

ارزش آفرینی بنگاه مادر تخصصی صنایع پتروشیمی با دیدبانی کسب و کارهای تابعه

علی عبدالی^۱، غلامرضا گودرزی^{۲*}، طهمورث سهرابی^۳، عرفان موحدی^۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۱۹

چکیده

بنگاه‌های مادری، مدت‌هاست به عنوان یکی از موضوعات مهم حوزه مدیریت راهبردی تبدیل شده است، اهمیت انجام مطالعات در حوزه بنگاه‌های مادری به واسطه خلق یا نابودی ارزش کسب و کارهای تابعه بنگاه مادری است. این پژوهش با هدف استفاده از داده‌ها و اطلاعات کسب شده از کسب و کارهای مجموعه در راستای خلق ارزش و جلوگیری از نابودی ارزش و دیدبانی کسب و کارهای تابعه از نگاه بنگاه مادر تخصصی صنایع پتروشیمی انجام گردیده است. پژوهش از نوع کیفی می‌باشد که از مدیران با تجربه صنعت پتروشیمی به روش نمونه‌گیری گلوله برفی مصاحبه شده است و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری که ۲۳ مصاحبه را شامل می‌شود ادامه یافته است. گزاره‌های این پژوهش به کمک روش داده بنیاد و توسط نرم افزار MAXQDA مورد تحلیل قرار گرفته است. براساس نتایج تحلیل اطلاعات بدست آمده از خبرگان مشارکت کننده در پژوهش، مدل رصد بنگاه مادر تخصصی صنایع پتروشیمی تدوین شده در سطح شرکتی؛ شامل ۴۸۷ کد باز می‌شود که در قالب ۷۷ گزاره مشترک تقسیم‌بندی شده است. گزاره‌های این سطح در قالب ۱۴ مقوله اصلی و ۵ مفهوم تقسیم‌بندی شده است که شامل مفاهیم؛ مالی (۱۸ درصد)، فرایندهای شرکتی (۲۰ درصد)، مشتریان و ذینفعان (۲۰ درصد)، رشد و خردورزی (۱۲ درصد) و پدافند غیرعامل (۳۰ درصد) می‌شود. بنابراین بنگاه مادری صنعت پتروشیمی به منظور ارزش آفرینی در کل مجموعه، به کمک این مدل می‌تواند علاوه بر شناسایی متغیرهای تأثیرگذار، درست، مناسب و به موقع از وضعیت شرکت‌های تابعه اطلاعات جامعی را دریافت و با در نظر گرفتن آینده‌های ممکن، محتمل و مرجح نسبت برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری اقدام نماید.

کلید واژه‌ها: رصد، دیدبانی، ارزش آفرینی، کسب و کارهای تابعه، سبک‌های مادری

^۱ گروه مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

^۲ دانشیار، گروه مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۳ استادیار، گروه مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

^۴ دانشکده مدیریت، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

ایمیل نویسنده مسئول: rgodarzi@yahoo.com

مقدمه

نحوه ارزش آفرینی شرکت مادر تخصصی صنعت پتروشیمی با توجه به کسب و کارهای تابعه متعدد، از موضوعات چالش بر انگیز در استراتژی محسوب می‌شود. برخی از پژوهشگران و حتی مدیران کسب و کارها، وجود شرکت مادر را مخرب ارزش و مداخله‌گر می‌دانند که به جز ایجاد هزینه‌های سربار اضافی، کارکرد دیگری ندارد (جوهان و اسکولس^۱، ۲۰۰۲). در عصر جهانی شدن، بنگاه‌های مادر تخصصی به روشی محبوب و سودمند برای انجام تجارت بدل شده‌اند (احمد و همکاران^۲، ۲۰۱۸: ۳۱۲). مزایای بی‌شمار بنگاه‌های مادری باعث شده است تا بسیاری از شرکت‌ها جهت هدایت استراتژی و راهبردی به سمت ایجاد ساختارهای بنگاه مادری گرایش داشته باشند (دومینیک گاجوسک^۳، ۲۰۱۲). همانگونه که فرزندان از والدین هوش ذاتی خود را به ارث می‌برند، شرکت‌ها نیز می‌توانند هوشمندی خود را از بنگاه مادری به ارث ببرند به این ترتیب هر قدر بنگاه مادری، برای تصمیم‌گیری و تدوین استراتژی‌ها بر کسب و کارهای تابعه توجه داشته باشد، شرکت‌ها به طبع آن قدرتمند و هوشمند خواهد شد. در همین راستا بنگاه مادر تخصصی صنایع پتروشیمی کشور می‌تواند با استفاده از مدل دیدبانی کسب و کارهای تابعه و دریافت داده، اطلاعات و تبدیل آن به دانش و خرد نقش مؤثرتری را برای ارزش آفرینی در مجموعه شرکت‌های تابعه ایفا نمایند.

افزایش عدم اطمینان منجر به نیاز فزاینده‌ای برای درک پویایی‌های مؤثر بر عدم اطمینان می‌شود (روهبرگ^۴ و همکاران، ۲۰۱۵: ۱). تلاش انسان برای پیش‌بینی و آمادگی بهتر برای چالش‌های آینده به سال‌ها پیش برمی‌گردد، حتی می‌توان آن را به عنوان طبیعت بشر در نظر گرفت (کوسا^۵، ۲۰۰۹؛ مفصلی و جهانگیری^۶، ۲۰۱۸). صنعت پتروشیمی نیز از صنایعی است که توجه به آن به عنوان یکی از برزگترین صنایع کشور با بیشترین تنوع محصول در صنایع پایین از اهمیت بالایی برخوردار است و رشد آن تأثیر بالایی بر رشد ناخالص کشور دارد. سازمان‌ها به طور فزاینده در جهت شکل دادن به آینده خود هستند (کنته^۷، ۲۰۱۴؛ رامادان^۸، ۲۰۱۷). در بسیاری از صنایع، شرکت‌ها تلاش زیادی برای نظارت و بررسی تغییرات در حال ظهور کسب و کار خود دارند، به خصوص در ارتباط با فناوری‌های جدید، مسائل اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و زیست‌محیطی که صنعت آنها را احاطه کرده است (وسچیاتو و روادا^۹، ۲۰۱۰: ۱۰۰). صنعت پتروشیمی نیز با پتانسیل‌های رشدی که در بازارهای مختلف دارد و می‌تواند بازارهای جدیدی در کشور و منطقه ایجاد کند نیازمند توجه و پایش بیشتری است. انتظارات نسبت به آینده عنصر اصلی بازی در حوزه‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی است (وایریکا و اردلی^{۱۰}، ۲۰۱۸).

چهار چوب نظری پژوهش

صنعت پتروشیمی در بسیاری از بخشها پراکنده است و دایم در حال بلوغ است در چنین فضایی رصد آینده و مشارکت فعال در ساختن آینده صنعت پتروشیمی موضوعی بسیار جدی محسوب می‌شود. سازمان‌ها باید به طور مداوم با محیط خود سازگار شوند تا بقا و موفقیت خود را در دراز مدت تضمین کنند (روهبرگ و گموندن^{۱۱}، ۲۰۱۱: ۲۳۱؛ هلفت و پتراف^{۱۲}، ۲۰۰۳: ۱۰۰۷). نیاز به آگاهی از رویدادها و تغییر و تحولات صنعت پتروشیمی و ارائه آن از یک مرجع واحد و معتبر با مکانیزمی یکپارچه، به شدت احساس می‌گردد. داشتن مدلی به منظور پایش محیط پیرامون، می‌تواند ضمن اینکه به خوبی این نیاز را پاسخ دهد، بستری برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات، دانش و ارائه تحلیل‌های مفید را فراهم آورد. از این رو توجه به این صنعت و نیازهای آن منجر به رفع باید توجه داشت که آینده‌نگاری فقط برای پیش‌بینی یا پیشگویی وضعیت‌های مشخصی در آینده به کار برده نمی‌شود، بلکه برای شناسایی امکان وقوع گزینه‌های مختلف از آینده و شکل‌دهی یا خلق مسیرهای مشخصی در آینده نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. با توجه به آنچه بیان شد رصد مؤلفه‌های مرتبط با حوزه فعالیت سازمان‌ها، به ویژه در صنایع تخصصی، دانش محور و با تکنولوژی بالا، مانند صنعت پتروشیمی بسیار حائز اهمیت است. این

¹ Johnson & Scholes

² Ahmad et al.

³ Dominik Gajewsk

⁴ Rohrbeck

⁵ Kuosa

⁶ Mofazali & Jahangiri

⁷ Conteh

⁸ Ramadan

⁹ Vecchiato & Roveda

¹⁰ Wyrwicka & Erdeli

¹¹ Rohrbeck & Gemu'nden

¹² Helfat & Peteraf

پژوهش با هدف هوشمند نمودن و کمک به مدیران جهت برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در بنگاه مادری انجام گردیده است. از این رو این پژوهش به دنبال پاسخ به سؤالات زیر می‌باشد:

ابعاد مدل دیده بانی کسب و کارهای تابعه بنگاه مادر تخصصی صنایع پتروشیمی کدامند؟

مدل رصد کسب و کارهای تابعه بنگاه مادر تخصصی صنایع پتروشیمی کدام است؟

ارزش آفرینی بنگاه مادر تخصصی صنایع پتروشیمی با دیده‌بانی کسب و کارهای تابعه چگونه است؟

بنگاه‌های مادری

شرکت مادر، شرکتی است که توانایی اعمال نفوذ در شرکت‌های تابعه خود را دارد و از این نفوذ در جهت کنترل شرکت‌های تابعه استفاده می‌کند (گولد و کوین^۱، ۱۹۸۸). استراتژی بنگاه مادری باید راهنمای تصمیمات در سطح بنگاه مادر باشد؛ همچنان که استراتژی کسب و کار باید راهنمای تصمیمات در سطح کسب و کار باشد. تصمیمات مرتبط با سطح بنگاه مادر با دو سؤال اولیه مواجه‌اند:

۱- بنگاه مادر منابع خود را در چه کسب و کارهایی و به کدام یک از روش‌ها سرمایه‌گذاری کند.

۲- بنگاه مادر چگونه باید کسب کارهای مرتبط را تحت کنترل درآورد و چگونه با آنها رابطه داشته باشد (گولد^۲ و همکاران، ۱۹۹۴: ۳۰). بنگاه مادری به سازمان‌هایی اطلاق می‌شود که سهام شماری از شرکت‌های دیگر را تحت مالکیت خود داشته (اتابکی، ۱۳۸۲) و معمولاً خود به تولید و ارائه خدمات نمی‌پردازد، بلکه صرفاً سهام سایر شرکت‌ها را در اختیار می‌گیرد. شرکت‌های هلدینگ علاقه‌ای به مدیریت شرکت‌های تابعه نداشته و هدف آن‌ها، حفظ و نگهداری سهام در دوره زمانی بلندمدت نیست. در این مورد شرکت هلدینگ به تملک سهام یک شرکت وفادار نبوده و در صورت لزوم تمام سهام خود را واگذار می‌کند (اسپلن^۳، ۱۹۳۵). هلدینگ سازمانی است که با هدف تصاحب سهام دیگر شرکت‌ها ایجاد شده است (کومار و کومار^۴، ۲۰۱۸). هلدینگ شرکتی است که توانایی دخالت در امور و کنترل شرکت‌های وابسته خود را داشته باشد (گولد^۵ و همکاران، ۱۹۹۴). در این حالت، نقش بنگاه مادر محدود به تصمیم‌گیری در خصوص خرید و فروش شرکت‌ها با حداقل دخالت در استراتژی‌های بازار و تولید است. از این رو تفکر غالب این‌گونه است که اگر کسب‌وکارهای تحت مالکیت به حال خود واگذاشته شوند، بهترین عملکرد را خواهند داشت. بدین‌منظور، کارکنان ستاد مرکزی بنگاه مادر بسیار اندک هستند زیرا که نباید سربار زیادی را به کسب‌وکارها تحمیل کنند. شرکت‌های هلدینگ دارای ساختارهایی هستند که در کنار کاهش تأثیر قوانین و مقررات، الزامات و نیازمندی‌های حقوقی را رعایت می‌کنند (بابایی، ۱۳۸۴). در ادامه نیز برخی پژوهش‌های مطرح در خصوص بنگاه‌های مادری ارائه شده است.

جدول ۱. پژوهش‌های انجام گرفته شده در زمینه شرکت‌های مادر

ردیف	پژوهشگران	زمینه‌ها/ نتایج پژوهش
۱	ویلیامسون (۱۹۷۵)	بررسی کارایی تخصیص منابع در شرکت‌های مادرتخصصی در قیاس با ابزار سرمایه
۲	پورتر (۱۹۸۷)	ارجحیت ملاک تناسب بر جذابیت و آزمون بهتر بودن در کنار مادر
۳	چندلر (۱۹۹۱)	بررسی وظایف ستاد مرکزی در شرکت‌های مادر
۴	گولد و کوین (۱۹۹۰)	طبقه‌بندی شیوه‌های مادری براساس میزان رسمیت در اجرا و توجه به تعداد معیارهای کنترل
۵	کمبل، گولد و الکساندر (۱۹۹۵)	معرفی مفهوم مزیت مادری
۶	گولد و کمبل (۱۹۹۸)	توسعه رویکرد ایجاد هم‌افزایی توسط بنگاه مادر
۷	گولد (۱۹۹۸)	سبک‌های مادری، شامل برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل استراتژیک و کنترل مالی
۸	وان اویچه و دوما (۲۰۰۰)	بررسی راهبرد متنوع سازی و نقش بنگاه مادر

¹ Goold & Quinn

² Goold

³ Splawn

⁴ Kumar & Kumar

⁵ Goold

۹	جانسون و شولز (۲۰۰۲)	ارائه طبقه‌بندی چهارگانه از نقش‌های چهارگانه ستاد مادر
۱۰	تانریوری و ونکاترامان (۲۰۰۵)	بررسی تأثیر ارتباط دانشی بر عملکرد بنگاه‌های چند کسب و کاره
۱۱	گولیس، یانگ و گولد (۲۰۰۷)	بیان ویژگی‌های ستاد بنگاه مادر از قبیل اندازه ستاد، ساختار و عملکرد
۱۲	کروهلر و پیدون (۲۰۱۱)	بررسی رویکردهای مادری در راهبرد سطح شرکتی با توجه به تأثیرات ساختار پرتفولیو و فرهنگ در شرکت‌های مادر
۱۳	کروهلر، پیدون و رابتر (۲۰۱۲)	ارائه چارچوبی برای ارزیابی شیوه مادری بنگاه مادر

سبک‌های مدیریتی

گولد و کمبل با بررسی سبک‌های مدیریتی راهبردی، سه سبک مدیریت را برای طراحی راهبرد شناسایی نمودند (گولد و همکاران، ۱۹۹۴) که عبارتند از:

برنامه‌ریزی استراتژیک

کنترل استراتژیک

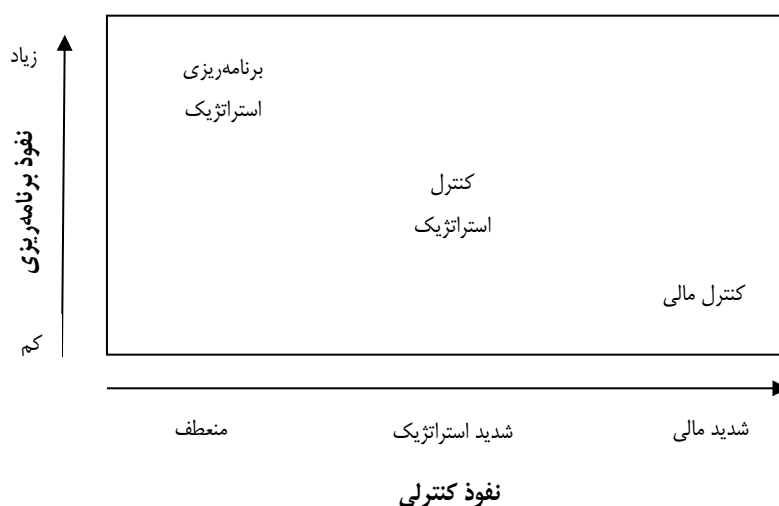
کنترل مالی

سبک برنامه‌ریزی استراتژیک: برنامه‌ریزی استراتژیک، تمرکز گراترین نوع در میان سبک‌های مادری است. در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک، ستاد سازمان در نقش طراح اصلی برنامه‌ها ظاهر شده و مسئولیت هر گروه یا شرکت تحت پوشش را خود مشخص می‌کند. شرکت‌های کوچکتر وظیفه اجرای بخش‌های مختلف طرح اصلی را برعهده دارند. در این سبک سازمان با استفاده از راهکارهای نشان داده شده در شکل (سبک‌های مادری)، وظیفه تنظیم، هماهنگی و کنترل همه فعالیت‌های بخش‌ها و شرکت‌های زیرمجموعه را برعهده دارد (گولد و همکاران، ۱۹۹۴).

سبک کنترل استراتژیک: سازمان مادر سبک کنترل استراتژیک، برنامه‌ریزی را به شکل غیر متمرکزی به طور عمده به کسب و کارها واگذار می‌کند، اما در کنترل و ارزیابی آنچه کسب و کارها پیشنهاد می‌کنند، نقش خود را حفظ می‌کنند (گولد و همکاران، ۱۹۹۴). در این سبک مسئولیت طراحی راهبرد با مدیران شرکت‌ها می‌باشد ولی راهبردها باید توسط ستاد تأیید شود. متعادل نمودن کنترل و عدم تمرکزگرایی باعث دشواری اجرای این سبک می‌شود. در این سبک واحدهای کسب و کار استراتژیک ارتباط نزدیکی با مرکز شرکت دارند و از نظر خدمات مختلف به آن وابسته هستند (گولد و همکاران، ۱۹۹۴). یکی از مهمترین اهداف ستاد سازمان در این مدل، بدست آوردن مزایای بیشتر از طریق هم‌افزایی در سازمان می‌باشد. همچنین اهمیت ویژه‌ای برای افزایش سطح دانش سازمانی با استفاده از فرایندهای محک‌زنی و انتشار فعالیت‌های صحیح در این مدل وجود دارد. در کنترل استراتژیک، خدمات و مشاوره ارائه شده توسط ستاد سازمان، بیشتر جنبه اختیاری خواهد داشت. متخصصان پس از مطالعه فراوان نشان داده‌اند که موفقیت این سبک مدیریت، وابسته به رفتار یکسان واحدها و شرکت‌هاست (اتابکی، ۱۳۸۴).

سبک کنترل مالی: سازمان مادر سبک کنترل مالی، به طور کامل به تمرکز زدایی در برنامه‌ریزی متعهدند (گولد و همکاران، ۱۹۹۴). ستادهایی که به سبک کنترل مالی گرایش دارند، کلاً برنامه‌ریزی را به کسب و کارها واگذار یا تفویض می‌کنند (بابایی، ۱۳۸۴) دفتر مرکزی شرکت در این سبک، به صراحت تلاشی برای هماهنگی فعالیت‌ها بین واحدهای کسب و کار نمی‌کند (گولد و همکاران، ۱۹۹۴). در شرکت‌های کنترل مالی، فرایند کنترل مالی بر اهداف و پیامدهای مالی تمرکز دارد. هنگامی که بر اهداف مالی تمرکز حاصل می‌شود، آن اهداف برای کسب و کار، پیمانی حیاتی تلقی می‌شوند و هیچ بهانه‌ای برای عدم حصول به آن قابل قبول نیست. سازمان مادر نتایج واقعی را از نزدیک و به طور متناوب کنترل می‌کند و بر کسب و کارهایی که از بودجه‌بندی عقب باشند، فشار جدی وارد می‌کند. کارراه و پاداش مدیران کسب و کارها کاملاً تحت تأثیر توانایی آنها در برآورده کردن بودجه قرار دارند و مدیرانی که از بودجه جا بمانند، در خطر جدی از دست دادن مشاغل‌شان قرار می‌گیرند مگر آنکه نشان دهند که برای تصحیح آن وضعیت، اقداماتی اساسی انجام خواهند داد و مدیران کسب و کارها با کسب و کارهای جداگانه‌شان شناخته می‌شوند تا با شرکت به مثابه یک کل و آینده و حقوق‌شان از طریق عملکرد کسب و کارهای ویژه‌شان تعیین می‌شوند. از این رو فرایند کنترل بر مسئولیت شخصی هر مدیر بر حصول به نتایج مالی تأکید می‌کند که در قبال کسب و کارش نوید داده است (اتابکی، ۱۳۸۴). شکل زیر نشان دهنده تفاوت‌های اساسی میان سبک‌ها از نظر نفوذ برنامه‌ریزی و نفوذ کنترلی است. نفوذ برنامه‌ریزی به رویکردی اشاره دارد که مادر برای طرح‌ریزی برنامه‌ها، استراتژی‌ها و بودجه‌بندی کسب و کارهایش اتخاذ می‌کند. نفوذ برنامه‌ریزی از نفوذ کم (به شدت غیر متمرکز شده) تا نفوذ زیاد (مداخله و اعمال نفوذ بسیار از

نزدیک) را شامل می‌شود. نفوذ کنترلی به رویکرد مادر نسبت به فرایند کنترل اشاره می‌کند. در یک سو مادرانی را می‌بینیم که به شدت بر نیل به اهداف مالی کوتاه مدت تأکید می‌کند (کنترل مالی شدید)، در سوی دیگر با مادرانی مواجه می‌شویم که در درجه اول به اهداف استراتژیک و جایگاه رقابتی زیربنایی می‌اندیشند و به همین دلیل در مورد اهداف مالی کوتاه مدت، انعطاف‌پذیرند (کنترل منعطف) و در میان این دو، مادرانی را دیده‌ایم که به کنترل شدید معتقدند، اما تلاش کرده‌اند تا میان اهداف مالی و اهداف استراتژیک توازن برقرار کنند (کنترل استراتژیک شدید). در واقع نمودار زیر نشان دهنده میزان اهمیت نیل به اهداف مالی بودجه‌بندی شده در کوتاه مدت است (گولد و همکاران، ۱۹۹۴).



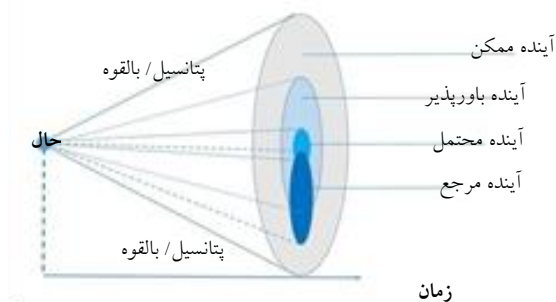
شکل ۱. سبک‌های مادری (گولد و همکاران، ۱۹۹۴)

دیدبانی و آینده

مدیریت موفقیت برنامه ریزی و تدوین راهبرد استراتژی کسب و کارهای تابعه بنگاه مادری به توانایی تصمیم‌گیرندگان در سازگاری با دگرگونی‌های شتابنده محیط بیرونی بستگی دارد و این تصمیم‌گیری نیازمند توجه به آینده‌های پیرامون می‌شود، در این بخش نیز به تعریف کوتاهی از ابعاد مختلف جهان آینده اشاره شده است. وروس (۲۰۰۳) از استعاره چراغ اتومبیل به عنوان مخروط آینده یاد می‌کند که در تاریکی مسیر روبرو را روشن می‌کند (شکل ۲) (وروس^۱، ۲۰۰۳). آینده شامل آینده‌های محتملⁱ، باورپذیرⁱⁱ، مرجحⁱⁱⁱ و ممکن^v در آن دیده می‌شوند. آینده‌های محتمل، آینده‌هایی که احتمال وقوع آن بیشتر است. آینده باورپذیر، آینده‌هایی که امکان وقوع آنها وجود دارد و با توجه به علم و فناوری حال حاضر وقوع آنها منطقی‌تر است. آینده مرجح، عبارت است از آینده محتملی که مطابق آرمان‌ها و خواست جامعه می‌باشد و زیباتر و برتر است. آینده ممکن عبارت است از هرچیز قریب به ذهن یا دور از ذهن و هرچیزی که در آینده رخ دهد (وروس، ۲۰۰۳: ۱۶-۱۷). اصطلاح دیدبانی را اواسط دهه ۶۰ میلادی فرانسیس آگولار، استاد دانشگاه اقتصاد هاروارد برای تشریح عمل مشاهده و گردآوری اطلاعات از بنگاه‌های رقیب و سایر کسب و کارها ابداع کرد (خزایی، ۱۳۸۴). در ادبیات، دیدبانی را نظارت بر فعالیت‌های در حال پیشرفت معنا کرده‌اند. هدف از دیدبانی یافتن نشانه‌های نوپای تحولات مهم برای آینده سازمان است (بنگستون^۲، ۲۰۱۳).

¹ Voros

² Bengston



شکل ۲. مدل مخروطی انواع آینده

با وجود اهمیت جایگاه شرکت‌های تابعه در تحقق بخشیدن راهبردهای بنگاه مادر تخصصی صنعت پتروشیمی، می‌توان گفت که پژوهش مشابهی با موضوع تحقیق تاکنون صورت نگرفته است، در ادامه به برخی از مرتبط‌ترین این پژوهش‌ها اشاره شده است. در ایران سابقه دیدبانی به مفهوم علمی آن در حوزه‌های مربوط به برنامه‌ریزی و توسعه، مربوط به سند چشم انداز 20 ساله کشور است. سند چشم انداز توسعه کشور در افق ۱۴۰۴ که دو دهه آینده را نشانه گرفته است. اولین سند تفکر استراتژیک و آینده‌نگارانه ایران است که براساس آن محورهای توسعه کشور در بخش‌های مختلف طراحی و تدوین شده و با انجام تقسیم کار منطقه‌ای، هر کدام از استان‌های کشور عهده دار مأموریت‌هایی متناسب با قابلیت‌هایشان جهت تحقق آینده مطلوب کشور گشته‌اند (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۳۴). مهرالحسنی و همکاران (۱۳۹۵) چارچوبی جهت رصد نظام سلامت ارائه می‌دهند و هوشمندی را ابزار شناخت وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در جهت تصمیم‌گیری، شناخت و تحلیل همه جانبه می‌دانند.

ویجیاتو و روودا^{vi} (۲۰۱۰) عنوان می‌دارند بسیاری از شرکت‌ها از فقدان یک چارچوب کلی تجزیه و تحلیل و هوشمندی متضرر هستند. هدف استفاده از آینده‌نگری برای شناسایی فرصت‌های جدید توسعه است (فورستر^۱، ۲۰۱۴). ضرورت ایجاد مرکز هوشمندی فناوری در صنعت نفت و اهمیت رصد عوامل مؤثر بر صنعت نفت احساس می‌شود و صنعت نفت کشور نیاز حیاتی به دیده‌بانی دقیق فناوری‌های حوزه نفت و گاز و ایجاد یک مرکز پایش و تحلیل هوشمندی فناوری دارد (کریمی، ۱۳۹۵). هجلند و روهربک^{vi} (۲۰۱۸) نیز با بررسی تأثیر فعالیت‌های هوشمندی شرکتی در کشف بازارهای جدید، طبقه‌بندی فعالیت‌های توسعه تجاری در محیط‌های نامطمئن با استفاده از آینده‌نگاری شرکتی تأکید نموده‌اند. اسدزاده و رحمان سرشت (۱۳۹۴؛ ۸۱۷) در پژوهشی با عنوان مدلی برای تبیین هوشمندی در شرکت‌های هلدینگ، مدل عاملی هوش مادری را بر مبنای آگاهی از محیط داخلی کسب و کارها، آگاهی از محیط تجاری کسب و کارها، آگاهی از محیط کلان گروه، آگاهی از محیط اختصاصی مادر، آگاهی از محیط غیر تجاری کسب و کارها، آگاهی از محیط اشتراکی گروه در نظر گرفته‌اند. بر این اساس بنگاه مادری هوشمند است که بر این ابعاد توجه داشته باشد. بودی و همکاران (۲۰۰۶) در مطالعه خود بر اهمیت ارزش آفرینی در استراتژی‌های صنایع پتروشیمی تأکید داشته‌اند و توجه به ابعاد و مولفه‌های آن را به عنوان یکی از عوامل رشد صنعتی کشورها با توجه به جایگاه صنعت و تنوع تأثیرگذاری آن بر صنایع مختلف برشمرده‌اند. در مطالعه‌ای دانایی‌فرد (۱۳۹۱) عنوان داشته تأسیس هوشمندی ملی درس آموزی کشور می‌تواند نگاه به حوزه‌های مختلف را سازماندهی کرده و ضمن ارتقاء هوشمندی استراتژیک ملی به دستگاه نظریه‌پردازی مسائل فراروی کشور باری داده و از هزینه‌های سنگین خطا و آزمایش مدیریتی مستمر جلوگیری کند. ویژگی برنامه‌های کاربردی انجمن یادگیری هوشمند^{vii} و محیط‌های یادگیری هوشمند^{ix} با ویژگی محیط آگاه^x را توصیف می‌نمایند که قادر است با تحلیل‌های فوری نیازهای یادگیرندگان، خدمات دائمی و تطبیقی مورد نیاز هر یک از آنها را به ایشان عرضه کند (پالوکایت^۲، ۲۰۱۰). حسنی و همکاران (۲۰۱۷) بر توجه به صنعت نفت و پتروشیمی تأکید داشته‌اند و اهمیت توجه به فناوری‌های روز در استفاده در این صنعت را مورد بررسی قرار داده‌اند.

¹ Forster

² Paliokaité

روش شناسی پژوهش

نظر به این که نتایج پژوهش حاضر می‌تواند به صورت عملی مورد بهره‌برداری قرار گرفته و در تصمیم‌گیری‌های آتی با هدف مشکل‌گشایی و یا بحران‌زدایی در برنامه‌ریزی‌ها مد نظر واقع شود، از حیث هدف، یک تحقیق کاربردی است. همچنین با توجه به این که پژوهش حاضر وضعیت موجود را بررسی کرده و ویژگی و صفات، ماهیت، فرایندها و روندهای آن را مطالعه و ارتباط بین متغیرها را بررسی می‌نماید؛ می‌توان نتیجه گرفت که از حیث ماهیت، توصیفی پیمایشی - همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان معاونت امور استان‌های سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران در نظر گرفته شده است که تعداد آن‌ها ۸۰ نفر می‌باشند. برای به دست آوردن حجم نمونه در این پژوهش، با توجه به محدود و کم بودن تعداد جامعه آماری مورد بررسی، از روش تمام‌شماری استفاده شد. در پژوهش حاضر، داده‌های پژوهش به وسیله پرسشنامه‌ای با سئوالات عمومی شامل اطلاعات جمعیت شناختی از جمله سن، جنس، تحصیلات، سابقه خدمتی و سئوالات تخصصی شامل ۴۱ سؤال مربوط به متغیر طراحی شغل استخراج شده از مطالعات پارکر و ژانگ (۲۰۱۶) و ۸ سؤال مربوط به متغیر فلات‌زدگی شغلی استخراج شده از مطالعات هساین (۲۰۱۸)، جمع‌آوری شد. جامعه آماری این پژوهش بنگاه‌های مادری صنایع پتروشیمی کشور می‌باشند. روش نمونه‌گیری پژوهش غیراحتمالی است. در نمونه‌گیری غیراحتمالی انتخاب نمونه بر اساس قوانین احتمال صورت نمی‌گیرد و احتمال ورود برابر همه واحدها در طرح نمونه نیست. نمونه‌گیری آسان، نمونه‌گیری سهمیه‌ای و هدفمند سه نوع نمونه‌گیری غیراحتمالی هستند (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۶). نمونه آماری این پژوهش به صورت هدفمند از بنگاه‌های مادری صنایع پتروشیمی کشور انتخاب شده است، به این ترتیب از هر شرکت با خبرگان با تجربه شرکت مصاحبه شد که در نهایت ۲۳ نمونه در این پژوهش مشارکت نمودند. مشارکت‌کنندگان با استفاده از روش مصاحبه نیمه‌ساختار یافته مورد مصاحبه قرار گرفتند و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری که ۲۳ مصاحبه را شامل گردید ادامه یافت. کفایت نمونه‌گیری با روش نمونه‌گیری نظری محقق شده است، در این روش نمونه‌گیری تا جایی ادامه پیدا می‌کند که مدل به حد ساخت و اشباع برسد. نمونه‌گیری نظری روشی است که طی آن محقق داده‌های مرتبط را جمع‌آوری می‌کند تا مقوله‌های مورد نیاز برای ساخت تئوری را تصفیه کند و بسازد (چارمز^۱، ۲۰۰۸).

جدول ۲. پراکندگی نمونه آماری خبرگان پژوهش

ردیف	عنوان	جنسیت	
		مرد	زن
۱	خبرگان دانشگاهی	۶	۰
۲	خبرگان صنعت	۱۴	۳

روش گردآوری و تحلیل داده‌ها

این پژوهش از نوع کیفی می‌باشد که ابتدا ادبیات و پیشینه مرتبط با مفهوم مرتبط با رصدخانه بنگاه مادری مورد بررسی قرار گرفت و به کمک مصاحبه از مدیران و خبرگان صنعت پتروشیمی در مورد ابعاد مدل رصد بنگاه مادری صنایع پتروشیمی در سطح شرکتی، گزاره‌های مستخرج تحت عنوان مفاهیم کلیدی به کمک نرم افزار MAXQDA تحلیل شد. در ادامه نظریه داده‌بنیاد مورد بحث در این پژوهش تشریح گردیده است.

داده بنیاد کلاسیک، استراوسی و چارمز

گلنزر در تألیف‌های بعدی خود به روش آغازین وفادار مانده است، اما استراوس از آن فاصله گرفته است. به همین سبب انتقادهای بسیاری به روش استراوسی وارد شده و حتی بسیاری بر این باورند که روش کلاسیک، روش نظریه داده بنیاد واقعی است (راپسینه و پرانسونیه، ۲۰۱۰). از مهمترین انتقادهای به جا، کدگذاری محوری (استراوس، ۱۹۸۷) و پارادایم کدگذاری است (استراوس و کوربین^۲، ۱۹۹۸) که در روش آغازین ۱۹۶۷ وجود نداشته است و محققان را ترغیب می‌کند تا داده‌ها را در قالب یک چارچوب از پیش اندیشیده شده مرتب کنند. درحالیکه در روش اصلی (۱۹۶۷) آمده است: ما معتقدیم ارتباط اجباری بین نظریه و داده‌ها کاملاً برخلاف تأکید ما بر

¹ Chatmaz

² Strauss & Corbin

تناسب بین نظریه و داده‌هاست و اگر محقق از ابتدا پیش فرضی در مورد ارتباط داده‌ها با یکدیگر داشته باشد، به داده‌ها فشار می‌آورد و آنچه واقعاً داده‌ها انجام می‌دهند، را کشف نمی‌کند (فرهنگی و همکاران، ۲۰۱۵). در روش استراوس، نظریه براساس یک کد نظری پیش پنداشته مرتب می‌شود. این چارچوب، فرایندی خطی از کدگذاری است که درنهایت، به مقوله‌های شرایط علی، زمینه‌ای و ... می‌انجامد (حسن قلی‌پور^۱ و همکاران، ۲۰۱۰). موضوعی که مغایر با روش اصلی است؛ چرا که گلایزر و استراوس (۱۹۶۷) توضیح می‌دهند: باید تأکید شود که یکپارچه شدن نظریه، زمانی مطلوب است که همانند مفاهیم، خود ظاهر شود. نظریه هرگز نباید کنار هم گذارده شود. علیرغم وفاداری به روش آغازین و حفظ مزایا و فلسفه وجودی روش نظریه داده بنیاد کلاسیک، دانشمندان ایرانی در تحقیقات خود از آن غفلت ورزیده‌اند (فرهنگی^۲ و همکاران، ۲۰۱۵).

در این بخش از پژوهش نیز با توجه به استدلال فوق و برتری روش گلایزر بر روش استراوس که پژوهشگر را محدود به پذیرش چارچوب می‌کند، از روش گلایزر استفاده شده است. چرا که مدل رصد بنگاه مادر تخصصی صنایع پتروشیمی در سطح شرکتی، برخاسته از داده‌ها و مؤلفه‌های مستخرج است که تاکنون تحقیقی جامع در این خصوص انجام نشده، لذا نمی‌توان آن را در قالب چارچوب گنجائید. بدین روی برای شناسایی و ترسیم مدل رصد بنگاه مادر تخصصی صنایع پتروشیمی با نگاه به شرکت‌های تابعه از داده‌های حاصل از مصاحبه استفاده و تحلیل داده‌ها نیز با روش داده بنیاد در سه مرحله انجام شد؛ که شامل فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی می‌شود، در مرحله کدگذاری باز (استخراج نکات کلیدی از مصاحبه و دادن کد به هر یک از آنها)، مرحله کدگذاری محوری (ترکیب و تبدیل کدهای مشابه به یک کدمحوری) و مرحله تدوین مدل (ترکیب و تبدیل کدهای محوری و تبدیل آنها به یک الگو).

روایی و پایایی پژوهش

روایی پژوهش با استفاده از بررسی مجدد به وسیله مشارکت کنندگان صورت گرفت. به منظور پایایی از روش مرور توسط خبرگان غیرشرکت کننده در پژوهش و نقطه اشباع نظری استفاده شده است. رسیدن به نقطه اشباع نظری، بیانگر پایایی روش تحقیق نظریه بنیادی است، نقطه اشباع نظری به تکرار داده‌ها در تحقیق می‌پردازد و این تکرار داده‌ها و نتایج حاصله از آن، در روش‌شناسی، بیانگر پایایی روش تحقیق است (کلاکی^۳، ۲۰۰۹).

یافته‌های پژوهش

پارادایم کدگذاری این پژوهش برگرفته از دیدگاه گلایزر می‌باشد که در این پارادایم پژوهشگر محدود به چارچوب از پیش تعیین شده ای نیست و محقق رهیافت ظاهر شونده را پیش می‌گیرد که رویکردی استقرایی و از جزء به کل قلمداد می‌شود به این ترتیب مصاحبه‌های پژوهش مورد بررسی قرار گرفت و در ادامه عبارات کلیدی مشابه برخاسته از مصاحبه به کمک نرم افزار MAXQDA در قالب یک کدباز احصاء و در نهایت ۴۸۷ کدباز برخاسته از عبارات مصاحبه شناسایی شد. در ادامه نمونه ای از کدگذاری باز پژوهش ارائه شده است.

جدول ۲. نمونه کدگذاری باز

کد مصاحبه	کدباز	عبارت مصاحبه	شماره
Q1	کارکنان توانمند	... منابع انسانی با تخصص‌های ویژه (ای دوست شکر بهتر یا آنکه شکر سازد) که مهمترین سرمایه شرکت هستند باید مراقبت شوند.	۱
Q18	کارکنان توانمند	... ارزشمندی واقعی یک شرکت به منابع انسانی آن در سطوح مختلف شغلی وابسته است که باید به طور مداوم بررسی شود ..	۲
Q6	کارکنان توانمند	... کارکنان اثربخش می‌توانند در جهت رشد و توسعه سازمان و شرکت نقش مهم تری از سایر منابع داشته باشند.	۳
Q16	کارکنان توانمند	... توجه به کارکنان و رشد آنها منجر به رشد ارزش پنهانی برای سازمان می‌شود	۴

¹ Hasangholipour

² Farhangi

³ Kalaki

هر یک از کدهای باز احصاء شده مرحله قبل ذیل مقوله کلی تر قرار گرفتند. به این ترتیب که در این مرحله ضمن مراجعه به گزاره‌های مشابه و مقایسه آنها با یکدیگر، درصد شناسایی گزاره‌های متداخل برآمده و با تعیین و مرتب کردن آنها، گزاره‌های مشترک در قالب یک مقوله واحد قرار داده شد. براین اساس انبوه داده‌ها به کمک رهیافت ظاهر شوند به تعداد مشخص و محدودی از گزاره‌های کلی کاهش یافت. در نهایت ۴۸۷ کد باز استخراج شده به ۷۷ گزاره کلی بدون تکرار طبقه‌بندی گردید (جدول ۴).

جدول ۴. مفاهیم مدل بنگاه مادر تخصصی صنایع پتروشیمی با نگاه به شرکت‌های تابعه

مفهوم	مقوله‌ها	کدگذاری	تعداد گزاره‌ها	درصد از مدل
مالی	شاخص‌های کلیدی	بگارگیری دارایی‌ها	۶	۴۱ کد
		بهای تمام شده محصول	۷	۸ درصد
		حجم فروش	۸	
		ریسک تجاری	۷	
		ریسک مالی	۶	
		توجیه‌پذیری مالی	۷	
نتایج عملکردی		سود	۸	۴۷ کد
		ارزش سهام	۸	۱۰ درصد
		درآمد/ فروش	۷	
		سود هر سهم	۸	
		بازگشت سرمایه	۸	
		ارزش افزوده	۸	
شاخص‌ها		کارخانه پنهان	۳	۲۴ کد
		تکنولوژی بهبود یافته	۵	۵ درصد
		بهبود طراحی محصول	۶	
		نگهداری و تعمیرات	۶	
		ثبت اختراع، حق مالکیت	۴	
نتایج		سهم بازار	۷	۳۲ کد
		تحویل محصول	۶	۷ درصد
		خدمات پس از فروش (تنوع و کیفیت)	۶	
		تنوع محصولات	۷	
		وابستگی فنی	۶	
آفریننده/ خالق سرمایه		ترکیب تیم مدیریتی	۷	۴۰ کد
		تورم کارکنان غیر کیفی	۵	۸ درصد
		کارکنان توانمند	۷	
		فرهنگ کاری	۶	
		توجیه‌پذیری فنی	۷	
		توجیه‌پذیری مالی و اقتصادی	۸	
جامعه مشتریان و ذینفعان	جامعه	تصویر سازمان از منظر جامعه	۴	۲۲ کد
		مسئولیت‌های اجتماعی	۴	۴ درصد
		حفاظت و پایداری منابع	۶	

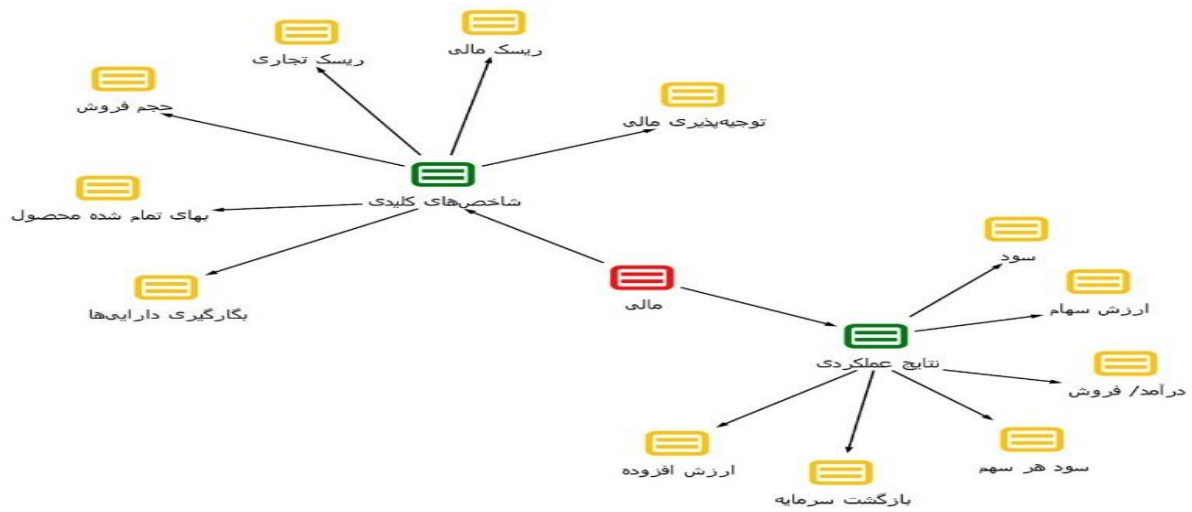
	۴	مشارکت در مجامع حرفه‌ای		
	۴	انتشار اطلاعات مرتبط		
۳۷ کد ۸ درصد	۷	کارایی سرمایه‌گذاری	سهامداران	
	۷	شفافیت اطلاعات		
	۸	هیئت مدیره اثربخش		
	۸	حفظ حقوق سهامداران		
	۷	کیفیت حسابرسی		
۳۹ کد ۸ درصد	۷	تصویر سازمان از منظر مشتریان	مشتریان	
	۷	حفظ مشتریان		
	۷	مشتریان جدید		
	۶	ارتباطات و پاسخگویی		
	۶	شکایات		
۲۹ کد ۶ درصد	۶	پشتیبانی فروش	بهبود مستمر	رشد و خردورزی
	۶	ایده‌های برتر خلق شده		
	۶	روش‌های برتر کسب شده		
	۶	حذف روش‌های ناکارآمد		
	۶	کاهش دوباره کاری‌ها		
۳۲ کد ۶ درصد	۵	روش‌های نوین یادگیری	فرهنگ سازی	
	۶	مستندسازی دانش		
	۶	تیم‌های ترکیبی دانشی		
	۶	حفظ متخصصین		
	۶	اشتراک و انتشار دانش		
۳۱ کد ۷ درصد	۸	تحقیق و توسعه	زیرساختی	
	۶	تجهیزات و تأسیسات فنی و صنعتی		
	۷	زیرساخت‌ها و تجهیزات گلوگاهی		
	۶	محافظت از آسیب‌های سایر شرکت‌ها مجاور		
	۶	تجهیزات و ابزارهای ضروری		
۳۹ کد ۸ درصد	۶	سیستم‌های حمل و نقل و راه‌های مواصلاتی	مدیریتی	پدافند غیرعامل
	۶	مرکز ستاد فرماندهی		
	۶	پویایی شبکه‌های ارتباطی و اطلاع رسانی		
	۷	مدیریت ریسک		
	۷	وحدت فرماندهی و شبکه مدیریتی		
	۷	پایداری مدیریت مالی		
۳۶ کد ۷ درصد	۶	سایبری	نرم‌افزاری	
	۶	سناریو سازی و هوشمندی شبیه‌سازی سناریوها		
	۶	هوشمندی دسترسی به درس آموخته‌ها		

	۵	آموزش و آگاهی رسانی عمومی	
	۷	آموزش و آگاهی تیم مدیران	
	۶	فرهنگ سازمانی	
۳۸ کد ۸ درصد	۷	منبع ورودی مواد و انرژی	تولید و بازاریابی
	۶	مواد ذخیره شده	
	۶	خدمات ضروری و حیاتی در بحران‌ها	
	۷	حفاظت از کارکنان (در ابعاد روحی، روانی، فیزیکی و عاطفی)	
	۶	حفاظت از ساکنین منطقه	
	۶	مستندسازی تجارب	

همانگونه که در جدول بالا نشان داده شده است در مرحله کدگذاری انتخابی، جهت تعیین الگوهای موجود در داده‌ها، بار دیگر به تحلیل مقایسه ثابت داده‌ها پرداخته شد. بدین صورت که داده‌های کدگذاری شده را با یکدیگر مقایسه کرده و در قالب مقوله‌هایی که با هم تناسب دارند، که ۷۷ گزاره را شامل گردید. در این راستا، مقوله‌های عمده تا جایی مورد مقایسه قرار داده شد که اطمینان حاصل شود، هر طبقه از مقوله‌ها از یکدیگر مجزا هستند. سپس، رابطه مقوله‌ها را بررسی کرده و بر اساس ماهیت آنها، در ذیل عنوان مقوله اصلی قرار گرفتند. به دیگر سخن، گزاره‌های کلی حول یک محور با داخل شدن در مقوله اصلی، تشکیل یک بافت محکم از روابط را دادند. در مرحله کدگذاری انتخابی ۱۴ مقوله اصلی زیر مجموعه ۵ مفهوم طبقه‌بندی گردید. در ادامه هر یک از مفاهیم مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

مفهوم مالی

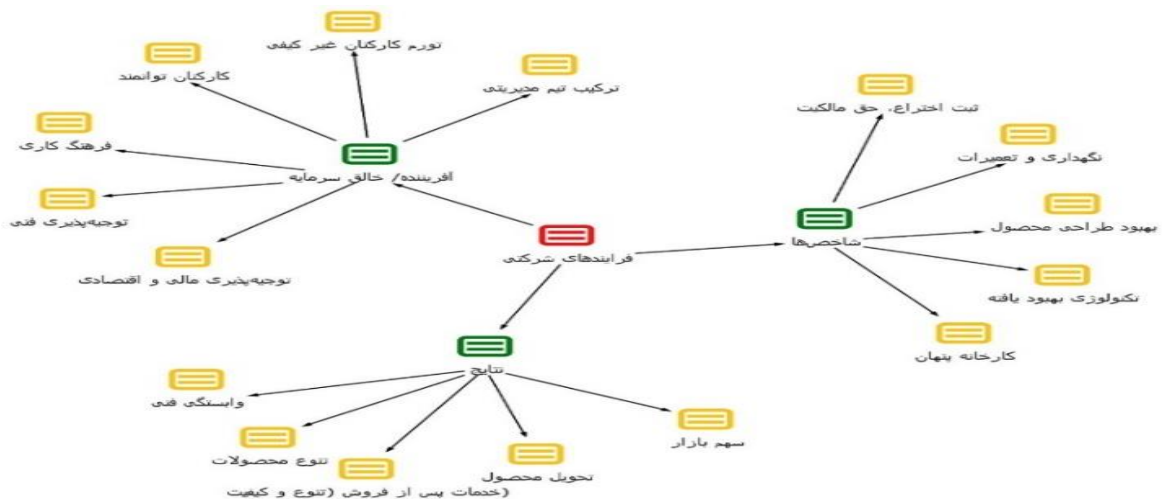
مفهوم مالی در سطح شرکتی صنایع پتروشیمی به ۲ مقوله اصلی و ۱۲ گزاره تقسیم گردیده است. این مفهوم در برگرفته دو مقوله اصلی نتایج عملکردی و شاخص‌های کلیدی می‌گردد. براساس نتایج تحلیل اطلاعات بدست آمده از خبرگان مشارکت کننده در پژوهش مقوله نتایج عملکردی شامل سود، ارزش سهام، درآمد/ فروش، سود هر سهم، بازگشت سرمایه و ارزش افزوده می‌گردد و مقوله شاخص‌های کلیدی شامل مواردی همچون؛ توجیه‌پذیری مالی، ریسک مالی، ریسک تجاری، حجم فروش، بهای تمام شده محصول و بکارگیری دارائی‌ها را شامل می‌شود.



شکل ۳. خروجی نرم افزار MAXQDA مفهوم مالی

فرایندهای شرکتی

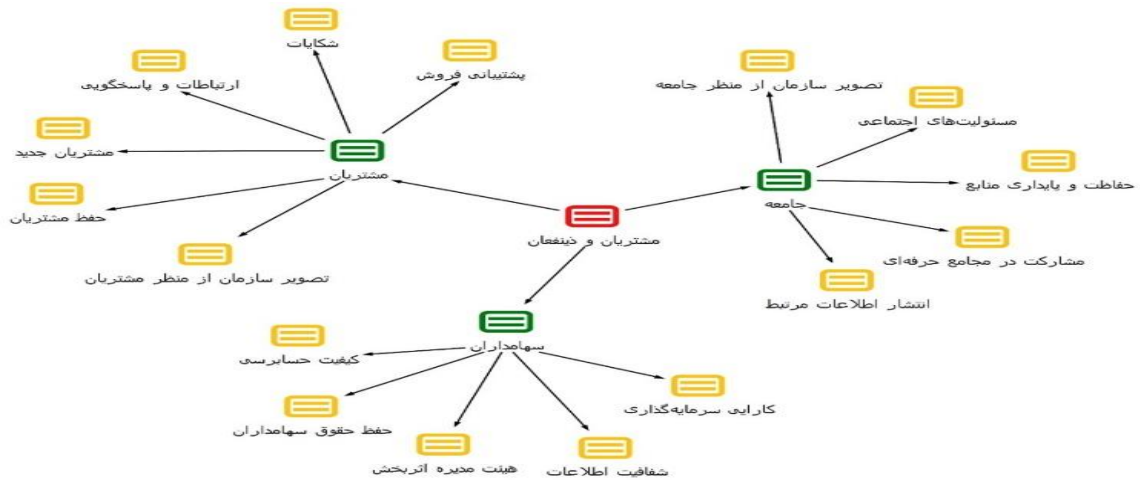
فرایندهای شرکتی در مدل رصد بنگاه مادری با نگاه شرکت‌های تابعه به عنوان یک مفهوم با بخش صنعت به ۳ مقوله اصلی؛ شاخص‌ها (۲۴ کد، ۵ درصد)، نتایج (۳۲ کد، ۷ درصد)، آفریننده/خالق سرمایه (۴۰ کد، ۸ درصد) تقسیم می‌گردد. مقوله شاخص‌ها شامل؛ گزاره‌های مشترک، ثبت اختراع/حق مالکیت، نگهداری و تعمیرات، بهبود طراحی محصول، خدمات پس از فروش، تنوع محصولات و وابستگی فنی می‌شود. مقوله نتایج شامل؛ گزاره‌های مشترک؛ سهم بازار، تحویل محصول، خدمات پس از فروش، تنوع محصولات و وابستگی فنی می‌شود. مقوله آفریننده/خالق سرمایه شناسایی شده شامل گزاره‌های مشترک؛ ترکیب تیم مدیریتی، تورم کارکنان غیر کیفی، کارکنان توانمند، فرهنگ کاری، توجیه‌پذیری مالی و اقتصادی می‌شود.



شکل ۴. خروجی نرم افزار MAXQDA فرایندهای شرکتی

مشتریان و ذینفعان

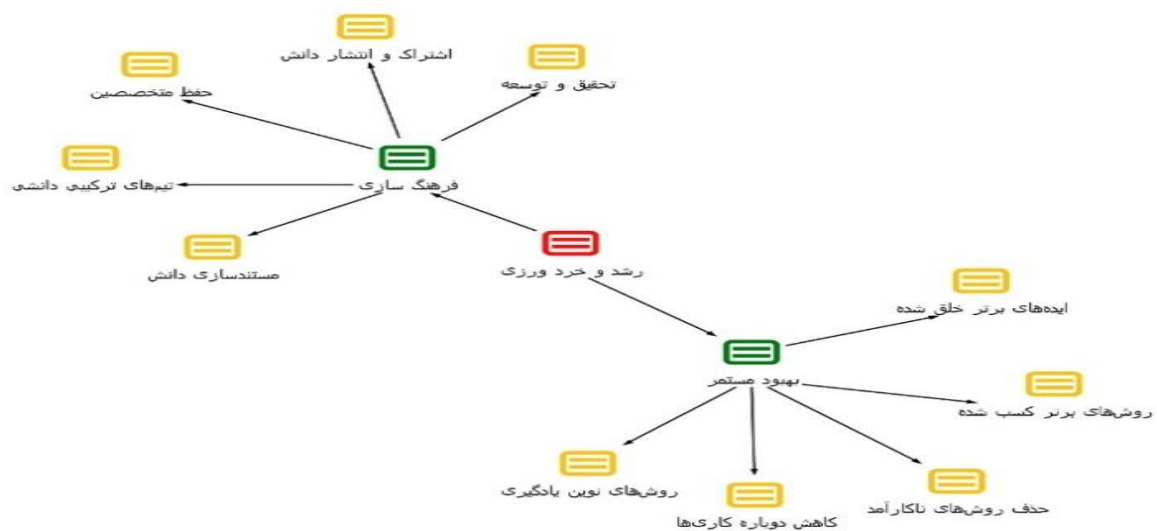
مشتریان و ذینفعان در مدل رصد بنگاه مادری با نگاه شرکت‌های تابعه به عنوان یک مفهوم به ۳ مقوله اصلی جامعه (۲۱ کد، ۴ درصد) سهامداران (۳۷ کد، ۸ درصد) و مشتریان (۳۸ کد، ۸ درصد) تقسیم گردیده است. که گزاره مشترک مفهوم مشتریان و ذینفعان در قالب شکل ۵ نشان داده شده است.



شکل ۵. خروجی نرم افزار MAXQDA مشتریان و ذینفعان

رشد و خرد ورزی

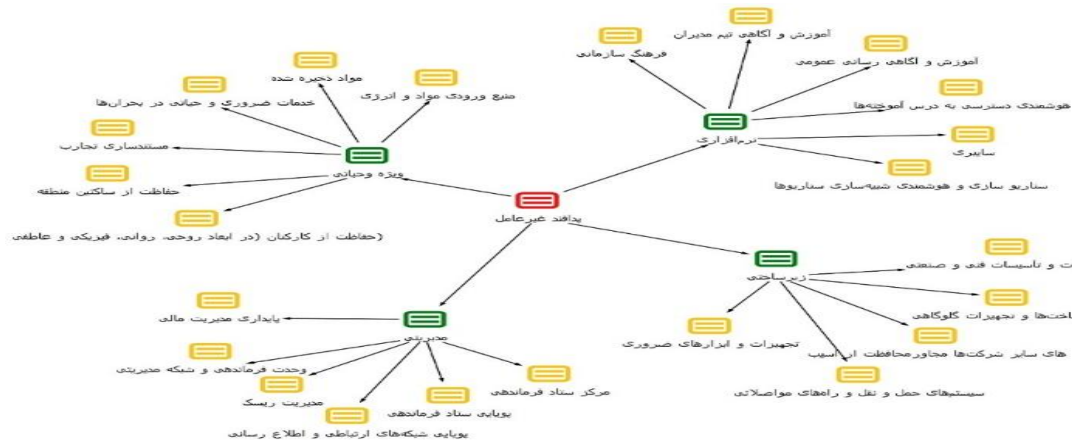
رشد و خردورزی در سطح شرکت به عنوان یک مفهوم در مدل رصد بنگاه مادری با نگاه شرکت‌های تابعه به ۲ مقوله اصلی بهبود مستمر (۲۹ کد، ۶ درصد) و فرهنگ‌سازی (۳۲ کد، ۶ درصد) تقسیم گردید. مقوله فرهنگ‌سازی، گزاره‌های مشترک تحقیق و توسعه، اشتراک و انتشار دانش، حفظ متخصصین، تیم‌های ترکیبی دانشی، مستندسازی دانش را شامل می‌شود. مقوله بهبود مستمر، گزاره‌های مشترک ایده‌های برتر خلق شده، روش‌های برتر کسب شده، حذف روش‌های ناکارآمد، کاهش دوباره کاری‌ها، روش‌های نوین یادگیری را شامل می‌شود.



شکل ۶. خروجی نرم افزار MAXQDA رشد و خردورزی

پدافند غیرعامل

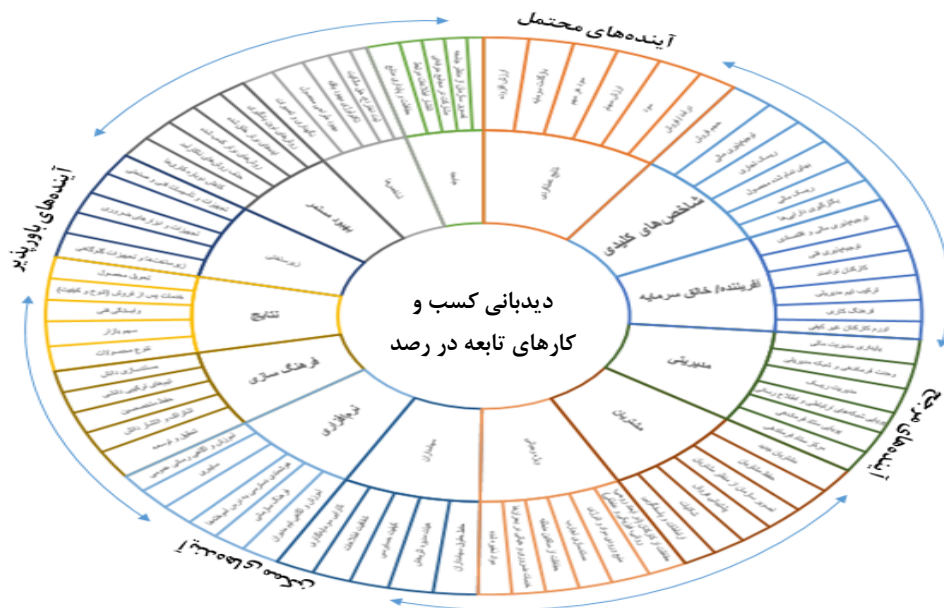
پدافند غیرعامل به معنای کاهش آسیب پذیری در هنگام بحران، بدون استفاده از اقدامات نظامی و صرفاً با بهره‌گیری از فعالیت‌های غیرنظامی، فنی و مدیریتی است. مفهوم پدافند غیرعامل در مدل رصد بنگاه مادری با نگاه شرکت‌های تابعه براساس خروجی اطلاعات



شکل ۷. خروجی نرم افزار MAXQDA پدافند غیرعامل

بدست آمده از خبرگان مشارکت کننده در پژوهش به ۴ مقوله اصلی؛ زیرساختی (۳۱ کد، ۷ درصد)، مدیریتی (۳۹ کد، ۸ درصد)، نرم‌افزاری (۳۶ کد، ۷ درصد)، و حیاتی (۳۸ کد، ۸ درصد) تقسیم گردیده است.

در نهایت با استفاده از مقوله‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها و کدگذاری داده‌ها، مدل رصد بنگاه مادر تخصصی صنایع پتروشیمی با نگاه به شرکت‌های تابعه طراحی گردید، این مدل شامل مفاهیم مورد تأکید (مالی، فرایندهای شرکتی، مشتریان و ذینفعان، رشد و خردورزی، پدافند غیرعامل) در صنعت پتروشیمی و گزاره‌های مرتبط با آن می‌باشد. برای هر یک از ابعاد مدل ارائه شده، آینده می‌تواند، ممکن، مرجح، محتمل و امکان‌پذیر باشد. ابعاد رصدخانه‌ای در سطوح مختلف باهم دارای ارتباط پیچیده‌ای هستند، برای هر یک از ابعاد مدل ارائه شده، آینده می‌تواند، ممکن، مرجح، محتمل و امکان‌پذیر باشد. مدیران در سطح پتروشیمی می‌توانند بر اساس ابعاد اشاره شده در مدل و توجه به جهان آینده نسبت به پیچیدگی‌های شرایط، اتفاقات، روندها و رویدادها، گزینه‌های مختلفی را در برنامه‌های استراتژیک خود داشته باشند و تصمیمات مناسب‌تری را برای ارزش آفرینی بیشتر در شرکت‌های تابعه و همچنین کل مجموعه اتخاذ نمایند



شکل ۸. مدل رصد بنگاه مادری صنایع پتروشیمی با دیدبانی کسب و کارهای تابعه

بحث و نتیجه گیری

بنگاه مادری شرکت صنایع پتروشیمی با پایش مداوم و افزایش سطح هوشمندی خود می‌تواند در جهت برنامه‌ریزی و اتخاذ تصمیمات راهبردی برای شرکت‌های تابعه به مثابه فرزندان خود کسب و کارهای مجموعه را رشد و در مجامع بین‌الملل مطرح نمایند. در روند این پژوهش به منظور دستیابی به این هدف بنگاه مادری صنایع پتروشیمی با نگاه به کسب و کارهای تابعه، لازم است به مفاهیم مالی (۱۸ درصد)، فرایندهای شرکتی (۲۰ درصد)، مشتریان و ذینفعان (۲۰ درصد)، رشد و خردورزی (۱۲ درصد) و پدافند غیرعامل (۳۰ درصد) توجه داشته باشد. برای هر یک از مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده چهار نوع از آینده وجود دارد که توجه به احتمال وقوع هر یک از آینده‌ها مفاهیم مرتبط با سطح شرکتی به ترسیم نقشه راه و تصمیم‌گیری بهتر مدیران کمک خواهد کرد. همراستا با سطح شرکتی مطالعه دادخواه و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود بر آینده‌نگری در سطح شرکتی را می‌توان عنوان کرد. هدف دیدبانی سطح شرکتی توسعه قابلیت‌های مالی، تولیدی و فرایندی، توجه به مشتریان و ذینفعان، پویایی و رشد خردورزی کارکنان و مدیران و مدیریت بحران و پدافند غیرعامل است که مجموع این عوامل در جهت سودآوری و عملکرد صحیح آن در فرایند تعریف شده بنگاه مادر تخصصی صنایع پتروشیمی است. مشکلات بحران‌های اجتماعی و کمبود زیرساخت‌ها و امکانات در مناطق عملیاتی و همچنین حوادث عمده از جمله حادثه آتش‌سوزی شرکت بوعلی در سال ۱۳۹۵؛ لزوم توجه به ابعاد این سطح را افزایش و مورد تأکید قرار می‌دهد. بنگاه مادر تخصصی صنایع پتروشیمی برای اینکه بتواند نقش مادری خود را بدرستی انجام دهد و در سطح مجموعه ارزش‌آفرینی بیشتری را ایجاد نماید، ضرورت دارد وضعیت موجود شرکت‌های تابعه، توانمندی‌ها، نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود آنها را به صورت مداوم رصد و با تدابیری مناسب ارزش بیشتری را ایجاد نماید و به واسطه این اطلاعات و کسب هوشمندی بیشتر؛ فرصت مناسبی را برای شرکت‌های تابعه (فرزندان) به منظور افزایش قابلیت و بهره‌مندی بیشتر از هوش مادری فراهم نماید. در سطح شرکت‌های زیر مجموعه بنگاه مادری مدیران به صورت مستقیم با خدمات، عملیات و اقدامات فنی روبرو هستند و اهداف، سیاست‌ها، دستورالعمل‌ها و برنامه‌های کلان ابلاغ شده بنگاه مادری را اجرا می‌کنند و برنامه‌ها و اقدامات اجرایی انجام شده در سطح شرکت را به ستاد بنگاه مادری گزارش می‌دهند. از این رو پیشنهاد می‌گردد، با استفاده از ابزارهای الکترونیکی هوشمند، شاخص‌هایی از قبیل بکارگیری دارایی‌ها، بهای تمام شده محصول، حجم فروش، سود، درآمد و ارزش افزوده به صورت مداوم دیدبانی شوند. اختراعات، فعالیت‌های انجام شده در زمینه بهبود محصول، تکنولوژی‌های ارتقاء یافته به عنوان عواملی که منجر به کسب ارزش می‌گردد، حمایت شوند. به منظور بهبود کیفیت سرمایه‌های انسانی شرکت، از بانک مدیریتی بنگاه مادری برای شرکت‌های تابع استفاده و تورم کارکنان غیر کیفی و فرهنگ کاری شرکت‌ها با استفاده از سیستم‌های مناسب مدیریت سرمایه‌های انسانی در سطح بنگاه مادری رصد شود. درس آموخته‌های بهینه در سطح بنگاه مادری در زمینه یافتن مشتریان جدید، ارتباطات و پاسخگویی، رسیدگی به شکایات و پشتیبانی فروش برای حفظ و افزایش مشتریان در سطح شرکت‌های تابعه به اشتراک گذاشته شود. با توجه به مقوله R&D و R&T (از عامل تصمیمات راهبردی) در رصدخانه بنگاه مادری مرکز نوآوری بنگاه مادر تخصصی برای رصد، ثبت، فروش، انتشار و استفاده از نوآوری‌ها در شرکت‌های تابعه ایجاد شود. تجهیزات، دانش، مهارت و تکنولوژی‌های مرتبط با مدیریت بحران و پدافند غیر عامل، به صورت ویژه با استفاده از ابزارهای الکترونیکی و انسانی و ارایه گزارش‌های منظم رصد و ساماندهی لازم در این زمینه صورت پذیرد. جهت حصول نتیجه مطمئن در مواقع بحرانی و فرهنگ‌سازی مناسب در رابطه با پدافند غیر عامل کلیه کارکنان شرکت از چنان آمادگی و توانمندی برخوردار باشند که گویی تمامی آنها عضو تیم پدافند غیرعامل شرکت هستند. در این پژوهش سعی شده است محدودیت‌های پژوهش و تأثیر آنها بر تحقیق کم‌رنگ شود، از جمله این محدودیت‌ها می‌توان به کمبود منابع علمی مرتبط با موضوع به زبان فارسی و زمان محدود امکان مصاحبه با خبرگان پژوهش را نام برد. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی محوریت پژوهش پیرامون هر یک از مفاهیم کلی پژوهش به منظور بررسی دقیق‌تر مورد بررسی قرار گیرد، این پژوهش به صورت موردی در سایر شرکت‌ها و سازمانها مورد مطالعه قرار گیرد و همچنین پیشنهاد می‌گردد امکان پیاده سازی این مدل در شرکتهای مادری صنعت به کمک ابزارهای الکترونیکی مناسب مورد بررسی قرار گیرد.

منابع

اتابکی، محسن. (۱۳۸۴). راهبری سازمان‌های هلدینگ، چاپ دوم، تهران، انتشارات پیام مولف.
اسدزاده، عبدالله و رحمان سرشت، حسین. (۱۳۹۴). مدلی برای تبیین هوشمندی در شرکت‌های هولدینگ، مدیریت بازرگانی، ۷(۴)، ۸۰۵-

- آذر، عادل؛ رهنورد، فرج‌اله؛ مسلمانی، غلامحسین. (۱۳۹۴). طراحی الگوی تدوین راهبرد صنعت؛ مورد مطالعه صنعت پتروشیمی، فرایند مدیریت و توسعه، ۲۸(۴)، ۷۱-۶۱-۸۴.
- بابایی، محمدعلی. (۱۳۸۴). نقش منابع انسانی در اثربخشی شرکت های مادر و مجموعه، دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران. خزایی، سعید. (۱۳۸۴). دیدبانی، دروازه‌ی ورود به آینده، موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی-مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی.
- خنیفر، حسین و ناهید، مسلمی. (۱۳۹۶). اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی، تهران، نگاه دانش، جلد ۱.
- دانایی‌فرد، حسن. (۱۳۹۱). طراحی رصدخانه ملی درس آموزی سیاستی و مدیریتی جمهوری اسلامی ایران: خردمایه نظری، مفهوم پردازی عملیاتی و چالش های فرارو، سیاست علم و فناوری، ۴(۴)، ۱۳-۲۴.
- کریمی، مجتبی. (۱۳۹۵). نسل جدید قراردادهای نفتی و بررسی ضرورت ایجاد مرکز «رصدخانه فناوری» در صنعت نفت، پژوهشگاه صنعت نفت، ۱۳۷، ۲۱-۲۴.
- گودرزی، غلامرضا؛ آذر، عادل؛ عزیزی، فیروزه و بابایی میبدی، حمید. (۱۳۹۵). ارائه چارچوب پیشنهادی آینده نگاری منطقه ای به مثابه حوزه پژوهشی میان رشته ای: مورد مطالعه، سند توسعه آمایش استان یزد، مطالعات میان رشته ای در علوم انسانی، ۸(۲)، ۱۳۳-۱۵۵.
- مهرالحسنی محمد حسین، حقدوست علی اکبر، دهنویه رضا، ابوالحلاج مسعود، امامی، مژگان. (۱۳۹۵). ارائه چارچوب پیشنهادی جهت رصد نظام سلامت. مجله اپیدمیولوژی ایران، ۱۲، ۹۲-۹۶.
- Ahmad, S.D., Pujiyono & Manthovani, R. (2018). Legal Liability of Parent Company on Subsidiary's Bankruptcy in Indonesia, *International Journal of Trend in Research and Development*, 5(1), 312-315.
- Bengston, D. N. (2013). Horizon scanning for environmental foresight: a review of issues and approaches. United States Department of Agriculture, Forest Service, Northern Research Station
- Charmaz, K. (2008). What is Grounded Theory? In: NCRM Research Methods Festival 2008.
- Conteh, C. (2014). Canadian public administration in the 21st century. Boca Raton, FL: CRC Press. Retrieved from ProQuest database.
- Dadkhan, S., Bayat, R., Fazli, S., Tork, E. K., & Ebrahimi, A. (2018). Corporate foresight: developing a process model. *European Journal of Futures Research*, 6(1), 1-10 .
- Dominik Gajewski. The Holding Company as an Instrument of Companies' Tax-Financial Policy Formation. Vol. 7 Issue1 2013 75-82 *International Journal Contemporary Economics*
- Farhangi, A., Karoubi, M. & Alvaziri, S. (2015). Classical Grounded Theory; Descriptive Proposed Generation Theory of the Permissible Identity Gravity Center for Iranian Health Tourism, *Journal of Business Management*, 7(1), 75-86.
- Forster, B. (2014). Technology foresight for sustainable production in the German automotive supplier industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 92, 237-248. <http://www.doi.org/10.1016/j.techfore.2014.09.010>.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*, Aldine Publishing Company. Chicago.
- Glaser, B. (1965). The constant comparative method of qualitative analysis. *Social Problems*, 12(4): 436-445.
- Goold, M., & Quinn, J. J. (1988). *Strategic control: a survey of current practice*. Working Paper, Ashridge Strategic Management Centre, London.
- Goold, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1994). *Corporate level strategy: Creating Value in the Multi Business Company*. New York: John Wiley & Sons.
- Hasangholipour, H., Gholipour, A., ghazimahaleh, M. M. & Arbatani, T. R. (2010). Requirements, necessities and mechanisms of knowledge commercializing in Management Schools/ Faculties. *Journal of business Management*, 2(6): 41-61. (In Persian)
- Hasrati, Mostafa. (2006). an Introduction to the Qualitative Method of Foundation Data Theory, *Journal of Language and Linguistics*, 2(3), 75-86.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.

- Hendry J. (2000). Strategic decision making, discourse and strategy as social practice. *J Manag Stud*; 37: 955-77.
- Højland, J. & Rohrbeck, R. (2018). The Role of Corporate Foresight in Exploring New Markets: Evidence from 3 Case Studies in the BOP Markets, *Technology Analysis and Strategic Management*, January, pp. 1-13.
- Hwang, D., Smart approach to innovative education for 21st century, in *International Conference IITE-2014 "New Challenges for Pedagogy and Quality Education: MOOCs, Clouds and Mobiles"*. 2014: Moscow
- Johnson G, Scholes K (2002). *Exploring corporate strategy*, Prentice Hall .
- Kalaki, Hassan. (2009). Fundamental theory as a method of theorizing, called cultural research, 3(6), 119-140.
- Kumar, D. & Kumar, D. (2018). Sustainable Management of Coal Preparation, Appendix II - The Role of PESTEL Analysis, 415–419. doi:10.1016/b978-0-12-812632-5.00034-3.
- Paliokaitė, A. (2010), Industry level foresight: Designing foresight methods for Lithuanian energy sector, *Enterprise and Work Innovation Studies*, 6, IET, pp. 9 – 51
- Ramadan, W. A. (2017). *Corporate Future Foresight in Government: A necessity or a luxury?*, Thesis. Rochester Institute of Technology. Accessed from, Rochester Institute of Technology, RIT Scholar Works.
- Rohrbeck R, Gemünden HG (2011). Corporate Foresight: its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. *Technol Forecast Social Change* 78(2):231–243
- Rohrbeck, R., Battistella, C., & Huizingh, E. (2015). Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 1–9. doi:10.1016/j.techfore.2015.11.002
- Rupsiene, L. & Pranskuniene, R. (2010). The variety of grounded theory: Different versions of the same method or different methods? *Social Sciences*, 4(70): 7-19.
- Savioz, P. (2004), "Technology Intelligence Concept Design and Implementation in Technology-based SMEs", Palgrave Macmillan.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, 2nd Edition, Sage. Thousand Oaks, CA.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Vecchiato R, Roveda C. (2010). Foresight in corporate organisations. *Technol Anal Strat Manag* 22 (1):99–112
- Voros, J. (2003). A generic foresight process framework. *Foresight*, 5(3), 10–21.
- Wyrwicka, M. K. & Erdeli. O. (2018). Strategic Foresight as the Methodology of Preparing Innovation Activities, *Marketing and Management of Innovations*, DOI 10.21272/mmi.2018.2-26.

نحوه استناد به مقاله:

عبدالی؛ علی، گودرزی؛ غلامرضا، سهرابی؛ طهمورث، موحدی فر؛ عرفان. (۱۳۹۹). ارزش آفرینی بنگاه مادر تخصصی صنایع پتروشیمی با دیدبانی کسب و کارهای تابعه. *توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۳ (۳)، ۱۸۵ – ۲۰۱. http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_678422.html

