

# کاوشی بر مختصات مدل کنترل استراتژیک چشم‌انداز نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور

وحید خاشعی

استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی (ره)

Vahid.khashei@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۷/۲۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۲/۰۹

## چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش، دستیابی به مدلی از کنترل استراتژیک با ابزارهای کاربردی و قابل استفاده در سطح نهاد کتابخانه عمومی کشور است.

**روش:** پژوهش حاضر به لحاظ هدف، اکتشافی و با راهبرد مطالعه موردی و جهت گیری بنیادی است و گردآوری اطلاعات در آن با استفاده از پیمایش میدانی انجام گرفته است و با روش‌های تحلیل آماری به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شده است.

**یافته‌ها:** طراحی یک سیستم کنترلی استراتژیک، شرایط سازمان را به منظور حرکت منسجم در بستر محیط فراهم می‌سازد و کوشش‌های پراکنده مدیران را انسجام بخشیده و از تصمیمات پراکنده جلوگیری می‌کند. نهاد کتابخانه عمومی کشور با تدوین سند چشم‌انداز خود که همانا جایگاه اول در منطقه و برتری از جهت سرانه فضا، عضو، منابع و امانت کتابخانه است، به شدت نیاز دارد تا ابزارها و روش‌های استراتژی خود را کنترل کند. مقاله حاضر با طراحی مدل کنترل استراتژیک به دنبال تسهیل و حل مسأله کنترل استراتژی در چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور است و نتایج به کارگیری این مدل می‌تواند در سازمان‌های عمومی غیردولتی مورد استفاده قرار گیرد.

**اصالت/ارزش:** پژوهش حاضر می‌تواند دستمایه مناسبی در خصوص کنترل راهبردی چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور باشد.

**کلیدواژه‌ها:** کنترل استراتژیک، کنترل اجرای استراتژی، کنترل محتوای استراتژی، فرایند کنترل.

## مقدمه

تحقیقات دو دهه گذشته نشان داده است که عملکرد سازمان‌هایی که به مدیریت استراتژیک می‌پردازند، بیشتر و بهتر از سایر سازمان‌ها است. این امر در کنار چالش‌های ناشی از بحران‌ها و تغییرات اساسی محیط‌های خارجی سازمان‌ها و صنایع جهت حفظ محیط خود در فضای رقابتی موجود، لزوم توجه به استراتژی را دو چندان می‌کند. استراتژی در واقع برای پاسخ به محیط رقابتی و فائق آمدن بر تلاطمات و نیز تعالی بخشیدن به عملکرد شرکت‌ها، سازمان‌ها و صنایع به وجود می‌آید. تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و کنترل استراتژی سه بخش به هم پیوسته‌ای هستند که در الگوهای جامع به مدیریت استراتژیک تعبیر می‌شوند. ترکیب هر سه و توأمان آنها در کنار هم، موجب افزایش عملکرد خواهد شد. کنترل استراتژیک از واقعیات سازمانی امروز ناشی می‌شود که برای آگاهی از تحولات محیط درونی و بیرونی و پاسخگویی دقیق و سریع به آنها دارای تکنیک‌ها و فرایندهای منحصربه‌فردی است. کنترل استراتژیک با پایش مسیر استراتژی در حال اجرا، مسائل و تغییرات بنیادی موجود در مفروضات اساسی آن را کشف کرده و تعدیلات لازم را انجام می‌دهد.

در حوزه تدوین استراتژی در داخل و خارج کشور تحقیقات بسیاری در زمینه‌های نظری و عملی انجام یافته است اما در حوزه اجرا و کنترل استراتژیک در ایران دچار فقر نظری و عملی هستیم. نظریه‌پردازی همچون پیرس و راینسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۷)، شریوگ و استینمن<sup>۲</sup> (۱۹۸۷)، پربل<sup>۳</sup> (۱۹۹۲)، هریسون<sup>۴</sup> (۱۹۹۱)، استونر<sup>۵</sup> (۱۹۸۳)، راینیز و دفت<sup>۶</sup> (۱۹۹۸)، اوشی<sup>۷</sup> (۱۹۹۳)، لورنژ و همکاران<sup>۸</sup> (۱۹۸۶)، دفت و ویک<sup>۹</sup> (۱۹۸۴)، آنسوف<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۰)، رابرت آنتونی<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۲)، سایمونز<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۵)، مورالیدهاران<sup>۱۳</sup> (۱۹۹۷)، توکلی و همکاران<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۱) و حکاک (۱۳۸۷) دیدگاه‌های مختلفی را در حوزه کنترل استراتژیک ارائه کرده‌اند که در این مقاله مورد بازخوانی نظری قرار گرفته است.

1. Pearce, J.A. &amp; Robinson, R.B. (1997)

3. Preble, John., F, (1992)

5. Stoner (1983)

7. Ouchi, William Z. (1993)

9. Daft and Weick (1984)

11. Robert Antony (1992)

13. Muralidharan (1997)

2. Schreyogg, G and Steinman, H. (1987)

4. Harison (1991)

6. Robins and Daft (1998)

8. Lorange and etc (1986)

10. Ansoff (1990)

12. Simons (1995)

14. Tavakoli and etc (2001)

در زنجیره وظایف مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل)، کنترل یکی از وظایف مدیریتی است که اهمیت ویژه‌ای دارد که مانند بقیه با برنامه‌ریزی همراه است. برنامه‌ریزی ماهیتی پیش‌بینانه دارد و پیش‌بینی همواره با درصدی از خطا همراه است. لیکن ماهیت عملکرد، واقعی است و در مقایسه بین برنامه و عملکرد که اولی فعالیت پیش‌بینانه و دومی فعالیت واقعی است، همواره نیاز به اقدام اصلاحی وجود دارد و برای نیل به این مهم، کنترل بهترین راه است (میرمحمدی، ۱۳۸۳، ۱۳). لذا جوهره کنترل، مقایسه فعالیت‌ها و عملیات انجام شده با استانداردها و معیارهای تعیین شده است.

تغییرات و دگرگونی‌های وسیع و همه‌جانبه و بحران‌های ناشی از این تغییرات در دنیای امروز، سازمان‌ها و مؤسسات مختلف را با چالش‌های فراوانی روبه‌رو ساخته است. مدیران در چنین موقعیتی برای حفظ موقعیت خود در درون محیط رقابتی و اداره فعالیت‌های چندبعدی و پیچیده، به ابزارها و شیوه‌های جدیدی نیازمند هستند؛ ابزارهایی که امکان عکس‌العمل مناسب را برای آنان در برخورد با رویدادهای غیرقابل انتظار و ناگهانی فراهم سازد. در این راستا، کنترل و به ویژه کنترل استراتژیک از جمله مهم‌ترین ابزارها به حساب می‌آید. کنترل استراتژیک به‌عنوان یکی از اجزای فرایند مدیریت استراتژیک شامل برخی تکنیک‌ها و فرایندهاست که به منظور هدایت صحیح استراتژیک سازمان و دستیابی به اهداف آن مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر تلاطم محیطی در سال‌های اخیر، شرکت‌ها و سازمان‌ها را مجبور به واکنش‌های متعدد و سریع نموده است. امروزه مدیریت به‌عنوان یک واقعیت غیر قابل انکار، برای حفظ و ارتقاء توان خود جهت رقابت و ادامه حیات باید همواره تغییرات محیطی را مدنظر داشته باشد و آنها را رصد کند. شرکت‌ها و سازمان‌هایی که محیط را مورد پایش قرار نمی‌دهند، دچار مشکلات فراوان شده و احتمالاً با زوال مواجه می‌شوند. به گفته پیتز دراکر<sup>۱</sup>، مدیران باید ناپوستگی‌ها را مدیریت کنند. هر چه آهنگ تغییرات محیطی افزایش بیشتری یابد، پیچیدگی‌های مسائلی که در برابر ما قرار می‌گیرند نیز افزایش می‌یابد (خلیلی شورینی، ۱۳۷۵، ۱۳). باید اذعان داشت که در فشارهای ناشی از جهانی شدن در عصر حاضر، آثار و نتایج مثبت و منفی‌ای که هر یک به دنبال دارند، همگی موضوعاتی هستند که سراسر محیط‌های سازمان‌ها

1. Peter Drucker

را با چالش‌های جدی و جدیدی مواجه خواهند ساخت. این چالش‌ها به نوبه خود ضرورت بازخوانی، تدوین و اجرای استراتژی‌ها و کنترل‌های استراتژیک متناسب با آنها را می‌طلبد. کنترل‌های استراتژیک به مدیران کمک می‌کند تا تغییرات محیطی نظیر، تغییر در ماهیت رقابت و آثاری که می‌تواند بر پیشرفت سازمان داشته باشد را مدنظر قرار دهند (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۹، ۴۵). اهمیت کنترل استراتژیک از واقعیات اساسی سازمانی ناشی می‌شود. هدف کنترل استراتژیک آگاهی از تحولات محیط بیرونی و درونی و پاسخگویی به آن است و غالباً یک منبع سریع تغییر و غیرقابل پیش‌بینی به شمار می‌آید (باند و اسکالن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). کنترل استراتژیک با پایش مسیر استراتژی در حال اجرا، مسائل و تغییرات بنیادی در مفروضات اساسی آن را کشف کرده و تعدیلات لازم را انجام می‌دهد (پیرس و راینسون<sup>۲</sup>، ۱۹۸۸).

ضعف نظام کنترل استراتژیک نیز یکی از مشکلات مهم مدیریتی در سازمان‌های ایرانی است (مشایخی، ۱۳۸۵). وقتی سازمان‌ها بزرگ می‌شوند و ابعاد متعددی پیدا می‌کنند، این مشکل دو چندان می‌شود و به مانعی برای رشد سازمان‌ها تبدیل می‌شود؛ در صورتی که وقتی سازمان‌ها کوچک و محدود بودند مدیران اهداف و جهت‌های کلی سازمان را تعیین، و کارهای مربوطه را تعریف، و کارها را به افراد مختلف واگذار، و از نزدیک روند انجام کارها را مشاهده و بررسی می‌کرد و اقدام اصلاحی را به موقع انجام می‌داد تا سازمان در جهت اهداف مطلوب خود حرکت کند و بنابراین مدیران از نزدیک درگیر عملیات سازمان بود و مدیریت می‌کرد. اما وقتی ابعاد سازمان‌ها بزرگ شدند دیگر مدیران نمی‌توانستند به شیوه مذکور هدایت و کنترل نمایند. عواملی که مانع مدیریت و کنترل مستقیم مدیران شد عبارت بودند از: ۱. تعداد زیاد فعالیت‌ها و عملیات‌ها، که برای کنترل و ارزیابی در ظرف زمانی مدیران نمی‌گنجد؛ ۲. تخصص‌ها و فعالیت‌های متنوع و گسترده که اشراف لازم برای فهم و کنترل را از مدیر می‌گرفت؛ و ۳. دخالت زیاد مدیران در تصمیمات و حجم بالای کارهای آنها را در سطوح بالا سبب کندی در تصمیم و کاهش کیفیت تصمیمات می‌شد و در نتیجه باعث رکود و افول سازمان و عملکرد آن می‌گردید. دانش مدیریت برای رفع عوارض مزبور، نظام کنترل استراتژیک را تدوین کرده است که امکان رشد و توسعه سازمان، حفظ انسجام و تناسب ابعاد

1. Band and Skolen (1995)

2. Pearce, J.A. &amp; Robinson, R.B. (1998)

3. Simons (2000)

سازمانی و کنترل برای عملکرد بالای سازمان، و همچنین فراغت از درگیری‌های عملیاتی با هدف پرداختن به مسائل استراتژیک را فراهم کرده است (سایمونز، ۲۰۰۰).

با توجه به مسئله تحقیق که همانا نبود یک مدل کنترل استراتژیک که دارای فرایند و تکنیک‌های قابل پیش‌بینی و کاربردی باشد، هدف اصلی تحقیق دستیابی به یک مدل کنترل استراتژیک است که سبب افزایش عملکرد سازمانی شود. هدف اصلی تحقیق حاضر شناسایی و بررسی ارتباط بین کنترل استراتژیک و عملکرد سازمانی است که پرسش اصلی مقاله را شکل می‌دهد. بنابراین، پرسش اصلی عبارت است از: نحوه تأثیر گذاری متقابل کنترل استراتژیک و عملکرد سازمانی چگونه است؟

از محدودیت‌های تحقیق حاضر می‌توان مواردی را ذکر کرد که برخی از مهمترین آنها عبارتند از: ۱. محدودیت‌های بودجه‌ای و زمانی؛ ۲. فقدان پایگاه اطلاعاتی مرتبط با متغیرهای تحقیق؛ ۳. عدم امکان بهره‌گیری کامل از نظر مدیران و عدم تمایل آنان به پاسخگویی و همکاری؛ و ۴. عدم آشنایی سازمان و مدیران با مفاهیم برنامه‌ای و کنترل راهبردی.

### روش پژوهش

در این پژوهش با توجه به چارچوب و روش تحقیق، کلیه کارشناسان و مدیران نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور به‌عنوان جامعه پژوهش مدنظر قرار گرفت و نمونه‌گیری شد. روش نمونه‌گیری در این حالت نمونه‌گیری تصادفی بود. پرسشنامه در بین مدیران و کارشناسان سطوح مختلف آنها توزیع شد و از میان آنها تعداد ۱۳۱ نفر پاسخ دادند. از ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات استفاده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه، بعد از بررسی و مطالعه در مورد پرسشنامه و مقایسه آن با کارهای قبلی در این زمینه، به رؤیت و تأیید استادان خبره حوزه استراتژی و کارشناسان مرتبط رسید (اعتبار محتوایی). به علاوه از تحلیل عاملی تأییدی برای اعتبار سازه استفاده شد. برای اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. در نهایت، مقدار به دست آمده از نرم افزار SPSS برای آلفای کرونباخ متغیرهای پرسشنامه، ۹۴ درصد می‌باشد که نشان‌دهنده پایایی بسیار بالای آن است.

• اثبات‌گرایی	۱. مبانی فلسفی پژوهش
• کاربردی و توسعه‌ای	۲. نوع پژوهش
• فرضیه‌ای - قیاسی	۳. رویکرد پژوهش
• میدانی و کتابخانه‌ای	۴. صبغه پژوهش
• تسلسل اکتشافی، توصیفی، و آزمون فرضیه	۵. نوع پژوهش از منظر هدف
• پیمایشی و همبستگی	۶. استراتژی‌های پژوهش
• بررسی اسناد و مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه	۷. شیوه‌های گردآوری داده‌ها

نمودار ۱. رئوس اصلی روش‌شناسی پژوهش

### چارچوب نظری و مدل پژوهش

از کنترل استراتژیک تعاریف متعددی توسط محققان مدیریت استراتژیک ارائه شده است. کنترل استراتژیک، جزئی از الگوی جامع مدیریت استراتژیک است و به فرایندهای رسمی و غیررسمی‌ای اطلاق می‌شود که سازمان را در ایجاد و حفظ پویایی آن یاری می‌بخشد. در این تعریف، حفظ پویایی مستلزم اطمینان از صحت جهت، اثربخشی و تناسب استراتژیک است. این واژگان به شکل ذیل تعریف می‌شوند:

- جهت استراتژیک: اطمینان از صحت مأموریت، ارزش‌ها، چشم‌انداز و اهداف استراتژیک سازمان؛
- اثربخشی استراتژیک: اطمینان از اثربخشی بالقوه استراتژی‌های تدوین شده و حفظ اثربخشی آن در طول زمان؛
- تناسب استراتژیک: اطمینان از برقراری یکپارچگی استراتژیک و هماهنگی افقی (درونی و بیرونی) بین اجزای مدیریت استراتژیک (تدوین، اجرا و کنترل) و هماهنگی عمودی بین استراتژی‌های سازمان، استراتژی‌های وظیفه‌ای و استراتژی‌های کسب و کار، و هماهنگی بین سطح استراتژیک و عملیات.

جدول ۱. بررسی تعاریف کنترل استراتژیک نظریه پردازان

ردیف	نظریه پرداز	تعریف ارائه شده
۱	هروی <sup>۱</sup>	کنترل استراتژیک امری مدیریتی است که عملکرد واقعی سازمان را با عملکرد برنامه‌ریزی شده مرتبط می‌سازد (هروی، ۱۹۹۰: ۳۲۹).
۲	روش و بال <sup>۲</sup>	کنترل استراتژیک به عنوان یک سیستم گزارش‌گیری طراحی شده جهت ارائه به موقع اطلاعات در ارتباط با اجرای موفقیت‌آمیز تصمیمات استراتژیک به عنوان مدیران ارشد (روش و بال، ۱۹۸۷: ۹۱-۱۰۳).
۳	کلچ و جاچ <sup>۳</sup>	کنترل استراتژیک از این جهت است که ببینیم آیا گزینه‌های اجرا شده استراتژی به اهداف از قبل تعیین شده منجر می‌شود (پیرس و دیگران، ۱۹۸۸: ۲۸).
۴	رابرت آنتونی <sup>۴</sup>	کنترل استراتژیک عبارت است از ارزیابی اهداف کلی سازمان و نیز طراحی و بازنگری در استراتژی‌ها و سیاست‌های کلی جهت دستیابی به اهداف (هاردنر، ۱۹۸۵: ۱-۲۴).
۵	ساموئل سرتو <sup>۵</sup>	کنترل استراتژیک آخرین گام در فرایند مدیریت استراتژیک است و یک نوع کنترل سازمانی است که به منظور بهبود مدیریت استراتژیک و حصول اطمینان از اینکه سازمان به نحو صحیح عمل می‌کند و بر روی آن تمرکز دارد (الکساندر، ۱۹۸۵: ۹۱-۹۷).
۶	شری یونگ و استرینمن <sup>۶</sup>	کنترل استراتژیک عبارتست از ارزیابی انتقادی طرح‌ها، فعالیت‌ها و نتایج به منظور کسب اطلاعات لازم برای هدایت صحیح امور عملکرد آتی سازمان (شری یونگ، ۱۹۸۷: ۹۱-۱۰۳).
۷	پیرس و رایبسون <sup>۷</sup>	کنترل استراتژیک عبارتست از پیگیری مسیر استراتژی در حال اجراء که مسائل با تغییر در فرضیات بنیادی را کشف و تعدیل‌های لازم را به وجود می‌آورد (آرگریس و دیگران، ۱۹۷۶: ۳۶۳-۳۷۵).
۸	استونر <sup>۸</sup>	کنترل استراتژیک عبارتست از فعالیتی منظم که ضمن آن نتایج مورد نظر در قالب استانداردهای انجام عملیات معین می‌شوند. سیستم دریافت اطلاعات طراحی می‌شود، عملیات پیش‌بینی شده و انجام شده با هم مقایسه می‌گردد. اختلافات و انحرافات مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آنها مشخص می‌شود و سرانجام اقدامات اصلاحی لازم برای تحقق هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان انجام می‌گیرد (استونر، ۱۹۸۳: ۳۷).

مدل‌های متفاوتی نیز در حوزه کنترل استراتژیک مطرح و ارائه شده است که در این مقاله به اختصار به آنها پرداخته شده است.

1. H.Horvey (1990)  
4. Robert Antony  
7. Pearce and Robinnson

2. Roush and Ball (1987)  
5. Samuel Certo  
8. J.A Stoner (1983)

3. W.f cluech and L.R jach  
6. G.Schreyong and Strinmann

جدول ۲. دسته‌بندی نظریات ارائه شده در حوزه کنترل استراتژیک

کنترل اجرای استراتژی	کنترل محتوای استراتژی
کنترل حوزه‌های استراتژیک (لورانژ، ۱۹۸۶)	مدیریت مسائل استراتژیک (لورانژ <sup>۱</sup> ، ۱۹۸۶، انسف <sup>۲</sup> ، ۱۹۸۵)
نظارت استراتژیک (پیرس، ۱۹۹۷؛ شرویگ و استینمن <sup>۱</sup> ، ۱۹۸۷)	کنترل آگاهی‌های ویژه (پیرس <sup>۳</sup> ، ۱۹۹۷)
کنترل برنامه‌ریزی مسائل استراتژیک (لورانژ، ۱۹۸۶)	مدیریت علائم کم‌سو (انسف، ۱۹۸۵)
نگرش غیرمستقیم (دفت و ویک، ۱۹۸۴)	نگرش قانونمندساز (دفت و ویک <sup>۴</sup> ، ۱۹۸۴)
کنترل تفکیکی (استونر، ۱۹۸۳)	کنترل سکانتی (استونر <sup>۵</sup> ، ۱۹۸۱)
نظام‌های کنترل تعیین حدود (سایمونز، ۱۹۹۵)	نظام‌های کنترل اعتقادی (سایمونز <sup>۶</sup> ، ۱۹۹۵)
کنترل فرایندهای داخلی (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۵)	کنترل یادگیری و رشد (کاپلان و نورتون <sup>۷</sup> ، ۱۹۹۵)
کنترل اداری (هریسون و رابینز، ۱۹۹۸)	کنترل فرهنگی (هریسون و رابینز <sup>۸</sup> ، ۱۹۹۸)
برنامه‌ریزی اقتضایی (انسف، ۱۹۸۵)	مدیریت بحران (انسف، شرویگ و استینمن، ۱۹۸۷)
مدیریت از طریق نظارت (انسف، ۱۹۸۵)	کنترل مبتنی بر سناریو (لورانژ، ۱۹۸۶)
کنترل عامل قابلیت راهبردی (توکل، ۲۰۰۱)	کنترل مبتنی بر شبیه‌سازی (لورانژ، ۱۹۸۶)
کنترل مراکز مسئولیت مالی (لورانژ، ۱۹۸۶)	کنترل عوامل کلیدی موفقیت (توکل <sup>۹</sup> ، ۲۰۰۱)
کنترل اجرا (پیرس، ۱۹۹۷؛ شرویگ و استینمن، ۱۹۸۷)	کنترل مفروضات اساسی (لورانژ، ۱۹۸۶؛ پیرس، ۱۹۹۷؛
کنترل بازخورد و کنترل مالی (هریسون، ۱۹۹۸؛ رابینز، ۱۹۹۸)	هریسون، دفت، رابینز، ۱۹۹۸؛ مورالیدهاران <sup>۱۰</sup> ، ۱۹۹۷؛ و توکل، ۲۰۰۱)
سیستم دستورات عمل نظارت مالی (انسف، ۱۹۸۵)	کنترل عوامل کلیدی موفقیت (لورانژ، ۱۹۸۶؛ پیرس، ۱۹۹۷)
کنترل مالی (کاپلان، ۱۹۹۵)	مدیریت از طریق برخورد انعطاف‌پذیر و سریع (انسف، ۱۹۸۵)
نظام‌های کنترل تشخیصی (سایمونز، ۱۹۹۵)	کنترل مشتری (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۵)
کنترل بعد از عمل (استونر، ۱۹۸۳)	نظام‌های کنترل تعاملی (سایمونز، ۱۹۹۵)
کنترل اجرای استراتژی (مورالیدهاران، ۱۹۹۷)	کنترل تعاملی (مورالیدهاران، ۱۹۹۷)
بازنگری ادواری استراتژی (مورالیدهاران، ۱۹۹۷)	نگرش اکتشافی (دفت و ویک، ۱۹۸۴)
نگرش شرطی (دفت و ویک، ۱۹۸۴)	کنترل پیش از عمل (استونر، ۱۹۸۳)
کنترل حسابداری (آنتونی، ۱۹۹۰)	کنترل عامل مزیت رقابتی (توکل، ۲۰۰۱)
کنترل وظیفه‌ای (آنتونی، ۱۹۹۰)	کنترل استراتژی‌های عمومی (لورانژ، ۱۹۸۶)
کنترل مدیریت (آنتونی، ۱۹۹۰)	
کنترل آماج و اهداف راهبردی (توکل، ۲۰۰۱)	

1. Lorange (1986)

4. Daft and Weick (1984)

7. Kaplan and Norton (1995)

10. Muralidharan (1997)

2. Ansoff (1985)

5. Stoner (1983)

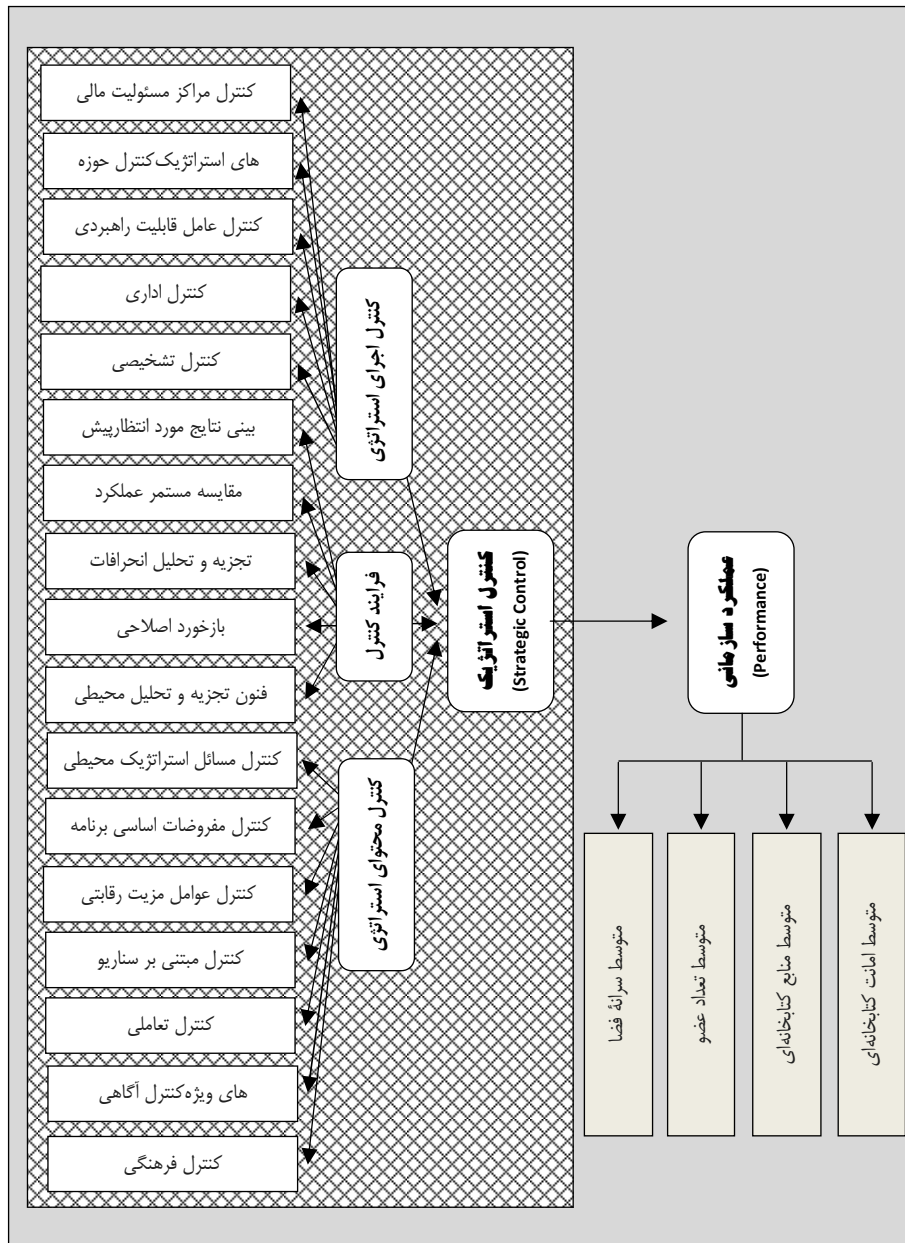
8. Harison and Robins (1998)

11. G. Schreyong and Strinmann (1987)

3. Pearce (1997)

6. Simons (1995)

9. Tavakoli (2001)



نمودار ۲. مدل و چارچوب اصلی پژوهش

### تحلیل عاملی تأییدی کنترل استراتژیک

برای تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای اجرا، فرایند، و محتوای کنترل استراتژیک، مدل خروجی LISREL به صورت تخمین استاندارد و اعداد معناداری به ترتیب به صورت زیر است:

#### مرتبۀ اول

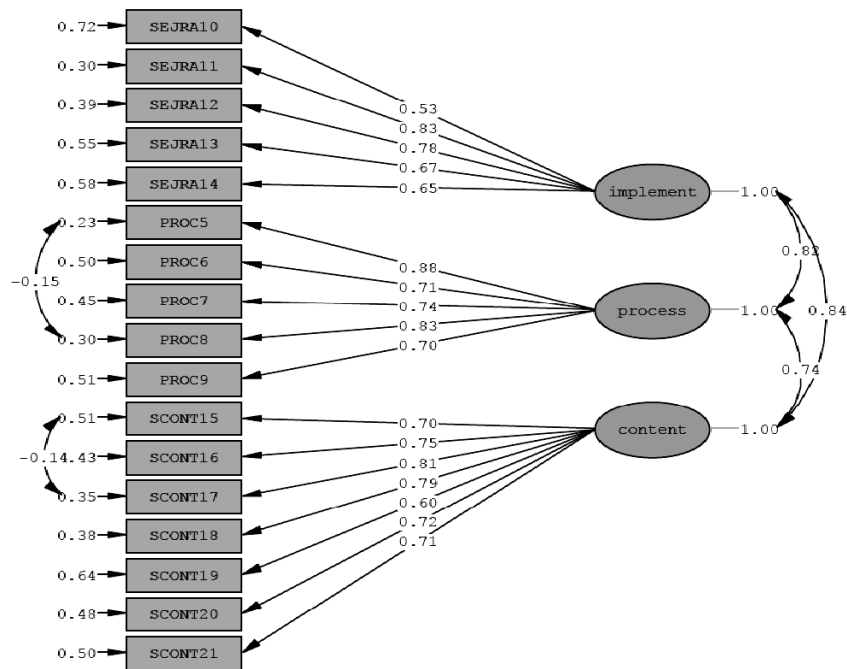
همانطوری که در نمودار ۳ نمایش داده شده است، بین متغیرهای مکنون (ابعاد کنترل استراتژیک) و متغیرهای مشاهده‌گر (پرسش‌ها) مربوط به آن همبستگی مثبت وجود دارد. مدل از نظر شاخص‌های تناسب در وضعیت متوسطی قرار دارد چون نسبت کای اسکور بر درجه آزادی برابر ۲.۱۸ و کمتر از حد مجاز یعنی ۳ است و مقدار RMSEA (۰.۰۹۶) بیشتر از مقدار مجاز (۰.۰۸) ولی نزدیک آن است. لازم به ذکر است، اصلاحات مجاز پیشنهادی نرم‌افزار انجام شد و برازش کنونی بعد از اصلاحات پیشنهادی حاصل گردید. در حالت معناداری نیز همانطور که در نمودار ۴ نمایش داده شده است، تمامی پارامترهای مدل مربوط به ابعاد کنترل استراتژیک معنادار شده است، زیرا اعداد معناداری تمامی پارامترهای آن از عدد ۱.۹۶ بزرگ‌تر هستند.

جدول ۳. تحلیل عاملی تأییدی کنترل استراتژیک

ردیف	شاخص‌ها	اعداد معناداری	بار عاملی
۱	کنترل مراکز مسئولیت مالی	۶.۱۷	۰.۵۳
۲	کنترل حوزه‌های استراتژیک	۱۱.۲۷	۰.۸۳
۳	کنترل عامل قابلیت راهبردی	۱۰.۱۸	۰.۷۸
۴	کنترل اداری	۸.۲۹	۰.۶۷
۵	کنترل تشخیصی	۷.۹۸	۰.۶۵
۶	پیش‌بینی نتایج مورد انتظار	۱۲.۰۹	۰.۸۸
۷	مقایسه مستمر عملکرد	۹.۰۷	۰.۷۱
۸	تجزیه و تحلیل انحرافات	۹.۶۳	۰.۷۴
۹	بازخورد اصلاحی	۱۱.۰۹	۰.۸۳
۱۰	فنون تجزیه و تحلیل محیطی	۸.۹۰	۰.۷۰
۱۱	کنترل مسائل استراتژیک محیطی	۸.۷۱	۰.۷۰
۱۲	کنترل مفروضات اساسی برنامه‌ریزی	۹.۸۲	۰.۷۵
۱۳	کنترل عوامل مزیت رقابتی	۱۰.۸۰	۰.۸۱
۱۴	کنترل مبتنی بر سناریو	۱۰.۵۵	۰.۷۹
۱۵	کنترل تعاملی	۷.۳۱	۰.۶۰
۱۶	کنترل آگاهی‌های ویژه	۹.۲۷	۰.۷۲
۱۷	کنترل فرهنگی	۹.۰۰	۰.۷۱

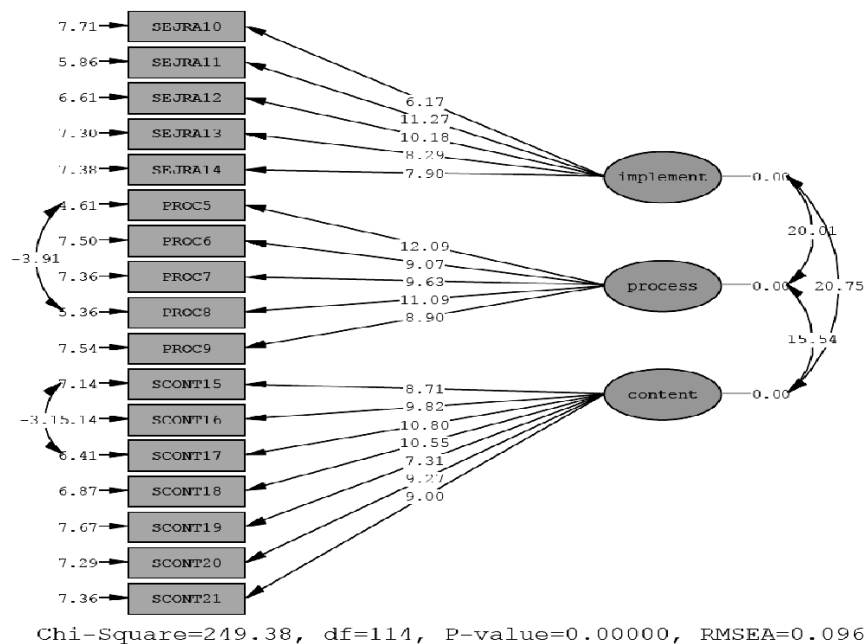
تحلیل نگاره فوق بیانگر آن است که در سازه کنترل اجرای استراتژی، روش کنترل حوزه استراتژیک سازمان (نظیر حوزه های تحقیق و توسعه، تبلیغات و بازاریابی، تولید، تامین و تدارکات) بیشترین اهمیت (۰.۸۳) را دارد. همچنین در سازه فرایند کنترل استراتژیک پیش‌بینی نتایج مورد انتظار (استاندارد) بیشترین اهمیت (۰.۸۸) را دارد. در سازه کنترل محتوای استراتژی نیز رصد دائم عوامل مزیت رقابتی سازمان بیشترین اهمیت (۰.۸۱) را دارد.

### تحلیل عاملی مرتبه اول در حالت تخمین استاندارد و اعداد معناداری



Chi-Square=249.38, df=114, P-value=0.00000, RMSEA=0.096

نمودار ۳. تحلیل عاملی مرتبه اول کنترل استراتژیک در حالت تخمین استاندارد



نمودار ۴. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول کنترل استراتژیک در حالت اعداد معناداری

همانطور که در نمودار ۵ نمایش داده شده است، متغیرهای اجرا، فرایند، و محتوای کنترل استراتژیک با مفهوم کنترل استراتژیک ارتباط مثبت و معناداری دارند. برازش مدل نیز تقریباً مناسب است چون نسبت کای اسکور بر درجه آزادی برابر ۲.۲۲ و کمتر از حد مجاز یعنی ۳ است و مقدار RMSEA (۰/۰۹۷) نزدیک به مقدار مجاز ۰/۸ است.

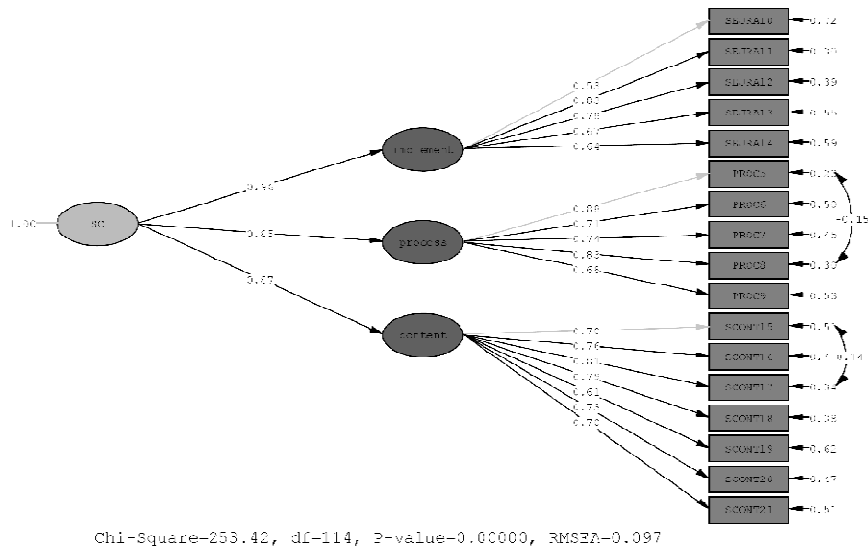
جدول ۴. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم کنترل استراتژیک

بار عاملی	اعداد معناداری	شاخص‌ها	ردیف
۰.۹۶	۶	اجرای استراتژی	۱
۰.۸۵	۹.۷۴	فرایند کنترل استراتژیک	۲
۰.۸۷	۷.۷۳	محتوای استراتژی	۳

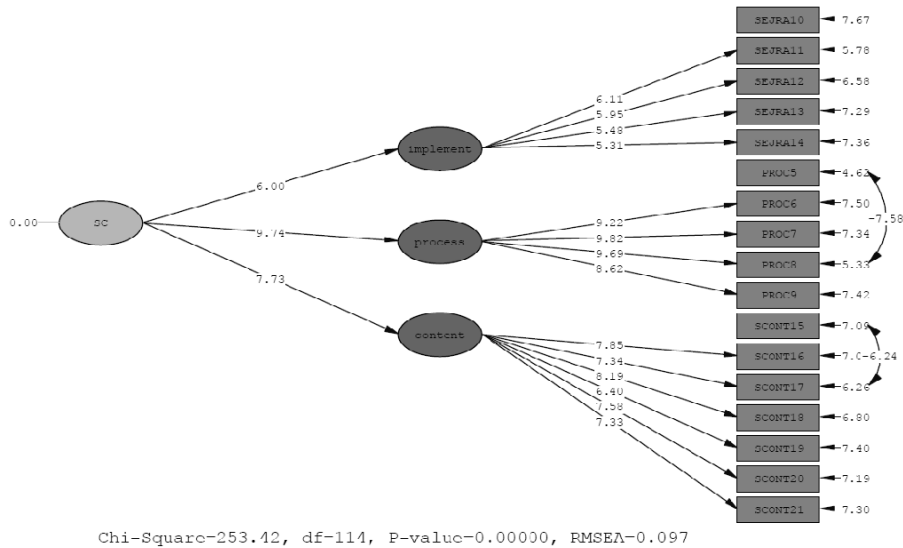
تحلیل نگاره فوق بیانگر آن است که در سازه کنترل استراتژیک، کنترل اجرای استراتژی

بیشترین اهمیت (۰.۹۶) را دارد.

### تحلیل عاملی مرتبه دوم در حالت تخمین استاندارد و اعداد معناداری



### نمودار ۵. تحلیل عاملی مرتبه دوم کنترل استراتژیک در حالت تخمین استاندارد



### نمودار ۶. تحلیل عاملی مرتبه دوم کنترل استراتژیک در حالت اعداد معناداری

### تحلیل عاملی تأییدی عملکرد سازمانی

برای تحلیل عاملی تأییدی سؤالات عملکرد سازمانی، مدل خروجی لیزرل به صورت تخمین استاندارد و اعداد معناداری به ترتیب به قرار زیر است:

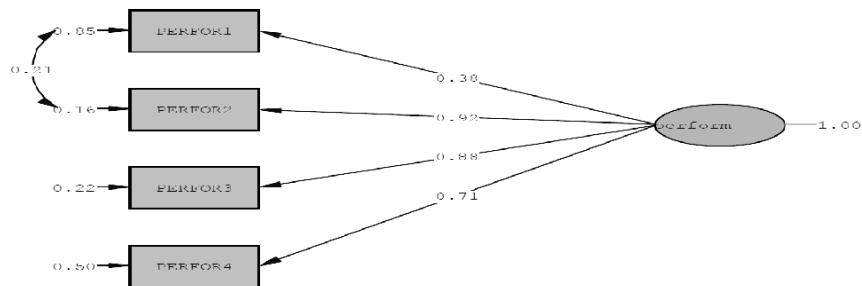
همانطور که در نمودار ۷ نمایش داده شده است، بین متغیر مکنون (عملکرد) و متغیرهای مشاهده‌گر (سؤالات) مربوط به آن همبستگی مثبت وجود دارد. مدل از نظر شاخص‌های تناسب در وضعیت خوبی قرار دارد. چون نسبت کای اسکور بر درجه آزادی برابر ۰.۹۹ و کمتر از حد مجاز یعنی ۳ است و مقدار RMSEA (۰/۰۰۰) کمتر از مقدار مجاز ۰/۸ است. لازم به ذکر است، اصلاحات مجاز پیشنهادی نرم‌افزار انجام گردید و برازش کنونی، بعد از اصلاحات پیشنهادی حاصل گردیده است. در حالت معناداری نیز همانطور که در نمودار ۸ نمایش داده شده است، تمامی پارامترهای مدل مربوط به عملکرد سازمانی معنادار شده است، زیرا اعداد معناداری تمامی پارامترهای آن از عدد ۱.۹۶ بزرگ‌تر هستند.

جدول ۵. تحلیل عاملی تأییدی عملکرد سازمانی

ردیف	شاخص‌ها	اعداد معناداری	بار عاملی
۱	سرانه فضای کتابخانه‌ای	۴.۰۹	۰.۳۸
۲	عضو کتابخانه‌ای	۱۲.۵۴	۰.۹۲
۳	منابع کتابخانه‌ای	۱۱.۸۲	۰.۸۸
۴	امانت کتابخانه‌ای	۸.۷۵	۰.۷۱

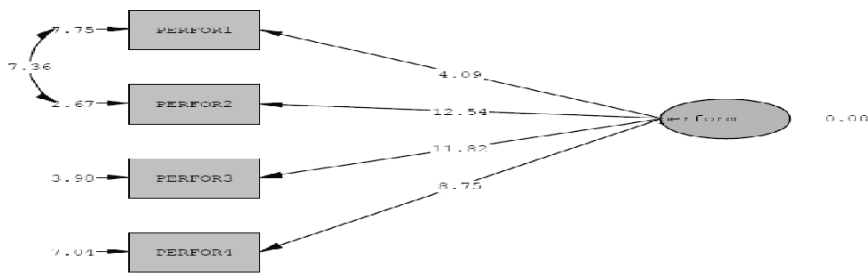
تحلیل نگاره فوق بیانگر آن است که در سازه عملکرد سازمانی، نرخ بازده سرمایه‌گذاری (نسبت سود پس از کسر مالیات به کل دارایی‌ها) سازمان بیشترین اهمیت (۰.۹۲) را دارد.

### تحلیل عاملی تاییدی در حالت تخمین استاندارد و اعداد معناداری



Chi-Square=0.99, df=1, P-value=0.32055, RMSEA=0.000

نمودار ۷. تحلیل عاملی تاییدی عملکرد سازمانی در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=0.99, df=1, P-value=0.32055, RMSEA=0.000

نمودار ۸. تحلیل عاملی تاییدی عملکرد سازمانی در حالت اعداد معناداری

### همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته اصلی

قبل از این که مدل از نظر معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گیرد، همبستگی بین متغیرهای مدل با استفاده از آزمون پیرسون مورد آزمون قرار گرفت. در نگاره زیر همبستگی متغیرها ذکر شده است. آزمون فرضیه بدین صورت مطرح می شود که:

فرضیه صفر: بین دو متغیر  $i, j$  رابطه معناداری وجود ندارد.

فرضیه یک: بین دو متغیر  $i, j$  رابطه معناداری وجود دارد.

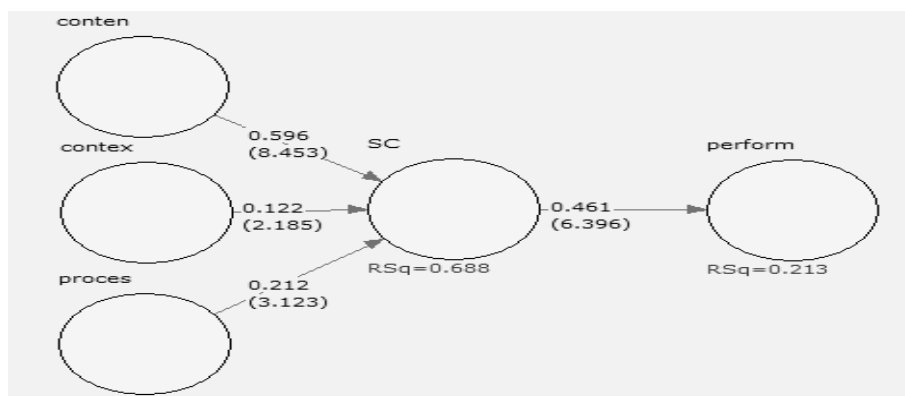
همانطور که در جدول ۶ مشاهده می شود (در این نگاره  $t$  نشان دهنده ضریب همبستگی و  $sig$  نشان دهنده عدد معناداری است)، تمام روابط معنادار هستند و بین متغیرها همبستگی وجود دارد.

جدول ۶. همبستگی مدل مفهومی تحقیق

کنترل استراتژیک	فرایند	محتوای استراتژی	اجرای استراتژی	
۱	$r=0.650$ $sig=0.000$	$r=0.349$ $sig=0.000$	$r=0.744$ $sig=0.000$	کنترل استراتژیک
$r=0.420$ $sig=0.000$	$r=0.292$ $sig=0.001$	$r=0.202$ $sig=0.021$	$r=0.373$ $sig=0.000$	عملکرد سازمانی

### آزمون مدل ساختاری (تحلیل مسیر)

تحلیل مسیر (مدل ساختاری) تکنیکی است که روابط بین متغیرهای تحقیق (مستقل، میانجی و وابسته) را به‌طور همزمان نشان می‌دهد. مدلیابی معادلات ساختاری (SEM) دارای دو نسل LISREL و PLS است. LISREL که به‌عنوان نسل اول مدل معادلات ساختاری (SEM) شناخته شده است، در مواردی که حجم نمونه بالا و برای محقق مدل اندازه‌گیری (روابط بین متغیرهای مکنون و متغیرهای مشاهده‌گر) نسبت به مدل ساختاری (روابط بین متغیرهای مکنون) اهمیت بیشتری دارد، کاربرد می‌یابد. با توجه به ملاحظات که LISREL دارد، امروزه نسل دوم مدلیابی معادلات ساختاری به نام PLS را می‌توان در شرایطی که حجم نمونه کم، و مدل ساختاری اهمیت بیشتری نسبت به مدل اندازه‌گیری دارد، به کار برد. در اینجا چون حجم نمونه پایین و به دنبال تأیید مدل ساختاری هستیم، از PLS برای آزمون مدل استفاده شد که نتایج در نمودار و جدول زیر نشان داده شده است:



نمودار ۹. آزمون معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق

جدول ۷. فرضیات مدل مفهومی تحقیق

تفسیر	اعداد معناداری	میزان تأثیر	فرضیات
تأیید	۸.۴۵۳	۰.۵۹۶	کنترل اجرای استراتژی بر کنترل استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارند.
تأیید	۲.۱۸۵	۰.۱۲۲	کنترل محتوای استراتژی بر کنترل استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارند.
تأیید	۳.۱۲۳	۰.۲۱۲	فرایند کنترل بر کنترل استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارند.
تأیید	۶.۳۹۶	۰.۴۶۱	کنترل استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

علاوه بر این، همانطور که در نمودار ۹ مشخص است، مقدار ضریب تعیین برای کنترل استراتژیک ۰/۶۸۸ (که نشان‌دهنده مقدار تبیین متغیر کنترل استراتژیک توسط سه متغیر اجرا، محتوا و فرایند می‌باشد) و برای عملکرد سازمانی ۰/۲۱۳ (که نشان‌دهنده مقدار تبیین متغیر عملکرد سازمانی توسط کنترل استراتژیک سازمانی می‌باشد) است.

#### آزمون فرضیه اول: کنترل اجرای استراتژی بر کنترل استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری

دارد. عدد معناداری این فرضیه ۸.۴۵۳ است که بالاتر از عدد استاندارد (۱.۹۶) است و بنابراین فرضیه اول مورد تأیید قرار می‌گیرد. تأیید این فرضیه بدین معناست که هر چه قدر عوامل و متغیرهای اجرای استراتژی بهبود پیدا کنند منجر به بهبود در کنترل استراتژیک خواهد شد.

#### آزمون فرضیه دوم: کنترل محتوای استراتژی بر کنترل استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری

دارد. عدد معناداری این فرضیه ۲.۱۸۵ است که بالاتر از عدد استاندارد (۱.۹۶) است و بنابراین فرضیه دوم نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. تأیید این فرضیه بدین معناست که هر چه قدر عوامل کنترل محتوای استراتژی تغییر کنند منجر به تغییر و بهبود در کنترل استراتژیک خواهد شد.

#### آزمون فرضیه سوم: عوامل فرایند کنترل بر کنترل استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری

دارند. عدد معناداری این فرضیه ۳.۱۲۳ است که بالاتر از عدد استاندارد (۱.۹۶) است و بنابراین فرضیه سوم نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. تأیید این فرضیه بدین معناست که هر چه قدر عوامل فرایند کنترل دستخوش تغییر و بهبود شوند کنترل استراتژیک نیز بهبود خواهد یافت.

**آزمون فرضیه چهارم:** کنترل استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. عدد معناداری این فرضیه ۶.۳۹۶ است که بالاتر از عدد استاندارد (۱.۹۶) است و بنابراین فرضیه چهارم نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. تأیید این فرضیه بدین معناست که کنترل استراتژیک با تناسب بالا، موجب عملکرد بالاست و کنترل استراتژیک با تناسب پایین، موجب ضعف عملکرد شده و اثر کاهنده و تخریبی دارد.

### نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج پژوهش، اولویت سرمایه‌گذاری بر روی تکنیک‌های کنترل استراتژیک می‌تواند به ترتیب ذیل باشد:

۱. کنترل حوزه‌های استراتژیک (۱۱.۲۷)
۲. کنترل عوامل مزیت رقابتی (۱۰.۸۰)
۳. کنترل عامل قابلیت راهبردی (۱۰.۱۸)
۴. کنترل مبتنی بر سناریو (۱۰.۵۵)
۵. کنترل مفروضات اساسی برنامه‌ریزی (۹.۸۲)
۶. کنترل آگاهی‌های ویژه (۹.۲۷)
۷. کنترل فرهنگی (۹)
۸. کنترل مسائل استراتژیک محیطی (۸.۷۱)
۹. کنترل اداری (۸.۲۹)
۱۰. کنترل تشخیصی (۷.۹۸)
۱۱. کنترل تعاملی (۷.۳۱)
۱۲. کنترل مراکز مسئولیت مالی (۶.۱۷)

لازم به ذکر است که رویکردهای کنترل استراتژیک باید به صورت موازی و همزمان در سازمان‌ها اجرا گردند و سلسله‌مراتبی باشند. کنترل محتوای استراتژی (۷.۷۳) نسبت به کنترل اجرای استراتژی (۶) از اهمیت بالاتری برای سرمایه‌گذاری برخوردار است. توجه به فرایند کنترل استراتژیک (۹.۷۴) در کنار تکنیک‌های کنترل استراتژیک نیز می‌تواند به‌طور مستقیم در عملکرد سازمان‌ها مؤثر باشد. لازم به ذکر است که رویکردهای کنترل استراتژیک باید به

صورت موازی و همزمان در سازمان‌ها اجرا گردند و حالت سلسله‌مراتبی داشته باشند. کنترل محتوای استراتژی (۷.۷۳) نسبت به کنترل اجرای استراتژی (۶) از اهمیت بالاتری برای سرمایه‌گذاری برخوردار است. توجه به فرایند کنترل استراتژیک (۹.۷۴) در کنار تکنیک‌های کنترل استراتژیک نیز می‌تواند به‌طور مستقیم در عملکرد سازمان‌ها مؤثر باشد. پیشنهادهایی نیز می‌توان مستخرج از فرضیات و مدل پژوهش حاضر به شرح زیر ارائه داشت:

۱. مدیران باید توجه داشته باشند که طبق نتایج این تحقیق، در محیط با ثبات، کنترل استراتژیک به سمت کنترل اجرای استراتژی جهت می‌یابد و استفاده از تکنیک‌هایی از قبیل کنترل مراکز مسئولیت مالی، کنترل حوزه‌های استراتژیک، کنترل عامل قابلیت راهبردی، کنترل اداری و کنترل تشخیصی توصیه می‌شود و زمانی که به سمت محیط بی‌ثبات حرکت می‌کنند، در کنترل استراتژیک بیشتر کنترل محتوای استراتژی را مطرح نظر داشته باشند و از تکنیک‌هایی از قبیل کنترل مسائل استراتژیک محیطی، کنترل مفروضات اساسی برنامه‌ریزی، کنترل عوامل مزیت رقابتی، کنترل مبتنی بر سناریو، کنترل تعاملی، کنترل آگاهی‌های ویژه و کنترل فرهنگی استفاده کنند.
۲. نتایج این پژوهش مؤید آن است که در سازمان‌ها همواره سطحی از کنترل وجود دارد. البته این نکته را باید توصیه کرد که سطوح کنترل استراتژیک به‌طور موازی و البته سلسله‌مراتبی برای بهبود عملکرد سازمانی لازم و ضروری است بدین معنا که کنترل عملیاتی و حسابرسی که در اغلب سازمان‌ها وجود دارد پایین‌ترین سطح کنترل است و سطح بالاتر آن کنترل اجرای استراتژی است و سطح عالی آن کنترل محتوای استراتژیک می‌باشد که مدیران باید به هر سه سطح توجه کافی داشته باشند و پرداختن به یک سطح به معنای چشم‌پوشی از سطوح دیگر نیست و نباید باشد.
۳. همانگونه که مشاهده شد مدل‌های مختلفی برای طراحی فرایند کنترل استراتژیک در ادبیات مدیریت پیشنهاد شده است (برای مثال: آنتونی، ۱۹۶۵ و لورانژ، ۱۹۸۶ و سایمونز، ۱۹۹۵).<sup>۱</sup> همچنین سیستم‌هایی که به فرایندهای استراتژی کمک می‌کنند نیز در ادبیات

1. Anthony, 1965; Lorange et al., 1986; Simons, 1995a

مطرح شده است که شامل پایش محیط (پربل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲)، بودجه‌ استراتژیک (لورانژ<sup>۲</sup>، ۱۹۸۸)، نشان‌های راهبردی (کامیلوس و گرانت، ۱۹۸۰ و گولد و کوین، ۱۹۹۰)<sup>۳</sup> و سیستم‌های پاداش (سالتر، ۱۹۷۳ و گوینداراجان، ۱۹۸۴)<sup>۴</sup> است. اما اکثر این مدل‌ها روی سطح کلان فرایند استراتژی کار کرده‌اند و کمتر به سطح خرد پرداخته‌اند و رفتار تک تک افراد در تحقق استراتژی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین محققان می‌توانند کنترل را بر اساس مدل ارائه شده در این پژوهش در سطح خرد پی بگیرند.

۴. در این تحقیق سعی بر این بود که از رویکرد قیاسی برای استخراج و ارزیابی مدل کنترل استراتژیک استفاده گردد. پیشنهاد می‌شود که با کمک تحقیقاتی با رویکرد استقرایی و روش کیفی، نظام کنترل استراتژیک در سازمان‌های ایرانی، که در فضای بیش از سه دهه از انقلاب اسلامی در شرایط محیطی تحریم و سختی قرار داشته‌اند، طراحی و تدوین شود.

## منابع

- آنتونی، رابرت؛ دیردین، جان و بدفورد، نورتن (۱۳۷۲). *نظام‌های کنترل مدیریت*. ترجمه محمد تقی ضیائی بیگدلی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- استونر، جیمز، و دیگران (۱۳۷۹). *مدیریت*. ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی. چاپ اول، جلد اول. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- پیرس، جان و رایبسون، ریچارد کنت (۱۳۷۷). *مدیریت استراتژیک*. ترجمه سهراب خلیلی شورینی. چاپ اول. تهران: یادواره.
- حکاک، محمد (۱۳۷۸). *طراحی مدل کنترل استراتژیک برای واحدهای صنعتی صادرکننده کالا در ایران*. رساله دکتر، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
- خلیلی شورینی، سهراب (۱۳۷۷). *برنامه‌ریزی استراتژیک*. چاپ اول. تهران: یادواره.
- رابنیز، استیفن پی (۱۳۷۹). *مبانی مدیریت*. ترجمه سید محمد اعرابی و دیگران. چاپ اول. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سایمونز، رابرت (۱۳۸۵). *نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی*. ترجمه مجتبی اسدی. تهران: گروه پژوهشی آریانا.

1. Preble, 1992  
 2. Lorange, 1988  
 3. Camillus and Grant, 1980; Goold with Quinn, 1990  
 4. Govindarajan, 1984; Salter, 1973

لورنز، پیتر؛ اسکات مورتون، مایکل اف و گوشل، سومانترا (۱۳۸۵). کنترل استراتژیک. ترجمه سید محمد اعرابی و محمد حکاک. چاپ اول. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

#### References

- Muralidharan, R. & Hamilton III, R. D. (1999). Aligning Multinational Control Systems. *Long Range Planning*, 32 (3), 352- 361.
- Muralidharan, R. (1997). Strategic Control for Fast-moving Markets: Updating the Strategy and Monitoring Performance. *Long Range Planning*, 30 (1), 64-73.
- Muralidharan, R. (2004). A Framework for Designing Strategy Content Controls. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (7), 590-601.
- Nilsson, F. (2000). Parenting Styles and Value Creation: A Management Control Approach. *Management Accounting Research*, 11(1), 89-112.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (1994). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. 5th ed., New York: Irwin; McGraw-Hill.
- Preble, J. F. (1992). Towards A Comprehensive System of Strategic Control. *journal of management studies*, 29 (4), 391-409.
- Schreyogg, G. & Steinman, H. (1978). Strategic Control: A New Perspective. *Academy of management Review*, 12 (1), 91-103.
- Simons, R. (1994). How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 15 (3), 169-189.
- Simons, R. (1994). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (1995b). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, 73 (2), 80-88.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. New York: Prentice- Hall.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

خاشعی، وحید (۱۳۹۳). کاوشی بر مختصات مدل کنترل استراتژیک چشم‌انداز نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۲۰ (۱)، ۳۱-۵۱.