

الگوی ارزیابی عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه در هلدینگ‌ها بر مبنای کارت امتیازی متوازن مورد مطالعه: هلدینگ صنایع غذایی سینا

سید محمد میرمحمدی*، محمدمهدی ایزدخواه**

چکیده

استفاده از ساختار شرکت‌های مادر تخصصی در بسیاری از کشورهای پیشرفته و در کشور ما متداول شده است. تشکیل این شرکت‌ها باعث می‌شود که از قیل هم‌افزایی به‌وجودآمده میان شرکت‌های زیرمجموعه، ارزشی ویژه خلق گردد. هم‌اکنون، مدیریت سازمان‌های چند کسب‌وکاره اهمیت زیادی یافته است و در این میان آمار رو به افزایش شرکت‌هایی که تحت ساختار هلدینگ‌ها سازماندهی می‌شوند، بر اهمیت موضوع می‌افزاید. در این پژوهش برآنیم الگویی را به‌منظور ارزیابی عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه در هلدینگ‌ها ارائه دهیم. این الگوی می‌تواند به‌عنوان یک داشبورد در خدمت شرکت مادر، به رصد کردن شرکت‌های زیرمجموعه کمک شایانی کند. در این پژوهش با توجه به ماهیت موضوع، یعنی انتخاب ابعاد عملکرد بر مبنای الگوی کارت امتیازی متوازن، بهترین روش را به‌کارگیری روش پژوهش کیفی یافتیم و شاید به‌کارگیری روش پژوهش کیفی بدین منظور، نوآوری این پژوهش باشد. نتیجه این پژوهش، استخراج کدها، مفاهیم و مقولات بوده است که در فرآیند پژوهش، نقشه راهبرد کارت امتیازی متوازن را ترسیم کردند. همچنین، در پایان، پیشنهادهایی در خصوص اجرای کارت امتیازی متوازن در هلدینگ صنایع غذایی سینا ارائه گردیده است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت عملکرد؛ کارت امتیازی متوازن؛ هلدینگ.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۱/۱۱/۲۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۲/۰۵/۱۷.

* دانشیار، دانشگاه علامه طباطبایی.

** دانشجوی دکتری، دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول).

E-mail: izadkhah_mehdi@yahoo.com

۱. مقدمه

استفاده از ساختار شرکت‌های مادر تخصصی در بسیاری از کشورهای پیشرفته و در برخی از کشورهای در حال توسعه، متداول است. بسیاری از شرکت‌های بزرگ و مهم از این ساختار استفاده کرده‌اند. به‌طور مثال، در آلمان، شرکت‌های مادر تخصصی معرف چارچوب کلی سازمان‌های بزرگ کسب‌وکار هستند. شرکت زیمنس و همچنین شرکت دایملر بنز از مشهورترین شرکت‌های مادر تخصصی در این کشور هستند. در هلند، شرکت رویال داچ شل شناخته‌شده‌ترین شرکت مادر تخصصی است. شرکت پژو فرانسه نیز یک شرکت مادر تخصصی است. پنج شرکت بزرگ هیوندای، گروه سامسونگ، گروه دوو و گروه LG در کره جنوبی نیز تحت این ساختار، سازماندهی شده‌اند. هم‌اکنون در کشورمان نیز تعداد هلدینگ‌ها بسیار زیاد شده است و آمار شرکت‌هایی که تمایل دارند تحت چنین ساختاری سازماندهی شوند، رو به افزایش است به طوری که طبق آمار ۱۰۰ شرکت برتر سال ۱۳۹۰ (آخرین سال ارائه این آمار در زمان تدوین این مقاله) که توسط سازمان مدیریت صنعتی به‌طور سالانه ارائه می‌گردد، ۶۴ شرکت از بین ۱۰۰ شرکت برتر، شرکت‌های هلدینگ هستند.

در چنین فضایی موضوعی که اهمیت می‌یابد، مدیریت چنین شرکت‌هایی است و همانطور که می‌دانیم یکی از مهمترین ابعاد مدیریت، ارزیابی عملکرد است. اگر چه اهمیت موضوع مدیریت عملکرد در شرکت‌های مادر تخصصی برای متخصصین و مدیران این شرکت‌ها پوشیده نیست؛ ولیکن ضعف شدید این شرکت‌ها در زمینه مدیریت شرکت‌های هلدینگ نگارندگان را بر آن داشت تا پژوهشی عمیق را در این زمینه صورت دهند.

یکی از فعالیت‌های عمده هلدینگ‌ها در حوزه پشتیبانی، مدیریت برنامه‌ریزی واحدهای تابعه است. فرایند برنامه‌ریزی در هلدینگ در نهایت به تهیه و تدوین برنامه‌های کلان سازمان و حداکثر تا سطح رشته فعالیت‌ها منجر خواهد شد. این فرآیند می‌تواند شامل زیر فرآیندهای ذیل باشد:

۱. تدوین نظام سنجش عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه

۲. تدوین و تلفیق برنامه و بودجه و نظارت و کنترل بر اجرای آن

۳. تهیه و تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های تخصصی مورد نیاز

۴. تدوین و بهسازی نظام بهره‌وری و نظارت کلان بر اجرای آن

همانطور که ملاحظه می‌شود یکی از فرآیندهای بسیار حیاتی شرکت‌های هلدینگ در زمینه برنامه‌ریزی، مدیریت عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه است که از آن طریق شرکت‌های مادر خواهند توانست بر عملکرد واحدهای زیرمجموعه نظارت داشته باشند. به‌طور کلی بسیاری

از شرکت‌ها در فضای رقابتی کنونی یافته‌اند که برای دستیابی موفق به اهداف ذینفعان و برای اجرای راهبردهای سازمان به کارگیری سیستم ارزیابی و مدیریت عملکرد^۱ الزامی است. یکی از الگوهای مدیریت عملکرد که امروزه بسیار مورد استقبال قرار گرفته است، الگوی کارت امتیازی متوازن است که هم‌اکنون هلدینگ‌های بسیاری در سراسر دنیا از این الگوی برای ارزیابی عملکرد شرکت‌ها و واحدهای زیرمجموعه خود بهره می‌برند. در این پژوهش برآنیم، الگویی را به منظور ارزیابی عملکرد شرکت‌های هلدینگ صنایع غذایی سینا^۲ متعلق به بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی که در راستای اجرای وظایف ستادی این هلدینگ است، ارائه دهیم. لازم به ذکر است که هم‌اکنون مدیران شرکت به منظور مدیریت هر چه بهتر، تخصیص منابع، اخذ سود سالانه، ارزیابی عملکرد مدیران و ... احتیاج بالایی به ارزیابی همه‌جانبه از عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه داشته ولیکن نظامی بدین منظور در هلدینگ مستقر نشده است.

مبتنی بر اهداف پژوهش سؤالات پژوهش نیز به صورت زیر مطرح است:

- نقشه راهبرد شرکت هلدینگ صنایع غذایی سینا کدام است؟
- ابعاد الگویی مدیریت عملکرد کارت امتیازی متوازن در هلدینگ صنایع غذایی سینا کدامند؟
- اهداف موجود در هر یک از ابعاد این الگوی کدامند؟
- شاخص‌های ارزیابی عملکرد برای هر یک از اهداف کدامند؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

هلدینگ. البته تعابیر مختلفی از «Holding Company» یا «Parent Company» نظیر شرکت مادر، شرکت دارنده، شرکت کنترل‌کننده، شرکت مالک، شرکت صاحب سهم، شرکت اصلی و ... صورت می‌گیرد که شرح تمامی این تعابیر، که در بردارنده تفاوت‌هایی میان انواع شرکت‌های مادر است، در این پژوهش نمی‌گنجد. اما چند تعریف نسبتاً جامع در ذیل ارائه می‌شود: به شرکتی که مالک سهام یک یا چند شرکت دیگر است و به‌عنوان یک شرکت مرکزی در سیاست آنان مداخله می‌کند، شرکت مادر گفته می‌شود. (Concise Oxford English Dictionary, 2004). در تعریف دیگری آمده است که هلدینگ، شرکتی است که

1. PMMS

۲. شرکت مادر تخصصی گسترش صنایع غذایی سینا متعلق به بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی است که در سال ۱۳۸۸ با هدف سرمایه‌گذاری و مشارکت در سهام شرکت‌های صنایع غذایی و مدیریت راهبردی و هدایت و نظارت فنی بر آن‌ها و ... ایجاد گردید و هم‌اکنون شرکت‌های بهنوش ایران، لبنیات پاک، گوشتیران، مرغ خانگی، گلوکوزان، سردخانه مهر شهر و پاکدیس، زیرمجموعه این هلدینگ می‌باشند.

با هدف کنترل دیگر شرکت‌ها، از طریق به‌دست آوردن مالکیت عمده حق رأی آن‌ها، شکل می‌گیرد. این اصطلاح برای هر شرکت دیگری که چند شرکت را به‌عنوان تابعه تحت کنترل دارد، رایج است. (دپارتمان انرژی ایالات متحده، ۱۹۹۳) همچنین گفته‌اند که هلدینگ، 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 دیگران، ۱۹۹۴)

انواع شرکت هلدینگ. شرکت‌های مادر به دو نوع اصلی شرکت مادر سرمایه‌گذار و شرکت مادر مدیریتی تقسیم‌بندی می‌شوند (دپارتمان انرژی ایالات متحده، ۱۹۹۳).

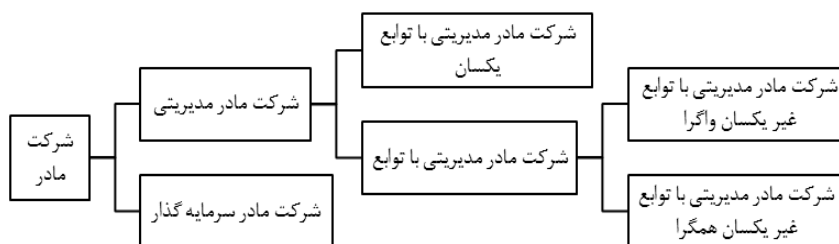
شرکت مادر سرمایه‌گذار. در شرکت مادر سرمایه‌گذار، شرکت دارای سهام مختلف در بازارهای مختلف یا یک بازار خاص است که سهام آن می‌تواند در حد خرده سهام، اقلیت نسبی، اقلیت بانفوذ، اکثریت نسبی یا اکثریت مطلق باشد. همچنین شرکت مادر سرمایه‌گذار اداره بنگاه‌ها را بر عهده نمی‌گیرد و بر کسب‌وکار آن‌ها نظارت دقیق ندارد.

شرکت مادر مدیریتی با توابع یکسان. شرکت‌های زیرمجموعه در این هلدینگ‌ها دارای کسب‌وکار یکسان با بقیه می‌باشند. یکی از دلایل به‌وجود آمدن این گونه از شرکت‌ها وجود پراکندگی جغرافیایی است. شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مانند شرکت‌های خدمات پس‌ازفروش سامسونگ، نوکیا و ... که باید در یک منطقه جغرافیایی وسیع به ارائه خدمت بپردازند، در زمره این گونه شرکت‌ها قرار می‌گیرند.

شرکت مادر مدیریتی با توابع غیریکسان. این گونه از شرکت‌ها در دو گروه طبقه‌بندی می‌گردند:

شرکت مادر با توابع غیر یکسان همگرا. شرکت‌های زیرمجموعه در این گونه از هلدینگ‌ها دارای کسب‌وکار مختلف می‌باشند ولی این فعالیت‌ها در راستای زنجیره تأمین شرکت مادر است. **شرکت مادر با توابع غیریکسان واگرا.** شرکت‌های زیرمجموعه در این گونه از هلدینگ‌ها دارای کسب‌وکار مختلف بوده و این فعالیت‌ها در راستای زنجیره تأمین شرکت مادر نیست. **شرکت مادر مدیریتی ترکیبی.** یک شرکت مادر می‌تواند ترکیبی از حالت‌های مختلف را داشته باشد. (حنفی زاده، ۱۳۸۶: ۳۴)

به‌طور کلی، تقسیم‌بندی فوق به‌صورت نمودار در زیر نمایش داده شده است.



نمودار ۱. طبقه‌بندی شرکت‌های مادر (دپارتمان انرژی ایالات متحده، ۱۹۹۳)

فرآیندهای راهبردی در شرکت‌های مادر مدیریتی. مهمترین فرآیندها در شرکت‌های مادر

تخصصی عبارتند از (حنفی زاده و دیگران، ۲۰۰۸):

۱. ارزیابی عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه و مدیران آن؛
۲. مدیریت سبد سرمایه‌گذاری؛
۳. توسعه نام و نشان تجاری (برند)؛
۴. مدیریت مالی؛
۵. حل و فصل اختلافات؛
۶. استانداردسازی؛
۷. برنامه‌ریزی ظرفیت تولید شرکت‌های زیرمجموعه؛
۸. ارائه خدمات مشترک به شرکت‌های زیرمجموعه؛
۹. گرفتن پروژه‌های مشترک؛
۱۰. مدیریت و تعدیل بحران؛
۱۱. توسعه صادرات شرکت‌های زیرمجموعه؛
۱۲. خلاقیت و نوآوری مداوم در سطح شرکت مادر.

همانطور که ملاحظه می‌شود یکی از فرآیندهای اصلی شرکت‌های مادر، ارزیابی عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه است که این امر می‌تواند موفقیت آن‌ها را تضمین نماید.

ارزیابی عملکرد. در مورد ارزیابی عملکرد تعاریف مختلفی وجود دارد که در ادامه به برخی از آنها اشاره خواهد شد:

فرآیند ارزیابی عملکرد فرآیندی است که به سازمان این فرصت را می‌دهند که مشکلات را شناسایی کند و عمل صحیح را قبل از اینکه مشکلات بزرگ شوند انجام دهد (کوئنج،

۲۰۰۰). در تعریف دیگر آمده است که ارزیابی عملکرد عبارت است از فرآیندی دائمی که طی آن میزان تحقق اهداف اندازه‌گیری می‌شود. در این اندازه‌گیری، کارایی و اثربخشی منابع مورد استفاده و فرآیندهای انجام کار، کیفیت محصولات (خروجی فرآیندها) و اجرای برنامه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند. (غلامی و نور علیزاده: ۱۳۸۲) در تمامی تعاریف، ارزیابی عملکرد به‌عنوان فعالیتی برای بهبود در نظر گرفته شده و این ارزیابی نه تنها در سطح کارکنان بلکه در کل سازمان انجام خواهد شد. اهمیت ارزیابی عملکرد تا آنجا است که اولاً شرط ترقی و پیشرفت و نهایتاً دستیابی به برتری کاری، توسعه و تکمیل نظامی برای ارزیابی و سنجش عملکرد است. (کنجی، ۲۰۰۲) **سابقه ارزیابی عملکرد.** نظام ارزیابی عملکرد به‌صورت رسمی در سطح فردی و سازمانی در سال ۱۸۰۰ میلادی توسط رابرت اون در صنایع نساجی اسکاتلند برای اولین بار مطرح گردید. به‌طوری که کالاهای تولیدشده با استفاده از چوب‌هایی با رنگ‌های مختلف درجه‌بندی می‌شدند، که این کار در واقع نوعی ارزیابی از کیفیت و یا ستانده سازمان بوده است. (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۱)

در گذشته ارزیابی عملکرد بر روی مقیاس‌های مالی متمرکز بود. مقیاس‌های سنتی (مالی) به‌طور کامل با صلاحیت‌ها و مهارت‌های شرکت‌هایی که مستلزم روبه‌رویی با محیط‌های کاری امروزی هستند جور در نمی‌آید. بنابراین مقیاس‌های مالی دارای یک کانون نگرش کهنه و قدیمی می‌باشند. علاوه بر این، این مقیاس‌های سنتی تمایل به تمرکز روی شخص یا عملکرد به واسطه کمبود مرکز و کانون راهبرد، دید کوتاه مدتی را فراهم می‌آوردند. همچنین آن‌ها نظارتی یک‌طرفه دارند، بدین معنی که افراد را بیشتر نگران می‌کنند تا بهبود بخشند. (کنجی ۲۰۰۰) جدول شماره یک تفاوت‌های دیدگاه سنتی و نوین ارزیابی عملکرد را از جنبه‌های گوناگون نشان می‌دهند.

جدول ۱. تفاوت سیستم‌های سنتی و نوین ارزیابی عملکرد (نجفی و همکاران، ۱۳۸۷: ۲)

ویژگی‌ها	دیدگاه سنتی	دیدگاه نوین
معطوف به	قضاوت (یادآوری عملکرد)	رشد و توسعه (بهبود عملکرد)
نقش ارزیابی‌کننده	قضاوت و اندازه‌گیری عملکرد (قاضی)	مشورت‌دهنده و تسهیل عملکرد
دوره ارزیابی	گذشته	آینده
استانداردهای ارزیابی	نظر سازمان و مدیران مافوق	خود استانداردسازی
هدف عمده ارزیابی	کنترل ارزیابی شونده	توسعه ظرفیت ارزیابی شونده
خروجی نظام	کنترل عملکرد	رشد و توسعه و بهبود عملکرد
پیامدهای ارزیابی	شناسایی موفق‌ترین و اعطای پاداش مالی به مدیران	ارائه مشاوره جهت بهبود فعالیت‌ها (ایجاد انگیزش برای بهبود کیفیت خدمات)
سبک مصاحبه بعد از ارزیابی	دستوری (شبیه به محاکمه)	گفت و گو

الگوهای ارزیابی عملکرد. جهت سنجش عملکرد می‌توان بسته به هدف تعیین شده برای سیستم ارزیابی عملکرد، از روش‌ها و الگوهای متنوعی بهره گرفت. به‌طور کلی سه گروه از الگوهای ارزیابی عملکرد را می‌توان طبق جدول زیر در نظر گرفت:

جدول ۲. دسته‌بندی الگوهای ارزیابی عملکرد (کشوری فینی، ۱۳۸۸: ۳۵)

الگوهای ریاضی و تصمیم‌گیری	الگوهای برتری سازمانی و خودارزیابی	الگوهای ترازیبی (یک‌پارچه)
الگوی فرآیند تحلیل سلسله مراتبی	الگوی جایزه دمینگ الگوی کیفیت مالکوم بالدريج	الگوی منشور عملکرد الگوی الگوسازی
الگوی برنامه‌ریزی آرمانی الگوی تحلیل پوششی داده‌ها	الگوی ممیزی کیفیت الگوی مدیریت جامع کیفیت	الگوی مدیریت بر مبنای هدف (و نتیجه) الگوی نظام مدیریت هوشین
	الگوی تعالی سازمانی	الگوی پروژه توسعه الگوی کارت امتیازی متوازن

نقد و بررسی روش‌های ارزیابی عملکرد. در این پژوهش، به منظور ارزیابی عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه هلدینگ از الگوی کارت امتیازی متوازن بهره خواهیم جست. برخی برتری‌های این الگوی بدین شرح است:

ایجاد حداکثر سه یا چهار سنجه راهبرد برای هر کدام از دیدگاه‌های چهارگانه کارت امتیازی متوازن، باعث می‌شود تا سازمان بیشتر به دنبال شناسایی سنجه‌های عملکردی باشد که نسبت به راهبرد منتخب ضروری‌تر هستند و در نتیجه از پرداختن به سنجه‌های غیرضروری پرهیز خواهد کرد. این مسئله به تیم مدیریت اجازه می‌دهد تا به جای تمرکز بر تحقق اهداف کمی کوتاه‌مدت بر اهداف بلندمدت سازمان متمرکز شوند. علاوه بر آن، کارت امتیازی متوازن سازوکاری را برای همسو سازی فعالیت‌ها، فرآیندها، و گروه‌های مختلف با اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت در تمام سازمان فراهم می‌آورد. این همسویی در شرکت‌های هلدینگ، بُعد دیگری می‌یابد و آن همسوسازی شرکت‌های زیرمجموعه است. همچنین، کارت امتیازی متوازن برای سطوح پایین‌تر قابل فهم‌تر است و هر چه قدر مدیران و کارکنان سازمان بتوانند راهبرد را درک و نقش عملکردشان را در موفقیت آن بفهمند، به همان میزان خواهند توانست تصمیمات مستقلی را در رابطه با راهبرد اخذ نمایند که با اتکای صرف به برداشت‌های اولیه خود از راهبرد، هیچگاه قادر به انجام چنین مشارکتی نبودند. یکی دیگر از مزایای ارزشمند کارت امتیازی متوازن این است که این الگوی با متصل نمودن عملکرد افراد به راهبرد، سازوکاری فراهم می‌کند تا تک‌تک افراد خود را در مقابل دستیابی به نتایج مسئول

بدانند. همچنین می‌توان در آینده پاداش کارکنان، بویژه مدیران را به نتایج این الگوی مبتنی ساخت.

کارت امتیازی متوازن^۱. کارت امتیازی متوازن که توسط کاپلان و نورتن ارائه شده است به عملکرد از چهار دیدگاه نگاه می‌کند و هدف آن حفظ توازن بین اهداف کوتاه و بلندمدت، اهداف مالی و غیرمالی، شاخص‌های هادی و تابع عملکرد و همچنین اهداف مربوط به ذینفعان داخلی و خارجی است (فیچ و دیگران، ۲۰۰۲).

- **دیدگاه مالی**. سنجه‌های این دیدگاه به ما می‌گویند که اجرای موفقیت‌آمیز اهدافی که در سه دیدگاه دیگر تعیین شده‌اند نهایتاً به چه نتایج و دستاورد مالی منجر خواهد شد (کاپلان و نورتن، ۱۹۹۲: ۴). این دیدگاه از کارت امتیازی متوازن، الزامات سهام‌داران را بیان می‌کند. در واقع جنبه مالی را می‌توان شامل سه معیار مهم برای سهام‌داران دانست:

- بازده سرمایه به‌کاررفته و گردش نقد مربوط به نتایج کوتاه‌مدت؛
- قابلیت اعتماد پیش‌بینی مطابق خواست صاحبان سرمایه برای کاهش عوامل نامعلوم؛
- تغییرات غیرمنتظره در عملکرد.

- **دیدگاه مشتریان**. این دیدگاه بخش‌های هدفگذاری شده بازار را مشخص می‌کند و موفقیت شرکت در این بخش‌ها را اندازه می‌گیرد (هارنگرن و همکاران، ۲۰۰۰، ۴۶۵). امروزه رسالت بسیاری از سازمان‌ها تمرکز بر مشتری است. نحوه عملکرد سازمان از دید مشتری به اولویت مدیریت عالی تبدیل شده است. (آمارتونگا و دیگران، ۲۰۰۱، ۱۸۳). این جنبه شامل مواردی مانند معیارهای رضایت مشتریان، نظرات مشتریان، جذب مشتریان جدید، زمان پاسخگویی برای مشتریان، سهم بازار، قابلیت سودآوری مشتریان و در نهایت این که مشتریان از سازمان چه می‌خواهند، است. جنبه مشتریان، نوع نگاه مشتریان به شرکت را توضیح می‌دهند. (نمازی و رضانی، ۱۳۸۲، ۲)

- **دیدگاه فرآیندهای داخلی**. در این دیدگاه سازمان باید فرآیندهایی را مشخص کند که با برتری یافتن در آن‌ها بتواند برای مشتریان و نهایتاً سهام‌داران خود ارزش بیافریند. (آمارتونگا و دیگران، ۲۰۰۱ و لاموته و دیگران، ۲۰۰۰) بهبود در سنجه‌های این دیدگاه موجب افزایش نتایج مالی و بهبود شاخص‌های مرتبط با مشتری می‌شود. (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۵ و پاپنهاسن و

1. Balanced Score Card (BSC)

دیگران، ۲۰۰۶) این دیدگاه شامل معیارهای اساسی همانند طراحی تولید، گسترش تولیدات، کارایی تولید، کیفیت و بهره‌وری است. تهیه به هنگام برنامه‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، عملیات نگهداری و تداوم بهبود عملیات مقررات سیستم‌های اطلاعاتی نیز نمونه‌هایی دیگر از اهداف این دیدگاه هستند. (نمازی و رضانی، ۱۳۸۲: ۳)

– **دیدگاه رشد و یادگیری.** مانند سایر دیدگاه‌های الگوی کارت امتیازی متوازن، در این دیدگاه ترکیبی از معیارهای هادی و تابع تعیین می‌شوند. این دیدگاه شامل موارد زیر می‌شود (مار و آدامز، ۲۰۰۴):

– سرمایه انسانی (مهارت‌ها، استعداد و دانش کارگران)؛

– سرمایه اطلاعاتی (پایگاه داده، سیستم‌های اطلاعاتی، شبکه‌ها و زیرساخت‌های فناورانه)؛

– سرمایه سازمانی (فرهنگ، رهبری، همسویی کارگران، کار گروهی و مدیریت دانش).

موضوع کارت امتیازی متوازن موضوعی است که بسیار مورد پژوهش و پژوهش قرار گرفته است. ولیکن تعداد اندکی پژوهش‌ها پیرامون به‌کارگیری این الگوی در شرکت‌های مادر تخصصی یافت می‌شود. بالطبع در ایران نیز اگر چه ساختار هلدینگ‌ها گسترش زیادی داشته است، موضوع به‌کارگیری یک الگویی ارزیابی برای شرکت‌های زیرمجموعه بسیار محدود دیده می‌شود. در ذیل به چند پژوهش یافت شده پیرامون این موضوع در کشورمان اشاره می‌شود: — پژوهشی در سال ۱۳۹۰ توسط آقایان خدامرادی و محرابی انجام گردید که یافتن شاخص‌های عملکردی بر اساس فرآیندهای حاکم بر ستاد مرکزی شرکت‌های هلدینگ موجود در نمونه پژوهش (ده شرکت هلدینگ پذیرفته‌شده در بورس تهران) با رویکرد متعارف کارت امتیازی متوازن از اهداف اصلی این پژوهش بود. فرآیندها به چهار دسته قانونی، هم‌افزایی، تعامل و نظارت و سرمایه‌گذاری تقسیم‌بندی شده‌اند. برای طراحی شاخص‌ها پس از مطالعه منابع کتابخانه‌ای و پژوهش‌های پیشین و بحث و کنکاش پیرامون شاخص‌های طراحی شده و پالایش آن‌ها، نظر صاحب‌نظران و کارشناسان در شاخص‌های اولیه اعمال گردیده. در نتیجه ۱۰۶ شاخص تعریف شده که هر کدام متشکل از چند متغیر بوده که به‌صورت نسبت بیان شده است. این شاخص‌ها با روش دلفی در قالب یک پرسشنامه محقق ساخته از دیدگاه سه معیار درستی، مرتبط با فرآیند و جامعیت ارزیابی و نمره‌دهی گردید.

– صدیقی‌زاده، مهدی مزده و نوری در پژوهش سال ۱۳۹۰ اعلام می‌دارند که ادبیات موضوع حاکی از آن است که می‌توان با تغییراتی در دیدگاه‌های کارت امتیازی متوازن شرکت‌ها را با دقت بیشتر نسبت به سایر روش‌های ارزیابی متداول مورد ارزیابی قرارداد. این پژوهش به روش پیمایش انجام و ارزیابی پتروشیمی بندر امام به‌عنوان مطالعه موردی انتخاب شد. نتایج

این پژوهش که بر اساس مقایسه‌های زوجی و با استفاده از نظرات مشاوران و خبرگان به دست آمده‌اند نشان می‌دهد که برای ارزیابی شرکت‌های مادر تخصصی دیدگاه‌های مالی، مشتری و بازار، فرآیند و فناوری، مسئولیت اجتماعی و منابع انسانی با توجه به وظایف این شرکت‌ها، از دیگر دیدگاه‌ها مناسب‌تر و دقیق‌تر می‌باشند.

- نتایج پژوهش دیگری که توسط شومالی، نوری و مهدوی مزده در ادامه پژوهش قبلی انجام شده است نشان می‌دهد که با منظور کردن وزن‌های متفاوت و متناسب با شرایط سازمان برای هر یک از دیدگاه‌های کارت امتیازی متوازن، دقت ارزیابی عملکرد سازمان افزایش یافته است. این پژوهش الگویی ارائه می‌دهد که به کمک آن می‌توان از طریق انتخاب سنج‌های مناسب با فرض استقلال هر یک از سنج‌ها از یکدیگر و سپس وزن‌دهی به آن‌ها به کمک خبرگان و با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی، به وزن نهایی هر یک از دیدگاه‌های کارت امتیازی متوازن جهت ارزیابی دقیق عملکرد سازمان مادر تخصصی دست یافت.

- در این پژوهش که توسط خانم دهقان نیری انجام شده است به بررسی میزان اثربخشی و کارایی شرکت‌های منتخب هلدینگ با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن می‌پردازد. در این پژوهش ضمن تبیین و معرفی مشخصات شرکت‌های هلدینگ، روش‌های مناسب اندازه‌گیری اثربخشی و کارایی مرور شد و سپس با انتخاب روش کارت امتیازی متوازن و تلفیق آن با الگوی نگرش فرآیندی، اثربخشی و کارایی شرکت‌های منتخب مورد اندازه‌گیری و بررسی قرار گرفت.

۳. روش‌شناسی پژوهش

اگر پژوهش در پی بررسی مجموعه‌ای از متغیرهای تعریف‌شده از یک نظریه ایجاد شده باشد (هام و کینیکی، ۲۰۰۱) یا آزمون متغیرهای تعریف‌شده‌ای از یک نظریه آزمون نشده مدنظر باشد، پژوهش کمی روش مناسبی به‌شمار می‌رود. (چارماز، ۲۰۰۰ و دنزین و لینکلن، ۲۰۰۰ و استراوس و کوربین، ۲۰۰۲) حال اگر ماهیت اکتشافی یک پدیده مورد نظر بوده و هدف پژوهش، آشکار ساختن درک و فهمی از یک حوزه کمتر شناخته شده باشد، روش‌شناسی کیفی مناسب خواهد بود (کندرا و تاپلین، ۲۰۰۴). پژوهش کیفی طی دو سه دهه گذشته مورد توجه گرفته و به میزان گسترده‌ای در رشته‌های مختلف بکار گرفته شده است (هابرمن و دیگران، ۲۰۰۲).

محقق در پژوهش حاضر، بدلیل کمبود مبانی نظری و فقدان پژوهش‌های نظام‌مند در رابطه با موضوع پژوهش و همچنین احساس نیاز به یک فرآیند سیستماتیک جهت جمع‌آوری اطلاعات برای رسیدن به نتایجی قابل استناد، روش نظریه‌مبنایی^۱ را برای دستیابی به

1. Grounded theory

اهداف پژوهش و پاسخگویی به سؤالات پژوهش برگزیده است. در روش نظریه مبنایی گروهی از افراد (معمولاً ۸ تا ۲۰ نفر) که جنبه‌های گوناگونی از پرسش را نشان می‌دهند انتخاب می‌شوند و گردآوری داده‌ها تا جایی ادامه پیدا می‌کند که به کفایت نظری (اشباع نظری) برسیم (هومن، ۱۳۸۵: ۱۰۴). تعداد نمونه‌های مورد بررسی در این پژوهش جمعاً ۱۶ نفر که متشکل از ۹ تن از مدیران عامل شرکت‌های زیرمجموعه، ۲ تن از معاونان هلدینگ، مدیرعامل هلدینگ و ۴ تن از کارشناسان هلدینگ بوده است. مصاحبه با کارشناسان هلدینگ شروع شد و در این مصاحبه‌ها اطلاعاتی سطحی از فعالیت‌های هر یک از شرکت‌های زیرمجموعه، وضعیت عملکردی آن شرکت و ... به دست آمد. سپس مصاحبه با مدیران عامل شرکت‌های زیرمجموعه آغاز شد. این مدیران شامل ۹ تن بودند. طی مدت حدوداً یک ماه مصاحبه‌های عمیق با مدیران عامل به اتمام رسید. لازم به ذکر است که مصاحبه با مدیران عامل به صورت مصاحبه ساختاریافته انجام می‌شد. مصاحبه با مدیران عامل شرکت‌های زیرمجموعه بیشتر شامل سؤالاتی در زمینه وضعیت کلی شرکت، میزان و نحوه ارتباط با شرکت مادر و قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات پیرامون هلدینگ از نگاه آنان بود. پس از آن مصاحبه با مدیران هلدینگ (شرکت مادر) که شامل مشاور مالی (که فعالیت‌های مربوط به مدیر مالی و اقتصادی را در هلدینگ انجام می‌دهد)، معاون برنامه و بودجه و بررسی‌های اقتصادی و مدیرعامل هلدینگ بود. انجام شد. سؤالات مصاحبه با مدیران هلدینگ، با سؤالات مصاحبه پیشین، متفاوت بود. مصاحبه با مدیران هلدینگ نیز به صورت مصاحبه ساختاریافته انجام می‌شد و بیشتر شامل سؤالاتی در زمینه وضعیت هلدینگ، فرصت‌های رشد، فرصت‌های ایجاد هم‌افزایی و ... بود. لازم به ذکر است که سؤالات این دو مصاحبه، پیش از انجام مصاحبه به منظور تأیید نهایی به سه تن از متخصصین امر ارسال می‌شد. در مورد روایی و پایایی پژوهش نیز باید اشاره شود که در بحث ارزیابی کیفی به مسئله اعتبار یا روایی بیش از پایایی توجه می‌شود (منتظری، ۱۳۹۰: ۸۳). با این همه پایایی پژوهش نیز مورد نظر است. بر خلاف پژوهش‌های کمی در میان پژوهش‌های کیفی هیچ آزمون استاندارد برای روایی وجود ندارد و غالباً ماهیت پژوهش توسط خود محقق تعیین و تعدیل می‌گردد و حتی ممکن است که هیچ فرضیه اولیه‌ای موجود نباشد. بنابراین ماهیت مفهوم روایی در پژوهش‌های کیفی به بازنمایی مشارکت‌کنندگان اهداف پژوهش و مناسب بودن فرآیندها ارتباط دارد (ویبتر، ۲۰۰۰). در پژوهش حاضر، محقق تمام تلاش خود را برای کنترل روایی و پایایی پژوهش از مراحل آغازین تا مراحل انجام مصاحبه‌ها و گردآوری داده‌ها صورت داده است. روایی پژوهش با مصاحبه عمیق، مطالعه و حضور فعال محقق در اماکن و مجامع مرتبط و به عبارتی تعامل عمیق و طولانی با موضوع فراهم آورده شده است. در طول انجام مصاحبه‌ها نیز برداشت‌های محقق با مصاحبه‌شوندگان کنترل شده

تا احتمال هر گونه سوء برداشتی از گفته‌های ایشان مرتفع گردد. بنابراین علاوه بر تعامل عمیق، طولانی و گردآوری داده‌های غنی، از تأیید مصاحبه‌شوندگان نیز برای کنترل روایی پژوهش بهره گرفته شده است. روایی بیرونی پژوهش نیز از طریق مقایسه با ادبیات و مبانی نظری پژوهش میسر شده است.

ویژگی‌های اعضای نمونه. به منظور شناخت بهتر ماهیت جامعه‌ای که در پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است و آشنایی بیشتر با متغیرهای پژوهش، قبل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری، لازم است این داده‌ها توصیف شود.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

نوع دسته‌بندی	تعداد (نفر)
سمت	کارشناس هلدینگ ۴
	مدیرعامل شرکت زیرمجموعه ۹
	معاونین هلدینگ ۲
	مدیرعامل هلدینگ ۱
سن	تا ۴۰ سال ۶
	۴۱ تا ۵۰ سال ۷
	۵۱ تا ۶۰ سال ۳
محل فعالیت	شرکت مادر ۷
	شرکت زیرمجموعه ۹
تحصیلات	فوق دیپلم ۱
	لیسانس ۵
	فوق لیسانس ۸
	دکتری ۲
جمع	۱۶

همانطور که ملاحظه می‌شود در جدول بالا از نظر ۴ موضوع (سمت، سن، محل فعالیت و تحصیلات)، اعضای جامعه پژوهش دسته‌بندی شده‌اند. برای مثال ۴ نفر کارشناس هلدینگ (کارشناس بازاریابی، کارشناس بررسی طرح‌های اقتصادی، کارشناس تولید و کارشناس مالی و بودجه)، ۹ نفر مدیرعامل شرکت‌های زیرمجموعه، ۲ نفر معاونین هلدینگ (معاون هماهنگی و معاون مالی) و یک نفر مدیرعامل هلدینگ بوده است و یک نوع دسته‌بندی دیگر از جهت سن افراد و محل فعالیت و تحصیلات آن‌ها بوده است. اکثر مدیران عامل شرکت‌های زیرمجموعه سابقه کاری خود را در همان شرکت طی کرده‌اند و پس از گذراندن پله‌های ترقی به مدیریت عامل نائل آمده‌اند. بنابراین، هلدینگ صنایع غذایی از جهت به کارگماری مدیران حرفه‌ای در سطح

خوبی عمل کرده است. همچنین مدیرعامل این هلدینگ، سال‌ها در بالاترین سطوح مدیریتی بنیاد مستضعفان مشغول فعالیت بوده است و خود صاحب مدرک دکترای مدیریت صنایع است و به گفته خود ایشان، به همین دلیل (تحصیلات در حوزه مهندسی صنایع) علاقه زیادی به انجام چنین کارهای پژوهشی نشان می‌دهد.

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این پژوهش، طبق روش نظریه مبنایی، از روش کدگذاری برای تجزیه و تحلیل استفاده خواهد شد که طی آن داده‌های گردآوری شده خرد می‌شوند و در یک قالب ریخته می‌شوند، سپس سعی می‌شود روابط بین آن‌ها کشف گردد. این امر در سه مرحله با عنوان کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی صورت می‌گیرد (دانایی فر و دیگران، ۱۳۸۳).

کدگذاری باز در نظریه مبنایی، تجزیه و تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز آغاز می‌شود و در این بخش تک تک مصاحبه‌ها به دقت بررسی و جملات کلیدی استخراج شده‌اند. سپس با توجه به ابعاد و ویژگی‌های آن‌ها، عملیات طبقه‌بندی و اختصاص مفاهیم صورت گرفته است. از آنجایی آوردن کدگذاری باز ۱۶ مصاحبه صورت گرفته، در این مجال نمی‌گنجد، کدگذاری باز مربوط به یکی از مصاحبه‌ها (مدیرعامل شرکت گلوکوزان) آورده شده است. در جداول زیر، مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها به همراه جملات حاوی آن به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۴. کدهای استخراج‌شده از مصاحبه با مدیرعامل شرکت گلوکوزان (لازم به ذکر است که ۱۶ مصاحبه همچون این مصاحبه در روند پژوهش انجام شده است)

کدهای استخراج‌شده	متن مصاحبه
در اختیار نداشتن منبع واردات در شرکت	کار شرکت ما از خرید ذرت شروع می‌شود. زمین ذرت نداریم. ۵٪ ذرت ایرانی مصرف می‌کنیم. بقیه مصرفمان را واردات می‌کنیم.
تنوع مشتریان شرکت	محصولات شرکت شامل گلوکز، نشاسته و روغن است. شرکت‌های شکلات‌سازی، بستنی‌سازی، مربا و عسل مشتری گلوکز، شرکت‌های کارتن‌سازی و کاغذسازی مشتری نشاسته و شرکت‌های پخش مشتری روغن شرکت گلوکوزان هستند.
کیفیت محصول	هیچ‌گونه فرآیند شیمیایی در تولید شرکتیمان به کار نمی‌رود. از این رو به جرئت ادعا می‌کنیم که باکیفیت‌ترین محصول را تولید می‌کنیم.
افزایش ظرفیت شرکت	سال گذشته، ظرفیت تولیدی را به دو برابر رساندیم.
توسعه سبد محصولات	به سراغ تولید محصولات خاص رفته‌ایم. مانند نشاسته اکسید
رهبر بازار هستیم.	شرکت ما رهبر بازار گلوکز و نشاسته در کشور است.
خلق نیاز جدید	نیازهای جدیدی را در بازار ایجاد کرده‌ایم.
نفوذپذیر بودن بازار	بهراحتی می‌توانیم در این بازار رسوخ بیشتری داشته باشیم و این برنامه آینده شرکت است.
وجود فرصت‌های رشد در بازار	این بازار فرصت‌های رشد بسیار زیادی دارد.
لرزم افزایش پژوهش و توسعه در شرکت	بازار نشاسته در دنیا بازار HighTech محسوب می‌شود. هم‌اکنون از نشاسته انرژی تولید می‌شود. قصد داریم در شرکت گلوکوزان تولید بعضی از محصولات فناورانه را از نشاسته آغاز کنیم.
فناورانه بودن محصول شرکت	یکی از رقابت‌های کواکولا و پیسی بر سر استفاده از ظرف گیاهی است که از نشاسته تولید می‌شود.
صادرات	۱۰٪ از محصولات شرکت را به کشور عراق و آذربایجان صادرات می‌کنیم.
کمبود نیروهای بازرگانی و بازاریابی	۲ نفر در شرکت، کار واردات، صادرات و بازاریابی را انجام می‌دهند.
کمبود نیروهای فروش	۱۲۷ نفر کارمند داریم که تنها ۳ نفر از آن‌ها در بخش فروش شرکت مشغول به کار هستند.
وضعیت نامناسب وصول مطالبات	وصول مطالبات شرکت در حدود ۷۲ روز است.
ضعف در تبلیغات	تبلیغات چندانی نداریم.

کدگذاری محوری (کشف اهداف BSC). کدگذاری محوری، دومین سطح از کدگذاری در تجزیه و تحلیل داده‌ها است که پس از کدگذاری باز صورت می‌گیرد. کدگذاری محوری، مجموعه رویه‌هایی برای مقایسه طبقات و ایجاد طبقات جدید بر اساس داده‌ها از طریق کشف روابط بین آن‌ها است. در این بخش مفاهیم فراوانی که در کدگذاری باز از متن مصاحبه‌ها استخراج گردید، در فرآیند رفت و برگشت مکرر میان داده‌ها از یک سو و ادبیات پژوهش از

سوی دیگر، در یازده طبقه دسته‌بندی شده‌اند. جدول زیر بیانگر مفاهیم حاصل از کدگذاری محوری است.

جدول ۵. مقولات برآمده از مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها

مفاهیم	کدهای نهایی (اعداد داخل پرانتز گویای مصاحبه شونده‌گانی است که به آن کد اشاره کرده‌اند)
خلق ثروت	درآمد بالای شرکت نسبت به رقبا (P3,P4, P9,P11,14)، شروع طرح‌های توسعه‌ای به منظور افزایش فروش (P1,P2,P5 P8,P9,P14,P15,P16)، فروش پایین شرکت (P6,P9,P13)، پایین بودن حاشیه سود شرکت (P2,P4,P6,P7,P8,P10,P12)، زبان ده بودن شرکت دوغ ابعلی (P6,P13P,15)، رشد درآمدهای شرکت در مدت کوتاه (P3,P8,P12)، حاشیه سود پایین شرکت، حاشیه سود بالای شرکت (P2,P6,P8,P9,P11,P12,P13,P15,P16)، اهمیت بالای فروش نسبت به سودآوری به علت چرخه عمر سازمان (P11,P13,P16)، خلق بالاترین میزان درآمد در صنعت نسبت به کلیه رقبا (P3,P10,P13)، حاشیه سود جذاب شرکت (P1,P4,P6,P9,P11,P13,P15,P16)، حاشیه سود جذاب برخی از کسب‌وکارهای شرکت (P1,P2,P5,P10,P15,P16)
بهبود بهره‌وری مالی	اخذ وام‌های گران‌قیمت در شرکت، کمبود نقدینگی (P1,P2,P3,P4,P7, P11,P15,P16)، نیاز به افزایش سرمایه (P2,P3,P4, P8,P10,P14)، صرفه‌جویی در هزینه‌های شرکت (P1,P2,P5, P7, P9)، سرمایه ناکافی شرکت (P3,P5,P9, P13,P15,P16)، نیاز به سرمایه در گردش (P1, P16)، بهبود وضعیت وصول مطالبات (P3,P4,P5, P12,P13, P15,P16)، وضعیت نامناسب وصول مطالبات شرکت (P2,P3,P4, P7,P8,P11,P13,P14)، اخذ وام جذاب از صندوق توسعه ملی (P1, P10,P13)، لزوم ورود به فرابورس و بورس (P4, P7, P11,P14)، قابلیت ورود پاکدیس و طیور به بورس (P6,P11, P15,P16)، وضعیت نامناسب وصول مطالبات در صنعت نگهداری (P1, P3,P7,P8)
بهبود بازاریابی	ضعف بازاریابی (P1, P3,P5,P8,P9,P11,P14,P15,P16)، ضعف تبلیغات (P2,P3,P5,P6,P7, P10,P11,P14,P16)، عدم بکارگیری تبلیغات تلویزیونی و محیطی (P1,P2,P3,P5,P8,P9,P10,P12,P13,P14, P16)، عدم حضور در نمایشگاه (P1, P6, P11, P13)، حضور جداگانه شرکت‌های مجموعه در یک نمایشگاه (P2,P10, P14)، عدم استفاده از تبلیغات گروهی (P8, P10, P13, P16 P3, P7)، کیفیت بالای محصول شرکت (P2,P4,P7,P10,P12)، بهبود طرح بسته‌بندی محصولات (P4,P5,P10,P12,P14,P16)، ضعف هلدینگ در زمینه فروش و بازاریابی (P1,P2,P3,P5,P7, P12,P13,P15,P16)، عدم بکارگیری روش فروش مناسب (P5, P16, P13, P10, P7,P8)، عدم استفاده از تبلیغات (P1,P3,P4,P5,P6, P9,P10,P13,P14, P16)، وضعیت نامناسب بازاریابی (P1,P2,P4,P7,P8,P11,P12,P14,P15)، عدم بکارگیری نیروی موردنیاز در زمینه بازاریابی (P5,P6,P7,P8, P11,P12,P14,P15)، قیمت بالاتر نسبت به رقبا (P7,P11)، عدم وجود واحد بازاریابی در ساختار سازمانی شرکت (P1,P4,P5,P7,P8,P13)، ضعف برندینگ (P1,P2,P4,P5,P6, P8,P10,P13,P15,P16)، قیمت‌گذاری بر اساس قیمت رقبا یا بر اساس بهای تمام شده (P4,P7,P14)، خلق نیاز جدید (P1,P3,P6,P15)، عدم ابتکار عمل شرکت‌های در اجرای تبلیغات (P1,P4,P5,P10,P16)، یکسان‌سازی آئین‌نامه‌های فروش و تخفیفات (P5, P11, P14,P15)، عدم استفاده از سیستم سنجش رضایت مشتریان (P2,P15,P16)، نیاز هلدینگ به واحد بازاریابی (P1,P2, P11,P12,P13,P15,P16)
متوازن سازی نفوذ	متوازن نبودن فروش محصولات (P1,P3,P6,P9,P12,P15,P16)، متوازن نبودن سبد محصولات

در بازار	<p>(P1, P3, P4, P6, P9, P10, P11, P12, P16)، متوازن نبودن نفوذ در شهرهای مختلف (P2, P3, P9, P11, P15)، تمرکز در تهران (P1, P2, P9, P15, P16)، توسعه سبد محصولات (P2, P4, P5, P16)، عدم فروش به سازمان‌ها (P1, P5, P14, P15, P16)، تعاونی‌ها و فروشگاه‌های زنجیره‌ای (P1, P7, P8, P12, P14)، انعطاف در سبد محصولات (P5, P7, P12)، لزوم حرکت به سمت محصولات فراوری شده (P1, P4, P5, P9, P12)، توصیه هلدینگ به تولید محصولات جدید (P7, P11, P15, P16)، لزوم بازاریابی سبد محصولات شرکت (P1, P2, P5, P8, P11, P14)، تنوع مشتریان شرکت (P1, P2, P3, P6, P8, P9, P15)، رهبر بازار بودن (P1, P2, P4, P6, P10, P16)، وجود فرصت‌های رشد در بازار (P1, P4, P6, P7, P9, P11, P12, P16)، صادرات (P1, P2, P3, P5, P6, P7, P9)، توسعه کانال فروش تلفنی (P2, P3, P5, P6, P7, P9, P10, P14, P16)، راه‌اندازی سیستم فروش مویرگی (P1, P3, P4, P5, P7, P8, P10)، عدم استفاده از برنامه فروش (P1, P2, P3, P5, P6, P7, P11, P14, P15, P16)</p>
ساختاردهی مجدد سبد سرمایه‌گذاری‌ها	<p>توسعه سبد کسب‌وکار (P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16)، تکمیل نبودن سبد کسب‌وکار شرکت (P2, P5, P7, P10, P11, P12, P16)، اندازه کوچک شرکت (P6, P9, P12)، عدم توسعه مناسب کسب‌وکار (P4, P9, P10)، برنامه گسترش کسب‌وکار (P8, P15)، عدم تناسب شرکت با هلدینگ صنایع غذایی (P7, P13)، مناسب بودن راه‌اندازی شرکت پخش در هلدینگ (P2, P5, P8, P9, P12, P15, P16)، توسعه کسب‌وکار فروشگاه‌های زنجیره‌ای (P4, P9, P14, P16)، توسعه شرکت‌ها در طول زنجیره ارزش به‌منظور کسب قدرت تجاری (P1, P4, P9, P12, P14, P16)، توسعه شرکت‌ها در طول زنجیره ارزش به‌منظور کاهش ریسک (P1, P3, P4, P9, P13, P16)، سرمایه‌گذاری نامناسب (P5, P10, P14)، برونسپاری توزیع و پخش به فروشندگان خیره (P4, P5, P8, P11, P14)، لزوم راه‌اندازی واحد سهام‌گردانی (P7, P14)، اثر خوب نظارت هلدینگ بر عملکرد شرکت‌ها (P4, P9, P14, P16)، عدم جذابیت صنعت نگهداری (P8, P13)</p>
توسعه هم‌افزایی در گروه	<p>جلسات مدیران هلدینگ به‌عنوان بستر انتقال تجربیات (P2, P7, P15, P16)، جلسات مدیران به‌عنوان بستر هم‌افزایی (P2, P8, P12, P14, P16)، عدم وجود ارتباطات خواهری (P1, P3, P7, P10)، استفاده از ظرفیت شرکت‌های بنیاد (P5, P15, P16)، عدم شکل‌گیری روابط هلدینگ با شرکت‌های زیرمجموعه (P3, P6, P10, P13)، عدم استفاده از خطوط بلااستفاده در شرکت‌های دیگر (P1, P5, P11, P14, P15)، قابلیت به‌کارگیری صادرات مشترک (P2, P6, P9, P10, P13, P14, P15, P16)، مغفول ماندن نقاط هم‌افزایی در شرکت‌ها (P1, P3, P6, P7, P8, P10, P11, P13, P15, P16)، تجربه موفق انتقال دانش در هلدینگ (P3, P7, P15)، راه‌اندازی صندوق مشترک (P4, P10, P14)، جمع‌آوری آئین‌نامه شرکت‌ها به منظور مدیریت دانش (P1, P6, P10, P15)، عدم انجام خریدهای مشترک در زیرمجموعه هلدینگ (P1, P3, P6, P9, P11, P14, P16)، پخش و توزیع مشترک (P1, P2, P8, P11, P13, P14, P16)، ادغام شرکت‌های طیور و گوشت‌پز (P4, P5, P11, P15, P16)</p>
نوآوری و افزایش سرعت واکنش در برابر تغییرات بازار	<p>عدم به‌کارگیری پژوهش‌های بازار پیش‌ازورود به آن (P1, P3, P7, P10, P15)، انعطاف در کسب‌وکار (P3, P6, P11, P15)، سرعت پایین ارائه محصولات جدید (P1, P2, P5, P11)، نوآوری در بازاریابی (P2, P4, P7, P10, P13, P16)، عدم شکل‌گیری فرآیند پژوهش‌های بازاریابی در شرکت (P1, P3, P5, P7, P9, P11, P14)، نوآوری به‌عنوان فاکتور رقابتی (P3, P4, P6, P8, P10)، اثر بسیار مثبت نوآوری بر فروش (P1, P3, P6, P8, P13, P16)، سرعت واکنش در برابر تغییرات بازار (P3, P5, P8, P11, P13, P15)</p>
کاهش ریسک سرمایه‌گذاری‌ها	<p>ریسک تغییر نرخ ارز (P1, P4, P8, P9, P14)، اثر تحریم (P1, P4, P5, P6, P8, P10, P11, P12)، تغییرات شدید قیمت مواد اولیه (P4, P6, P9, P12, P13)، اختلال در تولید به علت بروز بیماری (P7, P11)،</p>

	<p>به‌کارگیری روش‌های کاهش ریسک توسط رقبا (P7,P8, P11,P14)، کاهش ریسک ناشی از تکمیل زنجیره ارزش در شرکت (P2,P8,P14,P15)</p>
<p>توسعه سازمان و منابع انسانی</p>	<p>آموزش حین خدمت (P3,P9, P13)، نیاز به نیروهای تحصیلکرده و ایده‌پرداز (P1, P5,P10,P13)، تجربه خوب حاصل از آموزش کارکنان (P1,P7,P11,P13,P16)، ضعف هلدینگ در به‌کارگیری گروه‌های تخصصی (P1, P3, P7,P11,P13,P15,P16)، لزوم راه‌اندازی واحد حقوقی (P12,P14)، عدم به‌کارگیری مدیر بازرگانی (P5,P8,P11)، عدم جذابیت شرکت برای کار نیروهای متخصص (P1,P8,P12,P14)، تغییرات زیاد مدیران (P2,P6,P11,P15,P16)، ضعف ساختار سازمانی (P1, P3,P4,P5,P7,P9,P10,P11,P13,P15)، عدم توانایی شرکت در نگهداری مدیران (P4,P9,P11,P13)، عدم وجود واحد فروش سازمانی در چارت سازمانی (P5, P7,P10)، ضعف در استقرار سیستم‌های منابع انسانی (P1,P2,P3,P4,P5, P7,P8,P10,P13,P15,P16)، استفاده مدیر صادرات (P1,P2,P15,P16)، استخدام مدیر بازاریابی و برند (P1,P2, P5, P9,P10,P13,P15,P16)، ایجاد فرهنگ برنامه ریزی در شرکت (P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9,P10,P11)، عدم استفاده از سیستم سنجش رضایت کارکنان (P3,P9, P15,P16)، ضعف تخصص مدیران مالی (P3,P14, P16)، ظرفیت هلدینگ در بهبود سیستم‌های منابع انسانی شرکت‌های زیرمجموعه (P1,P7,P13,P15)، لزوم تشکیل کمیته‌های تخصصی (P1,P5,P15,P16)</p>
<p>بهبود زیرساخت‌های عملیاتی شرکت‌های گروه</p>	<p>نیاز به توسعه فضای فیزیکی شرکت (P1,P2,P3,P5, P7, P10,P14,P15,P16)، به‌کارگیری تکنولوژی‌های جدید (P1,P2,P3,P4,P5,P7, P11,P13,P15,P16)، تولید در سه شیفت (P5,P7,P15,P16)، بهبود وضعیت بهداشتی فرآیند تولید (P1,P2,P3,P5,P6,P7,P8)، برونسپاری کردن بخشی از زنجیره ارزش (P2,P7, P9, P14)، ضعف زیرساختی (P1,P2,P3,P4,P5,P8, P15)، عدم تامین نیاز واحد فروش از طرف تولید (تولید بیش از ظرفیت فروش است) (P5,P7)، نیاز به سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های تولیدی شرکت (P1,P2,P3,P4,P5,P7,P14,P15)، افزایش ظرفیت تولیدی شرکت (P1,P2,P5,P6,P9,P13,P16)، بروزرسانی تجهیزات و ماشین آلات (P1,P2,P5,P13,P14,P15,P16)، تکنولوژی قدیمی (P2,P10,P15)</p>
<p>افزایش پژوهش و توسعه</p>	<p>سرعت پایین طراحی محصول جدید (P4,P12,P13,P15,P16)، عدم وجود فرآیند طراحی محصول (P2, P4,P7)، ضعف واحد R&D در طراحی محصولات جدید (P1, P3, P6)، همکاری مشترک با انستیتو تغذیه (P1,P2,P9,P12)، لزوم ارتباط با مراکز پژوهشاتی در هلدینگ (P2,P5, P12, P15,P16)، عدم تست مناسب محصول پیش از تولید انبوه (P2,P12)، راه‌اندازی واحد پژوهش و توسعه (P1,P2,P4,P5,P7,P9,P12,P13)، عدم شکل‌گیری ارتباط واحد پژوهش و توسعه و بازاریابی (P1,P12)، لزوم افزایش پژوهش و توسعه در شرکت (P1,P2,P3,P4,P5,P6,P8,P12,P15,P16)، راه‌اندازی واحد انستیتو پژوهش‌های (P12,P13)</p>

کدگذاری انتخابی (کشف مناظر BSC). کدگذاری انتخابی، آخرین مرحله کدگذاری است و تفاسیر و تحلیل‌های حوزه مورد مطالعه را انسجام می‌بخشد. در این بخش همانطور که پیش از این ذکر شد، با مطالعه رفت و برگشتی میان ادبیات پژوهش و در مسیر اجرای مصاحبه‌ها، مقولات پژوهش در چهار دسته به‌صورت جدول زیر طبقه‌بندی شده‌اند. لازم به ذکر است، در

این پژوهش از آنجایی که به دنبال یافتن الگویی برای ارزیابی عملکرد شرکت‌های هلدینگ بر اساس سیستم کارت امتیازی متوازن بوده‌ایم، تلاش کرده‌ایم که مقولات را در ۴ دیدگاه این الگوی جای‌گذاری کنیم.

جدول ۶. گزاره‌های استخراج‌شده از مقولات برآمده از مفاهیم

مقولات	مفاهیم
مالی	خلق ثروت
	بهبود بهره‌وری مالی
بازار	بهبود بازاریابی
	متوازن‌سازی نفوذ در بازار
فرآیندهای داخلی	ساختاردهی مجدد سبد سرمایه‌گذاری‌ها
	توسعه هم‌افزایی در گروه
	بهبود نوآوری و افزایش سرعت واکنش در برابر تغییرات بازار
	کاهش ریسک سرمایه‌گذاری‌ها
رشد و یادگیری (زیرساخت‌های رشد)	توسعه سازمان و منابع انسانی
	بهبود زیرساخت‌های عملیاتی شرکت‌های گروه
	افزایش پژوهش و توسعه

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

- نتایج دیدگاه مالی. همانطور که ملاحظه می‌گردد در زمینه اهداف نهایی سازمان، یعنی اهداف مالی، برای شرکت دو مفهوم که به‌عنوان اهداف کارت امتیازی متوازن در نظر گرفته خواهد شد، استخراج شده است: هدف مربوط به تولید درآمد و سود (خلق ثروت) و هدف مربوط به بهره‌وری مالی. بدیهی است هدف نهایی شرکت‌ها افزایش فروش شرکت و سودآوری است. همچنین شرکت‌ها می‌توانند از راه دیگری به جز افزایش درآمد، به افزایش سود نائل آیند و آن کاهش هزینه‌هاست که در هدف افزایش بهره‌وری مالی دیده شده است. برای مثال یکی از مسائلی که شرکت‌های زیرمجموعه این هلدینگ با آن درگیرند، اخذ وام‌های با نرخ بالاست. شرکت مادر می‌تواند به برخی از شرکت‌ها اجازه دهد، بخشی از سود خود را در شرکت خود هزینه و سرمایه‌گذاری نمایند؛ به این جهت که برای توسعه ظرفیت و یا تامین سرمایه در گردش مورد نیاز به اخذ وام‌های گران‌قیمت از بانک‌ها روی نیاورند.

- نتایج دیدگاه مشتریان. در دیدگاه مشتریان دو مقوله استخراج شده است که برای شرکت به‌عنوان دو هدف کارت امتیازی متوازن در این دیدگاه در نظر گرفته شده است: بهبود بازاریابی کسب‌وکارها و متوازن‌سازی نفوذ در بازار. یکی از مهمترین ضعف‌هایی که تقریباً تمامی

شرکت‌های زیرمجموعه هلدینگ با آن درگیرند مسئله بازاریابی است. شرکت‌های این هلدینگ به‌خوبی طراحی محصول نمی‌کنند؛ ترفیعات مناسبی را ارائه نمی‌دهند؛ وبسایت حرفه‌ای ندارند؛ از ابزارهای جدید بازاریابی همچون مدیریت ارتباط با مشتری^۱، ابزارهای وفاداری‌سازی^۲ مشتری همچون باشگاه مشتریان^۳ استفاده نمی‌کنند. اگر بخش کدگذاری مصاحبه با مدیران عامل قابل ارائه بود، ملاحظه می‌شد که تقریباً در مورد همه شرکت‌ها، مفاهیمی مربوط به ضعف بازاریابی وجود دارد. از این رو بهبود بازاریابی کسب‌وکارها به‌عنوان یکی از اهداف موجود در دیدگاه بازار در نظر گرفته شد.

هدف دیگری که در این دیدگاه قرار داده شد، متوازن‌سازی نفوذ در بازار بود، چرا که بسیاری از شرکت‌های زیرمجموعه تنها در یک منطقه جغرافیایی مانند تهران مشغول به کارند و تلاشی برای گسترش حوزه جغرافیایی خود نداشته‌اند. همچنین بسیاری از شرکت‌ها تنها یک کانال فروش همچون فروش مویرگی را انجام می‌دهند و نفوذی در دیگر کانال‌ها همچون فروشگاه‌های زنجیره‌ای، تعاونی‌ها و سازمان‌ها نداشته‌اند. هدف متوازن‌سازی نفوذ در بازار اشاره به گسترش جغرافیایی و گسترش کانال‌های فروش دارد.

- نتایج دیدگاه فرآیندهای داخلی. چهار هدف برای شرکت مادر نظر گرفته شد: ساختاردهی مجدد سبد سرمایه‌گذاری‌ها، توسعه هم‌افزایی در گروه، بهبود نوآوری و افزایش سرعت واکنش در برابر تغییرات بازار و کاهش ریسک سرمایه‌گذاری‌ها.

یکی از مهمترین پیشنهادهایی که به شرکت ارائه شد در زمینه ساختاردهی مجدد سبد سرمایه‌گذاری‌ها بود. هلدینگ صنایع غذایی سینا تلاش کافی برای تکمیل زنجیره ارزش خود، از تامین مواد اولیه تا فروش و خدمات پس از آن نداشته است. به شرکت پیشنهاد گردید کسب‌وکارهایی را به‌منظور تکمیل زنجیره ارزش خود در قالب یک واحد در شرکت مادر یا تاسیس یک شرکت، کلید بزند.

برای مثال تاسیس یک شرکت بازرگانی به‌منظور تامین اقلام مورد نیاز شرکت‌ها و صادرات تولیدات آن‌ها، تاسیس شرکت پختی که وظیفه پخش محصولات شرکت‌ها را داشته باشد و یا تاسیس فروشگاه‌های زنجیره‌ای که محصولات شرکت‌های زیرمجموعه را بفروشد. یکی دیگر از اهدافی که برای شرکت‌های هلدینگ در نظر گرفته شد، بهبود نوآوری و افزایش سرعت واکنش در برابر تغییرات بازار بود. در بازدیدها و مصاحبه‌هایی که از شرکت‌ها صورت می‌گرفت ملاحظه می‌شد که مدیران بسیاری از آخرین فعالیت‌هایی که شرکت‌های رقیب

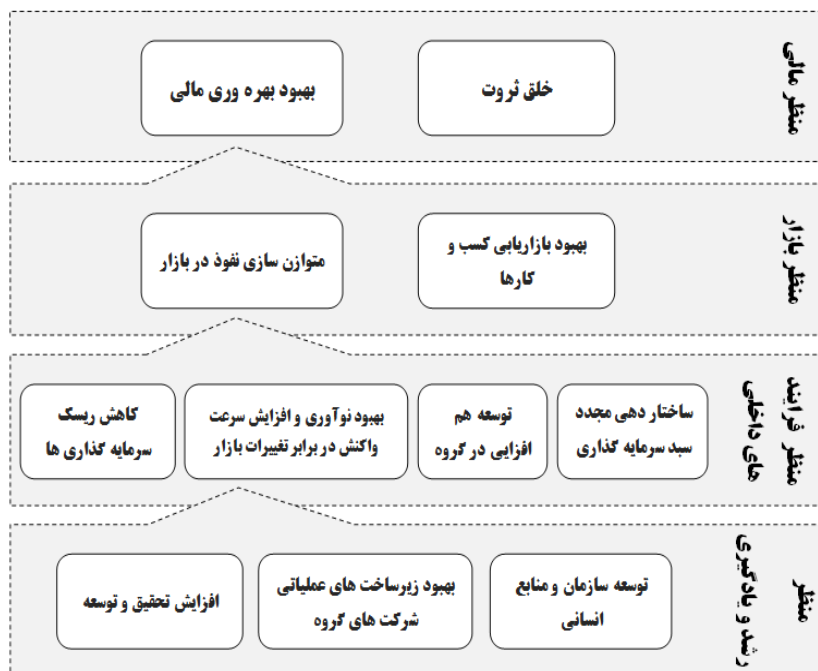
1. Customer Relationship Management (CRM)
2. Loyalty program
3. Customer Club

داشته‌اند، اطلاع‌چندانی نداشتند. مقرر گردید تلاش‌هایی همچون تهیه گزارش‌های ماهانه از آخرین تغییرات بازار برای نائل آمدن به این هدف صورت گیرد. هدف دیگری که در این دیدگاه قرار گرفت، توسعه هم‌افزایی در گروه بود. این هدف، یکی از مهمترین اهداف و یکی از فلسفه‌های کلیدی تاسیس هلدینگ است. بسیاری از خریدهای توسط چند شرکت به‌صورت جداگانه انجام می‌شود. یکی از کوچکترین مصادیق هم‌افزایی در این هلدینگ، انجام خریدهای مشترک به‌صورت دسته‌جمعی و توسط شرکت مادر است. کاهش ریسک سرمایه‌گذاری آخرین هدفی بود که در دیدگاه فرآیندهای داخلی قرار گرفت که بیشتر در شرکت مرغ خانگی و امثال آن که با ریسک‌های بیماری و ... درگیر هستند مصداق می‌یابد.

- نتایج دیدگاه رشد و یادگیری. یکی از مهمترین اهدافی که برای هلدینگ در نظر گرفته شد، توسعه سازمان و منابع انسانی است. تنها مدت ۳ سال از تاسیس هلدینگ صنایع غذایی سینا می‌گذرد و هنوز بسیاری از بخش‌ها در چارت سازمانی هلدینگ خالی است. برای مثال تاسیس واحد بازاریابی، واحد پژوهش و توسعه و ...

تکمیل این بخش‌ها یکی از ابعاد این هدف است. همچنین بسیاری از وظایف واحد منابع انسانی در هلدینگ از جمله آموزش، جذب و نگهداری یکپارچه و ... مغفول مانده است که طی این هدف هلدینگ موظف است در این زمینه نیز تلاش‌هایی داشته باشد. هدف دیگر این دیدگاه بهبود زیرساخت‌های عملیاتی شرکت‌های گروه، از جمله زیرساخت‌های تولیدی (تجهیزات تولیدی)، زیرساخت‌های فروش (واحد عرضه محصول) و ... در نظر گرفته شد. هدف افزایش پژوهش و توسعه در گروه آخرین هدفی بود که در دیدگاه زیرساخت‌ها، در نقشه راهبرد قرار داده شد. این هدف به‌منظور رفع ضعف‌هایی همچون محصولات شکست‌خورده در بازار، عدم استفاده از تست محصول پیش از تولید انبوه، طراحی محصولات جدید و ... در نظر گرفته شد.

در نهایت، نقشه راهبرد کارت امتیازی متوازن به شکل زیر استخراج گردید:



شکل ۱. نقشه راهبرد کارت امتیازی متوازن در هلدینگ صنایع غذایی سینا

همچنین، به منظور تحقق هدف جاری سازی راهبرد در سازمان، برای رسیدن به هر یک از اهداف موجود در نقشه راهبرد یک یا چند ابتکار عملی به هلدینگ پیشنهاد می شود:

خلق ثروت و بهبود بهره وری مالی

۱. اخذ وام های جذاب تر؛
۲. ورود برخی شرکت ها به فرابورس و بورس؛
۳. بهبود وضعیت وصول مطالبات در گروه.

بهبود بازاریابی کسب و کارها

۱. طراحی کمپین های تبلیغاتی برای شرکت های گروه؛
۲. الزام شرکت ها به ارائه گزارشات پژوهش های بازار (در یک قالب استاندارد) به صورت ماهانه.

متوازن سازی نفوذ در بازار

۱. طراحی برنامه صادراتی و حضور در کشورهای هدف؛
۲. متوازن سازی جغرافیایی در سطح کشور؛
۳. طراحی برنامه فروش به سازمان ها، تعاونی ها و فروشگاه های زنجیره ای در هلدینگ

متوازن سازی سبد محصولات.

ساختاردهی مجدد سبد سرمایه‌گذاری‌ها

۱. افزودن کسب‌وکارهای جدید در صنعت مواد غذایی
۲. افزودن کسب‌وکارهای جدید به منظور تکمیل زنجیره ارزش هلدینگ
 - توسعه شبکه فروشگاه‌های زنجیره‌ای گروه؛
 - تاسیس شرکت پخش مشترک؛
 - شرکت یا واحد سرمایه‌گذاری؛
 - شرکت بازرگانی.

توسعه هم‌افزایی در گروه

۱. ادغام شرکت‌های حوزه پروتئینی؛
۲. اجرای پروژه مطالعاتی کشف فرصت‌های هم‌افزایی در شرکت‌های زیرمجموعه.

بهبود نوآوری و افزایش سرعت واکنش در برابر تغییرات بازار

طراحی سیستم اندازه‌گیری نوآوری در گروه، انتخاب شرکت نوآور و اهدای هدایا

کاهش ریسک سرمایه‌گذاری‌ها

توسعه و راه‌اندازی سیستم مدیریت ریسک در گروه

توسعه سازمان و منابع انسانی

۱. راه‌اندازی واحد بازاریابی در هلدینگ؛
۲. راه‌اندازی واحد R&D در هلدینگ؛
۳. راه‌اندازی واحد بازرگانی (یا تاسیس شرکت بازرگانی)؛
۴. پروژه برنامه ریزی منابع انسانی؛
۵. پروژه نیازسنجی آموزش منابع انسانی و اجرای آن.

بهبود زیرساخت‌های عملیاتی شرکت‌های گروه

۱. بازمهندسی فرآیندهای هلدینگ؛
۲. اجرای طرح امکانسنجی خرید دستگاه تست.

افزایش پژوهش و توسعه

اجرای پروژه الگوی برداری از محصولات برتر بین‌المللی

- عدم درک کافی برخی مدیران از مفاهیم راهبرد، مدیریت عملکرد، کارت امتیازی متوازن، شاخص‌های ارزیابی عملکرد و
- صعوبت ورود به نهادهای انقلابی و جمع‌آوری اطلاعات در آن‌ها در بادی امر، که البته این محدودیت با وجود ارتباط استاد راهنما با مدیران هلدینگ، این مسئله مرتفع گردید.

منابع

۱. حنفی‌زاده، پیام؛ رضایی، مهرداد (۱۳۸۶). *تجارت الکترونیک (تعریف، موانع و راهکارها)*. تهران، نشر جهاد دانشگاهی واحد صنعتی شریف.
۲. دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ آذر، عادل (۱۳۸۳). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت*، رویکردی جامع. تهران، نشر صفار.
۳. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۱). *نگاهی اجمالی به ارزیابی عملکرد*. تهران، معاونت امور و مدیریت منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور
۴. غلامی، حسین، نور علیزاده، حمیدرضا (۱۳۸۲)؛ مقایسه‌ی روش‌های ارزیابی عملکرد، مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد
۵. کشوری فینی، مرضیه (۱۳۸۸). *بهبود سازی ارزیابی عملکرد صنعت بیمه با استفاده از روش تلفیقی الگوی تعالی سازمانی و کارت امتیازی متوازن*، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه علامه طباطبایی.
۶. منتظری، محمد (۱۳۹۰). *طراحی الگویی برای ارتقا انگیزه خدمت عمومی مدیران در ایران*، پایان نامه دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی.
۷. نجفی، سید اسماعیل؛ آریا نژاد، میر بهادر؛ حسن زاده لطفی، فرهاد و ابن الرسول، سید اصغر (۱۳۸۷). *ارزیابی کارایی با تلفیق دو نظام ارزیابی BSC و DEA*. فصلنامه مدیریت، (۱)، ۹-۱۰. هومن، حیدر علی (۱۳۸۵). *راهنمای عملی پژوهش کیفی*. تهران: سمت.
8. Amaratunga, D., Baldry, D., & sarshar, M. (2001). *Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology , work study* , 50 (5) , 179 -188
9. Charmaz, K. (2000). *Grounded theory: objectivist & constructivist methods*. sage publication *Concise Oxford English Dictionary*, 2004
10. Figgie, fank. Hahn, Tobias .et al , (2002). *The sustainability Balanced score card – theory and application of a tool for value – based sustainability management*. Gothenburg. working paper, (available at [http: www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)).
11. Goold, M. and et al. (1994). *Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
12. Hanafizade, P., Moayer. S, & Rezaei, M. (2008). Defining CSFs for Information system strategic planning in holding companies: A case study of an Iranian Managerial holding Company. *Journal Of Information Technology Case and Application Research*, 10(1). Pg. 7, ABI/INFORM Global.
13. Hoberman, A.M & M.B Miles (2002) *The qualitative researchers companion*, sage publication.
14. Hom, P.W., & Kinicki, A.J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction Drives employee turnover. *Academy of Management Journal*.

15. Horngren, Charles, T., George Foster, Srikant M. Datar. (2000). *Cost Accounting, A Managerial Emphasis*. Tenth Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
16. Kanj, G.K. (2002). process performance measurement system. *Total quality*.
17. Kaplan, R.S., & Norton, D.P, (2005). The Balanced scorecard .Measures that drive performance. *Harvard business Review*.
18. Kaplan, R.S., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard business review*, 70 (1), 71-79
19. Kendra, K & L.J taplin (2004). *Project success: a cultural framework*, project management journal, No 35.
20. Kuenj, P. (2000). Process performance measurement system. *Total quality management*, 11(1).
21. Lamotte, G. & carter, G. (2000). Are the balanced scorecard and the EFQM Excellence model mutually Exclusive or do they work together or bring added value to a company, 2 .
22. Marr, B. & Adams, C. (2004). The balanced scorecard and intangible assets; similar ideas, unaligned concept. *measuring business Excellence*, 8(3), 8-27.
23. Pepenhausen, C. & Einstein, W. (2006). Insight from the balanced scorecard implementing the balanced scorecard at a college of business Excellence. *10(3)*, 15-22
24. US Department of Energy, (1993). Public Utility holding Company Act of 1935: 1935-1992. US Department of Energy. Washington DC. 20585.
25. Winter, G. (2000). A comparative discussion of the nation if validity in qualitative and quantitative research, *The qualitative Report*, 4 (3&4).