



Pattern of Value Creation in National Iranian Copper Industries Company¹

Mohammad Ali Ahmadzad Asl²

Received: 2020/04/29

Accepted: 2020/09/27

Abstract

This paper seeks to discover the pattern of value creation in the National Iranian Copper Industries Company. Given the company's proximity to Holdings and its parent companies, we investigated the issue in a mixed (qualitative and quantitative) study. In the qualitative section, we came up with the conceptual model by interviewing ten empiricists and executives who are familiar with value creation, using the Grounded theory method. The quantitative part was performed by distributing a questionnaire among 183 managers and decision-makers at the National Iranian Copper Company, and the analysis was performed by Smart Plus software to validate the model. The model includes central category (value creation), causal conditions (intrinsic characteristics, relational features of business units, structural and functional features and portfolio features) underlying conditions (supply chain management, management of systems and methods, resource management and, prospects and Values management), intervening conditions (Iran economic situation, national and international rules, and regulations, competing mothers), strategies (Stand-Alone influence, corporate development, functional and services influence, linkage influence and combination of strategies), and consequences (better resource allocation, formulating a Value Creation Strategies, Performance Management Control, and make a distinction). The results show a positive and significant effect of causal conditions on central category, central category on strategies, context conditions on strategies, intervening conditions on strategies, and strategies on consequences, and all of these variables on value creation in National Iranian Copper Industries Company. The results showed that the National Iranian Copper Industry Company should adopt the best strategy concerning the components mentioned in the model.

Keywords: Value Creation, National Iranian Copper Industry Company, Stand- Alone Influence, Corporate Development, Linkage Influence.

JEL Classification: G32, G34

1. DOI: 10.22051/JFM.2020.30903.2359

2. Ph.D. in Business Management, Edalat University, Corresponding Author, **Email:** mahmadzad.asl@gmail.com.



فصلنامه راهبرد مدیریت مالی

دانشگاه الزهرا

سال نهم، شماره سی و پنجم، زمستان ۱۴۰۰

صفحات ۱۴۸-۱۳۱



مقاله پژوهشی

الگوی خلق ارزش در شرکت ملی صنایع مس ایران^۱

محمدعلی احمدزاداصل^۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۰۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۱۰

چکیده

این پژوهش با روش ترکیبی به کشف الگوی خلق ارزش در شرکت ملی صنایع مس ایران پرداخته است. برای این منظور، در بخش کیفی از روش داده‌بنیاد نظام‌مند و مصاحبه با ۱۰ نفر از خبرگان تجربی و اجرایی آشنا با خلق ارزش برای ارائه مدل مفهومی استفاده شد. در بخش کمی، با توزیع پرسشنامه بین ۱۸۳ نفر از مدیران و کارشناسان تصمیم‌گیرنده در شرکت ملی صنایع مس ایران و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده با نرم افزار اسمارت پی‌ال‌اس، اعتبارسنجی مدل انجام شد. مدل شامل مقوله محوری (خلق ارزش)، شرایط علی (ویژگی‌های ذاتی، ویژگی‌های رابطه‌ای با واحدهای کسب‌وکار، ویژگی‌های ساختاری و کارکردی و ویژگی‌های سبب کسب‌وکار)، شرایط زمینه (مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت سیستم‌ها و روش‌ها، مدیریت منابع و مدیریت چشم‌اندازها و ارزش‌ها)، شرایط مداخله‌گر (وضعیت اقتصادی ایران، قوانین و مقررات ملی و بین‌المللی و مادرهای رقیب)، راهبردها (نفوذخودمدارانه، توسعه‌بنگاه، نفوذ وظیفه‌ای و خدماتی، نفوذ ارتباطی و ترکیبی از راهبردها) و پیامدها (تخصیص بهتر منابع، فرمول‌بندی راهبردهای ارزش‌آفرین، کنترل مدیریت عملکرد و متمایزسازی) است. نتایج برآورد مدل حاکی از اثر مثبت و معنادار مقوله‌های علی بر مقوله محوری، مقوله محوری بر راهبردها، مقوله زمینه‌ای بر راهبردها، مقوله مداخله‌ای بر راهبردها و راهبردها بر پیامدها و در نتیجه اثر مثبت و معنادار کلیه متغیرهای یادشده بر خلق ارزش در شرکت ملی صنایع مس ایران است. بنابراین، شرکت ملی صنایع مس ایران می‌تواند از مؤلفه‌های مطرح در مدل ارائه شده برای اتخاذ بهترین راهبرد استفاده نماید.

واژگان کلیدی: خلق ارزش، ارزش‌آفرینی، نفوذ خودمدارانه، رویکرد داده‌بنیاد

طبقه‌بندی موضوعی: G32, G34

۱. کد DOI مقاله: 10.22051/JFM.2020.30903.2359

۲. دکترای مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه عدالت، تهران، ایران. نویسنده مسئول، Email: m.ahmadzad.asl@gmail.com

مقدمه

پژوهش حاضر به دنبال یافتن عوامل اثرگذار بر الگوی خلق ارزش در شرکت ملی صنایع مس ایران است. با توجه به دغدغه‌هایی که برای خلق ارزش در سازمان‌های هلدینگ و مادر وجود دارد و از سویی، صحبت‌هایی درباره هلدینگ شدن شرکت ملی صنایع مس ایران مطرح است، تلاش شده شرایط ارزش‌آفرینی در شرکت ملی صنایع مس ایران و شرکت‌ها و بخش‌های تابعه آن و ارتباط آنها با ارزش‌آفرینی بررسی شود.

برای این منظور، در ادامه، مبانی نظری و پیشینه پژوهش بررسی شده است. در این راستا، اشاره‌ای به وضعیت فعلی شرکت ملی صنایع مس ایران، نحوه بازاریابی، عوامل محیطی اثرگذار بر آن، پروژه‌های در دست اجرای شرکت و وضعیت عمومی صنعت مس در جهان شده است. در ادامه پیشینه پژوهش در قالب بررسی مطالعات داخلی و خارجی مرتبط مرور شده است. پس از آن، سوالات و فرضیه‌های پژوهش بیان و سپس متغیرهای کمی و کیفی پژوهش معرفی شده‌اند. در مرحله بعد آزمون فرضیه‌ها انجام و نتایج حاصله ارائه شده است. در نهایت طبق نتیجه‌گیری به عمل آمده، پیشنهادهای کاربردی و پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده مطرح شده است.

مبانی نظری

یک مدل کسب‌وکار را می‌توان طراحی یا معماری خلق ارزش، تحویل و به‌کارگیری مکانیزم‌های جذب (یک کسب‌وکار) تعریف کرد (تیس^۱، ۲۰۱۰: ۱۷۲). یا به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های خاص و سیستم‌های فعال که به برآورده شدن نیازهای درک‌شده بازار می‌انجامد، همراه با ویژگی‌ها و نحوه ارتباط فعالیت‌هایی که شرکای تجاری انجام می‌دهند (فوس و صائبی^۲، ۲۰۱۸: ۱۳)، تعریف نمود. ارزش استفاده از چنین چارچوبی این است که تفاوت‌ها و شباهت‌ها را در مسیری که سازمان‌ها به خلق ارزش برای مثلاً دو شرکت می‌پردازند، برجسته می‌سازد. پژوهش‌های مرکز مطالعات استراتژیک اش‌ریج^۳ نشان داده که مهم‌ترین وظیفه ستاد هلدینگ خلق ارزش است و هلدینگ‌ها با چهار روش ایجاد ارزش کرده‌اند: الف) نفوذ خودمدارانه، ب) نفوذ ارتباطی، ج) نفوذ وظیفه‌ای و خدماتی و د) نفوذ توسعه‌ای. شرکت مادر می‌تواند تحت این شرایط بیشترین ارزش ممکن را ایجاد کند که البته هر یک از این روش‌ها با پیچیدگی بالقوه‌شان ممکن است منجر به از بین رفتن ارزش موردنظر نیز بشوند (اسماعیل‌پور و علیجانی‌پور، ۱۳۹۰). همچنین پژوهش‌های مرکز مطالعات اش‌ریج (۱۹۹۶) نشان داده که هلدینگ‌ها به شش روش ایجاد هم‌افزایی می‌کنند: ۱) ایجاد هم‌افزایی از طریق مشارکت در دانش فنی، ۲) ایجاد هم‌افزایی از طریق مشارکت در منابع، ۳) ایجاد هم‌افزایی از طریق بالا بردن قدرت چانه‌زنی، ۴) ایجاد هم‌افزایی از طریق هماهنگی در راهبردها، ۵)

1. Teece
2. Foss & Saebi
3. Ashridge Strategic Management Centre



ایجاد هم‌افزایی از طریق ادغام عمودی، ۶) ایجاد هم‌افزایی از طریق ایجاد کسب‌وکار جدید (جعفری و پارسا، ۱۳۸۹). برای ارزش‌آفرینی، زنجیره ارزش نیز راهی برای درک خلق ارزش از طریق پیکره‌بندی عمودی است (استیبل و فجلدستاد، ۱۹۹۸ به نقل از فردوس و ایکدا، ۲۰۱۸). زنجیره ارزش، ارزش فعالیت‌های سازمان را به بخش‌های اصلی و عملیاتی سازمان پیوند می‌دهد. سپس مشارکتی را که هر بخش برای خلق ارزش افزوده کسب‌وکار ایجاد می‌کند، مورد ارزیابی قرار می‌دهد (لینچ، ۱۳۹۷: ۱۵۱). پورتر^۳ (۱۹۸۵) استدلال کرده که زنجیره ارزش استاندارد و پیگیری از این زنجیره با فعالیت‌های مختلف شرکت می‌تواند به خلق ارزش بیشتری برای محصولات و کسب مزیت رقابتی بیانجامد. بنابراین برای استفاده از ارزش، شرکت‌ها باید فعالیت‌های زنجیره ارزش خود را بهینه‌سازی کنند (فردوس و ایکدا، ۲۰۱۸). اگرچه برخی از شرکت‌ها هنگامی که تصور می‌کنند در حال ارزش‌آفرینی هستند، در نهایت به ارزش‌سوزی می‌رسند، اما متأسفانه هیچ مطالعه تجربی منابع خلق ارزش یا ارزش‌سوزی (به ویژه در ایران) را تحلیل نکرده است (ابراهیمی و مقوآر^۴، ۲۰۱۹).

تجزیه و تحلیل کردن استراتژی‌های بنگاه‌های مادر بر حسب چهار نوع اصلی ارزش‌آفرینی توسط سازمان مادر مفید است:

۱. نفوذ خودمدارانه که سازمان مادر از طریق آن، عملکرد مستقل کسب‌وکارها را تقویت می‌کند.
۲. نفوذ ارتباطی که سازمان مادر از طریق آن، ارزش روابط بین کسب‌وکارها را تقویت می‌کند.
۳. نفوذ وظیفه‌ای و خدماتی که سازمان مادر از طریق آن رهبری وظیفه‌ای و خدماتی را توأم با هزینه مقرون‌به‌صرفه برای کسب‌وکارها تأمین می‌کند.
۴. فعالیت‌های توسعه‌ای بنگاه مادر که از طریق دگرگون کردن ترکیب سبد کسب‌وکارها ارزش می‌آفرینند (گولد و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۵۴).

در این پژوهش با توجه به رشد روزافزون هلدینگ‌های دولتی و خصوصی در ایران و لزوم ارزش‌آفرینی به‌منظور ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در بازار متلاطم و پیچیده امروز ایران تلاش شده با طراحی مدل کسب‌وکاری مناسب برای هلدینگ‌های ایرانی در عصر حاضر، هریک از روش‌های هم‌افزایی و ارزش‌آفرینی دسته‌بندی شود. ارزش ایجاد شده در شرکت ملی صنایع مس ایران، تولید مس و مشتقات آن است، که زنجیره آن با استخراج از معدن آغاز و با عرضه در بازارهای داخلی و خارجی و کسب رضایت مشتریان به انتها می‌رسد. اما آن‌چه باعث می‌شود این زنجیره مداوم و پویا به کار خود ادامه دهد، نیروی تعهد و انگیزه کارکنان شرکت است که با تمام توان خود مشغول به فعالیت هستند.

بنابراین شرکت با سرمایه‌گذاری هوشمندانه در زمینه پرورش استعدادها و مدیریت منابع انسانی سعی کرده این منبع ارزشمند و حیاتی خود را حفظ کرده و آن را توسعه بخشد تا حاصل کار کارکنان در ارتقای کیفیت محصول تولیدی به افزایش رضایت‌مندی مشتریان، بهبود شهرت برند شرکت ملی صنایع مس ایران

1. Stabell & Fieldstad
2. Ferdous & Ikeda
3. Porter
4. Ibrahimi & Meghouar



- و بهبود و افزایش ارزش ایجاد شده شرکت منجر شود. برخی از پروژه‌هایی که به این منظور در شرکت عملیاتی شده یا در حال طراحی و تکمیل است به شرح زیر هستند:
۱. طراحی و استقرار نظام جانشین‌پروری؛
 ۲. تکمیل، طراحی و استقرار نظام نوین ارتقاء و ترفیع؛
 ۳. طراحی نظام مکانیزه پایش بهره‌وری از منظر فرآیندها؛
 ۴. استقرار نظام مدیریت عملکرد بر پایه روش کارت امتیازی متوازن^۱
 ۵. تسری فعالیت کلون‌های ارزیابی و توسعه به تمام سطوح سازمانی به منظور تکمیل و استفاده از بانک اطلاعات منابع انسانی؛
 ۶. پایش ادواری شاخص‌های رضایت شغلی؛
 ۷. تدوین طرح مطالعاتی درخصوص مکانیزم‌های انگیزشی تحول‌آفرین مانند پیاده‌سازی روش‌های پیمان دسته‌جمعی و ...؛
 ۸. طراحی سیستم جامع مکانیزه منابع انسانی با همکاری گروه فاوا در قالب پروژه یکپارچه‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی؛
 ۹. استقرار نظام مدیریت دانش در ستاد تهران و منطقه آذربایجان؛
 ۱۰. طراحی مکانیزم‌های نظارتی و پایش مستمر نحوه جبران خدمات نیروهای پیمانکار توسط کارفرمای مربوطه؛
 ۱۱. طراحی مجدد ساختار سازمانی مس منطقه کرمان در قالب مجتمع‌های مستقل با تکیه بر اصل تعامل به منظور تسهیل در انجام فرآیندها.

جدول ۱. ساختار سازمانی مس منطقه کرمان

دفتر مرکزی	مجتمع‌ها
فروش داخلی و خارجی	مدیریت خط تولید
مدیریت سرمایه‌گذاری‌های جدید و تأمین منابع مالی	مدیریت عملیاتی نیروی انسانی در منطقه
مدیریت طرح‌های توسعه	حسابداری قیمت‌تمام‌شده
سیاست‌گذاری منابع انسانی شرکت	سفارشات، تدارکات و مدیریت پیمانکاران تولید
مدیریت نقدینگی	تحقیق و توسعه و امور مهندسی و انرژی
اکتشافات	مدیریت روابط منطقه‌ای
مدیریت روابط خارجی	امور اداری و پشتیبانی محلی
بودجه‌بندی سالیانه	

منبع: یافته‌های پژوهش

شرکت ملی صنایع مس ایران طی یک بازاریابی گسترده به صورت حضوری، ایمیلی و تلفنی، مذاکرات و مکاتباتی را با شرکت‌های خارجی فعال در حوزه مس در مناطق مختلف از جمله اروپا، حوزه خلیج فارس، روسیه، ترکیه، کره جنوبی، چین و ... انجام داده که حاصل اقدامات فوق تاکنون، آمادگی خرید کاتد و کنسانتره توسط شرکت‌های ترک، چینی، هندی و برخی شرکت‌های اروپایی است. همچنین اقداماتی برای ثبت شرکتی در چین به‌عنوان پایگاهی در جنوب شرقی آسیا جهت فروش و بازاریابی محصولات شرکت ملی صنایع مس ایران آغاز شده که فعالیت‌های آن منجر به حفظ بخشی از بازار چین شده است.

به طور کلی عوامل محیطی تأثیرگذار بر تعیین راهبرد خلق ارزش در شرکت ملی صنایع مس ایران به شش قسمت به شرح ذیل تقسیم می‌شود:

۱. تغییرات نرخ ارز (عامل اقتصادی)؛
 ۲. تغییرات قیمت جهانی مس (عامل اقتصادی و سیاسی)؛
 ۳. تغییرات حامل‌های انرژی (عامل اقتصادی)؛
 ۴. رشد اقتصادی و بهبود کسب‌وکار در سطح کشور، دنیا و بازارهای هدف صادراتی (عامل اقتصادی، سیاسی و فناورانه)؛
 ۵. افزایش میزان تقاضا برای محصول تولیدی و به تبع آن افزایش سودآوری شرکت (عامل اقتصادی)؛
 ۶. صدور بخش‌نامه‌های حکومتی در زمینه فروش یا تعیین میزان سهمیه خریداران (عامل سیاسی)؛
- بازار مس و اکثر فلزات پایه متأثر از عوامل مختلف است که تحلیل آن می‌تواند قدرت خرید برای افراد جامعه به وجود آورد.

۱. مصرف کشور چین در سال ۲۰۱۸، نسبت به مدت مشابه سال قبل حدود ۴/۶ درصد رشد داشته و حدود ۴۹/۵ درصد مصرف مس دنیا در این سال مربوط به کشور چین بوده که در مقایسه با سهم ۴۸/۷ درصدی سال ۲۰۱۷، حدوداً یک درصد افزایش داشته است؛
 ۲. رخدادهای ژئوپلیتیکی منطقه و اثرات آن در افزایش و نوسانات قیمت مس؛
 ۳. قیمت انرژی و نوسانات نفت در جهان، که اثر مستقیم بر بازار مس دارد؛
- افزایش نرخ بهره و افزایش شاخص دلار، که اثر معکوس بر قیمت مس و فلزات پایه دارد.

مروری بر پیشینه پژوهش

در ادامه به مرور برخی پژوهش‌های مرتبط با موضوع مقاله پرداخته شده است: ابراهیمی و مقوآر (۲۰۱۹) با هدف انجام یک مطالعه تجربی برای به دست آوردن درکی از منابع خلق ارزش یا ارزش‌سوزی در ادغام و اکتساب‌های افقی از هشت شاخص حسابداری استفاده کرده‌اند. نتایج این مطالعه تجربی نشان داد که نخست، برای خلق ارزش پس از ادغام یا اکتساب افقی، لازم است بر گردش و بازسازی هزینه‌ها بدون غفلت از کنترل ظرفیت بدهی تمرکز شود. برای اجتناب از ارزش‌سوزی پس از ادغام و اکتساب ارزش، لازم است بر کنترل ظرفیت بدهی و بازسازی هزینه‌ها به منظور کاهش هزینه‌های مالی و ریسک مالی تمرکز شود. همچنین ادغام و اکتساب افقی از طریق کاهش هزینه‌های سرمایه‌گذاری و از طریق بهینه‌سازی مالیات می‌تواند خلق ارزش کند.

گالپین^۱ (۲۰۱۹) در بررسی استراتژی‌های شرکت مادر نتیجه‌گیری کرد که بر اساس بررسی عملکرد شرکت‌های مادر، مدیریت باید تصمیم بگیرد که کدام رویکرد را برای تمرکز در آینده انتخاب کند؟ مدیریت پرتفولیو، مدیریت سینرژی (هم‌افزایی) یا توسعه‌دهنده قابلیت‌ها. در مرحله بعد باید شیوه‌های ستاد مرکزی، ابزارها و استعداد‌های مورد نیاز برای ایجاد رویکردی که به عنوان شایستگی محوری انتخاب کرده را شناسایی کند. سپس شکاف بین شیوه‌های مادری اکنون و آینده شرکت،



استعدادهای و ابزارهای لازم را باید شناسایی کند. درنهایت یک گنجینه دانش برای شرکت مادر تهیه کرده و تنظیمات لازم را برای آن انجام دهد.

کروهلر و همکاران^۱ (۲۰۱۲) استراتژی شرکت مادر را به عنوان ترکیبی سازگار و مؤثر از فعالیتهای خلق ارزش می‌دانند که یا از فعالیتهای شرکت مادر به طور مستقیم و یا از ترکیب پورتفولیوی آن (تعاملات بین کسب‌وکارها بدون دخالت مستقیم شرکت مادر) نتیجه می‌شود. درنتیجه، پیش‌نیاز مهم برای چارچوب مؤثر در ارزیابی استراتژی‌های مادرانه این است که هر دو ریشه‌های تأثیرگذار بر ارزش، یعنی مستقیم/عمودی بین کسب‌وکارها و شرکت مادر و همچنین ترکیبی/افقی میان واحدهای مختلف کسب‌وکار، را در نظر بگیریم.

امینی و خانی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «چیزی آنجا هست یا نه؟ چالش ارزش‌آفرینی و ارزش‌سوزی در هلدینگ‌ها» با پژوهش‌های کتابخانه‌ای و مرور مقالات داخلی و خارجی به چالش‌های ارزش‌آفرینی یا ارزش‌سوزی موجود در هلدینگ‌ها پرداخته و نشان داده‌اند که شرکت‌های هلدینگ زمانی می‌توانند در بلندمدت به حیات خود ادامه دهند که اثبات کنند بیشتر از آن که ارزش‌سوزی داشته باشند، ارزش‌آفرینی دارند.

عباسپور شوشتری (۱۳۹۵) کارکردهای ارزش‌آفرین سازمان مادر در پروژه‌های صنعت نفت را بررسی کرده است. نتایج نتوانست کارکردهای ارزش‌آفرین و مخرب ارزش سازمان مادر پروژه‌محور فعال در صنعت نفت را مشخص کند. سه کارکرد با اولویت بالا (از بین هشت کارکرد شناسایی شده) به ترتیب به صورت کارکرد ارزش‌آفرین منابع و خدمات مرکزی، کارکرد ارزش‌آفرین حمایت و کارکرد ارزش‌آفرین ناشی از یکپارچگی دسته‌بندی شدند. با توجه به بینش حاصل از خروجی‌های این پژوهش در زمینه کارکردهای ارزش‌آفرین و مخرب ارزش، پیشنهاد شد که سازمان مادر می‌بایست در راستای تقویت کارکردهای ارزش‌آفرین و همچنین تضعیف کارکردهای مخرب ارزش خود گام بردارد.

توکلی و دهقانی (۱۳۹۲) نتیجه گرفته‌اند که شرکت‌های چند کسب‌وکاره همگون بهتر است از مداخله عمودی کارآفرینانه و هماهنگی افقی برای خلق ارزش و از سبک برنامه‌ریزی استراتژیک برای کنترل کسب‌وکارها بهره ببرند. درحالی‌که توصیه می‌شود شرکت‌های چندکسب‌وکاره ناهمگون بیشتر از مداخله عمودی نظارتی برای خلق ارزش و از سبک کنترل مالی برای کنترل کسب‌وکارها بهره‌مند شوند.

تحسیری و همکاران (۱۳۹۰) به بررسی تاریخی هلدینگ‌های ایجاد شده از دهه ۱۹۵۰ تاکنون پرداخته و نشان دادند که توجه هلدینگ‌ها غالباً به راهبردهای ارزش‌آفرین معطوف بوده است، به گونه‌ای که هلدینگ‌های موفق از الگوی یکسان و مشتمل بر سه پارادایم ارزش‌آفرینی ویژگی‌های سازمانی متمایز و تجارت کانونی برخوردار بوده و از راهکارهای ارزش‌آفرین مختلف چون نفوذ انفرادی، اتصالی، خدماتی و توسعه‌ای بهره برده‌اند.

فرضیه‌های پژوهش

- ✓ شرایط علی (شامل ویژگی‌های ذاتی هلدینگ، ویژگی‌های رابطه‌ای هلدینگ و واحدهای کسب‌وکار، ویژگی‌های ساختاری و کارکردی و ویژگی‌های سبک کسب‌وکار هلدینگ) اثر مثبت و معناداری بر مقوله محوری (یعنی خلق ارزش در شرکت ملی صنایع مس ایران) دارد.
- ✓ مقوله محوری (یعنی خلق ارزش در شرکت ملی صنایع مس ایران) اثر مثبت و معناداری بر راهبردها (شامل نفوذ خودمدارانه، توسعه بنگاه، نفوذ ارتباطی، نفوذ وظیفه‌ای و خدماتی و ترکیبی از استراتژی‌ها) دارد.
- ✓ شرایط زمینه‌ای (شامل مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت سیستم‌ها و روش‌ها، مدیریت منابع، مدیریت چشم‌اندازها و ارزش‌ها) اثر مثبت و معناداری بر راهبردها (شامل نفوذ خودمدارانه، توسعه بنگاه، نفوذ ارتباطی، نفوذ وظیفه‌ای و خدماتی و ترکیبی از راهبردها) دارد.
- ✓ شرایط مداخله‌گر (شامل وضعیت اقتصادی ایران، قوانین ملی و بین‌المللی و مادرهای رقیب) اثر مثبت و معناداری بر راهبردها (شامل نفوذ خودمدارانه، توسعه بنگاه، نفوذ ارتباطی، نفوذ وظیفه‌ای و خدماتی و ترکیبی از راهبردها) دارد.
- ✓ راهبردها (شامل نفوذ خودمدارانه، توسعه بنگاه، نفوذ ارتباطی، نفوذ وظیفه‌ای و خدماتی و ترکیبی از راهبردها) اثر مثبت و معنادار بر پیامدها (شامل تخصیص بهتر منابع، فرمول‌بندی راهبردهای ارزش‌آفرین و کنترل و مدیریت عملکرد و متمایز شدن) دارد.

روش‌شناسی پژوهش

الف) بخش کیفی

جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند (سرمد و دیگران، ۱۳۸۴: ۱۷۷). جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران، صاحب‌نظران، کارشناسان آشنا با مباحث خلق ارزش و ارزش‌آفرینی در سازمان‌های بزرگ صنعتی مانند هلدینگ‌ها و مادرها و اساتید دانشگاهی در رشته مدیریت پروژه و اقتصاد است. درحقیقت در مصاحبه‌های اکتشافی پژوهشگر، بهبود عملکرد مدیران مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

در این پژوهش با توجه به معیارهای ارائه شده توسط کرسول و میلر^۱ (۲۰۰۰) برای حصول اطمینان از روایی پژوهش‌های آمیخته و به‌منظور اطمینان خاطر از دقت بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان پژوهش اقدامات زیر انجام شد:

۱. بازبینی توسط اعضا: سه نفر از مصاحبه‌شوندگان گزارش نهایی مرحله نخست، فرایند تحلیل یا مقوله‌های به‌دست آمده را بازبینی نمودند که نظرات و پیشنهادهای آنها در مرحله کدگذاری محوری اعمال شد.

1. Creswell & Miller
2. Member Checking

۲. بررسی همکار: دو نفر از اساتید و دو نفر از دانشجویان دکتری مدیریت استراتژی به بررسی پارادایم کدگذاری محوری پرداختند و دیدگاه‌ها و نظرات آنها در تدوین الگو مد نظر قرار گرفت. در پژوهش کنونی به‌منظور محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته از پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی استفاده شده است.

پیش‌تر گفته شد که این پژوهش در تلاش است تا خلق ارزش را در شرکت ملی صنایع مس ایران کشف کند. در این راستا، پژوهش با رویکرد آمیخته انجام شد و در قسمت کیفی، از روش داده‌بنیاد^۱ استفاده گردید. البته روش داده‌بنیاد خود رویکردهای مختلفی دارد که از رویکرد نظام‌مند^۲ اشتراوس و کوربین^۳ (۱۹۹۸) جهت ارائه مدل بهره گرفته شد که دارای مدلی نظام‌مند به‌عنوان مدلی پارادایمی است و داده‌ها در سه سطح کدگذاری باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل می‌شوند.

ب) بخش کمی

جامعه آماری پژوهش در بخش کمی شامل کلیه مدیران و کارشناسان شرکت ملی صنایع مس ایران درگیر در مبحث خلق ارزش، ارزش آفرینی و مدیریت پروژه و سرمایه‌گذاری به تعداد تقریبی ۳۵۰ نفر بود.

در بخش میدانی به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شد. البته قبل از به‌کارگیری ابزارهای اندازه‌گیری لازم است پژوهشگر از طریق علمی، نسبت به روا بودن ابزار اندازه‌گیری مورد استفاده و پایایی آن (که مکمل هم به حساب می‌آیند) اطمینان نسبی پیدا کند. با توجه به این که پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش از نتایج بخش کیفی به دست آمد، روایی محتوای آن از طریق اساتید، صاحب‌نظران و کارشناسان تأیید شد. برای سنجش روایی سازه نیز از روش تحلیل عاملی تأییدی^۴ بهره گرفته شد که نتایج در ادامه به تفصیل بیان خواهد شد. پایایی آن نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ^۵ نمونه اولیه شامل ۲۵ پرسشنامه مورد سنجش قرار گرفت که تأیید شد.

پرسشنامه در دو بخش «پرسش‌های مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی» و «پرسش‌های مربوط به متغیرهای پژوهش» تنظیم شده است. پرسش‌های مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شامل ۶ پرسش بود که با هدف توصیف نمونه آماری منتخب در زمینه جنسیت، سابقه فعالیت، محل خدمت، تحصیلات و میزان آشنایی با مبحث و سمت پرداخت. پرسش‌های مربوط به متغیرهای پژوهش به صورت محقق‌ساخته برای سنجش متغیرهای پژوهش تنظیم شد.

ضمناً پرسشنامه بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت به شرح جدول ۲ تنظیم شد که در آن، عدد ۱ نشان‌دهنده کمترین ارزش و عدد ۵ نشان‌دهنده بالاترین ارزش است.

1. Grounded Theory
2. Systematic
3. Strauss & Corbin
4. Confirmatory Factor Analysis (CFA)
5. Cronbach



جدول ۲. مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت در پرسشنامه

کاملاً موافقم	موافقم	نه موافقم و نه مخالف	مخالفم	کاملاً مخالفم
۵	۴	۳	۲	۱

در مطالعه حاضر از روش حداقل مجذورات جزئی^۱ که مبتنی بر واریانس است، برای مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. در روش PLS و نرم‌افزار Smart PLS از شاخص حشو یا افزونگی (CV-Redundancy) که به آن Q2 استون-گیسر^۲ هم گفته می‌شود، استفاده شد که با در نظر گرفتن مدل اندازه‌گیری، کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درون‌زاد اندازه‌گیری می‌کند. مقادیر مثبت این شاخص، نشانگر کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری و ساختاری است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، ابتدا آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی پژوهش، شامل جایگاه شغلی و سابقه فعالیت با استفاده از نرم‌افزار SPSS، ارائه و سپس آمار استنباطی بررسی شد. در قسمت آمار استنباطی، ابتدا پایایی، که شامل ضریب بارهای عاملی و آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا، شامل میانگین واریانس استخراج شده، و روایی واگرا، شامل روش فورنل ولارکر، مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه برازش مدل ساختاری از طریق معیار R² و معیار Q² بررسی شد و در نهایت به بررسی برازش کلی مدل از طریق معیار GOF پرداخته شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

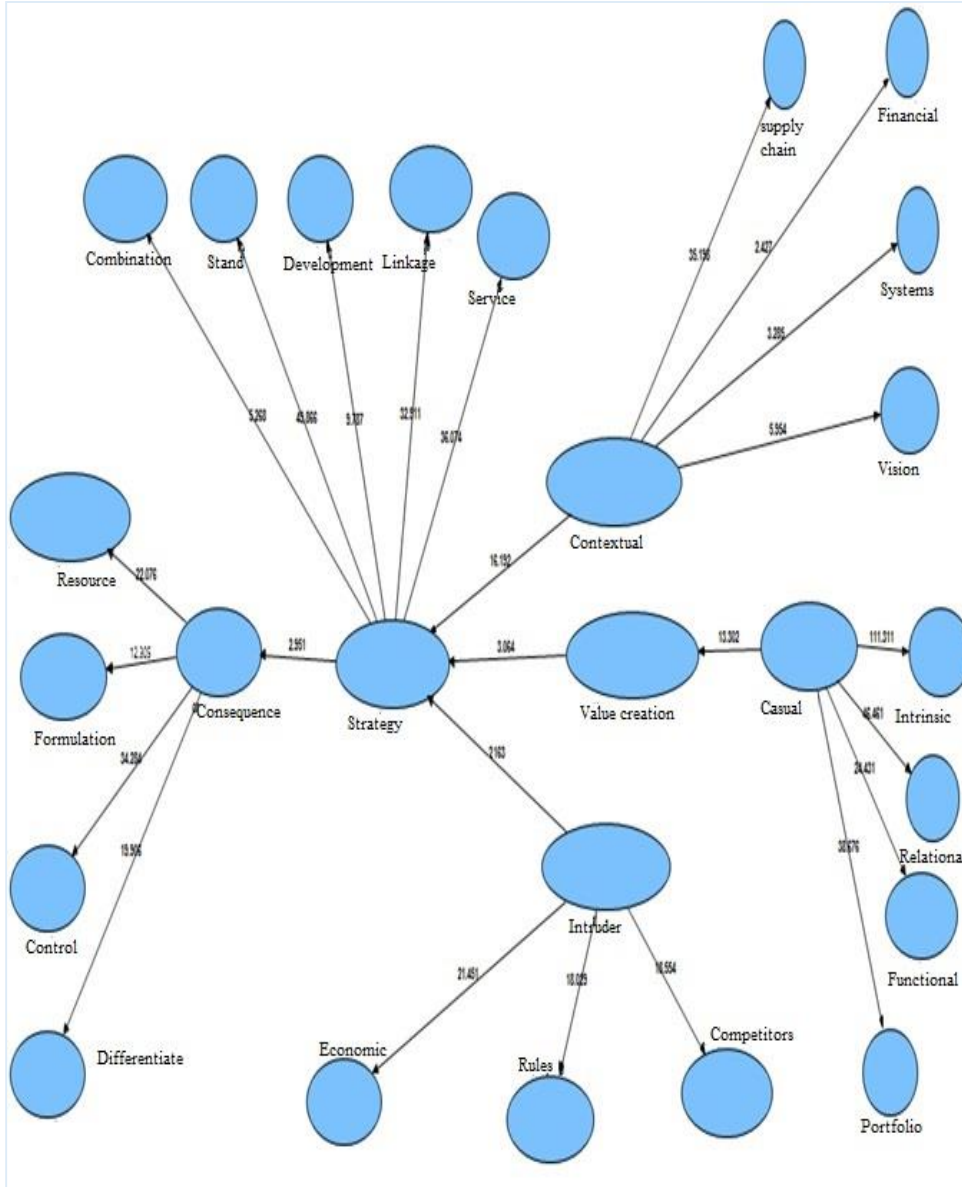
در این پژوهش متغیرها بر اساس نقش و سطح مشاهده شامل متغیرهای مستقل و وابسته است که طبق مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش، مقوله‌های علی به‌عنوان متغیر مستقل و متغیرهای زمینه‌ای، محوری، مداخله‌ای، راهبردها و پیامدها به‌عنوان متغیر وابسته پژوهش در نظر گرفته شدند. طبقه‌بندی دیگری بر اساس سطح مشاهده متغیرها وجود دارد که در بیشتر پژوهش‌های معادلات ساختاری به کار می‌رود که شامل متغیرهای مکنون و متغیرهای مشاهده‌گر است. در پژوهش حاضر متغیرهای مشاهده‌گر گویه‌ها (معرف‌ها) هستند که بر اساس طیف لیکرت اندازه‌گیری می‌شوند. مقوله‌های علی، زمینه‌ای، محوری، مداخله‌ای، راهبردها و پیامدها متغیرهای مکنون هستند که با محاسبات متغیرهای مشاهده‌گر، مرحله‌به‌مرحله می‌توان آنها را اندازه‌گیری کرد.

الف) بررسی ضرایب معناداری t-value

خروجی مدل نشان می‌دهد که ضریب معناداری بین فرضیه‌های پژوهش از دامنه $\pm 1/96$ خارج است و این بدان معناست که تمامی متغیرهای پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد در نمونه آماری تأیید می‌شوند.

1. Partial Least Square
2. Stone-Geisser Q2





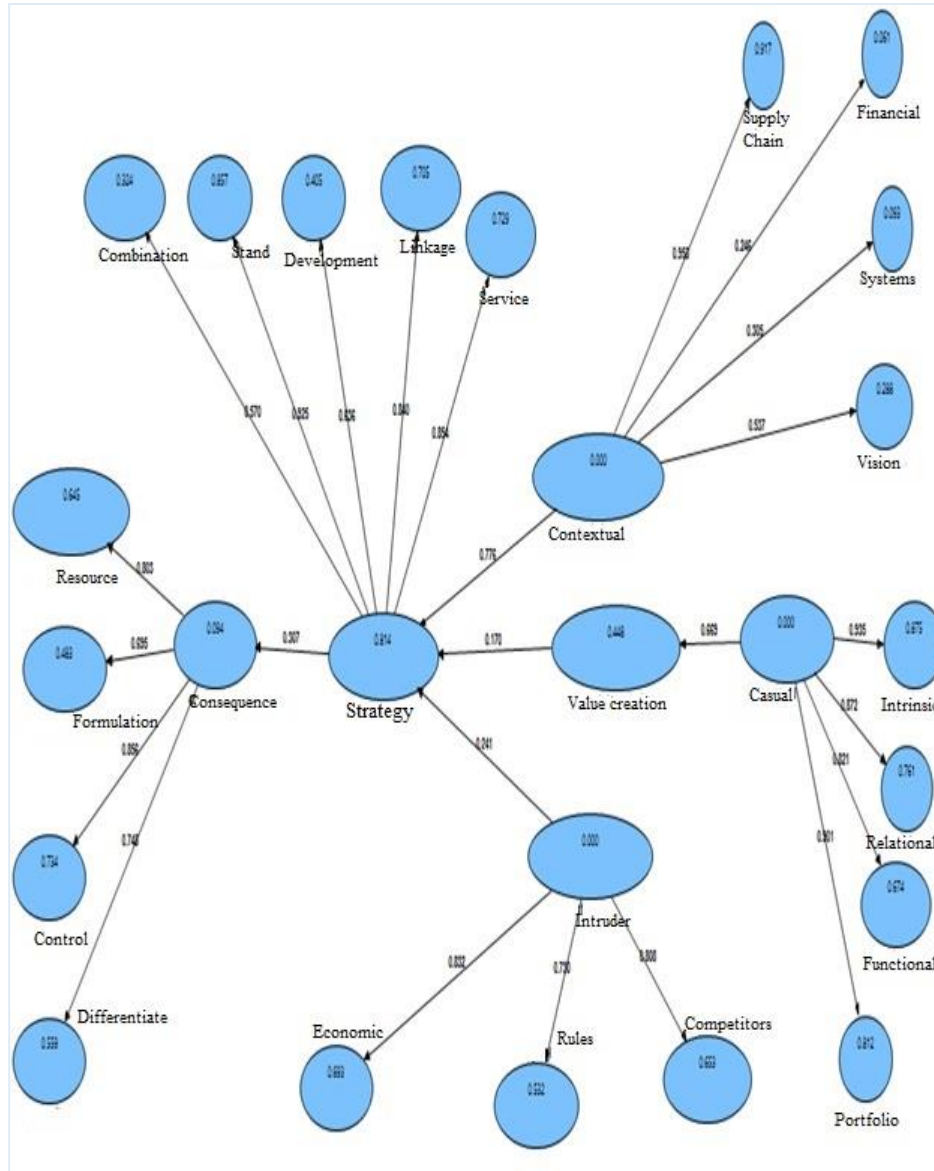
شکل ۱. ضریب معناداری t-value برای فرضیات پژوهش

منبع: یافته‌های پژوهش

(ب) بررسی ضرایب استاندارد شده مسیر

پس از بررسی معناداری رابطه بین فرضیه‌های پژوهش، نوبت بررسی شدت این تأثیرات است.





شکل ۲. ضریب استاندارد شده مسیر مربوط به فرضیات پژوهش

منبع: یافته‌های پژوهش

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SMART-PLS به شرح جدول ۳ است.



جدول ۳. خلاصه یافته‌های پژوهشی

نتیجه فرضیه	آماره t-value	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید فرضیه	۱۳/۳۰۲	۰/۶۶۹	شرایط علی (شامل ویژگی‌های ذاتی هلدینگ، ویژگی‌های رابطه‌ای هلدینگ و واحدهای کسب‌وکار، ویژگی‌های ساختاری و کارکردی و ویژگی‌های سبب کسب‌وکار هلدینگ) اثر مثبت و معناداری بر مقوله محوری (یعنی خلق ارزش در شرکت ملی صنایع مس ایران) دارد.
تأیید فرضیه	۳/۰۶۴	۰/۱۷۰	مقوله محوری (یعنی خلق ارزش در شرکت ملی صنایع مس ایران) اثر مثبت و معناداری بر راهبردها (شامل نفوذ خودمدارانه و توسعه بنگاه، نفوذ رابطه‌ای، نفوذ وظیفه‌ای و خدماتی و ترکیبی از استراتژی‌ها) دارد.
تأیید فرضیه	۱۶/۱۹۲	۰/۷۷۶	شرایط زمینه‌ای (شامل مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت سیستم‌ها و روش‌ها، مدیریت منابع، مدیریت چشم‌اندازها و ارزش‌ها) اثر مثبت و معناداری بر راهبردها (شامل نفوذ خودمدارانه و توسعه بنگاه، نفوذ رابطه‌ای، نفوذ وظیفه‌ای و خدماتی و ترکیبی از استراتژی‌ها) دارد.
تأیید فرضیه	۲/۱۶۳	۰/۲۴۱	شرایط مداخله‌گر (شامل وضعیت اقتصادی ایران، قوانین ملی و بین‌المللی و مادرهای رقیب) اثر مثبت و معناداری بر راهبردها (شامل نفوذ خودمدارانه و توسعه بنگاه، نفوذ رابطه‌ای، نفوذ وظیفه‌ای و خدماتی و ترکیبی از استراتژی‌ها) دارد.
تأیید فرضیه	۲/۹۵۱	۰/۳۰۷	راهبردها (شامل نفوذ خودمدارانه و توسعه بنگاه، نفوذ رابطه‌ای، نفوذ وظیفه‌ای و خدماتی و ترکیبی از استراتژی‌ها) اثر مثبت و معناداری بر پیامدها (شامل تخصیص بهتر منابع، فرمول‌بندی استراتژی‌های ارزش‌آفرین، کنترل و مدیریت عملکرد و متمایزسازی) دارد.

منبع: یافته‌های پژوهش

ج) محاسبه پایایی بازآزمون

برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام شده چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب و هر کدام در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوبار کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند. در پژوهش کنونی برای محاسبه پایایی بازآزمون از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب و هر کدام دو بار در یک فاصله زمانی ده روزه کدگذاری شدند. نتایج این کدگذاری‌ها در جدول ۴ آمده است. لازم به ذکر است که تعداد توافقات به‌صورت کدهای جفتی است.

جدول ۴. محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	Q2	۷۷	۴۴	۳۳	۷۰
۲	Q7	۵۰	۲۵	۲۵	۶۵
۳	Q10	۹۸	۶۸	۳۰	۷۵
		۲۲۵	۱۳۷	۸۸	۷۰

منبع: یافته‌های پژوهش



د) محاسبه پایایی بین دو کدگذار

به منظور محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یکی از اساتید مدیریت استراتژیک آشنا به تحلیل مصاحبه‌ها درخواست شد تا به عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت نماید. در ادامه تعداد سه مصاحبه توسط پژوهشگر به همراه همکار پژوهش، کدگذاری و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{رابطه (۱)} \quad 100 \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی}$$

در رابطه بالا، تعداد توافقات اشاره به تعداد کدهای مشترک و یکسان بین محقق و کدگذار همکار اشاره دارد. تعداد کل کدها نیز مجموع کدهای استخراجی بین پژوهشگر و کدگذار همکار است. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۵ آمده است. ذکر این نکته ضروری است که تعدد توافقات به صورت کدهای جفتی است.

جدول ۵. نمونه‌ای از نتیجه حاصل از کدگذاری‌ها

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	Q2	۱۰۲	۸۰	۲۲	۱۵۶
۲	Q7	۷۰	۶۵	۵	۱۸۵
۳	Q10	۹۰	۵۳	۳۷	۱۱۷
		۶۲۶	۱۹۸	۶۴	۱۵۲

منبع: یافته‌های پژوهش

ه) خلق ارزش در شرکت‌های بزرگ

مبنای طرح شرکت‌های مادر تخصصی (هلدینگ) بی‌ریزی رویکرد و ارائه الگویی است که تحت آن مزایای شرکت‌های بزرگ از قبیل دسترسی به قابلیت‌های گسترده، به‌اشتراک‌گذاری منابع، صرفه‌جویی در مقیاس، شهرت و اعتبار و ... به‌همراه ویژگی‌ها و زیبایی‌های شرکت‌های کوچک مانند خلاقیت، علاقه مالکانه، سرعت، انعطاف‌پذیری و ... به‌طور توأمان ایجاد شود. از این‌رو، نظریه ماهیت کارآمد و اثربخش این شرکت‌ها و تأثیرات شگرفی که این الگو در زمینه حرکت مدیریت دولتی به سمت مدیریت خصوصی دارد، و باتوجه به لزوم حرکت کشور به سمت توسعه مدیریت خصوصی، با فراهم آوردن الزامات و شرایط مناسب جهت توسعه هلدینگ‌ها می‌توان مسیر همواری را جهت تسهیل فرآیند خصوصی‌سازی شرکت‌های دولتی ایجاد کرد. از این رو پیشنهادهای اولیه در این راستا به شرح زیر ارائه می‌شود:

✓ زیرساخت‌ها و قابلیت‌های خصوصی‌سازی از قبیل بازار سرمایه، قوانین فعالیت‌های بخش خصوصی، عوامل سیاسی همسو و ... تقویت شود. این در بخش، خصوصاً توجه به الزامات قانونی و حقوقی توسعه هلدینگ‌ها در قانون تجارت بسیار حائز اهمیت است.



- ✓ رویکردهای کلان می‌بایست در راستای افزایش قابلیت‌ها باشد تا امکان استفاده از فرصت‌های بالقوه و بالفعل موجود در بازار آزاد برای کشور فراهم شود. این امر توجه به افزایش کارایی و کنترل هزینه‌ها در بخش دولتی و افزایش اعتماد عمومی به عملکرد بخش خصوصی را دوچندان می‌کند.
- ✓ حرفه‌ای کردن مدیریت به منظور حفظ تعادل پویا و پایدار سازمان‌ها در فضای بازار آزاد مورد توجه قرار گیرد. خصوصاً در مواردی که نفوذ سیاسی باعث می‌شود کارآمدی امور کمتر نشان داده شود. این امر بر شایسته‌سالاری و حرفه‌ای‌گرایی در انتصاب مدیران تأکید می‌کند.
- ✓ در راستای تعادل اثربخشی ساختار با راهبرد، ساختارهای شرکت‌های هلدینگ مورد بررسی قرار گیرد و ساختارهایی طراحی شود که با برخورداری از ویژگی‌های عدم تمرکز بتواند به پیچیدگی محیطی واکنش مناسب نشان دهد. لازمه این موضوع، توسعه پژوهش‌هایی با تأکید بر جنبه‌های علمی توسعه هلدینگ‌ها است.

قابل ذکر است که هریک از حوزه‌های یادشده خود می‌تواند موضوع پژوهش‌ها و طرح‌های دیگری قرار گیرد که اجرایی کردن آن نیازمند عنایت هرچه بیشتر تصمیم‌گیران شرکت ملی صنایع مس ایران است که در صورت تحقق، ضمن توسعه و پیشرفت این هلدینگ، زمینه مناسبی برای توسعه هلدینگ‌های مشابه در عرصه‌های دیگر و امکان شکوفایی کشور در زمینه‌های گوناگون فراهم می‌شود.

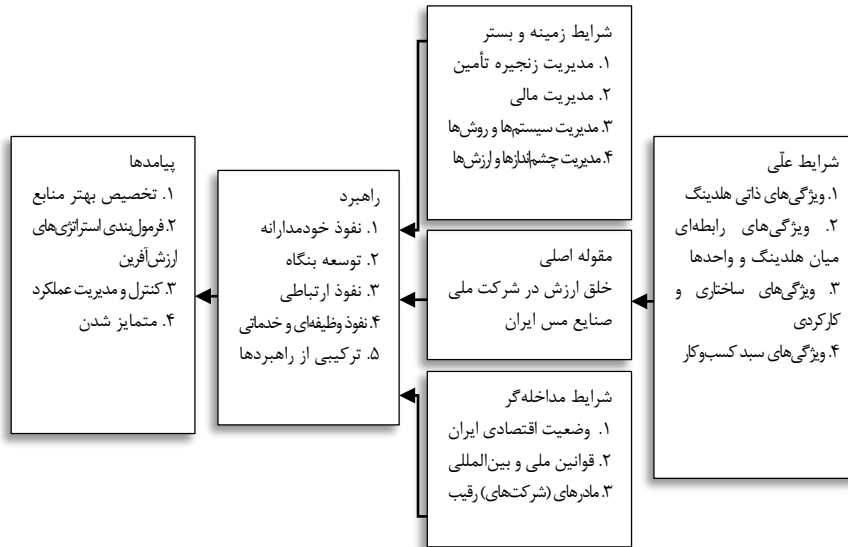
نتیجه‌گیری و بحث

مدل نهایی پژوهش در شکل ۳ نشان داده شده است. ارزش آفرینی برای شرکت ملی صنایع مس ایران و هر هلدینگ و بنگاه مادری قابل بررسی و توجه است. نیاز به عملیاتی کردن اصطلاح ارزش شرط غربی برای مزیت مادری نیست، چرا که تمامی رویکردهای راهبردی، تعریفی از ارزش را بدیهی می‌دانند. موسسات به منافع طیف وسیعی از افراد ذینفع، علاقه نشان می‌دهند. چنانچه منافع هر یک از گروه‌های ذینفع به‌طور مستمر نادیده گرفته شود، آن موسسه دوامی نخواهد داشت. مثلاً چنانچه پیوسته با مشتریان معامله‌های ضعیفی نسبت به سایر شرکت‌ها موجود انجام شود، آنها دیگر از آن شرکت خرید نخواهند کرد. چنانچه با کارمندان رفتار نامناسبی داشته باشد، دیگر برای آن شرکت کار نخواهند کرد. به همین ترتیب، افراد ذینفع دیگری که منافع‌شان پیوسته مورد بی‌توجهی قرار گیرد، حمایت خود را سلب می‌کنند و حفظ همکاری هر گروه با شرکت به تأمین حداقلی از نیازمندی‌ها بستگی دارد. در ساده‌ترین سطح، ایجاد ارزش به ایجاد مازادی علاوه بر این نیازمندی‌های حداقلی اشاره دارد.

چنانچه ارزش مازادی به‌وجود آید، باید آن را توزیع کرد؛ اما چگونه؟ در ماهیت این امر، هر شرکتی با توجه به اولویت‌ها و ترجیح‌های خود باید این موضوع را مشخص کند. اما برخی از شرکت‌ها استدلال می‌کنند که این ارزش مازاد فعلی باید طوری توزیع شود که ارزش‌های اضافی آتی را بیشینه کند. مازاد جاری، کمابیش مانند محاسبه ارزش فعلی خالص، باید برای بیشینه کردن ارزش فعلی جریان‌های مالی آتی به‌کار گرفته شود. این امر می‌تواند مستلزم رفتار مناسب‌تر با کارکنان برای جذب کارکنان شایسته‌تر یا تأمین شرایط کاری بهتری باشد تا بهره‌وری افزایش یابد. می‌تواند شامل پرداخت سود سهام بیشتر باشد تا



وفاداری افراد ذینفع تقویت گردد و هزینه کلی سرمایه کاهش یابد. همچنین این امر ممکن است شامل سرمایه‌گذاری در دارایی‌های جدید و پژوهش و توسعه باشد. بنابراین، تصمیم‌های مرتبط با اولویت نسبی که به افراد ذینفع مختلف اعطا می‌شود، بازتاب هدف و نظرات مشخص هر شرکت است.



شکل ۳. مدل نهایی پژوهش

منبع: یافته‌های پژوهش

در پژوهش‌های پیشین، و مشخصاً در پژوهش‌هایی که در قسمت پیشینه به مرور آنها پرداخته شد، بحث‌هایی نظیر تأثیر غلبه ارزش‌آفرینی بر ارزش‌سوزی بر رفتار بلندمدت بنگاه، کارکرد ارزش‌آفرین سازمان مادر در پروژه‌های صنعت نفت، برتری استفاده ترکیبی از راهبردهای عمودی و افقی در فرآیند خلق ارزش بنگاه‌ها، بررسی سیر تاریخی خلق ارزش در هلدینگ‌ها، منابع خلق ارزش‌ها در هلدینگ‌ها، بررسی راهبردهای شرکت‌های مادر و ... بررسی شده‌اند. اما نقطه تمایز اصلی این پژوهش با پژوهش‌های پیش از خود، تمرکز بر امکان طراحی الگوی خلق ارزش در «شرکت ملی صنایع مس ایران» با استفاده از رویکرد «آمیخته» است. در عین حال حلقه وصل این پژوهش با پژوهش‌های پیش از خود، تأکید بر اهمیت غلبه ارزش‌آفرینی بر ارزش‌سوزی است. اما پرسش محوری پژوهش در واقع چگونگی طراحی الگوی خلق ارزش در شرکت ملی صنایع مس ایران بود که برای این منظور رویکرد آمیخته برگزیده شده است. ابتدا از رویکرد پژوهش کیفی، به پنج سوال پژوهش پرداخته شد. سپس شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای حاصل از خلق ارزش شناسایی و الگوی مفهومی پژوهش بر مبنای روش داده‌بنیاد ترسیم گشت و توسط خبرگان، تصحیح و تأیید شد. در نهایت بر مبنای مراحل پیشین (و در راستای پاسخ به سوالات)، پرسشنامه‌ای طراحی و در اختیار جامعه آماری (مدیران،

کارشناسان و شاغل در بخش مربوط به تصمیمات راهبردی و ارزش آفرین) قرار داده شد و داده‌ها با آزمون‌های مناسب مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. به این ترتیب هر ۵ فرضیه پذیرفته شدند. بنابراین این نتیجه حاصل شد که مقوله محوری (خلق ارزش)، شرایط علی (ویژگی‌های ذاتی، ویژگی‌های رابطه‌ای با واحدهای کسب و کار، ویژگی‌های ساختاری و کارکردی و ویژگی‌های سبک کسب و کار)، شرایط زمینه (مدیریت زنجیره تامین، مدیریت سیستم‌ها و روش‌ها، مدیریت منابع و مدیریت چشم‌اندازها و ارزش‌ها)، شرایط مداخله‌گر (وضعیت اقتصادی ایران، قوانین و مقررات ملی و بین‌المللی، مادرهای رقیب)، راهبردها (نفوذ خودمدرانه، توسعه بنگاه، نفوذ وظیفه‌ای و خدماتی، نفوذ ارتباطی و ترکیبی از راهبردها) و پیامدها (تخصیص بهتر منابع، فرمول بندی راهبردهای ارزش آفرین، کنترل مدیریت عملکرد و متمایزسازی) در سطح خطای ۵ درصد، اثر مثبت و معنی‌داری بر خلق ارزش در شرکت ملی صنایع مس ایران دارند. بنابراین شرکت ملی صنایع مس ایران باید با توجه به مولفه‌های مطرح در مدل، بهترین راهبرد را اتخاذ نماید. در واقع بررسی اثر ۵ متغیر تحت آزمون بر ارزش آفرینی در شرکت ملی صنایع مس ایران نقطه توسعه علمی مهم این پژوهش و محل ارتباط اصلی آن با پژوهش‌های پیشین است.

جدول ۶. نتایج پژوهش و مقایسه با پژوهش‌های مرتبط

نوع معیار	اثر مثبت و معنادار بر	پژوهش‌های مرتبط
شرایط علی	مقوله محوری	امینی و خانی (۱۳۹۶)، عباسپور شوشتری (۱۳۹۵)، تحسیری و همکاران (۱۳۹۰) و گالپین (۲۰۱۹)
مقوله محوری	راهبردها	امینی و خانی (۱۳۹۶)، عباسپور شوشتری (۱۳۹۵)، تحسیری و همکاران (۱۳۹۰) و کروهلر و همکاران (۲۰۱۲)
شرایط زمینه	راهبردها	توکلی و دهقانی (۱۳۹۲)، تحسیری و همکاران (۱۳۹۰) و کروهلر و همکاران (۲۰۱۲)
شرایط مداخله‌گر	راهبردها	تحسیری و همکاران (۱۳۹۰)، کروهلر و همکاران (۲۰۱۲)
راهبردها	پیامدها	عباسپور شوشتری (۱۳۹۵)، توکلی و دهقانی (۱۳۹۲)، تحسیری و همکاران (۱۳۹۰)، ابراهیمی و مقوار (۲۰۱۹)، کروهلر و همکاران (۲۰۱۲) و همکاران (۲۰۱۲)

منبع: یافته‌های پژوهش

این پژوهش در حالی انجام شد که راقم این سطور حدود ۳۰ سال تجربه کاری در سطوح بالای مدیریتی انواع شرکت‌های صنعتی و هلدینگ‌های بزرگ ایران از جمله شرکت ملی صنایع مس ایران را داشته و خلاء بررسی عوامل مؤثر بر ارزش آفرینی در شرکت ملی صنایع مس ایران را احساس کرده است. محصول نهایی این فرآیند دستیابی به الگوی خلق ارزش در شرکت ملی صنایع مس ایران است. در پایان پیشنهادهایی برای محققان آورده شده است:

- ✓ تحلیل قابلیت‌های شرکت ملی صنایع مس ایران جهت تبدیل شدن به یک بنگاه مادر یا هلدینگ با توجه به شیوه‌های مختلف ارزش آفرینی؛
- ✓ مقایسه شیوه‌های مختلف ارزش آفرینی در هلدینگ‌ها و بنگاه‌های مادر؛
- ✓ تحلیل اقتصادی متمرکز و یکپارچه شدن شرکت ملی صنایع مس ایران یا غیرمتمرکز شدن آن.



ملاحظات اخلاقی:

حامی مالی: مقاله حامی مالی ندارد.

مشارکت نویسندگان: تمام نویسندگان در آماده‌سازی مقاله مشارکت داشته‌اند.

تعارض منافع: بنا بر اظهار نویسندگان در این مقاله هیچگونه تعارض منافی وجود ندارد.

تعهد کپی‌رایت: طبق تعهد نویسندگان حق کپی‌رایت رعایت شده است.

منابع

- اسماعیل پور، رضا و علیجانی پور، شاهین. (۱۳۹۰). تحلیلی بر هلدینگ‌ها (استراتژی بنگاه مادر، سبک‌های مدیریتی و روش‌های ارزش‌آفرینی). *اولین کنفرانس سازمان‌های هلدینگ (کارکردها و چالش‌ها)*، تهران، ۶ دی ماه.
- امینی، حسن و خانی، ناصر. (۱۳۹۶). چیزی آنجا هست یا نه؟ چالش ارزش‌آفرینی و ارزش‌سوزی در هلدینگ‌ها. *دومین کنفرانس ملی مدیریت راهبردی خدمات، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد، ۷ آذرماه.*
- تحسیری، علیرضا و کارنامه حقیقی، حسن. (۱۳۹۰). هم‌افزایی و ارزش‌آفرینی در هلدینگ‌های دارویی. *اولین کنفرانس سازمان‌های هلدینگ (کارکردها و چالش‌ها)*، تهران، ۵ الی ۶ دی ماه.
- توکلی، غلامرضا و دهقانی، محمد. (۱۳۹۲). خلق ارزش در شرکت‌های چند کسب‌وکاره: بررسی سبک‌های مادری شرکت برای کنترل واحدهای کسب‌وکار. *مدیریت استاندارد و کیفیت*، ۳(۹) ۳۰-۴۵.
- جعفری، پیروش و پار سا، پرویز. (۱۳۸۹). ارائه مدلی جهت اداره استراتژیک هلدینگ ایران خودرو. *آینده پژوهشی مدیریت*، ۲۱(۳)، ۷۰-۵۳.
- سرمد، زهره، حجازی، الهه و بازرگان هرنندی، عباس. (۱۳۸۴). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران، نشر آگه، چاپ یازدهم.
- عباسپور شوشتری، پگاه. (۱۳۹۵). بررسی کارکردهای ارزش‌آفرین سازمان مادر در پروژه‌های صنعت نفت. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس.
- لینچ، ریچارد. (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک. ترجمه وحید خاشعی و فاطمه زرگران. تهران: نشر فوژان.
- گولد، مایکل، کمپل، اندرو و الکساندر، مارکوس. (۱۳۸۹). استراتژی بنگاه مادر، ارزش‌آفرینی در شرکت‌های چند کسب‌وکاره. ترجمه اسماعیل صادقی و ناهید صفایی، نشر آریانا قلم، چاپ اول.
- Abbaspour Shoushtari, P. (1395). Investigating the value-creating functions of the parent organization in oil industry projects. M.S Thesis, Tarbiat Modares University. (In Persian)
- Amini, H. & Khani, N. (2017). Is something there or not? The challenge of value creation and value burning in holdings. The Second National Conference on Strategic Services Management, Islamic Azad University, Najafabad Branch, December 28th. (In Persian)
- Creswell, J. W. & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124-130.
- Ferdous, S. & Ikeda, M. (2018). Value creation and competitive advantages for the Shrimp industries in Bangladesh. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 8(3), 518-536.
- Foss, N. J. & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9-21.
- Galpin, T. (2019). Strategy beyond the business unit level: Corporate parenting in focus. *Journal of Business Strategy*, 40(3), 43-51.
- Ibrahimi, M. & Meghouar, H. (2019). Sources of value creation and destruction in horizontal mergers and acquisitions. *Managerial Finance*, 45(10/11), 1398-1415.

- Ismailpour, R. & Alijanipour, S. (2011). Analysis of holdings (parent firm strategy, management styles and value creation methods). The First Conference of Holding Organizations (Functions and Challenges), Tehran, 6 January. (In Persian)
- Jafari, P. & Parsa, P. (2010). A model for strategic parenting in Iran Khodro. *Journal of Management Future Studies*, 21(86), 53-70. (In Persian)
- Kruehler, M., Pidun, U. & Rubner, H. (2012). How to assess the corporate parenting strategy? A conceptual answer. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 4-17.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York. The Free Press.
- Stabell, C. B. & Fjeldstad, O. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19(5), 413-437.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.). Sage Publications.
- Tavakoli, G. R. & Dehghani, M. (2013). Creating value in multi-business firms: Examining corporate parenting styles to control business units. *Journal of Standard and Quality Management*, 3(9), 30-45. (In Persian)
- Tahsiri, A. R. & Karnameh Haghghi, H. (2011). Synergy and value creation in pharmaceutical holdings. The first conference of holding organizations (functions and challenges), Tehran, 5 to 6 January. (In Persian)
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172-194.

