

Identifying Strategic Control Components at the Network Level: A Meta-Synthesis Approach

Hashem Aghazadeh^{1*}, Pooyan Shahhosseini², Mohammadali Shahhoseini³, Hannan Amoozad Mahdiraji⁴

1. Associate Prof., Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. Ph.D. Candidate, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
3. Prof., Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
4. Associate Prof., Birmingham Business School, University of Birmingham, Birmingham, UK

Received: 09/01/2026

Accepted: 30/01/2026

Corresponding Author email: haghazade@ut.ac.ir

Abstract

Background: In today's global and competitive markets, creating business networks is considered an effective strategy; however, these relationships often involve cooperation and competition, which require a careful balance to maintain mutual benefit and stability; hence, managing these complex relationships requires strategic control systems at the network level.

Objective: The present study was conducted with the aim of identifying the components of strategic control at the network level using the meta-synthesis method.

Research Methodology: This study is applied in terms of purpose and analytical-descriptive in terms of method. The meta-synthesis method was conducted using the seven steps of Sandelowski and Barroso's (2007) method. Documents were extracted from domestic and foreign databases in the period 2000 to 2025. A total of 435 domestic and foreign articles were found, and based on the article acceptance criteria and research quality assessment using the Critical Assessment Skills program, 38 documents were finally selected for coding, analysis, and review. In order to measure reliability and quality control, the Kappa method was used, the value of which was at the desired level in the present study. Coding of documents in the form of primary concepts, subcategories, and main categories was carried out by Max Quda 20 software.

Findings: Based on the findings, strategic control components at the network level were extracted based on 120 primary concepts, 30 subcategories, and 8 main categories including control of network social capabilities, control of network collaborative capabilities, control of network knowledge and information systems, control of strategy formulation in the network, control of network institutional environment, control of strategy implementation in the network, control of network internal results, and control of network external results.

Conclusion: According to the results of the present study, strategic control at the network level is not limited to monitoring performance, but also includes creating synergies between the social, participatory, informational, and institutional capabilities of the network. The research findings, by providing a comprehensive picture of strategic control mechanisms in networks, explain the internal dimensions and outputs of the network system in an integrated manner and can be a scientific basis for guiding and improving the functioning of networks. The research findings can be used as a practical tool for network managers and policymakers to design control mechanisms, align interactions between actors, and improve the effectiveness and dynamism of networks.

Originality: The findings of this study, given the limited evidence to date, have significant implications and make an important contribution to the strategic control and network literature. By providing an integrated model of strategic control components at the network level, this research covers the gap in the literature and, by integrating scattered research findings and focusing on network-level characteristics, considers the flexibility needed to adapt to dynamic and uncertain network environments.

Keywords: Strategic control, network, collaboration, meta-synthesis



شناسایی مولفه‌های کنترل استراتژیک در سطح شبکه: رویکرد فراترکیب

هاشم آقازاده^{1*}، پویان شاه حسینی²، محمدعلی شاه حسینی³، حنان عموزاد مهدیرجی⁴

1. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
2. دانشجوی دکتر، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
3. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
4. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه بیرمنگام، بیرمنگام، انگلستان.

پذیرش: 1404/11/10

دریافت: 1404/10/19

ایمیل نویسنده مسئول: haghazade@ut.ac.ir

چکیده

زمینه پژوهش: در بازارهای جهانی و رقابتی امروز، ایجاد شبکه‌های تجاری یک استراتژی مؤثر محسوب می‌شوند؛ با این حال، این روابط اغلب شامل همکاری و رقابت است که نیاز به تعادل دقیق برای حفظ سود و ثبات متقابل دارد؛ از این رو مدیریت این روابط پیچیده، نیازمند سیستم‌های کنترل استراتژیک در سطح شبکه است.

هدف پژوهش: تحقیق حاضر با هدف شناسایی مولفه‌های کنترل استراتژیک در سطح شبکه با روش فراترکیب انجام شد.

روش‌شناسی پژوهش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش انجام، تحلیلی-توصیفی است. روش فراترکیب با استفاده از گام‌های هفت‌گانه روش سندلوسکی و باروسو (2007) انجام شد. اسناد از طریق پایگاه‌های داده داخلی و خارجی در بازه زمانی 2000 تا 2025 (1380 تا 1404) استخراج شدند. در مجموع 435 مقاله داخلی و خارجی یافت شد که بر اساس معیارهای پذیرش مقاله و بررسی کیفیت پژوهش‌ها با استفاده از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی، در نهایت 38 سند برای کدگذاری، تحلیل و بررسی گزینش شد. به منظور سنجش پایایی و کنترل کیفیت، از روش کاپا استفاده شده است که مقدار آن در پژوهش حاضر در سطح مطلوب قرار گرفته است. کدگذاری اسناد در قالب مفاهیم اولیه، مقوله‌های فرعی و اصلی توسط نرم‌افزار مکس کیودا 20 صورت گرفت.

یافته‌های پژوهش: بر اساس یافته‌ها مولفه‌های کنترل استراتژیک در سطح شبکه مبتنی بر 120 مفهوم اولیه، 30 مقوله فرعی و 8 مقوله اصلی شامل کنترل قابلیت‌های اجتماعی شبکه، کنترل قابلیت‌های مشارکتی شبکه، کنترل دانش و سیستم اطلاعات شبکه، کنترل تدوین استراتژی در شبکه، کنترل محیط نهادی شبکه، کنترل اجرای استراتژی در شبکه، کنترل نتایج داخلی شبکه و کنترل نتایج خارجی شبکه استخراج شدند.

نتیجه‌گیری: بر اساس نتایج پژوهش حاضر، کنترل استراتژیک در سطح شبکه تنها به نظارت بر عملکرد محدود نمی‌شود، بلکه شامل ایجاد هم‌افزایی میان قابلیت‌های اجتماعی، مشارکتی، اطلاعاتی و نهادی شبکه است. یافته‌های پژوهش با ارائه تصویری جامع از سازوکارهای کنترل استراتژیک در شبکه‌ها، ابعاد درونی و بیرونی نظام شبکه‌ای را به صورت یکپارچه تبیین کرده و می‌تواند مبنایی علمی برای هدایت و بهبود کارکرد شبکه‌ها باشد. یافته‌های پژوهش می‌تواند به‌عنوان ابزاری عملی برای مدیران شبکه‌ها و سیاست‌گذاران جهت طراحی سازوکارهای کنترل، هم‌راستاسازی تعاملات میان بازیگران و ارتقای اثربخشی و پویایی شبکه‌ها به کار رود.

نوآوری پژوهش: یافته‌های این مطالعه، با توجه به شواهد محدود تا به امروز، پیامدهای قابل توجه و سهم مهمی در ادبیات کنترل استراتژیک و شبکه دارد. این پژوهش با ارائه یک مدل یکپارچه از مولفه‌های کنترل استراتژیک در سطح شبکه با رویکرد فراترکیب، خلأ موجود در ادبیات را پوشش می‌دهد و با تجمیع یافته‌های پراکنده پژوهش‌ها و تمرکز بر ویژگی‌های سطح شبکه، انعطاف‌پذیری مورد نیاز برای سازگاری با محیط‌های پویا و نامشخص شبکه‌ها را در نظر می‌گیرد.

واژه‌های کلیدی: کنترل استراتژیک، شبکه، همکاری، فراترکیب.

مقدمه

تغییرات سریع فناوری، افزایش رقابت جهانی و تحولات ناگهانی در تقاضای مشتریان، سازمان‌ها را ملزم می‌سازد تا به‌طور مداوم استراتژی‌های خود را بازنگری و اصلاح کنند (حسن زاده و همکاران، 1404). در بازارهای جهانی و رقابتی امروز، موفقیت سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای با توانایی در مدیریت استراتژی‌ها و اتحادهای مشارکتی مرتبط است. در این زمینه ایجاد شبکه‌های تجاری یک استراتژی مؤثر محسوب می‌شوند؛ شبکه‌های تجاری، سازمان‌ها را برای تبادل دانش اطلاعات، خدمات یا امکانات تجاری و فناوری، به اشتراک گذاشتن سرمایه‌گذاری‌ها و همچنین ریسک‌ها و همکاری در توسعه محصول یا بازار گرد هم می‌آورند (پاستور، ریچاردی و توماسو¹ 2020). شبکه‌های تجاری، استفاده از پتانسیل ارتباطات و بهره‌برداری از شبکه‌های در دسترس یکی از موضوعات اصلی در کسب‌وکار به‌شمار می‌رود (هرندی و ابوطالب، 1403). بنابراین، مدل سازمانی شبکه‌ای مسیری ترجیحی برای تحریک توسعه کسب‌وکار و رشد اقتصادی در سطوح بین‌المللی، ملی و منطقه‌ای بوده و جزء حیاتی استراتژی سازمان‌ها در محیط پیچیده، نامشخص و دشوار امروزی به‌شمار می‌روند (پاستور و همکاران، 2020). به‌طور کلی شبکه روابط بین سازمانی در جستجوی نتایج سودمند متقابل برای طرفینی که با هم همکاری می‌کنند، ایجاد می‌شوند (پازتو و بورن²، 2021). با این حال این روابط اغلب شامل همکاری و رقابت است که نیاز به تعادل دقیق برای حفظ سود و ثبات متقابل دارد؛ از این رو مدیریت این روابط پیچیده، نیازمند سیستم‌های کنترل استراتژیک در سطح شبکه است (جوهرانسون و جیسن ستربرگ³، 2025). کنترل استراتژیک را می‌توان به‌عنوان یک رویکرد کنترلی توصیف کرد که به‌طور خاص بر اجرای استراتژی و نظارت بر پیشرفت استراتژیک متمرکز است. کنترل استراتژیک شامل تأثیرگذاری بر رفتارها و تصمیمات، و همسوسازی مکانیسم‌های کنترل با اهداف سازمانی است (بشناتی⁴ و همکاران، 2024). طراحی و اجرای مکانیسم‌های کنترل استراتژیک، ابزاری مهم جهت تحقق اهداف شرکت و تضمین هم‌افزایی، می‌باشد (سیفی‌زاده، رو و مقدم⁵، 2020). دستیابی به ارزش مشترک در شبکه تجاری نیز، مستلزم استفاده از ابزارهای چندبعدی و سیستم‌های نظارت مستمر است که داده‌های بلادرنگ و پیش‌بینی‌کننده را برای سازگاری با شرایط در حال تحول در بر گیرند (لاواراتو⁶، 2025). از آنجایی که امروزه محیط متلاطم و پویا، چه در محیط و چه در استراتژی، بیش از پیش تغییر می‌کند، نیاز به شناسایی ابزارهای تکامل‌یافته سیستم کنترل استراتژیک برای دستیابی به پیوند بهتر با استراتژی‌های تجاری و اطمینان از در نظر گرفتن تمام مشخصات عملکرد توسط آنها وجود دارد (ایانون و انششی⁷، 2025).

علی‌رغم اهمیت موضوع، مرور ادبیات حاکی از وجود شکافی در زمینه کنترل استراتژیک در سطح شبکه است؛ مدل‌های موجود اغلب در زمینه کنترل استراتژیک سازمانی صورت گرفته‌اند و ویژگی‌های سطح شبکه را در نظر نمی‌گیرند (زارع و همکاران، 1404؛ خاشعی و همکاران، 1403؛ ایانون و انششی، 2025). به‌منظور تحقق اهداف مورد نظر، مفاهیم این مدل‌ها باید برای پاسخگویی به چالش‌ها و الزامات منحصر به فرد شبکه‌های بین سازمانی تطبیق داده شوند. علاوه بر این نیاز به چارچوبی وجود دارد که امکان تجزیه و تحلیل پویایی‌های درون اکوسیستم‌های کسب‌وکارها را فراهم کند (بوهنساک⁸ و همکاران، 2024). با این حال مدل‌های فعلی تمایل به ایستا بودن دارند (فلانسچگر، هینزلمان و مسر⁹، 2023) و به‌طور کافی انعطاف‌پذیری مورد نیاز برای سازگاری با محیط‌های پویا و نامشخص شبکه‌ها را در نظر نمی‌گیرند. برای پوشش شکاف‌های موجود، رویکردی دقیق‌تر با تمرکز بر ویژگی‌های سطح شبکه مورد نیاز است.

با عنایت به پیچیدگی شبکه‌ها، فعالیت‌های وظیفه‌ای متعدد، گستره روابط، و تحقق اهداف چندگانه، شبکه‌های تجاری دارای ویژگی‌های منحصر به فرد بوده و این امر لزوم توجه ویژه به بهبود کنترل استراتژیک در شبکه‌ها و شناسایی ابعاد کنترل

¹ Pastore, Ricciardi & Tommaso

² Pazetto & Beuren

³ Johansson & Jebsen Setterberg

⁴ Bchennaty

⁵ Seifzadeh, Rowe & Moghaddam

⁶ Lavorato

⁷ Iannone & Anceschi

⁸ Bohnsack

⁹ Flanschger, Heinzlmann & Messner

استراتژیک در سطح شبکه، را برجسته می‌سازد. با این حال اغلب شبکه‌های تجاری به دلیل موارد فوق، با چالش‌هایی در همسوسازی اهداف، کنترل رفتار و عملکرد اعضا، مدیریت جریان دانش و اطلاعات، و سنجش نتایج داخلی و خارجی شبکه مواجه‌اند. سازمان‌ها فاقد یک چارچوب یکپارچه و کاربردی برای کنترل استراتژیک شبکه‌ای هستند که بتواند سازوکارهای تعاملی، مشارکتی و نهادی شبکه را به‌طور همزمان پوشش دهد. این کمبود موجب کاهش اثربخشی همکاری‌ها، افزایش تعارضات، اختلال در تصمیم‌سازی و ضعف در تحقق اهداف مشترک شبکه می‌شود. بنابراین، نیاز عملیاتی به شناسایی و تدوین مولفه‌های کلیدی کنترل استراتژیک در سطح شبکه، به‌عنوان چارچوبی عملیاتی و قابل پیاده‌سازی، کاملاً ملموس است تا بتواند به مدیران و ذی‌نفعان شبکه‌ها در هدایت، پایش و بهبود پویایی شبکه‌ای کمک کند. با توجه به پراکندگی و عدم انسجام در یافته‌های مطالعات فعلی، این پژوهش در تلاش است تا با اتخاذ رویکرد فراترکیب فهم عمیق‌تری از موضوع را با ادغام مطالعات فراهم سازد. در این راستا سوال اصلی پژوهش به‌صورت زیر مطرح می‌گردد:

مولفه‌های کنترل استراتژیک در سطح شبکه چه هستند؟

مبانی نظری

مفهوم کنترل استراتژیک

کنترل‌های استراتژیک، که به عنوان کنترل‌های رفتاری نیز شناخته می‌شوند، نوعی از کنترل هستند که بر کیفیت تصمیمات اتخاذ شده و پیامدهای استراتژیک بلندمدت هرگونه اقدام انجام شده تمرکز دارند (سیفی‌زاده و همکاران، 2020). کنترل استراتژیک، مکانیسمی برای امکان‌سنجی اجرای استراتژی و اینکه چگونه این اجرا در دستیابی به اهداف کمک می‌کند، می‌باشد (خاشعی و رنامخواستی و سلامی، 1403). کنترل‌های استراتژیک، به عنوان "سیستم‌هایی که معیارهای مالی، استراتژیک و عملیاتی را ترکیب می‌کنند تا میزان دستیابی شرکت به اهداف استراتژیک خود را ارزیابی کنند" تعریف می‌شوند (ایانون و انشسی، 2025). کنترل استراتژیک مربوط به نیاز سازمان‌ها در اطمینان از این است که «استراتژی طبق برنامه‌ریزی اجرا می‌شود و نتایج حاصل از استراتژی، همان نتایج مورد نظر هستند». کنترل استراتژیک یک روش تجزیه و تحلیل اهداف عملی برای کنترل بهتر فعالیت‌های سازمانی و تضمین عملکرد مالی است (بشناتی و همکاران، 2024). کنترل‌های استراتژیک بر تأثیر تصمیمات و اقدامات واحد تجاری بر سایر واحدهای تجاری و تناسب تصمیمات استراتژیک هر واحد تجاری با استراتژی‌های شرکت تمرکز دارند. روابط بین واحدهای تجاری و کیفیت و ماهیت این روابط، ابعاد دیگری از عملکرد واحد تجاری هستند که در ارزیابی استراتژیک عملکرد هر واحد تجاری گنجانده شده‌اند. نمونه‌هایی از کنترل‌های استراتژیک را می‌توان به صورت جلسات مکرر بین مدیران شرکت و مدیران شرکت‌های تابعه، تجسم کرد (سیفی‌زاده و همکاران، 2020).

مروری بر مدل‌های اصلی کنترل استراتژیک

در این بخش مروری بر اشکال و مدل‌های مختلف کنترل استراتژیک، در قالب جدول 1 صورت گرفت.

جدول 1. مروری بر مدل‌های مختلف کنترل استراتژیک از گذشته تا کنون (منبع: محقق)

محقق	توصیف مدل
اشتاینمن ¹⁰ (۱۹۸۷)	(1) بیان خود استراتژی؛ (2) اندازه‌گیری فعالیت‌های سازمان برای اجرای استراتژی؛ (3) اقدام اصلاحی بر اساس تفاوت بین فعالیت و نتایج برنامه‌ریزی شده و واقعی.
پربل ¹¹ (۱۹۹۲)	کنترل فرضی (نظارت محیطی)، کنترل اجراء، نظارت استراتژیک (اسکن محیطی) و اجزای هشدار ویژه

¹⁰ Schreyogg & Steinmann

¹¹ Preble

استراتژی و اجرای آن، نظارت خارجی (معیاریابی، تحقیقات بازار و ممیزی‌های استراتژیک محصولات و فرآیندها) و نظارت داخلی (بازخورد کیفیت، مدیریت ریسک و هیئت مدیره ریسک)	ایتنر و لارکر ^{۱۲} (1997)
چارچوب کارت امتیازی متوازن (ابعاد مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری)	کاپلان و نورتون ^{۱۳} (1992)
مرحله اول: شرح و مدل سازی مرحله دوم: برنامه‌ریزی؛ تعریف استراتژی‌ها از طریق شبیه‌سازی؛ کمک تصمیم‌گیری چندمعیاره گروهی مرحله سوم: پیاده‌سازی، نظارت و کنترل تطبیقی آنلاین؛ تجزیه و تحلیل و عقبگرد.	برانز ^{۱۴} و همکاران (1998)
کنترل تشخیصی، نظام‌های کنترل تعاملی، نظام‌های اعتقادی و نظام‌های تعیین محدوده	سایمونز ^{۱۵} (2000)
(1) مرحله کنترل پیشگیرانه با پیاده‌سازی سیستم‌هایی برای جلوگیری از انحراف از اهداف استراتژیک، مشکلات را پیش‌بینی می‌کند. (2) مرحله کنترل عملیاتی بر فعالیت‌های روزانه نظارت می‌کند تا اجرای مؤثر سیاست‌ها را تضمین کند. (3) مفروضات کنترل به طور مداوم ارتباط استراتژی‌های عمومی با واقعیت‌های اجتماعی - اقتصادی را ارزیابی می‌کند (4) مرحله کنترل هشدار ویژه (5) مرحله کنترل اجرا	بجنتای و همکاران (2024)

کنترل استراتژیک در سطح شبکه

شبکه را می‌توان به عنوان سیستمی از شرکت‌ها تعریف کرد که از نظر حقوقی مستقل هستند اما با روابط یا قراردادهای امانتی به هم مرتبط هستند. چنین شرکت‌هایی داوطلبانه دانش و تجربه خود را به اشتراک می‌گذارند و ممکن است خود را به تحقق سرمایه‌گذاری‌های مشترک و همچنین تولید مشترک، بازاریابی مشترک و پیگیری مشترک تحقیق و توسعه محصول یا بازار متعهد کنند (پاستور و همکاران، 2020). شبکه‌های تجاری شامل دو یا چند شرکت مستقل است که از طریق توافق‌نامه‌های رسمی، مانند قراردادهای سرمایه‌گذاری‌های مشترک، یا ارتباطات غیررسمی، مانند مشارکت‌های مبتنی بر اعتماد و شبکه‌های مشارکتی، برای دستیابی به اهدافی که به راحتی نمی‌توانند به تنهایی به آنها دست یابند، با یکدیگر همکاری می‌کنند (جووانسون و جیسن ستربرگ، 2025).

تحقیقات در مورد کنترل در سطح شبکه، از سنت‌های نظری متعددی نشأت می‌گیرد که هر کدام بر جنبه‌های مختلفی از چگونگی دستیابی به کنترل بین شرکت‌ها تأکید دارند. در حالی که این نظریه‌ها همیشه کاملاً سازگار نیستند، اما بینش‌های مکملی ارائه می‌دهند که به درک جامع‌تری از این حوزه کمک می‌کند. نظریه اقتصاد هزینه مبادله فرض می‌کند که بازیگران فرصت طلب هستند و هدف آن به حداقل رساندن هزینه‌های مبادله و تولید از طریق قراردادهای دقیق، نظارت و حفاظت است (فجلستاد^{۱۶} و همکاران، 2012). در مقابل، نظریه وابستگی منابع سازمان‌ها را به عنوان نهادهایی با انگیزه سیاسی می‌بیند که به دنبال مدیریت عدم تقارن قدرت با تضمین دسترسی به منابع خارجی حیاتی، اغلب با ایجاد پیوندهای مالکیتی یا فنی هستند. از منظر متفاوت، نظریه رابطه‌ای یا سرمایه اجتماعی فرض می‌کند که همکاری از طریق اعتماد، هنجارهای مشترک و پیوندهای قوی بین فردی قابل دستیابی است. این نظریه از سازوکارهای غیررسمی مانند ارتباطات باز و حل مسئله مشترک حمایت می‌کند که می‌تواند

¹² Ittner and Larcker

¹³ Kaplan and Norton

¹⁴ Brans

¹⁵ Simons

¹⁶ Fjeldstad

هزینه‌های نظارت را کاهش داده و همکاری بلندمدت را تقویت کند (کائو و لومینیو^{۱۷}، 2015). در این زمینه حاکمیت شبکه‌ای با کارکردهای اصلی مانند همسویی استراتژیک، هماهنگی بین سازمانی، نظارت و داوری مشخص می‌شود. این کارکردها از طریق سازوکارهایی از جمله میانجیگری در تضاد، همسویی انتظارات، تعیین هدف مشارکتی، ایجاد مشترک سیاست و ارزیابی عملکرد ایجاد می‌شوند (ویزوتو و ورسشور^{۱۸}، 2025). لی^{۱۹} (2023) در فصلی از کتاب با عنوان «سیستم‌های کنترل مدیریت در شبکه‌های تجاری» دریافت هم کنترل رسمی (مثلاً کنترل خروجی) و هم کنترل غیررسمی (مثلاً کنترل اجتماعی) می‌تواند به طور مناسب در انواع مختلف محیط‌های تجاری، مانند محیط‌های تجاری ساده در مقابل پیچیده یا پایدار در مقابل بی‌ثبات، به کار گرفته شوند. مطالعاتی همچون فلانسیچگر و همکاران (2023) بر اهمیت اشکال رابطه‌ای کنترل که از طریق تعامل و ارتباط مکرر اتفاق می‌افتند، تأکید کرده‌اند.

در نهایت، نظریه نهادی بر نقش فشارهای خارجی، نظارتی، هنجاری و فرهنگی، در شکل‌دهی به نحوه طراحی ساختارهای کنترلی سازمان‌ها تأکید دارد. این فشارها، شرکت‌ها را به سمت اتخاذ رویه‌های پذیرفته‌شده سوق می‌دهد، حتی زمانی که این رویه‌ها از نظر اقتصادی بهینه نیستند (جوهانسون و جیسن ستربرگ، 2025).

پیشینه پژوهش

جدول 2 پیشینه پژوهش را در حوزه مطالعه حاضر نشان می‌دهد.

جدول 2. خلاصه پیشینه پژوهش

محقق	عنوان	روش	یافته‌ها
زارع و همکاران (1404)	الگوی کنترل استراتژیک مبتنی بر تحول دیجیتال	فرا ترکیب	الگوی کنترل استراتژیک در شش بعد استراتژی، اکوسیستم، فناوری، تجربه کارکنان، عملیات و تجربه مشتری شناسایی شد.
خاشعی و همکاران (1403)	ارائه مدلی برای کنترل استراتژیک در شرکت‌های بیمه فعال در صنعت بیمه ایران	آمیخته	مقوله‌ها در دو دسته کلی کنترل اجرای استراتژی و کنترل محتوای استراتژی قرار گرفتند. در بخش کنترل محتوا سه مقوله با عناوین کنترل عوامل حیاتی موفقیت، کنترل مفروضات اساسی و کنترل مبتنی بر سناریو کدگذاری شدند و در بخش کنترل اجرا دو مقوله با عناوین کنترل بعد از عمل و کنترل عملیاتی کدگذاری شدند.
خاشعی و همکاران (1403)	الگویی برای کنترل راهبردی کسب و کارها	مرور نظام‌مند ادبیات	موفقه‌های کنترل استراتژیک (اعم از کنترل سیاسی، کنترل فرهنگی، کنترل انطباق با محیط، کنترل پیش‌نگر، کنترل مبتنی بر سناریو و یادگیری سازمانی زیرمجموعه بعد کنترل تعاملی، کنترل های رسمی برون سازمانی و درون سازمانی زیرمجموعه بعد کنترل تشخیصی، کنترل بینشی و ارزشی زیرمجموعه بعد کنترل باورها و کنترل های محدودکننده و ساختار سازمانی زیرمجموعه بعد کنترل مرزها) شناسایی شدند.
قدرت‌آبادی، شاه‌حسینی و اعرابی (1401)	ارائه مدل استراتژی‌های کنترل براساس الگوی نتیجه‌ای دو بعدی	مرور نظام‌مند	چهار استراتژی (1) استراتژی‌های کلیدی عملکرد، (2) استراتژی‌های سودآوری، (3) استراتژی‌های تحول و (4) استراتژی‌های ارتباطی که هماهنگ با الگوی نتیجه‌ای کنترل استراتژیک لورنژ و الگوی اهرم-های کنترل استراتژی سایمونز حاصل شده است.
ریاحی و همکاران (1400)	تبیین مدل کنترل راهبردی در سازمان‌های رسانه‌ای (با تمرکز بر شبکه‌های تلویزیونی)	کیفی	چهار نوع کنترل، شامل سیاسی، منابع و قابلیت‌ها، اجرا و نظارت راهبردی، شناسایی و تبیین شدند.

¹⁷ Cao & Lumineau

¹⁸ Vizzoto & Verschoore

¹⁹ Li

ایانون و انسشی (2025)	کدام کنترل استراتژیک برای بهبود کنترل در شرکت‌های خانوادگی مناسب است؟ پیشنهادی از طریق کارت امتیازی متوازن در یک شرکت نوشیدنی توسکانی متعلق به میشل ساتا	کیفی	سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد استراتژیک، به عنوان ابزارهای مهمی در صورت کاربرد خوب، تأثیر مثبتی بر مدیریت کسب‌وکار دارند و مستقیماً با عوامل حیاتی موفقیت مرتبط هستند.
جوهانسون و جیسن سترگ (2025)	به سوی سیستم‌های کنترل بین سازمانی یکپارچه دیجیتالی: بررسی موانع - یک مطالعه مصاحبه کیفی	کیفی	سیستم‌های کنترل بین سازمانی یکپارچه دیجیتالی به توانایی سازمان در همسوسازی شیوه‌های داخلی، روابط شرکا و انتظارات نهادی به روشی هماهنگ و انعطاف‌پذیر بستگی دارد.
بوهنساک و همکاران (2024)	سود بردن از نوآوری هنگام ظهور اکوسیستم‌های کسب‌وکار دیجیتال: دیدگاه نقطه کنترل	کیفی	نقاط کنترل استراتژیک، نقاط کنترل فنی، نقاط کنترل عمومی و مرزهای نهادی را به عنوان ابزار در تعیین موقعیت‌های ایجاد ارزش و جذب ارزش شناسایی کردند.
اندرسن و ساکس (2023)	پاسخ به پتانسیل رو به رشد از طریق فرآیندهای کنترل استراتژیک تعاملی	کمی	نتایج نشان‌دهنده رابطه مستقیمی بین کنترل‌های تعاملی، برنامه‌ریزی استراتژیک و رهبری مشارکتی بر نتایج عملکرد صعودی است. علاوه بر این، تأثیر مثبت کنترل‌های تعاملی بر پتانسیل صعودی با تصمیمات مشارکتی افزایش می‌یابد.
فلانسچگر و همکاران (2023)	بین مشاوره و کنترل: چگونه مراکز رشد، وظیفه حاکمیتی را برای شرکت‌های کارآفرینی انجام می‌دهند؟	کیفی	اشکال کنترلی حاکمیت شامل تعیین اهداف و پیگیری پیشرفت و همچنین اجرای ساختارها و مستندات است.
پازتو و بورن (2021)	سیستم‌های کنترل و هویت بین سازمانی در همکاری پارک‌های فناوری	کمی	طراحی سیستم‌های کنترل مدیریت و هویت بین سازمانی به عنوان پیشینه‌های همکاری شرکت‌ها با پارک فناوری خود عمل می‌کنند.

مرور پیشینه نشان می‌دهد که رویکردهای موجود به کنترل استراتژیک اغلب بر سطح سازمان متمرکز بوده‌اند و فاقد ویژگی‌های سطح شبکه‌ای بوده‌اند. مطالعات داخلی از جمله زارع و همکاران (1404)، خاشعی و همکاران (1403)، و خاشعی و رنماخواستی و همکاران (1403) نشان می‌دهند که کنترل استراتژیک در قالب ابعاد متنوعی مانند کنترل محتوایی، اجرای استراتژی، کنترل تعاملی، تشخیصی، باورها و مرزها مطرح شده است، اما این ابعاد عمدتاً در چارچوب درون‌سازمانی بررسی شده‌اند و کمتر به سازوکارهای هم‌راستاسازی و کنترل روابط میان سازمان‌ها پرداخته‌اند. در بخش دیگری از ادبیات، برخی از پژوهش‌ها موضوع شبکه‌ها را وارد بحث کنترل کرده‌اند، اما تمرکز آن‌ها بیشتر بر ابعاد خاص داخلی شرکت‌ها بوده و نتوانسته‌اند یک مدل جامع و قابل تعمیم برای کنترل استراتژیک شبکه‌ای ارائه کنند. پژوهش‌های جدید بین‌المللی نیز جوهانسون و سترگ (2025) و پازتو و بورن (2021) بر اهمیت دیجیتالی‌شدن، یکپارچگی اطلاعات، هویت بین‌سازمانی و کنترل‌های تعاملی تأکید دارند، اما این مطالعات نیز هر یک تنها بخشی از سازوکار کنترل شبکه‌ای را پوشش می‌دهند و فاقد مدلی یکپارچه و همه‌جانبه‌اند. مقایسه مطالعات نشان می‌دهد که بخش مهمی از پژوهش‌ها بر ابزارها (مانند کارت امتیازی متوازن)، انواع کنترل‌ها (سیاسی، فرهنگی، تشخیصی، تعاملی)، یا بخش‌های خاص اقتصادی تمرکز کرده‌اند، اما هیچ‌یک ابعاد اجتماعی، مشارکتی، نهادی، اطلاعاتی، تدوین و اجرای استراتژی و عملکرد شبکه را به‌طور همزمان در یک مدل جامع ادغام نکرده‌اند. همچنین مطالعات عمدتاً یا بر فرآیندهای درون‌سازمانی تأکید کرده‌اند یا بر مدیریت عملکرد، بی‌آنکه کنترل استراتژیک را در بستر روابط پویا، چندبازگیری و وابسته‌متقابل شبکه‌ها مفهوم‌سازی کنند.

بنابراین، پیشینه موجود نشان دهنده یک خلأ نظری مهم است: نبود یک چارچوب منسجم که بتواند سازوکارهای کنترل استراتژیک را در سطح شبکه، با در نظر گرفتن پیچیدگی روابط میان‌سازمانی و اثرات داخلی و بیرونی شبکه، تبیین کند. پژوهش حاضر با رویکرد فراترکیب و ترکیب دستاوردهای پراکنده این حوزه، تلاش می‌کند این خلأ را پوشش دهد و به‌طور جامع به‌شناسایی مولفه‌های کنترل استراتژیک در سطح شبکه بپردازد. این پژوهش با در نظر گرفتن کمبودهای موجود در ادبیات و ارائه چارچوبی مفهومی و شناسایی جامع مؤلفه‌ها در تلاش است گامی در جهت کاهش خلأهای پژوهشی، توسعه ادبیات نظری و توسعه دانش این حوزه برداشته و به افزایش سطح اجرائی کنترل استراتژیک در سطح شبکه‌های تجاری کمک کند.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی تحلیلی است که با روش فراترکیب صورت گرفت. روش فراترکیب به دلیل توانایی ترکیب و تفسیر مطالعات کیفی یا آمیخته در یک حوزه خاص استفاده شد. هدف فراترکیب توسعه نظریه، خلاصه‌سازی و تعمیم در سطح بالاتر برای دسترسی بیشتر به یافته‌های کیفی به‌منظور کاربرد عملی آنهاست. نقطه قوت روش فراترکیب در توانایی آن نسبت به شناسایی مقوله‌های مشترک و ایجاد یک چارچوب مفهومی از پیشینه‌ها است (سیاح‌پور و همکاران، 1404). جدول 3، خلاصه روش‌شناسی پژوهش را بر اساس پیاز پژوهش ساندرز، لوئیس و تورنهیمل²¹ (2009) نشان می‌دهد.

جدول 3. روش‌شناسی بر اساس پیاز پژوهش ساندرز و همکاران (2009)

منظر پژوهش	نوع پژوهش
فلسفه پژوهش	تفسیرگرایی
منطق پژوهش	استقرایی
استراتژی پژوهش	فراترکیب
انتخاب پژوهش	کیفی
بازه زمانی	مقطعی
روش و ابزار گردآوری داده‌ها	اسناد و مدارک مرتبط (منابع ثانویه)

لایه نخست پیاز پژوهش ساندرز، فلسفه پژوهش را نشان می‌دهد؛ از نظر فلسفه پژوهش، این تحقیق از نوع تحقیقات تفسیرگرایی است. یعنی فرض می‌شود واقعیت عینی نیست و ذهنی بوده و به صورت اجتماعی ساخته می‌شود. لایه دوم منطق یا رویکرد پژوهش را نشان می‌دهد؛ از نظر منطق، تحقیق حاضر یک تحقیق استقرایی است، استقرا به معنای رسیدن از جزء به کل است یعنی در این منطق فکری، با استفاده از معلومات جزئی و داده‌های تجربی و برقراری ارتباط بین آنها حکم کلی استخراج می‌شود. لایه سوم استراتژی پژوهش را نشان می‌دهد که منظور از استراتژی پژوهش همان روش تحقیق است. در این پژوهش از استراتژی مروری و از نوع فراترکیب استفاده شده است. لایه چهارم انتخاب پژوهش یا نوع داده‌های پژوهش است؛ از آنجایی که تحقیق حاضر از داده‌های غیرعددی برای پاسخگویی به سوالات تحقیق استفاده می‌کند از نوع تحقیقات کیفی به شمار می‌رود. لایه پنجم بازه زمانی انجام پژوهش را نشان می‌دهد. بر اساس این لایه، تحقیق از نوع مقطعی است، چراکه گردآوری داده‌های تحقیق در یک بازه زمانی معین صورت می‌گیرد. لایه ششم، ابزار تحقیق را نشان می‌دهد؛ در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات از منابع ثانویه (اسناد و مقالات مرتبط) استفاده شده است.

نمونه‌ها براساس معیارهای مربوط به سؤال پژوهش، از پایگاه‌های معتبر علمی داخلی و خارجی در بازه زمانی 2000-2025 انتخاب شدند. برای جستجو، کلیدواژه‌ها بر اساس استراتژی جستجو در جدول 4 انتخاب شده است. این جستجو منجر به 382 سند خارجی و 53 سند داخلی شد. به منظور پالایش اسناد، در این تحقیق معیارهای پذیرش مقالات شامل مقالات منتشر شده در پایگاه‌های معتبر و حذف مجموعه گزارش‌ها، فصل‌های کتاب و تحقیقات با روش‌های کمی، ریاضی و مهندسی بود. سپس

²¹ Saunders, Lewis & Thornhill.

بررسی کیفیت پژوهش‌ها با استفاده از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی توسط 10 معیار تناسب اهداف پژوهش، منطق روش، طرح پژوهش، نمونه‌برداری، انعکاس‌پذیری، ملاحظات اخلاقی، دقت و تحلیل، بیان روشن یافته‌ها و ارزش پژوهش صورت گرفت.

جدول 4. استراتژی‌های جستجوی اسناد در پایگاه‌های داخلی و خارجی

تعداد اسناد	نوع جستجو
382	strategic control" OR "strategic management control" OR "management control system" OR "("strategic performance control" OR "strategic governance") AND (network OR "interorganizational network" OR "strategic network" OR "business network" OR "interfirm collaboration" OR "supply chain network" OR "business ecosystem" OR "interorganizational relationship")
53	"کنترل استراتژیک" یا "کنترل مدیریت استراتژیک" یا "سیستم کنترل مدیریت" یا "کنترل عملکرد استراتژیک" یا "حاکمیت استراتژیک" و (شبکه یا "شبکه بین سازمانی" یا "شبکه استراتژیک" یا "شبکه کسب و کار" یا "همکاری بین شرکتی" یا "شبکه زنجیره تامین" یا "اکوسیستم کسب و کار" یا "رابطه بین سازمانی")
435	جمع کل

به منظور تعیین قابلیت اعتماد داده‌های پژوهش از راهبرد توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد. تجربه و تحلیل یافته‌های کیفی محتوای مقالات نیز با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا نسخه 20 انجام شد. در ادامه یافته‌های فراترکیب براساس گام‌های هفت‌گانه سندلوسکی و باروسو²² (2007) ارائه می‌شود.

یافته‌های پژوهش

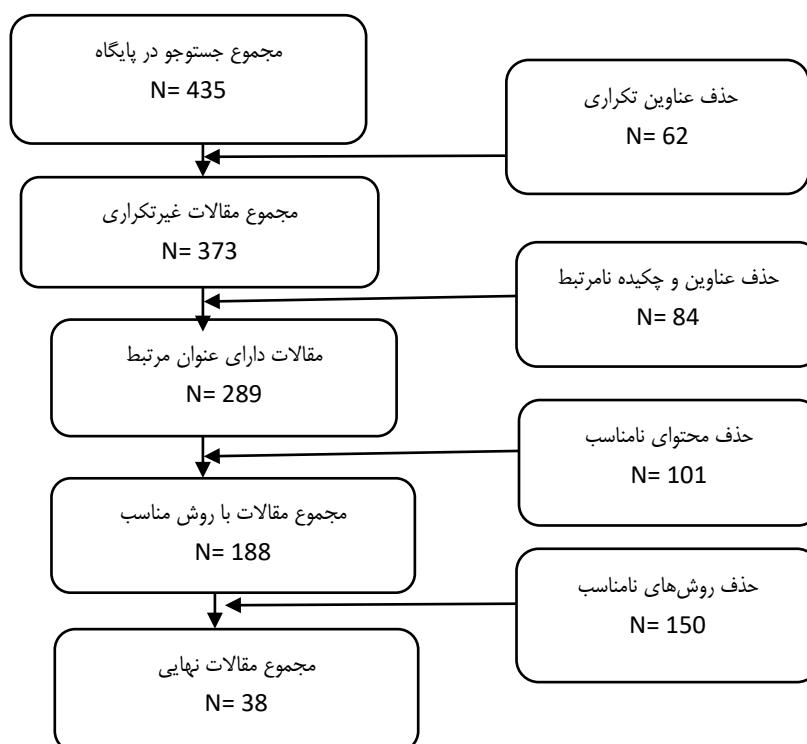
گام اول - تنظیم سوالات تحقیق: نخستین گام در فراترکیب تعیین سوالات پژوهش است. در این گام سوالات تحقیق مطرح شد که در جدول 5 ارائه شده است:

جدول 5. سوالات پژوهش

شاخص	سوال	پاسخ
چه چیزی (What)	مولفه‌های کنترل استراتژیک در سطح شبکه چه هستند؟	استخراج مولفه‌ها از ادبیات موضوع
چه کسی (Who)	جامعه مورد نظر کدام است؟	کلید پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی
چه زمانی (When)	بازه زمانی جستجو به چه صورت است؟	کلید مقالات از سال 2000 تا 2025
چگونه (How)	بررسی روش‌های گردآوری داده‌های پژوهش چگونه است؟	استفاده از داده‌های ثانویه، شامل کلید مقالات مرتبط با سوال پژوهش

گام دوم - مرور ادبیات به شکل نظام‌مند: در این مرحله، پایگاه‌های معتبر علمی شامل ساینس دایرکت، امرالد اینسایت، وایلی، اشپرینگر و پایگاه‌های داخلی پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، ایرانداک و نورمگز، با استفاده از واژگان کلیدی تحقیق بر اساس جدول 4 جستجو شدند. در نتیجه جستجو و بررسی با استفاده از واژه‌های کلیدی مورد نظر 435 مورد مرتبط با واژه‌ها به صورت فارسی و انگلیسی از سال‌های 2000 تا 2025 یافت شدند.

گام سوم - جستجو و انتخاب متون مناسب: در این مرحله از 435 مقاله، با حذف عناوین تکراری (62 مورد) حذف عناوین و چکیده نامرتب (84 مورد) حذف محتوای نامرتب (101 مورد) و حذف روش‌های نامناسب (150 مورد) در نهایت 38 مقاله، به‌عنوان مقالات نهایی انتخاب شدند.



شکل 1. فرآیند بازبینی برای انتخاب مقالات نهایی

جدول 6. مقالات نهایی در فراترکیب

ردیف	محقق (سال)	عنوان
1	ایانون و انسچی (2025)	کدام کنترل استراتژیک برای بهبود کنترل در شرکت‌های خانوادگی نوشیدنی مناسب است؟ پیشنهادی از طریق کارت امتیازی متوازن در یک شرکت نوشیدنی در توسکانی به مدیریت میشل ساتا
2	جوهانسون و جسن ستربرگ (2025)	به سوی سیستم‌های کنترل بین سازمانی یکپارچه دیجیتالی: بررسی موانع
3	ماهاجان و همکاران (2025)	هوش مصنوعی و حاکمیت استراتژیک: توانمندسازی تصمیم‌گیری‌های بلادرنگ در اکوسیستم‌های پیچیده کسب‌وکار
4	ویزنتو و ورسشور (2025)	حاکمیت مبتنی بر اجماع در مراقبت‌های بهداشتی عمومی برزیل: شبکه‌ای مبتنی بر تصمیم‌گیری مشارکتی
5	چه پاک، اسماعیل و مهدالوی ^{۲۳} (2024)	ترجمه سیستم کنترل مدیریت در یک شبکه خصوصی مدیریت پسماند جامد
6	بوهنساک و همکاران (2024)	سود بردن از نوآوری هنگام ظهور اکوسیستم‌های کسب‌وکار دیجیتال: دیدگاه نقطه کنترل
7	فلانسچگر و همکاران (2023)	بین مشاوره و کنترل: چگونه مراکز رشد، وظیفه حاکمیتی را برای شرکت‌های کارآفرین انجام می‌دهند
8	هیکی ^{۲۴} و همکاران (2021)	اعتماد، کنترل و ریسک بین سازمانی در مدیریت شیلات فرامرزی
9	وربک، هوتشترتر و پیاسی ^{۲۵} (2021)	جنبه تاریک روابط B2B در GVCها - تأثیرات خرد-بنیانی و ابزارهای حاکمیت استراتژیک

²³ Che Pak, Ismail & Mohd Alwi

²⁴ Hickey

²⁵ Verbeke, Hutzschenreuter & Pyasi

10	آلکاران ²⁶ (2020)	شیوه‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در سرمایه‌گذاری در شرکت‌های تولیدی بزرگ، نقشی برای تکنیک‌های تحلیل نوظهور؟
11	گرانوالد دلیتز، استراوس و وبر ²⁷ (2019)	مدیریت تعاملات روزمره در مرحله اجرای همکاری بین شرکتی نقش کنترل‌های غیررسمی
12	استنه‌ی ²⁸ و همکاران (2017)	مدل‌سازی سیستم کنترل استراتژیک در چارچوب توسعه پایدار سازمانی
13	هابیدین ²⁹ و همکاران (2016)	ابزار بهبود عملکرد شش سیگمای ناب برای تأمین‌کنندگان خودرو
14	لاری ³⁰ و همکاران (2016)	همسویی استراتژیک چند سطحی در یک سازمان پیچیده
15	اولسن و سولستاد ³¹ (2014)	هیئت مدیره در یک سازمان هنری: چگونه منطق‌های نهادی همزیستی، مشارکت استراتژیک هیئت مدیره را محدود کرد
16	بکرز، ادواردز و دلکول ³² (2013)	نظارت بر رسانه‌های اجتماعی: حکومت پاسخگو در سایه نظارت؟
17	دیتیلو ³³ (2012)	طراحی سیستم‌های کنترل مدیریت برای تقویت انتقال دانش در شرکت‌های دانش‌محور: رویکردی مبتنی بر شبکه
18	یی ³⁴ و همکاران (2012)	محیط، حاکمیت، کنترل‌ها و نوآوری رادیکال در طول گذارهای نهادی
19	چنهال، هال و اسمیت ³⁵ (2010)	سرمایه اجتماعی و سیستم‌های کنترل مدیریت: مطالعه‌ای بر روی یک سازمان غیردولتی
20	وودز ³⁶ (2007)	پیوند مدیریت ریسک با کنترل‌های استراتژیک: مطالعه موردی شرکت Tesco plc
21	ماکارنکو و خروستالو ³⁷ (2007)	رویکردی کیفی برای پیش‌بینی و کنترل توسعه مجتمع دفاعی-صنعتی
22	کالوی ³⁸ (2006)	زمینه استراتژیک برای واحدهای بانکی: مقایسه جریان منابع برای سرمایه‌گذاری‌های اینترنتی و شعب سنتی
23	چائو و ویتچر ³⁹ (2005)	پیامدهای مشوق‌های سیاست‌گذاری مقررات برای کنترل استراتژیک: یک مدل یکپارچه
24	لی ⁴⁰ و همکاران (2005)	پیوند سیستم کنترل مدیریت با توسعه محصول و تصمیمات فرآیند برای مقابله با پیچیدگی محیط
25	پراتوریوس و هولناگل ⁴¹ (2004)	کنترل و تاب‌آوری در حوزه مدیریت ترافیک دریایی
26	ون وین-دیرکس و ویجن ⁴² (2002)	کنترل استراتژیک: تلفیق عوامل حیاتی موفقیت با کارت امتیازی متوازن

²⁶ Alkaraan

²⁷ Grunwald-Delitz, Strauss & Weber

²⁸ Stehnei

²⁹ Habidin

³⁰ Lawrie

³¹ Olsen & Solstad

³² Bekkers, Edwards & de Kool

³³ Ditillo

³⁴ Yi

³⁵ Chenhall, Hall & Smith

³⁶ Woods

³⁷ Makarenko & Khrustalev

³⁸ Callaway

³⁹ Chau & Witcher

⁴⁰ Li

⁴¹ Praetorius & Hollnagel

⁴² van Veen-Dirks & Wijn

27	هادسون، لین و اسمارت ⁴³ (2001)	بهبود کنترل از طریق سنجش عملکرد مؤثر در شرکت‌های کوچک و متوسط
28	رایت ⁴⁴ (2000)	سیاست مدیریت روابط صنعتی در شرکت‌های دارای اتحادیه‌های قوی در بریتانیا
29	زارع و همکاران (1404)	الگوی کنترل استراتژیک مبتنی بر تحول دیجیتال، تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک
30	خاشعی ورنامخواستی و سلامی (1403)	الگویی برای کنترل راهبردی کسب‌وکارها
31	قدرت آبادی و همکاران (1401)	ارائه مدل استراتژی‌های کنترل براساس الگوی نتیجه‌ای دو بعدی
32	ریاحی و همکاران (1400)	تبیین مدل کنترل راهبردی در سازمان‌های رسانه‌ای (با تمرکز بر شبکه‌های تلویزیونی)
33	خانی و همکاران (1399)	طراحی مدل کنترل راهبردی فراتلفیق با رویکرد سیستمی
34	رضایی و منظمی (1399)	طراحی مدل مؤثر کنترل استراتژیک در سازمان‌های ورزشی ایران: با رویکرد داده‌بنیاد
35	یزدانی و همکاران (1399)	چارچوب پیاده‌سازی کنترل استراتژیک منابع انسانی در شرکت مادر
36	سیادت و همکاران (1398)	طراحی و تبیین الگوی راهبردی کنترل استراتژیک با رویکرد خودکنترلی بر مبنای نظریه‌پردازی داده‌بنیاد
37	خاشعی، اکبری و قامسی شمس (1398)	کنترل راهبردی در بانکداری ایران: نگاهی تاریخی به الگوهای پیشین و ارائه مدلی نوین
38	احمدوند و همکاران (1395)	الگوی کنترل راهبردی شبکه محور صنایع دفاعی جمهوری اسلامی ایران

گام چهارم - استخراج اطلاعات متون: در این گام باید اطلاعات متون باقی مانده در فرآیند را به صورت خلاصه جمع‌آوری کرد. در این مرحله از پژوهش محتوای مقالات چندین بار بررسی شد و مولفه‌های کنترل استراتژیک در سطح شبکه مشتمل بر 238 کد اولیه با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا استخراج شد.

گام پنجم - تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در این مرحله شاخص‌های احصاء شده از ادبیات پژوهش به لحاظ مفهومی دسته بندی شدند. براین اساس با حذف و ادغام کدهای تکراری، مولفه‌های کنترل استراتژیک در سطح شبکه شامل 120 مفهوم اولیه، 30 مقوله فرعی و 8 مقوله اصلی به شرح جدول 7 استخراج شد.

جدول 7. مولفه‌های کنترل استراتژیک در سطح شبکه

ردیف	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم اولیه	منبع	تکرار
1.	کنترل قابلیت‌های اجتماعی شبکه	سرمایه اجتماعی در شبکه	توجه به هنجارهای ارتباطی	9	1
2.			روابط مبتنی بر اعتماد	8, 38, 24, 31, 37	5
3.			توسعه هویت و فرهنگ مشترک	9	1
4.	مدیریت تعارض در شبکه	مدیریت تعارض در شبکه	تعارض منافع و ارزش‌ها با بازیگران دیگر	32	1
5.			اقتناع و توجه دیگران	32	1
6.			میانجیگری در تضاد	23, 4	2
7.	کنترل قابلیت های مشارکتی شبکه	همکاری در شبکه	هماهنگی بین سازمانی	32, 4	2
8.			تیم‌های تسهیلگر پشتیبان	14	1
9.			داشتن نمایندگان مجاز	6	1
10.			همکاری پایدار	18, 31	2
11.			همکاری با استارت‌آپ‌ها	6	1
12.			همکاری با شرکا	6	2
13.			جلب مشارکت اعضا	13, 23, 14	3

⁴³ Hudson, Lean & Smart

⁴⁴ Wright

5	17, 30, 23	تعامل بین فردی در شبکه	تعامل در شبکه		14.
1	13	تعامل بین تامین کنندگان			15.
3	30, 23, 29	تعامل با مشتریان			16.
2	30, 23	تعاملات با سازمان های دولتی			17.
3	37, 15, 1	شناسایی رویدادها و فعالیت های اجتماعی	ظرفیت ارتباطی در شبکه		18.
3	30, 35, 37	تسهیل ارتباطات			19.
1	16	تحلیل ارتباطات			20.
1	1	هزینه فعالیت های ارتباطی			21.
1	11	اختصاص کارکنان به عنوان رابط بین سازمان ها	قوانین همکاری در شبکه		22.
1	11	مجموعه قوانین مشترک برای اشتراک داده ها			23.
1	38	حفظ حقوق مالکیت فکری			24.
1	29	تعیین مقررات همکاری با شرکا			25.
2	8, 25	یادگیری از هم در طول زمان	فرآیند یادگیری و بهبود		26.
1	26	تعریف مهارتهای آینده			27.
2	27, 15	گردآوری پیشنهادات بهبود از اعضا			28.
1	6	پلت فرم سازی	شایستگی های دیجیتال		29.
1	11	اشترک گذاری داده ها از طریق بسترهای دیجیتال			30.
3	10, 3, 2	استفاده از فناوری های دیجیتال			31.
2	2, 6	سواد دیجیتال بین شرکا			32.
1	11	تبادل رسمی اطلاعات بین سازمان ها	انتقال دانش بین سازمانی		33.
2	25, 31	دسترسی محدود به اطلاعات			34.
1	1	تعریف رویه های اطلاعاتی			35.
1	29	نظارت بر اشتراک اطلاعات			36.
5	35, 17, 19, 37, 31	به اشتراک گذاری صحیح اطلاعات			37.
1	32	دانش و مهارت مبتنی بر مأموریت شبکه	صلاحیت منابع انسانی		38.
1	23	همسویی شایستگی کارکنان با اهداف			39.
8	1, 26, 30, 35, 23, 25, 22, 34	آموزش کارکنان و نیروهای عملیاتی			40.
3	21, 32	شایستگی های عمومی منابع انسانی			41.
1	5	تدوین استراتژی هماهنگ بین بازیگران در شبکه	برنامه ریزی استراتژی در شبکه		42.
1	28	برنامه ریزی استراتژیک جامع روابط صنعتی			43.
1	28	برنامه ریزی عملیاتی کوتاه مدت و بلندمدت			44.
1	4	سیاست های مشترک	چشم انداز جمعی		45.
2	28, 14	بیانیه واضح و شفاف مأموریت			46.
2	33, 23	چشم انداز بلندمدت			47.

2	13, 22	اشتراک گذاری چشم انداز با اعضا			.48
4	13, 22	همسویی اهداف و انتظارات	هدف گذاری مشارکتی		.49
3	8, 14, 4	تعیین اهداف مشترک		.50	
1	27	اولویت بندی اهداف		.51	
2	14, 7	تعیین مهلت تحقق اهداف		.52	
1	7	تبدیل توصیه ها به اهداف		.53	
5	16, 27, 7, 22, 23	تعیین اهداف مشخص		.54	
4	18, 24	اشتراک گذاری اطلاعات مربوط به رقبا	تحلیل رقبا در شبکه		.55
2	8, 32	رصد کردن رقبا		.56	
2	18, 24	بحث درباره استراتژی رقبا		.57	
1	26	نظارت و اندازه گیری رقابت	استراتژی های رقابتی		.58
1	6	تجمع کنشگران مختلف و ایجاد بازار جدید		.59	
2	6, 31	پیشگام بودن در بازار		.60	
1	10	ادامه دادن به رقابت		.61	
2	12, 29	انطباق استراتژی ها با تغییرات محیطی	استراتژی های کسب و کار		.62
4	10, 36, 4, 25	همسویی استراتژیک در شبکه		.63	
4	15, 20, 34, 35	کمیت استراتژی کسب و کار		.64	
1	34	الزامات قانونی برای کنترل استراتژی	عوامل سیاسی - اقتصادی	کنترل محیط نهادی شبکه	.65
2	21	ثبات سیاسی و اقتصادی			.66
1	36	سیاست های کلان دولت			.67
1	36	قوانین و مقررات دولتی			.68
4	3, 36, 32	پویایی محیط کسب و کار	عوامل بازار		.69
2	34, 36	رقابت در فضای کسب و کار		.70	
1	22	رویه ها و دستورالعمل های مکتوب	مستندسازی قراردادهای بین سازمانی	کنترل اجرای استراتژی در شبکه	.71
1	11	توافق نامه های کتبی رسمی			.72
2	30, 7	مستندسازی بحث ها و گزارش ها			.73
1	7	درخواست گزارش های کتبی			.74
1	5	تعیین شاخص های کلیدی هماهنگ در شبکه	سیستم ارزیابی عملکرد	کنترل اجرای استراتژی در شبکه	.75
1	27	بررسی مستمر مناسب بودن معیارهای عملکرد			.76
2	17, 29	مقیاس پذیری بررسی ها و تصمیمات			.77
6	27, 23, 37, 36, 14, 34	تعیین سنج و انتظارات عملکردی			.78
1	32	کنترل مستمر تولید	نظارت بر انحرافات		.79
2	35, 7	پرسش درباره عدم تحقق اهداف		.80	
4	28, 27, 7	مقایسه هدف و واقعیت		.81	
2	36, 29	تجزیه و تحلیل انحرافات		.82	
3	37, 36	اطلاع رسانی نتایج ارزیابی ها	اشتراک بازخورد عملکرد		.83
1	36	ارزیابی نتایج استراتژی ها		.84	
2	36, 27	بازخورگیری مستمر		.85	

3	33, 20, 11	نظارت رسمی بر بازخورد و عملکرد			.86
2	23, 11	جلسات ساختارمند مستمر	سیستم گزارش دهی بین سازمانی		.87
1	27	جمع‌آوری داده‌ها به صورت متمرکز		.88	
3	35, 13, 3	تحلیل اطلاعات و کیفیت گزارش‌ها		.89	
4	19, 15, 23, 32	جمع‌آوری و گزارش داده‌های مالی		.90	
2	15, 11	گزارش‌های مستمر بررسی عملکرد		.91	
1	8	تشویق رفتار مطلوب	کنترل رفتاری		.92
2	36, 34	رعایت قوانین و مقررات		.93	
1	36	خودکنترلی		.94	
3	21, 26, 6	سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه	کنترل هزینه		.95
4	19, 33, 22, 31	نظارت بر بودجه بندی		.96	
2	34, 6	توانایی مالی شرکت‌ها		.97	
1	32	مدیریت منابع مالی		.98	
1	29	فرهنگ تعاملی در سازمان	رویه‌های سازمانی		.99
2	19, 34	مدیریت مشارکتی و تعاملی		.100	
1	34	شفاف‌سازی و عدالت سازمانی		.101	
1	22	رویه‌های استخدامی مناسب	رویه‌های منابع انسانی		.102
1	22	پاداش دهی براساس نتایج		.103	
1	17	تحرک و جابجایی شغلی		.104	
2	17	نظارت بر شکایات مشتریان	کنترل نتایج داخلی شبکه		.105
1	6	پاسخگویی سریع به نیازهای مشتری		.106	
3	29, 6	ایجاد تجربه یکپارچه برای مشتری		.107	
3	3, 6, 12	وفاداری بلندمدت برای مشتری		.108	
4	29, 3, 6, 10	برخورداری از دانش مشتری		.109	
5	1, 26, 30, 6, 12	افزایش رضایت مشتری		.110	
2	6	دسترسی دیجیتالی و فیزیکی به مشتریان		.111	
2	12, 1	جذب مشتریان جدید		.112	
1	12, 1	حضور شرکت در رسانه‌ها اجتماعی		.113	
1	37	پایش نیازهای مشتریان از طریق شبکه‌های اجتماعی		.114	
1	1	افزایش بازدید وب سایت	.115		
1	1	تعداد دنبال‌کنندگان رسانه اجتماعی	.116		
1	6	آگاهی از نیازهای محلی	کنترل مسئولیت پذیر		.117
3	34, 37, 16	پاسخگویی به ذینفعان مختلف		.118	
3	20, 18, 23	خدمت به منافع مشتری		.119	
3	30, 34, 37	رعایت الزامات اخلاقی		.120	

گام ششم - کنترل کیفیت: به منظور اطمینان از حفظ کیفیت مفاهیم استخراجی از مقایسه کد گذاری با فواصل زمانی استفاده شده است و نتایج با شاخص کاپا کوهن⁴⁵ مورد سنجش قرار گرفت. مقدار به دست آمده در تحقیق حاضر 87/5٪ است، لذا توافق دو کدگذاری با فواصل زمانی در حد ایده آل محسوب می‌شود.

گام هفتم - ارائه نتایج (چارچوب پیشنهادی): بر اساس نتایج فراترکیب، مولفه‌های کنترل استراتژیک در سطح شبکه مبتنی بر 120 مفهوم اولیه، 30 مقوله فرعی و 8 مقوله اصلی شامل کنترل قابلیت‌های اجتماعی شبکه، کنترل قابلیت‌های مشارکتی شبکه، کنترل دانش و سیستم اطلاعات شبکه، کنترل تدوین استراتژی در شبکه، کنترل محیط نهادی شبکه، کنترل اجرای استراتژی در شبکه، کنترل نتایج داخلی شبکه و کنترل نتایج خارجی شبکه استخراج شدند. این مولفه‌ها در شکل 2 نشان داده شده است. مدل نهایی تحقیق نشان می‌دهد که کنترل استراتژیک در سطح شبکه، پدیده‌ای چندبعدی بوده که از ترکیب عوامل اجتماعی، دانشی، نهادی و عملکردی شکل می‌گیرد. در این الگو، کنترل قابلیت‌های اجتماعی و مشارکتی شبکه به‌عنوان زیربنای تعاملات میان سازمانی و اعتماد متقابل عمل می‌کند. کنترل دانش و سیستم اطلاعاتی، امکان هم‌افزایی اطلاعات و هماهنگی تصمیمات را فراهم می‌سازد. در حیطه راهبردی، کنترل تدوین و اجرای استراتژی در شبکه، انسجام و هم‌سویی اهداف اعضای شبکه را تضمین می‌کند. کنترل محیط نهادی نیز چارچوب‌های قانونی، فرهنگی و ساختاری را که بر رفتار شبکه اثرگذارند، تنظیم می‌نماید. در نهایت، کنترل نتایج داخلی و خارجی شبکه، میزان تحقق اهداف و ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. بدین ترتیب، مدل حاضر تصویری جامع از سازوکارهای کنترل استراتژیک در شبکه‌ها ارائه می‌دهد که هم ابعاد درونی و هم بروندادی نظام شبکه‌ای را در بر می‌گیرد و می‌تواند مبنایی برای هدایت، ارزیابی و بهبود پویایی‌های شبکه‌ای در سازمان‌ها باشد.



شکل 2. مولفه‌های کنترل استراتژیک در سطح شبکه

⁴⁵ Cohen's kappa coefficient

بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر با هدف شناسایی مولفه‌های کنترل استراتژیک در سطح شبکه با روش فراترکیب انجام شد. بر اساس یافته‌ها مولفه‌های کنترل استراتژیک در سطح شبکه مبتنی بر 120 مفهوم اولیه، 30 مقوله فرعی و 8 مقوله اصلی شامل کنترل قابلیت‌های اجتماعی شبکه، کنترل قابلیت‌های مشارکتی شبکه، کنترل دانش و سیستم اطلاعات شبکه، کنترل تدوین استراتژی در شبکه، کنترل محیط نهادی شبکه، کنترل اجرای استراتژی در شبکه، کنترل نتایج داخلی شبکه و کنترل نتایج خارجی شبکه استخراج شدند.

کنترل قابلیت‌های اجتماعی شبکه به منزله‌ی بنیان شکل‌گیری انسجام و هم‌افزایی در روابط بین بازیگران شبکه است. این بعد از کنترل استراتژیک، بیش از آن که بر سازوکارهای رسمی تکیه کند، از پیوندهای غیررسمی، سرمایه اجتماعی و روابط مبتنی بر درک و احترام متقابل ریشه می‌گیرد. این مقوله نشان می‌دهد که در شبکه‌ها، برخلاف مدل‌های خطی کنترل استراتژیک در ادبیات سنتی، روابط انسانی و اجتماعی یکی از اجزای کنترل است. نتایج گرانوالد-دلیتز و همکاران (2019) نیز نشان می‌دهد حل مشکلات کنترلی تعاملات روزمره، به کنترل‌های غیررسمی بین فردی متکی است. وجود چنین قابلیت‌هایی موجب می‌شود شبکه بتواند در برابر نوسانات محیطی پایدار مانده و تصمیمات جمعی را در فضایی از درک متقابل و اعتماد اتخاذ کند. در واقع، کنترل اجتماعی نوعی کنترل نرم و رفتاری است که از درون شبکه و از طریق روابط انسانی و فرهنگی اعمال می‌شود. در این زمینه یافته‌های حسن‌زاده و همکاران (1404) نیز نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی به‌عنوان یک پیوند اجتماعی، با تسهیل جریان اطلاعات و ایجاد اعتماد بین اعضای سازمان، می‌تواند به درک دقیق‌تر و سریع‌تر تغییرات کمک کند. بر این اساس اعتماد متقابل، هویت مشترک و هنجارهای ارتباطی نقش اساسی در کاهش تعارضات، تسهیل ارتباطات و افزایش مشروعیت تعاملات دارند. این بعد در مدل‌های کنترل استراتژیک در بسترهای غیرشبکه‌ای همچون مدل زارع و همکاران (1404) و خاشعی ورنامخواستی و سلامی (1403) مورد توجه قرار نگرفته است.

کنترل قابلیت‌های مشارکتی شبکه بر توانایی بازیگران در ایجاد هم‌افزایی عملیاتی، همکاری‌های پایدار و تعامل با اجزای شبکه تمرکز دارد. مشارکت مؤثر مستلزم وجود سازوکارهایی برای هماهنگی، تیم‌های تسهیل‌گر، نمایندگان ارتباطی و قواعد مشترک برای تعامل است. مدل‌های سنتی کنترل تعاملی، بیشتر بر نقش مدیران در نظارت مستقیم تأکید دارند، اما در شبکه‌ها، کنترل مشارکتی به شکل پویا و مبتنی بر تعاملات متقابل اعضا اعمال می‌شود. این تحلیل نشان می‌دهد که مقیاس شبکه و پیچیدگی تعاملات، ضرورت رویکردهای مشارکتی و غیرمتمرکز در کنترل استراتژیک را افزایش می‌دهد. در این چارچوب، کنترل مشارکتی نه به منزله محدودسازی فعالیت‌ها، بلکه به‌مثابه تنظیم هوشمند تعاملات و ایجاد تعادل میان استقلال اعضا و انسجام کل شبکه عمل می‌کند. این کنترل همسو با کنترل تعاملی در نظام‌های کنترل استراتژیک است که در پژوهش خاشعی ورنامخواستی و سلامی (1403) نیز بدان اشاره شده است. این نظام این امکان را برای مدیران فراهم می‌کند تا در فعالیت‌های تصمیم‌زیردستان، به طور منظم حضور یابند. چنین کنترلی در سطح شبکه‌ها، زمینه‌ساز شکل‌گیری اعتماد عملیاتی، نوآوری مشترک و پایداری روابط میان شرکای شبکه می‌شود. همچنین برزگر خلیلی و همکاران (1402) نیز دریافتند توانایی شرکت‌ها در ایجاد همکاری با شرکاء و مشتریان، منجر به افزایش قابلیت‌های نوآوری باز در شرکت‌ها می‌شود. تأکید بر همکاری و قابلیت‌های مشارکتی در پژوهش‌های ویزوتو و ورسچور (2025)؛ بوهنساک و همکاران (2024) و هاییدین و همکاران (2016) نیز مورد توجه بوده است.

کنترل دانش و سیستم اطلاعات شبکه بر مدیریت جریان‌های دانشی، نظام‌مندی تبادل اطلاعات و ایجاد شایستگی‌های دیجیتال و صلاحیت سرمایه انسانی تمرکز دارد. اشتراک‌گذاری صحیح اطلاعات، شفافیت داده‌ها و بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال نقش محوری در یادگیری سازمانی و هم‌ترازی استراتژیک میان اعضای شبکه دارند. کنترل دانش در این سطح نه تنها به نظارت بر انتقال اطلاعات، بلکه به توسعه مهارت‌های دیجیتال، ایجاد صلاحیت‌های دانشی و حفاظت از حقوق مالکیت فکری نیز می‌پردازد. تبادل داده بدون شفافیت، استانداردهای مشترک و توسعه مهارت‌های دیجیتال، نه تنها کارایی را کاهش می‌دهد بلکه می‌تواند باعث ایجاد شکاف‌های اطلاعاتی و تضادهای عملیاتی شود. این یافته، توسعه مفهوم کنترل دانش در سطح شبکه را به ادبیات کنترل استراتژیک اضافه می‌کند و نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی و اشتراک اطلاعات باید در کنار سازوکارهای

رسمی، به صورت مستمر و شفاف مدیریت شود. به زعم ایانون و اسنچی (2025) دیدگاه یادگیری و رشد می تواند به حوزه هایی که سازمان ها برای ایجاد ارزش برای ذینفعان خود باید بر آنها تمرکز کنند، کمک کند. در این زمینه دتیلو (2012)؛ چنهال و همکاران (2010)؛ خاشعی و همکاران (1398)؛ قدرت آبادی و همکاران (1401) نیز بر به اشتراک گذاری اطلاعات تاکید کردند.

کنترل تدوین استراتژی در شبکه شامل سازوکارهایی است که تضمین می کند فرآیند برنامه ریزی، هدف گذاری و همسویی استراتژیک میان اعضا به صورت جمعی و نظام مند انجام شود. این کنترل از طریق تدوین چشم انداز مشترک، تعیین اهداف هماهنگ و تحلیل محیط رقابتی به ایجاد وحدت راهبردی کمک می کند. به عبارتی، کنترل در این سطح، ماهیتی شناختی و هم راستا با برنامه ریزی مشترک دارد و تضمین می کند که جهت گیری های استراتژیک بازیگران از تضاد و پراکندگی به سوی انسجام و همکاری تغییر یابد. در مدل های سنتی کنترل استراتژیک، تاکید بر برنامه ریزی و سیاست گذاری درون سازمانی است، اما در سطح شبکه، کنترل تدوین استراتژی باید بر انسجام میان چندین سازمان و هماهنگی اهداف چندجانبه تمرکز داشته باشد. ویزوتو و ورسشور (2025) نیز نشان دادند که اثربخشی همکاری شبکه ای، ریشه در مدیریت شبکه ای قوی دارد که با کارکردهای اصلی مانند همسویی استراتژیک، هماهنگی بین سازمانی، نظارت و داوری مشخص می شود. این کارکردها از طریق مکانیسم هایی از جمله میانجیگری در اختلافات، همسویی انتظارات، تعیین هدف مشارکتی و هم آفرینی سیاست ها تحقق می یابند.

کنترل محیط نهادی شبکه بیانگر توانایی شبکه در رصد و انطباق با الزامات قانونی، سیاسی و اقتصادی محیط بیرونی است. به زعم کیانی و همکاران (1401) محیط کسب و کار محل تبادل و تامین داده ها و ستادهای کار و فعالیت بنگاه های اقتصادی است و از این رو نقش سرنوشت سازی در حیات و بقای سازمان ها و شرکت ها طی دوره عمر آنها بر عهده دارد. پویایی بازار، تغییرات سیاست های کلان دولت و رقابت شدید در فضای کسب و کار، ضرورت وجود سازوکارهای نهادی برای کنترل و پاسخ گویی را افزایش می دهد. کیانی و همکاران (1401) نیز دریافتند کیفیت قوانین و اثر بخشی دولت، دارای بیشترین تاثیر در در تسهیل الگوهای کسب و کار ایران است. از این رو کنترل نهادی به شبکه کمک می کند تا از تهدیدات محیطی مصون بماند و با نهادهای قانون گذار، دولت و ذی نفعان کلان در تعامل مؤثر قرار گیرد. در واقع، این نوع کنترل نوعی «کنترل سازگاری» است که از طریق تفسیر محیط و تعدیل استراتژی ها، بستر بقا و توسعه پایدار شبکه را فراهم می سازد. این بعد همسو با کنترل سیاسی در پژوهش خاشعی ورنامخواستی و سلامی (1403) و سیادت و همکاران (1398) است.

کنترل اجرای استراتژی در شبکه بر نظارت بر فرآیند تحقق برنامه ها، پایش عملکرد و مستندسازی تعاملات تمرکز دارد. وجود سیستم های گزارش دهی بین سازمانی، شاخص های کلیدی هماهنگ و بازخورد مستمر از جمله اجزای اصلی این کنترل است. شبکه هایی با ساختارهای رسمی برای مستندسازی تصمیمات، جمع آوری داده های عملکردی و تحلیل انحرافات، از کارایی بیشتری در اجرای استراتژی برخوردارند. این بعد از کنترل استراتژیک، پیوندی میان برنامه ریزی و نتایج ایجاد می کند و به منزله ی حلقه بازخورد در چرخه مدیریت استراتژیک شبکه عمل می نماید. این بعد در پژوهش های خانی و همکاران (1399) و گرانوالد-دلیتز و همکاران (2019) مورد توجه بوده است. ویزوتو و ورسشور (2025) نیز بر ارزیابی عملکرد عملیاتی تاکید داشتند.

کنترل نتایج داخلی شبکه شامل نظارت بر رفتارهای سازمانی، کنترل هزینه ها، بودجه بندی و بهبود رویه های منابع انسانی است. یافته ها نشان می دهد که کنترل داخلی شبکه علاوه بر کنترل مالی، جنبه های فرهنگی و رفتاری مانند خودکنترلی، رعایت قوانین و شفافیت سازمانی را نیز در بر می گیرد. این نوع کنترل باعث افزایش کارایی عملیاتی، کاهش هدررفت منابع و ارتقای عدالت و انگیزش در میان اعضا می شود. در واقع، کنترل داخلی شبکه نوعی کنترل درونزا است که از طریق تقویت فرهنگ عملکردمحور و پاسخگویی، انسجام و پایداری شبکه را تضمین می کند. برخلاف مدل های سنتی که صرفاً کنترل مالی و اجرایی را در نظر می گیرند، این بعد بر خودکنترلی، شفافیت و تقویت فرهنگ عملکردمحور تمرکز دارد. به زعم ایانون و اسنچی (2025) فرآیندهای داخلی در کنترل استراتژیک برای بهبود عملیات و نوآوری مهم هستند. این بعد در پژوهش های چنهال و همکاران (2010)؛ خانی و همکاران (1399)؛ رضایی و منظمی (1399) و قدرت آبادی و همکاران (1401) مورد توجه بوده است.

کنترل نتایج خارجی شبکه به سنجش میزان ارزش آفرینی شبکه برای مشتریان و ذی‌نفعان بیرونی می‌پردازد. این کنترل از طریق پایش رضایت مشتری، وفاداری، پاسخگویی به ذی‌نفعان و رعایت الزامات اخلاقی محقق می‌شود. شبکه‌هایی که قادر باشند تجربه مشتری یکپارچه، دسترسی دیجیتالی گسترده و مسئولیت‌پذیری اجتماعی را هم‌زمان دنبال کنند، از اعتبار و مزیت رقابتی پایدارتری برخوردار خواهند بود. در این چارچوب، کنترل نتایج خارجی به‌عنوان «چهره بیرونی کنترل استراتژیک» عمل کرده و بازتابی از کیفیت عملکرد شبکه در محیط رقابتی محسوب می‌شود. در این زمینه استهنی و همکاران (2017) نیز اذعان داشتند توسعه پایدار یک شرکت در شرایط تغییرات دائمی تنها با وجود یک سیستم مؤثر کنترل خارجی و داخلی امکان‌پذیر است. به‌زعم ایانون و انسچی (2025) مشتری‌مداری می‌تواند رشد مثبت آینده را افزایش دهد، از این‌رو یکی از اجزای کنترل استراتژیک در سطح شبکه به‌شمار می‌رود.

یافته‌های این پژوهش از منظر نظری، به توسعه فهم موجود درباره کنترل استراتژیک در سطح شبکه کمک کرده و خلأ مفهومی موجود در ادبیات را پوشش می‌دهد. بررسی سازوکارهای کنترل در شبکه‌های تجاری نشان داد که کنترل استراتژیک، فرایندی یک‌بعدی و صرفاً نظارتی نیست، بلکه نظامی تلفیقی از سازوکارهای یادگیری، هم‌راستاسازی، تنظیم‌گری و ارزیابی است که در تعامل پویا با محیط و بازیگران شبکه عمل می‌کند. پژوهش حاضر با شناسایی مؤلفه‌های چندلایه کنترل چارچوبی فراهم می‌کند که فراتر از مدل‌های کنترل سنتی بوده و نگاه پویاتری به کنترل استراتژیک ارائه می‌دهد. این نتایج ضمن تقویت پشتوانه نظری حوزه کنترل استراتژیک، امکان بازنمایشی در مرزبندی میان کنترل بیرونی و خودتنظیمی شبکه‌ای را فراهم کرده و ادبیات کنترل استراتژیک را با مفاهیم پویای شبکه‌های تجاری غنی‌تر می‌سازد.

از نظر عملی، نتایج این تحقیق می‌تواند به مدیران شبکه‌های تجاری و سازمان‌های عضو کمک کند تا سازوکارهای کنترل خود را به‌شیوه‌ای کارآمدتر طراحی کنند. چارچوب به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که کنترل مؤثر در سطح شبکه نیازمند ترکیب سازوکارهای رسمی و غیررسمی، استفاده از ابزارهای هوشمند تحلیل داده، تقویت ظرفیت یادگیری جمعی، ایجاد شفافیت و توسعه سازوکارهای تعامل متقابل است. این یافته‌ها به مدیران کمک می‌کند تا علاوه بر نظارت بر عملکرد، توانایی شبکه در پیش‌بینی تغییرات محیطی، پاسخ‌گویی سریع، هم‌راستاسازی اهداف اعضا و جلوگیری از بروز تعارضات بین‌سازمانی را افزایش دهند. همچنین نتایج پژوهش می‌تواند مبنایی برای توسعه راهبردهای کنترل مناسب برای این کسب‌وکارها باشد.

در آخر براساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

1. توصیه می‌شود شبکه‌ها نشست‌های منظم، کارگاه‌های تعاملی مشترک، برنامه‌های هم‌افزایی و گروه‌های تخصصی مشترک برگزار کنند. همچنین نظامی منسجم برای ارزیابی و پایش میزان مشارکت فعال اعضا طراحی شود. ایجاد «دفتر همکاری‌های شبکه‌ای» با حضور نمایندگان رسمی سازمان‌ها، تیم‌های تسهیل‌گر و سازوکارهای هماهنگی پروژه‌ها نیز می‌تواند کارآمدی فعالیت‌های مشترک را افزایش دهد.
2. پیشنهاد می‌شود یک پلتفرم مدیریت دانش یکپارچه با سطوح دسترسی مشخص طراحی گردد تا اطلاعات، درس‌آموخته‌ها و اسناد عملکردی به‌صورت ساختاریافته در دسترس اعضا قرار گیرد.
3. طراحی معماری اطلاعات با سطح‌بندی دسترسی، تعریف رویه‌های استاندارد تبادل داده و پایش جریان‌های اطلاعاتی صورت گیرد تا از نشت اطلاعات، دوباره‌کاری و تصمیم‌گیری‌های غیرمبتنی بر داده جلوگیری کند.
4. پیشنهاد می‌شود یک «نقشه استراتژیک شبکه» تدوین گردد که در آن اهداف مشترک، شاخص‌های کلیدی عملکرد، اولویت‌های کلان، مهلت‌های تحقق و مسئولیت هر عضو به‌روشنی تعیین شده باشد.
5. توصیه می‌شود با ایجاد «کمیته سیاستگذاری مشترک» متشکل از نمایندگان سازمان‌ها فرایند تدوین استراتژی‌های هماهنگ، سیاستگذاری یکپارچه و همسویی اهداف را تقویت نمود.

6. ایجاد یک رصدخانه محیطی برای پایش تغییرات اقتصادی، سیاسی، مقررات دولتی، پویایی بازار و فعالیت رقبا توصیه می‌شود. این واحد می‌تواند گزارش‌های دوره‌ای درباره شوک‌های بیرونی، تهدیدات نهادی و فرصت‌های محیطی ارائه دهد و تاب‌آوری شبکه را افزایش دهد.
7. پیشنهاد می‌شود سیستم ارزیابی عملکرد شبکه‌ای طراحی گردد که شاخص‌های هماهنگ و هم‌راستای بین سازمان‌ها را شامل شود. این سیستم باید از داشبوردهای هوشمند، هشدارهای انحراف و گزارش‌های ساختاریافته بهره‌گیر تا تفاوت بین عملکرد واقعی و اهداف تعیین‌شده به‌صورت بلادرنگ قابل مشاهده باشد.
- در نهایت با توجه به ماهیت روش فراترکیب و نبود بررسی میدانی برای اعتبارسنجی مدل در بستر واقعی شبکه‌ها، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، با استفاده از روش‌های کمی، برازش و اعتبار مدل مورد بررسی قرار گیرد. با توجه به پویایی شبکه در طول زمان، ارتباط بین متغیرهای سیستم و رفتار مدل در طول زمان، با استفاده از روش‌های پویایی سیستم مورد بررسی قرار گیرد. مطالعه تغییرات و انطباق شبکه‌ها در دوره‌های زمانی مختلف به شناسایی عوامل موفقیت بلندمدت و اثرات کنترل استراتژیک در شبکه کمک می‌کند. همچنین توصیه می‌شود مقایسه شبکه‌های صنعتی مختلف و شرایط ملی و منطقه‌ای برای درک بهتر عوامل موثر بر کنترل استراتژیک در سطح شبکه صورت گیرد. در آخر پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده محدودیت‌های اجرای سیستم‌های کنترل استراتژیک، مانند مقاومت اعضا، محدودیت منابع و زیرساخت‌های فناورانه را بررسی نمایند.

منابع

- احمدوند، علی محمد؛ صادقی، نادر؛ سنجدی، محمدابراهیم؛ فرتوک زاده، حمیدرضا و شاهچراغی، وحید (1395). الگوی کنترل راهبردی شبکه محور صنایع دفاعی جمهوری اسلامی ایران. *مطالعات دفاعی استراتژیک*، 14(64)، 77-97.
- برزگر خلیلی، محسن؛ شادنوش، نصرت‌الله و کرامتی، محمدعلی (1402). طراحی مدل قابلیت‌های نوآوری باز تجاری در صنایع نظامی ایران با استفاده از پارادایم داده‌بنیاد. *مدیریت تبلیغات و فروش*، (انتشار آنلاین)، 134-147.
- حسن زاده، کاظم؛ سلطانی، مرتضی؛ یزدانی، حمیدرضا و رحمتی، محمد حسین (1404). تغییر استراتژی شرکت‌های فناوری اطلاعات در بستر سرمایه اجتماعی. *مدیریت تبلیغات و فروش*، 6(2)، 177-194.
- خاشعی ورنامخواستی، وحید؛ ابراهیمی، مهدی؛ زارع، رحیم و عباسی مزار، فاطمه (1403). الگویی برای کنترل راهبردی کسب‌وکارها. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، 19(74)، 43-79.
- خاشعی ورنامخواستی، وحید و سلامی، طاهره سادات (1403). مدل کنترل استراتژیک در صنعت کشتی سازی. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، 15(57)، 209-231.
- خاشعی، وحید؛ نورانی، وحیده و شهبازی، پرهام (1403). ارائه مدلی برای کنترل استراتژیک در شرکت‌های بیمه فعال در صنعت بیمه ایران. *پژوهشنامه بیمه*، 13(4)، 313-328.
- خاشعی، وحید؛ اکبری، محسن و قاسمی شمس، معصومه (1398). کنترل راهبردی در بانکداری ایران: نگاهی تاریخی به الگوهای پیشین و ارائه مدلی نوین. *بهبود مدیریت*، 13(3)، 23-50.
- خانی، علی؛ علی احمدی، علیرضا؛ امینی، محمد تقی و زارع، ساسان (1399). طراحی مدل کنترل راهبردی فراتلفیق با رویکرد سیستمی. *سیاست‌های راهبردی و کلان*، 8(31)، 396-420.
- رضائی، شمس‌الدین و منظمی، امیرحسین (1399). طراحی مدل مؤثر کنترل استراتژیک در سازمان‌های ورزشی ایران: با رویکرد داده‌بنیاد. *نشریه مدیریت ورزشی*، 12(1)، 223-240.
- ریاحی، اسحاق؛ دیواندری، علی؛ کلانتری، عبدالحسین و حسینی، سید محمود (1400). تبیین مدل کنترل راهبردی در سازمان‌های رسانه‌ای (با تمرکز بر شبکه‌های تلویزیونی). *پژوهش‌های ارتباطی*، 28(106)، 33-56.
- زارع، رحیم؛ عابدیان خراسانی، مجتبی؛ خاشعی ورنامخواستی، وحید و حقیقی کفاش، مهدی (1404). الگوی کنترل استراتژیک مبتنی بر تحول دیجیتال، تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک، *تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک*، 4(14)، 1-13.

- سیادت، سعیده؛ امینی، محمدتقی؛ پرهیزگار، محمدمهدی و سالار، جمشید (1398). طراحی و تبیین الگوی راهبردی کنترل استراتژیک با رویکرد خود کنترلی بر مبنای نظریه پردازی داده بنیاد. *مدیریت سازمان های دولتی*، 8(شماره 1 (پیاپی 29))، 11-32.
- قدرت ابادی، لیلا؛ شاه حسینی، محمد علی و اعرابی، سیدمحمد (1401). ارائه مدل استراتژی های کنترل براساس الگوی نتیجه ای دو بعدی. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، 13(52)، 215-235.
- کیانی، فضل الله؛ پیدائی، میرمهرداد و درنیانی، سحر (1401). ارائه الگوی موثر مبتنی بر نقش حکمرانی خوب در تسهیل الگوهای کسب و کار ایران. *مدیریت تبلیغات و فروش*، 3(3)، 458-475.
- هرندی، عطاءاله و ابوطالب، عباس (1403). مرور نظام مند بر انتخاب شریک استراتژیک در استارت آپها (با رویکرد بیبلیومتریک). *مدیریت تبلیغات و فروش*، 5(1)، 248-264.
- یزدانی، حمیدرضا؛ علئی، نسترن؛ مقدم زاده، علی و زارعی متین، حسن (1399). چارچوب پیاده سازی کنترل استراتژیک منابع انسانی در شرکت مادر. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، 11(41)، 15-38.
- Ahmad vand, A. , Sadeghi, N. , Sanjagh, M. , Fartookzadeh, H. and Shahcheraghi, H. (2016). Network - centric strategic control model for defensive industries of Islamic republic of Iran. *Strategic Defense Studies*, 14(64), 77-97. (In Persian)
- Alkaraan, F. (2020). Strategic investment decision-making practices in large manufacturing companies: a role for emergent analysis techniques?. *Meditari accountancy research*, 28(4), 633-653.
- Andersen, T. J., & Sax, J. (2023). Responding to advance upside potential through interactive strategic control processes. In *Responding to Uncertain Conditions: New Research on Strategic Adaptation* (pp. 65-89). Emerald Publishing Limited.
- Barzegar Khalili, M. , Shadnoush, N. and Keramati, M. (2023). Designing a model of commercial innovation capabilities in Iran's military industries using the data base paradigm. *Journal of Advertising and Sales Management*, (), 134-147. (In Persian)
- Bchennaty, B., Khan, M. N., Massoud, M., & Elhassan, T. (2024). Appraising the Role of Strategic Control in Financial Performance: The Mediating Effect of the Resource Allocation Process—The Case of the Ministry of Finance—North Lebanon. *International Journal of Financial Studies*, 12(3), 90.
- Bekkers, V., Edwards, A., & de Kool, D. (2013). Social media monitoring: Responsive governance in the shadow of surveillance?. *Government information quarterly*, 30(4), 335-342.
- Bohnsack, R., Rennings, M., Block, C., & Bröring, S. (2024). Profiting from innovation when digital business ecosystems emerge: A control point perspective. *Research Policy*, 53(3), 104961.
- Brans, J. P., Macharis, C., Kunsch, P. L., Chevalier, A., & Schwaninger, M. (1998). Combining multicriteria decision aid and system dynamics for the control of socio-economic processes. An iterative real-time procedure. *European Journal of operational research*, 109(2), 428-441.
- Callaway, S. K. (2006). Strategic context for bank units: Comparing resource flows for Internet ventures and traditional branches. *The Journal of High Technology Management Research*, 17(1), 1-15.
- Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33-34(1), 15-42.
- Chau, V. S., & Witcher, B. J. (2005). Implications of regulation policy incentives for strategic control: an integrative model. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76(1), 85-119.
- Che Pak, N. A. H., Ismail, S., & Mohd Alwi, N. (2024). Translation of the management control system in a privatised solid waste management network. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(2), 362-382.
- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2010). Social capital and management control systems: A study of a non-government organization. *Accounting, organizations and Society*, 35(8), 737-756.
- Ditillo, A. (2012). Designing management control systems to foster knowledge transfer in knowledge-intensive firms: A network-based approach. *European accounting review*, 21(3), 425-450.
- Favoreu, C., Carassus, D., & Maurel, C. (2016). Strategic management in the public sector: a rational, political or collaborative approach?. *International Review of Administrative Sciences*, 82(3), 435-453.
- Fjeldstad, Ø. D., Snow, C. C., Miles, R. E., & Lettl, C. (2012). The architecture of collaboration. *Strategic Management Journal*, 33(6), 734-750

- Flanschger, A., Heinzlmann, R., & Messner, M. (2023). Between consultation and control: how incubators perform a governance function for entrepreneurial firms. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 36(9), 86-107.
- Ghodratatabadi, L., Shahhoseini, M. and Arabi, S. M. (2022). Presenting a model of control strategies based on a two-dimensional outcome model. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(52), 215-235. doi: 10.22034/smsj.2022.163796 (In Persian)
- Grunwald-Delitz, S., Strauss, E., & Weber, J. (2019). Governing day-to-day interactions in the execution phase of an interfirm collaboration: The role of informal controls. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 16(3), 306-341.
- Habidin, N. F., Salleh, M. I., Md Latip, N. A., Azman, M. N. A., & Mohd Fuzi, N. (2016). Lean six sigma performance improvement tool for automotive suppliers. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(4), 215-235.
- Harandi, A. and Abootaleb, A. (2024). A systematic review of Strategic partner selection in start-ups (bibliometric approach). *Journal of Advertising and Sales Management*, 5(1), 248-264. (In Persian)
- Hasanzadeh, K., s, M., y, H. and r, M. (2025). Changing the Strategy of Information Technology Companies in the Context of Social Capital. *Journal of Advertising and Sales Management*, 6(2), 177-194. doi: 10.22034/asm.2025.2065655.3420 (In Persian)
- Hickey, G. M., Snyder, H. T., deVries, J. R., & Temby, O. (2021). On inter-organizational trust, control and risk in transboundary fisheries governance. *Marine Policy*, 134, 104772.
- Hudson, M., Lean, J., & Smart, P. A. (2001). Improving control through effective performance measurement in SMEs. *Production planning & control*, 12(8), 804-813.
- Iannone, B., & Anceschi, A. (2025). Which Strategic Control Suits Wine Family Companies to Improve Control? A Proposal Through the Balanced Scorecard in a Tuscany Wine Company of Michele Satta. *Thunderbird International Business Review*, 67(2), 201-224.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1997). Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3-4), 293-314.
- Johansson, J., & Jebsen Setterberg, O. (2025). *Toward Digitally Integrated Inter-Organizational Control Systems: An Exploration of Barriers-A Qualitative Interview Study*. Master thesis, University of Gothenburg, Sweden.
- Khani, A., ali ahmadi, A., amini, M. T. and zare, S. (2020). Designing a Strategic Control Meta-Synthesis model with a System Approach. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 8(31), 396-420. doi: 10.30507/jmsp.2020.102559 (In Persian)
- Khashei varnamkhasti, V., Ebrahimi, M., zare, R. and Abbasi Mazar, F. (2024). A pattern for businesses strategic control. *Iranian journal of management sciences*, 19(74), 43-79. (In Persian)
- Khashei, V., Nourani, V., & Shahbazi, P. (2024). A model for strategic control in insurance companies in Iranian insurance industry. *Iranian Journal of Insurance Research*, 13(4), 313-328. (In Persian)
- Khashei, V., Akbari, M. and Qasemi Shams, M. (2019). Strategic Control in Iranian Banking: A Historical Look at Past Patterns and Presentation of a New Model. *Journal of Improvement Management*, 13(3), 23-50. (In Persian)
- Kiani, F., peydaei, M. M. and Darnyani, S. (2022). Providing an effective model based on the role of good governance in facilitating Iran's business models. *Journal of Advertising and Sales Management*, 3(3), 458-475. (In Persian)
- Lavorato, D. (2025). Exploring a Different Orientation of the Management Control System. *Management Control System in Smart and Sustainable Firms: A Theoretical Analysis from an Ecosystem Perspective*, 97-136.
- Lawrie, G., Abdullah, N. A., Bragg, C., & Varlet, G. (2016). Multi-level strategic alignment within a complex organisation. *Journal of Modelling in Management*, 11(4), 889-910.

- Li, W. (2023). Management control system in the business network: control and trust. In *Strategic Management Accounting in a Network Economy* (pp. 263-291). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Li, Y., Li, L., Liu, Y., & Wang, L. (2005). Linking management control system with product development and process decisions to cope with environment complexity. *International Journal of Production Research*, 43(12), 2577-2591.
- Lombardi, R., Caputo, A., Russo, G., & Formisano, V. (2015). Management control of contractual networks: the business network scorecard. *International Journal of Applied Management Science*, 7(4), 269-286.
- Mahajan, S., Nagesh, I. R., Mishra, B. B., Sarkar, S., Gangadharan, S. P., & Agarwal, V. (2025). Artificial Intelligence and Strategic Governance: Enabling Real-Time Decisions in Complex Business Ecosystems. *Management:(Montevideo)*, 3, 14.
- Makarenko, D. I., & Khrustalev, E. Y. (2007). A qualitative approach to forecasting and controlling the development of the defense-industrial complex. *Studies on Russian Economic Development*, 18(5), 466-476.
- Olsen, T. H., & Solstad, E. A. (2014). The Board of Directors in an Arts Organisation: How Co-Existing Institutional Logics Limited the Board's Strategic Contribution. *International Journal of Arts Management*, 27(1), 4-16
- Pastore, P., Ricciardi, A., & Tommaso, S. (2020). Contractual networks: an organizational model to reduce the competitive disadvantage of small and medium enterprises (SMEs) in Europe's less developed regions. A survey in southern Italy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(4), 1503-1535.
- Pazetto, C. F., & Beuren, I. M. (2021). Control systems and interorganizational identification in technology parks cooperation. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(88), 13-28.
- Praetorius, G., & Hollnagel, E. (2014). Control and resilience within the maritime traffic management domain. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 8(4), 303-317.
- Pratistha, B. (2016). Building a Strategic Control Model for Space Technology Program in Indonesia. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(2), 1327-42.
- Preble, J. F. (1992). Towards a comprehensive system of strategic control. *Journal of management studies*, 29(4), 391-408.
- Rezaei, S. and monazami, A. (2020). Designing an effective model of strategic control for Sports organizations in Iran: With grounded theory approach. *Sport Management Journal*, 12(1), 223-240. (In Persian)
- Riahi Samani, I., Divandari, A., Kalantari, A. and Hosseini, S. M. (2021). Explain the Strategic Control Model In Media Organizations; With Regard to TV Channels. *Communication Research*, 28(106), 33-56. (In Persian)
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Pearson Education.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer, New York.
- Seifzadeh, P., Rowe, W. G., & Moghaddam, K. (2020). Governance of subsidiaries: The interactive effect of corporate diversification strategy and headquarters' capacity to process information on corporate control mechanisms. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 38(2), 119-134.
- Siadat, S., Amini, M. T., Parhizgar, M. M. and Salar, J. (2019). Designing and Explaining the Model of Strategic Control with Self-Controlling Approach Based on Data-Based Theorizing. *Public Organizations Management*, 8(1), 11-32. doi: 10.30473/ipom.2019.42938.3370 (In Persian)
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall: New Jersey.
- Stehnei, M., Irtysheva, I., Khaustova, K., & Boiko, Y. (2017). Modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise. *Problems and perspectives in management*, (15, Iss. 3 (contin. 1)), 212-223.

- van Veen-Dirks, P., & Wijn, M. (2002). Strategic control: meshing critical success factors with the balanced scorecard. *Long range planning*, 35(4), 407-427.
- Verbeke, A., Hutzschenreuter, T., & Pyasi, N. (2021). The dark side of B2B relationships in GVCs—Micro-foundational influences and strategic governance tools. *Journal of Business Research*, 135, 816-828.
- Vizzoto, A., & Verschoore, J. R. (2025). Consensus-driven governance in Brazil's public healthcare: a network based on collaborative decision-making. *International Journal of Health Governance*, 30(3), 349-362.
- Woods, M. (2007). Linking risk management to strategic controls: a case study of Tesco plc. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 7(8), 1074-1088.
- Wright, M. (2000). Management industrial relations policy in highly unionised companies in Britain. *Personnel Review*, 29(5), 543-564.
- Yazdani, H., Aliy, N., Moghadamzadeh, A. and Zarei matin, H. (2020). The Framework for Implementing Strategic Control of Human Resource in Holdings. *Journal of Strategic Management Studies*, 11(41), 15-38. (In Persian)
- Yi, Y., Liu, Y., He, H., & Li, Y. (2012). Environment, governance, controls, and radical innovation during institutional transitions. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(3), 689-708.
- Zare R., Abedian Khorasani M. . . , Khashaei Varnamkhasti V., and Haghighi Kafash M. . (2025). Strategic Control Model Based on Digital Transformation. *Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*. <https://journaltesm.com/index.php/journaltesm/article/view/303> (In Persian)