



## Typology and prioritization of corporate level strategies

**Reza Baniasad**, Assistant Professor., Imam Sadiq university, Tehran, Iran

**Mohsen Mahmoodi** \*, Ph.D Student, Tehran University, Tehran, Iran

**Sayyed Jamaloddin Hoseini**, Ph.D Graduated, Tehran University, Tehran, Iran

Received Date: 10.10.2021

Accepted Date: 08.01.2022

### Abstract

**Introduction:** Corporations by having several subsidiaries and exercising influence and control over them, lead and cover the covered businesses in the path of synergy and value creation. Corporations have a diverse range of stakeholders and play an important role in the country's economy; For this reason, choosing the right strategies and prioritizing them correctly is very important for the parent company and it can also be seen that different strategies produce different results for companies and incorrect choice of strategies or incorrect prioritization of strategies for companies can cause many harms and losses to parent companies and their subsidiaries. the agricultural sector is one of the three main sectors of the economy that plays an important role in food supply, social welfare, GDP and economic growth of countries. Agriculture plays a key role in strengthening the foundations of the economies of developing and transition countries this study was conducted to typology and the importance and performance analyze of Kawthar Agricultural Holding Strategies from the holdings of the Martyr and Veterans Affairs Foundation.

**Methodology:** This research is applied in terms of purpose, the strategy of this research is a sequential exploratory mix that in the first stage uses the qualitative method and in the second stage uses the quantitative method based on soft operations research. To identify strategies, the method of document analysis and unstructured interviews with experts have been used. In this study, after identifying and typology of kawthar Agricultural Investment Holding Strategies, a questionnaire was prepared to analyze the importance-performance and the strategies were presented to the managers and experts of this holding.

**Results and Discussion:** In this research, 24 strategies have been identified by document analysis method of the strategic document of Kowsar Agricultural Investment Holding (2017) as well as interviews with experts. These 24 identified strategies include two directional strategies, two portfolio strategies, 10 parental strategies and also 10 specific strategies for the businesses of holding company. the performance importance matrix is divided into four parts or quarters by a vertical axis (representing the dimension of importance) and a horizontal axis (representing the dimension of performance), a specific strategy is adopted for each department, it helps in decision making and also states the priority of indicators. Performing

\* Corresponding Author; (m7.mahmudi@gmail.com)



significance-performance analysis consists of 4 steps which are data collection, geometric mean, threshold value and positioning.

**Conclusion:** According to the results of the importance-performance analysis, among the identified strategies, seven strategies in the first quarter (focus axis), 14 strategies in the second quarter (continuation of positive work), one strategy in the third quarter (low priority strategies) and two The strategy was also in the fourth quarter (resource wasting strategies). Given that most of the indicators are in the second quarter, it means that the organization has invested in indicators that are not very high value and performance is relatively insignificant indicators and has neglected important indicators that have a significant impact on company performance; Therefore, in order to achieve higher performance for the company, it is recommended that the company focus and focus on first quarter strategies. Also, using the indicators of importance and performance, these 24 strategies have been prioritized. The most important issue, which was very important and had a low performance, is the issue of supply chain, if the company can invest more in the field of supply chain for various products and lead to the completion and development of this area, In addition to high profitability, it can lead to the power of differentiation from competitors and maintain and improve its position. also, due to the high production capacity, if it increases its production and in addition to increasing the GDP index, it exports its surplus production to different countries and has currency for the country. This is also important given the approach of the resistance economy.

**Keywords:** Strategy typology; Corporation; Corporate level strategies; Kawthar agricultural holding; Importance-performance analysis.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## نوع‌شناسی و اولویت‌بندی راهبردهای سطح شرکت‌های مادر

رضا بنی‌اسد، استادیار، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران

محسن محمودی\*، دانشجوی دکتری، دانشگاه تهران، تهران، ایران

سید جمال‌الدین حسینی، دانش‌آموخته دکتری، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۱۸

### چکیده

شرکت‌های مادر با دارا بودن چند شرکت تابعه و اعمال نفوذ و کنترل بر آنها، شرکت‌های تحت پوشش را در مسیر هم‌افزایی و ارزش‌آفرینی هدایت و رهبری می‌کنند. شرکت‌های مادر دارای گستره متنوعی از ذی‌نفعان هستند و نقش مهمی را در اقتصاد کشور ایفا می‌کنند؛ به همین دلیل، انتخاب درست راهبردها و اولویت‌بندی صحیح آن‌ها برای شرکت مادر بسیار مهم است. پژوهش حاضر به منظور نوع‌شناسی و تحلیل اهمیت و عملکرد راهبردهای شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری کشاورزی کوثر از شرکت‌های زیرمجموعه بنیاد شهید و امور ایثارگران، انجام شده است. راهبرد این پژوهش، آمیخته متوالی اکتشافی است که در مرحله نخست از روش کیفی و در مرحله دوم از روش کمی مبتنی بر تحقیق در عملیات نرم استفاده می‌شود. برای شناسایی راهبردها، از تحلیل اسناد و نیز مصاحبه بدون ساختار با خبرگان بهره‌بردار شده است. در این پژوهش بعد از شناسایی و نوع‌شناسی راهبردهای شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری کشاورزی کوثر، پرسش‌نامه‌ای جهت تحلیل اهمیت - عملکرد تنظیم شد و راهبردها به مدیران و کارشناسان خبره این شرکت مادر ارائه شد. پس از گردآوری و انجام تحلیل اهمیت - عملکرد، ۲۴ راهبرد به دست آمده اولویت‌بندی شده و در ۴ بخش، شامل راهبردهای تمرکز شرکت‌های مادر، راهبردهای استمرار فعالیت‌های مطلوب، راهبردهای عدم تمرکز بر اولویت‌های پایین و راهبردهای پرهیز از ائتلاف منابع دسته‌بندی شد.

**کلیدواژه‌ها:** نوع‌شناسی راهبرد، شرکت مادر، راهبرد شرکت مادر، شرکت مادر سرمایه‌گذاری کشاورزی کوثر، تحلیل اهمیت - عملکرد.

## ۱. مقدمه

شرکت مادر، شرکتی با دارا بودن چند شرکت تابعه و اعمال نفوذ و کنترل بر آنها است که شرکت‌های تحت پوشش را در مسیر هم‌افزایی<sup>۲</sup> و ارزش‌آفرینی هدایت و رهبری می‌کند. شرکت‌های مادر با گستره متنوعی از ذی‌نفعان، ریسک مرتبط با ذی‌نفعان را افزایش داده است. علی‌رغم وجود نقش عمده‌ی شرکت‌های مادر تخصصی در اقتصاد کشور، مشکلات فراوانی در بکارگیری و اجرای مدیریت راهبردی<sup>۳</sup> آنها وجود دارد [۳۷]. با توجه به نقش پررنگ این شرکت‌ها در اقتصاد کشور، کمک به رفع مشکلات آنها، گامی هرچند کوچک به سمت پیشرفت اقتصادی کشور است.

شرکت‌ها برای دستیابی به اهداف خود اقدام به برنامه‌ریزی راهبردی و انتخاب راهبردهای مناسب می‌کنند. همان‌طور که راهبردهای درست، شرکت را به سوی دستیابی به اهدافش هدایت می‌کند، راهبردهای نادرست نیز شرکت را از اهداف آن دور نموده و منابع آن را به هدر می‌دهد. بسیاری از شرکت‌های مادر و کسب‌وکارهای داخلی، برای تدوین راهبردها از مدل‌ها و ابزارهای کمی استفاده می‌کنند (که شامل ماتریس سوات<sup>۴</sup>، ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی<sup>۵</sup>، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی<sup>۶</sup> و تعدادی دیگر از ابزارهای کمی است)؛ این تحلیل‌ها موجب می‌شود بعضاً راهبردهای درستی اتخاذ نشود و یا حداقل شرکت‌ها از اتخاذ بهترین راهبردها محروم شوند؛ زیرا این‌گونه تحلیل‌ها و تصمیم‌گیری‌ها تا حد زیادی به صورت خطی است، در صورتی که در شرکت‌های مادر که وظیفه سرپرستی<sup>۷</sup> تعدادی کسب‌وکار را برعهده دارد بهتر است تصمیم‌گیری‌ها در خصوص اتخاذ راهبردها به صورت سنتز (ترکیبی) باشد نه خطی.

پژوهش‌های بسیاری نشان می‌دهند که اجرای راهبرد مهم‌تر از تدوین راهبرد بوده و کلید عملکرد شرکت‌های برتر، اجرای بهتر راهبردهاست. در واقع اثرات یک راهبرد به واسطه پیاده‌سازی آن رخ می‌دهد و اجرای نامناسب راهبرد، تمام امیدها را برای ایجاد نتایج مطلوب از بین می‌برد [۲۲].

بخش کشاورزی، یکی از سه بخش اصلی اقتصاد است که نقش به‌سزایی در تأمین غذا، رفاه جامعه، تولید ناخالص ملی و رشد اقتصادی کشورها دارد. کشاورزی در تحکیم پایه‌های اقتصاد کشورهای روبه‌رشد و در حال گذار نقشی اساسی ایفا می‌کند. به طوری که ثبات و استمرار رشد بخش کشاورزی را می‌توان از عوامل عمده کمک‌کننده به ثبات اجتماعی و رشد اقتصادی جامعه به شمار آورد [۲۰]؛ بنابراین، می‌توان دریافت که از یک سو، راهبردهای مختلف، نتایج متفاوتی را برای شرکت‌ها رقم می‌زنند و انتخاب نادرست راهبردها و یا عدم اولویت‌بندی درست راهبردها برای شرکت‌ها می‌تواند آسیب‌ها و ضررهای متعددی را متوجه شرکت‌های مادر و کسب‌وکارهای زیرمجموعه‌شان کند؛ از سوی دیگر، بعد از انتخاب درست راهبردها و اولویت‌بندی صحیح آن‌ها، اگر شرکت در اجرای آن‌ها به خوبی عمل نکند، تمام نتایج و عواقب مثبتی که راهبردها می‌توانند ایجاد کنند، انجام نشده و راهبردها مثمر ثمر نخواهند بود. در این پژوهش با انتخاب یک شرکت مادر در حوزه کشاورزی (سرمایه‌گذاری کشاورزی کوثر)، بر اساس مطالعه موردی، ابتدا نوع‌شناسی از راهبردهای آن صورت گیرد و سپس وضعیت اهمیت - عملکرد<sup>۸</sup> آن راهبردها بررسی شود؛ بنابراین، مسئله اصلی پژوهش فقدان نوع‌شناسی و اولویت‌بندی راهبردها برای شرکت سرمایه‌گذاری کشاورزی کوثر است.

براین اساس سؤال‌های پژوهش عبارت است از:

(۱) نوع‌شناسی راهبردهای شرکت مادر سرمایه‌گذاری کشاورزی کوثر چگونه است؟

1 Parent Company  
2 Synergy  
3 Strategic Management  
4 Swot

5 Quantitative Strategic Planning Matrix  
6 Strategic Position And Action Evaluation Matrix  
7 Parenting  
8 Ipa (Importance Performance Analysis)

- ۲) اهمیت راهبردهای شرکت مادر سرمایه‌گذاری کشاورزی کوثر از نظر خبرگان فعال در این حوزه چه- میزان است؟
- ۳) عملکرد راهبردهای شرکت مادر سرمایه‌گذاری کشاورزی کوثر از نظر خبرگان فعال در این حوزه چه اندازه است؟
- ۴) اولویت‌بندی راهبردهای شرکت مادر، در شرکت مادر سرمایه‌گذاری کشاورزی کوثر چگونه است؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### پیشینه پژوهش

در بررسی‌های صورت‌گرفته، پژوهشی با موضوع این تحقیق یافت نشد، لذا پژوهش حاضر با توجه به اینکه به نوع‌شناسی و اولویت‌بندی این راهبردها پرداخته است، مطابق پیشینه جدول ۱، دارای نوآوری است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

منبع	توضیحات	عنوان پژوهش
[۱۵]	این پژوهش در راستای بهبود عملی وضعیت خوشه طلای تهران است که با به‌کار بستن تحلیل اهمیت - عملکرد، هر متغیر را در برخورد با اهمیت و عملکرد، موضع‌یابی نموده و رده‌بندی می‌کند.	تحلیل متغیرهای استراتژیک خوشه طلای تهران با استفاده از تحلیل اهمیت - عملکرد
[۳۱]	هدف این پژوهش ارائه رویکردی یکپارچه جهت تحلیل راهبردهای جذب گردشگر شهری و توسعه این‌گونه از گردشگری از منظر میزان اهمیت هر راهبرد و میزان عملکرد حوزه گردشگری شهرداری تهران در اجرا و به‌کارگیری این راهبردهاست.	تحلیل اهمیت - عملکرد استراتژی‌های جذب گردشگر شهری در حوزه گردشگری شهرداری تهران
[۱۴]	این پژوهش بر اساس هدف جزو تحقیقات کاربردی است و از منظر طرح پژوهش (نحوه گردآوری داده‌ها) توصیفی از نوع مطالعه موردی است. هدف از پژوهش حاضر طراحی راهبرد سرپرستی در شرکت مادر گروه توسعه اقتصادی رستا است. این پژوهش رویکرد کنترل مالی را به این شرکت مادر پیشنهاد می‌گردد.	طراحی استراتژی سرپرستی شرکت مادر گروه توسعه اقتصادی رستا (سهامی خاص)
[۳۸]	این پژوهش به نوع‌شناسی راهبردهای سازمانی و تحلیل تناسب آنها با سبک رهبری، فرهنگ و ساختار سازمان پرداخته است.	نوع‌شناسی استراتژی‌های سازمانی و تحلیل تناسب آنها با سبک رهبری، فرهنگ و ساختار سازمان
[۱۸]	این پژوهش بنیادی که از نوع پیمایشی است، در پی آن بوده است که وضع موجود شکل‌گیری راهبردها را در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه اقتصادی ایران شناسایی کند تا بدین‌وسیله در مرحله تدوین راهبرد مناسب برای این‌گونه سازمان‌ها، اقتضائات حاکم بر آن‌ها، لحاظ و رویکرد و مدل متناسبی برای آن اختیار شود.	گونه‌شناسی شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه اقتصادی جمهوری اسلامی ایران
[۲۴]	هدف کلی از انجام این پژوهش، نوع‌شناسی راهبردهای جذب مشتری در بانک‌های تجاری شهرستان ورامین و اولویت‌بندی راهبردهای جذب مشتری است.	نوع‌شناسی استراتژی‌های جذب مشتری در بانک‌های تجاری شهرستان ورامین.
[۱۳]	در این پژوهش سعی شده است با بررسی روابط میان ستاد و صف از منظر راهبردهایی که اتخاذ می‌نمایند، راهکارهای مناسب جهت ایجاد هم‌افزایی میان شرکت مادر و شرکت‌های تابعه ارائه شود.	اتخاذ استراتژی مناسب در افزایش مدیریت هم‌افزایی در سازمان‌های شرکت مادر
[۵]	راهبرد در سطح شرکت مادر و راهبرد در سطح کسب‌وکار، به ترتیب از نظر تنوع بین صنعت و تنوع درون صنعتی عملیاتی می‌شوند. متغیرهای نشان‌دهنده هر دو سطح راهبرد در مدل رگرسیون برای توضیح تنوع در عملکرد سود شرکت استفاده می‌شوند. هر دو نوع متغیر در توضیح تغییر در سودآوری شرکت قابل توجه هستند.	استراتژی در سطح شرکت مادر، استراتژی در سطح کسب‌وکار و عملکرد شرکت
[۶]	این پژوهش به دنبال راهی برای کشف این است که چگونه سطح شرکت مادر بر تکامل موفقیت‌آمیز شرکتی که طی یک دوره طولانی در معرض یک محیط «متلاطم» قرار دارد، تاثیر می‌گذارد و سه مولفه را در پایان شناسایی می‌کند.	راهبرد شرکتی در محیط‌های آشفته: نقش‌های کلیدی در سطح شرکت مادر <sup>۱</sup> .

## تعاریف و مفاهیم. در جدول ۲ به تعاریف مفاهیم و واژگان عملیاتی این پژوهش پرداخته شده است.

جدول ۲. تعاریف و مفاهیم

عنوان	تعریف
راهبرد	راهبرد به این مفهوم است که شرکت کدام کار را انجام می‌دهد و یا می‌خواهد انجام دهد، چه نوع سازمانی است و یا می‌خواهد باشد است و هدف و تمامی وظایف و روش‌های لازمه برای تحقق بخشیدن به آنها را مشخص می‌کند [۸].
	راهبرد الگوی اهداف، منظور یا مقاصد و خط‌مشی‌ها و طرح‌های عمده برای دستیابی به اهداف است که به طریقی بیان شده تا بتوان توضیح داد که شرکت در حال شروع یا انجام چه کاری است و نوعی که هست یا می‌خواهد بشود [۲۹].
	راهبرد، بهترین پیش‌نگری در خصوص نحوه توسعه و تکامل رقابت در صنعت و چگونگی توسعه و تکامل شرکت متناسب با آن، به‌منظور کسب مزیت رقابتی است [۴].
	تعیین اهداف خرد و کلان سازمان و پذیرش راهکارها و تخصیص منابع لازم برای اجرای این اهداف [۸].
	راهبرد شرکت عبارت است از الگوی تصمیم‌های سازمان که بیانگر اهداف و مقاصد شرکت است و منشأ سیاست‌های اصلی و برنامه‌هایی برای نیل به این هدف‌هاست و این الگو دامنه و نوع فعالیت‌های شرکت و شیوه سازماندهی منابع اقتصادی و انسانی را در راستای دستیابی به مقاصد و تأمین خواسته‌های سهام‌داران، کارکنان، مشتریان و گروه‌های ذی‌نفع تعریف می‌نماید [۳۲].
	تعریف برگزیده محقق: راهبرد، ابزاری است که بهترین مسیر رسیدن به اهداف مورد نظر را نشان می‌دهد.
	شرکت‌های مادر یا شرکت مادر دارای ساختارهایی هستند که در کنار کاهش تأثیر قوانین و مقررات، الزامات و نیازمندی‌های حقوقی را رعایت می‌کند. ساختار شرکت مادر از بهترین و مهم‌ترین ساختارها در راستای رسیدن به اهداف مرتبط با حرکت به‌سوی اقتصادهای در جهت بازار است. شرکت مادرها می‌توانند از مؤثرترین عوامل در حرکت از یک سیستم بسته و متمرکز به سمت یک سیستم در جهت بازار باشند. این شرکت‌ها مؤثرترین روش و وسیله در جهت کنترل و مدیریت دو یا چند بخش به‌هم‌وابسته به‌طور هم‌زمان است. اما مسئله مهم در این ساختارها، وجود یک راهنما و بخش اصلی به‌عنوان مغز متفکر و ابرقدرت برای انجام وظایف راهبردی و فراهم‌کردن آزادی نسبی برای بخش‌های فرعی در دستیابی به اهداف است [۱۹].
	شرکت مادر شرکتی است که مالک کسب‌وکارهای مختلف است و به‌عنوان یک شرکت سرمایه‌گذاری، سهام کسب‌وکارهای مختلف را به‌صورت اکثریت (حداقل ۵۰ درصد) در اختیار خود دارد. البته در برخی از کسب‌وکارها ممکن است شرکت مادر با داشتن سهام زیر ۵۰ درصد نیز نقش کنترل بر کسب‌وکارهای تابعه خود را داشته باشد [۳۰].
	شرکتی که برای کنترل عملیات مرتبط با دارایی‌های فیزیکی از طریق تصاحب سهام و اوراق بهادار سایر شرکت‌ها برنامه‌ریزی می‌کند [۱۹].
	ساختارهایی هستند که در کنار کاهش تأثیر قوانین و مقررات، الزامات و نیازمندی‌های حقوقی را رعایت می‌کند. آنها می‌توانند تحلیل درستی از شرایط لازم و نیازمندی‌ها ارائه دهند [۱۹].
شرکت مادر	شرکت سرمایه‌گذاری، مدیریتی و تخصصی که بخش بزرگی از سهام دیگر شرکت‌ها را داراست و توانایی مدیریت و کنترل برخی دیگر از شرکت‌ها را نیز داراست [۲۷].
	شرکتی که باهدف کنترل سایر شرکت‌ها از طریق تصاحب بخش اصلی حق رأی به وجود می‌آید. این اصطلاح معمولاً در مورد هر شرکتی که تعدادی از شرکت‌های وابسته را اداره کند، به کار برده می‌شود [۳۹].
	شرکتی که سهام یک یا چند شرکت را داراست و سیاست‌ها و خط‌مشی آنها را به‌عنوان یک شرکت مرکزی تحت کنترل قرار می‌دهد [۱۹]. (تعریف برگزیده محقق)
	راهبرد شرکت مادر به روش‌هایی که در آن یک شرکت مجموعه‌ای از مشاغل را با هم مدیریت می‌کند، می‌پردازد [۱۷].
	راهبرد در سطح شرکت‌ها عمدتاً مربوط به پاسخ به این پرسش است که در چه مجموعه‌ای از مشاغل باید فعالیت کنیم [۲۱].
	راهبرد شرکت مادر را می‌توان به‌عنوان شناسایی هدف سازمان و برنامه‌ها و اقدامات برای دستیابی به این هدف توصیف کرد [۳۰].
	راهبرد شرکت مادر الگویی از اهداف کلان، اهداف و سیاست‌ها یا برنامه‌های اساسی برای دستیابی به این اهداف است که به‌گونه‌ای بیان می‌شود که شرکت در چه کسب‌وکاری فعالیت می‌کند یا باید فعالیت کند و اینکه شرکت مادر چه نوع شرکتی است یا باید باشد [۳۰]. (تعریف برگزیده محقق)
	راهبرد شرکت مادر باید راهنمای تصمیمات در سطح بنگاه مادر باشد؛ شرکت مادر تعیین‌کننده ساختار بنگاه بوده و در خصوص حمایت یا عدم حمایت از کسب‌وکارها تصمیم می‌گیرد [۵].
	راهبرد شرکت به سه مسئله اصلی فراروی شرکت به‌عنوان یک مجموعه کل می‌پردازد:
	۱. جهت‌گیری کلان شرکت به سمت رشد، ثبات و کاهش (راهبرد هدایتی).

راهبرد

شرکت مادر

راهبرد شرکت مادر

۲. صنایع یا بازارهایی که شرکت در آنها از طریق محصولات و واحدهای تجاری‌اش، رقابت می‌کند (راهبرد سبد کسب‌وکار).  
 ۳. شیوه مورد استفاده مدیران شرکت در هماهنگ کردن فعالیت‌ها، انتقال منابع و بهره‌گیری از منابع موجود در محصولات و واحدهای تجاری‌اش (راهبرد سرپرستی) [۲۷].

شرکت سرمایه‌گذاری کشاورزی کوثر در سال ۱۳۶۲ به‌عنوان شرکت سهامی خاص تاسیس شده و به‌عنوان یکی از شرکت‌های سرمایه‌گذاری مادر وابسته به سازمان اقتصادی کوثر مشغول به فعالیت است. سرمایه‌گذاری و مشارکت در طرح‌های تولیدی کشاورزی و دامپروری، مرغداری، پرورش و صید آبزیان، خوراک دام و طیور و صنایع تولید و فرآوری مواد اولیه محصولات واسطه‌ای و محصولات نهایی وابسته به این فعالیت‌ها، موضوع اصلی فعالیت این شرکت به‌شمار می‌رود که توسط ۲۴ شرکت زیر مجموعه انجام می‌پذیرد. این شرکت یکی از بزرگترین شرکت‌های ایرانی است که در راستای اجرای زنجیره تامین گام‌های بلندی بر داشته است.

شرکت سرمایه‌گذاری کشاورزی کوثر در هشت حوزه اصلی محصولات خود را به مشتریان ارائه می‌کند که عبارت است از:  
 ۱. کسب‌وکار شیلات؛ ۲. کسب‌وکار خوراک دام و طیور و...؛ ۳. کسب‌وکار خدمات کشاورزی نظیر بازرگانی، آموزش و پژوهش و...  
 ۴. کسب‌وکار نهاده‌های دامی، زراعی، کشاورزی و باغبانی و...؛ ۵. کسب‌وکار مرغ تخم‌گذار؛ ۶. کسب‌وکار مرغ گوشتی؛ ۷. کسب‌وکار دامپروری و گاوداری (شیر) ۸. کسب‌وکار روغن کشی [۲۵]

شرکت مادر سرمایه‌گذاری کوثر

**مفاهیم و نظریه‌ها.** بر اساس مطالعه پیشینه پژوهش، نوع‌شناسی عمده‌ای که از راهبردها صورت گرفته است شامل نوع‌شناسی‌های ویلن و هانگر<sup>۱</sup> [۲۳]، پیرس و رایبسون<sup>۲</sup> [۳۴]، گرن<sup>۳</sup> [۱۷]، پیدون<sup>۴</sup> [۳۵]، گلد و کمپبل<sup>۵</sup> و همکاران [۷] و ویتینگتون<sup>۶</sup> و همکاران [۴۰] است. در جدول ۳، این تعاریف ارائه شده است.

جدول ۲. مبانی نظری پژوهش

توضیحات	نوع‌شناسی
در راهبردهای هدایتی شرکت مادر به گسترش، کاهش یا بدون تغییر آن تصمیم راهبردی را اتخاذ می‌کند که در انتخاب راهبردها سه دسته راهبردهای رشد، ثبات و کاهش مد نظر قرار می‌گیرند.	راهبردهای هدایتی
تجزیه و تحلیل سبد کسب‌وکار، دفتری مرکزی شرکت را همانند یک بانکدار داخلی در نظر می‌گیرد. در تجزیه و تحلیل سبد کسب‌وکار، مدیریت عالی خطوط تولید و واحدهای تجاری خود را به‌عنوان یک سری سرمایه‌گذاری‌ها در نظر می‌گیرد که از آنها انتظار سودآوری دارد.	راهبردهای سبد کسب‌وکار
سرپرستی با تمرکز بر شایستگی‌های محوری و اصلی شرکت مادر و هم‌چنین ارزش حاصل از ارتباط بین شرکت مادر و واحدهای تجاری‌اش، راهبرد شرکت را خلق می‌کند.	راهبردهای سرپرستی
این نمودار بر اساس مفهوم مزیت سرپرستی گولد، کمبل و الکساندر است و این حقیقت را در نظر می‌گیرد که پتانسیل ارزش‌آفرینی یک کسب‌وکار در سبد کسب‌وکار یک شرکت نه‌تنها به مشخصات کسب‌وکار بلکه به مشخصات سرپرست نیز بستگی دارد؛ بنابراین تمرکز بر تناسب بین یک کسب‌وکار و شرکت سرپرست آن است.	ماتریس اشریج
با پیوستن کسب‌وکارها به کاروان متنوع‌سازی، مدیران آنها به‌زودی به وجود چالشی در مدیریت منابع موردنیاز برای کسب‌وکارهای متنوع و مأموریت راهبردی آنها، به‌ویژه به‌هنگام محدودیت منابع پی می‌برند.	رویکرد سبد کسب‌وکار
فرصت‌های ایجاد ارزش از طریق تنوع، یکپارچگی، یا سرمایه‌گذاری مشترک معمولاً در فعالیت‌های مرتبط با بازار، عملیات و مدیریت دیده می‌شوند.	رویکرد هم‌افزایی

1 David Hunger & Thomas Wheelen  
 2 John Pearce & Richard Robinson  
 3 Robert M Grant

4 Ulrich Pidun  
 5 Andrew Campbell & Michael Goold  
 6 Richard Whittington

نوع‌شناسی	توضیحات
رویکرد ترمیم	ترمیم فرایندی است که در آن مدیران اجرایی شرکت به طور مرتب اصلاحات یا بازسازی‌هایی را در کسب‌وکار به عمل می‌آورند تا با تغییرات سریع در فرصت‌های بازار سازگار شوند.
گلد و کمپبل	ارزش‌افزایی حاصل از تأثیر مستقیم (ارزش‌افزایی عمودی) ارزش‌افزایی حاصل از تأثیر غیرمستقیم (ارزش‌افزایی افقی)
قلمرو	شرکت مادر می‌تواند به دو طریق ارزش‌افزایی کند، به‌صورت مستقیم و به‌وسیله تأثیرگذاری یا حمایت از بخش‌های کسب‌وکار مستقل یا به‌صورت غیرمستقیم، از طریق تشویق به همکاری بخش‌های مختلف کسب‌وکار.
ماتریس‌های سبد کسب‌وکار	قلمرو به این موضوع می‌پردازد که چگونه می‌توان سبد سهام را گسترده کرد؟
سرپرستی شرکتی	ماتریس‌های سبد کسب‌وکار به این می‌پردازد که شرکت در کدام واحدهای کسب‌وکار راهبردی سرمایه‌گذاری کند.
	سرپرستی شرکتی به این می‌پردازد که چگونه شرکت به ارزش‌افزایی بپردازد؟

**خلق ارزش.** رویکرد دیگری برای تشخیص مهم‌ترین قابلیت‌های سطح شرکت برای خلق ارزش برای مشاغل موجود در مجموعه‌اش، بر اساس مفهوم مزیت مادری ارائه شده است. پیدون<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) چارچوبی را بر اساس تجزیه و تحلیل عاملی این فعالیت‌ها، پنج اهرم اصلی را شناسایی کرده که شرکت‌های مادر می‌توانند از آن برای ارزش‌افزایی استفاده کنند [۳۵]. در جدول ۴ اهرم‌های این رویکرد بطور خلاصه قابل مشاهده است.

جدول ۳. پنج اهرم ارزش‌آفرینی شرکت‌های مادر [۳۵]

اهرم	منبع	تشریح فعالیت ارزش‌آفرین
مزایای مالی	تامین مالی خارجی	دسترسی ارزان‌تر به سرمایه خارجی
	تامین مالی داخلی	تامین مالی کوتاه‌مدت داخلی و جلوگیری از بدهی خارجی
توسعه استراتژی	بهینه‌سازی مالیات	بهینه‌سازی مالیات در میان پرتفوی
	جهت‌دهی راهبردی	ارائه چشم‌انداز و جهت‌دهی راهبردی به کسب‌وکارها
کارکردها و منابع شرکت مادر	ادغام و اکتساب فعال	عملکرد فعالانه در امور ترویج/ تبلیغ و ادغام/ اکتسابها
	حاکمیت مافوق	و کارها با توجه به چشم‌انداز و راهبردمدیریت عملکرد کسب
مشارکت عملیاتی	مزیت کارکنان	حمایت از کسب‌وکارها در بکارگیری و مدیریت استعدادها
	دارایی‌های شرکت مادر	تامین دارایی‌های مرکزی همچون فناوری، برند و ثبت اختراع
هم‌افزایی کسب‌وکار	نقش و کارکرد مادری	ارائه خدمات موثر و مقرون به صرفه
	مداخله مادر	هدایت کسب‌وکارها از طریق بودجه عملیاتی و نظارت دقیق
هم‌افزایی کسب‌وکار	تقویت همکاری	ابتکار عمل در بهبود عملکرد کسب‌وکارها
	هم‌افزایی مدیریتی	تقویت و تسهیل همکاری میان کسب‌وکارهای مختلف
هم‌افزایی کسب‌وکار	هم‌افزایی بخش فروش	برخورداری از قابلیت‌های اشتراکی و تجربیات بازار
	هم‌افزایی عملیاتی	همکاری کسب‌وکارهای با هدف افزایش فروش
		همکاری کسب‌وکارها به منظور صرفه‌جویی مقیاس و دامنه

**چارچوب نوع‌شناسی.** باتوجه به مطالب ارائه شده در پیشینه پژوهش، چارچوب نوع‌شناسی راهبردهای سطح شرکت مادر در جدول ۵ نمایش داده شده است.



جدول ۵. چارچوب نوع‌شناسی راهبردهای سطح شرکت مادر، محقق ساخته

رشد عمودی	راهبردهای تمرکز	راهبردهای رشد	
رشد افقی			
تنوع همگون	راهبردهای تنوع		
تنوع ناهمگون			
توقف / شروع محتاطانه			
عدم تغییر		راهبردهای ثابت	<b>راهبردهای هدایتی</b>
سود			
تغییر جهت			
اسارت		راهبردهای کاهش	
فروش / واگذاری			
انحلال / تصفیه			
علامت‌های سوال، سگ‌ها، گاوهای شیرده و ستاره‌ها		ماتریس رشد - سهم بازار گروه مشاوران بوستون	<b>راهبردهای سبید</b>
حفظ، برداشت، واگذاری و سرمایه‌گذاری		ماتریس برنامه‌ریزی جنرال الکتریک - مکنزی	<b>کسب‌وکار</b>
منطقه حیاتی، منطقه مرز حیاتی، محصصه ارزش، منطقه بی‌تفاوتی و قلمرو ناشناس		ماتریس هماهنگی سرپرستی (اشریج)	
ارزش‌افزایی از طریق چهره‌ای واحد در مواجهه با مشتری، فروش تقاطعی، صرفه به مقیاس، منابع مشترک، رقابت چندگانه، یکپارچگی عمودی، به‌اشتراک‌گذاری دانش و تجارب خوب، توسعه کسب‌وکار جدید و مدیریت ریسک.		ارزش‌افزایی افقی	<b>راهبردهای سرپرستی</b>
ارزش‌افزایی از طریق تصمیمات دسته‌جمعی، راهبردها، اهداف، مدیریت عملکرد، سیاست‌ها و استانداردها، روابط، فناوری یا محصولات، تخصص، برند و مهندسی مالی.		ارزش‌افزایی عمودی	
شامل اهرم‌های مزایای مالی، توسعه راهبرد، کارکردها و منابع شرکت مادر، مشارکت عملیاتی و هم‌افزایی کسب‌وکار		اهرم‌های ارزش‌افزایی	

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

راهبرد پژوهش حاضر مطالعه موردی آمیخته است که در آن داده‌های کیفی و کمی و نتایج مرتبط، برای اینکه یک تحلیل عمیقی برای مورد مطالعه ایجاد کنند، باهم ادغام شده‌اند [۱۰]. لذا این پژوهش از نوع آمیخته مطالعه موردی است، در مرحله اول برای شناسایی داده‌های کیفی، مستندات تحلیل شده‌اند. این مستندات از طریق پروژه‌های راهبردی، صورت‌جلسات مهم و همچنین مصاحبه با خبرگان شناسایی شده است. راهبردهای شرکت مادر سرمایه‌گذاری کوثر بر اساس تحلیل مستند، در چارچوب نوع‌شناسی راهبردهای سطح شرکت مادر قرار گرفت که در ادامه در جدول ۶ به نمایش در آمده است. در مرحله دوم این پژوهش آمیخته از روش تحلیل اهمیت - عملکرد استفاده شده است که داده‌های پرسش‌نامه‌ها با استفاده از این روش تحلیل شده است لذا اهمیت راهبردها و عملکرد شرکت مادر از نظر مدیران سنجیده شده است. در جدول ۶ پیاز فرایند پژوهش ارائه شده است.

جدول ۴. پیاز فرایند پژوهش

بخش کیفی پژوهش آمیخته	بخش کمی پژوهش آمیخته
فلسفه پژوهش	اثبات‌گرایی
رویکرد پژوهش	قیاسی
راهبرد پژوهش	پیمایشی
افق زمانی پژوهش	برش مقطعی
روش جمع‌آوری داده‌ها	داده‌های ثانویه و نمونه‌گیری

باتوجه به اینکه این پژوهش، آمیخته بوده و در دو مرحله (کیفی و کمی) انجام شده است، هر یک از مراحل به تفکیک بیان شده است:

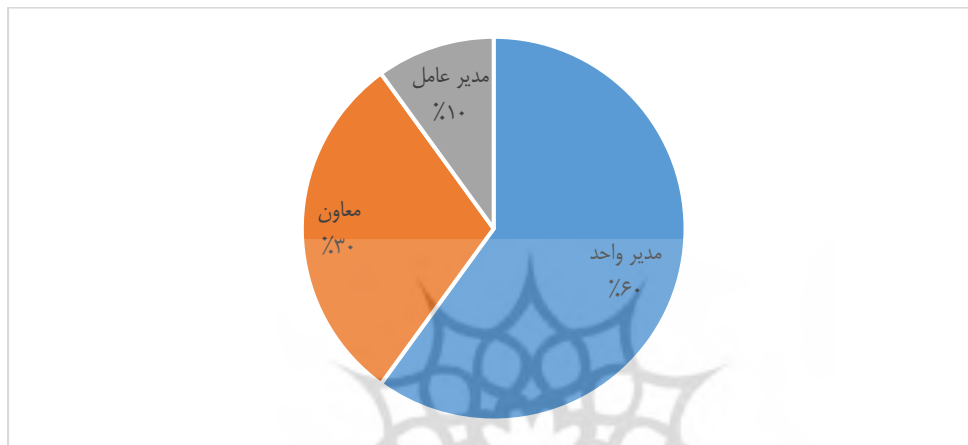
**مرحله کیفی:** تحلیل اسناد. تجزیه و تحلیل اسناد<sup>۱</sup> روش نظام‌مندی برای بررسی یا ارزیابی اسناد، اعم از چاپ شده و الکترونیکی (از طریق رایانه و اینترنت) است. مانند سایر روش‌های تحلیلی در پژوهش‌های کیفی، تجزیه و تحلیل اسناد مستلزم آن است که داده‌ها برای استخراج معنا، کسب درک و توسعه دانش تجربی، مورد بررسی قرار گرفته و تفسیر شوند [۹]. اسناد، حاوی متن (کلمات) و تصاویری هستند که بدون دخالت محقق ضبط شده‌اند. برای اهداف این بحث، سایر شواهد بی‌صدا یا اثری مانند آثار فرهنگی، گنجانده نشده است [۲]. اسناد به‌عنوان «حقایق اجتماعی» در نظر گرفته می‌شود که به شیوه‌های سازمان‌یافته اجتماعی تولید، اشتراک‌گذاری و مورد استفاده قرار می‌گیرد.

این روش تحلیلی مستلزم یافتن، انتخاب، ارزیابی (منطقی بودن) و سنتز داده‌های موجود در اسناد است. تجزیه و تحلیل اسناد داده‌ها و گزیده‌ها، نقل قول‌ها یا کل مقاطع را ارائه می‌دهد که به صورت موضوعات، دسته‌ها و نمونه‌های اصلی به طور خاص از طریق تجزیه و تحلیل محتوا سازماندهی می‌شوند [۲۸]. در این پژوهش در خصوص روایی و پایایی کیفی از ممیزی پژوهشی استفاده شد. ممیزی پژوهشی، فرآیندی است که منجر به تضمین تدریجی روایی و پایایی شده و دقت علمی پژوهش را در طی فرآیند پژوهش بررسی می‌کند تا ضمن شناسایی خطاهای احتمالی قبل از مخدوش ساختن مدل، به اصلاح آن‌ها اقدام شود و یافته‌های پژوهشی معتبر ایجاد کند. در واقع راهبردهای ممیزی پژوهش به محقق در تداوم، توقف و یا اصلاح پژوهش کمک نموده تا منجر به تحقق روایی و پایایی شده و دقت علمی را تضمین کند [۱۱]. یکی از راهبردهای ممیزی پژوهش، که در این پژوهش نیز جهت روایی و پایایی روش کیفی انجام شد، انسجام روش‌شناسی است، که تضمین‌کننده همسویی بین سوال‌ها و عناصر شیوه پژوهش است، در واقع در پژوهش کیفی، وابستگی متقابل اجزا، همساز بودن سوال پژوهش با شیوه پژوهش (که داده‌ها و رویه‌های تحلیل را به یکدیگر سازگار می‌کند) را ایجاد می‌کند. متناسب کردن عناصر پژوهش با داده‌ها برای رعایت اهداف تحلیلی، بایستی با ممیزی پژوهش عنصر قبلی و پیش‌فرض‌های روش‌شناسانه به عنوان یک کل همراستا باشد [۱۲]. لذا روایی و پایایی این مرحله، با استفاده از این راهبرد، داده‌ها به صورت رفت و برگشتی بررسی شدند و سوال‌های پژوهش تغییراتی داشت.

**مرحله کمی:** روش اهمیت - عملکرد. تحلیل اهمیت - عملکرد، ابزار مؤثری برای ارزیابی موقعیت رقابتی سازمان، شناسایی فرصت‌های پیشرفت و نیز طراحی راهبردهای بازاریابی و ارائه خدمت هدفمند است. در واقع تحلیل اهمیت - عملکرد یک ابزار ارزیابی معتبر و اثربخش در جهت اولویت‌بندی شاخص‌هاست که با استفاده از آن می‌توان نتایج ارزشیابی کرد و سپس تصمیم‌گیری نمود، همچنین

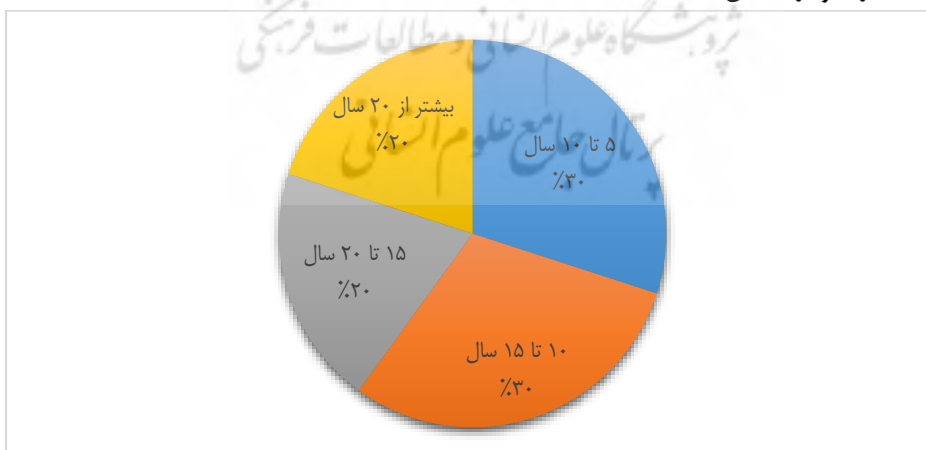
در جهت آسیب‌شناسی و تعیین نقاط قوت و ضعف سیستم و کارایی آن در شناخت اولویت‌ها و تعیین اهداف اصلاحی، مؤثر است [۳۶].

برای روایی و پایایی مرحله کمی، قبل از توزیع پرسشنامه، روایی آن از سوی چند نفر بررسی و اشکالات موجود رفع شد. همچنین برای پایایی پرسشنامه، آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ برای اهمیت و عملکرد مدنظر قرار گرفت. توصیف آماری خبرگان. درباره رده سازمانی افراد پاسخ‌دهنده به پرسش‌نامه، از مجموع ۱۰ تکمیل‌کننده، شش نفر مدیر واحدهای مختلف گروه، سه نفر معاون‌های گروه و یک نفر نیز مدیرعامل گروه کشاورزی کوثر بوده است که در نمودار ۱ نمایش داده شده است.



نمودار ۱. رده سازمانی تکمیل‌کنندگان پرسش‌نامه‌ها

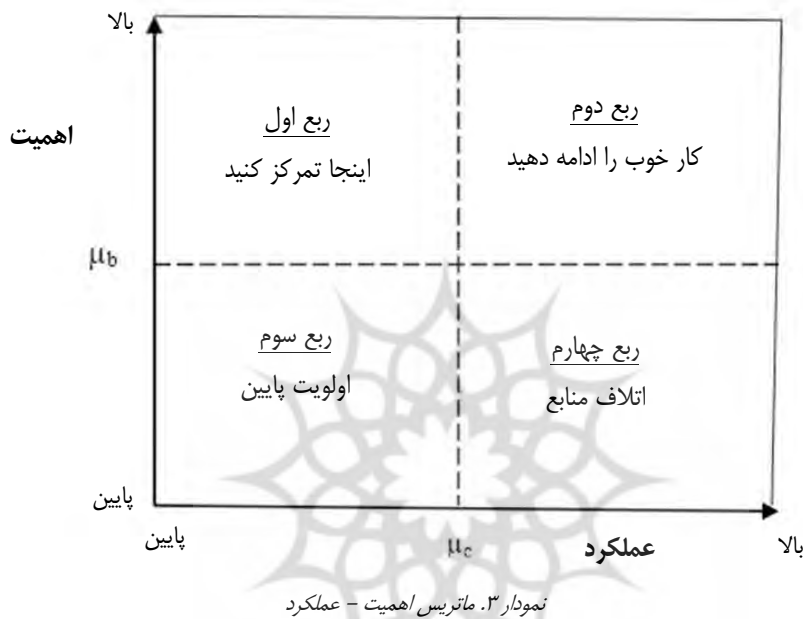
میزان تحصیلات افرادی که پرسش‌نامه را تکمیل نموده‌اند، بدین صورت است که نه نفر دارای مدرک دکترا و یک نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند. سابقه کاری افراد به پنج دسته تقسیم می‌شود که در بازه ۶-۱۰ سال، سه نفر، در بازه ۱۱-۱۵ سال، سه نفر، در بازه ۱۶-۲۰ سال، دو نفر و دو نفر نیز در بازه بیش از ۲۰ سال قرار گرفته‌اند که در نمودار ۲ قابل مشاهده است.



نمودار ۲. سابقه کار تکمیل‌کنندگان پرسش‌نامه‌ها

در مورد تخصص این افراد، چهار نفر با تخصص مالی، دو نفر با تخصص راهبردی، یک نفر تخصص اجرایی، یک نفر تخصص دامپزشکی، یک نفر تخصص ژنتیک و یک نفر تخصص اقتصاد هستند.

فن اهمیت - عملکرد. برای این فن پرسش نامه تحقیق در طیف ۵ امتیازی به هر یک از ۲۴ سؤال پرسش نامه در دو بخش اهمیت و عملکرد نمره یک تا پنج (خیلی کم تا خیلی زیاد) داده شده و سپس با استفاده از میانگین هندسی، اهمیت و عملکرد هر کدام از سؤالات در نرم افزار اکسل به دست آمد. داده ها در نمودار دویبعدی که محور عمودی نشان گر اهمیت و محور افقی نشانه عملکرد است، جای گرفتند. این ماتریس (نمودار ۳) به چهار قسمت یا چارک تقسیم می گردد که برای هر کدام راهبرد خاصی اتخاذ می گردد و به تصمیم گیری کمک می کند. همچنین اولویت شاخص ها را نیز بیان می کند [۳۳].



#### ۴. تحلیل داده ها و یافته های پژوهش

گیسون و براون<sup>۱</sup> بر این باورند که یکی از روش های مناسب برای مرتبط کردن سؤالات پژوهش به تحلیل، محور قراردادن خود سؤالات است؛ لذا بر محور سؤالات، داده های گردآوری شده تحلیل و گزارش پژوهش ارائه می شود [۱۶]. در این پژوهش، توصیف و تحلیل داده های گردآوری شده بر اساس سؤال محوری است و هر یک از مراحل روش شناسی کیفی - کمی انجام شده است.

برای بخش چهارم، دو سؤال اصلی وجود دارد:

- ۱) نوع شناسی راهبردهای شرکت مادر سرمایه گذاری کشاورزی کوثر چگونه است؟
- ۲) اهمیت - عملکرد این راهبردها چگونه است؟

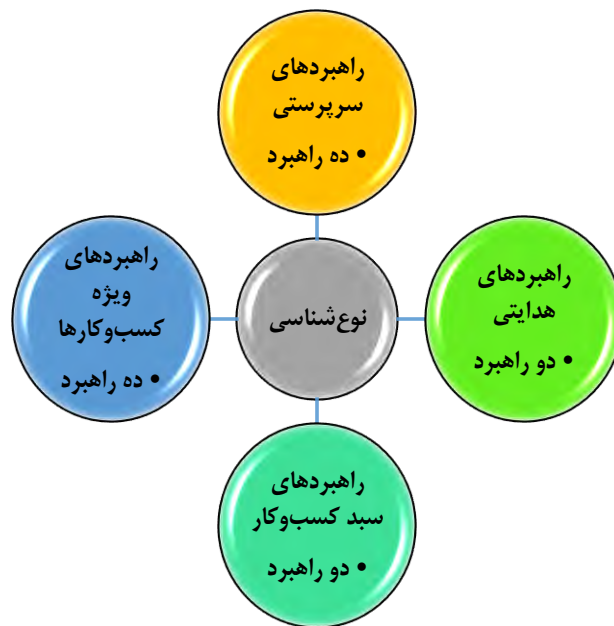
برای نوع شناسی راهبردهای شرکت مادر از روش پژوهش کیفی استفاده شده است. برای سؤال دوم نیز که خود به سه سؤال تقسیم شده (اهمیت راهبردها، عملکرد راهبردها و اولویت بندی راهبردها)، پژوهش کمی از طریق تحقیق در عملیات نرم انجام شده است.

روش تحلیل اسناد: نوع شناسی راهبردهای شرکت مادر سرمایه گذاری کشاورزی کوثر. در سند راهبردی شرکت مادر سرمایه گذاری کشاورزی کوثر (۱۳۹۶) راهبردهای این شرکت بیان شده است

[۲۶]. با روش تحلیل اسناد، این سند و نیز از مصاحبه‌های با خبرگان، تعداد ۲۴ راهبرد شناسایی شده است. (جدول ۷ و نمودار ۴) که به تفصیل دو راهبرد هدایتی، دو راهبرد سبد کسب‌وکار، ده راهبرد سرپرستی و نیز ده راهبرد ویژه کسب‌وکارهای این شرکت مادر شناسایی شده است.

جدول ۵. نوع‌شناسی راهبردهای شرکت مادر سرمایه‌گذاری کشاورزی کوثر. محقق ساخته

شماره	راهبرد	نوع راهبرد
۱	ارتقاء و توسعه نظام مدیریت زنجیره تأمین در حوزه فعالیت‌های تخصصی باهدف ارزش‌آفرینی	هدایتی
۲	توسعه همکاری و مشارکت با شرکت‌های معتبر مرتبط با بخش بازار	هدایتی
۳	خروج از فعالیت‌های زیان‌ده و کم‌بازده	سبد کسب‌وکار
۴	تقویت و رشد سهم بازار در حوزه‌های پربازده	سبد کسب‌وکار
۵	حضور مؤثر در بازارهای بین‌المللی با تأکید بر سرمایه‌گذاری و صادرات محصولات	سرپرستی
۶	گسترش سرمایه‌گذاری در طرح‌های توسعه باتوجه‌به مزیت رقابتی کشورهای منطقه	سرپرستی
۷	ارتقاء و یکپارچه‌سازی نظام‌های اطلاعاتی و توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات	سرپرستی
۸	تقویت نظام مدیریت پروژه	سرپرستی
۹	ارتقاء توان تحقیق و توسعه با تأکید بر فناوری‌های نوین	سرپرستی
۱۰	کاهش هزینه‌های تأمین مالی	سرپرستی
۱۱	انتقال تکنولوژی و ارتقاء پرتفوی تکنولوژی‌های موردنیاز	سرپرستی
۱۲	تلاش برای ایجاد اتحادهای راهبردی داخلی و خارجی	سرپرستی
۱۳	مدیریت بهینه ریسک یکپارچه باهدف پاسخ‌پیشگیرانه به خطرات نابودکننده ارزش	سرپرستی
۱۴	اصلاح و چابک‌سازی ساختار سازمانی و بازمهندسی فرایندها	سرپرستی
۱۵	راهبردهای توسعه	راهبرد ویژه کسب‌وکار مرغ گوشتی (سرپرستی)
۱۶	افزایش سرمایه‌گذاری‌ها در حلقه‌های زنجیره تأمین	راهبرد ویژه کسب‌وکار مرغ گوشتی (سرپرستی)
۱۷	راهبردهای توسعه	راهبرد ویژه کسب‌وکار مرغ تخم‌گذار (سرپرستی)
۱۸	تکمیل زنجیره تأمین و تولید تخم‌مرغ (مالکیتی، مشارکتی یا مدیریتی) در حلقه‌های با مزیت سودآوری بالا	راهبرد ویژه کسب‌وکار مرغ تخم‌گذار (سرپرستی)
۱۹	راهبرد تنوع همگون	راهبرد ویژه کسب‌وکار دام سنگین (سرپرستی)
۲۰	سرمایه‌گذاری به‌منظور ارتقا جایگاه رقابتی	راهبرد ویژه کسب‌وکار دام سبک (سرپرستی)
۲۱	راهبرد ادغام عمودی	راهبرد ویژه کسب‌وکار آبی‌پروری (سرپرستی)
۲۲	توسعه محدود و در راستای تولید محصول نهایی	راهبرد ویژه کسب‌وکار محصولات گلخانه‌ای (سرپرستی)
۲۳	راهبرد اسارت	راهبرد ویژه کسب‌وکار خوراک دام (سرپرستی)
۲۴	ادغام در یکی از زنجیره‌های تولید شرکت سرمایه‌گذاری کشاورزی کوثر	راهبرد ویژه کسب‌وکار خوراک دام (سرپرستی)



نمودار ۴. نوع‌شناسی راهبردها، محقق ساخته

## روش تحلیل اهمیت - عملکرد: اولویت‌بندی راهبردها

گام اول: اخذ داده. در این مرحله نظرات ده نفر از مدیران و کارشناسان ارشد شرکت مادر سرمایه‌گذاری کشاورزی کوثر از طریق پرسش‌نامه تکمیل و جمع‌آوری شد و برای محاسبه نمرات مربوط به ارزش اهمیت و ارزش عملکرد راهبردها از آن‌ها استفاده شد.

گام دوم: میانگین هندسی. از میانگین هندسی برای یکپارچه کردن نظرات همه خبرگان استفاده می‌شود بدین ترتیب  $b_j$  ارزش نهایی اهمیت و  $c_j$  ارزش نهایی عملکرد متغیرهای راهبردی است که حاصل نظر جمعی  $p$  خبره است.

$$b_j = (\prod_{i=1}^n b_{jp})^{1/n}$$

$$c_j = (\prod_{i=1}^n c_{jp})^{1/n}$$

جدول ۸ نشان‌گر نمرات نظرات خبرگان برای هریک از متغیرهای راهبردی در دو بعد اهمیت و عملکرد است.

جدول ۸. نمرات راهبردها، محقق ساخته

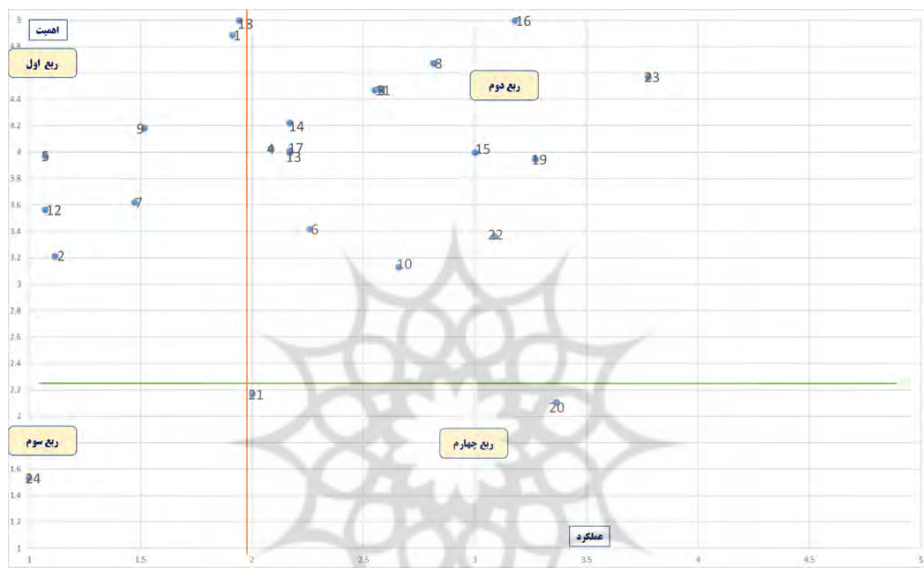
سؤال	اهمیت/عملکرد	نرمال	وزن	هندسی
۱	اهمیت			۴/۸۸۹۶۶۳۸۴۳
	عملکرد	۰/۰۹۲۲۷۱۶۸۶	۱۴/۵۶۶۸۸۴۷۶	۱/۹۱۰۵۴۶۰۰۹
۲	اهمیت			۳/۲۱۱۳۲۸۶۲۹
	عملکرد	۰/۰۴۲۶۱۹۹۷	۶/۷۲۸۳۹۳۲۶۳	۱/۱۱۶۱۳۳۱۷۴
۳	اهمیت			۴/۴۷۲۱۳۵۹۵۵
	عملکرد	۰/۰۵۳۵۷۰۱۸۵	۸/۴۵۷۰۹۸۱۹۴	۲/۵۸۱۰۷۱۳۱
۴	اهمیت			۴/۰۲۸۲۳۹۲۰۸
	عملکرد	۰/۰۴۹۶۴۱۳۶۷	۷/۸۳۶۸۵۷۶۸۶	۲/۰۸۲۷۵۹۴۸۸
۵	اهمیت			۳/۹۷۴۲۶۷۷۱۷

سؤال	اهمیت/عملکرد	نرمال	وزن	هندسی
	عملکرد	-/۰.۷۳۰۶۸۵۱۱	۱۱/۵۳۵۲۸۹۲۱	۱/۰.۷۱۷۳۳۴۶۳
۶	اهمیت			۳/۴۱۹۶۷۵۳۵۳
	عملکرد	-/۰.۲۵۱۴۸۴۹۲	۳/۹۷۰.۱۷۹۷۶۱	۲/۲۵۸۶۹۳۸۷۱
۷	اهمیت			۳/۶۲۲۲۰.۱۶۶۳
	عملکرد	-/۰.۴۲۶۸۷۱۸۹	۶/۷۳۹۰۰۵۰۳۷	۱/۴۷۲۳۳۳۳۵۸
	اهمیت			۴/۶۷۶۲۴۲۲۳۹
۸	عملکرد	-/۰.۵۵۱۶۹۵۰۸	۸/۷۰۹۵۸۲۵۴۲	۲/۸۱۳۷۲۴۸۲۸
	اهمیت			۴/۱۸۲۵۵۸۲۱
۹	عملکرد	+/۰.۷۰۶۵۴۶۹	۱۱/۱۵۴۲۲۰۴۱	۱/۵۱۵۷۱۶۵۶۷
	اهمیت			۳/۱۲۹۱۳۴۶۴۵
۱۰	عملکرد	-/۰.۰۹۳۷۰۰۳۴	۱/۴۷۹۲۴۲۵۹۴	۲/۵۶۵۴۰۲۴۸
	اهمیت			۴/۴۷۲۱۳۵۹۵۵
۱۱	عملکرد	-/۰.۵۴۴۲۶۳۲۴	۸/۵۹۲۲۵۶۴۶۶	۲/۵۵۰۸۴۹۰۰۱
	اهمیت			۳/۵۶۵۲۰۴۹۱۶
۱۲	عملکرد	-/۰.۵۶۳۰۹۷۶۳	۸/۸۱۹۵۹۴۰۷۵	۱/۰.۷۱۷۳۳۴۶۳
	اهمیت			۴/۰.۱۱۸۲۸۶۵
۱۳	عملکرد	-/۰.۴۶۸۳۱۹۶۸	۷/۳۹۲۳۳۹۲۷۶	۲/۱۶۸۹۴۳۵۴۲
	اهمیت			۴/۲۲۲۰۸۷۷۰۴
۱۴	عملکرد	+/۰.۵۴۹۰۹۶۲۴	۸/۶۶۸۵۵۴۷۱۹	۲/۱۶۸۹۴۳۵۴۲
	اهمیت			۴
۱۵	عملکرد	+/۰.۲۵۳۳۳۳۸۳	۴	۳
	اهمیت			۵
۱۶	عملکرد	-/۰.۵۷۷۱۶۲۹۴	۹/۱۱۱۶۴۲۳۸۴	۳/۱۷۷۶۷۱۵۲۳
	اهمیت			۴
۱۷	عملکرد	+/۰.۴۶۳۹۴۱۸	۷/۳۲۴۲۲۵۸۳	۲/۱۶۸۹۴۳۵۴۲
	اهمیت			۵
۱۸	عملکرد	-/۰.۹۶۸۱۱۵۰۳	۱۵/۲۸۳۵۸۳۴۲	۱/۹۴۳۲۸۳۳۱۶
	اهمیت			۳/۹۴۸۷۰۰۹۷۲
۱۹	عملکرد	+/۰.۱۶۹۶۵۵۸۴	۲/۶۷۸۳۴۸۱۸۸	۳/۲۷۰۴۱۵۰۷۳
	اهمیت			۲/۱۰۷۴۳۵۸۹۹
۲۰	عملکرد	-/۰.۰۶۴۲۱۸۱۸	- ۱/۰.۱۳۸۰۹۱۶۵	۳/۳۶۵۸۶۵۴۳۶
	اهمیت			۲/۱۶۸۹۴۳۵۴۲
۲۱	عملکرد	-/۰.۰۲۳۲۱۰۸۸	-/۰.۳۶۶۴۲۹۰۰۵	۲
	اهمیت			۳/۳۶۵۸۶۵۴۳۶
۲۲	عملکرد	-/۰.۰۵۹۳۳۶۶۹	۰/۹۳۶۷۴۵۲۹	۳/۰.۸۷۵۵۸۰۲۷
	اهمیت			۴/۵۷۳۰۵۰۵۱۹
۲۳	عملکرد	-/۰.۲۳۰۷۸۲۴۹	۳/۶۴۳۳۵۱۵۱۷	۳/۷۷۶۳۵۰۰۴۵
	اهمیت			۱/۵۲۳۶۷۴۶۸۷
۲۴	عملکرد	+/۰.۰۵۱۸۴۵۵۷	۰/۸۱۸۴۸۳۳۵۸	۱

گام سوم: ارزش آستانه. ارزش آستانه جهت تعیین خانه‌های ماتریس تحلیل اهمیت-عملکرد به کار می‌رود. جهت تعیین ارزش آستانه از میانگین حسابی استفاده می‌شود. ارزش آستانه اهمیت و عملکرد با  $b_{ii}$  و  $c_{ii}$  نشان داده می‌شوند و  $m$  تعداد متغیرهای راهبردی است. با بهره‌گیری از فرمول

مذکور، ارزش آستانه اهمیت و ارزش آستانه عملکرد برابر مقادیر زیر می‌گردد: ارزش آستانه اهمیت =  $۲/۲۳۵۵۱۹۳۹۹$ ؛ ارزش آستانه عملکرد =  $۱/۹۶۵۴۱۰۲۹۱$

گام چهارم: موضع‌یابی. موقعیت نسبی هر یک از متغیرهای راهبردی بر روی ماتریس اهمیت - عملکرد معین می‌شود. تحلیل اهمیت - عملکرد به‌وسیله یک ماتریس دویعدی ساختاردهی می‌شود. این ماتریس از دو محور تشکیل شده است که محور افقی آن عملکرد و محور عمودی آن اهمیت را نشان می‌دهد این ماتریس به چهار ربع تقسیم می‌شود. براساس نتایج تحلیل اهمیت - عملکرد، نمودار ۵ نشان‌دهنده جای‌گیری راهبردها در ربع‌های ماتریس اهمیت - عملکرد است.



نمودار ۵. موضع‌یابی راهبردها

در جدول ۹، راهبردها بر اساس اولویت مطابق نمودار ۵ آمده است.

جدول ۹. اولویت بندی راهبردها

اولویت	نرمال	راهبرد	عنوان راهبرد
۱	۰/۰۹۶۸۱۱۵۰۳	۱۸	تکمیل زنجیره تأمین و تولید تخم‌مرغ (مالکیتی، مشارکتی یا مدیریتی) در حلقه‌های با مزیت سودآوری بالا (کسب‌وکار مرغ تخم‌گذار)
۲	۰/۰۹۲۲۷۱۶۸۶	۱	ارتقاء و توسعه نظام مدیریت زنجیره تأمین در حوزه فعالیت‌های تخصصی باهدف ارزش‌آفرینی
۳	۰/۰۷۳۰۶۸۵۱۱	۵	حضور مؤثر در بازارهای بین‌المللی با تأکید بر سرمایه‌گذاری و صادرات محصولات
۴	۰/۰۷۰۶۵۴۶۹	۹	ارتقاء توان تحقیق و توسعه با تأکید بر فناوری‌های نوین
۵	۰/۰۵۷۷۱۶۲۹۴	۱۶	افزایش سرمایه‌گذاری‌ها در حلقه‌های زنجیره تأمین (کسب‌وکار مرغ گوشتی)
۶	۰/۰۵۶۳۰۹۷۶۳	۱۲	تلاش برای ایجاد اتحادهای راهبردی داخلی و خارجی
۷	۰/۰۵۵۱۶۹۵۰۸	۸	تقویت نظام مدیریت پروژه
۸	۰/۰۵۴۹۰۹۶۲۴	۱۴	اصلاح و چابک‌سازی ساختار سازمانی و بازمهندسی فرایندها



اولویت	نرمال	راهبرد	عنوان راهبرد
۹	۰/۰۵۴۴۲۶۳۲۴	۱۱	انتقال تکنولوژی و ارتقاء سبد تنوع تکنولوژی‌های موردنیاز
۱۰	۰/۰۵۳۵۷۰۱۸۵	۳	خروج از فعالیت‌های زیان‌ده و کم‌بازده
۱۱	۰/۰۴۹۶۴۱۳۶۷	۴	تقویت و رشد سهم بازار در حوزه‌های پربازده
۱۲	۰/۰۴۹۵۰۳۴۶	۷	ارتقاء و یکپارچه‌سازی نظام‌های اطلاعاتی و توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات
۱۳	۰/۰۴۶۸۳۱۹۶۸	۱۳	مدیریت بهینه ریسک یکپارچه باهدف پاسخ پیشگیرانه به خطرات نابودکننده ارزش
۱۴	۰/۰۴۶۳۹۴۱۸	۱۷	راهبردهای توسعه (کسب‌وکار مرغ تخم‌گذار)
۱۵	۰/۰۴۲۶۱۹۹۷	۲	توسعه همکاری و مشارکت با شرکت‌های معتبر مرتبط با بخش بازار
۱۶	۰/۰۲۵۳۳۷۳۸۳	۱۵	راهبردهای توسعه (کسب‌وکار مرغ گوشتی)
۱۷	۰/۰۲۵۱۴۸۴۹۲	۶	گسترش سرمایه‌گذاری در طرح‌های توسعه باتوجه‌به مزیت رقابتی کشورهای منطقه
۱۸	۰/۰۲۳۰۷۸۲۴۹	۲۳	راهبرد اسارت (کسب‌وکار خوراک دام)
۱۹	۰/۰۱۶۹۶۵۵۸۴	۱۹	راهبرد تنوع همگون (کسب‌وکار دام سنگین)
۲۰	۰/۰۰۹۳۷۰۰۳۴	۱۰	کاهش هزینه‌های تأمین مالی
۲۱	۰/۰۰۵۹۳۳۶۶۹	۲۲	توسعه محدود و در راستای تولید محصول نهایی (کسب‌وکار محصولات گلخانه‌ای)
۲۲	۰/۰۰۵۱۸۴۵۵۷	۲۴	ادغام در یکی از زنجیره‌های تولید شرکت سرمایه‌گذاری کشاورزی کوثر (کسب‌وکار خوراک دام)
۲۳	۰/۰۰۲۳۲۱۰۸۸	۲۱	راهبرد ادغام عمودی (کسب‌وکار آبی‌پروری)
۲۴	۰/۰۱۶۸۶۲۳۲۶ -	۲۰	سرمایه‌گذاری به‌منظور ارتقا جایگاه رقابتی (کسب‌وکار دام سبک)

ربع اول: راهبردهای تمرکز شرکت مادر. در این ناحیه، اهمیت فرایند بسیار بالا، ولی عملکرد فرایند ضعیف است، بنابراین فرایندهای این بخش آسیب پذیرند و باید در اولویت بهبود قرار گیرند. مشخصات درک شده برای افراد مهم است اما سطح عملکرد سازمان در آن مشخصات کم است. در واقع این ربع ضعف سازمان یا شرکت را نشان می‌دهد نکته اساسی این است که ناتوانی برای شناسایی مشخصه‌ها در این ربع، موجب عملکرد پایین سازمان می‌شود. در حقیقت تلاش برای بهبود باید در بالاترین اولویت قرار گیرد زیرا ضعف اساسی در این ناحیه است. ۷ راهبردها در این ناحیه قرار گرفته‌اند (۲ راهبرد هدایتی، ۴ راهبرد سرپرستی و ۱ راهبرد ویژه کسب‌وکارها) که عناوین آن در جدول ۹ گذشت.

ربع دوم: راهبردهای استمرار فعالیت‌های مطلوب. این ربع، قوت اصلی سازمان است که باید ادامه یابد. اهمیت فرایند بسیار بالا و عملکرد فرایند قوی است، لذا فرایندهای این بخش به‌عنوان مزایای رقابتی، نگهداری و مورد توجه بیشتری قرار می‌گیرند. ۱۴ راهبرد در این ناحیه قرار گرفته‌اند (۶ راهبرد سرپرستی، ۲ راهبرد سبد کسب‌وکار و ۶ راهبرد ویژه کسب‌وکارها). این راهبردها در جدول ۹ از اولویت ۸ تا ۲۱ شامل می‌شود.

ربع سوم: راهبردهای عدم تمرکز بر اولویت‌های پایین. در این ربع عوامل مشخص شده از نظر اهمیت، امتیاز پایینی دارند. همچنین سازمان نیز در آن معیارها ضعف دارد. از طرفی چون اهمیت چندانی ندارند شرکت نباید در این بخش تمرکز زیادی داشته باشد و منابع خود را در این بخش تلف کند. تنها باید منابع محدود در این بخش استفاده شود. تنها ۱ راهبرد در این ناحیه قرار گرفته است (یک راهبرد

ویژه کسب‌وکارها) که عنوان آن «ادغام در یکی از زنجیره‌های تولید شرکت سرمایه‌گذاری کشاورزی کوثر (خوراک دام) (راهبرد ویژه کسب‌وکارها)» است.

ربع چهارم: راهبردهای پرهیز از ائتلاف منابع. در این ربع معیارها با اهمیت پایین، اما عملکرد شرکت در این بخش بالا است. در این بخش در واقع هدررفتن منابع صورت می‌گیرد. منابع تخصیص یافته به این ویژگی‌ها بیش از مقدار لزوم است و باید جای دیگری مصرف شوند. منطقه‌ای که در آن اهمیت فرایند کم ولی عملکرد فرایند بسیار قوی است، لذا فرایندهای این بخش موجب اسراف در سازمان هستند و باید به‌گونه‌ای حذف شوند یا از آنها بهره‌برداری مناسب انجام گیرد. دو راهبرد در این ناحیه قرار گرفته‌اند (دو راهبرد ویژه کسب‌وکارها) که اولویت ۲۳ و ۲۴ در جدول ۹ هستند.

##### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این پژوهش تلاش شد تا ابتدا نوع‌شناسی راهبردهای سطح شرکت مادر صورت گیرد. در مرحله نخست از روش کیفی استفاده شده است. طبق گام‌های روش پژوهش کیفی، از جمله تحلیل اسناد و نیز مصاحبه با نخبگان تلاش گردید که راهبردهای شرکت مادر سرمایه‌گذاری کشاورزی کوثر شناسایی شوند؛ سپس این راهبردها طبق نوع‌شناسی، دسته‌بندی شده‌اند. در مرحله دوم، از روش کمی بهره‌برده شد و از ابزارهای پرسش‌نامه و تحلیل اهمیت - عملکرد استفاده گردید که در نتیجه آن مهم‌ترین راهبردهای این شرکت مادر رتبه‌بندی شدند. بنا بر نتایج حاصل از تحلیل اهمیت - عملکرد، از میان راهبردهای شناسایی شده، هفت راهبرد در ربع اول (محور تمرکز)، ۱۴ راهبرد در ربع دوم (ادامه کارهای مثبت)، یک راهبرد در ربع سوم (راهبردهای دارای اولویت پایین) و دو راهبرد نیز در ربع چهارم (راهبردهای تلف‌کننده منابع) واقع گردید. باتوجه به این که بیشتر شاخص‌ها در ربع دوم قرار گرفته‌اند یعنی سازمان روی شاخص‌هایی سرمایه‌گذاری کرده است که ارزش خیلی بالایی ندارند و عملکرد در شاخص‌های نسبتاً بی‌اهمیت بالا است و از شاخص‌های مهمی که در عملکرد شرکت تأثیر به‌سزایی دارند غفلت نموده است؛ بنابراین برای دستیابی به عملکرد بالاتر برای شرکت، توصیه می‌شود که تمرکز و توان اصلی شرکت روی راهبردهای ربع اول باشد.

زنجیره تأمین مهمترین موضوعی است که با اهمیت بسیاری اما عملکرد پایینی دارد، در صورتی که شرکت بتواند در حوزه زنجیره تأمین بیش از پیش در خصوص محصولات مختلف تولیدی سرمایه‌گذاری کند و منجر به تکمیل و توسعه این حوزه شود، می‌تواند علاوه بر سودآوری بالا منجر به قدرت تمایز نسبت به رقبا شده و جایگاه خود را حفظ و ارتقا بخشد. همچنین با توجه به توان تولید بالا در صورتی که نسبت به افزایش تولید خود اقدام نموده و علاوه بر افزایش شاخص تولید ناخالص ملی، مازاد تولید خود به کشورهای مختلف صادر کند و ارزآوری داشته باشد. این مهم با توجه به رویکرد اقتصاد مقاومتی نیز دارای اهمیت زیادی است. جدول ۹ اولویت‌های به دست آمده را به ترتیب نشان می‌دهد.

این پژوهش نسبت به برخی لایه‌های پژوهش که در چهارچوب مفهومی پژوهش اشاره شده است، مانند راهبردهای رشد و ثبات همگرایی دارد، همچنین در برخی لایه‌ها همچون ارزش افزایی افقی و ماتریس هماهنگی سرپرستی نیز واگرا است و فاصله دارد.

همچنین عمده دانش افزایی در تصمیم‌گیری بهینه با اولویت‌بندی راهبردها در شرکت مادر و تخصیص بهینه منابع برای هر یک از اولویت‌هاست. راهبردهای شناسایی شده در این مطالعه موردی، اولویت‌بندی شده و تصمیم‌گیری را برای مدیران سهل‌تر نموده است.

### پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی. پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی عبارتند از:

- طراحی مدل راهبردی ارزیابی عملکرد در گروه سرمایه‌گذاری کشاورزی کوثر؛  
بررسی تأثیر سبک مدیریت در افزایش مدیریت هم‌افزایی در [۱۴] سرمایه‌گذاری کشاورزی کوثر؛  
طراحی و تبیین مدل مدیریت مؤثر سبک کسب‌وکار [۱۴] سرمایه‌گذاری کشاورزی کوثر؛
- طراحی الگوی کنترل راهبردی برای شرکت‌های شرکت مادر  
بررسی مناسب‌ترین سبک مدیریت شرکت‌های شرکت مادر کشاورزی در شرایط اقتصاد مقاومتی و تحریم‌های اقتصادی.  
محدودیت این پژوهش به توجه نداشتن به ساختار بازار و انواع کارایی مانند کارایی پویا، عملیاتی، تخصیص، داخلی و فنی بر می‌گردد.



## منابع

1. Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*, Homewood: Rychard D. Irwin.
2. Atkinson, P. A., & Coffey, A. (1997). *Analysing documentary realities*. In D. Silverman (Ed.), *Qualitative research: Theory, method and practice*, London: Sage, 45-62.
3. Azar, A., Khosravani, F., & Jalali, R. (2013). *Soft Operations Research (Problem Structuring Approaches)*. Industrial management institute. [in Persian]
4. Barney, J., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. London: Pearson.
5. Beard, D. W., & Dess, G. G. (1981). Corporate-level strategy, business-level strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 24(4). 663-688.
6. Caldart, A., & Ricart, J. (2006). *Corporate strategy in turbulent environments: Key roles of the corporate level*. Barcelona, Spain: IESE Business School-University of Navarra.
7. Campbell, A., Alexander, M., Whitehead, J., & Michael, G. (2014). *Strategy for the corporate level: where to invest*. California: Jossey Bass.
8. Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure*, The MIT Press, Cambridge.
9. Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: CA: Sage.
10. Creswell, J., & Plano Clark, V. (2018). *Designing and conducting mixed methods research*, (3rd ed., ). Thousand Oaks: Sage.
11. Danaeifard, H., Alwani, S.M., & Azar, A. (2019). *Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach*, Tehran: Saffar Publications. [in Persian]
12. Danaeifard, H., & Mozaffari, Z. (2008). Promoting validity and reliability in qualitative management research: a reflection on research auditing strategies, *Management Research*, First Year, 1, 131-162. [in Persian]
13. Dastmalchi, S., Vezvaei, S., Gholizadeh, R., & Zare Karizi, M. (2011). Adopting an Appropriate Strategy in Increasing Synergy Management in Holding Organizations, *The First Conference of Holding Organizations (Functions and Challenges)*. [in Persian]
14. Dobakhti, M. (2020). *Designing the management strategy of Rasta Economic Development Group Holding*, Master Thesis, Tehran University of Science and Culture, Faculty of Humanities. [in Persian]
15. Ghazinejad, S.A. (2016). *Analysis of Strategic Variables of Tehran Gold Cluster Using Significance-Performance Analysis*, M.Sc. Thesis, Higher Institute of Management Education and Research and Planning, School of Management. [in Persian]
16. Gibson, W. J., & Brown, A. (2009). *Working with qualitative data*. London: thousand Oaks, Calif: SAGE, P:197.
17. Grant, R.M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*, Basil Blackwell: Oxford.
18. Hajipour, B., & Naji, M. (2011). Typology of strategy formation in government organizations active in the economic field of the Islamic Republic of Iran, *Strategic Management Thought*, Spring and Summer, (9). 99-124. [in Persian]
19. Hanafizadeh, P., & Shafiei Nikabadi, M. (2011). Framework for selecting an appropriate e-business model in managerial holding companies Case study: Iran Khodro. *Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 24, No. 3. p. 237-267. [in Persian]
20. Harris, J. M. (2003). Sustainability and Sustainable Development. *International Society for Ecological Economics*. Publisher: International Society for Ecological Economics, :1-12.

21. Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing Co.
22. Hrebiniak, L. G. (2005). *Making strategy work: leading effective execution and change*. London: Pearson education inc.
23. Hunger, J. D., & Wheelen, L. T. (2018). *Strategic management and business policy*. London: Pearson.
24. Kashani, A. (2014). *Typology of customer acquisition strategies in commercial banks of Varamin city*, Master Thesis, Islamic Azad University, Shahroud Branch, Faculty of Humanities. [in Persian]
25. Kawthar Agricultural Investment Holding (2021). Tehran. Access link: <https://kaico.ir>. [in Persian]
26. Kawthar Agricultural Investment Company. (2017). *Strategic Planning Document in Horizon 1400, Based on the Resistance Economy Approach*, Volume IX, Strategy Development, First Edition. Tehran. [in Persian]
27. Kumar, A. (1992). *The state holding company: issues and options* ( World Bank Discussion Papers). Washington, DC: World Bank.
28. Labuschagne, A. (2003). Qualitative research: Airy fairy or fundamental? *The Qualitative Report*, 8(1), Article 7.
29. Learned, E. P., Andrews, K. R., Christensen, C. R., & Guth, W. D. (1989). *Business policy: Text and cases*, Homewood: Rychard D. Irwin.
30. Lynch, Richard. (2016). *Strategic Management*. London: Pearson.
31. Maqami, M. (2018). *Significance Analysis - The Performance of Urban Tourist Attraction Strategies in the Field of Tehran Municipality Tourism*, M.Sc. Thesis, Damavand Higher Education Institute. [in Persian]
32. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, The free press a division of simon and Schuster Inc.
33. Mohammadhadi, F., Fathi Vajargah, K., Pardakhtchi, M.H., & Abolghasemi, M. (2010). Quality assurance in human resource training, 2(6), *Human resource management research*. [in Persian]
34. Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2012). *Strategic Management*. McGraw-Hill.
35. Pidun, Ulrich. (2019). *Corporate Strategy: Theory and Practice*. Springer Gabler.
36. Siniscalchi, J. M., Beale, E. K., & Fortuna, A. (2008). Using importance performance analysis to evaluate training. *Performance Improvement*, 47(10), 30-35.
37. Sobhanollahi, M.A., Rahman seresht, H., & Asli beigi, F. (2012). Pattern of strategic interaction in holding companies, *The journal of Strategic Management Studies*, (3)12, p16. [in Persian]
38. Soltani, V., Hajipour, B., & Sharifian, M. (2019). Typology of organizational strategies and analysis of their relevance to leadership style, culture and structure of the organization, *16th International Conference on Management (Scientific-Research)*, Tehran. [in Persian]
39. Thomas, L. (1990). Saaty How to make a decision: The Analytic Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*, (48). 9-26.
40. Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020). *exploring strategy*. London: Pearson.