

Identification of strategic control mechanisms in multidisciplinary cultural and artistic organizations (case study of Soureh Cinema Organization)

Abbas Rahimi, Ph.D student of Business Policy Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. Email: abbas_rahimi@atu.ac.ir

Reza Baniasad, Associate Professor, Department of Islamic Studies and Business Management, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. Email: baniasad@isu.ac.ir

Mohammad Rezaali, Master's student of Business administration, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. Email: m.rezaali@isu.ac.ir (Responsible Author)

Hamidreza Jafarian, Master of Management MBA, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran. Email: Iran h_jafarian@atu.ac.ir

Abstract

One of the most important components of the strategic management process is strategic control. Generally, strategic control encompasses the oversight of all components of an organization at both the mental and conceptual levels. The issue of strategic control has received less research attention compared to other components of the strategic management process, such as formulation and implementation, particularly in the context of multidisciplinary organizations. The purpose of the current research is to design a strategic control system for cultural and artistic organizations and to evaluate the importance and performance of this system within the Soureh Cinema Organization. This research employs a qualitative approach and a case study strategy. To identify effective control mechanisms for the successful advancement of the organization's strategies, a semi-structured interview was conducted with 11 experts familiar with the cultural industry and the management of multidisciplinary organizations, using the snowball sampling method. The researchers reached theoretical saturation after conducting the ninth interview; however, to ensure the reliability of the results, interviews continued until the eleventh participant. Based on thematic analysis using MAXQDA software, 71 control mechanisms were identified, and a thematic network was drawn using the CIPP evaluation model. Subsequently, a comprehensive model of strategic control was designed for the Soureh Cinema Organization. This model comprises five main components: substrate control, input control, process control, output control, and feedback control. Finally, all components of this system were categorized into three control levels: headquarters level, intra-organizational level, and inter-organizational level.

Keywords

Strategic Control, Strategic Management, Film Organization, Cultural Strategies, Multidisciplinary Organizations.



شناسایی مکانیزم‌های کنترل راهبردی در سازمان‌های چندرشته‌ای فرهنگی هنری (مورد مطالعه سازمان سینمایی سوره)

عباس رحیمی^۱، رضا بنی‌اسد^۲، محمد رضاعلی^۳، حمیدرضا جعفریان^۴

چکیده

یکی از مهم‌ترین اجزای فرایند مدیریت راهبردی، مبحث کنترل راهبردی است. به‌طور کلی کنترل راهبردی شامل کنترل تمامی اجزای سازمان در سطح ذهنی و مفهومی است. موضوع کنترل راهبردی به نسبت سایر اجزای فرایند مدیریت راهبردی همچون تدوین، اجرا و همچنین در بحث سازمان‌های چندرشته‌ای کمتر مورد پژوهش قرار گرفته است. هدف پژوهش حاضر طراحی یک سیستم کنترل راهبردی برای سازمان‌های فرهنگی و هنری و ارزیابی اهمیت و عملکرد این سیستم در سازمان سینمایی سوره است. در این پژوهش از رویکرد کیفی و راهبرد مطالعه موردی استفاده شده است. به‌منظور شناسایی مکانیزم‌های کنترل مؤثر بر پیشبرد موفق راهبردهای این سازمان با ۱۱ تن از خبرگان آشنا با صنعت فرهنگی و اداره سازمان‌های چندرشته‌ای با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت که پس از انجام نهمین مصاحبه، پژوهشگران به اشباع نظری رسیدند. با این حال برای اطمینان از نتایج حاصل شده، مصاحبه‌ها تا یازدهمین نفر ادامه پیدا کرد. بر اساس تحلیل مضمون صورت گرفته در نرم‌افزار مکس کیو دی ای ۷۱ مکانیزم کنترل شناسایی شد و شبکه‌ی مضامین آن با بهره‌گیری از مدل ارزیابی سیپ (CIPP) ترسیم شد و در ادامه الگوی جامع کنترل راهبردی در سازمان سینمایی سوره طراحی گشت. این مدل دارای ۵ جز اصلی یعنی کنترل بستر، کنترل ورودی، کنترل فرایند، کنترل خروجی و کنترل بازخورد است. نهایتاً تمامی اجزای این سیستم نیز در سه سطح کنترلی یعنی سطح ستاد مرکزی، سطح درون‌سازمانی و سطح بین‌سازمانی تقسیم شدند.

واژگان کلیدی

کنترل راهبردی، مدیریت راهبردی، سازمان سینمایی، راهبردهای فرهنگی، سازمان‌های چندرشته‌ای.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۰۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت سیاستگذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
abbas_rahimi@atu.ac.ir

۲. دانشیار گروه معارف اسلامی و مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران
baniasad@isu.ac.ir

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
m.rezaali@isu.ac.ir

۴. کارشناسی ارشد مدیریت MBA، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
h_jafarian@atu.ac.ir

مقدمه

یکی از مهم‌ترین اجزای فرایند مدیریت راهبردی، مبحث کنترل راهبردی است که شامل تمامی بخش‌های هر سازمان و مؤسسه‌ای است. موضوع کنترل راهبردی به نسبت سایر اجزای فرایند همچون اجرا و برنامه‌ریزی راهبردی، کمتر مورد پژوهش از سوی متخصصان قرار گرفته است و حتی در سازمان‌های فرهنگی هیچ‌گونه پژوهشی در زمینه کسب و کارهای چندرشته‌ای وجود ندارد. سیستم کنترل راهبردی، سیستمی است که از طریق آن قصد کنترل راهبردها در شرکت‌های چندرشته‌ای وجود دارد. از آنجاکه سازمان‌ها به سبب کارکرد، فرهنگ سازمانی و انواع راهبردهای مصوب برای اجرا با یکدیگر متفاوت هستند، لزوماً یک الگوی واحد برای کنترل راهبردی همه سازمان‌ها پاسخگو نیست. به علاوه، مجموعه‌های فرهنگی هنری عموماً به جهت آنکه اهداف اقتصادی کم‌رنگ‌تری دارند، به نظر می‌رسد در استفاده از الگوهای کنترل راهبردی که برای بنگاه‌های اقتصادی طراحی شده‌اند با چالش مواجه می‌شوند. این در حالی است که این سازمان‌ها بخش مهمی از حوزه فرهنگ و هنر کشور را بر عهده دارند و رسالت خطیری بر دوش آنهاست. یکی از این سازمان‌ها، سازمان سینمایی سوره وابسته به حوزه هنری است که در زمینه‌های مختلف فرهنگی و هنری و با کسب و کارهای متعدد و البته همگون در حال فعالیت است. به منظور ارزیابی اجرای راهبردهای مصوب سازمان سینمایی حوزه هنری در تحقق اهداف، سیستم کنترل راهبردی به‌ویژه در سطح چندرشته‌ای (چند کسب و کار) وجود ندارد. به همین جهت این پژوهش در تلاش است تا سیستمی مفهومی برای کنترل راهبردی متناسب با بنیادهای فرهنگی و هنری در سازمان سینمایی طراحی کند. منظور از بنیاد فرهنگی، هر مجموعه فرهنگی و هنری است که در مجموعه‌ای از صنایع و موضوعات ورود کرده و دارای پیچیدگی‌های مدیریتی در سطح بنگاه‌های مادر باشد. باتوجه به ضرورت و عدم وجود نرم‌افزار کنترل راهبردی متناسب با بنیادهای فرهنگی و هنری، طراحی مفهومی این پژوهش می‌تواند خروجی لازم برای اجرای سیستم کنترل راهبردی در سازمان سینمایی را فراهم کند. گفتنی است در این پژوهش از الگوی سیپ¹ (CIPP) که یکی از الگوهای برخاسته از رویکرد مبتنی بر مدیریت در رویکردهای متفاوت ارزشیابی است استفاده شده است تا بتوان در نهایت به الگوی کنترل راهبردی بر اساس چارچوب سیپ نائل شد.

اهمیت پژوهش

پیتر لورانژ کنترل راهبردی را حلقه مفقودهٔ عموم سیستم‌ها برای مدیریت اثربخش می‌داند. بر همین اساس او کنترل راهبردی را پایش پیوستهٔ فعالیت‌ها و انطباق آن‌ها با راهبردهای سازمان و اصلاح راهبردها بر اساس همین ارزیابی تعریف می‌کند. (Lorange et al, 1986) از همین رو طراحی مدلی از کنترل که بتواند به بهترین شکل، فعالیت‌های سازمان را مورد بررسی قرار دهد و هم‌راستایی آن‌ها با راهبردها را اندازه‌گیری کند از اهمیت فراوانی برخوردار است.

در این پژوهش تلاش شد تا سرانجام به مدلی از کنترل راهبردی رسید که بیشترین انطباق را با ملزومات سازمان‌های چندرشته‌ای فرهنگی و هنری داشته باشد و بتواند ضمن بررسی میزان پیشرفت اهداف راهبردی، مواردی که سبب انحراف از مسیر راهبردی طراحی شده است را نیز شناسایی کند. علاوه بر آن تلاش شده است تا خروجی این پژوهش به گونه‌ای طراحی شود که بتواند زیرساخت و محتوای لازم برای طراحی یک نرم‌افزار کنترل راهبردی را فراهم آورد. هدف پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های مؤثر کنترل در سازمان‌های چند کسب‌وکار فرهنگی و هنری بوده و بر این اساس سؤال اصلی این پژوهش این است که مؤلفه‌های مؤثر کنترل راهبردی در سازمان‌های چند کسب‌وکار فرهنگی و هنری کدام‌اند؟

پیشینه پژوهش

با جستجوی کلیدواژه‌ها و بررسی عمیق پژوهش‌های انجام شده، اگرچه در میابیم که هیچ پژوهشی به طور مستقیم در صدد پاسخ به سؤالات این پژوهش نبوده‌اند؛ اما آشنایی با پژوهش‌های صورت گرفته در جدول ۱ می‌تواند مفید باشد:

جدول ۱. نتایج پیشینه پژوهش

محققان (سال)	موضوع مطالعه	نتایج کسب شده
اعتمادیان و پرهیزکار (۱۴۰۰)	مدل کنترل راهبردی گمرک جمهوری اسلامی ایران	آن‌ها تعداد ۱۷ متغیر با اهمیت برای مدل کنترل راهبردی گمرک شناسایی و مدل کنترل گمرک جمهوری اسلامی را طراحی کرده‌اند. این ۱۷ متغیر عبارت‌اند از «شرایط زمینه‌ای شامل: کنترل‌های تشخیصی، تعاملی، محتوایی و فرایندی، شرایط مداخله‌ای شامل: کنترل مشوق‌ها، کنترل فرهنگی و کنترل غیررسمی، شرایط محیطی شامل: کنترل بنیادی هدف‌گرا، کنترل بنیادی انسان‌گرا، کنترل تدریجی، کنترل تدریجی فرایندگرا و کنترل محیطی درون‌سازمانی شامل: کنترل قبل از عمل، حین عمل، بازخورد، نظارت محیطی، تغییر ناگهانی و پنج‌مارکینگ (بهبه گزینی) و عملکرد».

محققان (سال)	موضوع مطالعه	نتایج کسب شده
خانی و همکاران (۱۳۹۹)	طراحی مدل کنترل راهبردی فرا تلفیق با رویکرد سیستمی	آن‌ها در این پژوهش مدل‌های کنترل راهبردی طراحی شده را در دسترس بررسی قرار داده‌اند تا به مدلی ترکیبی برای کنترل راهبردی در سطح کلان دست یابند. در این پژوهش از مجموع ۲۲ مدل بررسی شده ۱۲۹ مؤلفه شناسایی شد و در نهایت از مجموع کار انجام شده یک مدل ترکیبی جامع که مدلی سیستمی است ارائه شده است. این مدل دارای ورودی، فرایند، خروجی، پیامد و بازخورد است و هر یک از بخش‌های سیستم، خود دارای زیرمجموعه‌هایی است که در مدل نهایی بیان شده است.
خاشعی و اسدی (۱۳۹۸)	طراحی مدل کنترل راهبردی در استارت‌آپ‌های اینترنتی	آن‌ها در این پژوهش با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته در جهت کشف سازوکارهای کنترل راهبردی در پنج شرکت مطرح و بزرگ نوپا در فضای آنلاین تلاش می‌کنند. در تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دی ای، مدلی جامع طراحی شده و سپس این مدل در میان یازده تن از خیرگان این حوزه با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری به آزمون گذاشته شده است. شواهد حاکی از آن است که کنترل پیش‌فرض‌ها و مفروضات راهبردی می‌تواند نقش کلیدی در کنترل راهبردی ایفا کند.
خانی و احمدی (۱۳۹۸)	طراحی و تبیین مدل کنترل راهبردی از دیدگاه امام علی علیه‌السلام (مورد مطالعه: مدیریت امور دفاعی)	آن‌ها در این تحقیق بر اساس دیدگاه امام علی علیه‌السلام به طراحی مدلی برای کنترل راهبردی پرداخته‌اند. در این پژوهش مضامین فراگیر عبارت‌اند از: ویژگی‌های نیروی انسانی، انواع کنترل، اصول حاکم بر کنترل، تنبیه و تشویق، ضرورت کنترل، بسترسازی، آفات کنترل و پیامدها.
هژبری حقیقی و همکاران (۲۰۲۰)	طراحی مدل کنترل راهبردی در هلدینگ‌های تولیدی صنعت الکترونیک	هژبری حقیقی و همکارانش به ارائه مدلی از کنترل راهبردی پرداخته‌اند. در مدل نهایی تحقیق مذکور مشخص شد که در مورد این تحقیق، کنترل پیاده‌سازی بیشترین استفاده را دارد. در این کنترل، کنترل‌های پیش‌فرض، بازار، فناوری، مالی، بروکراتیک و کنترل‌های فرعی مرتبط شناسایی شده است. دومین کنترل راهبردی کاربردی برای صنایع مورد مطالعه، یک کنترل فید فوروارد (= تغذیه روبه‌جلو) است که علی‌رغم تمایل زیاد به استفاده از آن، به دلیل شرایط خاص این کنترل کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرد و باتوجه‌به این کنترل و کنترل بازخورد عوامل کنترلی مربوطه شناسایی و در مدل نهایی در نظر گرفته شده است.

شناسایی مکانیزم‌های کنترل راهبردی در سازمان‌های [...]]

محققان (سال)	موضوع مطالعه	نتایج کسب شده
سیادت و همکاران (۱۳۹۸)	طراحی و تبیین الگوی راهبردی کنترل راهبردی با رویکرد خودکنترلی بر مبنای نظریه پردازی داده‌بنیاد	سیادت و همکاران با بهره‌گیری از شیوه پژوهشی کیفی و روش داده‌بنیاد به تبیین الگوی کنترل راهبردی با رویکرد خودکنترلی پرداخته‌اند و دریافته‌اند که مقوله اصلی «پایه‌سازی کنترل راهبردی در سازمان و نگاهی - درونی به کنترل راهبردی» است که با توجه به عوامل علی، عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر شکل گرفته است و از طریق راهبردها، به دودسته پیامد اصلی شامل پیامدهای سازمانی و پیامدهای فردی منجر می‌شود.
رحمان‌سرشت و هرندی (۱۳۹۶)	مدلی برای کنترل راهبردی حاکمیت شرکتی با استفاده از استراتژی تئوری داده‌بنیاد کلاسیک	محققین این پژوهش با استفاده از رویکرد کیفی و با اتکا بر فلسفه تفسیری نمادین، به دنبال استخراج چیسیتی و چرایی مدل کنترل راهبردی حاکمیت شرکتی در کشور ایران بوده‌اند. بر اساس نتایج پژوهش کنترل رسانه‌ای، کنترل پیچیده هیئت‌مدیره، کنترل سیستم قانونی، اقدامات کنترلی ذی‌نفعان، کنترل بازار سهام و ممیزی و سیستم رتبه‌بندی مقوله‌های اصلی مدل کنترل راهبردی حاکمیت شرکتی را تشکیل می‌دهند.
خاشعی (۱۳۹۴)	ارائه الگویی طبقه‌بندی‌شده از ابزارهای کنترل راهبردی	خاشعی در این مقاله به دنبال دستیابی به مدلی از کنترل راهبردی با ابزارهای کاربردی و قابل‌استفاده در سطح شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار است و با استفاده از پیمایش میدانی به جمع‌آوری اطلاعات و با روش‌های تحلیل آماری به تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات پرداخته است.
دری و حکاک (۱۳۸۹)	طراحی مدل کنترل راهبردی برای صنایع ایران	آن‌ها در این تحقیق در راستای طراحی مدل کنترل راهبردی برای صنایع ایران سخن می‌گویند. جامعه تحقیق ۱۹۶ واحدهای صنعتی در ایران است و روش‌شناسی تحقیق با استفاده از پرسش‌نامه و مصاحبه برحسب نتیجه «کاربردی» و بر حسب هدف «تبیینی» و برحسب نوع داده «کیفی» است. نتیجه کلی پژوهش این است که بین فرایند شکل‌دهی راهبردها (پیش‌تدبیری / نوظهور) و تغییرات محیطی (بنیادی) / تدریجی) با کنترل راهبردی (کنترل تغییرات بنیادی / کنترل تغییرات تدریجی) رابطه وجود دارد.

باتوجه به بررسی‌های انجام‌گرفته در پیشینه مطرح شده به این نتیجه می‌رسیم که تاکنون در بحث کنترل راهبردی تحقیقات مختلفی صورت گرفته است ولی هیچ‌گونه پژوهشی که طراحی سیستم کنترل راهبردی را در سطح سازمان‌های چندرشته‌ای در بخش فرهنگ و هنر بررسی کند یافت نشد.

مبانی نظری پژوهش

در این پژوهش باید ابتدائاً مفهوم کنترل راهبردی را مورد بحث و بررسی قرار داد. کنترل به معنای سنتی یکی از قدیمی‌ترین مفاهیم موجود در مدیریت است. به طور دقیق‌تر کنترل راهبردی با مفهوم سنتی کنترل متفاوت است. نیلسون پتری و وستلیوس (۲۰۲۰: ۱) معتقدند کنترل راهبردی و مفهوم سنتی کنترل حداقل از چهار جهت با یکدیگر متفاوت‌اند:

۱. برخلاف مفهوم سنتی کنترل، کنترل راهبردی از برنامه‌ریزی راهبردی و اجرای راهبردی پشتیبانی می‌کند.

۲. برخلاف مفهوم سنتی کنترل، کنترل راهبردی تا حد زیادی بر اطلاعات غیرمالی استوار است.

۳. کنترل راهبردی نه تنها از تصمیم‌گیری تاکتیکی حمایت می‌کند بلکه پشتیبان تصمیم‌گیری راهبردی و عملیاتی نیز هست.

۴. برخلاف مفهوم سنتی کنترل، کنترل راهبردی متناسب با راهبردهای منحصربه‌فرد سازمان طراحی و تنظیم می‌گردد.

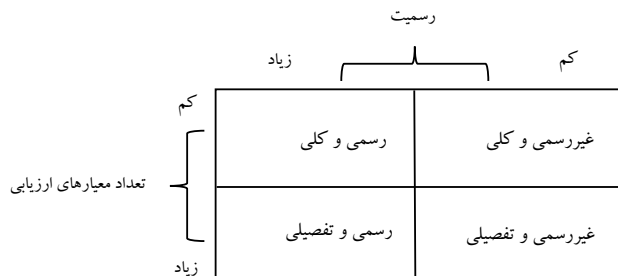
همچنین رویکرد کنترل راهبردی برخلاف رویکرد سنتی به کنترل، آینده محور است. (Alkhafaji, A. F, 2003) به‌طور کلی واژه کنترل ناشی از نگرش فرایندی به مدیریت است درحالی‌که واژه راهبردی از نگرش راهبردی به مدیریت نشئت می‌گیرد؛ بنابراین کنترل راهبردی که متشکل از هر دو واژه است تنها مربوط به برنامه‌ریزی راهبردی نمی‌باشد، بلکه شامل کنترل تمامی اجزا سازمان در سطح ذهنی و مفهومی می‌گردد (امینی و همکاران، ۱۳۹۵). از آنجایی‌که اهداف راهبردی در کسب‌وکارهای متفاوت با یکدیگر فرق می‌کنند و هرکدام راهبرد متناسب با خود را دارند، در نتیجه کنترل راهبردی نیز باید متناسب با هر شرکت متفاوت باشد و با شرایط متفاوت آن شرکت متناسب شود. به‌عنوان مثال در برخی سرمایه‌گذاری‌های جدید، کنترل راهبردی به دلیل نداشتن انعطاف لازم منجر به ازدست‌دادن مزیت‌های رقابتی می‌گردد (Shen, H. et al, 2017). در این میان سیستم‌های کنترل راهبردی نیز مسئله‌ای است که نمی‌توان از آن صرف نظر کرد. تجربه نشان داده است که سیستم کنترل عملیات که برای مدیریت اجرای برنامه‌ها و بودجه‌های عملیاتی استفاده می‌شود، برای مدیریت پروژه‌های راهبردی ناکارآمد و حتی تخریبگر است. علاوه بر مدیریت راهبردهای طراحی شده از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک، سیستم مدیریت کنترل عملیات و کنترل راهبردی

یک محل مناسب برای طراحی راهبردهای جدید توسط فرایند مدیریت مسائل فراهم می‌کنند (Ansoff, H et al. 2009)
 کویین و گولد (۱۳۹۵) سه دلیل را برای ایجاد سیستم‌های کنترل راهبردی در جدول ۲ ارائه می‌کنند:

جدول ۲. راهبردهای عمومی و تخصصی سازمان سینمایی و شرکت‌های زیرمجموعه

ردیف	دلایل ایجاد سیستم‌های کنترل راهبردی از دید گولد و کویین
۱	یک سیستم کنترل راهبردی فعالیت‌های اعضای یک سازمان را هماهنگ می‌کند
۲	یک سیستم کنترل راهبردی مدیران را برای دستیابی به اهداف مورد توافق ترغیب می‌کند
۳	یک سیستم کنترل راهبردی به مدیران ارشد کمک می‌کند تا بدانند چه زمانی باید در تصمیم‌گیری‌های مدیران واحدها مداخله کنند

همچنین کویین و گولد (۱۳۹۵) بر اساس پژوهشی که بر روی ۴۷ هلدینگ بریتانیایی انجام دادند، دریافتند که کنترل راهبردی اعمال شده از سوی ستاد بنگاه مادر در شرکت‌های زیرمجموعه دارای دو مؤلفه اصلی است. مؤلفه اول رسمیت فرایند کنترل است. به طور خلاصه یک فرایند کنترل راهبردی رسمی بر خلاف یک روش غیررسمی، بر اهمیت اهداف راهبردی و برنامه‌های عملی تاکید کرده و اولویت‌ها را برای مدیران کسب و کارها روشن می‌کند؛ اما مؤلفه دوم، تعداد معیارهای ارزیابی مورد استفاده در فرایند کنترل راهبردی است. هرچه تعداد معیارهایی که برای ارزیابی انتخاب می‌شود محدودتر باشد فرایند کنترل هلدینگ به سمت کلیت میل پیدا می‌کند و هرچه تعداد معیارها بیشتر باشد، فرایند کنترل به سمت تفصیلی بودن پیش خواهد رفت (کویین و گولد، ۱۳۹۵). شکل ۱ گونه‌های کنترل راهبردی اعمال شده از سوی ستاد بنگاه مادر را بر اساس دو مؤلفه رسمیت و تعداد معیار ارزیابی نشان می‌دهد.



شکل ۱ کنترل راهبردی از دیدگاه گولد و کویین

کنترل ستاد مرکزی

کنترل ستاد مرکزی میزان نفوذی است که یک ستاد بر شرکت‌های تابعه در مورد استراتژی‌های فرعی دارد. از این رو، ستاد نه تنها علاقه‌مند به تأثیرگذاری بر تصمیمات استراتژیک فرعی است، بلکه ناظر بر پیشرفت آن‌ها در جهت تحقق ایستگاه‌های استراتژیک است. (Brenner, B. Ambos, B. 2009). در ادامه به بررسی کوتاه مطالعات پیشین در زمینه شناسایی مکانیزم‌های کنترل ستاد مرکزی پرداخته شد:

مکانیزم‌های کنترل شرکت‌های تابعه از دیدگاه داز و پراهالاد (۱۹۸۴) در تلاش است که به شناسایی الگوهای کنترل راهبردی در شرکت‌های چندملیتی پردازند که در نهایت آن‌ها سه ابزار را به‌عنوان ابزارهای مدیریتی برای کنترل شرکت‌های تابعه معرفی می‌کنند و استدلال می‌کنند که این سه ابزار باید به‌صورت هم‌زمان مورد استفاده قرار گیرند. (Doz, Y. Prahalad, C. 1984) سه ابزار مدیریتی ارائه شده توسط داز و پراهالاد عبارت‌اند از:

۱. مدیریت داده

۲. مدیریت مدیران

۳. حل تعارضات

مکانیزم‌های کنترل شرکت‌های تابعه از دیدگاه بیورکمان و پیکاری (۲۰۰۹) با تمرکز بر شرکت‌های چند کسب‌وکاره بین‌المللی به بررسی تأثیر صلاحیت‌های زبانی بر شدت کنترل آن‌ها توسط ستاد مرکزی بنگاه مادر پرداخته‌اند که در نهایت آن‌ها چهار مکانیزم کنترل را به شکل زیر از یکدیگر تفکیک کردند: (Björkman, A. & Piekkari, R. 2009)

۱. تمرکز تصمیم‌گیری

۲. رسمی‌سازی

۳. کنترل خروجی

۴. اجتماعی‌سازی

مکانیزم‌های کنترل شرکت‌های تابعه از دیدگاه برنر و آمبوس (۲۰۰۹) از طریق مطالعه‌ای بر روی ۴۰ شرکت چندملیتی در منطقه اروپای شرقی و مرکزی به‌دست‌آمده است که طی آن تلاش شده است تا سیری از پویایی‌های ابزارهای کنترل را که توسط ستاد مرکزی بنگاه مادر استفاده می‌شود شناسایی کنند. آن‌ها در ابتدا به جمع‌بندی ابزارهای ارائه شده در مطالعات پیشین می‌پردازند و مکانیزم‌های کنترل را در سه دسته کلی یعنی مکانیزم‌های رسمی، مکانیزم‌های غیررسمی و مکانیزم‌های بین‌طیفی طبقه‌بندی می‌کنند

که این مکانیزم‌ها در جدول ۳ مشخص شده‌اند: (Brenner, B. & Ambos, B. 2009)

جدول ۳. مکانیزم‌های کنترلی از نگاه برنر و آمبوس

مکانیزم کنترلی	مکانیزم‌های رسمی
مکانیزم استانداردسازی	
مکانیزم رسمی‌سازی	
مکانیزم کنترل خروجی‌ها	
مکانیزم کنترل رفتاری	مکانیزم بین طیفی
مکانیزم روابط جانبی	مکانیزم‌های غیررسمی
مکانیزم ارتباط اطلاعاتی	
مکانیزم پرورش‌های مدیریتی	

نمونه	استانداردسازی	رسمی‌سازی	کنترل خروجی‌ها	کنترل رفتاری	روابط جانبی	ارتباطات اطلاعاتی	پرورش‌های مدیریتی
• سلسله مراتب • تصمیم‌گیری • ستاد مرکزی • ساختار بخشی • فناوری • اطلاعات • متمرکز	• فناوری • اطلاعات • استاندارد • گزارش‌دهی • استاندارد • فرآیندهای • استاندارد	• قوانین و • رویه‌های • مکتوب • راهنماهای • سازمانی	• برنامه‌ریزی و • گزارش‌دهی • تفصیلی • اندازه‌گیری • عملکرد • پرداخت • متناسب با • عملکرد	• مهاجران • نظارت مستقیم • کنترل • غیرمستقیم با • اجتماعی‌سازی	• برنامه‌ریزی و • گزارش‌دهی • تفصیلی • اندازه‌گیری • عملکرد • پرداخت • متناسب با • عملکرد	• همایش‌ها و • جلسات • سفرهای • مدیریتی • بازدیدهای • شخصی مکرر • تماس‌های • تلفنی • غیررسمی	• آموزش‌های • مدیریتی • کارمند • خارجی • کارآموزان • چرخش کار

شکل ۲. ابزارهای کنترل شرکت‌های تابعه از دیدگاه برنر و آمبوس

مکانیزم‌های کنترل شرکت‌های تابعه از هانگ (۲۰۱۱) به شناسایی مکانیزم‌های کنترلی شرکت‌های چندملیتی چینی در استرالیا می‌پردازد. هانگ استدلال می‌کند که مؤلفه‌های نهادی مانند سیاست و فرهنگ تأثیر زیادی بر این موضوع دارد که ستاد مرکزی بنگاه مادر از چه مکانیزم‌های کنترلی استفاده نماید. (Huang, X. 2011) هانگ بر اساس مطالعه مؤلفه‌های نهادی ۵ فرضیه را مطرح می‌کند:

۱. شرکت‌های چندملیتی چینی به‌شدت ترجیح می‌دهند از کنترل مالکیت بر شرکت‌های تابعه خارجی استفاده کنند.
۲. شرکت‌های چندملیتی چینی بیشتر بر تعداد مدیران منصوب شده تأکید دارند تا کیفیت آن‌ها.
۳. شرکت‌های چندملیتی چینی ترجیح می‌دهند کارمندان داخلی خود را به‌عنوان

مدیرعامل و مدیران ارشد منصوب کنند تا زیر مجموعه‌های خارجی‌شان. ۴. افزایش پیچیدگی‌های مدیریتی، استفاده از کارمندان داخلی خارج‌نشین را در کنترل شرکت‌های تابعه خارجی توسط شرکت‌های چندملیتی چینی تعدیل می‌کند. ۵. کمبود مدیران اجرایی بامهارت مناسب در عملیات و مدیریت بین‌المللی در شرکت‌های چندملیتی چینی، استفاده از کارمندان داخلی خارج‌نشین را در کنترل شرکت‌های تابعه خارجی تعدیل می‌کند.

مکانیزم‌های کنترل شرکت‌های تابعه از دیدگاه چانگ و همکاران (۲۰۰۹) با مطالعه شرکت‌های تایوانی چندملیتی به شناسایی مکانیزم‌های کنترلی‌ای پرداخته که این شرکت‌های برای کنترل شرکت‌های تابعه خود استفاده می‌کنند. (Chang, Y et al. 2009) یافته‌های آن‌ها در نهایت در دو بخش بررسی می‌شود که در شکل ۳ خلاصه شده‌اند:



شکل ۳. مکانیزم‌های کنترلی مطرح شده توسط چانگ، ملاهی و ویلکینسون

کنترل بین‌سازمانی

با گسترش شرکت‌های توسعه‌یافته و چندرشته‌ای، مسائل کنترل بین‌سازمانی باید موردتوجه قرار گیرد. یک سیستم کنترل مدیریت که به‌خوبی برای یک شرکت واحد طراحی شده است، ممکن است در یک شرکت گسترده که در آن سیستم‌های کنترل مدیریت ناهمگن یا همگن باید هم‌زیستی و تعامل داشته باشند، همان اثربخشی را نداشته باشد (Baik, Y. 1997).

بونز (۱۹۹۷) ادعا می‌کند که اهداف اصلی کنترل‌های بین‌سازمانی این است که اطمینان حاصل شود که تکمیل فعالیت‌ها می‌تواند توسط طرف‌های ذی‌نفع از راه دور تأیید شود و طرف مجری قادر به اثبات کامل بودن فعالیت‌ها باشد. (Bons, R. 1997) این اهداف را می‌توان با اعمال اصول کنترلی بین‌سازمانی که در جدول ۴ معرفی شده‌اند به دست آورد:

جدول ۴. مکانیزم‌های کنترلی از نگاه بونز (۱۹۹۷)

ردیف	اصل
۱	اگر یک فعالیت اولیه توسط نقش ۱ انجام می‌شود، نقش ۲ باید با استفاده از سندی که باید توسط نقش ۱ دریافت شود، به اتمام آن گواهی دهد. اگر طرفی که نقش ۲ را بازی می‌کند مورد اعتماد طرف بازی‌کننده نقش ۱ نباشد، فعالیت اولیه باید پس از دریافت سند اجرا، انجام شود.
۲	اگر طرفی که نقش ۱ را بازی می‌کند به طرف نقش ۲ اعتماد نداشته باشد باید شواهدی دریافت کند که نقش ۲ وظایف خود را انجام داده است. در این شرایط قبل از اینکه نقش ۱ یک فعالیت اولیه را اجرا کند، باید شاهد انجام فعالیت متقابل توسط نقش ۲ باشد.
۳	اگر طرف بازی‌کننده نقش ۲ مورد اعتماد طرف بازی‌کننده نقش ۱ نباشد و نقش ۱ نتواند شاهد انجام یک فعالیت متقابل باشد، نقش ۳ باید به اتمام فعالیت نقش ۲ گواهی دهد. این سند باید قبل از اجرای فعالیت اولیه خود تهیه شود و طرف بازی‌کننده نقش ۳ باید مورد اعتماد طرف بازی‌کننده نقش ۱ باشد.
۴	در صورتی که مدیر اصلی اعتماد ندارد، اگر یک فعالیت اولیه به یک عامل بیرونی برون‌سپاری شده باشد و نقش اصلی قبلاً شاهد عملکرد متقابل یا دریافت شواهدی از آن نبوده است، نقش عامل باید قبل از انجام فعالیت اصلی (برون‌سپاری) شاهد این عملکرد متقابل از طرف مقابل باشد. اگر این امکان‌پذیر نیست، نقش عامل باید حداقل شواهدی از عملکرد متقابل دریافت کند.
۵	اگر فعالیت‌های متقابل نقش ۲ برای نقش ۱ فقط به سازماندهی یک سازمان بیرونی که کار به او برون‌سپاری می‌شود (نقش ۳) منحصر شود و شامل نظارت بر عملکرد خوب نقش ۳ نشود و همچنین طرفی که نقش ۱ را بازی می‌کند به طرفی که نقش ۲ را بازی می‌کند اعتماد ندارد و قبلاً شاهد فعالیت متقابل نبوده است؛ نقش ۱ باید از نقش ۳ یک وعده بدون ابهام دریافت کند که قبل از اجرای فعالیت اصلی خود، از عملکرد نقش ۳ بهره‌مند خواهد شد. علاوه بر این، طرفی که نقش ۱ را بازی می‌کند باید به طرفی که نقش ۳ را بازی می‌کند اعتماد کند.

در این راستا در ادامه به بررسی کوتاه مطالعات پیشین در زمینه شناسایی مکانیزم‌های کنترل بین سازمانی پرداخته شده است. مکانیزم‌های کنترل بین سازمانی از دیدگاه دکر (۲۰۰۴) از طریق پژوهشی در مورد یک اتحاد راهبردی به دست آمده است. این مکانیزم بیانگر کنترل رسمی شامل تعهدات قراردادی و مکانیزم‌های رسمی سازمانی برای همکاری است و می‌تواند به مکانیزم‌های کنترل پیامد و رفتار تقسیم شود. کنترل غیررسمی که به عنوان کنترل اجتماعی و حکومت رابطه‌ای نیز شناخته می‌شود، به فرهنگ‌های غیررسمی و سیستم‌های تأثیرگذار بر اعضا مربوط می‌شود و اساساً مبتنی بر مکانیزم‌های القاکننده خودتنظیمی است. (Dekker, H. 2004)

دکر همچنین استدلال می‌کند یک مزیت دیگر استفاده از روش مطالعه موردی این است که قادر به شناسایی و توصیف مجموعه‌ای از مکانیزم‌های کنترل خاص مورد استفاده در یک اتحاد است. براین اساس اگرچه چارچوب نظری اشکال مختلفی از مکانیزم‌های

کنترلی معرفی می‌کند، توصیف‌های تجربی اندکی از مکانیزم‌های کنترل خاص مورد استفاده در روابط بین سازمانی در دسترس است. این مورد طیف وسیعی از مکانیزم‌های کنترلی را نشان می‌دهد که در اتحاد برای اهداف انگیزشی و هماهنگی استفاده می‌شوند. جدول ۵ مکانیزم‌های کنترلی استفاده شده در این اتحاد را نشان می‌دهد:

جدول ۵. مکانیزم‌های کنترل بین‌سازمانی از دیدگاه دکر

کنترل اجتماعی	کنترل رفتاری	کنترل خروجی‌ها
مکانیزم‌های مبتنی بر پیش‌بینی		
انتخاب شریک: تاریخچه مشترک طولانی مدت و «تناسب» فرهنگی هدف‌گذاری تعاملی: طراحی حکمرانی مشترک اهداف کوتاه‌مدت شهرت و اعتبار: قابل اعتماد بودن RIB برای سایر اتحادها اعتماد (حسن‌نیت): رابطه طولانی مدت شهرت RIB قرارداد کتاب‌باز عقد قرارداد ناقص عمدی	مشخصات ساختاری: مراحل سفارش و تأمین مشخصات عملکردی برنامه نوآوری‌ها طرح‌های باکیفیت مشخصات و تقسیم حقوق مالکیت معنوی ساختار سازمانی: هیئت اتحاد گروه‌های وظیفه	تنظیم اهداف: اهداف استراتژیک اهداف کوتاه‌مدت: کاهش هزینه و مقادیر سفارش سیستم‌های تشویقی: صندوق سرمایه‌گذاری اتحاد
مکانیزم‌های مبتنی بر اقدامات انجام شده (گذشته)		
تصمیم‌گیری مشترک و تعیین هدف: هیئت ائتلاف مشترک گروه‌های وظیفه مشترک	نظارت بر رفتار: بررسی پیش از اقدام ایده‌ها برای نوآوری‌ها نظارت بر هیئت‌مدیره برنامه کیفیت استفاده از حسابرسی	نظارت بر عملکرد: حسابداری کتاب‌باز: کاهش هزینه پاداش: اشتراک منافع

مکانیزم‌های کنترل بین‌سازمانی بعدی با تلاش‌های وندر میرکویسترا و وولسمن (۲۰۰۰) به دست آمده است. آن‌ها در پژوهشی تلاش کردند تا میان ادبیات کنترل و روابط بین‌سازمانی ارتباط برقرار کنند. در نتیجه آن‌ها دو شرکت که قراردادهای تعمیر و نگهداری زیادی داشته‌اند و تجربه بالایی در برون‌سپاری فعالیت‌ها داشته‌اند را انتخاب کرده‌اند. آن‌ها استدلال می‌کنند که با استفاده از بینش‌های اقتصاد هزینه مبادلات و

بیش‌های مبتنی بر مفهوم اعتماد، از دیدگاه کنترل مدیریت، روابط مبادلاتی بین‌المللی می‌تواند الگوهای متفاوتی داشته باشد که در آن مکانیزم‌های کنترل متفاوتی می‌توانند به کار گرفته شود. این الگوها عبارت‌اند از یک الگوی مبتنی بر بازار، یک الگوی مبتنی بر سلسله‌مراتب و یک الگوی مبتنی بر اعتماد. (van der Meer-Kooistra, J. Vossel- man, E. 2000) جدول ۶ خلاصه‌ای از مکانیزم‌های کنترل بین سازمانی از دیدگاه میر کویسترا و وولسمن را ارائه می‌کند:

جدول ۶. مکانیزم‌های کنترل بین سازمانی از دیدگاه میر کویسترا و وولسمن (۲۰۰۰)

الگوی مبتنی بر اعتماد	الگوی مبتنی بر سلسله‌مراتب	الگوی مبتنی بر بازار	
اعتماد، ناشی از دوستی، روابط قراردادی سابق یا شهرت	انتخاب پیشینی تأمین کنندگان بالقوه؛ فرایندهای مناقصه؛ معیارهای دقیق انتخاب	مناقصه رقابتی	مرحله تماس
پیمانکاری بین‌المللی؛ قراردادهای چارچوب؛ اعتماد قراردادی؛ پیوندهای سست بین پرداخت و فعالیت‌ها و خروجی	قرارداد تفصیلی و جامع؛ پرداخت بر اساس فعالیت یا خروجی واقعی	بدون قرارداد دقیق؛ پرداخت بر اساس فعالیت‌های استاندارد یا خروجی	مرحله قرارداد
مشاوره و هماهنگی شخصی؛ توسعه اعتماد و حسن‌نیت؛ مکانیزم‌های کنترل فرایندگرا و مبتنی بر فرهنگ	نظارت؛ اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد؛ پردازش اطلاعات در حین اجرا، مداخله مستقیم	مناقصه رقابتی دوره‌ای	مرحله اجرا

کنترل درون‌سازمانی

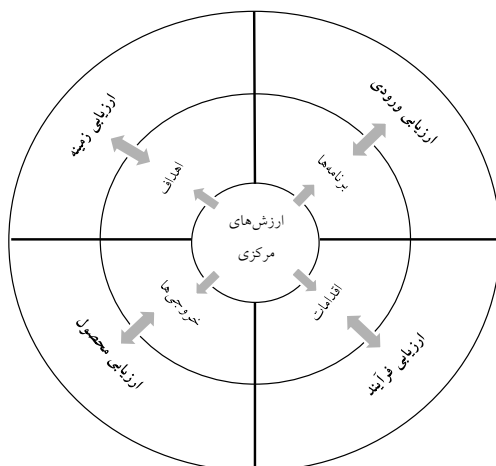
تفاوت قابل توجهی میان کنترل درون‌سازمانی و کنترل بین سازمانی وجود دارد. سانتوس و تریبولت (۲۰۰۴) معتقد هستند که کنترل درونی و بین سازمانی باید به صورت هم‌زمان توسط شرکت‌ها به کار گرفته شوند تا مؤثر واقع شوند. آن‌ها اعتقاد دارند کنترل بین سازمانی زمانی یک کنترل بین سازمانی محسوب می‌شود که به طور هم‌زمان توسط چند سازمان به صورت توافق شده مورد استفاده قرار بگیرد. (Santos, C. Tribolet, J. 2004) در این زمینه نیز تلاش شده است تا به بررسی کوتاه مطالعات پیشین در زمینه شناسایی

مکانیزم‌های کنترل درون‌سازمانی پرداخته شود. مکانیزم‌های کنترل درون‌سازمانی از دیدگاه اندرسون و همکاران (۱۹۹۰) به این صورت حاصل شده است که آن‌ها در مطالعه‌ای بر روی شرکت‌های چندملیتی به رابطه بین بنگاه مادر و شرکت‌های تابعه پرداختند. این روابط با بررسی مطالعات پیشین می‌تواند از سه منبع کاملاً متفاوت یعنی سطح سلسله‌مراتبی، کنترل منبع و موقعیت شبکه ناشی شود. (Andersson, U et al. 1990)

مکانیزم‌های کنترل درون‌سازمانی از دیدگاه جوی و پوناامالی (۲۰۱۴) نیز در پژوهش کیفی ایشان در مورد یک سازمان فروش فناوری در هند به دست آمد. آن‌ها تلاش کردند ضمن بررسی هر دو گونه‌ی کنترل درون‌سازمانی و بین سازمان، به کشف مدل کنترل در این سازمان پردازند و برای هر دو مکانیزم‌های متفاوتی بیابند. بررسی کنترل‌های درون‌سازمانی یک تمرکز بر سودآوری و شهرت را نشان می‌دهد. (Joy, S. & Poonamallee, L. 2014)

مدل ارزیابی سیپ (CIPP)

مدل ارزیابی سیپ یکی از پرکاربردترین و قابل بحث کردن رویکردهای ارزیابی است. اساساً، مدل سیپ جهت ارزیابی زمینه، ورودی‌ها، فرایند و محصولات برنامه‌ها را ارائه می‌دهد. برخلاف بسیاری از رویکردهای ارزیابی دیگر، مدل سیپ نه تنها نتایج یک شرکت، بلکه محیط، اهداف، برنامه‌ها، منابع و اجرای آن را نیز ارزیابی می‌کند. شکل ۴ عناصر اساسی مدل سیپ را در سه دایره متحدالمرکز خلاصه می‌کند و اهمیت مرکزی مقادیر تعریف شده را به تصویر می‌کشد. (Stufflebeam, D. Zhang, G. 2017)



شکل ۴. اجزای کلیدی مدل ارزیابی سیپ (CIPP) و روابط مرتبط با برنامه‌ها از دیدگاه استفلیبیم و ژانگ (۲۰۱۷)

سازمان‌های چندرشته‌ای فرهنگی هنری

در اصطلاح «سازمان فرهنگی هنری» به سازمان‌های رسمی (با یک شخصیت حقوقی) اطلاق می‌شود که کالاهایی را ثبت و یا ارائه می‌کنند که از فرهنگ و حس هویت یک جامعه استفاده می‌کنند و همچنین مرتبط با احساسات هستند. این کالاها برای ایجاد احساسات در افرادی که در معرض آن‌ها هستند تلاش می‌کنند. سازمان‌های چندرشته‌ای فرهنگی هنری شاخه‌ای از سازمان‌های فرهنگی هنری هستند که از منظر پیچیدگی به نسبت سازمان‌های تک‌رشته‌ای، دارای پیچیدگی بیشتری هستند چراکه حیطه‌ی فعالیت آن‌ها محدود به یک کسب‌وکار نبوده و در کسب‌وکارهای مختلف فعالیت می‌کنند که همین امر سبب می‌شود تا نیازمند مدل‌های کنترلی مخصوص به خود باشند.

درآمدی بر مطالعه موردی پژوهش: سازمان سینمایی سوره

سازمان سینمایی سوره حوزه هنری حاصل دو دهه فعالیت مستمر فکری فرهنگی و سینمایی است. فعالیتی که از سال ۱۳۶۰ در قالب هسته‌های کوچک هنری با ساخت فیلم کوتاه آغاز شد و سپس راه خود را از میان فضای پرتلاش سینمای ایران در سال‌های نخستین انقلاب اسلامی گشود و به یک جریان مؤثر در عرصه سینمای کشور بدل گردید. این سازمان به‌طور کلی شامل ۶ معاونت و ۱۷ مرکز، مؤسسه و سازمان است که هر کدام در حیطه‌های مختلف فرهنگی و هنری نظیر تولید فیلم، فیلم کوتاه، مستند، انیمیشن، سریال و فیلم تلویزیونی، باشگاه‌های فیلم سوره جهت توسعه نیروهای خلاق تولید، پلتفرم‌های پخش آنلاین، سینماداری در مؤسسه بهمن سبز (با مالکیت بیش از ۶۰ سینما در کشور)، پخش بین‌الملل، آژانس تبلیغاتی رسا و ... است. از این رو است که سازمان سینمایی سوره با گسترده‌ی فعالیت بالایی که دارد یکی از بارزترین نمونه‌های سازمان‌های چندرشته‌ای فرهنگی هنری در سطح کشور محسوب می‌شود.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی است. در این پژوهش تلاش می‌شود تا الگویی از کنترل راهبردی در شرکت‌های چندرشته‌ای فرهنگی و هنری به‌عنوان یک سیستم معرفی شود. در این پژوهش پس از بررسی پیشینه و ادبیات موضوع، به طراحی سؤالاتی که باید در مصاحبه‌ها مورد پرسش قرار گیرند و در ادامه به مصاحبه با خبرگانی که بر

اساس معیارهای مشخص در پژوهش، دارای صلاحیت‌های لازم بودند پرداخته شد. در نهایت داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها را با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دی ای نسخه ۲۰۲۰ و بر اساس روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) مورد تحلیل قرار گرفت که پس از کدگذاری اولیه و بررسی چندباره‌ی کدها، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر احصا شدند. (Braun, V. & Clarke. 2006)

جامعه پژوهش و نمونه‌گیری

جامعه موردنظر این پژوهش شامل خیرگانی می‌شود که دو ویژگی زیر را به طور هم‌زمان دارا باشند:

۱. آشنایی با مدیریت در سطح سازمان‌های چندرشته‌ای به صورت تجربه عملی و یا نظری
۲. آشنایی با سازمان‌های فرهنگی و هنری و اقتضائات مربوط به آن‌ها به صورت تجربه عملی یا نظری

در این پژوهش مصاحبه‌ها بر اساس روش گلوله‌برفی شکل گرفت تا در نهایت پس از ۱۱ مصاحبه به اشباع نظری رسیدیم. جدول ۷ وضعیت مصاحبه‌شوندگان پژوهش و سوابق اجرایی و مطالعاتی آن‌ها را نشان می‌دهد:

جدول ۷. اطلاعات مصاحبه‌شوندگان در مرحله اول پژوهش

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	سابقه اجرایی و مطالعاتی
۱	I01	مدیرعامل سازمان سینمایی سوره دانشجوی دکتر سیاست‌گذاری بازرگانی
۲	I02	معاون راهبردی سازمان سینمایی سوره
۳	I03	معاون اجرایی سازمان سینمایی سوره
۴	I04	معاون مالی سازمان سینمایی سوره
۵	I05	معاون توزیع سازمان سینمایی سوره DBA دانشگاه تهران هیئت‌مدیره مؤسسه چندرشته‌ای هنرهای پویا
۶	I06	مدرس دانشگاه تهران عضو هیئت‌مدیره شرکت بازرگانی صندوق باننشستگی صداوسیما جمهوری اسلامی ایران مشاور بیش از ۱۰ هلدینگ اقتصادی و فرهنگی

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	سابقه اجرایی و مطالعاتی
۷	I07	مدیر راهبردی شرکت سنباد بیش از ۸ سال تجربه کاری با سمت‌های راهبردی در سازمان‌های فرهنگی هنری
۸	I08	مدیرعامل شرکت سیمرا رایان شریف (برند تلویزیون) کارشناسی ارشد MBA علم و صنعت
۹	I09	معاون پخش و تبلیغات شرکت بهمن سبز MBA دانشگاه تهران
۱۰	I10	مدیرعامل صندوق سرمایه‌گذاری سپهر (صندوق تخصصی فرهنگ و رسانه)
۱۱	I11	معاون راهبردی حوزه هنری

۱۲ سؤال زیر مواردی است که برای پرسش در جلسات مصاحبه طراحی گشت:

۱. زمینه‌های برنامه‌ریزی در سطح ستاد مرکزی چیست؟ چه معیارهایی باید برای ارزیابی این زمینه‌ها کنترل شود؟
۲. ورودی‌های لازم برای برنامه‌ریزی در سطح ستاد مرکزی چیست؟ چه معیارهای باید برای ارزیابی این ورودی‌ها کنترل شود؟
۳. فرایندهای لازم برای برنامه‌ریزی در سطح ستاد مرکزی چیست؟ چه معیارهای باید برای ارزیابی این ورودی‌ها کنترل شود؟
۴. خروجی‌های مدنظر از برنامه‌ها در سطح ستاد مرکزی چیست؟ چه معیارهای باید برای ارزیابی این ورودی‌ها کنترل شود؟
۵. زمینه‌های برنامه‌ریزی در سطح بین‌سازمانی چیست؟ چه معیارهای باید برای ارزیابی این زمینه‌ها کنترل شود؟
۶. ورودی‌های لازم برای برنامه‌ریزی در سطح بین‌سازمانی چیست؟ چه معیارهای باید برای ارزیابی این ورودی‌ها کنترل شود؟
۷. فرایندهای لازم برای برنامه‌ریزی در سطح بین‌سازمانی چیست؟ چه معیارهای باید برای ارزیابی این ورودی‌ها کنترل شود؟
۸. خروجی‌های مدنظر از برنامه‌ها در سطح بین‌سازمانی چیست؟ چه معیارهای باید برای ارزیابی این ورودی‌ها کنترل شود؟
۹. زمینه‌های برنامه‌ریزی در سطح درون‌سازمانی چیست؟ چه معیارهای باید برای ارزیابی این زمینه‌ها کنترل شود؟

۱۰. ورودی‌های لازم برای برنامه‌ریزی در سطح درون‌سازمانی چیست؟ چه معیارهای باید برای ارزیابی این ورودی‌ها کنترل شود؟
۱۱. فرایندهای لازم برای برنامه‌ریزی در سطح درون‌سازمانی چیست؟ چه معیارهای باید برای ارزیابی این ورودی‌ها کنترل شود؟
۱۲. خروجی‌های مدنظر از برنامه‌ها در سطح درون‌سازمانی چیست؟ چه معیارهای باید برای ارزیابی این ورودی‌ها کنترل شود؟

تحلیل داده‌ها یافته‌ها

باتوجه به توضیحات ارائه شده در این بخش ابتدا کدهای اولیه و مضامین پایه در هر بخش از الگوی سیپ بررسی شد. سپس با استفاده از سه سطح مرکزی، بین‌سازمانی و درون‌سازمانی، هر بخش از الگوی سیپ را در سه مضمون سازمان‌دهنده طبقه‌بندی شد. نهایتاً مؤلفه‌های مؤثر کنترل در سازمان سینمایی سوره ارائه خواهد شد.

مؤلفه‌های احصا شده

پس از استخراج کدهای اولیه از متن مصاحبه‌ها در لایه بستر، استخراج مضامین پایه از این کدهای اولیه انجام می‌شود. باتوجه به سه سطحی بودن قالب مضامین در این پژوهش، این مضامین پایه همان نشانگرهای مؤلفه‌های کنترلی در لایه بستر الگوی سیپ هستند. مضامین پایه مستخرج به شرح جدول ۸ است:

جدول ۸. قالب مضامین تحلیل حاصل از داده‌ها

مضمون پایه	مضمون پایه	مضمون پایه	کدهای اولیه	کد مضمون پایه
بستر	سطح ستاد مرکزی	کنترل مسائل استراتژیک	شرایط و اقتضات صنعت در هر زیرمجموعه	P1
			فرصت‌های ناشی از هم راستایی مأموریت سازمان با دیگر سازمان‌ها	
			وضعیت اکوسیستم بازار	
			وضعیت آینده صنعت	
			فعالیت‌های موازی در سایر نهادهای فرهنگی هنری	
			اسناد راهبردی نهادهای فرهنگی کلان	

کد مضمون پایه	کدهای اولیه	مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
P1	شدت رقابت در هر صنعت	کنترل مسائل استراتژیک	سطح ستاد مرکزی	بستر
	اقتضائات غیرتعاملی هر صنعت			
	وضعیت کلان بازار اقتصادی			
P2	آشنایی بدنه بنگاه مادر با دانش دیجیتال	کنترل قابلیت‌ها		
	جایگاه و سهم ذهنی برند بنگاه مادر در ذهن مخاطبین			
	منابع خلق ارزش عمودی کنونی بنگاه مادر			
	حضور استعدادها در بدنه انسانی بنگاه مادر			
	منابع موجود بنگاه مادر			
P3	سطح آگاهی از برند بنگاه مادر	کنترل سیاسی		
	دیدگاه ذی‌نفعان نسبت به بنگاه مادر			
	جایگاه بنگاه مادر در بدنه سیاسی کشور			
P4	تصویر ذهنی قدرت‌های سیاسی - فرهنگی از بنگاه مادر	کنترل هماهنگی در بنگاه مادر		
	تناسب ساختار سازمانی بنگاه مادر با راهبردها			
	سطح روابط افقی در بنگاه مادر			
	هم‌راستایی مأموریت شرکت‌ها با بنگاه مادر			
	هماهنگی راهبردی میان مدیران بنگاه مادر			
	فهم مشترک مدیران از روش رقابت بنگاه مادر			
	فهم مشترک از مأموریت بنگاه مادر میان شرکت‌ها			
	فهم مشترک مدیران از مأموریت بنگاه مادر			
	فهم مشترک مدیران از چشم‌انداز بنگاه مادر			
فهم مدیران از راهبردهای بنگاه مادر				
P5	فهم مدیران از چشم‌انداز بنگاه مادر	کنترل مسئولانه		
	مشارکت مدیران در شناخت مسائل راهبردی بنگاه مادر			
P5	مشارکت مدیران در تعیین سیستم‌های موردنیاز بنگاه مادر	کنترل مسئولانه		
	مشارکت مدیران در تعیین سیستم‌های موردنیاز بنگاه مادر			

مضمون مضمون سازمان دهنده	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کدهای اولیه	کد مضمون پایه
مضمون فراگیر	سطح ستاد مرکزی	کنترل مسئولانه	سطح پایبندی به برنامه‌ها تدوین شده	P6
			میزان پایبندی و تعهد مدیران به بنگاه مادر	
			میزان پایبندی و تعهد کارکنان زیرمجموعه‌ها	
			همکاری مدیران بنگاه مادر تدوین راهبردهای بنگاه مادر	
		کنترل سبب کسب و کار	کنترل بسترهای ارتباط با مخاطبین	P6
			بررسی صنایع جدید به منظور ورود	
			ساختاردهی سبد کسب و کار بنگاه مادر با مأموریت آن	
			ترکیب سبد کسب و کار فعلی	
			بررسی کسب و کارهای مستعد رشد	
			بررسی کسب و کارهای مستعد تعطیلی	
			بررسی کسب و کارهای نیازمند بازطراحی و احیا	
		کنترل پیشینه	سوابق مالی گذشته شرکت	P8
			سطح اثربخشی تخصیص منابع تاکنون	
			سبک مادری بنگاه مادر در گذشته	
			ماهیت و علت شکل‌گیری بنگاه مادر	
			مأموریت و چشم‌انداز گذشته بنگاه مادر	
			برنامه‌های راهبردی سال‌های گذشته بنگاه مادر	
			برنامه‌های راهبردی سال‌های گذشته زیرمجموعه‌ها	
			وضعیت مالی سال‌های گذشته زیرمجموعه‌ها	
			وضعیت مالی سال‌های گذشته بنگاه مادر	
			وضعیت اثرگذاری محصولات گذشته در مخاطب	
تاریخچه بنگاه مادر				
کنترل فرهنگ بنگاه مادر	ارتباط مداوم با زیرمجموعه‌ها	P9		
	چابکی و انعطاف‌پذیری سازمان			
	فرهنگ نوآوری و خلاقیت در سازمان			

کد مضمون پایه	کدهای اولیه	مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
P9	فرهنگ سازمانی حاکم	کنترل فرهنگ بنگاه مادر	سطح ستاد مرکزی	
	فرهنگ سازمانی مطلوب سازمان			
	فرهنگ سازمانی مطلوب بنگاه مادر			
	وجود فرهنگ حامی کنترل راهبردی در بنگاه مادر			
P10	سطح همدلی و همسویی مدیران بنگاه مادر	کنترل اطلاعات و داده بنگاه مادر		
	جلوگیری از تأثیر افراد و سازمان‌ها بر داده‌های تصمیم‌ساز در بنگاه مادر			
	سطح تفکر داده‌محور در بنگاه مادر			
	سطح تصمیمات مبتنی بر داده در بنگاه مادر			
P11	مدیران حامی تصمیم‌گیری داده‌محور در بنگاه مادر			
	پرسونا و خواسته‌های مخاطبان			
P12	عوامل مؤثر بر رضایت مخاطبان	کنترل روابط دو سازمان با بنگاه مادر		
	راهبردهای بنگاه مادر			
P13	میزان تأکید ستاد مرکزی بر تعامل	کنترل اشتراکات		
	راهبردهای مشترک دو سازمان			
	قربانیت ماموریت‌های هر دو سازمان			
	وجود منابع قابل اشتراک‌گذاری			
P14	داشتن تأمین‌کننده مشترک	کنترل ساختاری در بنگاه مادر		
	حضور افراد مشترک میان شرکت‌های زیرمجموعه			
	نزدیکی دو شرکت از نظر جایگاه در زنجیره ارزش			
	سطح قدرت دو سازمان در بنگاه مادر			
P15	هم اندازه ابعاد و بزرگی دو سازمان	کنترل فرهنگ دو سازمان		
	میزان تمایل دو شرکت به انجام کار مشترک			
	مدیران حامی تصمیم‌گیری داده‌محور در دو سازمان			
	وجود فرهنگ کنترل راهبردی در دو سازمان			
	میزان همدلی دو سازمان با یکدیگر			

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	کدهای اولیه	کد مضمون پایه
بستر	سطح بین سازمانی	کنترل فرهنگ دو سازمان	هماهنگی راهبردی میان مدیران دو سازمان	P15
			فهم مشترک مدیران از مأموریت مشترک تعریف شده	
		کنترل اطلاعات و داده مشترک	جلوگیری از تأثیر افراد و سازمان‌ها بر داده‌های تصمیم‌ساز در دو سازمان	P16
			سطح گردش اطلاعات میان دو سازمان	
			سطح تفکر داده‌محور در دو سازمان	
		کنترل اعتماد فی‌مابین	سطح اعتماد بین مدیران دو سازمان	P17
			سطح آشنایی و تعامل قبلی مدیران با یکدیگر	
			تجربه‌های همکاری موفق قبلی دو سازمان	
		سطح درون‌سازمانی	کنترل تفکر سیستمی	
	کنترل روابط سازمان با بنگاه مادر			سطح اعتماد بنگاه مادر به سازمان
			بازه زمانی در دسترس برای برنامه‌ریزی	
			انتظارات بنگاه مادر از سازمان	
	کنترل اطلاعات و داده سازمان		عدم تأثیر افراد و سازمان‌ها بر داده‌های تصمیم‌ساز در سازمان	P20
			سطح تصمیمات مبتنی بر داده در سازمان	
			سطح تفکر داده‌محور در سازمان	
	کنترل وضعیت بازار		وضعیت آینده بازار	P21
			متوسط مخاطبان صنعت	
		رفتار مصرفی مخاطبان سازمان		
کنترل فرهنگ سازمان	حضور مدیران حامی تصمیم‌گیری داده‌محور در سازمان	P22		
	وجود فرهنگ کنترل راهبردی در سازمان			
	سطح همدلی و همسویی مدیران سازمان			

کد مضمون پایه	کدهای اولیه	مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
P23	تناسب ساختار سازمانی سازمان با راهبردها	کنترل هماهنگی در سازمان	ورودی	سطح ستاد مرکزی
	فهم مشترک مدیران از چشم‌انداز بنگاه مادر			
	فهم مشترک مدیران از چشم‌انداز سازمان			
	فهم مشترک مدیران از روش رقابت سازمان			
	فهم مشترک مدیران از مأموریت سازمان			
	هماهنگی راهبردی میان مدیران سازمان			
	فهم مدیران از راهبردهای سازمان			
P24	فضای کار مناسب	کنترل منابع فیزیکی	ورودی	سطح ستاد مرکزی
	تأمین تجهیزات موردنیاز			
P25	تأمین منابع مالی موردنیاز	کنترل منابع مالی بنگاه مادر	ورودی	سطح ستاد مرکزی
	تناسب تخصیص منابع با چرخه عمر هر صنعت			
	تناسب تخصیص منابع با استراتژی‌های بنگاه مادر			
	تناسب تخصیص منابع با مأموریت بنگاه مادر			
P26	داشتن روابط عمومی و سیستم پاسخگویی	کنترل سیستم‌های مدیریت بنگاه مادر	ورودی	سطح ستاد مرکزی
	نظام حسابداری و حسابرسی			
	نظام شناسایی و رصد مخاطب			
	نظام مدیریت استعداد			
	نظام برنامه‌ریزی راهبردی			
	نظام مدیریت اطلاعات			
	نظام حاکمیت شرکتی			
	نظام مدیریت دانش			
	سیستم جمع‌آوری داده بی‌طرف در بنگاه مادر			
	سیستم تحلیل داده بنگاه مادر			
	نظام تخصیص منابع			
	سیستم کنترل پروژه‌ها			
	نظام بودجه‌ریزی در بنگاه مادر			
	نظام ارتباطات بین زیرمجموعه‌ها			

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کدهای اولیه	کد مضمون پایه		
ورودی	سطح ستاد مرکزی	کنترل ساختاری	سیستم مدیریت عملکرد مدیران	P27		
			نظام مالی و حقوقی			
			ساختار یکپارچه مدیریتی			
			آیین نامه های تشکیل هیئت مدیره			
			آیین نامه های انتخاب پیمانکار			
			آیین نامه های برگزاری مناقصات			
			آیین نامه های مالی مالیاتی			
			آیین نامه های جذب نیروی انسانی			
	سطح بین سازمانی	کنترل منابع انسانی بنگاه مادر	کنترل منابع انسانی بنگاه مادر	حضور استعدادها در بدنه انسانی شرکت	P28	
				نیروی انسانی خلاق		
				حضور نیروی انسانی متعهد به برنامه		
				نیروی انسانی متخصص		
				حضور مدیران وفادار		
				نیروی انسانی حامی تحول		
				نیروی انسانی چابک		
		کنترل سیستم های مدیریتی مشترک	کنترل سیستم های مدیریتی مشترک	کنترل سیستم های مدیریتی مشترک	سیستم تحلیل داده مورد توافق دو سازمان	P29
					نظام تبادل اطلاعات بین سازمانی	
					نظام ارتباط مالی بین دو سازمان	
					نظام حل تعارضات	
					سازوکارهای ارتباطی بین دو مجموعه	
سطح درون سازمانی	کنترل توان تعاملی	کنترل توان تعاملی		P30		
	کنترل سیاست های مادری	کنترل سیاست های مادری	راهبردهای مشخص بنگاه مادر برای سازمان	P31		
			مأموریت بنگاه مادر			
			سیاست های محتوایی ستاد مرکزی			
کنترل منابع مالی سازمان	کنترل منابع مالی سازمان	تأمین منابع از بسترهای پایدار	P32			

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	کدهای اولیه	کد مضمون پایه
ورودی	سطح درون‌سازمانی	کنترل منابع مالی سازمان	مشتری محور بودن درآمدهای شرکت	P32
			تأمین منابع مالی موردنیاز	
			منابع تخصیص داده شده از ستاد مرکزی	
		کنترل منابع انسانی سازمان	ترکیب سرمایه انسانی شرکت	P33
			نیروی انسانی ماهر	
فرایند	سطح ستاد مرکزی	کنترل سیستم‌های مدیریتی سازمان	سیستم مالی متناسب با ستاد مرکزی	P34
			سیستم‌های فرایندی	
			نظامات پشتیبان و اداری	
			نظامات مالی و حسابداری	
			نظام ارتباط با مشتریان	
			نظامات پشتیبان سرمایه انسانی	
			سیستم جمع‌آوری داده بی‌طرف در سازمان	
			سیستم تحلیل داده در سازمان	
			نظام ارتباطات بین تیمی در سازمان	
			نظام مدیریت اطلاعات	
			نظام کنترل پروژه	
			نظام بودجه‌ریزی	
		سیستم مدیریت دانش		
		نظام حل تعارض واحدها		
		کنترل منابع فیزیکی	تعیین شاخص‌های عملیاتی ارزیابی بنگاه مادر	P35
			تعیین شاخص‌های پیمانکار مطلوب	
			تعیین شاخص‌های ارزیابی زیرمجموعه‌ها	
			تدوین برنامه‌اتأمین مالی	
			تدوین برنامه مالی پروژه‌ها	
			تدوین برنامه عملیاتی زیرمجموعه‌ها	
تدوین اهداف کوتاه‌مدت بنگاه مادر				
تدوین برنامه عملیاتی برای بنگاه مادر				

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	کدهای اولیه	کد مضمون پایه
فرایند	سطح ستاد مرکزی	کنترل ساختاری در بنگاه مادر	استفاده از سلايق فرهنگي گوناگون	P36
			تشكيل جلسات راهبردي	
			ايجاد فرهنگ هم‌اندیشی	
		کنترل فرهنگ دو سازمان	آزمون بازارهای جدید برای ورود	P37
			رصد رقباي بنگاه مادر	
			شناخت نهادهاي هم‌راستا	
			رصد رفتار مخاطبان بنگاه مادر	
		کنترل اطلاعات و داده مشترک	شناخت به‌روز وضعیت هر صنعت	P38
			کنترل هم‌افزایی‌های عمودی	
			کنترل کیفی خدمات و محصولات	
			بررسی هم‌راستایی سبد کسب‌وکار با مأموریت بنگاه مادر	
			تطابق جذب و تعديل با برنامه نیروی انسانی	
			ارزیابی هیئت‌مدیره‌های شکل‌گرفته بر اساس نظام حاکمیت شرکتی	
			پایش تحقق بودجه برنامه‌ریزی شده زیرمجموعه‌ها	
			تناسب برنامه‌ها با بودجه	
		کنترل اعتماد فی‌مابین	ارزیابی پیشرفت برنامه‌های زیرمجموعه‌ها	P39
			تناسب برنامه‌ها با منابع مالی	
			بررسی هم‌راستایی برنامه‌های عملیاتی با راهبردها	
			بررسی هم‌راستایی مأموریت زیرمجموعه‌ها با یکدیگر	
کنترل تفکر سیستمی	بررسی تمایز معنادار مأموریت زیرمجموعه‌ها با یکدیگر	P40		
	بررسی هم‌راستایی مأموریت زیرمجموعه‌ها با مأموریت بنگاه مادر			
تعیین شاخص‌های راهبردی برای ارزیابی بنگاه مادر				

کد مضمون پایه	کدهای اولیه	مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
P40	انتخاب سبک مادری مناسب	کنترل تفکر سیستمی	سطح ستاد مرکزی	فرایند
	شناسایی منابع ارزش‌افزایی بنگاه مادر			
	تعیین تمایزات با سایر نهادهای فرهنگی هنری			
	تدوین مأموریت زیرمجموعه‌ها بر اساس مأموریت بنگاه مادر			
	تدوین مأموریت سازمان			
	تدوین برنامه راهبردی برای زیرمجموعه‌ها			
	تدوین برنامه‌ریزی راهبردی برای بنگاه مادر			
P41	تدوین سیاست‌های قالب محتوا	کنترل روابط سازمان با بنگاه مادر	سطح ستاد مرکزی	فرایند
	تعیین سیاست‌های کیفی محصولات			
	تعیین سیاست‌های کلان سازمان برای زیرمجموعه‌ها			
	تدوین سیاست‌های مضامین و محتوا			
P42	تبیین ارکان نظام حاکمیت شرکتی	کنترل اطلاعات و داده سازمان	سطح ستاد مرکزی	فرایند
	تفهم مأموریت بنگاه مادر برای شرکت‌ها			
	آشناسازی مدیران با مأموریت و چشم‌انداز سازمان			
	اقتناع و همراه سازی نهادهای فرهنگی و سیاسی			
P43	تشکیل دفتر مدیریت راهبردی	کنترل وضعیت بازار	سطح بین سازمانی	فرایند
	معرفی نمایندگان نظام حاکمیت شرکتی			
	طراحی روابط عمودی در بنگاه مادر			
	طراحی جریان مالی میان زیرمجموعه‌ها			
	طراحی روابط افقی در زیرمجموعه‌ها			
	طراحی نظام حاکمیت شرکتی			
P44	تسهیل ارتباط و همکاری دو سازمان	کنترل فرهنگ سازمان	سطح بین سازمانی	فرایند
	ایجاد ارتباط انسانی میان کارکنان دو سازمان			
	طراحی فرایندهای ارزیابی مشترک			

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	کدهای اولیه	کد مضمون پایه	
فرایند	سطح بین سازمانی	کنترل فرهنگ سازمان	طراحی فرایند تبادل مالی	P44	
			طراحی فرایند حل تعارض احتمالی		
	سطح درون‌سازمانی	کنترل هماهنگی در سازمان	کنترل منابع فیزیکی	تدوین قرارداد همکاری بین دو سازمان	P45
				تعیین شاخص‌های موردنیاز برای ارزیابی فعالیت مشترک	
		کنترل منابع فیزیکی	کنترل منابع فیزیکی	طراحی فرایندهای بین تیم‌های سازمان	P46
				برگزاری جلسات کنترل شرکت	
				تشکیل دفتر مدیریت راهبردی	
		کنترل منابع مالی بنگاه مادر	کنترل منابع مالی بنگاه مادر	آشناسازی نیروی انسانی با مأموریت	P47
				طراحی نقشه رشد نیروی انسانی	
				تعیین شاخص‌های کیفی محصولات تولیدی	
				تعیین شاخص‌های ارزیابی تیم‌های مختلف سازمان	
		کنترل سیستم‌های مدیریت بنگاه مادر	کنترل سیستم‌های مدیریت بنگاه مادر	تفسیر مأموریت سازمان به اهداف واحدها	P48
	تدوین اهداف کوتاه‌مدت سازمان				
	برگزاری جلسات بررسی محیط				
	تحلیل زنجیره ارزش سازمان				
	رصد چرخه عمر محصول				
رصد مداوم رقبا					
رصد مداوم صنعت					
رصد رقبای سازمان					
رصد رفتار مخاطبان سازمان					
سطح ستاد مرکزی	کنترل ساختاری	افزایش حفاظت از زیرمجموعه‌ها در مقابل عوامل محیطی	P49		
		سرعت بنگاه مادر در واکنش به محیط			

کد مضمون پایه	کدهای اولیه	مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
P50	میزان مشارکت با نهادهای فرهنگی کشور	کنترل منابع انسانی بنگاه مادر	سطح ستاد مرکزی	خروجی
	جذب منابع مالی از نهادهای فرهنگی کشور			
P51	تعداد جلسات برگزار شده با زیرمجموعه‌ها	کنترل سیستم‌های مدیریتی مشترک		
	سطح تعاملات بنگاه مادر با زیرمجموعه‌ها			
	سطح تعامل و همکاری مشترک بین زیرمجموعه‌ها			
P52	افزایش کیفیت محصولات و خدمات زیرمجموعه‌ها	کنترل توان تعاملی		
	تناسب درآمد با هزینه‌ها			
	مصرف بهینه منابع مالی			
	افزایش کارایی بنگاه مادر			
	میزان بهینگی در تعداد نیروی انسانی زیرمجموعه‌ها و ستاد مرکزی			
	میزان بهینگی در کیفیت خروجی‌های زیرمجموعه‌ها			
	افزایش درصد تحقق برنامه‌ها			
	افزایش کارایی زیرمجموعه‌ها			
P53	تسهیل در انجام کارهای زیرمجموعه‌ها	کنترل سیاست‌های مادری		
	مشارکت داشتن در تحولات فرهنگی و هنری کشور			
	افزایش سهم ذهنی برند بنگاه مادر			
	مجموع مخاطبان بنگاه مادر			
	تغییر وضعیت فرهنگی هر صنعت در راستای مأموریت بنگاه مادر			
	توسعه شبکه انسانی و هنرمندان			
P54	اثرگذار بودن بر محیط فرهنگی جامعه	کنترل منابع مالی سازمان		
	کنترل ارزش نامشهود دارایی‌های بنگاه مادر			
	کنترل ارزش دارایی‌های مشهود بنگاه مادر			
	کنترل ارزش دارایی‌های مشهود زیرمجموعه‌ها			

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	کدهای اولیه	کد مضمون پایه		
خروجی	سطح ستاد مرکزی	کنترل منابع مالی سازمان	کنترل ارزش دارایی‌های نامشهود زیرمجموعه‌ها	P54		
			ارزیابی درآمدها			
	سطح بین سازمانی	کنترل منابع انسانی سازمان		تأثیر تعامل بر میزان رشد نیروهای هر دو سازمان	P55	
				افزایش آگاهی دو سازمان از محیط		
				رشد فناوریانه دو سازمان		
				افزایش دانش دو سازمان		
	سطح بین سازمانی	کنترل سیستم‌های مدیریتی سازمان		میزان سهولت در ایجاد تعامل	P56	
				کاهش موازی‌کاری‌های دو سازمان		
				افزایش ارتباط نیروی انسانی دو سازمان با یکدیگر		
				میزان نقل و انتقال نیروی انسانی		
	سطح درون‌سازمانی	کنترل تدوین برنامه عملیاتی		ارزیابی ارزش دارایی‌های نامشهود سازمان	P57	
				ارزیابی ارزش دارایی‌های مشهود سازمان		
				ارزیابی درآمدها		
		سطح درون‌سازمانی	کنترل هم‌اندیشی		سهم بازار محصولات سازمان	P58
					سهم ذهنی مخاطبان از برند شرکت	
					میزان رضایت مخاطبان	
					سطح وفاداری مخاطب	
					تعداد مخاطبان جذب شده	
					نرخ رشد مخاطبان سازمان	
		سطح درون‌سازمانی	کنترل محیطی سیستماتیک در بنگاه مادر		میزان کارایی سازمان	P59
شفاف شدن فرایندها						
بهبودتر شدن فرایندها						
میزان بهینگی در تعداد نیروی انسانی سازمان						
میزان بهینگی در مصرف منابع مالی سازمان						
میزان بهینگی در کیفیت خروجی‌های سازمان						
افزایش کارایی سازمان						

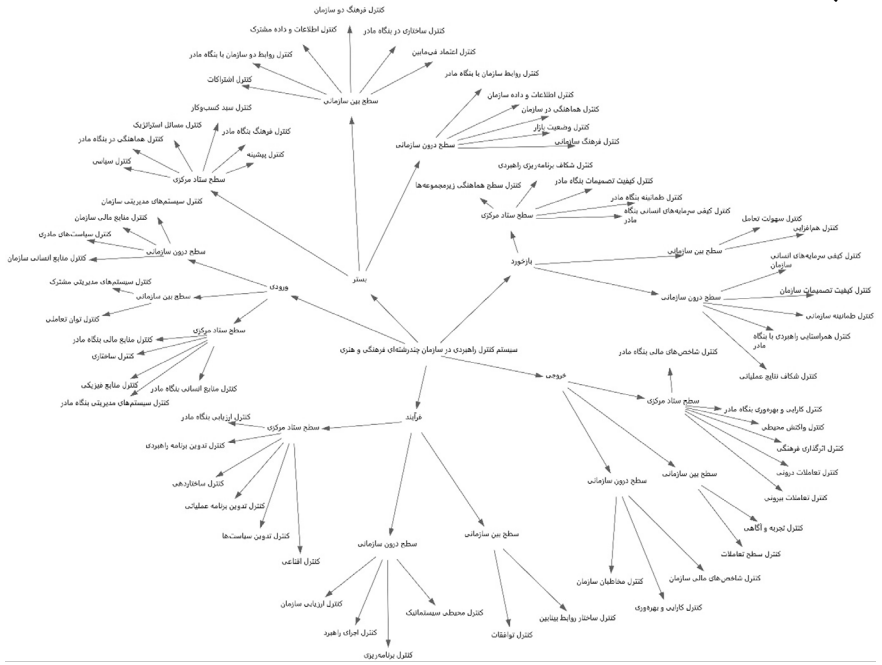
کد مضمون پایه	کدهای اولیه	مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
P60	افزایش کیفیت زیرمجموعه‌ها از دیدگاه مدیریتی و سازمانی	کنترل ارزیابی در بنگاه مادر		
	آرامش در بدنه سازمانی بنگاه مادر			
	شفاف بودن فرایندها و مسیرهای ارتباطی			
	رسیدن زیرمجموعه‌ها به مرحله تکامل در دوره عمر سازمانی			
P61	رسیدن بنگاه مادر به مرحله تکامل در دوره عمر سازمانی	کنترل هم راستایی راهبردی		سطح ستاد مرکزی
	سطح رضایت مدیران در بنگاه مادر			
	افزایش تعهد مدیران به بنگاه مادر			
	سطح کیفیت نیروی انسانی در بنگاه مادر			
P62	نرخ خروج نیروها از زیرمجموعه‌ها	کنترل تدوین برنامه راهبردی		بازخورد
	هم‌راستایی فرهنگ بنگاه مادر با تصمیمات			
	میزان خلاقیت تصمیمات در بنگاه مادر			
	استاندارد و روش انجام تصمیم در بنگاه مادر			
P63	هم‌راستایی تصمیمات با مأموریت بنگاه مادر	کنترل تدوین سیاست‌ها		
	میزان تعهد به اجرای برنامه			
	میزان پیشرفت پروژه‌های زیرمجموعه‌ها			
P64	میزان پیشرفت در تحقق مأموریت	کنترل اقناعی		
	سطح هم‌افزایی در روابط افقی			
P65	تقسیم صحیح مأموریت میان سبد کسب‌وکار	کنترل ساختاردهی		سطح بین سازمانی
	بهره‌وری در استفاده از منابع			
	ایجاد بهینگی در اثر همکاری			
	میزان کاهش هزینه‌ها در هر دو سازمان			
	تعداد خریدهای مشترک			
	تعداد اشتراک مشتریان			
	تعداد پروژه‌های مشترک			
میزان هم‌افزایی در رشد مخاطبان هر دو سازمان				

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	کدهای اولیه	کد مضمون پایه
بازخورد	سطح بین سازمانی	کنترل ساختار روابط بینابین	شفاف شدن فرایندهای ارتباطی میان سازمان‌ها	P66
			میزان سهولت تعاملات نسبت به گذشته	
	کنترل توافقات	کنترل توافقات	هم‌راستایی تصمیمات با مأموریت سازمان	P67
			استاندارد و روش انجام کار در سازمان	
			میزان خلاقیت تصمیمات در سازمان	
			هم‌راستایی تصمیمات مشترک با فرهنگ دو سازمان	
	کنترل اجرای راهبرد	کنترل اجرای راهبرد	افزایش استفاده از کار تیمی	P68
			افزایش تعهد کارکنان به شرکت	
			سطح رضایت کارکنان	
			نرخ خروج نیروها از سازمان	
			میزان رشد نیروی انسانی سازمان	
	سطح درون‌سازمانی	کنترل برنامه‌ریزی	میزان تخلف از سیاست‌های تدوینی بنگاه مادر	P69
			میزان تحقق راهبردهای ابلاغی بنگاه مادر	
			میزان تحقق مأموریت بنگاه مادر	
	کنترل محیطی سیستماتیک در سازمان	کنترل محیطی سیستماتیک در سازمان	میزان جذب مخاطب بر اساس برنامه تدوینی	P70
			میزان درآمدزایی بر اساس برنامه تدوین شده	
			میزان پیشرفت پروژه‌های سازمان	
	کنترل طمأنینه بنگاه مادر	کنترل طمأنینه بنگاه مادر	افزایش کیفیت سازمان از دیدگاه مدیریتی و سازمانی	P71
			رسیدن سازمان به مرحله تکامل در دوره عمر سازمانی	
			رضایت ذی‌نفعان از سازمان	

همان‌طور که توضیح داده شد، مضامین پایه در این پژوهش مکانیزم‌هایی برای کنترل در سطوح مختلف سازمان سینمایی سوره هستند. در مجموع ۷۱ مکانیزم کنترلی بر اساس مصاحبه‌های انجام شده کشف شد.

شبکه مضامین کنترل راهبردی در سازمان سینمایی سوره

پس از بررسی این محورها و تحلیل آن‌ها در نرم‌افزار مکس کیو دی ای شکل ۶ که خروجی ظاهری این شبکه مضامین است طراحی شد:
 شکل ۵. شبکه مضامین کنترل راهبردی سازمان سینمایی سوره بر اساس الگوی ارزیابی سیپ (CIPP)

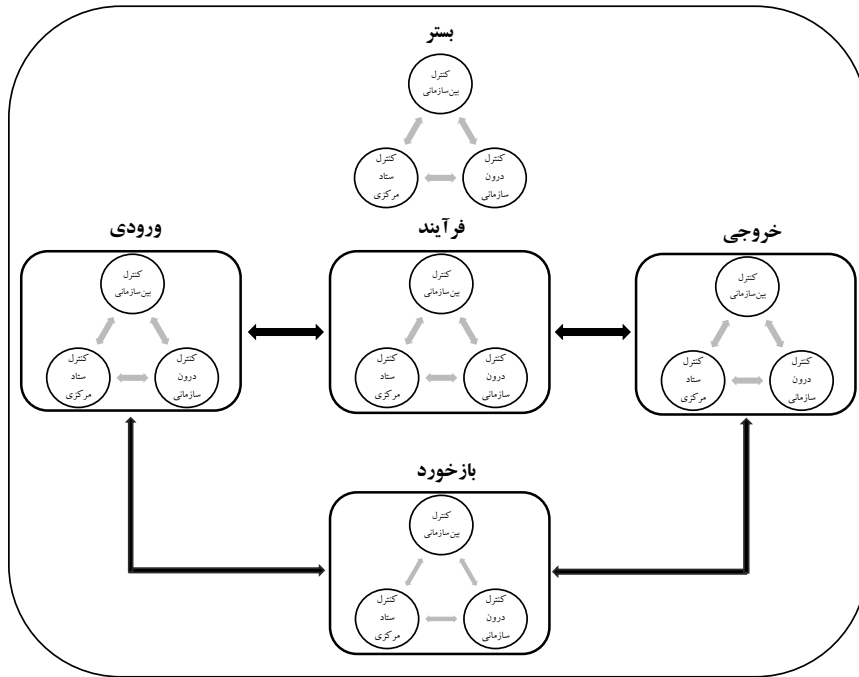


شکل ۵. شبکه مضامین کنترل راهبردی سازمان سینمایی سوره بر اساس الگوی ارزیابی سیپ (CIPP)

الگوی جامع کنترل راهبردی در سازمان سینمایی سوره

در نهایت با الگو گرفتن از مدل سیپ مدل اولیه کنترل راهبردی در سازمان سینمایی سوره طراحی شده است. در این الگو ما شاهد ۵ قلمرو اصلی هستیم. این قلمروها که ۴ مورد آن‌ها در قلمرو بستر قرار می‌گیرند به صورت پیوسته با یکدیگر در ارتباط هستند. قلمرو کنترلی ورودی راه ورود به قلمرو کنترلی فرایند را فراهم می‌کند. پس از آن ما می‌توانیم قلمرو کنترلی خروجی را شاهد باشیم. در نهایت قلمرو کنترلی بازخورد دو قلمرو کنترلی ورودی و خروجی را به یکدیگر متصل می‌کند. لازم به ذکر است تمام ۴ قلمرو کنترلی ذکر شده در قلمرو کنترلی بستر قرار دارند؛ اما باید اشاره کرد

که در هر قلمرو کنترلی مکانیزم‌های کنترلی در سه سطح ستاد مرکزی، بین سازمانی و درون سازمانی با یکدیگر در ارتباط هستند. در نهایت شکل ۷ سیستم اولیه کنترل راهبردی در سازمان سینمایی را ارائه می‌دهد:



شکل ۶. الگوی جامع کنترل راهبردی در سازمان سینمایی سوره

ماتریس تعاملی سطوح کنترلی و اجزا سیستم کنترل

در این بخش بر اساس مؤلفه‌های احصا شده در شبکه‌ی مضامین پژوهش (شکل ۶)، ماتریس تعاملی سطوح کنترلی و اجزا سیستم کنترلی جهت سهولت استفاده ارائه می‌گردد. محور افقی این ماتریس شامل سه سطح کنترل در سازمان چندرشته‌ای فرهنگی هنری است. این سطوح عبارت‌اند از: سطح ستاد مرکزی، سطح بین سازمانی و سطح درون سازمانی. در محور عمودی این ماتریس مؤلفه‌های سیستم کنترلی قرار دارند. این مؤلفه‌ها که برگرفته از الگوی ارزیابی سیپ هستند، عبارت‌اند از: بستر، ورودی، فرایند، خروجی و بازخورد. شکل ۸ ماتریس تعاملی سطوح کنترل و اجزا سیستم کنترلی را نشان می‌دهد:

شناسایی مکانیزم‌های کنترل راهبردی در سازمان‌های [...] |



شکل ۷. ماتریس تعاملی سطح کنترل و اجزا سیستم کنترل

نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش تدوین الگویی جامع و کاربردی برای سازمان‌های چندرشته‌ای فرهنگی هنری و خصوصاً سازمان سینمایی سوره در بحث کنترل راهبردهای آن است. سازمان سینمایی سوره وابسته به حوزه هنری انقلاب اسلامی یک نهاد بالادستی چندرشته‌ای در حیطه‌ی فرهنگ و هنر کشور محسوب می‌شود که تاکنون نگاه ویژه‌ای به بحث کنترل راهبردی در آن به طور سازماندهی شده و بر اساس یک الگوی مشخص و مدون نشده است. طبیعی است نبود کنترل بر انجام و راهبردی راهبردهای یک سازمان، عملاً باعث ضعف شدید در اجرای راهبردها و بعضاً فراموشی راهبردها می‌شود؛ راهبردهایی که تدوین آن‌ها مدت‌ها زمان برده و هزینه و نیروی زیادی را درگیر خود کرده است و نه‌تنها برای بقا، بلکه برای اجرای صحیح و رسیدن به‌غایت نهایی خود نیاز به کنترل راهبردی دارد.

در این پژوهش پس از مطالعه پیشینه پژوهش در مورد مفهوم کنترل راهبردی، کنترل راهبردی در سازمان‌های چندرشته‌ای و مدل‌های کنترل در سطوح مختلف بنگاه مادر، مصاحبه‌هایی نیمه‌ساختاریافته با روش گلوله‌برفی با ۱۱ نفر از خبرگان آشنا با مدیریت در سازمان‌های فرهنگی و هنری و مدیریت در سطح سازمان‌های چندرشته‌ای انجام گرفت.

این مصاحبه‌ها بر اساس روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی پیش رفت و پس از انجام نهمین مصاحبه پژوهشگر به اشباع نظری رسید. باین حال برای اطمینان از نتایج حاصل شده، مصاحبه‌ها تا یازدهمین مصاحبه ادامه یافت. با انجام تحلیل مضمون بر روی متن پیاده شده مصاحبه‌ها، سیستم اولیه کنترل راهبردی در سازمان سینمایی سوره با ۷۱ مکانیزم کنترل استخراج گردید. پس از آن بر اساس روش تحلیل مضمون با رویکرد کلارک و براون، مصاحبه‌ها تحلیل شد و مکانیزم‌های کنترل راهبردی در سازمان سینمایی سوره بر اساس الگوی ارزیابی سیپ تعیین و طراحی شدند. مدل سیپ برای ارزیابی بستر، ورودی‌ها، فرایند، خروجی و بازخورد طراحی شده است. این مدل که سازگار و قابل اجرا در سطح گسترده است در سال ۱۹۶۵ آغاز به کار کرد. مدل سیپ برای ارزیابی مواد، پرسنل، دانش‌آموزان، برنامه‌ها و پروژه‌ها در طیف وسیعی از رشته‌ها استفاده شده است. مطابق با حروف عبارت مخفف سیپ، مفاهیم اصلی مدل عبارت‌اند از زمینه، ورودی، فرایند و ارزیابی محصول. ارزیابی زمینه نیازها، مشکلات و فرصت‌ها را به‌عنوان مبنایی برای تعریف اهداف و اولویت‌ها و قضاوت در مورد اهمیت نتایج ارزیابی می‌کند. ارزیابی ورودی رویکردهای جایگزین برای برآوردن نیازها را به‌عنوان ابزاری برای برنامه‌ریزی برنامه‌ها و تخصیص منابع ارزیابی می‌کند. ارزیابی فرایند، اجرای طرح‌ها را برای هدایت فعالیت‌ها و متعاقباً برای کمک به توضیح نتایج ارزیابی می‌کند. ارزیابی محصول نتایج موردنظر و ناخواسته را شناسایی می‌کند تا به حفظ روند در مسیر و تعیین اثربخشی کمک کند.. (Stufflebeam, D. et al. 2000) بر این اساس در این پژوهش به کمک الگوی ارزیابی سیپ مدل نهایی کنترل راهبردی سازمان سینمایی سوره طراحی گشت تا بتوان در بحث کنترل راهبردهای به این سازمان فرهنگی هنری که دید اقتصادی ویژه‌ای به فعالیت‌های خود نداشته و بر اساس مأموریت فرهنگی و هنری خود در حال فعالیت است کمک شایانی کرد تا بتواند به بهترین نحو تمامی راهبردهای خود را کنترل و محقق سازد.

منابع و مأخذ

اعتمادیان، سجاد و پرهیزگار، محمدمهدی (۱۴۰۰). مدل کنترل راهبردی گمرک جمهوری اسلامی ایران. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۲ (۴۷)، ۲۷۷-۲۹۹.
Doi: 20.1001.1.22286853.1400.12.47.5.3

امینی، محمدتقی، سیادت، سعیده و پیرعلی، علیرضا (۱۳۹۵). پیاده‌سازی مدل کنترل استراتژیک هاریسون در صنعت خرده فروشی (مورد مطالعه: فروشگاه‌های بزرگ مواد غذایی و مصرفی شهر شیراز). *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، ۲۲ (۶۳)، ۶۳-۸۳.
Doi: https://dorl.net/dor/20.1001.1.22285067.1395.22.63.3.3

خاشعی، وحید و اسدی، رضا (۱۳۹۸). طراحی مدل کنترل راهبردی در استارت آپ‌های اینترنتی. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۰ (۳۷)، ۱۲۵-۱۳۹.
Doi: 20.001.1.22286853.1398.10.37.6.0

خاشعی، وحید و هرندی، عطاءالله (۱۳۹۴). تبیین مدل کنترل راهبردی در صنعت توزین. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۶ (۲۲)، ۶۱-۸۰.
Doi: 20.1001.1.22286853.1394.6.22.3.9

خانی، علی، علی احمدی، علیرضا، امینی، محمدتقی و زارع، ساسان (۱۳۹۹). طراحی مدل کنترل راهبردی فرا تلفیق با رویکرد سیستمی. *سیاست‌های راهبردی و کلان*، ۸ (۳)، ۳۹۶-۴۲۰.

Doi: https://doi.org/10.30507/jmsp.2020.102559

خانی، علی، علی احمدی، علیرضا، امینی، محمدتقی و زارع، ساسان (۱۳۹۷). تبیین و مدل‌سازی مفهومی کنترل اسلامی از دیدگاه امام علی علیه‌السلام. *نشریه مدیریت اسلامی*، ۲۶ (۴)، ۱۰۷-۱۳۳.

Doi: 20.1001.1.22516980.1397.26.4.5.2

دری، بهروز و حکاک، محمد (۱۳۸۹). طراحی مدل کنترل راهبردی برای صنایع ایران. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۱۰ (۲)، ۶۵-۸۶.
Doi: 20.1001.1.20086237.1389.2.40.3.3

رحمان سرشت، حسین و هرندی، عطاءالله (۱۳۹۶). مدلی برای کنترل راهبردی حاکمیت شرکتی با استفاده از راهبرد تئوری داده‌بنیاد کلاسیک. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۰ (۳۷)، ۵۸-۲۹.

Doi: https://doi.org/10.30507/jmsp.2020.102559

سازمان توسعه سینمایی سوره (۱۳۸۶/۱/۳۰). سوره سینما. برگرفته:

http://www.ourehcinema.com/Soureh_Organization/soureh.htm

سیادت، سعیده، امینی، محمدتقی، پرهیزگار، محمدمهدی و سالار، جمشید (۱۳۹۸). طراحی و تبیین الگوی راهبردی کنترل راهبردی با رویکرد خودکنترلی بر مبنای نظریه پردازی داده‌بنیاد. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۱ (۱)، ۳۱-۱۱.
https://doi.org/10.30473/ipom.2019.42938.3370

کوبین، جان‌جی و گولد، مایکل (۱۳۹۵). کنترل اجرای استراتژیک. *دفتر پژوهش‌های فرهنگی*.

هژبری حقیقی، سیاوش، شاه حسینی، محمدعلی، حسنقلی پور، طهمورث و محمودزاده، ابراهیم (۱۳۹۹). ارائه مدل کنترل راهبردی در هلدینگ‌های تولیدی صنعت الکترونیک. *بهبود مدیریت*، ۱۴ (۳)، ۲۲-۱.

https://doi.org/10.22034/jmi2020.114081.

Andersson, U. Forsgren, M., Pahlberg, C., & Thilenius, P. (1990). Global firms in internationalized networks (Working paper / Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet No. 02801604 (ISSN)). *Uppsala: Företagsekonomiska institutionen*, from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-2283>.

- Alkhafaji, A. F. (2003). Strategic management: Formulation, implementation, and control in a dynamic environment. *New York: Haworth Press.*
- Amini, M. T., Siadat, S., & Pir Ali, A. (2015). Implementation of Harrison's strategic control model in the retail industry (case study: large food and consumer stores in Shiraz). *Strategic Management Research*, 22(63), 63-83. **[In Persian]**
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting Strategic Management (Third edition). Cham: Palgrave Macmillan.*
- Appointed Assistant Cinematographer, Modern Art Department (30/7/1399). *Cinemapress*. Retrieved from: <https://www.cinemapress.ir/news/128128/>
- Baik, Y. S. (1997). Control in the extended enterprise. *Master's thesis, University of Waterloo, Waterloo, Ontario.*
- Björkman, A., & Piekkari, R. (2009). Language and foreign subsidiary control: An empirical test. *Journal of International Management*, 15(1), 105-117. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.12.001>
- Bons, R. W. (1997). Designing Trustworthy Trade Procedures for Open Electronic Commerce, Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), from <https://pure.eur.nl/en/publications/8928b625-1d63-497a-a0c1-50344e02be7a>. <https://doi.org/10.1080/10864415.1998.11518316>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. DOI:10.1191/1478088706qp063oa
- Brenner, B., & Ambos, B. (2009). Dynamics in foreign markets — A study of strategic control in CEE. *Marketing Review St. Gallen*, 26(3), 28-33. DOI:10.1007/s11621-009-0050-5
- Chang, Y. Y., Mellahi, K., & Wilkinson, A. (2009). Control of subsidiaries of MNCs from emerging economies in developed countries: the case of Taiwanese MNCs in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 75-95. <https://doi.org/10.1080/09585190802528383>
- Dari, B., & Hakak, M. (2009). Designing a strategic control model for Iranian industries. *Research Journal of Executive Management*, 10(2), 65-86. Doi: 20.1001.1.20086237.1389.2.40.3.3 **[In Persian]**
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27-49. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00056-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00056-9)
- Doz, Y., & Prahalad, C. K. (1984). Patterns of Strategic Control Within Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 55-72.
- Etamedian, S., & Parhizgar, M.M. (1400). The strategic control model of customs of the Islamic Republic of Iran. *Strategic Management Studies*, 12(47), 277-299. Doi: 20.1001.1.22286853.1400.12.47.5.3 **[In Persian]**
- Hejbari Haghghi, S., Shah Hosseini, M. A., Hasanqolipour, T., & Mahmoudzadeh, E. (2019). Presenting a strategic control model in manufacturing holdings in the electronics industry. *Management Improvement*, 14(3), 1-22 10.22034/JMI.2020.114081 **[In Persian]**

- Huang, X. (2011). Corporate control by Chinese MNCS over their foreign subsidiaries: combining institutional and resource-based perspectives. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 22(1-2), 169-191. <https://doi.org/10.1080/10301763.2011.10669434>
- Joy, S., & Poonamallee, L. (2014). Intra- and Inter-organizational Controls in Outsourcing: Controlees' Perspectives. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 14036. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.32>
- Khani, A., Ali Ahmadi, A., Amini, M. T., & Zare, S. (2017). Conceptual explanation and modeling of Islamic control from Imam Ali's perspective. *Journal of Islamic Management*, 26(4), 107 - 133 Doi: 20.1001.1.22516980.1397.26.4.5.2
- Khani, A., Ali Ahmadi, A., Amini, M. T., & Zare, S. (2019). Designing a strategic control model with a systemic approach. *Strategic and macro policies*, 8(3), Doi:396-420 10.30507/jmsp.2020.102559 [In Persian]
- Khashai, V., & Asadi, R. (2018). Designing a strategic control model in internet start-ups. *Strategic Management Studies*, 10(37), 125-139. Doi: 20.1001.1.22286853.1398.10.37.6.0 [In Persian]
- Khashai, V., & Harandi, A. (2014). Explanation of the strategic control model in the weighing industry. *Strategic Management Studies*, 6(22), 61-80. Doi:20.1001.1.22286853.1394.6.22.3.9 [In Persian]
- Lorange, P., Scott Morton, M., Ghoshal, S. (1986). *Strategic Control Systems*. West Publishing Company.
- Nilsson, F., Petri, C. J., & Westelius, A. (2020). Strategic management control [electronic resource]: Successful strategies based on dialogue and collaboration / Fredrik Nilsson, Carl-Johan Petri, Alf Westelius, editors. *Management for Professionals*. Cham: Springer.
- Gould, M., Quinn, J. J. Strategic execution control. Translator: Arabi, S. M., Hashemi, S. A., & Zare, R. (2015). Tehran: Cultural Research Office. [In Persian]
- Rahman Sarasht, H., & Harandi, A. (2016). A model for strategic control of corporate governance using classical data base theory strategy. *Public Management Research*, 10(37), 29-58. 10.22111/JMR.2017.3677 [In Persian]
- Santos, C., & Tribolet, J. (2004). The impact of e-commerce on the internal control and on auditing practices. *E-COMMERCE 2004*, 269-276. ISBN: 972-98947-8-7
- Shen, H., Gao, Y., & Yang, X. (2017). Matching organizational climate and control mechanisms for fast strategic change in transitional economics. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 124-141.
- Siatat, S., Amini, M. T., Parhizgar, M. M., & Salar, J. (2018). Designing and explaining the strategic model of strategic control with a self-control approach based on data-based theorizing. *Management of Government Organizations*, 81 (29), 11-31. <https://doi.org/10.30473/ipom.2019.42938.3370> [In Persian]
- Stufflebeam, D. L., & Zhang, G. (2017). The CIPP evaluation model: How to evaluate for improvement and accountability. *New York: The Guilford Press*.

Stufflebeam, D. L., Madaus, G. F., & Kellaghan, T. (2000). Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation / edited by Daniel L. Stufflebeam, George F. Madaus, Thomas Kellaghan (2nd ed.). Evaluation in education and human services. Boston, London: Kluwer Academic Publishers.

Surah Cinema Development Organization (1/30/1386). *Surah Cinema*. Retrieved from: http://www.sourehcinema.com/Soureh_Organization/soureh.htm [In Persian]

van der Meer-Kooistra, J., & Vosselman, E. G. (2000). Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, Organizations and Society*, 25(1), 51-77. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00021-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00021-5)