

# برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی و انتخاب استراتژی مناسب با استفاده از تکنیک AHP (شرکت لوله‌سازی اهواز)

نویسندگان: دکتر منصور صمدی<sup>1\*</sup> و اسلام فاخر<sup>2</sup>

1. استادیار دانشگاه شهید چمران اهواز

2. مربی دانشگاه شهید چمران اهواز

\*E-mail: samadi667@yahoo.com

## چکیده

در محیط تجاری کنونی، بیش از هر زمان تنها چیزی که ثابت و پایدار مانده همان پدیده تغییر است. فرایند مدیریت استراتژیک بر اساس این باور قرار دارد که سازمان‌ها ناگزیرند به‌طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی و فرایندها نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند.

در این تحقیق با تأکید بر مفهوم مدیریت استراتژیک و استفاده از تکنیک AHP گروهی که یکی از تکنیک‌های پژوهش عملیاتی است، استراتژی مناسب برای شرکت لوله‌سازی انتخاب گردید. ابتدا متغیرهای مختلف محیط خارجی مورد بررسی و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود شناسایی شد پس از آن با تأکید بر بعد مالی و انسانی، محیط داخلی شرکت به منظور تعیین نقاط قوت و ضعف داخلی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. با توجه به اطلاعات حاصل و استفاده از ماتریس استراتژی اصلی، موقعیت شرکت در بازار مشخص و استراتژی‌های مناسب شناسایی شدند. سپس به منظور انتخاب بهترین استراتژی، پرسش‌نامه‌هایی حاوی 115 سؤال بین مدیران تصمیم‌گیرنده توزیع شد و نتایج با کمک تکنیک AHP مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در پایان سه استراتژی که به ترتیب اولویت اول تا سوم را دارا هستند شناسایی شدند که عبارتند از: توسعه محصول، یکپارچه افقی و تنوع همگون.

کلید واژه‌ها: برنامه‌ریزی، استراتژی، مدیریت استراتژیک، محیط بیرونی، محیط درونی

## دانشور

رفنار

• دریافت مقاله: 84/3/9

• ارسال به داوران:

84/3/21 (1)

84/4/29 (2)

84/4/29 (3)

• دریافت نظر داوران:

84/3/8 (1)

84/6/26 (2)

84/6/7 (3)

• ارسال برای اصلاحات:

84/7/25 (1)

84/11/4 (2)

85/4/7 (3)

85/9/7 (4)

• دریافت اصلاحات:

84/9/28 (1)

85/3/2 (2)

85/6/5 (3)

85/12/15 (4)

• ارسال به داور نهایی:

84/9/29 (1)

85/3/16 (2)

85/7/1 (3)

85/12/21 (4)

• دریافت نظر داور نهایی:

84/10/11 (1)

85/3/28 (2)

85/8/27 (3)

85/8/27 (3)

Scientific-Research  
Journal of  
Shahed University  
Sixteenth Year  
No. 35  
2009

دوماهنامه علمی - پژوهشی

دانشگاه شاهد

سال شانزدهم - دوره جدید

شماره 35

تیر 1388

## مقدمه

رشد حوزه‌های گوناگون دانش در جریان تحولات علمی و فرهنگی در تاریخ اندیشه بشری، از طریق مشاهده و ثبت رویدادها، تجزیه و تحلیل داده‌ها و کشف علل و چگونگی فرایند پیدایش این رویدادها حاصل می‌شود. صاحب‌نظران هر حوزه علمی می‌کوشند تا با شناخت همه جانبه واقعیات مرتبط، پیش‌بینی، هدایت، کنترل و حتی تغییر حوادث، تدابیر عملی اتخاذ کنند. از اوایل قرن بیستم و با توسعه جغرافیایی انقلاب صنعتی و به بار نشستن آن در کشورهای اروپایی و سایر کشورها، رقابت در تلاش برای کسب سهم بیش‌تری از بازار به صورتی بسیار شدید در اوایل قرن بیستم و تا اواخر دهه 50 میلادی، تولید و عرضه کالا و خدمات متناسب با توانمندی و قابلیت‌های انسانی و فنی موجود مطرح بود و به دلیل عدم اشباع بازار، کالاهای تولیدی به مصرف می‌رسیدند.

با ورود کشورهای اروپایی و ژاپن به عرصه تولید و ارائه کالا و خدمات (پس از پایان جنگ دوم جهانی) بازار مصرف به سوی اشباع شدن رفت و کشور ایالات متحده آمریکا با مازاد ظرفیت تولیدی مواجه گردید و همزمان، رویکردهای جدید مدیریت مؤسسات بازرگانی شکل گرفت. از اواسط دهه 50 و اوایل دهه 60 مفاهیم جدیدی وارد ادبیات مدیریت و مؤسسات بازرگانی شد. واژگان و مفاهیمی چون استراتژی، برنامه‌ریزی استراتژیک، محیط، تلاطم و پیچیدگی محیطی، پذیرش ریسک، تصمیم‌گیری استراتژیک، امور مسائل استراتژیک، منابع استراتژیک و غیره رایج گردید و پیام‌آور ظهور رویکردهای جدید در مدیریت مؤسسات بازرگانی شد. در دهه 80 توجه نظریه‌پردازان مدیریت و سازمان و همچنین مدیران اجرایی مؤسسات بازرگانی به

مدیریت استراتژیک معطوف گردید و تاکنون ادامه دارد. در دهه 90 نیز توجه به مفاهیمی چون استراتژیک، مهندسی مجدد و نظایر آن‌ها توسعه یافته‌اند. برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک سازمان‌ها بر این فرض استوار است که اگر بخواهند در سال‌هایی که پیش رو دارند رسالت خود را محقق سازند و مشتریان خود را راضی کنند باید استراتژی‌های مؤثر داشته باشند. مدیریت استراتژیک با دیدی جامع و کل‌نگر همه اجزا و عناصر بیرونی و درون سازمانی را در یک زمان و در ارتباط ارگانیک و پویا با یکدیگر مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل سیستماتیک قرار داده، و با تعیین اهداف اصلی و فرعی و اتخاذ استراتژی‌های کارا و مؤثر (در زمینه‌های مختلف) با طرح‌ریزی بنیادین و راهکارهای بهینه به دنبال استفاده مطلوب از فرصت‌های موجود و بالقوه و فضاسازی و ایجاد چشم‌اندازهای جدید برای سازمان‌ها و مؤسسات است. در تحقیق حاضر، مبانی عملی مدیریت استراتژیک با تأکید بر برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی برای شرکت لوله‌سازی اهواز تبیین و بر اساس آن، راهکارهایی ارائه شده است.

## مسئله تحقیق

یکی از مشکلات اساسی واحدهای صنعتی - تولیدی کشور در حال حاضر، عدم جاری شدن فرهنگ برنامه‌ریزی و ارتقای تفکر استراتژیک میان مدیران اجرایی است. این مسئله باعث شده که مدیریت ارشد این قبیل شرکت‌ها درگیر کارهای روزمره شود و به دلیل فقدان یک برنامه جامع به‌عنوان راهنمای حرکت و ارزیابی عملکرد در بخش‌های مختلف مجموعه، عملاً از ایفای بخشی از مسئولیت‌های کلان خود باز بماند. شرکت لوله‌سازی اهواز شدت تحولات را خصوصاً در زمینه رقابت و فناوری دریافته، ولی به دلیل عدم وجود

تصمیم‌گیری یکی از مسئولیت‌های اولیه هر مدیر است. کیفیت تصمیمات مدیر مستقیماً بر فرصت‌های شغلی، پاداش‌ها و رضایت شغلی اثر می‌گذارد. ثانیاً تصمیمات مدیریتی، موفقیت یا شکست یک سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد [1].

تصمیم‌ها در جهت تحقق اهداف و با توجه به منابع موجود گرفته می‌شوند. تصمیم‌گیری‌ها نوع اهداف و چگونگی تحقق آن‌ها را تعیین می‌کنند. سازمان بدون وجود سازوکار تصمیم‌گیری فروریخته و به صورت مجموعه‌ای از افراد که هدف خاص خود را دنبال می‌کنند درمی‌آید [2].

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

برنامه‌ریزی وظیفه اصلی هر مدیر است. قبل از این‌که مدیران اقدام به سازماندهی، رهبری یا کنترل کنند باید هدف و جهت سازمان را با استفاده از برنامه‌ریزی مشخص کنند [3].

برنامه‌ریزی عبارت است از فرایند تعیین هدف و انتخاب راه، روش یا وسیله جهت تأمین این هدف.

اصولاً سازمان طبق دو نوع برنامه اداره می‌شود: برنامه‌های استراتژیک و برنامه‌های عملیاتی، برنامه‌های استراتژیک، هدف‌های کلی سازمان را مشخص می‌کنند و برنامه‌های عملیاتی، شرح تفصیلی یا دستورالعمل اجرایی برنامه‌های استراتژیکند که در قالب سیاست‌های روزمره مشخص می‌شوند [3].

اگر چه بین برنامه‌های عملیاتی و استراتژیکی تفاوت می‌گذارند، اما این تفاوت دارای مرزهای روشنی نیست، زیرا آن‌چه برای یک فرد تصمیم عملیاتی است برای فرد دیگر ممکن است استراتژیک باشد، به طوری که تفاوت بین آن‌ها یک امر نسبی است نه مطلق [4].

استراتژی شرکت، الگویی از اهداف عمده و سیاست‌های اساسی یا برنامه‌هایی جهت دستیابی به این اهداف است و کسب و کاری را که شرکت در آن فعالیت دارد مشخص می‌کند. می‌توان استراتژی را به عنوان فرایند رابط بین مدیریت منابع درونی و روابط بیرونی با مشتریان، عرضه‌کنندگان، رقبا و محیط

برنامه و استراتژی مدون مناسب، قادر به حل مشکلات خود به‌ویژه در مدیریت بازار نبوده و لذا با توجه با این مسأله در جهت حل مشکلات آن سازمان، استفاده از یک برنامه استراتژیک بازاریابی ضروری به نظر می‌رسد.

### اهمیت و اهداف تحقیق

واحدهای صنعتی- تولیدی کشور در حال حاضر با مشکل نهادینه نشدن فرهنگ برنامه‌ریزی و ارتقای تفکر استراتژیک در میان مدیران اجرایی مواجه هستند. لذا مدیران درگیر روزمرگی شده و بدون برنامه جامع عملاً از ایفای نقش در بخشی از مسئولیت‌های کلان خود بازمانده‌اند. به نظر می‌رسد علت این مسأله توسعه نیافتنی فرهنگ و ادبیات متناسب با اهداف و استراتژی‌ها در سطح سازمان‌های کشور است. بنابراین درک مشترک از مسائل و امور استراتژیک وجود ندارد. لذا هدف این تحقیق، علاوه بر توجه به فرایند پذیرفته‌شده و منطقی مدیریت استراتژیک، استفاده از یک روش علمی تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی مناسب، آن هم به شکل گروهی (مدیران) و تلفیق و ارائه برآیند مجموع نظرات آن‌ها در قالب متد بسیار کارای AHP و بسترسازی جهت ادامه این فرایند در شرکت لوله‌سازی اهواز است. علاوه بر آن، تعارض پایان‌ناپذیری که به علت تعدد نظرها و تخصص‌ها همیشه وجود داشته با استفاده از تکنیک AHP حل شده و در این زمینه نیز شرکت فوق، توفیق جدیدی را تجربه خواهد کرد. استقرار سیستم مدیریت استراتژیک رسمیت یافته که در آن کلیه مدیران بتوانند نقش داشته، به مناسب‌سازی کیفیت تصمیم‌ها پردازند، هدف دیگر و به عبارتی پیامد آتی این تحقیق است. شرکت لوله‌سازی اهواز نیز در سایه آن به اهدافی نزدیک می‌شود که ضمن رفع نواقص و کاستی‌ها به معیارهای مطلوب یک سازمان تندرست، مثل سهم بازار شایسته، سودآوری قابل قبول و مشتریان راضی، اثربخش کردن فعالیت‌های بازاریابی شرکت، دارا بودن استراتژی مناسب پس از آنالیز محیط خرد و کلان و حفظ آن، ایجاد تضایف و نهایتاً تنظیم برنامه استراتژیک خواهد رسید.

به‌عنوان مثال، اگر استراتژی سطح بازرگانی، استراتژی توسعه محصول جدید باشد، واحد تحقیق و توسعه، برنامه‌هایی جهت توسعه این محصول تهیه می‌کند [6].

### فرایند مدیریت استراتژیک

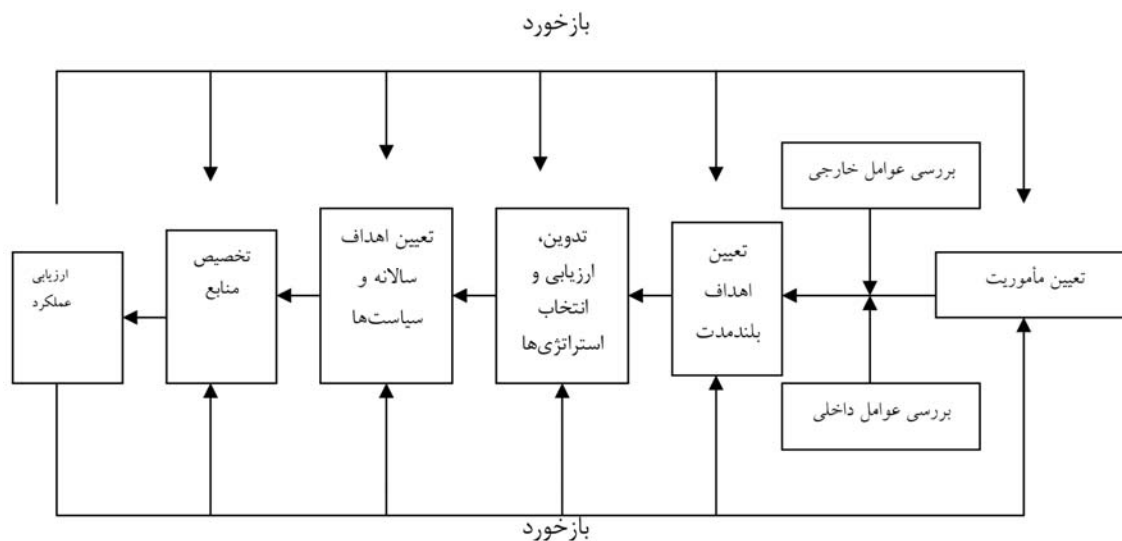
می‌توان با استفاده از یک الگو، فرایند مدیریت استراتژیک را به بهترین شکل ممکن مورد مطالعه قرار داد و آن را به کاربرد. چهارچوب ارائه‌شده در شکل یک، الگوی جامع از فرایند مدیریت استراتژیک است که بسیار متداول و قابل قبول است. از نظر منطقی، نقطه آغاز مبحث درباره مدیریت استراتژیک این است که کار با تعیین مأموریت، اهداف بلندمدت و استراتژی‌های کنونی سازمان آغاز شود، زیرا وضع یا شرایط کنونی یک شرکت می‌تواند بیانگر استراتژی‌های مشخص و معین باشد [7].

اقتصادی، اجتماعی و سیاسی که شرکت در آن فعالیت می‌کند تعریف کرد [5].

استراتژی‌ها عموماً در سه سطح تنظیم می‌شوند:

- 1) سطح شرکتی (Company Level)،
- 2) سطح بازرگانی (Divisional Level (Business Level)،
- 3) سطح عملیاتی (Functional Level (Strategic Business unit)

مسئولیت اصلی در تنظیم استراتژی در سطح شرکتی این است که چه فعالیتی سودآوری بلندمدت شرکت را تضمین خواهد کرد. طرح‌ریزی استراتژی سطح بازرگانی به هدایت و رهبری در یک حوزه مربوط است. این استراتژی به این مسأله توجه دارد که چگونه مؤسسات تجاری در حوزه‌هایی که برگزیده‌اند با یکدیگر رقابت می‌کنند. استراتژی سطح عملیاتی، چهارچوبی را برای مدیریت حوزه‌هایی مانند تأمین مالی، تحقیق و توسعه و بازاریابی فراهم می‌سازد و بنابراین استراتژی سطح بازرگانی را حمایت می‌کند.



نمودار 1: الگوی جامع مدیریت استراتژیک [7]

### مراحل مدیریت استراتژیک

فرایند مدیریت استراتژیک در برگرفته سه مرحله می‌شود. تدوین استراتژی‌ها، اجرای استراتژی‌ها و ارزیابی استراتژی‌ها. مقصود از تدوین استراتژی، تعیین مأموریت شرکت، شناسایی عواملی که در محیط

خارجی سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین اهداف بلندمدت، در نظر گرفتن استراتژی‌های گوناگون و انتخاب استراتژی خاص جهت ادامه فعالیت است. اجرای استراتژی‌ها ایجاب می‌کند که



استراتژی‌هایی که برای سازمان مناسب است و می‌توان آن‌ها را به اجرا در آورد، به ترتیب فهرست شده‌اند (نمودار 3).

سازمان‌هایی که در خانه شماره 1 قرار می‌گیرند، از نظر استراتژیک در وضعی بسیار عالی قرار دارند. مناسب‌ترین استراتژی‌ها برای این سازمان‌ها به شرح زیر است:

نخست بر بازارهای کنونی (رسوخ در بازار و توسعه بازار) و بر محصولات (توسعه محصول)، تمرکز می‌کنند. اگر سازمانی که در خانه شماره 1 قرار دارد دارای منابع زیادی باشد، در آن صورت، کار مناسب یا موفقیت‌آمیز این است که از استراتژی‌هایی استفاده کند که مبتنی بر یکپارچگی افقی باشند. هنگامی که سازمان متعلق به خانه شماره 1 خود را متعهد به تولید و عرضه یک محصول منحصر بفرد کرده باشد، تنوع همگون می‌تواند خطرهای مربوط به یک محصول منحصر بفرد را کاهش دهد.

سازمان‌هایی که در خانه شماره 2 قرار می‌گیرند باید موضعی را که در حال حاضر در بازار دارند، و استراتژی‌ای را که به اجرا در می‌آورند مورد ارزیابی مجدد قرار دهند. اگر چه صنعت آن‌ها روبه رشد است، ولی آن‌ها نمی‌توانند به شیوه‌های اثربخش به رقابت پردازند و باید علت

اساس، استراتژی‌های قابل اجرا را شناسایی و آن‌ها را مورد ارزیابی قرار داد.

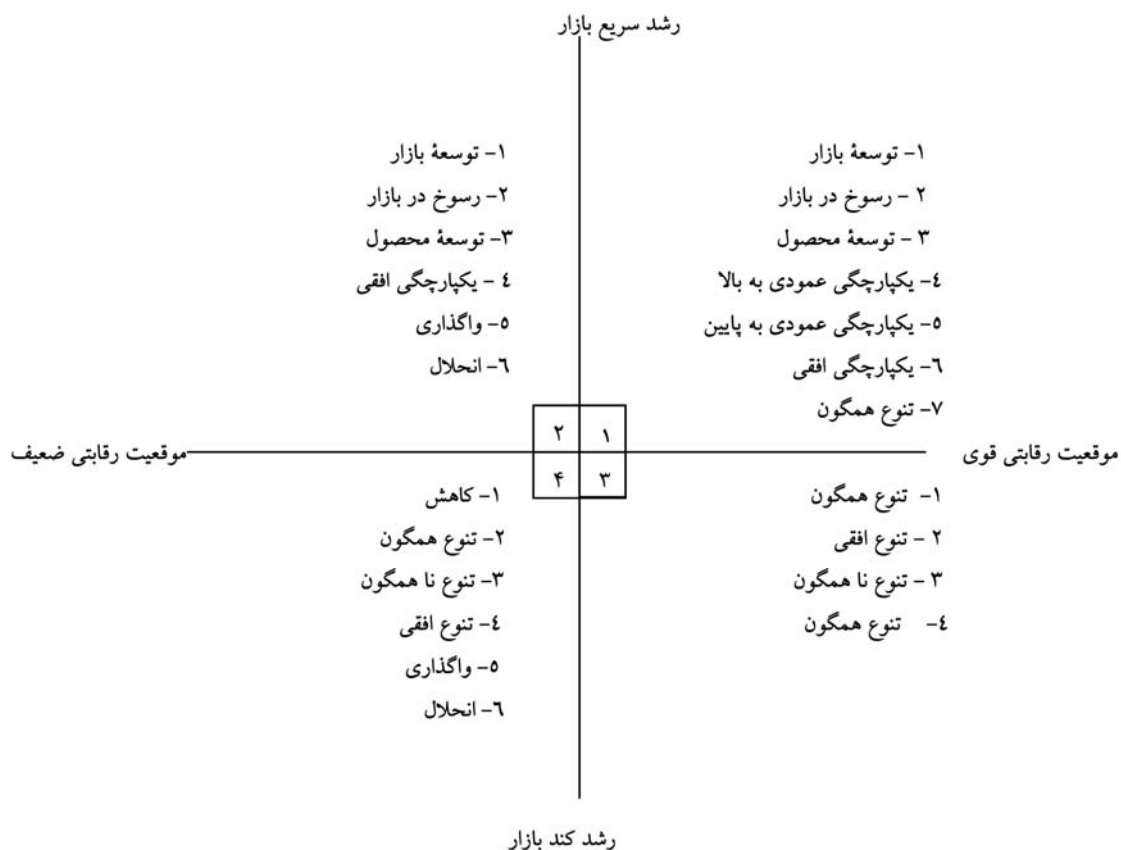
تدوین و انتخاب استراتژی کافی نیست و با تدوین استراتژی‌ها، فرایند مدیریت استراتژیک به پایان نمی‌رسد، بلکه استراتژی‌ها پس از تدوین باید اجرا شوند. ارزیابی استراتژی، مرحله‌ای از فرایند مدیریت استراتژیک است که در آن، مدیران سعی دارند اطمینان حاصل کنند که استراتژی انتخابی آن‌ها به درستی اجرا و اهداف مؤسسه را تأمین می‌کند.

از طرفی، فرایند ارزیابی نیازمند بازخورد شرایط محیطی است تا استراتژیست‌ها اطمینان حاصل کنند که مفروضات اساسی و برنامه‌ها هنوز دارای اعتبار هستند. اگر سیستم بازخور نشان دهد که استراتژی غلط بوده است استراتژیست‌ها برای انتخاب استراتژی دیگر آماده هستند [11].

### ماتریس استراتژی اصلی

هر سازمان در هر وضعی که باشد، در یکی از خانه‌های متعلق به ماتریس استراتژی‌های اصلی قرار می‌گیرد. با توجه به وضع هر سازمان می‌توان جایگاه آن را تعیین کرد. همان‌گونه که در شکل زیر نشان داده شده، این شکل بر پایه دو بعد قرار دارد: موضع رقابتی و رشد بازار. برای هر یک از خانه‌های این ماتریس،





نمودار 3: ماتریس استراتژی اصلی [7]

این است که بخش‌هایی از شرکت را به فروش برسانند یا سرانجام آن را منحل کنند. سرانجام شرکت‌هایی که در خانه شماره 4 قرار می‌گیرند، از نظر رقابتی، موضعی قوی دارند، ولی در صنعتی به فعالیت مشغولند که با آهستگی و بسیار کند رشد می‌کند. چنین شرکت‌هایی از توان لازم برخوردارند و می‌توانند در زمینه‌هایی که نوید رشد می‌دهد برنامه‌های گوناگونی را به اجرا در آورند. این شرکت‌ها می‌توانند به صورتی موفقیت‌آمیز از استراتژی‌های تنوع همگون، تنوع ناهمگون و تنوع افقی استفاده کنند. همچنین این سازمان‌ها می‌توانند استراتژی مشارکت را انتخاب کنند [7].

### پیشینه تحقیق

ناکارآمد بودن روش کنونی را دریابند و مشخص کنند که شرکت برای بهبود موقعیت رقابتی خود باید دست به چه تغییراتی بزند. این سازمان‌ها باید از یک استراتژی تمرکزی استفاده کنند، ولی اگر این سازمان از شایستگی ممتاز یا مزیت رقابتی بی‌بهره باشد، در آن صورت راه مطلوب این است که استراتژی مبتنی بر یکپارچگی افقی را به اجرا درآورد.

سازمان‌هایی که در خانه شماره 3 قرار می‌گیرند در صناعی به رقابت می‌پردازند که با آهستگی و کند رشد می‌کنند و از نظر رقابتی در موضعی ضعیف قرار دارند. این سازمان‌ها دست به تغییراتی سریع و زیربنایی می‌زنند تا از انحلال و نابودی خود جلوگیری کنند. نخست باید دارایی‌ها و هزینه‌ها را به میزان زیادی کاهش دهند. استراتژی دیگر این است که منابع موجود را از فعالیت‌های کنونی خارج و به حوزه‌های دیگر منتقل کنند. اگر در همه این راه‌ها ناتوان بمانند، آخرین راه‌حل



به بررسی روش‌های ترفیع و تعیین مؤثرترین روش ترفیع از جنبهٔ ایجاد نگرش مثبت در مخاطبان نسبت به محصولات لبنی پرداخته و با نظرخواهی از گروه‌های مختلف کارکنان و تجزیه تحلیل پاسخ‌ها با استفاده از روش AHP، مؤثرترین روش ترفیع را شناسایی کرده است. از میان 16 روش ترفیعی متناسب با محصولات لبنی، با نظرخواهی از گروه‌های مختلف و تجزیه و تحلیل پاسخ‌ها با استفاده از روش تصمیم‌گیری چند معیاره (AHP)، مؤثرترین روش ترفیع جهت ایجاد علاقه و تمایل در مخاطبان نسبت به محصولات لبنی، تبلیغات تلویزیونی دانسته شد. مؤثرترین روش ترفیع جهت سوق‌دادن مصرف‌کنندگان بالقوه به خرید محصولات لبنی، فروش حضوری دانسته شد و مؤثرترین روش ترفیع جهت ایجاد نگرش مثبت در مخاطبان نسبت به محصولات لبنی، تبلیغات تلویزیونی دانسته شد [14].

#### فرضیه‌های تحقیق

پس از بررسی‌های اولیه در شرکت لوله‌سازی اهواز، شامل مصاحبه با مدیر عامل، مطالعهٔ خواسته‌ها و نیازها و موقعیت کلی شرکت در ارتباط با رقبا و با تأکید بر اهداف بلندمدت و براساس مبانی نظری نهایتاً استراتژی‌های ممکن که شرکت می‌تواند اتخاذ کند در قالب فرضیه‌های ذیل بیان می‌گردد:

فرضیه 1- به کار بردن استراتژی نفوذ (رسوخ) در بازار در شرکت لوله‌سازی اهواز از اولویت اول برخوردار است.

فرضیه 2- به کار بردن استراتژی توسعهٔ بازار در شرکت لوله‌سازی اهواز از اولویت دوم برخوردار است.

فرضیه 3- به کار بردن استراتژی ادغام عمودی به پایین در شرکت لوله‌سازی اهواز از اولویت سوم برخوردار است.

فرضیه 4- به کار بردن استراتژی تنوع همگون در شرکت لوله‌سازی اهواز از اولویت چهارم برخوردار است.

تحقیقات مشابه خارجی در این زمینه یافت نشده است، ولی از تکنیک AHP در تحقیقات متعددی استفاده شده اما دارای تشابه موضوعی نبوده‌اند.

در این زمینه در داخل کشور نیز تحقیقات چندانی انجام نگرفته است که ذیلاً به معرفی سه تحقیق انجام‌شده در این زمینه پرداخته می‌شود.

ستاک در سال 1375 در تحقیقی تحت عنوان «تصمیم‌گیری گروهی با معیارهای چندگانه کیفی»، قصد داشته که روشی ارائه شود تا بتوان به کمک آن در مورد مسائل کیفی پیرامون محیط صنعتی و یا محیط‌های تصمیم‌گیری پارلمانی به نتیجهٔ صحیح و منطقی رسید. در این روش تحقیق روشی ارائه‌شده که به تصمیم‌گیرنده امکان می‌دهد با توجه به اطلاعات نادقیق به یک نتیجهٔ منطقی برسد. علاوه بر آن می‌تواند نظر سایر افراد خبره را در تصمیم خود دخیل کند. برتری روش ارائه‌شده نسبت به روشی که پروفیسوریاگر توسعه داده این است می‌توان به نظر افراد خبره وزن‌های مختلفی داد و با توجه به تخصص هر فرد خبره، میزان نظر آن‌ها را در تصمیم نهایی کم یا زیاد کرد. همچنین به لحاظ وقت‌گیر بودن محاسبات، نرم افزاری نیز جهت سهولت استفاده از این روش ارائه گردیده است [12].

وفائی در سال 1379 در تحقیقی تحت عنوان «طراحی یک مدل تصمیم‌گیری چند معیاره برای تخصیص بهینهٔ کارانه در واحدهای ستادی بانک رفاه کارگران»، معیارهای مؤثر بر تخصیص کارانه در بین ادارت ستادی را به کمک پرسشنامه شناسایی و سپس با استفاده از پرسشنامهٔ مقایسات زوجی و تحلیل آن به کمک نرم‌افزار Cretrium، سهم هر اداره را از کل کارانه تخصیص یافته مشخص کرده است. این معیارها عبارت بودند از: کارایی، کیفیت کارای اداره، میزان مسئولیت، نوآوری و خلاقیت، تخصصی بودن، انعطاف‌پذیری و انطباق، ارائه سرویس به سایر ادارت [13].

صبوری در سال 1384 در تحقیقی تحت عنوان «بررسی و تعیین آمیختهٔ ترفیع مناسب برای محصولات لبنی پگاه لرستان» با استفاده از تصمیم‌گیری چند معیاره

بر تصمیم‌گیری و سطح آخر، گزینه‌های تصمیم‌گیری هستند. مهم‌ترین بخش در این مرحله، انتخاب معیارها و عوامل مؤثر بر هدف تصمیم‌گیری است [15].

#### 2- انجام مقایسات زوجی

در این مرحله با توجه به عوامل مؤثر بر اساس هر یک از معیارها، ماتریس‌های زوجی تشکیل می‌گردد. در هر یک از ماتریس‌ها با استفاده از یک مقیاس خاص که از ترجیح یکسان تا بی‌نهایت مرجح طراحی شده است، مقایسه‌ها صورت می‌پذیرند [15].

#### 3- نرمال‌سازی و تعیین اولویت‌ها

برای به‌دست آوردن اولویت‌ها از مفهوم نرمال‌سازی و میانگین موزون استفاده می‌شود؛ یعنی گزینه‌های مختلف را بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از نظر هر معیار با یکدیگر مقایسه و سپس آن‌ها را توسط میانگین وزنی نرمال می‌کنیم. سپس اطلاعات به‌دست‌آمده از این طریق را در ماتریسی که سطر و ستون‌های آن را گزینه‌ها و معیارهای تصمیم‌گیری تشکیل می‌دهند مرتب کرده، با استفاده از مفهوم میانگین وزنی، وزن‌های به‌دست‌آمده برای هر کدام از معیارها را در ماتریس‌های ستونی نرمال‌شده قبلی ضرب کرده، نتایج حاصل را به‌صورت سطری با هم جمع و در نهایت این جمع را با بقیه گروه‌ها مقایسه و اولویت هر گزینه را مشخص می‌کنیم [15].

#### 4- نرخ سازگاری

نرخ سازگاری، سازوکاری است که بیان می‌دارد تا چه اندازه می‌توان به اولویت‌های حاصل‌شده از جدول ترکیبی اعتماد کرد [15].

تجربه نشان داده که اگر نرخ سازگاری کم‌تر از 10 درصد باشد، می‌توان سازگاری مقایسات را پذیرفت. در غیراین صورت مقایسات باید مجدداً انجام گیرد. برای مقایسه نرخ سازگاری، تحقیقات متعددی صورت گرفته است که بهترین روش، استفاده از بردارهای ویژه است.

#### AHP گروهی

فرضیه 5- به‌کاربردن استراتژی توسعه محصول در شرکت لوله‌سازی اهواز از اولویت پنجم برخوردار است.

فرضیه 6- به‌کاربردن استراتژی ادغام افقی در شرکت لوله‌سازی اهواز از اولویت ششم برخوردار است.

#### متدولوژی تحقیق

قلمرو موضوعی این تحقیق، بررسی صنعت و بازار لوله‌سازی با تأکید بر فرایند مدیریت استراتژیک است که در دوره زمانی 1375 تا 1380 در محدوده جغرافیایی ایران در شرکت لوله‌سازی اهواز صورت گرفت.

جامعه آماری این تحقیق، کلیه مدیران ارشد شرکت لوله‌سازی اهواز بوده‌اند. تمام مدیران ارشد تأثیرگذار بر تصمیمات کلیدی شرکت در این تحقیق شرکت کرده‌اند تا استراتژی مناسب به‌صورت گروهی اتخاذ شود. به همین دلیل، نمونه‌گیری صورت نگرفته است و تمام اعضای جامعه آماری در تحقیق شرکت کرده‌اند.

در این تحقیق جهت انتخاب استراتژی مناسب از تکنیک AHP گروهی که یکی از تکنیک‌های پژوهش عملیاتی است استفاده شده است. روش‌های آماری متداول در این تحقیق استفاده نشده، زیرا هدف، یافتن قوانین کلی قابل‌تعمیم به سایر موارد نبوده و آزمون فرض نیز صورت نگرفته، هرچند که جهت توصیف داده‌ها از آمار توصیفی استفاده شده است. همچنین به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه، پرسشنامه، مطالعات کتابخانه‌ای و اسناد و مدارک شرکت مذکور استفاده شده است.

#### مراحل اجرای تکنیک AHP

##### 1- ایجاد درخت سلسله‌مراتب تصمیم

درخت سلسله‌مراتب بیانگر استراتژی تصمیم به‌صورت گرافیکی است. ابتدایی‌ترین سطح این درخت، هدف تصمیم‌گیری است. سطوح میانی، معیارهای مؤثر

9- چشم‌اندازها در وضعیت موجود که شامل موارد زیر است:

9-1- رشد اقتصادی؛

9-2- تورم؛

9-3- سرمایه‌گذاری؛

9-4- رشد صنعت.

10- چشم‌اندازها براساس برنامه سوم توسعه که شامل موارد مندرج در بند 9 است.

11- عوامل دموگرافیک.

12- نگاهی به دوره اقتصادی کشور.

13- عامل سیاسی کشور که شامل موارد زیر است:

13-1- بی‌ثباتی سیاسی،

13-2- بی‌ثباتی در قوانین و مقررات کشور.

در بررسی نقاط قوت و ضعف داخلی شرکت لوله‌سازی اهواز به بررسی دو بعد انسانی و مالی اکتفا شد. در بررسی بعد انسانی، متغیرهای مهم سازمانی زیر مورد بررسی قرار گرفت:

1- نوع سبک رهبری حاکم بر سازمان،

2- چرخه حیات سازمانی،

3- روش رهبری،

4- عوامل انگیزشی،

5- فرایند ارتباط،

6- روابط متقابل و فرایند اعمال نفوذ،

7- فرایند تصمیم‌گیری در شرکت،

8- هدف‌گذاری یا دستوردهی در شرکت،

9- فرایند کنترل و نظارت در شرکت،

10- هدف‌های عملکردی و آموزشی،

11- میزان خشنودی زیر‌دستان و سرپرستان شرکت از ماهیت کار، سرپرستی، حقوق، ترفیحات و همکاران،

12- میزان تعهد زیر‌دستان و سرپرستان شرکت نسبت به شغل خود،

13- میزان ادارک حمایت‌های شرکت توسط شاغلین شرکت.

در بررسی بعد مالی شرکت، صورت‌های مالی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تجزیه و تحلیل صورت‌های

در تصمیم‌گیری گروهی می‌توان از میانگین هندسی برای عناصر ماتریس‌ها استفاده کرد. چنانچه لازم باشد که هر فرد تصمیم‌گیرنده با توجه به تخصص و مسئولیتش تأثیر بیش‌تری بر آرا داشته است می‌توان وزنی به او نسبت داد و از میانگین هندسی موزون استفاده کرد [16].

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تهیه جدول مربوط به فرصت‌ها و تهدیدات محیط خارجی شرکت لوله‌سازی اهواز، عوامل زیر مورد بررسی قرار گرفت:

1- عوامل اقتصادی که شامل موارد زیر است:

1-1- سیاست‌های پولی،

1-2- سیاست‌های بازرگانی خارجی و صادراتی،

1-3- سیاست‌های مالی،

1-4- سیاست‌های ارزی.

2- رقبا که عبارتند از:

1-2- رقبای بالفعل،

2-2- رقبای بالقوه.

3- عوامل تعیین‌کننده مواد اولیه که عبارتند از:

1-3- کمیت مواد،

2-3- کیفیت مواد،

3-3- نزدیکی به بازار مواد،

4- دولت.

5- دیدگاه مشتریان فعلی نسبت به شرکت که شامل موارد زیر است:

1-5- علت خرید،

2-5- کیفیت محصولات شرکت،

3-5- میزان مرغوبیت کالا،

4-5- تنوع محصولات شرکت،

5-5- میزان کلی رضایت مشتریان.

6- دیدگاه مشتریان از دست‌رفته نسبت به شرکت که موارد مندرج در بند 5 را شامل می‌شود.

7- عوامل فناورانه.

8- محصولات جانشین.

جهت دریافت نظر مدیران در رابطه با اولویت‌بندی استراتژی‌ها، پرسشنامه‌های AHP مبتنی بر مقایسات زوجی طراحی شد. این پرسشنامه که به‌منظور دریافت نظر مدیران در رابطه با اولویت‌بندی استراتژی‌ها با توجه به معیارهای مشخص شده در درخت سلسله‌مراتبی طراحی شد، شامل 115 سؤال است و به کلیه مدیران اثرگذار در تصمیم‌گیری سازمانی ارسال شد. از 10 پرسشنامه فرستاده شده، 5 پرسشنامه که توسط مدیر عامل، مدیر مالی، مدیر فنی، مدیر فروش و مدیر بازرگانی پر شد، قابل استفاده بود. با توجه به این‌که مدیر عامل شرکت، اولویت و اهمیت یکسانی میان شرکت‌کنندگان در این نظرسنجی قائل شد، تلفیق نظر مدیران در یک پرسشنامه نهایی با کمک میانگین هندسی ساده صورت گرفت.

جهت تعیین اعتبار پرسشنامه، از چند نفر متخصص استفاده شد که نظر آن‌ها تأیید کننده اعتبار پرسشنامه بود. با توجه به این‌که این پرسشنامه جهت انجام مقایسات زوجی طراحی شده است، روش‌های سنجش روایی پرسشنامه از جمله آلفای کرونباخ، روش تفضیل و غیره در این مورد صدق نمی‌کند. تکنیک AHP سازوکاری جهت کنترل قضاوت‌ها را در خصوص سازگاری و هماهنگی اعمال می‌کند. در AHP، ثبات کلی قضاوت‌ها به کمک نسبت ثبات اندازه‌گیری می‌شود که باید کم‌تر از 10 درصد باشد. در صورت عدم رعایت محدوده نرخ سازگاری، ماتریس قضاوت تصمیم‌گیری دارای اعتبار نبوده، باید مجدد به تصحیح قضاوت‌ها توسط تصمیم‌گیر مبادرت کرد.

$$a_{ij} = \left[ \prod_{i=1}^n a_{ij} \right]^{1/n}$$

$$n = \sum w_i$$

W- ضریب اولویت تصمیم‌گیر؛

n- مجموع ضریب اولویت تصمیم‌گیران؛

aij- عنصر ماتریس نهایی.

در نتیجه تلفیق سؤالات پرسشنامه‌ها با کمک میانگین هندسی ماتریس‌های نهایی حاصل شد و با کمک فرایند

مالی، ابزاری است که تحلیلگر را قادر می‌سازد صورت‌های مالی گذشته و حال را باهم مقایسه کند. به‌طوری که بتواند وضعیت مالی و عملیاتی شرکت را ارزیابی کرده، ریسک‌های بالقوه آتی را برآورد کند. عملکردهای مالی شرکت با کمک ترازنامه‌ها و گزارش‌های سود و زیان شرکت در سال‌های 75-80 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و نسبت‌های مالی مختلف مورد محاسبه قرار گرفت. چهار گروه اصلی نسبت‌ها به شرح زیر هستند:

#### 1- نسبت‌های نقدینگی

نسبت‌هایی هستند که توانایی مؤسسه را در بازپرداخت بدهی‌های کوتاه‌مدت نشان می‌دهند و به دو دسته نسبت جاری و نسبت آتی تقسیم می‌شوند.

#### 2- نسبت‌های فعالیت

نسبت‌هایی هستند که برای سنجش کارایی مدیران در استفاده از دارایی‌های مؤسسه و منابع مالی که در اختیار آن‌ها قرار داده شده، مورد استفاده قرار می‌گیرند و شامل موارد زیرند:

الف- گردش موجودی کالا،

ب- نسبت گردش کل دارایی‌ها،

ج- متوسط دوره وصول مطالبات.

#### 3- نسبت‌های اهرمی

نسبت‌هایی هستند که توانایی مؤسسه در انجام تعهدات بلندمدت و میان‌مدت نشان می‌دهند و شامل نسبت وام‌های بلندمدت به حقوق صاحبان سهام، نسبت کل بدهی‌ها به کل دارایی‌ها و توان پرداخت بهره‌اند.

#### 4- نسبت‌های سودآوری

این نسبت‌ها نشان‌دهنده میزان موفقیت مؤسسه در تحصیل سود هستند. مهم‌ترین این نسبت‌ها نسبت سود هر سهم (EPS)، حاشیه سود، نرخ بازده سرمایه‌گذاری (ROI) و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام (ROE) است. پس از به‌دست آوردن تصویر کلی از محیط خارجی و محیط داخلی شرکت، باید با توجه به تصویری کلی که از شرکت ارائه می‌گردد استراتژی مناسبی برای شرکت انتخاب شود.

وزن	0/154	0/364
جدول 2: وزن نهایی معیارهای سطح 2		
معیار	هیأت مدیره	مجمع عمومی
وزن	0/724	0/199
مدیر عامل	0/077	

تحلیل سلسله‌مراتبی AHP وزن معیارهای مختلف محاسبه و نتایج زیر حاصل گردید:  
 پس از محاسبه وزن نهایی معیارها، وزن هر یک از استراتژی‌ها براساس هر یک از معیارها با کمک فرایند AHP محاسبه و نتایج جدول (2) حاصل شد.

جدول 1: وزن نهایی معیارهای افزایش تولید و سود

معیار	افزایش تولید	افزایش سود
-------	--------------	------------

جدول 3: وزن نهایی استراتژی‌ها بر اساس معیار افزایش تولید به میزان 100,000 تن

استراتژی	توسعه بازار	تنوع همگون	نفوذ در بازار	یکپارچگی عمودی به پایین	یکپارچگی افقی	توسعه محصول
وزن	0/07	0/34	0/23	0/03	0/11	0/22

جدول 4: وزن نهایی استراتژی‌ها بر اساس معیار افزایش سود به میزان 15-20 درصد

استراتژی	توسعه بازار	تنوع همگون	نفوذ در بازار	یکپارچگی عمودی به پایین	یکپارچگی افقی	توسعه محصول
وزن	0/068	0/109	0/149	0/028	0/387	0/259

جدول 5: وزن نهایی استراتژی‌ها بر اساس معیار انطباق با رسالت

استراتژی	توسعه بازار	تنوع همگون	نفوذ در بازار	یکپارچگی عمودی به پایین	یکپارچگی افقی	توسعه محصول
وزن	0/0658	0/435	0/3567	0/0305	0/2067	0/2968

جدول 6: وزن نهایی استراتژی‌ها بر اساس معیار پذیرش مدیر عامل

استراتژی	توسعه بازار	تنوع همگون	نفوذ در بازار	یکپارچگی عمودی به پایین	یکپارچگی افقی	توسعه محصول
وزن	0/062	0/214	0/342	0/024	0/034	0/324

جدول 7: وزن نهایی استراتژی‌ها بر اساس معیار پذیرش هیأت مدیره

استراتژی	توسعه بازار	تنوع همگون	نفوذ در بازار	یکپارچگی عمودی به پایین	یکپارچگی افقی	توسعه محصول
وزن	0/06	0/29	0/32	0/03	0/12	0/18

جدول 8: وزن نهایی استراتژی‌ها براساس معیار پذیرش مجمع عمومی

استراتژی	توسعه بازار	تنوع همگون	نفوذ در بازار	یکپارچگی عمودی به پایین	یکپارچگی افقی	توسعه محصول
وزن	0/14	0/3	0/4	0/03	0/09	0/04

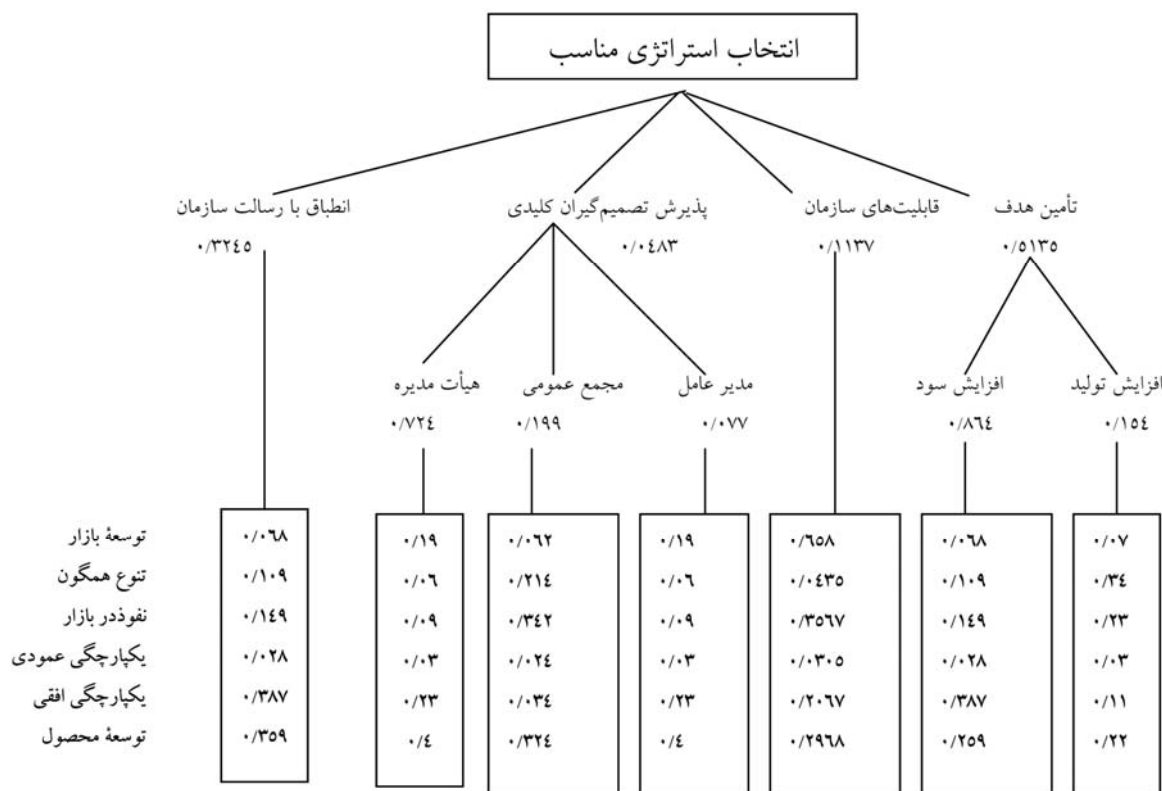
جدول 9: وزن نهایی استراتژی‌ها براساس معیار تجهیزات و ماشین آلات

استراتژی	توسعه بازار	تنوع همگون	نفوذ در بازار	یکپارچگی عمودی به پایین	یکپارچگی افقی	توسعه محصول
وزن	0/19	0/06	0/09	0/03	0/23	0/4

نرخ سازگاری مقایسات زوجی حاصل شده به صورت جدول 10 است: می توان نتایج نهایی محاسبات را با کمک نمودار 4 به صورت خلاصه مشاهده کرد. با توجه به نتیجه محاسبات مربوط به اولویت بندی نهایی استراتژی‌ها اولویت هر یک از استراتژی‌ها به صورت جدول 11 است.

جدول 10: نرخ سازگاری هر یک از ماتریس‌های مقایسات زوجی

مقایسات زوجی	نرخ سازگاری حاصله
1- ماتریس مقایسه معیار های سطح 2	0/053
2- ماتریس معیارهای فرعی پذیرش تصمیم گیرندگان کلیدی	0/06
3- ماتریس مقایسه استراتژی‌ها براساس معیار افزایش تولید	0/088
4- ماتریس مقایسه استراتژی‌ها براساس معیار افزایش سود	0/03
5- ماتریس مقایسه استراتژی‌ها براساس معیار انطباق با رسالت سازمان	0/042
6- ماتریس مقایسه استراتژی‌ها براساس معیار پذیرش مدیرعامل	0/042
7- ماتریس مقایسه استراتژی‌ها براساس معیار پذیرش مدیرعامل	0/032
8- ماتریس مقایسه استراتژی‌ها براساس معیار پذیرش هیأت مدیره	0/048
9- ماتریس مقایسه استراتژی‌ها براساس معیار پذیرش مجمع عمومی	0/036
10- ماتریس مقایسه استراتژی‌ها براساس معیار تجهیزات و ماشین آلات پیشرفته	0/04



نمودار 4: نتایج نهایی محاسبات با استفاده از AHP

جدول 11: اولویت نهایی هر یک از استراتژی‌ها با توجه به جدول نهایی

استراتژی	توسعه بازار	تنوع همگون	نفوذ در بازار	یکپارچگی عمودی به پایین	یکپارچگی افقی	توسعه محصول
وزن	0/0812	0/247	0/102	0/0283	0/2551	0/2823

جدول 12: نتایج حاصل از AHP و مقایسات آن با فرضیه های تحقیق

ردیف	استراتژی‌های ممکن	اولویت فرضیه	نتایج حاصل از AHP	وزن حاصل از AHP
1	استراتژی نفوذ در بازار Market Penetration	اولویت اول	اولویت سوم	0/247
2	استراتژی توسعه بازار Market Development	اولویت دوم	اولویت پنجم	0/0812
3	استراتژی تنوع همگون Concentric Diversification	اولویت سوم	اولویت چهارم	0/102
4	استراتژی ادغام عمودی به پایین Backward Integration	اولویت چهارم	اولویت ششم	0/0283
5	استراتژی توسعه محصول Product Development	اولویت پنجم	اولویت اول	0/2823
6	استراتژی ادغام افقی Horizontal Integration	اولویت ششم	اولویت دوم	0/2551

### بحث و نتیجه‌گیری

مباحث ساختار سلسله‌مراتبی و وجود مدیران مسن و با تجربه زیاد که گاه برای انطباق دادن خود با دیگران دچار مشکل می‌گردند، موجب کاهش کیفیت تصمیمات

پیچیدگی تصمیمات مدیریتی و تعارض ناشی از طبیعت کنش متقابل ارتباطی در یک تصمیم‌گیری گروهی و

تهیه کنند. بهتر است این برنامه‌ها در زمان مورد انتظار با توجه به بودجه تخصیص داده شده و فرایند پیشرفت برنامه، مورد ارزیابی و کنترل عملیاتی قرار گیرند.

3- با توجه به ماهیت این تحقیق، به نظر می‌رسد شرکت از ایجاد فرهنگ تفکر استراتژیک و تفکر سیستمی نباید غافل باشد و لذا ضرورت دارد مدیران ارشد که صلاحیت فرهنگ‌سازی را داشته باشند. پیشگام یک انقلاب درونی و یک تحرک و پویایی جدید باشند، بنابراین همسویی اهداف فردی و اهداف استراتژیک شرکت، فرایند اجرای استراتژی را تسهیل خواهد کرد و اتخاذ استراتژی مناسب، خواه ناخواه نیازمند تغییر است که هدایت و مدیریت این تغییر به درک کافی از منابع انسانی شرکت لوله‌سازی نیاز دارد.

تصمیم‌گیری جزء لاینفک زندگی تمام افراد و تمام سازمان‌ها است. AHP با نظم بخشیدن به فرایند تفکر، ساختاری مؤثر برای تصمیم‌گیری ایجاد می‌کند. این تحقیق می‌تواند به عنوان راهنمای مناسبی برای بسیاری از سازمان‌های کشور در اتخاذ تصمیمات بهینه براساس روش AHP مورد استفاده قرار گیرد.

#### پیشنهاد برای تحقیقات بعدی

با توجه به این که تکنیک AHP یکی از تکنیک‌های مورد اعتماد در اتخاذ تصمیماتی است که براساس معیارهای چندگانه کمی و کیفی صورت می‌گیرد و به علاوه، تصمیم‌گیری جزء لاینفک مدیریت است، می‌توان مدیران را در اتخاذ تصمیمات گوناگون در حوزه‌های متنوع با کمک این تکنیک یاری کرد. لذا جهت تحقیقات آینده در این زمینه پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

1- اولویت‌بندی اهداف بلند مدت و کوتاه مدت شرکت‌های تولیدی و خدماتی.

2- تعیین رتبه شرکت‌ها در مقایسه با شرکت‌های رقیب

3- اولویت‌بندی واحدهای مختلف سازمانی جهت تشخیص واحدهای ضعیف و تقویت آن‌ها و تشخیص واحدهای قوی و تشویق آن‌ها.

درباره انتخاب استراتژی مناسب می‌گردد. استفاده از تکنیک AHP در رابطه با تعیین بهترین استراتژی توسط سازمان‌ها به مدیران جوان فرصت‌رهایی از مشکلات تصمیم‌گیری گروهی به شکل سنتی را اعطا می‌کند تا با به‌کارگیری پیشنهادهای کاربردی جهت افزایش کیفیت تصمیمات قدم بردارند.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های توصیفی که با تکنیک AHP حاصل شد به صورت جدول 12 است.

با توجه به این که فرضیات طرح شده مبتنی بر نظر مدیر عامل و مطالعه خواسته‌ها و نیازها و موقعیت کل شرکت در ارتباط با رقبا و تأکید بر اهداف بلندمدت بوده و تحقیق حاضر نیز مبتنی بر نظر عده‌ای از سایر مدیران و استفاده از تکنیک AHP بوده، لذا مشاهده می‌شود که اولویت‌بندی مطرح شده در فرضیه‌های تحقیق با اولویت‌بندی حاصل از تحقیق مطابقت ندارد.

#### پیشنهادهای کاربردی

براساس نتایج تحقیق، پیشنهادهای زیر می‌تواند مفید واقع شود:

1- با توجه به این که معمولاً انتخاب یک استراتژی مناسب برای پایان‌دادن به اقدامات پراکنده و غیربرنامه‌ریزی شده تصمیمات اتفاقی از سوی مدیران است، شرکت می‌تواند با عنایت به اولویت‌های حاصل از این تحقیق، فعالیت‌های خود را در راستای استراتژی انتخابی متمرکز کرده، تصمیمات و اقدامات مدیریتی لازم را سازماندهی کند. بنابراین ضرورت دارد شرکت لوله‌سازی اهواز برای اجرای استراتژی، برنامه‌ریزی منطقی و هدف‌مندی را انجام دهد.

2- مدیران شرکت با توجه به اهداف سازمانی در 5 سال آینده که همه مدیران شرکت در تدوین آن مشارکت داشته‌اند، براساس جدول شماره 12 برای اجرای استراتژی‌های اولویت‌دار که به ترتیب اول توسعه محصول، دوم ادغام افقی، سوم نفوذ در بازار و چهارم تنوع همگون است، برنامه عملیاتی جامع و هماهنگ را



## منابع

11. گلوک، ویلیام اف وچاچ، لارنس آر، (1379) سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، شرکت فرهنگی انتشارات یادواره، تهران، چاپ اول ص 90-85.
12. ستاک، مصطفی، (1375) تصمیم‌گیری گروهی با معیارهای چندگانگی کیفی، پایان نامه کارشناسی ارشد، منتشر نشده، دانشگاه علامه طباطبایی.
13. وفایی، فرهاد، (1379) طراحی یک مدل تصمیم‌گیری چند معیاره برای تخصیص بهینه کارانه در واحدهای ستادی بانک رفاه کارگران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، منتشر نشده، دانشگاه تربیت مدرس.
14. صبوری، اصغر (1384) بررسی و تعیین آمیخته ترفیع مناسب برای محصولات لبنی پگاه لرستان با استفاده از تصمیم‌گیری چند معیاره، پایان نامه کارشناسی ارشد، منتشر نشده، دانشگاه شهید چمران اهواز.
15. صدقیانی، جمشید (1380) رویکردی ریاضی به فرایند تحلیل سلسله مراتبی، مطالعات مدیریت، شماره 31 و 32.
16. اصغرپور، محمدجواد، (1377) تصمیم‌گیری‌های چند معیاره، انتشارات تهران، چاپ اول دانشگاه تهران.
1. Kritner Robert & kinicki Angelo, (2000) *Organizational Bahavior*, Mccraw- Hill Company, 5<sup>th</sup> ed, 2000, P. 340.
2. مورهد، گریفین (1383) رفتار سازمانی، ترجمه الوانی، سیدمهدی و معمارزاده، غلامرضا، انتشارات مروارید، تهران چاپ سوم، ص 409.
3. استونر، جیمز، ای اف و فریمن، دانیل آر (1379) مدیریت، ترجمه پارسیان واعرابی، دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی تهران، چاپ اول.
4. حسینی، سید محمود، (1368) نگاهی به فرایند مدیریت استراتژیک، مجله دانش مدیریت، شماره 7 و 6.
5. Richard, lynch (1997) *corporate strategy*, financial Times, PP. 118- 120.
6. Harrison, St. John (2nd) (1998) *Strategic Management of Organizations and Stakeholders*, South Western College Publishing, pp. 150-160.
7. فرد، آر دیوید، (1380) مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، چاپ دوم سال صص 43-45.
8. Leslie Rue (1989) *Strategic Management*, Mc- Grew-Hill, PP. 215-236.
9. George Abstainer, John F. miner, Edmund F. Gray (3 rd ed) (1999) *Management Policy and Strategy*, Mcmillan Publishing company, P 51.
10. George Liftman (1998) *Strategic Manage Emend*, McGraw Hill, PP 62-74.