

ارائه الگوی بومی ارزیابی متوازن به مثابه ابزار کنترل استراتژیک؛

مورد مطالعه سند استراتژیک بازرسی ناجا

دکتر وحید خاشعی^۱

چکیده

هدف این پژوهش عرضه الگوی کنترل استراتژیک برای اجرا و ارزیابی سند استراتژیک بازرسی ناجا است. این پژوهش به لحاظ هدف، اکتشافی و با استراتژی مطالعه موردی و جهتگیری توسعه‌ای، و گردآوری اطلاعات در آن از مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه عمیق است. در این مقاله کنترل استراتژیک به معنای کنترل اجرای استراتژیها و کنترل چشم اندازهای سازمان، مأموریتها و اهداف و هم‌چنین کنترل استراتژیک به معنای تبدیل استراتژیها به برنامه‌های عملیاتی به کار رفته است. مشکل بنیادی برنامه استراتژیک سازمانها شکاف میان افکار و آرمانها با عمل و اقدامات سازمانی است. الگوهای کنترل استراتژیک برای عرضه راه‌حلهای پرکردن شکاف فکر تا اقدامات استراتژیک مطرح شده است. در حال حاضر الگوی ارزیابی متوازن عملکرد به عنوان یکی از الگوهای کنترل استراتژیک در سازمانها عمومیت پیدا کرده است. سند استراتژیک بازرسی ناجا با مسئله شکاف افکار تا عمل روبه‌رو است. این مقاله با توصیف توان این الگو به همراه روش مطالعه موردی به دنبال آسان‌سازی و حل این مسئله است و نتایج به‌کارگیری این الگو را در یکی از سازمانهای عمومی مورد تحلیل و بررسی قرار خواهد داد.

کلید واژه‌ها

کنترل استراتژیک در مدیریت، الگوی ارزیابی متوازن سند استراتژیک در بازرسی، مدیریت مدرن و متحول در ناجا.

^۱ استادیار و عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی (ره)

تلفن: ۰۹۱۲۲۸۶۷۱۴۶ آدرس الکترونیکی: Vahid.Khashei@gmail.com و Khashei@atu.ac.ir

آدرس: تهران، نارمک، میدان ۱۹ کوچه شهید آقایی پلاک ۳۰ طبقه اول تلفن: ۷۷۹۳۸۱۲۳

۱. مقدمه

از دیرباز شکاف میان عرصه نظر و عمل از جمله مشکلاتی بوده که گریبانگیر موجودیتهای انسانی چه در بعد فردی و چه در بعد جمعی و سازمانی بوده است؛ مشکلی که اندیشمندان حوزه های مختلف فکری را بر آن داشته است تا پاسخهایی را برای آن تدارک ببینند. فراتر از تلاشهای بشری، این مسئله در صدر آموزه های دینی به پیامبران و اولیای الهی قرار داشته به گونه ای که از سوی حضرت حق، عدم انطباق نظر و عمل و به تعبیر دیگر قول و فعل بشدت مورد نکوهش قرار گرفته و تقبیح شده است.

در علم مدیریت نیز این مسئله به دغدغه ای جدی تبدیل شده است؛ به گونه ای که نتایج بررسیها نشان می دهد، ۹۰ درصد از برنامه های استراتژیک سازمانها در عمل با شکست روبه رو می شود و علت اصلی آن نیز عدم ارتباط میان «ساحت نظر و عمل» است؛ بدین معنا که در گستره نظری، افکار و اهداف بیان، و در عرصه عمل، برنامه‌هایی اجرا می شود که ارتباط منطقی و قابل سنجشی با آرمانها و سیاستهای تدوین شده ندارد؛ به بیان دیگر، ریشه این مشکل در عدم تنظیم و تنسيق الگویی جامع به منظور ترجمه چشم انداز و سیاستها به برنامه‌های عملیاتی نهفته است. از دیدگاه کارکردگرایانه^۱ تاکنون الگوهای برای رفع این مشکل جدی در سطح سازمانهای انسانی عرضه شده است که می توان تمام الگوهای کنترل استراتژیک و از جمله الگوی رزیابی متوازن^۲ را در زمره مهمترین آنها قلمداد کرد، این الگو که در اوایل دهه ۹۰ برای نخستین بار توسط یک مشاور و یک دانشمند مدیریتی به نامهای کاپلان و نورتون^۳ عرضه شد، می کوشد با تحقق بخشیدن به سیاستها و خط مشی ها در قالب عمل از طریق فرایند مستمر ارزیابی، شکاف میان دو گستره نظر و عمل را برطرف سازد. سازمان به کمک الگوی ارزیابی متوازن، می تواند میزان انطباق عملکردهای جاری را با چشم انداز استراتژیک خود ارزیابی، و متناسب با آن، اقدامات ایجاد بهبود در فرایندها، ایجاد انگیزش و آموزش کارکنان و توسعه نظامهای اطلاعاتی را پایش کند. سؤالات اصلی این پژوهش این است که: چگونه می توان میان اهداف و چشم انداز استراتژیک بازرسی ناجا با عملکرد اجرایی آن ارتباط منطقی و معنادار برقرار کرد؛ چگونه کنترل و ارزیابی سند استراتژیک بازرسی ناجا چیست؟

^۱ Functional

^۲ Balanced Scorecard (BSC)

^۳ Kaplan & Norton

این پژوهش با هدف عرضه الگوی ارزیابی متوازن و جایگاه آن در عملیاتی کردن سند استراتژیک بازرسی ناجا است و به توصیف و تحلیل این سند می پردازد.

۲. مفاهیم و تعاریف

۲-۱. الگوی ارزیابی متوازن

کارت امتیازی متوازن، که برای راهبری عملکرد مؤسسات به وجود آمده، آنها را در چهار دیدگاه مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری مطرح کرده است و نوآوری این مقاله در بومی سازی این مناظر در چهار دیدگاه اولویتهای اساسی استراتژیک (بعد مشروعیت)، دیدگاه رسالت و اصول کلی حاکم (بعد مقبولیت)، دیدگاه چشم انداز (بعد کارآمدی) و دیدگاه پیامدهای ملی و چشم انداز ۲۰ ساله کشور (بعد سرآمدی و تعالی) برای مؤسسات و سازمانهای عمومی است.

۲-۲. کنترل استراتژیک

معنایی متفاوتی از بحث کنترل استراتژیک مدنظر نظریه پردازان مختلف قرار گرفته است. برخی کنترل استراتژیک را کنترل مأموریت، چشم انداز و ارزشها، اهداف استراتژیک در نظر گرفته اند (کنترل محتوای استراتژی) و برخی کنترل استراتژیک را به معنای اجرای استراتژی اعم از استراتژیهای ساختاری، رفتاری و کارکردی و هماهنگی استراتژیها مدنظر قرار داده اند و گروهی کنترل استراتژی را تبدیل استراتژی به برنامه های عملیاتی گفته اند. (کنترل اجرای استراتژی). این مقاله معنای اول و سوم کنترل استراتژیک را در نظر گرفته است. کنترل استراتژیک، که در پی اجرای استراتژی قرار می گیرد به همان صورت که اجرای استراتژی دقیق و ظریف است، کنترل استراتژیک نیز معنای دقیق و ظریفی دارد. گاهی اجرای استراتژیک را به معنای اجرا در سطح استراتژیک یعنی تعیین استراتژیهای ساختاری، رفتاری و کارکردی در نظر گرفته، و گاهی اجرای استراتژی را به معنای تبدیل استراتژیها به برنامه های عملیاتی شامل اهداف کلی و طرحها و اقدامات گرفته، و گاهی آن را اجرای عملیاتی یعنی اقدام در جهت عینی کردن برنامه های عملیاتی تلقی کرده اند که به توانمندیهای اجرا مربوط است. این مقاله معنای دوم اجرای استراتژی را مدنظر قرار داده است.

۲-۳. سند استراتژیک بازرسی

سند راهبردی بازرسی ناجا در سال ۱۳۸۵ تصویب و ابلاغ شده است. این سند نیازمند نقشه اجرای استراتژیک است تا مشخص شود سلسله مراتب مفهومی این سند چه نسبت و رابطه ای با یکدیگر دارد؛ لذا در این سند اولویتهای اساسی استراتژیک بازرسی ناجا، شایسته سالاری است که شامل تدوین و استقرار نظام جامع شایسته سالاری فرماندهان و مدیران ناجا، نظارت همگانی است که شامل توسعه نظارت همگانی، جلب اعتماد، مشارکت و رضایت عمومی، پیشگیری و صیانت است که شامل پیشگیری و صیانت از کارکنان و سازمان، نظارت و بازرسی است که شامل نظارت و بازرسی کارآمد و مؤثر برای به دست آمدن اشراف و اطمینان از حسن جریان کارها، مدیریت منابع است که شامل توسعه زیر ساختهای فنی و سازمانی است. هم چنین رسالت و اصول کلی حاکم بر سند شامل فلسفه وجودی، جامعه هدف، تعهدات نسبت به ارکان نظام، تعهد ذاتی و بنیادین بازرسی به جامعه هدف، قلمروی فعالیت بازرسی، خدمات و خودپنداره ها و در نهایت سازمان و مدیریت آن مورد بحث واقع شده است. خدامحوری، انسان محوری، اخلاق محوری، عدالت محوری، ولایت محوری، دانایی محوری، بهبود مستمر و افزایش بهره وری، تکریم ارباب رجوع و پاسخگویی شفاف، مدنظر طراحان سند استراتژیک قرار گرفته است. در قسمت چشم انداز سند راهبردی بازرسی ناجا به منظور رسیدن به سازمانی که چشم بصیر، وجدان بیدار، سازمانی یادگیرنده، چابک، سالم و امین، صادق و شجاع، معتمد و متعهد، بالنده و پویا، کارآمد، جامع و آینده نگر، شفاف، انعطاف پذیر در برابر تغییرات محیطی باشد، برخی از رئوس کلیدی ذکر شده که عبارت است از مورد اعتماد فرماندهی ناجا، برخوردار از کارکنان شایسته و کارآمد، هوشمند و انعطاف پذیر و بهره مند از فناوریهای نوین، توانایی مسئله یابی و حل مسئله و تصمیم سازی، توانا در تشخیص انحرافات از استراتژیها، بهره مند از ظرفیتهای نظارتی، سازمانی منضبط، مقتدر و پاسخگو با استفاده از روشهای نوین پیشگیری و کنترل. تمام ابعاد سند راهبردی بازرسی ناجا مورد بررسی و الگوسازی این مقاله قرار گرفته است.

۳. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۳-۱. الگوهای کنترل استراتژیک

پیش از آوردن تعاریف و انواع کنترل برای تدقیق معنایی و جلوگیری از خلط مفهومی لازم است، سطوح و متغیرهای کنترل توضیح داده شود. می توان بر اساس پیشنهاد کانسینکی^۱ سطوح کنترل را به این ترتیب برشمرد: فرد، کارکردهای وظیفه‌ای و واحدها^۲، سطح سازمان^۳، سطح شبکه: بین سازمانی و فراسازمانی و سطح ملی (کانسینکی، ۱۹۹۳) این سطح بندی نشان می‌دهد که در سازمان با نوعی کنترل روبه رو نیستیم؛ هم چنین باید عنوان کرد که کنترل بر متغیرهای مختلف اعمال می‌شود. متغیرهای کنترل شونده از دیدگاه جرالده عبارت است از: شایستگی‌ها^۴ و اقتضائات^۵ در صورتی که بر اساس دیدگاه دو پژوهشگر دیگر، متغیرهایی که باید در کنترل استراتژیک مد نظر قرار گیرند، عبارت است از: اهداف استراتژیک، توان استراتژیک، عوامل کلیدی موفقیت، مفروضات برنامه‌ریزی و مزیت رقابتی (توکلی و پرکس^۶، ۲۰۰۱)

کنترل، ارزیابی موشکافانه و نقادانه طرحها، فعالیتها و نتایج است به گونه‌ای که اطلاعاتی را برای اقدامات آینده فراهم کند (شرویگ و استیمنن^۷، ۱۹۷۸) / در تعریفی دیگر، پشتیبانی از فهم آنچه در سازمان [محیط درونی] و جامعه [محیط بیرونی] رخ می‌دهد و کمک به نفوذ بر اقداماتی مشارکت جویانه [تاثیرگذارانه] بر محیط بیرون و درون است. (کانسینکی، ۱۹۹۳)؛ اما بر اساس دیدگاه لورنژ و همکاران (۱۳۸۵: ۲۴) تعریف کنترل استراتژیک، سامانه‌ای است که مدیران را در ارزیابی رابطه استراتژی سازمان با پیشرفت آن در اجرای اهداف خویش و هنگام بروز اختلاف برای زمینه‌هایی حمایت می‌کند که نیازمند توجه است. از دیدگاه سایمونز سامانه‌های کنترل مدیریت، روشها و روالهای رسمی، اطلاعات مبنایی است که به وسیله مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد تا الگوهای [سازمانی و رفتاری] را حفظ کند یا تغییر دهد (سایمونز، ۱۹۹۵: ۵).

البته باید توجه کرد که در برخی مراجع کنترل، ابزار برنامه‌ریزی و مدیریت بیان شده است که لزوماً ابزار نظارتی و ارزیابانه صرف نیست (تیموتی و دیگران^۸، ۱۹۸۱ و لورانژ و دیگران^۹، ۱۹۸۶). نتیجه مهم این تعاریف این است که تعاریف کنترل به

^۱ Konsynski

^۲ Division, Functional

^۳ Strategic Business units

^۴ Competencies

^۵ Contingencies

^۶ Tavakoli and Perks

^۷ Schreyogg and Steinman

^۸ Timothy et al

به صورت پنهان و آشکار، کارکرد کنترل را مشخص می‌سازد و پیوندی ناگسستنی با کارکرد کنترل دارد. نمی‌توان هیچ تعریفی را به عنوان تعریف منتخب برگزید. در ادبیات مدیریت به مفهوم کارکرد کنترل با اصطلاحات و واژه‌های متفاوتی همچون هدف کنترل، مقصود کنترل و ... اشاره شده است.^۲ در ادامه جدول یک شامل نظریات مختلف کنترل سازمانی عرضه می‌شود.

جدول ۱: انواع کنترل در الگوها و نظریات مختلف

نظریه پردازان/ نام الگو	انواع کنترل / کارکردهای کنترل
۱ دوز و پراهالد، ^۳ ۱۹۸۴	مدیریت اطلاعات، مدیریت مدیر و حل تعارض
۲ سایمونز (۱۳۸۵؛ ۲۹-۳۸)	توازن سود، رشد و کنترل، توازن نتایج کوتاه‌مدت و رشد بلندمدت، توازن میان انتظارات ذی‌نفعان مختلف، تقویت بازده مدیریت، مدیریت انگیزه‌های رفتار انسانی
۳ اوشی، ^۴ ۱۹۷۹	خروجی، رفتاری و اجتماعی (خانوادگی) ^۵
۴ برنز و واترهاوس، ^۶ ۱۹۷۵	اداری و بین فردی
۵ بارلت، ^۷ ۱۹۷۹	کنترل از طریق مدیریت جوهره تصمیم، کنترل از طریق مدیریت زمینه تصمیم و کنترل از طریق مدیریت ائتلاف موقت
۶ مرچنت، ^۸ ۱۹۸۵	محدودیت‌های رفتاری، بازبینی پیشینی، مسئولیت‌پذیری و شخصی، اجتماعی و فرهنگ
۷ انصاری، ^۹ ۱۹۷۷	رویکرد ساختاری و رویکرد رفتاری
۸ هوپوود، ^{۱۰} ۱۹۷۴	اداری و اجتماعی
۹ دالتون، ^{۱۱} ۱۹۷۱	سازمانی، شخصی ^{۱۲} ، اجتماعی
۱۰ برنارد جاورسکی، ^{۱۳} ۸۱۹۸۸	رسمی (ورودی، فرایند و خروجی) و غیررسمی (خویشتن، اجتماعی و فرهنگی)
۱۱ چایلد، ^{۱۴} ۱۹۸۱	بوروکراتیک (رسمی) و کنترل فرهنگی سازمانی (غیر رسمی)
۱۲ اندرسون و اولیور، ^{۱۵} ۱۹۸۷	نتیجه مبنا ^{۱۶} : مقادیر عینی و روشهای ساده، رفتار مبنا ^{۱۷} : ذهنی و روش های پیچیده و اجتماعی شدن و وفادار کردن نسبت به اصول واهداف سازمان

^۱ Lorange et al

^۲ ممکن است در کار نظریه پردازان ما با اصطلاحاتی از قبیل مد کنترل، روش کنترل، ساختار، گونه و ... که تمام آنها در این مقاله مترادف مفروض شده اند:

Mode Of Control= Two types of Control= System OF Control

^۳ Doz and Prahalad

^۴ Ouchi

^۵ Socialization (Clan)

^۶ Bruns, and waterhouse

^۷ Bartelt C.A.

^۸ Merchant, K. A.

^۹ Ansari

^{۱۰} Hopwood

^{۱۱} Dalton

^{۱۲} Self

^{۱۳} Bernard J. Jaworski

^{۱۴} Child, J

^{۱۵} Anderson and Oliver

^{۱۶} Outcome Based

^{۱۷} Behavior Based

۱۳	مورالیدهاران و همیلتون ^۱ ، ۱۹۹۹ ۹۱۹۹۹	کنترل ورودی (مثال: کنترل ارزشها)، کنترل فرایند؛ کنترل فرایند تصمیم گیری و کنترل خروجی، کنترل اهداف بهره وری
۱۴	مورالیدهاران، ۲۰۰۴	کنترل اجرای استراتژی، کنترل محتوای استراتژی، شکل دادن به محتوای استراتژی در طول دوره اجرا.
۱۵	شرویگ، ۱۹۸۷	نظارت وسیع استراتژیک ^۲ ، کنترل مفروضات و کنترل اجرا
۱۶	کلوت و مارتین ^۳ ، ۲۰۰۰	سامانه سنتی (بالا به پایین، گزارشدهی دوره‌ای و متمرکز بر معیارهای مالی) سامانه نوین (همکارانه با حضور تمامی ذی نفعان، گزارشدهی زمان واقعی ^۴ و توجه به معیارهای مالی و غیرمالی)
۱۷	کاپلان و نورتون ^۵ ، ۱۹۹۸	کنترل مالی و بودجه، کنترل فرایندهای داخلی، کنترل مشتری و کنترل یادگیری و رشد

لازم به ذکر است که بعد از طرح برخی نظریات در میان نظریه‌ها و الگوهای مختلف، که به بحث کنترل می‌پردازند، الگوی ارزیابی متوازن عملکرد مورد تحلیل و تطبیق قرار خواهد گرفت که بر مبنای سه معیار غنای محتوایی، شفافیت و جامعیت انتخاب شده است.

۲-۳. توصیف و تبیین الگوی ارزیابی متوازن

الگوی ارزیابی متوازن، ابتدا در سال ۱۹۹۲ با عرضه مقاله‌ای با عنوان « ارزیابی متوازن، سنجه‌هایی که عملکرد را راهبری می‌کند. »^۶ در مجله بازرگانی هاروارد^۷ مطرح شده است. این مقاله می‌کوشد با ارائه شاخصهای مناسب، الگوی ارزیابی میزان میزان تحقق سیاستهای سازمانی در عمل را فراهم آورد. به عقیده کاپلان و نورتون، تا وقتی که نتوان چیزی را سنجید نمی‌توان آن را مدیریت کرد. بر این اساس، سنجش استراتژیها مقدمه‌ای برای مدیریت آنها و ارتقای یادگیری استراتژیک سازمان قلمداد شده است (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲: ۸). وجود توازن و تعادل، نیاز حیاتی برای سازمانی است که از سلامت برخوردار است. هماهنگی و تعادل لازمه حرکت کارا، اثربخش و ارتقا توان بالقوه در سازمان است. بر این اساس نظام ارزیابی خط مشی باید به تعادل و همگونی دست یابد که بتواند روند دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده را با عنایت به بهینه‌سازی آنها پشتیبانی کند.

ارزیابی متوازن به دنبال توازن در حوزه‌های زیر است:

۱. توازن بین معیارهای مالی و غیرمالی

^۱ Muralidharan and Hamilton

^۲ Strategic Surveillance

^۳ Kloot and Martin

^۴ Real Time

^۵ Kaplan and Norton

^۶ The balanced scorecard : measures that drive performance

^۷ Harvard business review

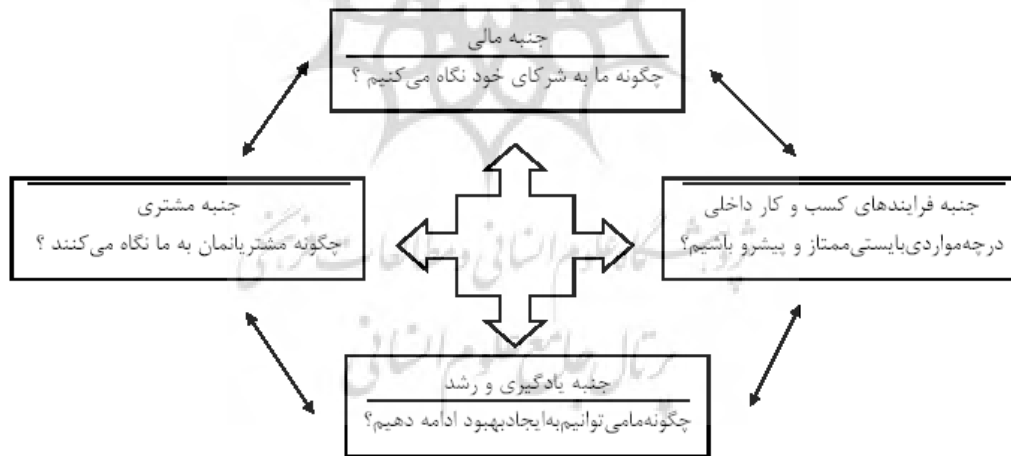
۲. توازن بین ذی نفعان داخلی و خارجی سازمان

۳. توازن بین اهداف کوتاه مدت و بلندمدت

۴. توازن بین شاخصهای هادی^۱ (آینده‌نگر) و شاخصهای تابع^۲ (گذشته‌نگر)

(کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶: ۱-۱۹، پارکر^۳، ۲۰۰۰: ۶۳-۶۶، لتزا^۴، ۱۹۹۶: ۵۴-۷۶ و یینیورت^۵، ۲۰۰۳: ۱۳۴)

یک سال پس از انتشار اولین مقاله، کاپلان و نورتون در مقاله‌ای با عنوان «راه‌اندازی ارزیابی متوازن»^۶ الگوی اولیه خود را یک گام ارتقا بخشیدند و کوشیدند مبتنی بر ترسیم روابط علی معلولی^۷ از این الگو به منظور اجرا و مدیریت سیاستها استفاده کنند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۳: ۱۳۴ تا ۱۴۲). در واقع در این مرحله، الگوی ارزیابی متوازن به عنوان ابزاری ترجمه عملیاتی استراتژیها در خدمت فرایند سیاستگذاری قرار می‌گیرد (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶: ۲۱ تا ۴۱)؛ بدین منظور، الگوی ارزیابی متوازن از چهار دیدگاه مالی، انتظارات مشتریان، فرایندهای 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) (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۳: ۱۳۵، پارکر، ۲۰۰۰: ۶۵، ریتتر^۸، ۲۰۰۳: ۴۴ تا ۵۹).



شکل ۱: الگوی ارزیابی متوازن

^۱ Lead index

^۲ Lag index

^۳ Parker

^۴ Letza

^۵ Yenyurt

^۶ Butting the balanced scorecard to work

^۷ Cause and effect relationships

^۸ Ritter

ساختار مفهومی الگوی مبتنی بر سه ویژگی توازن و تعادل، سلسله مراتب کاستن از انتزاع مفاهیم استراتژی و نظام روابط علی معلولی شکل گرفته است (شکل ۳). بر این اساس اجزای الگوی مفهومی عبارت است از بینش و چشم‌انداز، استراتژیها، 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 آینده است که سازمان انتظار دستیابی به آن را دارد.

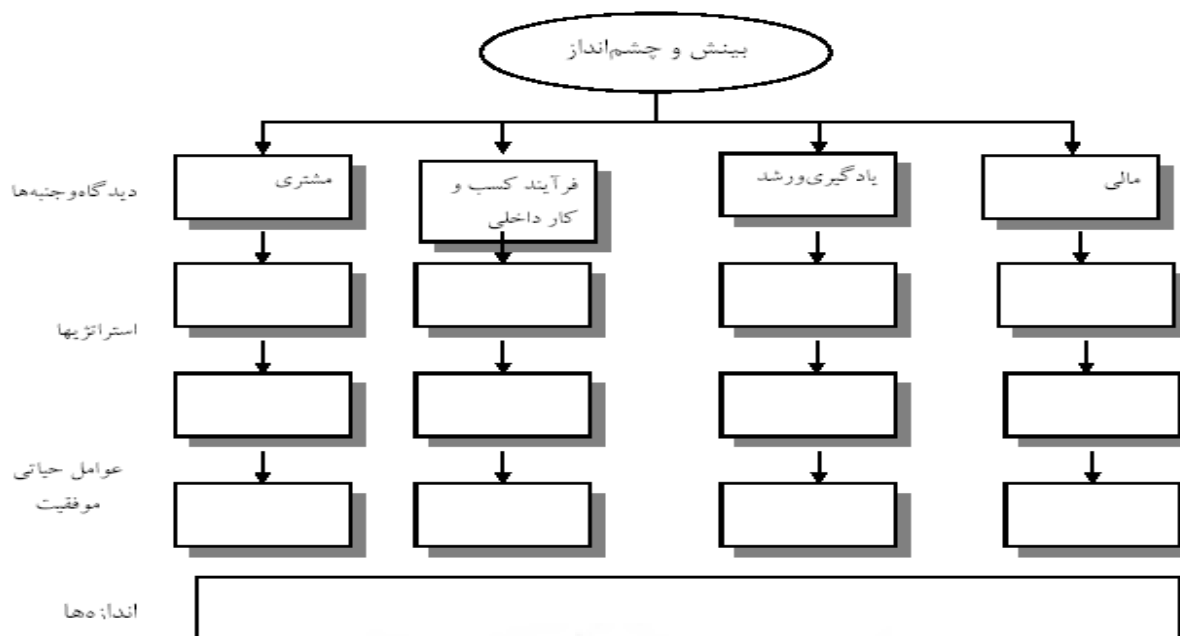
۲. استراتژی: استراتژیها در قلب فرایندها قرار دارد و بر گرفته از بینش و چشم‌انداز سازمانی است. استراتژیها مواردی را تعیین می‌کند، که باید مورد بررسی و اندازه‌گیری قرار گیرد که این موارد را عوامل حیاتی موفقیت^۱ می‌نامیم. الگو این امکان را فراهم می‌سازد که بینش سازمان در قالب استراتژیها به گونه‌ای تعریف گردد که برای کارکنان قابل درک و لمس باشد و بتوانند با آنها کار کنند.

۳. عوامل حیاتی موفقیت: به منظور تشریح روند دستیابی به اهداف و مقاصد استراتژیک به کار برده می‌شود.

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

۵. طرح عملیاتی: در تکمیل الگو، ویژگیها، مراحل و قدمهایی در طرح عملیاتی تشریح می‌شود که در راستای دستیابی به سطوح مختلف اندازه‌گیری وجود دارد و اهدافی برای هر کدام از اندازه‌هایی مشخص می‌گردد که به کار برده می‌شود، چون هر سازمانی نیازمند اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدتی است که براساس آنها پیوسته کنترل‌های لازم را انجام دهد و در صورت نیاز اقدامات اصلاحی را بموقع به مرحله اجرا در آورد، طرح عملیاتی شامل تعیین مسئولیت کارکنان و زمانبندی گزارشات نیز می‌شود.

^۱ Critical Success Factors (CSFS)



شکل ۲: ساختار مفهومی مدل (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶)

در ادبیات مدیریت استراتژیک، که با سازمان مرتبط است برای توصیف استراتژی به راهکار یا الگویی دست یافته‌اند. پژوهشهایی حدود دو دهه شکل گرفته است که در مورد توصیف و ترجمه استراتژی کار می‌کند و به ابزاری به نام کارت امتیازی متوازن دست یافته است. الگوی ویژه‌سازی شده^۱ آن برای بازرسی کل ناجا پیشنهاد می‌شود. همان گونه که در سازمان به صورت متعارف چهار دیدگاه منظر در نظر می‌گیرند:

- مالی
- مشتریان
- فرایندهای داخلی
- رشد و یادگیری

بسیاری از نظریه پردازان حوزه سیاستگذاری بر این باورند که حد و مرز میان دو مرحله شکل‌گیری و اجرای سیاستها مبهم، و در یکدیگر تنیده است به گونه ای که بسیاری از مشکلات اجرایی سیاستها برآمده از مرحله شکل‌گیری و تدوین سیاستهاست. (بوسو^۲، ۱۹۹۴ : ۹۵-۱۱۵، هریناک و جویس^۱، ۲۰۰۵ : ۶۰۶ تا ۶۲۶). چه بسا ممکن است چشم‌انداز و

^۱ Customized
^۲ Bosso

استراتژیهای سازمان به حدی آرمانی و غیرواقع بینانه، تدوین شود که عملاً اجرا و تحقق آنها امکان پذیر نباشد. در این میان الگوی ارزیابی متوازن با تکیه بر رویکرد جامع و بهره گیری از منطق سلسله مراتبی و برقراری روابط علی معلولی به منظور فروکاستن^۲ از انتزاع مفاهیم استراتژیک، نقش مؤثری ایفا می کند؛ این مهم، مبتنی بر نوعی منطق ارجاعی^۳ توسط برخی متفکران نظیر سورل به کار گرفته شده است (سورل^۴، ۲۰۰۰: ۴۹۵-۵۱۲ و وایت^۵، ۱۹۹۴: ۸۷۵ و ۸۷۴). در این منطق شکاف میان نظر و عمل از طریق رویکردی دیالکتیکی و رفت و برگشتی پر می شود. به گونه ای که همزمان با تدوین چشم انداز و سیاست، اقتضائات عملی آن نیز دیده می شود. این بحث در جدالی قدیمی میان مکاتب مختلف استراتژیک ریشه دارد؛ مکاتبی که شکل گیری استراتژی را به صورت اندیشیده^۶ می دانند در مقابل آنان که سیاستها را زاییده نوظهور^۷ موقعیتها و اقتضائات عملی قلمداد می کنند (مینزبرگ^۸، ۱۹۸۹: ۳۱ تا ۴۲).

به طور کلی تاکنون به این نکته کمتر پرداخته شده که الگوی ارزیابی متوازن توان شکل دهی سیاستها را نیز دارد و این کارکرد الگو در حاشیه دو کارکرد قبلی و کمرنگتر از آن دو مطرح شده است. در این گام، الگوی ارزیابی متوازن از سامانه سنجش^۹ استراتژی به سامانه اصلی مدیریت تحول می یابد. کاپلان و نورتون در مقاله ای که با عنوان «استفاده از الگوی ارزیابی متوازن به عنوان سامانه مدیریت استراتژیک»^{۱۰} منتشر کردند، عواملی نظیر هدفگذاری فردی و گروهی، تخصیص منابع، بودجه بندی و برنامه ریزی و یادگیری و بازخورد استراتژیک را نیز در الگوی خود مدنظر قرار دادند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶). این الگو با تکامل بیشتر در آثار بعدی این دو نظریه پرداز با حفظ این رویکرد جامع به تبیین دقیقتری از مراحل مختلف فرایند سیاستگذاری (شکل گیری، اجرا و ارزیابی) پرداخته است. علاوه بر کاپلان و نورتون، لی و سی ان کو

^۱ Hrebinak & Joyce

^۲ Reduction

^۳ Refrential

^۴ Surel

^۵ White

^۶ Deliberated

^۷ Emergent

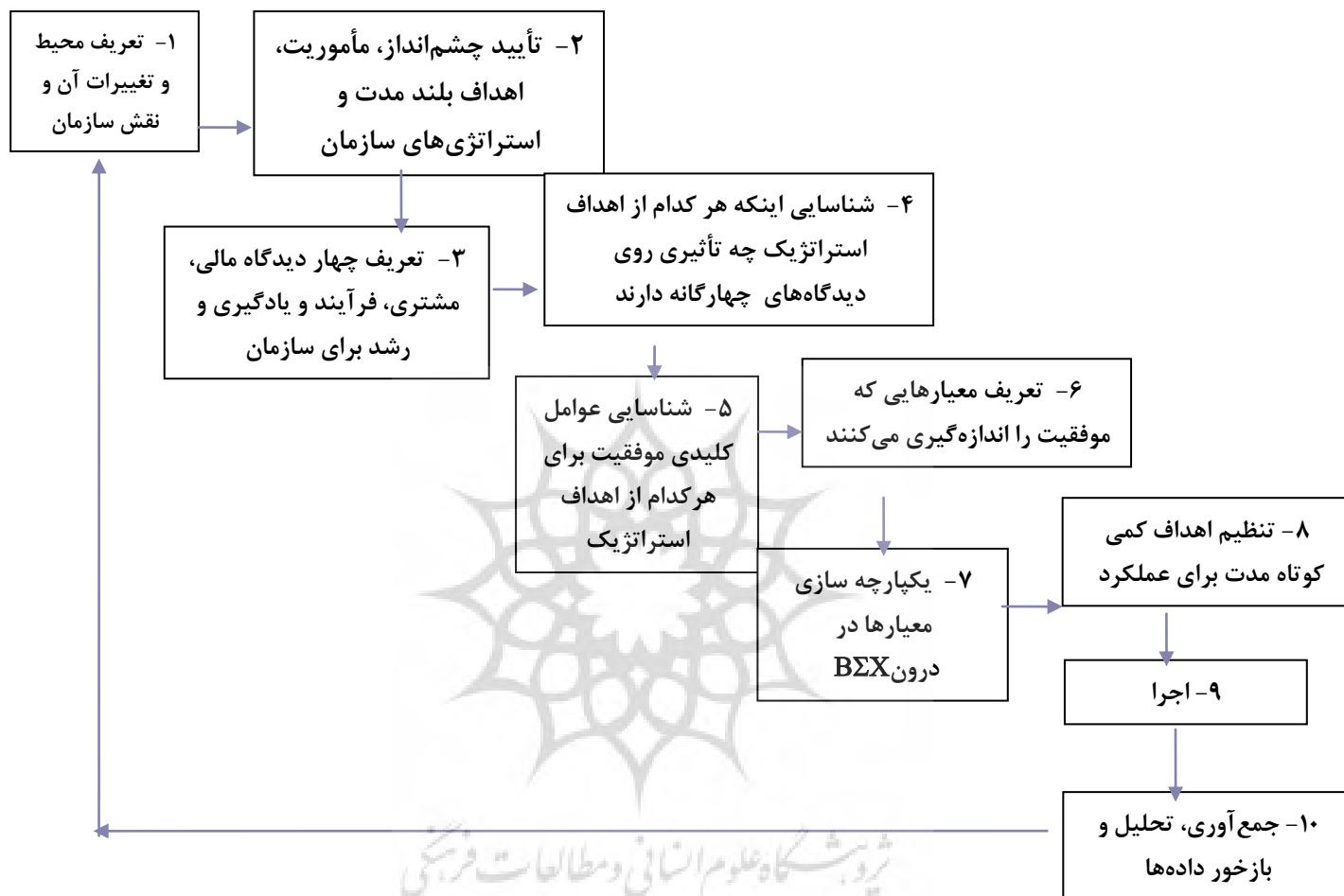
^۸ Mintzberg

^۹ Measurement System

^{۱۰} Using the balanced scored as a strategic management system

نیز با تلفیق الگوی سوآت^۱ و الگوی ارزیابی متوازن عملاً از آن در وضع سیاستها استفاده کرده‌اند (لی^۲، ۲۰۰۰: ۶۸ تا ۷۶).

شکل ۱۰ فرایند الگوی ارزیابی متوازن را تبیین می‌کند.



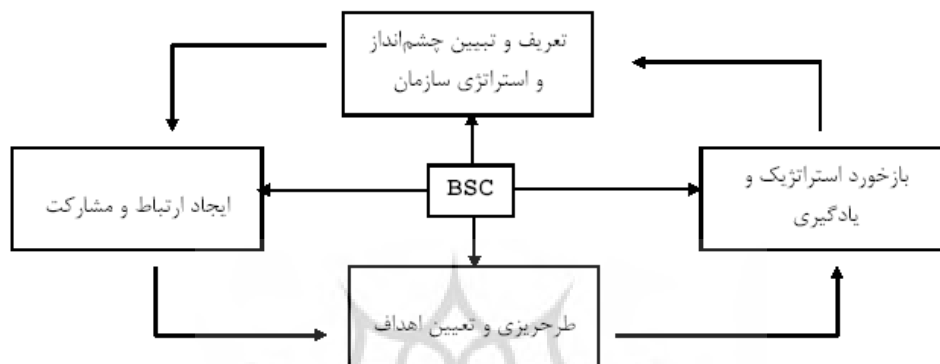
شکل ۳: مراحل مختلف فرایند الگوی ارزیابی متوازن

در نهاد الگوی امتیازدهی، فرایند پیوسته ای هست که چهار جنبه یاد شده را با هم مرتبط می‌سازد و با این نقش آنچه را به عنوان نقطه با اهمیت در سازمان باید مورد توجه قرار گیرد، مشخص و متمایز می‌سازد.

^۱ SWOT

^۲ Lee, Sai On Ko

کاپلان و نورتن این فرآیند را در قالب یک چرخه تشریح نموده‌اند؛ آن‌ها عنوان نموده‌اند که چشم‌انداز و بینش سازمان به‌طور 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 به‌روآوری اهداف به کار برده می‌شوند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶: ۱۱)



شکل ۴: مدل ارزیابی متوازن سیستمی با رویکرد استراتژیک

مدیریت دولتی نوین در جهان امروز نیز بر به‌کارگیری ارزشها و روشهای مدیریتی بخش خصوصی در بخش دولتی دلالت دارد (دنهارت^۱، ۲۰۰۰: ۱۱۹ تا ۱۵۳). از آغاز دهه ۱۹۹۰ الگوی جدیدی از مدیریت در بیشتر کشورهای پیشرفته ظهور کرد که آن را مدیریت گرایی، مدیریت دولتی نوین، مدیریت مبتنی بر بازار، پارادایم فرابوروکراتیک، بازآفرینی دولت و یا دولت کارا فرین می‌نامند که آن تلاش به منظور تحقق ارزشهای صرفه‌جویی، کارایی و اثربخشی در تمام سطوح دولت، تمرکز بر ستاده‌ها به جای داده‌ها، تدوین روشن اهداف فردی و سازمانی و ارزیابی و ارزیابی سامانمند عملکرد، فاصله گرفتن از بوروکراسی و انعطاف‌پذیر کردن سازمانها، ترجیح ساختارهای بازار به ساختارهای بوروکراتیک، خصوصی‌سازی، استفاده از پیمانکاری، افزایش رقابت میان عرضه‌کنندگان خدمات، کاهش اندازه، مقیاس و دامنه دولت است که به‌طور کلی می‌توان آن را «ضد دولت گرایی» نامید. شاید علت اصلی این تغییر رویکرد از مدیریت دولتی سنتی به

^۱ Denhardt

نوین را بهبود کارایی بتوان دانست. جدول ۲ به مقایسه الگوی ارزیابی متوازن در سازمانهای بخش دولتی و خصوصی پرداخته است.

جدول ۲: مقایسه الگوی ارزیابی متوازن در سازمانهای بخش دولتی و خصوصی

موضوع	بخش خصوصی	بخش دولتی
اهداف استراتژیک	رقابت پذیری منحصربه فرد بودن	موفقیت در مأموریت اعمال بهترین روشها
اهداف مالی	سود، رشد سهم بازار	بهره‌وری کار آیی، ایجاد ارزش
ذی نفعان	سهامداران خریداران، مدیران	مالیات دهندگان دریافت کنندگان خدمات قانونگذار جامعه
نتیجه	رضایت مشتری	رضایت مشتری

آنچه در این میان حائز اهمیت است پرسش از کارکرد الگوی ارزیابی متوازن در مدیریت دولتی و مدیریت نهاد های عمومی است که با مقدمات طرح شده به آسانی می توان پاسخ مناسبی برای آن تدارک دید. به طور کلی، روش ارزیابی متوازن با توجه به ویژگیهای منحصر بفرد، یکی از ابزارهای مدیریت دولتی مدرن به شمار می رود که در محیط پرتلاطم، که پیوسته در حال تغییر و تحول است تمرکزی مناسب را در فعالیتهای استراتژیک سازمانها و اجرای خط مشی های سازمانهای دولتی موجب می شود؛ از این رو کارکردهای زیر را دارا است:

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

- اما آنچه در مدیریت دولتی نوین اهمیتی فزاینده یافته است ایجاد ارزش (ارزش آفرینی) برای مخاطبان و مشتریان است که روش ارزیابی متوازن می‌تواند این ارزش را به ضرورتی تبدیل کند که با شیوه‌های ذیل فراهم می‌شود:
 ۱. عرضه ارزش پیشنهادی به مشتری در دیدگاه مشتری
 ۲. ایجاد فرایندهای جدید یا اصلاح فرایندهای موجود برای خلق ارزش پیشنهادی به مشتریان
 ۳. بازآموزی کارکنان برای کسب مهارت‌های لازم به منظور هدایت فرایندهای ارزش آفرین
 ۴. تدارک زیرساخت‌های فناوری (بوئزه فناوری اطلاعات) و فضای مناسب برای کار و عمل. به گونه‌ای که می‌توان گفت روش ارزیابی متوازن باید به ارزش آفرینی برای مشتریان و افزایش عملکرد و درآمد منتهی شود (بهبود جهشی).

۴. روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف در زمره پژوهش‌های توصیفی-تبیینی است که شامل توصیف وضعیت موجود و مطلوب است و هم چنین به تبیین روابط علی و معلولی متغیرهای ارزیابی متوازن پرداخته است (نیومن^۱، ۱۹۹۱: ۹ تا ۲۱)؛ به عبارت دیگر این پژوهش به لحاظ هدف اکتشافی است که برای درک بهتر ماهیت مسئله‌ای انجام می‌شود که درباره آن بررسی‌های اندکی صورت گرفته باشد و درباره وضعیتی که با آن روبه‌رو هستیم، اطلاعات و آگاهی فراوانی وجود نداشته باشد. از سوی دیگر این تحقیق از نظر جهتگیری، کاربردی است و می‌تواند الگوی عملی و کارکردی سایر سازمان‌های عمومی غیر دولتی قرار گیرد. این پژوهش با استراتژی مطالعه موردی و جهتگیری توسعه‌ای و کاربردی، و در جمع‌آوری اطلاعات نیز مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای و با روش تحلیل محتوای مصاحبه‌های عمیق نخبگان دانشگاهی مدیریت، عوامل‌های کنترل استراتژیک کدگذاری و الگوسازی کیفی شده است.

براین اساس پژوهشگران از رویکردی ترکیبی، بهره‌برده‌اند. در این رویکرد تلاش می‌شود با تجمع نقاط قوت رویکرد کل‌نگر قیاسی و جزء‌نگر استقرایی، رویکردی جامع به سوژه تحقیق پیدا کرد. به منظور عملیاتی‌سازی این رویکرد ترکیبی، ضمن تحلیل اسناد بالادستی بازرسی کل ناجا، سند چشم‌انداز بیست ساله نظام از کلیات به جزئیات در قالب برنامه رسیده و

^۱ Neuman

همزمان برای پرهیز از رویکرد آرمانگرایانه محض و غفلت از واقعیت‌های موجود سازمانی در رویکردی از پایین به بالا به تحلیل مسائل و چالش‌های موجود نیز پرداخته است. پر واضح است در مسیر این تحلیل استقرایی، الگوی طبقه‌بندی بر گرفته شده از نظریه مفهوم‌سازی بنیادی، کمک شایانی به طبقه‌بندی مسائل و چالش‌ها کرده و در نهایت در قالب برنامه‌ها و استراتژی‌ها عرضه شده است؛ بر این اساس عوامل اساسی استراتژیک، حلقه واسط رویکرد کل‌نگر (پایین به بالا)^۱ و جزئی‌نگر (بالا به پایین)^۲ قلمداد می‌شود؛ به عبارت دیگر یک بار از مسیر چشم‌انداز از طریق تحلیل قیاسی و مفهومی، عوامل اساسی استراتژیک تعیین شده و همزمان در رویکرد معکوس، چالش‌های عینی و موجود مشخص، و با کدگذاری و طبقه‌بندی آنها برنامه‌ها و استراتژی‌ها، اهداف عرضه شده پالایش می‌شود. علاوه بر آنچه عرضه شد، دو رهیافت پنهان در رویکرد ترکیبی با دو نوع برنامه‌ریزی استراتژیک نیز سازگار است: نوع نخست که با رویکرد مفهومی - قیاسی تناسب دارد، همان رویکرد مکتب طرح‌ریزی است که در آن با نگاه عقلایی به عرضه استراتژی‌ها و برنامه‌های تحول آفرین پرداخته می‌شود. نقطه آغاز این برنامه‌ها اذهان برنامه‌ریزان و سیاستگذاران تلقی می‌شود (مینزبرگ، آلستراند و لمپرل^۳، ۲۰۰۹: ۲۳-۴۵)

روش دوم، مبنای مکتب یادگیری قلمداد می‌شود. در این رویکرد مبتنی بر نوعی تدریج‌گرایی و تغییرات جزئی تلاش می‌شود 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 پیوسته کرد. (مینزبرگ، آلستراند و لمپرل، ۲۰۰۹:



^۱ Top-Down Approach

^۲ Bottom-up Approach

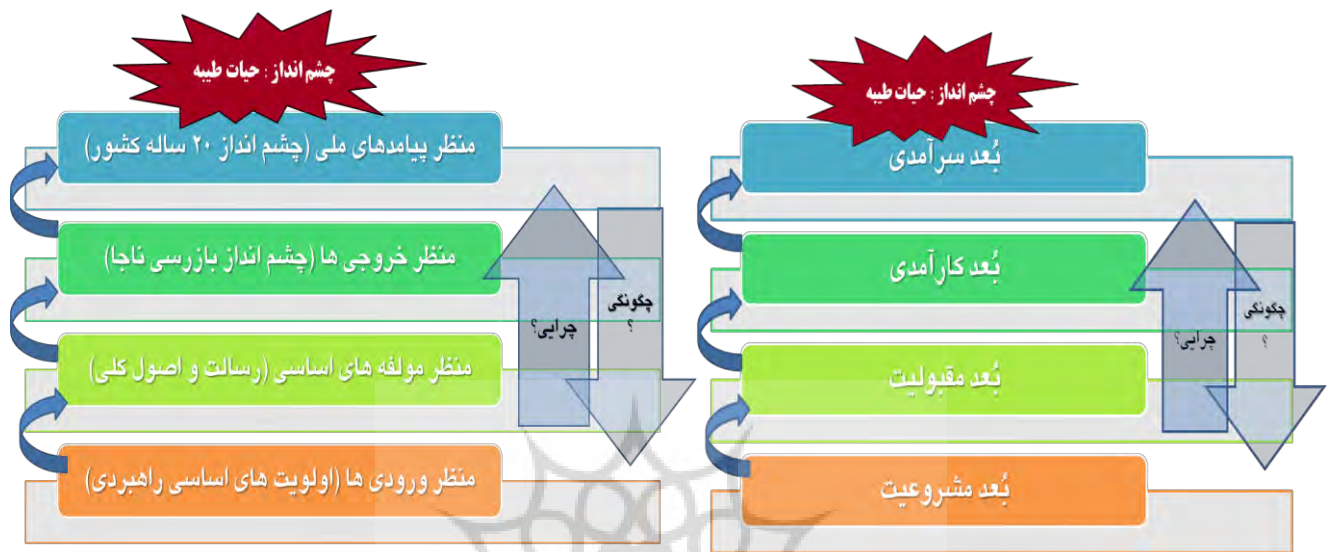
^۳ Mintzberg & Ahlstrand & Lamprel

شکل ۵: مدل کلان پژوهش

۵. یافته های پژوهش

برای ترسیم و طراحی کارت امتیازی متوازن بازرسی کل ناجا باید وجوه یا مناظری را مشخص کرد؛ این مناظر به صورت استقرایی و در مصاحبه با خبرگان به دست آمد. (شکلهای ۷ و ۶) شماتیک مناظر چهار گانه در دو ستون اصلی در نظر گرفته شده است. یکی از ستونها به مناظر مدیریتی و دیگری به ابعاد سند استراتژیک بازرسی کل ناجا مربوط است که به این صورت است؛ همان طور که مشاهده می شود جهتگیری پیامدی ملی چشم انداز بازرسی ناجا، چشم انداز بیست ساله کشور مدنظر قرار گرفته است که آن را می توان در آیه ۹۷ سوره نحل خلاصه کرد که «مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَ هُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَ لَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ (۹۷/نحل)». دیدگاه پایین تر، که چگونگی دسترسی به سطوح بالاتر را توجیه می کند، رسالت و اصول کلی است که چرایی را سطوح بالاتر و چگونگی را سطوح پایین تر بررسی می کند. دیدگاه ورودیها، که اولویتهای اساسی راهبردی بازرسی کل است در واقع همان بستر و ابعاد مشروعیت بخش به سند است. همان طور که مشخص است خروجیها کارآمدی را مشخص می کند و پیامدهای ملی ابعاد سرآمدی را نشان می دهد.

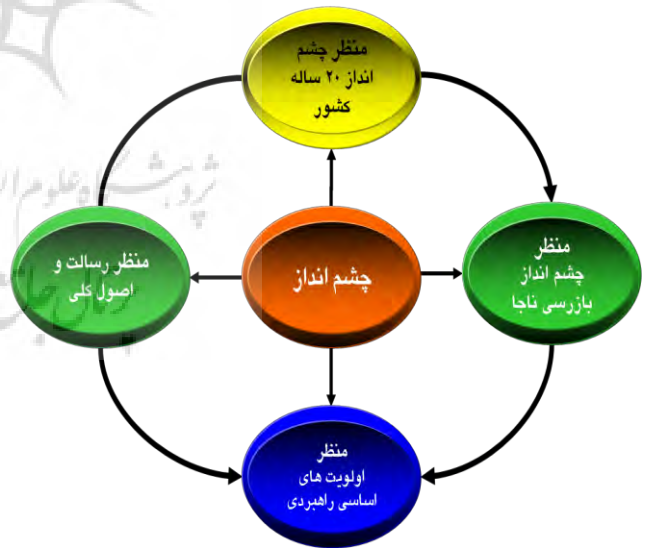
در این مقاله سعی شده است با استفاده از منطق روش کارت ارزیابی متوازن، که چهار دیدگاه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد را مطرح کرده است در مورد چشم انداز بازرسی کل ناجا نیز این منطق اجرای بومی و در نهایت به عنوان سند کنترل استراتژیک در اجرای استراتژیهای بازرسی کل سودمند قرار گیرد؛ لذا دیدگاه مالی را به چشم انداز بیست ساله کشور ترجمه کردیم؛ دیدگاه بازار و مشتری را به خروجیها (چشم انداز بازرسی ناجا)، و دیدگاه فرایندهای داخلی را به عوامل اساسی که شامل رسالت و اصول کلی سند استراتژی بازرسی کل است دیدگاه یادگیری و رشد را به ورودیها یا اولویتهای اساسی راهبردی ترجمه کردیم.



کارت امتیازی متوازن (رویکرد فرد/تجاری)



کارت امتیازی متوازن با رویکرد ملی



شکل ۸: الگوی بومی سازی شده ارزیابی متوازن در سطح ملی

6. دیدگاه های مطرح شده در نقشه سند استراتژیک بازرسی

دیدگاه اول: اولویتهای اساسی استراتژیک (بعد مشروعیت)

- ❖ شایسته سالاری که شامل تدوین و استقرار نظام جامع شایسته سالاری فرماندهان و مدیران ناجا است.
- ❖ نظارت همگانی که شامل توسعه نظارت همگانی، جلب اعتماد، مشارکت و رضایت عمومی است.
- ❖ پیشگیری و صیانت که شامل پیشگیری و صیانت از کارکنان و سازمان است.
- ❖ نظارت و بازرسی که شامل نظارت و بازرسی کارآمد و مؤثر برای دستیابی به اشراف و اطمینان از حسن جریان کارها است.
- ❖ مدیریت منابع که شامل توسعه زیر ساختهای فنی و سازمانی است.

دیدگاه دوم: رسالت و اصول کلی حاکم (بعد مقبولیت)

در این دیدگاه فلسفه وجودی، جامعه هدف، تعهدات نسبت به ارکان نظام، تعهد ذاتی و بنیادین بازرسی به جامعه هدف، قلمروی فعالیت بازرسی، خدمات و خودپنداره ها و در نهایت سازمان و مدیریت آن مورد بحث واقع شده است. در این دیدگاه خدامحوری، انسان محوری، اخلاق محوری، عدالت محوری، ولایت محوری، دانایی محوری، بهبود مستمر و افزایش بهره وری، تکریم ارباب رجوع و پاسخگویی شفاف مدنظر طراحان سند استراتژیک قرار گرفته است.

دیدگاه سوم: چشم انداز (بعد کارآمدی)

در این دیدگاه به منظور رسیدن به سازمانی که چشم بصیر، وجدان بیدار، سازمانی یادگیرنده، چابک، سالم و امین، صادق و شجاع، معتمد و متعهد، بالنده و پویا، کارآمد، جامع و آینده نگر، شفاف، انعطاف پذیر در برابر تغییرات محیطی باشد، برخی از سرفصلهای کلیدی ذکر شده که عبارت است از:

- ❖ مورد اعتماد فرماندهی ناجا
- ❖ برخوردار از کارکنان شایسته و کارآمد
- ❖ هوشمند و انعطاف پذیر و بهره مند از فناوریهای نوین
- ❖ توانایی مسئله یابی و حل مسئله و تصمیم سازی
- ❖ توانا در تشخیص انحرافات از استراتژیها

- ❖ بهره مند از ظرفیتهای نظارتی
- ❖ سازمانی منضبط، مقتدر و پاسخگو
- ❖ روشهای نوین پیشگیری و کنترل

دیدگاه چهارم: پیامدهای ملی و چشم انداز ۲۰ ساله کشور (بعد سرامدی و تعالی)

در این دیدگاه با استفاده از متن مصرح سند چشم انداز بر دو کلید اصلی استوار، اتکا شد: یکی جامعه دانش بنیان (متکی بر سهم برتر سرمایه انسانی و اجتماعی در تولید علم، توانا در تولید علم و فناوری) و دیگری جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری (متکی بر رشد پرشتاب و مستمر اقتصادی، جنبش نرم افزاری و تولید علم، ارتقای سطح درآمد و اشتغال کامل) که هر دو به چهار ویژگی تعالی و سرامدی جامعه در جهت حیات طیبه می رسد و آنها عبارت است از:

❖ آزادی و کرامت انسانی

❖ نظم و امنیت

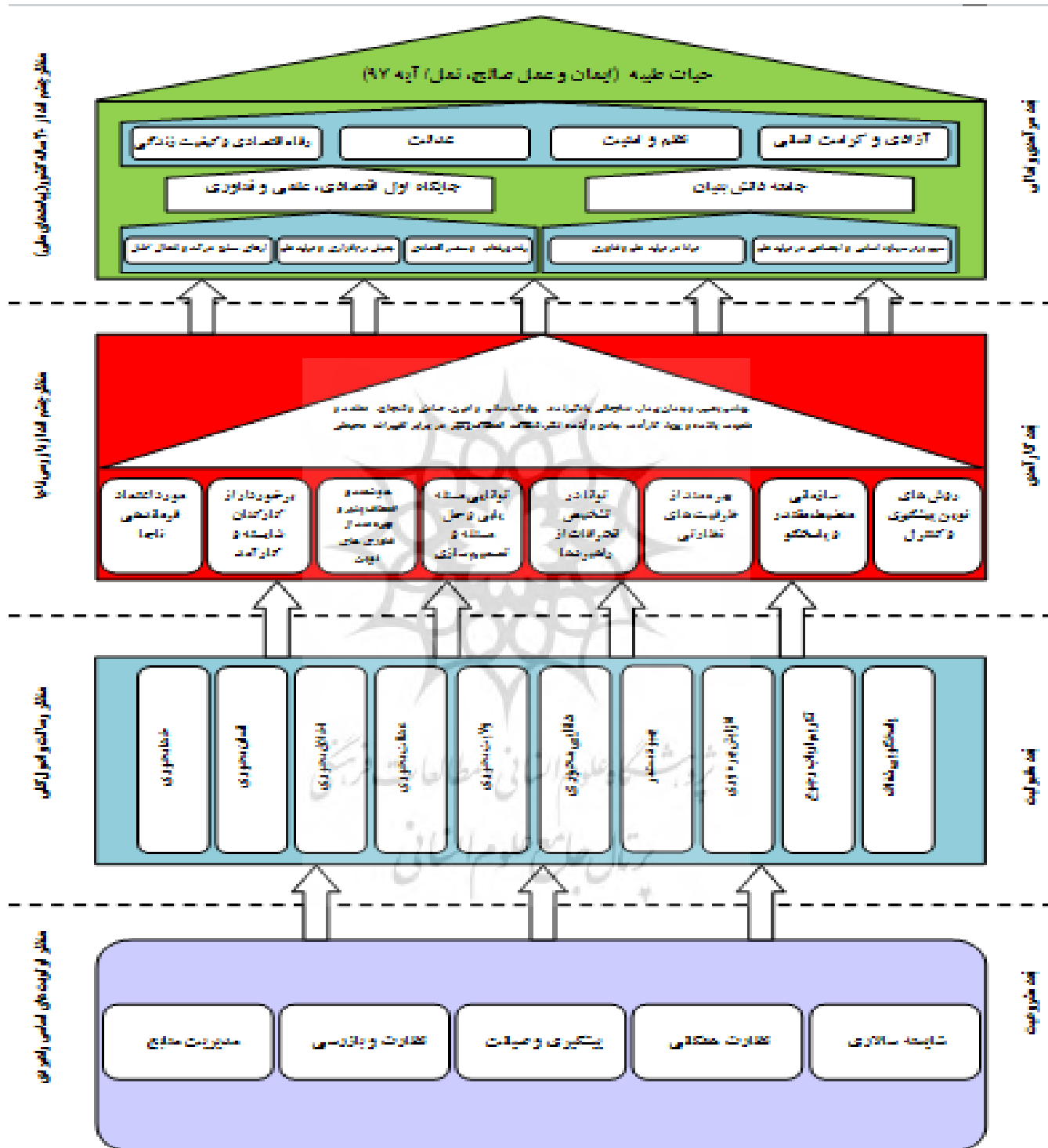
❖ عدالت

❖ رفاه اقتصادی و کیفیت زندگی

۷. ساختار مفهومی الگوی متوازن سند استراتژیک بازرسی

اگر بخواهیم ساختار مفهومی الگوی نهایی تحقیق را در دیدگاه های الگوی ارزیابی متوازن تبیین کنیم، شکل ۹ گویای آن است. چشم انداز سازمان، سندی است که در پاسخ به سؤال مهم «به کجا می رویم؟» تدوین شده است و تصویری قابل درک از آینده مطلوب برای سازمان عرضه می کند (گراهام^۱، ۲۰۰۷: ۷۷).

^۱ Grahamn



۸. بحث و نتیجه گیری

این پژوهش به مفصل بندی نظری سند استراتژیک بازرسی ناجا پرداخت و به عرضه الگوی ارزیابی متوازن در جهت ارزیابی و کنترل سند رسید. الگوی ارزیابی متوازن از میان الگوهای کنترل استراتژیک کارایی لازم را برخوردار است و می تواند شکاف نظر تا عمل را در اسناد بالادستی پر کند. در این پژوهش سعی شد الگوی بومی شده ارزیابی متوازن با چهار بُعد مشروعیت، مقبولیت، کارآمدی و سرآمدی، متناظر با چهار دیدگاه اولویتهای اساسی استراتژیک (بُعد مشروعیت)، رسالت و اصول کلی حاکم (بُعد مقبولیت)، چشم انداز (بُعد کارآمدی) و پیامدهای ملی و چشم انداز ۲۰ ساله کشور (بُعد سرآمدی و تعالی) مطرح شود.

در این پژوهش از مفاهیم تجاری الگوی ارزیابی متوازن چشم پوشی، و تنها از منطق الگو و با توجه به ماهیت سازمانی بازرسی ناجا به عرضه چارچوب نظری پرداخته شد. این الگو می تواند برای تمام سازمانهای دولتی و عمومی کشور به منظور کنترل و ارزیابی اسناد بالادستی و هم چنین توصیف و تحلیل این اسناد مورد استفاده قرار گیرد.

در ایران الگوهای تدوین اسناد بالادستی به فراوانی مورد استفاده قرار گرفته است و جای الگو سازی مدل های اجرا، کنترل و ارزیابی وجود دارد. در پژوهشهای آینده می توان علاوه بر بومی سازی الگوهای کنترل استراتژیک برای سازمانهای دولتی و عمومی ایرانی در جهت کارآمد سازی هرچه بیشتر این الگوها برای سازمانهای ایرانی قدم برداشت. الگوی عرضه شده در این پژوهش این توان را دارد که تا سطوح و لایه های بیشتری عمیق شود و باز هم اجرا و کنترل سند استراتژیک بازرسی ناجا را به واقعیت نزدیکتر کند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع فارسی

۱. سند استراتژیک بازرسی ناجا (۱۳۸۵) تهران
۲. آنتونی، رابرت، دیردین، جان و بدفورد، نورتن (۱۳۷۲) نظام‌های کنترل مدیریت، ترجمه محمدتقی ضیایی بیگدلی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۳. پیرس، جان، رایینسون، ریچارد (۱۳۸۳) مدیریت راهبردی، ترجمه سید محمود حسینی، تهران، انتشارات سمت
۴. سایمونز، رابرت (۱۳۸۵) نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی، ترجمه مجتبی اسدی، تهران، انتشارات آریانا
۵. لورنژ، پیترو، اسکات مورتن، م. اف. گوشل، س. (۱۳۸۵) کنترل استراتژیک، سید محمد اعرابی، محمد حکاک، تهران، پژوهش‌های فرهنگی

منابع انگلیسی

۶. Ansari, shahid L. (۱۹۷۷), an aintegrated approach to control system design, accounting organization and society, ۲:۱۰۱-۱۰۲
۷. Bruns, william, jr and john, H.waterhouse (۱۹۷۵), Budgetary control and organizational structure, journal of accounting research, ۱۳:۱۷۷-۲۰۲
۸. Bosso, Christopher J. (۱۹۹۴). The practice and study of policy formation, encyclopedia of policy studies, ۲nd ed.stuart Nagel,ed., New york,Marcell Decker publication: ۹۵-۱۱۶
- Child, J (۱۹۸۱) culture contingency and capitalism in the cross-national study of organization' in cummings L.L. And staw, B.M. (Eds.),Research in Organizational Behavior. Greenwich, conn: JAI Press, ۳۰۳-۳۵۶
- Dalton, Gene W. (۱۹۷۱), Motivation and control in organizations In: motivation and control in organizations, Gene W.Dalton and Paul R Lawrence (eds.) Homewood Canadian health care press, IL:Richard D. Irwin, Inc., ۱-۳۵
۱۱. Denhardt,Robert B. (۲۰۰۰). Theories of public organization, Harcourt Braec College publishers, New York
۱۲. Grahamn Brown, Mark (۲۰۰۷). Winning Score : How to design and implement organizational scorecard, Productivity Press, New York
۱۳. Hrebiniak Lawrence G., Joyce William F.(۲۰۰۵). Implementing Strategy : An Appraisal and Agenda for Future Research, Blackwell Handbook of Strategic Management, Edited by: Michael Hitt &etal, Blackwell Publishing, New york
۱۴. Lee, S.F, Andrew Sai On Ko.(۲۰۰۰). Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing , Sun Tzu Art of Business Management Strategies on QFD methodology, Managerial Auditing Journal, vol. ۱۵ No.۱/۲, p.۶۸

۱۵. Letza, Stephen R(۱۹۹۶). The design and implementation of the balanced business scorecard : An analysis of three companies in practice, Business Process Re-engineering & Management Journal, Vol.۲ No.۳. pp.۵۴ – ۷۶
۱۶. Kaplan, Robert S, Norton David P(۱۹۹۳). Putting the balanced scorecard to work, Harvard Business Review. BOSTON ,HBR Press,
۱۷. Kaplan, Robert S, Norton David P(۱۹۹۲). The balanced scorecard: Measure that drive performance, Harvard Business Review., BOSTON, HBR Press, January–February ۱۹۹۲
۱۸. Kaplan, Robert S, Norton David P(۱۹۹۶). Translating Strategy in to Action : balanced scorecard , Harvard Business School Press. , BOSTON ,HBR Press, ۱۹۹۶,
۱۹. Mintzberg , Henry (۱۹۸۹). Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations, New York: Free Press; London: Collier Macmillan.
۲۰. Mintzberg, Henry & Bruce W. Ahlstrand & Joseph Lamprel (۲۰۰۹). Strategy Safari : A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, Prentice Hall Press, New York
۲۱. Ritter, Michael (۲۰۰۳). The Use of balanced scorecards in the Strategic Management of corporate communication, Corporate Communication: An International Journal, Vol ۸. No. ۱ pp. ۴۴-۵۹
- Muralidharan, Raman (۱۹۹۷) Strategic Control for Fast-moving Markets: Updating the Strategy and Monitoring Performance, Long Range Planning, ۳۰(۱): ۶۴ to ۷۳
- Muralidharan, Raman (۲۰۰۴) A framework for designing strategy content controls , International Journal of Productivity and Performance Management , ۵۳ (۷): ۵۹۰-۶۰۱
- Muralidharan, Raman and Hamilton, Robert D. (۱۹۹۹) Aligning Multinational Control Systems, III, Long Range Planning, ۳۲(۳): ۳۵۲ – ۳۶۱
- Nilsson, Fredrik, (۲۰۰۰), Parenting styles and value creation: a management control approach, Management Accounting Research, ۱۱: ۸۹-۱۱۲,
- Ouchi, William Z. (۱۹۷۹), A Conceptual Framework for the Design of Organization Control Mechanism, Management Science, ۲۵: ۸۳۳-۸۴۷
۲۷. Doz, Yves; Prahalad, C. K. (۱۹۸۴) Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations, Journal of International Business Studies, ۱۵: ۵۵-۷۲.
۲۸. Preble J. F. (۱۹۹۲) Towards A Comprehensive System Of Strategic Control, Journal of Management Studies ۲۹(۴): ۳۹۱-۴۰۹

۲۹. Robert Simons (۱۹۹۴) How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal, Strategic Management Journal, ۱۵(۳):۱۶۹-۱۸۹
۳۰. Schreyogg, G and Steinman, H. (۱۹۷۸), Strategic Control: A new Perspective, Academy of management Review, ۱۲: ۹۱-۱۰۳
- Schreyogg, George and Steinmann, horst (۱۹۸۷) Strategic Control; A New Perspective, academy of management Review, ۱۲: ۹۱-۱۰۳
- Simons, R. (۱۹۹۴) How new top managers use control systems as levers of control. Strategic Manag. J. ۱۵, ۱۶۹-۱۸۹.
- Simons, R. (۱۹۹۵a) Levers of Control- How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (۱۹۹۵b) Control in an age of empowerment, Harvard Business Review, ۷۳:۸۰-۸۸.
- Stolly, Kathy (۲۰۰۵) The basics of sociology, wood presa, USA
- Tavakoli, Iraj and Perks, Keith J. H (۲۰۰۱) The development of a strategic control system for the management of strategic change, Strategic Change, ۱۰: ۲۹۷-۳۰۵
- Timothy, Ruefli and Jacques, Sarrazin (۱۹۸۱) Strategic Control of Corporate Development under Ambiguous Circumstances, Management Science, ۲۷ : ۱۱۵۸-۱۱۷۰.
۳۸. Simons , Robert (۲۰۰۰). Performance Measurment & Control System for Implementing Strategy. Boston: Harvard Business School Press.
۳۹. Surel, Yves (۲۰۰۰). The Role of Cognitive and Normative frames in policy making, Nagel, Stuart, ed, Encyclopedia of policy Studies. New York : Marcel Dekker.
۴۰. Yenyurt, Sengun (۲۰۰۳). A Literature review and integrative performance measurement framework for multinational companies, Marketing Intelligence & planning, Vol.۲۱, No.۳., pp.۱۳۴ - ۱۴۲