

## اجراء و ارزیابی سیاست‌ها در سازمان‌های دولتی با بهره‌گیری از الگوی مدیریت متوازن سیاست‌ها (BSC) مطالعه موردی: دفتر تبلیغات اسلامی

تاریخ دریافت: ۸۷/۰۵/۱۰

تاریخ پذیرش: ۸۷/۱۱/۱۵

دکتر سید مهدی الوانی\*

دکتر سید محمد حسین هاشمیان\*\*

محمدرضا بهمنی\*\*\*

### چکیده

این نوشتار در گام نخست، ضمن معرفی مدل ارزیابی متوازن سیاست‌ها (BSC) با رویکردی کاربردی به توصیف قابلیت‌های ویژه این مدل در اجراء و ارزیابی سیاست‌ها در سازمان‌های دولتی می‌پردازد. در مرحله بعد با اتکاء به روش مطالعه موردی و با بهره‌گیری از روش ترکیبی، مراحل مختلف و نتایج بکارگیری این مدل در یکی از سازمان‌های فرهنگی<sup>۱</sup> مورد بحث قرار خواهد گرفت.

### واژگان کلیدی

مدل ارزیابی متوازن، شکل‌گیری، اجراء و ارزیابی سیاست‌ها، سازمان‌های دولتی، دفتر تبلیغات اسلامی

Alvani@atu.ac.ir

S\_hashemi135@yahoo.com

Mr\_bahmani@yahoo.com

\* استاد دانشگاه علامه طباطبایی

\*\* استادیار دانشگاه سمنان

\*\*\* کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، مربی پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی

## مقدمه

از دیرباز شکاف میان عرصه نظر و عمل از جمله مشکلاتی بوده است که گریبانگیر موجودیت‌های انسانی، چه در بعد فردی و چه در بعد جمعی و سازمانی بوده است. مشکلی که اندیشمندان حوزه‌های مختلف فکری را برآن داشته تا پاسخ‌هایی برای آن تدارک ببینند. هر حوزه‌ای از حوزه‌های معارف بشری از منظری به این موضوع پرداخته است. فیلسوفی چون سقراط از عدم امکان مغایرت میان نظر و عمل بحث کرده و معتقد است انحراف و کجروی در عمل مطابق است با انحراف در نظر. فیلسوفی دیگر چون دیوید هیوم از عدم لزوم متابعت بایدهای عملی از هست‌های نظری صحبت می‌کند. کانت بر این باور است شکاف میان ذهن و عین اجتناب‌ناپذیر است.

فراتر از تلاش‌های بشری، این مسأله در صدر آموزه‌های دینی انبیاء و اولیای الهی قرار داشته است. بطوریکه از سوی حضرت حق، عدم انطباق نظر و عمل و به تعبیر دیگر قول و فعل به شدت مورد نکوهش قرار گرفته و تقیح شده است.<sup>۲</sup>

در علم مدیریت نیز مسأله فوق به دغدغه‌ای جدی تبدیل شده است؛ بطوریکه نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد، ۹۰ درصد از برنامه‌های راهبردی سازمان‌ها، در عمل با شکست مواجه می‌گردند و علت اصلی این امر نیز عدم ارتباط میان «ساحت نظر و عمل» است. بدین معنا که در ساحت نظری، ایده‌ها و اهداف بیان می‌شوند و در عرصه عمل، برنامه‌هایی اجرا می‌شوند که ارتباط منطقی و قابل سنجشی با آرمان‌ها و سیاست‌های تدوین شده ندارند. به بیان دیگر، ریشه این مشکل، در عدم تنظیم و تنسيق مدلی جامع جهت ترجمه چشم‌انداز و سیاست‌ها به برنامه‌های عملیاتی نهفته است. از منظری کارکردگرایانه<sup>۳</sup> تاکنون مدل‌هایی جهت رفع این مشکل جدی در سطح سازمان‌های انسانی ارائه شده است که می‌توان مدل ارزیابی متوازن<sup>۴</sup> (BSC) را در زمره مهمترین آنها قلمداد کرد. این مدل که در اوایل دهه ۹۰ برای نخستین بار توسط یک مشاور و یک دانشمند مدیریتی به نام‌های کاپلان و نورتین<sup>۵</sup> ارائه گردیده، می‌کوشد با

تحقق بخشیدن به سیاست‌ها و خط مشی‌ها در قالب عمل، از طریق فرآیند مستمر ارزیابی، شکاف میان دو ساحت نظر و عمل را مرتفع سازد. به کمک BSC یک سازمان می‌تواند میزان انطباق عملکردهای جاری با سیاست‌های کلان را ارزیابی کرده و متناسب با آن، اقدامات ایجاد بهبود در فرآیندها، ایجاد انگیزش و تعلیم کارکنان و توسعه نظام‌های اطلاعاتی را پایش نماید. این مقاله ضمن ارائه مبانی روش شناختی تحقیق، به معرفی کلی مدل ارزیابی متوازن و جایگاه آن در ارزیابی و اجرای سیاست‌های سازمان‌های دولتی پرداخته و سپس به مرور مطالعه موردی تجربه محققان در بهره‌گیری از آن جهت طراحی الگوی تحقق چشم‌انداز و سیاست‌های دفتر تبلیغات اسلامی می‌پردازد.

#### ۱. روش تحقیق

از بعد هدف این پژوهش با تکیه بر رویکرد کثرت‌گرا، در زمره پژوهش‌های توصیفی-تبیینی<sup>۶</sup> طبقه‌بندی می‌شود؛ بعد توصیفی هدف مبتنی بر توصیف وضعیت اعم از موجود و مطلوب می‌باشد. به عبارت دیگر تلاش می‌شود تا به ترسیم وضعیت موجود و مطلوب سوژه مورد بررسی بدون هرگونه قضاوتی پرداخته شود (Neuman, 1991, p.19-21). همچنین بعد تبیینی پژوهش در قالب تحلیل روابط علی معلولی متغیرهای مختلف الگوی ارزیابی متوازن مورد تأکید قرار گرفته است.

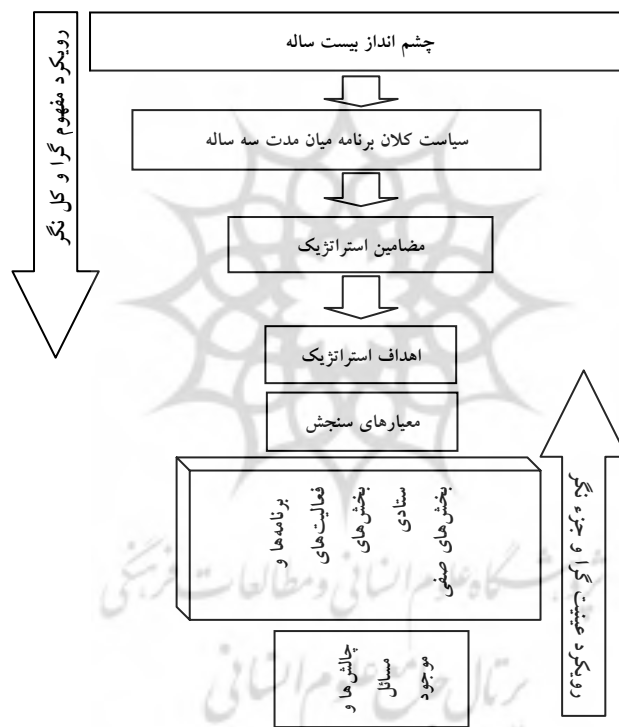
از سوی دیگر این تحقیق از منظر جهت‌گیری، کاربردی محسوب می‌شود و به ارائه الگویی کارکردی جهت برنامه‌ریزی در سازمان‌های فرهنگی مشابه می‌پردازد. پژوهش حاضر در مقام گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای-میدانی محسوب می‌شود. البته جهت طبقه‌بندی مسائل و چالش‌های متکثر در این میان از شیوه طبقه‌بندی تئوری مفهوم‌سازی بنیادی بهره‌برده شده است.

## ۲. مدل تحقیق

بر این اساس محققان از رویکردی ترکیبی، بهره برده‌اند. در این رویکرد تلاش می‌شود تا با تجمیع نقاط قوت رویکرد کل نگر قیاسی و جزء نگر استقرایی، رویکردی جامع به سوژه تحقیق پیدا کرد. به منظور عملیاتی‌سازی این رویکرد ترکیبی، ضمن تحلیل اسناد بالادستی موجود در دفتر تبلیغات اسامی، نظیر دیدگاه‌های امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری، سند چشم‌انداز بیست ساله نظام و دفتر تبلیغات اسلامی از کلیات به جزئیات در قالب برنامه رسیده و همزمان برای اجتناب از رویکرد آرمان‌گرایانه محض و غفلت از واقعیت‌های موجود سازمانی، در رویکردی از پائین به بالا به تحلیل مسائل و چالش‌های موجود نیز پرداخته شده است. پرواضح است در مسیر این تحلیل استقرایی، الگوی طبقه‌بندی برگرفته شده از تئوری مفهوم‌سازی بنیادی، کمک شایانی به طبقه‌بندی مسائل و چالش‌ها کرده است. بر این اساس مسائل و چالش‌های موجود ابتدا در قالب مفاهیم و سپس به عنوان مقولات با تکیه بر کدگذاری باز، محوری و انتخابی ساماندهی شده و در نهایت در قالب اهداف راهبردی ارائه شده‌اند. براین اساس اهداف راهبردی، حلقه واسط رویکرد کل نگر (پائین به بالا)<sup>۷</sup> و جزئی نگر (بالا به پائین)<sup>۸</sup> قلمداد می‌شود. به عبارت دیگر یکبار از مسیر چشم‌انداز بیست ساله دفتر تبلیغات (افق بلند مدت) از طریق تحلیل قیاسی و مفهومی افق سه‌ساله (افق میان مدت) و مضامین استراتژیک تعیین شده و سپس اهداف راهبردی نیز در همین چارچوب تبیین شده است و همزمان در رویکرد معکوس چالش‌های عینی و موجود احصاء شده و با کدگذاری و طبقه‌بندی آنها اهداف ارائه شده پالایش می‌شود.

علاوه بر آنچه ارائه شد، دو رهیافت مستتر در رویکرد ترکیبی با دو نوع تیپ برنامه‌ریزی راهبردی نیز سازگار است. نوع نخست که با رویکرد مفهومی- قیاسی تناسب دارد همان رویکرد مکتب طرح‌ریزی است که در آن با نگاه عقلانی به ارائه راهبردها و برنامه‌های تحول‌آفرین پرداخته می‌شود. نقطه آغاز این برنامه‌ها اذهان

برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران تلقی می‌شود (Ahlstrand & Lamprel, 2009, pp.23-45).  
 Mintzberg & (روش دوم، مبنای مکتب یادگیری قلمداد می‌شود. در این رویکرد مبتنی  
 بر نوعی تدریج‌گرایی و تغییرات جزئی تلاش می‌شود تا به جای پرداختن به مباحث  
 مفهومی و ذهنی و تحولات گسترده، با اعمال تغییرات حساس و ظریف در برخی  
 متغیرهای مهم، مسیر حرکت و تحول سازمان را دستخوش تغییرات مستمر نمود  
 (Mintzberg & Ahlstrand & Lamprel, 2009, pp.185-238).



شکل ۱: مدل تحقیق

### ۳. توصیف مدل ارزیابی متوازن (BSC)

با مدنظر قرار دادن ارکان اصلی فرآیند سیاست‌گذاری در سه جزء شکل‌گیری<sup>۹</sup>، اجراء<sup>۱۰</sup> و ارزیابی<sup>۱۱</sup> و مدل‌های متنوعی که تاکنون در این راستا از سوی اندیشمندان مختلف ارائه شده است، می‌توان گفت مدل ارزیابی متوازن، با رویکردی جامع به دنبال ارائه مدلی فراگیر برای ساماندهی تمامی مراحل فرآیند سیاست‌گذاری سازمانی است. این ادعا با مرور تاریخ تکاملی این مدل قابل اثبات است. بطوریکه این مدل با رویکردی معکوس، با ارزیابی و ارائه سنج‌های مناسب عملکرد، متولد و سپس با ساماندهی اجرای سیاست‌ها به بلوغ رسیده و با شکل‌دهی سیاست‌ها خاتمه می‌یابد.

#### ۳-۱. BSC در مقام سنجش و ارزیابی عملکرد

مدل ارزیابی متوازن، ابتدا در سال ۱۹۹۲ با ارائه مقاله‌ای با عنوان «ارزیابی متوازن: سنج‌هایی که عملکرد را راهبری می‌کند»<sup>۱۲</sup> در هاروارد بیزینس ریویو<sup>۱۳</sup> ارائه شده است. این مقاله می‌کوشد با ارائه شاخص‌های مناسب، مدلی جهت ارزیابی میزان تحقق سیاست‌های سازمانی در عمل فراهم آورد.

به عقیده کاپلان و نورتن، مادامی که نتوان چیزی را سنجید نمی‌توان آن را مدیریت کرد. بر این اساس، سنجش راهبردها مقدمه‌ای جهت مدیریت آنها و ارتقای یادگیری استراتژیک سازمان قلمداد شده است. (Kaplan & Norton, 1996, 8, 1992)

وجود توازن و تعادل یک نیاز حیاتی برای سازمانی است که از سلامت برخوردار است؛ هماهنگی و تعادل لازمه حرکت کارآ، اثربخش و ارتقا توان بالقوه در سازمان می‌باشد. بر این اساس نظام ارزیابی خط‌مشی بایستی به یک تعادل و همگونی دست یابد که بتواند روند دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده را با عنایت به بهینه‌سازی آنها پشتیبانی نماید.

ارزیابی متوازن به دنبال توازن در حوزه‌های زیر است:

۱- توازن بین معیارهای مالی و غیر مالی

۲- توازن بین ذینفعان داخلی و خارجی سازمان

۳- توازن بین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت

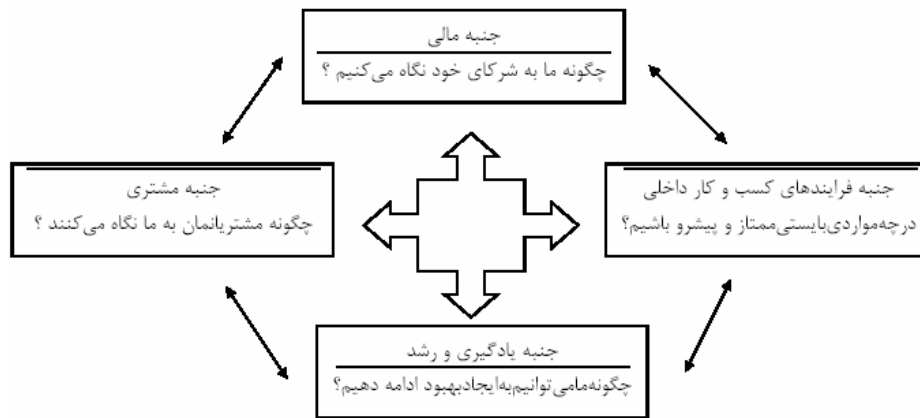
۴- توازن بین شاخص‌های هادی<sup>۱۴</sup> (آینده‌نگر) و شاخص‌های تابع<sup>۱۵</sup> (گذشته‌نگر)  
(Kaplan & Norton, 1996, p p. 1-19; Parker, 2000, p p. 63-66; Letza, 1996, p p. 54-76; Yenyurt, 2003, p. 134)

BSC اهمیت اندازه‌های غیرمالی را در سازمان آشکار می‌سازد و آنها را در نظام اندازه‌گیری جامع و فراگیر به کار می‌گیرد. وجود اندازه‌های غیرمالی همانند حفظ مشتریان، جابجایی‌های نیروی انسانی و یا تعداد محصولات جدید، در مدل ارزیابی متوازن نتایجی است که از فعالیت‌های سازمانی نشأت می‌گیرد که خود منجر به اجرا و دستیابی به استراتژی‌ها می‌شود، از اینرو این اندازه‌ها از جمله پیش‌بینی‌کننده‌هایی محسوب می‌شوند که عملکرد مالی آتی سازمان را رقم می‌زنند. (Kaplan & Norton, 1996)

### ۳-۲. BSC در مقام اجرای سیاست‌ها

یکسال پس از انتشار اولین مقاله، کاپلان و نورتون در مقاله‌ای با عنوان «راه‌اندازی ارزیابی متوازن»<sup>۱۶</sup>، یک گام مدل اولیه خود را ارتقاء بخشیده و کوشیدند مبتنی بر ترسیم روابط علی معلولی<sup>۱۷</sup>، از این مدل جهت اجرا و مدیریت سیاست‌ها استفاده کنند (Kaplan & Norton, 1993, pp. 134-142).

در حقیقت در این مرحله، BSC به عنوان ابزاری جهت ترجمه عملیاتی راهبردها در خدمت فرآیند سیاست‌گذاری قرار می‌گیرد (Kaplan & Norton, 1996, pp. 21-41). بدین منظور، BSC از چهار منظر مالی، انتظارات مشتریان، فرآیندهای داخلی و میزان یادگیری و رشد سازمان به ترجمه چشم‌انداز و استراتژی‌ها در قالب برنامه‌های عملیاتی می‌پردازد و زمینه‌های ایجاد مزیت نسبی و موفقیت سازمان را فراهم می‌آورد. (شکل ۲)، (Kaplan & Norton, 1993, pp. 135-136; Parker, 2000, p. 65; Ritter, 2003, pp. 44-59)



شکل ۲: مدل ارزیابی متوازن

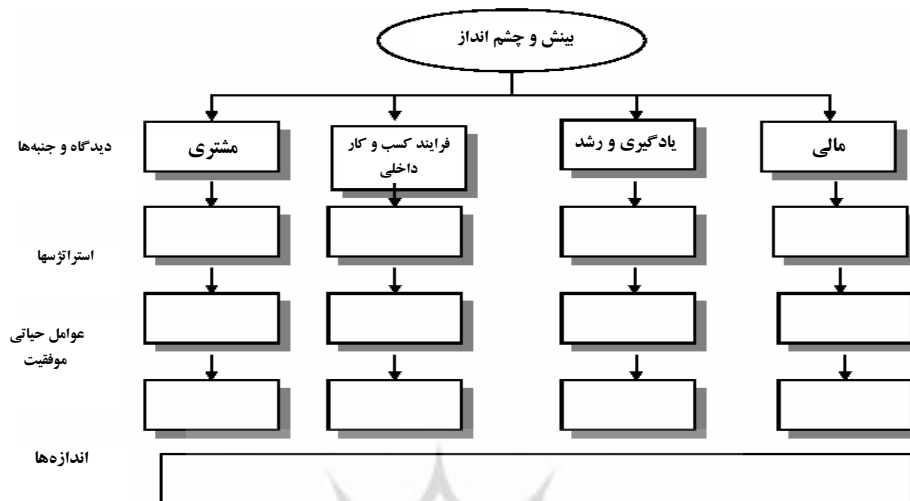
ساختار مفهومی مدل مبتنی بر سه ویژگی توازن و تعادل، سلسله مراتب کاستن از انتزاع مفاهیم راهبردی و نظام روابط علی معلولی شکل گرفته است (شکل ۳). بر این اساس اجزای مدل مفهومی عبارتند از بینش و چشم‌انداز، راهبردها، عوامل حیاتی موفقیت، اندازه‌ها و طرح عملیاتی که در ادامه به توضیح مختصر هر یک پرداخته شده است.

۱- بینش و چشم‌انداز: بینش بیان‌کننده مقتضیات آتی است که سازمان انتظار دستیابی به آن را دارد.

۲- استراتژی: استراتژی‌ها در قلب فرآیندها قرار دارند و بر گرفته از بینش و چشم‌انداز سازمانی هستند. استراتژی‌ها مواردی که بایستی مورد بررسی و اندازه‌گیری قرار گیرند را تعیین می‌کنند، که این موارد را عوامل حیاتی موفقیت<sup>۱۸</sup> می‌نامیم. مدل این امکان را فراهم می‌سازد که بینش سازمان را در قالب استراتژی‌ها به گونه‌ای که برای کارکنان قابل درک و لمس باشد و بتوانند با آنها کارکنند، تعریف گردد.

۳- عوامل حیاتی موفقیت (CSF'S): به منظور تشریح روند دستیابی به اهداف و مقاصد استراتژیک به کار برده می‌شوند.





شکل ۳: ساختار مفهومی مدل (Kaplan & Norton, 1996)

۴- شناسایی و توسعه اندازه‌ها و روابط علت و معلولی: کلید موفقیت BSC در تناسب و کیفیت اندازه‌های تعریف شده در آن نهفته است و این مورد مدیریت را قادر می‌سازد تا با فعالیت‌ها و اقدامات سیستماتیکی که از طریق عوامل حیاتی موفقیت مشخص شده‌اند، موفقیت‌های شگرفی را در سازمان به وجود آورد. از این رو اندازه‌ها بر ستاده‌هایی که لازمه دستیابی به بینش و چشم‌انداز و طرح استراتژیک و اهداف سازمانی است تأکید و توجه دارند. مشکل اصلی در این خصوص یافتن ارتباطات علت و معلولی و ایجاد تعادل و هماهنگی در گستره‌ای از اندازه‌هایی است که تعریف شده‌اند.

۵- طرح عملیاتی: در تکمیل مدل، مشخصات، مراحل و قدم‌هایی که در راستای دستیابی به سطوح مختلف اندازه‌گیری وجود دارد در طرح عملیاتی تشریح گردیده و اهدافی برای هر کدام از اندازه‌هایی که به کار برده می‌شوند، مشخص می‌گردد. چون هر سازمانی نیازمند اهداف بلند مدت و کوتاه مدتی است که براساس آنها به طور

مستمر و مداوم کنترل‌های لازم را انجام داده و در صورت نیاز اقدامات اصلاحی را به موقع به مرحله اجرا در آورد؛ طرح عملیاتی شامل تعیین مسئولیت کارکنان و زمان‌بندی گزارشات نیز می‌شود. (Kaplan & Norton- 1996, pp.13-15)

### تبیین چهار منظر مدل

#### منظر اول: مالی

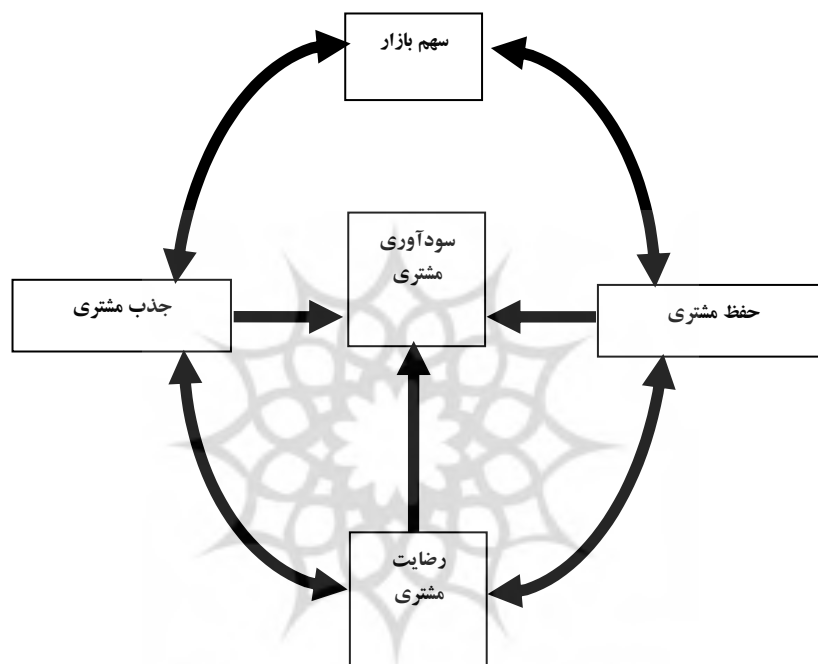
BSC می‌بایست واحدهای سازمانی را ترغیب کند تا میان اهداف مالی و استراتژی سازمانی ارتباط برقرار کنند. بر این اساس تأمین اهداف مالی، نقطه اصلی تمرکز همه مناظر مدل است. هر سنجه‌ای در هر منظر می‌بایست در نهایت امر در قالب نظام علی معلولی عملکرد مالی را بهبود بخشد. کاپلان و نورتین، با تبیین چرخه حیات سازمانی ذیل سه مرحله رشد<sup>۱۹</sup>، ثبات<sup>۲۰</sup> (بلوغ)، و برداشت<sup>۲۱</sup> (افول)، سه استراتژی کلی مالی تعریف کرده‌اند: رشد و ترکیب درآمد، کاهش هزینه و بهبود بهره‌وری و استفاده بهینه از دارائی‌ها و استراتژی سرمایه‌گذاری. استراتژی رشد و ترکیب درآمد به توسعه محصولات و خدمات جدید می‌پردازد؛ در حالی که کاهش هزینه و بهبود بهره‌وری به کاهش هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم و به اشتراک‌گذاری منابع مشترک میان واحدها اشاره دارد. در راهبرد استفاده بهینه از دارائی‌ها نیز، سازمان‌ها از دارائی‌های بلااستفاده در سرمایه‌گذاری‌های جدید بهره می‌برند. (Kaplan & Norton, 1996, pp. 47-62)

#### منظر دوم: مشتری

امروزه سازمان‌های بسیاری مأموریت و اهداف خود را بر پایه توجه و تمرکز بر مشتری و اینکه چگونه سازمان دیدگاه‌های مشتری را به عنوان اولویت اول مدیریت ارشد خود در بیاورد، تبیین و تعریف می‌نمایند. (Kaplan & Norton, 1996, pp. 63-91)

در منظر مشتری، به شناسایی مشتریان و بخش‌هایی از بازار که سازمان برای رقابت انتخاب کرده، می‌پردازند. این بخش‌ها، منابع درآمدزای مطرح در رویکرد مالی

را ارائه می‌کنند؛ با این تفاوت که سنجه‌های مطرح آن در مقایسه با سنجه‌های مالی، عموماً متمرکز بر حال و آینده هستند. در این منظر مؤلفه‌هایی نظیر رضایت، وفاداری، حفظ، جذب و سودآوری مشتریان مورد تأکید قرار می‌گیرد. شکل ۴ نمایانگر سنجه‌های عمومی در دیدگاه مشتری است.



شکل ۴: معیارهای عمومی در دیدگاه مشتریان

#### منظر سوم: فرآیند کسب و کار درون سازمانی

سازمان‌ها نوعاً، پس از فرموله‌بندی اهداف و سنجه‌های مناظر مالی و مشتری، اهداف و سنجه‌های فرآیندی را مشخص می‌سازند. این جنبه از BSC بر آن دسته از نتایج کسب و کارهای داخلی توجه و تأکید دارد که سازمان را به سمت موفقیت‌های مالی و رضایتمندی مشتریان هدایت خواهد نمود، از اینرو با ایجاد تمرکز و با توجه در مدیران

به عملیات‌ها و فعالیت‌های مهم و حیاتی درون سازمانی، آنها را قادر می‌سازد تا نیازهای مشتریان را برآورده نمایند.

کلیه فرآیندهای سازمان بایستی مورد پایش قرار گیرند و اطمینان حاصل گردد که خروجی آنها در حد رضایت و مطلوب می‌باشد. سازمان‌ها درخصوص اینکه چه فرآیندها و یا اقدامات رقابتی آنها (با عنایت به اندازه‌های مشخص شده هر کدام) بایستی از حد مطلوب و عالی خود فراتر روند، بایستی تصمیم‌گیری نماید. اندازه‌ها، امکان و توانایی لازم را برای مدیریت ارشد در مورد قضاوت و داوری درخصوص فرآیندهای کلیدی درون سازمانی و انجام رقابت‌های لازم که بر کل اهداف شرکت تأثیرگذار است، فراهم می‌سازد.

اندازه‌ها با ایجاد ارتباطات لازم و یکپارچه‌سازی این اطمینان را ایجاد می‌نماید که کارکنان سطوح پایین‌تر سازمان اهداف روشنی را برای فعالیت‌ها، تصمیمات و ایجاد بهبودها پیش رو داشته باشند و تمامی این‌ها با مأموریت و اهداف کلان سازمانی مرتبط می‌گردد.

در دیدگاه فرآیندهای داخلی کسب و کار از زنجیره ارزش افزوده<sup>۲۲</sup> استفاده می‌شود (شکل ۵) تا چگونگی ایجاد ارزش برای مشتری و نهایتاً دستیابی به نتایج مالی مطلوب مورد تحلیل قرار گیرد. این مدل مبتنی بر سه فرآیند اصلی نوآوری، عملیات و خدمات پس از فروش، از شناسایی نیازهای مشتری به تأمین نیازهای آنان ختم می‌گردد. (Kaplan & Norton, 1996, pp. 92-125)

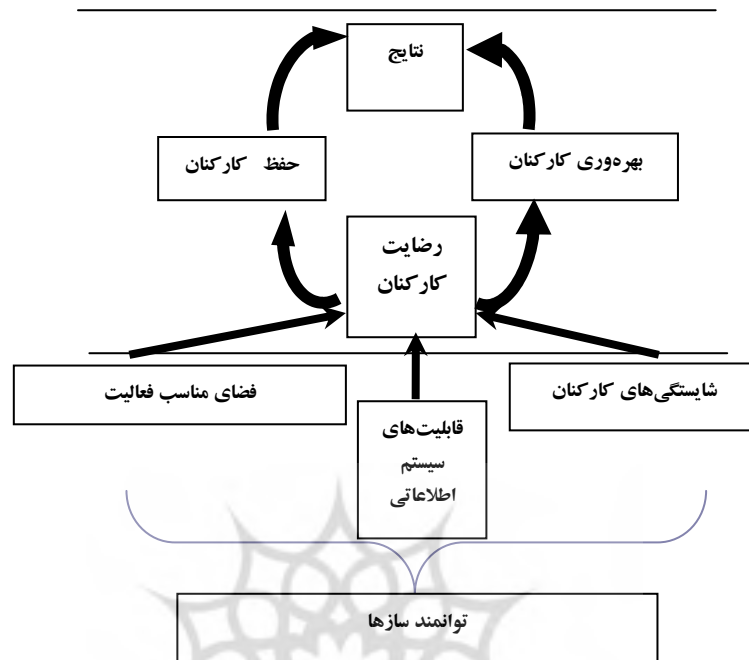


شکل ۵: مدل عمومی زنجیره ارزش سازمان

#### منظر چهارم: نوآوری و یادگیری

در این منظر، اهداف و سنججهایی توسعه می‌یابند که در نهایت، رشد و یادگیری سازمانی را منجر می‌شوند. منظر رشد و یادگیری، زیرساخت تحقق سه منظر دیگر را مهیا می‌سازد.

اندازه‌های مرتبط با مشتری و فرآیندهای داخلی کسب و کار یکسری از پارامترهای دخیل در موفقیت سازمان را که دارای اهمیت می‌باشند، شناسایی می‌نماید. اما اهداف در راستای دستیابی به موفقیت دائماً در حال تغییر بوده و برای حضور در صحنه رقابت ایجاد بهبودهای مستمر در محصولات و فرآیندهای ضروری می‌باشد (Kaplan & Norton, 1996, pp.126-146). دیدگاه نوآوری و یادگیری در بحث ارزیابی عملکرد مبتنی بر سه گروه از سنججهای رضایت، جذب و بهره‌وری کارکنان شکل گرفته و مواردی نظیر، قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان، کیفیت نظام اطلاعاتی، تعیین و روند دستیابی به اهداف و وجود تعلق خاطر سازمانی در راستای تحقق اهداف به عنوان توانمندساز<sup>۳۳</sup> مدنظر قرار می‌گیرد. (شکل ۶)



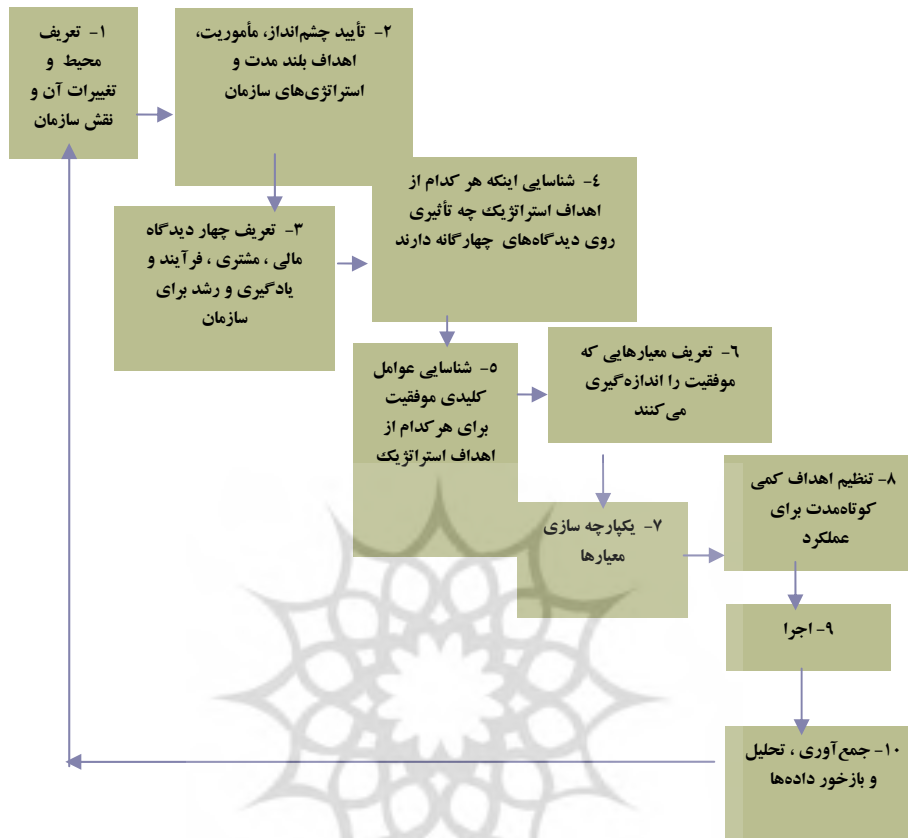
شکل ۶: چارچوب مدیریت رشد و یادگیری

### ۳-۳. BSC در مقام شکل‌گیری سیاست‌ها

بسیاری از نظریه‌پردازان حوزه سیاست‌گذاری بر این باورند که حد و مرز میان دو مرحله شکل‌گیری و اجرای سیاست‌ها مبهم بوده و در یکدیگر تنیده‌اند؛ به طوری که بسیاری از مشکلات اجرایی سیاست‌ها بر آمده از مرحله شکل‌گیری و تدوین سیاست‌هاست (Bosso, 1994, pp.95-115; Hrebina& Joyce, 2005, pp. 606-626) چه بسا ممکن است چشم‌انداز و راهبردهای سازمان به حدی آرمانی و غیرواقع‌بینانه، تدوین شوند که عملاً اجراء و تحقق آنها میسر نباشد. در این میان BSC با تکیه بر رویکرد جامع و بهره‌گیری از منطق سلسله مراتبی و برقراری روابط علی معلولی جهت فروکاستن<sup>۲۴</sup> از انتزاع مفاهیم راهبردی، نقش مؤثری ایفاء می‌کند؛ این مهم، مبتنی بر نوعی منطق ارجاعی<sup>۲۵</sup> توسط برخی متفکران نظیر سورل به کار گرفته شده است (Surel,

طریق رویکردی دیالکتیکی و رفت و برگشتی پر می‌شود. بطوریکه همزمان با تدوین چشم‌انداز و سیاست، اقتضائات عملی آن نیز دیده می‌شود. این بحث ریشه در جدالی قدیمی میان مکاتب مختلف استراتژیک دارد؛ مکاتبی که شکل‌گیری استراتژی را به صورت اندیشیده<sup>۲۶</sup> می‌دانند در مقابل آنان که سیاست‌ها را زائیده نوظهور<sup>۲۷</sup> شرایط و اقتضائات عملی قلمداد می‌کنند (Mintzberg, 1989, pp. 31-42).

به طور کلی تاکنون به این نکته که BSC قابلیت شکل‌دهی سیاست‌ها را نیز دارد، کمتر پرداخته شده است. و این کارکرد مدل در حاشیه دو کارکرد قبلی و کمرنگ‌تر از آن دو مطرح شده است. در این گام، مدل ارزیابی متوازن از یک سیستم سنجش<sup>۲۸</sup> استراتژی، به یک سیستم اصلی مدیریت تحول می‌یابد. کاپلان و نورتن در مقاله‌ای که با عنوان «استفاده از BSC به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک»<sup>۲۹</sup> منتشر کردند، مؤلفه‌هایی نظیر هدف‌گذاری فردی و تیمی، تخصیص منابع، بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی و یادگیری و بازخورد استراتژیک را نیز در مدل خود مدنظر قرار دادند (Kaplan & Norton, 1996). این مدل با تکامل بیشتر در آثار بعدی این دو نظریه‌پرداز با حفظ این رویکرد جامع، به تبیین دقیق‌تری از مراحل مختلف فرآیند سیاست‌گذاری (شکل‌گیری، اجراء و ارزیابی) پرداخته است. علاوه بر کاپلان و نورتن، لی و سی ان کو نیز با تلفیق مدل SWOT و BSC عملاً از آن در وضع سیاست‌ها استفاده کرده‌اند. (Lee, Sai On Ko, 2000, pp. 68-76) شکل ۷ فرآیند BSC را تبیین می‌کند.



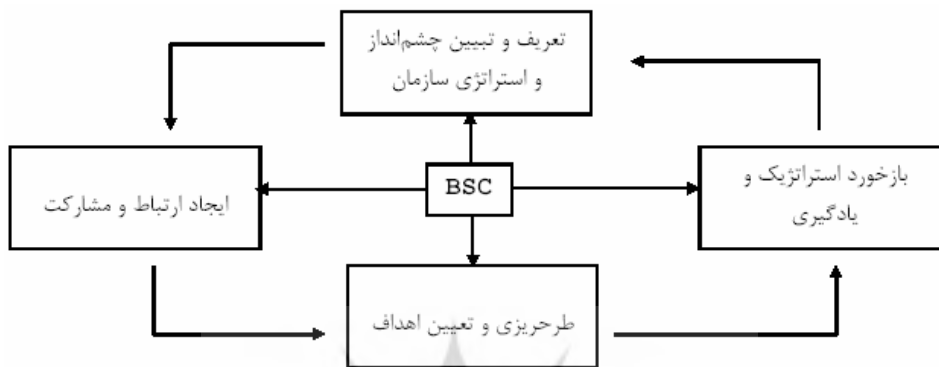
شکل ۷: مراحل مختلف فرآیند BSC

در نهاد مدل امتیازدهی، فرآیند مستمری وجود دارد که چهار جنبه فوق‌الذکر را با هم مرتبط ساخته و با این نقش آنچه را که به عنوان نقطه با اهمیت در سازمان بایستی مورد توجه قرار گیرد را مشخص و متمایز می‌سازد.

کاپلان و نورتن این فرآیند را در قالب یک چرخه تشریح نموده‌اند؛ (شکل ۸) آنها عنوان نموده‌اند که چشم‌انداز و بینش سازمان به طور کامل و جامع بایستی تشریح گردیده و در قالب اهداف و مواردی که سازمان بایستی آنها را دنبال نماید، تبیین شود.



اینها مواردی هستند که به منظور تأکید و ایجاد تمرکز در کارها و فعالیت‌ها، تخصیص منابع و به روزآوری اهداف به کار برده می‌شوند. (Kaplan & Norton, 1996, p.11)



شکل ۸: BSC سیستمی با رویکرد استراتژیک

### ۳-۴. BSC در سازمان‌های دولتی

در جهان امروز، مدیریت دولتی نوین بر به کارگیری ارزش‌ها و روش‌های مدیریتی بخش خصوصی در بخش دولتی دلالت دارد. (Denhardt, 2000, pp.119-153) از آغاز دهه ۱۹۹۰ الگوی جدیدی از مدیریت در اکثر کشورهای پیشرفته ظهور کرد که آن را مدیریت‌گرایی، مدیریت دولتی نوین، مدیریت مبتنی بر بازار، پارادایم فرابوروکراتیک، بازآفرینی دولت و یا دولت کارآفرین می‌نامند و آن تلاش جهت تحقق ارزش‌های صرفه جویی، کارایی و اثر بخشی در کلیه سطوح دولت، تمرکز بر ستاده‌ها به جای داده‌ها، تدوین روشن اهداف فردی و سازمانی و ارزیابی سیستماتیک عملکرد، فاصله گرفتن از بوروکراسی و انعطاف‌پذیر کردن سازمان‌ها، ترجیح مکانیزم‌های بازار به مکانیزم‌های بوروکراتیک، خصوصی‌سازی، استفاده از پیمانکاری، افزایش رقابت میان ارائه‌کنندگان خدمات، کاهش اندازه، مقیاس و دامنه دولت است که به طور کلی می‌توان آن را «ضد دولت‌گرایی» نامید (وارث، ۱۳۸۰، ص ۵۳). شاید علت اصلی این تغییر رویکرد از

مدیریت دولتی سنتی به نوین را بهبود کارایی بتوان دانست.<sup>۳۰</sup> جدول ۱ به مقایسه BSC در سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی پرداخته است.

جدول ۱: مقایسه BSC در سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی

موضوع	بخش خصوصی	بخش دولتی
اهداف استراتژیک	رقابت پذیری منحصربه فردبودن	موفقیت در مأموریت اعمال بهترین روش‌ها
اهداف مالی	سود، رشد سهم بازار	بهره‌وری کارایی، ایجاد ارزش
ذینفعان	سهامداران خریداران، مدیران	مالیات‌دهندگان دریافت‌کنندگان خدمات قانون‌گذار جامعه
نتیجه	رضایت مشتری	رضایت مشتری

آنچه در این میان حائز اهمیت است پرسش از کارکرد BSC در مدیریت دولتی است که با مقدمات طرح شده به آسانی می‌توان پاسخ مناسبی برای آن تدارک دید. به طور کلی، روش ارزیابی متوازن با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد، یکی از ابزارهای مدیریت دولتی مدرن محسوب می‌شود که در محیط پرتلاطم که به طور دائم در حال تغییر و تحول است تمرکزی مناسب را در فعالیتهای استراتژیک سازمان‌ها و اجرای

خط مشی‌های ارگان‌های دولتی موجب می‌شود. از این رو کارکردهای زیر را دارا می‌باشد:

- جلوگیری از سردرگمی مدیریت در انبوهی از اطلاعات
- ایجاد تمرکز استراتژیک از طریق مراقبت از تعداد معینی معیارها و شاخص‌های

با اهمیت

• اما آنچه در مدیریت دولتی نوین اهمیتی فزاینده یافته است ایجاد ارزش (ارزش‌آفرینی) برای مخاطبان و مشتریان است که متد ارزیابی متوازن می‌تواند این ارزش را به یک ضرورت تبدیل کند که از طرق ذیل فراهم می‌شود:

- ۱) ارائه یک ارزش پیشنهادی به مشتری در دیدگاه مشتری
- ۲) ایجاد فرآیندهای جدید یا اصلاح فرآیندهای موجود برای خلق ارزش پیشنهادی به مشتریان
- ۳) بازآموزی کارکنان برای کسب مهارت‌های لازم جهت هدایت فرآیندهای ارزش‌آفرین
- ۴) تدارک زیرساخت‌های تکنولوژی (به ویژه تکنولوژی اطلاعات) و فضای مناسب برای کار و عمل. به طوریکه می‌توان گفت روش ارزیابی متوازن باید به ارزش‌آفرینی برای مشتریان و افزایش عملکرد و درآمد منتهی شود. (بهبود جهشی)

### ۳-۵. تغییرات مدل BSC در سازمان‌های دولتی

در این سازمان‌ها، مأموریت در رأس ارزیابی متوازن قرار می‌گیرد و دیدگاه مشتری بلافاصله بعد از آن قرار می‌گیرد. معیارهای مالی در بخش دولتی و غیرانتفاعی هم می‌توانند به عنوان توانمندسازهای موفقیت مشتری و یا به عنوان محدوده‌ای که سازمان باید در آن به عملیات پردازد، دیده شوند. معیارهای مالی در تضاد با کیفیت محصولات یا خدمات نیستند. زمانی که خدمات دولتی با کمترین هزینه ممکن یا

کارایی و اثربخشی بالا به انجام می‌رسند، توجه بیشتری به خود جلب نموده و حتی تضمین برای سرمایه‌گذاری بیشتر از سوی تأمین‌کنندگان وجوه خواهد بود.

در این سازمان‌ها، برخلاف سازمان‌های بخش خصوصی، گروه‌های متعددی در طراحی خدمت، تأمین مالی آن، و نهایتاً منفعت بردن از آن نقش دارند. این شبکه روابط، موجب دشواری در تعیین مشتری می‌شود.

در مدل‌هایی که برای سازمان‌های عمومی و دولتی مطرح است اصول اولیه عملکرد با آنچه که در محیط‌های تجاری و رقابتی وجود دارد به طور فاحشی متفاوت است؛ در حوزه‌های دولتی و عمومی، دیدگاه‌های مالی با آنچه که در بخش خصوصی مطرح است متفاوت می‌باشد. اهداف مالی در بخش خصوصی به طور کلی دامنه گسترده‌ای از اهداف را در زمینه سودآوری سازمان و ادامه حیات در یک محیط تجاری و اقتصادی بیان می‌نماید.

در صورتی که ملاحظات مالی در سازمان‌های دولتی و عمومی چگونگی اثربخشی و کارایی را در برآورده‌سازی نیازمندی‌های مخاطبین آن، مورد توجه و بررسی قرار می‌دهد. از اینرو دیدگاه‌های مالی در بخش دولتی بر اثربخشی هزینه‌ها و ایجاد حداکثر ارزش در نزد مشتریان استوار است.

از آنجا که سازمان‌های بخش دولتی و غیرانتفاعی مأموریت محور هستند، برای رسیدن به اهداف مهم اجتماعی خود تکیه زیادی روی مهارت‌ها، تعهد و یکپارچگی نیروی انسانی خود دارند. کیفیت زیرساخت‌های سازمانی و نیروی انسانی تأثیر بسزایی در سایر اجزای BSC دارند.

بخش دوم: نتایج بکارگیری مدل کارت ارزیابی متوازن (BSC) در دفتر تبلیغات

اسلامی

دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، در اواخر سال ۱۳۸۵ پس از پشت سر گذاشتن مراحل تدوین و نوسازی اسناد بالادستی (شامل اساسنامه، بیانیه مأموریت،

چشم‌انداز بیست‌ساله) و در آغاز استقرار و عملیاتی‌سازی آنها، در تدارک نخستین برنامه راهبردی میان مدت برای دستیابی به افق ترسیم شده قرار گرفته و درصدد برآمد تا با رویکردی فعال جهت دوری‌گزینی از آسیب‌ها و آفات موجود در عرصه برنامه‌ریزی راهبردی، پس از تصویب سند چشم‌انداز خود، به تحکیم پایه‌های عملیاتی‌شدن خط مشی‌ها و سیاست‌های مندرج در چشم‌انداز بپردازد.

به همین منظور، گروه مطالعات راهبردی دفتر فوق، در مطالعات خود جهت دستیابی به مدلی مناسب برای مدیریت و ارزیابی استراتژیک دفتر، با محوریت مدل BSC، تلاش کرده‌اند از منطق این مدل پس از بومی‌شدن با شرایط سازمانی دفتر به الگویی جهت اجراء و ارزیابی سیاست‌ها و راهبردها دست یازند. لازم به ذکر است که در این مطالعات بهره‌گیری از مدل ارزیابی متوازن بیشتر متمرکز بر اجراء سیاست‌ها و عملیاتی‌شدن راهبردها بوده است.

#### **۴. ساختار مفهومی مدل مدیریت متوازن راهبردهای دفتر تبلیغات اسلامی**

فرآیند اجراء و ارزیابی متوازن خط مشی در این دفتر، از چشم‌انداز بیست‌ساله، آغاز و سپس در ادامه سیاست‌های کلان میان‌مدت، مضامین استراتژیک و اهداف تبیین شده است. از سوی دیگر با رویکرد استقرایی مشکلات کلیدی دفتر نیز از طریق مصاحبه‌های عمیق استخراج شده است. درنهایت متناظر با اهداف استراتژیک، برنامه‌ها و فعالیت‌هایی جهت دستیابی به آن اهداف، طراحی و اجراء می‌شود (شکل ۱).

##### **۱. چشم‌انداز دفتر تبلیغات اسلامی**

چشم‌انداز سازمان، سندی است که در پاسخ به سؤال مهم « به کجا می‌رویم؟ » تدوین شده و تصویری قابل درک از آینده مطلوب برای سازمان ارائه می‌نماید (Grahamn B, 2007, p.77). چشم‌انداز دفتر تبلیغات اسلامی ذیل چشم‌انداز بیست‌ساله کشور و بیانیه مأموریت دفتر تهیه شده و در هیأت امنای دفتر به تصویب رسیده است.

فراز اصلی چشم‌انداز دفتر به شرح زیر صورت بندی شده است:

به یاری خداوند متعال و با استعانت از عنایات حضرت ولی عصر (عج) دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، به عنوان نماد روشنفکری حوزه، در افق چشم‌انداز بیست ساله کشور، اصلی‌ترین تأمین‌کننده نیازهای «معرفتی و منابع انسانی (نرم افزاری)» عرصه فرهنگ جهت «توسعه و تعمیق دین‌مداری» خواهد بود.

۲. سیاست کلان برنامه میان مدت اول (سه ساله)

معمولاً تحقق چشم‌انداز در قالب چند برنامه میان مدت پیگیری می‌شود. بر این اساس، برنامه میان مدت ۸۸-۸۶ تدوین گردید که با توجه به مسائل استراتژیک دفتر، سیاست کلان پیشنهادی (قرائت چشم‌انداز برای سه‌ساله اول) عبارت است از:

«بهبودی و زمینه‌سازی برای خیزش نرم‌افزاری دفتر»

۳. منظرها و جنبه‌های تحقق چشم‌انداز

BSC این امکان را به سازمان می‌دهد که از چند دیدگاه و جنبه مختلف چگونگی جریان چشم‌انداز در فعالیتهای خود را مورد سؤال قرار داده و جواب‌های مناسب را در این خصوص به دست آورد. با بررسی‌های به عمل آمده، مفاهیم بومی شده مناظر چهارگانه مدل فوق به شرح زیر برای دفتر تدوین گردیدند:

الف) منظر خدمت‌گیرندگان

ب) منظر تأمین‌کنندگان

ج) منظر فرآیندهای داخلی

د) منظر رشد و بالندگی

#### ۴. مضامین استراتژیک

مواردی هستند که مسیر توصیف و عوامل حیاتی موفقیت سیاست‌ها نشان می‌دهند. همچنین اهداف استراتژیک و در لایه‌های بعدی معیارهای سنجش سیاست‌ها، مبتنی بر همین موارد شکل می‌گیرند که بصورت زیر ارائه شده‌اند:

۱. شناخت درست خدمت‌گیرندگان
۲. محتوای متناسب با خدمت‌گیرندگان
۳. تردیدزدایی از تأمین‌کنندگان نسبت به اثرگذاری دفتر
۴. تمرکز بر مزیت‌های ویژه در منظر تأمین‌کنندگان
۵. پشتیبانی روان
۶. تصدی‌گری منطقی
۷. تولید هم‌افزا
۸. عرضه متنوع
۹. فرهنگ سازمانی آینده‌نگر و مشارکت‌پذیر
۱۰. شوق آفرینی برای یادگیری مستمر

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

یادآور می‌گردد که اگرچه موارد فوق در منظرهای چهارگانه توزیع شده‌اند اما در قالب روابط علی و معلولی، اثرگذاری راهبردهای مرتبط با آنها در مناظر دیگر مؤثر خواهد بود. که این روابط در نقشه استراتژی برنامه سه‌ساله منعکس شده است.

#### ۵. اهداف راهبردی

براساس مدل مورد استفاده، سیاست‌های یک سازمان چگونگی پاسخگویی به سؤالات محوری در منظرهای چهارگانه را مشخص می‌کنند. بنابراین، اهداف راهبردی سطح بعدی از ساختار مفهومی برنامه میان مدت سه‌ساله دفتر (که مبنای سنجش برنامه‌ها نیز خواهند بود) می‌باشد.

جدول ۲، ساختار مفهومی شکل‌گیری سیاست‌ها را نشان می‌دهد.





اهداف راهبردی	مضامین راهبردی	مناظر و جنبه‌های تحقق چشم‌انداز	راهبرد کلان سه ساله اول
۱. مشارکت نهادینه با کانال‌های ارتباطی رسمی ۲. شناسایی، رصد و طبقه‌بندی روشمند نیازها	شناخت دقیق	چه مولفه‌هایی را برطرف و چه زمینه‌هایی را ایجاد کنیم تا با ارائه خدمت برتر به مخاطبان، دیدگاه مثبتی در آنها ایجاد شود؟	منظر خدمت‌گیرندگان
۳. انطباق محتوا با مسائل حقیقی و واقعی خدمت‌گیرنده ۴. رعایت زبان مفاهمه خدمت‌گیرنده در ارائه محتوای متقن	محتوای متناسب		
۵. بازبینی و تعیین تکلیف فعالیت‌های موازی و کم بهره ۶. تثبیت جایگاه حقوقی دفتر در ساختار فرهنگی نظام	اطمینان افزایشی نسبت به اثرگذاری	چه زمینه‌هایی را ایجاد کنیم تا حمایت تأمین‌کنندگان را تقویت کرده و استمرار بخشیم؟	منظر تأمین‌کنندگان
۷. نمایان سازی و معرفی مزیت‌های ویژه دفتر ۸. حضور در مراجع رسمی با توجه به نقش «واسط» دفتر ۹. پذیرش مسئولیت در عرصه‌های خطیر مبتنی بر مزیت نماد روشنفکری حوزه	تأکید بر مزیت‌ای ویژه	چه مولفه‌هایی را برطرف و حمایت تأمین‌کنندگان را تقویت کرده و استمرار بخشیم؟	منظر تأمین‌کنندگان
۱۰. ارتقای کارآمدی فرآیندهای پشتیبان	پشتیبانی روان	برای خدمت بهتر به مخاطبان و جلب حمایت تأمین‌کنندگان کدام بخش از فرآیندها را به طور جدی مدنظر قرار داده و بهسازی کنیم؟	منظر فرآیندهای داخلی
۱۱. واگذاری معقول در تولید محصولات و خدمات	تصدی‌گری منطقی		
۱۲. انسجام منابع اطلاعاتی و منابع انسانی (دارایی‌های نامشهود)	تولید هم‌افزا		

بهسازی و زمینه سازی برای خیزش نرم‌افزاری دفتر

چشم‌انداز دفتر تبلیغات اسلامی

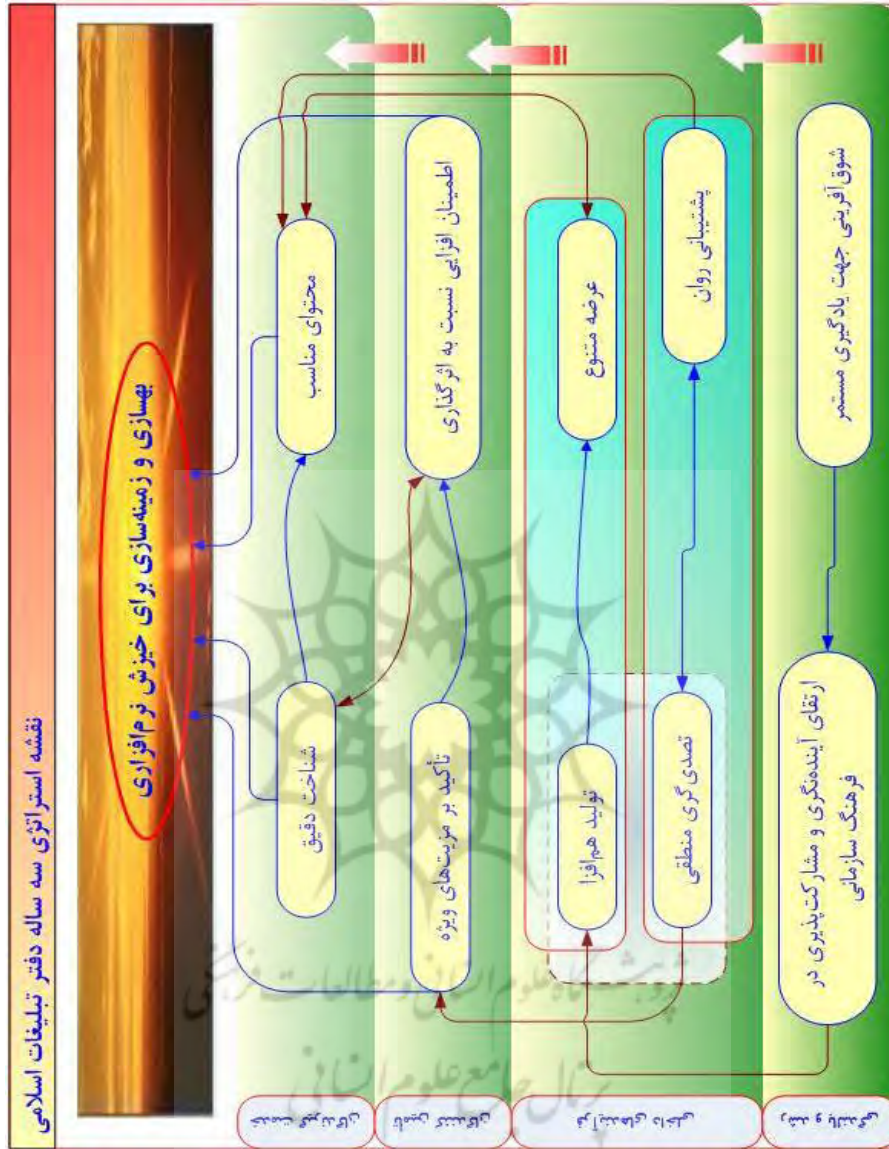
۱۳. به کارگیری ابزارهای پر دامنه در ارائه محصول	عرضه متنوع				
۱۴. نهادینه سازی تفکر راهبردی و توجه به چشم انداز	فرهنگ سازمانی	برای فراهم شدن زمینه تحقق چشم انداز چگونه سازمان و منابع انسانی آماده و یادگیرنده داشته باشیم؟	منظر رشد و بالندگی		
۱۵. ترویج فرهنگ سازمانی و گروهی	آینده نگر و مشارکت پذیر				
۱۶. ارتقای تعهد و اخلاق	شوق آفرینی برای یادگیری مستمر				
۱۷. ارزش گذاری قابلیت ها و ظرفیت های دانش فردی و سازمانی در مجموعه دفتر					

جدول ۲: ساختار مفهومی مدل اجرا و ارزیابی متوازن خط مشی های دفتر تبلیغات

#### ۶. نقشه استراتژیک:

تمامی مفاهیم فوق در نظامی علی معلولی در قالب نقشه استراتژی دفتر تبلیغات اسلامی متبلور شده است. ساخت کلی این نقشه متشکل از مضامین استراتژیکی است که بدوا به آن اشاره گردید. (شکل ۹)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۹: نقشه استراتژی دفتر تبلیغات اسلامی براساس مدل BSC

## ۵. طرح‌های راهبردی

این بخش از مدل که با توجه به اهداف راهبردی تنظیم شده است ضمن ایجاد ارتباط با بودجه سالانه دفتر، در حقیقت، مهمترین اقدام جهت استمرار و تداوم مسیر عملیاتی کردن راهبردهای سازمان را انجام داده است.<sup>۳۱</sup>

### ۷. شاخص‌های سنجش و ارزیابی

در بخش پایانی طراحی الگو، ضمن تدوین سنجه‌ها و شاخص‌ها، میزان موفقیت طرح‌های راهبردی در وصول به اهداف استراتژیک مورد سنجش قرار می‌گیرد. الگوی شاخص‌گذاری و سنجش از پایین به بالاست<sup>۳۲</sup>؛ بدین معنا که ابتدا از طریق ترکیب سنجه‌های اهداف، شاخص‌های سنجش اهداف و سپس از تلفیق شاخص‌های اهداف، شاخص‌های مضامین و در ادامه از ترکیب شاخص‌های مضامین، شاخص‌های مناظر ایجاد می‌شود؛ در نهایت از ترکیب چهار شاخص منظر، یک شاخص کلان که بیانگر میزان موفقیت عملکرد سازمان در تحقق راهبردهاست، به دست می‌آید.

## یادداشت

۱- دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم

۲- «ای کسانی که ایمان آوردید چرا چیزی می‌گوئید و بدان عمل نمی‌کنید، نزد خدا بسیار موجب خشم است که سخنی بگوئید و بدان عمل نکنید» (صف: ۴۳)

3- Functional

4- Balanced scorecard

5- Kaplan & Norton

6- Exploratory-Explanatory research

7- Top-down Approach

8- Bottom-up Approach

9- Forming

برخی از این مرحله با عناوینی نظیر شکل‌دهی (Formatting) و فرموله کردن (Formulating) یاد می‌کنند.

10- Implementation

11- Assessment

12- The balanced scorecard: measures that drive performance

- 13- Harvard business review
- 14- Lead index
- 15- Lag index
- 16- Putting the balanced scorecard to work
- 17- Cause-and-effect relationships
- 18- Critical Success Factors-CSF'S
- 19- Growth
- 20- Sustain
- 21- Harvest
- 22- value added chain
- 23- Enabler
- 24- Reduction
- 25- Refrential
- 26- Delibrated
- 27- Emergent
- 28- Measurement system
- 29- Using the balanced scorecard as a strategic management system

۳۰- برای مطالعه بیشتر درباره پارادایم‌های عمده مدیریت دولتی ر.ک.:(وارث، ۱۳۸۱: ۵۱-۸۱)

۳۱- اسناد مربوطه در دفتر تبلیغات اسلامی موجود است.

- 32- Bottom-Up

#### کتابنامه

وارث، سید حامد(۱۳۸۱)، نگرش فراپارادایمی به مدیریت دولتی، دانش مدیریت، شماره ۵۵.

سند راهبردی برنامه سه‌ساله دفتر تبلیغات اسلامی، ۱۳۸۶.

- Bosso, Christopher J.(1994), "The practice and Study of Policy Formation"  
*Encyclopedia of Policy Studies*, 2nd ed. Stuart Nagel, ed., Marcell Decker.
- Denhardt, Robert B.(2000) ,*Theories of public organization*, Harcourt Braec College Publishers.
- Grahmann Brown, Mark (2007), *Winnng score: How to design and implement organizational scorecards*, Productivity Press.
- Hrebiniak Lawrence G, Joyce William F (2005), "Implementing Strategy: An Appraisal and Agenda for Future Research": *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Edited by: Michael Hitt&etal; Blackwell Publishing.
- Lee, S.F, Andrew Sai On Ko(2000), "Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing", Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies on QFD methodology, *Managerial Auditing Journal*.
- Letza, Stephen R(1996), "The design and implementation of the balanced business scorecard: An analysis of three companies in practice", *Business Process Re-engineering & Management Journal*, Vol. 2 No. 3.

Kaplan, Robert S, Norton David P (1993), *Putting the balanced scorecard to work*, *Harvard Business Review*.

Kaplan, Robert S, Norton David P (1992), "The balanced scorecard: measures that drive performance", *Harvard Business Review*.

Kaplan, Robert S, Norton David P (1996), *Translating Strategy into Action: Balanced scorecard*, Harvard Business School Press .

Mintzberg, Henry (1989), *Mintzberg on management: A division of Macmillian Inc.*  
Mintzberg Henry & Bruce W. Ahlstrand & Joseph Lamprel (2009), *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall.

Ritter, Michael (2003), "The use of balanced scorecards in the strategic management of corporate communication", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol 8 . NO 1. pp. 44-59.

Simons, Robert (2000), *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Harvard Business School.

Surel, Yves (2000), *The role of cognitive and normative frames in policy making*; *Journal of European public policy*

White, Louise G. (1994), *Values, Ethics, and Standards in Policy Analysis*, Nagel, Stuart, ed, *Encyclopedia of Policy Studies*. New York: Marcel Dekker.

Yeniyurt, Sengun (2003), "A literature review and integrative performance measurement framework for multinational companies", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.21, No.3.

پښتونخواه پښتانه علوم او مطالعات فرانسې  
پرتال جامع علوم انساني