

درآمدی به کنترل راهبردی؛ مورد مطالعه چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور

وحید خاشعی (نویسنده مسئول)

استادیار گروه مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی
vahid.khashei@gmail.com

سید محمود حسینی

استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی
m_hosseyni_phd@yahoo.com
تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۷/۱۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۱۲/۱۷

چکیده

هدف: هدف این پژوهش، ارائه مدل کنترل راهبردی برای اجرا و ارزیابی راهبردها و چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور است.

روش: پژوهش حاضر به لحاظ هدف، اکتشافی و با راهبرد مطالعه موردی و جهت گیری بنیادی است و اطلاعات با روش مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه عمیق گردآوری شده است.

یافته‌ها: کنترل راهبردی به دنبال کنترل اجرای راهبردها و چشم‌اندازهای سازمان مطرح شده است. مشکل بنیادی برنامه راهبردی سازمان‌ها شکاف میان ایده‌ها و آرمان‌ها با عمل و اقدامات سازمانی است. مدل‌های کنترل راهبردی برای ارائه راه‌حل‌های پرکردن شکاف ایده تا اقدامات راهبردی مطرح شده‌اند. در حال حاضر مدل ارزیابی متوازن عملکرد به عنوان یکی از مدل‌های کنترل راهبردی در سازمان‌ها عمومیت پیدا کرده است. چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور به عنوان سند بالادستی یک نهاد عمومی غیردولتی با مسئله شکاف ایده تا عمل مواجه است. مقاله حاضر با توصیف قابلیت‌های این مدل به همراه روش مطالعه موردی به دنبال تسهیل و حل این مسئله بوده و نتایج به کارگیری این مدل را در سازمان‌های عمومی غیردولتی مورد تحلیل و بررسی قرار خواهد داد.

اصالت/ارزش: پژوهش حاضر می‌تواند دستمایه مناسبی در خصوص عملیاتی‌سازی چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور به دست دهد.

کلیدواژه‌ها: کنترل راهبردی، ارزیابی متوازن، سازمان عمومی غیردولتی، نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، چشم‌انداز

مقدمه

از دیرباز شکاف میان عرصه نظر و عمل از جمله مشکلاتی بوده که گریبانگیر انسان‌ها چه در بعد فردی و چه در بعد جمعی و سازمانی بوده است؛ مشکلی که اندیشمندان حوزه‌های مختلف فکری را بر آن داشته تا پاسخ‌هایی را برای آن تدارک ببینند. فراتر از تلاش‌های بشری، این مسأله در صدر آموزه‌های دینی انبیاء و اولیاء الهی قرار داشته است به‌طوری که 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.

در علم مدیریت نیز مسأله فوق به دغدغه‌ای جدی تبدیل شده است؛ به‌طوری که نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که 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. این بدان معناست 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 است. از منظری کارکردگرایانه^۱، تاکنون مدل‌هایی جهت رفع این مشکل جدی در سطح سازمان‌های انسانی ارائه شده است که می‌توان کلیه مدل‌های کنترل راهبردی و از جمله مدل ارزیابی متوازن^۲ را در زمره مهم‌ترین آنها قلمداد کرد. این مدل که در اوایل دهه ۹۰ برای نخستین بار توسط افرادی به نام‌های کاپلان و نورتن^۳ ارائه گردیده، می‌کوشد تا با تحقق بخشیدن به سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها در قالب عمل، از طریق فرایند مستمر ارزیابی، شکاف میان دو ساحت نظر و عمل را مرتفع سازد. به کمک مدل ارزیابی متوازن، یک سازمان می‌تواند میزان انطباق عملکردهای جاری با چشم‌انداز راهبردی خود را ارزیابی کرده و متناسب با آن، اقدامات ایجاد بهبود در فرایندها، ایجاد انگیزش و تعلیم کارکنان، و توسعه نظام‌های اطلاعاتی را پایش نماید. پرسش‌های اصلی پژوهش حاضر آن است که چگونه می‌توان میان چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور با عملکرد اجرایی آن ارتباط منطقی و معنادار برقرار کرد؟ همچنین، نحوه کنترل و ارزیابی چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور چیست؟

1. Functional

2. Balanced Scorecard (BSC)

3. Kaplan & Norton

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل ارزیابی متوازن و جایگاه آن در عملیاتی کردن چشم‌انداز راهبردی سازمان‌های عمومی غیردولتی است و به توصیف و تحلیل سند چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در افق ایران ۱۴۰۴ می‌پردازد.

مدل‌های کنترل راهبردی

پیش از آوردن تعاریف و انواع کنترل، برای تدقیق معنایی و جلوگیری از خلط مفهومی لازم است سطوح و متغیرهای کنترل توضیح داده شوند. می‌توان بر اساس پیشنهاد کانسینسکی^۱ سطوح کنترل را به ترتیب زیر برشمرد: فرد، کارکردهای وظیفه‌ای و واحدها^۲، سطح سازمان^۳، سطح شبکه (بین‌سازمانی و فراسازمانی)^۴ و سطح ملی (کانسینسکی، ۱۹۹۳). این سطح‌بندی نشان می‌دهد که در سازمان با یک نوع کنترل روبرو نیستیم. همچنین باید عنوان کرد که کنترل بر متغیرهای مختلف اعمال می‌شود. متغیرهای کنترل شونده از دیدگاه جرالده عبارتند از: شایستگی‌ها^۵ و اقتضائات^۶. در صورتی که بر اساس دیدگاه توکلی و پرکس^۷ (۲۰۰۱)، متغیرهایی که باید در کنترل استراتژیک مدنظر قرار گیرند عبارتند از: اهداف استراتژیک، قابلیت‌های استراتژیک، عوامل کلیدی موفقیت، مفروضات برنامه‌ریزی، و مزیت رقابتی.

کنترل عبارت است از ارزیابی موشکافانه و نقادانه طرح‌ها، فعالیت‌ها و نتایج به گونه‌ای که اطلاعاتی را برای اقدامات آتی فراهم کند (شرویگ و استین من^۸، ۱۹۷۸). در تعریفی دیگر، کنترل عبارت است از پشتیبانی از فهم آنچه در سازمان [محیط درونی] و جامعه [محیط بیرونی] رخ می‌دهد و کمک به نفوذ بر اقداماتی مشارکت‌جویانه [تاثیرگذار] بر محیط بیرون و درون (کانسینسکی، ۱۹۹۳). اما بر اساس دیدگاه لورنژ و همکاران (۱۳۸۵)، تعریف کنترل استراتژیک عبارتست از سیستمی که مدیران را در ارزیابی رابطه استراتژی سازمان با پیشرفت آن در اجرای اهداف خویش و هنگام بروز اختلاف برای زمینه‌هایی که نیازمند توجه است حمایت می‌کند. از دیدگاه سایمونز^۹ (۱۹۹۵)، سیستم‌های کنترل مدیریت، رویه‌ها و روال‌های رسمی و اطلاعات مبنایی‌ای هستند که به وسیله مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرند تا الگوهای [سازمانی و رفتاری]

1. Konsynski

2. Division, Functional

3. Strategic Business units

۴. به عنوان مثال Joint Venture

5. Competencies

6. Contingencies

7. Tavakoli and Perks

8. Schreyogg and Steinman

9. Simons

را حفظ کنند یا تغییر دهد.

البته باید توجه داشت که در برخی مراجع، کنترل یک ابزار برنامه‌ریزی و مدیریت بیان شده است و لزوماً یک ابزار نظارتی و ارزیابانه صرف نیست (تیموتی و دیگران^۱، ۱۹۸۱؛ لورانژ و دیگران^۲، ۱۹۸۶). نتیجه مهمی که از این تعاریف می‌گیریم این است که تعاریف کنترل به صورت پنهان و آشکار کارکرد کنترل را مشخص می‌سازند و پیوندی ناگسستنی با کارکرد کنترل دارند. نمی‌توان هیچ تعریفی را به عنوان تعریف موجه انتخاب کرد. در ادبیات مدیریت درباره مفهوم کارکرد کنترل با اصطلاحات و واژه‌های متفاوتی همچون هدف کنترل، مقصود کنترل و ... مواجه می‌شویم.^۳ در جدول ۱ نظریات مختلف کنترل سازمانی ارائه شده است:

جدول ۱. انواع کنترل در مدل‌ها و نظریات مختلف

نظریه پردازان / نام الگو	انواع کنترل / کارکردهای کنترل
۱ دوز و پراهالد ^۴ ، 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 ^۵ ، ۱۹۷۹	خروجی، رفتاری و اجتماعی (خانوادگی) ^۶
۴ برنز و واترهاوس ^۷ ، ۱۹۷۵	اداری و بین فردی
۵ بارتلت ^۸ ، ۱۹۷۹	کنترل از طریق مدیریت جوهره تصمیم، کنترل از طریق مدیریت زمینه تصمیم و کنترل از طریق مدیریت ائتلاف موقت
۶ مرچنت ^۹ ، ۱۹۸۵	محدودیت‌های رفتاری، بازبینی پیشینی، مسئولیت‌پذیری و شخصی، اجتماعی و فرهنگ
۷ انصاری ^{۱۰} ، ۱۹۷۷	رویکرد ساختاری و رویکرد رفتاری
۸ هوپوود ^{۱۱} ، ۱۹۷۴	اداری و اجتماعی

←

1. Timothy et al

2. Lorange et al

۳. ممکن است در کار نظریه‌پردازان ما با اصطلاحاتی از قبیل مد کنترل، روش کنترل، مکانیزم، گونه و ... که تمام آنها در این مقاله

مترادف مفروض شده‌اند: Mode Of Control= Two types of Control= System OF Control

4. Doz and Prahalad

5. Ouchi

6. Socialization (Clan)

7. Bruns, and waterhouse

8. Bartelt C.A.

9. Merchant, K. A.

10. Ansari

11. Hopwood

تحقیقات اطلاع‌رسانی و تابان‌های عمومی

درآمدی به کنترل راهبردی؛ مورد مطالعه چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور



۹	دالتون ^۱ ، ۱۹۷۱	سازمانی، شخصی ^۲ ، اجتماعی
۱۰	برنارد جاورسکی ^۳ ، ۸۱۹۸۸	رسمی (ورودی، فرایند و خروجی) و غیررسمی (خویشتن، اجتماعی و فرهنگی)
۱۱	چایلد ^۴ ، ۱۹۸۱	بوروکراتیک (رسمی) و کنترل فرهنگی سازمانی (غیررسمی)
۱۲	اندرسون و اولیور ^۵ ، ۱۹۸۷	نتیجه مبنا ^۶ : مقادیر عینی و روش‌های ساده، رفتار مبنا ^۷ : ذهنی و روش‌های پیچیده و اجتماعی شدن و وفادار کردن نسبت به اصول و اهداف سازمان
۱۳	مورالید هاران و همیلتون ^۸ ، ۱۹۹۹	کنترل ورودی (مثال: کنترل ارزش‌ها)، کنترل فرایند؛ کنترل فرایند تصمیم‌گیری و کنترل خروجی؛ کنترل اهداف بهره‌وری
۱۴	مورالید هاران، ۲۰۰۴	کنترل اجرای استراتژی کنترل محتوای استراتژی: شکل دادن به محتوای استراتژی در طول دوره اجرا.
۱۵	شرویگ، ۱۹۸۷	نظارت وسیع استراتژیک ^۹ ، کنترل مفروضات و کنترل اجرا
۱۶	کلویت و مارتین ^{۱۰} ، ۲۰۰۰	سیستم سنتی (بالا به پایین، گزارش‌دهی دوره‌ای و متمرکز بر معیارهای مالی) سیستم نوین (همکارانه با حضور تمامی ذینفعان، گزارش‌دهی زمان واقعی ۱۱ و توجه به معیارهای مالی و غیرمالی)
۱۷	کاپلان و نورتون ^{۱۲} ، ۱۹۹۸	کنترل مالی و بودجه کنترل فرایندهای داخلی کنترل مشتری کنترل یادگیری و رشد

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

1. Dalton
4. Child, J
7. Behavior Based
10. Kloot and Martin

2. Self
5. Anderson and Oliver
8. Muralidharan and Hamilton
11. Real Time

3. Bernard J. Jaworski
6. Outcome Based
9. Strategic Surveillance
12. Kaplan and Norton

توصیف و تبیین مدل ارزیابی متوازن

مدل ارزیابی متوازن، ابتدا در سال ۱۹۹۲ با ارائه مقاله‌ای با عنوان «ارزیابی متوازن: سنجه‌هایی که عملکرد را راهبری می‌کند»^۱ در مجله بازرگانی هاروارد^۲ ارائه شد. این مقاله می‌کوشد با ارائه شاخص‌های مناسب، مدلی جهت ارزیابی میزان تحقق سیاست‌های سازمانی در عمل فراهم آورد. به عقیده کاپلان و نورتون، مادامی که نتوان چیزی را سنجید نمی‌توان آن را مدیریت کرد. بر این اساس، سنجش راهبردها مقدمه‌ای جهت مدیریت آنها و ارتقاء یادگیری استراتژیک سازمان قلمداد شده است (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲: ۸). وجود توازن و تعادل یک نیاز حیاتی برای سازمانی است که از سلامت برخوردار است. هماهنگی و تعادل لازمه حرکت کارآ، اثربخش و ارتقاء 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 غیرمالی؛
 ۲. توازن بین ذینفعان داخلی و خارجی سازمان؛
 ۳. توازن بین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت؛
 ۴. توازن بین شاخص‌های هادی^۳ (آینده‌نگر) و شاخص‌های تابع^۴ (گذشته‌نگر) (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶؛ پارکر^۵، ۲۰۰۰؛ لتزا^۶، ۱۹۹۶ و یینیورت^۷، ۲۰۰۳).
- یکسال پس از انتشار اولین مقاله، کاپلان و نورتون در مقاله‌ای با عنوان «راه‌اندازی ارزیابی متوازن»^۸ یک گام مدل اولیه خود را ارتقاء بخشیده و کوشیدند مبتنی بر ترسیم روابط علی و معلولی^۹، از این مدل جهت اجرا و مدیریت سیاست‌ها استفاده کنند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۳: ۱۳۴-۱۴۲) در حقیقت در این مرحله، مدل ارزیابی متوازن به‌عنوان ابزاری جهت ترجمه عملیاتی راهبردها در خدمت فرایند سیاست‌گذاری قرار می‌گیرد (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶).
- بدین منظور، مدل ارزیابی متوازن از چهار منظر مالی، انتظارات مشتریان، فرایندهای داخلی

1. The balanced scorecard : measures that drive performance

2. Harvard business review

4. Lag index

6. Letza

8. Butting the balanced scorecard to work

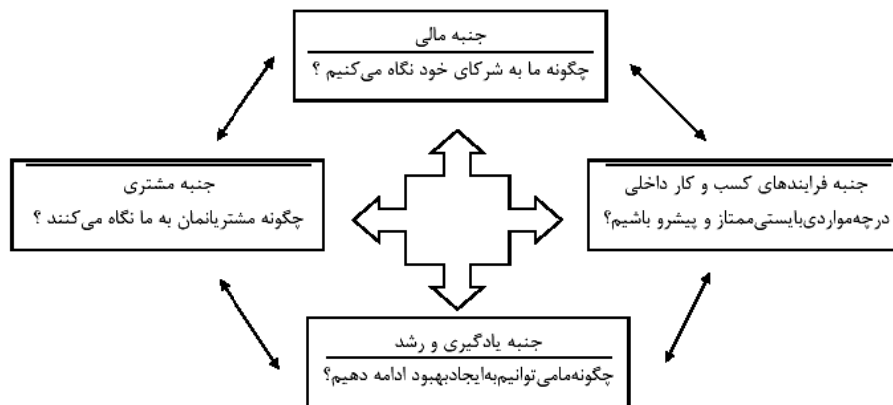
3. Lead index

5. Parker

7. Yenyurt

9. Cause and effect relationships

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 ۱) (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۳؛ پارکر، ۲۰۰۰ و ریتز^۱، ۲۰۰۳).



شکل ۱. مدل ارزیابی متوازن

ساختار مفهومی مدل مبتنی بر سه ویژگی توازن و تعادل، سلسله مراتب، کاستن از انتزاع مفاهیم راهبردی و نظام روابط علی و معلولی شکل گرفته است. 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 (شکل ۲).

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

۲. استراتژی: استراتژی‌ها در قلب فرایندها قرار دارند و برگرفته 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^۲ 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 بتواند با آنها کار کنند، تعریف گردد.

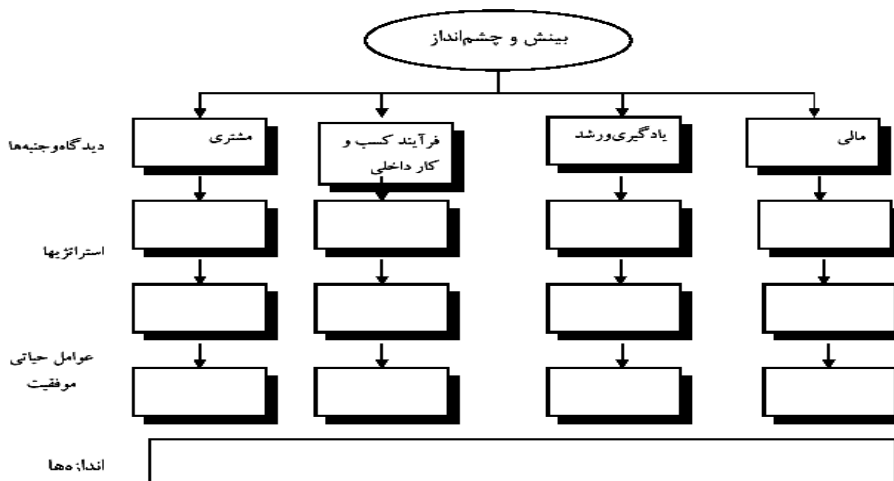
1. Ritter

2. Critical Success Factors (CSFS)

به کار برده می‌شوند.

متوازن در تناسب و کیفیت اندازه‌های تعریف شده در آن است و این مورد مدیریت را قادر می‌سازد تا با فعالیت‌ها و اقدامات سیستماتیک‌کی که از طریق عوامل حیاتی موفقیت مشخص شده‌اند، موفقیت‌های شگرفی را در سازمان به وجود آورد. از این‌رو اندازه‌ها بر ستاده‌هایی که لازمهٔ دستیابی به بیش 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.

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 بلندمدت و کوتاه‌مدتی است که براساس آنها به‌طور مستمر و مداوم کنترل‌های لازم را انجام داده و در صورت نیاز اقدامات اصلاحی را به موقع به مرحله اجرا درآورد، طرح عملیاتی شامل تعیین مسئولیت کارکنان و زمان‌بندی گزارش‌ها نیز می‌شود.



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

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؛ به‌طوری که بسیاری از مشکلات اجرایی سیاست‌ها برآمده از مرحله شکل‌گیری و تدوین سیاست‌هاست (بوسو^۱، ۱۹۹۴؛ و هربیناک و جویس^۲، ۲۰۰۵). چه بسا ممکن است چشم‌انداز و راهبردهای سازمان به حدی آرمانی و غیرواقع‌بینانه، تدوین شوند که عملاً اجرا و تحقق آن‌ها میسر نباشد. در این میان مدل ارزیابی متوازن با تکیه بر رویکرد جامع و بهره‌گیری از منطق سلسله‌مراتبی و برقراری روابط علی و معلولی جهت فروکاستن^۳ از انتزاع مفاهیم راهبردی، نقش مؤثری ایفا می‌کند و این مهم، مبتنی بر نوعی منطق ارجاعی^۴ توسط برخی متفکران نظیر سورل^۵ به‌کار گرفته شده است (سورل^۵، ۲۰۰۰؛ و وایت^۶، ۱۹۹۴). در این منطق شکاف میان نظر و عمل از طریق رویکردی دیالکتیکی و رفت و برگشتی پر می‌شود به‌طوری که 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^۷ می‌دانند در مقابل آنان که سیاست‌ها را زائیده نوظهور^۸ شرایط و اقتضائات عملی قلمداد می‌کنند (مینزبرگ^۹، ۱۹۸۹).

به‌طور کلی تاکنون به این نکته که مدل ارزیابی متوازن 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^{۱۰} استراتژی، به یک سیستم اصلی مدیریت تحول می‌یابد. کاپلان و نورتن در مقاله‌ای که با عنوان «استفاده از مدل ارزیابی متوازن به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک»^{۱۱} منتشر کردند، مؤلفه‌هایی نظیر هدف‌گذاری فردی و تیمی، تخصیص منابع، بودجه‌بندی، برنامه‌ریزی، یادگیری، و بازخورد استراتژیک را نیز در مدل خود مدنظر قرار دادند (کاپلان و نورتن، ۱۹۹۶). این مدل با تکامل بیشتر در آثار بعدی این دو نظریه‌پرداز با حفظ این رویکرد جامع، به تبیین دقیق‌تری از مراحل مختلف فرایند سیاست‌گذاری (شکل‌گیری، اجراء و ارزیابی) پرداخته است. علاوه بر کاپلان و نورتن، لی و سی‌ان کو^{۱۲} نیز با تلفیق مدل سوآت^{۱۳} و مدل ارزیابی متوازن عملاً از آن در وضع سیاست‌ها استفاده کرده‌اند (لی، ۲۰۰۰). شکل ۳ فرایند مدل ارزیابی متوازن را تبیین می‌کند.

1. Bosso

4. Refrential

7. Deliberated

10. Measurement System

12. Lee, Sai On Ko

2. Hrebinak & Joyce

5. Surel

8. Emergent

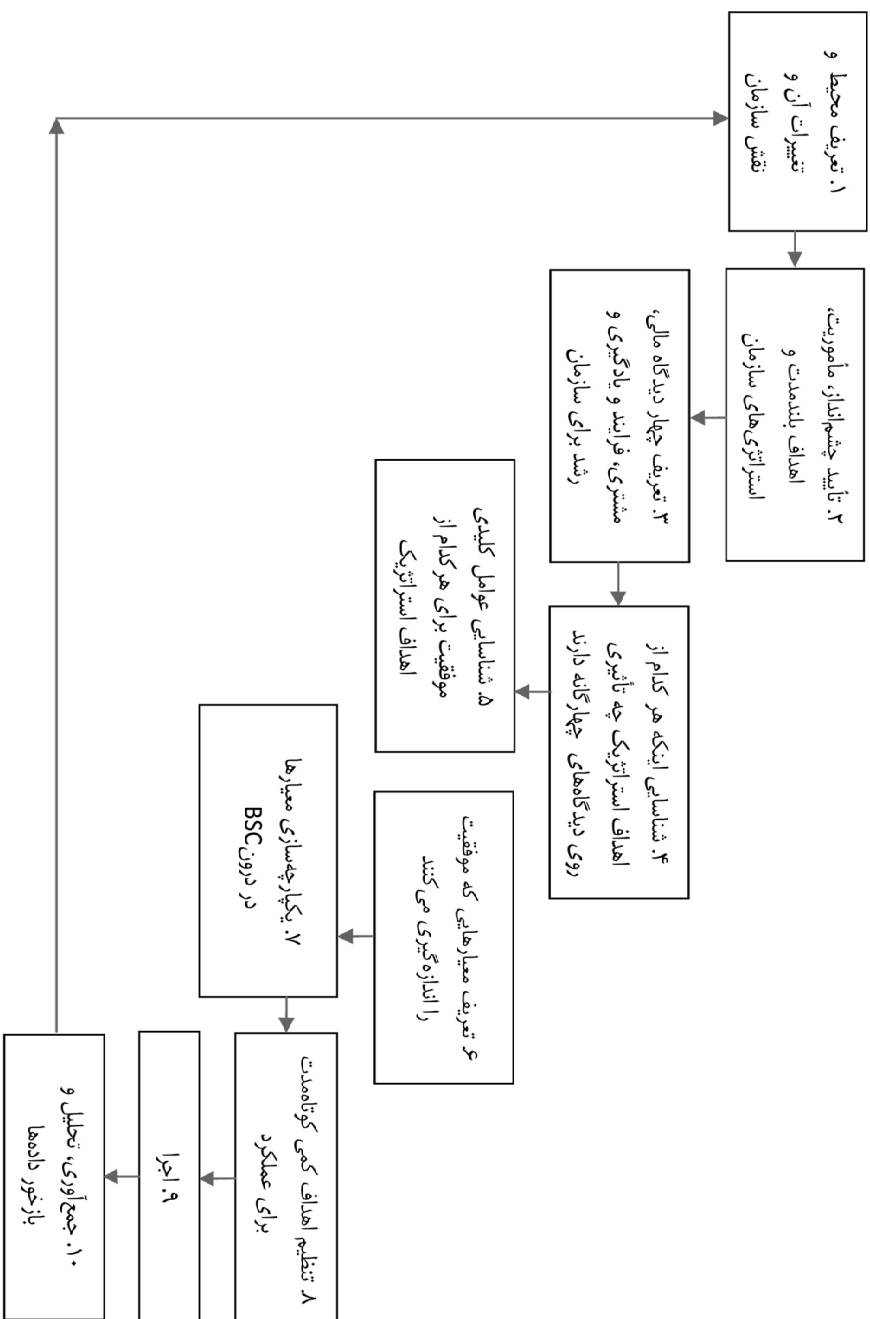
11. Using the balanced scored as a strategic management system

13. SWOT

3. Reduction

6. White

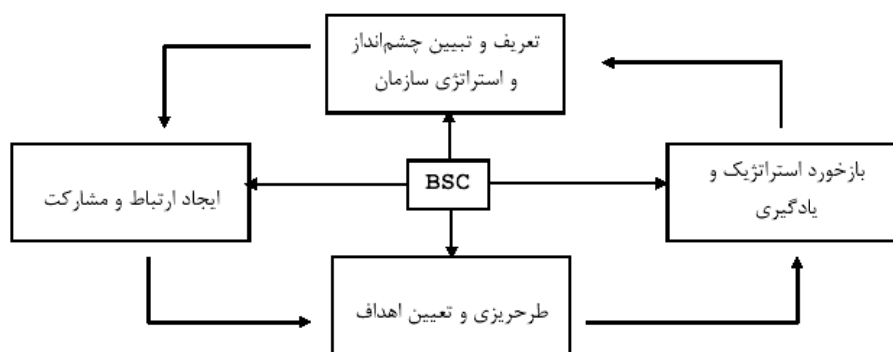
9. Mintzberg



شکل ۳. مراحل مختلف فرایند مدل ارزیابی متوازن

در نهاد مدل امتیازدهی، فرایند 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 فرایند را در قالب یک چرخه تشریح نموده‌اند (شکل ۴). آنها عنوان نموده‌اند که چشم‌انداز و بینش سازمان بایستی به‌طور کامل و جامع تشریح گردیده و در قالب اهداف و مواردی که سازمان می‌باید آنها را دنبال نماید، تبیین شود. این‌ها مواردی هستند که به منظور تأکید و ایجاد تمرکز در کارها و فعالیت‌ها، تخصیص منابع و به‌روزرآوری اهداف به کار برده می‌شوند (کاپلان و نورتن).



شکل ۴: مدل ارزیابی متوازن سیستمی با رویکرد استراتژیک

در جهان امروز، مدیریت دولتی نوین نیز بر به‌کارگیری ارزش‌ها و روش‌های مدیریتی بخش خصوصی در بخش دولتی دلالت دارد (دنهارت، ۲۰۰۰). از آغاز دهه ۱۹۹۰ الگوی جدیدی از مدیریت در اکثر کشورهای پیشرفته ظهور کرد که آن را مدیریت گرایی، مدیریت دولتی نوین، مدیریت مبتنی بر بازار، پارادایم فراپروکراتیک، بازآفرینی دولت و یا دولت کارآفرین می‌نامند و آن تلاش جهت تحقق ارزش‌های صرفه‌جویی، کارآیی و اثربخشی در کلیه سطوح دولت، تمرکز بر ستاده‌ها به جای داده‌ها، تدوین روشن اهداف فردی و سازمانی و ارزیابی 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 به‌طور کلی می‌توان آن را «ضد دولت‌گرایی» نامید. شاید بتوان علت اصلی این تغییر رویکرد از مدیریت دولتی سنتی به مدیریت نوین را بهبود کارآیی دانست. جدول ۲ به مقایسه مدل ارزیابی متوازن در سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی پرداخته است:

جدول ۲. مقایسه مدل ارزیابی متوازن در سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی

موضوع	بخش خصوصی	بخش دولتی
اهداف استراتژیک	رقابت‌پذیری منحصربه‌فرد بودن	موفقیت در مأموریت اعمال بهترین روش‌ها
اهداف مالی	سود، رشد، سهم بازار	بهره‌وری، کارآیی، ایجاد ارزش
دینفعان	سهامداران، خریداران، مدیران	مالیات‌دهندگان، دریافت‌کنندگان خدمات، قانون‌گذار جامعه
نتیجه	رضایت مشتری (شهروندان)	رضایت مشتری (شهروندان)

آنچه در این میان حائز اهمیت است پرسش از کارکرد مدل ارزیابی متوازن در مدیریت دولتی و مدیریت نهادهای عمومی است که با مقدمات طرح شده به آسانی می‌توان پاسخ مناسبی برای آن تدارک دید. به‌طور کلی، روش ارزیابی متوازن با توجه به ویژگی‌های منحصربه‌فرد، یکی از ابزارهای مدیریت دولتی مدرن محسوب می‌شود که در محیط پرتلاطم که به‌طور دائم در حال تغییر و تحول است، تمرکز مناسبی را در فعالیت‌های استراتژیک سازمان‌ها و اجرای خط‌مشی‌های ارگان‌های دولتی موجب می‌شود. از این‌رو کارکردهای زیر را دارا می‌باشد:

۱. جلوگیری از سردرگمی مدیریت در انبوهی از اطلاعات؛
۲. 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 (ارزش آفرینی) برای مخاطبان و مشتریان است که روش 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 فرایندهای جدید یا اصلاح فرایندهای موجود برای خلق ارزش پیشنهادی به مشتریان؛
 ۳. بازآموزی کارکنان برای کسب مهارت‌های لازم جهت هدایت فرایندهای ارزش آفرین؛
 ۴. تدارک زیرساخت‌های تکنولوژی (به ویژه تکنولوژی اطلاعات) و فضای مناسب برای کار و عمل.
- می‌توان گفت روش ارزیابی متوازن باید به ارزش آفرینی برای مشتریان و افزایش عملکرد و درآمد منتهی شود (بهبود جهشی).

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف در زمره پژوهش‌های توصیفی - تبیینی محسوب می‌شود که شامل توصیف وضعیت موجود و مطلوب است و همچنین به تبیین روابط علی و معلولی متغیرهای ارزیابی متوازن پرداخته است (نیومن^۱، ۱۹۹۱). به عبارت دیگر پژوهش حاضر به لحاظ هدف اکتشافی است که برای درک بهتر ماهیت مسئله‌ای انجام می‌شوند 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 محسوب می‌شود و می‌تواند الگویی عملی و کارکردی برای سایر سازمان‌های عمومی غیردولتی مدنظر قرار گیرد. این پژوهش با راهبرد مطالعه موردی و جهت‌گیری بنیادی و کاربردی است و در جمع‌آوری اطلاعات نیز مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای و با روش تحلیل محتوای مصاحبه‌های عمیق نخبگان دانشگاهی مدیریت و کتابداری استفاده شده و مؤلفه‌های کنترل راهبردی کدگذاری، و مدلسازی کیفی انجام شده است.

1. Neuman

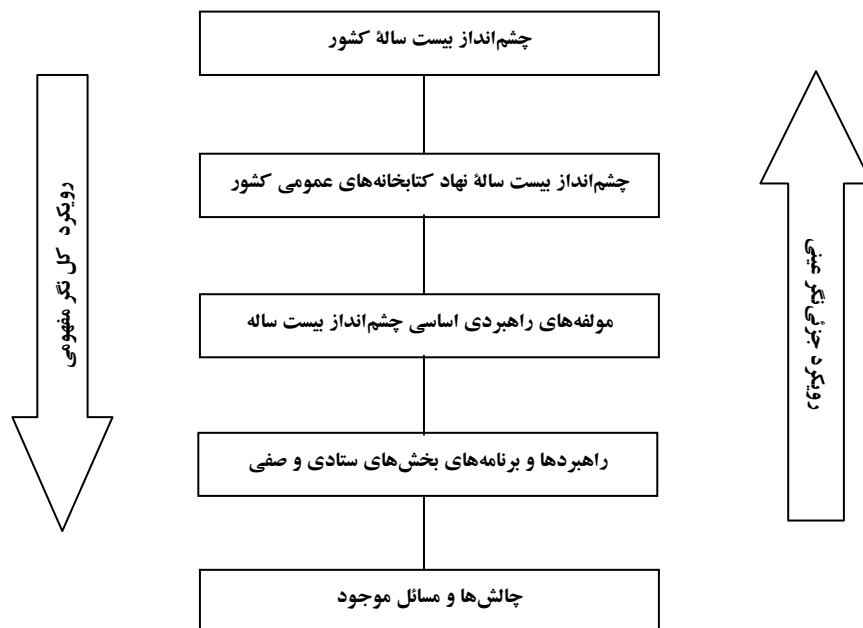
براین اساس محققان از رویکردی ترکیبی بهره برده‌اند. در این رویکرد تلاش می‌شود تا با تجمع نقاط قوت رویکرد کل‌نگر قیاسی و جزءنگر استقرایی، رویکردی جامع نسبت به موضوع تحقیق پیدا کرد. به‌منظور عملیاتی‌سازی این رویکرد ترکیبی، ضمن تحلیل اسناد بالادستی موجود در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و سند چشم‌انداز بیست ساله نظام از کلیات به جزئیات و همزمان برای اجتناب از رویکرد آرمان‌گرایانه محض و غفلت از واقعیت‌های موجود سازمانی، در رویکردی از پایین به بالا به تحلیل مسائل و چالش‌های موجود پرداخته شده است. پر واضح است در مسیر این تحلیل استقرایی، الگوی طبقه‌بندی برگرفته شده از تئوری مفهوم‌سازی بنیادی، کمک شایانی به طبقه‌بندی مسائل و چالش‌ها کرده است و در نهایت در قالب برنامه‌ها و راهبردها ارائه شده‌اند. بر این اساس مؤلفه‌های اساسی راهبردی، حلقه واسط رویکرد کل‌نگر (پایین به بالا)^۱ و جزءنگر (بالا به پایین)^۲ قلمداد می‌شوند (شکل ۵). به عبارت دیگر یک بار از مسیر چشم‌انداز بیست ساله نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از طریق تحلیل قیاسی و مفهومی، مؤلفه‌های اساسی راهبردی تعیین شده و همزمان در رویکرد معکوس چالش‌های عینی و موجود احصاء شده و با کدگذاری و طبقه‌بندی آنها برنامه‌ها و راهبردها و اهداف، ارائه شده و پالایش می‌شوند. علاوه بر آنچه ارائه شد، دو رهیافت مستتر در رویکرد ترکیبی با دو نوع 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 سیاست‌گزاران تلقی می‌شود (مینزبرگ، آلستراند و لمپرل، ۲۰۰۹).

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 دستخوش تغییرات مستمر شود (مینزبرگ، آلستراند و لمپرل، ۲۰۰۹).

1. Top-Down Approach

2. Bottom-up Approach

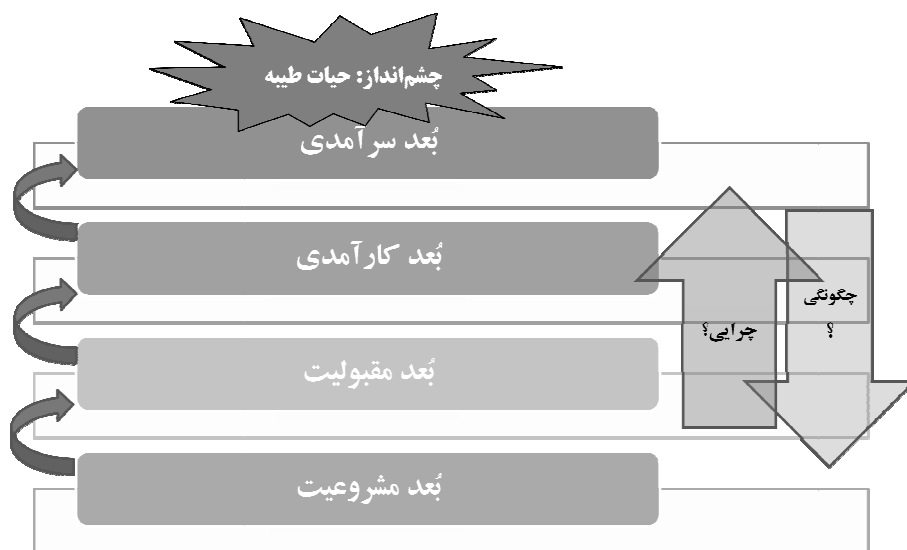
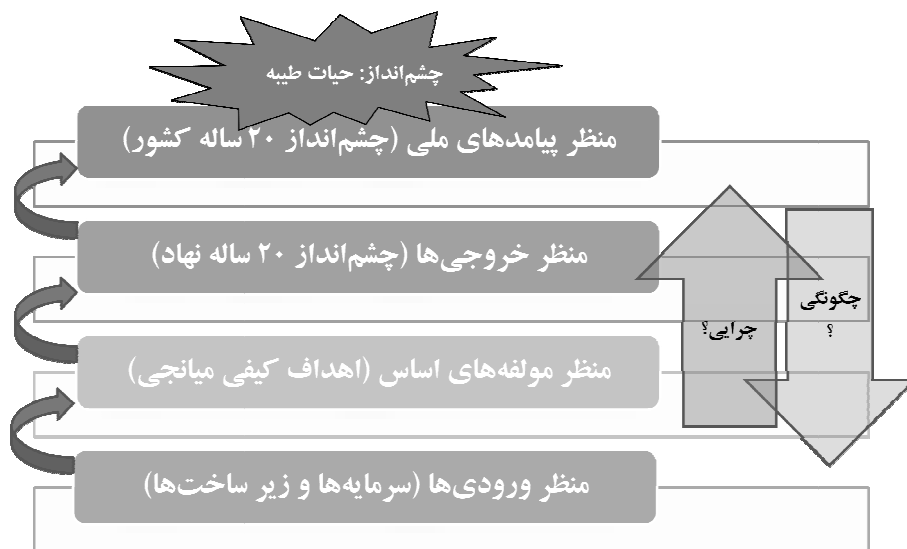
3. Mintzberg & Ahlstrand & Lamprel



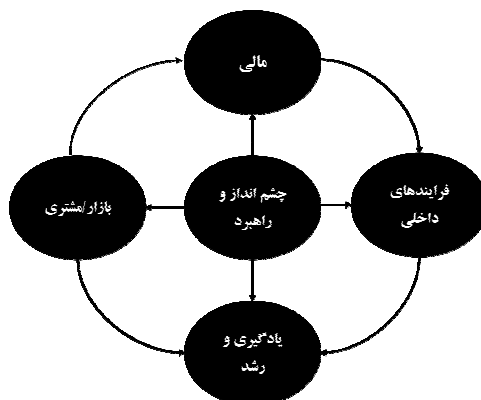
شکل ۵. رویکردهای تحلیل

یافته‌ها

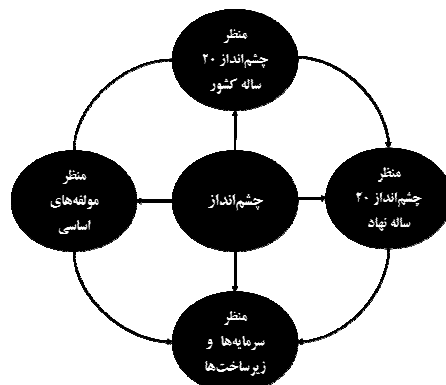
برای ترسیم و طراحی کارت امتیازی متوازن نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور باید وجوه یا مناظری را مشخص کنیم. این مناظر به صورت استقرایی و در مصاحبه با خبرگان به دست آمد (شکل‌های ۷ و ۶). شمای مناظر ۴ گانه در دو ستون اصلی در نظر گرفته شده است. یکی از ستون‌ها مربوط به مناظر مدیریتی و دیگری مربوط به ابعاد نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور است که به صورت زیر ارائه می‌شود:



کارت امتیازی متوازن
(دویکرد خرد/تجاری)



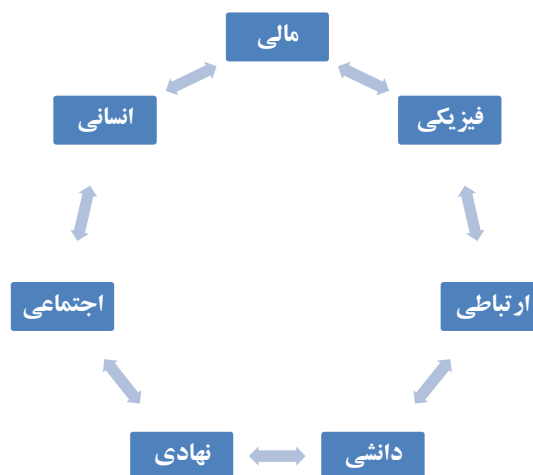
کارت امتیازی متوازن
با رویکرد ملی



شکل ۶. مدل بومی سازی شده ارزیابی متوازن در سطح ملی

مناظر مطرح شده در نقشه چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور
منظر اول: سرمایه‌ها و زیرساخت‌ها (بعد مشروعیت)

مدیریت و تقویت سرمایه‌های هفت گانه، زیربنای نقطه شروع بسیاری از راهبردها و سیاست‌ها هستند. در یک تقسیم‌بندی می‌توان سرمایه‌های مختلف ملموس و ناملموس متعددی را در سطح ملی بازشناخت که در شکل ترسیم ۷ شده‌اند:



شکل ۷. مدل تعاملی انواع منابع و زیرساخت‌ها

منظر دوم: منظر مؤلفه‌های اساسی (بعد مقبولیت)

در این منظر مؤلفه‌های اساسی جهت رسیدن به چشم انداز ۲۰ ساله نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور مطرح نظر قرار گرفت:

- پیشرو در بهره‌گیری از فن‌آوری‌های نوین اطلاعاتی با ایجاد کتابخانه‌های ترکیبی؛
- برخوردار از نظام‌های همکاری و تبادل بین کتابخانه‌ای در سطوح ملی، منطقه‌ای و جهانی؛
- دارای ساختار انعطاف‌پذیر و چابک، در تعامل با مساجد و خیرین و همکاری نهادها و سازمان‌های مردمی، دولتی و مذهبی؛
- مشاور امین با بهره‌مندی از کتابداران متخصص و متعهد؛
- حامی و ارتقاء دهنده منزلت اجتماعی کتابداران؛
- پژوهش‌محور، نوآور و خلاق و بهره‌مند از مشارکت نخبگان؛
- تقویت‌کننده مؤلفه‌های هویت ملی ایرانیان، حافظ و انتقال دهنده ارزش‌های دینی و فرهنگی؛
- جذاب، هدایت‌کننده اوقات فراغت و توسعه فرهنگ مطالعه و کتابخوانی؛
- مرکزی برای یادگیری، رشد مهارت، و ارتقاء تعاملات فکری و علمی در جهت تولید علم؛
- در خدمت آموزش مادام‌العمر افراد جامعه از طریق تعامل نهادی؛
- ارتقاء دهنده آگاهی عمومی از طریق دسترسی سریع، آسان و عادلانه به منابع اطلاعاتی.

منظر سوم: منظر چشم‌انداز ۲۰ ساله نهاد کتابخانه‌های عمومی (بعد کارآمدی)

در این منظر به منظور رسیدن به جایگاه اول در منطقه و برتری از جهت سرانه فضا، عضو، منابع و امانت، مولفه‌های اساسی و راهبردی ذیل مدنظر قرار می‌گیرد:

- فرهنگی بودن؛
- داشتن هویت اسلامی-ایرانی؛
- نافذ و اثرگذار بودن بر جامعه؛
- کارکرد آموزشی و ارشادی، آگاهی‌بخشی و اطلاع‌رسانی داشتن؛
- ارتقاءدهنده مطالعه مفید بودن؛
- نیروی انسانی متعهد، متخصص و آموزش دیده داشتن.

منظر چهارم: منظر پیامدهای ملی و چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور (بعد سرآمدی و تعالی)

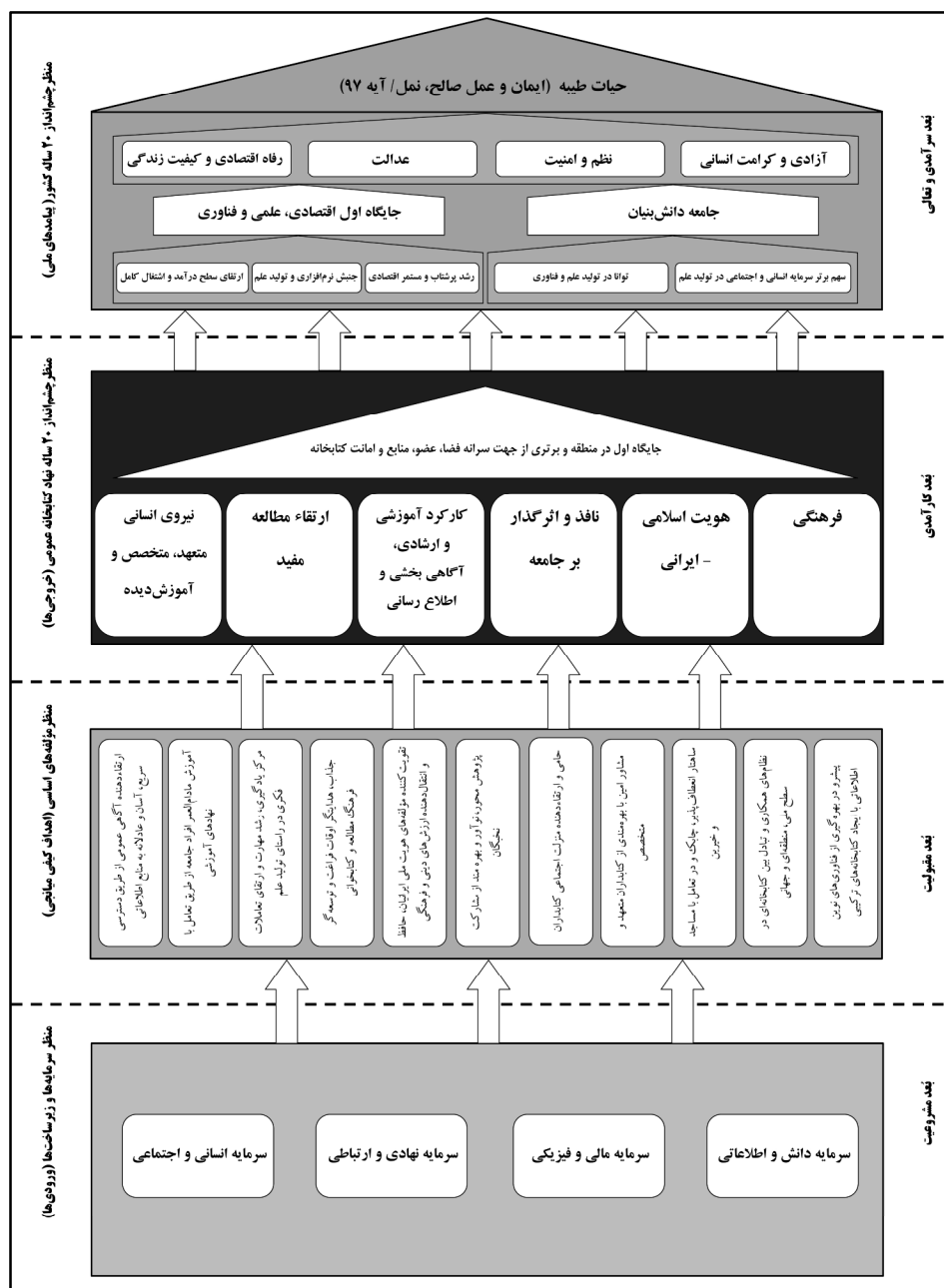
در این منظر با استفاده از متن مصرح سند چشم‌انداز که بر دو کلید اصلی استوار است، اتکاء شد. یکی جامعه دانش‌بنیان (متکی بر سهم برتر سرمایه انسانی و اجتماعی در تولید علم، توانا در تولید علم و فن‌آوری) و دیگری جایگاه اول اقتصادی، علمی و فن‌آوری (متکی بر رشد پرشتاب و مستمر اقتصادی، جنبش نرم‌افزاری و تولید علم، ارتقاء سطح درآمد و اشتغال کامل) که هر دو به چهار مشخصه تعالی و سرآمدی جامعه در جهت حیات طیبه می‌رسد و آنها عبارتند از:

- آزادی و کرامت انسانی
- نظم و امنیت
- عدالت
- رفاه اقتصادی و کیفیت زندگی

ساختار مفهومی مدل متوازن چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور

اگر بخواهیم ساختار مفهومی مدل نهایی تحقیق را در مناظر مدل ارزیابی متوازن تبیین کنیم، شکل ۸ گویای آن است. 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 (گراهام^۱، ۲۰۰۷).

1. Grahamn



شکل ۸ مدل متوازن چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به مفصل‌بندی نظری سند چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در افق ایران ۱۴۰۴ پرداخته و به ارائه مدل ارزیابی متوازن در جهت ارزیابی و کنترل سند مبادرت ورزیده است. مدل ارزیابی متوازن از میان مدل‌های کنترل راهبردی کارآیی لازم را برخوردار است و می‌تواند شکاف نظر تا عمل را در اسناد بالادستی پُر کند. در این پژوهش سعی شد مدل بومی شده ارزیابی متوازن با چهار بُعد مشروعیت، مقبولیت، کارآمدی و سرآمدی که متناظر با چهار منظر زیرساخت‌ها (ورودی‌ها)، مولفه‌های اساسی (اهداف کیفی میانجی)، چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه عمومی کشور (خروجی‌ها) و چشم‌انداز بیست ساله کشور (پیامدهای راهبردی ملی) ارائه شود. در واقع سرمایه‌ها و زیرساخت‌های چهارگانه برای نهاد کتابخانه عمومی به مثابه مشروعیت آن تلقی شده که هویت قانونی و رسمی خود را از آن می‌گیرند و اهداف کیفی به مثابه مقبولیت و جهت‌گیری نهاد کتابخانه عمومی تلقی شده و چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی به مثابه جایگاه سرآمد در کشور تلقی شده و در نهایت افق چشم‌انداز بیست ساله کشور و نقش نهاد کتابخانه‌های عمومی در آن، وجهه سرآمدی و تعالی منظور شده است.

در این پژوهش از مفاهیم تجاری مدل ارزیابی متوازن چشم‌پوشی شده و تنها از منطق مدل و با توجه به ماهیت سازمانی نهاد کتابخانه‌های عمومی، چارچوبی نظری شده ارائه است. این مدل می‌تواند برای کلیه سازمان‌های دولتی و عمومی کشور جهت کنترل و ارزیابی اسناد بالادستی و همچنین توصیف و تحلیل این اسناد مورد استفاده قرار گیرد.

در ایران مدل‌های تدوین اسناد بالادستی فراوان مورد استفاده قرار گرفته است ولی بومی‌سازی مدل‌های اجرا، کنترل و ارزیابی جای کار بسیار دارد. می‌توان در پژوهش‌های آینده علاوه بر بومی‌سازی مدل‌های کنترل راهبردی برای سازمان‌های دولتی و عمومی ایرانی، در جهت کارآمدسازی هر چه بیشتر این مدل‌ها برای سازمان‌های ایرانی قدم برداشت. مدل ارائه شده در این پژوهش قابلیت آن را دارد که تا در سطوح و لایه‌های بیشتری عمیق شده و باز هم اجرا و کنترل چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور را به واقعیت نزدیک‌تر کند.

منابع

- نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور (۱۳۸۹). تبیین مؤلفه‌های چشم‌انداز نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در
افتخار ایران ۱۴۰۴. تهران: نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور.
- آنتونی، رابرت؛ دیردین، جان و بدفورد، نورتن (۱۳۷۲). نظام‌های کنترل مدیریت. ترجمه محمد تقی ضیایی
بیگدلی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- پیرس، جان و راینسون، ریچارد (۱۳۸۳). مدیریت راهبردی. ترجمه سید محمود حسینی. تهران: سمت.
- سایمونز، رابرت (۱۳۸۵). نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی. ترجمه مجتبی اسدی.
تهران: آریانا
- لورنژ، پیترو؛ اسکات مورتن، مایکل و گوشل، سومانترا. (۱۳۸۵). کنترل استراتژیک. ترجمه سید محمد
اعرابی و محمد حکاک. تهران: مرکز پژوهش‌های فرهنگی.

References

- Ansari, S. L. (1977). An Aintegrated Approach to Control System Design, *Accounting Organization and Society*, 2, 101-102.
- Bruns, W. J. & john, H. W. (1975). Budgetary Control and Organizational Structure. *Journal of Accounting Research*, 13, 177-202.
- Bosso, C. J. (1994). The Practice and Study of Policy Formation. *Eencyclopedia of Policy Studies*, 2nd Ed. By stuart Nagel. New York: Marcel Decker publication.
- Child, J. (1981). Culture Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organization. *Research in Organizational Behavior*. Edited by L. L. Cummings & B. M. Staw, Greenwich, Conn: JAI Press, 303-356.
- Dalton, G. W. (1971). Motivation and Control in Organizations. In: *Motivation and Control in Organizations*. Edited by G. W. Dalton & P. R. Lawrence, Homewood, IL: Dorsey Press, 1-35.
- Denhardt, R. B. (2000). *Theories of Public Organization*. New York: Harcourt Brace College publishers.
- Graham, B. M. (2007). *Winning Score: How to design and implement organizational scorecard*. New York: Productivity Press.
- Hrebiniak L. G. & Joyce, W. F. (2005). Implementing Strategy: An Appraisal and Agenda for Future Research. *Blackwell Handbook of Strategic Management*. Edited by M. Hitt et al. New York Blackwell Publishing.
- Lee, S. F. & Andrew, Sai On Ko (2000). Building Balanced Scorecard with SWOT Analysis, and Implementing Sun Tzu Art of Business Management Strategies on QFD methodology. *Managerial Auditing Journal*, 15 (1/2), 68.
- Letza, S. R. (1996). The Design and Implementation of the Balanced Business Scorecard: An Analysis of Three Companies in Practice. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, 2 (3), 54 – 76.
- Kaplan, R. S. & Norton D. P. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Boston: HBR Press.

- Kaplan, R. S. & Norton D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measure that Drive Performance*. Boston: HBR Press.
- Kaplan, R. S. & Norton D. P. (1996). *Translating Strategy in to Action: Balanced Scorecard*. Boston: HBR Press.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*. New York: Free Press; London: Collier MacMillan.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. W. & Lamprel, J. (2009). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Prentice Hall Press.
- Ritter, M. (2003). The Use of balanced Scorecards in the Strategic Management of Corporate Communication. *Corporate Communication: An International Journal*, 8 (1), 44-59.
- Muralidharan, R. (1997). Strategic Control for Fast-moving Markets: Updating the Strategy and Monitoring Performance. *Long Range Planning*, 30 (1), 64 – 73.
- Muralidharan, R. (2004). A Framework for Designing Strategy Content Controls. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (7), 590-601.
- Muralidharan, R. & Hamilton, R. D. (1999). Aligning Multinational Control Systems, III. *Long Range Planning*, 32 (3), 352 – 361.
- Nilsson, F. (2000). Parenting Styles and Value Creation: A Management Control Approach. *Management Accounting Research*, 11, 89-112.
- Ouchi, W. Z. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organization Control Mechanism. *Management Science*, 25, 833-847.
- Doz, Y. & Prahalad, C. K. (1984). Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, 15, 55-72.
- Preble J. F. (1992). Towards a Comprehensive System of Strategic Control. *Journal of Management Studies*, 29 (4), 391-409.
- Robert S. (1994). How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 15 (3), 169-189.
- Schreyogg, G. & Steinmann, H. (1987). Strategic Control; A New Perspective. *Academy of Management Review*, 12, 91-103.
- Simons, R. (1994). How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Control. *Strategic Management Journal*, 15, 169-189.
- Simons, R. (1995a). *Levers of Control- How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (1995b). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, 73, 80-88.
- Stolly, K. (2005). *The Basics of Sociology*. Westport; Oxford: Greenwood Publishing Group.
- Tavakoli, I. & Perks, Keith J. H. (2001). The Development of a Strategic Control System for the Management of Strategic Change. *Strategic Change*, 10, 297-305.
- Timothy, R. & Jacques, S. (1981). Strategic Control of Corporate Development

- under Ambiguous Circumstances. *Management Science*, 27, 1158-1170.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control System for Implementing Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Surel, Y. (2000). The Role of Cognitive and Normative frames in policy Making. Edited by Stuart Nagel, *Encyclopedia of Policy Studies*. New York: Marcel Dekker.
- Yeniyurt, S. (2003). A Literature Review and Integrative Performance Measurement Framework for Multinational Companies. *Marketing Intelligence & planning*, 21 (3), 134 – 142.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

خاشعی، وحید و حسینی، سید محمود (۱۳۹۱). درآمدی به کنترل راهبردی؛ مورد مطالعه چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۱۸ (۲)، ۲۴۰-۲۱۷.