

## مدلی برای تبیین هوشمندی در شرکتهای هولدینگ

عبداله اسدزاده<sup>۱</sup>، حسین رحمان سرشت<sup>۲</sup>

**چکیده:** با توجه به نقش کلیدی بنگاه‌های مادر در هدایت کسب‌وکارهای تابعه و حجم عظیم سرمایه‌های تحت مدیریت، اشراف بر تحولات محیط بیرونی در کنار درک کافی از کسب‌وکارهای تابعه نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت کلی گروه دارد. در نتیجه، این ضرورت احساس می‌شود که مطالعات حوزه هوشمندی - که از دیرباز بر شرکتهای تک‌کسب‌وکاره متمرکز بود - باید اکنون در تطابق با اقتضائات محیطی شرکتهای مادر و نیازهای اطلاعاتی آنها ظهور یابد که در این پژوهش با عنوان هوش مادری یا هوشمندی بنگاه مادر معرفی شده است و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های آن مدنظر است. جامعه آماری پژوهش را در بخش کیفی، خبرگان دانشگاهی و اجرایی و در بخش کمی، مدیران و کارشناسان شرکتهای هولدینگ و دیگر افراد مطلع تشکیل می‌دهند. در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و در بخش کمی از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. در نهایت، نتایج تحقیق وجود ۳۳ مؤلفه مؤثر بر ایجاد هوش مادری را در قالب شش گروه (عامل) تأیید کرد.

**واژه‌های کلیدی:** بنگاه مادر، شرکت هولدینگ، هوش رقابتی، هوش مادری، هوشمندی بنگاه مادر.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

۲. استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۱۰/۰۶

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۴/۰۵/۰۴

نویسنده مسئول مقاله: عبدالله اسدزاده

E-mail: ab.assadi@gmail.com

## مقدمه

از ویژگی‌های بارز عصر حاضر، تغییرات فزاینده در دانش بشری و تحول در عرصه‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فناورانه است. براین اساس، اطلاعات و دانش به ثروت اصلی سازمان‌ها تبدیل شده است و بنگاه‌های کنونی برای کسب مزیت به دنبال تقویت هرچه بیشتر گنجینه دانشی و ارتقای آگاهی‌های محیطی خود هستند. از دیدگاه دانکن (۱۹۷۲)، محیط بیرونی به عوامل فیزیکی و اجتماعی مرتبط با مرزهای بیرونی هر سازمان اشاره دارد که بر تصمیم‌گیری‌های مدیریت مؤثر است؛ بنابراین، هر نوع از سازمان‌ها به فراخور مرزهای محیطی تعریف شده خود و نیازمندی‌های اطلاعاتی برآمده از آنها، به شکل ویژه‌ای از آگاهی‌های محیطی یا هوشمندی برون‌سازمانی نیاز دارد. ژانگ، مجید و فو (۲۰۱۲) هوش برون‌سازمانی را راهی اثربخش برای سازمان‌ها به منظور انطباق با محیط بیرونی سازمان، غلبه بر تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها تعریف می‌کنند. تاکنون مطالب مطرح شده در زمینه هوشمندی و پژوهش‌های عمده در این حوزه، معطوف به هوشمندی رقابتی یا تجاری بوده است که هوشمندی را فقط از دریچه یک کسب‌وکار بررسی کرده‌اند.

همچنین، استفاده از ساختار شرکت‌های هولدینگ مدت‌هاست که در بسیاری از کشورهای پیشرفته و در برخی از کشورهای در حال توسعه متداول است. در ایران نیز سیاست‌های خصوصی‌سازی دولت با استفاده از اهرم شرکت‌های هولدینگ اهمیت این قبیل شرکت‌ها را دوچندان کرده است. به نظر پروف (۲۰۰۲) درک محیط شرکت‌های هولدینگ، کمک شایانی به دست‌اندرکاران و آمادگی بهتر برای واکنش راهبردی می‌کند که هم‌اکنون به صورت اتحادهای منطقه‌ای در حال شکل‌گیری است. این توجه و اقدام مناسب بدون اشراف بر واحدهای تجاری راهبردی آن‌ها و بدون توجه به رشد و توسعه آنها برای کسب و حفظ مزیت رقابتی امکان‌پذیر نیست. براین اساس، آگاهی کافی از کسب‌وکارهای زیرمجموعه و محیط آن‌ها، لازمه ارزش‌آفرینی در شرکت‌های مادر است که پژوهشگران شاخص این حوزه از جمله گولد، کمبل و الکساندر (۱۹۹۴؛ ۱۹۹۸) بر آن تأکید ویژه داشته‌اند. البته آگاهی از کسب‌وکارها و محیط آن، تمام شناخت مورد نیاز یک هولدینگ نیست و خلأ مفاهیم متناظر با هوشمندی رقابتی در ادبیات این حوزه کاملاً احساس می‌شود. بررسی ادبیات شرکت‌های مادر، عوامل محیطی مانند شرکت‌های مادر رقیب و موارد دیگری را آشکار می‌کند که آگاهی از آن‌ها در قلمرو درک ما در از کسب‌وکارها نمی‌گنجد. براین اساس، بهره‌گیری از رویکردی جامع با عنوان هوشمندی بنگاه مادر- که دامنه آن تمام بصیرت‌های محیطی مورد نیاز هولدینگ را دربرگیرد- ضروری به نظر می‌رسد و این امر اهمیت انجام این تحقیق را آشکار می‌کند. در نتیجه، هدف تحقیق حاضر آن است که با توسعه

مفهوم هوش رقابتی و تسری آن به شرکت‌های هولدینگ، مفهوم هوشمندی را در تناسب با نیازمندی‌های اطلاعاتی این‌گونه شرکت‌ها مطرح کند و ساختاری مفهومی برای ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده آن ارائه دهد.

### **پیشینه نظری پژوهش**

در این بخش، مهم‌ترین مبانی نظری تحقیق شامل شرکت مادر (هولدینگ) و هوش رقابتی بررسی می‌شود.

### **شرکت مادر (هولدینگ)**

نقش و کارکرد شرکت‌های مادر مدت‌هاست که به یکی از موضوعات مهم در پژوهش‌های مربوط به مدیریت راهبردی تبدیل شده است. از دیدگاه نظری، آنچه فلسفه وجودی و ماهیت این تشکیلات را توجیه می‌کند، نقش آنها در خلق ارزش در کسب‌وکارهای تابعه و ایجاد هم‌افزایی است (انسف، ۱۹۶۵؛ پورتر، ۱۹۸۷ و گولد و همکاران، ۱۹۹۴). از دیدگاه گولد و همکاران (۱۹۹۴)، شرکت مادر شرکتی است که توانایی اعمال نفوذ در شرکت‌های تابعه خود را دارد و از این نفوذ برای کنترل شرکت‌های تابعه استفاده می‌کند. سازمان بورس و اوراق بهادار ایران (۱۳۹۱) در وب‌سایت رسمی خود شرکت‌های هولدینگ را این‌گونه تعریف می‌کند: «این‌گونه شرکت‌ها از مصادیق نهادهای مالی هستند که با سرمایه‌گذاری در شرکت‌های سرمایه‌پذیر برای کسب انتفاع، آنقدر حق رأی کسب می‌کنند که برای کنترل عملیات شرکت، هیئت‌مدیره را انتخاب کنند یا در انتخاب اعضای هیئت‌مدیره مؤثر باشند». به این ترتیب، این شرکت‌ها می‌کوشند از طریق تملک شرکت‌های دیگر، که عموماً در صنایع مشابه فعالیت می‌کنند، گروهی تخصصی را تشکیل دهند تا بتوانند مزایایی مانند هم‌افزایی را به دست آورند. منافع اصلی این‌گونه شرکت‌ها از طریق تسلط و کنترل بر شرکت‌های خود تأمین می‌شود و همچنین ممکن است امکانات جدیدی را برای شرکت‌های زیرمجموعه خود فراهم آورد (مریدی، ۱۳۸۱). هم‌اکنون در ایران، تعداد زیادی شرکت هولدینگ وجود دارد و آمار آنها بنا به دلایلی مانند کوچک‌شدن بدنه اجرایی دولت و خصوصی‌سازی، رو به گسترش است. در نتیجه، داشتن الگوی تصمیم‌گیری و برخورداری از راهبرد، لازمه موفقیت این شرکت‌هاست. در غیر این صورت، عملکرد شرکت‌های هولدینگ، که سهم بسزایی در اقتصاد ملی دارند، بازدهی مناسبی ندارد و نتیجه مطلوبی به دست نمی‌آید (رحمان سرشت و سبحان‌اللهی، ۱۳۹۱).

### هوش رقابتی

انجمن تخصصی هوشمندی رقابتی (۲۰۰۸)، هوش رقابتی را فرایندی نظام مند برای جمع آوری، تجزیه و تحلیل و مدیریت اطلاعات خارجی تعریف می کند که بر برنامه ها، تصمیمات و عملیات شرکت تأثیر می گذارد. این مفهوم از دهه ۱۹۸۰ در محافل دانشگاهی مطرح شد (رضائیان و لشکر بلوکی، ۱۳۸۹). برخی پژوهشگران معتقدند مایکل پورتر، محقق معروف مدیریت راهبردی، با معرفی نیروهای پنج گانه رقابتی و راهبردهای عمومی، این مفهوم را پایه گذاری کرده است (پیروت، چایلدرز، ون دورن و آلن، ۲۰۰۲). تاکنون تعاریف متعددی درباره این مفهوم ارائه شده است. جاورسکی و لیناک (۱۹۹۳) هوشمندی رقابتی را برنامه ای اصولی و علمی برای گردآوری، تجزیه و تحلیل و مدیریت اطلاعات برون سازمانی درباره رقیبان و روند کلی بازار به منظور پیشبرد اهداف سازمان تعریف کرده اند. دینگ (۲۰۰۹) نیز این مفهوم را فرایندی مستمر می داند که اطلاعات کاربردی درباره محصولات، عوامل محیطی، مشتریان و رقبا را گردآوری، تجزیه و تحلیل می کند و در اختیار تصمیم گیرندگان سازمان قرار می دهد. بسیاری از محققان، هوشمندی رقابتی را عاملی برای تقویت موقعیت رقابتی سازمان ها مطرح کرده اند؛ برای مثال، دیویس (۲۰۰۴) هوشمندی رقابتی را یکی از تکنیک های مهم در ایجاد مزیت رقابتی می داند و بوز (۲۰۰۹) نیز آن را فرایند کنترل محیط رقابتی با هدف فراهم آوردن اطلاعات مؤثر از رقبا معرفی می کند.

### پیشینه تجربی پژوهش

اندیشمندان و محققان مدیریت از زمان پیدایش بنگاه های چندکسب و کاره و موضوعات راهبردی سطح شرکتی، برای توسعه مفاهیم پایه این حوزه کوشیده اند و تحقیقات گسترده ای را در زمینه های مختلف مرتبط با موضوع انجام داده اند که مهم ترین آن ها در جدول ۱ ارائه شده است. در زمینه هوش رقابتی، مطالعات انجام گرفته به چند دسته تقسیم می شوند: دسته اول، هوشمندی را از نظر فرایند بررسی می کنند. از این نظر، هوشمندی رقابتی فرایند برنامه ریزی شده ای است که طی آن اطلاعاتی از محیط پیرامون شامل رقبا، تأمین کنندگان، مشتریان، دولت و... جمع آوری می شود و پس از تجزیه و تحلیل بین تصمیم گیرندگان سازمانی بازنشر می شود. دسته دوم، هوشمندی رقابتی را به مثابه یک محصول مدنظر قرار می دهند. در این رویکرد، هوش رقابتی به معنای اطلاعات قابل استفاده ای است که می توان از آن برای مقاصد تصمیم گیری بهره گرفت. در این پژوهش، بسط هوشمندی به فضای شرکت های مادر با رویکرد مبتنی بر محصول مورد نظر است.

جدول ۱. پژوهش‌های انجام‌گرفته در زمینه شرکت‌های مادر

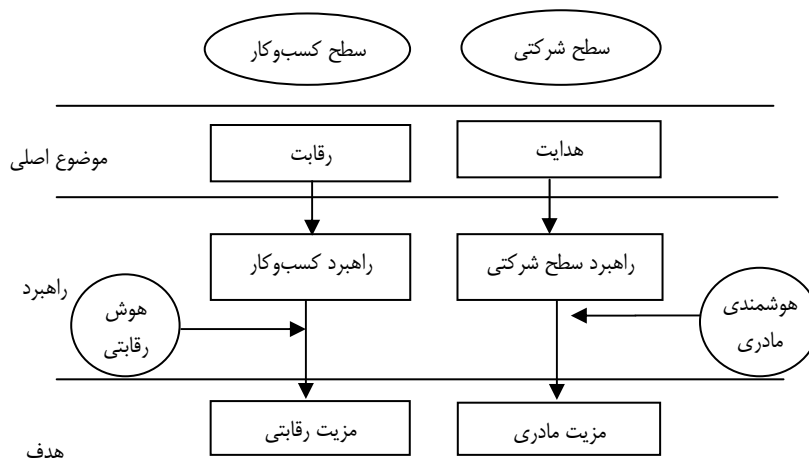
پژوهشگران	زمینه‌ها/ نتایج پژوهش
ویلیامسون (۱۹۷۵)	بررسی کارایی تخصیص منابع در شرکت‌های هلدینگ در قیاس با بازار سرمایه
پورتر (۱۹۸۷)	ارجحیت ملاک تناسب بر ملاک جذابیت و تست به‌تربودن در کنار مادر
چندلر (۱۹۹۱)	بررسی وظایف ستاد مرکزی در شرکت‌های مادر
گولد و کویین (۱۹۹۰)	طبقه‌بندی شیوه‌های مادری براساس میزان رسمیت در اجرا و توجه به تعداد معیارهای کنترل
کمبل، گولد و الکساندر (۱۹۹۵)	معرفی مفهوم مزیت مادری
گولد و کمبل (۱۹۹۸)	توسعه رویکرد ایجاد هم‌افزایی توسط بنگاه مادر
ون اویجه و دوما (۲۰۰۰)	بررسی راهبرد متنوع‌سازی و نقش بنگاه مادر
جانسون و شولز (۲۰۰۲)	ارائه طبقه‌بندی چهارگانه از نقش‌های ستاد مادر
تانریوری و ونکاترامان (۲۰۰۵)	بررسی تأثیر ارتباط دانشی بر عملکرد بنگاه‌های چندکسب‌وکاره
کولیس، یانگ و گولد (۲۰۰۷)	بیان ویژگی‌های ستاد بنگاه مادر از قبیل اندازه ستاد، ساختار و عملکرد
کروهلر و پیدون (۲۰۱۱)	بررسی رویکردهای مادری در راهبرد سطح شرکتی با توجه به تأثیرات ساختار پرتفولیو و فرهنگ در شرکت‌های مادر
کروهلر، پیدون و رابنر (۲۰۱۲)	ارائه چارچوبی برای ارزیابی شیوه مادری بنگاه مادر

در برخی مطالعات در حوزه تلفیقی هوشمندی و شرکت‌های مادر، اشاراتی گذرا و تلویحی به زیرساخت‌های هوشمندی در بنگاه‌های مادر شده است؛ مانند پژوهش ویلیامسون (۱۹۷۵) که به ضرورت استقرار «ستاد نخبه»<sup>۱</sup> در بنگاه مادر اشاره کرد یا پژوهش گولد و همکاران (۱۹۹۴) که عواملی مانند «سیستم‌ها» و «کارکنان» را در مدل ویژگی‌های هفت‌گانه مادری برشمرد، اما در هیچ‌یک از پژوهش‌ها به‌طور مشخص به هوشمندی بنگاه مادر و نقش آن در جهت‌گیری‌های راهبردی این شرکت‌ها اشاره نشده است. عمده پژوهش‌های نزدیک به این موضوع، بدون در نظر گرفتن پویایی‌های محیطی، تخصص‌ها و تجارب، شرکت مادر را هدف قرار داده‌اند و بر تناسب بین مهارت‌های شرکت مادر و زمینه فعالیت کسب‌وکارها تأکید کرده‌اند؛ مانند مطالعات پیترز و واترمن (۱۹۸۲) که لزوم تمرکز بر تخصص شرکت‌های مادر را مطرح کردند یا پژوهش پراهالد و همل (۱۹۹۰) که بر موضوع «مهارت‌محوری» در شرکت‌های مادر تأکید داشتند.

1. Elite staff

در بخش تحقیقات داخلی، چندین پژوهش در زمینه شرکت‌های مادر انجام گرفته است، ولی پژوهشی وجود ندارد که به طور مستقیم موضوع هوشمندی بنگاه مادر را مدنظر قرار دهد. رحمان سرشت و فتح‌الهی (۱۳۹۰) در پژوهش خود در زمینه مطالعه شیوه‌های مادری با اقتباس از دیدگاه منبع‌محور، بر درک مادر از کسب‌وکارها به‌عنوان یکی از ملاک‌های گزینش شیوه مادری در کنار قابلیت کمک به کسب‌وکارها تأکید کردند. همچنین، در پژوهش دیگری که مروجی (۱۳۸۱) انجام داده است، چارچوبی برای طراحی سیستم‌های اطلاعات مدیران ارشد (ساما) در شرکت‌های مادر ایرانی ارائه شده است که تلویحاً ابزارهای کسب هوشمندی را در شرکت‌های مادر بررسی کرده است.

در مجموع همان‌طور که اشاره شد، تاکنون مطالب مطرح‌شده در زمینه هوشمندی و عمده پژوهش‌های این حوزه، معطوف به هوشمندی رقابتی است که هوشمندی را فقط از دریچه یک واحد تجاری بررسی می‌کند. به عقیده محققان، با توجه به ابعاد محیطی شرکت‌های مادر و حجم عظیم سرمایه‌های تحت مدیریت، این شرکت‌ها به‌صورت مضاعف به کسب آگاهی‌های محیطی و تجهیز خود به سامانه‌های هوشمندی نیاز دارند. به‌علاوه به‌دلیل تعدد عوامل محیطی، پیچیدگی محیط شرکت‌های مادر در سطح بالاتری نسبت به شرکت‌های تک‌کسب‌وکاره قرار دارد و از این‌رو اهمیت ادراک محیط در آنها بالاتر است و حساسیت ویژه‌ای دارد. به‌این ترتیب، در پاسخ به نیازهای اطلاعاتی بنگاه مادر و با اقتباس از مفهوم هوش رقابتی، مفهوم هوش مادری در این پژوهش مطرح می‌شود و جایگاه آن با استدلال تمثیلی در شکل ۱ تشریح می‌شود.



شکل ۱. تبیین هوشمندی مادری با اقتباس از هوش رقابتی

منبع: پریسکات و گیبونز (۱۹۹۲)؛ کمبل و همکاران (۱۹۹۵)؛ پورتر (۱۹۷۸)

همان‌طور که در سطح کسب‌وکار، هوش رقابتی عاملی برای توسعه یا تقویت مزیت رقابتی به‌شمار می‌رود، می‌توان استدلال کرد که در سطح شرکتی نیز هوش مادری عاملی برای تقویت راهبرد شرکتی و درنهایت حصول به مزیت مادری است.

پس از تبیین جایگاه هوش مادری، در گام بعدی باید مدل ساختاری آن ارائه شود و ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده آن نیز شناسایی شود. براین اساس، پرسش اصلی تحقیق به این شرح بیان می‌شود: ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده هوشمندی مادری کدام‌اند و چه اولویت‌هایی دارند؟

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به‌دنبال بسط هوش رقابتی به فضای شرکت‌های مادر و شناسایی ابعاد تشکیل‌دهنده آن است. براین اساس، پژوهشی توسعه‌ای، اکتشافی و توصیفی محسوب می‌شود. همچنین، از نظر نوع داده نیز تحقیقی کمی- کیفی (ترکیبی) است. در بخش کیفی، جامعه آماری را خبرگان دانشگاهی و اجرایی مسلط به مفاهیم راهبردی و نگاه‌های مادر تشکیل می‌دهند. در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان شرکت‌های هولدینگ و دیگر افراد آشنا با این شرکت‌ها هستند. در این تحقیق، ابتدا با بررسی ادبیات موضوع و مصاحبه با خبرگان، مؤلفه‌های هوشمندی در شرکت‌های مادر استخراج شد و سپس پرسشنامه‌ای طراحی شد و در اختیار جامعه آماری بخش کمی تحقیق قرار گرفت. با در نظر گرفتن اینکه حداقل حجم نمونه قابل دفاع در تحلیل عاملی ۲۰۰ است (کلاین، ۲۰۱۰) و با توجه به احتمال ناقص بودن برخی از پرسشنامه‌های دریافتی یا پاسخگونی‌بودن برخی از اعضای نمونه، پرسشنامه‌ها برای ۲۴۰ نفر ارسال شد. روش تجزیه و تحلیل در بخش کیفی، تحلیل محتوا و در بخش کمی، تحلیل عاملی تأییدی است. برای محاسبه پایایی روش پژوهش کیفی، میزان توافق کدگذاری انجام‌گرفته توسط محقق و کدگذاران کنترل، با استفاده از ضریب اسکات بررسی شد. محاسبه‌ها نشان می‌دهد توافق کدگذاران در زمینه همه مضامین شناسایی‌شده بیش از ۶۰ درصد است که بیانگر پایایی تحلیل‌هاست.

در ادامه همان‌طور که عنوان شد، به‌منظور انجام فرایند پیمایش، با بهره‌گیری از مؤلفه‌های شناسایی‌شده، پرسشنامه‌ای با دو بخش اصلی طراحی شد. بخش اول معطوف به پرسش‌هایی در زمینه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان بود و در بخش دوم پرسشنامه، ۳۳ پرسش به بررسی اهمیت مؤلفه‌های شناسایی‌شده در ایجاد و تقویت هوش مادری اختصاص یافته بود که بر مبنای طیف لیکرت تعریف شد. برای تعیین اعتبار پرسشنامه به‌لحاظ ظاهر و محتوا، از مدیران واحد مطالعات راهبردی چندین شرکت مادر نظرخواهی شد که پس از پاره‌ای اصلاحات، پرسشنامه

تأیید شد. به منظور تحلیل قابلیت اطمینان پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. به این منظور، تعدادی پرسشنامه به روش پیش‌آزمون میان پاسخگویان توزیع شد که ضریب محاسبه شده برای هر زیرمجموعه از پرسش‌ها بالاتر از ۰/۷۰ بود که بیانگر پایایی مناسب ابزار تحقیق بود. سپس پرسشنامه‌ها میان نمونه ۲۴۰ نفری توزیع شد که نتیجه آن جمع‌آوری ۲۰۸ پرسشنامه قابل استفاده بود که میزان بازگشت ۸۶/۶ درصد را بیان می‌کرد.

### یافته‌های پژوهش

در جدول ۲، اطلاعات جمعیت‌شناسی مربوط به نمونه آماری در هر دو بخش تحقیق ارائه می‌شود:

جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه

ویژگی جمعیت‌شناختی نمونه کیفی		متغیر		
زن ۱۴ درصد	مرد ۸۶ درصد	جنسیت		
دکتری ۷۶ درصد	فوق لیسانس ۱۴ درصد	زیر لیسانس -	لیسانس ۱۰ درصد	تحصیلات
اجرائی- دانشگاهی ۲۴ درصد	دانشگاهی ۴۳ درصد	اجرائی ۳۳ درصد		گروه خبرگان
ویژگی جمعیت‌شناختی نمونه کمی		متغیر		
زن ۱۱ درصد	مرد ۸۹ درصد	جنسیت		
مشاور و سایر ۱۲ درصد	مدیرعامل ۸ درصد	مدیر و معاون ۵۳ درصد	کارشناس ۲۷ درصد	پست سازمانی
بالای ۱۵ سال ۵ درصد	بین ۱۰ تا ۱۵ ۱۵ درصد	بین ۵ تا ۱۰ ۵۱ درصد	زیر ۵ سال ۲۹ درصد	سابقه کار
دکتری ۷ درصد	فوق لیسانس ۴۵ درصد	لیسانس ۴۳ درصد	زیر لیسانس ۵ درصد	تحصیلات

به عقیده نگارندگان، با توجه به رسالت شرکت‌های مادر در زمینه هدایت و رهبری کسب‌وکارهای تابعه، محیط این شرکت‌ها، عوامل محیطی کسب‌وکارهای تابعه را نیز دربرمی‌گیرد؛ بنابراین، هوشمندی متناظر با آن عوامل نیز در شکل‌گیری هوشمندی کلی بنگاه



مادر مؤثر است. براین اساس، در گام اول با بررسی ادبیات موضوع، انواع هوشمندی رقابتی از نظر پژوهشگران مختلف به شرح جدول ۳ شناسایی شد.

جدول ۳. انواع هوشمندی رقابتی از نظر پژوهشگران مختلف

ردیف	نوع هوشمندی	منبع
۱	هوشمندی مشتریان	رایت و کالف (۲۰۰۶)؛ کوالکتی (۲۰۰۵)
۲	هوشمندی تأمین کنندگان	بریدینگ (۲۰۰۰)
۳	هوشمندی توزیع کنندگان	مگ گیونی و ریکسیاردی (۲۰۱۲)
۴	هوشمندی رقبا	بریدینگ (۲۰۰۰)؛ رایت، پیکتون و کالو (۲۰۰۲)
۵	هوشمندی فناوریانه	فلایشر و بلنکهورن (۲۰۰۳)؛ موگو، ونجوا و ایودو (۲۰۱۲)
۶	هوشمندی اتحاد راهبردی	موگو و همکاران (۲۰۱۲)
۷	هوشمندی اجتماعی- فرهنگی	فلایشر و بلنکهورن (۲۰۰۳)
۸	هوشمندی سیاسی- قانونی	فلایشر و بلنکهورن (۲۰۰۳)؛ فریشمار (۲۰۰۲)
۹	هوشمندی اقتصادی	فلایشر و بلنکهورن (۲۰۰۳)
۱۰	هوشمندی زیست محیطی	فلایشر و بلنکهورن (۲۰۰۳)؛ گلن (۲۰۰۹)

به علاوه، آن دسته از عوامل محیط رقابتی که در طبقه بندی جدول ۳ جای نگرفته است، همراه با عوامل محیط اختصاصی مادر که آگاهی از آنها در جهت گیری های راهبردی ستاد نقش دارد، بر مبنای ادبیات موضوع شناسایی شد و برای بهره گیری در مدل جامع هوشمندی در جدول ۴ جمع بندی شد.

در تنظیم جدول ۴، علاوه بر مجموعه آگاهی های پژوهشگران- که به طور مستقیم و در قالب عوامل محیطی به آن اشاره کرده بودند- عوامل ضمنی نیز استخراج شد. به این منظور، با در نظر گرفتن مأموریت ها، راهبردها، وظایف و نقش های شرکت مادر، نیازمندی های اطلاعاتی متناظر با آن عوامل شناسایی و در طبقه بندی وارد شدند. تا این مرحله از بررسی ادبیات موضوع، در مجموع ۲۷ مؤلفه محیطی شناسایی شدند که انتظار می رفت در شکل گیری هوشمندی بنگاه مادر نقش ایفا کنند. در مرحله بعدی، به منظور شناسایی دیگر مؤلفه های محیطی، با ۲۱ نفر از خبرگان مصاحبه شد. مصاحبه شوندگان در هر شرکت مطابق چارچوب مصاحبه نیمه ساختارمند، پاسخ هایی را ارائه دادند و نکته های کلیدی این پاسخ ها استخراج شد و کدگذاری آنها انجام پذیرفت. در گام بعدی، کدگذاری های انجام گرفته، براساس تشابه نوع و محتوا در یکی از مقوله های پژوهش (مؤلفه های هوش مادری) جای گرفتند. آنگاه مقوله ها در خوشه های معناداری که در حکم ابعاد هوش مادری بودند دسته بندی شدند و تعاریفی برای آنها ارائه شد. از مصاحبه های ۱۵ تا ۱۸، تقریباً اشباع نظری حاصل شد و دیگر مطالب و مفاهیم جدیدی از

مصاحبه‌ها استخراج نشد، اما برای اطمینان، سه مصاحبه دیگر نیز انجام گرفت تا نتایج کامل تر و جامع تر جمع بندی شوند. تعداد زیادی از گویه‌های اظهارشده توسط مصاحبه‌شوندگان، بر مؤلفه‌های شناسایی شده در الگوی نظری تحقیق تأکید داشتند که این مؤلفه‌ها در طبقه بندی نهایی باقی ماندند، اما در عین حال سه مؤلفه توزیع کنندگان، بستانکاران کسب و کارها و کالاهای جایگزین با توجه به نبود اشاره و تأیید خبرگان از فهرست مؤلفه‌ها خارج شدند. علاوه بر این، از طریق تحلیل محتوای استقرایی هفت مؤلفه جدید به مؤلفه‌های قبلی اضافه شد و برخی از مؤلفه‌های قبلی نیز بازتعریف شدند. در پایان، ۳۳ مؤلفه به شرح جدول ۵ به دست آمد و از نتایج این مطالعه در تهیه پرسشنامه استفاده شد. یافته‌های به دست آمده از برآورد مدل اندازه گیری عوامل مؤثر بر هوشمندی بنگاه مادر با استفاده از نرم افزار لیزرل از طریق تحلیل عاملی تأییدی در جدول ۶ می آید.

جدول ۴. عوامل محیطی هوشمندی مادر و کسب و کارها

ردیف	عوامل محیطی	منبع
۱	شرکت‌های مادر رقیب	کمیل و همکاران (۱۹۹۵)
۲	پروژه‌های برون سپاری شده	اعرابی و ایزدی (۱۳۸۱)
۳	اشتراکات کسب و کارهای هم گروه	کمیل و همکاران (۱۹۹۵)
۴	اختلافات کسب و کارهای هم گروه	کمیل و همکاران (۱۹۹۵)
۵	مطبوعات و رسانه‌ها	استونر، فریمن و گیلبرت (۱۳۸۲)؛ رحمان سرشت
۶	بستانکاران کسب و کارها	پیرس و رابینسون (۱۳۸۸)
۷	مؤسسه‌های مالی - اعتباری	استونر، فریمن و گیلبرت (۱۳۸۲)
۸	انجمن‌های صنفی و سندیکاها	استونر، فریمن و گیلبرت (۱۳۸۲)
۹	دولت	استونر و همکاران (۱۳۸۲)
۱۰	کالاهای جایگزین	پورتر (۱۹۸۵)
۱۱	قابلیت‌ها و توانمندی‌ها	پورتر (۱۹۸۷)؛ گولد و همکاران (۱۹۹۴)
۱۲	زنجیره ارزش کسب و کارها	کمیل و همکاران (۱۹۹۵)
۱۳	تصویر بیرونی (برند) گروه	کاپلان و نورتون (۲۰۰۰)
۱۴	بازار نیروی کار کسب و کارها	پیرس و رابینسون (۱۳۸۸)
۱۵	گزینه‌های جایگزین مدیران ضعیف	کمیل و همکاران (۱۹۹۵)
۱۶	بازارهای جدید قابل ورود	گولد و همکاران (۱۹۹۴)
۱۷	بحران‌های گروه و راهکار غلبه بر آن‌ها	اعرابی و ایزدی (۱۳۸۱)
۱۸	فرصت‌های ادغام و تملیک	جانسون و شولز (۲۰۰۲)؛ گولد و کمیل (۱۹۸۷)

جدول ۵. ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده محیطی از تحلیل محتوای استقرایی

الف) آگاهی از وضعیت درونی کسب‌وکارها	
۱. قوت‌ها و ضعف‌های زنجیره ارزش کسب‌وکارها	۴. جهت‌گیری‌ها و راهبردهای کسب‌وکارها
۲. قابلیت‌ها و توانمندی‌های کسب‌وکارها	۵. ویژگی‌های هیئت‌مدیره شرکت‌ها
۳. وضعیت پیشرفت طرح‌ها و پروژه‌های کسب‌وکارها	
ب) آگاهی از عوامل محیط تجاری کسب‌وکارها	
۱. مشتریان کسب‌وکارها	۴. مناقصه‌های واگذاری پروژه‌ها
۲. تأمین‌کنندگان کسب‌وکارها	۵. گزینه‌های اتحاد راهبردی
۳. رقبای فعلی و بالقوه کسب‌وکارها	۶. نمایشگاه‌های تجاری
ج) آگاهی از محیط اشتراکی گروه	
۱. اختلافات کسب‌وکارهای هم‌گروه	۳. تبادلات مالی گروه
۲. اشتراکات کسب‌وکارهای هم‌گروه	۴. اعضای هیئت‌مدیره مشترک
د) آگاهی از محیط غیر تجاری کسب‌وکارها	
۱. استانداردهای صنعت	۴. مطبوعات و فضای رسانه‌ای
۲. انجمن‌های صنفی و سندیکاها	۵. بازار نیروی کار کسب‌وکارها
۳. مؤسسه‌های مالی - اعتباری	۶. نهادهای دولتی، حاکمیتی و قانونگذاری
ه) آگاهی از محیط کلان گروه	
۱. اوضاع اجتماعی - فرهنگی	۴. اوضاع سیاسی و روابط خارجی
۲. اوضاع اقتصادی	۵. روندهای فناورانه
۳. ملاحظات زیست‌محیطی	
و) آگاهی از عوامل محیط اختصاصی مادر	
۱. شرکت‌های مادر رقیب	۵. بازارهای جدید قابل ورود
۲. تصویر بیرونی گروه	۶. بحران‌های مرتبط با گروه و راهکارهای غلبه بر آن‌ها
۳. نوسانات ارزش سهام کسب‌وکارها	۷. گزینه‌های جایگزین مدیران ضعیف
۴. فرصت‌های ادغام و تملیک	۸. پروژه‌های برون‌سپاری شده

جدول ۶. نتایج میزان تطابق مدل اندازه‌گیری با شاخص‌های برازندگی

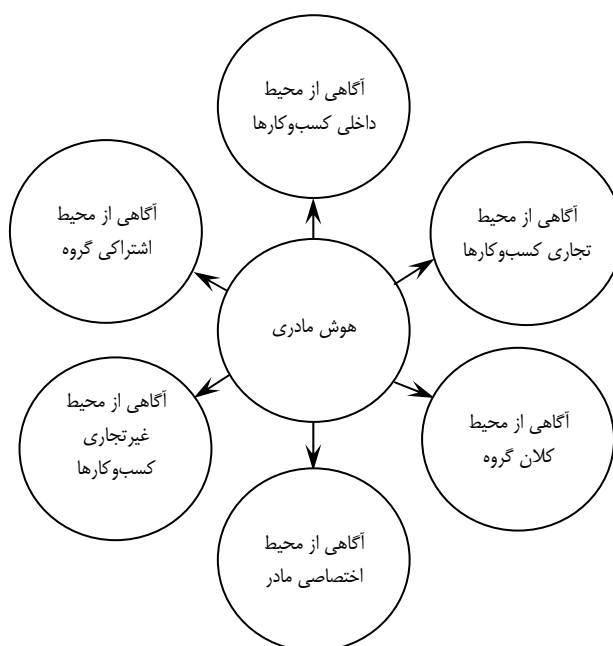
شاخص	$df/\chi^2$	IFI	RMR	CFI	NFI	RMSEA
معیار پیشنهاد شده	$\leq 3$	$\leq 0/90$	$\leq 0/08$	$\leq 0/90$	$\leq 0/90$	$\leq 0/08$
مقدار گزارش شده	۲/۱۰	۰/۹۸	۰/۰۸	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۰۷۳

براساس نتایج آزمون برازش مدل و شاخص‌های مختلف مندرج در جدول ۶ برازش مدل در سطح قابل قبولی ارزیابی می‌شود. در ادامه، در جدول ۷ نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم مؤلفه‌ها و عامل‌های شناسایی شده هوشمندی مادری همراه با بارهای عاملی و عدد معناداری آنها ارائه می‌شود.

جدول ۷. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم سازه هوشمندی بنگاه مادر

سازه	عامل‌ها	مؤلفه	بار عاملی	عدد معناداری
هوشمندی بنگاه مادر	آگاهی از وضعیت درونی کسب و کارها (۰/۸۴) ۱۲/۴۹	آگاهی از قوت‌ها و ضعف‌های کسب و کارها	۰/۹۳	--
		آگاهی از جهت‌گیری‌ها و راهبردهای کسب و کارها	۰/۸۹	۲۱/۲۸
		آگاهی از ویژگی‌های هیئت‌مدیره شرکت‌ها	۰/۸۸	۲۰/۶۴
		آگاهی از وضعیت طرح‌ها و پروژه‌های کسب و کارها	۰/۶۴	۱۱/۰۹
	آگاهی از محیط تجاری کسب و کارها (۰/۷۲) ۱۰/۳۲	آگاهی از مشتریان کسب و کارها	۰/۹۱	--
		آگاهی از تأمین‌کنندگان کسب و کارها	۰/۹۱	۲۱/۶۲
		آگاهی از گزینه‌های اتحاد راهبردی	۰/۸۹	۱۸/۱۲
		آگاهی از نمایشگاه‌های تجاری	۰/۸۷	۱۹/۳۰
	آگاهی از محیط اشتراکی گروه (۰/۷۵) ۱۰/۶۴	آگاهی از اختلافات کسب و کارهای هم‌گروه	۰/۹۰	--
		آگاهی از تبادلات مالی گروه	۰/۸۹	۱۹/۱۶
آگاهی از اشتراکات کسب و کارهای هم‌گروه		۰/۹۲	۲۰/۸۷	
آگاهی از محیط غیرتجاری کسب و کارها (۰/۵۸) ۷/۸۳	آگاهی از اعضای هیئت‌مدیره مشترک	۰/۸۳	۱۶/۶۸	
	آگاهی از استانداردهای صنعت	۰/۸۸	--	
	آگاهی از مؤسسه‌های مالی اعتباری	۰/۷۹	۱۴/۶۶	
	آگاهی از مطبوعات و فضای رسانه‌ای	۰/۸۷	۱۷/۴۰	
	آگاهی از انجمن‌های صنفی و سندیکاها	۰/۸۸	۱۸/۰۸	
آگاهی از روندهای فناورانه (۰/۵۰) ۶/۵۵	آگاهی از بازار نیروی کار کسب و کارها	۰/۷۵	۱۳/۴۹	
	آگاهی از نهادهای دولتی، حاکمیتی و قانونگذاری	۰/۸۷	۱۷/۳۱	
	آگاهی از روندهای فناورانه	۰/۸۷	--	
	آگاهی از اوضاع اجتماعی- فرهنگی	۰/۸۴	۱۵/۶۸	
آگاهی از محیط کلان‌گروه (۰/۶۲) ۸/۳۶	آگاهی از اوضاع اقتصادی	۰/۸۵	۱۵/۹۱	
	آگاهی از اوضاع سیاسی و روابط خارجی	۰/۸۶	۱۶/۳۹	
	آگاهی از ملاحظات زیست‌محیطی	۰/۸۱	۱۴/۷۲	
	آگاهی از پروژه‌های برون‌سپاری خارج از گروه	۰/۸۵	--	
	آگاهی از نوسانات ارزش سهام کسب و کارها	۰/۶۸	۱۱/۴۵	
	آگاهی از بازارهای جدید قابل‌ورود	۰/۹۲	۱۸/۸۳	
	آگاهی از تصویر بیرونی (برند) گروه	۰/۹۱	۱۸/۱۶	
	آگاهی از گزینه‌های جایگزین مدیران ضعیف کسب و کارها	۰/۷۸	۱۸/۸۷	
آگاهی از بحران‌های گروه و راهکارهای غلبه بر آنها	۰/۹۴	۱۹/۵۸		
آگاهی از شرکت‌های مادر رقیب	۰/۹۳	۱۹/۳۲		
آگاهی از فرصت‌های ادغام و تملیک	۰/۹۳	۱۹/۱۷		

با توجه به نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول، بارهای عاملی تمام مؤلفه‌های احصاشده از مرحله کیفی تحقیق بالاتر از ۰/۵ است. همچنین، بارهای عاملی ابعاد شناسایی شده نیز به گونه‌ای هستند که همبستگی آن‌ها با سازه بالادستی خود (هوش مادری) تأیید می‌شود. به این ترتیب، مدل نهایی تحقیق با شش بعد مطابق شکل ۲ تعریف می‌شود.



شکل ۲. مدل عاملی هوش مادری

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این تحقیق، هوشمندی برون‌سازمانی از دیدگاهی نوین بررسی شد که ناظر بر بسط و اشاعه این مفهوم به فضای شرکت‌های مادر و در تناسب با اقتضانات محیطی این شرکت‌ها بود. پژوهش‌های مرتبط با بنگاه مادر، عموماً بر درک مادر از کسب و کارها به عنوان یکی از الزامات اصلی ارزش‌آفرینی در این قبیل شرکت‌ها تأکید می‌شود (گولد و همکاران، ۱۹۹۸، جانسون و شولز، ۲۰۰۲). حال آنکه کسب و کارهای تابعه فقط یکی از اجزای محیط پیرامونی شرکت‌های مادر را تشکیل می‌دهند که لزوم تقویت آن با بصیرت‌های مکملی احساس می‌شود که پوشش‌دهنده دیگر ابعاد محیطی این گونه شرکت‌ها هستند. به این منظور، با اقتباس از ادبیات هوشمندی رقابتی، نخست مفهوم هوشمندی در سطح شرکت‌های مادر و جایگاه آن تبیین شد

که به نوعی نوآوری تحقیق در افزایش غنای ادبیات مرتبط با حوزه هوشمندی محسوب می‌شود. در گام بعدی، به ارائه رویکردی جامع به هوشمندی در سطح بنگاه مادر توجه شد. به این ترتیب، ابتدا با استفاده از پژوهش‌های انجام گرفته در حوزه هوش رقابتی، انواع نیازمندی‌های اطلاعاتی واحدهای تجاری شناسایی شد که در واقع بخشی از هوشمندی مورد نیاز بنگاه مادر برای هدایت اثربخش کسب‌وکارهای تابعه را تشکیل می‌داد. سپس با استفاده از ادبیات شرکت‌های مادر و پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه سازمان و محیط، دیگر عناصر محیطی از جمله محیط اختصاصی شرکت‌های مادر شناسایی شد و سعی شد علاوه بر عناصری که پژوهشگران مختلف به صراحت بیان کرده بودند، عوامل ضمنی نیز با در نظر گرفتن مأموریت‌ها، راهبردها، نقش‌ها و وظایف بنگاه‌های مادر استخراج شود. در پایان، برای دستیابی به دیدگاهی جامع، طی مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران و با استفاده از روش کیفی تحلیل محتوای استقرایی، دیگر عناصر هوشمندی بنگاه مادر شناسایی و پس از کدگذاری در قالب شش بعد طبقه‌بندی شد. سپس برای تعیین میزان تأثیر مؤلفه‌های شناسایی شده از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتایج در مجموع ۳۳ مؤلفه را تأیید می‌کرد. نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم بیانگر این است که آگاهی از محیط داخلی کسب‌وکارها نسبت به سایر ابعاد شناسایی شده بیشترین تأثیر را بر هوش مادری دارد که بار عاملی محاسبه شده آن برابر ۰/۸۴ است؛ یعنی شرکت مادر برای افزایش هوشمندی خود، نخست باید از محیط داخلی اش آگاهی کافی داشته باشد و درک خود را از کسب‌وکارهای تابعه وسعت بخشد. در میان مؤلفه‌های این بعد، آگاهی از قوت‌ها و ضعف‌های زنجیره ارزش کسب‌وکارها با بار عاملی ۰/۹۳ و سپس آگاهی از قابلیت‌ها و توانمندی‌های کسب‌وکارها با بار عاملی ۰/۹۲ بیشترین سهم را در شکل‌گیری این بعد از هوشمندی دارند. همچنین، نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم بیانگر این است که آگاهی از محیط اشتراکی گروه با بار عاملی ۰/۷۵ در جایگاه دوم اثرگذاری بر هوش مادری قرار دارد که آگاهی از اشتراک‌های زنجیره ارزش کسب‌وکارها و اختلافات کسب‌وکارها به ترتیب با بارهای عاملی ۰/۹۲ و ۰/۹۰ بیشترین سهم را در میان چهار مؤلفه شناسایی شده این بعد دارند. این موضوع ضرورت توجه به فرصت‌های هم‌افزایی در شرکت‌های مادر را متناسب با نقش مدیر هم‌افزایی - که از جمله نقش‌های چهارگانه مادری مطرح شده توسط جانسون و شولز (۲۰۰۲) است - برجسته می‌کند. آگاهی از محیط تجاری کسب‌وکارها با بار عاملی ۰/۷۲ سومین جایگاه را در میان ابعاد اثرگذار بر هوش مادری دارد. بر این اساس، شرکت مادر باید خود را به سامانه‌های هوشمندی رقابتی کسب‌وکارهای تابعه مجهز کند تا بتواند محیط رقابتی آنها را - حداقل به خوبی آنها - رصد کند. در میان مؤلفه‌های این بعد سه مؤلفه آگاهی از مشتریان، آگاهی از رقبای فعلی و بالقوه و آگاهی از تأمین‌کنندگان

کسب و کارها با بار عاملی ۰/۹۱ بیشترین نقش را در شکل‌گیری این بعد از هوشمندی دارند. در مرحله بعدی، با توجه به تحلیل عاملی مرتبه دوم، آگاهی از محیط اختصاصی بنگاه مادر با بار عاملی ۰/۶۲ قرار دارد که از ابعاد منحصربه‌فرد هوشمندی بنگاه مادر و وجه تمایز آن با هوشمندی رقابتی به‌شمار می‌رود. در میان مؤلفه‌های این بعد، آگاهی از بحران‌های گروه و راهکارهای غلبه بر آن‌ها در رتبه نخست اثرگذاری قرار دارد و پس از آن همزمان دو مؤلفه آگاهی از بنگاه‌های مادر رقیب و آگاهی از فرصت‌های ادغام و تملیک با بار عاملی ۰/۹۳ دارای بیشترین میزان مشارکت در تبیین این بعد هستند. در میان ابعاد باقیمانده هوش مادری، آگاهی از محیط غیرتجاری کسب و کارها با بار عاملی ۰/۵۸ در تحلیل عاملی مرتبه دوم، جایگاه بعدی را داشت که دو مؤلفه آگاهی از استانداردهای صنعت و انجمن‌های صنفی با بار عاملی یکسان ۰/۸۸، اهمیت بالاتری در میان شش مؤلفه این بعد دارند. درنهایت، با توجه به نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم، آگاهی از محیط کلان گروه در جایگاه آخر اثرگذاری بر هوشمندی بنگاه مادر قرار دارد. در بین مؤلفه‌های این بعد، بیشترین تأثیر مربوط به آگاهی از روندهای فناورانه با بار عاملی ۰/۸۷ است. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی از مدل ارائه‌شده در اندازه‌گیری و سنجش کمی هوشمندی شرکت‌های هولدینگ و به‌عنوان الگویی در رتبه‌بندی شرکت‌های مادر میانی یک هولدینگ اصلی استفاده کرد. همچنین، بررسی تأثیر هوشمندی مادری بر بهبود عملکرد شرکت‌های هولدینگ از یک سو و کسب و کارهای تابعه آن‌ها از سوی دیگر، از جمله موضوعات تحقیقاتی این حوزه است. به‌عنوان پیشنهاد کاربردی می‌توان به تعریف دوره‌های ویژه توانمندسازی شرکت‌های هولدینگ با محوریت هوش مادری از سوی مراکز تخصصی فعال در زمینه پژوهش و آموزش مدیریت اشاره کرد. همچنین، مشاوران مدیریت و واحدهای مطالعات راهبردی شرکت‌های مادر می‌توانند به این موضوع به‌عنوان یکی از شاخص‌های کلیدی در عارضه‌یابی شرکت‌های هولدینگ توجه کنند و هدف‌گذاری متناسب را برای ارتقای آن در چارچوب کارت امتیازی متوازن انجام دهند.

### References

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversifications, *Harvard Business Review*, 35(5): 113- 124.
- Arabi, S. M. & Izadi, D. (2002). *Fundamentals of strategic management*, Cultural Research Center Press, Tehran. (in Persian)
- Bose, R. (2009). Advanced analytics: opportunities and challenges, *Industrial Management & Data Systems*, 109(2): 155- 172.

- Breeding, B. (2000). CI and KM converge: A case study at Shell Services International, *Competitive Intelligence Review*, 11(4): 12- 24.
- Cavalcanti, E. P. (2005). The Relationship between Business Intelligence and Business Success, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 3(1): 6- 15.
- Chandler, A. D. (1991). The Functions of the HQ Unit in the Multi business Firm, *Strategic Management Journal*, 12(1): 31- 50.
- Collis D. J., Young, D. & Goold, M. (2007). The size, structure, and performance of corporate headquarters, *Strategic Management Journal*, 28(4): 383– 405.
- Davis, M. (2004). *using business intelligence for competitive advantage*, Available at: [www.knowledgepoint.com.au/business\\_intelligence/Articles/BI\\_MD001b.htm](http://www.knowledgepoint.com.au/business_intelligence/Articles/BI_MD001b.htm).
- Ding, L. (2009). Analysis on the competitive intelligence in business management, *2<sup>nd</sup> international symposium on information science and engineering*, IEEE, 327- 330.
- Duncan, R. (1972). Characteristics of organizational environment and perceived environment uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17(3): 313- 327.
- Fleisher, C. S. & Blenkhorn, D. L. (2003). *Controversies in competitive intelligence: the enduring issues*, Praeger Publishers, Westport.
- Frishammar, J. (2002). Characteristics in Information Processing Approaches, *International Journal of Information Management*, 22(2): 143- 156.
- Goleman, D. (2009). *Ecological intelligence: How knowing the hidden impacts of what we buy can change everything*, Broadway Business, New York.
- Goold, M. & Campbell, A. (1998). Desperately Seeking Synergy, *Harvard Business Review*, 76(5): 131- 143.
- Goold, M. & Quinn, J. (1990). *Strategic control: Milestones for long-term performance*, Hutchinson, London.
- Goold, M., Campbell, A. & Alexander, M. (1995). Corporate strategy: The quest for parenting advantage, *Harvard Business Review*, 73(2): 120- 132.
- Goold, M., Campbell, A. & Alexander, M. (1994). *Corporate level strategy: Creating value in the multi business company*, John Wiley & Sons, New York.
- Goold, M., Campbell, A. & Alexander, M. (1998). Corporate strategy and parenting theory-briefcase, *Long Range Planning*, 31(2): 308- 314.



- Iran Securities and Exchange Organization. (2012). *parent companies (holding)*. Retrieved from [http://www.seo.ir/Page/FL\\_m8FfxQbPRuNAJ-fcBpg](http://www.seo.ir/Page/FL_m8FfxQbPRuNAJ-fcBpg). (in Persian)
- Jaworski, B. & Liang, C. W. (1993). Competitive intelligence: Creating value for the organization, *Final Report on Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) Sponsored Research*, Vienna: SCIP.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy*, Prentice Hall, London.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000) *Strategy focused organization*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling*, 3<sup>rd</sup> edition, Guilford Press, NY.
- Kruehler, M. & Pidun, U. (2011). Parenting approaches in corporate strategy: An exploratory study on the impact of portfolio structure and culture, *Schmalenbach Business Review*, 3(1): 69- 91.
- 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.
- Maggioni, I. & Ricciardi, F. (2012). *Business Intelligence for Supply Chain Management: Trends from Scholarly Literature and from the World of Practice*, Information Systems: Crossroads for Organization, Management, Accounting and Engineering, Heidelberg: Physica Verlag.
- Moravveji, Gh. (2002). *A framework for designing information systems of senior managers for Iranian corporate parents*, Master Thesis, Tarbiat Modarres University. (in Persian)
- Moridi, S. (2002). *The Culture of business management*, Industrial Management Organization, Tehran. (in Persian)
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, New York.
- Peyrot, M., Childs, N., Van Doren, D. & Allen, K. (2002). An empirically-based model of competitor intelligence use, *Journal of Business Research*, 55(9): 747- 758.
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, 65(3): 43- 59.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 90 (3): 79- 91.

- Prescott, J. E. & Gibbons, P. T. (1992). The Parallel Process of Competitive Intelligence: Why it exists and what we can do about it, *Competitive Intelligence Review*, 3(2): 11- 13.
- Proff, H. (2002). Business unit strategies between regionalization and globalization, *International Business Review*, 11(2): 231– 250.
- Rahmanseresht, H. (2005). *Management strategies*, Ideh Pardazan-e Fan Va Honar, Tehran. (in Persian)
- Rahmanseresht, H. & Fathollahi, A. (2011). A model for selecting parenting style for subsidiaries by corporate parent from Resource Based View, *Quarterly journal of business management*, Tehran University, 3(8): 81-100. (in Persian)
- Rezaeiyan, A. & Lashgar Bolooki, M. (2010). Competitive intelligence and strategic decisions, *Quarterly Journal of Business Management Vision*, Shahid Beheshti University, 2(35): 43- 65. (in Persian)
- Sobhanollahi, M. A., Rahmanseresht, H. & Asli beygi, F. (2012). A model of strategic interaction at holding companies, *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, Shahid Beheshti University, 12: 15- 42. (in Persian)
39. Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP). (2008). *Resources: Language of BI*. Available at: [www.scip.org/content.cfm?itemnumber1/42226 & navItemNumber 1/4 2227](http://www.scip.org/content.cfm?itemnumber1/42226&navItemNumber1/42227).
- Tanriverdi, H. & Venkatraman, N. (2005). Knowledge relatedness and the performance of multi business firms, *Strategic Management Journal*, 26(2): 97- 119.
- Van Oijen, A. & Douma, S. (2000). Diversification strategy and the roles of the centre, *Long Range Planning*, 33(4): 560- 578.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, Free Press, New York.
- Wright, S. & Calof, J. (2006). Business and Marketing Intelligence, *Journal of Competitive Intelligence*, 40(5): 453- 465.
- Wright, S., Pickton, D. & Callow, J. (2002). Competitive intelligence in UK firms: A typology, *Marketing Intelligence & Planning*, 22(6): 349- 360.
- Zhang, X., Majid, S. & Foo, S. (2010). Environment scanning: An application of information literacy skills at the workplace, *Journal of Information Science*, 36(6): 719- 732.