

*Received on: 23/08/2021*

*Accepted on: 20/10/2021*

*Journal of  
Business Strategies  
Shahed University  
Twenty- eight Year  
No.18  
Autumn & Winter  
2021*

## **Conceptualization of the Corporate Strategy Assessment Model with Meta-Synthesis Approach**

*Alireza Soleiman Mafi<sup>1</sup>, Seyyed Hamid Khodadad Hosseini<sup>2\*</sup>, Asadollah Kordnaji<sup>3</sup>, Bahman Hajjipour<sup>4</sup>*

*1. Ph.D. candidate in strategic management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran*

*2. Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran*

*3. Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran*

*4. Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran*

Corresponding author: Seyyed Hamid Khodadad Hosseini (email: khodadad@modares.ac.ir)

### **Abstract**

The strategy assessment process is an important and effective method for prioritizing and selecting strategies, implementing them effectively within an organization, improving other stages of strategic management (such as the creation and implementation processes), and ultimately enhancing organizational performance and value creation.

In this research, the concept of assessment has been developed and explained according to the three stages of strategic management. The assessment of strategy correctness (during the planning stage), the assessment of strategy effectiveness (during the implementation stage), and the assessment of strategy realization (during the evaluation stage) have been studied. Despite the fact that many studies have been conducted on the factors of strategy assessment and researchers have presented different criteria in these studies, the review of these studies shows that the features, characteristics, and dimensions of strategy assessment have not been fully explained. Therefore, there is a need for an integrated and active approach to strategy assessment.

The purpose of this research was to conceptualize the phenomenon of corporate strategy assessment by identifying, analyzing, and presenting the factors and components of strategy assessment. According to the research objective, research questions have been formulated as follows: "What are the elements and components of the strategy assessment model?", "What factors are the antecedents of strategy assessment?", "What are the consequences of strategy assessment?" These questions are in line with the main research question, "How is the conceptualization of the strategy assessment model?"

The research was conducted using the meta-synthesis qualitative method. Therefore, in this research, a systematic and comprehensive study has been conducted on the literature and research history using the meta-synthesis method. The seven-step Sandelowski & Barroso model was employed for qualitative data extraction, analysis, and synthesis. According to this research method, the keywords related to the research subject were selected based on their frequency of repetition in the literature. By conducting searches using these keywords, a total of 836 articles and related references from 2000 to 2022 were found and thoroughly examined. From the initial number, 624 articles with titles unrelated to the field of management and strategy assessment were removed during the first refinement stage. This left 212 articles and references for further consideration. In the next stage, the abstracts of scientific articles were studied and reviewed. During this

stage, any cases with abstracts that did not align with the research topic were eliminated. Ultimately, 133 scientific articles with fully relevant abstracts were selected to proceed to the next stage. Then, the content of each one was thoroughly reviewed, and the sources whose content was relevant to the research questions were selected. The results of 56 selected references were reviewed and analyzed, based on 63 concepts, 24 sub-themes, and 4 main themes (structure). These main themes include macro organizational factors, organizational capability factors, system and infrastructure factors, and strategic consequences.

In order to conduct a more precise analysis, the frequency percentage of each concept was measured by determining how often that concept appeared in the selected sources. This measurement served as the foundation for subsequent analyses. In this study, we aimed to ensure descriptive validity by identifying and collecting a comprehensive range of scientific articles and texts related to the subject. Additionally, we sought interpretative validity by consulting with three experts and two university professors, and incorporating their opinions throughout the research process. In this research, the Kappa index method was used to measure reliability. The Kappa index was 0.74, which indicates a valid level of agreement in the selection of strategy assessment factors.

The findings of this research show that the strategy assessment process is influenced to a small extent by organizational governance policies and programs, as well as the overall strategic direction of the organization. However, it is influenced to a greater extent by system and infrastructure components, as well as organizational capability. As a result, system and infrastructure, along with organizational factors, play a significant role in the compilation and implementation of the strategy assessment process. In terms of infrastructure factors, the largest share belongs to the component of "creating and developing a systemic and process approach." As for organizational capability factors, the component of "developing the organization's internal capabilities and competencies" holds the largest share.

Therefore, it can be concluded that the components with the greatest impact on strategy assessment are system and infrastructure factors, as well as organizational capability factors. For organizations to correctly implement the strategy assessment process, they need to address the systematic, infrastructural, and internal processes of their organization. This is crucial, regardless of the effects of the external environment, such as the industry context and the business context, or the changes in macro policies of organizational governance. Finally, this research presents the conceptual model of the strategy assessment process, which includes the factors and components related to the phenomenon of strategy assessment.

**Keywords:** Strategy Assessment Model, Macro Organizational Factors, Organizational Capability Factors, System and Infrastructure Factors, Strategic Consequences, Meta-Synthesis

# مفهوم پردازی مدل ارزیابی استراتژی شرکتی با رویکرد فراترکیب

نویسندگان: علیرضا سلیمان مافی<sup>۱</sup>، سیدحمید خداداد حسینی\*<sup>۲</sup>، اسدالله کردنائیج<sup>۳</sup>، بهمن حاجی پور<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

۳. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۴. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

\* Email: khodadad@modares.ac.ir

DOI: 10.22070/CS.2023.17186.1270

## چکیده

فرایند ارزیابی استراتژی به عنوان یک فرایند مهم و تاثیرگذار در اولویت بندی و انتخاب، اجرای موثر استراتژی های سازمان، بهبود در سایر مراحل مدیریت استراتژیک از جمله فرایندهای تدوین و اجرا، و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی و ارزش آفرینی در سازمان، اهمیت بسزایی را دارا می باشد. هدف از این پژوهش مفهوم سازی پدیده ارزیابی استراتژی شرکتی از طریق شناسایی، تحلیل و ارائه عوامل و مولفه های ارزیابی استراتژی بوده است. پژوهش بر اساس روش کیفی فراترکیب بر روی ۸۳۶ مقاله و مرجع مرتبط یافت شده از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۲ میلادی به انجام رسید. نتایج حاصل از ۵۶ مقاله و مرجع منتخب بر اساس ۶۳ مقوله یا مفهوم، ۲۴ مضمون فرعی و ۴ مضمون اصلی (سازه) شامل عوامل کلان سازمانی و توسعه محور، عوامل قابلیت سازمانی و منبع محور، عوامل سیستمی و زیرساختی، پیامدهای استراتژیک، بررسی و تحلیل گردید. به منظور سنجش پایایی از روش ضریب کاپا استفاده شده و مطابق با آن ضریب کاپا ۰.۷۴ به دست آمده که نشان دهنده سطح توافق معتبر در انتخاب معیارهای ارزیابی استراتژی است. یافته های پژوهش نشان داد فرایند ارزیابی استراتژی با تاثیرپذیری بسیار ناچیزی از سیاست ها و برنامه های کلان سازمانی و جهت گیری کلی استراتژیک سازمان و با تاثیرپذیری بیشتری از مولفه های سیستمی و زیرساختی و قابلیت سازمانی شکل می گیرد و در نتیجه عوامل سیستمی و زیرساختی و قابلیت سازمانی نقش بسزایی در تدوین و اجرای فرایند ارزیابی استراتژی دارند. در عوامل سیستمی و زیرساختی بیشترین سهم را مولفه " رویکرد سیستمی و فرایندی " و در عوامل قابلیت سازمانی بیشترین سهم را مولفه " قابلیت ها و شایستگی های درونی " دارا می باشند. بنابراین سازمان ها جهت اجرای صحیح فرایند ارزیابی استراتژی، بیشتر از هر چیز نیازمند پرداختن به فرایندهای زیرساختی و درونی خود می باشند. در نهایت مدل مفهومی فرایند ارزیابی استراتژی شامل عوامل و مولفه های مرتبط با پدیده ارزیابی استراتژی ارائه گردید.

**کلیدواژه ها:** مدل ارزیابی استراتژی، عوامل کلان سازمانی، عوامل قابلیت سازمانی، عوامل سیستمی و زیرساختی، پیامدهای استراتژیک، فراترکیب

نشریه علمی  
راهبردهای  
بازرگانی

(دانشور رفته)

Journal of  
Business  
Strategies

مقاله پژوهشی  
صفحه ۲۴-۱

• دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۰۲  
• پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۲۷

Journal of  
Business Strategies  
Shahed University  
Twenty-eight Year  
No.18  
Autumn & Winter  
2021

نشریه علمی  
دانشگاه شاهد

سال بیست و هشتم - دوره ۱۸  
شماره ۱۸  
اسفند ۱۴۰۰

## مقدمه

مدیریت استراتژیک را می توان به عنوان دستیابی به اهداف در منظر میان مدت و بلندمدت، هم در سطح استراتژی اقتصادی<sup>۱</sup> و هم در سطح مدیریت سازمان<sup>۲</sup> تعریف کرد [۱]. مفهوم مدیریت استراتژیک مؤثر - تدوین، اجرا و ارزیابی اهداف سازمانی - برای بقا و ارتباط یک شرکت در محیط تجاری جهانی بسیار مهم است [۲]. موفقیت حاصل از یک استراتژی توسعه یافته از میزان انطباق با تغییرات سریع محیط کسب و کار حاصل می گردد [۳]. نقش مدیریت استراتژیک رسیدگی به نیازهای روزانه شرکت ها با توجه به رویدادهای جاری بازارهای نوسانی است تا آنها بتوانند به طور مؤثر به اهداف بلندمدت از پیش برنامه ریزی شده خود برسند [۴].

مدیریت استراتژیک در رابطه با مدیریت آینده است و لذا تدوین استراتژی مؤثر در این فرایند بسیار مهم است، زیرا تمام توجه و اقدامات یک سازمان را به خود جلب می کند، حتی اگر در برخی موارد استراتژی واقعی اجرا شده با آنچه در ابتدا، برنامه ریزی یا تصور شده بود بسیار متفاوت باشد. ارزیابی فرایندهای تدوین استراتژی برای بازیگران سازمان و همچنین محققان به منظور هدایت و بررسی فرایندهای مختلف تدوین بسیار مهم است [۵].

با این حال، بازیگران سازمان با اطمینان بیشتری نیاز دارند که تصمیمات انتخابی در فرایند مدیریت استراتژیک آنها منجر به نتایج موفقیت آمیزی گردد. در واقع ارزیابی فعال فرایند مدیریت استراتژیک یک مسئله جدی برای هم محققان و هم بازیگران اصلی سازمان باقی مانده است [۵].

بنابراین می توان گفت مدیریت استراتژیک یک فرایند مداوم و بی پایان است، نه یک رویدادی که شروع می شود و توقف یابد و پس از انجام آن، می توان با خیال راحت برای مدتی آن را کنار گذاشت. مدیران همیشه وظیفه دارند تشخیص دهند که چه زمانی تحولات جدید نیاز به پاسخ استراتژیک دارند و چه زمانی ندارد. وظیفه مدیر نظارت بر تغییرات بازار و مشتری و انجام تعدیلات و تنظیمات لازم در صورت نیاز است. به همین دلیل است که وظیفه ارزیابی عملکرد و شروع به انجام تغییرات اصلاحی، انتها و ابتدای چرخه مدیریت استراتژیک است [۳].

در واقع موفقیت یک سازمان به توانایی آن در تبدیل شایستگی های خود به محصولات و خدمات مورد نظر مشتریان وابسته است. لذا ارزیابی عملکرد بخش مهمی از مدیریت استراتژیک یک سازمان است. همانطور که آقای لی اشاره کرد، رویکرد مالی سنتی نمی تواند عملکرد سازمان ها را به طور کامل منعکس کند [۶].

ورای روش ها و متدهای ارائه شده در خصوص ارزیابی عملکرد سازمان ها؛ نقش استراتژی های سازمان در دستیابی به اهداف سازمان و بهبود عملکرد سازمان ها دارای اهمیت می باشد و لذا سازمان ها در حوزه های مختلف خود از جمله طراحی، تولید، توزیع، فعالیت های پشتیبانی و ... نیاز به تدوین و اجرا و ارزیابی استراتژی های مرتبط با آن حوزه را دارند. می توان گفت یکی از فرایندهای اصلی در حوزه مدیریت استراتژیک، فرایند ارزیابی استراتژی می باشد که نقش مهمی در بررسی تناسب، کفایت و کیفیت استراتژی های سازمان و نتایج و عملکرد سازمان و در نهایت دستیابی به اهداف عملکردی و مورد انتظار سازمان دارد. مدیریت استراتژیک فرایند تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی است. ارزیابی استراتژی مربوط به اندازه گیری عملکرد سازمانی در برابر اهداف استراتژیک تعریف شده و اعمال اقدامات اصلاحی لازم برای اطمینان از کارایی استراتژی ها است [۷].

ارزیابی و کنترل فرایندی پیچیده است و یکی از مهمترین موانع در کنترل اثربخش، دشواری تعیین یک مجموعه معیارهای مناسب برای فعالیت ها و ستاده های مهم است [۸]. بررسی اثربخشی ارزیابی استراتژی، فراتر از ورودی های اصلی یا ویژگیهای رویه ای آن بوده و کاری پیچیده و نامشخص است [۹]. هر چقدر که فعالیت های ایجاد ارزش پیچیده تر باشند ارزیابی و سنجش ستاده ها و عملکرد سازمانی مشکل تر است [۸]. یکی از دلایل آسان نبودن و پیچیده بودن فرایند ارزیابی، عدم شناخت کامل نسبت به عوامل و معیارهای لازم برای انجام ارزیابی می باشد.

<sup>1</sup> economic strategy

<sup>2</sup> organization's management

منظور از ارزیابی در این تحقیق، با توجه به مراحل اصلی فرایند مدیریت استراتژیک، قابل توسعه و تشریح می باشد. لذا با توجه به مراحل سه گانه مدیریت استراتژیک، ارزیابی صحت و درستی استراتژی ها (در مرحله تدوین و طرح ریزی استراتژی ها)، ارزیابی تسری استراتژی ها (در مرحله اجرای استراتژی ها) و ارزیابی تحقق استراتژی ها (در مرحله پایانی یا مرحله ارزیابی استراتژی ها) مورد مطالعه قرار خواهد گرفت.

تا قبل از سال ۲۰۱۴ مطالعات متعددی در رابطه با ارزیابی استراتژی صورت گرفته است. بعضی از این مطالعات تنها تحقیقاتی پیرامون طراحی ابزار ارزیابی در حوزه تفکر استراتژیک و تدوین استراتژی ها و فرموله بندی استراتژی ها انجام داده و به آن بسنده کرده اند و ارزیابی سایر مراحل و فرایندهای مرتبط در مدیریت استراتژیک در آنها وجود کمتر مورد توجه قرار گرفته است [۹-۱۱].

بسیاری از محققان فقط روی یک رویکرد برای ارزیابی استراتژی متمرکز شده اند، در حالی که تنها تعداد کمی از رویکردهای ترکیبی در ارزیابی استراتژی دارند. بر اساس بررسی رویکردهای مختلف ارزیابی، نیاز به یک رویکرد منسجم و فعال برای ارزیابی استراتژی وجود دارد [۱۰]. یکی از چالش های موجود این است که از محدود روش های ارزیابی، سنجش غیرمستقیم بوده که مبتنی بر تجربه افراد و لذا اثر آنها بر فرایند ارزیابی است. در نتیجه ارزیابی اثربخشی غیرمستقیم نه تنها با تجربیات افراد درگیر، بلکه با تفسیرها و درکهای متفاوت از آنچه مؤثر است، شکل می گیرد [۹].

هر چند مطالعات مختلف و متعددی در رابطه با عوامل و معیارهای ارزیابی استراتژی صورت گرفته و محققان در این مطالعات معیارهای متفاوتی را ارائه داده اند لیکن بررسی و مطالعه بر روی ادبیات مدیریت استراتژیک نشان می دهد علیرغم پرداختن برخی محققین به معیارهای ارزیابی استراتژی [۹-۱۶]، ویژگی ها و خصوصیات و ابعاد ارزیابی استراتژی به صورت کامل تشریح نگردیده است و نیازمندی به رویکردی یکپارچه و فعالانه به مقوله ارزیابی استراتژی وجود دارد. در واقع این مطالعات به صورت پراکنده و بر حسب موارد ضروری و کاربردی در حوزه های خاص بوده است و نگاه یکپارچه و سیستمی به تمامی عوامل و معیارهای ارزیابی استراتژی در آنها وجود ندارد.

در مطالعاتی که از سال ۲۰۱۴ تا کنون انجام گردیده است، با توجه به ماهیت و تمرکزشان به چندین دسته قابل تقسیم بندی می باشند. در برخی از این تحقیقات ارتباط عملکرد و استراتژی مورد تحلیل قرار گرفته و در برخی به صورت مجزا و مستقل در نظر گرفته شده است [۱۷-۱۹]؛ لذا کمتر مشاهده شده که عوامل اثرگذار و قابل توجه استراتژی سازمان در ارزیابی و بهبود عملکرد آن شفاف گردیده باشد و در موارد بسیار کمی اثر فرایند ارزیابی استراتژی بر عملکرد شناسایی، تعریف و تشریح گردیده است. بعضی از مطالعات به اهمیت طراحی نقشه استراتژی مناسب به عنوان مولفه ای مهم در فرایند مدیریت استراتژیک و بهبود عملکرد سازمان [۲۰، ۲۱] و نحوه اثر نقشه استراتژی در تدوین و اجرا و تحقق استراتژی های سازمان [۲۲] پرداخته اند؛ برخی مطالعات بر روی مولفه فرهنگ سازمانی تمرکز کرده اند به عنوان مثال مطالعه نقش متقابل عامل فرهنگ در اجرای استراتژی های سازمان [۲۳]؛ تلفیق عامل فرهنگ با فرایند مدیریت استراتژیک و تقویت مولفه های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی در مفهوم پایداری [۲۴]؛ و برخی از تحقیقات نیز مرتبط با حوزه های کاربردی نوین و اثر آنها بر استراتژی ها می باشد به عنوان مثال بررسی انطباق فعالیت های مدیریت ریسک در حوزه فناوری اطلاعات با استراتژی های کسب و کار در سازمان ها [۲۵].

برخی از تحقیقات به صورت موردی در حوزه ها و سیستم های خاص به عوامل تاثیرگذار در موفقیت برنامه های استراتژیک تهیه شده در سازمان ها پرداخته اند؛ به عنوان مثال معیارهای موثر در استراتژی های سازمان های بهداشتی و درمانی ایران [۷]؛ معیارهای ارزیابی استراتژی های منابع انسانی موثر برای توسعه تعاونی ها [۲۶]؛ اولویت بندی استراتژی های تولید یک کارخانه تولیدی [۲۷]؛ ارزیابی و انتخاب استراتژی تعمیر و نگهداری با استفاده از تصمیم گیری چند معیاره [۲۸]؛ لذا این گونه از مطالعات به صورت موردی صورت گرفته است و بسط این عوامل موفقیت استراتژی به تمامی گونه های کسب و کار و سازمان های صنعتی و خدماتی با توجه به زمینه و ماهیت کسب و کار جای تامل و درنگ دارد. همچنین در اکثر آنها صرفاً از روش های کمی تحلیل سلسله مراتبی برای ارزیابی استراتژی ها استفاده شده است و بسیاری از رویکردهای نوین ارزیابی از جمله روش های کیفی ارزیابی مدنظر قرار نگرفته است.

با توجه به مرور ادبیات صورت گرفته در مقوله ارزیابی استراتژی و با نگاه سیستمی به این فرایند، در می یابند که این فرایند نیز مانند سایر فرایندها دارای پیچیدگی و ویژگی های خاص خود می باشد و ضمن تاثیرپذیری از مولفه ها و عوامل مختلف درونی و بیرونی می تواند بر مولفه ها و عوامل متعدد درونی و بیرونی اثرگذار باشد و لذا به صورت سیستمی و یکپارچه به این موضوع پرداخته نشده است. لذا شناسایی و تشخیص صحیح مولفه های تاثیرگذار در فرایند ارزیابی و داشتن نگاهی یکپارچه و سیستمی به این عوامل و اثر آنها در فرایند ارزیابی حائز اهمیت می باشد.

همچنین بر اساس مطالعات صورت گرفته می توان اذعان کرد که به ارزیابی استراتژی به عنوان یک پدیده، از نگاه های مختلف و گوناگون و در حوزه های مختلف موردی و پراکنده پرداخته شده است و نگاهی کامل به پدیده ارزیابی استراتژی و ویژگی ها، خصوصیات و چگونگی مفهوم سازی و توسعه پدیده ارزیابی استراتژی که تمامی ابعاد و مولفه های آن را در بر بگیرد کمتر مشاهده می گردد.

بنابراین پرداختن به شناسایی و کشف پدیده ارزیابی استراتژی و ویژگی ها و ابعاد آن که تمامی عوامل اثرگذار و اثرپذیر از فرایند ارزیابی استراتژی را در سازمان ها اکتشاف و توسعه دهد، می تواند مطالعات صورت گرفته در این حوزه را تکمیل نموده و نقاط ضعف آنها را پوشش دهد و گامی موثر در حوزه مطالعات استراتژی باشد. همچنین بکارگیری این مدل یکپارچه می تواند زیرساخت تحقیقاتی اولیه و چراغ راهی برای محققین این حوزه در توسعه دانش مدیریت استراتژیک به ویژه از منظر ارزیابی استراتژی باشد و یافته های آن بتواند به عنوان ابزاری موثر توسط مدیران در ارزیابی سازمان با رویکرد استراتژیک بکار برده شود.

سوال اصلی در این پژوهش عبارت است از: پدیده ارزیابی استراتژی چیست و مدل ارزیابی استراتژی چگونه است؟ و در این راستا سوالات فرعی تحقیق به این صورت تعریف و مشخص گردیده اند:

- ۱- عناصر و مولفه های مدل ارزیابی استراتژی چیست؟
- ۲- پیشایندهای ارزیابی استراتژی چه عواملی هستند؟
- ۳- پیامدهای ارزیابی استراتژی چه عواملی هستند؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مفهوم ارزیابی استراتژی

نسیروفسکی در سال ۱۹۸۹ بیان می کند که برای رسیدن به ارزش در فرایند مدیریت استراتژیک، ارزیابی استراتژی باید به دو سؤال اساسی پاسخ دهد: اولاً، آیا استراتژی موجود سازمان منجر به دستیابی به اهداف کلان و اهداف خرد خواهد شد (نتایج در نظر گرفته شده)، با توجه به شرایط محیطی که انتظار می رود با آن روبرو شوید. اگر چنین نباشد، تغییر استراتژی موجود ضروری خواهد بود. دوم، آیا گزینه استراتژی پیشنهادی منجر به دستیابی به این اهداف مطابق با شرایط محیطی مورد انتظار خواهد بود؟ مگر اینکه در مواردی که گزینه پیشنهادی استراتژی ارائه شود، عملی و اجرایی نباشد. اما اگر هیچ استراتژی مشخص نباشد که منجر به دستیابی به اهداف مورد نظر شود، باید اهداف مورد نظر سازمان را تغییر دهید. در چنین مواردی، نتایج حاصل از ارزیابی استراتژی مؤثر باید در انتخاب اهداف کلان و اهداف خرد جدید و همچنین در انتخاب استراتژی برای دستیابی به آنها مفید باشد [۱۳].

سبحان الهی و همکاران (۲۰۱۶) به نقل از د.زند (۱۹۷۸) عنوان می کند که؛ ارزیابی استراتژی<sup>۱</sup> برای همه اندازه ها و انواع سازمان ها ضروری است. ارزیابی استراتژی باید پرسشگری مدیریتی از انتظارات و مفروضات را آغاز کند، باید اهداف و ارزشها را مورد بازنگری قرار دهد و خلاقیت را در ایجاد جایگزینها و تدوین معیارهای ارزیابی بکار بگیرد [۲۹].

اوناکا (۲۰۱۱) توضیحاتی را در رابطه با مفهوم ارزیابی و مفهوم مدیریت و ارتباط بین مقوله ها و مفاهیم ارزیابی و مدیریت را ارائه می دهد و ضمن تعریف انواع ارزیابی به توضیح و تشریح مفهوم ارزیابی می پردازد. اوناکا عنوان می کند که

<sup>1</sup> Strategy evaluation

ارزیابی یکی از مراحل فرایند مدیریت می باشد و تکنیک ها و مدل های فرایند مدیریت و جایگاه ارزیابی در آنها را بررسی می کند. ارزیابی<sup>۱</sup>، مانند اکثر رشته های علوم اجتماعی، دارای تعاریف مشخصی است. با این حال، تعریف قابل قبول ارزیابی با انگیزه استفاده از آن یا موقعیتی که در آن قرار است مورد استفاده قرار گیرد، مشخص می شود. اوناکا به نقل از اومورو (۲۰۰۱) می گوید ارزیابی بهتر با هدفی که قرار است محقق شود تعریف می شود [۳۰].

اودینکو (۲۰۱۰) بیان می کند که ارزیابی یک ارزش گذاری، قیمت گذاری یا قضاوت گذرا است. از این رو به گفته او "یک تعریف ساده از ارزیابی این است: "ارزش دادن به چیزی پس از تفکر". این تعریف از این جهت بسیار مهم است که به ارزیابی از منظری مثبت می نگرد که به جای بی ارزش کردن فعالیت ها، به دنبال ارزش گذاری/ قضاوت در مورد فعالیت هاست. لذا فرایند ارزیابی بسته به مرحله ای که در آن به کار گرفته می شود، هر دو این موارد را انجام می دهد.

اگر در طول مراحل توسعه یک برنامه (ارزیابی تکوینی یا ارزیابی برای یادگیری) انجام شود، اطلاعاتی را در اختیار تصمیم گیرنده قرار می دهد تا برنامه خود را بهبود بخشد و اگر در پایان پروژه باشد، ارزیابی قضاوت را بیان می کند (ارزیابی جمعی یا ارزیابی یادگیری یا برنامه یعنی انجام برنامه). در هر صورت، خروجی آن به بهبود یک سیستم یا برنامه کمک می کند. در واقع ارزیابی تکوینی به طور انتقادی بررسی می کند که آیا یک برنامه به دستیابی به هدف/اهدافی که برای آن طراحی شده است نزدیک می شود یا خیر و اگر نه، چرا نه؟ و چگونه اتفاق افتاد و چگونه می توان آن را بهبود بخشید؟ این بدان معناست که ارزیابی باید بخشی از هر مرحله از فرآیند مدیریت باشد. ارزیابی جمعی<sup>۳</sup> معمولاً پس از اتمام یک پروژه یا برنامه مانند یک دوره یا یک بخش تکمیل شده از آن انجام می شود [۳۰]؛ ارزیابی های جمعی استراتژیک روشی برای تأیید کارایی و اثربخشی استراتژی های سازمانی است و راهی برای تعیین اینکه آیا استراتژی در حال اجرا، کسب و کار را به سمت اهداف استراتژیک مورد نظر خود سوق می دهد یا خیر، ارائه می دهد [۳۱].

اوناکا (۲۰۱۱) عنوان می کند که مفهوم ارزیابی جزء جدائی ناپذیر مفهوم مدیریت می باشد و در واقع مفهوم ارزیابی شامل داده های عملکرد در سطوح پیش بینی و تخمین می باشد، چه مواردی که برای برنامه ریزی نیاز است، چگونه پیش بینی می شوند، طرح ریزی و بودجه بندی می شوند، سازماندهی و اجرا می شوند، بررسی و تحلیل داده ها برای فراهم آوردن سرنخی که چه کارهایی و چگونه انجام شوند یا انجام نشوند و اینکه چه افرادی مسئول انجام کارها و چگونگی انجام آنها بوده اند [۳۰].

### ارزیابی فرایند تدوین استراتژی

آکر و انگلیست (۲۰۰۶) تحقیقی در رابطه با ارزیابی فرایند تدوین استراتژی با استفاده از رویکردهای مختلف انجام داده اند و ضمن ارائه ابزار ارزیابی تدوین استراتژی، عوامل و معیارهای موفقیت لازم برای ارزیابی موفقیت فرایند تدوین استراتژی را ارائه می دهند. ایشان چهار رویکرد کلی برای ارزیابی استراتژی مشخص نموده اند که عبارتند از رویکرد هدف محور، رویکرد مقایسه ای، رویکرد هنجاری و رویکرد روش بهبود. یک فرایند ارزیابی مؤثر باید هر چهار رویکرد مذکور را در خود جای دهد؛ همچنین یک ارزیابی مثبت انجام شده از فرآیند تدوین استراتژی باید با ارزیابی عملکرد مثبت سازمان پس از تحقق استراتژی سازمان مطابقت داشته باشد [۵].

نتایج این تحقیق نشان می دهد که مراحل مختلف تدوین استراتژی به سطوح متفاوتی از یکپارچگی بین رویکردهای ارزیابی هدف و مقایسه و بهبود نیاز دارد و معیارهای موفقیت ارائه شده برای ارزیابی فعال فرایند تدوین استراتژی عبارتند از: ۱- توسعه آگاهی ۲- تحقق اهداف ۳- تعیین مسئولیت ها ۴- ایجاد کانال های ارتباطی باز.

گودوین و رایت (۲۰۰۱) از نقش سناریوها در فرایندهای تدوین و ارزیابی استراتژی سخن به میان آورده اند و می گویند سناریوها می توانند حداقل برای دو هدف مرتبط استفاده شوند؛ اولین مورد، تدوین استراتژی است. دوم اینکه از سناریوها

<sup>1</sup> Evaluation

<sup>2</sup> Formative evaluation

<sup>3</sup> Summative evaluation

می توان در ارزیابی استراتژی های پیشنهادی و در انتخاب مناسب ترین استراتژی استفاده کرد. ایشان عنوان می کنند که یک روش ارزیابی استراتژی رسمی در فرایند برنامه ریزی سناریو که فاکتورها و معیارهای ۱- شفافیت ۲- سهولت قضاوت ۳- تطبیق پذیری ۴- انعطاف پذیری ۵- صحت نظری؛ را در بر داشته باشد لازم است [۱۱].

آقای یاپ (۲۰۱۳) دو موضوع کلیدی تدوین استراتژی رقابتی و اثربخشی اجرای استراتژی را مورد بحث قرار می دهد و ۸ عامل ارزیابی را ارائه می دهد که در ۴ دسته ارزیابی محیطی، ارزیابی مناسب بودن، ارزیابی امکان پذیر بودن و ارزیابی مقبولیت طبقه بندی شده اند [۳۲].

جدول ۱. رویکردهای کلی ارزیابی استراتژی (آکر و انگلیست ، ۲۰۰۶)

سوالات	هدف	رویکرد هدف محور
اهداف متعدد برنامه ریزی تا چه حد محقق شده است؟	میزان دستیابی به اهداف را ارزیابی می کند.	رویکرد مقایسه ای
عملکرد شرکت ما در مقایسه با شرکت های مشابه چگونه است؟	اثربخشی یک شرکت خاص را با سایر شرکتها مقایسه می کند.	رویکرد هنجاری
عملکرد شرکت ما در مقایسه با سیستم ایده آل نظری در این حوزه چگونه است؟	مقایسه با "استانداردهای یک حوزه یا زمینه خاص" و نه اهداف برنامه ریزی شده خود سازمان	رویکرد بهبود
استراتژی چگونه با شرایط متغیر سازگار شده است؟	ارزیابی این که چگونه استراتژی در طول زمان تکامل یافته یا تعدیل شده است.	

جدول ۲. معیارها و عوامل ارزیابی استراتژی (یاپ ، ۲۰۱۳)

معیار	عامل یا فاکتور	سوال	عامل کلیدی موفقیت
ارزیابی محیطی	فضای سازمان	آیا مساعد و مرتبط است؟	مناسب بودن و ارتباط استراتژی با محیط
	زمان بندی	آیا زمان مناسبی است؟	زمان مناسب برای بازار و سازمان
	در دسترس بودن <sup>۱</sup> مقرون به صرفه بودن دسترسی <sup>۲</sup>	آیا فرض زیرساخت های تجاری واقع بینانه است؟	در دسترس بودن دسترسی و مقرون به صرفه بودن زیرساخت های تجاری
ارزیابی مناسب بودن	مورد تجاری	آیا استراتژی کار خواهد کرد؟	درستی و مرتبط بودن استراتژی
ارزیابی امکان پذیر بودن	بهبود مستمر (قابلیت)	آیا می توان استراتژی را به کار انداخت؟	قابلیت بالای منابع
	منابع	آیا منابع مناسبی برای اجرای استراتژی وجود دارد؟	منابع مناسبی که قابلیت اجرای استراتژی را دارند
ارزیابی مقبولیت	بازتاب نتیجه کسب و کار	آیا مدیران اجرا بر روی استراتژی ها کار خواهند کرد؟	رهبری، حاکمیت سازمانی، تعهد ذینفعان و فرهنگ عملکرد
	پایش و مدیریت ریسک		مدیریت هوشمند ریسک داخلی و خارجی

<sup>1</sup> Availability

<sup>2</sup> Accessibility



### ارزیابی فرایند اجرای استراتژی

در مطالعه ای که توسط چن و همکاران (۲۰۰۹) صورت گرفته، مفاهیم متعددی از اجرای استراتژی ارائه شده است و مدلی برای فرایند اجرای استراتژی ارائه شده است. این مدل از عناصر سازگاری و انطباق محیط استراتژیک، پشتیبانی از اجرای استراتژیک، کنترل عملیات استراتژیک و اثر اجرای استراتژی تشکیل شده است. ایشان ادعان می کنند بسیاری از تحقیقات صورت گرفته در زمینه اجرای استراتژی، توجه بیشتری به اهمیت و مفهوم اجرای استراتژی و معنای آن در مدیریت، علل عدم اجرای استراتژی ها و بهبود و ارتقای اجرا توسط کارکنان داشته اند، لیکن به انجام تحقیقات سیستماتیک در مورد ارزیابی اجرای استراتژی کوتاهی شده است. بر اساس مدل چن، یک سیستم مبتنی بر شاخص گذاری برای فرایند ارزیابی استراتژی نیز ارائه شده است.

جدول ۳. چارچوب پایه ای جهت ارزیابی فرایند اجرای استراتژی (چن و همکاران ، ۲۰۰۹)

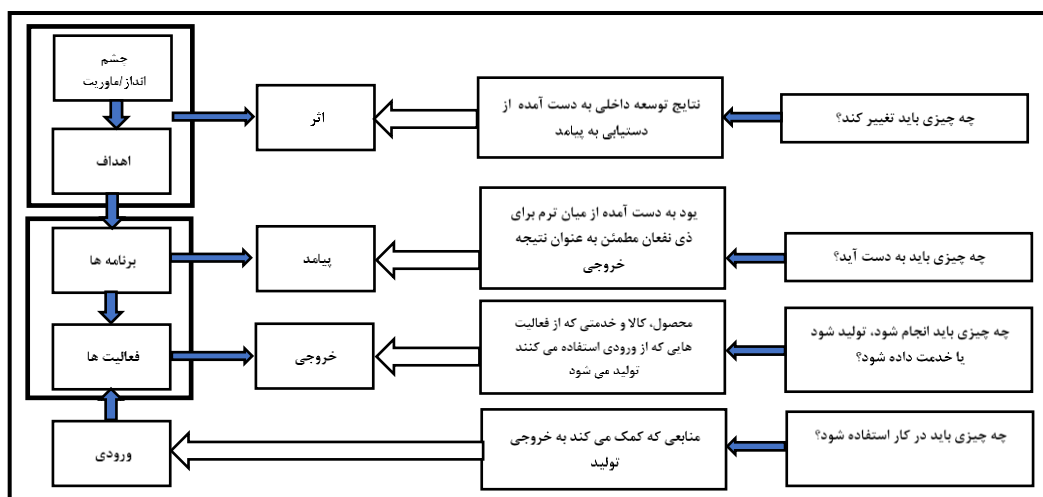
شاخص سطح سوم	شاخص سطح دوم	شاخص سطح اول	اجرای استراتژی
تصمیم گیری استراتژیک	ظرفیت پیش بینی محیطی	توانایی سازگاری با محیط استراتژیک	
ویژگی های شخصی رهبر			
وابستگی به تجارت خارجی			
وضعیت تجارت	ظرفیت کنترل محیطی		
سطح فن آوری			
توانایی بدست آوردن منابع			
توانایی بهینه سازی و تجمیع منابع	ظرفیت یکپارچگی منابع		
همکاری و مشارکت استراتژیک	ظرفیت همکاری سازمانی		
رقبای مشارکتی			
جذب دانش	ظرفیت یادگیری سازمانی	توانایی پشتیبانی از اجرای استراتژی	
توانایی انتقال دانش			
ارتباط سازمانی	ظرفیت ارتباطات سازمانی		
اطلاعات برای ارتباطات سازمانی			
کارایی ارتباطات سازمانی			
ساختار سیستم	ظرفیت مدیریت عملکرد		
کنترل جریان			
تاثیر مدیریت			
ساختار اطلاعات	ظرفیت کنترل اطلاعات	توانایی کنترل اجرای استراتژی	
کاربرد فناوری اطلاعات			
کنترل هزینه	ظرفیت کنترل مالی		
کنترل بودجه			
سیستم مالی			
تلاش برای توسعه فرهنگی	ظرفیت یکپارچگی فرهنگی		
تاثیر توسعه فرهنگی			
درآمد فروش	تاثیرات مالی	اثر اجرای استراتژی	
هزینه سرمایه			

استفاده از سرمایه	رضایت مشتری		
شکایت مشتری			
وفاداری مشتری	رشد و یادگیری		
تحرك کارکنان			
توانایی کارکنان	بهینه سازی فرایندهای داخلی		
دوره زمانی تولید			
کیفیت محصول			
کارایی مدیریت			

بر اساس نتایج این تحقیق، اجرای استراتژی سازمانی را می توان توسط این سیستم شاخص گذاری به صورت ترکیبی ارزیابی کرد [۳۳].

نگاش (۲۰۱۸) عنوان می کند اجرای استراتژی شامل وظایف آماده سازی بازیگران، تخصیص منابع، برنامه ریزی بودجه و رویه های کنترل است همچنین اذعان می دارد که اجرای استراتژی مستلزم شش وظیفه اصلی است که عملکرد مدیر را برای اجرای استراتژی شکل می دهد و عبارتند از: ایجاد سازمانی که قادر به اجرای استراتژی باشد، ایجاد بودجه حمایتی از استراتژی، نصب سیستم های پشتیبانی اداری داخلی، ابداع پاداش ها و مشوق هایی که به طور محکم با اهداف و استراتژی مرتبط هستند، شکل دادن به فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی و اعمال رهبری استراتژیک [۳۴].

مطالعه دیگری در رابطه با ارزیابی کلی اجرای مدیریت استراتژیک انجام شده و دو نوع ارزیابی با عناوین ارزیابی تحقق<sup>۱</sup> و ارزیابی ظرفیت<sup>۲</sup> و شاخص ها و عوامل مختلف در هر نوع ارزیابی را ارائه می دهد [۳۵]؛ ارزیابی تحقق با اندازه گیری سازگاری و دستیابی به شاخص های هدف در فعالیت ها (خروجی)، برنامه (نتیجه)، و اهداف (تأثیر) صورت می گیرد، در حالیکه ارزیابی ظرفیت با استفاده از ۲۴ شاخص کلیدی و بر اساس روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی<sup>۳</sup> برای تعیین وزن هر شاخص صورت می گیرد.



شکل ۱. شاخص های ارزیابی تحقق (سوپریجادی، ۲۰۱۲)

<sup>1</sup> Realization evaluation

<sup>2</sup> Capacity evaluation

<sup>3</sup> AHP

ارزیابی ظرفیت باید برای پیش بینی چگونگی قابلیت های بوروکراسی در آینده انجام شود. اگر نتایج ارزیابی ظرفیت دارای ارزش خوبی داشته باشد، به این معنی است که در آینده ارزش تحقق عملکرد افزایش خواهد یافت. ظرفیت به معنای ظرفیت بوروکراسی بوده و با استفاده از سه مولفه یعنی بازیگران استراتژیک<sup>۱</sup>، سازمان<sup>۲</sup> و سیستم<sup>۳</sup> قابل مشاهده است.

جدول ۴. شاخص های ارزیابی ظرفیت (سوپرپجادی، ۲۰۱۲)

مولفه اصلی	مولفه فرعی	شاخص های ظرفیت
بازیگران استراتژیک	تعهد	تعهد رهبران در قالب جهت دهی یا ایجاد ارتباط شفاهی تعهد رهبران به صورت کتبی (سند / برنامه) تعهد در حین اجرای برنامه ها
	شایستگی	شایستگی رهبران در اجرای عملکردهای مدیریت برنامه (برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی برنامه) شایستگی رهبران در مدیریت تعارض داخلی یا خارجی شایستگی رهبران در شبکه سازی با سایر ذی نفعان
	نوآوری	قابلیت رهبران در نوآوری و حل مشکل توانایی رهبران در نهادینه کردن نوآوری در محیط کار
سازمان	ساختار	اثربخشی و انعطاف پذیری ساختار کارایی ساختار در به حداقل رساندن منابع انسانی و بودجه قدرت وضوح و تناسب با مسئولیت
	مدیریت	منظم بودن فرآیند برنامه ریزی در تمام مراحل منظم بودن در اجرای عملیات اجرایی (شامل بسیج کارکنان، استانداردهای رویه ها، خدمات، مدیریت منظم) منظم بودن فرآیند ارزیابی برنامه (شامل رعایت ترتیبات، مدیریت بازخور و مجازات یا پاداش)
	کارکنان	شایستگی و مهارت کارکنان در اجرای وظایف خود انگیزه و روحیه کاری کارکنان در اجرای وظایف خود
	بودجه	کفایت بودجه تناسب تخصیص بودجه در برنامه ها
سیستم	قوانین و مقررات	وضوح شاخص های عملکرد / اندازه گیری موفقیت سازگاری برنامه ها با قوانین و مقررات پشتیبانی و حمایت از مقررات رایج (قانون، فرمان ریاست جمهوری، مقررات وزیر، مقررات استانی، مقررات فرماندار، مقررات محلی تا مقررات نایب السلطنه)
	محیط سازمان	پشتیبانی از بخش های مرتبط پشتیبانی از جامعه و انجمنهای عمومی پشتیبانی در کنترل خط مشی

<sup>1</sup> Strategic Actors

<sup>2</sup> Organization

<sup>3</sup> System

## ارزیابی استراتژی و عملکرد سازمانی

مطالعات و تحقیقات بسیاری بر روی ارتباط بین ارزیابی استراتژی و عملکرد سازمانی و تاثیر ارزیابی استراتژی بر روی عملکرد سازمان و شاخص های مرتبط با آن انجام شده است [۴۱-۳۶، ۳۱، ۱۵، ۱۴، ۲].

ارزیابی استراتژی تاثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمانی دارد، لذا مدیریت نیاز دارد تا استراتژی های خود را با شرایط حاکم تطبیق دهد و شرکت را به سمت عملکرد سازمانی بالاتر به ویژه در بلندمدت سوق دهد [۳۱].

برونسمن و همکاران (۲۰۱۱) بر روی ارزیابی عملکرد استراتژی، مراحل آن و تاثیر آن در ایجاد ارزش برای سازمان، تحقیقی را انجام داده اند. ارزیابی عملکرد استراتژی شرکت شامل چهار مرحله می گردد:

۱- شناسایی میزان همکاری ها یا مشارکت ها، که با استفاده از مصاحبه با مدیران استراتژی و مشتریان داخلی آنها به دست می آید.

۲- ارزیابی اثری که می تواند مستقیماً به میزان مشارکت نسبت داده شود.

۳- ارزیابی سطح تلاشی که نشان دهنده هر یک از مشارکت ها باشد (مصاحبه با مدیران استراتژی و کارکنان این داده ها را فراهم می آورد).

۴- ترسیم مشارکت ها [۱۵]؛ ایشان اذعان می کنند که برنامه ریزی شرکت و عملکردهای استراتژی می توانند ارزش قابل توجهی برای سازمانها ایجاد کنند، با این حال ایجاد این ارزش چالش برانگیز است و نیاز به تمرکز اختصاصی در توسعه مشارکتهای گروه ها و نیز خصوصیات سازمانی دارد که این مشارکت ها را توانمند می سازد.

گومس و همکاران (۲۰۱۴) فاکتورهای رقابتی و عوامل کلیدی که باعث تحقق عملکرد سازمان می شوند را استخراج نموده اند. این عوامل و فاکتورها عبارتند از :

۱- کارایی خدمات،

۲- انعطاف پذیری و پاسخگویی خدمات،

۳- کارایی مالی،

۴- قابلیت های انعطاف پذیری بازارمحور،

۵- قابلیت های نفوذ در بازار،

۶- نوآوری در روش ها و تکنیک های بازاریابی،

۷- قابلیت های استاندارد و هزینه های پایین؛ ایشان عنوان می کنند که پیشرفتهای فناوری، قابلیت های عملیاتی جدید و پویایی مانند قابلیت اطمینان مبتنی بر دامنه و زمان را تقویت کرده و دامنه اولویت های رقابتی مانند نوآوری و هدیریت کیفیت را نیز گسترش داده است. افزایش علاقه به حفظ محیط زیست و پایداری نیز در نحوه فعالیت شرکتها و در نتیجه بر استراتژی های رقابتی آنها تاثیر داشته است. همچنین فاکتورهای صنعت و فاکتورهای خاص و ویژه در تبیین توسعه استراتژی رقابتی، پیاده سازی و عملکرد نهایی آن مهم است [۳۶].

کیمانی (۲۰۱۸) در مورد تاثیر تدوین استراتژی بر عملکرد مالی سازمان، نتیجه می گیرد که این فرایند از فرایند مدیریت استراتژیک بسیار تاثیرگذار بوده است. این اثر در مورد عناصر تشکیل دهنده تدوین استراتژی ارائه شده است که عبارت اند از پوشش محیطی، تعیین هدف و نقش مشاوره با سهامداران در طول فرایند تدوین استراتژی. در تمام این موارد، عناصر به طور مثبت بر روی عملکرد سازمان تاثیر می گذارند. وی در مورد تاثیر اجرای استراتژی بر عملکرد سازمانی نیز اینطور نتیجه می گیرد که تاثیر این فرایند از مدیریت استراتژیک نیز مشهود بوده است. این اثر در مورد عناصر تشکیل دهنده اجرای استراتژی ارائه شد که عبارت بودند از عملکرد سازمان، تخصیص منابع و ارتباطات در طول اجرای استراتژی. در اینجا نیز عناصر به طور مثبت بر روی عملکرد تاثیر می گذارند. ایشان در نهایت، تاثیر ارزیابی استراتژی بر عملکرد سازمانی را مشخص نموده و نتیجه می گیرد که این زیرفرایند از فرایند مدیریت استراتژیک بر عملکرد تاثیر مثبت دارد. این اثر در مورد دو شکل ارزیابی استراتژی که عبارتند از ارزیابی تجمعی و ارزیابی تکوینی ارائه شده است و هر دو مورد بر عملکرد تاثیر مثبت دارند [۳۱].

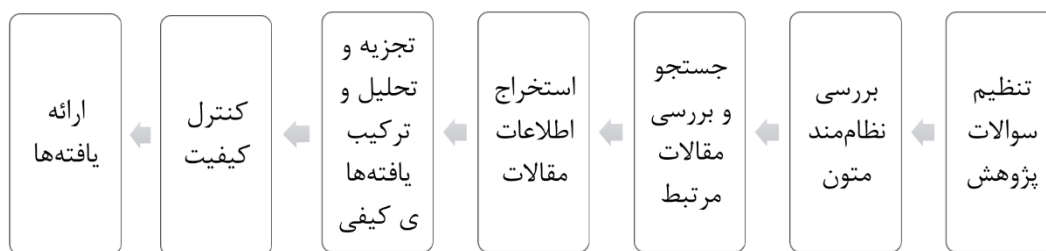
## مدل های ارزیابی استراتژی و مطالعات موردی انجام شده

مطالعات و تحقیقات قابل توجهی در رابطه با مطالعات موردی ارزیابی استراتژی و پرداختن به سیستم یا حوزه مشخصی به صورت خاص و ویژه صورت گرفته است که در برخی از آنها ارائه مدل ارزیابی استراتژی مشاهده می گردد. مهمترین این مطالعات عبارتند از:

پاپادلیس و همکاران (۲۰۱۲) مدلی برای ارزیابی استراتژی کسب و کار ارائه داده اند. براسلینا و همکاران (۲۰۱۹) یک مدل دومرحله ای ارزیابی شامل ۱۹ عنصر ارزیابی جذابیت صنعت و ۸ مولفه اصلی سازمان استخراج نموده اند. بونابات و کوراچی (۲۰۱۹) مدلی برای ایجاد استراتژی تبدیل دیجیتال و ارزیابی استراتژی تبدیل دیجیتال ارائه داده اند؛ گابرت و همکاران (۲۰۰۲) مدل ارزیابی یکپارچه را به منظور تجزیه و تحلیل شرایط عدم قطعیت توسعه داده است؛ کرایت و همکاران (۲۰۱۴) در رابطه با ارزیابی اثربخشی توانایی حمایتی و پشتیبانی استراتژی؛ لی و همکاران (۲۰۱۰) یک مدل ارزیابی استراتژی در حوزه فرایند تولید؛ تی سالی (۲۰۲۰) در زمینه استراتژی های کسب و کار در صنعت خدمات در کشور تایوان؛ چیانگ و همکاران (۲۰۱۶) در خصوص ارزیابی اثر استراتژی در حوزه فرایند طراحی؛ نایدو (۲۰۰۴) در رابطه با ارزیابی یک استراتژی مشخص در حوزه سرمایه گذاری مالی؛ اووالی (۲۰۰۱) تحقیقی بر روی ارزیابی استراتژی های موجود در حوزه ایمنی بهداشت و محیط زیستی؛ وانگ و هان (۲۰۱۲) مطالعه ای بصورت خاص در رابطه با عامل هزینه استراتژیک و ارزیابی این مولفه؛ انجام و ارائه داده اند.

## روش شناسی پژوهش

فرا ترکیب<sup>۱</sup> نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر مرتبط با موضوع و مشابه آن را بررسی می کند و با فراهم کردن نگرش سیستماتیک برای محققان، از طریق ترکیب پژوهش های کیفی مختلف، به کشف موضوعات و استعاره های جدید و اساسی می پردازد. بنابراین، نمونه های مطالعه فراترکیب را مطالعات کیفی تشکیل می دهند که محقق بر اساس سوال پژوهی مورد علاقه، آن ها را وارد مطالعه می کند [۴۲]. فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر بازنگری دقیق و عمیقی را نسبت به سند مورد مطالعه انجام دهد و پژوهش های قبلی را با یکدیگر ترکیب کند. سندلوسکی و باروسو<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) الگوی هفت مرحله ای را برای این منظور ارائه داده اند [۴۳].



شکل ۲. الگوی هفت مرحله ای فراترکیب (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷)

لذا در این پژوهش از روش فرا ترکیب و مطابق با الگوی هفت مرحله ای سندلوسکی و باروسو [۴۳] برای مطالعه سیستماتیک و اصولی ادبیات و پیشینه تحقیق و استخراج و تحلیل و ترکیب داده های کیفی استفاده شده است. در واقع هدف اصلی فراترکیب پیش رو دستیابی به مفاهیم مرتبط با ارزیابی استراتژی و مفهوم پردازی پدیده ارزیابی استراتژی می باشد. فراهم کردن پل ارتباطی بین تحقیقات کیفی انجام شده به همراه ارائه شناخت جامع تر از پدیده مورد بررسی، از مزایای قابل طرح این روش است که به استخراج مدل پژوهش ختم می شود.

<sup>1</sup> Meta-Synthesis

<sup>2</sup> Sandelowski & Barroso

جایگاه روش شناختی این مطالعه را می توان بر اساس جدول ۵ خلاصه و تبیین کرد :

جدول ۵. جایگاه روش شناختی پژوهش

۱	هدف پژوهش	کاربردی
۲	رویکرد روش شناختی	رویکرد کیفی (سنتز مطالعات کیفی)
۳	پارادایم	تفسیری
۴	هستی شناسی	محققان از طریق ارائه تفسیر یا تفاسیر مختلف از شناخت عوامل تاثیرگذار بر و تاثیرپذیر از پدیده ارزیابی استراتژی به معرفت پدیده ها با رویکرد ایجاد توافق اقدام کرده اند (مبتنی بر استقرا از طریق تفسیر)
۵	معرفت شناسی	پدیده ارزیابی استراتژی و عوامل موثر بر آن و تاثیرپذیر از آن مستقل از محقق نیست و بر اساس سیستم مورد مطالعه ایجاد می شود و لذا می تواند معانی مختلفی داشته باشد (نسبی گرایی)
۶	روش پژوهش	روش ترکیب مطالعات (روش های سنتزی)
۷	نوع شناسی روش پژوهش	فرا ترکیب کیفی
۸	روایی	برداشت ها و تفاسیر به تائید ۵ نفر از خبرگان استراتژی (سه نفر از مدیران استراتژیک سازمان های برتر ایرانی و دو نفر از اساتید دانشگاهی حوزه مدیریت استراتژیک) رسیده است.
۹	ابزار گردآوری داده	مقالات، رساله ها، متون علمی، نتایج حاصل از مطالعات قبلی
۱۰	نمونه گیری پژوهش	بر اساس اشباع نظری مطالعات استخراج شده با بازه زمانی ۲۲ ساله (از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۲) از ۵۶ مرجع منتخب
۱۱	روش تحلیل داده ها	بر اساس ماهیت کدگذاری و تشخیص روابط بین مفهومی از داده ها
۱۲	اصول روش پژوهش	دارای هفت گام: ۱-تنظیم سوال پژوهش؛ ۲-مرور ادبیات به شکل نظام مند؛ ۳-جستجو و انتخاب متون مناسب؛ ۴-استخراج اطلاعات متون؛ ۵-تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته های کیفی؛ ۶-کنترل کیفیت؛ ۷-ارائه یافته ها

**گام اول: تنظیم سؤال پژوهش:** نخستین مرحله در روش فرا ترکیب مشخص کردن پرسش یا پرسش هاست که در فرایند پژوهش مطرح می شود. در این مطالعه پاسخ به سه سوال مدنظر بود: عناصر و مولفه های مدل ارزیابی استراتژی چیست؟ پیشایندهای ارزیابی استراتژی چه عواملی هستند؟ پیامدهای ارزیابی استراتژی چه عواملی هستند؟ این سوالات همسو با سوال اصلی پژوهش یعنی شناسایی پدیده ارزیابی استراتژی و مفهوم سازی مدل ارزیابی استراتژی می باشد.

**گام دوم: مرور ادبیات به شکل نظام مند:** در این مرحله، جستجوی سیستماتیک بر روی مقالات منتشر شده انجام گردید. این پژوهش قصد دارد کلیه متون علمی پژوهشی در زمینه ارزیابی استراتژی را از زمان معرفی این مفهوم تا کنون، مورد مطالعه قرار دهد لذا محدودیت زمانی برای پذیرش مقالات در نظر گرفته شده و علی رغم گذشت بیش از سی سال از معرفی مفهوم ارزیابی استراتژی و تکرار مبانی اولیه در مقالات علمی جدید، متون به روزتر در گستره جستجوی مقالات و متون علمی از سال ۲۰۰۰ تا سال ۲۰۲۲ میلادی، نظر گرفته شده است.

کلمات کلیدی مرتبط با موضوع تحقیق بر اساس فراوانی تکرار در ادبیات مدیریت استراتژیک انتخاب شده است. کلید واژه های استفاده شده در جستجوی مقالات در جدول ۶ ارائه شده اند.

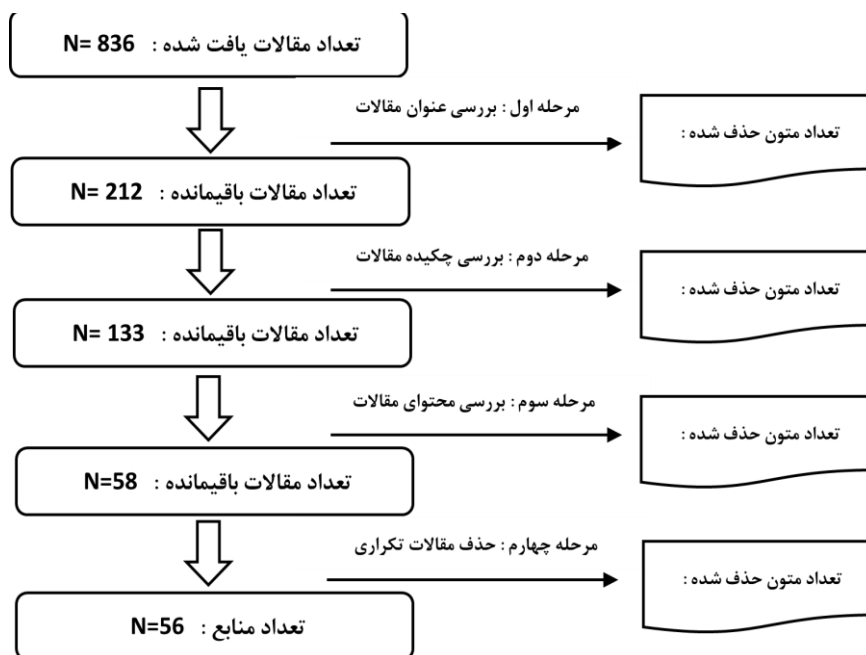
جدول ۶. کلیدواژه های جستجو در منابع خارجی و داخلی

کلید واژه های بخش اول - فارسی	کلید واژه های بخش اول - انگلیسی	کلید واژه های بخش دوم - فارسی	کلید واژه های بخش دوم - انگلیسی
ارزیابی	Assessment Evaluation	استراتژی	Strategy
		استراتژیک	Strategic
		مدل استراتژی	Strategy Model
		مدل مدیریت استراتژیک	Strategic Management Model

عبارتهای جستجو از ترکیب کلید واژه های بخش اول و کلید واژه های بخش دوم حاصل شده و بر مبنای این عبارتهای کلیدی جستجو انجام گردیده است.

در این تحقیق از پایگاه ها و منابع مختلف داده های علمی شامل Emerald, Springer, Sciencedirect و موتورهای تخصصی جستجوی منابع علمی پژوهشی از جمله Google Scholer, Library Genesis, Crossref استفاده شده است. همچنین از منابع جستجو در نشریات علمی پژوهشی داخلی شامل Civilica, Sid, Irandoc بهره برداری شده است. گفتنی است ملاک انتخاب مقالات ارتباط موضوعی، سال انجام گرفتن پژوهش، و جستجو در پایگاه های اطلاعاتی نامبرده بود و یافته های این مطالعه مستخرج از آن هاست. البته در این بررسی سعی شده نشریات با اعتبار بیشتر اولویت بیشتری داشته باشند.

**گام سوم: جستجو و انتخاب متون مناسب:** در این پژوهش، منابع و مراجع جستجو شده در چند مرحله مورد پیمایش و غربال قرار گرفته است. طی جستجوی انجام شده تعداد ۸۳۶ مقاله و مرجع مرتبط از منابع علمی پژوهشی یافت شد که از این تعداد، ۶۲۴ مقاله در همان مرحله پالایش اول که عنوان آنها مرتبط با حوزه مدیریت و ارزیابی استراتژی نبودند حذف شد و تعداد ۲۱۲ مقاله و مرجع انتخاب شد؛ سپس در مرحله بعدی چکیده مقالات و متون علمی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته و در این مرحله نیز مواردی که چکیده آنها با موضوع تحقیق متفاوت بودند حذف گردید و لذا تعداد ۱۳۳ مقاله و متون علمی با چکیده کاملاً "مرتبط انتخاب و وارد مرحله بعدی گردید. در این مرحله مقالات منتخب به صورت کامل مطالعه گردیده است و محتوای هر یک به طور کامل مرور و بررسی گردیده و مراجع و منابعی که محتوای آنها با سوالات تحقیق ارتباط داشته و به نوعی پاسخگوی سوالات تحقیق بوده اند به تعداد ۵۸ مقاله و متون علمی انتخاب و گزینش گردیده و در نهایت با حذف مقالات تکراری مقالات منتخب نهایی به تعداد ۵۶ مرجع رسید که وارد گام بعدی فرا ترکیب شدند. فرآیند ارزیابی و دستیابی به مقالات مرتبط در نمودار ۱ نمایش داده شده است.



نمودار ۱. فرآیند ارزیابی مقالات و مراجع و متون مرتبط با ارزیابی استراتژی

جدول ۷. (ارائه یک نمونه) کدها و مولفه های استخراج شده از تحقیقات و پژوهش ها و متون علمی

کد مرجع	عنوان مرجع (مقاله / پژوهش / رساله)	نویسنده و سال انتشار	کدها و مولفه های استخراج شده
۶	ارزیابی فرایند تدوین استراتژی: چگونه از کیفیت فرایند و خروجی های آن اطمینان حاصل کنیم	اکر و انگلیست سال ۲۰۰۶	ارزیابی فرایند تدوین استراتژی، محققین و بازیگران استراتژی، بررسی و سنجش فرایندهای مختلف تدوین، آزمون نتایج استراتژی، یک دوره زمانی، نتایج موفقیت آمیز، ارزیابی فعالانه، رویکرد هدف محور، رویکرد مقایسه ای، رویکرد هنجاری، رویکرد روش بهبود، رویکردی یکپارچه و فعالانه، ارزیابی عملکرد مثبت سازمان، ماهیت چند بعدی، انجام فرایند خوب، اندازه گیری عملکرد، وجود یک فرآیند مؤثر، عملکرد بهتر، فواصل زمانی منظم، اهداف شفاف کسب و کار، تغییرات تکنولوژیکی سازمانی فرهنگی اجتماعی سیاسی و تجاری، نحوه تحول استراتژی در طول زمان، ایجاد انگیزه در کارکنان، ایجاد کانال های ارتباطی مؤثر، توسعه کارکنان، مدیریت مؤثر تغییرات، آگاهی را توسعه دهد، تحقق اهداف و برنامه های مشخص، وظایف را تعیین کند، درک مشترک در تمامی سطوح، جریان از سطوح بالا به پایین، از خطوط ارتباطی باز استفاده کند، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، بهینه سازی عملکرد کسب و کار، ادراکات و تجارب مدیریتی، بهبود و توانمندسازی مستمر، نظارت بر تغییرات بیرونی، ایجاد پاسخگویی سازگاران، دستیابی به اهداف، عملکرد شرکت در مقایسه با شرکت های مشابه، عملکرد شرکت در مقایسه با سیستم ایده آل نظری، تکامل در طول زمان، سازگاری با شرایط متغیر، سیستماتیک بودن، روش اندازه گیری معتبر، تحقق اهداف کلیدی،

<sup>1</sup> Assessment of strategy formulation



<p>پیش بینی روندهای آینده ، ارزیابی جایگزین ها ، تسهیل یادگیری، افزایش توسعه مدیریت و بهبود عملکرد کوتاه مدت و بلند مدت، عملکرد نسبت به رقابت، رشد فروش ، رشد درآمد ، تغییر در سهم بازار و بازگشت سرمایه، رضایت از سیستم های برنامه ریزی، عامل نوآوری، خلاقیت مدیران</p>			
--	--	--	--

**گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته های کیفی:** در این گام، معیارها و مؤلفه های استخراج شده از متون مقالات و پژوهش های علمی، تجمیع شده و لذا هر معیار به عنوان یک کد در نظر گرفته شده است. سپس فراوانی هر یک از کدها را به دست آورده و تجزیه و تحلیل کدها انجام شده و با توجه به مفهوم آنها، کدهای مشابه دسته بندی و طبقه بندی گردیده اند و در قالب یک مفهوم یا مقوله قرار گرفته اند. مجموع کدهای شناسایی شده از منابع و مراجع منتخب نهایی؛ تعداد ۱۰۰۳ کد بوده که پس از حذف تعداد ۸ کد کاملاً نامرتبط، تعداد ۹۹۵ کد مشخص در قالب ۶۳ مفهوم دسته بندی و طبقه بندی شده اند. به منظور تحلیل دقیق تر، میزان فراوانی و درصد فراوانی برای هر مفهوم بر اساس تکرار آن مفهوم در منابع منتخب اندازه گیری شده که پایه و اساس تحلیل های بعدی قرار داده شده است. در ادامه فعالیت های مرتبط با تجزیه و تحلیل مولفه ها و عوامل؛ مفاهیم و مقوله های به دست آمده مورد بررسی قرار گرفته و در قالب مضامین فرعی دسته بندی شده اند و مضامین فرعی نیز بر اساس ارتباط معنایی در قالب مضامین اصلی یا سازه ها قرار داده شده اند.

**گام ششم: کنترل کیفیت:** بر اساس روش سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)، در پژوهش های فراترکیب کیفی، اعتبار توصیفی شامل تشخیص همه متون و تحقیقات مرتبط با موضوع و توصیف داده های هر یک از آنها می باشد. همچنین اعتبار تفسیری در تحقیقات فراترکیب کیفی مربوط به پژوهشگران ثانوی می باشد که داده ها و اطلاعات موجود در متون را جمع بندی می کنند و به رشته تحریر در می آورند. در این مطالعه جهت روایی توصیفی سعی شده است تا جای ممکن بیشترین مقاله ها و متون علمی مرتبط با موضوع شناسایی و گردآوری شوند. لذا در مراحل جستجوی مقالات و متون علمی و پژوهشی، حذف متون نامرتبط به طور دقیق و نظام مند انجام شده است و اطلاعات و داده های کیفی مرتبط با سوالات پژوهش با دقت بالا از متون یافت شده استخراج گردیده اند. در رابطه با روایی تفسیری یافته ها، از نظرات سه نفر از خبرگان حوزه مدیریت استراتژیک (سه نفر از مدیران استراتژیک دارای سابقه مدیریتی بالای ۱۰ سال در سازمان های برتر ایرانی) و نیز بهره گرفتن از نظرات دو نفر از اساتید دانشگاه در حوزه استراتژی (دو نفر استاد تمام در گروه مدیریت بازرگانی از ۲ دانشگاه برتر کشور) و اعمال نظرات آنها در گام های تحقیق استفاده گردیده است.

**گام هفتم: ارلئه یافته ها:** مفاهیم و مقوله های به دست آمده (تعداد ۶۳ مفهوم یا مقوله) مورد بررسی قرار گرفته و بر اساس معیارهایی از جمله مفاهیم مدیریتی و موضوعیت هر مفهوم و ارتباط فرایندی مفاهیم با یکدیگر؛ مفاهیم و مقوله های مرتبط شناسایی شده و در قالب مضامین فرعی دسته بندی شده اند. بر این اساس تعداد ۲۴ مضمون فرعی از ۶۳ مفهوم استخراج شده مرتبط با ارزیابی استراتژی، به دست آمده است که هر یک از آنها به عنوان یک عامل اصلی تاثیرگذار یا تاثیر پذیر از مفهوم ارزیابی استراتژی قابل ارائه می باشد. در نهایت مضامین فرعی نیز تجزیه و تحلیل گردیده و در سازه ها و مضامین اصلی دسته بندی گردیده اند، لذا ۲۴ مضمون فرعی در قالب ۴ سازه یا مضمون اصلی شامل عوامل کلان سازمانی و توسعه محور، عوامل قابلیت سازمانی و منبع محور، عوامل سیستمی و زیرساختی ، پیامدهای استراتژیک قرار گرفته است.

جدول ۸. مضامین اصلی و فرعی و مفاهیم مرتبط با ارزیابی استراتژی

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مفاهیم (مقوله ها)	فراوانی مفهوم	فراوانی مضمون اصلی	درصد فراوانی نسبی
عوامل کلان سازمانی و توسعه محور	بکارگیری رویکرد هدف محور	بکارگیری نگرش هدف محوری (طرحریزی اهداف سازمانی و برنامه ریزی و کنترل جهت دستیابی به اهداف)	۲۲	۱۷۳	٪۲۷.۸
		تطابق چشم انداز و مأموریت سازمان با اهداف سازمانی	۴		
	سیاست ها و برنامه های کلان	در نظر گرفتن عامل سیاست ها و طرح ها و برنامه های متمایز و تضاد منافع	۹		
		رویکرد برنامه محور و تمرکز بر فرایند برنامه ریزی	۱۱		
	جهت گیری کلی استراتژی شرکتی	خط مشی، جهت گیری و گرایش استراتژیک سازمان	۸		
		تمرکز بر استراتژی شرکتی و تمایز آن با استراتژی های وظیفه ای سازمان	۴		
	ریسک ها و فرصت های استراتژیک	مدیریت ریسک ها و فرصت های استراتژیک سازمانی	۲۲		
	آینده نگری و پیش بینی	بکارگیری و توسعه سناریوها و مقایسه گزینه های استراتژیک	۸		
		توجه به پیش بینی ها و داوری و قضاوت های اولیه	۷		
	پایداری و توسعه پایدار	بکارگیری رویکرد توسعه محور	۱۲		
		تمرکز بر مفهوم پایداری و توسعه پایدار سازمان	۱۷		
	مزیت رقابتی در صنعت و فضای کسب و کار	فضای سازمان، فضای کسب و کار و فضای صنعت، جذابیت و ویژگی های صنعت	۱۱		
		تمرکز بر رقابت پذیری و افزایش توان و موقعیت رقابتی سازمان نسبت به رقبای	۲۲		
	مشارکت و رضایت ذینفعان	تمرکز بر نیازها و انتظارات ذینفعان و بکارگیری و توسعه مشارکت ذینفعان	۱۱		
		افزایش رضایت مشتریان فعلی و جدید	۵		
عوامل قابلیت سازمانی و منبع محور	فرهنگ سازمانی و ارزش های سازمانی	توجه به اصول و ارزش های مشترک سازمانی	۷	۱۷۱	٪۲۷.۵
		ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی متناسب، همسو و حمایتگر	۷		
	تعهد و مشارکت کارکنان	توسعه و توانمندسازی ظرفیت مشارکت و همکاری سازمانی	۸		
		توسعه و مشارکت و توانمندسازی کارکنان در تصمیمات سازمانی	۱۰		
		عامل تعهد سازمانی	۵		

		۸	توجه به عامل زمان و مدیریت زمان موثر و کارآمد	مدیریت موثر و کارآمد منابع سازمانی	
		۱۱	توجه به عامل هزینه و مدیریت موثر و کارآمد هزینه ها		
		۱۲	رویکرد منبع محوری و مدیریت موثر و کارآمد منابع سازمانی		
		۱۵	مدیریت فرایندهای مالی و تحقق شاخص های مالی سازمان	تامین مالی و سرمایه گذاری در جهت سودآوری	
		۸	تمرکز بر سرمایه گذاری های مالی موثر و تحقق سودآوری		
		۷	فرایند بودجه ریزی حمایتی و هدایتگر و تامین مالی مناسب		
		۸	قابلیت شفافیت و پاسخگویی	قابلیت ها و شایستگی های درونی سازمان	
		۳	مقبولیت و قابلیت پذیرش		
		۷	قابلیت انعطاف پذیری		
		۷	قابلیت تناسب و سازگاری		
		۲	قابلیت دستیابی و دسترسی		
		۹	قابلیت و پتانسیل جاری سازی و اجرایی شدن		
		۱۹	شناسایی و تعیین قابلیت ها و شایستگی های سازمان و تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمانی	قابلیت های مدیریتی	
۱۲	توسعه توانایی ها و قابلیت های فرایندهای مدیریتی در سازمان				
۶	توجه به عامل ادارک و بینش و نگرش مدیریتی				
۳۳٪	۲۰۵	۱۱	فرایند مدیریت موثر تغییرات سازمانی	پایش تغییرات داخلی و محیطی	
		۱۱	پایش و کنترل و تحلیل عوامل محیطی پویا، متغیر و اثرگذار بر سازمان		
		۵	تطابق با الزامات قانونی و رعایت قوانین و مقررات درونی و بیرونی سازمان		
		۱۱	قابلیت تحلیل و ارائه داده ها و اطلاعات پشتیبان مفید و موثر سازمانی	فناوری اطلاعات و سیستم های اطلاعاتی	
		۷	بکارگیری و توسعه سیستم های فناوری اطلاعات و ابزارهای دیجیتال در سازمان		
		۲	مدیریت کلان داده ها		
		۹	طرحریزی و اجرا و بهبود ساختار سازمانی مناسب و همسو و منعطف	ساختار و شبکه ارتباطات داخلی	
		۱۱	ایجاد و توسعه شبکه ارتباطات و تعامل موثر و مناسب در سازمان		
		۱۴	افزایش میزان اثربخشی در فرایندهای طرحریزی،	اثربخشی و کارایی	

			برنامه ریزی، اجرا و پشتیبانی	فرایندها	
		۷	بهبود میزان کارایی در فرایندهای طرحریزی، برنامه ریزی، اجرا و پشتیبانی		
		۱۰	تمرکز بر آموزش و یادگیری، افزایش آگاهی سازمانی و مدیریت دانش	یادگیری سازمانی	
		۹	تمرکز بر بکارگیری خلاقیت و نوآوری و پیامدهای حاصل از آن		
		۱۸	رویکرد ایجاد بهبود مستمر و بهینه سازی در سیستم ها و فرایندهای سازمان	رویکرد سیستمی و فرایندی در سازمان	
		۹	توسعه رویکرد فرایندی در سازمان و شناسایی فرایندهای کلیدی و موثر		
		۸	ایجاد و توسعه چارچوب مفهومی، نظری و انتزاعی		
		۱۵	توسعه رویکرد سیستمی و بکارگیری تحلیل سیستماتیک و روابط علی معلولی		
		۱۳	مکانیزم و فرایندها و سیستمهای تصمیم گیری سازمانی	تصمیم گیری و نقش بازیگران استراتژی	
		۱۰	نقش و سهم تصمیم گیرندگان در سازمان و مشارکت دادن تصمیمات فردی		
		۴	تمرکز بر عامل رهبری سازمانی		
		۵	نقش ها و مسئولیت بازیگران استراتژی		
		۷	مکانیزم ارائه بازخورد و نتایج		
		۹	عامل کنترل و نظارت و فرایندهای کنترلی	کنترل و نظارت و بازخورد	
۱۱.۷٪	۷۳	۲۰	ارزش آفرینی و دستیابی به ارزش افزوده بیشتر در زنجیره ارزش سازمان	ارزش آفرینی و افزایش ارزش سازمانی	پیامدهای استراتژیک
		۸	تمرکز بر کیفیت گرایی و ارائه خدمت و محصول با کیفیت		
		۴	میزان رشد فروش سازمانی و افزایش سهم بازار سازمان		
		۱۴	اندازه گیری نتایج و میزان تحقق عملکرد سازمانی	عملکرد گرایی و بهبود عملکرد سازمانی	
		۱۸	ارزیابی عملکرد سازمانی و مقایسه با سایر عملکردها و اقدام اصلاحی		
		۹	ارتقاء و بالا بردن و بهینه سازی عملکرد سازمانی		

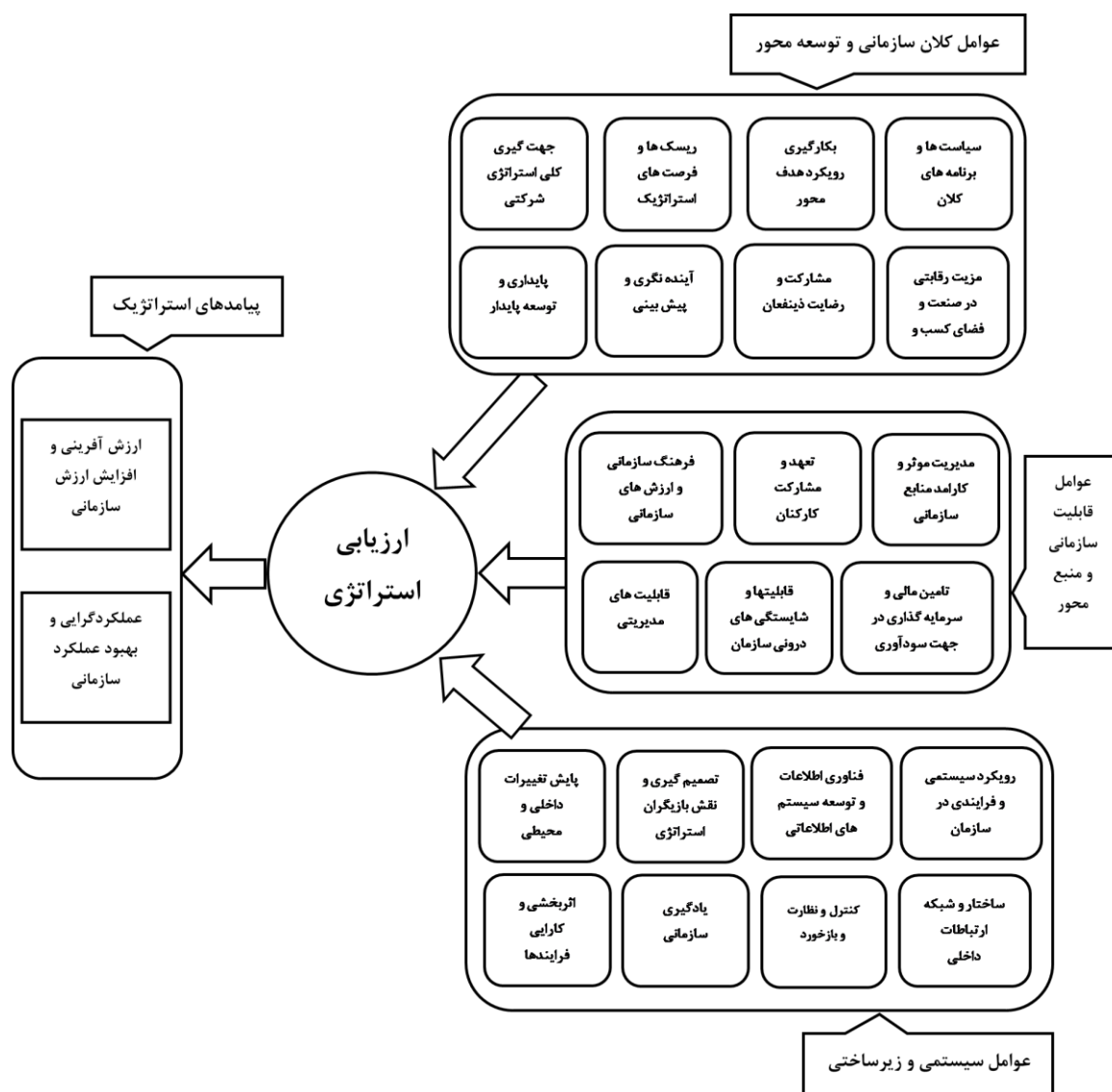
## یافته‌ها

بر اساس یافته های این پژوهش و رویکرد بکار گرفته شده بر پایه روش فراترکیب در این تحقیق، مدل مفهومی فرایند ارزیابی استراتژی شامل عوامل و مولفه های مرتبط با پدیده ارزیابی استراتژی مطابق با نمودار ۲ استخراج گردیده است.

در این تحقیق به منظور سنجش پایایی الگوی معیارهای مدل، از روش شاخص یا ضریب کاپا ۱ استفاده شده است. بدین منظور از یک نفر از اساتید دانشگاهی متخصص در حوزه مدیریت استراتژیک و آشنا با مفهوم ارزیابی استراتژی، بدون اطلاع از نحوه ادغام و معیارهای ایجاد شده توسط محقق، درخواست شد که اقدام به دسته بندی کدها و شاخص ها نماید. سپس مفاهیم دسته بندی شده ایشان با معیارهای ایجاد شده توسط محقق مقایسه شده است. در نهایت با مقایسه تعداد مفاهیم ایجاد شده مشابه و مفاهیم ایجاد شده متفاوت، شاخص کاپا محاسبه شده است.

$$k = \frac{\text{Pr}(a) - \text{Pr}(e)}{1 - \text{Pr}(e)}$$

مطابق با محاسبات انجام شده، ضریب کاپا ۰.۷۴ به دست آمده است که نشان دهنده سطح توافق معتبر در انتخاب معیارهای ارزیابی استراتژی است.



نمودار ۲. مدل مفهومی عوامل و مولفه‌های مرتبط با ارزیابی استراتژی

<sup>1</sup> Kappa

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از فراترکیب پدیده ارزیابی استراتژی نشان می‌دهد مفاهیم به دست آمده از کدها و شاخص‌های موجود در متون علمی و پژوهش‌های مرتبط با ارزیابی استراتژی، در قالب ۲۴ مضمون فرعی و ۴ مضمون اصلی یا سازه قابل طبقه‌بندی و دسته‌بندی می‌باشند. این مضامین اصلی یا سازه‌ها عبارتند از عوامل کلان‌سازمانی و توسعه محور، عوامل قابلیت سازمانی و منبع محور، عوامل سیستمی و زیرساختی و پیامدهای استراتژیک.

عوامل کلان‌سازمانی و توسعه محور، عوامل و مولفه‌هایی هستند که در سطح کلان‌سازمان و در حیطه تصمیمات مدیریت ارشد سازمان قابل تعریف و اجرا و بررسی می‌باشند و با نگاه هدف محور و توسعه محور به آینده سازمان می‌نگرد و به نوعی به سطح کلان تصمیمات سازمانی ارتباط پیدا می‌کنند. این عوامل عبارتند از سیاست‌ها و برنامه‌های کلان، بکارگیری رویکرد هدف محور، ریسک‌ها و فرصت‌های استراتژیک، جهت‌گیری کلی استراتژی شرکتی، آینده‌نگری و پیش‌بینی، پایداری و توسعه پایدار، مزیت رقابتی سازمان در صنعت و فضای کسب و کار، مشارکت و رضایت ذینفعان

عوامل استراتژیک قابلیت سازمانی و منبع محور، عوامل و مولفه‌هایی هستند که ماهیت سازمانی و درونی با محوریت منابع و قابلیت‌های سازمان دارند و بر توسعه پتانسیل‌ها، قابلیت‌ها، شایستگی‌ها و منابع مختلف سازمانی دلالت دارند و لذا در بطن سازمان ایجاد و توسعه و بهبود می‌یابند. این عوامل عبارتند از فرهنگ سازمانی و ارزش‌های سازمانی، تعهد و مشارکت کارکنان، مدیریت موثر و کارآمد منابع سازمانی، تامین مالی و سرمایه‌گذاری در جهت سودآوری، قابلیت‌ها و شایستگی‌های درونی و قابلیت‌های مدیریتی

عوامل سیستمی و زیرساختی، عوامل و مولفه‌های مرتبط با ایجاد رویه‌ها و فرایندهای سیستماتیک و مشخص زیرساختی و پشتیبانی در سازمان می‌باشند که بکارگیری آنها در انجام کاراتر و موثرتر فرایند ارزیابی استراتژی در سازمان، مفید و سودمند می‌باشد. این عوامل عبارتند از پیش‌تغییرات داخلی و محیطی، فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی، ساختار و شبکه ارتباطات داخلی، اثربخشی و کارایی فرایندها، یادگیری سازمانی، رویکرد سیستمی و فرایندی در سازمان، تصمیم‌گیری و نقش بازیگران استراتژی، کنترل و نظارت و بازخورد

پیامدهای استراتژیک، دسته آخر از عوامل شناخته شده می‌باشد و مولفه‌هایی را در بر می‌گیرند که از انجام فرایند ارزیابی استراتژی در سازمان حاصل می‌گردند و به نوعی خروجی و دستاورد پدیده ارزیابی استراتژی می‌باشند. لذا انجام هرچه بهتر فرایند ارزیابی استراتژی به بهبود عوامل و مولفه‌های موجود در پیامدهای استراتژیک سازمانی می‌گردند. این عوامل عبارتند از ارزش آفرینی و افزایش ارزش سازمانی، عملکردگرایی و بهبود عملکرد سازمانی

بر اساس یافته‌های حاصل از این تحقیق بیشترین عوامل و مولفه‌های اثرگذار بر فرایند ارزیابی استراتژی متعلق به سازه عوامل سیستمی و زیرساختی (به میزان ۳۳٪ از تمام عوامل) می‌باشد و سازه عوامل کلان‌سازمانی و توسعه محور (به میزان ۲۷.۸٪) و سازه عوامل قابلیت سازمانی و منبع محور (به میزان ۲۷.۵٪) در مراتب بعدی قرار می‌گیرند. کمترین میزان فراوانی داده‌های کیفی مربوط به عوامل و مولفه‌های پیامدهای استراتژیک می‌باشد (میزان ۱۱.۷٪ از کل عوامل)؛ همچنین در سازه عوامل سیستمی و زیرساختی بیشترین سهم را به ترتیب مضامین " رویکرد سیستمی و فرایندی " و " تصمیم‌گیری و نقش بازیگران استراتژی " و " پیش‌تغییرات داخلی و محیطی " با درصد فراوانی ۸٪ و ۵.۱٪ و ۴.۳٪ دارا می‌باشند و در عوامل قابلیت سازمانی و منبع محور نیز بیشترین سهم را " قابلیت‌ها و شایستگی‌های درونی " و " مدیریت موثر و کارآمد منابع سازمانی " و " تامین مالی و سرمایه‌گذاری در جهت سودآوری " با درصد فراوانی به ترتیب ۸.۸٪ و ۴.۹٪ و ۴.۸٪ شامل می‌گردد.

همچنین کمترین سهم فراوانی در مضامین فرعی مربوط به مولفه " جهت‌گیری کلی استراتژی شرکتی " با درصد ۱.۹٪ می‌باشد که این مولفه در سازه عوامل کلان‌سازمانی و توسعه محور قرار گرفته است.

اینچنین تفسیر می‌شود که فرایند ارزیابی استراتژی با تاثیرپذیری بسیار ناچیزی از جهت‌گیری کلی استراتژیک سازمان و در نتیجه بیشتر بر اساس عوامل و مولفه‌های سیستمی و زیرساختی شناخته شده در این تحقیق، ایجاد و شکل می‌گیرد. لذا

می توان اذعان نمود عوامل سیستمی و زیرساختی نقش بسزائی در تدوین و اجرا و بهبود فرایند ارزیابی استراتژی سازمان دارا هستند. به عنوان مثال سازمان هایی که با ایجاد رویکرد سیستمی و فرایندی در حوزه مدیریت استراتژیک سازمان، رویه ها و روش های مشخصی برای انجام فرایند ارزیابی دارند و بر اساس این رویه ها تغییرات محیط درونی و بیرونی خود را پیش می کنند و نقش بازیگران استراتژی در آنها شفاف و معین می باشد، به نوعی فرایندهای پشتیبان و مشخصی را به منظور ارزیابی دقیقتر و صحیح تر استراتژی های شرکتی ایجاد می نمایند.

همچنین برخی از عوامل قابلیت سازمانی و منبع محور نیز دارای اهمیت و تاثیر زیاد در فرایند ارزیابی استراتژی می باشند. می توان بیان کرد سازمان هایی که به دنبال توسعه قابلیت ها و شایستگی های درونی خود در حوزه فرایند مدیریت استراتژیک بوده و در این راستا از منابع، دارایی ها و پتانسیل های درونی سازمان از جمله منابع مالی و ... به صورت موثرتر و کارآمدتری بهره برداری می نمایند، توانمندی بیشتری در ارزیابی استراتژی های پیش روی سازمان دارند.

بنابراین با توجه به نقش و اهمیت قابل توجه مولفه ها و عوامل سیستمی و قابلیت سازمانی به عنوان مولفه های با بیشترین اثرگذاری بر ارزیابی استراتژی، سازمان ها به منظور ایجاد و اجرای صحیح و درست فرایند ارزیابی استراتژی در سیستم خود، ورای تاثیرات محیط بیرونی از جمله فضای صنعت، فضای کسب و کار و علی رغم تغییرات در سیاست های کلان سازمانی، بیشتر از هر چیز نیازمند پرداختن به فرایندهای سیستمی و زیرساختی و نیز قابلیت ها و توانمندی ها و منابع درونی سازمان خود می باشند. در واقع ایجاد توانمندی های زیرساختی و پشتیبان و توسعه قابلیت های و پتانسیل های درونی سازمان با توجه به نقش پر اهمیتی که در فرایند ارزیابی استراتژی دارند به نوعی تاثیرگذاری قابل توجهی بر تعیین و تدوین، انتخاب و اجرای استراتژی های سازمانی دارا می باشند.

در مدل مفهومی ارائه شده، دستاوردها و پیامدهای حاصل از فرایند ارزیابی استراتژی در سازمان شامل دو سازه اصلی می باشد که عبارتند از ارزش آفرینی و افزایش ارزش سازمانی، عملکردگرایی و بهبود عملکرد سازمانی؛ هر یک از این مضامین اصلی شامل مفاهیم مرتبط با خود می باشد. ارزش آفرینی شامل دستیابی به ارزش افزوده بیشتر در زنجیره ارزش سازمان، تمرکز بر کیفیت گرایی و ارائه خدمت و محصول با کیفیت، رشد فروش سازمانی و افزایش سهم بازار سازمان می باشد. در واقع سازمانها با ارزیابی صحیح استراتژی های خود در مراحل مختلف از جمله تدوین و اجرا و کنترل استراتژیک می توانند استراتژی هایی را برگزینند که به ایجاد ارزش افزوده بیشتر و ارائه محصول با کیفیت بالاتر و افزایش فروش و سهم بازار منجر گردد. لذا فرایند ارزیابی استراتژی تاثیر بسزایی در ارزش آفرینی برای سازمان خواهد داشت.

در این مدل دومین عامل حاصل از فرایند ارزیابی استراتژی با سازه عملکردگرایی و بهبود عملکرد سازمانی معرفی گردیده است. عملکرد گرایی و بهبود عملکرد سازمانی شامل مفاهیم چندگانه ای می باشد که عبارتند از: اندازه گیری نتایج و میزان تحقق عملکرد سازمانی، ارزیابی عملکرد سازمانی و مقایسه با سایر عملکردها و اقدام اصلاحی، ارتقاء و بالا بردن و بهینه سازی عملکرد سازمانی می باشد. می توان گفت پدیده ارزیابی استراتژی تاثیر قابل توجهی در ابعاد مختلف عملکرد سازمانی دارد و سازمان ها با ایجاد و اجرا و ارزیابی استراتژی های خود به صورت مستقیم بر افزایش یا کاهش عملکرد سازمانی و شاخص های عملکردی اثر می گذارند. سازمان ها به منظور پیش عملکرد خود و بررسی تحقق عملکرد مورد نظر و تعریف اقدامات اصلاحی به منظور دستیابی به عملکرد بالاتر؛ ناگزیرند تا استراتژی هایی که منجر به عملکرد سازمانی بهتر و تحقق شاخص های عملکردی می گردد را برگزینند.

بنابراین پدیده ارزیابی استراتژی با در نظر گرفتن عوامل و مولفه های اثرگذار بر این پدیده و تمرکز و تقویت ابعاد تاثیر گذار بر این پدیده، سازمان را در افزایش ارزش آفرینی و بهبود عملکرد سازمانی خود یاری رسانده و در نهایت منجر به موفقیت سازمان و دستیابی به اهداف سازمانی می گردد.

## فهرست منابع

1. Opolski K, Modzelewski P. The use of evaluation in the process of designing a strategy. In: Evaluation at strategic level of governance. Institute for Sustainable Technologies – National Research Institute; 2011. p. 23–38.
2. Fadun OS. Strategic Management, an Organisational Risk Management Framework: Case Study of Guaranty Trust Bank Plc. International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences. 2014 Apr 1;4:51–61.
3. Mbele SD. Continual business strategy regeneration. [Internet] [Thesis]. 2004 [cited 2022 Mar 10]. Available from: <https://researchspace.ukzn.ac.za/handle/10413/1875>
4. Ayoubi M, Mehrabanfar E, Banaitis A. Guidelines on Designing Conceptual Framework for Strategic Management with Application to the Energy Industry. Administrative Sciences [Internet]. 2018 Jun 28 [cited 2022 Mar 17];8(3):27. Available from: <http://www.mdpi.com/2076-3387/8/3/27>
5. Acur N, Englyst L. Assessment of strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome. Int Jnl of Op & Prod Mngemnt [Internet]. 2006 Jan [cited 2020 Apr 12];26(1):69–91. Available from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443570610637021/full/html>
6. De Felice F, Petrillo A. Key Success Factors for Organizational Innovation in the Fashion Industry. International Journal of Engineering Business Management [Internet]. 2013 Jan 1 [cited 2022 Mar 11];5:27. Available from: <http://journals.sagepub.com/doi/10.5772/56882>
7. Esfahani P, Mosadeghrad AM, Akbarisari A. The success of strategic planning in health care organizations of Iran. International J Health Care QA [Internet]. 2018 Jul 9 [cited 2020 Sep 18];31(6):563–74. Available from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJHCQA-08-2017-0145/full/html>
۸. خدادادحسینی سیدحمید. مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک. چهارم-پاییز ۱۳۹۶. انتشارات صفار; ۱۳۹۱
8. Khodadad Hosseini p. Management and strategic planning. April-Autumn 2016. Safar Publications; 1391 [In Persian]
9. Acharibasam JB, Noble BF. Assessing the impact of strategic environmental assessment. Impact Assessment and Project Appraisal [Internet]. 2014 Jul 3 [cited 2020 Apr 12];32(3):177–87. Available from: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14615517.2014.927557>
10. Acur N, Englyst L. Assessment of strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome. Int Jnl of Op & Prod Mngemnt [Internet]. 2006 Jan [cited 2020 Apr 16];26(1):69–91. Available from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443570610637021/full/html>
11. Goodwin P, Wright G. Enhancing Strategy Evaluation in Scenario Planning: a Role for Decision Analysis. J Management Studies [Internet]. 2001 Jan [cited 2020 Apr 26];38(1):1–16. Available from: <http://doi.wiley.com/10.1111/1467-6486.00225>
12. Bröder A, Schiffer S. Bayesian strategy assessment in multi-attribute decision making: Strategy Assessment in Decision Making. J Behav Decis Making [Internet]. 2003 Jul [cited 2020 Apr 12];16(3):193–213. Available from: <http://doi.wiley.com/10.1002/bdm.442>
13. Nasierowski W. Sci-Hub | Methods to Evaluate and Select Strategic Plans: A Review of Concepts. Management Research News, 12(8), 5–19 | 10.1108/eb028059 [Internet]. 1989 [cited 2020 May 2]. Available from: <https://sci-hub.tw/10.1108/eb028059>
14. Calandro J. Considering the utility of Altman's Z- score as a strategic assessment and performance management tool. Strategy & Leadership [Internet]. 2007 Sep 11 [cited 2020 Apr 12];35(5):37–43. Available from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878570710819206/full/html>
15. Brunsman B, DeVore S, Houston A. The corporate strategy function: Improving its value and effectiveness. JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY [Internet]. 2011 [cited 2020 Apr 12]; 32(5 2011): 43–50. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/239781199\\_The\\_corporate\\_strategy\\_function\\_Improving\\_its\\_value\\_and\\_effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/239781199_The_corporate_strategy_function_Improving_its_value_and_effectiveness)



16. Papadelis S, Flamos A, Androulaki S. Setting the framework for a Business Strategy Assessment Model. *International Journal of Energy Sector Management* [Internet]. 2012 Nov 16 [cited 2022 Mar 10];6(4):488–517. Available from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17506221211281993/full/html>
17. Bourne M, Melnyk S, Bititci US. Performance measurement and management: theory and practice. *Int Jrnal of Op & Prod Mngemnt* [Internet]. 2018 Nov 5 [cited 2020 Sep 18];38(11):2010–21. Available from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOPM-11-2018-784/full/html>
18. Chan TK, Abdul-Aziz AR. Financial performance and operating strategies of Malaysian property development companies during the global financial crisis. *J of Fin Man of Prop and Cons* [Internet]. 2017 Aug 7 [cited 2020 Sep 18];22(2):174–91. Available from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFMPC-02-2016-0009/full/html>
19. Krishnan D, Islam R, Sarif SMhd. A hierarchical model to enhance financial and strategic performance of an oil and gas company in Malaysia. *International Journal of Energy Sector Management* [Internet]. 2019 Jan 1 [cited 2020 Sep 18];14(2):482–503. Available from: <https://doi.org/10.1108/IJESM-01-2019-0001>
20. Islam S. A practitioner's guide to the design of strategy map frameworks. *Pacific Accounting Review* [Internet]. 2018 Aug 6 [cited 2020 Sep 18];30(3):334–51. Available from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PAR-05-2017-0038/full/html>
21. Lueg R. Strategy maps: the essential link between the balanced scorecard and action. *Journal of Business Strategy* [Internet]. 2015 Apr 20 [cited 2020 Sep 18];36(2):34–40. Available from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBS-10-2013-0101/full/html>
22. Cheng MM, Humphreys KA. The Differential Improvement Effects of the Strategy Map and Scorecard Perspectives on Managers' Strategic Judgments. *The Accounting Review* [Internet]. 2012 May 1 [cited 2020 Sep 18];87(3):899–924. Available from: <https://meridian.allenpress.com/accounting-review/article/87/3/899/127821/The-Differential-Improvement-Effects-of-the>
23. Kaul A. Culture vs strategy: which to precede, which to align? *Journal of Strategy and Mgt* [Internet]. 2019 Feb 18 [cited 2020 Sep 18];12(1):116–36. Available from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSMA-04-2018-0036/full/html>
24. Akhtar F, Lodhi SA, Shah Khan S. Permaculture approach: linking ecological sustainability to businesses strategies. *Management of Environmental Quality: An International Journal* [Internet]. 2015 Jan 1 [cited 2020 Sep 18];26(6):795–809. Available from: <https://doi.org/10.1108/MEQ-01-2015-0001>
25. Edirisinghe Vincent N, Pinsker R. IT risk management: interrelationships based on strategy implementation. *IJAIM* [Internet]. 2020 Mar 18 [cited 2020 Sep 18];28(3):553–75. Available from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJAIM-08-2019-0093/full/html>
26. Hermawati A. Identify strategies for cooperatives in East Java with analytic hierarchical process. *IJDI* [Internet]. 2020 Mar 23 [cited 2020 Sep 18];19(1):103–17. Available from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJDI-10-2019-0183/full/html>
27. Karasan A, Erdogan M, Ilbahar E. Prioritization of production strategies of a manufacturing plant by using an integrated intuitionistic fuzzy AHP & TOPSIS approach. *Journal of Ent Info Management* [Internet]. 2018 Jul 9 [cited 2020 Sep 18];31(4):510–28. Available from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEIM-01-2018-0001/full/html>
28. Shafiee M. Maintenance strategy selection problem: an MCDM overview. *J of Qual in Maintenance Eng* [Internet]. 2015 Oct 12 [cited 2020 Sep 18];21(4):378–402. Available from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JQME-09-2013-0063/full/html>
29. Sobhanallahi MA, Gharaei A, Pilbala M. Provide a new method to determine effectiveness or performance rate of organization strategies based on Freeman model and using improved dimensional analysis method. In: 2016 12th International Conference on Industrial Engineering (ICIE) [Internet]. Tehran, Iran: IEEE; 2016 [cited 2022 Mar 11]. p. 125–33. Available from: <http://ieeexplore.ieee.org/document/7519358/>

30. Onuka AOU. MANAGEMENT AND EVALUATION AS A CONFLUENCE. In: International Conference on Education Proceedings. 2011. p. 191–201.
31. Kimani AM. Effect of Strategic Management Practices on Organizational Performance of Fintech in Africa: A Case Study of Cellulant Corporation [Internet] [Thesis]. United States International University - Africa; 2018 [cited 2022 Mar 11]. Available from: <http://erepo.usiu.ac.ke:8080/xmlui/handle/11732/4160>
32. Yap TH. Improving competitive strategic planning concepts: a study to enhance professional practice in professional services [Internet]. University of Southern Queensland; 2013 [cited 2022 Mar 11]. Available from: <https://eprints.usq.edu.au/23488/>
33. Chen K, Guo W, Li H. The Implementation of Strategy Evaluation Model and Index System Construction. IJBM [Internet]. 2009 Feb 10 [cited 2022 Mar 10];3(9):p121. Available from: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/1277>
34. Negash a. Assessment of factors influencing strategic plan implementation, the case of national tobacco enterprise (ethiopia) s.c [internet] [thesis]. St.mary's university; 2018 [cited 2022 mar 10]. Available from: <http://repository.smuc.edu.et/handle/123456789/4438>
35. Suprijadi B. Evaluative Design of Strategic Management Implementation at Regencies and Cities Development. Jurnal Aplikasi Manajemen. 2012;10(4):842–51.
36. F. Gomes C, M. Yasin M, V. Lisboa J. Sci-Hub | Discerning competitive strategy through an assessment of competitive methods. The Service Industries Journal, 34(12), 974–998 | 10.1080/02642069.2014.915946 [Internet]. 2014 [cited 2020 Apr 16]. Available from: <https://sci-hub.tw/10.1080/02642069.2014.915946>
37. Mazahrih B, Baniata H, Ghafeer MH. The Impact of Sustainability to Strengthen the Competitiveness of Industrial Companies. Research Journal of Finance and Accounting. 2014 Feb 1;5:127–46.
38. John S, Knight JL. Supporting Sustainability During Strategy Development. 2003;
۳۹. جامی پور مونا، عصاریان محمد، یزدانی حمیدرضا. بررسی تاثیر گرایش استراتژیک کسب و کار بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش. فصلنامه مدیریت بازرگانی. ۱۳۹۷؛ دوره ۱۰ (شماره ۴): ۸۳۵–۵۴
39. Jamipour M, Asarian M, Yazdani H. Investigating the impact of strategic business orientation on organizational performance with the mediating role of knowledge management. Resolution of business management. 2017; Volume 10(Number 4): 835-54 [In Persian]
40. De Felice F, Petrillo A. Multidimensional Balanced Efficiency Decision Model. Journal of Technology Management & Innovation [Internet]. 2015 Oct [cited 2022 Mar 11];10(3):92–103. Available from: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-27242015000300011&lng=en&nrm=iso&tlng=en](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242015000300011&lng=en&nrm=iso&tlng=en)
41. Guyo HA. Strategic Planning Process and Competitive Positioning of Deposit-Taking Saccos in Marsabit County, Kenya [Internet] [Thesis]. Kenyatta University; 2020 [cited 2022 Mar 11]. Available from: <https://ir-library.ku.ac.ke/handle/123456789/21898>
42. Sandelowski M. Reading, writing and systematic review. Journal of Advanced Nursing [Internet]. 2008 Oct [cited 2022 Dec 23]; 64(1) : 104–10. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2648.2008.04813.x>
43. Sandelowski M, Barroso J. Handbook for Synthesizing Qualitative Research. Springer Publishing Company; 2006. 311 p.