

# برنامه‌ریزی استراتژیک در صنعت حمل و نقل

## مطالعه موردی: شرکت حمل و نقل داخلی فجر جهاد

کاوه محمد سیروس، استادیار، دانشکده مهندسی صنایع و سیستم‌های مدیریت، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران، ایران  
محمدرضا آقازاده\*، دانش آموخته کارشناسی ارشد، دانشکده مهندسی صنایع و سیستم‌های مدیریت، دانشگاه صنعتی امیرکبیر،  
مدیر بازاریابی و پروژه شرکت مشاوران تعالی‌سازان، تهران، ایران

مهدی نظری، دانش آموخته کارشناسی ارشد، دانشکده مهندسی صنایع و سیستم‌های مدیریت، دانشگاه صنعتی امیرکبیر،  
مشاور سازمان، تهران، ایران

\*پست الکترونیکی نویسنده مسئول: [aghazade@aut.ac.ir](mailto:aghazade@aut.ac.ir)

دریافت: ۹۶/۰۸/۱۹ - پذیرش: ۹۷/۰۱/۱۸

صفحه ۱۴۹-۱۶۶

### چکیده

در سایه‌ی بکارگیری مفاهیم مدیریت استراتژیک عموماً شرکت‌ها عملکرد مطلوب تری از خود به نمایش می‌گذارند. یکی از مدل‌های حوزه مدیریت استراتژیک، مدل مدیریت استراتژیک مینا است. این مدل یک مدل ترکیبی تقریباً مناسب برای سازمان‌های ایرانی است. پژوهش حاضر با هدف تدوین استراتژی شرکت حمل و نقل داخلی فجر جهاد بر اساس مدل مینا انجام شده است. در این راستا ابتدا با توجه به مدل مذکور با تشکیل کمیته راهبری جهت انجام مطالعات مجموعه‌ی اول مدل (شناخت استراتژیک) اقدام و سپس براساس نتایج بدست آمده، تدوین ارکان جهت ساز در دستور کار قرار گرفت. مبنی بر بررسی‌های استراتژیک، ارکان جهت ساز و با استفاده از الگوی JEFÉ، استراتژی کلان شرکت از نوع استراتژی نگهداشت و تلاش برای حفظ وضعیت نسبی موجود، بدست آمد. با توجه به رویکرد‌های متعدد، اهداف کلان و استراتژی‌های اصلی برای شرکت تدوین شده و در نهایت براساس نظر گروه مشاور در جهت تحقق چشم‌انداز و مأموریت سازمان با استفاده از روش QSPM استراتژی‌های طراحی شده اولویت دهی شدند. این استراتژی‌ها به ترتیب اولویت عبارتند از: ۱. همراستا سازی با هیئت مدیره صباح‌جهاد (هولدینگ بالاسری)، صندوق بازنشستگی وزارت کشور و آتیه صبا. ۲. نفوذ در بازار داخلی با محوریت شرکت‌های تابعه صبا جهاد، آتیه صبا و نیز در سطح منطقه. ۳. گذر از دوره عمر سازمانی رشد سریع به دوره تکامل سازمانی (توسعه سازماندهی و نظام مندی سازمانی) ۴. نهادینه سازی مدیریت کیفیت جامع در سطح فعالیت شرکت‌ها.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استراتژیک، مطالعه موردی، برنامه‌ریزی استراتژیک، مدل مدیریت استراتژیک مینا

### ۱- مقدمه

توسعه پایدار یکی از منظورات متعالی جوامع بشری است. جمهوری اسلامی ایران نیز به منظور تحقق تأکیدات اصلی سند چشم‌انداز به عنوان بالاترین سند هدایت‌کننده‌ی نظام، موظف است در راستای توسعه اقتصادی، علمی و فناوری با رویکرد اسلامی حرکت کند (www.vision1404.ir). به زعم بسیاری از صاحب‌نظران مسائل اقتصادی امروزه حمل و نقل یکی از اجزاء مهم اقتصاد ملی و از عوامل اصلی توسعه پایدار محسوب

می‌شود (رضایی ارجوری، ۱۳۸۳) (عباسی، ۱۳۸۰). در شرایط کنونی سازمان‌ها عمدتاً در محیطی رقابتی، پویا و با پیچیدگی نسبتاً بالا فعالیت می‌کنند که این شرایط مدیران و مسئولان سازمان‌های دولتی و خصوصی را با دشواری‌های متعددی در خصوص هدایت سازمان‌ها و در نهایت تحقق چشم‌انداز کشور، مواجه نموده است. برای اداره این سطح از پیچیدگی محیطی، رویکردهای استراتژیک برای سازمان‌ها اهمیت خاصی پیدا کرده است. برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان هنر و علم تدوین تصمیمات چندبعدی دانست که سازمان را قادر به تحقق منظورات عالی خود می‌نماید. بر اساس آخرین تحقیقات صورت گرفته توسط مجله استراتژی و رهبری، مدیریت استراتژیک به عنوان پرکاربردترین ابزار مدیریتی شناخته می‌شود (منوریان و همکاران، ۱۳۸۹). استراتژی، جهت و محدوده فعالیت سازمان در بلندمدت است که از طریق سازمان‌دهی منابع و مد نظر قرار دادن محیط غیرقابل پیش‌بینی و برای رفع انتظارات ذینفعان، برای سازمان و جهت دستیابی به موقعیتی مطلوب‌تر توسعه می‌یابد (سیروس و صبورطینت، ۱۳۸۷). تا به امروز مفاهیم و تکنیک‌های متعددی به منظور طراحی مناسب استراتژی توسعه یافته‌اند به گونه‌ای که تمامی این مفاهیم بر این نکته تأکید دارند که تبیین جهت استراتژیک سازمان‌ها در شرایط پرتلاطم امروزی، شرط اساسی بقا و رشد سازمان‌ها به‌شمار می‌آید (کرد ناییج و همکاران، ۱۳۸۹).

در این راستا کشور عزیزمان ایران، به دلیل موقعیت استثنایی در دسترسی به آب‌های آزاد و واقع شدن در بین کشورهای حوزه قفقاز و آسیای میانه از یک سو و نیز قرار گرفتن در حلقه ارتباطی اروپا و آسیا از سوی دیگر، از موقعیتی ممتاز جهت پرداختن به موضوع حمل و نقل برخوردار است. بر اساس آمارهای منتشر شده، اگرچه ایران از وضعیت نسبتاً رضایت بخشی در حوزه حمل و نقل برخوردار است اما تا رسیدن به شرایط مطلوب، فاصله قابل توجهی دارد که اهتمام مسئولین دولتی و فعالان عرصه حمل و نقل را طلب می‌کند. در این شرایط

شرکت‌های حمل و نقل باید استراتژی‌های مناسبی را با توجه به شرایط کنونی و آینده‌ی خود در فضای کشور، تدوین نمایند. استراتژی‌های مناسب به بقاء و رشد این شرکت‌ها در عرصه رقابتی صنعت حمل و نقل کمک می‌کند. بدین منظور، در این مقاله سعی شده است نحوه تدوین استراتژی‌های شرکت حمل و نقل جاده‌ای داخلی فجر جهاد مبتنی بر مدل ترکیبی مدیریت استراتژیک مبنا ارائه شود. این مدل، ابزارها و روش‌هایی را ارائه می‌کند که متناسب با ماهیت و عوامل کلیدی موفقیت برنامه‌ریزی در سازمان‌های ایرانی است.

## ۲- معرفی سازمان

شرکت حمل و نقل جاده‌ای داخلی فجر جهاد در سال ۱۳۷۰ با سرمایه‌گذاری اولیه صندوق بازنشستگی کارکنان وزارت جهاد کشاورزی تأسیس و در همان سال دراداره ثبت شرکت‌ها و مالکیت‌های صنعتی به شماره ۸۹۲۰۳ به ثبت رسیده است.

شرکت در حال حاضر با تملک یکصد دستگاه کشنده ایویکو MP440 و با تجهیز ناوگان ملکی خود به انواع یدک‌ها شامل کفی-لبه‌داربغل بازشو و تریلی کمپرسی امکان ارائه خدمات و حمل انواع محمولات فله، کیسه، پالت و کانتینر را برای صاحبان کالای مختلف فراهم آورده است. ترمینال اختصاصی شرکت در مساحتی حدود ۲۵۰۰۰ مترمربع در تهران و در کیلومتر ۵ جاده ساوه واقع شده است و کلیه ناوگان ملکی آن از پشتیبانی فنی واحد تعمیرگاه مرکزی و در سطح جاده‌ها از خدمت تعمیرگاه‌های سیار شرکت برخوردار می‌گردند. این شرکت در مبادی بندر امام خمینی، بندرعباس، بندربوشهر، بندرچابهار، بندرانزلی، منطقه ویژه اقتصادی پارس جنوبی و استان‌های تهران، کرمانشاه و زنجان دارای شعبه و مجوز صدور برنامه جاده‌ای بوده و مدیریت حمل ده‌ها میلیون تن انواع کالا را در کارنامه عملکرد خود به ثبت رسانیده است. سهامداران این شرکت عبارت اند از:

شرکت سرمایه‌گذاری صبا جهاد با ۹۹.۸ درصد

شرکت جهاد دریا با ۰.۱۶۷ درصد

موسسه جهاد نصر با ۰.۰۲۷ درصد (شرکت حمل و نقل داخلی جاده ای فجر جهاد، ۱۳۸۹)

### ۳- اهمیت و ضرورت برنامه ریزی استراتژیک

براساس آخرین تحقیقات صورت گرفته توسط مجله‌ی استراتژی و رهبری، مدیریت استراتژیک با کسب نزدیک به ۹۰٪ آراء به عنوان پرکاربردترین ابزار مدیریتی شناخته می‌شود (منوریان و همکاران، ۱۳۸۹). نتایج تحقیقات نشان می‌دهد در پرتوی به کارگیری مفاهیم مدیریت استراتژیک شرکت‌ها عملکرد مطلوب تری از خود به نمایش گذاشته‌اند اگرچه در مقابل نیز شواهدی از شکست‌های استراتژی در سازمان‌ها وجود دارد. محدودیت منابع، تغییرات سریع و زیاد محیط و نهایتاً فضای رقابتی حاکم بر اقتصاد دنیا، مدت‌هاست که سازمان‌ها و نهادها را جهت زنده ماندن ملزم به تدوین راهبرد یا الگویی جهت هدف‌گذاری و تخصیص منابع محدود کرده است (سیروس و صبورطینت، ۱۳۸۷). با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل، بیشتر از گذشته ملموس می‌شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمانهای امروزی است. تدوین استراتژی به عنوان اولین مرحله و زیر سیستم اصلی مدیریت استراتژیک، یکی از مهمترین مراحل آن است که اثربخشی تحقق استراتژی‌ها تا حد زیادی وابسته به کیفیت انجام آن دارد.

در این میان صنعت حمل و نقل در مقیاس جهانی نیز در فضای رقابتی دنیا، دستخوش فضای رقابتی، تغییرات سریع و زیاد محیطی و منابع سازمانی محدود بوده و لاجرم برای بقاء نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک خواهد داشت. به طوری که امروز فعالیت در حمل و نقل مسافری و باری در سه حوزه هوایی، دریایی و زمینی (ریلی و

جاده‌ای) در مقیاس جهانی بدون داشتن راهبرد و برنامه‌ریزی استراتژیک تقریباً محال و احتمالاً مختوم به شکست است. با این وجود در فضای اقتصادی داخل کشور هنوز اهتمام جدی نسبت به برنامه‌ریزی راهبردی در صنعت حمل و نقل علی‌الخصوص حوزه زمینی آن نشده است. به طوری که موردی توسط پژوهشگران یافت نشده به زعم نگارندان این مقاله، دلیل این فقدان را باید به حضور پررنگ دستگاه‌های دولتی در حمل و نقل جاده‌ای بار و در نتیجه رقابتی نبودن این بازار در کشور دانست. با این وجود اهتمام مسئولین نظام جمهوری اسلامی خصوصی سازی اثربخش بازارهای اقتصادی کشور و در نتیجه آن حضور جدی‌تر و پررنگ‌تر بخش خصوصی در بازارهای اقتصادی منجر به رقابتی‌تر شدن فضا خواهد شد. و این روند در نهایت لزوم توجه به برنامه‌ریزی استراتژیک را برای صاحبان بنگاه‌های اقتصادی موجب خواهد شد.

پس از گذشت حدود دو دهه از اهتمام دولت در خصوصی کردن انواع خدمات مورد نیاز دستگاه‌های دولتی و تا حدی خدمات حمل و نقل جاده‌ای، شرکت‌ها و بنگاه‌هایی در این حوزه شروع به فعالیت نموده و نشانه‌هایی از رقابتی شدن این عرصه تا اندازه‌ای نمایان شده است. با آشکار شدن نشانه‌های بازار رقابتی و رشد کیفی بازار حمل و نقل جاده‌ای و با عنایت به آنچه در ضرورت توجه به برنامه‌ریزی راهبردی از نظر گذشت، بقای بلندمدت و رشد رو به تکامل در این حوزه منوط به توجه زودتر در بهره‌گیری از رویکردها و روش‌های نوین مدیریت و برنامه‌ریزی یعنی مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک توسط بنگاه‌های آینده‌نگر است. شرکت حمل و نقل فجر جهاد که بنگاهی جوان در حوزه حمل و نقل جاده‌ای است و بنای رشد و بقای بلندمدت در حوزه فعالیت خود دارد مدتی است نشانه‌هایی از رقابتی شدن این حوزه را با حضور شرکت‌های دولتی و خصوصی، حس کرده است. به طوری که در تقاضای خدمات مربوطه، عرضه رو به فرونی بوده و انعقاد قراردادها منوط به گذراندن مراحل گزینشی متعدد است. این در حالی

است که شناخت این جریان توسط مدیران فخرجهاد و لزوم حفظ ثبات در یک جریان اثربخش (استراتژی) در شرایط متلاطم رقابتی، منجر به اهتمام جدی این شرکت به برنامه ریزی استراتژیک شده است.

#### ۴- مبانی نظری و چارچوب تحقیق

تبعات منفی حاصل از جنگ جهانی اول و دوم در حوزه اقتصاد، منجر به اشباع بازار مصرف و کاهش تقاضا به صورت قابل توجه شده و رقابت پذیری را بیش از پیش اهمیت بخشیده است (شورینی و محمدزاده، ۱۳۸۷). بسط و توسعه مفاهیم مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها از اواسط دهه ۱۹۵۰ میلادی آغاز و در دهه‌های ۶۰ و ۷۰ میلادی محبوبیت یافت (سیروس و صبورطینت، ۱۳۸۷). پژوهش‌های آشناسی از لحاظ روند تغییرات زمانی در حوزه دانش استراتژی، نشان دهنده ۵ فاز تکاملی معنادار در این حوزه است. اولین فاز پارادایم تکاملی استراتژی به عنوان برنامه‌ریزی مالی، با هدف طرح‌ریزی بودجه مالی حداکثر یک ساله شرکت‌ها در حدود دهه ۱۹۵۰ معروف است (اوشاناسی، ۲۰۰۱). این روند به دنبال تزلزل روز افزون نتایج حاصل از برنامه‌ریزی سنتی موجب ظهور و بروز نسل‌های جدیدی از برنامه‌ریزی با عناوین برنامه‌ریزی بلندمدت و با تفاوتی قابل ملاحظه با برنامه‌ریزی استراتژیک گردید (سرمدسعیدی، ۱۳۸۶). چندی بعد در حدود دهه ۶۰ میلادی، مرحله بعدی یعنی فاز برنامه‌ریزی مبتنی بر پیش‌بینی ظهور کرد. دوره‌ای که در آن سازمان‌ها از یک افق زمانی وسیع‌تر تحلیلی با پیش‌بینی‌های چندساله و تخصیص ایستای منابع استفاده می‌کردند. اما کارکرد این برنامه‌ریزی‌های درون‌محور و ساده نیز عمر طولانی‌ای نداشت (شورینی و همکاران، ۱۳۸۷). در دهه ۱۹۷۰ درواکنش به نیازهای بازار و افزایش شدت رقابت، جنبش نوین پارادایم استراتژی با عنوان برنامه‌ریزی مبتنی بر محیط بیرون به منصف ظهور رسید. در این مقطع کاربرد فنون تجویزی برای استراتژی با سلطه مکتب برنامه‌ریزی استراتژیک به اوج خود رسید. اما در اوایل دهه ۱۹۸۰ شرکت‌ها با مرحله جدیدی از پارادایم استراتژی مواجه

شدند. مرحله‌ای که در آن سازمان‌ها از برنامه‌ریزی استراتژیک صرف به سمت اجرا و کنترل استراتژیک نیز روی خوش نشان دادند. این فاز با عنوان مدیریت استراتژیک شناخته می‌شود. در نهایت در دهه ۱۹۹۰ همزمان با اثربخش نبودن فنون برنامه‌ریزی استراتژیک، پارادایم استراتژی با ظهور تفکر استراتژیک تکامل بیشتری پیدا کرد (اوشاناسی، ۲۰۰۱). با این حال تا به امروز نگرش‌ها و رویکردهای مختلفی به استراتژی توسعه پیدا کرده است. گروهی طراحی و شکل‌گیری استراتژی را فرآیندی مشخص، قابل پیش‌بینی و توأم با تدابیر تحلیلی و علی- معلولی می‌دانند (پارادایم تجویزی) و درمقابل گروهی، معتقد به تدابیر غیررسمی، اقتضایی و خلق‌الساعه بوده (پارادایم توصیفی) و البته گروهی نیز شرایط هر دو فضا را توجیه می‌کنند (پارادایم تلفیقی) (میتزبرگ و همکاران، ۱۳۸۸)، (علی‌احمدی و همکاران، ۱۳۸۹). بر مبنای پارادایم تلفیقی، سازمان در تدوین استراتژی می‌بایستی الگوی خاص و متأثر از آرمان‌ها، ایدئولوژی‌ها و واقعیت‌های محیطی خود را انتخاب کند. به علت وجود شکاف وسیع بین کشورهای در حال توسعه و توسعه‌یافته صنعتی، در تدوین استراتژی در ایران براساس چارچوب پارادایم تلفیقی، بهتر است بیشتر متمایل به پارادایم تجویزی عمل نمود. این به آن معنی است که در تدوین استراتژی در سازمان‌های ایرانی باید سعی شود از پارادایم تلفیقی و محاسن هر دو پارادایم تجویزی و توصیفی بهره برداری شود. البته به دلیل شرایط خاص مثل فاصله زیاد از کشورهای پیشرفته و لزوم دور اندیشی برای جبران این عقب‌افتادگی، تکیه بیشتر بر تفکر پارادایم تجویزی است (علی‌احمدی و همکاران، ۱۳۸۹).

در هر صورت امروزه سازمان‌ها جهت دستیابی به شایستگی، شایستگی محوری و نهایتاً مزیت رقابتی، ناگزیر از کاربرد دست‌آوردهای مدیریت استراتژیک هستند (حسینی‌نسب و راشدی، ۱۳۸۸). بر اساس بررسی‌های صورت گرفته گرچه نتایج نشان می‌دهد در پرتوی بهره‌گیری از مفاهیم مدیریت استراتژیک شرکت‌ها عملکرد

مطلوب‌تری به نمایش گذاشته و به موفقیت‌های قابل ملاحظه‌ای دست یافته‌اند (اعرابی و چاوشی، ۱۳۸۹). اما در مقابل نیز شواهدی مبنی بر شکست استراتژی در سازمان‌ها وجود دارد (لشکر بلوکی، ۱۳۹۰)، (غفاریان و علی‌احمدی، ۱۳۸۱). با موضوعیت روزافزون مفاهیم مدیریت استراتژیک در دو دهه اخیر در سازمان‌های ایرانی، این وضعیت در داخل ایران نیز به چشم می‌خورد (شورینی و محمدزاده، ۱۳۸۷)، (غفاریان و علی‌احمدی، ۱۳۸۱). تاکنون مدل‌های متعددی مبتنی بر مکاتب، ابزارها و اهداف مختلف در حوزه مدیریت استراتژیک، توسعه یافته‌اند. یکی از این موارد مدل مدیریت استراتژیک مینا است که اساس کار آن پارادایم تجویزی است اما به فراخور محیط ایران از پارادایم توصیفی نیز بهره برده است. این مدل یک مدل مدیریت استراتژیک ویژه سازمان‌های ایرانی در جهت پیوستن ایران به اقتصاد جهانی است. در ادامه روند توسعه مدل ترکیبی مدیریت استراتژیک مینا ارائه می‌شود:

از مزایای این مدل می‌توان به موارد زیر اشاره داشت: توجه به تشخیص صحیح گلوگاه‌ها در مدل تدوین

استراتژی؛ انعکاس اعتقادات، باورها و ارزش‌های مدیران ارشد در تدوین استراتژی؛ توجه به موقعیت عمر سازمان در تدوین استراتژی؛ توجه به قابلیت ارزیابی عملکرد (بعد اجرا و پیاده‌سازی) در مدل استراتژی؛ توجه متوازن به همه ذینفعان در تدوین استراتژی؛ بافت و زیرساخت‌های اقلیتی و فرهنگی جامعه (سیروس و صبورطینت، ۱۳۸۷). در نهایت بر اساس توصیفات مذکور، مدل مینا برای تدوین استراتژی در سازمان مورد مطالعه انتخاب شد.

بر اساس بررسی‌های صورت گرفته پروژه‌های پژوهشی متعددی بر اساس مدل‌های مختلف در حوزه مدیریت استراتژیک و در سازمان‌های ایرانی صورت گرفته است اما متأسفانه گزارش علمی مستند، یکپارچه و هدفمندی در خصوص برنامه‌ریزی استراتژیک یک سازمان حمل و نقل داخلی یافت نشد. در ادامه به برخی از پژوهش‌های ذکر شده اشاره می‌شود:

در ادامه و در جدول شماره ۳، برخی پژوهش‌های استراتژیک ارائه می‌شود (بدیهی است به دلیل کثرت مطالعات مدیریت استراتژیک امکان انعکاس تمامی مطالعات وجود ندارد):

جدول ۱. روند توسعه مدل مدیریت استراتژیک مینا

توصیف	
طراحی مدل CMS (مدل ترکیبی استراتژی) ضمن عارضه‌یابی مدل‌های نسل اول برنامه‌ریزی استراتژیک (سال ۱۳۷۶)	۱
بروز شرایط جدید برای سازمان‌های ایرانی و ضرورت توسعه مدل CMS ضمن شناخت و عارضه‌یابی مدل‌های نسل دوم و طراحی مدل HCMS (مدل ترکیبی - چند جزئی مدیریت استراتژیک مینا) در سال ۱۳۷۹ و بهبود مستمر آن	۲
طراحی مدل ۴ مجموعه‌ای مدیریت استراتژیک مینا (MABENA) (سیروس، معطر حسینی و سیفی، ۲۰۰۶)	۳
طراحی مدل ۶ مجموعه‌ای مدیریت استراتژیک مینا (MABENA) (سیروس و صبورطینت، ۱۳۸۷) (سیروس و ثناگو، ۲۰۱۱)	۴

جدول شماره ۲. پژوهش‌های کاربردی حوزه مدیریت استراتژیک مربوط به حمل و نقل جاده‌ای

موضوع	پژوهشگران	مدل مورد استفاده
برنامه‌ریزی راهبردی توسعه سیستم‌های حمل و نقل هوشمند جاده‌ای کشور	(طیبی و همکاران، ۱۳۸۶)	مدل SWOT
برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های حمل و نقل هوشمند (ITS) با استفاده از مدل SWOT (مطالعه موردی: کلاشهر تبریز)	(خلیلی و افسری، ۱۳۹۳)	مدل SWOT

جدول شماره ۳. پژوهش های کاربردی حوزه مدیریت استراتژیک در سازمان های ایرانی

موضوع	پژوهشگران	مدل مورد استفاده
۱ برنامه ریزی استراتژیک گمرک جمهوری اسلامی ایران	(کردنائیچ، آذرو لاهیجی، ۱۳۸۹)	مدل جامع مدیریت استراتژیک
۲ طراحی و تدوین استراتژی شرکت حفاری شمال	(امینی، مولایی و ترابی، ۱۳۸۹)	مدل جامع مدیریت استراتژیک
۳ تدوین استراتژی شرکت سهند خودرو تبریز	(امینی، خباز باویل، ۱۳۸۸)	مدل جامع مدیریت استراتژیک
۴ برنامه ریزی استراتژیک شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی	(سیروس وهمکاران، ۱۳۸۶)	مدل مدیریت استراتژیک مینا
۵ برنامه ریزی استراتژیک شرکت ملی حفاری ایران	(سیروس وهمکاران، ۱۳۸۹)	مدل مدیریت استراتژیک مینا
۶ برنامه ریزی استراتژیک شرکت آب و فاضلاب روستایی آذربایجان شرقی	(سیروس وهمکاران، ۱۳۸۹)	مدل مدیریت استراتژیک مینا
۷ برنامه ریزی بلندمدت با رویکرد استراتژیک- سازمان آب و برق خوزستان	(سیروس وهمکاران، ۱۳۸۹)	مدل مدیریت استراتژیک مینا
۸ برنامه ریزی استراتژیک شهرداری اصفهان	(فردانیوهمکاران، ۱۳۸۹)	مدل تلفیقی و ابداعی
۹ تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیضا	(زارع و تیموری اصل، ۱۳۸۷)	مدل SWOT
۱۰ تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرانزلی	(صابری حقایق وهمکاران، ۱۳۸۸)	مدل جامع مدیریت استراتژیک

۵- روش تحقیق

مشخصات روش شناختی پژوهش حاضر در جدول زیر آمده است:

جدول ۴. مشخصات روش پژوهش

هدف	برنامه ریزی استراتژیک شرکت حمل و نقل داخلی فجر جهاد
ماهیت هدف	کاربردی
روش تحقیق	تحلیل توصیفی- مطالعه موردی
گردآوری اطلاعات	کتابخانه ای- میدانی
جامعه آماری	کمیته راهبری، شامل: مدیر عامل و عضو هیئت مدیره، معاون مالی و عضو هیئت مدیره، مدیر فنی و عملیات، مدیر امور اداری، مدیر حسابداری، مسئول فنی، مسئول عملیات، و گروه مشاور

۶- مدل مدیریت استراتژیک مینا

با توجه به نمودار شماره ۱، مدل مدیریت استراتژیک مینا که خود مبتنی بر چرخه دمینگ است شامل چهار مرحله اساسی زیر است:

• برنامه ریزی استراتژیک (Plan)

• اجرا و پیاده سازی استراتژی ها (Do)

• کنترل و ارزیابی تحقق استراتژی ها و اهداف (control)

۷- نتایج

مدل مدیریت استراتژیک مینا شامل ۶ مرحله است که با توجه به هدف این پژوهش ۳ مرحله اول در خصوص تدوین استراتژی مورد استفاده قرار گرفته است. این ۳ مرحله نیز قسمت های به هم پیوسته ای را دربردارند که از

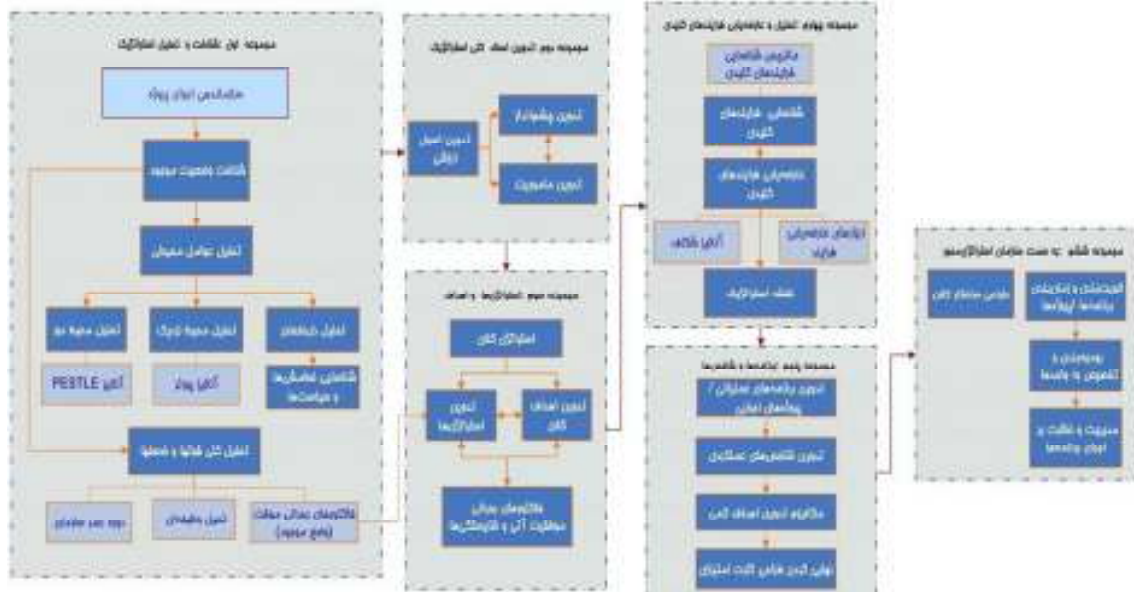
هم‌افزایی آن‌ها در نهایت منظورات اصلی این پژوهش حاصل شده است. در ادامه ۳ مرحله اول به همراه خروجی بدست آمده در فرآیند تحقیق بحث می‌شود.

### ۷-۱-۱-۱-تحلیل عوامل درونی

۷-۱-۱-۱-۱-عوامل بحرانی موفقیت موقتی (فاکتورهای بحرانی وضعیت موجود)

ابزار مورد استفاده برای شناسایی فاکتورهای بحرانی موقت (وضعیت موجود) الگوی مصاحبه هدفمند روخارت

### ۷-۱-۲-نتایج شناخت و تحلیل استراتژیک



نمودار ۱. مدل مدیریت استراتژیک مبنا

### ۷-۱-۲-۲-تحلیل وظیفه‌ای

در تحلیل وظیفه‌ای، کارکردهای مختلف سازمانی، ارزیابی می‌شوند. در این مرحله جهت سنجش عوامل مهم درونی از الگوی نیمه‌ساختاریافته جهت مصاحبه جمعی با کمیته راهبری، مبتنی بر چک لیست‌ها و متغیرهای استاندارد صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک نظیر فرد. آر دیوید استفاده شده است (دیوید، ۱۳۸۹). در جدول ۶ لیست اولیه ضعف‌ها و قوت‌ها ارائه شده است.

### ۷-۱-۲-۳-تحلیل دوره عمر

عارضه‌یابی دوره عمر در تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌های میان‌مدت مدل مبنا موثر است. پس از بررسی و تحلیل کیفی مبتنی بر نظریه دوره عمر (ادیزس، ۱۳۸۸) (الهی و سیروس، ۱۳۸۳) این نتیجه حاصل شد که سازمان در دوره رشد سریع قرار دارد.

و نیز بررسی مستندات سازمانی بود (روخارت، ۱۹۷۹)، (روخارت، ۱۹۸۶)، (روخارت و بولن، ۱۹۸۱)، (سیروس و صورطینت، ۱۳۸۷). پس از انجام مصاحبه حضوری با اعضای کمیته راهبری مبتنی بر الگوی مذکور، عوامل بحرانی موفقیت موقت استخراج شد.

جدول ۵. عوامل بحرانی موفقیت موقت شرکت حمل و نقل داخلی

#### فجر جهاد

مشکل احتمالی	توضیحات
شرکتی دیده نشدن سازمان از نگاه بالا دست	عدم شفافیت و تناسب اختیار و مسئولیت سیستم انگیزشی کسان در سازمان صبا جهاد نسبت به شرکت های تابعه
شرکتی دیده نشدن سازمان از نگاه درون سازمانی	عدم کفایت دانش آکادمیک در پست‌های سازمانی عدم کفایت ساختار سازمانی فعلی جهت دستیابی به اهداف سازمان

۷-۱-۲-تحلیل عوامل بیرونی

۷-۱-۲-۱-تحلیل محیط نزدیک

محیط رقابتی محیطی است که سازمان برای کسب منافع و یا منابع خود در آن رقابت می‌نماید. در این بخش

مبتنی بر نظریه ۵ نیروی پورتر از الگوی استاندارد و نیمه‌ساختاریافته جهت مصاحبه با کمیته راهبری به صورت تعاملی استفاده شد (هاپکینز، ۲۰۰۸)، (سیروس و صبورطینت، ۱۳۸۷).

جدول ۶. نقاط قوت و ضعف اولیه مبتنی بر تحلیل وظیفه‌ای

نقاط قوت	نقاط ضعف
۱. میزان تجربه و مهارت متوسط پرسنل شرکت	۱. میزان آموزش به پرسنل و کارکنان
۲. کیفیت زندگی کاری کارکنان	۲. وجود نگرش مدیریت استراتژیک در سازمان
۳. ارزش های حاکم بر سازمان	۳. وجود اهداف سازمانی واضح و اقبل اندازه گیری
۴. نگرش عمومی نسبت به گذشته، حال، آینده سازمان	۴. وجود برنامه ریزی موثر در کلیه سطوح مدیریتی
۵. میزان وفاداری به سازمان	۵. طراحی و تشریح مناسب مشاغل
۶. به روز شدن روزمره یا دوره ای اطلاعات	۶. میزان افزایش سهم بازار
۷. امکان افزایش سرمایه شرکت در کوتاه مدت و بلند مدت	۷. قابلیت تغییر ساختار سازمان متناسب با تغییرات
۸. وضعیت و مقدار سرمایه های جاری شرکت	۸. فرهنگ سازمانی مناسب ، شفاف و منسجم
۹. سطح تجربه و مهارت پرسنل و مدیران واحد مالی	۹. میزان بهره شرکت از بازار سنجی
۱۰. رابطه شرکت با سرمایه گذاران، سهامدارن، اعتبار دهندگان	۱۰. نظام برنامه ریزی و بودجه به منظور بازاریابی
۱۱. جریان نقدینگی شرکت	۱۱. تجربه و مهارت های پرسنل و مدیران بخش بازاریابی
۱۲. اثر بخشی تصمیم گیریهای مالی	۱۲. محیط کار مناسب جهت نو آوری
۱۳. قابلیت تبدیل شدن دارایی ها به نقد	
۱۴. انعطاف پذیری در ارائه خدمات	
۱۵. ظرفیت جوابگویی به تقاضا و نیازهای بازار	
۱۶. وضعیت و سطح سیستم تعمیرات و نگهداری	
۱۷. قابلیت و اطمینان از تأمین کنندگان مواد اولیه قطعات و سایر وسایل	
۱۸. کیفیت ارائه محصولات و خدمات به مشتریان	
۱۹. اعتبار و نام و نشان تجاری شرکت	
۲۰. شرایط شرکت از نظر تسهیلات مورد استفاده	
۲۱. کارایی و اثر بخشی دستورالعمل ها و سیاست های کنترل عملیات	

جدول شماره ۶. نتایج تحلیل دوره عمر

دوره عمر شناسایی شده	گذر از رشد سریع
شواهد مهم	۱. گرایش بیشتر به بازار تا به بازاریابی ۲. ناکافی بودن نیروهای آموزش دیده ۳. کار خیلی زیاد افراد ۴. تبدیل ایده های سازمان به عمل ۵. تمایل و شروع به وضع سیستم ها ۶. کیفی گرای سازمان (گرایش بیشتر به کار حساب شده و کیفی تر بجای کار بیشتر)



جدول ۷. نتایج تحلیل محیط نزدیک (آنالیز پورتر)

فرصت ها	تهدیدها
<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. بالا بودن هزینه های ثابت حمل و نقل</li> <li>۲. کم بودن نسبی ظرفیت ارائه خدمات رقبا</li> <li>۳. میزان کم خدمات جایگزین شرکت های رقیب</li> <li>۴. بالا بودن توان شرکت در حفظ مشتری به دلیل بالا بودن ثبات و درجه استاندارد بودن خدمات</li> <li>۵. قدرت کم تأمین کنندگان در ایجاد وابستگی شرکت از لحاظ انعطاف و تغییرات تکنولوژیکی</li> <li>۶. عدم وابستگی سازمان به منابع مالی اعتباردهندگان</li> <li>۷. هزینه کم تغییر در تأمین کنندگان</li> <li>۸. مزیت مقیاس مانعی بر سر راه ورود رقبای جدید</li> <li>۹. میزان سرمایه اولیه بالا برای ورود به صنعت</li> <li>۱۰. خطر پایین ورود خدمات جایگزین</li> <li>۱۱. هزینه بالای استفاده از خدمات جایگزین برای مشتری</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. بالا بودن شدت رقابت در میان رقبا</li> <li>۲. پایین بودن بودن هزینه تغییر فروشنده برای مشتری</li> <li>۳. وابستگی مالی شرکت به خرید مشتریان</li> <li>۴. دسترسی پذیری بالای رقبای جدید به دانش فنی صنعت</li> </ol>

#### ۷-۱-۲-۲-تحلیل محیط دور

زیست محیطی و قانونی شناسایی و تحلیل می شود. در این بخش مشاوران با استفاده از چک لیست های الگوی موجود (سیروس و صبورطینت، ۱۳۸۷)، (سیروس، معطر حسینی و سیفی، ۲۰۰۶)، (سیروس و ثناگو، ۲۰۱۱) و با تشکیل کمیته راهبری و از طریق مصاحبه جمعی به شناسایی عوامل مهم محیط دور پرداختند.

ریچارد لینچ در سال ۱۹۹۷ چک لیستی برای ارزیابی و تحلیل عوامل محیطی در قالب مدل PEST ارائه نمود (مولینز، ۱۹۹۹). بعدها به دلیل اهمیت روزافزون عوامل قانونی و زیست محیطی، چارچوب PESTEL را ارائه گردید. آنالیز PESTLE ابزار مناسبی است که از آن برای تحلیل عوامل محیط دور استفاده می شود (سیروس و صبورطینت، ۱۳۸۷). با این ابزار، فاکتورهای مختلف محیطی شامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی،

جدول ۸. نتایج تحلیل محیط دور

فرصت ها	تهدیدها
<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. بودجه دولت در حوزه مربوطه</li> <li>۲. پتانسیل و میزان صادرات و واردات</li> <li>۳. مالیات</li> <li>۴. در اختیار داشتن منابع طبیعی</li> <li>۵. موقعیت ژئوپلیتیک</li> <li>۶. وضعیت بکارگیری فناوری ارتباطات در صنعت</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. روابط و وجاهت بین المللی کشور</li> <li>۲. روند مقررات زدایی در کشور</li> <li>۳. روند انحصار زدایی و خصوصی سازی در کشور</li> <li>۴. میزان شفافیت دولت و حکومت</li> <li>۵. تحریم ها</li> <li>۶. درآمد سرانه و میزان رشد اقتصادی</li> <li>۷. تورم</li> <li>۸. وضعیت کسری بودجه</li> <li>۹. وضعیت پس اندازها، دارایی ها و بدهی ها</li> <li>۱۰. نرخ ارز</li> <li>۱۱. قوانین، دستورالعمل ها و مصوبات هیات وزیران (و همچنین سایر مجامع بالادست و قانون گذار)</li> </ol>

### ۷-۱-۲-۳-تحلیل ذینفعان

در مدل مینا، برای شناسایی ذینفعان بر اساس مدل دایره‌ای عمل می‌شود (سیروس و صبورطینت، ۱۳۸۷). پس از تشریح مفهوم ذینفعان برای کمیته راهبری، ذینفعان شناسایی شده و نوع و شدت اثرگذاری و اثرپذیری آن‌ها بر سازمان و از سازمان مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس اعداد بدست آمده و با استفاده از آنالیز قدرت-تمایل، جایگاه ذینفعان در ماتریس قدرت-تمایل بدست آمد (سیروس و صبورطینت، ۱۳۸۷)، (سیروس، معطر حسینی و سیفی، ۲۰۰۶)، (سیروس و ثناگو، ۲۰۱۱)، (آکرمن و همکاران، ۲۰۱۱). (قابل توضیح است که قدرت نشان دهنده اثر ذینفع بر سازمان و تمایل نیز نشأت گرفته از اثرپذیری ذینفع از سازمان است). اجزای اصلی ماتریس قدرت-تمایل عبارتند از:

**سلول D (بازیگران اصلی):** ذینفعانی که در سلول D قرار می‌گیرند، به شدت از سازمان متأثر شده و منافع یا زیان‌های زیادی از طرف سازمان متوجه آن‌هاست. از طرفی این گروه از ذینفعان، دارای منابع قدرت فراوانی برای اعمال نفوذ بر سازمان هستند.

**سلول C:** ذینفعانی که در سلول C قرار می‌گیرند، قادرند بر موفقیت یا شکست سازمان اثرات فراوانی داشته باشند. لیکن چندان از فعالیت‌های سازمان متأثر نبوده و در قبال سازمان و نسبت به آن، کمتر در وضعیت برنده یا بازنده بودن قرار می‌گیرند.

**سلول B:** ذینفعانی که به شدت از سازمان متأثرند و می‌توانند قربانیان یا برندگان فعالیت‌های سازمان به شمار روند. این ذینفعان، علی‌رغم تأثیرپذیری زیاد از سازمان، قدرت تأثیرگذاری کمتری دارند و کمتر قادرند از قدرت، مهارت یا دانشی برای اثرگذاری بر سازمان استفاده کنند.

**سلول A:** این دسته از ذینفعان اشخاص یا گروه‌هایی هستند که فعالیت‌های سازمان برای آن‌ها امری کم‌اهمیت یا بی‌اهمیت تلقی می‌شود. این دسته از ذینفعان، به هیچ وجه بواسطه فعالیت‌های سازمان در حالت برنده یا بازنده قرار نمی‌گیرند. از طرفی قدرت چندانانی نیز برای تأثیرگذاری بر سازمان ندارند.

در نهایت نتایج تحلیل ذینفعان به صورت زیر مشخص است.

جدول ۹. نوع شناسی ذینفعان شرکت فجر جهاد بر اساس ماتریس قدرت-تمایل

نوع ذینفع	ذینفعان اصلی	
	مالکان، سهامداران، و مدیران	
دسته D	صبا جهاد	
دسته A	صندوق بازنشستگی	
دسته D	هیأت مدیره	
دسته B	مدیران داخلی	
نوع ذینفع	ذینفعان کلیدی	
	کارکنان:	
دسته B	ستاد	
دسته B	شعب	
دسته B	رانندگان	
دسته B	فنی	
نوع ذینفع	مشتریان	
	خدمات حمایتی کشاورزی	

دسته A	ذوب آهن	
دسته A	واگن تهران	
دسته A	قوچی تبریز	
دسته A	کلیرسال	
دسته A	پتروشیمی کرمانشاه	
نوع ذی نفع	تأمین کنندگان	۳.۲
دسته A	لاستیک	
دسته A	زامیاد	
دسته A	نفت بهران	
دسته A	متفرقه	
نوع ذی نفع	شرکای استراتژیک	۴.۲
دسته A	رانندگان عمومی بخش حمل و نقل	
نوع ذی نفع	سایر ذینفعان کلیدی:	۵.۲
دسته A	بانک ها و مؤسسات اعتباری	
دسته A	مؤسسات بیمه ای (آسیا)	
نوع ذی نفع	ذینفعان محیطی	۳
	رسانه ها:	۱.۳
دسته A	صدا و سیما	
دسته A	نشریات	
دسته A	وب سایت	
نوع ذی نفع	بدنه های دولتی	۲.۳
دسته A	وزارت راه و ترابری	
دسته A	سازمان امور مالیاتی	
دسته A	پلیس راه	
دسته A	پلیس انتظامی	
دسته A	وزارت کار	
نوع ذی نفع	سازمان عمومی	۳.۳
دسته A	تأمین اجتماعی	
دسته A	شهرداری	
نوع ذی نفع	اصناف و اتحادیه ها	۴.۳
دسته A	انجمن صنفی شرکت های حمل و نقل	
دسته A	کانون صنفی انجمن رانندگان	

#### ۲-۷- نتایج تدوین اسناد کلی استراتژیک

#### ۱-۲-۷- تدوین اصول ارزشی

مجموعه دوم شامل ۳ بخش متفاوت است: تدوین اصول ارزشی، تدوین چشم انداز و تدوین مأموریت. اصول ارزشی سازمان عبارتند از: ۱. اخلاق کار در صنعت

۲. کیفیت ۳. ایمنی ۴. محیط زیست ۵. منابع انسانی (سیروس و صبورطینت، ۱۳۸۷). در این راستا، با توجه به الگوی مدل مبنا و نتایج فاز اول (مجموعه شناخت استراتژیک) و با به صورت مصاحبه و تعامل با مدیران ارشد، اصول ارزشی شرکت تهیه شد.

### اصول ارزشی شرکت حمل و نقل داخلی فجر جهاد

شرکت حمل و نقل فجر جهاد همواره به مجموعه ای از بایدها، نبایدها و مفاهیمی که با گذشت زمان و تغییر شرایط دستخوش تغییر نمی‌شوند، مقید است. بر این باوریم که اصول ارزشی ما در ۵ محور زیر منعکس می‌شود:

۱. اخلاق کار در صنعت: شرکت حمل و نقل فجر جهاد به جمعی از باورها و ارزش‌های بنیادی در قابل تمام ذی‌نفعان معتقد است.

در قابل مشتریان: امانت داری، سرعت عمل، صداقت در قابل سهامداران: صداقت، امانت داری، تلاش و سخت کوشی

در قابل منابع انسانی داخلی: عزت، منزلت و اعتلای فردی و سازمانی

در قابل رقبا: احترام

۲. کیفیت: عبارتست از مطابقت خدمات با نیاز و میل مشتری و ویژگی‌های مطلوب و لازم برای آن و قیمت مناسب و قابل قبول.

۳. ایمنی: تاکید زیاد بر ایمنی و سلامتی همکاران و منابع انسانی شرکت.

۴. محیط زیست: توجه به استانداردهای حفظ و نگهداشت محیط زیست.

۵. منابع انسانی: توجه به توسعه قابلیت‌ها و ابعاد مختلف نیازمندی‌های منابع انسانی.

است. بر اساس مدل مبنا، چشم‌انداز باید شامل محورهای اصلی زیر باشد: ۱. وضعیت در قبال مجمع و سهامداران ۲. وضعیت در قبال کارکنان ۳. نقطه تمایز محصولات و خدمات ۴. نقش نوآوری ۵. ارزش آفرینی برای مشتریان (سیروس و صبورطینت، ۱۳۸۷) (سیروس و ثناگو، ۲۰۱۱). در این راستا با تشکیل جلسات با کمیته راهبری و تبیین عوامل اصلی چشم‌انداز و با توجه به سند چشم‌انداز استراتژیک کشور (vision1404.ir)، چشم‌انداز شرکت تدوین شد.

### چشم انداز شرکت حمل و نقل فجر جهاد

شرکت حمل و نقل فجر جهاد در سال ۱۴۰۰، قطب استراتژیک صنعت حمل و نقل و خدمات ویژه لجستیک به صورت ملی و در سطح منطقه با تاکید بر ارائه خدمات حمل و نقل به شرکت های تابعه آتیه صبا است.

### ۷-۲-۳- تدوین مأموریت

جهت تدوین بیانیه مأموریت، از پرسش‌های اصلی ارائه شده در مدل مبنا استفاده گردید. این پرسش‌ها به صورت مصاحبه با کمیته راهبری بحث شد و پس از پاسخ و جمع بندی نسبت به تدوین بیانیه مأموریت شرکت، اقدام شد (سیروس و صبورطینت، ۱۳۸۷).

### مأموریت شرکت حمل و نقل فجر جهاد

شرکت حمل و نقل فجر جهاد در سال ۱۳۹۵، برترین شرکت حمل و نقل کشور از لحاظ بازده سرمایه با محوریت حمل کالای عمومی و ارائه خدمات حمل و نقل در زنجیره مواد غذایی به شرکت های تابعه صبا جهاد در حوزه حمل و نقل جاده ای در سطح منطقه و اولین انتخاب مشتریان در این صنعت خواهد بود.

### ۷-۳- نتایج تدوین استراتژی ها و اهداف

در مجموعه سوم از مدل مبنا ابتدا استراتژی کلان و

### ۷-۲-۲- تدوین چشم انداز

چشم‌انداز تصویری محرک از آینده مطلوب سازمان

سپس اهداف کلان و استراتژی‌های اصلی (با چند روش) تدوین شده است.

### ۷-۳-۱- تدوین استراتژی کلان

در مدیریت استراتژیک، استراتژی کلان اهمیت ویژه‌ای دارد. استراتژی کلان کلی‌ترین استراتژی، تعیین کننده جهت استراتژی‌های اصلی و نشانگر مطلوب‌ترین شیوه جهت‌گیری سازمان با در نظرگیری سیستماتیک کلیه عوامل محیطی و درونی است. استراتژی کلان، مجموعه عوامل درونی و محیطی را با هم مد نظر قرار می‌دهد. روش‌های مختلفی برای تدوین استراتژی کلان وجود دارد که برای به‌دست‌آوردن استراتژی کلان شرکت از روش تحلیل IEFE استفاده شده است (سیروس و صبورطینت، ۱۳۸۷)، (دیوید، ۱۳۸۹). در مراحل قبلی لیست نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها مشخص گردید. آنالیز IEFE بر کمی کردن عوامل کیفی استوار است. کیفیت پاسخ‌ها و نتایج به کفایت جامعه آماری و دقت آن‌ها در ارائه پاسخ بستگی دارد. ابتدا باید درجه اهمیت هر یک از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها از ۰ تا ۱۰ مشخص شود. مقایسه در هر گروه به صورت مستقل صورت می‌گیرد. ابتدا لیست نقاط قوت در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار می‌گیرد و به کم اهمیت‌ترین نقطه قوت امتیاز ۰ و به بقیه عوامل به صورت نسبتی از ۱ تا ۱۰ امتیاز داده می‌شود. همین امر برای نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات نیز مصداق دارد. بعد از مشخص شدن درجه اهمیت هر یک از عوامل چهارگانه (SWOT) وضعیت شرکت در ارتباط با هر یک از آن‌ها (از ۰ تا ۴ به صورت زیر) سنجش شد:

۰ = شرکت قادر نیست به خوبی از فرصت بهره گرفته یا در مقابل تهدید واکنش نشان دهد.

۱ = شرکت تا حد بسیار کمی قادر است از فرصت بهره گرفته یا در مقابل تهدید واکنش نشان دهد.

۲ = شرکت به‌طور متوسط قادر است از فرصت بهره گرفته یا در مقابل تهدید واکنش نشان می‌دهد.

۳ = شرکت به‌طور متوسط قادر است از فرصت بهره گرفته یا در مقابل تهدید واکنش نشان می‌دهد.

۴ = شرکت به خوبی قادر است از فرصت بهره گرفته یا در مقابل تهدید واکنش نشان می‌دهد.

وضعیت شرکت در ارتباط با نقاط قوت و ضعف نیز باید مشخص شود. نقاط ضعف بین ۰ تا ۲ و نقاط قوت بین ۲ تا ۴ به صورت دنباله امتیازدهی می‌شود. برای نقاط ضعف:

۰ = ضعف بسیار جدی

۱ = ضعف جدی

۲ = ضعف نسبتاً جدی

برای نقاط قوت:

۲ = قوت نسبتاً زیاد

۳ = قوت زیاد

۴ = قوت بسیار زیاد

برای تمامی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات دو ستون تکمیل گردیدند که ستون اول درجه اهمیت و ستون دوم وضعیت شرکت بود. ستون سوم، امتیاز موزون هر یک از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید است که از حاصل ضرب عدد مربوط به رتبه در وضعیت به دست می‌آید. بدین ترتیب:

امتیاز موزون شده هر قوت، ضعف، فرصت یا تهدید = رتبه × وضعیت

جهت آنالیز IEFE با تشکیل جلسه از اعضای کمیته راهبری خواسته شد نسبت به پاسخ گروهی به درجه اهمیت و وضعیت (رتبه) هر عامل پاسخ بدهند (سیروس و صبورطینت، ۱۳۸۷) (دیوید، ۱۳۸۹). در نهایت بر اساس فرمول زیر نسبت به درصد عوامل داخلی و خارجی مبادرت ورزیده شد.

درصد عوامل کلیدی داخلی

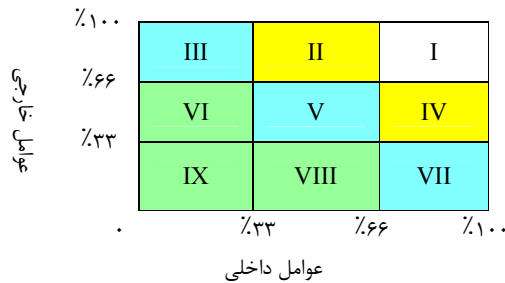
$$= \frac{\text{مجموع سطر امتیاز موزون شده عوامل کلیدی داخلی}}{40 \times \text{تعداد عوامل کلیدی داخلی پاسخ داده شده}} \times 100$$

درصد عوامل کلیدی خارجی

$$= \frac{\text{مجموع سطر امتیاز موزون شده عوامل کلیدی خارجی}}{\text{تعداد عوامل کلیدی خارجی پاسخ داده شده}} \times 100$$

قرارگیری امتیاز در هر یک از موقعیت‌های فوق نشانگر استراتژی کلان سازمان است. شایان ذکر است در خصوص تحلیل IEF E عوامل مهم و کلیدی استخراج شده از مجموعه اول (شناخت و تحلیل استراتژیک) با نظر گروه مشاور اولویت سنجی، خلاصه سازی و انتخاب شده و در نهایت در جلسات متعددی گروهی در اختیار کمیته راهبری قرار گرفت.

عوامل کلیدی داخلی یا نقاط قوت وضعف (W,S) و عوامل کلیدی خارجی یا فرصت‌ها و تهدیدات (O,T) را شامل می‌شود. بر اساس درصدهای کل، استراتژی کلی به دست‌آمده سازمان در یکی از نواحی نمودار جدول زیر مشخص می‌شود:



نمودار ۲. ماتریس ۹ خانه‌ای عوامل داخلی و خارجی

جدول ۱۱. فرصت‌های شرکت فجر جهاد به ترتیب اولویت

O1	۳	۸.۵	پتانسیل بالا و میزان صادرات و واردات زیاد
O2	۲.۷	۸	بالا بودن توان شرکت در حفظ مشتری به دلیل بالا بودن ثبات و درجه استاندارد بودن خدمات
O3	۳	۷.۸	وضعیت نسبتاً مطلوب در اختیار داشتن منابع طبیعی در کشور
O4	۳	۷	بالا بودن هزینه‌های ثابت حمل و نقل به عنوان یک فرصت
O5	۳	۷	کم بودن نسبی ظرفیت ارائه خدمات رقبا
O6	۲	۷	مزیت مقیاس مانعی بر سر راه ورود رقبای جدید
O7	۲	۷	تمایل زیاد صبا جهاد به فجر جهاد
O8	۲.۵	۶.۷	هزینه کم تغییر در تامین کنندگان
O9	۲.۵	۶.۵	میزان کم خدمات جایگزین شرکت های رقیب
O10	۳	۶	وضعیت نامطلوب رو به بهبود مالیات
O11	۲	۶	عدم وابستگی سازمان به منابع مالی اعتباردهندگان
O12	۲.۲	۵.۵	هزینه بالای استفاده از خدمات جایگزین برای مشتری
O13	۲	۵	وضعیت متوسط رو به بهبود بودجه دولت در حوزه حمل و نقل
O14	۲	۵	خطر پایین ورود خدمات جایگزین
O15	۳	۳.۵	قدرت کم تامین کنندگان در ایجاد وابستگی شرکت از لحاظ انعطاف و تغییرات تکنولوژیکی

جدول ۱۲. تهدیدهای شرکت فجر جهاد به ترتیب اولویت

T1	۱.۷	۷.۵	وضعیت نامطلوب و کم ثبات قوانین، دستور العمل ها و مصوبات هیات وزیران و سایر مجامع قانون گذار بالادست
T2	۲.۳	۷.۵	پایین بودن بودن هزینه تغییر فروشنده برای مشتری
T3	۲.۶	۷.۳	بالا بودن شدت رقابت در میان رقبا
T4	۱.۵	۴.۲	دسترسی پذیری بالای رقبا جدید به دانش فنی صنعت
-	۲	۸	قدرت زیاد صبا جهاد نسبت به فجر جهاد

جدول ۱۳. نقاط قوت شرکت فجر جهاد به ترتیب اولویت

S1	۳	۹	اعتبار بالا و نام و نشان تجاری مطرح شرکت
S2	۳	۸	مناسب بودن وضعیت و مقدار سرمایه های جاری شرکت
S3	۲.۷	۷	والا بودن ارزش های حاکم بر سازمان
S4	۲.۵	۸.۵	کیفیت بالای ارائه محصولات و خدمات به مشتریان
S5	۲.۵	۸	تمایل زیاد هیئت مدیره فجر جهاد به سازمان
S6	۲.۱	۸.۷	بالا بودن اثر بخشی تصمیم گیری های مالی
S7	۲.۱	۸.۵	بالا بودن سطح تجربه و مهارت پرسنل و مدیران واحد مالی
S8	۲.۱	۸	تمایل زیاد کلیه کارکنان فجر جهاد به سازمان
S9	۲	۹	قدرت زیاد هیئت مدیره فجر جهاد نسبت به سازمان
S10	۲	۸.۶	بالا بودن میزان وفاداری به سازمان
S11	۲	۸.۴	بالا بودن میزان تجربه و مهارت متوسط پرسنل شرکت
S12	۲	۸	تمایل زیاد مدیران داخلی فجر جهاد به سازمان
S13	۲	۸	ظرفیت بالای جوابگویی به تقاضا و نیازهای بازار
S14	۲	۸	وضعیت خوب و سطح بالای سیستم تعمیرات و نگهداری
S15	۲	۷.۸	بالا بودن جریان نقدینگی شرکت

جدول ۱۴. نقاط ضعف شرکت فجر جهاد به ترتیب اولویت

W1	۰.۵	۹	سیستم انگیزشی یکسان در سازمان صبا جهاد نسبت به شرکت های تابعه
W2	۱.۵	۹	عدم وجود نظام برنامه ریزی به منظور بازاریابی (گرایش به فروش)
W3	۲	۹	کم بهره بردن شرکت از بازاریابی
W4	۱.۱	۸.۵	قابلیت پایین تغییر ساختار سازمان متناسب با تغییرات
W5	۱.۵	۸.۵	میزان کم آموزش به پرسنل و کارکنان
W6	۱.۳	۸.۳	بالا بودن کیفیت زندگی کارکنان
W7	۱.۵	۸	زیاد به فکر بودن کارکنان توسط مدیریت و سازمان
W8	۱.۵	۸	انعطاف پذیری زیاد در ارائه خدمات
W9	۱.۵	۸	قابلیت خوب و اطمینان بالا از تأمین کنندگان مواد اولیه قطعات و سایر وسایل
W10	۱.۸	۸	عدم وجود اهداف سازمانی واضح و قابل اندازه گیری
W11	۱	۷	امکان زیاد افزایش سرمایه شرکت در کوتاه مدت و بلند مدت

در نهایت موقعیت شرکت با توجه به درصد عوامل کلیدی داخلی (۳۹ درصد) و درصد عوامل کلیدی خارجی (۴۰ درصد) درخانه‌ی وسط ماتریس ۹ واقع شد. این استراتژی از نوع نگهداشت و مراقبت رقبا (حفظ و تثبیت در مقابل رقبا) و تلاش برای حفظ سهم بازار یا موقعیت موجود است.

#### ۲-۳-۷- تدوین اهداف کلان در مدل مینا

اهداف کلان در مدل مینا بر اساس ۳ روش تهیه می‌شود: ۱. عوامل کلیدی موفقیت و شایستگی‌ها ۲. دوره عمر ۳. تحلیل ذینفعان (سیروس و صبورطینت، ۱۳۸۷)، (سیروس و ثناگو، ۲۰۱۱):

۱. ارتقا سهم از بازار حمل و نقل شرکت های تابعه صبا جهاد و آتیه صبا
۲. ارتقاء بهره وری مالی
۳. افزایش خلاقیت و بهره وری منابع انسانی - کارکردی
۴. حفظ و نگهداشت سهم از بازار با تکیه بر کیفیت مد نظر هر مشتری
۵. افزایش کارایی سازمانی در کنار حفظ و افزایش اثربخشی

#### ۳-۳-۷- تدوین استراتژی‌های اصلی در مدل مینا

تدوین استراتژی به روش مینا نیز توسط گروه مشاور و بر اساس رویکرد های مختلفی از جمله ۱. دوره عمر ۲. شایستگی‌ها و عوامل کلیدی موفقیت ۳. تحلیل SWOT صورت گرفت (سیروس و صبورطینت، ۱۳۸۷) (سیروس و ثناگو، ۲۰۱۱). شایان ذکر است در خصوص تحلیل SWOT در رابطه با پروژه پیش‌رو و بر اساس مصاحبه با افراد ذی‌صلاح، نتایج مراحل قبل مخصوصاً استراتژی کلان و بهره‌مندی از تصمیم‌گیری گروهی در کمیته راهبری، مشاوران سرانجام به این نتیجه رسید که شرکت فجر جهاد با مدل TOWS مواجه است. یعنی به ترتیب، بهره‌مندی از

نقاط قوت برای رفع نقاط ضعف سازمان، به منظور بهره‌برداری از فرصت‌ها جهت رفع تهدیدات سازمانی. فلذا در این رابطه به جای تدوین استراتژی‌های دو بعدی، سعی در تدوین استراتژی‌های ۲، ۳ و ۴ بعدی صورت گرفت. در نهایت با نظر مشاوران جهت تحقق ارکان جهت‌ساز، استراتژی‌های چهارگانه سازمان با استفاده از رویکرد QSPM اولویت‌دهی شدند. QSPM یکی از تکنیک‌ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های استراتژیک با استفاده از تشخیص جذابیت نسبی استراتژی‌ها است (دیوید و دیگران، ۲۰۰۹)، (دیوید، ۱۳۸۹).

جدول ۱۵. اولویت استراتژی‌ها بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

اولویت	نمره نهایی استراتژی	استراتژی
۱	۶.۷	همراستاسازی با هیئت مدیره صبا جهاد و صندوق بازنشستگی وزارت کشور و آتیه صبا
۲	۵.۸۶	نفوذ در بازار داخلی با محوریت شرکت‌های تابعه صبا جهاد، آتیه صبا و نیز در سطح منطقه
۳	۵.۲	گذر از دوره عمر سازمانی رشد سریع به دوره تکامل سازمانی (توسعه سازماندهی و نظامندی سازمانی)
۴	۴.۹	نهادینه سازی مدیریت کیفیت جامع در سطح فعالیت شرکت‌ها

#### ۸- نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌ها برای حفظ بقا و موفقیت‌های کوتاه و بلندمدت خود با چالش‌های فراوانی روبرو هستند. در چنین شرایطی مدیریت استراتژیک را می‌توان پرکاربردترین رویکرد مدیریتی دانست که با توسعه‌ی الگوها و نظریات



متعدد این رویکرد توانسته است در محورهای زمان، محیط و درون، سازمان‌ها را یاری رساند. تحقیق حاضر با هدف تدوین برنامه استراتژیک شرکت حمل و نقل داخلی فجر جهاد، مبتنی بر مدل مبنا صورت پذیرفت. باتوجه به هدف پژوهش یعنی تدوین استراتژی، ۳ مازول اول این مدل مورد استفاده قرار گرفت. برهمین اساس با توجه به رویکردهای عوامل بحرانی موفقیت آتی و شایستگی‌ها، دوره عمر و تحلیل ذینفعان، اهداف کلان تدوین و مبتنی بر رویکردهای عوامل بحرانی موفقیت آتی و شایستگی‌ها، دوره عمر و آنالیز SWOT، ۴ استراتژی به عنوان استراتژی‌های اصلی برای شرکت تدوین شده و براساس نظر کمیته راهبری در جهت تحقق چشم‌انداز و مأموریت سازمان با استفاده از الگوریتم QSPM اولویت‌دهی شدند. استراتژی‌های اولویت‌دهی شده عبارتند از: ۱.

همراستاسازی با هیئت مدیره صبا جهاد و صندوق بازنشستگی وزارت کشور و آتیه صبا ۲. نفوذ در بازار داخلی با محوریت شرکت‌های تابعه صبا جهاد، آتیه صبا و نیز در سطح منطقه ۳. گذر از دوره عمر سازمانی رشد سریع به دوره تکامل سازمانی (توسعه سازماندهی و نظامندی سازمانی) ۴. نهادینه‌سازی مدیریت کیفیت جامع در سطح فعالیت شرکت‌ها.

با توجه به استراتژی کلان، استراتژی‌های اصلی و اهداف کلان بدست آمده برای شرکت فجر جهاد نتایج ذیل استخراج می‌شود:

۱- به دلیل نامطلوب بودن وضعیت و ثبات قوانین کشور درخصوص فعالیت‌های اقتصادی، از نظر استراتژی کلان، کشش بیشتر به سمت حفظ وضعیت موجود است و این عامل ریسک‌پذیری را به شدت کاهش داده و امکان‌پذیری استراتژی را برای این شرکت (به‌عنوان یک شرکت با مالکیت دولتی) افزایش می‌دهد. برای گذار از این وضعیت در سطح بنگاه باید تمرکز بیشتر بر تقویت عوامل درونی شرکت داشت تا از پس غلبه توان شرکت بر شرایط کم‌ثبات قانونی، ریسک‌پذیری در سطح بنگاه بالا رفته و با

نفوذ بیشتر در بازار، جریان کم‌ثبات را به سمت و سوی ثبات فراینده و استاندارد پیش ببرد.

۲- به دلیل موقعیت دوره عمر سازمان (ورود به دوره بلوغ سازمانی و تاکید بیشتر بر درون سازمان) استراتژی‌های طراحی شده عمدتاً ماهیت درون سازمانی دارند. این مورد نیز خود در راستای نتیجه اول ممتها با نظر به خود سازمان و سرمایه انسانی وقت تدوین شده است.

۳- ترتیب استراتژی‌های اصلی گویای شدت اثرپذیری فجر جهاد از بنگاه مادر است و با عنایت به نتایج اول و دوم، فجر جهاد لازم است جهت توفیق بیشتر، تلاش بیشتری جهت استقلال در تصمیم‌گیری از بنگاه مادر نماید.

## ۹-پیشنهادات

مدل‌های متعددی در حوزه مدیریت استراتژیک توسعه یافته‌اند. مؤلفان معتقدند به کارگیری موارد زیر در میزان اثربخشی مدل‌های مدیریت استراتژیک و به خصوص مدل مدیریت استراتژیک مبنا، تاثیر به‌سزایی خواهد داشت:

- بررسی سبک شخصیتی و پارادایم ذهنی مدیران ارشد سازمان و فرهنگ سازمانی
- توجه به ماهیت سازمان‌ها و بکارگیری ابزار مناسب
- اجتناب از کمی‌گرایی افراطی تصمیم‌گیری‌های استراتژیک
- توجه بنیادی به ماهیت دولتی و یا غیردولتی بودن سازمان و تاثیر آن در طراحی استراتژی‌های سازمانی

## ۱۰-مراجع

-ادیزس، ای. (۱۳۸۸)، دوره عمر سازمان (پیدایش و مرگ و میر سازمان‌ها)، ترجمه کاوه محمد سیروس، چاپ پنجم، تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.

- اعرابی، س.م.، چاوشی، س.ک. (۱۳۸۹)، "سبک کنترل استراتژیک و عملکرد شرکت‌های هولدننگ"، مطالعات

- مدیریت راهبردی، شماره ۱.
- رضایی ارجودی، عبدالرضا (۱۳۸۳)، "اهمیت و جایگاه صنعت حمل و نقل در ارتقا و شکوفایی اقتصاد کشور"، یازدهمین کنفرانس دانشجویان عمران سراسر کشور.
- زارع، روح ا...، تیموری اصل، یاسر (۱۳۸۷)، "تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه آزاداسلامی واحد بیضا"، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک.
- سیروس، کاوه محمد و همکاران (۱۳۸۶)، "گزارش برنامه ریزی استراتژیک شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی"، شرکت مدیریت و برنامه ریزی صنایع و انرژی مینا، تهران.
- سیروس، کاوه محمد، صبور طینت، امیرحسین (۱۳۸۷)، "مدل مدیریت استراتژیک مینا"، تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- سیروس، کاوه محمد و همکاران (۱۳۸۹)، "گزارش برنامه ریزی استراتژیک شرکت ملی حفاری ایران"، شرکت مدیریت و برنامه ریزی صنایع و انرژی مینا، تهران.
- سیروس، کاوه محمد و همکاران (۱۳۸۹)، "گزارش برنامه ریزی استراتژیک شرکت آب و فاضلاب روستایی استان آذربایجان شرقی"، شرکت مدیریت و برنامه ریزی صنایع و انرژی مینا، تهران.
- سیروس، ک. م. (۱۳۸۹)، "گزارش برنامه ریزی استراتژیک سازمان آب و برق خوزستان"، شرکت مدیریت و برنامه ریزی صنایع و انرژی مینا، تهران.
- شرکت مدیریت و برنامه ریزی صنایع و انرژی مینا، گزارشی برنامه ریزی استراتژیک شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی، ۱۳۸۶، تهران.
- شرکت مدیریت و برنامه ریزی صنایع و انرژی مینا، گزارش برنامه ریزی استراتژیک شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی.
- صابری حقایق، ر.ع.، عباس زاده، ج.، حسن پور، م.،
- الهی، م.، سیروس، ک.م.، (۱۳۸۳)، "معرفی یک مدل اجرایی برای شناسایی دوره عمر سازمان به روش ادیزس - با رویکرد فازی"، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت.
- امینی، محمد تقی، خباز باویل، صمد (۱۳۸۸)، "تدوین استراتژی به روش چارچوب جامع تدوین استراتژی - مطالعه موردی: شرکت سهند خودرو تبریز"، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۲، ص. ۱۷ - ۳۲.
- امینی، م.ت.، مولایی، ن.، ترابی، ح. (۱۳۸۹)، "طراحی و تدوین استراتژی شرکت حفاری شمال"، فصل نامه علمی - پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۲، ص. ۱۱۳-۱۲۸.
- حسینی نسب، ح.، راشدی، ح. (۱۳۸۸)، "ارائه رویکرد تلفیقی به منظور افزایش اثربخشی برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های دولتی (مطالعه موردی در صنایع بهره برداری از گاز طبیعی)"، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک.
- حمل و نقل داخلی جاده ای فجر جهاد (۱۳۸۹)، "گزارش هیات مدیره به مجمع عمومی صاحبان سهام"، تهران، ایران.
- خلیلی، م.، افسری، ر. (۱۳۹۳)، "برنامه ریزی استراتژیک سیستم های حمل و نقل هوشمند (ITS) با استفاده از مدل SWOT (مطالعه موردی: کلانشهر تبریز)"، نخستین همایش سیستم های حمل و نقل هوشمند جاده ای.
- خلیلی شورینی، س.، محمدزاده، س.ع. (۱۳۸۷)، "آسیب شناسی تدوین استراتژی در سازمان های ایرانی"، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک.
- دیوید، فرد آر.، مدیریت استراتژیک، پارسائیان، علی؛ اعرابی، سیدمحمد، چاپ شانزدهم، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۸۹.

- میتزبرگ، ه.، آلستراند، ب.، لمپل، ژ.، (۱۳۸۸)، "جنگل استراتژی"، احمدپورداریانی، م.، چاپ دوم، تهران، جاجر می.
- Ackermann, Fran, Eden, Colin (2011), "Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice, Long Range Planning", 44, pp.179-196.
- Cyrus, K.M., Seifi, Abbas, Moattarm, hosseini, S.M. (2006), "Strategic Plans Road Map for Iranian Companies", Amirkabir Journal of Science and Technology.
- Cyrus, K.M., Sanagoo, Shadi (2011), "Mabena Strategic Management Model for Local Companies", World Academy of Science, Engineering and Technology, vol. 81, No., pp., 2011-09-23.
- David, Meredith E., David, Forest R., David Fred R. (2009), "The Quantitative strategic planning matrix (QSPM) applied to a retail computer store", The Coastal Business Journal, volume 8, No. 1, pp.42-52.
- Hopkins, Harold (2008), "Applying Michael Porter's extended rivalry model to the robotics industry", Industrial Robot: An International Journal, 35/5, pp.397-399.
- Mullins, L. (1999), "Management and Organizational Behavior", Prentice-Hall, p.130
- Rockhart, John F. (1979) "Chief Executives Define Their Own Data Needs." Harvard Business Review 57, 2.
- Rockhart, John F. & Bullen, Christine V. (1981) "A Primer on Critical Success Factors". Cambridge, MA: Center for Information Systems Research, Massachusetts Institute of Technology.
- Rockart, John F. (1986), "A Primer on Critical Success Factors" published in The Rise of Managerial Computing: The Best of the Center for Information Systems Research, edited with Christine V. Bullen. (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin), 1981, OR, McGraw-Hill School Education Group.
- (۱۳۸۸)، "تدوین برنامه استراتژیک در موسسات آموزش عالی - مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر انزلی"، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.
- طیبی، مسعود، فتحیان، محمد (۱۳۸۶)، "برنامه‌ریزی راهبردی توسعه سیستم‌های حمل و نقل هوشمند جاده‌ای کشور"، مجله علمی پژوهشی پژوهشنامه حمل و نقل، دوره ۴، شماره ۴، ص. ۲۹۱-۳۰۶.
- عباسی، م.ع. (۱۳۸۰)، "خدمات حمل و نقل و نقش عوامل موفقیت در شرکت‌های حمل و نقل بین‌المللی جاده‌ای کالا، مدیرساز، سال چهارم، شماره ۱ و ۲، ص. ۷۴-۸۸.
- علی احمدی، ع.ل.، تاج‌الدین، ای.، فتح‌ا...، م. (۱۳۸۹)، "نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک"، چاپ سیزدهم، تهران، تولید دانش.
- غفاریان، وفا، علی احمدی، علیرضا (۱۳۸۱)، "بررسی علل شکست برنامه‌ریزی‌های استراتژیک"، مدرس، دوره ۶، شماره ۳.
- فردانی، س.، حشمت‌نژاد، م.، روفیگری حقیقت، ع. (۱۳۸۹)، "فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در شهرداری اصفهان"، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.
- کردنائیچ، الف. الف. آذر، ع.، نیاکان لاهیجی، ن. (۱۳۸۹)، "تدوین استراتژی اثربخش سازمانی در بخش دولتی (مطالعه موردی: گمرک جمهوری اسلامی ایران)"، فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی، سال دهم، شماره دوم، ص. ۹۱-۱۱۴.
- لشکربلوکی، م. (۱۳۹۰)، "جاری‌سازی استراتژی (راهنمای گام‌به‌گام پیاده‌سازی استراتژی در عمل)"، تهران، انتشارات آریانا قلم.
- منوریان، ع.، رحمانی یوشانلویی، ح.، و شهبازنژاد، ح.ر. (۱۳۸۹)، "شناسایی عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک سازمانی در عصر دانایی محوری"، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.