

تاریخ دریافت: ۹۰/۹/۲

تاریخ پذیرش: ۹۰/۱۰/۳

درآمدی بر مدل آرمانی کنترل استراتژیک با ابعاد سازمانی، مورد مطالعه سند افق رسانه ملی

نوشته

سید محمود حسینی*

وحید خاشعی**

چکیده

از آنجا که عصر حاضر عصر رسانه‌ها نام‌گذاری شده است، تأثیر رسانه‌ها و سازمان‌های رسانه‌ای را نمی‌توان در مدیریت سیاسی، فرهنگی و اقتصادی جوامع نادیده گرفت. سازمان‌های رسانه‌ای برای داشتن حداکثر تأثیر در جلب و رضایت افکار عمومی خود ناچار هستند دست به برنامه‌ریزی‌های بلند مدت بزنند و از آنجا که کنترل، روی دیگر سکه برنامه‌ریزی سازمان‌های رسانه‌ای است، لذا کنترل‌های استراتژیک بسیار حائز اهمیت است. سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی مدتی است که با سند افق رسانه، چشم انداز و افق پیش روی خود را طراحی کرده است و در این زمینه مدلی کنترلی که بتواند مسیر پیش روی این سازمان را رصد و پایش کند بسیار ضرورت دارد. این مقاله به دنبال آن است که با ارائه مدلی برای اجرا و ارزیابی سند افق رسانه به مسیر استراتژیک رسانه ملی کمک کند.

کلید واژه: سازمان رسانه‌ای، برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل استراتژیک افق رسانه ملی.

مقدمه

از آنجا که عصر حاضر، عصر حاکمیت افکار عمومی است و رقابت اصلی قدرت‌های بزرگ بر سر تسخیر افکار عمومی در مناطق هدف به منظور حفظ منافع و تعقیب اهداف سلطه است و از طرف دیگر ابزار این حرکت، استفاده از رسانه‌ها به معنای عام و بهره‌گیری از شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی به صورت خاص است؛ لذا جنگ رسانه‌ها واقعیت انکارناپذیر

* استادیار مدیریت بازرگانی دانشگاه دانشگاه شهید بهشتی m_hosseyini_phd@yahoo.com

** دانشجوی دوره دکتری مدیریت استراتژیک دانشگاه شهید بهشتی Vahid.khashei@gmail.com

این مقاله از رساله دکتری وحید خاشعی، با موضوع طراحی مدل تعاملی کنترل استراتژیک با ابعاد سازمانی استخراج شده است.

در صحنه رویارویی کشورهای شمال و جنوب است. حضور در میانه و هنگامه چنین جنگ رسانه‌ای توان‌فرسایی برنامه‌ریزی و مدیریت ویژه‌ای را می‌طلبد و محیط بسیار متغیر و متحول دنیای ارتباطات ایجاب می‌کند سازمان صدا و سیما معطوف به سند چشم‌انداز بیست‌ساله دست به حرکتی نو در برنامه‌ریزی و ترسیم حرکت آینده خویش بزند؛ لذا برنامه‌ریزی استراتژیک و تدوین مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی‌های رسانه در شرایط کنونی یک الزام حیاتی برای رسانه ملی است. در سال‌های گذشته صدا و سیما با طراحی چنین نقشه راهی تحت‌عنوان "سند افق رسانه" این مهم را مطمح نظر قرار داد این سند به‌رغم ضعف و قوت‌هایش که جای بحث و بررسی مستقل دارد لازم است مورد پایش و کنترل قرار گیرد.

هدف این مقاله شناسایی ابعاد و عوامل مؤثر بر کنترل استراتژیک و تحلیل نسبت و وضعیت آن‌ها با یکدیگر و همچنین تبیین عوامل مؤثر بر کنترل استراتژیک در قالب یک مدل علی و معلولی و در نهایت ارزیابی مدل کنترل استراتژیک در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی با توجه به سند افق رسانه است. بنابراین سؤالات اصلی مقاله حاضر را می‌توان چنین بیان کرد: ابعاد و عوامل مؤثر بر کنترل استراتژیک چیست و چه نسبتی با هم دارند؟ ابعاد و عوامل مؤثر بر کنترل استراتژیک در قالب یک مدل علی و معلولی چگونه است؟

روشی که در این مقاله مدنظر بوده است در حوزه روش‌ها و ابزارهای گردآوری داده‌ها از روش مطالعات اسنادی شامل مقالات، کتاب‌های مختلف، پایان‌نامه‌ها و بانک‌های اطلاعاتی اینترنتی استفاده شد و مدل مفهومی اولیه طراحی شد و با مصاحبه به روش دلفی از نخبگان و خبرگان قوت‌ها و ضعف‌های آن استخراج شده و در زمینه ارزیابی مدل در سازمان صدا و سیما از تحلیل منطقی استفاده شده است.

تبیین مبانی نظری

در این قسمت سه مبحث مهم و کلیدی طرح و ارائه می‌شود. موضوع اول، معرفی مبادی علمی نوع آرمانی است. موضوع دوم مدل‌ها و نظریات مهم و مطرح در زمینه کنترل استراتژیک و موضوع سوم استراتژی در رسانه ملی است.

۱. معرفی نوع آرمانی (Ideal Type)

بر اساس اهداف و سؤالات تحقیق باید از ابزار نوع آرمانی سود جست که در ادامه به اجمال معرفی می‌شود. لازم به ذکر است که نوع آرمانی در ادبیات به عنوان‌های زیر ترجمه شده است: نمونه آرمانی، گونه آرمانی، نمونه مثالین و صورت نوعی. نوع آرمانی پیشنهاد هوشمندانه ماکس وبر برای تحقیقات اجتماعی است. ماکس وبر معتقد بود توجه علوم اجتماعی [به معنای عام آن که شامل مدیریت هم می‌شود] باید تفسیری باشد نه اثباتی (Ashley, et al. 1998: 270). به منظور بررسی و سنجش کنش‌ها، مقایسه پدیده‌های اجتماعی و تاریخی با یکدیگر و

تحلیل آن‌ها، و بر ابزار مفهومی "نوع آرمانی" را پیشنهاد داده است. نوع آرمانی برخی مؤلفه‌ها و عناصر یک مفهوم تأکید می‌شوند و برخی مؤلفه‌هایی که از منظر محقق شایان توجه نیستند نادیده گرفته می‌شوند. سازه مفهومی که بدین ترتیب ساخته شده است باید به گونه‌ای باشد که اجزای آن ربط منطقی با یکدیگر داشته باشند و بتوانند با یکدیگر یک ترکیب را تشکیل دهند و همچنین دارای درستی عقلانی و برخوردار از سازگاری درونی باشند (وبر، ۱۳۸۲: ۷۶).

به عنوان مثال ماکس وبر از ابزار تحقیق نوع آرمانی در متدولوژی تحقیق خود برای تبیین ارتباط نظام ارزشی فکری پروتستان با رشد نظام سرمایه‌داری استفاده کرد (وبر، ۱۳۷۱). متدولوژی ماکس وبر هنگام تحلیل پدیده‌های اجتماعی پیچیده‌ای نظیر این دو پدیده، دارای دو مرحله اصلی است: مرحله اول، ساختن انواع آرمانی و مرحله دوم، جست‌وجوی روابط منطقی ساختاری میان انواع نمونه آرمانی سرمایه‌داری جدید را با مشخصه‌های انباشت سرمایه، محاسبه عقلانی و گردش ثروت‌ها مورد توجه قرار می‌دهد. این نوع آرمانی با توجه خاص به برخی از صفات پدیده مورد بررسی و نادیده گرفتن برخی صفات به دست آمده است. اما به هر حال اصالت سرمایه‌داری صنعتی را نسبت به سرمایه‌داری رباخواران کاملاً آشکار می‌کند (بودون، ۱۳۶۹). ایده‌های بدیع وبر در کتب متعددی منعکس شده‌اند (نک. فروند، ۱۳۶۲ و Parkin 1991).^۱

۲. مدل‌ها و نظریات کنترل استراتژیک

کنترل استراتژیک، جزئی از الگوی جامع مدیریت استراتژیک است و به فرایندهای رسمی و غیررسمی اطلاق می‌شود که سازمان را در ایجاد و حفظ پویایی آن یاری می‌بخشد. در این تعریف، حفظ پویایی مستلزم اطمینان از صحت جهت، اثربخشی و تناسب استراتژیک است. این واژگان به شکل ذیل تعریف می‌شوند:

- جهت استراتژیک؛ اطمینان از صحت مأموریت، ارزش‌ها، چشم‌انداز و اهداف استراتژیک سازمان؛
- اثربخشی استراتژیک؛ اطمینان از اثربخشی بالقوه استراتژی‌های تدوین شده و حفظ اثربخشی آن در طول زمان؛
- تناسب استراتژیک؛ اطمینان از برقراری یکپارچگی استراتژیک و هماهنگی افقی (درونی و بیرونی) بین اجزای مدیریت استراتژیک (تدوین، اجرا و کنترل) و هماهنگی عمودی بین استراتژی‌های سطوح مختلف وظیفه‌ای و هماهنگی بین سطح استراتژیک و عملیات.

نظریه‌پردازان مختلف نیز از کنترل استراتژیک تعاریفی را ارائه داده‌اند که ذکر آن‌ها خالی از فایده نیست.

جدول ۱ بررسی تعاریف کنترل استراتژیک نظریه پردازان

ردیف	نظریه پرداز	تعریف ارائه شده
۱	H.Horvey	کنترل استراتژیک امری مدیریتی است که عملکرد واقعی سازمان را با عملکرد برنامه ریزی شده مرتبط می سازد. (هروی، ۱۹۹۰: ۳۲۹)
۲	Roush and Ball	کنترل استراتژیک به عنوان یک سیستم گزارش گیری طراحی شده جهت ارائه به موقع اطلاعات در ارتباط با اجرای موفقیت آمیز تصمیمات استراتژیک به عنوان مدیران ارشد (روش و بال، ۱۹۸۷: ۱۰۳-۹۱)
۳	W.f cluech and L.R jach	کنترل استراتژیک از این جهت است که ببینیم آیا گزینه های اجرا شده استراتژی به اهداف از قبل تعیین شده منجر می شود (پیرس و دیگران، ۱۹۸۸: ۲۸)
۴	Robert Antony	کنترل استراتژیک عبارت است از ارزیابی اهداف کلی سازمان و نیز طراحی و بازنگری در استراتژی ها و سیاست های کلی جهت دستیابی به اهداف (هاردنر، ۱۹۸۵: ۲۴-۱)
۵	Samuel Certo	کنترل استراتژیک آخرین گام در فرایند مدیریت استراتژیک است و یک نوع کنترل سازمانی است که به منظور بهبود مدیریت استراتژیک و حصول اطمینان از اینکه سازمان به نحو صحیح عمل می کند و بر روی آن تمرکز دارد. (الکساندر، ۱۹۸۵: ۷-۹۱)
۶	G.Schreyong and Strinmann	کنترل استراتژیک عبارت است از ارزیابی انتقادی طرح ها، فعالیت ها و نتایج به منظور کسب اطلاعات لازم برای هدایت صحیح امور عملکرد آتی سازمان. (شری یونگ، ۱۹۸۷: ۱۰۳-۹۱)
۷	Pearce and Robinnson	کنترل استراتژیک عبارت است از پیگیری مسیر استراتژی در حال اجرا که مسائل با تغییر در فرضیات بنیادی را کشف و تعدیل های لازم را به وجود می آورد (آرگریس و دیگران، ۱۹۷۶: ۷۵-۳۶۳)
۸	J.A Stoner	کنترل استراتژیک عبارت است از فعالیتی منظم که ضمن آن نتایج مورد نظر در قالب استانداردهای انجام عملیات معین می شوند. سیستم دریافت اطلاعات طراحی می شود، عملیات پیش بینی شده و انجام شده با هم مقایسه می شوند. اختلافات و انحرافات مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آن ها مشخص می شود و سرانجام اقدامات اصلاحی لازم برای تحقق هدف ها و مأموریت های سازمان انجام می گیرد. (استونر، ۱۹۸۳: ۳۷)

نظریات متنوع و متکثری در حوزه کنترل استراتژیک مطرح شده است که برخی از مهم ترین آن ها در جدول ۲ آمده است:

جدول ۲ انواع و کارکردهای کنترل در مدل‌ها و نظریات مختلف

ردیف	نظریه پردازان/ نام الگو	انواع کنترل / کارکردهای کنترل
۱	Doz and Prahalad, 1984	مدیریت اطلاعات، مدیریت مدیر و حل تعارض
۲	سایمونز (۱۳۸۵: ۳۸ - ۲۹)	توازن سود، رشد و کنترل، توازن نتایج کوتاه‌مدت و رشد بلندمدت، توازن میان انتظارات ذی‌نفعان مختلف، تقویت بازده مدیریت، مدیریت انگیزه‌های رفتار انسانی
۳	Ouchi, William Z, 1979	خروجی، رفتاری و اجتماعی (خانوادگی) (Socialization (Clan))
۴	Bruns, and waterhouse, 1975	اداری و بین فردی
۵	Bartelt C.A. (1979)	کنترل از طریق مدیریت جوهره تصمیم، کنترل از طریق مدیریت زمینه تصمیم و کنترل از طریق مدیریت ائتلاف موقت
۶	Merchant, K. A., 1985	محدودیت‌های رفتاری، بازبینی پیشینی، مسئولیت‌پذیری و شخصی، اجتماعی و فرهنگ
۷	Ansari, 1977	رویکرد ساختاری و رویکرد رفتاری
۸	Hopwood, 1974	اداری و اجتماعی
۹	Dalton, 1971	سازمانی، شخصی، اجتماعی (Self)
۱۰	Bernard J. Jaworski, 1988	رسمی (ورودی، فرایند و خروجی) و غیررسمی (خویش‌نشان، اجتماعی و فرهنگی)
۱۱	Child, J, 1981	بوروکراتیک (رسمی) و کنترل فرهنگی سازمانی (غیررسمی)
۱۲	Anderson and Oliver, 1987	نتیجه مبنا (Outcome Based): مقادیر عینی و روش‌های ساده، رفتار مبنا (Behavior Based): ذهنی و روش‌های پیچیده و اجتماعی شدن و وفادار کردن نسبت به اصول و اهداف سازمان
۱۳	Muralidharan and Hamilton, 1999	کنترل ورودی (مثال: کنترل ارزش‌ها)، کنترل فرایند؛ کنترل فرایند تصمیم‌گیری و کنترل خروجی؛ کنترل اهداف بهره‌وری
۱۴	Muralidharan, 2004	کنترل اجرای استراتژی کنترل محتوای استراتژی: شکل دادن به محتوای استراتژی در طول دوره اجرا
۱۵	Schreyogg, 1987	نظارت وسیع استراتژیک (Strategic Surveillance) کنترل مفروضات و کنترل اجرا
۱۶	Kloot and Martin, 2000	سیستم سنتی (بالا به پایین، گزارش‌دهی دوره‌ای و متمرکز بر معیارهای مالی) سیستم نوین (همکارانه با حضور تمامی ذی‌نفعان، گزارش‌دهی زمان واقعی (Real Time) و توجه به معیارهای مالی و غیرمالی)

۹۱

درآمدی بر مدل کنترل استراتژیک با ابعاد و...

از میان نظریات و مدل‌های مختلف کنترل استراتژیک، ۵ مدل که بر مبنای سه معیار غنای محتوایی، شفافیت و جامعیت حائز اهمیت هستند که در این مقاله انتخاب شده‌اند. این ۵ مدل عبارت‌اند از: مدل لورنژ و همکاران (۱۳۸۵)، مدل پرل (۱۹۹۲) پیرس و رابینسون (۱۳۸۳)، مدل سایمونز (۱۳۸۵)، مدل رابرت آنتونی و همکاران (۱۳۷۲) و مدل مورلید هاران (۱۹۹۷) که

جدول خلاصه شده این مدل‌ها (که به جهت رعایت اختصار بسیار فشرده شده‌اند) در ادامه آورده می‌شوند.

جدول ۳ خلاصه‌ای از انواع کنترل لازم برای اجرا و به روزرسانی راهبردها (مدل پیرس و رایبنسون، ۱۳۸۳: ۳۸۷-۳۵۷) (Preble, 1992)

نوع کنترل	کنترل فرضیات	کنترل اجرا	نظارت استراتژیک	کنترل آگاهی‌های ویژه	کنترل عملیاتی
چه چیزی	فرضیات زیربنایی استراتژی‌ها	مراحل کلیدی و مایل‌استون‌های مهم در دستیابی به اهداف و استراتژی	کل محیط وسیع سازمان و تمام متغیرهایی که امکان تأثیرگذاری دارند.	رویداد اتفاقی و غیر منتظره تعیین نقاط آسیب‌پذیر توسعه برنامه‌های جایگزین در زمان بحران	نتایج عملیاتی روزمره اجرای برنامه‌های استراتژیک
کارکرد	به روز نگه داشتن فرضیات زیر بنایی استراتژی و معتبر بودن آن‌ها	بررسی اثربخشی اقدامات و اجرای برنامه‌ها	تشخیص زودهنگام تغییرات محیطی مؤثر بر استراتژی با در نظر گرفتن غیرمتمركز و وسیع متغیرهای محیطی	آمادگی استراتژیک در زمان‌های بحرانی و ملاحظه مجدد عمیق و غالباً سریع استراتژی بنیادی مؤسسه و آمادگی اقدام ضربتی در موارد نوظهور	کسب اطمینان از اینکه که سازمان استراتژی خود را به‌طور کارآ و مؤثر به تحقق می‌رساند. از طریق سیستم‌های بودجه‌بندی، جداول زمانی و...

جدول ۴ خلاصه‌ای از ویژگی‌های سیستم‌های (اهرم‌های) کنترل استراتژیک به همراه سیستم کنترل داخلی (رابرت سایمونز، ۱۳۸۵)

نوع کنترل	تشخیصی	تعاملی	سیستم‌های اعتقادی	سیستم‌های تعیین حدود	سیستم‌های کنترل داخلی
چه چیزی	سیستم‌های بازخوردی که نتایج سازمانی را مورد کنترل دقیق قرار داده و انحراف از استانداردهای تعیین شده عملکرد را تصحیح می‌کنند	سیستم‌های کنترلی که مدیران برای قرار گرفتن در فعالیت‌های تصمیم‌گیری زبردستان به صورت مشخص و منظم مورد استفاده قرار می‌دهند	مجموعه‌ای روشن از مقاصد و ارزش‌ها شامل چگونگی خلق ارزش، سطوح عملکرد مطلوب و روابط انسانی	قواعد رسمی محدودیت‌ها و ممنوعیت‌هایی که به تحریم‌ها و توبیخ‌ها ارتباط دارند	دارایی‌ها را از دزدی یا زیان اتفاقی حفظ کرده و مطمئن بودن امور حسابداری و سیستم‌های اطلاعات مالی را چک می‌کند.
کارکرد	فراهم آوردن امکان تخصیص مؤثر منابع تعریف اهداف ایجاد انگیزه دستورالعمل‌هایی برای اقدامات اصلاحی ارزیابی پس از تحقق آزاد گذاردن توجه مدیریت	تمرکز توجه سازمانی بر عدم قطعیت‌های استراتژیک ایجاد حساسیت برای ارایه اقدامات و استراتژی‌های جدید از طریق ایجاد چالش و بازبینی‌ها	نیروی محرکه و راهنمایی را برای رفتارهای فرصت‌یابی ارایه می‌کند. از طریق بیانیه مأموریت بیانیه چشم‌انداز بیانیه اهداف	امکان خلاقیت برای افراد در محدوده‌های تعریف شده آزادی را فراهم می‌کند. از طریق قواعد کار و دستورالعمل‌های عملیاتی	جلوگیری از ناکارایی در پردازش مبادلات، تصمیمات ناقص اتخاذ شده بر اساس داده‌های نادرست و کلاهبرداری

جدول ۵ بررسی رویکردهای مختلف نسبت به کنترل استراتژیک و کنترل مدیریتی متعارف (1997, Muralidharan)

نوع کنترل	کنترل اجرایی استراتژی	معتبرسازی مفروضات استراتژی	مدیریت موضوعات استراتژیک	کنترل تعاملی	بازنگری ادواری استراتژی	مدیریت کنترلی (متعارف)
کارکرد	اطمینان یافتن از اجرای استراتژی مطابق برنامه	تغییر محتوای استراتژی بر اساس آشکار شدن مفروضات غیر معتبر استراتژی	تغییر محتوای استراتژی در پرتو پدیدار شدن فرصت‌ها و تهدیدات	تغییر محتوای استراتژی در پرتو پدیدار شدن فرصت‌ها و تهدیدات	تغییر محتوای استراتژی در پرتو پدیدار شدن فرصت‌ها. تهدیدات و آشکار شدن غیر معتبر بودن مفروضات	اطمینان یافتن از اجرای استراتژی مطابق برنامه بر اساس بررسی فرایند اجرا با بیشترین جزئیات
چه چیزی؟	عوامل کلیدی موفقیت	مفروضات	فرصت‌ها و تهدیدات	تغییرات محیطی مؤثر و مرتبط با یکی از وجوه عملکرد سازمانی	مفروضات و فرصت‌ها و تهدیدات	فرایند اجرا با بیشترین جزئیات

جدول ۶ خلاصه‌ای از انواع کنترل و ویژگی‌های آن‌ها از منظر رابرت آنتونی و همکاران (۱۳۷۲)

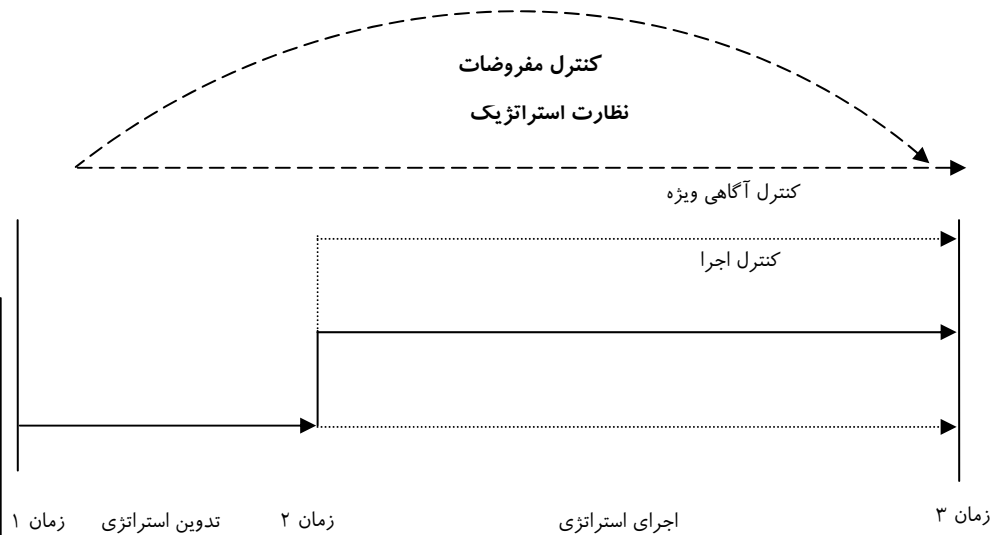
نوع	کنترل مدیریتی	کنترل عملیاتی	کنترل حسابداری
چه چیزی؟	افراد: کسب اطمینان از این که استراتژی به طور کارا و مؤثر اجرا می‌شود	اشیا و عملیات وظیفه‌ای	اعداد و منابع و دارایی‌ها؛ اطلاعات مالی - حسابداری عینی تاریخی
کارکرد	تسهیل اجرای استراتژی‌ها، تشویق مدیران به دستیابی به اهداف سازمانی، فراهم کردن اطلاعاتی برای ارزیابی سازمان از طریق: تهیه برنامه، تهیه بودجه، اجرا و اندازه‌گیری عملکرد، گزارش‌گیری و تجزیه و تحلیل کنترل مراکز مسئولیت، استفاده از ساختار سازمانی استفاده از سیستم‌های انگیزشی و فرهنگ سازمانی و ...	حصول اطمینان از انجام عملیات خاصی به طور کارا و مؤثر از طریق ۱. تعیین فعالیت‌ها و اقداماتی در زمینه جدول برنامه‌ها و سطوح موجودی و ... که احتمال انحراف وجود دارد. ۲. انتخاب روش‌ها و فنون کنترلی (به منظور اجتناب و اصلاح) ۳. مرور مستمر برای اطمینان از مناسب بودن سیستم کنترل و عدم سرپیچی	حفظ دارایی‌ها، کنترل اطلاعات و قابل اعتماد بودن اطلاعات حسابداری مورد استفاده در صورت حساب‌های سالیانه کشف اشتباهات و بی‌نظمی‌ها مقدمه حسابداری و حسابرسی این به منظور جلوگیری از اشتباهات (غیر عمدی) و بی‌نظمی‌ها [فساد] (عملیات ناخوشایند عمدی) است به عنوان مثال از طریق بازرسی فیزیکی دارایی‌ها و منابع

جدول ۷ خلاصه‌ای از انواع و ویژگی‌های کنترل استراتژیک از منظر لورنژ و همکاران (۱۳۸۵)

نوع کنترل	کنترل تدریجی استراتژیک (زمان صلح - خطی و پیوسته)	کنترل بنیادی استراتژیک (زمان جنگ - ناپیوستگی)
مفروضات محیطی	زمانی که نیروهای بیرونی و درونی آرام است. مفروضات زیربنایی معتبر است. احتمال تغییرات عملیاتی وجود دارد	فرضیات حیاتی استراتژی تغییر کرده است. قوانین حاکم بر استراتژی باید دوباره تعریف شود. جهش ذهنی برای تعریف قوانین جدید
کارکرد عام	پیشروی به سوی اهداف و اطمینان از اجرای استراتژی و بهبود (تطبيق محدود) استراتژی بر اساس ارزیابی عملکرد و ارزیابی استراتژی و مفروضات محیطی	تنظیم مجدد استراتژی و جهش استراتژیک بر اساس فرصت‌ها و تهدیدات برآمده از ناپیوستگی‌های چهار نیروی محیطی: نیروی اجتماعی، نیروی اقتصادی، نیروی تکنولوژیکی و نیروی سیاسی
انواع کنترل	کنترل بر اساس ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت (فرضیات اساسی مربوط به رقابت و فرضیات محیطی)	کنترل بر اساس عوامل کلیدی موفقیت (فرضیات اساسی مربوط به رقابت و فرضیات محیطی)
چه چیزی؟	بررسی فرضیه‌های محیطی برای کشف علایم حیاتی هشداردهنده در ارتباط با اعتبار اهداف اتخاذ شده	بررسی انتخاب‌های استراتژیک، پرهیز از استراتژی غیرواقعی، توسعه درک پویایی تغییرات

اما مدلی که در این مقاله مورد توجه قرار گرفته و به اختصار در مورد آن توضیح می‌دهیم مدل پیرس و رایبسنون، شریوگ و استینمن، پرل است. از دیدگاه پیرس و همکاران، کنترل استراتژیک به چهار شکل اساسی نظیر: کنترل فرضیه، کنترل عملیاتی، نظارت استراتژیک و کنترل آگاهی ویژه، آشکار می‌شوند (پیرس و رایبسنون، ۱۹۹۷).

نمودار ۱ کنترل‌های استراتژیک پیرس و رابینسون



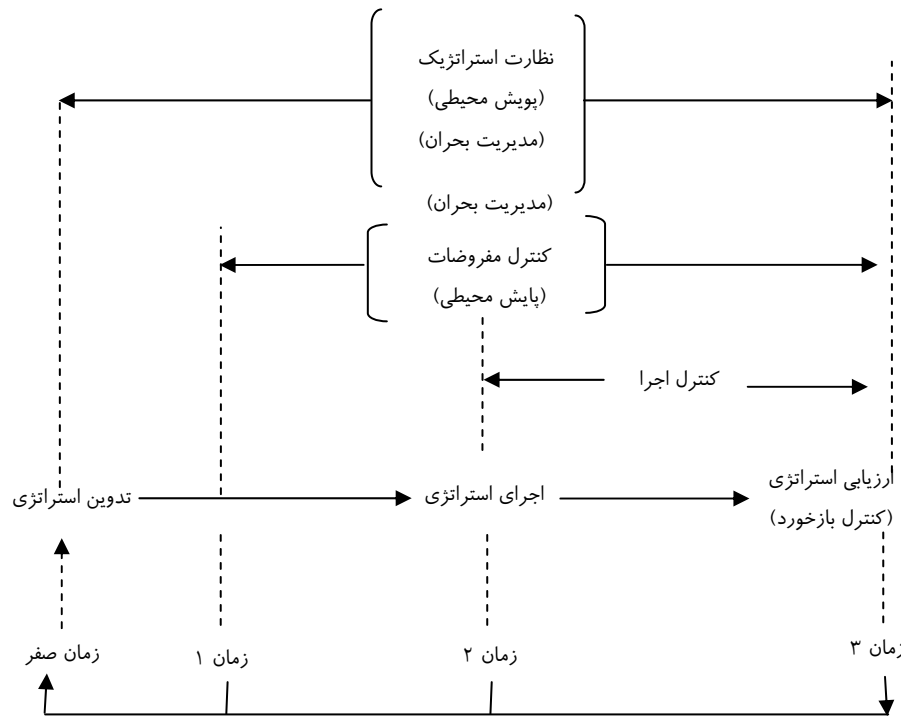
Source : Adapted from Pearce II & Robinson(1988), Schreyogg & Steinmann (1987) and preble (1992).

۹۵

کنترل مفروضات (Premise Control). کنترل مفروضات، سیستماتیک بوده و پیوسته فرضیات یا پیش‌بینی‌هایی که استراتژی بر اساس آن شکل گرفته را مورد بررسی قرار می‌دهد. کنترل مفروضات بررسی می‌کند که آیا فرضیات هنوز اعتبار دارند و یا اعتبارشان را از دست داده‌اند. اگر مشخص شود که فرضیات و پیش‌بینی‌ها بی‌اعتبار هستند باید استراتژی تعدیل شود. زمان عاملی کلیدی برای این نوع کنترل استراتژیک است. اگر بی‌اعتباری فرضیه زود تشخیص داده شود برای پذیرش تغییرات استراتژی شرکت فرصت‌های بسیاری را فراهم می‌آورد. دو نوع از مفروضاتی که باید نسبت به آن آگاهی پیدا کرد عوامل محیطی و عوامل صنعتی هستند.

الف. مفروضات عوامل محیطی. عوامل محیطی شامل تورم، تکنولوژی، نرخ بهره، قانون و تغییرات جمعیتی و اجتماعی است. حتی اگر شرکت نتواند کنترلی بر این عوامل داشته باشد، این عوامل تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر موفقیت استراتژی شرکت دارند به همین علت باید دقیقاً نسبت به آن‌ها آگاهی پیدا کرد.

نمودار ۲ کنترل‌های استراتژیک پیرس و رابینسون



Source: Adapted from Schreyogg & Steinmann (1987) and Preble (1992)

ب. مفروضات عامل صنعتی. عوامل صنعتی شامل رقبا، عرضه‌کنندگان، محصولات جایگزین و موانع تازه‌واردین است. این عوامل در میان صنایع متنوع هستند و شرکت باید از عواملی که بر موفقیت استراتژی‌هایش تأثیر می‌گذارد آگاهی داشته باشد.

مدیریت شرکت لازم نیست که ردپای تمامی این مفروضاتی که استراتژی بر پایه آن شکل گرفته است را دنبال کند، بلکه باید تصمیم بگیرد که با توجه به احتمال تغییر، کدامیک از مفروضات تغییر پیدا خواهند کرد و اثر تغییر این مفروضات بر استراتژی شرکت چیست؟ مدیران همچنین باید مفروضات مورد استفاده و افراد مسئول آگاه از این مفروضات را تعیین کنند. این دو عامل باید در طی مرحله برنامه‌ریزی توسعه استراتژی صورت گیرد. میزان آگاهی از فرضیات متفاوت خواهد بود و باید به‌طور دوره‌ای روزآمد و از داده‌های جدیدتری استفاده شود. آگاهی از نتایج باید محدود به مفروضات کلیدی باشد و از بار اضافی اطلاعات اجتناب شود. جنبه‌های کلیدی استراتژی که تأثیر مهمی بر تغییرات مفروضات دارند باید مجدداً مورد

شناسایی قرار گیرند. شناسایی جنبه‌های کلیدی، سازگاری و بازنگری استراتژی شرکت را تسهیل خواهد کرد (پیرس و رابینسون، ۱۹۹۷).

کنترل اجرا (Implementation Control). مدیران با تبدیل استراتژی به طرح‌های وسیع و به هم پیوسته، فعالیت‌های گام به گام و نتایج واحدها و اشخاص خاص آن را اجرا می‌کنند. کنترل اجرا برای ارزیابی این است که چگونه استراتژی باید به چند نتیجه آشکار و وابسته تغییر یابد به گونه‌ای که با فعالیت‌های گام به گام اجرای استراتژی کلی را کنترل کند. اساساً دو نوع کنترل اجرا وجود دارد:

۱. آگاهی از نیروهای استراتژیک و

۲. بازنگری رویدادهای برجسته "پایان‌نماها" (Milestone) (پیرس و رابینسون، ۱۹۹۷).

آگاهی از نیروهای استراتژی (A wareness of the strategic forces). نیروهای استراتژیک به نظر آشکار می‌رسند، ولی همواره به آسانی نمی‌توان آن‌ها را برای هدف کنترل به کار گرفت. هرچند ممکن است تفسیر تجربیات اولیه یا ارزیابی استراتژی‌های کلی از چنین تفسیرهایی مشکل باشد، ولی نباید هیچ‌گاه چنین تجربیاتی را بی‌اهمیت بدانیم. یک توافق اولیه دیدگاه در فرایند برنامه‌ریزی بر این موضوع است که کدام نیروها یا کدام مراحل تأکید بر، عوامل حیاتی موفقیت استراتژی دارند. مدیران مسئول در اجرای چنین کنترل‌هایی باید آن‌ها را به‌طور انفرادی و خارج از سایر فعالیت‌ها مکرراً مورد بازبینی قرار دهند. نگرش دیگر استفاده از ارزیابی‌های پیش رفتن / توقف / است، که به یک سری محدوده‌های بامعنا نظیر (زمان، هزینه‌ها، تحقیق و توسعه، موفقیت و نظایر آن) مرتبط است و یا با نیروهای خاصی پیوند می‌خورد.

بازنگری رویدادهای برجسته (پایان‌نماها). مدیران اغلب تلاش می‌کنند رویدادهای با اهمیتی که در طی اجرای استراتژیک بدان نایل می‌شوند را شناسایی کنند. این رویدادهای برجسته ممکن است وقایع مهم، تخصیص منابع عمده یا به‌طور ساده مقدار زمان معین مصرف شده باشد. بنابراین رویدادهای برجسته‌ای که واقع می‌شوند معمولاً شامل ارزیابی کامل و مجدد معیارهای تشکیل‌دهنده استراتژی و توصیه مجدد بر ادامه مسیر استراتژیک شرکت و یا تمرکز بر مسیر استراتژیک جدید است.

نظارت استراتژیک (Strategic Surveillance). کنترل مفروضات و کنترل اجرا، کنترل‌های متمرکز هستند. نظارت استراتژیک برای آگاهی کلی از یک سلسله رویدادهای داخلی و خارجی شرکت که احتمالاً شرایط استراتژی را تحت تأثیر قرار می‌دهد طراحی شده‌اند. ایده اساسی که در ورای نظارت استراتژیک وجود دارد این است که هنوز هم اطلاعات پیش‌بینی نشده مهمی وجود دارند که ممکن است به وسیله آگاهی کلی از منابع اطلاعاتی متعدد کشف شوند. نظارت استراتژیک تا آنجایی که ممکن است باید به صورت غیرمتمرکز حفظ شود. و از فعالیت "بررسی‌های محیطی"

دست بردارد. بررسی روزنامه‌های تجاری، کنفرانس‌های تجاری، گفت‌وگوها، مشاهدات هدفمند و غیره هدفمند، همگی موضوعات نظارت استراتژیک هستند (پیرس و رایبسون، ۱۹۹۷).

کنترل آگاهی‌های ویژه (Special alert control). کنترل آگاهی‌های ویژه در حقیقت زیرمجموعه سه کنترل استراتژیک قبلی است. کنترل آگاهی‌های ویژه، جامع است و غالباً سریع، استراتژی شرکت را مورد بازنگری قرار می‌دهد، زیرا وقایع، اتفاقی و دور از انتظار هستند. یک کودتای سیاسی در خاورمیانه، یک اکتساب شرکت خارجی که منجر به رقابت شود، یک محصول غیرمنتظره هر کدام مشکلاتی را برای شرکت ایجاد می‌کند، تمامی این رویدادها مثل سمی برای شرکت هستند که تأثیر جدی بر استراتژی شرکت دارند. چنین رویدادهایی باید بی‌درنگ کشف شود و استراتژی و موقعیت استراتژیک جاری شرکت نیز کاملاً مورد ارزیابی مجدد قرار گیرد. در بسیاری از شرکت‌ها گروه‌های بحران وجود دارند که وظیفه‌شان یاری رساندن و نشان دادن واکنش به رویدادهای پیش‌بینی نشده‌ای است که ممکن است اثر فوری بر استراتژی داشته باشد (پیرس و رایبسون، ۱۹۹۷).

در این مدل چهار نوع کنترل استراتژیک به صورت موازی توصیه شده است. مشخصات عناصر این چهار نوع کنترل استراتژیک به اختصار اینگونه است (Preble, 1992).

جدول ۸ عناصر کنترل استراتژیک

مشخصات	عناصر کنترل استراتژیک		
	کنترل آگاهی‌های ویژه	نظارت استراتژیک	کنترل اجرا
اهداف	بررسی‌های مفروضات جاری و اعتبار استراتژی‌ها.	آگاهی از اثرات فعالیت‌ها و اثری که بر استراتژی دارند. نقاط عطف و نیروهای کلیدی استراتژیک	ردیابی اولیه تغییرات محیطی یا انتقالی که می‌تواند اثر بر مسیر استراتژیک داشته باشد. فرصت‌ها و تهدیدهای بالقوه مرتبط با استراتژی
سازوکار	مدیریت بحران / ممیزی بحران	فرایند اجرا	نظارت محیطی
رویه	لیست مفروضات	ایجاد استانداردها (شاخص‌ها)	تعیین بخش‌ها و متغیرها
	توسعه خط سیر مفروضات	تعیین هدف‌های میانجی	بررسی مداوم
	روزآمد کردن مفروضات	به‌طور دوره‌ای داده‌های کنترل جمع‌آوری می‌شود	تغذیه داده به درون فرایندها
درجه تمرکز	اصلاح استراتژی‌ها	ارزیابی نتایج در ارتباط با مقاصد استراتژیک	
	بالا	بالا	متوسط نگاهی باز به درون یک تصویر ساختار بندی شده از محیط
منابع اطلاعات	منابع متعدد	گزارش داده‌های حسابداری و مالی کلاسیک	منابع متعدد و روش‌ها
	روزآمد کردن پیش‌بینی‌ها		پرسنل / غیر پرسنل
			مدیران در بحران
			آگاهی‌های رسانه‌ای شرکت
			درون / بیرون

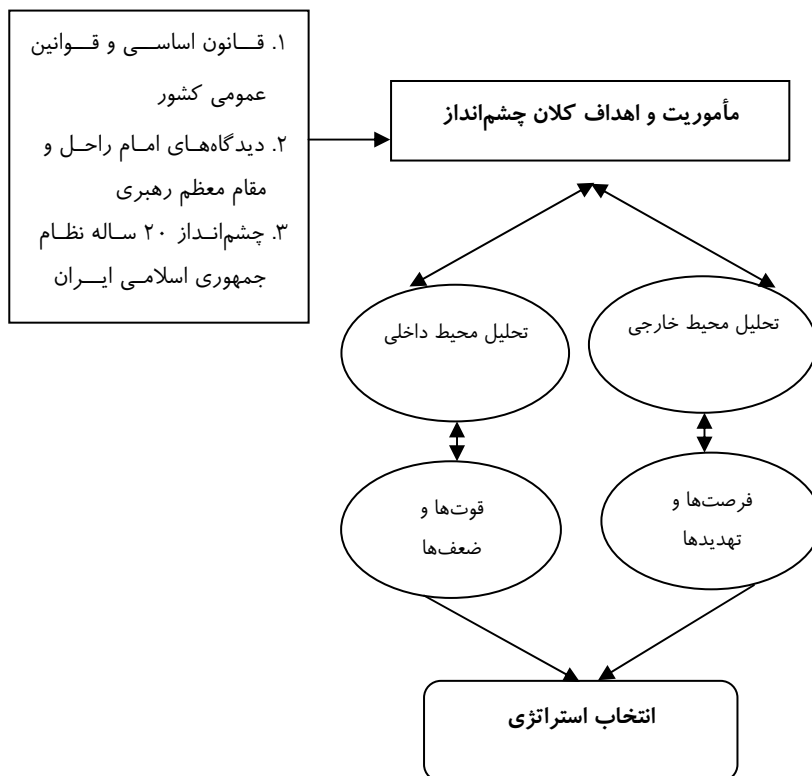
Source: Preble John. F(1992) "Journal of Management Studies" 29:4 July 1992, (2001) p:404.

Source: Adapted from G.Scheyogg and H.Stienmann, "Strategic Control", Academy of Management Review 12/ no. 1(1987), pp. 91-103.

۳. افق رسانه ملی (سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران)

مدل برنامه‌ریزی استراتژیک که در سند افق رسانه مد نظر قرار گرفته است به صورت ذیل است.

نمودار ۳ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک در رسانه ملی



۳.۱. بیانیه مأموریت، اهداف کلان و اصول و ارزش‌های حاکم بر رسانه ملی

سازمان صدا و سیما به مثابه دانشگاه عمومی و با بهره‌گیری از هنر فاخر و سمت‌دهی مؤثر و کارآمد آن؛

الف. از طریق کانال‌های رادیویی و تلویزیونی، و برخوردار از رسانه‌های مجازی (شبکه‌های رایانه‌ای و اینترنتی) و مکتوب؛

ب. با تولید و پخش برنامه‌های متنوع آموزشی، خبری و اطلاع‌رسانی، سرگرمی و تفریحی و...؛

ج. در حوزه استانی، ملی، منطقه‌ای و جهانی؛

د. با مخاطبان گسترده ایرانیان داخل و خارج از کشور، مخاطبان فارسی زبان در حوزه فرهنگی تمدنی فارسی زبانان آسیای میانه و شبه قاره، مسلمانان جهان و دیگر شهروندان جامعه جهانی مأموریت را بر اساس "اهداف کلان" زیر بر عهده دارد:

۱. تعمیق و ارتقای "معرفت و ایمان روشن‌بینانه"، "اخلاق فاضله" و "رفتار دینی خالصانه" آحاد جامعه و حفظ و اعتلای "فرهنگ و هویت ایرانی اسلامی"؛
۲. ریشه‌دار کردن شناخت و باور عمومی به "ارزش‌ها و بنیان‌های فکری انقلاب و نظام اسلامی" و "ولایت فقیه"؛
۳. مصونیت بخشیدن به اذهان عمومی جامعه در قبال تأثیرپذیری از موج مخرب "تهاجم فرهنگی" و فکری بیگانه به‌ویژه "سکولاریزم"، "گرایش‌های الحادی و مادی" و فرهنگ "لیبرالیسم غربی"؛
۴. افزایش باور عمومی نسبت به "اصالت و پایگاه مردمی" و "کارآمدی" نظام جمهوری اسلامی ایران در داخل و خارج از کشور؛
۵. ایجاد "انگیزه ملی"، "همگرایی و همکاری عمومی" در جهت افزایش "اقتدار، وحدت و امنیت ملی"؛
۶. ایجاد "امید"، "تشاط" و "خودباوری ملی" در جهت "نهضت نرم‌افزاری و تولید علم" و "رشد و توسعه فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی" کشور؛
۷. روشنگری همه‌جانبه در خصوص "استعمار فرانو" و ایجاد "همگرایی و همبستگی عمومی" در میان مسلمانان جهان در راستای حفظ "منافع جهان اسلام" و مقابله با تبلیغات مخرب رسانه‌های بیگانه در جهت تضعیف چهره اسلام و نظام جمهوری اسلامی در سطح برون‌مرزی.

در ایفای مأموریت فوق‌اهم "اصول و ارزش‌های حاکم بر رسانه ملی" عبارت‌اند از:

۱. حاکمیت ارزش‌های ایرانی اسلامی و انقلابی بر تمامی سیاستگذاری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و تولیدات؛
۲. امین نظام و مورد اعتماد مردم و پل ارتباطی مستحکم میان آحاد جامعه و مسئولان نظام و تسهیل‌کننده رابطه همدلانه و صمیمانه مردم و دولت؛
۳. توجه به نیاز، مصلحت و میل مخاطب در امر سیاستگذاری و برنامه‌سازی؛
۴. رعایت اصول و ارزش‌های حرفه‌ای و فنی و هنری و کارشناسی در تولید برنامه‌ها؛
۵. رعایت بی‌طرفی در حوزه رقابت‌های سیاسی جناح‌های درون نظام و حاکمیت مصالح نظام و مردم در این بخش؛
۶. احترام به فرهنگ اقوام و طوائف مختلف موجود در کشور و پرهیز از هر گونه تعریض قومی، مذهبی و دینی در راستای حفظ وحدت، یکپارچگی و انسجام ملی؛
۷. توجه به همه آحاد جامعه به عنوان مخاطبان رسانه ملی شامل اقشار، اقوام، جنسیت و طبقات سنی و گروه‌های تحصیلی مختلف؛

۸. پاسداری از خط و زبان فارسی و میراث کهن فرهنگ اسلامی ایرانی و تاریخ کهن ایران زمین؛
۹. رعایت آزادی بیان و نشر افکار و تضارب آرا با رعایت موازین اسلامی و مصالح کشور؛
۱۰. حامی دیانت و معنویت، صلح و نوع دوستی، عدالت و برابری و حمایت از مستضعفان و امت اسلامی در عرصه جهانی.

۲.۳. تحلیل محیط خارجی رسانه ملی

در توضیح محیط رقابتی رسانه ملی باید گفت:

- مزیت نسبی انحصار پخش رادیو تلویزیونی در فضای ایران با ورود شبکه‌های ماهواره‌ای مورد تهدید واقع شده است.
- برخلاف دهه‌های گذشته، در حال حاضر هزینه ورود به صنعت رادیو تلویزیون کاهش یافته و لذا ریسک حضور رقبا در این بازار به شدت پایین آمده و این خود یک تهدید است.
- هر کس می‌تواند بر بستر اینترنت اقدام به پخش برنامه‌های صوتی تصویری کند.
- در حال حاضر بیش از ۶۰۰۰۰ وب‌نوشت فارسی در محیط اینترنت فعال است.
- با راه‌اندازی شبکه‌های ماهواره‌ای فارسی زبان، خصوصاً شبکه‌های نسل دوم، مزیت نسبی رسانه ملی در ارائه برنامه به زبان فارسی رنگ می‌بازد.
- مطبوعات، اینترنت، سینما و شبکه‌های رسمی و غیر رسمی توزیع انواع CD و DVD و ویدئو تلاش می‌کنند سهم خود را از اوقات فراغت مخاطبان افزایش دهند.

مجموع این شرایط سبب یک تغییر پارادایم در مدیریت رسانه شده است و از محیط انحصاری به محیط رقابتی و از مزیت نسبی به مزیت رقابتی را سبب شده است. رسانه ملی باید از زیست مبتنی بر مزیت نسبی فاصله بگیرد و تکیه اصلی خود را بر ایجاد و گسترش مزیت‌های رقابتی خود بگذارد. شرط اصلی حیات در پارادایم جدید و تنفس در فضای رقابتی آمادگی سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و مهارتی دست‌اندرکاران رسانه ملی است. اما موضوعات استراتژیک که در این مدل باید مطرح نظر تحلیل‌گران قرار گیرد عبارت است از:

جدول ۹ موضوعات استراتژیک در محیط بیرونی رسانه

موضوعات استراتژیک	محیط تحلیلی
تکنولوژی ماهواره همگرایی میان رایانه، تلویزیون، اینترنت و تلفن همراه تکنولوژی دیجیتال تعاملی شدن رسانه‌ها	محیط تکنولوژیک
عدم هم‌افزایی دستگاه‌های فرهنگی گسترش تحصیلات در جامعه رشد مکاتب انحرافی رشد آسیب‌های اجتماعی جهانی شدن مسائل زنان مسائل جوانان	محیط فرهنگی اجتماعی
توجه ویژه نهادها و گروه‌های سیاسی به رسانه ملی تشدید رقابت در فضای سیاسی جامعه تشدید تبلیغات سیاسی معاندان نظام ضعف فرهنگ نقدپذیری سیاست‌های منطقه‌ای آمریکا	محیط سیاسی
بروز نیازهای جدید اقتصادی مخاطبان تغییر الگوی زمان کار و استراحت رشد اقتصادی ایران و گسترش نیازهای جامعه	محیط اقتصادی

اهم تهدیدات پیش روی رسانه ملی

۱. پیچیده شدن حفظ مخاطب و دشواری افزایش ضریب نفوذ در اقشار مختلف مخاطبان در اثر تشدید فضای رقابتی و ظهور رقبای جدید با توان اثرگذاری بالا در محیط مخاطب؛
۲. کاهش رضایت و اعتماد اقشار تحصیل کرده و نخبه جامعه به رسانه و بروز نوعی انقطاب اجتماعی در جامعه؛
۳. تحولات محیط اجتماعی فرهنگی سیاسی و در نتیجه پیچیدگی هر چه بیشتر نیازها و انتظارات مخاطبان و تأثیرات منفی آن بر امر مدیریت پیام و اثربخشی آن؛
۴. وجود تهدید از ناحیه نفوذ گروه‌ها و نهادهای سیاسی در رسانه و متمایل ساختن آن به جریان و یا گرایش سیاسی خاص؛
۵. عدم دسترسی مطمئن به منابع تأمین فیلم و سریال و انیمیشن که به لحاظ فرهنگی و ارزشی حداقل‌های ضوابط و استانداردهای سازمان را رعایت کنند؛
۶. فعالیت شبکه‌ها و کالاهای رقیب در جهت انحراف فکری و اخلاقی جوانان؛

۷. اشاعه پرحجم شبهات فمینیستی در جامعه و نیز وجود شبهه‌هایی در خصوص نظام حقوق زن در اسلام در میان بانوان جامعه خاصه در میان بانوان تحصیل کرده؛
۸. بروز تحولات پیچیده در حوزه مخاطبان و تغییر در نگرش و گرایش بخشی از قشر جوان و اقشار تحصیل کرده جامعه؛
۹. وابستگی پخش برنامه‌ها به ماهواره‌های اروپایی و بروز تهدید جدی در امر سیگنال‌رسانی در صورت مواجهه با تحریم‌های احتمالی؛
۱۰. آرایش رسانه‌ای متنوع کشورهای بیگانه و شبکه‌های رادیو و تلویزیونی رقیب در فضای کشور؛
۱۱. تحمیل هزینه‌های ارزی تأمین و نگهداری بخشی از تجهیزات فنی به واسطه وابستگی این تجهیزات به کشورهای خارجی و در نتیجه ایجاد نوعی وابستگی به این کشورها؛
۱۲. عدم تأمین اعتبارات مورد نیاز سازمان در حد مناسب از محل بودجه عمومی دولت و تثبیت این امر به عنوان یک رویه پذیرفته شده در برنامه‌ریزی بودجه کلان کشور؛
۱۳. غلبه نگاه اقتصادی بر نگاه فرهنگی به رسانه و بسترسازی برای دخالت و نفوذ نامرئی بخش خصوصی و صاحبان کالا در محتوا و چینش برنامه‌ها؛

اهم فرصت‌های پیش روی رسانه ملی

۱. گرایش قاطبه مردم جامعه به برنامه‌های سالم و به دور از ابتذال؛
۲. فرصت جذب اکثریت قریب به اتفاق قشر کودک و نوجوان به عنوان مخاطبان بالفعل رسانه؛
۳. وجود تقاضا برای برنامه‌های معارفی و قرآنی و نیز وجود حجم معتناهایی از مخاطبان متدین در جامعه؛
۴. وجود ظرفیت گسترده اینترنت جهانی و اینترنت ملی در جهت برقراری ارتباط دو سویه و تعاملی با مخاطبان داخلی و برون‌مرزی؛
۵. بروز فرصت‌های جدید برای ارتقای کیفیت فنی محصول، و بهره‌مندی از امکانات بیشتر در فرایند تولید، پخش و سیگنال‌رسانی به واسطه وقوع پیشرفت‌های جدید در تکنولوژی دیجیتال و فناوری‌های جدید مربوط به رادیو و تلویزیون از قبیل استودیوهای مجازی و تدوین غیرخطی و غیره؛
۶. فرصت برخورداری از تکنولوژی فیبرنوری و نیز وجود زیرساخت‌های ارتباطی شبکه کابلی در کشور؛
۷. وجود فرصت‌های ناشی از محیط تکنولوژی در غنی‌سازی مشاغل و ادغام چند وظیفه در یک شغل و نیز بهره‌گیری از فرصت‌های جدید ناشی از E-Learning در امر آموزش؛
۸. وجود نیروهای متعهد، جوان، تحصیل کرده، خلاق در عرصه هنر و فنی در جامعه؛

۹. وجود فرصت‌های مناسب در محیط برای ارجاع بخشی از وظایف به بخش‌های بیرونی (اعم از دولتی و خصوصی) و کاهش حجم تصدی‌گری در سازمان؛
۱۰. استفاده از امکانات فناوری اطلاعات در مدیریت بهینه و کارآمد؛
۱۱. وجود گرایش رو به تزاید مسلمانان و نیز شخصیت‌های آزاداندیش در عرصه جهانی به مکتب اسلام و ارزش‌های انقلاب اسلامی و افزایش نیاز دسترسی به رسانه‌ای پیراسته از آلودگی‌های رسانه‌های موجود در جهان (Clean Media)؛
۱۲. افزایش نیاز مسلمانان به بازیابی هویت اسلامی و نیز رشد نیاز آنان به دسترسی به پایگاهی مطمئن برای هدایت فکری و سیاسی خویش بر اثر تخصص رو به گسترش استکبار جهانی با جهان اسلام و تهاجم آمریکا به منطقه خاورمیانه و نیز ادامه انتفاضه فلسطین؛
۱۳. وجود تنوع فرهنگی در کشور و حرکت کلی نظام در جهت توسعه متوازن منطقه‌ای و استانی و نیاز شدید کشور به رسانه استانی؛
۱۴. افزایش نیاز مخاطبان استان‌های مرزی به رسانه محلی به دنبال بروز تهدیدات فرهنگی سیاسی ناشی از پخش برنامه به زبان‌های محلی از سوی شبکه‌های رادیو تلویزیونی کشورهای همسایه؛
۱۵. عدم وجود رقیب جدی برای رسانه ملی در ارائه برنامه‌های فاخر به زبان فارسی و بهره‌مند از فرهنگ غنی ایران اسلامی و منعکس‌کننده چهره امروز جامعه و سرزمین ایران در محیط ایرانیان خارج از کشور، به دلایل مختلف از جمله عدم امکان فعالیت قانونی شبکه‌های ماهواره‌ای فارسی‌زبان در داخل کشور؛
۱۶. دسترسی آسان‌تر و کم‌هزینه‌تر مخاطبان شبکه‌های جام‌جم و برون‌مرزی به شبکه‌های کابلی در مقایسه با استفاده از دیش‌های ماهواره‌ای؛
۱۷. امکان توسعه مخاطب از طریق کانال‌ها و شبکه‌های پخش دیگر کشورها و نیز ایجاد درآمد برای سازمان از طریق مبادله و فروش محصول به دیگر رسانه‌ها در سطح جهان.

۳.۳. تحلیل محیط داخلی رسانه ملی

موضوعات استراتژیک که در این مدل باید مطرح نظر تحلیل‌گران قرار گیرد عبارت‌است از:

جدول ۱۰ موضوعات استراتژیک در محیط درونی رسانه ملی

موضوعات استراتژیک	زمینه های سازمانی
برقراری تعادل میان میل و نیاز و مصلحت مخاطب هویت‌های متمایز برای شبکه‌ها بسته‌بندی و چینش پیام‌ها هم‌افزایی پیام‌ها و رفع تعارض میان آن‌ها تعادل در توجه به ظاهر و باطن پیام نظارت درون‌زا در فرایند تولید پیام	تولید و بخش پیام
گسترش ساختار بوروکراسی حجیم و کند تداخل وظایف و فعالیت‌های موازی ناهماهنگی و ناکارآمدی روش‌ها و سیستم‌های عملیاتی	ساختار و تشکیلات
فاصله میان سیاست‌گذاران و برنامه‌سازان نظام مشاغل، حقوق و دستمزد و ترفیحات بازنشستگی جذب منابع انسانی جوانگرایی در نیروهای سازمان	منابع انسانی
آموزش مدیران و تربیت کادر نیازهای متحول حرفه‌ای و تخصصی ایجاد فضای یادگیری در سازمان	آموزش
پژوهش‌های کاربردی مدیریتی پژوهش‌های راهبردی پژوهش‌های برنامه‌ای فرهنگ‌سنجی و اثرسنجی برنامه‌ها	پژوهش
منابع درآمدی افزایش هزینه‌ها	مالی
زیر ساخت سیگنال‌رسانی و انتشار امواج شبکه‌های اطلاع رسانه‌ای رایانه‌ای گذار از آنالوگ به دیجیتال فراگیری جمعیتی و جغرافیایی پوشش	فنی

۱۰۶

مجله / سال بیست و دوم / شماره ۱ و ۲

اهم نقاط قوت رسانه ملی

۱. وجود مزیت رقابتی رسانه در ارائه محصولات بالنسبه منطبق با فرهنگ ایرانی اسلامی و ایجاد فضای نسبتاً سالم فرهنگی در محیط خانواده‌ها؛
۲. وجود اعتماد عمومی به رسانه در سطح اکثریت مخاطبان و عامه مردم؛
۳. وجود منابع غنی آرشیوی و تولیدی در زمینه فیلم و سریال، موسیقی، سخنرانی، منابع خبری، اطلاع‌رسانی و منابع تاریخی؛

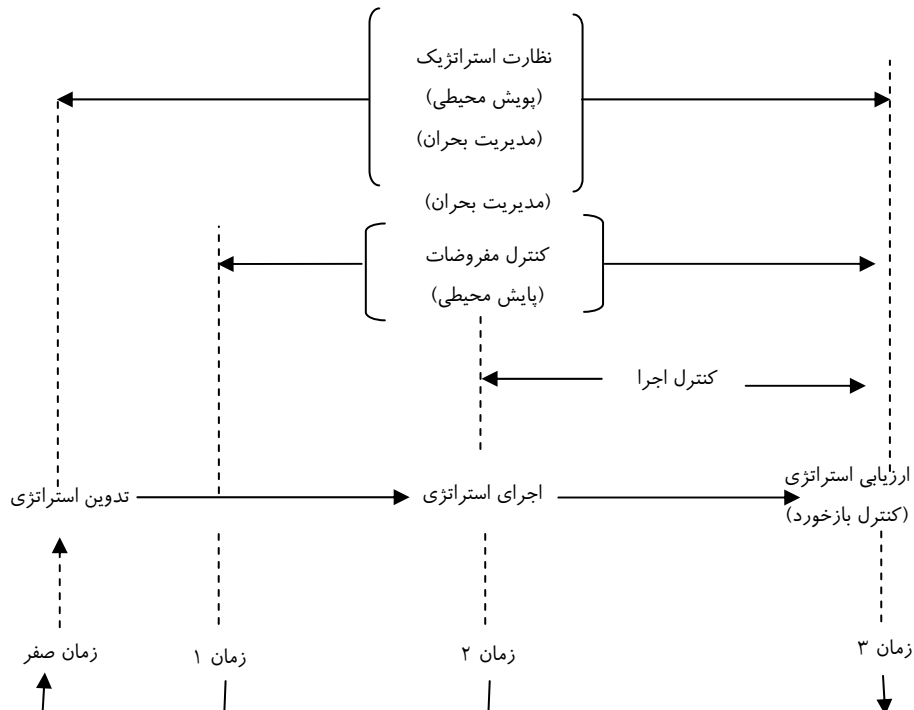
۴. توسعه ظرفیت‌های رسانه در زمینه تولید فیلم و سریال و انیمیشن؛
۵. ایجاد ظرفیت‌های جدید در زمینه تولید طنز در رسانه در سال‌های اخیر؛
۶. دسترسی سازمان به منابع عظیم علمی و شخصیت‌های برجسته فکری در حوزه فرهنگ؛ اسلامی و معارف اهل بیت از طریق ایجاد مرکز پژوهش‌های اسلامی به عنوان پل ارتباطی میان حوزه علمیه و رسانه؛
۷. انتساب سازمان به نظام جمهوری اسلامی و انقلاب اسلامی و جایگاه راهبردی آن در حاکمیت؛
۸. توانمندی سازمان در ارائه برنامه‌های غنی و متنوع فرهنگی اجتماعی سیاسی متناسب با نیاز مخاطبان ایرانی و فارسی‌زبانان خارج از کشور؛
۹. برداشتن گام‌های مؤثر در جهت قطع وابستگی به کشورهای خارجی در زمینه طراحی و ساخت بسیاری از قطعات، تجهیزات استودیویی و فرستنده‌های رادیویی و تلویزیونی و ایجاد ظرفیت‌های بومی تولید ملی در کشور از طریق فعال ساختن بخش خصوصی در این زمینه؛
۱۰. وجود تولیدات فاخر فرهنگی در سازمان و جذابیت این تولیدات برای مخاطبان برون‌مرزی خاصه مسلمانان کشورهای منطقه؛
۱۱. ایجاد ظرفیت‌ها و توانمندی‌های قابل توجه استانی و محلی در زمینه تربیت کادر فنی، هنری، تولیدی و نیز تولیدات نمایشی؛
۱۲. قدرت پیش‌بینی هوشمندانه نسبت به تحولات عرصه ارتباطات و اقتضائات ناشی از آن و اقدام به‌موقع در بسط آرایش رسانه‌ای در حوزه استانی و محلی، ملی، منطقه‌ای و جهانی؛
۱۳. بسط ظرفیت‌های مدیریتی در رسانه ملی و برخورداری از تجربه مواجهه با چالش‌ها و بحران‌های اجتماعی و نیز موج‌آفرینی مثبت در جامعه؛

اهم نقاط ضعف رسانه ملی

۱. عدم هماهنگی کامل میان بخش‌های مختلف پیام، عدم هم‌افزایی برنامه‌ها در برخی موارد و نقص در امر مدیریت و مهندسی پیام؛
۲. ضعف در سه فرایند مهم تولید، تأمین و پخش و بروز آسیب جدی در امر مدیریت پیام؛
۳. ضعف در اعمال ساز و کارهای مؤثر در نظارت فرایندی و درون‌زا در مرحله تولید برنامه‌ها؛
۴. ضعف در ارائه الگو و آموزش‌های مناسب به قشر جوان جامعه خصوصاً در زمینه تعمیق معارف و آموزه‌های اسلامی و مهارت‌های مورد نیاز در زندگی فردی و اجتماعی؛
۵. ضعف در ارائه الگو و چهره مناسب جایگاه و مقام زن در فرهنگ اسلامی؛
۶. ضعف در تولید برنامه متناسب با نیاز و میل اقشار تحصیل‌کرده و نخبگان جامعه؛
۷. ضعف در تولید برنامه کودک و نوجوان در کمیت و کیفیت متناسب با نیاز این قشر به‌رغم موقعیت حساس آنان به لحاظ تربیتی و قرار داشتن در سنین خطیر رشد؛
۸. گسترش ناموزون ساختار سازمان و وجود تداخل و موازی کاری در بین بخش‌ها؛

۹. ضعف وجود سیستم‌های کارآمد عملیاتی و اطلاعاتی و ضعف بهره‌وری در سازمان خصوصاً بهره‌وری کل عوامل؛
۱۰. ضعف در پایداری لازم و مطمئن سیستم‌های تولید و پخش در صورت بروز حوادث غیرمترقبه؛
۱۱. ضعف ارتباط میان تحقیق و تولید و نیز تحقیق و سیاستگذاری و نیز ضعف در اثرسنجی برنامه‌ها؛
۱۲. عدم تطابق نظام مشاغل، حقوق و دستمزد، آموزش و ترفیعات با شرایط نوین رسانه؛
۱۳. ضعف منابع انسانی در برخی سطوح و زمینه‌ها؛
۱۴. پراکنده بودن پخش سیمای قرآن در شبکه‌های مختلف و نیز عدم ارضای جامعه متدینین نسبت به برنامه‌های دیگر شبکه‌ها بالأخص نسبت به برنامه‌های موسیقی؛
۱۵. محدودیت امکان بهره‌مندی از کانال‌های متنوع پخش در شبکه ارتباطی موجود و نیز ضعف در پایداری این کانال‌ها به دلیل وابستگی به سیستم ماهواره در صورت مواجهه با تحریم احتمالی قدرت‌های خارجی؛
۱۶. عدم تکمیل رسانه‌های استانی؛
۱۷. وجود نقاط کور جمعیتی در چتر پوشش کشور و عدم آرایش کامل رسانه‌ای در سطح کشور؛
۱۸. ضعف کیفیت صوت و تصویر در برخی مناطق؛
۱۹. تکیه بخش‌هایی از شبکه ارتباطی و تجهیزات برنامه‌سازی بر تکنولوژی رو به انقراض آنالوگ و در نتیجه کاهش سرعت تولید، افت کیفیت و افزایش هزینه‌های تولید و پخش؛
۲۰. عدم عقبه مستمر فکری و ارتباط مؤثر، دائمی و کارآمد با نخبگان جامعه در موضوعات مربوط به رسانه؛
۲۱. آزردهی خاطر مخاطب و کاهش جذابیت رسانه در اثر اختصاص ساعات پربیننده و نیز فرازهای برنامه‌های فیلم و سریال به پخش آگهی‌های بازرگانی؛
- عدم هماهنگی در پخش برنامه‌های شبکه‌ها و خلأ وجود یک سیستم مهندسی هوشمند در تنظیم کنداکتور پخش در جهت حفظ هویت‌های متمایز شبکه‌ها و تأمین نیاز اقشار مختلف مخاطب.

نمودار ۴ کنترل‌های استراتژیک در مقایسه ملی



۱۰۹

درآمدی بر مدل کنترل استراتژیک با ابعاد و ...

کنترل استراتژیک در رسانه ملی

با توجه به ادبیات نظری که در بحث کنترل استراتژیک مطرح شد می‌توان مدل ذیل را برای کنترل استراتژیک در رسانه ملی پیشنهاد داد.

۱. **کنترل مفروضات.** در این نوع کنترل، مفروضات جاری و اعتبار استراتژی‌ها مورد کاوش و بررسی قرار می‌گیرد. از طریق نظارت محیطی و لیست مفروضات این نوع کنترل انجام می‌گیرد. در این نوع کنترل روزآمدی مفروضات استراتژی مدنظر قرار می‌گیرد.
۲. **کنترل اجرا.** این نوع کنترل به دنبال آگاهی از اثرات استراتژی و برنامه رسانه می‌باشد. در این نوع کنترل با تعیین استانداردها و شاخص‌ها، فرایند اجرا مورد بررسی و پایش قرار می‌گیرد.
۳. **نظارت استراتژیک.** در این نوع کنترل ردیابی اولیه تغییرات محیطی یا انتقالی که می‌تواند اثر بر مسیر استراتژیک سازمان داشته باشد مدنظر است. بررسی و رصد دقیق محیط فعالیت‌های رسانه در این نوع کنترل بسیار اهمیت دارد.

۴. **کنترل آگاهی‌های ویژه.** این نوع کنترل به دنبال آمادگی‌های استراتژیک در زمان‌های بحرانی است. مدیریت بحران‌ها، ممیزی بحران‌ها و تعیین حوزه‌های آسیب‌پذیر در این نوع کنترل‌ها اهمیت دارند.

جدول ۱۱ شاخص‌های کنترل استراتژیک در رسانه ملی

شاخص‌ها		کنترل‌های استراتژیک
کنترل مفروضات	لیست موضوعات استراتژیک داخلی و خارجی رسانه ملی	
کنترل اجرا	لیست ضعف‌ها و قوت‌های سازمانی رسانه ملی	
نظارت استراتژیک	لیست فرصت‌ها و تهدیدات پیش‌روی رسانه ملی	
کنترل آگاهی‌های ویژه	لیست تهدیدات رسانه ملی که به حد بحران رسیده است	

نتیجه‌گیری

از آنجا که رسانه‌ها را می‌توان به رسانه‌های دیداری و شنیداری و مکتوب تقسیم کرد و بالاترین میزان اثرگذاری را به رسانه‌های دیداری اختصاص داد؛ لذا اهمیت برنامه‌ریزی و کنترل در سازمان‌های رسانه‌ای بسیار اهمیت می‌یابد. در این مقاله سعی شد با مرور مدل‌ها و نظریات کنترل استراتژیک گامی مؤثر برای کنترل سند افق رسانه ملی برداشته شود. پیشنهادی که محققان دارند این است که نخست باید در تمامی حوزه‌های رسانه‌ای افق پیش‌رو مشخص و تدوین شود. دوم اینکه کنترل حوزه‌های استراتژیک رسانه‌ها جای تحقیق و بررسی بیشتری دارد. سوم این‌که حوزه مطبوعات و خبرگزاری‌های کشور و سازمان‌های متولی آن‌ها باید برنامه‌ریزی استراتژیک داشته باشند و حوزه مطبوعات و خبرگزاری‌های کشور مبتنی بر آن مورد کنترل قرار گیرند.

پی‌نوشت

۱. با توجه به اهمیت مفهوم نوع آرمانی و اشتباهات متداول در این زمینه سه گزاره کلیدی را باید توجه داشت:
الف. نوع آرمانی یک مقوله ارزشی نیست که باید‌ها را دربرداشته باشد. اصولاً وبر معتقد بود علم نمی‌تواند به مردم بگوید چگونه زندگی کنند، اما علم می‌تواند برای آنها اطلاعات لازم برای اتخاذ چنین تصمیم‌هایی را فراهم سازد (Turner, 1998: 143). (Ashley, et all. 1998: 276) (وبر، ۱۳۸۲: ۴۳) بنابراین مقصود از نوع آرمانی نشان دادن یک هدف برتر نیست. برخی گمان کرده‌اند که مراد وبر از نوع آرمانی بوروکراسی، معرفی یک هدف برتر است، یعنی اینکه باید این‌گونه بود و به این مرحله رسید.
- ب. وبر به دو نوع معنا (ارجاع) قایل است: معنای عینی و معنای بازسازی شده. وبر کار یک جامعه‌شناس را معنای بازسازی شده و نه معنای عینی می‌داند. وی آنچه در ذهن بازسازی شده را "نوع آرمانی" می‌نامد. به عنوان مثال وبر سه نوع مشروعیت را معرفی می‌کند: مشروعیت کاریزماتیک، مشروعیت سنتی و مشروعیت

قانونی. وبر معتقد است که این سه نوع مشروعیت به شکل محض و ناب وجود ندارد و چیزی که در عالم خارج وجود دارد، ترکیبی است از این سه. مقصود او این است که این نمونه‌ها، نمونه‌هایی مثالی هستند. مصادیق این مفاهیم در عالم خارج به صورت ناب یافت نشوند (معنای عینی) اما این نمونه‌ها معنادار هستند و قابل ارجاع، منتهی به یک امر ذهنی بازسازی شده از عالم خارج.

ج. نوع آرمانی، یک تئوری به معنای کلاسیک آن نیست که با خروج یک مصداق از آن ابطال شود، بلکه یک نوع چارچوب ذهنی است که قرار نیست با واقعیات انطباق ۱۰۰ درصد داشته باشد، می‌توان آن را نوعی تشبیه دانست که با صحت یک بعد از شباهت، صحیح خواهد بود. برخی به اشتباه نوع آرمانی را یک تئوری به معنای کلاسیک شمرده‌اند که باید مصادیقی را تحت پوشش خود قرار دهد، حال آنکه نوع آرمانی یک وسیله اندازه‌گیری و مانند یک متر است که برای اندازه‌گیری واقعیات ساخته شده است. اگر ما توقع داشته باشیم که مصداقی را تحت پوشش خودش قرار دهد، مانند این است که کسی یک "متر" را بیرون برده و ناامید برگردد که چیزی را پیدا نکردم که در خارج، درست یک متر باشد، پس این متر به درد نمی‌خورد این فرد کار متر را درک نکرده که اندازه‌گیری دنیای خارج است، نه پیدا کردن چیز یک متری. از این رو اشتباه بودن تعبیر "درست" یا "غلط" در خصوص نوع آرمانی واضح می‌شود. نوع آرمانی چارچوبی برای ساختن ساختمان "فهم واقعیات‌های بی‌همتا و یونیک جهان" است. چون تمام واقعیات، قابل درک و فهم نیست، با استفاده از تفهیم و تقلیل علمی، یک نوع آرمانی ساخته و با آن به اندازه‌گیری واقعیات می‌پردازیم، و آن‌گاه با مشاهده موارد تطبیق و عدم تطبیق، به آن واقعیات علم پیدا می‌کنیم و سپس نوع آرمانی را کنار می‌گذاریم.

منابع

- آبراهانر، جی. اچ. مبانی و رشد جامعه‌شناسی، ترجمه حسن پویان، انتشارات چاپخش، ۱۳۶۹.
- آرون، ریمون. مراحل اساسی اندیشه در جامعه‌شناسی، ترجمه باقر پرهام، انتشارات آموزش انقلاب اسلامی، ۱۳۷۰.
- اسکید مور ویلیام. تفکر نظری در جامعه‌شناسی، ترجمه علی محمد حاضری و دیگران، نشر سفید، ۱۳۷۲.
- آنتونی، رابرت، دیردین، جان و بدفورد. نورتن نظام‌های کنترل مدیریت، ترجمه محمدتقی ضیایی بیگدلی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.
- بودن، ریمون. روش‌های جامعه‌شناسی، ترجمه عبدالحسین نیک گهر، سازمان انتشارات و آموزش انقلاب اسلامی، ۱۳۶۹.
- بوریل، گیبسون و مورگان، گارت. نظریه‌های کلان جامعه‌شناسی و تجزیه و تحلیل سازمان، ترجمه محمدتقی نوروزی، انتشارات سمت، ۱۳۸۳.
- پیرس، جان، رابینسون، ریچارد. مدیریت راهبردی، ترجمه سید محمود حسینی، انتشارات سمت، ۱۳۸۳.
- دوورژه، موریس. روش‌های علوم اجتماعی، ترجمه خسرو اسدی، امیرکبیر، ۱۳۶۲.
- رفیع پور، فرامرز. تکنیک‌های خاص در علوم اجتماعی، شرکت سهامی انتشار، چاپ چهارم، ۱۳۸۵.
- ریترز، جورج. نظریه جامعه‌شناسی در دوران معاصر، ترجمه محسن ثلاثی، انتشارات علمی، ۱۳۷۴.
- ساروخانی، باقر. روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، جلد اول، اصول و مبانی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۱۳۸۵.
- سایمونز، رابرت. نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی، ترجمه مجتبی اسدی، انتشارات آریانا، ۱۳۸۵.
- فروند، ژولین. جامعه‌شناسی ماکس وبر، ترجمه عبدالحسین نیک گهر، نشر نیکان، ۱۳۶۲.

لورنژ، پیترو، اسکات مورتن، م. اف. گوشل، س. کنترل/استراتژیک، ترجمه سیدمحمد اعرابی و محمد حکاک، پژوهش-های فرهنگی، ۱۳۸۵.

لیتل، دانیل. تبیین در علوم اجتماعی، ترجمه عبدالکریم سروش، نشر، مؤسسه فرهنگی صراط، ۱۳۷۳.

وبر، ماکس. روش‌شناسی علوم اجتماعی، ترجمه حسن چاوشیان، نشر مرکز، ۱۳۸۲.

وبر، ماکس. اخلاق پروتستان و روح سرمایه‌داری، ترجمه عبدالمعبود انصاری، انتشارات سمت، ۱۳۷۱.

وثوقی، منصور. فونکسیونالیسم و تغییر اجتماعی، نامه علوم اجتماعی، جلد دوم دوره جدید، ش ۱، ۱۳۶۹.

- Anderson, Erin and Oliver, Richard L. Perspectives on Behavior- Based Versus Outcome- based Salesforce Control System, *Journal of marketing* 51.
- Anderson, P. (1999) Complexity theory and organization science. *Organization Science*. 10(3): 1987.
- Ashley, David, Mechael Orenstein, David, *Sociological Theory*, allyn & bacon, 1998.
- Bartelt C.A. *multinational structural evolution: the changing decision enviornment in international devisions*, D.B.A. diss.,Harvard Business school, 1979.
- Brown, S.L., & Eisenhardt, K.M. *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.
- Bruns, william, jr and john, H.waterhouse, Budgetary control and organizational structure, *journal of accounting research*, 13: 1975.
- Burgelman, R. A. A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy, *Academy of Management Review*, 8 (1): 1983.
- Burgelman, R. A. Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research, *Organization Science*, 2 (3): 1991.
- Child, J culture contingency and capitalism in the cross-national study of organization' in cummings L.L. And staw, B.M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, conn: JAI Press, 1981.
- Dalton, Gene W. Motivation and control in organizations In: *motivation and control in organizations*, Gene W.Dalton and Paul R Lawrence (eds.) homewood, IL:Richard D. Irwin, Inc, 1971.
- Dent, J.F., Accounting and organizational cultures: a field study of the emergence of a new organizational reality. *Account. Organ. Soc.* 16: 1991.
- Douglas C. Bernhardt I want it fast, factual, actionable-tailoring competitive intelligence to executives needs, *Long Range Planning*, 27: 1994.
- Doz, Yves; Prahalad, C. K. Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, 15: 1984.
- Emmanuel, C. and Otley, D. *Readings in Accounting for Management Control*, Chapman and Hall, 1995.
- Emmanuel, C., Otley, D.T., Merchant, K. *Accounting for Management Control*. Van Nostrand Reinhold, 1990.
- Gabarro, J. J. *The Dynamicsof Taking Charge.*, Harvard Business School Press, Boston. MA, 1987.
- Greiner, L. E., Bhambri, A. New CEO Intervention and Dynamics of Deliberate Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 10: 1989.
- Hopwood, anthony. *Accounting and human behavior*. London: haymarket Publishing limited, 1974.
- Jaworski, Bernard J. Toward a theory of Marketing Control: Environmental Context, control Type & Consequences, *Journal Of Marketing*, 52: 1988.
- Kasurinen, T. Strategic Management Accounting: Review of Literature and Integrated Framework. *Working papers W-209*, Helsinki School of Economics and Business Administration, 1998.
- Kloot, Louise and Martin, John. Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government, *Management Accounting Research*, 11: 2000.
- Konsynski B. R. Strategic control in the extended enterprise, *IBM System Journal*, 32(1): 1993.
- Lorange, P. and Scott, F. M., and Ghoshal,S., *Strategic Control System*, St Paul, MN: West Publishing Company, 1986.
- Lorange, P. 'Monitoring strategic progress and ad hoc strategic modification'. In Grant, J. (Ed.), *Strategic Management Horizons*. St Paul, MN: West Publishing, 1988.
- Lorange, Peter and Murphy, Declan . Considerations in implementing strategic control. *Journal of Business Strategy* 4(4): 1984.
- Merghant, K. A. Control in Business Organizations. Marshfield, MA: Pitman, 1985.

- Mintzberg, H. Patterns in strategy formation, *Management Science*, 24 (9): 1978.
- Muralidharan, Raman A framework for designing strategy content controls , *International Journal of Productivity and Performance Management* , 53 (7): 2004.
- Muralidharan, Raman . Strategic Control for Fast-moving Markets: Updating the Strategy and Monitoring Performance, *Long Range Planning*, 30(1): 1997.
- Muralidharan, Raman and Hamilton, Robert D. Aligning Multinational Control Systems, III, *Long Range Planning*, 32(3): 1999.
- Nilsson, Fredrik, Parenting styles and value creation: a management control approach, *Management Accounting Research*, 11: 2000.
- Ouchi, William Z. A Conceptual Framework for the Design of Organization Control Mechanism, *Management Science*, 25: 1979.
- Parkin, frank. *Max Weber*, London, routledge, 1991.
- Preble J. F. Towards A Comprehensive System Of Strategic Control, *Journal of Management Studies* 29 (4): 1992.
- Puolamäki, E.,(2004) Strategic Management Accounting Constructions in Organizations: A Structuration Analysis of Two Divisional Strategy Processes. *Ph.D. Thesis*, Turku School of Economics and Business Administration.
- Robert Simons. How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal, *Strategic Management Journal*, 15(3): 1994.
- Schreyogg, G and Steinman, H. Strategic Control: A new Perspective, *Academy of management Review*, 12: 1978.
- Schreyogg, George and Steinmann, horst. Strategic Control; A New Perspective, *academy of management Review*, 12: 1987.
- Simons, R. Control in an age of empowerment, *Harvard Business Review*, 73 1995b.
- Simons, R. How new top managers use control systems as levers of control. *Strategic Manag. J.* 15, 1994.
- Simons, R. *Levers of Control- How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995a.
- Stolly, Kathy. *The basics of sociology*, wood presa, USA, 2005.
- Tavakoli, Iraj and Perks, Keith J. H. The development of a strategic control system for the management of strategic change, *Strategic Change*, 10 2001.
- Timothy, Ruefli and Jacques, Sarrazin. Strategic Control of Corporate Development under Ambiguous Circumstances, *Management Science*, 27 : 1981.
- Turner, Jonathan H. et all. *The Emergence of Sociological Theory*, wadsworth
- Wood, R The future of strategy: The role of the new sciences. *Proceedings of International Conference on Complex Systems*. Boston, MA: New England Complex Systems Institutem 1998.

