و بالاخره در سطح بنگاه، اهمیت کنترل استراتژیک بیشتر هم می‌شود. بهره‌گیری از صرفه‌های اقتصادی جزء لاینفکی از تنوع بازار محصول شرکت است. عملیاتی کردن عامل بالقوه‌ای برای هم افزایی و تخصیص مجدد منابع حیاتی سازمان برای انطباق دادن فرصت‌ها و تهدیدات ناشی از تغییرات از اهداف اصلی کنترل استراتژیک در این سطح هستند (لورنژ و همکاران، ۱۳۸۵).



شکل ۶-۳ سلسله مراتب استراتژی‌های سازمان



شکل ۴-۶/ اهمیت نسبی طبقه‌بندی‌های مختلف کنترل در سطوح مختلف سلسله مراتب سازمانی (لورنژ، ۱۳۸۵)

### ۶-۴-۳- انواع ناپیوستگی‌ها و نقش کنترل

یکی از راه‌های موثر برای شناخت انواع ناپیوستگی‌ها که باید در درک نیاز به کنترل استراتژیک در نظر گرفته شود، طبقه‌بندی آن‌ها به چهار دسته عمده است. رویکردی که توسط نویسندگان بی‌شماری در حوزه استراتژی سازمان استفاده شده است. این چهار حوزه عبارت‌اند از: نیروهای اجتماعی، اقتصادی، تکنولوژیکی و سیاسی.

ما بر این عقیده‌ایم که چنین ناپیوستگی لزوماً زیان‌آور نیست، بلکه فرصت‌های جالب‌توجهی را به کسانی که به فواید این تغییر آگاه‌اند و نیز توان اداره مؤسساتشان را در آینده‌ای نامطمئن دارند عرضه می‌کند (لورنژ، ۱۹۸۹).

از دید لورنژ، چهار مجموعه از نیروهای فوق‌الذکر به طور بالقوه غیرقابل کنترل می‌باشند. با وجود این، آن‌ها عوامل تعیین‌کننده کنترل راهبردی هستند.

در کنترل لازم است سازمان به طور فعال این عوامل خارجی را مورد ارزیابی قرار دهد و برای پاسخ‌گویی به آن‌ها در زمان مقتضی گوش به زنگ باشد. این نیروها غیرقابل کنترل‌اند، اما به لحاظ پاسخ‌گویی سازمان به تقاضاها الزامی هستند.

## ۶-۵- انواع مدل‌های عمومی کنترل راهبردی

### ۶-۵-۱- رویکردهای کنترل راهبردی از دیدگاه پیرس و رایینسون

از دیدگاه پیرس کنترل استراتژیک با چهار رویکرد روبه‌رو است (پیرس و رایینسون، ۱۳۹۰):

- کنترل مفروضات برنامه‌ها
- نظارت راهبردی
- کنترل آگاهی‌های ویژه (بازنگریهای دوره‌ای)
- کنترل اجرا یا کنترل پیاده‌سازی

### ۶-۵-۱-۱- کنترل مفروضات

در این رویکرد، فرض بر این است که تعداد عناصر و تأثیرهای متقابل میان آن‌ها در محیط یک سازمان، فهم کامل آن‌ها را مشکل می‌سازد، بنابراین برنامه‌ریزی با در نظر گرفتن مفروض‌هایی همراه است؛ در هنگام اجرای استراتژی، تمرکز مدیریت، فقط نمی‌تواند کسب اطمینان از اجرای استراتژی به گونه‌ای که برنامه‌ریزی شده است، باشد. در این رویکرد فرایند مدیریتی، متفاوت از فرآیندی است که در ارتباط با کنترل متعارف مدیریتی است. به بیان دیگر کنترل مفروضات برای رسیدگی سیستماتیک و مداوم این است که آیا مفروضات تعیین‌شده در زمان برنامه‌ریزی و اجرا هنوز اعتبار دارند یا خیر؟ (لشکر بلوکی، ۱۳۸۶).

مفروضات کلیدی باید در طول فرایند برنامه‌ریزی، معین و ثبت شوند. مفروضه‌ها در درجه سخت با دو گروه عوامل سروکار دارند: محیطی و صنعتی.

• **عوامل محیطی:** مؤسسه‌ها بر عوامل محیطی کنترل ندارند یا کنترل بسیار کمی دارند، اما این عوامل برای موفقیت استراتژی تأثیر تعیین‌کننده‌ای دارند. تورم، تکنولوژی، نرخ بهره، مقررات، تغییرهای اجتماعی و جمعیت‌شناسی نمونه‌هایی از این عوامل‌اند.

• **عوامل صنعت:** این عوامل بر عملکرد شرکت‌های مربوط به همان صنعت تأثیر دارند این عوامل در صنایع مختلف متفاوت‌اند.

فرآیند تعیین اعتبار مفروض‌های استراتژی شامل جمع‌آوری و تفسیر داده‌ها و ایجاد پاسخ‌های مناسب می‌شود. جمع‌آوری داده‌ها در تمام سطوح سازمان انجام می‌شود، چرا که

افراد مختلف به داده‌های مختلف دسترسی دارند، بنابراین گسترش فعالیت‌های مشاهده‌ای و آگاهی عمومی راهبردی مورد نیاز است. تفسیر داده‌ها به وسیله گروهی از مدیران عملیاتی و مدیران رده‌بالا، انجام می‌شود و تصمیم برای پاسخگویی به وسیله تغییر استراتژی، با مدیریت رده‌بالاست.

به طور خلاصه، هدف از این نوع کنترل، کنترل محتوا و مضمون استراتژی است و نه اطمینان از اجرای استراتژی به گونه‌ای برنامه‌ریزی شده است، سازمان‌ها بایستی طرح‌هایی را به عنوان یکی نقطه شروع در نظر گرفته و اعتبار آن‌ها را بررسی کنند و این پرسش را که آیا طرح هنوز معتبر است، به گونه پیوسته مطرح شود.

### ۶-۵-۱-۲- نظارت راهبردی

رویکرد کنترل مفروضات برای کنترل راهبردی، تمرکز خود را بر این حقیقت قرار دارد که پیچیدگی محیط و بازار یک شرکت در یک نقطه از زمان، طی برنامه‌ریزی بدون در نظر گرفتن مفروضات، ساده‌سازی برای درک و فهم مشکل است، بنابراین مفروضات می‌بایست به گونه‌ای پیوسته مورد ارزیابی و کنترل قرار گیرند تا مشخص شود که آیا برنامه ارائه‌شده هنوز معتبر است یا خیر؟ در این مورد جنبه مهم دیگری نیز وجود دارد و آن این است که، حتی اگر شرایط محیطی و بازار بتوانند به طور کامل در مرحله برنامه‌ریزی درک شوند، این شرایط در دوره اجرای استراتژی تغییر می‌کنند و این تغییرها منجر به فرصت‌ها و تهدیدهای جدیدی می‌شوند که می‌توانند برنامه موجود را بی‌اعتبار سازند. این مشکل از آنجا ناشی می‌شود که انجام برنامه‌ریزی به صورت دوره‌ای است؛ حال آنکه تغییرهای محیطی و بازار پیوسته است.

بنابراین نظارت راهبردی شامل شناسایی تغییرات مهم در محیط و بازار و پاسخ به آن‌ها به گونه پیوسته در دوره اجرای استراتژی است. لازم است فهرست جنبه‌های تحت بررسی به اندازه کافی بزرگ باشد تا انواع تغییرها را پوشش دهد. کار بررسی شرایط بازار و محیط و تفسیر داده‌های جمع‌آوری شده به وسیله دپارتمان‌های افراد متخصص در سازمان‌های بزرگ و به وسیله دو تا سه مدیر ارشد در سازمان‌های کوچک انجام می‌شود. پاسخ به این داده‌ها بر اساس تأثیر ارزیابی‌شده بر این جنبه‌ها و فوریت نیاز به پاسخ است. اگر پاسخی بتواند به تعویق انداخته شود، جنبه تغییر یافته مربوط به آن پاسخ به عنوان ورودی برای انجام برنامه‌ریزی بعدی در نظر گرفته می‌شود. اگر پاسخ مورد نیاز ضروری باشد در اجرای استراتژی، به شکل افزودن یک پروژه جدید به پروژه‌های موجود در طرح، صورت می‌گیرد. افزودن پروژه‌های جدید یا حذف عناصر مشخص از برنامه به عنوان پاسخی

به تغییرها در جنبه‌های تشخیص داده‌شده منجر به تغییرها در محتوا و مضمون برنامه می‌شود. این رویکرد از کنترل راهبردی نیز هدف خود را کنترل محتوای استراتژی قرار می‌دهد که متفاوت از کنترل اجرای استراتژی است.

با توجه به آنکه کنترل مفروضات و کنترل اجرا، ماهیتاً کنترل متمرکزند، نظارت راهبردی برای زیر نظر گرفتن بخش وسیعی از رخدادها درون و بیرون شرکت که پیشرفت راهبردی مؤسسه را تهدید می‌کند تدوین می‌شود. نظارت راهبردی باید تا آنجا که ممکن است غیرمتمرکز باقی بماند و به صورت فعالیت آزاد برای شناخت محیط طراحی شود. مکاتبه‌های بازرگانی، گردهمایی‌های تجاری، مذاکرات و مشاهدات با قصد قبلی و بدون قصد قبلی همه منابع نظارت راهبردی هستند.

### ۶-۵-۱-۳- کنترل آگاهی‌های ویژه (بازنگری‌های دوره‌ای)

کنترل آگاهی ویژه نیازمند به ملاحظه مجدد عمیق و غالباً سریع استراتژی بنیادی مؤسسه بر اساس یک رویداد اتفاقی و غیرمنتظره است. این رویکرد برای کنترل راهبردی شامل اجرای یک بازنگری کامل استراتژی به طور دوره‌ای در فواصل از قبل تعیین‌شده است. هدف از این بازنگری، انجام تغییرات لازم بر روی استراتژی است.

ابعاد بازنگری به حد کافی گسترده است تا کلیه فرضیات برنامه‌ریزی و تمام بخش‌های محیط مؤسسه را در برگیرد. تواتر چنین بازنگری‌هایی، به دلیل ابعاد گسترده این فرآیند، معمولاً یک‌بار در یک یا چند سال است. از آنجایی که بعضی از تغییرات در محیط و بازار، بسیار مهم و قابل توجه است، مانند بحران نفت، بسیاری از تغییرات از اهمیت کمی برخوردار است و ممکن است اثر کمی بر روی استراتژی مؤسسه داشته باشد. هر چند این اثرات کم به طور تجمعی ممکن است اثر عمده‌ای بر استراتژی داشته باشد. بازنگری‌های دوره‌ای استراتژی، نقشی اساسی در شناسایی و ارزیابی اثرات تجمعی چنین تغییرات اندکی دارد که در غیر این صورت ممکن است نادیده گرفته شده و متوجه آن‌ها نشویم.

### ۶-۵-۱-۴- کنترل اجرا یا کنترل پیاده‌سازی

پیاده‌سازی استراتژی با مجموعه‌ای از گام‌ها، برنامه‌ها، سرمایه‌گذاری‌ها و تحرکاتی همراه است که در زمانی طولانی به وقوع می‌پیوندند. برنامه‌های ویژه‌ای به عهده گرفته می‌شوند. حوزه‌های وظیفه‌ای فعالیت‌های مرتبط با استراتژی را آغاز می‌کنند. افراد کلیدی به جمع اضافه می‌شوند یا مأموریت جدید می‌یابند. منابع بسیج می‌شوند. به عبارت دیگر، مدیران از طریق تبدیل برنامه‌های

کلان به اقدامات مشخص گام به گام و نتایج مورد انتظار از واحدها و افراد مشخص استراتژی را پیاده سازی می کنند.

کنترل پیاده سازی نوعی از کنترل راهبردی است که باید با وقوع رویدادهای فوق صورت پذیرد. کنترل پیاده سازی برای ارزیابی لزوم یا عدم لزوم ایجاد تغییر در استراتژی کلان با توجه به نتایج اقدامات افزایشی برای پیاده سازی استراتژی کلان طراحی می شود. دو نوع کنترل راهبردی پایه در این حوزه شامل (۱) نظارت بر محرکهای راهبردی (پیشرانها یا پروژه های راهبردی) و (۲) بازبینی رویدادهای شاخص می باشند.

#### ۶-۵-۱-۴-۱- نظارت بر پیشرانها یا پروژههای راهبردی

به عنوان ابزاری برای پیاده سازی استراتژی کلان، اغلب از پروژههای راهبردی محدود استفاده می شود- پروژههایی که نشان دهنده بخش هایی از کل اقداماتی هستند که برای پیاده سازی استراتژی باید انجام شوند. این پیشرانهای راهبردی اطلاعاتی را در اختیار مدیران قرار می دهند که به آنها در تعیین اینکه استراتژی کلان طبق برنامه پیشرفت می کند یا نیاز به تنظیماتی دارد کمک می کنند.

پیشرانها یا پروژههای راهبردی: اقدامات خاص که گامهای اولیه در اجرای یک استراتژی کلان هستند، معمولاً در برگیرنده تعهدات قابل توجه منابعند با این حال بازخوردهای از پیش تعیین شده به مدیران کمک می کنند تا بدانند ادامه پیگیری استراتژی مناسب است یا نیاز به تعدیلات یا تغییرات در آن وجود دارد.

با اینکه استفاده از پیشرانهای راهبردی به نظر ممکن است ساده بیاد ولی استفاده از آنها برای مقاصد کنترل همیشه ساده نیست. تفسیر تجربه اولیه یا ارزیابی استراتژی کلی با توجه به چنین تجربه ای می تواند دشوار باشد. یک رویکرد این است که در اوایل فرایند برنامه ریزی توافقی در مورد اینکه کدام پیشرانها یا کدام مراحل از پیشرانها عوام حیاتی در موفقیت استراتژی هستند به عمل آید. مدیران مسئول این کنترلهای پیاده سازی آنها را از بقیه فعالیتها جدا ساخته و به تناوب زیر نظر قرار می دهند. رویکرد دیگر استفاده از برآوردهای توقف/حرکت است که به مجموعه ای از نقاط حداقلی معنی دار (زمان، هزینه ها، تحقیق و توسعه، موفقیت و مانند آن) مربوط به پیشرانهای خاص متصلند.

### ۶-۵-۱-۴-۲- بازبینی رویدادهای شاخص

مدیران اغلب تلاش می‌کنند تا رویدادهای شاخصی را که در طی پیاده‌سازی استراتژی به وقوع می‌پیوندند مورد شناسایی قرار دهند. این رویدادهای شاخص ممکن است وقایع حیاتی، تخصیص‌های عمده منابع، یا صرفاً گذشت میزان معینی از زمان باشند. این بازبینی‌های رویدادهای شاخص که پس از رویداد انجام می‌شوند مستلزم ارزیابی مجدد و گسترده استراتژی و مقتضی بودن استمرار یا تمرکز مجدد جهت‌گیری شرکت هستند.

رویدادهای شاخص: نقاطی در زمان، یا در تکمیل بخش‌های عمده یک استراتژی بزرگ‌تر، که از سوی مدیران تعیین شده‌اند تا نوعی بازبینی توقف - ادامه حرکت در ارتباط با استراتژی زیربنایی مربوط به استراتژی بزرگ‌تر را انجام دهند.

کنترل پیاده‌سازی همچنین از طریق سیستم‌های کنترل عملیاتی مانند بودجه‌ها، جداول زمانی و عوامل کلیدی موفقیت نیز امکان پذیر هستند. در حالی که تلاش کنترل‌های راهبردی بر هدایت شرکت در بلند مدت است (معمولاً پنج سال یا بیشتر)، کنترل‌های عملیاتی ارزیابی و کنترل پس از اقدام را در دوره‌های کوتاه مدت فراهم می‌کنند - معمولاً از یک ماه تا یک سال. برای اثربخش بودن، سیستم کنترل عملیاتی باید چهار گام مشترک در همه کنترل‌های پس رویدادی را بردارند:

۱- تعیین استاندارد عملکرد

۲- سنجش عملکرد واقعی

۳- سنجش انحرافات از استانداردهای تعیین شده

۴- شروع اقدام اصلاحی

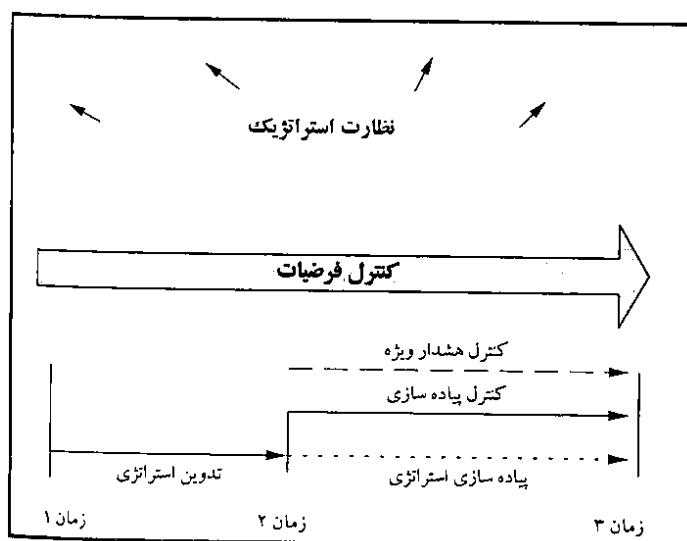
جدول ۶-۱ و شکل ۶-۵ خصوصیات و ویژگی‌های هر یک از انواع کنترل راهبردی را نمایش

می‌دهد.

جدول ۶-۱- خصوصیات و ویژگی‌های انواع رویکرد کنترل راهبردی (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۸)

ویژگیهای چهار نوع کنترل استراتژیک				
ویژگیهای پایه	کنترل مفروضات	کنترل پیاده سازی	نظام راهبردی	کنترل هشدار ویژه
اهداف کنترل	فرضیات و پیش بینی های برنامه ریزی	محرکها و برنامه های کلیدی استراتژیک	تهدیدها و فرصتهای بالقوه مرتبط با استراتژی	وقوع رویدادهای قابل شناسایی ولی غیر محتمل
درجه تمرکز بدست آوردن داده ها	زیاد	زیاد	کم	زیاد
رسمیت	متوسط	زیاد	کم	زیاد
تمرکز	کم	متوسط	کم	زیاد
استفاده با عوامل محیطی	بله	به ندرت	بله	بله
استفاده با عوامل صنعت	بله	به ندرت	بله	بله
استفاده با عوامل مربوط به استراتژی	نه	بله	به ندرت	بلی
استفاده با عوامل مربوط به شرکت	نه	بله	به ندرت	به ندرت





شکل ۶-۵ نمایش حوزه‌های عملکرد چهار نوع کنترل راهبردی (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۳)