



Designing a Strategic Control Model in the Manufacturing Holdings of the Electronics Industry

Siavash Hozhabri Haghighi^{1✉}, Mohammad Ali Shahhoseini², Tahmoures Hasangholipour Yasouri³, Ebrahim Mahmodzadeh⁴,

- 1- PhD candidate of Business Management, Group of Social and Behavioral Sciences, Kish International Campus, University of Tehran, Kish, Iran.
2- Associate Professor, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
3- Professor, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
4- Associate Professor, Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.

Abstract:

Strategic control seeks to achieve the goals of the organization, but strategic control is one of the management issues that have received less attention than other areas of research, especially in the field of electronics. The purpose of this study is to present a strategic control model in the electronics manufacturing holdings, since the scope of the electronics manufacturing activities is wide and the market, technology and environmental conditions are quite different, the selection of four case studies has been done in the fields of avionics, marine, radar and combined electronics. Also, given the long-term research activity of the researcher in the industry, multiple data sources including interviewing, viewing and reviewing documents have been used as complementary methods of data collection, and the data analysis was performed using the thematic analysis method. Model validation was also performed using inter-rater agreement, procedural validity, and member check. In the final model of the current research, it was found that in the case of this study, implementation control is the most used. In this control, premise, market, technological, financial and bureaucratic controls and related sub-controls were identified. The second applied strategic control, for the industry under study, was found to be a feed forward control, which, despite the great desire to use it, due to the special conditions of this control is less used, and regarding this control and feedback control, the relevant control factors have been identified and considered in the final model.

Keywords: Strategic Control, Strategy, Strategic Control Model, Electronics Industry

-
1. ✉Corresponding author: Siavash.Hozhabri@ut.ac.ir
2. shahhoseini@ut.ac.ir
3. thyasory@ut.ac.ir
4. maheb20@mut.ac.ir



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



ارائه مدل کنترل راهبردی در هلدینگ‌های تولیدی صنعت الکترونیک

دوره ۱۴ شماره ۳ (پیاپی ۴۹) نوع مقاله: پژوهشی (تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۳/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۶/۲۴)
پاییز ۱۳۹۹

سیاوش هژبری حقیقی^۱ دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گروه علوم اجتماعی و رفتاری، پردیس بین الملل کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران.
محمدعلی شاه حسینی^۲ دانشیار گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
طهمورث حسنفلی پور^۳ استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
ابراهیم محمودزاده^۴ دانشیار، دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

چکیده

کنترل راهبردی درصدد تحقق اهداف سازمان است، اما مبحث کنترل راهبردی از جمله موضوعات مدیریتی است که کمتر از حوزه‌های دیگر مورد توجه محققین قرار گرفته، خصوصاً در حوزه صنعت الکترونیک، با وجود نیاز فراوان این صنعت تا اکنون تحقیقی در این زمینه انجام نشده است و هدف تحقیق جاری ارائه مدل کنترل راهبردی در هلدینگ‌های تولیدی صنعت الکترونیک می‌باشد، با توجه به گستردگی بازار، نوع تکنولوژی و شرایط محیطی هلدینگ‌های تولیدی صنعت الکترونیک، این تحقیق، به صورت مطالعه چند موردی و انتخاب چهار مورد مطالعه در حوزه‌های الکترونیک هوایی، دریایی، راداری و ترکیبی، انجام پذیرفته است. همچنین، با توجه به فعالیت بلندمدت پژوهشگر در این صنعت، مأخذهای چندگانه داده‌ها شامل مصاحبه، مشاهده و بررسی اسناد و مدارک به عنوان روش‌های تکمیلی جمع‌آوری داده‌ها، استفاده شده است. تحلیل داده‌ها نیز با روش تحلیل مضمون انجام پذیرفته و جهت اعتبارسنجی مدل نیز از بازآزمون کدگذاری، توافق کدگذاری و اعتبار رویه‌ای و تایید مشارکت‌کنندگان استفاده گردیده است. در مدل نهایی تحقیق مشخص گردید که در موردهای مطالعه پژوهش جاری، کنترل حین عمل دارای بیشترین کاربرد می‌باشد، در این کنترل، کنترل‌های مفروضات، بازار، تکنولوژیک، مالی و اداری و فرآیند داخلی و زیر کنترل‌های مربوطه شناسایی گردید، دومین کنترل راهبردی کاربرد برای صنعت مورد مطالعه تحقیق، کنترل پیشگیرانه تشخیص داده شد که با وجود تمایل زیاد به استفاده از آن، بدلیل شرایط خاص این کنترل کمتر مورد استفاده قرار گرفته است و در خصوص این کنترل و کنترل بازخوردی نیز عوامل کنترلی مربوطه در مدل نهایی شناسایی و مورد استفاده قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: کنترل راهبردی، راهبرد، مدل کنترل راهبردی، هلدینگ تولیدی صنعت الکترونیک.

۱. مسئول مکاتبات: Siavash.Hozhabri@ut.ac.ir

۲. shahhoseini@ut.ac.ir

۳. thyasory@ut.ac.ir

۴. maheb20@mut.ac.ir

۱- مقدمه

در حال حاضر سازمان‌ها از جمله هلدینگ‌های صنعت الکترونیک با اقتصادی در حال گذار و محیطی بسیار نامعلوم مواجه‌اند و برای بقا و شکوفایی ناگزیر به کنار آمدن با چالش‌های ناشی از این محیط نامطمئن می‌باشند، در نتیجه نیاز است تا همه سازمان‌ها از جمله هلدینگ‌های صنعت الکترونیک راهبردهای خود را به موقع و به طور مداوم تغییر دهند (Yu & Yang, 2017)، به همین دلیل موضوع کنترل راهبردی، برای آنها، اهمیت زیادی پیدا می‌نماید زیرا که کنترل یک بخش بسیار مهم در فرآیند مدیریت راهبرد در هلدینگ‌های تولیدی صنعت الکترونیک، جهت اطمینان از مسیر مناسب، راهبردها است، فعالیت کنترل شامل تنظیم اهداف اساسی برای پویا و ارزیابی محیطی و سنجش تمامی نتایج در کل فرآیند راهبردی است (Pratistha, 2016). همچنین کنترل دلالت بر روند نفوذ بر رفتار و خروجی شرکت‌ها با استفاده از مکانیزم‌های رسمی و غیر رسمی دارد. (Selekler & Uysal, 2007) کنترلی که به‌وسیله شرکت‌ها از جمله هلدینگ‌های صنعت الکترونیک انجام می‌پذیرد، می‌تواند فعالیت‌های کارکنان را به منظور دستیابی به اهداف کلی، فعالیت‌های اختصاصی و کاهش رفتارهای فرصت طلبانه، هدایت نماید (Liu, Vredenburg, & Steel, 2014). این در حالی است که هدایت راهبردی اثر بخش در شرایطی که محیط به طور پیوسته غیر قابل پیش‌بینی و رقابتی است، می‌تواند به ارتقای عملکرد هلدینگ‌های صنعت الکترونیک کمک نماید، همچنین سیستم‌های کنترل و فرماندهی در سازمان‌ها برای هدایت رفتارها و نظارت بر نتایج جهت دستیابی به کارایی در مقیاس اقتصادی مورد استفاده قرار می‌گیرند (Heinicke, Guenthera, & Widener, 2016) به نوعی موفقیت راهبرد و تصمیم‌گیری‌های سازمان‌ها از جمله هلدینگ‌های صنعت الکترونیک، وابستگی زیادی به چگونگی دسترسی به اهداف راهبردی دارد (Huikka, Karjalainen, & Seppälä, 2018) و کنترل نامناسب هلدینگ‌های صنعت الکترونیک نه تنها، آنها را در موثر نمودن اهداف و راهبردهای رقابتی باز می‌دارد بلکه کارایی استفاده درست، از منابع در اختیار را نیز کاهش می‌دهد، در نتیجه ایجاد یک ساختار کنترلی برای افزایش رضایتمندی از عملکرد برای این سازمان‌ها بسیار مهم می‌باشد (Yan & Child, 2004)، همین امر دلیلی بوده تا پژوهش جاری به دنبال مشخص نمودن مدل مطلوب کنترل راهبردی در هلدینگ‌های تولیدی صنعت الکترونیک باشد در نتیجه این تحقیق برای پاسخ به سوالات زیر طراحی گردیده است.

مدل کنترل راهبردی در سازمان‌های هلدینگ تولیدی صنعت الکترونیک چگونه است؟
مولفه‌های اصلی اثرگذار بر نظام کنترل راهبردی سازمان‌های هلدینگ تولیدی در صنعت الکترونیک در ادبیات مدیریت راهبردی و از منظر خبرگان صاحب تجربه کدامند؟
روابط بین مولفه‌های اثرگذار بر کنترل راهبردی در سازمان‌های هلدینگ تولیدی در صنعت الکترونیک چگونه است؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

موضوع کنترل راهبردی اولین بار به وسیله تاننباوم^۱ در سال ۱۹۶۸ مطرح گردیده است. کلمه کنترل راهبردی از دو بخش کنترل و راهبرد تشکیل گردیده، واژه کنترل از نگرش فرآیندی به مدیریت و واژه راهبردی ناظر بر نگرش راهبردی است. در نتیجه کنترل راهبردی به معنی کنترل در سطح مفهومی و ذهنی است. در حال حاضر ادبیات کنترل راهبردی رو به گسترش است و اندیشمندان مختلف دیدگاه‌ها و الگوهای مختلفی را در این زمینه ارائه نموده‌اند. نکته مهم در نظر گرفتن این امر است که اهداف راهبردی در کسب و کارها، متفاوت خواهند بود و هر یک شرایط و راهبرد خاص خود را خواهند داشت در نتیجه کنترل راهبردی بایستی متناسب شرایط ویژه آن کسب و کار باشد، در برخی موقعیت‌های سرمایه‌گذاری‌های جدید، کنترل راهبردی منجر به از دست دادن مزایای رقابتی و کاهش عملکرد می‌گردد (Lin, Chen, & Lin, 2017) و یا تمرکز بیش از حد روی مراحل اصلی می‌تواند تصمیم‌گیری کسب و کار را به خصوص در شرایط ناپایداری بازار، از شکل طبیعی خود خارج کرده و به هدایت نادرست سازمان منجر گردد، همچنین عدم انعطاف پذیری کنترل راهبردی و یا افزایش هزینه و بوروکراسی فرآیند کنترل، منبع کاهش ارزش آفرینی، می‌گردد، در نتیجه لازم است تا با توجه به شرایط هر کسب و کار، کنترل راهبردی مربوطه نیز به صورت خاص طراحی گردد. برخی محققان معتقدند که تصمیمات سرمایه‌گذاری نتیجه یک فرایند اجتماعی پیچیده است که مدیریت ارشد تنها بخش کوچکی از تصمیمات را تشکیل می‌دهد (Miller, 2007).

بر اساس این دیدگاه، تصمیمات سرمایه‌گذاری، ساختارهای انسانی است که توسط چندین بازیگر مختلف ساخته می‌شوند. بنابراین، محققان باید به فرآیندهای مدیریت و هماهنگی فرآیندهای بودجه سرمایه و بازیگران دخیل در آن توجه نمایند (Norreklit, Norreklit, & Mitchell, 2016) برای رسیدن به این هدف، مدیریت باید برای موفقیتی فرای مرزهای سازمانی، به جای تمرکز بر واحدهای تجاری راهبردی جداگانه، کار کند (Ibnu, 2016). سوال اساسی این است که سازمان چقدر از زمان و سرمایه خود را روی بهترین محصولات و واحدهای تجاری صرف کند تا از تداوم روند موفقیت آنها مطمئن شود. در محیط کسب و کار بسیار رقابتی امروز، شرکت‌ها بیشتر از صورت‌های مالی نیاز به چشم‌انداز و بینش پیش‌بینی‌کننده‌ای دارند تا بتوانند به شکل‌گیری راهبرد کسب و کار آینده کمک نمایند. همچنین تخصیص منابع راهبردی و پویا برای حفظ سودآوری طولانی مدت، حیاتی است (Huikkola, Koulumies, & Laukkanen, 2017). دیدگاه حاکم بر عملکرد کسب و کار، معمولاً به سودآوری به عنوان ابزاری مهم برای اندازه‌گیری موفقیت شرکت متمرکز شده است. با این حال، امروز چنین رویکردی بیش از حد محدود است. درحقیقت، اگرچه سودآوری پایه و اساس است، اما مدیریت عملکرد نیاز به تمرکز بر دیگر دیدگاه‌های مربوط به رقابت و توانایی برای برآوردن نیازهای اجتماعی و

^۱Tannenbaum

موارد دیگر دارد (Cosenz & Noto, 2015). در دراز مدت، توانایی شرکت در یادگیری و تغییر ممکن است تنها راهبرد قابل قبول برای پایداری سازمان باشد. به عبارت دیگر، این قابلیت‌ها، پویایی موفقیت شرکت را در بلندمدت توصیف می‌کند و بستگی به توانایی شناخت و به دست آوردن فرصت‌های کسب‌وکار جدید و تطبیق نوع و سطح منابع برای رسیدن به نیازهای کسب و کار در حال تغییر دارند (Teece, 2012). درحالی که توسعه محصولات سنتی زمان‌بر است و تلاش و پول قابل توجهی برای پیشبرد ایده تا اجرا، نیاز دارد، سیستم‌های پیشرفته امروز به شرکت‌ها اجازه می‌دهند تا زمان و هزینه‌های مورد نیاز برای آزمایش محصولات و خدمات مورد نیاز را کاهش دهند، بنابراین، فرصت‌های تجاری بیشتری فراهم می‌کنند (Schmidt & Rosenberg, 2014). اطلاعاتی که در سیستم اطلاعات سازمان نگهداری می‌گردد، فرصت‌هایی را برای افزایش بهره‌وری، سهم بازار، صرفه‌جویی در هزینه و عملکرد فراهم می‌کند (Ceci, 2011). اطلاعات به مدیریت و پرسنل برای تصمیمات بهتر کمک می‌کند تا ردگیری عملکرد سازمان در جهت تولید مزیت رقابتی پایدار محقق گردد (Porter & Heppelmann, 2015). در این بین توصیف خواسته‌های رقابتی به عنوان نیاز به تعادل بین تنش کنترل و انعطاف‌پذیری ضروری است، سازمان‌ها نیازمند ایجاد تعادل بین فرصت‌های نامحدود و محدودیت توجه مدیران و همچنین تعادل بین راهبردهای خودجوش، نوآوری و دستیابی به اهداف قابل‌پیش‌بینی هستند (Kruisa, Spekléa, & Widener, 2015). پس از اجرای راهبرد، ارزیابی عملکرد و اصلاح دیدگاه بر اساس جهت‌گیری درازمدت، اهداف، اجرای راهبرد، تغییر شرایط، ایده‌ها و فرصت‌های جدید ضروری است. این مرحله از فرآیند مدیریت راهبردی، نقطه شروعی برای تصمیم‌گیری در مورد ادامه یا تغییر، راهبرد و یا روش‌های اجرای راهبرد، سازمان است (Ragui & Weru, 2013). در برخی پژوهش‌ها مشخص گردیده است که استفاده تعاملی از بودجه تأثیر منفی قابل توجهی بر عملکرد مالی دارد، در حالی که استفاده تشخیصی از آن تأثیر مثبت بر عملکرد مالی دارد. استفاده تعاملی از کنترل‌ها زمانی که عدم اطمینان کار بالا باشد، عملکرد را افزایش می‌دهد، در حالی که استفاده از رویکرد تعاملی در هنگام پایین بودن عدم قطعیت کار، تأثیر منفی بر عملکرد دارد. (Sakka, Barki, & Cote, 2013) مفهوم مثبت و منفی کنترل‌های چندین جنبه را شامل می‌شود که در آن ایده‌های انگیزش، پاداش، خلاقیت و یادگیری در مقابل ایده‌های اعمال فشار، مجازات و تجویز قرار می‌گیرند. برخی از کنترل‌ها خلاقیت را ترویج می‌دهند، درحالی که برخی دیگر قابلیت پیش‌بینی را فراهم می‌کنند و برخی در نقش منفی عمل می‌کنند (Tessiera & Otleyb, 2012). هرگاه سعی شود همه عوامل و ارکان عملیاتی به شدت کنترل شوند رنجش، آزردهی خاطر، خرابی روحیه کارکنان، استیصال مدیران، ضایع شدن پول، انرژی و وقت گران‌بهای اعضای سازمان را در پی خواهد داشت. اگر سازمان زمینه‌های اصلی عملکرد و نقاط کنترل راهبردی را تعیین نماید بسیاری از این مسائل قابل حل خواهد بود. در حقیقت

¹Seize

چیزی که یک کنترل را از دیگر کنترل‌ها متفاوت می‌کند، ویژگی‌های فنی آن نیست، بلکه روشی است که مدیریت از کنترل استفاده می‌نماید (Abernethy, Bouwens, & Lent, 2010). کنترل می‌تواند با اهداف گوناگون هدف‌گذاری گردد مانند، سود بیشتر برای سهامداران و یا سود بیشتر برای تیم اجرایی و یا برای مشتریان و عموم جامعه (Betz, 2018). به نوعی کنترل راهبردی به استفاده از معیارهای دراز مدت و راهبردی مربوط به ارزیابی اقدامات مدیریتی و عملکرد در سطح کسب‌وکار اشاره دارد. که نیاز به تبادل اطلاعات درون سازمان برای توسعه ارزیابی ذهنی با استفاده از معیارهای راهبردی مناسب، دارد (Shen, Gao, & Yang, 2017). سازمان‌هایی که به چند فعالیت می‌پردازند، از طریق فعالیت‌های خود ارزش خلق می‌کنند و بهترین سازمان‌ها می‌توانند در مقایسه با رقبای خود، ارزش بیشتری خلق کنند. اهداف راهبردی مادری، ارزش آفرینی بیشتر نسبت به سازمان‌ها دیگر است (Collis, 2016). اما تحقیقات قابل توجهی نیز بیان می‌کنند که شرکت‌ها با کسب و کارهای مختلف نسبت به شرکت‌های متمرکز، شرایط نامساعدتری دارند (Kruehler, Pidun, & Rubner, 2012). در حقیقت درجه زیاد تنوع، ارزشی به سازمان نمی‌دهد بلکه روش مدیریت این تنوع، ارزش آفرین خواهد بود، همچنین خودمختاری بیش از حد می‌تواند شرکت‌های تابعه را غیرقابل کنترل کند و آنها را درگیر رفتارهای فرصت طلبانه نماید. در مقابل، دخالت کنترل، خلاقیت و کارآفرینی را در شرکت‌های تابعه خفه می‌نماید (Gurkov, 2015). با توجه به بررسی ادبیات مختلف حوزه کنترل راهبردی، این‌گونه نتیجه‌گیری می‌گردد که نقش دوگانه کنترل عمدتاً به عنوان نقش رقابتی شناخته می‌شود و تنش دینامیکی را در یک سازمان ایجاد می‌کنند و تمرکز آن بر اهداف سازمانی است و برای فعال نمودن کارکنان در جهت جستجوی فرصت‌ها و حل مشکلات استفاده می‌گردد، رویکرد کلاسیک کنترل با توجه به عدم حاکمیت دیدگاه راهبردی در آن و تأکید بر کنترل پس از عمل، به دلیل جبران‌ناپذیر بودن خسارات ناشی از راهبردهای غلط، موجبات خطر و تهدید عمده‌ای را برای سازمان از جمله سازمان‌های صنعت الکترونیک ایجاد می‌کند و موجب گمراهی مدیران می‌گردد، این در حالی است که کنترل راهبردی باید به صورت پیوسته، تهدیدات، فرصت‌ها و پیشامدهای احتمالی مرتبط را ثبت نماید و به‌جای گذشته بر آینده تمرکز داشته باشد، همچنین بایستی رهبران سازمان جهت ایجاد کنترل موثر، در سازمان انسجام‌های ساختاری ایجاد کنند. ناپیوستگی‌های محیطی، ایجاب می‌نمایند تا کنترل نظام‌مندی از پیشرفت سازمان به عمل آمده و بر اساس آن، راهبرد سازمان تغییر نماید، آنچه مشخص است، این امر است که کنترل راهبردی، سازوکاری است که به وسیله آن سازمان‌ها از جمله سازمان‌های صنعت الکترونیک به انطباق همیشگی با شرایط واقعی دست خواهند یافت و در حقیقت سازمان‌های صنعت الکترونیک به‌وسیله این سیستم به انعطاف‌پذیری راهبردی از جمله تغییر طرح‌ها، کنار گذاشتن راهبرد جاری و یا توانایی تغییر موقعیت در بازار، دست خواهند یافت. همانطور که بررسی گردید، رویکردهای مختلف به کنترل راهبردی، نقاط ضعف و قوت متمایزی داشته و هر یک از جنبه‌ای خاص موضوع کنترل راهبردی را بررسی کرده‌اند و دید جامع و کاملی در این خصوص به

صورت یکجا ارائه نگردیده است. به همین دلیل سازمان‌های صنعت الکترونیک باید به دقت درباره میزان تناسب فرآیند کنترل راهبردی خود با کسب‌وکارها و پورتفوی خویش اندیشه کنند. فرآیند کنترل راهبردی تنها در صورتی در این سازمان‌ها موثر خواهد بود که نقاط ضعف و قوت آن با شرایط کسب و کارهای صنعت الکترونیک منطبق باشند.

۳- روش‌شناسی

از نظر فلسفه، پژوهش جاری تفسیرگرایی^۱ است، رویکرد این پژوهش با حرکت از جزئیات شروع می‌گردد و رویکرد استقرائی دارد. راهبرد این پژوهش مطالعه موردی است، که در این تحقیق از مطالعه چند موردی^۲، استفاده شده است.

مطالعه چند موردی: در این تحقیق، با توجه به اینکه زمینه فعالیت هلدینگ‌های تولیدی صنعت الکترونیک گستردگی فراوانی دارد و تکنولوژی‌های متفاوتی در فرآیندهای تولیدی آن‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد و شرایط طراحی محصولات نیز با توجه به شرایط محیطی استفاده از محصول و نوع تکنولوژی استفاده شده در آن کاملاً متفاوت می‌باشد و دانش‌های مختلفی در آنها استفاده می‌گردد، به همین دلیل بازارها و شرایط محیطی متفاوتی بر هر یک از سازمان‌های حوزه الکترونیک حاکم می‌باشد در نتیجه این مطالعه به صورت مطالعه چند موردی و انتخاب چهار مورد مطالعه، در حوزه‌های الکترونیک هوایی، دریایی، راداری و ترکیبی انجام پذیرفته است، مدل کنترل راهبردی هر یک از این صنعت‌ها اشتراکات و شرایط خاص خود را دارا می‌باشند و ترکیب آنها به تحقیق جاری کمک نموده است تا دیدی جامع از چند منظر مختلف به کنترل راهبردی این صنعت داشته باشد.

روش: پژوهش جاری از جنبه روش، تک روشی و یک پژوهش کیفی است.

افق زمانی و قلمرو مکانی: پژوهش جاری تک مقطعی می‌باشد و هلدینگ‌های تولیدی صنعت

الکترونیک در شهرهای تهران، اصفهان و شیراز را در سال ۱۳۹۸ مورد بررسی قرار داده است.

روش گردآوری داده‌ها: در پژوهش‌های کیفی محیط طبیعی، مأخذ داده‌ای است و پژوهشگر به

عنوان ابزار مهمی در گردآوری داده می‌باشد، در این تحقیق نیز، پژوهشگر با توجه به فعالیت بلندمدت خود در این صنعت، موفق به استفاده از مأخذهای چندگانه داده‌ها، مصاحبه، مشاهده، اسناد در هلدینگ‌های تولیدی صنعت الکترونیک گردیده است همچنین با توجه به روش‌شناسی، این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند بهره برده است، این بدان معنا است که جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه باید تا زمانی که اشباع نظری، برای پژوهشگر حاصل گردد ادامه یابد. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان در تحقیق جاری، ساختار سازمانی نمونه‌های مورد مطالعه، مورد بررسی قرار گرفت و با مشارکت خود

^۱ Interpretivism

^۲ Multiple-case studies

سازمان‌ها به انتخاب مرتبط‌ترین افراد به لحاظ پست سازمانی و اطلاع از فرآیند مدیریت راهبرد و نحوه کنترل در سازمان مورد مطالعه پرداخته شد، پس از شناسایی، نسبت به هماهنگی زمانی، اقدام لازم صورت گرفت و مصاحبه‌ها پس از اخذ اجازه، ضبط صدا به ترتیب انجام شده و به‌وسیله پژوهشگر به صورت همزمان، یادداشت‌برداری انجام پذیرفته است، در هر مورد مطالعه با مدیران عامل، جانشین مدیر عامل و یا معاون اجرایی، معاون طرح و برنامه و نفرات پیشنهادی سازمان که در حوزه راهبردی سازمان فعالیت می‌کردند، مصاحبه انجام گردید و مصاحبه‌ها تا جایی که پژوهشگر احساس نمود که داده‌های به‌دست آمده در حال تکرار است، ادامه پیدا کرد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: در این پژوهش تحلیل داده‌ها با روش تحلیل مضمون، شبکه مضامین انجام شده است، شبکه مضامین بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی در برگیرنده اصول حاکم بر متن) را نظام‌مند می‌نماید.

جدول ۱- لیست برخی از شواهد و مستندات بررسی شده در چهار مورد مطالعه تحقیق

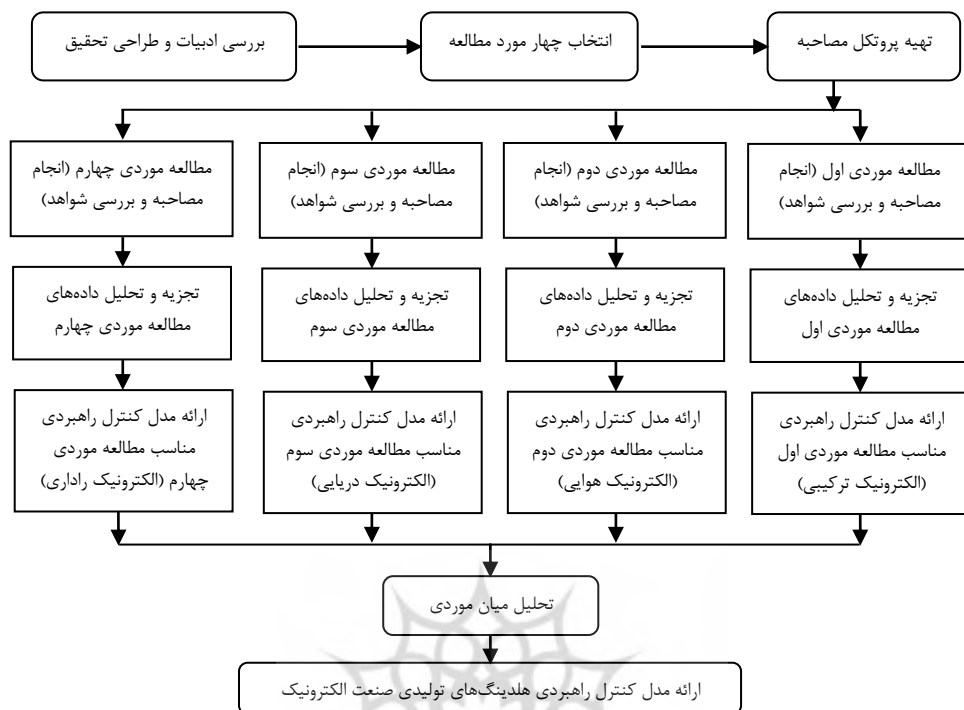
تاریخ سند	شرح مستندات
۱۳۹۷	سند تدوین راهبرد سازمان
۱۳۹۷	سند تحلیل ذینفعان سازمان
۱۳۹۸	سند نظر سنجی از ذینفعان و ارزیابی سازمان به‌وسیله ذینفعان
۱۳۹۸	گزارش شکایات مشتری
۱۳۹۸	گزارش عملکرد و روند رشد سازمان
۱۳۹۸	گزارش درآمدسازانه سازمان
۱۳۹۸	هزینه‌کرد تحقیقاتی سازمان
۱۳۹۷	گزارش نسبت درآمد ناشی از تحقیقات و تولید داخل به کل درآمد
۱۳۹۸	گزارش نسبت نیروی متخصص در سال‌های متمادی و روند تغییرات
۱۳۹۶	نامه و مستندات دستور توقف خط تولید به دلیل عدم رعایت الزامات قانونی
۱۳۹۶	الزامات و محدودیت‌های ابلاغی در خصوص خرید و تامین قطعات
۱۳۹۷	الزامات و محدودیت‌های ابلاغی در خصوص صادرات محصول
۱۳۹۷	ابلاغات تغییر سیاست کاری سازمان و الزام تولید محصول خاص
۱۳۹۷	گزارش ارزیابی رضایت پرسنل
۱۳۹۷	گزارش برگزاری دوره‌های آموزشی برای ارتقاء دانش و توان نیروی انسانی
۱۳۹۸	گزارش اعزام پرسنل برای شرکت در نمایشگاه‌های بین‌المللی و همایش‌ها
۱۳۹۸	ساختار اجرایی ارتباط با مشتری
۱۳۹۷	توافقنامه همکاری با رقبا
۱۳۹۸	الزامات و محدودیت‌های ابلاغی بالادستی در کلیه حوزه‌های کاری
۱۳۹۷	صورت‌جلسه مربوط به جلسات مشترک با مشتری و بررسی نیاز مشتری

تاریخ سند	شرح مستندات
۱۳۹۶	نامه اعلام رضایت مشتری از محصول و درخواست عقد قرارداد جدید
۱۳۹۷	گزارشات بررسی رضایت مشتری از محصول و اعلام خرابی یا نقص در محصولات
۱۳۹۷	فیلم مستند نبرد امواج پخش شده از شبکه سه صدا و سیما

اعتبارسنجی مدل مستخرج: جهت اعتبارسنجی مدل این تحقیق، با فاصله زمانی سه ماهه، خود پژوهشگر مجدداً اقدام به کدگذاری تمامی داده‌های به دست آمده کرد و ضریب ۰,۸۹ کاپای کوهن از بازآزمون کدگذاری حاصل گردید، همچنین پس از کدگذاری داده‌ها توسط پژوهشگر، داده‌ها در اختیار پژوهشگر دیگری که دارای ویژگی، آشنایی کامل با ادبیات برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل راهبردی و روش تحلیل مضمون بود، قرار گرفت، توافق کدگذاری و اعتبار رویه‌ای با ضریب ۰,۹۰ کاپای کوهن نیز حاصل گردید، در نتیجه کدگذاری انجام شده، از روایی بسیار خوبی برخوردار است. جهت اعتبار رویه نیز، نتیجه تحقیق به مشارکت‌کنندگان در دسترس، ارائه گردید و از آنها خواسته شده تا مشخص نمایند که آیا نتایج بدست آمده از نظر آنها با معنا و قابل اجرا می‌باشد. از میان نفرات مصاحبه شده، با هشت نفر جهت کسب تایید، مذاکره گردید و آنها از بین طیف لیکرتی پنج تایی کاملاً نامرتبط تا کاملاً مرتبط و از غیر قابل اجرا تا کاملاً قابل اجرا، اعلام نظر نمودند و در مجموع میانگین نمره ۴,۶ از ۵ کسب گردید در نتیجه مدل تحقیق مورد تایید مشارکت‌کنندگان قرار گرفت.

۳-۱- مراحل اجرای تحقیق

مراحل اجرای تحقیق جاری در نمودار شماره ۱ نشان داده شده است، پس از بررسی ادبیات کنترل راهبردی، طراحی تحقیق به صورت مطالعه چند موردی، انجام شده است و موردهای مطالعه، انتخاب گردیده‌اند، که شرح هر مورد و علت انتخاب هر یک در همین بخش بیان گردیده است، پس از انتخاب موردهای مطالعه پروتکل مصاحبه طراحی و نهایی گردید و فرآیند مطالعه موردهای تحقیق به صورت موازی، صورت پذیرفت، برای هر مورد مطالعه، مصاحبه‌ها و بررسی شواهد و مستندات به صورت جداگانه اجرا گردید و با تحلیل مضمون، خروجی هر مورد مطالعه، مدل کنترل راهبردی متناسب با آن مورد مطالعه بوده است، در نهایت با انجام تحلیل میان‌موردی، مدل کنترل راهبردی هلدینگ‌های تولیدی صنعت الکترونیک، ارائه گردیده است.



نمودار ۱- مراحل اجرای تحقیق

۳-۲- معرفی موردهای مطالعه

۳-۲-۱- معرفی سازمان مورد مطالعه اول و علت انتخاب

مورد مطالعه اول، هلدینگ الکترونیکی فعال در کلیه حوزه الکترونیک ترکیبی با بیش از ۴۰ سال سابقه فعالیت در تولید محصولات الکترونیکی در زمینه‌های مختلف الکترونیک نظامی و تجاری است و در حال حاضر، مشغول به اجرای بیش از ۲۰۰ پروژه فعال در حوزه‌های مختلف الکترونیکی است و دارای چندین گروه تولیدی الکترونیکی در زیر مجموعه خود می‌باشد. در مدت فعالیت، هلدینگ مورد مطالعه اول با وجود شرایط و نوسانات مختلف محیطی مانند شرایط سیاسی، اقتصادی و تکنولوژیک، این سازمان همچنان موفق به پایداری در شرایط مختلف محیطی بوده و به روند حیاط و سودآوری خود ادامه داده است، در نتیجه با توجه به موفقیت این هلدینگ در تداوم کسب و کار خود در سالین متمادی و پیش‌بینی این امر که می‌توان اطلاعات مناسبی را در رابطه با کنترل راهبردی در راستای اهداف پژوهش جاری، از این مورد مطالعه کسب نمود، این سازمان به عنوان مورد مطالعه اول در پژوهش جاری انتخاب گردیده است.

۲-۲-۲- معرفی سازمان مورد مطالعه دوم و علت انتخاب

مورد مطالعه دوم، یک هلدینگ الکترونیکی فعال در حوزه صنعت الکترونیک هوایی است و بیش از ۲۰ سال در این حوزه به فعالیت می‌پردازد و در مدت زمان فعالیت خود پروژه‌های مختلفی را چه در حوزه تجاری و چه در حوزه نظامی انجام داده و دانش خود را با اجرای پروژه‌های مختلف بالا برده است و در حال حاضر نیز در حوزه‌های مختلف الکترونیک هوایی از جمله تجهیزات فرودگاهی و مراقب پروازی و همچنین حوزه پرنده‌های مختلف به فعالیت می‌پردازد و بخش اعظم کار را با استفاده از زیرگروه‌های مختلف خود طرح‌ریزی و اجرا می‌نماید. لازم به ذکر است که اوپونیک^۱ در قیمت تمام‌شده پرنده‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای دارد به طوری که در هواپیماهای غیرنظامی حدود ۲۰ تا ۳۰ درصد هزینه تمام شده مربوط به تجهیزات اوپونیک است و در هواپیماهای نظامی ارزش تجهیزات اوپونیک می‌تواند تا ۷۰ درصد کل هزینه پرنده باشد. رقبای اصلی مورد مطالعه دوم این پژوهش، شرکت‌های صاحب نام خارجی می‌باشند و به همین خاطر نیاز است این هلدینگ تولیدی الکترونیکی، راهبردهای مناسبی برای خود در نظر بگیرد و به صورت مداوم کنترل راهبردی مناسب را نیز اجرا نماید، در غیر این صورت فرصت‌های طلایی بازار را از دست خواهد داد، در نتیجه تدوین راهبردهای مناسب و کنترل این راهبردها از الزامات این مورد مطالعه می‌باشد و به همین منظور در این پژوهش این سازمان به عنوان مورد مطالعه دوم انتخاب گردیده است.

۲-۲-۳- معرفی سازمان مورد مطالعه سوم و علت انتخاب

مورد مطالعه سوم این پژوهش، هلدینگ الکترونیکی تولیدی در حوزه الکترونیک دریایی می‌باشد، این سازمان بیش از ۱۵ سال در حوزه الکترونیک دریایی مشغول به فعالیت است و دارای چندین زیرگروه مختلف می‌باشد. در حوزه دریایی، کشتی‌ها و ناوبرها و هرگونه وسایل نقلیه دریایی به سیستم و تجهیزات الکترونیکی و مخابراتی قوی، جهت انجام ماموریت‌های خود نیاز دارند. همچنین بدلیل طولانی بودن سفرهای دریایی، شناورهای تجاری در محیط دریا نیاز به پایداری بالایی دارند. مشتریان و بازارهای خاص این گونه محصولات، شرایط و نیازمندی‌های خاص خود را خواهند داشت، در نتیجه هلدینگ مورد مطالعه سوم، نیازمند داشتن برنامه‌ای مناسب و ابزار کنترل راهبردی جهت کنترل اهداف و روند سازمان خواهد بود. با توجه به شرایط این مورد مطالعه و جهت ایجاد دیدی جامع در حوزه هلدینگ‌های تولیدی صنعت الکترونیک، این سازمان نیز به خاطر تفاوت در نیازها و بازارهای خود به عنوان مورد مطالعه سوم انتخاب گردیده است.

۳-۲-۴- معرفی سازمان مورد مطالعه چهارم و علت انتخاب

مورد مطالعه چهارم، هلدینگ تولیدی الکترونیکی در زمینه محصولات الکترونیکی راداری است، این سازمان دارای طیف گسترده‌ای از محصولات با دانش‌های پیچیده و های تک می‌باشد و بیش از بیست سال در حوزه الکترونیک راداری فعالیت می‌نماید و چندین زیرگروه در حوزه‌های تخصصی راداری را تحت کنترل خود دارد، این مورد مطالعه سال‌ها در زمینه کسب دانش طراحی و ساخت رادارهای مختلف فعالیت نموده است و خصوصاً از ۱۵ سال پیش به صورت هدفمند جهت کسب دانش راداری برنامه‌ریزی کاملی انجام داده‌است و به مرور کلیه دانش‌های این حوزه الکترونیک را جذب و با ترکیب دانش‌های مربوطه موفق به ساخت اولین محصولات خود گردیده است، این دانش‌ها را پرورش داده و نهادینه نموده و موفق به ارتقاء جایگاه خود در این حوزه الکترونیکی شده است. در حال حاضر مورد مطالعه چهارم، در حوزه طراحی و ساخت انواع مختلف رادار، جزء شرکت‌های مطرح در سطح کشور می‌باشد، همچنین این سازمان تولیدات خود را در بازار جهانی ارائه نموده که این امر عامل مواجهه این سازمان با رقبای خارجی و در سطح جهانی، گردیده است، با وجود رقبای قوی در بازار، این سازمان موفق به صادرات محصولات خود به چندین کشور دیگر شده است. با توجه به اینکه تجربه بلندمدت این سازمان در انتقال و کسب دانش فنی تولید محصول و سپس طراحی و ساخت تولیدات در حوزه الکترونیک راداری بوده، در نتیجه مطالعه این سازمان در پژوهش جاری، عاملی برای شناخت عوامل کنترل راهبردی موفقیت و شکست هلدینگ‌های تولیدی حوزه الکترونیک است.

۴- یافته‌ها

همانگونه که اشاره گردید، در تحقیق جاری با انجام مصاحبه با مشارکت‌کنندگان و بررسی کلیه شواهد و مستندات داده‌های پژوهش جمع‌آوری گردید و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون، شبکه مضامین انجام پذیرفته است، همچنین به منظور افزایش اطمینان از تناسب و صحت نکات کلیدی و تم‌های استخراج شده، علاوه بر اخذ نظریه مصاحبه‌شوندگان در خصوص جداول تم‌های حاصل از مصاحبه‌ها، نظر خبرگان نیز دریافت شده و متناسب با نظر ایشان حذف، اصلاح و جابجایی لازم در مورد نکات کلیدی و تم‌های استخراج شده صورت پذیرفته است و برای هر یک از چهار مورد مطالعه تحقیق جاری مدل کنترل راهبردی مناسب به صورت یک مدل متناسب آن مورد مشخص گردیده است، که در جدول شماره ۲، تم‌های فرعی و تم‌های فراگیر تمامی عوامل کنترل راهبردی مربوط به هر مورد مطالعه، مشخص شده است، در مرحله آخر نیز، نیاز به ترکیب این چهار مورد مطالعه و انجام تحلیل میان‌موردی و ارائه یک مدل جامع می‌باشد که در ادامه توضیحات مربوطه ارائه می‌گردد.

۴-۱- تحلیل میان موردی

با توجه با اینکه هدف این پژوهش ارائه یک مدل کنترل راهبردی در هلدینگ‌های تولیدی صنعت الکترونیک می‌باشد، لازم است تا تمامی جوانب و موضوعات مربوط به فعالیت‌های مختلف این صنعت مد نظر قرار گیرند، صنایع تولیدکننده محصولات الکترونیکی دارای طیف وسیع و متنوع از لحاظ بازار، رقابت و تکنولوژی تولید و یا حتی استفاده از محصول می‌باشند، در نتیجه در این پژوهش نیاز بوده است تا مطالعه به صورت چندموردی انجام پذیرد، بدین طریق می‌توان با در نظر گرفتن کلیه جوانب صنعت الکترونیک، یک مدل جامع و کاربردی ارائه نمود. به همین منظور پس از شناسایی چهار مورد مطالعه و انجام مصاحبه با مشارکت‌کنندگان و بررسی شواهد و مستندات در دسترس در هر مطالعه، مدل کنترل راهبردی پیشنهادی هر مورد مطالعه با انجام تحلیل مضمون، مشخص گردیده‌اند. برای تحلیل میان موردی و ارائه یک مدل جامع و بین‌موردی، با توجه به اینکه تحلیل‌های لازم برای هر مورد مطالعه به صورت جداگانه انجام شده است و عوامل کنترل راهبردی برای هر مورد مطالعه به صورت جداگانه در یک مدل ارائه گردیده است، حال با ترکیب این مدل‌ها، مدل نهایی و قابل استفاده در همه چهار مورد مطالعه، مشخص گردیده است. روش استفاده شده در این تحقیق، جهت تحلیل میان موردی، انتخاب عواملی از کنترل راهبردی است که حداقل در سه مورد مطالعه، مورد نیاز بوده و بر استفاده از آن تأیید گردیده است. بر همین اساس لیست کلیه عوامل مشخص و براساس تعداد تکرار در چهار مورد مطالعه به آنها امتیاز داده شده است و هر عاملی که امتیاز بیشتر از سه را کسب کرده باشد به عنوان عامل مورد نظر در مدل کنترل راهبردی نهایی انتخاب گردیده و با ترکیب کلیه عوامل مدل کنترل راهبردی هلدینگ‌های تولیدی صنعت الکترونیک ارائه شده است، در جدول شماره ۲ لیست کلیه معیارهای کنترل و امتیاز هر یک ذکر گردیده است.

جدول ۲- تحلیل میان موردی

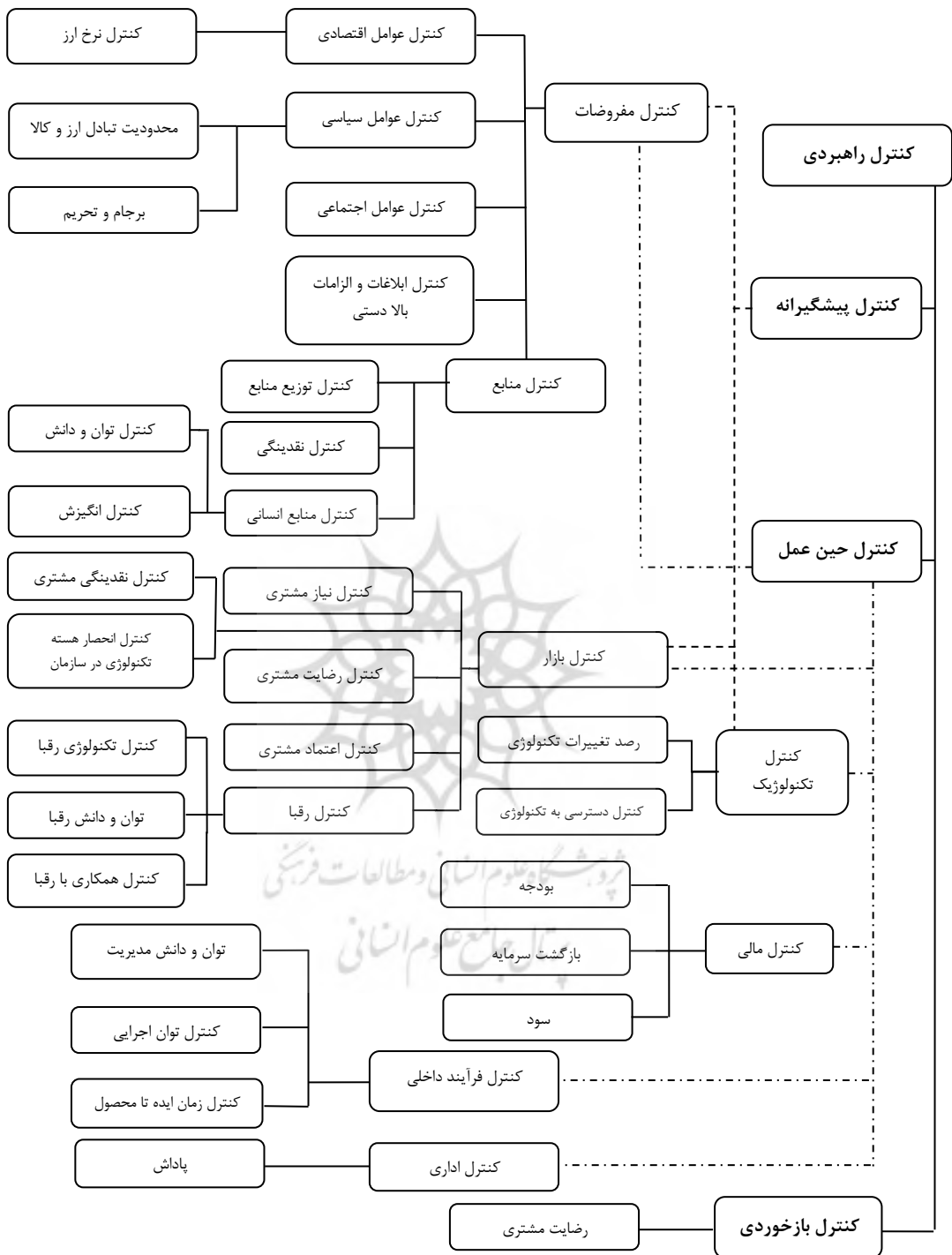
مورد استفاده در مدل میان موردی	امتیاز تم	مطالعه موردی چهارم (الکترونیک راداری)	مطالعه موردی سوم (الکترونیک دریایی)	مطالعه موردی دوم (الکترونیک هوایی)	مطالعه موردی اول (الکترونیک ترکیبی)	تم‌های کنترل راهبردی مستخرج از تحلیل مضمونی در هر مورد مطالعه	
						تم‌های اصلی (فراگیر)	تم‌های فرعی
√	۴	*	*	*	*	کنترل رقبا	کنترل تکنولوژی رقبا
√	۳	*		*	*	کنترل رقبا	کنترل توان و دانش رقبا
√	۳		*	*	*	کنترل رقبا	کنترل همکاری بلندمدت به شرکت‌های همکار
√	۴	*	*	*	*	کنترل بازار	کنترل رقبا
√	۴	*	*	*	*	کنترل بازار	کنترل نیاز مشتری

مورد استفاده در مدل میان موردی	امتیاز تم	مطالعه موردی چهارم (الکترونیک راداری)	مطالعه موردی سوم (الکترونیک دریایی)	مطالعه موردی دوم (الکترونیک هوایی)	مطالعه موردی اول (الکترونیک ترکیبی)	تم‌های کنترل راهبردی مستخرج از تحلیل مضمونی در هر مورد مطالعه	
						تم‌های اصلی (فراگیر)	تم‌های فرعی
√	۴	*	*	*		کنترل بازار	کنترل اعتماد مشتری
√	۴	*	*	*	*	کنترل بازار	کنترل رضایت مشتری
√	۴	*	*	*		کنترل بازار	کنترل انحصار هسته تکنولوژی در سازمان
	۲		*	*		کنترل بازار	کنترل انحصار بازار
	۲	*	*			کنترل بازار	کنترل ارتباط با مشتری
	۱				*	کنترل بازار	کنترل قیمت
	۱				*	کنترل بازار	کنترل برند
√	۳	*	*	*		کنترل بازار	نقدبندی مشتری
√	۴	*	*	*	*	کنترل تکنولوژیک	کنترل در دسترس بودن تکنولوژی
√	۴	*	*	*	*	کنترل تکنولوژی	رصد تکنولوژی‌های جدید
	۱				*	کنترل تکنولوژی	کنترل انتقال تکنولوژی
	۱				*	کنترل تکنولوژی	کنترل نیاز مشتری به تکنولوژی خاص
	۱				*	کنترل منابع انسانی	کنترل تفکر راهبردی
√	۴	*	*	*	*	کنترل منابع انسانی	کنترل توان و دانش
√	۳	*	*			کنترل منابع انسانی	کنترل انگیزش
	۱				*	کنترل منابع انسانی	کنترل توزیع نیروی انسانی
√	۳	*		*	*	کنترل فرآیند داخلی	کنترل زمان ایده تا محصول
	۲			*	*	کنترل فرآیند داخلی	کنترل کیفیت محصول
√	۴	*	*	*	*	کنترل فرآیند داخلی	کنترل توان اجرایی
√	۴	*	*	*	*	کنترل فرآیند داخلی	کنترل توان و دانش مدیریتی
	۲	*	*			کنترل فرآیند داخلی	کنترل ساختار
	۱			*		کنترل فرآیند داخلی	کنترل تغییرات مدیریتی

مورد استفاده در مدل میان موردی	امتیاز تم	مطالعه موردی چهارم (الکترونیک راداری)	مطالعه موردی سوم (الکترونیک دریایی)	مطالعه موردی دوم (الکترونیک هوایی)	مطالعه موردی اول (الکترونیک ترکیبی)	تم‌های کنترل راهبردی مستخرج از تحلیل مضمونی در هر مورد مطالعه	
						تم‌های اصلی (فراگیر)	تم‌های فرعی
	۱		*			کنترل فرآیند داخلی	کنترل تعامل با بالادست سازمان
	۱		*			کنترل فرآیند داخلی	کنترل ارتباط با ذینفعان
	۱				*	کنترل فرآیند داخلی	کنترل شرایط محیط کار
	۱	*				کنترل عوامل اقتصادی	شرایط اقتصادی بین الملل
	۱				*	کنترل عوامل اقتصادی	تورم
√	۴	*	*	*	*	کنترل عوامل اقتصادی	کنترل نرخ ارز
√	۴	*	*	*	*	کنترل عوامل سیاسی	برجام و تحریم
√	۳	*	*		*	کنترل عوامل سیاسی	محدودیت تبادل ارزی
	۱			*		کنترل عوامل سیاسی	کنترل سیاست کشور و تخصیص بودجه
	۱				*	کنترل عوامل اجتماعی	مسئولیت اجتماعی
√	۴	*	*	*	*	کنترل مفروضات	کنترل عوامل سیاسی
√	۴	*	*	*	*	کنترل مفروضات	کنترل عوامل اقتصادی
√	۴	*	*	*	*	کنترل مفروضات	کنترل عوامل اجتماعی
√	۴	*	*	*	*	کنترل مفروضات	کنترل منابع
√	۴	*	*	*	*	کنترل مفروضات	کنترل ابلاغات و الزامات بالادستی
	۱				*	کنترل مفروضات	کنترل شرایط محیطی
√	۴	*	*	*	*	کنترل پیشگیرانه	کنترل تکنولوژیک
√	۴	*	*	*	*	کنترل پیشگیرانه	کنترل بازار
√	۴	*	*	*	*	کنترل پیشگیرانه	کنترل مفروضات
√	۴	*	*	*	*	کنترل حین عمل	کنترل مالی
√	۴	*	*	*	*	کنترل حین عمل	کنترل فرآیند داخلی
√	۴	*	*	*	*	کنترل حین عمل	کنترل مفروضات
√	۴	*	*	*	*	کنترل حین عمل	کنترل بازار
√	۴	*	*	*	*	کنترل حین عمل	کنترل تکنولوژیک
√	۴	*	*	*	*	کنترل حین عمل	کنترل اداری

مورد استفاده در مدل میان موردی	امتیاز تم	مطالعه موردی چهارم (الکترونیک راداری)	مطالعه موردی سوم (الکترونیک دریایی)	مطالعه موردی دوم (الکترونیک هوایی)	مطالعه موردی اول (الکترونیک ترکیبی)	تم‌های کنترل راهبردی مستخرج از تحلیل مضمونی در هر مورد مطالعه	
						تم‌های اصلی (فراگیر)	تم‌های فرعی
√	۴	*	*	*	*	کنترل بازخوردی	کنترل رضایت مشتری
	۱				*	کنترل بازخوردی	کنترل نتایج آزمون محصول
	۱	*				کنترل بازخوردی	کنترل نتایج بهره‌برداری محصول
√	۴	*	*	*	*	کنترل اداری	پاداش
√	۴	*	*	*	*	کنترل مالی	کنترل سود
√	۴	*	*	*	*	کنترل مالی	کنترل بازگشت سرمایه
√	۴	*	*	*	*	کنترل مالی	کنترل بودجه
	۱			*		کنترل مالی	نسبت بدهی
	۱				*	کنترل مالی	قیمت بهای تمام شده
√	۴	*	*	*	*	کنترل منابع	کنترل توزیع منابع
√	۴	*	*	*		کنترل منابع	کنترل نقدینگی
√	۴	*	*	*	*	کنترل منابع	کنترل منابع انسانی
	۲			*	*	کنترل منابع	کنترل زمان
	۱		*			کنترل ارزش	بلوغ فکری کارکنان
	۱	*				کنترل ارزشی	علاقه به کیفیت
	۱	*				کنترل ارزشی	علاقه به استقلال

با امتیازدهی به همه عوامل، مدل کنترل راهبردی هلدینگ‌های تولید صنعت الکترونیک شناسایی و درنمودار شماره ۲ ارائه گردیده است.



نمودار ۲- مدل کنترل راهبردی حاصل از تحلیل میان موردی

۵- بحث و نتیجه‌گیری

فرآیند کنترل راهبردی، با توجه به مقایسه‌های خود عاملی برای نهادینه‌شدن یادگیری در سازمان است. در این فرآیند، تمامی سازمان را با استفاده از پایش مستمر، آزمون و خطای یادگیرنده و نیز شهود، به آنچه در محیط درون و بیرون سازمان رخ می‌دهد حساس می‌گرداند. اما نکته مهم، در نظر گرفتن این امر است که اهداف راهبردی در کسب و کارهای مختلف، متفاوت می‌باشند و کنترل راهبردی درصدد تحقق ارکان جهت‌ساز و اهداف سازمان است در نتیجه کنترل راهبردی بایستی متناسب با شرایط ویژه هر سازمان در نظر گرفته شود. همانطور که بررسی گردید، رویکردهای مختلف به کنترل راهبردی، نقاط ضعف و قوت متمایزی دارند و هریک از جنبه‌ای خاص موضوع کنترل راهبردی را بررسی نموده، به همین دلیل سازمان‌ها باید به دقت درباره میزان تناسب فرآیند کنترل راهبردی خود با کسب‌وکار خویش اندیشه نمایند. فرآیند کنترل راهبردی تنها در صورتی موثر خواهد بود که نقاط ضعف و قوت آن با شرایط کسب‌وکارهایی که مورد کنترل قرار می‌گیرند، منطبق باشد. همچنین چگونگی افزایش ارزش توسط فرآیند کنترل راهبردی به تعداد معیارهای عملکردی دربرگرفته، بستگی خواهد داشت. افزایش تعداد اهداف، با بیشتر کردن نقاط آمادگی، جهت مداخله به موقع، کمک می‌نماید و خطر جهت‌گیری نادرست را کاهش می‌دهد. در این بین نیاز است که کنترل به صورت انعطاف‌پذیر طراحی گردد تا عامل ارزش‌آفرینی نیز باشد. به همین منظور در تحقیق جاری جهت کمک به هلدینگ‌های تولیدی صنعت الکترونیک، به مطالعه چند موردی در حوزه الکترونیک هوایی، دریایی، راداری و ترکیبی پرداخته شد و متناسب با شرایط داخلی و بیرونی مربوط به این سازمان‌ها یک مدل کنترلی مناسب ارائه گردیده است. در این پژوهش مشخص گردید که با توجه به نوع تکنولوژی و عدم وجود دانش و تجربه در برخی پروژه‌ها، استفاده از کنترل پیشگیرانه برای سازمان‌های تحقیق جاری به صورت محدود امکان‌پذیر می‌باشد، هرچند که تمایل زیادی به استفاده از این نوع کنترل در آنها مشاهده گردید، با این وجود در خصوص پروژه‌های تکراری و شرایط خاص، کنترل پیشگیرانه برای این هلدینگ‌ها مناسب خواهد بود که شواهد استفاده از این نوع کنترل در بازارهای شناخته شده برای آنها و محصولات تکراری قابل مشاهده بود، در کنترل پیشگیرانه نیز، با توجه به تحلیل داده‌های این تحقیق، کنترل مفروضات، کنترل بازار و کنترل تکنولوژیک به عنوان عوامل کنترلی، پیشنهاد گردیده است. در کنترل مفروضات تنها عواملی باید تحت نظر قرار گیرند که بر راهبردهای سازمان تاثیرگذار خواهند بود، در این تحقیق با بررسی شواهد و مصاحبه‌ها عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، کنترل منابع و ابلاغات بالادستی به عنوان زیرمجموعه این کنترل شناسایی گردید. در زیرمجموعه عوامل اقتصادی، نرخ ارز به عنوان یک موضوع موثر بر راهبردهای سازمان شناخته شد، چرا که این عامل بر کل هزینه‌های مواد اولیه و همچنین نرخ تمام شده محصول و قابلیت رقابتی در بازار تاثیرگذار است، این عامل در شرایط محصولات صادراتی نیز تاثیر بسزایی

خواهد گذاشت و راهبردهای سازمان بایستی متاثر از آن به روز گردند. در زیر مجموعه عوامل سیاسی، عامل کنترلی محدودیت تبادل ارز و کالا بر راهبردهای این موردهای مطالعه تاثیرگذار است و بایستی مورد پایش منظم قرار گیرد، زیرا محدودسازی دسترسی به قطعات خاص که برای تولید محصولات در نظر گرفته شده‌اند، راهبردهای سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد، در موردهای مطالعه این تحقیق مشاهده گردید که این عامل موجب تغییر فرآیند طراحی محصول و تاخیر در تولید و تحویل محصول و ایجاد سربارهای مالی فراوان گردیده است. همچنین موضوعات برجام و تحریم‌های مختلف در زیرمجموعه عوامل سیاسی بر راهبردهای موردهای مطالعه این پژوهش تاثیرگذار است، عامل دیگر در حوزه مفروضات، کنترل ابلاغات و الزامات بالادستی است، در موردهای مطالعه پژوهش، با توجه به تغییر سیاست‌های مراجع بالا دستی و ابلاغ این سیاست‌ها، سازمان‌های مورد مطالعه مجبور به حذف یک تولید خاص و یا اضافه نمودن یک فرآیند تحقیق و یا تولید جدید شده‌اند، که این تغییرات راهبردهای سازمانی را نیز تغییر داده است چرا که اولویت‌های سازمان تغییر نموده و منابع نیز بر اساس این اولویت‌ها، برنامه‌ریزی مجدد خواهند شد. در مبحث کنترل مفروضات، عامل کنترل منابع نیز در این تحقیق شناسایی گردید و در این حوزه موضوع رصد چگونگی توزیع منابع مطرح می‌گردد، چراکه راهبردهای سازمان با استفاده از منابع که شامل کلیه منابع از جمله نیروی انسانی و عوامل دیگر است، محقق خواهند گردید و توزیع این منابع یکی از عوامل موثر در تحقق و یا تغییر راهبردها خواهند بود، همچنین موضوع کنترل نقدینگی به عنوان یک عامل کنترلی در این زیرمجموعه قرار می‌گیرد، در حوزه کنترل منابع انسانی نیز به صورت ویژه دو امر کنترل توان و دانش و همچنین انگیزش افراد، به عنوان عوامل موثر بر راهبردهای سازمان‌های مورد مطالعه شناسایی گردید، زیرا که راهبردهای سازمان را نفرات اجرایی سازمان پیاده می‌نمایند در نتیجه عواملی را که می‌توانند بر عملکرد نیروی انسانی به عنوان یک منبع ارزشمند در سازمان موثر باشد بایستی تحت نظارت قرار داد تا همیشه امکان به‌روزرسانی راهبردها وجود داشته باشد.

در حوزه کنترل بازار نیز عواملی شامل نیاز مشتری، رضایت مشتری و اعتماد مشتری شناسایی گردیده‌اند، نیاز مشتری یکی از عوامل با تاثیرگذاری زیاد بر راهبردهای سازمانی است، زیرا این نیاز مشتری است که فرآیند تولید را شکل خواهد داد، البته این نیاز یا ظهور نموده و یا می‌توان این نیاز را در مشتری ایجاد نمود، اما در هر دو شکل نیاز مشتری بایستی در فرآیند کنترل راهبردی مورد پایش قرار گیرد، همچنین رضایت مشتری از عوامل تاثیرگذار بر سیاستگذاری سازمانی است، رضایتی که اعتماد مشتری را در ادامه خود ایجاد نماید، باعث پیروی مشتری از سازمان خواهد بود و این امر راهبردهای جدید و آینده سازمان را هدایت خواهد کرد و این موضوع در سازمان‌های مورد تحقیق کاملاً مشهود بوده است، چرا که در نمونه‌های مورد بررسی شواهد ایجاد رضایت و اعتماد در مشتری مشاهده گردید که در ادامه آن مشتری درخواست ارائه محصول و خدمات جدید را از این سازمان‌ها، نموده بود. در حوزه کنترل بازار موضوع رقبا نیز به عنوان یک عامل کنترل راهبردی شناسایی گردید،

در این بخش کنترل تکنولوژی و توان و دانش رقبا از جمله عوامل موثر بر راهبردهای سازمان مورد مطالعه بوده است، زیرا با دسترسی رقبا به تکنولوژی جدید و یا کسب دانش‌های جدید روند بازار و محصولات تغییر خواهد نمود در نتیجه راهبردهای سازمان‌های مورد مطالعه نیز تحت تاثیر این امر، نیاز به بازنگری خواهند داشت، از جمله عوامل موثر دیگر در این حوزه موضوع نقدینگی مشتری است، همیشه سازمان‌های مورد مطالعه به دنبال تولید و فروش محصول و خدماتی هستند که مشتری به آن نیاز داشته باشد و توان پرداخت هزینه آن را نیز داشته باشد، در سازمان‌های مورد مطالعه مواردی مشاهده گردید که سازمان هزینه زیادی برای یک محصول با تکنولوژی خاص نموده است، اما مشتریان با توجه به شرایط نقدینگی خود توان خرید آن را نداشته و در نتیجه عملاً منابع ارزشمند سازمانی در جهت درست استفاده نشده‌اند. در حوزه بازار موضوع کنترل انحصار هسته تکنولوژی در سازمان‌های مورد مطالعه نیز به عنوان عوامل موثر بر راهبردهای سازمانی شناسایی گردید، زیرا در بازار رقابتی کنونی، سازمان‌هایی موفق عمل خواهند کرد که هسته تکنولوژی را در اختیار خود گرفته و آن را به دیگران واگذار نکنند و عملاً به صورت انحصاری در حوزه تکنولوژی خاص در بازار فعالیت نمایند. در مبحث کنترل تکنولوژیک نیز موضوع رصد تغییرات تکنولوژیک و همچنین دسترسی به تکنولوژی‌های جدید، به عنوان عامل کنترلی شناسایی گردید، تکنولوژی‌های جدید روند بازار را تغییر می‌دهند و همین امر راهبردهای سازمان مورد مطالعه را تحت تاثیر خود، تغییر خواهند داد، در این بین موضوع با اهمیت امکان دسترسی به تکنولوژی‌های جدید است، در موارد زیادی در سازمان‌های مورد مطالعه مشاهده گردید که دسترسی به تکنولوژی‌های جدید برای آنها وجود نداشته و در نتیجه آنها به دنبال راهبردهای جایگزین و تغییر مسیر خود برای جبران این عدم دسترسی‌ها رفته‌اند. در حوزه کنترل مالی نیز، کنترل بودجه‌ای، بازگشت سرمایه و سود به عنوان عوامل موثر بر راهبردهای سازمان‌های مورد مطالعه شناسایی گردیده‌اند.

در حوزه کنترل فرآیندهای داخلی سازمان‌های مورد مطالعه، توان و دانش مدیریت و همچنین توان اجرایی مجموعه از جمله عواملی است که نیاز به رصد خواهند داشت، چراکه در صورت عدم وجود هر یک از آنها راهبردهای سازمانی محقق نخواهند شد و در شرایطی حتی در سازمان‌های مورد مطالعه مجبور به تغییر راهبردهای خود گردیده‌اند، نکته بسیار قابل توجه دیگر، که در این تحقیق مشخص گردید، کنترل زمان ایده تا محصول در سازمان‌ها مورد مطالعه بوده است، صنعت الکترونیک، صنعتی پویا و در حال تغییر است و بازار به صورت سریع به محصولات و خدمات جدید واکنش نشان داده و همین امر فضای رقابتی را بسیار سخت نموده است در نتیجه زمانی را که یک سازمان برای رساندن یک ایده به محصول جدید مدنظر خواهد داشت، بسیار مهم خواهد بود و بر اساس همین زمان، راهبردهای سازمانی شکل خواهند گرفت. در حوزه اداری در این پژوهش عامل پاداش به عنوان یکی از عوامل موثر بر تحقق راهبردهای سازمانی انتخاب گردید. در کنترل بازخوردی نیز عامل رضایت مشتری به عنوان یک عامل بازخوردی موثر بر راهبردهای سازمانی شناسایی گردید، زیرا با استفاده

مشتری از محصول و خدمات سازمان، نتایج رضایت و یا عدم رضایت مشتری به سازمان منعکس خواهد شد و بر اساس این بازخوردها راهبردهای سازمان نیازمند بازنگری خواهند بود. در این پژوهش هر سه نوع رویکرد پیشگیرانه، حین عمل و بازخوردی برای سازمان‌های مورد مطالعه، به صورت کاربردی در نظر گرفته شده است و کلیه عوامل موثر بر کنترل راهبری در زیر مجموعه این کنترل‌ها، در سازمان‌های مورد مطالعه شناسایی و در مدل نهایی ارائه گردیده است.



منابع

- دیوید، فرداژ. «مدیریت استراتژیک»، ترجمه علیپار سائیانوسید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپسی و یکم. (۱۳۹۷)
- سایمونز، رابرت، «کنترل اجرای استراتژیک»، ترجمه سید محمد اعرابی و رحیم زارع و سید علیرضا هاشمی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی. (۱۳۹۶)
- لورانژ، پیتر، اسکات مورتن، مایکل اف، گوشل، سومانترا، «کنترل استراتژیک»، ترجمه سید محمد اعرابی و محمد حکاک، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی. (۱۳۹۰)
- Abernethy, Margaret A., Jan Bouwens, and Laurence Van Lent. "Leadership and control system design." *Management Accounting Research* 21, no. 1 (2010): 2-16.
- Bénet, Nathalie, Aude Deville, and Gérald Naro. "BSC inside a strategic management control package." *Journal of Applied Accounting Research* (2019).
- Betz, Frederick. "Prelims', Strategic Business Models: Idealism and Realism in Strategy." (2018).
- Collis, David. "Comments on 'Parenting strategies for multibusiness companies', Michael Goold. Long Range Planning, Volume 29, Issue 3, June 1996, Pages 419-421." *Long Range Planning* 50, no. 1 (2017): 22-23.
- Cosenz, Federico, and Lidia Noto. "Combining system dynamics modelling and management control systems to support strategic learning processes in SMEs: a Dynamic Performance Management approach." *Journal of Management Control* 26, no. 2-3 (2015): 225-248.
- Elbanna, Said. "Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector." *Tourism Management* 52 (2016): 210-220.
- Filatotchev, Igor, and Mike Wright. "Agency perspectives on corporate governance of multinational enterprises." *Journal of management studies* 48, no. 2 (2011): 471-486.
- Grünig, Rudolf, and Richard Kühn. "Revision or production of the mission statement." In *Process-based Strategic Planning*, pp. 111-117. Springer, Berlin, Heidelberg, 2011.
- HakemZadeh, Farimah. "An Introduction to Systematic Reviews London, UK: Sage Publications,(2012), 304 pp. ISBN-9781849201803." *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 29, no. 4 (2012): 378-379.
- Heinicke, Anja, Thomas W. Guenther, and Sally K. Widener. "An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control." *Management Accounting Research* 33 (2016): 25-41.
- Hinner, Michael B. "The cultural perspective of mergers & acquisitions: An exploratory study." In *Forum Mergers & Acquisitions 2019*, pp. 119-143. Springer Gabler, Wiesbaden, 2019.
- Huikkola, Tuomas, Antti Koulumies, and Ville Laukkanen. "How Management Control Systems Can Facilitate a Firm's Strategic Renewal and Creation of Financial Intelligence." In *Real-time Strategy and Business Intelligence*, pp. 53-75. Palgrave Macmillan, Cham, 2017.
- Huikku, Jari, Jouko Karjalainen, and Tomi Seppälä. "The dynamism of pre-decision controls in the appraisal of strategic investments." *The British Accounting Review* 50, no. 5 (2018): 516-538.
- Hajar, Ibnu. "Development of Strategic Management towards a Strategy to achieve Competitive Advantage." *The International Journal of Engineering and Science (IJES)* 5, no. 8 (2016): 13-17.
- Karlsson, Bo, Monika Kurkkio, and Anders Hersinger. "The role of the controller in strategic capital investment projects: bridging the gap of multiple topoi." *Journal of Management and Governance* 23, no. 3 (2019): 813-838.
- Kruehler, Matthias, Ulrich Pidun, and Harald Rubner. "How to assess the corporate parenting strategy? A conceptual answer." *Journal of Business Strategy* (2012).
- Kruis, Anne-Marie, Roland F. Speklé, and Sally K. Widener. "The levers of control framework: An exploratory analysis of balance." *Management Accounting Research* 32 (2016): 27-44.
- Lin, Ya-Hui, Chung-Jen Chen, and Bou-Wen Lin. "The influence of strategic control and operational control on new venture performance." *Management Decision* (2017).

- Mundy, Julia, Yves Levant, Oliver de La Villarmois, Gérald Naro, and Denis Travaillé. "The role of the balanced scorecard in the formulation and control of strategic processes." *Journal of Applied Accounting Research* (2011).
- UNICEF. "A UNICEF guide for monitoring and evaluation." *UNICEF Headquarters: New York* (2017).
- Nørreklit, Hanne, Lennart Nørreklit, and Falconer Mitchell. "Understanding practice generalisation—opening the research/practice gap." *Qualitative Research in Accounting & Management* (2016).
- Pearce, John A., Richard Braden Robinson, and Ram Subramanian. *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Columbus, OH: Irwin/McGraw-Hill, 2000.
- Porter, Michael E., and James E. Heppelmann. "How smart, connected products are transforming companies." *Harvard business review* 93, no. 10 (2015): 96-114.
- Pratistha, Brian. "Building a Strategic Control Model for Space Technology Program in Indonesia." *International Journal of Applied Business and Economic Research* 14, no. 2 (2016).
- Ragui, Mary, and Purity W. Weru. "The managerial process of crafting and executing strategy."
- Sakka, Ouafa, Henri Barki, and Louise Côté. "Interactive and diagnostic uses of management control systems in IS projects: Antecedents and their impact on performance." *Information & Management* 50, no. 6 (2013): 265-274.
- Schmidt, Eric, and Jonathan Rosenberg. *How google works*. Hachette UK, 2014.
- Schreyögg, Georg, and Horst Steinmann. "Strategic control: A new perspective." *Academy of management Review* 12, no. 1 (1987): 91-103.
- Seifzadeh, Pouya, and W. Glenn Rowe. "The role of corporate controls and business-level strategy in business unit performance." *Journal of Strategy and Management* (2019).
- Shen, Hao, Yu Gao, and Xiuyun Yang. "Matching organizational climate and control mechanisms for fast strategic change in transitional economics." *Journal of Organizational Change Management* (2017).
- Simons, Robert, D. Russ-Eft, H. Preskill, R. A. Tejada, S. Delgado Negrini, M. Montero Corrales, J. Cano Gallego et al. *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. No. D10 276. IICA, Tegucigalpa (Honduras) Instituto Nacional Agrario, Tegucigalpa (Honduras) Federación de Organizaciones Privadas de Desarrollo de Honduras, Tegucigalpa (Honduras) Secretaria de Recursos Naturales, Tegucigalpa (Honduras), 2000.
- Tessier, Sophie, and David Otley. "A conceptual development of Simons' Levers of Control framework." *Management Accounting Research* 23, no. 3 (2012): 171-185.
- Thomas, Martin P., and Mark W. McElroy. *The MultiCapital scorecard: Rethinking organizational performance*. Chelsea Green Publishing, 2016.
- Wheelen, Thomas L., and J. David Hunger. "Strategic management and business policy: achieving." (2010).
- Yan, Yanni, and John Child. "Investors' resources and management participation in international joint ventures: a control perspective." *Asia Pacific Journal of Management* 21, no. 3 (2004): 287-304.
- Shen, Hao, Yu Gao, and Xiuyun Yang. "Matching organizational climate and control mechanisms for fast strategic change in transitional economics." *Journal of Organizational Change Management* (2017).