



تاثیر نقش‌های استراتژیک بنگاه مادر بر الگوی اداره کسب و کارها

عبداله اسدزاده^۱

^۱ استادیار مدیریت بازرگانی (سیاستگذاری)، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رباط کریم

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۵/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۰۷

چکیده

اداره کسب و کارهای تابعه از جمله وظایف اصلی هر شرکت هولدینگ است که تناسب آن با جهت گیری‌های کلی بنگاه مادر که در قالب نقش‌های استراتژیک تبلور می‌یابد ضروری می‌باشد. این پژوهش درصدد است تا تاثیر نقش‌های یاد شده را بر الگوهای اداره کسب و کارها یا شیوه‌های مادری مورد بررسی قرار دهد. پژوهش حاضر از منظر نتیجه، پژوهشی توسعه‌ای، از منظر هدف، توصیفی و از منظر داده کمی می‌باشد. در این پژوهش پس از توسعه مدل تحقیق و استخراج فرضیه‌های مربوطه، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۳۰ سوال جهت احصاء نقش‌های استراتژیک بنگاه مادر و شیوه مادری طراحی گردید و پایایی آن مورد تایید قرار گرفت. جامعه آماری تحقیق شامل ۵۰۰ هولدینگ ایرانی بود که اندازه نمونه با استفاده از فرمول کوکران برابر ۸۱ تعیین و طی نمونه گیری تصادفی ساده پرسشنامه‌ها میان هولدینگ‌ها توزیع شد. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدلسازی معادلات ساختاری به روش حداقل سازی مربعات جزئی و ضرایب مسی‌راستفاده گردید. نتایج حاصله از معناداری تاثیر نقش‌های مادری بر شیوه‌های مادری از یکسو و تاثیر هر دو سازه یاد شده بر عملکرد مالی ستاد مادر حکایت داشت.

کلمات کلیدی: بنگاه مادر، شرکت هولدینگ، شیوه‌های مادری، نقش‌های استراتژیک مادر، عملکرد مالی

*- نویسنده مسئول: Email: ab.assadi@gmail.com

مقدمه

شرکت‌های مادر فرم غالب بنگاه‌های اقتصادی در کشورهای توسعه یافته هستند. وجود این شرکت‌ها برای کسب مزیت شرکتی و بنابراین توجیه اقتصادی شکل‌گیری شرکت‌های چند بخشی که تشکیل دهنده ۶۰ درصد تولیدات ایالات متحده هستند (ویلالونگا^۱، ۲۰۰۴)، ضرورت پیدا می‌کند. بنا به شواهد موجود این شرکت‌ها هم اکنون سهم قابل توجهی در اقتصاد ایران بازی می‌کنند و روز به روز بر تعداد آن‌ها افزوده می‌شود. گزینش شیوه مادری که از آن به شیوه‌های کنترل یا الگوی اداره کسب و کارها نیز یاد می‌شود یکی از اصلی‌ترین اهرم‌های در اختیار بنگاه مادر در خلق ارزش است، اما این انتخاب بایستی همراه با ملاحظات باشد که یکی از آن‌ها نقش‌ها و ویژگی‌های بنگاه مادر است (کولیس و مونتگومری^۲، ۱۹۹۸). از میان شیوه‌های مادری سه‌گانه‌ای که توسط گولد و همکاران (۱۹۹۴) معرفی گردیده، شیوه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و کنترل مالی به ترتیب متضمن بیشترین و کمترین میزان مداخله و اثرگذاری می‌باشند. برخی از پژوهشگران تطابق میان ویژگی‌های مادر و کسب و کارها را ضروری دانسته‌اند (پورتر، ۱۹۸۷ و ویلیامسون^۳، ۱۹۷۵) و بر تعریف دقیق دامنه نقش‌ها با توجه به قابلیت‌های ویژه ستاد مادر که می‌تواند مبنایی جهت تصمیمات استراتژیک شرکتی و از جمله الگوی اداره کسب و کارها باشد تاکید کرده‌اند (بیرکینشاو^۴ و همکاران، ۲۰۰۶؛ کولیس و همکاران، ۲۰۰۷). مساله تحقیق حاضر نیز به بررسی این موضوع در سطح شرکت‌های مادر ایرانی اختصاص یافته و در تلاش است تا اثرگذاری نقش‌های مادری را بر شیوه‌های مادری - همچنان که مورد اشاره و تاکید محققین قرار گرفته - احراز نماید. بنابراین سوال تحقیق این است که آیا الگوی اداره شرکت‌های تابعه در هولدینگ‌های ایرانی از نقش‌های استراتژیک ستاد مادر تبعیت می‌کند یا خیر؟ یا به عبارت دیگر آیا گزینش شیوه‌های مادری در هولدینگ‌های کشور بر مبنای الگوی پذیرفته شده آن که تاثیر گرفته از نقش‌های مادری ستاد است انجام می‌گیرد یا خیر؟ بدیهی است که یافته‌های این تحقیق می‌تواند در آسیب‌شناسی هولدینگ‌های کشور در پدیده‌ای موسوم به "تخریب ارزش"^۵ که

-
- 1- Villalonga
 - 2- Collis & Montgomery
 - 3- Williamson
 - 4- Birkinshaw
 - 5- Value destruction

معلول گزینش شیوه نادرست مادری و مداخلات نابجای ستاد مادر در کسب و کارها است مفید واقع شود و این موضوع ضرورت انجام این تحقیق را تبیین می‌کند.

مبانی و چارچوب نظری تحقیق

با توجه به این که یکی از تصمیمات کلیدی در سطح بنگاه مادر، انتخاب الگوی اداره کسب و کارها یا گزینش شیوه‌های مادری می‌باشد، بنابراین جهت اطمینان از اثربخشی شیوه انتخابی ضرورت دارد تا گزینش شیوه‌های مادری با در نظر گرفتن نقش مادری بنگاه انجام پذیرد. در ادامه ضمن مرور پژوهش‌های انجام شده در خصوص نقش‌های بنگاه مادر، شیوه‌های رایج مادری مورد بررسی قرار می‌گیرد.

نقش‌های بنگاه مادر. هر ستاد مادر بایستی دامنه وظایف خود را با توجه به نقش‌های استراتژیک و مهارت‌های محوری جهت ایفای این نقش‌ها تعریف کند (الکساندر^۱، ۱۹۹۲). این موضوع توسط محققان مختلف نیز مورد اشاره قرار گرفته است. از جمله جانسون و شولز^۲ (۲۰۰۲)، انتخاب متناسب نقش‌های مادری را از قابلیت‌های یک ستاد نخبه برشمارده که جهت‌گیری‌های آتی و عملکرد نهایی گروه را تحت تاثیر قرار می‌دهد. کولیس و مونتگومری (۱۹۹۸)، بر اهمیت نقش مادری غالب تاکید کرده و بیان می‌دارند یافتن یک نقش مادری مشخص در بیشتر موارد امکان پذیر نمی‌باشد، اغلب شرکت‌های مادر ایفا کننده ترکیبی از نقش‌ها هستند، بنابراین مسئله اصلی شناسایی نقش مادری غالب و تمرکز بر روی آن می‌باشد. گولد و کوئین^۳ (۱۹۹۰) اعتقاد دارند اینکه دقیقاً شرکت مادر چه نقش یا نقش‌هایی را می‌خواهد بپذیرد بایستی در بیانیه سرپرستی بنگاه منعکس گردیده و مبنایی جهت اتخاذ کلیه تصمیمات کلیدی باشد. چندلر^۴ (۱۹۶۲)، سه وظیفه اصلی را برای ستاد مادر بنگاه‌های چند بخشی بر می‌شمرد که شامل هماهنگ‌سازی و یکپارچه‌سازی خروجی کسب و کارها، ارائه خدمات مشترک مرکزی، تخصیص مصارف آتی و ارزیابی عملکرد کنونی منابع است. از آن زمان تاکنون، تعاریف مختلفی از نقش‌های ستادهای مادر توسط پژوهشگران مختلف ارائه شده است (هانگنبرگ^۵، ۱۹۹۳؛ پتیفر^۱، ۱۹۹۸) که عموماً در قالب سه نقش

1- Alexander

2- Johnson & Scholes

3- Goold & Quinn

4- Chandler

5- Hungenberg

نقش اصلی شامل الف- انجام کارکردهای قانونی (عمومی) ب- ارائه خدمات مرکزی به واحدهای عملیاتی از قبیل خدمات متمرکز منابع انسانی، فناوری اطلاعات، بازاریابی و ... و ج- خلق ارزش به معنای "کارکردهایی که توسعه، تخصیص و بهره برداری از منابع ارزشمند گروه را در درون ساختار آن، ضابطه‌مند می‌سازد (کولیس و همکاران، ۲۰۰۷)، خلاصه می‌شوند (منز و همکاران، ۲۰۱۳).

در حالی که دو نقش اول "اداری" (چندلر، ۱۹۶۲) یا "دافع ضرر" (فاس^۲، ۱۹۹۷؛ مارکیدز^۴، ۲۰۰۲) است، نقش سوم "کارآفرینانه" (فاس، ۱۹۹۷؛ هانگنبرگ، ۱۹۹۳) بوده و می‌تواند به مزیت شرکتی منجر شود (کولیس و مونتگومری، ۱۹۹۸). نقش‌های ستاد مادر در بنگاه چند ملیتی به ویژگی‌های کسب و کارهای بین‌المللی آن بستگی دارد. ستادهای مادر فعال بایستی مزایای هم‌افزایانه هماهنگ‌سازی چند ملیتی را که بر هزینه‌های رفتاری^۵ مداخله در امور کسب و کارهای تابعه فزونی دارد به درستی درک کنند. در یکی از آخرین پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام گرفته، جانسون و شولز (۲۰۰۲) چهار نقش کلی برای شرکت‌های مادر به شرح زیر تعریف کرده‌اند:

مدیر پورتفولیو^۶. در این نقش شرکت مادر خود را نماینده سهامداران و بازارهای مالی می‌داند و معتقد است که بیشتر و کاراتر از سهامداران و بازارهای مالی می‌تواند ایجاد ارزش کند. نقش شرکت‌های مادر در این حالت شناسایی دارایی‌های زیر ارزش و تملیک آن‌ها با هدف بهبود البته از طریق کنترل‌های شدید مالی است. در این نقش، هزینه‌های مرکز پایین است زیرا ستاد مرکزی، کوچک است و خدمات مرکزی ارابه شده به شرکت‌های تابعه ناچیز است به طوری که اداره کسب و کارها به خود مدیران کسب و کار واگذار می‌شود و مدیران ارشد کسب و کارها از سطح بالایی از استقلال (در تصمیم‌گیری) برخوردارند. شرکت‌های مادری که چنین نقشی را ایفا می‌کنند به دلیل این که به طور مستقیم در راهبرد کسب و کارها دخالت نمی‌کنند، می‌توانند تعداد کسب و کارهای زیادی را مدیریت کنند (جانسون و شولز، ۲۰۰۲).

-
- 1- Pettifer
 - 2- Loss preventive
 - 3- Foss
 - 4- Markides
 - 5- Behavioral costs
 - 6- The portfolio manager

ساختار دهنده مجدد^۱. از برخی لحاظ ساختاردهنده مجدد شبیه مدیران پورتفولیو است، به طوری که در هر دو نقش هزینه‌های مرکز پایین است و درگیری‌ها و میزان مداخلات مرکز در سطح کسب و کارها کاملاً در سطح حداقل قرار دارد. به همین دلیل طیف متنوعی از کسب و کارها در پورتفولیوی مادر وجود دارد. ساختار دهنده‌های مجدد دارای تخصص‌های بسیار بالا در معرفی فرصت‌های ساختاردهی مجدد در کسب و کارها و دارای مهارت‌هایی برای مداخله در کسب و کارها در جهت ایجاد تحول در عملکرد کسب و کارها هستند. در این نقش، مادر، ممکن است مدیران متخصص را از مرکز به کسب و کارها منتقل کند و تا زمان هدایت کسب و کارها در مسیر سودآوری، این مدیران در کسب و کارها بمانند. بعد از رسیدن به مسیر سودآوری مدیران انتقالی از مرکز از واحد کسب و کار خارج می‌شوند. در این نقش شرکت مادر به ادغام یا یکی کردن کسب و کارها و یا رسیدن به هم‌افزایی‌ها در میان کسب و کارها توجه ناچیزی دارد (جانسون و شولز، ۲۰۰۲).

مدیر هم‌افزایی^۲. در نقش مدیر هم‌افزایی، منطق این است که اگر کسب و کارها با هم همکاری کنند ارزش افزایش می‌یابد. برای مثال انجام فعالیت‌های مشترک، انتقال مهارت‌ها و منابع در بین کسب و کارها، دفاتر خارجی مشترک و نام تجاری مشترک می‌تواند در مسیر هم‌افزایی مورد استفاده قرار گیرد. اندیشه هم‌افزایی در شرکت‌های مادر به دلیل قابلیت‌های ارزش‌افزایی آن‌ها از دیر باز توجیه شده است، با این وجود کمتر چنین چیزی اتفاق افتاده است. باید این واقعیت را پذیرفت که منافع ناشی از هم‌افزایی آن‌طور که به نظر می‌رسد آسان هم قابل حصول نیست و حتی ممکن است پرهزینه باشد و بر منافع ناشی از هم‌افزایی هم پیشی بگیرد (جانسون و شولز، ۲۰۰۲).

توسعه دهنده مادری^۳. شرکت مادر در نقش توسعه دهنده مادری، با به‌کارگیری توانمندی‌ها^۴ (شایستگی‌های) خودش به ارزش کسب و کارهای خود می‌افزاید. در این جا موضوع این نیست که شرکت مادر شبیه آنچه که در مدیر هم‌افزایی اشاره شد، چگونه می‌تواند با انتقال منابع و مهارت‌ها بین کسب و کارهای مختلف منفعت ایجاد

1-The restructure

2- Johnson & Scholes

3-The synergy manager

4-The parental developer

5- Competences

کند، بلکه در نقش توسعه دهنده مادری، باید به منابع و قابلیت‌هایی که لازم است داشته باشد تا بتواند به پتانسیل کسب و کارها بیفزاید کاملاً آگاه باشد. (جانسون و شولز، ۲۰۰۲).

شیوه‌های مادری. تحقیقات گولد و همکارانش نشان می‌دهد که شرکت‌های مادر، رویکردها و فلسفه‌های مادری متفاوتی را دنبال می‌کنند. مطالعات آن‌ها منجر به شناسایی سه شیوه مادری مهم و اساسی گردید. گولد و کمبل (۱۹۸۸) تفاوت این سه شیوه مادری را در بعد اثر برنامه‌ریزی و بعد اثر کنترلی مادر تبیین کرده‌اند. در اثر برنامه‌ریزی به میزان مداخلات شرکت مادر در تدوین استراتژی کسب و کارهای تابعه اشاره می‌شود و در بعد اثر کنترلی به میزان تاکید مادر در حصول به اهداف بودجه‌ای در کسب و کارها توجه می‌شود (گولد و کمبل، ۱۹۸۸).

در ادامه به بیان هر یک از این شیوه‌ها پرداخته می‌شود.

شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک^۱. در این شیوه شرکت مادر خود را برنامه‌ریز اصلی^۲ می‌داند و با اتخاذ رویکرد تمرکز گرا، به‌طور قابل ملاحظه‌ای در برنامه‌ها و استراتژی‌های کسب و کارهای تابعه خود مداخله می‌کند (جانسون و شولز، ۲۰۰۲). هدف مادر در این شیوه، کمک به شرکت‌ها از طریق انتقال دانش و مهارت تخصصی و منابع ستاد به کسب و کارهای تابعه است. از این رو در این شیوه، شرکت‌های مادر شدیداً خود را درگیر تدوین برنامه‌ها و تصمیمات کسب و کارهای خود می‌کنند و با ارایه جهت‌گیری جامع و روشن، کسب و کارها را ملزم می‌سازند که استراتژی خود را در بستر این جهت‌گیری‌ها توسعه دهند. (جانسون و شولز، ۲۰۰۲).

شیوه کنترل مالی^۳. شرکت‌های مادر استفاده‌کننده از این شیوه، عمیقاً به ایجاد عدم تمرکز در برنامه‌ریزی متعهد هستند. در این شیوه، شرکت‌های مادر تا حد امکان کسب و کارهای خود را بصورت واحدهای انفرادی (مستقل) و با مسئولیت کامل برای تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌هایشان سازماندهی می‌کنند. فرایندهای برنامه‌ریزی بر بودجه‌های سالانه به عنوان اصلی‌ترین ابزار بررسی و توسعه برنامه‌های عملیاتی و خصوصاً اهداف مالی هر کسب و کار متمرکز است. در اغلب موارد هیچ نوع فرایند

1- Strategic Planning
2- Master Planner
3- Financial Control

برنامه‌ریزی استراتژیک به صورت رسمی وجود ندارد. با این حال هزینه‌های سرمایه‌ای به دقت بررسی می‌شود و فرایند تصویب و موافقت با هزینه‌های سرمایه‌ای به صورت پروژه به پروژه بسته به بازده مالی مورد انتظار و اغلب بر اساس سرعت دوره بازگشت سرمایه انجام می‌شود. (جانسون و شولز، ۲۰۰۲).

شیوه کنترل استراتژیک^۱. در این شیوه شرکت مادر خود را شکل دهنده استراتژیک^۲ می‌داند (جانسون و شولز، ۲۰۰۲). از این رو در این شیوه شرکت مادر با استفاده از رویکرد عدم تمرکز، برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی‌ها را به کسب و کارها واگذار می‌کند ولی نقش خود را در کنترل و ارزیابی آنچه که از طرف کسب و کارها پیشنهاد می‌شود حفظ می‌کند. کسب و کارهای تابعه بر اساس سبک پایین به بالا، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و پیشنهادهای خود را مطرح می‌کنند، ولی مادر ممکن است یک سری اقدامات، اهداف و فعالیت‌های خاصی را مورد حمایت قرار دهد و صرفاً طرح‌ها و برنامه‌هایی را بپذیرد که توازن مناسبی را بین معیارهای مالی و معیارهای استراتژیک برآورده می‌کند. شیوه کنترل استراتژیک ضمن اینکه بر حصول به اهداف مالی اهمیت زیادی قایل است، به اهداف و شاخص‌های استراتژیک نیز توجه دارد. نتایج اجرای برنامه‌ها بطور منظم نظارت می‌شود و میزان عملکرد در برابر اهداف برنامه‌ریزی شده، بررسی شده و فاکتوری اساسی برای پیشرفت‌های شغلی و جبران خدمات پرسنل محسوب می‌شود (جانسون و شولز، ۲۰۰۲).

با توجه به توضیحات ارائه شده، تعاریف عملیاتی متغیرهای تحقیق در جدول شماره ۱ ارائه شده است:

جدول ۱- تعاریف متغیرهای عملیاتی

تعریف عملیاتی	متغیر
درجه تمرکز بنگاه مادر بر یکی از نقش‌های چهارگانه مدیرم افزایشی، ساختاردهنده مجدد، مدیر پرتفولیو و توسعه دهنده مادری	نقش استراتژیک مادر
درجه تمرکز بنگاه مادر بر یکی از شیوه‌های سه گانه برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل استراتژیک و کنترل مالی	شیوه مادری
درجه تأثیرگذاری بنگاه مادر در استراتژی کسب و کارهای تابعه	اثر برنامه ریزی
درجه کنترل‌های بودجه‌ای و نظارت بر نتایج مالی کسب و کارها	اثر کنترلی

1- Strategic Control

2- Strategic Shaper

پیشینه پژوهش

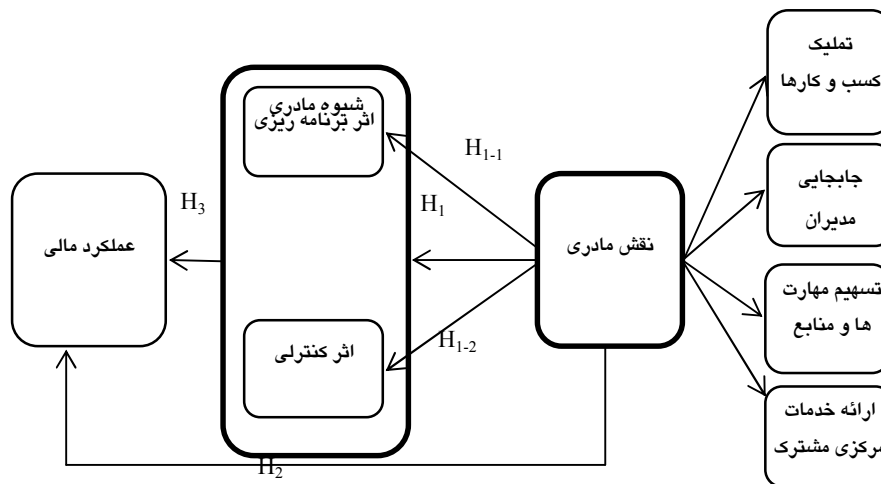
از زمان ورود شیوه‌های مادری به ادبیات مدیریت استراتژیک، محققان مختلف به شناسایی ابعاد این موضوع پرداخته و الزامات آن در شرکت مادر را بررسی نموده‌اند که آن بخش از مطالعات انجام شده که به ارتباطات میان این حوزه و نقش‌های مادری می‌پردازد در جدول ۲ منعکس گردیده است:

جدول ۲- پژوهش‌های انجام شده در زمینه نقش‌ها و شیوه‌های مادری

ردیف	محققان	سال	نتیجه
۱	الکساندر	۱۹۹۲	معرفی نقش‌های مادری به عنوان مبنایی جهت اتخاذ تصمیمات استراتژیک بنگاه مادر
۲	گولد و همکاران	۱۹۹۴	بررسی اثر نقش‌های استراتژیک مادر و شیوه‌های مادری بر خلق هم‌افزایی
۳	جانسون و شولز	۲۰۰۲	تناسب میان نقش‌های چهارگانه مادری و شیوه‌های مادری
۴	بیرکینشاو و همکاران	۲۰۰۶	اثرات متقابل نقش‌های مادری و الگوی اداره کسب و کارها
۵	میشرا و اکبر ^۱	۲۰۰۷	تأثیر معنادار نقش‌های مادری بر استراتژی‌های بنگاه مادر در هولدینگ‌های تولیدی کشور انگلستان
۶	کولیس و همکاران	۲۰۰۷	بررسی تأثیر نقش‌های مادری بر شیوه‌های کنترل کسب و کارها

مدل پژوهش

پایه اصلی مدل تحقیق بر مبنای نتایج مطالعات پژوهشگران در بیان تأثیر نقش‌های استراتژیک بنگاه مادر بر شیوه مادری یا همان الگوی اداره کسب و کارها (همچنان که در پیشینه پژوهش بیان شد) از یکسو و تأثیر دو سازه یاد شده بر عملکرد مالی بنگاه مادر از سوی دیگر شکل گرفته است. در ادامه از آنجا که شیوه مادری خود دارای دو بعد اثر برنامه‌ریزی و اثر کنترلی می‌باشد، دامنه این اثرگذاری در این تحقیق به ابعاد یاد شده تسری یافته است و مدل تحقیق تولید شده است. بر این اساس مدل تحقیق را می‌توان توسعه‌ای قلمداد نمود. در نمودار شماره ۱ مدل مفهومی تحقیق و فرضیات مستخرج از آن ارائه شده است:



نمودار ۱- مدل مفهومی تحقیق

بدین ترتیب فرضیه‌های پژوهش شامل سه فرضیه اصلی و دو فرضیه فرعی هستند که عبارتند از:

فرضیه اصلی ۱: نقش مادری ستاد بر شیوه مادری آن تأثیر مثبت معناداری دارد.
فرضیه فرعی ۱-۱: نقش مادری ستاد بر شدت اثر برنامه‌ریزی آن تأثیر مثبت معناداری دارد.

فرضیه فرعی ۱-۲: نقش مادری ستاد بر شدت اثر کنترلی آن تأثیر مثبت معناداری دارد.
فرضیه اصلی ۲: نقش مادری ستاد بر عملکرد مالی آن تأثیر مثبت معناداری دارد.
فرضیه اصلی ۳: شیوه مادری ستاد بر عملکرد مالی آن تأثیر مثبت معناداری دارد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر براساس نتیجه از نوع توسعه‌ای، براساس هدف، تبیینی-توصیفی، براساس نوع داده، کمی و براساس نقش محقق، مستقل از فرایند پژوهش است. راهبرد مورد استفاده در پژوهش، پیمایش بوده و برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز جهت سنجش نقش استراتژیک مادر، از پرسشنامه محقق ساخته (مجموعاً ۱۵ سوال در ۴ بعد) بر اساس مطالعه پژوهش‌های انجام شده (از جمله: جانسون و شولز، ۲۰۰۲، کولیس و همکاران، ۲۰۰۷ و کولیس و مونتگومری، ۱۹۹۸) استفاده شد. همچنین جهت سنجش شیوه مادری از پرسشنامه استاندارد گولد و کمبل با دو بعد اثر کنترلی و اثر برنامه‌ریزی (مجموعاً ۱۵ سوال) استفاده گردید. همچنین جهت سنجش عملکرد مالی از

میانگین رشد سود تلفیقی در سه سال گذشته استفاده گردید. جامعه آماری پژوهش را ۵۰۰ هولدینگ ایرانی در صنایع مختلف تشکیل می‌دهند. جهت تعیین اندازه نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و فرمول کوکران در سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده گردید که بر مبنای آن حداقل اندازه نمونه ۸۱ واحد محاسبه گردید. روایی محتوا و ظاهری پرسشنامه‌ها (خصوصاً پرسشنامه محقق ساخته)، با استفاده از نظر خبرگان مورد سنجش قرار گرفت که شامل افراد با سابقه فعالیت بیش از ۱۰ سال در شرکت‌های مادر بودند. در پژوهش حاضر واحد نمونه‌گیری را شرکت‌های مادر تشکیل می‌دهند لکن جهت حصول اطمینان از مقرون به واقع بودن پاسخ‌های ارائه شده، در هر هولدینگ چندین پرسشنامه توزیع گردید که میانگین پاسخ‌های ارائه شده توسط پاسخگویان به عنوان وضعیت هولدینگ در خصوص هر متغیر در نظر گرفته شد. به منظور برازش مدل اندازه‌گیری از شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR)، میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، بارهای عاملی و معیار R^2 استفاده شد. رقم بیشتر از ۰/۷۰ در ضرایب آلفای کرونباخ تأییدکننده پایایی مناسب ابزار است. البته محققان برای متغیرهایی با سؤال‌های کم، میزان ۰/۶۰ را نیز می‌پذیرند (موس^۱ و همکاران، ۱۹۹۸). با توجه به جدول ۳ ضریب آلفای کرونباخ برای همه سازه‌های پژوهش بیشتر از ۰/۶۰ می‌باشد که نشان می‌دهد پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است. نونالی و برستین^۲ (۱۹۹۴) معتقدند باید برای AVE، مقدار بحرانی ۰/۴ را در نظر گرفت؛ به این معنا که AVE بیشتر از این رقم، روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهد که نتایج بدست آمده از پرسشنامه‌ها مبین این موضوع می‌باشد. در روایی سازه پرسشنامه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید که بارهای عاملی متغیرهای تحقیق همگی بالاتر از ۰/۵ بودند. در تحلیل عاملی تأییدی، سؤال‌هایی که کفایت مناسب را برای تبیین متغیرهای مدل ندارند، پس از شناسایی توسط ضرایب استاندارد شده، حذف می‌شوند، به طوری که اگر از ۰/۴ بیشتر باشد (هالند^۳، ۱۹۹۹)، کفایت سؤال‌ها قابل قبول تشخیص داده شده و برازش مدل اندازه‌گیری تأیید می‌گردد. شاخص پایایی ترکیبی نیز نشان می‌دهد سؤال‌های هر سازه برای تبیین متغیرهای مختص به خود چه مقدار کفایت دارند. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مقدار ۰/۷۰ را برای این ملاک در نظر گرفته‌اند که مقادیر محاسبه شده برای متغیرهای تحقیق همگی بالاتر از این عدد بودند.

1- Moss

2- Nunnally & Bernstein

3- Hulland

جدول ۳- مقادیر معیارهای برازش مدل اندازه گیری

سازه	بعد	سوال	بارعاملی	AVE	CR	آلفای کرونباخ	R ²
نقش مادری	ارائه خدمات مرکزی مشترک	872Q1	۰/۷۹۲	۰/۵۱	۰/۸۴	۰/۶۷	۰/۷۱
		Q2	۰/۶۵۲				
		Q3	۰/۶۷۸				
		Q4	۰/۷۵۰				
	تسهیم مهارت ها و منابع	Q5	۰/۷۵۴	۰/۵۸	۰/۷۳	۰/۷۱	۰/۵۴
		Q6	۰/۶۳۴				
		Q7	۰/۷۴۳				
		Q8	۰/۷۱۲				
	جابجایی مدیران کسب و کارها	Q9	۰/۶۴۸	۰/۷۵	۰/۶۰	۰/۶۳	۰/۳۶
		Q10	۰/۷۵۳				
		Q11	۰/۵۸۸				
	تملیک کسب و کارها	Q12	۰/۶۱۸	۰/۶۷	۰/۷۳	۰/۵۹	۰/۵۳
Q13		۰/۶۴۳					
Q14		۰/۵۱۹					
Q15		۰/۷۱۱					
شیوه مادری	اثر برنامه ریزی	Q16	۰/۷۶۵	۰/۵۸	۰/۸۸	۰/۸۷	۰/۷۷
		Q17	۰/۸۳۱				
		Q18	۰/۶۰۲				
		Q19	۰/۵۹۷				
		Q20	۰/۶۵۲				
		Q21	۰/۵۶۳				
		Q22	۰/۷۲۵				
		Q23	۰/۸۱۲				
Q24	۰/۸۰۸						
اثر کنترلی		Q25	۰/۷۲۰	۰/۵۳	۰/۸۶	۰/۷۶	۰/۷۴
		Q26	۰/۶۴۹				
		Q27	۰/۵۱۹				
		Q28	۰/۶۷۸				
		Q29	۰/۶۲۴				
Q30	۰/۷۵۶						

یافته‌های پژوهش

درجدول ۴، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان به تفکیک جنسیت، سطح تحصیلات، جایگاه شغلی و سوابق شغلی مشخص شده است.

جدول ۴- ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد	متغیر	سطوح	فراوانی	درصد	
جنسیت	زن	۲۵	۳۱٪	سوابق شغلی	کمتر از ۵ سال	۳۳	۴۱٪	
	مرد	۵۶	۶۹٪		بیشتر از ۵ سال	۴۸	۵۹٪	
	جمع	۸۱	۱۰۰٪		جمع	۸۱	۱۰۰٪	
جایگاه شغلی	کارشناسی	۴۱	۵۱٪	تحصیلات	کاردانی/ کارشناسی	۲۸	۳۶٪	
	مدیریت	۲۷	۳۳٪		کارشناسی ارشد	۴۲	۵۲٪	
	معاونت	۱۳	۱۶٪		دکتری	۱۱	۱۴٪	
	جمع	۸۱	۱۰۰٪	جمع	۸۱	۱۰۰٪		

جدول ۵ نیز اطلاعات مربوط به ویژگی‌های هولدینگ‌های مورد بررسی در نمونه آماری تحقیق را به تفکیک نوع صنعت روایت می‌کند:

جدول ۵- طبقه بندی هولدینگ‌های مورد بررسی به لحاظ نوع صنعت

ردیف	نوع صنعت	فراوانی	درصد
۱	نفت و پتروشیمی	۲۱	۲۶٪
۲	غذایی	۱۸	۲۲٪
۳	دارویی بهداشتی	۱۵	۱۹٪
۴	سیمان	۱۳	۱۶٪
۵	معدنی و فلزی	۱۰	۱۲٪
۶	سایر	۴	۵٪
	جمع	۸۱	۱۰۰

همچنین شیوه مادری هولدینگ‌های مورد بررسی با توجه به پرسشنامه‌های گردآوری شده به شرح جدول ۶ استخراج گردید که شیوه کنترل استراتژیک، شیوه مادری غالب شرکت‌های هولدینگ مورد بررسی را تشکیل می‌داد، شیوه مادری چهار شرکت نیز نامشخص، ارزیابی گردید.

جدول ۶- شیوه مادری هولدینگ‌های مورد بررسی

ردیف	شیوه مادری	فراوانی	درصد
۱	برنامه ریزی استراتژیک	۲۹	۳۶٪
۲	کنترل استراتژیک	۳۷	۴۶٪
۳	کنترل مالی	۱۴	۱۷٪
۴	نامشخص	۴	۵٪
	جمع	۸۱	۱۰۰٪

در جدول ۷ نیز طبقه‌بندی هولدینگ‌های مورد بررسی بر اساس نقش‌های مادری ارائه شده است:

جدول ۷- نقش های مادری هولدینگ های مورد بررسی

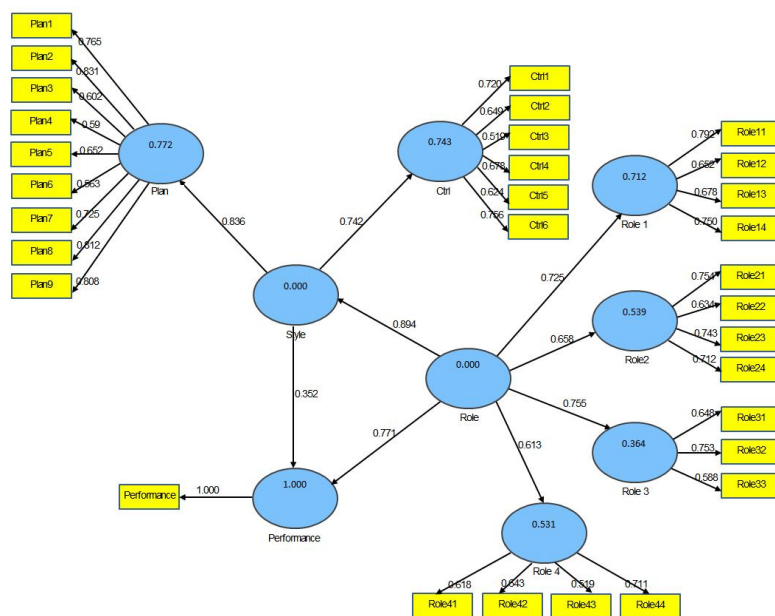
ردیف	نقش مادری	فراوانی	درصد
۱	مدیر پرتفولیو	۲۱	۲۶٪
۲	ساختاردهنده مجدد	۱۱	۱۴٪
۳	مدیر هم افزایی	۳۲	۴۰٪
۴	توسعه دهنده مادری	۱۷	۲۱٪
جمع		۸۱	۱۰۰

برای آزمون فرضیه‌های تحقیق که معناداری تأثیر نقش مادری بر شیوه‌های مادری از یکسو و تأثیر آنها بر عملکرد مالی را از سوی دیگر مورد بررسی قرار می‌داد از روش تحلیل مسیر با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی با نرم افزار Smart Pls 3.0 استفاده شد. این نوع تحلیل مبتنی بر واریانس در وضعیتی که تعداد نمونه محدود است، بر نگرش مبتنی بر کوواریانس ترجیح داده می‌شود (کامسیون و ویلار لویز، ۲۰۱۴). جدول ۸ خلاصه‌ای از نتایج به دست آمده در این ارتباط را نشان می‌دهد که ضرایب مسیر و مقادیر آماره معناداری (t-value) متناظر آن‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد ارائه شده‌اند.

جدول ۸- آزمون فرضیه‌های تحقیق

تایید/رد	T-Value	ضریب مسیر (β)	فرضیه
تایید	۳۹/۴۱	۰/۸۹	نقش مادری ← شیوه مادری
تایید	۴۰/۸۷	۰/۹۱	نقش مادری ← اثر برنامه ریزی
تایید	۳۷/۱۱	۰/۸۳	نقش مادری ← اثر کنترلی
تایید	۳/۳۱۸	۰/۷۷	نقش مادری ← عملکرد مالی
تایید	۲/۱۴۲	۰/۳۵	شیوه مادری ← عملکرد مالی

با توجه به نتایج جدول ۸، معناداری تاثیر نقش مادری بر شیوه مادری (به عنوان فرضیه اصلی اول تحقیق) مورد تایید قرار می‌گیرد که در آن ضریب مسیر محاسبه شده معادل ۰/۸۹ و آماره معناداری معادل ۳۹/۴۱ می‌باشد. بدین ترتیب این واقعیت مورد تایید قرار گرفت که نقش استراتژیک شرکت مادر گزینش شیوه‌های مادری و به تبع آن میزان مداخله مادر در امور کسب و کارها را تحت تاثیر قرار می‌دهد که با یافته‌های بیرکینشاو و هود (۲۰۰۱) و کولیس و دیگران (۲۰۰۷) مطابقت دارد. علاوه بر این، نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌های فرعی فرضیه اصلی اول تحقیق حاکی از آن بود که نقش مادری بر هر یک از دو مولفه شیوه مادری یعنی اثر برنامه‌ریزی و اثر کنترلی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تاثیر معناداری دارد که این تاثیر در بعد اثر برنامه‌ریزی با ضریب مسیر معادل ۰/۹۱ بیشتر می‌باشد. فرضیه اصلی دوم تحقیق که معناداری تاثیر نقش مادری بر عملکرد مالی را مورد آزمون قرار می‌داد، با ضریب مسیر ۰/۷۷ و بار معناداری ۳/۳۱۸ نیز مورد پذیرش قرار گرفت. به علاوه تاثیر شیوه مادری بر عملکرد مالی شرکت‌های مادر به عنوان فرضیه اصلی سوم تحقیق با ضریب مسیر ۰/۳۵ و بار معناداری ۲/۱۴۲ نیز مورد تایید قرار گرفت. در نمودار ۲، مدل آزمون شده پژوهش بر مبنای خروجی نرم افزار Smart PLS، مشتمل بر ضرایب مسیر و بارهای عاملی ارائه گردیده است:



نمودار ۲- مدل آزمون شده پژوهش

شاخص های برازش مدل

برای برازش مدل از شاخص ضریب تعیین (R^2)، شاخص اعتبار افزونگی (CV-Red) و شاخص اعتبار اشتراک (CV-Red) استفاده شده است. شاخص ضریب تعیین (R^2) نشان می دهد چند درصد از تغییرات متغیر درون زا (وابسته) توسط متغیر برون زا (مستقل) صورت می پذیرد. مقادیر ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ برای متغیرهای وابسته در مدل مسیر ساختاری به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف توصیف شده است. با توجه به جدول شماره ۳، مقادیر این شاخص برای دو متغیر "اثر برنامه ریزی" و "اثر کنترلی" به ترتیب ۰/۷۴۳ و ۰/۷۷۲ محاسبه شده که بیانگر نقش قابل ملاحظه نشانگرها در تبیین سازه های متناظر خود می باشد. همچنین مقادیر این شاخص در خصوص متغیرهای مکنون "ارائه خدمات مرکزی مشترک"، "تسهیم مهارت ها و منابع"، "جابجایی مدیران کسب و کارها" و "تملیک کسب و کارها" به ترتیب معادل ۰/۷۱۲، ۰/۵۳۹، ۰/۳۶۴ و ۰/۵۳۱ محاسبه گردیده که حاکی از سهم متوسط تا قابل ملاحظه نشانگرها در تبیین سازه های نقش مادری می باشد. از آنجا که متغیر عملکرد مالی تنها توسط یک نشانگر بیان می شود، این شاخص در خصوص متغیر مذکور، برابر ۱ می باشد.

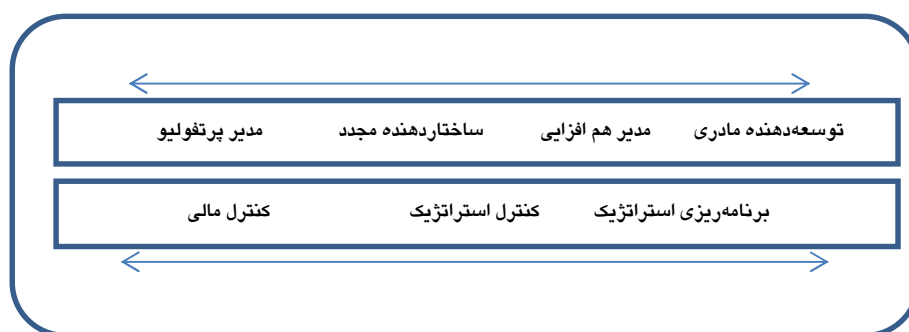
شاخص های اعتبار اشتراک (CV-Com) و اعتبار افزونگی (CV-Red) برای بررسی کیفیت مدل از منظر توانایی پیش بینی استفاده شده اند. شاخص اعتبار اشتراک، کیفیت مدل اندازه گیری هر بلوک را می سنجد. شاخص اعتبار افزونگی نیز با در نظر گرفتن مدل اندازه گیری، کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درون زاد اندازه می گیرد. مقادیر مثبت این شاخص ها نشان دهنده کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه گیری و ساختاری است. با توجه به جدول ۹، از آنجا که مقادیر این شاخص ها در خصوص کلیه متغیرهای تحقیق بزرگتر از صفر می باشد بنابراین برازش کلی مدل تایید می شود.

جدول ۹- شاخص های برازش مدل

متغیر	CV-Red	CV-Com
ارائه خدمات مرکزی مشترک	۰/۲۴۴	۰/۲۳۷
تسهیم مهارت ها و منابع	۰/۳۹۶	۰/۲۶
جابجایی مدیران کسب و کارها	۰/۴۷۷	۰/۲۲۱
تملیک کسب و کارها	۰/۴۲۰	۰/۳۶۴
اثر برنامه ریزی	۰/۳۵۸	۰/۳۱۵
اثر کنترلی	۰/۲۵۱	۰/۲۴۸

نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج اجرای تحقیق این موضوع مورد تایید قرار گرفت که نقش‌های استراتژیک شرکت مادر هم‌گزینش شیوه‌مادری و هم‌عملکرد مالی این مجموعه‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهند. به همین منظور گزینش نقش مادری موضوعی دارای اهمیت استراتژیک است که بایستی با دقت و حساسیت بالا و ضمن در نظر گرفتن منابع و قابلیت‌های ستاد مادر و ویژگی‌های کسب و کارهای تابعه انجام گیرد. همچنان‌که بیان شد، نقش‌های مادری از منظر جانسون و شولز (۲۰۰۲) شامل چهار نقش مدیر پرتفولیو، ساختاردهنده مجدد، مدیر هم‌افزایی و توسعه دهنده مادری است که دارای درجات متفاوتی از اثرگذاری مادر بر کسب و کارهای تابعه می‌باشند. با توجه به تاثیرگذاری این موضوع بر شیوه‌های مادری، شرکت‌های مادر بایستی شیوه‌مادری خود را متناسب با نقش انتخاب شده، گزینش نمایند. بر این اساس، با توجه به اینکه شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک بیشترین سطح مداخله در کسب و کارها را ایجاب می‌نماید، اتخاذ این شیوه برای شرکت مادری که نقش توسعه دهنده مادری یا دست کم مدیر هم‌افزایی را بر عهده دارد توصیه می‌شود. از سوی دیگر، از آنجا که شیوه کنترل مالی کمترین سطح مداخله را به همراه داشته و شرکت مادر در این حالت دارای تشکیلات ستادی کوچک و پتانسیل تاثیرگذاری پایینی است، به کارگیری آن، از سوی شرکت‌های مادری توصیه می‌شود که در نقش مدیر پرتفولیو یا ساختاردهنده مجدد ظاهر شده‌اند. شیوه کنترل استراتژیک با توجه به این که حالت بینابینی دارد، می‌تواند به تناسب برخورداری شرکت مادر از ویژگی‌های نقش‌های یاد شده به‌کار گرفته شود. جمع‌بندی موارد ذکر شده در نمودار ۳ ارائه شده است:



نمودار ۳- تناظر نقش‌های مادری با شیوه‌های مادری ستاد

به علاوه همچنان که در فرضیه‌های فرعی تحقیق مورد بررسی قرار گرفت، نقش‌های مادری هر دو بعد شیوه مادری یعنی اثر برنامه‌ریزی و اثر کنترلی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. به این مفهوم که هر چه نقش مادری فعالانه‌تری انتخاب شود، تمایل شرکت مادر برای اثرگذاری بر برنامه‌ها و استراتژی‌های کسب و کارها از یک‌سو و کنترل میزان تحقق اهداف برنامه‌ریزی شده از سوی دیگر بیشتر می‌شود. علاوه بر این موضوع، نتایج بدست آمده حاکی از این بود که نقش‌های مادری و شیوه‌های مادری به صورت توأم عملکرد مالی ستاد را تحت تأثیر قرار می‌دهند که نتایج حاصله با یافته‌های کولیس و مونتگومری (۱۹۹۸) و گولد و کمبل (۱۹۸۸) منطبق می‌باشد. این موضوع با توجه به اهمیت بالایی که برای ذی‌نفعان و سهامداران شرکت‌های مادر دارد بایستی به صورت ویژه مورد توجه قرار گیرد.

کاربردی‌ترین نتیجه این تحقیق فراهم آوردن الگویی جهت تنظیم مناسبات بنگاه مادر با شرکت‌های تابعه می‌باشد. بدین ترتیب که با شناسایی صحیح نقش مادری از میان انواع چهارگانه آن، می‌توان به‌گزینش صحیح شیوه مادری و حد مطلوب مداخله دست یافت که مهمترین نتیجه آن، کاهش ریسک تخریب ارزش در نتیجه مداخلات نابجای بنگاه مادر و افزایش پتانسیل ارزش افزایی در شرکت‌های تابعه می‌باشد که اجرای آن به تمام شرکت‌های مادر جامعه آماری پیشنهاد می‌شود. این الگو همچنین می‌تواند توسط یک ابر هولدینگ به عنوان مدلی برای ارزیابی هولدینگ‌های پایین دست به کار گرفته شود. موارد زیر نیز جهت پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌گردد:

- ۱- در این پژوهش، تأثیر نقش‌های مادری و شیوه‌های مادری بر عملکرد هولدینگ‌ها از منظر مالی بررسی گردید به پژوهش‌گران آتی پیشنهاد می‌گردد، تأثیر نقش مادری را بر جنبه‌های مختلف عملکردی شرکت‌های مادر (و نه فقط جنبه مالی) و همچنین بر ریسک‌های مترتب بر این شرکت‌ها مورد بررسی قرار دهند.
- ۲- در این پژوهش، نقش‌های شرکت مادر بر مبنای طبقه‌بندی جانسون و شولز مورد بررسی قرار گرفت، برای پژوهش‌های بعدی پیشنهاد می‌شود این روابط را بر مبنای سایر طبقه‌بندی‌های ارائه شده مورد مطالعه قرار دهند.
- ۳- در این پژوهش نقش متغیر "نوع صنعت" در تأثیرگذاری نقش و شیوه‌های مادری بررسی نگردید، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود تأثیر این متغیر مداخله‌گر را در الگوی ارتباطی متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار دهند.

اصلی‌ترین محدودیت این تحقیق، ساختار مدیریتی و مالکیتی ناهمگون هولدینگ‌های مورد بررسی از یکسو و آمیختگی اهداف اقتصادی با اهداف سیاسی از سوی دیگر می‌باشد که تعمیم نتایج تحقیق را تا حدی با دشواری مواجه می‌سازد. همچنین برخی شرکت‌های مادر، خود زیرمجموعه یک هولدینگ بزرگتر بودند که این روابط سلسله مراتبی، بالطبع، تصمیمات هولدینگ پایین دست در خصوص شرکت‌های تابعه را متاثر می‌سازد و عدم امکان تفکیک نقش هولدینگ پایین دست از سیاست‌های هولدینگ بالادست، نتایج بدست آمده را در معرض خطا قرار می‌دهد.

منابع و مأخذ

- 1- Alexander, M. (1992). Disintermediation - Redefining the Role of Corporate Headquarters. *Long Range Planning*, 25(6), 110-112.
- 2- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy*. New York, NY: McGraw-Hill.
- 3- Birkinshaw, J., Braunerhjelm, P., Holm, U., & Terjesen, S. (2006). Why Do Some Multinational Corporations Relocate Their Headquarters Overseas? *Strategic Management Journal*, 27, 681-700
- 4- Camisón C. & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1): 2891-2902
- 5- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- 6- Chandler, A. D. (1962). The functions of HQ unit in the multi-business firm, *Strategic Management Journal*, 12:31-50.
- 7- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (295-336). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- 8- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1998). Creating Corporate Advantage. *Harvard Business Review*, 76(3), 70-84
- 9- Collis, D. J., Young, D., & Goold, M. (2007). The Size, Structure, and Performance of Corporate Headquarters. *Strategic Management Journal*, 28, 383-405
- 10- Fathollahi, A. (2011). *A Model for Selecting Parenting styles by a Corporate Parent in its Subsidiaries Based on Resource Based View* (Doctoral dissertation). Iran, Tehran, Allame Tabatabaee University .
- 11- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(3): 39-50.
- 12- Foss, N. J. (1997). On the Rationales of Corporate Headquarters. *Industrial and Corporate Change*, 6(2), 313-338.
- 13- Goold, M., & Campbell, A. (1988). *Strategies and Styles the role of the center in managing diversified corporations*. Basil Blackwell.
- 14- Goold, M., & Quinn, J. (1990). *Strategic control: milestones for long-term performance*. London: Hutchinson.
- 15- Goold, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1994). *Corporate level strategy: Creating Value in the Multi Business Company*. New York: John Wiley & Sons.

- 16-Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2): 195-204.
- 17-Hungenberg, H. (1993). How to Ensure That Headquarters Add Value. *Long Range Planning*, 26(6), 62-73
- 18-Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy*. London: Prentice Hall.
- 19-Markides, C. C. (2002). Corporate Strategy: The Role of the Centre. In Pettigrew, A. & Thomas, H., & Whittington, R. (Eds.). *Handbook of Strategy and Management*, 98-111. London: Sage publication.
- 20-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. 14-16*
- 21-Mishra, A., & Akbar M. (2007). Empirical Examination of Diversification Strategies in Business Groups: Evidence from Emerging Markets. *International Journal of Emerging Markets*, 2(1), 22-38.
- 22-Moss, E., Rousseau, D., Parent, S., St-Laurent, D. & Saintonge, J. (1998). Correlated of Attachment at School Age: Maternal Reported Stress, Mother-Child Interaction, and Behavior Problems. *Child Development*, 69 (5): 1390-1405.
- 23-Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*, (3rd Ed.). New York. NY: McGraw-Hill.
- 24-Pettifer, D. (1998). Measuring the Performance of the Corporate Centre. *Long Range Planning*, 31(5), 783-785
- 25-Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59.
- 26-Villalonga, B. (2004). Does Diversification Cause the "Diversification Discount"? *Financial Management*, 33(2), 5-27.