

## ارائه مدل بومی سیاستگذاری متوازن بخش فرهنگ

- سید مهدی الوانی Phd

استاد دانشگاه علامه طباطبائی

- سید محمدحسین هاشمیان

<sup>1</sup> عضو هیئت علمی دانشگاه سمنان و دانشجوی دوره دکترای مدیریت سیاستگذاری دانشگاه تهران (مرحله تدوین رساله)

### چکیده:

با نگرش آسیب شناسانه به عرصه مدیریت فرهنگ، می توان یکی از مهمترین نقاط ضعف حاکم بر سیاستگذاری فرهنگی را ناشی از عدم بهره گیری از مدلی مناسب دانست. بر این اساس این مقاله در بخش نخست پس از تعریف دو مفهوم فرهنگ و سیاست عمومی، به مرور اجمالی نسبت میان فرهنگ و سیاستگذاری و مدل‌های مختلف خط مشی گذاری می پردازد. در بخش دوم مقاله تلاش می شود الگویی بومی در عرصه سیاستگذاری فرهنگی با تکیه بر منطق توازن برگرفته از مدل ارزیابی متوازن عملکرد (BSC) ارائه گردد. مهمترین نقاط قوت این الگو را می توان در نگرش طولی متوازن به بخش فرهنگ نسبت به سایر بخشها و پیگیری اهداف استراتژیک سند چشم انداز در بخش فرهنگ بوسیله برقراری ارتباط میان فرایند سیاستگذاری فرهنگی با سند چشم انداز بیست ساله دانست.

**واژگان کلیدی:** فرایند سیاستگذاری، فرهنگ، مدل ارزیابی متوازن عملکرد (BSC)، سند چشم انداز بیست ساله

## مقدمه:

این مقاله در بخش نخست می‌کوشد ضمن تعریف دو مفهوم فرهنگ و سیاست عمومی، به تبیین نسبت میان فرهنگ و سیاستگذاری و مدل‌های مختلف خط مشی گذاری پردازد. تاکنون در تبیین مدیریت پذیری یا مدیریت ناپذیری مقوله فرهنگ و پدیده‌های فرهنگی تحقیقات بسیاری شده است. برخی از منظر استعاره ماشین به این پدیده نگریسته، فرهنگ را قابل مهندسی و کنترل مکانیکی می‌دانند و برخی دیگر از منظر ارگانیکی به آن نظر کرده، در حد افراطی قائل به عدم امکان مدیریت آن شده و یا از مدیریت آشوبناک آن خبر داده اند. در بخش دوم مقاله با تکیه بر منطق مدل ارزیابی متوازن عملکرد<sup>۱</sup> (BSC) الگوئی بومی در عرصه سیاستگذاری فرهنگی ارائه می‌گردد. مهمترین نقاط قوت این الگو را می‌توان در نگرش طولی و متوازن به بخش فرهنگ نسبت به سایر بخشها و پیگیری اهداف استراتژیک سند چشم انداز در بخش فرهنگ بوسیله برقراری ارتباط میان فرایند سیاستگذاری فرهنگی با سند چشم انداز بیست ساله دانست.

## الف) تعاریف:

### ۱- فرهنگ:

از مفهوم فرهنگ تعاریف متعددی به عمل آمده است. این مفهوم از جنبه‌های تاریخی، توصیفی، هنجاری، ساختاری، روان شناختی و تکوینی تعریف شده است (آشوری، ۱۳۸۶، ص ۴۷-۷۱). ادوارد تایلور انسان شناس انگلیسی در سال ۱۸۷۱ نخستین تعریف رسمی از فرهنگ را بدین شرح ارائه داده است: "فرهنگ یا تمدن کلیت درهم تافته ایست شامل دانش، دین، هنر، قانون، اخلاقیات، آداب و رسوم و هرگونه توانائی و عادت که آدمی همچون عضوی از جامعه بدست می‌آورد." (همان، ص ۴۷)

به موازات این تعریف انسان‌شناسانه، جامعه‌شناسانی نظیر دورکیم، فرهنگ را مجموعه‌ای از اندیشه‌ها و ارزش‌های یک جامعه می‌دانند. از منظر آنان، فرهنگ اساساً عنصری است که واضع ساختار اجتماعی و اصل تنظیم‌کننده کنش اجتماعی است که خود بدان شکل و جهت می‌بخشد و چونان روان یک جامعه خود را بر اعضا غالب می‌کند (بدیع، ۱۳۷۶، ص ۳۸).

---

<sup>۱</sup> Balanced Scorecard

در این میان علمای مدیریتی نیز به تعریف فرهنگ پرداخته اند. ادگار شاین فرهنگ را مجموعه ای از مفروضات ضمنی اساسی می داند که اولاً به تبیین چگونگی جهان و اینکه چگونه باید باشد پرداخته، ثانیاً در میان گروهی از افراد مشترک است و ثالثاً ادراکات، تفکرات و احساسات و تاحدی رفتارهای آنان را تعیین می کند. (Schein, ۱۹۹۶) شاین ضمن این تعریف به تبیین فرهنگ در مدل سه لایه ای باورها<sup>۱</sup>، ارزشها<sup>۲</sup>، و مصنوعات<sup>۳</sup> می پردازد. در این میان هیچ، با نقد مدل ایستای شاین، با اضافه کردن عنصر نمادها<sup>۴</sup> و تبیین روابط میان آنها در قالبی پویا به تفسیر فرهنگ می پردازد (Hatch, ۱۹۹۳).

علاوه بر تعاریف یاد شده، مفهوم فرهنگ در سنت اسلامی- ایرانی از جایگاه خاص و نسبتاً متفاوتی برخوردار است. در حقیقت از منظر اسلامی فرهنگ با پیوند به مفهوم کلیدی ادب با رویکردی متعالی و معنوی جامع امر دین و دنیا و ظاهر و باطن می شود. از کلام فقها و عرفای بزرگ می توان دریافت که فرهنگ و ادب بطور اخص بر دو یا سه قسم است: ادب خلق و ادب حق، ادب شریعت و ادب طریقت و ادب حقیقت (مددپور، ۱۳۷۸، ص ۴۳).

## ۲-سیاست:

### ۲-۱- چپستی مفهوم سیاست عمومی

تاکنون تعاریف مختلفی از سیاست عمومی<sup>۵</sup> (خط مشی عمومی) ارائه شده است. ذیلاً به برخی از آنها اشاره می شود.

✓ سیاستهای عمومی اصولی هستند که به تصمیمها، اقدامها و فعالیت‌های سازمان‌های عمومی جهت می‌دهند و آنها را در مسیر تحقق اهداف تنظیم می‌نمایند.

✓ سیاست عمومی نشانگر خواستها و انتظارات بخش عمومی است که در فرآیند تصمیم‌گیری به صورت آئین‌نامه، قوانین و مقررات اجرایی، تقنینی و قضائی منعکس می‌شود.

---

<sup>۱</sup> Assumptions

<sup>۲</sup> Values

<sup>۳</sup> Artifacts

<sup>۴</sup> Symbols

<sup>۵</sup> Public policy

✓ سیاست عمومی به مجموعه‌ای از اقدام‌های پیشنهادی یک شخص، گروه یا دولت اطلاق می‌شود که در محدوده یک قلمرو جغرافیایی با مشکلات و موانع یا فرصت‌هایی مواجه است. سیاست مزبور به منزله تلاشی برای از میان برداشتن مشکلات یا استفاده بهینه از منابع و رسیدن به اهداف و مقاصد عمومی پیشنهاد و ارائه می‌شود.

✓ مفهوم سیاست عبارتست از فرایندی که دانش و معلومات را از قوه به فعل در می‌آورد و مشتمل است بر پردازش اطلاعات، علوم و ارزش‌های موردنظر درباره واقعیاتی که به مثابه باز داده‌ها، فرآورده‌ها و خدمات انسانی قابل شناسایی هستند.

✓ سیاست عمومی به مجموعه‌های از عملیات آگاهانه سازمان‌های عمومی اطلاق می‌شود که برای نیل به یک هدف یا اهدافی معین اجرا می‌شوند.

✓ براساس تعاریف موجود، سیاست‌های کلی برنامه بخشی از سند برنامه است که: در نقش چتر مفهومی حاکم بر برنامه عمل می‌نماید (الوانی و شریف زادگان، ۱۳۸۵، صص ۲-۵).

## ۲-۲- انواع سیاست‌ها:

یک تقسیم‌بندی مطرح، سیاست‌ها را به سه نوع فراگیر، هادی و عمومی طبقه‌بندی نموده است. سیاست فراگیر یا ابرسیاست جنبه فراگیرتری نسبت به دیگر سیاست‌ها داشته و از همه کلی‌تر است. سیاست هادی یا راهنما نحوه سیاست‌گذاری را در زمینه‌های دیگر ترسیم می‌نماید. به عبارت دیگر سیاست‌گذاری را در زمینه‌های دیگر ترسیم می‌نماید. به عبارت دیگر سیاست هادی با دیدی کلان نسبت به مسائل و مشکلات، آنها را تجزیه و تحلیل نموده و چارچوبی اساسی و مفید را برای تهیه و تنظیم سیاست‌های فرعی و خرد فراهم می‌سازد. سیاست‌های عمومی نیز بیانگر عملیات و فعالیت‌های سازمان‌های عمومی برای برطرف کردن مشکلات و مسائل جامعه است. (همان، صص ۹-۱۰).

### ۳-مدل‌های سیاست‌گذاری عمومی:

#### ۳-۱-تعریف مدل، ویژگی‌ها و فواید آن

مدل‌ها، برداشت‌هایی انتزاعی از دنیای واقعیات هستند. مدل، بازسازی و تلخیصی از واقعیت است که با دربرداشتن ویژگی‌های اصلی آن، شناخت ما از واقعیت موردنظر را تسهیل می‌کند. در تعریفی دیگر مدل یک چارچوب مفهومی ایستا یا پویا قلمداد شده که می‌تواند ما را در تشریح، پیش‌بینی، تجویز و بازسازی واقعیت یاری دهد.

ویژگی‌های مدل در تعریف یکی از علمای سیاست‌گذاری چنین تعریف شده است:

۱. مدل باید ساده و خلاصه بوده و قدرت نظم‌دهندگی داشته باشد
۲. مدل باید گویای جنبه‌های اصلی و مهم پدیده موردنظر باشد
۳. مدل باید با واقعیت‌ها هماهنگی و تطابق داشته باشد
۴. مدل باید اثربخش و مفید باشد و در کاربردها، اهل حرفه را یاری دهد
۵. مدل باید به تسهیل امر تحقیقات و بررسی‌ها کمک کند
۶. مدل باید در تبیین و تشریح پدیده‌ها کارساز و موثر باشد (Dye, ۱۹۸۴, pp ۳۸-۳۹).

برخی از فواید کاربرد مدل‌ها عبارتند از:

۱. اندیشه‌های ما را در مورد سیاست و سایر مسائل اجتماعی، به طور ساده و روشن بیان می‌کنند.
۲. جنبه‌های مهم مشکلات سیاست را شناسایی می‌کنند.
۳. با تأکید بر ویژگی‌های اصلی مسائل و مشکلات، ما را قادر به ایجاد ارتباط با یکدیگر می‌سازند.
۴. با تشخیص مسائل مهم از غیرمهم، ضمن ایجاد درک بهتر از سیاست عمومی، به ما این توانایی را می‌دهند که تلاش‌های خود را در جهت روشن‌هدایت کنیم.
۵. شرایطی فراهم می‌کنند تا بتوانیم برای سیاست عمومی و پیش‌بینی پیامدهای آن پیشنهادهایی را ارائه دهیم (الوانی و شریف زادگان، ۱۳۸۵، صص ۱۸-۱۹).

### ۳-۲-انواع مدل

مدلهای مختلفی برای تبیین سیاستگذاری ارائه شده اند که مهمترین آنها عبارتند از:

- ✓ مدل نهادی: سیاست به مثابه یک بازده نهادی
- ✓ مدل فرایندی: سیاست‌گذاری به مثابه فعالیتی سیاسی
- ✓ مدل گروهی: سیاست به مثابه حاصل تعادل و تعامل بین گروه‌ها
- ✓ مدل عقلانی: سیاست به مثابه «حداکثر دستاورد اجتماعی»
- ✓ نظریه بازی: سیاست‌گذاری به عنوان انتخابی عقلایی در شرایط رقابتی
- ✓ مدل سیستمی: سیاست به عنوان بازده سیستم
- ✓ مدل رضایت‌بخش: سیاست رضایت بخش به جای بهترین سیاست
- ✓ مدل جزئی-تدریجی: سیاست به عنوان اعمال تغییرات در فعالیت‌های گذشته
- ✓ مدل بررسی تلفیقی: ترکیب دو مدل عقلانی و جزئی تدریجی
- ✓ مدل آشفته (تصمیم‌گیری در شرایط مبهم و بی‌نظم): تصمیم به مثابه برآیند جریانات تصادفی
- ✓ مدل انتخاب عمومی (Dye, ۲۰۰۷, PP: ۱۱-۳۲).

### ۴-نسبت میان فرهنگ و سیاستگذاری

در خصوص نسبت میان فرهنگ و سیاستگذاری دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد. ریشه این تنوع و تکرر در نظریه پردازیهای حوزه سیاست گذاری فرهنگی را می توان در دو عمل خلاصه کرد: گستره مفهومی فرهنگ و رویکردها و پارادیمهای روش شناختی سیاستگذاری. در بحث از عامل اول باید گفت کمتر مفهومی مثل فرهنگ در ادبیات برنامه ریزی از این چنین وسعت و عمقی برخوردار است. به تناسب این گستره مفهومی برخی از برنامه ریزان فرهنگ را به جزیی از حوزه اجتماعی و حتی اقتصادی تقلیل داده و بر این اساس جایگاه بخش فرهنگ را در برنامه ریزی های کلان، بسیار کوچک در نظر می گیرند. در سوی دیگر نیز کسانی قرار دارند که سپهر مفهومی فرهنگ را چنان گسترده و کلان تعریف می کنند که عملاً از حوزه کنش انسانی و برنامه ریزی خارج می شود. با

عامل دوم در ایجاد تکثر نظریات ارائه شده در تبیین نسبت میان فرهنگ و سیاستگذاری، رویکردها و پارادیم های روش شناختی است که مدل های سیاستگذاری زائیده آن هاست. بطور کلی دو پارادیم روش شناسی اثبات گرایی<sup>۱</sup> و تفسیری-هرمنوتیکی<sup>۲</sup>، هر یک موجب ظهور نظریات و مدل های خاصی درباره سیاستگذاری فرهنگی می شوند. رویکرد تحصلی با تکیه بر عینیت گرایی<sup>۳</sup> خام، خط مشی گذاری را در مدل های عقلانی خلاصه می کند. مبتنی بر این دیدگاه نه تنها شناخت عینی پدیده های فرهنگی برای سیاستگذاران میسر است، بلکه خط مشی گذار می تواند تمامی راه حل ها را احصاء کرده، هزینه و منفعت هر یک را تحلیل کند. (White, ۱۹۹۴) پس از گزینش عقلانی نیز مجریان و ارزیابان به دور از ذهنیات و سلايق خود به اجراء و ارزیابی سیاست های فرهنگی می پردازند. (Dye, ۲۰۰۷, PP:۳۱۲-۳۱۴) در نقطه مقابل این رویکرد ماشینی به فرهنگ، رویکرد روش شناسی تفسیری-هرمنوتیکی است. متفکران تفسیری، عینیت گرایی خام تحصلی را با ذهنیت گرایی<sup>۴</sup> افراطی خود جایگزین می کنند (Neuman, ۱۹۹۱, PP:۶۷-۷۳). از نظر آنان خط مشی گذاری مستقل از ذهنیت سیاستگذار و بافت<sup>۵</sup> تاریخی و فرهنگی سیاستگذاری نیست. تمام مراحل سیاستگذاری (ادراک پدیده فرهنگی، احصاء راه حل ها،

---

<sup>۱</sup> Positivism

<sup>۲</sup> Interpretive-Hermeneutic

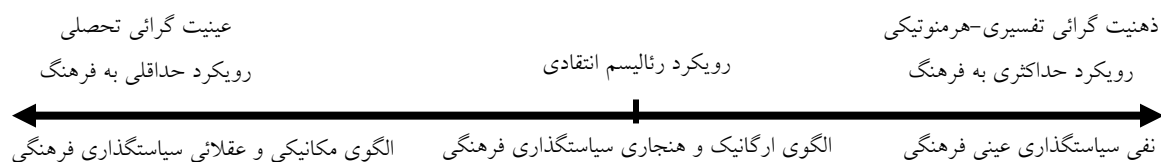
<sup>۳</sup> Objectivism

<sup>۴</sup> Subjectivism

<sup>۵</sup> Context

## پیوستار سیاستگذاری فرهنگی

با مدنظر قرار دادن سیاستگذاری به عنوان یکی از کارکردها و وظایف مدیریتی، می توان نظریات ارائه شده درباره تبیین نسبت میان فرهنگ و سیاستگذاری را در پیوستاری طبقه بندی کرد. در یک سوی پیوستار، برخی بدلیل اتخاذ رویکرد روش شناسی تفسیری و تعریف حداکثری از فرهنگ، قائل به عدم امکان مدیریت و سیاستگذاری فرهنگی بوده و در سوی دیگر برخی در پارادایم روش شناسی اثبات گرا و با تکیه بر تعریف حداقلی از فرهنگ، با رویکردی مکانیکی، فرهنگ و جریانات آن را کاملا قابل مدیریت می دانند. در میانه پیوستار نیز مبتنی بر آموزه های روش شناسی رئالیسم انتقادی<sup>۲</sup> موضعی میانه اتخاذ شده و ضمن نفی رویکرد ماشینی و مکانیکی به مقوله سیاستگذاری فرهنگی، مدلی ارگانیک مدنظر قرار می گیرد. در ادامه به بحث از برخی نظریات مطرح در این باره پرداخته می شود.



پیوستار نظریات ارائه شده درباره سیاستگذاری فرهنگی

<sup>۱</sup> Cultural context

<sup>۲</sup> برای مطالعه بیشتر درباره رویکرد رئالیسم انتقادی ر.ک: (سایر، ۱۳۸۵)



تالکوت پارسونز از مشهورترین متفکرانی است که از یکسو بدلیل اتخاذ رویکرد حداکثری به فرهنگ و از سوی دیگر تحت تاثیر رویکرد تفسیری-هرمنوتیکی وبر، سیاستگذاری فرهنگی را نفی کرده اند. وی بر این باور است که نظام‌های اجتماعی در چهار نظام فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و قضایی قابل طرح هستند (Scott, ۲۰۰۷). بنابر دیدگاه تالکوت پارسونز، نظام فرهنگی عام‌ترین و گسترده‌ترین نظام کنشی در جوامع انسانی به شمار می‌رود. براساس این دیدگاه نظام فرهنگی شامل یک سپهر معنایی بسیار وسیع است که بر دیگر نظام‌ها و خرده نظام‌های کنشی جوامع انسانی تاثیر می‌گذارد. این جامعه‌شناس ارزش‌ها و اعتقادات افراد و جوامع را مواد تشکیل‌دهنده نظام‌های فرهنگی می‌داند و معتقد است که این مواد جهت‌دهنده سایر نظام‌های کنشی دیگر هستند.

براساس چارچوب نظری پارسونز در میان این خرده نظام‌ها روابط سیبرنتیکی وجود دارد. این نظر گویای آن است که هر نظامی بوسیله خرده نظامی کنترل می‌شود که از نظر اطلاعات در بالاترین سطح و از نظر انرژی در پایین‌ترین سطح است (کرایب، ۱۳۸۱، ص ۶۳). براساس نظر وی، نظام فرهنگی عامل اصلی هدف‌گذار و مشروط‌کننده سایر نظام‌ها و از جمله نظام اجتماعی و اقتصادی است. او ضمن بیان روابط سلسله‌مراتبی خرده نظام‌ها در زندگی بشر معتقد است که نظام فرهنگی در راس این سلسله مراتب قرار می‌گیرد (همان، ص ۶۱-۶۳).

براساس نظر پارسونز نظام‌های فرهنگی شکل‌دهنده ارزش‌ها و اهداف برای سایر نظام‌ها است و بقیه نظام‌ها در این نظام سیبرنتیکی همچون وسایلی در نظر گرفته می‌شوند که باید برای نیل به اهدافی که نظام فرهنگی تعریف می‌کند، مورد استفاده قرار گیرند؛ چرا که فرهنگ غنی‌ترین به لحاظ اطلاعات و فقیرترین به لحاظ انرژی است (بدیع، ۱۳۷۶، ص ۴۹). اما مهمترین چالش رویکرد پارسونزی در تاکید او بر حفظ تعادل، تبادل متوازن و مناسبات کارکردی است. بطوری که این رویکرد نسبت به موضوع تغییر و تضاد خنثی است. طبقه بندی سیستمی پارسونز الگوئی مناسب برای توصیف وضعیت موجود در اختیار می‌گذارد اما در خصوص موضع‌گیری هنجاری جهت تغییر و حرکت به سمت وضعیت مطلوب فرهنگی ساکت است (کرایب، ۱۳۸۱، صص ۶۴-۶۷) و این آغاز چالش دیدگاه پارسونز با سیاستگذاری فرهنگی است که در ذات خود واجد تغییر و سیلانیت و پویائی به منظور رسیدن به وضعیت مطلوب است. معنای نظریه پارسونز از دیدگاه برنامه‌ریزی این است که حوزه فرهنگ حوزه‌ای غیرقابل برنامه‌ریزی است.

در سوی دیگر این پیوستار در دیدگاه مقابل افراد و جوامعی قرار دارند که از منظر اسنکاره ماشین به فرهنگ می نگرند. این عده با نادیده انگاشتن دوقطبی فرهنگ و طبیعت<sup>۱</sup> به دفاع از بکارگیری روش شناسیهای برگرفته از علوم طبیعی در علوم اجتماعی می پردازند (Neuman, ۱۹۹۱, PP: ۶۳-۶۷). هدف آنان نیز به مانند سایر دانشمندان علوم تجربی کنترل و پیش بینی مکانیکی پدیده های فرهنگی تعریف شده است. در مقام عمل این متفکران با مواجهه با پیچیدگی و گستردگی مولفه ها و متغیرهای فرهنگی به ناچار در فرایندی تحویل گرایانه<sup>۲</sup> و ساده انگارانه<sup>۳</sup> فرهنگ را به صنایع و کالاها و ابزارهای فرهنگی تقلیل داده و در رویکردی حداقلی به فرهنگ از سایر ابعاد آن چشم می پوشند.

در این میان نظریه ای ارائه گردیده که ضمن رویکرد ارگانیک به فرهنگ و نفی رویکرد مکانیکی در مدیریت آن، این حوزه را قابل هدایت و اداره می داند. مبتنی بر این رویکرد فرهنگ را نه می توان کنترل ماشینی کرد و نه می بایست آن را به امید آن که خود به خود به مطلوبیت غائی و هدف نهائی نائل می شود رها کرد؛ بلکه آن را می توان و می بایست مدیریت کرد؛ البته لازم است الزامات و اقتضاتاتی به تناسب پدیده فرهنگ در سبک مدیریتی قائل شد. از جمله مهمترین این الزامات گستره زمانی وسیعی است که برای تغییرات و تحولات فرهنگی لازم است. فرهنگ اساس یا منبع قوتها و ضعفهای هر سیستم اجتماعی است پس اگر قرار است که بهبودی پایداری به وقوع پیوندد، این فرهنگ است که باید متحول شود و تحول در فرهنگ یک شبه اتفاق نمی افتد و مستلزم صرف زمان و انرژی است (مشبکی و پورعزت، ۱۳۸۰). از سوی دیگر گستردگی مولفه ها و متغیرهای موثر بر فرهنگ، سیری آشوبناک را فراروی برنامه ریزان فرهنگی قرار داده است. در این فضا، مدیر و عامل تغییر فرهنگ می بایست به نظاره جاذبه های غریب<sup>۴</sup> و نظم بی نظمی ها<sup>۵</sup> بنشیند (Freedman, ۱۹۹۱ & Bernestein, ۱۹۷۶).

---

<sup>۱</sup> Nature and Culture Dichotomy

<sup>۲</sup> Reductionistic

<sup>۳</sup> Simplistic

<sup>۴</sup> Strange Attractiveness

<sup>۵</sup> Regularity of irregularities

## ب) به سوی مدل سیاستگذاری فرهنگی متوازن

تاکنون مدل‌های زیادی در حوزه سیاستگذاری و اجراء و ارزیابی سیاستها ارائه شده است اما همچنان این عرصه از مدلی جامع که بتواند بطور نسبی پاسخگوی اقتضات سیاستگذاری فرهنگی باشد، بی بهره است. با مرور مدل‌های ارائه شده مدل ارزیابی متوازن عملکرد از سازگاری و سنخیت زیادی برای مدیریت استراتژیک عرصه فرهنگ برخوردار است. این مدل اگر چه زائیده و پرورش یافته مدیریت استراتژیک بنگاه‌های اقتصادی است اما دلیل قابلیت‌های ممتاز و انعطاف بالای آن مدلی مناسب در سیاستگذاری فرهنگی قلمداد می‌شود. در این بخش ضمن معرفی کلی مدل ارزیابی متوازن عملکرد، مدل مفهومی سیاستگذاری فرهنگی متوازن مبتنی بر منطق مدل BSC ارائه می‌شود.

### معرفی مدل BSC

مدل ارزیابی متوازن عملکرد در اوایل دهه ۹۰ برای نخستین بار توسط یک مشاور و یک دانشمند مدیریتی به نام‌های کاپلان و نورتون<sup>۱</sup> ارائه گردیده است. این مدل می‌کوشد با تحقق بخشیدن به سیاستها و خط مشیها در قالب عمل، از طریق فرایند مستمر ارزیابی شکاف میان دو ساحت نظر و عمل را مرتفع سازد. به کمک BSC می‌توان 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.

با مدنظر قرار دادن ارکان اصلی فرایند سیاستگذاری در سه جزء شکل‌گیری<sup>۲</sup>، اجراء<sup>۳</sup> و ارزیابی<sup>۴</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 فرایند سیاستگذاری سازمانی است. این ادعا با مرور تاریخ تکاملی این مدل قابل اثبات است. بطوریکه این مدل عبور از کارکرد اولیه اش که فقط ارزیابی

---

<sup>۱</sup> Kaplan & Norton

<sup>۲</sup> Forming

<sup>۳</sup> برخی از این مرحله با عناوینی نظیر شکل دهی (Formatting) و فرموله کردن (Formulating) یاد می‌کنند.

<sup>۴</sup> Implementation

<sup>۵</sup> Assessment

## BSC در مقام سنجش و ارزیابی عملکرد

به عقیده کاپلان و نورتن، مادامیکه نتوان چیزی را سنجید نمی توان آن را مدیریت کرد. بر این اساس سنجش راهبردها مقدمه ای جهت مدیریت آنها و ارتقای یادگیری استراتژیک سازمان قلمداد شده است

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 می باشد. بر این اساس نظام ارزیابی خط مشی بایستی به یک تعادل و همگونی دست یابد که بتواند روند دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده را با عنایت به بهینه سازی آنها پشتیبانی نماید. ارزیابی متوازن بدنبال توازن در حوزه های زیر است :

---

<sup>۱</sup> مدل ارزیابی متوازن، ابتدا در سال ۱۹۹۲ با ارائه مقاله ای با عنوان «ارزیابی متوازن: سنجه هایی که عملکرد را راهبری می کند» در هاروارد بیزینس ریویو ارائه شده است. این مقاله می کوشد با ارائه شاخصهای مناسب، مدلی جهت ارزیابی میزان تحقق سیاستهای سازمانی در عمل فراهم آورد. (Caplan & Norton, ۱۹۹۶: ۸, ۱۹۹۲)

<sup>۲</sup> Reduction

<sup>۳</sup> Refrential

<sup>۴</sup> Delibrated

<sup>۵</sup> Emergent

توازن بین معیارهای مالی و غیر مالی، توازن بین ذینفعان داخلی و خارجی سازمان، توازن بین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، توازن بین شاخصهای هادی<sup>۱</sup> (آینده‌نگر) و شاخصهای تابع<sup>۲</sup> (گذشته‌نگر) (Caplan & Norton, ۱۹۹۶, pp: ۱-۱۹; Parker, ۲۰۰۰, pp: ۶۳-۶۶; Letza, ۱۹۹۶, pp: ۵۴-۷۶; Yenyurt, ۲۰۰۳, pp: ۱۳۴)

### **BSC به عنوان الگوی مدیریت استراتژیک**

یکسال پس از انتشار اولین مقاله، کاپلان و نورتن در مقاله ای با عنوان «راه اندازی ارزیابی متوازن<sup>۳</sup>»، یک گام مدل اولیه خود را ارتقاء بخشیده و کوشیدند مبتنی بر ترسیم روابط علی معلولی<sup>۴</sup>، از این مدل جهت اجرا و مدیریت سیاستها استفاده کنند (Caplan & Norton, ۱۹۹۳, pp: ۱۳۴-۱۴۲).

در حقیقت در این مرحله، BSC به عنوان ابزاری جهت ترجمه عملیاتی راهبردها در خدمت فرایند سیاستگذاری قرار می گیرد. در این مرحله، مدل ارزیابی متوازن از یک سیستم سنجش<sup>۵</sup> استراتژی، به یک سیستم اصلی مدیریت تحول می یابد. کاپلان و نورتن در مقاله ای که با عنوان «استفاده از BSC به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک<sup>۶</sup>» منتشر کردند، مولفه هائی نظیر هدفگذاری فردی و تیمی، تخصیص منابع، بودجه بندی و برنامه ریزی و یادگیری و بازخورد استراتژیک را نیز در مدل خود مدنظر قرار دادند (Caplan & Norton, ۱۹۹۶, pp: ۲۱-۴۱)

بدین منظور، BSC از چهار منظر مالی، انتظارات مشتریان، فرآیندهای داخلی و میزان یادگیری و رشد سازمان به ترجمه چشم انداز و استراتژیها در قالب برنامه های عملیاتی می پردازد و زمینه های ایجاد مزیت نسبی و موفقیت سازمان را فراهم می آورد. (Caplan & Norton, ۱۹۹۳, p: ۶۵; Parker, ۲۰۰۰, pp: ۱۳۵-۱۳۶; Ritter, ۲۰۰۳, pp: ۴۴-۵۹)

---

<sup>۱</sup> Lead index

<sup>۲</sup> Lag index

<sup>۳</sup> Putting the balanced scorecard to work

<sup>۴</sup> Cause-and-effect relationships

<sup>۵</sup> Measurement system

<sup>۶</sup> Using the balanced scorecard as a strategic management system

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 ۱). بر این اساس اجزای مدل مفهومی عبارتند از بینش و چشم انداز، راهبردها، عوامل حیاتی موفقیت، اندازه ها و طرح عملیاتی که در ادامه به توضیح مختصر هریک پرداخته شده است.

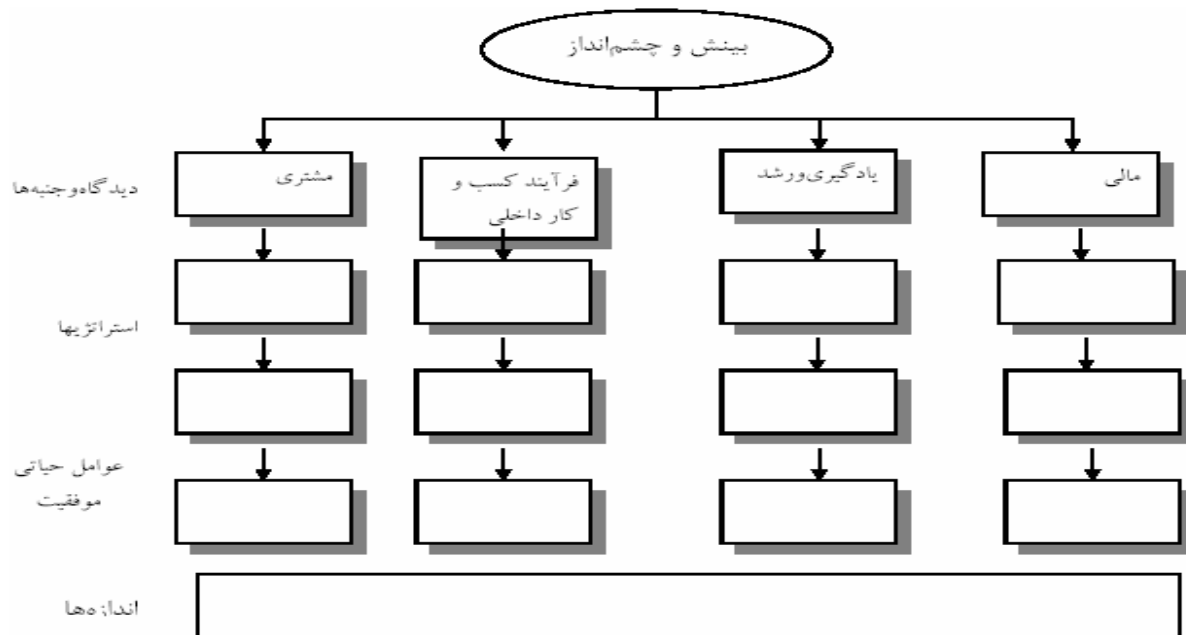
### **BSC در عرصه فرهنگ :**

سیاستگذاری فرهنگی یکی از کارکردهای مدیریت دولتی است. از آنجا که مدل BSC برای نخستین بار در حوزه بخش خصوصی مطرح شده است، می بایست برخی الزامات سیاستگذاری فرهنگی را مدنظر قرار داد. بطور کلی بخش دولتی بدنبال سود آوری نیست، بلکه هدفش ارائه بهترین خدمات عمومی و تامین و جامه عمل پوشانیدن به ایده عمومی<sup>۱</sup> و صلاح جمعی<sup>۲</sup> است. این امر بر خلاف دیدگاه مدیریت دولتی نوین است که بر بکارگیری ارزش ها و روش های مدیریتی بخش خصوصی در بخش دولتی تاکید می کند (Denhardt, ۲۰۰۰, pp: ۱۱۹-۱۵۳).

---

<sup>۱</sup> Public Opinion

<sup>۲</sup> Public Good



شکل ۱: ساختار مفهومی مدل (Kaplan & Norton-۱۹۹۶)

آنچه در این میان حائز اهمیت است پرسش از کاربرد BSC در سیاستگذاری فرهنگی است. به عبارت دیگر مدل BSC چه قابلیت‌هایی دارد که علیرغم آن که این مدل زائیده بخش خصوصی است، آن را در حوزه سیاستگذاری فرهنگی که متعلق به بخش دولتی است، برجسته و کارآمد می‌سازد. بطور کلی می‌توان این ویژگیها را در شش عامل خلاصه کرد:

رویکرد طولی به بخش فرهنگ، رویکرد آینده‌نگر مدل، تفکر سیستمی مدل، رعایت توازن، رفع شکاف نظر و عمل (ذهن و عین) و تبیین علی-معلولی.

### ۱- رویکرد طولی<sup>۱</sup> به بخش فرهنگ

یکی از مهمترین الزامات هر مدل سیاستگذاری فرهنگی مدنظر قرار دادن نقش بافتی فرهنگ نسبت به سایر بخشهای اقتصادی، سیاسی و قضائی است. مدل ارزیابی متوازن این مهم را در قالب نقشه استراتژی<sup>۱</sup> که ضمن آن روابط و نسبت میان بخشها (مناظر چشم‌انداز) تبیین می‌شود لحاظ می‌کند.

<sup>۱</sup> Longitudinal

## ۲- بهره‌گیری از رویکرد آینده‌نگری<sup>۲</sup> (مبتنی بر چشم‌انداز)

سیاستگذاری فرهنگی با توجه به پویایی و سیلانیت موضوع آن (فرهنگ) نیازمند آینده‌نگری است. براین اساس باید تلاش کرد فرایند سیاست‌گذاری فرهنگی صرفاً مبتنی بر وضعیت حال و گذشته نباشد. البته نبایستی از واقع‌گرایی در برنامه نیز غافل شد. بنابراین رویکرد آینده‌سازی واقع‌نگر ضرورتی انکارناپذیر در توفیق حرکت به سوی تحقق چشم‌انداز فرهنگی کشور است.

## ۳- بهره‌برداری از نگرش سیستمی<sup>۳</sup>

با توجه به کارآمدی نگرش سیستمی در مباحث برنامه‌ریزی، در این الگو نگرش فوق به عنوان مکمل نگرش راهبردی مورد توجه جدی قرار گرفته است. براین اساس در فرایند سیاستگذاری فرهنگی، علاوه بر تأکید بر هدف‌مداری هریک از بخش‌های برنامه‌ای، توجه به تعاملات محیطی و نیز توجه توأم به نقش و جایگاه جزء و کل بخش‌ها مورد نظر است.

## ۴- رعایت توازن<sup>۴</sup>

مد نظر قرار دادن ابعاد، حوزه‌ها و الزامات متنوع پیشرفت، یک شرط اساسی در برنامه‌ریزی موفق است. لذا تلاش برای رعایت ویژگی‌های فوق، از بروز نتایج و پیامدهای نامتوازن خواهد کاست. پیش‌نیاز حصول این ویژگی در فرایند تحقق چشم‌انداز، حفظ توازن محتوایی در میان تمامی مناظر است. علاوه بر این نباید از برقراری توازن همه‌جانبه در خصوص ذینفعان داخلی و خارجی<sup>۵</sup>، بخش دولتی و خصوصی<sup>۶</sup>، شاخص‌های شاخص‌های آینده‌نگر و گذشته‌نگر<sup>۷</sup> در الگو غفلت کرد.

## ۵- رفع شکاف نظر و عمل<sup>۸</sup> (ذهن و عین)

---

<sup>۱</sup> Strategy Map

<sup>۲</sup> Futurism

<sup>۳</sup> System Approach

<sup>۴</sup> Balance

<sup>۵</sup> Internal and External Stakeholder

<sup>۶</sup> Public and Private Section

<sup>۷</sup> Lead and Lag Index

<sup>۸</sup> Theory and Practice Gap



کاستن از انتزاع و کلی‌گوئی در تدوین سیاست‌های کلی و رسیدن به مفاهیم ملموس و عملیاتی‌تر، صرفاً با نظامی سلسله‌مراتبی و آبشارگونه میسر است. بنابراین از منظرهای مختلف می‌بایست چشم‌انداز را برای برنامه‌های میانی ترجمه کرد تا افق آینده از سطح نظر به سطح عمل نزدیک‌تر شود.

## ۶- تعریف نظام روابط علی و معلولی<sup>۱</sup>

تبیین روابط میان عناصر و مولفه‌ها در مسیر رسیدن از کلیات به جزئیات و بالعکس، ضمن تقویت یکپارچگی مدل، توان آینده‌پردازی آنرا نیز ارتقاء می‌دهد. همچنین مسئله چگونگی تاثیر و تاثر حوزه‌های مختلف بر یکدیگر، تا حدودی پاسخ خواهد یافت.

## ساختار مفهومی مدل متوازن سیاستگذاری فرهنگی

فرایند سیاستگذاری دولتی، از چشم‌انداز بیست ساله آغاز می‌شود. در گام بعدی مناظر تحقق چشم‌انداز بیست ساله مشخص می‌شود. سپس در ادامه سیاستهای کلان میان مدت، مضامین استراتژیک و اهداف تبیین شده، در نهایت متناظر با اهداف استراتژیک، برنامه‌ها و فعالیتهایی جهت دستیابی به آن اهداف، طراحی و اجراء می‌شود (شکل ۲). در این مقاله با تکیه بر سیاستگذاری فرهنگی جایگاه بخش فرهنگ در الگوی کلی مورد بحث قرار گرفته است. در این الگو هر چند بخش فرهنگ یکی از مناظر تحقق چشم‌انداز است اما نقشی محوری در تحقق کلیت سند چشم‌انداز در سایر بخشها ایفاء می‌کند. این بخش در رابطه ای طولی با سایر بخشها، بستر لازم برای موفقیت آنان را نیز فراهم می‌کند.

### ۱. چشم‌انداز نظام جمهوری اسلامی

چشم‌انداز، سندی است که در پاسخ به سؤال مهم « به کجا می‌رویم؟ » تدوین شده و تصویری قابل درک از آینده مطلوب برای جامعه ارائه مینماید (Grahamn B, ۲۰۰۷, p:۷۷). دوره زمانی چشم‌انداز بیست ساله نظام جمهوری اسلامی از سال ۱۳۸۴ آغاز و در ۱۴۰۴ خاتمه می‌یابد.

<sup>۱</sup> Cause and Effect Relation

## ۲. منظرها و جنبه های تحقق چشم انداز

BSC این امکان را فراهم می سازد که از چند دیدگاه و جنبه مختلف چگونگی جریان چشم انداز مورد سؤال قرار گیرد. با مدنظر قرار دادن نظام سیبرنتیکی پارسونز می توان چهار منظر فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و حقوقی را برای تحقق چشم انداز مدنظر قرار داد.

## ۳. سیاست کلان برنامه میان مدت پنج ساله

معمولا تحقق چشم انداز در قالب چند برنامه میان مدت پیگیری میشود. بر این اساس لازم است برنامه های پنج ساله ضمن سند چشم انداز تعریف شود.

## ۴. استراتژی

مفهوم استراتژی، برای نخستین بار در اواخر دهه ۱۹۵۰، به عنوان یک استعاره نظامی در تئوری سازمان ظاهر شد (Hatch, ۱۹۹۷). یکی از تعاریف مصطلح از استراتژی، آن را هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدفهای بلندمدت خود دست پیدا کند، معرفی می کند (دیوید، ۱۳۷۹، ص ۲۴). استراتژی می گوید چگونه سازمان برای خلق ارزش پایدار برای ذی نفعانش تلاش می کند و در این مسیر نیروهای متضاد را متوازن می کند. پورتر مدعی است که استراتژی به گزینش مجموعه ای از فعالیتها اشاره دارد که یک سازمان برای برتری در ایجاد تمایز پایدار در محیط بازار انجام می دهد (کاپلان و نورتن، ۱۳۸۴، ص ۲۷-۵۳).

## ۵. مضامین استراتژیک

مواردی هستند که مسیر توصیف و عوامل حیاتی موفقیت<sup>۱</sup> سیاستها نشان میدهند. هر استراتژی متشکل از چندین مضمون استراتژیک است که فرایند تحقق استراتژی را تبیین می کنند (همان، ص ۲۹). همچنین اهداف

---

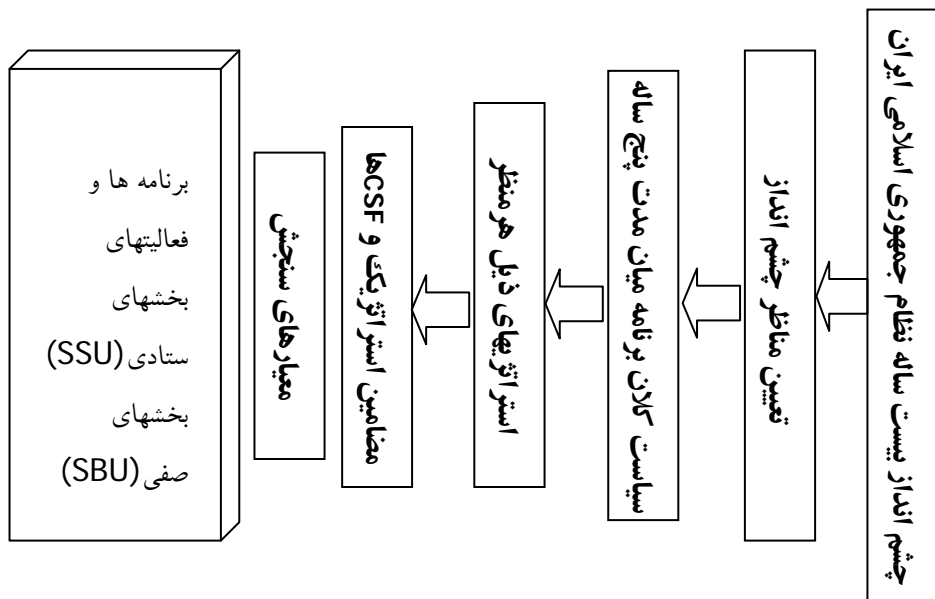
<sup>۱</sup> Critical Success Factors

## ۶. اهداف راهبردی

براساس مدل مورد استفاده، سیاستهای دولت چگونگی پاسخگویی به سئوالات محوری در منظرهای چهارگانه را مشخص میکنند. بنابراین، اهداف راهبردی سطح بعدی از ساختار مفهومی برنامه میان مدت پنج ساله (که مبنای سنجش برنامه ها نیز خواهند بود) می باشد. تعیین اهداف جزئی از فعالیت برنامه ریزی است. که در الگوی ارزیابی متوازن فراتر از رویکردهای جزئی نگر از منظر استراتژیک اهداف راهبردی تعیین می شوند (همان، ص ۳۹۴).

## ۷. طرحهای راهبردی

پس از تعیین اهداف راهبردی، طرح ها و اقدامات راهبردی جهت تحقق و وصول به اهداف در دستور کار قرار می گیرند. این بخش از مدل که با توجه اهداف راهبردی به تنظیم می شود ضمن ایجاد ارتباط با بودجه سالانه دولت، در حقیقت، مهمترین اقدام جهت استمرار و تداوم مسیر عملیاتی کردن راهبردهای چشم انداز قلمداد می شود. (همان، صص ۳۹۳-۳۹۴).



شکل ۲: مراحل طراحی و استقرار مدل BSC

## ۸. شاخصهای سنجش و ارزیابی

در بخش پایانی طراحی الگو، ضمن تدوین سنجه ها و شاخصها، میزان موفقیت طرحهای راهبردی در وصول به اهداف استراتژیک مورد سنجش قرار می گیرد. الگوی شاخص گذاری و سنجش از پایین به بالاست<sup>۱</sup>؛ بدین معنا که ابتدا از طریق ترکیب سنجه های اهداف، شاخصهای سنجش اهداف و سپس از تلفیق شاخصهای اهداف، شاخصهای مضامین و در ادامه از ترکیب شاخصهای مضامین، شاخصهای مناظر ایجاد می شود؛ در نهایت از ترکیب چهار شاخص منظر، یک شاخص کلان که بیانگر میزان موفقیت عملکرد در تحقق راهبردهاست، بدست می آید (Graham B, ۲۰۰۷).

<sup>۱</sup> - Bottom-Up

## ۹. نقشه استراتژی:

تمامی مفاهیم فوق در نظامی علی معلولی در قالب نقشه استراتژی متبلور می شود. ساخت کلی این نقشه متشکل از مضامین استراتژیکی است که بدوا به آن اشاره گردید. نقشه استراتژی لایه دیگری از جزئیات را اضافه می کند که پویائی زمانی استراتژی را نشان می دهد (کاپلان و نورتن، ۱۳۸۴، ص ۲۶). یادآور میگردد که اگرچه موارد فوق در منظرهای چهارگانه توزیع شده اند اما در قالب روابط علی و معلولی، اثرگذاری راهبردهای مرتبط با آنها در مناظر دیگر موثر خواهد بود، این روابط در نقشه استراتژی منعکس خواهد شد. علاوه بر این چنانچه اشاره شد نقشه استراتژی ابزار مناسبی برای نگرش طولی به فرهنگ و مدنظر قرار دادن نقش بافتی و محملی<sup>۱</sup> این بخش در رابطه با سایر بخشها فراهم می آورد.

### نتیجه گیری:

با مرور آنچه اشاره شد می توان به ضرورت دستیابی به مدلی بومی سیاستگذاری فرهنگی پی برد. مدلی که مبتنی بر این پیش فرض شکل می گیرد که فرهنگ را نه می توان کنترل و مدیریت مکانیکی کرد و نه به صلاح است آن را به حال خود رها کرد؛ بلکه می توان و می بایست ضمن مدنظر قرار دادن کثرت و پیچیدگیهای مولفه ها و متغیرهای فرهنگی با رویکردی برگرفته از مدیریت آشوب به سیاستگذاری فرهنگی پرداخت. مدل ارزیابی متوازن قابلیت‌های ویژه ای برای تبدیل شدن به الگوی سیاستگذاری فرهنگی بومی دارد که این امر نیازمند اهتمام روزافزون مدیران و سیاستگذاران فرهنگی و اصحاب نظر و عمل در این عرصه می باشد.

---

<sup>۱</sup> Contextual

## منابع :

- آشوری، داریوش (۱۳۸۶)، *تعریف ها و مفهوم فرهنگ*، نشر آگه، چاپ سوم.
- الوانی، سید مهدی و فتاح شریف زادگان (۱۳۸۵)، *فرایند خط مشی گذاری عمومی*، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ چهارم.
- بدیع، برتران (۱۳۷۶)، *فرهنگ و سیاست*، ترجمه احمد نقیب زاده، نشر دادگستر.
- سایر، آندرو (۱۳۸۵)، *روش در علوم اجتماعی*، ترجمه عماد افروغ، با مقدمه حمید پارسانیا، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، چاپ اول.
- دیوید، فرد آر (۱۳۷۹)، *مدیریت استراتژیک*، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ اول.
- کاپلان، رابرت، دیوید نورتن (۱۳۸۴)، *نقشه استراتژی: تبدیل دارائیهای نامشهود به پیامدهای مشهود*، ترجمه حسین اکبری و سایرین، گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
- کرایب، یان (۱۳۸۱)، *نظریه اجتماعی مدرن از پارسونز تا هابرماس*، ترجمه عباس مخبر، تهران: آگه، چاپ دوم.
- مشبکی، اصغر و علی اصغر پورعزت (۱۳۸۰)، *مدیریت فرهنگ جامعه، سخن سمت، شماره ۸.*
- هاشمیان، سیدمحمدحسین و علی اصغر پورعزت (۱۳۸۷)، «مقدمه‌ای بر هرمنوتیک در قلمرو شناخت سازمان و مدیریت»، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، زیر چاپ.
- Bernstein, R. ۱۹۷۶. "The Restructuring of Social & Political Theory".  
N.Y:Harcourt Brace.
- Bosso, Christopher J.(۱۹۹۴), "The practice and Study of Policy Formation"  
*Encyclopedia of Policy Studies*, ۲nd ed. Stuart Nagel, ed., Marcell Decker.
- Denhardt, Robert B.(۲۰۰۰) ,*Theories of public organization*, Harcourt Braec  
College Publishers.

Dye Thomas R. (2007), *Understanding Public Policy*, Prentice Hall Policy.

Freedman, David H.(1992), “ Is management still a science?”, *Harvard Business Review*

Graham Brown, Mark (2007), *Winning score: How to design and implement organizational scorecards*, Productivity Press.

Hatch, Mary, Jo. (1997), *Organization Theory, Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press.

Hatch, Mary, Jo. (1993), *The Dynamics Of Organizational Culture*, *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4

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 ( 1996), *Translating Strategy into Action: Balanced scorecard*, Harvard Business School Press .

Kaplan, Robert S, Norton David P ( 1996), “Using the balanced scorecard as a strategic management system”, Harvard Business Review.

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.

Mintzberg, Henry (1989), *Mintzberg On Management*, A Division of Macmillian Inc

Ritter, Michael(2003), The Use of Balanced Scorecards in the Strategic Management of Corporate Communication: Corporate Communications: An International Journal Volume 8 . Number 1 . 2003 . pp. 44-59.

Neuman, Lawrence W. (1991), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, MA: Allyn and Bacon.

Schein Edgar H.(1996), Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning, Sloan Management Review

Scott, W. Richard& Gerald F. Davis. (2007), *Organizations and Organizing Rational, Natural and Open system Perspectives*, Prentice Hall.

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 Eeuropean 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.