

Contingency Model of Holding Management: Relations Between Headquarters and Subsidiaries

Abstract:

The current research examines the structure and configuration of the holdings under study and the compatibility of the Rainbow Model with the existing model in the management of relations between the headquarters and Iranian subsidiaries, and then the level of satisfaction of the subset of This management model has been investigated. For this purpose, the data was collected through an open and in-depth interview with 10 experienced and experienced managers working in 4 private holdings for auto parts manufacturing. The collected data were evaluated using the MAXQDA software method. After analyzing the data and graphs of the software output, 7 expert managers from the headquarters and 23 managers of the subsidiaries were asked to rate the performance of these holdings. The research analysis showed that Azam Holding has a scope configuration with a low level of satisfaction, Rubber Parts Holding has a control configuration with a low level of satisfaction, Etihad Motor Holding has a scale configuration with an average level of satisfaction, and Azin Automobile Holding has a body. The control category is moderate in satisfaction. From the analysis of the findings of the research, it can be concluded that the demarcations expressed in this model are not fully applicable for the complex conditions of the Iranian economy, especially the automobile industry, and the managers depend on the conditions of the environment and the subsidiary company. They use all four configurations simultaneously. In addition, despite the external satisfaction with the performance of these holdings in the industry, their subordinate organizations are not satisfied with the management structure.

Keywords: holding configuration - rainbow model - headquarters office, subsidiaries

چکیده

پژوهش حاضر بررسی به بررسی ساختار و پیکره‌بندی‌های موجود در هلدینگ‌های مورد مطالعه و انطباق مدل رنگین کمان (Rainbow Model) با مدل موجود در مدیریت روابط بین شرکت مادر و بنگاه‌های تابعه‌ی ایرانی، پرداخته و سپس میزان رضایت زیرمجموعه از این مدل مدیریتی مورد بررسی قرار گرفته شده است. به این منظور داده‌ها از طریق مصاحبه‌ی باز و عمیق با ۱۰ نفر از مدیران خبره و باسابقه، شاغل در ۴ هلدینگ خصوصی قطعه‌سازی خودرو انجام شد. داده‌های جمع‌آوری‌شده با بهره‌گیری از روش مطالعه موردی چندگانه و نرم‌افزار MAXQDA مورد ارزیابی قرار گرفت. بعد از تجزیه و تحلیل داده‌ها و نمودارهای خروجی نرم‌افزار، از ۷ مدیر خبره از دفاتر مرکزی و ۱۵ مدیر شرکت‌های تابعه درخواست شد تا به عملکرد این هلدینگ‌ها امتیاز دهند. تحلیل‌های پژوهش نشان داد که هلدینگ عظام دارای پیکره‌بندی دامنه با میزان رضایت پایین، هلدینگ پارت لاستیک دارای پیکره‌بندی کنترل با میزان رضایت پایین، هلدینگ اتحاد موتور، دارای پیکره‌بندی مقیاس با میزان رضایت متوسط و هلدینگ آذین خودروداری پیکره‌بندی کنترل با میزان رضایت متوسط است. از تحلیل یافته‌های پژوهش می‌توان به جمع‌بندی رسید که مرزبندی‌های بیان‌شده در این مدل، برای شرایط پیچیده‌ی اقتصاد ایران به‌خصوص صنعت خودرو، به‌طور کامل قابل اجرا نیست و مدیران به اقتضای شرایط محیط و بنگاه تابعه‌ی خود، به‌صورت تلفیقی از هر چهار پیکره‌بندی به‌طور هم‌زمان استفاده می‌کنند. علاوه بر آن باوجود رضایت بیرونی از عملکرد این هلدینگ‌ها در صنعت، سازمان‌های تابعه‌ی آن‌ها از ساختار مدیریتی، رضایت کافی را ندارند.

واژگان کلیدی: پیکره‌بندی هلدینگ- مدل رنگین‌کمان- دفتر مرکزی، شرکت‌های تابعه.

۱- مقدمه

در عصر حاضر بنگاه‌های تنوع یافته^۱ تبدیل به نوع غالب سازمان‌ها شده‌اند به‌نحوی که بدون هیچ اغراقی می‌توان گفت که در حال حاضر اقتصاد کشورها (توسعه‌یافته و در حال توسعه) وابستگی شدیدی به عملکرد این نوع از بنگاه‌ها دارند (Menz et al, 2015) تا آنجا که از این شرکت‌ها تحت عنوان شرکت‌های بازار ساز و همچنین پلی بین اقتصاد، عاملیت تغییر و مظهر جهانی سازی یاد می‌شود و چرایی شکل‌گیری و چگونگی مدیریت آن‌ها موضوع بسیاری از مطالعات استراتژی بوده است (Decreton et al, 2018). پژوهش‌ها در مورد نقش‌های شرکت‌های تابعه به یک دیدگاه غالب در تحقیقات دفاتر هلدینگ‌ها تبدیل‌شده است (Tallman et al, 2016). نقش‌های تابعه ایجادشده‌اند تا

^۱. Diversified

مسئولیت های مختلف را به واحدهای سازمانی نسبت دهند و پتانسیل آن ها را برای خلق ارزش روشن کنند. برای مفهوم سازی شرکت های تابعه در هلدینگ ها، متغیرهای زیادی برای محیط بازار خارجی و قابلیت های داخلی مدنظر قرار گرفته اند که نمونه هایی از آن ها می توان قلمرو جغرافیایی و محصول/ارزش افزوده (White & Poynter, 1984)، درجه یکپارچگی و پاسخ دهی (Taggart, 1998) پیکربندی استراتژی و ساختار (Birkinshaw & Morrison, 1999) ... اشاره کرد. پژوهش های اخیر به این جمع بندی رسیدند که اگر دفاتر مرکزی در انطباق "نقش ها و مسئولیت ها" با توجه به "تفاوت در محیط های خارجی و قابلیت های داخلی" انعطاف پذیر باشد، شرکت های تابعه می توانند به طور قابل توجهی به مزیت رقابتی کمک کنند (Ambos et al, 2020). از زمان این آثار اولیه، نقش های فرعی اصلاح شده و به طور گسترده تر مورد بحث قرار گرفته اند، اما با ظهور زمینه های جدید، بحث های پر جنب و جوش و جذاب در این حوزه ادامه دارد (Verbeke & Yuan, 2018) در حالی که در مباحث مربوط به عملکرد بنگاه های مادر، تصور بر این است که موفقیت این سازمان ها به درجه تنوع فعالیت ها و کسب و کارهای آن ها بستگی دارد ولی نتایج تحقیقات در این باره، متفاوت و حتی گاه متضاد است. در یک سر طیف، پژوهشگران و مدیران کسب و کارهایی وجود دارد که ادعا دارند بنگاه های چند کسب و کاره و متنوع در مورد خلق ارزش، مزیتی نسبت به نمونه های متمرکز مشابه ندارند و حتی در برخی موارد وجود بنگاه مادر را مانعی بر سر راه رشد و پیشرفت کسب و کارها می دانند و ایجاد تنوع توسط بنگاه های مادر را مخرب ارزش می دانند (Chang & Lee, 2016). در طرف مقابل، برخی دیگر همچون انسف (۱۹۶۵) و بیهاتیا و تاکور (۲۰۱۸) نه تنها ضرورت وجود بنگاه مادر را در راستای ایجاد هم افزایی و ارزش در کسب و کارها الزامی می دانند، بلکه معتقدند که شرکت ها با تنوع بالا عملکرد بهتری کسب می کنند (Bhatia & Thakur, 2018). با توجه به وجود تضاد در نتایج تحقیقات می توان نتیجه گرفت که این سطح تنوع کسب و کارها نیست که باعث موفقیت یا شکست بنگاه های مادر می شود، بلکه پیشران اصلی این امر، رویکردهایی (نقش ها و مداخلات) است که توسط ستاد مرکزی برای مدیریت کسب و کارها و فارغ از میزان تنوع آن ها اتخاذ می شود (Kunisch et al, 2015)، لذا ستادهای مرکزی نقش محوری ای در موفقیت شرکت های چند کسب و کاره بر عهده دارند (Kunisch, 2017). با توجه به اینکه رابطه دفتر مرکزی و فرعی تحت تأثیر گروهی از عوامل درونزا و برونزا پیرامون دفتر مرکزی و شرکت فرعی هم در داخل مجموعه و هم بیرون آن است، برای درک بهتر این موضوع به جای یک نظریه واحد، نیاز به گروهی از نظریه ها است. سه دیدگاه نظری برای ارائه توضیح بهتر در مورد رابطه ستاد-فرعی، یعنی دیدگاه نهادی، دیدگاه تبادل اجتماعی، و دیدگاه پله های بالاتر^۲ شناسایی شده است. این دیدگاه های نظری نه تنها عوامل درونزا و برونزا را در نظر می گیرند، بلکه عوامل را در سطوح مختلف بررسی می کنند (رایت و همکاران، ۲۰۰۵). با توجه این تئوری های ذکر شده

¹ Diversification

² Upper echelons

و همچنین مبانی اساسی ارتباط بین دفاتر مرکزی و شرکت‌های تابعه، الگوی های مختلفی برای تبیین این ارتباط مورد استفاده قرار گرفته شده‌اند که یکی از آن‌ها به الگوی رنگین کمان^۱ تعریف است (Ward et al, 2014). بر اساس الگوی پیکره‌بندی شرکت‌ها، شرکت‌ها از ۴ سبک متفاوت استفاده می‌کنند که بر اساس نوع درگیری واحدها و منبع مزیت رقابتی متفاوت است. این ۴ بخش عبارت‌اند از: کنترل، مقیاس، قلمرو و خلاق. پیکره‌بندی مقیاس^۲ با مداخله مستقیم و متمرکز کردن فعالیت‌ها و فرایندها به دنبال کاهش هزینه‌های کلی گروه است. هدف ایجاد مقیاس‌های اقتصادی برای ایجاد یک مزیت اقتصادی پایدار است. نقش کلیدی دفتر مرکزی در پیکره‌بندی قلمرو^۳ که سبب اطمینان از این موضوع است که دانش موجود با تمام توانایی بالقوه خود در همه گروه جاری و اعمال گردد. دفتر مرکزی با مداخله مستقیم در واحدها و شرکت‌های زیرمجموعه به دنبال این هدف است. دفتر مرکزی در پیکره‌بندی خلاق^۴ نقشی غیرمستقیم در خلق دانش تخصصی^۵ برای گروه دارد. دانش تخصصی از طریق گرد هم آوردن افراد از واحدهای مختلف برای کار روی پروژه‌ای خاص یا از طریق تشویق شبکه‌های غیررسمی در سازمان ایجاد می‌شود. واحدهای استراتژیک^۶ همچنین می‌توانند به صورت جداگانه برای ایجاد دانش تخصصی فعالیت کنند. آخرین پیکره‌بندی سازمانی که از طریق مشارکت غیرمستقیم دفتر مرکزی بر کاهش هزینه‌های کلی گروه متمرکز شده است، پیکره‌بندی کنترل است. دفتر مرکزی از طریق مهارت‌های مدیریت مالی خود از قبیل هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی مالی، کنترل انضباط مالی، امور مالیاتی و تخصص خزانه‌داری، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی مالیاتی به واحدهای زیرمجموعه‌اش ارزش افزوده می‌دهد. بر اساس پیکره‌بندی ۴ گانه سال مهمی که مطرح می‌شود این است که در کسب‌وکارهای ایرانی سبک مناسب در جهت ارتباط کدام است. سازمان‌های ایرانی امروزه با مسئله مدیریت و تصمیم‌گیری به شدت درگیرند و تصمیم‌های نادرست مدیران در زمان‌های حیاتی می‌تواند سازمان را تا مرز ورشکستگی ببرد. نبود مشاوران مدیریت و ورود افراد با پیشینه و فرهنگ بازار به صنعت مشکلات عدیده‌ای برای سازمان‌ها به وجود آورده است از این رو نتایج این تحقیق می‌تواند برای شرکت‌های هلدینگ ایرانی راهنمای عمل باشد. یکی از صنایع حساس در کشور ما صنعت خودروسازی است که با داشتن سهم ۱۸ درصدی از ارزش افزوده کل بخش صنعت و سهم حدود ۳٫۵ درصدی در تولید ناخالص داخلی، از جایگاه مهمی در اقتصاد ملی برخوردار است (مرکز آمار، ۱۴۰۰) و کیفیت و بهره‌وری آن شرکت‌های تابعه با دفاتر مرکزی می‌تواند در ادامه روند این صنعت کلیدی باشد. در این پژوهش با بررسی وضع موجود و شناسایی نقص‌های عملکردی در هلدینگ‌های ایرانی، در ابتدا شناسایی وضع موجود و روابط و چالش‌هایی را که شرکت‌های مادر در هلدینگ‌های بزرگ در یک

¹ Rainbow

² scale

³ Scope

⁴ creative

⁵ Know-how

⁶ Strategic Business Unit (SBU)

سیستم یکپارچه و چندمنظوره مواجه می شدند را مورد بررسی قرار داده و در بعد دوم پیشنهاد کدام نوع اثربخش رابطه بین شرکت مادر و شرکت های تابعه بر اساس پیکره بندی ۴ گانه مدل رنگین کمان است. در نتیجه سؤال اصلی پژوهش این است که هلدینگ ها گزینش شده در صنعت خودرو از مدل رنگین کمان تبعیت می کنند؟ در راستای پاسخ به این سؤال چهار سؤال فرعی مطرح می گردد که عبارتند از :

- ۱- اثر بخشی الگوی کنترل در هلدینگ های ایرانی کدام است؟
- ۲- اثربخشی الگوی مقیاس در هلدینگ های ایرانی کدام است؟
- ۳- اثر بخشی الگوی قلمرو در هلدینگ های ایرانی کدام است؟
- ۴- اثربخشی الگوی خلاق در هلدینگ های ایرانی کدام است؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تئوری های تبیین کننده ارتباط بین دفاتر مرکزی و شرکت های تابعه: رویکردهای مختلفی در جهت تبیین رابطه بین دفاتر مرکزی و شرکت های تابعه مورد بررسی قرار گرفته شده اند که به صورت کلی می توان در ۷ رویکرد (مطابق با جدول ۱) مورد بررسی قرارداد. یکی از رویکردهای مهم مبتنی بر شبکه (مبادلات اجتماعی) بوده است. مفهوم زیربنایی این است که بازیگران متعلق به یک شبکه کسب و کار داخلی به شدت به یکدیگر گره خورده و نزدیک هستند. سطح بالایی از این در هم تنیدگی رابطه ای اهمیت شرکت فرعی را افزایش می دهد، موقعیت چانه زنی آن ها را تقویت می کند (Andersson et al, 2007)، و انتقال دانش را تسهیل می کند (Forsgren et al, 2005). بر اساس این رویکرد، این تعاملات به شرکت های تابعه اجازه می دهد تا از منابع مختلف به منابع دسترسی پیدا کنند و بر شرکای تجاری داخلی و خارجی خود تأثیر بگذارند (Wang et al, 2009). در واقع، تفاوت در چنین تعاملاتی باعث ایجاد تفاوت در سطح شایستگی آن ها می شود که به نوبه خود تمایز در نقش هایی که شرکت های تابعه می توانند ایفا کنند ایجاد می کند (Andersson et al, 2002). رویکرد دیگر مربوط به رویکرد نهادی است که بر مشروعیت سازمان ها به جای بهره وری یا در اختیار داشتن منابع تمرکز دارد و نشان می دهد که بقا و موفقیت سازمان ها به مشروعیتی بستگی دارد که توسط محیط های نهادی که با آن مواجه هستند اعطا می شود (کوستا و زهیر، ۱۹۹۹). در نتیجه در منظر نهادی، رابطه ستاد-فرعی می تواند تحت تأثیر پیگیری مشروعیت سازمانی آن ها قرار گیرد که شامل مشروعیت نهادهای خارجی و داخلی در سطح کشور و سازمان است. رویکرد نمایندگی بین سه مکانیسم کنترل اساسی که دفاتر مرکزی می تواند برای همسو کردن رفتارهای شرکت های تابعه با اهداف کلی شرکت استفاده کند: (۱) کنترل های رفتاری (۲) کنترل های خروجی، و (۳) کنترل های اجتماعی (Aulakh & Gencturk, 2000) کنترل های رفتاری به میزانی اشاره دارد که مدیر اصلی رفتار عوامل را برای دستیابی به نتایج مطلوب نظارت و

هدایت می‌کند. کنترل‌های خروجی به استفاده مدیر از اهداف و تعیین هدف برای دستیابی به نتایج دلخواه اشاره دارد. کنترل‌های اجتماعی از طریق فشارهای هنجاری عمل می‌کنند که هدفشان تضمین احساس تعهد اجتماعی و تسهیل اشتراک‌گذاری ارزش‌ها در بین اعضای سازمان است (یعنی با همسو کردن اهداف طرف‌های درگیر) (Zeng et al, 2018). در هلمدینگ‌ها، کنترل‌های اجتماعی می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد، مانند برنامه‌های آموزشی که در آن افراد یاد می‌گیرند که کدام رفتارها و دیدگاه‌ها قابل قبول است، انتخاب کارکنان با ذهنیت مناسب (O'Donnell, 2000)، مبادلات غیررسمی و اجتماعی، و مبادلات کارکنان بین ستادها و شرکت‌های تابعه (Brenner & Ambos, 2013). دیدگاه نمایندگی نشان می‌دهد که کنترل‌های رفتاری و کنترل‌های خروجی جایگزین‌های کاملی برای یکدیگر می‌توانند باشند (Yu et al, 2006). بر مبنای پژوهش‌های انجام شده، اگر ستاد مرکزی موفق به ایجاد مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورهای مشترک شود که اهداف را بین طرف‌های مختلف هماهنگ می‌کند، آنگاه منافع شخصی همگرا می‌شوند (Turner & Makhija, 2006). واحدهای فرعی ممکن است آگاهانه از منافع خود برای منافع بیشتر صرف‌نظر کنند این عامل به نوبه خود درک این موضوع را تسهیل می‌کند که چگونه آن اهداف رفاه کل سازمان را به حداکثر می‌رسانند (Mudambi & Navarra, 2004) و در نتیجه به ایجاد اعتماد در تصمیمات ستاد کمک می‌کند؛ در نتیجه با کاهش تعارض هدف، دفاتر مرکزی می‌تواند به سمت کنترل‌های رفتاری تغییر کند. جدول ۱ کلیه رویکردهای ۷ گانه را به تصویر کشیده است:

جدول ۱. تئوری‌های تبیین‌کننده روابط بین دفاتر مرکزی و شرکت‌های تابعه (یافته محققین)

محققان	رویکرد	واژگان کلیدی	محدودیت
Roth & Nigh, 1992	رویکرد کارائی	مکانیزم‌های هماهنگی، بوروکراتیک و یکپارچه سازی شخصی	توضیح محدودی برای رابطه ستاد-فرعی ارائه می‌دهد (به‌ویژه در مورد موضوع کنترل ستاد بر شرکت فرعی - مسائل مدیریتی یا رابطه‌ای، که در آن اعتماد متقابل و منافع مشترک دخیل است، کاربرد محدودی دارد
O'Donnell, 2000	رویکرد مالک-نماینده ^۱	ویژگی‌های وظیفه، سیستم اطلاعاتی، عدم قطعیت-تناسب متمایز، ارزش مشترک - تمرکز جانبی، قابلیت اندازه‌گیری نتیجه-استقلال، وابستگی متقابل-معیارهای ارزیابی عملکرد، مدیریت فرعی - پاداش، تعداد مدیران خارج از کشور	هر دو دفتر مرکزی و کسب‌وکارهای تابعه منافع و اهداف مشابهی دارند، به کار می‌رود، قدرت توضیح کمتری دارد. همچنین عمدتاً بر عوامل داخلی سازمان‌ها متمرکز است و عوامل خارجی مانند فرهنگ و محیط نهادی بیرونی سازمان را نادیده می‌گیرد.

¹ Principal-Agent Perspective

Chen et al,2012	رویکرد منابع	تعجیه شرکت فرعی (خارجی/شرکتی) تعهد منابع، جریان اطلاعات- در دسترس بودن منابع، دسترسی به منابع	تمرکز در اختیار داشتن منابع معمولاً در یک طرف رابطه است، رابطه ستاد- و کسب و کارهای تابعه ممکن است به عنوان یک رابطه یک طرفه تلقی شود و ماهیت دوتایی رابطه ستاد-کسب و کار تابعه را به طور کامل منعکس نکند.
Lawler et al,2011	رویکرد نهادی	مشخصات نهادی کشور میزبان- اثرات کشور میزبان- محدودیت قوانین کشور میزبان	نقش و عوامل غیرقابل کنترل را بیشتر مانور می دهد و ممکن از عوامل کلیدی و مزیت دار سازمان غافل شد.
Hewett & Bearden,2001	رویکرد مبادله اجتماعی	پیچیدگی محیطی، منابع محلی وابستگی درک شده، اعتماد	
Egelhoff,1990	رویکرد پله بالاتر ^۱	شناخت مدیریتی	تمرکز اصلی آن صرفاً به بعد تصمیم گیرندگان اتکا یافته است
Wang et al,2014	رویکرد سکوی پرش ^۲		رویکرد سکوی پرشی ممکن است به جای تمرکز بر هر دو طرف، تنها بر یک طرف رابطه ستاد-فرعی تمرکز کند

بر اساس رویکردهای ۷ گانه مطرح شده، پژوهش حاضر بدون در نظر گرفتن رویکرد خاص در تلاش است تا از طریق پیکره بندی ۴ گانه مدل رنگین کمان نوع ارتباط مناسب را بین دفاتر مرکزی و شرکت های تابعه شناسایی کند. لازم به ذکر است که در این مدل به نوعی هر یک از رویکردهای ۷ گانه رویکرد غالب شده و بر اساس جهت گیری منطق فضاهای متفاوتی را رقم زده اند. به عبارت دیگر هر یک از رویکردهای ۷ گانه به نحوی در مدل رنگین کمان و در تقسیم بندی های مختلف آن دیده شده است. در ادامه مدل رنگین کمان مورد بررسی قرار گرفته شده است.

الگوی رنگین کمان برای در جهت مدیریت اثربخش دفاتر مرکزی و شرکت های تابعه: مدل رنگین کمان

دارای چهار پیکره بندی با عنوان های خلاق، دامنه، مقیاس و کنترل است و بر اساس مدل وارد و همکاران (۲۰۱۴) الگوی استفاده شده در این پژوهش شامل سبک های رهبری و مسائل فرهنگی و همچنین فرآیندهای کنترل مربوطه و اقدامات سازمانی مناسب و مدیریت فرآیندها بود. در قسمت کنترل بارزترین ویژگی کنترل فاکتورهای مالی توسط شرکت مادر بوده و در قسمت مقیاس بارزترین ویژگی یکپارچه سازی فعالیت های مشترک است. همچنین در قسمت قلمرو بارزترین ویژگی یکپارچه

¹ Upper echelons

² Springboard Perspective

سازی دانش شرکت‌های زیرمجموعه و نهایتاً در قسمت خلاق بارزترین ویژگی یکپارچه سازی چشم‌انداز و مأموریت بود. جدول ۲ به بررسی کامل مدل بر اساس ۴ پیکره‌بندی پرداخته است: جدول ۲. خلاصه مدل ۴ گانه نوع مدیریت شرکت‌های تابعه (Ward et al, 2014)

سازمان‌دهی	پیکره‌بندی مقیاس محور	پیکره‌بندی کنترل محور	پیکره‌بندی تنوع محور	پیکره‌بندی خلاقانه
مبنای مزیت رقابتی	صرفه ناشی از مقیاس	کاهش در هزینه عاملیت	صرفه ناشی از تنوع	کاهش در هزینه مبادلاتی
چگونه مدیریت کنیم؟	تمرکز	کنترل	اهرمی سازی	خلاق - انتخاب‌های خلاقانه
نقش مدیریت	مدیر	ذی‌نفع	مشاور	رهبر
نقش دفاتر مرکزی	تصمیمات مربوط به عملیات	خلق ارزش	خلق ارزش	خلق ارزش
مکانیزم‌های ارزش افزایی توسط مادر	ارائه‌ی سیستم‌های کارکردی	ایجاد بستر توسعه برای شرکت	ایجاد ارتباط بین کسب‌وکارها - ارائه‌ی دستگاه‌های یکپارچه و کارکردی	ایجاد یکپارچگی مالی
ارتباط بین کسب‌وکارها	انتقال مهارت	انتقال مهارت‌ها - به اشتراک‌گذاری فعالیت	به اشتراک‌گذاری فعالیت‌ها	انتقال مهارت‌ها
مهارت	مدیریت زنجیره تأمین	مدیریت مالی	مدیریت فرآیند/سیستم	مدیریت ارزش/چشم‌انداز

پیشینه پژوهش: در این بخش به نمونه به پژوهش‌های مرتبط داخلی و خارجی مرتبط با تحقیق پرداخته شده است:

جدول ۳. پیشینه پژوهش داخلی و خارجی

محقق	عنوان	روش	نتایج
Ambos et al, 2020	مدیریت تنش‌های مرتبط در روابط دفاتر مرکزی-شرکت‌های تابعه	کیفی	بر اساس نوع نقش‌های فرعی میزان مشارکت بین دفاتر مرکزی و شرکت‌های تابعه متفاوت بوده و در یک طیف وسیعی این ارتباط قرار می‌گیرد.

کنترل های غیررسمی (به عنوان مثال، اجتماعی شدن)، تعارضات هدف دفاتر مرکزی-شرکت های تابعه، و استفاده دفاتر مرکزی از کنترل های رسمی (یعنی کنترل های رفتاری) را به هم مرتبط می کند.	کمی	گشودن روابط نمایندگی در داخل شرکت های چندملیتی: نقش های اجتماعی شدن، تعارضات هدف و اصول دوم در روابط دفاتر مرکزی-شرکت های تابعه	Ambos et al,2019
سه نوع سبک کنترل استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک و کنترل مالی در جهت بهبود بهره وری شرکت های تابعه شناسایی شدند.	مروری	استراتژی شرکت ها و تئوری والدینی	Goold et al,1998

فلاح و همکاران، ۱۳۹۸	نقشها و مداخلات ستاد مرکزی در کسبوکارهای تابعه: مروری نظاممند	مرور نظاممند	تمامی نقش‌هایی که ستاد مرکزی در قبال کسبوکارهای تابعه ایفا می‌کند، در راستای خلق ارزش نیست و گاهی اوقات مداخلات آن‌ها تنها جلوی تخریب ارزش را می‌گیرند و در برخی از موارد ستاد مرکزی موجب «تخریب ارزش» در واحدهای کسبوکار می‌شود.
رحمان سرشت و فتح الهی، ۱۳۹۰	الگوی برای انتخاب شیوه مادری شرکت‌های تابعه توسط شرکت مادر از دیدگاه مبتنی بر منابع	کمی	بین نوع شیوه مادری و میزان درک و توانایی کمک مادر به کسبوکارهای تابعه رابطه معناداری وجود دارد
اسماعیل‌پور و علیجانی پور، ۱۳۹۰	تحلیلی بر هلدینگ‌ها (استراتژی بنگاه مادر، سبک‌های مدیریتی و روش‌های ارزش‌آفرینی)	مروری	ویژگی‌های سازمان مادر بر اساس ۵ عامل نقشه‌های ذهنی، عدم تمرکز قراردادهای، کارکنان و مهارت‌ها، ساختار، سیستم‌ها و فرایندها و وظایف، خدمات مرکزی موردبررسی قرار گرفته شد.

بر اساس پژوهش‌های داخلی و خارجی اکثر پژوهش‌ها مبنای ارتباط بین سطوح شرکت‌های تابعه با دفاتر مرکزی را الگوی گولد قرار داده و پژوهشی به‌صورت جامع به بررسی ارتباط این دو سطح بر اساس مدل رنگین کمان نپرداخته است و محققان در این پژوهش در تلاش هستند تا این شکاف را پاسخ دهند.

۱- روش‌شناسی

در تحقیق حاضر محققین درصدد یافتن الگوی مناسب رابطه بین بنگاه مادر و شرکت های زیرمجموعه برآمدند. رویکرد تحقیق کیفی و مطالعه موردی روی ۴ نمونه از هلدینگ های تولیدی در زمینه قطعات خودرو در ایران برای این منظور مورد استفاده قرار گرفته است. برای اینکه از مناسب بودن پاسخ افراد در مورد روابط بین بنگاه مادر و شرکت های تابعه اطمینان حاصل شود، از مدیران رده بالا و قدیمی در بخش استراتژی و سیاست گذاری ۴ هلدینگ صنعتی فعال (دارای حداقل ۱۰ شرکت زیرمجموعه) در حوزه تولید قطعات خودرو مصاحبه صورت گرفت. تعداد ۱۰ نفر به نمایندگی از مدیران و کارمندان مختلف در مصاحبه شرکت کردند. این افراد دارای اطلاعات گسترده از زمان تا سپس هلدینگ تاکنون و مسیر شکل گیری شرکت های زیرمجموعه بودند که دارای سابقه کاری بالای ۱۵ سال حضور داشتند. در انجام مصاحبه ها، پیش از هر مصاحبه فرم پروتکل مصاحبه و مدل رنگین کمان به صورت حضوری یا از طریق رایانامه در اختیار مصاحبه شونده قرار می گرفت و جهت انجام مصاحبه زمانی تعیین می شد. در هر مصاحبه هم پس از معرفی خود و بیان مجدد عنوان و هدف انجام پژوهش، شرح مختصری درباره ی سؤالات اصلی و فرعی پژوهش داده می شد تا ابهامات مصاحبه شونده برطرف شود و با توجه به جنبه ی جدید بودن موضوع پژوهش، از درک مناسب مصاحبه شونده از موضوع مورد تحقیق اطمینان حاصل شود. اغلب سؤالات اضافی به دنبال سؤالات شاخص مطرح می شد تا مصاحبه شندگان توضیحات جزئی تری را بیان کنند. طول مصاحبه ها بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه متغیر بود. ۴ مطالعه حاضر در این پژوهش عبارت اند از:

گروه قطعات خودرو عظام: گروه قطعات خودرو عظام از ۱۲ شرکت بزرگ تولیدی بزرگ تشکیل شده است. موضوع کسب و کار گروه، تولید قطعات خودرو است و فعالیت آن از سال ۱۳۷۶ آغاز شده و تاکنون ادامه دارد. شرکت های عضو گروه در تهران و استان های مختلف دیگر از جمله آذربایجان شرقی، گیلان، البرز و اصفهان استقرار یافته اند و شرکت "مادر" نیز بانام "گروه قطعات خودرو عظام" ثبت و در تهران مستقر است.

گروه صنعتی اتحاد موتور: گروه صنعتی اتحاد موتور از ۱۲ شرکت تشکیل شده و پس از تأسیس شرکت های اتحاد موتور و لولا خودرو در سال ۱۳۶۹، بنیان صنعت اول در سال ۱۳۷۶ و کیمیا موتور در سال ۱۳۷۹، خود را به عنوان یک گروه صنعتی در صنعت قطعه سازی خودرو معرفی نمود بیش از صدها قطعه مختلف جهت مصارف خودرو سازان داخلی و بعضی "خارجی تولید و ارائه می نمایند.

گروه صنعتی پارت لاستیک: گروه صنعتی پارت لاستیک در سال ۱۳۶۴ با تأسیس اولین شرکت گروه آغاز به کار کرد. این مجموعه صنعتی هم اکنون با بیش از ۲۰۰۰ نفر کارکنان و در قالب بیش از ۱۲ واحد صنعتی و خدماتی مستقل فعال در عرصه اقتصادی کشور است.

گروه صنعتی آذین خودرو: هلدینگ آذین خودرو متشکل از ۱۳ واحد زیرمجموعه با ۵ هزار نیرو به منظور تولید قطعات تزینی انواع خودرو سواری به صورت یک شرکت سهامی خاص در صنعت قطعه سازی فعال است. در سال ۱۳۷۰ تأسیس شده و فعالیت عمده این هلدینگ در زمینه قطعات آکوستیک و داخل اتاق خودرو است. همچنین برای اولین بار در ایران، خط تولید سانروف دنا پلاس را راه اندازی کرد.

مراحل انجام پژوهش را می توان در بستر ۶ گام تعریف نمود (ین و همکاران، ۲۰۱۴)

تعیین و تعریف پرسش پژوهش: پژوهشگر با تنظیم پرسش های پژوهش در خصوص وضعیت یا مشکلی که باید مطالعه شود و تعیین اهداف مطالعه، کانون تمرکز مطالعه را مشخص می کند. پژوهشگر با استفاده از نوع روش های جمع آوری داده ها که شواهدی را برای پاسخ به پرسش های پژوهش مهیا می سازند، پدیده مورد پژوهش در مطالعه موردی را عمیقاً مورد بررسی قرار می دهد. برای کمک به ساخت پرسش های پژوهش می توان غالباً اقدام به مطالعه مبانی نظری پژوهش کرد. در پژوهش حاضر نوع ارتباط و میزان رضایت مندی شرکت های تابعه در هلدینگ های ایران خودرو مبنا بوده است.

انتخاب مورد و تعیین روش های جمع آوری و تحلیل داده ها: پژوهشگر در طول مرحله طراحی مطالعه موردی، رویکرد خود را برای انتخاب یک یا چند نمونه انتخاب کرده و تعیین می کند که چه رویکردی را برای گردآوری و تحلیل داده ها مورد استفاده قرار خواهد داد. همان گونه که بیان شد یکی از مزایای پژوهش مطالعه موردی امکان استفاده از روش های مختلف رد فرایند گردآوری داده ها است. پژوهشگر باید در ابتدا تعیین کند که برای پاسخ دادن به پرسش های پژوهش نیاز به چه شواهدی دارد تا بتواند روش تحلیل داده ها و روش گردآوری آن ها را مشخص کند. پژوهشگر باید به طور نظام مند از روش های گردآوری داده ها استفاده کند. پژوهشگر در مرحله طراحی باید تضمین کند که اعتبار سازه پژوهش، اعتبار درونی، اعتبار به برونی و قابلیت اعتماد یا پایایی حاصل می شود. برای تقویت اعتبار درونی پژوهش کیفی، موارد زیر مورد تأیید قرار گرفت:

- کثرت گرایی^۱: از چند محقق، چند منبع داده یا چند روش برای تأیید داده های مورد بررسی قرار گرفت
- بررسی های اعضا^۲: از پاسخ دهندگان سؤال شود که آیا نتایج مورد پذیرش هستند؟ و از ۳ مورد هر سه پاسخ مثبت دادند.
- مشاهده ی بلندمدت در بازدید از محل پژوهش با مشاهدات تکراری پدیده ی مشابه: داده ها در طول دوره ای از زمان جمع آوری شوند با این هدف که اعتبار یافته ها را افزایش دهند.

^۱ Triangulation

^۲ Member Checks

- کنار گذاشتن تعصبات: محقق باید در ابتدای پژوهش مفروضات، تمایلات نظری و تعصبات را شناسایی کرده و مانع از مداخله‌ی آن‌ها در فرایند پژوهش شود. در این پژوهش برای افزایش اعتبار درونی از روش‌های مثلثی، بررسی‌های اعضا و بررسی زوجی استفاده شد.

به‌منظور اطمینان از روایی محتوایی سؤالات مصاحبه نیز از نظرات گروه پانل ۵ نفری از خبرگان موردبررسی قرار گرفت که همه سؤالات «ضروری» ارزیابی شدند. همچنین از مصاحبه به بعد اشباع نظری حاصل شد. از نظر Creswell & Creswell, 2018 روایی کیفی به معنای بررسی دقت کیفیت یافته‌ها از طریق رویه‌ها مختلف و پایایی کیفی گویای سازگاری رویه پژوهشگر با سایر پژوهشگران و پروژه‌های مختلف است. به‌منظور بررسی روایی از ۲ راهبرد استفاده شد. راهبرد اول: روایی استفاده از شیوه بررسی و دریافت نظرات مشارکت‌کنندگان است که به این منظور از ۳ نفر از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا کدگذاری‌ها و نتایج حاصل از آن و مدل نهایی پژوهش را بررسی و نظر خود را اعلام نموده و پیشنهادها اصلاحی خود را ارائه دهند. راهبرد چهارم روایی ارائه توضیحات مفصل و غنی از نحوه کدگذاری، نقل‌قول‌ها و پژوهش‌های پیشین که به خوانندگان برای قضاوت در مورد قابل‌انتقال بودن یافته‌ها کمک می‌کند. همچنین در این پژوهش به‌منظور دستیابی به پایایی از روش‌های زیر استفاده شد. ضبط کلیه مصاحبه‌های صورت گرفته با کسب اجازه از مشارکت‌کننده به‌منظور بررسی چندباره آن‌ها. یادداشت‌برداری دقیق از حالات و تائیدات مشارکت‌کننده به‌منظور استفاده در استخراج دقیق‌تر مفاهیم و کاهش خطای احتمالی. استفاده از همکار پژوهش به این صورت که از میان مصاحبه‌ها دو مورد به تصادف انتخاب‌شده و پس از آموزش‌های لازم در خصوص کدگذاری، از همکاری پژوهش خواسته شد که اقدام به کدگذاری مستقل نماید، نهایتاً نیز ضریب کاپا معادل ۷۹٪ به دست آمد که نشان از توافق مناسب است. بنابراین در این پژوهش هم تاییدپذیری و کاربردی‌پذیری به‌عنوان دو جزء اصلی اعتبار پژوهش در تحقیقات کیفی مورد تأیید قرار گرفت.

گردآوری داده‌های میدانی: دست‌کم چهار منبع اطلاعاتی را می‌توان در مطالعات موردی در نظر گرفت:

اسناد: به‌عنوان منبع غنی برای داده‌ها که شامل نامه، یادداشت، صورت‌جلسه، دستور کار، تذکره‌های تاریخی، بروشور، کتابچه و غیره است؛ مصاحبه؛ مشاهده مشارکتی؛ مصنوعات انسانی. در این پژوهش از دو نوع نخست منابع اطلاعاتی برای به انجام رسانیدن گام انتهایی پژوهش بهره گرفته‌شده است.

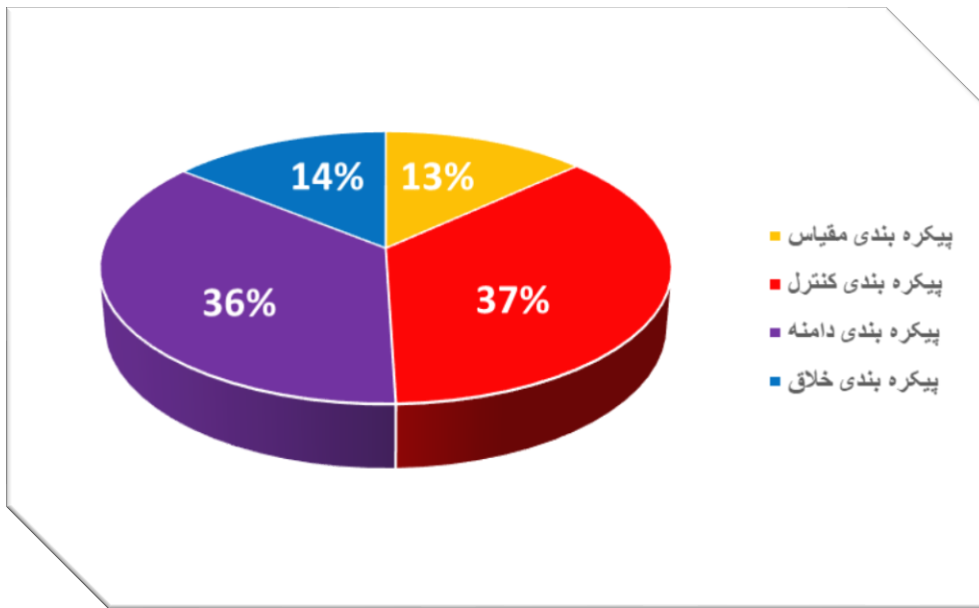
ارزیابی و تحلیل داده‌ها: برخلاف فنون پژوهش کمی، در مطالعه موردی فرمول‌های مشخص یا دستورالعمل‌های گام‌به‌گام به سبک کتاب آشپزی برای هدایت پژوهشگر در جریان تحلیل داده‌ها وجود ندارد. برای تحلیل داده‌ها هم از نرم‌افزار MAXQDA استفاده گردید

تهیه گزارش: گزارش مطالعات موردی در واقع طریقی است که یک مشکل پیچیده را به‌صورت قابل‌فهم منتقل نماید. هدف گزارش مکتوب، نشان دادن یک مشکل پیچیده با روشی است که یک تجربه نیابتی

به خواننده بدهد. در جهت ارزیابی بعد رضایت و عملکرد هر یک از شرکت‌های تابعه و دفاتر مرکزی هم بعد از اتمام مصاحبه‌های کیفی و جمع‌آوری اسناد و مدارک و انتخاب الگوی مسلط در هر کیس موردنظر در انتها از طریق نظرسنجی با مدیران شرکت‌های تابعه و دفاتر مرکزی نتایج آن‌ها مورد ارزیابی قرار گرفته شد که به صورت مجزا برای هر مورد مطالعه این بررسی انجام شده است. روش نمونه‌گیری غالب در بخش اول و دوم به صورت قضاوتی و هدفمند با مدیران بوده است که در مرحله دوم تعداد ۳۰ مدیر به سؤالات مربوط به نوع منطق حاکم در ارتباط بین شرکت‌های تابعه و دفاتر مرکزی پاسخ دادند که ۷ نفر از مدیران دفاتر مرکزی (جامعه بخش اول پژوهش) و ۲۳ نفر هم از شرکت‌های تابعه بودند.

۲- یافته‌ها

بر اساس خروجی فراوانی مضامین استخراج شده از نرم‌افزار، فراوانی کدهای انتخابی در ۴ پیکره‌بندی در نمودار ۱ آورده شده است:



نمودار ۱- فراوانی کدهای انتخابی

بر اساس نمودار ۱ مقوله‌های پیکره‌بندی کنترل بیشترین فراوانی را دارند و بعد از آن به ترتیب پیکره‌بندی‌های دامنه، خلاقیت و مقیاس قرار دارند. در ادامه مضامین استخراج شده در هر پیکره‌بندی بر مبنای خروجی نرم‌افزار تبیین شده است:

الگوی اقتضایی مدیریت هلدینگ: روابط بین دفتر مرکزی و بنگاه های تابعه

Code System	عظام	پارت لاستیک	اتحاد موتور	آذین خودرو
رضایت شرکت های زیر مجموعه	3	6	8	7
نارضایتی شرکت های زیر مجموعه	20	21	12	8
دخالت غیر مستقیم				
بیکره بندی خلاف		1		
خلق دانش فنی				
کاهش هزینه تراکنش				
تسهیل نوآوری				
مدیریت مأموریت و چشم انداز				
تعیین استراتژی کلی از سوی شرکت مادر	1		2	1
خلق کردن				
شرکت مادر رهبر		1	1	
رهبری کل گروه				
بیکره بندی کنترل				
کنترل کردن	6	1	3	8
مدیریت مالی				
مدیریت مالی پروژه های عظیم	1			1
اهداف و کنترل				
استقلال بر اساس میزان فروش				1
کنترل بودجه پروژه ها				1
کاهش هزینه های نمایندگی				
فعالیت تحت نام یک برند		3		2
حاکمیت الگوی صرفه جویی				
تامین مواد از داخل گروه			1	1
ارزیابی مشترک				2
اخذ تسهیلات به واسطه گروه		1		3
شرکت مادر سهامدار				
نمایش قدرت	1			
الگوی ثابت		2		
حفظ سرمایه		2	1	2
محول نکردن اختیارات لازم به مدیران عامل	1	5	1	2
مالک مدیر	2	6	2	7
مالکیت شرکت		2		3
دخالت مستقیم				
بیکره بندی مقیاس				
متمرکز سازی				
کاهش سلسله مراتب سازمانی			2	
ادغام شرکت ها		1	1	
حرکت به سمت تمرکز			1	1
متمرکز کردن فعالیت های مشترک			1	3
مدیریت رنجیره تامین متمرکز				1
کاهش هزینه با متمرکز سازی				
انجام فعالیت های هزینه بر به صورت مشترک			3	
تصمیم گیری براساس اطلاعات کل گروه				1
اقتصاد مقیاس				
اقدامات با کمترین هزینه				
قدرت چانه زنی			2	
عضویت در گروه به دلیل سهامدار مشترک			3	
شرکت مادر مدیر				
تعیین راهبرد توسط مدیریت		1	6	
بیکره بندی دامنه				
اقتصاد دامنه				
تعامل با زیر مجموعه بر اساس اقتصاد دامنه	2			
تقویت کردن				
مدیریت سیستم ها و روش ها				
تخصص فنی و مالی و استراتژی در شرکت مادر	1			
تصمیم گیری برای برنامه ریزی استراتژیک ، مالی و منابع انسانی در	1			
بهره برداری از مزیت رقابتی				
متمرکز سازی در مرحله چند فعالیته شدن	1			
تقویت دانش موجود				
پیشروک در تولیدات جدید				2
تبادل دانش فنی			1	2
شرکت مادر مشاور				
ارزش افزوده شرکت مادر برای زیر مجموعه	1			
رویکرد منعطف در مدیریت	8	1		
تشکیل کارگروه تخصصی برای امور هولدینگ	1			
ترکیب هیئت مدیره	1			
جدایی مالکیت از مدیریت	2	1		

شکل ۲: فروانی عددی کدهای محوری (خروجی نرم افزار MAXQDA)

Code System	عظام	بابت لاسنگ	انجاد مونور	اذین خودرو
رضایت شرکت های زیر مجموعه				
نارضایتی شرکت های زیر مجموعه				
دخالت غیر مستقیم				
بیکره بندی خلاق				
خلق دانش فنی				
کاهش هزینه تراکنش				
تسهیل نوآوری				
مدیریت مأموریت و چشم انداز				
تعیین استراتژی کلی از سوی شرکت مادر				
خلق کردن				
شرکت مادر رهبر				
رهبری کل گروه				
بیکره بندی کنترل				
کنترل کردن				
اثر متضاد کنترل				
کنترل مالی شرکت ها				
سطح دخالت مدیریت				
مدیریت مالی				
مدیریت مالی پروژه های عظیم				
اهداف و کنترل				
استقلال بر اساس میزان فروش				
کنترل بودجه پروژه ها				
کاهش هزینه های نمایندگی				
فعالیت تحت نام یک برند				
حاکمیت الگوی صرفه جویی				
نامی مواد از داخل گروه				
ارزیابی مشترک				
اجد تسهیلات به واسطه گروه				
شرکت مادر سهامدار				
نمایش قدرت				
الگوی ثابت				
حفظ سرمایه				
محدود نکردن اختیارات لازم به مدیران عامل				
مالک مدیر				
مالکیت شرکت				
دخالت مستقیم				
بیکره بندی مقیاس				
متمرکز سازی				
کاهش سلسله مراتب سازمانی				
ادغام شرکت ها				
حرکت به سمت تمرکز				
متمرکز کردن فعالیت های مشترک				
مدیریت رنجیره نامی متمرکز				
کاهش هزینه با متمرکز سازی				
انجام فعالیت های هزینه بر به صورت مشترک				
تصمیم گیری براساس اطلاعات کل گروه				
اقتصاد مقیاس				
اقدامات با کمترین هزینه				
قدرت چانه زنی				
عضویت در گروه به دلیل سهامدار مشترک				
شرکت مادر مدیر				
تعیین راهبرد توسط مدیریت				
بیکره بندی دامنه				
اقتصاد دامنه				
تعامل با زیر مجموعه بر اساس اقتصاد دامنه				
تقویت کردن				
مدیریت سیستم ها و روش ها				
تخصص فنی و مالی و استراتژی در شرکت مادر				
تصمیم گیری برای برنامه ریز استراتژیک ، مالی و منابع انسانی در				
بهره برداری از مزیت رقابتی				
متمرکز سازی در مرحله جد فعالیت به شدن				
تقویت دانش موجود				
پیشرو در تولیدات جدید				
تبادل دانش فنی				
شرکت مادر مشاور				
ارزش افزوده شرکت مادر برای زیر مجموعه				
رویکرد متعطف در مدیریت				
تشکیل کارگروه تخصصی برای امور هولدینگ				
ترکیب هیئت مدیره				
جدایی مالکیت از مدیریت				

شکل ۳. فراوانی تصویری هر یک از مضامین

بر اساس تجمیع نمودار ۲ و ۳ می توان فراوانی کدهای انتخابی برای دو بعد رضایت مندی و عدم رضایت را مشخص نمود:



شکل ۴: فراوانی تصویری کدهای انتخابی و میزان رضایت (خروجی نرم افزار MAXQDA)

بر اساس شکل ۵ رضایت شرکت های زیرمجموعه برای هلدینگ آدین خودرو و اتحاد موتور بیشترین بوده و میزان نارضایتی در هلدینگ عظام حداکثر است. همچنین بر اساس شکل ۵ منطق خلاق به عنوان رویکرد مسلط در هیچ هلدینگی نبوده است. پیکره بندی غالب ۴ هلدینگ در شکل ۵ آورد شده است.



شکل ۵. پیکره بندی غالب بر هلدینگ های نمونه (خروجی نرم افزار MAXQDA)



شکل ۶ میزان رضایت شرکت های زیرمجموعه هلدینگ های نمونه (خروجی نرم افزار MAXQDA)

با توجه به خروجی‌های نرم‌افزار شکل‌های ۵ و ۶، هلدینگ عظام دارای پیکره‌بندی دامنه با میزان رضایت پایین، هلدینگ پارت لاستیک دارای پیکره‌بندی کنترل با میزان رضایت پایین، هلدینگ اتحاد موتور، دارای پیکره‌بندی مقیاس با میزان رضایت متوسط و هلدینگ آذین خودروداری پیکره‌بندی کنترل با میزان رضایت متوسط است.

۳- بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که از مصاحبه‌ها استخراج شد و طبق نتایج خروجی از نرم‌افزار MAXQDA هلدینگ‌های مورد مطالعه در این تحقیق، از پیکره‌بندی خاصی پیروی نمی‌کردند و با استفاده از فاکتورهای هر چهار پیکره‌بندی، روابط بین شرکت مادر و شرکت‌های تابعه شکل گرفته است، افرادی که تحت مصاحبه قرار گرفتند تأکید داشتند که مرزبندی‌های این مدل، به دلیل پیچیدگی‌های صنعت خودرو و قطعه‌سازی در ایران، موانع قانونی و همچنین تحریم‌های اقتصادی، قابلیت پیاده‌سازی کامل را ندارد. از طرفی دیگر، صنعت قطعه‌سازی خودرو، بعد از انقلاب اسلامی سال ۵۷ شکل گرفت و قدمت ۴۰ ساله دارد. به‌منظور ارزیابی عملکرد هلدینگ‌های قطعه‌سازی در این صنعت، لازم است مدت‌زمان بیشتری از عمر این شرکت‌ها بگذرد.

هلدینگ ۱: گروه صنعتی عظام: گروه صنعتی عظام با پیش‌فرض آنکه دارای پیکره‌بندی دامنه هست انتخاب شد. همان‌طور که در شکل ۵ و ۴ مشاهده می‌شود، رویکرد غالب این هلدینگ پیکره‌بندی دامنه است ولی نه به صورت چشمگیر، به این معنا که این هلدینگ از تلفیقی از هر چهار پیکره‌بندی و به‌طور دقیق‌تر از پیکره‌بندی دامنه و کنترل برای مدیریت روابط بین شرکت مادر و شرکت‌های تابعه خود استفاده می‌کند. از نظر مدیران خبره ذکر شده، عملکرد گروه عظام در صنعت قطعه‌سازی خودرو عملکردی قوی و قابل قبول است و امتیاز ۴ از ۵ را گرفت حال آنکه میزان رضایت زیرمجموعه طبق شکل ۵ میزان کمی بود.

هلدینگ ۲: گروه صنعتی اتحاد موتور: گروه صنعتی اتحاد موتور با پیش‌فرض آنکه دارای پیکره‌بندی کنترل هست انتخاب شد. همان‌طور که در شکل ۵ و مشاهده می‌شود، رویکرد غالب این هلدینگ، پیکره‌بندی مقیاس است ولی نه به صورت چشمگیر، به این معنا که این هلدینگ از تلفیقی از هر چهار پیکره‌بندی و به‌طور دقیق‌تر از پیکره‌بندی مقیاس و کنترل برای مدیریت روابط بین شرکت مادر و شرکت‌های تابعه خود استفاده می‌کند. از نظر مدیران خبره ذکر شده در بالا، عملکرد گروه اتحاد موتور در صنعت قطعه‌سازی خودرو عملکردی قابل قبول است و امتیاز ۳٫۵ از ۵ را گرفت و میزان رضایت زیرمجموعه میزان متوسطی بود.

هلدینگ ۳: گروه صنعتی پارت لا ستیک: گروه صنعتی پارت لا ستیک با پیش فرض آنکه دارای پیکره‌بندی مقیاس هست انتخاب شد. همان‌طور که در شکل ۵ و ۷ مشاهده می‌شود، رویکرد غالب این هلدینگ پیکره‌بندی کنترل هست و تقریباً به‌صورت غالب از این پیکره‌بندی برای مدیریت روابط بین شرکت مادر و شرکت‌های تابعه خود استفاده می‌کند. از نظر مدیران خبره ذکر شده در بالا، عملکرد گروه عظام در صنعت قطعه‌سازی خودرو عملکردی متوسط است و امتیاز ۳ از ۵ را گرفت حال آنکه میزان رضایت زیرمجموعه طبق شکل ۵ میزان کمی بود.

هلدینگ ۴: گروه صنعتی آذین خودرو: گروه صنعتی آذین خودرو با پیش فرض آنکه دارای پیکره‌بندی کنترل هست انتخاب شد. همان‌طور که در شکل ۵ و ۱۰ مشاهده می‌شود، رویکرد غالب این هلدینگ، کاملاً پیکره‌بندی کنترل است به این معنا که این هلدینگ از معیارهای کنترل مالی به‌طور دقیق برای مدیریت روابط بین شرکت مادر و شرکت‌های تابعه خود استفاده می‌کند. از نظر مدیران خبره ذکر شده در بالا، عملکرد آذین خودرو در صنعت قطعه‌سازی خودرو عملکردی قابل قبول است و امتیاز ۳٫۵ از ۵ را گرفت و میزان رضایت زیرمجموعه طبق شکل ۵ میزان کاملاً بالایی بود. با توجه به اطلاعات به‌دست‌آمده می‌توان نتیجه گرفت مدل رنگین‌کمان برای روابط بین شرکت مادر و شرکت‌های تابعه با مرزبندی‌هایی که مدل برای هر پیکره‌بندی تعریف کرده است، به‌صورت کامل قابلیت پیاده‌سازی برای هلدینگ‌های قطعه‌سازی خودرو در ایران را ندارد. چراکه شرایط پیچیده و پرتلاطم اقتصاد ایران بالاخص صنعت خودرو سازی، پیش نیازها و بستر لازم برای این مدل جهانی که هلدینگ‌های بزرگ در دنیا از آن استفاده می‌کنند را ندارد.

اگرچه هلدینگ‌های مورد مطالعه در این تحقیق، بدون اطلاع از فاکتورها و مرزبندی‌های این مدل، به‌طور ناخودآگاه از تلفیقی از هر چهار پیکره‌بندی در مدیریت هلدینگ استفاده می‌کردند، اما تأکید بر این امر داشتند که به اقتضای شرایط و همین‌طور نوع و وضعیت شرکت تابعه با هر کدام از آن‌ها بر اساس یک کدام از پیکره‌بندی‌ها رفتار می‌کنند. یکی از نتایج دیگر این تحقیق، آن است که در صنعت نوپای قطعه‌سازی خودرو، هلدینگ‌های مطرح دارای یک فرد به‌عنوان مدیر و سهامدار اصلی در رأس امور هستند. این افراد از قدرت و نفوذ بالا در این صنعت برخوردارند و از ابتدای امر، با تأسیس یک شرکت و پیشرفت‌های پی‌درپی، به هلدینگ‌های بزرگ در حال حاضر بدل شدند. باگذشت حدود ۳۵ الی ۴۰ سال از تأسیس این هلدینگ‌ها، این مؤسسان به پایان عمر مفید کاری خود نزدیک هستند، از این‌رو در زمان کنونی نمی‌توان پیش‌بینی کرد که آیا هلدینگ‌های این صنعت پس از پایان عمر موسی خود به حیات هلدینگی خود ادامه می‌دهند و یا سهم‌خواهی‌های خانوادگی و سهامداری آن‌ها را به تجزیه یا تعطیلی می‌کشاند؟ اگرچه که در هر چهار هلدینگ مورد مطالعه، مؤسسان در صدد ایجاد سیستمی برای بقای هلدینگ پس از کناره‌گیری خودشان از مدیریت بودند اما بررسی نتایج این تغییرات نیازمند زمان است.

نتایج بررسی‌ها و مصاحبه ارتباط بین پیکربندی هلدینگ و سبک‌های مدیریتی در هلدینگ‌های خصوصی فعال در زمینه قطعه‌سازی خودرو حاکی از وجود ارتباط معنی‌دار و مثبت بوده و می‌توان دریافت که در تعیین سبک مدیریتی مناسب شرکت‌های تابعه، نوع پیکربندی هلدینگ مؤثر است و بالطبع با توجه به این موضوع می‌توان برای هدایت شرکت‌های تابعه پیکره‌بندی‌های کارا تر داشت. ارزیابی میزان تناسب سبک‌های مدیریتی تعیین‌شده با پیکربندی هلدینگ، ارزیابی میزان اثرگذاری پیکربندی بر سبک مدیریتی و بالعکس و معماری سازمانی هلدینگ برای پیاده‌سازی هر یک از این چهار پیکره‌بندی و یا پیاده‌سازی موفق تلفیقی از پیکره‌بندی‌های این مدل برای هر هلدینگ می‌تواند پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی باشد. جامعه آماری این تحقیق، شرکت‌های هلدینگ در صنعت قطعه‌سازی خودرو بود؛ پیشنهاد می‌شود این مدل برای هلدینگ‌های دیگر نیز موردبررسی قرار گیرد. تعداد شرکت‌های هلدینگ در صنعت قطعه‌سازی خودرو قابل‌ملاحظه است ولی به دلیل محدودیت‌ها و سیاست‌های داخلی این هلدینگ‌ها، امکان بررسی تعداد بیشتری از آن‌ها وجود نداشت. پیشنهاد می‌شود تحقیق دیگری با لحاظ دوره زمانی جدیدتر و با حجم نمونه بیشتری در آینده انجام شود.

منابع

۱. فلاح، محمدعلی، حیدری، علی، آقازاده، هاشم، اعرابی، سیدمحمد. (۱۳۹۸). نقش‌ها و مداخلات ستاد مرکزی در کسب‌کارهای تابعه: مروری نظاممند. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۸(۳۷)، ۴۰-۱۳.
۲. رحمان سرشت، حسین، فتح‌اللهی، افشین. (۱۳۹۰). الگویی برای انتخاب شیوه مادری شرکت‌های تابعه توسط شرکت مادر از دیدگاه مبتنی بر منابع. مدیریت بازرگانی، ۳(۲)، ۱۰۰-۸۱.
3. Ambos, B; Kunisch, S; Deobald, U.L & Steinberg, A.S (2019). Unravelling agency relations inside the MNC: The roles of socialization, goal conflicts and second principals in headquarters-subsubsidiary relationships, *Journal of World Business* 54 (2019) 67–81
4. Andersson, U., Forsgren, M. and Holm, U. (2002), "The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation", *Strategic Management Journal*, Vol. 23 No. 11, pp. 979-996.
5. Andersson, U., Forsgren, M. and Holm, U. (2007), "Balancing subsidiary influence in the federative MNC: a business network view", *Journal of International Business Studies*, Vol. 38 No. 5, pp. 802-818.
6. Bhatia, A., & Thakur, A. (2018). Corporate diversification and firm performance: an empirical investigation of causality. *International Journal of Organizational Analysis*.
7. Birkinshaw, J. 1996. How multinational subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies*, 27(3): 467–495.
8. Chang, H. Y., & Lee, A. Y. P. (2016). The relationship between business diversification and productivity: considering the impact of process innovation at different corporate life cycles. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(7), 827-840.
9. Chen, T., Chen, H., & Ku, Y. (2012). Resource dependency and parent–subsidiary capability transfers. *Journal of World Business*, 47(2), 259-266.
10. Decreton, B., Nell, P. C., & Stea, D. (2018). Headquarters involvement, socialization, and entrepreneurial behaviors in MNC subsidiaries. *Long Range Planning*.

11. Egelhoff, W. G. (1991). Information-processing theory and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 341-368.
12. Forsgren, M., Holm, U. and Johanson, J. (2005), Managing the Embedded Multinational. A Business Network View, Edward Elgar, Cheltenham.
13. Goold, Michael. Campbell, Andrew. Alexander, Marcus. Corporate strategy and parenting theory. *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 2, pp. 308-314, 1998.
14. Harzing, A.W. (1999), Managing the Multinationals, Elgar, Northampton, MA
15. Hennart, J. F., & Park, Y. (1993). Greenfield vs. acquisition: The strategy of Japanese investors in the United States. *Management Science*, 39(9), 1054-1070.
16. it (Eds.), The Routledge Companion to the Geography of International Business: 94–111. Abingdon: Routledge
17. Kunisch, S. (2017). Does headquarter structure follow corporate strategy? An empirical study of antecedents and consequences of changes in the size of corporate headquarters. *Journal of Business Economics and Management*, 18(3), 390-411.
18. Kunisch, S., Menz, M., & Ambos, B. (2015). Changes at corporate headquarters: Review, integration and future research. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 356-381.
19. Lawler, J.J., Chen, S., Wu, P.C., Bae, J., & Bai, B. (2011). High-performance work systems in foreign subsidiaries of American multinationals: An institutional model. *Journal of International Business Studies*, 42(2), 202-220.
20. Menz, M., Kunisch, S., & Collis, D. J. (2015). The corporate headquarters in the contemporary corporation: Advancing a multimarket firm perspective. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 633-714.
21. O'Donnell, S. (2000). Managing foreign subsidiaries: Agents of headquarters, or an interdependent network? *Strategic Management Journal*, 21(5), 525-548.
22. Roth, K., & Nigh, D. (1992). The effectiveness of headquarters-subsidiary relationships: The role of coordination, control, and conflict. *Journal of Business Research*, 25(4), 277-301.
23. Taggart, J. H. 1998. Strategy shifts in MNC subsidiaries. *Strategic Management Journal*, 19(7): 663–681.
24. Verbeke, A., & Yuan, W. 2018. The Dynamics Of Multinational Enterprise Subsidiary Roles In An Era Of Regionalization. In G. Cook, J. Johns, F. McDonald, J. Beaverstock, & N. Pand
25. Wang, J., Liu, X. and Li, X. (2009), “A dual-role typology of multinational subsidiaries”, *International Business Review*, Vol. 18 No. 6, pp. 578-591.
26. Wang, S., Luo, Y., Lu, X., Sun, J., & Maksimov, V. (2014). Autonomy delegation to foreign subsidiaries: An enabling mechanism for emerging-market multinationals. *Journal of International Business Studies*, 45(2), 111-130.
27. White, R. E., & Poynter, T. A. 1984. Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. *Business Quarterly*, 49(2): 59–69.