



## دیدبانی متغیرهای تاثیرگذار «در سطح صنعت» به منظور ارزش آفرینی شرکت های دانش بنیان مادری

علی عبدالی (نویسنده مسؤل)

گروه مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

Email: aforsight665@gmail.com

عرفان موحدی فر

گروه مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۱۴ \* تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۳۰

### چکیده

اهمیت انجام مطالعات در حوزه بنگاه های مادری به واسطه خلق یا نابودی ارزش کسب و کارهای تابعه است که این مهم در شرکت های دانش بنیان مادری از اهمیتی دوچندان برخوردار است. این پژوهش با هدف نشان دادن ارزش و اهمیت دیدبانی و استفاده از داده ها و اطلاعات در سطح صنعت و تاثیر آن در خلق ارزش و جلوگیری از نابودی ارزش در بنگاه مادر تخصصی صنایع پتروشیمی، به عنوان یک شرکت دانش بنیان می باشد. این پژوهش از نوع کیفی می باشد که از مدیران با تجربه صنعت پتروشیمی به روش نمونه گیری گلوله برفی مصاحبه شده است و مصاحبه ها تا رسیدن به اشباع نظری که ۲۳ مصاحبه را شامل می شود ادامه یافته است. گزاره های این پژوهش به کمک روش داده بنیاد و با استفاده از نرم افزار MAXQDA تحلیل گردیده است. براساس نتایج تحلیل اطلاعات بدست آمده از خبرگان مشارکت کننده در پژوهش، مدل دیدبانی متغیرهای تاثیرگذار در ارزش آفرینی شرکت های دانش بنیان مادری «در سطح صنعت» شامل ۱۹۴ کد باز می باشد که در قالب ۳۴ گزاره مشترک تقسیم بندی شده است. گزاره های مدل در این سطح در قالب ۵ مفهوم اصلی تقسیم بندی شده که شامل مفاهیم؛ رقبا ۱۰ گزاره (۲۹ درصد)، مشتریان و بازارها ۸ گزاره (۲۴ درصد)، تامین کنندگان ۴ گزاره (۱۱/۵ درصد)، محصولات و کالاهای جایگزین ۴ گزاره (۱۱/۵ درصد) و علوم و فناوری ۸ گزاره (۲۴ درصد) می شود. بنابراین بنگاه مادری صنعت پتروشیمی به عنوان یک مجموعه دانش بنیان عظیم در سطح کشور به منظور ارزش آفرینی بیشتر، می تواند به کمک این مدل، نسبت به شناسایی متغیرهای تاثیرگذار (در سطح صنعت) اقدام و با در نظر گرفتن آینده های ممکن، محتمل و مرجح و همچنین تحلیل اطلاعات بدست آمده، جهت برنامه ریزی و اتخاذ تصمیمات راهبردی مورد توجه مدیران و کارشناسان سازمان قرار گیرد.

**کلمات کلیدی:** سازمان دانش بنیان، دیدبانی، داده بنیاد، شرکت های تابعه.

## ۱- مقدمه

اصطلاح سازمان دانش بنیان<sup>۱</sup>، مفهومی است به نسبت جدید که با ظهور اقتصاد دانش بنیان شکل گرفته است. امروزه بسیاری از سازمان ها دریافته اند که منشا دارایی و ایجاد ارزش برای سازمان اطلاعات و منابع دانشی است. دانش نقش برجسته ای را در میان فعالیت های افراد و سازمان ها ایفا می کند به طوری که سرمایه های فکری<sup>۲</sup> به تدریج جایگزین سرمایه های قابل لمس در کسب و کارها می گردند. تلاش ها برای شناسایی نوع مدیریت و بکارگیری دانش، روز به روز شتاب بیشتری می گیرد و در بیشتر سازمان ها در اولویت اصلی قرار گرفته است. درخواست برای دریافت خدمات بهتر توسط افراد، سازمان ها را به اعمال سیاست های مؤثرتر هدایت می کند. به دلیل اهمیت اقتصادی منابع دانش بنیان، توجه بیشتری به سوی اکتساب، فراگیری و مدیریت منابع دانشی معطوف گشته است. از این رو، درک مفهوم سازمان های دانش بنیان بسیار اهمیت دارد. سازمان های دانش بنیان سرمایه گسترده ای را در زمینه اطلاعات و به روزرسانی آن انجام می دهند، بیشترین توجه آنها به آینده بوده و بر مدل ها، شبیه سازی ها و تحلیل سیستم تاکید دارند (Starbuck, 1992; Ramazan & Hasnawi, 2012, p. 18).

موتور محرک اقتصاد دانش بنیان، شرکت های دانش بنیان هستند که نقش کلیدی در توسعه اقتصاد دانش محور دارند. عبارت شرکت (سازمان) دانش بنیان در مبانی نظری بیشتر به شرکت هایی اشاره می کند که یادگیرنده و خالق دانش بوده و از دانش (چه دانش ضمنی و چه دانش آشکار) برای توسعه محصولات و فناوری های خود استفاده می کنند. در واقع این مفهوم بیشتر به سازمان هایی اشاره دارد که از فرایندهای خلق و بکارگیری دانش برای پیشبرد کسب و کارهای خود استفاده می کنند.

در عصر جهانی شدن، بنگاه های مادر تخصصی به روشی محبوب و سودمند برای انجام تجارت بدل شده اند (Ahmad, Pujiyono & Manthovani, 2018, p.312). مزایای بی شمار بنگاه های مادری باعث شده است تا بسیاری از شرکت ها جهت هدایت استراتژی و راهبردی به سمت ایجاد ساختارهای بنگاه مادری گرایش داشته باشند (Gajewski, 2012).

افزایش عدم اطمینان منجر به نیاز فزاینده ای برای درک پویایی های مؤثر بر عدم اطمینان می شود (Rohrbeck, Battistella & Huizingh, 2015, p. 1). تلاش انسان برای پیش بینی و آمادگی بهتر برای چالش های آینده به سال ها پیش برمی گردد، حتی می توان آن را به عنوان طبیعت بشر در نظر گرفت (Kuosa, 2009; Mofazali & Jahangiri, 2018). صنعت پتروشیمی نیز از صنایعی است که توجه به آن به عنوان یکی از برزگترین صنایع کشور با بیشترین تنوع محصول در صنایع پایین دستی از اهمیت بالایی برخوردار است و رشد آن تأثیر بالایی بر رشد تولید ناخالص کشور دارد. سازمان ها به طور فزاینده در جهت شکل دادن به آینده خود هستند (Conteh, 2014; Ramadan, 2017). در بسیاری از صنایع، شرکت ها تلاش زیادی برای نظارت و بررسی تغییرات در حال ظهور کسب و کار خود دارند، به خصوص در ارتباط با فناوری های جدید، مسایل اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و زیست محیطی که صنعت آنها را احاطه کرده است (Vecchiato & Roveda, 2010, p.100). صنعت پتروشیمی نیز با پتانسیل های رشدی که در بازارهای مختلف دارد و می تواند بازارهای جدیدی در کشور و منطقه ایجاد کند نیازمند توجه و پایش بیشتری است. انتظارات نسبت به آینده عنصر اصلی بازی در حوزه های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی است (Wyrwicka & Erdeli, 2018). از این رو نیاز به آگاهی از رویدادها و تغییر و تحولات پتروشیمی، بویژه متغیرهای تأثیرگذار و مرتبط با این حوزه خاص در سطح صنعت و ارایه آن از یک مرجع واحد و معتبر با مکانیزمی یکپارچه، به شدت احساس می گردد. داشتن مدلی به منظور پایش محیط پیرامون در خصوص اطلاعات مرتبط با سطح صنعت، می تواند ضمن اینکه به خوبی این نیاز را پاسخ دهد، بستری برای به اشتراک گذاری اطلاعات، دانش و ارایه تحلیل های مفید را فراهم می آورد. بنابراین رصد مؤلفه های مرتبط با حوزه فعالیت سازمان ها، صنایع تخصصی، دانش محور و با تکنولوژی بالا، بویژه در شرکت های دانش بنیان صنعتی، ضروری و حایز اهمیت بسیار است. این پژوهش با هدف ارایه مدل دیدبانی متغیرهای تأثیرگذار «در سطح صنعت» به منظور ارزش آفرینی شرکت های دانش بنیان مادری و ارتقای کیفیت برنامه ریزی و

<sup>1</sup>. Knowledge Intensive Organization (Knowledge Based Organization)

<sup>2</sup>. Intelligence Capital

تصمیم‌گیری کارشناسان سطوح مختلف بنگاه‌های مادری دانش‌بنیان در حوزه صنعت پتروشیمی انجام گردیده است. از این رو این پژوهش به دنبال پاسخ به سؤالات زیر می‌باشد:

ابعاد مدل دیدبانی در جهت ارزش آفرینی شرکت‌های دانش‌بنیان مادری «در سطح صنعت» کدامند؟

مدل دیدبانی ارزش آفرینی شرکت‌های دانش‌بنیان مادری «در سطح صنعت» کدام است؟

الف) مبانی نظری پژوهش

شرکت‌های دانش‌بنیان با تجاری‌سازی دستاوردهای علمی و فناورانه خود، نقش مهمی در رشد و توسعه اقتصادی بازی می‌کنند. دنيسا، مفاهيم (سازمان‌های دانش‌بنیان)، (شرکت‌های دانش‌آفرین)، (سازمان‌های یادگیرنده) و (سازمان هوشمند) را هم معنای سازمان‌های دانش‌بنیان در نظر می‌گیرد (Neagu, 2008).

سازمان توسعه همکاری‌های اقتصادی، اقتصاد دانش‌بنیان را اقتصادی می‌داند که براساس تولید، توزیع و کاربرد دانش و اطلاعات شکل گرفته و سرمایه‌گذاری در دانش و صنایع دانش‌پایه مورد توجه خاص قرار می‌گیرد (Godin, 2006).

سازمان همکاری‌های اقتصادی آسیا و اقیانوسیه، اقتصاد دانش‌بنیان را اقتصادی می‌داند که در آن تولید، توزیع و کاربرد دانش، عامل و محرک اصلی رشد اقتصادی، تولید ثروت و اشتغال در تمامی صنایع است (Hoskisson et al., 2000). اقتصاد دانشی به عنوان تولید و خدمات مبتنی بر فعالیت‌های دانشی تعریف شده است که به سرعت به پیشرفت فنی و علمی و همپنین ماندگاری منتهی می‌شود. جزء اصلی اقتصاد دانشی، وابستگی بیشتر به توانایی‌های فکری نسبت به منابع فیزیکی یا منابع طبیعی است (Powell & Snellman, 2004).

لایبویتز<sup>۳</sup> سازمان‌های دانش‌بنیان را نهادی که بر اهمیت دانش درون و بیرون سازمان توجه می‌کند و تکنیک‌هایی را برای به حداکثر رسانی استفاده از این دانش توسط کارکنان، سهامداران و مشتریان به کار می‌بندد تعریف می‌کند (Leibovitz, 2004). نوآوری متغییر مهمی برای رشد اقتصادی است. فرایندهای نوآوری و مشخصه‌های فناوری در تمام بنگاه‌ها و صنایع یکسان نیست. بنگاه‌ها با مشخصه‌های گوناگون، رفتار متفاوتی از خود نشان می‌دهند (Pavitt, 1984).

نوناکا شرکت خالق دانش را سازمانی می‌داند که به طور پیوسته دانش جدیدی را خلق می‌کند، به طور گسترده‌ای آن را در سازمان توزیع می‌کند و به شکلی سریع آن را در محصولات و فناوری‌های جدید خود تعبیه می‌کند (Nonaka, 1994).

در ایران با توجه به ماده ۱ قانون حمایت از شرکت‌ها و موسسات دانش‌بنیان و تجاری‌سازی نوآوری‌ها «شرکت‌ها و موسسات دانش‌بنیان شرکت یا موسسه خصوصی یا تعاونی است که به منظور هم‌افزایی علم و ثروت، توسعه اقتصاد دانش محور، تحقق اهداف علمی و اقتصادی (شامل گسترش و کاربرد اختراع و نوآوری) و تجاری‌سازی نتایج تحقیق و توسعه (شامل طراحی و تولید کالا و خدمات) در حوزه فناوری‌های برتر و با ارزش افزوده فراوان به ویژه در تولید نرم افزارهای مربوط تشکیل می‌شود». بنابراین با توجه به آن چه پیشتر گفته شد، شرکت‌های دانش‌بنیان مادری می‌توانند نقش مهمی را در رشد و توسعه اقتصادی کشور ایفا نمایند.

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 (Goold & Quinn, 1998). 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 (Goold, Campbell & Alexander, 1994, p.30).

بنگاه مادری به سازمان‌هایی اطلاق می‌شود که سهام شماری از شرکت‌های دیگر را تحت مالکیت خود داشته (Atabaki, 2005) و معمولاً خود به تولید و ارائه خدمات نمی‌پردازد، بلکه صرفاً سهام سایر شرکت‌ها را در اختیار می‌گیرد. در

<sup>3</sup>. Leibovitz

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 (Babaei, 2005). در ادامه نیز برخی پژوهش‌های مطرح در خصوص بنگاه‌های مادری ارائه شده است. جدول شمار (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 کوبین (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 متنوع‌سازی و نقش بنگاه مادر
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

از طرفی 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 (Splawn, 1935). هلدینگ سازمانی است که با هدف تصاحب سهام دیگر شرکت‌ها ایجاد شده است هلدینگ شرکتی است که توانایی دخالت در امور و کنترل شرکت‌های وابسته خود را داشته باشد (Goold, Campbell & Alexander, 1994).

خصوصیات اساسی مشترک سازمان‌های مادر موفق شامل: نخست، تلاش‌های سازمان‌های موفق در ارزش آفرینی، با فرصت‌های مادری در کسب و کارهای خاص آنها کاملاً متناسب‌اند (دیدگاه‌های ارزش آفرین). در بند دوم تناسب، آن‌ها ویژگی‌های متمایزی دارند که در اکتشاف آن فرصت‌ها مفید واقع می‌شوند (ویژگی‌های متمایز مادری). خصوصیت سوم سازمان‌های مادر موفق شناخت کانون آنها را تعریف، و تمرکز سبد، حول این مرکز را تعیین می‌کند (کسب و کارهای کانونی) (Goold, Campbell & Alexander, 1994).

چهار نوع ارزش آفرینی مفید توسط سازمان مادر صورت می‌پذیرد که شامل:

۱. نفوذ خود مدارانه: سازمان مادر از طریق آن عملکرد مستقل کسب و کارها را تقویت می‌کند.
۲. نفوذ ارتباطی: سازمان مادر از طریق آن ارزش روابط بین کسب و کارها را تقویت می‌کند.

۳. نفوذ وظیفه‌ای و خدماتی: سازمان مادر از طریق آن رهبری وظیفه‌ای و خدماتی را توأم با هزینه مقرون به صرفه برای کسب و کارها تأمین می‌کند.

۴. فعالیت‌های توسعه‌ای بنگاه مادر: از طریق دگرگون کردن ترکیب سبد کسب و کارها ارزش می‌آفرینند (Goold, Campbell & Alexander, 1994, p.154).

گولد و همکاران با بررسی سبک‌های مدیریتی راهبردی، سه سبک مدیریت را برای طراحی راهبرد شناسایی نمودند (Goold, Campbell & Alexander, 1994) که عبارتند از:

برنامه‌ریزی استراتژیک

کنترل استراتژیک

کنترل مالی

سبک برنامه‌ریزی استراتژیک: برنامه‌ریزی استراتژیک، تمرکزگرترین 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 (Goold, Campbell & Alexander, 1994).

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 می‌کند (Goold, Campbell & Alexander, 1994). 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 (Goold, Campbell & Alexander, 1994). یکی از مهمترین اهداف ستاد سازمان در این مدل، بدست آوردن مزایای بیشمار 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 (Atabaki, 2005).

سبک کنترل مالی: سازمان مادر سبک کنترل مالی، به طور کامل به تمرکز زدایی در برنامه‌ریزی متعهدند (Goold, Campbell & Alexander, 1994). ستادهایی که به سبک کنترل مالی گرایش دارند، کلاً برنامه‌ریزی را به کسب و کارها واگذار یا تفویض می‌کنند (Babaei, 2005). دفتر مرکزی شرکت در این سبک، به صراحت تلاشی برای هماهنگی فعالیت‌ها بین واحدهای کسب و کار (Goold, Campbell & Alexander, 1994). 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 تاثیر 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 (Atabaki, 2005). شکل زیر نشان دهنده تفاوت‌های اساسی میان سبک‌ها از نظر نفوذ برنامه‌ریزی و نفوذ کنترلی است. نفوذ برنامه‌ریزی به رویگری 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 Goold, Campbell & Alexander, 1994).



شکل شماره (۱): سبک‌های مادری (Goold, Campbell & Alexander, 1994)

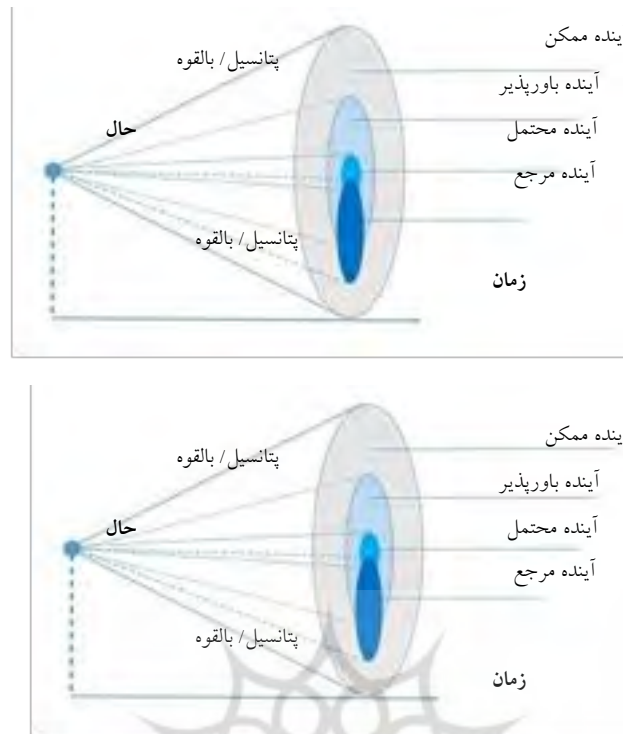
مدیریت موفقیت برنامه‌ریزی و تدوین راهبرد کسب و کارهای تابعه بنگاه مادری به توانایی تصمیم‌گیرندگان در سازگاری با دگرگونی‌های شتابنده محیط بیرونی بستگی دارد و این تصمیم‌گیری نیازمند توجه به آینده‌های پیرامون می‌شود، در این بخش نیز به تعریف کوتاهی از ابعاد مختلف جهان آینده اشاره شده است. وروس (۲۰۰۳) از استعاره چراغ اتومبیل به عنوان مخروط آینده یاد می‌کند که در تاریکی مسیر روبرو را روشن می‌کند (شکل ۲) (Voros, 2003, pp.16-17). آینده شامل آینده‌های محتمل<sup>۴</sup>، باورپذیر<sup>۵</sup>، مرجح<sup>۶</sup> و ممکن<sup>۷</sup> در آن دیده می‌شوند.

<sup>4</sup> Probable Future

<sup>5</sup> Plausible Future

<sup>6</sup> Preferable Future

<sup>7</sup> Possible Future



شکل شماره (۲): مدل مخروطی انواع آینده

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 مرجع، عبارت است از آینده محتملی که مطابق آرمان‌ها و خواست جامعه می‌باشد و بهتر، زیباتر و برتر است. آینده ممکن عبارت است از هر چیزی قریب به ذهن یا دور از ذهن و هر چیزی که در آینده رخ دهد (Voros, 2003, pp.16-17). اصطلاح دیدبانی را اواسط دهه ۶۰ میلادی فرانسیس آگویلار، استاد دانشگاه اقتصاد هاروارد برای تشریح عمل مشاهده و گردآوری اطلاعات از بنگاه‌های رقیب و سایر کسب و کارها ابداع کرد (Khazaei, 2005). در ادبیات، دیدبانی را نظارت بر فعالیت‌های در حال پیشرفت معنا کرده‌اند. هدف از دیدبانی یافتن نشانه‌های نوپای تحولات مهم برای آینده سازمان است (Bengston, 2013).

جدول شماره (۲): دستاوردهای تحقیقات انجام شده در زمینه‌های آینده‌نگاری

ردیف	پژوهشگر	هدف	روش	دستاوردها
۱	ریوس کارمناد <sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۴)	بررسی مهارت‌ها و صلاحیت‌های مؤثر بر توسعه منطقه‌ای و روستایی در رومانی	روش مورد استفاده در این مدل از همکاری بامردم، هماهنگ‌سازی عناصر یادگیری اجتماعی و برنامه‌ریزی و مدیریت مدل‌های بین‌المللی پروژه که ادغام و ظرفیت‌هایی که دارای تأثیر بر توسعه منطقه‌ای است.	مهارت‌های اصلی، توانایی‌ها و ظرفیت‌های توسعه منطقه‌ای در رومانی در سه بخش متمرکز شده‌اند: فنی - کارآفرینی و اخلاقی - اجتماعی، سیاسی - متنی
۲	دارکو <sup>۹</sup> (۲۰۱۴)	بررسی این که چگونه رویکرد توسعه استراتژی مبتنی بر آینده نگری رامی توان به منظور اعمال پتانسیل مدیریت میانی به کار برد	رویکرد توسعه استراتژی	نتایج نشان می‌دهد که مدیران ارشد و میانی مایل به پیروی از روشی بسیار مناسب به منظور کمک به توسعه استراتژی در شرایط ایده‌ها، داده‌ها، زمان، منابع و کار تحلیلی هستند.

<sup>۸</sup>. Rios-Carmenado et al

<sup>۹</sup>. Darkow

۳	فورستر <sup>۱۰</sup> (۲۰۱۴)	استفاده از تکنولوژی آینده نگری برای شناسایی فن آوری ها و فرآیندها در صنعت خودرو آلمان	بررسی دلفی با متخصصان و محققان عمل گرا در مورد فن آوری های آینده	نیروی محرک اصلی برای اجرای تحولات کاهش هزینه، توسط صرفه جویی در منابع و انرژی است.
۴	کنستانتین و همکاران <sup>۱۱</sup> (۲۰۱۴)	شرح و تفصیل رویکردی ترکیب دوراندیشی و مسیر نمای یکپارچه برای مدیریت نوآوری شرکت های بزرگ	به مفهوم روش شناسی رویکرد ترکیبی آینده نگاری یکپارچه شرکت ها و مسیریابی راه می پردازد	ارائه یک مدل توصیفی و بهبود نوآوری در فرهنگ که شرط موثر و کارآمد با استفاده از آینده نگاری یکپارچه شرکت ها است.
۵	فوردر <sup>۱۲</sup> (۲۰۱۴)	سیستم عامل آینده نگری آن لاین: مدارک و شواهد برای تأثیر آنها در برنامه ریزی سناریو و آینده نگری استراتژیک	در ابتدا داده های کمی و کیفی جمع آوری شده و با استفاده از سناریو نویسی چهره به چهره و استراتژی آینده نگاری، خط مشی ها را مشخص کردند	نتایج در زمینه مسائل و فرصت های در حال ظهور برای برنامه ریزی سناریو، به ویژه برای پروژه های سناریو های عمومی مورد بحث قرار گرفت.
۶	دورست و همکاران <sup>۱۳</sup> (۲۰۱۴)	نشان دادن توسعه و پیاده سازی سیستم پشتیبانی آینده نگری مناسب برای نیروهای مسلح فدرال آلمان	در این مقاله از شش روش استفاده شده است: پویش محیطی، تجزیه و تحلیل عدم قطعیت، ساخت و ساز سناریو اکتشافی، ارزیابی گزینه های استراتژیک، نوشتن سناریو و نظارت بر سناریو	نتایج نشان می دهد سیستم RAHS نه تنها یک ابزار برای آینده نگاری است، بلکه زمینه توسعه دانش در آینده را نیز فراهم می کند.
۷	جوناس کلر <sup>۱۴</sup> (۲۰۱۴)	تأثیر فن آوری ارتباطات و اطلاعات ICT در آینده و فرآیندهای آینده نگری	در این مقاله، از یک مطالعه دلفی به منظور تجزیه و تحلیل مسیر آینده فن آوری ارتباطات و اطلاعات در آینده نگاری استفاده شده است.	نتایج نشان می دهد که فن آوری ارتباطات و اطلاعات در پیشبرد و بهبود فرآیندهای آینده نگاری موثر است.
۸	چن <sup>۱۵</sup> (۲۰۱۲)	آینده نگاری تکنولوژی در صنعت ICT چین	در مرحله اول تکنولوژی های مهم توسط کارشناسان از طریق دلفی شناسایی شدند و سپس با شبیه سازی داینامیک، تأثیر عوامل در آینده بررسی شد.	پیشنهادات در مورد چگونگی صنعت اطلاعات چین این گونه بیان شده است که ضرورت گسترش زیرساخت های شبکه IP به منظور پشتیبانی از فن آوری احساس می شود.
۹	کلارزو همکاران <sup>۱۶</sup> (۲۰۰۹)	آینده نگاری تکنولوژی برای چشم انداز توسعه بخش انرژی در	تجزیه و تحلیل بارش Swot و Steep و به کمک نرم افزار MICMAC صورت گرفته است.	به عنوان یک نتیجه از فعالیت های آینده نگاری، سناریوهای توسعه فن آوری در انرژی و بخش سوخت در لهستان و همچنین نقشه های مربوطه برای اجرا فرموله شده است

10. Forster

11. Constantin et al

12. Ford

13. Durst et al

14. Jonas Keller

15. Chen

16. Kolarz et al



۱۰	فاطمه تقفی (۲۰۱۳)	روشی برای تعیین عوامل موفقیت دولت بارویکرد آینده‌نگاری	با استفاده از روش تحقیق عوامل تأثیر گذار بر بررسی کرده و سپس از روش تاپسیس فازی تأثیر عوامل را بر آینده دولت بررسی نمودند.	روش تفکر از روشی مارا قادر به شناسایی نیازهای محسوس و نامحسوس از سهامداران با رویکرد پیش بینی می‌سازد.
۱۱	سرداری و همکاران (۱۳۹۴)	آمایش منطقه‌های مرزی با تأکید بر راهبردها و اولویت‌های برنامه‌ریزی (منطقه‌های مرزی مریوان و بانه)	کاربرد مدل AHP و SWOT	یافت‌های پژوهش نشان داد در مدل SWOT، راهبرد تدافعی عنوان استراتژی اصلی انتخاب شده و در مدل SWOT-AHP راهبردهای تهاجمی با امتیاز ۸۶۱۰۰ ب عنوان استراتژی اصلی و راهبردهای بازنگری با امتیاز ۸۰۰ ب عنوان استراتژی آلترناتیو برگزیده شده است.
۱۲	پارسی پور (۱۳۹۳)	طرح آمایش سرزمین و شبکه شهری جدید حاصل از تقسیم خراسان	بهره‌گیری از مدل‌های مرتبه-اندازه	نتایج تحقیق نشان داد که شبکه نامتعادل شهری منطقه خراسان پس از تقسیم و در زیر منطقه حاصله تفاوت زیادی را نشان نمی‌دهد. بنابر این تقسیمات سیاسی-اداری هرچند هتتهایی نمی‌تواند راهگشای متعادلسازی نظام شبکه سکون‌تگاهی باشد، اما می‌تواند با نظام برنامه‌ریزی مناطق های بست‌ساز ایجاد تعادل‌های درون منطقه باشد و این فرصت را طرح آمایش سرزمین در اختیار برنامه‌ریزان در استان خراسان جنوبی قرار خواهد داد.
۱۳	زالی (۱۳۹۰)	آینده‌نگاری راهبردی و سیاست‌گذاری منطقه‌ای	بارویکرد سناریونویسی و نرم‌افزار سناریو ویزارد	ابتداء ۱۴ عامل محوری و مؤثر بر فرایند توسعه استان که پوشش دهنده ابعاد مختلف نظریه پایه توسعه استان بودند استخراج و برای عوامل فوق بر اساس ایده سناریونویسی، ۵۹ وضعیت ممکن و محتمل در آینده استان تعریف گردید. سپس با استفاده از قابلیت‌های نرم‌افزار سناریو ویزارد تشکیل ماتریس ۵۹*۵۹ صورت گرفته و پنج سناریوی با احتمال وقوع بسیار بالا، ۱۹ سناریو با احتمال وقوع متوسط به بالا و ۳۹۱ سناریو با احتمال وقوع پایین و ضعیف، استخراج شد که در این مقاله، پنج سناریوی بسیار قوی و ۱۹ سناریو با احتمال وقوع متوسط بی‌اامورد تحلیل قرار گرفت.
۱۴	کریمی فرد (۱۳۸۹)	بررسی تکامل آینده‌نگاری علم و تکنولوژی در گذر زمان	در این مطالعه بیان شد آینده‌نگاری به روش‌های مختلفی از جمله دلفی، سناریوها و... استفاده می‌شود.	استفاده از نتایج و دانش آینده‌نگاری برای تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری از مزایای این تحقیق بود.

با وجود اهمیت جایگاه شرکت‌های تابعه در تحقق بخشیدن راهبردهای بنگاه مادر تخصصی صنعت پتروشیمی، می‌توان گفت که نتیجه حاصل از این پژوهش می‌تواند در رشد و توسعه تفکر استراتژیک در این صنعت و صنایع مشابه کمک شایانی نماید. در ادامه به برخی از پژوهش‌های مرتبط با موضوع تحقیق اشاره شده است.

در ایران سابقه دیدبانی به مفهوم علمی آن در حوزه‌های مربوط به برنامه‌ریزی و توسعه، مربوط به سند چشم‌انداز بیست ساله کشور است. سند چشم‌انداز توسعه کشور در افق ۱۴۰۴ که دو دهه آینده را نشان 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، هرکدام از استان‌های کشور عهده دار مأموریت‌هایی متناسب با قابلیت‌هایشان جهت تحقق آینده مطلوب کشور گشته‌اند (Gudarzi et al., 2016, p.134). مهرالحسنی و همکاران (۱۳۹۵) چارچوبی جهت رصد نظام سلامت ارائه می‌دهند که براساس نتایج حاصل از این تحقیق، هوشمندی را ابزار شناخت وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در جهت تصمیم‌گیری، شناخت و تحلیل همه جانبه می‌دانند.

نتایج حاصل از پژوهش انجام شده توسط فورستر (۲۰۱۴) که با هدف استفاده از تکنولوژی آینده نگری برای شناسایی فرصت‌های جدید برای توسعه صنعت خودرو در آلمان به کمک روش دلفی با متخصصان صنعت خودرو مصاحبه و ارزیابی‌ها به دسته‌های تحولات کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت تقسیم بندی شده بودند نشان داد عواملی همچون، کاهش هزینه، توجه به خواسته مشتری و الزامات قانونی به عنوان فرصت‌های بالقوه و هزینه‌های مرتبط با سرمایه‌گذاری بلندمدت به عنوان مانع می‌باشند.

کریمی (۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان نسل جدید قراردادهای نفتی و بررسی ضرورت ایجاد مرکز رصدخانه فناوری در صنعت نفت به اهمیت رصد عوامل مؤثر بر صنعت نفت تاکید کرده است و نتایج حاصل از این تحقیق نشان بیان داشته است که صنعت نفت کشور نیاز حیاتی به دیدبانی دقیق فناوری‌های حوزه نفت و گاز و ایجاد یک مرکز پایش و تحلیل (رصدخانه) فناوری دارد. با توجه به نتایج حاصل از پژوهش انجام شده خزایی (۱۳۸۴) که در مقاله‌ای با عنوان دیده‌بانی مفاهیم و مبانی بیان شده است، ضمن طبقه‌بندی اقسام دیده‌بانی از منظر روش شامل: ۱. دیده‌بانی نامنظم (کنونی/بسته به دوران و دفعات بحران)؛ ۲. دیده‌بانی متناوب (روزآمدسازی متناوب جهت کسب آمادگی برای یک چرخه جدید برنامه‌ریزی) و ۳. دیده‌بانی مداوم (دیده‌بانی فعال جهت اطلاع رسانی نظام‌مند و مستمر فرایند برنامه‌ریزی راهبردی). به مدل عمومی دیده‌بانی و فرایندهای رایج دیده‌بانی شامل عواملی همچون؛ دیدبانی خارجی، دیدبانی داخلی، تحلیل و برآورد راهبردها و فرصت‌ها تاکید گردیده است.

پاداش و همکاران پژوهشی تحت عنوان تاثیر محیط نهادی بر اقتصاد دانش‌بنیان را انجام داده‌اند که نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد که در بعد مبانی نظری، تحلیل محیط نهادی در سه سطح محیط سیاسی، محیط قانونی و محیط کسب و کار شکل گرفته است و بر اساس نتایج برآورد رگرسیونی انجام شده در تحقیق حاکی از تاثیر مثبت و معنادار شاخص‌های محیط قانونی و محیط سیاسی بر تغییرات شاخص اقتصاد دانش‌بنیان بوده و تاثیر معنادار شاخص محیط کسب و کار مورد تایید قرار نگرفته است. با این حال تاثیر مستقیم و معنادار شاخص کلی محیط نهادی بر بهبود اقتصاد دانش بنیان تایید شده است (Padash, Khodapanah & Ebrahimzadeh, 2017, p.171).

عبدالی و همکاران در پژوهشی با عنوان ارزش آفرینی بنگاه مادر تخصصی صنایع پتروشیمی با دیدبانی کسب و کارهای تابعه «در سطح شرکت‌های تابعه» پرداختند که نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد، با رصد مفاهیم مختلف مدل شامل: مالی (۱۸ درصد)، فرایندهای شرکتی (۲۰ درصد)، مشتریان و ذینفعان (۲۰ درصد)، رشد و خردورزی (۱۲ درصد) و پدافند غیر عامل (۳۰ درصد) و همچنین سایر مقوله‌ها و متغیرهای مرتبط با آنها بستر مناسبی برای اتخاذ تصمیمات درست و به موقع برای ذینفعان استراتژیک شرکت ایجاد می‌شود و در ایجاد ارزش بیشتر برای بنگاه مادری حایز اهمیت بسیار است (Abdali et al., 2020 a).

عبدالی و همکاران در پژوهشی به بررسی اعتبار مدل هوشمندی بنگاه مادر تخصصی صنایع پتروشیمی «در سطح بنگاه مادری» پرداختند که نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد، ضمن تایید اعتبار مدل، رصد چهار مفهوم مهم در بنگاه‌های مادر تخصصی صنعت پتروشیمی و مقوله‌های مرتبط با آنها شامل: ۱. تصمیمات راهبردی (با ضریب بتا ۰/۹۷۹) با مقوله‌های R&D و R&T، ویژگی‌های کسب و کارها، استراتژی‌های تولید یا ارایه خدمات، ۲. وظایف، خدمات و منابع (با ضریب بتا ۰/۹۸۷) با مقوله‌های انتظارات ذینفعان، نفوذ ارتباطی، ارزش آفرینی، مراکز علمی، ۳. خالق/آفرینندگان سرمایه (با ضریب بتا ۰/۹۷۴) با مقوله‌های ظرفیت‌های سرمایه انسانی و رشد و بکارگیری استعدادها و ۴. ساختارها، سیستم‌ها و فرایندها (با ضریب بتا ۰/۹۸۰) با مقوله‌های استانداردسازی، مالی و سرمایه‌گذاری، مواد، قطعات و محصولات، مجامع و انجمن‌ها، در هوشمندی بنگاه مادر تخصصی و کمک به مدیران و کارشناسان شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس برای اتخاذ تصمیمات راهبردی، اثرگذار و به موقع دارای اهمیت ویژه‌ای می‌باشد (Abdali et al., 2020 b).

همچنین نتایج تحقیقات دیگری درخصوص موضوع تحقیق نشان از اهمیت بالای رصد و دیدبانی در هوشمندی و ارزش آفرینی سازمان‌ها را به دنبال دارد از جمله این تحقیقات: ویچیاتو و روودا (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<sup>۱۷</sup>، 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 روهربرک (۲۰۱۸) نیز با بررسی تأثیر فعالیت‌های هوشمندی شرکتی در کشف بازارهای جدید، طبقه‌بندی فعالیت‌های توسعه تجاری در محیط‌های نامطمئن با استفاده از آینده‌نگاری شرکتی تاکید نموده‌اند. اسدزاده و رحمان سرشت (۱۳۹۴؛ ۸۱۷) در پژوهشی با عنوان مدلی برای تبیین هوشمندی در شرکت‌های هلدینگ ارایه نموده‌اند که براساس نتایج حاصل از این تحقیق: 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 اساس این مدل بنگاه مادری هوشمند است که بر این ابعاد توجه داشته باشد. براساس نتایج حاصل از تحقیقات بودی و همکاران (۲۰۰۶) اهمیت ارزش‌آفرینی در استراتژی‌های صنایع پتروشیمی مورد تاکید است و توجه به ابعاد و مولفه‌های آن را به عنوان یکی از عوامل رشد صنعتی کشورها با توجه به جایگاه صنعت و تنوع تاثیرگذاری آن بر صنایع مختلف بر شمرده‌اند. همچنین در نتایج حاصل از مطالعه انجام شده دانایی‌فرد (۱۳۹۱) عنوان شده است، تاسیس 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 یاری داده و از هزینه‌های سنگین خطا و آزمایش مدیریتی مستمر جلوگیری کند. ویژگی برنامه‌های کاربردی انجمن یادگیری هوشمند و محیط‌های یادگیری هوشمند با ویژگی محیط آگاه را توصیف می‌نمایند که قادر است با تحلیل‌های فوری نیازهای یادگیرندگان، خدمات دائمی و تطبیقی مورد نیاز هریک از آنها را به ایشان عرضه کند (Paliokaité, 2010).

## ۲- روش شناسی پژوهش

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. نمونه آماری این پژوهش به صورت هدفمند از بنگاه‌های مادری صنایع پتروشیمی کشور انتخاب شده است، به این ترتیب از هر یک از شرکت‌های تابعه با خبرگان با تجربه 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 (Charmaz, 2008).

جدول شماره (۳): پراکندگی نمونه آماری خبرگان پژوهش

ردیف	عنوان	جنسیت		خبرگان
		زن	مرد	
۱	خبرگان دانشگاهی	۰	۶	اساتید صاحب‌نظر دانشگاه در حوزه صنعت نفت و پتروشیمی با مدرک تحصیلی دکتری
۲	خبرگان صنعت	۳	۱۴	مدیران عالی و میانی صنایع پتروشیمی کشور

(الف) روش گردآوری و تحلیل داده‌ها

این پژوهش از نوع کیفی می‌باشد که ابتدا ادبیات و پیشینه مرتبط با مفهوم مرتبط با بنگاه مادری، شرکت‌های دانش‌بنیان و دیدبانی مورد بررسی قرار گرفت و به کمک مصاحبه از مدیران و خبرگان صنعت پتروشیمی و خبرگان دانشگاهی در مورد ابعاد مدل دیدبانی بنگاه مادری صنایع پتروشیمی به عنوان یک شرکت دانش بنیان «در سطح صنعت»، گزاره‌های مستخرج تحت

عنوان مفاهیم کلیدی به کمک نرم افزار MAXQDA تحلیل شد. در ادامه نظریه داده بنیاد مورد بحث در این پژوهش تشریح گردیده است.

(ب) داده بنیاد کلاسیک، استراوسی و چارمز

نظریه داده بنیاد در سال ۱۹۶۵ با نگارش مقاله‌ی روش مقایسه‌ی مستمر برای تحلیل‌های کیفی (Glaser, 1965) متولد شد. گلیرز 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 (Rupsiene & Pranskuniene, 2010). از مهمترین انتقادهای به جا، کدگذاری محوری (Strauss, 1987) و پارادایم کدگذاری است (Strauss & Corbin, 1998) 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 گلیرز و استراوس (۱۹۶۷: ۲۹) آمده است: ما معتقدیم ارتباط اجباری بین نظریه و داده‌ها کاملاً برخلاف تأکید ما بر 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 (Farhangi, Karoubi & Alvaziri, 2015). در روش استراوسی، 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 (Hasangholipour et al., 2011). موضوعی که مغایر با روش اصلی است، چرا که گلیرز و استراوس<sup>۱۸</sup> (۱۹۶۷: ۴۱) 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 (Farhangi, Karoubi & Alvaziri, 2015).

در این بخش از پژوهش نیز با توجه به استدلال فوق و برتری روش گلیرز بر روش استراوسی که پژوهشگر را محدود به پذیرش چارچوب می‌کند، از روش گلیرز استفاده شده است. چرا که مدل دیدبانی بنگاه مادر تخصصی صنایع پتروشیمی «در سطح صنعت»، برخاسته از داده‌ها و مؤلفه‌های مستخرج است که تاکنون تحقیقی جامع در این خصوص انجام نشده، لذا نمی‌توان آن را در قالب چارچوب گنجانید. بدین روی برای شناسایی و ترسیم مدل دیدبانی بنگاه مادر تخصصی صنایع پتروشیمی به عنوان یک شرکت مادری دانش بنیان، 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).

(ج) روایی و پایایی پژوهش

فقدان دقت علمی، پژوهش (کمی یا کیفی) را بی‌ارزش می‌سازد و مطلوبیت خود را از دست می‌دهد. بنابراین موضوع پایایی و روایی در همه شیوه‌های پژوهش، مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار دارد (Babaei, 2005). 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.

### ۳- نتایج و بحث

پارادایم کدگذاری این پژوهش برگرفته از دیدگاه گلیرز می‌باشد که در این پارادایم پژوهشگر محدود به چارچوب از پیش تعیین شده‌ای 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

<sup>18</sup> Glaser & Strauss

MAXQDA در قالب یک کدباز احصاء و در نهایت ۱۹۴ کدباز برخواسته از عبارات مصاحبه شناسایی شد. هر یک از کدهای باز احصاء شده مرحله قبل ذیل مقوله کلی‌تر 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 ۱۹۴ کد باز استخراج شده به ۳۴ گزاره کلی بدون تکرار طبقه‌بندی گردید.

در ادامه نمونه ای از کدگذاری باز پژوهش و تعداد گزاره‌ها در جدول زیر ارایه گردیده است.

جدول شماره (۴): نمونه مقوله/ گزاره‌های کلی

ردیف	مقوله/ گزاره‌های کلی	تعداد گزاره
۱	روندهای علم و فناوری	۶
۲	زمینه‌های مطالعاتی	۴
۳	کتاب، مقالات، گزارش‌ها و مطالب منتشر شده	۵
۴	اندیشمندان برجسته	۴
۶	دانشگاه‌ها و مراکز علمی مرتبط	۵
۷	حمایت نهادهای منطقه‌ای و جهانی	۵
۸	حمایت‌های دولتی	۶
۹	حامیان مالی	۷

همانگونه که در زیر 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 ۳۴ 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 ۳۴ گزاره، زیر مجموعه ۵ مفهوم طبقه‌بندی شدند.

جدول شماره (۵): مفاهیم مدل دیدبانی شرکت‌های دانش‌بنیان مادری در سطح صنعت

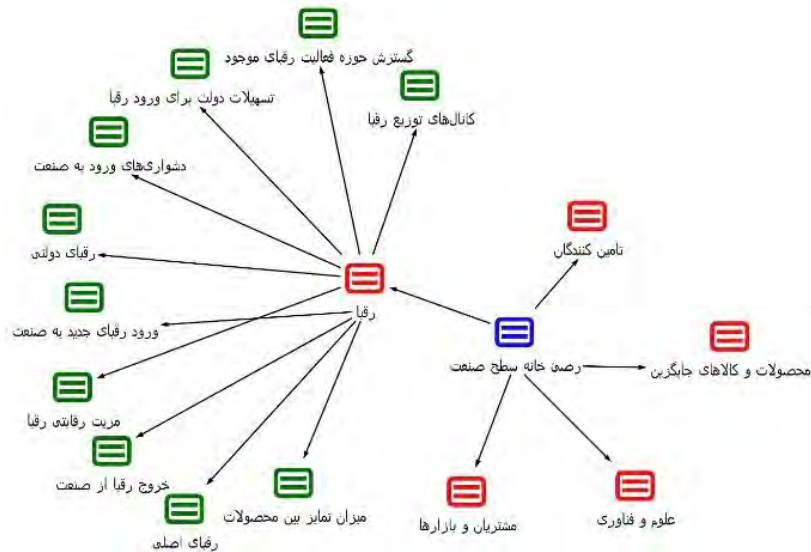
مفهوم	مقوله / گزاره‌های اصلی	تعداد گزاره در کدگذاری باز	تعداد کد/ درصد از نسبت به کدهای باز
رقبا	گسترش حوزه فعالیت رقبای موجود	۶	۵۷ کد (۳۰ درصد)
	کانال‌های توزیع رقبا	۶	
	رقبای دولتی	۵	
	خروج رقبا از صنعت	۵	
	میزان تمایز بین محصولات	۶	
	رقبای اصلی	۷	
	مزیت رقابتی رقبا	۶	
	ورود رقبای جدید به صنعت	۶	
	تسهیلات دولت برای ورود رقبا	۵	
	دشواری‌های ورود به صنعت	۵	
مشتریان و بازارها	بازارهای جدید	۶	۴۷ کد (۲۴ درصد)
	مزایای انتخاب رقبا توسط مشتریان	۵	
	ریسک‌ها و مزیت‌ها	۵	
	مشتریان عمده	۷	
	هزینه‌های تعویض مشتری	۴	
	حساسیت مشتریان به قیمت	۶	

مفهوم	مقوله / گزاره های اصلی	تعداد گزاره در کدگذاری باز	تعداد کد / درصد از نسبت به کدهای باز
تامین کنندگان عمده	حساسیت مشتریان به کیفیت	۸	۲۴ کد (۱۲ درصد)
	حساسیت مشتریان به نوآوری	۶	
	تأمین کنندگان عمده	۷	
	مزیت نسبی تأمین کنندگان	۶	
	عوامل ایجاد قدرت چانه زنی تأمین کننده	۶	
	جایگزین های محصولات / خدمات تأمین کننده	۵	
محصولات و کالاهای جایگزین	محصولات / کالاهای جایگزین بالفعل	۶	۲۴ کد (۱۲ درصد)
	عوامل زمینه ساز استقبال از جایگزین ها	۶	
	محصولات / کالاهای جایگزین بالقوه	۶	
	گریدهای تولیدی	۶	
	روندهای علم و فناوری	۶	
	زمینه های مطالعاتی	۴	
علوم و فناوری	کتاب، مقالات، گزارش ها و مطالب منتشر شده	۵	۴۲ کد (۲۲ درصد)
	اندیشمندان برجسته	۴	
	دانشگاه ها و مراکز علمی مرتبط	۵	
	حمایت نهادهای منطقه ای و جهانی	۵	
	حمایت های دولتی	۶	
	حامیان مالی	۷	

در ادامه هریک از مفاهیم ذکر شده در جدول بالا، مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

#### الف) رقبا در صنعت

هر صنعت ویژگی های مختلفی دارد که بر اساس آنها شدت رقابت و سطح سودآوری آنها تعیین می شود، تجزیه و تحلیل رقبای شرکت، ارتباطات محرمانه و فضای رقابتی را شناسایی می کند و بر مزیت های رقابتی شرکت، از قبیل میزان انعطاف پذیری و متحدین استراتژیک تأکید دارد. در این بخش یافته های مرتبط با رصد مفهوم رقبا در سطح صنعت ارایه شده است، رقبا و رفتار بازار، یا هوش رقابتی ۱۹ روشی کاملاً اخلاقی برای آینده نگری، رصد، جمع آوری، تحلیل و توزیع هوشمند اطلاعات در مورد محصولات، رقبا و هر جنبه محیط است که به مجریان و مدیران در اتخاذ تصمیمات استراتژیک کمک می کند. کمتر بازاری در این روزها وجود دارد که بی رقیب باشد، وجود رقیب در بازار چندان چیزی بدی نیست. مفهوم رقبا در صنعت به ۱۰ مقوله/گزاره اصلی تقسیم گردید که در شکل گزاره های مرتبط با این مقوله ارایه شده است. مقوله یا گزاره های اصلی این مفهوم شامل، گسترش حوزه فعالیت رقبای موجود، کانال های توزیع رقبا، رقبای دولتی، خروج رقبا از صنعت، میزان تمایز بین محصولات، رقبای اصلی، مزیت رقابتی رقبا، ورود رقبای جدید به صنعت، تسهیلات دولت برای ورود رقبا، دشواری های ورود به صنعت می باشد.

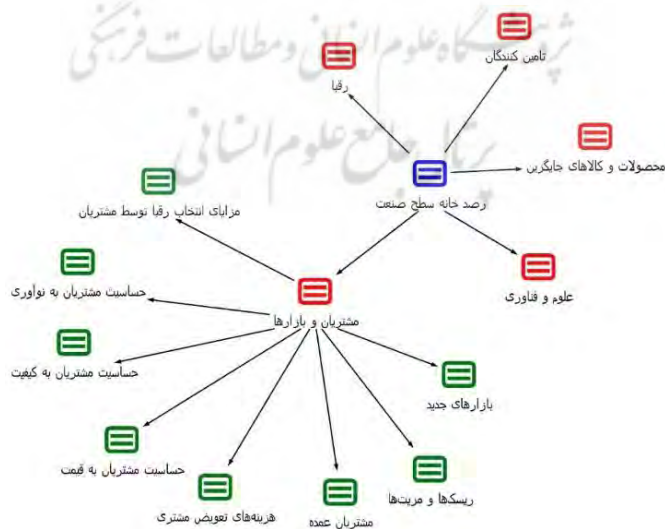


شکل شماره (۳): خروجی نرم افزار MAXQDA مفهوم رقبا در صنعت

(ب) مشتریان و بازارها در سطح صنعت

شرکت‌ها زیادی به این دلیل شکست خوردند که محصولی بی‌نظیر را در بازاری نادرست عرضه کردند یا نتوانستند از تمام پتانسیل موجود بهره ببرند. شناخت نیازهای بازار و مشتری برای یک شرکت قبل از آغاز هرگونه فعالیت بازاریابی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است.

هدف از مطالعه بازار این است که به یک درک درست از بازار برسیم، تقاضا برای محصول خود را شناسایی کنیم و رقبا را بشناسیم. درک درست از بازار حتی می‌تواند محصول ما را تغییر دهد و مسیر تحقیق و توسعه را روشن می‌کند. مشتریان و بازارها به عنوان یکی از مفاهیم بخش صنعت به ۸ مقوله/گزاره اصلی تقسیم گردید که در جدول زیر تعداد و درصد گزاره‌های مرتبط با این مقوله ارائه شده است. مقوله‌های این مفهوم، بازارهای جدید، مزایای انتخاب رقبا توسط مشتریان، ریسک‌ها و مزیت‌ها، مشتریان عمده، هزینه‌های تعویض مشتری، حساسیت مشتریان به قیمت، حساسیت مشتریان به کیفیت، حساسیت مشتریان به نوآوری به نوآوری را شامل می‌شود.

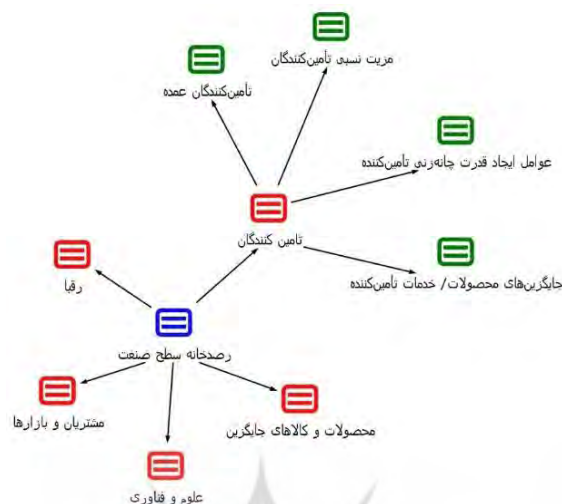


شکل شماره (۴): خروجی نرم افزار MAXQDA مفهوم مشتریان و بازارها

(ج) تامین کنندگان در صنعت

تامین محصولات و موارد مورد نیاز شرکت یک هنر است. مدیریت خوب یعنی هنر تهیه‌ی محصولات و کالاهای مورد نیاز خود از منبع درست. در این بخش از بعد صنعت مفهوم تامین کنندگان در صنعت پتروشیمی ارائه شده است. تامین

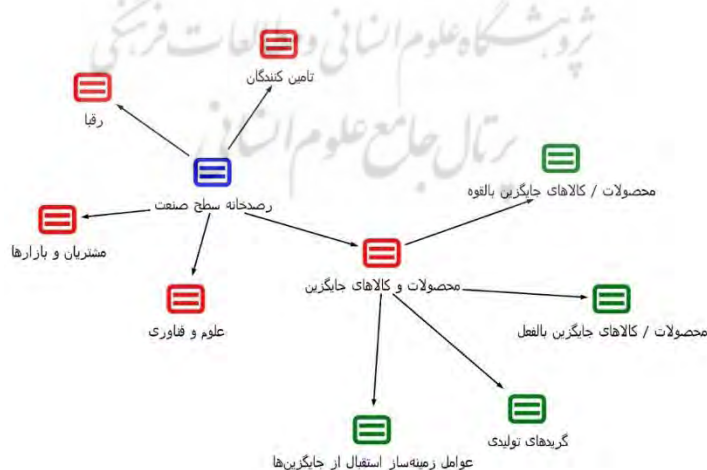
کنندگان جایگاه مهمی در زنجیره تامین صنایع پتروشیمی دارند. تأمین کنندگان به عنوان یک مفهوم در سطح صنعت به ۴ مقوله اصلی تقسیم گردیده که مقوله های این مفهوم، تأمین کنندگان عمده، مزیت نسبی تأمین کنندگان، عوامل ایجاد قدرت چانه زنی تأمین کننده، قدرت چانه زنی تأمین کننده، جایگزین های محصولات/ خدمات تأمین کننده را شامل می شود.



شکل شماره (۵): خروجی نرم افزار MAXQDA مفهوم تأمین کنندگان در صنعت

(د) محصولات و کالاهای جایگزین در سطح صنعت

کالاهای جایگزین یک مفهوم اقتصادی است که در آن دو کالا ارزش قابل مقایسه دارند توجه به جایگزینی محصولات و کالاها در صنعت به انعطاف در تولید کمک خواهد کرد، یکی از شرایط لازم برای رقابت کامل این است که محصولات بنگاه های رقیب باید جایگزین کامل باشند. محصول یا کالا به عنوان اصلی ترین مفهوم بازاریابی در صنعت شناخته می شود، در این راستا استراتژی محصول را می توان به سه بخش طراحی محصول جدید، مدیریت محصول و حذف محصول تقسیم کرد. محصولات و کالاهای جایگزین در صنعت به عنوان مفهوم بخش صنعت، به ۴ مقوله اصلی تقسیم گردید که محصولات / کالاهای جایگزین بالفعل، عوامل زمینه ساز استقبال از جایگزین ها، محصولات / کالاهای جایگزین بالقوه و گریدهای تولیدی را شامل می شود.



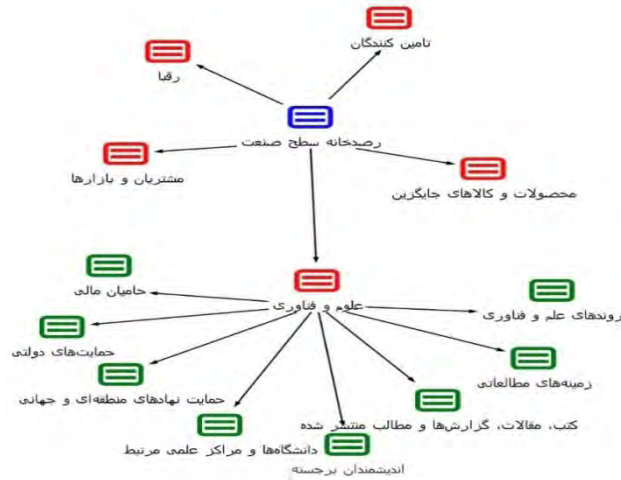
شماره (۶): خروجی نرم افزار MAXQDA مفهوم محصولات و کالاهای جایگزین در سطح

(ه) علوم و فناوری در سطح صنعت

فناوری عبارت است از کاربرد علوم در صنایع با استفاده از رویه ها و مطالعات منظم و جهت دار، توجه نکردن صنایع به علوم و فناوری بدون شک مرگ خاموش صنایع را در پی خواهد داشت، در این بخش ابعاد مختلف علوم و فناوری در صنعت پتروشیمی

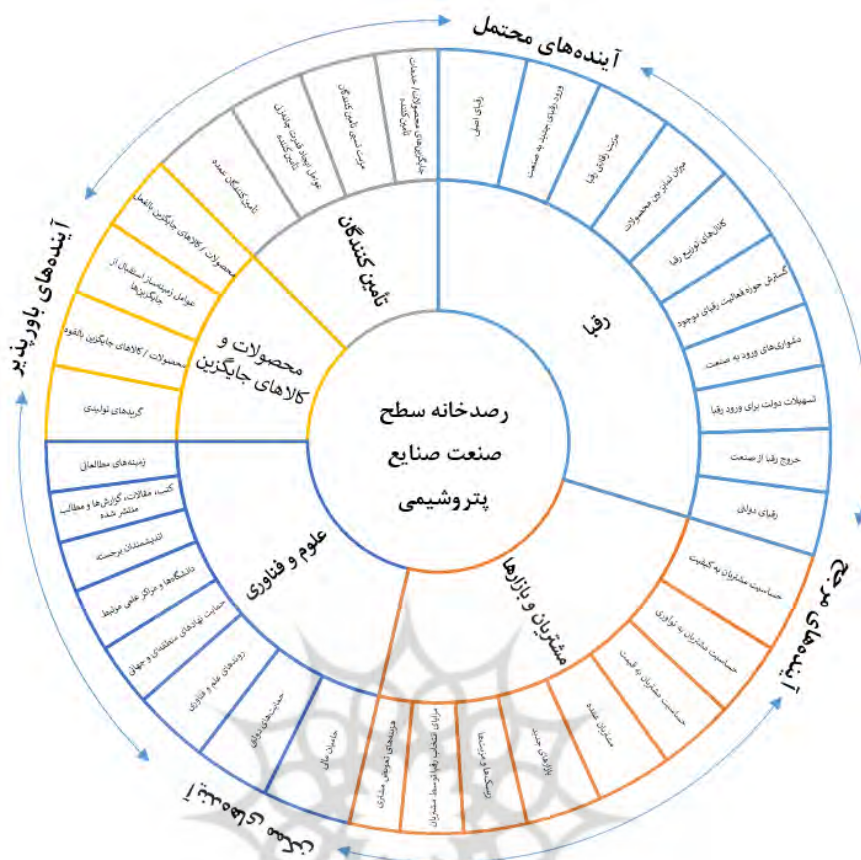


استخراج شده است. علوم و فناوری در صنعت، ۸ مقوله اصلی تقسیم‌بندی گردید که روندهای علم و فناوری، زمینه‌های مطالعاتی، کتب، مقالات، گزارش‌ها و مطالب منتشر شده، اندیشمندان برجسته، دانشگاه‌ها و مراکز علمی مرتبط، حمایت نهادهای منطقه‌ای و جهانی، حمایت‌های دولتی و حامیان مالی را شامل می‌شود.



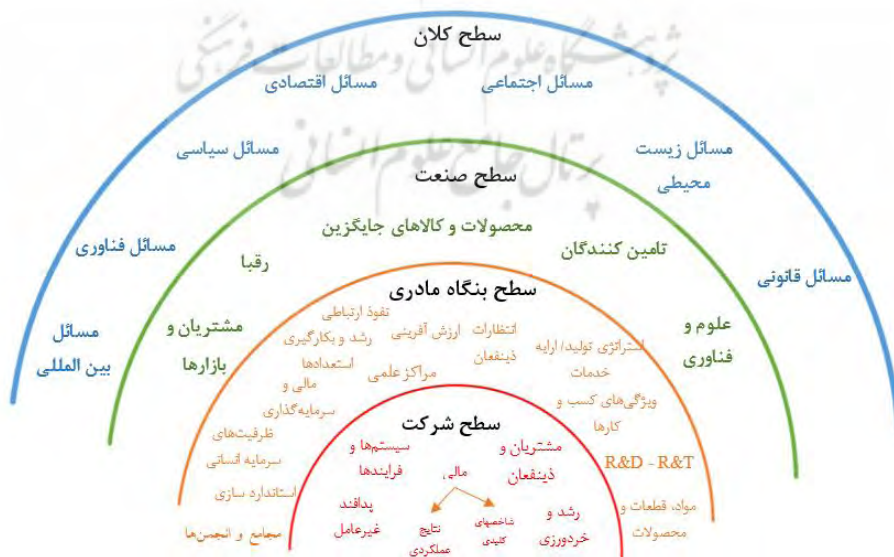
شکل شماره (۷): خروجی نرم افزار MAXQDA مفهوم علوم و فناوری در سطح صنعت

در نهایت با استفاده از مقوله‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها و کدگذاری داده‌ها، مدل دیدبانی بنگاه مادر تخصصی صنایع پتروشیمی به عنوان یک شرکت دانش‌بنیان در سطح صنعت، این مدل شامل مفاهیم مورد تأکید مشتریان و بازارها، رقبا، محصولات و کالاهای جایگزین، تامین کنندگان و علوم و فناوری و گزاره‌های مرتبط با آن می‌باشد. ابعاد مدل دیدبانی سطح صنعت در شرکت دانش بنیان مادری در سطوح مختلف باهم دارای ارتباط پیچیده‌ای هستند، برای هر یک از ابعاد مدل ارائه شده، آینده می‌تواند، ممکن، مرجح، محتمل و امکان‌پذیر باشد. کارشناسان در سطوح مختلف 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 ارزش‌آفرینی بیشتر در شرکت دانش بنیان مادری صنایع پتروشیمی اتخاذ نمایند.



شکل شماره (۸): مدل دیدبانی شرکت دانش بنیان مادری صنایع پتروشیمی «در سطح صنعت»

این مدل بخشی از مدل رصدخانه گروه صنایع پتروشیمی خلیج فارس می‌باشد که در چهار سطح، کلان، صنعت، بنگاه مادری و شرکت‌های تابعه طراحی گردیده است.



شکل شماره (۹): سطوح مدل دیدبانی بنگاه مادرتخصصی صنایع پتروشیمی

بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که منشاء دارایی و سرمایه اصلی، اطلاعات و منابع دانشی سازمان است. دانش، نقش برجسته‌ای را در فعالیت‌های افراد و سازمان‌ها ایفا می‌کند و سرمایه‌های فکری، به تدریج جایگزین سرمایه‌های قابل لمس در کسب و کار

می‌گردد. شرکت‌های دانش‌بنیان مادری با ایجاد، توسعه و بکارگیری دانش و به تبع آن فناوری، ایجاد فرصت‌های اشتغال، زمینه‌سازی تولید، رشد و توسعه سایر سازمانها و نهادهای مختلف را در کشور فراهم می‌نمایند در همین راستا شرکت‌های بزرگی همچون صنایع پتروشیمی خلیج فارس نقش کلیدی و محوری را در فراهم نمودن شرایط رشد و توسعه کشور عهده‌دار می‌باشند و نیروی محرکه و پیشران سایر سازمانها محسوب می‌شود چرا که بسیاری از کشورهای جهان را با نام و نشان‌های شرکت‌های دانش‌بنیان و سرآمد آنها در حوزه‌ها مختلف می‌شناسند.

صنعت پتروشیمی از جمله صنایع دانش‌بنیان و با تکنولوژی بالا در کشور می‌باشد که توجه به این صنعت اهمیت بالایی در رشد و توسعه اقتصادی کشور عهده‌دار است. از طرفی 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 ارایه الگویی جهت دیدبانی داده‌ها و اطلاعات در سطح صنعت به صورت هدفمند به منظور تولید دانش و خرد جهت خلق ارزش بیشتر و جلوگیری از نابودی ارزش در بنگاه دانش‌بنیان مادری صنایع پتروشیمی می‌باشد.

هدف از انجام این پژوهش شناسایی ابعاد مدل دیدبانی در جهت ارزش آفرینی شرکت‌های دانش‌بنیان مادری «در سطح صنعت» و تدوین مدل دیدبانی ارزش آفرینی شرکت‌های دانش‌بنیان مادری «در سطح صنعت» می‌باشد که با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش و مدل تدوین شده، ابعاد مدل دیدبانی بنگاه مادری صنعت پتروشیمی «در سطح صنعت» شامل؛ رقبا، مشتریان و بازارها، تامین‌کنندگان، محصولات و کالاهای جایگزین و علوم و فناوری می‌باشند که برای رشد و توسعه مفاهیم دانش‌بنیان و خروجی‌های مرتبط با این حوزه در این صنعت می‌بایست، به ابعاد مورد اشاره توجه ویژه‌ای شود. برای هر یک از مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده چهار نوع از آینده وجود دارد که توجه به احتمال وقوع هریک از آینده‌ها مفاهیم مرتبط با سطح شرکتی به ترسیم نقشه راه و تصمیم‌گیری بهتر مدیران کمک خواهد کرد. از این رو پیشنهاد می‌گردد، با استفاده از یک تیم تخصصی و حرفه‌ای و با کمک ابزارهای الکترونیکی هوشمند، شاخص‌هایی از قبیل؛ روندهای علم و فناوری، دانشگاه‌ها و مراکز علمی مرتبط، حمایت نهادهای منطقه‌ای و جهانی، کالاها و محصولات جایگزین، تامین‌کنندگان عمده، بازارهای جدید، ریسک‌های مرتبط، مزیت‌های رقبا، تسهیلات دولتی، تمایز محصولات تولیدی، کانال‌های توزیع و ... در سطح صنعت رصد و نتایج آن برای شرکت‌های تابعه به اشتراک گذاشته شود.

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 پیاده‌سازی این مدل در شرکت‌های مادری صنعت پتروشیمی به کمک ابزارهای الکترونیکی مناسب استقرار یابد.

#### ۴- منابع

1. Abdali, A., Godarzi, G., Sohrabi, T. (2020). Validation the intelligence Model of Petrochemical Industry Parent Co. *Journal of Strategic Management in Industrial Systems*, 15(51), 67-82.
2. Abdali, A., Godarzi, G., Sohrabi, T., & Movahedifar, E. (2020). Petrochemical Parent Company Observatory Model with Due Attention to Subsidiaries. *Journal of Human Capital Empowerment*, 3(3), 185-201.
3. 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.
4. Asadzadeh, A., & Rahmanseresht, H. (2015). A model describing intelligence in parent companies. *Journal of Business Management*, 7(4), 805-822. doi: 10.22059/jibm.2015.57092

5. Atabaki, Mohsen. (2005). *Management of Holding Organizations*, 2<sup>nd</sup> edition, Tehran, Payam Moalef Publications.
6. Azar, A., Rahnavard, F., Mosalmani, G. (2016). A Model for Designing Industrial Strategy: The Case of Petrochemical Industry. *Journal of Management and development Process (JMDP)*, 28 (4), 61-90  
URL: <http://jmdp.ir/article-1-1807-fa.html>
7. Babaei, Mohammad Ali. (2005). The role of human resources in the effectiveness of mother and subsidiaries companies, *the second human resources development conference*, Tehran, Iran.
8. 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.
9. Charmaz, Kathy (2008) What is Grounded Theory? In: NCRM Research Methods Festival 2008.
10. Conteh, C. (2014). *Canadian public administration in the 21st century*. Boca Raton, FL: CRC Press. Retrieved from ProQuest database.
11. Dadkhah, S., Bayat, R., Fazli, S., Tork, E. K., & Ebrahimi, A. (2018). Corporate foresight: developing a process model. *European Journal of Futures Research*, 6, 1-10.
12. Danaeifard, Hassan. (2012). Designing National Observatory of Management and Public Policy Lesson- Drawing of Iran: Theoretical Rationale, Operational Conceptualization and its Challenges. *Journal of Science and Technology Policy*, 4(4), 13-25.
13. Drucker, P. (1985) The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 63, 67-73.
14. 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.
15. Förster, B. (2015). Technology foresight for sustainable production in the German automotive supplier industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 92, 237-248.
16. Gajewski, D. (2012). Chosen Tax-Related and Economic Aspects of Choosing the Method of Equity Financing in Relation to Thin Capitalisation in the Countries of OECD. *Contemporary Economics*, 6(1), 78-84.
17. Glaser, B. G. (1965). The constant comparative method of qualitative analysis. *Social problems*, 12(4), 436-445.
18. Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory* Aldine Publishing Company. Hawthorne, New York.
19. Godin, B. (2006). The knowledge-based economy: conceptual framework or buzzword?. *The Journal of technology transfer*, 31, 17-30.
20. Goold, M., & Quinn, J. J. (1988). *Strategic control: a survey of current practice*. Working Paper, Ashridge Strategic Management Centre, London.
21. Goold, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1994). *Corporate level strategy: Creating Value in the Multi Business Company*. New York: John Wiley & Sons.
22. Gudarzi, Gholamreza, Azar, Adel, Azizi, Firouze and Babaei Meybodi, Hamid. (2016). Presenting the proposed framework of regional foresight as an interdisciplinary research field: the case study, Yazd Province Aamish Development Document. *Interdisciplinary Studies in Humanities*, 8(2), 133-155.
23. Hasangholipour, H., Gholipour, A., Ghazimahaleh, M. M., & Roshandel Arbatani, T. (2011). Requirements, necessities and mechanisms of knowledge commercializing in Management Schools/Faculties. *Journal of Business Management*, 2(4).
24. Hasrati, M. (2006). An introduction to the qualitative method of foundational data theorizing. *Quarterly of Language & Linguistics*, 2(3), 75-86.

25. Hassani, H., Silva, E. S., & Al Kaabi, A. M. (2017). The role of innovation and technology in sustaining the petroleum and petrochemical industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 1-17.
26. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
27. Hendry, J. (2000). Strategic decision mking, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management studies*, 37(7), 955-978.
28. 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 & Strategic Management*, 30(6), 734-746.
29. Hoshdar, F., Soltani, B., Fassihi, S. F., & Tashkori, N. (2019). Provide an improved model for classifying knowledge-based firms in Iran. *Strategic Studies of public policy*, 9(30), 215-233.
30. Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of management journal*, 43(3), 249-267.
31. Hwang, D. (2014). Smart approach to innovative education for 21st century. In *International Conference IITE-2014 "New Challenges for Pedagogy and Quality Education: MOOCs, Clouds and Mobiles"*.
32. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2002). *Exploring Corporate Strategy*, Prentice–Hall Financial Times.
33. Karimi, Mojtaba. (2016). The new generation of oil contracts and examining the necessity of establishing a "technology observatory" center in the oil industry. *Oil Industry Research Institute*, 137, 21-24.
34. Khanifar, Hossein and Nahid, Muslimi. (2016). *Principles and basics of qualitative research methods*. Tehran, Negah Danesh Publication, Volume 1.
35. Khazaei, Saeed. (2005). *Observatory, the gateway to the future*. Defense Industries Educational and Research Institute - Future Research Center for Defense Science and Technology.
36. Kuosa, T. (2009). *Towards the dynamic paradigm of futures research: how to grasp a complex futures problem with multiple phases and multiple methods*.
37. Leibovitz, J. (2004). 'Embryonic' knowledge-based clusters and cities: The case of biotechnology in Scotland. *Urban Studies*, 41(5-6), 1133-1155.
38. Liebowitz, J. (2001). *Knowledge Management: Learning from Knowledge Engineering* (1st ed.). CRC Press.
39. Mehroolhassani M, Haghdoost A, Dehnavieh R, Abolhallaje M, Emami M. (2017). The Proposed Framework for Monitoring Health System. *Iranian Journal of Epidemiology (irje)*, 12, 92-96. URL: <http://irje.tums.ac.ir/article-1-5644-fa.html>.
40. Mofazali, A. S., & Jahangiri, K. (2018). Towards a customized foresight model on “disaster risk management” in developing countries. *foresight*, 20(5), 467-487.
41. Neagu, C. D. (2008). Knowledge based organization. *The Future of Identity in the Information Society: Proceedings of the Third IFIP WG 9.2, 9.6/11.6, 11.7/FIDIS International Summer School on the Future of Identity in the Information Society, Karlstad University, Sweden, August 4-10, 2007*, 262, 407.
42. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
43. Padash, H., Khodapanah, B., & Ebrahimzadeh, M. (2017). The Impact of Institutional Environment on Knowledge-Based Economy. *Economics Research*, 17(64), 171-198. doi: 10.22054/joer.2017.7672

44. Paliokaitė, A. (2010). Industry level foresight: Designing foresight methods for Lithuanian energy sector. *Enterprise and Work Innovation Studies*, 6, IET, 9 – 51.
45. Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research policy*, 13(6), 343-373.
46. Powell, W. W., & Snellman, K. (2004). The knowledge economy. *Annu. Rev. Sociol.*, 30, 199-220.
47. Ramadan, W. A. (2017). *Corporate Future Foresight in Government: A necessity or a luxury?* Rochester Institute of Technology. Accessed from, Rochester Institute of Technology, RIT Scholar Works.
48. Ramazan, Majid and Hasnawi, Reza. (2012). *Intellectual capital of the organization*. Tehran, Atieh Negar Publication.
49. Rohrbeck, R., & Bade, M. (2012, June). Environmental scanning, futures research, strategic foresight and organizational future orientation: a review, integration, and future research directions. In *ISPIM Annual Conference*.
50. Rohrbeck, R., & Gemünden, H. G. (2011). Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. *Technological forecasting and social change*, 78(2), 231-243.
51. 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.
52. Savioz, P. (2003). *Technology intelligence: concept design and implementation in technology based SMEs*. Springer.
53. Splawn, W. M. (1935). Is the power holding company necessary?. *J. Land & Pub. Util. Econ.*, 11, 226.
54. Starbuck, W. H. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of management Studies*, 29(6), 713-740.
55. Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. 2<sup>nd</sup> Edition, Sage, Thousand Oaks, CA.
56. Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge university press.
57. Tebaldi, E., & Elmslie, B. (2013). Does institutional quality impact innovation? Evidence from cross-country patent grant data. *Applied Economics*, 45(7), 887-900.
58. The law on supporting knowledge-based companies, approved by the Islamic Council of Iran in 2010 <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/789035>.
59. Vecchiato, R., & Roveda, C. (2010). Foresight in corporate organisations. *Technology Analysis & Strategic Management*, 22(1), 99-112.
60. Voros, J. (2003). A generic foresight process framework. *Foresight*, 5(3), 10-21.
61. Wyrwicka, M. K., & Erdeli, O. (2018). Strategic foresight as the methodology of preparing innovation activities.

## Observing Influential Variables «At the Industry Level» to Create Value for Parent Knowledge-Based Companies

**Ali Abdali** (Corresponding Author)

Department of Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran.

Email: aforsight665@gmail.com

**Erfan Movahedifar**

Department of Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

### Abstract

The importance of conducting studies in the field of parent companies is due to the creation or destruction of the value of subsidiary businesses, which is of double importance in parent companies. This research aims to show the value and importance of observation and the use of data and information at the industry level and its effect on creating value and preventing the destruction of value in the specialized mother company of petrochemical industries, as a knowledge-based company. This research is of a qualitative type, in which managers with experience in the petrochemical industry were interviewed using the snowball sampling method, and the interviews continued until reaching theoretical saturation, which includes 23 interviews. The propositions of this research have been analyzed with the help of foundation data method and using MAXQDA software. Based on the results of the analysis of the information obtained from the experts participating in the research, the monitoring model of the influencing variables in the value creation of parent knowledge-based companies "at the industry level" contains 194 open codes, which are divided into 34 common propositions. Model propositions at this level are divided into 5 main concepts as follow: Competitors are 10 propositions (29%), customers and markets are 8 propositions (24%), suppliers are 4 propositions (11.5%), substitute products and goods are 4 propositions (11.5%), and science and technology are 8 propositions (24%). Therefore, the parent company of the petrochemical industry, as a huge knowledge-based organization in the country, can use this model to identify the influential variables (at the industry level) in order to create more value. Considering possible, probable and preferred futures, the parent company can analyze the obtained information to be taken into consideration by managers and experts for planning and making strategic decisions.

**Keywords:** Knowledge-Based Organization, Observation, Data Foundation, Subsidiaries.