
Explain the Strategic Control Model In Media Organizations; With Regard to TV Channels

***By: Ishaq Riahi Samani, M.A. [✉], Ali Divandari, Ph.D.* ,
Abdolhossein Kalantari, Ph.D.** & Seyyed Mahmoud Hosseini, Ph.D.******

Abstract:

This research conducted due to Insufficiency of media management theories, the difference between organizational models of media industry and common management models, and less attention to organizational level issues in media research. In this study, identifying and explaining the strategic model in media organizations in order to discover and understand the main components of control, dimensions, functions and relationships between these components were considered as the main objectives of the research. Due to the exploratory nature of the research, grounded theory method with Glaser approach was used, which is exploratorer and avoids preconceived framework. Due to the significant differences, importance, and the power to highlight the specific and different characteristics of industry and organizations, television was selected to study, and 15 current and former directors and consultants of television channels were interviewed. In theoretical coding, "type" coding made it possible to better integrate categories, so four types of control, including political, resources and capabilities, strategic implementation and oversight, were identified and explained. Considering interactive control, a comprehensive formulation of the reality of strategic control was presented in media organizations for the first time.

Keywords: *Control, Strategic Control, Media Organization, Grounded Theory*

✉ Management

Email: eriahi@ut.ac.ir

* Full Prof. In Management, Tehran Uni., Tehran, Iran

** Associate Prof. In Sociology, Allameh Tabataba'i Uni., Tehran, Iran

*** Associate Prof. In Management, Tarbiat Modares Uni., Tehran, Iran



تبیین مدل کنترل راهبردی در سازمان‌های رسانه‌ای (با تمرکز بر شبکه‌های تلویزیونی)

اسحاق ریاحی سامانی[✉]، علی دیواندری^{*}، عبدالحسین کلانتری^{**}،
سید محمود حسینی^{***}

چکیده

ناکافی بودن مفهوم‌سازی‌ها، ناهمگونی و پراکندگی دانش کنونی کنترل، شکاف میان نظریه و عمل و بافتارمحور بودن ماهیت کنترل راهبردی از جمله دلایل اصلی پرداختن به حوزه کنترل راهبردی و توسعه نظری آن در پژوهش حاضر بود. نابسندگی نظریه‌های مدیریت رسانه، تفاوت الگوهای سازمانی صنعت رسانه با الگوهای متداول مدیریت و اهتمام کمتر به مسائل سطح سازمان در پژوهش‌های رسانه، زمینه‌ساز تمرکز یافتن این پژوهش بر سازمان‌های رسانه‌ای شد. به این ترتیب، شناسایی و تبیین مدل راهبردی در سازمان‌های رسانه‌ای، به منظور کشف و فهم مؤلفه‌های اصلی کنترل، ابعاد، کارکردها و روابط میان این مؤلفه‌ها به عنوان اهداف اصلی پژوهش، مدنظر قرار گرفت. به دلیل ماهیت اکتشافی پژوهش، از روش نظریه داده بنیاد بهره گرفته شد. همچنین با توجه به تفاوت‌های معنادار میان بخش‌های مختلف صنعت رسانه و به دلیل اهمیت بخش تلویزیون و قدرت آن در نمایان کردن ویژگی‌های اختصاصی و متفاوت صنعت رسانه و سازمان‌های رسانه‌ای، این بخش برای انجام پژوهش برگزیده و در مجموع با ۱۵ نفر از مدیران و مشاوران کنونی و سابق شبکه‌های تلویزیونی مصاحبه شد. در نهایت، چهار نوع کنترل، شامل سیاسی، منابع و قابلیت‌ها، اجرا و نظارت راهبردی، شناسایی و تبیین شدند و با در نظر گرفتن کنترل تعاملی، برای نخستین بار صورت‌بندی جامعی از واقعیت کنترل راهبردی در سازمان‌های رسانه‌ای ارائه شد.

کلیدواژه‌ها: کنترل، کنترل راهبردی، سازمان رسانه‌ای، نظریه داده بنیاد

✉ نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران
Email: eriahi@ut.ac.ir

* دکتری مدیریت، استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران
** دکتری جامعه‌شناسی، دانشیار گروه جامعه‌شناسی، دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
*** دکتری مدیریت، دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۴ پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۲/۱۵

DOI: 10.22082/CR.2021.523649.2144
DOR: 20.1001.25382971.1400.28.106.2

مقدمه

حسابداران تمایل دارند کنترل را به‌عنوان یک راه‌حل ببینند و جامعه‌شناسان، به‌عنوان یک مشکل؛ اما برای مدیران، کنترل همواره یک راه‌حل و یک مشکل است (هافستد^۱، ۱۹۸۱). کنترل مانند فراخوانی آشکار به بوروکراسی در عصر ضد بوروکراسی است (بند^۲ و اسکلان^۳، ۱۹۹۵). برخلاف سازمان معمول میانه قرن بیستم، سازمان معمول قرن بیست‌ویکم دارای محیطی پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی است و درون آن در مورد اهداف، اجماعی وجود ندارد (کاردینال^۴ و همکاران، ۲۰۱۷). بافتاری که بسیاری از مطالعات گذشته در آن صورت پذیرفته، تغییرات قابل توجهی داشته و از همین‌رو، ممکن است نتایج این مطالعات برای سازمان‌های امروزی قابل استفاده نباشد (اوتلی^۵، ۲۰۱۶). تغییرات ایجادشده در بافتار و ابعاد متعدد نظام کنترل مدیریت، پرداختن به مطالعات جدید در این حوزه را به‌منظور یافتن راهکارهایی برای مسائل نوظهور لازم می‌سازد (چنهال^۶، ۲۰۰۳). با این حال، چارچوب‌ها و نظریه‌های قدیمی‌تر، نظریه‌پردازی متناسب با واقعیت‌های امروز را محدود کرده‌اند (کاردینال و همکاران، ۲۰۱۷) و پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که هیچ‌یک از مفهوم‌سازی‌های موجود، نیازهای فعلی را برای پرداختن به جنبه‌های متنوع موضوع برآورده نکرده‌اند (مالمی^۷ و براون^۸، ۲۰۰۸).

پژوهش‌های موجود درباره کنترل سازمانی، سرشار از دیدگاه‌های ناهمگون هستند و علاوه بر این، ماهیتی ذاتاً چندپاره (فلمهوتز^۹ و همکاران، ۱۹۸۵ و چنهال، ۲۰۰۳) و یافته‌هایی اغلب متناقض دارند (لنگفیلد اسمیت^{۱۰}، ۲۰۰۶)؛ کمتر پژوهشی یافت می‌شود که مبتنی بر نگاهی کل‌نگرانه به همه نظام‌های سازمان باشد (اوتلی، ۲۰۱۶ و بری^{۱۱} و همکاران، ۲۰۰۹). صاحب‌نظران مختلف، تعاریف متفاوتی از مفاهیم با عناوین واحد یا کاملاً مشابه، ارائه داده‌اند (مرچانت^{۱۲} و اوتلی، ۲۰۰۷ و مالمی و براون، ۲۰۰۸) و نبود مفهوم‌سازی پیوسته و همسان، بحث‌های دقیق در این حوزه را با مانع مواجه کرده است (استراوس^{۱۳} و زکر^{۱۴}، ۲۰۱۳). ضمن اینکه پژوهشگرانی که در خصوص یک پارادایم کار می‌کنند، به‌طور معمول، به دیگر بخش‌های ادبیات ارجاع نمی‌دهند (مرچانت و اوتلی، ۲۰۰۷). مجموع این عوامل مقایسه مطالعات و ایجاد پیکره دانشی فراگیر، تجمعی و سازمان‌یافته و نیز استفاده از آن را دشوار می‌کند (مالمی و براون، ۲۰۰۸). ضمن اینکه دشواری یکپارچه‌سازی نظریه‌ها در کنترل، در مقایسه با سایر رشته‌ها،

1. Hofstede
2. Band
3. Scanlan
4. Cardinal
5. Otley

6. Chenhall
7. Malmi
8. Brown
9. Flamholtz
10. Langfield-Smith

11. Berry
12. Merchant
13. Strauss
14. Zecher

اساساً به دلیل پیچیدگی این رشته است (مرچانت و اوتلی، ۲۰۰۷). مفهوم‌سازی کنترل راهبردی، افزون بر موارد پیش گفته، متأثر از دیدگاه‌های حاکم بر مدیریت راهبردی از جمله رهیافت‌های پدیدارشنونده و تجویزی به راهبرد نیز هست و این امر بر پیچیدگی موضوع می‌افزاید. بر این اساس، در پرداختن به موضوع کنترل ضرورت نظری وجود دارد؛ با این حال، بررسی البانا^۱ (۲۰۱۶) نشان می‌دهد که کنترل راهبردی در مقایسه با سایر فعالیت‌ها، از جمله تدوین برنامه‌های راهبردی، توجه کمتری به خود جلب کرده است.

علاوه بر پیچیدگی و آشفتگی نظری که پیش‌ازین به آن پرداخته شد، در موضوع کنترل، میان نظریه و عمل شکاف وجود دارد (بری و همکاران، ۲۰۰۹). کنترل‌ها اگر بخواهند خوب کار کنند، باید برای موارد خاص ساخته شوند (کونتز و همکاران، ترجمه چمران، ۱۳۸۷). کنترل نسبت به فرهنگ سازمانی، حساس و در صنایع و کشورهای مختلف، متفاوت است (هافستد، ۱۹۸۱). ماهیت کنترل راهبردی مشروط به بافتار آن است و «بهترین شیوه» وجود ندارد (لورنژ و همکاران، ترجمه اعرابی، ۱۳۹۰).

بر اساس آنچه گفته شد، در این پژوهش، توسعه نظری حوزه کنترل راهبردی مدنظر قرار گرفته و با عنایت به اهمیت بافتار و تأثیر مؤلفه‌های فرهنگی و شرایط و ویژگی‌های صنعت و سازمان در پژوهش‌های کنترل، بر صنعت رسانه تمرکز شده است تا به این ترتیب، مدل کنترل راهبردی در سازمان‌های رسانه‌ای، شناسایی، فهم و تبیین شود. در واقع مسئله اصلی پژوهش، درک واقعیت کنترل راهبردی است که در سازمان‌های رسانه‌ای وجود دارد. شناسایی و تبیین مؤلفه‌های اصلی کنترل راهبردی، ابعاد و کارکردهای هر یک از مؤلفه‌های اصلی و روابط و نسبت میان مؤلفه‌ها با یکدیگر، سه هدفی هستند که تحقق هدف اصلی پژوهش را ممکن می‌سازند.

انتخاب سازمان‌های رسانه‌ای برای پرداختن به مسئله اصلی این پژوهش، به چند دلیل صورت گرفته است: میزان اندک پژوهش‌ها و نظریه‌پردازی‌های حوزه مدیریت رسانه و تفاوت مدیریت و الگوهای سازمانی در صنایع فرهنگی^۲ با دیدگاه‌های مرسوم مدیریت (کونگ، ترجمه اعرابی و همکاران، ۱۳۹۳)، اهمیت و اثرگذاری قابل توجه و فزاینده صنعت رسانه در جامعه، امکان نظرسنجی عمیق‌تر در حوزه پژوهشی کنترل راهبردی به دلیل پیچیدگی و سرعت تحولات در محیط رسانه، نیاز مدیران رسانه‌ای به بهره‌گیری از چارچوب‌ها و سازوکارهای کنترلی

1. Elbanna

2. cultural industries

مؤثر و نیز ضرورت کسب شناخت و ادراک درست از مدل کنترل موجود در این سازمان‌ها. همچنین با توجه به تکرر قابل توجه حاکم بر انواع سازمان‌های رسانه‌ای که در زنجیره ارزش، مدل‌های کسب و کار، ذی‌نفعان و ماهیت محصولات آنها قابل مشاهده است، به‌ناچار و به‌منظور ایجاد فهمی مطلوب‌تر، این پژوهش به بخش تلویزیون محدود شده است.

چارچوب نظری

کنترل در مطالعات مدیریت، معانی گوناگونی دارد و به شکل‌های مختلف تفسیر شده است (اوچی، ۱۹۷۹). کنترل، تمرکز بر مشکلات دستیابی به همکاری میان افرادی است که اهداف تقریباً متفاوتی دارند (اوچی، ۱۹۸۰). کنترل هر فرایندی است که مدیران به کمک آن، توجه اعضای سازمان را جهت‌دهی می‌کنند، به آنها انگیزه می‌دهند و تشویقشان می‌کنند که برای تحقق اهداف شرکت اقدامات مطلوب را انجام دهند (کاردینال و همکاران، ۲۰۱۷). در منابع پژوهشی، تعریف واحدی برای عبارت «کنترل راهبردی» ارائه نشده است (بند و اسکنلان، ۱۹۹۵) و تعاریف ارائه شده نیز طیفی گسترده را، از تعاریف بیش‌ازاندازه پیچیده تا تعاریف بیش‌ازاندازه ساده، در برمی‌گیرد (هریسون، ۱۹۹۱). از نظر لورنژ و همکاران (ترجمه سیدمحمد اعرابی، ۱۳۹۰) نظام‌ها و فرایندهای کنترل راهبردی، ابزارهایی هستند که سازمان را در آموختن از محیط و انطباق با تغییرات خارجی توانا می‌سازند. همچنین در تعریف دیگری، کنترل راهبردی، کنترل محتوایی و فرایندی تدوین و اجرای راهبرد در سازمان است و تغییر در سطح راهبردی را کنترل می‌کند (اعرابی و چاوشی، ۱۳۸۹). کنترل از مناظر مختلف که شاید مهم‌ترین آنها، حسابداری مدیریت، نظریه سازمان و مدیریت راهبردی باشد، مورد مطالعه قرار گرفته است. پژوهشگران این سه حوزه دانشی، با خاستگاه‌های متفاوت و از دیدگاه خاص خود به این موضوع نگرینسته و آن را فهم کرده‌اند و هر یک به نحوی در تکامل آن ایفای نقش کرده‌اند. باین حال، تفکیک پژوهش‌های پیرامون کنترل در این سه حوزه و ایده‌ها و یافته‌های آنها بسیار دشوار می‌نماید؛ چراکه این حوزه‌ها مرزهای متداخلی دارند و به‌مرور، همپوشانی‌های افزون‌تری نیز یافته‌اند. در ادامه پژوهش‌هایی که چارچوب، مدل یا نوع‌شناسی‌هایی در حوزه کنترل ارائه کرده‌اند، در دو بخش بررسی می‌شوند. پژوهش‌هایی که خاستگاه نظری آنها، حسابداری

مدیریت یا نظریه سازمان است (بخش اول) و پژوهش‌هایی که خاستگاه نظری آنها مدیریت راهبردی است و می‌توان آنها را در حوزه راهبرد تعریف و تفسیر کرد (بخش دوم). در خلال این مرور، دیگر پژوهش‌هایی نیز که در تکمیل یا نقد مدل‌ها یا چارچوب‌ها مطرح شده‌اند، مورد توجه قرار می‌گیرند.

بخش اول: دو چارچوب به هم پیوسته اوچی (۱۹۷۹) شامل رفتار - خروجی و همچنین، نظام‌های کنترل بوروکراسی، بازار و کلن، از جمله مهم‌ترین چارچوب‌های موضوع کنترل در حوزه مدیریت و سازمان هستند. دیدگاه اسکات (ترجمه حسن میرزایی اهرنجان، ۱۳۹۶) درباره کنترل‌های درونی در سازمان و استفاده از فرهنگ به عنوان مبانی کنترل با بحث کنترل کلن اوچی (۱۹۷۹) قرابت دارد. کاردینال و همکاران (۲۰۰۴) در دسته‌بندی کنترل‌ها از اوچی (۱۹۷۹) تبعیت کرده و کنترل‌های غیررسمی را نیز در نظر گرفته‌اند. هافستد (۱۹۸۱) رویکردهای سنتی کنترل مدیریت را برای فعالیت‌های عمومی و غیرانتفاعی به طور معمول ناموفق دانسته و معتقد است برای یافتن مدل کنترل مناسب باید به فعالیت‌ها توجه شود نه سازمان‌ها. او بر اساس چهار معیار، شش نوع کنترل را معرفی می‌کند: معمول، خبره، آزمون و خطا، شهودی، قضاوتی و سیاسی. فلمهوتز و همکاران (۱۹۸۵) چارچوبی ملهم از دیدگاه سایبرنتیک ارائه می‌دهند که از نظام کنترل محوری (که ماهیتی سایبرنتیک دارد) و بافتار کنترل (که رویکرد نظام‌های باز را به رسمیت می‌شناسد) تشکیل شده است. فلمهوتز (۱۹۹۶) نیز یک نظام کنترل سازمانی شامل سه بخش نظام کنترل محوری (به مثابه یک ساختار سایبرنتیک)، ساختار سازمانی و فرهنگ ارائه می‌کند. سایمونز (ترجمه اعرابی و همکاران، ۱۳۹۶) به دنبال ارائه یک نظریه‌ای کنترل جدید برای کنترل تنش‌های ذاتی میان مدیریت کلاسیک و نوین است؛ تئوری که بر جنبه‌های اطلاعاتی نظام‌های کنترل مدیریت تمرکز دارد و در آن با استفاده از چهار اهرم پایه، راهبرد کنترل می‌شود: نظام‌های باورها، نظام‌های مرزی، نظام‌های کنترل تشخیصی و نظام‌های کنترل تعاملی. ویتلی^۱ (۱۹۹۹) انواع نظام‌های کنترل مدیریت را از زاویه جامعه‌شناسی تطبیقی، مفهوم‌سازی کرده و بر اساس چهار بعد، چهار نظام کنترل متفاوت معرفی کرده است: بوروکراتیک، خروجی، تفویض شده و پدرسالارانه. مرچانت و ون‌در استید^۲ (۲۰۰۷) بر مبنای هدف از کنترل، چهار نوع نظام را تعریف می‌کنند: کنترل‌های نتایج، کنترل‌های اقدام، کنترل‌های کارکنان و کنترل‌های فرهنگی. مالمی و براون

1. Whitley

2. Van der Stede

(۲۰۰۸) معتقدند که نظام‌های کنترل مدیریت باید در قالب یک بسته مطالعه شوند و از واژه «بسته» به این دلیل استفاده می‌کنند که بیشتر سازمان‌های معاصر چندین نظام کنترل مدیریت دارند. ارکان چارچوب مفهومی جدید آنها عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی، سایبرنتیک، پاداش یا جبران خدمت، اداری و فرهنگ. فریرا^۱ و اوتلی (۲۰۰۹) با ادغام چارچوب سایمونز (۱۹۹۴) و اوتلی (۱۹۹۹) مدل نظام‌های مدیریت عملکرد خود را بر مبنای سؤالاتی پیرامون دوازده مسئله ارائه می‌کنند. تسیر^۲ و اوتلی (۲۰۱۲) به بررسی چارچوب اهرم‌های کنترل سایمونز، شامل تحلیل سازگاری درونی مؤلفه‌های این چارچوب و مقایسه آنها با دیگر مفاهیم مشابه مطرح در پژوهش‌های این حوزه می‌پردازند و نسخه‌ای بازنگری شده از چارچوب اهرم‌های کنترل ارائه می‌دهند؛ چارچوبی که همه عناصر چارچوب اولیه را در خود دارد و فقط این عناصر را به شکلی دیگر ارائه داده است. بخش دوم: لورنژ و همکاران (ترجمه اعرابی، ۱۳۹۰) با مورد تردید قرار دادن رهیافت‌های عمده در بحث کنترل و بر مبنای فرضیات مربوط به ماهیت تغییرات محیطی، کنترل را به دو دسته کلی تفکیک می‌کنند: کنترل تدریجی راهبردی و کنترل بنیادی راهبردی. انواع کنترل تدریجی استراتژیک عبارت‌اند از: کنترل مراکز مسئولیت، کنترل فرضیات اساسی، کنترل راهبرد عمومی. انواع کنترل بنیادی راهبردی نیز عبارت‌اند از: مدیریت مسائل راهبردی، تجزیه و تحلیل حوزه راهبردی، مدل‌سازی نظام‌ها، توسعه راهبرد مبتنی بر سناریو هر چند دیدگاه بوریل و مورگان (ترجمه نوروزی، ۱۳۹۶) را باید ذیل نظریه‌های سازمان و مدیریت تعریف کرد، مفهوم‌پردازی آنها از مقوله کنترل در شرایط آشفته و نامطمئن، به دیدگاه مینتزبرگ (ترجمه بابایی و حق‌باغلی، ۱۳۹۲) در حوزه راهبرد و به‌طور کلی، دیدگاه پدیدارشنونده در کنترل راهبردی و دیدگاه لورنژ و همکاران (۱۹۸۶) بسیار نزدیک است. شریوگ^۳ و استینمن^۴ (۱۹۸۷) ارائه جایگزینی برای مدل بازخوردی کلاسیک را دنبال می‌کنند و تأکیدشان بر نبود اطمینان و پیچیدگی به‌عنوان مؤلفه‌های پایه مدیریت راهبردی است. نظام کنترل راهبردی پیشنهادی از سه فعالیت کنترل مجزا تشکیل شده: کنترل مفروضات، کنترل پیاده‌سازی، نظارت استراتژیک. پریبل^۵ (۱۹۹۲) بر مبنای پژوهش شریوگ و استینمن (۱۹۸۷)، یک مدل سه مرحله‌ای را شرح می‌دهد و برای جامع‌تر کردن چارچوب کنترل راهبردی، کنترل‌های هشدار ویژه را که از نظر وی، شریوگ و استینمن (۱۹۸۷) توضیح روشنی برای آن در مدل

1. Ferreira
2. Tessier

3. Schreyögg
4. Steinmann

5. Preble

خود ارائه نداده‌اند، اضافه می‌کند. پیرز و رابینسون (ترجمه حسینی، ۱۳۸۸) نیز مدلی چهارمرحله‌ای مشابه مدل پریبل (۱۹۹۲) ارائه می‌دهند. هریسون (۱۹۹۱) به رتبه‌بندی نه عامل کنترل راهبردی مؤثر بر اجرای تصمیمات راهبردی می‌پردازد و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدل فرایندی کنترل راهبردی خود را مبتنی بر منطق سایبرنتیک، ارائه می‌کند. بند و اسکلان (۱۹۹۵) با بررسی پژوهش‌های کنترل راهبردی، سه رویکرد متفاوت را شناسایی می‌کنند و پس از تبیین و ارزیابی آنها، رویکرد جدیدی را تحت عنوان رویکرد مرکب ارائه می‌دهند که کنترل راهبردی را دیسیپلین سازمانی خودخواسته‌ای می‌داند که تمرکز آن بر تضمین مزیت رقابتی پایدار بلندمدت است. پیکن^۱ و دس^۲ (۱۹۹۷) با تفکیک رویکرد سنتی و معاصر کنترل راهبردی به تبیین هر یک از آن دو می‌پردازند و دو نوع کنترل راهبردی، یعنی کنترل اطلاعاتی و کنترل رفتاری را ارائه می‌دهند. مورالیدهاران^۳ (۱۹۹۷) در پی بررسی تفاوت کنترل راهبردی و کنترل مدیریت بوده و دو رویکرد کلان به کنترل راهبردی و به‌طور دقیق‌تر پنج رویکرد مختلف به کنترل راهبردی را ارائه می‌کند که عبارت‌اند از: کنترل اجرای راهبرد، اعتبارسنجی مفروضات راهبردی، مدیریت مسائل راهبردی، کنترل تعاملی و بازبینی دوره‌ای راهبردی. مورالیدهاران (۲۰۰۴) برای سیستم‌های کنترل راهبردی دو نقش کنترل اجرای راهبردی و کنترل محتوای راهبردی قائل است. توکلی و پرکز^۴ (۲۰۰۱) به دنبال توسعه مدل کنترل راهبردی برای مدیریت تغییر راهبردی هستند و نقش مزیت رقابتی، قابلیت‌های راهبردی، عوامل کلیدی موفقیت، اهداف راهبردی و مفروضات برنامه‌ریزی را در مدیریت و کنترل راهبردهای از پیش تعیین‌شده و پدیدار شونده بررسی می‌کنند. حسینی (۱۳۸۸) نیز سه رویکرد را در کنترل راهبردی شناسایی می‌کند: کنترل متعارف (مبتنی بر منطق سایبرنتیک)، کنترل راهبرد (شامل کنترل محتوا و کنترل اجرای راهبرد) و کنترل راهبردی (متناسب با مفروضات و کارکردهای تئوری‌های تکوینی راهبرد).

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با توجه به اکتشافی بودن، از ماهیت بنیادی برخوردار است و به دلیل گردآوری داده‌ها، در زمره پژوهش‌های توصیفی (غیرآزمایشی) قرار دارد. از آنجاکه این پژوهش به دنبال فهم کنترل راهبردی در سازمان‌های رسانه‌ای ایران بود و با توجه به بافتار محور بودن پدیده کنترل و درعین حال، ناکافی

1. Picken
2. Dess

3. Muralidharan
4. Perks

بودن نظریه‌های موجود برای فهم موضوع کنترل راهبردی، رویکردی کیفی مدنظر قرار گرفت و از روش نظریه داده بنیاد به‌عنوان روش پژوهش استفاده شد. همچنین از میان سه رهیافت مطرح، به دلیل ماهیت مسئله پژوهش و پیچیدگی آن، لزوم پرهیز از چارچوب‌های از پیش اندیشیده برای تکوین مدل، ضرورت ارائه مدلی فراتر از توصیف صرف واقعیت و نیز اهمیت بالاتر قدرت کشف‌کنندگی، رهیافت گلیزر^۱ (۱۹۷۸) یعنی رهیافت کلاسیک یا ظاهرشونده انتخاب شد.

با توجه به بافتارمحور بودن مفهوم کنترل راهبردی و درعین حال، تفاوت معنادار میان بخش‌های مختلف صنعت رسانه، تمرکز بر سازمان‌های رسانه‌ای در یک بخش مشخص از این صنعت، ضرورت داشت، به دلیل اهمیت بخش تلویزیون در جوامع مختلف، پویایی و پیچیدگی محیط آن و اینکه به‌خوبی نمایانگر ویژگی‌های اختصاصی و متفاوت صنعت رسانه و سازمان‌های رسانه‌ای در مقایسه با دیگر صنایع و سازمان‌ها است، این بخش برگزیده شد. همچنین با توجه به انحصار بخش فراگیر به سازمان صداوسیما در کشورمان، این سازمان و با عنایت به تفاوت معنادار میان شرایط و اقتضات شبکه‌های تلویزیونی، شبکه‌های ذیل معاونت سیما، به‌عنوان محیط پژوهش در نظر گرفته شدند.

جامعه آماری را مدیران، خبرگان و مشاوران شبکه‌های تلویزیونی تشکیل داده‌اند و برای انتخاب نمونه، از ترکیب روش هدفمند قضاوتی و نیز روش گلوله برفی که روشی غیراحتمالی است، استفاده شده است. در این پژوهش، ضمن مصاحبه با ۱۵ تن از مدیران و مشاوران کنونی و سابق شبکه‌های تلویزیونی که تعدادی از آنها مدرس دانشگاه نیز بودند، تلاش شد تا برای افزایش واریانس داده‌ها و توجه به دیدگاه‌های گوناگون، نمونه انتخاب شده به لحاظ میزان سابقه و تحصیلات دانشگاهی، جنس فعالیت‌های پیشین و ارتباط با شبکه‌های مختلف، از تنوع برخوردار باشد. بر مبنای نمونه‌گیری نظری، مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. داده‌های به دست آمده نیز با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند.

برای اطمینان از اعتبار پژوهش معیارهای چهارگانه معرفی شده از سوی گلیزر (۱۹۷۸) یعنی تناسب^۲، مرتبط بودن^۳، مؤثر واقع شدن و کاربردپذیری^۴، قابلیت اصلاح^۵ مورد توجه قرار گرفتند (کر، ۲۰۱۱؛ به نقل از ساغروانی، ۱۳۹۳) و تلاش شد به‌جای تحمیل نظریه به داده‌ها، نظریه از بطن داده‌ها پدیدار شود. بر اساس راهبردهای ممیزی پژوهشی، روایی و پایایی، به‌جای آنکه از جانب داوران

1. Glaser
2. Fit

3. Relevance
4. work or applicability

5. modifiability

خارجی تأیید یا رد شود، باید به‌طور فعال به دست آید. حساسیت پژوهشگر^۱، انسجام روش‌شناسی^۲، متناسب بودن نمونه، گردآوری و تحلیل همزمان داده‌ها، اندیشیدن نظری، از جمله مهم‌ترین راهبردها هستند (کرسول، ۲۰۰۵؛ به نقل از دانایی‌فرد و مظفری، ۱۳۸۷) که تلاش شد همه آنها مورد توجه قرار گیرند.

یافته‌های پژوهش

توضیح پیرامون ساختار سازمانی، الگوی شکل‌گیری راهبرد و انطباق این دو در شبکه‌های تلویزیونی، در حیطه اهداف پژوهش حاضر نیست و مجال دیگری می‌طلبد، اما آگاهی کلی نسبت به آنها، به فهم عمیق‌تر یافته‌های پژوهش کمک می‌کند. بر مبنای انواع پیکره‌بندی‌های سازمانی از نگاه مینتزبرگ (ترجمه فقیهی و وزیری سابق، ۱۳۹۵)، ساختار کنونی شبکه‌های تلویزیونی بیشترین انطباق را با پیکره‌بندی دموکراسی دارد و بر مبنای دیدگاه مینتزبرگ (ترجمه بابایی و حق‌باغلی، ۱۳۹۲) درباره الگوی شکل‌گیری راهبرد در سازمان‌ها (پدیدارشنونده یا عامدانه)، الگوی شکل‌گیری راهبرد در شبکه‌های تلویزیونی پدیدارشنونده، فرایند پایه‌ای شکل‌گیری راهبرد و یادگیری راهبردی است. در ادامه، به مراحل کدگذاری در رهیافت کلاسیک نظریه داده بنیاد، شامل کدگذاری حقیقی (اعم از کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی) و کدگذاری نظری اشاره می‌شود. در فرایند کدگذاری باز، داده‌های خام از طریق فرایندی که مصاحبه را به رشته‌های مجزایی از داده می‌شکند، کدگذاری، یکدیگر مقایسه و بر اساس مفهوم، گروه‌بندی می‌شوند. کدگذاری باز تا ظهور مقوله‌محوری ادامه می‌یابد. در کدگذاری انتخابی، پژوهشگر بر مقوله‌محوری و مقوله‌هایی که با آن ارتباط معنا دار دارند تمرکز می‌کند و به نمونه‌گیری نظری می‌پردازد تا با اشباع مقوله‌ها، مقوله اصلی بیشتر متراکم شود. کدگذاری نظری، سطح آخر انتزاع را در برمی‌گیرد که در آن پژوهشگر، روابط متقابل مفاهیم حقیقی را مفهوم‌سازی می‌کند. این امر، به بروز نظریه داده بنیاد نوظهوری منجر می‌شود که روابط بین مفاهیم را توجیه می‌کند (جونز^۳ و الونی^۴، ۲۰۱۱؛ کنی^۵ و فوری^۶، ۲۰۱۵؛ گلیزر، ۱۹۷۸ و گلیزر و هولتون^۷، ۲۰۰۴).

۱. کدگذاری حقیقی

کدگذاری باز: در این پژوهش، مقوله کنترل راهبردی که با دیگر مقوله‌ها بیشترین کنش متقابل را دارد و پیرامون کنترل تغییر در سطح راهبردی است،

1. investigator
responsiveness

2. methodological coherence

3. Jones

4. Alony

5. Kenny

6. Fourie

7. Holton

به‌عنوان مقوله‌محوری پدیدار شد. کنترل راهبردی نظام‌ها و فرایندهایی است که سازمان را در آموختن از محیط و انطباق با تغییرات توانا می‌سازد و امکان انطباق‌پذیری خودتنظیم را فراهم می‌آورد.

کدگذاری انتخابی: کدگذاری‌ها با تمرکز بر مفهوم کنترل راهبردی به‌عنوان مقوله‌محوری صورت گرفت و در چند مرحله، فرمول مصاحبه‌ها اصلاح شد و با تکمیل داده‌ها و روشن‌تر شدن خلأها، تلاش شد تا در مصاحبه‌ها نسبت به تکمیل آنها و مفهوم‌سازی در سطح بالاتری از انتزاع اقدام شود. در جدول ۱ به نمونه‌ای از فرایند کدگذاری و مفهوم‌سازی اشاره می‌شود و سپس در جدول ۲ مفاهیم، زیرمقوله‌ها و مقوله‌های شناسایی شده در این پژوهش، ارائه خواهند شد.

جدول ۱. نمونه‌ای از فرایند کدگذاری و مفهوم‌سازی

Table 1. Example of coding and conceptualization process

مقوله	زیر مقوله	مفهوم	کد	نقل قول مستقیم از متن مصاحبه
کنترل سیاسی	مدیریت تعارضات	اقتناع و توجیه	اقتناع کانون‌های قدرت	[به] بخشی از فشارها [بی] که به ما وارد می‌شود [توجه نمی‌کنیم؛ یعنی اگر آن کانون قدرت برای ما مرجعیت نداشته باشد، به آن توجه نمی‌کنیم حتماً نمی‌شود همه را راضی نگه داشت. برخی از کانون‌های قدرتی را که می‌توانند فشار ایجاد کنند، سعی داریم قانع کنیم.
			اقتناع و جلب همراهی دیگران	مدیر اگر قدرت چانه‌زنی، لابی کردن و دور زدن ستاد معاونت سیما را داشته باشد، می‌تواند تصمیمات را تحت تأثیر قرار بدهد و اگر نداشته باشد کاملاً تابع است ... مهم‌ترین مؤلفه‌ها قدرت و ارتباطات غیررسمی مدیر است؛ یک‌بخشی هم توانمندی خود مدیر است که وقتی به جلسه می‌رود بتواند از تصمیمش دفاع کند و نظر شورا را به سمت خودش برگرداند.
			ائتلاف موقت و بهره‌گیری از ظرفیت یک کانون قدرت علیه دیگری	ائتلاف‌های موقت با کانون‌های قدرت مختلف

تبیین مدل کنترل
راهبردی در سازمان‌های
رسانه‌ای (با تمرکز بر
شبکه‌های تلویزیونی)

مقوله	زیر مقوله	مفهوم	کد	نقل قول مستقیم از متن مصاحبه
کنترل سیاسی	مدیریت تعارضات	بکارگیری موقت و بهره‌گیری از ظرفیت کانون قدرت علیه دیگری	ائتلاف‌های موقت با کانون‌های قدرت مختلف	برخی‌ها هم پله‌پله. ائتلاف راهبردی با این می‌کند، علیه دیگری کار می‌کند، آنکه کنار رفت با یکی دیگر شروع می‌کند، بعد این را هم کنار می‌زند؛ در واقع، بازی است بهترین واژه آن این است که بازی می‌کند.
			تحمیل ایده بر مدیران ارشد با ایجاد فشار بیرونی	اگر بخواهید رئیس سازمان یا معاون شما قانع کنید یک تغییر راهبردی در برنامه شما اعمال شود، راه خیلی خوبش این است که بیرون سازمان بچرخند، زمزمه آن را ایجاد کنید و از این طریق، آن را بگیرید. این سازوکارها، کاملاً فعال است.

جدول ۲. مفاهیم، زیرمقوله‌ها و مقوله‌های پدیدار شده

Table 2. Concepts, subcategories and emerging categories

مقوله	زیر مقوله	مفاهیم
کنترل سیاسی	مدیریت تعارضات	گسترش و همزمانی بروز موارد حساسیت‌برانگیز، ظرفیت‌سازی و عملیات رسانه‌ای، زدوبند و واگذاری امتیاز، دور زدن قواعد، چانه‌زنی و لابی کردن، پذیرش و اصلاح، اقناع و توجیه، بی‌توجهی و برخورد جسورانه، ائتلاف موقت و بهره‌گیری از ظرفیت یک کانون قدرت علیه دیگری، ایجاد پیوند غیررسمی با کانون‌های قدرت
	پیچیدگی ذاتی و فقدان دانش وسیله - هدف در تولید محصول تلویزیونی	قاعده‌مندی پایین موفقیت در تولید اثر هنری، عدم قطعیت و پیش‌بینی‌پذیری اندک کیفیت، تأثیر نگاه هنرمند بر محصول هنری، ارتباط فرم و محتوا و پیچیدگی تقلید، پیچیدگی اثرسنجی و ناکارآمدی سازوکارها، اهمیت ظرافت‌ها در اثر هنری
	تعارض منافع و ارزش‌ها با دیگر بازیگران	محافل اجتماعی مورد علاقه یا نزدیک به مدیر، مراکز و شخصیت‌های دینی، کانون‌های قدرت غیررسمی، قوا و نهادهای دولتی و حاکمیتی، اقشار و اصناف و اقوام، واحدهای ستادی و خدمات‌دهنده سازمان، دستگاه‌های نظارتی، حوزه بازرگانی سازمان، حوزه سیاسی سازمان، حوزه صیانتی، هنرمندان، ائتلاف نظر پایه‌ای درباره ارزش‌ها و هنجارها

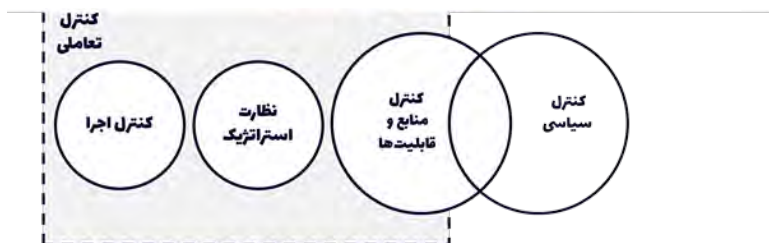
مفاهیم	زیر مقوله	مقوله
سرعت زیاد تحولات محیط رسانه، تأثیر مستمر شرایط محیطی بر اهداف و راهبردها، تأثیر فوری رویدادها و تغییر شرایط بر اهداف و راهبردها	تلاطم محیطی زیاد	کنترل سیاسی
هدایت و همراه‌سازی هنرمند، واکنش بهنگام به محیط، مدیریت منابع مالی، مدیریت کنداکتور، کنترل برنامه‌های تولیدی، کارآزمودگی در تولید یا پخش نوعی از برنامه‌ها، توانایی هنری و تکنیکی در شکل دادن به شبکه، الگوبرداری از نمونه‌های موفق، هم‌افزا ساختن و ایجاد هماهنگی در شبکه، ایجاد و صیانت از برنامه‌های شاخص، انتخاب عوامل کلیدی تولید، ایجاد توازن و تنوع در فرم، انتخاب موضوعات و جانمایی آنها در برنامه‌ها، بهره‌گیری از ظرفیت نخبگان	قابلیت‌ها	کنترل منابع و قابلیت‌ها
شناخت مخاطب و محیط، توانایی برقراری ارتباط و اقناع هنرمند، شناخت از جامعه هنری و سابقه آشنایی با هنرمندان، شناخت قالب‌های برنامه‌سازی و مدل‌های تولید، شم رسانه‌ای و هوش هنری، شایستگی‌های عمومی گروه مدیریت، دانش و اطلاعات هنری و فرهنگی پایه، دانش و مهارت مبتنی بر مأموریت شبکه و تجربه	منابع انسانی	کنترل منابع و قابلیت‌ها
هماهنگی و تجانس گروه مدیریت، فرهنگ سازمانی، سرمایه اجتماعی شبکه و تصویر آن در افکار عمومی، حمایت کانون‌های قدرت بیرونی، اعتبار گروه مدیریت نزد جامعه هنری	منابع ناملموس	کنترل منابع و قابلیت‌ها
رصد رقبا از طریق گروه مدیریت و کارشناسان شبکه، رصد رقبا از طریق کارشناسان بیرون از شبکه، رصد رقبا توسط واحدهای سازمانی ذی‌ربط، رصد رقبا توسط برنامه‌سازان	رقبا	نظارت استراتژیک
رصد رویدادهای محیطی از طریق واحدهای خبری سازمان، رصد رویدادهای محیطی از طریق گروه مدیریت و طرح و برنامه شبکه، رصد رویدادهای محیطی از طریق مدیران سازمان و شورای مدیران سیما	رویدادهای محیطی	
رصد وضعیت جامعه از طریق واحدهای متولی سنجش افکار، رصد وضعیت جامعه از طریق مدیران شبکه و سازمان، رصد وضعیت جامعه از طریق کارشناسان بیرون از شبکه	وضعیت جامعه	

مفاهیم	زیر مقوله	مقوله
بررسی طرح در ارکان رسمی شبکه، نظارت در مرحله پیش‌تولید، کنترل مستمر تولید توسط جایگاه‌های نظارتی قانونی یا مبتنی بر رویه، کنترل مستمر تولید از طریق افراد معتمد	کنترل حین و پیش از تولید محصولات قابل توجه	کنترل اجرا
بازبینی نسخه نهایی، کنترل میهمانان برنامه، کنترل زمان پخش با توجه به شرایط جامعه، کنترل خط محتوایی در موضوعات حساس، ارزیابی مالی برنامه	کنترل پیش از پخش محصولات قابل توجه	
کنترل محتوایی، کنترل مالی	کنترل تأمین محصولات قابل توجه	
چینش پایه‌ای کندانکتور، چینش جاری کندانکتور	کنترل چیدمان کندانکتور	
نظرسنجی، کسب اطلاع از نظر مردم در فرایند ارتباط با سازمان یا برنامه، کسب اطلاع از نظر مدیران ارشد، کسب اطلاع از نظر نخبگان، بررسی مراکز نظارتی سازمان، ارزیابی میزان بازدید و نوع واکنش‌ها در فضای مجازی، نظارت حین برنامه زنده	کنترل حین و پس از پخش محصولات قابل توجه	

۲. کدگذاری نظری

کدهای نظری عبارت‌اند از مدل‌های انتزاعی که مقولات را در جهت یک نظریه تلفیق می‌کنند (گلیزر، ۱۹۷۸). گلیزر (۱۹۷۸) برای کمک به فرایند تلفیق و سازماندهی مقولات در مرحله کدگذاری نظری، به «خانواده‌های کدگذاری» اشاره می‌شود. در این پژوهش، خانواده کدگذاری «نوع^۱» بیش از سایر خانواده‌های کدگذاری، امکان تلفیق مقوله‌ها و ارائه مدل را فراهم می‌کرد. بر این اساس، چهار نوع کنترل به‌عنوان انواع کنترل راهبردی در سازمان‌های رسانه‌ای در قالب یک مدل که در شکل ۱ قابل مشاهده است، شناسایی شدند و بنا به دلایلی که توضیح آن خواهد آمد، کنترل تعاملی نیز افزوده شد. در ادامه، به تبیین این مدل و مؤلفه‌های آن می‌پردازیم.

شکل ۱. مدل کنترل استراتژیک
Figure 1. Strategic control model



کنترل منابع و قابلیت‌ها: تضمین استمرار و تقویت منابع و قابلیت‌هایی که می‌توانند مبنای مزیت رقابتی باشند و صیانت از آنها در برابر مخاطراتی که امکان دارد پیش‌روی آنها قرار گیرند، فلسفه وجودی این کنترل است. این کنترل کاملاً منطبق با مقتضیات محیط پویای صنعت رسانه و به‌ویژه بخش تلویزیون است و با توجه به ارتباط و به‌هم‌پیوستگی نوع کنترل با الگوی شکل‌گیری راهبرد، با الگوی پدیدارشنونده راهبرد در شبکه‌ها نیز همخوانی دارد.

کنترل سیاسی: استفاده از کنترل سیاسی در شرایطی که در اهداف، ابهامی وجود دارد، ضرورت می‌یابد. مدیریت شبکه‌های تلویزیونی مستلزم تعامل با ذی‌نفعان متعدد شامل طیف وسیعی از جامعه، کنشگران سیاسی و فرهنگی و نیز اصحاب قدرت و حکمرانان است که در بسیاری از مواقع، میان منافع و ارزش‌های ادراک شده آنان و شبکه‌ها تعارض وجود دارد. همچنین یکی از اقتضائات عرصه هنر و تولید محصول تلویزیونی، فقدان دانش وسیله - هدف یا فناوری (دانش انجام کار) به دلیل نقش منحصر به فرد عامل انسانی و اتکای کیفیت تولید به شهود و هنر هنرمند، برخلاف صنایع دیگر است. افزون بر این، اساساً سازمان‌های رسانه‌ای و از جمله شبکه‌های تلویزیونی، محیطی به‌شدت پویا و متلاطم دارند و رسانه به‌مثابه یک موجود زنده، ناگزیر از توجه به آنها است. سه مورد پیش‌گفته، منجر به ابهام در اهداف و ضرورت به‌کارگیری کنترل سیاسی می‌شود. راهکارهایی که برای کنترل مسائل فقدان دانش وسیله - هدف و تلاطم محیطی وجود دارد، عملاً مربوط به وجود منابع و قابلیت‌هایی است که در کنترل منابع و قابلیت‌ها شناسایی شده‌اند؛ با این تفاوت که «همه» آنها

پاسخی برای مسئله تلاطم محیطی است، اما برای پاسخ به مسئله دانش وسیله - هدف، منابع انسانی و قابلیت‌های «متکی به افراد» نقش دارند. به این ترتیب در کنترل سیاسی صرفاً بر حل مسئله تعارض میان ذی‌نفعان تمرکز شده و زیر مقوله مدیریت تعارضات که شامل اقداماتی مانند چانه‌زنی، اقناع و ائتلاف با کانون‌های قدرت است، پدیدار شد.

نظارت راهبردی: نظارت راهبردی در واقع نوعی نظارت گسترده و غیرمتمرکز در شبکه‌های تلویزیونی است که طی آن، کنشگران مختلف اعم از مدیران، کارکنان، برنامه‌سازان، واحدهای مرتبط درون یا برون سازمانی و کارشناسان و خبرگان بیرون از شبکه، به پایش رقبا، رویدادهای محیطی و وضعیت جامعه می‌پردازند. همچنین افزون بر منابع اطلاعات انسانی، از منابع اطلاعات اسنادی مانند گزارش‌ها نیز در این نظارت استفاده می‌شود. در واقع این فرایند، یک رصد نظام‌مند، با هدف‌گذاری مشخص و متولیان از پیش تعیین شده نیست، بلکه در پی کشف هر علامتی (چه فرصت و چه تهدید) است که می‌تواند در مسیر حرکت شبکه مؤثر واقع شود.

کنترل اجرا: کنترل اجرا در این پژوهش، برخلاف کنترل عملیاتی یا همان کنترل مدیریت سنتی که بر همه مراحل عملیات و تمامی حوزه‌ها تمرکز دارد، صرفاً بر نقاط محوری، شامل مراحل اصلی و مهم تولید یک محصول هنری قابل توجه، یعنی «حین و پیش از تولید»، «پس از تولید و پیش از پخش»، «حین و پس از پخش» و نیز تأمین محصول تلویزیونی کلیدی و تعیین چیدمان کنداکتور متمرکز است. اگر همه محصولات تلویزیونی در نظر گرفته می‌شدند، در عمل مفهوم کنترل عملیاتی مدنظر قرار گرفته بود اما از آنجاکه تمرکز بر نقاط محوری در اجرا مدنظر است، بر محصولات قابل توجه تأکید شده است. در این پژوهش، محصول تلویزیونی قابل توجه، محصولی تعریف شده است که دست کم یکی از این سه شرط را دارد: تولید آن مستلزم صرف هزینه زیاد است، مخاطب قابل توجهی دارد و دارای حساسیت‌های سیاسی، امنیتی، فرهنگی یا اجتماعی است. تعیین چیدمان کنداکتور^۱ و تأمین محصول تلویزیونی کلیدی، از دیگر مراحل اصلی و مؤثر در موفقیت هر شبکه است.

کنترل تعاملی: برهم‌کنش بازیگران مختلف، نقش چشمگیری در شکل‌گیری ایده‌ها، راهبردها و قابلیت‌های یک شبکه تلویزیونی دارد و مدیران

۱. تنظیم ریتم شبکه و تعیین میزان و الگوی تکرار برنامه‌ها و جانمایی برنامه‌ها در زمان‌های مختلف

نیز هریک به نحوی از ظرفیت تعامل بهره می‌گیرند. مدیران، نظام‌های کنترلی مختلفی را به‌صورت تعاملی به کار می‌گیرند تا بتوانند از خلال آنها عدم قطعیت‌های پیش‌رو را به‌نگام دریابند و برای آن تدبیر کنند، اما نکته مهم این است که در شبکه‌های تلویزیونی به دلیل اقتضائات و ماهیت رسانه، برخلاف صنایع دیگر، نقاط منتخب مدیر برای سازماندهی توجه در سازمان و بهره‌برداری تعاملی از آن به‌قدری متکثر است که در عمل، همه عرصه‌هایی را که مدیر در آنها به تعامل با بازیگران مختلف، اعم از هنرمندان و برنامه‌سازان، کارکنان شبکه، اندیشمندان و کارشناسان بیرونی، مدیران سازمانی مافوق شبکه و دیگر ذی‌نفعان می‌پردازد، در برمی‌گیرد. مسئله بهره‌برداری تعاملی، به‌قدری پربسامد و معمول است که در عمل به‌طور ناخودآگاه صورت می‌پذیرد و در نتیجه، کشف آن از بطن نشانه‌های گفتاری مصاحبه‌شوندگان با دشواری زیاد مواجه است. افزون بر این، از آنجاکه فهم دقیق‌تر موضوع پیدایش ایده‌ها و استراتژی‌های جدید از مسیر توجه به عدم قطعیت‌ها، نیازمند تمرکز عمیق‌تر و کامل‌تر پژوهش بر شیوه‌های شکل‌گیری راهبرد به‌جای کنترل راهبردهای است، پژوهش حاضر ناکافی به نظر می‌رسد و لازم است پژوهشی دیگر با تمرکز و پرسشی متفاوت که در جمع‌آوری داده‌ها نیز جهت‌گیری کلان دیگری در پیش گیرد، انجام شود. با این حال، استنباط پژوهشگر این است که با وجود هر دو نکته پیش‌گفته و با توجه به مجموع نشانه‌های گفتاری حاصل از مصاحبه‌ها، نمی‌توان کنترل تعاملی را در مدل کنترل راهبردی شبکه‌های تلویزیونی نادیده گرفت و بر همین اساس نیز این کنترل به مدل نهایی افزوده شده است. البته به این دلیل که نظام کنترل تعاملی نوع منحصربه‌فردی از نظام کنترل نیست و بسیاری از نظام‌های کنترل را می‌توان به شکل تعاملی مورد استفاده قرار داد، این کنترل در مدل ترسیم شده، به نحوی متفاوت و به شکل بافتاری قابل جمع با سه نوع کنترل دیگر (به‌جز کنترل سیاسی)، ترسیم شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

مقایسه با دیگر پژوهش‌ها: همان‌گونه که گفته شد، به دلیل وجود دیدگاه‌های ناهمگون، توجه نامتوازن به ابعاد مختلف کنترل، فقدان نگاه کل‌نگرانه، ارائه تعاریف متفاوت از مفاهیم با عناوین مشابه و فقدان مفهوم‌سازی پیوسته و همسان در پژوهش‌های کنترل، ایجاد پیکره دانشی فراگیر، تجمعی و

سازمان‌یافته در موضوع کنترل با مشکل مواجه است. بر این اساس، نمی‌توان یافته‌های پژوهش حاضر را به‌عنوان یک کل منسجم با دیگر پژوهش‌ها مقایسه کرد؛ بلکه باید انواع کنترل را شناسایی، به‌طور مجزا با ادبیات مقایسه و تفاوت‌ها و مشابهت‌های هر یک بررسی کرد.

پژوهش حاضر از لحاظ توجه به موضوع قابلیت‌ها، با پژوهش هنری^۱ (۲۰۰۶) مشابهت دارد، اما برخلاف پژوهش وی که وجود نظام‌های کنترلی را مقدمه شکل‌گیری قابلیت‌ها می‌داند، صیانت و تقویت منابع و قابلیت‌های متمایزکننده را یکی از مأموریت‌های مهم کنترل راهبردی تلقی می‌کند. همچنین منطق حاکم بر دیدگاه بند و اسکالن (۱۹۹۵) با فهم پژوهش حاضر در شناسایی کنترل منابع و قابلیت‌ها به‌عنوان یکی از انواع کنترل راهبردی همخوانی دارد. باین‌حال دو تفاوت وجود دارد: اولاً، پژوهش حاضر در فهم از کنترل راهبردی در سازمان‌های رسانه‌ای، انواع دیگری از کنترل را نیز شناسایی کرده و صرفاً محدود به یک نوع کنترل نبوده و ثانیاً، به منابع نیز در کنار قابلیت‌ها توجه شده است. هر سه زیرمقوله پدیدار شده در این پژوهش که سازمان را به‌سوی استفاده از کنترل سیاسی رهنمون می‌شوند، با دلایلی که هافستد (۱۹۸۱) برای ابهام در اهداف، ارائه کرده منطبق‌اند. هافستد (۱۹۸۱) برای مقابله با ابهام در اهداف، راه‌هایی پیشنهاد می‌کند که برخی مانند تعیین اهداف از سوی سلسله‌مراتب، تعیین قوانین ثابت و کنترل از طریق توسعه بحران، نمی‌توانند در شبکه‌های تلویزیونی و در سازمان‌های رسانه‌ای و هنری کارساز باشد و برخی دیگر، مانند مذاکره، در این پژوهش به شکلی جامع‌تر ذیل مفهوم مدیریت تعارضات شناسایی شده‌اند. همچنین مفهوم مدیریت تعارضات در پژوهش حاضر، با نظر مینتزرگ (ترجمه بابایی و حق‌باغلی ۱۳۹۲) در توضیح مفهوم «مدیریت شرایط مرزی» مشابهت دارد.

دسته‌ای از مفاهیم پدیدار شده در این پژوهش با مفهوم نظارت راهبردی در مدل‌های ارائه شده از سوی شریوگ و استینمن (۱۹۸۷)، پریبل (۱۹۹۲) و پیرز و رایینسون (ترجمه حسینی، ۱۳۸۸) از جهت منطق و سازوکار حاکم بر آن همخوان است. باین‌حال دو تفاوت وجود دارد؛ اولاً، مفهوم نظارت راهبردی در پژوهش حاضر صرفاً منحصر به رصد تهدیدات نیست و هرگونه فرصت پیش‌رو نیز در دایره رصد قرار دارد. ثانیاً، مفروض این مفهوم در پژوهش‌های پیشین وجود راهبرد از پیش تعیین‌شده در سازمان و تعدیل و اصلاح آن است، اما

1. Henri

این پژوهش نظارت راهبردی را کنترلی تلقی می‌کند که به دنبال شناسایی و فهم دقیق دلالت‌های تهدیدات یا فرصت‌ها برای مسیر راهبردی سازمان است. همچنین مفهوم نظارت راهبردی در پژوهش حاضر از لحاظ، توجه به فرصت‌ها در کنار تهدیدات، مشابه مدیریت مسائل راهبردی در مدل‌های لورنژ و همکاران (ترجمه اعرابی، ۱۳۹۰) و مورالیده‌اران (۱۹۹۷) است اما از یک نظر تفاوت دارد؛ در مدیریت مسائل راهبردی، مسائل از ابتدا، شناسایی و علایم مربوط به فهرست تنظیم‌شده، رصد می‌شوند اما در پژوهش حاضر، فهرست از پیش تعیین‌شده‌ای وجود ندارد و هر علامتی مورد توجه قرار می‌گیرند.

فهم این پژوهش از کنترل اجرا در شبکه‌های تلویزیونی، با دیدگاه شریوگ و استینمن (۱۹۸۷)، پریبل (۱۹۹۲)، پیرز و رایینسون (ترجمه حسینی، ۱۳۸۸) مطابقت دارد و با دیدگاه مورالیده‌اران و همکاران (۱۹۹۹)، پیکن و دس (۱۹۹۷) که دیدگاهی مشابه کنترل مدیریت سنتی یا کنترل عملیاتی به کنترل اجرا دارند، دارای اختلاف است.

نوآوری پژوهش: در پژوهش حاضر، وجود الگوی پدیدارشنونده شکل‌گیری راهبرد در شبکه‌های تلویزیونی، در نگاه اول، این انتظار را ایجاد می‌کرد که انواعی از کنترل که بیشتر منطبق با رویکرد تجویزی تلقی می‌شدند، در واقعیت کنترل راهبردی موجود در شبکه‌های تلویزیونی مشاهده نشوند. با این حال، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، نظارت راهبردی و کنترل اجرا که پیش‌تر در مدل‌های تجویزی قابل مشاهده بودند، البته با تفاوت‌هایی، در مدل کنترل راهبردی حاضر شناسایی شده‌اند. در واقع از سویی معانی متداول این دو مفهوم در پژوهش‌های پیشین تا حدی دستخوش تغییر شد و از سوی دیگر، صحنه عمل، تصور اولیه را از نسبت این دو کنترل با الگوی پدیدارشنونده شکل‌گیری راهبرد نقض کرد. این امر دلالت مهمی برای پژوهش‌های کنترل راهبردی دارد و می‌تواند با مورد تردید قرار دادن ذهنیت سنتی پیرامون مرزبندی مدل‌های کنترل منطبق با رویکردهای پدیدارشنونده و تجویزی، روزنه جدیدی در بازتعریف و توسعه نظری این حوزه بگشاید. همچنین در پژوهش حاضر، با در نظر گرفتن کنترل سیاسی در قالب یک مدل کنترل راهبردی که پیش‌تر به این شیوه در ادبیات سابقه نداشت، صورت‌بندی کنترل اجرا با کشف نقاط محوری در سنجش پیشرفت راهبردی شبکه‌های تلویزیونی، ارائه تعریفی متفاوت از مفهوم نظارت راهبردی منطبق با اقتضائات شبکه‌های تلویزیونی و الگوی پدیدارشنونده

شکل‌گیری راهبرد و نیز شناسایی کنترل منابع و قابلیت‌ها، صورت‌بندی جامعی از واقعیت کنترل راهبردی در سازمان‌های رسانه‌ای برای نخستین بار ارائه شد.

محدودیت‌های پژوهش

محدودیت‌های نظری: (۱) دیدگاه‌های ناهمگون، ماهیت چندپاره، فقدان مفهوم‌سازی‌های پیوسته و یکسان و فقدان دانش تجمعی در حوزه کنترل؛ (۲) فقدان پژوهش‌های مرتبط با شکل‌گیری راهبرد در سازمان‌های رسانه‌ای؛ (۳) ضعف در نظریه‌پردازی‌های حوزه مدیریت رسانه و تفاوت میان الگوها و دیدگاه‌های حاکم بر صنعت رسانه و دیدگاه‌های متداول رشته مدیریت و (۴) مسئله تعمیم‌پذیری یافته‌های پژوهش (نبود امکان تعمیم به موارد دیگر جامعه برخلاف امکان تعمیم به گزاره‌های نظری در نظریه داده بنیاد)

محدودیت‌های اجرایی: (۱) توجه کمتر به الگوها و ابزارهای مدیریتی در صنعت رسانه و سازمان‌های رسانه‌ای و در بهترین حالت، غلبه گرایش هنری یا دانش ارتباطات در سطوح اداره این سازمان‌ها؛ این امر تا حدی، منجر به ایجاد فاصله با ادبیات رشته مدیریت، به‌ویژه مدیریت راهبردی می‌شود و امکان مفاهیم میان پژوهشگران مدیریت و مدیران رسانه را دشوار می‌سازد و (۲) اهمیت مضاعف مسئله محرمانگی و دشواری جلب رضایت افراد برای مصاحبه؛ این امر ناشی از حساسیت حاکم بر اطلاعات شبکه‌های تلویزیونی و شناخته شده بودن محصولات و بسیاری از کنشگران این عرصه اعم از هنرمندان، برنامه‌سازان و مدیران برای عموم و نیز هزینه زیاد افشای اطلاعات برای مصاحبه‌شوندگان در تعامل با ذی‌نفعان است.

پیشنهادها

• **پیشنهادهای نظری:** شناسایی مدل کنترل راهبردی در دیگر بخش‌های صنعت رسانه در کشورمان و مقایسه نتایج آن با یافته‌های پژوهش حاضر برای توسعه نظری این موضوع؛ طراحی مدل کنترل راهبردی با استفاده از روش دلفی یا هر روش دیگری که بتواند به‌جای وضع موجود، تجویزی نسبت به وضع مطلوب در برداشته باشد و مقایسه آن با پژوهش حاضر؛ بررسی میزان انطباق و سازگاری وضعیت ساختاری، شکل‌گیری راهبرد و مدل کنترل راهبردی در سازمان‌های رسانه‌ای موجود در بخش‌های مختلف صنعت رسانه؛ ارائه مدلی

برای ارزیابی اهمیت منابع و قابلیت‌های شبکه‌های تلویزیونی در صنعت تلویزیون و قدرت نسبی هر شبکه در آنها؛ توسعه چارچوبی برای تشخیص مراحل اصلی و کلیدی پیشرفت راهبردی سازمان‌های رسانه‌ای به‌منظور توسعه نظری کنترل اجرا (یکی از اصلی‌ترین مسائل کنترل اجرا، توان تشخیص درست این مراحل کلیدی و شیوه‌های کنترلی اثربخش در آنهاست؛ توسعه نظری راهکارهای مؤثر برای مقابله با شرایطی که منجر به ابهام در اهداف سازمان می‌شود و ارائه یک نوع‌شناسی از راهکارها؛ تبیین کنترل تعاملی و کارکردهای آن در سازمان‌های رسانه‌ای که به دلیل نقش منحصربه‌فردی که دارد نیازمند پژوهشی مستقل است و کشف چارچوب و الگوهای ارزشی بازیگران اصلی قلمرو رسانه به‌منظور پیش‌بینی‌پذیرتر کردن رفتار آنها و کمک به برنامه‌ریزی برای افزایش نقاط اشتراک و حل مسئله تعارض‌های مبنایی ارزشی در حوزه فرهنگ و رسانه کشور.

● **پیشنهادهای اجرایی:** شناسایی منابع و قابلیت‌های موجود و ارزیابی اهمیت راهبردی آنها در صنعت و قدرت نسبی بنگاه در هریک از آنها؛ این امر در زمینه‌سازی برای کسب منابع و شکل‌گیری قابلیت‌های کلیدی در سازمان و نیز توجه به صیانت و محافظت از منابع و قابلیت‌ها در برابر مخاطرات احتمالی و تقویت و ارتقای آنها مؤثر است؛ تعیین مراحل مهم و اصلی برای کنترل اجرا در صحنه عمل سازمان‌های رسانه‌ای و نیز تعریف عینی محصول رسانه‌ای قابل توجه بر اساس اقتضائات و ویژگی‌های هر نوع سازمان رسانه‌ای و محیط آن؛ توجه بیشتر به برنامه‌ریزی سناریو در محیط به‌شدت پویای صنعت رسانه؛ این توجه، زمینه‌ساز واکنش بهنگام به تحولات محیط خواهد بود (احصای رویدادهای مهم و حساس، بررسی سناریوهای محتمل، طراحی و در صورت لزوم تولید برنامه برای هر سناریو)؛ توجه به کنترل بر مبنای مأموریت به‌عنوان یکی از ارکان مدل کنترل در وضع مطلوب؛ با عنایت به هزینه قابل توجه تخطی از مأموریت برای اعتبار یک سازمان رسانه‌ای در مقایسه با دیگر سازمان‌ها، این مسئله اهمیت دارد؛ فراهم کردن بستر گفت‌وگوی مستمر و ساختارمند میان اندیشمندان و کنشگران محوری عرصه رسانه و زمینه‌سازی برای شکل‌گیری نظریه‌ها و دیدگاه‌های اصولی و واقع‌بینانه؛ باوجود طبیعی بودن میزانی از تعارض منافع و ارزش‌ها با ذی‌نفعان مختلف در همه سازمان‌های رسانه‌ای، شدت این تعارضات در کشورمان، بیش‌ازحد منطقی است و این، ناشی از وضعیت ساختاری و مشکلات موجود در تعریف نسبت سازمان‌های دولتی و حاکمیتی با یکدیگر

مشکلات ساختاری درون سازمان و شیوه تفکیک وظایف کنونی (مانند سیما و سیاسی) و مهم‌تر از این دو، اختلافات مبنایی فکری و تفاوت معنادار در فهم از مسائل و راه‌حل‌های رسانه است. با فرض پذیرش حقانیت و درستی نگاه دینی و ارزشی به موضوع رسانه که متکی به قانون اساسی جمهوری اسلامی نیز هست، در میان معتقدان به این نگاه نیز اختلاف نظر قابل توجهی وجود دارد. در تعریف ماهیت رسانه، تعیین حدود و ثغور کنش قابل قبول رسانه‌ای در مقام نظر و انطباق آن با مصادیق عینی و دلالت‌های عملی حاکمیت ارزش‌ها بر یک رسانه، چارچوب مشترکی وجود ندارد و این مسئله به قدری جدی است که مدیران سازمان صداوسیما با یکدیگر، با بازیگران کلیدی حاکمیتی و نیز با اندیشمندان و خبگان فرهنگی و دینی بارها دچار تعارض‌های جدی می‌شوند. فارغ از اینکه به شکل نظری، چارچوبی منسجم و جامع وجود ندارد و این امر نیازمند نظریه‌پردازی و اندیشه‌ورزی است، حتی در صورت وجود این چارچوب نیز تا هنگامی که بازیگران اصلی در خصوص آن به اشتراک نظر نرسند، در عمل، مشکل برطرف نخواهد شد.

منابع

- اسکات، ریچارد. (۱۳۹۶). **سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز** (ترجمه حسن میرزایی اهرنجانی). تهران: سمت.
- اعرابی، سیدمحمد و چاوشی، سیدکاظم. (۱۳۸۹). سبک کنترل استراتژیک و عملکرد شرکت‌های هلدینگ. **مطالعات مدیریت راهبردی**، ۱(۱)، ۲۶-۷.
- بوریل، گیسون و مورگان، گارت. (۱۳۹۶). **نظریه‌های کلان جامعه‌شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان** (ترجمه محمدتقی نوروزی). تهران: سمت.
- پیرز، جان‌ای و رابینسون، ریچاردبی. (۱۳۸۸). **مدیریت راهبردی** (برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل) (ترجمه سیدمحمد حسینی). تهران: سمت.
- حسینی، سیدمحمد. (۱۳۸۸). **رویکردی جدید به کنترل راهبردی طراحی الگوی نظارت برای سطوح ملی بخش دولتی. مطالعات دفاعی استراتژیک**، ۱۰(۳۸)، ۱۸۴-۱۵۳.
- دانایی‌فرد، حسن و مظفری، زینب. (۱۳۸۷). ارتقا روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی. **پژوهش‌های مدیریت**، ۱(۱)، ۱۶۲-۱۳۱.
- ساغروانی، سیما. (۱۳۹۳). **تبیین مفهوم «ظرفیت مازاد سازمانی»**

پیرامون سرمایه روان‌شناختی کارکنان: استراتژی نظریه داده بنیاد. رساله دوره دکتری. بازیابی شده از: گنج، پایگاه اطلاعات علمی ایران. سایمونز، رابرت. (۱۳۹۶). **اهرم‌های کنترل استراتژی** (ترجمه سیدمحمد اعرابی، سیدعلیرضا هاشمی و رحیم زارع). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. کونتز، هارولد؛ اودانل، سیریل و ویرج، هینز. (۱۳۸۷). **اصول مدیریت** (ترجمه محمدهادی چمران) تهران: مؤسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف. کونگ، لوسی. (۱۳۹۳). **مدیریت استراتژیک رسانه** (ترجمه سیدمحمد اعرابی، سیدعلیرضا هاشمی و رحیم زارع). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. لورنژ، پیتز؛ مورتن، مایکل اف اسکات و گوشل، سومانترا. (۱۳۹۰). **کنترل استراتژیک** (ترجمه سیدمحمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. مینتزرگ، هنری. (۱۳۹۲). **ردگیری استراتژی‌ها: به سمت یک تئوری عمومی در مورد شکل‌گیری استراتژی** (ترجمه علی بابایی و مهدی حق‌باغلی). تهران: سازمان مدیریت صنعتی. مینتزرگ، هنری. (۱۳۹۵). **سازماندهی پنج الگوی کارساز** (ترجمه ابوالحسن فقیهی و حسین وزیری سابق). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

Band, D. C. & Scanlan, G. (1995). Strategic Control Through Core Competencies. **Long Range Planning**, 28(2), 102-114.

Berry, A. J.; Coad, A. F.; Harris, E. P.; Otley, D. T. & Stringer, C. (2009). Emerging Themes In Management Control: A Review of Recent Literature. **The British Accounting Review**, 41(1), 2-20.

Cardinal, L. B.; Kreutzer, M. & Miller, C. C. (2017). An Aspirational View of Organizational Control Research: Re-Invigorating Empirical Work to Better Meet The Challenges of 21st Century Organizations. **Academy of Management Annals**, 11(2), 559-592.

Cardinal, L. B.; Sitkin, S. B. & Long, C. P. (2004). Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control. **Organization Science**, 15(4), 411-431.

Chenhall, R. H. (2003). Management Control Systems Design Within its Organizational Context: Findings From Contingency-Based Research and Directions for the Future. **Accounting, Organizations and Society**, 28(2-3), 127-168.

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.
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009). The Design And Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis. **Management Accounting Research**, 20(4), 263-282.
- Flamholtz, E. (1996). Effective Organizational Control: A Framework, Applications, And Implications. **European Management Journal**, 14, 596-611.
- Flamholtz, E. G.; Das, T. K. & Tsui, A. S. (1985). Toward an Integrative Framework of Organizational Control. **Accounting, Organizations and Society**, 10(1), 35-50.
- Glaser, B. (1978). **Theoretical Sensitivity**. Advances in The Methodology of Grounded Theory.
- Glaser, B. G. & Holton, J. (2004). Remodeling Grounded Theory. In Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: **Qualitative Social Research**, 5 (2).
- Harrison, E. F. (1991). Strategic Control at the CEO Level. **Long Range Planning**, 24(6), 78-87.
- Henri, J. F. (2006). Management Control Systems and Strategy: A Resource-Based Perspective. **Accounting, Organizations and Society**, 31(6), 529-558.
- Hofstede, G. (1981). Management Control of Public and Not-For-Profit Activities. **Accounting, Organizations and Society**, 6(3).
- Jones, M. & Alony, I. (2011). **Guiding The Use of Grounded Theory in Doctoral Studies—An Example From The Australian Film Industry**.
- Kenny, M. & Fourie, R. (2015). Contrasting classic, Straussian, and Constructivist Grounded Theory: Methodological and Philosophical Conflicts. **The Qualitative Report**, 20(8), 1270-1289.
- Langfield-Smith, K. (2006). A Review of Quantitative Research In Management Control Systems And Strategy. **Handbooks of Management Accounting Research**, 2, 753-783.
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management Control Systems as A Package—Opportunities, Challenges and Research Directions. **Management Accounting Research**, 19(4), 287-300.
- Merchant, K. A. & Otley, D. T. (2007). **A Review of The Literature on Control and Accountability**. Handbook of Management Accounting Research, (Ed.) C. S. Chapman, AG Hopwood, And MD Shields, 785-804.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007). **Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives**. Pearson Education.
- Muralidharan, R. (1997). Strategic Control for fast-moving Markets:

Updating the Strategy and Monitoring Performance. **Long Range Planning**, 30(1),64-73.

Muralidharan, R. (2004). A Framework for Designing Strategy Content Controls. **International Journal of Productivity and Performance Management**.

Muralidharan, R. & Hamilton III, R. D. (1999). Aligning Multinational Control Systems. **Long Range Planning**, 32(3), 352-361.

Otley, D. (2016). The Contingency Theory of Management Accounting and Control: 1980–2014. **Management Accounting Research**, 31, 45-62.

Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. **Management Science**, 25(9), 833-848.

Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. **Administrative Science Quarterly**, 129-141.

Picken, J. C. & Dess, G. G. (1997). Out of (Strategic) Control. **Organizational Dynamics**, 26(1), 35-48.

Preble, J. F. (1992). Towards a Comprehensive System of Strategic Control. **Journal of Management Studies**, 29(4), 391-408.

Schreyögg, G. & Steinmann, H. (1987). Strategic Control: A New Perspective. **Academy of Management Review**, 12(1), 91-103.

Strauss, E. & Zecher, C. (2013). Management Control Systems: A Review. **Journal of Management Control**, 23(4), 233-268.

Tavakoli, I. & Perks, K. J. (2001). The Development of a Strategic Control System for The Management of Strategic Change. **Strategic Change**, 10(5), 297.

Tessier, S. & Otley, D. (2012). A Conceptual Development of Simons' Levers of Control Framework. **Management Accounting Research**, 23(3), 171-185.

Whitley, R. (1999). Firms, Institutions and Management Control: the Comparative Analysis of Coordination and Control Systems. **Accounting, Organizations and Society**, 24(5-6), 507-524.