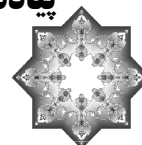


## پیاده‌سازی مدل کنترل استراتژیک هاریسون در صنعت خرده‌فروشی

(مورد مطالعه: فروشگاه های بزرگ مواد غذایی و مصرفی شهر شیراز)



صفحات ۶۳ تا ۸۳

دریافت: ۹۵/۰۲/۰۸

پذیرش: ۹۵/۱۱/۱۱

محمدتقی امینی<sup>۱</sup>

سعیده سیادت<sup>۲</sup>

علیرضا پیرعلی<sup>۳</sup>

### چکیده

کنترل استراتژیک، جزئی از فرآیند مدیریت استراتژیک است که به مدیران اجازه می‌دهد تا همواره بر تمام مراحل فرایند مدیریت استراتژیک نظارت داشته و از انحرافات احتمالی آن جلوگیری کنند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی ساختار عاملی و اعتباریابی مقیاس کنترل استراتژیک در صنعت خرده‌فروشی (مواد غذایی و مصرفی) شهر شیراز انجام گرفت. پژوهش حاضر از منظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از حیث روش، توصیفی و از شاخه پیمایشی است. جامعه‌ی آماری این پژوهش شامل خبرگان و فعالان صنعت خرده‌فروشی (مواد غذایی و مصرفی) شهر شیراز است که بر اساس فرمول کوکران ۲۲۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند و داده‌های مورد نیاز در این پژوهش با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه محقق ساخته جمع‌آوری گردیدند. بر اساس یافته‌ها، مدل پنج عاملی کنترل استراتژیک هاریسون بر اساس شاخص‌های AGFI، GFI، RMSEA و CFI از برازش مناسبی برخوردار بود و تمامی گویه‌های مقیاس دارای ضریب تاثیر معناداری بر روی عامل مربوط به خود بودند. همچنین یافته‌ها مؤید آن است که پنج عامل مقیاس از پایایی مناسبی برخوردار بودند و پایایی کل مقیاس نیز ۰/۹۳ به دست آمد. جدول نمرات هنجار، مقادیر Z و T متناسب با نمرات خام طبقات و رتبه بندی درصدی مربوط به هر طبقه را ارائه نمود. علاوه بر این روایی همگرایی بین عامل‌های مقیاس کنترل استراتژیک نیز بر حسب ضرایب همبستگی از ۰/۴۱ تا ۰/۷۵ تایید گردید. لذا می‌توان از مقیاس کنترل استراتژیک هاریسون به عنوان یک ابزار تشخیصی در صنایع خرده‌فروشی مواد غذایی و مصرفی استفاده نمود.

**واژگان کلیدی:** کنترل استراتژیک، هاریسون، خرده‌فروشی.

۱. [Rahyaft\\_rahbord@yahoo.com](mailto:Rahyaft_rahbord@yahoo.com)

۲. [S\\_Sevadat@yahoo.com](mailto:S_Sevadat@yahoo.com)

۳. [Pirali@Pnu.ac.ir](mailto:Pirali@Pnu.ac.ir)

۱. دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور؛ (نویسنده مسئول)

۲. دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، دانشگاه پیام نور تهران؛

۳. مربی و دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور؛

## مقدمه

رقابت در اقتصاد جهانی قرن ۲۱ چالشی پیچیده و ملازم با فرصت‌ها و تهدیدات رقابتی فراوانی است. از این روی پیش‌بینی و هدایت راهبردی اثربخش در حالی که محیط بطور پیوسته متلاطم، غیر قابل پیش‌بینی و رقابتی است می‌تواند به ارتقای عملکرد سازمان‌ها کمک کند (آندرسون<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸: ۱۰۳) لذا وجود یک سیستم کنترل استراتژیک مناسب به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از الگوی چهارگانه تغییر، پرهیز، همراهی و اتحاد در موقعیت مناسب خود استفاده کنند (علی احمدی، ۱۳۸۶: ۵۶).

به تعبیری دیگر در دنیای کنونی مدیران بایستی با توجه به بالا بودن سرعت تحولات و رقابت در صنعت، همواره عوامل محیطی را مورد پایش قرار دهند و با تجزیه و تحلیل محیط پیرامونی زمینه‌ها و عوامل کلیدی و بحرانی موفقیت را کنترل کنند. علاوه بر این بایستی با توجه به جدی تر شدن بحث خصوصی سازی و رقابت پذیری به منظور کنترل و پاسخگویی به موقع به واکنش‌های رقبا و تحولات محیط از سیستم‌های کنترل نوین استفاده نمایند تا از این رهگذر موجبات حیات و بقای سازمان‌های خود را تضمین نمایند (لیم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۲۲). در حقیقت گرچه تدوین برنامه استراتژیک سازمان و نیز بیانیه‌های رسالت، چشم انداز، اهداف و... یکی از مسئولیت‌های مهم مدیران استراتژیک سازمان‌هاست، ولی برای موفقیت استراتژیک آنها کافی نیست. در واقع هنگامی که سازمان‌ها در راستای چشم انداز و مأموریت خود و با عنایت به اهداف استراتژیک، برنامه‌های استراتژیک خود را تبیین می‌کنند نیازمند روشی هستند تا میزان تحقق این اهداف و پیشرفت خود در راستای این برنامه‌ها را اندازه‌گیری نمایند. کنترل استراتژیک آخرین گام در فرآیند مدیریت استراتژیک است و شامل نظارت و ارزیابی فرآیند مدیریت استراتژیک به عنوان یک کل بوده و عهده دار نقش تضمین عملکرد مناسب این فرآیند را دارا می‌باشد. بدین سان سازمان‌ها می‌توانند از طریق کنترل استراتژیک به ارزیابی مراحل مختلف مدیریت استراتژیک پرداخته و در صورت بروز هرگونه خللی در این فرآیند، آن حوزه‌هایی که نیاز به توجه بیشتری دارند را پشتیبانی نمایند (کنی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱: ۱۵۴).

1. Anderson JC

2. Lim

3. Kenny DA

مفهوم کنترل استراتژیک بر این موضوع اشاره دارد که روند مدیریت استراتژیک و نتایج آن بایستی به تناوب با طرح دو مجموعه از سوالات زیر مواجه است:

الف. آیا ما جهت درستی حرکت می‌کنیم؟ آیا مفروضات و پیش‌بینی‌های ما پیرامون روندها و تغییرات مهم صحیح است؟ آیا کارهای کلیدی در حال انجام است؟ آیا نیاز به تعدیل راهبردهای فعلی داریم و یا اینکه نیازی به اتخاذ راهبردهای اقتضایی وجود دارد؟  
 ب. عملکرد ما چگونه است؟ آیا به اهداف و برنامه‌های خود رسیده‌ایم؟ آیا به تغییر در عملیات نیاز داریم؟ هزینه‌ها و درآمدهای ما در چه وضعیتی قرار دارند؟ (پیرس و رایبسون<sup>۱</sup>، ۱۳۸۹: ۴۴۱)

در رابطه با کنترل استراتژیک بسته به مورد آن تا به حال طیف وسیعی از تعاریف ارائه شده است که در ادامه صرف نظر از تعاریف سنتی و جدیدی که برای این اصطلاح ارائه شده است، به شرح برخی از این دیدگاه‌ها می‌پردازیم:

کنترل استراتژیک، عبارتست از ارزیابی انتقادی طرح‌ها، فعالیت‌ها و نتایج، به منظور کسب اطلاعات لازم برای هدایت صحیح امور عملکرد آتی سازمان (شری یونگ و استینرمن، ۱۹۸۳: ۹۱-۱۰۳).

کنترل استراتژیک، فعالیتی منظم است که ضمن آن نتایج مورد نظر در قالب استانداردهای انجام عملیات معین می‌شوند، سیستم دریافت اطلاعات طراحی می‌شود، عملیات پیش‌بینی شده و مقایسه می‌گردند، اختلاف و انحرافات مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آنها مشخص می‌شود و سرانجام اقدامات اصلاحی لازم برای تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان انجام می‌گیرد (استونر، ۱۹۸۳: ۳۷).

ساموئل سرتو در نظریه خود که در رابطه با کنترل استراتژیک مطرح شده است عنوان می‌کند: «کنترل استراتژیک، آخرین گام در فرآیند مدیریت استراتژیک است و یک نوع کنترل سازمانی است که به منظور بهبود مدیریت استراتژیک و حصول اطمینان از این که سازمان به نحو صحیح عمل می‌کند، بر روی آن تمرکز دارد» (الکساندرا، ۱۹۸۵: ۹۱-۹۷).

گلوک و جاش در این زمینه می‌گویند: «اهمیت کنترل استراتژیک از این جهت است که بینیم آیا گزینه‌های اجرا شده‌ی استراتژی، به اهداف از قبل تعیین شده منجر می‌شود» (آرجریس، ۱۹۸۶: ۳۶۳-۳۷۵).

پیرس و رابینسون، کنترل استراتژیک را پیگیری مسیر استراتژی در حال اجرا که مسایل با تغییر در فرضیه‌های بنیادی را کشف و تعدیل‌های لازم را به وجود می‌آورد، تعریف می‌نمایند. (پیرس و رابینسون، ۱۹۸۸: ۲۸) رابرت آنتونی و جان دردن و نرومن بدفورد<sup>۱</sup>، در کتاب نظام‌های کنترل مدیریت خود کنترل استراتژیک را ارزیابی اهداف کلی سازمان و نیز طراحی و بازنگری در استراتژی‌ها و سیاست‌های کلی جهت دستیابی به اهداف تعریف می‌کنند (گاردنر، ۱۹۸۵: ۲۴). لورانژ<sup>۲</sup> و همکاران، چنین استدلال می‌کنند که «نباید با تغییر جنگید؛ بلکه باید از آن چیزهایی آموخت. لذا یک کنترل استراتژیک خوب بایستی بر چگونگی کامیابی به هنگام تغییر و ناپیوستگی تأکید کند» (لورانژ و همکاران، ۱۳۸۵: ۷۸). از دیدگاه ویلن و هانگر<sup>۳</sup>، کنترل استراتژیک فرایندی است که به وسیله آن بر فعالیت‌ها و نتایج عملکرد شرکت نظارت می‌شود تا بتوان عملکرد واقعی را با عملکرد مطلوب مقایسه کرد (ویلن و هانگر، ۱۳۸۱: ۹۸). هاریسون<sup>۴</sup>، از جمله نویسندگانی است که در پرتو مطالعه مدیران ارشد صد و هشت شرکت دریافت که مدیران اجرایی در جایگاه کلان، ارزشی والا در کنترل‌های استراتژیک و به عنوان یک ضرورت در اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌ها نقش دارند (هاریسون، ۱۳۸۴: ۷۸-۸۷).

به‌طور کلی ضرورت انجام پژوهش در زمینه‌ی کنترل استراتژیک 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 استراتژیک جامع امکان‌پذیر است (کاپلان، ۱۳۸۸: ۱۰۱). در صنعت خرده‌فروشی مواد غذایی و مصرفی با توجه به ضرورت پاسخگویی مناسب و سریع به رقبا و افزایش قدرت چانه‌زنی در برابر آنها، بهره‌گیری از یک سیستم کنترل اثربخش مفید می‌باشد زیرا از طریق طراحی یک سیستم کنترلی مناسب می‌توان اطلاعات لازم را در زمینه تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده فراهم کرد و انعطاف‌پذیری گزینه‌های استراتژیک را برای امکان واکنش مناسب و سریع به تغییرات ناگهانی محیط مهیا ساخت (آکر<sup>۵</sup>، ۱۳۸۴: ۲۴). از این

- 
1. Robert antoni & John Dorden & Norman Bedford
  2. Lorange
  3. Wheelen & Hunger
  4. Hariison
  5. Aaker

رو در پژوهش حاضر با بهره‌گیری از الگوی کنترل استراتژیک هاریسون به بررسی امکان‌پذیری استفاده از این الگو در صنعت خرده‌فروشی پرداخته شده است.

## ۱. مبانی نظری

علمای منطق معتقدند که برای تعریف مفاهیم دو روش وجود دارد:

الف. تعریف به جایگاه؛ که مفهوم را با رجوع به جایگاه اصلی آن مانند جایگاه فلسفی تعریف می‌کنند.

ب. تعریف به اجزاء؛ که مفاهیم را براساس اجزای آن توصیف می‌کنند تا به روشنی و صراحت مفهوم آن متبادر به ذهن گردد. این دو روش تعریف مفاهیم در حقیقت جایگزین یکدیگر نیستند بلکه مکمل یکدیگرند.

کنترل استراتژیک نیز یک مفهوم است که می‌توان برای آن، بر اساس دسته‌بندی فوق تعریفی دقیق ارائه نمود. بر این اساس، برای تعریف واژه کنترل استراتژیک به جایگاه مفهومی آن از بعد فلسفی پرداخته و به مباحث عینی و ذهنی از دیدگاه فلسفی (بورل و مورگان) مراجعه می‌نمائیم. جدول یک انواع کنترل را با توجه به جایگاه فلسفی آن نشان می‌دهد.

جدول ۱: انواع کنترل با توجه به جایگاه فلسفی آن

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

(منبع: نوروزی، ۱۳۹۲: ۱۳)

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 استراتژیک تر و هر چه از سمت ذهنی به عینی نزدیک شویم، کنترل عملیاتی تر می‌شود لذا کنترل استراتژیک یعنی کنترل در سطح مفهومی و ذهنی (در مقابل

سطح عینی و عملیاتی).

برای بسط تعریف کنترل استراتژیک، تطبیق اجزاء تشکیل دهنده این واژه با نگرش‌های مختلف به مدیریت خالی از فایده نخواهد بود. واژه کنترل نشأت گرفته از نگرش فرآیندی به مدیریت و واژه استراتژیک ناظر بر نگرش استراتژیک است. بنابراین کنترل استراتژیک تنها مربوط به کنترل استراتژی و برنامه استراتژیک نمی‌باشد، بلکه شامل کنترل تمامی عناصر سازمان در سطح ذهنی و مفهومی می‌گردد. همان‌طور که می‌دانیم، عناصر سازمان شامل اهداف و استراتژی، تکنولوژی، ساختار، نیروی انسانی محیط، فرهنگ محصولات و سایر عناصر است. پس می‌توان کنترل استراتژیک را در تمامی این عناصر ساری و جاری دانست (اسکارت، ریچارد؛ ۲۰۰۳). به‌طور کلی کنترل استراتژیک 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.

بدین ترتیب کنترل استراتژیک به منظور کنترل تدوین و اجرای استراتژی صورت می‌گیرد و با ایجاد مقایسه‌ها موجب یادگیری می‌شود که ارمغان این یادگیری، پویایی و نهادینه شدن فرآیند تغییر در سازمان است. کنترل استراتژیک در قلب خود، مدیریت تغییر را به همراه دارد که شناخت مفیدی از موضوعات داخل سازمان و آگاهی‌های لازم نسبت به تغییرات محیط بیرونی به دست می‌دهد. در حقیقت کنترل استراتژیک عنصر ضروری در مدیریت سازمان بوده و در دوره‌های ناپیوستگی وجودش حیاتی می‌شود. در کنترل استراتژیک فرض بر این است که تلاطم و آشفتگی، بخشی از زندگی ما است و با ما خواهد بود و لزوماً چنین ناپیوستگی‌هایی، زیان‌آور نیستند، بلکه به کسانی که نسبت به فواید این تغییرات آگاهند و نیز توان اداره‌ی آن را در آینده‌ای نامطمئن دارند، فرصت‌های قابل توجهی عرضه می‌دارد. لذا می‌توان اذعان داشت که کنترل استراتژیک از واقعیت‌های اساسی سازمانی ناشی می‌شود و برای آگاهی از شرایط محیط بیرونی و پاسخگویی به آن است که غالباً یک منبع سریع تغییر و غیر قابل پیش‌بینی به شمار می‌آید. کنترل استراتژیک با مورد توجه قرار دادن مسیر استراتژی در حال اجرا، مسایل و تغییرات بنیادی در مفروضات را کشف کرده و تعدیلات لازم را انجام می‌دهد (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۹).

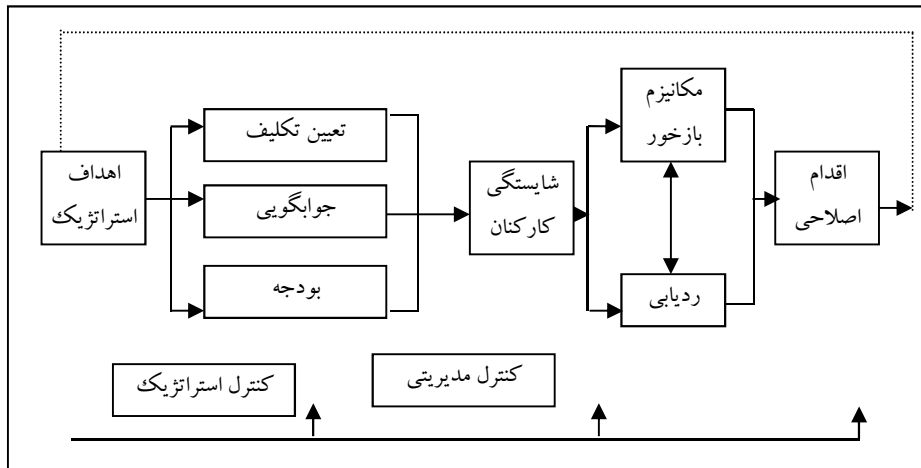
به عقیده مورالید هاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) دو نوع کنترل استراتژیک وجود دارد، کنترل استراتژیک

فرآیندی و کنترل استراتژیک محتوایی. در کنترل استراتژیک فرآیندی توجه و تمرکز به صحت و درستی فرآیند مدیریت استراتژیک است؛ به این معنا که این کنترل به بررسی مجدد و اطمینان خاطر از طی شدن صحیح فرآیندهای تدوین و اجرای استراتژیک و هماهنگی بین آنها از مطالعات محیطی برای تدوین مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها تا بیانیه آنها و بررسی محیطی برای تدوین استراتژی تا انتخاب استراتژی‌های بهینه و انتخاب یک یا چند استراتژی از میان استراتژی‌های بهینه (گام‌های برنامه‌ریزی استراتژیک) تا اجرای استراتژیک می‌پردازد در حالی که کنترل استراتژیک محتوا، به بررسی اعتبار اجزاء فرآیند برنامه‌ریزی و اجرای استراتژیک می‌پردازد (مورالید هاران، ۲۰۰۴: ۵۹۱).

از آنجا که تمام مطالعات تحقیقی، بر یک چارچوب مفهومی استوار است که متغیرهای مورد نظر و روابط میان آنها را مشخص می‌کند، الگوی کنترل استراتژیک مورد توجه در این مقاله، مدل ارایه شده توسط «ای. فرانک هاریسون» می‌باشد. از دیدگاه هاریسون کنترل استراتژیک بر هماهنگی میان فرموله کردن استراتژی و اجرای آن دلالت دارد و بر اطمینان حاصل نمودن از اینکه استراتژی همزمان با جدول زمانی رو به سوی هدف می‌باشد؛ تأکید دارد. از این رو ضرورت کنترل استراتژیک در طبیعت درونی مجموعه روند مدیریت استراتژیک تمرکز می‌یابد. کنترل استراتژیک برای سنجش و ارزیابی تأثیر و کارایی استراتژی مدیریتی انتخاب شده، با تأکید ویژه بر دستیابی اهداف مدیریت در نظر گرفته شده است. مدیریت نمی‌تواند یک سیستم کنترل را به عنوان یک هدف مستقل طراحی نماید. این سیستم بایستی بخشی از روند زنجیره‌ای مدیریت استراتژیک باشد و بایستی برای ارزیابی پیشرفت سازمان در جهت روشن شدن اهداف تجاری و اقتصادی آن طراحی شود (امینی و اکبری، ۱۳۹۲: ۱۱۲).

با توجه به مطالب موصوف، مفهوم کنترل استراتژیک هاریسون؛ بر این موضوع تأکید دارد که روند مدیریت استراتژیک و نتایج آن بایستی متناوباً با پرسش‌سوالاتی مانند چه چیزی درست پیشرفته است؛ چه چیز اشتباهی رخ داده است و روند مدیریت استراتژیک چگونه باید گسترش یابد؛ ارزیابی می‌شود. به واقع از نگاه هاریسون موضوع این نیست که چگونه باید گسترش استراتژی مدیریتی مقرر، خوب طراحی شده باشد؛ بلکه اجرای موثر آن استراتژی بخشی از یک تلاش برنامه‌ریزی شده برای ارزیابی و کنترل می‌باشد و این ارزیابی مؤثر تا زمانی که استراتژی موفق شده و یا گردد و یا کنار گذاشته شود، ادامه دارد. الگوی فرآیند کنترل استراتژیک هاریسون متشکل از ۸ جزء محوری است که در ادامه نمودار یک به تبیین اجزای آن می‌پردازیم؛ سپس

پویایی جریان فرآیند کنترل استراتژیک موصوف نیز جهت درک عمیق‌تر الگو تشریح می‌شود.



نمودار ۱: الگوی فرآیندی کنترل استراتژیک هاریسون

اهداف استراتژیک: کنترل استراتژیک هاریسون با تعیین اهداف استراتژیک از آنچه که استانداردهای وظایف اجرا شده در حوزه‌های عمل سازمان تعیین کرده است؛ آغاز می‌گردد. اهداف استراتژیک برای تمامی سطوح کنترل در سرتاسر سازمان، بنیانی اساسی ایجاد می‌نماید.

۱. تعیین وظایف: اختصاص و واگذاری وظایف از طریق زنجیره کنترل به عنوان بخشی از اجرای یک استراتژی مدیریتی انتخاب شده، صورت می‌گیرد. این واگذاری کار واقعی انجام شده در تعقیب اهداف استراتژیک را ارائه می‌دهد.
۲. پاسخگویی: تفویض اختیار در آنچه که اختصاص دهنده مسئول اجرای آن می‌باشد؛ حاصل می‌گردد. مسلماً مسئولیت نهایی با واگذار کننده است. بنابراین، چگونگی پاسخگویی افراد و پیگیری پیشرفت امور واگذار شده در راستای اهداف سازمانی بسیار حائز اهمیت است.
۳. تخصیص بودجه: بودجه از آب انبارهای اولیه است که از تخصیص منابع صورت می‌گیرد. میزان تخصیص اعتبارات بودجه‌ای به بخش‌های مختلف سازمان بستگی به اهداف استراتژیک دارد. بودجه تجلی متقابل طرح‌ریزی و کنترل می‌باشد. در کنترل استراتژیک هاریسون بودجه‌ها نه تنها امور اجرایی را تسهیل می‌کنند؛ بلکه بر تلفیق فعالیت‌های مفید و کارآمد تأکید کرده تا اینکه سازمان بهتر بتواند به اهداف تعیین شده خود دست یابد.



۴. شایستگی کارکنان: اهمیت کارکنان و افراد در هیچ سیستمی قابل اجتناب نیست و مسلماً پیروزی و موفقیت هر سازمانی در گرو کارکنان آن سازمان می‌باشد. همان طوری که از مدل کنترل استراتژیک هاریسون نیز مشخص است؛ کارکنان محل اتصال مراحل تدوین و اجرای استراتژی با کنترل و ارزیابی استراتژی هستند.

۵. مکانیزم بازخورد: با استفاده از مکانیزم بازخورد مدیریت این امکان را می‌یابد تا با جمع‌آوری اطلاعات از محیط بیرونی شرکت انحرافات از اهداف استراتژیک در مدل را تشخیص دهند.

۶. ردیابی: انحرافات تشخیص داده شده در مرحله بازخورد در این مرحله ردیابی شده است و منبع نواقص، کاستی‌ها و انحرافات تشخیص داده می‌شود.

۷. اقدام اصلاحی: هدف کنترل استراتژیک امکان دادن به مدیران برای شناسایی تفاوت‌های غیر قابل پذیرش اجرای واقعی از نتایج پذیرفته و طراحی شده و لذا اقدام اصلاحی مورد نیاز برای برقراری مجدد توازن میان این دو حالت از ضروریات فرآیند کنترل است. اقدام اصلاحی نیاز دارد تا عملکردش به موقع و موثر باشد. این اقدام زمانی به موقع خواهد بود که بتواند اختلاف غیر قابل قبول را حذف کند؛ پیش از آن که انحرافات ابعاد جدی و خطرناک به خود بگیرند. همچنین، بتواند هماهنگی میان نتایج حقیقی و اجرای استاندارد را حاصل نمایند.

در حقیقت کنترل عملیاتی متوجه اجرای وظایف، کنترل مدیریت معطوف به مسئولیت و کنترل استراتژیک متوجه ارکان جهت ساز و اهداف است. به تعبیر دیگر در حالی که کنترل استراتژیک درصدد تحقق ارکان جهت‌ساز، اهداف است و راهبردهای سازمانی را نشانه گرفته، کنترل مدیریت به برنامه‌ریزی استراتژی، تخصیص اعتبار و استفاده از منابع در تحقق چنین اهدافی می‌پردازد و کنترل عملیاتی نیز به دنبال اجرای وظایف پیش‌بینی شده با تخصیص اعتبارات فوق می‌باشد. جریان فرآیند کنترل استراتژیک هاریسون بر اساس نمودار یک کاملاً معلوم، مستقیم و رو به جلو می‌باشد. این الگو به دو مرحله اساسی تقسیم شده است (امینی و اکبری، ۱۳۹۲: ۱۱۶):

مرحله اول: در این مرحله کنترل استراتژیک با تعیین اهداف استراتژیک آغاز می‌گردد. اهداف استراتژیک یکی پس از دیگری ارتباط خواهند یافت تا مدیریت استانداردهای عملی خوب تعریف شده را با جریان پیشرفت فعالیت‌ها پس از دستیابی به اهداف استراتژیک سنجیده و ارزیابی نماید. سه اقدام اولیه مدیریتی از تعیین اهداف استراتژیک و استانداردهای

عملی ناشی می‌شود:

- فعالیت اول؛ واگذار نمودن وظایف و به انجام رساندن در تمامی ساختار سازمان، مطابق با مسئولیت‌های سلسله مراتبی می‌باشد.
- فعالیت دوم؛ پایه‌ریزی جایگاه پاسخگویی خروجی و نتایج حاصله مطابق با وظایف و مسئولیت‌های مقامات مسئول از طریق سلسله مراتب مدیریت است.
- فعالیت سوم؛ تخصیص منابع در قالب بودجه است. بودجه در اصطلاحات مالی، پاسخگویی به دریافت کنندگان منابع برای به انجام رساندن وظایف محوله در محدوده زمان، کیفیت و محدودیت‌های مالی و مالیاتی است. موقعیت‌های ایجاد شده برای کارکنان، اولین مرحله بنیادی کنترل استراتژیک را تکمیل می‌نماید.

مرحله دوم: ایجاد واکنش مبتنی بر اطلاعات محیط بیرونی و عملیات داخلی سازمان است. به طوری که مدیریت بتواند نتایج واقعی را با نتایج طراحی شده سنجیده و انطباق دهد. این سنجش‌ها فعالیت‌هایی مستمرند و از طریق فعالیت‌های جاری کنترل و نظارت به عنوان خروجی‌ها اجرا می‌شوند و با استانداردهای عملیاتی حاصل از اهداف استراتژیک مقایسه می‌شوند. اگر این مقایسه‌ها وجود انحراف معیار از استانداردهای عملیاتی را نشان دهند، مدیریت مجبور است تا به موقع اقدام اصلاحی را آغاز کرده و کارایی و اثربخشی آن را از طریق برقراری مجدد توازن میان نتایج واقعی و پیامدهای طراحی شده اندازه‌گیری نماید. اقدام اصلاحی به بازیابی کنترل استراتژیک که شامل بررسی و بازبینی اهداف استراتژیک انتخاب شده است و استمرار پویای فرآیندی که قبلاً توضیح داده شده است؛ منجر می‌گردد. در حقیقت الگوی کنترل استراتژیک هاریسون، فرآیندی پایان‌ناپذیری است و کاربرد آن در فراگیر بودن تأثیرش بر تحقق اهداف سازمان است که مدیریت آن را تعقیب می‌کند.

پژوهش حاضر با هدف اصلی، پیاده‌سازی الگوی کنترل استراتژیک بومی و سازگار با فضای کسب و کار فعالان عرصه صنعت خرده‌فروشی کشور با تمرکز بر حوزه مواد غذایی و مصرفی انجام پذیرفته که به دنبال اهداف اصلی فوق، اهداف فرعی زیر نیز مدنظر بوده است: الف) تسهیل اصلاح رفتاری و محتوایی به هنگام در سیستم عملیات، مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک خرده‌فروشان؛

ب) توسعه یادگیری و توانایی تطبیق بنگاه‌های اقتصادی خرده‌فروشی در راستای تحقق

اهداف و چشم‌اندازهایشان؛

- ج) شناسایی عوامل زمینه‌ساز دستیابی بنگاه‌های اقتصادی خرده‌فروشی به اهداف و ماموریت‌هایشان. بر این اساس در این مقاله به دنبال پاسخگویی به سوالات ذیل می‌باشیم:
۱. آیا بین سه مرحله کنترل استراتژیک (کنترل اهداف و ماموریت‌ها)، کنترل مدیریت (تعیین وظایف، تخصیص بودجه، پاسخگویی و شایستگی کارکنان) و کنترل عملیاتی (بازنگری، بازخور و اقدام اصلاحی) در صنعت خرده‌فروشی (مواد غذایی و مصرفی) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؟
  ۲. آیا بین کنترل عملیاتی و کنترل استراتژیک در صنعت خرده‌فروشی (مواد غذایی و مصرفی) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؟
  ۳. آیا میان کنترل عملیاتی و کنترل مدیریتی در صنعت خرده‌فروشی (مواد غذایی و مصرفی) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؟

## ۲. روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی است. جامعه آماری آن را فعالان صنعت خرده‌فروشی مواد غذایی در شهر شیراز تشکیل داده‌اند که بر اساس فرمول کوکران حجم نمونه ۲۲۰ نفر با استفاده از روش تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند و در نهایت از مجموع ۲۲۰ پرسشنامه توزیع شده، ۲۱۲ نسخه بازگردانیده شد و بدین سان نرخ بازگشت سرمایه برابر با ۹۶/۳۶ درصد بود. معیار ورود این فعالان به مطالعه، اشتغال در فروشگاه‌هایی با وسعت کاری متوسط به بالا و داشتن حداقل ۳ سال سابقه کاری در این حوزه بود. به منظور گردآوری داده‌ها از دو ابزار پرسش‌نامه جمعیت‌شناختی (شامل پرسش‌هایی درباره سن، مدرک تحصیلی، وضعیت تأهل، سابقه‌ی شغلی و وضعیت شغلی می‌شد) و پرسشنامه محقق ساخته کنترل استراتژیک (هاریسون) استفاده شده است. مقیاس کنترل استراتژیک، در این پژوهش شامل ۱۴ گویه و ۵ خرده‌مقیاس است که توسط محقق و بر اساس مولفه‌های الگوی کنترل استراتژیک هاریسون طراحی گردید. پنج خرده‌مقیاس این ابزار عبارتند از اهداف استراتژیک (۲ گویه)، سازماندهی شامل تعیین وظایف، جوابگویی و بودجه (۳ گویه)، شایستگی کارکنان (۳ گویه)، بازخور و ردیابی (۳ گویه) و اقدام اصلاحی (۳ گویه) بود. طیف پاسخگویی برای مقیاس کنترل استراتژیک پنج درجه‌ای لیکرت شامل (۱: کاملاً همیشه تا ۵: هیچ‌گاه) بود. ضریب آلفای کرونباخ برای خرده‌مقیاس اهداف استراتژیک ۰/۷۸، سازماندهی ۰/۶۵،

شایستگی کارکنان ۰/۷۶، بازخور و ردیابی ۰/۸۰ و اقدام اصلاحی ۰/۷۶ محاسبه گردید. همچنین همبستگی بین خرده مقیاس‌های این ابزار نیز ۰/۳۴ تا ۰/۸۶ محاسبه شد و بدین سان روایی محتوایی و تشخیصی این مقیاس تایید گردید. به منظور سنجش پایایی این مقیاس از ضریب آلفای کرونباخ و جهت تعیین اعتبار این مقیاس از روش اعتبار سازه با استفاده از تحلیل عاملی استفاده گردید. همچنین در راستای معرفی جدول هنجار از مقادیر فراوانی، فراوانی تراکم، فراوانی تراکمی زیر عدد میانی، رتبه‌ی درصدی، نمرات Z و T ارائه شده است.

در راستای بررسی روایی سازه از مقیاس برازندگی مدل تحلیل عاملی تاییدی استفاده گردید. در این مدل، داده‌های موجود با ساختار به شدت محدود شده‌ی پیش تجربی، که شرایط همانندی را برآورده می‌سازد، برازش داده می‌شود. در مدل تحلیل عاملی تاییدی<sup>۱</sup>، همه‌ی متغیرهای مکنون برون‌زا در نظر گرفته می‌شوند و بجای آنکه تلاش شود تا علل روابط فرضی و درونی متغیرها از هم متمایز شوند، در اغلب موارد هدف نیرومند ساختن روابط بین متغیرهاست. در مدل معادلات ساختاری<sup>۲</sup>، مدل‌های تحلیل عاملی تاییدی دارای مسیرهای علی (که متغیرهای مکنون را بهم متصل می‌سازند) نمی‌باشند، هرچند می‌توان اجازه داد تا متغیرهای مکنون با یکدیگر همبسته و یا اینکه به کواریانس صفر محدود شوند. در این مرحله جهت به دست آوردن خطای استاندارد پارامترهای برآورد، مدل تحلیل عاملی تاییدی با ماتریس کواریانس مشاهده شده برازش می‌یابد. در پژوهش حاضر به منظور بررسی مدل مفروض از روش پیشینه‌ی احتمال، که متداول‌ترین شیوه برای برآورد پارامترهای بهترین برازندگی در مدل معادلات ساختاری است استفاده گردیده است. همچنین تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی (فراوانی، فراوانی تراکمی، میانگین و انحراف معیار، رتبه درصدی، ضریب آلفای کرونباخ) و استنباطی (آزمون همبستگی پیرسون، اسپیرمن و گوتمن و نیز تحلیل عاملی تاییدی) و با استفاده از نرم افزارهای SPSS و Lisrel مورد تحلیل قرار گرفته‌اند.

### ۳. یافته‌ها

به‌طور کلی در این پژوهش ۲۲۰ نفر از فعالان صنعت خرده فروشی مواد غذایی وجود داشتند که میانگین سنی آنها ۴۵ حداقل و ۲۵ حداکثر (۷۶) سال بود. ۹۶/۵ درصد از شرکت‌کنندگان را

- 
1. Confirmatory factor analysis
  2. Structural equation model

مرد و ۳/۵ درصد آنها زن بودند و سابقه کار ۳ تا ۱۵ سال با میانگین انحراف معیار ۱۵/۲ سال داشتند. در غایت با توجه به محدودش بودن ۸ پرسشنامه، ۲۱۲ پرسش‌نامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

جدول ۲: میانگین، انحراف معیار، مقادیر  $\beta$  واریانس باقیمانده و T سوپل مقیاس

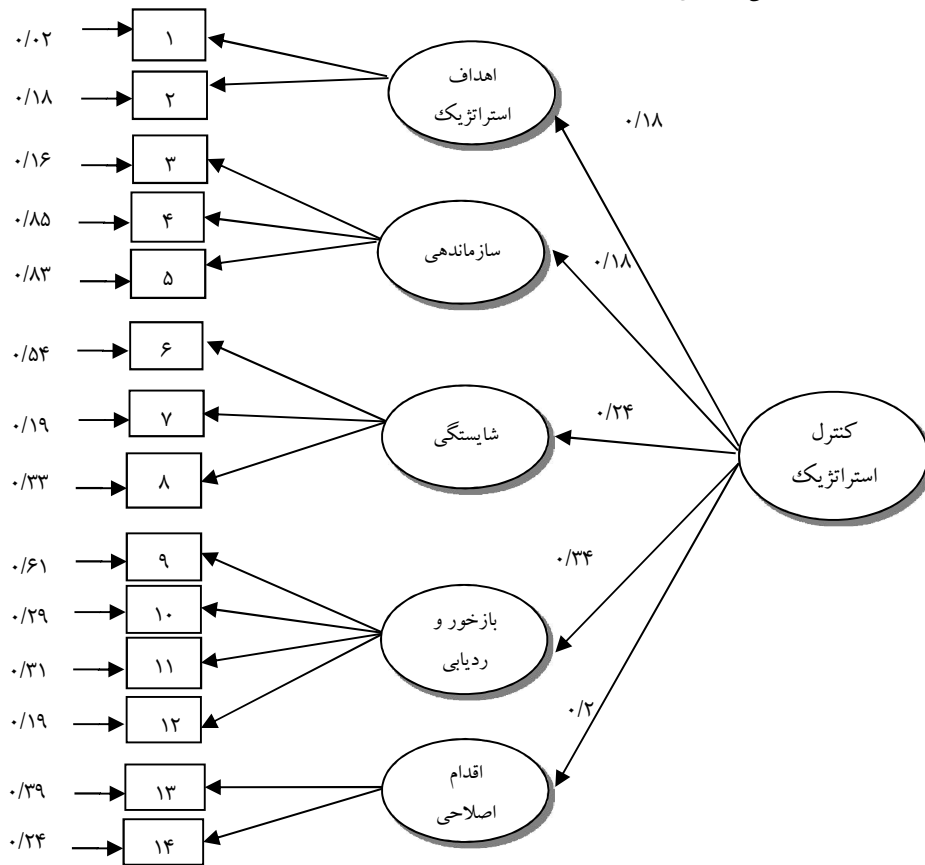
گویه‌ها	میانگین	انحراف معیار	مقادیر T سوپل	R	$\beta$ R	نتیجه
گویه‌ی اول	۰/۹۹	۰/۹۲	۱۰/۸۱	۰/۹۸	۰/۹۶	+
گویه‌ی دوم	۰/۹۱	۰/۹۸	۹/۲۹	۰/۸۲	۰/۶۷	+
گویه‌ی سوم	۰/۹۱	۰/۲۰	۴/۶۵	۰/۸۴	۰/۷۱	+
گویه‌ی چهارم	۰/۳۸	۰/۱۴	۲/۷۴	۰/۱۵	۰/۰۲	+
گویه‌ی پنجم	۰/۴۱	۰/۱۳	۳/۲۶	۰/۱۷	۰/۰۳	+
گویه‌ی ششم	۰/۶۶	۰/۱۲	۵/۷۰	۰/۴۴	۰/۱۹	+
گویه‌ی هفتم	۰/۹۰	۰/۱۱	۸/۴۵	۰/۸۱	۰/۶۶	+
گویه‌ی هشتم	۰/۸۲	۰/۱۰	۷/۸۵	۰/۶۷	۰/۴۵	+
گویه‌ی نهم	۰/۶۲	۰/۱۱	۵/۴۴	۰/۳۹	۰/۱۵	+
گویه‌ی دهم	۰/۸۴	۰/۱۰	۸/۲۲	۰/۷۱	۰/۵۰	+
گویه‌ی یازدهم	۰/۸۳	۰/۱۰	۸/۰۸	۰/۶۹	۰/۴۸	+
گویه‌ی دوازدهم	۰/۹۰	۰/۹	۹/۱۵	۰/۸۱	۰/۶۶	+
گویه‌ی سیزدهم	۰/۷۸	۰/۱۱	۷/۳۳	۰/۶۱	۰/۳۷	+
گویه‌ی چهاردهم	۰/۸۷	۰/۱۰	۸/۷۱	۰/۷۶	۰/۵۸	+

جدول ۳: شاخص‌های برازندگی مدل پنج عاملی تأییدی

شاخص‌های آماری	$\chi^2$	df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI
مقادیر برازش	۲۰/۲۴	۶۷	۰/۰۵	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۸۹

یافته‌های جدول ۲ نمایانگر آن است که تمامی مسیرهای مدل بر اساس گویه‌های مقیاس معنی‌دار است و این مقادیر از ۰/۳۱ تا ۰/۹۹ در نوسان می‌باشد. از مجموع آماره‌های برازش، ۵ شاخص مطلوبیت برازش به ترتیب جذر برآورد واریانس خطای تقریب، شاخص تعدیل یافته‌ی برازندگی و شاخص برازندگی تطبیقی و  $\chi^2$  در این مدل اندازه‌گیری گردید. دو شاخص AGFI و GFI هرچقدر به یکدیگر نزدیک تر باشند، برازش کامل مدل را بیشتر نشان می‌دهند و کم بودن شاخص  $RMSEA = ۰/۰۵$  به منزله مطلوبیت برازش مدل است (جدول ۳).

از مجموع شاخص‌های برازش می‌توان دریافت که داده‌ها با مدل مفروض، هماهنگی کامل دارند و مدل مفهومی (نمودار ۲) قابل تأیید است. این مدل هر پنج عامل را در بر می‌گیرد؛ گویه‌های به دست آمده را برای هر عامل در جدول ۴ آمده است. میانگین و انحراف معیار پنج عامل مقیاس کنترل استراتژیک برای اهداف استراتژیک  $5/23 \pm 2/03$ ، سازماندهی  $5/14 \pm 2/09$ ، شایستگی کارکنان  $10/21 \pm 3/91$ ، بازخور و ردیابی  $7/61 \pm 2/81$ ، اقدام اصلاحی  $3/13 \pm 6/93$  و کل مقیاس  $11/53 \pm 34/96$  به دست آمد.



نمودار ۲: مدل پنج عاملی کنترل استراتژیک هاریسون در صنعت خرده‌فروشی (مواد غذایی و مصرفی)

جدول ۴: عوامل استخراج شده‌ی نهایی، محتوای گویه‌های مربوط به هر عامل و نام گذاری آن

آماره	محتوای گویه	نام عامل	ضریب آلفای کرونباخ
۱	در این سازمان اهداف و ماموریت‌ها شفاف می‌باشند	اهداف استراتژیک	۰/۸۷۳
۲	راهبردهای اتخاذ شده در سازمان با اهداف، ماموریت‌ها و چشم‌اندازها هم‌جهت می‌باشند		
۳	شرح وظایف افراد در سازمان مشخص و شفاف می‌باشد	سازماندهی (تعیین وظایف، جوابگویی، بودجه)	۰/۶۷۳
۴	میزان مسئولیت‌پذیری در میان کارکنان و مدیران مطلوب می‌باشد		
۵	ورودی‌ها و خروجی‌های سازمان شفاف می‌باشد		
۶	میزان تلاش افراد برای انجام وظایف مطلوب است	شایستگی کارکنان	۰/۷۳۰
۷	میزان خودکنترلی کارکنان مطلوب است		
۸	میزان علاقه کارکنان به مشارکت در اداره امور سازمان مطلوب است		
۹	نحوه اجرای برنامه‌ها بطور مستمر کنترل می‌گردد.	بازخور و ردیابی	۰/۸۲۲
۱۰	گزارش دهی و گزارش‌گیری مستمر جهت شناخت محیط دورنی (قوتها و ضعفها)، انجام می‌پذیرد.		
۱۱	مطالعات مستمر جهت آگاهی از تغییرات محیط بیرونی (فرصتها و تهدیدات)، انجام می‌پذیرد		
۱۲	به‌طور مستمر از تناسب تحول ساختاری سازمان با شرایط رقابتی محیط اطمینان یافته می‌شود.		
۱۳	بازنگری و اصلاح مستمر برنامه‌ها متناسب با تغییرات محیطی انجام می‌پذیرد	اقدام اصلاحی	۰/۸۶۷
۱۴	راهبردهای تحول‌گرا جهت انطباق تحولات محیطی اتخاذ می‌گردند		

جدول ۵: روایی هم‌گرایی بین عوامل مقیاس کنترل استراتژیک هاریسون

عامل‌ها	اهداف استراتژیک	سازماندهی (تعیین وظایف، پاسخگویی، بودجه)	شایستگی کارکنان	بازخور و ردیابی	اقدام اصلاحی	کل مقیاس
اهداف استراتژیک	-					
سازماندهی	۰/۴۸	-				
شایستگی کارکنان	۰/۵۶	۰/۵۴	-			
بازخور و ردیابی	۰/۶۶	۰/۴۱	۰/۵۹	-		
اقدام اصلاحی	۰/۶۹	۰/۴۳	۰/۶۴	۰/۷۵	-	
کل مقیاس	۰/۸۲	۰/۶۵	۰/۶۱	۰/۸۷	۰/۸۹	-

جدول ۶: نمرات هنجار (نرم) کنترل استراتژیک فعالان صنعت خرده فروشی

نمره‌ی T	نمره‌ی Z	رتبه درصدی	فراوانی تراکمی زیر عدد میانی	فراوانی تراکمی	فراوانی مطلق	طبقات
۷۸/۰۴	۲/۸۰	۹۸/۳۴	۲۰۷/۵	۱۰۰	۷	۶۳-۷۰
۷۰/۹۲	۲/۰۹	۹۵/۴۹	۲۰۱/۵	۹۶/۷	۵	۵۵-۶۲
۶۳/۸	۱/۳۸	۹۰/۵۲	۱۹۱	۹۴/۳	۱۶	۴۷-۵۴
۵۶/۶۸	-/۶۶	۷۷/۰۱	۱۶۲/۵	۸۶/۷	۴۱	۳۹-۴۶
۴۹/۵۷	-/۰۴	۵۲/۱۳	۱۱۰	۶۷/۳	۶۴	۳۱-۳۸
۴۲/۴۵	-/۷۵	۲۴/۴۰	۵۱/۵	۳۷	۵۳	۲۳-۳۰
۳۵/۳۳	-/۴۶	۵/۹۲	۱۲/۵	۱۱/۸	۲۵	۱۴-۲۲

همانگونه که در جدول چهار مشاهده می‌گردد، ضرایب آلفای کروناخ به صورت تفکیک شده برای هر یک از پنج عامل کنترل استراتژیک محاسبه گردید. بر این اساس بالاترین ضریب مربوط به خرده مقیاس اهداف استراتژیک (۰/۸۷۳) و پس از آن با اندک تفاوتی اقدام اصلاحی (۰/۸۶۷) است و پایین‌ترین مقدار مربوط به خرده مقیاس سازماندهی (۰/۶۷۳) می‌باشد. این ضریب برای کل آزمون برابر با ۰/۹۳۴ به دست آمده است. در جدول پنج ضرایب همبستگی در سطح  $P < 0/05$  معنادار است و در جدول شماره شش نیز نمرات خام در ۷ طبقه ارائه گردیده است.

#### ۴. نتیجه‌گیری

بر اساس اطلاعات حاصله از جداول ۲ و ۳ که بیانگر آن است که داده‌های گردآوری شده از فعالان خرده فروشی صنایع غذایی دارای برآزش مناسبی در تایید مدل پنج عاملی مقیاس کنترل استراتژیک بوده است و تک تک گویه‌های این مقیاس نیز از مقدار استاندارد و T سوبل مکفی برحسب دیدگاه کنی برخوردار است. بدین معنا که داده‌ها از نیرومندی کافی جهت رواسازی مدل پنج عاملی با استفاده از روش تحلیل عاملی تاییدی را دارا بودند. در مدل حاضر، بر پایه روش پیشینه‌ی احتمال و با ۲۱ مرتبه تکرار، همگرایی به دست آمد. همچنین به تعداد گویه‌های مقیاس (۱۴ گویه) معادله به دست آمد که در جدول ۱ ضریب مسیر بین گویه و متغیر مکنون (عامل‌ها)، خطای اندازه‌گیری متغیر مشاهده شده، همراه با آزمون معنی‌داری آن برپایه‌ی مشخصه‌ی T و نیز مقدار  $R^2$ ، یعنی ضریب تعیین یا نسبت واریانس تعیین شده به وسیله‌ی متغیر مکنون ارایه گردید. این نتایج به لحاظ نتایج معادلات ساختاری مربوط به



پنج عامل مؤید قابلیت این مقیاس در کاربست الگوی کنترل استراتژیک هاریسون در صنعت خرده‌فروشی (مواد غذایی) می‌باشد. در همین راستا بایستی اذعان داشت که مقیاس اندازه‌گیری کنترل استراتژیک بیشتر برای خرده‌فروشان متخصص و حرفه‌ای در این صنعت مفید است. گرچه شاخص‌های برازندگی در جداول ۲ و ۳ ویژگی‌های ریاضی مدل برازش شده را در سطح مطلوب معرفی می‌کند، اما باید اذعان داشت که نمی‌توان فرآیند برازش را به اشتباه تأیید مدل یا ساختار دانست؛ چرا که هیچ مدلی هرگز تأیید نمی‌شود و تنها می‌تواند رد شود یا با داده‌ها برازش نداشته باشد یا عدم تأیید آن به نتیجه نرسد (هومن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۱۶). بنابراین، برازندگی خوب مقیاس کنترل استراتژیک به معنای قدرت رابطه نیست؛ چرا که وقتی همه‌ی متغیرهای موجود در مدل، ناهمبسته باشند، این امکان وجود دارد که مدل دارای برازندگی کامل باشد. به علاوه، یک مدل تنها به جهت برازندگی بالا، نیرومند نیست. در واقع شاخص‌های برازندگی، مدل‌های بد را کنار گذارده‌اند، اما ثابت نمی‌کنند که مدل‌های دیگر خوب بد می‌باشند. به زعم «چیف»<sup>۲</sup> در مدل‌های عاملی تأییدی که در آنها ابعاد زیربنایی پیش تجربی از طریق اندازه‌های مشاهده شده عملیاتی می‌گردد، نمی‌توان مطمئن بود که اندازه‌ها قادر به ارزیابی ابعاد مورد علاقه باشند (کلیف<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸: ۹۲). از این رو جهت رفع این و شاخص‌های برازندگی محدودیت، ضرایب مسیر، مقادیر R به صورت هم‌زمان ارایه می‌شوند که در همین راستا شاخص‌های پیش‌گفت‌ارایه شدند و برازندگی لازم و کافی را نشان دادند.

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده شد، عامل اهداف استراتژیک و به فاصله بسیار اندکی اقدامات اصلاحی دارای بالاترین میانگین در بین عوامل تشکیل‌دهنده‌ی الگوی کنترل استراتژیک می‌باشند. همچنین ضرایب پایایی مقیاس کنترل استراتژیک با مشاهده‌ی آنچه در جدول ۴ آمده است، بیانگر مطلوبیت ضرایب آلفای کرونباخ برای تمامی عامل‌های مقیاس و همچنین برای کل مقیاس است. بنابراین می‌توان اذعان داشت که مقیاس از گویه‌هایی ساخته شده است که انسجام درونی بالایی دارند.

اطلاعات به دست آمده از جدول ۵، مؤید روایی هم‌گرا بین عوامل مقیاس کنترل

- 
1. Hooman
  2. Cheff
  3. Cliff

استراتژیک هاریسون در صنعت خرده‌فروشی (مواد غذایی و مصرفی) بود. روایی همگرایی یک مفهوم، نشان می‌دهد که ابزار استفاده شده همبستگی بالایی با دیگر ابزارهایی دارد که مفهوم مشابه با این مفهوم را ارزیابی می‌کنند.

تحلیل عاملی که در این پژوهش استفاده شد، برای تثبیت روایی هم‌گرا با تأیید همه‌ی گویه‌هایی بود که بر روی عوامل فرضیه‌سازی شده‌ی سازه‌ی الگوی کنترل استراتژیک، دارای بار عاملی معنی‌دار بودند. در این روش سعی شد اجرای روایی هم‌گرای مبتنی بر تک تک گویه‌ها، بر اساس اصول «آندرسون و گرینگ» انجام گیرد. دقت در تنظیم گویه‌های هر کدام از عوامل مقیاس تحت بررسی و قدرت تمیز هر کدام از عامل‌ها، با اتکا به گویه‌های مربوط، قدرت و استحکام مقیاس و همچنین اعتبار ابزار را افزایش داده است.

یافته‌های جدول ۶ نیز نمرات هنجار (نرم) فعالان را نشان می‌داد. این یافته مشابه یک یافته‌ی منحصراً به فرد دو سطحی است. در سطح اول، معرفی رتبه‌ی درصدی نمرات هر طبقه و در سطح دوم تبدیل نمرات خام به  $Z$  و  $T$  انجام گرفته است. بنابر آنچه «جیوسیبابو»<sup>۱</sup> مطرح می‌کند، مقیاس‌های الگوی کنترل استراتژیک (هاریسون) تعیین می‌کنند که آیا فرآیند کنترل استراتژیک محقق شده است یا خیر. با استناد به جداول نمرات هنجار، می‌توان نمرات خام فعالان این صنعت را به نمرات قابل‌نمایش بر روی منحنی نرمال منتقل کرد و نیمرخ کنترل استراتژیک در صنعت خرده‌فروشی (مواد غذایی و مصرفی) را تعیین نمود. شاید یکی از دلایل اصلی وجود شرکت‌های خرده‌فروشی بزرگ در کشورهای توسعه‌یافته، تشخیص دقیق نقاط قوت و ضعف این شرکت‌ها در تمامی حوزه و تلاش جهت اصلاح ایرادات و بهره‌گیری از پتانسیل‌ها به واسطه‌ی چنین ابزارهایی باشد. با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان چنین ادعان داشت که مقیاس کنترل استراتژیک، ابزاری مفیدی برای فعالان صنعت خرده‌فروشی است و آنها به خوبی گویه‌های آن را درک می‌کنند و یافته‌های منتج از این ابزار نیز به تصمیم‌گیرندگان و فعالان کمک می‌کند تا استراتژی‌ها و فرآیندهای مؤثر جهت پیاده‌سازی کنترل استراتژیک را گسترش دهند و در واقع برای آنها به عنوان یک راهنما عمل خواهد کرد. همچنین به احتمال زیاد می‌توان مقیاس کنترل استراتژیک را به عنوان یک ابزار تشخیصی توأم با بازخورد در راستای بالندگی سازمانی به کار برد.

## ۵. پیشنهادات تحقیق

### ۵-۱. پیشنهادات کاربردی

با توجه به ادبیات نظری تحقیق و نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها به شرکت‌های بررسی شده در پژوهش حاضر، پیشنهادات ذیل ارائه می‌شود:

۱. به دلیل اهمیت تغییرات محیطی در موضوع کنترل‌های استراتژیک، مدیران بایستی به منظور بررسی محیطی و کسب اطلاع از محیط، سیستم کنکاش محیطی را برای محصولات خود ایجاد نمایند تا با کسب اطلاع از مسایل محیطی و تجزیه و تحلیل آنها به ارائه‌ی پیشنهادات اصلاحی در مورد محصولات و خدمات ارائه شده بپردازد.
۲. از آنجا که نسبت به گذشته محیط فعالیت شرکت‌ها پیچیده و غیرقابل تحلیل شده است، به مدیران توصیه می‌شود در شکل‌دهی راهبردهای موسسه خود، به جانب راهبردهای نوظهور گرایش بیشتری داشته باشند و مسایل و چالش‌ها را در حین بروز، مدیریت و کنترل کنند.
۳. با توجه به میزان تلاطم محیطی، این (موسسات خرده‌فروشی مواد غذایی) بایستی برای حفظ موقعیت رقابتی خود به مشتریان و رقبای خود توجه کافی داشته باشند و همواره در جستجوی نشانه‌های تغییر باشند تا در صورت نیاز واکنش متناسب نشان دهند.
۴. به مدیران این سازمان‌ها توصیه می‌شود، برای کنترل مسایل راهبردی در شرایطی که از موقعیت رقابتی مناسب برخوردار نیستند و نیز تلاطم محیطی زیاد است، با تمرکز بر عوامل کلیدی موفقیت از جنبه داخلی (اهداف استراتژیک، سازماندهی، شایستگی کارکنان، اقدام اصلاحی و بازخور) طوری که موقعیت رقابتی سازمان را تثبیت نماید، بر تغییرات محیطی فائق آیند.

### ۵-۲. پیشنهاد برای تحقیقات آتی

اغلب مطالعات در حوزه کنترل استراتژیک در سطح کلان انجام پذیرفته‌اند؛ لذا پیشنهاد می‌گردد محققان در پژوهش‌های آتی همانند مقاله حاضر، ضرورت و پیامد بکارگیری کنترل استراتژیک را در سطح خرد و بصورت کاربردی در راستای ارتقای کسب و کارهای مختلف مورد مطالعه و بررسی عمیق قرار دهند.

**منابع:**

۱. آکر، دیوید (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک بازار، ترجمه صفر زاده، حسین؛ فرهنگی، علی اکبر؛ خادمی، مهدی، انتشارات کتاب پویش.
۲. اعرابی، سید محمد؛ چاوشی، سید کاظم (۱۳۸۹)، سبک کنترل استراتژیک و عملکرد شرکت‌های هولدینگ، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱، ۷-۲۶.
۳. امینی، محمد تقی؛ اکبری، مهدی؛ خباز باویل، صمد (۱۳۹۳)، کنترل استراتژیک (تعاریف، نظریات، مدل)، تهران: انتشارات پایگاه دانش.
۴. استونر، جیمز (۱۹۸۳)، مدیریت، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
۵. پیرس، جان؛ رایبسون، ریچارت (۱۳۸۹)، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی، تهران، انتشارات یادواره کتاب.
۶. علی احمدی، علیرضا (۱۳۸۶)، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک صنعتی، تهران، دانشگاه علم و صنعت.
۷. لورانژ، پیترا (۱۳۸۵)، کنترل استراتژیک، ترجمه‌ی سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۸. کاپلان، آر؛ نورتون، دی (۱۳۸۸)، دستاورد اجرا: متصل کردن استراتژی به عملیات برای دستیابی به مزیت رقابتی: ترجمه محمد رضا عاطفی، تهران: انتشارات ناب.
۹. هاریسون، فرانک (۱۳۸۴). کنترل استراتژیک در سطح مدیران ارشد، ترجمه ی غلام حسین نیکوکار، تهران: دانشگاه امام حسین. هانگر، جی؛ ویلن، تی. ال (۱۳۸۱)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
۱۰. نوروزی، محمد تقی (۱۳۹۲). نظریه‌های کلان جامعه‌شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان، تهران: سازمان مطالعه و تدوین (سمت).
11. Alexnder, L. D (1985); successfully implementing strategic Decisions, Long Range planning, No. 18, PP. 91 - 97.
12. Anderson JC, Gerbing DW (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. Psychological Bulletin 103(3): 411-3.
13. Argyris, Chris (1986). sungle-Loop and pouble-loop models in research on Decision making, Administrative Science quarterly, management control systems sixth Edition, Irwin, Homewood, Illinois, PP. 363 - 375.

14. Cliff N (1998). Analyzing multivariate data. New York: Harcourt Brace Jovanovich; Hair JF. Multivariate Data Analysis. New York: Prentice Hall.
15. Gardner.E.P.M (1985)."A system Approach to bank prudential Management and Sappervision the utilization and feed back control ,Journal of manageaent studies".
16. Hooman HA (2005). Structural equation modeling with lisrel application. Tehran: Samt Publication, p16.
17. Kenny DA (2001). Measuring model fit. International Business Management, New York: Wiley, Vol 4, NO6.
18. Lim LK, Laosirihongthong T, Chan CC (2006). A Case Study of Learning in A Thai Manufacturing Organization. J Applied Business Research, 22(2): 49-60.
19. Muralidharan, Raman (2004), "A frame Work for Designing Strategy Content Controls", *International Journal of Productivity and Performance Management*; 53, (7), 590- .17 -Pearce II, John A. & Robinson, JR., Richard B.
20. Schreyong G. and H. stein mann (1987); Strategic control, A new Perspective Academy of management Review, No. 12, PP. 91 – 103.