

تبیین مدل کنترل راهبردی در صنعت توزین

وحید خاشعی*، عطاءاله هرندی**

چکیده

مطالعه گفتمان در حوزه‌های بومی و صنایع مشخص، یکی از جریان‌های پژوهشی تأکید شده از سوی جدیدترین پارادایم راهبرد پژوهی، یعنی (راهبرد به‌منزله عمل) هست. مطالعه انتقادی پیش رو با استفاده از پژوهش کیفی و با اتکا بر فلسفه ساخت‌گرایی اجتماعی به دنبال استخراج (چیستی) و (چرایی) مدل کنترل راهبردی در صنعت توزین کشور جمهوری اسلامی ایران است. در این راستا با کمک نرم‌افزار تحلیل اکتشافی اطلس‌تی آی از راهبرد تئوری داده بنیاد و رهیافت ظاهر شوند گلاسر به وسیله کدگذاری مبتنی بر رویکرد استقرایی بهره گرفته شده است. نتایج از درون ۱۵ مصاحبه میدان نیمه ساختاریافته با مدیران، سرپرستان و کارکنان دانشی فعال در صنعت توزین کشور، به وسیله نمونه‌گیری نظری و تا رسیدن به مرحله اشباع استخراج گردیده و در انتها بر اساس تحلیل داده‌ها مدل کنترل راهبردی صنعت توزین تبیین شده است.

کلیدواژه‌ها: کنترل راهبردی؛ گفتمان؛ راهبرد به منزله عمل؛ تئوری داده بنیاد.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۹/۱۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۰۲/۱۳

* استادیار، دانشگاه علامه طباطبائی.

** دانشجوی دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول).

۱. مقدمه

دانش مدیریت و سازمان، اخیراً با اتکا بر فلسفه ساخت‌گرایی اجتماعی، بر کشف الگوهای موضعی یا محلی و تشکیل نظریه‌هایی با دامنه‌های کوچک و متوسط به‌جای روایت‌های بزرگ و کلان تأکید می‌نماید. جهت‌گیری فوق‌نگاهی کاملاً متفاوت به روش پژوهش و پیشرفت دانش داشته و از روش‌های خشک و غیر منعطفی که ابتکار و خلاقیت را فدای تطابق با استانداردها می‌نماید و تنها به کار در قالب نظریه‌های فعلی می‌اندیشند و آن‌چنان از دگرگونی نظری استقبال نمی‌کنند، حمایت نمی‌نماید [۷].

پژوهش پیش‌رو نیز با به‌کارگیری دانش جدید در حوزه کنترل راهبردی و پژوهش در عرصه‌ای که مطالعات اندکی را به خود دیده است، به دنبال آن است که نظریه‌ای موضعی را از درون واقعیت‌های موجود به دست آورد. تحلیل گفتمان و راهبرد تئوری داده‌بنیاد در کنار مدل‌های نوین کنترل راهبردی، چارچوبی را به‌منظور شناخت بستر کنترل راهبردی در صنعت توزین کشور فراهم می‌آورند که تاکنون مورد توجه واقع نشده است. بر پایه این چارچوب باید از مجرای روش‌هایی خاص آنچه در عمل دنبال می‌شود، به آن باور وجود دارد و بر زبان جاری است را کاوش نمود تا الگوهای حاکم را استخراج کرد. درواقع مفهوم کنترل راهبردی را بایستی در نمادهای عملی و زبانی آن جست و مدل‌های آن را استخراج نمود. در حوزه کنترل راهبردی مدل‌ها و دیدگاه‌های متفاوتی مطرح گردیده است که در معرض انتقاداتی ازجمله کلان‌نگری، تجویزی، میانگین‌گرا، معتقد به مشاهده‌گری عینی، بی‌توجهی به تناقضات و تأکید بر تشابهات مجموعه‌های انسانی قرار گرفته‌اند [۱۰]. با بررسی و مرور تئوری‌های پیشین و نقدهای وارده بر ایشان، به‌سوی تکامل مدل‌هایی هستیم که در آنان تأکید بر انسان‌ها است و مفاهیم انتزاعی سازمان کنار گذاشته شده است. به‌علاوه در این مطالعات به‌جای اینکه کنترل راهبردی و فرآیندهای کلان شکل‌دهنده به آن هدف قرار گیرد، به واژه‌ها، گفت‌وگوها، مفاهیم و برساخت‌ها توجه شده و مورد پردازش قرار می‌گیرند [۱۲] و پارادایم مذکور هم‌نوا با نظریه پیچیدگی و نگاه پست‌مدرنیسم به مدیریت راهبردی هست [۱].

دانش نو در عرصه مدیریت راهبردی و سازمان و نیز پارادایم پست‌مدرنیسم بر زبان و کاربرد آن در خلق معانی و ایجاد تعامل متمرکز است. درواقع این باور وجود دارد که راهبرد درون تعامل‌های خرد یا موضعی‌ای که در قالب گفت‌وگو صورت می‌پذیرند، شکل می‌گیرد و کنترل می‌شود. همچنین در دیدگاه پست‌مدرنیسم این اعتقاد وجود دارد که انسان‌ها زاییده و محصول گفتمان‌ها هستند [۲]. از این‌رو صاحب‌نظران نتیجه‌گیری می‌کنند که تحلیل گفتمان جریانی محوری در مطالعات جدید حوزه کنترل راهبردی است. گفتمان قلمرو دانش در یک حوزه خاص را مشخص و گفتار، نوشتار،

عمل و تفکر معنادار در آن حوزه را تعریف می‌کند. تحلیل گفتمان چرایی بدیهی پنداشته شدن اعمال مدیران را شرح می‌دهد [۹]. به‌واسطه تحلیل گفتمان می‌توان مشخص کرد که چه پیش‌فرض‌هایی بدیهی پنداشته‌ای کنش‌ها و تصمیم‌ها را هدایت و حمایت می‌کنند.

از دیرباز شکاف میان عرصه نظر و عمل ازجمله مشکلاتی بوده که گریبان‌گیر انسان‌ها چه در بعد فردی و چه در بعد جمعی و سازمانی بوده است. مشکلی که اندیشمندان حوزه‌های مختلف فکری را بر آن داشته تا پاسخ‌هایی برای آن تدارک ببینند. فراتر از تلاش‌های بشری، این مسئله در صدر آموزه‌های دینی و تعالیم اولیاء الهی قرار داشته است؛ به طوری که از سوی حضرت حق، عدم انطباق نظر و عمل و به تعبیر دیگر قول و فعل به‌شدت مورد نكوهش قرار گرفته و تقيیح شده است. اصولاً مفهوم و لفظ سازمان تلویحاً به کنترل اشاره می‌کند. سازمان اجتماعی نوعی ترتیب منظم و قاعده‌مند از تعاملات تک‌تک انسان‌ها است. فرآیندهای کنترل به محدود کردن رفتارهای سلیقه‌ای و شخصی کمک می‌کنند و آن‌ها را متناسب با عقلانیت سازمانی منطبق نگه می‌دارند. در علم مدیریت نیز مسئله فوق به دغدغه‌ای جدی تبدیل شده است؛ به طوری که نتایج تحقیقات نشان می‌دهد ۹۰ درصد از برنامه‌های راهبردی سازمان‌ها، در عمل با شکست مواجه می‌گردند و علت اصلی این امر نیز عدم ارتباط میان ساحت نظر و عمل است. این بدان معناست که در ساحت نظری، ایده‌ها و اهداف بیان می‌شوند و در عرصه عمل برنامه‌هایی اجرا می‌شوند که ارتباط منطقی و قابل‌سنجشی با آرمان‌ها و سیاست‌های تدوین شده ندارند. به بیان دیگر، ریشه این مشکل، در عدم تنظیم و تنسيق مدلی جامع به‌منظور کنترل راهبردی چشم‌اندازها، آرمان‌ها، سیاست‌ها و برنامه عملیاتی است [۳].

در چند دهه اخیر صنعت توزین در کشور ایران رشد چشمگیری داشته است و فناوری وزن و اندازه‌گیری از روش‌های کاملاً سنتی و آنالوگ به‌سوی روش‌های کاملاً پیشرفته و دیجیتال حرکت نموده است. رشد سریع و شتابان این صنعت، نیاز و ضرورت به‌کارگیری روش‌ها و فنون نوین مدیریت را بر همگان آشکار می‌سازد. پس از پیشرفت‌های شتابان در این صنعت، لزوم به‌کارگیری طرح و برنامه راهبردی به‌منظور تداوم حرکت در آینده بر همگان آشکار گردید و بخش عمده‌ای از فعالان این صنعت به تدوین برنامه‌های راهبردی و بلندمدت برای سازمان‌های خود پرداختند اما نکته‌ای بسیار مهم و کلیدی که همچنان مغفول باقیمانده است، نحوه کنترل چشم‌اندازها، سیاست‌ها، برنامه‌های عملیاتی و کاربردی به صورتی اثربخش و کارآمد است. در حقیقت فقدان مدل کنترل راهبردی که با توجه به شرایط زمینه‌ای و اقتضائات این صنعت باشد، مشکل و مسئله‌ای عمده و کلیدی محسوب می‌گردد. پرسش‌های اصلی پژوهش حاضر آن است که مدل کنترل راهبردی صنعت توزین ایران چیست؟ این مدل از چه مؤلفه‌هایی تشکیل شده است؟ و کارکرد آنان به چه صورت

است. با توجه به مطالب عنوان شده، فقدان نظری و تئوریک و کاربردهایی که نتایج این تحقیق برای فعالان صنعت توزین کشور دارد، ضرورت پژوهش حاضر شکل گرفت.

۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

سطوح کنترل و متغیرهای کنترل. پیش از آوردن تعاریف و کارکردهای کنترل به منظور تدقیق معنایی و جلوگیری از خلط مفهوم لازم است سطوح و متغیرهای کنترل توضیح داده شود. می توان بر اساس پیشنهاد کانسینسکی^۱ (۱۹۹۳)، سطوح کنترل را بدین ترتیب برشمرد: فرد، کارکردهای وظیفه‌ای و واحدها^۲، سطح کسب‌وکار^۳، سطح شبکه میان سازمانی و فرا سازمانی و سطح بنگاه^۴. این سطح‌بندی نشان می‌دهد که در سازمان با یک نوع کنترل روبه رو نیستیم. همچنین باید گفت که کنترل بر متغیرهای مختلف اعمال می‌شود. متغیرهای کنترل شونده از دیدگاه جرالده^۵ عبارت از: شایستگی‌ها^۶ و اقتضائات^۷ است. در صورتی که بر اساس دیدگاه دو محقق دیگر متغیرهایی که باید در کنترل راهبردی مدنظر قرار گیرند، عبارت از: اهداف راهبردی، قابلیت‌های راهبردی، عوامل کلیدی موفقیت صنعت، مفروضات برنامه‌ریزی و مزیت رقابتی است [۱۴]. گمانه‌زنی درباره سطوح و متغیرهای کنترل، پیوند عمیقی با کارکردهای کنترل دارد.

تعاریف و کارکردهای کنترل. کنترل عبارت است از ارزیابی موشکافانه و نقادانه طرح‌ها، فعالیت‌ها و نتایج به‌گونه‌ای که اطلاعاتی را به‌منظور اقدامات آتی فراهم می‌نماید. در تعریفی دیگر، پشتیبانی از فهم آنچه در سازمان (محیط درونی) و بازار (محیط بیرونی) رخ می‌دهد و کمک به نفوذ بر اقداماتی مشارکت جویانه بر محیط بیرون و درون تعریف می‌گردد [۱۵]؛ اما بر اساس دیدگاه لورانژ^۸، تعریف کنترل راهبردی عبارت است از دستگاہی 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. از دیدگاه سایمونز^۹، دستگاہ‌های کنترل مدیریت، روش‌ها و فرآیندهای رسمی، اطلاعاتی

1. Konsynski
2. Division Functional
3. Strategic Business Unite
4. Corporateand Holding
5. Gerald
6. Competencies
7. Contingencies
8. Lorange
9. Simons

مبنایی است که مدیران استفاده می‌کنند تا الگوهای سازمانی و رفتاری را حفظ کنند یا تغییر دهند. البته بایستی توجه داشت که در برخی مراجع، کنترل ابزاری برای برنامه‌ریزی و مدیریت بیان شده است و لزوماً یک ابزار نظارتی و ارزیاب صرف به حساب نمی‌آید. نتیجه مهمی که از این تعاریف به دست می‌آید این است که تعاریف کنترل به صورت پنهان و آشکار، کارکرد کنترل را مشخص می‌کند و پیوندی ناگسسته با کارکرد آن دارد. نمی‌توان هیچ تعریفی را به عنوان تعریف منتخب نشان داد. در ادبیات مدیریت به مفهوم کارکرد کنترل با اصطلاحات و واژه‌های متفاوتی اشاره شده است. جدول شماره ۱ بیانگر نظریات مختلف و پیشینه کنترل سازمانی است.

جدول ۱. انواع و کارکردهای کنترل در مدل‌ها و نظریات مختلف

نظریه‌پردازان / نام الگو	انواع کنترل / کارکردهای کنترل
1 Dalton, 1971	سازمانی، شخصی و اجتماعی
2 Hopwood, 1974	اداری و اجتماعی
3 Bruns & Waterhouse, 1975	اداری و ÷
4 Ansari, 1977	رویکرد ساختاری و رویکرد رفتاری
5 Ouchi, 1979	خروجی‌های رفتاری و اجتماعی (خانوادگی)
6 Bartelt, 1979	کنترل از طریق مدیریت جوهره تصمیم، کنترل از طریق مدیریت زمینه تصمیم و کنترل از طریق مدیریت اتلاف وقت
7 Child, 1981	بوروکراتیک (رسمی)، کنترل فرهنگی سازمان (غیررسمی)
8 Doz and Prahalad, 1984	مدیریت اطلاعات، مدیریت مدیر و حل تعارض
9 Merchant, 1985	محدودیت‌های رفتاری، بازیابی پیش‌بینی، مسئولیت‌پذیری و شخصی، اجتماعی و فرهنگی
از سال ۱۹۷۱ تا ۱۹۸۷ کارهای متعددی صورت گرفته است و برای پرهیز از انبساط مقاله از ذکر آنها خودداری می‌شود	
10 Anderson & Oliver, 1987	نتیجه مینا: مقادیر عینی و روش‌های ساده، رفتار مینا: ذهنی و روش‌های پیچیده و اجتماعی شدن و وفادار کردن نسبت به اصول و اهداف سازمان
11 Schreyogg & Steinmann, 1987	نظارت وسیع راهبردی، کنترل مفروضات و کنترل اجرا
12 Jaworski, 1988	رسمی (ورودی، فرآیند و خروجی) و غیررسمی (خوبستن، اجتماعی و فرهنگی)
13 Simons, 1995	توازن سود، رشد و کنترل، توازن نتایج کوتاه‌مدت و رشد بلندمدت، توازن میان انتظارات ذی‌نفعان، تقویت بازده مدیریت، مدیریت انگیزه‌های رفتار انسانی
14 Muralidharan & Hamilton, 1999	کنترل ورودی (مثل کنترل ارزش‌ها)، کنترل فرآیند (مثل کنترل فرآیند تصمیم‌گیری)، کنترل خروجی (مثل کنترل اهداف بهره‌وری)
15 Kloot & Martin, 2000	سیستم سنتی (بالا به پایین، گزارش‌دهی دوره‌ای و متمرکز بر معیارهای مالی)، سیستم نوین (همکاران با حضور تمامی ذی‌نفعان، گزارش‌دهی زمان واقعی، توجه به معیارهای مالی و غیرمالی)
16 Muralidharan, 2004	کنترل اجرای راهبردی، کنترل محتوی راهبردی، شکل دادن به محتوی راهبردی در طول اجرا

۳. روش‌شناسی تحقیق

- هدف از انجام این پژوهش، خلق الگوی داده بنیاد کنترل راهبردی در صنعت توزین کشور است. در این راستا پرسش‌های پژوهش به شرح زیر است:
- نظریه کنترل راهبردی در صنعت توزین کشور ایران چیست؟
 - عناصر تشکیل‌دهنده مدل کنترل راهبردی در صنعت توزین کشور ایران کدامند؟
 - گزاره‌های حکمی و فرضیه‌های راهبردی مستخرج از مدل کدامند؟

روش گردآوری داده‌ها. پژوهش حاضر به لحاظ هدف، بنیادی - کاربردی و با جهت‌گیری اکتشافی، از نوع مطالعات کیفی است. راهبرد مورد استفاده، نظریه‌پردازی داده بنیاد است. اطلاعات با روش مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختارمند از کارکنان دانشی در صنعت توزین کشور، گردآوری شده است. بعضی مانند هاردی و همکارانش بر این باورند که بر پایه تحلیل محتوی راهبردها و عملکرد آنها می‌توان نسبت به وضعیت عملکرد، اطلاعات بیشتری راجع به کنترل راهبردی کسب کرد [۱۱].

جدول ۲. روش‌شناسی تحقیق

فلسفه	نوع پژوهش		راهبرد پژوهش	روش گردآوری داده‌ها	جامعه آماری	روش نمونه‌گیری	حجم نمونه	
	هدف	نتیجه						رویکرد
ساخت‌گرایی اجتماعی	بنیادی کاربردی	اکتشافی	کیفی	نظریه داده بنیاد	مصاحبه نیمه ساختاریافته	مدیران، سرپرستان و کارکنان دانشی فعال در صنعت توزین کشور	نمونه‌گیری نظری	۱۵ مورد

نمونه و ابزار. جامعه آماری این پژوهش دربرگیرنده کلیه مدیران، سرپرستان و کارکنان دانشی فعال در صنعت توزین کشور ایران است. نمونه‌گیری به صورت نظری و به وسیله مصاحبه نیمه ساختاریافته از ۱۵ نفر در جامعه پژوهش صورت گرفته است. نمونه‌گیری نظری^۱، 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. در نمونه‌گیری نظری از رویدادها و پدیده‌ها نمونه‌گیری

1. Theoretical sampling

می‌شود نه لزوماً اسناد و مدارکی خاص و اگر به سراغ سند مشخصی می‌رویم باهدف کاوش رویدادهاست. 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. نمونه‌گیری تا زمانی که مقوله‌ها به اشباع برسند ادامه می‌یابد. اشباع نظری یعنی مرحله‌ای که در آن داده‌ای به مقوله قبلی اضافه نگردد و روابط میان مقوله‌ها دستخوش تغییر نگردد [۱۳].

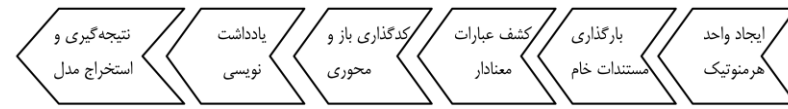
از ۱۵ فرد دانشی مورد مطالعه، ۵ نفر مدیران عامل ۵ شرکت برتر صنعت توزین کشور (بر اساس آمار اداره ملی استاندارد)، ۵ نفر مدیران کلیدی و ۵ نفر سرپرستان دانشی این شرکت‌های می‌باشند.

نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها. راهبرد نظریه داده بنیاد^۱، شیوه‌ای از 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 به‌منظور معنا دادن به دنیای اجتماعی است. دوم، هدف تحلیل در این‌گونه 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 به‌طور اساسی روشی برای تحلیل داده‌ها است، نه فنی برای گردآوری داده‌ها است. به همین خاطر است که فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به‌صورت همزمان و در غالب مسیری رفت و برگشت به انجام می‌رسد [۵].

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 تدوین‌شده. سه رهیافت مسلط در نظریه‌پردازی داده بنیاد قابل تمیز است: رهیافت نظام‌مند که با استراوس و کوربین شناخته می‌شود. رهیافت ظاهر شونده که مربوط به گلاسر است و رهیافت ساخت گرایانه که چارمز از آن حمایت می‌کند [۸].

از آنجاکه هدف پژوهش حاضر خلق و پرورش یک نظریه و مدل به‌منظور تبیین کنترل راهبردی در صنعت توزین کشور ایران است، پژوهشگران راهبرد نظریه داده بنیاد با استفاده از رهیافت ظاهر شونده گلاسر^۱ را به‌عنوان روش پژوهش این مطالعه انتخاب نمودند.

در راهبرد نظریه داده بنیاد، همزمان با جمع‌آوری، داده‌ها تحلیل و تفسیر می‌شوند و تحلیل داده‌ها در فرآیند رفت‌وبرگشت موضوعی به انجام رسیده و نظریه تبیین می‌گردد. داده‌های به‌دست‌آمده از اسناد و منابع در قالب کدگذاری باز^۲، محوری^۳ و انتخابی^۴ دسته‌بندی می‌شوند تا درنهایت، پارادایمی منطقی^۵ یا تصویر عینی از نظریه خلق شده ارائه گردد. از آنجاکه 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. به‌منظور تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اطلس‌تی آی^۶ استفاده شده است. این نرم‌افزار برای تحلیل‌های مبتنی بر کدگذاری و به خصوص برای راهبرد تئوری داده بنیاد مناسب است.



شکل ۱. مراحل استفاده از نرم‌افزار اطلس‌تی آی

در این پژوهش ابتدا داده‌های خام از مصاحبه باز و نیمه ساختاریافته با ۱۵ فرد دانشی در صنعت توزین کشور که در ۵ شرکت برتر این صنعت (بالای ۸۵ درصد سهم بازار) جمع‌آوری شد (بر اساس اطلاعات موسسه ملی استاندارد). سپس داده‌های جمع‌آوری‌شده توسط نرم‌افزار اطلس‌تی آی 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 به‌منظور تأیید و ارتقا روایی درونی، مدل کنترل راهبردی تبیین شده به ۱۰ تن از اساتید، کارشناسان و متخصصان در این حوزه ارائه شد و نظرات ایشان در تبیین مدل

1. Barney Glaser
2. Open coding
3. Axial coding
4. Selective coding
5. Logical paradigm
6. Atlas ti

نهایی اعمال گشت. درنهایت در مرحله کدگذاری انتخابی خط داستان و روایت نظری بیان گردیده است.

روایی و پایایی تحقیق. به منظور اطمینان از روایی و پایایی پژوهش یا به عبارتی دقیق بودن یافته‌ها از منظر پژوهشگر و خوانندگان گزارش اقدامات زیر انجام شد [۸].

- تطبیق توسط اعضا: فرآیند تحلیل داده‌ها، مدل نهایی، گزارش نهایی از سوی مصاحبه‌شوندگان و مشارکت‌کنندگان در تحقیق مورد بررسی و بازبینی و تأیید قرار گرفت.
- بررسی همکار^۱: سه تن از اساتید محترم در حوزه مدیریت راهبردی و دو 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: به‌طور همزمان از مصاحبه‌شوندگان 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 به‌کارگیری چارچوبی مدون و باثبات به‌منظور بررسی و تحلیل و نمونه‌گیری نظری در منابع، پس از تأیید استادان و صاحب‌نظران علم راهبردی و روش تحقیق و اطمینان از کارایی آن در پوشش اهداف پژوهش مدنظر قرار گرفت.

1. Member checking

2. Peer examination

۴. تحلیل یافته‌ها

در این قسمت عبارت‌ها، کدگذاری باز، محوری و انتخابی مفاهیم اصلی در جدول شماره ۳ ارائه می‌شود. این جدول در واقع حاوی یافته‌های تحقیق است که مطابق روش داده بنیان بدست آمده است.

جدول ۳. کدگذاری باز و مفهوم‌سازی ابعاد کنترل راهبردی در صنعت توزین

کد	عبارت	کدگذاری باز	مفاهیم
VA05	مدیریت عالی سازمان سالانه سمینارها و کارگاهی را برگزار می‌کند که در آن‌ها اصول، ارزش‌ها و چشم‌اندازهای سازمان به کارکنان القا گردیده و بازخورد مناسب از آنان دریافت می‌شود	کنترل القایی	
VA23	از آنجا که چشم‌انداز ما رسیدن به جمع سه باسکول ساز دنیا است لذا به‌طور پیوسته رقبای خارجی رصد می‌شوند و رتبه خودمان با آنان مقایسه شده تا از این طریق چشم‌انداز سازمان کنترل شود.	کنترل رقبای خارجی	کنترل چشم‌انداز
VA04	ما مدت‌زمان بسیار طولانی را بر روی آموزش اصول، ارزش‌ها و فرهنگ سازمان به کارکنان می‌گذاریم و نوعی کنترل درونی را به ایشان تزریق می‌کنیم. زمان بسیاری می‌گذاریم تا کارکنان خود به ارزش درونی خودشان و چشم‌انداز سازمان پی ببرند.	کنترل اجتماعی شدن کارکنان	
BA09	مدیریت عامل از طریق تولید محصولات صوتی تصویری از خود، برگزاری سمینارها، همایش‌ها و کارگاه‌های آموزشی، ارتباطات رودررو با کارکنان یکسری اصول و ارزش‌ها را به‌صورت بازی زبانی به درون سازمان تزریق می‌نماید که سبب نوعی خودکنترلی کارکنان به‌منظور تطابق با آنان می‌گردد.	کنترل از طریق ایجاد تم‌های سازمان توسط مدیرعامل	
HA01	گروه‌های کاری در سازمان با یکدیگر به رقابت می‌پردازند زیرا گروه‌های رتبه‌بندی شده و گروه برتر شامل جوایز ویژه خواهد بود. در حقیقت گروه‌ها نقش عامل‌ها را در سازمان بازی می‌کنند که بر سر رسیدن به اهداف با یکدیگر به رقابت می‌پردازند و در اثر این رقابت نوعی خودکنترلی شکل می‌گیرد. در اینجا کنترل از طریق رقابت میان تیمی صورت می‌پذیرد.	کنترل از طریق رقابت میان تیمی	کنترل پیچیده ارزشی

کنترل نامحسوس مدیریت عالی	مدیریت عالی سازمان در کلیه بخش‌ها دارای تخصص و مهارت است و همواره زمانی را به‌منظور ملاقات حضوری با کارکنان کلیه بخش‌ها اختصاص می‌دهد.	VA20
تم‌سازی از طریق نشریه درون سازمانی	فصلنامه‌ای درون سازمانی منتشر می‌گردد که از طریق آن فرآیندهای سازمانی، سخنان مدیرعامل، حرکت‌های صنعت، چشم‌انداز و مأموریت‌های سازمان و ایده‌ها و اندیشه‌های مدیریت عالی سازمان در قالب یک بازی زبانی به کلیه اعضا منتقل می‌شود و به‌مرورزمان در اعضای سازمان درونی شده و کارکنان با مطابقت خود با این اصول و عقاید به‌نوعی کنترل درونی دست می‌یابند.	HA06
ائتلاف کارکنان دانشی	در شرایط خاص، جنگ، بحران و شرایط ویژه صنعت، مدیرعامل از طریق دادن اختیارات بسیار وسیع و گسترده تنها به تعدادی از کارکنان دانشی سازمان به‌منظور رفتار تاکتیک مدارانه در بازار به کنترل می‌پردازد و بر اثر الگوی تعاملی این چند کارمند دانشی راهبرد به‌صورت نوظهور تدوین، اجرا و کنترل می‌گردد.	VA27
کنترل نوظهور	ما در شرایط بحران ارتباطات مبتنی بر اعتماد و با تکیه بر سرمایه اجتماعی با مشتریان برقرار می‌نماییم. در ارتباطی صادقانه کلیه حقایق را به مشتریان گفته و از ایشان همراهی و مساعدت می‌طلبیم. در این شرایط الگوی تعاملی دوستانه با ذی‌نفعان به خصوص مشتریان بسیار راهگشا خواهد بود.	BA11
ارتباطات تاکتیکی	در شرایط بحران و تلاطم سعی می‌کنیم از الگوی تعاملی منظم و پیوسته با نمایندگان، کارشناسان و کلیه افرادی که در مرز سازمان قرار دارند برقرار نموده و با برگزاری جلسات متعدد و پس از بحث و گفت‌وگوی فراوان تاکتیک موردنظر اتخاذ گردد.	PU03
دیدهبانی مجازی محیط	ما در سازمان سایت مرجع صنعت توزین را طراحی نموده‌ایم و خودمان به‌عنوان پشتیبان سایت شده‌ایم. این سایت هرگونه اطلاعات مورد نیاز صنعت توزین را به محیط می‌دهد و در عوض اطلاعات ارزشمندی همانند نیاز مشتری، رفتار رقبا، قیمت‌ها، کیفیت،	BA12

هوشمندی راهبردی برون‌سازمانی	فناوری، قوانین و مقررات نوین، تحرکات رقبا در بازار و حتی قیمت رقبا را می‌توانیم دریافت نماییم. حتی سبب می‌شود تا حدود بسیار سازمان ما بر محیط تأثیرگذار باشد. علاوه بر این سایت شرکت و بازاریابی اینترنتی عوامل فروش از سایر ابزارهای فضای مجازی می‌باشند که سبب دیده‌بانی محیطی شده و به اثرگذاری ما بر محیط کمک می‌کند.		
	دیده‌بانی محیط از طریق بازاربازان میدانی	با استخدام بازاربازان صنعتی و میدانی و با توجه به حضور فیزیکی این افراد در محیط صنعت علاوه بر بازاریابی می‌توانیم تحولات محیطی را دیده‌بانی نمائی‌ام.	VA13
	دیده‌بانی محیط از طریق نمایندگان	نمایندگان ما افرادی هستند که مستقیماً در استان‌های مختلف فعالیت داشته و بیشترین اطلاعات از محیط محل نمایندگی خود را به سازمان منتقل می‌کنند.	VA17
	دیده‌بانی محیط از طریق نیروهای فروش	فروشنده‌گان و نیروی فروش از جمله عوامل مرزی سازمان می‌باشند و اطلاعات ارزشمندی در خصوص محیط نزدیک و دور سازمان در اختیار سازمانی می‌گذارند.	PU5
	دیده‌بانی محیط از طریق انجمن صنفی صنعت توزین	بر اساس اطلاعات مجمع صنفی تولیدکنندگان لوازم سنجش، آخرین اخبار و تصمیم‌گیری‌ها در حوزه صنعت توزین را به دست می‌آوریم.	BA01
	دیده‌بانی محیط از طریق مشتریان گذشته	ما بیش از نیمی از فروش‌های جدیدمان توسط مشتریان قبلی معرفی می‌شود و آنان علاوه بر معرفی اطلاعات ارزشمندی را از محیط به ما می‌دهند. ارتباطات مستمر با مشتریان گذشته سبب کسب اطلاعات محیطی می‌گردد.	VA18
	دیده‌بانی محیط از طریق مأموران خرید	مأموران خرید ما افرادی هستند که پیوسته با توزیع‌کنندگان مواد اولیه در تماس می‌باشند و اطلاعات ارزشمندی را به درون سازمان منتقل می‌کنند.	PU8
	دیده‌بانی محیط از طریق تکنسین‌های نصب	تکنسین‌های نصب در شرکت ما موظف هستند علاوه بر انجام وظایف خود، اطلاعات محیطی اطراف خود و نیازهای بالقوه محیط را به درون سازمان منتقل نمایند زیرا آنان به‌طور اجرایی و	HA15

	رودرو با مشتریان و سایر عناصر محیطی در ارتباط می‌باشند و از این طریق می‌توانند اطلاعات ارزشمندی از محیط را به ما بدهند.	
دیدهبانی رقبا	رقبا از طریق نمایندگان فروش و سایر افرادی که در مرز سازمان قرار دارند و حتی از طریق خود مشتریان سازمان مورد ارزیابی و بررسی قرار می‌گیرند.	BA02
دیدهبانی تأمین‌کنندگان مواد اولیه	شرکت از طریق بررسی تأمین‌کنندگان مواد اولیه بر اساس ساختار استعلام‌گیری از سه تأمین‌کننده عمده آنان را بررسی و ارزیابی می‌کند. البته استعلام‌ها بر اساس تعادل میان قیمت و کیفیت است.	BA03
کنترل نیاز مشتری	مشتریان ما در صنعت‌های متفاوتی فعالیت دارند و طبیعتاً ما می‌بایست نیاز هر صنعت را شناسایی کرده و محصولاتی متناسب با فعالیت ایشان تولید و پیشنهاد نمائیم.	BA06
دیدهبانی فرهنگی	مشتریان ما از استان‌های متفاوت با فرهنگ‌های متفاوت می‌باشند که در ارتباطات ما با ایشان می‌بایست شرایط خاص و خصوصیات فرهنگی آنان در نظر گرفته شود.	BA10
کنترل اطلاعات مشتری	ما در سازمان دارای یک سیستم جامع هستیم که در آن کلیه اطلاعات مشتری از ابتدای آشنایی وی با سازمان و معرفی او به سازمان تا خرید، نصب، خدمات پس از فروش را می‌توانیم کنترل و گزارش‌گیری نماییم. بدین‌وسیله می‌توانیم کنترل کاملی بر روی مشتریان بالفعل و بالقوه خود داشته باشیم.	VA09
کنترل رضایت مشتریان	در شرکت واحدی به نام رضایت‌سنجی مشتریان داریم که پس از فروش وظیفه ارتباط، ارزیابی و کنترل رضایت مشتریان را بر عهده داشته و مسئول برقراری ارتباطات پایدار و بلندمدت با مشتری است. از طرف دیگر میزان خریدهای مجدد مشتریان با معرفی مشتریان جدید توسط مشتریان قبلی معیاری برای سنجش رضایت مشتریان از شرکت ما است.	BA04
کنترل خرید مواد اولیه	از طریق اطلاعات فروش سیستم جامع، برنامه‌ریزی برای خرید مواد اولیه صورت می‌پذیرد.	VA10
کنترل تولید	از طریق سیستم جامع می‌توانیم بر اساس	VA24

هوشمندی راهبردی
درون‌سازمانی (ERP)

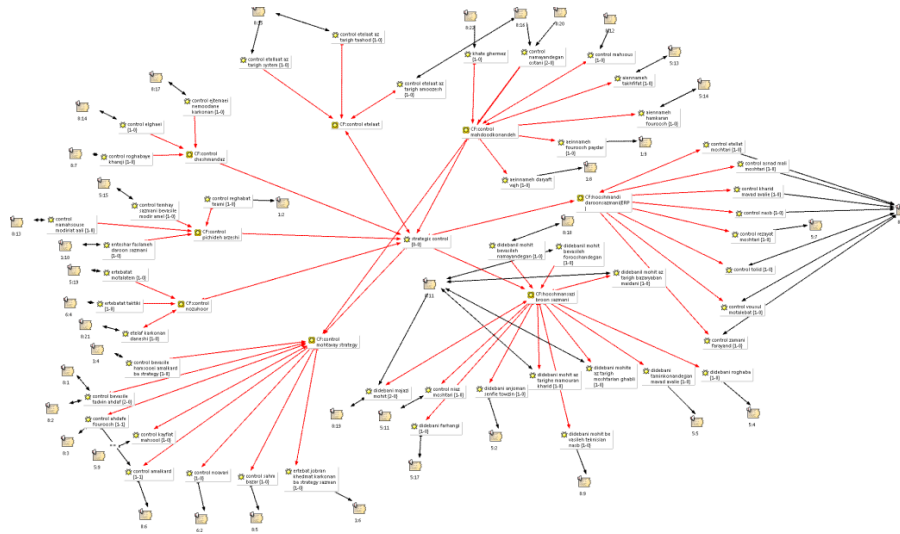
	فروش‌هایمان برنامه‌ریزی تولید خود را انجام دهیم.	
کنترل نصب	کلیه نصب‌ها و محصولات در حال نصب توسط سیستم جامع قابلیت کنترل و ره‌گیری دارند.	VA20
کنترل زمانی فرآیند	فرآیند خرید یک مشتری از ابتدا که معرفی می‌شود تا تولید، سفارش ساخت، نصب، استاندارد، خدمات پس از فروش در سیستم جامع قابل ره‌گیری، گزارش‌گیری و کنترل است و بدین‌وسیله می‌توانیم از نظر زمانی کلیه این فرآیند را گزارشگری و کنترل نماییم.	BA17
کنترل اسناد مالی مشتری	توسط سیستم جامع می‌توانیم کلیه اسناد مالی مشتری و میزان پرداختی و بدهکاری وی را کنترل نماییم.	VA03
کنترل اطلاعات از طریق سیستم جامع	ما برای سازمان خود یک سیستم جامع فرآیند محور طراحی نموده‌ایم. کلیه اطلاعات در این سیستم جامع ذخیره، طبقه‌بندی، پردازش شده و در اختیار افراد با سطح دسترسی متفاوت قرار می‌گیرد. کاملاً فعالیت ما بدون کاغذ شده است تا برگه و داده‌ای در دست کسی نبوده و اطلاعات جایی نوشته نشود.	VA08
کنترل اطلاعات از طریق آموزش	ما برای کارکنان خود جلسات فراوان و طولانی می‌گذاریم تا حساسیت حفظ اطلاعات را درک نموده و درونی سازند.	VA06
کنترل اطلاعات از طریق گرفتن تعهد	از کلیه کارکنان تعهد و سفته‌های تضمینی بسیار سنگین گرفته می‌شود تا بتوانیم اطلاعاتی که در اختیار داریم را حفظ نماییم.	VA07
کنترل خط قرمزها	بایان ارزش‌ها، اصول و فرهنگ سازمان خطوط قرمز به کارکنان آموزش داده می‌شود.	VA28
کنترل محدودکننده	کارشناسان فروش دارای آزادی عمل در محدوده‌ای مشخص به‌منظور نحوه دریافت وجه از مشتری می‌باشند. در سازمان ما فروش اقساطی امتیازی پایین‌تر و فروش نقدی از امتیاز بالاتری برای کارکنان فروش برخوردار است. این محدوده از طریق آئین‌نامه نحوه دریافت وجه صورت می‌پذیرد.	HA04
آئین‌نامه فروش پایدار	چنانچه تیمی در سه فصل متوالی در استان‌های خود به حداکثر اهداف دست پیدا کند از امتیاز بالاتری برخوردار خواهد شد و بدین منظور آئین‌نامه فروش	HA05

		پایدار تدوین گشته است.
	فروش در سازمان ما دارای آئین نامه تخفیفات است که کارکنان در درون آن آئین نامه دارای اختیار کامل می باشند و بر این اساس خط قرمزهای تخفیفات مشخص شده است.	BA07
	آئین نامه تخفیفات	
	کلیه نمایندگان، معرفان استانی و همکاران فروش دارای آئین نامه مخصوص به خود بوده که به وسیله آن موردسنجش، ارزیابی و جبران خدمت قرار می گیرند.	BA08
	آئین نامه همکاران فروش	
	یکسری دستگاه های کنترلی آشکار و خط قرمزی در نرم افزار جامع، GPS تکنسین های نصب و بازاریابان صنعتی، دوربین، ضبط مکالمات در نظر گرفته شده است.	VA11
	کنترل محسوس	
	ما می توانیم بر اساس آمار و اعداد در هر لحظه میزان فروش و عملکرد سازمان را کنترل نموده و آن را با اهداف آتی مقایسه نماییم.	VA01
	کنترل اهداف فروش	
	همواره داده های خود را با نرخ روند سال های گذشته و اهداف بلندمدتی که به اهداف سالانه و سه ماهه شکسته شده اند مقایسه نموده و عملکرد کلی سازمان را مقایسه می نماییم.	VA02
	کنترل عملکرد	
	در هر سال بر اساس پیش بینی شرایط اقتصادی، توان فروش، توان تولید، رشد اقتصادی، شرایط خرید، امکان تأمین مواد اولیه، اهداف فروش یک ساله استخراج می گردد. سپس بر اساس میزان هدف فروش برنامه ریزی می کنیم، نیرو جذب می کنیم و برای کلیه واحدها ایجاد نیاز می نماییم.	VA21
	کنترل پیش بینی اهداف	
	کلیه باسکول های ایران می بایست استاندارد شوند و ما از آمارهای اداره استاندارد استفاده نموده و میزان فروش و سهم بازار خود را به دست آورده، تحلیل نموده و کنترل می نماییم.	VA22
	کنترل سهم بازار	
	در شرکت ما بر اساس اهداف و راهبردهای سازمان، هر محصول دارای امتیازی مشخص است و اهداف گروه ها نیز به صورت امتیاز تعیین می گردد. به نوعی فعالیت روزانه سازمان با اهداف بلندمدت سازمان	HA02
	کنترل همسویی عملکرد با راهبرد	

کنترل محتوی راهبرد

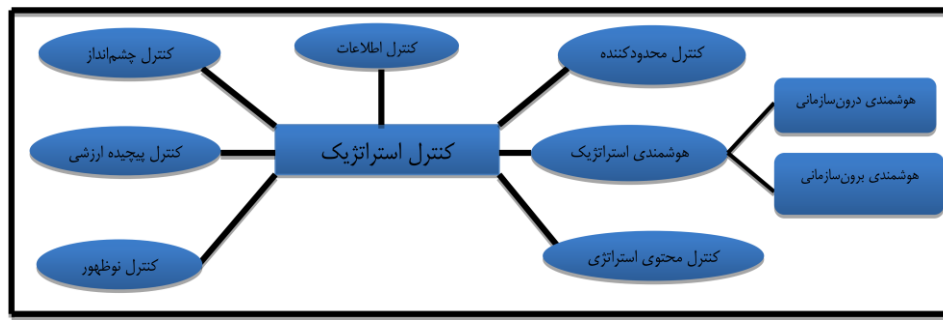
	پیوند خورده و فروش، تولید و کلیه واحدهای سازمان به‌سوی محصولاتی با امتیاز بالاتر و هم سو با راهبرد کلان شرکت حرکت خواهند نمود و نوعی کنترل راهبرد صورت می‌پذیرد.	
ارتباط جبران خدمت کارکنان با راهبرد سازمان	جبران خدمت اعضای سازمان در اثر ماتریسی سنجیده می‌شود که در آن هم عملکرد فردی و هم عملکرد گروهی دیده شده است و بر اساس درصد تحقق هدف گروه و میزان درجه فرد که بر اساس تخصص، تجربه، مهارت و ... محاسبه می‌گردد، پرداخت می‌شود. بنابراین به‌نوعی سیستم جبران خدمت کارکنان با راهبردهای کلان سازمان پیوند می‌خورد.	HA03
کنترل کیفیت محصول	کل دستگاه‌های توزین جزو استاندارد اجباری می‌باشند و اداره استاندارد بعد از نصب کلیه محصولات ما را آزمون نموده و استاندارد می‌نماید و ما می‌توانیم کیفیت خود را کنترل نماییم. از طرفی میزان رضایت مشتریان قبلی و معرفی مشتریان جدید به وسیله مشتریان قدیمی معیاری به‌منظور سنجش کیفیت برای ما است. در کارخانه نیز دارای آزمایشگاه‌های مجهز کنترل کیفی محصول هستیم.	BA05
کنترل فناوری	واحد تحقیق و توسعه با انجام مطالعات و تحقیقات بین‌المللی، یافته‌های نوین را کشف نموده و در محصولات جدید طراحی می‌نماید.	PU02

مدل نهایی
مدل نهایی تبیین شده با نرم افزار اطلسی آی



شکل ۲. خروجی مدل نهایی نرم افزار اطلسی آی

مدل نهایی تبیین شده



شکل ۳. مدل نهایی تحقیق

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

این پژوهش با اتکا بر راهبرد پژوهشی تئوری داده بنیاد، مدلی موضعی را در حوزه کنترل راهبردی تبیین نمود. پس از تحلیل داده‌ها و استخراج مفاهیم مشخص گردید که کنترل راهبردی دارای اهرم‌های کنترل چشم‌انداز، کنترل پیچیده ارزشی، کنترل نوظهور، کنترل اطلاعات، کنترل محدودکننده، هوشمندی راهبردی و کنترل محتوای راهبرد است.

در کنترل چشم‌انداز، چشم‌انداز و بیانیه رسالت سازمانی سبب جست‌وجو و خلق فرصت‌هایی به‌منظور تحقق اهداف مدیریت عالی و سازمان می‌گردد. کنترل مذکور راهبرد را نوعی دیدگاه می‌پندارد و به تمایل اعضای سازمان به‌منظور تعلق و عضویت در آن اتکا دارد. در این نوع کنترل در مرحله نخست کارکنان با چشم‌انداز سازمان اجتماعی شده و سپس عملکرد خود را با آن مقایسه و کنترل می‌نمایند.

در کنترل پیچیده ارزشی، رقابت میان گروه‌ها (عوامل) سبب خودکنترلی میان تیمی می‌گردد و از سوی دیگر بازی زبانی مدیریت عالی سازمان به‌صورت تم‌های سازمانی در درون سازمان به جریان می‌افتد به‌گونه‌ای که سبب کنترل ارزشی می‌گردد.

در کنترل نوظهور، مدیران این امکان را می‌یابند تا از تجربه‌ها و فرصت‌هایی که به راهبرد نوظهور می‌انجامد، استفاده نمایند. در سطح کسب‌وکار حتی در صورت نداشتن برنامه و اهداف رسمی، مدیران از سیستم کنترل نوظهور استفاده می‌نمایند تا روند انسجام و هدایت فرآیند جست‌جوی خلاقانه را عملی سازند. در این حالت راهبرد جنبه الگویی تعاملی معنا می‌شود و کنترل نوظهور بر گفتمان تاکتیک مدارانه روزانه و خلاق تأکید می‌کند که به عدم قطعیت‌های راهبردی پاسخ داده و به‌تدریج به راهبرد تبدیل می‌شود.

در کنترل اطلاعات، با اتخاذ تدابیر امنیتی و سیاسی تلاش می‌گردد تا از خروج اطلاعات از سازمان تا حد وسیعی جلوگیری به عمل آید.

در کنترل محدودکننده، قرار داشتن راهبرد محقق شده در حوزه‌های فعالیت مجاز مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این حالت راهبرد نوعی موقعیت تلقی می‌گردد و تلاش می‌شود تا با اعمال محدودهای منطقی، فعالیت کسب‌وکار با سطح معقول ریسک به وقوع بپیوندد.

در کنترل محتوای راهبرد، راهبرد به‌عنوان یک برنامه مشخص تلقی می‌گردد اما آنچه سبب اهمیت می‌گردد گفتمان‌ها، تم‌ها و قالب‌های زبانی تغییر و تفسیر برنامه به‌منظور اجرای آن است. این کنترل به مدیران امکان می‌دهد تا تفسیرها و اجرای برنامه را با اهداف معین شده، مقایسه نمایند.

هوشمندی راهبردی ابزاری مدرن و نوین است که در اختیار مدیران به‌منظور کنترل راهبردی قرار گرفته است. هوشمندی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی دو بعد بااهمیت هوشمندی راهبردی می‌باشند که می‌توانند سبب شناسایی نقاط بااهمیت و چابکی سیستم کنترل گردیده و در اختیار آن قرار گیرند. در هوشمندی راهبردی نقش فناوری اطلاعات در دستگاه‌های کنترل راهبردی بیش از پیش مشخص می‌گردد. با توجه به مدل این پژوهش مشخص می‌گردد که کنترل‌های محدودکننده، هوشمندی راهبردی، کنترل اطلاعات و

کنترل محتوی راهبرد به منظور کسب توجه مدیریت و بیشینه نمودن بازده به کار می‌روند و با محدود نمودن رفتار، تخصیص منابع کمیاب، ارائه اهداف روشن، پاداش مشخص، حدود دقیق فرصت‌جویی و انگیزه‌های بیرونی تأکید دارند و از طرفی دیگر کنترل چشم‌انداز، کنترل پیچیده ارزشی و کنترل نوظهور اعضای سازمان را به جست‌وجوی خلاقانه و توسعه فضای فرصت ترغیب نموده و با ایجاد فضای اطلاعاتی مثبت که یادگیری و تسهیم اطلاعات را در بستر سرمایه اجتماعی تشویق می‌کند، در افراد انگیزه ایجاد می‌کنند.

در مجموع می‌توان بیان نمود که کنترل راهبردی هنگامی محقق می‌شود که تنش میان نوآوری خلاق و تحقق اهداف قابل پیش‌بینی منجر به افزایش سودآوری گردد. مدل ارائه‌شده در این مقاله می‌تواند تضاد میان نوآوری و کارایی را رفع نماید.

منابع

۱. استیسی ر. د؛ ترجمه رحمان سرشت، حسین؛ خلیل نژاد، شهرام؛ هاشمی، علیرضا. (۱۳۹۰). مدیریت راهبردی و پویایی‌های سازمان: چالش پیچیدگی، انتشارات دوران.
۲. جانسون، ج؛ لنگی، الف؛ ویتینگتون، ر؛ ترجمه رحمان سرشت، حسین؛ خلیل نژاد، شهرام. (۱۳۹۱)، شکل‌گیری راهبرد در عمل، انتشارات علمی.
۳. خاشعی، وحید؛ حسینی، سید محمود. (۱۳۹۱). درآمدی به کنترل راهبردی؛ مورد مطالعه چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، فصلنامه تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۱۸(۲)، ۲۱۷-۲۴۰.
۴. دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، مهدی؛ آذر، عادل. (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، انتشارات صفار.
۵. دانایی‌فرد، حسن؛ امامی، سید مجتبی. (۱۳۸۶). راهبردهای پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد، دو فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، سال اول، شماره دوم: ۶۹-۹۷.
۶. دانایی‌فرد، حسن. (۱۳۸۴). تئوری پردازی با استفاده از رویکرد استقرایی: راهبرد مفهوم‌سازی تئوری بنیادی، دانشور رفتار، سال یازدهم، شماره دوازدهم: ۵۵-۷۰.
۷. دهقانان، حامد؛ هرنیدی، عطاءاله. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر عملکرد نوآورانه: با تأکید بر نقش میانجی انتقال دانش (مطالعه موردی شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی فعال در حوزه فناوری اطلاعات)، فصلنامه مدیریت نوآوری، سال سوم، شماره ۱، ۱-۲۲.
8. Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry, *Theory into Practice*, 39, 124-130.
9. Edwards, A., Skinner, J. (2009). Qualitative research in strategic management, Oxford: Butter Worth-Heinmann.
10. Grant, R. (2002). Corporate strategy: Managing scope and strategy content; In A. Pettigrew, Handbook of Strategy and Management, London: Sage.
11. Hardy, C., Palmer, I., Phillips, N. (2000). Discourse as a strategic resource, *Human Relations*, 53.
12. Orlikowski, W. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributive organizing, *Organization Science*, 13 (3).
13. Strauss, A. & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research. *Newbury Park, CT: Sage*.
14. Tavakoli, I. & Perks, Keith J. H. (2001). The Development of a Strategic Control System for the Management of Strategic Change, *Strategic Change*, 10, 297-305.
15. Yenyurt, S. (2003). A Literature Review and Integrative Performance Measurement Framework for Multinational Companies. *Marketing Intelligence & planning*, 21 (3), 134 – 142.