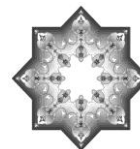


## طراحی مدل اعتبارسنجی استراتژی‌های سازمانی



صفحات ۱۲۷ تا ۱۴۲

دریافت: ۹۵/۱۰/۱۲

پذیرش: ۹۶/۰۳/۰۸

رضا سیفی<sup>۱</sup>

امیرحسین زارعی رهرو<sup>۲</sup>

نیما اسکندری نیا<sup>۳</sup>

محمد واشقانی فراهانی<sup>۴</sup>

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، دستیابی به مدلی جدید جهت اندازه‌گیری میزان موفقیت سازمان در فرآیند مدیریت استراتژیک خود می‌باشد. به عبارت دیگر مدل پیشنهادی تحقیق در پی امتیازدهی به عملکرد استراتژی سازمان (اعتبارسنجی استراتژی یا ممیزی استراتژی سازمان) می‌باشد. مساله پیش‌رو این است که تاکنون مدلی جامع و کامل که به عملکرد استراتژی سازمان امتیاز بدهد و فرآیند تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی را مورد ممیزی قرار دهد توسعه پیدا نکرده‌است. یک خلاء جدی در بحث ممیزی استراتژی رویت می‌شود. مدل‌های موجود برای ممیزی استراتژی سازمان دارای چند نقطه ضعف می‌باشند: اول اینکه این مدل‌ها کیفی هستند و نتیجه ممیزی را در قالب اعداد و ارقام ملموس گزارش نمی‌دهند. دوم اینکه این مدل‌ها جامع نیستند و هر یک فقط به بخشی از مفهوم استراتژی توجه دارند. به عنوان مثال یک مدل فقط استراتژی‌های منابع انسانی را ممیزی می‌کند، مدل دیگر بر روی ممیزی استراتژی فناوری اطلاعات تمرکز دارد و مدل دیگر بر روی منابع سازمان و خلق مزیت رقابتی متمرکز است. در پژوهش پیش‌رو به کمک مطالعات آرشیوی و کتابخانه‌ای، تحلیل محتوا و مصاحبه با افراد خبره (روش دلفی) به مدلی تجربی در خصوص ارزیابی اعتبار استراتژی پرداخته شده‌است و جهت بررسی اعتبار مدل، این مدل در یک شرکت تولیدی شیشه پیاده‌سازی شده‌است. یافته‌ها نشان داد مدل پیشنهادی می‌تواند معیارهای لازم را برای کمی‌سازی اعتبار استراتژی‌ها پیشنهاد دهد. این مدل نسبت به مدل‌های کنونی جامع‌تر بوده و تلاش شده‌است که ابعاد بیشتری را پوشش دهد. در این مدل به ممیزی مزیت رقابتی و تفکر استراتژیک نیز توجه شده‌است.

**واژگان کلیدی:** ممیزی استراتژی، اثربخشی، مدل تعالی.

Seyfi\_1388@yahoo.com

Zareiah@ripi.ir

Nimaeskandarinia@yahoo.com

Vasheghanim@ripi.ir

۱. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق (نویسنده مسئول)؛

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، پژوهشگاه صنعت نفت؛

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران؛

۴. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر قدس؛

## مقدمه

نظریه‌پردازان حوزه مدیریت از دیرباز به این موضوع اعتقاد داشته‌اند که تا نتوان چیزی را اندازه‌گیری نمود، نمی‌توان آن را مدیریت کرد (Drucker, 1967:10-12). به عبارت دیگر اگر بتوان چیزی را اندازه‌گیری نمود می‌توان آن را تحت کنترل در آورد و برای آن برنامه‌ریزی کرد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۲، ۷۲-۷۳ رضایی قهرمان و آقا سید حسینی، ۱۳۹۰، ۳۳-۳۸). در واقع لورد کلونین اولین شخصیتی بود که در سال ۱۸۵۰ به اهمیت اندازه‌گیری و سنجش اشاره نمود و اظهار داشت که اگر چیزی را که راجع به آن صحبت می‌کنید نتوانید در قالب اعداد و ارقام بیان کنید آنگاه راجع به آن، دانش و آگاهی دارید اما وقتی نتوانید آن را بسنجید و آن را به صورت کمی توصیف کنید دانش شما بسیار ناچیز است (Kaplan, 2010, 35-38). پس اگر بتوان مفهومی را به اجزاء تشکیل‌دهنده آن تفکیک کرد و آن اجزا را امتیازبندی و تحلیل نمود، می‌توان عملکرد را افزایش داده و در جهت بهبود مدیریت گام برداشت. از طرف دیگر در آیات قرآن کریم نیز اشاره شده است (پیامبر صلوات الله علیه و آله) که به حساب خود برسید قبل از آنکه به حساب شما برسند. پس لازم است که سازمان‌ها عملکرد خود در حوزه‌ها و فرآیندهای مختلف را بسنجند و در جهت بهبود آن تلاش نمایند. در پی این سخنان، روش‌های مختلفی جهت اندازه‌گیری عملکرد سازمان توسط افراد مختلف ابداع گردیده است که از آن جمله می‌توان به روش‌های سنتی سنجش اثربخشی سازمان، روش‌های نوین سنجش اثربخشی نبود، روش مدل تعالی سازمان، جایزه مدیریت کیفیت ملی ایران (جایزه ملی کیفیت) و الزامات سیستم‌های مدیریتی که هر کدام ابعادی از سازمان را می‌سنجند، اشاره نمود. در این پژوهش نیز تلاش شده است با بررسی دقیق مدل‌های مختلف، مدلی جهت سنجش اعتبار استراتژی سازمان‌ها (ممیزی استراتژی) ارائه گردد.

تعداد تحقیقاتی که در مورد ممیزی استراتژی سازمان انجام شده است بسیار ناچیز می‌باشد. اولین افرادی که ایده ممیزی استراتژی را مطرح کردند، ویلن و هانگر<sup>۱</sup> بودند که در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ مقالاتی در مورد ممیزی استراتژی به چاپ رساندند و نهایتاً مدل ممیزی استراتژی خود را در سال ۲۰۰۷ در کتاب خود معرفی نمودند. توجه این مدل به ممیزی وضعیت فعلی سازمان شامل بیانیه مأموریت، اهداف، استراتژی، وضعیت حکمرانی سازمان و

مدیریت ارشد، محیط خارجی، منابع شرکت، استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های فناوری اطلاعات می‌باشد.

پس از اینکه تحقیقات اولیه ویلن و هانگر در مورد ممیزی استراتژی آغاز شد، در سال ۱۹۹۷ نیز دو پژوهش مهم در مورد ممیزی استراتژی سازمان انجام شد. توروکو و سوانسون<sup>۱</sup> مدل ممیزی استراتژی را با تأکید بر همسویی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی کلان شرکت ارائه دادند. مدل ممیزی استراتژی دو محقق ذکر می‌کند که تمام برنامه‌های توسعه منابع انسانی سازمان باید در راستای ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت شکل بگیرد و جهت بررسی میزان همسویی نیز فرآیند بالا به پایین چهار مرحله‌ای را پیشنهاد می‌دهد. مطالعه مهم دیگر توسط گوردون<sup>۲</sup> انجام شد که پرسشنامه‌ای متشکل از ده پرسش را جهت ممیزی استراتژی ابداع کرده بود. این مدل برپایه دیدگاه مبتنی بر منابع، شایستگی‌های اصلی و مزیت رقابتی شکل گرفته است و ممیزی را با رویکرد به دست آمدن مزیت استراتژیک برای سازمان انجام می‌دهد.

سایر مدل‌ها که عموماً در طی سال‌های اخیر به وجود آمده‌اند مبتنی بر سنجش مالی اقتصادی استراتژی، سنجش بعد منابع انسانی، سنجش بعد فناوری اطلاعات و الگوبرداری از مدل ویلن و هانگر در مورد یک شرکت خاص می‌باشند.

تحقیق پیش‌رو با هدف بهبود و تکامل ممیزی استراتژی، قصد دارد چارچوبی کمی، جامع و مبتنی بر رویکردهای خلق ارزش متمایز و توجه به تفکر استراتژیک در سازمان ایجاد نماید. هیچ یک از مدل‌های ارائه شده در مورد ممیزی استراتژی، کمی نیستند. به این معنی که نتیجه ممیزی را در قالب عدد و رقم ملموس ارائه نمی‌دهند. همچنین توجه این مدل‌ها تنها بر روی یکی از معیارهای مالی، منابع انسانی و یا فناوری اطلاعات است. مدل پیشنهادی تحقیق سعی دارد ابعاد بیشتری را پوشش دهد و هدف نهایی از اجرای استراتژی که همان ایجاد مزیت رقابتی است (بارنی و هسترلی، ۱۳۹۴، ۱۲۵-۱۲۸) مورد ممیزی قرار داده و رویکردی نیز جهت ممیزی تفکر استراتژیک در سازمان ارائه دهد.

1. Torraco & Swanson

2. Gordon

## ۱. ادبیات تحقیق

در این پژوهش، مروری خواهیم داشت بر مدل‌های ارائه‌شده برای ممیزی استراتژی سازمان. این مدل‌ها شامل مدل‌های ویلن و هانگر، مدل گوردون، و مدل توروکو و سوانسون می‌باشند. البته همان‌طور که پیش‌تر نیز آمده‌است، مدل‌های دیگری نیز برای ممیزی استراتژی وجود دارند اما فقط به یک بعد از ممیزی استراتژی توجه نموده‌اند. ما در اینجا سه مدلی را توضیح می‌دهیم که ابعاد کامل‌تری رو پوشش می‌دهند.

### ۱-۱. مدل ممیزی استراتژی ویلن و هانگر

این مدل برای اولین بار در دهه ۱۹۷۰، مطرح شد و در طی دهه‌های بعدی تکامل یافت. نهایتاً دو محقق در سال ۲۰۰۷ ویرایش نهایی مدل را ارائه داده و آن را در کتاب خود توضیح دادند. ابعاد اصلی مدل شامل موقعیت فعلی سازمان، حکمرانی سازمانی، محیط خارجی، محیط داخلی، تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک (SWOT)، گزینه‌های استراتژیک پیشنهادشده، اجرا و کنترل می‌باشند. هر یک از این ابعاد اصلی دارای چند بعد فرعی و چند سوال به‌عنوان چک لیست ممیزی می‌باشند.

مزیت اصلی مدل ویلن و هانگر در جامعیت آن است، این مدل از طریق ابعاد اصلی و فرعی خود تعداد زیادی از اجزاء استراتژی را پوشش داده است. از جمله دیگر قابلیت‌های مدل می‌توان به چارچوب مناسب آن در مورد ابعاد اصلی اشاره نمود. ضعف‌های اصلی مدل شامل کلی بودن آن، عدم ارائه امتیازات کمی، عدم توجه به خلق ارزش متمایز و دربرنگرفتن رویکرد تفکر استراتژیک می‌باشد.

### ۱-۲. مدل ممیزی استراتژیک گوردون

این مدل در سال ۱۹۹۷ ارائه شد. چارچوب مدل بسیار مختصر و ساده می‌باشد. مدل گوردون شامل ده پرسش در مورد استراتژی می‌باشد و از طریق این پرسش‌ها به صورت کیفی، استراتژی سازمان را ممیزی می‌کند. ده پرسش این مدل شامل موارد ذیل می‌باشد:

- در چه کسب و کاری فعالیت داریم؟
- استراتژی فعلی ما چیست؟
- نیروهای شکل‌دهنده رقابت کدامند؟

- آیا جریان درآمدزایی شرکت مناسب است؟
- مزیت رقابتی ما چیست؟
- آیا شاخص‌هایی جهت سنجش عملکرد وجود دارند؟
- شایستگی منحصربه‌فرد ما چیست؟
- چگونه می‌توانیم در آینده بهتر رقابت کنیم؟
- اولویت‌ها و منابع کلیدی ما چه هستند؟
- آیا منابع لازم برای اجرای استراتژی فراهم آمده‌اند؟

این مدل پیشنهاد کیفی را جهت ممیزی استراتژی با توجه به ده پرسش فوق شکل می‌دهد. نقطه قوت اصلی مدل، تمرکز بر روی شایستگی‌ها، منابع، مزیت رقابتی و خلق ارزش متمایز می‌باشد اما توضیح دقیق در مورد نحوه ممیزی و اعتبارسنجی خلق ارزش و مزیت رقابتی داده نشده‌است. این مدل مشخص نمی‌کند که مزیت رقابتی و ارزش‌آفرینی منحصربه‌فرد سازمان را چگونه باید مورد ارزیابی و ممیزی قرار داد. از دیگر ضعف‌های مدل می‌توان به عدم توجه به ماهیت تفکر استراتژیک در فرآیند ممیزی اشاره نمود.

### ۳-۱. مدل ممیزی استراتژیک توراکو و سوانسون

این مدل در سال ۱۹۹۷ ارائه شده‌است و بر روی ممیزی استراتژیک منابع انسانی متمرکز می‌باشد. تأکید اصلی مدل بر روی ممیزی همسویی بین برنامه‌های توسعه منابع انسانی با استراتژی‌های کلان شرکت می‌باشد. مدل دارای چهار قسمت اصلی می‌باشد که شامل ممیزی شرکت، ممیزی برنامه‌های توسعه منابع انسانی، ممیزی نیازهای عملکردی سازمان، و نهایتاً ارزیابی مداخله‌های منابع انسانی می‌باشد. تمرکز فرآیند ممیزی در این مدل بر روی همسوبودن چهار قسمت فوق‌الذکر می‌باشد. چهار قسمت مدل به این صورت مورد ممیزی قرار می‌گیرند:

- ممیزی شرکت: اجزا اصلی سازمان از جمله بیانیه مأموریت، ارزش‌های اصلی، چشم‌انداز، ساختار سازمان، فناوری اطلاعات و منابع انسانی باید مورد سنجش سیستماتیک قرار بگیرند.
- برنامه‌های توسعه سرمایه‌های انسانی شرکت: برنامه‌ریزی منابع انسانی، تعیین نقش‌ها، جهت‌گیری منابع انسانی و غیره باید ممیزی شوند.

- نیازهای عملکردی: سازمان باید مشخص کند که آیا جهت بهبود عملکرد کارکنان، نیازسنجی و تحلیل نیازها انجام شده‌است یا خیر.
  - مداخله‌ها: آیا مداخله‌های لازم از جمله بهبود مهارت کارکنان، ارتقاء سطح آموزش منابع انسانی، بهبود مستمر و توسعه مدیریت مورد توجه سازمان می‌باشد؟
- مدل فوق برای ارزیابی و ممیزی هر یک از چهار قسمت دارای چک‌لیست و پرسشنامه می‌باشد. مزیت اصلی مدل در توجه به همسویی استراتژیک و تأکید بر توسعه منابع انسانی است اما این مدل نیز کیفی می‌باشد، فقط بعد استراتژی منابع انسانی را پوشش داده است، به خلق ارزش و مزیت رقابتی نیز توجه نکرده‌است.
- در جدول شماره ۲، این سه مدل با هم مقایسه شده‌اند.

جدول شماره ۲. مقایسه سه مدل ممیزی استراتژی

شفاف بودن معیارها و مدل	توجه به ماهیت تفکر استراتژیک	توجه به هدف نهایی استراتژی یعنی مزیت رقابتی و خلق ارزش متمایز	کمی‌سازی نتایج ممیزی	توجه به ابعاد چندگانه استراتژی	
×	×	×	×	√	مدل ویلن و هانگر
×	×	√	×	√	مدل گوردون
×	×	×	×	×	مدل توراکو و سوانسون

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

در راستای دستیابی به مدلی جامع جهت اعتبارسنجی یا ممیزی استراتژی سازمان، ابتدا محقق با مطالعه گسترده منابع، به گردآوری اطلاعات، تحلیل محتوای استراتژی را انجام داد و کل فرآیند مدیریت استراتژیک (کنکاش محیطی، تدوین استراتژی، اجرا و کنترل) را بررسی نمود. فرآیند مدیریت استراتژیک را با روش ارزیابی متوازن نیز از منابع متعددی مرور نمود و یک تقسیم‌بندی چهارگانه از ابعاد مدل پیشنهادی را ارائه کرد. سپس از طریق مرور پیشینه تحقیق و بررسی در منابع مختلف، برای هر یک از ابعاد، چند زیرمعیار و شاخص تعریف نمود که قابل امتیازبندی باشند.

در مرحله بعدی از طریق تحلیل محتوای ادبیات موجود در مورد تئوری‌های مزیت رقابتی و خلق ارزش متمایز، مدلی برای ممیزی و اعتبارسنجی وضعیت مزیت رقابتی سازمان ارائه شد. این مدل از طریق مطالعه تئوری‌های دیدگاه مبتنی بر منابع، شایستگی‌های اصلی و مزیت رقابتی و با تأکید بر پژوهش دوهیم و همکارانش (۱۳۹۳، ۵۷-۶۵) در مورد نحوه خلق مزیت رقابتی به‌دست

آمده است.

در مرحله سوم از طریق مطالعه مقاله ماریا ال. ناتان<sup>۱</sup> که در سال ۲۰۱۵ منتشر شده است، نشانه‌های تفکر غیر استراتژیک در سازمان‌ها استخراج شد و طی پرسشنامه‌ای به مدل تحقیق افزوده شد.

در ادامه مدل پیشنهادی خود را برای تعدادی از افراد خبره (اساتید عضو هیئت علمی دانشگاه‌های مختلف ایران که بیشترین تخصص در زمینه مدیریت استراتژیک را داشتند) ارسال نموده و در مورد کلیات مدل، معیارها و شاخص‌ها از آنها نظرسنجی نمود (صورتجلسه‌ی باز برای افراد خبره ارسال شد و به کمک روش دلفی نظر افراد خبره را به یکدیگر نزدیک نمود). در جدول شماره ۲، روش پژوهش به صورت خلاصه ارائه شده است. در نهایت نیز جهت بررسی کاربرد مدل، به اجرای یک مطالعه‌ی موردی در شرکت شیشه و گاز پرداخته شد. در ادامه بحث به بررسی دقیق‌تر ابعاد مدل پیشنهادی پرداخته خواهد شد.

جدول شماره ۲. بررسی روش تحقیق

نوع پژوهش	تحقیق ترکیبی (کیفی و کمی)
مخاطب پژوهش	بنیادی
هدف پژوهش	اکتشاف و توصیف مدل مفهومی
بعد زمانی پژوهش	۱۳۹۴
روش‌های گردآوری داده	آرشیوی، کتابخانه‌ای، تحلیل محتوا، پیمایش، دلفی
روش نمونه‌گیری	روش نمونه‌گیری غیر احتمالی، گلوله برفی

مراحل انجام تحقیق و منابع مطالعاتی برای هر قسمت از تحقیق در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول شماره ۳. توضیح مراحل پژوهش و منابع مورد استفاده

مرحله	توضیح	منابع
مرحله اول: شناسایی ابعاد چهارگانه مدل	در این قسمت عناصر اصلی مدل از طریق تحلیل محتوا بدست آمد	کتاب‌های برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، کتاب‌های کاپلان و نورتون در مورد کارت امتیازی، مجموعه مقالات و کتاب‌های پول نیون و کاپلان/نورتون
مرحله دوم: افزودن مدل ممیزی مزیت رقابتی به مدل	این قسمت از مدل جهت ممیزی وضعیت خلق ارزش متمایز در مدل گنجانده شده است	مقالات و کتب‌های رویکرد منبع محور، تحقیقات بارنی، همل، پراهالاد، گرانت و دوهم در مورد خلق مزیت رقابتی
مرحله سوم: افزودن بعد ممیزی تفکر استراتژیک	این قسمت از مدل یک چک‌لیست برای ممیزی تفکر استراتژیک ارائه می‌دهد.	مقاله ماریا ناتان

در این پژوهش با بهره‌گیری از مجموعه کتب و مقالات کاپلان و نورتون<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) که ابداع‌کنندگان روش کارت امتیازی متوازن و صاحب‌نظران حوزه مدیریت استراتژیک هستند، استفاده شد، همچنین کتاب مک‌لنن (۱۳۹۳، ۱۱۱-۱۱۳) (پیاده‌سازی استراتژی)، گفته‌های روملت (۱۳۹۲، ۲۴۰) (استراتژی خوب، استراتژی بد) و کتاب نیون<sup>۲</sup> (۲۰۰۲، ۹۵-۱۰۵) که در فهرست منابع قابل رویت می‌باشد، به همراه کتب مدیریت استراتژیک از جمله کتاب مدیریت استراتژیک دیوید (۱۳۹۲، ۱۳۳-۱۳۸)، ویلن و هانگر (۱۳۹۱، ۸۶-۹۲) و گرانت (۱۳۹۲) استفاده شد و نهایتاً نظرسنجی از افراد خبره حوزه مدیریت استراتژیک (ارسال پرسشنامه و به‌کارگیری روش دلفی)، ۴ بعد جهت اندازه‌گیری اعتبار استراتژی انتخاب شدند که به شرح ذیل می‌باشند:

- اهداف
- استراتژی
- روش ارزیابی متوازن
- همسویی استراتژیک

در اینجا به تشریح و معرفی هر یک از ابعاد مدل می‌پردازیم:

- بعد اهداف در برگرفته چهار معیار تحت‌عنوان بیانیه ماموریت یا رسالت سازمان، ارزش‌های محوری، سند چشم‌انداز (دورنما و آرمان) و اهداف کلان می‌باشد. برای هر یک از این معیارها، شاخص‌هایی در نظر گرفته شده است که لازم است شخص ممیز، به‌دقت به بررسی آن‌ها در سازمان پردازد و امتیازات را در نظر بگیرد، حداکثر امتیاز بعد اهداف برابر ۲۵۰ عدد می‌باشد.
- بعد استراتژی سازمان که در واقع برنامه‌سازی سازمان جهت نیل به ماموریت، چشم‌انداز و اهداف می‌باشد نیز دارای معیارهایی می‌باشد که نشان‌دهنده این موضوع هستند که آیا استراتژی سازمان یک استراتژی اثربخش و مناسب است یا خیر. به‌عبارت دیگر این بعد، به‌میزی این مساله می‌پردازد که آیا سازمان جهت تحقق چشم‌انداز و اهداف کلان خود در حال انجام کارهای درست (استراتژی خوب) می‌باشد یا خیر. این بعد نیز حداکثر ۲۵۰ امتیاز دارد.

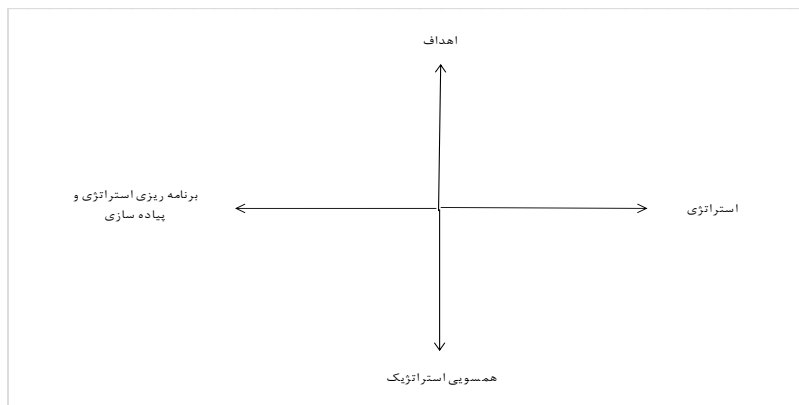
1. Kaplan & Norton

2. Niven

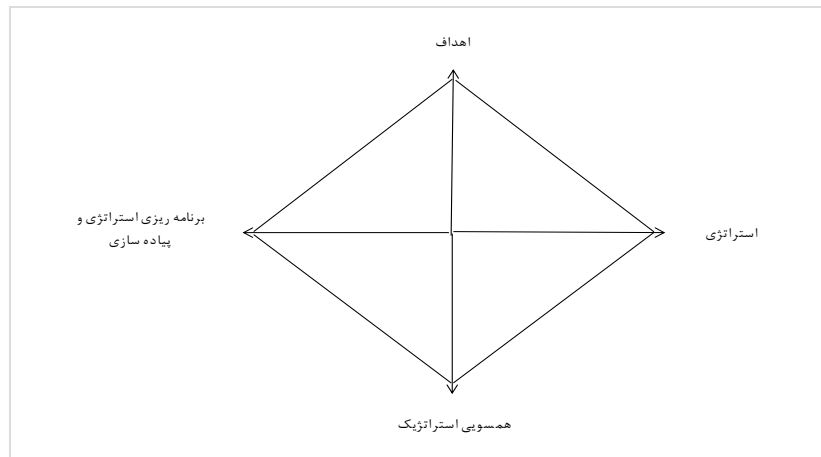


- بعد سوم شامل نحوه برنامه‌ریزی استراتژی (نقشه استراتژی، سنجه‌ها، اقدامات ابتکاری استراتژیک و بودجه اقدامات) و پیاده‌سازی آن می‌باشد که همان ممیزی روش ارزیابی متوازن می‌باشد. به بیان دیگر، این بعد از مدل به ممیزی این مطلب می‌پردازد که آیا روش ارزیابی متوازن، به‌درستی طراحی شده و به‌درستی پیاده می‌شود یا خیر. این بعد نیز شامل سه معیار آماده‌سازی و آغاز فرآیند، برنامه‌ریزی استراتژی، اجرا و کنترل می‌باشد که هر یک دارای شاخص‌هایی هستند و حداکثر امتیاز نیز برابر ۲۵۰ می‌باشد.
- بعد چهارم شامل همسویی استراتژیک است که به ممیزی دو معیار همسویی عمودی (جاری‌سازی استراتژی) و همسویی افقی (یکپارچگی) می‌پردازد و حداکثر امتیاز این بعد نیز برابر ۲۵۰ می‌باشد.

پس از مشخص شدن ابعاد و معیارهای مدل هر یک از ابعاد چهارگانه مطابق شکل ۱، در چهار سمت محور مختصات قرار گرفته و سپس مطابق شکل ۲، حالت آرمانی یعنی حالتی که در هر بعد امتیاز ۲۵۰ کسب شود ترسیم می‌گردد. شکل ۳ نیز جایگاه یک شرکت فرضی پس از ممیزی را نشان می‌دهد، همانطور که در شکل نیز مشخص می‌باشد این شرکت فرضی اهداف خود را به خوبی تدوین نموده و استراتژی خوبی نیز دارد اما در مورد روش ارزیابی متوازن و نتایج پیاده‌سازی و همچنین همسوسازی ضعیف عمل نموده‌است. بنابراین این مدل قادر خواهد بود، ضعف‌های سازمان در خصوص استراتژی را مشخص نماید و سازمان از این طریق می‌تواند جهت رفع نواقص خود برنامه‌ریزی نماید.



شکل ۱. ابعاد مدل پیشنهادی



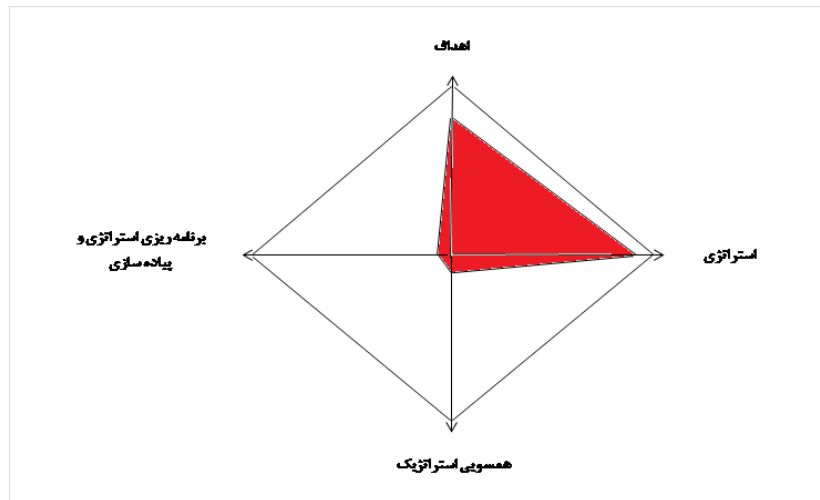
شکل ۲. مدل پیشنهادی در حالت بهینه

در اینجا به مقایسه مدل معروف ممیزی استراتژی ویلن و هانگر و مدل پیشنهادی تحقیق پرداخته می‌شود.

جدول ۳. مقایسه مدل ممیزی استراتژیک ویلن و هانگر با مدل پیشنهادی تحقیق

مدل پیشنهادی	مدل ویلن و هانگر	
ساختارمند و منظم	ساختارمند و منظم	ساختار و سیستم
ابعاد با معیارها و شاخص‌هایی حمایت می‌شوند که کاملاً به جزئیات می‌پردازند.	ابعاد مدل کلی هستند	ابعاد تحت پوشش
امتیازبندی شفاف	نحوه امتیاز دهی شفاف نیست	نحوه امتیاز دهی
از نمودار تار عنکبوتی استفاده می‌نماید و جایگاه فعلی را نسبت به حالت بهینه به صورتی کمی، عددی و شفاف نشان می‌دهد	-	شفافیت و مقایسه با وضعیت مطلوب

در مرحله دوم، جهت تأکید بر خلق ارزش متمایز و ممیزی نمودن این موضوع که آیا سازمان می‌تواند خود را نسبت به رقبایش متمایز و منحصر به فرد نماید، ادبیات مربوط به تئوری‌های مزیت رقابتی، شایستگی‌های اصلی و دیدگاه مبتنی بر منابع مرور شد و در نتیجه بسط مدل دوهم و همکارانش (۱۳۹۳، ۵۷-۶۵) یک مدل هم برای ممیزی ارزش آفرینی متمایز سازمان توسعه یافت. شکل ۴ نمایشی از مدل ممیزی مزیت رقابتی را ارائه می‌دهد.

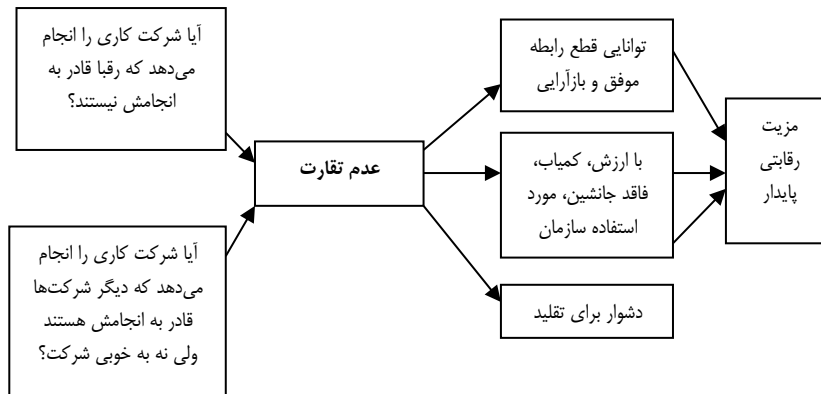


شکل ۳. جایگاه یک شرکت فرضی در مدل

در آخرین مرحله از تحقیق، از طریق تحلیل محتوای مقاله ماریا ناتان، نشانه‌های تفکر غیر استراتژیک استخراج شدند و به‌عنوان چک لیستی در کنار دو ابزار قبلی مدل تحقیق قرار گرفت.

√	گفتگوهای استراتژیک	۱.
√	انتقال استراتژیک	۲.
√	پرسشگری و کنجکاوی	۳.
√	خلاقیت و نوآوری	۴.
√	قاعده‌شکنی	۵.
√	عدم رضایت از وضع موجود	۶.
√	صرف زمان برای مشتری و ارزش وی	۷.
√	در جستجوی اخبار بد و عدم تأییدها	۸.
√	احترام به تمام عقاید و نظرها	۹.
√	اعتماد به نفس	۱۰.
√	یادگیری و یاد دادن بر پایه هر دو نیمکره مغز	۱۱.
√	چالش‌جویی و چالش‌گری	۱۲.

شکل ۴. فرآیند ممیزی نحوه خلق ارزش متمایز و چگونگی دستیابی به مزیت رقابتی



شکل ۵. چک لیست ممیزی تفکر استراتژیک

## ۱- مطالعه موردی: ممیزی استراتژی شرکت شیشه و گاز

در این بخش از پژوهش، محقق به ممیزی و اعتبارسنجی استراتژی شرکت شیشه و گاز پرداخته است که خلاصه نتایج آن به شرح ذیل می‌باشد:

جدول ۴. نتایج نهایی ممیزی شرکت شیشه و گاز

امتیاز کسب شده	ابعاد مدل	ردیف
۲۰۰	اهداف	۱
۱۵۰	استراتژی	۲
۳۰	روش ارزیابی متوازن (برنامه ریزی و پیاده سازی استراتژی)	۳
۵۰	همسویی استراتژیک	۴

سپس با محاسبه مساحت کل و مساحت پوشش داده شده توسط شرکت مشخص می‌شود که شرکت مذکور تنها ۱۸ درصد کل مساحت را پوشش داده است و عملکرد استراتژیک ضعیفی دارد. از طرف دیگر قابلیت پیگیری نقاط ضعف در این مدل وجود دارد، به عنوان مثال بیشترین ضعف در بعد روش ارزیابی متوازن بوده است و از نظر همسویی استراتژیک نیز سازمان عملکرد مطلوبی نداشته است. از طرف دیگر این سازمان بهترین عملکرد را در بعد اهداف خود دارد. استراتژی سازمان نسبتاً خوب بوده، اما برنامه پیاده‌سازی استراتژی با روش ارزیابی متوازن بسیار ضعیف در حال اجرا است.

### ۳. نتیجه‌گیری

ممیزی استراتژی سازمان باعث می‌شود که سازمان وضعیت موجود خود در خصوص اهداف، استراتژی، روش ارزیابی متوازن و همسویی استراتژیک را تشخیص داده، جایگاه خود را با حالت مطلوب مقایسه کرده، به عملکرد استراتژیک خود امتیاز دهد و نقاط ضعف عملکرد خود را از طریق چهار بعد مدل دنبال نموده و نسبت به رفع آن‌ها اقدام کند. از طرف دیگر این مدل می‌تواند آغاز کار فرآیند بازنگری و تطبیق استراتژی سازمان باشد، به عبارت دیگر ابتدا سازمان وضعیت فعلی خود را محک زده و با توجه به امتیاز کسب‌شده و شناسایی نقاط ضعف خود می‌تواند برنامه استراتژی مفیدتری داشته باشد. مدل پیشنهادی کل فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان، از کنکاش محیط تا ارزیابی استراتژیک را پوشش می‌دهد و دیدگاه‌های مختلفی در آن لحاظ شده‌است و نسبت به مدل‌های فعلی از جمله مدل ویلن و هانگر، ساختارمندتر و منظم‌تر می‌باشد و به جنبه‌های روش ارزیابی متوازن و همسویی استراتژیک نیز پرداخته‌است، اما جای کار زیادی جهت بهبود و تقویت این مدل وجود دارد. می‌توان نحوه امتیازدهی‌ها را دقیق‌تر نموده و بر روی افزودن ابعاد دیگری به این مدل تحقیق کرد. امید است این مدل بتواند راه‌گشای تحقیقات بیشتر در زمینه اعتبارسنجی و ممیزی استراتژی شرکت‌ها باشد.

مدل پیشنهادی تحقیق علاوه بر ارائه چارچوبی ساختارمند، جامع و کمی‌برای ممیزی استراتژی، دارای مدلی برای ممیزی نحوه خلق ارزش متمایز و چگونگی دستیابی سازمان به مزیت رقابتی نیز می‌باشد. همچنین چک‌لیستی برای ممیزی میزان جاری بودن تفکر استراتژیک در سازمان ارائه شده‌است.

نتایج این پژوهش برای افرادی که قصد دارند میزان اعتبار و درست‌بودن استراتژی خود را به صورت دقیق مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار دهند مفید می‌باشد. این تحقیق مدلی جامع، کمی، ساختارمند و همچنین ویژگی‌های زیر را ارائه می‌دهد:

این مدل تنها مدلی است که ممیزی کارت امتیازی متوازن را در فرآیند ممیزی استراتژی گنجانده‌است.

این مدل دارای سیستم امتیازبندی عددی برای هر یک از ابعاد می‌باشد.

این مدل علاوه بر ممیزی استراتژی، بر روی ممیزی مزیت رقابتی و تفکر استریک نیز پیشنهاداتی ارائه داده‌است. البته پیشنهادات ارائه‌شده برای ممیزی مزیت رقابتی و تفکر

استراتژیک قابلیت کمی‌سازی و امتیازبندی را دارند که این مورد می‌تواند به‌عنوان پیشنهاد برای تحقیقات آتی در نظر گرفته شود.

مدل پیشنهادی تحقیق دارای بعد همسویی استراتژیک می‌باشد که در سایر مدل‌ها در نظر گرفته نشده‌است.

مدل پیشنهادی به‌صورت کمی و عددی، به هر یک از ابعاد اهداف، استراتژی، برنامه‌ریزی برای استراتژی و همسویی استراتژیک، امتیاز می‌دهد.

مدیران سازمان‌ها به کمک مدل پیشنهادی تحقیق، به ابزار کاربردی جهت اعتبارسنجی و امتیازبندی استراتژی‌ها، اهداف و برنامه‌های استراتژیک خود دست پیدا می‌کنند و قادر خواهند بود که ضعف‌های خود در ابعاد مختلف استراتژی را شناسایی نموده و جهت بهبود وضعیت استراتژی خود تلاش کنند.

## منابع

۱. دیوید، فرد آر، (۱۳۹۲)، مدیریت استراتژیک ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
۲. رضایی قهرمان، محمدرضا و آقاسیدحسینی، سیدرضا، (۱۳۹۰)، دوازده گام تا تدوین و پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن و تعیین شاخص‌های عملکردی، انتشارات برگ، تهران.
۳. روملت، ریچارد، (۱۳۹۲)، استراتژی خوب/استراتژی بد، ترجمه وطن دوست، بابک، انتشارات آریانا قلم، تهران.
۴. خداداد حسینی، سید حمید و عزیزی، شهریار، (۱۳۹۱)، مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، انتشارات صفار، تهران.
۵. علی احمدی، علیرضا، جعفری اسکندری، میثم و نوذری، حامد، (۱۳۹۲)، نگرشی جامع بر کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژی، انتشارات تولید دانش، تهران.
۶. مک لنان، آندرو، (۱۳۹۳)، پیاده‌سازی استراتژی ترجمه اعرابی، سید محمد، هاشمی، سید علیرضا و قادری، محمود، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ص ۱۱۱-۱۱۳
۷. هانگر، جی. دیوید و ویلن، توماس ال، (۱۳۹۱)، مبانی مدیریت استراتژیک، دفتر پژوهش‌های فرهنگی ترجمه اعرابی، سید محمد و رضوانی، حمیدرضا، تهران.
۸. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، مدل تعالی EFQM ویرایش ۱۳۹۲، ۲۰۱۳، ترجمه ابراهیمی جمارانی، مسعود و پورآقا، امیر، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
۹. گرانٹ، رابرت ام، (۱۳۹۲)، تحلیل استراتژی در عصر حاضر ترجمه بیرامی، محمد حسین، انتشارات رسا، تهران، دوهم، ایرین ام، استیمپرت، لری، چزلی، جولی، (۱۳۹۳)، تفکر استراتژیک، ترجمه بیرامی، محمدحسین، انتشارات دنیای اقتصاد، تهران.
۱۰. بارنی، جی بی و هسترلی، ویلیام اس، (۱۳۹۴)، مدیریت استراتژیک و مزیت رقابتی، ترجمه خاشعی، وحید، دهقانان، حامد و هرنیدی، عطااله، چاپ و نشر بازرگانی، تهران.
15. Drucker, Peter 1967, The effective executive: the definitive guide to getting the right things done, University of Southern California,
16. Kaplan, R. S, & Norton, D. P. (1996). The balanced Scorecard: translating Strategy into action. Harvard Business Press.
17. Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of Balanced Scorecard, Harvard Business School.
18. Niven, P. R. (2002). Balanced scorecard-Step by step maximizing performance and maintaining results, John Wiley & Sons.

19. Gordon, P. J. (1997). Ten Strategic Audit Questions, *Business Horizons*, 40(5), 7-15.
20. Torraco, R. J, Swanson, R. A, 1997, the strategic audit of HRD as a change intervention, *Leading Organizational Change*, PP 99-121
21. Nathan, M. L. (2015). Strategic Teaching of Strategic Thinking, *Universal Journal of Management*, 3(9), 364-371