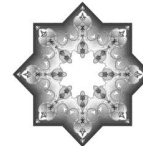


طراحی مدل کنترل راهبردی در صنعت بانکرینگ^۱



وحید خاشعی ورنامخواستی^۲

سیدامیرحسین طیبی ابوالحسنی^۳

صفحات ۵۹ تا ۸۵

دریافت: ۹۷/۱۲/۲۲

پذیرش: ۹۸/۰۳/۳۱

چکیده

از طریق طراحی یک سیستم کنترلی مناسب می‌توان اطلاعات لازم، به‌هنگام و دقیق را در زمینه تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده فراهم کرده و با انعطاف‌پذیری لازم گزینه‌های راهبردی را برای امکان واکنش مناسب و سریع به تغییرات ناگهانی محیط را مهیا ساخت. محیط صنعت بانکرینگ (سوخترسانی به کشتی‌ها) عمدتاً غیرقابل‌پیش‌بینی بوده و محیطی است که دارای تنوع و پیچیدگی فراوانی است. ضمن این‌که سطح تلاطم محیطی این صنعت نیز، نسبتاً زیاد است و لذا طراحی یک سیستم کنترلی راهبردی مناسب، می‌تواند کوشش‌های پراکنده مدیران را انسجام بخشیده و شرایط سازمان را به‌منظور حرکت منسجم در بستر محیط فراهم سازد. هدف این پژوهش، ارائه مدل کنترل راهبردی در صنعت بانکرینگ می‌باشد. رویکرد پژوهش به صورت کیفی اکتشافی مبتنی بر مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان این صنعت است. نمونه‌گیری از نوع نمونه‌گیری نظری بوده و بر مبنای اصل اشباع نظری تعیین شده و برای تحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزار MAXQDA از راهبرد نظریه داده‌بنیاد با رهیافت ظاهرشونده گلیرر به وسیله کدگذاری مبتنی بر رویکرد استقرایی بهره گرفته شده است. درنهایت مدل به دست آمده، در قالب اهرم‌های ۸ گانه کنترل سیاسی، کنترل تحدیدی، کنترل محتوای استراتژی، کنترل تبدیل استراتژی، کنترل اجرای استراتژی، کنترل تعاملی، کنترل وظیفه‌ای و کنترل داخلی تبیین شد.

واژگان کلیدی: کنترل، کنترل راهبردی، صنعت بانکرینگ، نظریه داده‌بنیاد

۱. این مقاله با حمایت هسته پژوهشی برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه علامه طباطبائی تهران انجام شده است.

۲. دانشیار مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی تهران؛

Brahimi.nejad@uk.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی تهران (نویسنده مسئول)؛

Bahram_jabarzadeh@yahoo.com

مقدمه

عملکرد مناسب سازمان‌ها در فضای رقابتی موجود، در کنار چالش‌های ناشی از بحران‌ها و تغییرات اساسی محیط‌های خارجی سازمان‌ها و صنایع، توجه به استراتژی را دوچندان می‌کند. استراتژی یا راهبرد در واقع برای پاسخ به این محیط رقابتی و فائق آمدن بر این تلاطمات و تعالی عملکرد شرکت‌ها، سازمان‌ها و صنایع به وجود می‌آید. تدوین، اجرا و کنترل راهبردی سه بخش به هم پیوسته‌ای هستند که در الگوهای جامع به مدیریت راهبردی تعبیر می‌شوند. ترکیب هر سه و در کنار هم آن‌ها موجب افزایش عملکرد خواهد شد (خاشعی و هرندی، ۱۳۹۴). در این میان، کنترل راهبردی از واقعیات سازمانی امروز ناشی می‌شود که برای آگاهی از تحولات محیط درونی و بیرونی و پاسخگویی دقیق و سریع به آن‌ها دارای فن‌ها و فرآیندهای منحصربه‌فردی است (Preble, 1992). به عبارت دیگر، به کارگیری نظریه‌ها و مدل‌های کنترل راهبردی از نیازهای اساسی سطح سازمانی و ملی است که در نبود آن با چالش‌هایی مواجه می‌شود (دری و حکاک، ۱۳۸۹). از طرف دیگر رقابت سازمان‌ها، چالشی و ملازم با فرصت‌ها و تهدیدهای رقابتی فراوانی است. هدایت راهبردی اثربخش درحالی‌که محیط به‌طور پیوسته متلاطم، غیرقابل پیش‌بینی و رقابتی می‌شود، می‌تواند به ارتقای عملکرد شرکت‌ها کمک نماید (Garcia-Castro & Aguilera, 2015). لذا با توجه به تغییرها و دگرگونی‌های وسیع و همه‌جانبه و بحران‌های ناشی از این تغییرها در وضعیت کنونی کشور، مدیران به منظور حفظ وضعیت سازمان درون محیط رقابتی و اداره فعالیت‌های چندبعدی و پیچیده، به سیستم‌های نوین پایش راهبردی نیاز دارند (امینی و دیگران، ۱۳۹۳). سیستمی که امکان واکنش مناسب را برای آن‌ها در برخورد با رویدادهای پیش‌بینی نشده و ناگهانی فراهم آورد (رحمان سرشت و هرندی، ۱۳۹۶). کنترل راهبردی با پایش مسیر استراتژی در حال اجرا، مسائل و تغییرات بنیادی در مفروضات اساسی آن را کشف کرده و تعدیلات لازم را انجام می‌دهد (Muralidharan, 1997). ضمن این‌که طراحی یک سیستم کنترلی راهبردی مناسب با صنعت، شرایط سازمان را به‌منظور حرکت منسجم در بستر محیط فراهم می‌سازد و کوشش‌های پراکنده مدیران را انسجام می‌بخشد (خاشعی، ۱۳۹۴).

در این میان، صنایع مختلف، محیط‌های متناظر خود را دارند، محیط برخی صنایع پیچیدگی بیشتری داشته و برخی نیز کم‌تر. یکی از صنایعی که به‌شدت تحت تأثیر تغییرات محیطی قرار داشته و عوامل سیاسی و اقتصادی بین‌المللی شدیداً روی آن تأثیر می‌گذارد،

صنعت نفت است (رعنایی کردشولی و دیگران، ۱۳۹۸). تلاطم بازار قیمت نفت خام و شرایط خاص حاکم بر بازار، ایجاب می‌کند تا صنعت نفت انعطاف بیشتری داشته باشد و در حوزه‌های مهم دیگر که درآمدزایی قابل توجه‌ای نیز دارد، وارد شود. از طرفی، نیاز رو به رشد به سوخت بویژه سوخت‌های فسیلی، تحولات قیمتی محصولات نفتی، روند صعودی شکل‌گیری و توسعه تکنولوژی مرتبط با نفت و موضوع کاهش ذخایر موجود این نوع سوخت‌ها باعث شده تا اندیشمندان و مسئولان اجرایی کشورهای مختلف به موضوع سوخت بیشتر توجه کنند. در این میان، بانکرینگ^۱ عملیات سوخت‌رسانی به کشتی‌ها در دریا است که در شرایط امروز، یکی از این گزینه‌های مناسب است. تامین امنیت عرضه سوخت برای کشتی‌ها، مساله مهمی است که با توجه به شرایط تحریم، برای کشور ما بسیار حایز اهمیت است. امروزه حدود ۸۵ درصد تجارت جهانی از طریق حمل‌ونقل دریایی صورت می‌گیرد و یکی از ملزومات اصلی این مهم، مسئله سوخت کشتی‌ها است (رنجبر و حاجی حسینی زنجانی، ۱۳۹۵). صنعت سوخت دریایی، شبکه گسترده‌ای از سازمان و مراودات تجاری را در برمی‌گیرد. زنجیره تامین این صنعت از پالایشگاه و انبارهای نفت آغاز شده و مرحله نهایی زنجیره سوخت دریایی، عملیات سوخت‌رسانی است که یا از اسکله‌های مخصوص یا به‌طور مستقیم و یا در لنگرگاه و دریا از طریق برج‌های سوخت‌رسان به کشتی عرضه می‌گردد. صنعت سودآور بانکرینگ به‌عنوان یکی از اجزای مهم حمل‌ونقل دریایی، امروزه جایگاه خود را در اغلب نقاط جهان پیدا کرده است. از جمله مزایای آن می‌توان به ارزآوری بالا، اشتغال‌زایی و توسعه اقتصادی، ارتقای سطح اعتبار اقتصادی و سیاسی کشور بانکرینگ‌کننده، کاهش قاچاق سوخت و فرآورده‌های نفتی و ارتقای رتبه بنادر ساحلی به علت عملیات سوخت‌رسانی به کشتی‌ها و ارائه خدمات جانبی اشاره کرد، اما این صنعت دارای پیچیدگی و پویایی نسبتاً زیادی است که نیاز به کنترل راهبردی در آن مشهود است.

پژوهش پیش‌رو با به کارگیری پارادایم تفسیرگرایی و راهبرد نظریه داده بنیاد در کنار مدل‌های نوین کنترل راهبردی و پژوهش در عرصه‌ای که مطالعات اندکی را به خود دیده است، به دنبال آن است که مدلی موضعی را از درون واقعیت‌های موجود به دست آورد و چارچوبی را به منظور شناخت بستر کنترل راهبردی در صنعت بانکرینگ کشور فراهم آورد که تاکنون مورد توجه واقع نشده است. لذا با توجه به اهمیت و تأثیر مدل مناسب کنترل

¹ Bunkering

راهبردی در این صنعت، هدف مقاله حاضر، ارائه مدل کنترل راهبردی در صنعت بانکرینگ ایران می‌باشد. با توجه به این هدف، در ادامه مقاله ابتدا در بخش مبانی نظری، ادبیات کنترل راهبردی و صنعت بانکرینگ مختصراً معرفی شده، سپس پیشینه پژوهش، روش تحقیق و نتایج و تحلیل داده‌ها مطرح می‌شود.

۱. ادبیات تحقیق

۱-۱. ادبیات تجربی

در ارتباط با کنترل راهبردی حوزه انرژی تحقیقات خارجی و داخلی نسبتاً کمی انجام شده است. فینگر، در تحقیقی با عنوان کنترل راهبردی در محیط‌های ایستا و پویا، دریافت که سازمان‌ها برای بقا در محیط‌های پویا و پیچیده باید انطباق‌پذیر و یادگیرنده باشند. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد کنترل‌های راهبردی می‌تواند از طریق نظارت محیطی، ارزشیابی محیط و استراتژی‌های مناسب، موجبات انطباق‌پذیری سازمان‌ها را فراهم نماید (Fiegen, 2010). زمان نیز به نقش کنترل راهبردی در ارتباط با ایجاد ارزش و نقش آن در توسعه پایدار پرداخته است. پژوهشگر نشان می‌دهد که مدیران باید همیشه کنترل راهبردی را در کنار وظایف عملیاتی‌شان در نظر بگیرند، زیرا طراحی، توسعه و اجرای استراتژی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. ضمن این که بررسی توسعه پایدار در سطح اقتصاد خرد، بخشی از مسئولیت اجتماعی شرکت است. کنترل راهبردی در توسعه پایدار نشان می‌دهد که باید تعادل بین توسعه منابع و حفظ آن برقرار بوده و نظر ذینفعان را نیز تامین کند (Zéman, 2019). ضمن این که کمال و همکارانش نیز به رابطه کنترل راهبردی و بهینه‌سازی هزینه‌های ذخیره انرژی پرداختند. آنان به کمک مدل‌های ریاضی، به مطالعه کنترل‌های راهبردی با شش حالت عملیاتی برای استفاده در حوزه انرژی پرداخته و نتیجه گرفتند که یک کنترل راهبردی مناسب، می‌تواند هزینه‌های عملیاتی انرژی را کاهش دهد (Kamal et al, 2019). همچنین نیکزات و دیگران نیز به یک مدل کنترل استراتژیک مبتنی بر چهار اهرم کنترل سایمونز با تاکید بر رویکرد سبز پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که کلیه چهار اهرم کنترل به طور مثبت با کنترل استراتژیک ارتباط دارد. نتایج همچنین نشان می‌دهد که تمام اهرم‌های کنترل تاثیر تقریباً برابر بر کنترل استراتژیک دارند، در حالی که کنترل استراتژیک تاثیر مثبتی بر اقدامات دارد (Nikzat et al, 2019). در پژوهش دیگری، با رویکرد کیفی، مدلی موضعی در حوزه کنترل راهبردی

صنعت توزین طراحی شد. نتایج نشان داد که کنترل راهبردی دارای اهرم‌های کنترل چشم‌انداز، کنترل پیچیده ارزشی، کنترل نوظهور، کنترل اطلاعات، کنترل محدودکننده، هوشمندی راهبردی و کنترل محتوای راهبرد است (خاشعی و هرندی، ۱۳۹۴). همچنین در پژوهش دیگری، مدلی برای کنترل راهبردی حاکمیت شرکتی با استفاده از استراتژی داده بنیاد کلاسیک انجام شد که نتایج نشان داد کنترل رسانه‌ای، کنترل پیچیده هیات مدیره، کنترل سیستم قانونی، اقدامات کنترلی ذینفعان، کنترل بازار سهام و ممیزی و نظام رتبه‌بندی مقوله‌های اصلی مدل کنترل راهبردی حاکمیت شرکتی را تشکیل می‌دهند (رحمان سرشت و هرندی، ۱۳۹۶). همچنین خمسه و پیری (۱۳۹۶) نیز به طراحی الگوی کنترل کیفیت محصولات های تک در صنعت نفت پرداختند. با توجه به نتایج بدست آمده از آن پژوهش، ۳۴ شاخص به عنوان شاخص‌های نهایی در قالب ۷ عامل به عنوان عوامل موثر بر کنترل کیفیت محصولات های تک شناسایی شدند و الگوی کنترل کیفیت بر اساس آن‌ها طراحی گردید. لذا همان‌طور که مشخص است طراحی مدل کنترل راهبردی به صورت پارادایم تفسیرگرایی کمتر مورد توجه قرار گرفته، ضمن این که در صنعت نفت و به ویژه صنعت بانکداری، پژوهشی در این حوزه صورت نگرفته است که نشان دهنده نوآوری پژوهش حاضر است.

۱-۲. ادبیات نظری

ضرورت موضوع کنترل راهبردی را می‌توان ناشی از تلاطم محیطی و به دنبال آن اهمیت انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری با تغییرات محیطی بر مبنای شناخت نقاط قوت و ضعف داخلی و استفاده از فرصت‌ها و تهدیداتی دانست که این همه تنها در پرتو یک سیستم کنترل راهبردی جامع امکان‌پذیر است (رحمان سرشت و حبیبی بدرآبادی، ۱۳۹۳). در حوزه تدوین راهبرد در داخل و خارج کشور تحقیقات بسیاری در زمینه‌های نظری و عملی انجام یافته است ولیکن در حوزه اجرا و کنترل راهبردی دچار فقر نظری و عملی هستیم (جاویدی کرمانی نژاد و امینی، ۱۳۹۵). نظریه‌پردازان، دیدگاه‌های مختلفی را در حوزه کنترل راهبردی بحث کرده‌اند که در ادامه، مختصراً برخی از مهمترین‌ها ذکر می‌شود. (Antony 1993)، کنترل راهبردی را ارزیابی اهداف کلی سازمان و نیز طراحی و بازنگری در راهبردها و سیاست‌های کلی جهت دستیابی به اهداف می‌داند. از دیدگاه سیمونس^۱ (۱۹۹۵)، سیستم‌های کنترل مدیریت، روش‌ها و

¹ Simons

فرآیندهای رسمی، اطلاعاتی مبنایی است که مدیران استفاده می‌کنند تا الگوهای سازمانی و رفتاری را حفظ کنند یا تغییر دهند. توکلی و پرکس^۱ (۲۰۰۱) هدف کنترل راهبردی را مقابله با تغییرات در محیط سازمان و مدیریت این تغییرات می‌دانند که به منظور انجام این مهم، مدیران باید هم مجموعه‌ای از عوامل درونی و هم مجموعه‌ای از عوامل بیرونی را مورد پایش قرار دهند. همچنین براساس دیدگاه نسبتاً جامع‌تر لورنج^۲ (۱۹۸۶)، تعریف کنترل راهبردی عبارت است از سیستمی که مدیران را در ارزیابی رابطه راهبرد سازمان با پیشرفت آن در اجرای اهداف خویش و هنگام بروز اختلاف برای زمینه‌هایی که نیازمند توجه است، حمایت می‌کند. حمایتی که به محیط پیوسته و ناپیوسته اطرافش حساس است و ابزارهای کنترلی خاص خود را دارد. اگر از منظر مفهومی به کنترل راهبردی نگریسته شود، می‌توان برای آن تعریفی نسبتاً دقیق ارائه نمود. بر این اساس، برای تعریف واژه کنترل راهبردی به جایگاه مفهومی آن از بعد فلسفی پرداخته و به مباحث عینی و ذهنی از دیدگاه فلسفی بورل و مورگان پرداخته شده است (امینی و دیگران، ۱۳۹۵). در جدول (۱)، انواع کنترل را با توجه به جایگاه فلسفی آن نشان می‌دهد.

جدول ۱: انواع کنترل با توجه به جایگاه فلسفی آن (نوروزی، ۱۳۹۲)

ذهنی	←	جایگاه فلسفی	→	عینی
استراتژیک	←	کنترل	→	عملیاتی
نام‌انگاری یا اصالت اسم	←	هستی‌شناسی	→	واقعیت‌گرایی
ضد مثبت‌گرایی	←	معرفت‌شناسی	→	مثبت‌گرایی
اراده‌گرایی	←	انسان‌شناسی	→	جبرگرایی یا علت‌گرایی
اندیشه‌نگاری	←	روش‌شناسی	→	کلی‌یابی

همانطور که در جدول (۱) مشخص شده است بعد ذهنی و عینی یک طیف است که در طرف ذهنیت و عینیت درجات مختلفی وجود دارد که هر چه از طرف عینی به ذهنی حرکت کنیم، کنترل استراتژیک‌تر و هر چه از سمت ذهنی به عینی نزدیک شویم، کنترل عملیاتی‌تر

¹ Tavakoli & Perks

² Lorange

می‌شود، لذا کنترل راهبردی یعنی کنترل در سطح مفهومی و ذهنی (در مقابل سطح عینی و عملیاتی). برای بسط تعریف کنترل راهبردی، تطبیق اجزاء تشکیل دهنده این واژه با نگرش‌های مختلف به مدیریت خالی از فایده نخواهد بود. همان‌طور که اشاره شد واژه کنترل نشأت گرفته از نگرش فرآیندی به مدیریت و واژه راهبردی ناظر بر نگرش راهبردی است. بنابراین کنترل راهبردی، تنها مربوط به کنترل استراتژی و برنامه استراتژیک نمی‌باشد، بلکه شامل کنترل تمامی عناصر سازمان در سطح ذهنی و مفهومی می‌گردد (امینی و دیگران، ۱۳۹۵). به طور کلی کنترل راهبردی در سازمان دو نقش ایفا می‌کند، اولاً؛ به تضمین پیگیری استراتژی سازمانی یاری می‌رساند، ثانیاً؛ مدیریت عالی را قادر می‌سازد که به تغییرات پیش‌بینی نشده داخلی و خارجی واکنش نشان دهد (اعرابی و چاوشی، ۱۳۸۹). ضمن این که کنترل راهبردی به انعطاف‌پذیری و نوآوری لازم برای بهره‌گیری از فرصت‌های خاص بازار کمک کرده (Peter et al, 2018) و عملکرد شرکت را کنترل کرده و سیستم‌های مختلف آن می‌توانند برای دستیابی به توسعه پایدار، حفاظت، مزیت رقابتی، انطباق و ارزش موثر باشند (Gábor, 2016).

در حوزه کنترل راهبردی، مدل‌ها و دیدگاه‌های متفاوتی مطرح گردیده است که در معرض انتقاداتی از جمله کلان‌نگری، تجویزی، میانگین‌گرا، معتقد به مشاهده‌گری عینی، بی‌توجهی به تناقضات و تأکید بر تشابهات مجموعه‌های انسانی قرار گرفته‌اند (Grant, 2002). با بررسی و مرور تئوری‌های پیشین و نقدهای وارده بر ایشان، به سوی تکامل مدل‌هایی پرداخته شده است که در آنان تأکید بر انسان‌ها است و مفاهیم انتزاعی سازمان کنار گذاشته شده است. به علاوه در این مطالعات به جای این که کنترل راهبردی و فرآیندهای کلان شکل دهنده به آن هدف قرار گیرد، به واژه‌ها، گفت‌وگوها، مفاهیم و بساخت‌ها توجه شده و مورد پردازش قرار می‌گیرند (خاشعی و هرندی، ۱۳۹۴).

ضمن این که کنترل راهبردی می‌تواند برای یک شرکت و یا یک صنعت باشد. هر چند برخی پژوهش‌ها در سطح تحلیل فرد به کنترل راهبردی پرداخته‌اند و نتایج آنان نشان داده است که استراتژی‌های انتخاب شده برای کنترل، به‌طور قابل توجهی در افراد متفاوت است (Irons & Leber, 2018)، اما با این حال پژوهش‌های مختلفی نیز به این موضوع پرداخته‌اند که جامعه خبرگانی یک صنعت می‌تواند نتایج شبیه به هم و هم‌راستایی داشته باشد (رحمان سرشت و هرندی، ۱۳۹۶) و لذا تمرکز بر جامعه خبرگانی یک صنعت است (خاشعی و دیگران، ۱۳۹۱)، که در این پژوهش نیز این موضوع مورد توجه قرار گرفته است. ضمن این که

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که اجرای سیستم‌های کنترل مدیریت می‌تواند یک اهرم موثر برای شرکت‌های حوزه صنعت انرژی بوده و باعث بهبود عملکرد آنان در زمینه بهره‌وری شود (Nikzat et al, 2019) (Schulze et al, 2018). در ادامه، صنعت بانکرینگ اختصاراً معرفی می‌شود. بانکرینگ یا سوخت‌رسانی به کشتی‌ها، به عملیاتی اطلاق می‌شود که در آن یک ایستگاه ساحلی، سوخت موردنیاز برای روشن شدن در موتورهای اصلی و کمکی شناورها را در اختیارشان قرار می‌دهد. ضمن این که تأمین آب و آذوقه، ارائه خدمات فنی و مهندسی، پزشکی و بهداشتی، امکان اسکان خدمه اسکان و تعویض خدمه کشتی، جمع‌آوری پسماندهای نفتی و زباله‌های کشتی و غیره از جمله خدمات جانبی بانکرینگ است (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۷). بانکرینگ می‌تواند به دو صورت سوخت‌رسانی بر روی دریا با استفاده از شناورهای خاص و یا پهلوگیری کشتی در اسکله‌های سوخت‌رسانی انجام گیرد (علی‌عبداللهی و بهرامشاهی، ۱۳۹۵).

تاریخچه صنعت بانکرینگ در ایران نشان می‌دهد که اگرچه بانکرینگ قبل از انقلاب اسلامی در ایران آغاز شده، اما توسعه آن در ایران جدی گرفته نشده و تنها به‌عنوان صنعتی پیش‌پاافتاده تلقی شده است. حال آنکه کشورهای نظیر امارات، قطر و عمان به سرعت صنعت بانکرینگ را در بنادر خود توسعه داده‌اند و درآمدهای بالایی را نصیب خود کرده‌اند (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۷). سال ۱۳۸۵ را می‌توان نقطه عطفی در صنعت بانکرینگ ایران دانست. در این سال بخش خصوصی توانست به عملیات بانکرینگ در کشور وارد شود و با سرمایه‌گذاری در بندر شهید رجایی و بندرعباس، به کشتی‌ها سوخت‌رسانی کند. از این سال به بعد، حجم بانکرینگ ایران به طور چشمگیری افزایش یافت. ضمن این که مهم این اتفاق بود، که سیاست‌گذاران و مسئولان دولتی به این نتیجه برسند که درآمد حاصل از بانکرینگ می‌تواند بهتر و بیشتر از عمده‌فروشی نفت باشد (شرکت ملی نفت ایران، ۱۳۹۴). در حال حاضر، تعداد شرکت‌های خصوصی فعال این صنعت در کشور، کمتر از حدود ۱۵ شرکت است که عمدتاً در تهران و بندرعباس حضور دارند و نام برخی از آن‌ها عبارت است از: پویا تأمین کیش، خدمات دریایی و مهندسی کشتیرانی قشم، بناگستر کرانه، سوخت‌رسانی و خدمات کشتیرانی ستاره قشم، آروشا پارس کیش، بازرگانی بین‌الملل کالای پتروشیمی، گروه بین‌المللی آلفابت، بندرعباس گستر جنوب و سپهر صنعت نگین و غیره. در این میان دو شرکت مهم‌تر و قدیمی‌تر این حوزه شرکت بناگستر کرانه و شرکت کشتیرانی قشم (کشتیرانی

ایران سابق) است (طیبی ابوالحسنی، ۱۳۹۷) (انجمن صنعت بانکرینگ ایران، ۱۳۹۷).

۲. روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، بنیادی- کاربردی با جهت‌گیری اکتشافی، از نوع مطالعات کیفی است. راهبرد مورد استفاده، نظریه‌پردازی داده بنیاد است. اطلاعات با روش مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با خبرگان در صنعت بانکرینگ کشور، گردآوری شده است.

جدول ۲: روش‌شناسی پژوهش

حجم نمونه	روش نمونه‌گیری	جامعه آماری	روش گردآوری داده‌ها	راهبرد پژوهش	نوع پژوهش			فلسفه
					رویکرد	نتیجه	هدف	
۱۲ نفر	نمونه‌گیری نظری	مدیران، کارکنان دانشی فعال و بازنشستگان خبره در صنعت بانکرینگ کشور	مصاحبه نیمه‌ساختاریافته	نظریه داده‌بنیاد کلاسیک	کیفی	اکتشافی	بنیادی کاربردی	تفسیری نمادین

به دلیل رویکرد پارادایم تفسیری پژوهش و قلمرو موضوعی این تحقیق، توجه به جامعه آماری مرتبط و متخصص حایز اهمیت فراوانی است. با توجه به تعداد کم متخصصان و فعالان آکادمیک این حوزه، تاکید بر شناسایی و تعامل با خبرگان و کارشناسان باتجربه این صنعت بوده است که تعامل بیشتری با موضوع پژوهش داشته و در عرصه اجرایی این صنعت فعالیت دارند. لذا، جامعه آماری این پژوهش دربرگیرنده کلیه مدیران، کارکنان دانشی فعال و بازنشستگان خبره صنعت بانکرینگ کشور ایران است که دارای تحصیلات دانشگاهی بوده و توانان حداقل ۵ سال سابقه کاری در شرکت‌های فعال بانکرینگ مستقر در تهران و بندرعباس را نیز دارا باشند. برای دسترسی به این جامعه، از کارشناسان و فعالان معرفی شده صنعت در سایت‌های خبری، سایت شرکت‌های خصوصی فعال صنعت و همچنین انجمن صنعت بانکرینگ ایران کمک گرفته شد تا به کمک آن‌ها، لیستی از خبرگان این صنعت و اطلاعات تماس توسط پژوهشگر تهیه شد. لازم به ذکر است از لیست خبرگان صنعت شناسایی شده، پس از بررسی و رایزنی اولیه با افراد، جامعه آماری حدود ۴۳ نفر مشخص شدند. با توجه به ماهیت پژوهش نیز، از نمونه‌گیری نظری استفاده شد. نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری

هدفمند غیر تصادفی است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آن‌ها با نظریه در حال تکوین اثبات شده است، یاری می‌رساند. نمونه‌گیری نظری به دنبال ایجاد قوانین ثابت و تغییرناپذیر و یا تعمیم نتایج نیست، بلکه سعی در شناخت بهتر هر پدیده در زمینه خاص دارد و از رویدادها و پدیده‌ها نمونه‌گیری می‌شود نه لزوماً اسناد و مدارکی خاص و اگر به سراغ سند مشخصی می‌رود باهدف کاوش رویدادها است. رویدادهایی که نشانگر مقوله‌های گوناگون مرتبط با پدیده مورد بررسی پژوهش هستند. راهنمای نمونه‌گیری نظری، پرسش‌ها و مقایسه‌هایی هستند که در خلال تجزیه و تحلیل بروز می‌یابند و موجب می‌شوند مقوله‌های مناسب، خصوصیات و ابعاد آن‌ها کشف شوند. گفتنی است تعداد مناسب نمونه برای پژوهش کیفی به نوع سؤال پژوهش، نوع روش کیفی به کار گرفته شده در مطالعه، منابع مادی، زمان و تعداد پژوهشگران درگیر در پژوهش بستگی دارد. اگرچه قاعده محض یا راهنمایی خاص برای حجم نمونه وجود ندارد، نمونه‌گیری کیفی به طور کلی شامل واحدهای کوچک در مطالعه‌ای عمیق است. طبق پژوهش‌های مشابه و راهنمای روش تحقیق این شیوه، استفاده از روش اشباع داده در پژوهش‌های کیفی به عنوان استاندارد طلایی پایان نمونه‌گیری در نظر گرفته می‌شود (رنجبر و دیگران، ۱۳۹۱). لذا مشخصه‌های مهم انتخاب هدفمند در پژوهش حاضر، شامل تجربه، میانگین سنی، سمت‌های افراد، کنشگران دولتی و خصوصی و با توجه به سیر سوالات بود و حجم نمونه نیز بر مبنای اصل اشباع نظری تعیین شد و پس از مصاحبه با ۱۲ نفر کلیدی، به دلیل تکراری شدن داده‌ها، مصاحبه‌ها ادامه داده نشد. لازم به ذکر است در ارتباط با مشخصات قابل رصد نمونه نیز باید اشاره شود که از ۱۲ فرد نمونه مورد پژوهش، ۳ نفر مدیران عامل چند شرکت برتر صنعت بانکداری کشور، ۳ نفر از مدیران میانی کلیدی و ۳ نفر کارکنان دانشی مرتبط با استراتژی این شرکت‌ها بوده و ۳ نفر دیگر نیز از کارشناسان سازمان بنادر و دریانوردی ایران، شرکت ملی نفت ایران و انجمن صنعت بانکداری ایران می‌باشند. همگی این افراد مرد بوده و میانگین سنی آنان حدود ۴۰ سال است که عمدتاً دارای مدرک کارشناسی و سه نفر نیز دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده‌اند. میانگین تجربه حضورشان در صنعت، حداقل ۸ سال بوده و ۸ نفر از این افراد ساکن تهران و مابقی نیز مستقر در بندرعباس بوده‌اند.

در ارتباط با نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها باید گفت راهبرد نظریه داده بنیاد^۱، شیوه‌ای از

¹ Grounded theory Strategy

پژوهش کیفی است که در آن، با استفاده از دسته‌ای از داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد. ایده اصلی این راهبرد آن است که نظریه‌پردازی از داده‌های در دسترس ناشی نمی‌شود، بلکه بر اساس داده‌های حاصل از تعامل مشارکت‌کنندگان با پدیده مورد نظر که فرآیند پژوهش را تجربه کرده‌اند، ایجاد و مفهوم‌سازی می‌گردد. بر پایه این رویکرد، نخستین کار کلیدی پژوهشگر کشف راه‌های جدید به منظور معنا دادن به دنیای اجتماعی است. دوم، هدف تحلیل در این گونه مطالعات ایجاد یک تئوری، یعنی فراهم کردن چارچوب رسمی برای درک پدیده مورد بررسی است. این تئوری باید به وسیله داده‌ها زمینه‌دار گردد، نه آنکه بر آن تحمیل شود. به بیان دیگر، نظریه داده بنیاد به طور اساسی روشی برای تحلیل داده‌ها است، نه فنی برای گردآوری داده‌ها. به همین خاطر است که فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به صورت همزمان و در غالب مسیری رفت و برگشت به انجام می‌رسد (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). هدف این راهبرد، پررنگ کردن رویکرد استقرایی در پژوهش بوده است؛ زیرا در پی ایجاد نظریه از طریق داده‌های جمع شده است، نه از طریق بررسی ادبیات پژوهش و سپس آزمون نظریه تدوین شده (دانایی فرد، ۱۳۸۴). سه رهیافت مسلط در نظریه‌پردازی داده بنیاد قابل تمیز است: رهیافت نظام‌مند که با استراوس و کوربین شناخته می‌شود (Straus & Corbin, 2008)، رهیافت ظاهر شونده که مربوط به گلایزر است و رهیافت ساخت‌گرایانه که چارمز از آن حمایت می‌کند (Creswell & Miller, 2000).

از آنجا که هدف پژوهش حاضر خلق و پرورش یک نظریه و مدل به منظور تبیین کنترل راهبردی در صنعت بانکرینگ کشور ایران است، پژوهشگران راهبرد نظریه داده بنیاد با استفاده از رهیافت ظاهر شونده گلایزر را به عنوان روش پژوهش این مطالعه انتخاب نمودند. طبق این رهیافت، داده‌های مورد استفاده باید تجربه‌ای باشند، بدین معنا که نباید مبتنی بر داده‌های جمع‌آوری شده قبلی استوار باشد و محقق باید شخصاً به صورت عینی و تجربی در میدان پژوهش حضور داشته و درگیر عملیات گردآوری از محیط و داده‌های مصاحبه شود (محمدپور، ۱۳۹۲). در راهبرد نظریه داده بنیاد، همزمان با جمع‌آوری، داده‌ها تحلیل و تفسیر می‌شوند و تحلیل داده‌ها در فرآیند رفت و برگشت موضوعی به انجام رسیده و نظریه تبیین می‌گردد. داده‌های به دست آمده در قالب کدگذاری باز، محوری و انتخابی دسته‌بندی می‌شوند تا در نهایت، پارادایمی منطقی یا تصویر عینی از نظریه خلق شده ارائه گردد. از آنجا که پایه‌های اصلی ساختن نظریه مفاهیم هستند، لازم است سازوکاری تعبیه شود تا مفاهیم

شناسایی و بر حسب خصوصیات و ابعادشان بسط داده شوند. این سازو کار در نظریه داده بنیاد در کدگذاری باز انجام می‌شود. به منظور تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شده است. این نرم‌افزار برای تحلیل‌های مبتنی بر کدگذاری و به خصوص تحلیل روش‌های کیفی مناسب است.

در این پژوهش ابتدا داده‌های خام از مصاحبه باز و نیمه ساختاریافته با ۱۲ فرد دانشی در صنعت بانکداری کشور جمع‌آوری شد. گردآوری اطلاعات مصاحبه در پاییز ۱۳۹۷ انجام و تمامی مصاحبه‌ها ضبط شد و برای استخراج نکات کلیدی چندین بار مورد بررسی قرار گرفت. سؤالات اصلی شروع کننده مصاحبه به این صورت بیان می‌شد که: «آیا شرکت شما، استراتژی کسب و کار دارد؟»، «آیا استراتژی کسب و کار شرکت شما ارزیابی مناسبی می‌شود؟»، «می‌توانید توضیح دهید استراتژی کسب و کار شرکت شما چگونه ارزیابی می‌شود؟»، «محیط صنعت بانکداری، از نظر تنوع، پیچیدگی و شدت تغییرات چگونه است؟» سپس در طی مصاحبه، سؤالات دیگری در ذهن مصاحبه‌گر ایجاد می‌شد که از مصاحبه‌شونده پرسیده می‌شود. سپس داده‌های جمع‌آوری شده توسط نرم‌افزار مورد تحلیل قرار گرفت، کدگذاری و در مرحله بعد از دل کدهای باز در فرآیند کدگذاری محوری مقوله‌ها و ابعاد مدل تبیین شد. در گام بعد به منظور تأیید و ارتقا روایی درونی، مدل کنترل راهبردی تبیین شده به ۵ تن از اساتید، کارشناسان و متخصصان در این حوزه ارائه شد و نظرات ایشان در تبیین مدل نهایی اعمال گشت. در نهایت در مرحله کدگذاری انتخابی خط داستان و روایت نظری بیان گردیده است. به منظور اطمینان از روایی و پایایی پژوهش یا به عبارتی دقیق بودن یافته‌ها از منظر پژوهشگر و خوانندگان گزارش اقدامات زیر انجام شد:

- تطبیق توسط اعضا: فرآیند تحلیل داده‌ها، مدل نهایی، گزارش نهایی از سوی مصاحبه شوندگان و مشارکت کنندگان در تحقیق مورد بررسی و بازبینی و تأیید قرار گرفت.
- بررسی همکار: دو تن از اساتید محترم در حوزه مدیریت راهبردی و سه تن از دانشجویان دکتری مدیریت راهبردی به بررسی یافته‌ها، کدها، مفاهیم، مدل نهایی پرداخته و پس از اعمال اظهارات کارشناسانه ایشان، مدل نهایی مورد تأیید قرار گرفت.
- مشارکتی بودن پژوهش: به طور همزمان از مصاحبه شوندگان و اساتید و کارشناسان مدیریت راهبردی درخواست می‌گردید که در فرآیند تحلیل و تفسیر داده‌ها، محققان را یاری رسانند و از کمک‌های ارزشمند ایشان بهره گرفته شد.

- پایایی پژوهش از طریق تهیه و به کارگیری چارچوبی مدون و باثبات به منظور بررسی و تحلیل و نمونه‌گیری نظری در منابع، پس از تأیید استادان و صاحب نظران علم راهبردی و روش تحقیق و اطمینان از کارآیی آن در پوشش اهداف پژوهش مدنظر قرار گرفت. لازم به ذکر است تجربه محقق، درگیری حدود ۹ ماهه با زمینه و بازننگری ناظرین جهت پیاده کردن و کدگذاری صحیح مباحث، به این روند کمک بسیاری کرد.

۳. یافته‌های پژوهش

در این بخش عبارت‌ها، کدگذاری باز، محوری و انتخابی مفاهیم اصلی در جدول (۳) ارائه شده است. این جدول در واقع حاوی یافته‌های تحقیق است که مطابق روش داده‌بنیاد بدست آمده است.

جدول ۳: کدگذاری باز و مفهوم‌سازی ابعاد کنترل راهبردی در صنعت بانکرینگ

مفاهیم	کدگذاری باز	نمونه عبارات
کنترل سیاسی	تعاملات و ارتباطات سیاسی مناسب مدیریت با بخش‌های دولتی	<ul style="list-style-type: none"> - در صنعت بانکرینگ، نقش تعاملات و ارتباطات مدیریت با بخش‌های دولتی بطور کامل موثر است. - در صنعت بانکرینگ، توجه به ذینفعان بیرونی و به ویژه حاکمیت و بخش دولتی درجه اهمیت بالایی دارد و تعاملات زیرپوستی و پنهانی غیر قابل انکار است. - شدت تغییرات محیطی در صنعت بانکرینگ بسیار زیاد است و لذا توجه به بازیگران سیاسی صنعت بانکرینگ برای شرکت مهم است.
	مدیریت ذی‌نفعان ذی‌نفوذ	<ul style="list-style-type: none"> - توجه به مدیریت ذینفعان ذینفوذ و برقراری ارتباطات خاص با آنان، برای شرکت مهم است و شاید بتوان گفت بدون توجه به آن، نمی‌توان سهم بازار بالایی به دست آورد. همان ۳ سازمان مهم تأثیرگذار که گفتیم (شرکت ملی نفت ایران، سازمان بنادر و دریانوردی ایران و سازمان گمرک).
کنترل تحدیدی	کنترل با خطوط قرمز	<ul style="list-style-type: none"> - سطح تلاطم محیطی صنعت بانکرینگ، زیاد است و گاهی کنترل خطوط قرمز سخت می‌شود. - با توجه به این که کارکنان باید بدانند چه مواردی برای مجموعه مطلوب و چه مواردی منفی است، شرکت به کمک اتوماسیون اداری، برخی اخبار درونی سازمانی را که می‌تواند برای کارکنان مهم و الگوبخش باشد، منتشر می‌کند.

مفاهیم	کدگذاری باز	نمونه عبارات
کنترل محتوای استراتژی	توجه به سازمان‌های ۳گانه موثر	- عملکرد مناسب سه ضلعی شرکت ملی نفت ایران، سازمان بنادر و دریانوردی ایران و سازمان گمرک ضروری است.
	حمایت انگیزشی و زیرساختی دولت	- حمایت دولت از بخش خصوصی به منظور ایجاد انگیزه سرمایه‌گذاری و تأمین زیرساخت در صنعت بانکداری ضروری است. - با توجه به این که صنعت بانکداری، صنعتی زیرساختی با حاشیه سود پایین است و از همین رو به سرمایه‌گذاری سنگین نیاز دارد. دولت و مجموعه حاکمیت در کشور به اشتباه بخشی از مسئولیت خودشان را برای تأمین زیرساخت‌های بانکداری به بخش خصوصی واگذار کرده‌اند.
	کنترل تعامل با مشتریان	- با توجه به این که مشتریان این صنعت، کشتی‌ها ملی و بین‌المللی هستند، یکی از اشخاص اصلی تصمیم‌گیرنده در ارتباط با بندر مورد نظر برای سوخت‌گیری، ناخدای کشتی است. حال اگر قیمت مناسب، تعاملات قبلی و خدمات جانبی برای ناخدا به صرفه در آید، مشتری بالقوه می‌تواند به بالفعل تبدیل شود. - متأسفانه در حوزه سوخت‌رسانی، تعهد قراردادی بین مشتری (کشتی سوخت‌گیرنده) و شرکت بانک‌کننده وجود ندارد و مدیران فروش شرکت باید سعی کنند همواره تعامل پویا و مناسبی را با مشتری داشته باشند. - عملاً قرارداد بستن با مشتریان و کنترل حقوقی امکان‌پذیر نیست.
	توجه به استانداردهای بین‌المللی	- توجه به استانداردهای بین‌المللی مهم است، چون سازمان دریانوردی بین‌المللی (IMO) ^۱ ، با کشوری شوخی ندارد و آیین‌نامه‌هایش لازم‌الاجراست. - الزامات مطرح شده در کنوانسیون مارپل (MARPOL) می‌گوید که همه کشتی‌ها از اول ژانویه ۲۰۲۰ موظفند از سوخت با سولفور کمتر از ۰/۵ درصد استفاده کنند. درحالی که نفت کوره و گازوئیل تولیدشده در پالایشگاه‌های ایران سولفور بیشتری نسبت به میزان تعیین شده در این کنوانسیون دارند و این خطرناک است.

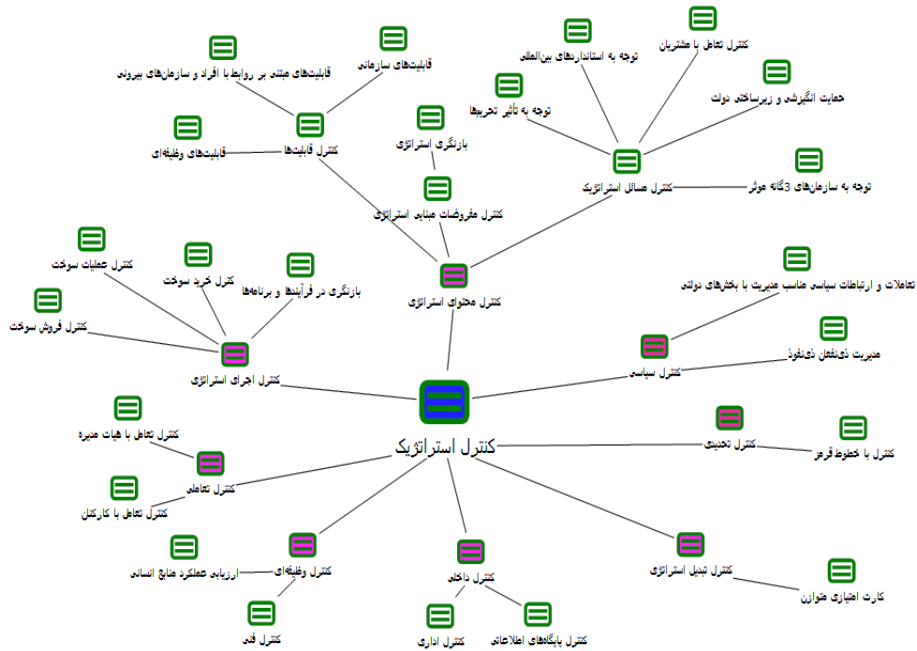
¹ International Maritime Organisation (IMO)

مفاهیم	کدگذاری باز		نمونه عبارات
		توجه به تأثیر تحریم‌ها	<p>- یکی از چالش‌های حوزه بانکداری در ایران، وضع تحریم‌های بین‌المللی از سوی غرب است. مانند تحریم‌هایی که در سال‌های گذشته و امسال (۲۰۱۹) بر صنعت کشتیرانی ایران وضع شد و علاوه بر مختل کردن این صنعت، محدودیت‌های بانکی و عدم انتقال ارز را نیز به همراه دارد.</p>
	کنترل مفروضات مبنایی استراتژی	بازنگری استراتژی	<p>- با توجه به این که سطح تلاطم در صنعت زیاد است، عدم بازنگری در استراتژی غیرممکن است.</p> <p>- با توجه به نوع تبدلات محیط و ارگان‌های دولتی، تغییر مسئولین دولتی بر کنترل استراتژی‌های اولیه تأثیر می‌گذارد.</p> <p>با توجه به تعاملات خوب مدیریت شرکت با وزارت نفت و سازمان‌های زیرنظر وابسته، اگر وزیر استیضاح شود و یا مدیران میانی تغییر کنند، بعضاً لازم است نوع استراتژی شرکت ما نیز تغییر کند.</p> <p>- بررسی تحولات محیطی همچون توجه به پدیدار شدن فرصت‌ها و تهدیدهای جدید برای شرکت مهم است، درست است در داخل بازار ایران، چندان رقابتی نیست، اما در محیط بین‌المللی توجه به فرصت‌ها و تهدیدها غیرقابل چشم‌پوشی است.</p>
	کنترل قابلیت‌ها	قابلیت‌های سازمانی	<p>- یکی از قابلیت‌های سازمانی اصلی مجموعه ما، اعتبار و شهرت است. ما و یک شرکت دیگر، جز پیش‌ناتازان و اولین‌های بازار هستیم و برندمان شناخته شده است.</p> <p>- ضمن این که داشتن ترمینال نفتی در بندرعباس و کشتی ملکی نیز از دیگر قابلیت‌های ماست.</p>
قابلیت‌های مبتنی بر روابط با افراد و سازمان‌های بیرونی		<p>- قابلیت دیگر ما، قابلیت‌های مبتنی بر روابط با افراد و سازمان‌های بیرونی است که به کرات خدمتتان عرض شد. ضمن این که داشتن زنجیره کامل برای ما است.</p>	
قابلیت‌های وظیفه‌ای		<p>- بازاریابی، ضعف عمده شرکت‌های این صنعت است. اما ما به کمک پایگاه مشتری، شناخت از مشتریان، ارتباطات، گستردگی نسبی خدمات جانبی و تلاش در راستای توسعه فناوری‌های نوین به کمک واردات از شرکت‌های چینی و سنگاپوری، تلاش می‌کنیم عملکردمان را ارتقا دهیم.</p> <p>- شرکت می‌تواند در مقایسه با رقبای اصلی، محصولات و خدماتی با کیفیت بالاتر برای مشتریان فراهم کند.</p>	

مفاهیم	کدگذاری باز	نمونه عبارات
کنترل تبدیل استراتژی	کارت امتیازی متوازن	<ul style="list-style-type: none"> - یکی از راه‌های ارزیابی استراتژی مجموعه براساس شاخص‌های کلیدی عملکردی می‌باشد. - KPI برای ما همانند داشبورد مدیریتی است.
کنترل اجرای استراتژی	بازنگری در فرآیندها و برنامه‌ها	<ul style="list-style-type: none"> - اکثر مدیرعامل شرکت‌ها، کنترل مناسبی بر اوضاع داخلی و فرآیندهای شرکت دارند. و سعی می‌کنند به‌طور مناسب آن را مورد بازنگری قرار دهند.
	کنترل خرید سوخت	<ul style="list-style-type: none"> - برخورداری از زیرساخت‌های پشتیبانی صنعت بانکرینگ یکی از مزیت‌های اصلی شرکت ماست که مبتنی بر آن، کنترل ورودی و خروجی قابل دستیابی است.
	کنترل عملیات سوخت	<ul style="list-style-type: none"> - ۳ بخش مهم برنامه‌ریزی شامل برنامه‌ریزی خرید سوخت، برنامه‌ریزی عملیات و برنامه‌ریزی فروش سوخت وجود دارد.
	کنترل فروش سوخت	<ul style="list-style-type: none"> - کنترل برنامه‌ریزی فروش در وهله اول و سپس برنامه‌ریزی خرید اهمیت دارد. - پوشش ریسک (Hedging) باعث می‌شود شرکت‌ها برای آن حساسیت خاصی داشته باشند. در شرایط عادی، این پوشش شامل سرمایه‌گذاری است که قیمت آن در جهت عکس سرمایه‌گذاری اولیه حرکت می‌کند. برای مثال شرکت بانکر کننده می‌تواند با تنظیم قرارداد آتی، سوخت خود را به قیمتی مشخص در آینده به کشتی‌ها به فروش رساند.
کنترل تعاملی	کنترل تعامل با هیات مدیره	<ul style="list-style-type: none"> - استراتژی کسب‌وکار شرکت به کمک تیم اقتصادی شرکت و تصویب هیات مدیره تدوین می‌شود. - تدوین استراتژی به صورت ترکیبی از مدیر ارشد، اعضای هیات مدیره و تیم مشاوران شرکت گرفته می‌شود.
	کنترل تعامل با کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> - یکی از نقاط قوت اصلی شرکت، برخورداری از نیروی انسانی متخصص بوده که شرکت به خوبی می‌تواند از آن‌ها جهت تدوین استراتژی کمک بگیرد. - خوشبختانه به دلیل تلاطمات محیطی این صنعت، مدیران اهمیت برنامه‌ریزی گروهی برای آینده شرکت را درک کرده‌اند.
کنترل وظیفه‌ای	کنترل فنی	<ul style="list-style-type: none"> - ارزیابی استراتژی کسب‌وکار شرکت راحت به دست نمی‌آید. ارزیابی برخی بخش‌ها همچون حوزه کنترل موجودی و کنترل پروژه چندان راحت نیست. - روش‌های فنی کنترل همچون فنون کنترل پروژه، کنترل موجودی، کنترل کیفیت و ... برای شرکت مهم و عملیاتی

مفاهیم	کدگذاری باز	نمونه عبارات
		است.
	ارزیابی عملکرد منابع انسانی	- سیستم‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی برای شرکت مهم است.
کنترل داخلی	کنترل اداری	- روش‌های رسمی ارزیابی عملکرد مرسوم برای شرکت مهم است و اجرا می‌شود.
	کنترل پایگاه‌های اطلاعاتی	- سیستم حضور و غیاب کارکنان، و عملکرد پرسنل زیر ذره‌بین است. - شرح وظایف و دامنه مسئولیت پرسنل شفاف است. - از پایگاه‌های اطلاعاتی و نقشه‌های ماهواره‌ای استفاده‌های بی‌شمار می‌شود.

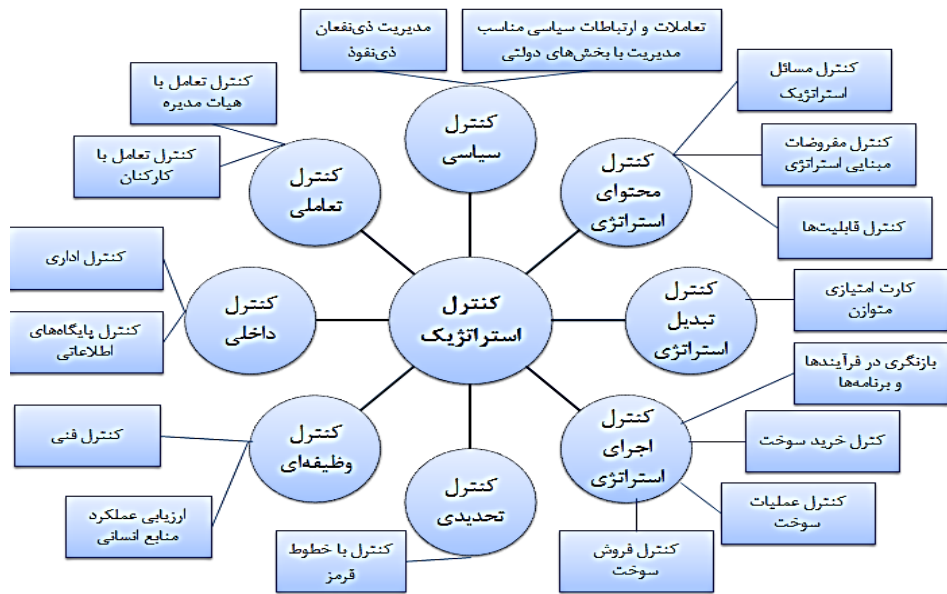
در شکل (۱)، خروجی نرم‌افزار MAXQDA ارائه شده است.



شکل ۱: خروجی مدل MAXQDA

در شکل (۲)، مدل نهایی کنترل راهبردی صنعت بانکداری ارائه شده است که در ادامه،

۸ اهرم معرفی شده، تبیین می‌شود.



شکل ۲: مدل نهایی کنترل راهبردی صنعت بانکداری

کنترل سیاسی دارای دو بعد تعاملات و ارتباطات سیاسی مناسب مدیریت با بخش‌های دولتی و همچنین مدیریت ذی‌نفعان ذی‌نفوذ است. با توجه به ماهیت پویا و تحولات سریع این حوزه، تعاملات و ارتباطات سیاسی مناسب مدیران شرکت‌های بانکداری بانکرینگ کننده با بخش‌های دولتی بسیار مهم بوده و به نقل از یکی از مدیران مورد مصاحبه، «تعاملات زیرپوستی و پنهانی در این حوزه غیرقابل انکار است». همچنین اهمیت همکاری مناسب سه ضلع شرکت ملی نفت ایران، سازمان بنادر و دریانوردی و سازمان گمرک با بخش خصوصی در صنعت بانکداری حایز اهمیت فراوانی است که باید انتظارات و نیازهای هر کدام از این ذینفعان نیز مورد توجه قرار گیرد. کنترل تحدیدی، اشاره به کنترل با خطوط قرمز دارد. این نوع کنترل مربوط به قواعد رسمی، محدودیت‌ها و ممنوعیت‌هایی است که به تحریم‌ها و تویخ‌ها ارتباط دارد. از طریق قواعد کار و دستورالعمل‌های عملیاتی، امکان خلاقیت برای افراد در محدوده‌های تعریف شده آزادی را فراهم می‌کند. کنترل محتوای استراتژی خود دارای ۳ بعد اصلی کنترل مسائل استراتژیک، کنترل مفروضات مبنایی استراتژی و کنترل قابلیت‌ها است. کنترل مسائل

استراتژیک خود نیز دارای ۵ زیر بعد است. توجه به سازمان‌های ۳ گانه موثر، حمایت انگیزشی و زیرساختی دولت، کنترل تعامل با مشتریان، توجه به استانداردهای بین‌المللی و در نهایت توجه به تأثیر تحریم‌ها. عملکرد مناسب سه ضلعی شرکت ملی نفت ایران، سازمان بنادر و دریانوردی ایران و سازمان گمرک مهم است. نقش اصلی شرکت ملی نفت ایران که زیر نظر وزارت نفت می‌باشد، تأمین سوخت شرکت‌های بخش خصوصی بانکرینگ است. قطع یا مشکلات کمبود عرضه سوخت، چرخه فعالیت شرکت‌های بخش خصوصی بانکرینگ را فلج می‌کند، لذا استقرار و امنیت عرضه سوخت یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه صنعت بانکرینگ است. ضمن این که مقدار مناسب عرضه سوخت، کیفیت و قیمت مناسب سوخت، زمان انتظار مناسب عرضه سوخت و قابلیت اتکای تأمین بلندمدت از جمله تمهیدات مناسب برای تأمین سوخت می‌باشد. نقش سازمان بنادر و دریانوردی ایران در خصوص زیرساخت‌ها، تعرفه و عوارض بندری تأثیرگذار است و سازمان گمرک نیز در نقش بازنگری قوانین مربوط به اختلاط فرآورده‌های نفتی و صدور مجوزهای لازم ایفای نقش می‌کند که باید مد نظر قرار گیرد. همچنین با توجه به این که صنعت بانکرینگ، صنعتی زیرساختی با حاشیه سود پایین است و از همین رو به سرمایه‌گذاری سنگین نیاز دارد. دولت و مجموعه حاکمیت در کشور به اشتباه بخشی از مسئولیت خودشان را برای تأمین زیرساخت‌های بانکرینگ به بخش خصوصی واگذار کرده‌اند که باید مسئولیت حمایت انگیزشی و زیرساختی و سرمایه‌گذاری را به عهده بگیرند. ضمن این که از آنجایی که ارزیابی عملکرد به‌دنبال بررسی وضعیت سازمان است و بررسی سیاست‌هایی چون ایجاد شهرک صنعتی برای کشورهای در حال توسعه از موارد مهم جهش آینده اقتصادی است (مومنی و رزبان، ۱۳۹۷)، شاید ایجاد شهرک خدماتی بانکرینگ از سوی دولت و نهادهای حاکمیتی بسیار موثر باشد که البته برای شرکت‌ها نیز الزامات خاصی را متبادر می‌کند. همچنین با توجه به ماهیت رفتاری مشتریان، تعامل با آنان در این صنعت حایز اهمیت فراوانی است. با توجه به این که مشتریان این صنعت، کشتی‌ها ملی و بین‌المللی هستند، یکی از اشخاص اصلی تصمیم‌گیرنده در ارتباط با بندر مورد نظر برای سوخت‌گیری، ناخدای کشتی است. حال اگر قیمت مناسب، تعاملات قبلی و خدمات جانبی برای ناخدا به صرفه درآید، مشتری بالقوه می‌تواند به بالفعل تبدیل شود. متأسفانه در حوزه سوخت‌رسانی، تعهد قراردادی بین مشتری (کشتی سوخت‌گیرنده) و شرکت بانکرینگ وجود ندارد و مدیران فروش شرکت باید سعی کنند همواره تعامل پویا و مناسبی را با مشتری داشته باشند. توجه به

استانداردهای بین‌المللی همچون قوانین و آیین‌نامه‌های چون دریانوردی بین‌المللی، حتما باید مد نظر قرار گیرد. همچنین در ارتباط با تاثیر تحریم‌ها، نقش اصلی عمدتاً در بحث محدودیت‌های بانکی و عدم انتقال ارز و همچنین پوشش بیمه مرتبط با سیستم بانکی است که باید تمهیداتی را فراهم کند تا سازوکار تبادلات بانکی و پوشش بیمه برای دور زدن تحریم‌ها فراهم شود. ضمن این که باید سیستم‌های پشتیبانی بانکی برای فروش اعتباری و همچنین تخصیص منابع ارزان‌قیمت ارزی (سرمایه در گردش) و ریالی (سرمایه‌گذاری در تأسیسات) جهت انجام فعالیت سوخت‌رسانی محقق شود. کنترل مفروضات مبنایی استراتژی معادل با بازنگری استراتژی است. این بعد اشاره به تغییر محتوای راهبرد در پرتو پدیدار شدن فرصت‌ها و تهدیدات و آشکار شدن غیرمعتبر بودن مفروضات دارد. لذا باید مفروضات، فرصت‌ها و تهدیدها مورد تامل جدی قرار گیرد و مدیران صرفاً به برنامه‌ریزی استراتژیک یک‌ساله نیندیشند تا خود را محدود کنند، بلکه مفروضات خود را مورد تردید قرار داده و تصمیمات جدیدی اتخاذ کنند. کنترل قابلیت‌ها نیز دارای ۳ زیر بعد قابلیت‌های سازمانی، قابلیت‌های مبتنی بر روابط با افراد و سازمان‌های بیرونی و همچنین قابلیت‌های وظیفه‌ای است. قابلیت‌ها در درون شرکت قرار داشته و فرآیندها، مهارت‌ها و منابعی هستند که پایه و اساس مزیت رقابتی یک شرکت را شکل می‌دهند.

کنترل تبدیل استراتژی نیز در قالب کارت امتیازی متوازن مطرح می‌شود. شاخص‌های کلیدی عملکرد مستخرج از ۴ منظر مالی، مشتری، رشد و فرآیندهای داخلی باید مد نظر قرار گیرد.

کنترل اجرای استراتژی نیز دارای ۴ بعد اصلی بازنگری در فرآیندها و برنامه‌ها، کنترل خرید سوخت، کنترل عملیات سوخت و کنترل فروش سوخت است که در این میان با توجه تاکید خبرگان مورد مصاحبه، کنترل برنامه‌ریزی فروش در وهله اول و سپس برنامه‌ریزی خرید مهم‌ترین هستند. کنترل تعاملی و درون سازمانی عمدتاً در ارتباط با دو بخش مهم هیات مدیره و همچنین کارکنان است. تعامل مناسب مدیرعامل با هیات مدیره و تدوین استراتژی به صورت ترکیبی از مدیر ارشد، اعضای هیات مدیره و تیم مشاوران شرکت، در بعد تعاملی هیات مدیره است. ضمن این که سیستم‌های کنترلی که مدیران برای قرار گرفتن در فعالیت‌های تصمیم‌گیری زیردستان به صورت مشخص و منظم، استفاده می‌کنند و میزان مشارکت دادن کارکنان در تدوین استراتژی، در قالب کنترل تعاملی کارکنان مطرح می‌شود.

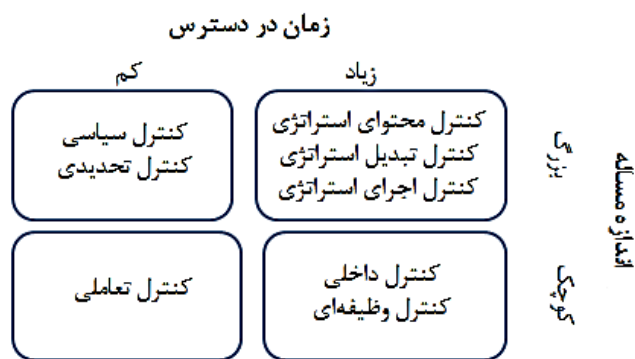
کنترل وظیفه‌ای نیز در قالب کنترل فنی و همچنین سیستم ارزیابی عملکرد منابع انسانی قابل بیان است. فنون و ابزارهای کنترل پروژه، کنترل موجودی، کنترل کیفیت و غیره در قالب کنترل فنی است و سیستم‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی با تمهیدات تشویقی و تنبیهی مناسب در عرصه کنترلی منابع انسانی قرار دارد و در نهایت کنترل داخلی در قالب ۲ بعد کنترل اداری شامل روش‌های رسمی ارزیابی عملکرد مرسوم و همچنین کنترل پایگاه‌های اطلاعاتی در قالب استفاده از تجهیزات الکترونیکی و فناوری اطلاعات برای استفاده از سیستم‌های اطلاعات مدیریت، اتوماسیون‌های داخلی و بهره‌برداری از نقشه‌های ماهواره‌ای قابل بیان است.

۴. نتیجه‌گیری

این پژوهش با اتکا بر راهبرد پژوهشی نظریه داده بنیاد، مدلی برای حوزه کنترل راهبردی صنعت بانکرینگ ایران تدوین نمود. پس از استخراج مفاهیم و کدگذاری آنان مشخص گردید که کنترل راهبردی این صنعت دارای اهرم‌های ۸ گانه کنترل سیاسی، کنترل تحدیدی، کنترل محتوای استراتژی، کنترل تبدیل استراتژی، کنترل اجرای استراتژی، کنترل تعاملی، کنترل وظیفه‌ای و کنترل داخلی است. ضمن این که با توجه به مصاحبه‌های صورت گرفته، به نظر می‌رسد این صنعت در برخی شرایط، نوع کنترل خاصی را می‌طلبد. لذا اگر بخواهیم از نگاه مدیریت تغییر نیز به این موضوع بنگریم (رینیاک، ۲۰۰۵)، باید گفت تمامی ۸ ابزار باید به صورت ترکیبی در زمان‌های مختلف مورد توجه و بهره‌برداری قرار گیرد. هر چند باید توجه داشت که تغییر، واقعیتی سازمانی است که مدیریت آن نیز یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران محسوب می‌شود، با این وجود مطالعات نشان می‌دهد که بیش از سه چهارم تغییرات سازمانی شکست می‌خورند یا به هدف مدنظر منتهی نمی‌شوند. طراحی راهبردهای اثربخش و پیاده‌سازی موفق آنها در سازمان مستلزم فراهم آوردن زیرساخت‌ها و برخورداری از قابلیت‌ها و نیز بلوغ کافی در ابعاد مختلف است (پیرمراد و دیگران، ۱۳۹۷). مدل سنخ‌شناسی پیشنهادی نیز در شکل ۳ ارائه شده است.

این مدل نشان می‌دهد که با توجه به دو بعد اندازه مساله و زمان در دسترس، می‌توان از این اهرم‌ها استفاده کرد. اندازه و محتوای مساله؛ گام اول است که بر تصمیم‌گیری در مورد کانون تغییر تأکید دارد و در پاسخ به سؤالاتی همچون «نیازهای تغییراتی کدام‌ها هستند؟ مساله یا تهدید پیش‌روی سازمان چه اندازه‌ای دارد و پاسخ سازمان به آن باید چه باشد؟» تعیین می‌شود. محور دوم نیز زمان در دسترس است که نشان می‌دهد مدیریت برای اجرای تغییر چه

مقدار زمان دارد؟ آیا سازمان زمان نامحدودی دارد و یا باید سریعاً دست به تغییر بزند؟ لذا ترکیب دو محور و ۸ اهرم کنترل در شکل ۳ ارائه شده است. توجه شرکت‌های خصوصی بانکرینگ‌کننده به هر یک از ۴ خانه مورد نظر و تطبیق شرایط خود با آن، راهبرد کنترلی مناسب را توصیه می‌کند.



شکل ۳: مدل سنخ‌شناسی کنترل راهبردی صنعت بانکرینگ

لازم به ذکر است با توجه به مصاحبه‌های صورت گرفته و نکات خبرگان، باید در ارتباط با محیط صنعت بانکرینگ گفت: «محیط صنعت بانکرینگ گاهی مواقع، شناخته شده، گاهی احتمالی و عمدتاً غیرقابل پیش‌بینی است.» این محیط، «محیطی است که دارای تنوع و پیچیدگی فراوانی است» و «شدت تغییرات محیطی در صنعت بانکرینگ بسیار زیاد است». ضمن این که «سطح تلاطم محیطی صنعت بانکرینگ نیز، زیاد است». ضمن این که یکی از کارشناسان استراتژی یکی از شرکت‌ها نیز اذعان داشت که: «محیط صنعت بانکرینگ عمدتاً احتمالی بوده که در برخی موارد مانند تغییرات سریع آب و هوایی و یا تغییرات قیمت به دلیل مسائل سیاسی و .. غیرقابل پیش‌بینی می‌باشد.» لذا برای موفقیت در چنین صنعتی متلاطمی توجه به این اهرم‌های کنترلی راهبردی معرفی شده می‌تواند بسیار تأثیرگذار باشد. پژوهش‌های (رعنایی کردشولی و دیگران، ۱۳۹۸)، (جعفری و دیگران، ۱۳۹۷)، (خاشعی و دیگران، ۱۳۹۱) این نتایج را تأیید می‌کنند. ضمن این که به نظر می‌رسد از میان ۸ اهرم کنترلی معرفی شده با توجه به ماهیت تغییرات و استراتژیک‌تر بودن آن‌ها؛ کنترل سیاسی، کنترل محتوای استراتژی و کنترل اجرای استراتژی بیشترین نقش را در موفقیت و مدیریت مناسب تلاطمات محیطی داشته باشد. همان‌طور که به نقل از یکی از افراد نمونه: «در صنعت بانکرینگ ایران، نقش تعاملات و

ارتباطات مدیریت با بخش دولتی اهمیت زیادی دارد و نگاه اصلی برخی شرکت‌های کوچک‌تر نیز به این جنبه می‌باشد که این تعاملات تأثیر عمده‌ای در مسائل مختلف استراتژیک مجموعه و فرایندهای متناظر آن نیز داراست.

در پایان پیشنهاد می‌شود پژوهشگران دیگر، مدل نهایی تحقیق را با تعداد نمونه مناسب به صورت کمی مورد آزمون قرار داده و اولویت‌بندی آن‌ها را نیز مد نظر قرار دهند. ضمن این که می‌توان مدل سنخ‌شناسی مطرح شده را نیز مورد پژوهشی مستقل قرار داد.

منابع

- اعرابی، سید محمد، چاوشی، سید کاظم (۱۳۸۹). سبک کنترل استراتژیک و عملکرد شرکت‌های هولدینگ، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، (۱)، ۲۶-۷.
- امینی، محمد تقی، اکبری، مهدی، خباز باویل، صمد (۱۳۹۳). کنترل استراتژیک، تهران: انتشارات پایگاه دانش.
- امینی، محمد تقی، سیادت، سعیده، پیرعلی، علیرضا (۱۳۹۵). پیاده‌سازی مدل کنترل استراتژیک هاریسون در صنعت خرده فروشی، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۲(۶۳)، ۸۳-۶۳.
- انجمن صنعت بانکرینگ ایران (۱۳۹۷). خلاصه گزارش وضعیت صنعت بانکرینگ.
- پیرمراد، حمیدرضا، نظری، محسن، حیدری، علی، اعرابی، سیدمحمد (۱۳۹۷). الگوی ارزیابی آمادگی تغییر استراتژیک در سازمان‌های بخش انرژی، راهبرد، ۲۷(۸۷)، ۶۰-۳۵.
- جاویدی کرمانی نژاد، مهري، امینی، محمدتقی (۱۳۹۵). طراحی و توسعه الگوی تعاملی تغییرات محیطی با کنترل استراتژیک بر اساس مدل کنترل استراتژیک لورانژ، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۲(۶۳)، ۱۵۸-۱۳۳.
- جعفری، محمد، شاکری، عباس، محمدی، تیمور (۱۳۹۷). تأثیر نوسانات بازارهای مالی بر قیمت نفت و امنیت اقتصادی ایران، فصلنامه مطالعات راهبردی، ۲۱(۸۰)، ۱۳۴-۱۰۱.
- خاشعی، وحید، حسینی، سید محمود، حاجی کریمی، عباسعلی، رضاییان، علی، لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۱). کاوشی بر الگوی کنترل راهبردی سازمانی؛ رویکردی کارکردگرایانه و نمونه‌ای آرمانی، اندیشه مدیریت راهبردی، ۶(۱)، ۳۴-۵.
- خاشعی، وحید (۱۳۹۴). ارائه الگویی طبقه‌بندی شده از ابزارهای کنترل راهبردی، اندیشه مدیریت

راهبردی، (۱)۹، ۱۴۵-۱۲۱.

خاشعی وحید، هرندی، عطااله (۱۳۹۴). تبیین مدل کنترل راهبردی در صنعت توزین، مطالعات مدیریت راهبردی، (۲۲)، ۸۰-۶۱.

خمسه، عباس، پیری، محسن (۱۳۹۶). طراحی الگوی کنترل کیفیت محصولات هایتک در صنایع توریستی مطالعه موردی: شرکت مهندسی توربو کمپرسور نفت آسیا، پژوهش‌های سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی انرژی، (۷)۳، ۲۲۶-۲۰۳.

دانایی‌فرد، حسن، امامی، سیدمجتبی (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، (۲)۱، ۹۷-۶۹.

دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۴). تئوری‌پردازی با استفاده از رویکرد استقرایی: راهبرد مفهوم‌سازی تئوری بنیادی، دانشور رفتار، (۱۲)۱۱، ۷۰-۵۵.

دری، بهروز، حکاک، محمد (۱۳۸۹). طراحی مدل کنترل راهبردی برای صنایع ایران، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، (۲)۱۰، ۸۶-۶۵.

رینیاک، لاورنس، جی (۲۰۰۵). عملیاتی کردن استراتژی: مدیریت اثربخش اجرا و تغییر، ترجمه نادر مظلومی و شهرام خلیل نژاد و علیرضا هاشمی، تهران: انتشارات ادبستان.

رحمان سرشت، حسین، هرندی، عطااله (۱۳۹۶). بررسی اثر کنترل راهبردی حاکمیت شرکتی بر راهبری اثربخش شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار، مدیریت بازرگانی، (۳)۹، ۵۰۶-۴۸۵.

رحمان سرشت، حسین، هرندی، عطااله (۱۳۹۶). مدلی برای کنترل راهبردی حاکمیت شرکتی با استفاده از استراتژی تئوری داده‌بنیاد کلاسیک، پژوهش‌های مدیریت عمومی، (۳۷)۱۰، ۵۸-۲۹.

رحمان سرشت، حسین، حبیبی بدرآبادی، محبوبه (۱۳۹۳). الگویی برای کنترل راهبردی در شرایط گسست محیطی، پژوهشنامه بیمه، (۱)۲۹، ۷۸-۵۳.

رعنایی کردشولی، حبیب‌الله، علوی، سید مسلم، سلطانی، مریم (۱۳۹۸). تحول سازمانی در صنعت نفت ایران: الگوی پیشنهادی برای ایجاد سازمان‌های دانش بنیان، سیاست‌های راهبردی و کلان، (۲۵)۷، ۲۰-۱.

رنجبر، سارا، حاجی حسینی زنجان، فاطمه (۱۳۹۵). نگاهی به تجارت دریابرد جهانی و تحولات

صنعت حمل و نقل کانتینری: وضعیت بازار در ۵ سال آینده، هجدهمین همایش صنایع دریایی، کیش.

رنجبر، هادی، حق دوست، علی اکبر، صلصالی، مهوش، خوشدل، علیرضا، سلیمانی، محمدعلی، بهرامی، نسیم (۱۳۹۱). نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع، مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، ۱۰(۳)، ۲۵۰-۲۳۸.

شرکت ملی نفت ایران (۱۳۹۴). بانکداری، نشریه مشعل، شماره ۷۶۷ دی ماه.

طیبی ابوالحسنی، سیدامیرحسین (۱۳۹۷). گزارش ارائه الگوی توسعه صنعت بانکداری کشور، مرکز پژوهشی آرا.

علی عبدالهی، داود، بهرامشاهی، مهدی (۱۳۹۵). چشم‌انداز صنعت سوخت‌رسانی به کشتی‌ها (بانکداری) در جهان، تهران: انتشارات اسرار دانش.

محمدپور، احمد، (۱۳۹۲). روش تحقیق کیفی ضد روش جلد دوم، تهران، انتشارات جامعه‌شناسان، چاپ دوم.

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۷). گزارش بررسی وضعیت صنعت بانکداری در ایران، معاونت پژوهش‌های زیربنایی و امور تولیدی؛ دفتر مطالعات انرژی، صنعت و معدن (گروه انرژی).

مومنی، منصور، رزبان، سینا (۱۳۹۷). مدل ارزیابی عملکرد شهرک‌های صنعتی با در نظر گرفتن معیارهای پایداری، مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، ۳۲(۳۲)، ۲۱۶-۱۸۵.

نوروزی، محمد تقی (۱۳۹۲). نظریه‌های کلان جامعه‌شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان، تهران: سمت.

Antony, R, Diridin, J & Badford, N (1993). Management Control Systems, Translated by Mohammad Taghi Ziaei Bigdeli, Tehran: Public Administration Education Center.

Creswell, J. W & Miller, D. L (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry, Theory into Practice, 39, 124-130.

Fiegner, M (2010). The control of strategy in dynamic versus stable environments, Journal of Managerial Issues, 9(1), 72-87.

Gábor, Á (2016). The Encounter of Project Control and Innovation in a New Business Model - or, Book-Save-Sleep Wisely, International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences, 3(1), 1-8.

- Garcia-Castro, R & Aguilera, R. V (2015). Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders, *Strategic Management Journal*, 36(1), 137–147.
- Grant, R. (2002). Corporate strategy: Managing scope and strategy content; In A. Pettigrew, *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage.
- Irons, J.L & Leber, A.B. (2018). Characterizing individual variation in the strategic use of attentional control. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 44(10), 1637-1654 .
- Kamal, R, Moloney, F, Wickramaratne, C, Narasimhan, A & Goswami, D.Y. (2019). Strategic control and cost optimization of thermal energy storage in buildings using EnergyPlus, *Applied Energy*, 246, 77-90.
- Lorange, P, Scott, F. M & Ghoshal, S (1986). *Strategic Control System*, St Paul, MN: West Publishing Company.
- Muralidharan, R (1997). Strategic Control for Fast-moving Markets: Updating the Strategy And monitoring the Performance, *Long Range Planning*, 30(1), 64-73.
- Nikzat, P, Hasangholi Pouryasori, T, Shah Hoseini, M & Taban, M (2019). A Strategic Control Model by Emphasis on the Green Approach, *Environmental Energy and Economic Research*, 3(2), 85-106.
- Peter, S, Agnes, O, Wiafe, NA & Stephen, A (2018). Strategic Leadership and Why is it Critical for Businesses/Organizations in Ghana, *Mechanism of Economic Regulation*, 3, 41-53.
- Preble, J.F (1992). Towards a Comprehensive System of Strategic Control, *Journal of Management Studies*, 29.
- Schulze, M, Heidenreich, S & Spieth, P (2018). Impact of Energy Management Control Systems on Energy Efficiency in the German Manufacturing Industry, *Journal of Industrial Ecology*, 22(4), 813_826.
- Simons, R (1995a). *Levers of Control- How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Straus, A & Corbin, J (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Los Angeles: Sage Publications, Third Edition

- Tavakoli, I & Perks, K.J.H (2001). The development of a strategic control system for the management of strategic change, *Strategic Change*, 10(2), 297-305.
- Zéman, Z (2019). The Extended Functions of Strategic Controlling in Relation to the Value Creation of Sustainable Development, *Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development*, 8(1), 47-52.
- Buller, P. F & McEvoy, G. M (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human resource management review*, 22(1), 43-56.