

فرماندهی معظم کل قوا: «امروز شرایط کشور از لحاظ پیشرفت‌های علمی به گونه‌ای است که می‌توانیم رسیدن به اقتصاد دانش‌بنیان را با بلندپروازی، جزو اهداف خود قرار دهیم». (۱۳۹۲/۱۲/۲۰)

مقاله پژوهشی: معرفی الگویی برای سنجش اقتصادی بودن یا نبودن فعالیت

بنگاه‌های اقتصادی در نیروهای مسلح

ناصر شهلائی^۱، عباس منتظری^۲، حسین میرزایی ازندریانی^۳ و کمیل مهجوری کارمزدی^۴

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۲/۲۰

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۹/۲۷

چکیده

ورود یا عدم ورود نیروهای مسلح در حوزه‌های اقتصادی و سنجش میزان موفقیت این نیروها یکی از مباحث روز مدیریت کلان کشور است. در مطالعه حاضر با ارائه دلایل موافقان و مخالفان ورود نیروهای مسلح به حوزه اقتصاد، طرح مسئله شده و سپس با ارزیابی الگوهای مختلف تصمیم‌گیری سید کسب‌وکار اقتصادی، الگوی نهایی برای اقتصادی بودن یا نبودن فعالیت بنگاه‌های اقتصادی نیروهای مسلح ارائه گردیده است. این نوشته باهدف ارائه الگوی مناسب برای ارزیابی فعالیت بنگاه‌های اقتصادی نیروهای مسلح کشور صورت پذیرفته است. در راستای گردآوری اطلاعات موردنیاز، از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه می‌باشد. با توجه به ریزنی‌های انجام‌شده، تعداد ۱۰۰ پرسشنامه از اعضای در دسترس جامعه گردآوری شد. در راستای تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری‌شده از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی، آزمون فریدمن و روش تحلیل سلسله‌مراتبی AHP و نرم‌افزار SPSS 22 استفاده شد. بعد از استخراج الگو، روش آزمون T تک نمونه‌ای برای سنجش درستی الگو مورد استفاده قرار گرفت. نتایج نشان داد که ۲۴ درصد از شرکت‌های موجود در سازمان مورد مطالعه مجاز به ادامه فعالیت می‌باشند. بقیه شرکت‌ها باید منحل شده (۵۶ درصد)، و یا جهت ادامه فعالیت، مجوزهای لازم را از نهادهای صاحب صلاحیت دریافت نمایند (۲۰ درصد). چهار عامل به‌عنوان مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر عدم موفقیت کامل نیروهای نظامی در فعالیت بنگاه‌های اقتصادی شناخته شدند که عبارتند از: ۱. وجود برخی سامانه‌های نامناسب در انتخاب مدیران (هیئت‌مدیره و مدیرعامل)؛ ۲. وجود برخی شتاب‌زدگی‌ها در انتخاب برخی از حوزه‌های فعالیت؛ ۳. تسری برخی از قوانین نظامی به حوزه اقتصادی و ۴. ارزیابی و پایش عملکرد ناکافی برخی از مدیران عامل.

واژگان کلیدی: سازمان‌های نیروهای مسلح، فعالیت بنگاه‌های اقتصادی، الگوی ارزیابی فعالیت بنگاه‌های اقتصادی، چالش‌های فعالیت بنگاه‌های اقتصادی نیروهای مسلح.

۱. استاد دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا – nasser.shahlaei@mail.com

۲. دکترای مدیریت دولتی، دانشگاه تهران – montazeriabbas@yahoo.com

۳. دانشجوی دکتری مدیریت تکنولوژی دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول) – mirzaeiasossein@gmail.com

۴. دانشجوی دکتری اقتصاد دانشگاه فردوسی مشهد – kohansaal1364@gmail.com

مقدمه

نیروهای نظامی قادر هستند به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم در عرصه اقتصادی اثرگذار باشند. تأثیر نیروهای نظامی در اقتصاد یک کشور تا به آنجا است که وزارت دفاع آمریکا از موسسه رند^۱ درخواست نموده است که هر چهار سال تأثیر فعالیت‌ها و تصمیم‌های ارتش (تعداد سربازان، پرداختی به سربازان، میزان و نوع تدارکات و ...) در اقتصاد محلی و ملی را بررسی و گزارش آن را ارائه نماید. (Schnaubelt & et. al, 2015:3) حضور نظامیان در اقتصاد کشورها گسترش یافته است. کشورهایی که مسیر توسعه را به تدریج سپری می‌کنند، نیازمند به‌کارگیری نظامیان در عرصه اقتصادی هستند. (Akça, 2010:27) آشکار است که از آثار غیرمستقیم اقتصادی نیروهای نظامی گریزی نیست، اما در صورت هوشمندی می‌توان آن را مدیریت نمود. پیش از انقلاب شکوهمند اسلامی ایران، نیروهای نظامی مجاز به فعالیت در حوزه‌های اقتصادی نبودند و شخص شاه چندان تمایلی به این موضوع نداشته است. پس از انقلاب اسلامی ایران و با شروع جنگ نیز، به دلیل اینکه تمامی توان و تجهیزات نیروهای مسلح معطوف به حوزه نظامی و دفاعی بوده است، فرصت این موضوع مهیا نبوده و این موضوع از اساس مطرح نبوده است. پس از اتمام جنگ، بنیان‌گذار ج.ا.ایران، حضرت امام خمینی (رحمته‌الله) در بند دوم^۲ پیامی که به منشور سازندگی معروف گردید، وظیفه نیروهای مسلح را توسعه و تکامل صنایع و ابزار مربوط به قدرت دفاعی کشور دانستند و در بند هفتم از همان منشور^۳، سازندگی را به دوش

1. RAND

۲. «با قبول و اجرای صلح کسی تصور نکند که ما از تقویت بنیه دفاعی و نظامی کشور و توسعه و گسترش صنایع تسلیحاتی بی‌نیاز شده‌ایم، بلکه توسعه و تکامل صنایع و ابزار مربوط به قدرت دفاعی کشور از اهداف اصولی و اولیه بازسازی است و ما با توجه به ماهیت انقلابمان در هر زمان و هر ساعت احتمال تجاوز را مجدداً از سوی ابرقدرتها و نوکرانشان باید جدی بگیریم».

۳. این بند بر «استفاده از نیروهای عظیم مردمی در بازسازی و سازندگی و بهادادن به مؤمنین انقلاب به ویژه جبهه رفته‌ها و توسعه حضور مردم در کشاورزی و صنعت و تجارت و بازسازی شهرهای تخریب شده و شکستن طلسم انحصار در تجارت داخل و خارج به افراد خاص متمکن و مرفه و بسط آن به توده‌های مردم و جامعه» تصریح دارد.

نیروهای عظیم مردمی به‌ویژه جبهه‌رفته‌ها دانستند، عباراتی که برخی‌ها آن را به‌نوعی ترجمان خصوصی‌سازی می‌دانند. (امام خمینی، جلد ۲۱، ۱۳۶۸، ج ۲۱:۱۵۹)

پس از رحلت امام خمینی (رحمته‌الله)، رئیس‌جمهور وقت، مرحوم حجت‌الاسلام هاشمی رفسنجانی، سپاه را تشویق به ورود به فعالیت‌های اقتصادی نمودند. نظر ایشان این بود که نیروهای سپاهی افرادی صادق و سالم هستند و اگر وارد فعالیت‌های سازندگی شوند، با استفاده از همان صداقت و بهره‌گیری از تجربه‌های موفق جنگ، می‌توانند عملکرد مناسبی داشته باشند. نیروهای مسلح با بهره‌برداری از تجربه و توان نیروهای متخصص خود که آزمون جنگ تحمیلی را با موفقیت سپری کرده بودند و با بهره‌برداری از امکانات و پشتیبانی انباشت‌شده در این نهادها، و بنا به درخواست دولت و تأیید مقام معظم رهبری (مدظله‌عالی)، که ضرورت حضور آنان در صحنه اقتصادی کشور را احساس نموده بودند، تلاش کردند ضمن ترمیم خساراتی که از جنگ به ارث برده بودند، توانی دوباره به خود ببخشند و در کنار آن بسترهای لازم برای حضوری فعال در فعالیت‌های اقتصادی و سازندگی را ایجاد نمایند.

۱. کلیات

۱-۱. بیان مسئله

با توجه به مقدمه مطرح‌شده، فعالیت‌های اقتصادی نیروهای مسلح از همان سال‌های آغازین پس از جنگ شروع شد و با توجه به ظرفیت‌های موجود و امکانات سخت‌افزاری مناسب، نیروهای مسلح به‌سرعت در اقتصاد کشور نفوذ نموده و حاکمیت شرکت‌های بزرگی را در حوزه‌های مختلف و کلیدی مانند نفت و گاز و پتروشیمی، عمران، بانک و ... بر عهده گرفتند.^۱ دیدگاه‌های متفاوتی در مورد حضور نیروهای مسلح در بین کارشناسان

۱. برابر اوامر مقام معظم رهبری (مدظله‌عالی) و فرماندهی کل نیروهای مسلح، در سال‌های اخیر انجام اقدامات اقتصادی از طریق نیروهای مسلح (به‌جز موارد خاص و با دریافت مصوبه) ممنوع شده و سامانه‌های نظارتی، اجرایی شدن این فرمان معظم له را پیگیری و نظارت می‌نمایند.

این حوزه و با توجه به نتایج عملکردی این حضور، ایجاد شده است. در ادامه به خلاصه‌ای از این دیدگاه‌ها اشاره شده است:

الف. موافقین فعالیت اقتصادی نیروهای مسلح^۱: مهم‌ترین دلایلی که از طرف موافقین

انجام فعالیت‌های اقتصادی توسط نیروهای مسلح مطرح می‌شود، به شرح زیر است:
(۱) در اصل ۱۴۷ قانون اساسی حضور ارتش^۲، و در ماده ۱۰ اساسنامه سپاه^۳ بنابه درخواست دولت، این دو سازمان مجاز به فعالیت در عرصه‌های امدادی، آموزشی، تولیدی و جهاد سازندگی می‌باشند.

نیروهای مسلح در فعالیت‌های بخش خصوصی مردم دخالت نمی‌کنند و در حقیقت نیروهای مسلح در اجرای پروژه‌هایی که برای آن پیمانکار پیدا نشود و برای انجام آن نیاز به فناوری‌های بلوغ‌یافته در نیروهای مسلح باشد، وارد خواهند شد. بسیاری از پل‌ها، سدها، بزرگراه‌ها و تأسیسات بزرگ ملی نتیجه تجربه، امکانات و تخصص باقی‌مانده از دوران هشت سال دفاع مقدس و تکامل این تجارب است. گفتنی است در صورتی که نیروهای مسلح این فعالیت‌ها را انجام ندهند، در نهایت کشور می‌بایست از ظرفیت

۱. برداشتی از مصاحبه حجت‌الاسلام علی سعیدی نماینده مقام معظم رهبری در ستاد فرماندهی کل قوا و همچنین نماینده سابق ولی فقیه در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی در روزنامه دنیای اقتصاد به تاریخ ۱۳۹۷/۰۲/۰۱ و برداشتی از سخنرانی سرلشکر حسن فیروزآبادی به‌عنوان رئیس سابق ستاد کل نیروهای مسلح، در مراسم آغاز به کار سازمان سینمایی و هنرهای نمایشی و سازمان هنری و ادبیات دفاع مقدس به تاریخ ۱۳۹۲/۰۵/۱۶ درج‌شده در سایت‌های: www.irdiplomacy.ir/fa/page/1963776 - a-۱۳۹۵ - ۲۰ مهر

www.bk-fararu.com/ کد خبر: ۱۵۹۵۲۵ - ۱۳۹۲/۰۵/۲۶ - نظام اقتصادی یا اقتصاد نظامی

www.bartarinha.ir/fa/news/423476 - کارنامه نظامیان در اقتصاد ایران ۱۳۹۵/۰۸/۲۵

۲. اصل ۱۴۷ قانون اساسی: «دولت باید در زمان صلح از افراد و تجهیزات فنی ارتش در کارهای امدادی، آموزشی، تولیدی و جهاد سازندگی، با رعایت کامل موازین عدل اسلامی استفاده کند در حدی که به آمادگی رزمی آسیبی وارد نیاید».

۳. ماده ۱۰ اساسنامه سپاه: «مشارکت در عملیات امدادی به هنگام بروز بلایا و حوادث و انجام خدمات امدادی، آموزشی، تولیدی و جهاد سازندگی به درخواست دولت و با رعایت کامل موازین عدل اسلامی در زمان صلح در حدی که به تشخیص شورای عالی سپاه، آمادگی رزمی لازم را برای انجام ماموریت‌های خود از دست ندهد».

شرکت‌های خارجی استفاده نماید. از این‌رو میان انتخاب گزینه نیروهای مسلح و شرکت‌های خارجی، به‌طور قطع اولویت با نیروهای مسلح می‌باشد.

(۲) همچنان که در سایر کشورهای توسعه‌یافته شاهد هستیم، بسیاری از پیشرفت‌های جامعه ناشی از سرریزهای بخش دفاع است. آشکار است در کشور ایران و با توجه به مشکلات اقتصادی و تحریم‌های موجود، اهمیت این موضوع افزایش یافته و لازم است تعامل بخش دفاع با حوزه‌ها و بنگاه‌های اقتصادی افزایش یابد.

(۳) در حال حاضر شاهد وجود ظرفیت عظیمی از جنبه‌های نرم و سخت در پیکره نیروهای نظامی هستیم. راکد ماندن این ظرفیت، منطقی و عقلانی نبوده و در راستای بهره‌گیری از کلیه توانمندی‌های موجود در کشور، می‌بایست از این نیروی عظیم نیز استفاده نمود. در صورت عدم فعالیت‌های اقتصادی در زمان صلح، توان فنی و مهندسی نیروهای مسلح محدود مانده و ارتقا نمی‌یابد و این موضوع در بلندمدت برخلاف امنیت ملی خواهد بود.

(۴) نیروهای مسلح هیچ طرح اقتصادی را در کشور بدون دعوت و شرکت در مزایده آغاز نکرده و تنها در پروژه‌های اقتصادی که داوطلبی برای اجرای آن وجود نداشته، وارد شده‌اند و پروژه‌های عمرانی را که مورد توجه شرکت‌های اقتصادی نیست، در دست می‌گیرند.

(۵) فعالیت‌های اقتصادی نیروهای مسلح علاوه بر کمک به توسعه اقتصادی، بخشی از بودجه مورد نیاز جهت ارتقای بنیه دفاعی کشور را تأمین می‌کند. چرا که بر اساس ابلاغیه ستاد کل، سود حاصل از فعالیت‌های اقتصادی نیروهای مسلح باید در راستای ارتقای بنیه دفاعی و یا ارائه خدمات به کارکنان نیروهای مسلح هزینه شود.

(۶) موضوع اساسی، مربوط به دخالت یا عدم دخالت نیروهای نظامی در فعالیت‌های اقتصادی نیست، بلکه مربوط به قدرت دولت است. در صورتی که دولت از کفایت و توانایی لازم برای تدوین قوانین، هنجارها و معیارهایی که رفتار سازمان‌ها و نهادهای نظامی را محدود کند، برخوردار باشد، نه تنها رفتار و فعالیت نظامیان، بلکه کلیه فعالان اقتصادی را واپایش خواهد نمود. از این‌رو، نقطه نظرها و دلایل ارائه شده توسط مخالفین حضور نیروهای نظامی در عرصه اقتصادی مربوط به ضعف دولت در ایجاد زیرساخت‌های لازم می‌باشد.

ب. مخالفین فعالیت‌های اقتصادی نیروهای مسلح^۱: مهم‌ترین دلایلی که از طرف مخالفین فعالیت‌های اقتصادی نیروهای مسلح مطرح می‌شود به شرح زیر است:

(۱) ماهیت و نیت اصلی از ایجاد نیروهای مسلح انجام فعالیت‌های اقتصادی نبوده و ورود این نهادها به عرصه اقتصادی برخلاف مأموریت آنهاست. فعالیت‌های اقتصادی در بلندمدت موجب دورشدن نیروهای نظامی از مأموریت اصلی و آمادگی مستمر این نیروها برای دفاع از کشور می‌شود.

(۲) با توجه به اینکه در حال حاضر سامانه‌های اطلاعاتی کشور توسط نیروهای نظامی اداره می‌شود، این نهادها از نفوذ، قدرت لابی‌گری و رانت‌های اطلاعاتی بسیار قوی برخوردار بوده، و با تکیه بر این اطلاعات، عرصه را برای پیشرفت بخش خصوصی تنگ می‌نمایند. در صورت ورود نیروهای مسلح به حوزه اقتصادی و در بلندمدت، به دلیل عدم فعالیت مناسب بخش خصوصی، ساختار اقتصادی کشور به صورت مناسب شکل نخواهد گرفت. در نتیجه امکان دستیابی به توسعه اقتصادی پایدار امکان‌پذیر نخواهد بود.

(۳) اصولاً فعالیت‌های اقتصادی نزدیک به مفاسد ذاتی آن بوده و این موضوع می‌تواند در درازمدت ارکان سازمان‌های نظامی را که وابسته و آلوده به فعالیت‌های اقتصادی شده‌اند، مورد خدشه قرار دهد. تداوم این موضوع در بلندمدت باعث خواهد شد تا نیروهای نظامی کشور، در زمان بروز خطر، نتوانند آن‌چنان‌که شایسته و لازم است به تعهدات خود مبنی بر دفاع از کشور عمل نمایند.

(۴) با توجه به قوانین رایج کشور، امکان بررسی تخلفات نیروهای مسلح توسط مدعی‌العموم وجود ندارد. این امر به‌طور معمول توسط دادگاه‌های ویژه و دادسرای نظامی صورت می‌گیرد و به‌طور عمده از نظر محرمانه‌بودن اقدام‌های نیروهای مسلح امکان

۱. برداشت از مصاحبه آقای دکتر احمد توکلی (عضو مجمع تشخیص مصلحت نظام) با مجله تحلیلی و خبری الف،

به تاریخ ۱۳۹۲/۵/۱۲ درج شده در سایت زیر:

۱۳۹۵-۲۰ مهر - www.irdiplomacy.ir/fa/page/1963776

پاسخ‌گویی صحیح و صریح از سوی سازمان‌های نظامی به افکار عمومی وجود نخواهد داشت و این امر می‌تواند به اعتماد عمومی نسبت به سلامت نیروهای مسلح خدشه ایجاد نماید. هرچند بر اساس قانون تجارت، سازمان‌های اقتصادی وابسته به نیروهای مسلح به‌عنوان شخصیت‌های حقوقی در مراجع قضایی مصونیت نداشته و در صورت وجود شاکه و تشخیص دادگاه اگر پیمانکاری نتواند به‌موقع پیمان خود را انجام داده یا شاکه خود را راضی نماید از پروژه کنار گذاشته می‌شود.

(۵) ورود نیروهای نظامی به عرصه اقتصادی علاوه بر ایجاد فساد و رانت‌های اقتصادی می‌تواند موجب حاکم شدن فضای امنیتی بر فعالیت‌های اقتصادی شود. همچنین در صورت سایه انداختن فضای امنیتی بر اقتصاد، شرکت‌های بین‌المللی تمایل و اعتمادی برای ورود به این عرصه نخواهند داشت. با توجه به اینکه سرمایه‌گذاری خارجی می‌تواند در برخی از حوزه‌ها برطرف‌کننده گلوگاه‌های اقتصادی کشور شده و به‌عنوان یک پیشران عمل نماید، کشور یکی از مهم‌ترین عوامل موردنیاز برای توسعه اقتصادی و اجتماعی را از دست خواهد داد.

(۶) با توجه به اینکه واپایش مرزهای ورودی و خروجی کشور در اختیار نیروهای نظامی است، در صورت ورود نیروهای نظامی به فعالیت‌های اقتصادی، قابلیت استفاده از فرصت‌های وارداتی و صادراتی خارج از چارچوب قوانین حاکم بر جامعه وجود خواهد داشت. این امر ممکن است منجر به صادرات و واردات غیرمجاز شده و در بلندمدت موجب کاهش توان رقابتی سایر فعالان اقتصادی شود.

(۷) شاید ورود نیروهای نظامی به حوزه اقتصادی در سال‌های اولیه بعد از جنگ دارای توجیه بوده باشد ولی به‌طورقطع تداوم این موضوع در بلندمدت اشتباه راهبردی است. نیروهای نظامی باید در موارد خاص به درخواست دولت و در فعالیت‌های امدادی، آموزشی، تولیدی و جهاد سازندگی مشارکت نمایند. فعالیت‌هایی مانند بانکداری، صادرات و واردات، واسپاری، خرید و فروش و ... با کدام‌یک از این فعالیت‌ها تطابق دارند و با توجه به کدام یک از درخواست‌های دولت صورت گرفته است؟ تمامی این موارد حاکی از اشتباه بودن این فرایند و به بیراهه رفتن بخشی از توان و ظرفیت نیروهای نظامی است.

فعالیت یا عدم فعالیت نیروهای نظامی در حوزه‌های اقتصادی از دیرباز مورد مناقشه کارشناسان نظامی و اقتصادی بوده است. برخی از تحلیلگران و کارشناسان بنابر دلایل مختلف، مخالف فعالیت‌های اقتصادی نیروهای مسلح می‌باشند، و برخی دیگر نیز، مبتنی بر دلایل دیگر، طرفدار فعالیت اقتصادی نیروهای مسلح هستند. ساختار نظامی اقتصادی موجود در کشورهای در حال توسعه (مانند ترکیه)، منجر به تلاش‌های غیرنظامیان برای مبارزه با سیاست‌های کلی در تأمین امنیت ملی می‌شود. در حقیقت، ساختار نظامی - اقتصادی در راستای بقا، به یک امنیت سیاسی و فرهنگی وابسته است. حیات اجتماعی - سیاسی و اجتماعی - اقتصادی مردمسالارانه نمی‌تواند بدون تحقق بخشیدن به مردمسالاری سیاسی و فرهنگی امنیت رشد کند. بنابراین، اصلاح ساختار نظامی - اقتصادی برای مردمسالارانه کردن ساختار ضروری است. (Akça, 2010:29) آشکار است نمی‌توان فعالیت نیروهای نظامی را در کلیه فعالیت‌های اقتصادی پذیرفت، ولی عدم مداخله نیروهای نظامی در فعالیت‌های اقتصادی نیز امکان‌پذیر نیست، چراکه سرریز فعالیت‌های فناورانه موجود در این نیروها، در طول زمان و به منظور افزایش رفاه جامعه، ناگزیر باید وارد فعالیت‌های اقتصادی شود. پذیرش این موضوع به منزله پذیرش تعامل واحدهای نظامی و اقتصادی با یکدیگر بوده و در نتیجه به مرور زمان، تعامل این دو حوزه با یکدیگر افزایش یافته و نیروهای نظامی به آرامی در فعالیت‌های اقتصادی وارد خواهند شد. باید توجه نمود که چگونگی ورود و سنجش میزان موفقیت نیروهای مسلح در حوزه فعالیت‌های اقتصادی نیازمند وجود الگویی خاص است که در حال حاضر در کشور چنین الگویی از منظر نظری ارائه نشده است.

۱-۲. اهمیت و ضرورت تحقیق

نیروهای مسلح در دیگر کشورها نیز فعالیت‌های گسترده اقتصادی دارند. از جمله آن‌ها می‌توان به سپاه مهندسی آمریکا، وزارت دفاع پاکستان، هند، ترکیه و چین اشاره نمود. در جدول شماره (۱)، به برخی از فعالیت‌های اقتصادی نیروهای مسلح در این کشورها اشاره گردیده است.

جدول شماره (۱): سوابق فعالیت نیروهای مسلح کشورها

کشور	سوابق فعالیت	منبع
پاکستان	شرکت اف.دبلیو.اس وابسته به ارتش پاکستان ^۱ با فعالیت در حوزه‌های مختلف راه‌سازی، فعالیت‌های عمرانی در افغانستان، بوتان، میانمار و سریلانکا	(Siddiqa, 2017:77)
هند	جاده‌های مرزی وابسته به وزارت دفاع هند با راه‌اندازی و تعمیرات بیش از ۱۲ کیلومتر پل و ۳۲۰۰۰ کیلومتر از جاده‌های هند	(Siddiqa, 2017:77)
ترکیه	اویاک به‌عنوان یک شرکت مادر در مجموعه وزارت دفاع این کشور عمل می‌کند که صاحب بیش از ۶۰ شرکت است. این ۶۰ شرکت، به‌عنوان شرکت‌های تابعه اویاک بوده و در حوزه‌های مختلف اقتصادی فعالیت می‌کنند. در واقع اویاک مدیریت این شرکت‌ها را بر عهده دارد.	(Akça, 2010:10)
آمریکا	واپایش و نظارت مستقیم بر ۷۵ نیروگاه برق‌آبی در آمریکا؛ مالک و کاربر بیش از ۶۰۰ سد در آمریکا؛ عملیات نگهداری و تعمیر ۱۹ هزار کیلومتر از راه‌های آبی درون آمریکا؛ اجرای حدود ۴۶۳ پروژه حفظ محیط‌زیست؛ تعمیر و نگهداری نزدیک به ۹۲۰ منطقه ساحلی، دریاچه و بنادر داخلی آمریکا؛ قراردادهای خدمات مهندسی با مجموعه‌های غیر از وزارت دفاع این کشور، به ارزش سالانه در حدود ۴ میلیارد دلار؛ ساخت‌وساز مراکز غیرنظامی، توسعه میدان‌های نفتی و پروژه‌های تصفیه آب در عراق؛ اجرای تعداد ۱۱۱ پروژه به ارزش ۱ میلیارد و ۲۸۰ میلیون دلار در افغانستان؛ پروژه‌هایی در عربستان سعودی به ارزش ۱۴ میلیارد دلار.	(وب‌گاه وزارت دفاع، ۲۰۱۸)
کره	شرکت‌های هیوندای (شرکت هیوندای روتم)، دوو و دایلم وابسته به ارتش کشور کره است.	(Glassman& Choi, 2014: 1160)
چین	نهادهای نظامی چین حضور بسیار گسترده و برجسته‌ای در فعالیت‌های اقتصادی دارند. به‌عنوان مثال: ۱. تأسیس مجموعه شرکت‌های سانجیو با سرمایه‌گذاری در بخش دارویی؛ ۲. شرکت سایونیک چین زیرمجموعه نهاد نظامی ارتش چین است که فعالیت خود را به‌صورت تخصصی در عرصه نفت و پتروشیمی از سال ۲۰۰۰ در چین شروع کرده است. ۳. شرکت مهندسی راه‌آهن چین.	(Nolan&Xiaoqiang, 1998: 77)

۱. این سازمان زیرمجموعه سپاه مهندسی پاکستان است که خود انشعابی از سپاه مهندسی هند بوده است.

2. <https://www.defense.gov>

با توجه به بررسی‌های به‌عمل‌آمده از تجربه‌های حضور نیروهای مسلح در فعالیت‌های اقتصادی در کشورهای مختلف جهان می‌توان فهمید که حضور نیروهای مسلح در اقتصاد باهدف تأمین هزینه‌های دفاعی و پرکردن خلأهای عرضه بازار در بخش‌هایی که برای بخش خصوصی جذابیت اقتصادی ندارد، انجام می‌گیرد. بخش‌هایی از اقتصاد نیازمند سرمایه‌گذاری‌های عظیمی است که در بیشتر مواقع، ظرفیت‌های بخش خصوصی پاسخگوی آن نیست. این حوزه‌ها، اغلب به‌عنوان زیرساخت‌های اصلی و نیازمندی‌های عمده اقتصاد است که نیازمند فناوری‌های پیشرو است. بخش‌های نظامی کشورها با توجه به ظرفیت‌های بالا در حوزه فناوری‌های مختلف روز، به عرصه‌های اقتصادی و زیرساختی ورود پیدا کرده و از این مسیر، گام مؤثری در ترقی اقتصاد این کشورها داشته‌اند.

۱-۳. پیشینه تحقیق

تاکنون مطالعه علمی خاصی در خصوص اقتصادی بودن یا اقتصادی نبودن فعالیت نیروهای مسلح در کشور انجام نشده است. ولی موضوعات اساسی موردنظر برای بررسی این موضوع در اسناد فرادستی بیان شده است. به‌منظور بررسی و تعیین تکلیف چگونگی فعالیت نیروهای نظامی در عرصه اقتصادی لازم است متن برخی از اسناد فرادستی موجود و مرتبط با این موضوع موردبررسی قرار گیرد. از این رو اسناد سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه، سیاست‌های کلان حمایت از تولید ملی و سیاست‌های کلی علم و فناوری موردبررسی قرار گرفته است. آنچه که در این اسناد، نمود بیشتری دارد، شامل کلیدواژه‌های رقابت با بخش خصوصی، فناوری و دانش و راهبردی بودن می‌باشد. به‌عبارت‌دیگر، حضور نیروهای مسلح در اقتصاد باید مبرا از رقابت زائد و یا ناعادلانه با بخش خصوصی بوده، زمینه را برای انتقال فناوری و دانش به سایر بخش‌ها فراهم نموده و در فعالیت‌های راهبردی که بخش خصوصی توان ورود به آن را ندارد، ظرفیت‌های خود را به‌ظهور رساند. نتیجه و چکیده این بررسی در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

جدول شماره (۲): بررسی اسناد فرادستی

سیاست‌های کلی علم و فناوری	سیاست‌های کلان حمایت از تولید ملی	سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه	سیاست‌های اقتصاد مقاومتی	معیارهای مطرح شده
	بندهای ۹ و ۲۳	بند ۲		عدم رقابت با بخش خصوصی
بند ۶	بند ۱۸	بند ۲۷	بند ۲	فناوری و دانش (دانش بنیان)
	بندهای ۴ و ۶	بندهای ۲۸ و ۲۹	بندهای ۶ و ۷	راهبردی بودن

۴-۱. سؤال‌های تحقیق

۴-۱-۱. سؤال اصلی

الگوی مناسب برای سنجش اقتصادی بودن یا نبودن فعالیت بنگاه‌های اقتصادی نیروهای مسلح کشور به چه شکل می‌باشد؟

۴-۲-۱. سؤال‌های فرعی

(۱) آیا بنگاه‌های وابسته به سازمان‌های نظامی در فعالیت‌های اقتصادی موفق بوده و میزان موفقیت این بنگاه‌ها به چه میزان است؟
 (۲) دلایل عدم موفقیت برخی از بنگاه‌های اقتصادی وابسته به سازمان‌های نظامی کدام‌اند؟

۵-۱. هدف‌های تحقیق

۵-۱-۱. هدف اصلی

ارائه الگوی مناسب برای ارزیابی فعالیت‌های اقتصادی نیروهای مسلح در کشور.

۵-۱-۲. هدف‌های فرعی

(۱) ارزیابی میزان موفقیت سازمان‌های نظامی در فعالیت‌های اقتصادی؛
 (۲) بررسی و مشخص نمودن دلایل عدم موفقیت سازمان‌های نظامی در فعالیت‌های اقتصادی.

۶-۱. روش تحقیق

این پژوهش کاربردی است و نتایجی کیفی را دربارهٔ ارائهٔ الگویی برای ارزیابی فعالیت بنگاه‌های اقتصادی نیروهای مسلح به دست می‌دهد. ابزار گردآوری اطلاعات موردنیاز این پژوهش در گام اول منابع اطلاعاتی و کتابخانه‌ای در راستای استخراج متغیرهای الگو می‌باشد. سپس از ابزار پرسشنامه برای گردآوری اطلاعات موردنیاز و تعیین ابعاد الگو استفاده شده است. همچنین از منظر روش شناختی، با توجه به این که این پژوهش به بررسی پدیده‌ها می‌پردازد، یک پژوهش «پس‌رویدادی» است.

با توجه به اینکه پرسشنامه‌های مورداستفاده در این مطالعه، محقق ساخته است، بنابراین می‌بایست روایی و پایایی آن موردسنجش قرار گیرد. برای سنجش روایی پرسشنامه از نظرهای خبرگان و کارشناسان این حوزه استفاده گردید. در راستای سنجش پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد.

برای انتخاب معیارهای نهایی الگو (ابعاد الگو) و تعیین نواحی الگو بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس از تعداد ۵۰ نفر کارشناس و خبره و آگاه (نظری و عملیاتی) در حوزهٔ مدیریت راهبردی استفاده شده است. ۳۵ نفر از افراد گفته شده دارای تحصیلات دانشگاهی (کارشناسی به بالا) بوده که از سابقهٔ فعالیت در رده‌های مدیریتی مرتبط با فعالیت‌های اقتصادی نیروهای مسلح برخوردار بوده‌اند. ۱۵ نفر نیز از استادان دانشگاهی که سابقهٔ مشاوره به شرکت‌های اقتصادی نیروهای مسلح را دارا بوده‌اند، انتخاب شده است. مدیران این تعداد، نمونهٔ در دسترس بوده و بر همین اساس از نظرهای آن‌ها در استخراج الگو استفاده شده است. بعد از استخراج الگوی نهایی، در راستای عملیاتی‌سازی و اجرای آن، شرکت‌های اقتصادی فعال در یکی از سازمان‌های نظامی به عنوان نمونه انتخاب شدند. این مجموعه دارای ۱۹۴ شرکت اقتصادی بود.

فعالیت ۵ شرکت نیز در حوزهٔ موضوعات مأموریتی و ارائهٔ خدمات به کارکنان نظامی بود. از این رو تعداد اعضای جامعه مورداستفاده در نهایت ۱۸۹ شرکت با

در نظر گرفتن شرکت‌های در حال انحلال می‌باشد. علت تفکیک شرکت‌ها، عدم امکان تصمیم بر تغییر روند فعالیت شرکت‌های فعال در حوزه‌های مأموریتی و ارائه خدمات به کارکنان نظامی بود. چراکه برای شرکت‌های گفته شده، این الگو پاسخگو نبوده و باید الگوی مناسب دیگری طراحی شود.

با توجه به اینکه حجم جامعه برابر با ۱۸۹ شرکت است، با در نظر گرفتن فرمول نمونه‌گیری کوکران برای جامعه محدود و میزان خطای ۵ درصد، حجم نمونه برابر با ۹۶ شرکت تعیین شد. در بخش اول، اطلاعات مربوط به صورت‌های مالی مصوب سال ۹۶ شرکت‌ها در راستای ارزیابی اقتصادی گردآوری شده است. در بخش دوم سؤالاتی در مورد ابعاد ارزش‌آفرینی ملی آمده که توسط ۵۰ نفر کارشناس در مرحله اول، برای هر شرکت پرسش شده است.

۲. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

هر شرکت و سازمانی باید از رویکردهای ویژه خود برای ترسیم ماتریس سبب خاص کسب‌وکار خود و متناسب با ویژگی‌ها و رویکردهای خود استفاده نماید. (Hussey, 1978) (Wind&Mahajan, 1981).

پیش از ورود به مبحث تدوین الگوی فعالیت‌های اقتصادی نیروهای مسلح، لازم است الگوهای موجود مورد بررسی و مطالعه قرار گیرد. از این رو در جدول شماره (۳) چکیده بررسی الگوهای موجود ارائه شده است.

جدول شماره (۳): خلاصه الگوهای مطرح شده در حوزه تصمیم‌گیری در سبب کسب‌وکار

ردیف	نام الگو	تشریح الگو
۱	الگوی BCG ^۱	شاید بتوان این الگو را مشهورترین و اولین الگوی تحلیل سبب کسب‌وکار دانست. این الگو توسط «بروس» و «هاندرسون» تدوین شد. در این الگو بر مبنای دو معیار سهم نسبی از بازار و نرخ رشد بازار یک ماتریس چهارخانه‌ای تشکیل می‌شود. علامت سؤال، ستاره، گاو شیرده و سگ، چهار نام انتخاب‌شده برای هر یک از خانه‌های این ماتریس می‌باشد. (دیوید، ۱۳۹۵: ۱۹۰-۱۸۵).
۲	ماتریس GE ^۲	این الگو به‌عنوان راه‌حلی برای دسته‌بندی و مقایسه ۴۳ کسب‌وکار عمده و متمایز شرکت جنرال الکتریک ابداع شد. در این الگو بر مبنای دو معیار جذابیت بازار و توانمندی داخلی یک ماتریس ۹ خانه‌ای تشکیل می‌شود. البته گفتنی است که در عمل، در برخی موارد به جای ماتریس ۹ خانه‌ای از ماتریس ۴ خانه‌ای نیز استفاده می‌شود. متناسب با سطح جذابیت و توانمندی داخلی، راهبردهای توسعه بازار، نفوذ در بازار، کاهش تصدی‌گری، خروج از بازار و ... مشخص می‌شود. (هانگر و ویلن، ۱۳۸۶: ۲۳۳)
۳	ماتریس سیر تکامل محصول- بازار	این الگو توسط «هوفر» تدوین شد که ویرایشی بر الگوی BCG و GE بود. در این الگو سه سطح برای تدوین راهبرد در نظر گرفته شده است. سطح موسسه بازرگانی، سطح واحد کسب‌وکار و سطح وظیفه. به‌منظور تعیین میزان جذابیت بازار، از مفهوم چرخه حیات استفاده شده است. با تعیین متغیرهای نرخ رشد بازار، تغییر رشد در بازار، میزان تغییرات فناورانه محصول، میزان تغییرات فناورانه فرایند، بخش‌بندی بازار و حوزه وظیفه‌های کلیدی، می‌توان چرخه حیات را ترسیم نمود. (Hofer&Schendel, 1978:24)
۴	ماتریس اثر راهبرد بازار بر سود (PIMS) ^۳	در خصوص عوامل مؤثر بر نرخ بازده دارایی و نرخ بازده فروش، مطالعات سراسری انجام شد که با نام اثر راهبرد بازار بر سود شناخته شد. در این تحقیق از اطلاعات بیش از ۲۶۰۰ شرکت صنعتی آمریکایی استفاده شده و فهرستی از عوامل موفقیت داخلی و خارجی ارائه گردیده است. این عوامل عبارتند از نرخ رشد بازار، وضعیت توسعه بازار، افزایش در قیمت‌های فروش، تمرکز خریداران و پایین بودن شدت رقابت، تنوع مقادیر خرید مشتریان، اهمیت محصول برای مشتریان، میزان قدرت اتحادیه‌ها، واردات محصول، صادرات محصول، استانداردها بودن محصولها. (Buzzell&Gale, 1987:42)

1. Boston Consulting Group
2. General electric
3. Profit Impact of Market Strategies

ردیف	نام الگو	تشریح الگو
۵	الگوی «دیب»	از نگاه این الگو، معیارهای سودآوری، رشد و اندازه بازار به عنوان معیارهای بااهمیت هستند. تعداد محدودی از شرکت‌ها نیز علاوه بر معیارهای فوق، از معیارهای ساده و کلی نظیر وفاداری به نشان تجاری، سهم بازار، نرخ رشد بازار و ... استفاده می‌کنند. اما بیشتر بنگاه‌ها تعداد محدودی از معیارهای سودنگر را مورد توجه قرار می‌دهند. (Dibb, 1998:396)
۶	الگوی «کیگان»	این الگو نیز یکی دیگر از الگوهای غربالگری است. از نظر کیگان سه معیار اساسی جهت ارزش‌یابی فرصت‌ها در بازارهای هدف وجود دارد. این معیارها عبارتند از: اندازه فعلی بخش بازار و رشد بالقوه مورد انتظار آن، رقابت بالقوه در بازار، سازگاری بازار هدف با هدف‌های کلی شرکت و امکان دسترسی موفقیت‌آمیز به آن. علاوه بر این در این الگو باور بر این است که شرکت‌ها به‌طور معمول برای انتخاب سهم بازار، ۶ معیار قابلیت‌های بالقوه بازار، ملاحظه‌های دسترسی به بازار، هزینه‌های حمل‌ونقل، ارزش‌یابی سطح و کیفیت رقابت در بازار بالقوه، تناسب محصول با بازار و توانایی ارائه خدمات را مورد توجه قرار می‌دهند. (Keegan, 1984: 43-58)
۷	الگوی «سارابیا»	سارابیا ۴ مرحله برای ارزیابی و انتخاب هر بخش پیشنهاد کرده است: ۱. سطح سود هر بخش برای بنگاه محاسبه می‌گردد. ۲- توان بنگاه در تصمیم‌گیری مناسب ارزیابی می‌شود. ۳- اثرهای محتمل تصمیم‌های بنگاه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. ۴- با استفاده از ماتریس ارزیابی، یک جمع‌بندی نهایی از هر بخش صورت می‌گیرد. معیارها و شاخص‌های ارزیابی از دید سارابیا عبارتند از: دسترسی با هزینه قابل قبول، ظرفیت فروش، سودآوری، حساسیت شرایط محیطی، سطح خطر، ارتباط راهبردی، نرخ بهره، رتبه پایداری، الزام‌های عملی، سطح کفایت و متغیرهای کوتاه‌مدت. (Sarabia, 1996: 23-56)
۸	الگوی «هیل و جونز»	در این الگو با الهام از الگوی جنرال الکتریک، ۷ عامل اندازه بازار، نرخ رشد بازار، سودآوری صنعت، شدت سرمایه، وضعیت فناوری، شدت رقابت و وابستگی چرخه‌های مورد استفاده قرار گرفته است. در این الگو پس از تعیین وزن هر یک از این عوامل و تعیین امتیاز هر کسب و کار، جایگاه آن در ماتریس مشخص و سپس بر اساس نتایج به دست آمده، پیشنهادهایی ارائه می‌گردد. (Hill&Jones, 1992: 57)
۹	الگوی «هاکس و مجلوف»	در این الگو بر مبنای سه معیار جریان نقدینگی، سرمایه مورد نیاز و سودبخشی چهار راهبرد ارائه شده است. این چهار راهبرد عبارتند از: نگهداشت و افزایش سهم بازار، افزایش سهم بازار، افزایش سهم بازار با خروج از بازار، خروج و برچیدن. در تطابق این ۴ راهبرد با الگوی BCG می‌توان این راهبردها را به ترتیب عنوان شده، معادل ستاره، گاو شیرده، علامت سؤال و سگ دانست. (Hax&Majluf, 1984:25)

ردیف	نام الگو	تشریح الگو
۱۰	ماتریس سیاست‌های هدایتی شرکت شل ^۱	این ماتریس برای اولین بار در شرکت انگلیسی - هلندی شل طراحی شد. در این الگو از دو معیار دورنمای سودآوری شرکت و موقعیت رقابتی شرکت استفاده شده است. نتیجه این امر تشکیل یک ماتریس ۹ خانه‌ای بوده و سیاست‌های پیشنهادی عبارتند از: عدم سرمایه‌گذاری، خروج، رشد، مولد جریان نقدینگی، فرایند با مراقبت، دو برابر کردن یا رهاسازی، سخت‌کوشی بیشتر، پیشروی و رهبری. (Hichens& et.al, 1978: 8-15)
۱۱	الگوی تجزیه و تحلیل راهبردی ADL ^۲	این الگو توسط مشاورین دانشگاه ماساچوست ارائه شده است. در این الگو از دو معیار چرخه عمر و تسلط نسبی بر بازار استفاده شده است. دسته‌بندی چرخه عمر بر مبنای جنینی، رشد، بلوغ و پیری می‌باشد. دسته‌بندی تسلط نسبی بر بازار نیز بر مبنای ضعیف، قابل قبول، مطلوب، قدرتمند و مسلط انجام شده است. با توجه به دسته‌بندی گفته شده یک ماتریس ۲۰ خانه‌ای نتیجه تقابل این دو معیار می‌باشد. سیاست‌های پیشنهادی عبارتند از: نادیده گرفتن، توسعه انتخابی، تقویت و ساختن، نگهداشت و برداشت. (Johnson&Scholes, 1993: 250-254)

۲-۱. خلاصه معیارهای بیان شده در الگوهای موجود

بررسی‌ها نشان می‌دهد که الگوهای موجود تصمیم‌گیری در سبب کسب و کار تنها به منافع شرکت توجه نموده و دیدگاه درون‌گرا دارد. ولی با توجه به عمومی بودن سازمان‌های نظامی، این دیدگاه برای الگوسازی سبب کسب و کار آن کفایت لازم را ندارد. به نظر می‌رسد که فعالیت‌های اقتصادی نیروهای مسلح، نیازمند یک ارزیابی با معیارها و شاخص‌های فراشرکتی و با در نظر گرفتن منافع عمومی نیز می‌باشد. بر این اساس، نیاز است که مطالعات مختلف در حوزه ارزیابی تأثیر نیروهای مسلح بر اقتصاد و ضرورت حضور این نیروها در اقتصاد در نظر گرفته شود. مطالعات مختلف مورد ارزیابی قرار گرفت و شاخص‌ها و معیارهای دیگری فراتر از معیارهای متداول در الگوهای تصمیم‌گیری کسب و کار استخراج گردید. از جمله این معیارها می‌توان به معیارهای حساسیت شرایط

1. Shell

۲. ماتریس قدمت - قدرت یا روش ADL (The Arthur D Little)

محیطی، زیرساخت موجود، نرخ رشد اقتصادی، وابستگی چرخه‌ای، محدودیت تحریم و اهمیت محصول برای عموم اشاره نمود.

به‌طور تقریبی همه الگوهای موجود تصمیم‌گیری در سبب کسب‌وکار دارای دو معیار هستند که هر دو معیار مبتنی بر منافع داخلی شرکت می‌باشد. این دو معیار موجب تشکیل یک ماتریس ۴ یا ۹ خانه‌ای شده و در نتیجه برای هر خانه یک راهبرد خاص پیشنهاد می‌شود. با توجه به مشابه بودن معیارهای مورد استفاده در برخی از این الگوها، می‌توان مهم‌ترین و پرتکرارترین معیارهای استفاده‌شده در کل این الگوها را به‌صورت آنچه در جدول شماره (۴) درج شده، جمع‌بندی نمود:

جدول شماره (۴): مهم‌ترین معیارهای مطرح در الگوها و مطالعات مربوط به ارزیابی و سنجش

فعالیت‌های اقتصادی

زیرساخت موجود (Khalili, 2018)	حساسیت شرایط محیطی (Sarabia, 1996)	اهمیت معیار رقابتی (Hichens & et.al, 1978)	نرخ رشد بازار (Dibb, 1998) (Hill & Jones, 1992)
نرخ رشد اقتصادی (Shin, 1990)	توانایی ارائه خدمات (Keegan, 1984)	بلوغ صنعت (Johnson & Scholes, 1993)	جذابیت صنعت (هانگر و ویلن، ۱۳۸۶) (Hofer & Schendel, 1978)
محدودیت تحریم (Lektzian & Regan, 2016)	وابستگی چرخه‌ای (Hill & Jones, 1992)	سطح خطرپذیری (Sarabia, 1996)	توانمندی شرکت (هانگر و ویلن، ۱۳۸۶)
تسلط نسبی بر بازار یا چرخه عمر شرکت (Johnson & Scholes, 1993)	اهمیت محصول برای عموم (Buzzell & Gale, 1987)	بی‌ثباتی محیط (Sarabia, 1996)	جریان نقدینگی (Hax & Majluf, 1984) (Hichens & et.al, 1978)
	توانمندی داخلی (هانگر و ویلن، ۱۳۸۶)	ارزش هزینه (Sarabia, 1996)	سودآوری (Sarabia, 1996) (Hill & Jones, 1992)
سطح کفایت و متغیرهای کوتاه‌مدت مثل نسبت آبی و... (Sarabia, 1996)	میزان تغییرات فناوریانه محصول (Hofer & Schendel, 1978)	سطح خطرپذیری، (Sarabia, 1996)	سرمایه موردنیاز (Hax & Majluf, 1984)

۳. یافته‌های تحقیق

۳-۱. فرایند تحقیق

در گام اول، معیارهای مهم در تعیین الگوی کسب‌وکار بر اساس مطالعه الگوهای کسب‌وکار در جدول شماره (۳) انتخاب شد (جدول شماره (۵)). برای این منظور، پرسشنامه‌ای شامل تعداد ۲۲ معیار مطرح شده در الگوها و مطالعات تهیه گردید و از کارشناسان و خبرگان خواسته شد تا بر اساس طیف لیکرت پنج گزینه‌ای، به میزان اهمیت معیارهای گفته شده در تدوین الگوی کسب‌وکار نیروهای مسلح امتیاز دهند. بعد از گردآوری اطلاعات مربوط به امتیازدهی معیارها، با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی، مشخص شد که معیارهای گفته شده در دو گروه طبقه‌بندی می‌شوند. به عبارت دیگر، نتیجه تحلیل عاملی اکتشافی، نشان داد که بارهای عاملی مربوط به مؤلفه‌ها در دو گروه قابل تفکیک است. حال می‌توان این دو گروه را نام‌گذاری نمود. مؤلفه‌های مربوط به هر گروه در بخش نتایج معرفی شده است.

جدول شماره (۵): معیارهای مطرح در الگوهای کسب‌وکار

نرخ رشد بازار	اهمیت معیار رقابتی	حساسیت شرایط محیطی	زیرساخت موجود
جذابیت صنعت	بلوغ صنعت	توانایی ارائه خدمات	نرخ رشد اقتصادی
توانمندی شرکت	سطح خطر	وابستگی چرخه‌ای	محدودیت تحریم
جریان نقدینگی	بی‌ثباتی محیط	اهمیت محصول برای مشتریان	تسلط نسبی بر بازار یا چرخه عمر شرکت
سودآوری	ارزش هزینه	توانمندی داخلی	سطح کفایت و متغیرهای کوتاه‌مدت مثل نسبت آبی
سرمایه موردنیاز	سطح خطر،	میزان تغییرات فناوریانه محصول	

بر اساس نظر خبرگان و کارشناسان، برای هر یک از دو گروه نام‌گذاری انجام شد. سپس بر اساس مؤلفه‌های مهم هر گروه، پرسشنامه‌ای برای عملیاتی‌سازی و پیاده‌سازی آن در سازمان‌های مورد مطالعه تهیه شد. در نهایت از استانداردسازی امتیازات در ۳ طبقه کم، متوسط و زیاد، برای تعیین مکان هر شرکت در محور مختصات و تعیین جایگاه آن از جنبه فعالیت

اقتصادی استفاده شد. همچنین برای تعیین وزن هریک از دو معیار نهایی، از روش مقایسه زوجی^۱ استفاده شد. این پرسشنامه‌ها نیز توسط ۵۰ کارشناس خبره پر شده است. در ادامه نتایج مطالعه در دو بخش تدوین الگو و همچنین نتایج پیاده‌سازی الگو برای مطالعه موردی ارائه گردیده است.

۲-۳. آمار توصیفی

آمار توصیفی شامل داده‌های جمعیت‌شناختی از قبیل شغل (سطح سازمانی)، سن، تحصیلات و سابقه کاری می‌باشد. تعداد کارشناسان خبره مورد استفاده در این مطالعه ۵۰ نفر می‌باشد که خلاصه اطلاعات آن‌ها در جدول شماره (۶) درج شده و همه آن‌ها مرد می‌باشند و ۸۰ درصد از این افراد بالاتر از ۳۰ سال سن داشته و ۸۲ درصد آن‌ها حداقل مدیر میانی هستند. همه این افراد تحصیلات دانشگاهی داشته و ۸۵ درصد از آنان از تحصیلات تکمیلی برخوردارند. با توجه به بررسی‌ها، ۷۸ درصد از این افراد بالاتر از ۱۰ سال سابقه کاری دارند و در نتیجه از تجربه لازم برای استفاده از نظراتشان و پر کردن پرسشنامه برخوردار هستند.

جدول شماره (۶): آمار توصیفی کارشناسان خبره

ردیف	سن		سطح سازمانی		تحصیلات مرتبط با حوزه‌های اقتصادی		سابقه کار مرتبط با حوزه‌های اقتصادی	
	درصد	طیف	درصد	طیف	درصد	طیف	درصد	طیف
۱	۲۰	کمتر از ۳۰ سال	۱۸	کارشناس	۱۵	لیسانس	۲۲	کمتر از ۱۰ سال
۲	۵۰	۳۰-۴۰ سال	۳۵	مدیر میانی	۷۰	فوق لیسانس	۶۰	۱۰-۲۰ سال
۳	۳۰	بالاتر از ۴۰ سال	۴۷	مدیر ارشد	۱۵	دکتری	۱۸	بالاتر از ۲۰ سال

۳-۳. آمار استنباطی

در قسمت آمار استنباطی از روش‌های آماری مناسب در راستای پاسخ به سؤال‌های مطالعه استفاده شد. در گام اول بر اساس نظرهای کارشناسان حوزه اقتصادی، معیارهای سنجش وضعیت فعالیت اقتصادی شرکت‌ها استخراج گردید. در این راستا از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. نتایج در جدول شماره (۸) گزارش شده است. نتایج نشان داده است که شاخص‌های مختلف در دو گروه مجزا قرار می‌گیرند.

بر این اساس معیارهای نرخ رشد بازار، جذابیت صنعت، سودآوری، سطح خطرپذیری، ارزش هزینه، سطح کفایت و متغیرهای کوتاه‌مدت مثل نسبت آنی در گروه اول و شاخص‌های نرخ رشد اقتصادی، وابستگی چرخه‌ای، محدودیت تحریم، بی‌ثباتی محیط و اهمیت محصول برای مشتریان در گروه دوم قرار گرفته‌اند.

با توجه به نوع شاخص‌های گروه اول، که به ارزیابی وضعیت داخلی اقتصادی شرکت می‌پردازد، می‌توان نام منطق اقتصادی را برای این گروه در نظر گرفت. همچنین با توجه به اینکه شاخص‌های موجود در گروه دوم، مربوط به عوامل خارجی بوده و چندان در واپایش شرکت نیست، اما برای نیروهای مسلح با توجه به رسالتی که دارند از اهمیت بالایی برخوردار است، نام ارزش‌آفرینی ملی را می‌توان در نظر گرفت. ارزش‌آفرینی ملی از این نظر انتخاب شده است که فعالیت اقتصادی ممکن است از منطق اقتصادی لازم برخوردار نباشد، اما ضرورت اجرای آن برای امنیت اقتصادی پایدار کشور بسیار بالا باشد. اجرای این‌گونه فعالیت‌ها با وجود عدم سودآوری، برای کلیت اقتصاد اثر جانبی مثبت دارد.

جدول شماره (۷): معیارهای مطرح در الگوهای کسب‌وکار

نرخ رشد بازار	اهمیت معیار رقابتی	توانایی ارائه خدمات	زیرساخت موجود
جذابیت صنعت	بلوغ صنعت	وابستگی چرخه‌ای	نرخ رشد اقتصادی
توانمندی شرکت	سطح خطرپذیری	اهمیت محصول برای مشتریان	محدودیت تحریم
جریان نقدینگی	بی‌ثباتی محیط	توانمندی داخلی	تسلط نسبی بر بازار یا چرخه عمر شرکت
سودآوری	ارزش هزینه	میزان تغییرات فناوریانه محصول	سطح کفایت و متغیرهای کوتاه-مدت مثل نسبت آنی
سرمایه موردنیاز	حساسیت شرایط محیطی		

مقدار آلفای کرونیباخ مربوط به پرسشنامه ارزش آفرینی برابر با $0/86$ به دست آمده است که با توجه به بالاتر بودن از عدد $0/7$ ، می توان گفت که پرسشنامه از پایایی مناسب برخوردار است. همچنین، مقدار بار عاملی محاسبه شده برای همه مؤلفه ها بالاتر از $0/7$ به دست آمده است که با توجه به اینکه این بارهای عاملی محاسبه شده از عدد $0/4$ بیشتر به دست آمده است، مؤلفه های گفته شده، از بار عاملی مناسبی برخوردار است. مقادیر بار عاملی بالاتر در هر جزء نشان دهنده عضویت مؤلفه در آن گروه است.

به عبارت دیگر، ماهیت مؤلفه های مربوط به یک گروه به هم نزدیک تر است. برای مثال، مقدار بار عاملی مؤلفه نرخ رشد بازار در گروه ۱ برابر با $0/88$ و در گروه ۲ برابر با $0/28$ به دست آمده است. در نتیجه مؤلفه نرخ رشد بازار، عضو گروه اول است. مؤلفه های توانمندی شرکت، جریان نقدینگی، سرمایه مورد نیاز، اهمیت معیار رقابتی، حساسیت شرایط محیطی، توانایی ارائه خدمات، توانمندی داخلی، میزان تغییرات فناورانه محصول، تسلط نسبی بر بازار یا چرخه عمر شرکت به علت آنکه دارای بار عاملی کمتر از $0/4$ هستند، حذف شده اند و الگوسازی بر اساس تعداد ۱۲ مؤلفه (شامل ۶ مؤلفه در گروه اول و ۶ مؤلفه در گروه دوم) انجام شد.

مؤلفه های گروه اول شامل نرخ رشد بازار، جذابیت صنعت، سودآوری، سطح خطرپذیری، ارزش هزینه و سطح کفایت و متغیرهای کوتاه مدت مثل نسبت آنی و مؤلفه های مربوط به گروه دوم شامل بی ثباتی محیط، وابستگی چرخه ای، اهمیت محصول برای مشتریان، زیرساخت موجود، نرخ رشد اقتصادی و محدودیت تحریم است.

جدول شماره (۸): تحلیل عاملی شاخص‌های فعالیت بنگاه‌های اقتصادی نیروهای مسلح

بار عاملی		سؤال	ردیف
گروه ۲	گروه ۱		
۰/۲۸	۰/۸۸	نرخ رشد بازار	۱
۰/۱۷	۰/۷۷	جذابیت صنعت	۲
۰/۲۳	۰/۱۳	توانمندی شرکت	۳
۰/۱۵	۰/۰۵	جریان نقدینگی	۴
۰/۱۹	۰/۸۲	سودآوری	۵
۰/۲۱	۰/۰۸	سرمایه موردنیاز	۶
۰/۱۳	۰/۱۷	اهمیت معیار رقابتی	۷
۰/۲۲	۰/۱۰	بلوغ صنعت	۸
۰/۲۵	۰/۶۹	سطح خطرپذیری	۹
۰/۹۲	۰/۱۹	بی‌ثباتی محیط	۱۰
۰/۱۸	۰/۷۸	ارزش هزینه	۱۱
۰/۱۲	۰/۰۷	حساسیت شرایط محیطی	۱۲
۰/۰۹	۰/۱۱	توانایی ارائه خدمات	۱۳
۰/۸۲	۰/۱۲	وابستگی چرخه‌ای	۱۴
۰/۷۸	۰/۱۸	اهمیت محصول برای مشتریان	۱۵
۰/۱۷	۰/۱۷	توانمندی داخلی	۱۶
۰/۲۲	۰/۰۷	میزان تغییرات فناورانه محصول	۱۷
۰/۸۹	۰/۲۹	زیرساخت موجود	۱۸
۰/۹۱	۰/۱۷	نرخ رشد اقتصادی	۱۹
۰/۷۸	۰/۰۸	محدودیت تحریم	۲۰
۰/۱۳	۰/۲۱	تسلط نسبی بر بازار یا چرخه عمر شرکت	۲۱
۰/۱۶	۰/۷۷	سطح کفایت و متغیرهای کوتاه‌مدت مثل نسبت آنی	۲۲

برای این دو گروه نام برآمده از مؤلفه‌های آن‌ها انتخاب شده است. در نتیجه دو معیار ارزش‌آفرینی ملی و منطق اقتصادی به عنوان دو گروه (معیار) برای مختصات الگو استفاده شد. در حال حاضر شرکت‌ها و مؤسسه‌های اقتصادی فراوانی توسط نیروهای مسلح ایجاد شده است. باید توجه نمود که اولین شرط حضور نیروهای مسلح در حوزه اقتصادی را می‌توان ارزش‌آفرینی ملی عنوان نمود. این معیار میزان اهمیت و تطابق فعالیت موردنظر در تحقق هدف‌های کلان را مشخص می‌نماید.

در راستای عملیاتی‌سازی و کمی‌سازی دو معیار ارزش‌آفرینی ملی و منطق اقتصادی از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شده است. شاخص‌های مربوط به منطق اقتصادی، بر اساس طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای از ۲۰ تا ۱۰۰ امتیاز گرفتند. مؤلفه نرخ رشد بازار بر اساس درصد تغییرات فروش نسبت به سال قبل، مؤلفه جذابیت صنعت با استفاده از حجم فروش، مؤلفه سودآوری با نسبت سود خالص به فروش، مؤلفه سطح کفایت و متغیرهای کوتاه‌مدت با نسبت جاری و نسبت آنی، مؤلفه ارزش هزینه با نسبت هزینه تمام‌شده و نسبت هزینه اداری و تشکیلاتی به درآمد و مؤلفه سطح خطرپذیری با شاخص «آلتمن» کمی‌سازی شد.

همچنین بعد از ارزش‌آفرینی ملی با مؤلفه‌های بی‌ثباتی محیط، وابستگی چرخه‌ای، اهمیت محصول برای مشتریان، زیرساخت موجود، نرخ رشد اقتصادی و محدودیت تحریم عملیاتی‌سازی و هرکدام از این مؤلفه‌ها با طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای کمی‌سازی شد.

جدول شماره (۹): معیارها، شاخص‌ها، سنجه‌ها و شیوه عملیاتی‌سازی آن‌ها

شاخص‌ها و سنجه‌های آن						شماره	منطق اقتصادی	کلاس
شاخص نرخ رشد فروش (تغییرات فروش نسبت به سال قبل)(درصد)						نرخ رشد بازار	منطق اقتصادی	۱
دامنه	کمتر از ۰	۰ تا ۱۰	۱۰ تا ۲۰	۲۰ تا ۳۰	۳۰ و بالاتر			
امتیاز	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰			
شاخص حجم فروش (میلیارد ریال)						جذابیت صنعت		۲
دامنه	کمتر از ۱۰۰	۱۰۰ تا ۲۰۰	۲۰۰ تا ۶۰۰	۶۰۰ تا ۲۰۰۰	بیش از ۲۰۰۰			
امتیاز	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰			
برای عملیاتی‌سازی این متغیر از میانگین حاشیه سود، نسبت سود به حقوق صاحبان سهام و نسبت سود به دارایی استفاده شده است.						سودآوری		۳
شاخص حاشیه سود (نسبت سود خالص به فروش)(درصد)								
دامنه	کمتر از صفر	۰ تا ۱۰	۱۰ تا ۲۰	۲۰ تا ۳۰	۳۰ و بالاتر			
امتیاز	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰			
شاخص سود به حقوق صاحبان سهام (درصد)								
دامنه	کمتر از صفر	۰ تا ۱۰	۱۰ تا ۲۰	۲۰ تا ۳۰	۳۰ و بالاتر			
امتیاز	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰			
چگونگی امتیازدهی شاخص نسبت سود به دارایی								
دامنه	کمتر از صفر	۰ تا ۱۰	۱۰ تا ۲۰	۲۰ تا ۳۰	۳۰ و بالاتر			
امتیاز	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰			

شاخص‌ها و سنجه‌های آن	سازمان	کلاس	نوع																								
<p>برای عملیاتی‌سازی این متغیر از میانگین نسبت جاری و نسبت حقوق صاحبان سهام به دارایی استفاده می‌گردد.</p> <p>چگونگی امتیازدهی شاخص نسبت جاری (درصد)</p> <table border="1"> <tr> <td>دامنه</td> <td>کمتر از صفر</td> <td>۰ تا ۱۰</td> <td>۱۰ تا ۲۰</td> <td>۲۰ تا ۳۰</td> <td>۳۰ و بالاتر</td> </tr> <tr> <td>امتیاز</td> <td>۲۰</td> <td>۴۰</td> <td>۶۰</td> <td>۸۰</td> <td>۱۰۰</td> </tr> </table> <p>چگونگی امتیازدهی شاخص نسبت آنی (درصد)</p> <table border="1"> <tr> <td>دامنه</td> <td>کمتر از صفر</td> <td>۰ تا ۱۰</td> <td>۱۰ تا ۲۰</td> <td>۲۰ تا ۳۰</td> <td>۳۰ و بالاتر</td> </tr> <tr> <td>امتیاز</td> <td>۲۰</td> <td>۴۰</td> <td>۶۰</td> <td>۸۰</td> <td>۱۰۰</td> </tr> </table>	دامنه	کمتر از صفر	۰ تا ۱۰	۱۰ تا ۲۰	۲۰ تا ۳۰	۳۰ و بالاتر	امتیاز	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰	دامنه	کمتر از صفر	۰ تا ۱۰	۱۰ تا ۲۰	۲۰ تا ۳۰	۳۰ و بالاتر	امتیاز	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰	سطح کفایت و متغیرهای کوتاه‌مدت	۴	
دامنه	کمتر از صفر	۰ تا ۱۰	۱۰ تا ۲۰	۲۰ تا ۳۰	۳۰ و بالاتر																						
امتیاز	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰																						
دامنه	کمتر از صفر	۰ تا ۱۰	۱۰ تا ۲۰	۲۰ تا ۳۰	۳۰ و بالاتر																						
امتیاز	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰																						
<p>برای عملیاتی‌سازی این متغیر از میانگین امتیازات نسبت هزینه تمام‌شده و نسبت هزینه اداری و تشکیلاتی به درآمد استفاده شد.</p> <p>شاخص نسبت هزینه تمام‌شده (بهای تمام‌شده به فروش) (درصد)</p> <table border="1"> <tr> <td>دامنه</td> <td>۰ تا ۲۰</td> <td>۲۰ تا ۴۰</td> <td>۴۰ تا ۶۰</td> <td>۶۰ تا ۸۰</td> <td>بالاتر از ۸۰</td> </tr> <tr> <td>امتیاز</td> <td>۱۰۰</td> <td>۸۰</td> <td>۶۰</td> <td>۴۰</td> <td>۲۰</td> </tr> </table> <p>چگونگی امتیازدهی شاخص نسبت هزینه اداری و تشکیلاتی به درآمد</p> <table border="1"> <tr> <td>دامنه</td> <td>کمتر از صفر</td> <td>۰ تا ۱۰</td> <td>۱۰ تا ۲۰</td> <td>۲۰ تا ۳۰</td> <td>۳۰ و بالاتر</td> </tr> <tr> <td>امتیاز</td> <td>۱۰۰</td> <td>۸۰</td> <td>۶۰</td> <td>۴۰</td> <td>۲۰</td> </tr> </table>	دامنه	۰ تا ۲۰	۲۰ تا ۴۰	۴۰ تا ۶۰	۶۰ تا ۸۰	بالاتر از ۸۰	امتیاز	۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	دامنه	کمتر از صفر	۰ تا ۱۰	۱۰ تا ۲۰	۲۰ تا ۳۰	۳۰ و بالاتر	امتیاز	۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	ارزش هزینه	۵	
دامنه	۰ تا ۲۰	۲۰ تا ۴۰	۴۰ تا ۶۰	۶۰ تا ۸۰	بالاتر از ۸۰																						
امتیاز	۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰																						
دامنه	کمتر از صفر	۰ تا ۱۰	۱۰ تا ۲۰	۲۰ تا ۳۰	۳۰ و بالاتر																						
امتیاز	۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰																						
<p>برای سنجش این متغیر از شاخص بحران نقدینگی آلمن استفاده می‌گردد. این شاخص به صورت زیر است:</p> $Z_2\text{-Score} = 0.717X_1 + 0.847X_2 + 3.1X_3 + 0.42X_4 + 0.998X_5$ <p>که در آن:</p> <p>X_1 = سرمایه در گردش به کل دارایی‌ها، X_2 = سود قبل از بهره و مالیات (سود و زیان عملیاتی) به کل دارایی‌ها، X_3 = سود قبل از کسر مالیات به بدهی‌های جاری، X_4 = فروش (درآمدها) خالص به کل دارایی‌ها</p> <p>چگونگی امتیازدهی شاخص آلمن</p> <table border="1"> <tr> <td>دامنه</td> <td>کمتر از ۱/۲۳</td> <td>بین ۱/۲۳ تا ۲/۹</td> <td>بالاتر از ۲/۹</td> </tr> <tr> <td>امتیاز</td> <td>۱۰۰</td> <td>۵۰</td> <td>۰</td> </tr> </table>	دامنه	کمتر از ۱/۲۳	بین ۱/۲۳ تا ۲/۹	بالاتر از ۲/۹	امتیاز	۱۰۰	۵۰	۰	سطح خطر پذیری	۶																	
دامنه	کمتر از ۱/۲۳	بین ۱/۲۳ تا ۲/۹	بالاتر از ۲/۹																								
امتیاز	۱۰۰	۵۰	۰																								
<p>۱. اجرای طرح گفته‌شده به چه میزان موجب ایجاد ثبات در حوزه مربوطه می‌گردد؟</p> <p>۲. طرح یا فعالیت گفته‌شده به چه میزان می‌تواند موجب تقویت در زنجیره تأمین حوزه مربوطه گردد؟</p> <p>۳. طرح یا فعالیت گفته‌شده به چه میزان می‌تواند به صورت مستقیم موجب رفع گلوگاه‌های اقتصادی یا توسعه‌ای کشور شود؟</p> <p>۴. در حال حاضر با توجه به زیرساخت‌های کشور تمایل بخش خصوصی کشور جهت ورود و فعالیت در این حوزه به چه میزان می‌باشد؟</p> <p>۵. اجرای این طرح به چه میزان بر رشد اقتصادی اثر مثبت دارد؟</p> <p>۶. با توجه به تحریم‌های موجود، طرح گفته‌شده تا چه میزان به کاهش آسیب‌پذیری کشور در مقابل تهدیدهای سیاسی و اقتصادی منجر خواهد شد؟</p>	بی‌ثباتی محیط وابستگی چرخه‌های اهمیت محصول برای مشتریان زیرساخت موجود نرخ رشد اقتصادی محدودیت تحریم	۷ ۸ ۹ ۱۰ ۱۱ ۱۲	از نظر رشد زیرساخت موجود																								

الف. منطق اقتصادی

به منظور تعیین منطق اقتصادی از داده‌های منعکس شده در صورت‌های مالی سال ۱۳۹۵ شرکت‌ها که به تصویب حسابرس قانونی شرکت رسیده بود، استفاده شد. در خصوص شرکت‌های در حال انحلال، آخرین صورت مالی موجود مورداستفاده قرار گرفت. دوره ارزیابی امتیاز شرکت‌ها به منظور رتبه‌بندی، به صورت سالیانه می‌باشد. در نهایت، میانگین امتیازهای مؤلفه‌های گفته شده محاسبه گردیده و در یک طیف سه‌گانه استاندارد شد. به این ترتیب، در سه سهم مساوی، امتیاز کمتر از ۳۳ با عنوان کم، ۳۳ تا ۶۶ متوسط و بالاتر از ۶۶ با عنوان زیاد در نظر گرفته شد.

جدول شماره (۱۰): چگونگی امتیازدهی شرکت‌ها بر اساس میانگین امتیازات مؤلفه‌ها در گروه منطق اقتصادی

امتیاز	۰ تا ۳۳	۳۴ تا ۶۶	۶۶ به بالا
منطق اقتصادی	کم	متوسط	زیاد

در راستای تعیین وزن هریک از شاخص‌ها در تعیین معیار منطق اقتصادی، از روش مقایسات زوجی AHP استفاده شد. نتایج در جدول زیر گزارش شده است. بر این اساس، معیار سودآوری با وزن ۲۷ درصد بالاترین وزن را به خود اختصاص دادند. جذابیت صنعت با وزن ۱۹ درصد در رده دوم است. سطح خطرپذیری با ۱۴ درصد در رتبه سوم، نرخ رشد بازار، و ارزش هزینه با وزن ۱۳ درصد در رتبه چهارم و سطح کفایت و متغیرهای کوتاه‌مدت با وزن ۱۰ درصد در رتبه آخر می‌باشند.

جدول شماره (۱۱): شاخص‌های مورداستفاده جهت تعیین منطق اقتصادی

ردیف	نام شاخص	وزن نهایی
۱	نرخ رشد بازار	۱۷٪
۲	جذابیت صنعت	۱۹٪
۳	سودآوری	۲۷٪
۴	سطح کفایت و متغیرهای کوتاه‌مدت	۱۰٪
۵	ارزش هزینه	۱۳٪
۶	سطح خطرپذیری	۱۴٪

ب. ارزش آفرینی ملی

برای معیار ارزش آفرینی ملی برای فعالیت‌های موجود و یا آتی نیز لازم است که این معیار به صورت کمی قابل بیان باشد. از این رو، پرسشنامه‌ای به منظور محاسبه کمی این معیار پیشنهاد شد. این پرسشنامه توسط ۵۰ نفر کارشناس خبره حوزه اقتصادی برای ۹۶ شرکت پر شده است. گام اول روایی و پایایی پرسشنامه مورد ارزیابی قرار گرفت. با توجه به اینکه مقدار آماره آلفای کرونباخ برای همه شرکت‌ها بالاتر از ۰/۷ به دست آمده است، می‌توان به پایایی سؤال‌های پرسشنامه اعتماد نمود. میانگین مقدار آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مربوط به ارزش آفرینی ملی برابر با ۰/۸۶ محاسبه شد که نشان از پایایی مناسب سؤال‌های پرسشنامه دارد. در راستای تعیین مؤلفه‌های مهم از روش تحلیل عاملی استفاده گردیده است. مؤلفه‌های با بار عاملی بالاتر از ۰/۷، مهم تلقی می‌گردند. نتایج نشان داده است که همه مؤلفه‌ها بار عاملی بالاتر از ۰/۷ دارند و در نتیجه مهم بوده و می‌توانند در تحلیل مورد استفاده قرار گیرند.

جدول شماره (۱۲): فهرست بازبینی تعیین میزان ارزش آفرینی فعالیت بنگاه‌های اقتصادی نیروهای مسلح

ردیف	سؤال	میانگین بار عاملی
		گروه ۱
۱	فعالیت بنگاه گفته شده به چه میزان موجب ایجاد ثبات در حوزه مربوطه می‌گردد؟	۰/۷۷
۲	فعالیت بنگاه گفته شده به چه میزان می‌تواند موجب تقویت در زنجیره تأمین حوزه مربوطه گردد؟	۰/۸۳
۳	فعالیت بنگاه گفته شده به چه میزان می‌تواند به صورت مستقیم موجب رفع گلوگاه‌های اقتصادی یا توسعه‌ای کشور شود؟	۰/۹۲
۴	در حال حاضر با توجه به زیرساخت‌های کشور تمایل بخش خصوصی جهت ورود و فعالیت در این حوزه به چه میزان می‌باشد؟	۰/۸۷
۵	فعالیت بنگاه گفته شده به چه میزان بر رشد اقتصادی اثر مثبت دارد؟	۰/۹۲
۶	با توجه به تحریم‌های موجود، فعالیت بنگاه گفته شده تا چه میزان به کاهش آسیب‌پذیری کشور در مقابل تهدیدهای سیاسی و اقتصادی منجر خواهد شد؟	۰/۸۹
	آلفای کرونباخ	۰/۸۶

برای استانداردسازی امتیازات معیار ارزش آفرینی ملی با توجه به اینکه ماتریس‌های مورد استفاده در مطالعات مشابه ۳ در ۳ می‌باشد، بنابراین طیف امتیازی ۰ تا ۱۰ به ۳ قسمت مساوی تقسیم گردیده است. امتیاز ۰ تا ۳/۳ ضعیف، ۳/۴ تا ۶/۶ متوسط و ۶/۶ به بالا، زیاد در نظر گرفته شده است. این امتیاز برای همه شرکت‌های نمونه محاسبه و جایگاه هریک بر اساس معیار ارزش آفرینی ملی تعیین گردید.

جدول شماره (۱۳): چگونگی استانداردسازی معیار ارزش آفرینی ملی

امتیاز	۰ تا ۳/۳	۳/۴ تا ۶/۶	۶/۶ به بالا
ارزش آفرینی ملی	کم	متوسط	زیاد

۳-۴. تدوین الگوی اقتصادی بودن یا نبودن فعالیت بنگاه‌های اقتصادی نیروهای مسلح

با توجه به مصاحبه‌های صورت گرفته با کارشناسان و خبرگان حوزه فعالیت‌های اقتصادی، به منظور ایجاد الگویی جهت انضباط بخشی به فعالیت بنگاه‌های اقتصادی نیروهای مسلح، دو معیار ارزش آفرینی ملی و منطق اقتصادی پیشنهاد شد. هر کدام از معیارها به ۳ حالت کم، متوسط و زیاد تقسیم بندی شده‌اند. در تعامل میان این دو معیار یک ماتریس ۹ خانه‌ای ایجاد خواهد شد. الگوی گفته شده در جدول شماره (۱۴) نشان داده شده است.

جدول شماره (۱۴): الگوی ترسیمی پیشنهادی جهت تصمیم‌گیری در مورد فعالیت‌های اقتصادی نیروهای مسلح

ارزش آفرینی ملی	زیاد	۷	۸	۹
	متوسط	۴	۵	۶
	کم	۱	۲	۳
		کم	متوسط	زیاد
منطق اقتصادی				

در این الگو، ۹ خانه وجود دارد. هریک از این خانه‌ها دارای یک مختصات مشخصی بر اساس دو معیار ارزش آفرینی ملی و منطق اقتصادی است. برای مثال، خانه شماره (۱)، هم ارزش آفرینی کمی دارد و هم منطق اقتصادی آن کم است. خانه شماره (۲) دارای منطق اقتصادی متوسط و ارزش آفرینی ملی کم است. به همین ترتیب می‌توان برای سایر خانه‌ها توضیح داد. حال در راستای تعیین مجوز فعالیت برای شرکت‌ها، از نظرهای کارشناسان

اقتصادی استفاده شد. به این ترتیب با استفاده از پرسشنامه، از ۵۰ نفر از کارشناسان (نمونه مورد استفاده در مطالعه) خواسته شد که نظراتشان را در مورد میزان ضرورت فعالیت اقتصادی نیروهای مسلح در هر یک از خانه‌ها با طیف لیکرت پنج گزینه‌ای (۰ = خیلی کم، ۱ = کم، ۲ = متوسط، ۳ = زیاد، ۴ = خیلی زیاد) مشخص نمایند. سپس برای تعیین محدوده‌های مجاز و غیرمجاز، در هر یک از خانه‌ها، آزمون T تک‌نمونه‌ای انجام شد و فاصله بین امتیازها تا عدد صفر مورد آزمون قرار گرفت. نتایج در جدول شماره (۱۵) گزارش شده است.

نتایج نشان داده که مقدار احتمال به دست آمده برای آماره T در خانه‌های شماره ۱، ۲، ۴ و ۵، بالاتر از ۰/۰۵ محاسبه شد. در نتیجه امتیازات تخصیص داده شده توسط کارشناسان به این خانه‌ها، تفاوت معناداری با ۰ ندارد. به عبارتی دیگر، نظر کارشناسان بر آن است که در این خانه‌ها، ضرورت فعالیت اقتصادی برای نیروهای مسلح در حد صفر بوده و در واقع ضرورتی وجود ندارد.

نتایج نشان داد که مقدار احتمال به دست آمده برای آماره T در خانه‌های شماره ۶-۸-۹، کمتر از ۰/۰۵ محاسبه شد. در نتیجه امتیازهای کارشناسان به این خانه‌ها، تفاوت معناداری با صفر دارد. به عبارتی دیگر، کارشناسان بر آن عقیده هستند که در این خانه‌ها، ضرورت فعالیت اقتصادی برای نیروهای مسلح در اندازه بالاست.

جدول شماره (۱۵): آزمون T تک نمونه‌ای برای خانه‌های الگو

ارزش‌آفرینی ملی	زیاد	T آماره	۱/۷۵	۵۸/۳۳	۷۹/۷۶	
		احتمال	۰/۰۸	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	
	متوسط	T آماره	۱/۳۵	۱/۶۳	۴۹/۲	
		احتمال	۰/۱۸	۰/۱۰	۰/۰۰۰	
	کم	T آماره	۱	۱/۲۱	۱/۶۹	
		احتمال	۰/۲۳	۰/۲۲	۰/۰۹۶	
			کم	متوسط	زیاد	
	منطق اقتصادی					

در نهایت نتایج نشان داد که مقدار احتمال به دست آمده برای آماره T در خانه‌های شماره ۳ و ۷، بیشتر از ۰/۰۵ محاسبه شد، اما مقدار آن کمتر از ۰/۱ است. در نتیجه به احتمال ۹۰ درصد،

امتیازات ارائه شده به این خانه‌ها، تفاوت معناداری با صفر دارد. به عبارت دیگر، میزان اعتماد به آن نسبت به خانه‌های شماره ۱، ۲، ۴ و ۵ کمتر است. در نتیجه در این خانه‌ها، فعالیت بنگاه‌های اقتصادی نیروهای مسلح، نیاز به بررسی و دقت نظر بیشتری دارد. در نتیجه می‌توان الگوی نهایی را به شکل ارائه شده در جدول شماره (۱۶) ارائه داد.

جدول شماره (۱۶): الگوی ترسیمی جهت تصمیم‌گیری در مورد فعالیت‌های اقتصادی نیروهای مسلح

ارزش‌آفرینی ملی	زیاد	زرد	سبز	سبز
	متوسط	قرمز	قرمز	سبز
	کم	قرمز	قرمز	زرد
		کم	متوسط	زیاد
منطق اقتصادی				

- خانه‌های سبز: بنگاه‌های اقتصادی وابسته به نیروهای مسلح مجاز به فعالیت در این خانه‌ها هستند.
- خانه‌های زرد: بنگاه‌های اقتصادی وابسته به نیروهای مسلح با مجوز بالاترین مقام هر یگان مجاز به فعالیت در این خانه‌ها هستند.
- خانه‌های قرمز: بنگاه‌های اقتصادی وابسته به نیروهای مسلح مجاز به فعالیت در این خانه‌ها نیستند.^۱

حال می‌توان الگوی گفته شده را به صورت عملیاتی برای سازمان‌های مربوط به نیروهای مسلح پیاده‌سازی نمود و وضعیت فعلی شرکت‌های تابعه را بر اساس این الگو مورد ارزیابی قرارداد. در ادامه، مطالعه نتایج مربوط به پیاده‌سازی این الگو برای یکی از سازمان‌های وابسته به وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح پیاده‌سازی و نتایج آن گزارش شده است.

۱. تذکر: شرکت‌های مأموریتی موجود در پیکره نیروهای مسلح در دامنه این ارزیابی قرار نگرفته و تأسیس و ادامه فعالیت آن‌ها مطابق با قوانین و مجوزهای جاری می‌باشد.

در این بخش سه سؤال اصلی پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرند:

(۱) الگوی مناسب برای ارزیابی اقتصادی بودن یا نبودن فعالیت بنگاه‌های اقتصادی نیروهای مسلح کشور به چه شکل می‌باشد؟

الگوی مناسب جهت ارزیابی و تصمیم‌گیری در خصوص اقتصادی بودن یا نبودن فعالیت بنگاه‌های اقتصادی نیروهای مسلح در جدول شماره (۱۶) ارائه گردید.

(۲) آیا بنگاه‌های وابسته به سازمان‌های نظامی در فعالیت‌های اقتصادی موفق بوده و میزان موفقیت این بنگاه‌ها به چه میزان است؟

برای پاسخگویی به سؤال اول، امتیازات نهایی هریک از شرکت‌ها در دو معیار ارزش‌آفرینی ملی و منطق اقتصادی مورد محاسبه قرار گرفت. در نهایت هریک از شرکت‌ها یک نقطه از مختصات با محور عمودی ارزش‌آفرینی ملی و محور افقی منطق اقتصادی را به خود اختصاص داده‌اند.

جمع‌بندی ارزیابی عملکرد شرکت‌های گفته‌شده در جدول زیر ارائه شده است.^۱ نتایج نشان داد که ۲۴ درصد از شرکت‌های موجود در خانه‌های سبز قرار گرفتند و مجاز به ادامه فعالیت می‌باشند. دیگر شرکت‌ها یا در منطقه قرمز قرار داشته و باید منحل شده و یا تغییر مأموریت دهند (۵۶ درصد)^۲ و یا در منطقه زرد قرار گرفته و باید جهت ادامه فعالیت، مجوزهای لازم را از نهادهای صاحب صلاحیت دریافت نمایند (۲۰ درصد).

جدول شماره (۱۷): درصد شرکت‌های مجموعه مورد بررسی بر اساس الگو

ارزش‌آفرینی ملی	زیاد	۵٪	۸٪	۹٪
	متوسط	۱۸٪	۱۰٪	۷٪
	کم	۲۲٪	۶٪	۱۵٪
	کم		متوسط	زیاد
منطق اقتصادی				

۱. نام و مشخصات شرکت‌ها در این نوشتار ارایه نشده و صرفاً به ارایه درصد تقسیم‌بندی اکتفا شده است.

۲. کلیه شرکت‌های منحل شده توسط این مجموعه، در خانه‌های قرمز الگو قرار گرفتند (۱۰۸ شرکت از ۱۹۴ شرکت که در حدود ۵۶ درصد نمونه بودند).

از دیگر نکات دسته‌بندی بالا این است که ۵۷ درصد شرکت‌های اقتصادی این مجموعه از ارزش‌آفرینی ملی مناسب (زیاد و متوسط) برخوردار هستند. در حدود ۴۳ درصد شرکت‌ها دارای ارزش‌آفرینی کمی هستند و این امر بیانگر این موضوع است که در انتخاب حوزه‌های فعالیت و شرکت‌های موردنظر با شتاب‌زدگی همراه بوده و از الگوی منطقی خاصی پیروی نکرده است. این در حالی است که فعالیت ۵۵ درصد از این شرکت‌ها از منطقی اقتصادی برخوردار می‌باشند (منطق اقتصادی زیاد و متوسط).

(۳) در صورت وجود برخی عدم موفقیت‌ها، دلایل عدم موفقیت برخی از بنگاه‌های اقتصادی وابسته به سازمان‌های نظامی کدام‌اند؟

با استفاده از یک سؤال باز و تشریح نتایج از کارشناسان و خبرگان درخواست شد تا دلایل این موضوع را بیان نمایند. دلایل ارائه‌شده توسط خبرگان موضوع با استفاده از روش دلفی شامل تغییرات مستمر محیطی و عدم شفافیت در راهبردهای کلان، تسری برخی از قوانین نظامی به حوزه اقتصادی، تسهیل‌گری نسبت کم و ایفای نقش سازمان مادر از طرف نهادهای بالاسری، وجود برخی شتاب‌زدگی‌ها در انتخاب ورود به برخی از حوزه‌ها، عدم توجه به شبکه‌سازی و تعاملات اقتصادی، ارزیابی و پایش عملکرد ناکافی برخی از مدیران عامل، عدم تحقیق درست و صحیح بازار، اختیارات محدود مدیران عامل و موانع قانونی، بینش اقتصادی ناکافی در مجموعه مدیران عالی شرکت‌ها، نداشتن برنامه مدون و طولانی‌مدت، وجود برخی سامانه‌های نامناسب در انتخاب مدیران (هیئت‌مدیره و مدیرعامل)، منابع انسانی ناکارآمد، عدم توجه به رقیبان، عدم توجه به بهبود مستمر، بودجه‌بندی نادرست و سرمایه ناکافی، کیفیت پایین محصولات و خدمات، عدم دقت در نظام مالی و گزارش‌ها، عدم توانایی در جذب مشتریان می‌باشد^۱.

۱. در بررسی هر نظامی باید به نکات موجود در محیط داخلی و خارجی آن نظام توجه نمود. مطالب زیر در بررسی محیط داخلی فعالیت‌های اقتصادی نیروهای مسلح، ارائه می‌شود و نکات مرتبط با محیط بیرونی مانند وجود تحریم و یا رکود اقتصادی موردنظر نبوده است.

در گام بعد با بررسی پاسخ‌های دریافتی و با استفاده از آزمون فریدمن، مهم‌ترین دلایل عدم موفقیت کامل بنگاه‌های اقتصادی وابسته به نهادهای نظامی بیان می‌شود. مقدار احتمال محاسبه شده برای آماره کای دو کمتر از $0/05$ به دست آمده و در نتیجه می‌توان به نتایج رتبه‌بندی اعتماد نمود.

جدول شماره (۱۸): نتایج مربوط به آزمون فریدمن

رتبه	میانگین امتیاز	معیار
۱	۴/۳	وجود برخی سامانه‌های نامناسب در انتخاب مدیران (هیئت مدیره و مدیرعامل)
۲	۴/۰۹	وجود برخی شتاب‌زدگی در انتخاب ورود به برخی از حوزه‌ها
۳	۳/۸۸	تسری برخی از قوانین نظامی به حوزه اقتصادی
۴	۳/۵۵	ارزیابی و پایش عملکرد ناکافی برخی از مدیران عامل
۱۲۲/۳		آماره کای دو
۰/۰۰۰		احتمال

- وجود برخی سامانه‌های نامناسب در انتخاب مدیران (هیئت مدیره و مدیرعامل):
به صورت عادی و بر مبنای قانون تجارت، به جای تعیین افرادی به عنوان هیئت مدیره که با انتخاب یک مدیرعامل مناسب، هم توان گرفتن حقوق مالکانه صاحب سهم را از مدیران اجرایی داشته باشند و هم بر موضوعات تخصصی شرکت تسلط داشته باشند، به طور عمده به روشی غیر نظام‌مند، ابتدا مدیرعامل و سپس بر اساس نظرهای مدیرعامل، اعضای هیئت مدیره مشخص می‌شوند.

- وجود برخی شتاب‌زدگی‌ها در انتخاب ورود به برخی از حوزه‌ها: به نظر می‌رسد در زمان تأسیس و یا تملک برخی از شرکت‌ها، نوعی شتاب‌زدگی بر فرایند تصمیم‌گیری حاکم بوده است. مدیران وقت با توجه به راهبرد توسعه فعالیت‌های اقتصادی، عمده تلاش و توجه خود را بر روی توسعه تعداد شرکت‌ها و کسب‌وکارها متمرکز نموده‌اند. در نتیجه این امر، برخی شرکت‌ها و کسب‌وکارهای فاقد توجیه و منطق اقتصادی، وارد چرخه فعالیت‌های اقتصادی سازمان‌های نظامی شده است.

- تسری برخی از قوانین نظامی به حوزه اقتصادی: در حال حاضر شاهد هستیم که برخی از قوانین حاکم بر سازمان‌های نظامی، مانند آیین‌نامه معاملات، چگونگی جذب، پرداخت دستمزد و حقوق و مزایا و مواردی از این قبیل از مجموعه‌های نظامی به حوزه‌های فعال در عرصه اقتصادی تسری داده می‌شود. باید در نظر گرفت که قوانین و مقررات مبتنی بر زمینه کاربردی خود تدوین می‌شوند و در حال حاضر فضای موجود در حوزه اقتصادی به‌طور کامل با حوزه نظامی متفاوت می‌باشد. در اثر تسری برخی از این قوانین، جذب برخی از افراد خبره در حوزه‌های اقتصادی غیرممکن بوده و مدیران عامل دو راه‌حل را استفاده نموده‌اند. از به‌کارگیری فرد یادشده امتناع و یا با استفاده از خلأ قانونی و برخی اقدام‌های خاص، این فرایند غیرقانونی را به‌صورت قانونی جلوه داده‌اند که هر دو راه‌حل در بلندمدت به زیان فعالیت‌های اقتصادی منجر شده است.

- ارزیابی و پایش عملکرد ناکافی برخی از مدیران عامل: وظایف متعددی را می‌توان برای مدیریت بیان نمود ولی، در ساختار مدیریتی هر بنگاه اقتصادی و در فهرست وظایف هر مدیری می‌توان واژه «پایش» را مشاهده نمود. در طول سال‌های گذشته ساختار نظارتی ستاد مادر بر روی فعالیت‌های شرکت‌های زیرمجموعه از کیفیت مناسبی برخوردار نبوده است. از این رو برخی از مدیران عامل شرکت‌ها خود را در برابر دستگاهی پاسخگو ندانسته و در نتیجه، نتایج عملکرد ایشان مورد بررسی و تحلیل قرار نگرفته است. پیامد این موضوع منجر به نوعی بی‌تفاوتی در خصوص نتایج عملکرد شده است.

۴. نتیجه‌گیری

۴-۱. جمع‌بندی

در حال حاضر، با نگاه واقع‌بینانه امکان خروج و یا عدم فعالیت اقتصادی توسط نیروهای نظامی وجود نداشته و وضعیت اقتصادی کشور ایجاب می‌نماید تا از ظرفیت مطلوب نیروهای مسلح، به‌منظور رفع برخی از دغدغه‌ها، استفاده شود. اهمیت این امر در شرایط فعلی و تشدید تحریم‌ها از سوی آمریکا بیشتر احساس می‌شود. ولی باید در نظر

داشت که حرکت هوشمندانه و راهبردی در این مسیر، نیازمند الگوی تصمیم‌گیری است. بنابراین می‌توان از الگوی پیشنهادی در این مطالعه برای تعیین مسیر کسب‌وکار بنگاه‌های اقتصادی وابسته به نیروهای مسلح استفاده نمود. به صورت کلی می‌توان این‌گونه بیان نمود که نیروهای مسلح باید مجوز فعالیت بنگاه‌های اقتصادی در عرصه‌هایی با ارزش‌آفرینی ملی بالا و متوسط و نیز منطق اقتصادی متوسط به بالا را داشته باشد.

بنگاه‌های اقتصادی وابسته به نیروهای مسلح در راستای بهبود و ارتقای عملکرد خود در حوزه‌های با ارزش‌آفرینی بالا و متوسط و منطق اقتصادی متوسط به بالا باید نظام مناسب‌تری در انتخاب مدیران (هیئت‌مدیره و مدیرعامل) تدوین نموده و اجرا نمایند. پرهیز از شتاب‌زدگی در انتخاب برخی از حوزه‌ها و ارزیابی و پایش صحیح‌تر و مستمر عملکرد مدیران عامل از جمله دیگر اقدام‌های مهم در این مسیر است.

۴-۲. پیشنهادها

(۱) در سازمان موردبررسی، در خصوص فعالیت شرکت‌هایی که دارای منطق اقتصادی و ارزش‌آفرینی کم می‌باشد، راهبرد خروج، تدوین و راهکار بهینه (واگذاری، انحلال یا ادغام) اجرایی شود.

(۲) باتوجه به اینکه خروج یکباره نیروهای نظامی از فعالیت‌های اقتصادی می‌تواند دارای تبعات ویژه خود باشد، ازاین‌رو این موضوع باید با دقت و در قالب یک برنامه در طی زمان انجام پذیرد.

(۳) در مورد فعالیت شرکت‌هایی که دارای ارزش‌آفرینی و منطق اقتصادی بالا هستند، راهبردهایی به‌منظور بهبود اقدام‌ها و تحقق هر چه بیشتر اقتصاد مقاومتی فراهم گردد.

(۴) نیروهای مسلح ج.ا.ایران چندین دهه است که در حوزه اقتصادی کشور فعالیت می‌نمایند. ازاین‌رو بررسی تأثیرات این حضور در اقتصاد کشور می‌تواند به‌عنوان یک موضوع تحقیقاتی برای آینده پیشنهاد شود.

منابع و یادداشت‌ها

الف. منابع فارسی

۱. امام خمینی (علیه السلام)، روح الله، (۱۳۶۸)، *صحیفه امام*، تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (علیه السلام).
۲. قانون اساسی ج.۱. ایران (۱۳۹۶)، اصل ۱۴۷، انتشارات دوران.
۳. فرد آر، دیوید، (۱۳۹۵) *مدیریت راهبردی*، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. هانگر، جی. دیوید و تامس ویلن، (۱۳۸۶)، *مبانی مدیریت راهبردی*، ترجمه داود ایزدی و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

ب. منابع انگلیسی

1. Akça, İ. (2010), *Military-economic structure in Turkey: present situation, problems, and solutions*, Tesev Publications.
2. Buzzell, R.D., & Gale, B.T. (1987), *The PIMS principles*, New York, NY: Free Press.
3. Dibb, S. (1998), Market segmentation: strategies for success, *Marketing Intelligence & Planning*, 16 (7).
4. Glassman, J., & Choi, Y. J. (2014), The Chaebol and the US Military—Industrial Complex: Cold War Geopolitical Economy and South Korean Industrialization, *Environment and Planning A*, 46 (5).
5. Hax, Arnold C, & Majluf, Nicolas S. (1984), *Strategic Management: an Integrative Perspective*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
6. Hichens, R.E., Robinson, S.J.Q., and Wade, D.P, (1978), The directional policy Matrix: tool for strategic planning, *Long Range Planning*, Vol.H (June).
7. Hill, C.W.L., & Jones, G.R, (1992), *Strategic management*, 2nd ed. Boston, MA: Houghton Mifflin.
8. Hofer, C.W. and Schendel, D, (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, MN: West Publishing Company.
9. Hussey, David E, (1978), Portfolio Analysis: Practical Experience With The Directional Policy Matrix, *Long Range Planning*, Vol.11 (August).
10. Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, (1993), *Exploring Corporate strategy: Tex and Cases* (third edition), New York: prentice-Hall.
11. Sarabia, Fj. (1996), Model for market segments evaluation and selection, *European Journal of Marketing*, 30 (4).
12. Schnaubelt, Christopher M., Craig A. Bond, Frank Camm, Joshua Klimas, Beth E. Lachman, Laurie L. McDonald, Judith D. Mele, Paul Ng, Meagan Smith, Cole Sutura, Christopher Skeels, (2015), *The Army/s Local Economic Effect, RAND Corporation*. Available at: www.rand.org/t/rr1119
13. Siddiq, A, (2017), *Military Inc.: inside Pakistan's military economy*, Penguin Random House India.

14. Nolan, P., & Xiaoqiang, W, (1998), The Chinese Army's Firm in Business: The Sanjiu Group, *The Developing Economies*, 36 (1).
15. Keegan, W.J. (1984), Multinational scanning: a study of the information source utilized by headquarters executives in multinational companies. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2).
16. Khalili, L. (2018), The infrastructural power of the military: The geoeconomic role of the US Army Corps of Engineers in the Arabian Peninsula, *European Journal of International Relations*, 24 (4).
17. Lektzian, D., & Regan, P. M, (2016), Economic sanctions, military interventions, and civil conflict outcomes, *Journal of Peace Research*, 53 (4).
18. Shin, G. W, (1990), The military, state involvement in the economy, and economic growth (1960–1975): A cross-national analysis, *Sociological Perspectives*, 33 (2).
19. Wind, Yoarm & Mahajan, Vijay, (1981), Designing Product and Business Portfolio, *Harvard Business Review*, Vol. 59 (January-February).