

## الگوی برای کنترل راهبردی در شرایط گسست محیطی

حسین رحمان سرشت<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۲/۱۰

محبوبه حبیبی بدرآبادی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۳/۱۲

### چکیده

تغییرات عمیق و ناگهانی محیط که از آن با عنوان "گسست محیطی" یاد می‌شود، از ویژگی‌های محیط است که می‌تواند دوام و بقای سازمان‌ها را با چالشی جدی روبرو سازد. با توجه به آثار عمیق گسست‌های محیطی بر عملکرد و بقای سازمان‌ها، ایجاد سیستمی برای کنترل راهبردی محیط و پایش تغییرات آن، از اهمیتی خاص برخوردار است. چنین سیستمی به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا با استفاده از ابزار و مکانیزم‌های مناسب به نحوی کارساز و فعال با دگرگونی‌های محیط رویارو شوند. تحقیق حاضر با هدف تبیین سیستم کنترل راهبردی مطلوب برای سازمان‌های ارائه خدمات مالی، در شرایط گسست محیطی به اجرا درآمده است. به این منظور ابتدا مفاهیم گسست محیطی و کنترل راهبردی بررسی و سپس با استفاده از طرح تحقیق ترکیبی-اکتشافی (ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی) و با تکیه بر دیدگاه خبرگان، اجزاء سیستم کنترل راهبردی مطلوب در شرایط گسست محیطی و نحوه ارتباط این اجزاء شناسایی شد. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات، در مرحله کیفی از روش تحلیل محتوا و در مرحله کمی از روش *ISM* بهره‌گیری شده است. بر پایه یافته‌های "تحلیل محتوای کیفی" در مجموع (۱۵) مؤلفه به عنوان اجزاء سیستم کنترل راهبردی شناسایی و سپس بر پایه نتایج روش *ISM*، مؤلفه‌های مذکور از نظر شدت نفوذ بر یکدیگر در پنج سطح دسته‌بندی شدند.

واژگان کلیدی: کنترل راهبردی، گسست محیطی، پایش محیط، الگوسازی ساختاری تفسیری

۱. استاد دانشگاه علامه طباطبائی (Email:hrahmanseresht2003@gmail.com)

۲. دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول) (Email:mah\_habibi@yahoo.com)

## ۱. مقدمه

رابطه سازمان و محیط، از جمله موضوعات مهم در تحقیقات سازمان و مدیریت به‌شمار می‌آید؛ زیرا هماهنگی با محیط و پاسخ به اقتضائات آن، سازمان‌ها را به پرهیز از مخاطرات و کسب مزیت رقابتی رهنمون می‌سازد. به همین دلیل سازمان‌ها برای کسب موفقیت باید علایم محیطی را مورد توجه قرار دهند و با به‌کارگیری منابع و امکانات خود به شکلی مناسب به محیط پاسخ دهند. تغییرات عمیق محیطی که از آن با عنوان "گسست محیطی" یاد می‌شود؛ از ویژگی‌های محیطی است که سازمان را با چالش روبرو می‌سازد. نوآوری‌های فناورانه (Teece, 2007)، تغییرات فرهنگی و اجتماعی (Erez, 1986) و تغییرات محیطی بین‌المللی از جمله اتحاد یا تجزیه کشورها (Doglus and Wind, 1987) از طریق ایجاد گسست محیطی موجب تهدید بقای سازمان می‌شوند یا بالعکس، مسیری جدید پیش روی آن قرار می‌دهند (Dixit and Bhowmick, 2010).

رویاریویی اثربخش با گسست‌های محیطی مستلزم برخورداری از توان لازم برای پیش‌بینی، درک و تفسیر تغییرات محیطی (Hambrick et al., 1993) و نیازمند ابزاری برای پایش محیط و پردازش داده‌ها و اطلاعات حاصل از آن است. سیستم کنترل راهبردی، ابزاری برای ادراک محیط به‌شمار می‌آید که با بهره‌گیری از ظرفیت‌های سازمان، امکان پایش و ادراک محیط را فراهم می‌آورد. این تحقیق با توجه به نظرات موجود در زمینه سامانه کنترل راهبردی به عنوان سازوکاری برای شناخت تحولات محیطی، می‌کوشد به این پرسش پاسخ دهد که یک سیستم کنترل راهبردی اثربخش برای رویاریویی با شرایط گسست و ابهام محیطی از چه عناصری تشکیل شده است؟ برای پاسخ به این پرسش، سیستم کنترل راهبردی ارائه شده توسط لورانژ و همکاران<sup>۱</sup> به عنوان ابزاری جامع برای پایش محیط در نقطه آغاز

---

1. Lorange et al., 1986

تحلیل مدنظر قرار گرفت و تلاش شد بر مبنای دیدگاه‌های تکمیلی قابل طرح در خصوص سیستم مذکور با رویکردی اکتشافی، الگوی مناسب برای کنترل راهبردی محیط در شرایط وقوع گسست ارائه شود.

این تحقیق به طور خاص بر شناسایی سامانه کنترل راهبردی مطلوب در سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات مالی (بانک‌ها، بیمه‌ها و شرکت‌های سرمایه‌گذاری) تمرکز دارد. زیرا این سازمان‌ها با توجه به ماهیت فعالیت خود بیش از دیگر سازمان‌ها در معرض اثرپذیری از گسست‌های محیطی قرار دارند. با جهانی شدن اقتصاد، راهبردهای اقتصادی منطقه‌ای به سرعت ابعادی جهانی می‌یابند و عملکرد سازمان‌های مالی را در نقاط مختلف دستخوش نوسان می‌سازند. به عنوان نمونه در مورد این تغییرات ناگهانی، عمیق و فراگیر می‌توان به تغییرات بازار مسکن آمریکا در سال ۲۰۰۷ اشاره کرد که به سرعت گسترش یافت و بازارهای مالی و سرمایه را در نقاط مختلف جهان تحت تأثیر قرار داد (روحی دهنه، ۱۳۸۸). پیامدهای این گسست بر اقتصاد ایران نیز اثر گذارد، به نحوی که طی سه‌ماهه پاییز سال ۲۰۰۸ بورس ایران حدود ۳۰ میلیارد دلار از ارزش خود را از دست داد (حقی، ۱۳۸۷). در کنار تغییرات اقتصاد جهانی، تحولاتی چون تغییرات شدید نرخ ارز و تغییرات سریع و ناگهانی قوانین (مانند آزادسازی یا بالعکس تعیین دستوری نرخ تعرفه‌های بیمه یا سود بانکی) نیز از جمله تغییرات اقتصادی است که محیط کسب‌وکار سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات مالی را در کشور ما تحت تأثیر قرار داده و پایش محیط را برای این سازمان‌ها به یک ضرورت بدل ساخته است.

## ۲. پیشینه موضوع

### ۲-۱. گسست محیطی و تطابق با آن

مفهوم گسست محیطی از دیدگاه‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. برخی نظریه‌پردازان، گسست را مترادف نوآوری بنیادین و برخی دیگر آن را مترادف افزایش عدم اطمینان و پیچیدگی‌های محیطی می‌دانند (Dixit and Bhowmick, 2010).

به‌طورکلی، گسست‌ها به تغییرات عمیق در ساختار صنعت و نیروهای بازار منجر می‌شوند (Lamont et al., 1993; Coughlan et al., 2003). از دیدگاه دیکسیت و بومیک<sup>۱</sup> زمانی می‌توان تحولی (در ابعاد فنی، نهادی، قانونی، فرهنگی و اقتصادی) را "گسست" نامید که این تحول، سازمان را از حمایت محیطی برای دسترسی به منابع یا فرصت‌ها محروم سازد یا بالعکس یک تهدید یا محدودیت محیطی را از پیش روی سازمان بردارد.

در مفهوم "گسست"، پویایی محیطی نهفته است (Deeg, 2007)؛ زیرا وقوع هر گسست، محیط را متلاطم می‌سازد و منجر به عدم تعادل میان سازمان و محیط می‌شود (Coughlan et al., 2003). در زمان گسست معمولاً مدیران آگاهی کمی نسبت به شرایط دارند. زیرا ویژگی‌های خاص یک گسست، ابعاد، شدت و مسیر اثرگذاری آن بر عوامل مختلف، برای مدیران و تصمیم‌گیران قابل شناسایی و پیش‌بینی نیست. بنابراین وقوع گسست، عدم اطمینان و پیچیدگی محیط را افزایش می‌دهد (Kaplan et al., 2003). به علاوه، گسست موجب تغییر عمیق میزان منابع در دسترس می‌شود. به این ترتیب گسست، با ایجاد تغییر در پیچیدگی‌های محیط یا منابع در دسترس، بر ابعاد عدم اطمینان محیطی اثر می‌گذارد. بنابراین تشدید عدم اطمینان محیطی مهم‌ترین نمود وقوع گسست محیطی است (Dixit and Bhowmick, 2011).

## ۲-۲. سیستم کنترل راهبردی

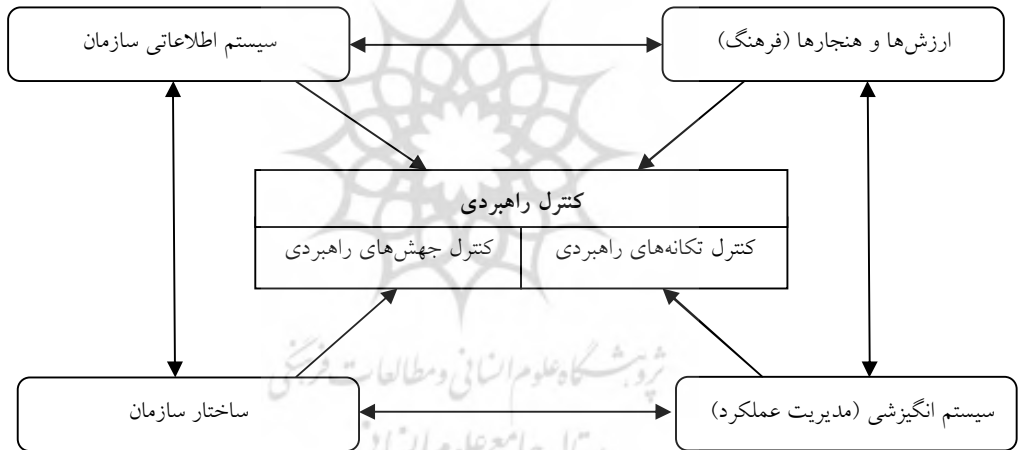
هر سازمان برای دستیابی به موفقیت و بقاء باید به طور مستمر برای پایش محیط خارجی و پاسخ‌گویی و تطابق با این محیط تلاش کند (Phua, 2007). در برخورد با محیط‌های پر تلاطم، شناخت سازمان از عدم اطمینان محیطی تعیین‌کننده شدت تکانه‌هایی است که سازمان بر اثر تغییرات محیط با آن رویارو می‌شود. بنابراین سازمان برای حفظ اثربخشی باید با استفاده از سازوکاری مناسب عوامل محیطی و میزان توان خود برای اثرگذاری بر این عوامل را تعیین کند (Lorange, 1977). اما

1. Dixit and Bhowmick, 2011

باید توجه داشت که محیط توسط افراد مختلف به شکلی متفاوت، ادراک می‌شود و آنچه به عنوان ویژگی محیط احساس می‌شود، "ادراک" تصمیم‌گیران از محیط است (Nadkarni and Barr, 2008). تأکید بر "ادراک از محیط" به معنای نفی آن نیست؛ زیرا آنچه ادراک می‌شود ریشه در محیط دارد و با افزایش ابهام محیط، عدم اطمینان ادراک‌شده نیز افزایش می‌یابد (Auster and Chun, 1993). در نهایت اما تصمیم‌گیران بر اساس چهارچوب‌های ذهنی خود محیط را وضع و تفسیر می‌کنند (Mckinley, 2011). این احتمال اما وجود دارد که اعضاء در پیگیری رخدادها و قضاوت در مورد آنها دچار خطا شوند. تمرکز بر وقایع اخیر و بی‌توجهی به بازه زمانی گسترده‌تر، توجه به حوادث بزرگ و غفلت از وقایع به ظاهر کوچک، تکیه بر منطق خطی (غیر پیچیده) در تحلیل مسائل، از جمله این خطاهاست که منجر به بروز انحراف در ادراک سازمان از محیط می‌شود (Levitt and March, 1988). رویارویی با این خطاها نیازمند به‌کارگیری ابزاری مناسب برای شناخت و پایش محیط است. سیستم کنترل راهبردی، ابزاری است که با فراهم آوردن امکان پایش و تحلیل وقایع، احتمال بروز خطا را کاهش می‌دهد (Lorange et al., 1986) و با افزایش حساسیت به تغییرات محیط موجب افزایش توان یادگیری و انطباق بیشتر سازمان با محیط می‌شود. به همین دلیل، در شرایط گسست محیطی، سیستم کنترل راهبردی می‌تواند سازمان را در درک محیط و تطابق با آن یاری دهد (Lorange et al., 1986). در معرفی سیستم کنترل راهبردی باید به این نکته مهم اشاره کرد که در برخی رویکردهای رایج (Bertlet, 1979; Ouchi, 1979; Schreyogg and Steinman, 1994 & 1991; Muralidharan, 2004; Simons, 1987) مقصود از کنترل راهبردی، فرایندی است که به کنترل میزان موفقیت سازمان در اجرای راهبردهای خود می‌پردازد. در این فرایند معیارهایی برای ارزیابی هدف‌های راهبردی تعیین و عملکرد سازمان بر اساس این معیارها ارزیابی می‌شوند. در این مقاله اما مقصود از کنترل راهبردی، سازوکاری برای پایش فعالانه محیط و آگاهی از روندهای پیش‌رو

است که سازمان را برای رویارویی با جهش‌های راهبردی آماده می‌سازد. در میان صاحب‌نظران مدیریت، لورانژ و همکاران<sup>۱</sup> با این رویکرد به موضوع کنترل راهبردی محیط پرداخته و ابزارهای اصلی برای اعمال کنترل را شناسایی و در چهارچوب سیستمی برای کنترل راهبردی عرضه کرده‌اند. ایشان بر این باورند که برای اجرای کنترل راهبردی، مدیران باید اهمیت متغیرهای کلیدی محیط همچون کمبود منابع و پیچیدگی‌های اطلاعاتی را درک و سپس تأثیر این متغیرها بر فعالیت‌ها و واحدهای مختلف را شناسایی کنند. این امر مستلزم تأمین ابزار کنترل راهبردی است که در کنار یکدیگر سیستم کنترل راهبردی را شکل می‌دهند (شکل ۱). در ادامه اجزاء الگوی فوق برای کنترل جهش‌های راهبردی از دیدگاه لورانژ و همکاران بررسی شده است.

شکل ۱. سیستم کنترل راهبردی



(Lorange et al., 1986)

- ساختار سازمانی: مقصود ساختار و فرایندهای رسمی و غیررسمی (اعم از دائمی و موقت) است که بر جریان اطلاعات، فرایندهای تصمیم‌گیری و شرح مسئولیت‌ها اثر می‌گذارند. مدیر باید برای بهره‌گیری از ظرفیت‌های ساختاری، نقشه‌ای مطابق با شرایط و ویژگی‌های سازمان تهیه کند. این نقشه شمایی از محیطی که سازمان در

1. Lorange et al., 1986

آن قرار دارد، جایگاه خاص افراد و بخش‌های مختلف در برخورد با عوامل محیطی، عوامل کلیدی موفقیت و قوت‌ها، ضعف‌ها، باورها و ارزش‌های کارکنان سطوح مختلف را نشان می‌دهد.

- **فرهنگ سازمانی:** هیچ سازمانی دارای یک فرهنگ خالص نیست؛ در عین حال هر فرهنگی (اعم از ارگانیک یا بروکراتیک) نقاط ضعف و قوت خاص خود را دارد. ممکن است فرهنگی که در برخورد با تغییرات تدریجی محیط کارآیی دارد، در رویارویی با جهش‌های راهبردی، ناکارا باشد و بالعکس. بنابراین مدیر باید از فرهنگ سازمان و مزایا و معایب آن در حل مشکلات واحدهای مختلف، شناخت کافی داشته باشد تا بتواند به شکلی کارسازتر با مشکلات سازمان در زمینه هماهنگی با محیط و پاسخ‌گویی به آن رویارو شود.

- **سیستم انگیزشی:** غالب سیستم‌های انگیزشی بر اندازه‌گیری خروجی‌های (اهداف) خاص (مانند فروش، سود، بازگشت سرمایه و سهم بازار) تأکید دارند؛ این سیستم‌ها برای پاسخ‌گویی به تکانه‌های محیطی مناسب هستند. در مقابل برای پیشبرد سازمان در شرایط وقوع جهش‌های راهبردی، بهتر است به جای تمرکز بر هدف‌ها، وسایل مورد توجه قرار گیرند یا به بیان دیگر به جای نتایج، رفتارها مورد ارزیابی قرار گیرند. براین اساس اعطای پاداش به کارکنان بر مبنای میزان تلاش ایشان در جهت تحقق هدف‌های سازمان و با تکیه بر معیارهای ذهنی و کیفی، شیوه‌ای مناسب برای پاداش‌دهی در محیط‌های پیچیده و پویا به‌شمار می‌آید؛ زیرا موجب تشویق افراد به یادگیری و نوآوری می‌شود.

- **سیستم اطلاعاتی:** استفاده از فناوری اطلاعات در شکل‌دهی به سیستم‌های اطلاعاتی سازمان، دو کارکرد اصلی در کنترل جهش‌های راهبردی خواهد داشت. نخستین کارکرد، کمک به پایش اثربخش محیط است. وجود مراکز ذخیره و پردازش داده، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به بازارها، مشتریان و رقبا (و سایر اطلاعات) را تسهیل می‌کند و شناسایی روند و الگوهای حاکم بر رفتار عوامل

محیطی را برای سازمان امکان‌پذیر می‌سازد. دومین کارکرد فناوری اطلاعات، کمک به مدیران در محاسبه و پیش‌بینی سریع نتایج اقدامات سازمان و ارزیابی این نتایج است (Lorange et al., 1986).

### ۳-۲. دیدگاه‌های تکمیلی به سیستم کنترل راهبردی

الگو ارائه‌شده توسط لورانژ و همکاران به دلیل توجه هم‌زمان به ساختارها و سامانه‌های رسمی و غیررسمی و فرهنگ و هنجارها، الگویی جامع به‌شمار می‌آید. با این وجود می‌توان این الگو را به دلیل برخی ضعف‌ها مورد نقد قرار داد. از جمله نقدهای قابل طرح آن است که لورانژ و همکاران، در مورد فرهنگ، ساختار و سیستم‌های اطلاعاتی، صرفاً به معرفی این عناصر به عنوان اجزای سیستم کنترل راهبردی اکتفا می‌کنند و ویژگی‌ها و قابلیت‌های مورد انتظار از این عناصر را مورد اشاره قرار نمی‌دهند. بنابراین به‌نظر می‌رسد که شناخت و تبیین ویژگی‌های این اجزاء برای افزایش کارایی سیستم کنترل راهبردی ضروری است. به علاوه طرح پاره‌ای مباحث تکمیلی می‌تواند سیستم کنترل راهبردی لورانژ و همکاران را از نظر شکلی و محتوایی کامل‌تر سازد. مباحث ذیل از این جمله به‌شمار می‌آید:

- نقش برنامه‌ها و فرایندهای دانشی: دانش سازمانی با شکل‌دهی به چرخه مستمر یادگیری و نوآوری، دستیابی به مزیت رقابتی را امکان‌پذیر می‌سازد (Merx- Chermin and Nijhof, 2005). توجه به دانش سازمانی در برخورد با محیط، مکملی برای رویکرد اطلاعاتی به‌شمار می‌آید. به آن معنا که بهره‌گیری از اطلاعات جز از رهگذر بهره‌مندی از سازوکارهای دانشی مناسب امکان‌پذیر نخواهد بود (Malhotra, 2002).

- جایگاه حاکمیت شرکتی: الگوی لورانژ و همکاران، اساس کنترل راهبردی را بر تصمیم‌های مدیرعامل استوار ساخته و مسئولیت ایجاد و اداره سیستم کنترل راهبردی را بر عهده وی قرار داده است. نکته قابل تأمل اینکه آیا می‌توان از توان و تمایل مدیران برای ایجاد جریان صحیح منابع و اطلاعات اطمینان یافت؟ این در



حالی است که تفکیک مدیریت از مالکیت و عدم امکان کنترل فعالیت‌های اجرایی سازمان به وسیله مالکان موجب ناهماهنگی منافع اعضاء شده و نگرانی از عدم مسئولیت‌پذیری مدیران و بهره‌گیری آنان از منابع سازمان برای کسب منافع شخصی را در پی داشته است (Teece, 2007). بنابراین سیستم حاکمیت شرکتی را باید بخشی از سیستم کارای کنترل راهبردی دانست که دغدغه تضاد منافع مدیران و ذی‌نفعان و عدم تحقق هدف‌ها در اثر قصور مدیران را کاهش می‌دهد. این سیستم زمینه استفاده بهتر از منابع سازمانی را فراهم می‌آورد و با اثرگذاری بر انتخاب و انتصاب مدیران ارشد، فرهنگ و گرایش‌های راهبردی (Westphal and Fredrichson, 2001) و سایر ابعاد دارایی نامشهود مانند سرمایه‌های اطلاعاتی و شیوه مدیریت منابع انسانی (ستایش و همکاران، ۱۳۹۰) را تحت شعاع قرار می‌دهد.

- جایگاه رهبری سازمان: باورها و راهبردهای عمده سازمان بر مبنای دیدگاه‌های رهبران شکل می‌گیرد (Smircich and Morgan, 1982). شناخت گزینه‌های راهبردی، خلق چشم‌اندازی از آینده سازمان و انتقال آن به پیروان، شکل‌دهی فرهنگ سازمانی اثربخش و گسترش ارزش‌های اخلاقی خاص و تلاش برای طراحی ساختار و فرایندها، از جمله اقدامات رهبران برای تحقق اهداف راهبردی است (Boal and Hooijberg, 2000).

در برخورد با گسست‌های محیطی، رهبران با نظارت بر جو سیاسی سازمان و کنترل فرایندهای راهبردی، نقشی مهم در شکل‌گیری راهبردها دارند (Tushman et al., 1986; Gersick, 1991). با توجه به ابعاد مختلف سیستم کنترل راهبردی، به طور خاص اهمیت رهبری سازمانی در اثربخشی این سیستم را می‌توان در آثار آن بر فرهنگ سازمان (Schein, 1992; Smircich, 1983)، تنظیم ارتباط میان سازمان و محیط (Burt, 1999; Smith, 2005) و حاکمیت شرکتی (Roberts, 2005) جستجو کرد.

### ۳. سؤالات تحقیق

این تحقیق در پی ارائه الگویی جامع و مناسب برای اعمال کنترل راهبردی اثربخش در شرایط گسست محیطی است و در این مسیر می‌کوشد به سؤالات زیر پاسخ دهد:

- عناصر سیستم کنترل راهبردی اثربخش برای رویارویی با شرایط گسست محیطی کدام است؟

- نحوه ارتباط عناصر سیستم کنترل راهبردی با یکدیگر چگونه است؟

### ۴. روش تحقیق

تحقیق حاضر، به لحاظ نتیجه تحقیق کاربردی است که در آن از روشی ترکیبی برای گردآوری و تحلیل اطلاعات استفاده شده و سعی شده تا با تلفیق داده‌های کمی و کیفی، ضمن دستیابی به شناختی عمیق از موضوع، زمینه افزایش تعمیم‌پذیری و صحت نتایج نیز فراهم آید (کرسول و پلانوکلازک، ۱۳۸۷). رویکرد ترکیبی، طرح‌های تحقیقی مختلفی را دربرمی‌گیرد. با توجه به هدف‌ها و پرسش‌های پیش‌روی محقق، از طرح ترکیبی - اکتشافی<sup>۱</sup> استفاده شده است که در آن ابتدا با استفاده از روش‌های کیفی، عوامل مهم تأثیرگذار شناسایی و سپس برای ارتقاء نتایج و بررسی جزئیات الگو از روش کمی استفاده می‌شود (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹).

این تحقیق بر مطالعه سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات مالی (بانک‌ها، بیمه‌ها و شرکت‌های سرمایه‌گذاری) تمرکز دارد. در مرحله تحقیق کیفی، اطلاعات لازم برای شناسایی عناصر الگوی کنترل راهبردی از طریق مصاحبه با خبرگان فعال در این سازمان‌ها گردآوری شد. بنابراین جامعه آماری این مرحله تحقیق از خبرگان سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات مالی تشکیل می‌شد که ضمن آشنایی با مفاهیم علم مدیریت، از سابقه فعالیت در بخش تصمیم‌گیری یا تصمیم‌سازی راهبردی برخوردار بودند. تعداد ۱۵ مصاحبه انجام و با حصول کفایت مفهومی به همین تعداد بسنده

شد. به علاوه، با توجه به دشواری شناسایی افراد دارای دانش و تجربه کافی در مورد موضوع تحقیق، از روش نمونه‌گیری گلوله برفی<sup>۱</sup> استفاده شد. در این مرحله، از روش تحلیل محتوای کیفی<sup>۲</sup> برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. این روش امکان توصیف عینی و نظام‌مند محتوای آشکار پیام را فراهم می‌آورد (کرپیندورف، ۱۳۷۸) و به محقق امکان می‌دهد با دقت در نمادهای اندک ولی معنی‌دار به تحلیلی کارساز دست یابد (رایف و همکاران ۱۳۸۸). در تحلیل محتوا، شیوه‌های استقرایی و قیاسی، دو رویکرد اصلی در مقوله‌بندی، به‌شمار می‌آیند. رویکرد قیاسی برای آزمون چهارچوب‌های نظری موجود به کار می‌رود. شیوه استقرایی اما، هنگامی مناسب است که نظریه‌های موجود درباره پدیده مورد مطالعه محدود باشد. در این شیوه پژوهشگران با پرهیز از مقوله‌های پیش‌پنداشته و با تکیه بر ادراک خود از متن، مقوله‌ها را استخراج می‌کنند (Berg, 2007). بنابراین به دلیل محدودیت نظریه‌های موجود در مورد کنترل راهبردی، در این تحقیق از رویکرد استقرایی برای کدگذاری استفاده شد. برای سنجش اعتمادپذیری نتایج بر ارزیابی پایایی بین کدگذاران، تکیه شد. به این منظور، پس از پایان کدگذاری توسط محقق، متن ۴ مصاحبه انجام‌شده (بیش از ۲۵٪ از محتوا) به صورت تصادفی انتخاب و در اختیار دو کدگذار دیگر قرار داده شد. میزان توافق کدگذاری انجام‌شده توسط محقق و کدگذاری کنترل‌لی، با استفاده از ضریب توافق اسکات محاسبه شد. ضریب توافق حاصل بیش از ۷۰٪ بود که این رقم مؤید پایایی تحلیل انجام شده است. در مرحله کمی تحقیق، برای تبیین الگوی ارتباطات عناصر الگوی کنترل راهبردی از روش الگوسازی ساختاری تفسیری<sup>۳</sup> به عنوان یکی از روش‌های تصمیم‌گیری گروهی و جایگزینی برای روش‌های آماری چون تحلیل معادلات ساختاری یا تحلیل مسیر، استفاده شده است. این روش با بهره‌گیری از اصول ریاضی و بر پایه نظر متخصصان،

- 
1. Snowball Sampling
  2. Qualitative Content Analysis
  3. Interpretive Structural Modeling (ISM)

امکان شناسایی و تبیین روابط پیچیده بین عناصر را فراهم می‌آورد، الگوهای ذهنی ناپیوسته و غیرشفاف را به الگوهای عینی و هدفمند بدل می‌سازد و با دسته‌بندی عناصر در چند سطح به تحلیل ارتباط آنها می‌پردازد (Yin et al., 2012). در این تحقیق، استفاده از روش ISM امکان سطح‌بندی دقیق‌تر روابط، شناسایی اولویت اثرگذاری عناصر و تعیین سلسله مراتب ارتباطات میان عناصر الگو را فراهم می‌آورد. برای گردآوری اطلاعات مربوط به نحوه ارتباط عناصر الگو، از پرسش‌نامه‌ای استفاده شد که بر مبنای اطلاعات حاصل از مرحله کیفی تحقیق طراحی شده بود. با توجه به ماهیت روش ISM تمامی مؤلفه‌های احصاء شده، جهت سنجش میزان اثرگذاری آنها بر یکدیگر، در ماتریس‌های مقایسه زوجی پرسش‌نامه وارد شدند که این امر متضمن روایی محتوای پرسش‌نامه تحقیق است. برای سنجش پایایی از آزمون کودر-ریچاردسون<sup>۱</sup> (فرمول KR21) استفاده شد. بر این اساس ضریب پایایی معادل ۰/۷۵ به دست آمد که بیانگر پایایی پرسش‌نامه مذکور است. جامعه آماری این بخش از تحقیق را نیز خبرگان و صاحب‌نظران فعال در عرصه خدمات مالی تشکیل می‌دادند. در مجموع ۳۲ نفر افراد حائز شرایط، شناسایی و پرسش‌نامه برای ایشان ارسال شد. در پایان ۲۴ پرسش‌نامه به محقق عودت داده شد که مبنای تحلیل قرار گرفتند. روش نمونه‌گیری این بخش از تحقیق نیز روش گلوله برفی بود.

#### ۱-۴. نتایج تحلیل داده‌های کیفی

در اجرای تحلیل محتوای کیفی با توجه به ماهیت اطلاعات مورد نیاز، "موضوع" به عنوان واحد تحلیل در نظر گرفته شد. ابتدا متن مصاحبه بر اساس موضوعات مطرح شده، بررسی و جمله یا جملات متوالی که به موضوعی واحد اشاره داشتند، در کنار یکدیگر و در یک "عبارت" قرار داده شد. سپس "عبارات" مربوط به هریک از خبرگان جهت انجام مراحل کدگذاری وارد نرم‌افزار اکسل شد. در این مرحله به منظور سهولت ردگیری تحلیل انجام شده، به هریک از خبرگان، یک

شناسه اصلی اختصاص داده شد و بر همین مبنا به هر یک از "عبارات" مستخرج از صحبت‌های وی، یک شناسه فرعی تعلق گرفت. پس از تلخیص و دسته‌بندی اطلاعات در مجموع (۱۵) مؤلفه به عنوان مؤلفه‌های اصلی تشکیل‌دهنده الگوی کنترل راهبردی در شرایط گسست محیطی شناسایی شدند. جدول ۱ شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و مفاهیم شناسایی شده بر اساس کدگذاری داده‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱. نتایج تحلیل محتوا

مفهوم	مؤلفه	شاخص
سیستم حاکمیت شرکتی	ارتقاء ابزار نظارتی هیئت مدیره	تشکیل کمیته حسابرسی زیر نظر مجمع
		تشکیل کمیته ریسک زیر نظر هیئت مدیره
	ارتقاء ابزار نظارتی مجمع عمومی	تشکیل کمیته حسابرسی مستقل زیر نظر مجمع
		در نظر گرفتن جایگاهی برای سهام‌داران جزء در هیئت مدیره
	تنوع و تکثر هیئت مدیره سازمان	استفاده از افراد وابسته به نهادهای قدرت به عنوان اعضاء غیر موظف هیئت مدیره
		استفاده از متخصصین رشته‌های مربوط به فعالیت سازمان به عنوان عضو غیر موظف هیئت مدیره
		استفاده از خیرگان صنعت به عنوان اعضاء غیر موظف هیئت مدیره
رهبری هیئت مدیره	تفکیک نقش رئیس هیئت مدیره از مدیر عامل	
سیستم انگیزشی برای مدیران	استفاده از سازوکارهای نتیجه‌گرا در پاداش‌دهی به مدیران ارشد	
بسترهای دانشی	سازوکارهای حمایت از فرایندهای دانشی	قابل توجه‌بودن پاداش مدیران
		گسترش کانال‌ها و شبکه‌های ارتباطی
		ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی در سازمان
بسترهای دانشی	ذخایر دانشی سازمان	ایجاد سامانه‌های مدیریت دانش
		دانش اجتماعی
		دانش انسانی
رهبری اثربخش	رهبری فکر	انتقال اطلاعات محیط به گروه‌های مختلف داخل سازمان
		توانایی برقراری ارتباطات گسترده با گروه‌های مختلف تخصصی و ... خارج از سازمان
	رهبری دانش	تعریف چشم‌انداز و هدف
		تقویت اعتماد و تعهد افراد
		حمایت از یادگیری، برقراری ارتباط و تسهیم دانش
		دانش حرفه‌ای مدیر
		استفاده از شیوه‌های مشارکتی در تصمیم‌گیری
رهبری اثربخش	رهبری اخلاق‌گرا	پایبندی و تعهد مدیرعامل به ارزش‌های اخلاقی
		تعریف و عرضه هنجارهای اخلاقی به سازمان
		توجه به نیازهای ذی‌نفعان مختلف سازمان
ساختار سازمان	دوگانگی سامانه (سیستم) رسمی	استفاده از تیم‌های چند وظیفه‌ای در سطوح مختلف سازمانی

مفهوم	مؤلفه	شاخص	
		ایجاد بخش‌هایی مستقل برای پایش محیط، شناسایی فرصت‌ها و ایجاد زمینه نوآوری و تغییر	
		ایجاد مجموعه‌ای از واحدها با تمایز بالا و پیوندهای سست	
		وجود واحدهای هماهنگ‌کننده	
سیستم انگیزش	انگیزشی مبتنی بر رفتار	استفاده هم‌زمان از سیستم‌های ارگانیک و مکانیک	
		پاداش دهی بر مبنای رفتار و تلاش کارکنان برای تحقق اهداف	
فرهنگ	فرهنگ یادگیری	اقبال نسبت به دگرگونی‌ها	
		تشویق به یادگیری فردی و جمعی و کسب تجربه	
		تعهد به آموزش و توسعه کارکنان	
		تعهد به بهبود مستمر محصولات	
		تعهد به یادگیری	
		کار تیمی	
		مسئولیت‌پذیری متقابل افراد در قبال یادگیری یکدیگر	
سیستم اطلاعاتی	کیفیت سیستم اطلاعاتی	کاربردی بودن سیستم اطلاعاتی (تناسب با وظایف محوله)	
		یکپارچگی سیستم اطلاعاتی	
		امکان دسترسی به سیستم بدون محدودیت مکانی	
	کیفیت اطلاعات گردآوری و تسهیم شده		بهنگام بودن اطلاعات
			مرتبط بودن اطلاعات گردآوری شده با مسائل مورد نظر
			دسترسی به اطلاعات دقیق و کامل
			پایش مستمر محیط برای پیش‌بینی شرایط بازار
			ترسیم چشم‌اندازهای بلندمدت برای سازمان

## ۲-۴. نتایج تحلیل داده‌های کمی

پس از شناسایی عناصر تشکیل‌دهنده الگوی کنترل راهبردی از روش الگوسازی ساختاری تفسیری برای تبیین سلسله مراتب ارتباطات موجود بین مؤلفه‌های مذکور استفاده شد.

### - تعیین عناصر نظام

گام نخست، یعنی تعیین عناصر نظام، پیش از این در مرحله کیفی تحقیق انجام شده بود. لیکن با توجه به آنکه هدف از ایجاد یک سیستم کنترل راهبردی، ایجاد زمینه برای اتخاذ راهبردی اثربخش برای رویارویی با شرایط محیطی است، این عامل نیز باید در الگو مورد توجه قرار می‌گرفت. بنابراین، به منظور درک دقیق‌تر از نحوه ارتباط این عناصر با یکدیگر، در این مرحله مؤلفه "اتخاذ راهبرد اثربخش" نیز به

مؤلفه‌های شناسایی شده افزوده و در ماتریس مقایسات زوجی وارد شد. جدول ۲ مؤلفه‌های مورد مطالعه و کد تخصیص یافته به هر مؤلفه را نشان می‌دهد.

جدول ۲. معیارهای اصلی مطالعه

کد	مؤلفه
D01	رهبری دوگانه هیئت مدیره (تفکیک نقش مدیر عامل از نقش رییس هیئت مدیره)
D02	ارتقاء ابزار نظارتی مجمع عمومی (اختصاص جایگاهی به سهام‌داران جزء در هیئت مدیره و ایجاد کمیته حسابرسی مستقل)
D03	ارتقاء ابزار نظارتی هیئت مدیره (از طریق ایجاد کمیته حسابرسی و کمیته ریسک و...)
D04	ایجاد تکثر در هیئت مدیره (با استفاده از افراد وابسته به نهادهای قدرت، متخصصین و خبرگان صنعت به عنوان اعضاء غیر موظف)
D05	وجود یک سیستم انگیزشی نتیجه‌گرا برای مدیران ارشد
D06	رهبری اخلاق‌گرا
D07	رهبری فکر (توانایی مدیر برای برقراری ارتباط با گروه‌های حرفه‌ای، فرهنگی، سیاسی خارج از سازمان و انتقال اطلاعات به کارکنان)
D08	رهبری دانش (حمایت مدیر از گسترش دانش سازمانی)
D09	سیستم انگیزشی مبتنی بر رفتار
D10	دوگانگی سامانه (ایجاد بخش‌های مستقل با ساختار منعطف برای پایش محیط و شناسایی فرصت‌ها در کنار بخش‌های انجام امور جاری)
D11	فرهنگ یادگیری (حمایت فرهنگ سازمان از یادگیری و کسب تجربه)
D12	کیفیت سیستم اطلاعاتی سازمان
D13	کیفیت اطلاعات گردآوری و تسهیم شده
D14	وجود ذخایر دانشی سازمان
D15	حمایت از فرایندهای دانشی (از طریق گسترش کانال‌های ارتباطی، سامانه مدیریت دانش و پایگاه داده و...)
D16	اتخاذ یک راهبرد اثربخش برای برخورد با محیط

### – تعیین روابط مفهومی میان ابعاد و شاخص‌ها

به طور معمول در روش ISM پس از شناخت عناصر مدل، محقق بر مبنای کسب نظر از خبرگان اقدام به تشکیل ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها<sup>۱</sup> می‌کند. این ماتریس یک ماتریس مقایسه زوجی است که در آن متغیرها در سطر و ستون وارد شده و روابط محتمل میان آنها بر اساس نظر خبرگان تعیین می‌شود. به این منظور از خبرگان درخواست می‌شود که در ماتریس مقایسه زوجی، وجود روابط

#### 1. Structural Self Interaction Matrix (SSIM)

یک طرفه، دو طرفه یا عدم وجود رابطه میان عوامل سطر و ستون را به وسیله نمادهایی که به ایشان معرفی شده است، مشخص کنند. سپس با تبدیل ماتریس ساختاری روابط به یک ماتریس دو ارزشی (صفر و یک) ماتریس دستیابی (دریافتی) تشکیل می‌شود (آذر و همکاران، ۱۳۸۹). در ماتریس دریافتی باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود، بالطبع باید A منجر به C شود. در این شرایط اگر رابطه A و C در ماتریس لحاظ نشده باشد، باید اصلاحات لازم اعمال و این رابطه در ماتریس وارد شود. در این تحقیق نیز برای انجام تحلیل ISM، ماتریس دستیابی با طی مراحل فوق تشکیل شد. جدول ۳ ماتریس دستیابی را با در نظر گرفتن روابط ثانویه نشان می‌دهد.

جدول ۳. ماتریس دستیابی

D16	D15	D14	D13	D12	D11	D10	D09	D08	D07	D06	D05	D04	D03	D02	D01	
۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	D01
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	D02
۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	D03
۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	D04
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	D05
۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	D06
۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	D07
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	D08
۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	D09
۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	D10
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	D11
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	D12
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	D13
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	D14
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	D15
۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	D16

#### - تعیین روابط و سطح‌بندی ابعاد و شاخص‌ها

برای تعیین روابط و سطح‌بندی مؤلفه‌ها باید مجموعه خروجی‌ها (خود مؤلفه و مؤلفه‌هایی که از آن تأثیر می‌پذیرد) و ورودی‌های (خود مؤلفه و مؤلفه‌هایی که بر آن اثر می‌گذارد) هر مؤلفه از ماتریس دریافتی استخراج شود. جدول ۴ مجموعه



ورودی‌ها و خروجی‌های هر مؤلفه را نشان می‌دهد که به ترتیب فوق استخراج شده است. اشتراک مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌های هر مؤلفه، اولویت آن را مشخص می‌سازد. چنانچه اشتراک مجموعه ورودی‌ها و مجموعه مقدم (خروجی‌ها) برای یک مؤلفه، برابر مجموعه ورودی‌ها باشد، آن مؤلفه در سلسله مراتب ISM در بالاترین سطح قرار می‌گیرد. برای تعیین سطح سایر مؤلفه‌ها، مؤلفه‌ای که سطح آن معلوم شده از مجموعه حذف و مجدداً مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها تشکیل می‌شود تا مؤلفه‌های سطوح بعدی شناسایی شود (جوانمردی و همکاران، ۱۳۹۰). محاسبات مربوط به سطح‌بندی به همین روال انجام و مؤلفه‌های «رهبری دوگانه»، «ارتقاء ابزار نظارتی مجمع عمومی»، «ارتقاء ابزار نظارتی هیئت مدیره»، «ایجاد تکثر در هیئت مدیره» و «فرهنگ سازمان یادگیری و کسب تجربه» به عنوان مؤلفه‌های سطح اول شناسایی شد.

برای شناسایی مؤلفه‌های سطح دوم، مؤلفه‌های سطح اول از مجموعه حذف و مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها بدون در نظر گرفتن متغیرهای سطح اول محاسبه و با توجه به خروجی محاسبات چهار مؤلفه شامل «وجود یک سیستم انگیزشی نتیجه‌گرا برای مدیران ارشد»، «رهبری اخلاق‌گرا»، «توانایی مدیر برای برقراری ارتباط با گروه‌های حرفه‌ای، فرهنگی، سیاسی خارج از سازمان و انتقال اطلاعات به کارکنان» و «حمایت مدیر از گسترش دانش سازمانی» به عنوان مؤلفه‌های سطح دوم شناسایی شدند.

جدول ۴. مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح

خروجی‌ها	ورودی‌ها	
D01 , D02, D05, D16	D01	D01
D03, D05, D06, D10, D13, D14, D16	D02	D02
D02, D04, D05, D07, D08, D10, D13, D14, D16	D03, D13	D03
D04, D05, D07, D08, D09, D10, D11, D12, D13, D14, D15, D16	D04, D07	D04
D05, D06, D13, D16, D21	D02, D03, D04, D05, D07, D11	D05
D04, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11, D13, D14, D15, D16	D03, D06	D06
D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11, D12, D13, D14, D15, D16	D01, D04, D05, D07, D08, D11, D13, D14, D16	D07
D07, D08, D09, D16	D04, D05, D07, D08, D10, D11, D12, D13, D14, D15, D16	D08
D09 , D10, D14, D15, D16	D08, D09, D11, D14	D09
D05, D07, D08, D09, D10, D11, D12, D13, D14, D15, D16	D03, D04, D05, D07, D08, D10, D11, D12, D13, D14, D15, D16	D10
D08, D10, D11, D12, D13, D14, D15, D16	D05, D07, D08, D11, D13, D14	D11
D02, D03, D05, D07, D08, D10, D11, D12, D13, D14, D15, D16	D05, D08, D11, D12, D14, D15	D12
D07, D08, D10, D11, D12, D13, D14, D15, D16	D01, D03, D04, D05, D06, D07, D08, D11, D12, D13, D14, D15, D16	D13
D08, D10, D12, D13, D14, D15, D16	D03, D04, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11, D12, D13, D14, D15, D16	D14
D05, D07, D08, D10, D11, D13, D14, D15, D16	D04, D05, D07, D08, D10, D11, D12, D13, D14, D15, D16	D15
D10, D13, D15, D16	D01, D02, D03, D04, D05, D07, D08, D10, D11, D12, D13, D14, D15, D16	D16

برای تعیین عناصر سطح سوم، مؤلفه‌های سطح دوم حذف و یکبار دیگر مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها بدون در نظر گرفتن این مؤلفه‌ها محاسبه شد. با توجه به خروجی محاسبات دو مؤلفه «کیفیت سیستم اطلاعاتی سازمان» و «کیفیت اطلاعات گردآوری و تسهیم‌شده» در سطح سوم جای گرفتند. مؤلفه‌های سطح چهارم نیز بر مبنای محاسباتی مشابه تعیین شد. بر این اساس چهار مؤلفه شامل «سیستم انگیزشی مبتنی بر رفتار»، «دوگانگی سامانه»، «وجود ذخایر دانشی سازمان» و «حمایت از فرایندهای دانشی» در سطح چهارم جای گرفت. در نهایت متغیر «اتخاذ یک راهبرد اثربخش برای برخورد فعال با محیط» به عنوان متغیر سطح پنجم شناسایی شد. جدول ۵ جمع‌بندی نتایج مربوط به سطح‌بندی مؤلفه‌ها را نشان می‌دهد.

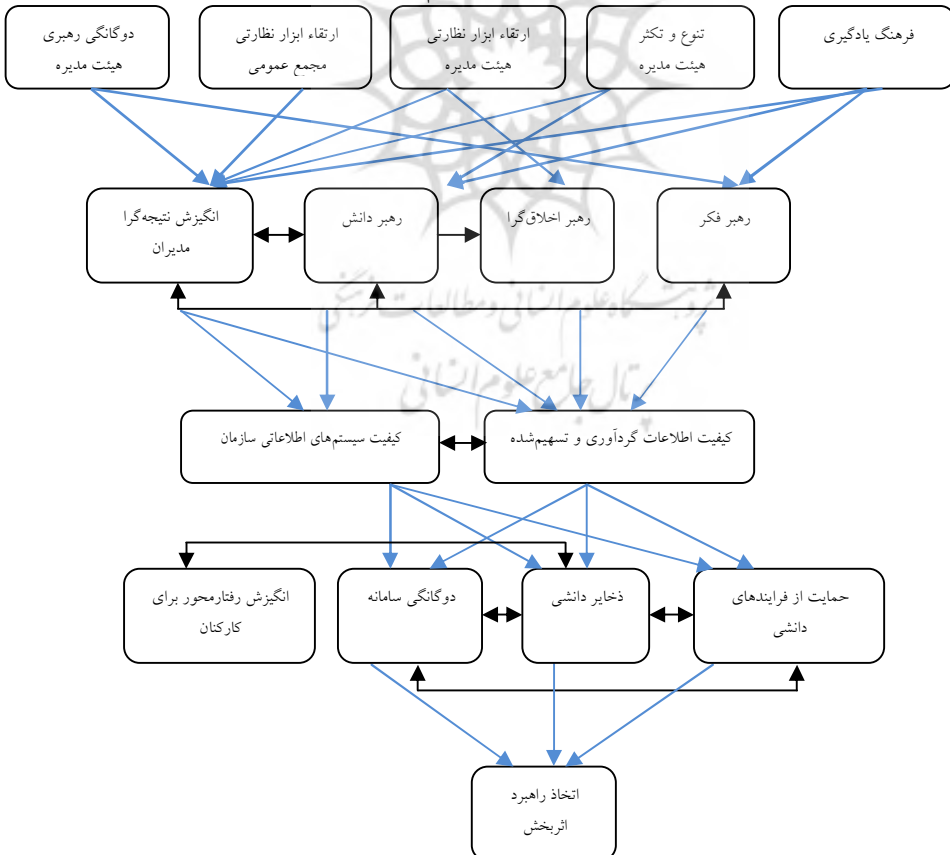
جدول ۵. نتیجه سطح‌بندی مؤلفه‌ها با روش ISM

سطح	مؤلفه
یک	رهبری تفکیکی هیئت مدیره، ارتقاء ابزار نظارتی مجمع عمومی، ارتقاء ابزار نظارتی هیئت مدیره، تنوع و تکثر ترکیب هیئت مدیره، فرهنگ یادگیری
دو	سیستم انگیزشی نتیجه‌گرا برای مدیران ارشد، رهبری اخلاقی‌گرا، رهبری فکر، رهبری دانش
سه	کیفیت سیستم اطلاعاتی سازمان، کیفیت اطلاعات گردآوری و تسهیم‌شده
چهار	سیستم انگیزشی مبتنی بر رفتار، دوگانگی سامانه، ذخایر دانشی سامانه، حمایت از فرایندهای دانشی
پنج	اتخاذ یک راهبرد اثربخش

### ۵. الگوی ارتباط مؤلفه‌ها

با توجه به نتایج اجرای روش ISM، الگوی ارتباطات مؤلفه‌ها را می‌توان مطابق شکل ۲ ترسیم کرد. این شکل، سلسله مراتب اثرگذاری و اثرپذیری عناصر، روابط معنادار عناصر هر سطح بر سطح بعدی و نیز روابط معنادار میان عناصر هر سطر را نشان می‌دهد.

شکل ۲. الگوی ارتباط عناصر سیستم کنترل راهبردی



## ۶. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

با توجه به آثار دگرگونی‌های محیطی و قواعد رقابتی منتج از آن بر عملکرد سازمان‌ها و توان آنها در حفظ بقای خود، طرح‌ریزی راهکارهای عملیاتی مناسب و در صورت نیاز بازبینی استراتژی‌های سازمان برای پاسخ به این تغییرات عمیق از اهمیت خاصی برخوردار است. این اقدامات مستلزم بهره‌گیری از یک سیستم کنترل راهبردی اثربخش برای پایش محیط است که پیش‌بینی، درک و تفسیر تغییرات محیط را برای سازمان امکان‌پذیر سازد. با وجود نقش سیستم کنترل راهبردی در بقاء سازمان‌ها، این موضوع در تحقیقات سازمان و مدیریت مغفول مانده و الگوی جامعی برای اعمال کنترل راهبردی به ویژه در برخورد با عدم اطمینان‌های محیطی، ارائه نشده است. تحقیق حاضر با توجه به همین شکاف تئوریک کوشیده است با استفاده از روشی ترکیبی - اکتشافی، الگویی برای کنترل راهبردی اثربخش در رویارویی با شرایط گسست محیطی ارائه کند.

اطلاعات مرحله کیفی، از طریق مصاحبه با خبرگان جمع‌آوری و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی مورد تحلیل قرار گرفت. شناسایی عناصر سیستم کنترل راهبردی مطلوب برای رویارویی با گسست‌های محیطی در محور مصاحبه‌های انجام‌شده قرار داشت. بر پایه یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای کیفی، ۱۵ مؤلفه در چهارچوب ۷ مفهوم (شامل سیستم حاکمیت شرکتی، بسترهای دانشی، رهبری اثربخش، ساختار سازمان، سیستم انگیزش، فرهنگ و سیستم اطلاعاتی) به عنوان عناصری که مدیران را در کنترل و پایش محیط یاری می‌دهند (اجزاء سامانه کنترل راهبردی) شناسایی شدند. در مرحله تحقیق کمی، با تکیه بر دیدگاه خبرگان صنعت و با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (با روش‌های تصمیم‌گیری گروهی)، روابط میان این مؤلفه‌ها بررسی شد. این مرحله، پاسخ به پرسش دوم تحقیق در مورد "نحوه ارتباط عناصر سیستم کنترل راهبردی با یکدیگر" را امکان‌پذیر ساخت. بر اساس این یافته‌ها، عناصر الگو از نظر شدت اثر و نفوذ بر

دیگر عناصر در پنج سطح دسته‌بندی می‌شود. عناصر هر سطح بر تمامی عناصر سطوح پایین‌تر اثر می‌گذارد. به این ترتیب عناصر سطح یک شامل "رهبری دوگانه هیئت مدیره"، "ارتقاء ابزار نظارتی مجمع عمومی"، "ارتقاء ابزار نظارتی هیئت مدیره"، "تنوع و تکثر هیئت مدیره" و "فرهنگ یادگیری" در الگوی کنترل راهبردی دارای بالاترین اثرگذاری است. در مقابل "اتخاذ راهبرد اثربخش" تنها عنصری است که در سطح پنجم قرار می‌گیرد.

در یک جمع‌بندی کلی، یافته‌های این تحقیق ضمن تکمیل الگوی لورائز و همکاران با تعیین الویت اثرگذاری عناصر بر یکدیگر، الگوی فرایندی و جامع برای کنترل راهبردی در شرایط گسست محیطی ارائه نموده است که می‌تواند سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات مالی را در رویارویی با این شرایط یاری کند.

#### ۷. پیشنهادها

با توجه به یافته‌های این تحقیق به سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات مالی پیشنهاد می‌شود به منظور افزایش توان سیستم‌های کنترل راهبردی این سازمان‌ها برای پیش‌بینی گسست‌های محیطی و رویارویی با آنها، موارد زیر را مورد توجه قرار دهند:

- افزایش کارایی سیستم حاکمیت شرکتی سازمان‌ها از طریق رعایت اصول حاکمیت شرکتی مدنظر نهادهای ناظر و نیز ایجاد بسترهای لازم برای ارتقاء نظارت مجمع عمومی و هیئت مدیره بر عملکرد مدیران ارشد؛
- ارتقاء قابلیت‌های رهبران سازمان از طریق در نظر گرفتن مهارت‌های رهبری در ارتقاء و انتصاب مدیران و ارزیابی عملکرد ایشان و آموزش مهارت‌های رهبری به مدیران ارشد سازمان از طریق برنامه‌های آموزشی رسمی و غیررسمی؛
- حمایت از گسترش و تعمیق فرهنگ یادگیری با استفاده از راهکارهایی همچون تشویق کار تیمی، تعهد به آموزش کارکنان، تشویق کارکنان به یادگیری فردی و

جمعی و کسب تجارب جدید، اجرای برنامه‌هایی برای آموزش و توسعه نیروی انسانی، ایجاد جو اعتماد و افزایش استقلال کاری کارکنان؛

- ایجاد زمینه گسترش ارتباطات سازمان با ذی‌نفعان و افزایش قابلیت مدیران ارشد به عنوان رهبران فکر با به‌کارگیری شیوه‌هایی چون تشکیل اتاق فکر با حضور خبرگان و متخصصان و عضویت مدیران سازمان در کانون‌ها و انجمن‌های حرفه‌ای داخلی و بین‌المللی؛

- ایجاد بسترهای مناسب برای مدیریت دانش از طریق استانداردسازی فرایندها و مستندسازی روش‌های انجام کار، ایجاد پایگاه داده و سامانه‌های دانش، گسترش کانال‌ها و شبکه‌های ارتباطی رسمی (مانند برگزاری نشست‌های رسمی کارشناسان و مدیران) و غیررسمی (مانند ایجاد فضایی برای شکل‌گیری شبکه‌های اجتماعی درون سازمانی) به منظور تسهیل انتقال دانش؛

- تلاش برای افزایش کیفیت اطلاعات گردآوری و تسهیم‌شده از طریق افزایش ظرفیت سیستم‌های اطلاعاتی سازمان و نیز افزایش ظرفیت‌های ساختاری سازمان برای گردآوری، انتقال و پردازش اطلاعات.

پیشنهاد می‌شود دیگر محققین با مطالعه موارد زیر زمینه دستیابی به درکی دقیق‌تر از ابعاد و ویژگی‌های سیستم کنترل راهبردی مطلوب را فراهم آورند:

- در این تحقیق بر شناخت ویژگی‌های سیستم کنترل راهبردی مطلوب برای شرایط گسست محیطی (وقوع جهش‌های راهبردی در محیط) تمرکز شده است. پیشنهاد می‌شود دیگر محققین با مطالعه ویژگی‌های این سیستم در شرایط وقوع تغییرات تدریجی محیطی، درکی دقیق‌تر از ابعاد و ویژگی‌های آن فراهم آورند.

- این تحقیق بر بررسی سازمان‌های بزرگ فعال در بخش خدمات مالی تمرکز داشت. ویژگی این سازمان‌ها ماهیت انتفاعی فعالیت‌ها و مالکیت غیردولتی بود. پیشنهاد می‌شود دیگر محققین، کارسازی الگوی این تحقیق را در بنگاه‌های کوچک و متوسط، سازمان‌های غیرانتفاعی یا دولتی، مورد بررسی قرار دهند.

## منابع

۱. آذر، ع.، تیزرو، ع.، مقبل باعرض، ع. و انواری رستمی، ع. الف.، ۱۳۸۹. طراحی مدل چابکی زنجیره تأمین؛ رویکرد مدل‌سازی تفسیری - ساختاری. پژوهش‌های مدیریت در ایران (مدرس علوم انسانی)، (۴) ۱۴، ش ۶۹، صص ۲۵-۱.
۲. جوانمردی، م.، کرباسیان، م.، خوبشانی، الف. و زنجیرچی، م.، ۱۳۹۰. طراحی یک رویکرد تلفیقی از الگوی ساختار تفسیری (ISM) و TOPSIS-AHP فازی برای انتخاب و رتبه‌بندی تأمین‌کنندگان چابک. مدیریت تولید و عملیات، دوره ۲، ش ۱، صص ۳۴-۱۰۷.
۳. حقی، م.ع.، ۱۳۸۷. تأثیر بحران اقتصادی جهان بر پروژه‌های عمرانی ایران. روزنامه دنیای اقتصاد، ش ۱۷۱۵، مورخ ۱۳۸۷/۱۰/۲۸.
۴. دانایی‌فرد، ح.، الوانی، م. و آذر، ع.، ۱۳۸۹. روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکرد جامع. انتشارات صفار، ص ۱۵۵.
۵. رایف، د.، لیس، الف. و فیکو، ف. ج.، ۱۳۸۸. تحلیل پیام‌های رسانه‌ای کاربرد تحلیل محتوای کمی در تحقیق. ترجمه مهدخت بروجردی علوی. تهران: انتشارات سروش، چ ۳.
۶. رحمان سرشت، ح.، ۱۳۸۴. راهبردهای مدیریت. مؤسسه انتشاراتی فرهنگی فن و هنر.
۷. روحی دهبه، م.، ۱۳۸۸. اثر بحران اقتصادی آمریکا بر اقتصاد ایران. ماهنامه اطلاعات سیاسی - اقتصادی، سال بیست و سوم، ش ۱۱-۱۲ (پیاپی ۲۶۴). صص ۴۹-۲۳۴.
۸. ستایش، م.ح.، دهداری، الف. و نمازی، ن.ر.، ۱۳۹۰. بررسی تأثیر سازوکارهای حاکمیت شرکتی بر کارایی اجزای سرمایه فکری شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران. فصلنامه علمی پژوهشی حسابداری مالی، سال سوم، ش ۱۰، صص ۸۶-۶۲.
۹. کرسول، ج. و پلانو کلارک، و.، ۱۳۸۷. روش‌های تحقیق تلفیقی. ترجمه عباس زارعی و محسن نیازی. تهران: انتشارات ثامن الحجج.
۱۰. کریندورف، ک.، ۱۳۷۸. تحلیل محتوا: مبانی روش‌شناسی. ترجمه هوشنگ نایی. تهران: نشر نی، چ ۱.
۱۱. مشبکی، الف.، ۱۳۸۰. مدیریت رفتار سازمانی، تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار انسان. نشر ترمه.

12. Auster, E. and Chun, W.C., 1993. Environmental scanning by CEOs in two Canadian industries. *Journal of the American Society for Information Science*. 44 (4), pp. 194-203.
13. Bartelt, C.A., 1979. *Multinational structural evolution: The changing decision environment in international divisions*, D.B.A. diss., Boston: Harvard Business School.
14. Berg, B.L., 2007. *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston, MA: Allyn and Bacon. xvi, 6<sup>th</sup>ed, p.384.
15. Boal, K.B., Hooijberg, R., 2000. Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11, pp. 515-49.
16. Burt, R.S., 1999. The social capital of opinion leaders. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 566, pp. 37-54.
17. Caharbaghi, K. and Newman, V., 1997. The crisis of wealth creation. *Journal of Management Decision*, 35(7).
18. Coughlan, P., Coughlan, D., Lombard, F., Brennan, L., McNichols, T. and Nolan, R., 2003. Managing collaborative relationships in a period of discontinuity. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(10), pp.1246 – 59.
19. Deeg, J., 2007. Organizational discontinuity: Evolutionary, revolutionary and re-evolutionary change. *Paper Presented at the 25th Standing Conference on Organizational Symbolism "Signs of the Future: Management, Messianism, Catastrophe"*. 1-4 July 2007, Ljubljana, Slovenia.
20. Dixit, M.R. and Bhowmick, B., 2010. Discontinuity in the environment, firm response and dynamic capabilities. *Working Paper Published by Indian Institute of Management*. Ahmadabad, 2010(08-03).
21. Dixit, M.R. and Bhowmick, B. 2011. Discontinuity in the environment, firm response, and dynamic capabilities. *Vikalpa*, 36(2), pp.1-11.
22. Doglus, S.P. and Wind, Y., 1987. The myth of globalization. *Columbia Journal of World Business*, 17, pp. 19-29.
23. Erez, M., 1986. The congruence of goal-setting strategies with socio-cultural values and its effect on performance. *Journal of Management*. 12(4), pp. 585-92.
24. Gersick, C.J.G., 1991. Revolutionary change theories: A malty level exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1), pp. 10-36.
25. Hambrick, D.C. and Finkelstein, S., 1987. Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, pp. 369-406.
26. Hambrick, D.C., Geletkanyecz, M.A. and Fredrickson, J.W., 1993. Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), pp. 401-18.



27. Kaplan, S., Murray, F. and Henderson, R., 2003. Discontinuities and senior management: Assessing the role of recognition in pharmaceutical firm response to biotechnology. *Industrial and Corporate Change*, 12(4), pp. 203-33.
28. Lamont, B., Marlin, D. and Hoffman, J.J., 1993. Porter's generic strategies, discontinuous environments & performance: A longitudinal study of changing strategies in the hospital industry. *Health Services Research*, 28(5), pp. 624-40.
29. Levitt, B. and March, J.G. 1988. Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, pp. 319-40.
30. Lorange, P., 1977. Strategic control: A framework for effective response to environmental change. *Working Paper Appeared in the 20th Anniversary Publication of IMEDE – Management Development Institute*, Lausanne, Switzerland.
31. Lorange, P., Scott Morto, M.F. and Ghoshal, S., 1986. *Strategic control*. New York: West Publishing Company.
32. Malhotra, Y., 2002. Information ecology & knowledge management: Toward knowledge ecology for hyperturbulant organization environment. *Encyclopedia of Life Support System*. UNESCO Publisher, Oxford: UK.
33. McKinley, W., 2011. Organizational contexts for environmental construction and objectification activity. *Journal of Management Studies*, 48(4), pp.804-28.
34. Merx-Chermin, M. and Nijhof, W.J., 2005. Factors influencing knowledge creation and innovation in an organization. *Journal of European Industrial Training*, 29(2), pp. 135-47.
35. Muralidharan, R., 2004. A framework for designing strategy content controls. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), pp.590 – 601.
36. Nadkarni, S. and Barr, P.S., 2008. Environmental context, managerial cognition, and strategic action: An integrated view. *Strategic Management Journal*, 29 ,pp. 1395–427.
37. Ouchi, W.Z. 1979, A conceptual framework for the design of organization control mechanism. *Management Science*, 25(4), pp. 833-47.
38. Phua, F., 2007. Does senior executive's perception of environmental uncertainty affect the strategic functions of construction firms?. *International Journal of Project Management*, 25 (8), pp. 753-61.
39. Roberts, J., 2005. *Agency theory, ethics and corporate governance*, in Cheryl R. Lehman, Tony Tinker, Barbara Merino, Marilyn Neimark (ed.) *Corporate Governance: Does Any Size Fit? (Advances in Public Interest Accounting*, 11, Emerald Group Publishing Limited, pp. 249-69.

40. Schein, E.H., 1992. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2<sup>nd</sup>ed.
41. Schreyögg, G. and Steinman, H., 1987. Strategic control: A new perspective. *The Academy of Management Review*, 12(1), pp. 91-103.
42. Simons, R., 1991. Strategic orientation and top managers attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 15(3), pp. 169-89.
43. Simons, R., 1994. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 49-62.
44. Smircich, L., 1983. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 339-58.
45. Smircich, L. and Morgan, G., 1982. Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), pp. 257-73.
46. Smith, P.A.C., 2005. Knowledge sharing and strategic capital: The importance and identification of opinion leaders. *Learning Organization*, 12(6), pp.563 – 74.
47. Teece, D. J., 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and micro-foundations of (Sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, pp. 1319-50.
48. Tushman, M.L., Newman, W.H. and Romanelli, E., 1986. Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution. *California Management Review*, 29 (1), pp. 1-16.
49. Westphal, J.D. and Fredrickson, J.W., 2001. Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 22(12), pp. 1113-37.
50. Yin, S.H., Wang, C.C., Teng, L.Y. and Yulam M.H., 2012. Application of DEMATEL, ISM, and ANP for key success factor (KSF) complexity analysis in R&D alliance. *Scientific Research and Essays*, 7(19), pp. 1872-90.
51. Zhou, D.Q., Ling, Z.L., and Li, H.W., 2006. A study of the system's Hie rarchical structure through integration of DEMATEL and ISM. *Paper Presented at the Machine Learning and Cybernetics, Dalian, China*.