

بررسی تأثیر متغیرهای کنترل استراتژیک بر اثربخشی شرکتهای نمونه فعال در بازار بورس تهران (برای فاصله زمانی، (۷۹-۱۳۷۲))

دکتر حسین رحمان سرشت*

دکتر محمود رضا اسماعیلی**

چکیده

این مقاله به منظور بررسی تأثیر بکارگیری متغیرهای کنترل استراتژیک بر اثربخشی شرکتهای نمونه فعال در بازار بورس تهران (برای فاصله زمانی، ۷۹-۱۳۷۲) تدوین شده است. نتیجه این پژوهش نشان می‌دهد، که همه شرکتهای نمونه فعال در بازار بورس، متغیرهای مذکور را بکار برده اند، هرچند سطح آن مطلوب نیست. به علاوه اثربخشی شرکتهایی که متغیرهای کنترل استراتژیک را بیشتر بکار برده اند، بیشتر است. به عبارت دیگر طبق نتیجه این پژوهش، متغیر ملاک اثربخشی رابطه مستقیمی با متغیرهای پیش بین کنترل استراتژیک دارد.

مقدمه

نیمه‌ی دوم قرن گذشته مملو از تغییر و تحول منتظره و غیره مترقبه بود. بدون شک

*. عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

** عضو هیئت علمی دانشگاه لرستان

تغییر در دهه‌های اول قرن ۲۱، بسیار سریعتر از دهه‌های قرن قبل خواهد بود. واقعیت عصر حاضر اینست که بدون در نظر گرفتن تغییرات در شرایط بیرونی، ادامه‌ی حیات سازمانهای انتفاعی غیرممکن است. تلاطم محیطی سالهای اخیر، سازمانها را مجبور به واکنش‌های متعدد و سریع می‌کند. سازمانهایی که محیط را نمی‌پایند و پویش^۱ نمی‌کنند، دچار مشکلات فراوان شده و احتمالاً با زوال مواجه خواهند شد. اثربخش بودن سازمانها با کنترل‌های استراتژیک رابطه‌ی مستقیم دارد. کنترل استراتژیک به لحاظ عدم پیوستگی محیطی ضروری است. اگر محیط بیرونی سازمان بدون تغییر بماند، نیازی به بررسی نداشته و سازمان با مأموریت و هدفهای از پیش تعیین شده و با تحلیل اولیه از نیروهای بیرونی و غیره به پیشرفت خود ادامه خواهد داد، اما عدم پیوستگی در بسیاری از بخشها (اقتصادی، اجتماعی، فناوری، سیاسی)، نیروهای سازمان را برای ادامه‌ی حیات مجبور به بازنگری در مأموریت، هدفها و تحلیل نیروهای بیرونی می‌کند. در واقع کنترل‌های استراتژیک، بنابر ضرورت پی‌گیری و پاسخ به تغییرات محیطی اعمال می‌شوند. هدف این مقاله بررسی تأثیر متغیرهای کنترل استراتژیک بر اثر بخشی شرکتهای فعال در بازار بورس (بین سالهای ۷۹-۷۲) است.

این مقاله دو عنصر از سه عنصر کلان که برای تأمین هدفهای استراتژیک سازمان ضروری هستند، یعنی جهت یابی استراتژیک و اثربخشی استراتژیک را شامل می‌شود. یکپارچگی استراتژیک را که متضمن هماهنگی استراتژیک همه عناصر سازمان در یک سطح کافی است (متناسب با کنترل‌های عملیاتی، تاکتیکی)، شامل نمی‌شود.

تعریف کنترل استراتژیک

کلمه استراتژی از کلمه یونانی استراتگوس^۲، به مفهوم کلی هنر، اقتباس شده است. تعریف فرهنگ لغتی کنترل، اعمال کنترل یا آزمایش کردن یا بررسی بکارگیری یک استاندارد مقایسه را شامل می‌شود. کنترل استراتژیک از این منظر به مفهوم آزمون یا بررسی هنر مدیر عمومی است. با این حال، مفهوم کنترلی استراتژیک در عمل، نامفهوم‌تر است. ابهام، توأم با تلاشها به منظور ارائه‌ی یک تعریف مستقیم و تبدیل آن

1- Monitoring, Scanning

2- Strategos

به اصطلاحات اجرایی در سازمان واقعی، به وجود می‌آید. در زمینه‌ی مدیریت، ما نظام کنترل استراتژیک را به عنوان یک نظام برای حمایت مدیران در ارزیابی ارتباط استراتژی سازمان با پیشرفت آن در تحقق هدفهای سازمان، و زمانی که اختلافاتی وجود دارد، به منظور حمایت قلمروهایی که نیازمند توجه هستند، تعریف می‌کنیم. (لورنج و همکاران، ۱۹۸۶).

کنترل‌های استراتژیک: رویه‌های رسمی یا غیررسمی هستند که به سازمان در تدوین و حفظ جهت‌یابی، اثربخشی و یکپارچگی استراتژیک آن کمک می‌کند. **نظام کنترل استراتژیک:** نظامی از رویه‌های رسمی و غیررسمی است که تضمین می‌کند، مدیریت بر جهت‌یابی، اثر بخشی و یکپارچگی استراتژیک سازمان، کنترل داشته باشد. البته تعریف هر دو واژه توسط مدیریت ارشد صورت می‌گیرد.

جهت‌یابی استراتژیک: آرایش پویایی استراتژی‌ها را حفظ می‌کند. تدوین و حفظ کنترلها و نظام‌های کنترل، برای تغییرات در استراتژی و هدفهای بنیادین استراتژی به منظور تکمیل یک آرایش پویا در زمان واقعی که به اندازه کافی گسترده و واکنشی باشد.

اثربخشی استراتژیک: تضمین می‌کند استراتژیهای تدوین شده، به طور بالقوه‌ای اثربخش باشند و طی زمان نیز اثربخش باقی بمانند. تدوین و حفظ کنترل‌هایی که استراتژیهای اثربخش ایجاد می‌کنند، و بین استراتژی‌های موجود و پیشنهاد شده و فرضیه‌های بنیادین، براساس یک مبنای پیوسته به منظور ارائه‌ی اطلاعات بازخور و پیش‌خور، برای قضاوت‌های مورد نیاز طی زمان، در باره‌ی استراتژی چالش ایجاد می‌کنند.

یکپارچگی استراتژیک: تضمین می‌کند که اجرای استراتژی با یک سبک یکپارچه در سراسر سازمان انجام شود، (فیگنر ۱۹۹۰) اما قبل از پرداختن به مباحث دیگر، لازم است استراتژی نیز تعریف شود.

تعریف استراتژی

استراتژی الگو یا برنامه‌ای است که هدفهای عمده، خط مشی‌ها و زنجیره‌های اقدام یک سازمان را به صورت کاملاً بهم پیوسته، ترکیب می‌کند. یک استراتژی خوب تدوین شده، به جهت‌یابی و تخصیص منابع یک سازمان در یک وضعیت یگانه و پایدار مبتنی بر شایستگی‌ها و کاستی‌های نسبی داخلی سازمان، تغییرات پیش‌بینی شده در محیط و

حرکت‌های مناسب رقبای هوشمند، کمک خواهد کرد. کوین (Quin، ۱۹۸۰)^۱. اما میتزبرگ (۱۹۹۹) با اشاره به اینکه طبیعت انسان همیشه تمایل به آن دارد که تنها یک تعریف برای هر مفهوم ارائه دهد، معتقد است ارایه یک تعریف برای استراتژی، محدود کردن تعریف آن است، در حالی که استراتژی طی زمان طولانی، به صورت مختلف به کار گرفته می‌شود. شناخت تعاریف چندگانه می‌تواند به افراد برای تحرک در این میدان دشوار کمک کند. بنابراین، پنج پی معروف خود یعنی استراتژی به عنوان یک برنامه^۲، استراتژی به عنوان یک تدبیر جنگی^۳، استراتژی به عنوان یک الگو^۴، استراتژی به عنوان یک موقعیت^۵ و استراتژی بعنوان یک دیدگاه^۶ را مطرح می‌کند.

اهمیت کنترل استراتژیک

کنترل ابزاری برای تعیین زمینه کسب و کار یک سازمان است، که مهمترین تضمینهای بقا و سوددهی در مقابل پیشامدهای یک آینده نامعلوم می‌باشد. آرایش بین استراتژی و کنترل، رهبران را با بعضی تضمینها در مورد ظرفیت پیش بینی و پاسخ سریع به تغییر و در زمینه حفظ مزیت رقابتی، آماده می‌کند. در واقع یک رویکرد استراتژیک به کنترل، خودش یک منبع مزیت رقابتی است. کنترل استراتژیک سازمان را به جهت آگاهی از محیط بیرونی و پاسخگوی به آن، که منبع تغییر غالباً سریع و غیرقابل پیش بینی است، مستعد می‌کند، (بند و اسکن لن ۱۹۹۵).

تفاوت کنترل استراتژیک با کنترل مدیریت

این موضوع را براساس معیارهای: هدف، فرآیند و تمرکز بررسی می‌کنیم. اما ابتدا به شرح خلاصه شده‌ای از رویکردهای گوناگون به کنترل استراتژیک می‌پردازیم، (مورالیدن هاران، ۱۹۹۷).

I. منبع شماره ۳

- 2- Plan
- 3- Ploy
- 4- Pattern
- 5- Position
- 6- Perspective

کنترل، اجرای استراتژی

کنترل استراتژیک، در این رویکرد به صورت وظیفه مدیریتی، که اجرای استراتژی را به صورت برنامه ریزی شده، تضمین می‌کند، تصور می‌شود. کنترل استراتژیک بدان دلیل طراحی می‌شود که مدیریت را از تطابق پیامدهای واقعی با پیامدهای انتخاب استراتژیک مطمئن سازد. این نوع کنترل استراتژیک با شناسایی عوامل اصلی موفقیت یا تعداد اندکی از عناصر که برای موفقیت بحرانی هستند، شروع می‌شود. بعد از آن، نوبت به تدوین استانداردهای عوامل اصلی موفقیت، سنجش عملکرد واقعی و بکارگیری انحراف به منظور اقدام اصلاحی می‌رسد، (بونگای و همکاران ۱۹۹۱).

پایا کردن فرضیه‌های استراتژیک

این رویکرد به کنترل استراتژیک فرض می‌کند که تعدادی از عناصر و تعامل آنها در محیط یک شرکت، درک کامل را به مبارزه می‌طلبند، بنابراین برنامه ریزی مستلزم تدوین فرضیه‌های پیرامون آنهاست. به همین دلیل برنامه ریزی ذاتاً گزینشی است، شریوگ، استینمن، (۱۹۸۷، Schreyogg and Steinmann). هدف کنترل استراتژیک در این رویکرد محتوی خود استراتژی است. پس این رویکرد به کنترل استراتژیک، اساساً متفاوت با اندیشه مرسوم کنترل مدیریت است.

اداره کردن مسایل استراتژیک

این رویکرد به کنترل استراتژیک، بر حقیقتی متمرکز است. که با توجه به پیچیدگی یک شرکت در یک سازمان معین (برنامه ریزی)، درک همه جانبه شرکت، بدون ساده سازی، دشوار است. بنابراین، باید فرضیه‌های بنیادین، به منظور ادامه اعتبار، نظارت شوند. حتی اگر محیط طی برنامه ریزی کاملاً قابل درک باشد، طی اجرای استراتژی، تغییر خواهد کرد. این تغییرات سبب بروز فرصتها و تهدیدات جدیدی خواهد شد، انسف (۱۹۸۰، Ansof) و لورنج و همکاران (۱۹۸۶)، بنابراین، رویکرد مدیریت مسایل استراتژیک به کنترل استراتژیک، متمایل به کنترل محتوی استراتژی است، به شکلی که در مقابل کنترل اجرای استراتژی قرار می‌گیرد. فرآیند مدیریتی آن، نیز از فرآیند مدیریتی در کنترل مدیریت سنتی متفاوت است.

کنترل تعاملی

سایمونز (۱۹۹۵، Simons) معتقد است، چون فرآیند کنترل مدیریتی سنتی، تشخیص و اصلاح انحراف از برنامه را بررسی می‌کند، ابزاری تشخیص^۱ است و توجهی به تغییرات محیطی که سازمان به طور روزانه با آن مواجه می‌شود، ندارد. در حالی که برای کامیاب شدن، سازمانها، نیازمند پاسخ به فرصتها و تهدیداتی هستند که به صورت تغییرات در محیط پدیدار می‌شوند، کنترل تعاملی، سازمان را در تأمین این ضروریات یاری می‌کند. هرچند کنترل‌های تعاملی با بکارگیری یک نظام کنترل سنتی، به طور تعاملی اجرا می‌شوند، هدف آنها تضمین اجرای استراتژی به صورت برنامه ریزی شده نیست، بلکه ایجاد حرکت‌های استراتژیک و راه‌های جدید انجام چیزهایی است که فرصتها و تهدیدات مواجه شده با سازمان را طی اجرا، منعکس می‌کنند، بنابراین کنترل تعاملی، متمایل به کنترل کردن محتوی استراتژی است.

بررسی‌های دوره‌ای استراتژی

این رویکرد به کنترل استراتژیک، اجرای یک مرور کامل^۲ استراتژی را به صورت دوره‌ای در فواصل زمانی از قبل تعیین شده، درگیر می‌کند. هدف مرور، اعمال تغییرات ضروری در استراتژی است، البته اگر فرضیه‌های در نظر گرفته شده طی مرحله برنامه ریزی حفظ شده باشند، یا اگر تغییرات بعداز مرور آخر، ارائه دهنده فرصتها و تهدیدات جدیدی باشند. حیظه مرور همانطور که از نامش پیدا است، همه فرضیه‌های برنامه ریزی و همه بخشهای محیط شرکت را دربر می‌گیرد. به لحاظ وسعت کار، تواتر چنین مرورهایی، معمولاً یکبار یا چند بار در سال است، (گلد و کوین ۱۹۹۳).^۳

جدول (۱-۱) ویژگیهای اصلی پنج رویکرد اصلی پنج رویکرد مذکور به کنترل استراتژیک را همراه با کنترل مدیریت سنتی، خلاصه می‌کند.

1- diagnostic

2- Full-Scale

مورد دوره‌های استراتژی	کنترل تمامی	مدیریت مسائل استراتژیک	معتبر کردن فرضیه‌های استراتژیک	کنترل استراتژیک بعنوان کنترل اجرای استراتژی	کنترل مدیریت سستی	هدف
تغییر محوری استراتژی با ملاحظه فرضیات برنامه ریزی نامعتبر و تهدیدات / فرصتهای جدید.	تغییر محوری استراتژی با ملاحظه پدیدار شدن فرصتها و تهدیدات	تغییر محوری استراتژی با ملاحظه پدیدار شدن فرصتها و تهدیدات	تغییر محوری استراتژی فرضیات برنامه ریزی نامعتبر	تضمینی که استراتژی بصورت برنامه ریزی شده اجرا می‌شود.	تضمینی که استراتژی بصورت برنامه ریزی شده اجرا خواهد شد	
داده برای بررسی ابعاد فرضیات برنامه ریزی تعریف فرصتها و تهدیدات جدید، جمع آوری کن، داده و پاسخ به اطلاعات شامل در داده را تفسیر کن	یک جنبه عملکرد سازوکار را انتخاب کن، عملکرد واقعی را بهی گیری کن و شرحهای با جزئیات را برای انحرافات مشاهده شده با میزان صف بحث کن	داده برای تعریف فرصتها و تهدیدها جمع آوری کن، داده و پاسخ به اطلاعات داده‌ها را تفسیر کن	داده را برای پایین برنامه ریزی فرضیات جمع آوری کن، اطلاعات و پاسخ به اطلاعات داده‌ها را تفسیر کن	استانداردهایی برای عملکرد تدین کن، عملکرد واقعی را بسنج، انحرافات را برای اتخاذ اقدام بکار ببر	استانداردهایی برای عملکرد تدوین کن، عملکرد واقعی را بسنج، انحرافات را برای اتخاذ اقدام اصلاحی بکار ببر	فرآیند
فرضیات برنامه ریزی و فرصتها - تهدیدات بالقوه دیگر از محیط ناشی می‌شود (شامل بخشهای دور)	تغییرات محیطی آمیخته با جنبه عملکرد سازوکاری انتخاب شده برای کنترل کردن به طور تمامی	فرصتها / تهدیدات بالقوه‌ای که از محیط ناشی می‌شوند (شامل بخشهای دور)	فرضیات برنامه ریزی	عوامل اصلی موفقیت	فرآیند اجرا با همه جزئیات آن	تمرکز

جدول (۱-۱) کنترل مدیریت و پیچ رویکرد به کنترل استراتژیک

هدف کنترل مدیریت در رویکرد اول (کنترل استراتژیک به عنوان کنترل اجرای استراتژی) شبیه هدف کنترل مدیریت سنتی است و فرآیند مدیریتی پیشنهاد شده نیز مشابه آن است. تنها اختلاف که آنها را از هم متمایز می‌کند، تمرکز کنترل اجرای استراتژی بر عواملی اصلی موفقیت است. بنابراین رویکرد کنترل اجرای استراتژی، فقط به طور حاشیه‌ای از اندیشه سنتی کنترل مدیریت، متفاوت است. درحالی‌که دیگر چهار رویکرد کنترل استراتژیک اساساً با کنترل مدیریت تفاوت دارند. هدف کنترل استراتژیک در این چهار رویکرد، کنترل محتوی استراتژی است. فرآیندهای مدیریتی بکار گرفته شده در این چهار رویکرد نیز کاملاً متفاوت از فرآیندهای مربوط در اعمال کنترل مدیریت سنتی است. با ادغام چهار رویکرد که متمایل به کنترل محتوی استراتژی هستند. پنج رویکرد را می‌توان در دو گروه گسترده طبقه بندی کرد، یکی متمایل به اجرای استراتژی و دیگری متمایل به کنترل محتوی استراتژی (جدول ۲-۱). جدول ۳) ۱- نیز تفاوت‌های بین کنترل مدیریت و کنترل‌های استراتژیک را نشان می‌دهد.

معتبر کردن فرضیه‌ها	مدیریت مسایل استراتژیک	کنترل تعاملی	مرور دوره‌ای استراتژیک	یک سیستم مرکب
کشدن ماشه برای تغییر دادن استراتژی	فرضیه برنامه ریزی نامعتبر	انحراف قابل ملاحظه عملکرد واقعی از برنامه	فرضیه برنامه ریزی نامعتبر یا یک فرصت / تهدید جدید	فرضیه برنامه ریزی نامعتبر یا یک فرصت / تهدید جدید
زمانبندی	پیوسته	پیوسته	دوره‌ای	پیوسته، شامل یک مرور استراتژی دوره‌ای کامل
مدیران درگیر در فرآیند	مدیران صف	مدیران صف	مدیران صف	مدیران صف

جدول (۲-۱) تدوین یک رویکرد مرکب هدفمند برای کنترل محتوی استراتژی

کنترل استراتژیک بعنوان محتوی استراتژی	کنترل استراتژیک بعنوان کنترل اجرای استراتژی	کنترل مدیریت	
تغییر محتوی استراتژی به لحاظ فرضیات برنامه ریزی نامعتبر و بیرون آمدن فرصتها / تهدیدات	تضمینی که استراتژی بصورت برنامه ریزی شده اجرا شده است	تضمینی که استراتژی بصورت برنامه ریزی شده است	هدف
جمع آوری داده برای پاییدن اعتبار پایایی فرضیات برنامه ریزی و مشخص کردن فرصتها / تهدیدات، تفسیر داده و پاسخ به اطلاعات جمع آوری شده از داده	تدوین استانداردهای عملکرد مورد نظر، دنبال کردن عملکرد واقعی و بکارگیری انحرافات برای اتخاذ اقدام اصلاحی	تدوین استانداردهای عملکرد مورد نظر، دنبال کردن عملکرد واقعی و بکارگیری انحرافات برای اتخاذ اقدام اصلاحی	فرآیند
فرضیات برنامه ریزی و پتانسیل فرصتها / تهدیدات	عوامل اصلی موفقیت	همه جوانب اجرای استراتژی	تمرکز

جدول (۳-۱) تفاوت‌های بین کنترل مدیریت و کنترل استراتژیک

بند و همکارش (۱۹۹۵) نیز رویکردهای کنترل استراتژیک را به طور اجمالی بررسی کرده اند. که اشاره به آنها مفید است:

بررسی اجمالی رویکردهای کنترل استراتژیک: رویکرد سنتی:

رویکرد سنتی یا رویکرد کلاسیک، کنترل را به صورت یک نظام بسته و خطی بازخور نشان می‌دهد. رویکرد، استراتژی را به عنوان یک مجموعه از پروژه‌های مجزا که نیازمند یک توالی ملاحظات کنترل، توسط مدیریت عالی، به منظور تضمین اجرای درست استراتژی است و دست یابی به نتایج درست، تفسیر می‌کند: تدوین استانداردهای عملکرد قابل اندازه گیری و سازگار با هدفهای استراتژیک، اندازه گیری

عملکرد در مقابل استانداردها، ارزیابی عملکرد، اتخاذ اقدام اصلاحی در فرآیند کنترل استراتژیک که در پاسخ به پیشرفتهای بیرونی یا انحراف عملکرد صورت می‌گیرد.

رویکردهای جایگزین:

چون ادبیات موضوع فاقد طبقه بندیهای منظم در مورد راه کارهای سستی کنترل استراتژیک است، دو گروه راه کار بررسی شود:

۱- رویکرد انتقادی

شریوگ و استینمن (۱۹۸۷)، بانی یک توسعه عمده ادراکی در ادبیات موضوع شدند. از دید آنها و پرل (۱۹۹۲)، وظیفه‌ی اولیه‌ی کنترل استراتژیک، تحت کنترل در آوردن هدفها، فرضیه‌ها و برنامه‌ریزی استراتژیک یک سازمان و بازبینی‌هایی به منظور ادامه پژوهش انتقادی است. شریوگ و استینمن یک مدل سه مرحله‌ای را پیشنهاد می‌کنند.

کنترل فرضیه: که مستلزم بررسی نظامند و پیوسته شرایط محیطی به منظور تأیید پایایی و فرضیات برنامه ریزی از قبل تدوین شده است. برای مثال پیش بینی نرخ تورم و بهره. **کنترل اجرا:** که به منظور تعیین، تعریف و تخمین عوامل و حوادث بحرانی، که ممکن است طی تدوین استراتژی، پیش بینی نشده باشند و بنابراین در برنامه ریزی استراتژیک اغماش شده اند، در نظر گرفته می‌شود.

نظارت استراتژیک: که به منظور کامل کردن مراحل دیگر کنترل از طریق پاییدن دامنه کامل حوادث پدیدار شده‌ای که احتمالاً مسیر و اقدام استراتژیک را تهدید می‌کنند، در نظر گرفته می‌شود.

بدیهی است که جریانهای اطلاعات یک جز حیاتی این مدل هستند. سازمانهایی که این نوع کنترل را بکار می‌برند، نیازمند ترویج سطح بالایی از آگاهی استراتژیک و کنجکاوی، نگرش کنجکاوانه بین کارکنان، به منظور حداکثر کردن کسب اطلاعات هستند. فرآیند کردن اطلاعات در سه مرحله مدل بالا، مشترک است: هدف ادامه ارزیابی مجموعه اطلاعات استراتژیک در نظر گرفته شده در پرتو اطلاعات جدید است. پرل (۱۹۹۲) به این مدل سه مرحله‌ای، یک روش کنترل دیگر، به منظور محاسبه تأثیر شدید حوادث کم احتمال (مثل بلایای طبیعی، تملک خصومت آمیز یا نقص محصول) اضافه می‌کند.

کنترل آماده باش ویژه^۱: پربل این کنترل را به صورت نمونه‌ای ویژه از نظارت استراتژیک، مورد بررسی قرار می‌دهد، اما جدای از آن، زیرا سازمانها به درک استعداد خود برای بحران و آماده شدن به منظور پاسخ سریع و مناسب به یک حادثه بحرانی که می‌تواند تهدید کننده استراتژی آنها باشد، نیازمند هستند.

پربل (۱۹۹۲) مدل سه مرحله‌ای شریوگ و استینمن (۱۹۸۷) را به صورت شکل (۱-۱) بسط می‌دهد. تدوین استراتژی (تعیین جهت استراتژیک) در زمان (t_0) شروع می‌شود. نظارت استراتژیک حوادث به وقوع پیوسته به موازات فرآیند مدیریت استراتژیک و از زمان (t_0) تا زمان (t_3) ادامه می‌یابد. کنترل آماده باش ویژه در واقع زیر مجموعه‌ای از کنترل نظارت استراتژیک است و بنابراین، در سراسر دوره برنامه ریزی موجود است. کنترل فرضیه از نقطه تدوین صغری و کبری اولیه بحث/فرضیه، یعنی (t_1) شروع می‌شود. کنترل اجرا با شروع اجرا (t_2) آغاز می‌شود و تا پایان دوره برنامه‌ریزی (t_3) ادامه می‌یابد.

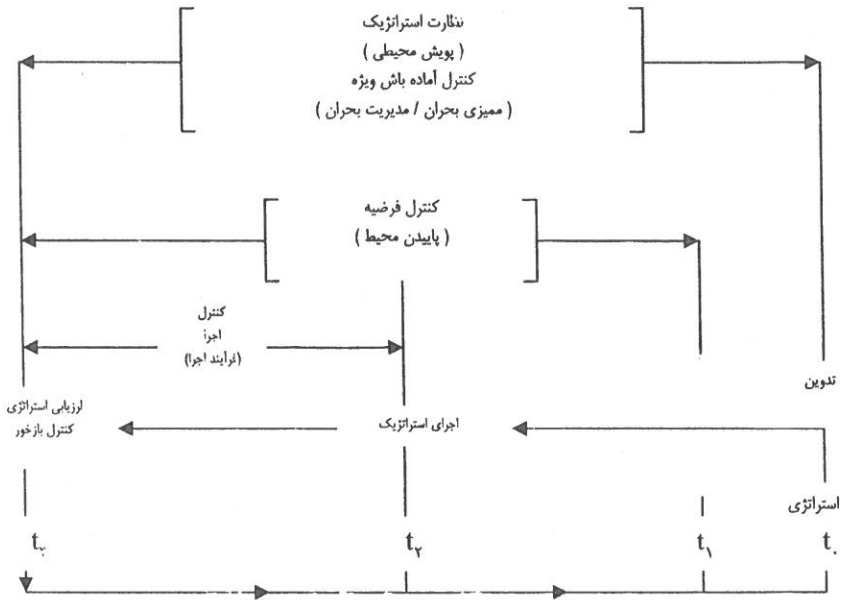
مثال‌های صغری و کبری ممکن است شامل پیش بینی‌های نرخ تورم و نرخ سود مورد انتظار، وضع احتمالی قانون، ماهیت رقابت و مانند اینها باشد.

کنترل استراتژیک اجرا، یک منبع اضافی اطلاعات مهیا می‌کند که به انتخاب از طریق نظام‌های پیوسته جهت یابی مقدماتی استراتژی کمک می‌کند. تابلوهای کیلومتر شماره^۲، هدفهای میانی، هدفهای هزینه، برگشت سرمایه و مانند اینها.

نظارت استراتژیک، در مقایسه با کنترل فرضیه و کنترل اجرا به صورت فعالیت پژوهش نسبتاً غیرمتمرکز، باز و گسترده طراحی می‌شود. هدف آن کشف زود هنگام پیشامدها یا مسائلی است که ممکن است پروژه‌های استراتژیک در حال پیشرفت را تهدید کند.

1- special alert control

2- milestone



شکل (۱-۱) اجرای کنترل استراتژیک در فرآیند مدیریت استراتژیک

پاییدن محیطی به منظور کنترل فرضیه

فعالیت پوشش محیطی که طی تدوین استراتژی انجام می‌شود، منبع عمده فرضیه‌ها یا صغری و کبری‌های برنامه ریزی استراتژیک شرکت است. پیشنهاد در اینجا آن است که کنترل فرضیه می‌تواند به طور کارا از طریق پاییدن محیطی انجام شود. پاییدن (که یک قسمت کامل کننده سیستمهای پوشش محیطی است)، مستلزم دنبال کردن حوادث، روندهای برجسته گذشته، تقاضاهای اصلی است، که طی پوشش قبلی (تدوین استراتژی) تأمین نشده بودند، و به نظر می‌رسد اهمیت ویژه‌ای برای شرکت دارند، نیومن (Newman، ۱۹۷۵) و ویلسن (Wilson، ۱۹۸۳) نظر به اینکه این اطلاعات

محیطی، به عنوان فرضیه‌های برنامه ریزی، قبلاً فهرست شده اند، پس پاییدن مستلزم بررسی نظام‌مند و مداوم به منظور رویت تغییر در هریک از فرضیات محیطی است، که تغییر آن تغییر جهت استراتژیک را ضروری می‌سازد.

پوش محیطی

اداره‌ی نظارت استراتژیک عوامل بیرونی، از طریق پوش محیطی، به طور مؤثری قابل انجام است. این نوع نظارت، قابل مقایسه با یک صفحه را داراست که به طور مداوم افق را برای به تصویر کشیدن تصاویر جدید پوش می‌کند، ویلسن (۱۹۸۳). فرآیند پوش محیطی را با بخشبندی محیط در بخشهای قابل اداره، شروع می‌شود (برای مثال اقتصادی، صنعتی، اجتماعی، بازار، دولتی).

۲- رویکرد تنظیم متمرکز

مسیر مشترک در همکاریهای مهم دیگر در ادبیات کنترل استراتژیک تاکید بود که محققان مربوط، بر تنظیم^۱ ترکیبات^۲ معین سازمانی لازم، برای کنترل اثربخش و تمرکزی که چنین تنظیمی را برای یک سازمان و به طور جالب توجه‌ای برای رهبران سازمان مهیا می‌کند، داشتند. بونگای و گلد (۱۹۹۱) از، در یک خط قراردادن کنترلها با عوامل بحرانی موفقیت سازمان دفاع می‌کنند، هدفهایی که برای نیل به مزیت رقابتی دراز مدت ضروری هستند، بنابراین تضمین می‌کنند که سازمانها جوانب در واقع حائز اهمیت عملکرد را بسنجند و مدیران ارشد بر آنها تمرکز کنند. اجرا کردن این کنترل احتمالاً نیازمند تعدیل (سازگاری)، یا سرمایه گذاری در سه ترکیب سازمان است.

تنظیم ساختاری: براساس نظر بونگای و گلد (۱۹۹۱)، روند سالهای ۱۹۸۰ بسوی تفویض اختیار به واحدهای تجاری استراتژیک، با اثرات مغایر با یکپارچگی متقابل کسب و کار بین کل سازمان، به یک حد طبیعی رسیده است.

برنامه‌ریزی استراتژیک: نقش اصلی شرکت، تدوین بیانیه استراتژی درباره جهت اصلی کسب و کار سازمان و آموزش مدیران عملیاتی در بهبود استراتژی است. هر

^۱- alignment

^۲- features

دوی اینها بصورت کنترل‌های برنامه ریزی که خودش یک کنترل عملکرد است، عمل می‌کنند.

مدیریت عملکرد: ترکیبات مربوط به کنترل، شامل تدوین هدفهای^۱ مناسب در رابطه با هیات حاکمه^۲، سرمایه گذاری در پاییدن قابلیت و یکپارچگی کنترل استراتژیک و فرآیند بودجه است.

کنترل استراتژیک در ارتباط با وضعیت محیط خارجی نیز ویژگیهای مختلفی دارد. لورنج این ویژگیها را در دو گروه گسترده از وضعیت جهان، تحلیل می‌کند (۱۹۸۶):

کنترل کردن چرخش استراتژیک

کنترل کردن چرخش استراتژیک، در صورتی که از عهده تلاطم و تغییر محیط برآید، بر حفظ یک جهت استراتژیک معین متمرکز است. جوهره‌ی این کنترل، تاکید بر آن دارد که فرضیه‌های بحرانی محیطی نهفته در یک استراتژی معین هنوز هم معتبر هستند، (مثلاً استراتژی می‌توان درون قواعد تدوین شده که از قبل بر آن حاکم شده اند، ظاهر شود). اینجا فرضیه‌های استراتژیک بنیایی هنوز هم معتبر هستند و علی رغم تلاطم و آشفتگیهای بسیار، سازمان هنوز هم از طریق پیوستگی این فرضیه‌ها اداره می‌شود. پیوستگی سازمان هنوز هم اعتبار دارد و بنابراین شخص می‌تواند از یک استقرای (از روی امارات پیش بینی کردن) استراتژی معین، حتی علی رغم تغییرات عملیاتی زیاد که ممکن است به وقوع بپیوندد، صحبت کند. چالش در اینجا حفظ استراتژی جاری است.

چنین کنترل چرخشی، زمانی مناسب است که نیروهای بیرونی و درونی سازمان نسبتاً به آرامی سیر کنند. ممکن است گردآبهای پر زور و جریانات مخالف وجود داشته باشند، اما با حفظ چرخش پرقوت، سازمان قادر به حرکت موفقیت آمیز بطرف اهدافش است.

1- targets

2- board of governatnce

کنترل کردن جهش استراتژیک

تحت بعضی از شرایط عدم پیوستگی، با حفظ کردن چرخش، سازمان را نمی‌توان بسادگی برای موقعیتی که بطور موفق ادامه حیات بدهد، آماده نمود. چالش در اینجا، تنظیم مجدد خط سیر استراتژی است، به شکلی که بر سطوح مربوط نیروی فشار و چرخش، به منظور جهت یابی جدید استراتژیک، تصمیم گیری شود. فرضیات اساسی بحرانی که بنیان استراتژی هستند، مدت طولانی معتبر نخواهند ماند، و قوانین (قواعد) حاکم بر استراتژی مجدداً باید تعریف شوند. این موقعیت یک جهش فکری (ذهنی) را برای تعریف قوانین جدید و برای مقابله با هر عامل جدید محیطی، درگیر می‌کند، یک چنین سنجش مجدد استراتژی، نیازمند رهایی پرسنل از تفکر سنتی، توانایی تغییر اولویت فردی و مواجهه با چالش خلق مزیت خارج از عدم پیوستگی است. حالا مساله چگونگی بدست آوردن اندازه جهش در یک استراتژی، بمنظور سرمایه گذاری بر تلاطم محیطی ظاهر شده است. بیشتر باید سعی شود از طریق تعریف قوانین مجدد به جلو رفت، تا با تکیه بر قوانین کهنه که دیگر واقعییتی ندارند.

در بسیاری از روشها، این شرایط می‌تواند به صورت ضرورت داشتن ذهنیت تقریباً زمان جنگ تلقی شود. زمانی که سازمان برای ادامه راه باید انگیزش و نیز قوتها، مهارتهای داخلی را دارا باشد، تا جائیکه یک موقعیت درست استراتژیک، پاداشی برای سهامدارانش گردد. یک محیط رقابتی جهانی به آنهایی که نمی‌توانند برای مطابقت با زمانها، تغییر کنند، پاداشی قایل نمی‌شود.

متغیرهای کنترل استراتژیک

سؤال در رابطه با متغیرهای کنترل استراتژیک، در همه حالتها بدین صورت است: چه عواملی در ارتباط با هدفها و پروگرامهای معین بحرانی هستند؟ ایجاد دو دسته از عوامل با ملاحظه فرضیه‌های نهفته در پس هدفهای سطح کسب و کار بررسی می‌شوند: عواملی که بر جذابیت کسب و کار تأثیر دارند و عواملی که می‌توانند منجر به تغییر درجه رقابتی عمومی کسب و کار شوند، لورانج و همکاران (۱۹۸۶).

مانریس جی‌ای (GE) متغیرهای جذابیت و متغیرهای جو رقابتی را به صورت زیر دسته بندی می‌کند، (پیرس و همکارش، ۱۳۷۷).

عوامل جذابیت صنعت:

- ۱- رشد صنعت،
- ۲- حاشیه سود صنعت،
- ۳- رقابت صنعت،
- ۴- صرفه مقیاس صنعت،
- ۵- قابلیت فناوری صنعت،
- ۶- آثار اجتماعی، محیطی، قانونی و انسانی

عوامل قوت و موقعیت رقابتی:

- ۱- سهم نسبی از بازار،
- ۲- حاشیه سود شرکت،
- ۳- توانایی رقابت شرکت،
- ۴- آشنایی با مشتری،
- ۵- قدرت و ضعف رقابتی شرکت،
- ۶- قابلیت فناوری شرکت،
- ۷- توانایی مدیریت شرکت،
- ۸- قیمت و کیفیت

اثربخشی سازمانی

گرچه اهمیت مفهوم عملکرد (و در قلمرو گسترده تر، اثر بخشی سازمانی) به طور وسیعی شناخته شده است (برای مثال Goodman & Colnon & Deutsch، ۱۹۸۰؛ Freeman، ۱۹۷۶؛ Kirchoff، ۱۹۷۷؛ Campbill Steers، ۱۹۷۷؛ Connolly، ۱۹۷۷؛ Hannan، & Meyer، ۱۹۷۷؛ Penning، ۱۹۶۷؛ Tuchtman & Sheashore، ۱۹۷۵).

اصلاح عملکرد شاید یکی از برجسته ترین موضوعات باشد، که امروزه در پیش روی محققان دانشگاهی قرار گرفته است. با اینکه حجم منابع در رابطه با این موضوع، بطور پیوسته در حال افزایش است، در دستیابی به توافق بر واژه شناسی آن، امید اندکی وجود دارد. بعضی ها ناامیدی قابل ملاحظه ای در این خصوص اظهار داشته اند. کاتر و

همکارش^۱ این بدبینی را بدین صورت بیان می‌کنند: بعضی از دانشمندان برجسته، ناشکیبایی خود را با مفاهیم متعدد اثربخشی سازمانی نشان می‌دهند، (۳۲۱: ۱۹۸۱).

اهمیت عملکرد سازمان در مدیریت استراتژیک

اغماض تعریف (و سنجش) عملکرد و اثربخشی، برای محققان استراتژی جایز نیست، زیرا اصلاح عملکرد، در قلب مدیریت استراتژیک جای دارد، و نکاترمان و همکارش^۲ اهمیت عملکرد سازمانی در مدیریت استراتژیک، براساس سه بعد قابل بحث است: نظری، تجربی و مدیریتی، کامرون و همکارش^۳ از بعد نظری، مفهوم عملکرد سازمانی در هسته^۴ مدیریت استراتژیک نهفته است. بیشتر نظریه‌های مدیریت، آشکارا یا تلویحاً بر اهمیت عملکرد تاکید دارند، چراکه عملکرد را آزمون زمانی هر استراتژی عنوان می‌کنند، شندل و هافر (۱۹۷۹). از بعد تجربی، بیشتر پژوهش‌های استراتژی، بکارگیری ترکیب عملکرد سازمان را برای تنوع محتوی^۵ استراتژی و مسایل فرآیند مطالعه می‌کنند، جینسبرگ و همکارش^۶ اهمیت مدیریتی عملکرد سازمانی، در بسیاری از توصیف‌های پیشنهاد شده برای اصلاح عملکرد، بیش از حد مشهود است، (برای مثال نگاه کنید به نش (Nash، ۱۹۸۳)).

محدود کردن مفهوم عملکرد سازمانی

با توجه به گستردگی و پیچیدگی موضوع، حیطه عملکرد، باید به روشی محدود شود. ونکاترمان و همکارش (۱۹۸۶)، حیطه را براساس (الف) پذیرش چشم انداز شاخه مدیریت استراتژیک و (ب) تمرکز بر مسایل سنجش، محدود می‌نمایند.

چشم انداز مدیریت استراتژیک: پذیرش یک تمرکز شاخه ای^۷ تعمدی است، چرا که

1- Kanter and Brinkerhoff, 1981

2- Venkatraman and Ramanujam, 1986

3- Cameron & Whetten, 1983, a

4- Center

5- Content

6- Ginsberg & Venkatraman, 1985

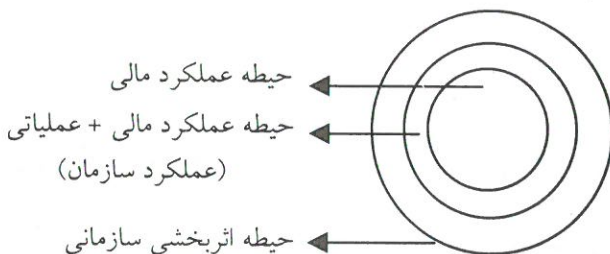
7- disciplinary

یک چشم انداز چند شاخه ای^۱، احتمال ندارد، بحث در مورد سنجش تفاوت اساسی در واژه شناسی و فرضیه‌های موجود بین شاخه‌های متعدد را، روشن کند. نویسندگان اخیر در این زمینه با همافز (۱۹۸۳) هم رأی هستند، «... بنظر می‌آید بدیهی باشد که شاخه‌های مختلف مطالعه، مقیاسهای مختلف عملکرد را بکار ببرند، باید هم این چنین باشد، زیرا سوالات تحقیق آنها متفاوت است» (صفحه، ۴۴)، (علاقمدان برای بحث جامع تعیین عملکرد. سازمانی از چشم انداز چند شاخه‌ای به لنز (Lenz، ۱۹۸۱)، مراجعه نمایند).

پذیرش تمرکز بر یک سنجش^۲. بطور مشابه، در اینجا تمرکز بر مسایل سنجش، که یک تمرکز آگاهانه است، از کار استیرز (۱۹۷۵) در مورد سنجش اثربخشی سازمانی، پیروی میکند. استیر معتقد است که «یک روش کامل درک تلخیص ایده اثربخشی، ملاحظه آنست که محققان چگونه در کارشان، ترکیب^۳ مربوط را عملیاتی کرده و می‌سنجند» (صفحه، ۵۴۶).

سنجش عملکرد سازمان

اخیراً در یک بحث جامع در مورد اثربخشی سازمانی، کامرون و همکارش اشاره می‌کنند که: اثر بخشی سازمانی، بعنوان یک ترکیب، شبیه به یک زمینه باز شده است، بشکلی که مسوولیت ارائه آن به صورت یک نقشه به عهده واریسی کننده آن است (۱۹۸۳a: ۱۹-۲۰).
ونکاترامان و همکارش (۱۹۸۶) عملکرد سازمانی را، زیر مجموعه‌ای از مفهوم کلی اثربخشی سازمانی، در نظر می‌گیرند (شکل ۲-۱).



عملکرد مالی - حیطه ترکیب عملکرد در بیشتر بررسی‌های استراتژی

1- multidisciplinary

2- Adopting a Measurement Focus

3- Construct

عملکرد مالی + عملیاتی - حیطة بسط داده شده توسط ونگاترامان و همکارش
اثربخشی سازمانی - حیطة گسترده تر که در بیشتر منابع ادراکی در مدیریت
استراتژیک و تئوری سازمان، منعکس شده است.

شکل (۱-۲) محدوده عملکرد سازمان

محدودترین مفهوم عملکرد سازمان بر بکارگیری شاخصهای مالی خروجی مدار^۱،
که فرض میشود، منعکس کننده هدفهای اقتصادی شرکت است، تمرکز می‌یابد.
ونگاترامان و همکارش (۱۹۸۶) به این مفهوم، بعنوان عملکرد مالی که مدل غالب در
تحقیق تجربی استراتژی، هافر (۱۹۸۳) است، توجه می‌کنند. این رویکرد، چنین
شاخصهایی را بعنوان، رشد فروش، سودمندی (منعکس در نرخ برگشت سرمایه)،
درآمد هر سهم و مانند اینها بررسی میکند.

یک تصور گسترده تر از عملکرد سازمانی شامل تاکید بر شاخصهایی عملکرد
عملیاتی (بعبارت دیگر غیرمالی)، بعلاوه شاخصهای عملکرد مالی است. مقیاسهایی
عملیاتی، مقیاسهایی مثل سهم بازار، عرضه محصول جدید، کیفیت محصول، اثربخشی
بازاریابی، ارزش افزوده ساخت و دیگر مقیاسهای کارآیی فنی درون حیطة عملکرد
سازمان، هستند. بطور مشابه، موقعیت سهم بازار، که بطور وسیعی باور میشود، یک
تعیین کننده سودمندی است، بوزل و گیل و سولتان^۲، یک شاخص معنی دار عملکرد
درون این چشم انداز است.

اگر ماهیت چندگانه و متعارض هدفهای سازمانی (کامرون و همکارش، b ۱۹۸۳ و
a ۱۹۸۳) و تأثیر موسسان گوناگون یا سهامداران، اضافه شود، آنوقت می‌توان به
نوشته‌های اثربخشی سازمانی، مراجعه کرد.

تعریف اثربخشی

مفهوم اثربخشی از چند طریق قابل تعریف است. در موسسات دولتی تعریف
اثربخشی ممکن است، شامل اجرای اجباری قوانین، نظارت یا عهده دار شدن تضمینی
باشد که همه ذینفعان دارای فرصتی برای شرکت در فرآیند خط مشی باشند، در

1- outcome-based

2- Buzzel, Gale & Sultan, 1975

شرکتهای بخش خصوصی نیز، ممکن است مستلزم دستیابی به اهداف فصلی یا سالانه، نیل به کارآیی‌های گسترده تر عملیاتی و مانند اینها باشد، مک گران و همکاران.^۱

اتزیونی (۶: ۱۹۶۴, Etziona) هدف سازمان را به عنوان وضعیت مورد نظر امور که سازمان، برای تحقق آن کوشش می‌کند، تعریف می‌کند. پرایس (۳: ۱۹۷۲, Price) معتقد است، آنهایی که اثربخشی را برحسب نیل به هدف تعریف می‌کنند، آنرا به طور بارزی معادل با هدف^۲، مقصد^۳، آماج^۴، بیانیه، منظور^۵ و وظیفه^۶ می‌دانند.

در یک موسسه‌ی خصوصی، عموماً مدیر باید با کمک کردن به، نیل به دو هدف استاندارد یعنی سود و رشد، خرسند شود. در یک موسسه دولتی، یک مدیر، با یک مسأله روبرو است. وی قادر نیست به کارکردهایی که منجر به سود و رشد می‌شوند، اولویت بدهد، چون سود اقتصادی قسمت اصلی ساختار هدف موسسات دولتی غیر انتفاعی نیست، مک گران و همکاران (۱۹۹۳).

معیارهای اثربخشی

اثربخشی خلاصه‌ای از ایده فرضی موجود در تفکر فرد است که ایده یا تفسیر درباره اثربخشی سازمان را معنی می‌کند، اما واقعیت ملموسی ندارد، کامرون و همکارش (۱۹۸۳). قملرو ترکیب اثربخشی، منعکس کننده ارزشها یا ترجیحات تاثیرگذار بر انتخاب معیارها و مدل سازمانی بکار گرفته شده، است، گودمن و همکارش (۱۹۸۰). مدل‌های مختلف با معیارهای مختلف، دامنه‌ای از ارزشها و علایقی را منعکس می‌کنند که ممکن است در افراد یا ارزیاب‌های اثربخشی سازمان موجود باشند، (والتون و همکارش ۲۰۰۱). در اینجا به منظور کاوش بیشتر در زمینه اثربخشی، وجه اشتراک مدل دانشگاهیان، با مدل مدیران به اختصار مطرح می‌گردد، والتون و همکارش (۲۰۰۱).

یک روش ارزیابی معیارهای مشترک دانشگاهیان و مدیران، ترسیم مدل مدیران بر روی

1- McGrowan, Spagnol & Brannan, 1993

2- goal

3- objective

4- purpose

5- aim

6- task

مدل دانشگاهیان است، (شکل ۲۵-۲). معیارهای گلبریت (G) در ربع بیرونی - انعطاف پذیری (نوآوری، حداکثر رشد، افزایش در سود سهام، مسوولیت اجتماعی) و در ربع بیرونی - کنترل (حداقل درآمد)، قرار می‌گیرد. بطور مشابه، بیشتر معیارهای اثربخشی مشاوران مدیریت (N) در این ربعها، ترسیم میشوند. با این حال مدل ارزشهای رقابتی، اندازه را استثنا می‌کند. از ده گروه موفقیت^۱ که توسط انستیتوی مدیریت آمریکا (A) بکار گرفته شده است، (نگاه کنید به نش، ۱۹۸۳)، چهار گروه در ربع بیرونی - انعطاف پذیری و یکی در ربع بیرونی - کنترل، واقع می‌شوند. گروههایی مثل ساختار شرکت، خط مشی‌های مالی (مالیاتی - محاسباتی) و کارایی تولید، ربعهای چندگانه را می‌طلبند. ساختار شرکت، آنچه ساختار مناسب هدفهای سازمانی است و درون ربع‌های درونی - کنترل و بیرونی - کنترل، ترسیم می‌شوند، را مخاطب قرار میدهد. خط مشی‌های مالی، معیارهای: تحلیل سرمایه و سازمان مالی و برنامه ریزی مالی بعلاوه خط مشی‌های مالی و عملیاتهای مالی را با هم و اثرات تجمعی آنها را مخاطب قرار می‌دهند. اینها در ربعهای درونی - کنترل و بیرونی - کنترل ترسیم می‌شوند. کارایی تولید شامل، مدیریت پرسنل، مواد و ماشین می‌شود و درون ربعهای درونی - کنترل، بیرونی کنترل و درونی - انعطاف‌پذیری، ترسیم می‌شوند. بقیه گروههای جهت دادن به اثربخشی و کیفیت اجرایی بطور مستقیم در مدل ترسیم نمی‌شوند. درباره دیگر معیارهای فرد در عمل^۲، فقط تمایل به اقدام، نزدیکی به مشتری، بهره‌وری افراد (P) و نوآوری (K) که بطور غیر مبهمی در مدل ترسیم می‌شوند، وجود دارد. دیگر معیارها از محورها فاصله می‌گیرند و به ربعهای چندگانه نزدیک می‌شوند و یا از دیگر ابعادی که در مدل موجود نیستند، بهره می‌گیرند (لی وین و مین تون ۱۹۸۶).

تقریباً نیمی از شاخصهای مدیران اجرای (M) در یکی از ربعهای در مدل ۲ ترسیم می‌شوند. بقیه شاخصها به ربعهای چندگانه نزدیک می‌شوند. (مورین ۱۹۹۵) معتقد است که شاخصهایی مثل مقایسه محصولات، هزینه‌های تولید و سود، با رقبا، حمایت بیرونی و عقلانیت فنی و اقتصادی را منعکس می‌کند. آنها ربعهای سیستمهای باز و هدف عقلایی را شامل می‌شوند. مقایسه‌های مخارج واقعی با پیش بینی شده نیز، ممکن است، دیگر معیارهای در مدل هدف، مثل برنامه‌ریزی و تدوین هدف، کارایی، یا بهره‌وری را منعکس

1- achievement

2- Practitioner

نمایند. مورین باقیمانده شاخصهای آگاهی از هدفهای سازمانی، نرخ احیا^۱ کارکنان، انگیزه ابتکار، پاداش^۲، بسیج کارکنان، و جو کار را به صورت کیفیت منابع انسانی، طبقه‌بندی می‌کند. بیشتر این شاخصها بر سطح فردی تحلیل متمرکز می‌شوند و متناسب با تعاریف معیارهای در مدل روابط انسانی (ربع درونی انعطاف‌پذیری) نیستند.

ظاهراً مطالب مشترکی در چشم اندازهای دانشگاهیان و اندیشه ورزان وجود دارد. خلاصه مطالعه نشان می‌دهد که دانشگاهیان از یک فضای ادراکی عمومی برای ترکیب اثربخشی سازمانی که سه مجموعه ارزشهای تاثیرگذار بر معیارهای بکار گرفته شده در ارزیابی اثربخشی را ارائه می‌دهند، بهره مند می‌شوند بعلاوه بعضی از معیارهای افراد عمل مدار^۳ به سادگی با مدل دانشگاهی همخوانی دارند ولی بعضی‌ها این همخوانی را ندارند و بعلاوه افراد در عمل بسیاری از معیارهای دانشگاهی را اغماض می‌کنند.

درونی، انعطاف‌پذیری		بیرونی، انعطاف‌پذیری	
روحیه	تعارض/پیوستگی	رشد در سود، اندازه و بهره‌وری (N)	انعطاف‌پذیری نوآوری تهاجمی (G) تحقیق و توسعه (A) تمایل برای اقدام (P)
تأکید بر آموزش و توسعه	ارزش منابع انسانی بهره‌وری توسط افراد (P)	حداکثر کردن رشد (G) مقایسه‌های سالانه سود، هزینه‌های تولید و احیا (M)	تشویق و نوآوری (K) آمادگی (حاضر بودن)
		ارزیابی توسط مؤسسات بیرونی (و حمایت) سود/سهام، کیفیت خدمات به مشتری، تعداد شکایات، وفاداری مشتری (M) افزایش در سهام (G) خدمات به سهامدار (A)	

1- turnover

2- remuneration

3- practitioner-oriented

		عملکرد بازار سهام (N) نزدیکی به مشتری (P) شدت فروش (A) کارکرد اقتصادی (A) مسوولیت اجتماعی (G) استفاده از محیط مکانیزمهای کشف علانم محیطی (M)	
درونی، کنترل		بیرونی، کنترل	
ثبات	کنترل کنترل بر کار کنترل کمیت و کیفیت (M)	بهره‌وری بهره‌وری (N)	سود سود (N) سلامت درآمد (A) حداقل درآمد (G)
	مدیریت اطلاعات	کارآیی نرخ احیای موجودی، % تقیقل اشتباه، درصد برگشت، درصد ضایعات، نسبت تولید به ساعات کار (M)	برنامه‌ریزی و تدوین هدف

شکل (۲۵-۲) معیارهای مدیریتی اثربخشی ترسیم شده درون مدل دانشگاهیان

Source: A, American Institute of Management (1983); G, Gelbraith (1967); K, Kanter (1983); Morin (1995); N, Nash (1983); P, Peters and Waterman (1982)

متغیرهای اثربخشی پژوهش

در این پژوهش از ۱۷ متغیر اثربخشی مدل دانشگاهیان، ترکیبی واحدی از پنج متغیر: انعطاف پذیری، نوآوری، حاضر بودن، رشد فروش و نرخ برگشت سرمایه (منعکس کننده سود)، که در ربعهای انعطاف‌پذیری - بیرونی - کنترل - بیرونی قرار می‌گیرند، به عنوان متغیر اثربخشی در نظر گرفته شده است.

فرضیه‌های پژوهش

پژوهش براساس پاسخ به دو سؤال اصلی و بر مبنای آنها، دو فرضیه‌ی اصلی انجام شده است:

سوالات:

- ۱- آیا شرکتهای فعال در بازار بورس متغیرهای پیش بینی کنترل استراتژیک را در فاصله زمانی ۷۹ - ۱۳۷۲، بکار برده‌اند؟
 - ۲- آیا شرکتهایی که متغیرهای کنترل استراتژیک را بیشتر بکار برده اند، اثربخشی بیشتری داشته‌اند؟
- فرضیه‌ها:

- ۱- شرکت‌های مورد نظر، متغیرهای کنترل استراتژیک را به کار برده‌اند.
- ۲- شرکت‌هایی که متغیرهای کنترل استراتژیک را بیشتر به کار برده‌اند، اثربخشی بیشتری داشته‌اند، یا به عبارت دیگر اثربخشی با بکار گیری متغیرهای کنترل استراتژیک رابطه مستقیم دارد.

روش‌شناسی پژوهشی

جامعه آماری شامل کلیه شرکت‌های فعال در بازار بورس در فاصله زمانی ۷۹-۱۳۷۲ است. ابتدا هدف بررسی همه ۶۳ شرکت بود، اما علی‌رغم تلاش‌های طاقت‌فرسا، به علت عدم همکاری شرکت‌های موردنظر، در نهایت با کوشش فراوان، ۳۱ پرسشنامه دارای پاسخ که از لحاظ آماری، حداقل موردنظر است، جمع‌آوری شد. داده‌ها از منابع دست اول و دست دوم: گزارشهای مالی سه ساله روابط عمومی بازار بورس تهران و پرسشنامه، جمع‌آوری شده است. پایایی سوالات پرسشنامه از طریق آلفای کرانباخ (فرگوسن و همکارش ۱۳۸۰) مورد مطالعه قرار گرفته است.

متغیرها در دو گروه اندازه گیری شده اند: ۱- متغیرهای کنترل استراتژیک و ۲- متغیر اثربخشی. متغیرهای کنترل استراتژی، که متغیرهای پیش بین پژوهش هستند، در دو سطح: صنعت (۶ متغیر) و شرکت (۸ متغیر)، مورد مطالعه قرار گرفته اند. متغیر اثربخشی که متغیر ملاک پژوهش است، ترکیب واحدی از ۵ متغیر رشد فروش، نرخ برگشت سرمایه، انعطاف پذیری، حاضر بودن و نوآوری است. روشهای آماری براساس نوع متغیرها و مقیاس های اندازه گیری آنها انتخاب شده است. بنابراین ابتدا نوع متغیرها و مقیاسهای اندازه گیری آنها شناسایی شده اند و سپس روشهای آماری مناسب انتخاب شده اند. برای نشان دادن رابطه خطی بین متغیر ملاک اثربخشی و متغیرهای کنترل استراتژیک از رگرسیون چند متغیره استفاده شده است. به منظور تحلیل رگرسیون چند متغیره از روش رگرسیون چند متغیره گام به گام (هومن ۱۳۸۰) استفاده شده است. در محاسبه های آماری نیز از نرم افزار SPSS/۱۰ استفاده شده است.

همبستگی متغیر ملاک اثربخشی با متغیرهای پیش بین کنترل استراتژیک

براساس پژوهش انجام شده توسط این محقق، همبستگی متغیرهای پیش بین کنترل استراتژیک با یکدیگر و همبستگی آنها با متغیر ملاک اثربخشی، مطابق جدول (۱-۱) است. بعنوان مثال، عدد ۰/۶۴۷ در سطر اول جدول، مقدار همبستگی متغیر رشد، صنعت، با حاشیه سود صنعت را نشان میدهد که در سطح ۰/۰۵، با مقدار ۰/۰۰۰۱، معنادار است. همبستگی متغیر اثربخشی با متغیرهای کنترل استراتژیک به صورت زیر است:

همبستگی اثربخشی با رشد صنعت برابر با ۰/۲۸۹ است، که در سطح ۰/۰۵، با مقدار ۰/۱۱۵، معنادار نمی باشد.

همبستگی اثربخشی با حاشیه سود صنعت برابر با ۰/۳۵۲ است، که در سطح ۰/۰۵، با مقدار ۰/۰۰۵۲، معنادار می باشد.

همبستگی اثربخشی با رقابت صنعت برابر با ۰/۴۵۸ است، که در سطح ۰/۰۵، با مقدار ۰/۰۱۰، معنادار می باشد.

همبستگی اثربخشی با صرفه حاصل از مقیاس اقتصادی صنعت برابر با ۰/۲۶۱ است، که در سطح ۰/۰۵، با مقدار ۰/۱۵۷، معنادار نمی باشد.

همبستگی اثربخشی با فناوری صنعت برابر با ۰/۲۷۵ است، که در سطح ۰/۰۵، با مقدار ۰/۱۳۴، معنادار نمی باشد.

همبستگی اثربخشی با آثار اجتماعی، محیطی، قانونی و انسانی برابر با $0/436$ است، که در سطح $0/05$ با مقدار $0/014$ ، معنادار می‌باشد.

همبستگی اثربخشی با سهم نسبی از بازار برابر با $0/469$ است، که در سطح $0/05$ ، با مقدار $0/008$ ، معنادار می‌باشد.

همبستگی اثربخشی با حاشیه سود شرکت برابر با $0/309$ است، که در سطح $0/05$ ، با مقدار $0/091$ ، معنادار می‌باشد.

همبستگی اثربخشی با توانایی در رقابت برابر با $0/410$ است، که در سطح $0/05$ ، با مقدار $0/022$ ، معنادار می‌باشد.

همبستگی اثربخشی با آشنایی با مشتری برابر با $0/498$ است، که در سطح $0/05$ ، با مقدار $0/004$ ، معنادار می‌باشد.

همبستگی اثربخشی با قوت و ضعف رقابتی برابر با $0/315$ است، که در سطح $0/05$ ، با مقدار $0/084$ ، معنادار می‌باشد.

همبستگی اثربخشی با توانایی فناوری شرکت برابر با $0/409$ است، که در سطح $0/05$ ، با مقدار $0/022$ ، معنادار می‌باشد.

همبستگی اثربخشی با قابلیت‌های مدیریت شرکت برابر با $0/359$ است، که در سطح $0/05$ ، با مقدار $0/048$ ، معنادار می‌باشد.

همبستگی اثربخشی با کیفیت و قیمت برابر با $0/598$ است، که در سطح $0/05$ ، با مقدار $0/001$ ، معنادار می‌باشد.

به نظر پژوهشگر پایین بودن میزان همبستگی متغیر ملاک با متغیرهای پیش بین: رشد صنعت، حاصل از مقیاس اقتصادی و فناوری صنعت به دلایلی دیگر، مثل کم بودن تعداد نمونه است. از طرف دیگر اگر به جدول (۱-۱) دقت شود، متغیر رشد صنعت با متغیر حاشیه سود صنعت همبستگی معنادار تقریباً بالایی دارد ($0/647$ ، $0/001$) که این همبستگی نشان می‌دهد، حاشیه سود صنعت با رشد صنعت همبستگی دارد. عبارت دیگر برای دستیابی به سود بالا در صنعت، باید صنعت مربوط از رشد بالایی برخوردار باشد. به همین ترتیب رشد صنعت با حاشیه سود شرکت و با آشنایی با مشتری، دارای همبستگی است، ($0/621$ ، $0/001$) و ($0/365$ ، $0/043$) و متغیر صرفه حاصل از مقیاس اقتصادی نیز کم و بیش دارای شرایط متغیر رشد صنعت است. با رقابت صنعت، با آثار اجتماعی و ...، با سهم نسبی از بازار، با توانایی فناوری شرکت، با قابلیت‌های مدیریت شرکت و با کیفیت و

قیمت همبستگی معناداری به ترتیب برابر (۰/۳۱۵، ۰/۰۸۴)، (۰/۴۸۹، ۰/۰۰۵)، (۰/۵۰۷، ۰/۰۰۴)، (۰/۶۲۴، ۰/۰۰۰۱)، (۰/۰۵۷۷، ۰/۰۰۱) و (۰/۳۶۴، ۰/۴۴) دارد. فناوری صنعت نیز شرایطی شبیه به متغیرهای پیش بین قبل دارد. بنابراین می‌توان این احتمال را داد که همبستگی پایین در این پژوهش ناشی از دلایل دیگر از قبیل کم بودن تعداد نمونه باشد. اطلاعات بدست آمده از این پژوهش نشان می‌دهد که اولاً در میان شرکت‌های مورد نظر، هیچ شرکتی وجود ندارد هیچ گونه متغیر کنترل استراتژیکی را اعمال نکرده باشد، دوماً با بکارگیری بیشتر متغیرهای کنترل استراتژیک، اثربخشی افزایش یافته است.

جدول (۱-۱) ضریب همبستگی نیرسون بین متغیرهای پژوهش															
	A ^۱	A ^۲	A ^۳	A ^۴	A ^۵	A ^۶	A ^۷	A ^۸	A ^۹	A ^{۱۰}	A ^{۱۱}	A ^{۱۲}	A ^{۱۳}	A ^{۱۴}	Z-score(TOTAL EFF)
SMEAN(A^۱)															
pearson	۱۰۰۰	.۲۱۷	.۰۸۰	.۲۴۵	.۲۲۱	.۱۵۷	.۲۲۱	-.۱۴۶	.۲۳۵	.۲۵۱	.۲۵۲	-.۰۷۲	.۲۷۱	۰	.۲۸۹
Sig. (۲-tailed)		.۰۰۰	.۲۷۰	.۰۱۳*	.۲۱۷	.۰۱۷	.۲۳۸	.۰۰۰	.۰۲۲	.۰۱۴*	.۰۳۲	.۰۳۲	.۰۳۵	.۰۲۲	.۰۱۵
SMEAN(A^۲)															
pearson	.۲۱۷	۱۰۰۰	.۲۳۸	.۲۲۱	.۲۳۹	.۰۵۳	.۲۴۵	.۲۱۶	-.۳۰۷	.۱۴۴	.۰۱۹	.۲۳۰	-.۰۷۶	.۲۷۹	.۲۵۲
Sig. (۲-tailed)	.۰۰۰		.۰۱۷*	.۰۰۰	.۰۱۴*	.۰۷۷	.۰۸۵	.۰۰۰	.۰۲۳*	.۰۲۵	.۰۲۰	.۰۷۰	.۰۳۲*	.۰۲۶	.۰۰۰
SMEAN(A^۳)															
pearson	.۰۸۰	.۲۳۸	۱۰۰۰	.۲۳۵	.۲۳۸	.۰۲۲	.۲۳۵	-.۰۲۹	.۰۱۵	.۲۱۲	.۰۱۹	.۰۸۳	.۰۵۱	.۰۸۷	.۰۶۲
Sig. (۲-tailed)	.۲۷۰	.۰۱۷*		.۰۰۰	.۰۱۶	.۰۷۵	.۰۷۷	.۰۳۳	.۰۸۸	.۰۲۸	.۰۱۶	.۰۱۰	.۰۲۱	.۰۲۱	.۰۰۰
SMEAN(A^۴)															
pearson	.۲۴۵	.۲۲۱	.۲۳۵	۱۰۰۰	.۰۹۵	.۰۸۹	.۰۵۷	.۰۴۰	.۲۶۱	.۲۲۷	.۰۱۱	.۲۲۴	.۰۵۷۷	.۲۶۱	.۲۶۱
Sig. (۲-tailed)	.۰۱۳*	.۰۰۰	.۰۸۱		.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۱	.۰۲۲*	.۰۲۲*	.۰۱۶	.۰۰۳	.۰۰۰	.۰۰۱	.۰۰۱	.۰۰۷
SMEAN(A^۵)															
pearson	.۲۲۱	.۲۳۹	.۲۳۸	.۰۵۳	۱۰۰۰	.۰۵۷	.۱۷۱	.۰۴۸	.۰۳۰	.۰۸۳	.۰۷۲	.۰۰۰	.۰۱۹	.۱۷۰	.۲۷۵
Sig. (۲-tailed)	.۰۱۷*	.۰۱۳*	.۰۰۰	.۰۰۰		.۰۰۰	.۰۰۷	.۰۳۸	.۰۲۰	.۰۰۳	.۰۳۵	.۰۰۰	.۰۰۳	.۰۳۱	.۰۰۲
SMEAN(A^۶)															
pearson	.۰۱۷	.۰۲۳	.۰۲۲	.۰۲۳	.۰۲۳	۱۰۰۰	.۲۶۲	.۰۲۵	.۲۹۳	.۲۸۵	.۰۲۶	.۰۹۵	.۰۳۷	.۰۲۳	.۰۲۶
Sig. (۲-tailed)	.۰۵۷	.۰۷۷	.۰۱۶	.۰۰۰	.۰۰۰		.۰۰۲	.۰۲۰	.۰۲۳*	.۰۲۰	.۰۰۰	.۰۰۲	.۰۲۰	.۰۲۸	.۰۰۴
SMEAN(A^۷)															
pearson	.۰۱۵	.۰۲۵	.۰۲۵	.۰۵۷	.۰۱۰	.۰۲۶	۱۰۰۰	.۰۷۹	.۱۷۸	.۰۲۰	.۰۳۲	.۰۲۶	.۰۳۰	.۰۲۳	.۰۲۶
Sig. (۲-tailed)	.۲۳۸	.۰۳۵	.۰۳۵	.۰۰۰	.۰۰۷	.۰۰۲		.۰۳۲*	.۰۳۷	.۰۱۶	.۰۲۵	.۰۰۹	.۰۰۱	.۰۰۳	.۰۰۸
SMEAN(A^۸)															
pearson	.۰۲۱	.۰۲۶	-.۰۲۹	.۰۴۰	.۰۴۸	.۰۲۵	.۰۷۹	۱۰۰۰	.۰۲۶	.۰۲۳	.۰۲۷	.۰۱۰	.۰۰۷	.۰۲۱	.۰۲۹

اما مدل ۹ نشان می‌دهد که ترکیب به ترتیبی از متغیرهای پیش بین کیفیت و قیمت، رقابت صنعت، آثار اجتماعی و ... ، قابلیت‌های مدیریت شرکت، توانایی در رقابت، حاشیه سود صنعت، فناوری صنعت، سهم نسبی از بازار و صرفه حاصل از مقیاس اقتصادی صنعت، بیشترین همبستگی معنادار (۰/۹۰۸، ۰/۰۰۱) را با متغیر ملاک دارد. پس، براساس نتیجه این پژوهش، در نظر گرفتن و اعمال ترکیبی از متغیرهای مذکور باعث افزایش اثربخشی می‌شود. لازم است توضیح داده شود که هدف رگرسیون چند متغیر پیدا کردن رابطه بهینه با حداقل هزینه، بین متغیر ملاک و متغیرهای پیش بین است، بنابراین، در صورت ایستا بودن محیط شرکت، ترکیب مذکور باعث بیشترین افزایش در اثربخشی خواهد شد، ولی از آنجا که بعضی از متغیرهای مدل با متغیرهای خارج از معادله همبستگی دارند، پایداری و پویای مداوم آنها نیز، لازم است.

نتیجه و پیشنهاد‌های پژوهش

نتیجه پژوهش نشان می‌دهد که متغیر ملاک اثربخشی با ترکیب به ترتیبی از، متغیرهای پیش بین کیفیت و قیمت، رقابت صنعت، آثار اجتماعی و ... ، قابلیت‌های مدیریت شرکت، توانایی در رقابت، حاشیه سود صنعت، فناوری صنعت، سهم نسبی از بازار و صرفه حاصل از مقیاس اقتصادی صنعت، همبستگی برابر با ۰/۹۰۸ دارد که در سطح ۰/۰۵، با مقدار ۰/۰۰۱ معنادار می‌باشد. لازم به تذکر است که ملاحظه دیگر متغیرهای پیش بین این پژوهش، به دلیل داشتن همبستگی معنادار با بعضی از متغیرهای پیش بین که در معادله رگرسیون چند متغیره خطی وارد شده‌اند، به ویژه در محیط متغیر، ضروری است. بنابراین به افراد ذی‌علاقه پیشنهاد می‌شود، در صورت وجود شرایط گفته شده، براساس اولویت ذکر شده، به متغیرهای مربوط، اهمیت لازم را داده، بعلاوه متغیرهای پیش بین دیگر را نیز در نظر داشته باشند.

از طرف دیگر با توجه به اینکه، بدنه ادبیات درباره کنترل استراتژیک بسیار کوچک است (پرل ۱۹۹۲)، به ویژه در کشور ما در زمینه مذکور کاری صورت نگرفته است، پژوهشگران می‌توانند موضوعات متعددی در ارتباط با این زمینه را مثل، بررسی رابطه اثربخشی سازمان با تطبیق کنترل‌های استراتژیک و استراتژیهای سازمان، یا بررسی رابطه اثربخشی سازمان با عنصر سوم کنترل استراتژیک، یعنی یکپارچگی استراتژیک سازمان، مطالعه نمایند.

منابع و مآخذ

منابع فارسی

- ۱- فرگوسن، جرج و تاکانه، یوشیو. (۱۳۸۰). تحلیل آماری در روانشناسی و علوم تربیتی، (ترجمه علی دلاور و سیامک نقشبندی) سیامک، تهران: ارسباران، چاپ اول صفحات ۵۷۷-۵۷۳.
- ۲- هومن، حیدرعلی (۱۳۸۰). تحلیل داده‌های چند متغیری، تهران: نشر پارسا، چاپ اول، صفحات ۱۲۶-۱۲۳.
- ۳- پیرسن - جان و رابینسون - ریچارد. (۱۳۷۷). برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، (ترجمه سهراب خلیلی شورینی)، تهران: انتشارات یادواره کتاب، چاپ اول، صفحات ۳۰۶-۳۰۰.
- ۴- زرگر، محمود (مترجم). (۱۳۸۰). راهنمای جامع SPSS/۱۰، انتشارات بهینه چاپ اول.
- ۵- گزارشهای مالی سه ساله شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. (۱۳۷۹-۱۳۷۲). روابط عمومی بورس تهران.

منابع لاتین

- 1-Lorange. P., M.S.F. Morton, and S. Ghoshal, (1986). Strategic Control System, West Publishing Company., pp. 9-1, 101-63, 103, 81-83.
- 2- Fiegenger, M.K. (1990). Towards a Descriptive Theory of Strategic Control, UMI Dissertating Services, A Bell & Howards Company, A Bell & Howards Company, Ann Arboor, Michigan.
- 3- Mintzbery, H. (1999). The Strategy Process, Revised Europe an Edition, the Alden Group, Oxford, pp. 5, 13-19.
- 4- Band, D.C. and G.Scanlan, (1995). Strategic Control through Core Competencies, Long Range Planning, 28(2). Pp. 102-114.
- 5- Muralidharan, R. (1997). Strategic Control for Fast Moving Markets: Updating the Strategy and Monitoring Performancè. Long Range Planning, Vol. 30, No. 1, pp. 63-73.
- 6- Bungay, S. And M. Goold, (1991). Creating a Strategic Control System, Lond Range Planning, 34(3), pp. 32-39.
- 7- Schreyog, G. And H. Steinmann, (1987). Strategic Control, a new

- Perspective, *Academy of Management Review*, 12, pp. 91-103.
- 8- Ansoff, H.I. (1980). Strategic Issues Management, *Strategic Management Journal*, 1. pp 131-1480.
- 9- Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*. March-April, pp. 94-102.
- 10- Prepl. J.F. (1992). Towards a Comprehensive System of Strategic Control, *Journal of Management Studies*. 29:4. pp. 391-409.
- 11- Newman, W.H. (1990). Constructive Control: Design and Use of Control: Design and Use of Control Systems (Englewood Cliffs, N.J.; Prentice-Hall). P. 230.
- 12- Wilson, I.H. (1983). The Benefits of Environmental Analysis. In Albert, K.J. (Ed). *The Strategic Management Handbook*. New York: Hill, pp. 901-917.
- 13- Kanter, R.M. & D. Brinkerhoff, (1981). Organizational Performance: Recent developments in measurement. *Annual Review of Sociology*, 7. pp. 322-349.
- 14- Venkatraman, N. and Ramanujam, (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 801-814.
- 15- Cameron, K.S. & D.A. Whetten, (1983, a). Organizational Effectiveness: One model or Several? In K.S. Cameron & D.A. Whetten (Eds), *Organizational Effectiveness: A comparison of multiple method* New York: Academic Press. Pp. 1-24.
- 16- Ginsberge, A. & N. Venkatraman, (1985). Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A critical review of the empirical research. *Academy of Management Review*, 10. pp. 421-434.
- 17- Hofer, C.W. (1983). ROVA: A new measure for assessing organizational performance. In R. Lamb (Ed.), *Advances in Strategic Management*, Vol. 2.P. 44.

- 18- Lenz, R.T. and J.L. Engledow, (1986). Environmental Analysis Units and Strategic Management Journal, 7, 1, p. 69-89.
- 19- Steers, R.M. (1975). Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly, 20, pp. 646-658.
- 20- Buzell, R.D., B.T. Gale & R.G.M. Sultan, (1975). Market Share-A Key to Profitability. Harvard Business Review, 53(1), pp. 97-106.
- 21- McGrowan, R., R. Spanola, & R. Brannan, (1993). The role of sector in determining organizational effectiveness: A comparative assessment. Public-Productivity-and-Management-Review. Fall, V. 17, pp. 15-27.
- 22- Etzioni, A. (1964). A Modern Organization, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, p. 6.
- 23- Price, J. (1972). The Study of Organizational Effectiveness Sociological Quarterly, 13, pp. 3-15.
- 24- Goodman, P.S. & J.M Penning, (1980). Critical Issues in assessing organizational effectiveness. In Lawler III, E.E., Nadler, D. A. and Cammann, C. (Eds), Organizational Assessment New York, NY: John Wiley & Sons, pp. 185-215.
- 25- Walton, E.J. & S. Dawson, (2001). Managers Perceptions of Criteria of Organizational Effectiveness. Journal of Management Studies. 38: 2, March. Pp. 173-199.
- 26- Lewin, A.Y. and J. W. Minton, (1980). Determining Organizational Effectiveness: another look, and an agenda for research. Management Science 32, 5, pp. 514-538.
27. Morin, E.M. (1995). Organization Effectiveness and the Meaning of Work. In Panchant, T.C. and Associates (Ed.), In Search of Meaning San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc, pp. 29-63.
- 28- Nash, M. (1983). Managing Organizational Performance. San Francisco: Jossey-Bass.