

مقاله پژوهشی: الگوی راهبردی کنترل برنامه در نیروهای مسلح ج.ا.ایران

احمد بیطرف^۱، حسین عیسانی^۲، مصطفی ایزدی^۳، مهدی غضنفری^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۷

چکیده

سازمان‌ها بدون برنامه‌ریزی دقیق امور، ارزیابی و اندازه‌گیری خروجی‌ها، امکان ادامه حیات ندارند. برنامه‌ریزی در فضای پیچیده و پرتلاطم امروزی، مستلزم آگاهی از فرصت‌ها، تهدیدها و پیش‌بینی شیوه مواجهه با آن‌ها است. از کنترل به‌عنوان یکی از مهم‌ترین روش‌های سنجش میزان تحقق برنامه‌ها استفاده می‌شود و به‌معنای نظارت، سنجش و ثبت نحوه انجام فعالیت‌هاست تا از طریق آن، برنامه کنترل شود. در این مقاله که از نوع آمیخته است، با هدف طراحی الگوی راهبردی کنترل برنامه در نیروهای مسلح ج.ا.ایران، از روش داده‌بنیاد، نظرات خبرگان و مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده است. در این راستا تعداد ۱۳۳ شاخص (کد) احصا گردید. با توزیع پرسشنامه بین تعداد ۴۳ نفر از خبرگان و متخصصان امر و با استفاده از تحلیل‌های آماری، الگوی راهبردی کنترل برنامه در نیروهای مسلح ارائه گردیده است. الگوی حاصل شامل «ابعاد کنترل بر تدوین»، «کنترل بر پیاده‌سازی»، «کنترل بر دستاوردها» و «کنترل بر ارزیابی و بازخورد» بوده که هر یک نیز دارای مؤلفه و شاخص‌هایی می‌باشند. این الگو ضمن انطباق با ویژگی‌ها و نیازمندی‌های نیروهای مسلح، با مبانی و اصول حاکم بر این نیروها منطبق می‌باشد و زمینه هماهنگی، یکپارچگی عمودی و افقی بین ابعاد و سطوح کنترل برنامه را فراهم می‌کند.

کلیدواژه‌ها: الگو، راهبردی، کنترل، برنامه، نیروهای مسلح ج.ا.ایران.

۱. دکترای مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول) ahmadbitaraf@chmil.ir

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

۳. استادیار دانشگاه عالی دفاع ملی.

۴. استاد دانشگاه علم و صنعت ایران.

۱. مقدمه

یکی از سنت‌های ثابت الهی؛ نظارت کامل، دقیق و مداوم خداوند بر اعمال، نیات انسان‌ها، بازرسی و ارزیابی آن‌ها است و بر مبنای همین نظارت، در روز قیامت همه کارهای انسان را مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌دهد (خدمتی، ۱۳۷۷: ۴۹). «کنترل و ارزیابی» به قدمت زندگی اجتماعی بشر است؛ اما با پیچیدگی نظام‌های سیاسی در جهان، محدودیت منابع و فرصت‌ها نیز اهمیت و ضرورت کنترل و ارزیابی بیش‌ازپیش شده است. از سوی دیگر، کارآمدی و پویایی نظام‌های جدید سیاسی و اجتماعی، به‌میزان زیادی به نوع، نحوه کنترل، ارزیابی و اعمال آن بستگی دارد (علیخانی، ۱۳۸۳: ۱۶۷)؛ به‌طوری‌که در جهان امروز، هیچ نهاد، سازمان و حتی نظام اجتماعی نمی‌تواند بدون وجود یک نظام کارآمد کنترل و ارزیابی، در تحقق مأموریت‌های خود موفق باشد.

مهم‌ترین موضوعی که کنترل و ارزیابی را ضروری می‌سازد، آن است که پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های هر سازمان معمولاً با میزانی از خطا همراه هستند که برای شناسایی و رفع آن‌ها، انجام کنترل و ارزیابی تنها راه‌حل و چاره درمان است. به‌تعبیری دیگر، سازمان و یا هر نظام سیاسی دیگر برای بقای خود باید با بازبینی و اصلاح اقدامات و فرایندها؛ بقا و استمرار خود را تضمین نماید (اخوان کاظمی، ۱۳۹۴: ۲).

بهره‌گیری از ارزیابی و کنترل با شکل‌گیری زندگی جمعی بشر آغاز شده است؛ لیکن از ۱۸۰۰م. به‌کارگیری نظام‌های رسمی ارزیابی و کنترل، در سطح فردی و سازمانی رایج گردید (آذری و زمانی، ۱۳۹۴: ۱۹). این روند در شرایط فعلی به‌جایی رسیده است که همه سازمان‌های پیشرو به دنبال طراحی، استقرار، به‌روزرسانی نظامات کنترل و ارزیابی اختصاصی خود همراه با تحولات و تغییرات هستند. در این دوران؛ کنترل و ارزیابی از مباحث اصلی در مدیریت محسوب شده و بدون آن، تقریباً هیچ برنامه و فعالیتی قرین توفیق نخواهد بود (رادفر، ۱۳۹۷: ۸۷).

باوجود برنامه‌های توسعه، امروزه بخش‌های مختلف از یک نظام برنامه‌ریزی جامع و فراگیر برخوردار شده‌اند. پس از تصویب برنامه‌ها، نوبت اجرای برنامه‌ها می‌باشد و در نهایت، سازمان‌ها می‌بایست از نظامی دقیق و فراگیر برای کنترل برنامه برخوردار باشند تا اطمینان لازم از برنامه‌ریزی، اجرا و دستاوردهای آن به‌عمل آورده و اصلاحات لازم را انجام دهند.

نیروهای مسلح ج.ا.ایران به‌صورت پنج‌ساله و سالانه نسبت به برنامه‌ریزی اقدام می‌نماید؛ متولی اجرا، انواع دستاوردها و خروجی‌های مورد انتظار نیز به دقت شکل می‌گیرد. در زمان اجرا، با توجه به فرهنگ حاکم بر نیروهای مسلح، تلاش جهادی و با توجه به محدودیت‌های موجود،

تمام مساعی مسئولان در دستیابی به دستاوردها و خروجی‌های تعیین‌شده به‌عمل می‌آید. لیکن به دلایل مختلف و متعدد از جمله تعدد روش‌های کنترل، عدم‌جامعیت آنها، تعدد مراجع کنترل، عدم یکپارچگی و هماهنگی کامل بین آنها، در پایان دوره با انحرافات در دستیابی به خروجی برنامه‌ها مواجه می‌باشند. لذا نیروهای مسلح در تمامی ابعاد و سطوح می‌بایست از یک نظام یکپارچه کنترل برنامه برخوردار باشند تا بتوانند از حرکت در مسیر مشخص‌شده و اشراف بر میزان دستیابی به دستاوردها و خروجی‌ها اطمینان حاصل نمایند.

مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در دیدار با مسئولان سازمان صدا و سیما در بهمن ۱۳۸۱ بیان داشتند:

«باید یک برنامه بلندمدت، یک راهبرد کلی و یک استراتژی تدوین‌شده وجود داشته باشد تا شما بتوانید در هر برهه‌ای از زمان پیشرفت خودتان را با آن بسنجید... بینیم در این خط مشی و راهبردی که برای خودمان معین کرده‌ایم که مثلاً راهبرد ده‌ساله است، چقدر پیش رفته‌ایم، یا چقدر عقبیم» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۸۱/۱۱/۱۵).

از سوی دیگر، نیروهای مسلح ج.ا.ایران با محیط پیرامونی مواجه هستند که دائماً در حال تغییر، کنش و برهم‌کنش می‌باشند. این موضوع؛ رصد، پایش، بررسی نحوه و میزان تأثیر این عوامل بر برنامه‌ها را از اهمیت بسزایی برخوردار ساخته است. بنابراین، ضرورت این تحقیق به شرح زیر است:

(۱) لزوم بهره‌مندی از نظریه‌ها و رویکردهای بومی‌شده،

(۲) اتکای الگوی کنترل بر شرایط و ویژگی‌ها،

(۳) توجه به ارزش‌های اسلامی، سازمانی و بومی در طراحی و اجرای الگو.

هدف نهایی این تحقیق، «ارائه الگوی راهبردی کنترل برنامه در نیروهای مسلح ج.ا.ایران» است. لذا سؤال اصلی این تحقیق به ان قرار است که؛ مناسب‌ترین الگوی راهبردی کنترل برنامه در نیروهای مسلح ج.ا.ایران چگونه خواهد بود؟

بنابراین، تلاش خواهد شد تا با طرح سؤالات فرعی در مورد چیستی ابعاد، مؤلفه، شاخص‌ها و نحوه ارتباط بین آنها، الگوی مورد نظر با استفاده از روش‌های کیفی و کمی استخراج و ارائه گردد و با ایجاد یک مفهوم مستند و مشترک، محققین را در دستیابی به الگوی کاربردی و بومی در نیروهای مسلح یاری نماید.

۲. مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

۲-۱. پیشینه تحقیق

تا زمان نگارش مقاله حاضر، تحقیقات متعددی در خصوص کنترل و ارزیابی انجام شده است و این تحقیقات با نگرش‌های مختلف (راهبردی، جامع، تعالی و...) به موضوع کنترل و ارزیابی پرداخته‌اند (آذری و زمانی، ۱۳۹۴: ۲۷) و لذا منابع فراوانی در خصوص کنترل وجود دارد که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود.

در سال ۱۳۹۵، معاونت طرح و برنامه ستاد کل نیروهای مسلح ج.ا.ایران در کارگروهی با هدف شناسایی چالش‌های موجود در برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل اهداف و برنامه‌ها، با استفاده از نظرات خبرگان و بررسی‌های کارشناسی؛ چالش‌های موجود در هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل اهداف و برنامه‌ها را شناسایی کردند که یکی از آنها، فقدان سیستم کنترل برنامه است.

احمدوند و همکاران در مقاله‌ای با عنوان «الگوی کنترل راهبردی شبکه‌محور صنایع دفاعی ج.ا.ایران» (۱۳۹۵) با هدف تعیین عوامل کنترل راهبردی شبکه‌محور صنایع دفاعی، پژوهشی مشترک انجام دادند که از لحاظ ماهیت و هدف؛ توصیفی، و از لحاظ نتایج و دستاوردها؛ کاربردی-توسعه‌ای، و از لحاظ روش؛ آمیخته است. نتیجه این‌که عامل بازآفرینی درونی با چهار مؤلفه دارای رتبه اول، عامل نتایج و اهداف راهبردی با چهار مؤلفه دارای رتبه دوم، عامل مفروضات و پوشش راهبردی با دو مؤلفه دارای رتبه سوم، عامل ظرفیت همکاری متقابل با پنج مؤلفه دارای رتبه چهارم و عامل توانایی در مدیریت همکاری با شبکه با پنج مؤلفه دارای رتبه پنجم هستند.

در گزارشی با عنوان «الگویی برای ارزیابی استراتژیک» که توسط بخش مدیریت سیاسی وزارت دفاع آلمان در سال ۲۰۱۶م. انجام شد، الگویی برای ارزیابی راهبردی برنامه‌ها و اهداف، طراحی و ارائه گردید. این گزارش با ترکیب نظریه «کلاسویتز»^۱ و نظریه شکست‌های سازمانی به مدلی دست یافت که با مقایسه شکست‌های حادث‌شده و روش‌های پیشگیری یا رفع آن‌ها، نیل به اهداف و برنامه‌هایی که در آینده پیش‌بینی می‌شود را تسهیل می‌نماید.

پژوهشی دیگر توسط سیادت و همکاران با عنوان «طراحی و تبیین الگوی راهبردی کنترل استراتژیک با رویکرد خودکنترلی بر مبنای نظریه‌پردازی داده‌بنیاد» (۱۳۹۸) انجام شده است که از شیوه پژوهش کیفی و روش داده‌بنیاد بهره بردند. مقوله اصلی «پیاپی‌سازی کنترل استراتژیک در

سازمان و نگاهی درونی به کنترل استراتژیک» است که با توجه به عوامل علی، عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر شکل گرفته و از طریق راهبردها، به دو دسته پیامد اصلی شامل پیامدهای سازمانی و پیامدهای فردی منجر می‌شود.

خاشعی و طیبی مقاله‌ای با عنوان «طراحی مدل کنترل راهبردی در صنعت بانکینگ» (۱۳۹۸) منتشر ساختند. رویکرد این پژوهش به صورت کیفی اکتشافی مبتنی بر مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان و نمونه‌گیری از نوع نظری و بر مبنای اصل اشباع نظری تعیین شده است. برای تحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزار MAXQDA از نظریه داده‌بنیاد به وسیله کدگذاری مبتنی بر رویکرد استقرایی استفاده شده است. مدل، در قالب اهرم‌های زیر تبیین شده است:

- (۱) کنترل سیاسی،
- (۲) کنترل تحدیدی،
- (۳) کنترل محتوای استراتژی،
- (۴) کنترل تبدیل استراتژی،
- (۵) کنترل اجرای استراتژی،
- (۶) کنترل تعاملی،
- (۷) کنترل وظیفه‌ای،
- (۸) کنترل داخلی.

۲-۲. مبانی نظری

۲-۲-۱. کنترل

تحولات شگرف دانش مدیریت در عصر حاضر، وجوب کنترل را اجتناب‌ناپذیر کرده است؛ به طوری که فقدان کنترل در سازمان، به عنوان یک بیماری سازمانی قلمداد می‌شود. هر سازمان به منظور آگاهی از کیفیت و مطلوبیت فعالیت‌های خود بالأخص در محیط‌های پیچیده و پویا، نیاز مبرم به کنترل دارد. از سوی دیگر، فقدان کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و بیرون تلقی می‌گردد که پیامد آن، کهولت و نهایتاً مرگ سازمان است (دانشور، آذر و زالی، ۱۳۸۵: ۳۹).

در فرهنگ آریانپور، واژه «Control» به معنای «کنترل کردن، نظارت کردن، تنظیم کردن، بازرسی، کنترل، بازبینی و کاربری»، و همچنین در فرهنگ فارسی معین نیز به معنای «بازرسی و

تفتیش» آمده است که مفهوم آن کاملاً کلیت داشته و می‌تواند در چارچوب سازمانی، جهت کنترل یک طرح راهبردی یا عملکرد خاص مورد استفاده قرار گیرد. هدف کنترل، ایجاد سیستمی است که به طریق احسن عمل نماید تا آن را قابل اتکا و اقتصادی سازد. کنترل، مرحله‌ای از فرایند حفظ فعالیت‌های سازمانی در چارچوب مرزهای مجاز است که انتظارات را اندازه‌گیری می‌نماید (نیکوکار، عیسایی و بیطرف، ۱۳۹۵: ۳۲).

کنترل^۱ واژه‌ای است که برای نشان دادن مفهوم نظارت بکار رفته و به معنای محدود ساختن زیاده‌روی و تجاوز، تصحیح انحراف یا ظرفیت تغییر «جهان هست» به «جهان باید» است (شفیعی، گرجی و فاضلی‌نژاد، ۱۳۹۷: ۶۷). توانایی هدایت رفتار و وادار ساختن دیگران به انجام خواسته‌ها؛ داشتن سلطه بر چیزی؛ هدایت اعمال یا عملکرد چیزی یا کسی ذیل معانی کنترل قرار می‌گیرد که در یک‌سو، اختیار هدایت‌کردن قرار داشته و در سوی دیگر، ترغیب کردن یا متأثر ساختن قرار دارد (تورپین و تامکینز^۲، ۲۰۰۷: ۴۱).

در واقع، «کنترل» تلاش منظمی است که؛

(۱) با توجه به اهداف، استانداردهای عملکرد را مشخص می‌کند،

(۲) عملکرد واقعی را با معیارهای معین مقایسه می‌کند،

(۳) انحرافات و درجه اهمیت آن‌ها را تعیین می‌کند؛

(۴) اقدامات اصلاحی را معمول می‌دارد (شاهسون و دیگران، ۱۳۹۶: ۱۴۵۷).

«کنترل» سازمان را در مقابله با شرایط متغیر، اشتباهات پیچیده و مکرر، تفویض اختیار، پیچیدگی سازمانی و بالاخره کاهش هزینه‌ها کمک نموده و کیفیت و کمیت، زمان و هزینه را بهبود می‌دهد. کنترل، فرایندی است که با اجرای برنامه‌ها آغاز و با ارزیابی نتایج، توالی تصمیم‌گیری‌ها را برای دستیابی به اهداف مشخص در مسیر صحیح هدایت می‌نماید (شاهسون و دیگران، ۱۳۹۶: ۱۴۵۷). در نهایت باید اشاره کرد؛

الف. کنترل از منظر زمانی به «دائم» و «متناوب» تقسیم می‌شود.

ب. کنترل از نظر سازمانی به «متمرکز» و «غیر متمرکز» تقسیم می‌شود.

پ. کنترل از حیث مقداری به «کمی» و «کیفی» تقسیم می‌شود.

ت. کنترل از لحاظ زمانی به کنترل «پیش از اجرا»، «حین اجرا» و «بعد از اجرا» تقسیم می‌شود (نیکوکار، عیسایی و بیطرف، ۱۳۹۵: ۸۱).

۲-۲-۲. کنترل راهبردی

«کنترل راهبردی» به‌عنوان جزئی از فرایند مدیریت راهبردی شامل اقداماتی است که برای کمک به مدیران جهت هدایت سازمان و حصول اهداف مورد استفاده قرار می‌گیرد. محققان، نظرات مختلفی برای کنترل راهبردی ارائه نموده‌اند. «هاروی»^۱، کنترل راهبردی را موضوعی مدیریتی دانسته که عملکرد واقعی سازمان را با عملکرد برنامه‌ریزی شده مرتبط می‌سازد. «روش و بال»^۲ کنترل راهبردی را به‌عنوان یک نظام گزارشگری طراحی شده می‌پندارند که مدیران ارشد آن را برای آگاهی به‌موقع از اطلاعات در ارتباط با اجرای موفقیت‌آمیز تصمیم‌های راهبردی به‌کار می‌گیرند (نیکوکار، عیسایی و بیطرف، ۱۳۹۵: ۹۳).

«شری‌یوگ و اشتین‌من»^۳، کنترل راهبردی را ارزیابی انتقادی طرح‌ها، فعالیت‌ها و نتایج به‌منظور کسب اطلاعات لازم برای هدایت صحیح امور و عملکرد معرفی می‌نماید. «پیرس و رابینسون»^۴ نیز کنترل راهبردی را پیگیری مسیر راهبردهای در حال اجرا برای کشف و رفع انحرافات می‌دانند. همچنین «فیگنر»^۵ باور دارد کنترل راهبردی شامل فرایندهای رسمی و غیررسمی در ایجاد و حفظ جهت، اثربخشی و یکپارچگی راهبردی آن است. در ادامه برخی الگوهای کنترل راهبردی مورد اشاره قرار می‌گیرند و نگرش نظریه‌پردازان و محققان مختلف مورد اشاره قرار می‌گیرد.

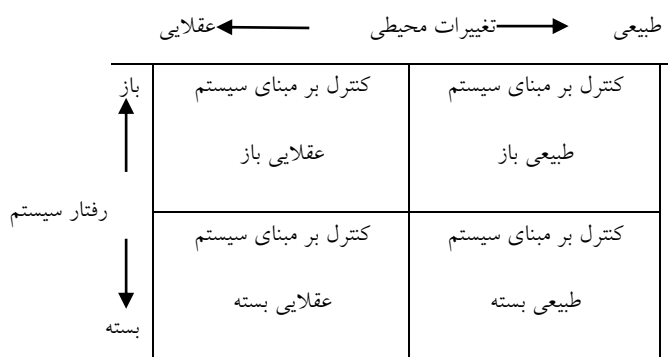
۲-۲-۲-۱. الگوی کوئین

«کوئین» و همکارانش معتقد هستند نگرش‌های رسمی به کنترل راهبردی هنوز متداول نیستند. بسیاری از سازمان‌های بزرگ دنیا اعتقاد دارند فرآیند کنترل راهبردی، بخشی ضروری در مدیریت سازمان است. فرآیند کنترل رسمی راهبردی، اهمیت اهداف راهبردی و برنامه‌های عملیاتی را نشان می‌دهد و اولویت‌های مدیر سازمان را مشخص می‌کند (نیکوکار، عیسایی و بیطرف؛ ۱۳۹۵: ۱۰۸).

1. Harvey
2. Roush & Ball
3. Scheryoyg & Steinmann (1987)
4. Pearce & Robinson (2000)
5. Fiegenger (1997 and 1990)

۲-۲-۲-۲. الگوی اسکات

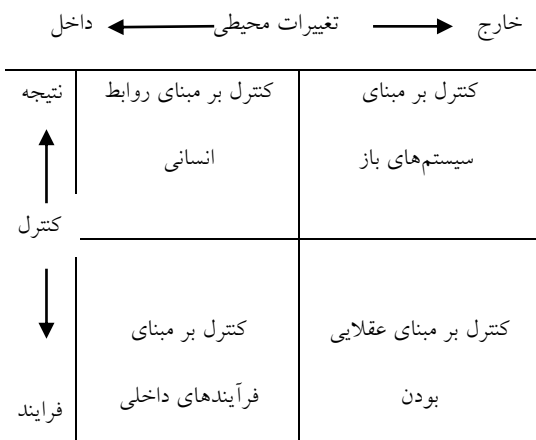
«اسکات» از بُعد نوع سازمان (عقلایی و طبیعی) و بُعد میزان تعامل با محیط (باز و بسته)؛ سازمان را تشریح کرد. به نظر او، می‌توان مدیریت را از لحاظ میزان توجه به داخل یا خارج و از لحاظ میزان کنترل که شامل کنترل شدید یا کنترل اداری (دیوانسالاری) و کنترل کم (کنترل قومی یا فرهنگی) می‌باشد، مورد بررسی قرار داد (اعرابی، آقازاده و نظامی‌وند، ۱۳۹۶: ۷۹).



شکل شماره ۱. الگوی کنترل راهبردی اسکات (اعرابی، آقازاده و نظامی‌وند، ۱۳۹۶: ۷۹)

۲-۲-۲-۳. الگوی هال

بر اساس نگرش «هال»، چهار الگوی کنترل وجود دارد که با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک موجود در الگو، بین اجزا سازمان هماهنگی ایجاد می‌نماید (اعرابی، آقازاده و نظامی‌وند، ۱۳۹۶: ۷۹).



شکل شماره ۲. الگوی کنترل راهبردی هال (اعرابی، آقازاده و نظامی‌وند، ۱۳۹۶: ۷۹)

۴-۲-۲-۲-۲. الگوی آرایز

گام‌های اصلی الگوی آرایز^۱ شامل موارد زیر است:

- (۱) تعیین مأموریت و برنامه‌ریزی راهبردی سازمان،
- (۲) استقرار نظام یکپارچه سنجش عملکرد،
- (۳) استقرار نظام پاسخگویی در برابر عملکرد،
- (۴) استقرار نظام جامع جمع‌آوری داده‌های عملکرد،
- (۵) استقرار نظام تحلیل،
- (۶) بررسی و گزارش‌دهی داده‌های عملکرد،
- (۷) استقرار نظام استفاده از اطلاعات عملکرد در بهبود سازمان (رجبی مسرور، ۱۳۹۸: ۶۷).

۵-۲-۲-۲-۲. الگوی لورنز و همکاران

«لورنز» و همکارانش برای اولین بار از مفاهیم «تدریجی و بنیادین» برای مباحث کنترل راهبردی استفاده کردند. آن‌ها معتقد بودند کنترل راهبردی صرفاً مرتبط با سطوح کلان سازمان نیست؛ بلکه می‌تواند در همه بخش‌ها اعم از عملیاتی، کسب‌وکار و بنگاه متناسب با ویژگی‌ها و اقتضائات خودشان مورد بهره‌برداری قرار گیرد. آن‌ها دو نوع متفاوت از کنترل راهبردی به شرح زیر را معرفی کردند:

الف. کنترل تدریجی راهبردی،

ب. کنترل بنیادین راهبردی (لورنز، مورتن، گوشال، ۱۳۸۵: ۷۱).

۶-۲-۲-۲-۲. الگوی سایمونز

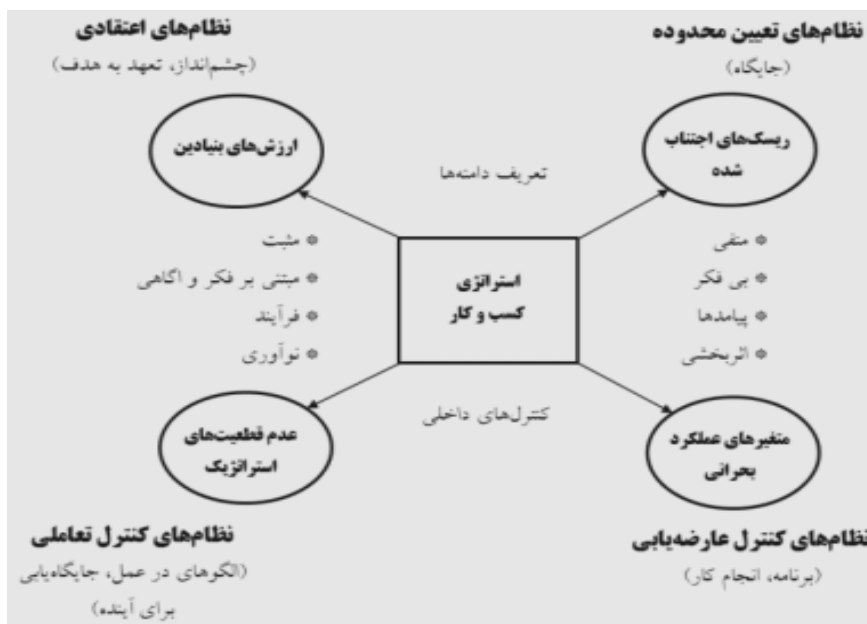
«سایمونز» بین کنترل اجرای راهبرد و کنترل محتوای راهبرد تفاوت قائل شد و به بررسی تفاوت و شباهت بین «اندازه‌گیری عملکرد» و «سیستم‌های کنترل راهبردی» پرداخت (سایمونز، ۱۳۸۵: ۸۶). این الگو شامل چهار نظام کنترل راهبرد به شرح زیر است:

(۱) عارضه‌یابی/تشخیصی^۲،

(۲) اعتقادی^۳،

(۳) تعاملی^۱،

(۴) تعیین محدوده/ مرزی^۲.



شکل شماره ۳. الگوی کنترل راهبردی سایمونز (سایمونز، ۱۳۸۵: ۸۶)

۷-۲-۲-۲. الگوی فیگنر

«فیگنر»^۳ چهار کارکرد متمایز برای کنترل راهبردی معرفی و برای هرکدام از آنها نوع منحصربه‌فردی از کنترل راهبردی ارائه کرد. بر مبنای این تمایزات مطرح شده در الگوی فیگنر، وی چهار نوع کنترل راهبردی را تبیین کرد:

- (۱) کیفیتی^۴،
- (۲) آینده‌نگر^۵،
- (۳) اصلاحی^۶،
- (۴) نگهداشت^۷ (فیگنر، ۱۹۹۷: ۹۱).

1. Interactive Control Systems
2. Boundaries Systems
3. Fiegenr
4. Quality Controls
5. Anticipatory Controls
6. Corrective Controls
7. Maintenance Controls

۸-۲-۲-۲. الگوی مورالیدهاران

«مورالیدهاران»^۱ بین «کنترل اجرای راهبرد» و «کنترل محتوای راهبردی» تمایز قائل بود، ولی کنترل اجرای راهبرد را نیز بخشی از کنترل راهبردی می‌دانست. بر همین اساس، چهار رویکرد زیر را برای بررسی اجرایی و محتوایی استراتژی ارائه کرد:

(۱) کنترل اجرای راهبرد،

(۲) اعتبارسنجی پیش‌فرض‌های راهبرد،

(۳) مدیریت موضوعات راهبردی،

(۴) مرور دوره‌ای راهبرد.

مورالیدهاران با دو معیار «تمرکز»^۲ و «هدف»^۳ رویکردهای مختلف به کنترل راهبردی را شناسایی و تقسیم‌بندی کرد (مورالیدهاران، ۲۰۰۴: ۵۹۴).

۸-۲-۲-۳. الگوی توکلی و پرکس

الگوی «توکلی و پرکس»^۴ تحت تاثیر مکتب برنامه‌ریزی قابل‌جانمایی است. آنها عقیده دارند برای طراحی و اجرایی کردن یک کنترل راهبردی مناسب و اثربخش، لازم است پنج بُعد زیر مورد بررسی و تمرکز قرار گیرند:

(۱) مزیت رقابتی^۵،

(۲) قابلیت‌های راهبردی^۶،

(۳) عوامل کلیدی موفقیت^۷،

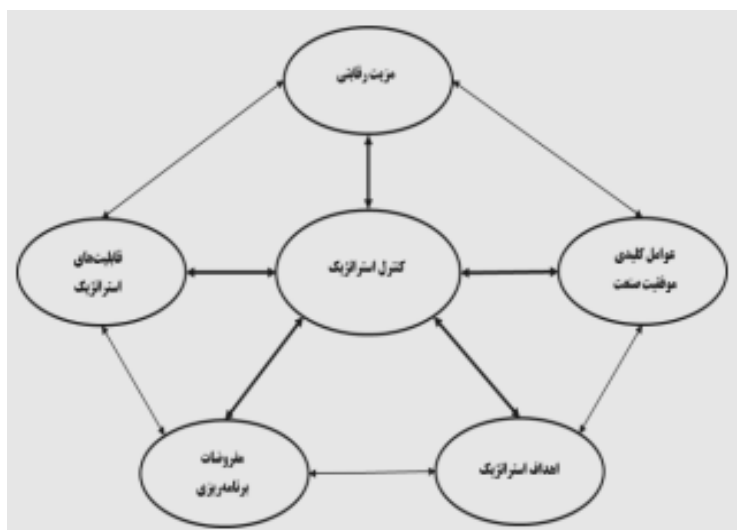
(۴) اهداف راهبردی^۸،

(۵) پیش‌فرض‌های برنامه‌ریزی^۹ (توکلی و پرکس، ۲۰۰۱: ۳۰۱).

الگوهای: پربل، جولیان و سایفرس، هانا، منطق، آپس، چندسطحی، هرم عملکرد، سینک و تاتل، کانری، کارت امتیازی متوازن، ایکوگرای، کل‌نگر، اشریج، مکزی، بکهارد و هاریس، بالدریج،

1. Muralidharan
2. Focus
3. Purpose
4. Perks & Tavakkoli
5. Competitive Advantage
6. Strategic Capabilities
7. Keys Success Factors
8. Strategic Goals
9. Planning Premises

تعالی کسب‌وکار، کانجی، تحلیل ذی‌نفعان، مدوری و استیپل، فرانهورفر، ره‌نگاشت، تجربی، سنجش عملکرد، الماس سازمانی و... (بیطرف، ۱۴۰۰: ۱۰۹-۲۰۴) در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند.



شکل شماره ۴. الگوی کنترل راهبردی توکلی و پرکس (توکلی و پرکس، ۲۰۰۱: ۳۰۱)

۳-۲-۲. کنترل برنامه در نیروهای مسلح

نیروهای مسلح ج.ا.ایران به‌عنوان بازوی قدرتمند انقلاب اسلامی و فرمانده کل قوا آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، از درون انقلاب اسلامی، بطن باورها و اعتقادات دنی ملت مسلمان و انقلابی ایران اسلامی به وجود آمده است. نیروهای مسلح در عرصه‌های مختلف انقلاب اسلامی، جنگ تحمیلی علیه ج.ا.ایران (دفاع مقدس)، جنگ نرم و... تکامل یافته و نقش‌آفرینی نموده‌اند. امروزه، ستادهای سازمان‌های نیروهای مسلح از نظام برنامه‌ریزی جامع و فراگیری برخوردارند؛ به‌طوری‌که تمامی این سازمان‌ها، برنامه‌های پنج‌ساله و سالانه خود را بر اساس اهداف و اولویت‌های راهبردی و در تعامل با رده‌های تخصصی در بالاترین سطوح نیروهای مسلح تعیین و تصویب می‌نمایند. این مرحله را می‌توان «گام برنامه‌ریزی» نامید. در ادامه، برنامه‌ها توسط سازمان‌های نیروهای مسلح به اجرا گذاشته می‌شود که «مرحله اجرای برنامه‌ها» است. درنهایت سازمان‌های نیروهای مسلح می‌بایست از یک نظام دقیق و فراگیر برخوردار باشند تا بتوانند با استفاده از آن نسبت به کنترل برنامه اقدام نمایند.

علیرغم اینکه در سازمان‌های نیروهای مسلح نیز اقدامات پراکنده، موردی و بعضاً قابل توجه در راستای طراحی و به‌کارگیری الگوی کنترل صورت گرفته است، لیکن این الگوها با وجود تشابهات بسیار در عناوین، محتوا و خروجی؛ از یکپارچگی و هماهنگی لازم برخوردار نیستند. از نشانه‌های این ادعا می‌توان به تعدد مراکز نظارتی و کنترلی در سازمان‌ها و سطوح راهبردی نیروهای مسلح و فقدان یک الگوی یکپارچه و هماهنگ در این سطح اشاره کرد. هرچند تعدد مراکز نظارتی و کنترلی به‌خودی‌خود نامطلوب نیست و حتی در برخی موارد نیز توصیه شده است، لیکن از آنجاکه تقسیم وظایف و تعیین حدود و ثغور اجرایی مابین این مراکز یا انجام نشده و یا به‌درستی انجام نشده است، منجر به تداخل و یا نقص در انجام این امر گردید.

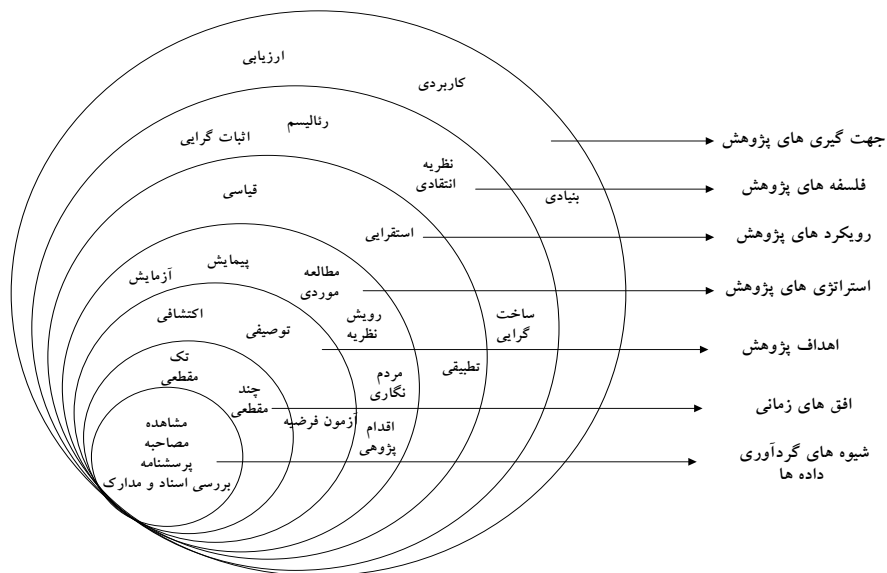
از سوی دیگر، نیروهای مسلح ج.ا.ایران با آشکال و روش‌های متفاوت؛ به‌صورت پنج‌ساله و سالانه نسبت به تدوین اهداف و برنامه‌های خود اقدام می‌نمایند ولی در این برنامه‌ها؛ متولی اجرا، منابع، دستاوردها و خروجی‌های مورد انتظار نیز به‌دقت و بر اساس توافقات بین متولیان مربوطه شکل می‌گیرد. در زمان اجرا نیز، متولیان اجرا با توجه به فرهنگ حاکم بر نیروهای مسلح، تلاش جهادی و با توجه به محدودیت‌های موجود، تمام مساعی خود را در تحقق و دستیابی به دستاوردها و خروجی‌های تعیین‌شده به عمل می‌آورند؛ لیکن یک الگوی جامع، مدون، یکپارچه و هم‌افزا در خصوص کنترل برنامه در سطوح راهبردی تا اجرایی از زمان تدوین برنامه تا پایان و حتی بعد از آن وجود ندارد. با توجه به موارد مطرح شده می‌توان مشکلات وضع موجود را شامل موارد زیر دانست:

- (۱) استفاده ناکافی از روش سیستمی و یکپارچه،
- (۲) فقدان سامانه نرم‌افزاری،
- (۳) روند طولانی گزارش‌گیری،
- (۴) تعدد مراجع نظارتی و ضعف هماهنگی بین نظارت‌های تخصصی،
- (۵) نظارت‌های ناکافی از بُعد فنی، ستادی و گاهی تک‌بعدی (فقط مالی و محصولی).

۳. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق، فرایندی است که با آن می‌توان درباره «ناشناخته‌ها» جستجو و شناخت لازم را کسب کرد. در این فرایند، چگونگی گردآوری شواهد و تبدیل آنها به یافته‌ها را روش‌شناسی گویند. روش‌شناسی نیز که شامل مواردی از قبیل پارادایم، استراتژی و روش تحقیق می‌باشد، اغلب تحت

تأثیر ماهیت تحقیق، سؤالات و اهداف، درجات آزادی در مداخله و کنترل عوامل مؤثر بر پدیده، قرار دارد (دانایی‌فرد، باقری و خانی، ۱۳۹۴: ۱۱۷). با توجه به مسئله پیش‌روی پژوهش، ابعاد مختلف آن به لحاظ روش‌شناختی بر اساس «فرایند پژوهش» (ساندرس، لويس و سرنهیل^۱، ۲۰۰۹: ۶۴۹) توضیح داده می‌شود.



شکل شماره ۵. فرایند پژوهش (ساندرس، لويس و سرنهیل، ۲۰۰۹: ۶۴۹)

با توجه به نوع تحقیق، این پژوهش از یک‌سو جهت‌گیری بنیادی دارد؛ زیرا به دنبال استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگو از مصاحبه‌ها و الگوهای موجود است و از طرف دیگر، جهت‌گیری کاربردی دارد؛ زیرا نتایج این پژوهش می‌تواند به صورت کاربردی به کار گرفته شود. همچنین بر مبنای مدل «ساندرز»، پژوهش حاضر در لایه پارادایم فرااثبات‌گرایی و تفسیری قرار می‌گیرد. از آنجاکه به تحلیل داده‌های کیفی می‌پردازد، در زمره پژوهش‌های تفسیری و با توجه به اینکه از جزء به کل رسیده، رویکرد استقرایی است.

همچنین از لحاظ گردآوری مبانی نظری و پیشینه‌ها، مطالعات کتابخانه‌ای و از نظر گردآوری داده‌های کیفی، پژوهشی میدانی محسوب می‌شود. از طرفی، استراتژی پژوهش نیز داده‌بنیاد است و هدف اکتشاف و تبیین راهبردی کنترل برنامه را دنبال می‌کند. ابزار گردآوری داده‌های کیفی؛

مصاحبه، مستندات و الگوهای کنترل راهبردی است. این پژوهش از نظر افق زمانی نیز یک تحقیق تک‌مقطعی است.

«گلاسر و استراوس»^۱ نخستین بار روش داده‌بنیاد^۲ را مطرح کردند (گلاسر و استراوس، ۱۹۶۷: ۱۴۲). هدف این روش برخلاف روش‌های قیاسی، استفاده از رویکرد استقرایی است. برخی از ویژگی‌های آن به شرح زیر است:

(۱) ویژگی اصلی این روش، مبتنی بر بررسی دقیق داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده بوده و هدف نهایی آن، ارائه تبیین‌های جامع تئوریک درباره یک پدیده است (دانابی‌فرد، ۱۳۸۴: ۶۲).

(۲) این روش خواستار ایجاد یک نظریه، مدل و الگو است و محقق را قادر می‌سازد درباره پدیده درون داده‌ها نظریه‌پردازی نماید (فرتوک‌زاده و وزیری، ۱۳۸۸: ۸۵).

(۳) روش داده‌بنیاد الگویی است که به صورت استقرایی از داده‌ها استخراج شده و بر مقایسه مستمر^۳ استوار بوده و هدف آن، بهینه ساختن مفاهیم و مقولات است (لطیفی، چگین و فرجی، ۱۳۸۹: ۸۱).

در این روش برای پاسخ به سؤال تحقیق، داده‌های اطلاعاتی از منابع شامل الگوها و ادبیات کنترل، مصاحبه با خبرگان، اسناد بالادستی نظام و نیروهای مسلح، فرامین و تدابیر مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و امام خمینی (ره) و مبانی دینی؛ استخراج و بر اساس گام‌های زیر اقدام می‌شود.

❖ طرح سؤال تحقیق و انتخاب رویکرد پیاده‌سازی؛

- مرحله ۱: احصای نکات کلیدی از منابع و تعیین کد برای هر نکته احصاء شده؛
- مرحله ۲: بررسی و دسته‌بندی کدهای مشابه در طبقات یکسان و شکل‌گیری مفاهیم؛
- مرحله ۳: دسته‌بندی و انتخاب عناوین مناسب برای مفاهیم مشابه در قالب مقوله و دسته‌بندی عناوین مناسب برای مقولات مشابه در قالب تئوری (دانابی‌فرد و زنگویی‌نژاد، ۱۳۹۰: ۲۴۸).

در این تحقیق برای تحلیل آماری، سنجش روایی و پایایی و اعتبارسنجی؛ تحلیل عاملی تأییدی^۱، پایایی مرکب، آزمون t ، آلفای کرونباخ و نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS به کار گرفته خواهد شد.

۴. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این تحقیق با استفاده از روش داده‌بنیاد و تمرکز بر روی منابع و اسناد، تلاش شده است تا الگوی راهبردی کنترل برنامه در نیروهای مسلح ارائه شود. از آنجایی که تمامی اسناد از اهمیت یکسانی در نظر محققین برخوردار هستند، در حین تحقیق به‌طور یکسان مورد توجه قرار گرفته‌اند. در ادامه، ضمن طی گام به گام مراحل، داده‌ها و یافته‌های هر مرحله ارائه شده است.

۴-۱. مرحله اول: کدگذاری نکات کلیدی

در این مرحله، جدولی با سه ستون ترسیم می‌شود که؛

الف. در ستون اول، عنوان منبع مورد استفاده آمده است؛

ب. در ستون دوم، نکات کلیدی ذکر گردیده است؛

پ. در ستون سوم، کدهای اختصاص یافته به هر نکته درج می‌شود.

در این مرحله، تعداد ۱۳۳ کد از خلال منابع تحقیق استخراج گردید. از آنجاکه ذکر تمامی نکات کلیدی و مفاهیم در حوصله این مقاله نمی‌گنجد، تعدادی به صورت منتخب در قالب جداول زیر (۱ تا ۶) ارائه می‌شود.

در جدول (۱) نمونه نکات کلیدی منتج از بیانات آیت‌الله خامنه‌ای در خصوص قابل کنترل بودن ارائه شده است.

جدول شماره ۱. برخی نکات کلیدی منتج از بیانات آیت‌الله خامنه‌ای در خصوص قابل کنترل بودن (یافته‌های محققان)		
تاریخ	کد	نکات کلیدی
۴ شهریور ۱۳۹۴	قابلیت ارزیابی	«شاخص‌هایی هم برای ارزیابی باید باشد».
۱۷ فروردین ۱۳۸۴	کمیت‌پذیری	«هدف کمی و قابل سنجشی را تعریف کند و ...».
۲۰ اسفند ۱۳۹۲	قابل کنترل	«...سهم هر دستگاهی مشخص بشود؛ شاخص‌ها معین بشود که بتوان نظارت کرد و بتوان پیشرفت کار را و صحت مسیر را فهمید».

در جدول (۲) نمونه برخی نکات کلیدی منتج از مبانی دینی در خصوص استمرار کنترل ارائه شده است.

جدول شماره ۲. برخی نکات کلیدی منتج از مبانی دینی در خصوص استمرار کنترل (یافته‌های محققان)		
منبع	کد	نکات کلیدی
توبه، ۱۰۵	نظارت همیشگی	«بگو عمل کنید، خداوند و رسول خدا و مؤمنان اعمال شما را می‌بینند».
نهج‌البلاغه، نامه ۵۳	تداوم نظارت	«دائماً در کارهای عمال و کارگزاران نظر و اندیشه کن».
نهج‌البلاغه، نامه ۵۳	استمرار کنترل	«پس از انتخاب قاضی، هر چه بیشتر در قضاوت‌های او بیندیش».

در جدول (۳) نمونه برخی نکات کلیدی منتج از اسناد بالادستی در خصوص توجه به محیط ارائه شده است.

جدول شماره ۳. برخی نکات کلیدی منتج از اسناد بالادستی در خصوص توجه به محیط (یافته‌های محققان)		
منبع	کد	نکات کلیدی
سند معماری ن.م.	محیط ملی	«توجه به محیط ملی و عوامل موجود در آن»
سند معماری ن.م.	محیط فراملی	«توجه به محیط فراملی شامل محیط جهانی و منطقه‌ای»
سند معماری ن.م.	رصد روندها	«رصد روندهای کلان منطقه‌ای در عرصه‌های مختلف»

در جدول (۴) نمونه برخی نکات کلیدی منتج از الگوها و ادبیات در خصوص نتایج ارائه شده است.

جدول شماره ۴. برخی نکات کلیدی منتج از الگوها و ادبیات در خصوص نتایج (یافته‌های محققان)		
منبع	کد	نکات کلیدی
الگوی هاریس و بکهارد	تحول‌گرا و نتیجه‌گرا	❖ تصحیح شکاف و اختلاف، ❖ بررسی و اصلاح سیستم فعلی تقاضا، ❖ بررسی و اصلاح سیستم فعلی واکنش، ❖ اقدامات ضروری برای بهبود.
الگوی منطق	فرایندی و نتیجه‌گرا	❖ توجه به خروجی، ❖ پیامد و اثرات
الگوی سینک و تاتل	عملکردمحور و	❖ تمرکز بر روی اثربخشی،

	نتیجه‌گرا	<ul style="list-style-type: none"> ❖ کارایی، ❖ کیفیت، ❖ بهره‌وری، ❖ کیفیت زندگی کاری، ❖ نوآوری، ❖ سودآوری
--	-----------	---

در جدول (۵) نمونه برخی نکات کلیدی منتج از مصاحبه‌ها در خصوص همسویی با اهداف و برنامه‌ها ارائه شده است.

جدول شماره ۵. برخی نکات کلیدی منتج از مصاحبه‌ها در خصوص همسویی با اهداف و برنامه‌ها (یافته‌های محققان)		
منبع	کد	نکات کلیدی
مصاحبه با خبرگان	همسویی با برنامه	نکته دیگری که در اجرای برنامه‌ها و به‌عنوان یک ورودی می‌بایست مورد توجه و ارزیابی ویژه قرار گیرد؛ خواست، حمایت و همسویی مدیران و فرماندهان ارشد سازمان برای اجرای برنامه‌ها است.
مصاحبه با خبرگان	همسویی با اهداف و برنامه	فرماندهان و مدیران خود را ملزم به اجرای اهداف و برنامه‌ها بدانند. ابزارهای لازم را باید در این خصوص فراهم کنیم. فرمانده نباید بتواند بدون اخذ مجوز اهداف و برنامه‌ها را تغییر دهد یا اولویت انجام آن‌ها را جابجا کند. فرمانده باید در برابر هدف و برنامه متعهد شود. فرمانده باید الزام، مجاب و یا متقاعد به اجرای برنامه شود.
مصاحبه با خبرگان	همسویی با اهداف و برنامه	فرماندهی معظم کل قوا مطالباتش را به‌طور مستقیم به فرماندهان نیروها و سازمان‌ها ابلاغ می‌کند. فرمانده باید این مطالبات را به اهداف و برنامه‌ها تبدیل کند و به فرماندهی کل ارائه نماید.

در ادامه با توسعه مرحله اول و کدگذاری نکات کلیدی سایر منابع، کدهای مرتبط موجود در سایر منابع نیز احصا گردیده که در جدول (۵) تعدادی از آنها مورد اشاره قرار گرفته است.

جدول شماره ۶. نکات کلیدی منتج از جداول فوق و بررسی فراوانی آنها در سایر منابع (یافته‌های محققان)					
منبع					کدها (شاخص‌ها)
مبانی دینی	فرامین و تدابیر	اسناد بالادستی	مصاحبه	الگو/ادبیات	
√	√	√		√	قابلیت ارزیابی
	√				کمیت‌پذیری
	√	√	√	√	قابل کنترل
	√			√	نتیجه‌گرا
	√			√	توجه به نتایج
√	√		√	√	نظارت همیشگی
√	√		√	√	تداوم نظارت
√	√		√	√	استمرار کنترل
√		√	√	√	همسویی با برنامه
		√	√		همسویی با اهداف
		√	√		همسویی با اسناد بالادستی
√		√	√	√	محیط ملی
√	√	√	√	√	محیط فراملی
	√	√	√	√	رصد روندها

۲-۴. مرحله دوم: شکل‌گیری مفاهیم

در این مرحله، جدول شماره (۷) ترسیم می‌شود. این جدول دارای دو ستون است که در ستون اول آن، کدهای احصاء شده در آن درج می‌گردد. در ستون دوم، تعدادی از مفاهیم منتج از تجمیع کدها که در این تحقیق، ۳۹ مفهوم اولیه بوده، درج گردیده است.

جدول شماره ۷. منتخب شکل‌گیری مفاهیم (یافته‌های محققان)	
مفهوم (مؤلفه)	جمع‌بندی کدها (شاخص‌ها)
	<p>❖ توجه به محیط ملی شامل:</p> <p>▪ دفاعی،</p>

(۱) محیط	<ul style="list-style-type: none"> ▪ امنیتی، ▪ سیاسی، ▪ اقتصادی، ▪ فرهنگی و ❖ توجه به محیط منطقه‌ای شامل: ▪ سیاسی، ▪ حقوقی، ▪ اعتقادی، ▪ نظامی، ▪ فناوری و ❖ محیط جهانی شامل: ▪ سیاسی، ▪ حقوقی، ▪ اعتقادی، ▪ نظامی، ▪ فناوری و ❖ رصد کلان روندها و
(۲) نتایج	<ul style="list-style-type: none"> ❖ نتیجه‌گرایی، ❖ توجه به دستاوردها، ❖ خروجی‌گرایی، ❖ نتایج برای سازمان، ❖ خروجی برای افراد.

مرحله سوم: شکل‌گیری مقوله

در این مرحله، با مقایسه هر مفهوم با مفاهیم دیگر، محورهای مشترک دیگری یافت می‌شود که آنها را «مقوله» می‌نامند. «گلاسر و استراوس»، این شیوه مستمر مقایسه مفاهیم را «روش تطبیقی مستمر» نامیده‌اند. از طریق به‌کارگیری این روش، مفاهیم مقوله‌ها با توجه به موضوعات مشترک یافت گردیده‌اند.

جدول شماره ۸. شکل‌گیری مقولات (یافته‌های محققان)	
مؤلفه	ابعاد
مبانی، پارادایم، اصول دینی و معرفتی	تدوین برنامه
فرامین و تدابیر	
متغیرهای میانجی	
توجه به محیط	
طرح‌های راهبردی نیروهای مسلح	
معماری نیروهای مسلح	
سایر اسناد بالادستی	
اجرا	پیاده‌سازی برنامه
بسترسازی اجرا	
سازماندهی اجرا	
نتایج	دستاوردهای برنامه
پیامد	
ارزیابی و بازخورد قبل از اجرا	ارزیابی و بازخورد
ارزیابی و بازخورد حین از اجرا	
ارزیابی و بازخورد بعد از اجرا	

در ادامه این تحقیق برای سنجش روایی سازه، روش تحلیل عاملی تأییدی به کار گرفته شد. در این تحقیق، آزمون پایایی سازگاری درونی پرسشنامه با نظر ۴۳ خبره انجام شده است. در ادامه با استفاده از پایایی مرکب (CR)، در صورتی که CR برای هر سازه بالای ۰.۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد. همچنین جهت بررسی شرایط متغیرهای پژوهش، از آزمون t استفاده گردید. نمونه این محاسبات برای ابعاد در جدول (۹) آمده است.

جدول شماره ۹. تحلیل پایایی						
ردیف	ابعاد	تعداد گویه	α کرونباخ	پایایی ترکیبی	آماره T	سطح معنی‌داری
۱	تدوین	۱۸	۰.۹۶۱	۰.۹۷	۱۲/۹۶	۰/۰۰۰
۲	پیاده‌سازی	۲۳	۰.۹۶۳	۰.۹۷	۱۳/۲۴	۰/۰۰۰

۰/۰۶۷	۱۱/۳۸	۰/۹۱	۰/۹۳۸	۶	دستاوردها	۳
۰/۰۰۰	۱۳/۵۲	۰/۸۸	۰/۹۴۶	۳۳	ارزیابی و بازخورد	۴
--	--	--	۰/۹۸۲	آلفای کلی		

جامعه آماری در این پژوهش شامل فرماندهان، مدیران و کارشناسان عالی ستادها و مراکز عالی نیروهای مسلح ج.ا.ایران بوده که در مشاغل سازمانی مرتبط (جایگاه ۱۸ و بالاتر) با موضوع تحقیق شاغل هستند. در ادامه، اطلاعات فردی و سازمانی پاسخ‌دهندگان ارائه گردید.

جدول شماره ۱۰. توزیع بر اساس تحصیلات	
درصد	تحصیلات
۴۲	کارشناسی و کارشناسی ارشد
۵۸	دانشجوی دکترا و دکترا

جدول شماره ۱۱. توزیع بر اساس سابقه در موضوع	
درصد	سابقه
۲۶	تا ۱۵ سال
۶۳	۱۵ تا ۲۵ سال
۱۱	۲۵ و بالاتر

جدول شماره ۱۲. توزیع بر اساس نوع شغل	
درصد	نوع شغل
۳۱	مشاغل کارشناسی
۶۹	مشاغل مدیریتی

مقدار بار عاملی، پایایی مرکب، آلفای کرونباخ و آماره t برای تمامی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها محاسبه و مقادیر آن در محدوده مجاز قرار گرفته و لذا تمامی آن‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرند. بنابراین با توجه به محاسبات آماری و تحلیل‌های انجام شده فوق، الگوی طراحی شده مورد تأیید نخبگان و خبرگان قرار می‌گیرد. در ادامه نیز جدول ابعاد، مؤلفه و شاخص‌های نهایی بر

اساس مطالعات صورت گرفته و در ادامه بر اساس نتایج پرسشنامه و نهایتاً بر اساس نظر گروه کانونی تعدیل و به شکل زیر ارائه می‌شود.

جدول شماره ۱۳. جمع‌بندی ابعاد، مؤلفه و شاخص‌ها بر اساس نظرات نهایی گروه کانونی			
بُعد	مؤلفه	شاخص	توضیحات
تدوین برنامه	<ul style="list-style-type: none"> ❖ مبانی، ❖ پارادایم، ❖ اصول دینی و معرفتی 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مبانی دینی و معرفتی 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ هستی‌شناسی، ▪ معرفت‌شناسی، ▪ انسان‌شناسی، ▪ ارزش‌شناسی.
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ پارادایم‌های دینی و معرفتی 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تجربه محور، ▪ عقل محور، ▪ ارزش محور، ▪ وحی محور.
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ اصول دینی و معرفتی 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ واقع‌بینی، ▪ آرمان‌گرایی، ▪ اصلاح و بهبود، ▪ انضباط، ▪ عدالت محور، ▪ انعطاف‌پذیر، ▪ تداوم و استمرار.
		فرامین و تدابیر	<ul style="list-style-type: none"> ▪ فرامین و تدابیر
متغیرهای میانجی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ منابع و توانمندسازها ✓ انتظارات ✓ قابلیت‌های حیاتی 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ منابع و توانمندسازها 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ انتظارات
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ قابلیت‌های حیاتی 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ قابلیت‌های حیاتی
		محیط	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ملی

<ul style="list-style-type: none"> ▪ سیاسی، ▪ حقوقی، ▪ اعتقادی، ▪ نظامی، ▪ فناوری و... 	✓ منطقه‌ای		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ سیاسی، ▪ حقوقی، ▪ اعتقادی، ▪ نظامی، ▪ فناوری و... 	✓ جهانی		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ طرح‌های راهبردی ▪ نیروهای مسلح 	✓ طرح‌های راهبردی نیروهای مسلح	طرح‌های راهبردی	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ معماری نیروهای مسلح 	✓ معماری نیروهای مسلح	معماری نیروهای مسلح	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ منظومه فکری، فرامین و تدابیر امامین انقلاب 	✓ تفکر دینی	اسناد بالادستی	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ اسناد راهبردی قدرت ملی، دفاعی و امنیتی 	✓ راهبرد دفاعی و امنیتی		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ معماری دفاعی و امنیتی نظام 	✓ معماری دفاعی و امنیتی		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مکتب دفاعی و امنیتی انقلاب 	✓ مکتب دفاعی و امنیتی		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ انتظارات ذینفعان 	✓ انتظارات ذینفعان		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ارکان جهت‌ساز 	✓ ارکان جهت‌ساز		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعیین اقدامات اساسی در اجرای برنامه 	✓ عملیاتی سازی	اجرا	پیااده‌سازی برنامه
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعیین اهداف عملیاتی 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعیین فعالیت‌ها، ▪ تعیین مجریان 			

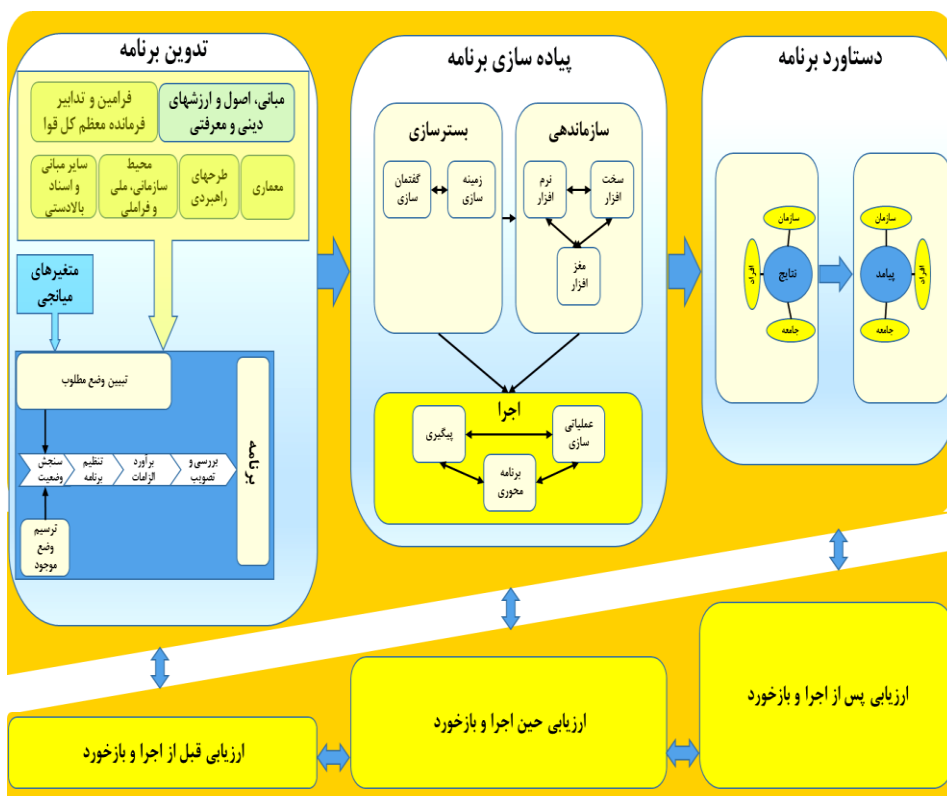
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعیین زمان‌بندی اجرای برنامه 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ پیگیری اجرای برنامه 	✓ پیگیری		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ توجه به طرح‌های جامع در اجرای برنامه 	✓ برنامه محوری		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ توجه به برنامه ۵ ساله در اجرای برنامه 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ توجه به برنامه سالانه 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ پیش‌بینی آموزش، یادگیری مجریان 	✓ زمینه‌سازی		بسترسازی اجرا
<ul style="list-style-type: none"> ▪ شناسایی دانش و اطلاعات 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ پیش‌بینی منابع مالی و اعتباری 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ پیش‌بینی سامانه‌های فناوری اطلاعات 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ پیش‌بینی ابزار و تجهیزات مورد نیاز 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ شناسایی و رفع موانع و چالش‌های پیش رو 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ گفتمان‌سازی برنامه و برنامه‌محوری در سازمان 	✓ گفتمان‌سازی		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ارزش‌گذاری به برنامه و اقدامات متناسب با آن 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تأمین اعتبارات و تخصیص آن در محل برنامه 	✓ سخت‌افزاری		سازماندهی اجرا
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تأمین ابزار، تجهیزات و اختصاص آن به برنامه 			

<ul style="list-style-type: none"> ▪ تأمین و ساماندهی زیرساخت‌ها به برنامه 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ کسب و نهادینه‌سازی دانش و اطلاعات 	✓ نرم‌افزاری		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تأمین و استقرار سامانه‌های فناوری اطلاعات 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ طراحی و استقرار نظامات عمومی، تخصصی، بومی و اجرایی 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تخصیص و سازماندهی نیروی انسانی آماده و توانمند، خلاق و نوآور، متعهد و مشارکت‌کننده 	✓ مغزافزاری		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ نتایج کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت برای سازمان 	✓ سازمان	نتایج	خروجی
<ul style="list-style-type: none"> ▪ نتایج کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت برای جامعه 	✓ جامعه		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ نتایج کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت برای کارکنان 	✓ کارکنان		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ پیامد کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت برای سازمان 	✓ نظام	پیامد	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ پیامد کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت برای 	✓ جامعه		

جامعه			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ پیامد کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت برای کارکنان 	✓ کارکنان		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ راهبردی ▪ تاکتیکی ▪ عملیاتی 	✓ برنامه‌ای و موردی	ارزیابی و بازخورد پس از اجرا	ارزیابی و بازخورد
<ul style="list-style-type: none"> ▪ فرهنگ سازمانی ▪ وجدان کاری ▪ ارزش‌های دینی ▪ سازوکارهای سازمانی 	✓ خودکنترلی و خودارزیابی		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تشویق و پاداش ▪ شفافیت و اطلاع‌رسانی ▪ ارزش‌های سازمانی 	✓ کنترل اجتماعی		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ راهبردی ▪ تاکتیکی ▪ عملیاتی 	✓ برنامه‌ای و موردی	ارزیابی و بازخورد حین اجرا	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ فرهنگ سازمانی ▪ وجدان کاری ▪ ارزش‌های دینی ▪ سازوکارهای سازمانی 	✓ خودکنترلی و خودارزیابی		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تشویق و پاداش ▪ شفافیت و اطلاع‌رسانی ▪ ارزش‌های سازمانی ▪ تبلیغ و اقناع ▪ امر به معروف و نهی از منکر ▪ رقابت سازنده 	✓ کنترل اجتماعی		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ راهبردی 	✓ برنامه‌ای و موردی	ارزیابی و بازخورد	

تاکتیکی	✓ خودکنترلی و خودارزیابی	قبل از اجرا
عملیاتی		
فرهنگ سازمانی		
ارزش‌های دینی	✓ کنترل اجتماعی	
سازوکارهای سازمانی		
تشویق و پاداش		
شفافیت و اطلاع‌رسانی		
ارزش‌های سازمانی		
رقابت سازنده		

حال در ادامه بر اساس اقدامات و توضیحات صورت گرفته، الگوی راهبردی کنترل برنامه در نیروهای مسلح ج.ا.ایران ارائه شده است.



شکل شماره ۶. الگوی راهبردی کنترل برنامه در نیروهای مسلح ج.ا.ایران (یافته‌های محققان)

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

۵-۱. جمع‌بندی

تلاش نگارندگان مقاله حاضر، ارائه الگوی راهبردی کنترل برنامه در نیروهای مسلح ج.ا.ایران بوده است. برای این منظور، مهم‌ترین موضوعی که باید به آن توجه می‌شد، یافتن عناصر اصلی کنترل برنامه و روابط بین آنها بوده است. مرور ادبیات، تحلیل اسناد، مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان و یافته‌های تحقیق، دستیابی به این موضوع را فراهم نمود.

الگوهای موجود علاوه بر اینکه هر کدام به جنبه‌ای از جوانب کنترل (کنترل بر تدوین برنامه، کنترل بر اجرای برنامه، کنترل دستاوردها و کنترل بر بازخورد) توجه دارند، به دلیل استفاده از مبانی غیرومی و عدم تناسب با زیست‌بوم نیروهای مسلح ج.ا.ایران، نمی‌توانند به‌صورت مستقیم مورد استفاده نیروهای مسلح قرار گیرند. نظامات موجود نیز هرچند که توجه به برنامه‌ها را در دستور کار خود دارد، لیکن در لایه‌های خود به‌صورت دقیق به آن نپرداخته و نیز دلایل عقب‌ماندگی یا پیشرفت مطلوب برنامه‌ها را مورد بررسی دقیق قرار نداده و بیشتر به حین و بعد از اجرا توجه دارد و لذا از یکپارچگی لازم برخوردار نبودند. لذا در این تحقیق، تلاش شد تا یک الگوی ایرانی-اسلامی و متناسب با شرایط نیروهای مسلح جمهوری اسلامی تولید شود که در تمام جوانب کنترل و سطوح سازمانی (یکپارچگی افقی و عمودی) قابلیت به‌کارگیری داشته باشد. این الگو ضمن انطباق با ویژگی‌ها و نیازمندی‌های نیروهای مسلح، با مبانی و اصول حاکم بر این نیروها منطبق بوده و زمینه هماهنگی و یکپارچگی عمودی و افقی بین ابعاد و سطوح کنترل برنامه در سطوح راهبردی نیروهای مسلح ج.ا.ایران را فراهم می‌کند.

در گام نخست این تحقیق، انجام مطالعه اکتشافی از منابع و اسناد کتابخانه‌ای و مصاحبه علمی با صاحب‌نظران و خبرگان موضوع، مقالات پژوهشی، اسناد و مدارک دست‌اول، اسناد سازمان‌های نیروهای مسلح و پایگاه‌های اینترنتی و منابع دانشگاهی، برای شناخت متغیرها و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده موضوع تحقیق صورت گرفت. در این راستا، علاوه بر بهره‌گیری از منابع اصلی و استفاده از آثار اندیشمندان، برای اکتشاف و بهره‌برداری از دانش ضمنی صاحب‌نظران، از ابزار مصاحبه نیز استفاده گردید. در گام بعدی، به‌منظور تبیین و شناخت نوع روابط بین متغیرها در الگوی طراحی شده، با روش میدانی از روش داده‌بنیاد استفاده شد. افزون بر آن برای تکمیل و تأیید داده‌های پژوهش و طراحی الگوی نهایی، از تحلیل عاملی، پایایی مرکب، آلفای کرونباخ و آزمون t

بهره‌برداری شد. این مهم منجر به شناخت قطعی و نهایی شدن ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اساسی الگوی تحقیق گردید.

۲-۵. پیشنهادها

با توجه به نظرات خبرگان، پیشنهاد شد کنترل مطلوب باید بر خروجی، پیاده‌سازی و نیز تدوین متمرکز باشد. نکته دیگر این است که در اجرای الگو، اطلاعات زیادی در دسترس قرار می‌گیرد که ارائه همه آنها به مدیران بالادستی، می‌تواند بسیار گیج‌کننده و بی‌اثر باشد. در این خصوص باید داده‌های جمع‌آوری شده به اطلاعات تبدیل گردند. این اطلاعات هنوز قابل استفاده نیستند و در ادامه باید توسط افراد خبره و یا با استفاده از هوش مصنوعی، تفسیر شده و به آگاهی تبدیل تا کارایی لازم را داشته باشند.

از سوی دیگر، کنترل هزینه دارد؛ لذا این‌طور نیست که کنترل هرچه قدر بیشتر، پیچیده‌تر و وسیع‌تر باشد، بهتر هم خواهد بود. سازمان‌ها باید با در نظر گرفتن شرایط، اندازه، زمینه فعالیت و نوع محصول یا خدمات، سطح بلوغ و...، در به‌کارگیری سیستم‌های مدیریتی و بسیاری عوامل و پارامترهای دیگر، یک سیستم کنترلی جمع‌وجور اما کارآمد و اثربخش را طراحی و اجرا کنند. برای دستیابی به نقطه و سطح بهینه کنترل در سازمان، یکی از راه‌ها، ایجاد نقاط کنترلی معدود اما در موقعیت‌های کلیدی است. قرار گرفتن در یک نقطه کلیدی و مشاهده و پایش، اطلاعات بسیار مفیدی از عملکرد سازمان را ارائه خواهد نمود.

با این تفاسیر و برای اینکه سازمان بتواند به بهترین نحو (دقیق و کم‌هزینه)، برنامه‌های خود را کنترل کند، باید الگوی طراحی شده را به ترتیب زیر اجرا نماید. کنترل بازخورد نیز باید به صورت مداوم صورت گیرد تا سیستم از بازخوردگیری و اصلاح احتمالی برنامه و مسیر، اطمینان حاصل نماید.

الف. کنترل دستاورد: در زمان انجام کنترل پس از اجرا، سازمان باید نتایج و پیامدهای جزئی (متناسب با برنامه) و خروجی‌های برنامه برای سازمان، جامعه و کارکنان را کنترل کند. در کنترل پیامدهای جزئی و خروجی‌ها، الزاماً باید شاخص‌های کلیدی عملکرد نیز تعیین شود تا در این گام نیز با حداقل هزینه‌ها، کنترل برنامه، عملیاتی گردد. این نوع از کنترل بیشتر حول واحدهای مأموریتی و عملیاتی و در محدوده کاری آنها انجام می‌شود.

ب. **کنترل پیاده‌سازی:** هرچند که بهترین و مهم‌ترین مرحله کنترل، به زمان اجرای برنامه برمی‌گردد، لیکن اگر سازمان در اجرای کنترل خروجی‌های برنامه با ابهام مواجه شده و نتواند کنترل دقیقی از وضعیت احصاء نماید، الزاماً باید به بررسی دقیق‌تر و عمیق‌تر پردازد.

در اینجا پیشنهاد می‌شود تا سازمان تمرکز خود را بر روی پیاده‌سازی و اجرا بگذارد. در این مرحله، علاوه بر رعایت مبانی و ملاحظات باید بررسی شود که آیا نحوه پیاده‌سازی و اجرای برنامه رعایت شده است یا خیر؟ و در صورت رعایت، از کفایت و کیفیت مورد نیاز برخوردار بوده‌اند یا خیر؟ در این مرحله، کنترل حول واحدهای ستادی و پشتیبانی و در محدوده کاری آنها انجام می‌شود.

پ. **کنترل تدوین:** یکی دیگر از الزامات کنترل، به کنترل برنامه قبل از شروع اجرا و پیاده‌سازی آن برمی‌گردد. در زمان اجرا و حتی پس از آن، سازمان باید به بررسی فرایندهای مرتبط با تنظیم و تدوین برنامه پردازد. در اینجا پیشنهاد می‌شود به کنترل و ارزیابی روند شکل‌گیری و اجرای برنامه توجه نماید. بنابراین، این نوع از کنترل بر واحدهای ستادی و فرماندهی تمرکز خواهد داشت.

تحقیق حاضر، قابلیت و زمینه تحقیقات تکمیلی را فراهم می‌کند که انجام هر یک از آنها به ارتقای سطح دانش تحقق و پیاده‌سازی کنترل برنامه در نیروهای مسلح کمک خواهد کرد. لذا بر اساس یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌شود نظام و سازوکار کنترل برنامه در نیروهای مسلح، نقشه راه الگو، نظام و سازوکارهای کنترل برنامه در نیروهای مسلح و سازمان‌های تابعه و نیز نرم‌افزار کنترل برنامه در ستاد کل نیروهای مسلح و سازمان‌های نیروهای مسلح طراحی، تولید و استقرار یابد تا بتوان بر اساس آن نسبت به کنترل هماهنگ و یکپارچه برنامه‌ها در سلسله‌مراتب نیروی مسلح کشور پرداخت.

منابع

الف- فارسی

- آذری، علیرضا؛ زمانی مزده، مهدی (۱۳۹۴). *الگوی راهبردی مدیریت عملکرد سازمان*. تهران: موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، چاپ دوم.
- آهنچیان، محمدرضا (۱۳۸۸). «طراحی نظام جدید ارزشیابی عملکرد کارکنان در مؤسسات آموزش عالی: مورد دانشگاه فردوسی». *فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران*. ۲ (۳)، ۴۶-۱۵.
- احمدوند، علی محمد؛ صادقی، نادر؛ سنجقی، محمدابراهیم، فرتوک‌زاده، حمیدرضا؛ شاهچراغی، وحید (۱۳۹۵). «الگوی کنترل راهبردی شبکه محور صنایع دفاعی جمهوری اسلامی ایران»، *فصلنامه علمی مطالعات دفاعی استراتژیک*، ۱۴ (۶۴)، ۷۷-۹۷.
- اخوان کاظمی، بهرام (۱۳۹۴). «ارزیابی و آسیب‌شناسی نظام نظارتی در ج.ا.ایران و راهکارهای کارآمدسازی آن»، در *مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت*. تهران: انتشارات مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت.
- اعرابی، سید محمد؛ ابطحی؛ دهقان‌پور؛ حسینی؛ احمد، سنجر؛ روان‌بخش؛ ستاری‌خواه و خسروی (۱۳۸۸). *نظام ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح در مشاغل صنعتی و تولیدی*. تهران: معاونت اداری و منابع انسانی ودجا.
- اعرابی، سید محمد، هاشم آقازاده، هوشنگ نظامی و نندچگینی (۱۳۹۶). *دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک*. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بهرنگی، محمدرضا (۱۳۸۲). *سازمان‌ها: سیستم‌های حقوقی، حقیقی و باز*. تهران: نشر کمال تربیت.
- بیطرف، احمد؛ عیسانی، حسین (۱۳۹۲). «واپایش راهبردی سازمان‌های آمادی مأموریت‌محور در شرایط بحران»، *راهبرد دفاعی*، ۱۱ (۴۱)، ۱۶۳-۱۸۹.
- حاتمی، جواد؛ محمدی، رضا؛ و اسحاقی، فاخته (۱۳۹۰). «چالش ساختارسازی برای نظارت و ارزشیابی کیفیت در آموزش عالی ایران». (۱-۱۲)، در *مجموعه مقالات پنجمین همایش ارزیابی کیفیت در نظام دانشگاهی*. تهران: دانشگاه تهران، پردیس دانشکده‌های فنی.
- حضوری، علی (۱۳۹۲). *آشنایی با مفاهیم حقوق عمومی بررسی مفهوم نظارت*. تهران: دفتر مطالعات نظام سازی اسلامی، مرکز تحقیقات شورای نگهبان.

- خاشعی، وحید؛ طیبی ابوالحسنی، سید امیرحسین (۱۳۹۸). «طراحی مدل کنترل راهبردی در صنعت بانکرینگ»، *فصلنامه علمی پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، ۲۵ (۷۳)، ۸۵-۵۹.
- خدمتی، ابوطالب (۱۳۷۷). «نظارت و بازرسی در اسلام»، *نشریه معرفت*، ۷ (۲۷)، ۵۶-۴۷.
- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۴). «تئوری‌پردازی با استفاده از رویکرد استقرایی: استراتژی مفهوم‌سازی تئوری داده بنیاد»، *دوماهنامه دانشور رفتار*، ۳ (۱۱)، ۷۰-۵۷.
- دانایی‌فرد، حسن؛ زنگویی‌نژاد، ابوذر (۱۳۹۰). «تئوری شایسته‌سالاری مدیریت بر اساس تئوری داده بنیاد: برداشتی از نهج‌البلاغه»، *دوماهنامه دانشور رفتار*، ۱۸ (۴۷)، ۲۶۴-۲۶۳.
- دانایی‌فرد، حسن؛ باقری کنی، مصباح‌الهدی؛ و خانی، علی (۱۳۹۴). «فهم اولویت‌های راهبردی تحول نظام آموزش و پرورش از دیدگاه امام خامنه‌ای»، *فصلنامه مدیریت اسلامی*، ۲۳ (۱)، ۱۰۵-۱۳۵.
- دانشور، مریم؛ آذر، عادل؛ زالی، محمدرضا (۱۳۸۵). «طراحی مدل ارزیابی عملکرد شعب بیمه (مطالعه موردی بیمه دانا)»، *پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی*، ۶ (۲۳)، ۶۲-۳۷.
- دورژه، موریس (۱۳۶۶). *روش‌های علوم اجتماعی*. ترجمه خسرو اسدی. تهران: انتشارات امیرکبیر.
- رادفر، علیرضا (۱۳۹۷). «بررسی برخی از شیوه‌های نظارت و کنترل در مدیریت و رهبری حضرت امام خمینی (ره)»، *نشریه حضور*، (۹۹)، ۱۱۶-۸۶.
- رجبی مسرور، حسن (۱۳۹۸). *ارزیابی عملکرد سازمانی پیامدگرا*. تهران: انتشارات دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام.
- رضایی نور، جلال؛ عنایتی، فرزانه (۱۳۹۵). «ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد واحدهای مرکز رشد با ترکیب روش‌های کارت امتیازی متوازن، تحلیل شبکه‌ای و پرومته با داده‌های ترکیبی (قطعی، فازی و خاکستری)»، *فصلنامه مدیریت توسعه فناوری*، ۴ (۱)، ۹۸-۷۵.
- سایمونز، رابرت (۱۳۸۵). *نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی*. ترجمه مجتبی اسدی، تهران: گروه صنعتی پژوهشی آریانا، نشر آسیا.
- سیادت، سعیده؛ امینی، محمدتقی؛ پرهیزگار، محمدتقی؛ سالار، جمشید (۱۳۹۸). «طراحی و تبیین الگوی راهبردی کنترل استراتژیک با رویکرد خودکنترلی بر مبنای نظریه‌پردازی داده‌بنیاد»، *نشریه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۸ (۲۹)، ۳۲-۱۱.
- شاهسون، زهره؛ بذرافشان، مجتبی؛ مهram، بهروز؛ و امین خندقی، مقصود (۱۳۹۶). «تأملی بر مفاهیم

- نظارت، کنترل، ارزیابی و پایش در آموزش عالی»، *فصلنامه تحول و تربیت*، (۱)، ۵۷-۴۸.
- شفیع سردهشت، جعفر؛ گرجی، علی‌اکبر؛ و فاضلی‌نژاد، جواد (۱۳۹۷). «کژتابی مفهومی نظارت در نظام حقوقی ایران»، *فصلنامه علمی پژوهشی حقوق اداری*، ۶ (۱۶)، ۸۸-۶۴.
 - علیخانی، علی‌اکبر (۱۳۸۳). «نظارت در نظام جمهوری اسلامی»، *فصلنامه پژوهشی دانشگاه امام صادق علیه‌السلام*، ۱۰ (۲۳)، ۱۵۹-۱۸۷.
 - امید زنجانی، عباسعلی؛ موسی‌زاده، ابراهیم (۱۳۸۹). *نظارت بر اعمال حکومت و عدالت اداری*. تهران: انتشارات دانشگاه تهران، تهران، چاپ اول.
 - فرتوک‌زاده، حمیدرضا؛ وزیری، جواد (۱۳۸۸). «شایستگی دستیابی به سامانه‌های دفاعی: یک نظریه داده‌بنیاد»، *فصلنامه سیاست علم و فناوری*، ۲ (۲)، ۹۶-۷۷.
 - فرهنگ فارسی دهخدا.
 - فرهنگ فارسی عمید.
 - فرهنگ فارسی معین.
 - لطیفی، میثم؛ چگین، میثم؛ و فرجی، محسن (۱۳۸۹). «الگوی عملکرد شوراهای کمیته انضباطی دانشجویی»، *فصلنامه راهبرد فرهنگ*، ۳ (۱۰ و ۱۱)، ۸۹-۶۷.
 - لورنژ، پیتر؛ مورتن، مایکل اف- اسکات؛ و گوشل، سوماترا (۱۳۸۵). *کنترل استراتژیک*. ترجمه سید محمد اعرابی و محمد حکاک، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی و چاپ غزال.
 - محولاتی، سعید؛ بهرامی، سید علی محمد (۱۳۹۷). «مدیریت و ارزیابی عملکرد: تعاریف و مفاهیم»، *فصلنامه پیام فرهیختگان*، ۱ (۱)، ۷۶-۱۱۸.
 - نقوی، رشید (۱۳۹۶). *ارائه مدل مفهومی سنجش عملکرد دانشگاه سازمانی با رویکرد ترکیبی کارت امتیازی توسعه یافته*. رساله دکترا، با راهنمایی: مسعود مصدق‌خواه، تهران: دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام.
 - نیکوکار، غلامحسین؛ عیسانی، حسین؛ و بیطرف، احمد (۱۳۹۵). *کنترل راهبردی لجستی*. تهران: انتشارات دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام.

ب- انگلیسی

- Barreyro, Gladys beatriz; Rothen, Jose carlos (2006). "Contradictory sinaes: considerations on the elabo ration and implantation of the national

- higher education evaluation system”, *Educ. Soc., Campinas*, 27 (96), 955-957.
- Cambell, carolyn; Rozsnyai, christina (2002). “Quality assurance and the Development of course programmes”, *Papers on higher education*, Bucharest: UNESCO-CEPES, 1-22
 - Fiegenger, M.K. (1990). *Towards a descriptive theory o f strategic control: A study of the nature and effects o f the organizational controls applied to strategies and strategic planning*. A Ph.D. Dissertation in Social Systems Sciences, University of Pennsylvania.
 - Fiegenger, M.K. (1997). “The Control of Strategy in Dynamic Versus Stable Environments”, *Journal of Managerial Issues*, 2 (2), 91-92.
 - Ferreira, A. and Otley, D. (2009). “The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis”, *Management Accounting Research*, 20 (4), 263-282.
 - Julian, S. & Scifres, E. (2002). “An interpretive perspective on role of strategic control in triggering strategic change”, *Jour. of Business Strategies*, 19 (3), 2-25.
 - Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Aldine publishing Co. Chicago, IL
 - Muralidharan, R. (2014). “A Framework for Designing Strategy Content Controls”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (7), 590-601.
 - Pearce, J.A; 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.
 - Saunders, M., Lewis, P.; & Thornhill, A. (2009). “Research Methods for Business Students”, *Research methods for business students* (649).
 - Scheryogy g. & Steinmann. h, (1987). “Strategic Control: A New Perspective”, *Academy Of Management Review*, 12 (1), 91-103.
 - 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.
 - Turpin, Colin; Tomkins, Adam (2007). *British Government and the Constitution*. Cambridge: Cambridge University Press, Sixth Edition.
 - Vlasceanu, lazar, laura, Grunberg & Dan, Parlea(2004). “Quality assurance and Accreditation: A Glossary of basic terms and definitions”, *Revised and updated edition Unesco- cepes*. Bucharest: Unesco-Cepes Papers in Higher Education.

