



پیکربندی سازوکارهای کنترلی در شرکت‌های نوآور

سید محمود حسینی^۱، علی رضائیان^۲، منیژه قره‌چه^۳، عیسی پریزادی^{۴*}

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۱/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۲/۲۵

چکیده

نظریه‌های سنتی مدیریت، کنترل و نوآوری را نقطه مقابل یکدیگر می‌دانستند و استدلال می‌کردند که نظام‌های کنترلی مانعی بر سر راه خلاقیت و نوآوری در درون سازمان هستند و اصولاً نوآوری با درجه رسمیت سازمانی رابطه عکس دارد. اما رویکردهای جدید مطرح شده در ادبیات کنترل و پژوهش‌های تجربی جدید نشان می‌دهند که کنترل بر خلاف نگاه سنتی تنها پدیده‌ای غیرمنعطف، ایستا و متمرکز بر استانداردسازی و کمینه‌سازی تنوع و تازگی نیست و نظام‌های کنترل رسمی می‌توانند نقش مثبت و معناداری در فرآیند مدیریت نوآوری ایفا نمایند. در این مقاله با استفاده از رویکرد پیکربندی و از طریق توسعه چهار پیکربندی، چارچوب جدیدی برای سازگار کردن کنترل و نوآوری در سازمان‌ها مفهومی سازمانی ارائه می‌شود. دو پیکربندی از میان پیکربندی‌های استخراج شده، زمینه و بستر لازم برای بروز نوآوری را فراهم می‌سازند. به عبارت دیگر، سازمان‌هایی که به دنبال نوآوری هستند و اقتضانات سازمانی آنها، نوآوری را الزامی می‌سازد، باید از سازوکارهای کنترلی مطرح شده در این دو پیکربندی استفاده نمایند تا امکان بروز نوآوری فراهم گردد.

واژگان کلیدی: بسته کنترل، کنترل مدیریتی، کنترل راهبردی، نوآوری، رویکرد پیکربندی

۱- استادیار دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۲- استاد دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۳- استادیار دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۴* - دانشجوی دکترا، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران/نویسنده مسوول مکاتبات

۱- مقدمه

خلاقیت و نوآوری در دنیای متلاطم کسب و کار امروز، برای هر سازمانی یکی از مهمترین عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی، موفقیت در دنیای رقابت و بقای بلندمدت آن است (Anderson, et al., 2014). با این حال، خلاقیت و نوآوری به عنوان یک پدیده پیچیده، چند بعدی و پدیدار شونده یا خودجوش^۱ تعبیر می شود که قابل مدیریت نیست و به صورت تصادفی اتفاق می افتد. پژوهش های متعددی در طی بیش از ۵ دهه در مورد عوامل مؤثر بر نوآوری در سطوح مختلف تحلیلی - سطح فردی، تیمی، سازمانی و ملی و چند سطحی - و در شاخه های مختلف حوزه های دانشی مدیریت - مدیریت راهبردی، مدیریت فناوری، مدیریت رفتار سازمانی، نظریه سازمان و مانند آن - انجام شده است. برای این منظور، محققان مختلف تأثیر گستره وسیعی از عوامل بر نوآوری - چه فرآیندهای نوآورانه درون سازمان و چه خروجی فرآیند نوآورانه درون سازمان - را مورد بررسی قرار داده اند. برای نمونه، در سطح فردی تأثیر عواملی مانند: خصوصیات و ویژگی های رفتاری^۲ (Baer & Oldham, 2006)(Madjar, 2008)(Baer, 2010)(Raja & Johns, 2010)، جهت گیری ها درباره اهداف^۳ (Elliot & Church, 1997)(Hirst, et al., 2009)(Gong, et al., 2009)(Janssen & Van Yperen, 2004)، ارزش ها (Clegg, et al., 2002) تفکر (Shin & Zhou, 2003)(Choi & Price, 2005)، سبک (Miron-Spektor, et al., 2011)، سطح دانش و توانمندی (Amabile, 1996)(Baer, 2012)، انگیزش (Zhang & Bartol, 2010)(Shin & Zhou, 2003)(Amabile, 1996) و در سطح تیمی تأثیر عواملی مانند: ساختار و ترکیب گروه (Hulsheger, et al., 2009)(Gilson & Shalley, 2004)(Wong, et al., 2009)، فرآیندها و فضای کار گروهی (Perry-Smith & Shalley, 2003)(Choi & Chang, 2009)(Zhang, et al., 2007)، رهبری گروه (Rosing, et al., 2011)(George, 2007)(Bledow, et al., 2009) و در سطح سازمانی تأثیر عواملی مانند: مولفه های مدیریتی (Vogus & Welbourne, 2003)(Martinez-Sanchez, et al., 2011)، ساختار و راهبرد (Jung, et al., 2003)(Cohendet & Simon, 2007)(Shipton, et al., 2006)، اندازه سازمان (Karim, 2009)، منابع (Damanpour, 2010)(Camison-Zornoza, et al., 2004)، فضا و فرهنگ سازمانی (Choi & Chang, 2009)(Greve, 2003)(Patterson, et al., 2005)(Jung, et al., 2008)، محیط بیرونی (Jung, et al., 2008)(Damanpour, 2010) و مانند آن را مورد بررسی قرار داده اند.

یکی از مهمترین عواملی که در زمینه عوامل مؤثر بر نوآوری مورد توجه محققان قرار گرفته، اقدامات کنترلی درون سازمان است که نظریه ها و پژوهش های تجربی اولیه، رابطه ای منفی میان کنترل و نوآوری را نتیجه گیری نمودند. در واقع مطالعات اولیه موجود در ادبیات بر این نکته تأکید می کنند که برای تقویت نوآوری باید بر ساختارهای غیررسمی و سست و روان تکیه نمود (Lawrence & Lorsch, 1967)(Burns & Stalker, 1961).

در دیدگاه سنتی، نظام‌های کنترلی به سازمان‌های مکانیکی (Burns & Stalker, 1961) مرتبط می‌دانند که تمرکز آنها بر کاهش تنوع و استاندارد سازی در قالب مدل کنترل رایانیک (Anthony, 1965) (Ashby, 1960) است. بر همین مبنا، در بسیاری از پژوهش‌ها، نظام‌های کنترلی را به عنوان مانعی جدی بر سر راه نوآوری مطرح کرده‌اند. به عنوان یک نمونه اولیه، اوچی معتقد است که در بستری که نیازمند خلاقیت و نوآوری هستند، باید نظام‌های کنترل رسمی کنار گذاشته و کنترل‌های اجتماعی جایگزین آن شود (Ouchi, 1979). تاشمن و اوراییلی نیز در مورد نقش نظام‌های کنترلی اعتقاد دارند که وقتی بستر و زمینه کاری دارای پیچیدگی بالا، عدم اطمینان بسیار و متغیر باشد، آنگاه کنترل‌های ایستا و رسمی نمی‌توانند جوابگو باشد و در عوض کنترل‌ها باید از نوع اجتماعی باشند تا استقلال لازم برای شکل‌گیری خلاقیت و نوآوری فراهم آید (Tushman & O'Reilly III, 1997). اما نظریه‌ها و پژوهش‌های تجربی در دهه اخیر این گزاره بنیادین را به چالش کشیده است و رابطه میان نظام‌های کنترلی و نوآوری را تنها یک رابطه نقش‌آفرینی منفی از سوی کنترل نمی‌دانند و ادعا می‌کنند که نظام‌های کنترل رسمی می‌توانند نقش‌های مثبتی نیز در خصوص نوآوری داشته باشند (Davila, 2005). در واقع این مطالعات نشان می‌دهند که انواع خاصی از نظام‌های کنترل مدیریت و نه لزوماً کنترل‌های غیررسمی و اجتماعی می‌توانند موجب تقویت نوآوری و خلاقیت شوند (Davila, 2005) (Davila, 2000) (Davila, 2005). به علاوه در بنگاه‌های دانش محور و سازمان‌های یادگیرنده نیز در صورتی که کنترل‌های مدیریتی به نحوی توسعه داده شده باشند که نیازهای افراد حرفه‌ای را برآورده سازند، می‌توانند بسیار مفید باشند (Chenhall, 2005) (Ditillo, 2004) (Kloot, 1997). در واقع برخلاف دیدگاه رایج در ادبیات سنتی، لازم نیست که نظام‌های کنترلی را لزوماً دارای ماهیتی غیرمنعطف و ایستا در نظر گرفت که هر رویداد غیرمنتظره را فیلتر نماید؛ بلکه نظام‌های کنترلی می‌توانند منعطف، پویا، انطباقی و دارای حالتی تکوینی باشند و در عین حال، حدی از ثبات را در همان حال دارا باشند تا بتوانند مدل‌های ذهنی، الگوهای ارتباطی و اقدامات را شکل دهند (Davila, 2005). این نگاه نظری جدید به نوآوری نیز، نه به عنوان یک پدیده برون‌زای تصادفی بلکه به عنوان یک فرآیند سازمانی قابل مدیریت نگاه می‌کند که اصلی‌ترین دلیل تفاوت عملکردی میان سازمان‌های موفق و ناموفق است.

با وجود شروع پژوهش‌ها در خصوص ارزیابی مجدد رابطه میان نظام‌های کنترلی و نوآوری در سازمان، هنوز یک چارچوب جامع در خصوص روابط میان ابعاد مختلف سازمان و نوآوری و کنترل صورت نگرفته است (Haustein, et al., 2014). در واقع بیشتر پژوهش‌های انجام شده مبتنی بر رویکرد اقتضایی بوده‌اند. گزاره بنیادین رویکرد اقتضایی در این مورد چنین است که هیچ نظام کنترلی برترینی برای افزایش نوآوری در سازمان وجود ندارد و بسته به عوامل اقتضایی مختلف، نظام کنترلی مناسب برای افزایش نوآوری در سازمان

متفاوت است. اما رویکرد اقتضایی به دلیل سرشت تقلیل‌گرایانه خود، دارای محدودیت‌های اساسی برای پاسخگویی به این پرسش است که نظام‌های کنترلی مناسب برای افزایش نوآوری کدامند. دلیل این امر آن است که پژوهش اقتضایی نمی‌تواند همزمان رابطه میان تعداد زیادی از متغیرها را مدل کند و ناگزیر است تنها تعداد محدودی عامل اقتضایی را در نظر بگیرد. در این مقاله به جای رویکرد اقتضایی از رویکرد پیکربندی یا به عبارت دیگر چند اقتضایی برای مطالعه سازوکارهای کنترلی مناسب افزایش نوآوری استفاده می‌شود. در ادامه، ابتدا سیر مدل‌ها و نظریه‌های مختلف ارائه‌شده در باب کنترل و نقش آن در فرآیند نوآوری به صورت مختصر معرفی می‌شود. بخش سوم به تشریح محدودیت‌های رویکرد تک‌اقتضایی اختصاص دارد و رویکرد جایگزین پیکربندی برای انجام پژوهش پیشنهاد می‌گردد. در بخش چهارم مبتنی بر پایه‌های ساخته‌شده در دو بخش دوم و سوم، تجزیه و تحلیل‌های قیاسی مبتنی بر نظریه‌های موجود انجام و پیکربندی‌های دارای سازگاری درونی میان ابعاد مفهومی در نظر گرفته‌شده استخراج می‌شود. در نهایت جمع‌بندی و نتیجه‌گیری ارائه می‌شود.

۲- کنترل و نقش آفرینی سازوکارهای کنترلی در فرآیند نوآوری

فهم ما از نظام‌های کنترل در طی دهه‌های گذشته دستخوش تغییرات بسیاری شده است. در تعریف‌های اولیه ارائه‌شده از نظام‌های کنترلی، بر نقش آنها در پیاده‌سازی راهبردهای سازمان و اطمینان از تحقق اهداف سازمان تأکید شده بود (Anthony, 1965) و برای نظام‌های کنترلی در سایر فرآیندهای سازمانی نقشی قائل نبودند. اما مطالعه‌های صورت گرفته در دو دهه اخیر نشان داده است که نظام‌های کنترلی در تمامی فرآیندهای سازمانی نقش آفرینی می‌نمایند. مالی و براون (۲۰۰۸) نظام کنترل مدیریتی را مجموعه نظام‌ها، رویه‌ها، اقدامات، ارزش‌ها و فعالیت‌هایی می‌دانند که مدیریت برای هدایت کردن رفتار کارمندان، به منظور تحقق اهداف سازمانی، مورد استفاده قرار می‌دهد (Malmi & Brown, 2008). سایمونز (۱۹۹۵)، اما نظام‌های کنترل مدیریت را رویه‌ها و کارهای روزمره مبتنی بر اطلاعات رسمی مورد استفاده توسط مدیران به منظور حفظ یا تغییر الگوی فعالیت‌های سازمانی می‌داند (Simons, 1995). در واقع برخی از محققان تعریف‌های گسترده و برخی تعریف‌های محدودتری از نظام‌های کنترلی را پذیرفته‌اند. در مدل‌های اولیه ارائه شده از سوی محققان مختلف از کنترل، به پیروی از آتونوی (۱۹۶۵) تنها بر سازوکارهای کنترلی رایانیک، رسمی، مالی و کمی تأکید شده بود، اما به مرور محققان، سایر سازوکارهای کنترلی غیررسمی، غیرمالی و غیررایانیک را نیز وارد بحث نمودند (Ouchi, 1979)(Daft & Macintosh, 1984)(Flamholtz, 1996)(Otley, 1980).

مدل‌های رایانیکی (Anthony, 1965)(Otley & Berry, 1980)، کنترل را به‌عنوان یک مدل حلقه‌بسته

در نظر گرفته‌اند. یک مدل کنترل رایانیک، یک مدل بازخوردی متکی بر کشف خطاها و انحرافات از طریق مقایسه اهداف و نتایج است (Berry, et al., 1995). کنترل‌های رایانیک، نوعی کنترل پس از وقوع هستند و کنترل‌های پیشینی را در نظر نمی‌گیرند. از آنجا که نقش نظام‌های کنترلی بر مبنای این مفهوم‌سازی، کمینه‌سازی انحرافات از اهداف از پیش تعیین شده بود، استفاده از نظام‌های کنترلی، محدود به سازمان‌های با ساختار مکانیکی شد. بنابراین نقش نظام‌های کنترلی در فرآیند فرموله‌سازی و پیاده‌سازی راهبردهای نوآوری تنها محدود به بهبودهای جزئی گردید (Davila, 2005). پژوهش‌های تجربی نیز این گزاره‌ها را تأیید می‌کنند و نشان می‌دهند که در سازمان‌های مکانیکی، کنترل‌های رایانیکی و در سازمان‌های ارگانیکی، کنترل‌های اجتماعی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

با مفهوم‌سازی صورت‌گرفته از کنترل رایانیک، کاملاً طبیعی است که نمی‌توان این نوع کنترل را برای نوآوری مفید دانست و به همین دلیل محققان مختلف بر عوامل دیگری برای پیشبرد نوآوری تأکید کردند. برای نمونه تاشمن و اورایی (1997)، فرآیندهای غیر رسمی مانند فرهنگ مورد تأکید قرار داده‌اند (Tushman & O'Reilly III, 1997). آلن (1977)، بر الگوهای ارتباطی (Allen, 1977)، دوهرتی (1992) بر ترکیب تیم‌ها (Dougherty, 1992) و کلارک و فوجی موتو (1991) بر اهمیت رهبری در فرآیند مدیریت نوآوری (Clark & Fujimoto, 1991) تأکید کرده‌اند. در واقع تأکیدی که کنترل رایانیک بر یکنواختی و پیش‌بینی‌پذیری می‌نماید، با هیچ کدام از پیش‌نیازهای لازم برای نوآوری همخوانی ندارد (Davila, 2005). فراتحلیل دامانپور (1991) از پژوهش‌های تجربی انجام شده در مورد ابعاد مختلف سازمان و نوآوری نیز نشان می‌دهد که رابطه‌ای منفی میان رسمیت و نوآوری وجود دارد (Damanpour, 1991).

اما به تدریج نگاه بسته‌ای به سازوکارهای کنترلی^۵ جای خود را در پژوهش‌های حوزه کنترل باز نمود و محققان علاوه بر کنترل‌های مالی، رسمی و رایانیک، سایر انواع کنترل را نیز در نظر گرفتند. چارچوب‌های مفهومی اندکی مبتنی بر نگاه بسته‌ای از نظام‌های کنترل در ادبیات وجود دارند که مبتنی بر این نگاه، دسته‌بندی خاص خود را از سازوکارهای کنترل ارائه نموده‌اند. معروف‌ترین دسته‌بندی‌های ارائه‌شده عبارتند از چارچوب مالمی و براون (۲۰۰۸) (Malmi & Brown, 2008)، چارچوب مرچانت و ون در استید (۲۰۱۲) (Merchant & Van der Stede, 2012) و چارچوب سایمونز (1995) (Simons, 1995). چارچوب ارائه‌شده از سوی مالمی و براون (۲۰۰۸) - به ادعای آنها- مبتنی بر بررسی ادبیات ۴۰ ساله کنترل است (Malmi & Brown, 2008). آنها پنج دسته نوع شناسی از کنترل ارائه داده‌اند که به همراه

هر یک از زیر نظام‌های آنها در جدول (۱) نشان داده شده‌اند.

جدول (۱): بسته کنترل مدیریتی مالی و براون (۲۰۰۸) (Malmi & Brown, 2008)

کنترل‌های فرهنگی						
کلن‌ها		ارزش‌ها			نمادها	
برنامه‌ریزی		کنترل‌های رایبانیکی				نظام‌های جبران خدمت و پاداش
برنامه‌ریزی بلندمدت	برنامه‌ریزی اقدامات	بودجه‌ها	نظام‌های سنجش مالی	نظام سنجش غیرمالی	نظام‌های سنجش ترکیبی	
کنترل‌های اداری						
ساختار فرماندهی		ساختار سازماندهی		رویه‌ها و سیاست‌ها		

همانگونه که از جدول (۱) مشخص می‌شود، کنترل‌های اداری مبنای اولیه نظام کنترلی هستند؛ در حالی که کنترل‌های فرهنگی در بالاترین بخش نظام کنترل قرار گرفته‌اند. برنامه‌ریزی به عنوان یک نظام کنترلی پیش از وقوع یا پیشینی، دارای کارکردهای هدف‌گذاری، پایش^۶ و هماهنگی است که رفتار اعضای سازمان را به سمت نتایج سازمانی مورد انتظار هدایت می‌کند. به‌طور مشخص، نظام برنامه‌ریزی شامل دو نوع برنامه‌ریزی عملیاتی و برنامه‌ریزی بلند مدت است (Malmi & Brown, 2008).

چارچوب دوم توسط مرچانت و ون دراستید (۲۰۱۲) ارائه شد که به نوعی می‌توان آن را مشهورترین چارچوب کنترلی موجود در ادبیات دانست (Merchant & Van der Stede, 2012). آنها یک دسته‌بندی از سازوکارهای کنترل در سازمان ارائه دادند که بر مبنای موضوع کنترل^۷ است و انواع مختلف کنترل درون سازمان را در چهار دسته اساسی قرار می‌دهد: (۱) کنترل نتایج، (۲) کنترل اقدامات، (۳) کنترل فرهنگی و (۴) کنترل کارمندی. مرچانت (۱۹۸۵) معتقد است که سازوکارهای کنترلی، اعم از کنترل نتایج، اقدامات، کارمندی و فرهنگی می‌تواند سه مانع مرتبط با مسأله رفتار کارمند (فقدان جهت‌گیری، فقدان انگیزه و فقدان توانایی) را حل نماید (Merchant, 1985).

در نظر گرفتن نگاه بسته‌ای در پژوهش‌های کنترل، موجب به‌دست آمدن نتایج متناقض با پژوهش‌های تجربی اولیه شد. در واقع همانگونه که اوتلی (۱۹۸۰) مطرح می‌کند، نظام‌های کنترل سنتی تنها یکی از سازوکارهای کنترلی در سازمان هستند و مانند سایر نظام‌های اطلاعاتی و برنامه‌ریزی و کنترلی غیرمالی و حسابداری، مؤلفه‌ها و سازوکارهای کنترلی دیگری هم می‌توان برای یک سازمان متصور بود (مانند

کنترل فرهنگی). استفاده اندک یا تمرکز کمتر بر یک سازوکار کنترلی (برای نمونه، نظام کنترل حسابداری مدیریت) می‌تواند با تمرکز بیشتر بر یک نظام یا سازوکار کنترلی دیگر جبران شود. همچنین ترکیب‌ها یا آمیخته‌های مختلفی از کنترل می‌توان داشت (Otley, 1980).

برخی پژوهش‌های تجربی، روابطی را که نظریه‌های کنترلی اولیه آنها را ثابت و قطعی می‌پنداشتند، به چالش کشیدند. برخی پژوهش‌های تجربی، رابطه مثبتی میان عدم اطمینان محیطی و شدت استفاده از نظام‌های کنترلی رسمی را مشاهده کردند (برای نمونه: (Simons, 1986) (Chenhall & Morris, 1987)). چاپمن (1997) نیز در پژوهش خود، بر معنادار بودن استفاده از نظام‌های کنترل رسمی مالی حسابداری در محیط‌های با عدم اطمینان بالا تأکید می‌کند (Chapman, 1997). هوارد - گرنویل (2003) نیز در پژوهش قوم‌پژوهانه خود در یک شرکت با فناوری بالا، بر اهمیت رویه‌های معمول کنترلی رسمی در مواجهه با موقعیت‌های پیچیده و با عدم اطمینان بالا تأکید می‌کنند (Howard-Grenville, 2003). آبرنتی و برانول (1997) نیز بر اهمیت استفاده تعاملی^۱ از نظام کنترل بودجه‌ای در فرآیند تغییر راهبردی به عنوان یک منبع یادگیری و خلق ایده تأکید می‌کنند (Abernethy & Brownell, 1997). اهرنز و چاپمن (2002) در پژوهش میدانی خود به این نکته پی بردند که نظام‌های کنترل رسمی نه تنها به عنوان یک ابزار پیاده‌سازی راهبرد، بلکه به عنوان یک ابزار اثربخش برای پشتیبانی از انطباق انعطاف‌پذیر با موقعیت‌های غیر قابل انتظار نیز می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد (Ahrens & Chapman, 2002). پژوهش‌هایی هم در مورد رابطه میان کنترل و نوآوری، در یافته‌های خود به وجود همزمان نوآوری را در سازمانی با نظام‌های کنترلی رسمی رسیدند (Ezzamel, 1990) و ادعا کردند که نظام‌های کنترل رسمی موجب تحریک توجه‌ها به سمت عدم اطمینان‌های راهبردی و کاستن آن می‌گردد و می‌تواند منجر به توسعه نوآوری شود (Simons, 1995) (Simons, 1991) (Simons, 1990). منظور سایمونز به طور مشخص، استفاده تعاملی از نظام‌های کنترلی رسمی است. در واقع سایمونز (1995) دو شیوه استفاده از سازوکارهای کنترلی را از هم تفکیک می‌کند و معتقد است محققانی که نظام‌های کنترل رسمی را مانعی بر سر راه نوآوری می‌دانند، بر استفاده‌های تشخیصی از نظام‌های کنترل رسمی تأکید داشته‌اند و در مقابل، محققانی که نظام‌های کنترل رسمی را موجب توسعه و تقویت نوآوری می‌دانند، بر استفاده تعاملی از نظام کنترل رسمی تأکید کرده‌اند (Bisbe & Otley, 2004). در واقع نظام کنترل تعاملی سایمونز با وجود رسمی بودن می‌تواند بر خلاف باور سنتی موجود در ادبیات کنترل و نوآوری، نقش مثبتی در فرآیند نوآوری در سازمان ایفا نماید. نظام کنترل تعاملی به چند دلیل موجب تقویت نوآوری محصول می‌شود. نخست، این که نظام کنترل تعاملی، میدانی برای بحث‌های دائمی است که از طریق روابط کاری نزدیک و ارتباطات متناوب

و پی‌درپی، نشانه‌هایی از جاهایی که باید در آن به دنبال ایده‌های جدید بود را فراهم می‌آورد و از این نظر می‌تواند یک ابزار راهنمای مؤثر و مفید برای نوآوری باشد (Simons, 1995). دوم اینکه نظام کنترل تعاملی می‌تواند موجب شکل‌گیری و تقویت فضایی برای تاکید بر این امر که نوآوری‌ها منجر به انحراف از هنجارهای رایج نمی‌شود، گردد و این امکان را به مدیریت ارشد بدهد که به همه اعضای سازمان بفهماند که ابتکارات نوآوری محصول، دارای مشروعیت است و در مسیر برنامه‌های سازمان قرار دارد (Dougherty & Hardy, 1996) و سوم اینکه نظام کنترل تعاملی موجب تحریک فعالیت‌های جستجوگری می‌شود و آرامش و سکون فعلی سازمان را به هم می‌زند و آستانه اقدامات اعضای سازمان را تحریک و به سمت ایده‌های جدید و فرصت‌های جدید برای نوآوری سوق می‌دهد (Bisbe & Otley, 2004). در نتیجه، محققان کنترلی جدید و در رأس آنها سایمونز (۱۹۹۵، ۲۰۰۰) کارکرد اصلی کنترل در سازمان را حل اصلی‌ترین چالش مدیریت یعنی مدیریت کارای عملیات جاری و در همان زمان اجازه بروز نوآوری‌های کافی به منظور انطباق با بازارهای متغیر می‌دانند (Simons, 1995)(Simons, 2000). سایمونز (۱۹۹۵) معتقد است کنترل راهبرد کسب‌وکار بسیار بیشتر از پیاده‌سازی راهبرد است. کنترل به معنای مدیریت تنش ذاتی میان نوآوری خلاقانه از یک طرف و تحقق اهداف از پیش تعیین شده از طرف دیگر است، به نحوی که این دو تبدیل به رشد سودآور شوند. کنترل اثربخش راهبرد، هم اجازه لازم و کافی برای نوآوری را صادر می‌نماید و هم اطمینان لازم از اینکه افراد به نحوی بهره‌ور، به سمت تحقق اهداف از پیش تعیین شده حرکت می‌کنند را به دست می‌دهد (Simons, 1995).

۳- روش پژوهش و رویکرد اقتضایی در برابر پیکربندی

همانگونه که یانگ (۲۰۰۲) به پیروی از بنسون و هاگوت (۱۹۹۶) بیان می‌دارد، سطح‌های متفاوتی از پژوهش را می‌توان متصور بود (Benson & Hagtvet, 1996)(Yang, 2002). یانگ (۲۰۰۲) سطح‌های مختلف پژوهش را شامل پژوهش در سه سطح پژوهش نظری، پژوهش تجربی و پژوهش سنجش و اندازه‌گیری می‌داند (Yang, 2002). آیزنهارت (۱۹۸۹) نیز میان دو نوع اصلی پژوهش شامل پژوهش‌های توسعه فرضیه و نظریه و پژوهش‌های آزمون نظریه و فرضیه تفاوت می‌گذارد (Eisenhardt, 1989). مبتنی بر این دسته‌بندی، مقاله حاضر نیز از نوع پژوهش نظری و یا توسعه نظریه است. روش‌شناسی‌های این نوع پژوهش‌ها، کاملاً متفاوت از پژوهش‌های تجربی هستند و در واقع در سطح نظری، سازه‌های نظری و برقراری روابط میان آنها نقطه تمرکز اصلی پژوهش می‌باشد (Lynham, 2000). دو رویکرد کلی برای مطالعه پدیده‌های اجتماعی وجود دارد: (۱) رویکرد کل‌نگر^۹ و (۲) رویکرد حوزه‌ای

یا جزءنگر^۱. سازمان به عنوان یک پدیده اجتماعی، نظامی از عناصر و مؤلفه‌هاست که دارای تعامل با یکدیگر و محیط هستند. رویکرد حوزه‌ای، این اجزا را به صورت مستقل و منفرد در نظر می‌گیرد، اما رویکرد کل‌نگر این اجزاء را تفکیک‌ناپذیر می‌داند. مهم‌ترین رویکرد حوزه‌ای مورد استفاده در مطالعه سازمان، رویکرد اقتضایی است و مهم‌ترین رویکرد کل‌نگر را می‌توان رویکرد ترکیبی یا پیکربندی دانست (Meyer, et al., 1993). رویکرد اقتضایی راه حل خوبی برای بررسی بسیاری از مسائل سازمانی به حساب می‌آید و به همین دلیل بیشترین درصد پژوهش‌های در بسیاری از حوزه‌های مدیریت در این رویکرد صورت گرفته است. اما به مرور و با پیشرفت پژوهش‌های و بروز مسائل پیچیده‌تر، انتقادات نسبت به ماهیت بسته و خطی رویکرد اقتضایی آشکار شد و چنین ادعا گردید که در بسیاری مسائل و پدیده‌های پیچیده، امکان به‌کارگیری رویکرد اقتضایی وجود ندارد، زیرا موجب تقلیل‌گرایی می‌شود (Anderson, et al., 1999).

در رویکرد اقتضایی، تنها بر یک عامل زمینه‌ای و یک مشخصه ساختاری و چگونگی تأثیر این دو بر عملکرد تمرکز می‌شود (Drazin & Van De Ven, 1985). البته این امر، بدین معنا نیست که در رویکرد اقتضایی هیچ استفاده‌ای از مدل‌سازی چند متغیره صورت نمی‌گیرد؛ بلکه بدین معناست که در این پارادایم، روابط به صورت دو متغیره و با فرض کنترل سایر متغیرهای مدل مورد تحلیل قرار می‌گیرد (Donaldson, 1996). رویکرد پیکربندی، به منظور پوشاندن نقاط ضعف رویکرد اقتضایی توسعه داده شد. این رویکرد تمرکز خود را بر ترکیب^۲ کلی به منظور بررسی روابط دوجانبه و غیرخطی میان سازمان و محیط قرار داد. در واقع در رویکرد پیکربندی که نگاه کل‌نگر به پدیده‌های سازمانی دارد، اعتقاد بر این است که فهم پدیده‌های سازمانی تنها زمانی امکان‌پذیر است که تعداد زیادی متغیر ساختاری و زمینه‌ای به صورت همزمان مورد تحلیل قرار گیرند (Drazin & Van De Ven, 1985). هر چند از نظر عملی تعداد بسیار زیادی از ترکیبات میان متغیرها را می‌توان متصور بود، اما یکی از پیش‌فرض‌های کلیدی این رویکرد این است که ترکیبات محدودی از تناسب میان متغیرها برقرار است (Miller & Friesen, 1984). برای نمونه این تعداد ترکیبات محدود در نظریه مایلز و اسنو (۱۹۷۸) محدود به چهار پیکربندی و در نظریه الگوهای ساختاری میتزبرگ (۱۹۷۹) در ابتدا پنج پیکربندی و بعدها هفت پیکربندی است (Mintzberg, 1989)(Mintzberg, 1979)(Miles & Snow, 1978). به عبارت دیگر، از نظر طرفداران نظریه پیکربندی، تعداد این ترکیبات یا پیکربندی‌ها (منظور از پیکربندی، هر مجموعه یا منظومه چند بعدی از ویژگی‌های مشخص و مفهومی که باهم و به صورت مشترک اتفاق می‌افتند) محدود است، زیرا تنها ترکیباتی که سازگاری درونی دارند، در عالم واقع باقی می‌مانند و سایر ترکیبات ممکن به دلیل

عدم وجود سازگاری درونی نمی‌تواند باقی بماند. در واقع به دلیل آنکه ویژگی‌ها یا ابعاد تشکیل‌دهنده پیکربندی‌ها با یکدیگر مرتبط هستند و فقط به صورت گسسته و متناوب دستخوش تغییر می‌شوند، تنها تعداد محدودی از ترکیبات می‌توانند وجود داشته باشند (Meyer, et al., 1993).

بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه مدیریت و سازمان با استفاده از رویکرد اقتضایی انجام شده است. حوزه دانشی مرتبط با کنترل نیز از این امر مستثنی نیست و بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه، با استفاده از آن انجام شده است (Bedford & Malmi, 2015) (Chenhall, 2003). تمامی ایرادهای مطرح‌شده در مورد رویکرد اقتضایی در بخش‌های قبلی، در مورد پژوهش‌های تجربی انجام‌شده در زمینه کنترل نیز وارد است. در واقع اکثر کارهای تجربی تاکنون در مورد کنترل انجام شده است، عناصر و مولفه‌های آن را به صورت جداگانه و مجزا در نظر گرفته و مورد بحث و تحقیق قرار داده‌اند و نگاه سیستمی یا بسته‌ای به کنترل در سازمان، به‌ندرت و آن هم در سالیان اخیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. این مقاله نیز به‌دنبال استفاده از رویکرد پیکربندی به منظور بررسی ترکیبات سازوکارهای کنترلی مورد استفاده در سازمان‌های نوآور است و به‌صورت مشخص به دنبال یافتن پاسخی به این پرسش است که چه ترکیباتی از سازوکارهای کنترلی در سازمان‌های نوآور مورد استفاده قرار می‌گیرد و این ترکیب‌ها با چه مؤلفه‌هایی از عوامل زمینه‌ای سازمان سازگاری درونی دارند.

ادبیات کنترل به دلیل تأکید پژوهش‌های تجربی انجام‌شده بر تعداد محدودی عامل اقتضایی و تعداد محدودی نظام کنترلی پراکنده، غیرمنسجم و تکه‌تکه است (Fisher, 1995) (Dent, 1990). در نتیجه فیشر و بسیاری از محققان دیگر کنترل، پیشنهاد می‌کنند که هدف پژوهش در مورد کنترل باید توسعه مدلی باشد که به‌صورت همزمان چندین نظام کنترلی، چندین متغیر اقتضایی و چندین متغیر عملکردی را در نظر بگیرد (Fisher, 1995) و این خواسته محقق نمی‌شود مگر با پیگیری رویکرد پیکربندی. همانگونه که کتچن و همکاران (۲۰۰۸) بیان می‌کنند، برای استخراج پیکربندی‌ها دو راهبرد یا شیوه کلی وجود دارد (Ketchen, et al., 2008). شیوه نخست، شیوه استقرایی است که در آن، از پژوهش تجربی و تحلیل خوشه‌ای استفاده می‌شود. شیوه دوم، راهبرد قیاسی است که با انجام پژوهش نظری به نتیجه می‌رسد. در این مقاله از شیوه دوم استفاده شده است و استخراج پیکربندی‌ها از طریق تجزیه و تحلیل‌های نظری گزاره‌های نظری صورت می‌گیرد.

همانگونه که لینهام (۲۰۰۲) در روش‌شناسی عمومی پژوهش‌های نظریه‌پردازی توضیح می‌دهد، فاز اول هر پژوهش نظری، توسعه مفهومی است (Lynham, 2002). در این مقاله برای انجام این فاز، از روش‌شناسی پیشنهادی وتن (۲۰۰۲) استفاده می‌شود (Whetten, 2002). در روش‌شناسی وتن (۲۰۰۲)،

محقق برای رسیدن به چهارچوب مفهومی باید چهار گام را طی کند. این گام‌ها عبارتند از: ۱) شناسایی سازه‌های مرتبط، ۲) شناسایی پیش‌فرض‌های زیربنایی، ۳) فهم روابط میان سازه‌ها و ۴) شناسایی بستر و زمینه برقراری این روابط (Whetten, 2002). از طرف دیگر و از آنجا که رویکرد انتخاب‌شده در این مقاله، پیکربندی است، استخراج پیکربندی‌های دارای سازگاری درونی براساس گام‌های پیشنهادی گرسف و درازین (۱۹۹۷) صورت می‌پذیرد (Gresov & Drazin, 1997). بدین صورت که در ابتدا و به منظور شناسایی سازه‌های مرتبط، ابعاد مختلف طراحی نظام کنترل و متغیرهای زمینه‌ای لازم شناسایی و انتخاب می‌شوند و در ادامه پیش‌فرض‌های بنیادینی که ترکیب‌های سازگار باید بر مبنای آنها استخراج شوند، تعیین می‌گردند و در نهایت از طریق ارزیابی درجه‌های تعارض کارکردی بار شده از طرف عوامل مختلف اقتضایی بر طراحی نظام کنترل، بده‌وبستان‌های ساختاری صورت می‌گیرد و روابط میان سازه‌ها و متغیرها تعیین شده و پیکربندی‌های دارای سازگاری درونی استخراج می‌شوند.

۴- تجزیه و تحلیل و استخراج پیکربندی‌ها

همانگونه که در بخش قبل بیان شد، در گام اول باید ابعاد مختلفی که به منظور طراحی بسته کنترل سازمانی مورد نیاز است، انتخاب شوند. حسینی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود و مبتنی بر رویه پیشنهادی مالمی و براون (۲۰۰۸) نشان می‌دهند که طراحی یک چارچوب مفهومی مبتنی بر نگاه بسته‌ای به کنترل، نیازمند پاسخگویی به چهار چالش اساسی^{۱۲} است و بنابر پاسخ فراهم شده به این چهار چالش، ابعاد پیشنهادی خود را، به‌منظور طراحی بسته کنترل سازمان مطابق با جدول (۲) ارائه می‌دهند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۳) (Malmi & Brown, 2008). در واقع در چارچوب بسته‌ای پیشنهاد شده توسط حسینی و همکاران (۱۳۹۳)، تمامی سازوکارهای کنترلی موجود در سازمان براساس سطح‌های مختلف سازمان شامل سازوکارهای کنترل عملیاتی، مدیریتی و راهبردی در نظر گرفته شده است. علاوه بر آن، ابعاد دیگری از پدیده کنترل در سازمان شامل کارکردهای کنترل، شدت استفاده از سازوکار کنترلی، درجه رسمیت و تمرکز استفاده از کنترل نیز مورد توجه قرار گرفته‌اند.

تکمیل تک‌تک خانه‌های جدول (۲) به‌منظور تعیین ابعاد طراحی بسته کنترل، نیازمند در نظر گرفتن متغیرهای زمینه‌ای سازمان است. به این منظور در مقاله حاضر، تعداد پنج متغیر زمینه‌ای شامل: محیط بیرونی (با دو بعد درجه پویایی و درجه پیچیدگی)، راهبرد سازمان (با دو بعد فرآیند راهبرد و محتوای راهبرد)، اندازه سازمان، چرخه عمر سازمانی و فناوری سازمان انتخاب و مورد استفاده قرار می‌گیرند. در ادامه و براساس تجزیه و تحلیل قیاسی گزاره‌های استخراج‌شده از پژوهش‌های تجربی و مدل‌های نظری

جدول (۲): ابعاد مختلف طراحی بسته کنترل سازمان (Malmi & Brown, 2008)

بسته کنترل سازمانی													
عملیاتی				سازوکار				کنترل مدیریتی					
کنترل	کنترل	کنترل	کنترل	کنترل	کنترل	کنترل	کنترل	کنترل	کنترل	کنترل	کنترل		
نتایج	اقدامات	کارمندی	فرهنگی	نتایج	اقدامات	کارمندی	فرهنگی	کنترل راهبرد	کنترل راهبرد	نیت شده	نظهور		
سازوکار				سازوکار				کنترل راهبردی					
کنترل				کنترل				کنترل مستقل					
کنترل				کنترل				کنترل					
												سازوکارهای کنترل	
												اطمینان از انجام کارای عملیات	
												اطمینان از تحقق اهداف و اجرای راهبرد	کارکردهای کنترل
												اطمینان از تحقق چشم انداز و تغییر راهبرد	
												سخت و سبک	شدت کنترل
												سهل و آسان	
												رسمی	رسمیت کنترل
												غیر رسمی	
												گسترده	
												محدود	تمرکز کنترل

موجود در ادبیات کنترل، گزاره‌های تحلیلی لازم به منظور استخراج پیکربندی‌ها تولید می‌شود. تجزیه و تحلیل‌های مربوط به روابط میان ابعاد مختلف بسته کنترل و متغیرهای زمینه‌ای مبتنی بر ادبیات موجود صورت گرفته که در جدول شماره (۳) نشان داده شده است.

در نهایت و مبتنی بر استدلال‌های نظری و یا شواهد تجربی ارائه شده در ادبیات گزاره‌های زیر از طریق تجزیه و تحلیل قیاسی، استخراج می‌شوند.

۴-۱- محیط بیرونی و ابعاد مختلف بسته کنترل سازمان

- گزاره اول: میزان به‌کارگیری کنترل‌های نتیجه‌محور با عدم اطمینان محیطی رابطه مستقیم و مثبتی دارد.
- گزاره دوم: میزان به‌کارگیری کنترل‌های اقدام‌محور با عدم اطمینان محیطی رابطه منفی دارد.
- گزاره سوم: میزان به‌کارگیری کنترل‌های کارمندی با عدم اطمینان محیطی رابطه مثبت دارد.
- گزاره چهارم: میزان به‌کارگیری کنترل‌های فرهنگی با عدم اطمینان محیطی رابطه مثبت دارد.
- گزاره پنجم: فرآیند کنترل راهبردی در محیط‌های با عدم اطمینان بالا یک فرآیند از جنس یادگیری مبتنی بر آزمایشگری و سیاسی است.

- گزاره ششم: با افزایش عدم اطمینان محیطی، رسمیت سازوکارهای کنترلی کاهش می‌یابد.
- گزاره هفتم: بسته به منشاء عدم اطمینان محیطی، درجه یا شدت استفاده از سازوکارهای کنترلی تعیین می‌شود.
- گزاره هشتم: افزایش پیچیدگی محیطی با درجه یا شدت استفاده از سازوکارهای کنترلی رابطه مثبت دارد.
- گزاره نهم: عدم اطمینان محیطی موجب شدت گرفتن استفاده از سازوکارهای کنترلی و افزایش فراوانی گزارش‌گیری می‌شود.

- گزاره دهم: پیچیدگی محیطی موجب گسترده‌شدن گستره سازوکارهای کنترلی می‌شود.
- گزاره یازدهم: با افزایش پیچیدگی محیطی، استفاده از کنترل‌های کارمندی به دلیل غیرمتمرکز شدن ساختار افزایش می‌یابد.

۴-۲- راهبرد و ابعاد مختلف بسته کنترل سازمان

- گزاره دوازدهم: در صورتی که محتوای راهبرد از نوع ملموس و فرآیند راهبرد از نوع طرح‌های تفصیلی باشد، امکان به‌کارگیری کنترل‌های سنتی و متعارف-کمی، رسمی، مالی و نتیجه‌محور بیشتر فراهم است.
- گزاره سیزدهم: در صورتی که محتوای راهبرد از نوع دیدگاه گسترده و فرآیند راهبرد از نوع طرح‌های تفصیلی باشد، امکان به‌کارگیری کنترل‌های سنتی و متعارف-کمی، رسمی، مالی و نتیجه‌محور وجود ندارد.
- گزاره چهاردهم: در صورتی که محتوای راهبرد از نوع ملموس و فرآیند راهبرد از نوع الگوهای نوظهور باشد، امکان به‌کارگیری کنترل اقدامات وجود ندارد.

جدول (۳): پژوهش‌های بررسی شده به منظور استخراج گزاره‌ها در خصوص روابط میان ابعاد بسته کنترل و متغیرهای زمینه‌ای

روابط	پژوهش‌های بررسی شده
ابعاد محیط بیرونی و ابعاد بسته کنترل	(Ouchi, 1979) (Merchant, 1985)(Simons, 1987)(Simons, 1995)(Abernethy & Brownell, 1997)(Chapman, 1997)(Stacey, 1991)(Davila, 2005)(Clark & Fujimoto, 1991)(Mintzberg, 1979)
ابعاد محیط بیرونی و ابعاد بسته کنترل	(Thompson, 1967)(Hirst, 1981)(Gordon & Narayanan, 1984)(Chenhall & Morris, 1986)(Karremann, et al., 2002)(Cardinal, 2001)(Chenhall, 2003) (Galbraith, 1973)(Khandwalla, 1977)(Ouchi, 1979)(Merchant, 1985)(Simons, 1987) (Abernethy & Brownell, 1997)(Chapman, 1997)(Speklé, 2001) (Stacey, 1991) (Stacey, 1996)(Davila, 2005)(Clark & Fujimoto, 1991)(Burton & Obel, 2004) (Mintzberg, 1979) (Williamson, 1975)
ابعاد راهبردی و ابعاد بسته کنترل	(Mintzberg, 1979) (Chenhall & Morris, 1986) (Durden & Perera, 2010) (Simons, 1995) (Ahrens & Chapman, 2002)
ابعاد راهبردی و ابعاد بسته کنترل	(Mintzberg, 1979) (Mintzberg, 1989) (Mintzberg, 1994) (Mintzberg, 2007) (Chenhall & Morris, 1986)(Chenhall & Morris, 1995)(Burns & Waterhouse, 1975)(Merchant, 1981)(Merchant, 1984) (Abernethy, et al., 2004) (Abdel-Kader & Luther, 2008)(Williams & van Triest, 2009)(Snell, 1992) (Ouchi, 1978)(Perdomo-Ortiz, et al., 2006)
اندازه سازمان و ابعاد بسته کنترل	(Simons, 1995) (Simons, 2000) (Moore & Yuen, 2001) (Davila, 2005) (Mintzberg, 1979) (Lawrence & Lorsch, 1967) (Merchant & Van der Stede, 2012)
اندازه سازمان و ابعاد بسته کنترل	(Flamholtz & Randle, 2000)(Greiner, 1972)(Simons, 1995)(Simons, 2000) (Moore & Yuen, 2001)(Davila, 2005)(Mintzberg, 1979)(Lawrence & Lorsch, 1967)(Merchant, 1981)(Merchant, 1984)(Child, 1973)(Burns & Waterhouse, 1975)(Snell, 1992)(Analoui, 2001)(Merchant & Van der Stede, 2012)
چرخه عمر سازمان و ابعاد بسته کنترل	(Miller & Friesen, 1984) (Moore & Yuen, 2001) (Burns & Stalker, 1961) (Simons, 1995) (Simons, 2000)(Merchant & Van der Stede, 2012)
چرخه عمر سازمان و ابعاد بسته کنترل	(Miller & Friesen, 1984) (Auzair & Langfield-Smith, 2005) (Moore & Yuen, 2001) (Burns & Stalker, 1961) (Samuel & Mannheim, 1970) (Simons, 1995) (Simons, 2000) (Abernethy, et al., 2010) (Ouchi, 1979) (Merchant & Van der Stede, 2012) (Abernethy & Brownell, 1999) (Chenhall & Morris, 1995) (Su, et al., 2014) (Widener, 2007) (Perrow, 1986) (Cardinal, 2001)
فناوری و ابعاد بسته کنترل	(Daft & Macintosh, 1984)(Abernethy & Brownell, 1997)(Chenhall & Morris, 1986)(Chenhall, 2003)
فناوری و ابعاد بسته کنترل	(Woodward, 1965) (Thompson, 1967) (Perrow, 1970) (Khandwalla, 1977) (Merchant, 1984) (Dunk, 1992) (Daft & Macintosh, 1984) (Hirst, 1981) (Abernethy & Brownell, 1999) (Williams, et al., 1990) (Chenhall & Morris, 1986) (Gerdin, 2005) (Chenhall, 2003) (Wilkins & Ouchi, 1983)

• گزاره پنزدهم: در صورتی که محتوای راهبردی از نوع دیدگاه گسترده و فرآیند راهبردی از نوع الگوهای نوظهور

- باشد، امکان به‌کارگیری کنترل‌های سنتی و متعارف- کمی، رسمی، مالی و نتیجه محور وجود ندارد.
- گزاره شانزدهم: کنترل‌های راهبردی اعمالی در سبک راهبردسازی یادگیری راهبردی، بیشتر از نوع کنترل‌های غیررسمی است.
 - گزاره هفدهم: کنترل‌های راهبردی اعمالی در سبک راهبردسازی یادگیری راهبردی، بیشتر از نوع کنترل‌های مستقل از پیش‌بینی می‌باشد.

۴-۳- اندازه سازمان و ابعاد مختلف بسته کنترل

- گزاره هجدهم: بزرگ‌تر شدن سازمان موجب افزایش رسمیت سازوکارهای کنترلی می‌شود.
- گزاره نوزدهم: میزان استفاده از کنترل نتیجه‌محور با اندازه بنگاه رابطه‌ای مثبت دارد.
- گزاره بیستم: میزان استفاده از کنترل‌های اقدام‌محور با اندازه بنگاه رابطه‌ای مثبت دارد.
- گزاره بیست و یکم: میزان استفاده از کنترل کارمندی با اندازه سازمان رابطه‌ای مثبت دارد.
- گزاره بیست و دوم: میزان استفاده از کنترل‌های فرهنگی با اندازه سازمان رابطه‌ای مثبت دارد.

۴-۴- چرخه عمر سازمان و ابعاد مختلف بسته کنترل سازمان

- گزاره بیست و سوم: درجه رسمیت سازوکارهای کنترلی در مراحل انتهایی چرخه عمر بیشتر از مراحل ابتدایی است.
- گزاره بیست و چهارم: در مراحل اولیه توسعه سازمانی -تولد و رشد- کنترل‌های نتیجه محور کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرند و بیشترین استفاده در مرحله بلوغ و احیاء صورت می‌گیرد.
- گزاره بیست و پنجم: در مراحل رشد و احیای چرخه عمر که سازمان با بیشترین عدم اطمینان محیطی مواجه است، بیشترین استفاده از کنترل‌های تعاملی صورت می‌گیرد.
- گزاره بیست و ششم: در مرحله تولد از مراحل توسعه سازمانی، کنترل اقدامات یا کنترل رفتاری، رایج‌ترین نوع کنترل است.
- گزاره بیست و هفتم: در مرحله رشد از مراحل توسعه سازمانی، کنترل اقدامات (رفتاری) و کنترل کارمندی (ورودی) مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۴-۵- فناوری و ابعاد مختلف بسته کنترل

- گزاره بیست و هشتم: درجه پیچیدگی فناورانه با میزان استفاده از کنترل نتیجه محور رابطه منفی دارد.
- گزاره بیست و نهم: درجه پیچیدگی فناورانه با میزان استفاده از کنترل اقدامات رابطه منفی دارد.
- گزاره سی‌ام: درجه پیچیدگی فناورانه با میزان به‌کارگیری کنترل‌های کارمندی رابطه مثبتی دارد.

• گزاره سی و یکم: درجه پیچیدگی فناورانه با میزان به‌کارگیری کنترل‌های فرهنگی رابطه مثبتی دارد. پیش‌فرض‌های زیربنایی: همانگونه که در بخش سوم توضیح داده شد، یکی از گام‌های اساسی انجام پژوهش نظری به منظور توسعه نظریه‌ها، معین نمودن پیش‌فرض‌های زیربنایی است. همانگونه که دونالدسون (۱۹۹۶) و گرسف و درازین (۱۹۹۷) استدلال می‌کنند (Gresov & Drazin, 1997)(Donaldson, 1996)، نظریه‌های اقتضایی ریشه در پارادایم کارکردگرایی کلاسیک دارد. در این مقاله، بر اساس نظریه‌های مرتون (۱۹۶۷ و ۱۹۶۸) در مورد نقد کارکردگرایی کلاسیک با توجه به اینکه رویکرد در پیش گرفته شده پیکربندی است، سه دسته پیش‌فرض اساسی در نظر گرفته شد (Merton, 1968)(Merton, 1967). • سازوکارهای کنترل سازمانی دارای کارکرد چندگانه هستند و اینگونه نیست که تنها یک کارکرد واحد داشته باشند.

• سازوکارهای کنترل سازمانی، ممکن است برای یک خرده نظام سازمان دارای کارکرد مثبت باشند و برای یک خرده نظام دیگر دارای کارکرد منفی باشند و اینگونه نیست که همیشه کارکرد آنها در سازمان مثبت باشد.

• تناظر یک به یک میان سازوکارهای کنترلی و کارکرد آنها وجود ندارد و امکان برآورده شدن کارکردها توسط سازوکارهای کنترلی مختلف یا ترکیبی از آنها وجود دارد.

• همچنین مبتنی بر نظریه‌های هافر (۱۹۷۵) و مینتزبرگ (۱۹۷۹) به منظور تعیین نحوه اثرگذاری عوامل زمینه‌ای متعدد بر انتخاب‌های ساختاری مربوط به طراحی بسته کنترل، دسته دیگری از پیش‌فرض‌ها، مبنا قرار می‌گیرند (Mintzberg, 1979)(Hofer, 1975).

• در سطح عالی سازمان یا کنترل راهبردی: عامل اقتضایی محیط بیرونی نقش عامل مسلط را دارد و سایر عوامل نقش عامل اثرگذار و مهم را ایفا می‌کنند.

• در سطح میانی سازمان یا کنترل مدیریتی: عامل اقتضایی مسلط، اندازه و چرخه عمر سازمان است و سایر عوامل نقش عامل اثرگذار و مهم را ایفا می‌کنند.

• در سطح عملیاتی سازمان یا کنترل عملیاتی: عامل اقتضایی مسلط، فناوری است و سایر عوامل نقش عامل اثرگذار و مهم را ایفا می‌کنند.

در نهایت و براساس پیش‌فرض‌های بنیادین در نظر گرفته شده و گزاره‌های استخراج شده بر اساس تجزیه و تحلیل‌های قیاسی تقاضاهای کارکردی بار شده از طرف هر کدام از عوامل زمینه‌ای بر انتخاب ابعاد طراحی بسته کنترل سازمانی و بده‌ویستان‌های میان این عوامل زمینه‌ای مبتنی بر مسلط بودن عوامل زمینه‌ای متناسب با سطوح سازمانی مختلف، تعداد چهار پیکربندی دارای سازگاری درونی شناسایی و

استخراج شد که در قالب جدول‌های (۴) تا (۷) نشان داده شده است. نحوه استخراج مقوله‌های انتخاب شده در جدول شماره (۴) به عنوان نمونه برای روشن شدن نحوه استخراج پیکربندی‌های دارای ترکیب سازگار آورده می‌شود. در ابتدا و براساس پیش فرض‌های دسته دوم مشخص می‌شود که سازوکارهای کنترلی مورد استفاده در سطح‌های مختلف سازمانی، در نتیجه تأثیر کدام عامل اقتضایی مسلط معین می‌شوند. از میان عوامل اقتضایی مختلف، عامل فناوری و تعیین سازوکارهای کنترل عملیاتی، حرف اول را می‌زند در نتیجه مبتنی بر گزاره‌های استخراج شده در مورد رابطه بین فناوری ابعاد مختلف بسته کنترل سازمان، انتخاب‌های ساختاری مربوط در جدول شماره (۴) صورت می‌گیرد. در سطح میانی نیز براساس پیش فرض‌های دسته دوم، عامل اقتضایی اندازه و چرخه عمر سازمان بیشترین نقش را در زمینه انتخاب ساختاری مربوط به ابعاد بسته کنترل سازمان ایفا خواهند نمود. در نتیجه گزاره‌های استنتاج شده مربوط به روابط میان اندازه و چرخه عمر سازمان با ابعاد بسته کنترل سازمان، مبنای تعیین مقوله‌های پیکربندی قرار خواهند گرفت. در سطح عالی سازمان نیز مجدداً براساس پیش فرض‌های دسته دوم، عامل اقتضایی عدم اطمینان محیطی و راهبرد سازمان بیشترین نقش را در مورد تأثیرگذاری بر انتخاب‌های ساختاری مربوط به ابعاد بسته کنترل سازمان خواهند داشت. در نتیجه در اینجا نیز برای روشن شدن انتخاب‌های ساختاری، گزاره‌های استنتاج شده در خصوص روابط میان محیط بیرونی و راهبرد و ابعاد بسته کنترل سازمان مبنای قرار می‌گیرند. به عنوان یک نمونه مشخص، از آنجا که در این پیکربندی، سازمان در مرحله شکل‌گیری اولیه است، بنابر پژوهش‌های نظری و تجربی موجود، درجه رسمیت نظام‌ها و سازوکارهای کنترلی بسیار پائین است و عملاً بسیاری از فرآیندهای تصمیم‌گیری به صورت غیررسمی محقق می‌شوند. نمونه دیگر آن است که در این مرحله از چرخه عمر سازمانی، هنوز نظام‌ها و تشکیلات رسمی مانند نظام‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان شکل نگرفته و تثبیت نشده‌اند؛ در نتیجه امکان استفاده از سازوکارهای کنترل کارمندی در سازمانی که در این مرحله از چرخه عمر قرار دارد، وجود ندارد.

۵- جمع‌بندی

در این مقاله و براساس ابعاد انتخاب شده برای بسته کنترل سازمان و متغیرهای زمینه‌ای در نظر گرفته شده برای استخراج پیکربندی‌ها مبتنی بر یک رویکرد کل‌نگر قیاسی، در نهایت چهار پیکربندی از ترکیبات سازوکارهای کنترلی دارای سازگاری درونی استخراج شد. بررسی اجمالی این چهار پیکربندی

جدول (۴): بیکربندی شماره ۱

بسته کنترل سازمانی

	سازوکار کنترل عملیاتی				سازوکار کنترل مدیریتی				سازوکار کنترل راهبردی				کنترل مستقل از پیش‌بینی	کنترل		
	کنترل نتایج	کنترل اقدامات	کنترل کارمندی	کنترل فرهنگ	کنترل نتایج	کنترل اقدامات	کنترل کارمندی	کنترل فرهنگ	کنترل اهداف	کنترل نیت‌بنده	کنترل راهبردی	نظهور				
کارکردهای کنترل	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	اطمینان از انجام کارای عملیات	کارکردهای کنترل
	×	×	×	×	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	اطمینان از تحقق اهداف و اجرای راهبرد	
	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	اطمینان از تحقق چشم‌انداز و تغییر راهبرد	
	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	سفت و سخت سهل و آسان	
شدت کنترل	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	رسمی	رسمیت کنترل	
نمرکز کنترل	×	×	×	×	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	غیر رسمی	نمرکز کنترل	
×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	گسترده		
✓	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	محدود		
متلاطم و ساده																
فرآیند به عنوان یک طرح تفصیلی و محتوا به عنوان یک دیدگاه وسیع، کارآفرینی راهبردی																
کوچک																
مرحله شکل‌گیری																
غیر تکراری و غیر پیچیده																
محدود																
مجموع نیروی																
راهبرد																
اندازه سازمان																
چرخه عمر سازمانی																
فناوری																
زمینه																

جدول (۲): پیکربندی شماره ۳

بسته کنترل سازمانی													
سازوکار کنترل عملیاتی	سازوکار کنترل مدیریتی				سازوکار کنترل راهبردی				کنترل مستقل				
	کنترل اقدامات	کنترل کارمندی	کنترل فرهنگی	نتایج	کنترل اقدامات	کنترل کارمندی	کنترل فرهنگی	کنترل راهبرد	کنترل راهبرد	کنترل راهبرد	کنترل مستقل از پیش‌بینی		
کنترل نتایج	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	×	×	اطمینان از انجام کارای عملیات اطمینان از تحقق اهداف و اجرای راهبرد اطمینان از تحقق چشم‌انداز و تغییر راهبرد	کارکردهای کنترل
✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×		
✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	سفت و سخت سهل و آسان	شدت کنترل
×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×		
✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	رسمی	رسمیت کنترل
×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×		
✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	محدوده	تمرکز کنترل
×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×		
ایستاد اما پیچیده												زمینه	
فرآیند به عنوان یک الگوی نوظهور و محتوا به عنوان یک موقعیت ملموس و مشهود													
متوسط به بالا													
رشد و بلوغ													
غیر تکراری و غیر پیچیده												فناوری	
چرخه عمر سازمانی													

جدول (۷): پیکربندی شماره ۴

بسته کنترل سازمانی												
سازوکار کنترل عملیاتی			سازوکار کنترل مدیریتی			سازوکار کنترل راهبردی			سازوکار کنترل مستقل			
کنترل	کنترل	کنترل	کنترل	کنترل	کنترل	کنترل	کنترل	کنترل	کنترل	کنترل	کنترل	کنترل
نتایج	اقدامات	کارآمدی	فرهنگی	نتایج	اقدامات	کارآمدی	فرهنگی	راهبرد	نیت شده	نویزها	مستقل	از پیش بینی
X	X	✓	✓	X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	✓	✓	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓
X	X	✓	✓	X	X	X	✓	X	X	✓	✓	✓
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	✓	✓
X	X	X	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	✓	✓
X	X	✓	✓	X	X	X	✓	X	X	✓	✓	✓
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	✓	✓
پویا و پیچیده												
فرآیند به عنوان الگوی نوظهور و محتوا به عنوان دیدگاه وسیع و کل نگار: یادگیری راهبردی												
متوسط												
رشد یا احیاء مجدد												
غیر تکراری اما پیچیده												
سازوکارهای کنترل												
اطمینان از انجام کارای عملیات												
اطمینان از تحقق اهداف و اجرای راهبرد												
اطمینان از تحقق چشم انداز و تغییر راهبرد												
سخت و سبک												
سخت و آسان												
رسمی												
غیر رسمی												
گسترده												
محدود												
محیط بیرونی												
راهبرد												
اندازه سازمان												
چرخه عمر سازمانی												
فناوری												
کارکردهای کنترل												
شدت کنترل												
رسمیت کنترل												
تمرکز کنترل												
زمینه												

و مشخصات آنها به همراه آنچه در ادبیات نوآوری به عنوان پیش شرطها یا بستر لازم برای شکل‌گیری نوآوری مشخص شده است، نشان می‌دهد که از میان چهار پیکربندی مذکور تنها دو پیکربندی شماره (۱) و (۴) را می‌توان بستر مناسب برای افزایش نوآوری در سازمان دانست، زیرا به دلیل فعالیت در محیط‌های با عدم اطمینان بالا، تقاضای کارکردی برای نوآوری بر سازمان بار و در نتیجه انتخاب‌های ساختاری به نحوی تنظیم می‌شوند که شرایط لازم برای تقویت نوآوری فراهم گردد. در واقع به نوعی می‌توان پیکربندی شماره (۱) را یک سازمان کارآفرینانه کوچک دانست که در ابتدای چرخه عمر سازمانی خود قرار دارد و تمامی فعالیت‌های سازمان مبتنی بر جهت‌گیری‌های یک رهبر کارآفرین و به شیوه‌ای عموماً غیررسمی هماهنگ و اجرایی می‌شود. محیط بیرونی در چنین سازمانی، ساده اما متلاطم و سبک راهبردسازی در آن از نوع کارآفرینی راهبردی (میتزبرگ، ۲۰۰۷) است. سازوکارهای کنترلی مورد استفاده در این سازمان از جنس کنترل‌های نتیجه‌محور و اقدامات می‌باشد که عموماً به شیوه‌ای غیررسمی اعمال و تغییر جهت‌های راهبردی نیز مبتنی بر کنترل‌های مستقل از پیش‌بینی دنبال می‌شود. به عبارت دیگر، هیچ طرح تفصیلی از قبل برنامه‌ریزی‌شده‌ای وجود ندارد و شهود کارآفرینانه مبتنی بر آنچه ویتبانک و همکاران (۲۰۰۶) کنترل مستقل از پیش‌بینی می‌نامند، راهنمای عمل قرار می‌گیرد. پیچیده نبودن محیط و ساختار سازمانی، نبود رویه‌ها، قواعد و نظام‌های کنترل رسمی، متمرکز بودن قدرت تصمیم‌گیری در دست یک رهبر کارآفرین و کوچک بودن اندازه سازمان، پیش‌نیازهای لازم برای ظهور نوآوری را براساس آنچه در ادبیات نوآوری به دست آمده است فراهم می‌آورد. پیکربندی شماره (۴)، نمایانگر سازمان‌هایی است که در محیطی پویا و پیچیده فعالیت می‌کنند و فناوری آنها از نوع غیر تکراری و پیچیده است. این سازمان‌ها در مرحله رشد و یا احیاء مجدد قرار دارند و الگوی راهبردسازی آنها از نوع یادگیری راهبردی است. کنترل‌های اعمالی در این نوع سازمان‌ها از نوع کارمندی و فرهنگی می‌باشد، اما این نوع کنترل‌ها با شدت و سختی بسیار مورد تأکید قرار می‌گیرد و بسیاری از سازوکارهای کنترلی نیز به دلیل کوچک نبودن اندازه سازمان و سایر اقتضائات بار شده از طرف سایر عوامل زمینه‌ای، حالت رسمیت به خود گرفته‌اند. چنین سازمان‌هایی دارای ساختار گروهی هستند و عدم تمرکز و تخصص‌گرایی در آنها موج می‌زند.

بر خلاف پیکربندی‌های شماره (۲) و (۳) سازوکارهای هماهنگی در این نوع سازمان از نوع استانداردسازی فرآیندها نیست و برعکس از استاندارد سازی ورودی‌ها در قالب کنترل‌های کارمندی و فرهنگی استفاده می‌شود. این ویژگی‌ها بستر لازم برای شکل‌گیری نوآوری و تقویت آن را فراهم می‌آورد. اما در پیکربندی شماره (۲) به دلیل تأکید زیاد بر کنترل اقدامات، نمی‌توان انتظار بروز نوآوری داشت. در واقع هرگونه

کنترل فرآیندی، ریشه هر گونه خلاقیت را در سیستم می‌خشکاند. بنابراین در پیکربندی شماره (۳) نیز می‌توان انتظار نوآوری بیشتری نسبت به پیکربندی شماره (۲) داشت.

در واقع، بهترین بستر سازمانی برای تقویت نوآوری در پیکربندی شماره (۱) و (۴) نشان داده شده است. در این مقاله، یک نظریه جدید از کنترل سازمانی مبتنی بر رویکرد پیکربندی و نگاه بسته‌ای از کنترل ارائه شده است. همانگونه که در ادبیات مربوط به پژوهش نظری آمده است، اعتبار نتایج چنین پژوهش‌هایی باید مبتنی بر معیارهای متفاوتی مورد ارزیابی قرار گیرد. در واقع همانگونه که پوپر در کتاب منطق اکتشاف علمی خود بیان می‌دارد، در وهله اول باید گزاره‌های تولید شده توسط این نظریه، عاری از تناقض و دارای یک سازگاری درونی باشد و در وهله دوم ابطال‌پذیر و امکان بررسی تجربی آن فراهم باشد. خروجی تولیدی از این نظریه به‌راحتی و از طریق سه شیوه تجربی مختلف قابلیت آزمون دارد. پیشنهادات پژوهش آتی می‌تواند آزمون تجربی چهار پیکربندی به‌دست آمده از طریق تحلیل خوشه‌ای، تحلیل انحراف از پروفایل و تحلیل کیفی مقایسه‌ای (QCA) باشد. یکی از مهمترین پیش‌بینی‌های این نظریه نیز، آن است که عملکرد نوآورانه سازمان‌های دارای پیکربندی (۱) و (۴) بیشتر از سازمان‌های دارای پیکربندی (۲) و (۳) است. این پیش‌بینی نیز به‌راحتی قابلیت آزمون و ابطال‌پذیری را دارد.

References

۷- منابع

- Abdel-Kader, M. & Luther, R., 2008. The impact of firm characteristics on management accounting practices: a UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review*, 40(1), p. 2-27.
- Abernethy, M. A., Bouwens, J. & Van Lent, L., 2004. Determinants of control system design in divisionalized firms. *The Accounting Review*, 79(3), pp. 545-570.
- Abernethy, M. A., Bouwens, J. & Van Lent, L., 2010. Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, 21(1), pp. 2-16.
- Abernethy, M. A. & Brownell, P., 1999. The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, organizations and society*, 24(3), pp. 189-204.
- 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), pp. 569-606.
- Abernethy, M. & Brownell, P., 1997. Management control systems in research and development organizations: the role of accounting, behavior and personnel controls. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3/4), pp. 233-248.
- Ahrens, T. & Chapman, C., 2002. The Structuration of Legitimate Performance Measures and Management: Day-to-Day Contests of Accountability in a U.K. Restaurant Chain. *Management Accounting Research*, 13(2), pp. 1-21.
- Allen, T., 1977. Communications, Technology Transfer, and the Role of Technical Gatekeeper. *R&D Man-*

agement, p. 14–21.

Amabile, T., 1996. *Creativity in context: Update to the Social Psychology of Creativity*. S.I.:Westview Press.

Analoui, F., 2001. What motivates senior managers?: The case of Romania. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), p. 324–340.

Anderson, N., Potočník, K. & Zhou, J., 2014. Innovation and Creativity in Organizations A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), pp. 1297-1333.

Anderson, P. et al., 1999. Introduction to the special issue: Applications of complexity theory to organization science. *Organization Science*, 10(3), pp. 233-236.

Anthony, R., 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Harvard University.

Ashby, W., 1960. *Design for a Brain*. s.l.:Springer Science & Business Media.

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), pp. 399-421.

Baer, M., 2010. The strength-of-weak-ties perspective on creativity: A comprehensive examination and extension. *Journal of Applied Psychology*, Volume 95, pp. 592-601.

Baer, M., 2012. Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, Volume 55, pp. 1102-1119.

Baer, M., 2012. Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, Volume 55, pp. 1102-1119.

Baer, M. & Oldham, G. R., 2006. The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, Volume 91, pp. 963-970.

Bedford, D. S. & Malmi, T., 2015. Configurations of Control: An Exploratory Analysis. *Managing Accounting Research*, Volume 27, pp. 2-26.

Benson, J. & Hagtvet, K., 1996. The interplay among design, data analysis, and theory in the measurement of coping. In: *Handbook of coping: Theory, research, applications*. New York: John Wiley, pp. 83-106.

Berry, A. J., Broadbent, J. & Otley, D. T., 1995. *Managerial Control: Theories, Issues and Practices*. London: Macmillan.

Bisbe, J. & Malagueño, R., 2012. Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments?. *Management Accounting Research*, 23(4), pp. 296-311.

Bisbe, J. & Otley, D., 2004. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, organizations and society*, 29(8), pp. 709-737.

Bledow, R. et al., 2009. *A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity*, *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, Volume 2, pp. 305-337.

Brownell, P. & Merchant, K., 1990. The budgetary and performance influences of product standardization and manufacturing process automation. *Journal of Accounting Research*, 28(2), p. 388–397.

Burns, T. & Stalker, G., 1961. *The management of innovation*. London: Tavistock.

Burns, W. J. & Waterhouse, J. H., 1975. Budgetary control and organizational structure. *Journal of Account-*

- ing Research*, 13(2), pp. 177-203.
- Burton, R. M. & Obel, B., 2004. *Strategic organizational diagnosis and design: The dynamics of fit*. s.l.:Springer Science Business Media.
- Camison-Zornoza, C., Lapiedra-Alcami, R., Segarra-Cipres, M. & Boronat-Navarro, M., 2004. A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization Studies*, Volume 25, pp. 331-361.
- Cardinal, L. B., 2001. Technological innovation in the pharmaceutical industry: managing research and development using input, behavior, and output controls. *Organization Science*, Volume 12, p. 19-36.
- 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), pp. 411-431.
- Chapman, C. S., 1997. Reflections on a contingent view of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 22, p. 189-205.
- Chenhall, R., 2003. Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 28, p. 127-168.
- Chenhall, R. H., 2005. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), p. 395-422.
- 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), pp. 243-264.
- Chenhall, R. H. & Morris, D., 1986. The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *Accounting Review*, 61(1), p. 16-35.
- Chenhall, R. H. & Morris, D. E. I. G. A. N., 1995. Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations. *Omega*, 23(5), pp. 485-497.
- Child, J., 1973. Strategies of control and organizational behavior. *Administrative Science Quarterly*, 18(1), pp. 1-17.
- Choi, J. N., Anderson, T. A. & Veillette, A., 2009. Contextual inhibitors of employee creativity in organizations: The insulating role of creative ability. *Group Organization Management*, Volume 34, pp. 330-357.
- Choi, J. N. & Chang, J. Y., 2009. Innovation implementation in the public sector: An integration of institutional and collective dynamics. *Journal of Applied Psychology*, Volume 94, pp. 245-253.
- Choi, J. N. & Price, R. H., 2005. The effects of person-innovation fit on individual responses to innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 78, pp. 83-96.
- Christensen, C., 1997. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. s.l.:Harvard Business Review Press.
- Clark, K. & Fujimoto, T., 1991. *Product Development Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O. & Parker, G., 2002. Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 75, pp. 409-422.
- Cohendet, P. & Simon, L., 2007. Playing across the playground: Paradoxes of knowledge creation in the videogame firm. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 28, pp. 587-605.

- Collier, P. M., 2005. Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting. *Management Accounting Research*, 16(3), p. 321–339.
- Daft, R. L. & Macintosh, N. B., 1984. The nature and use of formal control systems for management control and strategy implementation. *Journal of Management*, 10(1), pp. 43-66.
- Damanpour, F., 1991. Organizational innovation: ameta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), p. 555–590.
- Damanpour, F., 2010. An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations. *British Journal of Management*, Volume 21, pp. 996-1010.
- Davila, A., 2005. An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(3), p. 223–248.
- Davila, T., 2000. An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, organizations and society*, 25(4), pp. 383-409.
- Dent, J. F., 1990. Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1), pp. 3-25.
- Ditillo, A., 2004. Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: the role of management control systems as knowledge integration mechanisms. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3/4), p. 401– 421.
- Donaldson, L., 1996. *For positivist organization theory: proving the hard core*. London: Sage.
- Donaldson, L., 2001. *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Doty, H., Glick, W. H. & Huber, G. P., 1993. Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, Volume 36, p. 1196–1250.
- Dougherty, D., 1992. Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3(2), p. 179–202.
- Dougherty, D. & Hardy, C., 1996. Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, 39(5), pp. 1120-1153.
- Drazin, R. & Van De Ven, A. H., 1985. Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), p. 514–539.
- Dunk, A. S., 1992. Reliance on budgetary control, manufacturing process automation and production subunit performance: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, 17(3-4), p. 195–203.
- Durden, C. & Perera, H., 2010. Towards control using strategic navigation in turbulent organisational environments. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 6(4), pp. 397-421.
- Eisenhardt, K. M., 1989. Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. M., 2002. Has strategy changed?. *MIT Sloan Management Review*, 43(2), pp. 88-91.
- Elliot, A. J. & Church, M. A., 1997. A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, Volume 72, pp. 218-232.
- Ezzamel, M., 1990. The impact of environmental uncertainty, managerial autonomy and size on budget characteristics. *Management Accounting Research*, Volume 1, p. 181–197.
- Ferreira, A. & Otley, D., 2009. The design and use of management control systems: an extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, Volume 20, p. 263–282.

- Fisher, J., 1995. Contingency-based research on management control systems: categorisation by level of complexity. *Journal of Accounting Literature*, Volume 14, p. 24-53.
- Flamholtz, E., 1996. Effective organizational control: a framework, applications, and implications. *European Management Journal*, 14(6), pp. 596-611.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K. & Tsui, A. S., 1985. Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), pp. 35-50.
- Flamholtz, E. G. & Randle, Y., 2000. *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. s.l.:John Wiley Sons.
- Galbraith, I. R., 1973. *Designing complex organizations*, Reading. s.l.:MA: Addison-Wesley.
- George, J. M., 2007. Creativity in organizations. *The Academy of Management Annals*, Volume 1, pp. 439-477.
- Gerdin, J., 2005. Management accounting system design in manufacturing departments: an empirical investigation using a multiple contingencies approach. *Accounting, Organizations and Society*, 30(2), pp. 99-126.
- Gilson, L. L. & Shalley, C. E., 2004. A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, Volume 30, pp. 453-470.
- Gong, Y., Huang, J. & Farh, J., 2009. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, Volume 52, pp. 765-778.
- Goold, M. & Quinn, J. J., 1990. The paradox of strategic controls. *Strategic Management Journal*, 11(1), pp. 43-57.
- Gordon, L. A. & Narayanan, V. K., 1984. Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 1, p. 33-47.
- Grabner, I. & Moers, F., 2013. Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6), pp. 407-419.
- Greiner, L. E., 1972. *Evolution and revolution as organizations grow*. Harvard Business Review, Volume 50, p. 37-46.
- Gresov, C. & Drazin, R., 1997. *Equifinality: Functional equivalence in organization design*. Academy of management review, 22(2), pp. 403-428.
- Greve, H. R., 2003. A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding. *Academy of Management Journal*, Volume 46, pp. 685-702.
- Haustein, E., Luther, R. & Schuster, P., 2014. Management control systems in innovation companies: a literature based framework. *Journal of Management Control*, 24(4), pp. 343-382.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D. & Zhou, J., 2009. A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, Volume 52, pp. 280-293.
- Hirst, M. K., 1981. Accounting information and the evaluation of subordinate performance: a situational approach. *Accounting Review*, 56(4), p. 771-784.
- Hofer, C. W., 1975. Toward a contingency theory of business strategy. *Academy of Management Journal*, 18(4), pp. 784-810.

- Howard-Grenville, J. A., 2003. *Making it work: The resilience of organizational routines*, s.l.: Boston University.
- Hulsheger, U. R., Anderson, N. & Salgado, J. F., 2009. Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, Volume 94, pp. 1128-1145.
- Janssen, O. & Van Yperen, N., 2004. Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, Volume 47, pp. 368-384.
- Jung, D. I., Chow, C. & Wu, A., 2003. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, Volume 14, pp. 525-544.
- Jung, D., Wu, A. & Chow, C. W., 2008. Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, Volume 19, pp. 582-594.
- Karim, S., 2009. Business unit reorganization and innovation in new product markets. *Management Science*, Volume 55, pp. 1237-1254.
- Karreman, D., Sveningsson, S. & Alvesson, M., 2002. The return of the machine bureaucracy? Management control in the work settings of professionals. *International Studies of Management Organization*, 32(2), p. 70-92.
- Ketchen, D. J., Boyd, B. K. & Bergh, D. D., 2008. Research methodology in strategic management: Past accomplishments and future challenges. *Organizational Research Methods*.
- Khandwalla, P., 1977. *Design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kloot, L., 1997. Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management Accounting Research*, 8(1), pp. 47-73.
- Kober, R., Ng, J. & Paul, B. J., 2007. The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, 18(4), pp. 425-452.
- Langfield-Smith, K., 1997. Managerial control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 22, pp. 207-232.
- Lawrence, P. & Lorsch, J., 1967. *Organization and environment*. Homewood: Irwin
- Lynham, S., 2000. Theory building in the human resource development profession. *Human Resource Development Quarterly*, 11(2), pp. 159-178.
- Lynham, S. A., 2002. The general method of theory-building research in applied disciplines. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), pp. 221-241.
- Madjar, N., 2008. Emotional and informational support from different sources and employee creativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 81, pp. 83-100.
- Malmi, T. & Brown, D., 2008. Management control systems as a package – opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, Volume 19, p. 287-300.
- Marginson, D., 2002. Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a UK organization. *Strategic Management Journal*, Volume 23, pp. 1019-1031.
- Martinez-Sanchez, A., Vela-Jimenez, M., Perez-Perez, M. & De-Luis-Carnicer, P., 2011. The dynamics of labour flexibility: Relationships between employment type and innovativeness. *Journal of management*

- Studies*, Volume 48, pp. 715-736.
- McGrath, R. G. & MacMillan, I. C., 1995. Discovery driven planning. *Harvard Business Review*, 73(4), pp. 44-54.
- Merchant, K. A., 1981. The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *Accounting Review*, 56(4), p. 813-829.
- Merchant, K. A., 1984. Influences on departmental budgeting: an empirical examination of a contingency model. *Accounting, Organizations and Society*, 9(3-4), p. 291-307.
- Merchant, K. A., 1985. *Control in business organizations*. Cambridge: Ballinger.
- Merchant, K. A. & Otley, D. T., 2006. *A review of the literature on control and accountability*. In: *The handbook of management accounting research*. s.l.:Elsevier Press.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A., 2012. *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow: Pearson Education.
- Merton, R. K., 1967. *On theoretical sociology*. New York: Free Press.
- Merton, R. K., 1968. *Social theory and social structure*. s.l.:Simon and Schuster.
- Meyer, A., Tsui, A. & Hinings, C. R., 1993. Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, Volume 36, pp. 1175-1195.
- Miles, R. E. & Snow, C. C., 1978. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. & Friesen, H., 1984. *Organizations, a quantum view*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., 1979. *The structuring of organization: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., 1989. *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. s.l.:Simon and Schuster.
- Mintzberg, H., 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H., 2007. *Tracking strategies: Toward a general theory*. s.l.:Oxford University Press.
- Miron-Spektor, E., Erez, M. & Naveh, E., 2011. The effect of conformist and attentive-to-detail members on team innovation: Reconciling the innovation paradox. *Academy of Management Journal*, Volume 54, pp. 740-760.
- Moore, K. & Yuen, S., 2001. Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26(4), pp. 351-389.
- Mundy, J., 2010. Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), pp. 499-523.
- Nilsson, F., Olve, N. G. & Parment, A., 2011. *Controlling for competitiveness: Strategy formulation and implementation through management control*. s.l.:Copenhagen Business School Press DK.
- Otley, D., 1980. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), p. 413-428.
- Otley, D. & Berry, A., 1980. Control, organization and accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 5(2), p. 231-244.
- Otley, D., Broadbent, J. & Berry, A., 1995. Research in management control: an overview of its development. *British Journal of management*, 6(S1), pp. S31-S44.

- Otley, D. T., 1999. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), p. 363–382.
- Ouchi, W., 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), p. 833–848.
- Ouchi, W. G., 1978. The transmission of control through organizational hierarchy. *Academy of Management Journal*, Volume 21, p. 173–192.
- Patterson, M. G. et al., 2005. Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 26, pp. 379-408.
- Pech, R. J. & Durden, G., 2003. Manoeuvre warfare: a new military paradigm for business decision making. *Management Decision*, 41(2), pp. 168-179.
- Perdomo-Ortiz, J., González-Benito, J. & Galende, J., 2006. Total quality management as a forerunner of business innovation capability. *Technovation*, 26(10), p. 1170–1185.
- Perrow, C., 1970. *Organizational analysis: A sociological view*. London: Tavistock.
- Perrow, C., 1986. Economic theories of organization. *Theory and society*, 15(1), pp. 11-45.
- Perry-Smith, J. & Shalley, C. E., 2003. The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, Volume 28, pp. 89-106.
- Preble, J. F., 1992. Towards a Comprehensive System of Strategic Control. *Journal of Management Studies*, 29(4), pp. 391-408.
- Quinn, J. B., 1980. *Strategies for change: Logical incrementalism*. s.l.:Irwin Professional Publishing.
- Raja, U. & Johns, G., 2010. The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors and creativity. *Human Relations*, Volume 63, pp. 981-1005.
- Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A., 2011. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, Volume 22, pp. 956-974.
- Samuel, Y. & Mannheim, B. F., 1970. A multidimensional approach toward a typology of bureaucracy. *Administrative Science Quarterly*, pp. 216-228.
- Schreyögg, G. & Steinmann, H., 1987. Strategic control: a new perspective. *Academy of Management Review*, 12(1), pp. 91-103.
- Shin, S. J. & Zhou, J., 2003. Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, Volume 46, pp. 703-714.
- Shipton, H. J. et al., 2006. When promoting positive feelings pays: Aggregate job satisfaction, work design features, and innovation in manufacturing organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Volume 15, pp. 404-430.
- Simons, R., 1987. Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations & Society*, 12(4), p. 357–374.
- Simons, R., 1990. The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 15, p. 127–143.
- Simons, R., 1991. Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, Volume 12, p. 49–62.
- Simons, R., 1994. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, Volume 15, p. 169–189.

- Simons, R., 1995. *Levers of Control*. Boston: Harvard Business School Press.
- Simons, R., 2000. *Performance measurement and control systems for implementing strategies*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Snell, S. A., 1992. Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of management Journal*, 35(2), pp. 292-327.
- Speklé, R. F., 2001. Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26(4), pp. 419-441.
- Stacey, R., 1991. *The chaos frontier: creative strategic control for business*. s.l.:Butterworth-Heinemann.
- Stacey, R., 2011. *Strategic management and organizational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organizations*. Harlow: Pearson Education, Ltd..
- Stacey, R. D., 1996. *Complexity and creativity in organizations*. s.l.:Berrett-Koehler Publishers.
- Su, S., Baird, K. & Schoch, H., 2014. The moderating effect of organizational life cycle stages on the association between the interactive and diagnostic approaches to using controls with organizational performance. *Management Accounting Research*, Volume 26, pp. 40-53.
- Tessier, s. & Otely, D., 2012. A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, Volume 23, p. 171–185.
- Thompson, J. D., 1967. *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. s.l.:New York: Mc GrawHill .
- Tushman, M. L., 1997. Winning through innovation. *Strategy & Leadership*. 25(4), pp. 14-19.
- Tushman, M. L. & O'Reilly III, C. A., 1997. *Winning through innovations*. s.l.:Harvard Business Review Press.
- Vogus, T. J. & Welbourne, T. M., 2003. Structuring for high reliability: HR practices and mindful processes in reliability-seeking organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 24, pp. 877-903.
- Weick, K. E., 1987. Organizational culture as a source of high reliability. *California Management Review*, 29(2), p. 112–127.
- Whetten, D. A., 2002. Modelling-as-theorizing: A systematic methodology for theory development. *Essential skills for management research*, Volume 45.
- Widener, S., 2007. An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 32, p. 757–788.
- Wilkins, A. L. & Ouchi, W. G., 1983. Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), p. 468–481.
- Williams, C. & van Triest, S., 2009. The impact of corporate and national cultures on decentralization in multinational corporations. *International Business Review*, 18(2), p. 156–167.
- Williams, J. J., Macintosh, N. B. & Moore, J. C., 1990. Budget related behavior in public sector organizations: some empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 15(3), p. 221–246.
- Williamson, O. E., 1975. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S. & Sarasvathy, S. D., 2006. What to do next? The case for non predictive strategy. *Strategic management journal*, 27(10), pp. 981-998.
- Wong, A., Tjosvold, D. & Liu, C., 2009. Innovation by teams in Shanghai, China: Cooperative goals for

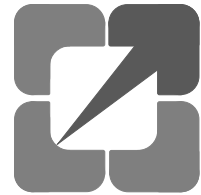
- group confidence and persistence. *British Journal of Management*, Volume 20, pp. 238-251.
- Woodward, J., 1965. *Industrial organization: theory and practice*. London: Oxford University Press.
- Yang, B., 2002. Meta-analysis research and theory building. *Advances in developing human resources*, 4(3), pp. 296-316.
- Zhang, X. & Bartol, K. M., 2010. The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment. *Journal of Applied Psychology*, Volume 95, pp. 862-873.
- Zhang, Z., Hempel, P. S., Han, Y. & Tjosvold, D., 2007. Transactive memory system links work team characteristics and performance. *Journal of Applied Psychology*, Volume 92, pp. 1722-1730.
- Zhou, J. et al., 2009. Social networks, personal values, and creativity: Evidence for curvilinear and interaction effects. *Journal of Applied Psychology*, Volume 94, pp. 1544-1552.
- حسینی، م.، رضائیان، ع.، قره چه، م. & پریزادی، ع.، ۱۳۹۳. توسعه یک چارچوب مفهومی جدید از نظامهای نظارت سازمانی مبتنی بر نگاه بسته ای. چشم انداز مدیریت بازرگانی، ۲۰(۵۳).

1. Emergent
2. Traits
3. Goal orientations
4. Cybernetics
5. Control mechanisms as package
6. Monitoring
7. Object of control

۸ منظور از استفاده تعاملی، دسته‌بندی پیشنهادشده از سوی سایمونز (۱۹۹۵) است که طریقه استفاده از نظام‌های نظارتی را شامل دو دسته استفاده تشخیصی (Diagnostic) و تعاملی (Interactive) می‌داند. هنگامی که از یک نظام نظارتی به صورت تشخیصی استفاده می‌شود، هدف تنها مقایسه عملکرد واقعی با عملکرد مورد انتظار و شناسایی انحرافات عملکردی است. اما استفاده تعاملی از یک نظام نظارتی، به معنی استفاده از داده‌های مورد نیاز توسط یک ابزار نظارتی در قالب نشست‌های چهره‌به‌چهره و تعاملی به منظور شناسایی عدم اطمینان‌های راهبردی است که می‌تواند اعتبار اهداف و راهبردهای وضع شده را به چالش کشیده و آنها را بی اعتبار سازد.

9. Holistic
10. Modularity
11. synthesis

۱۲. مالمی و براون (۲۰۰۸) معتقدند توسعه هر چارچوب مفهومی مبتنی بر نگاه بسته‌ای از نظارت، مستلزم ارائه راه‌حل برای چهار چالش است. این چهار چالش عبارتند از: ۱) تعریفی روشن از بسته نظارت، ۲) مشخص نمودن اجزاء بسته نظارت، ۳) مشخص نمودن روابط میان سازوکارهای زیر مجموعه بسته نظارت و ۴) امکانپذیر بودن بررسی تجربی چارچوب مفهومی مبتنی بر نگاه بسته‌ای. حسینی و همکاران (۱۳۹۳) علاوه بر در نظر گرفتن این چالش‌ها، چالش پنجمی شامل در نظر گرفتن دژکارکردهای سازوکارهای نظارتی را نیز به پیروی از نظریات مرتون (۱۹۶۷) در نظر گرفته و از طریق ارائه راه حل برای هر کدام از این چالش‌ها، چارچوب مفهومی جدید خود از بسته نظارت سازمان را ارائه می‌دهند.



مدیریت نوآوری

نشریه علمی - پژوهشی

مدیریت نوآوری

سال سوم، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۳

صفحه ۵۲-۳۳

بررسی رابطه متقابل نوآوری درک شده سازمانی با سایر مولفه های جو سازمانی در کارکنان ستاد شرکت برق منطقه ای خراسان

سعید مرتضوی^۱، علیرضا خوراکیان^۲، الهه ناصری نژاد^{۳*}، علی معماری^۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۳/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۳/۶

چکیده

مفهوم نوآوری درک شده سازمانی به درک کارکنان از حمایت سازمان از نوآوری می پردازد که باعث افزایش رضایت و تعهد کارکنان می شود. پژوهشگران در پژوهش های خود اثر عوامل سازمانی بر نوآوری درک شده سازمانی را بررسی کرده اند. پژوهش حاضر با هدف بررسی میزان اثر جو سازمانی و ابعاد آن بر نوآوری درک شده سازمانی با توجه به نقش جنسیت به عنوان یک متغیر تعدیلگر انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را ۱۵۰ نفر از کارشناسان ستادی شرکت برق منطقه ای خراسان تشکیل می دهند. برای جمع آوری داده ها از ابزار پرسشنامه استفاده شده و روایی آن به صورت محتوایی و تحلیل عاملی مورد تایید قرار گرفته است. برای پردازش داده ها از نرم افزارهای آماری SPSS و AMOS استفاده شد. یافته های حاصل از آزمون مدل نشان داد که فقط سه بعد جو سازمان شامل خودمختاری، انسجام و اعتماد اثر مثبتی بر نوآوری درک شده سازمانی دارند و میان جو سازمانی و نوآوری درک شده رابطه بسیار قوی وجود دارد. همچنین فرض نقش تعدیلگری جنسیت کارکنان در رابطه میان جو سازمانی و نوآوری درک شده سازمانی مورد تایید واقع نشد.

واژگان کلیدی: جو سازمانی، خودمختاری، انسجام، نوآوری درک شده سازمانی

۱- استاد گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

۲- استادیار گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

*۳- دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران/نویسنده عهده دار مکاتبات el.na0308@gmail.com

۴- کارشناس ارشد برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی تهران