

Original Article

# Explaining the process and developing the strategy control model with a resource-based view in the field of maritime transport: A Grounded Theory Methodology (GTM) Study

Received: 02 Apr 2024  
Accepted: 07 July 2024

Seyedeh Mahboobeh Amini<sup>1</sup>, Mohammadali Shahhosseini<sup>2\*</sup>, Abuali Vedadhir<sup>3</sup>

1. Aras International Campus, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

2. Faculty of Business Management, University of Tehran, Tehran, Iran. (Corresponding Author)  
Email: [shahhoseini@ut.ac.ir](mailto:shahhoseini@ut.ac.ir)

3. Associate Professor of Anthropology, Faculty of Social and Behavioral Sciences, University of Tehran, Iran

doi:10.48308/jbmp.2024.235234.1593

## EXTENDED ABSTRACT:

**Introduction:** The objective of this study is to obtain common themes and a deep understanding of the lived experiences of the experts in the field of maritime transport. It aims to explain the process and develop the strategy control model with a resource-based view in the Ports and Maritime Organization.

**Methods:** This study is methodologically a qualitative research using the Strauss & Corbin's Approach of Grounded Theory Methodology (Corbin & Strauss, 2015). Symbolic interactionism and pragmatism have been used as philosophical background, paradigm and intellectual view in this research methodology to understand and recognize fully the strategy control factors with resource-based view. To collect data, in-depth semi-structured interviews with 24 participants were used. Participants were maritime transport experts who were recruited using the theoretical sampling method (until theoretical saturation). In this study, data analysis was done using the open coding process to identify concepts, coding to develop and expand concepts and coding for context, process and integration or theoretical integration and merging.

**Results:** The findings of this study reveal that strategy control is very context-oriented entity and affected by various aspects and factors resulting from the contextual factors including the identity of the organization, the context of the organization and individual variables. In addition, the process approach has been interrelated as the main theme and axial category of the research in all stages of the strategy control process from the very beginning, determining strategies and the strategy control factors based on the resource-based view. These factors are the result of an iterative process of the stages of the Grounded Theory Methodology including open coding, coding for the development and expansion of concepts and theoretical integration. This resulted in extraction of concepts, categories and after explaining the relationships and integration, it led to the proposed model in the field of maritime transport.

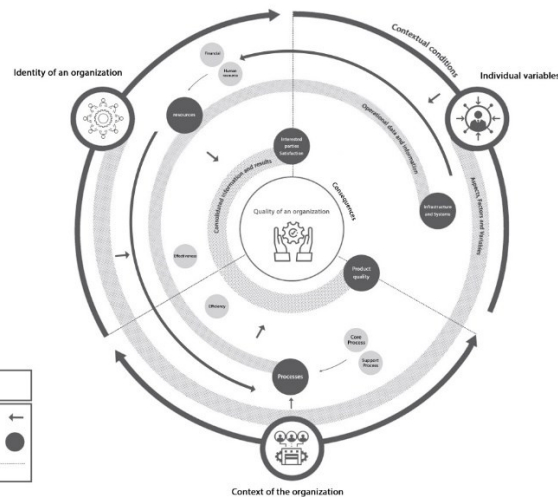


Figure 1 - Strategy control model with a resource-based view in the field of maritime transport

**Conclusion:** To sum up, the starting point of the strategy control process with resource-based view is the category of managerial systems and infrastructures. The category of human resources is raised following the systems and infrastructures and finally category of main and



support processes occurs resulting in consequences derived from operating and executing data. Quality of services or products, quality of processes and balanced consent of the stakeholders are due to the strategy control with the resource-based view. Their outcome will determine quality of an organization as a major outcome resulting from the consolidated data and results. In addition, strategy control model in maritime transport can pave the way for movement toward the outcomes by identifying factors and variables of strategy control based on resource-based view and enrich the related literature in this field. It is suggested to apply the following considerations and points in implementing the strategy control process with a resource-based view in the field of maritime transportation:

1. Considering the impact of identity aspects of the organization, organizational context and individual variables as contextual conditions on the process approach as a central theme, it is essential that the culture of the organization is aligned with its mission, vision and values, and when determining the identity, the organizational context should also be considered.
2. It is recommended that the top management of the organization sets the goals and direction of the organization in the form of the organization's policy and shows the leadership of organization by determining and maintaining the organization's goals based on its policy and strategy.
3. To achieve its goals, the organization should ensure that all its processes are actively managed. This can be facilitated by adopting a process approach that includes creating processes, interdependence, constraints, and shared resources. The organization, considering future activities, should ensure the availability and appropriateness of resources. Additionally, it should manage its employees through a planned, transparent, ethical approach with social responsibility at all levels throughout the organization. It is also suggested that the organization considers appropriate factors in managing its infrastructure, including reliability, necessary infrastructural components for delivering processes, goods, and services, efficiency, capacity, required investment, and the impact of infrastructures. The organization also needs to establish a systematic approach for collecting, analyzing, and reviewing available information and consider improvement, learning, and innovation as key interconnected aspects in achieving an organization's quality. Moreover, the organization will experience continuous changes in the needs and expectations of its stakeholders; hence, improvement, learning, and innovation enable the organization to respond to these changes and be well resilient and support the achievement of an organization's quality.
4. Regarding ideas for future research, testing the proposed model with quantitative research methods and structural equation modeling is recommended. Also, research on the influence and interplay among the three elements of contextual conditions on the strategic control process is suggested as an attractive area for qualitative research studies.

**Keywords:** Grounded Theory Methodology, Modeling, Resource-based view, Strategy control, Strategic control

There is no funding support.

Authors declared no conflict of interest.

Shahhoseini.M.A., Vedadhir.A. and Amini.S.M. contributed to design and implement the research, analysis of the results and write and revise the manuscript.

## \* مقاله علمی-پژوهشی

## تبیین فرایند و توسعه مدل کنترل استراتژی با رویکرد منبع محور در حوزه حمل و نقل دریایی: مطالعه‌ای با روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد

سیده محبوبه امینی<sup>۱</sup>، محمدعلی شاه‌حسینی<sup>۲\*</sup>، ابوعلی وداده‌بیر<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴ فروردین ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۷ تیر ۱۴۰۳

## چکیده:

پژوهش حاضر درصدد دستیابی به مضامین مشترک و درک عمیق از تجارب زیسته خبرگان حوزه حمل و نقل دریایی، در جهت تبیین فرایند و توسعه مدل کنترل استراتژی با رویکرد منبع محور در سازمان بنادر و دریانوردی است. پژوهش پیش رو بر روش کیفی و رویکرد استراتژی داده‌بنیاد کوربین و استراوس نسخه ۲۰۱۵ مبتنی است. برای جمع‌آوری داده‌ها، از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با ۲۴ مشارکت‌کننده، به عنوان خبرگان حوزه حمل و نقل دریایی استفاده شد. یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که کنترل استراتژی، بسیار زمینه محور و متأثر از جنبه‌ها و عوامل حاصل از شرایط زمینه‌ای شامل هویت سازمان، بستر سازمان و متغیرهای فردی است. علاوه بر آن رویکرد فرایندی به عنوان مقوله محوری، راهبردها و عوامل کنترل استراتژی را رقم می‌زند. نقطه آغازین این فرایند، مقوله زیرساخت‌ها و سیستم‌های مدیریتی است. به دنبال زیرساخت‌ها و سیستم‌ها، مقوله منابع و نیروی انسانی مطرح می‌شود و در نهایت مقوله فرایندهای اصلی و پشتیبانی قرار دارد که منتهی به پیامدهایی می‌گردد. کیفیت خدمات و یا محصولات، کیفیت فرایندها و رضایت متوازن ذی‌نفعان از پی‌آمدهای کنترل استراتژی است که برآیند آن‌ها کیفیت یک سازمان را به عنوان یک پیامد کلان و منتج از اطلاعات و نتایج تلفیقی رقم خواهد زد.

**واژگان کلیدی:** رویکرد منبع محور، کنترل استراتژی، کنترل استراتژیک، مدل‌سازی، نظریه داده بنیاد

۱. دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی، پردیس بین‌المللی ارس دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲. استاد، گروه استراتژی و سیاستگذاری کسب و کار، دانشکده کسب و کار، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).

ایمیل: [shahhoseini@ut.ac.ir](mailto:shahhoseini@ut.ac.ir)

۳. استاد تمام دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

doi:10.48308/jbmp.2024.235234.1593

## ۱- مقدمه

فرآیند مدیریت استراتژیک در سه سطح بنگاه، کسب و کار و وظیفه‌ای، متشکل از سه عنصر کلیدی تدوین، اجرا و کنترل می‌باشد (Teece et al., 1997, David & David, 2013, Ansoff et al., 2019). بررسی تحقیقات محقق نشان می‌دهد که در زمینه‌ی مدیریت استراتژیک در حوزه‌ی تدوین، مطالعات بی‌شماری انجام شده است. اگرچه در حوزه‌ی اجرا در مقایسه با تدوین مطالعات کمتری انجام شده است اما میزان ادبیات و تنوع موضوعی پرداخته شده در این حوزه و همچنین تحقیقات تجربی انجام شده بسیار بیشتر از حوزه‌ی کنترل می‌باشد. آمارها نیز نشان می‌دهد ۹۰ درصد شرکت‌های بزرگ دنیا در دستیابی به اهداف استراتژیک خود ناکامند، که از این میان ۳۰ درصد در مرحله‌ی تدوین و ۷۰ درصد در مرحله‌ی اجرا ناموفق بوده‌اند (Cândido & Santos, 2019). سوالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که با وجود محبوبیت مدیریت استراتژیک و حجم تحقیقات انجام شده در این حوزه، چرا در عمل سازمان‌ها در اجرای استراتژی‌شان شکست می‌خورند؟ اگرچه تدوین استراتژیک در مقطع زمانی انجام شده با توجه به تحلیل محیطی انجام می‌شود، اما با توجه به عدم اطمینان محیطی و پیچیدگی‌هایی که در هر تصمیم‌گیری نهفته است، چه اتفاقی برای استراتژی تدوین شده رخ می‌دهد؟ آیا از ارزش استراتژی به مرور زمان کسر می‌گردد و یا اینکه استراتژی از ابتدا بد بوده است؟ آیا اجرای استراتژی خوب به طرز صحیحی انجام می‌شود؟ و یا همچنان سازمان تاکید بر اجرای صحیح استراتژی بد دارد؟ تحقق اهداف استراتژیک چگونه کنترل می‌شود؟ (Elbanna, 2016). پاسخ تمامی این سوالات در اهمیت کنترل استراتژی نهفته است. همچنین آمار و اطلاعات شکست سازمان‌ها که هر ساله توسط مجله فورچون اعلام می‌شود (Cândido & Santos, 2019)، گواه این است که یا در سازمان‌ها در حد کافی کنترل انجام نمی‌شود و یا اگر انجام می‌شود به نحو صحیحی محقق نشده است و در نهایت اینکه به جزء مطالعات بنیادین محدودی که انجام شده است، اکثر پژوهش‌های انجام شده معطوف به کنترل سنجش عملکرد کارکنان و یا ابزارهای کنترل مدیریت (Nguyen et al., 2017, Richards, 2019) بوده است. معمولاً ناتوانی در اجرای استراتژی‌ها از ناتوانی سیستم‌های کنترلی نشأت می‌گیرد (David & David, 2013; Arab & Chavoshi, 2010).

سوال بعدی که مطرح می‌شود این است که عدم توجه به چه عواملی موجب کنترل ناکافی و یا کنترل ناصحیح می‌گردد. یکی از مهمترین رویکردهایی که در دهه‌های اخیر در ادبیات مدیریت استراتژیک در حال ریشه‌دوانی است، رویکرد منبع‌محور است. این رویکرد برای ایجاد مزیت رقابتی، نگاه از درون به بیرون دارد و منابع درونی شرکت را منشأ مزیت رقابتی می‌داند (Dyer et al., 2015; Rothaermel, 2017). در دیدگاه مبتنی بر منبع، منبع شامل هرگونه دارایی و همچنین هرگونه قابلیت و شایستگی است که یک شرکت هنگام تدوین و اجرای استراتژی می‌تواند از آن استفاده کند (Rothaermel, 2017). فرض اصلی در این دیدگاه ویژگی منحصر به فرد بودن و عدم امکان جایگزینی منابع به عنوان عامل کسب مزیت رقابتی پایدار است (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). بررسی تحقیقات انجام شده در حوزه‌ی رویکرد منبع‌محور نشان داد که بیشتر این تحقیقات در خصوص نقش این رویکرد در تدوین استراتژی‌ها در سطح شرکتی در شرکت‌های مادر و سطح کسب و کار (Arabi et al., F. 2008)

Dehghani & Makhmalbaf, 2015) بوده و با وجود ادبیات غنی رویکرد منبع‌محور پژوهشی که بتواند ارتباط بین فرایند کنترل استراتژی و رویکرد منبع‌محور را نشان دهد مشاهده نگردید.

در ارتباط با کنترل استراتژی در صنعت حمل و نقل دریایی به عنوان شاخه‌ای از حوزه حمل و نقل؛ سهم این شاخه از حمل و نقل در جابجایی کالاها در تجارت بین‌المللی حدود ۹۰ درصد کل این تجارت را تشکیل می‌دهد (Islamic Council Research Center, 2016). در همین ارتباط، کشور جمهوری اسلامی ایران به ۳۲ کنوانسیون و پروتکل سازمان بین‌المللی دریانوردی<sup>۱</sup> (IMO) ملحق شده است که از جمله آن‌ها سندی بالادستی تحت عنوان IMO INSTRUMENTS IMPLEMENTATION CODE (III CODE) است که بر آن اساس بایستی کشورهای عضو در حوزه استراتژی، سه اقدام زیر را انجام دهند:

۱- تدوین استراتژی با هدف حصول اطمینان از برآورده کردن قوانین و مسئولیت‌های کشورهای صاحب پرچم، بندر و کشور ساحلی؛ ۲- توسعه یک متدولوژی برای پیش و ارزیابی استراتژی و ۳- بازنگری مستمر استراتژی با هدف دستیابی، نگهداشت و بهبود عملکرد سازمانی (IMO INSTRUMENTS IMPLEMENTATION CODE (III CODE), 2013).

به عبارتی دیگر اگر از منظر کاربردی به این مساله پرداخته شود می‌توان گفت، جایگاه حوزه حمل و نقل دریایی در کشورهای مجاور دریا بسیار پراهمیت بوده و بسیاری از کشورها رشد و توسعه خود را بر این حوزه پایه‌گذاری کرده‌اند. خوشبختانه طی سال‌های اخیر در ایران نیز به این موضوع توجه شده است. به همین منظور وزارت صنعت، معدن و تجارت، سند راهبردی صنایع دریایی را برای افق ۱۴۰۴ در سال ۱۳۹۵ تنظیم و تدوین نمود که همین سند در سال ۱۳۹۶ توسط مرکز پژوهش‌های مجلس تنها از بعد روش‌شناسی مورد ارزیابی قرار گرفت. در مواجهه با این مساله، مطالعه و توسعه الگوی کنترل استراتژی- که در حال حاضر چنین الگویی وجود ندارد- این امکان را برای صنعت حمل و نقل دریایی فراهم می‌آورد تا با هدف تعیین اعتبار استراتژی‌های تدوین شده همزمان با اجرای آن از طریق اندازه‌گیری و کمی‌کردن میزان پیشرفت در راستای اهداف ایفای نقش نماید. بنابراین با توجه به تمامی مباحث مطرح شده، مساله‌ی اصلی پژوهش به شرح ذیل خلاصه می‌گردد.

عدم توجه به درک چگونگی پیاده‌سازی و کنترل استراتژی یک واقعیت است؛ چرا که تنش بین مدیریت کلاسیک و مدیریت نوین باعث منعکس شدن تنش عمیق‌تری بین فلسفه‌های اصلی مدیریت و کنترل شده است (Simons, 1994). به عبارت دیگر از دیدگاه سایمونز، با وجود اهمیت موضوع، دانش کمی درباره پیش‌آیندها، پیامدها و راهکارهای ممانعت از عدم کنترل استراتژی وجود دارد. طرح‌ریزی، توسعه و هدایت مسیر صحیح فرایند کنترل استراتژی، نیازمند شناخت و درک جامع و مانع از فرایند شناسایی و تبیین عوامل موثر، وجود شرایط زمینه‌ای و پدیده‌محوری است؛ شرایطی که پیامدهای سازمانی و فردی را در پی دارد (Seyadat al et., 2018). با این حال

<sup>1</sup> International Maritime Organization

پژوهش‌های انجام شده در زمینه کنترل استراتژی، بیشتر مبتنی بر طراحی کنترل محتوای راهبرد، مفروضات نامعتبر و تغییرات محیطی است؛ این مدل‌ها علاوه بر بی‌توجهی به مؤلفه‌های درونی سازمان، اثرات تعاملی و تبادل‌پذیر این مؤلفه‌ها در یک فرایند و در قالب یک مدل یکپارچه را در برنمی‌گیرد؛ بنابراین هدف این پژوهش، پوشش شکاف نظری در این زمینه با ارائه مدل کنترل استراتژی در حوزه حمل و نقل دریایی برای یافتن تبیین ژرف، خلاق و کاربردی‌پذیر برای پاسخ به سؤالات زیر است: مدل کنترل استراتژی در حوزه حمل و نقل دریایی چگونه است؟ مدل کنترل استراتژی در حوزه حمل و نقل دریایی دارای چه اجزاء و روابطی است؟ عوامل و متغیرهای موثر بر کنترل استراتژی در حوزه حمل و نقل دریایی چیست؟ راهبردهای اثربخش کنترل استراتژی با هدف حصول اطمینان از برآورده کردن قوانین و مسئولیت‌های کشورهای صاحب پرچم، بندر و کشور ساحلی در حوزه حمل و نقل دریایی چیست؟ شرایط زمینه‌ای تأثیرگذار بر کنترل استراتژی در حوزه حمل و نقل دریایی کدامند؟ فرایند کنترل استراتژی با رویکرد منبع‌محور به چه شکلی است و سرانجام، کنترل استراتژی در بردارنده چه پیامدهایی برای سازمان بنادر و دریانوردی به عنوان مرجع دریایی در حوزه حمل و نقل دریایی است؟

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در باب مفهوم کنترل و سطوح آن؛ بیشتر پژوهش‌های پیشین بر ارائه مفهوم و کارکرد کنترل در سطح استراتژیک متمرکز شده‌اند (Khashai al et., 2012). در تعریفی دیگر، هریسون معتقد است کنترل استراتژی یکی از خرده فرآیندهای نظام مدیریت استراتژیک است که در طی آن نقاط سنجشی برای ارزیابی میزان پیشرفت در اجرای استراتژی وضع می‌شود (Harrison, 1991). بنابراین با این استدلال که کنترل استراتژی فرایندی نیازمند کنکاش بیشتر است، در این پژوهش ضرورت، چالش‌های اجرای کنترل استراتژی، رویکردها، عوامل و متغیرهای موثر در کنترل استراتژی و تاثیر و نقش به‌کارگیری رویکرد منبع‌محور در فرایند کنترل استراتژی مطالعه شده است. اما ضرورت کنترل استراتژی و چالش‌های اجرای آن چیست؟ کنترل استراتژی به مثابه‌ی ایجاد تعادل کنترل مالی است. بسیاری از مدیران و کارشناسان استراتژی عقیده دارند که ترکیبی از کنترل استراتژی و بودجه‌ای، بهترین و شاید تنها راه ممکن برای حصول اطمینان از این مطلب است که کسب و کارها در بلندمدت سالم باقی می‌مانند و در عین حال در کوتاه‌مدت نیز نتایجی را ارائه می‌کنند (Goold & Quinn, 1990). در عمل پایه‌ریزی کنترل استراتژی نسبت به کنترل بودجه‌ای بسیار دشوارتر است. سه مساله در این خصوص حائز اهمیت است: ۱- شناسائی معیارهای عملکردی صحیح؛ ۲- تعیین سطوح کثشی پیشرفت و دستیابی به هدف به نحوی مناسب و ۳- تصمیم‌گیری در خصوص شیوه‌ی واکنش به اهداف از دست رفته (Goold & Quinn, 1990).

در ارتباط با رویکردهای طراحی مدل، اکثر پژوهش‌های داخل و خارج کشور به بررسی عوامل موثر بر کنترل استراتژیک پرداخته‌اند. در این بین معدودی از صاحب‌نظران از جمله رابرت سایمونز، اهرم‌های کنترل استراتژی را در چهار گروه پایه یعنی سیستم باورها، سیستم مرزها، سیستم کنترل تشخیصی و سیستم کنترل تعاملی قرار داده

است (Simons, 1994). علاوه بر آن رامان مورالیدهران در سال ۲۰۰۴ نیز چارچوبی در ارتباط با کنترل محتوای راهبرد طراحی و ارائه کرده است. از آنجایی که مفروضات نامعتبر و تغییرات محیطی دو دلیل اصلی برای تغییر راهبرد در حال اجرا هستند، تمرکز کنترل محتوای راهبرد بر این دو عامل است. مثال‌های ذکر شده شاهدهی بر این مدعا است که ورای منطق و حساب‌گری صرف، شرایط زمینه‌ای بر درک و اجرای فرایند کنترل استراتژی تأثیر می‌گذارد و پیامدهایی را رقم می‌زند. با این حال پیشینه تحقیق در حوزه رویکردهای طراحی مدل، نشان‌دهنده غفلت از مؤلفه‌های زمینه‌ای تأثیرگذار بر کنترل استراتژی است.

به‌کارگیری رویکرد منبع‌محور در تعیین استراتژی‌های سازمان که اولین بار توسط گرانت در سال ۱۹۹۱ مطرح شد، تدوین و به‌کارگیری استراتژی لازم جهت استفاده از توانمندی‌ها برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار را عنوان می‌نماید (Grant, 1991). بنابراین یکی دیگر از اهداف این پژوهش، طراحی مدل کنترل استراتژی با استفاده از رویکرد منبع‌محور در حوزه حمل و نقل دریایی برای پاسخ سوالات زیر است: آیا رویکرد منبع‌محور در سیستم مدیریت استراتژیک یک پارادایم جدید است؟ و یا صرفاً رویکردی برای تکمیل نظریه‌های موجود است؟ آیا رویکرد منبع‌محور علاوه بر تدوین و اجرا در مورد کنترل استراتژی‌ها نیز کاربرد دارد؟ برای پاسخ‌گویی به این سوالات در ادامه مروری اجمالی بر دانستنی‌های موجود در زمینه کاربرد رویکرد منبع‌محور در فرایند کنترل استراتژی به ویژه در حوزه حمل و نقل دریایی خواهیم داشت.

در پژوهشی که با عنوان ظهور و سقوط رویکرد منبع‌محور: تغییر پارادایم در مدیریت استراتژیک در سال ۲۰۱۸ انجام شده، نتایج حاکی از آن است که مدیریت راهبردی یک رشته‌ی چند پارادایمی است. تحلیل انتقادی نشان می‌دهد که که رویکرد منبع‌محور یک پارادایم جدیدی از مدیریت راهبردی است، البته الگویی غالب به حساب نمی‌آید (Solevik, 2018). در مورد به‌کارگیری رویکرد منبع‌محور در تعیین استراتژی‌های سازمان، هانت و مورگان نیز در سال ۱۹۹۹ (Hunt & Morgan, 1999) در مدلی که برای تدوین استراتژی به کمک رویکرد منبع‌محور ارائه دادند، بیان کردند که استراتژی‌های مناسب باید در راستای شناسایی منابع، توسعه منابع و محافظت از آن‌ها و به‌کارگیری منابع باشد. به کمک این استراتژی‌ها می‌توان به مزیت رقابتی پایدار که منجر به عملکرد برتر سازمان می‌شود، دست یافت (Markides, 1996). از آنجا که منابع انسانی یکی از مهمترین و موثرترین منابع در تعیین قابلیت‌های سازمان می‌باشند و بر اساس رویکرد مبتنی بر منابع، نقش مهمی در ایجاد و حفظ یک مزیت رقابتی پایدار دارند؛ در مقاله‌ای با عنوان رویکرد مبتنی بر منابع در تدوین استراتژی کسب و کار (با تمرکز بر منابع انسانی) به این موضوع پرداخته شده است (Vahidzadeh al et., 2010). همچنین در مقاله‌ای با عنوان همراستاسازی استراتژی‌های سازمان با فرایندهای منابع انسانی با رویکرد مبتنی بر منابع در شرکت فرابورس ایران، استفاده از رویکرد مبتنی بر منابع راهکارهایی به منظور همراستاسازی استراتژی‌های سازمان با فرآیندها و سیستم‌های منابع انسانی را ایجاد می‌نماید (Yavari & Ayubi, 2014).

در باب ارتباط رویکرد منبع‌محور و کنترل استراتژی، تنها تحقیق، پژوهشی با عنوان "راهبرد و سیستم‌های کنترل مدیریت؛ رویکرد منبع‌محور" است که توسط ژان فرانسوا هانری در سال ۲۰۰۶ انجام شده است. به‌زعم هانری، ادبیات سیستم‌های کنترل مدیریت، توجه کمی را به رویکرد منبع‌محور اختصاص داده است (Henri, 2006). در ارتباط با رویکرد منبع‌محور و عملکرد سازمان، بانداری و همکاران در سال ۲۰۲۰ در مقاله‌ای با عنوان اکتشاف نسبی و عملکرد سازمان: چرا رویکرد منبع‌محور به تنهایی کافی نیست؟ به نقش مکملی متغیر گرایش و توجه افراد تصمیم‌گیرنده در پایداری عملکرد یک سازمان پرداختند (Bhandari et al., 2020). همچنین سیزمانیاس ام‌لیکا پژوهشی را با عنوان بررسی رویکرد منبع‌محور در مدیریت راهبردی سازمان‌های دولتی در سال ۲۰۱۴ انجام داد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد؛ به کارگیری و پیاده‌سازی منطق رویکرد منبع‌محور در مدیریت سازمان‌های دولتی در محیط‌های متلاطم، راهبرد درستی به‌نظر می‌رسد (Szymaniec-Mlicka, 2014). در بررسی مدانی نیز در سال ۲۰۱۰ آمده است؛ منابع و قابلیت‌ها در تدوین راهبرد جهت دستیابی به مزیت‌های رقابتی پایدار سودمند هستند (Madhani, 2010). چنان‌که در مرور دانستنی‌های موجود مشاهده می‌شود، به دلیل نبود نگاهی جامع و الگوی رفتاری برآمده از تجربه زیسته کارکنان حوزه حمل و نقل دریایی، درک صحیح پویایی‌های فرایند کنترل استراتژی دشوار شده است. با این نگاه، هدف پژوهش پیش‌رو ارائه الگوی جامع فرایندی به منظور فراهم آوردن تبیینی مقبول و کاربردی از کنترل استراتژی است تا بر اساس مدل برآمده از تحلیل داده، نشان دهیم کنترل استراتژی مبتنی بر رویکرد منبع‌محور، برآیندی از کنش و برهم‌کنش‌های زمینه‌ای است.

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

بر مبنای پیاز تحقیق ساندرز، روش‌شناسی این پژوهش شکل گرفته است. از میان رهیافت‌های سه‌گانه نظریه‌سازی داده بنیاد، رهیافت استراوسی و به‌طور ویژه نظریه داده بنیاد کوربین و استراوس ویرایش چهارم به دلایل زیر انتخاب گردید.

۱- مساله تحقیق، یعنی عدم توسعه کنترل استراتژی در حوزه حمل و نقل دریایی؛ بعد عمل‌گرایانه نظریه داده‌بنیاد استراوسی به تدوین و اجرای راهبردهایی برای حل این مساله کمک می‌کند. (Corbin & Strauss, 2015).  
۲- نظریه داده‌بنیاد استراوسی، به دلیل رویکرد سیستماتیک و دارابودن دستورالعمل‌ها و رویه‌های تعریف شده، تناسب بیشتری با تجربه پژوهش‌گر در حوزه حمل و نقل دریایی دارد. ۳- در این رویکرد نقش محقق در تحقیق پررنگ‌تر است و با ماهیت فرایندی و معطوف به کنش و واکنش و تنوع عوامل خرد و کلان تاثیرگذار بر کنترل استراتژی در حمل و نقل دریایی کشور تناسب بیشتری دارد. ۴- از بین نسخه‌های نظریه داده بنیاد استراوسی، نسخه چهارم، عمل‌گرایی و تعامل‌گرایی را دنبال می‌کند؛ بنابراین انعطاف‌پذیری بیشتری را برای محققین فراهم آورده است.

۳-۱- پارادایم یا دیدگاه فکری پژوهش: با توجه به راهبرد نظریه داده بنیاد کوربین و استراوس نسخه ۲۰۱۵، تعامل‌گرایی نمادین و عمل‌گرایی به عنوان پارادایم یا دیدگاه فکری پژوهش، پیشینه فلسفی، پارادایم و یا دیدگاه فکری متدولوژی پژوهش قلمداد می‌شود.



۳-۲- رویکرد پژوهش: از بین رویکردهای کیفی، راهبرد نظریه داده بنیاد به عنوان رویکرد انجام این پژوهش برگزیده شده است.

۳-۳- روش پژوهش: روش مورد استفاده در این تحقیق، روش کیفی است.

۳-۴- قلمروی پژوهش: این پژوهش به لحاظ مکانی در حوزه حمل و نقل دریایی کشور و سازمان بنادر و دریانوردی به عنوان مرجع دریایی کشور جمهوری اسلامی ایران اتفاق می‌افتد.

۳-۵- تکنیک‌ها و رویه‌های گردآوری و تحلیل داده‌ها: ابزار جمع‌آوری داده، مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته است. در حین مصاحبه از یادداشت‌های میدانی و پس از اتمام هر مصاحبه از یادآورهای تحلیلی، نظری و روش‌شناختی و طرح‌واره‌ها به عنوان ابزار تحلیل برای بسط مفاهیم و مقولات و روابط بین آن‌ها استفاده شده است.

۳-۶- مشارکت‌کنندگان و نحوه جذب آن‌ها: برای جمع‌آوری داده‌ها، بیست و چهار مشارکت‌کننده، از بین کارشناسان و خبرگان حوزه حمل و نقل دریایی کشور به‌صورت نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند و این کار تا تحقق اشباع نظری ادامه یافت. جدول ۱، حاوی ویژگی مشارکت‌کنندگان پژوهش است.

#### جدول ۱. خلاصه ویژگی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

تعداد	رشته تحصیلی	تعداد	حوزه فعالیت		
۱	زنجیره تامین و لجستیک	۱	معاونت دریایی و هیات عامل		
۱	مهندسی دریانوردی ناوبری	۱	مهندسی و توسعه امور زیربنایی و هیات عامل		
۴	مدیریت حمل و نقل دریایی و بنادر و کشتیرانی	۶	حفاظت و محیط زیست دریایی		
۲	حقوق بین‌المللی عمومی	۷	امور دریایی		
۱	حمل و نقل لجستیک	۶	امور دریانوردان، سازمان‌های تخصصی و بین‌المللی		
۲	علوم دریایی اقیانوسی - شیمی دریا	۱	مشاوره امور دریایی		
۱	فناوری اطلاعات و نرم‌افزار	۱	مهندسی و تامین تجهیزات		
۱	عمران	۱	مهندسی سواحل و بنادر		
۱	مدیریت محیط‌زیست	۱	تدوین اهداف و برنامه‌ها		
۱	مکانیک و بازرسی کشتی	تعداد	سمت		
۱	مهندسی صنایع	۲	معاون		
۱	مهندسی دریانوردی - عرشه	۹	رئیس اداره		
۱	علوم دریایی اقیانوسی - هیدروگرافی	۷	کارشناس		
۱	فیزیک دریا	۱	مشاور		
۲	محیط زیست دریایی - مقابله با آلودگی دریا	۲	معاون مدیرکل		
۲	علوم دریایی	۳	مدیرکل		
۱	مدیریت				
تحصیلات		جنس		محدوده سنی	
دکتری	کارشناسی ارشد	کارشناسی	مرد		زن
۴۵	۹	۱۲	۵۳		۱۲
					۷۵-۳۵

۳-۷- نحوه کدگذاری: در این پژوهش تحلیل داده‌ها با استفاده از فرایند کدگذاری باز برای شناسایی مفاهیم، کدگذاری برای توسعه و بسط مفاهیم و کدگذاری برای زمینه، فرآیند و یکپارچه‌سازی و یا یکپارچه‌سازی و ادغام نظری انجام گرفت.

#### ۴- تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

۴-۱- کدگذاری باز برای شناسایی مفاهیم: در این مرحله، صرفاً فهرست کردن مفاهیم، چیزی نیست که نظریه داده‌بنیاد در پی آن است (Corbin & Strauss, 2015). برای نمونه در متن برگرفته از مصاحبه با مشارکت‌کننده چهارم، نحوه کدگذاری اولیه یا باز نشان داده شده است. «*ایران به کنوانسیون<sup>۲</sup> STCW ملحق شده است. این کنوانسیون الزامات مورد نیاز برای تربیت یک دریانورد شایسته را تعیین می‌کند. ارتقاء کیفیت آموزش‌های دریانوردی و مهارت‌آموزی دریانوردان نیازمند توجه ما به مدرسین دریانوردی با تجربه در صنعت دریانوردی است. تربیت دریانوردان از طریق یک دوره کارورزی توسط مراکز آموزشی انجام می‌شود. مراکز آموزشی برخوردار از یک سیستم مدیریت کیفیت هستند و در نهایت ارزیابی فراگیران دریانوردی به صورت نظری و عملی انجام می‌شود.*» در متن بالا، ابتدا مشارکت‌کننده از اهمیت کنوانسیون سخن می‌گوید که در آن الزاماتی برای مهارت‌آموزی دریانوردان تعیین شده و کشورهای عضو را موظف به انطباق با آن می‌نماید. بنابراین همزمان چهار کد اولیه نیز با عناوین استفاده از ممتحنین مجرب در مراحل آزمون‌ها و ایجاد بانک اطلاعاتی ممتحنین و سؤالات آزمون، برگزاری کیفی آزمون‌های کتبی، شفاهی و عملی در فضای مناسب آزمون، ابقاء در فهرست سفید STCW و انجام اثربخش دوره کارورزی دریانورد برای تکمیل دوره آموزشی به این تکه متن مصاحبه منتسب گردید.

#### جدول ۲. زیرمقولات، ویژگی‌ها و ابعاد، مفاهیم و کدهای اولیه مقوله زیرساخت‌ها و سیستم‌ها<sup>۳</sup>

زیرمقوله	ویژگی‌ها	کلیدواژه‌ها	مفاهیم و کدهای اولیه
مقوله ۱: زیرساخت‌ها و سیستم‌ها	توسعه و یکپارچگی هدفمند تجهیزات و زیرساخت‌های نرم‌افزاری و فناوری‌های نوین	تجهیزات استاندارد و زیرساخت‌های کارا	کفایت و حصول اطمینان از آماده به‌کاری شناورها و تجهیزات، راهبری، نگهداری و تعمیرات تجهیزات، توسعه زیرساخت سامانه‌های نرم‌افزاری و الکترونیکی، ایجاد گشت هوایی و دریایی جهت نظارت و جلوگیری از تخلیه مواد زائد به دریا، تامین به موقع و کافی تجهیزات استاندارد برای بازرسان، توسعه شبکه‌های رادیویی استان‌های ساحلی، استفاده از تجهیزات و امکانات آموزشی و کمک آموزشی استاندارد، مشارکت در فراهم‌آوری بستر لازم برای ایجاد مرکز آموزش تخصصی جهت برگزاری دوره‌های خاص، فراهم نمودن امکانات و تجهیزات دریافت آب توازن کشتی‌ها در شرایط اضطراری
	ارتقاء بهره‌وری ناوگان لایروبی و هوشمندسازی پایش علائم کمک ناوبری	استاندارد و کارا و به‌روزآوری و توسعه	بازرسی‌های متمرکز و اثربخش از ناوگان تحت پرچم و شناورهای خارجی، ایجاد مکانیزم اثربخش ارزیابی و رتبه‌بندی در بنادر در راستای ارتقاء کیفی بازرسی‌ها
	ارتقاء کمی و کیفی مراکز ارتباطات و جستجو و نجات دریایی	زیرساخت‌ها و سیستم‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری	ایجاد نظام ارزشیابی عملکرد فنی، علمی و حرفه‌ای بازرسان کنترل و بازرسی
	استفاده از ظرفیت بخش غیردولتی ذی‌صلاح، در راهبری و نگهداری تجهیزات از جمله تجهیزات پیشگیری و مقابله با آلودگی دریا	مشارکت با ذی‌نفعان.	ایجاد نظام ارزشیابی عملکرد فنی، علمی و حرفه‌ای بازرسان کنترل و بازرسی
	ارتقاء سطح کیفی کنترل و بازرسی از شناورها		استفاده از سیستم‌های ردیابی کشتی‌ها از جمله AIS <sup>۴</sup> به منظور نظارت و کنترل بر تردد ناوگان
	تصویب و به‌روزرسانی طرح ملی جستجو و نجات دریایی		هوشمندسازی پایش علائم کمک ناوبری، شناورهای بویه‌گذار، صدور اسناد دریانوردی در علائم کمک ناوبری و شناورهای بویه‌گذار، صدور اسناد دریانوردی
	پاسخ موثر و به موقع در مقابل اضطرارهای دریایی		دریافت و ارسال صحیح و به موقع پیام‌های ایمنی دریانوردی و هواشناسی دریایی، الزام به دارا بودن طرح جستجو و نجات در کلیه بنادر و تاسیسات دریایی و اجرای موثر طرح ملی جستجو و نجات دریایی

<sup>۲</sup> Standards of Training , Certification and Watch keeping

<sup>۳</sup> Infrastructures and Systemes

<sup>۴</sup> Automatic Identification System

جدول ۳. زیرمقولات، ویژگی‌ها و ابعاد، مفاهیم و کدهای اولیه مقوله منابع و نیروی انسانی<sup>۵</sup>

زیرمقوله	ویژگی‌ها	کلیدواژه‌ها	مفاهیم و کدهای اولیه
توسعه نیروی انسانی متخصص دریایی کشور	استانداردسازی فرآیند آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی (کارایی و اثربخشی و سازماندهی نیروی انسانی)	منابع کارا و اثربخش بهره‌وری نیروی انسانی و توانمندسازی متخصص، مجرب و کافی	تناسب کمیت و کیفیت نیروی انسانی با مسئولیت‌ها و اختیارات و اجرای دستورالعمل شناسایی و ارتقاء بازرسان در سطح بازرسان موسسات رده‌بندی، نظارت مستمر و سیستماتیک بر مراکز آموزشی دریانوردان و تدوین و به روزرسانی استانداردهای آموزشی دریانوردان، بررسی قطعنامه‌ها و کنوانسیون‌های جدید، بررسی اسناد بین‌المللی، اظهارنظر کارشناسی نسبت به آن‌ها و تنظیم اسناد جهت ارائه به مجامع بین‌المللی
تأمین نیروی انسانی ماهر و متخصص با بهره‌گیری از ظرفیت‌های بخش غیردولتی	تربیت و توانمندسازی بازرسان و ممیزان دریایی و تأمین نیروی انسانی متخصص با استفاده از ظرفیت بخش غیردولتی	تخصص، مجرب و کافی	به‌کارگیری بازرسان و ممیزان و متخصص، مجرب و کافی مطابق با استانداردهای انجمن بین‌المللی علائم کمک ناوبری دریایی (IALA <sup>۶</sup> ) و انجام اثربخش دوره کارورزی دریانوردی
تسهیل در تأمین منابع مالی	تأمین نیروی انسانی متخصص با استفاده از ظرفیت بخش غیردولتی	متخصص، مجرب و کافی	تأمین به موقع بودجه مورد نیاز و اصلاح الگوی تأمین مالی
ایجاد بستر نظارت و ارزیابی در پیشگیری و مقابله با آلودگی دریا	تأمین نیروی انسانی متخصص با استفاده از ظرفیت بخش غیردولتی	متخصص، مجرب و کافی	تأمین به موقع بودجه مورد نیاز و اصلاح الگوی تأمین مالی
تسهیل در تأمین منابع مالی	تأمین نیروی انسانی متخصص با استفاده از ظرفیت بخش غیردولتی	متخصص، مجرب و کافی	تأمین به موقع بودجه مورد نیاز و اصلاح الگوی تأمین مالی
تجهیز بازرسان و ممیزان به دانش نوین و مهارت‌های لازم	تأمین نیروی انسانی متخصص با استفاده از ظرفیت بخش غیردولتی	متخصص، مجرب و کافی	تأمین به موقع بودجه مورد نیاز و اصلاح الگوی تأمین مالی

مقوله ۳: منابع و نیروی انسانی

جدول ۴. زیرمقولات، ویژگی‌ها و ابعاد، مفاهیم و کدهای اولیه مقوله فرایندهای اصلی و پشتیبانی<sup>۷</sup>

زیرمقوله	ویژگی‌ها
پاسخگویی به الزامات کنوانسیون‌ها و مقاله‌نامه‌های دریایی، ارتقاء ایمنی دریانوردی	تبیین شرح مسئولیت‌های اجرایی، تدوین و اجرای روش‌ها و دستورالعمل‌های کاری، وجود مکانیزم سیستماتیک در ارزیابی، تحقق اهداف، ارتباطات، اصلاح و بهبود، انسجام و یکپارچگی، هماهنگی، تعیین خط‌مشی‌های قانونی، نظارتی و ارتباطی، درستی داده‌ها و اطلاعات، بازنگری ساختار و مسئولیت‌های سیستم مدیریت بازرسان، کنترل و ارزیابی مداوم
تقویت ساختار اجرایی و توان عملیاتی مراکز MRCC و MAS	برون‌سپاری هدفمند
ایجاد بستر قانونی، ساختار نظارتی و ارتباطی به صورت یکپارچه	کاربرد فناوری‌های نوین در نظارت و کنترل فرایندها، طرح‌ریزی راهبردهای توسعه ناوگان، ایجاد بستر تعاملات ملی و منطقه‌ای
توسعه ناوگان متناسب با نیازهای آتی، عملیات دریایی در بستر ایمن و در حداقل زمان ممکن	کنترل کیفیت فرایند بازرسی، استانداردسازی عملیات دریایی و استقرار سیستم‌های مدیریتی در اجرای فرایند نظارت
حفظ، نگهداشت و ساماندهی بازرسان کنترل و بازرسی کشتی‌ها (کمیت، کیفیت و رضایت)	کنترل کیفیت فرایند بازرسی، استانداردسازی عملیات دریایی و استقرار سیستم‌های مدیریتی در اجرای فرایند نظارت
اصلاح ساختار و نظام جذب، به‌کارگیری، حفظ و ارتقاء بازرسان کنترل و بازرسی کشتی‌ها	کنترل کیفیت فرایند بازرسی، استانداردسازی عملیات دریایی و استقرار سیستم‌های مدیریتی در اجرای فرایند نظارت
تقویت سیستم‌های نظارتی با به‌کارگیری فناوری‌های نوین در ناوگان تحت پرچم موسسات رده‌بندی	کنترل کیفیت فرایند بازرسی، استانداردسازی عملیات دریایی و استقرار سیستم‌های مدیریتی در اجرای فرایند نظارت
ارتقاء اثربخشی ممیزی مراکز آموزش دریانوردی و بررسی سوانح دریایی	کنترل کیفیت فرایند بازرسی، استانداردسازی عملیات دریایی و استقرار سیستم‌های مدیریتی در اجرای فرایند نظارت
تقویت سیستم مدیریت همکاری‌های ملی و منطقه‌ای	کنترل کیفیت فرایند بازرسی، استانداردسازی عملیات دریایی و استقرار سیستم‌های مدیریتی در اجرای فرایند نظارت
ارتقاء سطح کیفی کنترل و بازرسی از شناورها	کنترل کیفیت فرایند بازرسی، استانداردسازی عملیات دریایی و استقرار سیستم‌های مدیریتی در اجرای فرایند نظارت
ایجاد و توسعه بسترهای استاندارد و اجرایی در مدیریت هدایت ایمن و امن حمل و نقل دریایی	کنترل کیفیت فرایند بازرسی، استانداردسازی عملیات دریایی و استقرار سیستم‌های مدیریتی در اجرای فرایند نظارت
بهره‌گیری از ظرفیت بخش غیردولتی	کنترل کیفیت فرایند بازرسی، استانداردسازی عملیات دریایی و استقرار سیستم‌های مدیریتی در اجرای فرایند نظارت
انتشار نقشه‌های دریانوردی به روز و حصول اطمینان از انجام لایروبی به هنگام	کنترل کیفیت فرایند بازرسی، استانداردسازی عملیات دریایی و استقرار سیستم‌های مدیریتی در اجرای فرایند نظارت

مقوله ۴: فرایندهای اصلی و پشتیبانی

<sup>5</sup> Resources and People<sup>6</sup> International Association of Marine Aides to Navigation and Lighthouse Authorities<sup>7</sup> Processes

جدول ۴. زیرمقولات، ویژگی‌ها و ابعاد، مفاهیم و کدهای اولیه مقوله فرایندهای اصلی و پشتیبانی<sup>۸</sup>-آدامه

کلیدواژه‌ها	مفاهیم و کدهای اولیه
-فرایندهای کارا و اثربخش، - فرایندهای نظام‌مند/سیستماتیک، -تعامل فرایندها، -فرایندهای بهبود یافته، -فرایندهای منسجم و یکپارچه -فرایندهای معطوف به هدف	- تدوین، تصویب و اجرای قوانین و مقررات مرتبط با ضمانت‌کنوانسیون‌های مارپل، بازیافت و طرح مدیریت آب توازن - شناسایی و ارزیابی مناطق پرخطر - الزام به دارا بودن/ به روز بودن طرح‌های مدیریت مواد زائد و مقابله با آلودگی‌های نفتی و شیمیایی - نظارت و پایش مستمر استفاده از رنگ‌های استاندارد ضد خزه و نظارت بر عملیات لایروبی با انجام هیدروگرافی به موقع (قبل و پس از لایروبی)، نظارت مستمر و سیستماتیک بر مراکز آموزشی دریانوردان و به روزرسانی استانداردهای آموزشی آنان و اجرای الزامات کنوانسیون کار دریایی (MLC9) در بنادر - اجرای مانورهای ملی، منطقه‌ای و استانی و وجود مراکز منطقه‌ای مقابله با آلودگی‌ها در دریا - مطالعه و ارائه راهکار جهت ثبت سکوهاى ثابت - شناسایی و رفع خلاءهای قانونی، سیاست‌گذاری و حمایت از تامین منابع مالی و رفع موانع در توسعه ناوگان - تدوین و اجرای مطلوب دستورالعمل ممیزی اجباری از اعضای آی‌مو (IMSAS <sup>10</sup> ) - احصاء نیازمندی‌های شرکت‌های سرویس تجهیزات فنی و ایمنی شناورها و فراهم‌آوری شرایط انجام تست و صدور مجوزهای استاندارد و به موقع برای تجهیزات ساخت داخل، شناسایی زیرساخت‌های استاندارد برای ساخت و تعمیر شناورها در کشور - ایجاد بستر قانونی و اجرایی برای افزایش ظرفیت ناوگان تحت پرچم - تنظیم امور مربوط به راهنمایی کشتی‌ها، استانداردسازی طرح عملیات دریایی کلیه بنادر کشور و به روزرسانی استاندارد عملیات کشتی به کشتی و بانکرینگ و تقویت تعامل و هماهنگی با سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی، - تکمیل و به روزرسانی نقشه‌های دریانوردی در آب‌های تحت حاکمیت و صلاحیت و بنادر کشور، دریافت و ارسال صحیح و به موقع اطلاعات منطبق با استانداردها و دستورالعمل‌های ملی و بین‌المللی - شناسایی شناورها و تاسیسات مغروق و نظارت مستمر بر مراحل خارج‌سازی آن‌ها - استانداردسازی فعال نمودن پیمانکاران/ شرکت‌های عملیات نجات شناورها - انجام به موقع ثبت و اعطاء پرچم، استفاده از فناوری‌های نوین برای ناوگان تحت پرچم - تدوین و ابلاغ به موقع دستورالعمل‌ها و مقررات دریایی به کلیه ذی‌نفعان - ارزیابی ریسک تردد دریایی (با به‌کارگیری ابزارهای IWRAP11 و ...) - وجود مکانیزم نظارت بر لایروبی و علائم کمک ناوبری در بنادر غیرملکی، ارتقاء و تثبیت جایگاه کمیته ملی هیدروگرافی در کشور، تقویت اعتقاد و نگرش مدیریت عالی ارگان‌های دریایی - استفاده از کلیه امکانات و تجهیزات ارگان‌های همکار در طرح ملی جستجو و نجات دریایی (SAR <sup>11</sup> ) و استفاده از ظرفیت‌های بخش خصوصی - مدیریت یکپارچه خدمات دریایی (MAS <sup>12</sup> ) و مراکز هماهنگی جستجو و نجات دریایی (MRCC <sup>14</sup> )

مقوله ۳: فرایندهای اصلی و پشتیبانی

<sup>8</sup> Processess

<sup>9</sup> Maritime Labor Convention

<sup>10</sup> IMO Member State Audit Scheme

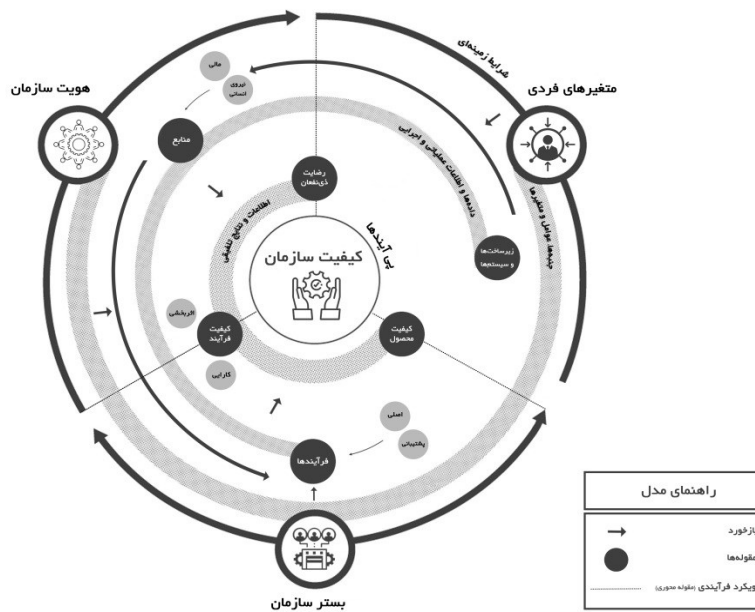
<sup>11</sup> The IALA Waterway Risk Assessment Program

<sup>12</sup> Search and Rescue

<sup>13</sup> MARINE SERVICES

<sup>14</sup> Maritime Rescue Coordination Center

۴-۲- کدگذاری برای زمینه، فرایند و یکپارچه‌سازی (یکپارچه‌سازی و ادغام نظری)<sup>۱۵</sup>: در این مرحله مقوله محوری، شناسایی و سایر مقولات با استفاده از مدل پارادایمی شرایط، کنش و برهم‌کنش و پیامدها، حول مقوله محوری با هم مرتبط شدند. رویکرد فرایندی به عنوان مقوله هسته‌ای، مرکزی یا محوری، نشان‌دهنده تم اصلی پژوهش از نظر پژوهش‌گر تعیین شده است. در ادامه به نمونه‌ای از مصاحبه با مشارکت‌کننده اول در تحلیل داده‌ها به‌ویژه در خصوص تاثیر جنبه‌های هویت سازمان در امکان‌بخشی به تاثیرگذاری مدل کنترل استراتژی‌ها اشاره می‌شود. «هدف سازمان چیست؟ چه آرزویی دارد و در آینده چه خواهد کرد؟ کار کردن برای سازمان و با آن چه احساسی دارد؟ در مورد فرهنگ چطور؟ در پنج یا ده سال آینده، چه ارزش‌ها و اصولی زیربنای آن است و چه نوع فرهنگی برای دستیابی به موفقیت در کنترل راهبردها نیاز دارد. این عناصر و پیوندها و وابستگی‌های متقابل بین آن‌ها هویت سازمان را شکل می‌دهد. مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ همه جنبه‌های مهمی از هویت هستند که یک سازمان موفق در کنترل راهبردها بایستی ایجاد کند و به عنوان یک کل با هم مدیریت نماید». علاوه بر عوامل فوق به عنوان شرایط زمینه‌ای که تغییر در کنش و برهم‌کنش‌های مشارکت‌کنندگان در تطبیق با تغییرات را به همراه دارد، تغییر در شرایط فردی، همچون، افزایش سطح دانشی مدیریت استراتژیک، تغییر در وضعیت شغلی نیز به تغییر در کنش و برهم‌کنش‌ها می‌انجامد. در ادامه یکی از یادآمدهای استفاده‌شده در تحلیل داده‌ها، پس از انجام مصاحبه با مشارکت‌کننده سوم نشان داده می‌شود: این مشارکت‌کننده، در ابتدا اعتقادی به سازوکار کنترل استراتژی با رویکرد منبع‌محور نداشت، اما پس از افزایش اطلاعات و دانش مدیریت استراتژیک این تردید در وی مرتفع و جای خود را به تردید در کارآمدی آن با توجه به شرایط زمینه‌ای داد. با این حال مشاهده اثربخش بودن این فرایند در سایر کشورهای ملحق شده به سازمان بین‌المللی دریانوردی (IMO) نیز در تغییر دیدگاه وی بی‌اثر نبود.



شکل ۱. مدل کنترل استراتژی با رویکرد منبع‌محور در حوزه حمل و نقل دریایی برآمده از داده

بر اساس مدل پیشنهادی (شکل ۱)، استراتژی‌ها توسط سه عامل زیرساخت‌ها و سیستم‌ها، منابع و نیروی انسانی و فرایندهای اصلی و پشتیبانی در بستری از شرایط زمینه‌ای مورد ارزیابی و کنترل قرار می‌گیرند. سه عامل یاد شده به دنبال یکدیگر اتفاق افتاده و از یک توالی منطقی برخوردارند. فرایند کنترل استراتژی در ابتدا با عامل زیرساخت‌ها و سیستم‌ها برای عملیات اثربخش و کارآمد تمام فرایندهای سازمان آغاز می‌گردد. زیرساخت‌ها عبارتند از ساختمان، تجهیزات، مواد و ابزارها و سیستم‌ها نیز عبارت است از مجموعه‌ای از عناصر مرتبط یا تعاملی که مدیریت فرایندهای سیستم کنترل استراتژی را فراهم می‌نمایند. بدین ترتیب مورد نیاز است یک سازمان با نگاهی فرایندی به این عامل به عنوان اولین عنصر در کنترل استراتژی توجه کرده و چگونگی اختصاص منابع را اندازه‌گیری، پایش، بهینه‌سازی و مدیریت نماید (ISO9004:2018). منابع و نیروی انسانی نیز به عنوان عامل فرایندی دوم در کنترل استراتژی‌ها، عملکرد تمامی فرایندهای یک سازمان را پشتیبانی می‌کند. منابع عبارت است از فناوری‌ها، منابع مالی و کلیه تامین‌کنندگان و منابع انسانی است (ISO9004:2018). فرایندهای اصلی و پشتیبانی به عنوان سومین عامل کنترل استراتژی‌ها نیز برای هر سازمان مختص و بسته به نوع، اندازه و سطح بلوغ آن متفاوت است. منظور از فرایندها به طور کلی عبارت است از مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط یا تعاملی که از ورودی‌ها استفاده می‌کنند تا یک نتیجه مورد نظر ارائه دهند (ISO 9000:2015).

شرایط زمینه‌ای در مدل پیشنهادی، شامل سه محور هویت سازمان، بستر سازمان و متغیرهای فردی است. به عبارت دیگر، جنبه‌ها، عوامل و متغیرهای شرایط زمینه‌ای به عنوان مبنایی بر عوامل کنترلی استراتژی‌های سازمان اثرگذار است. هویت سازمان شامل چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و مبانی اعتقادی سازمان است. هویت سازمان با بستر سازمان نیز در تعامل است. علاوه بر دو شرط فوق یعنی هویت و بستر سازمان، متغیرهای فردی از جمله تغییر در سطح دانش و مهارت‌های فردی و وضعیت شغلی نیز بر عوامل موثر در کنترل استراتژی تاثیر گذاشته و به تغییر در کنش و برهم کنش‌ها می‌انجامد. نقش «شرایط زمینه‌ای» توسط مشارکت‌کننده هفتم به شرح زیر اشاره شده است.

«همسوکردن همه جنبه‌های هویت سازمانی مهم است. برای در نظر گرفتن این موضوع، فقط تصور کنید که همسو نبودند. سازمانی را تصور کنید که آرزوی دستیابی به نوآوری را دارد، اما در آن همه چیز باید توسط مدیریت مجاز باشد و هر تصمیمی باید توسط آن امضا شود. این نوع فرهنگ ممکن است برای بسیاری از سازمان‌ها مؤثر باشد، اما احتمالاً نه برای سازمان‌هایی که هدفشان نوآوری است». این جریان که در فضای فکری «رویکرد فرایندی» حرکت دارد، در مرحله بعدی کیفیت سازمان، پی‌آیند کلان را در پی دارد. این پی‌آیند کلان، شامل کیفیت خدمات و یا محصولات، کیفیت فرایندها (اثربخشی و کارایی رویکردهای سازمان) و رضایت متوازن ذی‌نفعان است و حاصل اطلاعات و نتایج تلفیقی است که اثرات کنترل راهبردها را نمایان می‌سازد. همچنان که در مدل پیشنهادی مشخص است از لایه پی‌آمدها، در جایگاه خود، «بازخوردهای لازم» به لایه عامل‌های کنترلی راهبردهای مربوطه ارسال می‌شود. مشارکت‌کننده هشتم، در خصوص پی‌آمدهای کنترل استراتژی‌ها این‌طور می‌گوید. «طی سال‌های گذشته فقط محصول اهمیت داشته اما امروزه طی موجی که حدوداً از ۴۰ سال قبل در دنیا شروع شده اگر خدمتی قرار است ارائه شود، آثار و تبعات آن نیز در نظر گرفته می‌شود و بحث‌های جدیدی در حوزه مدیریتی و فرایندها مطرح شده است. به عبارتی برای اینکه بتوان اثرات استراتژی‌ها را اندازه‌گیری کرد بایستی بر کیفیت محصول و کیفیت فرایند و در نهایت کیفیت یک سازمان که منجر به موفقیت پایدار می‌شود متمرکز شد».

## ۵- نتیجه‌گیری

غالبا هر فعالیتی برای اینکه منتج به نتیجه شود شامل مراحل مختلفی است که به دنبال هم اتفاق می‌افتد. این موضوع در مورد کنترل استراتژی نیز مصداق داشته و اجتناب‌ناپذیر است. نقطه آغازین فرایند کنترل استراتژی با رویکرد منبع‌محور در حمل و نقل دریایی، زیرساخت‌ها و سیستم‌های مدیریتی است؛ بدین نحو که در ابتدای فرایند، سازوکار رویکرد فرایندی در سازمان فعال می‌شود. این سازوکار بیشتر معطوف به عوامل زمینه‌ای شامل هویت سازمان و بستر سازمان است. بدین شکل که شناخت هویت سازمانی و ارتباط آن با بستر سازمان، اجرای مدیریت کنترل استراتژی‌ها را تسهیل می‌نماید. با این حال مولفه‌های درونی یا به عبارت دیگر متغیرهای فردی نیز بر آن تاثیرگذار است. اولین عامل کنترلی یعنی مقوله زیرساخت‌ها و سیستم‌های مدیریتی به مباحثی از جمله استانداردسازی تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، هوشمندسازی آن‌ها، به‌کارگیری فناوری‌های نوین و به روز، بهره‌وری زیرساخت‌ها (کارایی و اثربخشی) اشاره دارد. علاوه بر آن در مورد سیستم‌های مدیریتی نیز توجه به موضوعاتی همچون طرح‌ریزی و پیاده‌سازی سیستماتیک آن‌ها ضرورت می‌یابد. بر اساس اصل رویکرد سیستمی و مواجهه با عدم کارایی و اثربخشی فرایندها، عامل سیستم‌ها به عنوان یک عامل درون سازمانی که در اینجا منظور سیستم‌های مدیریتی است مهم بوده و به همراه عامل زیرساخت‌ها نقطه آغازین فرایند کنترل استراتژی محسوب می‌شود.

به دنبال زیرساخت‌ها و سیستم‌ها، مقوله منابع و نیروی انسانی مطرح می‌شود. این مقوله نیز شامل منابع مالی و غیرمالی از جمله منابع انسانی است. در این مرحله، تغییرات نشأت گرفته از شرایط زمینه‌ای می‌تواند، سازمان را در مرحله‌ای از فرایند متوقف گرداند یا حتی به مرحله قبل بازگرداند. در نهایت مقوله فرایندهای اصلی و پشتیبانی قرار دارد که طی آن ورودی‌ها به خروجی‌ها تبدیل و محصول یا خدمات تولید و عرضه می‌شوند. این مقوله نیز عاملی مهم در کنترل استراتژی‌ها است. در فرایندها تعامل بین آن‌ها، تعیین فرایندهای کلیدی، تعیین مسئولین آن‌ها، نظام‌مند بودن آن‌ها، کارایی و اثربخشی و در آخر انسجام و یکپارچگی فرایندها بسیار مهم و ضروری است. بنابراین در پاسخ به سؤالات پژوهش، درباره عوامل و متغیرهای موثر بر کنترل استراتژی در حوزه حمل و نقل دریایی و شرایط زمینه‌ای تاثیرگذار، براساس تحلیل برآمده از داده و مدل پیشنهادی، می‌توان رویکرد فرایندی را تم و علت اصلی و مقوله محوری کنترل استراتژی به حساب آورد. ایجاد هویت سازمان و مدیریت یکپارچه جنبه‌های آن و توجه به بستر سازمان و مولفه‌های درونی افراد درون سازمان‌ها، همه و همه متغیرهایی هستند که در صورت توجه به آن‌ها نهایتاً به رویکرد فرایندی در سازمان می‌انجامد. این مقوله آن‌چنان گسترده است که توان مرتبط کردن سایر مقولات اصلی را دارد و در تمام فرایند کنترل استراتژی جاری است و در هر ساحت یا هر مرحله از فرایند کنترل استراتژی، وضعیت اثرگذاری استراتژی‌ها را تعیین می‌نماید.

## ۵-۱- تطابق و تمایز مدل کنترل استراتژی با رویکرد منبع‌محور در حوزه حمل و نقل دریایی با مدل‌ها و پژوهش‌های حوزه کنترل استراتژی

پیش از آغاز مقایسه ذکر این نکته ضروری است که در پژوهش‌های پیشین مدل‌های کنترل استراتژیک بر مدل‌های کنترل استراتژی غلبه داشته، با این حال از ارائه تبیینی قوی برای شناسایی مولفه‌های موثر در کنترل استراتژی‌ها بازمانده است؛ این نتایج می‌تواند واجد نامشخص بودن مرز بین مولفه‌های تاثیرگذار بر کنترل استراتژی و کنترل استراتژیک برای پژوهش‌گران و یا محققان باشد. همچنین در زمینه کنترل استراتژی با رویکرد منبع‌محور در

صنعت حمل و نقل دریایی نیز هیچ‌گونه پژوهشی انجام نشده است؛ هرچند پژوهش‌های انجام گرفته درباره این موضوع در سایر صنایع نیز وجود ندارد.

۲-۵- مفهوم، فرایند، ضرورت، مدل‌ها و پژوهش‌های مرتبط با فرایند کنترل استراتژی با رویکرد منبع‌محور نظریه‌پردازان مختلف از کنترل استراتژی و فرایند و ضرورت آن تعاریفی ارائه داده‌اند که در جدول ۵ ضمن اشاره به برخی از مهمترین آن‌ها، به مقایسه مولفه‌های تاثیرگذار مدل تبیین شده با این مفاهیم نیز پرداخته شده است.

جدول ۵- بررسی مفهوم، ضرورت، مدل‌ها و پژوهش‌های مرتبط با فرایند کنترل استراتژی بر مبنای رویکرد منبع‌محور از دیدگاه صاحب‌نظران (منبع: محقق)

ردیف	صاحب‌نظران	تعریف مفهوم و فرایند	مقایسه مولفه‌های تاثیرگذار مدل تبیین شده با مفاهیم و فرایندهای تعریف شده از دیدگاه صاحب‌نظران
۱	خاشعی و همکاران، ۱۳۹۱	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کنترل محتوای استراتژی</li> <li>- کنترل تبدیل استراتژی</li> <li>- کنترل اجرای استراتژی</li> </ul>	کنترل زیرساخت‌ها و سیستم‌های مدیریتی، کنترل منابع و نیروی انسانی و کنترل فرایندهای اصلی و پشتیبانی سه عامل تاثیرگذار بر فرایند کنترل استراتژی در مدل تبیین شده است. علاوه بر آن مدل تبیین شده یک مدل مفهومی است و این در حالی است که در پژوهش انجام شده بر فرایند انجام کار تاکید شده است.
۲	رابرت سایمونز <sup>۱۶</sup> (۱۹۹۴)	کنترل استراتژی از طریق چهار اهرم پایه، یعنی سیستم‌های باورها، سیستم‌های مرزها، سیستم‌های کنترل تشخیصی و سیستم‌های کنترل تعاملی انجام می‌شود.	رابرت سایمونز، اهرم‌هایی را برای کنترل استراتژی مطرح کرده است؛ و این در حالی است که در مدل تبیین شده عوامل کنترل استراتژی عبارتند از: زیرساخت‌ها و سیستم‌ها، منابع و نیروی انسانی و فرایندها
۳	هریسون، ۱۹۹۱	کنترل استراتژی یکی از خرده فرایندهای نظام مدیریت استراتژیک است که در طی آن نقاط سنجشی برای ارزیابی میزان پیشرفت در اجرای استراتژی وضع می‌شود.	در مدل تبیین شده، کارایی و اثربخشی در هر سه عامل کنترلی و همچنین خروجی‌ها و پیامدها و اثرات کنترل استراتژی مورد اندازه‌گیری، پایش و کنترل قرار می‌گیرد.
ردیف	نظریه‌پرداز	دلایل ضرورت نظام کنترل استراتژی	مقایسه مولفه‌های تاثیرگذار مدل تبیین شده با دلایل ضرورت فرایند کنترل استراتژی از دیدگاه صاحب‌نظران
۱	رامان مورالیدهران <sup>۱۷</sup> (۲۰۰۴)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مفروضات نامعتبر</li> <li>- تغییرات محیطی</li> </ul>	در مدل تبیین شده، تغییر در شرایط زمینه‌ای شامل: هویت سازمان، بستر سازمان و متغیرهای فردی و همچنین دستیابی به کیفیت یک سازمان شامل: کیفیت خدمات و یا محصولات، کیفیت فرایندها (اثربخشی و کارایی رویکردهای سازمان) و رضایت
۲	رابرت سایمونز (۱۹۹۴)	ایجاد توازن بین مطالبات متضاد در مدیریت شامل؛ تضاد بین آزادی و محدودیت، بین تفویض	

<sup>16</sup> Simons

<sup>17</sup> Muralidharan



متوازن ذی‌نفعان ضرورت مدل طراحی شده بر مبنای رویکرد منبع‌محور است.	اختیار و مسئولیت، بین جهت‌گیری بالا به پایین و خلاقیت پایین به بالا و بین تجربه‌اندوزی و کارایی		
	- دستیابی به اهداف - استفاده بهینه از منابع	هاریسون (۱۹۹۱)	۳
	حصول اطمینان از سالم باقی‌ماندن کسب و کارها در بلندمدت به همراه دستیابی به نتایج کوتاه مدت	گولد و کوئین <sup>۱۸</sup> (۱۹۹۰)	۴
<b>تحلیل پژوهش و مقایسه آن با مدل تبیین شده</b>	<b>عنوان پژوهش</b>	<b>پژوهش‌گران</b>	<b>ردیف</b>
تحلیل انتقادی این پژوهش نشان می‌دهد؛ رویکرد منبع‌محور پارادایم جدیدی از مدیریت راهبردی است؛ بنابراین استفاده از آن در فرایند کنترل استراتژی ضروری است و از این باب با منطق طراحی مدل بر مبنای رویکرد منبع‌محور مشابهت دارد.	ظهور و سقوط رویکرد منبع‌محور: تغییر پارادایم در مدیریت استراتژیک	مارینا سلسویک <sup>۱۹</sup> (۲۰۱۸)	۱
در این پژوهش از بین چهار اهرم کنترلی سایمونز، تنها به کنترل‌های تشخیصی و تعاملی اکتفا شده و از میان قابلیت‌های سازمانی تنها کارآفرینی، بازاریگرایی، نوآوری و یادگیری مدنظر قرار گرفته است. در مدل تبیین شده کلیه منابع و قابلیت‌ها در کنترل استراتژی و در نهایت در کیفیت یک سازمان ایفای نقش می‌نمایند.	راهبرد و سیستم‌های کنترل مدیریت: رویکرد منبع‌محور	هنری <sup>۲۰</sup> (۲۰۰۶)	۲
این پژوهش به بررسی نقش مکملی متغیر گرایش و توجه افراد تصمیم‌گیرنده در پایداری عملکرد یک سازمان و تلفیق آن با رویکرد منبع‌محور می‌پردازد. در مدل تبیین شده کارکنان یک سازمان که یک گروه از آن‌ها مدیران ارشد می‌باشند به عنوان عامل کنترل استراتژی شناسایی و معرفی شده است.	اکتشاف نسبی و عملکرد سازمان: چرا رویکرد منبع‌محور به تنهایی کافی نیست؟	بانداری و همکاران <sup>۲۱</sup> (۲۰۲۰)	۳
این پژوهش به دلیل اهمیت روزافزون بخش دولتی به دنبال پاسخی پیرامون روش‌ها و ابزارهای مؤثر در مدیریت سازمان‌های بخش دولتی است. یکی از راه‌حل‌های پیشنهادی، استفاده از رویکرد منبع‌محور (RBV) است که بر ساختار داخلی سازمان و همچنین منابع و قابلیت‌های آن تمرکز	بررسی رویکرد منبع‌محور در مدیریت راهبردی سازمان‌های دولتی	سیزمانیاس املیکا <sup>۲۲</sup> (۲۰۱۴)	۴

18 Goold &amp; Quinn

19 Marina SOLESVIK

20 Henri

21 Bhandari et al.

22 SZYMANIEC-MLICKA

دارد که به چالش‌های نوظهور همانند مدل تبیین شده پاسخ بهتری می‌دهد.			
در این پژوهش تاکید رویکرد منبع‌محور بر منابع و قابلیت‌هایی است که در تدوین راهبرد جهت دستیابی به مزیت‌های رقابتی پایدار سودمند است؛ لیکن در مدل تبیین شده، رویکرد منبع‌محور با هدف دستیابی به کیفیت یک سازمان مورد استفاده قرار گرفته است.	مزیت رقابتی مبتنی بر رویکرد منبع‌محور	مدانی <sup>۳۳</sup> (۲۰۱۰)	۵
در این پژوهش به منابع انسانی به عنوان یکی از موثرترین منابع در تعیین قابلیت‌های سازمانی اشاره شده است. این موضوع در مدل تبیین شده نیز مورد تاکید قرار گرفته و به انواع دیگر منابع از جمله منابع مالی نیز تاکید شده است.	رویکرد مبتنی بر منابع در تدوین استراتژی کسب و کار(با تمرکز بر منابع انسانی)	مصطفی وحیدزاده و همکاران(۱۳۸۹)	۶
این پژوهش به دنبال حصول اطمینان از اثربخشی و کارایی استراتژی‌های تدوین شده، از طریق ایجاد و تقویت قابلیت‌هایی در سیستم‌ها و فرایندهای منابع انسانی و اصلاحاتی در فرایندها است. در مدل تبیین شده عوامل کنترل استراتژی از گستردگی بیشتری در حوزه منابع و قابلیت‌ها برخوردار است.	همراستاسازی استراتژی‌های سازمان با فرایندهای منابع انسانی با رویکرد مبتنی بر منابع در شرکت فرابورس ایران	مریم یآوری و محمد ابویی اردکان(۱۳۹۴)	۷

## ۶- پیشنهادها

### ۶-۱- پیشنهادهای کاربردی

- ۱- مدیریت رده بالای سازمان اطمینان حاصل کند که هنگام تعیین مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها، بستر سازمانی به عنوان یک عامل زمینه‌ای تاثیرگذار در کنترل استراتژی در نظر گرفته می‌شود.
- ۲- مدیریت رده بالا از طریق راهبری خود در ترویج پذیرش مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ، ایجاد محیطی داخلی که در آن کارکنان مشارکت داده شده و متعهد به اهداف سازمان می‌شوند و تشویق و پشتیبانی مدیران در سطوح مناسب برای ترویج و حفظ یکپارچگی اهداف و جهت‌گیری‌ها به عنوان عوامل کنترل استراتژی‌ها اقدام نماید.
- ۳- مدیریت رده بالا راهبری سازمان را با تعیین و حفظ اهداف سازمان بر اساس خط‌مشی و راهبرد آن و همچنین با استفاده از اهداف در دپارتمان‌های وظیفه‌ای، سطوح و فرایندهای مرتبط به عنوان عامل کنترل استراتژی‌ها نشان دهد.
- ۴- سازمان اطمینان حاصل کند که تمام فرایندهای آن به عنوان یک عامل کنترل استراتژی‌ها به‌طور فعال مدیریت می‌شوند. بهینه‌سازی توازن بین مقاصد مختلف و اهداف خاص فرایندها در راستای اهداف سازمان مهم است. این مورد را می‌توان با اتخاذ یک رویکرد فرایندی به عنوان عامل محوری کنترل استراتژی‌ها که شامل ایجاد فرایندها، وابستگی متقابل، محدودیت‌ها و منابع مشترک است، تسهیل نمود.
- ۵- سازمان، با توجه به فعالیت‌های آینده، بهتر است در دسترس بودن و مناسب بودن منابع، از جمله منابع برون‌سازمانی تامین شده، را به عنوان عامل کنترل استراتژی‌ها در نظر بگیرد.
- ۶- سازمان فرایندهایی را برای جذب و نگهداری کارکنانی که شایستگی را دارند، تدوین و اجرا نموده تا به طور کامل در کنترل استراتژی‌ها به سازمان کمک کنند.
- ۷- سازمان در مدیریت زیرساخت‌های خود، ملاحظات مناسبی را جهت کنترل استراتژی‌ها در موارد زیر مدنظر داشته باشد:

الف- قابلیت اعتماد (شامل در نظر گرفتن در دسترس بودن، قابلیت اطمینان، قابلیت نگهداری و پشتیبانی نگهداری، قابلیت اجرا، شامل ایمنی و امنیت)، در صورت لزوم؛ ب- عناصر زیرساختی مورد نیاز برای ارائه فرایندها، کالا و خدمات؛ پ- کارایی، ظرفیت و سرمایه‌گذاری مورد نیاز و تاثیر زیرساخت‌ها.

۸- بهبود، یادگیری و نوآوری جنبه‌هایی کلیدی که به یکدیگر وابسته هستند به کیفیت یک سازمان به عنوان پیامد کنترل استراتژی کمک می‌کند. آن‌ها دروندادها را در کالاها، خدمات، فرایندها و سیستم‌های مدیریتی ایجاد می‌کنند و در دستیابی به نتایج مورد نظر کمک می‌نمایند.

۹- سازمان تغییر مداوم در نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع خود را تجربه خواهد کرد. بهبود، یادگیری و نوآوری از توانایی سازمان برای پاسخ دادن به این تغییرات به نحوی است که آن‌را قادر می‌سازد مأموریت و چشم‌انداز خود را محقق و دستیابی به کیفیت یک سازمان را به عنوان پیامد کلان کنترل استراتژی، پشتیبانی می‌کند.

#### ۶-۲- پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی

همانند تمامی پژوهش‌های کیفی مبتنی بر ابزار مصاحبه، مهارت و دانش بالای مورد نیاز در هدایت مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته از محدودیت‌های این پژوهش به حساب می‌آید. مسئله دوم مرتبط با دشواری یافتن مشارکت‌کننده مناسب و جلب همکاری ایشان برای انجام مصاحبه‌های عمیق است. محدودیت سوم پیچیدگی و سختی انجام مصاحبه در خصوص مسائل مرتبط با شناسایی متغیرهای فردی موثر بر کنترل استراتژی بود که نیازمند ضرورت دقت برای حفظ حریم شخصی و رازداری است. کمبود منابع علمی و سوابق تحقیقاتی پیرامون موضوع تحقیق نیز از دیگر محدودیت‌های این پژوهش به شمار می‌رود.

در خصوص پیشنهاد برای تحقیقات بعدی، آزمون مدل پیشنهادی با روش‌های تحقیق کمی و با روش معادلات ساختاری پیشنهاد می‌شود. همچنین پژوهش درباره تأثیر و تأثر و روابط متقابل و تبادل‌پذیر بین سه عنصر شرایط زمینه‌ای بر فرایند کنترل استراتژی حوزه مطالعاتی جذاب برای پژوهش‌های کیفی آتی است.

**سهام نویسندگان در مقاله:** کلیه نویسندگان در فرایند طراحی و اجرای تحقیق، تجزیه و تحلیل نتایج و نگارش نسخه مشارکت نموده‌اند.

**تعارض منافع:** نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی را اعلام نکرده‌اند.

## ۷- منابع

- IMO INSTRUMENTS IMPLEMENTATION CODE (III CODE). (2013). [In Persian]  
Evaluation of the strategic plan of maritime industries 1404, (2016). Islamic Council Research Center.
- Arabi, S. M., & Chavoshi, K. (2010). A Strategic Control Style and Performance of Holding Companies. *Strategic Management Studies*, 1(1), 7-26. doi: 20.1001.1.22286853.1389.1.1.1.0. [In Persian]
- Arabi, S. M., & Fethullahi, A; Asadzadeh, A. (2008). A new approach from a resource-based perspective to corporate level strategy in parent companies. *Journal of Development and Evolution Management*, 3(1388), 7-1. [In Persian]
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). From Strategic Planning to Strategic Management. In *Implanting Strategic Management* (pp. 41-52). Palgrave Macmillan, Cham.
- Barney J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Bhandari, K. R., Rana, S., Paul, J., & Salo, J. (2020). Relative exploration and firm performance: Why resource-theory alone is not sufficient? *Journal of Business Research*, 118, 363-377. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.07.001
- Cândido, C. J., & Santos, S. P. (2019). Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic Journal of Management*. doi:10.1108/BJM-11-2017-0350
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (4th ed.). *Thousand Oaks: CA: Sage*.
- David, F. R., & David, F. R. (2013). Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach. Pearson.
- Dehghani, M. Reza & Makhmalbaf, A. (2015). A brief overview of the resource-based approach. *Management and Accounting Research Monthly*, (27). [In Persian]
- Dyer, J. H., & et al. (2015). Strategic Management: Concepts and Cases (2th ed.). University of Tehran Press. 120-125. [In Persian]
- Elbanna, S. (2016). Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector. *Tourism Management*, 52, 210-220.
- Goold, M., & Quinn, J. J. (1990). The paradox of strategic controls. *Strategic management journal*, 11(1), 43-57. doi: 10.1002/smj.4250110104
- Grant R.M. (1991). The Resource-based View of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Journal*. Vol 33(3): 14-134. doi:10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8
- Harrison, E. F. (1991). Strategic control at the CEO level. *Long Range Planning*, 24(6), 78-87. doi: 10.1016/0024-6301(91)90046-Q
- Hunt, S.D. and Morgan, R.M. (1999). The comparative advantage theory of competition, *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 2, PP. 1-15. doi:10.1177/002224299505900201
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558. doi: [10.1016/j.aos.2005.07.001](https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001)
- ISO 9000:2015. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary.
- ISO 9004:2018. Quality management — Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success.
- Khashai, V.; & et al. (2012). Exploring the model of organizational strategic control; A functionalist approach and an ideal example. *Strategic Management Thought*, 6(1), 5-34. [In Persian]
- Madhani, P. M. (2010). Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview. *Resource based view: concepts and practices*, Pankaj Madhani, ed, 3-22.

- Markides C C, Williamson P J. (1996). Corporate diversification and organizational structure: a resource-based view. *Academy of Management Journal*. Vol 39(2): 340-367. doi:10.2307/256783
- Muralidharan, R. (2004). A framework for designing strategy content controls. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 590-601. doi: [10.1108/17410400410561213](https://doi.org/10.1108/17410400410561213)
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202-213.
- Richards, G., Yeoh, W., Chong, A. Y. L., & Popovič, A. (2019). Business intelligence effectiveness and corporate performance management: an empirical analysis. *Journal of Computer Information Systems*, 59(2), 188-196. doi:10.1080/08874417.2017.1334244
- Rothaermel, F.T. (2017). *Strategic Management* (4th ed.). NEWYORK. Mc Graw-Hill.
- Seyadat, S., Amini, M. T., Parhizgar, M., Salar, J. (2018). Identification and Explanation of the Factors Affecting Strategic Control with a Self Control Approach in the Insurance Industry. *Strategic Management Researches*, 25(72), 157-179. doi: 20.1001.1.22285067.1398.25.72.6.5. [In Persian]
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169–189. doi: 10.1002/smj.4250150301
- Solesvik, M. (2018). The rise and fall of the resource-based view: paradigm shift in strategic management. *Journal of new economy*, 19(4), 5-18. doi: 10.29141/2073-1019-2018-19-4-1
- Szymaniec-Mlicka, K. (2014). Resource-based view in strategic management of public organizations-a review of the literature. *Management*, 18(2), 19-30. doi: [10.2478/manment-2014-0039](https://doi.org/10.2478/manment-2014-0039)
- Teece, J. D, Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.
- Vahidzadeh, M; Soleimian, H; Tajuddin, M. (2010). A resource-based approach in developing a business strategy (with a focus on human resources). [In Persian]
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180. doi:10.1002/smj.4250050207
- Yavari, M; Ayubi A, M. (2014). Alignment of the organization's strategies with human resource processes with a resource-based approach in Farboras Iran. International Conference on Management and Human Sciences. [In Persian]