

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت  
سال هشتم، شماره 3، پیاپی 25 پاییز 1393  
صفحات 104 - 89

## الگوسازی موانع استقرار نظام کنترل راهبرد در راهبردهای تجاری در سطح ملی

(تاریخ دریافت: 93/04/26 تاریخ پذیرش: 1393/10/08)

علی ردادی<sup>\*1</sup>، طهمورث حسنتقی پور یاسوری<sup>2</sup>، محمد علی شاه حسینی<sup>3</sup>

### چکیده

گام کنترل و ارزیابی استراتژی یکی از گام‌های سه‌گانه فرآیند مدیریت استراتژیک است که همواره ذاتی و اجباری شمرده شده است. اما با مرور برخی استراتژی‌های تجاری ملی که در سالیان اخیر در کشور تدوین و اجرا شده است معلوم می‌شود که این گام مورد بی‌مهری قرار گرفته است. پژوهش حاضر به دنبال آن است که معلوم کند چرا در بسیاری موارد استراتژی‌های تجاری که در سطح ملی تدوین و اجرا می‌شود، مورد کنترل قرار نمی‌گیرد و یا کنترل بهینه در مورد آن پیاده‌سازی نمی‌گردد. لذا این پژوهش در این راستا با تحلیل اسناد مرتبط و انجام شانزده مصاحبه عمیق با خبرگان و متخصصان مربوطه سعی نموده است تا مجموعه موانعی را شناسایی و مدل‌سازی نماید که مانع از استقرار نظام کنترلی برای استراتژی‌های سطح ملی می‌شود. در نهایت و با تحلیل داده‌های گردآوری شده در طی بررسی اسنادی و مصاحبه‌ها از طریق نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و با کمک نرم‌افزار MaxQDA 10، مجموعه‌ای از موانع شناسایی و مدل‌سازی شده‌اند. این موانع در دسته‌بندی‌های: 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 انعطاف‌پذیری و به‌روزرسانی کنترل‌ها؛ جا گرفته‌اند.

### واژگان کلیدی:

کنترل استراتژی، موانع استقرار کنترل استراتژی، استراتژی‌های سطح ملی، نظریه‌پردازی داده بنیاد

\*1 - دانشجوی دوره دکتری مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران (نویسنده مسؤل): raddadi@ut.ac.ir

۲ - دانشیار و عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران thysary@ut.ac.ir

3- استادیار و عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران shahhoseini@ut.ac.ir

**1- مقدمه**

در تمامی مدل‌هایی که برای فرآیند مدیریت استراتژیک چه در سطح ملی و چه در سطح کسب و کار طرح شده است، همیشه مرحله‌ای برای ارزیابی و کنترل استراتژی‌های طرح شده وجود دارد. گام کنترل و ارزیابی در واقع چشم بینای استراتژی است و به استراتژیست کمک می‌کند تا در زمان مناسب و به شیوه مناسب از نتایج به دست آمده توسط استراتژی آگاه شود و از انطباق آن‌ها با اهداف از پیش تعیین شده برای استراتژی مطمئن گردد.

با بررسی بسیاری از استراتژی‌هایی که در سطح ملی در کشور تدوین شده‌اند و بازخوری که سالیان بعد از آن‌ها گرفته شده است، معلوم می‌شود که این گام (کنترل استراتژی) به شیوه مناسبی پیاده‌سازی نشده است و در نتیجه استراتژی در بلندمدت موفق نبوده و یا حتی به نتایج معکوسی دست یافته است.<sup>1</sup>

مقاله حاضر در پی آن است که با کمک دانش ضمنی و آشکار موجود در زمینه کنترل استراتژی‌های سطح ملی، دریابد چه موانعی در جلوی راه سیاست‌گذاران و مجریان برای پیاده‌سازی نظام‌های کنترلی و به ویژه نظام کنترل استراتژی در سطح ملی وجود دارد.

بدین‌منظور پژوهش‌گران از نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده برده‌اند تا موانع پیش‌روی پیاده‌سازی نظام‌های کنترلی برای استراتژی‌ها در سطح ملی را مدل‌سازی نمایند.

محدوده موضوعی این تحقیق حوزه استراتژی‌های تجاری در سطح ملی است. منظور از استراتژی‌های تجاری ملی استراتژی‌هایی است که راجع به تجارت کالا و خدمات اتخاذ می‌شود و شامل مواردی همچون امور صادراتی و وارداتی، ایجاد بسترهای تبادل کالا و خدمات، امور تبادل خدمات، امور بیمه‌ای و غیره می‌گردد. همچنین نوع استراتژی‌های مورد بررسی در این تحقیق استراتژی‌های ملی است که توضیحات آن در جای خود خواهد آمد.

**2- چارچوب نظری**

برای بررسی موانع پیاده‌سازی کنترل‌های استراتژی در سطح ملی آشنایی با چند مفهوم لازم است. این مفاهیم در ادامه به اختصار معرفی شده‌اند.

**استراتژی در سطح ملی**

بنا بر تعریف کلاوزویتس<sup>2</sup>، موضوع دانش استراتژی عبارت است از: «استفاده یا تهدید به استفاده از نیروی سازماندهی شده در جهت اهداف سیاسی». به اعتقاد وی استراتژی رابطه مستقیمی با بقای کشور دارد؛ به

1- برای مثال ر.ک.: پژوهش‌های [1، 6] در مورد راهبردهای مناطق آزاد تجاری و صنعتی، [2] در زمینه استراتژی‌های تجاری ملی، [3] در مورد قوانین و مقررات گمرکی، و [8] درباره راهبرد ساماندهی مبادلات مرزی؛ به خوبی نشان داده‌اند که عدم کنترل استراتژی‌های طرح شده در بلندمدت هم باعث عدم دستیابی به اهداف مد نظر تدوین‌کنندگان استراتژی می‌شود و هم در مواردی نتایج عکس به بار می‌آورد.

<sup>2</sup>Karl Von Clausewitz

طوری که استراتژی ضعیف برای ما هزینه ایجاد می‌کند، استراتژی بد برای ما خطرناک بوده و استراتژی بسیار بد همواره مهلک است.

در تعریفی دیگر استراتژی هنر و دانش ایجاد و استفاده از قدرت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و روانی و نظامی در یک کشور شمرده شده است که تحت هدایت خطمشی، به منظور حفظ یا پیش‌برد منافع ملی در مقابل دیگر کشورها، بازیگران یا شرایط به کار می‌رود [16].

یا به طور خلاصه‌تر می‌توان گفت استراتژی عبارت است از پیگیری، حفظ و پیشبرد منافع ملی با استفاده از قدرت است [9].

استراتژی پلی است که قدرت نظام را به اهداف سیاسی پیوند می‌زند و در نتیجه به خودی خود نه قدرت نظامی است و نه هدف سیاسی. استراتژی یعنی « استفاده یا تهدید به استفاده از قدرت برای دستیابی به اهداف سیاسی ». این تعریف مبتنی بر تعریف کلاوزویتس ارایه شده است. تعریف کلاوزویتس و تعریف حاضر به استفاده از هر نحو اعمال قدرتی اشعار دارد شامل تمامی عرصه‌هایی می‌شود که در کشورداری نقش دارد و اختصاصی به قدرت نظامی ندارد [12].

بنا بر نظر بوفر<sup>1</sup>، استراتژی عبارت است از هنر دیالکتیک و خواست مغایر. هدف استراتژی آن است که از طریق ایجاد تفوق نسبت به طرف مقابل ما را به مقصود خط مشی کلان برساند.

در این مسیر، از همه فعالیت‌های ممکن استفاده می‌شود تا نقاط قوت ما را در مقابل نقاط ضعف دشمن قرار دهد. چنین کاری منجر به اعمال فشار بر دشمن می‌گردد و نهایت آن القا و تثبیت تفوق بر دشمن است. لازمه‌ی چنین امری شناسایی تاثیر قطعی و روانی فعالیت‌های مزبور است [4].

در مجموع می‌توان گفت که استراتژی در سطح ملی ابزاری است که برای برآورده ساختن اهداف کلان ملی در مواجهه با دشواری‌ها و تنازع‌های محیطی به کار می‌آید و در این راه از منابع ملی نیز بهره می‌برد.

### کنترل استراتژی و ضرورت آن

خاشعی و همکاران، در پژوهش خود با مرور انواع مدل‌های کنترل راهبردی سه کارکرد را برای نظام کنترل استراتژی استخراج کرده‌اند. بر اساس پژوهش ایشان می‌توان اظهار داشت که کنترل استراتژی فرآیندی در سازمان است که متکفل فعالیت‌های ذیل است: [5]

- کنترل محتوای راهبرد
- کنترل تبدیل صحیح راهبرد به اقدامات اجرایی
- کنترل اجرای راهبرد

در تعریفی دیگر، هریسون معتقد است کنترل یکپارچه فرآیندهای نظام مدیریت استراتژیک است که در طی آن نقاط سنجشی برای ارزیابی میزان پیشرفت در اجرای استراتژی وضع می‌شود. تمرکز کنترل استراتژی بر هماهنگ‌سازی میان تدوین و اجرای استراتژی است و ما را مطمئن می‌سازد که استراتژی در زمان

پیش بینی شده و در راستای هدف تعیین شده در جریان است. این فرآیند باید ادامه یابد تا یا استراتژی به هدف خود دست یابد، یا جایگزین شود و یا متروک گردد [13].

هریسون سه ضرورت برای وجود کنترل استراتژی بر می شمرد:

از آنجا که هر استراتژی برای دستیابی به هدف یا اهدافی تدوین می شود، باید ساز و کاری نیز در پیش گرفته شود که دستیابی به هدف یا همان اثربخشی را بسنجد. این مهم توسط نظام کنترلی ایفا می شود و خروجی آن، اطلاعاتی راجع به میزان دستیابی به اهداف استراتژی است.

دست نیافتن به هدفهای تعیین شده برای استراتژی، ممکن است نمایانگر کارایی پایین سازمان مجری استراتژی باشد و در نتیجه، در این حالت تغییر در منابع تخصیص یافته و یا فن آوری به کار رفته در عملیات پیاده سازی استراتژی ضروری می نماید. یعنی کنترل استراتژی به افزایش کارایی نیز منجر می شود که در این حالت خروجی نظام کنترلی عبارت است از اطلاعاتی مربوط به کارایی سازمان.

تغییراتی که در محیط (سیستم های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی و نرخ تغییر فن آوری) رخ می دهد باعث می شود که این تردید به وجود آید که آیا هنوز هم اجرای استراتژی تدوین شده منجر به دستیابی به اهداف مطلوب می شود یا خیر؟ و اساساً اهداف قبلی هنوز معنادارند یا خیر؟ در این حالت کنترل استراتژی به مدیران کمک می کند تا نتایج حاصله از اجرای استراتژی را به صورت هم زمان درک کنند و بتوانند اقدامات اصلاحی لازم را صورت دهند.

در مجموع می توان گفت نیاز به کارایی و اثربخشی با توجه به تاثیرات عوامل داخلی و خارجی موجب می شود وجود نظام کنترلی ضرورت داشته باشد. [13]

### پیشینه پژوهش

برخی از پژوهشگران همچون گولد و کوبین، ضمن بررسی نظام های کنترلی به برخی از دشواری ها در پیاده سازی این نظام ها دست یافته و آن ها را گزارش نموده اند. دشواری های نام برده توسط ایشان عبارتند از: [11]

دشواری در طراحی نظام کنترلی که نااطمینانی و انعطاف را در نظر گیرد.

دشواری در تدوین اهدافی که برای مدیران انگیزه بخش باشد.

دشواری در اطمینان یافتن از فایده این سیستم برای قضاوت مدیریتی و نه جایگزینی آن

دشواری در ایجاد نظامی که اعتماد میان لایه های مدیریتی را افزایش و نه کاهش دهد.

البته خود ایشان ادعان داشته اند که قضاوت دقیق تر در این باره نیازمند پژوهش های تجربی و بیشتری است.

در یک پژوهش دیگر، لورنژ و مورفی، با انجام پژوهش های پیمایشی مجموعه ای از موانع پیاده سازی سیستم های کنترل استراتژیک را همانند گولد و کوبین احصا نموده و علاوه بر آن دسته بندی هم نموده اند.

ایشان بر این اعتقادند که موانع پیاده سازی سیستم های کنترلی را می توان در سه طبقه ذیل جا داد: [15]

موانع سیستمی: موانع ناشی از ضعف در طراحی یا مدیریت نظام کنترلی

موانع رفتاری: موانع ناشی از عدم پذیرش در فرهنگ سازمانی، عدم تغییر ذهنیت کارکنان و مدیران، و مقاومت کارکنان و مدیران در مقابل پیاده‌سازی نظام کنترلی

موانع سیاسی: موانع ناشی از تامین نکردن رضایت و یا منافع گروه‌ها و بازیگران سازمانی پژوهش حاضر به دنبال آن است که با بررسی عمیق داده‌های جمع‌آوری شده از فضای اجرایی، موانع مستند و دسته‌بندی‌شده‌ای را ارایه دهد که در کنترل استراتژی‌های سطح ملی مورد نظر هستند.

ایستر و لارکر، نیز ضمن پژوهش راجع به رابطه میان کنترل استراتژیک و عملکرد سازمانی مجموعه‌ای از ضعف‌ها را احصا نموده‌اند که به عدم تاثیر کنترل بر عملکرد منجر می‌شود. این ضعف‌ها در دسته‌های ذیل جا می‌گیرند: [14]

تمرکز نداشتن در اجرا: توجه به فعالیت‌های گوناگون و پرتعداد باعث می‌شود کارآیی نظام کنترلی کاهش یابد.

سنجه‌های ناکارآمد: استفاده از سنجه‌های نادرست و نبود ارتباط میان سنجه‌ها و نتایج استراتژیک

- بوروکراسی زیاد
- انعطاف‌ناپذیری

### 3- روش پژوهش

روش پژوهش مورد استفاده در این مطالعه از نظر هدف، بنیادی است. زیرا به دنبال یافتن مفاهیم جدید در حوزه کنترل استراتژی با رجوع به منابع دست اول است و می‌تواند پایه پژوهش‌های توسعه‌ای و کاربردی واقع شود. همچنین این پژوهش از نظر ماهیت روش اکتشافی است. زیرا تاکنون این موانع در پژوهش‌های دیگری در کشور شناسایی نشده و در نتیجه این پژوهش فاقد فرضیه است.

بر اساس داده‌های مورد استفاده در این مطالعه، این پژوهش کیفی است. بدین ترتیب که داده‌های مربوط به موانع پیاده‌سازی کنترل استراتژی را از دیدگاه خبرگان از طریق مصاحبه و نیز با بررسی اسناد کتابخانه‌ای موجود از طریق روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد<sup>1</sup>، به داده‌های لازم دست می‌یابد.

برای انجام پژوهش حاضر % مجموعه‌ای از داده‌ها گردآوری شده است. داده‌های لازم عمدتاً از طریق دو منبع حاصل شده که عبارت‌اند از: اسناد متنی کتابخانه‌ای در موضوع کنترل استراتژی که با روش مطالعات اسنادی بدان پرداخته شده است، و دانش ضمنی و ذهنی متخصصان و مرتبطان با موضوع که از طریق مصاحبه استخراج گردیده است. مصاحبه شونده‌گان کسانی بوده‌اند که به لحاظ نظری یا عملی در زمینه تدوین و کنترل استراتژی‌های ملی یا تحلیل استراتژی‌های ملی سابقه عملی یا نظری بوده‌اند.<sup>2</sup> مجموعاً برای این

<sup>1</sup> Grounded Theory

<sup>2</sup> از آنجا که پژوهش حاضر بخشی از یک طرح پژوهشی بزرگ‌تر بوده است که با همکاری ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز و ستاد مبارزه با مفاسد اقتصادی انجام شده است، لذا از مستندات این دستگاه‌ها مشتمل بر تعدادی مصاحبه با وزیران و رییس بانک مرکزی سابق نیز استفاده شده است.

پژوهش 16 مصاحبه مورد تحلیل قرار گرفته است که در حین تحلیل چهار مصاحبه آخر، اشباع نظری حاصل گردیده بود، اما برای افزایش اطمینان و اتقان کار آن موارد نیز مشمول بررسی واقع شدند. همچنین، در این پژوهش از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد برای تحلیل داده‌های گردآوری شده استفاده گردید. بدین منظور و مطابق با چارچوب پیشنهادی کرسول در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، مراحل ذیل طی شد: [10] کدگذاری باز<sup>1</sup> اسناد: که در طی این گام اسناد گردآوری شده و متن مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفته و کدهای معناداری به نکات موجود در متن اختصاص یافت. دسته‌بندی و دسته‌بندی کلان کدها<sup>2</sup>: در این گام کدهای به‌دست آمده در دسته‌های مشابهی دسته‌بندی شدند و سپس خود طبقه‌های حاصل مورد بازبینی قرار گرفتند و در نهایت در دسته‌بندی‌های کلان‌تری ادغام گردیدند.

کدگذاری محوری<sup>3</sup>: در این مرحله با در نظر داشتن مفاهیم ذیل محورهای تشکیل گردیدند: شرایط علی<sup>4</sup>: که علت پدید آمدن کد محوری را بیان می‌کند. شرایط زمینه‌ای<sup>5</sup>: که شرایط خاص حاکم بر پس‌زمینه و بافتار پدیده را تشریح می‌کند. دسته اصلی<sup>6</sup>: خود پدیده که تمامی مدل حول آن شکل می‌گیرد. شرایط دخیل<sup>7</sup>: شرایط عمومی که دسته اصلی و دیگر پدیده‌های مشابه در آن قرار می‌گیرند. راهبردها<sup>8</sup>: اقداماتی که در طی فرآیند و در ذیل دسته اصلی رخ می‌دهد. پیامدها<sup>9</sup>: نتایج حاصل از اقدامات کدگذاری انتخابی<sup>10</sup>: شامل برقرارساختن روابط میان محورها و کدها

#### 4- تجزیه و تحلیل یافته‌ها

##### کدگذاری باز

در این پژوهش، از نرم‌افزار MaxQDA<sup>۱۰</sup> برای تحلیل داده‌ها کمک گرفته شده است. در طی تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری باز متون مورد استفاده، مجموعاً 106 نقل قول 11 کدگذاری شد و 34 کد معنادار به دست آمد که همگی به بیان بخشی از موانع اجرای کنترل استراتژی‌های تجاری در سطح ملی می‌پرداختند. سپس این کدها مورد بررسی مجدد واقع گردیدند تا دسته‌های کلان و معناداری از میان آن‌ها یافت گردد.

---

<sup>۱</sup>Free Coding  
<sup>۲</sup>Categorization and Broad-Categorization  
<sup>۳</sup>Axial Coding  
<sup>۴</sup>Causal Conditions  
<sup>۵</sup>Context  
<sup>۶</sup>Core Category  
<sup>۷</sup>Intervening Conditions  
<sup>۸</sup>Strategies  
<sup>۹</sup>Consequences  
<sup>۱۰</sup>Selective Coding  
<sup>۱۱</sup>Quotation

با دسته‌بندی کدهای به دست آمده، مجموعاً 7 دسته به دست آمد که خروجی نرم افزار MaxQDA به شرح ذیل است. در شکل (1) ذیل نظام کدها به نمایش درآمده است. در این نظام لایه اول ذیل موانع کنترل همان دسته‌های کدها است و لایه بعدی کدهای به دست آمده است:

MaxQDA10 Analysed: H:\Projects\Obstacles to SC\متن مصاحبه ها.docx
Code System [106]
موانع کنترل [0]
ضعف در بسترهای اداری کنترل [0]
تغییر مداوم مدیران [1]
وجود مفسدان اداری [6]
ضعف در تدوین نظام کنترل [0]
فقدان کنترل در مرحله تدوین استراتژی [3]
کمی‌گرایی و کنترل کمیت به جای کیفیت [1]
عدم محاسبه ریسک‌های کنترل [1]
فقدان کنترل‌های پیشگیرانه [1]
ضعف در بسترهای قانونی کنترل [0]
ابهام و بی‌ثباتی مبانی قانونی کنترل [4]
وجود تبصره‌ها و استثنائات فراوان [2]
ضعف در بسترهای فرهنگی کنترل [0]
عدم مطالبه مردمی برای کنترل [3]
ضعف در فرهنگ کنترل میان مسئولان [3]
عدم پیوند مزایا با عملکرد [1]
تاکید بر برنامه خوب به جای کنترل خوب [1]
ضعف در فرآیندهای تجاری مورد کنترل [0]
عدم همکاری و وجود خلا میان دستگاه‌ها [8]
عدم هم‌زمانی سامانه‌های مرتبط [3]
انسان‌محوری به جای سیستمی‌بودن فرآیندها [1]
عدم ارتباط سامانه‌های مرتبط [4]
عدم تولید هم‌زمان داده‌ها [5]
عدم شفافیت و ارتباط سامانه‌های مالی [3]
عدم ارتباط میان سامانه‌های تجاری [1]
شفاف نبودن فرآیندهای تجاری [4]
عدم ارتباط سیستم‌های صدور اسناد [1]

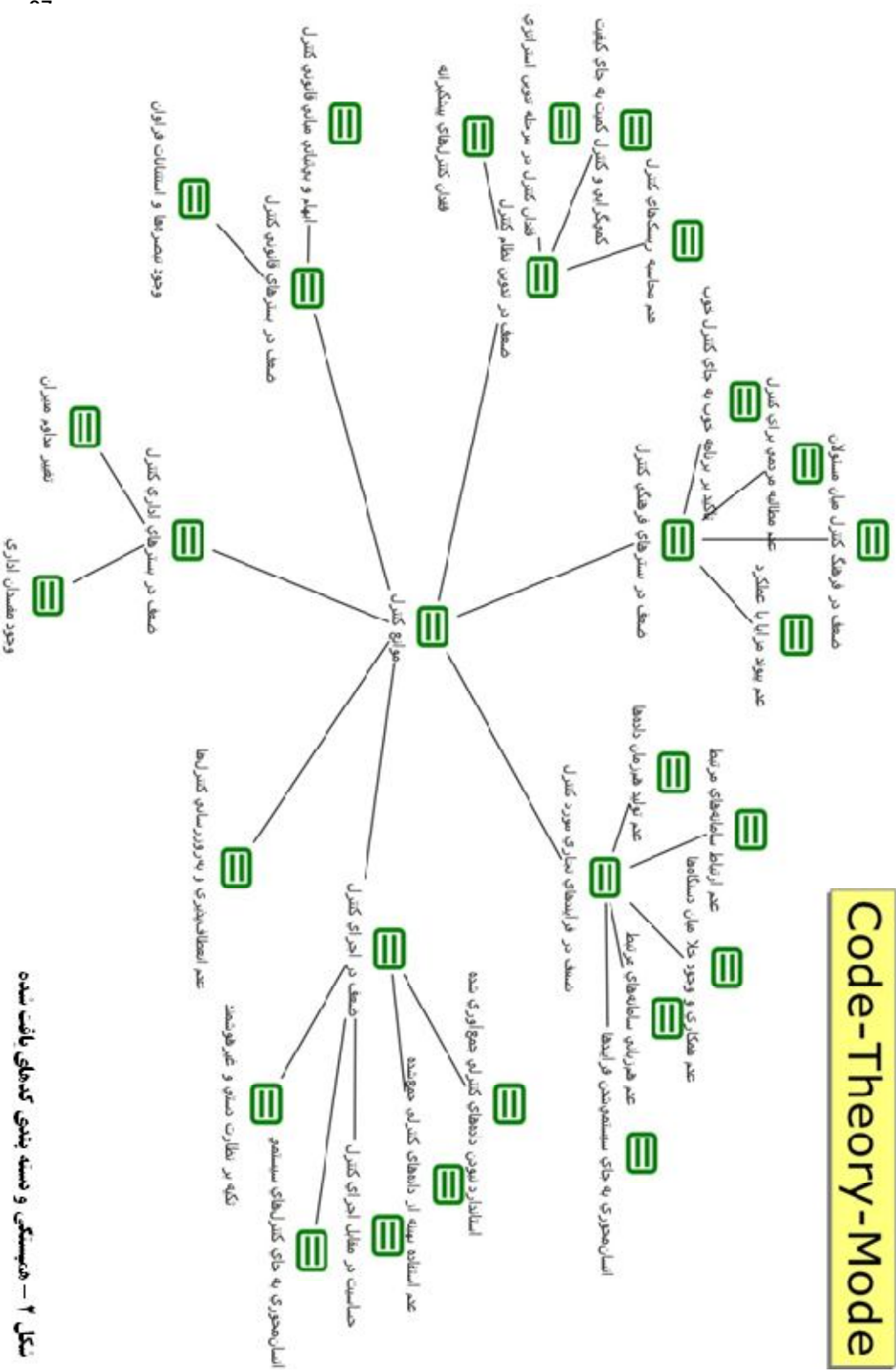
سیستمی نبودن جریان اسناد [1]
ضعف در اجرای کنترل [0]
فقدان زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی کنترل [2]
پراکندگی کنترل‌ها [2]
فقدان متولی کنترل مشخص [3]
ضعف در پیاده سازی و اجرای کنترل [4]
عدم استفاده از کنترل‌گران کیفی و معتقد به استراتژی [2]
غلبه تفکر سیاسی [4]
استاندارد نبودن داده‌های کنترلی جمع‌آوری شده [6]
عدم استفاده بهینه از داده‌های کنترلی جمع‌شده [2]
حساسیت در مقابل اجرای کنترل [6]
انسان‌محوری به جای کنترل سیستمی [4]
تکیه بر نظارت دستی و غیرهوشمند [12]
عدم انعطاف‌پذیری و به‌روزرسانی کنترل‌ها [1]
Sets [0]

شکل 1- نظام کدهای «موانع استقرار نظام کنترل در استراتژی‌های تجاری سطح ملی»

نمودار تصویری همبستگی کدها نیز در شکل 2 آمده است.



# Code-Theory-Mode



شکل ۲ - هنرپسنگی و دسته بندی کدهای باقی مانده

**1-4 - تشریح دسته‌بندی‌ها و کدهای به‌دست آمده**

در ادامه توضیحاتی راجع به هریک از دسته‌بندی‌ها و کدها ارائه خواهد شد.

**ضعف در بسترهای اداری کنترل**

تغییر مداوم مدیران: تغییرات مدیریتی مداوم باعث می‌شود مدیریت جدید یا در جریان استراتژی مدیر قبلی نباشد یا اعتقادی به آن نداشته باشد و در هر دو حالت، کنترل آن به فراموشی سپرده شود. وجود مفسدان اداری: فساد در دستگاه‌های اداری زمانی ممکن است که کنترل ضعیفی بر اقدامات وجود داشته باشد و لذا مفسدان سعی می‌نمایند تا از کنترل اقدامات و سوابق ممانعت نمایند.

**ضعف در تدوین نظام کنترل**

فقدان کنترل در مرحله تدوین استراتژی: در رویکرد نوین و غیرخطی، کنترل فعالیتی در عرض تدوین و اجرای استراتژی است و لذا آغاز آن از زمان آغاز تدوین استراتژی است. منظور از اعمال کنترل در این مرحله اطمینان از جامع و مانع بودن مفروضات استراتژی و در نتیجه بهینگی استراتژی‌های اتخاذ شده است. اما در حال حاضر در غالب موارد کنترل در مرحله تدوین اعمال نمی‌شود. کنترل کمیت نه کیفیت: تکیه بر کنترل کمیت‌ها و نه ارزیابی کیفیت و محتوای اقدامات عدم محاسبه ریسک‌های کنترل: اگر به‌عنوان مثال ریسک‌های عملیاتی فرآیند کنترل در نظر گرفته نشود، احتمال شکست فرآیند کنترل بالا خواهد رفت. فقدان کنترل‌های پیش‌گیرانه: تمرکز بر کنترل‌های حین و پس از عمل باعث می‌شود تا زمانی ایرادات بروز یافته معلوم شود که مدت زمان طولانی از تدوین و اجرا گذشته است. در حالی که وجود کنترل‌های پیش‌گیرانه از این مسئله جلوگیری می‌کند.

**ضعف در بسترهای قانونی کنترل**

ابهام و بی‌ثباتی مبانی قانونی کنترل: کنترل‌های اعمال شده در مورد استراتژی‌ها یا مبتنی بر تصریحات قانونی هستند و یا چنین صورتی را پیدا می‌کنند. اما با تغییر مداوم آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها، اعمال کنترل لاجرم دشوار می‌گردد. وجود تبصره‌ها و استثنائات فراوان: وجود تبصره‌ها و استثنائات فراوان باعث می‌گردد تا کنترل‌ها ناکارآمد شده و امکان استفاده بهینه از داده‌های کنترلی جمع‌آوری شده از دست برود.

**ضعف در بسترهای فرهنگی کنترل**

عدم مطالبه مردمی برای کنترل: به دلیل سابقه فرهنگی و عدم ارتباط درآمد دولت با زندگی روزمره مردم، مطالبه جدی مردمی نیز برای کنترل وجود ندارد. ضعف در فرهنگ کنترل میان مسئولان: با توجه به تغییرات مدیریتی مداوم و فقدان کنترل‌های قوی و انجام اعمال اصلاحی بر اساس داده‌های کنترلی، مدیران نیز چندان به کنترل اعتقادی ندارند.

عدم پیوند مزایا با عملکرد: وجود نظام جبران خدمات ثابت به جای عملکردمحور باعث شده است تا فرآیندهای کنترلی چندان جدی گرفته نشود.

تاکید بر برنامه خوب به جای کنترل خوب: تلقی عمومی نظام اداری آن است که مدیر و کارمند نمونه کسی است که پیشنهاد جدید و خوبی را ارایه نماید، نه کسی که راه قبلی را به خوبی طی می‌کند.

### ضعف در فرآیندهای تجاری مورد کنترل

عدم همکاری و وجود خلا میان دستگاهها: در حال حاضر مدیریت فرآیندهای فرادستگاهی به صورت جزیره‌ای است و ارتباط سیستمی میان فرآیندهای میان‌دستگاهی وجود ندارد که باعث دشواری کنترل می‌شود.

عدم هم‌زمانی سامانه‌های مرتبط: سامانه‌های توسعه‌یافته در دستگاه‌های مختلف مطابق با استانداردهای متفاوتی ایجاد شده و در بسیاری موارد به جای همکاری، رقابت میان دستگاه‌ها را تشدید نموده است. به طوری که هر دستگاهی صرفاً چارچوب و استاندارد دستگاه خود را می‌پذیرد.

انسان‌محوری فرآیندها: علیرغم استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در دستگاه‌ها، هنوز از ظرفیت کامل این فناوری‌ها و به ویژه در امر تحلیل استفاده نمی‌شود.

عدم ارتباط سامانه‌های مرتبط: سامانه‌های تجاری و کنترلی متفاوت در دستگاه‌های متفاوت و با زبان‌های متفاوتی توسعه یافته‌اند و تقاطعی با هم نمی‌یابند.

تولید نشدن هم‌زمان داده‌ها: در بسیاری موارد داده‌های مورد استفاده در سامانه‌ها و فرآیندها به صورت هم‌زمان و به‌روز وارد و نگهداری نمی‌شود و در نتیجه امکان مخدوش بودن داده‌های کنترلی بالا می‌رود.

عدم شفافیت و ارتباط سامانه‌های مالی: در حال حاضر میزان شفافیت مالی موجودیت‌های دخیل در تجارت در مقایسه با استانداردهای جهانی پایین است و امکان نظارت بر تراکنش‌های مالی و مبارزه با فساد را فراهم نمی‌آورد.

عدم ارتباط میان سامانه‌های تجاری: به‌واسطه عدم ارتباط و ناهم‌زمانی سامانه‌های تجاری، اسناد به صورت دستی میان سامانه‌ها منتقل می‌شود و لذا امکان کنترل تراکنش‌ها و اعتبارسنجی ورودی‌ها را از بین می‌برد.

شفاف نبودن فرآیندهای تجاری: عدم ثبت سیستمی و متمرکز تمامی فرآیندهای تجاری، امکان کنترل این موارد کاهش می‌یابد.

عدم ارتباط سیستم‌های صدور اسناد: اسناد، مجوزها و استانداردها به صورت دستی صادر و میان سیستم‌ها جا به جا می‌شود و در نتیجه امکان کنترل فرآیندهای مربوطه را کاهش می‌دهد.

سیستمی نبودن جریان اسناد: فرآیند صدور جریان اسناد، مجوزها و استانداردها در بسیاری موارد غیرسیستمی و دستی است و لذا کنترل آن نیازمند هزینه و منابع بسیار است.

### ضعف در اجرای کنترل

فقدان زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی کنترل: انجام کنترل‌های هوشمند، نیازمند وجود و استفاده از ظرفیت بالای فناوری اطلاعات و ارتباطات است که خود این فناوری نیز متکی به زیرساخت‌های ملی است. در صورتی که کمبودهای فراوانی در این عرصه در کشور وجود دارد.

پراکندگی کنترل‌ها: نظام‌های کنترلی متعددی در کشور وجود دارند که تقاطع و تحلیل جمعی می‌تواند توان کنترلی را به صورت تصاعدی افزایش دهد. اما در حال حاضر چنین ارتباطی به صورت سیستمی وجود ندارد. فقدان متولی کنترل مشخص: در بسیاری موارد برای اجرای استراتژی‌ها و اقدامات طراحی شده متولی مشخصی معرفی می‌گردد، اما چنین رویه‌ای در مورد کنترل کننده نیست.

ضعف در پیاده سازی و اجرای کنترل: اجرای فرآیند کنترل خود باید به صورت دقیق پیاده‌سازی گردد، در صورتی که در حال حاضر در اغلب موارد به عنوان یک فرآیند علیحده مورد توجه قرار نمی‌گیرد. عدم استفاده از کنترل‌گران کیفی و معتقد به استراتژی: زمانی کنترل به نحو بهینه پیاده‌سازی خواهد شد که عاملان انسانی پیش‌برنده آن خود معتقد به استراتژی باشند. در صورتی که در بسیاری موارد به عنوان یک اقدام روزمره و اجباری تلقی می‌گردد.

غلبه تفکر سیاسی: استفاده از داده‌های کنترلی باید در راستای ارتقای اثربخشی و کارایی استراتژی باشد و صرف نظر از کنترل یا عدم استفاده از داده‌ها به موجب ملاحظات سیاسی عملاً این فرآیند را از میان می‌برد. استاندارد نبودن داده‌های کنترلی جمع‌آوری شده: حتی در زمانی که داده‌های کنترلی جمع‌آوری می‌شود، کامل بودن و استاندارد بودن آن باعث می‌شود تحلیل و اقدام اصلاحی ممکن باشد یا خیر.

عدم استفاده بهینه از داده‌های کنترلی جمع‌شده: داده‌های کنترلی تفصیلی جمع‌آوری شده معمولاً غنی هستند و با استفاده از الگوریتم‌های ساده و پیچیده می‌توان تحلیل‌های بسیاری را با اهداف تشخیصی و حتی تعاملی بر آن بار نمود. اما در بسیاری موارد دغدغه استفاده بهینه از این داده‌ها وجود ندارد.

حساسیت در مقابل اجرای کنترل: «کنترل شدن» در بسیاری موارد معادل «بی‌اعتمادی» و یا ضعف تلقی می‌شود و در جریان اجرا اختلال ایجاد می‌نماید.

انسان‌محوری کنترل‌ها: با توجه به محدودیت‌های پردازشی و هزینه‌های بالای استفاده از نیروی انسانی در مقایسه با کنترل‌های هوشمند و فناوری‌پایه، به نظر می‌رسد تکیه بر عوامل انسانی (که گاهی مفاسد اداری را نیز به دنبال دارد) مانع استفاده بهینه از فرآیندهای کنترلی باشد.

تکیه بر نظارت دستی و غیرهوشمند: نظارت‌های غیرهوشمند توان پردازشی اندک و محدودی را دارد و در نتیجه امکان کنترل بهینه را فراهم نمی‌سازد.

انعطاف‌ناپذیری و به‌روزرسانی کنترل‌ها: علاوه بر نظام بازخورد و ارتقای مداوم استراتژی، خود نظام کنترل استراتژی نیز باید در مقابل تغییرات منقطع بوده و به‌روز شود. در حالی که در حال حاضر چنین نیست.

#### 2-4- کدگذاری محوری و انتخابی

پس از کدگذاری باز، بایستی دسته‌بندی‌ها و کدهای منتخب در محورهای مشخص اما غیرالزامی محوربندی گردند که نتیجه کار در پژوهش حاضر به صورت ذیل درآمده است:

کدگذاری محوری: در این مرحله با در نظر داشتن مفاهیم ذیل محورها تشکیل گردیدند:

شرایط علی: «ضعف در فرآیندهای مورد کنترل»

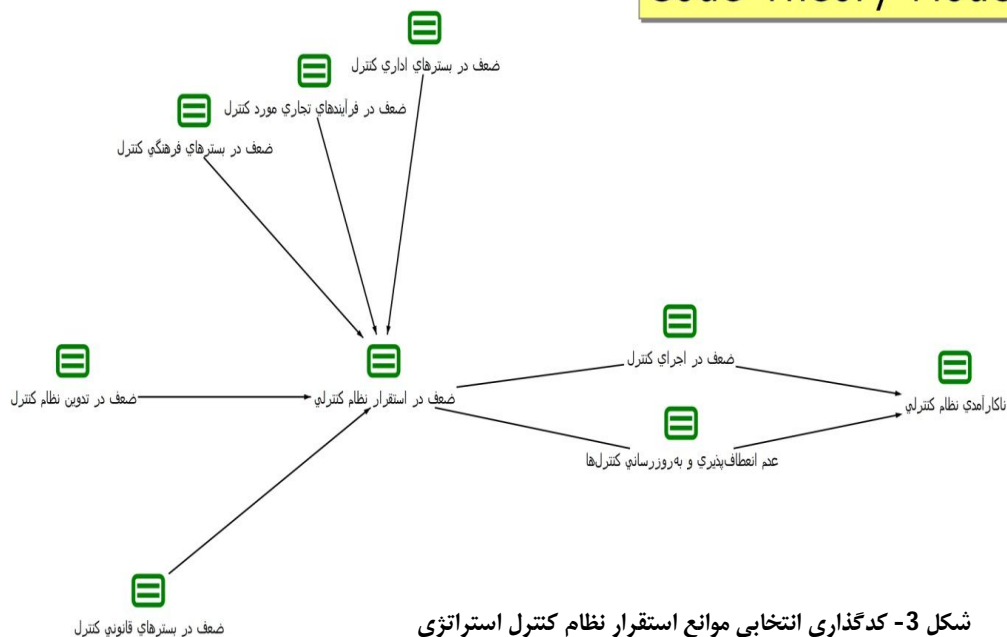
شرایط زمینه‌ای: که عبارتند از دسته‌های «ضعف در بسترهای فرهنگی کنترل»، «ضعف در بسترهای قانونی کنترل» و «ضعف در بسترهای اداری کنترل»

دسته اصلی: «ضعف در تدوین نظام کنترل»، «ضعف در اجرا و پیاده‌سازی کنترل» و «عدم انعطاف‌پذیری و به‌روز رسانی کنترل‌ها»

کدگذاری انتخابی: شامل برقرارساختن روابط میان محورها و کدها است که در شکل (3) به صورت خروجی نرم‌افزار ارایه گردیده است.

در کدگذاری انتخابی دسته‌های استخراج شده، می‌توان گفت که محور مدل حاضر ضعف در استقرار نظام کنترلی است. آنچه به عنوان دسته علی موجب ضعف در استقرار یک نظام کنترلی می‌شود، ضعف در تدوین این مدل است که ضعف در بسترهای فرهنگی و اداری و نیز ضعف در فرآیندهای تجاری تحت کنترل عوامل زمینه‌ای آن را تشکیل می‌دهند. همچنین ضعف‌های قانونی به عنوان دسته دخیل در محیط نظام کنترلی قرار داشته و بر ضعف استقرار می‌افزاید. ضعف در استقرار باعث می‌گردد اجرا و به‌روز رسانی کنترل نیز دچار مشکل شده و در نهایت پیامد آن، ناکارآمدی نظام کنترلی باشد.

### Code-Theory-Mode



## 5- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، به دنبال آن بوده است که معلوم کند چرا در بسیاری موارد برای استراتژی‌های تجاری که در سطح ملی تدوین و اجرا می‌شود یا مورد کنترل قرار نمی‌گیرد و یا کنترل بهینه در مورد آن پیاده‌سازی نمی‌گردد. در این راستا با تحلیل اسناد مرتبط و انجام مجموعه‌ای از مصاحبه‌ها با خبرگان و متخصصان مربوطه سعی نموده است تا مجموعه‌ای از موانع را شناسایی و مدل‌سازی نماید که مانع از استقرار نظام کنترلی برای استراتژی‌های سطح ملی می‌شود.

با تحلیل داده‌های گردآوری شده از طریق نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و با کمک نرم‌افزار MaxQDA 10، مجموعه‌ای از موانع در دسته‌های ذیل شناسایی و مدل‌سازی شده‌اند:

ضعف در بسترهای اداری کنترل

ضعف در تدوین نظام کنترل

ضعف در بسترهای قانونی کنترل

ضعف در بسترهای فرهنگی کنترل

ضعف در فرآیندهای تجاری مورد کنترل

ضعف در اجرای کنترل

عدم انعطاف‌پذیری و به‌روزرسانی کنترل‌ها

این دسته‌بندی نسبت به پژوهش‌ها و دسته‌بندی‌های قبلی انجام‌شده (همانند پژوهش‌های لورنژ و مورفی [15] و گولد و کوپین [11]) هم مشتمل بر دسته‌های بیشتر و دقیق‌تری است و هم مبتنی بر یک پژوهش تجربی شکل گرفته است.

تفاوت این پژوهش با کار گولد و کوپین در آن است که اولاً مجموعه بسیار بیشتری از موانع احصا شده و به علاوه این موانع دسته‌بندی گشته است و لاجرم کامل‌تر محسوب می‌شود. همچنین این پژوهش مبتنی بر یک تحقیق تجربی شکل گرفته است که تفاوت عمده‌ای را با کار ایشان ایجاد می‌نماید.

کار اینتر و لارکر [14] یکی از ضعف‌های کار گولد و کوپین را برطرف ساخته و ضعف‌های احصا شده را مبتنی بر پژوهش تجربی به دست آورده است. اما کماکان به ذکر چند اشکال اساسی اکتفا نموده و به دسته‌بندی ضعف‌ها نپرداخته است که این اشکال در پژوهش حاضر وجود ندارد. در این پژوهش با نگاهی کلان‌نگر سعی بر آن بوده است تا دسته‌بندی‌هایی از دل کدها به دست آید که بتواند به جای ذکر مصادیق، ضعف‌ها مدل‌سازی نماید.

همچنین نتایج این پژوهش تفصیلی‌تر و کامل‌تر از دسته‌بندی لورنژ و مورفی است. به عنوان مثال در مقابل دسته موانع سیستمی در پژوهش ایشان، در دسته‌بندی حاضر «ضعف در تدوین نظام کنترلی» و «ضعف در اجرای کنترل» تفکیک شده و با تفصیل بیشتری مورد واکاوی قرار گرفته است. همچنین علاوه بر توجه به موانع رفتاری، به موانع قانونی و اداری نیز توجه شده است که در پژوهش لورنژ و مورفی مغفول مانده بود. این تفصیل و دقت باعث شده است تا امکان تدوین راهکارهای غلبه بر موانع تسهیل شده و موانع بیشتری نیز مورد شناسایی و توجه قرار گیرند.

برای ادامه مسیر این تحقیق و به عنوان پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی، موارد ذیل به نظر می‌رسد:  
بررسی جامعی برای تدوین راهکارهایی غلبه بر هر دسته از این موانع.  
تعیین وزن هر یک از دسته‌ها در ضعف استقرار مبتنی با استفاده از استراتژی پژوهشی کمی  
با توجه به این که محدوده موضوعی پژوهش حاضر استراتژی‌های سطح ملی بوده است، تکرار این فرآیند در مورد استراتژی‌های تجاری و سطح شرکتی نیز ضروری به نظر می‌رسد.

## References:

منابع :

1. امیریان، سعید، حسینی، سیدمهدی، (1379)، "بررسی پدیده قاچاق رسمی کالا در مناطق آزاد ایران"، سومین همایش ملی بررسی پدیده قاچاق کالا و راههای پیشگیری از آن، پژوهشکده اقتصاد دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس.
2. باقرزاده احد، (1383)، "نقش موانع و استراتژی‌های تجاری در پیدایش و کاهش قاچاق کالا"، مجله دیدگاه های حقوق قضایی، زمستان 1382 و بهار 1383، شماره 30 و 31
3. بنائی، رضا، (1381)، "اثر قوانین و مقررات بازرگانی و گمرکی بر قاچاق کالا"، پژوهشنامه بازرگانی، شماره 22
4. بوفر، آندره، (1369)، "مقدمه ای بر استراتژی"، چاپ دوم، تهران: دفتر مطالعات سیاسی و بین المللی.
5. خاشعی، وحید، حسینی، سید محمود، حاجی کریم، عباسعلی، رضاییان، علی، لشکرپلوکی، مجتبی (1391)، "کاوشی بر الگوی کنترل راهبردی سازمانی: رویکردی کارکردگرایانه و نمونه ای آرمانی"، سال 6، شماره 11 بهار و تابستان.
6. شادنیاه، هوشنگ، (1379)، "آیا مناطق آزاد تجاری و صنعتی در افزایش قاچاق کالا نقش دارند؟"، سومین همایش ملی بررسی پدیده قاچاق کالا و راههای پیشگیری از آن، تهران: دانشگاه تربیت مدرس، پژوهشکده اقتصاد
7. لاریجانی، محمدجواد، (1369)، "مقولاتی در استراتژی ملی". تهران: موسسه ترجمه و نشر کتاب.
8. نورمحمدی، خسرو؛ ترابی، یوسف؛ جوادیان، بهمن، (1383)، "اظهار نظر کارشناسی در مورد طرح «ساماندهی مبادلات مرزی و از بین بردن زمینه های قاچاق کالا»"، تهران: مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات اقتصادی
9. Bartholomees, Jr., J. Boone, (۲۰۱۲), "Theory of War and Strategy", ۵th ed., Strategic Studies Institute (SSI), PA.
10. Creswell, John W., (۲۰۱۲), "Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research", Pearson Pub., Boston.
11. Goold, Michael, Quinn, John j., (۱۹۹۰), "The Paradox of Strategic Control", Strategic Management Journal, Vol. ۱۱, No. ۱.
12. Gray, C. S. (۱۹۹۹). Modern strategy, Oxford University Press, Oxford.
13. Harrison, E. F., (۱۹۹۱), "Strategic control at the CEO level", Long Range Planning, ۲۴(۶), ۷۸-۸۷. doi: ۱۰.۱۰۱۶/۰۰۲۴-۶۳۰۱(۹۱)۹۰۰۴۶-Q
14. Ittner, Christopher D., Larcker, David F., (۱۹۹۷), "Quality Strategy", Strategic Control System and Organizational Performance, Accounting, Organizations and Society, Vol. ۲۲, No. ۳۳/۴.
15. Lorange, peter, Murphy, Declan, (۱۹۸۴), "Considerations in Implementing Strategic Control", Journal of Business Strategy, Volume ۴, Number ۴.
16. Yarger, Harry R., (۲۰۰۶), "Strategic Theory for the ۲۱st Century", Strategic Studies Institute (SSI), PA.