

## مدل کنترل راهبردی گمرک جمهوری اسلامی ایران

سجاد اعتمادیان\*، محمد مهدی پرهیزگار\*\*

### چکیده

در بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها برنامه‌ریزی راهبردی را بدون در نظر گرفتن کنترل راهبردی طراحی کرده‌اند. در واقع مدیریت راهبردی دارای سه ضلع تدوین، اجرا و کنترل است که عمدتاً ضلع کنترل راهبردی مورد غفلت واقع می‌شود. این درحالی است که برنامه‌ریزی راهبردی برای شرایط متلاطم و پویای محیطی بسیار مناسب است و مهم‌تر این که کنترل راهبردی نیز در این محیط‌ها دارای اهمیت بالایی است. این پژوهش تلاش دارد تا ضمن نشان دادن اهمیت کنترل برنامه‌ریزی راهبردی بتواند مدلی برای کنترل راهبردی ارائه دهد. پژوهش از نظر هدف از نوع توسعه‌ای- کاربردی و به لحاظ روش توصیفی با رویکرد تحقیقات آمیخته است. گمرک ایران دارای دو ضلع تدوین و اجرای برنامه‌ریزی راهبردی اما فاقد کنترل راهبردی است و پس از بررسی و مطالعات در حوزه مدل‌های کنترل راهبردی و مصاحبه و ارائه چهار دور پرسشنامه با پایایی ۸۰٪ به روش دلفی در سال ۹۸ تعداد ۱۷ متغیر با اهمیت برای مدل کنترل راهبردی گمرک شناسایی و مدل کنترل راهبردی بر اساس آن تدوین شد که این ۱۷ متغیر عبارتند از «شرایط زمینه‌ای شامل: کنترل‌های تشخیصی، تعاملی، محتوایی و فرایندی، شرایط مداخله‌ای شامل: کنترل مشوق‌ها، کنترل فرهنگی و کنترل غیر رسمی، شرایط محیطی شامل: کنترل بنیادی هدف گرا، کنترل بنیادی انسان‌گرا، کنترل تدریجی، کنترل تدریجی فرایندگرا، و کنترل محیطی درون سازمانی شامل: کنترل قبل از عمل، حین عمل، بازخور، نظارت محیطی، تغییر ناگهانی و پنج مارکینگ (بهینه‌گزینی) و عملکرد». سپس برای اطمینان بیشتر از مدل به دست آمده، مدل در قالب نرم افزار PLS و با پرسشنامه کمی با پایایی بالای ۸۰٪ که میان ۲۹۰ نفر از پرسنل گمرکات اجرایی و ستادی در سطح استان تهران توزیع شد آزمون شد و نتایج حاصله ضمن تأیید متغیرهای ۱۷ گانه، مدل بر اساس متغیرهای ۱۷ گانه را به جهت کمی نیز تأیید کرد.

**کلید واژه‌ها:** کنترل راهبردی، تدوین راهبردی، اجرای راهبردی، مدیریت راهبردی

## ۱. مقدمه

باید اذعان داشت در شرایط کنونی فشارهای ناشی از جهانی شدن اقتصاد یا سازمان جهانی تجارت موجب شده است که آثار و نتایج منفی و مثبت برای اهداف ترسیم شده در سند چشم انداز بیست ساله کشور به دنبال داشته باشد که محیط کسب و کار بین المللی را با چالش‌های جدی مواجه ساخته است. این چالش‌ها به نوبه خود ضرورت تدوین و اجرای راهبردها و کنترل‌های راهبردی متناسب با آن را می‌طلبد. کنترل راهبردی به مدیران جامعه کمک می‌کند تا تغییرات محیطی مانند، تغییر در ماهیت رقابت و آثاری که می‌تواند بر پیشرفت سازمان-های کشور داشته باشد را مد نظر قرار می‌دهد [۲۰]. کنترل راهبردی، جزئی از فرایند مدیریت راهبردی است که به مدیران امکان می‌دهد همواره بر تمام مراحل فرایند مدیریت راهبردی نظارت داشته و از انحرافات احتمالی آن جلوگیری کنند [۲۹]. سازمان‌ها از طریق کنترل راهبردی می‌توانند به ارزیابی مراحل مختلف مدیریت راهبردی پرداخته و در صورت بروز هر گونه خللی در این فرایند، آن حوزه‌هایی که نیاز به توجه بیشتری دارند را پشتیبانی کنند [۸].

کنترل راهبرد پدیده مهمی از فرایندهای مدیریت راهبردی است و به ویژه فرایند پیاده سازی، که شامل ردیابی، نظارت و ارزیابی موثر راهبردهای اجرا شده را در بر می‌گیرد [۳] و همچنین هر تنظیم و بهبودی که نیاز باشد را فراهم می‌کند [۶] ارزیابی و کنترل راهبرد بخشی جدایی ناپذیر از فرایند مدیریت راهبردی سازمان است [۲۱]. که از مزایای در محیط متغیر برای برآوردن نیازهای بازار و برای تحقق انتظارات ذینفعان بهره می‌برد [۱۵]. چهار نوع زیربنایی از کنترل راهبردی عبارتند از: نظارت راهبردی، فرضیه، هشدار ویژه و پیاده سازی کنترل [۱۷، ۲۳، ۳۱]. متغیرهای بسیاری در کنترل راهبردی کاربرد دارند که به فراخور محیط قابلیت تغییر و استفاده دارند [۴، ۳]. با بررسی بسیاری از راهبردها که در سطح ملی در کشور تدین شده‌اند و بازخوردی که سالیان بعد از آن گرفته شده است، مشخص می‌شود که این گام یعنی کنترل راهبردی به شیوه مناسبی پیاده نشده است و در نتیجه راهبرد در بلند مدت موفق نبوده یا حتی به نتایج معکوس دست یافته است [۵، ۳۰].

مساله اصلی پژوهش حاضر، چگونگی دستیابی به الگوی (مفهومی، فرایندی) کنترل راهبردی برای سازمان گمرک جمهوری اسلامی ایران است. طبعاً رسیدن به این الگو نیازمند شناسایی متغیرهای اصلی و فرعی و روابط بین آنها است. لذا می‌بایست در ابتدا این متغیرها را شناسایی و اهمیت و وزن هر کدام و تاثیر ساختاری آنها را پیدا کرد. در واقع کنترل راهبردی نقش کلیدی در تحقق اثربخشی و جهت گیری‌های اساسی سازمان، چرایی هر تشکیلاتی را بیان می‌کند؛ بدین معنا که حیات و بقای سازمان‌ها، بستگی به چشم انداز، مأموریت، مقاصد و اهداف و راهبرد و برنامه‌های بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت آنها دارد. با توجه به برنامه راهبردی سازمان جهانی گمرک و سازمان گمرک ایران که در راستای آن برنامه‌ریزی راهبردی خود را تدوین کرده است و قسمت‌های بیشتر آن اجرا شده است اما خلاء نظارت و کنترل راهبردی آن مشاهده می‌شود این امر مخصوصاً در حوزه‌های امور گمرکی و سامانه‌های الکترونیکی گمرک مشاهده می‌شود لذا برای کنترل راهبردی لازم است بر اساس مدل کنترل راهبردی اقدام کرد. بنابراین این پژوهش به دنبال طراحی و تبیین مدلی بومی برای کنترل راهبردی است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**کنترل راهبردی.** با این که بیش از چند دهه از ورود مباحث راهبردی در ادبیات مدیریت می‌گذرد، تا کنون معیارهای دقیقی برای تفکیک مباحث راهبردی از غیر آن ارائه نشده است. این موضوع در مورد کنترل راهبردی حادتر است، به طوری که به تعبیر فینگر [۷]، ادبیات موجود در مورد کنترل راهبردی گیج و گمراه کننده است و حتی سوالات اساسی مطرح شده در مورد ماهیت کنترل راهبردی گنگ و مبهم است چه رسد به پاسخ این

سوالات [۲۷ و ۲۹] در تمامی مدل‌هایی که برای فرایند مدیریت راهبردی چه در سطح ملی و چه در سطح کسب و کار طرح شده است، همیشه مرحله‌ای برای ارزیابی و کنترل راهبردهای طرح شده وجود دارد.

گام کنترل و ارزیابی در واقع چشم بینای راهبرد است و به راهبردست کمک می‌کند تا در زمان مناسب و به شیوه مناسب از نتایج به دست آمده توسط راهبرد آگاه شود و از انطباق آنها با اهداف از پیش تعیین شده برای راهبرد مطمئن شود [۳]. کنترل راهبردی، بازخورد از مراحل تدوین و اجرای فرایند مدیریت راهبردی را ارائه می‌دهد. این بازخورد حاکی از تعدیلاتی است که یک سازمان برای اینکه بتواند خود را با محیط خود بهتر همسو کند و احتمال اجرای موفقیت آمیز راهبرد را بهبود بخشد، باید انجام دهد. کنترل راهبردی یا نتایج ارزیابی راهبرد ممکن است منجر به تغییر در انتخاب راهبرد یا تغییر در نحوه اجرای راهبرد شود. نتایج همچنین می‌تواند به تغییر در مراحل تدوین و اجرا منجر شود یا ممکن است به هیچ وجه نیاز به تغییر نداشته باشد [۲۷].

ارزیابی و کنترل فرایندی است که بر نتایج عملکردها و فعالیت‌های شرکت نظارت می‌کند و همچنین عملکرد به دست آمده را با عملکرد مطلوب مقایسه می‌کند. مدیران در همه سطوح از نتایج و اطلاعات به دست آمده برای حل مشکلات و فعالیت‌ها استفاده می‌کنند [۱۰]. اگرچه ارزیابی و کنترل عنصر نهایی از مدیریت راهبردی است، همچنین می‌تواند ضعف در طرح‌های راهبردی که قبلاً اجرا شده است را مشخص کند و در نتیجه کل فرایند را دوباره آغاز کند [۱۳]. اهمیت آن در توانایی در هماهنگی وظایف انجام شده توسط مدیران از طریق کنترل عملکرد است. در نبود مکانیزم‌های هماهنگ و کنترل، مدیران ممکن است اهدافی را دنبال کنند که با اهداف کلی سازمان سازگار نیستند [۱۶].

**متغیرهای کنترل محیط درون سازمانی.** مدیران می‌توانند کنترل خود را قبل از شروع فعالیت یا در زمان انجام آن یا پس از اتمام کار اعمال کنند. نوع اول را کنترل آینده‌نگر، نوع دوم را کنترل سکانی یا کنترل حین عمل و نوع سوم را کنترل بازخوردی می‌گویند [۱۱].

**کنترل آینده‌نگر.** با توجه به ناپیوستگی شرایط محیطی که عمدتاً ناشی از تغییرات اساسی و اجتناب ناپذیر در سطوح مختلف محیط‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، تکنولوژیک و سیاسی است، لزوم سیستم‌های کنترل پیش از عمل، بسیار ضروری است. سیستم‌های کنترل پیش از عمل با مطالعه تغییرات محیطی، شرایط پویایی را برای تداوم عملیات سازمان تجویز می‌کند. مطلوب‌ترین نوع کنترل، کنترل آینده‌نگر است که از بروز مشکلات پیش بینی شده جلوگیری می‌کند. دلیل آنکه به آن کنترل آینده‌نگر می‌گویند این است که پیش از شروع عملیات انجام می‌شود. این کنترل آینده‌نگری می‌کند. اساس کنترل آینده‌نگر اقدام به عملکردی مدیریتی قبل از بروز مشکل است. کنترل آینده‌نگر از این جهت مطلوب است که مدیریت را قادر می‌سازد از بروز مشکلات جلوگیری کند تا این که بعداً ناچار نباشد به حل آنها بپردازد. این کنترل نیازمند اطلاعات دقیق و روزآمد است که اغلب کسب آن دشوار می‌باشد در نتیجه مدیران اغلب ناچارند که یکی از دو نوع دیگر کنترل را به کار گیرند [۱۰].

**کنترل سکانی یا حین عمل.** همان‌طور که از نامش برمی‌آید، هنگامی صورت می‌گیرد که فعالیت در حال انجام است وقتی کنترل سکانی صورت می‌گیرد مدیریت می‌تواند قبل از اینکه مشکلات بسیار گران تمام شوند، نسبت به اصلاح آنها اقدام کند. معروف‌ترین نوع کنترل سکانی یا حین عمل، نظارت مستقیم است. هنگامی که یک مدیر بر کار یک کارمند نظارت مستقیم نظارت می‌کند می‌تواند به طور همزمان عملیات او را هدایت کرده و مشکلات موجود را نیز اصلاح نماید. کنترل حین عمل بسیار شبیه کنترل پس از عمل هستند با این تفاوت که تنها افق زمانی در کنترل‌های در حین عمل به زمان واقعی نزدیکتر است. مزیت این نوع کنترل آن است که با اطلاعاتی که از داده‌ها جمع‌آوری می‌کنند سعی در متعادل کردن شرایط دارد [۳].

**کنترل بازخورد.** معروف‌ترین نوع کنترل بازخوردی است. در این نوع کنترل، نتیجه کارهای انجام شده به سنجش درمی‌آید. نقطه ضعف عمده این کنترل در این است که اطلاعات وقتی به مدیر می‌رسد که

خسارات زیادی وارد شده است. این امر علاج واقع قبل از وقوع نیست، اما برای بسیاری از فعالیت‌ها بازخورد تنها نوع موثر کنترل است [۱۱].

**نظارت محیطی.** این نوع کنترل به طور کامل دامنه حوادث پدیدار شده‌ای که احتمالاً مسیر و اجرای راهبرد را تهدید می‌کند را مورد بررسی قرار می‌دهد. حیطه نظارت راهبردی گسترده بوده و اطلاعات آن همه جانبه است. فرایند نظارت محیطی با طبقه بندی بخش‌های قابل اداره محیط نظیر: بخش‌های اقتصادی، صنعتی، اجتماعی، بازار و دولت آغاز می‌شود. این بخش‌ها ممکن است بخشی از یک محیط کار و یا یک محیط کلان باشد [۲۸].

**بهینه‌گزینی و عملکرد.** پنج مارکینگ عبارت است از فرایند مستمر مقایسه عملیات سازمان یا شرکت با سازمانی که بهترین عملکرد را در آن عملیات دارد [۴]. دیگر محققان [۱۲] بیان می‌دارند که پنج مارکینگ، فرایند مستمر مقایسه با بهترین شرکت‌های صنعت است به نحوی که بتواند رویه‌ها، فرایندها و عملیات سازمانی را متناسب با الگوی تعیین شده بهبود بخشد. هدف از پنج مارکینگ عبارت است از شناسایی و تحصیل استانداردهای عالی و انطباق رویه‌ها و فرایندهای سازمانی با الگوهای برتر در آن زمینه [۲۵] و از منظر دیگر [۱۰]، در جستجوی بهترین روش‌ها که به برتری در عملکرد منتهی می‌شود.

بنابراین پنج مارکینگ تلاش مستمر برای بهبود عملکرد از طریق مقایسه با الگوهای برتر است که به دو شکل کمی و کیفی صورت می‌پذیرد. در پنج مارکینگ کمی عملکرد سازمان از لحاظ هزینه، زمان، کیفیت و غیره با عملکرد رقبای برتر مقایسه می‌شود. این مقایسه‌ها بر پایه شاخص‌های از پیش تعیین شده صورت می‌پذیرد. سپس تلاش می‌شود تا فاصله شرکت با الگوی تعیین شده در یک دوره زمانی مشخص، کاهش یابد و از این طریق، عملکرد سازمانی بهبود یابد. در پنج مارکینگ کیفی، مقایسه بر مبنای شاخص‌های قابل سنجش صورت نمی‌پذیرد. در این حالت نتایج کلی شرکت با الگوهای برتر مقایسه می‌شود و سعی می‌شود تا دلایل آن مشخص شود. در این مقایسه، معیارهای از پیش تعیین شده وجود ندارد و نتایج سازمانی به طور کلی مقایسه می‌شود و در نهایت سعی دارد عوامل موثر بر بهبود عملکرد در سازمان‌های برتر را به دیگر سازمان‌ها تعمیم دهد [۳۱].

**مدل کنترل راهبردی.** هدف اصلی پژوهش حاضر، یک مدل کنترل راهبردی شناسایی رویدادهای حساس است که بر برنامه‌ریزی راهبردی تأثیر می‌گذارد. این رویدادها معمولاً به عنوان محرک‌هایی که سازمان برای بهبود اجرای راهبرد به آن پاسخ می‌دهد، گفته می‌شود. یک مدل کنترل راهبرد مؤثر باید پاسخ مناسب را در زمان مناسب ارائه کند. به عبارت دیگر، اگر وضعیت خواستار آن نباشد یا مدیران نتوانند نیاز به تغییر راهبرد را در موقعیت‌هایی که از قبل وجود دارد تشخیص دهند، به تغییر راهبرد واکنش نشان نمی‌دهند. از این رو نتیجه می‌گیرد که یک مدل کنترل راهبردی مؤثر باید اطلاعات دقیق و به موقع را ارائه دهد که تصویر واقعی و به روز از عملکرد سازمان را ارائه می‌دهد و به اندازه کافی انعطاف پذیر باشد تا مدیران بتوانند در برابر عوامل محرک پاسخ دهند [۲۷]. با توجه به سیر تاریخی مدل‌های کنترل راهبرد، این پژوهش مبنای مدل مفهومی را بر اساس مدل‌هایی قرار می‌دهد که در طول تاریخ تکمیل کننده همدیگر بوده‌اند و مبنای اصلی و ریشه‌ایی این مدل‌ها مدل تنبام بوده است. لذا این پژوهش سعی در تکمیل مدل‌های قبل‌تر از خود را دارد.

**مدل تنبام.** در کنترل راهبردی، تنبام در سال ۱۹۶۸ در آن زمان کنترل بر سطح عملیات در سازمان تمرکز کرده بود. به هر حال، نظریه تقریبی مقدمه‌ای اولیه بود که اسکرینج و استاینمن در سال ۱۹۸۷ برای فرموله کردن مدل سه گام ارائه کردند. سپس مدل توسط پرل در سال ۱۹۹۲ توسعه داده شد. اجزای هسته‌ای مدل توسعه یافته اسکرینج و استاینمن (۱۹۸۷)، یک کنترل فرضی (نظارت محیطی)، بکارگیری کنترل، راهبرد نظارت (پایش محیطی)، است. سپس پرل (۱۹۹۲) اجزایی به آن اضافه کرد که هوشمندی خاصی به صورت نرم افزار خاص، برای تسهیل در کنترل راهبردی ایجاد می‌کرد. پرل تأکید می‌کرد که فعالیت‌های کنترل می‌بایست به عنوان

راهی که ساختار یافته و تمرکز یافته بر نظارت سیستماتیک از محیط خارجی است برای دستیابی به راهبرد بهره برد. بعداً قسمت‌های بیشتری توسط پربل به مدل اضافه شد که مدل پیرسون و رابینسون را پشتیبانی می‌کرد [۲۷].

**مدل کنترل راهبردی سایمون (۱۹۹۵-۲۰۰۰).** در ادامه مدل قبلی، سایمون نیز اقدام به تکمیل آن کرد. در واقع مدل توسعه یافته سایمون گسترده‌تر از مدل کنترل راهبردی سه مرحله‌ای بود. سایمون بر کاربرد و کنترل راهبرد تمرکز کرد و همچنین به توسعه و بیان فرایند مدیریت راهبردی جامع پرداخت که می‌توان آن را در سازمان استفاده کرد [۲۲].

**مدل کنترل راهبردی ایتنر و لارکر (۱۹۹۷).** ایتنر و لارکر (۱۹۹۷) تئوری دیگری را بیان کردند که مدل مفهومی شان، تئوری تر و عمومی‌تر از مدل اسکریچ واستینمن و سایمون بود. مدل توسعه‌ای آنها به کنترل سریع (نظارت خارجی) به عنوان مهمترین کنترل بازخورد (نظارت درونی) اشاره می‌کرد. مدل ایتنر و لارکر در مقابل مدل اسکریچ و استینمن، پربل، و سایمون بود که کنترل سریع یا پیش از عمل را کشف کرد و همچنین مرتبط‌تر از فرایندهای کنترل راهبرد در مقایسه با کنترل بازخور بود. بر اساس مدل و نظر ایتنر و لارکر سه عنصر از سیستم کنترل راهبردی عبارتند از: اجرای راهبردی، نظارت راهبردی (بنچ مارکتینگ، تحقیق بازار، و وظایف راهبردی حوزه محصولات و فرایندها)، و نظارت داخلی (کیفیت بازخور، نظارت مدیریت و نظارت هیئت مدیره). مدل توسعه یافته ایتنر و لارکر بر نتایج عملکرد شرکت (بازگشت دارایی‌ها، درآمد حاصل از فروش) تاثیر دارد.

کنترل بازخور یک شرط استاندارد دارد و آن هم درست بودن عملکرد است و شرط دیگر، انحرافی که بوجود می‌آید، نشان دهنده شکست راهبرد است [۱۴ و ۲۸]. در مدل سه مرحله‌ای، کنترل بازخور، قسمتی از بکارگیری کنترل، و تمرکزها بر نظارت از تاثیر عمل بر علیه راهبرد است [۲۴]. کنترل تشخیصی که قسمتی از کنترل بازخور است عملیات اصلاحی عمومی را زمانی که انحراف ظاهر شد اجرا و نتایج را به سمت مطلوب بودن هدایت می‌کند. [۲۲]. فرایند کنترل تعاملی قسمتی از راهبرد تمرکز بر کنترل قبل از عمل یا سریع است [۲۱]. توسعه سطح راهبرد کنترل تعاملی، به تمرکز بر عدم اطمینان در راهبرد کمک می‌کند [۲۸].

**کنترل راهبردی لورانژ و همکاران [۱۸].** ریشه در توجه به رویکردهای تغییر دارد. یک جنبه اساسی در کار مدیران ارشد نحوه برخورد با تغییراتی است که هم بر کارایی و هم بر اثربخشی سازمانی تاثیرگذار است. فرض بر این است که از جنبه اجرای راهبرد با دو گونه تغییرات متفاوت محیطی، یعنی تغییرات محیطی بنیادی یا تغییرات تدریجی مواجه هستیم [۱۹]. بر اساس این تغییرات، لورانژ و همکاران دو نوع کنترل را شناسایی می‌کنند که به مدیران کمک می‌کند تا به طور پیوسته تغییرات محیطی را کنترل کنند. این دو نوع کنترل راهبردی عبارتند از:

الف) کنترل تدریجی راهبردی

ب) کنترل بنیادی راهبردی

کنترل تدریجی راهبردی هنگامی که مجموعه نیروهای بیرونی و درون سازمانی نسبتاً آرام باشند و بتوانیم از عهده تغییر و تلاطمات محیطی برآییم؛ بر حفظ جهت گیری راهبردی خاصی تمرکز دارد. اساساً در این کنترل تاکید می‌شود که مفروضات حیاتی محیط پیشین که زیربنای راهبرد خاصی را تشکیل می‌دادند؛ هنوز دارای اعتبار هستند. در این موقعیت مفروضات زیربنایی مدیریت راهبردی هنوز معتبر بوده و کسب و کار با وجود اغتشاش و آشفتگی، هنوز به تبعیت از این مفروضات اداره می‌شود. یعنی با وجود این که احتمال می‌رود تغییرات عملیاتی زیادی رخ داده باشد؛ لیکن مبنای پیوستگی کسب و کار هنوز معتبر است. از این رو، فرد می‌تواند در ادامه روند تعمیم دهی، از راهبرد معینی سخن بگوید [۲۹]. در کنترل بنیادی راهبردی تحت برخی از شرایط ناپیوستگی، حفظ و نگهداری نوسانات، به سادگی سازمان را به جایگاهی که بقای موفقیت آمیزش در آن است، نخواهد

رساند. در این جا چالش شامل تنظیم مجدد مسیر راهبرد، تصمیم گیری راجع به سطوح نسبی اطمینان و نیز حرکت تدریجی برای راهبرد جدید است.

فرضیات حیاتی که راهبرد خاص را پایه ریزی می کنند؛ بیش از این پایدار نخواهد بود و قوانین حاکم بر این راهبردها باید دوباره تعریف شوند. این موقعیت شامل یک تغییر بنیادی ذهنی برای تعریف قوانین جدید و مقابله با عوامل محیطی جدید است. یک چنین تنظیم مجددی از راهبرد مستلزم رهایی فرد از تفکر سنتی، توانایی ایجاد تغییر در مفروضات و مواجهه با خلق مزیت بیرونی ناشی از ناپیوستگی است [۲۵].

**مدل کنترل راهبرد دوردان [۶].** قسمتی دیگر که از مدل یا الگوی کنترل راهبردی با کنترل سریع (یا پیش از عمل) است توسط دوردان در سال ۲۰۰۱ ارائه شد. بر اساس نظریه وی، کنترل پیش از عمل یا سریع، طرح و توصیفی است از بیشتر مرتبط بودن نسبت به کنترل سریع یا قبل از عمل است که تغییرات سریع محیطی و نیازهای بزرگی که به طور مناسبی برای هدایت راهبرد و اهداف لازم است را پیش بینی کند [۲۸].

**مدل کنترل راهبرد فرقانی و عربی [۱].** این مدل توسط فرقانی و عربی (۲۰۰۷) توسعه یافته که در شرکت هایی که در صنعت نظامی فعالیت دارند بکار گرفته شده است. قسمت عمده مدل آنها گسترش تمرکزها بر کنترل بازخور یا کنترل پس از عمل و کنترل حین عمل به عنوان هسته فرآیند دستیابی به اهداف راهبردی و مزیت رقابتی بود. ساختار این مدل راهبردی به اطمینان سازی از ساختار فرضیه ها به عنوان مبنایی تعیین کننده و فرموله کردن راهبرد کمک می کند. علاوه بر آن، ساختار مدل برای پیدا کردن نیازهایی که تحت کنترل رو به جلو باید انجام شوند استفاده می شود. این نیازها عبارتند از سه تکنیک: مراکز کنترل پاسخگویی، عوامل موفقیت بحرانی و راهبردهای عمومی. جهش راهبردهای کنترل می تواند به تعیین نیازهای راهبرد جدید و مقابله با پویایی های محیط کمک کند. تکنیک های مورد نیاز عبارتند از: مدیریت مسائل راهبردی، تجزیه و تحلیل راهبردی، مدل سازی سیستم و سناریوها.

**مدل کنترل راهبردی پراتیستا برای کشور اندونزی [۲۸].** این مدل می تواند راهنمای خوبی برای دستیابی به اهداف راهبردی باشد. در این مدل از نه متغیر استفاده شده است. از نظارت بر محیط آغاز و به ارزیابی و نهایت کنترل بازخور ختم می شود. این مدل نظارت و ارزیابی محیط خارجی را بسیار مهم تلقی می کند چرا که تغییرات محیطی امروزه بشدت متغیر شده است و می بایست مدل کنترل راهبردی جهت به روز رسانی برنامه ریزی راهبردی وارد عمل شود.

**مدل کنترل راهبردی بانکداری ایران [۹].** این مدل به نوعی مدلی کامل تر در زمینه کنترل راهبردی است. چرا که علاوه بر در نظر گرفتن انواع کنترل در شرایط زمینه ای، انواع کنترل در راهبرد و شرایط و متغیرهای محیطی را نیز در نظر گرفته است. یعنی در ادامه بحث مدل پراتیستا (۲۰۱۶) هم کنترل ها را دقیق تر کرده است و هم راهبردهای کنترل را به مدل اضافه کرده است و از طرفی متغیرهای مهم محیطی که بر عملکرد راهبرد سازمان موثرند را مشخص کرده است. از طرفی از کنترل پیش فرض ها مدل را آغاز و به بازخور یا همان پیامدها ختم شده است و نهایتاً پیامدهای احتمالی را وارد مدل کرده است.

### پیشینه پژوهش

در خصوص موضوع پژوهش تحقیقات زیادی انجام نشده است بنابراین به تعدادی از تحقیقاتی که مرتبط با موضوع هستن در قالب یک جدول اشاره می شود. اعرابی و چاوشی در پژوهش خود (۱۳۸۹) تحت عنوان سبک کنترل راهبردی و عملکرد شرکت های هلدینگ، به این نتیجه رسیدند که شرکت هایی از عملکرد بالاتر برخوردارند که از گونه های کنترل رسمی بر مبنای تعداد معیار کمتر استفاده کرده اند. بعلاوه، یافته های تحقیق مبین آن است که هر شرکت هلدینگ باید به تناسب نوع تدوین و اجرای راهبردی خود، از یکی از راهبردهای کنترل راهبردی

استفاده کند و هماهنگی بیشتر بین این سه مرحله بر مبنای نقاط مرجع راهبردی پیشنهاد شده، به بهبود عملکرد بلند مدت آن شرکت منجر خواهد شد [۲].

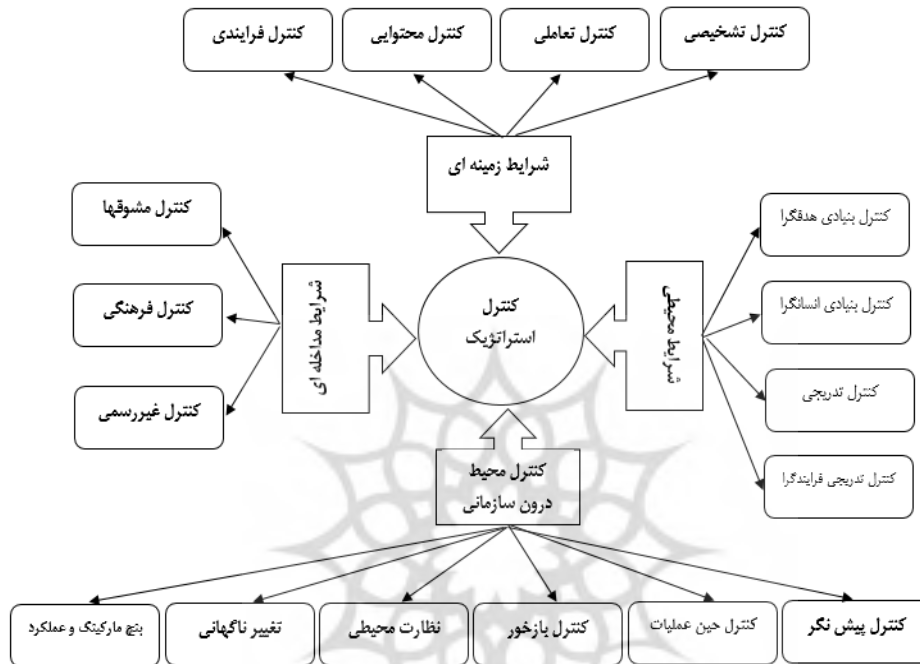
پژوهشی (۱۳۹۳) تحت عنوان الگو سازی موانع استقرار نظام کنترل راهبرد در راهبردهای تجاری در سطح ملی مهمترین موانع را به ترتیب: ضعف در بسترهای اداری کنترل، ضعف در تدوین نظام کنترل، ضعف در بسترهای قانونی کنترل، ضعف در بسترهای فرهنگی کنترل، ضعف در فعالیت‌های مورد کنترل، ضعف در اجرای کنترل، و عدم انعطاف پذیری و به روز رسانی کنترل‌ها می‌داند [۳۰]. در جدول ۱ بصورت خلاصه تحقیقات مربوط به مدل های کنترل راهبرد آورده شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

ردیف	عنوان الگو	نویسنده	نتایج
۱	آفرینش یک نظام کنترل راهبردی	استیفن بانگای و میشل گولد	مدلی برای کنترل راهبردی ارائه داده است که این مدل بر اساس ساختار سازمان مورد مطالعه تنظیم شده است.
۲	کنترل راهبردی مشکلی در جستجوی یک راه حل	دیوید اش	مدلی بسیار ساده ارائه داده است. طرح انواع کنترل و ۱۶ شرکت را بررسی کرده است
۳	کنترل راهبردی از طریق قابلیت‌های اساسی	دیوید بند	مدل‌های قبلی را نقد کرده است و عملکرد آنها را زیر سوال برده و فرهنگ را به عنوان وسیله معرفی کرده است
۴	کنترل راهبردی جهت اجراء بهتر	جورج کلینگ هاسن و کلازووین هورست	مدل پیچیده‌ای ارائه داده است که دارای جزئیات بسیاری است. این مدل در حوزه تجارت کاربرد دارد.
۵	کنترل راهبردی از طریق درگیر کردن عوامل بحرانی موفقیت و کارت‌های امتیاز بندی متوازن شده	پائولون وین دیرکز و مارتین ویجن	مدل کنترل راهبردی را با استفاده از عوامل کلیدی موفقیت با منابع زیادی معرفی کرده است و از عوامل کلیدی موفقیت فرایند کاری ساخته است.
۶	کنترل راهبردی به عنوان یک وظیفه جدید برای مدیران عالی در راس هرم	ج.اچ هورویتز	مدل کنترل راهبردی را ارائه داده است و بیشتر به مطالعه مدل‌های کشورهای خارجی پرداخته است
۷	طراحی مدل بومی برای کنترل راهبردی دستگاه‌های فرهنگی کشور	دکتر علی نجات بخش اصفهانی و روح اله تولایی	به ارائه مدلی بومی و مطلوب برای دستگاه‌های فرهنگی کشور ایران پرداخته است
۸	پیاده سازی مدل کنترل راهبردی هاریسون در صنعت خرده فروشی	دکتر محمدتقی امینی، سعیده سیادت و علیرضا پیرعلی	ارائه روش پیاده سازی و بومی کردن مدل هاریسون در صنعت خرده فروشی پرداخته است.
۹	طراحی و توسعه الگوی تعاملی تغییرات محیطی با کنترل راهبردی بر اساس مدل کنترل راهبردی لورانژ	مهری جاویدی کرمانی نژاد و محمد تقی امینی	نتایج حاکی از تاثیر معنادار تغییرات محیطی بر استفاده از کنترل راهبردی است. به این معنا که تغییرات محیطی بالا در استفاده از کنترل راهبردی بنیادی و تغییرات محیطی پایین در استفاده از کنترل راهبردی تدریجی موثر است.
۱۰	الگویی برای کنترل راهبردی در شرایط گسست محیطی	رحمان سرشت و همکاران	الگوی فرایندی جامع برای کنترل راهبردی در شرایط گسست محیطی را بر اساس مدل لورانژ در سازمان‌های مالی ارائه داده اند.
۱۱	مطالعه رویکرد مدیران به راهبرد در شرایط عدم اطمینان محیطی	رحمان سرشت و ابراهیم نژاد	بیان می‌دارند ادراک مدیران از تلاطم محیطی و نقشه ذهنی آنها بر شکل گیری راهبرد و همچنین مکانیزم‌ها کنترلی آنها تاثیر گذار است.
۱۲	تاثیر محیط خارجی شرکت‌ها بر مدیریت و راهبرد	رووگر	به تناسب پیچیده‌تر شدن محیط کسب و کار، سبک مدیریت و راهبرد شرکت‌ها موفق نیز دستخوش تغییر می‌شوند
۱۳	کنترل راهبردی در محیط‌های ایستا و پویا	فینگر	دریافت که سازمان‌ها برای بقا در محیط‌های پویا و پیچیده باید انطباق پذیر و یادگیرنده باشند همچنین نتایج این پژوهش نشان داد کنترل‌های راهبردی می‌توانند از طریق نظارت محیطی، ارزشیابی محیط و راهبرد های مناسب موجبات انطباق پذیری سازمان‌ها را

فراهم کنند.

با توجه به پیش‌گفت‌ها و با توجه به این که گمرک باید از سازمانی جهانی گمرک و سازمان توسعه تجارت و سیاست‌گذاری‌های بازرگانی کشور و با سازمان‌های مجاور خود به صورت مداوم در تعامل باشد و در محیطی پویا فعالیت می‌کند می‌توان از ترکیب مدل‌های فوق و با محوریت مدل بانکداری [۹] و مدل پراتیستا [۲۸] مدل مفهومی را بر اساس مدل راهبرد گمرک طراحی کرد (نمودار ۱).



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش بر اساس مدل پراتیستا [۲۸] و مدل بانکداری [۹]

### ۳. روش شناسی پژوهش

در این پژوهش، روش پژوهش تلفیقی بکار رفته است. به عبارتی در این پژوهش روش‌های کیفی و کمی با هم ترکیب شده‌اند. در مرحله نخست (بخش کیفی) هدف پژوهش شناسایی متغیرهای مدل کنترل راهبردی و طراحی مدل بوده است. برای دستیابی به این هدف از روش دلفی استفاده شد. در این مرحله، ابتدا متون پژوهش مطالعه شد، یعنی پژوهش‌های مرتبط با پژوهش در مدل کنترل راهبردی بررسی شد. سپس، بر اساس یافته‌های پژوهش‌های پیشین و ادغام منطقی آنها، ابعاد و مولفه‌های این مفهوم استخراج شد و در سه مرحله دلفی بصورت پرسشنامه بسته و باز در اختیار صاحب‌نظران قرار گرفت.

در مرحله دوم (بخش کمی)، به منظور بررسی تاثیر ابعاد و مولفه‌ها بر مدل کنترل راهبردی و آزمون مدل کنترل راهبردی که از مرحله کیفی مشخص و طراحی شده است از ابزار پرسشنامه محقق ساخته با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. با بررسی بعمل آمده تعداد دست‌اندرکاران پروژه برنامه ریزی راهبردی گمرک، اساتید مطلع از این برنامه ریزی، و سایر فعالان اقتصادی مطلع از برنامه ریزی راهبردی گمرک برای بخش دلفی شامل ۴۰ نفر بودند که به صورت تمام شمار در نظر گرفته شدند و برای روش کمی با توجه به تعداد بالای پرسنل گمرکات تهران با حجم تقریبی ۱۲۰۰ نفر، بر اساس فرمول کوکران تعداد ۲۹۱ نفر انتخاب شدند. پژوهش حاضر در این مرحله بر حسب هدف کاربردی، و بر حسب ماهیت و روش توصیفی - همبستگی است. در این



پژوهش از روایی صوری استفاده شد، بدین جهت از اعضای پانل دلفی در مورد محتوای سوالات نظر خواهی شد. برای بررسی پایایی پرسشنامه دلفی از روش سازگاری درونی استفاده شد. مهم‌ترین شاخص سازگاری درونی آزمون آلفای کرونباخ است که در هر دور دلفی ضریب فوق برای پرسشنامه‌ها محاسبه شد و از پایا بودن آنها اطمینان حاصل شد. مقادیر ضریب آلفای کرونباخ به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. مقادیر ضریب آلفای کرونباخ در روش دلفی

ضریب آلفا	پرسشنامه
۰/۷۹۶	پرسشنامه دور نخست
۰/۸۰	پرسشنامه دور دوم
۰/۸۰	پرسشنامه دور سوم

در ابتدا به صورت شفاهی و در قالب بحث و گفتگو با خبرگان بر سر تعداد و نوع متغیرها و تغییرات احتمالی در شکل مدل تبادل نظر و موافقت شد و در نهایت مدل طراحی شد. بر این اساس در مدل ارائه شده اهداف راهبردی به صورت مجزا آورده شده بود که با پیشنهاد اعضای پانل این اهداف در داخل مدل قرار داده شدند و با توجه به اینکه اهداف و اولویت‌های راهبردی در برنامه‌ریزی راهبردی گمرک آورده شده‌اند، توافق شد که در پرسشنامه با ذکر جزئیات، مورد پرسش واقع نشوند چرا که این متغیرها توسط مجموعه وزارت امور اقتصادی و دارایی و گمرک ایران به عنوان اهداف و اولویت‌های پذیرفته شده در راستای برنامه چشم انداز بیست ساله تدوین شده‌اند. در جدول ۳ تعداد دفعات توزیع پرسشنامه، تعداد سوالات، مدت زمان صرف شده و تاریخ توزیع آورده شده است.

جدول ۳. توضیحات پرسشنامه

دور	تاریخ توزیع	تعداد سوالات	مدت زمان
نخست	۹۸/۴/۱	۱۴ + ۱ سوال باز	۵۰ روز
دوم	۹۸/۷/۱	۲۳ + ۱ سوال باز	۴۲ روز
سوم	۹۸/۹/۱	۲۳ سوال + ۱ سال باز	۴۵ روز

همانگونه که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود در طی مدت زمان ۶ ماهه و با سه بار مراجعه به سوالات پرسشنامه نهایتاً مدل مورد نظر اعضای پانل دلفی و پژوهش‌گران تکمیل شد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

با توجه به داده‌های حاصل از انجام دوره‌های دلفی و بخش‌های مختلف پرسشنامه در هر دور، شاخص‌های آماری، کمینه، بیشینه، میانگین، نما و انحراف معیار محاسبه شد. توزیع پرسشنامه بر طبق روش دلفی در سه مرحله انجام شده و در هر مرحله گویه‌هایی که شرط  $M > 4$  (میانگین بزرگتر از ۴) را داشتند در دور بعدی آورده شدند. همچنین، شاخص‌های اجماع و میزان اتفاق نظر خبرگان در دوره‌های مختلف محاسبه شده است. قبل از تهیه پرسشنامه دور نخست، پژوهش‌گران به صورت حضوری متغیرهای تهیه شده را با اعضای پانل مورد بحث شفاهی قرار داد و در انتها منجر به ارائه پیشنهاداتی شد و پرسشنامه دور نخست بر اساس این پیشنهادات آماده و در اختیار خبرگان قرار گرفت. پرسشنامه شامل ۴ عامل اصلی (شرایط زمینه‌ای، مداخله‌ای، محیطی و کنترل

محیطی و درون سازمانی) بوده که در برگیرنده ۱۴ زیرعامل کنترل تشخیصی، کنترل تعاملی، کنترل محتوایی، کنترل فرایندی، کنترل مشوقها، کنترل فرهنگی، کنترل غیر رسمی، کنترل بنیادی هدفگرا، کنترل بنیادی انسانگرا، کنترل تدریجی، کنترل تدریجی فرایندگرا، کنترل پیش نگر، کنترل حین عملیات و کنترل پس نگر یا کنترل بازخورد است. برای سنجش شاخصها از طیف ۵ گانه لیکرت استفاده شد.

جدول ۴. نتایج تحلیل دلفی عوامل کنترل راهبردی در دور اول دلفی

عوامل اصلی	شاخص	میانگین	انحراف معیار	آماره t	سطح معنی داری	نتیجه
شرایط زمینه‌ای	کنترل تشخیصی	۳/۹۵	۰/۸۸۷	۴/۷۹	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل تعاملی	۴/۲۵	۰/۹۱۰	۶/۱۴	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل محتوایی	۴/۴۵	۰/۸۸۷	۷/۳۱	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل فرایندی	۴/۳۰	۰/۹۲۳	۶/۲۹	۰/۰۰۰	با اهمیت
شرایط مداخله‌ای	کنترل مشوقها	۳/۸۵	۰/۹۳۳	۴/۰۷	۰/۰۰۱	با اهمیت
	کنترل فرهنگی	۴	۰/۹۱۸	۴/۸۷	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل غیر رسمی	۴/۱۰	۰/۹۶۸	۵/۰۸	۰/۰۰۰	با اهمیت
شرایط محیطی	کنترل بنیادی هدفگرا	۳/۸۵	۰/۹۳۳	۴/۰۷	۰/۰۰۱	با اهمیت
	کنترل بنیادی انسانگرا	۳/۸۵	۰/۹۳۳	۴/۰۷	۰/۰۰۱	با اهمیت
	کنترل تدریجی	۴/۱۰	۰/۹۶۸	۵/۰۸	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل تدریجی فرایندگرا	۳/۹۵	۰/۸۲۶	۵/۱۴	۰/۰۰۰	با اهمیت
کنترل محیطی و درون سازمانی	کنترل پیش نگر	۴/۱۵	۰/۹۸۸	۵/۲۰	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل حین عملیات	۳/۹۵	۱/۰۵۰	۴/۰۴	۰/۰۰۱	با اهمیت
	کنترل پس نگر یا بازخور	۴/۲۵	۰/۹۱۰	۶/۱۴	۰/۰۰۰	با اهمیت

همانگونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود میانگین تمامی عوامل کنترل راهبردی از متوسط ۳ بیشتر شده است. و همه شاخصها دارای نمره لازم جهت استفاده در فرایند پژوهش هستند. همچنین نتایج حاصل از انحراف معیار بیانگر آنست که پراکندگیها کمتر شده و به عبارتی میزان اجماع بین اعضای پانل دلفی و خبرگان زیاد است. نکته قابل توجه این است که خبرگان سه شاخص جدید شامل نظارت محیطی، تغییر ناگهانی و بنج مارکینگ (یا بهینه‌گزینی) و عملکرد را برای این بعد معرفی کردند. آزمون رتبه‌های دبلیو کندال (ضریب توافق W) در جدول ۷-۴ آمده است. با توجه به آنکه مقدار آزمون خی دو که در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ معنی دار است لذا با اطمینان ۹۵٪ می‌توان بیان داشت که تفاوت میانگین رتبه‌ها به دلیل آنکه  $p < ۰/۰۵$  است، معنی دار است. با توجه به آنکه مقدار ضریب توافق از ۰/۷ بیشتر است پس اجماع کلی میان نظرات خبرگان وجود دارد.

جدول ۵. نتایج آماری دور اول دلفی عوامل کنترل راهبردی

تعداد	خو
آماره کندال	۰/۷۱۲
آماره کای دو	۲۱/۴۹۳
درجه آزادی	۱۳
سطح معنی داری	۰/۰۴۶

در این دور، اعضای گروه کانونی، چهار بعد که شامل ۱۴ متغیر مربوط به مدل کنترل راهبردی که از پژوهش‌های قبلی و مصاحبه ارائه شده بود، اهمیت هر متغیر را با میانگین بالای ۴ تشخیص دادند. این ابعاد و متغیرها عبارت بودند از:

- (۱) بعد شرایط زمینه‌ای که شامل کنترل‌های تشخیصی، تعاملی، محتوایی و فرایندی
- (۲) بعد شرایط مداخله‌ای که شامل متغیرهای کنترل مشوق‌ها، کنترل فرهنگی و کنترل غیر رسمی
- (۳) بعد شرایط محیطی که شامل متغیرهای بنیادی هدف‌گرا، بنیادی انسان‌گرا، تدریجی و کنترل تدریجی فرایندگرا
- (۴) بعد عوامل محیطی و درون سازمانی که شامل متغیرهای کنترل پیش‌نگر، کنترل حین عملیات و کنترل پس از عمل یا بازخور

همچنین در این مرحله پاسخ دهندگان مجموعاً ۹ متغیر دیگر را مطرح کردند که عبارت بودند از متغیر نظارت محیطی، تغییر ناگهانی و بهینه‌گزینی (بنچ مارکینگ) یا عملکرد (برای بعد کنترل محیطی و درون سازمانی)، و متغیرهای درستکاری، رعایت اخلاق اسلامی و کرامات انسانی، شایسته‌سالاری، مشتری‌مداری، قانون‌مداری و پاسخگویی و شفافیت (برای بعد متغیرهای تاثیر گذار بر تدوین، اجرا و کنترل مدل راهبردی گمرک). که همگی این متغیرها پس از بررسی مطالعات و پژوهش‌های پیشین و بازبینی مجدد مدل برنامه ریزی راهبردی گمرک ایران، تأیید و در دور دوم پرسشنامه دلفی ارائه شدند. بنابراین هیچ متغیری در این مرحله حذف نشد.

در دور دوم نیز اعضای پانل، ابعاد پنج گانه و متغیرهای ۱۷ گانه آنها را که برای مدل کنترل راهبردی در دور اول پیشنهاد شده بود را بررسی و آنها را دارای تاثیر زیاد و خیلی زیاد بر مدل کنترل راهبردی گمرک تشخیص دادند. متغیرهای اضافه شده از این مرحله عبارت بودند از نظارت محیطی، تغییر ناگهانی و بهینه‌گزینی و عملکرد در بعد کنترل‌های محیطی و درون سازمانی، به این ترتیب، اعضای در مجموع همه عوامل را دارای تاثیر زیاد و خیلی زیاد و با میانگین بالای ۴ تشخیص دادند و پیشنهادی برای اضافه کردن یا حذف کردن متغیر یا عاملی در این مرحله نداشتند. در مجموع اگرچه اجماع در نظرات پاسخ دهنده‌ها دیده می‌شود اما با توجه به اضافه شدن سه عامل نظارت محیطی، تغییر ناگهانی و بنچ مارکینگ و عملکرد از دید خبرگان به دور اول دلفی اکتفا نکرده و دور دوم دلفی با ۱۷ زیرعامل اجرا شده است.

جدول ۶. نتایج تحلیل دلفی عوامل کنترل راهبردی در دور دوم دلفی

عوامل اصلی	شاخص	میانگین	انحراف معیار	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
شرایط زمینه‌ای	کنترل تشخیصی	۴/۰۵	۰/۷۵۹	۶/۱۸۵	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل تعاملی	۴/۳۵	۰/۷۴۵	۸/۱۰۲	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل محتوایی	۴/۵۵	۰/۶۸۶	۱۰/۱۰	۰/۰۰۰	با اهمیت
شرایط مداخله‌ای	کنترل فرایندی	۴/۴۰	۰/۷۵۴	۸/۳۰	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل مشوق‌ها	۴	۰/۸۵۸	۵/۲۱	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل فرهنگی	۴/۱۰	۰/۷۸۸	۶/۳۴	۰/۰۰۰	با اهمیت
شرایط محیطی	کنترل غیر رسمی	۴/۲۵	۰/۸۵۱	۶/۵۷	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل بنیادی هدف‌گرا	۴/۱۵	۰/۸۱۳	۶/۳۲	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل بنیادی انسان‌گرا	۴/۰۵	۰/۸۲۶	۵/۶۸	۰/۰۰۰	با اهمیت
کنترل محیطی و درون	کنترل تدریجی	۴/۲۰	۰/۸۳۴	۶/۴۳	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل تدریجی فرایندگرا	۴/۱۰	۰/۷۱۸	۶/۸۵	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل پیش‌نگر	۴/۲۵	۰/۸۵۱	۶/۵۷	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل حین عملیات	۳/۹۰	۱/۱۶۵	۳/۴۵	۰/۰۰۳	با اهمیت

سازمانی	کنترل پس نگر یا بازخور	۴/۳۵	۰/۷۴۵	۸/۱۰	۰/۰۰۰	با اهمیت
	نظارت محیطی	۳/۹۰	۰/۹۱۲	۴/۴۱	۰/۰۰۰	با اهمیت
	تغییر ناگهانی	۴/۲۰	۰/۶۹۶	۷/۷۱	۰/۰۰۰	با اهمیت
	بهینه‌گزینی (بنچ مارکینگ) و عملکرد	۴/۲۰	۰/۸۳۴	۶/۴۳	۰/۰۰۰	با اهمیت

همانگونه که در جدول ۶ مشاهده می‌شود میانگین تمامی عوامل کنترل راهبردی از متوسط ۳ بیشتر شده است. و همه شاخص‌ها دارای نمره لازم جهت استفاده در فرایند پژوهش هستند. همچنین نتایج حاصل از انحراف معیار بیانگر آنست که پراکندگی‌ها کمتر شده و به عبارتی میزان اجماع بین اعضای پانل دلفی و خبرگان زیاد است. آزمون رتبه‌های دلبیو کندال (ضریب توافق  $W$ ) در جدول ۷ آمده است. با توجه به آنکه مقدار آزمون  $X^2$  دو که در سطح خطای کوچک تر از  $0/01$  معنی دار است لذا با اطمینان ۹۹٪ می‌توان بیان داشت که تفاوت میانگین رتبه‌ها به دلیل آنکه  $p < 0/05$  است، معنی دار است. با توجه به آنکه مقدار ضریب توافق از  $0/7$  بیشتر است و به یک بیشتر میل می‌کند پس می‌توان به صورت کلی اجماع میان نظرات خبرگان را در خصوص همه مفاهیم دید، ولیکن با توجه به دستیابی به اجماع یا توافق کلی در دور دوم دلفی دور سوم به ارائه مدل نهایی جهت اجماع نظرو تأیید نهایی مدل اختصاص یافت (جدول ۷).

جدول ۷. نتایج آماری دور دوم دلفی عوامل کنترل راهبردی

تعداد	$X^2$
آماره کندال	۰/۸۰۵
آماره کای دو	۴۰/۹۸۶
درجه آزادی	۱۶
سطح معناداری	۰/۰۰۰

عوامل شناسایی شده با روش دلفی نیز در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸. عوامل کنترل راهبردی از دیدگاه گروه دلفی

ردیف	زیرمعیارها یا عوامل فرعی منتخب از دیدگاه گروه پانل	نام عامل یا معیار اصلی
۱	کنترل تشخیصی	شرایط زمینه‌ای
۲	کنترل تعاملی	
۳	کنترل محتوایی	
۴	کنترل فرایندی	
۵	کنترل مشوق‌ها	شرایط مداخله‌ای
۶	کنترل فرهنگی	
۷	کنترل غیر رسمی	
۸	کنترل بنیادی هدف‌گرا	شرایط محیطی
۹	کنترل بنیادی انسان‌گرا	
۱۰	کنترل تدریجی	
۱۱	کنترل تدریجی فرایندگرا	کنترل محیطی و درون سازمانی
۱۲	کنترل پیش‌نگر	
۱۳	کنترل حین عملیات	

کنترل پس نگر یا بازخور	۱۴
نظارت محیطی	۱۵
تغییر ناگهانی	۱۶
بنج مارکینگ و عملکرد	۱۷

با توجه به اینکه در دور دوم توافق کلی بر سر تمامی متغیرها صورت گرفت و پیشنهاد مدل را به همراه متغیرها مجدد مطرح کردند لذا در دور سوم، اعضای پانل مجدداً نظرات خود را درباره ابعاد و متغیرهای مدل کنترل راهبردی گمرک و خود مدل که در مرحله دوم ۱۷ متغیر تشخیص داده شده بودند اعلام کردند و همچنین مدل طراحی شده بر اساس این ابعاد و متغیرها به پرسشنامه دور سوم اضافه شد که در این مرحله نیز اعضای پانل همه عوامل را دارای ضریب تاثیر زیاد و بسیار زیاد و با میانگین بالاتر از ۴ تشخیص و مدل ارائه شده را تأیید کردند (جدول ۹).

جدول ۹. نتایج تحلیل دلفی عوامل کنترل راهبردی در دور سوم دلفی

عوامل اصلی	شاخص	میانگین	انحراف معیار	آماره t	سطح معنی داری	نتیجه
شرایط زمینه‌ای	کنترل تشخیصی	۴/۰۵	۰/۸۱۱	۶/۱۸۵	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل تعاملی	۴/۰۵	۰/۸۰۱	۸/۱۰۲	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل محتوایی	۴/۵۵	۰/۷۰۱	۱۰/۱۰	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل فرایندی	۴/۵۰	۰/۷۷۷	۸/۳۰	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل مشوقها	۴	۰/۸۶۰	۵/۲۱	۰/۰۰۰	با اهمیت
شرایط مداخله‌ای	کنترل فرهنگی	۴/۱۵	۰/۷۸۸	۶/۲۴	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل غیر رسمی	۴/۴۰	۰/۸۵۱	۶/۵۷	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل بنیادی هدف‌گرا	۴/۲۰	۰/۸۱۳	۶/۳۲	۰/۰۰۰	با اهمیت
شرایط محیطی	کنترل بنیادی انسان‌گرا	۴/۰۵	۰/۸۲۶	۵/۶۸	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل تدریجی	۴/۲۰	۰/۸۳۴	۶/۴۳	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل تدریجی فرایندگرا	۴/۱۰	۰/۷۱۸	۶/۸۵	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل پیش نگر	۴/۲۵	۰/۸۵۱	۶/۵۷	۰/۰۰۰	با اهمیت
کنترل محیطی و درون سازمانی	کنترل حین عملیات	۳/۹۰	۱/۱۶۵	۳/۴۵	۰/۰۰۳	با اهمیت
	کنترل پس نگر یا بازخور	۴/۳۵	۰/۷۴۵	۸/۱۰	۰/۰۰۰	با اهمیت
	نظارت محیطی	۳/۹۰	۰/۹۱۲	۴/۴۱	۰/۰۰۰	با اهمیت
	تغییر ناگهانی	۴/۲۰	۰/۶۹۶	۷/۷۱	۰/۰۰۰	با اهمیت
	بهینه‌گزینی (بنج مارکینگ) و عملکرد	۴/۲۰	۰/۸۳۴	۶/۴۳	۰/۰۰۰	با اهمیت

همانگونه که در جدول ۹ مشاهده می‌شود میانگین تمامی عوامل کنترل راهبردی از متوسط ۳ بیشتر شده است. و همه شاخص‌ها دارای نمره لازم جهت استفاده در فرایند پژوهش هستند. همچنین نتایج حاصل از انحراف معیار بیانگر آنست که پراکندگی‌ها کمتر شده و به عبارتی میزان اجماع بین اعضای پانل دلفی و خبرگان زیاد است و تقریباً نتایج دور دوم دلفی تکرار شده است.

آزمون رتبه‌های دلیو کندال (ضریب توافق w) در جدول ۱۰ آمده است. با توجه به آنکه مقدار آزمون خی دو که در سطح خطای کوچک تر از ۰/۰۱ معنی دار است لذا با اطمینان ۹۹٪ می‌توان بیان داشت که تفاوت میانگین رتبه‌ها به دلیل آنکه  $p < ۰/۰۵$  است، معنی دار است. با توجه به آنکه مقدار ضریب توافق از ۰/۸ بیشتر است و به یک بیشتر میل می‌کند پس می‌توان به صورت کلی اجماع میان نظرات خبرگان را در خصوص همه

مفاهیم دید، ولیکن با توجه دستیابی به اجماع کلی در دور سوم و ارائه مدل نهایی جهت اجماع نظر و تأیید نهایی از ادامه روش دلفی خودداری می‌شود.

جدول ۱۰. نتایج آماری دور سوم دلفی عوامل کنترل راهبردی

تعداد	۴۰
آماره کندال	۰/۸۰۹
آماره کای دو	۴۰/۹۸۶
درجه آزادی	۱۶
سطح معنی داری	۰/۰۰۰

جهت بررسی عوامل موثر بر مدل کنترل راهبردی از تحلیل‌های کمی و برای آزمون فرضیه‌ها و مدل نیز از نرم افزارهای کمی استفاده شد که در ادامه مورد بررسی قرار می‌گیرند.

**روش کمی.** برای روش کمی از پرسشنامه ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شد و نتایج به کمک نرم افزار PLS تحلیل و مدل بدست آمده در مرحله دلفی تست شد. جامعه آماری تحقیق در مرحله کمی تحقیق کارکنان شاغل در گمرک ایران بودند، که تعداد کل ۱۲۰۰ نفر است. روش نمونه گیری مورد استفاده نمونه گیری تصادفی ساده بود و حجم نمونه متناسب با آن طبق جدول مورگان برابر ۲۹۱ نفر انتخاب شده است. در ادامه به برزاش مدل پیشنهادی تحقیق پرداخته شده است. اما پیش از انجام تحلیل عاملی از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شد که نتایج آن به شرح جدول شماره ۱۱ است.

جدول ۱۱. خروجی آزمون KMO و بارتلت

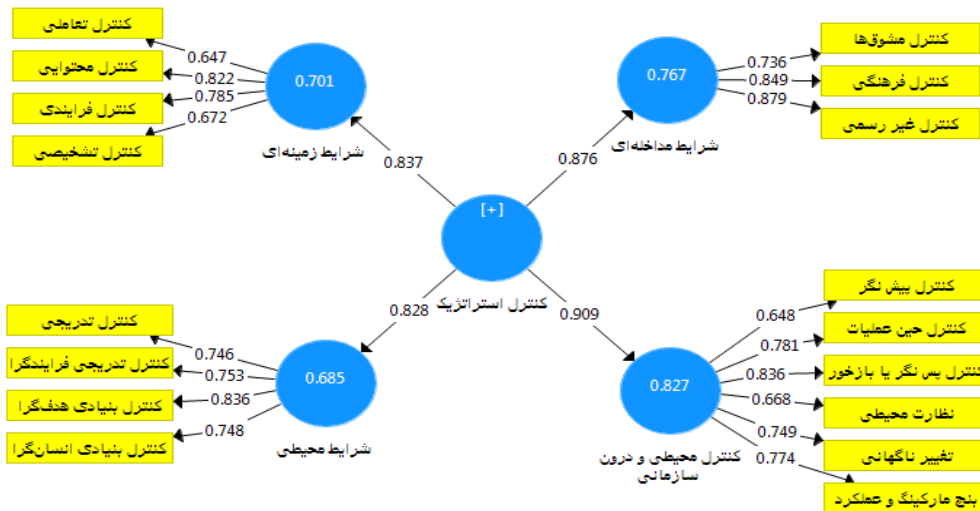
شاخص KMO	آزمون بارتلت	درجه آزادی	سطح معناداری
۰/۹۲۹	۱۹۷۴/۳۶	۱۳۶	۰/۰۰۰

با توجه به نتایج جدول ۱۱ اندازه کفایت نمونه به دست آمده در خروجی نرم‌افزار SPSS برابر با ۰/۹۲۹ (که بزرگتر از ۰/۷ است) و همچنین سطح معناداری آزمون بارتلت برابر صفر است که معناداری آماره به دست آمده (۱۹۷۴/۳۶) را نشان می‌دهد که نتایج حاکی از کفایت نمونه‌ها برای انجام تحلیل عاملی است.

**تحلیل عاملی تأییدی و ارائه مدل مطلوب.** تأیید مدل و پاسخ به فرضیات از مدل یابی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی<sup>۱</sup> (PLS) با استفاده از نرم‌افزار SMARTPLS استفاده شده است. در این مرحله از تجزیه و تحلیل داده‌ها به آزمون مدل پیشنهادی پژوهش بر پایه داده‌های گردآوری شده در نمودار ۲ پرداخته می‌شود. مدل پیشنهادی پژوهش بر تاثیرگذاری شرایط زمینه‌ای، محیطی، مداخله‌ای و کنترل محیطی و درون سازمانی بر کنترل راهبردی تاکید دارد. نمودار ۲ نحوه ترسیم مدل مفهومی اصلی پژوهش در نرم‌افزار SmartPLS را بر اساس فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد.

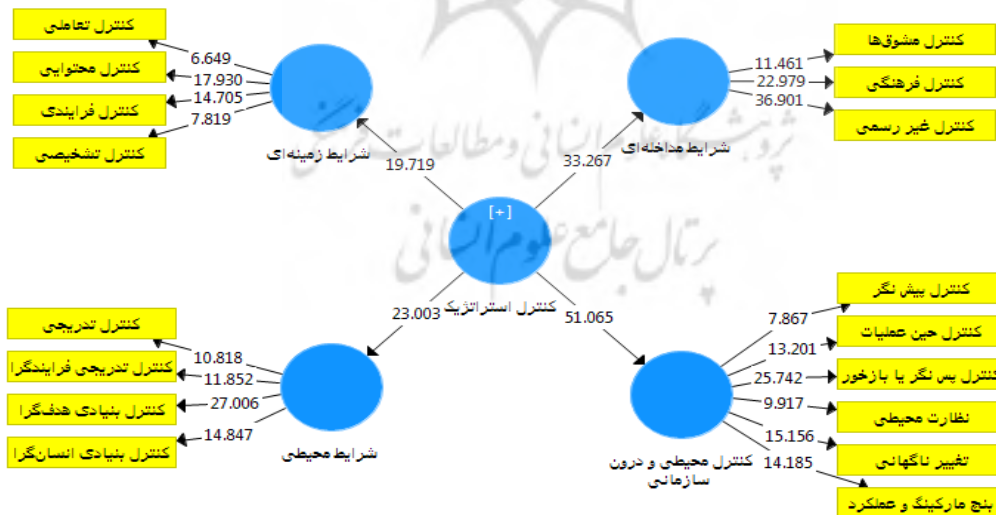
- فرضیه نخست: شرایط زمینه‌ای بر مدل کنترل راهبردی گمرک تاثیر دارد.
- فرضیه دوم: شرایط مداخله‌ای بر مدل کنترل راهبردی گمرک تاثیر دارد.
- فرضیه سوم: شرایط محیطی بر مدل کنترل راهبردی گمرک تاثیر دارد.
- فرضیه چهارم: کنترل محیطی و درون سازمانی بر مدل کنترل راهبردی گمرک تاثیر دارد.

<sup>۱</sup>. Partial Least Square



نمودار ۲. مدل پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد

در نمودار ۲ مدل تحلیل عاملی تاییدی را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. تمامی آیتم‌های پرسش‌نامه دارای بار عاملی بزرگ‌تر از ۰/۵ است لذا می‌توان هم‌سویی سؤالات پرسش‌نامه برای اندازه‌گیری مفاهیم را در این مرحله معتبر نشان داد. در واقع نتایج فوق نشان می‌دهد آنچه محقق توسط سؤالات پرسش‌نامه قصد سنجش آن‌ها را داشته است توسط این ابزار محقق شده است. لذا روابط بین سازه‌ها یا متغیرهای پنهان قابل استناد است. شاخصی که بار عاملی بالاتری داشته باشد، دارای اهمیت بالاتری نسبت به سایر شاخص‌ها است.



نمودار ۳. مدل پژوهش در حالت معناداری (t-value)

نمودار ۳ مدل تحقیق را در حالت قدرمطلق معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی مرتبه اول و دوم) و معادلات ساختاری را با استفاده از آماره t، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل، هر یک از بارهای عاملی و ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار هستند اگر و

فقط اگر مقدار آماره‌ی t بزرگتر از  $1/96+$  قرار گیرد. نتایج نشان می‌دهد که تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار هستند.

### بررسی مدل بیرونی پژوهش

نتایج و گزارش خروجی نرم‌افزار PLS برای این شاخص پایایی مرکب در جدول ۱۲ آورده شده است.

جدول ۱۲. جدول پایایی مرکب و آلفای کرونباخ

متغیرهای پژوهش	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ
شرایط زمینه‌ای	۰/۸۲۳	۰/۷۱۲
شرایط مداخله‌ای	۰/۸۶۳	۰/۷۶۱
شرایط محیطی	۰/۸۵۴	۰/۷۷۲
کنترل محیطی و درون سازمانی	۰/۸۸۲	۰/۸۳۸

همانطور که در جدول ۱۲ می‌بینید مقادیر به دست آمده برای آلفای پایایی مرکب بیشتر از  $0/70+$  است که نشان‌دهنده پایایی مطلوب متغیرهای پژوهش است. بنابراین مدل‌های اندازه‌گیری از پایایی مطلوبی برخوردارند. اولین روایی مورد بررسی برای تأیید روا بودن مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا<sup>۱</sup> است. روایی همگرا به این معناست که مجموعه‌ی معرف‌ها، سازه‌ی اصلی را تبیین می‌کنند. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده از متوسط واریانس استخراج شده (AVE) را به عنوان معیاری برای اعتبار همگرا، پیشنهاد می‌کنند. حداقل AVE معادل  $0/5+$  بیانگر اعتبار همگرای کافی است، به این معنی که یک متغیر مکنون می‌تواند به طور میانگین بیش از نیمی از پراکندگی معرف‌هایش را تبیین کند.

جدول ۱۳. نتایج محاسبه شاخص متوسط واریانس

متغیر	AVE
شرایط زمینه‌ای	۰/۵۴۰
شرایط مداخله‌ای	۰/۶۷۸
شرایط محیطی	۰/۵۹۵
کنترل محیطی و درون سازمانی	۰/۵۵۶

همانطور که در جدول ۱۳ مشاهده می‌شود مقدار AVE برای متغیرهای مکنون بالاتر از  $0/5+$  است. بنابراین می‌توان گفت که روایی همگرای مدل‌های اندازه‌گیری مطلوب است. دومین روایی مورد بررسی برای تأیید روایی و اعتبار مدل اندازه‌گیری روایی افتراقی<sup>۲</sup> است که یک معیار تکمیل‌کننده است و در مدلسازی مسیری PLS از دو معیار شامل معیار فورنل-لارکر و آزمون بارهای عرضی<sup>۳</sup> برای بررسی آن استفاده می‌شود. همانطور که جدول ۱۴ نشان می‌دهد مقادیر بارهای عاملی برای تمامی شاخص‌ها بیش از  $0/4+$  است، لذا تمام بارهای عاملی در دامنه قابل قبول قرار داشته و روایی سازه با استفاده از روش آزمون بارهای عرضی تأیید می‌شود.

<sup>۱</sup> Convergent Validity

<sup>۲</sup> Discriminant Validity

<sup>۳</sup> Cross-Loadings



جدول ۱۴. بارهای عاملی معرفها

ردیف	زیرمعیارها یا عوامل فرعی منتخب از دیدگاه گروه پانل	بار عاملی	عدد معناداری
۱	کنترل تشخیصی	۰/۶۷۲	۷/۸۱۹
۲	کنترل تعاملی	۰/۶۴۷	۶/۶۴۹
۳	کنترل محتوایی	۰/۸۲۲	۱۷/۹۳۰
۴	کنترل فرایندی	۰/۷۸۵	۱۴/۷۰۵
۵	کنترل مشوقها	۰/۷۳۶	۱۱/۴۶۱
۶	کنترل فرهنگی	۰/۸۴۹	۲۲/۹۷۹
۷	کنترل غیر رسمی	۰/۸۷۹	۳۶/۹۰۱
۸	کنترل بنیادی هدفگرا	۰/۸۳۶	۲۷/۰۰۶
۹	کنترل بنیادی انسانگرا	۰/۷۴۸	۱۴/۸۴۷
۱۰	کنترل تدریجی	۰/۷۴۶	۱۰/۸۱۸
۱۱	کنترل تدریجی فرایندگرا	۰/۷۵۳	۱۱/۸۵۲
۱۲	کنترل پیش نگر	۰/۶۴۸	۷/۸۶۷
۱۳	کنترل حین عملیات	۰/۷۸۱	۱۳/۲۰۱
۱۴	کنترل پس نگر یا بازخور	۰/۸۳۶	۲۵/۷۴۲
۱۵	نظارت محیطی	۰/۶۶۸	۹/۹۱۷
۱۶	تغییر ناگهانی	۰/۷۴۹	۱۵/۱۵۶
۱۷	بهینه‌گزینی (بنج مارکینگ) و عملکرد	۰/۷۷۴	۱۴/۱۸۵

در جدول ۱۵، مقدار جذر AVE هر یک از سازه‌ها با مقادیر همبستگی میان سازه‌های دیگر نشان داده شده است.

جدول ۱۵. ماتریس سنجش روایی واکر به روش فورنل و لاکر

سازه‌های پژوهش	شرایط زمینه‌ای	شرایط محیطی	شرایط مداخله‌ای	کنترل محیطی و درون سازمانی
۱	شرایط زمینه‌ای	۰/۷۳۵		
۲	شرایط محیطی	۰/۶۳۰	۰/۷۷۲	
۳	شرایط مداخله‌ای	۰/۶۷۷	۰/۶۳۷	۰/۸۲۴
۴	کنترل محیطی و درون سازمانی	۰/۶۵۰	۰/۶۳۹	۰/۶۵۴

در جدول ۱۵ مشخص است که مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و راست قطر اصلی قرار دارند، بیشتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر، به عبارت دیگر روایی واکرای مدل در حد مناسب است. در پایان پژوهش با توجه نتایج نمودارهای ۲ و ۳، جدول ۱۶ برای بررسی میزان تأثیرگذاری عوامل کنترل راهبردی ارائه شده است.

با توجه به این که مقدار آماره تی برای تمامی مسیرها خارج بازه معناداری است (بیشتر از ۱/۹۶ شده است) ( $p < 0/05$ )، با احتمال ۰/۹۵ می‌توان گفت که شرایط زمینه‌ای، محیطی، مداخله‌ای و کنترل محیطی و درون سازمانی و زیرعوامل آنها نقش مستقیم و معناداری بر کنترل راهبردی دارند.

جدول ۱۶. بررسی میزان تأثیرگذاری عوامل کنترل راهبردی

عامل اصلی	ضریب تأثیر (β)	عدد معناداری (t-value)	R <sup>2</sup>	زیرعواملها	ضریب تأثیر (β)	عدد معناداری (t-value)	نتیجه
شرایط زمینهای	۰/۸۲۷	۱۹/۷۱۹	۰/۷۰۱	کنترل تشخیصی	۰/۶۷۲	۷/۸۱۹	تأیید مسیر
				کنترل تعاملی	۰/۶۴۷	۶/۶۴۹	تأیید مسیر
				کنترل محتوایی	۰/۸۲۲	۱۷/۹۳۰	تأیید مسیر
شرایط مداخله‌ای	۰/۸۷۶	۳۳/۲۶۷	۰/۷۶۷	کنترل فرایندی	۰/۷۸۵	۱۴/۷۰۵	تأیید مسیر
				کنترل مشوقها	۰/۷۳۶	۱۱/۴۶۱	تأیید مسیر
				کنترل فرهنگی	۰/۸۴۹	۲۲/۹۷۹	تأیید مسیر
شرایط محیطی	۰/۸۲۸	۲۳/۰۰۳	۰/۶۸۵	کنترل غیر رسمی	۰/۸۷۹	۳۶/۹۰۱	تأیید مسیر
				کنترل بنیادی هدف‌گرا	۰/۸۳۶	۲۷/۰۰۶	تأیید مسیر
				کنترل بنیادی انسان‌گرا	۰/۷۴۸	۱۴/۸۴۷	تأیید مسیر
کنترل محیطی و درون سازمانی	۰/۹۰۹	۵۱/۰۶۵	۰/۸۲۷	کنترل تدریجی	۰/۷۴۶	۱۰/۸۱۸	تأیید مسیر
				کنترل تدریجی فرایندگرا	۰/۷۵۳	۱۱/۸۵۲	تأیید مسیر
				کنترل پیش‌نگر	۰/۶۴۸	۷/۸۶۷	تأیید مسیر
			کنترل حین عملیات	۰/۷۸۱	۱۳/۲۰۱	تأیید مسیر	
			کنترل پس‌نگر یا بازخور	۰/۸۳۶	۲۵/۷۴۲	تأیید مسیر	
			نظارت محیطی	۰/۶۶۸	۹/۹۱۷	تأیید مسیر	
			تغییر ناگهانی	۰/۷۴۹	۱۵/۱۵۶	تأیید مسیر	
			بنج مارکینگ و عملکرد	۰/۷۷۴	۱۴/۱۸۵	تأیید مسیر	

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همپای توجه و اهمیت به تدوین و اجرای درست راهبردها، باید به کنترل راهبردی هم توجه کرد تا بتوان مدیریت راهبردی را به صورت کامل و قطعی انجام داد. لذا با توجه به غفلت در حوزه کنترل راهبردی در سازمان‌های خصوصی و دولتی و بعضاً در میان کاربران و متخصصان، این پژوهش ضرورت را در پرداختن به کنترل راهبردی دانست.

برای همین منظور با توجه به آشنایی کامل پژوهشگران این پژوهش با سازمان گمرک جمهوری اسلامی ایران و این که در این سازمان مراحل تدوین و اجرای برنامه ریزی راهبردی انجام شده است اما خلاء کنترل راهبردی در آن حس شد و این که در برخی از کارهای انجام شده این سازمان مطابق برنامه ریزی راهبردی، اشتباهاتی مشاهده شد مانند سیستم یکپارچه ارزش‌گذاری کالاهای تجاری که فاقد کنترل راهبردی است، پژوهشگران اقدام به طراحی مدلی کاربردی برای کنترل راهبردی سازمان گمرک با توجه به مدل‌های برنامه-ریزی راهبردی وزارت امور اقتصادی و دارایی و گمرک جمهوری اسلامی ایران کردند.

این پژوهش ابتدایی‌ترین مدل‌های کنترل راهبردی تا پیشرفته‌ترین مدل‌ها را مورد ارزیابی و بررسی قرار داد. مدل این پژوهش تکمیل‌کننده مدل‌های قبلی خود که از سال ۱۹۶۸ میلادی آغاز شده بود است که بر اساس روش کیفی دلفی این مدل طراحی شد. و در مرحله بعدی به منظور اطمینان بیشتر از صحت مدل، به روش معادلات ساختاری و در قالب نرم افزار PLS مدل سنجش و مورد تأیید قرار گرفت و در نهایت مدل کنترل راهبردی را به مدل تدوین و اجرای برنامه ریزی راهبردی پیوند داده و مدلی برای مدیریت راهبردی نیز طراحی شد.

متغیرهای به دست آمده براساس فرضیات پژوهش عبارتند از :

- فرضیه نخست **شرایط زمینه‌ای شامل** کنترل تشخیصی، کنترل تعاملی، کنترل محتوایی، کنترل فرایندی که با نتایج پژوهش عربی و فرقانی [۱]، پراتیستا [۲۸]، جلالی و همکاران [۹] مطابقت دارد.
- فرضیه دوم **شرایط مداخله‌ای شامل** کنترل مشوق‌ها، کنترل غیررسمی، کنترل فرهنگی. که با نتایج پژوهش پراتیستا [۲۸]، جلالی و همکاران [۹] مطابقت دارد.
- فرضیه سوم **شرایط محیطی شامل** کنترل بنیادی انسان‌گرا، کنترل بنیادی هدفگرا، کنترل تدریجی، کنترل تدریجی فرایندگرا که با تحقیقات لورانژ و همکاران [۱۸]، دوردان [۶]، پراتیستا [۲۸]، جلالی و همکاران [۹] مطابقت دارد.
- فرضیه چهارم **کنترل محیط درون سازمانی شامل** کنترل قبل از عمل، کنترل حین عمل، کنترل پس از عمل یا بازخور، نظارت محیطی، تغییر ناگهانی، بنچ مارکینگ و عملکرد که با نتایج سایمون [۲۲]، ایتر و لارکر [۱۴] دوردان [۶]، فرقانی و عربی [۱] مطابقت دارد.

حال با توجه به این که کلیه امور در گمرک به صورت سامانه‌ای انجام می‌شود می‌بایست کلیه متغیرهای کنترلی در سامانه‌های گمرکی به صورت کاملاً سیستمی و نرم افزاری بکار گرفته شوند. نتایج فرضیه‌های اصلی و فرعی نیز به شرح ذیل حاصل شد: با توجه به نتایج به دست آمده از روش کمی، مشخص شد مدل به دست آمده برای سازمان گمرک ایران تاثیر مثبت و معناداری دارد بنابراین فرضیه اصلی پژوهش تأیید شد. بر اساس تحلیل‌های انجام شده با نرم افزار و به روش معادلات ساختاری ۴ فرضیه فرعی مطرح شده یعنی شرایط زمینه-ای، شرایط مداخله‌ای، شرایط محیط درون سازمانی و شرایط محیطی بر کنترل راهبردی گمرک ایران تاثیر مثبت و معناداری دارند. بنابراین شرایط محیط درون سازمانی بیشترین تاثیر و شرایط زمینه‌ای کمترین تاثیر را بر مدل کنترل راهبردی داشت.

در شرایط زمینه‌ای ۴ شاخص در نظر گرفته شد که به ترتیب کنترل محتوایی و کنترل فرایندی بیشترین تاثیر و کنترل تشخیصی و کنترل تعاملی کمترین تاثیر را در مدل داشتند. در شرایط مداخله‌ای سه متغیر در نظر گرفته شد که به ترتیب کنترل غیررسمی، کنترل فرهنگی و کنترل مشوق‌ها در مدل کنترل راهبردی دارای اهمیت بودند. در شرایط محیط درون سازمانی که ۶ شاخص شناسایی شده بود به ترتیب کنترل پس نگر یا بازخور، تغییر ناگهانی، بنچ مارکینگ و عملکرد، کنترل حین عملیات، نظارت محیطی و کنترل پیش نگر دارای اهمیت بودند. در شرایط محیطی نیز ۴ شاخص شناسایی شدند که به ترتیب کنترل بنیادی هدفگرا، کنترل بنیادی انسان گرا، کنترل تدریجی فرایندگرا و کنترل تدریجی دارای اهمیت بودند. بر اساس پژوهش هر یک از متغیرهای چهارگانه فوق به صورت کلی و جزئی و بسته به شرایط در کنترل راهبردی سازمان تاثیر بسزایی دارند. این تاثیر نیز شامل سازمان گمرک هم می‌شود.

مشخصاً چهار متغیر فوق در سازمان گمرک قابلیت استفاده به صورت تلفیقی دارند به گونه‌ای که مکمل همدیگر خواهند بود لذا بر همین اساس به صورت کاربردی بر اساس نتایج بدست آمده می‌توان پیشنهادات کاربردی برای گمرک ایران ارائه داد:

با توجه به برنامه ریزی راهبردی گمرک ایران و الکترونیکی کردن امور بر اساس این برنامه ریزی می‌توان برای بخش‌های مختلف سازمان از متغیرهای کنترلی به نحو احسن استفاده کرد. با توجه به این که ستاد مرکزی گمرک ایران دارای چهار معاونت است که عبارتند از معاونت فنی و امور گمرکی (دارای ۴ اداره کل با عناوین مرکز واردات و امور مناطق ویژه و آزاد، اداره کل صادرات، اداره کل تعرفه گذاری، اداره کل بررسی و تعیین ارزش)، معاونت حقوقی و نظارت (با ۴ اداره کل شامل: اداره کل بازرسی و حسابرسی پس از ترخیص، اداره کل نظارت بر ترانزیت، اداره کل جرائم سازمان یافته و اداره کل حقوقی)، معاونت امور بین الملل (شامل ۴ اداره کل:

اداره کل امور بین الملل، اداره کل برنامه ریزی و فرایندهای گمرکی، اداره کل فناوری اطلاعات و آمار، اداره کل آموزش، تحقیقات و ظرفیت سازی)، معاونت منابع و توسعه مدیریت (با ۴ اداره کل: اداره کل امور اداری، اداره کل امور مالی، اداره کل تدارکات، توسعه و تجهیز، اداره کل توسعه و تحول) و همچنین سازمان گمرک دارای ادارت کلی مانند حراست، بازرسی، امور استانها و اداره کل حوزه ریاست و ادارت کل و حوزه نظارت‌های اجرایی است که به اقتضای هر اداره کل می‌توان انواع کنترل‌های راهبرد را پیشنهاد نمود. با توجه به ماهیت اداره کل بررسی و تعیین ارزش که ارزش کالاهای وارداتی و صادراتی را مطابق قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های مرتبط تعیین می‌کند، نیاز به کنترل‌های محیط درون سازمانی دارد. مخصوصاً کنترل پیش از عمل و نظارت محیطی و کنترل حین عمل تا بتواند بر اساس برنامه ریزی راهبرد که برای این اداره کل طراحی شده است پیشرفت و بهبود امور را توسعه دهد.

برای اداره کل بررسی و تعیین تعرفه که وظیفه تعرفه گذاری کالا برای اخذ حقوق ورودی را دارد نیاز به کنترل‌های قبل از عمل، کنترل پس از عمل، نظارت محیطی، کنترل تشخیصی و محتوایی دارد تا بتواند با نظارت بر محیط و محتوای اظهار کالا و نوع کالا بر اساس قانون و مقررات گمرکی تعرفه گذاری صحیح بر کالا را اعلام و کنترل قبل از عمل را بکار گرفته و بعد از اتمام تعرفه گذاری بر کالاهای گمرکی کنترل بازخور را نیز برای اطمینان از عمل انجام شده اجرا کند. مرکز واردات و امور مناطق ویژه و آزاد که مسئول نظارت بر واردات کالا و مناطق آزاد و ویژه است با توجه به ماهیت کار و سهم این اداره کل در برنامه ریزی راهبرد، می‌بایست از کنترل قبل از عمل، کنترل فرایندی، کنترل تدریجی فرایندگرا، کنترل بنیادی هدفگرا و کنترل بازخور استفاده کند چرا که روند مدیریت واردات کالا و جلوگیری از واردات کالاهای غیر ضروری بر اساس دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های صادره، حمایت از فضای کسب و کار داخلی ایران و جلوگیری از قاچاق کالا، جلوگیری از خلاف اظهاری کالا در گمرک را بر اساس این کنترل‌ها می‌تواند اجرا کند.

اداره کل صادرات که مسئولیت نظارت بر صادرات از ایران را بر عهده دارد و در این خصوص نیاز به نظارت محیط فضای کسب و کار، تشویق به صادرات کالاهای صادراتی با مشوق‌های صادراتی، تشویق فرهنگ صحیح صادرات کالاهای مازاد بر کشور، نظارت بر حسن انجام فرایند صحیح صادرات و بازگشت ارز به کشور در حوزه‌های نفتی و غیر نفتی را دارد. بنابراین می‌بایست از کنترل‌های تشویقی، فرهنگی، فرایندی، تدریجی، تدریجی فرایندگرا، قبل از عمل و حین عمل و بازخور و کنترل نظارت محیطی استفاده کند. اداره کل حقوقی، و جرائم سازمان یافته با توجه به ماهیت کاری که پیگیر مباحثی همچون جعل اسناد، قاچاق کالا، مسائل حقوقی سازمان و موارد مشابه هستند نیاز به کنترل‌های بازخور، کنترل تشخیصی، بنیادی هدفگرا، تعاملی و تغییر ناگهانی دارند. اداره کل بازرسی و حسابرسی پس از ترخیص با توجه به ماهیت کاری که بازرسی اسناد کالاهای ترخیص شده و حسابرسی پس از ترخیص را بر عهده دارد می‌بایست از کنترل‌های بازخور، تشخیصی، فرایندی و تعاملی استفاده کند.

اداره کل نظارت بر ترانزیت کالا با توجه به ماهیت کاری می‌بایست از کنترل‌های محیط درون سازمانی، و کنترل‌های زمینه‌ای استفاده کند. اداره کل برنامه ریزی و بهبود فرایندهای گمرکی با توجه به نیاز به خلاقیت و نوآوری برای این اداره کل بهتر است از کنترل‌ها غیر رسمی، تشویقی، فرهنگی و بازخور استفاده کند تا ضمن افزایش کارآفرینی سازمانی، بازخورهای لازم را نیز برای بهبود عملکرد خود دریافت کند. اداره کل امور بین الملل با توجه به این که در امور بین‌المللی فعالیت می‌کند نیاز به کنترل‌های نظارت محیطی، بنچ مارکینگ و عملکرد و کنترل فرهنگی دارد. اداره کل آموزش، تحقیقات و ظرفیت سازی با توجه به ماهیت کاری نیاز به کنترل تشویقی، فرهنگی، بنیادی انسانگرا، بنچ مارکینگ و عملکرد، تعاملی، تشخیصی، محتوایی و تغییر ناگهانی دارد.

اداره کل فناوری اطلاعات و ارتباطات و امار با توجه به اهمیت کار در گمرک الکترونیک که به نوعی پاشنه آشیل گمرک الکترونیک محسوب می‌شود و با توجه به گستردگی این حوزه و با توجه به این که با همه ادارات در ارتباط است نیاز به کلیه کنترل‌های ۱۷ گانه در گمرک دارد.

معاونت توسعه و مدیریت منابع با توجه به این که ۴ اداره کل مهم را در اختیار دارد می‌بایست از کنترل‌های تشخیصی، فرهنگی، تشویقی، قبل از عمل، حین عمل و بازخور، و بنیادی انسانگرا و هدفگرا استفاده کند. ادارت نظارتی با توجه به ماهیت نظارتی آنها می‌بایست از کنترل‌های غیر رسمی، تشخیصی، تعاملی، محتوایی، نظارت محیطی، و تغییر ناگهانی استفاده کنند. اداره کل امور استان‌ها با توجه به ماهیت کاری می‌بایست از کنترل نظارت محیطی بیشترین بهره را ببرد. در گمرکات اجرایی و حوزه نظارت‌ها به این دلیل که کلیه امور مربوط به ستاد گمرک ایران را در ابعاد کوچکتری در خود دارند، کلیه کنترل‌های ۱۷ گانه را در هر بخش مرتبط می‌بایست بکار گیرند.



## منابع

1. Aarabi, M., Forghani, N., & Abadi, M.A. (2009). The control strategy design pattern in the defense industrial organizations, academic promotional Dvfnamh Management Studies, 20(60), 8.
2. Arabi, S. M., & Chavoshi, S. K. (2010). Strategic control style and performance of holding companies, Quarterly Journal of Strategic Management Studies, 1, 7-26. (In persian)
3. Adams, P., & Bodas, M., Freitas, I., & Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management, Journal of Business Research, 97, 129-140.
4. Broderick, A., Garry, T., & Beasley, M. (2010). The need for adaptive processes of benchmarking in small business ti business services. Journal Business & Industrial Marketing. 25(5), 324-337.
5. Bradbeer, J., healey, M., & Kneale, P. (2004). Undergraduate geographers' understandings of geography, learning and teaching: a phenomenographic study. Journal of geography in higher education, 28(1), 17-34. ISSN 0309-8265.
6. Durden, C.H. (2001). The development of a strategic control framework and its relationship with management accounting. Discussion paper series. New Zealand: School of Accountancy, Massey University.
7. Fiegenger, M.K. (1997). The control of strategy in dynamic versus stable environments. Journal of Managerial Issues Vol.9. Pittsburg: Department of Economics, Pittsburg State University
8. Faiz, D. (2011). Strategic management is the key to success in competitive markets, first edition, Semnan, Semnan University Press (in persian)
9. Jalali, M., Haghighi, M., Avestaei, A., & Moradpour, A. (2018). Strategic banking control model of Iran, Monetary and financial research institute, Central Bank of Iran. (in persian)
10. Gru'nig, R., & Ku'hn, R. (2018a). Strategieplanungsprozess, 2nd edn. Haupt, Bern
11. Gru'nig, R., & Ku'hn, R. (2018b). Procé'de' de planification strate'gique, 2e'me' é'd. Haupt, Berne
12. Gleinch, R., Motwani, J., & Wald, A. (2008). Process benchmarking: a new tool to improve the performance of overhead areas. 15(3), 242-56
13. Hunger, J.N., & Wheelen, T.L. (2011). *Essentials of Strategic Management*, 5th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
14. Ittner, C.D., Larcker, D.F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. Accounting, Organization and Society Journal. Philadelphia PA: Elsevier Ltd.
15. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy, 8th edition. London: Prentice Hall. 51
16. Kazmi, A. (2008). *Strategic Management and Business Policy*, 3rd edition. New Delhi: TATA McGraw-Hill
17. Pearce, I.I., John A., Robinson, J.R., & Richard B. (2005). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, 7th ed
18. Lorange, P., & Murphy, D. (1984). Considerations in implementing strategic control. Journal of Business Strategy, 4. Bingley, UK: Emerald Group.
19. Lorange, P., Vancil, R.F. (1995). How to design a strategic planning system in strategic planning and control: Issues in the strategy process. Cambridge, MA: Blackwell. 52
20. Memarzadeh, Gh., Najaf Beigi, R., & Tekehi, A. (2014). Designing a strategic control model for achieving the goals of the 20-year vision document of the Islamic Republic of Iran, Quarterly Journal of Strategic and Macro Policies, Second Year, 6, 1-24 (in persian)

21. Siro, B.M. (2009). Strategy evaluation and control at Kenya Wildlife Service. Nairobi: Unpublished MBA research project of the University of Nairobi.
22. Simons, R. (1994). How new managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), New York. John Wiley & Sons.
23. Steen, J. (2010). Actor-network theory and the dilemma of the resource concept in strategic management. *Scandinavian journal of management*, 26(3), 324-331. ISSN 0956-5221.
24. Schreyogg, C., & Steinmann, H. (1987). Strategic controls: A new perspective. *Academy of Management Review*. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
25. Singh, K.R., Garg, K.S., & Deshmukh, S.G. (2008). Sterategy development by SMEs for competitiveness; a review, *Benchmarking: An Inernational Journal*. 15(5), 525-547.
26. Pearce, J.A., & Robinson, R.B. (2003). Strategic management formulation, implementation and control. New York: McGraw – Hill/Irwin.
27. Prof. JAA Lazenby (2012). Strategy control, Dept of Business Management Centre for Business Dynamics, School of Management, UFS 2012
28. Pratistha, B. (2016). The influence of strategic control, Strategy orientation, and business Environment on competitive strategy and Its effect to business performance, *Electronic Business Journal*, 15(12).
29. Rwara, J.K.M. (2011). Strategic control practices in the power generation, transmission and distribution. Nairobi: Unpublished MBA research project of the University of Nairobi.
30. Radadi, A., Gholipour Yasuri Tahmourth, H., & Shah Hosseini, M. A. (2015). Modeling obstacles to establishing a system for controlling business strategies at the national level, *Journal of Management Improvement*, 8(3), 89-104. (in persian)
31. Rudolf, G., & Ku'hn, R. (2018). The strategy planning process, University of Bern Bern, Switzerland, ISBN 978-3-662-56221-5, 2.
32. Rudd, J., Greenley, M., Gordon, E., Beatson, A., Lings, T., & Ian, N. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate, *Journal of Business Research*, 61, 99–108.