

## تأثیر سیستم کنترل استراتژیک پیرس و رابینسون بر بهبود فضای کسب‌وکار با میانجی‌گری نوآوری محصول

حسن الوداری\*\*\*  
دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران  
alvedari@pnu.ac.ir

رضا نوروزی اجیرلو\*\*  
دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران  
rezanorouzi20@pnu.ac.ir

مسلم سلیمان‌پور\*  
دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران  
m.soleymanpor@pnu.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۱۷

تاریخ اصلاحات: ۱۴۰۳/۱۰/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۲۰

### چکیده

رقابت فزاینده در محیط کسب‌وکار پویای کنونی، شرکت‌ها را برای نوآوری دائمی تحت فشار قرار می‌دهد. توانایی ایجاد و مدیریت موفقیت‌آمیز یک فرایند نوآوری دائمی به کیفیت تصمیمات اتخاذشده در مراحل متوالی آن بستگی دارد. سیستم‌های کنترل راهبردی مدیریت، مبنای تصمیم‌گیری مدیران می‌باشد. این مطالعه به بررسی پویایی سیستم کنترل راهبردی پیرس و رابینسون، نوآوری محصول و بهبود فضای کسب‌وکار می‌پردازد. در این پژوهش که به‌عنوان پژوهش‌های کاربردی و توصیفی از نوع همبستگی طبقه‌بندی شده است از پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده گردید. جامعه پژوهش شامل مدیران و کارشناسان و خبرگان صنعت لبنیاتی استان تهران بودند که تعداد ۸۰ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SPSS23 و شیوه مدل‌سازی معادلات ساختاری نرم‌افزار (PLS SMART) انجام شد و نتایج برای آزمون مدل و بررسی فرضیه‌ها مورد استفاده قرار گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهد ارتباط مستقیم و معناداری بین مؤلفه‌های سیستم کنترل راهبردی پیرس و رابینسون (کنترل مفروضات، کنترل اجر، نظارت راهبردی، کنترل آگاهی ویژه، کنترل بودجه‌ای، کنترل برنامه‌های کوتاه‌مدت و بررسی عوامل کلیدی موفقیت) با بهبود فضای کسب‌وکار در سطح معناداری ۰/۰۰۱ وجود دارد ( $B = 0.707$ ). همچنین تأثیر مثبت متغیر میانجی نوآوری محصول بر بهبود فضای کسب‌وکار ( $B = 0.440$ ) قابل توجه است. سیستم کنترل راهبردی پیرس و رابینسون ابزار قوی برای نوآوری محصول در شرکت‌های لبنیاتی و تضمینی برای بهبود فضای کسب‌وکار است.

### واژگان کلیدی

سیستم کنترل؛ کنترل راهبردی؛ پیرس و رابینسون؛ فضای کسب‌وکار؛ نوآوری محصول.

### ۱- مقدمه

کمک می‌کنند تا قوانین، مقررات و استانداردهای صنعت مربوطه را رعایت کنند. با اجرای اقدامات کنترلی که با این الزامات هماهنگ باشد، سازمان‌ها می‌توانند از هزینه‌های زیاد اجتناب کنند و شهرت مثبت خود را در بازار حفظ کنند [۲]. از طرف دیگر شواهد تجربی نشان می‌دهند در بازار به‌سرعت در حال تحول امروز، مشاغل با رقابت شدیدی روبرو هستند. نوآوری محصول به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا با ارائه ویژگی‌های منحصر به فرد، عملکرد بهبودیافته یا کیفیت برتر، خود را از رقبای متمایز کنند. این تمایز برای جذب و حفظ مشتریان ضروری است، زیرا مصرف‌کنندگان اغلب مایلند برای محصولات نوآورانه‌ای که نیازهای آن‌ها را بهتر از گزینه‌های موجود برآورده می‌کنند، هزینه اضافی بپردازند [۳]. شرکت‌هایی که در نوآوری سرمایه‌گذاری می‌کنند، مزیت‌های رقابتی و مرتبط با درآمد قابل‌توجهی کسب می‌کنند [۴]. با این حال، موفقیت نوآوری صرفاً به اندازه و کیفیت سرمایه‌گذاری‌های فناوری یا مالی در تحقیق و توسعه بستگی ندارد، بلکه به توانایی سازمان‌دهی و مدیریت نیز

سیستم کنترل مدیریت می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد مدیریت در نظر گرفته شود. فقدان سیستم کنترل داخلی در یک شرکت نه تنها منجر به مدیریت ضعیف منابع انسانی و سایر فرایندهای تجاری می‌شود، بلکه پیامدهای منفی دیگری مانند از دست دادن اطلاعات مهم تجاری و سهم بازار را محتمل می‌سازد. سیستم‌های کنترل با ارائه چارچوبی برای نظارت و تنظیم جنبه‌های مختلف عملیات یک سازمان، می‌توانند نقش مهمی در بهبود کسب‌وکار داشته باشند، از جمله، کمک به کسب‌وکارها، کمک در ساده‌سازی فرایندها، استفاده بهتر از منابع و ضایعات و اینکه سیستم‌های کنترل استانداردهای کیفیت را در سراسر فرایند تولید ایجاد و اجرا می‌کنند و بازخورد ارزشمندی را ارائه می‌کنند که کسب‌وکارها را قادر می‌سازد تا زمینه‌های بهبود را شناسایی کرده و اقدامات اصلاحی را اجرا کنند [۱]. سیستم‌های کنترل به کسب‌وکارها

\* نویسنده مسئول - نویسنده مسئول - گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

\*\* گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

\*\*\* گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

بستگی دارد [۵] که بر مکانیسم‌های هماهنگی و کنترل تکیه دارد، در نتیجه نیاز به اجرای کنترل‌های رسمی پیچیده را کاهش می‌دهد [۶]. محققانی که شرکت‌های نوآوری را مورد مطالعه قرار داده‌اند، تأکید کردند که مدیریت پروژه‌های نوآوری به‌ویژه در جایی که فرهنگ مبتنی بر انعطاف‌پذیری، غیررسمی بودن حاکم باشد، برخلاف محیطی که به‌شدت توسط قوانین و رویه‌ها اداره می‌شود، موفق است. با توجه به اینکه حوزه راهبردی هسته اصلی مدل کنترل‌های اساسی پیرس و رابینسون می‌باشد و همچنین اثربخشی و پیاده‌سازی موفق کنترل اساسی پیرس و رابینسون نیاز به هماهنگی راهبردی حوزه راهبردی و عملیاتی دارد. در این بین سیستم کنترل راهبردی پیرس و رابینسون مبنای پژوهش حاضر قرار گرفته‌اند.

پیرس و رابینسون هم معتقدند که هفت عامل "کنترل مفروضات، کنترل اجرا، نظارت راهبردی، کنترل آگاهی ویژه، کنترل بودجه‌ای، کنترل برنامه‌های کوتاه‌مدت و بررسی عوامل کلیدی موفقیت" با هم کنترل لازم را برای اطمینان از رفتارهای مطمئن ایجاد می‌کنند [۷]. در صنایع لبنی تأمین کردن سلامت مصرف‌کننده و تولید محصولات با کیفیت جدید و جلوگیری از هزینه‌های اضافی در شرکت بسیار ضروری به نظر می‌رسد و توجه به این امر مهم که سلامت جسمی مصرف‌کنندگان و داشتن سود مادی و بهبود فضای کسب و کار اغلب به‌طور فعال در صنایع لبنی مورد توجه قرار نمی‌گیرد اهمیت بحث کنترل و بهبود کسب و کار و نوآوری را نمایان می‌سازد. بنابراین در این نوشتار درصد آن هستیم تا ارتباط بین سیستم‌های کنترل راهبردی پیرس و رابینسون بر بهبود فضای کسب و کار و نقش میانجی نوآوری محصول را بررسی نماییم. لازم است با توجه به خلأ پژوهشی موجود نقش این عوامل به‌طور کامل مورد بررسی و درک قرار گیرد تا بتوان مبنایی برای توسعه صنعت لبنیات باشد.

## ۲- مبانی نظری

### ۲-۱- سیستم‌های کنترل مدیریت

سیستم‌های کنترل مدیریت روال‌ها و رویه‌های رسمی و مبتنی بر اطلاعات هستند که مدیران برای حفظ یا تغییر الگوها در فعالیت‌های سازمانی استفاده می‌کنند [۸]. سیستم‌های کنترل مدیریت اطلاعات موردنیاز برای نظارت و کنترل کل سازمان را از نظر عملکرد فراهم می‌کنند و امکان تعیین دقیق مسئولیت‌ها برای دستیابی به نتایج به اعضای سازمان همراه با اجرای طرح‌های تشویقی برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای تعقیب اهداف چندگانه را فراهم می‌کنند [۹].

### ۲-۱-۱- سیستم‌های کنترل راهبردی پیرس و رابینسون

شرکت‌ها باید توجه خاصی به کنترل راهبردی نشان دهند؛ زیرا در صورت نادیده گرفته شدن آن بسیاری از راهبردهایی که روی کاغذ جذاب به نظر می‌رسند؛ با موفقیت اجرا نمی‌شوند کنترل راهبردی پیرس و رابینسون برای شرکت‌هایی حیاتی است که فاصله زیادی بین تصمیمات

آن‌ها و نتایج حاصل از این تصمیمات بر سود آن مترتب می‌شود و همچنین مسئولیت پیشنهاد و پیاده‌سازی راهبرد آن‌ها غیرمتمرکز بوده و در همه واحدهای کاری جاری است چراکه در طول این مدت پروژه‌های متنوعی اجرا می‌شود؛ سرمایه‌گذاری‌هایی انجام می‌گیرد و فعالیت‌هایی برای اجرای راهبرد جدید صورت می‌گیرد همچنین در طول این مدت موقعیت محیطی و وضعیت داخلی مؤسسه هر دو در حال تغییر و تحول هستند. کنترل‌های راهبردی برای هدایت مؤسسه از میان این رویدادها ضرورت دارد این کنترل‌ها باید برای اقدامات اصلاحی و جهت‌های مؤسسه در اجرای راهبرد و سازگار کردن آن با تغییر و تحول در موقعیت‌های محیطی و درونی مؤسسه راهنمایی‌هایی ارائه کنند [۱۷]. بنابراین می‌توان گفت کنترل راهبردی پیرس و رابینسون، دربرگیرنده سیستمی است که حامی مدیران در ارزیابی رابطه راهبرد سازمان با پیشرفت آن برای اجرای اهداف سازمان بوده و برای زمینه‌هایی که نیازمند توجه است از مدیران حمایت می‌کنند. مدیرانی که مسئول کنترل راهبرد و موفقیت آن هستند؛ معمولاً با دو نوع پرسش روبه‌رو می‌شوند:

۱. آیا در جهت درست حرکت می‌کنیم؟ آیا مسائل کلیدی در جای خودشان قرار دارند؟ آیا چیزهای حیاتی‌ای که لازم است انجام دهیم؛ در حال انجام‌اند؟ آیا لازم است این راهبرد را تعدیل یا تعطیل کنیم؟
۲. عملکرد ما چگونه است؟ آیا به هدف‌ها می‌رسیم و زمان‌بندی‌ها را مراعات می‌کنیم؟ آیا هزینه‌ها، درآمدها و گردش نقدی با پیش‌بینی‌ها مطابقت دارند؟ آیا تغییر عملیاتی ضرورت دارد؟ [۷].

در کنترل‌های اساسی پیرس و رابینسون دو گونه از کنترل‌های اساسی اجرا می‌شود اولی مربوط به حوزه راهبردی است که شامل چهار عنوان کنترل مفروضات، کنترل اجرا، نظارت راهبردی و کنترل آگاهی ویژه می‌باشد و مورد دیگر مربوط به حوزه عملیاتی است که سه مدل از کنترل‌ها شامل کنترل بودجه‌ای، کنترل برنامه‌های کوتاه‌مدت و بررسی عوامل کلیدی موفقیت را شامل می‌شود. سیستم کنترل عملیاتی راهنما ناظر و ارزیابی‌کننده پیشرفت فعالیت‌ها در جهت رسیدن به هدف‌های کوتاه‌مدت است. درحالی‌که کنترل‌های راهبردی به هدایت و پیشرفت شرکت در یک دوره بلندمدت (معمولاً ۵ سال یا بیشتر) توجه می‌کنند این نوع کنترل‌ها که مبتنی بر اطلاعات گذشته‌اند؛ برای دوره‌های کوتاه‌مدت معمولاً یک ماه تا یک سال کاربرد دارند [۷].

### ۲-۲- سیستم‌های کنترل مدیریت و بهبود فضای کسب و کار

پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد سیستم‌های کنترل مدیریت نقش مهمی در بهبود محیط کسب و کار ایفا می‌کنند که شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا راهبردهای خود را تطبیق دهند و تصمیمات آگاهانه بگیرند، استوسکی<sup>۱</sup> [۱۰] در مقاله‌ای با عنوان "تأثیر سیستم‌های کنترل مدیریت بر کیفیت

خروجی به همان اندازه برای نوآوری محصول و فرایند در هر دو زمینه با فناوری بالا و با فناوری پایین مرتبط هستند [۱۵].

بیس و مالاگونو<sup>۵</sup> [۱۶] در مقاله‌ای با موضوع "چگونه سیستم‌های کنترل بر فرایندهای نوآوری محصول تأثیر می‌گذارد: بررسی نقش جهت‌گیری کارآفرینی" بیان کردند سیستم‌های ارزش و سیستم‌های کنترل تعاملی تأثیرات اصلی مهمی بر خلاقیت، هماهنگی، یکپارچه‌سازی دانش و مراحل فیلتر فرایندهای نوآوری محصول دارند [۱۶].

## ۲-۴- نوآوری محصول و بهبود فضای کسب و کار

نوآوری محصول یک عامل کلیدی برای بهبود عملکرد و رقابت‌پذیری شرکت‌ها است. برخی از اثرات اصلی نوآوری محصول عبارت‌اند از: بهبود کیفیت و ثبات محصول، یعنی نوآوری به ما امکان می‌دهد محصولاتی با کیفیت و سازگاری بالاتر توسعه دهیم که به درک بهتر مشتری و مزیت رقابتی تبدیل می‌شود [۱۷]. کاهش زمان فرایند و سطح موجودی، منظور این است با نوآوری در فرایندهای تولید، شرکت‌ها می‌توانند زمان تولید و سطح موجودی مورد نیاز را کاهش دهند و در نتیجه صرفه جویی و کارایی داشته باشند. افزایش انعطاف‌پذیری و بهبود تحویل، یعنی نوآوری همچنین به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا برای سازگاری با تغییرات بازار و بهبود زمان تحویل و قابلیت اطمینان به مشتریان انعطاف‌پذیرتر باشند [۱۷]. آزادسازی بودجه برای تأمین مالی پروژه‌های جدید که هدف آن بهبودهای مالی حاصل از نوآوری و کاهش نیاز به تأمین مالی سرمایه در گردش است که باعث آزادسازی وجوهی می‌شود که می‌تواند برای تأمین مالی پروژه‌های نوآورانه جدید یا اصلاح ساختار مالی استفاده شود [۱۷] و تأثیر مثبت بر عملکرد کسب و کار یعنی نوآوری محصول تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد و رقابت‌پذیری شرکت‌ها به‌ویژه در بخش‌های با شدت کم و متوسط فناوری دارد [۱۸].

فیلیپینی و مارتینی<sup>۶</sup> [۱۹] در پژوهشی با عنوان "انتخاب راهبردی بین بین نوآوری فرایند و محصول‌های رقابتی مختلف" بیان کردند یکی از جنبه‌های مزیت رقابتی نوآوری محصول این است که مشتریان می‌توانند ارزش‌ها را نسبتاً واضح ببینند که می‌تواند آن‌ها را به سمت تصمیم خرید سوق دهد. مدیران اغلب با مشکلات انتخاب راهبردی مواجه می‌شوند که در آن باید بین پیشرفت فناوری و تجسم آن‌ها در محصولات جدید یا دنبال کردن بازده بالاتر از محصولات فعلی توسط سیستم تولید کارآمدتر یکی را انتخاب کنند. این مشکل از انتخاب بین نوآوری محصول و فرایند ناشی می‌شود که توسط محیط رقابتی که شرکت‌ها در آن فعالیت می‌کنند ناشی می‌شود [۱۹]. به‌طور کلی نوآوری محصول توجه بیشتری را در مطالعات نوآوری نسبت به نوآوری فرایند جلب می‌کند. به احتمال زیاد به این دلیل که بیشتر در معرض دید مشتریان قرار می‌گیرد و پتانسیل

تصمیم‌گیری در طول فرایند نوآوری "نتیجه‌گرفت سیستم‌های کنترل مدیریت اطلاعات ضروری را ارائه می‌دهد که به مدیران کمک می‌کند عملکرد را ارزیابی کنند و تصمیمات راهبردی بگیرند. کیفیت تصمیمات در فرایند نوآوری تحت تأثیر انواع مختلف سیستم‌های کنترل مدیریت است که اهمیت آن‌ها را در یک محیط رقابتی پویا برجسته می‌کند [۱۰].

الخفجی<sup>۱</sup> و همکاران [۱۱] در پژوهشی با عنوان "تأثیر سیستم‌های کنترل مدیریت بر عملکرد سازمان‌ها مبروری بر ادبیات" بیان کردند سیستم‌های کنترل مدیریت با تسهیل فرمول‌بندی راهبردهای سازگار با چالش‌های بازار به عملکرد سازمانی کمک می‌کند. بررسی ادبیات نشان داد که سیستم‌های کنترل مدیریت شرکت‌ها را قادر می‌سازند تا با عدم قطعیت‌ها و خطرات در محیط کسب و کار سازگار شوند، که برای حفظ مزیت رقابتی پایدار ضروری است [۱۱].

خیاط<sup>۲</sup> [۱۲] در پژوهشی با عنوان "تأثیر سیستم‌های کنترل مدیریت بر عملکرد سازمان‌ها مبروری بر ادبیات" بیان کردند پیاده‌سازی سیستم‌های کنترل مدیریت با ایجاد استانداردها و اهداف روشن، مسئولیت‌پذیری را در سازمان‌ها ارتقاء می‌دهد که نه تنها شفافیت عملیاتی را بهبود، بلکه اعتماد سهامداران را نیز بالا می‌برد، که در محیط کسب و کار که در آن حکمرانی به‌طور فزاینده‌ای مورد بررسی قرار می‌گیرد، بسیار مهم است [۱۲].

## ۲-۳- سیستم‌های کنترل مدیریت و نوآوری محصول

سیستم کنترل مدیریت فرایندی است که در آن مدیران مسئول دستیابی به منابع و تخصیص آن هستند تا به‌طور مؤثر و کارآمد برای دستیابی به اهداف سازمانی بکار گیرند. همچنین به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها برای اطمینان از انطباق با برنامه‌ریزی مدیریت تعریف می‌شود [۱۳].

مطالعات قبلی عمدتاً بر روی سیستم‌های کنترل رسمی متمرکز شده‌اند، درحالی‌که سیستم‌های کنترل غیررسمی کمتر مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. پیستونی<sup>۳</sup> و همکاران [۱۴] در مقاله‌ای با موضوع "سیستم‌های کنترل مدیریتی و موفقیت مشارکت نوآوری" ادعان کردند مکانیسم‌های کنترل غیررسمی، به‌ویژه اعتماد، می‌تواند نقش کلیدی در حمایت از مشارکت‌های نوآورانه موفق و کاهش احتمال شکست ایفا کند و سیستم‌های کنترل رسمی بیش از حد سخت با قوانین و رویه‌های فراوان می‌توانند مانع خلاقیت و ابتکار افراد درگیر در فرایند نوآوری شوند [۱۴]. قو و پاراسکووپلو<sup>۴</sup> [۱۵] در مقاله‌ای با موضوع "تفکیک نقش سیستم‌های کنترل مدیریت برای نوآوری محصول و فرایند در زمینه‌های مختلف" بیان کردند که کنترل‌های ورودی فقط با نوآوری فرایند ارتباط مثبت دارند، درحالی‌که کنترل‌های رفتار ارتباط مثبت قوی‌تری با نوآوری فرایند نسبت به نوآوری محصول برای شرکت‌های با فناوری پایین دارند ولی کنترل‌های

سلامت و ایمنی غذایی این محصولات امری ضروری است. ضمن آنکه در این مطالعه ترکیبی از نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس استفاده شد. در نمونه‌گیری هدفمند، محقق افرادی را به خدمت می‌گیرد که به واسطه دانش یا تجربه می‌توانند اطلاعات موردنظر را ارائه دهند.

سؤالات پرسشنامه در یک طیف ۵ درجه‌ای لیکرت کاملاً موافقم = ۵ تا کاملاً مخالفم (۱) درجه‌بندی شده بود. برای گردآوری داده‌ها از چارچوب کلی سؤالات کنترل راهبردی پیرس و رابینسون [۷] شامل ۷ بعد کنترل مفروضات، کنترل اجرا، نظارت راهبردی، کنترل آگاهی ویژه و کنترل بودجه‌ای، کنترل برنامه‌های کوتاه‌مدت و بررسی عوامل کلیدی موفقیت، پرسشنامه بهبود فضای کسب و کار ونکاتارامان<sup>۲</sup> [۲۳] با ۵ گویه و پرسشنامه نوآوری محصول توریس<sup>۳</sup> [۲۴] با چهار بعد جدید بودن، استفاده از نوآوری، سرعت توسعه، تعداد محصول جدید استفاده شد.

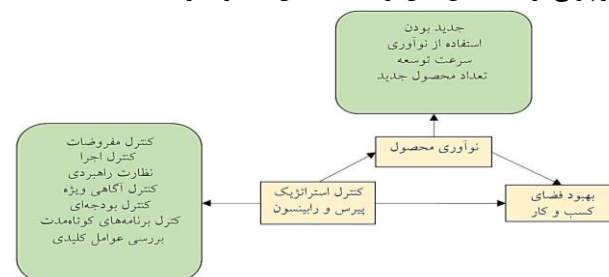
روایی صوری پرسشنامه توسط پنج تن از متخصصان حوزه نوآوری محصول و فضای کسب و کار ارزیابی قرار گرفت. متخصصان حاضر علاوه بر اینکه تخصص فنی و دانش کافی در نوآوری محصول و فضای کسب و کار داشته، از تجربه عملیاتی و آگاهی از نیازهای این حوزه برخوردار بودند. این آگاهی می‌تواند در ارزیابی بهتر و مؤثرتر روایی صوری کمک کند. یکی از مواردیکه برای سنجش پایایی در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری بکار می‌رود، پایداری درونی (سازگاری درونی) مدل‌های اندازه‌گیری یا آلفای کرونباخ است. پایداری درونی نشانگر میزان همبستگی بین یک سازه و شاخص‌های مربوط به آن است. در نهایت پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای همه متغیرها ۰/۸۰ برآورد شد. پرسشنامه‌ها به‌صورت الکترونیکی و آنلاین توزیع شد. از تعداد ۹۰ پرسشنامه ارسال شده تعداد ۸۵ مورد به صورت کامل دریافت شد که از این تعداد ۵ پرسشنامه که سازگاری میان جواب‌ها وجود نداشت و به اشتباه جواب داده شده بودند هم حذف گردید و تعداد ۸۰ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت (جهت بررسی جامعه به جدول (۱) رجوع شود). برای ارزیابی اعتبار سازه بارهای عامل استاندارد شده، میانگین واریانس استخراج شده ( $AVE \geq 0.50$ ) و پایایی ترکیبی ( $CR \geq 0.70$ ) محاسبه شد. تجزیه و تحلیل آماری با SPSS 23 و برای برآزش مدل و آزمون روابط بین متغیرهای تحقیق، با استفاده از شیوه مدل‌سازی معادلات ساختاری از نرم‌افزار (PLS Smart) انجام شده است. با توجه به مقادیر به‌دست آمده، ابزار اندازه‌گیری را می‌توان برای این مطالعه قابل اعتماد دانست [۲۵].

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

| تعداد | متغیر            |       |
|-------|------------------|-------|
| ۱۷    | زن               | جنسیت |
| ۶۳    | مرد              |       |
| ۸     | کمتر از ۲۵ سال   | سن    |
| ۱۶    | بین ۲۵ تا ۳۵ سال |       |

گشایش بازارهای جدید به‌ویژه در بخش‌های تولیدی را دارد [۲۰]. ژین<sup>۱</sup> و همکاران [۲۱] در مقاله‌ای با موضوع "اول بازار: آیا نوآوری فناورانه در توسعه محصول جدید در صنایع مراقبت‌های بهداشتی سودآور است؟" بیان کردند در اصل، نوآوری محصول به مشتریان ارزش‌های مختلفی غیر از خود تازه‌بودن ارائه می‌دهد. محصولات جدید می‌توانند فروش را بهبود بخشند زیرا عملکرد بهتر (به‌عنوان مثال قابلیت اطمینان یا دوام)، ویژگی‌های بهتر (مانند امکانات یکپارچه) در مقایسه با محصولات موجود ارائه‌شده توسط رقبا در بازار دارند [۲۱].

با توجه به مرور ادبیات پژوهش و تحقیقات انجام‌شده شکل ۱ به‌عنوان چارچوبی برای نمایش دادن ارتباطات میان متغیرها ارائه شد:



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش براساس مطالعات نویسنندگان

با توجه به مدل مفهومی پژوهش فرضیات استفاده‌شده در تحقیق حاضر به قرار زیر است:

- ۱- کنترل راهبردی پیرس و رابینسون بر بهبود فضای کسب و کار تأثیر دارد.
- ۲- کنترل راهبردی پیرس و رابینسون بر نوع نوآوری محصول تأثیر دارد.
- ۳- نوع نوآوری محصول بر بهبود فضای کسب و کار تأثیر دارد.
- ۴- کنترل راهبردی پیرس و رابینسون بر بهبود فضای کسب و کار با ملاحظه نقش میانجی نوآوری محصول تأثیر دارد.

### ۳- روش پژوهش

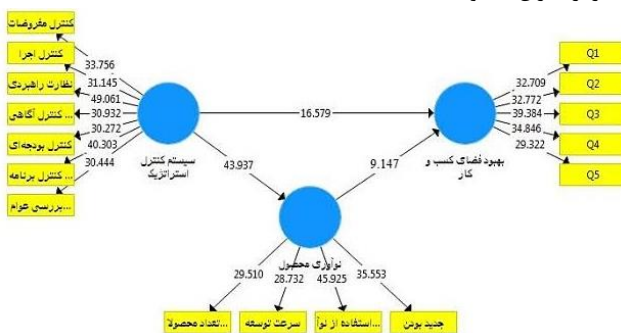
پژوهش حاضر، از نوع توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری و با توجه به هدف از نوع کاربردی است. برای آزمون فرضیه‌های تثبیت‌شده، یک روش تحقیق کمی انتخاب شد که به محققان این امکان را می‌دهد تا روابط بین متغیرها را در شواهد آماری تعمیم‌یافته بهتر درک کنند [۲۲]. جمع‌آوری داده‌ها به شکل میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش را مدیران و کارشناسان و خبرگان صنعت لیبیات استان تهران در سال ۱۴۰۳-۱۴۰۲ تشکیل داده‌اند. دلیل انتخاب جامعه این است که با توجه به اهمیت و نقش شیر و فراورده‌های لبنی در تغذیه انسان و افزایش روزافزون نیاز جامعه به مصرف این فراورده‌ها، از یک طرف و اهمیت ایمنی محصولات و حمایت از مصرف‌کننده برای تولیدکنندگان شیر از لحاظ کنترل و تضمین کیفیت محصول اطمینان از

2. Venkataraman  
3. Troise

1. Xin

معنی‌داری ضرایب مسیر و بارهای عاملی مربوط به هر کدام از متغیرهای پنهان با استفاده از روش خودگردان بررسی و در نمودار (۲) به نمایش درآمده است. در این نمودار اعداد روی مسیر و نیز خطوط مربوط به بارهای عاملی مقادیر آماره  $t$  مربوطه هستند و همانند آزمون  $t$  تفسیر می‌شوند، یعنی برای تعداد نمونه‌های بالا مقادیر بیشتر از  $\pm 1/96$  در سطح ۵ درصد معنی‌دار می‌باشند.

جهت بررسی پایایی هر کدام از گویه‌ها، بار عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده‌شده روی متغیرهای مکنون مربوطه در جدول (۳) گزارش شده است. معمولاً بارهای عاملی بالاتر از  $0/4$  مورد قبول و در سطح  $0/05$  معنی‌دار هستند. به صورتی که مشاهده می‌شود بار عاملی تمام گویه‌ها بالاتر از میزان مطلوب هستند.



نمودار ۲- مقدار آماره  $t$  برای بررسی معنی‌داری ضرایب مسیر و بارهای عاملی

جدول ۳- بار عاملی گویه‌ها

| سیستم کنترل راهبردی        | نوآوری محصول | بهبود فضای کسب و کار |
|----------------------------|--------------|----------------------|
| کنترل مفروضات              | 0/75028      |                      |
| نظارت راهبردی              | 0/83232      |                      |
| کنترل آگاهی ویژه           | 0/74993      |                      |
| کنترل بودجه‌ای             | 0/73439      |                      |
| کنترل برنامه‌های کوتاه‌مدت | 0/80366      |                      |
| بررسی عوامل کلیدی          | 0/74628      |                      |
| کنترل اجرا                 | 0/78621      |                      |
| جدید بودن                  | 0/77838      |                      |
| استفاده از نوآوری          | 0/81979      |                      |
| سرعت توسعه                 | 0/71958      |                      |
| جدید بودن                  | 0/77838      |                      |
| Q1                         | 0/76214      |                      |
| Q2                         | 0/75631      |                      |
| Q3                         | 0/77316      |                      |
| Q4                         | 0/77076      |                      |
| Q5                         | 0/73663      |                      |

برای بررسی روایی واگرا در مدل معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی از معیار HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) استفاده می‌شود. روایی واگرا یا تشخیصی در عمل اثبات یگانگی یک ابزار

| تعداد | متغیر                  |              |
|-------|------------------------|--------------|
| ۲۶    | بین ۳۵ تا ۴۵ سال       |              |
| ۲۲    | بین ۴۵ تا ۵۵ سال       |              |
| ۸     | بزرگ‌تر از ۵۵ سال      |              |
| -     | کمتر از دیپلم          | تحصیلات      |
| ۴     | فوق دیپلم              |              |
| ۴۴    | کارشناسی               |              |
| ۳۲    | کارشناسی ارشد و بالاتر | سابقه فعالیت |
| ۸     | کمتر از ۵ سال          |              |
| ۲۴    | بین ۵-۱۰ سال           |              |
| ۳۵    | بین ۱۰-۲۰ سال          |              |
| ۱۳    | بین ۲۰-۳۰ سال          |              |

#### ۴- نتایج یافته‌ها

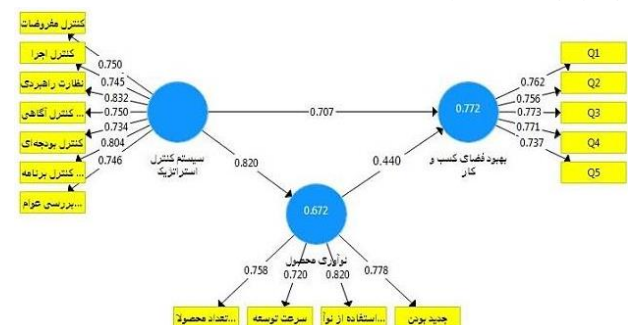
یکی از پیش‌فرض‌های اصلی مورد نیاز برای استفاده از آزمون‌های پارامتریک فرض نرمال بودن توزیع متغیرهای مورد بررسی است، از این‌رو قبل از انجام آزمون‌های مورد نظر و بررسی فرضیه‌های تحقیق، باید نرمال بودن توزیع متغیرها آزمون شود.

نتایج آزمون در جدول (۲) گزارش شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود تمام متغیرهای تحقیق در سطح خطای ۵ درصد معنی‌دار هستند و به عبارت دیگر هیچ کدام از متغیرهای تحقیق از توزیع نرمال پیروی نمی‌کنند زیرا دارای سطوح معنی‌داری کوچک‌تر از ۵ درصد هستند.

جدول ۲- نتایج آزمون نرمال بودن متغیرهای تحقیق

| متغیرهای تحقیق       | مقدار آماره | سطح معنی‌داری (sig.) |
|----------------------|-------------|----------------------|
| سیستم کنترل راهبردی  | 0/086       | 0/001                |
| بهبود فضای کسب و کار | 0/077       | 0/001                |
| نوآوری محصول         | 0/093       | 0/001                |

به منظور سنجش مدل و آزمون فرضیه‌های تحقیق با توجه به نرمال نبودن توزیع تمام متغیرها از روش حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار 3 SMART PLS استفاده شد. ضرایب مسیر، واریانس تبیین شده متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل و بار عاملی متغیرهای مشاهده‌شده در نمودار (۱) مشخص شده‌اند.



نمودار ۱- ضرایب مسیر و بار عاملی متغیرها

اندازه‌گیری است. حد مناسب شاخص HTMT برابر با ۰/۹ است. اگر اعداد موجود در ماتریس شاخص HTMT از ۰/۹ کمتر باشند، بیانگر این است که روایی و اگریایی ابزار مناسب است [۲۶].

جدول ۴- شاخص HTMT

| بهبود فضای کسب و کار | نوآوری محصول | سیستم کنترل راهبردی  | Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) |
|----------------------|--------------|----------------------|------------------------------------|
|                      |              | سیستم کنترل راهبردی  |                                    |
|                      |              | نوآوری محصول         | ۰/۸۶۵                              |
|                      |              | بهبود فضای کسب و کار | ۰/۸۲۳                              |

بر اساس نتایج، مقدار ضریب‌های تعیین چندانکه برای مدل تحقیق برابر ۰/۷۶۲ و ۰/۸۵۴ حاصل شده است. این بدین معنی هست که متغیرهای مستقل تحقیق در مجموع توانسته‌اند ۷۶/۲ درصد تغییرهای متغیر میانجی و ۸۵/۴ درصد تغییرات متغیر وابسته را تبیین کنند که درصد بسیار مناسبی است. برای بررسی برازش کلی مدل می‌توان از معیار نیکویی برازش (GOF) به صورت زیر استفاده کرد

$$GOF = \sqrt{(R^2) * (Commundality)}$$

که مساوی مجذور ضرب دو مقدار متوسط مقادیر اشتراکی (که برابر مقادیر AVE هستند) و متوسط ضرایب تعیین است. سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۳۶ و ۰/۳۶ به ترتیب به عنوان مقدارهای ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار در نظر گرفته می‌شود. برای مدل تحقیق جاری مقدار این معیار برابر است با

$$GOF = \sqrt{0.58} * 0.722 = 0.552$$

بدین ترتیب با توجه به مقادیر ضریب پایایی ترکیبی، واریانس استخراج‌شده، ضریب تعیین مدل و معیار نیکویی برازش می‌توان به این نتیجه دست یافت که مدل ارائه‌شده در حیطه تحلیل مسیر از مفروضه‌های تجربی - نظری مناسبی برخوردار بوده و دارای برازش بسیار مناسبی می‌باشد.

نتایج معنی‌داری ضرایب مسیر نیز در جدول (۵) آورده شده‌اند. در این جدول مقدار ضریب مسیر، انحراف استاندارد، مقدار آماره t و سطح معنی‌داری مربوط به هر کدام از مسیرها نوشته شده است.

همان‌طور که در نمودار ۲ مشاهده می‌شود، مقدار آماره تی برای تمامی مسیرها بالاتر از ۱/۹۶ است و نشان می‌دهد تمام ضرایب مسیر به‌دست آمده معنادار هستند و بدین لحاظ فرضیه چهارم تحقیق تأیید می‌گردد.

برای تعیین اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی از آماره‌ای به نام VAF استفاده می‌شود که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می‌کند و هرچه این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم به اثر کل را می‌سنجد.

روش محاسبه VAF از طریق فرمول زیر است.

$$vaf = \frac{a*b}{(a*b)+c}$$

a: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

b: مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

c: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته

بنابراین با توجه به نمودار ۱ داریم:

$$VAF = \frac{0/820*0/440}{(0/820*0/440)+0/707} = 0/34$$

در نتیجه می‌توان تعیین کرد که تا چه اندازه واریانس متغیر وابسته مستقیماً توسط متغیر مستقل تشریح می‌شود و چه مقدار واریانس هدف به وسیله روابط غیرمستقیم تشریح می‌شود. این بدان معناست که ۳۴٪ از اثر کل سیستم کنترل راهبردی بر بهبود فضای کسب و کار از طریق متغیر میانجی نوآوری محصول ایجاد می‌شود.

جدول ۵- مقدار ضرایب مسیر و آماره t

| مسیر                                           | ضریب مسیر | انحراف استاندارد | مقدار آماره t | سطح معنی‌داری |
|------------------------------------------------|-----------|------------------|---------------|---------------|
| از سیستم کنترل راهبردی به بهبود فضای کسب و کار | ۰/۷۰۷     | ۰/۰۴۳            | ۱۶/۵۷۹        | ۰/۰۰۱         |
| از سیستم کنترل راهبردی به نوآوری محصول         | ۰/۸۲۰     | ۰/۰۱۹            | ۴۳/۹۳۷        | ۰/۰۰۱         |
| از نوآوری محصول به بهبود فضای کسب و کار        | ۰/۴۴۰     | ۰/۰۴۶            | ۹/۱۴۷         | ۰/۰۰۱         |

#### ۴-۱- پایایی ترکیبی

نتایج بررسی پایایی ترکیبی (Composite Reliability) هر یک از سازه‌ها در جدول (۴) گزارش شده است. در مورد این شاخص مقادیر بیشتر از ۰/۷ برای پایایی ترکیبی قابل قبول هستند. همان‌گونه که مشاهده می‌شود تمامی اعداد بیشتر از ۰/۷ بوده و لذا پایایی ترکیبی سازه‌ها مورد قبول هستند.

#### ۴-۲- واریانس استخراج‌شده

مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) مربوط به سازه‌ها نیز در جدول (۶) گزارش شده است. قابل قبول برای این معیار که بیانگر اعتبار مناسب ابزارهای اندازه‌گیری است، مقدار ۰/۵ می‌باشد. به این معنا که متغیر پنهان موردنظر حداقل ۵۰ درصد واریانس مشاهده پذیرهای خود را تبیین می‌کند. همان‌گونه که مشاهده می‌شود مقادیر واریانس استخراج‌شده برای تمام متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰/۵ بوده و اعتبار ابزارهای اندازه‌گیری را تأیید می‌کند.

جدول ۶- پایایی ترکیبی و واریانس استخراج‌شده متغیرهای تحقیق

| متغیرهای تحقیق       | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی | واریانس استخراج‌شده |
|----------------------|---------------|---------------|---------------------|
| سیستم کنترل راهبردی  | ۰/۸۸۳         | ۰/۹۰۹         | ۰/۵۸۸               |
| نوآوری محصول         | ۰/۸۷۰         | ۰/۸۵۳         | ۰/۵۷۴               |
| بهبود فضای کسب و کار | ۰/۸۱۷         | ۰/۸۷۲         | ۰/۵۹۲               |

#### ۵- بحث و بررسی

این مطالعه یک مدل جامع را پیشنهاد، آزمایش و به صراحت نقش متغیرهای کلیدی سیستم‌های کنترل راهبردی پیرس و رابینسون را بیان می‌کند که در تحقیقات گذشته مورد توجه قرار نگرفته بود و با ارائه دیدگاه جدیدی از سیستم کنترل راهبردی به عنوان متغیر مستقل و تأثیر

سازمان‌ها از انطباق با مقررات اطمینان حاصل می‌کنند که به یک محیط تجاری باثبات‌تر کمک می‌کند [۳۰]. بهینه‌سازی کنترل اجرا می‌تواند به میزان قابل توجهی تخلفات شرکتی را کاهش دهد. تحقیقات نشان می‌دهد که یک محیط کسب و کار با ساختار مناسب، که توسط کنترل‌های داخلی مؤثر پشتیبانی می‌شود، می‌تواند از اقدامات غیراخلاقی جلوگیری کرده و انطباق با استانداردهای قانونی را بهبود بخشد و در کاهش تخلفات شرکتی در محیط کسب و کار کمک می‌کند و اعتماد را در بین ذینفعان تقویت می‌کند [۳۱]. از بعد نظارت راهبردی و تأثیر آن بر بهبود فرایند کسب و کار می‌توان گفت نظارت راهبردی به سازمان‌ها داده‌ها و بینش‌هایی را در زمان واقعی ارائه می‌دهد که برای تصمیم‌گیری آگاهانه بسیار مهم هستند. با ارزیابی مداوم شاخص‌های عملکرد کلیدی، سازمان‌ها می‌توانند به سرعت روندها، ناهنجاری‌ها و حوزه‌هایی را که نیاز به توجه دارند شناسایی کنند. این رویکرد فعالانه به کسب و کارها اجازه می‌دهد تا به موقع راهبردها و عملیات‌ها را تعدیل کنند که در نهایت منجر به بهبود نتایج عملکرد می‌شود [۳۲]. و نظارت راهبردی مؤثر تضمین می‌کند که فرایندهای کسب و کار با اهداف کلی سازمان همسو هستند. با بررسی منظم فرایندها در برابر اهداف راهبردی، سازمان‌ها می‌توانند ناهماهنگی‌ها را شناسایی کرده و اقدامات اصلاحی انجام دهند. این همسویی برای حفظ تمرکز بر اهداف بلندمدت و در عین حال بهینه‌سازی عملیات روزانه بسیار مهم است [۳۳]. از تأثیرات مهم دیگر نظارت راهبردی، نقش آن در مدیریت ریسک و تاب‌آوری سازمانی است. با نظارت مستمر عوامل داخلی و خارجی، سازمان‌ها می‌توانند اختلالات احتمالی را بهتر پیش‌بینی کنند و راهبردهایی را برای کاهش خطرات توسعه دهند [۳۴]. در نتیجه، نظارت راهبردی با افزایش حصول اطمینان از همسویی با اهداف راهبردی و تقویت قابلیت‌های مدیریت ریسک، نقشی محوری در بهبود فرایند کسب و کار ایفا می‌کند. سازمان‌هایی که به طور مؤثر از نظارت راهبردی استفاده می‌کنند، برای سازگاری با تغییرات، بهینه‌سازی عملیات خود و دستیابی به موفقیت پایدار در محیط‌های رقابتی، موقعیت بهتری دارند. از بعد کنترل آگاهی‌های ویژه و تأثیر آن بر بهبود کسب و کار می‌توان گفت کنترل ویژه که منظور تجدیدنظر همه‌جانبه و اغلب سریع راهبرد اصلی در مقابل حوادث ناگهانی و غیرقابل انتظار می‌باشد تأثیر قابل توجهی بر بهبود فرایند کسب و کار دارد تحقیقات نشان می‌دهد که هماهنگی و نظارت بودجه تأثیر مثبت قابل توجهی بر عملکرد، به ویژه در شرکت‌های کوچک و متوسط دارد [۳۵]. اجرای اقدامات کنترل کیفیت می‌تواند فرایندهای کسب و کار را با شناسایی عیوب و ناکارآمدی‌ها بهبود بخشد. این امر منجر به بهبود مستمر و رضایت بیشتر مشتری می‌شود. در نتیجه، مکانیسم‌های کنترل ویژه با افزایش کارایی، حمایت از تصمیم‌گیری آگاهانه و کنترل کیفیت نقش مهمی در بهبود فرایند کسب و کار دارند. سازمان‌هایی که به طور مؤثر این کنترل‌ها را اجرا می‌کنند، احتمالاً شاهد دستاوردهای قابل توجهی در عملکرد و رقابت باشند. از بعد کنترل بودجه‌ای و تأثیر آن

آن بر بهبود فضای کسب و کار با در نظر گرفتن نقش نوآوری محصول به عنوان یک متغیر میانجی، بینش‌های ارزشمندی را به حوزه رو به رشد تحقیقات بهبود فضای کسب و کار ارائه می‌دهد. به طور کلی سازمان‌ها با ترکیبی از سیستم‌های کنترل راهبردی و عملیاتی به عدم اطمینان محیطی پاسخ می‌دهند. این امر در صنعت لبنیاتی با توجه به فرایندهای تجاری مورد استفاده برای بهبود فضای کسب و کار که در آن ترکیبی از کنترل‌های راهبردی و عملیاتی وجود دارد، صادق است. نقش این سیستم‌های کنترل را می‌توان در طبقه‌بندی سیستم‌های کنترل و توانمند تفسیر کرد. به عنوان مثال مطالعه کسب و کارهای کوچک نشان می‌دهد که چگونه نوآوری محصول، می‌تواند انعطاف‌پذیری و سازگاری را در محیط‌های چالش‌برانگیز افزایش دهد. با استفاده از فناوری برای توسعه محصول و تعامل با مشتری، این مشاغل موقعیت بازار و عملکرد فروش خود را بهبود بخشیدند [۲۷]. یافته‌های اصلی و پیامدها بدین شرح مورد بحث قرار می‌گیرند ابتدا این پژوهش اثر اثباتی سیستم‌های کنترل راهبردی پیرس و رابینسون بر بهبود فضای کسب و کار را اظهار کرد این نتیجه با مطالعات [۱۰] و [۱۱] همخوانی دارد که به تأثیر مثبت سیستم کنترل راهبردی بر بهبود فضای کسب و کار اشاره کردند و معتقد بودند سیستم کنترل راهبردی جهت بهبود کیفیت تصمیم برای حفظ مزیت رقابتی پایدار ضروری است. از بعد کنترل مفروضات و تأثیر آن بر بهبود کسب و کار می‌توان اذعان کرد بهبود محیط کسب و کار به طور قابل توجهی تحت تأثیر نحوه مدیریت مفروضات و اعتبارسنجی فرضیه‌های سازمان‌ها قرار دارد. تحقیقات در فرایندهای تولید نشان می‌دهد که چگونه تنوع کنترل از طریق روش‌های معتبر می‌تواند منجر به بهبود کیفیت و کارایی عملیاتی شود. این رویکرد نه تنها به رفع عیوب می‌پردازد، بلکه ثبات فرایند را نیز افزایش می‌دهد و به یک محیط تجاری مطلوب‌تر کمک می‌کند [۲۸]. یا در در محیط‌های غنی از داده، شرکت‌هایی که از قابلیت‌های تجزیه و تحلیل بازاریابی استفاده می‌کنند، می‌توانند عملکرد رقابتی خود را به طور قابل توجهی افزایش دهند. اعتبارسنجی اثربخشی این قابلیت‌ها از طریق مدل‌های ساختاریافته می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری بهتر و بهبود موقعیت در بازار شود [۲۹]. از بعد کنترل اجرا و تأثیر آن بر بهبود کسب و کار می‌توان اذعان کرد که کنترل اجرا به فرایندها و شیوه‌های نظام‌مندی اطلاق می‌شود که سازمان‌ها برای اطمینان از اجرای مؤثر و کارآمد راهبردها و عملیاتشان اجرا می‌کنند. این مفهوم با تقویت کنترل‌های داخلی، کاهش ریسک‌ها و پرورش فرهنگ مسئولیت‌پذیری و عملکرد، نقش مهمی در شکل‌دادن به محیط کسب و کار ایفا می‌کند. یکی از اثرات اولیه کنترل اجرا، ارتقاء سیستم‌های کنترل داخلی در سازمان‌ها است. کنترل‌های داخلی مؤثر به کاهش خطرات مرتبط با تقلب، خطا و ناکارآمدی کمک می‌کند. برای مثال، چارچوب کمیته سازمان‌های حامی بر اهمیت یک محیط کنترل داخلی قوی که شامل ارزیابی ریسک، فعالیت‌های کنترلی و نظارت است، تأکید می‌کند. با اجرای این کنترل‌ها،

اظهار کرد. این نتیجه با مطالعات [۱۴] همخوانی دارد که اذعان کردند کنترل‌های ورودی و فرایند با نوآوری محصول در ارتباط است و فقط با برخی از جنبه‌های پژوهش [۱۵] همخوانی داشت. بنابراین سیستم‌های کنترل راهبردی با تأثیر مستقیم بر شدت استفاده از کنترل‌های مدیریتی و نوآوری، نقش مهمی در نوآوری محصول ایفا می‌کنند. در ادامه پژوهش حاضر اثر اثباتی نوآوری محصول بر بهبود فضای کسب و کار را اظهار کرد که نتایج پژوهش حاضر با مطالعات انجام‌شده توسط [۱۹] و [۲۱] در یک راستا بود که معتقد بودند محصولات جدید می‌توانند فروش را بهبود بخشند زیرا عملکرد بهتر و ویژگی‌های بهتر در مقایسه با محصولات موجود ارائه‌شده توسط رقبا در بازار را دارند.

چون مطالعه حاضر در مورد بهبود فضای کسب و کار در صنعت لبنیات صورت گرفته بود الزاماً نیاز به نگرش چنین ویژگی‌هایی از دید مدیران و کارشناسان می‌باشد در اینجا نمونه‌هایی از این ویژگی‌ها را می‌شمایم: برخی از گویه‌های کلیدی بهبود فضای کسب و کار از دیدگاه [۲۳] عبارت‌اند از: ۱- حمایت‌های مالی: حمایت مالی به مزارع لبنی کمک می‌کند تا در برابر چالش‌های اقتصادی مقاوم‌تر شوند مزارع با ریسک مالی کمتر بهتر می‌توانند در برابر تأثیرات بیماری‌های دام مقاومت کنند، که می‌تواند به‌طور قابل توجهی بر بهره‌وری و سود مزرعه تأثیر بگذارد [۳۵]. کمک‌های مالی دامداران را قادر می‌سازد تا در بهبود گله سرمایه‌گذاری کنند که باعث افزایش تولید و کیفیت شیر می‌شود. به‌عنوان مثال، ابتکارات ایجاد ارزش مشترک نستله در شرق جاوا، اندونزی، حمایت مالی و فنی برای کمک به دامداران در بهبود کیفیت شیر فراهم کرد. شیر باکیفیت بالاتر قیمت‌های بهتری را به همراه دارد و درآمد کشاورزان و استانداردهای زندگی را افزایش می‌دهد [۴۰]. و در آخر حمایت مالی به مشاغل لبنی اجازه می‌دهد تا نوآوری کنند و رقابت خود را بهبود بخشند. دارایی‌های جاری، که تا حدی از طریق کمک‌های مالی تأمین می‌شود، برای حفظ تولید، تجاری‌سازی محصولات جدید و افزایش رقابت‌پذیری حیاتی هستند که منجر به بهبود امنیت مالی و اقتصادی و کاهش ریسک ورشکستگی برای شرکت‌های لبنی می‌شود [۴۱]. در نتیجه، حمایت مالی برای کاهش آسیب‌پذیری مزارع لبنی، افزایش بهره‌وری و سودآوری، تسهیل نوآوری و امکان گسترش کسب و کار ضروری است. کمک‌های مالی هدفمند متناسب با نیازهای کشاورزان و فرآورندگان لبنیات، کلید رشد و بهبود پایدار در صنعت لبنیات است. ۲- حمایت‌های قانونی و عملیاتی از کسب و کارها: ابتکارات دولتی، مانند یارانه‌ها و کمک‌های مالی، برای پایداری اقتصادی بسیار مهم هستند. به‌عنوان مثال، مطالعات نشان می‌دهد که فقدان حمایت نظام‌مند دولتی مانع اصلی توسعه مؤثر مزارع لبنی بوده است [۴۲]. پشتیبانی قانونی تضمین می‌کند که مشاغل لبنی از مقررات بهداشتی و ایمنی پیروی می‌کنند، که برای حفظ کیفیت محصول و اعتماد مصرف‌کننده حیاتی است. چارچوب‌های قانونی مؤثر می‌تواند استانداردهای بهداشتی سختگیرانه‌ای را اعمال کند، خطر آلودگی و شیوع

بر بهبود فرایند کسب و کار می‌توان گفت کنترل بودجه یک ابزار مدیریتی حیاتی است که شامل تهیه و نظارت بر بودجه برای اطمینان از استفاده مؤثر از منابع مالی سازمان است. این فرایند نه تنها به دستیابی به انضباط مالی کمک می‌کند، بلکه نقش مهمی در بهبود محیط کسب و کار کلی ایفا می‌کند. مقایسه نتایج واقعی با ارقام بودجه‌بندی شده به سازمان‌ها اجازه می‌دهد عملکرد را ارزیابی کرده و تنظیمات لازم را انجام دهند و از جهت کنترل هزینه، نظارت بر هزینه‌ها به جلوگیری از افزایش هزینه‌ها و بهینه‌سازی ساختار هزینه‌ها کمک می‌کند که مستقیماً بر سودآوری تأثیر می‌گذارد [۳۶]. از جنبه کنترل برنامه‌های کوتاه‌مدت و اثرش بر بهبود کسب و کار می‌توان اذعان کرد برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت برای کسب و کارها بسیار مهم است، زیرا امکان عملیاتی‌سازی راهبردهای بلندمدت، رسیدگی به تغییرات بازار و اطمینان از انطباق با مکان‌های ایجادشده را فراهم می‌کند. برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت مؤثر می‌تواند به‌طور قابل توجهی بر عملکرد و رشد شرکت تأثیر بگذارد. به‌عنوان مثال، در صنعت معدن، برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت برای بهره‌وری عملیاتی و پایبندی به برنامه‌های معدن، که به‌طور مستقیم بر توانایی کسب و کار برای دستیابی به اهداف خود و بازآرایی مؤثر محصولات خود تأثیر می‌گذارد ضروری است [۳۷]. برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت تأثیر مستقیمی بر عملکرد کسب و کار دارد. برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت مؤثر می‌تواند با پرداختن به تغییرات بازار کارایی عملیاتی را افزایش داده و خطر ناراحتی‌های نامطلوب را کاهش دهد [۴]. برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت به کسب و کارها کمک می‌کند تا به سرعت با تغییرات بازار سازگار شوند، مزیت رقابتی خود را حفظ کنند و توانایی خود را برای پاسخ به نوسانات بازار بهبود بخشند [۳۸]. با عملیاتی کردن راهبردهای بلندمدت، برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت تضمین می‌کند که کسب و کار بر روی اهداف بلندمدت خود متمرکز می‌ماند و درعین حال به چالش‌های فوری می‌پردازد [۳۹]. بنابراین می‌توان گفت برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت یک جزء حیاتی از راهبرد کسب و کار است که شرکت‌ها را قادر می‌سازد به تغییرات بازار پاسخ دهند، از کارایی عملیاتی اطمینان حاصل کنند و از اهداف بلندمدت حمایت کنند. تأثیر برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت بر عملکرد کسب و کار، بهبود کارایی عملیاتی، افزایش رقابت‌پذیری و حمایت از اهداف بلندمدت قابل توجه است. از بعد بررسی عوامل کلیدی موفقیت و تأثیرش بر بهبود فضای کسب و کار می‌توان گفت عوامل کلیدی موفقیت به‌زعم پیرس و رایینسون حوزه‌هایی از عملکرد که بایستی توجه دائمی مدیریت به آن‌ها معطوف باشد را تعیین می‌کردند که بیشترین تأثیر را بر اجرای راهبردهای شرکت دارا هستند که شامل بهبود بهره‌وری، روحیه بالای کارکنان و بهبود کیفیت محصول و رشد سهم بازار است که همگی آن‌ها مؤلفه‌های بهبود کسب و کارها می‌باشند. با پرداختن به این عوامل، کسب و کارها می‌توانند عملکرد خود را افزایش دهند که به نوبه خود می‌تواند تأثیر مثبتی بر محیط اقتصادی گسترده‌تر داشته باشد. در ادامه پژوهش حاضر اثر اثباتی سیستم کنترل راهبردی بر نوآوری محصول را

بودن و برآوردن نیازهای در حال تکامل مصرف کننده ایفا می کنند. نوآوری ها اغلب بازخورد مصرف کننده را در بر می گیرند، که منجر به محصولاتی می شود که خواسته های بازار را بهتر برآورده می کنند. این پاسخگویی نه تنها ارائه محصول را بهبود می بخشد، بلکه رابطه بین کسب و کار و مصرف کنندگان را نیز تقویت می کند. نوآوری محصول در افزایش عملکرد تجاری در صنعت لبنی با اهمیت است. همان طور که ترجیحات مصرف کننده تکامل و رقابت تشدید می شود، شرکت های لبنی باید با توسعه محصولات جدید و بهبود محصولات موجود سازگار شوند. این نوآوری نه تنها تقاضای مصرف کننده را برآورده می کند، بلکه باعث افزایش کارایی عملیاتی، پایداری صنعت لبنی در بازار می شود.

#### ۷- مراجع

- 1- Aleksandrova, O.A., & Gryn, V. Improvement of Accounting Costs of Production and Formation of Cost of Products. Problems of Systemic Approach in the Economy, vol. 1, no. 1, pp. 48-53, 2021.
- 2- Popescu, C.R., & Duhacek Sebestova, J. Fiscally Responsible Businesses as a Result of COVID-19 Pandemic Shock. Handbook of Research on Changing Dynamics in Responsible and Sustainable Business in the Post-COVID-19 Era, vol. 1, no. 1, pp. 161-192, 2022.
- 3- Hanaysha, J.R. The Importance of Product Innovation in Driving Brand Success: An Empirical Study on Automotive Industry. American Journal of Economics and Business Administration, vol. 8, no. 1, pp. 35-43, 2016.
- 4- Shu Zhang, M.F. Investment in innovation and stock price behavior. Lessons from the U.S. Financial crisis: research findings, Journal of Financial Management and Analysis, Vol. 28 No. 2, pp. 1-20, 2015.
- 5- Peteraf, M. "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", Strategic Management Journal, vol. 14, no. 3, pp. 179-191, 1993.
- 6- Tomkins, C. "Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks", Accounting, Organizations and Society, Vol. 26, pp. 161-191, 2018.
- 7- Pearce, J. A., Robinson, R. B., & Subramanian, R. Strategic management: Formulation, implementation, and control. Columbus, OH: Irwin/McGraw-Hill, 2007.
- 8- Simons, R. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, Harvard Business School, Boston, MA, 1994.
- 9- Truant, E., Crocco, E., Culasso, F., & Alshibani, S. Fifty years of management control systems research: a bibliometric review of the literature and research agenda. International Journal of Productivity and Performance Management Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, 2024.
- 10- Szutowski, D. The impact of management control systems on decision-making quality throughout the innovation process. An empirical analysis. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu, vol. 64, no. 6, pp. 182-195, 2020.
- 11- Alkhafaji, A., Talab, H. R., Flayyih, H. H., & Hussein, N. A. The impact of management control systems (MCS) on organizations performance a literature review. Journal of Economics and Administrative Sciences, vol. 105, no. 24, pp. 1-16, 2018.
- 12- Khayat, H.B. Place de l'Audit Interne et le Contrôle de Gestion dans la Performance, 2018.
- 13- Rahardja, U. Implementation of enterprise resource planning (erp) in indonesia to increase the significant impact of

احتمالی را کاهش دهد، که می تواند به شدت بر عملیات تجاری و شهرت تأثیر بگذارد [۴۳]. به طور خلاصه، هر دو حمایت قانونی و عملیاتی برای ایجاد پیشرفت در صنعت لبنیات ضروری است. چارچوب های قانونی حمایت ها و مشوق های ضروری را ارائه می دهند، در حالی که راهبردهای عملیاتی بهره وری و رقابت در بازار را افزایش می دهند. پرداختن مؤثر به این حوزه ها می تواند به بخش لبنی پایدارتر و سودآورتر منجر شود. ۳- زیرساخت های خدمات رسانی: لجستیک کارآمد و مدیریت زنجیره تأمین برای صنایع لبنی ضروری است، جایی که کیفیت و ایمنی محصولات فاسدشدنی در اولویت قرار دارد. حمل و نقل و جابجایی مناسب محصولات لبنی به حفظ کیفیت آن ها، کاهش فساد و تضمین ایمنی برای مصرف کنندگان کمک می کند. به عنوان مثال، یک مطالعه اهمیت یک زنجیره تأمین سردخانه با طراحی خوب را که هزینه های مرتبط با کیفیت را به حداقل می رساند و در نتیجه کارایی کلی عملیات لبنیات را افزایش می دهد، اثبات کرد [۴۴]. در نتیجه، تأثیر زیرساخت های خدماتی بر بهبود کسب و کار در صنعت لبنیات چندوجهی است که شامل کارایی لجستیک، یکپارچگی فناوری و بهبود مستمر فرایند می شود [۴۵]. با تمرکز بر این حوزه ها، کسب و کارهای لبنی می توانند به پیشرفت های قابل توجهی در بهره وری عملیاتی، کیفیت محصول و رضایت مشتری دست یابند که در نهایت منجر به افزایش رقابت در بازار می شود. بهبود کسب و کار در صنایع لبنی نیازمند رویکردی چندوجهی است که به کارایی عملیاتی، راهبردهای بازار، پایداری و کیفیت محصول می پردازد. به طور کلی در صنایع لبنی سیستم های کنترل با ساده سازی عملیات، بهبود کیفیت محصول و ارتقای پایداری، نقش مهمی در افزایش بهبود کسب و کار دارند.

#### ۶- نتیجه گیری

سیستم های کنترل نقش مهمی در بهبود محیط کسب و کار دارند. این سیستم ها به سازمان ها در مدیریت ریسک ها، اطمینان از انطباق و بهبود مستمر کمک می کنند. سیستم های کنترل در صنعت لبنیات منجر به بهبودهای متحول کننده در کارایی، کیفیت محصول و پایداری شده است. تولیدکنندگان لبنیات با استفاده از فناوری های پیشرفته می توانند قابلیت های عملیاتی خود را افزایش دهند، هزینه ها را کاهش دهند و تقاضاهای در حال تحول مصرف کنندگان و نهادهای نظارتی را برآورده کنند. همان طور که صنعت به استقبال نوآوری ها با استفاده از سیستم های کنترل ادامه می دهد، برای پیشرفت های بیشتر آماده است که آینده تولید لبنیات را شکل می دهد. در نتیجه، سیستم های کنترل برای ایجاد یک محیط تجاری سالم، کارآمد و پایدار ضروری هستند. در سیستم های کنترل با تقویت کنترل های راهبردی و عملیاتی و همسویی راهبرد با عملیات و تقویت نوآوری، به سازمان ها کمک می کنند تا در چشم انداز رقابتی امروزی پیشرفت کنند. از طرف دیگر نوآوری محصول نقش مهمی در ارتقای محیط کسب و کار از طریق تقویت رقابت، محرک رشد اقتصادی

- Commercial Bank Listed in Amman Stock Exchange. *International Review of Management and Business Research*, vol. 5, no. 1, pp. 12–23, 2016.
- 31- Gandhi, P. A Manufacturing Execution System using Siemens' PC Based Automation Technology, vol. 1, no. 1, pp. 1–86, 2003.
- 32- Espinosa, E.D., Junco, A., Ramos, F., & Uresti, J.A. One step beyond: making B2B decisions with business activity monitoring and soccer. *IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics (IEEE Cat. No.04CH37583)*, Vol. 3, pp. 2084–2089, 2004.
- 33- Amali, L.N., Katili, M.R., Suhada, S., & Labuga, T.A. Business process monitoring system in supporting information technology governance. *Bulletin of Electrical Engineering and Informatics*, vol. 10, no. 5, pp. 2884–2891, 2021.
- 34- Habani, M.A., & Kamaruddin, S. The Influence of Strategic Leadership, Business Continuity Planning and Supply Chain Resilience on Organizational Performance: Instrument Validation. *Business Management and Strategy*, vol. 12, no. 2, pp. 228–237, 2021.
- 35- Janaki, S., & Madhumali, R. The Impact of Budgetary Management Process on Organizational Performance: Special Reference to Small and Medium Enterprises in Hambantota District, Sri Lanka. *Wayamba Journal of Management*, vol. 12, no. 2, pp. 228–237, 2021.
- 36- Ali, B., & Ramzan, M., Advantages and Disadvantages of Budgetary Control for the University of Baluchistan. *JOURNAL OF RURAL DEVELOPMENT AND ADMINISTRATION*, vol. 29, no. 1, pp. 107–115, 1997.
- 37- Reis, V. C. D., & Nader, B. Performance indicators and their importance for effective short-term and operational mine planning. *REM-International Engineering Journal*, vol. 76, no. 1, pp. 101–107, 2023.
- 38- Ognjenovic, K., & Brankovic, A. Factors with Significant Impact on Individual Employment Plans of Enterprises: A Short-Term Assessment Based on Data of the Serbian Economy, 120–128, 2010.
- 39- Wei, Q., Guo, H., Ling, Q., Nan, X., Wei, Y. C., & Wunsuk, P. The Impact of Entrepreneurship, Leadership, Business Characteristics, and Marketing Strategies on the SMEs Food Business's Performance in China. *International Journal of Sociologies and Anthropologies Science Reviews*, vol. 3, no. 4, pp. 141–150, 2023.
- 40- Prafitri, R. Creating Shared Value (CSV) in East Java, Indonesia: A critical analysis of CSV impacts on dairy farming communities. *Murdoch Univ*, vol. 1, no. 1, pp. 1–86, 2017.
- 41- Migus, I., & Hare, R. Forecasting Current Assets of Enterprises to Support Financial and Prevent Bankruptcy. *Smart economy, entrepreneurship and security*, vol. 2, no. 1, pp. 29–37, 2024.
- 42- Shupyyk, S. M. Analysis of the environment of functioning of agricultural enterprises for milk production. *ECONOMICS AND MANAGEMENT OF APC*, 2021.
- 43- Ribeiro, A. C., Almeida, F. A. D., Medeiros, M. M., Miranda, B. R., Pinto, U. M., & Alves, V. F. *Listeria monocytogenes*: An inconvenient hurdle for the dairy industry. *Dairy*, 4(2), 316–344, 2023.
- 44- Sahraeian, R., Afshar, M. A., & Hosseini, S. M. H. A biobjective cold supply chain for perishable products considering quality aspects: a case study in Iran dairy sector. *International Journal of Engineering Transactions B: Applications*, vol. 35, no. 2, pp. 458–470, 2022.
- 45- Fagundes, C. M. C., de Souza, S. L. Q., & Veiga, L. B. E. Cleaner production in the dairy industry: good practices in a dairy plant in the municipality of Valença–Rio and Janeiro, Brazil. *Food Science and Technology*, vol. 44, no. 1, pp. 1–7, 2024.
- management control systems. *APTISI Transactions on Management*, vol. 7, no. 2, pp. 152–159, 2023.
- 14- Pistoni, A.I., Arcari, A., & Gigliarano, C. Managerial control systems and innovation partnership success: an empirical analysis in Italian firms. *European Journal of Innovation Management*, vol. 27, no. 4, pp. 1082–1108, 2024.
- 15- Guo, B., Paraskevopoulou, E., & Santamaría Sánchez, L. Disentangling the Role of Management Control Systems for Product and Process Innovation in Different Contexts. *European Accounting Review*, vol. 28, no. 1, pp. 671–712, 2018.
- 16- Bisbe, J., & Malagueño, R. How control systems influence product innovation processes: examining the role of entrepreneurial orientation. *Accounting and Business Research*, vol. 45, no. 3, pp. 356–386, 2015.
- 17- Gil, M.J., & Marco, T.G. Un reflejo financiero de la innovación en productos y procesos de la industria Española, vol. 3, no. 1, pp. 1–42, 1995.
- 18- Del Carpio Gallegos, J.F., & Miralles, F. Impacto de las fuentes externas de conocimiento en la innovación de productos de empresas de baja y media baja intensidad tecnológica. *Estudios Gerenciales*, vol. 34, no. 149, pp. 435–444, 2018.
- 19- Filippini, L., & Martini, G. Strategic choice between process and product innovation under different competitive regimes. *International Game Theory Review*, vol. 12, no. 2, pp. 139–159, 2010.
- 20- Prajogo, D. I. The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International journal of production Economics*, vol. 171, no. 1, pp. 241–249, 2016.
- 21- Xin, J. Y., Yeung, A. C., & Cheng, T. C. First to market: Is technological innovation in new product development profitable in health care industries? *International Journal of Production Economics*, vol. 127, no. 1, pp. 129–135, 2010.
- 22- Pashaei, S., Golmohammadi, H. Enqueter sur l'impact de la gestion electronique de la relation client sur les capacités d'innovation des sites sportifs: le role modérateur du covid-19. *Etudes de marketing sportif*, vol. 4, no. 3, pp. 108–128, 2023.
- 23- Venkataraman, S. Applying Marketing Intelligence to Improve Business Environment: Investigating Factors and Modeling. pp. 5–20, 2019.
- 24- Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N. How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 174, no. 1, pp. 1–24, 2022.
- 25- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587–632). Cham: Springer International Publishing, pp. 587–632, 2021.
- 26- Shrestha, S., Vosough Ahmadi, B., Barratt, A. S., Thomson, S. G., & Stott, A. W. Financial vulnerability of dairy farms challenged by Johne's disease to changes in farm payment support. *Frontiers in Veterinary Science*, vol. 5, no. 1, pp. 1–9, 2018.
- 27- Nurcahyanie, Y. D., Singgih, M. L., & Dewi, D. S. Implementing online product reviews and Muslim fashion innovation for resilience during the new normal in Indonesia. *Sustainability*, vol. 14, no. 4, pp. 1–20, 2022.
- 28- Görmén, M. Statistical Process Control (SPC) under the Quality Approach of Just In Time (JIT) Manufacturing Philosophie and an Application. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, vol. 14, no. 1, pp. 646–670, 2022.
- 29- Rahman, M.S., Hossain, M.A., & Fattah, F.A. Does marketing analytics capability boost firms' competitive marketing performance in data-rich business environment? *J. Enterp. Inf. Manag.*, vol. 35, no. 2, pp. 455–480, 2022.
- 30- Altheebbeh, Z.A., & Sulaiman, M.T. Impact on Internal Control System According to Committee of Sponsoring Organizations (COSO) to Reduce Illegal Financial Transactions in