

## طراحی الگوی مفهومی ارزیابی عملکرد راهبردی: مبتنی بر زنجیره ارزش آفرینی راهبردی پویا

عادل آذر\*، حمید خداداد حسینی\*\*، اسدالله کردنائیج\*\*\*، هاشم معزز\*\*\*\*

### چکیده

چرا با وجود روش‌ها، رویکردها و الگوهای بی‌شمار و مختلف در حوزه مدیریت راهبردی، هنوز هم، به اقرار صاحب‌نظران، درصد بالایی از سازمانها در اجرای آن ناکام مانده‌اند؟ قسمت مهمی از این ناکامی، ناشی از ناکارآمدی خود رویکردها و روش‌ها در پایش عملکرد راهبردی است. سازمانها نمی‌توانند به صورت مستمر عملکرد راهبردی خود را پایش کرده و خود را با محیط پیچیده و پویای پیرامونی منطبق کنند. پژوهش حاضر، زنجیره ارزش آفرینی را محورا اصلی طراحی الگویی برای ارزیابی عملکرد راهبردی سازمان قرار می‌دهد. و به جای در پایش گرفتن دیدگاهی بخشی و ایستا و لحاظ روابط ساده و خطی، پویایی را عنصر اصلی این زنجیره می‌داند. سؤالی که مطرح می‌شود این است که متغیرها، ابعاد و روابط درون چنین الگویی چگونه خواهند بود. در مرحله اول، با مرور ادبیات تحقیق، متغیرهای تأثیرگذار و ابعاد آنها شناسایی شده و برای نهایی کردن آنها از روش دلفی استفاده شده است. در مرحله بعد، منطق روش تحلیل پویایی سیستم‌ها (SD) برای تعیین مفروضات دینامیک و روابط علی میان ابعاد و استخراج الگوی بکار گرفته شده است. در نهایت، دیدگاه جدیدی مطرح شده که بر اساس آن، سازمان برای اینکه سطح مطلوبی از عملکرد را به صورت پایدار و در بلندمدت داشته باشد بایستی این قابلیت را در خود ایجاد نماید که سطح بالایی از پیچیدگی و ناپایداری را درک کرده، پایش کند و مجموعه‌ای از عوامل را با لحاظ پویایی میان آنها باز آرای و بازتولید نماید.

**کلیدواژه‌ها:** ارزیابی عملکرد راهبردی؛ زنجیره ارزش آفرینی راهبردی؛ همسویی راهبردی؛ توازن راهبردی.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۱/۱۲/۱۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۲/۰۲/۰۳.

\* استاد، دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول).

E-mail: Azara@modares.ac.ir

\*\* دانشیار، دانشگاه تربیت مدرس.

\*\*\* دانشیار، دانشگاه تربیت مدرس.

\*\*\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.

## ۱. مقدمه

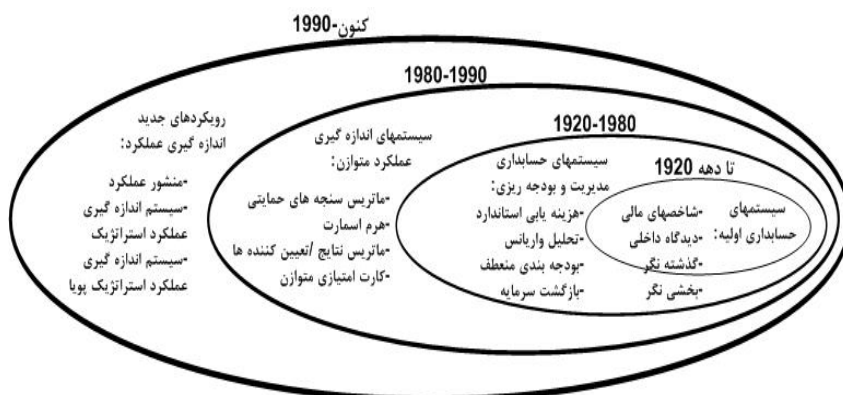
از راهبرد تعاریف نسبتاً زیادی ارائه شده است (چندلر، ۱۹۶۲؛ انسوف، ۱۹۶۵؛ اندروس، ۱۹۷۹؛ پورتر، ۱۹۸۰؛ مینتزربرگ، ۱۹۹۴). از آن میان، دو تن از برجسته‌ترین صاحب‌نظران این حوزه یعنی، «پورتر» و «مینتزربرگ» هر یک تعریفی متفاوت و در مواردی متناقض ارائه داده‌اند. از یک طرف، «پورتر» (۱۹۸۰) در کتاب «راهبرد رقابتی» از دیدگاه رقابتی، راهبرد را فرمولی گسترده در مورد چگونگی رقابت یک کسب‌وکار، اهداف آن و خط‌مشی‌ها و اقدامات مورد نیاز برای دستیابی به آن اهداف می‌داند. و از سوی دیگر، «مینتزربرگ» با در پیش گرفتن یک رویکرد ساختارشکن، برای راهبرد تعاریف و گونه‌های مختلفی در نظر می‌گیرد. از دیدگاه وی، راهبرد ممکن است جریانی از برنامه‌ها، الگوها، موقعیت‌ها یا حتی یک چشم‌انداز برای پیشی گرفتن از رقبای باشد. راهبرد ممکن است آگاهانه<sup>۱</sup> یا خودجوش<sup>۲</sup> باشد. راهبرد بیش از اینکه قابل شکل‌دادن باشد در جریان یادگیری سازمانی، شکل می‌گیرد (مینتزربرگ، ۱۹۹۴).

با هر تعریفی که از راهبرد بپذیریم، با مروری بر ادبیات تحقیق، خواهیم دید که تنها شصت و سه درصد از سازمان‌ها قادر بوده‌اند به تعهدات خود در دستیابی به سطح مطلوب عملکرد در بلندمدت دست یابند (منکینز و همکاران، ۲۰۰۸). این در حالی است که «کاپلان و نورتون» با استناد به بررسی‌های دو دهه گذشته، این رقم را تنها بیست تا چهل درصد عنوان می‌کنند (کاپلان و همکاران، ۲۰۰۸).

یکی از عمده دلایل چنین ناکامی‌ای، این است که الگوهای اولیه دانشگاهی به‌صورت فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی، برای مواجهه با محیط ناپایدار و پویای امروز طراحی نشده‌اند. به عبارت دیگر، به بهای ساختارمند کردن طرح‌ریزی راهبردی از درجه پویایی الگوها کاسته‌اند (کیم و همکاران، ۲۰۰۵؛ جیکوبز، ۲۰۰۷؛ منکینز و همکاران، ۲۰۰۸؛ تیس، ۲۰۰۹). «مینتزربرگ» (۱۹۹۰)، «نیون» (۲۰۰۵) و «رینر» (۲۰۰۷) با تکیه بر پژوهش‌های انجام‌گرفته در مورد فرآیند راهبرد بر این عقیده هستند که خود الگوهای دانشگاهی در مسیر دستیابی به تناسب در راهبرد موانعی را ایجاد کرده‌اند. پژوهش‌هایی توسط «مینتزربرگ»، «مک‌فارلند»، «کیم» و همکاران، «تیس»، «ریچهد» انجام‌گرفته مبنی بر این که خود فرآیند مدیریت راهبردی ممکن است باعث بروز شکاف عملکردی میان سازمان‌ها در تدوین و اجرای راهبردها شود. از جمله این ضعف‌ها، فقدان سازوکاری در الگوهاست که به واسطه آن بتوانند در محیط پویای سازمان‌های کنونی، بین پیچیدگی‌های درونی و بیرونی سازمان نوعی توازن را به صورت مستمر حفظ نمایند (جیکوبز، ۲۰۰۷؛ منکینز، ۲۰۰۸).

1. Elaborate or Intended  
2. Emergent or Realized

شکل ۱، به طور خلاصه سیر تحول رویکردهای اندازه‌گیری عملکرد و مؤلفه‌های مهم در هر دوره را نشان می‌دهد.



شکل ۱. سیر تحول رویکردهای اندازه‌گیری عملکرد (نودورایاتی و همکاران، ۲۰۱۱)

فرض اصلی پژوهش حاضر بر این است که یکی از نقاط ضعف اصلی الگوهای مدیریت راهبردی فعلی، فقدان سیستم ارزیابی عملکرد کارآمد در آن‌هاست. به عبارت دیگر، اگر چرخه «دمینگ» را در نظر بگیریم، فرآیند یک الگوی بایستی بتواند کل چرخه را پوشش دهد. در این میان، مرحله ارزیابی از میان مراحل دیگر، گلوگاه و نقطه ضعف اصلی الگوهای فعلی است. در این الگوها از آنجا که محیط را ایستا و روابط را ساده و خطی در نظر می‌گیرند نمی‌توانند ارزیابی آنی و صحیحی از محیط ناپایدار پیرامون خود داشته باشند و بنابراین در برقراری تعامل پیوسته با محیط و دستیابی به اهداف عملکردی ناکام می‌مانند. سؤال اصلی این تحقیق، این است که چه الگویی می‌تواند ارزیابی صحیح‌تری از عملکرد راهبردی سازمان به دست دهد؟ متغیرها و ابعاد اثرگذار بر آن کدامند؟ و روابط میان این ابعاد به چه صورت است؟. این مقاله به دنبال آن است که با در پیش گرفتن دیدگاه «قابلیت‌های پویا» و با محور قرار دادن «زنجیره ارزش آفرینی راهبردی»، الگوی مفهومی متفاوتی را برای ارزیابی عملکرد راهبردی سازمان پیشنهاد دهد. و از آنجا که الگوی پیشنهادی، دیدی جامع به عناصر تأثیرگذار در فرآیند مدیریت راهبردی دارد و پویایی میان آن‌ها را در نظر می‌گیرد، این انتظار می‌رود که در کنار الگوهای جاری و به صورت یک بخش مکمل بتواند ضعف‌های الگوهای جاری را پوشش دهد. در ادامه، با ارائه تعریفی از مفاهیم و سازه‌های به کاررفته در مقاله به بررسی پیشینه پژوهش پرداخته می‌شود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در یک تعریف کلی و سازگار با ادبیات امروز حوزه سازمان و مدیریت، می‌توان مدیریت را فرآیند «خلق ارزش» و مدیریت راهبردی را فرآیند «خلق ارزش پایدار»<sup>۱</sup> تعریف نمود (پورتر، ۱۹۸۵؛ بومن و همکاران، ۲۰۰۰؛ لپیاک، ۲۰۰۷). ارزش، مفهوم وسیعی است که مطلوبیت درک‌شده مشتری از ارائه محصول یا خدمت را نشان می‌دهد. مبلغی که مشتری بابت محصول یا خدمت حاضر به پرداخت است، متناسب با مطلوبیت درک‌شده اوست (لپیاک، ۲۰۰۷؛ بومن و همکاران، ۲۰۰۰). به عبارت دیگر، محصول یا خدمت، زمانی برای مشتری ارزش‌زا خواهد بود که از دیدگاه مشتری، منافع ناشی از دریافت آن از هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم آن بیشتر باشد.

زنجیره ارزش، دامنه تمامی آن فعالیت‌هایی است که ارائه محصول یا خدمت را از مرحله ایده و مفهوم تا مراحل مختلف تولید، تحویل به مشتری نهایی و بازیافت در بر می‌گیرد (پورتر، ۱۹۸۵). ارزش‌آفرینی به معنای رویکردی است که یک سازمان در قبال همه ذینفعان و به‌ویژه مشتریان خود در پیش می‌گیرد و در آن مشتری را محور همه فعالیت‌ها و فرآیندهای خود قرار می‌دهد و از دیدگاه او سازمان را به نحوی مهندسی می‌کند که محصولات و خدماتی که ارائه می‌دهد نیازها و خواسته‌های مشتری را تأمین کند (کاپلینسکی، ۲۰۰۰؛ لپیاک، ۲۰۰۷؛ برون، ۲۰۰۹).

زنجیره ارزش‌آفرینی راهبردی، مجموعه آن عناصری است که در فاصله چشم‌انداز تا خلق ارزش قرار می‌گیرند. با این وصف، از طریق «زنجیره ارزش‌آفرینی راهبردی» است که ارزش‌آفرینی پایدار سازمان برای دوره زمانی بلندمدت فراهم می‌گردد. در واقع، افزودن مفهوم راهبردی به زنجیره ارزش‌آفرینی، به هدف تضمین تداوم و پایداری ارزش‌آفرینی در بلندمدت انجام‌گرفته است. «تیس» نیز بر این عقیده‌اند که ارزش‌آفرینی و کسب ارزش، محرک اقدامات راهبردی سازمان است (تیس، ۲۰۰۹؛ آدگیسان، ۲۰۰۹).

رویکردهای متفاوتی برای ارزش‌آفرینی پایدار وجود دارد (تیس و همکاران، ۱۹۹۷). اولین و غالب‌ترین آن‌ها در طی دهه ۸۰ رویکرد نیروهای رقابتی «پورتر» بود. بر مبنای رویکرد سه‌گانه ساختار-هدایت-عملکرد<sup>۲</sup> بر فعالیت‌هایی تأکید می‌شود که سازمان برای خلق موقعیت مستحکم در مقابل نیروهای رقابتی به انجام می‌رساند. رویکرد دوم، رویکرد تعارض راهبردی است. تعارض راهبردی در مبنای، شبیه رویکرد اول است با این تفاوت که در آن با استفاده از ابزارهایی نظیر نظریه بازی‌ها، خروجی‌های رقابتی، تابعی از اثربخشی سناریوها یا بازی‌هایی چون سرمایه‌گذاری، قیمت‌گذاری یا کنترل اطلاعات برای بر هم زدن تعادل رقبا در نظر گرفته

1. Sustainable Value Creation  
2. Structure-conduct-performance

می‌شوند. رویکرد سوم، و به‌روزترین رویکرد، ایجاد ارزش رقابتی از طریق قابلیت‌هاست. در این رویکرد دو دیدگاه عمومیت دارند؛ دیدگاه منبع-محور<sup>۱</sup> (RBV) و دیدگاه قابلیت‌های پویا<sup>۲</sup> (DCV). در دیدگاه منبع-محور، خلق ارزش رقابتی پایدار، محصول منابع منحصربه‌فرد و غیرقابل بازتولید است (آدگبسان، ۲۰۰۰؛ تیس و همکاران، ۱۹۹۷). رویکرد قابلیت‌های پویا ریشه در دیدگاه منبع-محور دارد. این دیدگاه توانایی سازمان را در انسجام، ساخت و باز آرایشی شایستگی‌های درونی و بیرونی در پاسخ به محیط ناپایدار نشان می‌دهد (تیس، ۱۹۹۷).

امروزه رویکرد قابلیت‌های پویا، به‌عنوان زیربنای ارزش‌آفرینی در حوزه مدیریت راهبردی جلوه نموده است (بارنت، ۲۰۰۶، تیس ۲۰۰۹). از دیگر مفاهیمی که در زنجیره ارزش‌آفرینی راهبردی از اهمیت بسیاری برخوردارند و پایه‌های الگوی پیشنهادی را تشکیل می‌دهند، مفاهیم تناسب و توازن است. این دو مفاهیم زیربنایی و عصاره عمده الگوهای ارائه‌شده در حوزه مدیریت راهبردی هستند.

**تناسب در زنجیره ارزش‌آفرینی راهبردی سازمانی.** بر طبق اظهارات «پورتر»، راهبرد، ایجاد تناسب<sup>۳</sup> میان فعالیت‌های یک سازمان است. موفقیت یک راهبرد به انجام مطلوب و انسجام فعالیت‌های زیادی بستگی دارد. اگر تناسبی میان فعالیت‌ها وجود نداشته باشد، راهبرد مشخص پایداری وجود نخواهد داشت (پورتر، ۱۹۹۶). «بیکر» و همکاران (۲۰۱۰) نیز همسویی راهبردی یا حداقل آن همسویی را که در گذر زمان پایدار می‌ماند را یک «شایستگی راهبردی» می‌دانند که می‌تواند به خلق مزیت رقابتی منجر شود. «میلتنبرگ» (۱۳۸۴) مدیریت راهبردی را فرآیند مداوم اطمینان از تناسب برتر رقابتی یک سازمان و محیط در حال تغییر می‌داند. به این مفهوم، با نام‌های گوناگونی اشاره شده است. تناسب (پورتر، ۱۹۹۶)، یکپارچه‌سازی (ویل و همکاران، ۱۹۹۸)، پل (کیبورا، ۲۰۰۰)، هماهنگی یا همسازی (لافتن و همکاران، ۱۹۹۶)، همجوشی (مکنزی، ۲۰۰۱) و پیوند (هندرسون، ۱۹۸۹)، توازن<sup>۴</sup>، هماهنگی، هم‌راستایی<sup>۵</sup> نمونه‌هایی از این گونه‌گونی است.

هم‌راستایی، جزئی مجزا از راهبرد است و میزانی که راهبرد یک واحد سازمانی از راهبرد کسب‌وکار حمایت می‌کند را نشان می‌دهد. رسیدن به هم‌راستایی راهبردی فرآیندی تکاملی و پویاست. رسیدن به هم‌راستایی در سازمان نیازمند هوشمندی در حداکثرسازی عوامل

---

1. Resource-Based view  
2. Dynamic Capabilities View  
3. Fitness  
4. Balance  
5. Alignment

تقویت‌کننده هم‌راستایی و حداقل کردن موانع هم‌راستایی است (رضائیان و لشکر بلوکی، ۱۳۸۹؛ لافتمن، ۲۰۰۰).

بر مبنای «نظریه دیدگاه تناسب»<sup>۱</sup> مفهوم تناسب اولین بار توسط «هربرت اسپنسر» در سال ۱۸۶۴ در زمینه «بقای متناسب‌ترین» و «انتخاب طبیعی» آن گونه که توسط «داروین» در کتاب «منشأ انواع» مطرح شد، مورد استفاده قرار گرفت. در چاپ بعدی، «داروین» این دو واژه را باهم هم‌معنی دانسته و باعنوان «تناسب داروینی» قابلیت بقا و بازتولید را به آن منتسب کرد (مک‌کارتی، ۲۰۰۴). در دیدگاه سازمانی، تناسب، قابلیت و توانمندی بقا به واسطه سازگاری و همگامی با محیط ناپایدار است. این امر شناسایی و درک راهبردهای مناسب را شامل می‌شود. از دیدگاه مدیریت راهبردی تناسب با ایجاد سازگاری میان انتظارات محیطی از سازمان (هزینه‌ها، تحویل، کیفیت، نوآوری، سفارشی‌سازی) و قابلیت‌ها و منابع در دسترس سازمان ارتباط دارد. این فرآیند به دو بخش تناسب محیطی و تناسب داخلی تقسیم می‌شود (پاراهالاد، ۱۹۹۰؛ میلر، ۱۹۹۲) و با «نظریه همخوانی» مطابقت دارد. نظریه‌ای که در آن هر عنصر سازمان با دیگر عناصر، متناسب، تقویت‌کننده یا سازگار است (نادلر و همکاران، ۱۹۸۰). «مک‌کارتی» می‌افزاید، تناسب هر سیستم سازگار پیچیده‌ای شاخصی است از توانایی آن در حفظ بقا و تولید نسل (مک‌کارتی، ۱۹۹۰).

در مسیر تحقق تناسب راهبردی، «راجرز» در مطالعه خود بیان می‌دارد که در زنجیره تبدیل چشم‌انداز به ارزش، هفت متغیر تأثیرگذار را می‌توان شناسایی کرد. وی بر اساس رویکرد «قابلیت‌های پویا» و با مبنای قراردادن الگوی «چارچوب قابلیت‌های پویا»<sup>۲</sup> از «الیور و هولزینگر» عناصر فرآیند چشم‌انداز تا ارزش را از این الگو استخراج می‌کند و به پشتوانه تجربه‌های عملی خود، این فرضیه را مطرح می‌کند که همیشه ترکیب متناسبی از این هفت عنصر در قالب یک فرآیند پویا (فرآیند قابلیت‌های پویا) می‌بایست وجود داشته باشد تا ارزش‌آفرینی پایدار در سازمان محقق شود. این هفت متغیر عامل‌هایی هستند که با انجام بررسی در پیشینه پژوهش (بیست و چهار الگوی استقرار راهبرد) به دست آمده‌اند و متغیرهای مشترک با ترکیبات مختلف در پژوهش‌های مختلف هستند. چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌های محوری، اهداف، راهبردها، انعطاف سازمانی و ریسک، حلقه‌های زنجیره ارزش‌آفرینی سازمانی را از دید وی، شکل می‌دهد (الیور، ۲۰۰۸؛ راجرز، ۲۰۱۰).

«راجرز» پس از آزمون فرضیه خود، نتوانست دلیلی مبنی بر صحت ادعای خود به دست دهد. مشاهدات وی (دوره مابین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۸) نتوانست دلیل قاطعی را دال بر وجود ارتباط معنی‌دار میان نمره تجمیعی تناسب هفت متغیر زنجیره ارزش‌آفرینی و شاخص

1. Fitness Landscape Theory

2. Dynamic Capabilities Framework

ارزش سازمان ارائه نمایند. با این همه، وی اضافه می‌کند که هم در زمینه‌های عملی و هم دانشگاهی، مطالعه‌هایی که انجام گرفته ارتباط میان ظرفیت ارزش‌آفرینی یک سازمان با این هفت متغیر مشاهده شده است.

**توازن در زنجیره ارزش‌آفرینی راهبردی سازمانی.** این مفهوم با توازن مورد نظر در الگوی کارت امتیازی متوازن همخوانی دارد. «کاپلان و نورتون» در الگوی خود ساختاری را ارائه می‌کنند که چشم‌انداز و راهبردی سازمان را به مجموعه یکپارچه‌ای از دیدگاه‌ها و سنجه‌های عملکردی ترجمه می‌کند. آن‌ها این موضوع را مورد تاکید قرار می‌دهند که راهبرد در صورتی به درستی اجرا خواهد شد که به طور متوازن میان این دیدگاه‌ها توزیع شود (کاپلان و همکاران، ۱۹۹۲). از سوی دیگر، «کاپلان و نورتون» (۱۹۹۶) در کار خود، «کارت امتیازی متوازن»، یکی از رایج‌ترین و پرکاربردترین روش‌های اجرای راهبرد، دیدگاه‌های ارزش‌آفرینی را ارائه می‌کنند. با این که کارت امتیازی متوازن سنجه‌های مالی گذشته را همچنان حفظ کرده، محرک‌های عملکرد مالی آینده را نیز معرفی می‌کند. محرک‌ها که ابعاد مشتری، فرآیندهای درونی و یادگیری و رشد هستند، از ترجمانی روشن و قاطع از راهبرد سازمان به اهداف قابل سنجش و سنجه‌ها مشتق شده است. آن‌ها شرط اجرای درست راهبردها را برقراری توازن در این دیدگاه‌های چهارگانه می‌دانند. با در پیش گرفتن رویکرد علت و معلولی، آنها لحاظ این چهار دیدگاه را باعث بروز توازن در زنجیره ارزش‌آفرینی سازمان و توازن را شرط اجرای درست راهبردها می‌دانند.

تزریق دیدگاه متوازن به قلمرو مدیریت راهبردی که با گسترش از حوزه ارزیابی عملکرد توسط کاپلان و نورتون رخ داد، با این انتظار از سوی ابداع کنندگان این رویکرد و مجریان آن همراه بود که درصد شکست‌ها در تحقق و اجرایی کردن آن به طریق محسوسی کاهش یابد. اما آنها در آخرین کتابشان «دستاورد اجرا» به این امر معترفند که «حتی با افزایش پذیرش و کاربرد سیستم‌های اجرای راهبرد مبتنی بر کارت امتیازی متوازن نیز دریافته‌ایم که هنوز هم شکاف‌های محسوسی میان تدوین برنامه‌های راهبردی سطح کلان و اجرای آن‌ها توسط بخش‌های اجرایی، تیم‌های فرآیند و کارکنان وجود دارد (کاپلان و همکاران، ۲۰۰۸).

با تحلیل آنچه در مرور ادبیات گفته شد، در پیش گرفتن رویکرد صرف همسمویی آن گونه که نظریه تناسب راهبردی تجویز می‌کند و رویکرد صرف توازن، آن گونه که نظریه توازن راهبردی پیشنهاد می‌کند، به‌تنهایی فاقد جامعیت کافی برای طراحی الگویی کارآمد در ارزیابی عملکرد راهبردی سازمان است. این مطالعه پیشنهاد می‌کند که یک سازمان در صورتی به عملکرد مطلوب خود، ارزش‌آفرینی پایدار (بالا و در بلندمدت) دست می‌یابد که دو مرحله تنظیم

و استقرار راهبرد را توأمأ و با لحاظ روابط علت و معلولی میان آن‌ها مورد توجه قرار دهد. در پژوهش حاضر، باهدف ارزیابی صحیح عملکرد بلندمدت سازمان، پویائی‌های میان ابعاد «همسویی» و «توازن» به‌عنوان متغیرهای مستقل پژوهش و «ارزش» به‌عنوان متغیر وابسته تحقیق، با محور قراردادن زنجیره ارزش‌آفرینی راهبردی سازمانی مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد.

در ادامه مقاله، مراحل اجرای پژوهش در بخش روش‌شناسی پژوهش آورده می‌شود. چگونگی شناسایی ابعاد الگو و ارتباط میان آن‌ها، بخش بعدی مقاله را به خود اختصاص می‌دهد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

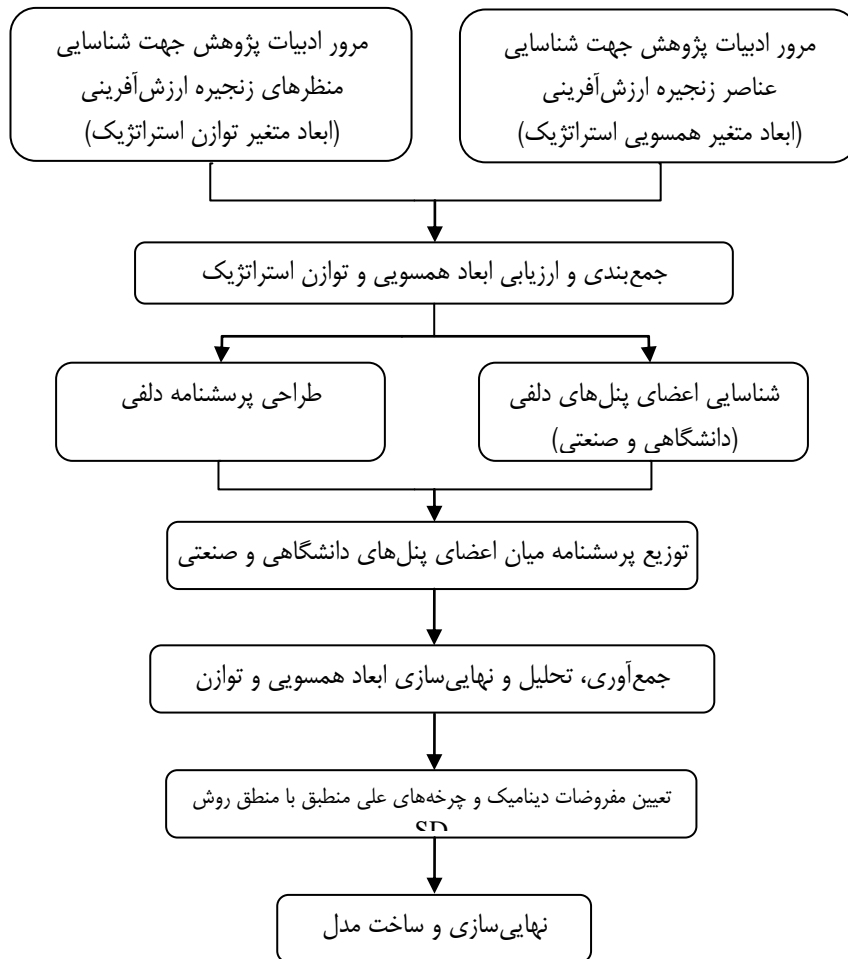
در راستای تحقق اهداف پژوهش ۷ مرحله طی شد. در گام نخست لازم بود ابعاد همسویی و توازن راهبردی تعیین شود. مروری جامع و بسیار وسیع در ادبیات پژوهش صورت پذیرفت. ۲۴ مطالعه که بین سال‌های ۱۹۶۲ تا ۲۰۱۰ انجام‌گرفته بودند، مبنای شناسایی اولیه ابعاد همسویی راهبردی و ۴۰ مطالعه که بین سال‌های ۱۹۹۸ تا ۲۰۱۱ انجام‌گرفته بودند، مبنای شناسایی اولیه ابعاد توازن راهبردی قرار گرفتند. سپس جهت نهایی‌سازی ابعاد شناسایی‌شده، روش دلفی مورد استفاده قرار گرفت. به این صورت که دو تیم مجزا (هر یک به تعداد ۴ نفر در مجموع ۸ نفر-آن گونه که معمول روش دلفی است) از میان صاحب‌نظران دانشگاهی (دانشگاه‌های تهران، شهید بهشتی، تربیت مدرس و مالک‌اشتر) و خبرگان صنعتی (واحدهای برنامه‌ریزی راهبردی، ساختار، عملکرد و بهره‌وری شرکت ملی نفت ایران) به روش غیرتصادفی هدفمند با توجه به تخصص، تجربه و علاقه ایشان انتخاب شدند. به موازات آن، پرسشنامه دلفی در دو بخش طراحی گردید. روایی محتوای پرسشنامه به تأیید اساتید صاحب‌نظر دانشگاهی رسید و پایایی آن به روش باز آزمایی مورد تأیید قرار گرفت. این پرسشنامه ابعاد اولیه شناسایی‌شده را جهت بازبینی، تعدیل و اولویت‌بندی در اختیار صاحب‌نظران قرارداد. بخش اول پرسشنامه، به عامل همسویی و بخش دوم به عامل توازن اختصاص داشت. در هر بخش، ابتدا نتایج مربوط به مرور ادبیات تحقیق در قالب یک جدول در اختیار پاسخ‌دهنده قرار می‌گرفت تا با حصول شناخت بهتر از آخرین دیدگاه‌های حوزه تحت بررسی، در جدولی دیگر، ابعادی که از نظرشان دارای اهمیت هستند، انتخاب و اولویت‌بندی کند. از روش دلفی به هدف دستیابی به همگرایی در ترکیب ابعاد از میان طیف بسیار وسیع و در بعضی موارد، متناقض مطالعات انجام‌گرفته، استفاده شد. پرسشنامه‌ها پس از جمع‌آوری در مرحله اول، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. فراوانی‌ها، میانگین و انحراف معیار پاسخ‌های



اعضای پنل‌ها استخراج شد و موارد افتراق با ذکر دلایل عنوان شده در پرسشنامه مرحله بعد آورده شد. آن چنان که معمول روش دلفی است، این فرآیند تا دستیابی به اجماعی در نظرات اعضای پنل‌ها ادامه یافت. موضوع تحت بررسی از پیشینه تحقیقاتی مناسبی برخوردار بود و خبرگان مورد سؤال، از پشتوانه نظری کافی در ادبیات حوزه تحت بررسی برخوردار بودند. این امر باعث شد، با دو مرتبه توزیع پرسشنامه‌ها، اجماع محسوس در نظریات صاحب‌نظران دیده شود. آن دسته از ابعاد شناسایی شده که مورد اجماع بودند، به‌عنوان ابعاد نهایی شناسایی شدند.

در گام بعد، لازم بود تا روابط علت و معلولی میان ابعاد و متغیرهای شناسایی شده تعیین شود. از آنجا که مبنای مدل‌سازی تحقیق، دیدگاه قابلیت‌های پویا (RBV) بود و به نوعی پویایی و لحاظ آن عنصر اصلی پژوهش بود، از منطق روش تحلیل پویایی سیستم‌ها<sup>۱</sup> استفاده شد. این روش در اواخر دهه ۱۹۵۰، در نتیجه تلاش‌هایی جهت بررسی و رفع مسائل خط مشی‌های پویا شکل گرفت. از روش تحلیل پویایی سیستم‌ها به منظور بررسی و مطالعه انواع سیستم‌های بازخوردی، همانند سیستم‌های موجود در حوزه کسب‌وکار و همچنین سیستم‌های اجتماعی، استفاده می‌شود. در این روش از مدل‌سازی به‌عنوان یکی از ابزارهای علمی و رایج برای بررسی و حل مسائل استفاده می‌شود. الگوهای پویایی سیستم در رده الگوهای علی ریاضی قرار می‌گیرد. الگویی که بر اساس فرضیات دینامیکی و از طریق مصاحبه با خبرگان و مطالعه آمار و مرور ادبیات به دست می‌آید (اسماعیل‌پور و همکاران، ۱۳۸۸). الگوی اولیه پژوهش با شناسایی چرخه‌های علی (تقویت‌کننده یا تعادلی)، انباشت‌ها و جریان‌ها با مینا قراردادن ادبیات پژوهش به دست آمد. و از خبرگان دانشگاهی و صنعتی، این بار در نقش اعضای گروه کانونی برای اصلاح و تعدیل الگو استفاده شد. برخی از روابط حذف و برخی دیگر جایگزین شدند تا در نهایت، الگوی زنجیره ارزش‌آفرینی راهبردی سازمان نهایی شد. شکل ۱، مراحل انجام پژوهش را نشان می‌دهد.

در بندهای بعدی، چگونگی استخراج الگوی نهایی پژوهش آورده شده و در نهایت، نتایج پژوهش و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌گردد.



شکل ۲. مراحل انجام پژوهش

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در این بخش، یافته‌های پژوهش در انطباق با سیر پیشرفت مراحل آن، در سه قسمت آورده می‌شود. در قسمت اول، نتایج مرور ادبیات برای شناسایی ابعاد همسویی و توازن راهبردی سازمان در قالب دو جدول نشان داده می‌شود. در قسمت دوم، نتایج اجرای روش دلفی برای نهایی‌سازی ابعاد شناسایی شده آورده می‌شود. و در نهایت، الگوی نهایی پژوهش، شامل چرخه‌های علی سطح صفر و سطح یک به طور مبسوط تشریح می‌شود.

**نتایج مرور ادبیات.** در مجموع، ۹ مؤلفه شامل مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌های محوری، راهبردها، مضامین راهبردی، اهداف، سنجه‌ها، نشانگاه‌ها و اقدامات ابتکاری ابعاد همسویی راهبردی سازمان تشخیص داده شدند. و همچنین ۱۰ مؤلفه، شامل کارکنان، مالی، ذی‌نفعان، پاسخگویی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد، ساختار، روابط و فناوری ابعاد توازن راهبردی سازمان شناخته شدند. جدول ۱، ابعاد شناسایی شده و فراوانی نسبی هر یک را در پژوهش‌های بررسی شده نشان می‌دهد.

جدول ۱. ابعاد همسویی و توازن راهبردی سازمان

ردیف	همسویی		توازن	
	بعد	فراوانی نسبی	بعد	فراوانی نسبی
۱	مأموریت	۰/۴۲	کارکنان	۰/۰۹
۲	ارزشهای محوری	۰/۳۹	مالی	۰/۹۱
۳	چشم‌انداز	۰/۳۳	ذینفعان	۰/۰۲
۴	راهبردها	۰/۵۸	پاسخگویی	۰/۰۲
۵	مضامین راهبردی	۰/۰۴	مشتری	۰/۸۴
۶	اهداف	۰/۳۸	فرآیندهای داخلی	۰/۹۳
۷	سنجه‌ها	۰/۰۴	یادگیری و رشد	۰/۸۶
۸	نشانگاه‌ها	۰/۰۴	ساختار	۰/۰۲
۹	اقدامات ابتکاری	۰/۰۴	رابطه	۰/۰۲
۱۰			فناوری	۰/۰۲

**نتایج روش دلفی:** پس از استخراج اولیه ابعاد همسویی و توازن راهبردی سازمان، جهت دستیابی به ترکیب نهایی این ابعاد، از روش دلفی استفاده شد. در طی انجام این فرآیند برخی از ابعاد حذف یا برخی دیگر اضافه شدند؛ و این امر باعث شد ترکیب ابعاد حاصل از دلفی متفاوت از ترکیب اولیه مستخرج از ادبیات پژوهش باشد.

جدول ۲. نتایج مرحله دوم اجرای روش دلفی (ابعاد همسویی)

ردیف	بعد	فراوانی نسبی (f)	میانگین اولویت ( $\bar{x}$ )	انحراف معیار اولویت (s)
۱	مأموریت	۱/۰۰	۰/۱۳	۰/۶۴
۲	چشم‌انداز	۱/۰۰	۳/۶۳	۰/۷۴
۳	ارزش‌های محوری	۱/۰۰	۲/۶۳	۱/۳
۴	راهبردها	۱/۰۰	۵/۳۸	۰/۷۴
۵	اهداف	۱/۰۰	۵/۷۸	۱/۱۶
۶	مضامین راهبردی	۱/۰۰	۶/۲۵	۱/۱۶
۷	سنججه‌ها	۱/۰۰	۸/۲۵	۰/۴۶
۸	نشانگاه‌ها	۱/۰۰	۹	۰/۵۸
۹	اقدامات ابتکاری	۱/۰۰	۹/۲۵	۱/۱۶
۱۰	انتظارات محیطی	۱/۰۰	۱/۸۸	۱/۳۶

جدول‌های ۲ و ۳، نتایج مرحله دوم (نهایی) اجرای روش دلفی را نشان می‌دهد. در آخر، با توجه به معیار فراوانی نسبی، تمامی ۹ بعد همسویی و ۴ بعد (مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد) برای متغیر توازن نهایی شدند.

جدول ۳. نتایج مرحله دوم اجرای روش دلفی (ابعاد توازن)

ردیف	بعد	فراوانی نسبی (f)	میانگین اولویت ( $\bar{x}$ )	انحراف معیار اولویت (s)
۱	مالی	۱/۰۰	۱/۴۶	۰/۵۳
۲	مشتری	۱/۰۰	۱/۵۴	۰/۵۳
۳	فرآیندهای داخلی	۱/۰۰	۳	۰/۰
۴	یادگیری و رشد	۱/۰۰	۳/۸۳	۰/۳۸
۵	ارتباطات تجاری و قانونی	۰/۳	۵/۲۵	۱/۲۶
۶	سبک‌های رهبری	۰/۵	۴/۷۵	۱
۷	زیرساخت‌های کسب‌وکار	۰/۵	۵/۷۵	۰/۵۸

**الگوی نهایی پژوهش.** برای استخراج الگوی پژوهش آن گونه که عنوان شد، از روش تحلیل پویایی سیستم‌ها (SD) استفاده شد. با اتکا به ادبیات حوزه تحت بررسی، چرخه‌های علی‌الگو، در دو سطح صفر و سطح یک شناسایی شدند. سطح صفر روابط علت و معلولی کلی و سطح یک روابط علت و معلولی را به صورت تفصیلی با افزودن ابعاد متغیرها به الگو نشان

می‌دهد. الگوهای به‌دست‌آمده به محک گروه‌های کانونی گذاشته شد. این بار از اعضای پنل‌های دلفی خواسته شد تا در قالب گروه کانونی صحت روابط الگو را بیازمایند. پس از اصلاح، تعدیل و در نهایت تأیید گروه کانونی پژوهش الگو، نهایی شد.

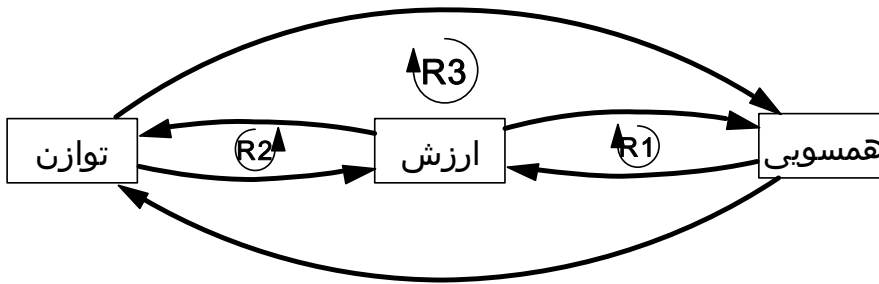
شکل ۳، الگوی پژوهش را در سطح صفر نشان می‌دهد. سه چرخه علی R1، R2 و R3 روابط میان متغیرهای اصلی الگو را تشریح می‌کنند. چرخه علی R1 رابطه میان متغیرهای ارزش و همسویی را به صورت یک رابطه تقویت‌کننده نشان می‌دهد. یعنی، هرچه مقدار همسویی بیشتر باشد، ارزش بیشتری ایجاد می‌شود و ارزش بیشتر به نوبه خود باعث بهبود بستر ارتقاء همسویی شده و آن را تقویت می‌کند. چرخه علی R2 روابط میان متغیرهای ارزش و توازن را نشان می‌دهد. همانند چرخه قبل، در اینجا هم رابطه‌ای تقویت‌کننده میان متغیرها وجود دارد. هرچه مقدار توازن بیشتر باشد، ارزش‌آفرینی بیشتر بوده و ارزش بیشتر، دستیابی به توازن بیشتری را ممکن می‌سازد. چرخه علی R3 نیز نشان می‌دهد که بین خود متغیرهای مستقل الگو، رابطه علی وجود دارد. بهترین راهبردها، اگر به خوبی تدوین و طراحی شده باشد ولی در مرحله اجرا، ضعیف اجرا شوند، ارزش چندانی نخواهد داشت و برعکس. در الگوی این اثر، با پیکان‌هایی که از سوی هر یک از دو متغیر به سوی دیگری کشیده شده، نشان داده شده است.

البته ذکر این مطلب لازم است که ارزشی که در نتیجه همسویی راهبردی به‌دست می‌آید، یک ارزش بالقوه است. یعنی، سازمان با تلاش‌هایی که در راه برقراری تناسب و همسوسازی در میان عناصر زنجیره ارزش راهبردی صرف می‌کند، پتانسیل ارزش‌آفرینی را در خود ایجاد می‌کند. چرا که ارزش، به صورت بالفعل، پس از اجرای راهبرد حاصل می‌شود. به عبارت دقیق‌تر، سازمان در نهایت با اجرای راهبرد به اندازه ظرف بالقوه ارزش‌آفرینی خود (استعداد ارزش‌آفرینی) می‌تواند ارزش بالفعل بیافریند.

شکل ۴، الگوی نهایی پژوهش را در سطح یک نشان می‌دهد. تفاوت الگو در این سطح با سطح قبل در این است که ابعاد متغیرها به الگو اضافه شده و روابط میان آنها برقرار شده است. با مینا قراردادن یافته‌های پژوهش در گام‌های پیشین و آن‌چنان که از جدول‌های ۲ و ۳ مرحله دوم روش دلفی برمی‌آید، در نهایت ۱۰ عامل انتظارات محیطی، مأموریت، ارزش‌های محوری، چشم‌انداز، راهبرد، مضامین راهبردی، اهداف، سنجه‌ها، نشانگاه‌ها و اقدامات ابتکاری، ابعادی هستند که بالاترین اولویت را در تعیین سطح همسویی راهبردی سازمان در فرآیند ارزش‌آفرینی دارا هستند. برای اینکه سازمان در میان عناصر زنجیره ارزش‌آفرینی خود (ابعاد همسویی راهبردی) همسویی ایجاد کند، لازم است که ابعاد همسویی دو به دو با یکدیگر متناسب و سازگار باشند. به‌عنوان مثال، سازمان بیانیه مأموریت خود را متناسب با انتظارات

محیطی (داخلی و خارجی - مشتریان، رقبا، دولت، کارکنان، ذی‌نفعان و نظایر این‌ها) و در پاسخ به آن تعریف می‌کند. ارزش‌های محوری، متناسب با بیانیه مأموریت سازمان و در راستای فلسفه وجودی ترسیم‌شده و چشم‌انداز سازمان به نحوی که در سازگاری با ارزش‌ها و مأموریت سازمان باشد، تدوین می‌شود. تناسب زوجی عناصر زنجیره را می‌توان در قالب یک مثال این‌گونه توضیح داد که اگر ارزش را به جریان آبی تشبیه کنیم و هدف سازمان هدایت و انتقال آن به مخزن خاصی باشد. و هر یک از عناصر زنجیره را به کانال‌های کوچکی تشبیه کنیم که ابزار سازمان برای انتقال این جریان باشد، آنگاه، این انتقال زمانی به‌درستی صورت می‌گیرد که دو به دوی کانال‌ها یا عناصر، هر کانال با کانال پیش از خود در یک راستا و همسو با آن قرار گیرد. شکل ۵، این فرآیند را به تصویر کشیده است. این منطق برای هر زوج از ابعاد شناسایی‌شده در طول زنجیره ارزش‌راهبردی، ادامه می‌یابد. همانطور که در الگوی نشان داده‌شده، با مفروض دانستن عامل ارزش، در مجموع ۱۰ نوع همسویی بین ابعاد قابل‌شناسایی و تعیین است. که در نهایت، درجه همسویی راهبردی سازمان، تابعی از این ۱۰ متغیر خواهد بود.

از سوی دیگر، با رجوع به نتایج اجرای روش دلفی، چهار مؤلفه اصلی در توازن راهبردی زنجیره ارزش‌آفرینی سازمان، شاخص‌های مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد هستند. این‌ها عواملی بودند که تمامی خبرگان، هرچند با اولویت‌های متفاوت، مورد تأکید قرار داده بودند. سه مؤلفه دیگر، یعنی ارتباطات، سبک‌های رهبری و زیرساخت‌های کسب‌وکار، فراوانی پایین‌تر و انحراف‌معیار بیشتری در اولویت‌ها داشتند. با این نتیجه، چهار دیدگاه متداول روش «کارت امتیازی متوازن» مورد تأیید قرار می‌گیرد. «کاپلان و نورتون» منطق علت و معلولی زیربنای این چهار دیدگاه را این‌گونه تشریح می‌کنند که شاخص مالی یعنی کسب سود و منفعت، هدف نهایی یک سازمان انتفاعی است. برای این منظور، سازمان باید رضایت مشتریان را برای خرید محصول یا خدمت جلب کند. فرآیندهایی را باید بتواند به‌صورت کارآمد در سازمان جاری سازد تا رضایت مشتری حاصل گردد. و این امر، بدون داشتن زیربناهای قوی سازمانی، فردی و اطلاعاتی (کارکنان آموزش‌دیده و مجهز) ممکن نخواهد بود. با این وصف، یک سازمان برای اجرای موفق راهبرد، بایستی بتواند خروجی‌های خود را به طور متوازن در هر چهار دیدگاه یادشده، توزیع نماید. سوگیری در هر یک از دیدگاه‌ها، اجرای راهبرد را از حالت متوازن خارج کرده و ارزش‌آفرینی را محدود می‌کند.

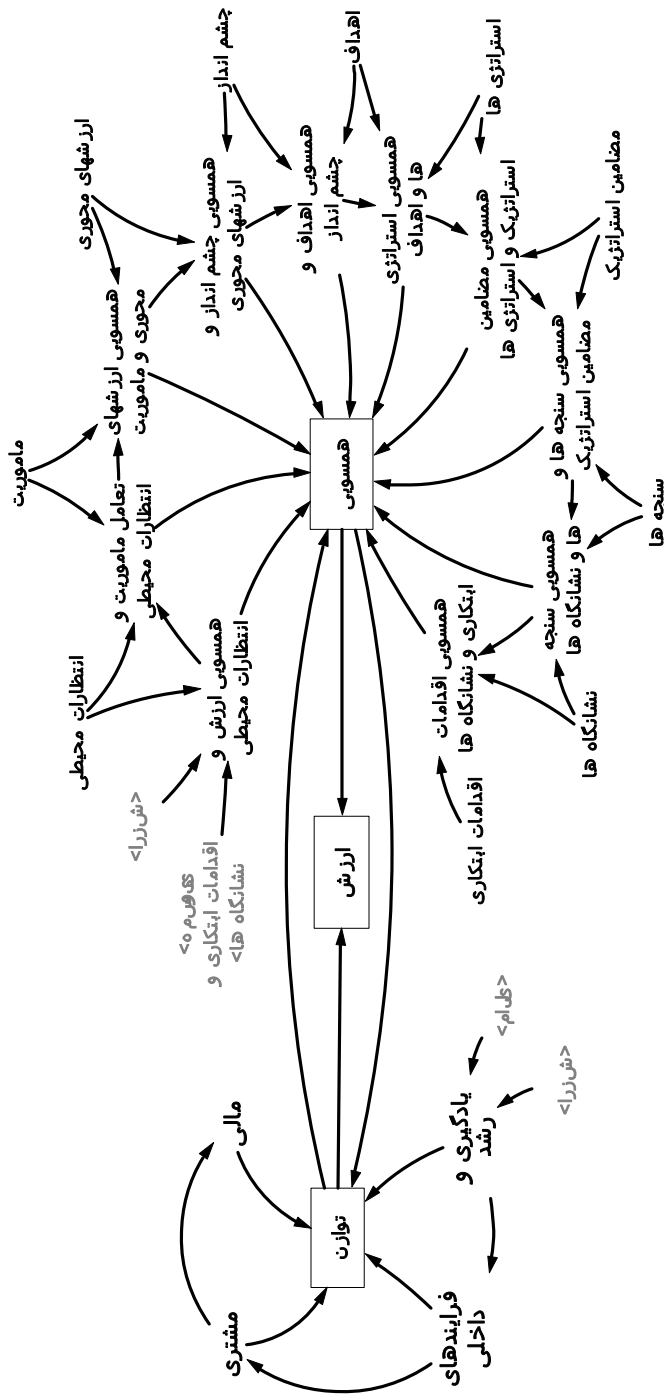


شکل ۳. الگوی نهایی پژوهش (سطح صفر)

اعتبار الگوهای پویا، بنا بر اظهارات «فارستر»<sup>۱</sup>، مبدع روش تحلیل سیستم‌های پویا، بر دو مینا استوار است. مورد اول، اعتماد برخواسته از بازنمایی ساختار جزء جزء سیستم واقعی توسط الگو. با این منطق که اگر اجزای ضروری به خوبی تشریح شده باشند و به درستی به هم مرتبط شده باشند، الگو نمی‌تواند چیزی جز رفتار سیستم واقعی را بازنمایی کند. و دوم، اعتماد برخواسته از الگو به واسطه بازنمایی رفتار کلی سیستم واقعی.

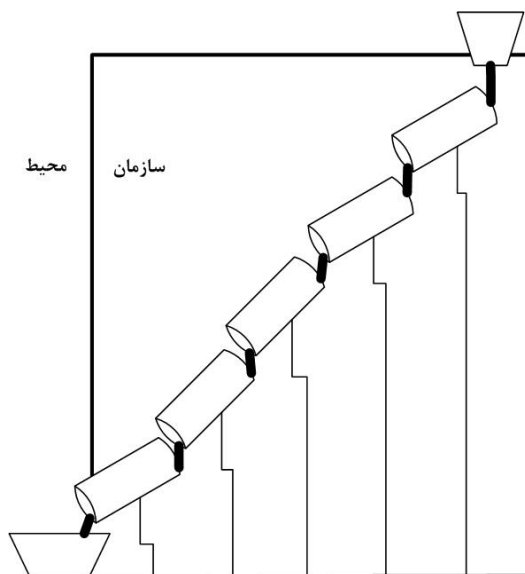
از دیدگاه وی، اعتبار الگو بسته به هدف آن تعیین می‌گردد. یعنی، اعتبار بدون هدف معنی خاصی نخواهد داشت. اما این هدف بسیار دور از دسترس است. باید بپذیریم که اگر این اعتبار نه در پایان کار بلکه در مراحل آغازین بدست آید، اطمینان کمتری به آن در قیاس با اطمینان نهایت کار وجود خواهد داشت. از میان انواع روش‌های تأیید اعتبار الگوهای پویا (اعتبار ساختاری، بازسازی رفتار مرجع و شبیه‌سازی رفتار حدی) از آنجا که در این پژوهش، مرور ادبیات به طور وسیع انجام گرفت و از نظر خبرگان به‌عنوان وجه تکمیلی آن استفاده شد، این انتظار می‌رود که الگوی به‌دست‌آمده از اعتبار ساختاری برخوردار باشد. یعنی، از آنجا که تمامی عوامل تأثیرگذار با توجه به هدف پژوهش (ارزیابی عملکرد راهبردی) مورد توجه قرار گرفته و در الگو دیده شده است، در نهایت الگو چیزی جز آنچه هدف آن است، نشان نخواهد داد.

1. Forester



شکل ۴: الگوی نهایی پژوهش (سطح یک)





شکل ۵. مفهوم همسویی در زنجیره ارزش آفرینی راهبردی

#### ۴. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این مقاله فرض ساده‌ای را مطرح کردیم. اینکه، سازمان برای اینکه عملکرد مطلوبی داشته باشد، در وهله اول، باید راهبرد خود را به‌خوبی تدوین و طرح‌ریزی نماید و در وهله دوم، آن را به خوبی اجرا نماید. مورد اول را با مفهومی به نام همسویی و مورد دوم را با مفهومی به نام توازن نشان دادیم. و این دو را معیارهایی برای اندازه‌گیری صحیح عملکرد راهبردی سازمان (ارزش) در نظر گرفتیم. و افزون بر این‌ها، محیط حاکم بر این متغیرها را محیطی پویا و ناپایدار فرض کردیم. چیزی که آن را هرچه بیشتر با واقعیت بیرونی منطبق سازد. هنگامی که این مفاهیم در کنار یکدیگر قرار گرفتند و روابط علی میان آن‌ها برقرار و الگویی شکل گرفت، بخشی از دلایل ناکامی الگوهای رایج مدیریت راهبردی آشکار شد. بر مبنای این الگو، سازمان برای اینکه بتواند سطح به‌خصوصی از ارزش را ایجاد نماید و آن را در بلندمدت حفظ نماید، می‌بایست این قابلیت را در خود ایجاد نماید که در هر یک از ده زوج عنصر زنجیره ارزش خود با توجه به ماهیت پویای آن همسویی برقرار کند و با توجه به تغییر در هر یک از عناصر، اثر آن را در دیگر عناصر زنجیره ببیند. این مفهوم همان چیزی است که رویکرد قابلیت‌های پویا به آن اشاره دارد. به این بیافزاید که هر چقدر هم در این مرحله (تدوین و طرح‌ریزی) به خوبی عمل کرده باشد، کافی نیست؛ بلکه باید بتواند در مرحله اجرا آن را در چهار بعد معین به صورت متوازن اجرا نماید. که اینجا هم بین ابعاد پویایی و ناپایداری حاکم

است. در غیر اینصورت به سطح مطلوب عملکرد خود دست نخواهد یافت. و شرایط وقتی پیچیده‌تر می‌شود که هرچه سازمان در فاز اجرای راهبرد ضعیف‌تر عمل نماید، زمینه تضعیف طرح راهبرد خود را فراهم آورده است.

بنابراین، بر خلاف آنچه الگوهای رایج تجویز می‌کنند فرآیند مدیریت راهبردی به هیچ‌وجه فرآیندی ساده و دفعی نیست. اینکه سازمانی راهبردی را ولو به بهترین صورت تدوین، طرح‌ریزی و اجرا کند و منتظر ثمرات آن بنشیند، اشتباه است. فرآیند مدیریت راهبردی جاری و زنده است؛ چرا که محیطی که در آن جریان دارد پویا، ناپایدار و مدام در حال تغییر است. سازمان برای حفظ بقا، ناچار است کل زنجیره را به صورت مستمر مورد پایش دائمی قرار دهد. هیچ یک از پژوهش‌های پیشین، کل این زنجیره را در نظر نگرفته است. هر یک به نحوی بخشی از آن را مطرح نظر قرارداده‌است. درحالی‌که الگوی ارائه‌شده، کل زنجیره خلق ارزش را هنگامی که از محیط آغاز می‌شود و مأموریت سازمان متناسب با نیازمندیهای محیط تعریف می‌شود تا خلق ارزش و ارائه آن به مشتری را شامل می‌شود. و دیگر اینکه، به جهت اجتناب از قرارگرفتن در پیچیدگی روابط و مشکلات تحلیل آن، پژوهش‌های گذشته روابط ساده و یک‌طرفه میان ابعاد را در نظر گرفته‌اند که این تحقیق، روابط علت و معلولی را در قالب چرخه‌های علی در نظر گرفته است.

با توجه به زمان‌گیر بودن فرآیند اجرای دلفی و توزیع جغرافیایی گسترده صاحب‌نظران دستیابی سریع به اهداف پژوهش محدود شد.

با توجه به اینکه الگوی ارائه‌شده، هنوز در مرحله مفهومی است، لازم است پژوهش‌هایی با رویکرد عملیاتی‌سازی آن انجام شود. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌هایی معطوف به حوزه‌های زیر در آینده انجام گیرند:

۱. با توجه به کلامی بودن مفهوم همسویی، عملیاتی‌سازی و پیشنهاد فرمول محاسبه همسویی و توازن راهبردی با توجه به پویایی ماهوی آنها؛
۲. اتخاذ رویکرد پویا برای تشریح و تحلیل الگو با توجه به روابط علت و معلولی میان ابعاد شناسایی‌شده.

### منابع:

۱. اسماعیل پور، رضا، ملک‌اخلاق، اسماعیل و قضاوت، سمیه (۱۳۸۸). تعیین و ارتقاء موقعیت راهبردی پالایشگاه تهران بر مبنای الگوی دلتا و رویکرد پویایی‌های سیستم. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۳۰، ۱۴۱-۱۵۹.
۲. رضائیان، علی، لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۸۹). هوشمندی رقابتی و تصمیم‌گیری راهبردی. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۳۵، ۴۳-۶۵.
۳. میلتنبرگ، جان (۱۳۸۴). مدیریت راهبردی صنعتی (ترجمه علی محقر، مهدی منظری حصار، علیرضا پویا). مشهد: سخن گستر.
4. Andrews, K.R. (1971). *The Concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin: Homewood, IL.
5. Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill: New York.
6. Baker, J., Cao, Q., Jones, D.R., & Song, J. (2010). Dynamic Strategic Alignment Competency: A Theoretical Framework and an Operationalization. *Journal of the Association for Information Systems*, 12(4), 299-322.
7. Bordum, A. (2010). The Strategic Balance in a Change Management Perspective. *Society and Business Review*, 5(3), 245-258.
8. Bowman, C. & Ambrosini, V. (2000). Value Creation versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, 11, 1-15.
10. Brown, G. W. (2009). Value Chains, Value Streams, Value Nets, and Value Delivery Chains, *BPTrends*, 31 (2), 21-32.
11. Bryson, J.M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. John Wiley & sons: San Francisco, USA.
12. Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. M.I.T. press: Cambridge.
13. Chorn, N.H. (1991). The Alignment Theory: Creating Strategic Fit. *Management Decision*. 29 (1), 20-24.
14. Clark, C.E., N.C. Cavanaugh, C.V. Brown, & Sambamurthy, V. (1997). Building Change-Readiness Capabilities in the IS Organization: Insights from the Bell Atlantic Experience, *MIS Quarterly*, 21(4), 425-45.
15. Fabi, B., Raymond, L., & Lacoursière, R. (2009). Strategic Alignment of HRM Practices in Manufacturing SMEs: A Gestalts Perspective, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 346-356.
16. Forester, J.w. (1969). *Industrial Dynamics*, Massachusetts: MIT press.
17. Handerson, J. & Venkatraman, N. (1993). *Strategic Alignment: A model For Organizational Transformation via Information Technology*. M.I.T. press: Cambridge.
18. Jermias, J., Gani, L. (2004). Integrating Business Strategy, Organizational Configurations and Management Accounting Systems with Business unit Effectiveness: A Fitness Landscape Approach. *Management Accounting Research*, 15, 179-200.
19. Jouriou, k. & Kalika, p. (2004). *Strategic Alignment: A Performance Tool (An empirical study of SMEs)*, Paris IX Dauphine University, CREPA.

20. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for competitive advantage*. Harvard Business School Publication Corporation: Boston, Massachusetts.
21. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
22. Kaplinsky, R. & Morris, M. (2000). *A Handbook for Value Chain Research*. Prepared for the IDRC. Institute of Development Studies at the University of Sussex, Brighton, UK.
23. Kearns, G.S. & Lederer, A.L. (2000). The Effect of Strategic Alignment on the use of IS-Based Resources for Competitive Advantage. *Journal of Strategic Information Systems*, 9, 265– 293.
24. Kim, W.C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School: Press Boston.
25. Lepak, D.P., Smith K.G. & Taylor, M.S. (2007). Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*, 32, 180-194.
26. Luftman, J., & Brier, T. (1996). Achieving and Sustaining Business-IT Alignment. *California Management Review*, 42(1), 109-122.
27. Luftman, J.N. (2000) Assessing Business-IT Alignment Maturity. Communications of Association for Information
28. McCarthy, I.P. (2004). Manufacturing Strategy: Understanding the Fitness Landscape. *International Journal of Operation & Production Management*, 24(2), 124-150.
29. Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D., & Coleman, C. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
30. Miller D. (1992). Environmental Fit versus Internal Fit, *Organization Science*, 3(2), 159-78.
31. Mintzberg, H. (1987a). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 87(4), July-August, 66-74.
32. Mintzberg, H. (1987b). The strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 30(1), 25-32.
33. Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management*, 35(3), 86-94.
34. Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 23(3), 48-57.
35. Nielsen, S., & Nielsen, E. H. (2008). System Dynamics Modeling for a Balanced Scorecard Computing the Influence of Skills, Customers, and Work in Process on the Return on Capital Employed, *Management Research News*, 31(3), 169-188.
36. Niven, P.R. (2005). *Balanced scorecard diagnostics: Maintaining Maximum Performance*. Wiley: Hoboken, NJ.
37. Nudurupati.S.S., Bitici.U.S., Kumar.V. & Chan.F.T.S. (2011). State of the Art Literature Review on Performance Measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60 (1), 279-290.
38. Oliver, C., & Holzinger, I. (2008). The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework. *Academy of Management Review*, 33(2), 496-520.

39. Parahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The Core Competences of the Corporation, *Harvard Business Review*, 30, 79-91.
40. Porter. M.E. (1985a). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: New York.
41. Porter, M. E. (1985b). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
42. Porter, M.E. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
43. Porter, M.E. (1996). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
44. Rodgers, D. (2010). *Vision to Value Creation: A Balanced Fit Strategic Dynamic Capabilities Process*, Capellauniversity.
45. Santa, R., Vemuri, R., Ferrer, M., Bretherton, P., & Hyland, P. (2010). Understanding The Impact Of Strategic Alignment On The Operational Performance Of Post Implemented Technological Innovation. *CINet*.
46. Teece, D.J. (2009). *Dynamic Capabilities & Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford: Oxford University Press.
47. Teece, D.J. (1997). Pisano G. & Shuen A., Dynamic Capabilities & Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
48. Weiss, J.W., & Anderson, D. (2004). Aligning Technology and Business Strategy: Issues & Frameworks, A field study of 15 Companies. In: Proceeding of the 37<sup>th</sup>. *Hawaii International Conference on System Sciences*, 8, 1-10.