

توسعه یک چارچوب مفهومی جدید از سیستم‌های کنترل سازمانی مبتنی بر نگاه بسته‌ای

سید محمود حسینی*، علی رضائیان**، منیژه قره‌چه***، عیسی پریزادی****

چکیده

با وجود مطرح شدن ایده مفهوم‌سازی سازوکارهای کنترلی به‌عنوان یک بسته از چندین دهه پیش، پژوهش‌های نظری و تجربی اندکی در این مورد انجام شده است. در ادبیات برای توسعه چارچوب‌های مفهومی با نگاه بسته‌ای، سه مسئله یا چالش شناسایی شده است. هدف اولیه این مطالعه شفاف‌سازی در مورد این چالش‌ها و شناسایی چالش‌های دیگری است که در ادبیات مورد توجه قرار نگرفته‌اند. در ادامه سه چارچوب مفهومی بسته‌ای از کنترل که در پژوهش‌های قبلی معرفی شده‌اند بر مبنای چالش‌های شناسایی شده و از طریق تحلیل انتقادی پیش‌فرض‌های بنیادین این چارچوب‌ها نقد شده و در نهایت یک چارچوب نوع شناسی کل‌نگرانه جدید از بسته کنترل ارائه می‌شود که مبتنی بر سه دسته سازوکار کنترل و شش بعد اضافی شناسایی شده در ادبیات توسعه داده می‌شود. در آخر نیز پیشنهادهایی برای پیشبرد پژوهش‌های تجربی در این خصوص به‌منظور توسعه نظریه‌های پیکربندی جدید در این مورد ارائه می‌شود.

کلیدواژه‌ها: بسته کنترل؛ کنترل مدیریتی؛ کنترل راهبردی؛ وحدت کارکردی؛ پیکربندی.

تاریخ ارسال مقاله: ۱۳۹۳/۶/۱۸، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۰۹/۱۰.

* استادیار، دانشگاه شهید بهشتی.

** استاد، دانشگاه شهید بهشتی.

*** استادیار، دانشگاه شهید بهشتی.

**** دانشجوی دکترا، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

۱. مقدمه

کنترل سازمانی یکی از اصلی‌ترین جنبه‌های سازمان‌دهی است که برای چندین دهه به‌طور گسترده‌ای توسط پژوهشگران حوزه دانشی نظریه سازمان نادیده گرفته شده است. پژوهشگران و نویسندگان بسیاری بر بنیادی بودن نقش کنترل سازمانی تأکید کرده‌اند (برای نمونه: اسکات (۱۹۹۲)، اوچی (۱۹۷۹)، مرچانت (۱۹۸۵)، مینتزرگ (۱۹۷۹)، دراگر (۱۹۷۴) و ...). در واقع از آنجاکه مدیران از طریق فرایند کنترل، فعالیت‌ها، قابلیت‌ها و عملکردهای کارکنان را به‌منظور تحقق اهداف سازمان هماهنگ و هم‌راستا می‌کنند کنترل اهمیت خاصی دارد (سیرت و مارچ، ۱۹۶۳؛ مرچانت، ۱۹۸۵). پژوهشگران اولیه مدیریت اکثراً بر کنترل به‌عنوان یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت تأکید کرده‌اند (امرسون، مری پارکر فالت، ویر، تیلور، فایول). اما بررسی کنترل در حوزه دانشی نظریه سازمان رو به افول گذاشت و پژوهشگران این حوزه به دیگر جنبه‌های سازمانی پرداختند.

اما افول این حوزه دانشی در مطالعات نظریه سازمان همزمان می‌شود با اوج‌گیری توجه به مطالعه و بررسی این پدیده - البته نوع محدود و خاصی از کنترل به نام کنترل‌های حسابداری و مالی - در حوزه دانشی حسابداری مدیریت؛ به‌نحوی که امروزه کنترل و سیستم‌های کنترل مدیریت موضوع اصلی پژوهش‌های تجربی در این حوزه دانشی است. به‌طور خاص در سالیان اخیر حوزه دانشی حسابداری مدیریت در مطالعه پدیده کنترل در سازمان، پیشرفت‌های فراوانی را چه در زمینه ارائه ایده‌های مفهومی جدید و چه در زمینه مطالعه این پدیده از منظرگاه‌های مفهومی متفاوت و با روش‌شناسی‌های جدید، به خود دیده است (سایمونز (۱۹۹۱)، ۱۹۹۵ و ۲۰۰۰)، اوتلی (۱۹۹۹)، ۲۰۰۵ و ۲۰۰۹ و ۲۰۱۲)، مالی و براون (۲۰۰۸)، داویلا (۲۰۰۰ و ۲۰۰۵)، هنری (۲۰۰۶)، اسپیکل (۲۰۰۱) و ...).

در حال حاضر بیشترین پژوهش نظری و تجربی در حوزه دانشی حسابداری مدیریت در مورد کنترل صورت می‌گیرد. این حوزه دانشی در ابتدا و به دلیل تمرکز بر چارچوب مفهومی آنتونی (۱۹۶۵) تنها بر نوع خاصی از کنترل‌های سازمانی - یعنی کنترل‌های از جنس حسابداری و مالی - متمرکز بوده است. اما از اوایل دهه ۱۹۸۰ پژوهشگران کم‌کم متوجه نقص این رویکرد شده و لزوم در نظر گرفتن نگاه‌های گسترده‌تر و در نظر گرفتن بسته کنترل سازمانی^۱ را گوشزد نمودند. منظور از بسته سیستم‌های کنترل، مجموعه‌ای از سازوکارها یا سیستم‌های کنترل است. در واقع سازمان‌ها از مجموعه‌ای از این سیستم‌ها یا سازوکارها برای هم‌راستا کردن فعالیت‌های افراد با اهداف سازمانی استفاده می‌کنند (مالی و براون، ۲۰۰۸). ایده سیستم کنترل به‌عنوان یک بسته سابقه‌ای بیش از ۳۰ سال دارد. اولین بار این ایده را

1. Organizational control package

اوتلی (۱۹۸۰) هنگام بررسی سیستم‌های حسابداری مدیریت به‌عنوان یکی از سازوکارهای کنترلی در سازمان مطرح نمود و بر این نکته تأکید کرد که سیستم‌های حسابداری مدیریت تنها یکی از سازوکارهای کنترلی در سازمان است و نباید تنها بر یک سازوکار کنترلی متمرکز شد چراکه می‌توان ترکیبات خاصی از این سازوکارهای کنترلی را متصور بود و میزان استفاده یا تمرکز کمتر بر یک سازوکار کنترلی - برای نمونه سیستم حسابداری مدیریت - می‌تواند با استفاده و تمرکز بیشتر بر دیگر سازوکارهای کنترلی جبران شود. در واقع از نگاه اوتلی (۱۹۸۰) سیستم حسابداری مدیریت تنها یکی از زیرسیستم‌های کنترل مدیریتی است و خود سیستم کنترل مدیریتی نیز تنها یکی از سازوکارهای سیستم کلی‌تری تحت عنوان بسته کنترل سازمانی است. با وجود اهمیت نگاه بسته‌ای و ضرورت اتخاذ این نگاه اما نگاهی به ادبیات شکل‌گرفته در مورد کنترل نشان می‌دهد که تنها تعداد اندکی از پژوهشگران - برای نمونه اوتلی، فلمهولتز، فیشر، دنت و مالی و براون - این رویکرد را دنبال نموده و مبنای پژوهش‌های نظری و تجربی خود قرار داده‌اند. دلیل این توجه اندک نیز چالش‌های متعددی است که با اتخاذ این نگاه در بررسی سیستم‌های کنترلی در سازمان برای پژوهشگر ایجاد می‌شود. این مقاله به بحث در مورد این چالش‌ها و پاسخ‌های داده‌شده توسط مالی و براون (۲۰۰۸) و دیگر پژوهشگرانی که نگاه بسته‌ای به کنترل^۱ در سازمان داشته‌اند، اختصاص دارد و در ضمن به برخی از چالش‌ها و مسائل دیده نشده توسط مالی و براون (۲۰۰۸) اشاره می‌کند و تلاش دارد چارچوبی جدید و متفاوت از بسته‌های کنترل سازمان ارائه نماید. بنابراین سؤالات اساسی که این مقاله در جستجوی پاسخ برای آن است عبارت‌اند از: بسته کنترل سازمانی چیست و از چه سازوکارها و سیستم‌های تشکیل شده است؟ کارکردهای هر یک از سیستم‌ها یا سازوکارهای کنترلی چیست؟ روابط میان سیستم‌ها یا سازوکارهای کنترلی درون بسته کنترل سازمان چگونه است؟ جایگاه سیستم‌های کنترل مدیریتی و راهبردی در بسته کنترل سازمان کجاست؟

در این مقاله ابتدا و در بخش دوم نگاهی خواهیم داشت به مهم‌ترین چارچوب‌های مفهومی ارائه‌شده در ادبیات مبتنی بر نگاه بسته‌ای و در ادامه در بخش روش‌شناسی نشان می‌دهیم که از طریق شناسایی چالش‌های جدید و پاسخ‌دهی به این چالش‌ها می‌توان به چارچوب مفهومی جامع‌تری از کنترل سازمانی مبتنی بر نگاه بسته‌ای رسید. در نهایت و از طریق تحلیل انتقادی چارچوب‌های موجود، چارچوب مفهومی جدید برای پیشبرد پژوهش‌های نظری و تجربی در این حوزه ارائه می‌شود.

1. Package Perspective of control mechanisms

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعاریف متعدد و بسیاری از سیستم کنترل مدیریت توسط نویسندگان مختلف ارائه شده است. برخی از این تعاریف دارای هم‌پوشانی بوده ولی برخی دیگر کاملاً متفاوت‌اند (آبرنتی و چوآ، ۱۹۹۶؛ امانوئل و همکاران، ۱۹۹۰؛ فلمهولتز و همکاران، ۱۹۸۵؛ گرین و ولش، ۱۹۸۸؛ سایمونز، ۱۹۹۵؛ اوچی، ۱۹۷۹؛ اوتلی و بری، ۱۹۸۰؛ لنگ فیلد اسمیت، ۱۹۹۷؛ فیشر، ۱۹۹۸؛ مرچانت و ون در استید، ۲۰۰۷؛ چنهال، ۲۰۰۳). برخی از نویسندگان تعاریف بسیار گسترده‌ای از سیستم کنترل مدیریت ارائه داده‌اند درحالی‌که تمرکز برخی دیگر از نویسندگان نگاه‌های بسیار محدودی است.

مالمی و براون (۲۰۰۸) سیستم کنترل مدیریتی را مجموعه سیستم‌ها، رویه‌ها، اقدامات، ارزش‌ها و فعالیت‌هایی می‌دانند که مدیریت برای هدایت کردن رفتار کارکنان (به‌منظور تحقق اهداف سازمانی) مورد استفاده قرار می‌دهد. سایمونز (۱۹۹۵) اما سیستم‌های کنترل مدیریت را رویه‌ها و روتین‌های مبتنی بر اطلاعات رسمی مورد استفاده توسط مدیران به‌منظور حفظ یا تغییر الگوی فعالیت‌های سازمانی می‌داند. سایمونز (۱۹۹۵) معتقد است که سیستم‌های اطلاعاتی رسمی در صورتی که به‌منظور حفظ یا تغییر الگوهای فعالیت سازمان مورد استفاده قرار گیرند آنگاه سیستم کنترلی خواهند بود، اما در صورتی که چنین سیستم‌های اطلاعاتی بدین منظور مورد استفاده قرار نگیرند تنها یک سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری خواهند بود. مالمی و براون (۲۰۰۸) معتقدند که تعریف آن‌ها از تعریف سایمونز (۱۹۹۵) گسترده‌تر است چراکه تعریف سایمونز تنها بر رویه‌های اطلاعاتی رسمی متمرکز شده است. در واقع سیستم‌های کنترل سازمانی، شامل آن نوع کنترل‌هایی است که بر موضوعی غیر از رفتار کارکنان اعمال می‌شود. برای نمونه سیستم کنترل موجودی نوعی سیستم کنترل سازمانی است اما یک سیستم کنترل مدیریتی نیست یا سیستم کنترل کیفیت نیز یک سیستم کنترل سازمانی است اما یک سیستم کنترل مدیریتی نیست، چراکه موضوع کنترل در این دو سیستم رفتار کارکنان نیست.

اصطلاح بسته نیز به این دلیل به کار گرفته می‌شود که تعداد سیستم‌های کنترل مدیریت در سازمان‌های امروزی بسیار زیاد است اما در صورتی که همه‌ی چنین سازوکارهای کنترلی به صورتی آگاهانه و نیت‌مندانه طراحی و هماهنگ شده باشند می‌توان مجموعه چنین ابزارها و سازوکارهایی را سیستم کنترل مدیریت دانست (مرچانت و ون در استید، ۲۰۰۷) مجموعه ابزارها و سازوکارهای کنترلی را سیستم کنترل مدیریت می‌نامد) اما مفهوم بسته تلویحاً مبتنی بر این واقعیت است که سیستم‌های مختلف درون سازمان توسط گروه‌های ذینفع مختلف و در زمان‌های متفاوتی توسعه داده می‌شوند و در نتیجه کنترل مدیریتی در کلیت خود نمی‌تواند

به صورت کلی به عنوان یک سیستم منفرد تعریف شود؛ در نتیجه بهتر است به بسته‌ای از سیستم‌های کنترلی اشاره کنیم (مالی و براون، ۲۰۰۸).

چارچوب‌های مفهومی اندکی مبتنی بر نگاه بسته‌ای از سیستم‌های کنترل در ادبیات وجود دارند که مبتنی بر این نگاه، دسته‌بندی خاص خود را از سازوکارهای کنترل ارائه نموده‌اند. معروف‌ترین دسته‌بندی‌های ارائه شده عبارت‌اند از چارچوب مالی و براون (۲۰۰۸)، چارچوب مرجانت و ون در استید (۲۰۰۷) و چارچوب سایمونز (۱۹۹۵). چارچوب ارائه شده توسط مالی و براون (۲۰۰۸) به ادعای آن‌ها مبتنی بر بررسی ادبیات ۴۰ ساله کنترل است. این دو ۵ نوع شناسی از کنترل ارائه داده‌اند که به همراه هر یک از زیرسیستم‌های آن‌ها در جدول ۱ نشان داده شده است.

همان‌گونه که از جدول ۱ مشخص می‌شود کنترل‌های اداری مبنای اولیه سیستم کنترلی می‌باشند در حالی که کنترل‌های فرهنگی در بالاترین بخش سیستم کنترل قرار گرفته‌اند. برنامه‌ریزی به عنوان یک سیستم کنترلی پیش از وقوع یا پیشینی، دارای کارکردهای هدف‌گذاری، مانیتورینگ و هماهنگی است. در نتیجه رفتار اعضای سازمان را به سمت نتایج سازمانی مورد انتظار، هدایت می‌کند. به طور مشخص سیستم برنامه‌ریزی شامل دو نوع برنامه‌ریزی عملیاتی و برنامه‌ریزی بلندمدت است (مالی و براون، ۲۰۰۸).

جدول ۱. بسته کنترل مدیریتی مالی و براون (۲۰۰۸)

کنترل‌های فرهنگی					
نمادها	ارزش‌ها		کلن‌ها		
سیستم‌های	کنترل‌های سایبرنتیکی		برنامه‌ریزی		
جبران خدمت و پاداش	سیستم‌های	سیستم سنجش	سیستم‌های بودجه‌ها	برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزی بلندمدت
	سنجش ترکیبی	غیرمالی	سنجش مالی	اقدامات	بلندمدت
کنترل‌های اداری					
رویه‌ها و سیاست‌ها	ساختار سازمانی		ساختار فرماندهی		

سیستم کنترل سایبرنتیکی شامل زیرسیستم‌های بودجه‌بندی، سیستم سنجش مالی و سیستم سنجش غیرمالی و سیستم سنجش ترکیبی است. سیستم‌های کنترل سایبرنتیکی بسته به نوع استفاده‌ای که از آن‌ها شود می‌توانند به عنوان یک سیستم کنترل پیش از وقوع-نقش یا کارکرد فراهم‌ساز اطلاعاتی به منظور تصمیم‌گیری- یا پس از وقوع- نقش یا کارکرد کنترلی- را ایفا نمایند. این تفکیک نقش به نوع استفاده، مشابه دسته‌بندی سایمونز به تشخیصی و تعاملی است. سیستم‌های جبران خدمت و پاداش نیز به منظور ایجاد انگیزش و برانگیختن افراد سازمان در جهت تحقق منافع سازمان طراحی می‌شوند. به عبارت دیگر کارکرد این سیستم‌ها

نیز هم‌راستا کردن منافع افراد با سازمان است (مالمی و براون، ۲۰۰۸). کنترل اداری نیز به معنی طراحی ساختار سازمانی و حفظ آن است. عناصر این سیستم را مالمی و براون شامل: ساختار سازمانی، ساختار حاکمیتی سازمان و رویه‌ها و سیاست‌ها می‌داند. درحالی‌که کنترل‌های اداری تماماً مبتنی بر رویه‌ها و رویکردهای رسمی است، کنترل فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها، هنجارها و باورهای اجتماعی است.

چارچوب دوم ارائه‌شده توسط مرچانت و ون در استید (۲۰۰۷) است که یک دسته‌بندی از سازوکارهای کنترل در سازمان ارائه داده‌اند که به‌نوعی می‌توان آن را مشهورترین چارچوب کنترلی موجود در ادبیات دانست. این چارچوب که بر مبنای موضوع کنترل^۱ است انواع مختلف کنترل درون سازمان را شامل ۴ دسته اساسی می‌داند: کنترل نتایج، کنترل اقدامات، کنترل فرهنگی و کنترل پرسنلی. مرچانت (۱۹۸۵) معتقد است که سازوکارهای کنترلی: کنترل نتایج، اقدامات، پرسنلی و فرهنگی می‌تواند سه مانع مرتبط با مسئله رفتار کارکنان (فقدان جهت‌گیری، فقدان انگیزه و فقدان توانایی) را حل نماید.

سایمونز (۱۹۹۵) اما تمرکز خود را تنها بر جنبه‌های اطلاعاتی سیستم‌های کنترلی رسمی مورد استفاده توسط مدیران ارشد سازمان قرار می‌دهد. از نظر سایمونز (۱۹۹۵) برای اینکه یک راهبرد با موفقیت پیاده شود باید ۴ دسته متغیر، کنترل شوند که این ۴ دسته عبارت‌اند از: ارزش‌های محوری، ریسک‌هایی که باید از آن‌ها اجتناب نمود، متغیرهای کلیدی عملکردی و عدم قطعیت‌های راهبردی. هر کدام از این سازه‌ها توسط یک سیستم یا اهرم کنترلی متفاوت کنترل می‌شوند که به ترتیب عبارت‌اند از: سیستم‌های باورها، سیستم‌های تحدیدکننده، سیستم‌های کنترل تشخیصی و سیستم‌های کنترل تعاملی که هر یک از این اهرم‌ها کارکرد مشخص خود را داراست:

- سیستم باورها: الهام بخشی و هدایت رفتار جستجوی فرصت‌های جدید؛

- سیستم‌های تحدیدکننده: وضع محدودیت‌هایی برای رفتار جستجوی فرصت؛

- کنترل تشخیصی: برانگیختن، پایش و پاداش دهی به اهداف مشخص محقق شده؛

- سیستم‌های کنترل تعاملی: تحریک یادگیری سازمانی و ظهور راهبرد جدید.

کارکرد اصلی کنترل در سازمان به‌زعم سایمونز حل چالش اصلی مدیریت یعنی: مدیریت کارای عملیات جاری و در همان زمان اجازه بروز نوآوری‌های کافی به‌منظور انطباق با بازارهای متغیر است (۱۹۹۵) و ۴ اهرم کنترل باهم این دو تنش را به تعادل می‌رسانند بدون اینکه یکی را بر دیگری ترجیح دهند.

1. Object of control

۳. روش‌شناسی

همان‌گونه که یانگ (۲۰۰۲) به پیروی از بنسون و هاگوت (۱۹۹۶) بیان می‌دارد سطوح متفاوتی از پژوهش را می‌توان متصور بود. یانگ (۲۰۰۲) سطوح مختلف پژوهش را شامل پژوهش در سه سطح پژوهش نظری، پژوهش تجربی و پژوهش سنجش و اندازه‌گیری می‌داند. آیزنهارت (۱۹۸۹) نیز میان دو نوع اصلی پژوهش شامل پژوهش‌های توسعه فرضیه و نظریه و پژوهش‌های آزمون نظریه و فرضیه تفاوت می‌گذارد. مبتنی بر این دسته‌بندی، مقاله حاضر نیز از نوع پژوهش نظری و یا توسعه نظریه است. روش‌شناسی‌های این نوع پژوهش کاملاً متفاوت از پژوهش تجربی است در واقع در سطح نظری، سازه‌های نظری و برقراری روابط میان آن‌ها نقطه تمرکز اصلی پژوهش است. لینهام (۲۰۰۲) نوعی روش‌شناسی پژوهشی عمومی برای پژوهش‌های از نوع پژوهش نظری ارائه کرده است. این روش‌شناسی از پنج مرحله شامل «توسعه مفهومی»، «عملیاتی‌سازی»، «تأیید و رد کردن»، «کاربرد» و «پالایش و توسعه مستمر» تشکیل شده است.

فاز اول این روش‌شناسی به نام «توسعه مفهومی» با هدف توسعه یک چارچوب مفهومی به‌منظور فهم اولیه و تبیین ماهیت و پویایی موضوع، مسئله یا پدیده مورد مطالعه است. از اقداماتی که در این مرحله باید صورت گیرد می‌توان به شناسایی قلمروهای نظری عمده مرتبط با پدیده یا موضوع مورد پژوهش و چگونگی ارتباط میان این حوزه‌ها، اشاره نمود. تعیین دقیق ابعاد پدیده مورد بررسی و مفهوم‌سازی ابعاد و زیرابعاد از مهم‌ترین گام‌های این مرحله است. خروجی این مرحله یک مدل مفهومی از حوزه مورد بررسی با هدف تشریح پدیده مورد مطالعه است.

این فاز پیچیده‌ترین و درعین حال مهم‌ترین فعالیت در پژوهش‌های نظریه‌پردازی است و روش‌شناسی‌های متعددی مانند روش‌شناسی ویک (۱۹۸۹)، روش‌شناسی وتن (۲۰۰۲)، روش‌شناسی چرماخ (۲۰۰۶) و روش‌شناسی استوربرگ-واکر (۲۰۰۷) می‌تواند در این فاز مورد استفاده قرار گیرد. در این مقاله به‌صورت مشخص از روش‌شناسی وتن (۲۰۰۲) به‌منظور استفاده در فاز توسعه مفهومی از روش‌شناسی عمومی تئوری پردازی لینهام (۲۰۰۲) استفاده می‌شود. روش‌شناسی وتن (۲۰۰۲) مستلزم پیگیری ۴ گام توسط پژوهشگر به‌منظور رسیدن به چهارچوب مفهومی است که عبارت‌اند از: «شناسایی سازه‌های مرتبط»، «فهم روابط میان سازه‌ها»، «شناسایی مفروضات زیربنایی» و «شناسایی بستر و زمینه برقراری این روابط».

هدف این مقاله ارائه یک چارچوب مفهومی جدید و جامع مبتنی بر نگاه بسته‌ای به سازوکارهای کنترل در سازمان است و برای این منظور ابتدا باید چارچوب‌های مفهومی موجود در ادبیات مبتنی بر مجموعه‌ای از اصول مورد ارزیابی انتقادی قرار گرفته و در ادامه چارچوب

مفهومی جدیدی توسعه داده شود تا نواقص چارچوب‌های موجود را نداشته باشد. انجام این گام تحلیلی موجب پدیدار شدن دقت نظر در تعیین ابعاد پدیده کنترل سازمانی و مفهوم‌سازی ابعاد و زیر ابعاد آن (شناسایی سازه‌ها در قالب گام اول روش‌شناسی وتن) و در ادامه در نظر گرفتن روابط بین سازه‌ها (گام دوم روش وتن) می‌شود. مالمی و براون (۲۰۰۸) معتقدند توسعه یک چارچوب مفهومی از کنترل مبتنی بر نگاه بسته‌ای، مستلزم پاسخگویی به سه چالش اساسی است:

- تعریف بسته کنترل؛

- تعیین اجزا یا سازوکارهای این بسته کنترل؛

- امکان‌پذیری بررسی تجربی این چارچوب.

در این مقاله علاوه بر در نظر گرفتن این سه چالش و پاسخگویی به آن‌ها، دو چالش جدید نیز به این لیست اضافه می‌نماید و راه‌حل‌های پیشنهادی برای حل این چالش‌ها جهت توسعه چارچوب مفهومی جدید ارائه می‌شود. چالش اول اضافه‌شده در این مقاله تعیین «چگونگی ارتباط میان سازوکارهای کنترلی» است که درون بسته کنترل در نظر گرفته شده‌اند و برای این منظور علاوه بر وارد کردن کارکردهای سازوکارها و اقدامات کنترلی، پای دیگر ابعاد کنترلی علاوه بر سازوکار کنترلی را در سازمان - مانند نوع استفاده از سازوکار کنترل، میزان یا درجه استفاده از سازوکار کنترل، گستره یا تمرکز استفاده از سازوکار کنترل و کارکرد محقق شده توسط سازوکار کنترل - را نیز به بحث باز می‌کند. چالش پنجمی که این مقاله به این لیست چالش‌ها اضافه می‌کند مسئله «دژکارکردهای^۱ هر کدام از انواع سازوکارهای کنترلی» موجود در بسته کنترل سازمانی است که تاکنون در یک چارچوب بسته‌ای و به‌منظور ارائه یک نوع شناسی از سیستم‌های کنترل مورد بررسی دقیق قرار نگرفته است. مبنای مطرح شدن دو چالش جدید الگوبرداری از نظریه‌ها مرتون (۱۹۶۷) در زمینه به‌نقد کشیدن پیش‌فرض‌های بنیادین کارکردگرایی کلاسیک و رفتن به سمت اصول جدید برای بنا نهادن چارچوب جدیدی از نظریه کارکردگرایی در تحلیل‌های جامعه‌شناسی است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این بخش ابتدا مبتنی بر آنچه در ادبیات و در قالب چارچوب‌های مفهومی موجود است و ۵ چالش مطرح‌شده در بخش روش‌شناسی، تجزیه و تحلیل انتقادی صورت گرفته و پاسخ‌های پیشنهادی به هر چالش ارائه می‌گردد.

چالش اول- تعریف بسته کنترل: نکته‌ای که از جمع‌بندی مباحث موجود در ادبیات کنترل می‌توان استخراج نمود اینکه «سیستم‌های کنترل مدیریت» را اکثر پژوهشگران مجموعه ابزارها، سازوکارها، روبه‌ها و فرایندهایی می‌دانند که در نهایت موجب فراهم آوردن اطمینان برای مدیریت از تحقق اهداف سازمان می‌گردند. در واقع همان‌گونه که مرچانت و ون در استید (۲۰۰۷) مطرح می‌کنند کارکرد اصلی «سیستم کنترل مدیریت»، «اجرای راهبرد» است و به‌نوعی می‌توان «سیستم کنترل مدیریت» و «اجرای راهبرد» را به‌جای هم به کار برد. نکته مهمی که اما در این میان مورد غفلت پژوهشگران حوزه حسابداری مدیریت در تعریف سیستم‌های کنترل مدیریت قرار گرفته است؛ عدم توجه به نقش‌آفرینی سیستم‌های کنترلی در تدوین راهبرد است. البته روندهای جدیدی در ادبیات سیستم کنترل مدیریت در حال شکل‌گیری است که برای سیستم‌های کنترل مدیریت در فاز تدوین راهبرد نیز قائل به نقش می‌شوند. برای نمونه می‌توان به کارهای سایمونز و داویلا و بیسب و اوتلی اشاره نمود. مرچانت و ون در استید (۲۰۰۷) نیز معتقدند که در کلی‌ترین معنا می‌توان دو نوع اصلی برای سیستم‌های کنترلی در نظر گرفت: کنترل راهبردی و کنترل مدیریتی.

ابزارهای هرکدام از این دو سیستم اصلی- سیستم کنترل راهبردی و کنترل مدیریتی- کاملاً متفاوت می‌باشند. به‌عبارت‌دیگر از نظر مرچانت و ون در استید (۲۰۰۷) سیستم‌های کنترل راهبردی و مدیریتی هیچ رابطه‌ای باهم نداشته و مستقل از یکدیگر کارکردهای خود را ایفا می‌نمایند. تمرکز سیستم کنترل راهبردی معطوف به بیرون بنگاه است و اطلاعات مربوط به محیط، صنعت و رقبا را برای تصمیم‌گیری فراهم می‌آورد. اما تمرکز کنترل مدیریتی معطوف به درون سازمان بوده و چگونگی تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان دغدغه اصلی آن است. سایمونز (۱۹۹۵) اما تفکیک میان سیستم کنترل مدیریت و کنترل راهبردی توسط مرچانت و ون در استید (۲۰۰۷) را قبول نداشته و معتقد است در سازمان مجموعه ابزارها و فرایندها و سازوکارها و سیستم‌هایی که توسط مدیران ارشد برای حفظ و یا تغییر جهت‌الگوی فعالیت سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد سیستم کنترل مدیریت نامیده می‌شود. در این مقاله نیز در بالاترین سطح انتزاع از کنترل در سازمان، مفهومی را تحت عنوان «بسته کنترل سازمان» در نظر می‌گیرد و این «بسته کنترل سازمانی» را متشکل از سه زیرسیستم اصلی شامل «سیستم کنترل عملیاتی» و «سیستم کنترل مدیریتی» و «سیستم کنترل راهبردی» در نظر می‌گیرد. «سیستم کنترل عملیاتی» باهدف اطمینان از تحقق اهداف عملیاتی و کوتاه‌مدت به صورتی اثربخش و کاراً به کار گرفته می‌شوند. «سیستم کنترل مدیریتی» باهدف اطمینان از تحقق اهداف بلندمدت و هم‌راستایی رفتارها و تصمیمات کارکنان با راهبردهای مشخص‌شده برای تحقق این اهداف بلندمدت - یا به‌عبارت‌دیگر اطمینان از پیاده‌سازی راهبرد- به کار گرفته

می‌شوند، اما «سیستم‌های کنترل راهبردی» برای اطمینان از تحقق چشم‌انداز سازمان و اینکه آیا راهبرد فعلی کماکان مسیر تحقق چشم‌انداز است و یا آنکه باید تغییر راهبرد صورت پذیرد، به کار گرفته می‌شود. مبتنی بر این دیدگاه جدید و تفکیک مفهومی صورت گرفته میان سیستم‌های کنترلی، خروجی سیستم کنترل عملیاتی می‌تواند منجر به تغییر فعالیت‌ها شود؛ خروجی سیستم کنترل مدیریتی نیز می‌تواند منجر به تغییر برنامه‌ها - و در شرایطی خاص حتی تغییر راهبرد- شده و خروجی سیستم کنترل راهبردی نیز منجر به تغییر راهبرد و اهداف بلندمدت می‌گردد.

چالش دوم- اجزاء بسته کنترل: مزیت چارچوب پیشنهادی مالی و براون (۲۰۰۸) این است که تنها بر کنترل‌های مالی و سایبرنتیک و صرفاً کنترل‌های رسمی متمرکز نشده است اما باین‌حال عیب اصلی این چارچوب این است که از کنترل‌های راهبردی غفلت ورزیده است. مزیت چارچوب مفهومی سایمونز (۱۹۹۵) نیز آن است که کنترل‌های راهبردی را در نظر گرفته است- از طریق سیستم کنترل تعاملی- اما عیب اصلی آن این است که تنها بر کنترل‌های رسمی تمرکز کرده و از کنترل‌های فرهنگی و اجتماعی غفلت ورزیده است. دسته‌بندی مرجانت و ون در استید (۲۰۰۷) نیز هرچند کنترل‌های غیررسمی شامل کنترل‌های فرهنگی را در نظر گرفته است اما کنترل‌های راهبردی را در نظر نگرفته است. بنابراین چارچوب کنترل جامعی که بتواند به‌درستی ماهیت بسته‌ای بودن سیستم‌های کنترلی سازمان را به تصویر بکشد باید دارای چنان جامعیتی باشد که بتواند همزمان همه‌ی انواع کنترل‌های مالی و غیرمالی، سایبرنتیک و غیر سایبرنتیکی، عملیاتی، مدیریتی و راهبردی، رسمی و غیررسمی، ارگانیک و غیر ارگانیک، مستقیم و غیرمستقیم و ... را در نظر بگیرد. بر این مبنا هیچ‌کدام از چارچوب‌های بسته‌ای مطرح‌شده در ادبیات کنترل نیز نمی‌تواند نمره قابل‌قبولی بگیرد.

نکته مهم دیگری که در ادبیات کنترل مورد تأکید چندانی قرار نگرفته است اینکه در واقع در چارچوب‌های پیشنهادی توسط پژوهشگران مختلف، کنترل‌های خاصی که در محیط‌های متلاطم و با عدم اطمینان بالا مورد استفاده قرار می‌گیرد- تحت عنوان کنترل‌های مستقل از پیش‌بینی (ویتبانک و همکاران، ۲۰۰۶) - کاملاً مورد غفلت قرار گرفته است و این نوع کنترل‌ها هیچ جایی در بسته‌های کنترلی پیشنهادشده توسط مرجانت و ون در استید (۲۰۰۷)، سایمونز (۱۹۹۵)، مالی و براون (۲۰۰۸) و ... ندارد. بنابراین در چارچوب‌های مفهومی جدید باید سازوکارها و سیستم‌های کنترلی جدیدی که در حالات دیگر تصمیم‌گیری- مانند عدم اطمینان بالا- مورد استفاده قرار می‌گیرد نیز در نظر آورده شود.

چالش سوم- رابطه بین سازوکارهای زیرمجموعه بسته کنترل سازمانی؛ یکی از چالش‌هایی که در ادبیات مربوط به سیستم کنترل مدیریت به صورتی نظام‌مند مورد بررسی قرار نگرفته است همین نکته است. در واقع همان نکته‌ای که در ابتدا مبنای رفتن نگاه‌ها به سمت بررسی سازوکارهای کنترل به صورت بسته‌ای شد- یعنی در نظر گرفتن همزمان چندین سازوکار کنترلی و روابط متقابل میان آن‌ها- در چارچوب‌های بسته‌ای ارائه شده تاکنون نیز مورد غفلت قرار گرفته است. برای نمونه مالمی و براون (۲۰۰۸) هیچ اشاره‌ای به روابط میان این سازوکارهای کنترلی نمی‌کنند و روابط میان این ۵ کنترل در نظر گرفته شده در بسته کنترل مدیریتی را بدون تحلیل رها می‌کنند.

توجه به دو نکته می‌تواند به روشن‌تر شدن این موضوع کمک نماید. نکته اول مشخص کردن رابطه «سازوکار کنترل - کارکرد» است و نکته دوم وارد کردن ابعادی دیگر از پدیده کنترل در سازمان - به‌غیر از تنها نوع یا سازوکار کنترلی در سازمان - به بحث است. در واقع مفهوم‌سازی مجموعه اقدامات و سازوکارهای کنترلی به‌عنوان یک سیستم یا یک بسته، ربط مستقیم به بحث در مورد کارکردهای این سازوکارها یا اقدامات کنترلی و رابطه بین «سازوکار - کارکرد» دارد. کلید روشن شدن روابط بین زیرسیستم‌های یک بسته کنترل سازمانی نیز توجه به همین مطلب است.

بنابراین پژوهشگر کنترل باید ابتدا تکلیف خود را با کارکردهای کنترل در سازمان مشخص نموده و آنگاه با مشخص کردن دسته‌بندی خود از اقدامات یا سازوکارهای کنترلی درون سازمان تعیین نماید که آیا رابطه تناظر یک‌به‌یک میان این سازوکارها و کارکردها برقرار است یا خیر؟ در نهایت و در صورتی که اصل تناظر یک‌به‌یک میان مکانیسم - کارکرد را مورد قبول قرار نگیرد باید تعیین شود که آیا افزایش (کاهش) یک اقدام کنترلی موجب افزایش (کاهش) یک اقدام کنترلی دیگر نمی‌شود؟ به عبارت دیگر این اقدامات مکمل هم هستند یا جانشین یکدیگر.

مبنای اصلی تحلیل‌های صورت گرفته به منظور توسعه چارچوب‌های با نگاه بسته‌ای از سیستم‌های کنترلی در سازمان، پارادایم «کارکردگرایی کلاسیک» است (دونالدسون، ۱۹۹۵؛ گرسف و درازین، ۱۹۹۷). «کارکردگرایی کلاسیک» مبتنی بر سه اصل بنیادی شامل: اصل «وحدت کارکردی»^۱، اصل «عمومیت کارکردی»^۲ و اصل «ضرورت کارکردی»^۳ است. مرتون (۱۹۶۷) اصل اول - یک کارکرد واحد برای هر عنصر ساختاری - را با مطرح کردن تمایز میان «کارکرد آشکار» و «کارکرد پنهان» و اصل دوم - مثبت بودن کارکرد هر عنصر ساختاری - را

1. Functional unity
2. Functional universality
3. Functional indispensability

با مطرح کردن تمایز میان «کارکرد» و «دژکارکرد» و اصل سوم- به معنی غیرقابل اجتناب بودن کارکرد هر عنصر ساختاری و تناظر یک‌به‌یک میان عنصر ساختاری و کارکرد- را با مطرح کردن اصل «بديل کارکردی»^۱ یا «هم ارزی کارکردی»^۲ زیر سؤال برده و بیان می‌دارد که کارکرد هر عنصر ساختاری ضروری نیست و با توجه به تفاوت پذیری کارکرد هر عنصر و امکان ایجاد کارکرد مشابه توسط عناصر ساختاری متفاوت می‌توان بسیاری از عناصر ساختاری را بازسازی و حتی برخی از آنها را حذف نمود. بنابراین مبتنی بر این بینش‌های جدید باید رابطه بین سازوکارهای کنترلی درون بسته کنترل موردبررسی و تحلیل قرار گیرند. در چارچوب‌های مفهومی ارائه‌شده با نگاه بسته‌ای- مانند چارچوب فلمهولتز (۱۹۹۶)، سایمونز (۱۹۹۵)، مالمی و براون (۲۰۰۸) و مرچانت و ون در استید (۲۰۰۷)- هیچ‌کدام رابطه بین سازوکارها به‌صورت عمیق موردبررسی و تحلیل قرار نگرفته است و تقریباً همگی مبتنی بر اصل «تناظر یک‌به‌یک میان سازوکار کنترلی و کارکرد» است.

در این مقاله اما از آنجاکه در بالاترین سطح انتزاع صورت گرفته، بسته کنترل سازمان متشکل از سه نوع سازوکار شامل: کنترل عملیاتی، مدیریتی و راهبردی در نظر گرفته‌شده است، باید نوع رابطه بین این سه سازوکار کنترلی و کارکردهای آنها مشخص شود. اما تعیین رابطه میان سازوکارهای هر یک از این زیرسیستم‌ها خود مستلزم در نظر گرفتن زمینه یا بستر- متغیرهای زمینه‌ای مانند راهبرد، محیط، فناوری، اندازه، مرحله عمر و ... - است که فراتر از بحث این مقاله است.

موضوع دومی که در روشن شدن رابطه میان زیرسیستم‌های بسته کنترل سازمان روشن گر است- علاوه بر کارکرد آنها- واردکردن ابعاد دیگری از پدیده کنترل در کنار سازوکار کنترلی، به درون تحلیل است. درواقع تمرکز بسیاری از پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه کنترل تنها بر یک بُعد از پدیده کنترل در سازمان بوده و این بُعد هم در بیشتر پژوهش‌های انواع یا سازوکارهای مختلف کنترلی بوده است. ابعاد مختلفی برای کنترل در طی پژوهش‌های مختلف در نظر گرفته‌شده است. برای نمونه می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- سازوکارهای کنترل- مثلاً کنترل نتایج در برابر کنترل اقدامات؛

- کنترل شدید در برابر کنترل ضعیف؛^۳

- میزان تمرکز کنترل^۴ - بر رویدادهای درون‌سازمانی یا برون‌سازمانی یا تمرکز بر همه فعالیت‌ها یا تعداد محدودی از فعالیت‌ها؛

- درجه رسمیت کنترل- کنترل رسمی در برابر کنترل غیررسمی؛

1. functional alternatives
2. functional equivalence
3. Tight or loose control
4. Control focus

- قلمرو کنترل^۱ - کنترل گسترده در برابر کنترل محدود؛
- درجه کمی بودن کنترل - کنترل کمی در برابر کنترل کیفی؛
- قلمرو زمانی - کنترل آینده‌نگر در برابر کنترل گذشته‌نگر؛
- نوع استفاده از کنترل - کنترل تشخیصی در برابر کنترل تعاملی.

بسیاری از پژوهشگران این ابعاد را به‌صورت جداگانه و مستقل مورد بررسی قرار داده‌اند. ولی برخی از آن‌ها هم روابط میان این ابعاد را مورد بررسی قرار داده‌اند. برای نمونه گلوت و مرچانت (۲۰۰۰) رابطه بین دو بعد شدید و ضعیف بودن کنترل و انواع سازوکارهای کنترلی را بررسی می‌کند. برخی دیگر رابطه بین شدید و ضعیف بودن و تمرکز کنترل را به‌صورت تلویحی مورد بررسی قرار داده‌اند.

چالش چهارم - «دژکارکرد»های سیستم کنترل در سازمان: یکی از نوآوری‌های صورت گرفته در این مقاله مطرح کردن بحث «دژکارکردهای کنترل» است که تاکنون به صورتی نظام‌مند در ادبیات کنترل مورد بررسی قرار نگرفته است. مرتون (۱۹۶۷) معتقد است یک عنصر ساختاری خاص می‌تواند کارکردهای آشکار و پنهان داشته باشد به‌علاوه یک عنصر ساختاری می‌تواند در عین حال که برای یک خرده‌نظام دارای کارکرد است برای یک خرده‌نظام دیگر، دارای دژکارکرد باشد. بنابراین در ارزیابی مثبت یا منفی بودن کارکردهای عناصر ساختاری یک سیستم باید همواره این پرسش را مطرح نمود که کارکرد مثبت یا منفی برای چه گروه‌ها یا خرده‌نظام‌هایی از سیستم؟ در نتیجه یک سازوکار کنترلی می‌تواند در عین حال که برای یک خرده‌نظام سازمان دارای یک کارکرد مشخص و مثبت باشد، برای یک خرده‌نظام دیگر دارای کارکرد منفی یا دژکارکرد باشد.

البته برخی از پژوهشگران در این زمینه بحث‌هایی را مطرح نموده‌اند (برای نمونه مرچانت و ون در استید، ۲۰۰۷ و سایمونز، ۱۹۹۵) اما این دژکارکردها را در ارتباط با سایر ابعاد سیستم‌های کنترل مورد بررسی قرار نداده‌اند. به عبارت دیگر تنها سعی کرده‌اند نشان دهند که هر کدام از سازوکارهای کنترلی چه دژکارکردهایی می‌تواند داشته باشد.

مرچانت و ون در استید (۲۰۰۷) در مورد سیستم‌های کنترل مدیریت این ایده را مطرح می‌کنند که سیستم‌های کنترل علاوه بر کارکردهای مثبتی که برای سازمان انجام می‌دهند می‌توانند اثرات و نتایج فرعی زیان‌آوری را نیز برای سازمان به ارمغان بیاورند. این دو یک نوع شناسی از ۴ کارکرد جانبی مخرب سیستم‌های کنترل مدیریت بر مبنای مشاهدات خود ارائه نموده‌اند که عبارت‌اند از: «جابجایی رفتاری»^۲، «بازی دادن سیستم»، «تأخیرهای عملیاتی» و «نگرش‌های منفی».

1. Control scope

2. Behavioral displacement

بسیاری از پژوهشگران اما از منظری دیگر سیستم‌های کنترل مدیریتی را - و به‌خصوص تمرکز صرف بر سیستم‌های کنترل مالی و سایبرنتیکی را- مورد انتقاد شدید قرار داده و معتقدند چنین کنترل‌هایی منجر به غالب شدن نگاه کوتاه‌مدت بر سبک مدیریتی می‌شود و از افق بلندمدت چشم‌پوشی می‌کند و یا تمام تمرکز را به درون شرکت معطوف نموده و از رقبا غفلت می‌نماید و یا تنها به مسائل مالی توجه و از مسائل مهم غیرمالی و غیر کمی غفلت می‌نماید.

بنابراین پژوهشگر حوزه کنترل باید به‌محض در نظر گرفتن یک سازوکار کنترلی در بسته کنترل سازمانی، علاوه بر آنکه بر کارکردهای مثبت این سازوکار تأکید می‌نماید- و دقیقاً به دلیل اینکه چنین سازوکاری دارای یک کارکرد مثبت است آن را در بسته کنترل سازمان در نظر آورده است- از دژکارکردهای آن نیز غفلت نرزد. توجه به چنین دژکارکردهایی می‌تواند بینش‌های تازه‌ای در زمینه تعیین رابطه جانشینی یا مکمل بودن میان سازوکارهای مختلف کنترلی فراهم آورد.

چالش پنجم- امکان‌پذیری بررسی تجربی بسته کنترل سازمانی: همان‌گونه که در بخش‌های قبل نشان داده شد تنوع گسترده‌ای از بحث‌ها و مفهومی‌سازی‌ها و چارچوب‌ها در باب کنترل در سازمان شکل گرفته است. بر مبنای تقسیم‌بندی‌های صورت گرفته توسط بسیاری از پژوهشگران (برای نمونه: میلر و مینتزرگ (۱۹۸۳)؛ میر و همکاران (۱۹۹۳)؛ دوتی، گلیک و هوپر (۱۹۹۳) و دونالدسون (۲۰۰۱، ۱۹۹۶) می‌توان میان دو نوع رویکرد یا پارادایم یا نگاه به پدیده‌های سازمان تمایز قائل شد. پژوهشگران مختلف نام‌های متفاوتی برای این دو رویکرد کلی به‌کاربرده‌اند برای نمونه: نگاه سنتی یا تحلیلی در برابر نگاه ترکیبی یا پیکربندی^۱ (میلر و مینتزرگ، ۱۹۸۳)، نگاه دکارتی^۲ در برابر نگاه پیکربندی (گردین و گریو، ۲۰۰۴)، نگاه نیوتونی در برابر نگاه کوانتومی (میلر و فریزن، ۱۹۸۴)، نگاه اقتضایی در برابر نگاه پیکربندی (دلری و دوتی، ۱۹۹۳)، نگاه تک اقتضایی در برابر چند اقتضایی (گرسف، ۱۹۸۹) و نگاه تقلیل‌گرایانه^۳ در برابر نگاه کل‌نگر^۴ (میر و همکاران، ۱۹۹۳).

بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه مدیریت و سازمان با استفاده از رویکرد اقتضایی انجام‌شده است (اسکات، ۱۹۹۸). حوزه دانشی مرتبط با کنترل نیز از این امر مستثنی نبوده و بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده در ارتباط با کنترل با استفاده از این رویکرد انجام‌شده است (چنهال، ۲۰۰۳؛ بدفورد و مالمی، ۲۰۱۳). در واقع اکثر کارهای تجربی صورت گرفته تاکنون در مورد کنترل، عناصر و مؤلفه‌های کنترل را به‌صورت جداگانه در نظر گرفته و مورد بحث و

1. configuration
2. Cartesian
3. Reductionism
4. Holistic

پژوهش قرار داده‌اند و نگاه سیستمی یا بسته‌ای به کنترل در سازمان به‌ندرت و آن‌هم در سالیان اخیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. چارچوب مفهومی توسعه داده‌شده در این مقاله اما به دلیل در نظر گرفتن همزمان تعداد زیادی از ابعاد پدیده کنترل در سازمان باید با اتخاذ رویکرد پیکربندی مورد بررسی تجربی قرار گیرد.

دو شیوه کلی برای توسعه پیکربندی‌ها وجود دارد: توسعه پیکربندی‌ها از طریق تاکسونومی و منطق استقرایی که برای نمونه در پژوهش‌های چنهال و لنگفیلد اسمیت (۱۹۹۸)، مورس و یوئن (۲۰۰۱) و بدفورد و مالمی (۲۰۱۳) مورد استفاده قرار گرفته است و توسعه پیکربندی از طریق گونه‌شناسی که برای نمونه در پژوهش‌های ویتلی (۱۹۹۹)، اسپکل (۲۰۰۱) و کاردینال و همکاران (۲۰۱۰) مورد استفاده قرار گرفته است. بر مبنای این چالش‌های مطرح‌شده در توسعه چارچوب مفهومی جدید می‌توان پیکربندی‌های کنترل را بر مبنای هر دو شیوه - یعنی استقرایی و قیاسی - توسعه داد. در ادامه و به‌منظور آزمون تجربی این پیکربندی‌ها می‌توان هم از شیوه‌های تحلیل خوشه‌ای و هم از شیوه‌های تحلیل مقایسه‌ای کیفی فازی (fQCA) و هم از شیوه‌های تحلیل انحراف از پروفایل استفاده نمود.

چارچوب مفهومی جدید: درنهایت و مبتنی بر تمامی چالش‌های مطرح‌شده در بخش‌های قبل و مبتنی بر سؤالات مشخصی که در ادامه می‌آید چارچوب مفهومی بسته کنترل سازمانی جدید به‌منظور انجام پژوهش‌های بیشتر ارائه می‌شود.

۱. بسته کنترل سازمان چیست؟

۲. سازوکارهای این بسته کنترل سازمان کدام‌اند؟

۳. کارکردهای هر کدام از انواع مختلف سازوکارهای موجود در بسته کنترل سازمان چیست؟

۴. رابطه میان سازوکارها و سایر ابعاد اقدامات کنترلی در سازمان چگونه است؟

۵. دژکارکردهای سازوکارهای کنترلی مختلف در سازمان کدام‌اند؟

با بررسی بیش از ۵ دهه ادبیات کنترل و پاسخ‌های داده‌شده به این سؤالات در بخش‌های قبل چارچوب مفهومی جدیدی مبتنی بر نگاه بسته‌ای به کنترل به‌صورت زیر برای توسعه پیکربندی‌های کنترل و ابعاد زمینه‌ای سازمان ارائه می‌شود. این چارچوب جدید در قالب جدول ۲ نشان داده‌شده است. لازم به ذکر است که پر کردن سلول‌های این چارچوب تنها با وارد کردن متغیرهای زمینه‌ای به تحلیل امکان‌پذیر است که فراتر از این مقاله است.

جدول ۲. بسته کنترل سازمانی

سازوکارهای کنترل		سازوکارهای کنترل عملیاتی				سازوکارهای کنترل مدیریتی				سازوکارهای کنترل راهبردی		
		کنترل نتایج	کنترل اقدامات	کنترل پرسنلی	کنترل فرهنگی	کنترل نتایج	کنترل اقدامات	کنترل پرسنلی	کنترل فرهنگی	کنترل راهبرد نیت شده	کنترل راهبرد نوظهور	کنترل مستقل از پیش‌بینی
کنترل کارکردهای	اطمینان از انجام کارای عملیات											
	اطمینان از تحقق اهداف و اجرای راهبرد											
	اطمینان از تحقق چشم‌انداز و تنبیر راهبرد											
شدت کنترل	سفت‌وسخت											
	شل و آسان											
رسمیت کنترل	رسمی											
	غیررسمی											
تمرکز کنترل	گسترده											
	محدود											
کنترل دژکارکردهای	جایجایی رفتار											
	بازی دادن سیستم											
	ایجاد نگرش منفی											
	کاهش انصاف‌پذیری											
	کاهش خلاقیت											
روابط بین سازوکارهای کنترل	رابطه جانشینی											
	رابطه مکملیت											

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در یک نگاه وسیع و همان‌گونه که سایمونز (۱۹۹۵) و بسیاری دیگر از پژوهشگران (مارچ، ۱۹۹۱؛ تاشمن و اوراییلی، ۲۰۰۴، اوراییلی و تاشمن، ۲۰۰۸ و ...) اشاره کرده‌اند چالش اصلی یک سازمان انطباق در محیط متغیر و ایجاد تعادل همزمان میان کاوش و بهره‌برداری، نوآوری و کنترل، کارایی و اثربخشی است. حال برخی از پژوهشگران وظیفه را به عهده کنترل در سازمان می‌گذارند و در نتیجه کارکرد اصلی کنترل را حل چالش اصلی مدیریت یعنی: مدیریت کارای عملیات جاری و در همان زمان اجازه بروز نوآوری‌های کافی به‌منظور انطباق با بازارهای متغیر (سایمونز، ۱۹۹۵) دانسته و معتقدند سازوکارهای کنترلی-انواع مختلف سازوکارهای کنترلی از عملیاتی گرفته تا مدیریتی و راهبردی- باهم این تنش‌ها را به تعادل می‌رسانند بدون اینکه یکی را بر دیگری ترجیح دهند. پژوهشگرانی که برای کنترل در این

خصوص نقش قائل شده‌اند دودسته می‌شوند. برخی از پژوهشگران برای کنترل راهبردی در این زمینه قائل به نقش هستند. ولی برخی دیگر بدون اسم بردن از کنترل راهبردی، معتقدند که سیستم کنترل مدیریت باید در این زمینه نقش آفرینی نماید. و بحث خود را با عنوان کنترل راهبردی مطرح نمی‌کنند بلکه معتقدند که سیستم کنترل مدیریت دارای برخی زیرسیستم‌هایی هست که خاصیت کنترل راهبردی را دارا هستند. و اصولاً سیستم کنترل مدیریت را مجموعه تمامی ابزارهایی می‌دانند که سازمان به منظور حفظ یا تغییر الگوی فعالیت سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد (برای نمونه سایمونز). اما برخی دیگر از اندیشمندان معتقدند که کنترل راهبردی در کنار سیستم کنترل مدیریت دو زیرسیستم کلی سیستم کنترل سازمانی است (برای نمونه مرچانت و ون در استید، ۲۰۰۷؛ استیسی، ۱۹۹۱).

برخی دیگر از پژوهشگران که خارج از حوزه کنترل پژوهش می‌کنند، ابزارها و سازوکارهای دیگری را راه‌حل پاسخ به تغییرات محیطی می‌دانند. مثلاً برخی یادگیری سازمانی، برخی قابلیت‌های پویا و برخی دیگر موارد دیگری را مانند سازمان‌های دومنظوره^۱ و ولی نکته اینجاست که مجدداً برخی از پژوهشگران حوزه کنترل این‌ها را به‌عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته و برای نمونه به بررسی نقش سیستم کنترلی در یادگیری سازمانی یا مدیریت دانش یا قابلیت‌های پویا می‌پردازند (برای نمونه کلوت، ۱۹۹۷؛ ترنر و مخیجا، ۲۰۰۶). در این مقاله مبتنی بر این پیش‌زمینه نظری یک چارچوب مفهومی مبتنی بر نگاه بسته‌ای از سازوکارهای کنترلی در سازمان ارائه شد که برخلاف چارچوب‌های مفهومی موجود در ادبیات که اگر بر کنترل مدیریتی تأکید کرده‌اند از کنترل راهبردی غفلت کرده‌اند یا اگر بر کنترل‌های راهبردی تأکید کرده‌اند از کنترل‌های غیررسمی و غیرمستقیم غفلت ورزیده‌اند و یا اگر هر دو را دیده‌اند سایر ابعاد پدیده کنترل در سازمان را در تحلیل خود دخالت نداده‌اند، جامعیت لازم را به منظور بررسی پدیده کنترل به صورت کل‌نگر و مبتنی بر نگاه سیستمی و رویکرد پیکربندی فراهم می‌آورد. مشارکت این مقاله در شناسایی دو چالش جدید به منظور طراحی چارچوب‌های مفهومی مبتنی بر بسته و لزوم پرداختن به روابط بین سازوکارهای مختلف و در نظر گرفتن دژکارکردهای کنترل در کنار کارکردهای آن است. پژوهشگران در آینده می‌توانند مبتنی بر چارچوب مفهومی پیشنهادی و با به‌کارگیری دو راهبرد استقرایی و قیاسی، پیکربندی‌های دارای سازگاری درونی و بیرونی را شناسایی کرده و از این طریق گونه‌شناسی‌های سازگار کنترل سازمانی را به همراه بسترهایی که این پیکربندی‌ها می‌تواند در آن‌ها امکان‌پذیر باشد تعیین نمایند.

منابع

1. Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, organizations and society*, 24(3), 189-204.
2. Abernethy, M. A., & Chua, W. F. (1996). A Field Study of Control System "Redesign": The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569-606.
3. Auzair, S. M., & Langfield-Smith, K. (2005). The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations. *Management Accounting Research*, 16(4), 399-421.
4. Bisbe, J., & Malagueño, R. (2012). Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments?. *Management Accounting Research*, 23(4), 296-311.
5. Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2004). Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control. *Organization Science*, 15(4), 411-431.
6. Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2), 127-168.
7. Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 243-264.
8. Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, organizations and society*, 25(4), 383-409.
9. Dent, J. F. (1990). Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1), 3-25.
10. Durden, C., & Perera, H. (2010). Towards control using strategic navigation in turbulent organisational environments. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 6(4), 397-421.
11. Ferreira, A., & Otle, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.
12. Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35-50.
13. Grabner, I., & Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6), 407-419.
14. Kloot, L. (1997). Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management Accounting Research*, 8(1), 47-73.
15. Kober, R., Ng, J., & Paul, B. J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, 18(4), 425-452.

16. Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society*, 22(2), 207-232.
17. Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
18. Marginson, D. E. (2002). Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a UK organization. *Strategic management journal*, 23(11), 1019-1031.
19. Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A review of the literature on control and accountability. *Handbooks of management accounting research*, 2, 785-802.
20. Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. New York. Pearson Education.
21. Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.
22. Moores, K., & Yuen, S. (2001). Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26(4), 351-389.
23. Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499-523.
24. Nilsson, F., Olve, N. G., & Parment, A. (2011). *Controlling for competitiveness: Strategy formulation and implementation through management control*. Copenhagen Business School Press DK.
25. Otley, D. T. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382.
26. Otley, D., Broadbent, J., & Berry, A. (1995). Research in management control: an overview of its development. *British Journal of management*, 6(1), S31-S44.
27. Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic management journal*, 15(3), 169-189.
28. Simons, R. (1995), *Levers of Control*, Boston. Harvard Business School Press.
29. Speklé, R. F. (2001). Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26(4), 419-441.
30. Stacey, R. (1991). *The chaos frontier: creative strategic control for business*. Oxford. Butterworth-Heinemann.
31. Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185.