

همراستایی نظام پیشنهادها و استراتژی‌های سازمان با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن

حمیدرضا کرمی^۱، سعید لقمان زاده^۲، پریسا کاراندیش^۳

^۱ کارشناس برنامه ریزی استراتژیک و ارزیابی عملکرد دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری، شرکت توزیع نیروی برق استان بوشهر، بوشهر، ایران
Hrk8480@gmail.com ، ۰۹۱۷۳۷۷۸۴۸۰

^۲ مدیر دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری، شرکت توزیع نیروی برق استان بوشهر، بوشهر، ایران
Sa.loghmanzadeh@gmail.com ، ۰۹۱۷۱۷۷۸۰۰۶

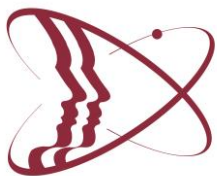
^۳ کارشناس امور صنایع، اداره کل صنعت، معدن و تجارت استان بوشهر، بوشهر، ایران
p.karandish@gmail.com ، ۰۹۱۷۳۳۸۷۰۵۱

چکیده

در این مقاله به بررسی همراستایی نظام پیشنهادها^۱ با استراتژی‌های سازمان با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن پرداخته شده است. کارت امتیازی متوازن^۲ (BSC) به عنوان ابزاری مؤثر در مدیریت عملکرد، امکان هماهنگ‌سازی فعالیت‌ها و اهداف سازمانی را فراهم می‌آورد. نظام پیشنهادها که یکی از مهم‌ترین ابزارهای مشارکت کارکنان در بهبود فرآیندها و دستیابی به اهداف سازمانی است، در صورتی که این سیستم با استراتژی‌های کلان سازمان همسو شود، می‌تواند نتایج مؤثرتری به همراه داشته باشد.

در این راستا در شرکت توزیع نیروی برق استان بوشهر از نقشه استراتژی سازمان و کارت امتیازی متوازن به منظور همراستایی نظام پیشنهادها با اهداف استراتژیک سازمان استفاده شده است. با توجه به منابع بررسی شده استفاده از این رویکرد می‌تواند به بهبود ارتباط میان پیشنهادهای کارکنان و استراتژی‌های کلان سازمان منجر شود و تأثیر مثبتی بر بهره‌وری و کارایی سازمان داشته باشد.

کلمات کلیدی: نظام پیشنهادها، کارت امتیازی متوازن، همراستایی استراتژیک^۲، برنامه‌ریزی استراتژیک



Alignment of the Suggestion System with Organizational Strategies Using the Balanced Scorecard Approach

Hamid Reza Karami^۱, Saeed Loghmanzadeh^۲, Parisa Karandish^۳

^۱Strategic Planning and Performance Evaluation Expert, Bushehr Power Distribution Company, Bushehr, Iran
Hrk۸۴۸۰@gmail.com, ۰۹۱۷۳۷۷۸۴۸۰

^۲Office Head for Administrative Development and Organizational Reform, Bushehr Province Power Distribution Company, Bushehr, Iran
Sa.loghmanzadeh@gmail.com ۰۹۱۷۱۷۷۸۰۰۶

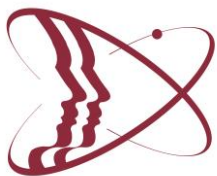
^۳Industrial Affairs Expert, General Directorate of Industry, Mining and Trade of Bushehr Province, Bushehr, Iran
p.karandish@gmail.com ۰۹۱۷۳۳۸۷۰۵۱

Abstract

This article examines the alignment of the suggestion system with the organization's strategies using the balanced scorecard approach. The balanced scorecard (BSC) as an effective tool in performance management enables the coordination of organizational activities and goals. The suggestion system, which is one of the most important tools for employee participation in improving processes and achieving organizational goals, can produce more effective results if this system is aligned with the organization's macro strategies. In this regard, the Bushehr Province Power Distribution Company used the organization's strategy map and balanced scorecard to align the suggestion system with the organization's strategic goals. According to the reviewed sources, using this approach can lead to improving the connection between employee suggestions and the organization's macro strategies and have a positive impact on the organization's productivity and efficiency.

Key Words

Keywords: Suggestion System, Balanced Scorecard, Strategic Alignment, Strategic Planning



۱-مقدمه

هم‌راستایی استراتژیک به هم‌خوانی و ادغام عملکردی بین محیط خارجی و داخلی و ادغام بین بازارها، ساختار اداری و منابع مالی، فناوری و انسانی، با هدف توسعه توانمندی‌های لازم برای حداکثر کردن عملکرد سازمانی اشاره دارد [۲۰].

بهترین روش برای دیدن هم‌راستایی استراتژیک از طریق ساخت یک نقشه استراتژیک است. نقشه استراتژیک به معنای نمایشی بصری از روابط علت و معلولی بین اجزای استراتژیک یک سازمان است. این ابزار نمایشی، توصیف منسجمی از تاکتیک‌های پیش‌تعیین‌شده را فراهم می‌کند و در تعریف و مدیریت اهداف و شاخص‌های استراتژیک کمک می‌کند [۲۰].

یکی از ابزارهای موثر ترسیم نقشه استراتژی کارت امتیازی متوازن می‌باشد. کارت متوازن همچنین به تبدیل مأموریت و اهداف استراتژیک به اقداماتی ملموس کمک می‌کند و این امکان را فراهم می‌آورد که اعضای سازمان با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و احساس کنند که در تحقق اهداف خود سهم دارند [۲۷]. سیستم‌های نظام پیشنهادها برای کارکنان می‌تواند به عنوان بخشی از منظر یادگیری و رشد BSC در نظر گرفته شوند که به بهبود مستمر و نوآوری درون سازمان کمک می‌کند [۷].

تحقیقات نشان می‌دهد که مشارکت فعال کارکنان در این سیستم‌ها می‌تواند به کاهش نرخ ترک شغل و افزایش رضایت شغلی منجر شود [۲۸]. همچنین، نظام پیشنهادها به عنوان ابزاری برای بهبود نوآوری عمل می‌کند، زیرا ایده‌های جمع‌آوری‌شده از کارکنان می‌تواند به حل مشکلات سازمانی و ارتقای فرآیندها کمک کنند [۲۱].

۲-منابع نظری پژوهش

۲-۱-نظام پیشنهادها

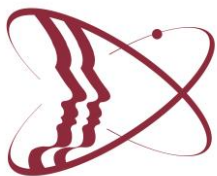
رایج‌ترین روش سازمان‌ها برای ترویج نظام مدیریت مشارکتی، استفاده از سیستم‌های پیشنهادات کارکنان (ESSs) است که ریشه در کایزن دارد [۱۷].

ازجمله هدف‌های این روش این است که ایده‌های کارکنان را جمع‌آوری کنند، نوآوری را در سازمان تقویت کنند و به طور همزمان به افزایش رفتار بیانگری (رفتاری که به جای صرفاً انتقاد، چالش با وضعیت موجود برای بهبود را در بر می‌گیرد) کمک کنند. این امر منجر به مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری و ایجاد تغییرات در وضعیت موجود شرکت می‌شود [۵].

نظام پیشنهادات کارکنان یکی از قدیمی‌ترین ابزارهای مشارکت کارکنان است و به طور گسترده توسط سازمان‌ها برای استخراج ایده‌های خلاقانه کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد. این طرح نقشی محوری برای سازمان‌هایی ایفا می‌کند که خواهان نوآوری‌تر شدن هستند [۳].

نظام پیشنهادها فرصت‌های زیادی برای سازمان‌ها فراهم می‌کند. یکی از این فرصت‌ها، افزایش انگیزه و مشارکت کارکنان است. تحقیقات نشان می‌دهد که مشارکت فعال کارکنان در این سیستم‌ها می‌تواند به کاهش نرخ ترک شغل و افزایش رضایت شغلی منجر شود [۳۰]. که به شرکت کمک می‌کند تا اهداف خود را از طریق کسب اطمینان از احساس امنیت و راحتی جسمی و عاطفی کارکنان محقق سازد [۸].

فرضیه کلیدی پشت استفاده از سیستم‌های پیشنهادات این است که در شرکت‌ها مخزنی از ایده‌ها وجود دارد که در غیاب چنین سیستم‌هایی ممکن است به حالت خوابیده باقی بماند [۲۳]. علاوه بر این، خلاقیت یکی از قابلیت‌های بنیادی انسان است و سیستم‌های پیشنهادات این ظرفیت را دارند که فراگیر باشند و بتوانند بر جمع‌آوری ایده‌ها از تمام کارکنان تمرکز کنند، و نه فقط ایده‌های معدودی از کارکنان هوشمند شناسایی‌شده [۱۲]. در غیاب یک سیستم کارآمد، ایده‌های خلاقانه کارکنان می‌تواند از بین برود. بنابراین، سیستم‌های پیشنهادات کارکنان استراتژی کارآمدی را برای به‌کارگیری هوش خلاق کارکنان فراهم می‌آورد [۴]. انتظار می‌رود کارکنان ایده‌هایی تولید کنند که برای سازمان سودآور باشد، اما از آن‌ها انتظار نمی‌رود که در پیاده‌سازی این ایده‌ها نقشی ایفا کنند [۴].



۲-۲- کارت امتیاز متوازن

توسعه کارت امتیازی متوازن (Balanced Scorecard) که در اوایل دهه ۱۹۹۰ شکل گرفت، در پس‌زمینه کاهش رقابت‌پذیری صنایع آمریکایی رخ داد. با از دست رفتن برتری تکنولوژیکی و مدیریتی نسبت به صنایع ژاپنی و نیاز به مدرن‌سازی روش‌های ارزیابی عملکرد، بحث پیرامون روشی که امکان اندازه‌گیری نتایج به صورت جامع‌تر را فراهم کند، آغاز شد [۶].

در حالی که روش‌های ارزیابی عملکرد مورد استفاده در صنایع آمریکایی بر پایه سیستم‌های سنتی و شاخص‌های صرفاً مالی و حسابداری قرار داشت، شرکت‌های ژاپنی عملکرد خود را بر اساس سایر مولفه‌های مهم نظیر بهره‌وری، کیفیت محصولات و برتری در فرآیندها ارزیابی می‌کردند. تغییر در دامنه ارزیابی عملکرد به این دلیل اتفاق افتاد که تأکید بیش از حد بر نتایج مالی، فعالیت‌ها را به راه‌حل‌های صرفاً کوتاه‌مدت محدود می‌کرد. این رویکرد با نادیده گرفتن چشم‌اندازهای بلندمدت، توسعه آینده و موفقیت سازمانی را به خطر می‌اندازد. بنابراین، برای ایجاد یک مزیت رقابتی در بازار جهانی پر رقابت، ضروری است که عملکرد سازمانی از منظرهای گوناگون ارزیابی شود؛ از جمله دارایی‌های ناملموس و نه فقط از منظر مالی، دارایی‌های ملموس و روش‌های سنتی حسابداری [۴]. در مواجهه با این تغییرات، کاپلان و نورتون کارت امتیازی متوازن (BSC) را توسعه دادند که امکان ارزیابی عملکرد در ابعاد مالی و غیرمالی را فراهم می‌کند. این روش به عنوان "تکمیلی برای سنجش مالی، کمبودهای آن در نظارت بر دارایی‌های ناملموس ضروری برای رشد آینده را جبران می‌کند" [۲].

در ابتدا، این روش بر اندازه‌گیری عملکرد سازمانی متمرکز بود. با این حال، پس از اولین آزمایش‌های عملی در شرکت‌های داوطلب، مشخص شد که BSC یک سیستم مدیریت است که به اجرای استراتژی‌ها و بسیج کل سازمان برای دستیابی به اهداف استراتژیک کمک می‌کند. کارت امتیازی متوازن (BSC) با قرار دادن استراتژی به عنوان هسته مرکزی سازمان، به اجرای آن کمک می‌کند و جنبه‌های مالی را از بالاترین سطح سلسله‌مراتب خارج کرده و آنها را در سطحی برابر با سایر مسائل مرتبط با کسب‌وکار مانند مدیریت فرآیندها و ارتباط سازمان با مشتریان قرار می‌دهد. این موضوع با روش تکمیلی که تحلیل‌های مالی را با ارزیابی‌هایی درباره رضایت مشتری، سهم بازار، فرآیندهای داخلی و فعالیت‌های بهبود و نوآوری سازمان‌ها ترکیب می‌کند، آشکار می‌شود. این تحلیل‌های عملیاتی عملکرد مالی آینده را جهت‌دهی می‌کنند.

سایر مزایای حاصل از اجرای این ابزار شامل بهبود در بازخورد و یادگیری استراتژیک است. با تعریف معیارهای مرجع و انجام بازنگری‌های مدیریتی کوتاه‌مدت، می‌توان بررسی کرد که آیا نتایج به دست آمده یا نه، و اینکه آیا انتظارات برای آینده همچنان قابل تحقق هستند یا خیر. به این ترتیب، امکان مشاهده اجرای اهداف و حفظ آنها در حدی که قابل دستیابی باشند فراهم می‌شود و تولید ایده‌های جدید نیز تسهیل می‌گردد [۱۸].

این روش‌شناسی به دو جنبه برای تقویت درک اینکه کارت امتیازی متوازن (BSC) فراتر از رابطه بین مسائل مالی و غیرمالی است، اشاره می‌کند: نخست، تأکید بر نیاز کارکنان در سطوح پایین و میانی سازمان به درک واضحی از شاخص‌های مالی و غیرمالی برای اجرای بهتر وظایف روزمره‌شان است. دوم، برای اینکه مدیران ارشد بتوانند نتایج تصمیمات بلندمدت خود را بهتر درک کنند و عوامل کلیدی موفقیت سازمانی را شناسایی و هماهنگ نمایند که مسیر کوتاه‌تری برای تحقق استراتژی بلندمدت فراهم کند [۱۸].

کارت متوازن همچنین به تبدیل مأموریت و اهداف استراتژیک به اقداماتی ملموس کمک می‌کند و این امکان را فراهم می‌آورد که اعضای سازمان با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و احساس کنند که در تحقق اهداف خود سهم دارند [۲۷].

با استفاده از این روش‌شناسی، سازمان مأموریت و استراتژی خود را به اهدافی تبدیل می‌کند که به گونه‌ای تنظیم شده‌اند تا درک بین سطوح مختلف سازمان تسهیل شود و تلاش‌ها برای تحقق اهداف پیشنهادی از طریق بهبود فرآیندهای سازمانی متمرکز گردد [۱۱]. این سیستم عملکرد شرکت را از چهار منظر ارزیابی می‌کند، یعنی چشم‌انداز مالی، چشم‌انداز مشتری، چشم‌انداز فرآیندهای داخلی کسب‌وکار و چشم‌انداز یادگیری و رشد [۲۷]. با این حال، این چارچوب الزاماً نباید به صورت یکسان توسعه یابد و می‌توان چشم‌اندازهای بیشتر یا کمتری را با محتوای متناسب با نیازهای سازمانی که این ابزار را پیاده‌سازی می‌کند، به کار برد [۱۸].

۲-۲-۱- موانع پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن (BSC)

میان نویسندگانی که این روش‌شناسی را ارائه کرده‌اند، به موانع احتمالی متعددی برای اجرای کارت امتیازی متوازن اشاره شده است. این موانع عبارتند از: عدم تعهد مدیریت ارشد، مشارکت تعداد اندکی از افراد، محدود شدن کارت امتیازی به سطوح بالای سازمان، فرآیندهای توسعه بسیار طولانی، برخورد با BSC به عنوان یک پروژه مرتبط با حوزه فناوری اطلاعات، استخدام مشاوران بی‌تجربه، و استفاده از BSC صرفاً برای اهداف مربوط به سیستم‌های پاداش و حقوق [۲۱].



با تحلیل این موانع از منظر مدیریت بخش عمومی، مشاهده می‌شود که موانع دیگری نیز باید به این فهرست اضافه شوند. از جمله این موانع می‌توان به عدم علاقه به ادامه اقدامات و استراتژی‌های دولت‌های قبلی، و نبود آمادگی در میان کارکنان و/یا مدیران عمومی اشاره کرد. این مدیران عمومی اغلب تنها به دلیل انتصابات سیاسی و منافع انتخاباتی منصوب می‌شوند و فاقد تعهد واقعی به جامعه هستند [۲۹]. استفاده از کارت امتیازی متوازن نیازمند تعهد و همکاری گسترده در تمام سطوح سازمان است. نبود این تعهد و وجود موانع ذکر شده می‌تواند به شکست در اجرای این ابزار استراتژیک منجر شود.

۲-۲-۳- همراستایی استراتژیک از طریق نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن

برای اجرای کارت امتیازی متوازن (BSC) نیاز به درک جامع از سازمان و از زمینه و محیطی که در آن قرار دارد و همچنین با چه کسانی ارتباط دارد و کدام چالش‌ها را دنبال می‌کند. سپس باید به برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان توجه شود تا مسیرهایی که باید دنبال شوند، مشخص گردد [۱۰]. همراستایی استراتژیک به هم‌خوانی و ادغام عملکردی بین محیط خارجی و داخلی اشاره دارد - ادغام بین بازارها، ساختار اداری و منابع مالی، فناوری و انسانی، با هدف توسعه توانمندی‌های لازم برای حداکثر کردن عملکرد سازمانی [۱۸].

همسویی استراتژیک در یک سازمان شامل ایجاد یک محیط چابک، سازگار و انعطاف پذیرتر است که در آن مدیریت کارکنان و بازیگران خارجی را برای تشخیص موثر تغییرات، تنظیم استراتژی‌ها و اجرای اقدامات در جهت دستیابی به اهداف استراتژیک برای مزیت رقابتی هماهنگ می‌کند [۱۳].

بهترین روش برای دیدن همراستایی استراتژیک از طریق ساخت یک نقشه استراتژیک است. نقشه استراتژیک به معنای نمایشی بصری از روابط علت و معلولی بین اجزای استراتژیک یک سازمان است. این ابزار نمایشی، توصیف منسجمی از تاکتیک‌های پیش‌تعیین‌شده را فراهم می‌کند و در تعریف و مدیریت اهداف و شاخص‌های استراتژیک کمک می‌کند [۱۸].

با توصیف منطق استراتژی برای کل سازمان، به وضوح و به شکلی هدفمند می‌توان دید که کدام فرآیندهای داخلی حیاتی ارزش ایجاد می‌کنند برای مشتریان و سهامداران و همچنین دارایی‌های ناچیزی که برای حمایت از آن‌ها ضروری‌اند [۶]. بر اساس گفته نیون [۲۶]، نقشه استراتژیک، استراتژی را برای همه افراد در سازمان ارتباط می‌دهد و تلاش‌ها را هم‌راستا کرده و اقدامات توسعه‌یافته را پالایش می‌کند. علاوه بر این، با کمک نقشه‌های استراتژیک، می‌توان از روی اطلاعات دقیق مدیریت کرد و نه از روی غریزه، زیرا این ابزار شناسایی و پایش اهداف استراتژیک و اقداماتی که ارزش افزوده به مأموریت سازمان می‌دهند را تسهیل می‌کند. بنابراین، این نقشه پیوند ضروری بین تدوین و تحقق استراتژی را نمایان می‌سازد.

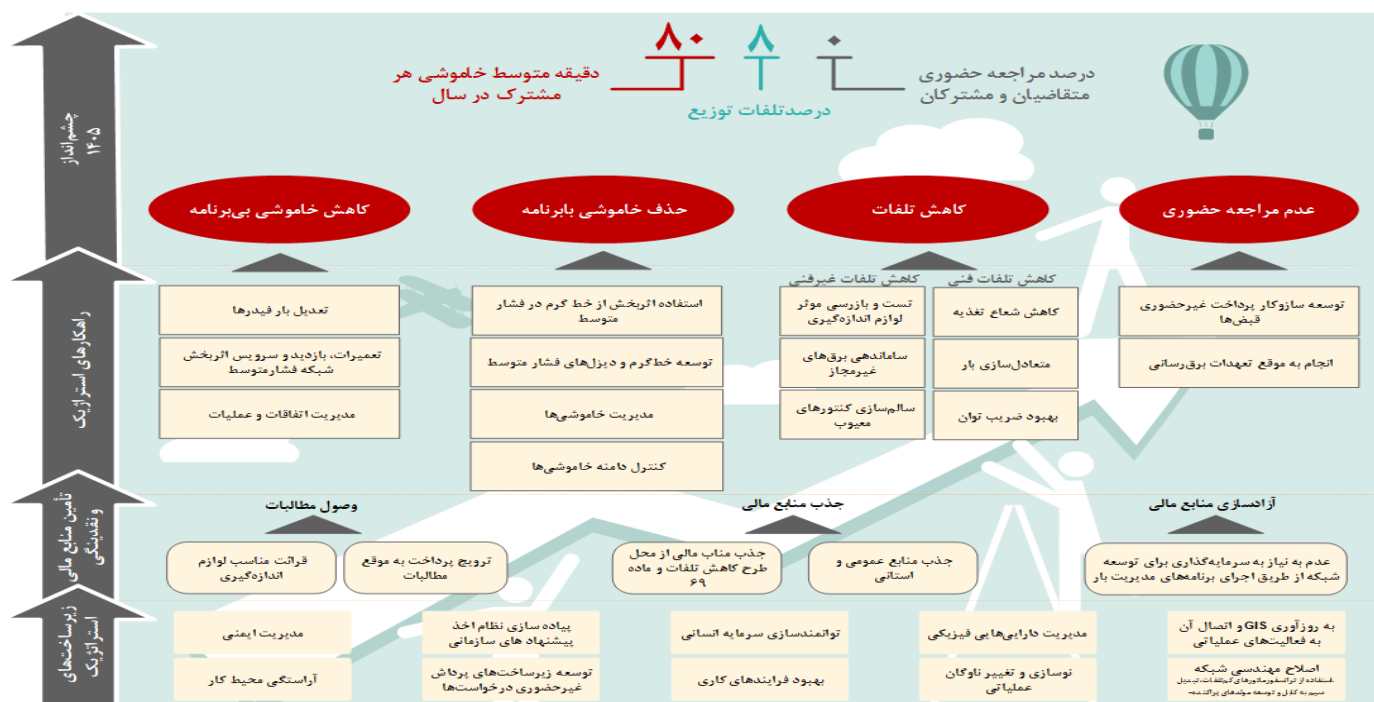
۳- نقشه استراتژی در شرکت توزیع نیروی برق استان بوشهر

بر اساس بررسی‌های انجام‌شده، برق به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در رشد اقتصادی ایران در دهه اخیر شناخته شده است. مطالعات حاکی از آن است که سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های برق به رشد تولید ناخالص داخلی و بهبود بهره‌وری صنعتی منجر شده است [۱۵]. این امر به‌ویژه در صنایع انرژی‌بر مانند فولاد و سیمان مشهود بوده است، که بخش بزرگی از صادرات غیرنفتی کشور را تشکیل می‌دهند. شرکت‌های توزیع برق به‌عنوان نقطه ارتباطی بین تولیدکنندگان انرژی و مصرف‌کنندگان نهایی، مسئولیت حیاتی در انتقال انرژی الکتریکی ایفا می‌کنند. مطالعات اخیر نشان داده‌اند که عملکرد بهینه این شرکت‌ها تأثیر مستقیمی بر توسعه پایدار اقتصادی و اجتماعی دارد، زیرا انرژی الکتریکی یک عامل کلیدی در افزایش بهره‌وری صنایع و کیفیت زندگی شهروندان محسوب می‌شود [۱].

ترسیم نقشه استراتژی با استفاده از کارت امتیازی متوازن (شکل ۱) به شرکت‌های توزیع برق کمک می‌کند تا استراتژی‌ها و چشم‌اندازهای خود را به اهداف کلان و عملیاتی تقسیم‌بندی کنند. بر این اساس همانطور که در شکل مشاهده می‌شود جهت همراستایی زیر ساخت‌های استراتژیک سازمان و اهداف کلان سازمانی از کارت امتیازی متوازن استفاده شده است. شرکت توزیع نیروی برق استان بوشهر امید دارد که با استفاده از نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن، هم‌راستایی استراتژیک را در سازمان نهادینه کند و با داشتن برنامه‌ای منسجم و متوازن به عملیاتی ساختن اهداف کلان سازمان بپردازد.



هجدهمین همایش ملی و دوازدهمین جشنواره نظام پیشنهادها



شکل ۱- نقشه استراتژی براساس کارت امتیازی متوازن

۵-نتیجه گیری

بهترین روش برای دیدن هم‌راستایی استراتژیک از طریق ساخت یک نقشه استراتژیک است یکی از ابزار های موثر ترسیم نقشه استراتژی کارت امتیازی متوازن می باشد. کارت متوازن همچنین به تبدیل مأموریت و اهداف استراتژیک به اقداماتی ملموس کمک می‌کند و این امکان را فراهم می‌آورد که اعضای سازمان با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و احساس کنند که در تحقق اهداف خود سهم دارند [۲۷].

همچنین کارت امتیازی متوازن ابزاری جامع برای مدیریت عملکرد است که ارتباط بین دارایی‌های مشهود و نامشهود را از طریق چندین منظر از جمله مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد تحلیل می‌کند [۷].

در حالی که در روش کارت امتیازی متوازن (BSC) معمولاً به‌طور صریح به سیستم نظام پیشنهاد های کارکنان اشاره نمی‌کند، چندین راه وجود دارد که می‌توان آنها را به هم مرتبط کرد و از این طریق بین سیستم نظام پیشنهاد ها و استراتژی های سازمان هم‌راستایی ایجاد کرد:

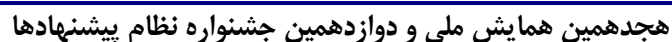
۱. سیستم‌های نظام پیشنهاد های کارکنان می‌توانند به عنوان بخشی از منظر یادگیری و رشد BSC در نظر گرفته شوند که به بهبود مستمر و نوآوری درون سازمان کمک می‌کند [۷].
۲. برخی از مطالعات نشان داده‌اند که پیاده‌سازی شیوه‌های مدیریت کیفیت جامع (TQM) که اغلب شامل سیستم‌های پیشنهادات کارکنان می‌شود، می‌تواند تأثیر مثبتی بر تمام چهار منظر BSC داشته باشد [۲۵]. این نشان می‌دهد که پیشنهادات کارکنان می‌توانند به‌طور غیرمستقیم بر عملکرد کلی سازمان که توسط کارت امتیازی متوازن (BSC) اندازه‌گیری شده، تأثیر بگذارند.
۳. منظر یادگیری و توسعه در BSC بر اهمیت دانش و مهارت‌های کارکنان تأکید دارد. سیستم‌های پیشنهادات کارکنان می‌توانند مکانیزی برای بهره‌برداری و ارتقای این دانش باشند [۷].

در سطح استراتژیک، این نظام‌ها می‌توانند به هم‌راستایی بهتر بین اهداف فردی و سازمانی منجر شوند.



[۱] فتحي، ب. و زينلزاده، ر. (۱۳۹۹). "اهميت مديريت تلفات انرژی." مجله پژوهش های انرژی

- [۲] BASAGLIA, M., & OLIVEIRA, L. (۲۰۱۰). NASCIMENTO; MR; PERIOTTO, AJ Alinhamento da metodologia Balanced Scorecard ao planejamento estratégico de uma empresa de consultoria. In Congresso Internacional de Administração.
- [۳] Buech, V.I.D., Michel, A. and Sonntag, K. (۲۰۱۰), "Suggestion systems in organizations: what motivates employees to submit suggestions?", *European Journal of Innovation Management*, Vol. ۱۳ No. ۴, pp. ۵۰۷-۵۲۰.
- [۴] Carrier, C. (۱۹۹۸), "Employee creativity and suggestion systems programs: an empirical study", *Creativity and Innovation Management*, Vol. ۷ No. ۲, pp. ۶۲-۷۲
- [۵] Chopra, S., & Fernando, J. (۲۰۲۰). Modeling employees behavior intention with the adoption of a suggestion system for lean initiatives. *Journal of Technology, Management, and Applied Engineering*, ۳۶(۲), ۱-۱۴
- [۶] Costa, A. P. P. (۲۰۰۶). *Balanced scorecard: conceitos e guia de implementação*. Atlas..
- [۷] Dağlıdır, B. D., & Özkan, B. (۲۰۲۳). A comprehensive evaluation of a company performance using sustainability balanced scorecard based on picture fuzzy AHP. *Journal of Cleaner Production*, ۴۳۵, ۱۴۰۵۱۹. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140519>
- [۸] Duan, S.X., Deng, H., & Wibowo, S. (۲۰۲۳). Exploring the impact of digital work on work-life balance and job performance: a technology affordance perspective. *Information Technology and People*, ۳۶(۵), ۲۰۰۹-۲۰۲۹. <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2021-0013>
- [۹] DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. . *Avaliação do Desempenho de Órgãos Públicos: Proposta de um Estudo de Caso*. In: *X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, ۲۰۰۵, Santiago. Anais do X Congresso, ۲۰۰۵
- [۱۰] Ensslin, L., Ensslin, S. R., Borgert, A., & LYRIO, A. L. (۲۰۰۶). Gerenciamento do Desempenho da Secretaria de Desenvolvimento Regional da Grande Florianópolis: Uma Proposta Advinda da Combinação do Balanced Scorecard e da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista. *Encontro Nacional de Administração Pública e Governança-EnAPG*. Anais... São Paulo..
- [۱۱] FAGUNDES, J. A., SOLER, C. C., Feliu, V. M. R., & LAVARDA, C. E. F. (۲۰۰۷). Tableau de bord vs balanced scorecard. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro*, 12(1), ۱.
- [۱۲] Fairbank, J.F. and Williams, S.D. (۲۰۰۱), "Motivating creativity and enhancing innovation through employee suggestion system technology", *Creativity and Innovation Management*, Vol. ۱۰ No. ۲, pp. ۶۸-۷۴
- [۱۳] Heesen, B. (۲۰۲۴). The strategic alignment process. In *Management for professionals* (pp. ۳۷-۶۷). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2024.01.001>
- [۱۴] Hoque, Z. (۲۰۰۳). TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND THE BALANCED SCORECARD APPROACH: A CRITICAL ANALYSIS OF THEIR POTENTIAL RELATIONSHIPS AND DIRECTIONS FOR RESEARCH. *Critical Perspectives on Accounting*, 14(۵), ۵۵۳-۵۶۶. [https://doi.org/10.1016/S1045-2350\(03\)00160-0](https://doi.org/10.1016/S1045-2350(03)00160-0)
- [۱۵] Hosseini, M., Zarei, M., & Yousefi, S. (۲۰۱۸). Electricity infrastructure and its impact on industrial growth in Iran. *Journal of Industrial Economics*, ۱۲(۲), ۱۵۰-۱۶۸
- [۱۶] Hosseini, S. M., Rezvani, M., & Rahmani, A. (۲۰۲۰). Employee suggestion systems in organizations: Challenges and opportunities. *Journal of Organizational Innovation*, ۱۵(۲), ۲۴-۵۰
- [۱۷] Kagan, R., & Krzos, G. (۲۰۲۱). Economic Efficiency of Employee Suggestion Systems in Manufacturing Enterprises. *Journal of Innovation and Business Best Practices*, 2021, ۱-۱۴. <https://doi.org/10.1016/j.jibp.2021.09.001>
- [۱۸] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (۱۹۹۷). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Gulf Professional Publishing..
- [۱۹] Kaplan, R. S. (۲۰۰۱). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Gulf Professional Publishing



- ## زیر نویس ها

Strategic Alignment

حمیدرضا کرمی، ۰۹۱۷۳۷۷۸۴۸۰، شهرستان بوشهر، روبروی اورژانس هفت تیر، شرکت توزیع نیروی برق استان بوشهر
سعید لقمان زاده، ۰۹۱۷۱۷۷۸۰۰۶، شهرستان بوشهر، روبروی اورژانس هفت تیر، شرکت توزیع نیروی برق استان بوشهر
پریسا کاراندیش، ۰۹۱۷۳۳۸۷۰۵۱، شهرستان بوشهر، خیابان مطهری، اداره صنعت و معدن و تجارت استان بوشهر