

مقاله پژوهشی: چارچوبی برای تبیین بلوغ ساختاری سازمان مادر در جهت تحقق

اقتصاد مقاومتی

[20.1001.1.24234621.1400.11.44.9.8](https://doi.org/10.124234621.1400.11.44.9.8)

مهدی حقیقی کفاش^۱، حسین حاجی بیگلرلو^۲، نادر مظلومی^۳، وجه‌الله قربانی‌زاده^۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۲۵

چکیده

بند ۱۶ از سند سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، بر تحول اساسی در ساختارها در جهت کاهش هزینه‌های عمومی کشور تأکید می‌کند. تاب‌آوری و پایداری اقتصادی دو مؤلفه کلیدی در تعریف اقتصاد مقاومتی هستند. پژوهش‌های متعدد و تجربیات سالیان اخیر در تحریم‌های ظالمانه، به‌خوبی نشان داده است که بنگاه‌های بزرگ، با قدرت رقابتی بالا را می‌توان گرانگه تاب‌آوری و پایداری اقتصادی دانست. به‌صورت میانگین حدود ۳۰٪ تولید ناخالص داخلی ایران در فاصله سال‌های ۹۵-۱۳۸۷ توسط هلدینگ‌های لیست یک‌صد شرکت برتر ایران تولید شده است. مدیریت شکل‌گیری و توسعه نقش مادری، یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریتی در جهت تحقق اقتصاد مقاومتی است. در رابطه با چالش‌های مدیریتی این مسیر، مطالعات بسیار اندکی انجام شده است. این پژوهش، با ارائه چارچوبی، مراحل توسعه نقش مادری و در نهایت شکل‌گیری سازمان مادر محض را تفکیک کرده؛ مهم‌ترین چالش‌ها و راهکارهای متناسب را معرفی کرده است. این پژوهش از نوع مطالعه موردی چندگانه (سه بنگاه) است. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته و بررسی متون مرتبط، گردآوری و با استفاده از تحلیل تم، تحلیل شده است. در نهایت، سه مرحله بلوغ برای سازمان مادر شناسایی شده؛ چالش‌ها و راهکارهای مرتبط پیشنهاد شده است.

کلید واژه‌ها: اقتصاد مقاومتی، بنگاه مادر، سازمان مادر، تحلیل تم، مطالعه موردی چندگانه، چارچوب بلوغ.

۱. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی.

۲. دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی، نویسنده مسئول (رایانامه hajibeigoo@gmail.com)

۳. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی.

۴. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی.

مقدمه

اقتصاد مقاومتی، راهبرد حکیمانه‌ای است که در سال ۱۳۸۹ توسط رهبر معظم انقلاب به‌منظور مقابله با تحریم‌های ظالمانه کشورهای غربی، اعلام گردید. امروز و در زمان نگارش این مقاله، بلندنظری و دیدگاه روشن رهبر انقلاب در اعلام این راهبرد کاملاً ملموس و موجب تحسین است. پیروزی در جنگ اقتصادی بدون شک نیازمند ابزارهای برآمده از دانش اقتصاد و مدیریت است. تخصیص بهینه منابع کمیاب (موضوع علم اقتصاد) و دستیابی به هدف با و به‌وسیله دیگران (موضوع علم مدیریت) بدون شک دو مؤلفه کلیدی در مدل اقتصاد مقاومتی است. بنگاه، سازمان و ساختار یکی از محورهای علم مدیریت است. واژه اقتصاد مقاومتی، واژه‌ای نو در ادبیات اقتصاد ایران است که برای اولین بار در سال ۱۳۸۹ توسط رهبر معظم انقلاب مطرح گردید (نوفروستی، ۱۳۹۵).

اقتصاد مقاومتی آن‌چنان اقتصادی است که ظرفیت مقابله با نااطمینانی‌ها و تکانه‌های داخلی و خارجی، اعم از تکانه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و بلایای طبیعی را در خود ایجاد کرده است و می‌تواند تحت وقوع شرایط دشوار، به روند رشد و شکوفایی خود در حد قابل قبولی ادامه داده و به‌سرعت به‌سوی تعادل پایدار اولیه بازگردد. اقتصاد مقاومتی را می‌توان ترکیبی از دو مؤلفه تاب‌آوری اقتصادی و پایداری اقتصادی تعریف کرد. به عبارت دیگر امر چگونگی تخصیص بهینه منابع محدود جامعه به اموری که چنانچه تکانه‌ای وارد شود کمترین آسیب‌رسانی را داشته باشند (تاب‌آوری اقتصادی)، به همراه مسئله چگونگی ترمیم خسارات ترمیم شده و بازسازی سریع ظرفیت‌های تولیدی به‌منظور بازگشت به شرایط تعادل اولیه (پایداری اقتصادی) در مجموع اقتصاد مقاومتی را شکل می‌دهند (همان).

بند ۱۶ از سند سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی^۱، بر تحول اساسی در ساختارها در جهت کاهش هزینه‌های عمومی کشور تأکید می‌کند. تحول در بنگاه‌های بزرگ کشور

۱. صرفه‌جویی در هزینه‌های عمومی کشور با تأکید بر تحول اساسی در ساختارها، منطقی‌سازی اندازه دولت و حذف دستگاه‌های موازی و غیرضرور و هزینه‌های زاید.

می‌تواند از طریق تخصیص بهینه منابع و افزایش قدرت رقابت موجب افزایش سودآوری و کاهش هزینه‌ها گردد.

حدود ۶۰ درصد ثروت در ایالات متحده توسط بنگاه‌های چند کسب‌وکاره تولید می‌شود (ویلاونگا، ۲۰۰۴). در ایران بیش از ۷۰ شرکت از یک‌صد شرکت برتر در لیست IMI100 در سال مالی ۱۳۹۵، بنگاه چند کسب‌وکاره هستند (سایت سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۶). هلدینگ‌های معرفی شده در لیست یک‌صد شرکت برتر، به‌صورت میانگین حدود ۳۰٪ تولید ناخالص داخلی ایران را در فاصله سال‌های ۹۵-۱۳۸۷ تولید کرده‌اند. همه این شواهد گویای اهمیت و نقش پررنگ بنگاه‌های مادر در افزایش و تحکیم تاب‌آوری و پایداری اقتصادی و در نهایت اقتصاد مقاومتی است. بنگاه مادر را «شرکت‌های چند کسب و کاره (تنوع یافته) که توان اعمال نفوذ کنترلی بر کسب‌وکارهای خود داشته باشند» تعریف می‌کنند (منز، کولیس و کونیش، ۲۰۱۳، گولد و کمپبل، ۱۹۸۹). مهم‌ترین ویژگی بنگاه مادر علاوه بر تنوع در کسب‌وکارها، تلاش برای ارزش‌آفرینی برای کسب‌وکارهای تابعه از طریق مکانیزم‌های مادری است. هلدینگ‌هایی که با هدف انتفاع از خرید و فروش شرکت‌ها آن‌ها را در اختیار می‌گیرند بنگاه مادر محسوب نمی‌شوند اگرچه سهام کنترلی شرکت را هم در دست داشته باشند (رحمان‌سرشت و فتح‌اللهی، ۱۳۸۹). سازمان مادر، سازمانی مرکزی تعریف شده است که به لحاظ ساختاری از واحدهای عملیاتی مستقل بوده؛ در آن کارکنان و مدیران اجرایی ستاد مستقر هستند و وظایف هسته مرکزی که نقش‌های مختلفی را برای کل گروه ارائه می‌دهد در آن سامان یافته‌اند (منز، کولیس و کونیش، ۲۰۱۳). رشد و بالندگی نقش مادری در هر بنگاه، اغلب تدریجی و ضمنی است. شناسایی زمان و نوع تغییراتی که در سازمان مادر باید ایجاد گردد، شیوه تخصیص منابع، مکانیزم‌های ارزش‌آفرینی که هر سازمان مادر با توجه به منابع کلیدی خود و عوامل کلیدی موفقیت شرکت‌های تابعه باید به کار گیرد، نوع و شیوه هماهنگی برای افزایش چابکی سازمان و ... مواردی از چالش‌هایی هستند که مدیران سازمان‌های مادر با آن مواجه هستند. مأموریت یک شرکت تک کسب‌وکاره، دستیابی به مزیت رقابتی در حیطه بازار/ محصول خود است. در اولین گام‌های سازمان مادر برای تبدیل شدن به یک بنگاه چند کسب‌وکاره، مفهومی با عنوان مأموریت سازمان

مادر (نقش مادری در گام‌های ابتدایی)، متمایز از مأموریت بنگاه شکل می‌گیرد. مأموریت سازمان مادر، همگام با طی شدن مراحل بلوغ نقش مادری، توسعه یافته و به شکل ایده‌آل خود (مزیت مادری) نزدیک می‌شود. عدم درک و شناسایی صحیح مأموریت (نظام اهداف) سازمان مادر در هر مرحله از رشد، عدم همسویی و هماهنگی تلاش‌ها و در نتیجه اتلاف منابع را در پی دارد. محتوای متفاوت و متمایز مأموریت سازمان مادر، نیاز به تغییرات ساختاری در بنگاه برای اعمال نقش مادری و ماهیت متفاوت محیط بیرونی سازمان مادر، چالش‌هایی هستند که مواجه شدن با آن‌ها نیازمند مکانیزم‌های هماهنگی مناسب است. همگام با توسعه و بلوغ سازمان مادر، این مکانیزم‌ها نیز توسعه می‌یابند. آشنایی با مکانیزم‌های هماهنگی مناسب در هر مرحله از بلوغ، می‌تواند به افزایش اثربخشی تصمیمات و به‌کارگیری بهتر منابع یاری رساند. ویژگی‌های ساختار مانند تمرکز، پیچیدگی و ... نیز همراه با بلوغ سازمان مادر تغییر می‌کنند. با توجه به اینکه در بنگاه‌های چند کسب‌وکاره، ساختار به دو بخش سازمان مادر و شرکت‌های تابعه تفکیک می‌شود این مفاهیم ساختاری نیازمند بازتعریف هستند. علاوه بر این توسعه و بلوغ سازمان مادر، می‌تواند میزان اهمیت هر یک از ویژگی‌های ساختاری در عملکرد بنگاه را تغییر دهد. آشنایی با این ویژگی‌ها و اصول کلی حاکم بر آن‌ها در هر مرحله از بلوغ سازمان مادر می‌تواند در به‌کارگیری بهینه منابع مؤثر باشد.

مهم‌ترین عدم قطعیت‌ها در سازمان‌ها در راستای دستیابی به اقتصاد مقاومتی در حوزه ساختاری سلسله‌مراتب، رسمیت و تخصص‌گرایی بیان شده است. همچنین ایجاد ساختارهای فرایندی از مهم‌ترین الزامات تحقق اقتصاد مقاومتی عنوان گردیده است (مبینی و معارزاده طهران، ۱۳۹۵). با توجه به موارد فوق، تعریف و مؤلفه‌های اقتصاد مقاومتی، این سؤال مطرح می‌شود که ساختار سازمان‌ها و بنگاه‌های بزرگ در آینده چگونه باید باشد تا از اثربخشی لازم برای تحقق اقتصاد مقاومتی برخوردار باشد؟ به عبارتی دیگر، ویژگی‌های ساختاری مانند رسمیت، تخصص‌گرایی، فرایندگرایی، پیچیدگی و نقش‌های سازمان و فرایند در هر مرحله از بلوغ سازمان مادر از مادری ضمنی تا مادری محض چگونه تغییر کند تا تسهیلگر دستیابی به اقتصاد مقاومتی باشد؟ سؤال اصلی مطرح شده در این پژوهش

آن است که سازمان‌های مادر در مسیر شکل‌گیری و بلوغ نقش مادری، در هر یک از سه نظام اهداف، هماهنگی و ساختار با چه چالش‌هایی مواجه هستند و چه راهکارهایی در ارتباط با هر یک از این چالش‌ها پیشنهاد می‌شود؟ به‌کارگیری چنین چارچوبی، می‌تواند به مدیران سازمان‌های مادر کمک کند تا در دوره‌های مختلف توسعه بنگاه، تصمیماتی با اثربخشی بیشتر گرفته؛ موقعیت مادری و رقابتی خود و کسب‌وکارهای تابعه را در بازار تقویت کنند. به منظور دستیابی به چارچوب مورد نظر، تلاش شد تا با مطالعه پیشینه پژوهش، یافته‌های پژوهشگران پیشین در این حوزه گردآوری شده و چارچوبی اولیه به دست آید. سه بنگاه با قلمرو فعالیت و سطح بلوغ مادری متفاوت برای بررسی انتخاب گردید؛ به عبارت دیگر هر یک از بنگاه‌های مطالعه شده، نماینده یک مرحله از بلوغ سازمان مادر است. تحلیل داده‌ها از طریق تحلیل تم انجام شده است. در نهایت چارچوبی شامل سه مرحله بلوغ و چالش‌ها و راهکارهای متناظر در هر چالش استخراج شده است. مهم‌ترین نوآوری‌های این پژوهش عبارت‌اند از:

۱. معرفی یک مدل بلوغ سه مرحله‌ای برای سازمان مادر.
۲. تعریف سازمان مادر به‌عنوان واحد تجزیه و تحلیل در یک مدل بلوغ و ایجاد فضایی جدید برای مطالعه.
۳. تبیین نقش تغییرات ساختاری بنگاه‌های بزرگ و ایجاد فضایی جدید برای مطالعه در حوزه اقتصاد مقاومتی.
۴. تلاش برای بازتعریف مفاهیمی مانند تمرکز در حوزه بنگاه‌های چند کسب‌وکاره.
۵. پیشنهاد اصولی کلی برای مدیریت دوره‌های گذار از هر مرحله بلوغ به مرحله بعد در جهت دستیابی به اقتصاد مقاومتی.

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

تئوری نمایندگی و نظریه اقتضا در مدیریت، از دیدگاه‌های نظری حاکم بر این پژوهش است. یکی از پیش‌فرض‌های کلیدی در این پژوهش وابستگی انتخاب، کارایی و اثربخشی تصمیمات مدیران سازمان مادر به متغیرهای موقعیت است. مدیران در مسیر توسعه سازمان،

از یک شرکت تک کسب‌وکاره به بنگاه مادر محض، امکان انتخاب رویکردهای مختلفی را دارند. رویکرد نهایی، با توجه به منابع و قابلیت‌های سازمان مادر و شرکت‌های تابعه، برای هر سازمان، متفاوت خواهد بود. چهار رویکرد نظری پرکاربرد- رویکرد منبع محور^۱، رویکرد تطابق استراتژیک^۲، رویکرد انگیزش^۳، رویکرد پیکربندی^۴ - در بررسی توسعه بنگاه به کار گرفته شده‌اند (متلر و روحز، ۲۰۰۹؛ لوی و لیچنستین، ۲۰۰۸؛ رحمان، وانگ و یو، ۲۰۱۶). در این پژوهش، واحد تجزیه و تحلیل، ساختار تصمیم‌سازی و سیاست‌گذاری در بنگاه مادر است. رویکرد مورد نظر در دستیابی به چارچوب، پیکربندی است، اما مفهوم پیکربندی، خالی از داشته‌های نظری برای تبیین چرایی و چگونگی رشد بنگاه‌ها و ... است. تلاش می‌شود تا با استفاده از رویکرد منبع محور و در قالب رویکرد پیکربندی به چارچوبی برای تبیین تغییرات در سازمان مادر دست یابیم.

چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها ارکان جهت‌ساز هر بنگاه محسوب می‌گردند. گولد و دیگران (۱۹۹۴) مفهوم مزیت مادری را به‌عنوان آرمان و چشم‌انداز سازمان مادر پیشنهاد می‌کنند. مزیت مادری به‌زعم آنان ارزش افزوده‌ای است که توسط سازمان مادر خلق می‌شود و حتماً بیش از ارزش افزوده‌ای است که سازمان‌های مادر رقیب خلق کرده‌اند. آنان این مفهوم را معادل مفهوم مزیت رقابتی در شرکت‌های تک کسب‌وکاره می‌دانند. پورتر (۱۹۸۷) در مقاله‌ای هدف سازمان مادر را خلق ارزش افزوده از رابطه میان شرکت تابعه و سازمان مادر می‌داند. مأموریت هر سازمان مادر در قالب سه محور نقش حداقلی سازمان مادر، نقش خلق ارزش افزوده مادری و نقش فراهم کردن خدمات مشترک تفکیک شده است (پتفیر، یانگ و گولد، ۲۰۰۱). گولد و همکاران (۱۹۹۴) پنج رویکرد- اثر بر خودمداری کسب‌وکار، نفوذ ارتباطی، هدایت منابع بنگاه، نفوذ وظیفه‌ای خدماتی، فعالیت‌های توسعه‌ای سازمان مادر- را برای خلق ارزش افزوده مادری توسط سازمان مادر معرفی کرده‌اند. جانسون و شولز (۲۰۰۲) شیوه‌های مدیریت پورتفولیو، ساختاردهی مجدد،

-
1. Resource-Based.
 2. Strategic Adaptation.
 3. Motivation.
 4. Configuration.

مدیریت هم‌افزایی و توسعه فرصت‌های مادری را برای خلق ارزش توسط سازمان مادر تعریف کرده‌اند.

بلوغ، حرکت و پیشرفت تدریجی به‌سوی دستیابی به یک قابلیت یا تغییر وضع موجود به وضعیت مطلوب را تداعی می‌کند (متلر و روحنر، ۲۰۰۹). مدل‌های بلوغ در پژوهش‌های سازمانی، هم به‌عنوان رویکردی برای توسعه سازمانی (آهرن، کلاوس و ترنر، ۲۰۰۴؛ کریسیس، کونارد و شرام، ۲۰۰۸؛ پالک، کورتیس، کریسیس و ویر، ۱۹۹۳) به کار گرفته شده‌اند هم به‌عنوان ابزاری برای ارزیابی سازمانی (فریزر، مولتری و گرگوری، ۲۰۰۲؛ هیکس، ۱۹۹۶). مدل‌های بلوغ با وارد کردن رسمیت در اقدامات بهبود، اصول راهنمایی را برای موفقیت بیشتر در فرایند توسعه تدریجی در اختیار قرار می‌دهند (متلر و روحنر، ۲۰۰۹). در همه مدل‌های بلوغ، ابعاد یا متغیرهایی برای تفکیک مراحل مختلف معرفی شده و هر مرحله با تشریح ویژگی‌های عملکردی خاص تبیین می‌گردد (فریزر، مولتری و گرگوری، ۲۰۰۲)؛ به‌گونه‌ای که در هر مرحله می‌توان با توجه به اصول راهنما و تطبیق شرایط خاص سازمان با ابعاد و ویژگی‌های مدل، رویکردهای کلان تصمیم‌گیری را شناسایی کرد (دیویدسون و ویکلونند، ۲۰۰۰). برخی از پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه بلوغ بنگاه به شرح زیر است:

جدول شماره ۱: برخی از پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه بلوغ بنگاه

پژوهشگران	سال	مفاهیم کلیدی
آنتونی و رامش	۱۹۹۲	معرفی مدل بلوغ سه مرحله‌ای (رشد، بلوغ، رکود)
میلر و فریزن	۱۹۸۴	معرفی مدل بلوغ پنج مرحله‌ای (تولد، رشد، بلوغ، احیا و افول)
کوئین و کامرون	۱۹۸۳	معرفی مدل چهار مرحله‌ای (تولد، رشد، بلوغ، افول، احیا)
دیکینسون	۲۰۱۱	معرفی مدل پنج مرحله‌ای (معرفی، رشد، بلوغ، عدم تعادل، افول)
رحمان و دیگران	۲۰۱۶	معرفی مدل سه مرحله‌ای بلوغ (رشد، بلوغ و افول)

با وجود پژوهش‌های متعددی که در زمینه بلوغ بنگاه‌ها انجام شده است هنوز دیدگاه‌ها و اندیشه‌های ارائه‌شده توسط اندیشمندان همگرا نشده؛ یک اندیشه و دیدگاه غالب شکل نگرفته است (والته، ۲۰۱۷). این مدل‌ها از نظر متغیرهایی مانند تعداد مراحل بلوغ، پارامترهایی که برای ارزیابی بلوغ مورد نظر قرار گرفته است متفاوت هستند. در بررسی ادبیات مرتبط، محقق نتوانسته است به سوابقی در زمینه مطالعات پیشین در رابطه با بلوغ

سازمان‌های مادر دست یابد. مهم‌ترین دلیل این موضوع، واحد تجزیه و تحلیلی است که برای ارزیابی مراحل بلوغ انتخاب شده است. اکثریت مطالعات انجام‌شده در زمینه بلوغ در بنگاه‌ها، واحد تجزیه و تحلیل خود را کلیت بنگاه در نظر گرفته‌اند و مراحل بلوغ بنگاه را به صورت کلی مورد تحقیق و بررسی قرار داده‌اند در حالی که در بنگاه‌های مادر، سازمان مادر را می‌توان به عنوان یک هویت منفرد و به عنوان واحد تجزیه و تحلیل در نظر گرفته و مورد مطالعه قرار داد.

ساختار در واقع اسکلت سازمان است که در طراحی آن با تأکید بر تفکیک و هماهنگی تلاش می‌شود بهره‌وری استفاده از منابع افزایش یابد. بروز عینی سازمان، ساختار آن است. برتون و دیگران (۲۰۰۴) نظام ساختاری را شامل اهداف، راهکار و ساختار می‌دانند. آنچه در نهایت به عنوان خروجی فرایند طراحی ساختار باید به دست داده شود شامل سه مقوله کلی اهداف، راهکار و ساختار است. نظام اهداف، نظامی است که در آن مأموریت سازمان به اهداف تخصصی‌تر (شناخته‌شده‌تر) تفکیک شده است. نظام هماهنگی، نظامی از راهکارها است که هماهنگی و همسویی را بین اجزاء تفکیک شده سازمان فراهم نماید. نظام ساختار، ویژگی‌های ساختار یک سازمان را از نظر شکلی تبیین می‌کند. در این نظام مؤلفه‌هایی مانند تمرکز، رسمیت و پیچیدگی ساختاری تبیین می‌گردد.

روش‌شناسی

روش پژوهش مورد استفاده در این مطالعه، پژوهش چند موردی^۱ است. شیوه گردآوری اطلاعات، منابع چندگانه مانند مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه، اسناد و مدارک مرتبط با موضوع در سازمان و ... بوده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از شیوه تحلیل تم^۲ انجام شده است. در این پژوهش تغییرات روی داده در سازمان مادر، در سه بنگاه مورد بررسی قرار گرفته است. هر یک از این سه بنگاه نماینده یک مرحله بلوغ نقش مادری هستند. برای شناسایی آن‌ها لیست شرکت‌هایی که سه سال متوالی در لیست ۱۰۰

1. Multi Case Study.
2. Theme Analysis.

شرکت برتر ایران حضور داشته‌اند استخراج و از طریق مطالعه اسناد کتابخانه‌ای و مصاحبه تلفنی، لیست مورد نظر در سه گروه - متناسب با مراحل بلوغ - دسته‌بندی گردید. از میان این شرکت‌ها، سه شرکت با قلمرو فعالیت متفاوت از طریق نمونه‌گیری در دسترس انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفت. در انتخاب مصاحبه‌شوندگان در هر سازمان از شیوه نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در مجموع در این سه بنگاه، در یک بازه زمانی ۳ ماهه، ۲۷ مصاحبه - هشت نفر مدیر یا مدیرعامل با میانگین سابقه کار ۱۲ سال، ۱۲ نفر رئیس با میانگین سابقه کار هفت سال و هفت نفر کارشناس با میانگین سابقه کار پنج سال - انجام شده است. در هر مرحله از استخراج مفاهیم، استخراج تم‌های فرعی و استخراج تم‌های اصلی، بارها و بارها تغییراتی در جدول اولیه داده شد تا در نهایت جدول نهایی مفاهیم و تم‌های فرعی و اصلی به دست آمد. سپس جداول حاصل از سه بنگاه با یکدیگر ترکیب و یک جدول واحد ارائه گردید. در ترکیب جداول معیار انتخاب تم‌ها، طبق نظر کلارک و براون (۲۰۰۶) جذابیت تم‌های استخراج شده برای هدف پژوهش بوده است. به‌منظور افزایش روایی سازه، با مطالعه ادبیات مرتبط تلاش شد تا چارچوب کلی بحث مشخص شده و سؤالات کلیدی که باید در مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته مدنظر باشد پیشاپیش تدوین گردید (ین، ۱۹۹۴). گزارش‌های نهایی تهیه‌شده در هر بنگاه، مجدداً برای ویرایش و بازنگری به برخی از مصاحبه‌شوندگان ارائه و تأییدیه دریافت شده است. به‌منظور دستیابی به پایایی قابل قبول در نتایج پژوهش، شیوه اجرایی ارائه‌شده توسط ین (۱۹۹۴) که توسط محققان مختلفی (تلیس، ۱۹۹۷؛ پیچا، ۱۹۹۸) برای انجام پژوهش موردی استفاده شده است به کار گرفته شد. مثلث‌سازی در چهار مقوله داده‌ها، پژوهشگران، نظریه‌ها و حتی روش پژوهش می‌تواند شکل گیرد (فیگین، اوروم و جویرگ، ۱۹۹۱). در این پژوهش مثلث‌سازی در دو فرایند گردآوری داده‌ها - استفاده از چند منبع - و ترکیب تم‌ها - تأیید چندگانه هر تم در مصاحبه‌ها - مورد توجه قرار گرفته است. در تجزیه و تحلیل نتایج، رویکرد تفسیری مورد استفاده قرار گرفته است. مهم‌ترین مؤلفه‌ها در بررسی تغییرات در سازمان مادر، نظام‌های سه‌گانه اهداف، ساختار و هماهنگی در نظر گرفته شده است. سه مرحله بلوغ در سازمان مادر شناسایی شده است. در هر مرحله بلوغ، تم‌های اصلی و فرعی شناسایی شده، متناسب

با آن مرحله تحلیل شده است؛ به عبارت دیگر، اغلب تم‌های اصلی و فرعی، در سه مرحله بلوغ تحلیل شده‌اند. رویکرد به کار گرفته‌شده در تهیه گزارش نهایی پژوهش در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها، تفسیری است. در این رویکرد محقق برداشت‌های خود را از تم‌های اصلی و فرعی بیان کرده، با این حال، خود را به واژه‌ها یا جملات گردآوری‌شده در تدوین تم‌ها محدود نمی‌کند.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف: یافته‌های تحقیق

بنگاه (الف)؛ فعال در صنعت پتروشیمی

این بنگاه به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین واحدهای تولید الفین در جهان، یکی از طرح‌های توسعه‌ای در سال ۱۳۷۸ در منطقه پتروشیمی پارس در عسلویه بوده است که به‌منظور تولید الفین‌ها و پلی‌اتیلن تأسیس گردیده است.

بنگاه (ب)؛ فعال در صنعت نیرو، حمل‌ونقل ریلی، نفت، گاز و سلامت

این بنگاه به‌عنوان یک شرکت تولیدی، صنعتی و بازرگانی بین‌المللی به همراه ۴۱ شرکت زیرمجموعه خود، در زمینه طراحی و احداث نیروگاه‌های حرارتی (بخار، گازی و سیکل ترکیبی)، اجرای پروژه‌های نفت و گاز و حمل‌ونقل ریلی و حوزه سرمایه‌گذاری خصوصی در این صنایع به‌صورت پیمانکار اجرایی کلید در دست^۱ و سرمایه‌گذاری خصوصی^۲ در سطح بازار ایران و منطقه فعالیت می‌کند.

بنگاه (ج)؛ فعال در صنعت فلزات اساسی

این بنگاه در ۱۲ تیرماه ۱۳۵۱ تشکیل شده است. از وظایف این شرکت، استخراج و بهره‌برداری از معادن مس، تولید محصولات پر عیار سنگ معدن و محصولات مسی نظیر کاتد، اسلب، بیلت و مفتول هشت میلی‌متری است.

1.EPC.
2.IPP.

ب: تجزیه و تحلیل یافته‌ها

بلوغ سازمان مادر، به سه مرحله کلی تفکیک گردیده است. در هر مرحله چالش‌های مرتبط همراه با راهکارهای متناسب تدوین و ارائه شده است. به منظور دسترسی به چالش‌ها و راهکارها، تم‌های اصلی و فرعی مرتبط با هر مرحله شناسایی گردید: مهم‌ترین تم‌های اصلی (فرعی) شناسایی شده در این پژوهش عبارت‌اند از: منحنی بلوغ سازمان مادر (مرحله بلوغ ۱+ مرحله بلوغ ۲+ مرحله بلوغ ۳)، ارکان جهت‌ساز (مأموریت+ نهادهای فرادست+ سیاست‌های مادر اصلی)، چالش‌های محیطی (سیاسی+ ذینفعان بیرونی)، سبک مدیریت (شفافیت و ثبات+ بلوغ نقش و مدیریت فناوری)، راهکارها (هماهنگی+ ساختاری)، راهبرد بنگاه (مدیریت سبد+ مدیریت منابع)، چالش‌ها (نقش+ هماهنگی+ ساختاری). جدول تم‌های فرعی و اصلی استخراج شده در پیوست‌ها قابل دستیابی است.

تحلیل میان موردی داده‌ها

سازمان مادر از لحظه‌ای که بنگاه وارد بازار/محصول دیگری می‌گردد یا پراکنندگی جغرافیایی پیدا می‌کند متولد می‌شود و تا تحقق مزیت مادری برای همه کسب‌وکارهای تابعه تلاش برای بلوغ ادامه دارد. بر اساس یافته‌های این پژوهش، بلوغ سازمان مادر به سه مرحله کلی تقسیم شده است: ۱. شکل‌گیری نقش مادری تا شکل‌گیری رسمی سازمان مادر، ۲. شکل‌گیری مادر محض تا بازمهندسی قابلیت‌ها و توانمندی‌های مادری، ۳. بازمهندسی ترکیب سبد کسب‌وکارها تا بلوغ سازمان مادر.

تم ترکیبی ۱: مرحله اول بلوغ، شکل‌گیری نقش مادری تا سازمان مادر، ویژگی‌ها و

فرایندها

مرحله اول بلوغ سازمان مادر از شکل‌گیری نقش مادری به صورت ضمنی تا تفکیک و تعریف رسمی فرایندهای مادری را شامل می‌شود. در این مرحله سازمان مادر هنوز به صورت سازمانی مستقل، سازمان‌دهی نشده است. سازمان مادر می‌تواند به صورت یک فرایند مشخص تحت عناوینی مانند امور شرکت‌ها یا فرایندهای مادری یا هر عنوان دیگر

در ذیل فرایندهای سازمان دسته‌بندی شود. از میان سه شرکت مطالعه شده مدیران بنگاه (الف) از ابتدای تأسیس، آگاهانه نقش مادری را در سازمان شکل داده و در گذر زمان تلاش کرده‌اند تا این نقش را در قالب فرایندهای مشخص، به صورت رسمی در سازمان نهادینه کند. از سوی دیگر برخلاف بنگاه (الف)، بنگاه (ب) به صورت مشخص و رسمی به سوی سازمان‌دهی فرایندهای خود در قالب مادری حرکت نکرده است. هر چه مدت زمان رسمیت یافتن نقش مادری و سازمان مادر در بنگاه، کوتاه‌تر و آگاهانه‌تر طی شود تعارض‌های درون‌سازمانی کمتری شکل گرفته و منابع محدود سازمان به شکل بهتری تخصیص می‌یابد؛ بنابراین مهم‌ترین نقشی که در نظام اهداف در مرحله اول بلوغ سازمان مادر، باید مورد توجه قرار گیرد فرایند رسمیت بخشیدن و شفاف‌سازی نقش مادری است.

تم ترکیبی ۲: راهبرد بنگاه، ترکیب سبب مرحله اول بلوغ

کسب و کارهای تابعه بنگاه در مرحله اول بلوغ سازمان مادر از تنوع چندانی برخوردار نیستند. مهم‌ترین مسئله در این رابطه، تناسب ویژگی‌های این کسب و کارها - عوامل کلیدی موفقیت - با ویژگی‌های مادری - قابلیت‌ها و توانمندی‌های مادری - است. بازمهندسی فرایندهایی که قبلاً برای پشتیبانی یک کسب و کار طراحی شده‌اند یکی از نقش‌هایی است که بایستی مورد توجه مدیران قرار گیرد.

سبک مادری، مرحله اول بلوغ

دو بنگاه (الف) و (ج) سه رویکرد کلی - نفوذ بر خودمداری کسب و کارها، نفوذ و وظیفه‌ای و خدماتی و ساختاردهی مجدد - را در سبک مادری خود به کار می‌گیرند. خلق ارزش از طریق اعمال نفوذ بر خودمداری کسب و کارها نیازمند فرایندهای گزینش و آماده‌سازی مدیران توانمند، فرایند ارزیابی عملکرد شفاف و مؤثر، هوشمندی اقتصادی برای پیش‌بینی درست و دقیق پیش‌فرض‌های بودجه و مهارت در بودجه‌بندی، هوشمندی در فرایند تخصیص منابع مالی و ارزیابی طرح‌های توسعه است.

تم ترکیبی ۳: چالش‌های نقش، مرحله اول بلوغ

یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که سازمان‌های مادر به‌خصوص سازمان‌های مادر غیررسمی در مرحله اول بلوغ سازمان مادر با آن مواجه می‌شوند دوگانگی نقش است. چنانکه در بنگاه (الف) و (ج) مشاهده می‌شود شفاف نبودن مرز مسئولیت و اختیار در فرایندها (واحدها) بی‌که هم نقش عملیاتی در کسب‌وکار مسلط دارند و هم نقش مادری برای کسب‌وکارهای تابعه، بستر رشد و بروز تعارض‌های سازمانی و نارضایتی شدید کارکنان را هم در شرکت مسلط و هم در شرکت یا بخش‌های تابعه فراهم می‌سازد. فرهنگ‌سازی و به‌ویژه آموزش مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان در رابطه با ادبیات مادری یکی از ضرورت‌هایی است که در مرحله اول بلوغ سازمان مادر بایستی مورد توجه کامل قرار گیرد. باز مهندسی فرهنگی بنگاه برای تطابق با ضرورت‌های شرایط جدید در هر مرحله، مؤلفه‌های متفاوتی دارد، اما در مرحله اول مهم‌ترین مؤلفه، آموزش اصول و مفاهیم مدیریت و ساختار سازمان مادر است. چنین شرایطی در بنگاه (ج) مشاهده می‌شود. بدون شک آموزش مفاهیم و اصول مدیریت سازمان‌های مادر می‌تواند در کاهش ابهام مدیران از نقش‌ها، فرایندها و مسئولیت‌های فرایندهای مادری یاری رسانده؛ از این طریق امکان تفویض اختیار به مدیران مربوطه را در قالب دستورالعمل‌های رسمی فراهم سازد.

تم ترکیبی ۴: چالش هماهنگی، مرحله اول بلوغ

هم‌زمان با بلوغ تدریجی سازمان مادر اولویت جهت‌گیری توسعه نظام هماهنگی بایستی مشخص گردد. در برخی موارد در مرحله اول از بلوغ سازمان مادر، همانند آنچه در بنگاه (الف) مشاهده می‌شود سازمان مجزایی تحت عنوان مادر وجود ندارد، بلکه فرایند یا فرایندهایی برای مدیریت نقش‌های مادری تعریف شده‌اند. در چنین سازمانی، هماهنگی‌ها در قالب فرایندهای شرکت مسلط انجام می‌شود و نیازی به تعریف مکانیزم‌های هماهنگی جدید نیست.

تم ترکیبی ۵: چالش‌های ساختاری، مرحله اول بلوغ و نظام‌های سه‌گانه مهم‌ترین مؤلفه‌های چالش ساختاری در مرحله اول بلوغ، معماری کلان، تمرکز و حیطه نظارت است. بنگاه‌هایی که رسماً نقش‌های مادری را نپذیرفته‌اند معمولاً به شکل یک کسب‌وکار مسلط همراه با دو یا چند کسب‌وکار تابعه سازمان‌دهی می‌شوند. مفهوم تمرکز در سازمان‌های مادر با مفهوم تمرکز در شرکت‌های تک کسب‌وکاره متفاوت است. در مطالعه بنگاه (ج) مشاهده شد که مهم‌ترین نقش برای سازمان مادر، سیاست‌گذاری در حوزه‌های وظیفه‌ای و تخصیص منابع است؛ بنابراین تمرکز در بنگاه مادر به دو بخش تمرکز در سیاست‌گذاری و تمرکز در عملیات تفکیک می‌گردد. در مرحله اول از بلوغ سازمان مادر، زمانی که سازمان مادر به صورت غیررسمی تعریف شده است عملاً تفاوتی در تمرکز در سیاست‌گذاری و تمرکز در عملیات وجود ندارد.

جمع‌بندی، مرحله اول بلوغ سازمان مادر

نقش‌های شناسایی شده در هر نظام و ارتباط میان آن‌ها را می‌توان در مرحله اول بلوغ سازمان مادر در چارچوب ارائه شده در شکل (۱) خلاصه کرد:



شکل شماره ۱: چارچوب نقش‌ها و عوامل مؤثر در مرحله اول بلوغ سازمان مادر

تم ترکیبی ۶: مرحله دوم بلوغ، شکل‌گیری مادر محض تا باز مهندسی قابلیت‌های مادر

با متمایز شدن سازمان مادر، از نظر هدف و فرایندهای اجرایی، هویتی مستقل در بنگاه تحت عنوان سازمان مادر یا دفتر مرکزی یا هر عنوان دیگر پدید می‌آید که مستقل از کسب‌وکارهای تابعه است مشتری بیرونی ندارد و به‌رغم هزینه‌زا بودن، درآمدی به‌صورت مستقیم ایجاد نمی‌کند. این سازمان می‌تواند هویت حقوقی مستقلی داشته باشد و به‌عنوان یک شرکت مادر ثبت شده باشد یا اینکه صرفاً به‌عنوان یک دفتر مرکزی، نقش مادری را در ساختاری متمایز، متمرکز کرده باشد. در مرحله دوم بلوغ، ساختار و فرایندهای مشخصی برای مادری در سازمان مادر تعریف شده و تمایز واضحی میان نقش و فعالیت‌های سازمان مادر و کسب‌وکارهای تابعه ایجاد شده است. چالش دوگانگی نقش کاملاً محو شده؛ تفکیک سیاست‌گذاری و اجرا میان سازمان مادر و کسب‌وکارهای تابعه تبیین شده است. رسمیت به‌عنوان ابزاری برای هماهنگی و شفافیت در فرایندها در حد لزوم تعریف شده است. مهم‌ترین سؤالات در این مرحله از بلوغ سازمان مادر، تبیین بیانیه مزیت مادری (گولد آ، کمپیل و الکساندر، ۱۹۹۴) و حرکت به‌سوی خلق ارزش افزوده مادری است. اصلاحات ساختاری روی داده در بنگاه (ب)، پاسخ‌های مدیران این شرکت به پرسش‌های فوق است. توجه به سه بخش هر بیانیه مزیت مادری - دیدگاه‌های ارزش‌آفرین، کسب‌وکارهای کانونی و ویژگی‌های متمایز مادری - مشخص می‌کند که هر سازمان مادر به چه فرصت‌هایی علاقه‌مند است، چه قابلیت‌هایی برای موفق شدن دارد و در چه حوزه‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کند.

تم ترکیبی ۷: راهبرد بنگاه، ترکیب کسب‌وکارها، مرحله دوم بلوغ

از یک نظرگاه، رویکردهای توسعه بنگاه مادر را می‌توان به دو گروه تفکیک کرد. گروه اول شامل پیشنهادهای سرمایه‌گذاری شرکت‌های تابعه و گروه دوم گزینه‌های مورد نظر برای بازمهندسی سبد است. فرایند تغییر ترکیب سبد کسب‌وکارها در بنگاه (ب) به‌نوعی متضمن همین مفهوم است. «این بنگاه تا کسب‌وکاری را هم از نظر فنی و هم از نظر بازار

به‌درستی یاد نگیرد (آشنایی با عوامل کلیدی موفقیت) آن کسب‌وکار جدید را در قالب یک شرکت سازمان‌دهی نمی‌کند» این جمله که نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان در بنگاه (ب) است متضمن همین نکته است که تصمیم‌های بنگاه (ب) برای تغییر ترکیب کسب‌وکارها تا زمانی که سازمان مادر به همدلی با کسب‌وکار نرسد به ترکیب کسب‌وکارهای سبب اضافه نمی‌شود. برخلاف بنگاه (ب)، بنگاه (الف) همه فعالیت‌ها و پروژه‌های خود را از ابتدا به‌صورت یک کسب‌وکار مستقل سازمان‌دهی کرده است.

کسب‌وکارهای محوری، مرحله دوم بلوغ

بنگاه (ب) در دوره گذار خود به‌سوی بلوغ مادری در مرحله دوم عمدتاً در بخش برق و سرمایه‌گذاری در صنعت برق فعال بوده است. بنگاه (الف) بر تکمیل زنجیره ارزش محصولات خود و بنگاه (ج) بر استخراج مس و محصولات جانبی متمرکز است. در واقع کسب‌وکارهای تابعه در مرحله اول و دوم بلوغ سازمان مادر، بر یک محور و زنجیره مشخص تمرکز داشته است. اینکه معیار دسته‌بندی کسب‌وکارهای محوری تابعه چه باشد و سازمان مادر بر چه اساسی برخی کسب‌وکارها را محوری قلمداد کند تا بر اساس آن فرایندهای ویژه‌ای برای این کسب‌وکارها در نظر گرفته شود یکی از چالش‌هایی است که در مرحله دوم بلوغ سازمان مادر بایستی به آن پرداخته شود. نقش یادگیری در سازمان مادر، متمرکز بر این واقعیت است که کدام قابلیت‌های مادری با چه کسب‌وکارهایی تناسب بیشتری دارد؟ در سازمان مادر بنگاه (ب)، فرایندهای یادگیری در بطن سازمان از طریق موتور محرک معاونت سیستم‌ها جریان می‌یابد. نتایج مداخله سازمان مادر در هر کسب‌وکار و در ترکیب سبب، ارزیابی و بررسی شده و علل عدم موفقیت بنگاه در یک کسب‌وکار یا ورود به یک بازار تحلیل می‌گردد. گولد و دیگران (۱۹۹۴) سه فرایند را به‌عنوان محرک بهبود مستمر و تضمین‌کننده پویایی سازمان مادر معرفی می‌کنند: ۱. یادگیری از طریق بهبود فرایندها و قابلیت‌های موجود، ۲. یادگیری از طریق پیدا کردن احساس همدلی نسبت به کسب‌وکار جدید، ۳. بهبود قابلیت‌ها از طریق مادری کردن بر کسب‌وکارهای ناسازگار با کسب‌وکارهای محوری فعلی. در مرحله دوم بلوغ، سازمان مادر

هنوز به تناسب لازم با کسب و کارهای کانونی خود نرسیده است و نتوانسته است تعادلی میان هزینه‌های سازمان مادر و ارزش‌های خلق‌شده مادری خود ایجاد کند. در چنین شرایطی به نظر می‌رسد شیوه بهبود مستمر بیشترین اولویت را برای به‌کارگیری داشته باشد تا سازمان مادر سبک فعلی خود را به بلوغ برساند.

سبک مادری، مرحله دوم بلوغ

سه سبک برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل استراتژیک و کنترل مالی به‌عنوان سبک‌های کلان مادری معرفی شده‌اند (رحمان‌سرشت آ و فتح‌اللهی، ۱۳۸۹) سازمان مادر بنا بر سبکی که انتخاب می‌کند یکی از نقش‌ها را بیشتر مورد توجه قرار می‌دهد. نقش برنامه‌ریزی در بنگاه (ب) در معاونت برنامه‌ریزی و کنترل راهبردی متمرکز شده است. بر اساس عنوان فرایند انتخاب‌شده می‌توان ویژگی‌های کلی سبک مادری بنگاه را شناسایی کرد. تمرکز بنگاه بر کنترل راهبردی نشان‌دهنده تمایل سازمان مادر به سبک برنامه‌ریزی استراتژیک است. اثر بر خودمداری کسب و کارهای تابعه، نفوذ وظیفه‌ای و خدماتی، فعالیت‌های توسعه‌ای سازمان مادر؛ مهم‌ترین مکانیزم‌های مورد استفاده در مرحله دوم بلوغ سازمان مادر، هستند. مکانیزم ایجاد شبکه ارتباط، تأکید بر استفاده از فناوری اطلاعات برای گردش سریع‌تر اطلاعات و دسترسی به مدیران سازمان مادر توسط کسب و کارهای تابعه دارد.

مدیریت منابع، مرحله دوم بلوغ

مدیریت منابع کمیاب، مهم‌ترین فرایند در سازمان مادر است. توسعه فناوری، تحقیق و توسعه، مدیریت برند، مدیریت دانش، مدیریت فرهنگی و ... همه می‌توانند جلوه‌هایی از فرایند مدیریت منابع باشند. به‌سختی می‌توان شکل متعالی همه نقش‌ها و فرایندهای فوق را در یک سازمان مشاهده کرد. بنگاه (ب) به‌عنوان شرکتی که مرحله دوم بلوغ مادری را طی کرده است برخی از فرایندهای فوق مانند مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی، تحقیق و توسعه و مدیریت فناوری را در سازمان مادر مستقر کرده است. منابع انسانی همواره پایه و مبنای توسعه و خلاقیت هر کسب و کاری است. با ورود سازمان مادر به مرحله دوم بلوغ،

سازمان مادر از نظر سیستمی و گردش کار به صورت مشخص، سازمان خاص خود را یافته است و همگرایی خوبی برای حرکت به سوی دستیابی به مأموریت سازمان مادر شکل گرفته است. توسعه مهارت بهبود فرایندهای مادری یکی از نقش‌های کلیدی در مرحله دوم بلوغ است.

تم ترکیبی ۸: چالش‌های محیطی، مرحله دوم بلوغ

چالش‌های محیطی، به ویژه چالش‌های سیاسی در سال‌های اخیر از مهم‌ترین چالش‌ها برای همه کسب‌وکارها بوده‌اند. چالش‌های سیاسی خارجی و چالش‌های سیاسی داخلی، دو بعد کلی از این چالش هستند. تحریم‌ها را می‌توان مصداق چالش سیاسی خارجی و سهم‌خواهی و فشارهای سیاستمداران داخلی برای کسب منابع و منافع را می‌توان به‌عنوان مصداق چالش‌های سیاسی داخلی برشمرد.

تم ترکیبی ۹: سبک مدیریت، مرحله دوم بلوغ

مرحله دوم بلوغ مادری سازمان، با تثبیت سبک مادری و مکانیزم‌های اجرایی آن همراه است. یکی از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های موفقیت سازمان مادر در حرکت به سوی بلوغ مادری، ثبات و شفافیت در سیاست‌ها و مکانیزم‌های مادری است. کسب‌وکارهای تابعه بنگاه با تکیه بر قابلیت‌های سازمان مادر، قابلیت‌ها و توانمندی‌هایی را در سازمان خود مفروض در نظر می‌گیرند عدم ثبات در این مکانیزم‌ها و عدم تخصیص منابع در مواقع لزوم، موجب از بین رفتن اعتماد بین کسب‌وکارها و سازمان مادر شده و عملاً موجب نابودی ارزش توسط سازمان مادر می‌گردد.

تم ترکیبی ۱۰: چالش نقش، مرحله دوم بلوغ

با آغاز مرحله دوم بلوغ، بسیاری از چالش‌های نقش اشاره‌شده در مرحله اول محو

می‌گردد.

تم ترکیبی ۱۱: چالش هماهنگی، مرحله دوم بلوغ

با شکل‌گیری سازمان مادر، مکانیزم‌های هماهنگی بیرونی عمودی و بیرونی افقی هم‌سازوکار مشخصی می‌یابند. هم‌زمان با شکل‌گیری سازمان مادر، مکانیزم‌های هماهنگی عمودی درونی و افقی درونی سازمان مادر را به چالش می‌کشند. مهم‌ترین مکانیزم هماهنگی عمودی درونی در بنگاه (ب)، برنامه‌ریزی عملیاتی کلان سازمان مادر است. فرهنگ سازمانی بستر اصلی برای موفقیت مکانیزم‌های هماهنگی ذکر شده است؛ بنابراین نقش حفظ و پایدارسازی رسمیت و فرهنگ سازمانی از نقش‌هایی است که از مرحله اول بلوغ همراه سازمان به مرحله دوم ارتقا می‌یابد.

تم ترکیبی ۱۲: چالش ساختاری، مرحله دوم بلوغ

شکل‌گیری سازمان مادر، موجب تمرکز سیاست‌گذاری در یک بخش و تمرکز عملیات در کسب‌وکارهای تابعه می‌گردد. فرایندهای جاری سازمان در قالب رسمیت بالغ سازمان، تفویض اختیار شده و نقش‌های مادری برای خلق ارزش افزوده که در مرحله دوم بلوغ سازمان مورد توجه مدیران سازمان مادر است با تمرکز بیشتری اداره می‌شوند. با توجه به اینکه دوره دوم، بلوغ سازمان مادر تا بازمهندسی کامل قابلیت‌های مادری ادامه می‌یابد تمامی اشکال ساختاری در این مرحله قابل مشاهده هستند.

جمع‌بندی، مرحله دوم بلوغ سازمان مادر

نقش‌های مرتبط با هر نظام و ارتباط میان آن‌ها در چارچوب ارائه‌شده در شکل (۲)

خلاصه شده است:



شکل شماره ۲: چارچوب نقش ها و عوامل مؤثر در مرحله دوم بلوغ سازمان مادر

تم ترکیبی ۱۳: مرحله سوم بلوغ سازمان مادر، بازمهندسی ترکیب سبد تا رسیدن به بلوغ مادری

مرحله دوم بلوغ سازمان مادر با تدوین و انتشار بیانیه مزیت مادری آغاز و با بازمهندسی قابلیت های مادری مطابق با بیانیه پایان می یابد. سازمانی که مرحله دوم بلوغ مادری را پشت سر گذاشته است و در آستانه ورود به مرحله سوم بلوغ است شناخت درست و کاملی از قابلیت های مادری خود و عوامل موفقیت کسب و کارهای کانونی دارد. همچنین با طی کردن فرایندهای بازمهندسی قابلیت های مادری، تناسب خوبی بین سازمان مادر و کسب و کارهای کانونی ایجاد شده است. مدیران سازمان مادر همدلی خوبی با کسب و کارهای تابعه دارند و توانسته اند زنجیره ارزش کسب و کارهای کانونی را به خوبی پوشش دهند. این وضعیت است که سازمان مادر در بنگاه (ب) تا فاز چهارم توسعه خود پیموده است. مهم ترین چالش بنگاه (ب) پس از پایان مرحله چهارم، بهره وری منابع است. با بلوغ کسب و کار محوری، ظرفیت

سرمایه‌گذاری بیش از شرایط فعلی در این حوزه وجود ندارد؛ به عبارت دیگر بالغ شدن کسب‌وکار محوری، این بنگاه را نگران حفظ بهره‌وری منابع خود کرده و ناگزیر به‌سوی حوزه‌های دیگر کسب‌وکار سوق داده است. رویکردهایی مانند تلاش برای یادگیری مادری کسب‌وکارهای نامتجانس با کانون، تلاش برای همدلی با کسب‌وکارهای سکو در این مرحله قابل استفاده است. در این مرحله برخی قابلیت‌های مدیریت و ویژگی‌های سازمان مادر که در مرحله دوم بلوغ به‌عنوان عوامل مثبت و مؤثر در موفقیت سازمان مادر معرفی می‌شدند می‌توانند به موانع جدی برای موفقیت در گذر از این مرحله تبدیل شوند. می‌توان گفت آنچه در مرحله سوم بلوغ سازمان مادر رخ می‌دهد بازآرایی و بازمهندسی همه ویژگی‌های فوق برای ایجاد ترکیبی از قابلیت‌ها است که توانمندی حرکت به‌سوی مزیت مادری در کسب‌وکار محوری جدید را در اختیار قرار دهد.

تم ترکیبی ۱۴: ارکان جهت‌ساز، مرحله سوم مادری

اولین مرحله در بازآرایی ویژگی‌های سازمان مادر، بازمهندسی بیانیه مزیت مادری است. به‌روزرسانی بیانیه مزیت مادری یکی از مهم‌ترین نقش‌های سازمان مادر در مرحله سوم بلوغ است.

تم ترکیبی ۱۵: راهبرد بنگاه، مرحله سوم مادری

کسب‌وکارهای محوری و ترکیب کسب‌وکارها، مرحله سوم مادری

مفهوم کسب‌وکار محوری موضوعی است که در مرحله سوم بلوغ سازمان مادر به شدت به چالش کشیده می‌شود. تغییر ویژگی‌های کسب‌وکارهای محوری، بسیار چالش‌برانگیز است؛ چراکه به دنبال این تغییر، معیارهای تجانس سبد کسب‌وکارهای تابعه و ترکیب سبد نیز تغییر می‌کند. هوشمندی اقتصادی، نقشی است که سازمان مادر تلاش می‌کند با ایفای آن کسب‌وکارهای جذاب را شناسایی کرده و حوزه‌هایی را که در هر بازار با قابلیت‌های مادری فعلی تجانس بیشتری دارد کشف کند. این نقش در بنگاه (ب) بر عهده دفتر مطالعات اقتصادی و معاونت برنامه‌ریزی استراتژیک و کنترل راهبردی قرار داده شده است.

تم ترکیبی ۱۶: مدیریت منابع، مرحله سوم مادری

در مرحله دوم بلوغ سازمان مادر، برخی منابع کلیدی در بنگاه (ب) -منابع انسانی، دانش و فناوری، سرمایه ناملموس مانند برند و منابع مالی- را برشمردیم. بنگاه (ب) در گذار از مرحله دوم بلوغ به مرحله سوم، در مدیریت منابع خود تغییراتی را به وجود آورده است. از زاویه رویکرد منبع محور، بازمهندسی تدریجی در ارکان سازمان مادر در مرحله سوم بلوغ، در واقع به صورت عمده بر منابع کلیدی سازمان مادر انجام می‌گردد. سازمان مادر در فرایند بازمهندسی در مرحله سوم بلوغ، در واقع تلاش می‌کند تا ترکیب منابع خود را با قابلیت‌های مورد نیاز تطبیق دهد. مدیریت منابع یکی از نقش‌های کلیدی سازمان مادر در مرحله سوم بلوغ است.

تم ترکیبی ۱۷: چالش نقش، مرحله سوم مادری

در مراحل اول و دوم منحنی بلوغ، هدف سازمان مادر دستیابی به مزیت مادری در کسب‌وکارهای کانونی است. همه تلاش‌های سازمان مادر و ارکان بنگاه در جهت رسیدن به این هدف همگرا شده است؛ اما در مرحله سوم مادری، نوعی دوگانگی در اهداف سازمان مادر رخ می‌نمایاند. در پایان دوره چهارم توسعه در بنگاه (ب)، این شرکت به این نتیجه رسیده است که حوزه نیرو، بازاری است که به بلوغ رسیده است. با ورود سازمان مادر به کسب‌وکارهای جدید، مأموریت سازمان از دستیابی به مزیت مادری در کسب‌وکارهای کانونی به دو مأموریت هم‌زمان یعنی، حفظ و پشتیبانی از کسب‌وکارهای کانونی برای حفظ یا توسعه موقعیت رقابتی خود در بازار و دوم توسعه کانون جدید و کسب هم‌مدلی با آن، تغییر خواهد کرد. در مرحله سوم بلوغ سازمان مادر، یکی از مهم‌ترین نقش‌ها، بازمهندسی نقش‌های سازمان مادر متناسب با دوگانگی فوق است. روش‌های مختلفی برای ایفای این نقش معرفی شده است. جذب و حفظ مدیرانی که هم‌مدلی کافی با کسب‌وکارهای جدید دارند و بایستی به‌عنوان پلی بین سازمان مادر و کسب‌وکارهای جدید فعالیت کنند هدف اصلی فرایند منابع انسانی مرحله سوم بلوغ سازمان مادر است.

تم ترکیبی ۱۸: چالش هماهنگی، مرحله سوم مادری، نظام‌های سه‌گانه

دوگانگی نقشی که در بخش قبلی به آن پرداخته شد بستری برای چالش‌های هماهنگی فراهم می‌سازد. ساختار و سیستم طراحی شده در سازمان مادر، متناسب با کسب‌وکارهای کانونی فعلی هستند و آمادگی کافی برای تناسب با ویژگی‌های مورد نیاز کسب‌وکار جدید ندارند. یکی از روش‌هایی که در بنگاه (ب) برای مواجهه با این چالش مورد استفاده قرار می‌گیرد توسعه کسب‌وکار جدید در درون سازمان مادر در قالب یک پروژه و توسعه آن تا یک کسب‌وکار کامل است. در این فرایند سازمان آشنایی کافی با گردش کار و برخی عوامل مؤثر بر این کسب‌وکار می‌یابد و اصلاحات لازم در سیستم‌ها و مکانیزم‌های هماهنگی در سازمان انجام می‌شود.

تم ترکیبی ۱۹: چالش ساختاری، مرحله سوم مادری، نظام‌های سه‌گانه

مدل‌های کلان معماری بنگاه در مرحله دوم و سوم تفاوت چندانی ندارند. مهم‌ترین مسئله ساختاری در مرحله سوم بلوغ، افزوده شده یک بعد جدید به پیچیدگی سازمان است. اگر تا مرحله دوم تعداد لایه‌های مدیریتی و پراکندگی جغرافیایی معیار پیچیدگی ساختار بنگاه بود در مرحله سوم میزان عدم تجانس کسب‌وکارهای بنگاه نیز می‌تواند ابعاد پیچیدگی بنگاه را افزایش دهد. همچنین با توجه به شرایط خاص بخش یا کسب‌وکار جدید در سبد کسب‌وکارهای سازمان مادر، مدیریت ارشد سازمان مادر تصمیم‌گیری در این بخش را متمرکزتر خواهد کرد.

جمع‌بندی، مرحله سوم بلوغ

مرحله سوم بلوغ، با چالش مدیریت منابع آغاز می‌شود. محرک این چالش به بلوغ رسیدن کسب‌وکارهای محوری، ورود سازمان مادری که تناسب بیشتری با کسب‌وکارهای محوری فعلی دارد یا تغییر شرایط و شناسایی فرصت‌های جدید می‌تواند باشد. نقش‌های شناسایی شده در هر نظام و ارتباط میان آن‌ها را در مرحله اول بلوغ سازمان مادر در چارچوب ارائه شده در شکل خلاصه کرد:



شکل شماره ۳: چارچوب نقش ها و عوامل مؤثر در مرحله سوم بلوغ سازمان مادر

نتیجه گیری و پیشنهاد

نوآوری های انجام شده در این پژوهش را می توان در موارد زیر خلاصه کرد:

- معرفی یک مدل بلوغ سه مرحله ای برای سازمان مادر.
- تعریف سازمان مادر به عنوان واحد تجزیه و تحلیل در یک مدل بلوغ و ایجاد فضایی جدید برای مطالعه.
- تبیین نقش تغییرات ساختاری بنگاه های بزرگ و ایجاد فضایی جدید برای مطالعه در حوزه اقتصاد مقاومتی.
- تلاش برای بازتعریف مفاهیمی مانند تمرکز در حوزه بنگاه های چند کسب و کاره.
- پیشنهاد اصولی کلی برای مدیریت دوره های گذار از هر مرحله بلوغ به مرحله بعد در جهت دستیابی به اقتصاد مقاومتی.

مهم‌ترین نوآوری در این پژوهش، بررسی نقش بنگاه‌های مادر در اقتصاد مقاومتی و ارائه چارچوبی برای سازمان‌دهی نقش مادری در مسیر بلوغ سازمان مادر است. از سوی دیگر در نظر گرفتن سازمان مادر به‌عنوان واحد تجزیه و تحلیل گستره جدیدی برای پژوهش در حوزه سازمان‌های مادر فراهم می‌کند. ارائه این چارچوب این فرصت را فراهم می‌سازد که ادبیات موجود، مجدداً بر اساس هر مرحله بلوغ سازمان مادر سازمان‌دهی شده به این ترتیب دیدگاه اقتضایی، با دقت بیشتری اعمال گردد. بیان کلی و یکسان اندیشه‌ها در حوزه سازمان مادر، بدون توجه به دوره بلوغ، موجب پیچیدگی بیش از حد می‌گردد. در این پژوهش با مطالعه سه بنگاه مادر، سه مرحله بلوغ برای سازمان مادر شناسایی گردید. در مرحله مادری غیررسمی، نقش مادری می‌تواند به‌صورت ضمنی اجرایی گردد یا فرایندهای مادری به‌صورت مشخص و تفکیک شده سازمان داده شده باشد. در این مرحله سازمان مادر هنوز به‌صورت سازمانی مستقل، سازمان‌دهی نشده است. مهم‌ترین چالش بنگاه در این مرحله، دوگانگی نقش در کسب‌وکار مسلط است. تعارض‌های ناشی از دوگانگی نقش می‌تواند تأثیر مخربی بر عملکرد کسب‌وکار مسلط یا شرکت‌های تابعه داشته باشد. بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدیران بنگاه با به‌کارگیری راهکارهایی مانند آموزش، اصلاح دستورالعمل‌ها و رویه‌ها و تفکیک نقش‌های عملیاتی و مادری، تبعات چالش دوگانگی نقش را از سازمان خود دور سازند.

در مرحله دوم بلوغ، هویتی مستقل در بنگاه تحت عنوان سازمان مادر یا دفتر مرکزی یا هر عنوان دیگر پدید می‌آید که مستقل از کسب‌وکارهای تابعه است مشتری بیرونی ندارد و به‌رغم هزینه‌زا بودن، درآمدی به‌صورت مستقیم ایجاد نمی‌کند. این سازمان می‌تواند هویت حقوقی مستقلی داشته باشد و به‌عنوان یک شرکت مادر ثبت شده باشد یا اینکه صرفاً به‌عنوان یک دفتر مرکزی، نقش مادری را در ساختاری متمایز، متمرکز کرده باشد. مهم‌ترین چالش سازمان مادر در مرحله دوم بلوغ، توجیه وجود و هزینه‌های مرتبط است. در این مرحله از بلوغ هر یک از کسب‌وکارهای تابعه، این سؤال را مطرح می‌کند که آیا وجود و حضور سازمان مادر، مولد ارزش است یا مخرب ارزش؟ پیشنهاد می‌گردد مدیران بنگاه در این مرحله از بلوغ سازمان مادر با تمرکز بر فرایندها و ممیزی خلق ارزش افزوده تلاش کنند تا دلایل اقتصادی مناسبی برای وجود و دخالت سازمان مادر ایجاد کنند.

در مرحله سوم بلوغ، سازمان مادر، شناخت درست و کاملی از قابلیت‌های مادری خود و عوامل موفقیت کسب و کارهای کانونی دارد. همچنین با طی کردن فرایندهای بازمهندسی قابلیت‌های مادری، تناسب خوبی بین سازمان مادر و کسب و کارهای کانونی ایجاد شده است. در حوزه نظام اهداف، مهم‌ترین چالش مدیران بنگاه، بازمهندسی قابلیت‌های مادری و متناسب‌سازی ترکیب سبد است. موفقیت در کانون جدید نیازمند قابلیت‌های مادری نوین، متناسب با کسب و کارهای کانونی جدید است. پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان مادر، پیش از ورود به مرحله سوم بلوغ سازمان مادر، فرایندهای بازمهندسی قابلیت‌های مادری متناسب با کانون جدید را آغاز کرده و بر آن تمرکز ویژه‌ای داشته باشند. با توجه به عدم دسترسی به پژوهش‌های مشابه، محقق امکان بررسی واگرایی میان یافته‌ها را نیافته است. محدودیت‌های مرتبط با دریافت مجوز مطالعه بنگاه‌های مادر، دسترسی به منابع علمی روز، عدم امکان ملاقات با برخی مدیران ارشد در بنگاه‌های مورد مطالعه، محدودیت منابع برای مطالعه تعداد بنگاه‌های بیشتر و محرمانگی برخی از اطلاعات سازمان از جمله مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش بوده است. بی‌تردید تکرار این پژوهش در قلمروهای متفاوت و در بنگاه‌های مادر دیگر می‌تواند به غنای بیشتر یافته کمک شایانی بنماید. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران علاقه‌مند، با مطالعه حوزه‌های پیشنهادی زیر به غنای بیشتر ادبیات سازمان‌های مادر یاری رسانند:

- مطالعه منفرد هر یک از مراحل بلوغ و تبیین بیشتر ویژگی‌ها، چالش‌ها و راهکارهای مرتبط.

- مطالعه قلمروهای خاص از ادبیات سازمان مادر در بنگاه‌های ایرانی، به‌عنوان مثال مطالعه بنگاه‌های مادر ایرانی از نظر ویژگی‌ها و الزامات منابع انسانی در هر مرحله بلوغ، مکانیزم‌های خلق ارزش افزوده مادری در هر مرحله بلوغ و ...

در رابطه با قوانین حاکم بر سازمان‌های مادر، مطالعه جامعی در ایران انجام نشده است. اغلب مطالعات انجام‌شده از منظر حسابداری و مالی انجام شده است که بیشتر ناظر به هلدینگ‌ها است. مطالعه قوانین و مقررات حاکم بر بنگاه‌ها و سازمان‌های مادر می‌تواند دیدگاه‌های بسیار روشنی نسبت به محیط قانونی بنگاه‌های مادر ارائه کند.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- رحمان سرشت آ، و فتح‌اللهی، ا (۱۳۸۹). *استراتژی‌ها و شیوه‌ها در شرکت‌های مادر*. تهران: دوران.
- صنایع مس (۱۳۹۶)، بازیابی از شرکت ملی صنایع مس ایران: www.nicico.com
- مبینی، م و معمارزاده طهران، غ (۱۳۹۵)، آینده‌پژوهی سازمان‌های دولتی ایران متناسب با الزامات اقتصاد مقاومتی، *فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان*.
- مؤمنی، م و فعال قیومی، ع (۱۳۹۱)، تحلیل آماری با استفاده از *SPSS*. تهران: گنج شایگان.
- نوفرستی، م (۱۳۹۵)، اقتصاد مقاومتی و راه‌های دستیابی به آن، *فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان*.

ب. منابع انگلیسی

- Ahern, D., Clouse, A., & Turner, R. (2004). A Practical Introduction to Integrated Process Improvement. *Addison-Wisley*.
- Anthony, J., & Ramesh, K. (1992). Association between accounting performance measures and stock prices: A test of the life cycle hypothesis. *Journal of Accounting and Economics*, 203-227.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*.
- Chandler, A. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History Of the American Industrial Enterprise. *Cambridge: MIT Press*.
- Chrissis, M., Konard, M., & Shrum, S. (2008). Guidelines for Process Integration and Product Improvement. Upper Saddle River, NJ.: *Addison-Wisley*.
- Churchill, N., & Virginia, L. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*.
- Clarke, V., & Braun, V. (2013). Teaching Thematic Analysis: Overcoming Challenges and Developing Strategies for Effective Learning. *The Psychologist*.
- Delmar, F., Davidson, P., & Gartner, W. (2003). Arriving at the High Growth Firm. *Journal of Business Venturing*.
- Dickinson, V. (2011). Cash flow patterns as a proxy for firm life cycle. *The Accounting Review*, 1969-1994.
- Dickinson, V. (2011). Cash Flow Patterns as a Proxy for Firm Life Cycle. *The Accounting Review*.
- Feagin, J., Orum, A., & Sjoberg, G. (1991). A Case for Case Study. Chapel Hill: *University of North Carolina Press*.
- Fligstein, N. (2001). The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Tweny First Century Capitalist Societies. NJ: *Princeton University Press*.

- Fraser, P., Moultrie, J., & Gregory, M. (2002). The Use of Maturity Models/Grids as a Tool in Assessing Product Development Capability. *IEEE Engineering Management Society*, (pp. 244-249). Piscataway.
- Goold a, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1994). Corporate-Level Strategy: *Creating value in the Multibusiness Company*.
- Goold b, M., & Campbell, A. (2002). *Parenting in Complex Structures. Long Range Planning*, 219-243.
- Goold d, M., & Campbell, A. (2003). *Structured Networks: How to Create Enough but not too Much Structure in Your Organization*. Ashridge Business School UK, 1-25.
- Goold, M., & Campbell, A. (1989). *Strategies & Styles: The role of the Center in Managing Diversified Corporations*. Basil Blackwell.
- Goold, M., & Campbell, A. (2003). *Structured Networks: How to Create Enough but not too Much Structure in Your Organization*. Ashridge Business School UK, 1-25.
- Hakes, C. (1996). *The Corporate Self Assessment Handbook*. London: Chapman & Hall.
- Johnson, R., & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice Hall.
- Kunisch, S., Menz, M., & Ambos, B. (2014). *Changes at Corporate Headquarters: Review, Integration and Future Research. International Journal of Management Reviews*.
- Levie, j., & Lichtenstein, B. (2008). *From Stages of Business Growth to a Dynamic Stages Model of Entrepreneurial Growth and Change*. Hunter Centre for Entrepreneurship, University of Strathclyde.
- Menz, M., Kunisch, S., & Collis, D. J. (2013). What Do We Know About Corporate Headquarters? A Review, Integration, and Research Agenda. *Harvard Business School Working Paper*, No.14-016.
- Mettler, T., & Rohner, P. (2009). *Situational Maturity Moodels as Instrumental Artifacts for Organizational Design*.
- Miller, D., & Friesen, P. (1984). Alongitudinal study of revolution in organizational adaptaion. *Academy of Management journal*, 1161-1183.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing Effective Organizations*.
- Paulk, M., Curtis, B., Chrissis, M., & Weber, C. (1993). Copability Maturity Model Version 1.1. *IEEE Software*.
- Penrose, E. (1959). The Theory of the growth of the Firm. Oxford: *Oxford University Press*.
- Pettifer, D., Young, D., & Goold 1, M. (2001). Redesigning the corporate center. *European Management Journal*, 19(1)
- Pfeffer, J., & Sutton, R. (1999). Knowing What to Do is not Enough: Turning Knowledge into Action. *California Management Review*.
- Pyecha, J. (1988). A Case Study of the Application of Noncategorical Special Education in Two States. Chapelhill, NC: *Research Triangle Institute*.
- Quinn, R., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 33-51.

- Rehman, A., Wang, M., & Yu, H. (2016). Dynamics of financial leverage across firm life cycle in chinese firm: an empirical investigation using dynamic panel data model. *china finance and economic review*.
- Simpson, J., & Weiner, E. (1989). The Oxford Dictionary. Oxford,UK: *Oxford University Press*.
- Tellis, W. (1997). *Application of Case Study Methodology. The Qualitative Report*.
- Valente, B. (2017). Capital Structure and Firm's Life Cycle:An Iberian Study. porto: *FEP ECONIMCA E GESTAO*.
- Villalonga, B. (2004). Does Diversification Cause the Diversification Discount? *Finantial Management* 33(2), 5-27.
- Yin, R. (1994). Case Study Research: Design and Methods(2nd ed.). Thousand Oaks,CA: *Sage Publishing*.

