

## مقاله پژوهشی:

# الگوی کنترل راهبردی آمادوپشتیبانی در شرایط ثبات و بحران

## (مورد مطالعه: یک سازمان دفاعی)

[20.1001.1.74672588.1400.5.20.8.6](https://doi.org/10.21861/20.1001.1.74672588.1400.5.20.8.6)

احمد بیطرف<sup>۱</sup>، حسین عیساوی<sup>۲</sup>، مصطفی ایزدی<sup>۳</sup>، علی مبینی دهکردی<sup>۴</sup>، مهدی غضنفری<sup>۵</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۰۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۱۴

## چکیده

امروزه، تغییرات سریع و متنوع محیطی بر تمام سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دفاعی چیره شده و بنابر این، مدیران در چنین محیط‌هایی، علاوه بر تلاش مداوم برای هدایت سازمان در خلال این تحولات، نیازمند مقایسه مداوم وضع موجود با وضع مطلوب با استفاده از ابزارهای مرسوم از جمله کنترل راهبردی هستند. مقاله حاضر، تحقیقی است که در خصوص طراحی و تبیین الگوی کنترل راهبردی آمادوپشتیبانی یک سازمان دفاعی در شرایط ثبات و بحران انجام شده است.

این تحقیق از لحاظ گردآوری مبانی نظری و پیشینه‌ها، کتابخانه‌ای و از نظر گردآوری داده‌ها، میدانی است. با توجه به نوع تحقیق، از یک‌سو جهت‌گیری توسعه‌ای و از طرف دیگر دارای جهت‌گیری کاربردی است. ابزار گردآوری داده‌ها، مستندات، الگوهای کنترل راهبردی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند و عمیق است. این پژوهش از نظر افق زمانی تک‌مقطعی بوده و جامعه و نمونه آماری آنرا اساتید، مدیران و کارشناسان آمادی در سازمان دفاعی مورد مطالعه تشکیل می‌دهند. در این راستا، با مطالعات و مصاحبه‌های انجام شده و با مشارکت گروه کانونی، ابعاد، مولفه و شاخص‌های الگو احصاء و در قالب پرسشنامه و نظرات ۴۸ نفر از متخصصان و با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی و آزمونهای دیگر، روایی و پایایی عوامل و اولویت آنها بررسی شد. الگوی نهایی شامل چهار نوع کنترل راهبردی تدریجی ماموریت‌گرا، تدریجی فرآیندگرا، بنیادی انعطاف‌گرا، و بنیادی انسان‌گرا بوده که هر یک نیز دارای مولفه و شاخص‌هایی در وضعیت ثبات و بحران هستند.

۱ دانشجوی دکترای مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، نویسنده مسئول، رایانامه: ahmadbitaraf@yahoo.com

۲ استادیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین(ع)

۳ استادیار دانشگاه عالی دفاع ملی

۴ دانشیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

۵ استاد دانشگاه علم و صنعت ایران

**کلید واژه‌ها:** کنترل راهبردی، آمادوپشتیبانی، دفاعی، ثبات، بحران.

## مقدمه

اگرچه ارزیابی و کنترل با شکل‌گیری زندگی جمعی بشر آغاز شده، ولی از سال ۱۸۰۰ میلادی، به‌کارگیری نظام‌های رسمی آن در سطح فردی و سازمانی رایج شد (آذری و زمانی، ۱۳۹۴: ۱۸). وجود رقابت شدید در دنیای امروزی، مدیران را بر آن داشته تا با نگاهی راهبردی، در پی رسیدن به اهداف خود برآیند. از سوی دیگر امروزه، هیچ نهاد، سازمان و حتی نظام اجتماعی نمی‌تواند بدون وجود یک نظام کارآمد ارزیابی و کنترل، در تحقق اهداف خود موفق باشد؛ چراکه پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های هر سازمان معمولاً با میزانی از خطا همراهند که برای شناسایی و رفع آن‌ها، انجام مداوم ارزیابی و کنترل تنها راه چاره است (اخوان کاظمی، ۱۳۹۴: ۲) و آمادوپشتیبانی سازمان‌های دفاعی نیز از قاعده مستثنی نیستند.

آمادوپشتیبانی سازمان‌های دفاعی در نیروهای مسلح کشور، وظایف تدارک، حمل‌ونقل، تعمیرات و نگهداری و... را با معیارهایی از قبیل هزینه، کیفیت، کمیت، زمان، مکان تحویل و... برعهده دارد. بنابراین، فعالیت‌های آمادوپشتیبانی دفاعی شامل اکتساب، ذخیره‌سازی، جابه‌جایی، توزیع، تعمیرات و خروج کالاهای غیرقابل استفاده به‌همراه مدیریت اطلاعات آنها در طول چرخه آمادی، جابه‌جایی و حمل‌ونقل، اکتساب، تعمیرات، نگهداری و انهدام دارایی‌های غیرمنقول<sup>۲</sup> خواهد بود (بیطرف و عیسایی، ۱۳۹۱: ۱۴۹).

با توجه به حجم بالای فعالیت‌های آمادوپشتیبانی و تنوع خدمات و کالاهایی که به ذینفعان ارائه می‌شود، اهمیت کنترل در آمادوپشتیبانی سازمان‌های دفاعی دوچندان می‌شود. در واقع، آمادوپشتیبانی پیوستاری از فرآیندهاست که به‌عنوان ابزار یا روشی برای دستیابی به هدف مشخص که عبارت از تامین کالا و خدمات در کوتاهترین زمان و موقع مناسب، با قیمت و کیفیت مناسب، صیانت و حفاظت از کالاهای خریداری شده و در نهایت تحویل آنها به پشتیبانی‌شوندگان و رفع نیاز آنهاست، بکار گرفته می‌شود. مدیران آمادوپشتیبانی سازمان‌های دفاعی نیز ناچارند تحولات داخلی و خارجی را به‌طور مستمر رصد کرده و

۱. تدارک را می‌توان به‌طور کلی شامل فعالیت‌های برآورد، تأمین و خرید، ذخیره‌سازی و توزیع دانست.

۲. در برخی کشور انجام امور مهندسی نیز جزو وظایف آمادوپشتیبانی است.

مجموعه خود را به شکل نقادانه‌ای در پرتو شرایط جدید ارزیابی و اصلاح کنند تا تحقق عملکردهای مورد انتظار تضمین شود. الگوی کنترل راهبردی آمادوپشتیبانی در سازمان دفاعی مورد مطالعه قصد دارد تا تحقق راهبردهای مؤثر و کارآمد بکارگیری منابع را در برابر تقاضاهای فزاینده پشتیبانی‌شوندگان در وضعیت ثبات و بحران تضمین کرده و بدین ترتیب فرآیند اتخاذ تصمیمات به‌موقع و صحیح برای دستیابی به اهداف و تحقق راهبردها و... را تسهیل کند.

مقام معظم رهبری<sup>(مدظله‌العالی)</sup> فرموده‌اند: «باید یک برنامه بلندمدت، یک راهبرد کلی و یک استراتژی تدوین شده وجود داشته باشد تا شما بتوانید در هر برهه‌ای از زمان پیشرفت خودتان را با آن بسنجید. ... ببینیم در این خط‌مشی و راهبردی که برای خودمان معین کرده‌ایم ...، چقدر پیش رفته‌ایم، یا چقدر عقبیم». در دنیای امروز، سازمان با محیطی پویا روبه‌رو بوده که در آن، عوامل به سرعت و به شدت تغییر می‌کنند و با گذشت زمان، کنترل و ارزیابی نیز دشوارتر می‌شود (دیوید، ۱۳۹۰: ۱۶۸).

بنابراین ضرورت دارد تا فرآیندهای مرتبط با کنترل راهبردی در همه سازمان‌هایی که دارای برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری در سطوح کلان و راهبردی می‌باشند، طراحی و اجرا گردد (لورنژ و همکاران، ۱۳۸۵: ۷۱). عناصری که می‌توان کنترل راهبردی را بر رویشان ساری و جاری دانست شامل ماموریت، اهداف، راهبرد، فناوری، ساختار، نیروی انسانی، محیط، فرهنگ، محصولات و... است (اعرابی و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۹). در آمادوپشتیبانی سازمان‌های دفاعی نیز، الگوی کنترل راهبردی، اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری را فراهم ساخته و به متخصصان و مدیران آمادوپشتیبانی این امکان را می‌دهد تا بتوانند آمادوسانی و پشتیبانی از ذینفعان را در شرایط ثبات و بحران به‌طور مؤثر و کارا انجام دهند. حال پرسش اینست که آمادوپشتیبانی سازمان دفاعی چگونه در وضعیت‌های مختلف، راهبردها، اهداف و... خویش را کنترل کند.

## مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

کنترل و ارزیابی در حکومت‌ها، دارای انواع و شیوه‌هایی بوده است. در زمان هخامنشیان، کوروش و داریوش، تفتیش و نظارت جزء مشاغل اداری به‌شمار می‌آمد (محولاتی و بهرامی، ۱۳۹۷: ۷۶). پس از اسلام، نظارت، سنتی از سنن الهی معرفی شد. نظارت کامل و دقیق نیات و ارزیابی اعمال انسان در روز قیامت مفاهیمی است که بر این امر دلالت دارد (عمید زنجانی و موسی‌زاده، ۱۳۸۹: ۵۱). این مفهوم در ساختار حکومت نیز جایگاه ویژه‌ای در سیره پیامبر اکرم (ص) و امیر مؤمنان (ع) داشته است (حضور، ۱۳۹۲: ۹۲). تابه‌حال تحقیقات متعددی نیز در این خصوص انجام شده و این تحقیقات با نگرش‌های مختلفی به موضوع پرداخته‌اند (آذری و زمانی، ۱۳۹۴: ۱۹). در ظاهر به‌نظر می‌رسد که طرح‌ریزی کنترل، ساده است، ولی در عمل، با مسائل زیادی روبه‌رو می‌شود (استونر و فریمن، ۱۳۷۵: ۹۸). اگر سازمانی هم‌زمان با تدوین و اجرای راهبردها، زمینه و نقاط کنترل را تعیین نماید، بسیاری از این موارد حل خواهند شد. بنابراین اغلب با انتخاب سطح راهبردی برای اعمال کنترل، می‌توان به گزینه‌های مناسب برای کنترل عملیاتی و تاکتیکی نیز دست یافت (عیسای، ۱۳۸۷: ۲۱۷).

کنترل راهبردی درصدد تحقق ارکان جهت‌ساز و اهداف سازمان است و راهبردهای سازمانی را نشانه گرفته و عامل موفقیت سازمان در رسیدن به اهدافش بوده و به استفاده از معیارهای درازمدت و راهبردی مرتبط با ارزیابی اقدامات مدیریتی اشاره دارد (هزبری و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۷۳). کنترل راهبردی مشتمل بر سلسله اقداماتی است که به‌منظور کمک به مدیران ارشد در جهت هدایت صحیح سازمان، تحقق راهبردها و دستیابی به اهداف مورد استفاده قرار می‌گیرد (بیطرف و عیسای، ۱۳۹۲: ۱۶۸). کنترل راهبردی، در محیط رقابتی به ارتقای عملکرد سازمان کمک می‌نماید. همچنین، نظامهای کنترل و فرماندهی برای هدایت رفتارها و نظارت بر نتایج، جهت دستیابی به کارایی در مقیاس اقتصادی مورد استفاده قرار می‌گیرند (هینیکا، ۲۰۱۶: ۲۷). با این وجود، می‌توان موفقیت راهبرد و تصمیم‌گیری‌های سازمان را تا حد زیادی به چگونگی دسترسی به اهداف راهبردی وابسته دانست (هویکو، ۲۰۱۸: ۵۱۸).

برخی دیگر، کنترل راهبردی را عامل برقراری تعادل بین توسعه و حفظ منابع برای تامین نظر ذینفعان می‌دانند (زمان، ۲۰۱۹: ۴۹). کمال و همکارانش نیز کنترل راهبردی را

رویکردی برای بهینه‌سازی و کاهش هزینه‌های عملیاتی برشمرده‌اند (کمال، ۲۰۱۹: ۸۲). «هاروی»<sup>۱</sup>، کنترل راهبردی را موضوعی مدیریتی دانسته که عملکرد واقعی سازمان را با عملکرد برنامه‌ریزی شده مرتبط می‌سازد. «روش و بال»<sup>۲</sup> معتقدند که مدیران، کنترل راهبردی را برای اطلاع از میزان موفقیت تصمیماتشان به‌کار می‌گیرند (بیطرف و عیسایی، ۱۳۹۲: ۱۶۷). «شریوگ و اشتینمن»<sup>۳</sup> نیز معتقدند که کنترل راهبردی، به‌منظور کسب اطلاعات لازم برای هدایت صحیح امور و عملکرد آتی است. «پیرس و رایینسون»<sup>۴</sup> معتقدند که با کنترل راهبردهای در حال اجرا، انحرافات، کشف و تعدیل می‌شوند. از نظر «فیگنر»<sup>۵</sup> کنترل راهبردی عبارتست از فرآیندهای رسمی و غیررسمی که سازمان را در ایجاد و حفظ اثربخشی و یکپارچگی راهبردی یاری می‌کند (بیطرف و عیسایی، ۱۳۹۲: ۱۳۷).

براساس بسیاری از نظریه‌های هماهنگی و ترکیب‌بندی سازمان، هریک از نظام‌های موجود در سطوح راهبردی باید با نظام‌های فرادستی، فرودستی و هم‌تراز هماهنگ باشد تا باعث ایجاد هم‌افزایی در دستیابی به اهداف شود (اعرابی و همکاران، ۱۳۹۶: ۴۱). سازمان باید توان درک میزان هماهنگی اقدامات در دستیابی به «وضعیت مطلوب» را داشته باشد. این هماهنگی به معنی هم‌سوئی، سازگاری و تناسب با راهبردها و اهداف است که با کنترل راهبردی قابل رصد خواهد بود (عیسایی، ۱۳۸۷: ۲۱۴).

### پیشینه تحقیق

هر چند در بررسی تحقیقات قبلی، الگوی کنترل راهبردی در حوزه آمادوپشتیبانی دفاعی یافت نشد، لیکن در ادامه به برخی از تحقیقات متعددی که در خصوص کنترل راهبردی انجام شده، اشاره می‌شود. هرکدام از این مطالعات در یک موضوع و با رویکرد خاص انجام شده و بررسی این تحقیقات می‌تواند زمینه دانش‌افزایی و آشنایی با الگوها و روشهای کنترل راهبردی را برای محققین فراهم آورد.

1 Harvey

2 Roush & Ball

3 Scheryoyg & Steinmann

4 Pearce & Robinson

5 Fiegener

**الگوی سایمونز:** او بین کنترل اجرای راهبرد و کنترل محتوای راهبرد تفاوت قائل شده و به بررسی تفاوت و شباهت بین اندازه‌گیری عملکرد و سیستم‌های کنترل راهبردی پرداخته است. سایمونز به تفاوت بین راهبردهای محقق شده، راهبردهای نوظهور و راهبردهای مورد نظر توجه کرده و چارچوب او مرکب از چهار اهرم یا نظام کنترل عارضه‌یابی/تشخیصی<sup>۱</sup>، اعتقادی<sup>۲</sup>، تعاملی<sup>۳</sup> و تعیین محدوده/مرزی<sup>۴</sup> است (سایمونز، ۱۳۸۵: ۸۶).

**- الگوی آنسوف:** این الگو بیان می‌دارد که در شرایط تغییرات محیطی شدید، راهبردها در حین عمل شکل می‌گیرند و این شرایط، نیازمند مدیرانی توانمند، خالق، حساس، انعطاف‌پذیر و انطباق‌پذیر هست و تصمیمات مربوط به این شرایط، اغلب به صورت جمعی و به اتفاق آراء توسط مدیران اجرایی و کارآموده اخذ می‌شود (هژبری و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۸۱).

**- الگوی کوئین:** کوئین و همکارانش معتقدند فرآیند کنترل راهبردی روشن و رسمی، بخشی ضروری در مدیریت است. فرآیند کنترل رسمی راهبردی، اهمیت اهداف راهبردی و برنامه‌های عملیاتی را نشان می‌دهد و اولویت‌های مدیر سازمان را مشخص می‌کند (نیکوکار و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۳۷).

**- الگوی هاریسون:** او بر این موضوع تاکید داشت که روند مدیریت راهبرد و نتایج آن باید پیوسته ارزیابی شود. به‌واقع، از نگاه هاریسون، موضوع این نیست که یک راهبرد مدیریتی، به‌خوبی طراحی شده باشد، بلکه اجرای موثر آن راهبرد، بخشی از یک تلاش برنامه‌ریزی‌شده برای ارزیابی و کنترل است و این ارزیابی مؤثر تا زمانی‌که راهبرد موفق شود و یا کنار گذارده شود، ادامه دارد (هژبری و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۸۳).

**- الگوی استونر:** استونر بیان می‌دارد که طرح‌ریزی عملی یک سامانه کنترلی، مدیران را با مشکلات زیادی مواجه کرده که منشاء بیشتر آنها، تصمیمات مرتبط با نیاز به کنترل و

---

۱ Diagnostic Control Systems

۲ Beliefs Systems

۳ Interactive Control Systems

۴ Boundaries Systems

شیوه تعیین میزان پیشرفت، است. استونر برای حل این مسأله، کنترل را به چهار دسته پیش از عمل، سکانی، تفکیکی و بعد از عمل تقسیم کرده است (بیطرف، ۱۴۰۰: ۲۰۲).

**- الگوی حکاک:** او، الگوی کنترل راهبردی را برای واحدهای صنعتی صادرکننده کالا در ایران ارائه کرد. در این الگو با لحاظ شدن دو دسته‌بندی میتزبرگ درباره راهبرد، فرض بر رابطه بین فرآیند شکل‌گیری راهبرد و تغییرات محیطی با کنترل‌های راهبردی استوار است. در اجرای راهبردها نیز دو دسته‌بندی تغییرات محیطی (بنیادی/تدریجی) مورد ملاحظه قرار گرفته است. یافته تحقیق حاکی از وجود رابطه بین فرآیند شکل‌گیری راهبرد (مدبرانه/نوظهور) و تغییرات محیطی (بنیادی/تدریجی) است (حکاک، ۱۳۸۷: ۱۹۴).

**- الگوی فرقانی:** فرقانی و همکارانش به طراحی الگوی کنترل راهبردی در سازمان‌های صنعتی دفاعی پرداخته‌اند. یافته‌های آنها نشان می‌دهد که سه معیار پویایی، گستردگی و سطح منابع در دسترس، بر سازمان‌های دفاعی تأثیرگذارند و مدیران با در نظر گرفتن این سه عامل، می‌توانند مناسب‌ترین شیوه کنترل راهبردی را انتخاب کنند. الگوی آنها پیشنهاد می‌کند که در محیط‌های کاملاً متغیر، از روش‌های مدیریت مسائل راهبردی و تجزیه و تحلیل راهبردی یا همان شیوه‌های موجود در کنترل بنیادی و زمانی که میزان شدت عوامل محیطی متوسط تا کم است، از کنترل تدریجی استفاده شود (بیطرف، ۱۴۰۰: ۲۰۳).

**- الگوی اسکات:** اسکات از دو بعد سازمان را تشریح کرده که بعد اول نوع سازمان (عقلایی و طبیعی) و بعد دوم نیز میزان تعامل با محیط (باز و بسته) را نشان می‌دهد. به طور خلاصه می‌توان مدیریت را از لحاظ میزان توجه مدیر به داخل یا خارج و از لحاظ میزان کنترل که شامل کنترل شدید یا کنترل اداری (دیوانسالاری) و کنترل کم (کنترل قومی یا فرهنگی) است، مورد بررسی قرار داد (اعرابی و همکاران، ۱۳۹۶: ۷۹).



طبیعی → تغییرات محیطی ← عقلایی

رفتار سیستم	باز ↑	کنترل بر مبنای نظام عقلایی باز	کنترل بر مبنای نظام طبیعی باز
	↓ بسته	کنترل بر مبنای نظام عقلایی بسته	کنترل بر مبنای نظام طبیعی بسته

شکل شماره ۱: الگوی کنترل بر اساس دیدگاه اسکات (اعرابی و همکاران، ۱۳۹۶: ۷۹)

**– الگوی هال:** با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک به کار رفته در این الگو می‌توان چهار الگوی کنترل به دست آورد و بین اجزا سازمان هماهنگی و انسجام ایجاد کرد (اعرابی و همکاران، ۱۳۹۶: ۷۹).

خارج → تغییرات محیطی ← داخل

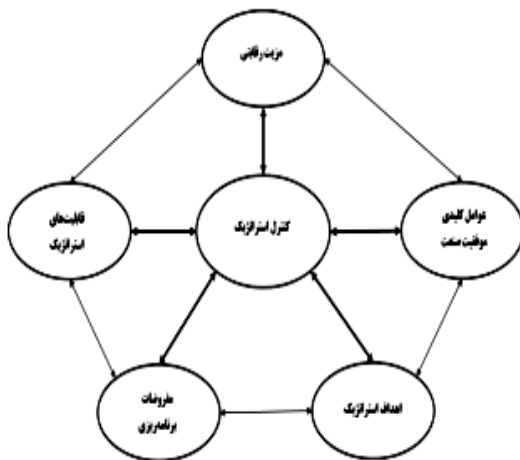
نتیجه کنترل فرآیند ↓	↑	کنترل بر مبنای روابط انسانی	کنترل بر مبنای نظام های باز
	↓	کنترل بر مبنای فرآیندهای داخلی	کنترل بر مبنای عقلایی بودن

شکل شماره ۲: الگوی کنترل بر اساس دیدگاه هال (اعرابی و همکاران، ۱۳۹۶: ۷۹)

**– الگوی لورنژ:** آن‌ها دو نوع کنترل راهبردی را معرفی کردند. الف) کنترل تدریجی: هنگامی که مجموع نیروهای محیط بیرونی و درونی نسبتاً آرام بوده و سازمان می‌تواند از طریق حفظ پایدار تغییرات تدریجی به سمت اهدافش پیش رود و مفروضات زیربنایی راهبردی معتبر باقی بمانند. ب) کنترل بنیادی: این نوع از کنترل به زمانی اشاره می‌کند که تغییرات محیطی به صورت گسسته ظهور پیدا کرده و در این حالت تنظیم مجدد راهبرد موضوعیت پیدا می‌کند. تنظیم مجدد راهبرد مستلزم آنست که سازمان از تفکرات قبلی خود

رها شود و توانایی ایجاد تغییر در مفروضات خود و خلق مزیت جدید را متناسب با ناپیوستگی و گسستگی محیط بیرونی داشته باشد (لورنژ و همکاران، ۱۳۸۵).

**- الگوی پرکس و توکلی<sup>۱</sup>:** آنها معتقدند به غیر از بررسی پیش فرض های برنامه و میزان تحقق اهداف راهبردی، لازمست سه عنصر دیگر نیز در کنترل راهبردی بررسی شود. آن ها عقیده دارند که برای طراحی و اجرایی نمودن یک کنترل راهبردی مناسب و اثربخش، لازمست پنج بعد مزیت رقابتی<sup>۲</sup>، قابلیت های راهبردی<sup>۳</sup>، عوامل کلیدی موفقیت<sup>۴</sup>، اهداف راهبردی<sup>۵</sup> و پیش فرض های برنامه ریزی<sup>۶</sup> مورد بررسی و تمرکز قرار گیرند (پرکس و توکلی، ۲۰۰۱).



شکل شماره ۳: الگوی پرکس و توکلی (۲۰۰۱)

الگوهای فیگنر (۱۹۹۰ و ۱۹۹۷)، شریوگ و استینمن (۱۹۸۷)، پیرس و رابینسون (۲۰۰۰)، پربل (۱۹۹۲)، جولیان و سایفرس (۲۰۰۲)، مورالیدهاران (۲۰۰۴)، الگوی جامع (فریرا و اتلی، ۲۰۰۹) و الگوهای دیگری نیز در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند (بیطرف، ۱۴۰۰: ۱۰۹-۲۰۴). از آنجا که بررسی و تجزیه و تحلیل تمامی مطالعات صورت گرفته در این

۱ Perks & Tavakkoli

2 Competitive Advantage

3 Strategic Capabilities

4 Keys Success Factors

5 Strategic Goals

6 Planning Premises

مقاله امکان‌پذیر نیست، خلاصه‌ای از برخی مهم‌ترین و مرتبط‌ترین مطالعات انجام شده، به‌مراه ابعاد اصلی، نقاط قوت و ضعف در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول شماره ۱: مقایسه دیدگاه‌ها و الگوهای کنترل راهبردی

دیدگاه و الگو	ابعاد/مؤلفه‌های اصلی	نقاط قوت	نقاط ضعف
لورنز (۱۹۸۰)	اهداف راهبردی، برنامه‌های راهبردی، بودجه‌ریزی عملیاتی، بودجه‌ریزی راهبردی	توجه به مراحل تدوین و اجرای راهبرد	توجه کم به تغییرات محیطی، توجه زیاد به داخل سازمان و کنترل‌های مالی و بودجه‌ای
هریسون (۱۹۹۲) به نقل از هژبری و همکاران(۱۳۹۸)	اهداف راهبردی، تعیین وظایف، پاسخگویی، بودجه، شایستگی کارکنان، ردیابی، سازوکار بازخور، اقدام‌های اصلاحی	دارای مدل فرآیندی، توجه به سطوح متمایز کنترل راهبردی و عملیاتی، توجه به شایستگی کارکنان	تمرکز بر سازمان‌های اداری، عدم توجه به کنترل‌های آینده‌نگر و بحرانی و شرایط محیطی، توجه به سطوح بالای سازمان
کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) به نقل از نیکوکار و همکاران(۱۳۹۵)	ارزیابی چشم‌انداز، اهداف، راهبردها و مأموریت سازمان	توجه به عوامل داخلی و خارجی سازمان	تأکید بیشتر بر عوامل داخلی در مقایسه با عوامل خارجی
شریوگ و اشتینمن (۱۹۸۷)	فرموله‌سازی راهبرد، اجرای راهبرد، ارزیابی راهبرد	توجه به شرایط محیطی، پوشش مراحل مدیریت راهبردی	توجه کم به فرآیندهای داخلی سازمان
دنیسون (۱۹۹۵) به نقل از به نقل از نیکوکار و همکاران(۱۳۹۵)	توجه همزمان به داخل و خارج، نیازهای محیط انعطاف‌پذیر، نیازهای محیط باثبات و پایدار. پیشنهاد فرهنگ‌های مأموریتی، دیوان‌سالار، مشارکتی، انعطاف‌پذیر	توجه به داخل و خارج سازمان، توجه به تغییرات محیطی، به‌کارگیری SRP, S در الگو	عدم تشریح کامل همه ابعاد الگو
سایمونز (۱۳۸۵)	نظام کنترل تشخیصی، نظام کنترل تعاملی	توجه به شرایط ثبات و عدم ثبات	توجه به مفاهیم ذهنی
پیرس و رابینسون (۲۰۰۰)	تأکید بر کنترل اجرایی راهبردی در ابعاد ردیابی نقاط کلیدی راهبردی، بازبینی مراحل خاص	به‌کارگیری CSF's در الگوی ارائه شده	توجه کم به شرایط و تغییرات محیطی

نقاط ضعف	نقاط قوت	ابعاد/مؤلفه‌های اصلی	دیدگاه و الگو
الگوی خاصی را ارائه ننموده است	دسته‌بندی نظرات در سه رویکرد	رویکردهای کنترل راهبردی از جمله رویکردهای سنتی، رویکرد انتقادی، تعاملی	بند و اسکالان (۱۹۹۵) به نقل از هژبری و همکاران (۱۳۹۸)
عدم توجه به تغییرات محیطی، تأکید بر کنترل‌های عملیاتی	نگرش نظام‌مند به کنترل با توجه به ورودی، فرآیند و خروجی	کنترل ورودی/کنترل آینده‌نگر، کنترل فرآیند/کنترل مکانی، کنترل خروجی / کنترل بازخورد	استونر و فریمن (۱۳۷۵)
عدم توجه به مرحله برنامه‌ریزی راهبردی و تأکید بر اجرای راهبرد	توجه به محیط سازمان	کنترل سازگاری، کنترل امکان-پذیری، کنترل هماهنگی، کنترل مزیت رقابتی	دیوید (۱۳۹۰)
عدم توجه به داخل و خارج سازمان	کنترل بر اساس ثبات و بحران و تعیین روش‌ها	کنترل بنیادی، کنترل تدریجی، ثبات، بحران	لورنژ و همکاران (۱۳۸۵)
توجه کم به جنبه‌های مفی موثر	توجه به اثرات مثبت	کنترل خروجی و کنترل فرآیند	استوتایسون (۲۰۱۷) به نقل از هژبری و همکاران (۱۳۹۸)
عدم توجه به سایر ابعاد کنترل	توجه ویژه به کنترل ورودی	کنترل ورودی	میلر (۲۰۱۳) به نقل از هژبری و همکاران (۱۳۹۸)
به سایر جنبه‌های کنترل توجه نشده است		کنترل‌های رسمی و غیررسمی	خان و نظیر (۲۰۱۶)
عدم توجه به سایر ابعاد کنترل	توجه به تاثیرات مثبت این بعد در کنترل راهبردی	کنترل راهبردی فرآیندی و کنترل راهبردی محتوایی	مورالیدهاران (۲۰۰۴) و بویزون (۲۰۱۴) به نقل از هژبری و همکاران (۱۳۹۸)
	تاثیر مثبت این دو بر کنترل راهبردی	کنترل فرآیند و کنترل خروجی	رحمان سرشت و حبیبی (۱۳۹۳)
توجه زیاد به کنترل در سطوح بالای سازمانی، عدم توجه به مباحث فرهنگی و سیاسی در کنترل	توجه به کنترل‌های حین اجرا و آینده‌نگر، توجه به سطوح متمایز کنترل راهبردی و عملیاتی، توجه به شرایط محیطی	کنترل مفروضات، کنترل اجرا، نظارت راهبردی، کنترل آگاهیهای ویژه	پرل (۱۹۹۲)

نقاط ضعف	نقاط قوت	ابعاد/مؤلفه‌های اصلی	دیدگاه و الگو
عدم ارائه یک مدل فرآیندی، عدم ارائه سطوحی برای کنترل	توجه همزمان به راهبردهای پدیدارشنونده و پیش‌تدبیرانه	عوامل مزیت رقابتی، قابلیت‌های راهبردی، عوامل موفقیت، اهداف راهبردی، پیش‌فرض برنامه‌ریزی	توکلی و پرکس (۲۰۰۱)
مناسب سازمان‌های دولتی، کاربرد در سطح سازمان	مدل بومی یا توجه به محیط و شرایط زمینه‌ای، توجه ویژه به دو بعد فرهنگی و مشتری‌مداری	اهداف راهبردی، واگذاری وظایف، پاسخگویی، بودجه‌بندی، شایستگی کارکنان، مکانیسم بازخورد، مراقبت و نظارت راهبردی و اقدامات اصلاحی، فرهنگ سازمانی، مشتری‌مداری	نیوکوار و همکاران (۱۳۹۵)
بیشتر به کنترل در سطح سازمان توجه شده و ویژه صنعت بانکداری است	مدل بومی یا توجه به محیط و شرایط زمینه‌ای	کنترل محتوای راهبرد، اجرای راهبرد، سیاسی، بینشی، مسئولانه، مراقبت راهبردی، آگاهی ویژه، قابلیت راهبردی	خاشعی و همکاران (۱۳۹۸)
	مدل بومی یا توجه به محیط و شرایط زمینه‌ای، راهبردها، پیامدها	شرایط علی، پدیده محوری، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها، پیامدها	سیادت و همکاران (۱۳۹۸)
تمرکز ویژه روی صنایع دفاعی	تولید مول بومی و متناسب با شرایط صنعت دفاعی	بازآفرینی درونی، نتایج و اهداف راهبردی، مفروضات و پوش راهبردی، ظرفیت همکاری متقابل، توانایی در مدیریت همکاری با شبکه	احمدوند و همکاران (۱۳۹۵)
تمرکز ویژه روی یک صنعت خاص (بنکرینگ)	توجه به داخل و خارج سازمان، توجه به تغییرات محیطی، توجه به ابعاد کنترل	کنترل سیاسی، تحدیدی، محتوای راهبرد، تبدیل راهبرد، اجرای راهبرد، تعاملی، وظیفه‌ای، داخلی	خاشعی و طیبی (۱۳۹۸)

### ویژگیهای سازمان مورد مطالعه

سازمان دفاعی مورد مطالعه و سازمان فرادستی آن، مأموریت‌های آمادوپشتیبانی را در قالب تدابیر، سیاست، ارزش، اصول، چشم‌انداز، اهداف، برنامه و... ابلاغ می‌کنند و در

وضعیت صلح (ثبات) انتظار دارند تا آمادوپشتیبانی، ضمن اداره سازمان، آمادگی لازم را جهت پشتیبانی از جنگ (بحران) در خود ایجاد نماید. به عبارت دیگر، در وضعیت ثبات (صلح)، اجرا و تحقق مأموریت پشتیبانی از رده‌های مصرف‌کننده باید همراه با کیفیت، رضایتمندی، آمادگی، کاهش هزینه و... صورت گیرد. اما در وضعیت بحران (جنگ)، اولویت‌ها و انتظارات ذینفعان از آمادوپشتیبانی بدلیل تغییر در شرایط و نیازمندی‌ها متفاوت خواهد بود. در بحران، آمادوپشتیبانی سازمان دفاعی باید منعطف، پویا، انطباق‌پذیر، متحول و واکنش‌پذیر باشد تا پاسخگوی نیازهای متفاوت ذینفعان بوده و همزمان خود را متناسب با شرایط محیطی به‌روز کند. در شرایط بحران، احتمال قطع کانال‌های تأمین و توزیع نیز وجود دارد. انعطاف‌پذیری آمادوپشتیبانی نیز در این خصوص کمک می‌کند تا خللی در استمرار پشتیبانی بوجود نیاید. این در حالیست که آمادوپشتیبانی، همزمان باید خدمات جاری خود را نیز ارائه نماید. نظامات و فرآیندها، سامانه‌های هوشمند، یکپارچگی، بودجه-ریزی نظام‌مند و... از جمله این ویژگی‌ها است. هرچند آمادوپشتیبانی در سازمان دفاعی با کالا و تجهیزات فراوانی سروکار دارد، ولی این امکانات باید در خدمت پشتیبانی‌شوندگان قرار گیرد و به‌عبارتی، آمادوپشتیبانی سازمان دفاعی، انسان‌محور است نه تجهیزمحور. بنابراین، سرمایه انسانی که در خدمت آمادوپشتیبانی است نیز باید از ویژگی‌های شاخصی از قبیل اعتماد، تعهد، مشارکت و... برخوردار باشد.

### جمع‌بندی الگوهای کنترل راهبردی

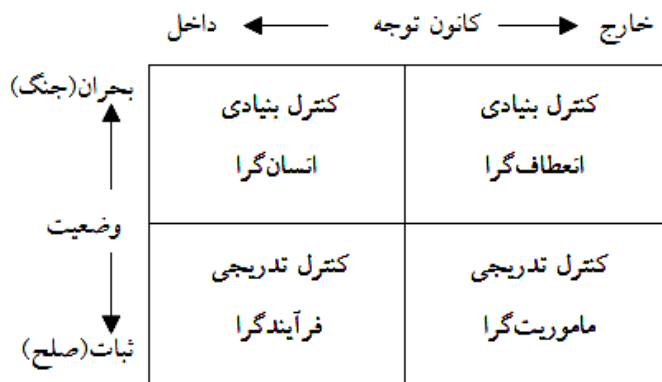
با توجه به نتایج مطالعات، نوع کنترل و ویژگی‌های آن به نوع و شرایط محیطی خارج و کانون توجه سازمان بستگی دارد. هنگامی که سازمان می‌تواند تحولات محیطی را پیش‌بینی و مدیریت کند، از کنترل تدریجی استفاده می‌کند. در چنین فضایی، اگر کانون توجه به داخل باشد نوع کنترل، تدریجی عوامل داخلی و از طریق کنترل مراکز مسئولیت و عوامل کلیدی داخلی موفقیت و اگر کانون توجه به خارج باشد، از کنترل تدریجی عوامل خارجی با کنترل عوامل کلیدی خارجی موفقیت و کنترل راهبردهای عمومی استفاده می‌شود. همچنین، در کنترل تدریجی عوامل داخلی تأکید بر پایش و کنترل نقاط ضعف و

تهدیدات و در کنترل تدریجی عوامل خارجی تاکید بر پایش نقاط قوت و تهدیدات است. در مواجهه با محیط متلاطم، اگر کانون توجه به محیط داخل باشد، نوع کنترل، کنترل بنیادی عوامل داخلی و روش آن، تجزیه و تحلیل حوزه راهبردی و مدلسازی نظام‌ها بوده که عمدتاً بر نقاط ضعف و فرصت‌ها تاکید دارد. اگر کانون توجه به محیط خارج باشد، نوع کنترل، کنترل بنیادی عوامل خارجی و روش آن، مدیریت مسائل راهبردی و سناریو خواهد بود. این نوع کنترل، عمدتاً بر نقاط قوت و فرصت‌ها تاکید دارد.

جدول شماره ۲: مقایسه عوامل مطرح در کنترل راهبردی آمادوپشتیبانی با الگوها و مدل‌های مطرح

عوامل مطرح در کنترل راهبردی آمادوپشتیبانی	الگوها و مدل‌های پشتیبانی کننده
توجه به داخل و خارج	روملت، مینتزیبرگ، جیمز، هاریسون، کارون، کاپلان، دیوید
شرایط ثبات و بحران	لورنژ، سایمونز، کارول، آنسوف، حکاک، پریل، توکلی، شریوگ
تدریجی و بنیادی	لورنژ، حکاک، فرقانی، خاشعی
انعطاف‌پذیر	دیوید، روملت، مینتزیبرگ، جیمز، دنیسون، بند و اسکالان، فرقانی، احمدوند
انسان‌محور	دنیسون، دیوید، هاریسون، کارون، استونر، کاپلان، آنسوف، نیکوکار
فرآیند‌محور	دنیسون، استونر، کاپلان، استوتایسون، رحمان سرشت، مورالیدهاران، بویزون
مأموریت‌گرا	دنیسون، دیوید، استونر، کاپلان، سیادت

در ادامه، با توجه به موارد فوق و با نظر گروه کانونی، الگوی مفهومی کنترل راهبردی آمادوپشتیبانی ارائه شده است:



شکل شماره ۴: الگوی مفهومی کنترل راهبردی آمادوپشتیبانی (محقق)

## روش‌شناسی تحقیق

هدف از انجام این تحقیق، طراحی الگوی کنترل راهبردی آمادوپشتیبانی یک سازمان دفاعی در دو وضعیت ثبات (صلح) و بحران (جنگ) است. در این راستا پرسش‌های تحقیق بر مبنای چیستی الگو و نیز ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های آن در دو وضعیت ثبات و بحران شکل گرفته است. در ادامه، مباحث مربوط به روش‌شناسی تحقیق شامل نوع و روش تحقیق، جامعه و نمونه مورد مطالعه، ابزارهای سنجش روایی و پایایی، روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها و روش طراحی الگوی تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## نوع و روش تحقیق

این تحقیق از نوع کاربردی-توسعه‌ای بوده و از نظر روش، موردی و زمینه‌ای است. مطالعات کتابخانه‌ای، پرسشنامه و مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختارمند با اساتید، مدیران عالی و ارشد و کارشناسان خبره آمادوپشتیبانی در سازمان مورد مطالعه، دارای رویکرد کیفی است. در رویکرد کمی، پس از شناسایی عوامل اصلی الگو با نظر گروه کانونی، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تحقیق و ابزار سنجش با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی بررسی می‌شود. پایایی ابزار سنجش نیز با محاسبه آلفای کرونباخ و آزمون سؤالات تحقیق، مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین برای سنجش روایی سازه، از آزمون تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات اندازه‌گیری و سایر موارد برای اولویت‌بندی ابعاد و مولفه‌ها، استفاده خواهد شد.

## جامعه و نمونه آماری

با توجه به خاص بودن موضوع تحقیق و محدودیت جامعه آماری خبرگان در سازمان مورد مطالعه و نیز با در نظر گرفتن سطح خطای ۰.۵٪، تعداد نمونه آماری، ۴۱ نفر محاسبه و برای اطمینان بیشتر، پرسشنامه بین ۶۰ نفر توزیع که ۴۸ پرسشنامه عودت شد.



## مراحل انجام تحقیق

در این تحقیق بعد از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه ساختارمند و عمیق، به جمع‌آوری و تحلیل نظرات گروه کانونی ۶ نفره از خبرگان پرداخته شد. بعد از طراحی الگوی مفهومی با همکاری گروه کانونی، ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی تحقیق از خلال مطالعات کتابخانه‌ای، مدلها و الگوهای کنترل راهبردی و مستندات تخصصی موجود در موضوع آمادوپشتیبانی در سازمان دفاعی مورد مطالعه استخراج شد. در ادامه نیز روایی ابزار سنجش در دو بخش روایی محتوا و روایی سازه مورد بررسی قرار گرفت.

## یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

### الف: یافته‌های جمعیت‌شناختی

در ادامه به ارائه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پرداخته می‌شود. این ویژگی‌ها به ترتیب عبارتند از مشاغل و تحصیلات پاسخ‌دهندگان. جدول زیر نشان می‌دهد که حدود ۵۸ درصد پاسخ‌دهندگان را مدیران عالی و ۴۲ درصد را مدیران میانی و کارشناسان خبره تشکیل می‌دهند.

جدول شماره ۳: فراوانی مشاغل پاسخ‌دهندگان

نوع شغل	تعداد	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
مدیران و فرماندهان عالی	۲۸	۵۸	۵۸	۵۸
مدیران میانی و کارشناسان خبره	۲۰	۴۲	۴۲	۱۰۰
جمع	۴۸	۱۰۰	۱۰۰	-

جدول بعد نیز نشان‌دهنده سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان می‌باشد:

جدول شماره ۴: فراوانی تحصیلات پاسخ‌دهندگان

تحصیلات	تعداد	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
فوق دیپلم	۴	۸	۸	۸
لیسانس	۱۶	۳۳	۳۳	۴۱
فوق لیسانس	۲۳	۴۸	۴۸	۸۹
دکتر	۵	۱۱	۱۱	۱۰۰
جمع	۴۸	۱۰۰	۱۰۰	-

## ب: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها

در ادامه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی عملیاتی تحقیق با توجه به انواع روش‌های کنترل راهبردی و با توجه به وضعیت ثبات و بحران و نیز کانون توجه به داخل و خارج آمد و پشتیبانی که از خلال پرسشنامه‌ها و مطالعات به دست آمده، در جدول زیر تنظیم و ارائه شده است.

جدول شماره ۵: الگوی عملیاتی تحقیق

منابع پشتیبانی کننده	گویه	مؤلفه	نوع کنترل
۱- مقیمی، ۱۳۸۰: ۶۵ و ۱۹۰	وجود مقررات و ضوابط به صورت مکتوب	قانون محوری	
۲- رستگاری، ۱۳۸۵: ۲۲۰	مشخص بودن شرح وظایف افراد در سازمان		
۳- قلی پور، ۱۳۸۰: ۳۴	مشخص بودن شرح وظایف بخش‌ها در سازمان		
۴- لوستائوس، ۱۳۸۵: ۵۱	وجود استاندارد کاری در سازمان		
۵- دفت، ۱۳۸۵: ۱۸۴-۱۸۶	وجود آیین‌نامه و دستورالعمل در هر وضعیت		
۱- حمیدی زاده: ۱۳۸۵: ۱۱۲	مشخص بودن فعالیت زیرنظام‌های آمادوپشتیبانی	نظام محوری	کنترل راهبردی تدریجی فرآیندگرا
۲- دودانگه، ۱۳۸۱: ۲۲۱	وجود فرآیندهای مناسب		
۳- جی سون، ۱۳۸۳: ۲	یکپارچگی نظام آمادوپشتیبانی		
۴- واترز، ۱۳۸۴: ۹	شفاف بودن ورودی و خروجی‌های سازمان		
۵- استانفیل، ۲۰۰۳			
۶- توبین، ۱۳۸۲: ۴-۱۳			
۷- مقیمی، ۱۳۸۰: ۱۹			
۸- استانسکی، ۱۳۸۳: ۱۷			
۱- مشبکی، ۱۳۷۷: ۸۱	تصمیم‌گیری متمرکز	تمرکز محوری	
۲- دودانگه، ۱۳۸۱: ۲۲۱	سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی متمرکز		
۳- دفت، ۱۳۸۵: ۱۳۸۴-۱۸۷	نظارت و کنترل متمرکز		
۴- ایکاف، ۱۳۸۴: ۱۳۷۲	بودجه‌ریزی متمرکز		
۵- دفت، ۱۳۸۵: ۴۲۴-۴۲۵			
۶- لوستائوس و دیگران، ۱۳۸۵: ۹۵			
۱- دودانگه، ۱۳۸۱: ۲۳۶	کنترل همه جانبه کارکنان	نظارت محوری	
۲- مقیمی، ۱۳۸۰: ۱۹۱	نظارت‌های ستادی مداوم		
۳- مهام و پوریانسب، ۱۳۷۷: ۹۵	کنترل مستمر نحوه اجرای برنامه‌ها		
۴- استانسکی، ۱۳۸۳: ۴۱	گزارش‌گیری و گزارش دهی مستمر		
۵- مهام و پوریا نسب، ۱۳۷۷: ۱-۳			

نوع کنترل	مؤلفه	گویه	منابع پشتیبانی کننده
کنترل راهبردی تدریجی مأموریت‌گرا	مأموریت محوری	هم جهت بودن برنامه‌های کوتاه و بلند مدت	۱- ابراهیمی نژاد، ۱۳۷۹: ۲۱۸
		امکان‌پذیری تحقق مأموریت‌ها	۲- کوئین و همکاران، ۱۳۸۲: ۷۹-۷۰
		میزان کیفیت اجرای مأموریت	۳- حمیدی زاده، ۱۳۸۵: ۱۱۲-۱۱۴
		اتخاذ راهبرد متناسب با مأموریت	۴- دیوید، ۱۳۸۰: ۵۴۸
		شفاف بودن مأموریت	۵- سل مایر، ۲۰۰۳: ۴۰
			۶- سایمونز، ۱۳۸۵: ۳۲۲
			۷- دفت، ۱۳۸۵: ۴۰۶
			۸- لوستائوس، ۱۳۸۵: ۱۱۱-۱۱۴
			۹- رحمان سرشت، ۱۳۸۴: ۴۱۷
چشم‌انداز محوری	دست‌یافتنی بودن چشم‌انداز سازمان	۱- حمیدی زاده، ۱۳۸۵: ۱۱۲-۱۱۴	
	هم‌جهت بودن برنامه‌ها با چشم‌انداز	۲- ابراهیمی نژاد، ۱۳۷۹: ۲۱۸	
	رصد نمودن چالش‌های فرا روی چشم‌انداز	۳- ایکاف، ۱۳۸۴: ۱۱۵	
	واضح و روشن بودن چشم‌انداز	۴- لوستائوس، ۱۳۸۵: ۱۱۱	
	آرمانی بودن چشم‌انداز	۵- آنتونی، ۱۳۸۱: ۸۹	
	مهیج بودن چشم‌انداز	۶- رحمان سرشت، ۱۳۸۴: ۳۳۱	
هدف محوری	تداوم و استمرار پشتیبانی از رده‌ها	رضایت‌مندی رده‌های پشتیبانی شونده	۱- واترز، ۱۳۸۴: ۹-۷
		رضایت‌مندی سطوح فرماندهی	۲- دودانگه، ۱۳۸۱: ۲۴۱
		حداقل کردن هزینه‌های سازمان	۳- غضنفری، ۱۳۸۳: ۳۳ و ۳۳۷
		اثربخشی برنامه‌ها (میزان دستیابی)	۴- سایمونز، ۱۳۸۳: ۳۳ و ۳۳۷
		سازگاری اهداف با توانمندی‌ها (قابلیت‌ها)	۵- کوئین و همکاران، ۱۳۸۲: ۷۰
		آمادگی نظام آمادوپشتیبانی	۶- ابراهیمی نژاد، ۱۳۷۹: ۲۱۱
		۷- ردmond، ۲۰۰۴: ۱۲۲	
		۸- مقیمی، ۱۳۸۰: ۱۸۹	
		۹- توین، ۱۳۸۳: ۳	
		۱۰- واترز، ۱۳۸۰: ۷	
		۱۱- اتنونی، ۱۳۸۱: ۸۹	

نوع کنترل	مؤلفه	گویه	منابع پشتیبانی کننده
	ارزش محوری	صرفه‌جویی در هزینه‌های آمادوپشتیبانی	۱- واترز، ۱۳۸۴: ۷-۹
		حفظ بیت‌المال (انضباط مالی)	۲- جی سون، ۱۳۸۳: ۱۶
		معنویت‌گرایی	۳- لوس تائوس و دیگران، ۱۳۸۵: ۱۱۵
		خودتکایی	
		توزیع عادلانه خدمات آمادوپشتیبانی	
	تعهد محوری	اولویت دادن به اقدامات پیشگیرانه	
		تلاش افراد برای انجام وظیفه (تکلیف‌گرایی)	۱- سایمونز، ۱۳۸۵: ۳۷
		وفاداری نسبت به سازمان	۲- مقیمی، ۱۳۸۰: ۴۰۱-۴۰۲
		احساس افتخار فرد نسبت به عضویت سازمان	۳- دفت، ۱۳۸۴: ۱۱
		میزان مسئولیت‌پذیری بودن کارکنان	۴- رابینز، ۱۳۷۴: ۴۴۲
			۵- مرکز مطالعات، ۱۳۸۳، ش ۲۳: ۱۸
			۶- مهدوی، ۱۳۸۶: ۳۳۲
			۷- طوسی، ۱۳۷۲: ۱۷
			۸- اسوار، ۲۰۰۵: ۱۸۵
۹- زاهدی و دیگران، ۱۳۸۳: ۱۹۲			
کنترل راهبردی بنیادی انسان‌گرا	مشارکت محوری	شجاعت و خطرپذیری کارکنان	۱- توبین، ۱۳۸۲: ۴
		میزان فراهم بودن زمینه مشارکت کارکنان	۲- سایمونز، ۱۳۸۵: ۲۳
		میزان علاقه کارکنان به مشارکت در امور سازمان	۳- مقیمی، ۱۳۸۰: ۹۳
		داشتن روحیه جهادی کارکنان	۴- دفت، ۱۳۷۴: ۱۰
		واکنش مثبت به کارهای چالشی	۵- مشبکی، ۱۳۷۷: ۱۱
		۶- توبین، ۱۳۸۲: ۴	
رابطه محوری	آزادی عمل کارکنان در انجام وظایف	میزان صمیمیت کارکنان	۱- مقیمی، ۱۳۸۰: ۶۴-۶۵
		انجام امور سازمان با ارتباطات کارکنان	۲- علی احمدی، ۱۳۸۳: ۴۷
		پیگیری امور سازمان در زمان و مکان‌های مختلف (غیر اداری)	۳- قوامی، ۱۳۸۲: ۴۸۳-۴۸۴
		افزایش نوآوری و شکوفایی در سازمان به خاطر تعاملات تنگاتنگ کارکنان	۴- رابینز، ۱۳۷۴: ۷۷۳
		۵- کینگی و کونینز، ۱۳۸۴: ۳۵۸	
		۶- توبین، ۱۳۸۲: ۲۲	
		۷- ایکاف، ۱۳۸۴: ۱۷۳	

منابع پشتیبانی کننده	گویه	مؤلفه	نوع کنترل
۱- مقیمی، ۱۳۸۰: ۱۶۰-۱۶۱ ۲- زارع، ۱۳۸۴: ۴۶ ۳- چندان، ۱۹۹۶، مقیمی، ۱۳۷۷: ۳۸۳ ۴- مهدوی، ۱۳۸۶: ۳۲۲	وجود اعتماد دو سویه بین خود و سازمان خود کنترلی کارکنان اعتماد به نفس کارکنان اعتماد کارکنان به همدیگر خوش بین بودن	اعتماد محوری	
۱- جی سون، ۱۳۸۳: ۲-۴ ۲- دودانگه، ۱۳۸۱: ۲۴۶-۳ ۳- توبین، ۱۳۸۲: ۴-۱۵ ۴- واترز، ۱۳۸۴: ۱۱ ۵- باندو اسکندان، ۱۹۹۵: ۱۰۳ ۶- مشیکی، ۱۳۷۷: ۸۲ ۷- دفت، ۱۳۸۴: ۴۰۴ ۸- لوستائوس و دیگران، ۱۳۸۵: ۱۳۶	پاسخگویی به موقع به درخواستها آمادرسانی در مکان مناسب ارائه خدمات دقیق پشتیبانی به ردهها واکنش مناسب به تغییرات محیطی	واکنش محوری	
۱- ردموند، ۲۰۰۴: ۱۱۵ ۲- جی سون، ۱۳۸۳: ۱-۲ ۳- توبین، ۱۳۸۲: ۴-۱۳ ۴- بند و اسکندلان: ۱۰۳ ۵- استانسکی، ۱۳۸۳: ۳۳ ۶- جی سون، ۱۳۸۳: ۱۲	چند منظوره بودن نیروی انسانی آگاهی از تغییرات محیط بیرونی شناخت محیط سازمان (ضعف و قوت) چالاکي نظام آمادو پشتیبانی ناب بودن نظام آمادو پشتیبانی انعطاف نظام متناسب با شرایط محیطی	پویایی محوری	کنترل راهبردی بنیادی انعطاف گرا
۱- دفت، ۱۳۸۵: ۳۱۴-۳۱۵ ۲- میل و دیگران: ۲۰۰۳ ۳- جی سون، ۱۳۸۳: ۱ ۴- مرکز مطالعات، ۱۳۸۳: ۲۱: ۳۳ ۵- دفت، ۱۳۸۵: ۸۵ ۶- لوستائوس، ۱۳۸۵: ۸۷ ۷- توبین، ۱۳۸۲: ۲۵	استفاده (به کارگیری) فن آوری های جدید تناسب تحول ساختاری با تغییرات محیط استفاده (اتخاذ) راهبردهای تحول گرا ارائه خدمات متناسب با تحولات محیط بازنگری و اصلاح مستمر برنامهها متناسب با تحولات محیط	تحول محوری	

منابع پشتیبانی کننده	گویه	مؤلفه	نوع کنترل
۱- جی سون، ۱۳۸۳: ۱-۲ ۲- مرکز مطالعات، ۱۳۸۳، ش ۲۱:	ارائه خدمات متناسب با نیازهای رده‌های پشتیبانی شونده (سازگاری)	انطباق محوری	
۳۳ ۳- توبین: ۱۳۸۲: ۴	ارائه خدمات سازگار با شرایط مکانی رده‌های پشتیبانی شونده		
۴- استانسکی، ۱۳۸۳: ۱۴	ارائه خدمات سازگار با شرایط زمانی رده‌های پشتیبانی شونده		
۵- دودانگه: ۱۳۸۱: ۲۳۸-۲۴۴ ۶- مشبکی، ۱۳۷۷: ۸۲	آمادرسانی متناسب با نرم‌ها و استانداردها		
۷- رحمان سرشت، ۱۳۸۴: ۴۲ ۸- لوستائوس و دیگران، ۱۳۸۵:			
۱۳۶			

### ج: روایی و پایایی

برای بررسی روایی محتوا، نظرات گروه کانونی نسبت به الگوی کلی تحقیق و همچنین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوطه دریافت شد و سؤالاتی که از اعتبار کمتری برخوردار بودند، حذف و یا مورد اصلاح قرار گرفتند. در این تحقیق، آزمون پایایی سازگاری درونی پرسشنامه پس از سنجش روایی خبرگان انجام شده که مقدار آن برای شاخص‌ها، به شرح زیر است.

جدول شماره ۶: میزان پایایی ابزار سنجش (پرسشنامه تحقیق)

ردیف	نوع کنترل	تعداد گویه	آلفای کرونباخ	
			ثبات	بحران
۱	کنترل راهبردی تدریجی ماموریت‌گرا	۲۴	۰/۹۴	۰/۹۱
۲	کنترل راهبردی بنیادی انعطاف‌گرا	۱۹	۰/۹۵	۰/۹۳
۳	کنترل راهبردی تدریجی فرآیندگرا	۱۷	۰/۹۲	۰/۹۰
۴	کنترل راهبردی بنیادی انسان‌گرا	۱۹	۰/۹۵	۰/۹۳
۵	آلفای کل	-	۰/۹۷	۰/۹۷

برای محاسبه قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری از روش آلفای کرونباخ برای دو وضعیت ثبات و بحران استفاده شده که نتایج آن در جداول مربوطه آمده است.

جدول شماره ۷: میزان پایایی ابزار سنجش (پرسشنامه تحقیق) در وضعیت ثبات و بحران

مؤلفه	بحران		ثبات	
	انواع کنترل	تعداد گویه	انواع کنترل	تعداد گویه
مأموریت محوری	۱- تدریجی α=۰/۹۴	۱-۱- مأموریت گرا	۱- تدریجی α=۰/۹۴	۱-۱- مأموریت گرا
		۱-۱- مأموریت گرا		۱-۱- مأموریت گرا
		۱-۱- مأموریت گرا		۱-۱- مأموریت گرا
		۱-۱- مأموریت گرا		۱-۱- مأموریت گرا
	۲- بنیادی α=۰/۹۵	۲-۱- فرایند گرا	۲- بنیادی α=۰/۹۷	۲-۱- فرایند گرا
		۲-۱- فرایند گرا		۲-۱- فرایند گرا
		۲-۱- فرایند گرا		۲-۱- فرایند گرا
		۲-۱- فرایند گرا		۲-۱- فرایند گرا
آلفای کلی در وضعیت بحران = ۰/۹۷	۱- تدریجی α=۰/۹۴	۱-۱- مأموریت گرا	۱- تدریجی α=۰/۹۴	۱-۱- مأموریت گرا
		۱-۱- مأموریت گرا		۱-۱- مأموریت گرا
		۱-۱- مأموریت گرا		۱-۱- مأموریت گرا
		۱-۱- مأموریت گرا		۱-۱- مأموریت گرا
	۲- بنیادی α=۰/۹۵	۲-۱- فرایند گرا	۲- بنیادی α=۰/۹۷	۲-۱- فرایند گرا
		۲-۱- فرایند گرا		۲-۱- فرایند گرا
		۲-۱- فرایند گرا		۲-۱- فرایند گرا
		۲-۱- فرایند گرا		۲-۱- فرایند گرا
آلفای کلی در وضعیت ثبات = ۰/۹۸	۱- تدریجی α=۰/۹۴	۱-۱- مأموریت گرا	۱- تدریجی α=۰/۹۴	۱-۱- مأموریت گرا
		۱-۱- مأموریت گرا		۱-۱- مأموریت گرا
		۱-۱- مأموریت گرا		۱-۱- مأموریت گرا
		۱-۱- مأموریت گرا		۱-۱- مأموریت گرا
	۲- بنیادی α=۰/۹۵	۲-۱- فرایند گرا	۲- بنیادی α=۰/۹۷	۲-۱- فرایند گرا
		۲-۱- فرایند گرا		۲-۱- فرایند گرا
		۲-۱- فرایند گرا		۲-۱- فرایند گرا
		۲-۱- فرایند گرا		۲-۱- فرایند گرا

د: آمار توصیفی

جدول بعد، میانگین و اولویت هر مؤلفه و نوع کنترل را مبتنی بر آزمون فریدمن در وضعیت ثبات و بحران نشان داده و بیانگر اینست که تفاوت معنی داری بین نوع کنترل در شرایط ثبات و بحران وجود دارد.

جدول شماره ۸: نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی نوع کنترل (ابعاد) و مؤلفه‌های الگو در وضعیت ثبات و

بحران

نوع کنترل	اولویت		مؤلفه	ثبات		بحران	
	ثبات	بحران		اولویت	درصد میانگین	اولویت	درصد میانگین
تدریجی مأموریت‌گرا	۲	۳	مأموریت محوری	۷۹/۸	۴	۷۴/۶	۱۱
			چشم‌انداز محوری	۷۷/۴	۶	۶۰	۱۵
			هدف محوری	۷۷	۷	۷۹/۶	۸
			ارزش محوری	۷۵/۸	۸	۷۵/۴	۱۰
تدریجی فرآیندگرا	۱	۴	قانون محوری	۸۴/۵	۱	۵۹	۱۶
			نظام محوری	۸۴/۱	۲	۶۹/۴	۱۲
			تمرکز محوری	۸۲/۸	۳	۶۸	۱۳
			نظارت محوری	۷۷/۶	۵	۶۰/۸	۱۴
بنیادی انسان‌گرا	۴	۱	تعهد محوری	۷۱/۸	۱۰	۹۲	۱
			مشارکت محوری	۶۲/۴	۱۵	۸۴/۴	۶
			رابطه محوری	۶۲	۱۶	۸۶	۴
			اعتماد محوری	۶۹	۱۱	۸۷/۸	۳
بنیادی انعطاف‌گرا	۳	۲	واکنش محوری	۶۴/۶	۱۳	۸۸	۲
			پویایی محوری	۶۳/۲	۱۴	۸۴/۸	۵
			تحول محوری	۶۶/۸	۱۲	۷۸	۹
			انطباق محوری	۷۹	۹	۸۱/۶	۷
جمع				۱۱۷۷/۸	-	۱۲۲۹/۴	-
میانگین				$\bar{X} = 73/6$	-	$\bar{X} = 76/8$	-

د: تحلیل عاملی

در ادامه با استفاده از مدل معادلات اندازه‌گیری به کمک نرم‌افزار لیزرل و روش تحلیل عاملی تأییدی با بار عاملی، آماره T و سطح معنی‌داری هر یک از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها تعیین گردیده است.



جدول شماره ۹: نتایج تحلیل عاملی تأییدی مؤلفه‌ها و شاخص‌های کنترل راهبردی آمادوپشتیبانی

سازمان دفاعی در ثبات

کنترل راهبردی	مؤلفه	شاخص	بار عاملی	آماره T	سطح معنی داری
مأموریت گرا	مأموریت محوری		۰/۸۳	۱۲/۲۳	۰/۰۰۰
		هم جهت بودن برنامه‌های کوتاه مدت و بلند مدت	۰/۶۲	۸/۲۸	۰/۰۰۰
		امکان‌پذیری تحقق مأموریت‌ها	۰/۵۸	۷/۵۳	۰/۰۰۰
		میزان کیفیت اجرای مأموریت	۰/۶۷	۸/۹۰	۰/۰۰۰
		اتخاذ راهبرد متناسب با مأموریت	۰/۸۱	۱۱/۵۹	۰/۰۰۰
		شفاف بودن مأموریت	۰/۷۴	۱۰/۱۸	۰/۰۰۰
	چشم‌انداز محوری		۰/۸۳	۱۲/۲۴	۰/۰۰۰
		دست‌یافتنی بودن چشم‌انداز سازمان	۰/۷۳	۱۰/۰۵	۰/۰۰۰
		هم‌جهت بودن برنامه‌ها با چشم‌انداز	۰/۸۵	۱۲/۷۲	۰/۰۰۰
		رصد نمودن چالش‌های فرا روی چشم‌انداز	۰/۷۹	۱۱/۲۱	۰/۰۰۰
		واضح و روشن بودن چشم‌انداز	۰/۹۰	۱۳/۹۹	۰/۰۰۰
		آرامی بودن چشم‌انداز	۰/۵۳	۶/۶۹	۰/۰۰۰
	هدف محوری		۰/۸۵	۱۲/۷۰	۰/۰۰۰
		رضایت‌مندی پشتیبانی‌شوندگان از کالا و خدمات	۰/۷۱	۹/۸۵	۰/۰۰۰
		رضایت‌مندی سطوح فرماندهی	۰/۷۱	۹/۷۳	۰/۰۰۰
		حداقل کردن هزینه‌های سازمان	۰/۵۴	۶/۵۷	۰/۰۰۰
		اثربخشی برنامه‌ها (میزان دستیابی)	۰/۸۵	۱۲/۳۱	۰/۰۰۰
		سازگاری اهداف با توانمندی‌ها (قابلیت‌ها)	۰/۷۱	۹/۶۶	۰/۰۰۰
		آمادگی نظام آمادوپشتیبانی	۰/۷۹	۱۱/۴۶	۰/۰۰۰
		تداوم و استمرار پشتیبانی از پشتیبانی‌شوندگان	۰/۶۷	۹/۲۳	۰/۰۰۰

کنترل راهبردی	مؤلفه	شاخص	بار عاملی	آماره T	سطح معنی داری
	ارزش محوری		۰/۹۱	۱۴/۲۵	۰/۰۰۰
		صرفه جویی در هزینه آمادو پشتیبانی	۰/۶۴	۹/۵۹	۰/۰۰۰
		حفظ بیت المال (انضباط مالی)	۰/۷۶	۱۰/۰۴	۰/۰۰۰
		معنویت گرایی	۰/۷۲	۱۰/۱۷	۰/۰۰۰
		خوداتکایی	۰/۷۲	۱۰/۱۷	۰/۰۰۰
		توزیع عادلانه خدمات آمادو پشتیبانی (عدالت محوری)	۰/۸۸	۱۳/۲۷	۰/۰۰۰
		اولویت دادن به اقدامات پیشگیرانه	۰/۸۲	۱۲/۰۷	۰/۰۰۰
فرایندگرا	قانون محوری		۰/۸۲	۱۲/۰۱	۰/۰۰۰
		وجود مقررات و ضوابط به صورت مکتوب	۰/۷۲	۹/۳۲	۰/۰۰۰
		مشخص بودن شرح وظایف افراد در سازمان	۰/۹۶	۱۴/۴۰	۰/۰۰۰
		مشخص بودن شرح وظایف بخش ها در سازمان	۰/۹۷	۱۴/۵۴	۰/۰۰۰
		وجود استاندارد کاری در سازمان	۰/۷۸	۱۰/۴۵	۰/۰۰۰
		وجود آیین نامه ها و دستورالعمل ها برای هر وضعیتی	۰/۶۸	۸/۶۱	۰/۰۰۰
	نظام محوری		۰/۹۷	۱۵/۸۴	۰/۰۰۰
		مشخص بودن زیرنظام های آمادو پشتیبانی	۰/۷۵	۹/۶۶	۰/۰۰۰
		وجود فرآیندهای مناسب	۰/۷۸	۱۰/۱۰	۰/۰۰۰
		یکپارچگی نظام آمادو پشتیبانی	۰/۷۹	۱۰/۴۳	۰/۰۰۰
		شفاف بودن ورودی و خروجی های سازمان	۰/۸۳	۱۱/۰۸	۰/۰۰۰
	تمرکز محوری		۰/۶۰	۷/۸۹	۰/۰۰۰
		تصمیم گیری متمرکز	۰/۹۱	۱۲/۹۶	۰/۰۰۰

کنترل راهبردی	مؤلفه	شاخص	بار عاملی	آماره T	سطح معنی‌داری
		سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی متمرکز	۰/۹۲	۱۳/۲۴	۰/۰۰۰
		نظارت و کنترل متمرکز	۰/۸۳	۱۱/۳۸	۰/۰۰۰
		بودجه‌ریزی متمرکز	۰/۹۳	۱۳/۵۲	۰/۰۰۰
	نظارت محوری		۰/۷۴	۱۰/۳۰	۰/۰۰۰
		نظارت‌های ستادی مداوم	۰/۸۱	۱۰/۸۴	۰/۰۰۰
		کنترل مستمر نحوه اجرای برنامه‌ها	۰/۹۷	۱۴	۰/۰۰۰
		گزارش‌گیری و گزارش‌دهی مستمر	۰/۸۵	۱۱/۵۳	۰/۰۰۰
انسان‌گرا	تعهد محوری		۰/۷۲	۹/۸۸	۰/۰۰۰
		تلاش افراد برای انجام وظیفه (تکلیف‌گرایی)	۰/۸۷	۱۳/۲۲	۰/۰۰۰
		وفاداری نسبت به سازمان	۰/۹۱	۱۴/۱۳	۰/۰۰۰
		احساس افتخار فرد نسبت به عضویت در سازمان	۰/۷۳	۱۰/۰۹	۰/۰۰۰
		میزان مسئولیت‌پذیر بودن کارکنان	۰/۹۰	۱۴/۰۲	۰/۰۰۰
	مشارکت محوری		۰/۸۸	۱۳/۴۴	۰/۰۰۰
		شجاعت و خطرپذیری کارکنان	۰/۷۶	۱۰/۷۷	۰/۰۰۰
		میزان فراهم بودن زمینه مشارکت کارکنان	۰/۸۸	۱۳/۶۵	۰/۰۰۰
		میزان علاقه کارکنان به مشارکت در امور اداره سازمان	۰/۸۷	۱۳/۲۹	۰/۰۰۰
		داشتن روحیه جهادی کارکنان	۰/۸۳	۱۲/۳۵	۰/۰۰۰
		واکنش مثبت به کارهای چالشی	۰/۶۹	۹/۴۹	۰/۰۰۰
	رابطه محوری		۰/۹۵	۱۵/۲۰	۰/۰۰۰
		آزادی عمل کارکنان در انجام وظایف	۰/۸۴	۱۲/۶۳	۰/۰۰۰
		میزان صمیمیت کارکنان	۰/۸۳	۱۲/۳۷	۰/۰۰۰
		انجام بهتر امور سازمان با استفاده از ارتباطات کارکنان	۰/۵۱	۶/۷۴	۰/۰۰۰

کنترل راهبردی	مؤلفه	شاخص	بار عاملی	آماره T	سطح معنی داری
		پیگیری امور سازمان در زمان و مکان‌های مختلف	۰/۵۹	۷/۹۵	۰/۰۰۰
		نوآوری و شکوفایی بواسطه تعاملات کارکنان	۰/۷۲	۱۰/۲۰	۰/۰۰۰
	اعتماد محوری		۰/۹۰	۱۳/۸۲	۰/۰۰۰
		وجود اعتماد دو سویه بین فرد و سازمان	۰/۹۱	۱۴/۴	۰/۰۰۰
		خود کنترلی کارکنان	۰/۸۵	۱۲/۸۲	۰/۰۰۰
		اعتماد به نفس کارکنان	۰/۸۹	۱۳/۸۰	۰/۰۰۰
		اعتماد کارکنان به همدیگر	۰/۹۳	۱۴/۹۱	۰/۰۰۰
		خوش بین بودن	۰/۷۶	۱۰/۷۷	۰/۰۰۰
	واکنش محوری		۰/۸۱	۱۱/۸۴	۰/۰۰۰
	انعطاف‌گرا		پاسخگویی به موقع به درخواست پشتیبانی شوندگان	۰/۹۲	۱۴/۴۷
		آمادگاری در مکان مناسب	۰/۹۰	۱۴/۰۲	۰/۰۰۰
		ارائه خدمات دقیق پشتیبانی به رده‌ها	۰/۹۲	۱۴/۵۸	۰/۰۰۰
		واکنش مناسب به تغییرات محیطی	۰/۷۶	۱۰/۷۱	۰/۰۰۰
پویایی محوری			۰/۹۸	۱۶/۱۷	۰/۰۰۰
		چندمنظوره بودن نیروی انسانی	۰/۴۰	۴/۹۹	۰/۰۰۰
		آگاهی از تغییرات محیطی بیرونی (فرصت و تهدید)	۰/۹۲	۱۴/۴۶	۰/۰۰۰
		شناخت محیط سازمان (ضعف و قوت)	۰/۹۲	۱۴/۴۹	۰/۰۰۰
		چالاک بودن	۰/۸۳	۱۲/۲۹	۰/۰۰۰
		ناب بودن	۰/۶۹	۹/۴۰	۰/۰۰۰
	انعطاف‌پذیری متناسب با شرایط محیطی	۰/۶۹	۹/۴۶	۰/۰۰۰	

کنترل راهبردی	مؤلفه	شاخص	بار عاملی	آماره T	سطح معنی‌داری
	تحول محوری		۰/۸۳	۱۲/۲۲	۰/۰۰۰
		استفاده (به‌کارگیری) از فن‌آوری‌های جدید	۰/۷۴	۱۰/۲۰	۰/۰۰۰
		تناسب تحول ساختاری با تغییرات محیط	۰/۷۴	۱۰/۳۷	۰/۰۰۰
		استفاده (اتخاذ) راهبردهای تحول‌گرا	۰/۹۰	۱۳/۸۴	۰/۰۰۰
		ارائه خدمات آمادی متناسب با تحولات محیط	۰/۷۷	۱۰/۹۵	۰/۰۰۰
		بازنگری و اصلاح مستمر برنامه‌ها متناسب با تحولات	۰/۸۷	۱۳/۱۵	۰/۰۰۰
	انطباق محوری		۰/۷۱	۸/۷۳	۰/۰۰۰
		سازگاری نوع خدمات با نیاز پشتیبانی‌شوندگان	۰/۹۴	۱۵/۱۱	۰/۰۰۰
		سازگاری خدمات با مکان پشتیبانی‌شوندگان	۰/۹۹	۱۶/۸۴	۰/۰۰۰
		سازگاری خدمات با شرایط زمانی پشتیبانی‌شوندگان	۰/۹۲	۱۴/۵۹	۰/۰۰۰
		آمادرسانی متناسب با نرم‌ها و استانداردها	۰/۵۹	۷/۸۶	۰/۰۰۰

جدول شماره ۱۰: نتایج تحلیل عاملی تأییدی مؤلفه‌ها و شاخص‌های کنترل راهبردی آمادوپشتیبانی

سازمان دفاعی در بحران

کنترل راهبردی	مؤلفه	شاخص	بار عاملی	آماره T	سطح معنی داری	
مأموریت محوری	مأموریت محوری		۰/۸۸	۱۲/۰۹	۰/۰۰۰	
		میزان کیفیت اجرای مأموریت	۰/۹۰	۱۳/۹۷	۰/۰۰۰	
		اتخاذ راهبرد متناسب با مأموریت	۰/۷۱	۹/۸۰	۰/۰۰۰	
		شفاف بودن مأموریت	۰/۸۸	۱۳/۴۳	۰/۰۰۰	
	چشم‌انداز محوری		۰/۶۸	۸/۵۷	۰/۰۰۰	
		دست‌یافتنی بودن چشم‌انداز سازمان	۰/۸۳	۱۲/۱۵	۰/۰۰۰	
		هم‌جهت بودن برنامه‌ها با چشم‌انداز	۰/۸۹	۱۳/۶۵	۰/۰۰۰	
		رصد نمودن چالش‌های فرا روی چشم‌انداز	۰/۸۲	۱۲/۰۴	۰/۰۰۰	
		واضح و روشن بودن چشم‌انداز	۰/۷۹	۱۱/۲۹	۰/۰۰۰	
		آرامی بودن چشم‌انداز	۰/۳۶	۴/۳۵	۰/۰۰۰	
		هدف محوری	۰/۸۴	۱۱/۳۷	۰/۰۰۰	
	مأموریت گرا		رضایت‌مندی پشتیبانی‌شوندگان از کالا و خدمات	۰/۹۱	۱۴/۳۳	۰/۰۰۰
			رضایت‌مندی سطوح فرماندهی	۰/۸۰	۱۱/۶۲	۰/۰۰۰
		حداقل کردن هزینه‌های سازمان	۰/۳۸	۴/۶۴	۰/۰۰۰	
		اثربخشی برنامه‌ها (میزان دستیابی)	۰/۶۶	۸/۸۴	۰/۰۰۰	
		سازگاری اهداف با توانمندی‌ها (قابلیت‌ها)	۰/۶۸	۹/۲۹	۰/۰۰۰	
		آمادگی نظام آمادوپشتیبانی	۰/۷۴	۱۰/۳۵	۰/۰۰۰	
		تداوم و استمرار پشتیبانی از پشتیبانی‌شوندگان	۰/۹۰	۱۴	۰/۰۰۰	
ارزش محوری			۰/۶۶	۸/۲۶	۰/۰۰۰	
		صرفه‌جویی در هزینه آمادوپشتیبانی	۰/۵۷	۷/۰۲	۰/۰۰۰	
		حفظ بیت‌المال (انضباط مالی)	۰/۷۵	۱۰/۱۵	۰/۰۰۰	
		معنویت‌گرایی	۰/۴۵	۵/۴۳	۰/۰۰۰	
		خوداتکایی	۰/۶۹	۹/۰۵	۰/۰۰۰	
		توزیع عادلانه خدمات آمادوپشتیبانی (عدالت محوری)	۰/۵۰	۶/۰۵	۰/۰۰۰	
	اولویت دادن به اقدامات پیشگیرانه	۰/۸۳	۱۱/۵۴	۰/۰۰۰		

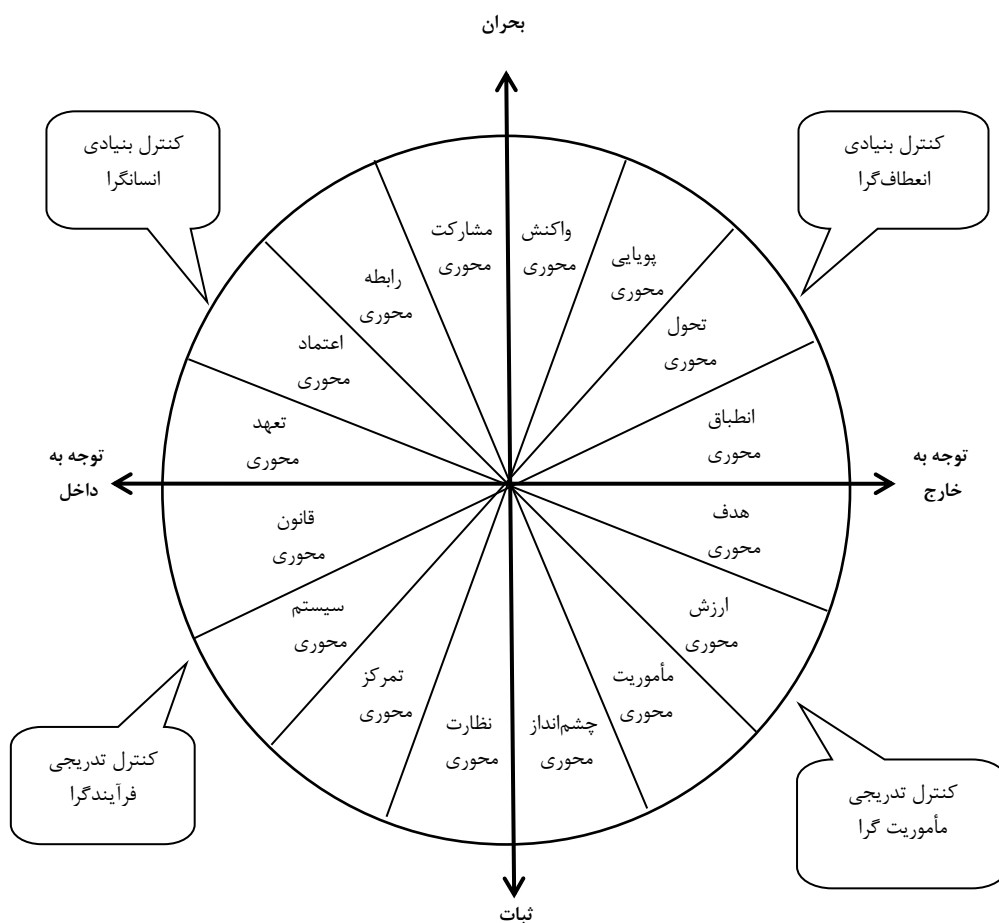
کنترل راهبردی	مؤلفه	شاخص	بار عاملی	آماره T	سطح معنی داری
فرایندگرا	قانون محوری		۰/۹۰	۱۲/۳۳	۰/۰۰۰
		وجود مقررات و ضوابط به صورت مکتوب	۰/۷۷	۱۰/۱۹	۰/۰۰۰
		مشخص بودن شرح وظایف افراد در سازمان	۰/۸۱	۱۰/۹۲	۰/۰۰۰
		مشخص بودن شرح وظایف بخش‌ها در سازمان	۰/۸۲	۱۱/۱۶	۰/۰۰۰
		وجود استاندارد کاری در سازمان	۰/۸۴	۱۱/۶۴	۰/۰۰۰
		وجود آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها برای هر وضعیتی	۰/۹۳	۱۳/۶۱	۰/۰۰۰
	نظام محوری		۰/۸۳	۱۰/۹۸	۰/۰۰۰
		مشخص بودن زیرنظام‌ها	۰/۸۲	۱۱/۰۵	۰/۰۰۰
		وجود فرآیندهای مناسب	۰/۹۲	۱۳/۱۱	۰/۰۰۰
		یکپارچگی نظام آمادوپشتیبانی	۰/۸۴	۱۱/۴۰	۰/۰۰۰
		شفاف بودن ورودی و خروجی‌های سازمان	۰/۷۳	۹/۳۲	۰/۰۰۰
	تمرکز محوری		۰/۶۹	۸/۶	۰/۰۰۰
		تصمیم‌گیری متمرکز	۰/۷۰	۸/۷۹	۰/۰۰۰
		سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی متمرکز	۰/۳۴	۳/۷۹	۰/۰۰۰
		نظارت و کنترل متمرکز	۰/۶۷	۸/۲۵	۰/۰۰۰
		بودجه‌ریزی متمرکز	۰/۹۶	۱۳/۳۲	۰/۰۰۰
نظارت محوری		۰/۵۹	۷/۰۳	۰/۰۰۰	
	کنترل همه‌جانبه کارکنان	۰/۷۹	۹/۷۲	۰/۰۰۰	
	نظارت‌های ستادی مداوم	۰/۶۶	۸/۰۳	۰/۰۰۰	
تعهد محوری		۰/۶۸	۸/۶۸	۰/۰۰۰	
انسان‌گرا		تلاش افراد برای انجام وظیفه (تکلیف‌گرایی)	۰/۴۴	۵/۱۱	۰/۰۰۰
		وفاداری نسبت به سازمان	۰/۸۰	۱۰/۶۴	۰/۰۰۰
		احساس افتخار فرد نسبت به عضویت در سازمان	۰/۷۱	۹/۴۱	۰/۰۰۰
		میزان مسئولیت‌پذیر بودن کارکنان	۰/۸۴	۱۱/۴۳	۰/۰۰۰

کنترل راهبردی	مؤلفه	شاخص	بار عاملی	آماره T	سطح معنی داری
	مشارکت محوری		۰/۹۰	۱۲/۸۳	۰/۰۰۰
		شجاعت و خطرپذیری کارکنان	۰/۹۴	۱۳/۹۱	۰/۰۰۰
		میزان فراهم بودن زمینه مشارکت کارکنان	۰/۶۹	۸/۸۹	۰/۰۰۰
		میزان علاقه کارکنان به مشارکت در امور اداره سازمان	۰/۶۹	۸/۸۰	۰/۰۰۰
		داشتن روحیه جهادی کارکنان	۰/۹۴	۱۳/۸۷	۰/۰۰۰
		واکنش مثبت به کارهای چالشی	۰/۶۶	۸/۴۵	۰/۰۰۰
	رابطه محوری		۰/۸۶	۱۲/۰۹	۰/۰۰۰
		آزادی عمل کارکنان در انجام وظایف	۰/۶۳	۷/۶۵	۰/۰۰۰
		میزان صمیمیت کارکنان	۰/۶۴	۷/۸۱	۰/۰۰۰
		انجام بهتر امور سازمان با استفاده از ارتباطات کارکنان	۰/۸۳	۱۱/۰۳	۰/۰۰۰
		پیگیری امور سازمان در زمان و مکان‌های مختلف	۰/۷۸	۱۰/۰۵	۰/۰۰۰
		نوآوری و شکوفایی بواسطه تعاملات کارکنان	۰/۷۵	۹/۶۳	۰/۰۰۰
	اعتماد محوری		۱/۰۰	۱۵/۲۳	۰/۰۰۰
		وجود اعتماد دو سویه بین فرد و سازمان	۰/۸۵	۱۱/۷۹	۰/۰۰۰
		خود کنترلی کارکنان	۰/۸۵	۱۱/۸۲	۰/۰۰۰
	اعتماد به نفس کارکنان	۰/۸۰	۱۰/۸۲	۰/۰۰۰	
	اعتماد کارکنان به همدیگر	۰/۷۹	۱۰/۵۶	۰/۰۰۰	
	خوش بین بودن	۰/۵۷	۶/۹۹	۰/۰۰۰	
انعطاف‌گرا	واکنش محوری		۰/۸۷	۱۲/۱۷	۰/۰۰۰
		پاسخگویی به موقع به درخواست پشتیبانی شوندگان	۰/۶۸	۸/۶۹	۰/۰۰۰
		آمادگاری در مکان مناسب	۰/۹۴	۱۳/۶۳	۰/۰۰۰
		ارائه خدمات دقیق پشتیبانی به رده‌ها	۰/۹۴	۱۳/۷۴	۰/۰۰۰
		واکنش مناسب به تغییرات محیطی	۰/۶۶	۸/۲۳	۰/۰۰۰



کنترل راهبردی	مؤلفه	شاخص	بار عاملی	آماره T	سطح معنی‌داری
	پویایی محوری		۰/۹۴	۱۳/۷۷	۰/۰۰۰
		چندمنظوره بودن نیروی انسانی	۰/۵۷	۷/۰۷	۰/۰۰۰
		آگاهی از تغییرات محیطی بیرونی (فرصت و تهدید)	۰/۸۵	۱۱/۸۱	۰/۰۰۰
		شناخت محیط سازمان (ضعف و قوت)	۰/۸۷	۱۲/۳۳	۰/۰۰۰
		چالاک بودن	۰/۹۸	۱۵/۰۶	۰/۰۰۰
		ناب بودن	۰/۸۴	۱۱/۷۵	۰/۰۰۰
		انعطاف‌پذیری متناسب با شرایط محیطی	۰/۸۵	۱۱/۹۹	۰/۰۰۰
	تحول محوری		۰/۷۰	۸/۸۴	۰/۰۰۰
		استفاده (به‌کارگیری) از فن‌آوری‌های جدید	۰/۷۲	۸/۷۶	۰/۰۰۰
		تناسب تحول ساختاری با تغییرات محیط	۰/۶۷	۷/۹۸	۰/۰۰۰
		استفاده (اتخاذ) راهبردهای تحول‌گرا	۰/۶۸	۸/۰۹	۰/۰۰۰
		ارائه خدمات آمادی متناسب با تحولات محیط	۰/۷۷	۹/۶۴	۰/۰۰۰
		بازنگری و اصلاح مستمر برنامه‌ها متناسب با تحولات	۰/۴۸	۵/۳۸	۰/۰۰۰
	انطباق محوری		۰/۸۱	۱۰/۷۱	۰/۰۰۰
		سازگاری نوع خدمات با نیاز پشتیبانی- شوندگان	۰/۸۹	۱۲/۷۹	۰/۰۰۰
		سازگاری خدمات با مکان پشتیبانی- شوندگان	۰/۹۹	۱۵/۱۸	۰/۰۰۰
		سازگاری خدمات با شرایط زمانی پشتیبانی‌شوندگان	۰/۹۳	۱۳/۶۶	۰/۰۰۰
		آمادگی متناسب با نرم‌ها و استانداردها	۰/۴۱	۴/۷۸	۰/۰۰۰

در نهایت با توجه به مواردی که در این مقاله ارائه شد، الگوی کنترل راهبردی آمادوپشتیبانی سازمان دفاعی مورد مطالعه در وضعیت ثبات و بحران تدوین شده که در شکل زیر به نمایش درآمده است:



شکل شماره ۵: الگوی کنترل راهبردی آمادوپشتیبانی سازمان دفاعی در وضعیت ثبات و بحران

## نتیجه‌گیری و پیشنهاد

آمادوپشتیبانی در سازمان‌های دفاعی، از یک‌سو با طیف وسیعی از تولیدکنندگان و تأمین‌کنندگان کالا و خدمات مرتبط بوده و از سوی دیگر، با انبوهی از انتظارات و نیازهای متنوع واحدهای پشتیبانی شونده مواجه است. در بُعد سوم نیز، تدابیر، دستورات و برنامه‌های ابلاغی قرار دارد. مواجهه با تحولات محیطی متناسب با شرایط ثبات و بحران، وضعیت‌های متنوع و گوناگونی از آمادوپشتیبانی را نمایان می‌کند که ویژگی‌ها و مشخصه‌های آن متفاوت بوده و هر کدام، روش‌ها و مدل‌های کنترلی خاصی را می‌طلبد. با بررسی مطالعات و تحقیقات انجام شده توسط دیگر محققین در این مقاله، مشخص شد که مطالعات انجام شده هر یک بدلیلی از جمله میزان و نحوه توجه به محیط، توجه به داخل و خارج، جامع‌نگری، انطباق با شرایط سازمانی و...، از کارآیی و اثربخشی لازم برخوردار نبوده است. بنابراین، در مقاله حاضر، تلاش شد تا ضمن رفع نقایص برشمرده، شرایط خاص آمادوپشتیبانی سازمان‌های دفاعی نیز مد نظر قرار گیرد. با توجه به این موارد، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های آمادی در شرایط ثبات و بحران باید از الگوهای کنترل متفاوتی پیروی کنند. نتایج تحقیق بیانگر اینست که در شرایط ثبات (صلح)، کنترل‌های راهبردی تدریجی از اهمیت و اولویت بالاتر و در شرایط بحران (جنگ)، کنترل‌های راهبردی بنیادی از اولویت و اهمیت بیشتری برخوردارند که این نتایج، تأییدکننده الگوی مفهومی نیز هستند. براساس نتایج این تحقیق، در وضعیت ثبات (صلح) و تمرکز بر داخل، کنترل‌های راهبردی تدریجی فرآیندگرا و بنیادی انسان‌گرا به ترتیب در رتبه‌های اول و دوم قرار دارد، لیکن، در شرایط بحران (جنگ) و کانون توجه به داخل، اولویت این دو عوض می‌شود. همچنین الگو نشان می‌دهد که در وضعیت ثبات (صلح) و کانون توجه به خارج، کنترل‌های راهبردی تدریجی مأموریت‌گرا و بنیادی انعطاف‌گرا به ترتیب در رتبه‌های اول و دوم قرار دارند، لیکن، در شرایط بحران (جنگ) و کانون توجه به خارج، اولویت این دو عوض می‌شود.

در این تحقیق، محقق با مشکلاتی از جمله دسترسی به خبرگان، دسترسی به منابع علمی در حوزه دفاع، عدم دسترسی و عدم امکان انتشار آنها و... مواجه بوده است. در نهایت پیشنهاد می‌شود محققین علاقمند در تحقیقات آتی به طراحی نظام کنترل راهبردی

آمادوپشتیبانی در سازمان مطالعه پرداخته و آن را به اجرا درآوردند. همچنین پیشنهاد می‌شود تا این الگو و نظام اجرایی آن در سایر سازمان‌های نیروهای مسلح به صورت یکپارچه- سازی، الگوی جامع کنترل راهبردی آمادوپشتیبانی در نیروهای مسلح طراحی و اجرا شود. امید است این مقاله بتواند به برداشتن گامی اساسی و موثر در کنترل راهبردی آمادوپشتیبانی سازمان دفاعی مورد مطالعه یاری رساند تا با اجرای این الگو و تعمیم و توسعه آن، بتوان در بلندمدت گام موثری در مدیریت راهبردی آمادوپشتیبانی نیروهای مسلح کشور برداشت.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. منابع فارسی

- آذری، علیرضا و زمانی مزده، مهدی (۱۳۹۴)، **الگوی راهبردی مدیریت عملکرد سازمان**، چاپ دوم، موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی
- احمدوند، علی محمد؛ صادقی، نادر؛ سنجدی، محمدابراهیم؛ فرتوکزاده، حمیدرضا؛ شاهچراغی، وحید (۱۳۹۵)، **الگوی کنترل راهبردی شبکه‌محور صنایع دفاعی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه علمی مطالعات دفاعی استراتژیک**، دوره ۱۴، شماره ۶۴، صص ۷۷-۹۷
- اخوان کاظمی، بهرام (۱۳۹۴)، ارزیابی و آسیب‌شناسی نظام نظارتی در ج.ا.ا. و راهکارهای کارآمدسازی آن، **چهارمین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت: پیشرفت ایران، گذشته، حال، آینده**، تهران
- استونر، جیمز و فریمن، ادوارد (۱۳۷۵)، **مدیریت: رهبری و کنترل**، ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
- اعرابی، سیدمحمد، آقازاده، هاشم، نظامی‌وند چگینی، هوشنگ (۱۳۹۶)، **دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک**، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- بیطرف، احمد و عیسایی، حسین (۱۳۹۲)، **واپایش راهبردی سازمان‌های آمادی مأموریت‌محور در شرایط بحران، راهبرد دفاعی**، سال ۱۱، شماره ۴۱، صص ۱۶۳-۱۸۹
- بیطرف، احمد و عیسایی، حسین (۱۳۹۲)، **واپایش راهبردی سازمان‌های آمادی (مأموریت‌محور) در شرایط صلح و بحران، راهبرد دفاعی**، سال ۱۱، شماره ۴۳، صص ۱۳۳-۱۶۳
- بیطرف، احمد و عیسایی، حسین (۱۳۹۱)، **تدوین، ارزیابی و انتخاب راهبردهای آمادوپشتیبانی معکوس در نیروهای مسلح، فصلنامه راهبرد دفاعی**، سال ۱۰، شماره ۳۸، صص ۱۴۷-۱۷۴
- بیطرف، احمد (۱۴۰۰)، **الگوی راهبردی کنترل و ارزیابی برنامه در نیروهای مسلح ج.ا.ا. ایران، رساله دکترا**، به راهنمایی دکتر مصطفی ایزدی و مشاورت دکتر مهدی غضنفری و حسین عیسایی، دانشگاه عالی دفاع ملی
- حضوری، علی (۱۳۹۲)، **آشنایی با مفاهیم حقوق عمومی بررسی مفهوم نظارت**، دفتر مطالعات نظام سازی اسلامی، مرکز تحقیقات شورای نگهبان
- حکاک، محمد (۱۳۸۷)، **طراحی مدل کنترل استراتژیک برای واحدهای صنعتی صادرکننده کالا در ایران، رساله دکترا**، تهران، دانشگاه بهشتی
- خاشعی، وحید، اکبری، محسن، قاسمی شمس، معصومه (۱۳۹۸)، **کنترل راهبردی در بانکداری ایران: نگاهی تاریخی به الگوهای پیشین و ارائه مدلی نوین، مدیریت بهبود**، دوره ۱۳، شماره ۳، صص ۵۰-۲۲
- خاشعی، وحید و طیبی ابوالحسنی، سیدامیرحسین (۱۳۹۸)، **طراحی مدل کنترل راهبردی در صنعت بانکداری**، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال ۲۵، شماره ۷۳، صص ۵۹-۸۵

- دیوید، فرد. آر. (۱۳۹۰)، **مدیریت استراتژیک**، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رادفر، علیرضا (۱۳۹۷)، **بررسی برخی از شیوه‌های نظارت و کنترل در مدیریت و رهبری حضرت امام خمینی (ره)**، پورتال امام خمینی (ره).
- رحمان سرشت، حسین و حبیبی بدرآبادی، محبوبه (۱۳۹۳)، **الگوی برای کنترل راهبردی در شرایط گسست محیطی، پژوهش‌نامه بیمه**، سال ۲۹، شماره ۱، صص ۵۳-۷۸.
- سایمونز، رابرت (۱۳۸۵)، **نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی**، ترجمه مجتبی اسدی، گروه صنعتی پژوهشی آریانا، تهران.
- سل، مایر (۱۳۸۲)، **راهبردهای آماد و پشتیبانی**، ترجمه مرکز مطالعات و پژوهش‌های آماد و پشتیبانی، **نشریه آموزشی و پژوهشی با خبرگان آماد و پشتیبانی**، شماره ۸.
- سیادت، سعیده؛ امینی، محمدتقی؛ پرهیزگار، محمدمهدی؛ سالار، جمشید (۱۳۹۸)، **طراحی و تبیین الگوی کنترل استراتژیک با رویکرد خودکنترلی بر مبنای نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی**، دوره ۸، شماره ۱، صص ۱۱-۳۲.
- عمید زنجانی، عباسعلی، موسی‌زاده، ابراهیم (۱۳۸۹)، **نظارت بر اعمال حکومت و عدالت اداری**، مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول.
- عیسانی، حسین (۱۳۸۷)، **طراحی و تبیین الگوی کنترل نظام آماد و پشتیبانی، رساله دکتر**، دانشگاه امام حسین (ع)، دانشکده مدیریت.
- لورنژ، پیترو؛ مورتن، مایکل اف؛ اسکات، گوشل، سومانترا (۱۳۸۵)، **کنترل استراتژیک**، ترجمه سیدمحمد اعرابی و محمد حکاک، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ غزال.
- محولانی، سعید و بهرامی، سیدعلی محمد (۱۳۹۷)، **مدیریت و ارزیابی عملکرد: تعاریف و مفاهیم، فصلنامه پیام فرهیختگان**، سال ۱، شماره ۱، صص ۷۵-۱۰۱.
- نیکوکار، غلامحسین، عیسانی، حسین و بیطرف، احمد (۱۳۹۵)، **کنترل راهبردی لجستیک**، انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (ع).
- نیکوکار، غلامحسین؛ قربانی‌زاده، وجه‌اله؛ نجات‌بخش اصفهانی، علی (۱۳۹۵)، **طراحی و تبیین الگوی کنترل استراتژیک سازمان‌های فرهنگی کشور، دوماهنامه دانشور رفتار مدیریت و پیشرفت**، ۱۷، (۴۱)، صص ۱۸۵-۲۰۸.
- هژبری حقیقی، سیاوش؛ شاه‌حسینی، محمدعلی؛ حسنقلی‌پور، طهمورت؛ محمودزاده، ابراهیم (۱۳۹۸)، **نگرش تحلیلی بر کنترل راهبردی: الگوها و دیدگاه‌ها، فصلنامه مطالعات راهبردی ناجا**، سال چهارم، شماره سیزدهم، صص ۱۷۳-۲۰۹.

## ب. منابع انگلیسی

- Ferreira, A. and Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis, *Management Accounting Research*, 20, pp.263-282.
- Fiegen, M.K. (1990). Towards a descriptive theory of strategic control: A study of the nature and effects of the organizational controls applied to strategies and strategic planning. *A Ph.D. Dissertation in Social Systems Sciences*, University of Pennsylvania.
- Fiegen, M.K. (1997). The Control of Strategy in Dynamic Versus Stable Environments. *Journal of Managerial Issues*, 2(2),91-92
- Heinicke A., Guenthera, T. W., Widener, S. K., (2016). An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control, *Management Accounting Research*, 33, 25-41
- Huikka J, Karjalainen J, Seppälä, T,(2018). The dynamism of pre-decision controls in the appraisal of strategic investments, *The British Accounting Review*, 50(5), 516-538
- Kamal, R, Moloney, F, Wickramaratne, C, Narasimhan, A & Goswami, D.Y. (2019). Strategic control and cost optimization of thermal energy storage in buildings using EnergyPlus, *Applied Energy*, 246, 77-90.
- Khan, R. A. & Nazir, S. (2016). The Influence of Formal and Informal Control on the Performance of IT Projects in Pakistan. *ASBBS Proceedings*, 23(1), 299
- Muralidharan, R. (2004). A Framework for Designing Strategy Content Controls. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 590-601.
- Pearce, J.A and Robinsons, R.B, (2000). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. USA: Mc Graw-Hill.
- Preble, J.F. (1992). Towards a Comprehensive System of Strategic Control. *Journal of Management Studies*, 29(4), 391-408
- Scheryogy G. and H.Steinmann, (1987). Strategic Control: A New Perspective. *Academy Of Management Review*. No 12, 1, Pp. 91-103.
- Scifres, S. E. (2002). An interpretive perspective on role of strategic control in triggering strategic change. *Journal of Business Strategies*, 19(3); 2-25
- Tavakoli, I., Perks, K.J. (2001). The development of a strategic control system for the management of strategic change. *Strategic Change*, 10(5), 297-305.
- Zéman, Z (2019). The Extended Functions of Strategic Controlling in Relation to the Value Creation of Sustainable Development, *Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development*, 8(1), 47-52