

طراحی نقشه استراتژی شرکت‌های تأمین سرمایه

سید عبدالجابر قدرتیان کاشان*، علی فرهادیان**، مرضیه محمودی***

چکیده

توجه به شرکت‌های تأمین سرمایه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای مالی برای توسعه اقتصادی کشور بسیار حائز اهمیت است. با توجه به گستردگی حجم فعالیت‌های این شرکت‌ها وجود انسجام و اتحاد درون‌سازمانی و طراحی نقشه استراتژی برای رسیدن به استراتژی کل سازمان لازم است. برای دستیابی به نقشه استراتژی، ابتدا با مراجعه به مبانی نظری پژوهش و نظر استادان خبره، در مجموع ۴۲ هدف استراتژیک در چهار منظر نقشه، شناسایی شد؛ سپس با انجام مطالعات میدانی، ۲۷ هدف از این اهداف برای شرکت تأمین سرمایه نهایی شد. با استفاده از تکنیک دیماتل روابط علی - معلولی بین اهداف و نیز ساختار اهداف از نظر اثرگذاری و اثرپذیری موردتحلیل قرار گرفت. نتایج تکنیک نشان داد که هر یک از اهداف استراتژیک شرکت بر تمامی اهداف دیگر اثرگذار و از آن‌ها اثرپذیر است؛ منتها شدت اثرگذاری و اثرپذیری متفاوت است. بر اساس یک تحلیل ده‌هدفی، اهداف استراتژیکی که بیشترین اثرگذاری را از دید خبرگان به خود اختصاص دادند عبارت بودند از: رشد سودآوری کل شرکت؛ بهبود بازدهی نهایی سرمایه‌گذاری؛ رشد درآمد هر سهم شرکت؛ بهبود گردش دارایی‌ها؛ بهبود توانگری مالی؛ بهبود ساختار سرمایه؛ اتوماسیونی کردن فرایندهای شرکت؛ رشد سهم بازار شرکت (تعداد مشتریان)؛ نوآوری در خدمات و رشد سود حاصل از هر یک از خدمات شرکت.

کلیدواژه‌ها: کارت امتیازی متوازن؛ اهداف استراتژیک؛ شرکت تأمین سرمایه؛ نقشه راهبردی؛ مؤسسه‌های مالی؛ تأمین مالی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۳/۱۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۵/۱۶.

* استادیار، دانشگاه کاشان.

** استادیار، دانشگاه کاشان (نویسنده مسئول).

Email: farhadian@kashanu.ac.ir

*** کارشناسی ارشد، دانشگاه کاشان.

۱. مقدمه

در رابطه با برنامه‌ریزی استراتژی در بسیاری از سازمان‌ها یک تصویر غم‌انگیز وجود دارد. همان‌طور که کیم و مابورنیا (۲۰۰۵)، در کتاب «استراتژی اقیانوس آبی» اشاره کرده‌اند، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک با جمع‌آوری حجم بالایی از مستندات توسط بخش‌های مختلف سازمان که اغلب دارای برنامه‌های متضاد و ارتباطی ضعیفی هستند به اوج خود می‌رسد. ماحصل این تلاش ناهمگون، آماده‌شدن ظرفی است که در آن مجموعه‌ای از داده‌های غیرمرتبط در کنار هم قرار می‌گیرند. در فرآیند بابا، مدیران بیشتر زمان اصلی تفکر استراتژیک خود را صرف نگاه به درون این ظرف و بازی با اعداد و ارقام می‌کنند؛ در صورتی که این نگاه باید به خارج از ظرف یادشده متمرکز شود تا با ایجاد یک تصویر شفاف بتوانند به این پرسش پاسخ دهند که چه کار یا کارهایی باید انجام داد تا از رقبا شکست نخورد. در عمل، مدیران با این اطلاعات به هم‌ریخته و درهم فلج می‌شوند. بدیهی است در سازمانی که مدیران آن چنین مشکلات و یا برداشت‌های اشتباهی دارند، نمی‌توان توقع داشت که کارکنان درگیر عمیق استراتژی شوند و یا حتی بدانند استراتژی سازمان آن‌ها چیست [۱۶].

مطالعات متعددی نشان داده است که ۷۰ تا ۹۰ درصد سازمان‌ها در تحقق موفق استراتژی‌های خود شکست می‌خورند. مدیران و کارکنان به دنبال اجرای چیزی هستند که سنجیده می‌شود؛ به‌خصوص اگر این معیارها با نظام جبران خدمت و پاداش عملکرد گروه گره‌خورده باشد. نقشه‌ی استراتژی به‌اندازه کارت امتیازی متوازن خلاقانه است، مدیران نمودی بصری از استراتژی می‌یابند که طبیعی و قدرتمند است [۱۱].

علاوه بر مشکل اجرای استراتژی، بیشتر سازمان‌ها تنها قادر به اندازه‌گیری دارایی‌های مشهود خود هستند؛ چراکه معیارهای مالی توانایی توصیف و سنجش دارایی‌های نامشهود را ندارند [۳]. مدل کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژی می‌تواند برای رفع این موانع بسیار مؤثر باشد و در سازمان‌هایی که اجرا شده، بسیار موفق عمل کرده است [۱].

مورد مطالعه حاضر شرکت‌های تأمین سرمایه است. شرکت‌های تأمین سرمایه در ایران شرکت‌هایی نوپا هستند. نخستین شرکت تأمین سرمایه با نام «شرکت تأمین سرمایه امین» از سال ۱۳۸۶ شروع به فعالیت کرد و بعد از آن شرکت‌های دیگری به‌مرور تشکیل شده و فعالیت خود را آغاز کردند. اگرچه این نهاد در ابتدا با هدف خاص تأمین سرمایه برای شرکت‌ها ایجاد شد، اما در شرایط کنونی تقریباً همه فعالیت‌های مرتبط با بازار سرمایه را انجام می‌دهد. امروزه گستره فعالیت‌های شرکت‌های تأمین سرمایه بسیار فراتر از تعهد پذیرهنویسی و فعالیت در بازار اولیه است؛ به‌گونه‌ای که هم‌اکنون شرکت‌های تأمین سرمایه هم در بازارهای اولیه (به‌عنوان شرکت تأمین سرمایه) و هم در بازارهای ثانویه (به‌عنوان کارگزار و معامله‌گر) فعالیت می‌کنند؛

به‌علاوه شرکت‌های تأمین سرمایه خدماتی در زمینه فعالیت‌های مالی شرکتی (ادغام و تملیک، تجدید ساختار و غیره) ارائه می‌دهند. این مؤسسه‌ها با داشتن تخصص و مهارت‌های متنوع و استفاده از مزایای اقتصادی به ارائه خدمات مشاوره‌ای در زمینه‌های استراتژیک مالی می‌پردازند. شرکت‌های تأمین سرمایه به رشد و توسعه بازارهای مالی کمک زیادی می‌کنند و می‌توانند فرایند ارتقای سطح کیفی و کمی و عملیاتی بازار را به‌شدت سرعت بخشند. آن‌ها با نوآوری‌ها و ابداعاتی که در بازارهای مالی انجام می‌دهند، نقش ارزنده‌ای در افزایش کارایی بازار ایفا می‌کنند.

با توجه به نوبابودن شرکت‌های تأمین سرمایه تاکنون پژوهشی در زمینه استراتژی این شرکت‌های مهم صورت نگرفته است؛ بنابراین در این پژوهش تصمیم بر آن شد تا در مورد نقشه استراتژی این شرکت‌ها بررسی دقیقی انجام شود. نقشه استراتژی به دنبال آن است تا با ایجاد یک تصویر شفاف و به‌عنوان یک ابزار ارتباطی برای انتقال اهداف کلان استراتژی، این موضوع را منعکس کند که سهم منحصر به فرد هر یک از کارکنان در اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی چیست؟ نکته ضروری آن است که با محوریت مدل BSC و نیز نقشه استراتژی در شرکت‌های تأمین سرمایه تاکنون هیچ پژوهش یا مقاله‌ای منتشر نشده است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مروری بر الگوی نقشه استراتژی. امروزه کارت امتیازی متوازن یکی از ابزار مدیریتی پرکاربرد، کم‌خطا و مؤثر بین مدیران شرکت‌های مختلف در ۲۲ کشور دنیا شناخته شده و از سوی «هاروارد بیزینس ریویو» به‌عنوان مهم‌ترین تجربه مدیریتی طی ۷۵ سال گذشته معرفی شده است. کتاب «کارت امتیازی متوازن» کاپلان و نورتون (۲۰۱۸) به ۱۸ زبان ترجمه شده است. با توجه به گسترش کارت امتیازی متوازن در دنیا، اکنون بیش از ۳۰ نرم‌افزار رایانه‌ای مربوط به این تکنیک وجود دارد و تعداد آن‌ها روز به روز در حال افزایش است [۱۷].

زمینه زیربنایی کارت امتیازی این است که هیچ معیار منفردی نمی‌تواند بازتاب شفافی از عملکرد یک سازمان باشد. کارت امتیازی متوازن، یک چارچوب مفهومی است که وظیفه آن ترجمه اهداف استراتژیک شرکت به یک مجموعه از شاخص‌های عملکردی است، این شاخص‌ها به‌طور معمول از میان چهار جنبه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری انتخاب می‌شوند [۱۵].

کارت امتیازی متوازن روشی است که با استفاده از آن علاوه بر شاخص‌های مالی، شاخص‌های غیرمالی نیز ارزیابی می‌شوند. نظام جامع ارزیابی عملکرد متوازن یک نظام نوین مدیریتی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا چشم‌انداز و راهبرد خود را روشن سازند و آن را به

عمل تبدیل کنند. در صورت استقرار کامل و موفق این نظام، می‌توان نظام برنامه‌ریزی راهبردی را عملیاتی کرد [۲۳]. دلیل انتخاب نام روش ارزیابی متوازن آن است که این روش شامل مجموعه‌ای از مقیاس‌ها است و تعادل و توازن بین اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت، بین مقیاس‌های مالی و غیرمالی، بین شاخص‌های رهبر و پیرو و بین چشم‌اندازهای عملکرد داخلی و خارجی برقرار می‌کند و بر حفظ روابط علت و معلولی بین آن‌ها تأکید می‌کند [۱۸].

کارت امتیازی متوازن از زمان توسعه در اوایل دهه‌ی ۹۰ میلادی تاکنون از زوایای گوناگونی تغییر یافته است. شکل ۱، سیر تکاملی کارت امتیازی متوازن را نمایش می‌دهد. کارت امتیازی متوازن چارچوبی برای توصیف استراتژی به‌منظور خلق ارزش برای سهامداران، مشتریان و شهروندان ارائه می‌کند [۵].



شکل ۱. سیر تکاملی BSC

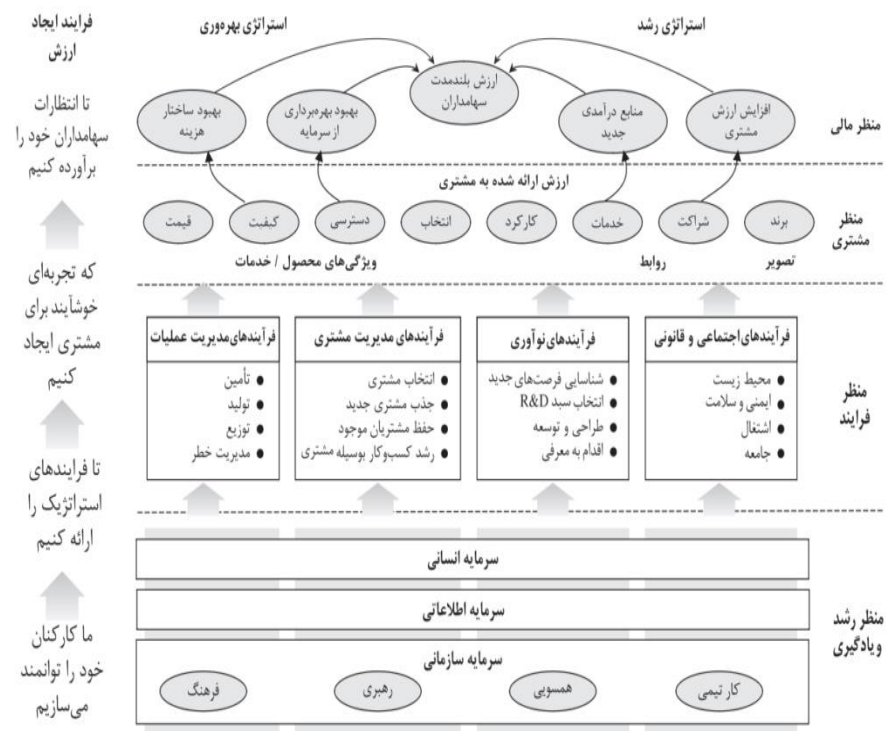
نقشه استراتژی با شرح روشن و جامع استراتژی سازمان به مدیران توانایی مضاعفی برای اجرای استراتژی‌ها می‌دهد. انسان نمی‌تواند آنچه را که سنجیده نمی‌شود مدیریت کند و آنچه را که توصیف نمی‌شود، بسنجند. نقشه استراتژی با ارائه چارچوبی برای نمایش ساده و یک‌صفحه‌ای روابط علت و معلولی اهداف، پیامدها و استراتژی، مشکل عدم‌درک یکپارچگی برنامه‌ها را حل کرده است. گزاره‌هایی که اهداف را در نقشه استراتژی بیان می‌کند، به‌صورت معیارها، اهداف و اقدامات کارت امتیازی متوازن درمی‌آیند. نقشه استراتژی و کارت امتیازی، اعضای سازمان را قادر می‌سازد که درک مشترکی از استراتژی داشته باشند. یکپارچه‌سازی معیارها، اهداف و اقدامات نقشه استراتژی، توصیفی کامل از ارزش‌افزایی ارائه می‌دهند؛ به این معنا که توصیفی کامل از استراتژی سازمان و اجرای موفق آن به‌دست می‌دهد [۱۲].

تمرکز مدل کاپلان و نورتون (۲۰۰۸) بر قالب‌های آماده نقشه استراتژی قرار و هر یک از قالب‌ها مبتنی بر استراتژی متفاوتی مثل تعالی عملیات یا رهبری محصول و ارتباطات علت و معلولی در استراتژی است. دو ویژگی اساسی در دیدگاه آن‌ها ملموس است [۱۰]:

۱. ارائه محتوایی اهدافی که در هر یک از منظرهای BSC و یا نقشه استراتژی باید گنجانده شود؛

۲. تأکید بر روابط علت و معلولی موجود در نقشه استراتژی.

مطابق نظر آن‌ها، یک شرکت ابتدا باید یک استراتژی را برگزیند و سپس بر آن اساس نقشه استراتژی خود را برش دهد. این نکته، مرحله‌ای اساسی در طراحی نقشه قلمداد می‌شود؛ یعنی تصمیم‌گیری در مورد اهدافی که باید در نقشه حضور یابند [۸]. یک نقشه استراتژی عمومی که در کتاب «نقشه استراتژی» کاپلان و نورتون (۲۰۰۴) به آن اشاره شده است در شکل ۲، مشاهده می‌شود. این نقشه از مدل ساده چهاروجهی کارت امتیازی متوازن پدید آمده است [۱۳].



شکل ۲. شکل کلی نقشه استراتژی [۱۱]

پیشینه پژوهش. در ادامه به مطالعات داخلی و خارجی در زمینه کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژی در صنعت بانکداری پرداخته می‌شود:

امیرخانی و مقدس (۲۰۱۵)، در پژوهشی به توسعه نقشه استراتژی «بانک ملت» در مسیر بانکداری جامع پرداختند [۴]. جعفری اسکندری و همکاران (۲۰۱۳)، به منظور استخراج شاخص‌های کلیدی موفقیت در ترسیم نقشه استراتژی بانک‌ها از روش کارت امتیازی متوازن استفاده کردند؛ سپس برای ترسیم نقشه راه ترکیب روش‌های ANP و دیماتل فازی را به کار بردند [۹]. مؤمنی و همکاران (۲۰۱۱)، عملکرد بانک‌های خصوصی پذیرفته‌شده در «بورس اوراق بهادار تهران» را با استفاده از رویکرد ترکیبی تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی و کارت امتیازی متوازن ارزیابی کردند [۱۹]. هانگ و همکاران (۲۰۰۹)، در پژوهشی با عنوان «رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی برای ارزیابی عملکرد بانکی بر مبنای کارت امتیازی متوازن» به ارائه یک مدل ارزیابی عملکرد بانکی با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره پرداخته‌اند [۷]. ژانگ و همکاران (۲۰۰۹)، به مطالعه ارزیابی متوازن بر روی بانک‌های تجاری به‌عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد پرداختند [۲۸].

دیویس و آلبرایت (۲۰۰۴)، پژوهشی با موضوع تأثیر اجرای ارزیابی متوازن بر عملکرد شرکت‌ها در یک بانک آمریکایی انجام داده‌اند. آنان ارزیابی متوازن را در چهار شعبه از بانک اجرا کردند و پس از دو سال نتایج شاخص‌های این چهار شعبه از بانک را با چهار شعبه‌ای که هنوز برای ارزیابی عملکرد، روش‌های سنتی را به کار می‌بردند، مقایسه کردند. آن‌ها دریافتند که بین اجرا و به‌کارگیری ارزیابی متوازن و بهبود عملکرد این شعبه‌ها رابطه معناداری وجود دارد [۶]. کاپلان و نورتون (۲۰۰۱)، در کتاب خود به موردکاوی «بانک توکیو - میتسوبیسی»، یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های جهان، اشاره کرده است. با توجه به تحولات و تغییراتی که بانک داشت، شعبه این بانک در نیویورک متوجه شد که درک استراتژی توسط مدیران ارشد کفایت نمی‌کند و رهبران باید پیام استراتژی را در تمام سازمان تقویت کنند؛ بنابراین نقشه استراتژی را طراحی کردند [۱۴].

کاپلان و نورتون (۲۰۰۱)، در کتاب خود به موردکاوی «بانک شهر ملی» اشاره کرده‌اند. این بانک نهمین بانک بزرگ آمریکا، با ۳۳۰۰۰ کارمند، تغییری فرهنگی را در سازمان خود تجربه کرده و تأکید بیشتری بر نیازهای مشتریان خود کرده است. به این منظور تدوین نقشه استراتژی را در دستور کار خود قرار داده است [۲۲].

در پژوهش صفری و همکاران (۱۳۹۲)، ابتدا مهم‌ترین شاخص‌های کلیدی عملکرد بانکی در چارچوب ابعاد چهارگانه کارت امتیازی متوازن (مالی، مشتری، فرآیندهای کسب‌وکار درونی، یادگیری و رشد) از مبانی نظری مربوطه استخراج شد و با نظرخواهی از خبرگان غربالگری و

سپس با استفاده از فن دیماتل که یک ابزار تحلیلی چندمعیاره است، روابط علی بین شاخص‌های کلیدی به‌منظور شناسایی عوامل بحرانی، مرکزی و تأثیرگذار (علی)، مشخص شد؛ درنهایت نقشه استراتژی به همراه ارتباطات منطقی که بین شاخص‌ها وجود دارد، ترسیم شد [۲۶].

ذبیحی جامخانه (۱۳۹۲)، به بررسی مسائل استراتژیک و ترسیم نقشه استراتژی دفاتر پیشخوان با استفاده از مدل‌های SWOT و BSC پرداخت [۲۹]. رجب‌بیگی و همکاران (۲۰۱۱)، به ترسیم نقشه استراتژی بانک مرکزی پرداختند [۲۴]. در پژوهش مؤتمنی و همکاران (۱۳۸۹)، با عنوان «ارزیابی عملکرد راهبردی بانک‌ها» با استفاده از نظر خبرگان و مطالعات کتابخانه‌ای معیارهای ارزیابی عملکرد بانک‌ها در دو سطح مالی و غیرمالی برای سه بانک بررسی شد؛ سپس با استفاده از روش fuzzy AHP معیارها وزن‌دهی و درنهایت بانک‌ها به روش تاپسیس رتبه‌بندی شدند [۲۰].

مهرگان (۱۳۸۴)، روشی برای ارزیابی عملکرد بانک‌ها ارائه کرد که شاخص‌های مختلف کمی و کیفی را با الهام‌گرفتن از مدل BSC شناسایی می‌کند. وی با به‌کارگیری فنون غیرجبرانی و جبرانی تصمیم‌گیری‌های چندشاخصه MCDM تحت ۲۱ سناریو در شعب ده‌گانه مربوط به یکی از بانک‌ها با استفاده از ۱۶ شاخص کلی و ۱۳۷ شاخص فرعی کمی و غیرکمی به ارزیابی بانک‌ها پرداخت [۲۱].

۳. روش‌شناسی پژوهش

سؤال اصلی پژوهش. با توجه به مباحث مطرح‌شده در مقدمه، سؤال اصلی پژوهش عبارت است از:

- نقشه استراتژی شرکت‌های تأمین سرمایه چگونه است؟

برای پاسخ به سؤال بالا باید به سؤال‌های فرعی زیر پاسخ داده شود.

الف) اهداف استراتژیک در هر یک از مناظر نقشه استراتژی شرکت‌های تأمین سرمایه چیست؟

ب) رابطه‌ی علی - معلولی بین اهداف استراتژیک در نقشه استراتژی شرکت‌های تأمین سرمایه چیست؟

ج) اهداف استراتژیک مهم اثرگذار و اثرپذیر در نقشه استراتژی شرکت‌های تأمین سرمایه چیست؟

با توجه به اینکه ماهیت پژوهش حاضر، اکتشافی است و نه تأییدی، تنظیم فرضیه برای این پژوهش بی‌معنا است. پژوهش حاضر از نظر ماهیت روش، از نوع پژوهش‌های پیمایشی - علی است. جامعه آماری پژوهش، مدیران و کارشناسان ارشد شرکت‌های تأمین سرمایه هستند. تعداد کل کارشناسان و مدیران ۴۰ نفر است که بر اساس روش نمونه‌گیری سرشماری، پرسشنامه دیماتل در میان خبرگان توزیع و در نهایت مجموع ۳۲ پرسشنامه دریافت شد. فراوانی نسبی جمعیت‌شناختی پاسخگویان از نظر سنوات خدمت، میزان تحصیلات و نوع سمت سازمانی در جدول ۱، آمده است.

جدول ۱. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر اساس متغیرهای مختلف

سنوات خدمت	درصد فراوانی	تحصیلات	درصد فراوانی	پست سازمانی	درصد فراوانی
کمتر از ۳ سال	۲۲	لیسانس	۹	مدیر	۴۱
۳-۵ سال	۳۷	فوق‌لیسانس	۶۳	کارشناس	۵۹
۶-۱۰ سال	۱۹	دکتر	۲۸	-	-
بیشتر از ۱۰ سال	۲۲	-	-	-	-
جمع	۱۰۰	جمع	۱۰۰	جمع	۱۰۰

در این پژوهش به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از روش اسنادی - کتابخانه‌ای (مراجعه به کتاب‌های مربوطه، مجلات، اینترنت، پایان‌نامه‌ها و غیره) و نیز روش میدانی (مصاحبه با تعدادی از مدیران و کارشناسان و نیز پرسشنامه) استفاده شد.

برای پاسخ به سؤال اول پژوهش که به شناسایی اهداف کلان و استراتژیک شرکت‌های تأمین سرمایه می‌پردازد از روش‌های میدانی (مصاحبه و غیره) بهره گرفته شد و برای پاسخ به سؤال‌های دوم و سوم پژوهش که مربوط به تعیین روابط علی - معلولی بین این اهداف و تعیین میزان اثرگذاری و اثرپذیری این اهداف است، از تکنیک دیماتل استفاده شد. در مواردی که برای تشخیص روابط علت و معلولی بین اهداف استراتژیک یک شرکت به‌صورت کیفی از خبرگان پژوهش استفاده می‌شود، یکی از تکنیک‌های رایج مورد استفاده تکنیک دیماتل است که جایگزین تکنیک‌های کمی، مثل تحلیل معادلات ساختاری (SEM) می‌شود [۲۵].

روش دیماتل، نخستین بار در «مؤسسه بی‌ام‌ای سوئیس» بین سال‌های ۱۹۷۲ و ۱۹۷۶ در پروژه‌ای که در «مرکز پژوهشی ژنو» اجرا شده بود، به کار گرفته شد [۸]. این روش با بهره‌مندی از اصول «نظریه گراف» به استخراج روابط تأثیرگذار و تأثیرپذیری متقابل عناصر می‌پردازد؛ به طوری که شدت اثر روابط یادشده را به‌صورت امتیاز عددی معین و با توجه به ویژگی ذاتی امور

عینی، وابستگی بین اهداف را تأیید می‌کند [۲۷]. مراحل مورد استفاده در تکنیک دیماتل در ادامه آمده است [۲]:

- مرحله نخست: تعیین عناصر سیستم یا گزینه‌های تصمیم‌گیری (اهداف کلان و استراتژیک شرکت)؛
- مرحله دوم: تعیین روابط علی مفروض بین عناصر سیستم (اهداف شرکت)؛
- مرحله سوم: تعیین قانون تصمیم‌گیری گروهی؛
- مرحله چهارم: تعیین شدت روابط مستقیم بین اهداف مدل؛
- مرحله پنجم: تشکیل ماتریس روابط مستقیم بین اهداف مدل؛
- مرحله ششم: محاسبه ماتریس M؛
- مرحله هفتم: محاسبه شدت روابط مستقیم و غیرمستقیم بین اهداف مدل؛
- مرحله هشتم: محاسبه شدت روابط غیرمستقیم بین اهداف مدل؛
- مرحله نهم: تشخیص ماهیت اهداف مدل و ترسیم نمودار علی - معلولی مدل.

۴. تحلیل داده‌ها

برای ترسیم نقشه استراتژی شرکت باید به سه موضوع الف) شناسایی اهداف کلان و استراتژیک شرکت، ب) شناسایی روابط علی - معلولی بین اهداف و ج) تعیین میزان اهداف اثرگذار و اثرپذیر مهم شرکت مورد بررسی قرار گیرد. در ادامه هر یک از موضوع‌های بالا تبیین می‌شود.

شناسایی اهداف کلان و استراتژیک شرکت تأمین سرمایه. برای شناسایی اهداف کلان و استراتژیک شرکت ابتدا بر اساس الگوی نقشه استراتژی کاپلان و نورتون، ۴۲ هدف به صورت اولیه در تمامی مناظر چهارگانه مدل شناسایی و پیشنهاد شد؛ سپس بر اساس نظرهای خبرگان و پس از مطالعات میدانی در مجموع ۲۷ هدف استراتژیک برای شرکت شناسایی شد. در جدول ۲، چگونگی ردیابی اهداف نهایی شرکت از اهداف پیشنهادی و نیز اهداف عمومی نشان داده شده است. برای هر یک از این اهداف کُد یا نمادی در نظر گرفته شد که در ستون آخر جدول ارائه شده است.

جدول ۲. شناسایی اهداف نهایی کلان و استراتژیک شرکت‌های تأمین سرمایه و ردیابی از طریق مبادی

مناظر	اهداف نقشه عمومی استراتژی	اهداف پیشنهادی برای شرکت‌های تأمین سرمایه	اهداف نهایی استراتژیک شرکت‌های تأمین سرمایه	نماد اهداف	
مالی	هدف نهایی شرکت	بهبود ارزش بلندمدت سهامداران	بهبود بازدهی نهایی سرمایه‌گذاری شرکت	G1	
		بهبود سرمایه‌گذاری سهامداران شرکت	رشد درآمد هر سهم سهامداران شرکت	G3	
			رشد سودآوری کل شرکت	G2	
		رشد سودآوری از مشتریان موجود	رشد سود حاصل از هر یک از خدمات شرکت	G11	
	اهداف رشد	تقویت ارزش مشتری	رشد درآمد (فرصت‌های درآمدی شرکت) از مشتریان موجود	G4	
		رشد درآمدزایی از مشتریان موجود	رشد درآمد حاصل از هر یک از خدمات شرکت	G10	
		توسعه فرصت‌های درآمدی	بهبود فرصت‌های درآمدی از مشتریان جدید	G5	
		درآمدی	رشد درآمدزایی از مشتریان جدید	-	
		بهبود توانگری مالی	بهبود توانگری مالی	G8	
	اهداف بهره‌وری	افزایش کاربری دارایی‌ها	بهبود جریان نقدی و گردش نقدینگی شرکت	بهبود جریان نقدی و گردش نقدینگی شرکت	G7
		بهبود ساختار سرمایه	بهبود ساختار سرمایه	G9	
		بهبود بهره‌برداری دارایی‌های شرکت	بهبود گردش دارایی‌ها	G6	
	بهبود ساختار هزینه	کاهش بهای تمام‌شده خدمات	کاهش بهای تمام‌شده هر یک از خدمات شرکت	G12	
	نام تجاری	ارتقای برند شرکت	-	-	
ارزش پیشنهادی به مشتری	شراکت خدمت	مشاور مورد اعتماد مالی	مشاور مورد اعتماد مالی	-	
		تحویل به موقع خدمات	تحویل به موقع خدمات	-	
	ویژگی‌های متمایز خدمت	بهبود ویژگی‌های متمایز خدمات مختلف شرکت نسبت به رقبای	بهبود ویژگی‌های متمایز خدمات مختلف شرکت نسبت به رقبای	-	
مشتری	وفاداری	وفاداری مشتریان	وفاداری مشتریان	G18	
	رضایت مشتریان	افزایش رضایت مشتریان	-	-	
	اهداف موفقیت	افزایش سهم بازار شرکت	رشد سهم بازار شرکت (تعداد مشتریان)	G16	
		سهم بازار	افزایش مشتریان استراتژیک شرکت	افزایش مشتریان استراتژیک شرکت	G17
		توسعه شبکه‌های نمایندگی شرکت	-	-	
فرایندهای داخلی	مدیریت عملیات	فرایندهای عملیاتی	توسعه فرایندهای اختصاصی شرکت	تنوع خدمات عرضه‌شده توسط شرکت	G14
		شرکت	بهبود مستمر فرایندهای شرکت	بهبود مستمر فرایندهای شرکت	G15
		مدیریت	بهبود فرایند مدیریت ریسک	-	-

			ریسک	
-	-	ارتقای تحقیق و توسعه	بهبود تحقیق و توسعه	مدیریت نوآوری
G19	نوآوری در خدمات	توسعه نوآوری‌های شرکت	نوآوری‌های صورت گرفته	
G20	مسئولیت اجتماعی شرکت	بهبود مسئولیت اجتماعی و قانونی شرکت	مسئولیت اجتماعی و قانونی	اجتماعی و قانونی
G21	مطلوبیت فضای اداری	بهبود فضای اداری شرکت	بهبود فضای اداری شرکت	سرمایه فیزیکی
G13	توانمندی کارکنان در ارائه هر یک از خدمات	توانمندسازی کارکنان		
G23	حفظ استعدادها برتر	حفظ کارکنان مستعد و برتر		
G24	سرمایه‌انگیزی اجتماعی کارکنان	بهبود رضایت کارکنان (سرمایه‌انگیزی اجتماعی کارکنان)	دانش، مهارت‌ها و آموزش	سرمایه انسانی
G25	تناسب شغلی کارکنان	تناسب شغلی کارکنان		
-	-	بهبود عملکرد فردی کارکنان		
-	-	بهبود وضعیت رفاهی کارکنان		
G22	اتوماسیونی کردن فرایندهای شرکت	اتوماسیونی کردن فرایندهای شرکت	سیستم‌ها	
-	-	ارتقای نرم‌افزارها و پایگاه‌های تخصصی	پایگاه داده‌ها	سرمایه اطلاعاتی
-	-	بهبود شبکه‌های تعاملی با مشتریان (اینترنت و غیره)	شبکه‌ها	
-	-	توسعه فرهنگ نوآوری و پیشنهادهای در شرکت	فرهنگ	
G26	بهبود سطح مهارت‌های مدیریتی و رهبری کارکنان	توسعه مهارت‌های مدیریت و رهبری مدیران	رهبری	
G27	آگاهی کارکنان نسبت به اهداف و راهبردها	افزایش آگاهی راهبردی کارکنان (نسبت برنامه‌ها و اولویت‌های راهبردی شرکت)	هماهنگی و کار گروهی	سرمایه سازمانی
-	-	افزایش همسویی کارکنان (باور کارکنان) با برنامه‌ها و اولویت‌های راهبردی شرکت		

تعیین روابط علی - معلولی بین اهداف و تحلیل آن‌ها. برای پاسخ به سؤال‌های فرعی دوم و سوم پژوهش، تکنیک دیماتل اجرا شد. برای انجام این تکنیک از نرم‌افزار MATRIX.XLA (Ver. 2.3.2) استفاده شد.

الف) مرحله اول: تعیین عناصر سیستم یا گزینه‌های تصمیم‌گیری. عناصر سیستم در این پژوهش همان اهداف ۲۷ گانه استراتژی شرکت هستند که در جدول ۲، نشان داده شده است.

ب) مرحله دوم: تعیین روابط علی مفروض بین عناصر سیستم. در این پژوهش فرض شده است که تمامی این اهداف می‌توانند بر یکدیگر اثرگذار و از هم اثرپذیر باشند. خبرگان پژوهش می‌توانند وجود رابطه علی و نیز شدت آن را تعیین کنند.

ج) مرحله سوم: تعیین قانون تصمیم‌گیری گروهی. در پژوهش حاضر، شدت هر هدف از صفر تا ۴ به ترتیب به معنای بدون تأثیر، تأثیر خیلی کم، تأثیر کم، تأثیر زیاد و تأثیر خیلی زیاد مورد ارزیابی قرار گرفت. از میانگین حسابی نظرهای خبرگان به منظور ارزیابی جمعی خبرگان از شدت تأثیر هر هدف بر هدف دیگر استفاده شد.

د) مرحله چهارم و پنجم: تعیین شدت روابط مستقیم بین اهداف و ماتریس M. از خبرگان خواسته شد تا با تکمیل پرسشنامه، شدت تأثیر هر هدف بر هدف دیگر را ارزیابی کنند. خروجی نظرهای خبرگان در جدول ۳، آمده است. جهت رابطه بین اهداف از سوی اهداف ردیف به اهداف ستون است. برای مثال، عدد ۳/۶ در تلاقی بین دو عنصر بازدهی نهایی سرمایه‌گذاری و سودآوری کل شرکت نمایانگر آن است که بازدهی نهایی سرمایه‌گذاری به میزان ۳/۶۷ (بیشتر از متوسط) بر سودآوری کل شرکت اثرگذار است.

با توجه به نتایج جدول ۳، بر اساس نظر خبرگان تمامی اهداف بر یکدیگر اثرگذار (اعداد بالای صفر) هستند. خانه‌هایی که شدت رابطه در آن بیشتر از حد متوسط (۲/۵) بوده است، پررنگ‌تر شده‌اند. نگاهی کلی به این جدول نشان می‌دهد که از دید خبرگان، سه هدف اول استراتژیک شامل بهبود بازدهی نهایی سرمایه‌گذاری شرکت، رشد سودآوری کل شرکت و رشد درآمد هر سهم سهامداران شرکت، اثر زیادی بر سایر اهداف شرکت دارند.

۱. نرم‌افزاری مربوط به محاسبات ماتریسی است و به صورت افزودنی به صفحه گسترده، Add-Ins به صفحه گسترده اکسل اضافه می‌شود.

۸

جدول ۳. ماتریس M: تحلیل توصیفی رابطه علی بین سازه‌های اصلی شرکت‌های تأمین سرمایه

	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14	G15	G16	G17	G18	G19	G20	G21	G22	G23	G24	G25	G26	G27
G1	0.0	3.6	3.4	3.5	3.6	4.0	3.8	3.6	3.6	3.5	3.3	3.5	3.5	3.4	3.7	3.7	3.7	3.5	2.6	2.5	3.0	2.8	2.7	2.6	2.4	2.4	2.4
G2	3.7	0.0	0.7	3.8	3.7	3.6	3.7	3.6	3.6	3.6	3.5	3.5	3.5	3.5	3.4	3.3	3.3	2.5	2.6	2.7	2.9	2.7	2.9	2.9	2.9	2.9	2.6
G3	3.0	2.8	0.0	2.9	3.1	3.1	3.0	2.9	3.6	3.6	3.6	3.7	3.7	3.4	3.3	3.2	3.3	2.2	2.3	2.4	2.7	2.9	3.0	2.9	2.8	2.6	
G4	1.4	1.2	1.3	0.0	1.5	1.6	1.6	1.2	1.5	1.3	1.4	1.4	1.3	1.6	1.4	1.5	1.3	1.5	2.6	2.4	2.6	2.5	2.4	2.2	2.4	2.3	2.5
G5	2.1	2.0	2.0	1.9	0.0	2.1	2.0	2.0	2.1	1.7	1.9	1.9	1.8	1.7	2.0	1.8	1.8	1.9	1.7	1.4	1.6	1.5	1.7	1.4	1.7	1.5	1.6
G6	2.0	1.9	2.1	1.9	2.0	0.0	2.0	1.8	2.1	2.5	2.4	2.5	2.5	2.4	2.1	2.1	2.1	2.4	2.6	2.4	2.4	2.3	2.5	2.3	2.2	2.1	2.5
G7	2.1	2.0	2.1	2.0	1.9	2.2	0.0	2.0	1.9	1.9	1.8	1.9	1.9	1.9	1.9	1.8	1.6	1.9	1.4	1.5	1.4	1.2	1.5	1.3	1.4	1.5	1.5
G8	3.3	2.8	2.8	2.9	2.9	2.8	3.0	0.0	3.0	1.8	1.9	2.0	1.9	1.8	1.6	1.7	1.7	1.6	1.4	1.4	1.1	1.5	1.5	1.6	1.5	1.5	1.4
G9	3.6	3.7	3.7	3.7	3.7	3.6	3.7	3.7	0.0	1.8	1.8	2.0	1.8	2.0	1.9	1.8	1.6	2.0	2.9	2.9	2.8	3.0	2.7	3.0	3.1	2.8	2.9
G10	2.2	2.3	2.2	2.3	2.2	2.3	2.0	2.0	1.9	0.0	1.5	1.3	1.3	1.4	1.4	1.3	1.4	1.5	2.2	2.1	2.4	2.5	2.5	2.3	2.2	2.1	2.3
G11	2.0	1.9	2.1	1.9	1.8	2.2	2.1	1.9	2.0	1.8	0.0	1.8	1.9	1.9	1.8	2.0	1.8	1.8	2.3	2.4	2.2	2.3	2.5	2.4	2.2	2.2	2.2
G12	1.1	1.3	1.4	1.4	1.4	1.4	1.2	1.1	1.5	1.5	1.3	0.0	1.3	1.5	1.5	1.6	1.3	1.5	3.6	3.6	3.7	3.3	2.9	2.5	2.8	2.7	2.6
G13	1.3	1.2	1.3	1.4	1.5	1.7	1.4	1.3	1.4	1.3	1.5	1.4	0.0	1.5	1.4	1.6	1.5	1.4	1.8	1.9	2.0	1.9	2.0	1.8	1.8	1.9	1.9
G14	1.9	1.8	1.9	2.0	2.3	2.0	1.8	1.6	1.6	1.3	1.4	1.3	1.5	0.0	1.3	1.6	1.6	1.8	1.4	1.3	1.3	1.4	1.5	1.5	1.4	1.3	1.5
G15	2.1	1.9	2.0	2.1	1.9	2.2	2.0	1.8	1.8	1.4	1.5	1.3	1.3	1.4	0.0	1.2	1.2	1.3	2.6	2.5	2.5	2.5	2.7	2.5	2.2	2.4	2.4
G16	2.8	2.7	2.6	2.8	2.6	2.9	2.7	2.6	2.6	2.3	2.5	2.4	2.6	2.6	2.6	0.0	2.6	2.4	2.7	2.6	2.8	3.0	2.5	2.6	2.7	2.5	2.4
G17	2.2	2.1	2.2	2.3	2.1	2.0	2.0	1.9	1.8	1.4	1.4	1.4	1.6	1.5	1.6	1.8	0.0	1.7	1.5	1.4	1.5	1.6	1.3	1.3	1.3	1.5	1.6
G18	2.0	2.1	2.0	2.0	2.0	2.1	1.9	1.8	1.8	1.5	1.5	1.3	1.5	1.7	1.8	1.6	1.5	0.0	1.5	1.4	1.2	1.4	1.9	2.1	1.8	1.6	1.4
G19	2.5	2.8	2.6	2.7	2.9	2.5	2.8	2.7	2.6	2.4	2.4	2.6	2.3	2.1	2.3	2.3	2.3	2.2	0.0	2.0	2.1	2.1	2.2	2.2	2.1	2.0	2.1
G20	2.0	2.1	2.1	2.2	2.2	2.0	2.1	2.0	1.9	1.4	1.3	1.5	1.4	1.5	1.3	1.2	1.3	1.5	1.4	0.0	1.5	1.6	1.5	1.4	1.3	1.5	1.7
G21	2.0	1.9	2.1	2.2	2.3	2.1	2.0	1.8	1.9	1.4	1.4	1.5	1.8	1.8	1.9	1.5	1.5	1.4	1.3	1.4	0.0	1.4	1.6	1.5	1.8	1.6	1.7
G22	2.7	2.7	2.8	2.7	2.7	2.9	2.7	2.8	2.8	1.9	1.8	1.8	2.1	2.2	2.1	1.8	1.7	1.7	1.3	1.5	1.4	0.0	1.7	1.8	1.9	1.8	1.7
G23	1.9	2.1	2.2	2.1	2.3	2.2	2.1	1.9	1.7	1.3	1.6	1.6	1.7	1.6	1.7	1.7	1.7	1.6	1.6	1.3	1.4	1.4	0.0	2.0	1.8	1.9	1.7
G24	1.4	1.4	1.4	1.4	1.5	1.4	1.4	1.4	1.5	1.2	1.4	1.4	1.3	1.3	1.6	1.3	1.2	1.4	1.4	1.4	1.7	1.6	1.9	0.0	1.4	1.4	1.4
G25	2.1	1.8	2.1	2.0	2.1	2.0	1.8	1.8	1.7	1.5	1.4	1.5	1.3	1.3	1.7	1.7	1.4	1.7	1.3	1.4	1.5	1.7	1.6	1.5	0.0	1.2	1.2
G26	1.8	1.9	1.8	1.9	1.9	2.0	1.9	1.9	1.9	1.8	1.7	1.8	1.8	1.8	1.9	1.9	1.6	1.6	1.3	1.4	1.5	1.8	2.0	1.7	1.5	0.0	1.6
G27	1.9	2.0	2.1	2.0	2.0	2.0	2.1	1.9	1.6	1.3	1.5	1.3	1.5	1.9	1.7	1.4	1.2	1.5	1.5	1.4	1.4	1.6	1.5	1.5	1.7	1.4	0.0

هـ) مرحله ششم تا هشتم: محاسبه ماتریس‌های مختلف. در این مراحل ماتریس‌های M، $(I-M)^{-1}$ و $(I-M)^{-1}$ و $M(I-M)^{-1}$ محاسبه می‌شوند.

و) مرحله نهم: تشخیص ماهیت اهداف مدل و ترسیم نمودار علی - معلولی مدل. ترتیب نفوذ اهداف مفروض بر دیگر اهداف و یا تحت نفوذ قرار گرفتن آن‌ها، مشخص‌کننده ساختار ممکن از سلسله‌مراتب آن اهداف در بهبود یا حل مسئله خواهد بود. بدین منظور ترتیب

قرارگرفتن اهداف از نظر نفوذ بر دیگر اهداف و تحت نفوذ قرار گرفتن (بر اساس مقادیر J و R محاسبه‌شده) در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. ترتیب نفوذ عناصر مدل بر یکدیگر بر اساس نتایج اجرای تکنیک دیماتل

اهداف استراتژیک	R	رتبه	J	رتبه	R+J	رتبه	R-J	رتبه
G1	۲/۵۹	۲	۱/۷۶	۶	۴/۳۵	۱	-۰/۸۳	۲
G2	۲/۶۲	۱	۱/۷۳	۷	۴/۳۵	۲	-۰/۸۹	۱
G3	۲/۴۱	۳	۱/۷۹	۵	۴/۲۰	۳	-۰/۶۲	۳
G4	۱/۳۹	۱۹	۱/۸۶	۲	۳/۲۵	۱۱	-۰/۴۶	۲۶
G5	۱/۴۶	۱۴	۱/۸۵	۳	۳/۳۱	۱۰	-۰/۴۰	۲۴
G6	۱/۷۸	۷	۱/۸۸	۱	۳/۶۵	۵	-۰/۱۰	۱۴
G7	۱/۴۲	۱۷	۱/۸۲	۴	۳/۲۴	۱۲	-۰/۴۰	۲۵
G8	۱/۶۶	۹	۱/۷۱	۸	۳/۳۷	۹	-۰/۰۶	۱۲
G9	۲/۲۴	۴	۱/۶۹	۹	۳/۹۲	۴	-۰/۵۵	۵
G10	۱/۵۸	۱۱	۱/۵۰	۲۶	۳/۰۹	۱۷	-۰/۰۸	۸
G11	۱/۶۵	۱۰	۱/۵۲	۲۴	۳/۱۷	۱۳	-۰/۱۲	۷
G12	۱/۵۴	۱۳	۱/۵۵	۲۲	۳/۰۹	۱۶	-۰/۰۰	۱۰
G13	۱/۲۶	۲۶	۱/۵۷	۱۹	۲/۸۲	۲۶	-۰/۳۱	۲۳
G14	۱/۲۸	۲۵	۱/۵۸	۱۷	۲/۸۶	۲۴	-۰/۳۰	۲۲
G15	۱/۵۶	۱۲	۱/۵۹	۱۵	۳/۱۵	۱۴	-۰/۰۳	۱۱
G16	۲/۱۰	۵	۱/۵۱	۲۵	۳/۶۱	۶	-۰/۵۸	۴
G17	۱/۳۸	۲۱	۱/۴۶	۲۷	۲/۸۴	۲۵	-۰/۰۸	۱۳
G18	۱/۳۸	۲۰	۱/۵۳	۲۳	۲/۹۱	۲۲	-۰/۱۵	۱۶
G19	۱/۹۲	۶	۱/۵۶	۲۰	۳/۴۸	۷	-۰/۳۵	۶
G20	۱/۳۴	۲۲	۱/۵۵	۲۱	۲/۸۹	۲۳	-۰/۲۱	۱۸
G21	۱/۴۰	۱۸	۱/۶۰	۱۴	۳/۰۰	۱۸	-۰/۲۰	۱۷
G22	۱/۷۳	۸	۱/۶۵	۱۱	۳/۳۸	۸	-۰/۰۸	۹
G23	۱/۴۴	۱۵	۱/۶۷	۱۰	۳/۱۱	۱۵	-۰/۲۳	۱۹
G24	۱/۱۴	۲۷	۱/۶۳	۱۲	۲/۷۸	۲۷	-۰/۴۹	۲۷
G25	۱/۳۳	۲۴	۱/۶۲	۱۳	۲/۹۵	۲۰	-۰/۳۹	۲۱
G26	۱/۴۳	۱۶	۱/۵۷	۱۸	۳/۰۰	۱۹	-۰/۱۵	۱۵
G27	۱/۳۴	۲۳	۱/۵۹	۱۶	۲/۹۳	۲۱	-۰/۲۵	۲۰

در مجموع از اجرای تکنیک دیماتل نتایج زیر به دست آمد:

۱. ستون R نشان‌دهنده مجموع میزان اثر (نفوذ) یک هدف بر کل اهداف شرکت است که از مجموع اوزان ردیفی در ماتریس $M(I-M)^{-1}$ حاصل شده است. نتایج جدول ۴، نشان می‌دهد که تمامی اهداف اصلی، کم‌وبیش بر سایر اهداف اثر می‌گذارد؛ به طوری که مجموع میزان نفوذ و اثر اهداف حداقل ۱/۱۴ و حداکثر ۲/۶۲ است. با وجود این، اهداف سودآوری کل شرکت با ۲/۶۲، بازدهی نهایی سرمایه‌گذاری با ۲/۵۹، درآمد هر سهم از شرکت با ۲/۴۱ و ساختار سرمایه (بدهی به حقوق صاحبان سهام) با ۲/۲۴، بیشترین اثر (نفوذ) را بر دیگر اهداف دارد. دو هدف سرمایه‌انگیزی اجتماعی کارکنان با ۱/۱۴ و توانمندی کارکنان در ارائه هر یک از خدمات با ۱/۲۶، کمترین اثر را بر سایر اهداف شرکت دارد.

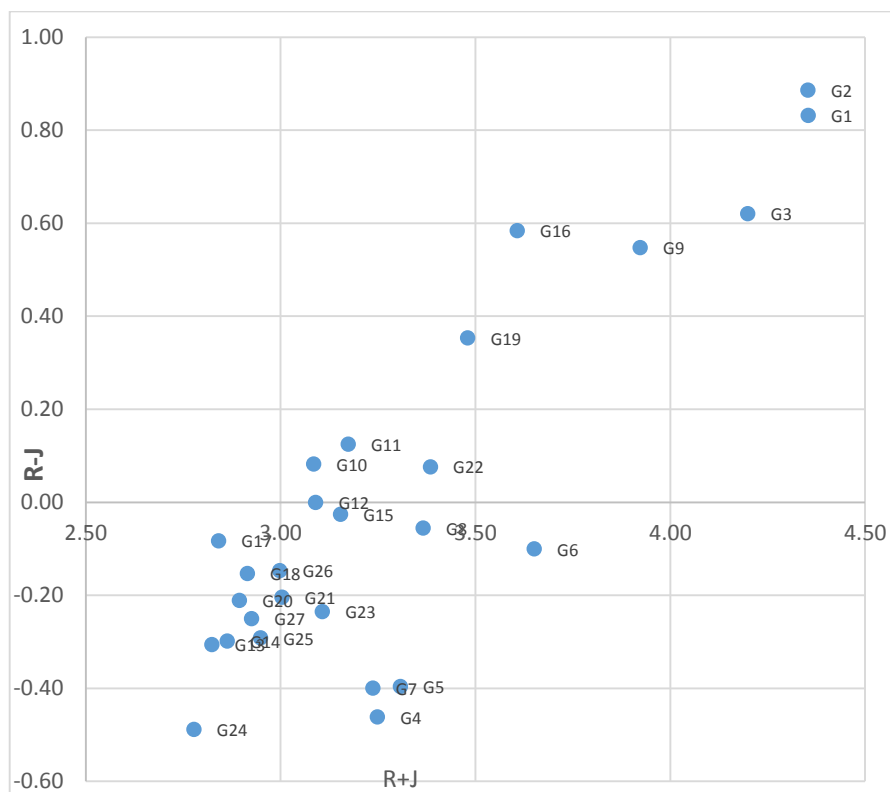
۲. ستون J نشان‌دهنده مجموع میزان نفوذپذیری یک هدف از اهداف دیگر است که از مجموع اوزان ستونی در ماتریس $M(I-M)^{-1}$ به دست آمده است. نتایج جدول ۴، گویای آن است که تمامی اهداف اصلی، کم‌وبیش از سایر اهداف اثر می‌پذیرند؛ به طوری که مجموع میزان اثرپذیری اهداف حداقل ۱/۴۶ و حداکثر ۱/۸۸ است. اهداف گردش دارایی‌ها با ۱/۸۸ و فرصت‌های درآمدی از مشتریان موجود با ۱/۸۶، دو هدف از شرکت هستند که بیشترین اثر را از دیگر اهداف می‌پذیرند. هدف افزایش مشتریان استراتژیک شرکت با ۱/۴۶ کمترین اثرپذیری را از سایر عناصر نظام دارد.

۳. ستون R+J نشان‌دهنده مجموع میزان نفوذپذیری و نفوذگری یک هدف است. این عدد حاکی از شدت این هدف در کل شبکه است. نتایج جدول ۴، نشان می‌دهد که تمامی اهداف اصلی، کم‌وبیش از شدت بالا برخوردار است؛ به طوری که مجموع میزان نفوذ و اثرگذاری اهداف حداقل ۲/۷۸ و حداکثر ۴/۳۵ است. اهداف بازدهی نهایی سرمایه‌گذاری با ۴/۳۵، سودآوری کل شرکت با ۴/۳۵، درآمد هر سهم از شرکت با ۴/۲۰ و ساختار سرمایه (بدهی به حقوق صاحبان سهام) با ۳/۹۲، بیشترین شدت یا میزان تأثیر (نفوذپذیری) و اثر (نفوذگذاری) را در کل شرکت‌های تأمین سرمایه دارد. هدف سرمایه‌انگیزی اجتماعی کارکنان با ۲/۷۸ از کمترین شدت در کل شرکت برخوردار است.

۴. ستون R-J نشان‌دهنده این است که آیا آن هدف در مجموع در کل شبکه متأثر است یا مؤثر؟ اگر جواب R-J مثبت باشد؛ آن هدف، ماهیتی نفوذگر خواهد داشت و اگر جواب منفی باشد، آن هدف ماهیتی نفوذپذیر خواهد داشت. این شاخص، برآیند یک هدف را از نظر اثرگذاری یا اثرپذیری در کل شرکت نشان می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد که ۱۰ هدف از کل ۲۷ هدف شرکت، با برخورداری از جواب مثبت، در کل شرکت به عنوان هدف نفوذگر و ۱۷ هدف دیگر، نفوذپذیر شناخته شده است. اهداف سودآوری کل شرکت با ۰/۸۹، بازدهی نهایی سرمایه‌گذاران با ۰/۸۳،

درآمد هر سهم شرکت با $۰/۶۲$ ، رشد سهم بازار شرکت (تعداد مشتریان) با $۰/۵۸$ و ساختار سرمایه (بدهی به حقوق صاحبان سهام) با $۰/۵۵$ نسبت به سایر عناصر، ماهیت نفوذگری بیشتری دارند و اهداف سرمایه‌انگیزی اجتماعی کارکنان با $-۰/۴۹$ ، فرصت‌های درآمدی از مشتریان موجود با $-۰/۴۶$ ، گردش نقدینگی و جریان نقدی با $-۰/۴۰$ ، فرصت‌های درآمدی از مشتریان موجود با $-۰/۴۰$ و توانمندی کارکنان در ارائه هر یک از خدمات با $-۰/۳۱$ نسبت به سایر اهداف ماهیت نفوذپذیری بیشتری را به خود اختصاص دادند.

در نمودار ۱، جایگاه اهداف شرکت بر اساس دو بُعد $R+J$ و $R-J$ نشان داده شده است. شاخص $R-J$ نسبت به شاخص $R+J$ از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ چون به ماهیت نفوذگری اهداف شرکت اشاره دارد.



نمودار ۱. جایگاه اهداف اصلی شرکت‌های تأمین سرمایه در نمودار حاصل از اجرای تکنیک دیماتل

بر اساس نمودار ۱، می‌توان اهداف استراتژیک را به صورت جدول ۶ در ۶ سطح تمیز داد.

جدول ۵. سطوح اهداف اصلی شرکت‌های تأمین سرمایه بر اساس ماهیت نفوذ یا برآیند اثرگذاری یا اثرپذیری (طبق شاخص R-J)

R-J	عامل	سطوح	ماهیت عامل
۰/۸۹	رشد سودآوری کل شرکت G2	سطح ۱	اثرگذار
۰/۸۳	بهبود بازدهی نهایی سرمایه‌گذاری G1		
۰/۶۲	رشد درآمد هر سهم شرکت G3	سطح ۲	
۰/۵۸	رشد سهم بازار (تعداد مشتریان) G16		
۰/۵۵	بهبود ساختار سرمایه (بدهی به حقوق صاحبان سهام) G9		
۰/۳۵	نوآوری در خدمات مالی G19	سطح ۳	
۰/۱۲	رشد سود حاصل از هر یک از خدمات شرکت G11		
۰/۰۸	رشد درآمد حاصل از هر یک از خدمات شرکت G10		
۰/۰۸	اتوماسیونی کردن فرایندهای شرکت G22		
۰/۰۰	کاهش بهای تمام‌شده هر یک از خدمات G12	سطح ۴	
-۰/۰۳	بهبود مستمر فرایندهای شرکت G15		
-۰/۰۶	بهبود توانگری مالی (در پوشش بدهی‌ها) G8		
-۰/۰۸	افزایش مشتریان استراتژیک شرکت G17		
-۰/۱۰	بهبود گردش دارایی‌ها G6		
-۰/۱۵	بهبود سطح مهارت‌های مدیریتی و رهبری کارکنان G26	سطح ۵	اثرپذیر
-۰/۱۵	وفاداری مشتریان G18		
-۰/۲۰	مطلوبیت فضای اداری G21		
۰/۲۱	مسئولیت اجتماعی شرکت G20	سطح ۶	
-۰/۲۳	حفظ استعدادهای برتر G23		
-۰/۲۵	آگاهی کارکنان نسبت به اهداف و راهبردها G27		
-۰/۲۹	تناسب شغلی کارکنان G25		
-۰/۳۰	تنوع خدمات عرضه‌شده توسط شرکت G14	سطح ۶	
۰/۳۱	توانمندی کارکنان در ارائه هر یک از خدمات G13		
-۰/۴۰	بهبود فرصت‌های درآمدی از مشتریان جدید G5		
-۰/۴۰	بهبود گردش نقدینگی و جریان نقدی G7		
-۰/۴۶	بهبود فرصت‌های درآمدی از مشتریان موجود G4		
-۰/۴۹	سرمایه‌انگیزی، اجتماعی کارکنان G24		

ملاک و مبنا در تحلیل بالا، برآیند اثرگذاری - اثرپذیری (R-J) بود. در پژوهش حاضر در یک تحلیل تکمیلی مزاد بر روش دیماتل، از تحلیل ماتریس اثرگذاری - اثرپذیری استفاده شد. در این تحلیل، دو معیار اثرگذاری (R) و معیار اثرپذیری (J) به صورت جداگانه مبنا قرار می‌گیرد.

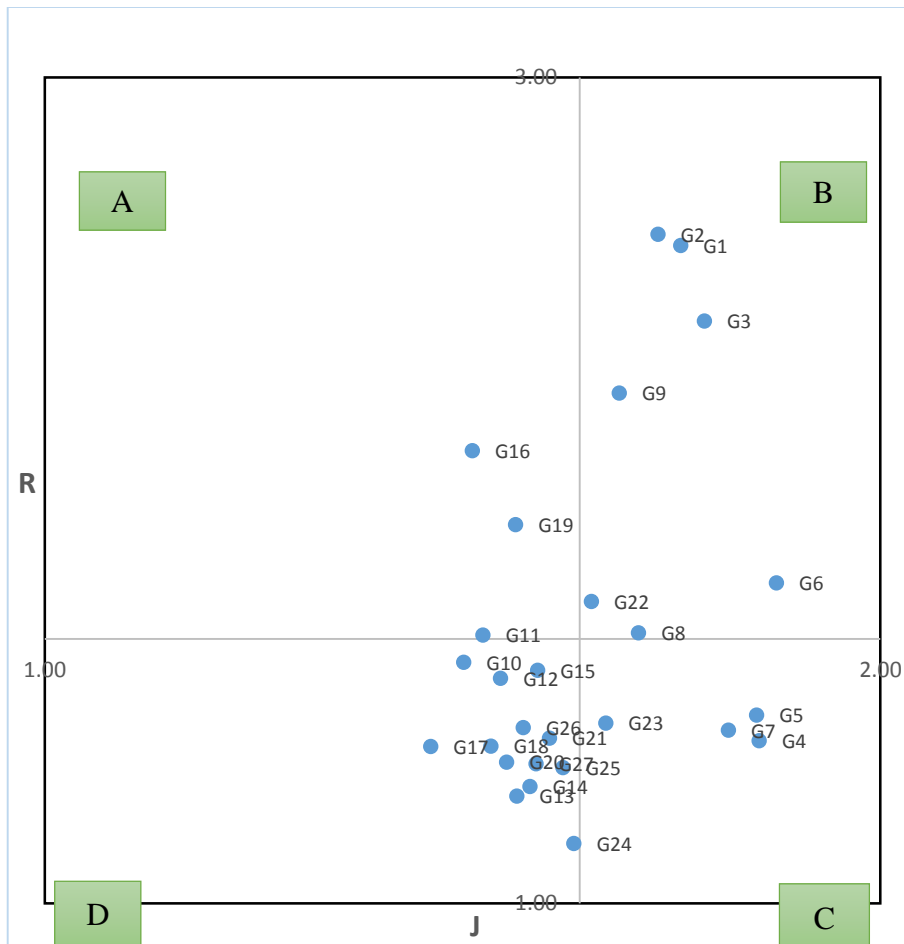
بُعد عمودی ماتریس به اثرگذاری عامل (R) و بُعد افقی آن به اثرپذیری عامل (J) اشاره دارد. خط تفکیک‌کننده خانه‌ها در هر دو بُعد، میانگین R و J است که با هم یکسان و برابر با میانگین R یا J است. چهار طبقه از عوامل را می‌توان بر اساس برآیند اثرگذاری و اثرپذیری تشخیص داد:

(الف) عوامل اثرگذار (ناحیه A): عواملی که میزان اثرگذاری آن‌ها بیشتر از میانگین است.

(ب) عوامل اثرگذار و اثرپذیر (ناحیه B): عواملی که میزان اثرگذاری و میزان اثرپذیری آن‌ها بیشتر از میانگین است.

(ج) عوامل اثرپذیر (ناحیه C): عواملی که میزان اثرپذیری آن‌ها بیشتر از میانگین است.

(د) عوامل کم‌اثر (ناحیه D): عواملی که میزان اثرگذاری و میزان اثرپذیری آن‌ها کمتر از میانگین است.



نمودار ۲. ماتریس اثرگذاری یا اثرپذیری اهداف شرکت

بر اساس دسته‌بندی و نمودار ۲، می‌توان اهداف استراتژیک شرکت را به صورت جدول ۶، طبقه‌بندی کرد:

جدول ۶. طبقه‌بندی اهداف اصلی شرکت‌های تأمین سرمایه در ماتریس اثرگذاری یا اثرپذیری

عوامل	برآیند اثر	طبقه
رشد سهم بازار شرکت (تعداد مشتریان) G16	اثرگذار	A
نوآوری در خدمات G19		
رشد سود حاصل از هر یک از خدمات شرکت G11	اثرگذار و اثرپذیر (دوگانه)	B
رشد سودآوری کل شرکت G2		
بهبود بازدهی نهایی سرمایه‌گذاری G1		
رشد درآمد هر سهم شرکت G3		
بهبود گردش دارایی‌ها G6		
بهبود توانگری مالی (در پوشش بدهی‌ها) G8		
بهبود ساختار سرمایه (بدهی به حقوق صاحبان سهام) G9	اثرپذیر	C
اتوماسیونی کردن فرایندهای شرکت G22		
بهبود فرصت‌های درآمدی از مشتریان جدید G5		
بهبود گردش نقدینگی و جریان نقدی G7		
بهبود فرصت‌های درآمدی از مشتریان موجود G4	کم اثر	D
حفظ استعدادهای برتر G23		
رشد درآمد حاصل از هر یک از خدمات شرکت G10		
کاهش بهای تمام‌شده هر یک از خدمات G12		
توانمندی کارکنان در ارائه هر یک از خدمات G13		
تنوع خدمات عرضه‌شده توسط شرکت G14		
بهبود مستمر فرایندهای شرکت G15		
افزایش مشتریان استراتژیک شرکت G17		
وفاداری مشتریان G18		
مسئولیت اجتماعی شرکت G20		
مطلوبیت فضای اداری G21		
سرمایه‌انگیزی و اجتماعی کارکنان G24		
تناسب شغلی کارکنان G25		
بهبود سطح مهارت‌های مدیریتی و رهبری کارکنان G26		
آگاهی کارکنان نسبت به اهداف و راهبردها G27		

با توجه به نتایج جدول ۷ و نمودار ۲، می‌توان گفت که ۷ هدف استراتژیک شامل رشد سودآوری کل شرکت، بهبود بازدهی نهایی سرمایه‌گذاری، رشد درآمد هر سهم شرکت، بهبود گردش دارایی‌ها، بهبود توانگری مالی (در پوشش بدهی‌ها)، بهبود ساختار سرمایه (بدهی به

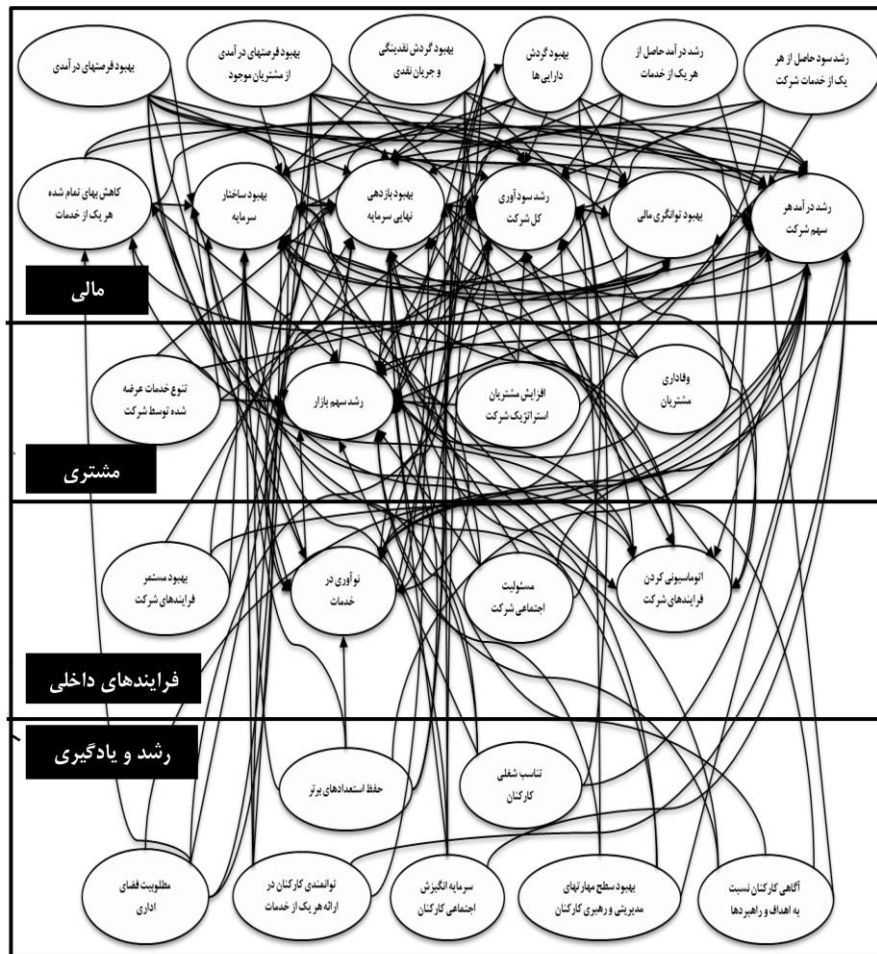
حقوق صاحبان سهام)، اتوماسیونی کردن فرآیندهای شرکت هم بر اهداف اثرگذاری قوی و هم از آن‌ها اثرپذیری زیاد دارند؛ بنابراین توجه و دقت به این اهداف و اهدافی که تحت تأثیر و اثر آن‌ها هستند و در نظر گرفتن شاخص‌های مرتبط با آن‌ها می‌تواند به بهبود روند فعالیت‌های شرکت کمک زیادی کند.

سه هدف استراتژیک رشد سهم بازار شرکت، نوآوری در خدمات و رشد سود حاصل از هر یک از خدمات شرکت بر اهداف دیگر به شدت اثرگذار هستند و لازم است تا شرکت بر این اهداف تمرکز ویژه‌ای داشته باشد و شاخص‌های مرتبط با آن‌ها را ارتقا دهد تا با بهبود این اهداف، هدف‌های دیگری که تحت تأثیر این اهداف هستند به ثمر برسند.

چهار هدف اهداف بهبود فرصت‌های درآمدی از مشتریان جدید، بهبود گردش نقدینگی و جریان نقدی، بهبود فرصت‌های درآمدی از مشتریان موجود و حفظ استعدادهای برتر جزو اهداف اثرپذیر هستند؛ بنابراین در نظر گرفتن اهدافی که بر این اهداف تأثیر دارند و بهبود شاخص‌های آن‌ها کمک زیادی به بهبود این اهداف می‌کند.

۱۳ هدف از مجموع ۲۷ هدف استراتژیک اثرگذاری و اثرپذیری ضعیفی دارند و کم‌اثر هستند. به نظر می‌رسد تحلیل دوم در مطالعه حاضر، مناسب‌تر است؛ چون مبنای طبقه‌بندی اهداف، دو متغیر r و z به صورت جداگانه مدنظر قرار گرفته، ضمن اینکه میانگین میزان اثرگذاری و اثرپذیری برای تمیز طبقات ملاک قرار گرفته است؛ در حالی که در تحلیل مرسوم اول، تنها یک متغیر، یعنی برآیند اثرگذاری و اثرپذیری ($r-z$) در سطح‌بندی بین اهداف ملاک قرار گرفته است. یکی از نقاط ضعف این تحلیل آن است که ممکن است شدت اثرگذاری و اثرپذیری هر دو کم باشد؛ ولی تفاوت این دو، آن‌ها را در جایگاه متغیرهای اثرگذار در سیستم قرار دهد و پژوهشگر را در تحلیل‌ها دچار انحراف سازد.

ترسیم نقشه استراتژی شرکت‌های تأمین سرمایه. بر اساس جداول و تحلیل‌های پیشین، نقشه استراتژی شرکت به صورت شکل ۳، ترسیم شد.



شکل ۳. نقشه استراتژی شرکت‌های تأمین سرمایه

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

برای ترسیم نقشه استراتژی شرکت‌های تأمین سرمایه ابتدا باید اهداف استراتژیک و کلان شرکت‌ها شناسایی می‌شد. از مجموع ۴۲ هدف پیشنهادی در چهار منظر نقشه، ۲۷ هدف استراتژی پس از مطالعات میدانی شناسایی شدند (۱۲ هدف در منظر مالی، ۳ هدف در منظر مشتری، ۴ هدف در منظر فرایندهای داخلی و ۸ هدف در منظر رشد و یادگیری). به نظر می‌رسد مدیران و کارشناسان در شناسایی اهداف استراتژیک به اهدافی همچون ارتقای برند شرکت، بهبود رضایت مشتریان، بهبود عملکرد فردی کارکنان، ارتقای تحقیق و توسعه توجهی ندارند؛ این در حالی است که با توجه به اینکه بخش مهمی از مشتریان این شرکت‌ها، شرکت‌های بزرگ

هستند، موضوع برند و رضایت آنان از اهمیت بالایی برخوردار است؛ به عبارت دیگر در سازمان‌های امروزی توجه به مقوله‌ای چون برند، سرمایه انسانی و نوآوری دارای اهمیت بالایی است و به نظر باید دیدگاه مدیران این شرکت‌ها تغییر کند.

نتایج اجرای تکنیک دیماتل برای شناسایی روابط علی - معلولی بین اهداف و نیز ساختار اثرپذیری و اثرگذاری بین اهداف نشان داد که هر یک اهداف کم‌وبیش بر تمامی اهداف دیگر شرکت اثرگذار هستند؛ البته میزان این اثرگذاری و اثرپذیری متفاوت است. بر اساس تحلیل دوم دیماتل، ۷ هدف استراتژیک هم اثرگذار و هم اثرپذیر عمده (خانه B) عبارت‌اند از: رشد سودآوری کل شرکت؛ بهبود بازدهی نهایی سرمایه‌گذاری؛ رشد درآمد هر سهم شرکت؛ بهبود گردش دارایی‌ها؛ بهبود توانگری مالی؛ بهبود ساختار سرمایه؛ اتوماسیونی کردن فرایندهای شرکت و ۳ هدف استراتژیک اثرگذار عمده (خانه A) عبارت‌اند از: رشد سهم بازار شرکت (تعداد مشتریان)؛ نوآوری در خدمات و رشد سود حاصل از هر یک از خدمات شرکت. شرکت باید بر این اهداف بیشتر تمرکز کند؛ زیرا کل عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

اهداف اثرپذیر عمده شرکت شامل اهداف خانه B و C هستند. اهداف خانه C عبارت‌اند از: بهبود فرصت‌های درآمدی از مشتریان جدید؛ بهبود گردش نقدینگی و جریان نقدی؛ بهبود فرصت‌های درآمدی از مشتریان موجود و حفظ استعدادهای برتر که جزو اهداف اثرپذیر هستند؛ بنابراین در نظر گرفتن اهدافی که بر این اهداف تأثیر دارند و بهبود شاخص‌های آن‌ها کمک زیادی به بهبود این اهداف می‌کند.

۱۳ هدف از مجموع ۲۷ هدف استراتژیک در خانه D قرار گرفتند که از دید کارشناسان این شرکت اثرگذاری و اثرپذیری ضعیفی دارند و کم‌اثر هستند. این اهداف عبارت‌اند از: رشد درآمد حاصل از هر یک از خدمات شرکت؛ کاهش بهای تمام‌شده هر یک از خدمات؛ توانمندی کارکنان در ارائه هر یک از خدمات؛ تنوع خدمات عرضه‌شده توسط شرکت؛ بهبود مستمر فرآیندهای شرکت؛ افزایش مشتریان استراتژیک شرکت؛ وفاداری مشتریان؛ مسئولیت اجتماعی شرکت؛ مطلوبیت فضای اداری؛ سرمایه‌انگیزی اجتماعی کارکنان؛ تناسب شغلی کارکنان؛ بهبود سطح مهارت‌های مدیریتی و رهبری کارکنان؛ آگاهی کارکنان نسبت به اهداف و راهبردها.

دیدگاه مدیران و کارشناسان شرکت‌های تأمین سرمایه نشان‌دهنده نوعی خطای راهبردی است. تقریباً می‌توان گفت تمامی اهداف اثرگذار عمده شرکت (خانه A و B) که عمدتاً جزو اهداف مالی هستند، باید جزو اهداف اثرپذیر باشند. در واقع این اهداف تابعی از اهداف مناظر پایین‌تر نقشه استراتژی هستند.

با نگاه به اهداف اثرپذیر خانه C می‌توان فهمید که این اهداف نیز باید جزو اهداف اثرگذار باشند تا اثرپذیر؛ همچنین برخی از اهدافی که از دید کارشناسان این شرکت جزو اهداف کم‌اثر در

شرکت شناخته شده‌اند (خانه D) باید اهمیتی بالاتر از این داشته باشند. اهدافی چون رشد درآمد حاصل از هر یک از خدمات شرکت، توانمندی کارکنان در ارائه هر یک از خدمات، تنوع خدمات عرضه‌شده توسط شرکت، افزایش مشتریان استراتژیک شرکت و وفاداری مشتریان می‌توانند اثرگذاری عمده‌ای بر فعالیت‌های شرکت داشته باشند.

به نظر می‌رسد جای اهداف اثرگذار و اثرپذیر در این سیستم برنامه‌ریزی شرکت‌های تأمین سرمایه تغییر کرده است و این خطای راهبردی بیشتر از فلسفه سودآوری بیشتر که در ذهن مدیران این شرکت‌ها وجود دارد، نشأت گرفته است. تفکر کوتاه‌مدت سودآوری بیشتر و نیز تغییرات عمده در رأس مدیران این شرکت‌ها، اجازه نگرش‌های بلندمدت را از این مدیران سلب کرده است و فکر می‌کنند اهداف مالی نظیر سودآوری بیشتر واقعاً راه نجات این شرکت‌ها است؛ بنابراین این اهداف را جزو اهداف اثرگذار می‌انگارند. درحالی‌که توجه به اهدافی چون تنوع‌بخشی به خدمات، افزایش مشتریان استراتژیک شرکت، افزایش وفاداری مشتریان، حفظ استعدادها، برتر، بهبود فرصت‌های درآمدی از مشتریان موجود و جدید، ارتقای برند شرکت، بهبود نوآوری در خدمات شرکت و غیره می‌تواند در بلندمدت سودآوری شرکت‌ها را افزایش دهد. پیشنهاد کاربردی در راستای نتایج پژوهش، مرتبط با تدوین کارت امتیازی متوازن برای شرکت است؛ از این رو اقدامات زیر باید مدنظر قرار گیرد:

- تعیین یک یا چند شاخص استراتژیک در مورد هر یک از اهداف ۲۷ گانه شرکت؛
- هدف‌گذاری (تعیین اهداف کمی) در هر یک از شاخص‌ها در کوتاه‌مدت و بلندمدت؛
- تعیین اقدامات اجرایی و ابتکارات استراتژیک برای دستیابی شرکت به اهداف کمی در هر شاخص؛
- ابلاغ شاخص‌ها، اهداف کمی و ابتکارات استراتژیک به واحدهای مرتبط در شرکت و ارزیابی و پایش دائمی آن؛
- استقرار اهداف، شاخص‌ها و ابتکارات استراتژیک در داشبورد مدیریتی شرکت؛
- عملیاتی‌سازی نقشه استراتژی در شرکت‌های تأمین سرمایه.

منابع

1. Asadi, Gh., Mashayekhi, B., & Yazdani, A. (2016). Feasibility study on the design and costing based on ABC activity in the banking industry of Iran. *Journal of Financial Management Perspective*, 14 (2), 23-44 (In Persian).
2. Asgharpoor, M. (2003). Group decision and game theory with the attitude of research in operations, Tehran: Tehran University Publishers (In Persian).
3. Alvandi, M., & Ameli, F. (2017). A Study on the Implementation of a Balanced Scorecard Strategy Map in Two Iranian Organizations. *Management Research*, 84(3), 151-176 (In Persian).
4. Amirkhani, A., & Moghada, M. (2015). Developing Strategy Map of Mellat Bank in Path of Development of Comprehensive Banking. *Journal of Management Sciences*, 1(9), 196-208.
5. Bighdeli, A. (2017). Assessment and evaluation of the Balanced Scorecard Indicators and Strategic Mapping of the Central Bank of the Islamic Republic of Iran based on the strategic objectives of the Bank, Master's Thesis, Tehran Province, Karaj Branch, Human Sciences Group (In Persian).
6. Davis S, Alberight T. (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Journal:Management Accounting Research*, 2(10), 154-203.
۷. Hung-Yi, W., Gwo-Hshung, T., & Yi-Suan, C. (۲۰۰۹). A fuzzy MCDM approach for evaluating banking performance based on Balanced Scorecard. *Expert Systems with Applications*, 36, 10135-1047.
8. Hasannejad, M., & Fadaeinejad, M. (2017). Investigating Purchasing and Merging Motives (MA) in Iranian Capital Market. *Journal of Financial Management Perspective*, 18(3), 9-30 (In Persian).
9. Jafari-Eskandari, M., Roudabr, N., & Kamfiroozi, H. (2013). Banks' Performance Evaluation Model Based on The Balanced Score Card Approach, Fuzzy DEMATEL and Analytic Network Process. *International Journal of Information, Security and System Management*, 2(2), 191-200.
10. Kaplan, R. (2008). Achieve Strength: Linking Strategy with Operations to Create a Competitive Advantage, Translator Massoud Chitgarha, (2015). Rasa, Tehran (In Persian).
11. Kaplan, R. (2016). Strategy-Driven Organization, Translation by Parviz Bakhtiari, (2011). Industrial Management Organization, Tehran (In Persian).
12. Kaplan, R. (2006). Strategic alignment, creating a balanced scorecard. Translate babak Zendehtel, (2011), Aryana Ghalam, Tehran (In Persian).
13. Kaplan, R. (2004). Strategy map, the transformation of intangible assets into evident outcomes. Translation by Hossein Akbari et al, (2015). Aryana Ghalam, Tehran (In Persian).
14. Kaplan, R., S., & Norton, D. (2017). *The Balanced score card: Measures that Drive performance*. Harvard Business Review, 9-71
۱۵. Kaplan, R., & Norton, D. (۲۰۱۷). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press
16. Kim, D. (2005). *Blue ocean strategy*. Translated by: Alireza Pourmontaz, (2013), Aryana Ghalam, Tehran (In Persian).
۱۷. Marr, B., & Neely, B. (۲۰۱۸). *Balanced scorecard Software Report*, www.Cranfield.Ac.UK/SOM/cbp.

۱۸. Milis, K. (۲۰۰۴). The use of the balanced scorecard for the evaluation of formation and communication technology projects, *International Journal of Business Administration*, 22, 87-97.
19. Momeni, M., Hassan, M., & Maleki, M. (2018). A Fuzzy MCDM Approach for Evaluating Listed Private Banks in Tehran Stock Exchange Based on Balanced Scorecard. *International Journal of Business Administration*, 2(4), 21-41.
20. Motemeni, A., Javadzadeh, M., & Tizfahm, M. (2017). Assessing the Bank's Strategic Performance. *Strategic Management Studies Quarterly*, 1(3), 141-159 (In Persian).
21. Mehreghan, M., & Shahbandarzadeh, H. (2005). Provides a method for evaluating the performance of bank branches using a multi-indicator decision-making technique. *Quarterly Journal of Financial Research*, 20(4), 107-124 (In Persian).
22. Osoolian, M, and et (2016). The Impact of Brand Value on Company Profitability. *Journal of Financial Management Perspective*, 14(2), 9-21 (In Persian).
۲۳. Papp, R. (۲۰۱۷). Business-IT alignment: productivity paradox payoff?, *Industrial Management & Data systems*, 99(8), 367-373.
۲۴. Rajab-Baigy, M. Foruzandeh, L. Mortazavi, M. & Bigdeli, A. (2011). Strategy Map Creation using a Balanced Scorecard Model Case Study: Central Bank of Iran. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 36, 1450-2275.
۲۵. Robert, S., Kaplan, D., & Norton, P. (۲۰۱۷). *Mastering the management system*. Harvard Business Review, January (۲۰۰۸), 1-16.
26. Safari, S. (2013). Provide a strategy map for banking institutions using key indicators of Balanced Scorecard and FanDomain. At the First National Conference on Money and Bank Management, Tehran: Center for International Symposium on Broadcasting (In Persian).
27. Trevithick, S., Flabouris, A., Tall, G., & Webber, C. (2017). International EMS systems: New South Wales. *Australia, Resuscitation*, 59(2), 165-70.
28. Zhang, Y., & Li, L. (2009). Study on Balanced Scorecard of Commercial Bank in Performance Management System, Proceeding of International Symposium on Web Information System and Application (WISA) Nanchang, china, 206-209.
29. Zabihi, J. (2013). Review strategic issues and draw up a strategy map for government counter offices using SWOT and BSC models. Master's thesis, Ershad Damavand Institute of Higher Education (In Persian).

