

## کاربرد تحلیل مسیر در تبیین روابط بین عوامل مؤثر بر کنترل راهبردی

عبدالهادی مطهری<sup>۱</sup>، علی جان صادق پور<sup>۲</sup>، علی نجات بخش اصفهانی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۵

از صفحه ۱۰۷ تا ۱۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۰۵

### چکیده

هدف این پژوهش تبیین روابط عوامل مؤثر بر کنترل راهبردی در فرایند مدیریت راهبردی با روش تحلیل مسیر در یک سازمان خدماتی است. این پژوهش، از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی می‌باشد. جامعه آماری شامل ۱۸۱ نفر از خبرگان شاغل در شرکت آبفای قم می‌باشد که با روش نمونه‌گیری تصادفی، تعداد ۱۰۸ نفر انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته است که تعداد ۶۳ سؤال با توجه به ده متغیر (اهداف راهبردی، تعیین وظایف، جوابگویی، بودجه‌ریزی، خودکنترلی، شایستگی کارکنان، مشتری مداری، ساختار بازخورد، ردیابی و اقدام اصلاحی) طراحی و مورد آزمون قرار گرفت. پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۴ بدست آمد و روائی آن براساس نظر نخبگان و صاحب‌نظران به تأیید رسید. تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از نرم افزار آماری SPSS و LISREL انجام گرفت. نتایج نشان داد برازش الگوی پیشنهادی رضایت‌بخش بود. هم‌چنین نتایج تحلیل مسیر نشان داد که در الگو هشت رابطه مورد تأیید قرار نگرفت. از جمله نتایج الگوی تأیید شده نهایی این است که شایستگی کارکنان بر فعالیتهای ردیابی، اقدامات اصلاحی و ساختار بازخورد به ترتیب با میزان ضرایب همبستگی ۰/۶۹۰ و ۰/۶۴۷ و ۰/۷۱۸ مؤثر است.

### واژگان کلیدی

کنترل راهبردی، تحلیل مسیر، عوامل مؤثر بر کنترل راهبردی

۱. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه پیام نور، دبیر کمیته تحقیقات شرکت آبفای استان قم (نویسنده مسئول).  
ایمانامه: Motahary,313@gmail.com

۲. دکتری مدیریت منابع انسانی پژوهشگاه شاخص پژوه. ایمانامه: alijan\_Sadegh@yahoo.com

۳. استادیار مدیریت منابع انسانی دانشگاه پیام نور. ایمانامه: hany.orveh@gmail.com

## ۱. مقدمه

تلاطم محیطی و تغییرات بویژه در سالهای اخیر، سازمانها را به واکنشهای متعدد و سریع مجبور کرده است. مدیران برای حفظ و ارتقای توان کسب و کار خود به منظور رقابت و ادامه حیات باید همواره تغییرات محیطی را مد نظر داشته باشند و خود را با آن تطبیق دهند؛ به عبارتی مدیران ارشد باید ناپیوستگی‌ها را مدیریت کنند. هر چه آهنگ این تغییرات افزایش بیشتری می‌یابد، پیچیدگی مسائل نیز بیشتر می‌شود. در این میان کنترل راهبردی را می‌توان جستجو و پایشگری محیطی تعریف کرد. این کنترل مبنایی را به وجود می‌آورد که سازمان می‌تواند پاسخ مناسبی به تغییرات محیطی بدهد. کنترل راهبردی در سازمان دو نقش ایفا می‌کند: (۱) به تضمین پیگیری راهبردی سازمانی کمک می‌کند. (۲) مدیریت عالی را قادر می‌سازد که به تغییرات پیش‌بینی نشده داخلی و خارجی واکنش نشان دهد. کنترل راهبردی بخش مهم و اغلب ناپیدایی است که سازمانها برای مدیریت اثربخش خود به آن نیاز دارند (لورانژ و دیگران، ۱۳۸۵، ص ۱). کنترل راهبردی، ارزیابی انتقادی طرحها، فعالیتها و نتایج به منظور کسب اطلاعات لازم برای هدایت صحیح عملکرد آینده سازمان است (شری‌یونگ و استاینمن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷، ص ۹۲)؛ به عبارتی دیگر، کنترل‌های راهبردی، بنابر ضرورت در پیگیری و پاسخ به تغییرات محیطی اعمال می‌شود (رحمان سرشت و اسماعیلی، ۱۳۸۰، ص ۳۸).

از طرفی شرکتهای اجرایی برای کنترل راهبردهای خود به شناخت الگوهایی با عوامل و اجزای معتبر نیاز دارند. سازمانها با اجرای سامانه‌های کنترلی مناسب و شناخت روابط دقیق بین شاخصهای این سامانه‌ها خواهند توانست اطمینان حاصل کنند که در جهت درستی حرکت می‌کنند. آنها باید بدانند که مفروضات و پیش‌بینی‌هایشان درباره روندها و تغییرات مهم صحیح است و نیز مطمئن شوند کارهای کلیدی در حال اجرا است یا خیر. دستیابی به این مهم ضرورتی است که امروزه مطالعات اندکی را به خود مشغول کرده است؛ چرا که اغلب حوزه‌های مدیریت راهبردی تمرکز خود را بر تدوین و اجرای راهبردها قرار داده‌اند. این پژوهش به دنبال دستیابی به نظام کارآمد نظارتی است تا با دستیابی به الگوهایی و باز تعریف روابط بین عوامل مؤثر در آن، اجرای کنترل‌های راهبردی را آسان سازد.

یافتن هر مسئله از احساس نیاز و درک مشکل آغاز می‌شود و نیاز نیز مرتبط با عوامل مختلف و تحولات و تغییرات اجتماعی مشخص می‌شود (علی احمدی و نهایی، ۱۳۸۶، ص ۳۹). با توجه به شرایط محیطی جدید و ناپیوستگی‌های دائمی که بخشی از زندگی امروز را برای شرکتهایی

اجرائی تشکیل می‌دهد، کنترل راهبردی، عاملی ضروری برای مدیریت اثر بخش مداوم در کسب و کارها و عبور از این چالشها، و در زمان ناپیوستگی حیاتی است؛ لذا وجود این پژوهش برای برطرف شدن دغدغه خاطر مدیران ارشد شرکتهای اجرایی به منظور مطالعات کنترل راهبردی و شناخت روابط اجزای مؤثر کنترل راهبردی ضروری است.

در سالهای اخیر با افزایش ناآرامیها و آشفتگیها، مجموعه شرکتهای اجرایی کشور در دستیابی به اهداف و مأموریتهای خود با کاهش اثربخشی رو به رو شده‌اند و امکان استفاده از توان و شایستگی‌های خود را به طور کامل ندارند. با توجه به وجود فاصله (GAP) ناشی از تفاوت وضعیت موجود و مطلوب نیاز است تا به کمک ابزارهای کنترل راهبردی، این فاصله شناسایی و تعدیل شود. به منظور رفع این شکاف در شرکتهای اجرایی کشور این پژوهش می‌تواند به روشهای زیر این خلأ را پر کند:

- شناسایی متغیرهای کلیدی که در کنترل راهبردی اثرگذار است و بررسی روابط آنها تفاوت وضعیت موجود و مطلوب را نشان می‌دهد.
- با شناسایی عوامل مؤثر بر کنترل راهبردی می‌توان از شکاف هدر رفت سرمایه‌گذاریها در شرکتهای اجرایی جلوگیری کرد و به دنبال آن، تحقق بموقع اهداف سازمان را شاهد بود.
- با شناخت روابط اجزای مؤثر در کنترل راهبردی در شرکتهای اجرایی میزان خطر در مدیریت ارشد سازمان کاهش می‌یابد.

مروری بر مطالعات حاکی است که به رغم اینکه کنترل راهبردی یکی از اقدامات کلیدی مدیریت راهبردی است، مطالعات محدودی در مورد آن انجام شده است و تأکید در زمینه ضرورت اجرای مجموعه اقداماتی که موجبات بررسی تبیین اثر عوامل کنترل راهبردی در شرکتهای اجرایی شود از دیگر فعالیتهای مدیریت راهبردی مانند تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی در این گونه شرکتهای بسیار کمتر است. علاوه بر این، اغلب الگوهایی که در حوزه کنترل راهبردی ارائه شده بر امکانپذیری صرف الگوهای غربی در سازمانهای ایرانی مبتنی است و پژوهشهای بومی‌سازی شده معدودی در حوزه کنترل راهبردی در داخل کشور انجام شده است در حالی که این پژوهش به دنبال بررسی روابط عوامل مؤثر بر الگوی بومی برای دستگاههای اجرایی است و نتایج آن از مطالعات الگوهای صرفاً غربی در سازمانهای کشور متفاوت خواهد بود و از اهمیت و ضرورت بیشتری برای تحقیق برخوردار است.

نکته دیگر نو آوری است که در وجود برخی شاخصها از جمله خود کنترلی در این چارچوب نهفته است. خودکنترلی شیوه نظارتی است که در فرهنگ بومی کشورمان ریشه دارد و مراقبتی درونی است که براساس آن وظایف، انجام، و رفتارهای ناهنجار و غیرقانونی ترک می‌شود و فرد

را به اجرای درست وظایف و مسؤلیتهایش متمایل خواهد ساخت. استفاده از این عامل در کنار متغیرهای کنترل بیرونی، پژوهشگران را در دستیابی به چارچوبی با شناخت روابط علی آنها در حوزه نظارت در دستگاه‌های اجرایی کشور رهنمون خواهد ساخت. لذا سازمان مورد مطالعه در راستای اجرا و کنترل راهبردهای خود به نظام کارآمد کنترلی و تبیین روابط کنترل راهبردی نیاز دارد. هدف این پژوهش بررسی و تبیین روابط عوامل مؤثر بر کنترل راهبردی در شرکت آبفای قم است.

## ۲. پیشینه پژوهش

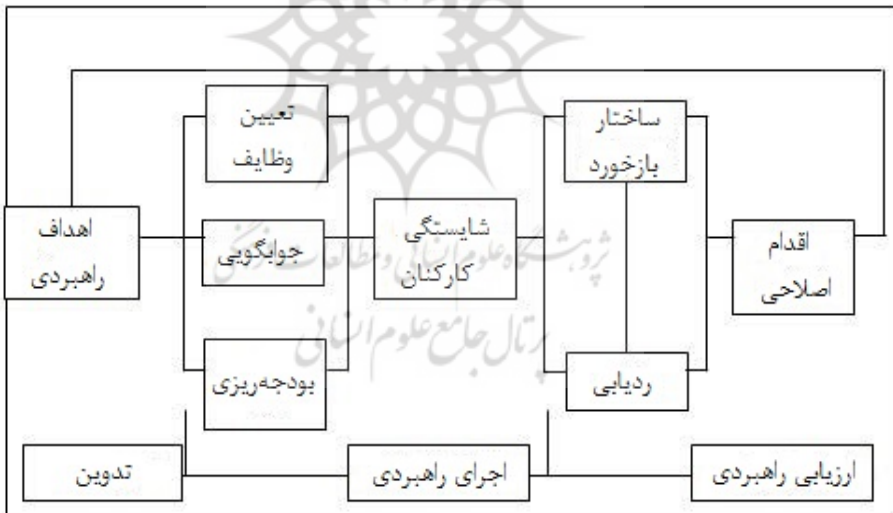
درباره کنترل راهبردی، از سوی صاحب‌نظران تحقیقات مختلفی انجام شده است. یزدانی و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعاتی به منظور اجرای کنترل راهبردی منابع انسانی در شرکت مادر انجام داده‌اند که از جمله کیفیت، ساختار اجرایی، رسمیت بخشیدن، ساختارهای انتقال، حمایت از توابع، تشکیل کمیته متولی، نظارت بر اجراء، اقدام مبتنی بر نتایج، جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات در چارچوبی معرفی شده است. سیادت و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی دیگر به «طراحی و تبیین الگوی کنترل راهبردی با رویکرد خودکنترلی بر مبنای نظریه پردازی داده بنیاد» پرداخته‌اند. نتایج مؤید این است که مقوله اصلی «اجرای کنترل راهبردی در سازمان و نگاهی درونی به کنترل راهبردی» است که با توجه به عوامل علی، عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر شکل گرفته است و از طریق راهبردها به دو دسته پیامد اصلی شامل پیامدهای سازمانی و فردی منجر می‌شود. احمدوند و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق دیگر به «ارائه الگوی کنترل راهبردی شبکه محور صنایع دفاعی جمهوری اسلامی ایران» پرداخته‌اند. نتایج بیانگر این است که به ترتیب عامل بازآفرینی درونی صنایع دفاعی با چهار عامل دارای رتبه اول، عامل نتایج و اهداف راهبردی صنایع دفاعی با چهار عامل دارای رتبه دوم، عامل مفروضات راهبردی و پویای راهبردی با دو عامل دارای رتبه سوم، عامل ظرفیت همکاری متقابل صنایع دفاعی و شبکه با پنج عامل دارای رتبه چهارم و عامل توانایی صنایع دفاعی در مدیریت همکاری با شبکه با پنج عامل دارای رتبه پنجم اهمیت در الگوی تحقیق است. استوتایسون (۲۰۱۷) به بررسی شکلهای مختلف کنترل خروجی بر هدفهای راهبردی اشتراکی پرداخته و ساختاری برای کنترل خروجی تعریف کرده است. میلر (۲۰۱۳) در مطالعات خود به بررسی اثر ساختاری کنترل ورودی بر عملکرد شرکتهای بزرگ موتورسازی امریکا پرداخته و یک الگوی ساختار کنترل ورودی ارائه کرده است.

### ۳. مبانی نظری پژوهش

الگوها و چارچوبهای استاندارد در حوزه تدوین شاخصهای کنترلی راهبردی وجود دارد؛ برای مثال چارچوب کارت امتیازی متوازن (کرایوس و لیند، ۲۰۱۰) و چرخ عملکرد (واتس و کونولی، ۲۰۱۰، ص ۲۲۱) که حوزه‌های مهم شرکتها را برای تعیین شاخص معرفی می‌کند و یا منشور عملکردی نیلی که با رویکردی فرایندی در پی شناسایی نقاط مهم و راهبردی برای تعریف شاخصهای کنترلی است (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۷)

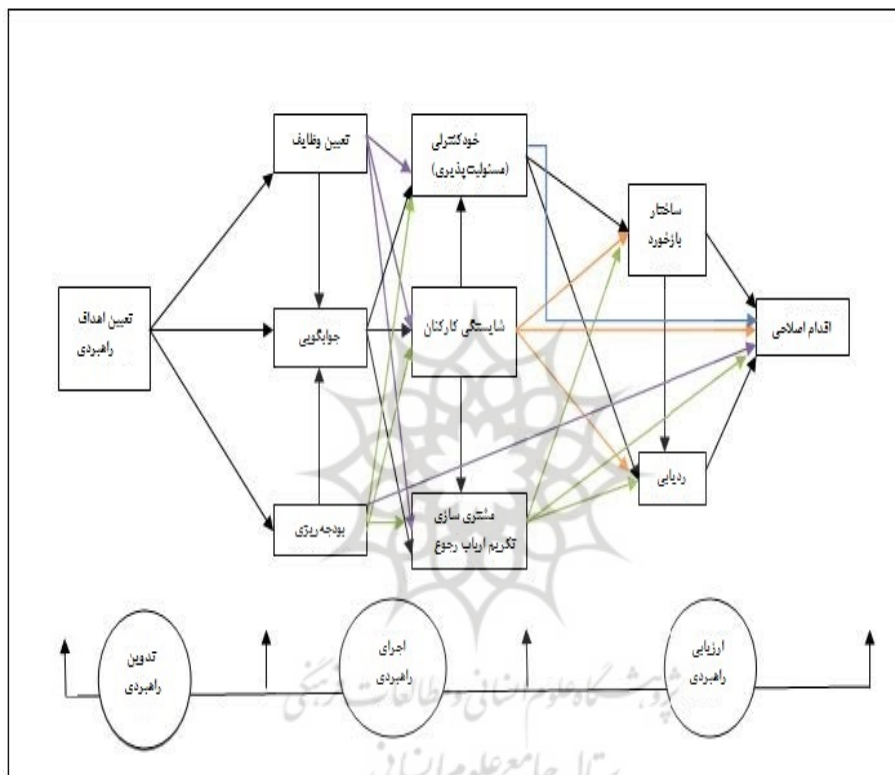
چارچوب اولیه نظری تحقیق بر مبنای الگوی فرانک هاریسون انتخاب شد. پس از بومی‌سازی الگو با استفاده از نظر خبرگان و مطالعات قبلی، روابط شاخصهای ارتباطی بین اجزای کنترل راهبردی با رویکرد تحلیل مسیر بررسی شده است.

فرانک هاریسون با استفاده از نظریات مربوط به کنترل راهبردی و تکیه بر توانمندی و تخصص خود با شناسایی متغیرهای مؤثر بر کنترل راهبردی، الگوی فرایندی مفهومی نمودار (۱) را طراحی کرد که مقرر است تا از این الگو برای کنترل راهبردی شرکت‌های اجرایی استفاده شود (فرانک هاریسون، ۱۹۹۱).



نمودار (۱): الگوی مفهومی فرایندی کنترل راهبردی فرانک هاریسون (۱۹۹۱، ص ۸۱)

به منظور بومی‌سازی الگوی مفهومی تحقیق با دستگاه‌های اجرایی کشور به اضافه کردن دو عامل (خود کنترلی) و (مشتري مداری) به الگوی فرانک هاریسون اقدام شد. عامل "خود کنترلی" قبلاً توسط تحقیقات جداگانه (مطهری، ۱۳۹۸، ص ۱۷۰) و متغیر "مشتري مداری" در تحقیقاتی دیگر (نجات بخش و نیکوکار، ۱۳۸۸، ص ۲۶۵) مورد حمایت علمی قرار گرفته که الگوی پیشنهادی روابط بین متغیرهای این پژوهش در نمودار (۲) تعیین شده است.



نمودار (۲): الگوی پیشنهادی روابط متغیرها

(فرانک هاریسون، ۱۹۹۱) (نجات بخش و نیکوکار، ۱۳۸۸) (مطهری، ۱۳۹۸)

تعاریف و ساختار در الگوی پیشنهادی در جدول (۱) ارائه شده است:

جدول(۱): تعاریف و ساختار در الگوی پیشنهادی

عوامل	تعاریف	منابع کلیدی
اهداف راهبردی	فعالیت‌هایی است که مقاصد غایی شرکت‌های اجرایی را نشان دهد و فرایند کنترل راهبردی با آن آغاز می‌شود و برای تمامی سطوح کنترل در سازمان نافذ است .	(فرانک هاریسون، ۱۹۹۱) (رابینز، ۱۳۹۸) (الوانی، ۱۳۹۸)
تعیین وظایف	اختصاص وظائف از طریق زنجیره کنترل به عنوان بخشی از اجرای راهبردی مدیریتی است به طوری که این واگذاری کار واقعی را در تعقیب اهداف راهبردی دنبال کند.	(فرانک هاریسون، ۱۹۹۱، ص ۸۱) (رابینز، ۱۳۹۸) (الوانی، ۱۳۹۸)
جوابگویی	تخصیص اختیار در آنچه اختصاص دهنده بتواند به وسیله آن منظور و مسئولیت تخصیص دهنده را پاسخ گوید .	(فرانک هاریسون، ۱۹۹۱، ص ۸۱) (قوامی، ۱۳۸۳، ص ۲۸۹-۴۱۳)
بودجه‌ریزی	میزان واگذاری امکانات بودجه‌ای است که این بودجه بتواند پیش‌بینی‌های مورد نظر را در اهداف سازمان کفایت کند. بودجه تجلی دو جانبه طرح و کنترل است .	(استونر و دیگران، ۱۹۸۲، ص ۴۲۸-۴۲۹) (فرانک هاریسون، ۱۹۹۱، ص ۸۲)
خودکنترلی	مراقبتی درونی است که بر اساس آن وظایف اجراء و رفتارهای ناهنجار و غیر قانونی ترک می‌شود.	(الوانی، ۱۳۹۸) (مطهری، ۱۳۹۸، ص ۱۷۰) (قوامی، ۱۳۸۲، ص ۱۲۰-۱۹۳)
شایستگی کارکنان	ویژگی‌های شرکت اجرایی است که برای رسیدن به اهداف غایی سازمان باید دارا باشند و در موقع ارزیابی سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد .	(لورنژ و دیگران، ۱۳۸۵، ص ۳۳) (فرانک هاریسون، ۱۹۹۱، ص ۸۲) (قوامی، ۱۳۸۳، ص ۱۳۴-۱۹۳)
مشتری‌مداری	شاخصی است در کنترل راهبردی که موجب ارتقای سطح کمی و کیفی خدمت رسانی و تولید در شرکت‌های اجرایی می‌شود.	(الوانی، ۱۳۹۸) (نجات‌بخش و نیکوکار، ۱۳۸۸، ص ۲۶۵)
ساختار بازخورد	واکنش‌های روند دریافت ارزیابی و کاربرد اطلاعات موجود در اجرای راهبردها و تلاش برای داوری در مورد اقدامات آینده است که به ارائه نتایج بازخوردی منجر می‌شود.	(فرانک هاریسون، ۱۹۹۱، ص ۸۲) (قوامی، ۱۳۸۲، ص ۶۳-۳۶۲) (الوانی، ۱۳۹۸)

(فرانک هاریسون، ۱۹۹۱) (نجات‌بخش و نیکوکار، ۱۳۸۸) (مطهری، ۱۳۹۸)

ادامه جدول(۱): تعاریف و ساختار در الگوی پیشنهادی

عوامل	تعاریف	منابع کلیدی
ردیابی	اقدامات کنترلی و ارزیابی واقعی نتایج در ارتباط با استانداردهای در نظر گرفته شده از اهداف راهبردی است که شرایط اقدام اصلاحی را فراهم می آورد .	(فرانک هاریسون، ۱۹۹۱، ص ۸۲) (الوانی، ۱۳۹۸)
اقدام اصلاحی	فعالیهایی است که در جریان کنترل راهبردی این امکان را به مدیران ارشد بدهد که پس از مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب و در راستای ساختار بازخورد و ردیابی، چنانچه در اجرای نتایج اجرایی انحرافی در رسیدن به اهداف راهبردی مشاهده شد، آن اقدامات برای رفع انحراف عمل شود. اقدام اصلاحی هم می تواند پایان فرایند کنترل راهبردی باشد و هم آغازی دیگر برای اصلاح اهداف راهبردی.	(فرانک هاریسون، ۱۹۹۱، ص ۸۲) (رابینز، ۱۳۹۸، ص ۱۶) (الوانی، ۱۳۹۸)

(فرانک هاریسون، ۱۹۹۱) (نجات بخش و نیکوکار، ۱۳۸۸) (مطهری، ۱۳۹۸)

#### ۴. فرضیه‌های پژوهش

۱. بین عوامل مؤثر بر تدوین راهبردی و اجرای آن رابطه معنی داری وجود دارد.
۲. بین عوامل مؤثر بر اجرای راهبردی و ارزیابی آن رابطه معنی داری وجود دارد.
۳. بین عوامل مؤثر بر تدوین راهبردی و ارزیابی آن رابطه معنی داری وجود دارد.
۴. الگوی پیشنهادی با داده‌ها برازش دارد.

#### ۵. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر اساس هدف، کاربردی، و بر اساس روش توصیفی، پیمایشی است. هم‌چنین نوع این پژوهش مطالعه موردی است که با هدف شناسایی و تبیین روابط عوامل مؤثر کنترل راهبردی با کاربرد تحلیل مسیر در یک سازمان خدماتی دنبال شده است. جامعه آماری این پژوهش ۱۸۱ نفر از خبرگان شاغل در یکی از شرکتهای اجرایی کشور هستند که با روش نمونه‌گیری تصادفی، نمونه‌های آماری مورد نظر از میان آن انتخاب شدند. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۱۰۸ نفر استخراج شد. ابزار گردآوری داده‌ها با استفاده از



پرسشنامه‌های محقق ساخته می‌باشد و آزمونهای لازم به منظور دستیابی به الگوی نهایی پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL انجام شده است. در این تحقیق برای سنجش روایی پرسشنامه از روش روایی محتوای صوری استفاده شده است. هم‌چنین برای سنجش پایایی پرسشنامه از روش پایایی ساختار درونی پرسشنامه استفاده شده است. آلفای کرونباخ این پرسشنامه با ۶۳ سؤال، ۰/۹۴۵ به دست آمد که از پایایی خوبی برخوردار است. جدول (۲) آلفای کرونباخ متغیرهای این پژوهش را نشان می‌دهد:

جدول (۲): آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

متغیرها	تعداد گویه	آلفای کرونباخ	آلفای کل
اهداف راهبردی	۶ سؤال	۰/۸۰۶	۰/۹۴۵
تعیین وظایف	۸ سؤال	۰/۸۷۶	
جوابگویی	۷ سؤال	۰/۸۹۰	
بودجه‌ریزی	۵ سؤال	۰/۸۴۸	
خودکنترلی	۶ سؤال	۰/۸۹۳	
شایستگی کارکنان	۷ سؤال	۰/۸۷۹	
مشتري مداری	۵ سؤال	۰/۸۷۱	
ساختار بازخورد	۷ سؤال	۰/۹۱۰	
ردیابی	۸ سؤال	۰/۹۰۴	
اقدام اصلاحی	۴ سؤال	۰/۸۷۲	

## ۶. یافته‌های تحقیق

### ۶-۱. ویژگی جمعیت‌شناختی پژوهش

نتایج آمار توصیفی این پژوهش شامل فراوانی جنسیت، میزان سن، سطح تحصیلات، سابقه کار و رده شغلی به شرح جدول (۳) می‌باشد.

جدول (۳): متغیرهای جمعیت شناختی

درصد متغیرهای جمعیتی					
		زن (٪ ۱۸/۶)	مرد (٪ ۸۱/۴)	جنسیت	
۵۵ و بالاتر (٪ ۱/۹)	۴۵ تا ۵۴ (٪ ۸/۴)	۳۵ تا ۴۴ (٪ ۴۲/۱)	۲۵ تا ۳۴ (٪ ۴۲/۱)	۲۴ و کمتر (٪ ۵/۶)	سن (سال)
	ارشد و بالاتر (٪ ۷/۴)	کارشناسی (٪ ۵۴/۲)	کاردانی (٪ ۱۵/۹)	دیپلم (٪ ۲۲/۴)	تحصیلات
۲۰ و بالاتر (٪ ۹/۳)	۱۵ تا ۱۹ (٪ ۱۶/۸)	۱۰ تا ۱۴ (٪ ۳۶/۴)	۵ تا ۹ (٪ ۱۸/۷)	۴ و کمتر (٪ ۱۸/۷)	سابقه (سال)
مدیر (٪ ۹/۵)	سرپرست (٪ ۷/۶)	کارشناس (٪ ۳۸/۱)	تکنسین (٪ ۱۴/۳)	امور اداری (٪ ۳۰/۵)	رده شغلی

جدول (۴) مقدار آمار توصیفی میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول (۴): میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف معیار
اهداف راهبردی	۱۸/۷۰	۳/۸۶۰
تعیین وظایف	۲۳/۲۵	۶/۴۵۵
جوابگویی	۲۱/۰۵	۵/۶۸۶
بودجه‌ریزی	۱۵/۰۵	۴/۱۱۲
خود کنترلی	۱۷/۹۰	۵/۴۰۶
شا یستگی کارکنان	۲۱/۵۲	۵/۸۲۴
مشتری مداری	۱۵/۲۳	۳/۹۳۶
ساختار باز خورد	۲۰/۱۳	۵/۴۷۵
ردیابی	۲۳/۴۵	۵/۸۹۴
اقدام اصلاحی	۱۱/۰۷	۳/۹۵۰

جدول (۵) نتایج آزمون عادی بودن Wilk-Shapiro متغیرهای مورد مطالعه را نشان می‌دهد.

جدول (۵): نتایج آزمون عادی بودن Wilk-Shapiro

Sig	Statistic	متغیرها
۰/۹۱۱	۰/۹۹۲	اهداف راهبردی
۰/۳۴۵	۰/۹۸۳	تعیین وظایف
۰/۲۲۴	۰/۹۸۰	جوابگویی
۰/۵۲۲	۰/۹۸۶	بودجه‌ریزی
۰/۰۳۰	۰/۹۶۶	خودکنترلی
۰/۰۷۷	۰/۹۷۲	شاستگی کارکنان
۰/۱۲۵	۰/۹۷۶	مشتری مداری
۰/۷۶۸	۰/۹۹۰	ساختار بازخورد
۰/۴۳۷	۰/۹۸۴	ردیابی
۰/۰۹۷	۰/۹۷۴	اقدام اصلاحی

برای بررسی عادی و غیر عادی بودن داده‌های پژوهش از آزمون شاپیرو-ویلک استفاده شده است. چنانچه سطح معنی‌داری این آزمون، که در این جدول با Sig. نمایش داده می‌شود از ۰/۰۵ بیشتر باشد، می‌توان داده‌ها را با اطمینان زیادی عادی دانست (منصوف‌فر، ۱۳۸۸)؛ در غیر این صورت نمی‌توان گفت که توزیع داده‌ها عادی است. در جدول (۶) ضریب همبستگی متغیرهای پژوهش ارائه شده است

جدول (۶): ضریب همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	اهداف راهبردی	تعیین وظایف	جوابگویی	بودجه ریزی	خود کنترلی	شایستگی کارکنان	مشتری مداری	ساختار بازخورد	ردیابی
اهداف راهبردی	۱								
تعیین وظایف	۰/۶۸۱**	۱							
جوابگویی	۰/۶۸۵**	۰/۷۶۵**	۱						
بودجه ریزی	۰/۶۳۰**	۰/۵۷۹**	۰/۶۲۲**	۱					
خودکنترلی	۰/۴۱۶**	۰/۵۶۱**	۰/۵۴۰**	۰/۴۳۶**	۱				
شایستگی کارکنان	۰/۶۴۹**	۰/۸۳۰**	۰/۷۶۸**	۰/۵۳۹**	۰/۶۱۳**	۱			
مشتری مداری	۰/۵۰۱**	۰/۶۲۳**	۰/۵۳۹**	۰/۴۷۳**	۰/۷۳۰**	۰/۶۳۶**	۱		
ساختار بازخورد	۰/۶۹۷**	۰/۷۴۰**	۰/۷۴۴**	۰/۶۴۷**	۰/۵۴۱**	۰/۷۱۸**	۰/۶۰۷**	۱	
ردیابی	۰/۶۳۸**	۰/۶۶۰**	۰/۶۱۸**	۰/۶۲۶**	۰/۵۸۳**	۰/۶۹۰**	۰/۶۷۷**	۰/۷۶۳**	۱
اقدام اصلاحی	۰/۵۶۳**	۰/۶۰۷**	۰/۶۲۴**	۰/۴۴۲**	۰/۵۴۲**	۰/۶۴۷**	۰/۵۶۲**	۰/۷۰۶**	۰/۶۵۴**

سطح معنی داری جدول برای تمام موارد (۰/۰۰۰) است که به دلیل کوچکتر بودن از سطح معنی داری مورد نظر (۰/۰۵)، تمام متغیرها رابطه معنی دار دارد. الگوی پیشنهادی روابط متغیرها پس از محاسبه ضرایب بتای مسیر در جدول (۷) قابل مشاهده است. همان گونه که در این جدول مشاهده می شود، فرضیه هایی که آماره آنها از ۲ کمتر باشد، تأیید نشده است. به عبارتی از ۲۷ فرضیه هشت فرضیه تأیید نشده و ۱۹ فرضیه مورد تأیید قرار گرفته است.

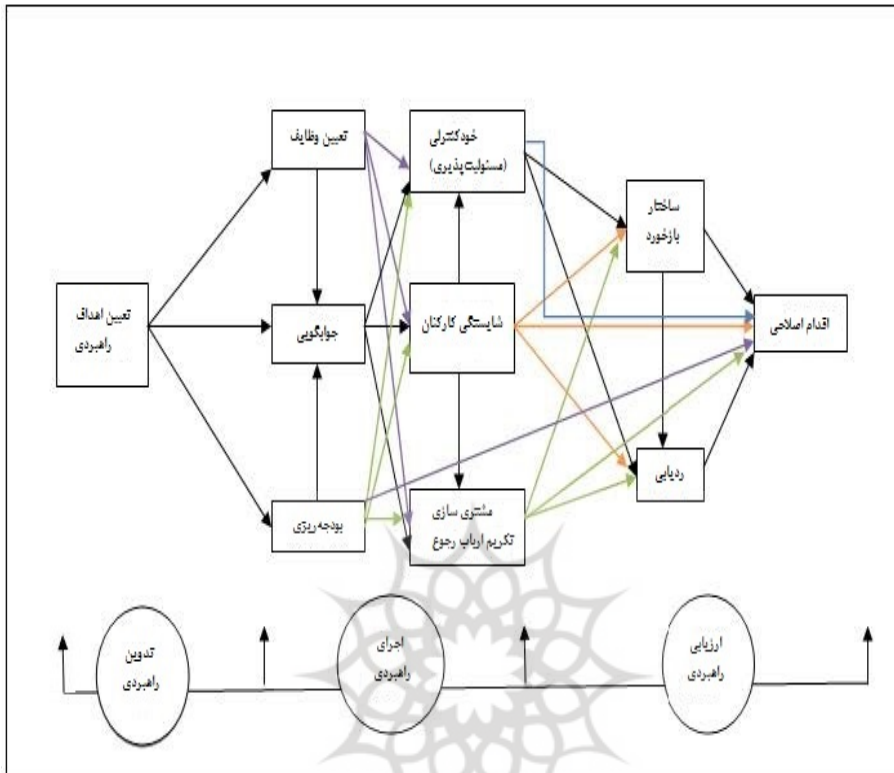
جدول (۷): روابط متغیرهای مشاهده شده

شماره فرضیه	متغیر مقصد	متغیر مبدأ	آزمون t	ضریب مسیر $\beta$	نتیجه
۱	تعیین وظایف	تعیین اهداف راهبردی	۷/۳۶	۰/۵۲	تأیید
۲	جوابگویی	تعیین اهداف راهبردی	۱/۶۲	۰/۱۷	عدم تأیید
۳	بودجه ریزی	تعیین اهداف راهبردی	۲/۷	۰/۵۱	تأیید
۴	خودکنترلی	تعیین وظایف	۴/۰۷	۰/۴۵	تأیید
۵	شایستگی کارکنان	تعیین وظایف	۴/۱۸	۰/۴۱	تأیید

ادامه جدول (۷): روابط متغیرهای مشاهده شده

شماره فرضیه	متغیر مقصد	متغیر مبدأ	آزمون t	ضریب مسیر $\beta$	نتیجه
۶	مشتری مداری	تعیین وظایف	۳/۶۶	۰/۳۶	تأیید
۷	خودکنترلی	جوابگویی	۳/۱۷	۰/۱	تأیید
۸	شایستگی کارکنان	جوابگویی	۳/۵۴	۰/۳۶	تأیید
۹	مشتری مداری	جوابگویی	-۰/۹۱	-۰/۰۹	عدم تأیید
۱۰	خودکنترلی	بودجه ریزی	۲/۰۸	۰/۱۲	تأیید
۱۱	شایستگی کارکنان	بودجه ریزی	۰/۷۱	۰/۰۶	عدم تأیید
۱۲	مشتری مداری	بودجه ریزی	۲/۲۵	۰/۲۱	تأیید
۱۳	خودکنترلی کارکنان	شایستگی کارکنان	۳/۲۹	۰/۲۱	تأیید
۱۴	شایستگی کارکنان	مشتری مداری	۲/۲	۰/۴۱	تأیید
۱۵	بازخورد	خودکنترلی	۳/۱۸	۰/۴۱	تأیید
۱۶	اقدام اصلاحی	خودکنترلی	۷/۵	۰/۱۷	تأیید
۱۷	ردیابی	خودکنترلی	۶/۵	۰/۲۷	تأیید
۱۸	بازخورد	شایستگی کارکنان	۴/۵	۰/۳۴	تأیید
۱۹	اقدام اصلاحی	شایستگی کارکنان	۳/۶۹	۰/۴۱	تأیید
۲۰	ردیابی	شایستگی کارکنان	۳/۶۲	۰/۳۹	تأیید
۲۱	بازخورد	مشتری مداری	۴/۵	۰/۳۴	تأیید
۲۲	اقدام اصلاحی	مشتری مداری	-۰/۲۵	-۰/۰۲	عدم تأیید
۲۳	ردیابی	مشتری مداری	۰/۳	۰/۰۳	عدم تأیید
۲۴	ردیابی	بازخورد	۱/۹۵	۰/۱۶	عدم تأیید
۲۵	اقدام اصلاحی	بازخورد	-۰/۳۵	-۰/۰۳	عدم تأیید
۲۶	اقدام اصلاحی	ردیابی	۵/۱۲	۰/۵۴	تأیید
۲۷	اقدام اصلاحی	بودجه ریزی	-۰/۳۳	-۰/۲۲	عدم تأیید

الگوی نهایی روابط متغیرهای پژوهش مطابق نمودار (۳) ارائه شده است:



نمودار (۳): الگوی نهایی روابط متغیرهای پژوهش

## ۷. نتیجه گیری

هدف این پژوهش، علاوه بر شناخت عوامل مؤثر بر کنترل راهبردی، تحلیل رابطه اجزای فرایندی این عوامل بود. بر اساس پیشینه مطالعات ده متغیر کلیدی انتخاب، و الگوی روابط متغیرها در جدول (۷) و نمودار (۳) استخراج شد.

نتایج اثر تعیین "اهداف راهبردی" بر "تعیین وظایف و بودجه ریزی" نشان می‌دهد که تعیین وظایف در بخشهای اجرای راهبرد و بویژه تعیین فعالیتها، مسئولیتها و روابط بین سازمانی و هم‌چنین تدوین بودجه‌های عملیاتی هر برنامه اهمیت ویژه‌ای دارد؛ ضمناً ضرایب همبستگی به ترتیب ۰/۶۸۱ و ۰/۶۸۵ بیانگر ارتباط نسبتاً قوی بین این دو متغیر است. این نتایج با مطالعات (هرسی بلانچارد، ۱۳۸۰)، نجات‌بخش (۱۳۸۸) و (مطهری، ۱۳۸۸) موافقت دارد.

نتایج خروجی اثر "تعیین وظایف" بر "خودکنترلی، شایستگی کارکنان و مشتری مداری"

نشان می‌دهد که ضرایب همبستگی به ترتیب ۰/۵۶۱، ۰/۸۳۰ و ۰/۶۲۳ بیانگر ارتباط قوی تعیین وظایف بر شایستگی کارکنان و ارتباط نسبتاً قوی بین دو متغیر دیگر است. خودکنترلی مراقبتی درونی است که بر مبنای وظایف خاصی سنجیده و اجرا می‌شود؛ لذا تعیین وظایف بر خودکنترلی تأثیر قابل توجهی دارد. افراد شایسته کسانی هستند که از جهت مسیر شغلی، وظیفه خود را بروشنی دریافته‌اند و همین امر باعث شده است که ملاکهای درستی برای کار داشته باشند؛ لذا تعیین وظایف بر شایستگی کارکنان اثر مستقیمی دارد (قوامی، ۱۳۸۲). عرضه خدمات به مشتری از وظایف کاری هر کسی است؛ لذا ارتباط مؤثر بین شاخصهای تعیین وظایف بر مشتری مداری، الزامی است؛ به عبارتی مشتری برای خودش احساس تکریم و بزرگی می‌کند وقتی دریابد که سازمان وظیفه‌اش را خوب انجام می‌دهد (نجات‌بخش و نیکوکار، ۱۳۸۸).

نتایج اثر "جوابگویی" بر "خودکنترلی و شایستگی کارکنان" نشان می‌دهد اثر جوابگویی بر خودکنترلی مؤثر است؛ ضمناً ضرایب همبستگی به ترتیب ۰/۵۴۰ و ۰/۷۶۸ بیانگر ارتباط قویتر بین جوابگویی و شایستگی کارکنان است.

نتایج اثر "بودجه‌ریزی" بر "خودکنترلی و مشتری مداری" نشان می‌دهد که ضرایب همبستگی این روابط به ترتیب به میزان ۰/۴۳۶ و ۰/۴۷۳ است که بیانگر ارتباط نسبتاً خوبی بین این متغیرها است. بودجه‌ریزی میزان واگذاری امکانات بودجه‌ای به گونه‌ای است که این بودجه بتواند پیش‌بینی‌های مورد نظر را در اهداف سازمان کفایت کند. بودجه تجلی دو جانبه طرح و کنترل است (استونر و دیگران، ۱۹۸۲). همان طور که تعریف بودجه بیانگر است نوعی نظم در آن نهفته است و کفایت اهداف را در خود دارد. این موضوع با خودکنترلی و مشتری مداری همبستگی و سازگاری دارد. این نتایج با مطالعات قبلی مطابقت دارد (نیکوکار به نقل از نجات‌بخش، ۱۳۸۸)؛ (مطهری، ۱۳۸۸).

نتایج اثر "خودکنترلی، شایستگی کارکنان و مشتری مداری" بر متغیرهای "ساختار بازخورد و ردیابی" نشان می‌دهد که بیشترین ضریب همبستگی بین اثر شایستگی کارکنان بر ساختار بازخورد به میزان ۰/۷۱۸ و کمترین رابطه به میزان ۰/۵۴۱ بین خودکنترلی و ساختار بازخورد تعلق گرفته است. به استناد مطالعات نیکوکار به نقل از نجات‌بخش، ۱۳۸۸ و هاریسون، ۱۹۹۱؛ مطهری، ۱۳۸۸ نتیجه گرفته می‌شود که این نتایج مورد حمایت علمی قرار گرفته است.

نتایج اثر "خودکنترلی، ردیابی و شایستگی کارکنان" بر "اقدام اصلاحی" و همچنین "اثر ساختار بازخورد بر ردیابی" نشان می‌دهد که ضریب همبستگی به ترتیب در این روابط ۰/۵۴۲ و ۰/۶۴۷ و ۰/۶۵۴ و ۰/۷۶۳ است. در واقع اقدام اصلاحی فرایندی است که در آن ابتدا به تحلیل و بیان علت انحرافات و سپس به اصلاح بموقع و محو انحرافات می‌پردازد (فرانک هاریسون،

۱۹۹۱) و این با مفاهیم خودکنترلی و ردیابی همخوانی دارد. از طرفی در مشتری مداری به دنبال جلوگیری از حاد شدن موانع انحرافات و رضایتمندی ذی‌نفعان هستیم که این مورد نیز در راستای همبستگی با متغیر اقدام اصلاحی است. ردیابی خود نوعی اقدام اصلاحی است که بیشترین میزان همبستگی را با بازخورد دارد (مطهری، ۱۳۸۸).

#### ۸. پیشنهادهای کاربردی

- شرکتهای اجرایی در نظام کنترل راهبردی خود برای کنترل راهبردی، سامانه کنترل کارآمد شامل ساختار بازخورد، ردیابی و اقدام اصلاحی داشته باشند تا با توجه به وجود فاصله ناشی از تفاوت وضعیت موجود و مطلوب، این فاصله را شناسایی و تعدیل کنند.

- شاخصها و عوامل الگوی این تحقیق به عنوان نقاط کلیدی و اصولی کنترلی در نظام کنترل راهبردی شرکتهای اجرایی و در مسیر حرکت به سوی سازمان راهبرد محور در نظر گرفته شود.

- به منظور بازاریابی درونی سازمانهای مورد نیاز ضروری است ساختار و فرایندها، سرمایه انسانی، مدیریت و رهبری و سرمایه مطالعاتی متناسب با ضرورتهای رویکرد کنترل راهبردی و حاکمیتی در این سازمانها متحول شود.

- در زمینه اجرای راهبرد، پیشنهاد می‌شود که سازمانها بر اساس نتایج الگوی پیشنهادی روابط متغیرهای پژوهش، راهکارهای کنترلی لازم را در نظر گیرند تا در واکنش به تغییرات محیطی، امکان تغییر مسیر را داشته باشند.

- شرکتهایی که لازم است به اجرای نظامهای نظارت راهبردی بپردازند براساس نتایج این پژوهش، راهبردهای خود را رصد، و برنامه‌های عملیاتی را اولویتبندی، و هم‌چنین بودجه‌بندی طرحهای عمرانی و جاری خود را کنترل عملیاتی و راهبردی کنند.

#### ۹. سپاسگزاری

از تمامی افرادی که در زمینه تدوین این پژوهش، ما را مورد لطف و عنایت ویژه خویش قرار داده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.



- الوانی، سید مهدی (۱۳۹۸)، مدیریت عمومی، انتشارات سمت، تهران.
- لورانژ، پیتر؛ اسکات مورتن، مایکل و گوشل، سومانترا (۱۳۸۵)، کنترل راهبردی (ترجمه سید محمد اعرابی و محمد حکاک)، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- رحمان سرشت، حسین و اسماعیلی، محمد رضا (۱۳۸۰)، بررسی تأثیر متغیرهای کنترل راهبردی بر اثر بخشی شرکتهای نمونه فعال در بازار بورس تهران (برای فاصله زمانی ۱۳۷۲-۷۹)، فصلنامه علمی ترویجی مطالعات مدیریت، ش ۴۳-۴۴، ص ۳۷-۶۸، تهران.
- ساروخانی، باقر (۱۳۸۵)، روشهای تحقیق در علوم اجتماعی (ج اول- اصول و مبانی)، تهران: انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- سیادت، سعیده؛ امینی، محمد تقی؛ پرهیزگار، محمد مهدی و سالار، جمشید (۱۳۹۸)، طراحی و تبیین الگوی راهبردی با رویکرد خودکنترلی بر مبنای نظریه پردازی داده بنیاد، فصلنامه علمی مدیریت سازمانهای دولتی، دوره ۸، ش ۱، زمستان ۱۳۹۸، ص ۱۱-۳۱.
- علی احمدی، علیرضا و سعید نهایی، وحید (۱۳۸۶)، توصیفی جامع از روشهای تحقیق، تهران: انتشارات تولید دانش.
- فروزنده دهکردی، لطف الله (۱۳۸۹)، مدیریت استراتژیک، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- قوامی، سید صمصام الدین (۱۳۸۳)، مدیریت از منظر کتاب و سنت، قم: دبیرخانه مجلس خبرگان رهبری
- لورانژ، پیتر؛ اسکات مورتن، مایکل و گوشل، سومانترا (۱۳۸۵)، کنترل استراتژیک، (ترجمه سید محمد اعرابی و محمد حکاک)، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- مطهری، عبدالهادی (۱۳۹۸)، تجربه‌ای موفق از کاربرد کنترل راهبردی، قم: انتشارات سلسله.
- مطهری، عبدالهادی (۱۳۹۰)، طراحی و تبیین مدلی برای کنترل راهبردی در شرکتهای اجرایی با مطالعه موردی شرکت آbfای قم، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی (استراتژیک) دانشگاه پیام نور مرکز ساوه.
- منصورفر، کریم (۱۳۸۸)، روشهای پیشرفته آماری همراه با برنامه های کامپیوتری، تهران: مؤسسه انتشاراتی دانشگاه تهران.

- منصوری، علی؛ صفری، سعید؛ عباسی، داود و صالحی، مهدی (۱۳۸۷)، کاربرد تحلیل مسیر در تبیین عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان (مطالعه موردی: گمرک جمهوری اسلامی ایران)، فصلنامه فرهنگ مدیریت، س ششم، ش هفدهم، بهار و تابستان ۱۳۸۷، ص ۸۹-۱۱۰.
- نجات‌بخش اصفهانی، علی و نیکوکار، غلامحسین (۱۳۸۸)، مدل کنترل راهبردی دستگاه‌های فرهنگی کشور، قم: انتشارات جباری .
- نیکوکار، غلامحسین (۱۳۷۴)، تبیین مشکلات طرحها و پروژه های بخش اجتماعی ، طراحی و آزمون یک الگوی فرایند کنترل راهبردی جهت حل آن، تهران، دانشگاه تهران، پایان‌نامه دکتری تخصصی مدیریت (گرایش سیستمها).
- یزدانی، حمیدرضا؛ علئی، نسترن؛ مقدم‌زاده، علی و زارعی متین، حسن (۱۳۹۹)، چارچوب پیاده‌سازی کنترل استراتژیک منابع انسانی در شرکت مادر، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ش ۴۱، بهار ۱۳۹۹، ص ۱۵-۴۸.
- Argyris, C. (1986), **single-Loop and double-loop models in research on Decision making**, Administrative Science quarterly, management control systems six Editions, PP. 363 - 375. Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- Gardener E. P. M. (1985), A system Approach to bank prudential Management and supervision the untie lionization and feedback control, **Journal of management studies** No. 22, PP. 1 - 24.
- Harrison, E. Frank (1991), Strategic control at the C. E. O. Level, **International Journal of strategic Management** Vol. 24, No. 6, PP. 78 – 87, Great Britain: Pergamum Press plc.
- Kraus, K., & Lind, J. (2010). **The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control: a research note**. Management Accounting Research, 21.
- Legge D. Baxebdale P. (2004), “**The Strategic Control of an Ant-Based Routing System using Neural Net Q-Learning Agents**” , Paper presented at the Fourth Symposium on Adaptive Agents and Multi-Agent Systems (AAMAS-4), at the AISB 2004 Convention, University of Leeds, UK, March 29th and 30th, 2004.
- Miller, J. W, Saldanha, J. P, Hunt, C. S, & Mello, J. E. (2013). Combining formal controls to improve firm performance. **Journal of Business Logistics**, 34(4), 301-318.
- Musarra, G. Robson, M. J. & Katsikeas, C. S. (2016). “The influence of desire for control on monitoring decisions and performance outcomes in strategic alliances”. **Industrial Marketing Management**, 55, 10-21.
- Pearco J. A and P.s.Robinson. (1988), **Strategic management, strategic formulation and Implementation**, Homewood III Rain Publishing, p. 28.

- Roush and Bell (1987), Strategic control, a new perspective, **Academy of management Review**. PP. 91 - 103.
- Schreyong, G. & steinMann, H. (1987), **Strategic control, A new Perspective, Academy of management Review**, No. 12, PP. 91 – 103.
- Stouthuysen, K, Slabbinck, H, & Roodhooft, F. (2017). Formal controls and alliance performance: The effects of alliance motivation and informal controls. **Management Accounting Research**.37, 49-63
- Thomas, L. & Ambrosini, V. (2015). “Materializing strategy: the role of comprehensiveness and management controls in strategy formation in volatile environments”. **British Journal of Management**, 26(S1), S105-S124.
- Watts, T., & Connolly, Mc. (2012). New performance measurement and management control systems. **Journal of Applied Accounting Research**, 13(3), 226-241.



شعبه‌شناسی علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شروېشگاه علوم انساني و مطالعات فرهنگي  
پرتال جامع علوم انساني