

## مقاله پژوهشی: طراحی و تبیین مدل تعاملی چالش‌های رویکرد متعارف در راهبرد و درس آموزشی سازمانی منتج از آن در عصر عدم قطعیت (مورد مطالعه: بنگاه چندرشته‌ای دفاعی)

مهدی اکبری<sup>۱</sup>، محمدتقی امینی<sup>۲</sup>، محمد محمودی میمند<sup>۳</sup>، محمود مرادی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۵/۰۷

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۹/۰۵

### چکیده

سرعت تغییرات محیطی و افزایش میزان انعطاف‌پذیری و پیش‌بینی‌ناپذیری محیط‌های کسب‌وکار، کارآمدی و اثربخشی تدوین راهبرد با رویکرد متعارف را به شدت کاهش داده است. چرا که واقعیت‌های تردیدناپذیر و پیش‌فرض‌های اساسی رویکرد متعارف به راهبرد، خدشه‌دار شده و با اشکالات اساسی روبه‌رو است که دیگر جوابگوی رقابت و برتری در عصر عدم قطعیت نیست. مقاله حاضر می‌کوشد تا با شناسایی و تبیین اشکالات و چالش‌های رویکرد متعارف در راهبرد و نیز آموزه‌های سازمانی مربوط به تعدیل، تصحیح و تکمیل رویکرد متعارف، مدلی تعاملی و ساختاری را طراحی کند. در این بررسی، برای طراحی و تبیین مدل تعاملی مورد نظر، ضمن انجام مطالعات کتابخانه‌ای، مبتنی بر روش تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری نظری، به انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در ۲۱ صنعت از یک بنگاه چندرشته‌ای دفاعی پرداخته شد. بر این اساس، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی که روایی آن توسط اساتید و خبرگان دانشگاهی تأیید شد؛ در قالب ۲ سازه اصلی، ۱۱ مؤلفه کلیدی و ۳۷ گویه، نشان داده شد. همچنین، بررسی برازش و اعتبار قابل قبول روابط ترسیمی در مدل تعاملی پیشنهادی، براساس الگوریتم مدل‌سازی معادلات ساختاری سرانجام یافت. نتایج کاربرد روش‌شناسی این تحقیق، گواه این مهم است که دو مؤلفه مزیت رقابتی پایدار و نیز تصلب فرایندی، به‌عنوان اصلی‌ترین چالش‌های رویکرد متعارف و دو مؤلفه عمل‌گرایی و نیز انعطاف‌پذیری، به‌عنوان کلیدی‌ترین آموزه‌های سازمانی منتج از چالش‌ها در عصر عدم قطعیت، در بنگاه چندرشته‌ای دفاعی مورد مطالعه، شناخته شدند.

**کلید واژه‌ها:** راهبرد، رویکرد متعارف، چالش، درس آموزشی، عصر عدم قطعیت، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

۱. دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی، مرکز تحصیلات تکمیلی، دانشگاه پیام نور.

۲. دانشیار گروه مدیریت، مرکز تحصیلات تکمیلی، دانشگاه پیام نور و نویسنده مسئول (m\_amini@pnu.ac.ir).

۳. دانشیار گروه مدیریت، مرکز تحصیلات تکمیلی، دانشگاه پیام نور.

۴. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه گیلان.

## مقدمه

مرور بسیاری از مطالعات و بررسی‌های صورت گرفته در حوزه ادبیات مدیریت، خاصه ادبیات تحول و تعالی، چه در قالب کتب و مقالات و چه در چارچوب تجربیات سازمانی، بر تبیین اینکه چگونه عملکرد بهتری داشته باشیم و یا به مزیت رقابتی دست یابیم؛ پرداخته‌اند. این در حالی است که کمتر به غایت مزیت رقابتی، یعنی چگونگی دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و تکامل‌یافته در پیوستار زمان برای سرآمد شدن و سرآمد ماندن در بلندمدت و آینده دور توجه می‌شود. شاهد این مدعا، تعدد و سرعت جایگزینی مسئولان و مدیران، گستردگی شکاف عملکردی بین برندگان و بازندگان و روند نزولی مدت‌زمانی است که یک شرکت در لیست شرکت‌های برتر در سطح ملی (IM100)، منطقه‌ای (DS100) و یا جهانی (S&P 500) باقی می‌ماند (مبتنی بر شاخص‌های بورس سهام S&P 500، این مدت‌زمان در سال ۱۹۵۵ میلادی به مدت ۴۵ سال، در سال ۱۹۷۶ میلادی به ۲۶ سال و در سال ۲۰۰۹ میلادی به ۱۷ سال رسیده است و چه بسیار شرکت‌هایی که از گردونه رقابت خارج و حذف شده‌اند) (کلر و پرایس، ۱۳۹۳).

مشکل اینجا است که دانش ما در زمینه چگونگی ساختن سازمانی که بتواند گلیم خود را در کوتاه‌مدت از آب بیرون بکشد؛ بسیار بیشتر از میزان اطلاعاتمان درباره چگونگی ایجاد سازمانی است که می‌خواهد سلامت و سرزندگی لازم را برای کامیابی در بلندمدت داشته باشد (کلر و پرایس، ۱۳۹۳)؛ چرا که هر سازمانی بر پایه انگاره‌های کسب‌وکار خود می‌چرخد و مبتنی بر آن طرز تفکر است که اهداف، نتایج و پیامد فعالیت‌هایش را تعریف، روشن و راهبردهای کسب‌وکار خود را طرح‌ریزی و مدیریت می‌کند (دراکر، ۱۳۸۴). در واقع؛ راهبرد، ابزار آزمایش انگاره‌های کسب‌وکار است. چنانچه راهبرد به نتیجه پیش‌بینی‌شده نرسد؛ نخستین نشانه‌ای است که ما را در کارایی انگاره‌ها به تردید وامی‌دارد و نیاز به بازاندیشی در انگاشت‌ها، بازآرایی مدل‌ها، رویکردها و تکنیک‌ها و به تبع آن، بازنگری در اهداف، راهبردها و برنامه‌ها را گوشزد می‌کند.

تلاش‌های انجام‌شده در دهه‌های اخیر در حوزه چاپ و نشر کتب و مقالات متنوع و متعدد با محوریت طرح‌ریزی و مدیریت راهبردها در کشورهای مختلف دنیا و نیز در

سازمان‌ها و صنایع گوناگون (انتفاعی و غیر انتفاعی)، گواه تأکید بر برپایی، ارزیابی و بازنگری انگاره‌های کسب‌وکار در مدیریت بنگاه‌های امروزی است. در این راستا، تبیین و تشریح توسعه استراتژی؛ شامل تهیه و تنظیم چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها، انجام تحلیل‌های استراتژیک و استخراج و انتخاب راهبردها (دیوید، ۱۳۷۹؛ هانگر و ویلن، ۱۳۸۱؛ آقازاده، ۱۳۸۱؛ فروزنده و همکاران، ۱۳۹۲)، برنامه‌ریزی استراتژی؛ شامل ترسیم نقشه استراتژی، انتخاب سنجه‌ها و نشانگاه‌ها، انتخاب ابتکارات راهبردی و بودجه‌بندی استراتژی (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۳؛ نایون، ۱۳۸۶؛ کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸ الف؛ لشکرلوکی، ۱۳۹۰)، همسویی راهبردی؛ شامل همسویی واحدهای کسب‌وکار و پشتیبان، همسویی ساختار، فرهنگ و کارکنان و مدیریت دگرگونی‌های استراتژیک (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶؛ پیرس و رابینسون، ۱۳۸۸) و در نهایت کنترل استراتژیک؛ شامل کنترل رفتاری مبتنی بر پایش و یادگیری راهبرد و نیز کنترل محتوایی براساس ارزیابی، تغییر و توسعه استراتژی (امینی و همکاران، ۱۳۹۳؛ کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸ ب و ج) از جمله این تلاش‌ها است.

با عنایت به افزایش دانش بنگاه‌های امروزی در اداره کسب‌وکار و متعاقباً قوام بخشیدن و ارتقای عملکرد سازمان‌ها در کوتاه و میان‌مدت، به‌عنوان ره‌آورد تلاش‌های مذکور در حوزه طرح‌ریزی و مدیریت راهبرد، بایستی اذعان داشت که وقتی در حال اندیشیدن به راهبرد هستیم؛ معمولاً به ترسیم مسیری گام‌به‌گام برای رسیدن به اهداف مد نظر و در یک کلام به برنامه‌ریزی فکر می‌کنیم. تا مدت‌ها، برنامه‌ریزی - چه در کلاس‌های درس و چه در سازمان‌های امروزی - رویکردی غالب در مدیریت راهبردی کسب‌وکار بوده است، اما مدیریت راهبردی در شرایط کنونی جهان و این پرسش که آیا مدل‌های متعارف و کلاسیک مدیریت راهبردی در فضا‌های رقابتی امروز که با فضا‌های چند سال پیش تفاوت‌هایی بسیار چشم‌گیر دارد؛ همچنان اثربخش است یا خیر؟ راهبرد را به یکی از مفاهیم مرموز و چالشی در عرصه مدیریت مبدل ساخته است (ریوز و همکاران، ۲۰۱۶)؛ به عبارت دیگر، با گذشت بیش از یک دهه از قرن بیست‌ویکم که با شتاب رو به دگرگونی و نامعلومی دارد؛ چه چیزی می‌تواند مبنای راهبرد قرار گیرد؟ آیا می‌توان پایه‌های راهبرد سازمان را برای بقا و توفیق در بلندمدت و آینده دور، بر انگاشت‌ها و پیش‌فرض‌های حاکم بر رویکرد متعارف در راهبرد، استوار کرد؟

در پاسخ بایستی اذعان داشت؛ سرعت تحولات در محیط اطراف سازمان‌ها به‌گونه‌ای است که همواره نیازمند درک جدیدی از مفاهیم مدیریت است. به گفته دراکر، اصولی که در علم مدیریت می‌آموزیم به‌سرعت قدیمی می‌شوند (دراکر، ۱۳۸۴) و کار چندانی از دست نظریات، اصول، مفاهیم و فرایندهای مدیریت قدیمی بر نمی‌آید. بنابراین، ضرورت انجام یک نوآوری رادیکال در مدیریت و به‌تبع آن بازمهندسی عمیق در انگاره‌های سازمانی که پایه و اساس شکل‌گیری راهبردها می‌باشند؛ بیش‌ازپیش حیاتی است. در همین راستا، بسیاری از رهبران کسب‌وکار و پیشگامان حوزه دانشگاهی، تحت تأثیر افزایش عدم قطعیت و پویایی محیط‌های کسب‌وکار به‌صراحت یا تلویحاً به این موضوع اشاره دارند که پیش‌فرض‌ها، رویکردها، تکنیک‌ها و ابزارهای خلق راهبرد، بیش‌ازپیش به سازگار شدن با تغییرات به‌منظور حصول به‌مزیت رقابتی پایدار در پیوستار زمان نیازمندند. این در حالی است که بسیاری از شرکت‌ها، بدون توجه به‌سرعت تغییرات واقعی در محیط کسب‌وکار و نیز بدون ملاحظه افزایش میزان انعطاف‌پذیری و پیش‌بینی‌ناپذیری محیط خود، همچنان، از رویکرد متعارف در تدوین راهبرد بهره می‌برند. چرا که شناخت و درک درست و مناسبی از پیش‌فرض‌های رویکرد متعارف در راهبرد، اشکالات اساسی این پیش‌فرض‌ها در تقابل با عصر عدم قطعیت (چالش‌ها) و حتی درس‌آموزی‌های سازمانی جهت تعدیل، تصحیح و تکمیل رویکرد متعارف را ندارند. به این ترتیب، در کسب‌وکار نه‌تنها باید اشکالات اساسی در پیش‌فرض‌های رویکرد متعارف برای تدوین راهبرد را شناخت؛ بلکه لازم است، ترکیبی صحیح از آموزه‌های منتج از تقابل عصر عدم قطعیت و رویکرد متعارف در تدوین راهبرد را برگزید و به کار بست.

این پژوهش می‌کوشد؛ ضمن مرور مبانی نظری موضوع در چارچوب پیش‌فرض‌های رویکرد متعارف در راهبرد، اشکالات اساسی در این پیش‌فرض‌ها در تقابل با عصر عدم قطعیت (چالش‌ها) و آموزه‌های منتج از آن را، با انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در ۲۱ صنعت از یک بنگاه چندرشته‌ای دفاعی، مبتنی بر روش تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری نظری، شناسایی و در قالب یک مدل تعاملی، طراحی و تبیین نماید و با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، به برازش آن بپردازد.

## مبانی نظری

### پیش فرض‌های رویکرد متعارف در تدوین راهبرد

سرعت تغییر و تحولات محیطی، میزان رقابت و توسعه شتابان کسب‌وکارهای نوپا، کارآمدی و اثربخشی تدوین راهبرد با رویکرد متعارف را به شدت کاهش داده است. در واقع؛ می‌توان به جرأت اذعان داشت که واقعیت‌های تردیدناپذیر و پیش‌فرض‌های اساسی رویکرد متعارف برای تدوین راهبرد که در ادامه به اختصار تبیین می‌شود؛ خدشه‌دار شده و با اشکالات اساسی روبه‌رو است که دیگر جوابگوی رقابت و برتری در دنیای امروز که به سرعت در حال تغییر است؛ نبوده و به پابندهای منسوخ و حتی خطرناک تبدیل شده‌اند.

### - تعریف و تحلیل صنعت

نخستین پیش‌فرض در رویکرد متعارف که بیشترین اهمیت را نیز دارد؛ صنعت است. در حقیقت، صنایع متأثر از نیروهای رقابتی ماندگار و ثابت‌اند که کافی است زمان مناسبی برای شناسایی آن‌ها صرف کرد تا بتوان نقشه راه بادوامی برای تصمیم‌گیری‌ها خلق کرد (لافلی و مارتین، ۱۳۹۳). از آنجایی که تصور می‌شد صنایع باثبات‌اند؛ این امکان متصور بود تا با سرمایه‌گذاری روی قابلیت‌های تحلیلی برای شناسایی روندهای صنعت و طراحی راهبردها براساس آن، به بازده خوبی دست پیدا کرد (مک‌گراث، ۱۳۹۴).

### - ایده خلق راهبرد

تقریباً همه چارچوب‌ها و ابزارهای استراتژیک همچون پنج نیروی پورتر، ماتریس رشد و سهم بازار بی.سی.جی و غیره و نیز مفاهیمی همچون موازنه، تناسب، نقشه فعالیت و نظایر آن، ایده‌هایی برجسته‌اند که هنوز بسیاری از راهبردها در بنگاه‌های امروزی بر مبنای آن‌ها پایه‌ریزی و صورت‌بندی می‌شوند (مک‌گراث، ۱۳۹۴). در واقع؛ رهبران کلاسیک برای رسیدن به جایگاه برتر از جریان فکری تحلیل، برنامه‌ریزی و اجرا بهره می‌گیرند (ریوز و همکاران، ۲۰۱۶)؛ به عبارت دیگر، آن‌ها مبنای مزیت رقابتی و تناسب بین قابلیت‌های شرکت خود و بازار را تحلیل و پیش‌بینی می‌کنند که این تناسب چگونه در آینده می‌تواند توسعه

یابد. سپس، برای ایجاد و حفظ جایگاه برتری که کسب شده است؛ برنامه‌ریزی می‌شود و در نهایت، این برنامه به شکل سخت‌گیرانه و کارآمد اجرا می‌شود (پورتر، ۱۹۹۶).

### - مزیت رقابتی پایدار

بدون شک مزیت رقابتی پایدار کلیدی‌ترین مفهوم کتاب‌های حوزه راهبرد و شیشه عمر شرکت‌ها در دو تا سه دهه اخیر بوده است. همان‌طوری که می‌دانیم؛ مزیت رقابتی، ارتباط مستقیمی با ارزش‌های مورد نظر مشتری دارد و هر قدر ارزش پیشنهادی شرکت به آنچه مورد نظر مشتری است، نزدیک‌تر باشد؛ شرکت برتری بیشتری نسبت به رقبای خود دارد (پورتر، ۱۹۹۶).

هنگامی که شرکت‌ها جایگاه مشخصی در صنعت پیدا می‌کنند؛ به بهینه‌سازی نیروی انسانی، دارایی‌ها و سیستم‌ها بر پایه مزیت رقابتی‌شان ترغیب می‌شوند. در دنیای مزیت رقابتی پایدار، ارتقای افراد در اداره کسب‌وکار، فعالیت با کارایی بالاتر و کاهش هزینه‌های سیستم برای حفظ مزیت‌ها، توجیه‌پذیر است. در واقع؛ پیش‌فرض اساسی این است که می‌توان و باید سیستم‌ها و فرایندها را حول مجموعه‌ای از مزیت رقابتی بهینه کرد (مک‌گراث، ۱۳۹۴).

### - مختصات محیط

در بازارهایی که صنعت مورد نظر چندان شکل‌پذیر و به‌راحتی قابل تغییر نیست (انعطاف‌ناپذیر)؛ تغییر ناگهانی، ریسک محسوب نمی‌شود و می‌توان شرایط صنعت را شرایطی معلوم فرض کرد. همچنین، به دلیل وجود موانعی بر سر راه ورود به صنعت یا محدودیت تغییرات فناوری و نیز قانونی-نظارتی، عوامل اصلی تأثیرگذار بر تقاضا و ساختار صنعت صرفاً تغییرات تدریجی دارند و محیط از این لحاظ باثبات تلقی می‌شود. به این ترتیب، بازارهای نسبتاً باثبات و پیش‌بینی‌پذیر با مبنای رقابت پایدار و تثبیت‌شده، مختصات محیط آشنا برای بسیاری از شرکت‌ها است که در تدوین راهبرد خود از رویکرد متعارف بهره می‌برند (ریوز و همکاران، ۲۰۱۶).

### - گزینش افق زمانی -

پژوهش‌ها نشان می‌دهد زمانی که مدیران محیط را پیش‌بینی‌پذیر و انعطاف‌ناپذیر می‌دانند؛ به احتمال زیاد، درک شرایط رقابت و محیط در پنج سال دیگر تا حد زیادی امکان‌پذیر است. از این رو، زمان‌بندی برنامه‌ها به‌طور عمده در بازه‌های پنج‌ساله انجام می‌گیرد (من‌کینز و استیل، ۲۰۰۶). همچنین، بودجه‌بندی بلندمدت و یا یک‌ساله جایگزین راهبرد می‌شود (مک‌گراث، ۱۳۹۴).

### - تصلب فرایندی -

در مدیریت راهبردی متعارف، فرض بر این است که فرایند مدیریت راهبردی را می‌توان به چند گام مشخص تقسیم کرد. گام به گام بودن چرخه برنامه‌ریزی، گویای حاکم بودن رویکرد نظام‌مند و ساختاریافته در تدوین راهبرد است؛ این در حالی است که گری هم‌ل (۱۹۹۶ م)، تدوین راهبرد را ناشی از ایده‌های خلاقانه مدیران ارشد، یک حرکت کنجکاوانه و تحت تأثیر بسیاری از افراد می‌داند؛ به عبارت دیگر، مدیران تحت فشارهای بیرونی و در شرایط ناپایدار و با عدم قطعیت امروزی، براساس شهود و به‌صورت غریزی و نه براساس تحلیل‌های متفکرانه در فرایندهای رسمی تصمیم‌گیری می‌کنند (بین‌هوکر و کاپلان، ۲۰۰۲).

### عدم قطعیت و رویکرد متعارف

رهبرانی که رویکرد کلاسیک را در پیش می‌گیرند؛ فرض را بر این می‌گذارند که جهان اساساً پیش‌بینی‌پذیر است. تدوین برنامه‌های بلندمدت و سرمایه‌گذاری برای تحلیل و پیش‌بینی در چنین شرایطی منطقی به نظر می‌رسد. به‌علاوه، رهبران طرف‌دار رویکرد متعارف بر این باورند که نمی‌توانند تغییری چشم‌گیر در قواعد بازی ایجاد کنند؛ زیرا شرایط محیطی را معلوم فرض می‌کنند. در این دیدگاه، محیط پایدار و در نتیجه، انعطاف‌ناپذیر است. از این رو، این رهبران می‌کوشند با جایگاه‌یابی بهینه، بهترین نتیجه را از این شرایط به دست آورند.

با این حال، در جهانی که به‌سرعت در حال تکامل است؛ این مفروضات را می‌توان در سه شکل بنیادین به چالش کشید. نخست اینکه به دلیل افزایش پیش‌بینی‌ناپذیری در محیط

امروز کسب‌وکار، برنامه‌ریزی بلندمدت معمولاً گزینه‌ای عملی نیست. دوم اینکه به دلیل تغییرات فناوری، جهانی‌شدن و دیگر عوامل، ساختارهای موجود در صنعت همواره در حال از هم گسیختن هستند. در نتیجه، ساختار صنعت و مبنای رقابت بیش‌ازپیش انعطاف‌پذیر شده است و شرکت‌ها از فرصت‌هایی بیشتر برای شکل‌دهی به توسعه بازار برخوردارند. در نهایت، شدت و تعدد ناهماهنگی‌های بین راهبرد و محیط، گاه نیاز به صرفه‌جویی و تمرکز بر بقا در کوتاه‌مدت را ضروری می‌سازد (ریوز و همکاران، ۲۰۱۶).

با توجه به مطالب موصوف بایستی اذعان داشت؛ رویکردهای متعارف برنامه‌ریزی راهبردی در مواجهه با آشفتگی و عدم قطعیت در محیط، منعطف نبوده و از قابلیت پاسخ‌گویی مناسبی برخوردار نیستند. در شرایط عدم قطعیت کنونی، بسیاری از افراد و سازمان‌ها بر این باورند که راهبرد، معنا، مفهوم و جایگاه خود را از دست داده است، چرا که زمانی که آینده قابل پیش‌بینی است؛ برای طراحی راهبرد می‌توان از رویکردهای متعارف استفاده کرد؛ اما زمانی که آینده پیش‌بینی‌ناپذیر و با عدم قطعیت مواجه باشد؛ دیگر این قبیل رویکردها غیر کاربردی بوده و بی‌معنی می‌باشند و می‌بایست رویکردهایی که مناسب با شرایط ناپایدار است؛ استفاده کرد؛ به عبارت دیگر، در عصر عدم قطعیت، برنامه‌ریزی راهبردی به شیوه‌ای که انجام می‌شود؛ ناکارآمد است و برخی اصولاً نگاه موجود به راهبرد را به چالش کشیده‌اند؛ اما همه در یک چیز مشترک‌اند و آن اینکه، مدیریت استراتژیک به شیوه‌ای که اکنون متعارف است؛ قدرت لازم برای پیشبرد سازمان‌ها را ندارد و نیازمند نو شدن است.

### - کجا رقابت کنیم: حوزه‌ها و نه صنایع

یکی از بزرگ‌ترین تغییراتی که باید در پیش‌فرض‌های رویکرد متعارف ایجاد کرد؛ این است که در عصر عدم قطعیت، رقابت درون صنعت چشم‌گیرترین تهدید رقابتی است. در ساختار متعارف، شرکت‌ها مهم‌ترین رقبایشان را از میان شرکت‌هایی تعریف می‌کنند که در همان صنعت فعالیت می‌کنند و این به معنای رقابت با شرکت‌هایی است که محصولاتشان جایگزین نزدیکی برای یکدیگر است. با توجه به شدت و تنوع تغییر و تحولات محیطی، این مرزبندی و حیطه‌بندی از صنایع، اندیشه‌ای خطرناک است (مک‌گراث، ۱۳۹۴). این در



حالی است که در عصر عدم قطعیت، در بسیاری از بازارها، صنایع مختلف با یکدیگر رقابت می‌کنند؛ رقابت میان مدل‌های کسب‌وکار نیز در جریان است و طبقاتی جدید از محصولات و خدمات از هیچ پدید می‌آیند. این نگاه در بازارهایی که دچار انقلاب دیجیتال شده‌اند؛ به‌خوبی مشخص است.

برای ایجاد تغییر در بنگاه باید از زاویه و سطح تحلیلی جدید همچون خلأهای تکنولوژی، سبک زندگی و ... که تا الآن مطرح نبوده و یا غیر قابل تغییر بوده‌اند؛ به بازارها، نواحی جغرافیایی و فعالیت‌ها نگرست (گری، ۱۹۹۶). این سطح تحلیل جدید را می‌توان حوزه (Area) نامید (مک گراث، ۱۳۹۴). مفهوم حوزه، ایده‌های متداول درباره روش خلق مزیت‌های پایدار را تغییر خواهد داد؛ به عبارت دیگر، تأکید و تمرکز از ویژگی‌های محصول، کیفیت و قیمت، فناوری و مواردی از این دست که پایه و اساس رقابت صنایع در رویکرد متعارف است؛ به خلق قابلیت‌ها و مهارت‌هایی که با فعالیت در همه حوزه‌های مد نظر بنگاه مرتبط باشد و به مؤلفه‌های نامشهود و مبتنی بر احساس ختم شود؛ تغییر می‌یابد (مک گراث، ۱۳۹۴).

#### - چگونه رقابت کنیم: مزیت رقابتی موقت و نه مزیت رقابتی پایدار

مزیت رقابتی پایدار، مربوط به رویکرد متعارف و در محیطی باثبات معنی‌دار است؛ اما این مفهوم دیگر با جریان تغییرات استراتژیک امروزی همگام نیست؛ چرا که پس از همگرایی کامل منابع، مهارت‌ها و قابلیت‌ها با مزیت فعلی، با شدت تغییر و تحولات محیطی، فرصت‌ها در سراسری نابودی قرار می‌گیرند و مدیران و بنگاه‌ها به مجموعه جدیدی از چارچوب‌ها نیاز دارند که آن‌ها را در مسیر طولانی مدت پیش‌رویشان موفق کند. در واقع؛ در عصر عدم قطعیت، واحدهای تجاری همواره، برای بازآرایی و نوسازی مزیت و خلق موج‌های جدید، تحت فشار خواهند بود. فرایند بازآرایی برای موفقیت در شرایط مزیت ناپایدار، کلیدی و حیاتی است؛ زیرا دارایی‌ها، منابع انسانی و قابلیت‌ها از طریق بازآرایی از مزیتی به مزیت دیگر انتقال می‌یابند. رویکرد مزیت رقابتی ناپایدار برخلاف دید منفی مزیت رقابتی پایدار نسبت به این بازآرایی‌ها، آن‌ها را ضروری و سودمند به شمار می‌آورد (مک گراث، ۱۳۹۴). بدین ترتیب، در دنیای کنونی، وجود نداشتن

چنین پویایی‌هایی در ساختار و فرایندهای رویکرد متعارف به تدوین راهبرد، نشانه‌ای منفی تلقی شود.

با توجه به مطالب فوق بایستی اذعان داشت که تغییر افق راهبرد از صنعت و مزیت رقابتی پایدار به حوزه‌ها و مزیت رقابتی ناپایدار و موقتی، چالش برانگیز است. از این رو، بنگاه‌ها در دنیای نامطمئن و سریع امروز، به روش‌های جدید برای سازمان‌دهی و اقدام به منظور دستیابی به رشد و سودآوری مستمر نیاز دارند. از این رو، در ادامه، درس‌آموزی حاصل از تقابل عصر عدم قطعیت و رویکرد متعارف را مرور می‌کنیم.

### آموزه‌های منتج از تقابل عصر عدم قطعیت و رویکرد متعارف در تدوین راهبرد

ریوز و همکاران (۲۰۱۲ م)، معتقدند که بسیاری از مدیران بر فرایندی برای تدوین راهبرد مناسب برای محیط باثبات و قابل پیش‌بینی تکیه دارند و حتی زمانی که متوجه می‌شوند شرایط به شدت بی‌ثبات است نیز همان فرایندهای متعارف را استفاده می‌کنند. چرا که سازمان‌ها، روشی نظام‌مند برای هماهنگی سبک طراحی خود با وضعیت صنعت و کسب‌وکار خود در اختیار ندارند. گروهی نیز با توجه به نامناسب بودن رویکرد متعارف در شرایط عدم قطعیت، رو به تفکر کوتاه‌مدت آورده و راهبرد را رها می‌کنند (لشکرلوکی، ۱۳۹۶). در واقع؛ این دسته از رهبران و بنگاه‌ها اذعان دارند که در شرایط تغییر و تحولات شدید محیطی، راهبرد نداشتن، راهبرد مد نظر آن‌ها است؛ اما گروه سومی از بنگاه‌ها و رهبران هوشیار، در چنین شرایطی، با کاربری رویکردهایی می‌کوشند تا به اصلاح، جرح و تعدیل و تکمیل رویکرد متعارف به تدوین راهبرد بپردازند و تا روشن شدن تغییرات محیطی از رویکرد انتظار فعال بهره‌برند؛ به عبارت دیگر، در شرایط عدم قطعیت، می‌توان از کاربرد رویکردهای مختلف در کنار رویکرد متعارف بهره‌جست تا بتوان شرکت را در مسیر حرکت به سمت ارکان جهت‌ساز و اهداف سازمانی پیش برد. در ادامه، به اختصار برخی از رویکردهای متداول و رایج به‌منظور استنتاج آموزه‌هایی کاربردی مرور می‌گردد:

- یکی از مکانیسم‌های مواجهه با آشفتگی‌های محیطی، پذیرش و جاری‌سازی راهبردهای برنامه‌ریزی‌نشده می‌باشد (میتزبرگ و همکاران، ۲۰۰۵؛ اش و بورمن، ۱۹۹۱).

- ضرورت توجه به پویایی و پیچیدگی‌های روزافزون محیطی، ضرورت بازنگری، چرخش و غلتش برنامه‌ها را بیش‌ازپیش حیاتی می‌سازد. از این رو، یکی از رویکردهای متداول در مواجهه با چنین شرایطی، راهبرد غلتان است که برنامه‌های با افق بلندمدت، هر از چندگاهی مورد ارزیابی و بازنگری قرار می‌گیرند (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۶).

- برنامه‌ریزی تعاملی مبتنی بر اصول عملیاتی مشارکت، مداومت، هماهنگی و کل‌نگری، از دیگر گرایش‌های مرسوم در مقابل تغییرات پرشتاب و ناپایدار محیطی است (ایکاف، ۱۳۸۰).

- از جمله رویکردهای دیگر در مواجهه با تغییر و تحولات محیطی، آن هم در شرایطی که تغییرات از حالت تدریجی و پیوسته به تلاطم‌های به یک‌باره و گسسته تبدیل می‌شوند؛ راهبردهای آینده‌نگر و آینده‌ساز است (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۰).

- برنامه‌ریزی راهبردی متعارف برای کل مؤسسه یک فرایند عظیم، کند و ادواری است که نمی‌تواند به تهدیدها و فرصت‌هایی که به‌طور فزاینده و سریع توسعه می‌یابند؛ پاسخ دهد. در صورتی که تهدید و یا فرصتی بروز کرده باشد؛ رویکردهای پاسخ استراتژیک زمان واقعی، مدیریت مسائل راهبردی و مدیریت علائم ضعیف، راه‌حل‌هایی است که با توجه به شدت تلاطم محیطی از سوی بنگاه در دستور کار قرار می‌گیرد.

- از دیگر رویکردهای مورد استفاده، می‌توان به راهبردهای جستاری یا متهورانه اشاره کرد که با دستور کار جدید (اهداف بلندمدت) و اقدام‌های جانشین می‌کوشد تا بحران‌ها یا مسائل و مشکلات منتج از تغییر و تحولات دنیای کنونی را مرتفع و آینده‌ای جدید و متفاوت را پایه‌ریزی کند (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۶).

اینکه کدام‌یک از رویکردهای موصوف بهترین رویکرد است؛ به ترجیحات راهبردی مدیران ارشد، گذشته شرکت، نوع صنعت، عملکرد شرکت، پویایی رقابتی، انتظارات بازار (پیش‌بینی‌پذیری) و قدرت سازمان در اثرگذاری بر محیط بستگی دارد (لشکریلوکی، ۱۳۹۶). صرف نظر از اتخاذ رویکردی خاص، تمامی بنگاه‌ها می‌کوشند تا به‌نحوی، در عصر عدم

قطعیّت، اشکالات اساسی موجود در پیش‌فرض‌ها و نواقص و کاستی‌های روش‌شناسی موجود در رویکرد متعارف به تدوین راهبرد را مرتفع کنند. با توجه به رویکردهای تبیین‌شده فوق‌الذکر، می‌توان درس‌آموزی‌های حاصل از تقابل عصر عدم قطعیّت و رویکرد متعارف جهت تدوین راهبرد را در ابعاد و سازه‌های انعطاف‌پذیری، واکنش سریع، عمل‌گرایی، واقعیت‌نگری و دوراندیشی معرفی کرد (لشکربلوکی، ۱۳۹۶).

### روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که پژوهش حاضر، در پی شناخت و درک سازه‌ها و مؤلفه‌های مربوط به چالش‌های رویکرد متعارف در راهبرد و درس‌آموزی سازمانی منتج از آن در عصر عدم قطعیّت است؛ جهت‌گیری کلی پژوهش انجام‌شده از حیث هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است. همچنین، با توجه به دانش‌افزایی ناشی از طراحی مدل تعاملی-ساختاری منبعث از سازه‌ها و مؤلفه‌های مد نظر، این پژوهش جهت‌گیری توسعه‌ای نیز دارد.

نگاهی به مراحل انجام پژوهش حاضر، گویای تسلسل اکتشافی، توصیفی و آزمون فرضیه در این پژوهش است. در واقع؛ در این پژوهش، از راهبرد پژوهشی آمیخته یا ترکیبی (کیفی و کمی) بهره گرفته شد. در همین راستا، در مرحله کیفی، از روش تحلیل محتوا با رویکرد استقرایی و در مرحله کمی از رویکرد پژوهشی قیاسی و آزمون فرضیه استفاده شد. بدین ترتیب، پژوهش حاضر از روش‌های ترکیبی اکتشافی به‌عنوان راهبرد پژوهشی استفاده کرد (کرسول و کلاری، ۲۰۰۷).

با توجه به راهبرد پژوهشی مقاله حاضر، در مرحله کیفی طراحی مدل، پس از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و آشنایی با موضوع و داده‌ها، مبتنی بر روش تحلیل محتوای کیفی در مسیر استقرایی و غیر استفهامی، به کدگذاری باز، تنظیم جداول کدگذاری، دسته‌بندی کدها، مقوله‌سازی، خلاصه کردن و طراحی مدل اقدام شد (تبریزی، ۱۳۹۳). بدین ترتیب، مبتنی بر اصل همه‌شماری، آگاه‌ترین (تجربه حداقل یک دوره تدوین و جاری‌سازی راهبردها) و فعال‌ترین (بیشترین سایش، دریافت و تأثیرپذیری از تغییرات محیطی) افراد مرتبط با پدیده

مورد بررسی در بنگاه چندرشته‌ای مورد مطالعه، در قالب نمونه‌گیری نظری یا هدفمند (استراس، ۱۹۹۸)، به شناسایی و تعدیل / تأیید مؤلفه‌ها و مقوله‌های فرعی مرتبط با طراحی مدل نظری پژوهش پرداختند. بدین ترتیب، مدیران مطالعات راهبردی و طرح و برنامه‌بودجه، بازاریابی و فروش و تحقیق و توسعه بنگاه مورد مطالعه، به‌عنوان خبرگان عمل‌گرا در نظر گرفته شدند. شایان ذکر است؛ انجام مصاحبه‌های عمیق تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری، به‌صورت تدریجی و مرحله‌ای (تجزیه و تحلیل اطلاعات هر مصاحبه و انجام کدگذاری)، در واحدهای تجاری استراتژیک فعال<sup>۱</sup> در صنعت‌های مختلف (SBAs) بنگاه چندرشته‌ای مورد مطالعه (قلمروی مکانی تحقیق)، ادامه یافت. به عبارت بهتر، در این مطالعه با ۲۱ نفر از ۲۰ صنعت؛ شامل خرده‌فروشی، توزیع و پخش، بسته‌بندی، کنسروی، رب، روغن، شوینده، تجارت، طیور، دام، باغ، دانش‌بنیان، زراعت، قندوشکر، بیمه، ساختمان، بورس - سهام، نساجی، گردشگری، چوب و جنگل (در قالب ۱۳ شرکت تابعه)، البته به همراه ستاد سازمان اتکا، مصاحبه شد. اگرچه از مصاحبه چهاردهم به بعد، تکرار و اشباع در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید؛ اما مصاحبه با تمامی ۲۱ نفر برای اطمینان و نیز انتشار و انتقال مدل ذهنی مربوط به پایه‌ریزی و صورت‌بندی مدل پژوهش حاضر، ادامه یافت.

شایان ذکر است؛ در مراحل بعدی، خرده‌مقوله‌های حاصل از مصاحبه‌ها با یکدیگر مقایسه شدند و تعدادی از آن‌ها که نزدیکی بیشتری داشتند؛ زیرمجموعه مقولات عام‌تری قرار گرفتند. هریک از این مقولات میانی، در ارتباط با هم و در سطح بالاتری از انتزاع، زیرمجموعه یک مقوله اصلی جمع شدند. در نهایت، دو سازه اصلی در قالب روابط همبستگی - علی، مدل پژوهش حاضر را شکل دادند که برای حصول اطمینان از روایی مرحله نخست پژوهش (بخش کیفی و مدل‌سازی)، یعنی دقیق بودن یافته‌ها از منظر پژوهشگر و مشارکت‌کنندگان، به خبرگان دانشگاهی رجوع شد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲).

در ادامه، به‌منظور آزمون و برازش مدل، به‌عنوان مرحله کمی راهبرد پژوهشی مقاله حاضر، از معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی (PLS) در قالب نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس (آذر و همکاران، ۱۳۹۱؛ داوری‌زاده و رضازاده، ۱۳۹۲)، استفاده شد (جدول ۱).

بدین ترتیب که در مرحله کمی (آزمون و برازش مدل)، کارکنان ۲۱۳ واحد تجاری استراتژیک در ۲۱ صنعت و در قالب ۱۳ شرکت تابعه، البته به همراه ستاد سازمان مادر، جامعه آماری پژوهش را شکل دادند. این جامعه مشتمل بر ۷۰۰۰ کارکنان می‌باشد که با توجه به وجود عضویت‌های استخدامی متفاوت و محدودیت در دسترسی به اطلاعات سازمانی، مبتنی بر اصل همه‌شماری (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰)، تنها کارکنان پایور (رسمی و پیمانی) که ۱۷۰۰ نفر بودند؛ به‌عنوان جامعه آماری منتخب شناسایی شدند. با توجه به نمونه‌گیری تصادفی (فرمول کوکران)، ۳۳۰ نمونه آماری برای آزمون و برازش مدل، در نظر گرفته شد. لازم به ذکر است؛ با ملاحظه عدم برگشت برخی از پرسشنامه‌ها، تعداد ۳۵۰ پرسشنامه توزیع شد. همچنین، در راستای افزایش اعتباربخشی به داده‌های جمع‌آوری‌شده در جهت ارزیابی اهمیت مؤلفه‌های مد نظر در طراحی و تبیین مدل پژوهش حاضر، تکمیل پرسشنامه‌ها، به شیوه کارگاهی، سرانجام یافت.

جدول ۱؛ الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS

مدل	شاخص	حد پذیرش	منابع
مدل‌های اندازه‌گیری	پایایی	ضرایب بارهای عاملی	آذر و همکاران (۱۳۹۱)؛ داوری و رضازاده (۱۳۹۲)
		آلفای کرونباخ	بریمن و بل (۲۰۰۷)؛ وارنر (۲۰۰۸)
	روایی همگرا	پایایی ترکیبی	گلدهوف و همکاران (۲۰۱۳) مون و همکاران (۲۰۱۲)
		ضرایب بارهای AVE سازه‌ها	فورنر و لارکر (۱۹۸۱) سفیج و آذرین (۲۰۱۶)
مدل‌های ساختاری	ضرایب معناداری Z (مقادیر t-values)	تمامی مسیرها بیشتر از ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵٪	آذر و همکاران (۱۳۹۱)
	معیار R Squares یا R <sup>2</sup>	سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ (ضعیف، متوسط، قوی)	داوری و رضازاده (۱۳۹۲) چین (۱۹۹۸)
	معیار Redundancy / Red	هر چقدر این مقدار بیشتر باشد؛ نشان از برازش مناسب‌تر دارد.	آذر و همکاران (۱۳۹۱) داوری و رضازاده (۱۳۹۲)
مدل کلی	معیار GOF	سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ (ضعیف، متوسط، قوی)	

در ادامه، نتایج حاصل از به‌کارگیری روش‌شناسی موصوف، در بنگاه چندرشته‌ای مورد

مطالعه، در قالب تجزیه و تحلیل یافته‌ها، ارائه می‌گردد.

## تجزیه و تحلیل یافته‌ها

### جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات در مرحله کیفی طراحی مدل

جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات در مرحله کیفی طراحی مدل، با مطالعه مقدماتی مبانی نظری تحقیق آغاز شد. به این ترتیب، سازه‌ها و مقوله‌هایی که می‌توانست بر روی داده‌های ناشی از مصاحبه عمیق و تجزیه و تحلیل کتاب‌ها و مقالات مرتبط اعمال شود؛ استخراج شدند. در ادامه، مصاحبه‌های عمیق و مرور تفصیلی موضوع تحقیق انجام شد که خروجی آن، جمع‌آوری داده‌های کیفی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و طراحی و تبیین مدل پژوهش حاضر بود. سپس، تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی بر مبنای روش تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری نظری صورت گرفت. در واقع؛ در این مرحله، مجموعه‌ای از داده‌های متنی و پراکنده، با استفاده از روش مقایسه کردن و پرسش مداوم در این مورد که این داده‌ها با چه مفهومی مشابهت بیشتری دارند؛ به داده‌های بامعنی و مفهوم تبدیل شدند.

در جدول (۲) و (۳)، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، منبعث از آرا و نظرات مشارکت‌کنندگان و متأثر از مبانی نظری موضوع که بارها و بارها مورد اصلاح و تعدیل قرار گرفت و روایی آن توسط ۳ تن از اساتید و خبرگان دانشگاهی و نیز تعدادی از مشارکت‌کنندگان موضوع تأیید شد و در قالب ۲ سازه اصلی، ۱۱ مؤلفه کلیدی و ۳۷ گویه، نشان داده شده است.

جدول ۲: سازه‌ها و مؤلفه‌های چالش‌های رویکرد متعارف در راهبرد (منبع: نگارنده)

مفاهیم؛ گویه‌ها	مقوله‌ها	
	مؤلفه	سازه
سطح تحلیل صنعت: مرزبندی متعارف برای تعریف صنعت	تعریف	چالش‌های رویکرد متعارف در راهبرد
گروه مشتریان و نیازها: بخش‌بندی براساس جغرافیا یا خصوصیات مشتریان	میدان بازی	
جذابیت بازار: ساختار صنعت (نیروهای رقابتی پورتر) باثبات و متمرکز	(PF)	
رویکرد متعارف: مبتنی بر فرایند تحلیل، برنامه‌ریزی و اجرا و نه آزمایش و خطا و نظایر آن	ایده	
مبنای رقابت پایدار: انتخاب یکی از منابع سه‌گانه مزیت؛ شامل قیمت، کیفیت و دسترسی	خلق راهبرد	
جایگاه‌یابی در صنعت: حاکم بودن رویکرد اقیانوس قرمز و نه آبی در راستای بزرگ شدن	(ICS)	
اینرسی نسبت به مدل فعلی کسب‌وکار: بهینه‌سازی نیروهای انسانی، دارایی‌ها و سیستم‌ها براساس مزیت موجود	مزیت رقابتی پایدار (SCA)	
نبود رویه نظام‌مند برای قطع ارتباط با مزیت موجود: دشواری و دردآور بودن قطع رابطه مبنی بر خروج از کسب‌وکار موفق فعلی و تأمین منابع برای بالفعل شدن فرصت‌های جدید		
غیر عادی بودن مدیریت تغییر: ساختار و سیستم‌های غیر منعطف برای پذیرش فرصت‌های جدید و زودگذر (اجرای برنامه‌ها و تخصیص منابع، مطابق با آنچه برنامه‌ریزی شده است).		
نوآوری مقطعی: تطبیق ایده‌های جدید با ساختارهای موجود (حفظ ساختارها) و رعایت دقت (منطق شدید هزینه - منفعت) در تخصیص منابع برای نوآوری		
ترجیح تعادل و ثبات: عدم همگامی با جریان تغییرات و تحولات استراتژیک روز با انکار تأثیر تغییرات و عدم صداقت در شفاف‌سازی و پذیرش مسیر حرکت اشتباه شرکت		
اجتناب از شکست منطق غالب در کسب‌وکار: تلاش برای حل مسائل جاری و اداره بحران‌ها		
نگاه بلندمدت: زمان برنامه‌ها بین ۳ تا ۵ سال		
جایگزینی راهبرد با بودجه‌بندی: کاربست بودجه‌بندی بلندمدت و در ادامه یک‌ساله		
ثبات و عدم تغییر یا تغییرات تدریجی: بلوغ در فناوری و محیط قانونی و نظارتی صنعت	تعیین	
پیش‌بینی‌پذیر: تحولات در صنعت پیش‌بینی‌پذیر است.	مختصات	
انعطاف‌ناپذیر: صنعت محل فعالیت چندان شکل‌پذیر و قابل تغییر نیست.	(EP)	
تقید به ابزارها: طراحی راهبرد براساس چارچوب‌های چندین دهه قبل	تصلب فرایندی (DWF)	
کمیت مداری: غلبه منطق ریاضی و محاسبات عددی بر قضاوت و شهود		
رویه‌های تکراری و از روی عادت: غلبه روش بر انسان (خلاقیت گم‌شده) و عدم ارتباط با مسائل راهبردی		
رویکرد نظام‌مند و ساختاریافته: گام‌به‌گام بودن چرخه برنامه‌ریزی		
تقویم‌محور بودن: ترتیب و توالی زمانی انجام تحلیل‌ها، برنامه‌ریزی و اجرا (بدون توجه به مواعید زمانی فرصت‌ها)		

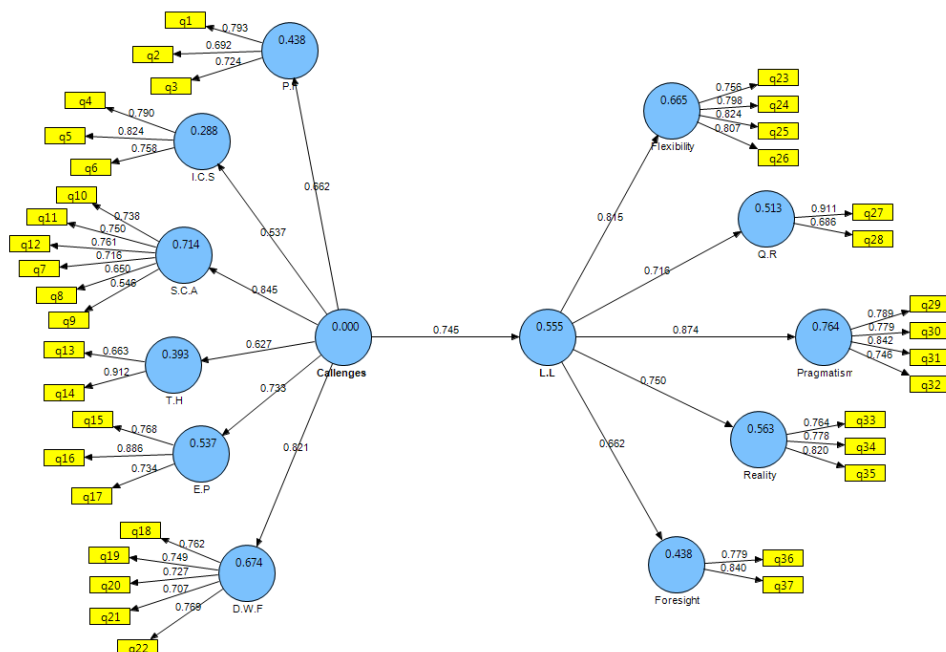


براساس داده‌های حاصل از مصاحبه، کدگذاری نهایی زیر برای درس‌آموزی‌های سازمانی در عصر عدم قطعیت به دست آمد (جدول ۳).

جدول ۳: سازه‌ها و مؤلفه‌های درس‌آموزی سازمانی در عصر عدم قطعیت (منبع: نگارنده)

مفاهیم؛ گویه‌ها	مقوله‌ها		درس‌آموزی سازمانی
	مؤلفه	سازه	
تبادل برنامه‌ریزی تقویم‌محور و تصمیم‌گیری موضوع‌محور؛ وجود سازوکاری که هم به برنامه‌ریزی رسمی و هم به تصمیم‌گیری‌های راهبردی موردی و شکار فرصت‌ها توجه کند.	انعطاف‌پذیری (Flexi...)		
تبادل بین انعطاف و پدیدارشنونده؛ ترکیب مناسبی از راهبردهای اندیشیده‌شده و نوظهور			
تبادل بین انعطاف و انضباط؛ نظم و پیش‌بینی‌پذیری در کنار نوآوری و شکوفایی سازمانی			
قابلیت تطبیق با شرایط مختلف؛ منعطف و متناسب با دوره عمر، نوع مدیریت و ... و نیز ابهام، عدم قطعیت و ...			
پشتیبانی از چابکی استراتژیک؛ فراهم‌سازی سازوکار تصمیم‌گیری سریع در تشخیص و تخصیص منابع و زمان	واکنش سریع (QR)		
تسهیل یادگیری جمعی؛ مهیا ساختن فضا و شرایط تغییر اندیشه، مفروضات و تغییر رفتار جمعی با یادگیری اجتماعی			
بررسی ویژه مسائل راهبردی؛ بررسی موضوعات و مسائل راهبردی با ملاحظه عدم قطعیت‌ها و ...	عمل‌گرایی (Pragma...)		
ایجاد یکپارچگی سه‌جانبه؛ هم‌راستایی و هم‌افزایی تصمیمات رده‌بالا، رده‌پایین و هم‌عرض که در زمان‌ها و مکان‌های مختلف و برای موضوعات متفاوت گرفته می‌شوند.			
تسهیل گفتگو؛ ایجاد تعهد و پیوند عمیق فکری و قلبی (تفاهم و توافق) مبتنی بر فراهم‌سازی ظرفیت‌های گفتگو و نه صرفاً تحلیل			
حمایت از دموکراسی؛ اعتقاد و حمایت از این مهم که محل شکل گرفتن ایده‌های ناب و راهبردها ممکن است هر جایی از سازمان باشد.	واقعیت‌نگری (Real...)		
هم‌زمانی نگاه از بالا به پایین و برعکس؛ فراهم‌سازی زمینه مناسب برای ایجاد انسجام در تصمیمات در نگاه بالا به پایین و ایجاد تنوع ایده‌های راهبردی در نگاه پایین به بالا به‌صورت توأمان			
پوشش هم‌زمان راهبردهای عمومی و عملی؛ اعتقاد به تغییرپذیری و جاری‌سازی راهبردهای عملی در بستر زمان در کنار راهبردهای ژنریک پورتر			
تمهید فضا و فرایند سالم تصمیم‌گیری؛ وجود فرایند، فضا و فرهنگ مناسبی برای تصمیم‌گیری سالم و اثربخش و دور از سوگیری، خطاها و دام‌های ذهنی	دوراندیشی (Foresi...)		
حامی تفکر نقاد؛ زیر سؤال بردن پیش‌فرض‌ها، پیش‌دانسته‌ها و مرزهای صنعت با نگاهی چارچوب‌شکن و نقاد			
مصون ماندن از کمیت‌گرایی؛ تأکید بر تصمیمات راهبردی حاصل گفتگو، تجربه‌ورزی (آزمایش) و شهود مدیریتی با جلوگیری از غلبه تحلیل‌های کارشناسی حاصل از رویکردهای ماتریسی-کمی			

با توجه به مرحله کیفی طراحی مدل، الگوی مفهومی تحقیق که بیانگر چگونگی ارتباط سازه‌ها و مؤلفه‌های مدل تعاملی پژوهش حاضر است و نیز فرضیه‌های تحقیق که امکان آزمون الگوی طراحی شده با رویکرد کمی را فراهم می‌کند؛ ارائه شد (شکل ۱).



شکل ۱؛ مدل تعاملی چالش‌های رویکرد متعارف در راهبرد و درس‌آموزی سازمانی (برآورد استاندارد)

با توجه به شکل (۱)، سه فرضیه نظری که بیانگر روابط مفهومی در طراحی و تبیین مدل تعاملی چالش‌های رویکرد متعارف در راهبرد و درس‌آموزی سازمانی منتج از آن در عصر عدم قطعیت است؛ به شرح ذیل تعیین گردید:

فرضیه ۱: اشکالات در پیش‌فرض‌های رویکردهای متعارف؛ شامل تعریف میدان بازی، ایده خلق راهبرد، مزیت رقابتی پایدار، گزینش افق زمانی، تعیین مختصات محیط و تصلب فرایندی می‌باشد.

فرضیه ۲: درس‌آموزی سازمانی در عصر عدم قطعیت؛ شامل انعطاف‌پذیری، واکنش سریع، عمل‌گرایی، واقعیت‌نگری و دوراندیشی است.

فرضیه ۳: چالش‌های رویکرد متعارف در راهبرد بر درس‌آموزی‌های سازمانی اثرگذار است.

## تجزیه و تحلیل اطلاعات در مراحل کمی آزمون و برازش مدل

بررسی‌ها در نتایج به دست آمده با استفاده از مدل‌سازی معادل ساختاری نسل دوم (PLS) مبتنی بر معیارهای مختلف صورت می‌گیرد که به طور کلی در قالب دو دسته الف) ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری ب) ارزیابی مدل‌های ساختاری جای می‌گیرند (آذر و همکاران، ۱۳۹۱؛ داوری‌زاده و رضازاده، ۱۳۹۲). در معیارهای پایایی ترکیبی و روایی همگرا در بخش بررسی‌های مدل اندازه‌گیری و در بخش ارزیابی مدل ساختاری، از معیارهای ضرایب معناداری T، معیار R Squares و Redundancy استفاده شد. در ادامه، نتایج بررسی شاخص‌های مذکور بر اساس الگوریتم ذکر شده در جدول (۱)، نشان داده شده است.

### - بررسی مدل‌های اندازه‌گیری

یک مدل اندازه‌گیری مربوط به بخشی از مدل معادلات ساختاری است که دربرگیرنده یک متغیر به همراه سؤالات مربوط به آن متغیر است (داوری‌زاده و رضازاده، ۱۳۹۲). در این پژوهش، با توجه به مدل مورد نظر، ۱۳ مدل اندازه‌گیری وجود دارد که نتیجه بررسی آن‌ها با توجه به شاخص‌های پایایی و روایی در شکل (۱) و جدول (۴) ارائه شده است.

جدول ۴: نتایج ارزیابی شاخص‌های پایایی و روایی مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش

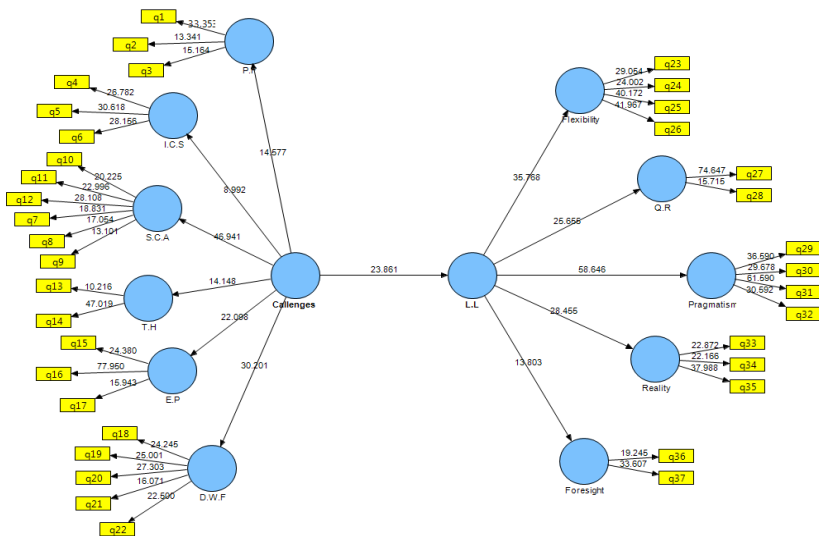
Factor	AVE	Factor	Composite Reliability	Factor	Cronbachs Alpha
<b>Challenges</b>	۰.۳۰۴۳۱۰	<b>Challenges</b>	۰.۹۰۲۹۰۷	<b>Challenges</b>	۰.۸۸۶۸۶۱
D.W.F	۰.۵۵۲۳۶۴	D.W.F	۰.۸۶۰۴۱۳	D.W.F	۰.۷۹۷۴۹۹
E.P	۰.۶۳۸۰۰۵	E.P	۰.۸۴۰۰۶۱	E.P	۰.۷۱۲۶۹۱
Flexibility	۰.۶۳۴۰۶۹	Flexibility	۰.۸۷۳۸۰۴	Flexibility	۰.۸۰۷۲۹۹
Foresight	۰.۶۵۶۸۰۳	Foresight	۰.۷۹۲۶۲۱	Foresight	۰.۴۷۹۴۷۲
I.C.S	۰.۶۲۵۷۷۴	I.C.S	۰.۸۳۳۳۶۳۱	I.C.S	۰.۷۰۱۹۹۹
<b>L.L</b>	۰.۳۹۰۲۷۲	<b>L.L</b>	۰.۹۰۳۸۰۹	<b>L.L</b>	۰.۸۸۴۷۸۹
P.F	۰.۵۴۴۲۸۱	P.F	۰.۷۸۱۲۳۸	P.F	۰.۵۸۳۷۴۵
Pragmatism	۰.۶۲۴۰۲۶	Pragmatism	۰.۸۶۸۸۷۶	Pragmatism	۰.۷۹۸۳۸۵
Q.R	۰.۶۵۰۶۸۱	Q.R	۰.۷۸۵۰۸۹	Q.R	۰.۴۹۱۴۵۸
Reality	۰.۶۲۰۱۹۹	Reality	۰.۸۳۰۳۴۷	Reality	۰.۶۹۶۷۸۸
S.C.A	۰.۴۸۶۷۹۲	S.C.A	۰.۸۴۹۰۶۴	S.C.A	۰.۷۸۷۵۰۴
T.H	۰.۶۳۵۰۴۰	T.H	۰.۷۷۲۴۷۳	T.H	۰.۴۵۷۰۰۴

- یکی از شاخص‌های سنجش پایایی، معیار ضرایب بارهای عاملی می‌باشد. همان‌طوری که در شکل (۱)، نتایج حاصل از برآورد استاندارد مشاهده می‌شود؛ تمامی بارهای عاملی بالای ۰/۴ بوده است. از این حیث، با توجه به الگوریتم ذکر شده در جدول (۱)، حذف هیچ‌یک از مؤلفه‌ها لازم نیست و از این لحاظ مدل پایایی مناسب دارد.
- با توجه به الگوریتم ذکر شده در جدول (۱)، ذکر این نکته ضروری است که در تکنیک مدل‌سازی معادله ساختاری، به دلیل وجود بارهای عاملی غیر یکسان، به‌منظور نشان دادن پایایی، بهتر آن است که از ضریب پایایی ترکیبی به جای آلفای کرونباخ استفاده شود (گلدهوف و همکاران، ۲۰۱۳). چرا که پایایی بالای سازه، از یک طرف نشان می‌دهد که شاخص‌هایی که معرف آن سازه هستند؛ با یکدیگر همبستگی بالایی دارند و از طرف دیگر نشان‌دهنده آن است که همه شاخص‌ها، یک سازه را اندازه می‌گیرند (کوف‌تروس، ۱۹۹۹). بدین ترتیب، با توجه به ماهیت ضریب پایایی ترکیبی و نتایج ذکر شده در جدول (۴)، می‌توان اذعان داشت؛ مدل از پایایی مناسبی برخوردار است.
- با توجه به حدود پذیرش معیار روایی همگرا در جدول (۱) و نیز با توجه به نتایج مندرج در جدول (۴)، همان‌طوری که مشاهده می‌شود؛ مقدار AVE برخی از عوامل کمتر از ۰/۵ می‌باشد. در این مورد فورنل و لارکر (۱۹۸۱ م) بیان کردند؛ چنانچه مقدار AVE عواملی کمتر از ۰/۵ باشد، اما میزان پایایی ترکیبی (CR) این عوامل بالای ۰/۶ باشد؛ روایی همگرای آن‌ها قابل قبول است (سفیج و آزرین، ۲۰۱۶). از این رو، با توجه به بالا بودن مقادیر پایایی ترکیبی (CR) عوامل در این پژوهش، مقادیر AVE به‌دست‌آمده، قابل قبول می‌باشند.

#### - بررسی مدل‌های ساختاری

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS پس از برآورد استاندارد از مدل و حذف بارهای عاملی کمتر از ۰/۴، نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. در این بخش معیارهای ضرایب معناداری T، معیار R Squares و Redundancy مورد استفاده و بررسی قرار گرفت که نتایج تحلیل‌ها در شکل (۲) و جدول (۵) نشان داده شده است.

همان‌طوری که در شکل (۲) مشاهده می‌شود؛ سطح معناداری **T** در تمامی مسیرهای مدل، بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد. به عبارتی در تمامی مسیرها، وزن‌های به‌دست‌آمده تفاوت معناداری با صفر دارند که نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ است.



شکل ۲: میزان آماره **T** در روابط مدل پژوهش

جدول ۵: نتایج ارزیابی شاخص‌های  $R^2$  و Redundancy مدل ساختاری پژوهش

Factor	$R^2$	Factor	Redundancy
Challenges		Challenges	
D.W.F	۰.۶۷۳۵۳۶	D.W.F	۰.۳۶۹۳۵۰
E.P	۰.۵۳۶۵۷۵	E.P	۰.۳۴۱۴۷۱
Flexibility	۰.۶۶۴۷۸۰	Flexibility	۰.۴۱۹۵۱۰
Foresight	۰.۴۳۸۲۸۳	Foresight	۰.۲۸۷۱۷۲
I.C.S	۰.۲۸۷۹۷۳	I.C.S	۰.۱۷۵۵۹۷
LL	۰.۵۵۴۵۳۶	LL	۰.۲۱۵۴۴۵
P.F	۰.۴۳۸۰۶۰	P.F	۰.۲۳۶۵۴۸
Pragmatism	۰.۷۶۴۴۶۲	Pragmatism	۰.۴۷۶۰۳۹
Q.R	۰.۵۱۳۱۹۹	Q.R	۰.۳۲۲۶۷۸
Reality	۰.۵۶۲۹۱۲	Reality	۰.۳۴۰۳۵۶
S.C.A	۰.۷۱۳۸۶۲	S.C.A	۰.۳۴۵۱۵۴
T.H	۰.۳۹۳۲۵۰	T.H	۰.۲۴۱۷۶۷
		$\overline{Red} = \frac{\sum Red(i)}{12} = ۰.۳۲$	

با توجه به مقادیر ذکر شده در جدول (۵)، تقریباً تمامی سازه‌ها در حد قوی می‌باشند و این نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری مدل می‌باشد.

### - برازش مدل کلی

در انتهای این بخش، برای بررسی برازش کلی مدل، از معیار GOF استفاده شد (آذر و همکاران، ۱۳۹۱؛ داوری‌زاده و رضازاده، ۱۳۹۲) که پس از انجام محاسبات، مقدار GOF،  $0/57$  حاصل شد. البته، با توجه به حد پذیرش ذکر شده در الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS، حاصل شدن این مقدار ( $0/57$ )، نشان از برازش قوی شاکله و کلیت مدل است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

روند تغییرات در دنیای کسب‌وکار از هر زمان دیگری سریع‌تر است. تا آنجا که اتفاق نظر گسترده‌ای وجود دارد که آنچه سر برمی‌آورد؛ یک وضعیت نرمال جدید است که خصیصه‌اش بی‌ثباتی و پیش‌بینی‌ناپذیری خواهد بود. این در حالی است که بسیاری از شرکت‌ها، بدون توجه به سرعت تغییرات واقعی در محیط کسب‌وکار و نیز بدون ملاحظه افزایش میزان انعطاف‌پذیری و پیش‌بینی‌ناپذیری محیط خود، همچنان، از رویکرد متعارف در تدوین راهبرد بهره می‌برند؛ چرا که شناخت و درک درست و مناسبی از پیش‌فرض‌های رویکرد متعارف در راهبرد، اشکالات اساسی این پیش‌فرض‌ها در تقابل با عصر عدم قطعیت (چالش‌ها) و حتی درس‌آموزی‌های سازمانی جهت تعدیل، تصحیح و تکمیل رویکرد متعارف ندارند. از این رو، هدف مقاله حاضر، طراحی و تبیین مدل تعاملی چالش‌های رویکرد متعارف در راهبرد و آموزه‌های سازمانی منتج از آن در عصر عدم قطعیت است. با توجه به یافته‌های این تحقیق، پس از تأیید شدن برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و کلی پژوهش، به آزمون فرضیات پژوهش پرداخته شد که نتایج آزمون فرضیات در ادامه شرح داده می‌شود.

**فرضیه ۱:** فرضیه اول بیان می‌دارد که اشکالات در پیش‌فرض‌های رویکردهای متعارف؛ شامل تعریف میدان بازی، ایده خلق راهبرد، مزیت رقابتی پایدار، گزینش افق زمانی، تعیین مختصات محیط و تصلب فرایندی می‌باشند. آزمون این فرضیه با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS نشان می‌دهد که از یک‌سو، مقدار بارهای عاملی برای هریک از مؤلفه‌های

مذکور، به ترتیب برابر ۰/۶۶، ۰/۵۴، ۰/۸۵، ۰/۶۳، ۰/۷۳ و ۰/۸۲ می‌باشد که تمامی بارهای عاملی بالای ۰/۴ بوده است و از سویی دیگر، ماهیت ضریب پایایی ترکیبی و نتایج مندرج در جدول (۵)، گویای تأیید فرضیه اول است. همچنین، مقدار آماره  $t$  مربوط به این فرضیه برای هریک از مؤلفه‌های مذکور، به ترتیب، برابر با ۱۴/۵۸، ۸/۹۹، ۴۶/۹، ۱۴/۱۵، ۲۲/۱ و ۳۰/۲ می‌باشد که نتیجه آزمون حاکی از این است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقادیر آماره  $t$  بالاتر از ۱/۹۶ بوده است و به همین دلیل آزمون فرضیه تأیید می‌شود. شایان ذکر است؛ با توجه به ضرایب بارهای عاملی و نیز شاخص  $R^2$ ، دو مؤلفه مزیت رقابتی پایدار و نیز تصلب فرایندی، به‌عنوان مهم‌ترین و اصلی‌ترین اشکالات یا چالش‌های رویکرد متعارف شناخته شدند.

**فرضیه ۲:** فرضیه دوم بیان می‌دارد که درس‌آموزی سازمانی در عصر عدم قطعیت، شامل انعطاف‌پذیری، واکنش سریع، عمل‌گرایی، واقعیت‌نگری و دوراندیشی است. آزمون این فرضیه با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS نشان می‌دهد که از یک‌سو، مقدار بارهای عاملی برای هریک از مؤلفه‌های مذکور، به ترتیب برابر ۰/۸۲، ۰/۷۲، ۰/۸۷، ۰/۷۵ و ۰/۶۶ می‌باشد که تمامی بارهای عاملی بالای ۰/۴ بوده است و از سویی دیگر، ماهیت ضریب پایایی ترکیبی و نتایج مندرج در جدول (۵)، گویای تأیید فرضیه دوم است. همچنین، مقدار آماره  $t$  مربوط به این فرضیه برای هریک از مؤلفه‌های مذکور، به ترتیب، برابر با ۳۵/۵، ۲۵/۶، ۵۸/۶، ۲۸/۵ و ۱۳/۸ می‌باشد که نتیجه آزمون حاکی از این است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقادیر آماره  $t$  بالاتر از ۱/۹۶ بوده است و به همین دلیل آزمون فرضیه تأیید می‌شود. شایان ذکر است؛ دو مؤلفه عمل‌گرایی و نیز انعطاف‌پذیری، با توجه به ضرایب بارهای عاملی و نیز شاخص  $R^2$ ، به‌عنوان بزرگ‌ترین آموزه‌های سازمانی منتج از چالش‌های رویکرد متعارف در راهبرد در عصر عدم قطعیت، شناخته شدند.

**فرضیه ۳:** فرضیه سوم بیان می‌دارد که چالش‌های رویکرد متعارف در راهبرد بر درس‌آموزی‌های سازمانی اثرگذار است. با آزمون این فرضیه از طریق نرم‌افزار Smart PLS این نتیجه حاصل می‌شود که مقدار آماره  $t$  مربوط به این فرضیه برابر با ۲۳/۸۶ می‌باشد. در این نرم‌افزار چنانچه آماره  $t$  بالاتر از ۱/۹۶ باشد؛ آزمون فرضیه تأیید می‌شود و آماره  $t$  نشان از معنادار بودن رابطه دارد؛ بنابراین نتیجه آزمون حاکی از این است که در سطح اطمینان

۹۵ درصد، بین چالش‌های رویکرد متعارف در راهبرد و درس‌آموزی‌های سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

چالش‌های رویکرد متعارف راهبرد در عصر عدم قطعیت و درس‌آموزی‌های سازمانی منتج از آن برای مدیریت تغییر و تحولات محیطی و به‌تبع آن، سرآمدی پایدار در پیوستار زمان، گویای این واقعیت است که مدیران ارشد به مجموعه جدیدی از چارچوب‌ها و قابلیت‌ها نیاز دارند که آن‌ها را در مسیر طولانی مدت تحقق ارکان جهت‌ساز سازمانی و مقاصد پیش‌رویشان موفق کند. در همین راستا، پس از پایه‌ریزی و صورت‌بندی سازه‌های مدل و تأیید فرضیه‌های پژوهش، ره‌آورد این تحقیق، در قالب پنل خبرگی، مشتمل بر مصاحبه‌شوندگانی که مبتنی بر نمونه‌گیری نظری در مرحله کیفی طراحی مدل‌گزینش شده بودند؛ ارائه شد. در ادامه، با رویکرد گروه اسمی، نسبت به شناسایی ابتکارات راهبردی جهت برون‌رفت از چالش‌ها و اشکالات رویکرد متعارف راهبرد و نیز عملیاتی کردن درس‌آموزی‌های سازمانی اقدام شد که گزینه‌های مستخرج از حیث اثر-اهمیت و نیز کاربست آن در عمل، با روش دلفی، رتبه‌بندی و اولویت‌بندی شد که در نهایت موارد ذیل‌الذکر به‌عنوان پیشنهاد‌های کاربردی مورد تأیید و تصویب (نمرات بالای ۴ در طیف لیکرت) قرار گرفت:

۱. برگزاری جلسات گفتمان راهبردی با هدف به‌روزرسانی اهداف، برنامه‌ها و ابتکارات راهبردی در بازه سه‌ماهه انتهای هر سال جهت تنظیم تفاهم‌نامه‌های پایش و پویش معاونت‌های ستادی و شرکت‌های تابعه.
۲. تشکیل، توسعه و اداره هیئت‌های اندیشه‌ورزی به‌منظور پشتیبانی فکری و ارائه مشاوره به سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران در انجام مأموریت جهت یافتن راهکارهای مرتفع ساختن چالش‌ها، ریسک‌ها و مسائل استراتژیک با بهره‌گیری از توان بخش دفاع و غیر دفاع.
۳. راه‌اندازی سامانه رصد و دیده‌بانی محیط راهبردی و عملیاتی به‌منظور تحلیل روندها و پیش‌ران‌های تغییر در ابعاد علوم و فناوری‌های نوظهور، رقبا و بازیگران جدید و متغیرهای اثرگذار سیاسی، اجتماعی و اقتصادی.



۴. استقرار سامانه هوشمندی تجاری (BI) جهت اعلام هشدارهای بهنگام از انحرافات نامساعد.
  ۵. پرداختن به موضوع نوآوری باز با راه‌اندازی سایت ایده‌پردازی جهت جذب، پردازش و کاربست ایده‌های مرتبط با زنجیره ارزش بنگاه.
  ۶. طراحی و مدیریت سامانه سپهر (سیستم پیشنهادهای همگانی راهبرد) با هدف یافتن گزینه‌های استراتژیک جدید از کلیه لایه‌های سازمانی.
  ۷. تغییر رویکرد و سبک مدیریت جلسات مراقبت راهبردی از تأکید بر مرور عملکرد (اختصاص ۶۰٪ از زمان جلسات ← دیدگاه سنتی) به تمرکز بر توسعه برنامه‌های اقدام (اختصاص ۶۰٪ از زمان جلسات ← دیدگاه نوین).
  ۸. تدوین دستورالعمل مدیریت عملکرد سازمان جهت مدیریت جلسات ارزیابی عملکرد در بازه‌های سه‌ماهه (۴ بار در سال) به‌جای برگزاری صرفاً یک جلسه مجمع در پایان سال.
  ۹. ایجاد و توسعه صندوق حمایت از نوآوری با استفاده از سازوکار سرمایه‌گذاری خطرپذیر.
  ۱۰. طراحی و بازمهندسی بوم کسب‌وکارها با محوریت تحولات دیجیتال و فناوری اطلاعات و به‌تبع آن بازبینی فرایندهای سازمانی (نظیر راه‌اندازی فروشگاه مجازی در حوزه خرده‌فروشی به‌جای توسعه فیزیکی).
  ۱۱. تحلیل سه لایه‌ای غیر مشتریان در چارچوب رویکرد اقیانوس آبی.
- در انتها لازم به ذکر است؛ بنگاه چندرشته‌ای دفاعی مورد مطالعه در این تحقیق که با چندین محیط در هریک از کسب‌وکارهای متنوع و متعدد خود روبه‌رو است؛ باید متناسب با شدت تغییر و تحولات محیطی در عصر عدم قطعیت و درجه اثرپذیری از آن و میزان پیش‌بینی‌ناپذیری و انعطاف‌پذیری محیط (از کم تا زیاد)، نسبت به کاربست رویکردهای مختلف (جدا از رویکرد متعارف در راهبرد) در تدوین و جاری‌سازی راهبردها، متناسب با محیط هریک از کسب‌وکارها، به تبحر دست یابد.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. فارسی

- آذر، ع؛ ر. غلامزاده؛ م. قنوتی (۱۳۹۱)، مدل‌سازی مسیری-ساختاری در مدیریت: کاربرد نرم‌افزار Smart PLS. تهران: نشر نگاه دانش.
- آقازاده، ه (۱۳۸۱)، طراحی و تبیین مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک (صنعت قطعه‌سازی خودرو) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، تهران، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- امینی، م.ت؛ م. اکبری؛ ص. خباز باویل (۱۳۹۳)، کنترل استراتژیک، چاپ اول، تهران: پایگاه دانش.
- آنسوف، ایگور اچ؛ ادوارد جی. مک‌دانل (۱۳۸۰)، استقرار مدیریت استراتژیک، ترجمه عبدالله زندیه، جلد دوم، چاپ اول، تهران: نشر سمت.
- ایکاف، ر (۱۳۸۰)، برنامه‌ریزی تعاملی، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: انتشارات ماد.
- براینسون، جان. ام (۱۳۸۶)، برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی، ترجمه عباس منوریان، چاپ چهارم، تهران: نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- پورتر، م (۱۹۹۸)، استراتژی رقابتی، (۱۳۸۳)، ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهرپویا، چاپ اول، تهران: انتشارات رسا.
- پیرس، ج؛ ر. رایبسون (۱۳۸۸)، مدیریت راهبردی، ترجمه سید محمود حسینی، تهران: انتشارات سمت.
- تبریزی، م (۱۳۹۳)، «تحلیل محتوای کیفی از منظر رویکردهای قیاسی و استقرایی»، فصلنامه علوم اجتماعی، دانشگاه علامه طباطبائی، شماره ۶۴، صص ۱۰۵-۱۳۸.
- سرمد، ز؛ ع. بازرگان؛ ا. حجازی (۱۳۹۰)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ بیست‌ودوم، تهران: انتشارات آگاه.
- دانایی‌فرد، ح؛ م. الوانی؛ ع. آذر (۱۳۹۲)، روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، چاپ هشتم، تهران: نشر صفار.
- داوری، ع؛ آ. رضازاده (۱۳۹۲)، مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- دراکر، پ (۱۳۸۴)، چالش‌های مدیریت در سده ۲۱، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، چاپ سوم، تهران: انتشارات فرا.
- دی، جورج اس؛ ک. مورمن (۱۳۹۴)، استراتژی از بیرون به درون: سود بردن از ارزش مشتری، ترجمه ناصر کرمی و بهزاد اسماعیلی‌فر، تهران: انتشارات مرکز تحقیقات و توسعه اتکا.
- دیوید، فرد. آر (۱۳۷۹)، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ چهارم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- فروزنده دهکردی، ل.ا؛ م.ت. امینی؛ ص. خبازباویل (۱۳۹۲)، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک با رویکرد تدوین استراتژی، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.

- علی احمدی، ع. ر؛ م. فتح‌الله؛ ا. تاج‌الدین (۱۳۸۶)، نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، چاپ ششم، تهران: انتشارات تولید دانش.
- غفاریان و؛ غ. ر. کیانی (۱۳۸۰)، استراتژی اثربخش، تهران: انتشارات فرا.
- کاپلان، آر؛ دی. نورتون (۱۳۸۳)، سازمان استراتژی‌محور، ترجمه پرویز بختیاری، چاپ هشتم، تهران: نشر مدیریت صنعتی.
- کاپلان، آر؛ دی. نورتون (۱۳۸۶)، همسویی استراتژیک، ترجمه بابک زنده‌دل، تهران: انتشارات آریانا قلم.
- کاپلان، آر؛ دی. نورتون (۱۳۸۸ الف)، ره‌آورد تلاش، ترجمه مسعود چیتگرها، چاپ اول، تهران: نشر رسا.
- کاپلان، آر؛ دی. نورتون (۱۳۸۸ ب)، نقشه استراتژی: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود، ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیر ملکی، چاپ سوم، تهران، نشر آسیا.
- کاپلان، آر؛ دی. نورتون (۱۳۸۸ ج)، دستاورد اجرا: متصل کردن استراتژی به عملیات برای دستیابی به مزیت رقابتی، ترجمه محمدرضا عاطفی، محمدمسعود نخستین و شهرام خالدی، چاپ اول، تهران: نشر ناب.
- کلر، اس؛ ک. پرایس (۱۳۹۳)، فراتر از عملکرد، ترجمه رضا صادق، چاپ اول، انتشارات آریانا.
- لافلی، ای. جی؛ ر. ال. مارتین (۱۳۹۳)، بازی برد: راه‌کارهای دستیابی به استراتژی برد، ترجمه سید حسین جلالی، تهران: انتشارات آریانا قلم.
- لشکربلوکی، م (۱۳۹۰)، جاری‌سازی استراتژی: راهنمای گام‌به‌گام پیاده‌سازی استراتژی در عمل، چاپ دوم، تهران: آریانا قلم.
- لشکربلوکی، م (۱۳۹۶)، مدیریت استراتژیک پیشرفته: هنر رقصیدن با استراتژی، چاپ اول، تهران: نشر آریانا قلم.
- ماگرتا، ج (۱۳۹۱)، شناخت مایکل پورتر: راهنمایی اساسی برای درک مفاهیم رقابت و استراتژی، ترجمه فرهاد مهمان‌پذیر، نشر ژرف.
- مک گراث، ر (۱۳۹۴)، نهایت مزیت رقابتی: تغییر استراتژی پا به پای سرعت کسب‌وکار، ترجمه سید حسین جلالی، تهران: انتشارات آریانا قلم.
- هانگر، جی.دی؛ تی. ال. ویلن (۱۳۸۱)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ اول، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- نایون، پل. آر (۱۳۸۶)، ارزیابی متوازن-گام‌به‌گام: راهنمای طراحی و پیاده‌سازی، ترجمه پرویز بختیاری و دیگران، چاپ اول، تهران: نشر سازمان مدیریت صنعتی.

## ب. انگلیسی

- Asch, D. & Borrmann, C. (1991). **Readings in strategic management**. Mac; Millan.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2004). How to have an honest conversation about your business strategy. **Harvard Business Review**. 82(2), 82-9.

- Beinhocker, E. D. & Kaplan, S. (2002). Tired of strategic planning. **McKinsey Quarterly**, 2, 1-7.
- Bryman A. & Bell E. (2007). **Business research methods**. 2nd Ed. New York: Oxford university press.
- Chin, W.W. (1998). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. **MIS Quarterly**, 22(1), 7-16.
- Creswell, JW. & Clark, P. VL. (2007). **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell JW, Miller DL. (2000). **determining validity in qualitative inquiry. Theory into Practice**. 39:124–30.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, 39-50.
- Gary, H. (1996). Strategy as Revolution. **Harvard Business Review**. July – August.
- Geldhof, G. J., Preacher, K. J., & Zyphur, M. J. (2013). Reliability Estimation in a Multilevel Confirmatory Factor Analysis Framework. **Psychological Methods**, 1-20.
- Koufteros, X. A. (1999). Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. **Journal of operations management**, 17(4), 467-488.
- Lafley, A. G., Martin, R.L., Rivkin, J.W., & Siggelkow, N. (2012). Bringing science to the art of strategy. **Harvard Business Review**. 90(9), 3-12.
- Mankins, M. C., & Steele, R. (2006). Stop making plans; start making decisions. **Harvard Business Review**. 84(1), 76.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). **Strategy Safari**. Simon and Schuster.
- Moon, K. K.-L., Yi, C. Y., & Ngai, E. (2012). An instrument for measuring supply chain flexibility for the textile and clothing companies. **European Journal of Operational Research**, 222(2), 191-203.
- Porter. M. (1996). What is strategy? **Harvard Business Review**. November-December. 60-75.
- Reeves, M., Haanaes, K., Sinha, J., & Schmidt, J. (2016). **Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach** (Unabridged edition). Audible Studios on Brilliance Audio.
- Reeves, M., Love, C., & Tillmanns, P. (2012). Your strategy needs a strategy. **Harvard Business Review**, 90(9), 76–83.
- Safiih, M., & Azreen, N. (2016). Confirmatory Factor Analysis Approach: A Case Study of Mathematics Students' Achievement in TIMSS. **Malaysian Journal of Mathematical Sciences**, 10, 41-51.
- Strauss A, Corbin J. (1998). **Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques**. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Warner, R. M. (2008). **Applied statistics: From bivariate through multivariate techniques**. Sage, p. 432.