

# الگوسازی ساختاری - تفسیری نقشه استراتژی در شرکت مادر تخصصی

عظیم زارعی<sup>\*</sup>، محمد مهدی ایزدخواه

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران
۲. دانشجوی دکتری رشته بازاریابی بین الملل دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

پذیرش: ۹۴/۰۸/۱۱

دریافت: ۹۳/۰۴/۰۳

## چکیده

در شرایط فزاینده رقابت کنونی استفاده از ساختار شرکت‌های مادر تخصصی در بسیاری از کشورهای پیشرفته و همچنین در کشور ما متداول شده است. تشکیل این شرکت‌ها باعث می‌شود که از قبیل هم‌افزایی به وجود آمده میان شرکت‌های زیرمجموعه، ارزشی ویژه خلق شود. هم‌اکنون، مدیریت سازمان‌های چند کسب و کاره اهمیت زیادی پیدا کرده است و در این میان آمار رو به افزایش شرکت‌هایی که تحت ساختار هلدینگ سازماندهی می‌شوند، بر اهمیت موضوع می‌افزاید. این تحقیق بر آن است مدلی را به منظور تهیه نقشه استراتژی به عنوان اولین مرحله در اجرای استراتژی از راه کارت امتیازی متوازن در یک هلدینگ ارائه دهد. این مدل می‌تواند به عنوان یک داشبورد در خدمت شرکت مادر به رصد کردن شرکت‌های زیرمجموعه کمک شایانی کند. در این تحقیق پس از بررسی پیشینه نظری، با توجه به ماهیت موضوع، یعنی انتخاب ابعاد عملکرد، بهترین روش، مصاحبه با مدیران هلدینگ و شرکت‌های زیرمجموعه و به‌کارگیری روش تحقیق کیفی، تا این مرحله از کار، تشخیص داده شده است. پس از شناسایی ابعاد به منظور ترسیم سلسله مراتب ابعاد و ارتباط بین آنها از ابزار پرسشنامه و روش کمی مدلسازی ساختاری - تفسیری استفاده شده است. درنهایت مدلی که شامل ۱۱ بعد در ۴ سطح استخراج شده است.

**کلیدواژه‌ها:** نقشه استراتژی، کارت امتیازی متوازن، هلدینگ، نظریه مبنایی، مدلسازی ساختاری - تفسیری.



## ۱- مقدمه

سازمان‌های توانمند دبه منظور استفاده بهینه از توانمندی بنگاه‌ها و افزایش کارایی مدیریت، انعطاف‌پذیری در برخورد با رقابت، کاهش هزینه، ارزش‌آفرینی و نیز امنیت سرمایه‌گذاری انجام شده، فعالیت‌های خود را به عملیات هلدینگ<sup>۱</sup> تبدیل می‌کنند. مدیریت یک شرکت معمولی با مدیریت شرکت‌های هلدینگ بسیار متفاوت است. از آن جایی که بازتاب عملکرد مدیریت و نتایج حاصل از تصمیم‌های اتخاذ شده بر خود شرکت مادر (ستاد) تأثیرگذار خواهد بود، بنابراین ضروری است، مدیریت ارشد به منظور تصمیم‌گیری و اعمال نظر، علاوه بر بررسی و شناخت ستاد سازمان با دیدی وسیع‌تر و شناخت کامل در شرکت‌های تابعه تصمیم‌گیری کند. یکی از فعالیت‌های عمده شرکت‌های هلدینگ در حوزه پشتیبانی، مدیریت برنامه‌ریزی واحدهای تابعه است. درنهایت فرایند برنامه‌ریزی در هلدینگ به تهیه و تدوین برنامه‌های کلان سازمان و حداکثر تا سطح رشته فعالیت‌ها منجر خواهد شد. این فرایند می‌تواند شامل تدوین نظام سنجش عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه، تدوین و تلفیق برنامه و بودجه و نظارت و کنترل بر اجرای آن، تهیه و تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های تخصصی مورد نیاز و تدوین و بهسازی نظام بهره‌وری و نظارت کلان بر اجرای آن خواهد بود. همان‌طور که ملاحظه می‌شود یکی از فرایندهای بسیار حیاتی شرکت‌های هلدینگ در زمینه برنامه‌ریزی، مدیریت عملکرد شرکت‌های زیر مجموعه می‌باشد که از آن طریق شرکت‌های مادر خواهند توانست بر عملکرد واحدهای زیر مجموعه نظارت داشته باشند.

کارت امتیازی متوازن در اوایل دهه ۱۹۹۰ به عنوان متدولوژی اندازه‌گیری عملکرد جهت کمی کردن دارایی‌های نامشهود معرفی شد. اصول سازمان استراتژی محور شامل ۵ مورد است: ۱- ترجمه استراتژی به برنامه عملیات؛ ۲- همسوسازی سازمان با استراتژی؛ ۳- تبدیل استراتژی به کار هر روز هر فرد؛ ۴- تبدیل استراتژی به فرایندی مستمر و ۵. رهبری تغییر به‌وسیله مدیریت ارشد.

مهم‌ترین خروجی اولین اصل سازمان استراتژی محور، نقشه استراتژی<sup>۲</sup> است. نقشه استراتژی شامل اهداف استراتژیک و روابط علت و معلولی بین آنهاست و این یکی از وجوه تمایز کارت امتیازی متوازن است. تعیین روابط علت و معلولی بین اهداف، مزیت‌هایی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- درک عمیق و جامع استراتژی و فرضیه‌های آن؛
- تخصیص منابع بحرانی به مسائل اساسی؛
- دریافتن و حذف معیارهایی که همپوشانی دارند؛
- همسوسازی بخش‌های مختلف سازمان؛
- اطمینان از اینکه معیارها مشوق عملکرد در جهت صحیح هستند [۱، صص ۶۹۰ - ۷۰۲؛ ۲، صص ۷۰۱ - ۷۱۷].

اما مسئله اساسی در فرایند تدوین نقشه استراتژی این است که انتخاب اهداف موجود در این نقشه و روابط علی و معلولی بین آنها به طور عمده به صورت ذهنی انجام می‌شود و هیچ روش علمی برای رسیدن به آن طی نمی‌شود. براساس تحقیقی که در سال ۱۳۹۰ در شرکت فراگستر تجارت ایرانیان انجام شده است، ۸۱ درصد مدیران از شیوه استخراج نقشه استراتژی ناراضی بوده‌اند.

از این رو هدف اصلی این تحقیق ارائه الگوی نقشه استراتژی در یک شرکت هلدینگ<sup>۱</sup>، سطوح و ابعاد آن است.

مبنتی بر اهداف پژوهش، سؤال‌های پژوهش نیز به صورت زیر مطرح است:

- سطوح الگوی نقشه استراتژی و اهداف موجود در آن، در هلدینگ مورد بررسی کدامند؟
- روابط علی و معلولی میان اهداف استراتژیک در نقشه استراتژیک به چه ترتیب است؟
- قلمرو زمانی: این تحقیق در بازه زمانی دی ماه ۱۳۹۰ تا شهریور ۱۳۹۱ انجام شده است و در آن اطلاعات مربوط به سه سال گذشته این شرکت بررسی شده است.
- لازم به ذکر است که به منظور حفظ اطلاعات محرمانه شرکت، اطلاعات، مصاحبه‌ها و نتایج با انجام تغییرات در آن و تنها به منظور بهره‌برداری علمی پژوهشگران ارائه شده است.

## ۲- ادبیات نظری

### ۱-۲- هلدینگ

تعابیر مختلفی از «سازمان مادر<sup>۲</sup>» یا «سازمان والد<sup>۳</sup>» نظیر شرکت مادر، شرکت دارنده، شرکت کنترل کننده، شرکت مالک، شرکت صاحب سهم، شرکت اصلی و ... صورت می‌گیرد که شرح تمامی این تعابیر - که دربردارنده تفاوت‌هایی میان انواع شرکت‌های مادر می‌باشد - در این



پژوهش نمی‌گنجد. اما چند تعریف به نسبت جامع در اینجا ارائه می‌شود. به شرکتی که مالک سهام یک یا چند شرکت دیگر می‌باشد و به عنوان یک شرکت مرکزی در سیاست آنان مداخله می‌کند، شرکت مادر گفته می‌شود. ساختار شرکت‌های هلدینگ از سال ۱۹۷۰ به بعد رایج شده‌اند [۳، ص ۱۶]. در استانداردهای حسابداری، شرکت هلدینگ واحد تجاری اصلی تلقی می‌شود که یک یا چند واحد فرعی دارد و این واحدهای فرعی تحت کنترل واحد تجاری اصلی است که با توانایی راهبردی و هدایت سیاست‌های مالی و عملیاتی واحدهای تجاری فرعی به دنبال کسب منافع اقتصادی از آنهاست [۴، ص ۴].

## ۲-۲- فرایندهای استراتژیک در شرکت‌های مادر مدیریتی

مهم‌ترین فرایندها در شرکت‌های مادر تخصصی عبارتند از ارزیابی عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه و مدیران آن، مدیریت پرتفولیو، توسعه نام و نشان تجاری (برند)، مدیریت مالی، حل و فصل اختلافات، استانداردهای، برنامه‌ریزی ظرفیت تولید شرکت‌های زیرمجموعه، ارائه خدمات مشترک به شرکت‌های زیرمجموعه، گرفتن پروژه‌های مشترک، مدیریت و تعدیل بحران، توسعه صادرات شرکت‌های زیرمجموعه و خلاقیت و نوآوری مداوم در سطح شرکت مادر [۵، صص ۶-۷]. البته همان طور که ملاحظه می‌شود، یکی از فرایندهای اصلی شرکت‌های مادر، ارزیابی عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه است که این امر می‌تواند موفقیت آنها را تضمین نماید. بسیاری از مدیران هلدینگ‌ها تأکید دارند که شرکت‌های زیرمجموعه با یکدیگر از لحاظ نتایج مالی قابل مقایسه نیستند، برای مثال شرکتی با یک میلیارد تومان سرمایه را نمی‌توان با شرکتی که ده میلیارد تومان سرمایه دارند، از لحاظ فروش مقایسه کرد. اهمیت دیگر ارزیابی عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه برای مدیران هلدینگ از آنجاست که مدیران هلدینگ برای اختصاص بودجه‌های تبلیغاتی، افزایش سرمایه و حتی تنظیم پاداش پایان سال برای مدیران عامل شرکت‌های زیرمجموعه نیازمند مقایسه شرکت‌ها با یکدیگر هستند که این مسئله اساسی نیازمند طراحی مدلی علمی است.

## ۲-۳- کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژی

کارت امتیازی متوازن نخست برای ارزیابی شرکت‌ها با استفاده از شاخص‌های متنوع به جای

استفاده از شاخص‌های مالی صرف ارائه شد [۷، صص ۲۸۸ - ۳۰۰] و تاکنون بیش از فضای دانشگاهی و علمی در میان شرکت‌ها و سازمان‌ها طرفدار پیدا کرده است [۸، صص ۱۵۵ - ۱۹۲؛ ۹، صص ۳۳ - ۵۹؛ ۱۰، صص ۱۴۸ - ۱۶۹؛ ۱۱، صص ۸۶ - ۹۴؛ ۱۲، ص ۷؛ ۱۳، ص ۴]. این ابزار مدیریتی چارچوبی برای تشریح استراتژی به منظور ایجاد ارزش از دارایی‌های مشهود و نامشهود سازمان ارائه می‌کند که به سازمان از چهار منظر به طور متوازن نگاه می‌کند:

- عملکرد مالی
- موفقیت در ارتباط با مشتری
- فرایندهای داخلی
- رشد و یادگیری (توجه به دارایی‌های نامشهود سازمان)

منظر رشد و یادگیری و منظر فرایندهای داخلی همان محیط داخلی است که شرکت بر آن تمرکز می‌کند تا در ارتباط با مشتری و عملکرد مالی موفقیت کسب کند [۱۴، صص ۱۴ - ۲۲]. البته نکته مهمی که در کاربرد کارت امتیازی متوازن باید مورد توجه قرار داد، تطبیق مناظر مختلف آن با اهداف سازمان است؛ به عبارت دیگر باید به موضوع بومی‌سازی در به‌کارگیری کارت امتیازی متوازن توجه ویژه شود. از این رو در برخی سازمان‌ها تعداد و نوع مناظر تغییر می‌کند. این مسئله در تحقیقات زیادی مورد تأکید قرار گرفته است [۱۵، صص ۵۷۲ - ۵۸۴؛ ۱۶، صص ۲۷۵ - ۲۸۲]. البته در بسیاری از سازمان‌ها و کسب‌وکارها، همین مدل چهار وجهی کاربردی خواهد بود. مدل چهار وجهی برای توصیف استراتژی‌های ارزش‌افزای سازمان، زبان مشترکی را پدید می‌آورد که گروه‌های اجرایی می‌توانند از آن برای بحث در مورد جهت‌گیری و اولویت بنگاه خود استفاده کنند. از آن جایی که مجموعه‌ای از ارتباطات علت و معلولی بین اهداف چهار منظر کارت امتیازی متوازن برقرار است، در نتیجه مدیران نباید شاخص‌های عملکردی چهار منظر را مستقل بدانند [۱۷، ص ۵۱].

ترسیم نقشه استراتژی مهم‌ترین مؤلفه برای ایجاد کارت امتیازی متوازن است، از این رو باید در اولین مرحله طراحی و اجرای سیستم کارت امتیازی متوازن قرار گیرد [۱۸، ص ۳۱]. نقشه استراتژی ابزاری است که میان راهبرد مورد نظر سازمان، فرایندها و سیستم‌هایی که به پیاده‌سازی راهبرد کمک می‌کنند، ارتباط برقرار می‌کند. این ابزار به کارکنان سازمان یک نگاه



مستقیم و روشن می‌دهد تا بدانند چگونه فعالیت‌های خود را به اهداف جامع سازمان متصل کرده و آنها را در جهت انجام هر چه بهتر اقدام‌های خود هماهنگ کنند [۱۹، صص ۷۲ - ۸۰] توسعه ارتباطات علی و معلولی میان اهداف استراتژیک در نقشه استراتژی مرحله مهمی از توسعه کارت امتیازی متوازن است و از این راه ارتباط زمانی میان اهداف استراتژیک تشریح می‌شود. روابط علی و معلولی به سازمان در درک چگونگی تصمیم‌های گرفته شده در زمان حال بر نتایج آینده کمک می‌کند. بنابراین نبود این روابط مشکلاتی را در توسعه ارزیابی‌های غیر مالی، توسعه نقشه عملیاتی از استراتژی و فرایند جاری‌سازی کارت امتیازی متوازن در سطوح پایین‌تر سازمان ایجاد می‌کند. متأسفانه سازمان‌ها و شرکت‌های زیادی در ترسیم نقشه استراتژی اشتباهات جدی مرتکب می‌شوند و به طور کلی با دو مسئله جدی رو به رو هستند. اول اینکه تجربه نشان داده است که سازمان‌ها برای طراحی نقشه استراتژی خود به نوعی تمایل دارند اهداف متعددی را انتخاب کنند که معمولاً تعداد آنها به ۴۰، ۵۰ یا حتی ۶۰ هدف هم می‌رسد. این در حالی است که نقشه استراتژی باید فقط اهداف حیاتی را شامل شود که می‌توانند استراتژی را به خوبی توصیف نمایند. دوم اینکه در ترسیم روابط علی و معلولی شیوه‌های علمی رعایت نمی‌شود [۲۰، صص ۲۲ - ۲۵].

### ۳- روش پژوهش

در این تحقیق نخست با استفاده از روش نظریه مبنایی<sup>۱</sup> به ابعاد مدل عملکرد هلدینگ فعال در صنایع غذایی دست پیدا شد. سپس با استفاده مدلسازی ساختاری - تفسیری سطوح مدل و نحوه ارتباطات میان ابعاد ترسیم گردید. محقق در پژوهش حاضر به دلیل کمبود مبنایی نظری و نبودن پژوهش‌های روش‌مند در رابطه با موضوع تحقیق و همچنین احساس نیاز به یک فرایند سیستماتیک برای جمع‌آوری اطلاعات برای رسیدن به نتایجی قابل استناد، روش نظریه مبنایی را برای دستیابی به اهداف تحقیق و پاسخ‌گویی به سؤال‌های پژوهش برگزید. از سوی دیگر به واسطه سیستماتیک بودن نسبت به سایر روش‌های کیفی، روش نظریه مبنایی مناسب‌ترین و اصولی‌ترین روش در انجام تحقیقات کیفی به شمار می‌رود.

به طور کلی در روش‌شناسی تحقیق، دو جریان مهم کمی و کیفی مورد استفاده قرار می‌گیرد. اگر تحقیق درصدد بررسی مجموعه‌ای از متغیرهای تعریف شده از یک تئوری ایجاد

شده باشد [۲۱- صص ۴۳-۵۵] یا آزمون متغیرهای تعریف شده‌ای از یک تئوری آزمون نشده مد نظر باشد، تحقیق کمی روش مناسبی به شمار می‌رود [۲۲، صص ۴۳-۵۵]. حال اگر ماهیت اکتشافی یک پدیده مورد نظر بوده و هدف تحقیق، آشکار ساختن درک و فهمی از یک حوزه کمتر شناخته شده باشد، روش شناسی کیفی مناسب خواهد بود [۲۳، صص ۱-۲۹].

### ۱-۳- جامعه مورد پژوهش

در روش نظریه مبنایی گروهی از افراد و موقعیت‌ها (معمولاً ۸ تا ۲۰ نفر) که جنبه‌های گوناگونی از پرسش را پاسخ می‌دهند، انتخاب می‌شود. کمتر از ۸ نفر آگاهی‌دهنده منجر به رویکردی می‌شود که به طور اساسی متکی بر مطالعه موردی است. بیش از ۲۰ نفر آگاهی‌دهنده احتمالاً داده‌های زیادی تولید می‌کنند که به تحلیل کامل نیاز دارند و به گردآوری داده‌های زاید اضافی و غیر لازم منجر می‌گردد. به هر صورت معیار قضاوت در مورد زمان متوقف کردن نمونه‌گیری نظری، کفایت نظری (اشباع نظری) تئوری است.

تعداد نمونه‌های مورد بررسی در این پژوهش (هم در بخش کیفی و هم در بخش کمی) در مجموع ۱۶ نفر که متشکل از ۹ تن از مدیران عامل شرکت‌های زیرمجموعه، ۲ تن از معاونان هلدینگ، مدیرعامل هلدینگ و ۴ تن از کارشناسان هلدینگ بوده است؛ به عبارتی تمامی مدیران عامل شرکت‌های زیرمجموعه و مدیران استراتژیک هلدینگ در این تحقیق شرکت داده شده‌اند.

### ۲-۳- روش گردآوری داده‌ها

در پژوهش حاضر از آن جایی که اطلاعات تجربی مدیران از فرایندهای سازمان مد نظر بوده است، از روش مصاحبه عمیق برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است. به این صورت که محقق اقدام به انجام مصاحبه‌ها با کارشناسان هلدینگ، مدیران هلدینگ و مدیران شرکت‌های زیرمجموعه نمود. مصاحبه با کارشناسان هلدینگ شروع شد و در این مصاحبه‌ها اطلاعاتی سطحی از فعالیت‌های هریک از شرکت‌های زیرمجموعه، وضعیت عملکردی آن شرکت و ... به دست آمد. سپس مصاحبه با مدیران عامل شرکت‌های زیرمجموعه آغاز شد. این مدیران شامل ۹ تن بودند. طی مدت حدود یک ماه، مصاحبه‌های عمیق با مدیران عامل به اتمام رسید. لازم به ذکر است که مصاحبه با مدیران عامل به صورت مصاحبه نیمه باز انجام می‌شد، زیرا که از



طرفی مدیران شرکت‌ها اطلاعات بسیار بیشتر نسبت به پژوهشگران داشته‌اند و از طرف دیگر پاسخگویان باید درباره حیطه مورد پژوهش پاسخگو می‌بودند. از این رو شیوه مذکور از مصاحبه انتخاب شد. مصاحبه با مدیران عامل شرکت‌های زیرمجموعه بیشتر شامل سؤالاتی در زمینه وضعیت کلی شرکت، میزان و نحوه ارتباط با شرکت مادر و قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات پیرامون هلدینگ از نگاه آنان بود. پس از آن مصاحبه با مدیران هلدینگ (شرکت مادر) که شامل مشاور مالی (که فعالیت‌های مربوط به مدیر مالی و اقتصادی را در هلدینگ انجام می‌دهد)، معاون برنامه و بودجه و بررسی‌های اقتصادی و مدیرعامل هلدینگ بود، انجام شد. از آن جایی که سطح اطلاعات مدیران مختلف، متفاوت بوده است، سؤال‌های مصاحبه با مدیران هلدینگ نسبت به سؤال‌های مصاحبه پیشین متفاوت بود. مصاحبه با مدیران هلدینگ نیز به صورت مصاحبه نیمه باز انجام می‌شد. مصاحبه با مدیران هلدینگ بیشتر شامل سؤالاتی در زمینه وضعیت هلدینگ، فرصت‌های رشد، فرصت‌های ایجاد هم‌افزایی و ... بود. لازم به ذکر است که سؤال‌های این دو مصاحبه، پیش از انجام مصاحبه به منظور تأیید نهایی به سه تن از متخصصان امر ارسال می‌شد و این سه تن در یک فرایند، مشابه پنل دلفی نظرات خود را در خصوص اضافه یا کسر کردن سؤال‌ها به سؤال‌های پیشنهادی محقق اظهار می‌کردند.

در بخش کمی پژوهش از روش مدلسازی ساختاری - تفسیری استفاده شده است. مدلسازی ساختاری - تفسیری (ISM) که توسط وارفیلد (۱۹۷۹) مطرح شد، روشی برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده است؛ به عبارتی دیگر مدلسازی ساختاری - تفسیری یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با یکدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع ساختار بندی می‌شوند. روش ISM بر مبنای علوم ریاضی، تئوری گراف، علوم اجتماعی، تصمیم‌گیری گروهی و کامپیوتر قرار دارد.

مدلسازی ساختاری - تفسیری، مدلی مناسب برای تحلیل تأثیر یک عنصر بر دیگر عناصر است. این متدولوژی بر ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم تمرکز می‌کند. به بیان دیگر ISM ابزاری است که به وسیله آن اعضای یک گروه می‌توانند بر پیچیدگی بین عناصر غلبه کنند. مدلسازی ساختاری - تفسیری یک مدل تفسیری است، زیرا قضاوت این گروه است که تعیین می‌کند کدام یک از عناصر با هم رابطه دارند و اینکه چه رابطه‌ای دارند؛ به این معنا که تصمیم بر مبنای قضاوت‌های گروهی گرفته می‌شود و سؤال محوری در آن این



است که آیا رابطه‌ای بین عناصر وجود دارد؟ و در صورت مثبت بودن جواب، ارتباط آنها چگونه است؟ از طرف دیگر مدلی ساختاری است، به این معنا که در آن بر مبنای روابط، ساختاری کلی از مجموعه پیچیده عناصر اقتباس می‌شود و در نهایت مدلسازی است؛ یعنی اینکه روابط عناصر و ساختار کلی در یک مدل گرافیکی مجسم می‌شود [۲۴، صص ۵۲ - ۵۹].

در اجرای تکنیک ISM، شش مرحله باید انجام شود. نخست به تعیین ابعاد / عناصر پرداخته و سپس ماتریس ساختاری روابط درونی ابعاد / عناصر (SSIM) به دست می‌آید. پس از آن ماتریس دستیابی استخراج شده و در مرحله بعد ماتریس دستیابی سازگار می‌شود. سطح‌بندی عناصر ماتریس دستیابی مرحله بعد است و در نهایت مدل ترسیم می‌شود.

پرسشنامه این پژوهش به ۱۶ نفر از خبرگان ارسال شد. محقق با پیگیری‌های مکرر ۱۰ پرسشنامه تکمیل شده را دریافت کرد. برخی از خبرگان درباره پرسشنامه و نحوه پاسخ‌گویی به آن ابهاماتی داشتند که سعی شد در تماس تلفنی و یا مراجعه حضوری، ابهام‌ها مرتفع شود. مراحل اجرای این پژوهش در فلوجارت ذیل آمده است.



شکل ۱ فلوجارت مراحل اجرای تحقیق

### ۳-۳- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

به منظور شناخت بهتر ماهیت جامعه‌ای که در پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است و آشنایی بیشتر با متغیرهای پژوهش، قبل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری، لازم است این داده‌ها توصیف شود. اعضای مورد بررسی در این پژوهش از نظر تحصیلات دو نفر دکترا، هشت نفر فوق لیسانس، پنج نفر لیسانس و یک نفر فوق دیپلم بودند. از نظر محل فعالیت، نه نفر در شرکت‌های زیرمجموعه و هفت نفر در شرکت مادر مشغول به فعالیت بودند. همچنین از منظر



سمت، مدیرعامل هلدینگ، دو تن از معاونان، نه تن از مدیران عامل شرکت‌های زیرمجموعه و چهار نفر از کارشناسان هلدینگ مورد بررسی قرار گرفتند. این اطلاعات در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

تحصیلات		محل فعالیت		سن		سمت	
دکتری	فوق لیسانس	لیسانس	فوق لیسانس	شرکت مادر	۲۰ تا ۳۰ سال	۴۱ تا ۵۰ سال	۴۰ تا ۴۹ سال
۲	۸	۵	۱	۷	۳	۷	۶
				۹	۲	۱	۱
				۴	۹	۲	۱
				۴	۹	۲	۱

#### ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

##### ۴-۱- تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی پژوهش

در این تحقیق براساس روش نظریه مبنایی از روش کدگذاری برای تجزیه و تحلیل استفاده خواهد شد که طی آن داده‌های گردآوری شده خرد می‌شوند و در یک قالب ریخته می‌شوند. سپس سعی می‌شود روابط بین آنها کشف گردد. کدگذاری در نظریه مبنایی در سه مرحله با عنوان کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی صورت می‌گیرد. رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری یک متدولوژی مؤثر و کارا برای موضوعاتی است که در آن متغیرهای کیفی در سطوح مختلف بر یکدیگر آثار متقابل دارند [۲۵، ص ۲۷].

##### ۴-۱-۱- کدگذاری باز و شناخت مفاهیم

در نظریه مبنایی، تجزیه و تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز آغاز می‌شود. در این بخش تک تک مصاحبه‌ها به دقت بررسی و جمله‌های کلیدی استخراج شدند. سپس با توجه به ابعاد و ویژگی‌های آنها، عملیات طبقه‌بندی و اختصاص مفاهیم صورت گرفت. از آن جایی که آوردن کدگذاری باز ۱۶ مصاحبه صورت گرفته، در اینجا قرار نمی‌گیرد، کدگذاری باز مربوط به یکی از مصاحبه‌ها (کوتاه‌ترین مصاحبه) آورده شده است. در جدول ۴، مفاهیم استخراج شده از

مصاحبه‌ها به همراه جمله‌های حاوی آن به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۲ مفاهیم استخراج شده از مصاحبه با یکی از مدیران عامل شرکت‌های زیرمجموعه (لازم به ذکر است که ۱۶ مصاحبه همچون این مصاحبه در روند تحقیق انجام شده است).

مفاهیم	جمله‌های استخراج شده	مصاحبه با یکی از مدیران عامل شرکت‌های زیرمجموعه
در اختیار نداشتن منبع	کار شرکت ما از خرید ذرت شروع می‌شود. زمین ذرت نداریم.	
واردات در شرکت	۵٪ ذرت ایرانی مصرف می‌کنیم. بقیه مصرف خود را وارد می‌کنیم.	
تنوع مشتریان شرکت	محصولات شرکت شامل گلوکز، نشاسته و روغن است. شرکت‌های شکلات‌سازی، بستنی‌سازی، مربا و عسل مشتری گلوکز، شرکت‌های کارتن‌سازی و کاغذسازی مشتری نشاسته شرکت هستند.	
کیفیت محصول	هیچ گونه فرایند شیمیایی در تولید شرکت ما به کار نمی‌رود. از این رو به جرأت ادعا می‌کنیم که با کیفیت‌ترین محصول را تولید می‌کنیم.	
افزایش ظرفیت شرکت	سال گذشته، ظرفیت تولیدی را به دو برابر رساندیم.	
توسعه سبد محصولات	به سراغ تولید محصولات خاص رفته‌ایم. مانند نشاسته اکسید	
خلق نیاز جدید	نیازهای جدیدی را در بازار ایجاد کرده‌ایم.	
نفوذپذیر بودن بازار	به راحتی می‌توانیم در این بازار رسوخ بیشتری داشته باشیم و این برنامه آینده شرکت است.	
وجود فرصت‌های رشد در بازار	این بازار فرصت‌های رشد بسیار زیادی دارد.	
لزوم افزایش تحقیق و توسعه در شرکت	بازار نشاسته در دنیا بازار تکنولوژی سطح بالا <sup>۴</sup> محسوب می‌شود. هم اکنون از نشاسته انرژی تولید می‌شود. قصد داریم در شرکت تولید بعضی از محصولات تکنولوژیک را از نشاسته آغاز کنیم.	
تکنولوژیک بودن محصول شرکت	یکی از رقابت‌های کواکولا و پپسی بر سر استفاده از ظرف گیاهی است که از نشاسته تولید می‌شود.	
صادرات	۱۰ درصد از محصولات شرکت را به کشور عراق و آذربایجان صادرات می‌کنیم.	
کمبود نیروهای بازرگانی و بازاریابی	۲ نفر در شرکت، کار واردات، صادرات و بازاریابی را انجام می‌دهند.	



ادامه جدول ۲

مفاهیم	جمله‌های استخراج شده
کمبود نیروهای فروش	۱۲۷ نفر کارمند داریم که تنها ۳ نفر از آنها در بخش فروش شرکت مشغول به کار هستند.
وضعیت نامناسب وصول مطالبات	وصول مطالبات شرکت در حدود ۷۲ روز است.
ضعف در تبلیغات	تبلیغات چندانی نداریم.

۴-۱-۲- کدگذاری محوری و مقوله‌بندی (و کشف اهداف BSC)

کدگذاری محوری، دومین سطح از کدگذاری در تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌باشد که پس از کدگذاری باز صورت می‌گیرد. کد گذاری محوری، مجموعه رویه‌هایی برای مقایسه طبقات و ایجاد طبقات جدید براساس داده‌ها از راه کشف روابط بین آنها می‌باشد. در این بخش مفاهیم فراوانی که در کدگذاری باز از متن مصاحبه‌ها استخراج گردید، در فرایند رفت و برگشت مکرر میان داده‌ها از یکسو و ادبیات تحقیق از سوی دیگر در یازده طبقه دسته‌بندی شده‌اند. جدول ۵ بیانگر مقولات حاصل از کد گذاری محوری می‌باشد.

جدول ۳ مقولات برآمده از مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها

مقولات	مفاهیم
خلق ثروت	درآمد بالای شرکت نسبت به رقبا (۲ بار)، شروع طرحهای توسعه ای بمنظور افزایش فروش، فروش پایین شرکت، زیانده بودن شرکت، رشد درآمدهای شرکت در مدت کوتاه، حاشیه سودپایین شرکت، حاشیه سود بالای شرکت (۲ بار)، اهمیت بالای فروش نسبت به سودآوری به علت چرخه عمرسازمان، خلق بالاترین میزان درآمد در صنعت نسبت به کلیه رقبا، حاشیه سود جذاب شرکت (۲ بار)
بهبود بهره وری مالی	اخذ وامهای گرانقیمت در شرکت، کمبود نقدینگی (۳بار)، نیاز به افزایش سرمایه، صرفه جویی در هزینه های شرکت، سرمایه ناکافی شرکت، نیاز به سرمایه درگردش، بهبود وضعیت وصول مطالبات (۲بار)، وضعیت نامناسب وصول مطالبات شرکت (۳بار)، اخذ وام جذاب از صندوق توسعه ملی، لزوم ورود به فرابورس و بورس، قابلیت ورود برخی شرکت های هلدینگ به بورس

ادامه جدول ۳

مقولات	مفاهیم
بهبود بازاریابی	<p>ضعف بازاریابی (۴بار)، ضعف تبلیغات (۲بار)، عدم بکارگیری تبلیغات تلویزیونی و محیطی، عدم حضور در نمایشگاه، حضور جداگانه شرکت‌های مجموعه در یک نمایشگاه، عدم استفاده از تبلیغات گروهی (۳بار)، کیفیت بالای محصول شرکت (۴بار)، بهبود طرح بسته بندی محصولات، ضعف هلدینگ در زمینه فروش و بازاریابی، وضعیت نه چندان مناسب بازاریابی، عدم بکارگیری نیروی موردنیاز در زمینه بازاریابی، قیمت بالاتر نسبت به رقبای، عدم وجود واحد بازاریابی در ساختار سازمانی شرکت، کیفیت برتر محصولات، ضعف برندینگ، ضعف ابزارهای بازاریابی، قیمتگذاری بر اساس قیمت رقبای، قیمتگذاری بر اساس بهای تمام شده، خلق نیاز جدید، راه اندازی واحد بازاریابی و فروش، عدم ابتکار عمل شرکت‌های در اجرای تبلیغات، اثر مثبت تبلیغات بر فروش، یکسان سازی آئین نامه فروش و تخفیفات، عدم استفاده از سیستم سنجش رضایت کارکنان، نیاز هلدینگ به واحد بازاریابی، برندینگ در شرکت‌های زیرمجموعه</p>
متوازن سازی نفوذ در بازار	<p>متوازن نبودن سبد محصولات، متوازن نبودن نفوذ در شهر های مختلف، سهم بازار پایین برخی شرکتها، تمرکز در تهران، توسعه سبد محصولات (۲بار)، عدم فروش به سازمان ها، تعاونی ها و فروشگاه های زنجیره ای (۲بار)، انعطاف در سبد محصولات، لزوم حرکت به سمت محصولات فراوری شده، توصیه هلدینگ به تولید محصولات جدید، عدم توازن جغرافیایی فروش، گسترش شبکه عرضه مستقیم در سه استان، تجربه خوب از فروش سازمانی، لزوم بازبینی سبد محصولات شرکت، نفوذ فروش در یک منطقه جغرافیایی، تنوع مشتریان شرکت، رهبر بازار بودن، نفوذ پذیر بودن بازار، وجود فرصت های رشد در بازار، صادرات، توسعه کانال فروش تلفنی، راه اندازی سیستم فروش مویرگی، عدم استفاده از برنامه فروش، گسترش در نقاط مختلف کشور، توسعه متوازن شرکت در بازار</p>
ساختاردهی مجدد سبد سرمایه گذاری ها	<p>توسعه سبد کسب و کار (۲ بار)، تکمیل نبودن سبد کسب و کار شرکت، اندازه کوچک شرکت، عدم توسعه مناسب کسب و کار، برنامه گسترش کسب و کار، عدم تناسب شرکت با هلدینگ صنایع غذایی، مناسب بودن راه اندازی شرکت پخش در هلدینگ (۲بار)، توسعه کسب و کار فروشگاه های زنجیره ای، عملکرد مناسب و نامناسب شرکت‌های زیرمجموعه (سبد کسب و کارها)، توسعه شرکت ها در طول زنجیره ارزش بمنظور کسب قدرت تجاری، توسعه شرکتها در طول زنجیره ارزش بمنظور کاهش ریسک، سرمایه گذاری نامناسب، برونسپاری پخش به فروشندگان خیره، لزوم راه اندازی واحد سبگردانی (۳ بار)، اثر مثبت نظارت هلدینگ بر عملکرد شرکتها، رقابت زیاد در صنعت نگهداری</p>



ادامه جدول ۳

مقولات	مفاهیم
توسعه هم افزایی در گروه	جلسات مدیران هلدینگ بعنوان بستر انتقال تجربیات وهم افزایی،عدم وجود ارتباطات خواهری بمنظور انتقال تجربیات،استفاده از ظرفیت شرکت مادر، عدم شکل گیری روابط هلدینگ با شرکتهای زیر مجموعه (۲بار)،عدم استفاده از خطوط بلااستفاده در شرکتهای دیگر، قابلیت بکارگیری صادرات مشترک، مغفول ماندن نقاط هم افزایی در شرکتهای، توان ادغام برخی شرکتهای در توزیع، تجربه موفق انتقال دانش در هلدینگ، راه اندازی صندوق مشترک،عدم انجام خریدهای مشترک در زیرمجموعه هلدینگ، امکان ادغام دو شرکت ها از شرکت های زیرمجموعه
بهبود نوآوری وبهبود سرعت واکنش در تغییرات بازار	عدم بکارگیری تحقیقات بازار پیش از ورود به آن، انعطاف در کسب و کار، سرعت پایین ارائه محصولات جدید (۲ بار)، نوآوری در بازاریابی، نوآوری به عنوان فاکتور رقابتی، اثر بسیار مثبت نوآوری بر فروش، سرعت واکنش در برابر تغییرات بازار (۳بار)
کاهش ریسک سرمایه گذاری ها	ریسک تغییرنرخ ارز، اثر تحریم، تغییرات شدید قیمت مواد اولیه، اختلال در تولید به علت بروز بیماری، بکارگیری روش های کاهش ریسک توسط رقبای، کاهش ریسک ناشی از تکمیل زنجیره ارزش در شرکت، کاهش ریسک از طریق حضور در مناطق جغرافیایی مختلف، افزایش ناگهانی قیمت مواد اولیه
توسعه سازمان و منابع انسانی	آموزش حین خدمت، نیاز به نیروهای تحصیلکرده و ایده پرداز، تجربه خوب حاصل از آموزش کارکنان، ضعف هلدینگ در بکارگیری گروه های تخصصی، عدم بکارگیری مدیر بازرگانی، تغییرات زیاد مدیران، ضعف ساختار سازمانی، عدم توانایی شرکت در نگهداری مدیران، عدم وجود واحد فروش سازمانی در چارت سازمانی، ضعف در استقرار سیستم های منابع انسانی، استخدام مدیر صادرات، کمبود نیروهای بازرگانی و بازاریابی، کمبود نیروهای فروش، راه اندازی واحدی به منظور پیگیری وصول مطالبات،بیشش مدیران هلدینگ، ضعف تخصص مدیران مالی، ظرفیت هلدینگ در بهبود سیستم های منابع انسانی شرکت های زیرمجموعه، تشکیل کمیته های تخصصی، عدم وجود نیاز به داشتن واحد حقوقی، بکارگیری نیروی انسانی بصورت فصلی

ادامه جدول ۳

مقولات	مفاهیم
بهبود زیرساخت های عملیاتی شرکت های گروه	ضعف سیستم گزارش گیری (۲ بار)، ضعف در خرید های خارجی، واردات برخی مواد اولیه، نیاز به توسعه فضای فیزیکی شرکت، بکارگیری تکنولوژی های جدید، بهبود فرایندهای داخلی شرکت، تولید در ۳ شیفت، بهبود وضعیت بهداشتی فرایند تولید، برونسپاری کردن بخشی از زنجیره ارزش، ضعف زیرساختی، سرعت پایین فرایندها در شرکت، بکارگیری دستگاه های تست محصول توسط رقبای، عدم تامین نیاز واحد فروش از طرف تولید (تولید بیش از ظرفیت فروش است)، نیاز به سرمایه گذاری در زیرساخت های تولیدی شرکت، افزایش ظرفیت تولیدی شرکت (۳ بار)، بروز رسانی تجهیزات و ماشین آلات، توسعه توان نرم افزاری هلدینگ، تکنولوژی قدیمی (۲ بار)
افزایش تحقیق و توسعه	سرعت پایین طراحی محصول جدید، عدم وجود فرایند طراحی محصول، ضعف واحد R&D در طراحی محصولات جدید، همکاری مشترک با انستیتو تغذیه، لزوم ارتباط با مراکز تحقیقاتی در هلدینگ، عدم تست مناسب محصول پیش از تولید انبوه (۲ بار)، راه اندازی واحد تحقیق و توسعه (۲ بار)، عدم شکل گیری ارتباط واحد تحقیق و توسعه و بازاریابی، لزوم افزایش تحقیق و توسعه در شرکت، راه اندازی واحد انستیتو تحقیقات، لزوم به کارگیری متخصصین در واحد R&D

در نهایت به منظور انجام کدگذاری انتخابی و سلسله مراتبی ساختن مقولات استخراج شده در فرایند کدگذاری محوری، از مدلسازی ساختاری تفسیری بهره گرفته شده است. این بخش از پژوهش - که به وسیله ابزار پرسشنامه انجام شده است - با عنوان بخش کمی پژوهش در ادامه آمده است.

#### ۴-۲- تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی پژوهش

##### ۴-۲-۱- مدلسازی ساختاری تفسیری

این شیوه مدلسازی در تشخیص روابط درونی متغیرها کمک می‌کند و یک روش مناسب برای تجزیه و تحلیل تأثیر یک متغیر بر متغیرهای دیگر است [۲۶، ص ۷].  
از فرایند نظریه مبنایی به ۱۱ مفهوم دست یافتیم. اینک نوبت به مرحله مدلسازی است. در این مرحله با استفاده از روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) به سطح‌بندی و کشف روابط میان مفاهیم پرداخته خواهد شد.



#### ۲-۲-۴- ماتریس SSIM نهایی

بر اساس مقاله بولاتوس و همکاران او در ماتریس نخست به جای علائم چهارگانه، از یک طیف چهارتایی استفاده شد [۲۷، صص ۸۷۷ - ۸۹۵]. بنابراین برای تعیین روابط میان عوامل می‌توان از مقیاس زیر کمک گرفت:

- ۳: عامل سطر  $i$  روی عامل ستون  $j$  کاملاً مؤثر است (تأثیر زیاد).
- ۲: عامل سطر  $i$  روی عامل ستون  $j$  مؤثر است (تأثیر متوسط).
- ۱: عامل سطر  $i$  روی عامل ستون  $j$  تأثیر ناچیزی دارد (تأثیر اندک).
- ۰: عامل سطر  $i$  روی عامل ستون  $j$  تأثیر است (بی‌تأثیر).

#### ۳-۲-۴- ماتریس دستیابی

ماتریس دستیابی با تعیین روابط به صورت صفر و یک از روی ماتریس به‌دست آمده در مرحله قبل و در دو مرحله به دست می‌آید. در مرحله اول مقیاس عددی واحدی در نظر گرفته و اعداد جدول مرحله قبل با آن مقایسه شد در صورتی که عدد مربوط در جدول از مقیاس بزرگتر باشد، در جدول جدید از عدد یک و در غیر این صورت از عدد صفر استفاده می‌شود.

$$M = \begin{cases} a_{ij} = 1 & \text{if } a_{ij} \geq m \\ a_{ij} = 0 & \text{if } a_{ij} < m \end{cases}$$

بولاتوس و همکارانش برای یافتن عدد مقیاس از فرمول زیر استفاده می‌کنند که در آن  $m$  عدد مقیاس و  $n$  تعداد پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده می‌باشد:

$$m = \frac{2}{n}$$

$m =$  عدد مقیاس،  $n =$  تعداد پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده. برای این تحقیق عدد مقیاس  $20$  به‌دست می‌آید ( $20 \times 10$ ). در مرحله دوم، ماتریس به دست آمده در مرحله اول با ماتریس واحد جمع می‌شود؛ یعنی  $RM = M + 1$  به‌طوری که:

$RM =$  ماتریس دستیابی،  $M =$  ماتریس به‌دست آمده در مرحله اول و  $I =$  ماتریس واحد. حاصل این محاسبات - که ماتریس دستیابی است - در جدول ۱ آمده است.



ماتریس ۱ ماتریس دستیابی عملکرد هدینگ

عوامل	۱. توسعه سازمان و منابع انسانی	۲. بهبود زیرساخت‌های عملیاتی گروه	۳. افزایش تحقیق و توسعه	۴. بهبود بازاریابی کسب و کارها	۵. بهبود بهره‌وری مالی	۶. خلق ثروت	۷. ساختاردهی مجدد سبد سرمایه‌گذاری	۸. متوازن‌سازی نفوذ در بازار	۹. توسعه هم‌افزایی در گروه	۱۰. بهبود نوآوری	۱۱. کاهش ریسک سرمایه‌گذاری‌ها
۱. توسعه سازمان و منابع انسانی	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۲. بهبود زیرساخت‌های عملیاتی گروه	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۳. افزایش تحقیق و توسعه	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۴. بهبود بازاریابی کسب و کارها	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۵. بهبود بهره‌وری مالی	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۶. خلق ثروت	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰
۷. ساختاردهی مجدد سبد سرمایه‌گذاری	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰
۸. متوازن‌سازی نفوذ در بازار	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰
۹. توسعه هم‌افزایی در گروه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱
۱۰. بهبود نوآوری	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱
۱۱. کاهش ریسک سرمایه‌گذاری‌ها	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱



#### ۴-۲-۴- تعیین سطح عوامل

برای تعیین سطح و اولویت عوامل، مجموعه دستیابی و مجموعه پیشنیاز برای هر عامل تعیین می‌شود. مجموعه دستیابی هر عامل، شامل عواملی می‌شود که از این عامل تأثیر می‌پذیرند و مجموعه پیشنیاز شامل عواملی می‌شود که بر این عامل تأثیرگذارند. این تأثیر و تأثرها با استفاده از ماتریس دستیابی به دست می‌آید.

پس از تعیین مجموعه دستیابی و پیشنیاز هر عامل، عناصر مشترک این دو مجموعه برای هر عامل شناسایی می‌شود. سپس نوبت به تعیین سطح عامل می‌رسد. در اولین جدول عاملی دارای بالاترین سطح می‌باشد که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن به طور کامل یکسان می‌باشند. پس از تعیین این عامل یا عوامل آنها را از جدول حذف کرده و با بقیه عناصر باقیمانده، جدول بعدی تشکیل داده می‌شود. در جدول دوم نیز همانند جدول اول، متغیر سطح دوم مشخص شده و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه پیدا می‌کند. در تحقیق حاضر این کار در جداولهای ۶، ۷، ۸ و ۹ انجام شده است.

جدول ۴ تعیین سطح عوامل (سطح اول)

عوامل	مجموعه دریافتنی	مجموعه پیش نیاز	مشترک	سطح
۱	۱۲۳۴۵۶۷۸۹۱۰۱۱	۱۳	۱۳	
۲	۲۳۴۵۶۷۸۹۱۰۱۱	۱۲۳	۲۳	
۳	۱۲۳۴۵۶۷۸۹۱۰۱۱	۱۲۳	۱۲۳	
۴	۴۵۶۸	۱۲۳۴۷۸۹۱۰۱۱	۴۸	
۵	۵۶	۱۲۳۴۵۶۷۸۹۱۰۱۱	۵۶	اول
۶	۵۶	۱۲۳۴۵۶۷۸۹۱۰۱۱	۵۶	اول
۷	۴۵۶۷۸۹۱۰۱۱	۱۲۳۷۹۱۰۱۱	۷۹۱۰۱۱	
۸	۴۵۶۸	۱۲۳۴۷۸۹۱۰۱۱	۴۸	
۹	۴۵۶۷۸۹۱۰۱۱	۱۲۳۷۹۱۰۱۱	۷۹۱۰۱۱	
۱۰	۴۵۶۷۸۹۱۰۱۱	۱۲۳۷۹۱۰۱۱	۷۹۱۰۱۱	
۱۱	۴۵۶۷۸۹۱۰۱۱	۱۲۳۷۹۱۰۱۱	۷۹۱۰۱۱	

براساس توضیحات پیشین مشاهده می‌شود که در عوامل ۵ و ۶، مجموعه دریافتنی و

مشترک به‌طور کامل یکسان هستند. بنابراین این دو عامل که عبارتند از بهبود بهره‌وری مالی و خلق ثروت در سطح اول مدل جای خواهند گرفت؛ یعنی این دو عامل در مدل نهایی، بیشترین تأثیرپذیری را از سایر عوامل و کمترین تأثیرگذاری را بر آنها دارند و به همین خاطر بالاترین سطح مدل را به خود اختصاص می‌دهند.

جدول ۵ تعیین سطح عوامل (سطح دوم)

عوامل	مجموعه دریافتنی	مجموعه پیشنهادی	مشترک	سطح
۱	۱۲۳۴۷۸۹۱۰۱۱	۱۳	۱۳	
۲	۲۳۴۷۸۹۱۰۱۱	۱۲۳	۲۳	
۳	۱۲۳۴۷۸۹۱۰۱۱	۱۲۳	۱۲۳	
۴	۴۸	۱۲۳۴۷۸۹۱۰۱۱	۴۸	دوم
۷	۴۷۸۹۱۰۱۱	۱۲۳۷۹۱۰۱۱	۷۹۱۰۱۱	
۸	۴۸	۱۲۳۴۷۸۹۱۰۱۱	۴۸	دوم
۹	۴۷۸۹۱۰۱۱	۱۲۳۷۹۱۰۱۱	۷۹۱۰۱۱	
۱۰	۴۷۸۹۱۰۱۱	۱۲۳۷۹۱۰۱۱	۷۹۱۰۱۱	
۱۱	۴۷۸۹۱۰۱۱	۱۲۳۷۹۱۰۱۱	۷۹۱۰۱۱	

عامل ۴ و ۸، یعنی بهبود بازاریابی کسب‌وکارها و متوازن سازی نفوذ در بازار در سطح دوم مدل قرار می‌گیرند.

جدول ۶ تعیین سطح عوامل (سطح سوم)

عوامل	مجموعه دریافتنی	مجموعه پیشنهادی	مشترک	سطح
۱	۱۲۳۷۹۱۰۱۱	۱۳	۱۳	
۲	۲۳۷۹۱۰۱۱	۱۲۳	۲۳	
۳	۱۲۳۷۹۱۰۱۱	۱۲۳	۱۲۳	



ادامه جدول ۶

عوامل	مجموعه دریافتی	مجموعه پیشنهاد	مشترک	سطح
۷	۷۹۱۰۱۱	۱۲۳۷۹۱۰۱۱	۷۹۱۰۱۱	سوم
۹	۷۹۱۰۱۱	۱۲۳۷۹۱۰۱۱	۷۹۱۰۱۱	سوم
۱۰	۷۹۱۰۱۱	۱۲۳۷۹۱۰۱۱	۷۹۱۰۱۱	سوم
۱۱	۷۹۱۰۱۱	۱۲۳۷۹۱۰۱۱	۷۹۱۰۱۱	سوم

عوامل ساختاردهی مجدد سبب سرمایه‌گذاری‌ها، توسعه هم‌افزایی در گروه، بهبود نوآوری و کاهش ریسک سرمایه‌گذاری‌های سطح سوم از این مدل را به خود اختصاص داده‌اند.

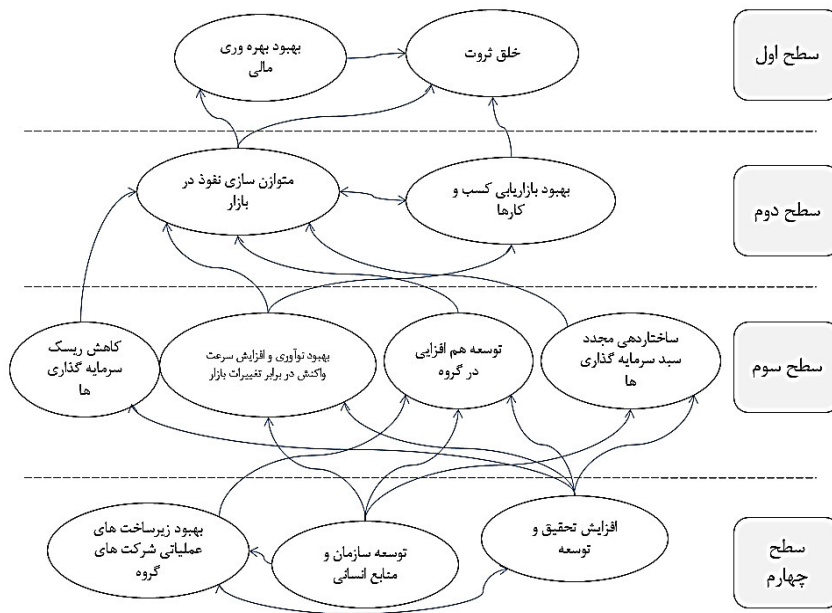
جدول ۷ تعیین سطح عوامل (سطح چهارم)

عوامل	مجموعه دریافتی	مجموعه پیشنهاد	مشترک	سطح
۱	۱۳	۱۳	۱۳	چهارم
۲	۲۳	۱۲۳	۲۳	چهارم
۳	۱۲۳	۱۲۳	۱۲۳	چهارم

توسعه سازمان و منابع انسانی، افزایش تحقیق و توسعه و بهبود زیرساخت‌های عملیاتی گروه در پایین‌ترین سطح مدل جای می‌گیرند.

۴-۲-۵- ترسیم مدل نهایی

مدل اولیه حاوی سلسله مراتب اجزا از سطح چهارم که حاوی تعیین‌کننده‌ها تا سطح اول که حاوی خروجی‌های عملکرد هدینگ می‌باشد، ترسیم می‌شود و پس از آن در گام نهایی روابط اجزای مدل همانند شکل زیر نمایش داده می‌شود.



شکل ۲ مدل نهایی سیستم عملکرد هدایتگ

همان طور که ملاحظه می‌شود اهداف مدل در چهار سطح نمایش داده شده است. خلق ثروت و بهبود بهره‌وری مالی در سطح اول قرار گرفته‌اند و هر دو از جنس اهداف مالی هستند. در سطح دوم، دو هدف بهبود بازاریابی کسب‌وکارها و متوازن‌سازی نفوذ در بازار قرار گرفته‌اند که از جنس اهداف بازار می‌باشد. در سطح فرایندهای داخلی این سازمان ساختاردهی مجدد سبد کسب‌وکارها، توسعه هم‌افزایی در گروه، بهبود نوآوری در کسب‌وکارها و کاهش ریسک قرار دارند. در سطح چهارم نیز که مربوط به زیرساخت‌های رشد این سازمان است، اهداف افزایش تحقیق و توسعه، توسعه سازمان و منابع انسانی و بهبود زیرساخت‌های عملیاتی آمده است. به نظر می‌رسد در صورتی که اهداف زیرساختی سازمان توسعه و تحقق پیدا کند، به اهداف سه سطح بالاتر نزدیک خواهیم شد. در صورتی که سازمان به اهداف سطح سوم نزدیک شود، به طور طبیعی اهداف سطح دو و یک آسان‌تر خواهد شد و اگر در راستای تحقق



اهداف سطح دو کوشش شود، اهداف سطح یک محقق خواهند شد. همچنین سازمان می‌تواند فعالیت‌هایی را جهت تحقق اهداف سطح یک انجام دهد. این نقشه سلسله مراتبی باید سرلوحه تمامی مدیران و کارکنان سازمان قرار گیرد.

## ۵- نتیجه‌گیری

در این پژوهش نخست با استفاده از روش نظریه مبنایی، اهداف استراتژیک موجود در نقشه استراتژی شناسایی و سپس با استفاده از تکنیک مدلسازی ساختاری - تفسیری روابط علی و معلولی میان اهداف استراتژیک استخراج شد. در حقیقت با استفاده از این دو ابزار روابط علی و معلولی بین اجزای استراتژی به عنوان یک سیستم مفروض با جمع و پردازش دانش و قضاوت مدیران ارشد سازمان، انکشاف و ترسیم شد. بنابراین روش ارائه شده قدرت بالایی در مدلسازی روابط علت و معلولی ارائه کرده و این امکان را فراهم می‌کند که در قالب الگویی ساختاریافته بتوان روابط علت و معلولی موجود بین اهداف استراتژیک را مبتنی بر دانش و قضاوت مدیران ارشد سازمان، شناسایی و تحلیل کرد. براساس جدول‌های تعیین سطح، دو عامل خلق ثروت و بهبود بهره‌وری مالی در سطح اول، یعنی در بالای مدل قرار می‌گیرند و سایر عوامل پایین‌تر از آنها خواهند بود؛ به عبارت دیگر همه عوامل منجر به این دو نتیجه می‌شوند. البته براساس ماتریس ۲، این دو خروجی عملکرد هلدینگ با یکدیگر روابط متقابل نیز دارند و بر هم اثر می‌گذارند. در سطح دوم نیز دو عامل بهبود بازاریابی کسب و کارها و متوازن‌سازی نفوذ در بازار قرار می‌گیرند که علاوه بر اینکه بر یکدیگر اثر متقابل دارند، از عوامل سطح سوم نشأت می‌گیرند. در سطح سوم عوامل ساختاردهی مجدد سبب سرمایه‌گذاری‌ها، توسعه هم‌افزایی در گروه، بهبود نوآوری و افزایش سرعت واکنش در برابر تغییرات بازار و کاهش ریسک سرمایه‌گذاری‌ها قرار می‌گیرد که از عوامل سطح چهارم نشأت می‌گیرند. عوامل موجود در سطح سوم بر یکدیگر آثاری دارند که به علت محدودیت در شکل ترسیم نشده‌اند، اما در ماتریس ۲ مشخص شده است. در سطح چهارم افزایش تحقیق و توسعه، توسعه سازمان و منابع انسانی و بهبود زیرساخت‌های عملیاتی شرکت‌های گروه قرار گرفته است که افزایش تحقیق و توسعه با توسعه سازمان و منابع انسانی و بهبود زیرساخت‌ها رابطه‌ای دو طرفه دارد. اما بهبود زیرساخت‌ها نشأت گرفته از عامل توسعه سازمان و منابع

انسانی است. نمودار زیر به‌طور کامل این روابط را ترسیم کرده است. رعایت این فرایند سلسله مراتبی، نقشه راهی است برای مدیران هلدینگ. آنها براساس این نقشه راه خواهند دانست که مسائل سازمان از جمله کاهش سودآوری چه ریشه‌هایی داشته و در خواهند یافت که این مسائل چگونه در زیرساخت‌های سازمان ریشه دارد. لازم به ذکر است که بسیاری از شرکت‌ها پس از استخراج نقشه استراتژی، ابتکارات اجرایی و سنجه‌های عملکردی را مبتنی بر اهداف موجود در نقشه تدوین می‌کنند. تدوین ابتکارات اجرایی باعث عملیاتی شدن نقشه استراتژی و تدوین سنجه‌های عملکردی باعث قابل ارزیابی شدن نقشه استراتژی خواهد شد. به این ترتیب چرخه مدیریت استراتژیک که شامل برنامه‌ریزی، اجرای استراتژی و کنترل است، تکمیل خواهد شد.

## ۶- پی‌نوشت‌ها

1. Holding
2. Strategy Map
۳. به علت حفظ اطلاعات محرمانه امکان افشای نام این شرکت وجود ندارد.
4. HoldingCompany
5. ParentCompany
6. Grounded theory
7. HighTech

## ۷- منابع

- [1] Othman, R., (2006), "Balanced scorecard and causal model development: Preliminary findings", *Management Decision*, 44 (5), pp. 690-702.
- [2] Haapasalo, H., Ingalsuo, K., Lenkkeri, T., (2006), "Linking strategy into operational management: survey of BSC implementation in finish energy sector", *Benchmarking: An International Journal*, 13 (6), pp. 701 – 717
- [3] Richard Lynch, (2006), "Corporate strategy", Prentice Hall.
- [4] Khodamoradi, Saeid, Raie Ezabadi, Mohammad Ibrahim, (2014), "The effect of corporate governance on financial risk of Iranian holding companies", *Journal of*



*Financial Knowledge of Securities Analysis*, Vol. 7, Issue 24, pp. 1-10.

- [5] Hanafizade P., Moayer S., Rezaei M., (2008), "Defining CSFs for information system strategic planning in holding companies: A case study of an Iranian managerial holding company", *Journal of Information Technology Case and Application Research*, Vol. 10, No. 1, p. 7.
- [6] Atkinson Helen, (2006), "Strategy implementation: A role for the balanced scorecard", *School of Service Management*, University of Brighton, Easbourne, UK.WWW, Emeraldinsight.com.
- [7] Callado, Antônio, (2015), "Reflective practice balanced scorecard metrics and specific supply chain roles", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 64, Iss 2, pp. 288-300.
- [8] Banchieri, L.C., Planas, F.C., Rebull, M.V.S. (2011), "What has been said and what remains to be said about the balanced scorecard? Proceedings of Rijeka Faculty of Economics", *Journal of Economics and Business*, 29 (1), pp. 155-192.
- [9] Hoque, Z., (2014), "20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research", *The British Accounting Review*, 46 (1), pp. 33-59.
- [10] Perkins, M., Grey, A., Remmers, H. ,(2014), "What do we really mean by Balanced Scorecard?", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (2), pp. 148-169.
- [11] Lueg, R., E. Silva, A.L.C., (2013), "When one size does not fit all: A literature review on the modifications of the balanced scorecard", *Problems and Perspectives in Management*, 11 (3), pp. 86-94.
- [12] Rigby, D., Bilodeau, B., (2009), "Management tools & trends 2009", London, *Bain & Company*, p 7.
- [13] Rigby, D., Bilodeau, B., (2011), "Management tools & trends 2011", London, *Bain & Company*, p 4
- [14] Basuony, Mohamed A. K., (2014), "The balanced scorecard in large firms and



- SMEs: A critique of the nature, value and application”, *Accounting and Finance Research*, Vol. 3, No. 2 .pp. 14-22.
- [15] Dong Suk Kim, (2010), “Using the balanced scorecard for strategic operation of the cataloging department”, *Cataloging & Classification Quarterly*, 48 (6), pp. 572-584.
- [16] F. Beard Deborah, (2010), “Successful applications of the balanced scorecard in higheducation”, *Journal of Education for Business*, pp. 275 – 282.
- [17] Creelman J., Makhijani N.,(2005), “Succeeding with the balanced scorecard in themastering business in Asia series”, *Wiley Executive*, p 51.
- [18] Kaplan R., Norton D., (2004), “Strategy maps: Converting intangible assets in to tangible outcomes”, Harvard Business School, Press. p 31
- [19] Abh Ijit, S. (2006), “A strategic management tool”, *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 11 (1), pp. 72-80.
- [20] Nilsen,S. Nilsen, E., (2006), “System dynamic modeling for balanced scorecard”, *Annual Congress of the EAA March*, pp. 22-25.
- [21] Hom, P.W, A.J Kinicki, (2001), “Toward a greater understanding of how dissatisfaction Drives employee turnover”, *Academy of Management Journal*, 44 (5), pp. 975-987.
- [22] Denzin, N. K., Lincoln, Y. S., (2000), “Introduction: The discipline and practice of qualitative research”, in N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Second Edition. California: Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 43-55.
- [23] Charmaz, K. (2000), “Grounded theory: Objectivist & Constructivist methods” , Sage Publication, pp. 1-29.
- [24] Anukul Mandal, Deshmuk, S.G., (1994), “Vendor selection using interpretive structural modelling (ISM)”, *Inernational Journal of Operation &Production Management*, Vol. 14, No. 6 , pp. 52 – 59.
- [25] Bagherinejad Zahra, Kazemzadeh Baradaran Reza, Asadi Roohangiz (2013),



Identifying and Ranking the Success Factors in Automotive Reverse Logistics through Interpretive Structural Modeling (ISM), Management Researches in Iran, Vol.17, No.1 .pp. 21 - 40

- [26] Azar Adel, Tizro Ali, Moghabel Abas, Rostami Anvari Ali, (2008), "Modeling the agility of supply chain using interpretive structural modeling approach", *Management Studies in Iran*, Vol. 14, Issue 4, pp. 1-25.
- [27] Bolanos Ricardo, Emilio Fontela, Alfredo Nenclares, Pablo Pastor, (2005), "Using interpretive structural modeling in strategic decision-making group", *Management Decision*, Vol. 43, Issue.6, pp. 877 -89.