

فصلنامه راهبرد دفاعی، سال شانزدهم، شماره ۶۱، بهار ۱۳۹۷

فرماندهی معظم کل قوا: «از بزرگ‌ترین فسادها، بی‌توجهی به شایستگی‌ها، صلاحیت‌ها و قابلیت‌های افراد و اعمال تبعیض است. نیروی انسانی مؤمن و کارآمد قیمتش از همه چیز بالاتر است.» (۱۳۹۴/۶/۲۵)

## شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های فراروی مدیریت راهبردی در یک

### صنعت دفاعی<sup>۱</sup>

علیرضا حاجی آخوندی<sup>۲</sup>، غلامرضا توکلی<sup>۳</sup>، پیمان اخوان<sup>۴</sup>، منوچهر منطقی<sup>۵</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۲/۱۶

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۰/۱۳

### چکیده

مقاله حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های مدیریت راهبردی در صنعت دفاعی صورت پذیرفته و از روش تحلیل محتوا و ابزار مصاحبه برای شناسایی چالش‌های فراروی مدیریت راهبردی آن صنعت دفاعی استفاده شده است. همچنین از ابزار پرسشنامه به منظور تأیید چالش‌های اصلی استفاده شده و میزان پایایی آن ۰/۹۲ برآورد شد. برای نمونه‌گیری مصاحبه از روش کفایت نظری داده‌ها استفاده شده است. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که وجود نوعی تفکر واگرا در گردآوری داده‌ها، مشخص نبودن مسئولیت اشخاص در زمینه اجرای تغییرات در سازمان، نبود همسویی کارکنان، تخصیص نیافتن مناسب منابع، تشخیص ندادن موانع پیش‌رو در اجرای راهبرد، تعهد نداشتن مدیریت، منتقل نشدن راهبرد، توجه مدیران به حفظ وضع موجود در سازمان، تصور نادرست برخی مدیران درباره موقعیت، از جمله چالش‌های موجود در مدیریت راهبردی صنعت دفاعی مربوطه می‌باشد. سپس این چالش‌ها با استفاده از روش پرموتاسیون و الگوریتم ژنتیک رتبه‌بندی شده و بااهمیت‌ترین عامل، وجود نوعی تفکر واگرا در گردآوری داده‌ها و کم‌اهمیت‌ترین عامل، نبود تعهد مدیریت شناخته شد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت راهبردی، صنعت دفاعی، روش پرموتاسیون، الگوریتم ژنتیک.

<sup>۱</sup> این مقاله برگرفته از رساله دکتری است.

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی مالک اشتر (نویسنده مسئول) - Alireza\_ha\_phd@yahoo.com

<sup>۳</sup> دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

<sup>۴</sup> استاد دانشگاه صنعتی مالک اشتر

<sup>۵</sup> استاد دانشگاه صنعتی مالک اشتر

## ۱- کلیات

### ۱-۱. بیان مسئله

امروزه مدیران و تصمیم‌گیرندگان ارشد دولتی مجبورند همانند مدیران سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی، اصول مدیریت راهبردی را مورد استفاده قرار دهند. به بیان دیگر، امروزه تصمیم‌گیرندگان نیز همان مواردی را می‌پرسند که مدیران بخش خصوصی همواره مطرح می‌کنند. همچنین نظریه‌پردازان برنامه‌ریزی دولتی، همواره برنامه‌ریزان این بخش را ترغیب کرده‌اند که گاهی راهبردی‌تر رفتار کنند. (Bryson, 2011) از طرفی، تجربه نشان می‌دهد و رای هر عمل منسجمی، یک ذهن منظم وجود دارد. به همین دلیل است که تمام سازمان‌ها نیازمند داشتن الگوی مدیریت راهبردی و یک نقشه راه مدون و منظم هستند تا بتوانند با اندیشه‌ای سامان‌یافته، در برابر شرایط و تغییرات، سازمان خود را به پیش ببرند. (نظری و همکاران، ۱۳۹۶) اما متأسفانه، الگوهای مدیریت راهبردی در کشور دست‌کم از سه کاستی اساسی رنج می‌برند و این سه کاستی باعث شده در عمل این اسناد کمتر به کار آید. اول، محوریت مقوله‌ها و اهداف کیفی که باعث می‌شود این اسناد هیچ تعهد مشخصی ایجاد نکنند. دوم، تعدد مفاهیم نزدیک به هم (اهداف کیفی، اهداف کلان، راهبردها، سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها) که باعث پیچیدگی، ابهام و دلزدگی می‌شود. سوم، دوری از عمل که به اشتباه فکر می‌شود، الگوهای مدیریت راهبردی باید انباشته از کلی‌گویی باشند. در صورتی که کلان‌نگری با کلی‌گویی یکسان نیست. الگوهای مدیریت راهبردی اگر به اقدامات مشخص، عملی و قابل تخصیص به دستگاه‌های اجرایی تبدیل نشود، منشأ اثر نخواهد شد. (سند مدیریت راهبردی وزارت امور اقتصادی و دارایی، ۱۳۹۲) سازمان‌های دفاعی در جهان به گونه‌ای هستند که بودجه‌های آنها که به صورت ملی بوده، در حال کاهش است و این سؤال‌های نگران‌کننده زیادی را برای این سازمان‌ها در جهان ایجاد کرده و به زودی آنها را وادار می‌کند که تصمیم‌های مهمی درباره راهبردهای مربوط به آینده خود اتخاذ کنند. همچنین، صنایع دفاعی

به صورت یک بلوک همگن نیستند و شرکت‌هایی که آنها را تشکیل می‌دهند در رابطه با درجه تخصص دفاعی و در سبد محصول خود متفاوت هستند که این موضوع مدیریت این سازمان‌ها را دشوار می‌کند. (Bryson, 2011) تحقیقات نشان داده در بیشتر صنایع دفاعی در حوزه مدیریت راهبردی، از الگوهای غیربومی و عمومی متداول استفاده می‌شود. با توجه به وجود دو سطح در اغلب صنایع دفاعی و تنوع بازیگران در این سطوح و وجود اهمیت در یکپارچگی و همسویی و هم‌افزایی بین سطوح مختلف در اغلب صنایع دفاعی، شناسایی چالش‌های فراروی مدیریت راهبردی ضروری است.

#### ۱-۲. اهمیت و ضرورت تحقیق

مدیریت راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کرده و برای شکل دادن به آینده خود، انفعالی عمل نکنند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و بتواند سرنوشت خود را رقم بزند. این تحقیق از آن جهت دارای اهمیت است که مسیر و جهت فعالیت‌ها را مشخص کرده، خطرهای تصمیم‌گیری را کاهش داده و آینده را پیش‌بینی کرده و دارای اطلاعاتی است که برای اقدامات بلندمدت مدیران، بسیار مفید و حیاتی است. همچنین، به مدیران گوشزد می‌کند که دارای نگرش بلندمدت باشند و موفقیت اقدامات را مبتنی بر راهبردهای بلندمدت می‌داند. با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت راهبردی در صنایع دفاعی، می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی پرشتاب در سازمان‌های دفاعی و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، ضرورت به‌کارگیری مدیریت راهبردی بیش از گذشته، ملموس است. بنابراین می‌توان گفت، با انجام تحقیق حاضر، می‌توان به شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های پیش‌روی سازمان دفاعی پی برد و برای غلبه بر این چالش‌ها، راهکار مناسب را در نظر گرفت.

۳-۱. پیشینه تحقیق

در ادامه به بررسی الگوهای مختلف مدیریت راهبردی به همراه نقاط قوت و ضعف هر کدام از الگوها، پرداخته می‌شود.

جدول شماره (۱): تحقیقات مدیریت راهبردی

| ردیف | الگوهای رایج/ متعارف                  | نقاط قوت/ قابل بهره‌برداری   | خلأهای اصلی برای ایفای نقش در الگوی مدیریت راهبردی سازمان‌های دفاعی  |
|------|---------------------------------------|--|--|
| ۱    | الگوی مدیریت راهبردی «میتزبرگ» (۱۹۸۷) | این الگو از یک سو به شکل‌بندی راهبرد پرداخته و در این مسیر به فرصت‌ها و تهدیدها، منابع مختلف و ارزش‌های کارکنان توجه کرده است و از سوی دیگر، به اجرا و پیاده‌سازی راهبردها می‌پردازد و موضوعاتی چون ساختار، فرایندها و سبک رهبری را مورد تأکید قرار می‌دهد.                    | این الگو برای سطح کسب‌وکار کاربرد دارد و پاسخگوی سازمان‌های حاکمیتی نیست. در ضمن، سازوکاری مشخص برای تحلیل ذینفعان مختلف و دخالت دادن نیازها و انتظارات آنها در تدوین راهبردهای سازمان را ندارد. |
| ۲    | رقابتی «پورتز» (۱۹۸۰)                 | این الگو از طریق تحلیل نیروهای رقابتی محیط نزدیک قابلیت زیادی در شناسایی تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط رقابتی سازمان را دارد.   | این الگو با وجود این که برای تحلیل محیط رقابتی (نزدیک) سازمان کارایی بالایی دارد، به نیروهای موجود در محیط کلان سازمان، نقاط قوت و ضعف آن و همچنین ذینفعان مختلف سازمان توجهی ندارد.             |
| ۳    | الگوی مدیریت راهبردی «اندروز» (۱۹۸۰)  | این الگو هم‌چون سایر الگوهای مدیریت راهبردی به تحلیل داخلی و محیطی پرداخته و پس از تدوین راهبردها به عملیاتی‌سازی و اجرای آنها می‌پردازد. علاوه بر این، پس از اشاره به برخی عوامل مؤثر بر اجرای موفق راهبردها (ساختار، فرهنگ، نظام‌ها) به ارزیابی و واپایش راهبردها می‌پردازد. | برای مأموریت‌های اقتصادی طراحی شده و پاسخگوی سازمان‌های دولتی و حاکمیتی نیست. در ضمن سازوکاری برای تحلیل ذینفعان مختلف و دخالت دادن نیازها و انتظارات آنها در تدوین راهبردهای سازمان را ندارد.   |

| ردیف | الگوهای رایج/ متعارف                                  | نقاط قوت/ قابل بهره‌برداری   | خلأهای اصلی برای ایفای نقش در الگوی مدیریت راهبردی سازمان‌های دفاعی   |
|------|---|--|---|
| ۴    | الگوی زنجیره ارزش «پورتز» (۱۹۸۵)                      | این الگو از طریق تحلیل فعالیت‌های اصلی و پشتیبان که در درون سازمان رخ می‌دهند، شناخت خوبی از نقاط قوت و ضعف سازمان به دست می‌دهد.  | در این الگو توجهی به نیروهای محیطی ایجادکننده فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و همچنین ذینفعان مختلف سازمان نشده است.  |
| ۵    | الگوی مدیریت راهبردی «پیرس و رایسون» (۱۹۸۵)           | این الگو علاوه بر تجزیه و تحلیل درونی و محیطی سازمان و انتخاب راهبردها به اجرا و ارزیابی و واپایش راهبردها نیز پرداخته است.  | برای مأموریت‌های اقتصادی طراحی شده و پاسخگوی سازمان‌های دولتی و حاکمیتی نیست. در ضمن، سازوکاری برای تحلیل ذینفعان مختلف و دخالت دادن نیازها و انتظارات آنها در تدوین راهبردهای سازمان را ندارد.   |
| ۶    | الگوی مدیریت راهبردی «میتزبرگ» (۱۹۹۰)                 | در این الگو ابتدا به ارزیابی نقاط قوت و ضعف داخلی و همچنین شایستگی‌های اصلی سازمان و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و شناسایی عوامل کلیدی موفقیت صنعت پرداخته شده، در ادامه راهبرد مناسب متأثر از باورهای مدیران و همچنین مسئولیت اجتماعی انتخاب و اجرای راهبردها آغاز می‌شود. | این الگو با وجود اینکه به موضوعات مهمی چون شایستگی‌های محوری سازمان و عوامل کلیدی موفقیت صنعت توجه کرده و در انتخاب راهبرد مناسب هم موضوع مسئولیت اجتماعی را مدنظر قرار داده است، همچنان خلأهایی در زمینه توجه به ذینفعان مختلف، حاکمیتی بودن، را دربر نمی‌گیرد.                    |
| ۷    | الگوی مدیریت راهبردی «جان» (۱۹۹۸) - (شگر بلوکی، ۱۳۹۰) | این الگو هم‌چون سایر الگوهای مدیریت راهبردی به تدوین بیانیه مأموریت، تحلیل داخلی و محیطی پرداخته و پس از تدوین راهبردها به عملیاتی‌سازی، اجرا و ارزیابی راهبردها می‌پردازد. البته در بخشی از این الگو به سطوح راهبردی اشاره شده است.   | این الگو با وجود این‌که کلیه مراحل مدیریت راهبردی را شامل می‌شود، دارای برخی خلأهاست: این الگو برای سطح کسب و کار کاربرد داشته و پاسخگوی سازمان‌های حاکمیتی نیست. در ضمن، سازوکاری برای تحلیل ذینفعان مختلف و دخالت دادن نیازها و انتظارات آنها در تدوین راهبردهای سازمان را ندارد. |

| <p>خلا‌های اصلی برای ایفای نقش در الگوی مدیریت راهبردی سازمان‌های دفاعی</p>   | <p>نقاط قوت/قابل بهره‌برداری</p>  | <p>الگوهای رایج/ متعارف</p>                                 | <p>ردیف</p> |
|---|---|---|-------------|
| <p>برای مأموریت‌های اقتصادی طراحی شده و پاسخگوی سازمان‌های دولتی و حاکمیتی نیست. درضمن، سازوکاری برای تحلیل ذینفعان مختلف و دخالت دادن نیازها و انتظارات آنها در تدوین راهبردهای سازمان را ندارد.</p>   | <p>الگوی نسبتاً جامعی است و برگرفته از همه نظرها و دیدگاه‌هاست. عناصر اصلی این الگو عبارتند از: تدوین مأموریت و اهداف، تحلیل محیط بیرونی، تحلیل محیط درونی، انتخاب راهبردها، توجه به مسائل راهبردی صنعت، توجه به مسائل تعارض و تغییر، انتخاب ساختار سازمانی، انتخاب معیارهای واپایش و تطبیق ساختار و نظام واپایش با راهبرد.</p> | <p>الگوی مدیریت راهبردی «هیل» (۱۹۹۲) - (اشگرپلوی، ۱۳۹۰)</p> | <p>۸</p>    |
| <p>این الگو با وجود این‌که مراحل اصلی مدیریت راهبردی (تدوین و اجرای راهبردها را شامل می‌شود، دارای برخی خلا‌هاست: این الگو برای سطح کسب‌وکار کاربرد دارد و پاسخگوی سازمان‌های حاکمیتی نیست (البته در این الگو به سطوح مختلف راهبردی یعنی سطح جهانی، سطح سازمان، سطح کسب‌وکار و سطح وظیفه‌ای اشاره شده است). علاوه بر این برای مأموریت‌های اقتصادی طراحی شده و پاسخگوی سازمان‌های دولتی و حاکمیتی نیست. درضمن، سازوکاری برای تحلیل ذینفعان مختلف و دخالت دادن نیازها و انتظارات آنها در تدوین راهبردهای سازمان را ندارد.</p> | <p>این الگو مشتمل بر مرحله‌های زیر است: تدوین رسالت و ترسیم اهداف، تجزیه و تحلیل محیط بیرونی، تجزیه و تحلیل محیط درونی، انتخاب راهبرد (سطح جهانی، سطح سازمان، سطح کسب‌وکار و سطح وظیفه‌ای)، اجرای راهبردها (طراحی ساختار سازمانی، طراحی نظام واپایشی و هماهنگ کردن ساختار و نظام واپایش با راهبرد) و راهبری تغییر راهبرد.</p>   | <p>الگوی مدیریت راهبردی «هیل و جونز» (۱۹۹۵)</p>             | <p>۹</p>    |

| ردیف | الگوهای رایج / متعارف  | نقاط قوت/قابل بهره‌برداری   | خلأهای اصلی برای ایفای نقش در الگوی مدیریت راهبردی سازمان‌های دفاعی  |
|------|--|---|--|
| ۱۰   | الگوی مدیریت راهبردی «جان تامسون» (۱۳۹۰) (شگربلوکی، ۲۰۰۱) -      | این الگو مشتمل بر چهار بخش اصلی است: تجزیه و تحلیل راهبرد (هدف‌ها و ارزش‌ها، ارزیابی داخلی، ارزیابی خارجی و ارزیابی پیشرفت)، تصمیم‌گیری راهبردی (تولید گزینه‌های راهبردی، ارزیابی گزینه‌ها و انتخاب راهبرد)، پیاده‌سازی راهبرد (انتخاب ساختار سازمانی مناسب، سیستم‌های مالی و کارکنان) و نظارت و ارزیابی راهبرد (بازخوردها و واپایش). | این الگو با وجود این‌که مراحل اصلی مدیریت راهبردی (تدوین و اجرای راهبردها را شامل می‌شود، دارای برخی خلأهاست: این الگو برای سطح کسب‌وکار کاربرد دارد و پاسخگوی سازمان‌های حاکمیتی نیست.  |
| ۱۱   | الگوی مدیریت راهبردی «جانسون و اسکولز» (۲۰۰۶) - (شگربلوکی، ۱۳۹۰) | این الگو از سه بخش اصلی تجزیه و تحلیل راهبردی (تحلیل محیط، منابع و قابلیت‌های راهبردی و فرهنگ و انتظارات گروه‌های ذینفع)، انتخاب راهبرد (شناسایی گزینه‌های راهبردی، ارزیابی راهبرد و انتخاب راهبرد) و اجرای راهبرد (تعیین راهبرد، طراحی ساختار سازمانی و برنامه‌ریزی تخصیص منابع) تشکیل شده است.                                      | این الگو با وجود این‌که مراحل اصلی مدیریت راهبردی (تدوین و اجرای راهبردها را شامل می‌شود، دارای برخی خلأهاست: این الگو برای سطح کسب‌وکار کاربرد دارد و پاسخگوی سازمان‌های حاکمیتی نیست. درضمن، سازوکاری برای تحلیل ذینفعان مختلف و دخالت‌دادن نیازها و انتظارات آنها در تدوین راهبردهای سازمان را ندارد. |
| ۱۲   | الگوی مدیریت راهبردی «دیوید» (۲۰۰۵)                              | این الگو هم‌چون سایر الگوهای مدیریت راهبردی به تدوین بیانیه مأموریت، تحلیل داخلی و محیطی پرداخته و پس از تدوین راهبردها به عملیاتی‌سازی، اجرا و ارزیابی آنها می‌پردازد.   | برای مأموریت‌های اقتصادی طراحی شده و پاسخگوی سازمان‌های دولتی و حاکمیتی نیست. درضمن، سازوکاری برای تحلیل ذینفعان مختلف و دخالت‌دادن نیازها و انتظارات آنها در تدوین راهبردهای سازمان را ندارد.   |

| ردیف | الگوهای رایج / متعارف   | نقاط قوت/قابل بهره‌برداری  | خلأهای اصلی برای ایفای نقش در الگوی مدیریت راهبردی سازمان‌های دفاعی   |
|------|---|--|---|
| ۱۳   | الگوی مدیریت راهبردی «هانگر و ویلن» (۲۰۰۷) - (اشگر بلوکی، ۱۳۹۰) | این الگو دربرگیرنده بررسی محیط داخلی و خارجی، تدوین راهبرد، پیاده‌سازی راهبردها و ارزیابی و واپایش آنهاست.   | این الگو با وجود این‌که مراحل اصلی مدیریت راهبردی (تدوین و اجرای راهبردها را شامل می‌شود، دارای برخی خلأهاست: این الگو برای سطح کسب‌وکار کاربرد دارد و پاسخگوی سازمان‌های حاکمیتی نیست. درضمن، سازوکاری برای تحلیل ذینفعان مختلف و دخالت دادن نیازها و انتظارات آنها در تدوین راهبردهای سازمان را ندارد.  |
| ۱۴   | نظام مدیریت راهبردی «حلقه بسته» (Kaplan&Norton, 2008)           | این نظام به‌عنوان یکی از جدیدترین و کامل‌ترین الگوهای مدیریت راهبردی است که شامل توسعه راهبرد، ترجمه راهبرد، همسوسازی سازمان، برنامه‌ریزی عملیاتی، پایش، یادگیری، آزمون و تطبیق است. | این نظام با وجود اینکه نگاهی جامع به فرایند مدیریت راهبردی دارد و همچنین از مؤلفه‌ها و ابزارهای جدید و نوآورانه‌ای در فرایند مدیریت راهبردی بهره می‌برد، دارای برخی خلأهاست: این نظام برای سطح کسب‌وکار کاربرد دارد و پاسخگوی سازمان‌های حاکمیتی نیست (البته در این نظام به واحدهای کسب‌وکار و واحدهای پشتیبانی توجه شده است). علاوه‌براین برای مأموریت‌های اقتصادی طراحی شده و پاسخگوی سازمان‌های دولتی نیست. درضمن، سازوکاری برای تحلیل ذینفعان مختلف و دخالت دادن نیازها و انتظارات آنها در تدوین راهبردهای سازمان را ندارد. |



| خلاهای اصلی برای ایفای نقش در الگوی مدیریت راهبردی سازمان‌های دفاعی   | نقاط قوت/قابل بهره‌برداری   | الگوهای رایج/ متعارف                                | ردیف      |
|---|---|---|-----------|
| <p>این چارچوب با وجود اینکه نگاهی نو به مفهوم راهبرد دارد و چارچوب نوآورانه برای تدوین راهبرد را معرفی می‌کند، دارای برخی خلاهاست: این چارچوب برای سطح کسب‌وکار کاربرد دارد و پاسخگوی سازمان‌های حاکمیتی نیست. علاوه بر این برای مأموریت‌های اقتصادی طراحی شده و پاسخگوی سازمان‌های دولتی نیست. در ضمن، سازوکاری برای تحلیل ذینفعان مختلف و دخالت دادن نیازها و انتظارات آنها در تدوین راهبردهای سازمان را ندارد.</p> | <p>چارچوب دلنا توسط هکس ارائه شده و مشتری را در مرکز نظام مدیریت قرار می‌دهد. این الگو، گزینه‌های اساسی راهبردی را مورد آزمون قرار داده و در تلاش است تا رابطه‌ای نزدیک با مشتری ایجاد کند. این الگو معین می‌کند که چگونه می‌توان بین راهبرد و اجرای آن، از طریق فرایندهای هماهنگ‌کننده، رابطه برقرار کرد.</p>  | <p>چارچوب راهبردی «دلنا» (Hax, 2009)</p>            | <p>۱۵</p> |
| <p>این الگو با وجود اینکه نگاهی جامع به فرآیند مدیریت راهبردی دارد، دارای برخی خلاهاست: علاوه بر این برای مأموریت‌های اقتصادی طراحی شده و پاسخگوی سازمان‌های دولتی و حاکمیتی نیست. در ضمن، سازوکاری برای تحلیل ذینفعان مختلف و دخالت دادن نیازها و انتظارات آنها در تدوین راهبردهای سازمان را ندارد.</p>  | <p>در بخش اول الگو، به شناسایی و تحلیل محیط بیرونی و سازمان پرداخته می‌شود تا ورودی‌های راهبردی برای ترسیم چشم‌انداز و تدوین مأموریت سازمان به دست می‌آید. بعد از تعیین جهت‌گیری‌های کلان سازمان، نوبت به تدوین راهبردها می‌رسد. در اینجا سطوح مختلف راهبرد مانند راهبرد سطح شرکت، راهبرد سطح کسب‌وکار و راهبرد سطح عملیات و وظیفه مورد بررسی قرار می‌گیرند. علاوه بر این، انواع مختلف راهبرد مانند راهبرد همکاری، راهبرد ادغام، اکسپانسیون و بین‌المللی مورد تحلیل قرار می‌گیرند. در بخش بعدی که به اجرا و پیاده‌سازی راهبردها اختصاص دارد، مباحثی چون ساختار سازمانی و واپایش برای اجرای راهبرد، حکمرانی شرکتی، رهبری راهبردی و کارآفرینی راهبردی مورد بحث واقع می‌شود.</p> | <p>الگوی مدیریت راهبردی «هیئت و همکاران» (۲۰۱۱)</p> | <p>۱۶</p> |

| ردیف    | الگوهای رایج / متعارف  | نقاط قوت/قابل بهره‌برداری  | خلأهای اصلی برای ایفای نقش در الگوی مدیریت راهبردی سازمان‌های دفاعی   |
|---------|--|--|---|
| ۱۷      | الگوی مدیریت راهبردی «برایسون» (۲۰۱۱)                        | این الگو نتیجه بررسی ویژگی‌های الگوهای قبلی و رفع نقاط ضعف آنها برای کاربرد در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی است. این الگو شامل مراحل توافق اولیه، تعیین وظایف، تحلیل ذینفعان، تنظیم بیانیه مأموریت سازمان، شناخت محیط سازمان، تعیین موضوعات راهبردی پیش‌روی سازمان، تعیین راهبردها، شرح طرح‌ها و اقدامات، تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده و برنامه عملیاتی یکساله است. | این الگو برخی خلأهای موجود در سایر الگوها را شامل نمی‌شود. برای مثال، این الگو برای سازمان‌های دولتی مناسب بوده و اهمیت زیادی برای تحلیل ذینفعان سازمان قائل است. اما همچنان می‌توان گفت برای سازمان‌های با ماهیت سطوح حاکمیتی - کسب‌وکار مناسب نیست.   |
| ۱۸      | الگوی مدیریت راهبردی «اویت و برون» (۲۰۱۱) - (لشکرپلوی، ۱۳۹۰) | این الگو در برگرفته چرخه کامل مدیریت راهبردی برای یک سازمان است، یعنی مراحل تحلیل محیط سازمان و تحلیل منابع و قابلیت‌های درونی سازمان، اجرایی و عملیاتی کردن راهبردها و ارزیابی و واپایش راهبردها را شامل می‌شود.  | همچون سایر الگوهای مورد بحث، این الگو نیز برای سازمان‌های با مأموریت اقتصادی طراحی شده و جنبه‌های حاکمیتی را در بر نمی‌گیرد.  |
| ۲۰ و ۱۹ | نظام مدیریت راهبردی «ناسا» (۲۰۰۰ و ۲۰۱۳) - (لشکرپلوی، ۱۳۹۰)  | این نظام مدیریت راهبردی دربرگیرنده اجزای اصلی مدیریت راهبردی شامل برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه اجرایی و پیاده‌سازی راهبردها و ارزیابی عملکرد می‌باشد.   | باتوجه به ماهیت سازمان ناسا که یک سازمان حاکمیتی با مأموریت‌های گوناگون است و همچنین دربرگیرنده تعداد زیادی شرکت زیرمجموعه است و ذینفعان متعددی نیز دارد، به نظر می‌رسد باید نظام مدیریت راهبردی این سازمان مناسب برای الگوبرداری باشد، اما مشاهده می‌شود که بسیاری از اراشه شده و به بسیاری از دغدغه‌ها پاسخ نداده است که این می‌تواند به لحاظ ملاحظات امنیتی آنها باشد. |

| ردیف | الگوهای رایج / متعارف                                    | نقاط قوت/قابل بهره‌برداری  | خلأهای اصلی برای ایفای نقش در الگوی مدیریت راهبردی سازمان‌های دفاعی  |
|------|--|--|--|
| ۲۱   | الگوی مدیریت راهبردی «ریچارد آل دفت» (۱۳۸۷)              | این الگو ابتدا از ورودی‌های مختلف نظیر ارزیابی فعلی سازمان، محیط درونی (عوامل راهبردی درونی) و محیط بیرونی (عوامل راهبردی بیرونی) برای ترسیم چشم‌انداز و تدوین راهبردها استفاده کرده است. در ادامه نیز به اجرای راهبردها و عوامل مؤثر بر موفقیت آن پرداخته است.  | این الگو با وجود اینکه مراحل اصلی مدیریت راهبردی (تدوین و اجرای راهبردها را شامل می‌شود، دارای برخی خلأهاست: این الگو برای سطح کسب‌وکار کاربرد دارد و پاسخگوی سازمان‌های حاکمیتی نیست. در ضمن، سازوکاری برای تحلیل ذینفعان مختلف و دخالت دادن نیازها و انتظارات آنها در تدوین راهبردهای سازمان را ندارد. |
| ۲۲   | الگوی مدیریت راهبردی «مینا» (سبروس و صبورتینیت، ۱۳۸۷)    | این الگو که از آن به‌عنوان نقشه راهنمای تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه‌های راهبردی برای شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی یاد شده، شامل شش مجموعه است. این مجموعه‌ها به‌طور کلی شامل شناخت و تحلیل راهبردی سازمان و محیط، تدوین ارکان جهت‌ساز، تدوین راهبردها و ترسیم اهداف، تحلیل و عارضه‌یابی فرایندهای کلیدی، برنامه‌ها و شاخص‌ها و سازوکارهایی برای حرکت به سمت سازمان راهبردمحور هستند. | در رابطه با این الگو می‌توان گفت که خلأ تحلیل ذینفعان و مشارکت خواسته‌ها و انتظارات آنها در تدوین راهبردها بر طرف شده است، ولی خلأهای مناسب بودن الگو برای مدیریت راهبردی سازمان‌های حاکمیتی همچنان پابرجاست.  |
| ۲۳   | الگوی تدوین راهبرد در «شرایط عدم قطعیت» (لشکرلوئی، ۱۳۹۰) | این الگو به فرآیند تدوین راهبرد در شرایط نبود قطعیت پرداخته است و شامل کلیه گام‌های لازم برای تدوین راهبردهای پابرجا در شرایط نبود قطعیت است.  | از خلأهای این الگو می‌توان به این نکته اشاره کرد که این الگو فرآیند مدیریت راهبردی را در بر نمی‌گیرد و صرفاً بر تدوین راهبرد تاکید دارد.   |

| ردیف | الگوهای رایج / متعارف                                       | نقاط قوت/قابل بهره‌برداری   | خلأهای اصلی برای ایفای نقش در الگوی مدیریت راهبردی سازمان‌های دفاعی   |
|------|---|---|---|
| ۲۴   | الگوی مدیریت راهبردی «علیرضا علی‌احمدی»                     | این الگوی مدیریت راهبردی تقریباً تمام زوایای موردنیاز برای یک مدیریت راهبردی را لحاظ کرده و امکان این وجود دارد که از واپایش راهبردی در صورت نبود انطباق با اهداف بتوانیم به مراحل ابتدایی الگو برگشت داشته باشیم.  | این الگو باتوجه به ماهیت حاکمیتی-کسب‌وکاری و خاص سازمان دولتی و تنوع مأموریت‌های آن مناسب این سازمان نیست.  |
| ۲۵   | الگوی مدیریت راهبردی «پینا» (۱۳۹۰) (شکرپلوی، ۱۳۹۰) - (۱۳۹۳) | این الگوی مدیریت راهبردی برای یک گروه صنعتی ایرانی طراحی شده که دارای تعداد زیادی شرکت زیرمجموعه است و در برگیرندهٔ مراحل چون ارزیابی وضعیت داخلی مینا، شناسایی و درک شرایط رقابتی کسب‌وکارها، بازنگری بیانیهٔ مأموریت و سند چشم‌انداز، طراحی و بازنگری در راهبردها، جاری‌سازی، ارزیابی و بازنگری راهبردهاست. | اگرچه این الگو برای یک بنگاه اقتصادی صنعتی طراحی شده که ساختار یک هلدینگ <sup>۱</sup> را دارد ولی از نظر مأموریت، این الگو برای یک سازمان با مأموریت اقتصادی طراحی شده است نه یک سازمان حاکمیتی و همچنین مناسب حوزهٔ سازمان با توجه به ویژگی‌های خاص آن نیست. |

۱. شرکت هولدینگ (Holding) یا مادر شرکتی است که دارای سهام ممتاز و یا عمدهٔ چندین شرکت دیگر است، به این معنا که در هیئت مدیرهٔ آن، حداقل یک عضو نماینده دارد و بنابراین دارای حق رای است و می‌تواند از این طریق آن شرکت‌ها را مدیریت کرده و از مزایای حاصل از کسب و کارهای مختلف نیز منتفع شود.

| ردیف | الگوهای رایج / متعارف  | نقاط قوت / قابل بهره‌برداری   | خلأهای اصلی برای ایفای نقش در الگوی مدیریت راهبردی سازمان‌های دفاعی  |
|------|--|---|--|
| ۲۶   | نظام مدیریت راهبردی «وزارت امور اقتصادی و دارایی ایران» (۱۳۹۲) - (لشکرپلوی، ۱۳۹۰)      | این نظام با بهره‌گیری از مفاهیم و روش‌هایی که در الگوهای متعارف مدیریت راهبردی کمتر به آنها پرداخته می‌شود، گام‌های لازم برای مدیریت راهبردی در سطح یک وزارتخانه را در برمی‌گیرد. از ویژگی‌های مثبت آن می‌توان به این اشاره کرد که برای یک وزارتخانه گسترده و بزرگ طراحی شده است. | از خلأهای موجود در این نظام می‌توان به این اشاره کرد که برای یک حاکمیتی - کسب‌وکار با فناوری‌های پیشرفته که غالب فعالیت‌های آن صنعتی است، مناسب نیست.  |
| ۲۷   | الگوی فرایندی برنامه‌ریزی راهبردی «وزارت صنعت، معدن و تجارت» (۱۳۹۰) - (لشکرپلوی، ۱۳۹۰) | این الگو به منظور برنامه‌ریزی راهبردی در سطح وزارت صنعت، معدن و تجارت طراحی شده و شامل مراحل کلی تحلیل وضعیت، ترسیم اهداف، طراحی راهبردها، سازماندهی و پایش است. از نکات مثبت آن، این است که در سطح یک وزارتخانه طراحی شده که دارای ذینفعان مختلف ماست.                           | از خلأهای موجود در این الگو می‌توان به این اشاره کرد که الگوی حاضر برای یک سازمان حاکمیتی - کسب‌وکاری با فناوری‌های پیشرفته که غالب فعالیت‌های آن صنعتی است، مناسب نیست.   |
| ۲۸   | سازمان‌های تابعه دستگاه‌های دولتی و دفاعی  | عمده‌ترین الگوها دربرگیرنده مراحل تحلیل درونی و محیطی (تحلیل پورتر و PESTEL) و به‌کارگیری روش‌ها و ابزارهایی نظیر تحلیل سوات <sup>۱</sup> برای طراحی راهبردها و کارت امتیازی متوازن (BSC) به منظور عملیاتی‌سازی راهبردها هستند.   | این الگوها با وجود اینکه مراحل اصلی مدیریت راهبردی (تدوین و اجرای راهبردها) را شامل می‌شود، دارای برخی خلأها هستند: این الگوها بومی نبوده و باتوجه به شرایط و فضای خاص سازمان‌های حاکمیتی - کسب‌وکار در سازمان‌های دولتی، برای این مجموعه‌ها مناسب نیست. |

1. SWOT

در ردیف ۲۸، از مطالعات انجام شده در الگوی تعالی صنعت دفاعی (معیار ۲ راهبردی)، استخراج شده در سازمان‌های گوناگون صنعت دفاعی است (به‌علت محرمانه بودن از ذکر جزئیات خودداری شده است).

#### ۴-۱. سوال‌های تحقیق

- (۱) چالش‌های پیش‌روی مدیریت راهبردی در یک صنعت دفاعی کدام است؟
- (۲) میزان اهمیت هر یک از این چالش‌های شناسایی شده به چه ترتیب است؟

#### ۵-۱. اهداف تحقیق

اهداف این پژوهش عبارتند از:

- (۱) شناسایی چالش‌های پیش‌روی مدیریت راهبردی در یک صنعت دفاعی؛
- (۲) تعیین میزان اهمیت هر یک از این چالش‌های شناسایی شده.

#### ۶-۱. روش تحقیق

روش تحقیق پژوهش حاضر، از نوع روش تحقیق آمیخته (کیفی و کمی) است؛ به-این صورت که ابتدا از طریق مصاحبه و تحلیل محتوا، چالش‌های فراروی مدیریت راهبردی شناسایی و در ادامه برای تعیین میزان اهمیت هر یک از این چالش‌ها پرسشنامه توزیع شد.

در این تحقیق به‌علت استفاده از روش تحقیق کیفی مبتنی بر طرح متوالی اکتشافی، الگوی تحقیق براساس تعامل میان مطالعات نظری و تحلیل داده‌های کیفی تدوین یافت. با مطرح شدن سؤال کلیدی تحقیق مبنی بر این که چالش‌های راهبردی در یک صنعت دفاعی چیست؟ مطالعات نظری و مصاحبه با خبرگان صنایع دفاعی صورت گرفت و مجموعه‌ای از الگوهای مرتبط با هر یک از سؤالات شناسایی شد که بخش عمده‌ای از

این الگوها و متغیرهای مربوط به آنها در ادبیات و پیشینه تحقیق بیان شد. در ادامه، برای استخراج آن دسته از عوامل و متغیرهایی که در پاسخ به سؤال تحقیق در جامعه مورد بررسی نقش داشته‌اند با توجه به نبود برخی از ابعاد و مؤلفه‌ها در ادبیات، ضروری است در کنار بررسی ادبیات موجود، برای بومی کردن و دریافت آنها از یک رویکرد کیفی نیز استفاده شود. به این منظور از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تا ساختاریافته استفاده شده و تلاش بر آن است تا از طریق تحلیل محتوای این مصاحبه‌ها، چالش‌های فراروی مدیریت راهبردی در یک صنعت دفاعی به دست آید. در بخش کیفی و برای انتخاب نمونه‌ها برای مصاحبه، از روش نمونه‌برداری نظری استفاده شده است. تعداد نمونه آماری ۱۲ نفر است. همچنین از ابزار پرسشنامه برای پایایی عوامل دریافت‌شده از مصاحبه استفاده شده و میزان پایایی آن ۰/۹۲ برآورد شده است.

#### ۱-۶-۱. روش پرموتاسیون

در این روش هر رتبه ممکن است از  $m$  گزینه موجود مورد بررسی قرار داده شود. یعنی ارزیابی به تعداد  $m!$  پرموتاسیون از رتبه‌بندی گزینه‌های انجام گرفته و معمولاً بهترین آنها برای اولویت‌بندی انتخاب می‌شوند.

ابتدا فرض کنید قالب تصمیم‌گیری  $D = \|r_{ij}\|$  وجود دارد و همچنین اوزان  $w_j$  به ازای شاخص‌های موجود محاسبه شده به طوری که  $\sum_j w_j = 1$  باشد.

سپس به ترتیب در هر مرحله از انتقال یکی از پرموتاسیون‌ها را انتخاب و یک مجموعه فرعی هماهنگ  $S_{kl}$  و یک مجموعه فرعی ناهماهنگ  $R_{kl}$  خواهیم داشت. با توجه به اینکه  $A_k \geq A_l$  به این مفهوم است که گزینه  $A_k$  ارجح یا حداقل هم‌ارز با گزینه  $A_l$  است، اگر  $A_k \geq A_l$  در رتبه‌بندی فرعی باشند آن‌گاه  $r_{kj} \geq r_{lj}$  را با  $w_j$  و  $r_{kh} \leq r_{lh}$  را با  $w_h$  وزن‌دهی می‌کنیم.

سپس یک معیار  $T_i$  برای تست رتبه‌بندی روش پرموتاسیون به وجود می‌آید.

$$T_i = \sum_{j \in S'_{kl}} w_j - \sum_{j \in R'_{kl}} w_j \quad ; i = 1, 2, \dots, m!$$

به طوری که:

$$S'_{kl} = \{ \{j | r_{kj} \geq r_{lj} \}; k, l = 1, 2, \dots, m ; k \neq l \}$$

$$R'_{kl} = \{ \{j | r_{kj} \leq r_{lj} \}; k, l = 1, 2, \dots, m ; k \neq l \}$$

و در انتها  $\max_i T_i$  به دست می‌آید. (اصغریور، ۱۳۸۷)

## ۲-۶-۱. الگوریتم ژنتیک<sup>۱</sup>

محدوده کاری الگوریتم ژنتیک بسیار وسیع است و هر روز با پیشرفت روزافزون علوم و صنعت، استفاده از این روش در بهینه‌سازی و حل مسائل بسیار گسترش یافته است. الگوریتم ژنتیک یکی از زیرمجموعه‌های محاسبات تکامل یافته است که رابطه مستقیمی با هوش مصنوعی دارد؛ در واقع، الگوریتم ژنتیک یکی از زیرمجموعه‌های هوش مصنوعی است. الگوریتم ژنتیک را می‌توان یک روش جستجوی کلی نامید که از قوانین تکامل زیست‌طبیعی تقلید می‌کند. الگوریتم ژنتیک بر روی مجموعه‌ای از پاسخ‌های مسئله، به امید به دست آوردن پاسخ‌های بهتر، قانون بقای بهترین را اعمال می‌کند. در هر نسل به کمک فرایند انتخابی متناسب با ارزش پاسخ‌ها و تولیدمثل پاسخ‌های انتخاب شده به کمک عمل‌گرهایی که از ژنتیک طبیعی تقلید شده‌اند، تقریب‌های بهتری از جواب نهایی به دست می‌آید. این فرایند باعث می‌شود نسل‌های جدید با شرایط مسئله سازگارتر باشد. حساب تکاملی، برای اولین بار در سال ۱۹۶۰ توسط «ریچنبرگ» ارائه شد که تحقیق وی در مورد روش تکامل بود. بعدها نظریه او توسط محققان زیادی مورد بررسی قرار گرفت تا اینکه الگوریتم ژنتیک توسط «جان هولند»<sup>۲</sup> در سال ۱۹۷۵ در دانشگاه میشیگان ارائه شد. (Brookes, 2001)

1. Genetic Algorithm
2. John Holland



در سال ۱۹۹۲ نیز «جان کوزا»<sup>۱</sup> از الگوریتم ژنتیک برای حل و بهینه‌سازی مسائل مهندسی پیشرفته استفاده کرد و توانست برای اولین بار روند الگوریتم ژنتیک را به زبان رایانه درآورد و برای آن یک زبان برنامه‌نویسی ابداع کند که به این روش، برنامه‌نویسی ژنتیک<sup>۲</sup> می‌گویند و نرم‌افزاری که توسط وی ابداع شد به نرم‌افزار لیسپ<sup>۳</sup> مشهور است که هم‌اکنون نیز کاربرد زیادی در حل و بهینه‌سازی مسائل مهندسی پیدا کرده است.

### ۳-۶-۱. روند کلی بهینه‌سازی و حل مسائل در الگوریتم ژنتیک

(۱) شروع<sup>۴</sup>: تولید تصادفی یک جمعیت<sup>۵</sup> که شامل تعداد زیادی کروموزوم (روش‌های حل مسئله) است.

(۲) صحت و درستی<sup>۶</sup>: ارزیابی صحت برای تابع  $f(x)$  به ازای هر کروموزوم  $x$  در جمعیت.

(۳) ایجاد یک جمعیت جدید<sup>۷</sup>: تولید یک جمعیت جدید با انجام تمامی زیرگروه‌های زیر تا آنکه یک جمعیت جدید ایجاد شود.

(۴) انتخاب<sup>۸</sup>: انتخاب کروموزوم‌های پدر و مادر از جمعیت قبلی با توجه به صحت و درستی آن. به طوری که هرچه صحت و درستی آن بهتر باشد (دقت جواب در همگرایی بیشتر باشد) شانس بیشتری برای انتخاب دارد.

(۵) نرخ تقاطع<sup>۹</sup>: انجام زادوولد و ایجاد یک نسل جدید.

1. John Koza
2. GP
3. LISP
4. start
5. Population
6. Fitness
7. New population
8. Selection
9. Crossover

- (۶) جهش<sup>۱</sup>: مشخص شدن مکان فرزند تولیدشده در کروموزوم.
- (۷) پذیرش<sup>۲</sup>: جادادن فرزند جدید در داخل جمعیت.
- (۸) جایگزینی<sup>۳</sup>: جایگزینی جمعیت جدید به جای جمعیت قبلی و مورد استفاده قراردادن جمعیت جدید در مراحل بعدی الگوریتم.
- (۹) آزمون<sup>۴</sup>: اگر شرایط مطلوب در حل مسئله حاصل شد اعلام می‌کنیم که به بهترین جواب رسیده‌ایم و از الگوریتم خارج می‌شویم در غیراین صورت به مرحله شماره (۲) یعنی صحت و درستی می‌رویم و دوباره همین روند را تکرار می‌کنیم.

## ۲- ادبیات و مبانی نظری تحقیق

ضعف سازمان‌ها در به‌کارگیری ابزار و الگوهای مدیریت راهبردی که از نبود ضرورت به‌کارگیری این تفکر در چند دهه گذشته ناشی می‌شود از یک‌سو و متناسب نبودن بسیاری از الگوهای رایج مدیریت راهبردی از سوی دیگر، محققان را بر آن داشته تا ضمن تعمیق و تحقیق در مکاتب مرتبط با این دانش و به‌کارگیری مؤثر تجارب مختلف در استقرار نظام‌های مدیریت راهبردی به‌دنبال الگوهای بومی و کاربردی به‌منظور تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه‌های راهبردی برای شرکت‌ها و سازمان‌ها باشند. (سیروس و صبورطینت، ۱۳۸۷) حاکمیت سازمانی، در نظریه سازمان موضوع مهمی است. مکتب سنتی مدیریت به‌صراحت از مدیریت حمایت می‌کرد. تصمیم‌ها به‌وسیله بخش عالی سلسله‌مراتب سازمانی اتخاذ می‌شد و سپس از طریق زنجیره فرماندهی به کارکنان صنفی ابلاغ می‌شد. این تأکید بر نظم و سلسله‌مراتب، ویژگی

1. Mutation
2. Accepting
3. Replace
4. Test

عمده دیوانسالاری است. به نظر «تی‌یر» سلسله مراتب، ویژگی عمده سازمان‌های اداری مدرن است. سیستم منظمی از واپایش است که اختیار را در دست افراد معدودی در بالای هرم سازمانی متمرکز می‌کند. واپایش از بالا در سلسله‌مراتب شروع می‌شود. در عین حال در همه طرح‌های سازمانی، واپایش را در بالا متمرکز نمی‌کنند. گاهی اوقات میزانی از مردمسالاری بر سازمان حاکم می‌شود. ولی به هر حال سبک‌های مردمسالارانه مدیریت، تضمین‌کننده مشارکت است. (الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۴) کسب‌وکار در سازمان، سطحی است که دغدغه کسب درآمد دارد. کسب‌وکار در واژه‌نامه آکسفورد به معنی خرید و فروش و تجارت آمده و در واژه‌نامه «لانگمن»، به فعالیت پول درآوردن و تجارتی که از آن پول به دست می‌آید، گفته می‌شود. فعالیت‌هایی از قبیل تولید و خرید کالاها و خدمات با هدف فروش به منظور کسب سود را نیز کسب‌وکار گویند. ویژگی‌های اصلی در محیط کسب‌وکار عبارتند از: فروش یا انتقال کالا و خدمات برای به دست آوردن ارزش، معامله کالا و خدمات، تکرار معامله‌ها، انگیزه کسب سود که مهم‌ترین محرک اداره امور کسب‌وکار است. فعالیت توأم با خطرپذیری کسب‌وکار، همواره بر آینده متمرکز است و بی‌اطمینانی، ویژگی آینده است. از این رو همواره کسب‌وکار توأم با خطرپذیری است. برای رقابت در محیط کسب‌وکار، راهبرد کسب‌وکار مهم است. یعنی کانون توجه، راهبرد کسب‌وکار است. این راهبرد به هریک از واحدهای کسب‌وکار مربوط می‌شود. تمرکز این راهبرد بر این است که چگونه واحدهای کسب‌وکار برای جذب مشتری در صنعت خود رقابت می‌کنند. بسیاری از شرکت‌ها به عنوان بخشی از راهبردهای کسب‌وکار، واحدهای تجارت الکترونیک را راه‌اندازی کرده‌اند. (دفت، ۱۳۸۷) قابلیت انطباق یک شرکت، تابعی از توانایی آن در پیش‌بینی و پاسخگویی به تغییرات محیط کسب‌وکار است. محیط سازمان با مجموعه عوامل مؤثر بر سازمان که از واپایش مستقیم آن خارج است، تعریف می‌شود. این عوامل نیروهایی را بر سازمان وارد می‌کند که چنانچه در جهت حرکت سازمان

دربرگیرنده منافع بالقوه برای آن باشد، فرصت و چنانچه به صورت بالقوه بازدارنده حرکت سازمان و دربرگیرنده زیان‌هایی برای آن باشد، تهدید تلقی می‌شود. منشأ این نیروها، رقبا، تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، مشتریان، کارکنان و ... هستند. (غفاریان، ۱۳۸۲).

برای تعریف راهبرد دو رویکرد وجود دارد که یکی رویکرد سنتی و دیگری رویکرد نوین است. در رویکرد سنتی عنصر برنامه‌ریزی، مبنای اصلی تعاریف است و راهبرد، نوعی برنامه جامع یکپارچه برای رسیدن به اهداف اساسی یک مؤسسه است. در رویکرد نوین، «میتزبرگ» معتقد است که راهبرد سازمان همواره نتیجه برنامه‌ریزی عقلایی است که رویکرد سنتی بر آن تکیه زده و از این‌رو آن را الگویی از جریان تصمیم‌ها و اقدام‌ها تعریف می‌کند. (خدادادحسینی و همکاران، ۱۳۸۵) تفکر راهبردی رویکردی است که در این راستا چارچوب نگرشی ارزشمندی را می‌آفریند و مفاهیم اثربخشی را عرضه می‌کند. تفکر و برنامه‌ریزی راهبردی می‌توانند مکمل یکدیگر باشند. تفکر راهبردی، راهبرد می‌آفریند و جهت حرکت موفقیت‌آمیز سازمان را معین می‌کند و برنامه‌ریزی راهبردی به عملیاتی کردن آن کمک می‌کند. تفکر راهبردی، یک فرایند ترکیب ذهنی است که از طریق خلاقیت و شهود، نمای یکپارچه‌ای از کسب‌وکار را در ذهن ایجاد می‌کند. تفکر راهبردی، معماری هنرمندانه راهبرد بر مبنای خلاقیت، کشف و فهم ناپیوستگی‌های کسب‌وکار است. (غفاریان و تقوی‌زی، ۱۳۹۰) مدیریت راهبردی، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیم‌های همه‌جانبه به منظور توانمندسازی سازمان در دستیابی به اهداف مورد نظر است. مدیریت راهبردی، مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اقدام‌های مورد استفاده برای تنظیم و اجرای راهبردهایی است که از نظر رقابتی تناسب بهتری بین سازمان و محیط آن، برای رسیدن به هدف‌های سازمانی برقرار می‌کنند. (دفت، ۱۳۸۷).

مدیریت راهبردی جریان تصمیم‌ها و فعالیت‌هایی است که منجر به ایجاد یک یا چند راهبرد مؤثر برای رسیدن به هدف‌ها می‌شود. (علی‌احمدی و مداح، ۱۳۸۳). مدیریت راهبردی، مجموعه تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلندمدت یک

شرکت را تعیین می‌کند و بر نظارت و ارزیابی بر فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت توجه دارد. مدیریت راهبردی، مجموعه اقدام‌ها و تصمیم‌های مدیریتی است که عملکرد بلندمدت یک سازمان را تعیین می‌کند. مدیریت راهبردی، جست‌وجوی مزیت رقابتی و آینده موفقیت‌آمیز از طریق مدیریت کلیدی منابع سازمان است. اما برنامه‌ریزی راهبردی، توجه به واکنش سریع‌تر به بازارها و رقابت از طریق مدیریت کلیدی تفکر راهبردی است. (خدادادحسینی و همکاران، ۱۳۸۵) در صنعت دفاعی از یک‌سو و سازمان حاکمیتی و مأموریت‌گرا از سوی دیگر، دغدغه در برنامه‌ریزی راهبردی، کنکاش محیطی و تدوین راهبردی وجود دارد. مدیریت راهبردی، علاوه بر کنکاش محیطی و تدوین راهبردی، اجرای راهبردی و ارزیابی و واپایش راهبردی را نیز شامل می‌شود. (خدادادحسینی و همکاران، ۱۳۸۵)

### ۳. یافته‌های تحقیق

وضعیت جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد، از مجموع ۱۵۲ شرکت‌کننده، ۴۱/۱ درصد از آنها را کارشناسان، ۳۱/۶ درصد را سرپرستان، ۲۰/۳ درصد را مدیران و ۷ درصد را معاونان تشکیل داده‌اند. همچنین ۱۳/۱ درصد افراد دارای مدرک کاردانی، ۴۶/۱ درصد افراد دارای مدرک کارشناسی، ۳۴/۹ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۵/۹ درصد دارای مدرک دکترا بوده‌اند. از نظر سنی ۲۹/۶ درصد افراد زیر ۳۰ سال، ۳۲/۲ درصد بین ۳۰ تا ۳۵ سال، ۲۸/۳ درصد در بازه سنی ۳۵ تا ۴۰ سال و ۹/۹ درصد بالای ۴۰ سال بوده‌اند. از نظر جنسیت نیز ۷۸ درصد افراد را مردان و ۲۲ درصد را زنان تشکیل داده‌اند.

جدول شماره (۲): اعتبارسنجی چالش‌ها

| عوامل   | t     | درجه آزادی | sig   | تفاوت میانگین | در سطح اطمینان ۹۵٪ |         |
|---|-------|------------|-------|---------------|--------------------|---------|
|   |       |            |       |               | حد پایین           | حد بالا |
| توجه مدیران به حفظ وضع موجود                                | ۴/۶۰۸ | ۱۴         | ۰/۰۰۰ | ۱/۶۰۱۱        | ۱/۵۰۲۸             | ۱/۶۹۹۹  |
| تصور نادرست برخی مدیران درباره موقعیت سازمان                | ۴/۴۱۳ | ۱۴         | ۰/۰۰۰ | ۱/۵۶۱۲        | ۱/۵۰۲۸             | ۱/۶۹۹۹  |
| وجود نوعی تفکر واگرا در جمع‌آوری داده‌ها                    | ۴/۸۳۷ | ۱۴         | ۰/۰۰۰ | ۱/۵۳۵۷        | ۱/۴۵۸۳             | ۱/۶۶۴۱  |
| تشخیص ندادن موانع پیش‌رو در اجرای راهبرد                    | ۴/۵۵۰ | ۱۴         | ۰/۰۰۰ | ۱/۵۷۱۴        | ۱/۴۰۰۹             | ۱/۶۷۰۵  |
| مشخص نبودن مسئولیت اجتماعی در زمینه اجرای تغییرات در سازمان | ۴/۴۵۰ | ۱۴         | ۰/۰۰۰ | ۱/۶۰۷۱        | ۱/۴۳۷۷             | ۱/۷۰۵۲  |
| تعهد نداشتن مدیریت  | ۴/۲۷۳ | ۱۴         | ۰/۰۰۰ | ۱/۶۰۱۲        | ۱/۴۷۵۲             | ۱/۷۶۶۰  |
| تخصیص نیافتن منابع  | ۳/۹۱۵ | ۱۴         | ۰/۰۰۰ | ۱/۵۷۱۴        | ۱/۴۴۸۳             | ۱/۷۳۹۷  |
| همسویی کارکنان  | ۳/۸۹۳ | ۱۴         | ۰/۰۰۰ | ۱/۶۲۵۰        | ۱/۴۰۳۲             | ۱/۷۵۵۸  |
| انتقال ندادن راهبرد   | ۳/۶۹۳ | ۱۴         | ۰/۰۰۰ | ۱/۶۱۴۳        | ۱/۴۹۴۲             | ۱/۷۵۲۸  |

نتایج به‌دست آمده از جدول شماره (۲) حاکی از آن است که تمامی چالش‌های شناسایی شده توسط خبرگان، از لحاظ کمی نیز مورد تأیید واقع شده و به‌عنوان چالش‌های اصلی شناسایی شده‌اند. حال پس از شناسایی و اعتبارسنجی به رتبه‌بندی این عوامل با استفاده از روش پرموتاسیون و الگوریتم ژنتیک می‌پردازیم. در ابتدا نظرات خبرگان درخصوص این عوامل گرفته می‌شود و در جدول شماره (۳) نشان داده می‌شود.

جدول شماره (۳): نظر خبرگان در خصوص عوامل

| خبرگان | خبرگان | خبرگان | خبرگان | خبرگان | خبرگان | خبرگان | خبرگان | خبرگان | خبرگان | خبرگان | خبرگان | خبرگان  |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| ۱۲     | ۱۱     | ۱۰     | ۹      | ۸      | ۷      | ۶      | ۵      | ۴      | ۳      | ۲      | ۱      |   |
| ۹      | ۵      | ۹      | ۱      | ۹      | ۶      | ۹      | ۳      | ۶      | ۷      | ۴      | ۴      | توجه مدیران به حفظ وضع موجود در سازمان                    |
| ۳      | ۱      | ۵      | ۷      | ۳      | ۷      | ۹      | ۲      | ۹      | ۹      | ۹      | ۳      | تصور نادرست برخی مدیران درباره موقعیت سازمان              |
| ۹      | ۵      | ۶      | ۹      | ۹      | ۹      | ۷      | ۵      | ۳      | ۱      | ۹      | ۴      | وجود نوعی تفکر واگرا در جمع‌آوری داده‌ها                  |
| ۵      | ۱      | ۷      | ۳      | ۷      | ۷      | ۹      | ۸      | ۷      | ۹      | ۷      | ۳      | تشخیص ندادن موانع پیش‌رو در اجرای راهبرد                  |
| ۶      | ۹      | ۵      | ۳      | ۸      | ۵      | ۸      | ۱      | ۹      | ۷      | ۳      | ۸      | مشخص نبودن مسئولیت اشخاص در زمینه اجرای تغییرات در سازمان |
| ۴      | ۵      | ۹      | ۴      | ۴      | ۱      | ۲      | ۵      | ۲      | ۵      | ۱      | ۴      | تعهد نداشتن مدیریت  |
| ۲      | ۷      | ۶      | ۴      | ۴      | ۵      | ۴      | ۳      | ۸      | ۹      | ۲      | ۷      | تخصیص نیاختن منابع  |
| ۴      | ۱      | ۹      | ۶      | ۱      | ۹      | ۳      | ۶      | ۴      | ۶      | ۱      | ۳      | همسویی کارکنان  |
| ۶      | ۹      | ۳      | ۸      | ۵      | ۳      | ۱      | ۶      | ۲      | ۷      | ۴      | ۸      | انتقال ندادن راهبرد                                       |

سپس به تمامی خبرگان یک وزن یکسان تعلق می‌گیرد که برابر  $0/083$  است. از آنجا که تعداد گزینه‌های این مسئله برابر ۹ است، لذا باید ۹ مقایسات زوجی انجام پذیرد. در این تحقیق از روش الگوریتم ژنتیک استفاده شده است. براساس روش پرموتاسیون و الگوریتم ژنتیک حل شده، نتایج به شرح زیر است. تعداد تکرار در این مسئله ۵۰۰، جمعیت ۵۰۰ و نرخ تقاطع ۳ درصد است. مسئله با رایانه با مشخصات RAM 4096MB، Core i3 در مدت زمان ۱۱۵.۸۷۶۴۹۹ ثانیه حل شده است.

جدول شماره (۴): رتبه‌بندی چالش‌ها

| رتبه | عوامل   |
|------|---|
| ۲    | توجه مدیران به حفظ وضع موجود در سازمان                    |
| ۴    | تصور نادرست برخی مدیران درباره موقعیت سازمان              |
| ۱    | وجود نوعی تفکر واگرا در جمع‌آوری داده‌ها                  |
| ۳    | تشخیص ندادن موانع پیش‌رو در اجرای راهبرد                  |
| ۵    | مشخص نبودن مسئولیت اشخاص در زمینه اجرای تغییرات در سازمان |
| ۹    | تعهد نداشتن مدیریت  |
| ۷    | تخصیص نیافتن منابع  |
| ۸    | همسوی نبودن کارکنان                                       |
| ۶    | انتقال نیافتن راهبرد                                      |

#### ۴- نتیجه‌گیری

##### ۴-۱. جمع‌بندی

تحقیق حاضر باهدف شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های مدیریت راهبردی در یک صنعت دفاعی صورت پذیرفت. در این تحقیق، از روش تحلیل محتوا و ابزار مصاحبه پرسشنامه برای شناسایی چالش‌های فراروی مدیریت راهبردی یک صنعت دفاعی استفاده شد. به‌طورکلی، نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق نشان داد که می‌توان چالش‌های فراروی یک صنعت دفاعی را براساس موارد زیر بیان کرد:

- (۱) وجود نوعی تفکر واگرا در جمع‌آوری داده‌ها موجب گردهم‌آمدن انبوهی از داده‌های خام فاقد یک زنجیره و پیوستار منطقی شده است.
- (۲) توجه مدیران به حفظ وضع موجود به‌صورتی است که برخی از مدیران به حفظ وضع موجود توجه دارند.



- (۳) تشخیص ندادن موانع پیش‌رو در اجرای راهبردها، به‌طوری‌که با توجه به اینکه سازمان‌ها در یک محیط پویا فعالیت می‌کنند، حوادث پیش‌بینی نشده نیز ممکن است در طول اجرای راهبرد به‌وجود آید. عدم تشخیص به‌موقع این موانع در زمان بحران و در شرایط بی‌اطمینانی می‌تواند یکی از موانع اجرای راهبرد باشد که باید کارکنان جهت غلبه بر این موانع با استفاده از راه‌حل‌های خلاقانه، تشویق شوند.
- (۴) تصور نادرست برخی مدیران درباره‌ی موقعیت سازمان، به‌طوری‌که در برخی از مواقع اشتباه تلقی کردن هرگونه تغییر در سازمان و اینکه ما فکر کنیم همیشه در شرایط خوبی قرار خواهیم داشت.
- (۵) مشخص نبودن مسئولیت اشخاص در زمینه‌ی اجرای تغییرات در سازمان، به‌طوری‌که کارکنان باید به‌منظور اجرای راهبردها به‌طورکامل تفهیم شده و مسئولیت‌های خاص هر یک به آنها واگذار شود. بنابراین هرچه تعداد افرادی که به‌طور مستقیم در فرایند اجرای راهبرد مشارکت داده شوند بیشتر باشد، بهتر است.
- (۶) چالش‌های مربوط به انتقال نیافتن راهبرد، به‌طوری‌که برخی از مدیران وقت اندکی را برای موضوع راهبرد می‌گذارند. در صورتی که همه‌ی کارکنان باید منافع مادی و معنوی خود را در گرو تحقق راهبردهای سازمان ببابند.
- (۷) چالش‌های مربوط به تخصیص نیافتن منابع، به‌طوری‌که در برخی موارد مشاهده شده که نظام برنامه‌نویسی، برنامه‌ای را نوشته و مصوب می‌کند، اما نظام بودجه‌بندی به آن متعهد نبوده و این برنامه‌ها در بودجه جایگاهی پیدا نمی‌کند. روشن است که چنین برنامه‌هایی در یک صنعت محقق نخواهد شد.
- (۸) چالش‌های مربوط به همسوی نبودن برخی از کارکنان، به‌طوری‌که کارکنان مهم‌ترین عامل موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شوند و زمانی اجرای برنامه‌ی راهبردی در سازمان‌ها تضمین می‌شود که کارکنان در فرایند تدوین راهبرد مشارکت داشته و بتوانند خود را با راهبردهای سازمان همسو کنند.

(۹) چالش‌های مربوط به تعهدناشتن مدیریت، به‌طوری‌که برخی مواقع سطح علاقه مدیران پس از تدوین راهبرد و توافق بر آن کاهش می‌یابد. در صورتی‌که کارکنان احساس کنند مدیریت به‌طور کامل نسبت به راهبرد متعهد نیست، انگیزه آنها نیز کاهش می‌یابد.

وجود نوعی تفکر واگرا در جمع‌آوری داده‌ها، توجه مدیران به حفظ وضع موجود در سازمان، تشخیص ندادن موانع پیش‌رو در اجرای راهبرد، تصور نادرست برخی از مدیران درباره موقعیت سازمان، مشخص نبودن مسئولیت اشخاص در زمینه اجرای تغییرات در سازمان، انتقال نیافتن راهبرد، تخصیص نیافتن منابع، همسوی نبودن کارکنان، تعهدناشتن مدیریت، می‌توانند از جمله چالش‌های موجود در مدیریت راهبردی صنایع دفاعی باشند. فرایند مدیریت راهبردی مجموعه فعالیت‌های زنجیره‌ای سازمان است که شامل تعیین راهبردهای سازمان‌ها و شکل‌بندی و اجرای آن با توجه به متغیرهای محیطی و توانایی‌ها و قابلیت‌های سازمانی است.

از آنجایی که منابع هر سازمان از جمله نیروی انسانی، بودجه، زمان و ... محدود بوده، بنابراین باید این عوامل رتبه‌بندی شوند تا براساس آن به چالش‌های با درجه اولویت بالا منابع بیشتری اختصاص یابد. به‌همین خاطر این عوامل براساس روش پرموتاسیون و الگوریتم ژنتیک اولویت‌بندی شده است. در این تحقیق نشان داده شد که ۳ عامل مهم عبارتند از: وجود نوعی تفکر واگرا در جمع‌آوری داده‌ها، توجه مدیران به حفظ وضع موجود در سازمان و تشخیص ندادن موانع پیش‌رو در اجرای راهبرد. این به‌آن معناست که در راستای موفقیت در اجرای راهبردها در سازمان، مدیران باید بر روی این سه عامل توجه و تمرکز کنند. سه عاملی که دارای کمترین اهمیت بوده عبارتند از: تخصیص نیافتن منابع، همسو نبودن کارکنان و تعهدناشتن مدیریت. این نتایج نشان می‌دهد که این سه عامل دارای کمترین اولویت در سازمان بوده و باید منابع محدود و کمتری از قبیل نیروی انسانی، زمان، هزینه و ... به آنها تخصیص داد.

## ۲-۴. پیشنهادها

(۱) در صنایع دفاعی نباید دچار بی‌وزنی راهبردی باشیم؛ یعنی با توجه به اینکه مباحث مدیریت راهبردی، فلسفه وجودی سازمان است و در صورت اشتباه راهبردی، حیات سازمان به خطر می‌افتد، پیشنهاد می‌شود مدیران صنایع دفاعی در فرایند تدوین و اجرای راهبرد، حضور فعال و موثر داشته باشند.

(۲) هراندازه صنایع دفاعی، راهبردهای مؤثر تدوین کند، زمانی این راهبردها ضمانت اجرایی دارند که کارکنان در تدوین آنها، نقش داشته باشند. بنابراین پیشنهاد می‌شود، در فرایند تدوین راهبردها، کارکنان از بخش‌های مختلف صنعت، مشارکت داشته باشند. این امر هم در ضمانت اجرایی راهبردها مؤثر است و هم زمینه‌ساز چندجانبه‌اندیشی را در فرایند تدوین راهبردها فراهم می‌کند.

(۳) یکی از اصول بسیار مهم در اجرای راهبردهای صنایع دفاعی، حمایت مدیریت ارشد است، لذا پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد صنایع دفاعی در سخنرانی‌های خود و در جلسات، به صورت مرتب به تبیین راهبردها پرداخته و بر ضرورت اجرای آنها، تأکید کنند.

(۴) در برخی موارد مشاهده می‌شود، نظام برنامه‌نویسی، برنامه‌ای را نوشته و مصوب می‌کند، ولی نظام بودجه‌بندی به آن متعهد نبوده و این برنامه در سرفصل بودجه جایگاهی پیدا نمی‌کند، بنابراین پیشنهاد می‌شود در فرایند تدوین راهبرد، مسئولان بودجه‌بندی نیز مشارکت فعال داشته باشند تا در صورت تدوین راهبرد، برای آن بودجه لازم اختصاص پیدا کند.

(۵) یکی از دام‌های راهبردی در صنایع دفاعی، راضی به وضع موجود بودن است؛ غافل از اینکه محیط به شدت رقابتی و در حال تغییر است. بنابراین پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های آموزشی تفکر راهبردی و نقادانه برای مدیران صنعت دفاعی برگزار شود.

## منابع و یادداشت‌ها

## الف. منابع فارسی

۱. اصغرپور، محمدجواد، (۱۳۸۷)، *تصمیم‌گیری‌های چند معیاره*، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، چاپ پنجم.
۲. الوانی، سیدمهدی و حسن دانایی‌فرد، (۱۳۹۴)، *مدیریت دولتی از نگاه نظریه انتقادی، مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، شماره ۲۵.
۳. پیرس و رایبسون، (۱۳۷۷)، *برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک*، ترجمه سهراب‌خلیلی شورینی، تهران: انتشارات یادواره کتاب، چاپ اول.
۴. خداداد حسینی، سیدمحمد و شهریار عزیزی، (۱۳۸۵)، *مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک*، تهران: انتشارات صفار.
۵. دفت، ریچارد اال، (۱۳۸۷)، *عصر جدید مدیریت*، ترجمه طاهره فیضی و محمد علی سرلک، تهران: انتشارات گستره.
۶. سیروس، کاوه‌محمد و امیرحسین صبورطینت، (۱۳۸۷)، *مدل مدیریت استراتژیک مبنا (نقشه راهنمای تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه‌های استراتژی برای شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی)*، تهران: انتشارات دانشگاه امیرکبیر.
۷. علی‌احمدی، علیرضا و معصومه مداح، (۱۳۸۳)، *ارائه الگویی برای تدوین استراتژی‌های اولویت‌دار توسعه مراکز رشد در کشور، فصلنامه علمی-آموزشی رویش*، سال دوم، شماره ۵، بهار.
۸. غفاریان، وفا، (۱۳۸۲)، *بررسی علل شکست برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و ارائه یک رویکرد برای بهبود اثربخشی استراتژی در سازمان‌های صنعتی ایران*، تهران: دانشگاه علم و صنعت، دانشکده صنایع.
۹. غفاریان، وفا و فرین تفویضی، (۱۳۹۰)، *استراتژی: نمایی ۳۶۰ درجه (اصول پیاده‌سازی و ارزیابی استراتژی)*، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۱۰. لشکربلوکی، مجتبی، (۱۳۹۰)، *جاری‌سازی استراتژی (راهنمای گام‌به‌گام پیاده‌سازی استراتژی در عمل)*، تهران: انتشارات آریانا قلم، چاپ اول.

۱۱. لشکر بلوکی، مجتبی، (۱۳۹۰)، طراحی مدل فرآیندی تدوین استراتژی با برجا در شرایط نبود قطعیت، رساله دکتری مدیریت استراتژیک، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
۱۲. نظری، یونس، مجید رمضان، محمدابراهیم سنجقی و مسیح ابراهیمی، (۱۳۹۶)، معماری راهبردی توانمندسازی کارکنان دفاتر طراحی (مورد مطالعه: صنعت دفاعی ج.ا.ایران)، فصلنامه راهبرد دفاعی، دوره ۱۵، شماره ۴، شماره پیاپی ۶۰.

### ب. منابع لاتین

1. Andrews, K. R, (1980), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Irwin.
2. Brookes CJ, (2001), A genetic algorithm for designing optimal patch configuration in GIS, *International Journal of Geographical Information Science*, 15(6).
3. Bryson, J. M, (forthcoming in 2011), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
4. David, F, R, (2005), *Strategic Management: Concepts and Cases*, Pearson Education, 10nd Edition.
5. Hax, A. C, (2009), *The Delta Model. Reinventing Your Business Strategy*. Springer.
6. Hill, C. W. L., Jones, G. R, (1995), *Strategic management theory: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, New Jersey.
7. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskinsson, R. E, (2011), *Concepts Strategic Management (Competitiveness & Globalization)*, 9<sup>th</sup> edition. South-Western, a Part of Cengage Learning.
8. Kaplan, R. S., Norton, D. P, (2008), *Integrating strategy planning and operational execution: A six-stage system*, Harvard Business School Publications.
9. Mintzberg, H, (1990), The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 11.
10. Mintzberg, H., (1987), The Strategy Concept: Five Ps for Strategy, *California Management Review*, Fall.
11. Porter, M. E, (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York, NY: Free Press.
12. Porter, M.E., (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.

