



Identification of Influential Factors, Determination of Key Dimensions, and Development of a Strategic Framework for Defense Industry Holding Companies

Mohammad Nouri Mohammadani

PhD Student in Business Management, Kish International Campus, University of Tehran, Tehran, Iran (Corresponding Author)

Email: nourimohamadani.m@ut.ac.ir

Tahmorth Hasan Qolipour Yasuri

Professor of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

Hossein Safari

Professor of Industrial Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

Abstract

The defense industry relies on the structure of holding companies to meet the country's military and economic needs. These holding companies, in order to manage and create more value than the sum of their subsidiaries, require corporate-level strategies. However, due to their relative novelty, there has been limited systematic and rigorous research on this topic. Since the strategy of a holding company is unique for each industry and is effective only when it emerges from both content and process as well as from the expertise of professionals, this study aims to identify the key factors of strategic management in defense industry holding companies and to develop a structured framework for them based on a qualitative, strategy-oriented, grounded data approach inspired by Saunders' research onion. Through purposive theoretical sampling, 23 senior managers from eleven defense industry holding companies were selected for semi-structured interviews, reaching data saturation by the fifteenth participant. From the interview data, 124 initial codes, 43 core codes, and 13 selective codes were extracted, summarizing the influential factors on holding company strategies across four tables. These factors were then categorized according to Strauss and Corbin's systematic approach (1998) into causal, contextual, and intervening factors, and their impact on the central phenomenon, strategies, and value-creating outcomes was determined. The final framework demonstrates the relationships among these factors. Findings indicate that focusing on strategy, improving interaction with subsidiaries, aligning structures, adopting appropriate influence models, enhancing coordination across holding company levels, and maturing business units are key for the effectiveness of defense industry holding companies.

Keywords: Holding Company Strategy, Defense Industry Holding Companies, Factors Influencing Holding Company Strategy, Value Creation



شناسایی عوامل مؤثر و تعیین ابعاد اصلی و تدوین چهارچوب راهبردهای شرکت مادر صنایع دفاعی

محمد نوری محمد آنی

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، تهران (نویسنده مسئول)

Email: nourimohamadani.m@ut.ac.ir

طهمورث حسن قلی‌پور یاسوری

استاد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

حسین صفری

استاد مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

چکیده

صنعت دفاعی برای برآورده کردن نیازهای نظامی و اقتصادی کشور از ساختار «شرکت مادر» استفاده می‌کند. این شرکت‌های مادر، برای اداره و خلق ارزش بیشتر از مجموع شرکت‌های تابع، نیازمند راهبرد سطح شرکت مادر هستند ولی به دلیل نوپا بودن، مطالعات راهبردی مدون و مستدل کمی روی این موضوع انجام شده است. از آنجایی که راهبرد شرکت مادر برای هر صنعت منحصر به فرد است و زمانی اثربخش خواهد بود که علاوه بر محتوا و فرایند، در زمینه اصلی خود و از لایه‌های فکری خبرگان برآید؛ بنابراین این پژوهش در صدد است بر مبنای پیاز تحقیق ساندروز و با روشی کیفی و راهبردی داده‌بنیاد، عوامل اصلی راهبردهای شرکت مادر صنایع دفاعی را در زمینه اصلی تبیین و برای تدوین آن‌ها چهارچوبی ارائه کند. بدین منظور با روش نمونه‌گیری نظری ۲۳ نفر از مدیران ارشد یازده شرکت مادر صنایع دفاعی انتخاب و با آن‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد و داده‌ها با پانزدهمین نفر به سر حد کفایت رسید. در ادامه از ۱۲۴ کدباز، ۴۳ کد محوری و ۱۳ کد انتخابی حاصل از داده‌های مصاحبه مقوله‌های مؤثر بر راهبرد شرکت مادر استخراج و در چهار جدول خلاصه شد. سپس این مقوله‌ها براساس رهیافت نظام‌مند اشتراک و کوربین (۱۹۹۸) به عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر دسته‌بندی و از تأثیر آن‌ها بر پدیده اصلی، راهبردها و پیامدهای ارزش‌آفرین به دست آمد. در پایان هم ارتباط این عوامل در قالب چهارچوبی نشان داده شد. از نتایج حاصل از این پژوهش می‌توان به تمرکز بیشتر مدیران بر راهبرد، تعامل بهتر شرکت‌های تابع، ساختار متناسب، الگوی نفوذ مناسب، هماهنگی و همکاری بین سطوح شرکت مادر و بلوغ واحدهای کسب‌وکار در شرکت‌های مادر صنایع دفاعی اشاره کرد.

کلیدواژه‌ها: راهبرد شرکت مادر، شرکت‌های مادر صنایع دفاعی، عوامل مؤثر بر راهبرد شرکت مادر، خلق ارزش

مقدمه

شرکت مادر، شرکتی است مدیریتی و تخصصی که دارای شخصیت حقوقی بوده و با سرمایه‌گذاری در مجموعه واحدهای کسب‌وکار مختلف و مستقل و از طریق مالکیت، برنامه‌ریزی و کنترل آن‌ها، به دنبال ایجاد سبد محصول خدمت متنوعی برای رسیدن به سود بیشتر و قابلیت رقابتی بالاتر است (دانشنامه اقتصاد، ۱۳۹۹).

شرکت‌های مادر بیش از دویست سال است که در جهان به‌وجود آمده‌اند. اکثریت آن‌ها در کشورهای پیشرفته به‌صورت طبیعی تشکیل شده و در اثر توسعه فعالیت‌های مرتبط و یا غیرمرتبط با کسب‌وکارهای اصلی توسعه‌یافته‌اند. در سال‌های اخیر با ظهور سیاست‌های جدید صنعتی و تخصصی‌تر شدن فعالیت‌ها، نگرش به مدیریت و اداره شرکت‌های مادر نیز تغییر یافته و اجرای راهبردهای مؤثر جهت کارآمدی و بهره‌وری اهمیت والایی پیدا کرده است (الکاسر، ۲۰۲۱). مدیران ارشد، عمدتاً با تجارب اداره شرکت‌های مستقل، شرکت‌های مادر را اداره می‌کنند؛ درحالی‌که اداره آن‌ها تفاوت‌های ماهوی با شرکت‌های مستقل دارد پس آشنایی با سبک‌های نوین و تدوین و اجرای راهبردهای متناسب و مناسب، لازمه اداره چنین شرکت‌هایی است (گولد و کمبل، ۱۹۹۵). راهبرد مفهومی که از عرضه نظامی نشئت گرفته و عبارت است از یک طرح عملیاتی به‌منظور هماهنگی و سازمان‌دهی اقدامات برای دستیابی به هدف (ویلن و هانگر، ۲۰۱۹) و راهبرد شرکت مادر یک مفهوم چندوجهی است که تمامی فعالیت‌های حیاتی یک شرکت مادر را در برمی‌گیرد و به آن یکپارچگی، جهت و وحدت می‌دهد و به تسهیل تغییرات ناشی از محیط کمک می‌کند (رنجر و همکاران، ۱۴۰۰). واحدهای کسب‌وکار به‌دلیل کم‌توجهی به محیط و نداشتن راهبرد مادری دقیق برای مقابله با شرایط محیطی با مشکل روبه‌رو می‌شوند (حبیبی و میرا، ۱۳۹۷). داشتن الگوی تصمیم‌گیری و برخورداری از راهبرد، لازمه موفقیت این شرکت‌ها است؛ در غیر این صورت عملکرد شرکت مادر که سهم بسزایی در اقتصاد ملی دارند از بازدهی مناسبی برخوردار نبوده و نتیجه چندان مطلوبی به همراه نخواهد داشت (خاشعی، ۱۳۹۸). راهبرد شرکت مادر از ابتدا به‌عنوان موضوع اصلی تحقیقات و عملکرد حوزه مدیریت مطرح بوده است (روملت و همکاران، ۱۹۹۴؛ باررند،



۱۹۳۸؛ اندروز، ۱۹۷۱) و می‌توان از آن به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و اصلی‌ترین موضوع در راهبرد نام برد (فلدمن، ۲۰۲۰) و این موضوع همچنین از مهم‌ترین عناوین آموزشی مدیریت در حوزه مدیریت کسب‌وکارها است (الکاسر و همکاران، ۲۰۲۱). در سال‌های اخیر، توجه پژوهشگران حوزه مدیریت راهبردی به شناخت عوامل و چگونگی طراحی الگوهایی جهت تحقق راهبردها بیشتر شده است (سروستاوا و ساشیل، ۲۰۱۷). راهبرد شرکت مادر از طیف گسترده‌ای از تئوری‌ها برای دامنه کاری و تکامل شرکت‌های چند کسب و کاره نشئت می‌گیرد (روملت، ۱۹۹۱؛ روملت و همکاران، ۱۹۹۴). برخی دیگر همچون انسف (۱۹۶۵) و بیهاتیا و تاکور (۲۰۱۸) نه‌تنها ضرورت وجود بنگاه مادر را در راستای ایجاد هم‌افزایی و ارزش در کسب‌وکارها الزامی می‌دانند، بلکه معتقدند شرکت‌ها با تنوع بالا عملکرد بهتری نسبت به رقبای خود کسب می‌کنند. مهم‌ترین عامل تحقق اهداف سازمان‌ها و موفقیت تنها در تحقق راهبردهای سازمان است (جورج و واکر، ۲۰۲۰). پرداختن به این موضوع که چگونه شرکت‌ها در بازار ارزش ایجاد می‌کنند به‌جای پرداختن به اینکه چگونه مزیت رقابتی در یک کسب‌وکار ایجاد می‌کنند در محدوده راهبرد شرکت مادر است و چگونه شرکت‌های متنوع به‌طور مؤثر سازمان‌دهی و مدیریت می‌شوند و همچنین موضوعات خاصی مانند ادغام و تملک و اتحاد و ادغام عمودی و نقش ستاد در این حوزه قرار می‌گیرند (چندلر، ۱۹۶۲؛ مونتگومری، ۱۹۹۸). پورتر (۱۹۸۷) در یافته‌های پژوهش خود با عنوان: «از مزیت رقابتی تا راهبردهای سازمانی» با مطرح کردن آزمون بهتر بودن، معتقد بود شرکت‌های مادر باید کسب‌وکارهای خود را بهتر از زمان مستقل بودن، مدیریت کنند. در واقع پورتر، جانسون و شولز (۲۰۰۲) دلیل اصلی شکست بسیاری از شرکت‌های چند کسب‌وکاره را در عدم توجه دقیق به راهبردهای مناسب شرکت مادر و منطق تناسب در سرمایه‌گذاری می‌دانستند. شرکت‌های مادر میزان زیادی از منابع مالی و انسانی را به نظام‌های سازمانی اختصاص می‌دهند و به همین دلیل تعداد زیادی از آن‌ها موفق نمی‌شوند و به زیان مالی می‌رسند؛ زیرا اکثر سازمان‌ها به‌دلیل پیچیدگی نظام‌ها و تعدد ذی‌نفعان و عدم راهبرد متناسب با اهداف، به مزایای مورد انتظار دست نمی‌یابند (دیودی و همکاران، ۲۰۱۵). تصمیمات راهبردهای شرکت مادر اغلب از ساختار نامناسبی برخوردار بوده

و برای رسیدگی به مشکلات اساسی مناسب نیستند (بارر و همکاران، ۲۰۱۳؛ نیکرسون و آرگری، ۲۰۱۸). شرکت‌های مادر بزرگ آسیا به دلیل فقدان راهبرد مناسب در شرایط پیچیده از ده ردیف اول جدول ثروتمندترین و پردرآمدترین شرکت‌های جهان خارج شدند (تحلیل مجله فوربس، ۲۰۲۰). صنایع دفاعی ایران، یکی از بخش‌های مولد و پیشرو در عرصه علم و فناوری است که به طراحی و تولید محصولات و فناوری‌های دفاعی و غیردفاعی اشتغال دارد و مأموریت اصلی آن پشتیبانی از نیروهای مسلح است (فصل‌نامه اقتصاد دفاع، ۱۴۰۰). برخی از صنایع چه در زمان جنگ تحمیلی و چه بعد از آن به اجبار یا به ضرورت به صنایع دفاعی واگذار شدند. ادامه کار و نگهداری از آن‌ها مستلزم هزینه زیادی است. این کسب‌وکارها دارای امکانات فیزیکی، منابع مستقل، شیوه‌های مدیریت متفاوت و دانش و فناوری خاصی هستند و در آن‌ها سرمایه‌گذاری سنگینی انجام شده است. صنایع دفاعی علاوه بر بُعد امنیتی، نقش و اهمیت بسزایی در توسعه اقتصادی دارد (انجمن علمی اقتصاد دفاع ایران، ۱۴۰۰).

نویسندگان مقاله، مدارک و مستندات علمی زیادی مبنی بر چگونگی تدوین راهبردهای صنایع دفاعی پیدا نکردند؛ شاید این امر به دلیل محرمانه بودن راهبردهای دفاعی و نظامی یا مسائل دیگری باشد. ولی به هر حال اغلب مدیران شرکت مادر صنایع با توجه به تازه‌تأسیس بودن شرکت‌های مادر صنایع دفاعی و گسترش روزافزون آن‌ها، داشتن یک چهارچوب فکری برای تدوین راهبردهای سطح شرکت مادر را با اهمیت و واجب می‌دانستند. شرکت‌های مادر برای رسیدن به مرحله رشد و گذر از مراحل چهارگانه حیات نیاز به راهبرد مناسب دارند (کامرون، ۱۹۸۳) و بدیهی است که شرکت‌های مادر نوپا و تازه‌تأسیس صنایع دفاعی هم از این موضوع مستثنا نیستند. به دلیل آنکه راهبرد شرکت مادر برای هر صنعت منحصر به فرد است (گولد و کمبل، ۲۰۱۴)، صنایع دفاعی نمی‌تواند از الگوی راهبرد صنایع دیگر استفاده کند؛ از سویی دستیابی به راهبرد صنایع دفاعی کشورهای مشابه با محدودیت‌های فراوانی روبه‌رو است و از سوی دیگر تحقیقات خارجی و داخلی بسیار اندکی در این حوزه وجود دارد و به قول خاشعی (۱۳۹۸) «با وجود آنکه راهبرد شرکت مادر مهم‌ترین زمینه و ابزار شرکت‌های مادر برای خلق ارزش در شرکت‌ها و مجموعه تابعه به شمار می‌رود، در



زمینه شکل‌گیری این راهبردها در شرکت مادر، پژوهش‌های اندکی صورت گرفته است در حقیقت غیر از اثر مایکل گولد که از تألیف آن ربع قرن می‌گذرد سایر منابع موجود راهبردهای سرپرستی را تنها به‌عنوان یکی از ابعاد راهبرد بنگاه مادر در نظر گرفته‌اند؛ پژوهشی که به‌صورت جامع و نظام‌مند به‌تمامی ابعاد و جنبه‌های این موضوع پرداخته باشد کمتر به چشم می‌خورد. در حقیقت می‌توان گفت که چنانچه راهبردهای شرکت مادر به‌خوبی تبیین نشود اصل وجود شرکت مادر با پرسش جدی مواجه است.»

با عنایت به موارد فوق، مبرهن است که صنایع دفاعی برای اداره کارا و مؤثر شرکت‌های مادر خود، مدیریت کسب‌وکارها، خلق ارزش بیشتر از مجموع ارزش‌های صنایع تابع و ایجاد هم‌افزایی و پیوند بین بخش‌ها، نیازمند راهبردهای سطح شرکت مادر است. حال این سؤال مطرح است که ابعاد و عوامل مؤثر بر راهبرد شرکت مادر صنایع دفاعی چیست؟ و چگونه می‌توان این روابط را به‌صورت چهارچوبی مفهومی تدوین کرد؟ بدین‌منظور در این تحقیق سعی شد برای رفع این خلأ پژوهشی، ابتدا به‌صورت میدانی عوامل مؤثر بر راهبرد صنایع دفاعی تعیین و تدوین شده و از آنجاکه ذهن برای تمرکز و توجه بر روی یک هدف نیاز به یک چهارچوب فکری دارد، چهارچوبی برای تدوین راهبردهای شرکت مادر صنایع دفاعی ارائه شود. انتظار می‌رود با استفاده از این روش علمی و چهارچوب فکری، شرکت مادر صنایع دفاعی از عملکردی بهتر، تصمیم‌گیری صحیح و سریع‌تری برخوردار باشند و با اولویت‌بندی و بهره‌برداری از فرصت‌ها، بهبود روش واپایش و هماهنگی و با نگرشی مطلوب‌تر به تغییر، مدیریت مؤثری را اعمال کند و ضمن دوری جستن از اداره سلیقه‌ای شرکت‌های مادر از اتلاف منابع و سرمایه‌گذاری‌های موازی و غیرمؤثر پرهیز کنند.

۱. مبانی نظری

از نظر تئوریک، راهبردهای هر بنگاه را می‌توان به سه سطح تقسیم کرد: راهبردهای سطح سازمان، راهبردهای کسب‌وکار و راهبردهای وظیفه‌ای (واکر و همکاران، ۲۰۰۳؛ ویلن و هانگر، ۱۹۹۲؛ هکس و مجلوف، ۱۹۹۲؛ تامپسون، ۱۹۹۳؛ هیل و جونز، ۱۹۹۲). راهبردهای سطح سازمان

بالاترین سطح راهبرد در یک سازمان است (جانسون، ۲۰۰۸) و شامل الگوی اهداف اصلی و سیاست‌های ضروری یا برنامه‌های موردنیاز برای دستیابی به آن اهداف است به‌بیان‌دیگر این راهبرد به ما کمک می‌کند تا به دو پرسش مهم پاسخ دهیم (پورتر، ۲۰۱۵).

۱. یک سازمان (شرکت مادر) چه کسب‌وکارهایی را می‌تواند جذب و روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کند؟

۲. این کسب‌وکارها را چگونه مدیریت کند؟ و یا به چه صورت هم‌افزایی و پیوند بین بخش‌ها را ایجاد کند؟

مکتب‌هایی برای پاسخ به سؤال اول وجود دارند که سه مکتب، معروف‌ترین آن‌ها هستند: «مکتب کسب‌وکار با منطق مزیت رقابتی و جذابیت بازار»، «مکتب سرمایه‌گذاری با منطق‌های ارزش بازار و فرصت آربیتراژ و «مکتب پرتفوی با منطق‌های منابع و نحوه سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای تابع». اغلب دانشمندان پیرو یک مکتب، برای تمرکز بیشتر روی عوامل اصلی، الگو یا چهارچوبی ارائه می‌دهند. به‌عنوان مثال، مدل ۵ نیروی پورتر برای مکتب کسب‌وکار، مدل NPV (ماتریس ارزش متعارف) برای مکتب سرمایه‌گذاری و الگوهای راهبردی BCG و GE برای مکتب پرتفوی ارائه شده است. معمولاً این الگوها ژنریک بوده و در صنایع و حوزه‌های مختلف تولیدی و خدماتی قابل استفاده‌اند (پورتر، ۲۰۱۵). مکتب هم‌افزایی که توسط هاملد و پراهالد (۱۹۹۸) توسعه‌یافته است سعی می‌کند با منطق خلق ارزش به سؤال دوم پاسخ داده و راهبردهایی را پیشنهاد کند. این راهبردها در ادبیات مدیریتی، اسامی گوناگونی دارد، مانند راهبردهای مادری، والدی، شرکت مادر و ... تفاوت اساسی این مکتب با مکاتب دیگر در فراگیرنبودن راهبردهای آن است به‌گونه‌ای که هر صنعت یک راهبرد شرکت مادر منحصربه‌فرد دارد (گولد و کمبل، ۲۰۱۴). از طرفی سازمان‌ها مراحل چهارگانه حیات، شکل‌گیری، رشد، بلوغ و افول را طی می‌کنند (کامرون و وتن، ۱۹۸۳) و برای ادامه حیات و رشد، راهبردهایی را به‌کار می‌گیرند که شرکت‌های مادر هم از این موضوع مستثنا نیستند (ویلن و هانگر، ۱۹۹۲).



اندریوس (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان: «مفاهیم مرتبط با راهبردهای شرکت‌های مادر»، این راهبردها را به‌عنوان الگوی تصمیم‌گیری و تعیین اهداف سازمانی برشمرد و عنوان کرد این راهبردها خط‌مشی و دستیابی به اهداف را میسر می‌سازد تا به‌وسیله آن بتوان حدود و دامنه کسب‌وکارهای شرکت مادر را مشخص کرد. مارکوس الکساندر و مایکل گولد و اندرو کمبل (۱۹۹۴) با استفاده از راهبرد کیفی، مطالعه‌ای را با عنوان راهبرد سطح شرکت انجام دادند و با بررسی شرکت‌های مادری چون ای. بی.بی، کانن، امرسون، دوو، جنرال الکتریک، هنسون، شل، یونیلیور و تری‌ام، دریافتند که هریک از ستادها از روش‌ها و راهبردهای متفاوتی برای اداره شرکت مادر استفاده می‌کنند؛ اما الگو اصلی در همه آن‌ها مشترک و بر سه اصل، بینش ارزش‌آفرینی، ویژگی‌های متمایز ستاد شرکت مادر و نوع کسب‌وکار استوار است. این دانشمندان بعد از تحقیقات فراوان، عوامل اصلی راهبردهای شرکت مادر را به چهار دسته (بُعد) اصلی شامل: ویژگی‌های شرکت مادر، ویژگی‌های کسب‌وکارها، ویژگی‌های رابطه میان شرکت مادر با کسب‌وکارها و عوامل محیطی تقسیم کردند. سپس برای هر بُعد، مؤلفه‌هایی را پیشنهاد دادند. برای مثال، ویژگی‌های شرکت مادر را به چهار مؤلفه (ذاتی، قابلیت، ساختاری و کارکردی) و ویژگی‌های کسب‌وکار را به دو مؤلفه (ماهیت نوع مرزبندی میان واحدهای کسب‌وکار و نوع و نیاز واحدهای کسب‌وکار به منابع) دسته‌بندی کردند. باوجود تصور نویسندگان، تحقیقات مستند و همه‌جانبه‌ای روی راهبرد شرکت مادر در داخل کشور انجام نشده و محققین اغلب در بُعدی از ابعاد راهبرد متمرکز شده‌اند و بیشتر روی اثر سبک رهبری و نفوذ شرکت مادر، تحقیق کرده‌اند که پیش‌تر گولد، کمبل و الکساندر (۱۹۹۴) در تحقیقات خود به آن پرداخته و بیان کرده بودند که «بی‌گمان ارزش‌آفرینی، هدف نهایی شرکت‌های مادر در تدوین راهبرد به شمار می‌آید، هدفی که برای دستیابی به آن، الگوها و راهکارهای متعددی در دوره‌های مختلف تدوین و آزمایش شده است. مهم‌ترین نکاتی که باید در شرکت مادر برای افزایش ارزش‌آفرینی به آن‌ها توجه کرد، عبارتند از: ۱. نفوذ انفرادی؛ ۲. نفوذ اتصالی؛ ۳. نفوذ عملیاتی و خدماتی؛ ۴. نفوذ توسعه‌ای».

۱. نفوذ انفرادی: در این روش، ستاد شرکت مادر نوع تأثیر خود را از طریق حداکثر کردن هریک از واحدها به تنهایی جستجو می‌کند. ستاد شرکت مادر با ارائه کمک‌های کارشناسی و نیز تزریق منابع و ایجاد انگیزه در مدیران به دنبال بهبود در هریک از شرکت‌ها است.
 ۲. نفوذ اتصالی: در این روش مدیران شرکت مادر از طریق ایجاد ارتباط بین شرکت‌های زیرمجموعه به دنبال خلق ارزش هستند و با توسعه و بهبود ارتباط بین واحدهای مختلف تلاش در ایجاد ارزش می‌کنند؛ در این روش، شرکت‌ها با شراکت منابع یک یا چند فعالیت را توسعه می‌دهند.
 ۳. نفوذ عملیات و خدمات: در این روش مدیران شرکت مادر با ایجاد کارکردها و خدماتی تلاش دارند تا ضمن یاری رساندن به شرکت‌های زیرمجموعه هزینه‌ها را کاهش داده و از دوباره‌کاری‌ها پرهیز کنند.
 ۴. نفوذ توسعه‌ای: در این روش شرکت مادر با تصمیم‌گیری در نوسازی و خلق کسب‌وکارهای جدید، تعاریف، ماهیت و تعداد کسب‌وکارهای درون پرتفوی خود را تغییر می‌دهد انتخاب سبک توسعه فعالیت‌های شرکت مادر به چهار روش توصیه شده است: «ادغام یا جداسازی کسب‌وکارها برای ارتقا»، «خلق کسب‌وکارهای دوام‌پذیر جدید و موفق»، «خرید کسب‌وکارهای جدید و ارزان‌قیمت» و «تنظیم مجدد پرتفولیو»
- بعضی از محققین بر تأثیر نوع واپایش ستاد شرکت مادر بر راهبرد متمرکز شده‌اند که در تحقیقات گولد و کمبل (۱۹۹۷) به سه سبک به‌عنوان سبک‌های رایج واپایش در ستاد شرکت مادر اشاره شده است که به‌اختصار عبارتند از:
- سبک برنامه‌ریزی راهبردی: در این سبک، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌ها در ستاد سازمان شرکت مادر انجام می‌شود، ارزیابی شرکای سازمان براساس میزان سودآوری برای گروه محاسبه می‌شود. معمولاً در سازمان‌های شرکت مادر سرمایه‌گذاری‌های سنگین با ریسک‌پذیری بالا انجام می‌شود.



سبک واپایش مالی: در این سبک، برنامه‌ریزی به‌طور کامل به شرکت‌های تابعه واگذار می‌گردد. اداره امور به‌صورت غیرمتمرکز بوده و شرکت‌ها کاملاً مستقل از هم هستند، توان ستاد سازمان شرکت مادر بیشتر معطوف تصاحب و خرید و فروش سایر شرکت‌ها می‌شود. در این سبک، شرکت‌های زیرمجموعه به‌هیچ‌عنوان استقلال مالی ندارد.

سبک واپایش راهبردی: در این سبک، شرکت‌های زیرمجموعه سازمان در تهیه برنامه‌ها نقش و مشارکت دارند. ستاد سازمان شرکت مادر بر اجرای برنامه‌ها نقش نظارت و هدایت دارد. شرکت‌های زیرمجموعه سازمان دارای استقلال مالی هستند، در این سبک ارزیابی مدیران، عملکرد خود شرکت‌ها است.

۲. پیشینه پژوهش

بخشی از نتایج تحقیقات اسمالستی (۱۹۸۵)، رو ملت (۱۹۹۱)، بروش و برومیلی (۱۹۹۷)، چانگ و سینگ (۲۰۰۰)، هاوایتی (۲۰۰۳) تأثیر اندازه شرکت مادر بر روی راهبرد شرکت مادر و عملکرد شرکت‌های تابعه را نشان می‌دهد.

روی و یانگومی (۲۰۲۱) در تحقیقی که روی شرکت مادر چین از سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۸ انجام دادند، دریافتند که راهبرد شرکت مادر بسیار با نوآوری در سازمان مرتبط است و در حقیقت راهبرد می‌تواند بر نوآوری شرکت مادر تأثیرگذار باشد؛ همچنین می‌تواند مدیران ارشد را برای ترویج و توسعه پایدار ترغیب کند.

اسکاروکونیمورا (۲۰۲۲) در تحقیقات خود روی شرکت‌های مادر برزیل دریافتند که بین راهبرد شرکت مادر و راهبرد خرید رابطه مستقیمی وجود دارد و در واقع راهبرد خرید می‌تواند یکی از مؤلفه‌های اصلی راهبرد شرکت مادر بوده و راهبرد شرکت مادر آن را تقویت می‌کند.

اورهانر (۲۰۲۲) از ترکیه با تحقیق روی ۱۵ شرکت مادر و با روش کیفی نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی و طرز تفکر مدیران بر راهبردهای شرکت‌های ترکیه‌ای تأثیرگذار است.

تانوشر (۲۰۲۲) در تحقیقات خود به این نکته اشاره کرده که طرز تفکر مدیران و اطلاعات دیجیتالی می‌توانند به عنوان عاملی مهم در تعیین راهبرد شرکت مادر نقش داشته باشند. سنگور (۲۰۲۲) یکی از نتایج تحقیقات خود را این گونه اعلام کرد که تنوع و هماهنگی بین واحدهای مختلف می‌تواند از پیامدهای راهبرد شرکت مادر صنایع هوایی ترکیه باشد. یولاف نازیم (۲۰۲۱) از سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۸ روی شرکت‌های مادر مخابراتی مالزی کارکرد و از مدل پنج نیروی پورتر و PESTEL دریافت، هر شرکتی که راهبرد شرکت مادر قوی‌تری داشته باشد رهبری بازار را به دست می‌گیرد.

جوز مانوئل و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقات خود به این نکته اشاره دارند که از نظر شاخص جا و جونز (۲۰۱۹) سی‌وشش درصد از شرکت مادر اسپانیا با راهبردهای تعیین شده تا سال ۲۰۳۰ هم‌راستا نیستند و نتیجه گرفت که عامل این کار در عدم استانداردسازی، تنوع معیار و عدم هماهنگی و مشارکت مابین کسب‌وکارهای تابع است.

دو دانشمند فرانسوی با نام‌های کریفو و سیرانو (۲۰۲۲) بر روی ۱۲۰ شرکت مادر فرانسوی که از سال ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۱ در بورس پذیرفته شده بودند تحقیقاتی انجام دادند و نتیجه گرفتند که در این شرکت‌ها، تخصص نقش واسطه‌ای بین استقلال و عملکرد ایفا می‌کند و شایستگی مدیران نقش مهمی در راهبرد ادغام دارد و همچنین سطح و میزان تخصص مدیرعامل در نفوذ و نظارت بر کسب‌وکارها تأثیر داشته و سابقه و کیفیت ستاد شرکت مادر در عملکرد این کسب‌وکارها دخالت مستقیم دارند.

مطالعه بر روی ۳۱۲ از شرکت‌های چند کسب‌وکار از سال ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۸ در نیجریه که توسط اوساهون (۲۰۲۱) انجام شد نشان داد که اگر نقش نظارتی مدیران شرکت مادر ملاحظه‌کارانه باشد، استقلال واقعی در کسب‌وکارها ایجاد می‌شود.

نتایج تحقیقات تدی حکمت فازی (۲۰۲۱) از ترکیه نشان می‌دهد که مدیریت راهبردی در شرکت مادر باعث هماهنگی داخلی و ایجاد جو کاری حمایتی می‌شود و همچنین رفتار، ساختار، مأموریت شرکت مادر در تدوین راهبرد شرکت مادر تأثیرگذار است.



پروفسور اوچندو (۲۰۱۹) چهل و شش شرکت مادر بورس نایروبی را مورد بررسی قرارداد این تحقیق به صورت آمار استنباطی صورت گرفت و نتایج آن نشان داد که تأثیر ساختار شرکت مادر بر عملکرد شرکت مادر، عملکرد مشتری، عملکرد فرایندها و عملکرد کسب و کارها و نوع دخالت در کسب و کارها به صورت معناداری اثر دارد.

فاسیا (۲۰۱۹) پس از بررسی ۶۰ شرکت مادر انگلیسی دریافت که فرهنگ شرکت مادر در قابلیت‌های ستاد شرکت مادر و همچنین عملکرد کسب و کارها اثری مثبت دارد. دانشگاه اسلو تحقیقات انگر (۲۰۱۳) را که به بررسی شرکت‌های مادر صنایع دفاعی پرداخته بود با این نتیجه منتشر کرد که همکاری بیرونی تنوع فناوری، ظرفیت نوآوری و به کارگیری فرهنگ غیرنظامی بر راهبردهای شرکت مادر دفاعی تأثیرگذار است.

ویشنيسکی (۲۰۱۷) از روسیه در تحقیقات خود در صنایع دفاعی پی برد که انعطاف‌پذیری، اصلاح ساختار، پاسخ‌گویی به نیازهای غیردفاعی و یکپارچگی چندگانه می‌تواند به عنوان راهبردهای شرکت مادر صنایع دفاعی مطرح باشد. در پژوهشی که در سال ۲۰۲۱ انجام شد و در مجله Armes production به چاپ رسید، به بررسی ۱۰۰ شرکت برتر تولیدکننده صنایع دفاعی از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ پرداخته و به این نکته اشاره دارد که عواملی مانند ذهنیت مدیران، پیچیدگی محیط سیاسی، مدل سرمایه‌گذاری مابین کسب و کارها و الگوی نفوذ می‌توانند روی راهبردهای شرکت مادر صنایع دفاعی تأثیرگذار باشند.

در ادامه به نمونه‌هایی از تحقیقات داخلی در حوزه راهبرد شرکت مادر اشاره می‌شود: خاشعی و ولیان (۱۳۹۴) نتایج پژوهشی را با عنوان: «درآمدی بر الگوی شکل‌گیری راهبردهای سرپرستی در شرکت مادر» ارائه کردند. در این پژوهش، با به کارگیری روش‌های کیفی (تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختار تفسیری) و با استفاده از ابزار MICMAC، مؤلفه‌های مؤثر در شکل‌گیری راهبردهای سرپرستی در بنگاه مادر را شناسایی کردند و با استفاده از پرسش‌نامه و مصاحبه با خبرگان، ۱۵ مؤلفه اصلی در شکل‌گیری راهبردهای سرپرستی را معرفی کردند. سپس با کمک ابزار MICMAC اولویت‌بندی و تدوین الگو را انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد، از یک سو مؤلفه مؤثر در شکل‌گیری راهبردهای

سرپرستی الگوهای ذهنی مدیران ارشد شرکت مادر بوده و از سوی دیگر، راهبردهای سرپرستی تعیین‌کننده اندازه و میزان درگیری دفتر مرکزی با واحدهای کسب‌وکار تابع است. سبحان‌اللهی و همکاران (۱۳۹۱) پژوهشی را با عنوان: «الگوی تعامل راهبردی در شرکت مادر» انجام دادند. در این تحقیق، ضمن شناسایی و اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر شیوه تعامل بنگاه مادر با شرکت‌های تابع، الگوی ارتباطی این عوامل را در سه مرحله تعیین کردند. تجزیه و تحلیل پرسش‌نامه‌ها و ارزیابی مدل کسب‌وکار، حاکی از آن بود که زمینه ارزش‌آفرینی شرکت مادر از طریق ایجاد زیرساخت‌هایی مانند اثر انفرادی، ارتباطی، خدماتی و توسعه‌ای میسر است و همچنین تعامل شرکت مادر با شرکت تابعه معلول عواملی چون ویژگی‌های کسب‌وکار و ویژگی‌های مادر و میزان تناسب بین آن‌ها است و عوامل محیطی در راهبرد اثرگذارند.

جعفری و پارسا (۱۳۸۹) تحقیقی را با عنوان: «ارائه مدلی جهت اداره راهبردی شرکت مادر ایران‌خودرو» انجام دادند. این پژوهش از لحاظ روش گردآوری داده‌ها، توصیفی و پیمایشی بود. اطلاعات موردنیاز از طریق مطالعه کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه ساختارمند و اجرای دو پرسش‌نامه محقق ساخت، به دست آمد. جهت تحقق اهداف پژوهش، ابتدا ادبیات پژوهش مرور گردید. سپس پژوهش‌های خود را حول شرکت‌های مادر موفق جهان به‌خصوص شرکت‌های مادری که با سبک اداره راهبردی مدیریت می‌شدند مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند و در ادامه الگوی پیشنهادی خود را تکمیل کردند.

اسدزاده (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان: «تأثیر نقش راهبردی بنگاه مادر بر الگوی کسب‌وکارها»، با بررسی ۸۱ شرکت مادر مستقر در تهران از روش تحقیق کمی و استفاده از معادلات ساختاری متوجه شد که عملکرد کسب‌وکارهای تابع از توان مالی شرکت تأثیر پذیرفته است و منابع و قابلیت ستاد مادر از ویژگی‌های شرکت مادر بوده و کسب کارهای تابع از قابلیت‌های ستاد مادر در جهت تدوین راهبرد استفاده می‌کنند.

رئیزی و همکاران (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای به نام «طراحی یک نظام هوش مصنوعی فازی در انتخاب سبک راهبرد مادر در مدیریت کسب‌وکارها» با روش دلفی فازی از ده شرکت



زیرمجموعه یک شرکت مادر گازی دریافتند که عملکرد سازمانی، دوره عمر، توان رقابتی و فرهنگ سازمانی بیشترین تأثیر را در انتخاب سبک راهبرد مادری دارد.

محمدی و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله‌ای به عنوان: «شناسایی عوامل مؤثر بر اداره شرکت مادر بیمارستانی سازمان تأمین اجتماعی ایران با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری» نتیجه گرفتند که عوامل اصلی مؤثر بر اداره شرکت مادر بیمارستانی شامل برنامه‌ریزی راهبردی، حق تصمیم‌گیری، تأمین مالی، نظارت و ارزیابی و پاسخ‌گویی بوده و اضافه کردند که مؤلفه تأمین مالی مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر اداره شرکت مادر است.

طاهرپور و اصلانی (۱۴۰۰) در تحقیقی به عنوان: «تأثیر برآزش راهبردی بر عملکرد سازمان در شرکت‌های مادر تخصصی از طریق روش تحقیق کمی» چهل‌ویک شرکت مادر مستقر در تهران را بررسی کردند. نتایج معادلات ساختاری حاکی از آن بود که ساختار سازمانی و تلاطم محیطی در عملکرد سازمانی شرکت‌های مادر تخصصی اثر مثبت و معناداری دارد و همچنین ساختار سازمانی به شرایط متلاطم کمک می‌کند.

خوبرو و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان: «یکپارچگی صنعت دفاعی و غیردفاعی» دریافتند که سه دسته عناصر محوری با عنوان پیشران، زمینه‌ساز و راهبردی و همچنین ۶ بُعد سازمان‌دهنده و ۲۸ مؤلفه پایه مؤثر بر راهبرد جهت‌گیری صنعت دفاعی است. تحقیقی با نام تعامل مدیریت منابع انسانی شرکت مادر تخصصی با شرکت‌های تابعه مبتنی بر دیدگاه بلوغ توسط واعظی و همکاران (۱۳۹۷) انجام شد؛ این پژوهش به روش کمی صورت گرفت و نتایج نشان داد که سطح بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی شرکت‌های تابع در نحوه تعامل مابین شرکت مادر تخصصی و شرکت‌های تابع تأثیرگذار بوده و با بالارفتن سطح بلوغ، میزان اختیاراتی که از سوی سازمان مادر در اختیار شرکت‌های زیرمجموعه قرار می‌گیرد افزایش می‌یابد.

زرگر (۱۳۹۷) در پژوهشی به نام «مدلی پویا برای تدوین راهبرد افقی» به این نتیجه رسید که ایجاد روابط افقی باعث ایجاد مزیت رقابتی و افزایش سودآوری می‌شود.

از مطالعه تحقیقات داخلی و خارجی این گونه می توان استنباط کرد که مطالعات همه جانبه ای روی راهبردهای شرکت مادر یک صنعت انجام نشده است و باینکه ذاتاً راهبرد ماهیتی مفهومی و ذهنی دارد (لوتانز، ۲۰۰۵) و در لایه های فکری و ذهنی خبرگان جای گرفته است (پیتر، ۲۰۰۵) اما اندک تحقیقاتی به صورت کیفی انجام و بیشتر از روش کمی به آن پرداخته و بیشتر بر چند عامل تأثیرگذار بر راهبرد شرکت مادر متمرکز شده اند. شاید از نتایج پژوهش های پیشین فقط بتوان برای واپایش و صحت مؤلفه های تأثیرگذار روی راهبردهای شرکت مادر بهره گرفت. از طرفی با بررسی محیط، ساختار، فناوری و فرهنگ حاکم بر صنایع دفاعی و غیردفاعی به تفاوت هایی پی می بریم که نشانگر تفاوت ماهوی راهبردهای صنایع دفاعی غیردفاعی خواهد بود. در جدول ذیل این تفاوت ها از دیدگاه عوامل مؤثر بر راهبرد (لورنج، ۲۰۰۵) در جدول (۱) ذکر شده است.

جدول ۱: ابعاد تأثیرگذار بر راهبردهای صنایع دفاعی و غیردفاعی

شرکت های مادر غیردفاعی (تجاری)	شرکت های مادر دفاعی	ابعاد تأثیرگذار بر راهبرد	
- فرایند کوتاه تر گزینش اعضای هیئت مدیره و تغییر مدیران ارشد؛ - تسلط کارکنان بازاریابی و فروش؛ - انتخاب مدیران شرکت های تابعه توسط مدیران شرکت مادر و جذب راحت تر نخبگان؛ - خلق ارزش برای سهام داران؛ - شکاف نظارتی کمتر و خلأ تعامل میان شرکت مادر و شرکت های تابعه؛ - مقاومت کمتر شرکت های تابعه برای شرکت مادر شدن؛ - تشکیل شرکت مادر کامل مطابق قوانین رایج؛ - وجود نظام های اطلاعاتی روان و بدون طبقه بندی؛	- فرایند طولانی گزینش و تغییر اعضای هیئت مدیره و مدیران ارشد؛ - تسلط کارکنان طراح و مهندسی ساخت؛ - انتخاب مدیران کسب و کارهای تابعه شرکت مادر توسط مدیران کلان؛ - عدم فرایند و سازوکار سازمانی مناسب برای خلق ارزش برای سهام داران؛ - شکاف نظارتی و خلأ تعامل میان شرکت مادر و شرکت های تابعه؛	داخلی	محیط



شرکت‌های مادر غیردفاعی (تجاری)	شرکت‌های مادر دفاعی	ابعاد تأثیرگذار بر راهبرد	
- عدم جذب منابع از محیط خارج از شرکت مادر؛ - وابستگی کسب‌وکارها به منابع شرکت مادر؛ - عدم دسترسی کمتر به منابع و سرمایه.	- مقاومت شرکت‌های تابعه برای شرکت مادر شدن؛ - عدم توجه به فلسفه وجودی شرکت مادر؛ - ناقص تشکیل شدن شرکت‌های مادر؛ - عدم نظام‌های عملیاتی و اطلاعاتی روان؛ - جذب منابع کسب‌وکارها خارج از واپایش شرکت مادر؛ - عدم وابستگی کسب‌وکارها به منابع شرکت مادر مخصوصاً حقوق و مزایا؛ - دسترسی به منابع سرمایه‌ای مانند زمین و ساختمان و ماشین‌آلات و ...		
- دور زدن تحریم‌ها با روش‌های گوناگون؛ - ایجاد انگیزه اقتصادی برای سرمایه‌گذاری خارجی؛ - ارتقای جایگاه نام و نشان تجاری در بازارهای هدف داخلی و خارجی؛ - توسعه برون‌مرزی، بازار فعالیت‌های اقتصادی و حضور در بازارهای بین‌المللی؛ - فراهم کردن راحت‌تر زمینه مشارکت شرکای تجاری و مشتریان در فعالیت‌های شرکت مادر برای خلق ارزش مشترک؛ - تأمین سرمایه خارجی و حضور در بورس برای افزایش سرمایه.	- تحریم مالی، فناوری و فردی؛ - تضاد بین تمرکز دولتی و رقابت - تضاد بین تمرکز سیاسی و اقتدار بازار؛ - تضاد بین اقتدار شرکت‌های دولتی و گسترش بخش خصوصی؛ - تضاد بین اندیشه خودکفایی و ملی‌گرایی تولید و اندیشه جهانی‌شدن صنعت؛ - تضاد بین نظام دستوری و تحکمی با نظام رقابتی در سطح جهانی؛	خارجی	

ابعاد تأثیرگذار بر راهبرد	شرکت‌های مادر دفاعی	شرکت‌های مادر غیردفاعی (تجاری)
	- مشخص نبودن نقش دولت در توسعه شرکت‌های مادر.	
ساختار	- عدم فشار رقابتی زیاد و تغییرات قانونی در محیط شرکت مادر؛ - عدم ایجاد اتحادیه‌های جدید، تملیک که منجر به تغییرات وسیع در ساختار شرکت مادر برای بهره‌برداری از هم‌افزایی و ارتباطات تازه در سراسر زنجیره ارزش می‌شود؛ - عدم ایجاد فناوری‌های تغییرپذیر و سریع؛ - تمرکز روی تولید انبوه که تأثیری روی ساختار ایجاد نمی‌کند؛ - وجود نیروهای مازاد؛ - بازنشستگی زود هنگام نیروهای متخصص؛ - نسبت بالای نیروهای صف به ستاد در مرکز کسب و کارها؛ - رواج ساختار عمودی و سلسله‌مراتبی؛ - مأموریت محور بودن.	- فشار بالای رقابت؛ - ورود راحت افراد با فرهنگ‌های متفاوت و تحصیلات مرتبط؛ - چابک‌سازی و بهبود فرایندها؛ - متناسب بودن اهداف و مأموریت شرکت مادر؛ - انتخاب و ورود فناوری نوین و تصحیح ساختار متناسب؛ - تمرکز روی تولید و قطعات با ارزش افزوده بالا؛ - تناسب کمی و کیفی سرمایه‌های انسانی با ساختار و اهداف؛ - بازنشستگی در زمان معمول و به‌کارگیری نیروها بدون محدودیت سنی؛ - تناسب نیروهای دفتر مرکزی با کسب و کارها؛ - رواج ساختار افقی و ماتریسی؛ - هزینه‌محور بودن.
فناوری	- تمایل برای تکمیل زنجیره تولید؛ - تمرکز روی خودکفایی داخلی؛ - تمرکز روی تکنولوژی‌های دفاعی و استفاده از سرریز آن‌ها	- ورود به کسب و کارهای مکمل؛ - صرفه‌جویی ناشی از مقیاس؛ - تمرکز روی فناوری‌های اقتصادی؛ - اختصاص منابع و فناوری به ایده‌های نوآورانه؛ - تنوع تقریباً همگون؛



ابعاد تأثیرگذار بر راهبرد	شرکت‌های مادر دفاعی	شرکت‌های مادر غیردفاعی (تجاری)
	- برای تولیدات محصولات تجاری؛ - اولویت بر گسترش فناوری‌های پیچیده دفاعی؛ - تنوع ناهمگون شرکت‌های مادر صنایع دفاعی؛ - به‌کارگیری فناوری‌های پیچیده برای محصولات ساده.	استفاده از فناوری مناسب.
فرهنگ	- فرهنگ دستوری و نظامی؛ - فرهنگ مدیریت و کار جهادی؛ - انعطاف‌پذیری کم؛ - تفکر دولتی؛ - یکنواختی فرهنگ افراد؛ - ضعف در کار تیمی؛ - روحیه ارزشی و معنوی بالا.	- الگوبرداری از فرهنگ‌های خارجی؛ - بهبود فرهنگ و سازوکارهای تعاملی بین سازمان و واحدهای تابعه؛ - تفکر کار دولتی و خصوصی؛ - افراد با فرهنگ‌های متفاوت؛ - ضعف کمتر در کار تیمی؛ - روحیه اقتصادی و مادی.

بدیهی است هرچه عوامل تأثیرگذار بر راهبرد دو شرکت مادر، متفاوت باشند راهبردهای آن‌ها نیز متفاوت خواهند بود. برای مثال با عنایت به عامل ساختار در جدول (۱)، می‌توان دریافت که شاید شرکت‌های مادر غیردفاعی به راهبرد تغییر ساختار نیازی نداشته باشند؛ ولی این نیاز در شرکت‌های مادر دفاعی به چشم می‌خورد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق در این پژوهش بر مبنای مدل پیاز تحقیق ساندرز در نظر گرفته شد که در ذیل به صورت خلاصه به لایه‌های آن اشاره می‌شود:

مبنای فلسفی پژوهش: پارادایم تفسیری، جهت‌گیری پژوهش: ارزیابی و توسعه‌ای، رویکرد پژوهش: استقرایی، روش‌شناسی پژوهش: کیفی، روش گردآوری داده‌ها: کتابخانه‌ای

و میدانی، راهبرد پژوهش: داده‌بنیاد (روش نظام‌مند اشتراک و کوربین، ۱۹۹۸)، اهداف پژوهش: توصیفی، ابزار گردآوری داده‌ها: مصاحبه (نیمه‌ساختاریافته)

اگر محقق قصد بررسی تجارب افراد به‌منظور خلق نظریه‌ای را داشته باشد و یا می‌کوشد معنا یا ماهیت تجربه افراد درگیر با مسئله خاصی را دریابد، می‌تواند از روش داده‌بنیاد بهره‌مند شود (کرسول، ۲۰۱۲)؛ بنابراین در این پژوهش برای پاسخ به سؤالات تحقیق و دستیابی به هدف از راهبرد داده‌بنیاد استفاده شد.

جامعه آماری این پژوهش مدیران ارشد، میانی باتجربه و خبرگان یازده شرکت مادر صنایع دفاعی است که با توجه به راهبرد پژوهش که نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است نمونه به شیوه هدفمند و نظری انتخاب شد؛ حجم نمونه در این روش در حین کار مشخص شد و نمونه‌گیری آن‌قدر ادامه یافت تا داده‌ها به سر حد اشباع رسیدند.

با نگاه به پژوهش‌های محدود پیشین و اخذ نظرات خبرگان صنعت، مبانی تحقیق استخراج و در ادامه پروتکل مصاحبه (نیمه‌ساختاریافته) تدوین و معیارهای سابقه کار، سن و تحصیلات به‌عنوان فاکتورهای اصلی جمعیت‌شناختی تعیین و سؤالات اولیه مصاحبه مشخص شد. در ادامه مصاحبه با ۲۳ نفر از مدیران ارشد و مدیران میانی باتجربه در یازده شرکت مادر تابع وزارت دفاع آغاز شد. از فن گلوله‌برفی برای دسترسی به دیگر نمونه‌ها استفاده شد. محتوای برخی سؤالات متناسب با شرایط و توضیحات مصاحبه‌شونده‌ها، تغییر و توسعه یافت. داده‌های تحقیق با مصاحبه با پانزدهمین نفر به سر حد کفایت رسید. بیشتر افراد پاسخ‌دهنده (۶۶/۷ درصد) بین ۱۰ تا ۲۰ سال و درصد نسبتاً خوبی هم بیش از ۲۰ سال تجربه داشتند. ۴۰ درصد از افراد هم در رده سنی بین ۴۶ تا ۵۰ سال قرار داشتند. ۳۳ درصد از افراد دارای تحصیلات کارشناسی و ۴۷ درصد کارشناسی‌ارشد و ۲۰ درصد هم دارای مدرک دکتری تخصصی بودند. ۹۳ درصد از این افراد تحصیلات در حوزه مدیریت داشتند. با توجه به ماهیت صنعت ۸۶ درصد از افراد منتخب مرد بودند. مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند که میزان سابقه کار و مدرک تحصیلی و رده سنی بالا نشانه اعتماد بیشتر به نتایج است. گام کلیدی در پیاده‌سازی روش داده‌بنیاد، شناخت مفاهیم و مبانی نظری موضوع است.



این بخش با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای انجام شد. در روش داده‌بنیاد، تعداد اعضای نمونه آماری از قبل مشخص نیست و به موازات پیشرفت پژوهش مشخص می‌شود. از این رو، نمونه‌برداری تا زمانی ادامه یافت که نمونه‌های بعدی، مطالب جدیدی به اجزای تشکیل دهنده تئوری اضافه نمی‌کرد. کلیت سؤالات براساس رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین (۱۹۹۸) طراحی شد که عبارت بودند از:

- ❖ به نظر شما عوامل علی مؤثر بر راهبردهای شرکت مادر صنایع دفاعی کدامند؟
- ❖ به نظر شما چه عوامل زمینه‌ای (محیطی) می‌تواند بر راهبردهای شرکت مادر صنایع دفاعی تأثیر بگذارند؟
- ❖ به نظر شما چه عوامل مداخله‌گری بر راهبردهای شرکت مادر صنایع دفاعی دخالت دارند؟
- ❖ به نظر شما راهبردهای ایجاد راهبردهای شرکت مادر صنایع دفاعی کدامند؟
- ❖ به نظر شما پیامدهای راهبردهای شرکت مادر صنایع دفاعی چیست؟
- ❖ به نظر شما در چه مقوله‌ای می‌توان پدیده اصلی تدوین راهبردهای صنایع دفاعی را خلاصه کرد؟

با توجه به رویکرد استقرائی و با عنایت به پژوهش‌های پیشین (الکساندر و کمبل) سؤالات پژوهش به سؤالات جزئی‌تر تبدیل شد و با توجه به شرایط و جواب‌های دریافتی، سؤالات دیگری هم که در ذهن پژوهشگر شکل می‌گرفت به سؤالات اضافه می‌شد. پس از پیاده‌سازی مصاحبه، فاکتورهای مهم شناسایی شدند. این فاکتورها یا مقوله‌ها برای انجام کدگذاری باز بکار رفتند. در جداول (۲)، نمونه‌هایی از روند کدگذاری یک مصاحبه دیده می‌شود.

جدول ۲: نمونه‌هایی از روند کدگذاری یک مصاحبه‌شونده

سؤال	پاسخ ارائه شده	کدهای اولیه استخراج شده
از نظر شما، مدیران ارشد شرکت مادر صنعت دفاعی باید از	یک مدیر در صنعت دفاعی لازم است دارای ویژگی‌هایی از قبیل: تجربه و تخصص حرفه‌ای در	- تجربه و تخصص حرفه‌ای در حیطه کار - قابلیت به‌روزر بودن

سؤال	پاسخ ارائه شده	کدهای اولیه استخراج شده
چه مهارت‌ها و قابلیت‌هایی برخوردار باشند؟	حیطه کار، قابلیت به‌روزرودن، انعطاف‌پذیری و قابلیت مدیریت بحران در شرایط خاص را داشته باشد.	- انعطاف‌پذیری - قابلیت مدیریت بحران در شرایط خاص
به نظر شما، ویژگی‌های متمایز شرکت‌های مادر صنعت دفاعی در چیست؟	ویژگی‌های کلیدی را می‌توان به‌صورت فعالیت در شاخه‌های جدید دفاعی و فعالیت‌های نو با رویکرد دفاعی، مشخص کرد.	- فعالیت در شاخه‌های جدید دفاعی - فعالیت‌های نو با رویکرد دفاعی
شرکت مادر صنعت دفاعی چه ویژگی‌های را از نظر تاریخی، تجربه و سابقه دارد؟	از دیرباز تا امروز صنعت دفاعی فعالیت خوب و صعودی را تجربه کرده که در مقایسه با صنایع دیگر رشد فزاینده‌ای داشته است.	- رشد نسبت به سایر صنایع
پارامترهای کلیدی در سبک رهبری شرکت مادر صنعت دفاعی کدامند؟	یک مدیر باید بر روی بازارهای هدف تمرکز کرده و با تلاش در جهت توسعه شرکت مادر، منافع شرکت مادر و پرسنل‌ها را تضمین کرده و در پی ارتباط و توسعه بین‌المللی شرکت مادر باشد.	- تمرکز بر روی بازارهای هدف - تلاش در جهت توسعه شرکت مادر - تضمین منافع شرکت مادر و پرسنل - ارتباط و توسعه بین‌المللی برای شرکت مادر

براساس رهیافت نظام‌مند اشتراک و کوربین، چهارچوب مفهومی دارای شرایط علی، مداخله‌گر و زمینه‌ای است تا اثر هریک از آن‌ها روی پدیده اصلی بررسی شده و راهبردها و پیامدهای مورد نظر مشخص گردد.

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

مرحله اول: در این مرحله پاسخ سؤالات مصاحبه در نسخه ورد نگارش و در رایانه ثبت شد و به دلیل حجم بالا و تحلیل بهتر داده‌ها و از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد.



مرحله دوم: فاکتورهای اصلی و اولیه براساس پاسخ ابتدایی به سؤالات گردآوری شد.

مرحله سوم: در این مرحله کدگذاری اولیه (باز) انجام و کدهای نهفته در پاسخها استخراج شد. در واقع کدگذاری اولیه برای آماده شدن کدگذاری محوری، صورت گرفت.

مرحله چهارم: در این مرحله کدگذاری محوری انجام و با ویرایش کدهای اولیه، کدگذاری محوری جهت آماده شدن کدگذاری انتخابی صورت گرفت.

مرحله پنجم: انجام کدگذاری گزینشی یا انتخابی، در این مرحله با مرتب کردن کدهای گزینشی، زمینه برای تنظیم مؤلفه‌های شکل‌دهنده هر دسته از کدهای محوری فراهم شد.

مرحله ششم: تدوین چهارچوبی نهایی، در این مرحله ویرایش‌های لازم بر روی کدها اعمال شده و چهارچوب نهایی تدوین شد.

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد و براساس رهیافت نظام‌مند اشتراس و کوربین (۱۹۹۸) در سه مرحله، کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد؛ مقوله‌های اصلی شناسایی و در قالب عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبرد یا راهبرد و پیامدها طبقه‌بندی شدند.

برای پاسخ کوتاه به سؤالات تحقیق و نشان دادن خلاصه روند کدگذاری از جداول (۳) تا (۷) استفاده شده است.

سؤال تحقیق: شرایط علی مؤثر بر راهبردهای شرکت مادر صنایع دفاعی کدامند؟

پاسخ: با توجه به رویکرد استقرایی پژوهش و راهبرد نظام‌مند داده‌بنیاد و با تحلیل حاصل از مصاحبه‌های صورت‌گرفته، مفاهیم و مقوله‌های تأثیرگذار بر پدیده اصلی (عوامل علی) بررسی شده و در ۱۰ کدباز (مقوله) از ۵۸ مفهوم استخراج و در جدول (۳)، نمایش داده شد.

جدول ۳: مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با عوامل علی مؤثر بر راهبردهای شرکت مادر صنایع دفاعی

کد	مفهوم	کدباز (مقوله)
A1	تجربه و تخصص حرفه‌ای در حیطه کار	
A2	قابلیت به‌روز بودن - مدیریت جهادی	

کد	مفهوم	کدباز (مقوله)
A3	انعطاف پذیری	الگوهای ذهنی، مهارت ها و قابلیت های مدیران ارشد شرکت مادر
A4	قابلیت مدیریت بحران در شرایط خاص	
A82	شیوه تصمیم گیری مدیر	
A83	ویژگی های فردی مدیران ارشد	
A84	تخصص های مدیر شرکت مادر	
A5	فعالیت در شاخه های جدید دفاعی	ویژگی های متمایز در شرکت مادر حول واحدهای کسب و کار
A6	فعالیت تحقیقاتی با رویکرد دفاعی	
A7	رشد نسبت به سایر صنایع	
A18	خدمات	
A19	خدمات رفاهی	
A20	خدمات بیمه	
A15	خدمات ورزشی و تفریحی	
A16	خدمات عمومی	
A75	فراهم کردن زیرساخت های دفاعی	
A21	رویکرد اسلامی	
A87	سابقه تأسیس شرکت مادر	ویژگی های تاریخی، تجربه و سابقه شرکت مادر
A88	تجارب کاری شرکت های تابعه	
A90	اهداف تعریف شده شرکت مادر	اهداف و مأموریت های شرکت مادر
A14	شناسایی و بررسی انتخاب فرصت های سرمایه گذاری	
A31	اورهال و بازسازی ادوات دفاعی	
A22	ارائه خدمات در بخش های مختلف دفاعی	
A69	ارتقای مشارکت نیروهای در تصمیم گیری راهبردی	
A70	اتصال به زنجیره بین المللی	
A71	استانداردسازی براساس نرم بین المللی	
A105	چگونگی روابط موجود بین شرکت های تابع	میزان درگیری دفتر مرکزی در سطح واحدهای کسب و کار
A107	میزان اطاعت پذیری شرکت های تابعه از شرکت مادر	
A96	میزان دخالت شرکت مادر در شرکت های تابعه	
A67	نحوه مدیریت قابلیت ها و فعالیت ها	
A97	هماهنگی شرکت ها با یکدیگر	هماهنگی و همکاری میان سطوح مختلف شرکت مادر
A98	همسویی فعالیت واحدهای ذی نفع	
A50	چگونگی رقابت کسب و کارها	



کد	مفهوم	کدباز (مقوله)
A40	وظایف شرکت‌های تابعه شرکت مادر دفاعی	
A29	اشتراک گذاشتن خدمات بین کسب‌وکارها	
A100	تعداد کارکنان شرکت مادر	اندازه و ترکیب دفتر مرکزی شرکت مادر
A101	تعداد کارکنان شرکت‌های تابعه	
A30	به کارگیری مهارت افراد متخصص	ساختار سازمانی شرکت مادر
A55	نظام نظارت بر شرکت‌های تابعه	
A56	شیوه برنامه‌ریزی راهبردی	
A58	تأثیرگذاری بر روابط میان شرکت‌های زیرمجموعه	
A59	تأثیرگذاری بر ترکیب فعالیت‌های کل بنگاه	
A99	روند سازمانی شرکت مادر	
A38	ساختارهای شرکت مادر	ساختار الگوی قدرت در شرکت مادر
A39	نظام‌ها و فرایندهای مادری	
A41	خدمات مرکزی و منابع شرکت مادر	
A42	مهارت‌های شرکت مادر	
A43	دوری از روابط در تفویض اختیارات به شرکت‌های تابعه	
A44	میزان توانایی شرکت‌های تابعه در پیشبرد اهداف کسب‌وکار	
A45	توانایی جذب نیرو در شرکت‌های تابعه	
A46	مدیریت هزینه‌های نیروی انسانی	
A47	قابلیت ارزش و سرمایه‌گذاری شرکت‌های تابعه	
A95	میزان نیاز به منابع مالی شرکت مادر	میزان نیاز واحدهای کسب‌وکار به منابع شرکت مادر
A12	میزان فروش و سرمایه به‌دست‌آمده در صنعت دفاعی	
A13	برنامه‌ریزی و تخصیص منابع	
A26	تخصیص بهتر منابع	
A51	روش تأمین منابع مالی برای شرکت مادر	
A17	سرمایه‌گذاری داخلی و بین‌المللی	

هرکدام از عوامل مندرج در جدول (۴)، به نحوی بر کارآمدی واحدهای کسب و کار شرکت مادر نقش دارند. این عوامل را می‌توان به دودسته کلی تقسیم کرد. عوامل مربوط به شرکت مادر و عوامل مربوط به شرکت‌های تابع.

❖ سؤال تحقیق: عوامل مداخله‌گر مؤثر بر راهبردهای شرکت مادر صنایع دفاعی کدامند؟ در پژوهش حاضر و براساس تحلیل محتوای مصاحبه‌ها مفاهیم و مقوله‌های شرایط مداخله‌گر که بر کنش متقابل اثر می‌گذارند در جدول (۴)، نشان داده شده است. این عوامل در ۴ مقوله از ۱۲ مفهوم استخراج شدند.

جدول ۴: مفاهیم و مقوله شناسایی شده مرتبط با عوامل مداخله‌گر بر راهبرد شرکت مادر صنایع دفاعی

کد	مفهوم	کدباز (مقوله)
A76	برنامه‌ریزی برای ساخت مجتمع‌های اقامتی و دفاعی	شیوه‌های کسب و کار
A77	اجرای ابر طرح‌های دفاعی	
A78	ارائه خدمات اختصاصی دفاعی	
A79	ارائه محصولات متمایز مبتنی بر فرهنگ ایرانی، اسلامی و نوآوری	
A80	میزان فعالیت در شاخه‌های مختلف دفاعی	
A76	برنامه‌ریزی برای ساخت مجتمع‌های اقامتی و دفاعی	
A33	بررسی قابلیت سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	مدل سرمایه‌گذاری
A61	سودآوری شرکت‌ها	
A66	تخصیص منابع	اقتصادی
A72	مسائل اقتصادی	
A33	بررسی قابلیت سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	غیراقتصادی
A61	سودآوری شرکت‌ها	

❖ سؤال تحقیق: عوامل زمینه‌ای مؤثر بر راهبردهای شرکت مادر صنایع دفاعی کدامند؟ پاسخ: عوامل زمینه‌ای (محیطی) تأثیرگذار بر راهبرد صنایع دفاعی، با کمک ابزار مصاحبه و بر مبنای روش داده‌بنیاد در ۴ کدباز (مقوله) یعنی حوزه کلان، حوزه خرد، خارجی و داخلی



شرکت مادر از ۱۲ مفهوم استخراج شد و در جدول (۵)، آورده شد. این عوامل بر انتخاب راهبرد یا راهبرد در وضعیت موجود اثرگذار است.

جدول ۵: مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با عوامل زمینه‌ای مؤثر بر راهبردهای شرکت مادر صنایع دفاعی

کد	مفهوم	کدباز (مقوله)
A65	فرایندهای مدیریتی	حوزه کلان
A57	ارزش‌آفرینی شرکت مادر	
A60	ساختار تشکیلاتی شرکت مادر	
A62	تجربه مدیریتی در حوزه کسب‌وکار	حوزه خرد
A64	انجام فعالیت‌های تخصصی و ارائه خدمات توسط شرکت مادر	
A68	مدیریت اداری و منابع انسانی	
A53	برنامه‌ریزی در سطوح مختلف شرکت مادر	عوامل داخلی شرکت مادر
A54	واپایش منابع مالی	
A102	تأثیرپذیری شرکت مادر از شرایط سیاسی	عوامل خارجی شرکت مادر
A103	تأثیرپذیری شرکت مادر از شرایط اجتماعی	
A104	تأثیرپذیری شرکت مادر از شرایط اقتصادی	
A24	معیشت مردم	

*سؤال تحقیق: پدیده اصلی اثرگذار بر راهبرد صنایع دفاعی چیست؟

براساس پروتکل مصاحبه و تحلیل پاسخ مصاحبه‌شوندگان، الگوی نفوذ و تأثیرگذاری شرکت مادر به‌عنوان پدیده اصلی بازشناسی شد. این تحلیل نشان می‌دهد که از نظر مصاحبه‌شوندگان، راهبرد شرکت مادر متأثر از تغییر در میزان نفوذ و تأثیرگذاری است که تابع عوامل داخلی و خارجی شرکت مادر است؛ این پدیده در ۲ کدباز از ۶ مفهوم استخراج و در جدول (۶)، نمایش داده شد.

جدول ۶: مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با عوامل تأثیرگذار بر رابطه میان شرکت مادر و واحدهای کسب و کار (الگوی نفوذ و تأثیرگذاری شرکت مادر)

کد	مفهوم	کدباز
A102	تأثیرپذیری شرکت مادر از شرایط سیاسی	عوامل خارج از شرکت مادر
A103	تأثیرپذیری شرکت مادر از شرایط اجتماعی	
A104	تأثیرپذیری شرکت مادر از شرایط اقتصادی	
A24	وضع اقتصادی مردم	
A53	برنامه‌ریزی در سطوح مختلف شرکت مادر	عوامل درون شرکت مادر
A54	واپایش منابع مالی	

عوامل اصلی تأثیرگذار بر راهبرد شرکت مادر صنایع دفاعی از شناسایی ۲۱ کدباز و ۹ کد محوری و ۴ کد انتخابی به دست آمد و مطابق رهیافت نظام‌مند اشتراک و کوربین (۱۹۹۸) به عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر دسته‌بندی و در جدول (۷)، نشان داده شد.

جدول ۷: مقوله‌های شناسایی شده مرتبط به عوامل علی، مداخله‌گر و زمینه‌ای راهبرد شرکت مادر صنایع دفاعی

کد	مفهوم	مقوله	نقش‌های کدهای استخراجی
الگوهای ذهنی، مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیران ارشد شرکت مادر	ویژگی‌های ذاتی	ویژگی‌های شرکت مادر	عوامل علی
ویژگی‌های متمایز در شرکت مادر حول واحدهای کسب و کار			
ویژگی‌های تاریخی، تجربه و سابقه شرکت مادر			
سبک رهبری، فرهنگ و ارزش‌های شرکت مادر			
اهداف و مأموریت‌های شرکت مادر			



نقش‌های کدهای استخراجی	مقوله	مفهوم	کد
		ویژگی قابلیت	میزان نیاز واحدهای کسب‌وکار به منابع شرکت مادر
		ویژگی کارکردی	میزان درگیری دفتر مرکزی در سطح واحدهای کسب‌وکار
		ویژگی ساختاری	هماهنگی و همکاری میان سطوح مختلف شرکت مادر
			ساختار الگوی قدرت در شرکت مادر
			اندازه و ترکیب دفتر مرکزی شرکت مادر
			ساختار سازمانی شرکت مادر
عوامل مداخله‌گر	ویژگی‌های کسب‌وکار	ماهیت و نوع مرزبندی میان واحدهای کسب‌وکار	مدل سرمایه‌گذاری
			شبیه‌های کسب‌وکار
		نوع و نیاز واحدهای کسب‌وکار به منابع	منابع اقتصادی
			منابع غیراقتصادی
پدیده اصلی	الگوی نفوذ	الگوی نفوذ و تأثیرگذاری شرکت مادر	عوامل خارج از شرکت مادر
			عوامل درون شرکت مادر
عوامل زمینه‌ای	عوامل محیطی	پویایی	عوامل داخلی شرکت مادر
			عوامل خارجی
		پیچیدگی	حوزه کلان
			حوزه خرد

در نظریه داده‌بنیاد، راهبردها، راه‌حل‌های موجود برای مواجهه با پدیده اصلی است و هدف اداره کردن، به انجام رساندن، حساسیت نشان دادن به پدیده مورد نظر است. تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده توانسته است ۷ راهبرد از میان ۲۹ کد محوری و ۷۵ کد باز استخراج

کند. پیامدها نتایجی از تحلیل کنش راهبردها با مقوله‌های محوری حاصل شده‌اند. تحلیل متون مصاحبه منجر به شناسایی دو پیامد انتخابی از میان ۱۴ کد محوری و ۵۶ کد باز شد و در جدول (۸)، به نمایش درآمد.

جدول ۸: مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با راهبردها و پیامدهای شرکت مادر صنایع دفاعی

نقش کد استخراجی	کدهای انتخابی	کدهای محوری
راهبرد	تغییر الگوهای ذهنی مدیران	آموزش نوین مدیران
		درک شرایط محیط کاری
		دوری از نظام دستوری
		وابستگی ذهنی به خدمات گذشته
		دوری از سلسله‌مراتبی مافوق به مادون
	اصلاح ساختار قدرت در شرکت مادر	میزان نیاز واحدها به منابع
		اصلاح دخالت دفتر مرکزی
		اصلاح مدل ذهنی از فرماندهی به مدیریتی
	تقویت قابلیت‌های مدیران کسب‌وکار	ارتقای صلاحیت‌های فردی
		افزایش دانش مدیریتی
		تقویت روحیه کار تیمی
		اعطای آزادی عمل
	اصلاح ساختار سازمانی	تغییر ساختار عمودی به افقی
		تمرکززدایی
		انعطاف‌پذیری
		اصلاح شیوه واپایش
	متناسب‌سازی مدل سرمایه‌گذاری و شیوه‌های کسب‌وکار	تناسب اهداف با مأموریت
		استقلال راهبرد واحدهای کسب‌وکار
		مشابهنیت واحدهای کسب‌وکار
		هماهنگی میان سطوح شرکت مادر
		محل خلق منابع
	تخصیص متناسب و مناسب منابع	بازبینی هزینه‌های ثابت
		تخصیص متناسب با راهبرد
		تخصیص متناسب با مدل سرمایه‌گذاری



نقش کد استخراجی	کدهای انتخابی	کدهای محوری
	اصلاح تنوع و تجانس سبد کسب و کارها	توسعه راهبردهای بازاریابی
		توسعه روابط سیاسی
		توسعه منابع اقتصادی
		تولید محصولات جدید دفاعی
		خلق بازارهای جدید محصول
پیامدها	بلوغ واحدهای کسب و کار	مهارت و تخصص مدیران
		بهبود سطح راهبرد رقابتی
		تعیین اهداف درست در سطح کسب و کار
		تمرکز بیشتر روی عملکرد کسب و کارها
		وابستگی کمتر به مزیت مقیاس
		افزایش قدرت چانه زنی کسب و کارها
	هماهنگی و همکاری میان سطوح مختلف بنگاه	تسهیم دانش مدیریتی و تخصصی
		تقویت راهبرد هماهنگ سازی
		منابع مشترک
		ایجاد یکپارچگی عمودی ستاد شرکت مادر
		توسعه متناسب کسب و کار
		شفاف سازی سیاستها
		بهبود راهبردهای رقابتی
		استانداردسازی فرایندها

مطابق نظر گولد و کمبل عواملی نظیر ویژگی های ذاتی، قابلیت، کارکردی و ساختاری شرکت مادر می توانند به عنوان عوامل علی شرکت مادر معرفی شوند. گولد و کمبل همچنین ماهیت و نوع مرزبندی میان واحدهای کسب و کار و نوع و نیاز واحدهای کسب و کار به منابع را به عنوان ویژگی های کسب و کار (عوامل مداخله گر) معرفی می کند. عوامل محیطی تأثیرگذار بر پدیده اصلی را می توان همان عوامل زمینه ای در نظر گرفت.

عوامل علی (ویژگی های شرکت مادر) در این پژوهش عبارتند از: ویژگی های ذاتی (الگوهای ذهنی و مهارت و قابلیت های مدیران ارشد شرکت مادر، ویژگی های متمایز شرکت

مادر حول واحدهای کسب و کار و ویژگی‌های تاریخی تجربه و سابقه شرکت مادر و اهداف و مأموریت) و ویژگی‌های ساختاری (هماهنگی و همکاری سطوح مختلف شرکت مادر، ساختار الگوی قدرت، اندازه ترکیب دفتر مرکزی و ساختار سازمانی شرکت مادر) و ویژگی قابلیت (میزان نیاز واحدهای کسب و کار به منابع شرکت مادر) و ویژگی کارکردی (میزان درگیری دفتر مرکزی در سطح واحدهای کسب و کار).

عوامل مداخله‌گر که در تدوین راهبرد شرکت مادر صنایع دفاعی نقش دارند به دو بخش تقسیم می‌شوند. بخش اول ماهیت و نوع مرزبندی میان واحدهای کسب و کار و بخش دوم نوع نیاز واحدهای کسب و کار به منابع. در بخش ماهیت و شرایط مرزبندی میان شرکت‌های تابعه، دو مقوله مدل سرمایه‌گذاری و شیوه‌های کسب و کار دخیل‌اند. نوع و نیاز واحدهای کسب و کار به منابع را می‌توان به دو مقوله اقتصادی و غیراقتصادی تقسیم کرد.

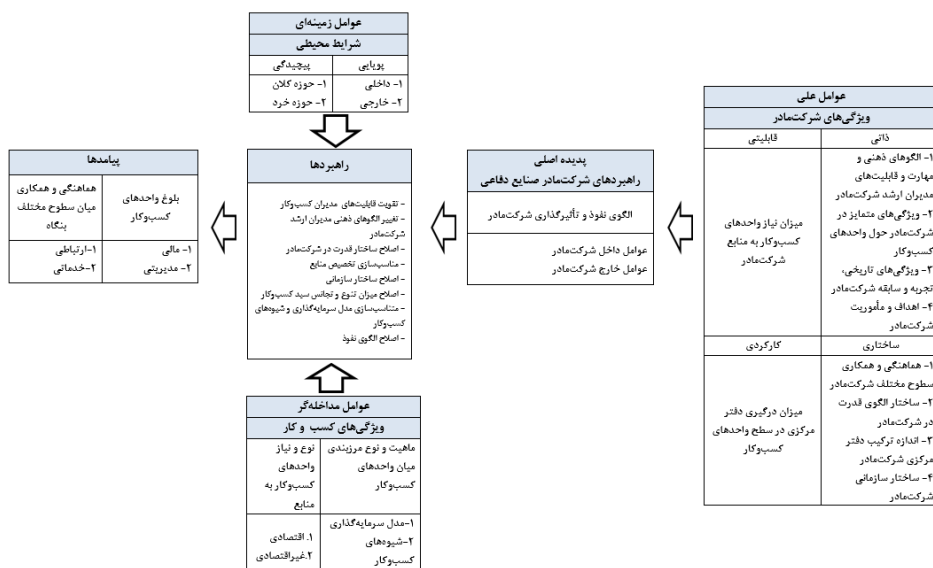
عوامل زمینه‌ای (محیطی) در این پژوهش: شرایطی هستند که بر تدوین راهبرد شرکت مادر صنعت دفاعی دخالت دارند و به‌طور کلی در پویایی و پیچیدگی شرکت مادر بسیار مؤثر عمل می‌کنند. به دلیل آنکه شرکت‌های مادر صنایع دفاعی عمر چندانی ندارند، عوامل ناشناخته‌ای هنوز وجود دارند که سبب پیچیدگی شرکت مادر می‌شوند. این عوامل را می‌توان در دو حوزه خرد و کلان مورد بررسی قرارداد. روند روبه گسترش شرکت‌های مادر صنایع دفاعی هم باعث پویایی آن‌ها می‌شوند. بخشی از این پویایی تابع شرایط داخلی و بخش دیگر متأثر از شرایط بیرونی شرکت مادر است.

پدیده اصلی تدوین راهبرد شرکت مادر در صنعت دفاعی از تحلیل داده‌های مصاحبه‌شوندگان میزان و محدوده فعالیت شرکت‌ها است که با عنوان الگوی نفوذ و تأثیرگذاری شرکت مادر نامیده شده است. الگوی نفوذ در ساختار شرکت مادر صنایع دفاعی بیشترین سهم خلق ارزش را دارد. عوامل علی و مداخله‌گر و زمینه‌ای نقش مهمی برای ایجاد این فرصت ایفا می‌کنند. پدیده اصلی می‌تواند در دو بخش مورد بررسی قرار گیرد: درون و خارج از قلمرو شرکت مادر.



راهبردها: راهبردها به دست آمده براساس تحلیل عوامل تأثیرگذار عبارتند از: تقویت قابلیت‌های مدیران کسب و کار، تغییر الگوهای ذهنی مدیران ارشد شرکت مادر، اصلاح ساختار قدرت در شرکت مادر، تخصیص مناسب منابع، اصلاح ساختار سازمانی، تغییر میزان درگیری دفتر مرکزی، اصلاح میزان تنوع و تجانس سبد کسب و کار، متناسب سازی مدل سرمایه گذاری و شیوه‌های کسب و کار و اصلاح الگوی نفوذ.

پیامدها: با تحلیل عوامل مؤثر بر روی پدیده اصلی و در نهایت اجرای راهبردها به پیامدهای تحقیق دست می‌یابیم. پیامدهای این تحقیق عبارتند از: بلوغ واحدهای کسب و کار، هماهنگی و همکاری میان سطوح مختلف بنگاه که هر دو پیامد باعث خلق ارزش بیشتر از مجموع ارزش کسب و کارهای تابع شرکت مادر می‌شوند. با توجه به عوامل حاصل از پژوهش و با کمک رهیافت نظام مند اشتراک و کوربین چهارچوب (مدل پارادایمی) راهبردهای صنایع دفاعی در شکل (۹)، ارائه شد.



شکل ۹: چهارچوب تدوین راهبردهای شرکت مادر صنعت دفاعی

اعتبار پژوهش: به اعتقاد صاحب‌نظرانی چون هون و ایسن هارت (۱۹۹۰) و لینکلن (۱۹۹۷) روایی، ابزاری برای کسب دقت علمی است که از طریق استفاده فنون ممیزی پژوهشی محقق می‌شود. روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی قبل از اتمام پژوهش بررسی می‌شود و فرایند ممیزی حین انجام پژوهش صورت می‌گیرد. کوربین و استراوس جهت ارزیابی اعتبار پژوهش‌های مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، ۱۰ شاخص مقبولیت (روایی و پایایی) را معرفی کرده‌اند (پارسایی، ۱۳۹۸: ۹۳).

مقبولیت این پژوهش حین انجام تحقیق و براساس ده شاخص، ممیزی شد. این شاخص‌ها عبارت بودند از: ۱. تناسب یافته‌های پژوهش با تجارب افراد مورد مطالعه؛ ۲. کاربردی بودن یافته‌ها؛ ۳. جذاب و بدیع بودن مفاهیم؛ ۴. زمینه واقعی پژوهش؛ ۵. منطق تحقیق؛ ۶. عمق پژوهش؛ ۷. عدم انحراف از اهداف تحقیق؛ ۸. بداعت؛ ۹. حساسیت پژوهشگر؛ ۱۰. استناد به یادداشت‌برداری درست.

در ادامه برای اطمینان بیشتر از روایی پژوهش، از دو شاخص CVI و CVR نیز استفاده و از نظر خبرگان که در تدوین فرایند مشارکت داشتند کمک گرفته شد. برای شاخص CVR از میزان ضروری بودن مفاهیم و برای سنجش CVI از میزان ارتباط کدهای نهایی با مفاهیم و مقوله اصلی پرسیده شد. تمامی شاخص‌ها مربوط به ابعاد، امتیازی بالاتر از ۰/۸۴ درصد را کسب کردند که مورد قبول بود.

برای اطمینان بیشتر از پایایی پژوهش از شاخص کاپا کمک گرفته شد. بدین ترتیب که پژوهشگر مسئول و یک پژوهشگر دیگر مجدداً به کدگذاری انتخابی پرداختند و کدهای نهایی و داده‌های مربوطه در اختیار محقق دیگری قرار گرفت تا کدگذاری مجدد انجام گیرد. سپس با استفاده از نرم‌افزار SPSS میزان شاخص کاپا عدد معنی‌دار بالاتر از ۶۵ درصد را نشان داد که ادعای پایایی پژوهش را تأیید می‌کرد.



نتیجه‌گیری و پیشنهاد

چهارچوب مفهومی (پیکربندی) همانند یک صورت فلکی است که از عناصر بسیار نزدیک به هم تشکیل می‌شوند و این عناصر به‌طور متقابل و دوجانبه بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند (دس و دیوید، ۱۹۸۴؛ مینزبرگ، ۱۹۸۱). فلسفه وجودی شرکت مادر برگرفته از ماهیت ارتباطی است که با بخش‌های زیرمجموعه و منابعش دارد و چهارچوب شرکت مادر نمایانگر این فلسفه وجودی و نوع ارتباطی است که شرکت مادر با شرکت‌های زیرمجموعه خود دارد (هانن و فریمن، ۱۹۷۷؛ الدریچ، ۱۹۸۲؛ مک کلوی، ۱۹۷۸). در واقع چهارچوب مفهومی شرکت مادر به‌مرور زمان براساس الگوهای ذهنی مدیرعامل و مدیران ارشد، فرهنگ‌ها، ارزش‌ها، راهبردها، اهداف بلندمدت و جهت‌گیری‌های کلی شرکت مادر شکل می‌گیرد (وودوارد و همکاران ۲۰۰۲). بدین‌منظور این پژوهش با روش تحقیق کیفی و در زمینه اصلی، عوامل تأثیرگذار بر راهبردهای صنعت دفاعی را تعیین و تدوین و براساس آن یک چهارچوب فکری پیشنهاد کرد.

در این چهارچوب عوامل مؤثر بر راهبرد شرکت مادر صنایع دفاعی و روابط آن‌ها بر مبنای رهیافت نظام‌مند اشتراس و کوربین (۱۹۹۵) به دسته‌های عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده اصلی، راهبردها و پیامدها تقسیم شد. براساس نظر مصاحبه‌گران، این عوامل را نیز می‌توان به ویژگی‌های «شرکت مادر» و ویژگی‌های «کسب‌وکار» و ویژگی‌های «محیطی» تقسیم‌بندی کرد. پیکره و ساختار چهارچوب با نتایج تحقیقات گولد و کمبل (۱۹۹۴)، سبحان الهی و رحمان سرشت (۱۳۹۱) و خاشعی (۱۳۹۸) تطابق دارد.

از نظر محتوایی می‌توان این ادعا را داشت که تمامی عوامل مؤثر بر راهبرد شرکت مادر صنایع دفاعی در زیرمجموعه عوامل پیشنهادی شرکت‌های مادر جنرال مؤسسه اشتریج انگلستان (۲۰۲۱) قرار می‌گیرد.

صنعت دفاعی برای اداره کردن مؤثر شرکت‌های مادر و خلق ارزش بیشتر از مجموع ارزش‌های صنایع تابعه خود، نیازمند راهبردهای سطح شرکت مادر است. مفهوم راهبرد نقشه راهی را فراهم می‌کند تا یک شرکت مادر بتواند خود را به سمت بازار و مصرف‌کنندگان

سوق دهد و با پیروی از راهبردهای صحیح از موفقیت در تجارت مطمئن شود. مسلماً داشتن آن‌ها راهی برای پیش‌بینی مشکلات و فرصت‌های آینده فراهم می‌کند؛ رویکردهای مشخصی برای اهداف آینده ایجاد کرده و عملکرد مؤثر و بهتری را به همراه دارد؛ رضایت و انگیزه را افزایش می‌دهد؛ منجر به تصمیم‌گیری سریع‌تر و بهتر می‌شود؛ این امکان را برای شناسایی، اولویت‌بندی و بهره‌برداری از فرصت‌ها فراهم می‌کند. راهبرد شرکت مادر یک دید عینی از مشکلات مدیریتی را فراهم می‌کند؛ بهبود هماهنگی و واپایش فعالیت‌های شرکت‌های تابع را در بردارد؛ اثرات و تغییرات نامطلوب را به حداقل می‌رساند؛ امکان تخصیص مؤثرتر زمان و منابع را برای فرصت‌های شناسایی‌شده مهیا می‌کند؛ اجازه می‌دهد تا منابع کمتری به تصحیح تصمیمات غلط یا موقتی اختصاص یابد و راهبرد شرکت مادر نگرش مطلوب نسبت به تغییر را تشویق می‌کند؛ درجه‌ای از نظم و انضباط را به یک کسب‌وکار می‌آورد و در آخر شرکت‌های مادر صنایع دفاعی می‌توانند با اتخاذ راهبرد مناسب، هم از لحاظ مالی و هم غیرمالی با شرکت‌های تابعه تعامل خوبی ایجاد کنند و با به‌کارگیری این روش علمی و چهارچوب فکری، ضمن دوری جستن از اقدام و عمل سلیقه‌ای، از اتلاف منابع و سرمایه‌گذاری‌های موازی و غیرمؤثر پرهیز کنند.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مدیران شرکت مادر صنایع دفاعی علاوه بر دارا بودن صلاحیت‌های عمومی باید دانش و قابلیت ایجاد زیرساخت‌های لازم را نیز داشته و با رویکرد دفاعی بستر را برای تولیدات محصولات نوین دفاعی ایجاد کنند. نتایج حاکی از آن است که ویژگی‌های اصلی شرکت مادر صنایع دفاعی از مجموع ویژگی‌های ذاتی، قابلیت، کارکردی و ساختاری تشکیل شده و در واقع شرایط علی آن هستند و در تدوین راهبردها باید به آن‌ها دقت بیشتری شود؛ این نتایج با تحقیقات گولد و کمبل (۱۹۹۴) و خاشعی (۱۳۹۸) هم‌خوانی دارد.

نتایج مشخص کرد که میزان نیاز واحدهای کسب‌وکار به منابع و میزان دخالت دفتر مرکزی بر شرکت‌های تابع، باعث بروز قابلیت‌های مدیران ارشد می‌شود و در نوع نگرش آن‌ها به راهبرد مؤثر است. ساختار الگوی قدرت در شرکت مادر از ویژگی‌های ساختاری و



میزان و نوع هماهنگی و همکاری بین شرکت‌های تابع تأثیر می‌پذیرد. نتایج نشان داد که عوامل زمینه‌ای در تدوین راهبرد صنایع دفاعی نقش دارند و تأثیر آن‌ها را می‌توان در دو عامل نوع مرزبندی میان واحدهای کسب‌وکار و نوع نیاز آن‌ها به منابع جستجو کرد؛ این نتایج با پژوهش‌های الکساندرو وایت (۱۹۹۴) هم‌خوانی دارد. نتایج نشان داد که یکی از عناصر اصلی تدوین راهبرد شرکت مادر صنعت دفاعی، میزان و محدوده فعالیت شرکت‌های آن است (در این پژوهش از آن تحت عنوان الگوی نفوذ و تأثیرگذاری شرکت مادر نام‌برده شد) که باید در دو محدوده خارج از قلمرو شرکت مادر و درون شرکت مادر مورد بررسی قرار گیرد. پویایی و پیچیدگی دو عامل مداخله‌گر محیطی هستند که عمدتاً از جدید بودن شرکت مادر در این صنعت نشئت می‌گیرند.

در این پژوهش مشخص شد که تجربه و تخصص حرفه‌ای، انعطاف‌پذیری، مدیریت بحران، شیوه تصمیم‌گیری و ویژگی‌های فردی از شاخص‌های تأثیرگذار بر الگوهای ذهنی مدیران بوده و می‌توانند روی قابلیت‌های مدیران شرکت مادر صنایع دفاعی تأثیر داشته باشند؛ این نتایج با تحقیقات جو وایت (۱۹۹۵) همگرا است. ارتباط و توسعه بین‌المللی، فرهنگ حاکم بر شرکت مادر، وظایف تعریف شده ستاد، شیوه‌های تأمین مالی، نقش مدیریت شرکت مادر در توسعه راهبرد از شاخص‌های مهم در تعیین نوع فرهنگ و سبک رهبری در شرکت مادر صنایع دفاعی است؛ با نتایج گولد و کمبل خیلی نزدیک است.

نتایج نشان می‌دهد که ساختار، نوع و نحوه خدمات مرکزی، منابع ستاد شرکت مادر و میزان توانایی شرکت‌های تابع در پیشبرد اهداف، مدیریت هزینه، قابلیت سرمایه‌گذاری و تفویض اختیار از شاخص‌های دخیل در تعیین ساختار الگوی قدرت در شرکت مادر صنایع دفاعی است؛ نتایج با تحقیقات جعفری (۱۳۸۹)؛ طاهرپور واصلانی (۱۴۰۰) و اعرابی و همکاران (۱۳۸۸) همگرا است.

می‌توان نتیجه گرفت که نوع و شیوه کسب‌وکار شرکت مادر صنایع دفاعی با توجه به عواملی نظیر تولید محصولات متمایز، میزان نیاز نیروهای مسلح و چگونگی گسترش شاخه‌های نوین دفاعی انتخاب می‌شود.

اندازه و ترکیب دفتر مرکزی شرکت مادر صنایع دفاعی بستگی به تعداد کارکنان ستاد، تعداد کارکنان شرکت‌های تابعه، به‌کارگیری مهارت افراد متخصص، نظام نظارت بر شرکت‌های تابع و شیوه برنامه‌ریزی راهبردی دارد.

از نتایج مشخص می‌شود که شرکت‌های مادر صنایع دفاعی می‌توانند با تسهیم منابع کمیاب و مهم خود به کسب‌وکارها، نظیر قابلیت‌های فنی، جایگاهی، نام و نشان تجاری و کانال‌های توزیع ارزش‌افزایی کنند.

از پیامدهای به‌دست‌آمده در این پژوهش هماهنگی و همکاری خوب بین واحدهای کسب‌وکار است که باعث می‌شود شرکت‌های تابع، دانش و تجارب مفید را باهم به اشتراک بگذارند و همچنین آن‌ها می‌توانند با بلوغ خود باعث کاهش خطر و هزینه‌های حفاظت در مقابل ریسک شوند؛ این نتیجه با تحقیقات واعظی و همکاران (۱۳۹۷) هم‌سو است.

شرکت‌های مادر صنایع دفاعی با افزایش هماهنگی و بلوغ واحدهای کسب‌وکار می‌توانند فعالیت ارزش‌آفرین خود را نظیر اقدامات بازاریابی و فروش را ترکیب کرده و یا با تنظیم موقعیت بنگاه در بازار و ایجاد بسته محصول یا برند مشترک اقدام به فروش محصول کنند؛ این نتیجه با تحقیقات زرگر (۱۳۹۷) هم‌خوانی دارد.

نظام‌های واپایش از اهمیت بسیاری برخوردارند؛ مانند انتخاب میزان منابع، پایش پیشرفت و پیاده‌سازی راهبرد، ارزیابی عملکرد مدیران در راستای تحقق راهبرد و دستیابی به اهداف، پایش محیط از نظر تغییرات مهم در مفروضات برنامه‌ریزی راهبردی و در آخر اخذ بازخورد در فرایند پیاده‌سازی راهبرد به‌خصوص در بازارهای سریعاً متغیر. نتایج تحقیق نشان از پیامد همکاری بین واحدهای کسب‌وکار و بلوغ آن‌ها دارد؛ پس مطلوب‌ترین سبک واپایش در شرکت‌های مادر صنایع دفاعی از بین سه سبک واپایش رایج یعنی واپایش مالی، واپایش عملکردی، واپایش راهبردی، واپایش مالی است؛ زیرا واپایش مالی کمترین میزان واپایش و دخالت شرکت مادر در کسب‌وکارهای تابع را ایجاب می‌کند؛ این نتیجه با تحقیقات گولد و کمبل و الکساندر (۱۹۹۵)؛ خاشعی (۱۳۹۸)؛ محمدی و همکاران (۱۳۹۸) و رئیسی و همکاران (۱۴۰۱) مطابقت دارد.



از دیدگاه مینزبرگ (۱۹۸۷) ساختار مناسب به راهبرد وابسته است و هدف از ساختار ماتریسی بهترین استفاده از این دو مقوله یعنی، مسئولیت‌پذیری بالا و تشریک‌مساعی نزدیک میان بخش‌ها است؛ بنابراین با در نظر گرفتن این مطلب و توجه به پیامد تحقیق یعنی بلوغ واحدهای کسب‌وکار و هماهنگی و همکاری میان سطوح بنگاه، می‌توان انتظار داشت که ساختار ماتریسی برای شرکت‌های مادر صنایع دفاعی گزینه مطلوبی است؛ این نتیجه با نتایج تحقیقات اوجنری (۲۰۱۹)؛ حکمت فازی (۲۰۲۱) و اعرابی (۱۳۹۸) هم‌سویی وجود دارد. در این پژوهش میزان نفوذ شرکت مادر به‌عنوان پدیده اصلی از سوی مصاحبه‌گران معرفی شد با توجه به پیامدهای حاصله از راهبردها و همچنین ادبیات تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که از چهار نوع نفوذ شرکت مادر یعنی نفوذ انفرادی، نفوذ اتصالی، نفوذ عملیاتی و خدماتی و نفوذ توسعه‌ای، بهترین گزینه برای شرکت‌های مادر صنایع دفاعی «نفوذ اتصالی» است.

پیشنهادهای پژوهش

مدیران شرکت مادر صنایع دفاعی از تفکر سنتی و وابستگی به مشروعیت دفاعی و نظامی دور شده و با تصحیح الگوهای ذهنی و تقویت مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیران میانی و با دید رقابت سالم در حوزه‌های جدید فناوری و تجارت وارد شوند (عوامل علی-ذاتی). مدیران ارشد به هدف و مأموریت ایجاد شرکت مادر توجه کافی داشته (عوامل علی-ذاتی) و با اصرار در رقابت بی‌نتیجه در برخی از حوزه‌های تجاری از مأموریت اصلی خود دور نشوند.

میزان استقلال عمل، شفافیت، عدم مرزبندی در میان کسب‌وکارهای صنایع تابع (عوامل زمینه‌ای) افزایش یافته و در انتخاب دو شاخص مدل سرمایه‌گذاری و شیوه‌های کسب‌وکار، دست مدیران شرکت‌ها باز گذاشته شود.

اندازه و ترکیب دفتر مرکزی (عوامل علی-ساختاری) متناسب با اهداف شرکت مادر و قابلیت‌های افراد انتخاب و از رویکرد واپایش مالی به‌جای واپایش راهبردی استفاده شود.

با توجه به تهدیدات خارجی و نیازهای واحدهای نظامی، پویایی و پیچیدگی محیط (عوامل محیطی) در حوزه‌های خرد و کلان اقتصادی و عوامل محیطی داخلی و خارجی تأثیرگذار بر راهبرد شرکت مادر به‌دقت رصد شده و تأثیر آن بر راهبردها ممیزی شود. با ایجاد نظام مدیریت دانش سازمانی از راهبردهای ذهنی و تجارب افراد خبره و با سابقه در تدوین عوامل مؤثر بر راهبرد شرکت مادر استفاده شود (عوامل علی-ذاتی).

برای خلق ارزش بیشتر از مجموع واحدها مستقل از ساختار افقی به‌جای ساختار عمودی استفاده شود (عوامل علی-ساختاری) این عمل باعث تسهیل روابط بین کسب‌وکارها نیز می‌شود.

شرکت مادر صنایع دفاعی با هماهنگ‌سازی مشتریان مشترک میان کسب‌وکارها یا مناطق جغرافیایی، ارزش‌افزایی کند.

شرکت مادر صنایع دفاعی سازوکار مناسبی جهت فروش محصولات و خدمات بین کسب‌وکارهای تابع ایجاد کند تا ضمن هماهنگی بیشتر بین واحدها با افزایش فروش متقابل به ارزش‌آفرینی دست یابد.

از ساختار ماتریسی سه‌بعدی متشکل از بخش‌های تولید، بازار و وظیفه مرکزی استفاده شود (با توجه به اینکه مزیت برگرفته در شرکت‌های مادر صنایع دفاعی برگرفته از ترکیب فناوری و تولید، تقلید بازار و برتری وظیفه است).

در پژوهش‌های آتی برای ارزیابی و رتبه‌بندی مقوله‌های خرد و کلان از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره مانند روش تاپسیس، الکترو و ... استفاده شود.

راهبردهای شرکت مادر صنعت دفاعی با روش‌های تحلیل راهبرد بررسی شده و نقاط قوت و ضعف آن‌ها تجزیه و تحلیل شود (همچنین آماده‌سازی بستری مناسب برای پیاده‌سازی مبانی راهبردی بیش از هر عاملی دیگری می‌تواند در موفقیت شرکت مادر تأثیرگذار باشد).



فهرست منابع

- اخوان و همکاران (۲۰۱۵). *استفاده از FQSPM-SWOT برای برنامه‌ریزی اتحاد راهبردی و انتخاب شریک؛ مطالعه موردی شرکت مادر خودروسازی*. توسعه اقتصادی فناوری و اقتصاد، ۲۱(۲)، ۱۶۵-۱۸۵.
- اسدزاده، عبدالله (۱۳۹۶). *تأثیر نقش‌های راهبردی بنگاه مادر بر الگوی اداره کسب‌وکارها*، مجله کاوش‌های مدیریت بازرگانی، ۱۰(۱۳۹۷)، ۲۳۳-۲۵۱.
- خاشعی ورنامخواستی، وحید؛ ولیان، علیرضا (۱۳۹۷). *مدیریت راهبردی شرکت مادر*. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- رئیس، ابراهیم (۱۳۹۸). *طراحی مدل سبک تعاملی در سازمان‌های مادر با شرکت‌های زیرمجموعه به‌منظور بهبود عملکرد و ارزش‌آفرینی با رویکرد نظام خبره فازی*. مجله پژوهش‌های سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی انرژی، ۵(۱۳۹۸)، ۱۱۵-۱۳۹.
- زرگر، سید محمد (۱۳۹۷). *مدلی پویا برای تدوین راهبرد افقی*. مجله مطالعات مدیریت صنعتی، ۱۶(۵۱)، ۳۰۱-۳۲۸ (۱۳۹۷).
- طحان، رضا؛ محسنی، جاویدان؛ مجلسی، جواد (۱۳۹۷). *راهبرد کلان بنگاه*، تهران: انتشارات چاپ و نشر بازرگانی.
- طاهرپور، حبیب‌اله؛ اصلانی، محسن (۱۴۰۰). *تأثیر برارزش راهبردی بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی ساختار سازمانی و نقش تعدیلگری تلاطم محیطی در شرکت‌های مادر تخصصی*. مجله فرایند مدیریت توسعه، ۱(۳۴)، ۸۸-۱۱۲ (۱۴۰۰).
- عباس‌زاده، محمد (۱۳۹۱). *روایی و پایایی در تحقیقات کیفی*. مجله جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۳(۱)، ۳۴-۱۹.
- لینچ، ریچارد (۱۳۹۷). *مدیریت راهبردی*، مترجمان: خاشعی، وحید، زرگران، فاطمه. تهران: انتشارات فوژان.

- محمدی، فریده (۱۳۹۸). شناسایی عوامل مؤثر بر اداره شرکت مادر بیمارستانی سازمان تأمین اجتماعی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری. مجله مدیریت سلامت، ۲۲(۳)، ۵۶-۶۶ (۱۳۹۸).
- مؤمن‌زاده، محمدمهدی (۱۳۹۷). شرکت‌های مادر و اثرگذاری آن‌ها بر توسعه اقتصادی. اقتصاد آنلاین.
- مهربان پور، محمدرضا؛ راعی عزآبادی، محمدابراهیم (۱۳۹۸). شناسایی و اولویت‌بندی الزامات سرمایه‌گذاری در شرکت مادر از منظر سیاست‌های اقتصاد مقاومتی. مجله جستارهای اقتصادی ایران، ۶ (۳۱)، ۲۷۱-۲۹۶.
- واعظی، سمیرا؛ تقی‌زاده، علی (۱۳۹۷). تعامل مدیریت منابع انسانی شرکت مادر تخصصی با شرکت‌های تابعه مبتنی بر دیدگاه بلوغ. مجله فرایند مدیریت توسعه، ۳۱ (۱)، ۲۷-۵۶.



References

- Abbaszadeh M. Validity and reliability in qualitative researches. *Journal of Applied Sociology* 2012; 23(1): 19-34, [In persion]
- Akhavan, P., Barak, S., Maghsoudlou, H., & (2015). FQSPM-SWOT for strategic alliance planning and partner selection; case study in a holding car manufacturer company. *Technological and Economic Development of Economy*, 21(2), 165-185
- Aldrich, H.E., & mindlin s. (1978). uncertainty and dependence: Tow perspectives on environment and environment, 149-170
- Andrews, K. (2010). *The Concept of Corporate Strategy*. Burr Ridge, IL: Dow-Jones,
- Angrosino M. *Doing Ethnographic and Observational Research*. London, UK: SAGE Publications; 2007.
- Ansof, I.H, (1980). Strategic issues management, *Strategic management journal* 1, 131-148.
- Arabi, Seyyed Mohammad, Fath Elahi, Afshin, Asadzadeh, Abdullah (2008). A new approach from a resource-based perspective to corporate level strategy in parent companies. *Development and Transformation Management Journal* 3(1388) 1-7 [In persion]
- Asadzadeh, Abdullah (2016). the impact of the strategic roles of the parent company on the model of business management, *Journal of Business Management Explorations* 10(2017), 233- 251 [In persion]
- Asiaei, K., Rezaee, Z., Bontis, N., Barani, O. and Sapiei, N.S., (2021). Knowledge assets, capabilities and performance measurement systems: a resource orchestration theory approach, *Journal of Knowledge Management*
- Baker, G. P., & Montgomery, C. A. (2013). *Conglomerates and LBO associations: A comparison of organizational forms*. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Bardolet, David; Fox, Craig R. & Dan Lovallo (2011). Corporate Capital Allocation: a Behavioral Perspective, *Strategic Management Journal*, Vol. 32, Issue 13, PP. 1465–1483.
- Bosworth, D. (2005). *Determinants of enterprise performance*. Manchester, Manchester University Press.
- Charmaz KC. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. London, UK: SAGE Publications.
- Collis, D.J. & Montgomery, C.A, (1998). Creating corporae advantage (pp.71-83). Harvard Business School.
- Crifo, patricia, Roudaut, Gwenael (2022). Economic Crisis and Corporate Governance: How Can Board Independence and Expertise Maximize the Firm Value?. *Scientific Research publishing* (2022) 12, 1227-1258
- Goold M. Campbell A. Alexander M. (1994). *Corporate Level Strategy*. New York. John Willey & Sons INC.
- Hammoudi, A., Daidj, N., (2018). *Game Theory Approach to Managerial Strategies and Value Creation*, Wiley Online Library
- Hannan, M.T., & freeman, J. (1977). The Population ecology of organizations. *American Jornal of sociology*, 929-964

- Hikmat Fauzi, Teddy (2021). The effect of internal elements of strategic management of organizational structure, management role and employee behavior on corporate mission, management science letters 11(2021), 1189-1196
- Khashai Varnamkhashti, Vahid, Valian, Alireza (2017). Strategic Management Holding, Tehran, Allameh Tabatabai University, [In Persian]
- Koseooglu, M.A. & Altin, M. & Chan, E. Aladag, O.F. (2020). What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. International Journal of Hospitality Management (89) 1-9
- Lynch, Richard (2017). Strategic Management, Vahid Khashai and Fatemeh Zargarani, (1), Tehran, Fuzhan Publications, [In Persian]
- Makadok, R., Burton, R., Barney, J., (2018). A practical guide for making theory contributions in strategic management, Strategic Management Journal, 39(6), 1530-1545
- McFadyen, T., & Chai, L.K. (2018). Strategies to improve the implementation of policies: A Systematic Review. 8 (9): e19151. 21. Doi: 10.1136/bmjopen-2017-019151-
- Mckelvey, B. (1982). Organizational systematics. Berkeley. CA: university of California press.
- Mehrabanpour, Mohammadreza, Rai Ezzabadi, Mohammad Ibrahim (2018). Identifying and prioritizing investment requirements in holding companies from the perspective of resistance economy policies. Economic essays of Iran. 6 (31). 271-296, [In Persian]
- Momenzadeh, Mohammad, Mahdi. (2017). Holdings and their impact on economic development, Online Economy. [In Persian]
- Nazim, ullah (2021). Corporate Strategy of Maxis - A Telecom Industry of Malaysia, MPRA.5(۲۰۲۱)
- Ogendo, Joanlilian (2019). Corporate Strategy, Organizational Structure and organizational Performance of Listed Companies in Emerging Markets. International Journal of Economics, business and management research, 3(2) (2019), 125-143
- Ohaner, Berkay (2022). Understanding the Impact of cultural Factors on corporate responsibility, Turkish Journal of Business Ethics (2022), 59-83
- Osahon, Henry (2021). Conservative Business Strategy as Moderator of Board Independence and Corporate Performance Nexus in Nigerian Financial Companies. Asian Economic and Financial Review, 10(2021) 446-466
- Piorkowska, N., & Rynca, R. (2020). Factors affecting the process of strategy implementation in a higher education institution. Scientific papers of Silesian university of technology organization and management series. (144) 383-395
- Prahalad, C.K., & Gray, Hamel, (1990). The core competences of the corporation. Harvard Business Review, 68(3), 79-91
- Rumelt, Robert, (1991). How much does industry matter? Strategic management Journal, 12, (1991) 176-185
- Sengur, Ferhank, Erdogan, Burak (2022). Corporate Strategies in the Airline Industry, Global Air Transport Management (2022) 25-45
- Tahan, Reza, Mohseni, Javidan, Majlisi, Javad (2017). Big Business Strategy, (F1, pp. 75-82, F. 4, pp. 120-134, F. 7, pp. 181-192), Tehran, Publishing House Commerce, [In Persian]



- Tanushev, Christian (2022). Digital Transformation: The Impact on Corporate Strategy 3(2022) 383-404
- Ward, k., kakabadse, A., & Bowman, C. (2005). Designing word class corporate strategies: value. creating Roles for corporate centers, Routledy.
- Whittington, R. (2019). Opening strategy: Professional strategists and practice change, 1960 to today. Oxford: Oxford University Press

