Journal of Strategic Value Chain Management, 3 (10), 2026, 37-72.

Journal of Strategic Value Chain Management

Journal homepage: **https://svcm.semnan.ac.ir/**

ISSN: 3092-6386

Semnan University

Formation and Management of Strategic Parenting Changes in Specialized Parent Companies: A Value-Creation Approach

Mahdi Ebrahimi

Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran.

E-mail: Ebrahimistgm@atu.ac.ir

Jamal aldin Kabutari*

Ph.D. Candidate in Business Administration, Faculty of Management and Accounting Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran.

E-mail j_kaboutari@atu.acir

ARTICLE INFO

Article type:
Research Full Paper

Article history:
Received: 2026-05-20
Revised: 2026-08-15
Accepted: 2026-09-01

Keywords:
Parenting Strategy,
Value Creation,
Strategic Changes,
Synergy,
Specialized Parent Companies.

EXTENDED ABSTRACT

Objectives: Increasing complexity in the competitive environment, growing interdependence among businesses, technological developments, and the need to coordinate value flows have transformed the role of specialized parent companies from owners and monitors into centers of leadership, coordination, and value creation at the group level. In this context, parenting strategy is one of the most important mechanisms through which a parent company can create synergies, develop and share capabilities, allocate resources, and guide its subsidiaries. However, the application of a fixed parenting style does not necessarily lead to value creation, and inappropriate interventions may result in resource waste, increased complexity, and value destruction. Despite numerous studies on parenting styles, value-creation mechanisms, and factors affecting subsidiary performance, the formation of parenting strategy and its transformation into strategic changes through a coherent process have received relatively limited attention. Therefore, this study aimed to develop a process-based model for the formation and management of strategic parenting changes with a value-creation perspective in specialized parent companies.

Methodology: The study was applied in terms of its purpose and employed an exploratory mixed-methods approach combining meta-synthesis and the Delphi method. In the qualitative phase, domestic and international studies were systematically searched in accordance with the PRISMA guideline. Following screening and quality assessment based on the Critical Appraisal Skills Programme (CASP), 62 studies were selected for final analysis. The data extracted from the selected studies were analyzed using MAXQDA through open, axial, and selective coding, resulting in the extraction and organization of 109 concepts related to parenting strategy formation and strategic changes. To control the quality of the coding process, approximately 20% of the studies were independently reviewed by a second coder, resulting in a Cohen's kappa coefficient of 0.71. In addition, the components of the model were examined, refined, and validated using the Delphi method based on the views of academic and executive experts in the field of specialized parent companies. Kendall's coefficient of concordance was 0.74 and 0.79 in the first and second Delphi

* Corresponding author.
E-mail address: j_kaboutari@atu.acir
https://orcid.org/0000-0002-9902-5341

rounds, respectively, indicating an appropriate level of convergence and agreement among the experts regarding the model components

Findings: The findings were developed in the form of a two-stage model. The first stage, parenting strategy formation, consists of three dimensions: identification of strategic issues, in-depth diagnosis of the underlying causes of the issues, and design of value-creation options and governance and control mechanisms. At this stage, an internal assessment of the value-creation system and the organizational system, together with an assessment of environmental factors and stakeholders, provides the basis for determining the logic and direction of the parent company's intervention. The value-creation logic is based on three mechanisms: resource leveraging, position alignment, and integration of value-chain activities. The second stage, strategic parenting changes, translates the established value-creation logic into coordinated actions and changes at three levels: the business model, the organizational system, and organizational members. These changes include transforming the value-creation logic and resource allocation, redesigning organizational structures and coordination processes, developing organizational culture and capabilities, and strengthening acceptance of and support for change.

Conclusion: Parenting strategy is not a static choice or a predetermined managerial style; rather, it is a dynamic, gradual, and cyclical process that begins with the identification and diagnosis of issues, proceeds through the determination of the value-creation logic and the design of governance and control mechanisms, and is operationalized through coordinated changes in the business model, organizational system, and organizational members. Therefore, the effectiveness of parenting strategy depends less on the intensity of intervention by the parent company than on the fit between the intervention and the nature and root causes of the issue, as well as the parent company's ability to translate its value-creation logic into practical and coordinated changes. The proposed model can provide a systematic framework for decision-making by managers of specialized parent companies, enabling them to avoid inappropriate and value-destroying interventions, activate synergy capacities, and create the conditions for sustainable value creation and preservation at the group level.

Cite this article as:
Ebrahimi, M., & Kabotari, J.A. (2026). Formation and Management of Strategic Parenting Changes in Specialized Parent Companies: A Value-Creation Approach. *Journal of Strategic Value Chain Management, 3*(10), 37-72.

DOI: https://doi.org/10.22075/svcm.2026.41287.1119

© 2026 authors retain the copyright and full publishing rights. Journal of Strategic Value Chain Management Published by **Semnan University Press**.

This is an open access article under the CC-BY-4.0 license. (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0).

مجله مدیریت زنجیره ارزش راهبردی، دوره ۳، شماره ۳، پیاپی ۱۰، پاییز ۱۴۰۵، ۳۷-۷۲.

مدیریت زنجیره ارزش راهبردی

https://svcm.semnan.ac.ir

ISSN: 3092-6386

شکل‌دهی و مدیریت تغییرات استراتژیک سرپرستی در شرکت‌های مادر تخصصی با رویکرد خلق ارزش

مهدی ابراهیمی

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

ایمیل: Ebrahimistgm@atu.ac.ir

جمال‌الدین کبوتری*

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

ایمیل: j_kaboutari@atu.acir

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:
مقاله کامل علمی- پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۳۰
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۵/۲۴
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۱۰

واژه‌های کلیدی:
استراتژی سرپرستی؛
خلق ارزش؛
تغییرات استراتژیک؛
هم افزایی؛
شرکت های مادر تخصصی.

چکیده

هدف: پیچیده‌تر شدن محیط رقابتی، افزایش وابستگی متقابل کسب‌وکارها، تحولات فناوری و ضرورت هماهنگی جریان‌های ارزش، نقش شرکت‌های مادر تخصصی را از مالک و ناظر به مرکز راهبری، هماهنگی و خلق ارزش در سطح گروه ارتقا داده است. در این شرایط، استراتژی سرپرستی یکی از مهم‌ترین سازوکارهای شرکت مادر برای ایجاد هم‌افزایی، توسعه و اشتراک قابلیت‌ها، تخصیص منابع و هدایت شرکت‌های تابعه محسوب می‌شود. بااین‌حال، اعمال یک سبک ثابت سرپرستی الزاماً به خلق ارزش منجر نمی‌شود و مداخلات نامتناسب می‌تواند موجب اتلاف منابع، افزایش پیچیدگی و تخریب ارزش شود. با وجود مطالعات متعدد درباره سبک‌های سرپرستی، سازوکارهای خلق ارزش و عوامل مؤثر بر عملکرد شرکت‌های تابعه، چگونگی شکل‌گیری استراتژی سرپرستی و تبدیل آن به تغییرات استراتژیک در قالب یک فرایند منسجم کمتر مورد توجه قرار گرفته است. ازاین‌رو، پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی فرایندی برای شکل‌دهی و مدیریت تغییرات استراتژیک سرپرستی با رویکرد خلق ارزش در شرکت‌های مادر تخصصی انجام شد.

روش: پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش‌شناسی، آمیخته اکتشافی است که با ترکیب فراترکیب و دلفی انجام شد. در مرحله کیفی، مطالعات داخلی و خارجی با استفاده از دستورالعمل PRISMAبه‌صورت نظام‌مند جستجو و پس از غربالگری و ارزیابی کیفیت بر اساس رویکردCASP ، تعداد ٦٢ مطالعه برای تحلیل نهایی انتخاب شد. داده‌های مطالعات منتخب با استفاده از نرم‌افزار MAXQDAو از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل و ۱۰۹ مفهوم مرتبط با شکل‌دهی و تغییرات استراتژیک سرپرستی استخراج و سازمان‌دهی شد. برای کنترل کیفیت کدگذاری، حدود ۲۰ درصد مطالعات توسط کدگذار مستقل بازبینی و ضریب کاپای کوهن ۰/۷۱ محاسبه شد. همچنین،

مؤلفه‌های مدل با استفاده از روش دلفی و بهره‌گیری از دیدگاه خبرگان دانشگاهی و اجرایی حوزه شرکت‌های مادر تخصصی بررسی، اصلاح و اعتبارسنجی شد. ضریب هماهنگی کندال در دو دور دلفی به‌ترتیب ۰/۷٤ و ۰/۷۹ به دست آمد که بیانگر همگرایی و توافق مناسب خبرگان درباره مؤلفه‌های مدل بود.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش در قالب مدلی دو مرحله‌ای تبیین شد. مرحله نخست، شکل‌دهی استراتژی سرپرستی است که در سه محور شامل شناسایی مسائل استراتژیک، تشخیص عمیق منشأ مسائل و طراحی گزینه‌های خلق ارزش و سازوکارهای اداره و کنترل شکل می‌گیرد. در این مرحله، ارزیابی داخلی سیستم ارزش‌آفرین و سیستم سازمانی، در کنار ارزیابی عوامل و ذی‌نفعان محیطی، مبنای تعیین منطق و جهت‌گیری مداخله شرکت مادر قرار می‌گیرد. منطق خلق ارزش نیز بر اهرم‌سازی منابع، هم‌راستاسازی جایگاه‌ها و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های زنجیره ارزش استوار است. مرحله دوم، تغییرات استراتژیک سرپرستی است که منطق شکل‌گرفته خلق ارزش را به اقدامات و تغییرات هماهنگ در سه سطح مدل کسب‌وکار، سیستم سازمانی و اعضای سازمان تبدیل می‌کند. این تغییرات شامل تحول در منطق ارزش‌آفرینی و تخصیص منابع، بازطراحی ساختار و فرایندهای هماهنگی، توسعه فرهنگ و قابلیت‌ها و تقویت پذیرش و حمایت از تغییر است.

نتیجه‌گیری: استراتژی سرپرستی یک انتخاب ایستا یا سبک مدیریتی از پیش تعیین‌شده نیست، بلکه فرایندی پویا، تدریجی و چرخشی است که از شناسایی و تشخیص مسائل آغاز می‌شود، از مسیر تعیین منطق خلق ارزش و طراحی سازوکارهای اداره و کنترل عبور می‌کند و از طریق تغییرات هماهنگ در مدل کسب‌وکار، سیستم سازمانی و اعضای سازمان عملیاتی می‌شود. بنابراین، اثربخشی استراتژی سرپرستی بیش از شدت مداخله شرکت مادر، به تناسب مداخله با ماهیت و ریشه مسئله و توانایی شرکت مادر در تبدیل منطق خلق ارزش به تغییرات عملی و هماهنگ وابسته است. مدل پیشنهادی می‌تواند چارچوبی نظام‌مند برای تصمیم‌گیری مدیران شرکت‌های مادر تخصصی فراهم کند تا ضمن پرهیز از مداخلات نامتناسب و ارزش‌سوز، ظرفیت‌های هم‌افزایی را فعال و زمینه خلق و حفظ ارزش پایدار در سطح گروه را فراهم سازند.

استناد: ابراهیمی، مهدی و کبوتری، جمال‌الدین. (۱٤۰۵). شکل‌دهی و مدیریت تغییرات استراتژیک سرپرستی در شرکت‌های مادر تخصصی با رویکرد خلق ارزش. *مجله مدیریت زنجیره ارزش راهبردی*، ۳ (۱۰)، ۳۷-۷۲.

DOI: https://doi.org/10.22075/svcm.2026.41287.1119

ناشر: دانشگاه سمنان

۱. مقدمه

در سال‌های اخیر، پیچیده‌تر شدن محیط رقابت، گسترش شبکه‌های بین سازمانی و افزایش وابستگی متقابل کسب‌وکارها موجب شده است که «خلق ارزش» دیگر صرفاً در سطح یک بنگاه مستقل تعریف نشود، بلکه در بستر زنجیره‌های ارزش و تعاملات میان شرکت‌های هم‌گروه معنا پیدا کند. در چنین شرایطی، شرکت‌های مادر به‌عنوان هسته راهبری گروه‌های چندکسب‌وکاره، به بازیگران اصلی هماهنگ‌سازی منابع، قابلیت‌ها و جریان‌های ارزش در سطح گروه تبدیل شده‌اند. تحولات اقتصاد جهانی، فشارهای رقابتی، تغییرات فناوری، نوسانات محیطی و ضرورت افزایش تاب‌آوری سازمانی، اهمیت طراحی استراتژی‌های سرپرستی را برای هدایت اثربخش زنجیره ارزش بیش از گذشته برجسته ساخته است(سفیرا و همکاران[1]، ۲۰۲۴).

در بسیاری از اقتصادهای در حال توسعه، شرکت‌های مادر به‌عنوان نسخه ای جهت کوچک سازی دولت ها در خلق ارزش اقتصادی، ابزار سیاست‌گذاری صنعتی، توسعه سرمایه‌گذاری و یکپارچه‌سازی ظرفیت‌های ملی موردتوجه قرار گرفته‌اند(سوسکاندری و همکاران[2]، ۲۰۲۵). با این حال، تجربه عملی برخی از گروه‌های اقتصادی نشان می‌دهد که صرف تجمیع شرکت‌ها در قالب هلدینگ یا بنگاه مادر، الزاماً به خلق ارزش منجر نمی‌شود. در موارد متعدد، مداخلات غیرهدفمند شرکت مادر، تمرکز بیش از حد بر کنترل‌های اداری، ضعف در هماهنگی زنجیره ارزش و نبود منطق روشن برای مداخله در کسب‌وکارهای تابعه، خود به منشأ اتلاف منابع، افزایش پیچیدگی و کاهش مزیت رقابتی تبدیل شده است. پژوهش فلدمن[3](۲۰۲۱) بر روی ۵۰۰ شرکت مادر در سطح جهانی نشان داد که حدود نیمی از مداخلات شرکت‌های مادر در امور شرکت‌های تابعه منجر به کاهش ارزش سهامداران شده است. خلق ارزش در سطح گروه، بیش از آنکه حاصل انتخاب یک سبک ثابت یا از پیش تعیین‌شده از سرپرستی باشد، نتیجه توانایی شرکت مادر در شکل‌دهی، بازآرایی و مدیریت مستمر استراتژی‌های سرپرستی متناسب با تغییرات محیطی، ویژگی‌های پرتفوی کسب‌وکار، قابلیت‌های سازمانی و نیازهای متحول شرکت‌های تابعه است. به بیان دیگر، استراتژی سرپرستی ماهیتی پویا دارد و در طول زمان متناسب با تغییر شرایط رقابتی، تغییر در چرخه عمر کسب‌وکارها، ظهور فناوری‌های جدید، تغییر ساختار بازار و تحول قابلیت‌های سازمانی دچار بازتعریف می‌شود(ادیم و امومنا[4]، ۲۰۲۳؛ گورکوف و مورلی[5]، ۲۰۱۷). ازاین‌رو، موفقیت شرکت‌های مادر نه در انتخاب یک استراتژی سرپرستی ثابت، بلکه در توانایی آن‌ها برای شکل‌دهی اولیه، بازپیکربندی و مدیریت تغییرات استراتژی‌های سرپرستی متناسب با شرایط متحول محیطی نهفته است. در این نگاه، خلق ارزش یک پیامد است و استراتژی سرپرستی سازوکار تحقق آن؛ اما استمرار این ارزش‌آفرینی مستلزم آن است که خود استراتژی سرپرستی نیز به‌صورت مستمر مورد بازاندیشی و تغییر قرار گیرد(میرزا و واهیونی[6]، ۲۰۲۳).

اهمیت ارزش‌آفرینی در زنجیره‌های ارزش راهبردی صنایع مختلف، به ویژه در شرکت‌های مادر تخصصی که مسئولیت هدایت گروه‌های اقتصادی متشکل از چندین کسب‌وکار را بر عهده دارند، در کنار محدودیت‌های ناشی از تحریم‌های بین‌المللی، تنش‌ها و درگیری‌های مستقیم با آمریکا و اسرائیل و تهدیدات صنایع زیرساختی، نوسانات ارزی، و بی‌ثباتی‌های محیطی، دشواری طراحی و اجرای استراتژی‌های سرپرستی را برجسته تر می‌شود (موسوی، ۱۴۰۳). در چنین بافتی، هرگونه

[1] Safira al
[2] Suskandari et al
[3] Feldman
[4] Adim& Emumena
[5] Gurkov & Morley
[6] Mirza & wahyuni

مداخله نامتناسب یا فاقد تحلیل کافی می‌تواند به تخریب منابع کمیاب و تشدید آسیب‌پذیری حلقه‌های زنجیره ارزش گروه‌های اقتصادی بینجامد؛ اما به رغم افزایش تعداد و گسترش فعالیت هلدینگ‌ها در کشور، متاسفانه توجه کافی به نقش و استراتژی سرپرستی شرکت های مادر روش‌های مؤثر ارزش آفرینی، نحوه شکل دهی این استراتژی ها و مدیریت این هلدینگ‌ها انجام نشده است(خاشعی و ولیان، ۱۴۰۱). فرآیند شکل دهی استراتژی‌های سرپرستی شرکت‌های مادر و مدیریت تغییرات آن، می‌تواند از مهم‌ترین عواملی تعیین کننده موفقیت یا شکست شرکت‌های مادر و تابعه باشد. این استراتژی‌ها می‌توانند از طریق یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها، اشتراک قابلیت‌ها و هماهنگ‌سازی روابط میان شرکت‌های تابعه، زمینه ارتقای کارایی و خلق ارزش در سراسر زنجیره ارزش گروه را فراهم آورند(ادیم و امومنا، ۲۰۲۳) و در عین حال، این فرایند باید با توجه به ویژگی‌های خاص هر شرکت تابعه و شرایط محیطی از سوی شرکت مادر صورت گیرد(گاپلین[1]، ۲۰۱۹).

دیگر مسئله آن است که الگوی حاکم بر اداره مادر-تابعه در نظام اقتصادی کشور، اغلب به جای تمرکز بر نقش‌های راهبردی خود در خلق ارزش نوآورانه و هماهنگی مؤثر زنجیره ارزش گروه، به درگیری مادر در امور جاری و عملیاتی شرکت‌های زیرمجموعه انجامیده و این شرکت ها از وظایف محوری خود نظیر تخصیص بهینه قابلیت‌ها، اشتراک منابع و هدایت راهبردی غافل می‌مانند. پیامدهای این کژکارکردی را می‌توان در پدیده‌هایی همچون عدم بلوغ سازمانی شرکت‌های تابعه، عدم تحقق اهداف مالی و بودجه‌ای، اتخاذ سیاست‌های پرریسک (مانند ادغام‌های نابجا یا استقراض‌های کلان توسعه‌محور)، ناپایداری مزیت رقابتی، غفلت از چرخه عمر صنعت، و فقدان واکاوی نظام‌مند محیط‌های درونی و بیرونی مشاهده کرد که منجر به عدم توانایی شرکت مادر در هدایت و هماهنگ‌سازی زنجیره ارزش میان شرکت‌های تابعه، موجب شکل‌گیری جزایر عملیاتی، تضعیف هم‌افزایی و کاهش ظرفیت خلق ارزش در سطح گروه می‌شود. (دوهیم[2]، ۲۰۲۲).

مجموعه این مسائل درکنار کمبود مطالعات نظری موثر و مدل‌های عملیاتی کارآمد، موجب شده است که استراتژی‌های مدیریتی در بسیاری از شرکت‌های مادر عمدتاً بر اساس سلیقه، تجربیات پراکنده و قضاوت فردی مدیران شکل گیرد. نتیجه این وضعیت، ظهور پدیده «شرکت‌های شبه مادر» در اقتصاد ایران است؛ نهادهایی که نه تنها قادر به ایجاد ارزش منحصربه‌فرد برای شرکت‌های تابعه نیستند، بلکه به دلیل افزودن لایه‌هایی از ناهماهنگی، اتلاف منابع و هزینه‌های اضافی، گاه مزیت رقابتی موجود در واحدهای تابعه را نیز تخریب می‌کنند(مقتدالانام، ۱۴۰۱). این ویژگی‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌های مادر تخصصی نمی‌توانند صرفاً به کنترل مالی واحدهای تابعه اکتفا کنند، بلکه نیازمند اتخاذ استراتژی‌های سرپرستی فعال، نوآورانه و ارزش‌آفرین هستند(ری و مگنانی[3]،۲۰۲۲). در چنین شرایطی، درک عمیق از فرآیند شکل‌دهی استراتژی سرپرستی، به‌تنهایی پیش‌نیازی کافی برای موفقیت شرکت‌های مادر نیست؛ توانایی مدیریت آگاهانه و مرحله‌به‌مرحله تغییرات استراتژیک ناشی از آن -در سطح مدل کسب‌وکار، سیستم سازمانی و اعضای سازمان- به همان اندازه حیاتی است. فقدان این توانایی توأمان (هم شکل‌دهی و هم مدیریت تغییر)، شرکت‌های مادر را در برابر شوک‌های محیطی آسیب‌پذیر می‌کند و توانایی آن‌ها را برای خلق ارزش پایدار از بین می‌برد.

[1] Galpin
[2] Duhaime
[3] Ra & Magnani

لذا، پرسش محوری پژوهش این است که فرآیند شکل‌دهی و تغییرات استراتژیک سرپرستی در شرکت‌های مادر تخصصی چگونه باید باشد تا از یک سو، زمینه‌ساز شناسایی و تشخیص عمیق مسائل واقعی گردد و از سوی دیگر، مدیران را در طراحی گزینه‌های هم‌افزایی، نظام‌های کنترل متناسب و مدیریت تغییرات هماهنگ در سطوح مختلف سازمانی یاری دهد؟ پاسخ به این پرسش، پیامدهای روشنی برای سیاست‌گذاری اقتصادی و ارزش‌آفرینی پایدار دارد: از بهبود کارایی تخصیصی منابع در سطح گروه‌های اقتصادی تا کاهش هزینه‌های مبادله و افزایش تاب‌آوری بنگاه‌ها در برابر شوک‌های محیطی. در همین راستا پژوهش حاضر تلاش می‌کند تا با رویکردی نظام‌مند به این مسئله پاسخ دهد. کاربست نتایج پژوهش می‌تواند مدیران و سیاست‌گذاران را در درک ظرفیت‌های هم‌افزایی، پرهیز از مداخلات بدون مزیت سرپرستی و ریسک تخریب ارزش و دستیابی به هم‌افزایی پایدار شرکت های تابعه راهنمایی کند.

۲. ادبیات پژوهش

استراتژی‌های سطح بنگاه مادر به‌طور خاص به مدیریت و هدایت گروهی از کسب‌وکارها اشاره دارند که تحت مالکیت یا کنترل یک شرکت مادر قرار دارند. در این استراتژی‌ها، شرکت مادر به‌عنوان یک نهاد مرکزی عمل کرده و بر چگونگی مدیریت پورتفوی کسب‌وکارهای مختلف و یا تخصیص منابع و قابلیت هایی مانند دانش، فناوری، منابع انسانی به کسب‌وکارهای زیرمجموعه تمرکز دارد(کارتون و همکاران[۱]، ۲۰۱۸). این امر به ایجاد هم‌افزایی میان واحدهای مختلف گروه کمک می‌کند و باعث می‌شود که هر کسب‌وکار از مزایای مقیاس و اشتراک منابع بهره‌برداری کند. در واقع نوآوری های شرکت های مادر در استراتژی‌های سرپرستی، به معنای طراحی و پیاده‌سازی رویکردهایی فراتر از شیوه‌های سنتی کنترل و نظارت، می‌تواند زمینه‌ساز خلق ارزش مضاعف برای شرکت‌های تابعه باشد(کمپل و گلد[۲]، ۲۰۱۵). بیشتر محققان(مانند کوسنز و همکاران،[۳]۲۰۱۸) عقیده دارند استراتژی‌های این سطح را در قالب استراتژی‌های پرتفولیو[۴] (هماهنگی جریان نقدی کسب‌وکارها)، هدایتی[۵] (رشد)، و استراتژی‌های سرپرستی(ایجاد هم‌افزایی با توسعه و تسهیم منابع) می‌تواند پیاده سازی شود(پوروانتو و همکاران[۶]، ۲۰۲۱). در این میان استراتژی سرپرستی به‌ویژه زمانی مؤثر است که شرکت مادر بتواند به‌طور مؤثر منابع را به‌کسب‌وکارهای مختلف تخصیص دهد و آن‌ها را در جهت افزایش هم‌افزایی و خلق ارزش میان واحدهای مختلف تابعه هدایت کند(بیرکینشاو[۷]، ۲۰۱۴). ازنظر کمبل و همکاران[۸](۲۰۱۵) استراتژی سرپرستی، مجموعه اقداماتی است که شرکت های مادر ارزش بیشتری در مقایسه با رقبای خود، از طریق تخصیص و اشتراک منابع و نحوه مدیریت قابلیت ها و فعالیت ها، جهت پتانسیل هم افزایی، برای شرکت های زیرمجموعه، یا در حالتی که تابعه ها بصورت مستقل فعالیت می کنند، خلق کنند که مزیت سرپرستی[۹] نامیده می شود(ناکوسی[۱۰]، ۲۰۱۸). شکل گیری استراتژی سرپرستی نیز، سازماندهی و تمرکز بر فعالیت های اثربخش تدوین خلق ارزش، انطباق، هماهنگی مدل کسب و کار و سیستم سازمانی شرکت مادر و تابعه ها جهت حفظ و ایجاد ارزش ایجاده شده می باشد(پوروانتو و همکاران، ۲۰۲۱).

[1] Decreton et al
[2] Goold & Campbell
[3] Cosenz et al
[4] Portfolio Strategies
[5] Directional Strategies
[6] Purwanto et al
[7] Birkinshaw
[8] Campbell et al
[9] Patenting Advantage
[10] Nkosi

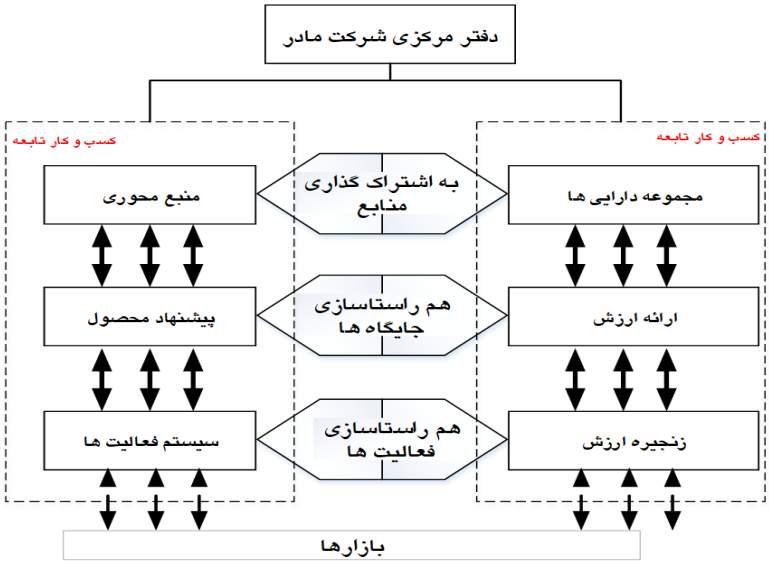
نیز فرآیندی که در آن استراتژی خلق ارزش برای شرکت های تابعه تحت سرپرستی شرکت مادر محقق‌شده شکل می گیرد و در سطح شرکت‌های تابعه اجرا و تکامل می‌یابد، همان فرآیند شکل دهی استراتژی سرپرستی است. ویت و می یر (۲۰۱۴)، فعالیت‌های شکل دهی استراتژی را مشتمل بر چهار فعالیت اصلی شامل؛ ۱-شناسایی مسائل استراتژیک(شناسایی چالش‌های و مسائل کلیدی، مانند مأموریت شرکت مادر)، ۲-فعالیت های تشخیص مسائل استراتژیک سرپرستی(واکاوایی عمیق علل مسائل بصورت ارزیابی داخلی(۱-ارزیابی منطق سیستم کسب و کار در خلق ارزش و ۲-ارزیابی سیستم سازمانی جهت تسهیل عملکرد سیستم کسب و کار) و خارجی(تحلیل محیط بازار و صنعتی)) و ۳-خلق ارزش(فعالیت های مانند ایجاد گزینه های سرپرستی مانند خلق ارزش از طریق اشتراک گذاری منابع) و ۴- اقدام(ایجاد ساختارهای کنترلی و مکانیزم‌های اجرایی را برای هدایت و نظارت بر شرکت‌های تابعه) می داند. در فعالیت ها شکل‌دهی استراتژی سرپرستی، مدیران تصویر کامل از وضعیت بنگاه مادر و تابعه‌ها به دست می‌آورید و می‌دانید ارزش از کجا خلق یا از بین می‌رود.



شکل ۱. فعالیت های اصلی شکل دهی استراتژی (ویت و می یر،۲۰۱۴)

ویت و می یر[1] (۲۰۱۴) تحقق فعالیت ارزش آفرین در مدل کسب و کارهای تابعه را طریق؛ ۱) هم افزایی از طریق به اشتراک گذاشتن منابع و قابلیت ها و یا تخصیص مجدد منابع به لحاظ فیزیکی و.. ۲) هم افزایی به وسیله هم راستاسازی جایگاه های محصول/خدمت در بهبود موقعیت چانه زنی در معاملات مستقیم و ارتقای جایگاه رقابتی کسب وکارها در برابر رقبا، مانند استفاده از اشتهار برند شرکت مادر در ایجاد حس اعتماد برای مشتریان و ۳) هم افزایی از طریق یکپارچه سازی و اشتراک گذاشتن فعالیت های مشابه با ادغام فعالیت های متوالی در زنجیره ارزش عنوان کرد.

[1] De wit & Meyer

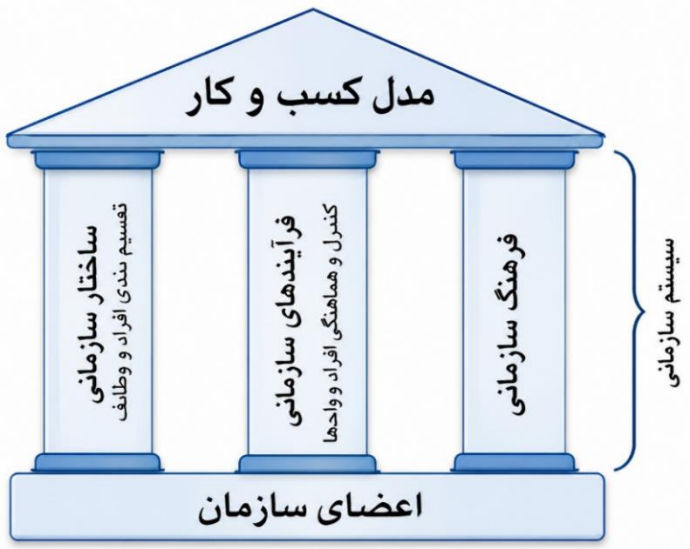


شکل ۲. اشکال هم افزایی چندکسب و کاری از دیدگاه ویت و می یر (۲۰۱۴)

علاوه بر این، پس از آن‌که در گام نخست، استراتژی سرپرستی از طریق شناسایی و تشخیص مسائل، تحلیل علل بنیادین و صورت‌بندی منطق خلق ارزش شکل گرفت، گام بعدی فرایند سرپرستی، فرآیند ضروری تطبیق، تعدیل و هماهنگ‌سازی مستمر رابطه مادر و تابعه در مواجهه با تحولات داخلی و خارجی از طریق راهبرد مدیریت تغییرات استراتژیک سرپرستی می‌پردازد. تمرکز بر تغییرات استراتژیک این فرصت را در اختیار سازمان قرار می دهد که در مورد مسائل اساسی و عناصر حیاتی مرتبط با موفقیت در اجرای استراتژی به صورت فشرده و هماهنگ بیندیشد. از اینرو اکثر شرکت‌های بزرگ که ساختاردهی مجدد دوره‌ای را انجام می‌دهند باید تغییرات هم‌زمانی در استراتژی، ساختار، سیستم‌های مدیریت و پرسنل مدیریت ارشد ایجاد کرده و چالش های اجرای استراتژی را از حالت تهدید به فرصت تبدیل کنند (وو و همکاران[1]، ۲۰۲۱).

تغییرات مؤثر سرپرستی زمانی رخ می‌دهند که شرکت مادر از مداخلات کلی و یکسان برای همه تابعه‌ها اجتناب کرده و تغییرات را متناسب با نوع مسئله، منطق خلق ارزش و ویژگی‌های هر کسب‌وکار طراحی کند(واندانگون درومز و همکاران[2]، ۲۰۱۹). در این خصوص جهت تغییرات استراتژیک سرپرستی، می بایست بین استراتژی مادر و شرکتهای تابعه هماهنگی ایجاد شود. فرآیند هماهنگی استراتژیک در سطح سرپرستی، گروه شرکت‌ها را از انحراف از شرایط محیطی حفظ می کند. این مرحله شامل؛۱- فعالیت های هماهنگی در مدل کسب و کار(مانند تغییر در تخصیص منابع، فرموله بندی استراتژی رقابتی)،۲- سیستم سازمانی(مانند فرهنگ و رهبری سازمانی، رویه های نظارتی) و ۳- اعضای سازمانی(مانند توسعه توانمندی ها و رفتارهای مشارکتی کارکنان). در شکل زیر ارتباط میان مدل کسب و کار و اجزای عمده سیستم سازمانی نشان داده شده است(ویت و می یر، ۲۰۱۴). در همین راستا نیز استوتن و همکاران[3] (۲۰۱۸) در مروری یکپارچه بر ادبیات تغییر سازمانی موفق، نشان دادند که موفقیت تغییر نه به یک اقدام یک‌باره، بلکه به هم‌راستایی مستمر میان محتوای تغییر، فرآیند اجرا و واکنش رفتاری اعضای سازمان وابسته است؛ چارچوبی که مستقیماً با سه‌گانه «مدل کسب‌وکار – سیستم سازمانی – اعضای سازمان» در همین پژوهش هم‌راستاست.

[1] Wu et al
[2] Vandangeon-Derumez, et al
[3] Stouten et al



شکل ۳. ارتباط بین مدل کسب و کار و سیستم سازمانی در استراتژی(ویت و می یر،۲۰۱۴)

در ادامه بررسی ادبیات پژوهش، بصورت خلاصه به مرور پیشنه های مرتبط با موضوع استراتژی های سرپرستی در قالب جدول زیر اشاره شده است؛

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های مرتبط با خلق ارزش در استراتژی های سرپرستی

پژوهشگران	عنوان پژوهش	روش پژوهش	نتایج کلیدی
سوسکاندری و همکاران (۲۰۲۵)	نقش استراتژی سرپرستی: مدیریت پیچیدگی و تقویت عملکرد	پیمایش	استقرار مجدد منابع، توسعه قابلیت‌های مدیریتی، بهبود عملکرد
سفیرا و همکاران (۲۰۲٤)	استراتژی سرپرستی و توسعه مرکز تولید کننده خودرو اندونزی	پیمایش (مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته)	تلفیق استراتژی‌های «رهبر عملکردی» و «راهنمای استراتژیک»، از هم‌افزایی در زمینه‌های فروش، هزینه و مدیریت بین واحدهای کسب‌وکار
ادیم و امومنا (۲۰۲۳)	تاثیرات استراتژی و عملکرد سرپرستی مادر	تحقیق همبستگی	رشد فروش(افزایش فروش به‌عنوان شاخص اصلی موفقیت اقتصادی)؛ کیفیت محصول(ارزیابی کیفیت محصولات از دید مشتریان، که نقش مهمی در ایجاد ارزش افزوده دارد) و نوآوری
میرزا و واهیونی (۲۰۲۳)	نقش استراتژی سرپرستی در بهبود عملکرد شرکت تلکام اندونزی	تحلیل مضمون	تنظیم استراتژی سرپرستی بسته به بلوغ شرکت های فرعی بوده و متغیرهای شناسایی شده موثر عبارتند بودند از؛ مدیریت پورتفولیو، پشتیبانی سرمایه گذاری، پشتیبانی منابع انسانی، انتقال و اشتراک گذاری اطلاعات و دانش شرکت مادر
دوهیم (۲۰۲۲)	مدیریت استراتژیک و نقش‌های سرپرستی در شرکت‌های هلدینگ	تحلیل مضمون	سبک‌های سرپرستی استراتژیک، خلق ارزش و هم‌افزایی(به اشتراک منابع، یکپارچه‌سازی قابلیت‌ها و بازآرایی پرتفوی کسب‌وکارها با استفاده از ابزارهایی مانند ماتریس BCG)
ری و مگنانی (۲۰۲۲)	ارزش‌آفرینی در کارآفرینی چرخشی در شرکت‌های چندگانه	تحلیل مضمون	همکاری در ارزش‌آفرینی، تعامل، بازخورد، فعال‌سازی، پاداش

پژوهشگران	عنوان پژوهش	روش پژوهش	نتایج کلیدی
هو و همکاران[1](۲۰۲۱)	شناسایی عوامل کلیدی نظارت و مدیریت شرکت‌های تابعه	نظریه مجموعه‌های فازی و دیمتل	مهم‌ترین عامل تأثیرگذار، ساختار کنترل سازمانی و سیستم‌های اطلاعاتی مالی است.
ابراهیمی و مقوآر[2](۲۰۱۹)	منابع ارزش‌آفرینی و تخریب در ادغام‌ها و تملک‌های افقی	تحلیل داده های حسابداری	خلق ارزش از طریق هزینه‌های مالی و ریسک مالی باکنترل ظرفیت بدهی و بازسازی هزینه‌ها(از طریق کاهش هزینه‌های سرمایه‌گذاری و از طریق بهینه‌سازی مالیات)
گالپین(۲۰۱۹)	استراتژی فراتر از سطح واحد کسب و کار: تمرکز بر شرکت‌های مادر	مرور سیستماتیک	رویکرد سرپرستی شرکتی (پرتفولیو، هم‌افزایی، توسعه قابلیت)، عملکرد مالی شرکت‌های متنوع‌شده (رشد درآمد، بازده سهام) و متغیرهای موثری چون اندازه شرکت، صنعت، و میزان تنوع‌گرایی
اخوان انوری و همکاران(۱۴۰۳)	شناسایی و اولویت بندی موارد ارزش آفرینی افقی در شرکت های چندکسب و کاره	پیمایش(دی متل)از خبرگان	مهمترین عوامل ارزش آفرینی افقی: توسعهٔ دارایی های مشترک، به اشتراک گذاشتن تجارب و قابلیت ها، صرفه اقتصادی گستره، مقیاس، بهره وری تسهیلات، قدرت خرید
احمدزاد اصل(۱۴۰۰)	الگوی خلق ارزش در شرکت ملی صنایع مس ایران	نظریه داده بنیاد	شرایط علی (ویژگی های ذاتی، ویژگی های رابطه ای با واحدهای کسب وکار، ویژگی های ساختاری و کارکردی و ویژگی های سبد کسب وکار)، شرایط زمینه (مدیریت زنجیره تامین، مدیریت سیستم ها و روش ها، مدیریت منابع و مدیریت چشم اندازها و ارزش ها)، و پیامدها(مدیریت منابع، توسعه بنگاه، کنترل عملکرد)
حقیقی کفاش و همکاران(۱۳۹)	چارچوبی برای سیاستگذاری تغییرات ساختار ستاد در سازمان های مادر	تحلیل تم	الزامات محیطی(رقبا، سازمان های فرادست، قوانین و مقررات)؛ ارکان جهت ساز(چشم انداز، ماموریت، ارزش ها)؛ سبک مدیریت و مادری(انتخاب سبک مادری، سبد شرکت های تابعه، عوامل کلیدی موفقیت شرکت های تابعه)؛ نظام هماهنگی(هماهنگی های درونی و بیرونی عمودی و افقی)؛ نظام ساختار، نظام اهداف(نقش ها مادری، نقش های عملیاتی)؛ منحنی بلوغ سازمان مادر؛ تغییرات بنیادین(تغییرات هیات مدیره و تغییر قلمرو)
رئیسی سرکندیز و همکاران(۱۳۹۸)	طراحی مدل سبک تعاملی شرکت‌های مادر و شرکت‌های زیرمجموعه	تحقیق پیمایشی(دلفی فازی خبرگان)	ارایه مدلی شامل؛ ورودی: عملکرد سازمانی و دوره عمر شرکت های تابعه و خروجی مدل شامل سه استراتژی ارزش آفرینی؛ برنامه ریزی استراتژیک، کنترل استراتژیک و کنترل مالی
ولیان و همکاران(۱۳۹٤)	بررسی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری استراتژی‌های سرپرستی	تحلیل مضمون، مدل‌سازی ساختاری تفسیری	ارایه عوامل مؤثر بر شکل‌گیری استراتژی‌های سرپرستی در قالب فرآیندها(ویژگی های رابطه ای میان مادر و واحدهای تابعه)، محتوی(ویژگی های کارکردی مادر مانند رویکرد تخصیص منابع، ویژگی های قابلیتی مادر مثل منابع، ویژگی های ارزش آفرینی مادر مانند سبک سرپرستی)، زمینه(ویژگی های ساختاری مادر مانند پیچیدگی و یکپارچگی، ویژگی های ذاتی مادر مثل ارزشها، ویژگی های محیط و صنعت

مرور نظام‌مند ادبیات و پیشینه پژوهش های استراتژی سرپرستی نشان می‌دهد که بخش عمده پژوهش‌های انجام‌شده بر مدل‌ها و سبک‌های سرپرستی و میزان و نوع مداخله شرکت مادر در شرکت‌های تابعه (گولد و کمپل، ۲۰۱۵، کروهلر و همکاران[3]، ۲۰۱۲؛ گورکوف و مورلی، ۲۰۱۷؛ پیدون، ۲۰۱۹؛ هو و همکاران، ۲۰۱۲۱؛ سفیرا و همکاران، ۲۰۲۴؛ ولیان و

[1] Hu et al
[2] Ibrahimi & Meghouar
[3] Kruehler et al

همکاران، ۱۳۹۴؛ فلاح و همکاران، ۱۳۹۹؛ رحمان‌سرشت و فتح‌الهی، ۱۳۹۰؛ رئیسی‌سرکندیز و همکاران، ۱۴۰۱)، سازوکارهای ارزش‌آفرینی شرکت مادر را از طریق تخصیص منابع، توسعه قابلیت‌ها، انتقال دانش و ایجاد هم‌افزایی تمرکز داشته‌اند (کمپل و گولد، ۲۰۱۵؛ جانسون و همکاران[1]، ۲۰۱۷؛ سیواندلو و همکاران[2] (۲۰۲۶)؛ احمدزاداصل، ۱۴۰۰؛ اخوان‌انوری و همکاران، ۱۴۰۳؛ امیدی، ۱۴۰۲). دسته دیگر بر عوامل اقتضایی مؤثر بر انتخاب و اثربخشی راهبرد سرپرستی و تناسب میان قابلیت‌های شرکت مادر و نیازهای شرکت‌های تابعه (پیدون، ۲۰۱۹؛ ناکوسی، ۲۰۱۸) و پیامدهای راهبرد سرپرستی بر عملکرد و مزیت رقابتی شرکت‌های تابعه پرداخته‌اند (میرزا و واهیونی، ۲۰۲۳؛ ادیم و امومنا، ۲۰۲۳؛ ولیان و همکاران، ۱۳۹۴).

علی‌رغم غنای این مطالعات، اکثر آن‌ها وجه مشترک اغلب این مطالعات تمرکز بر تبیین تدوین راهبرد ها، سبک‌های مداخله، عوامل مؤثر بر انتخاب آن، سازوکارهای ارزش‌آفرینی یا پیامدهای عملکردی آن و در سطح تحلیل «ابعاد ایستا» و «محتوا» پرداخته‌اند. نوآوری پژوهش حاضر را می‌توان با مقایسه صریح با سه جریان اصلی ادبیات پیشین تبیین کرد. نخست، در مقایسه با مطالعاتی که استراتژی سرپرستی را در قالب تیپ‌های ایستا دسته‌بندی کرده‌اند (مانند کمپل و گلد، ۲۰۱۵؛ پوروانتو و همکاران، ۲۰۲۱؛ رئیسی‌سرکندیز و همکاران، ۱۳۹۸؛ که خروجی آن‌ها سبک‌های ازپیش‌تعریف‌شده برنامه‌ریزی راهبردی، کنترل راهبردی یا کنترل مالی است)، این پژوهش به‌جای طبقه‌بندی سبک، فرایند شکل‌گیری آن سبک را در قالب توالی شناسایی مسائل استراتژیک، تشخیص علت، ایجاد گزینه هم افزایی و اداره و کنترل ارزش خلق شده تبیین می‌کند. به عبارت دیگر، بیشتر پژوهش‌های پیشین به این پرسش پاسخ داده‌اند که «شرکت مادر چه سبکی از سرپرستی را باید انتخاب کند؟» یا «چه عواملی بر موفقیت استراتژی سرپرستی تأثیر می‌گذارند؟» اما به ندرت به فرآیند «چگونگی» شکل‌گیری و «چگونگی» تغییر این استراتژی توجه شده است.

دوم، در مقایسه با مطالعاتی که صرفاً پیامد یا عوامل مؤثر بر استراتژی سرپرستی را سنجیده‌اند (میرزا و واهیونی، ۲۰۲۳؛ ادیم و امومنا، ۲۰۲۳؛ ولیان و همکاران، ۱۳۹۴)، این پژوهش گام تغییرات استراتژیک استراتژی سرپرستی را -که در آن مطالعات مسکوت مانده- به‌صورت مستقل و با سه مؤلفه های مشخص (هماهنگی در مدل کسب‌وکار، سیستم سازمانی و اعضای سازمان) صورت‌بندی می‌کند. سوم، ادبیات عمومی مدیریت تغییر (کاتر، ۲۰۰۸؛ استوتن و همکاران، ۲۰۱۸) که تغییر را مستقل از منطق ارزش‌آفرینی گروهی بررسی می‌کند، این در حالی است که بسیاری از ناکامی‌های استراتژی سرپرستی نه در مرحله شکل‌دهی، بلکه در مرحله تغییرات استراتژیک رخ می‌دهد؛ جایی که شرکت مادر قادر نیست منطق تعریف‌شده خلق ارزش را به تغییرات عملی منسجم در مدل کسب‌وکار، سیستم سازمانی و رفتار اعضای سازمان تبدیل کند. پژوهش تغییرات استراتژیک را مستقیماً به منطق خلق ارزش سرپرستی (هم‌افزایی منابع، هم‌راستاسازی جایگاه و یکپارچه‌سازی و اداره و کنترل زنجیره ارزش) پیوند می‌زند. حتی مطالعات جدید نیز اگرچه ابعاد نوینی مانند قابلیت‌های سرپرستی، هم‌افزایی، مدیریت پیچیدگی، توسعه قابلیت‌های مدیریتی و مزیت سرپرستی را برجسته کرده‌اند، اما عمدتاً به تبیین اجزا و پیامدهای راهبرد سرپرستی پرداخته و هنوز ارتباط فرایندی میان شکل‌دهی استراتژی سرپرستی و تغییرات استراتژیک سرپرستی را به‌صورت یک چارچوب منسجم توضیح نداده‌اند. ازاین‌رو، ادبیات موجود هنوز تبیین روشنی از

[1] Johnson et al
[2] Siwiwaliondo et al

این موضوع ارائه نمی‌دهد که استراتژی سرپرستی چگونه شکل می‌گیرد، چگونه متحول می‌شود و شرکت مادر چگونه باید تغییرات آن را مدیریت کند تا منطق خلق ارزش در سطح گروه تداوم یابد.

بنابراین نوآوری پژوهش، ارائه مدل یکپارچه‌ای است که «شکل‌دهی» و «تغییرات استراتژیک» سرپرستی را نه به‌عنوان دو مقوله مستقل، بلکه به‌عنوان دو گام متوالی و علّی از یک فرایند واحد ارزش‌آفرینی، با تفکیک صریح مرز میان تحلیل (شکل‌دهی) و اجرا (تغییر)، مفهوم‌پردازی می‌کند.

۳. روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از حیث شیوه اجرا، آمیخته متوالی اکتشافی(کیفی-کمی) و برای انجام آن از روش اسنادی – فراترکیب و روش دلفی برای بررسی صحت مدل استفاده شده است. در بخش کیفی به جهت استخراج داده های نظری لازم برای توسعه مدل، از روش فراترکیب[1] بر اساس روش سندلوسکی و باروسو[2] (۲۰۰۷) انجام و گزارش فرایند شناسایی، غربالگری و انتخاب مطالعات مطابق با ابزارهای؛ استاندارد گزارش‌دهی فرایند مرور مقالات[3](*PRISMA*) و کیفیت روش‌شناختی مطالعات واجد شرایط با چک لیست تعدیل شده[4](*CASP*) ارزیابی شد.

بر این اساس مراحل روش فراترکیب به شرح زیر می باشد:

۱-تنظیم سؤال یا هدف پژوهش: در این خصوص پس از انجام مطالعات و بررسی های اولیه و شکل گیری چارچوب اولیه پژوهش، پرسش«مدل شکل دهی و مدیریت تغییرات استراتژی های سرپرستی ارزش آفرین در شرکت های مادر تخصصی چگونه است؟» در دستور کار پژوهش قرار گرفت. سایر پرسش ها در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۲. پرسش های پژوهش

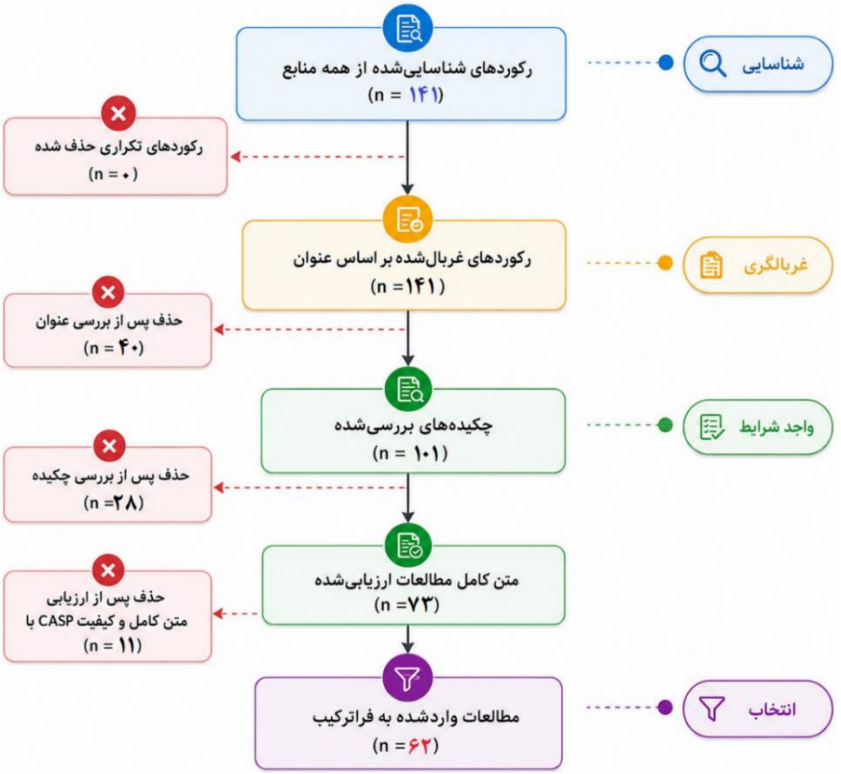
پارامترها و سوالات	پاسخ ها
چه چیزی؟(سؤال موردمطالعه)	مراحل و عناصر شکل دهی و مدیریت تغییرات استراتژی های سرپرستی در شرکت های مادر تخصصی کدام اند؟
چه کسی؟(جامعه موردمطالعه)	نشریات و پژوهش های معتبر علمی خارجی و داخلی
چه وقت؟(محدودیت زمانی)	مقالات و پایان نامه های مطالعه شده در این پژوهش از سال ۲۰۰۵ تا ۲۰۲۵ میلادی و ۱۳۸۵ تا ۱۴۰۵ است.
چگونه؟(روش فراهم آوری مطالعات)	در این پژوهش روش تحلیل اسنادی تحلیل داده هایی که به صورت ثانویه می باشند، مورد استفاده قرار گرفته است.

۲- جست‌وجو و انتخاب متون مناسب: با توجه به نظر مشورتی اساتید و خبرگان، کلیدواژه‌های مرتبطی چون؛ ا استراتژی بنگاه مادر، استراتژی های سرپرستی، خلق ارزش، هم افزایی،*"Corporate-Level Strategies"*، *"Parent+ Corporate "*، *"Parenting Strategies"*، *" Value Creation "* انتخاب شد. جست‌وجو در پایگاه‌های معتبر؛*Emerald, Sciencedirect, Scopus, Google Scholar,springer*، *SID*، ایران داک، مگ ایران انجام شد. معیارهای ورود مطالعات شامل: (۱) ارتباط مستقیم با موضوع استراتژی سرپرستی یا سازوکارهای خلق ارزش در

[1] Meta-synthesis
[2] Sandelowski & Barroso
[3] Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses
[4] Critical Appraisal skills Programs

شرکت‌های مادر/گروه‌های چندکسب‌وکاره، (۲) انتشار در بازه زمانی ۲۰ سال اخیر (۲۰۰۵ تا ۲۰۲۵ میلادی و ۱۳۸۵ تا ۱۴۰۵ شمسی)، (۳) دسترسی به متن کامل، و (۴) تکراری نبودن مطالعات بود. مطالعاتی که صرفاً به راهبرد سطح کسب‌وکار، مدیریت عمومی یا خلق ارزش بدون پیوند تحلیلی با شرکت مادر می‌پرداختند، یا متن کامل/کیفیت روش‌شناختی کافی نداشتند، کنار گذاشته شدند. به‌منظور حصول اطمینان از صحت و دقت ارزیابی، از همکاری یک خبره به‌عنوان مرورگر مستقل بهره گرفته شد. این مرورگر مقالات را به صورت مستقل از نویسنده ارزیابی کرد، نتایج را با نظرات نویسنده مقایسه نمود و اختلافات از طریق بحث مشترک و اجماع حل شد. فرآیند انتخاب مطالعات مطابق دستورالعمل *PRISMA 2020* در چهار مرحله شناسایی، غربالگری، ارزیابی واجد شرایط بودن و انتخاب انجام شد. در مرحله شناسایی، با جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و بین‌المللی، ۱۴۱ رکورد پژوهش مرتبط شناسایی شد که هیچ مورد تکراری در میان آن‌ها وجود نداشت. در مرحله غربالگری، پس از بررسی عنوان مطالعات، ۴۰ مقاله حذف و ۱۰۱ مطالعه برای بررسی چکیده انتخاب شد. سپس با حذف ۲۸ مطالعه نامرتبط، ۷۳ مقاله وارد مرحله بررسی متن کامل شدند.

در مرحله ارزیابی واجد شرایط بودن، متن کامل ۷۳ مطالعه از نظر انطباق با معیارهای ورود و خروج پژوهش بررسی شد. در این مرحله، ارتباط مستقیم مطالعات با موضوع پژوهش، دسترسی به متن کامل، برخورداری از اطلاعات روش‌شناختی کافی و کیفیت علمی آن‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت. سپس، کیفیت روش‌شناختی مطالعات با استفاده از چک‌لیست *CASP* شامل معیارهای؛ استاندارد، نظیر شفافیت اهداف پژوهش، تناسب روش تحقیق، شیوه گردآوری و تحلیل داده‌ها، اعتبار یافته‌ها و ارزش علمی مطالعه، ارزیابی، و ۱۱ مطالعه بدلیل نداشتن کیفیت لازم از فرآیند پژوهش حذف شدند. در نهایت، ۶۲ پژوهش واجد شرایط، وارد مرحله فراترکیب و تحلیل نهایی شدند. شکل زیر فرآیند غربالگری را نشان می‌دهد.



شکل ٤. فرآیند جریان شناسایی، غربالگری و ورود نهایی مطالعات

۳-شناسایی و بازیابی مطالعات: پس از تعیین کلیدواژه‌های جستجو به شرح فوق، وجود هریک از کلمات کلیدواژه‌های منتخب در عنوان/چکیده و یا کلیدواژه‌های مقاله، قرار گرفتن در دامنه زمانی ۲۰ سال اخیر و تکراری نبودن مطالعات، به‌عنوان معیارهای ورود پژوهش ها تعیین و بر اساس آنها؛ در پایگاه های معتبر؛ *Emerald, Sciencedirect, Scopus, springer,Google Scholar، SID*، ایران داک، مگ ایران به جستجوی پیشینه پرداخته شد. مرحله بعد، غربالگری پژوهش ها و انتخاب متون مناسب می باشد.

۴- استخراج اطلاعات از مقالات: در روش فراترکیب، پژوهشگر به طور پیوسته منابع منتخب را به منظور دستیابی به یافته های مجزایی که در دل محتوای این مطالعات است، بررسی و مرور می‌کند؛ بنابراین در این مرحله، محتوای منابع به طور دقیقی بررسی شده و کدهایی که ارتباط با واژه های کلیدی داشتند انتخاب، و براساس آنها مفاهیم و مقوله ها شکل گرفته است.

۵- تجزیه‌وتحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: پس از استخراج داده‌ها، فرآیند کدگذاری در سه مرحله با استفاده از نرم‌افزار *MAXQDA 2020* انجام شد. در کدگذاری باز، متن کامل ۶۲ مطالعه منتخب سطربه‌سطر مطالعه و تمامی عبارات مرتبط با فرایند شکل‌دهی یا تغییرات استراتژیک سرپرستی به‌صورت کدهای اولیه برچسب‌گذاری شدند. در کدگذاری محوری، کدهای اولیه مشابه بر اساس هم‌پوشانی معنایی در قالب مفاهیم فراگیرتر ادغام و سازمان‌دهی شدند. در کدگذاری انتخابی، مقوله‌های فرعی بر اساس ارتباطات مفهومی و ساختاری در قالب مقوله‌های اصلی سازماندهی شدند. در نتیجه این مراحل، ۱۰۹ مفهوم نهایی در قالب فعالیت‌های اصلی ارزش‌آفرینی در فرآیند شکل‌دهی شکل دهی (مانند شناسایی، تشخیص مسائل استراتژیک، خلق ارزش و اداره و کنترل) و تغییرات استراتژیک سرپرستی (شامل سه سطح هماهنگی در مدل کسب‌وکار، سیستم سازمانی و اعضای سازمان) شناسایی شدند که در جداول ۳ و ۴ ارائه شده است.

جدول ۳. مؤلفه های استخراج شده شکل دهی استراتژی سرپرستی

مقوله	مفاهیم		مولفه استخراجی	محققان/سال
شناسایی مسائل استراتژیک			۱. مأموریت سازمانی و دستور کار سازمانی	احمدزاد اصل(۱۴۰۰)، طهماسبی و انواری رستمی(۱۴۰۰)، حقیقی کفاش و همکاران(۱۳۹۹)، گورکوف و مورلی (۲۰۱۷)، ویت و می یر(۲۰۱۴)
			۲. چالش‌های محیطی و عوامل درونی(کاهش قوت‌ها و فرصت‌ها /افزایش تهدیدات و ضعف‌ها)	ویت و می یر (۲۰۱۴)، ناکوسی(۲۰۱۸)، خاشعی و ولیان(۱۴۰۰)
			۳. ارکان جهت‌ساز (چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها)	حقیقی کفاش و همکاران (۱۳۹۹)، احمدزاد اصل (۱۴۰۰)، ناکوسی(۲۰۱۸)
			٤. میزان تحقق‌پذیری اهداف گروه	فلدمن(۲۰۲۱)، ناکوسی(۲۰۱۸)
تشخیص مسائل استراتژیک	ارزیابی داخلی	سیستم ارزش آفرین	۵. دوره و چرخه عمر تابعه ها	رئیسی‌سرکندیز و همکاران (۱۳۹۸)، خاشعی و ولیان(۱۴۰۰)
			۶. بلوغ سازمانی	
			۷. ظرفیت تحقق اهداف کلان (منابع، مهارت مدیریتی، ساختار)	طهماسبی و انواری رستمی(۱۴۰۰)، فراهانی و همکاران(۱۳۹۹)، میشا و اکبر[1] (۲۰۱۷)، بیرکینشاو(۲۰۱۴)،

[1] Mishra & Akbar

مقوله	مفاهیم		مولفه استخراجی	محققان/سال
				روخ و همکاران[1] (۲۰۱۲)، ناکوسی(۲۰۱۸)، ادیم و امومنا(۲۰۲۳)، هوتاگول و دارماستوتی[2] (۲۰۲۲)
			۸. ساختارهای سازمانی (بر اساس میزان توجه به سازمان و کنترل)	امیری و یاوری گهر (۱۳۸۸)، ادیم و امومنا(۲۰۲۳)
			۹. دسترسی به منابع خاص، دانش تخصصی	حمیدی‌زاد و همکاران (۱۳۸۹)
			۱۰. اصلاح و نوسازی مدل درامدی کسب و کار(ارزش افرینی)	ویت و می یر(۲۰۱۴)، ناکوسی(۲۰۱۸)
			۱۱. فرهنگ و ارزش‌های بنگاه مادر	خاشعی و ولیان(۱۳۹۴) ، ناکوسی(۲۰۱۸)
		سیستم سازمانی	۱۲. سطح آگاهی مدیران ارشد از بدیل‌های استراتژیک	
			۱۳. مدل‌های ذهنی، مهارت‌ها، قابلیت‌ها و کیفیت مدیران ارشد بنگاه مادر	خاشعی و ولیان(۱۳۹۴)، فلاح و همکاران(۱۳۹۹)، گورکوف(۲۰۱۵)
			۱۴. سابقه بنگاه مادر در مدیریت کسب‌وکارها	خاشعی و ولیان(۱۳۹۴)
			۱۵. مکانیزم های رسمی و غیررسمی نظارت در روابط بین شرکت مادر –فرعی	حمیدی‌زاد و همکاران(۱۳۸۹) ابراهیمی و مقوآر(۲۰۱۹)
			۱۶. هماهنگی و همکاری میان سطوح مختلف بنگاه	خاشعی و ولیان(۱۳۹۴)، روخ و همکاران(۲۰۱۲)
			۱۷. اندازه و پیکربندی ساختاری دفتر مرکزی	خاشعی و ولیان(۱۳۹۴)، کولیز و همکاران[3] (۲۰۰۷)
			۱۸. منابع و کارکردهای شرکت مادر	حمیدی‌زاد و همکاران(۱۳۸۹)، خاشعی و لیان(۱۳۹۴)، جانسون و همکاران[4] (۲۰۰۸)، گورکوف و فیلیپوف[5]، (۲۰۲۲)، گلد و کمبل(۲۰۱۵)، ابراهیمی و مقوآر(۲۰۱۹)، پیدون[6] (۲۰۱۹)، دوهیم(۲۰۲۳)
			۱۹. وجود ویژگی‌ها و شایستگی‌های متمایز در بنگاه مادر	خاشعی و ولیان(۱۳۹۴)، فلاح و همکاران(۱۳۹۹)، فراهانی و همکاران(۱۳۹۹)، کروهلر و همکاران(۲۰۱۲)، ابراهیمی و مقوآر(۲۰۱۹)
			۲۰. فرآیندهای داخلی و سیستم‌های مدیریت در بنگاه مادر	خاشعی و ولیان(۱۳۹۴)، روخ و همکاران(۲۰۱۲)
			۲۱. پایداری و در دسترس بودن منابع بنگاه	
			۲۲. مکانیزم ارزش‌آفرینی مادر	احمدزاد اصل (۱۴۰۰)، فراهانی و همکاران (۱۳۹۹)، عبدالی و همکاران (۱۳۹۹)، رهنمای رودپشتی و افتخاری (۱۳۹۴)، خزاعی و جانی (۱۳۹۴)، عباسپور و همکاران (۱۳۹۵)، فلاح و همکاران (۱۳۹۹)، عسگری‌انارکی و هاشمی‌فشارکی (۱۳۹۵)، امیری و یاوری گهر (۱۳۸۸)، لاندو و باک[7](۲۰۱۳)، ناکوسی(۲۰۱۸)، روخ و

[1] Roghe et al
[2] Hutagaol & Dharmastuti
[3] Collis et al
[4] Johnson et al
[5] Gurkov & Filinov
[6] Pidun
[7] Landau & Bock

مقوله	مفاهیم		مولفه استخراجی	محققان/سال
				همکـاران(۲۰۱۲)، ابراهیمی و مقوآر(۲۰۱۹)، گرکوف و مورلی(۲۰۲۲)، ری و مگنانی(۲۰۲۲)
			۲۳. الگوی تعامل استراتژیک	عربزاده و همکاران (۱۴۰۲)؛ سبحان‌اللهی و همکاران (۱۳۹۱)، خاشعی و ولیان(۱۴۰۰)، روخ و همکاران(۲۰۱۲)
			۲۴. میزان تناسب ویژگی کسب‌وکار و مشخصه‌های مادری	عربزاده و همکاران (۱۴۰۲)؛ فلاح و حیدری(۱۴۰۲)، سبحان‌اللهی و همکاران (۱۳۹۱)، خاشعی و ولیان(۱۴۰۰)، گرنت[1] (۲۰۱۲)، جانسون و همکاران(۲۰۱۷)، پوروانتو و همکاران(۲۰۲۱)
			۲۵. توان رقابتی بین بنگاهی	امیدی (۱۴۰۲)؛ رئیسی‌سرکندیز و همکاران (۱۴۰۱)
			۲۶. سبک‌های سرپرستی استراتژیک (تعادل کنترل و خودمختاری، خلق ارزش و هم‌افزایی)	دوهیم (۲۰۲۲)، جلالی‌فراهانی و همکاران (۱۳۹۹)، گرکوف و مورلی(۲۰۱۷)
			۲۷. روابط دفتر مرکزی و تابعه	گرکوف و مورلی(۲۰۱۷)
	ارزیابی خارجی		۲۸. نقش حاکمیت هیئت مدیره بر تصمیمات	فلاح و همکاران (۱۳۹۸)،کولیز و همکاران(۲۰۰۷)، هوتاگول و دارماستوتی(۲۰۲۲)
			۲۹. تاثیر عوامل *PESTLE*	ویت و می یر (۲۰۱۴)، فلدمن(۲۰۲۱)
			۳۰. قدرت سیاسی و لابی گری	عربزاده و همکاران (۱۴۰۲)، ناکوسی(۲۰۱۸)
			۳۱. جذابیت بازار و توان کسب‌وکار (ماتریس *GE*)برای تمرکز مسائل و تعیین مداخله	سبحان‌اللهی و همکاران (۱۳۹۱)
			۳۲. الزامات محیطی، تغییرات بنیادین، قوانین و نهادهای فرادست	حقیقی‌کفاش و همکاران(۱۳۹۹)
			۳۳. مداخلات ذینفعان کلیدی بر تصمیمات	سیبیاچ و همکاران[2] (۲۰۱۷)، میرزا و واهیونی(۲۰۲۲)
			۳۴. میزان قدرت و چانه‌زنی در مقابل ذینفعان	عسگری‌انارکی و هاشمی‌فشارکی (۱۳۹۵)
			۳۵. سیستم حاکمیت بنگاه	کولیز و همکاران(۲۰۰۷)
خلق ارزش(هم افزایی)	خلق ارزش با اهرمی سازی منابع		۳۶. اشتراک فعالیت‌ها و انتقال مهارت	جانسون و همکاران(۲۰۱۷)، می یر[3] (۲۰۰۹)، ویت و می-یر(۲۰۱۴)
			۳۷. ادغام عمودی برای توسعه مبادلات بین کسب‌وکارها	عسگری‌انارکی و هاشمی‌فشارکی (۱۳۹۵)
			۳۸. انتقال/اشتراک دانش از مادر	فلاح و همکاران(۱۳۹۸)، میرزا و واهیونی (۲۰۲۳)
			۳۹. مشارکت در منابع برای صرفه‌جویی ناشی از مقیاس عملیاتی یا کاهش دوباره‌کاری‌ها	عسگری‌انارکی و هاشمی‌فشارکی (۱۳۹۵)، کروهلر و همکاران(۲۰۱۲)، ناکوسی(۲۰۱۸)، لاندو و باک[4] (۲۰۱۳)
			۴۰. توسعه مشترک دارایی‌های استراتژیک	اخوان‌انوری و همکاران (۱۴۰۳)، ناکوسی(۲۰۱۸)
			۴۱. به اشتراک گذاشتن تجارب و قابلیت‌ها	اخوان‌انوری و همکاران (۱۴۰۳)، منز و همکاران[5] (۲۰۱۳)، لاندو و باک(۲۰۱۳)، ویت و می یر(۲۰۱۴)
			۴۲. طراحی پروژه‌های مشترک	ادیم و امومنا (۲۰۲۳)
			۴۳. اشتراک زیرساخت‌ها و دارایی‌ها	فلاح و همکاران(۱۳۹۸)، اخوان نوری و همکاران(۱۴۰۳)

[1] Grant
[2] Ciabuschi et al
[3] Meyer
[4] Landau & Bock
[5] Menz et al

مقوله	مفاهیم	مولفه استخراجی	محققان/سال
		۴۴. تامین خدمات مرکزی(خدمات متمرکز با صرف اقتصادی	عباسپور و همکاران (۱۳۹۵)، می یر (۲۰۰۹)، لاندو و باک(۲۰۱۳)، نل و آمبوس[1] (۲۰۱۳)، جانسون و همکاران(۲۰۱۷)، ادیم و امومنا (۲۰۲۳)
		۴۵. سازماندهی منابع	سیبیاچ و همکاران(۲۰۱۷)، میرزا و واهیونی(۲۰۲۲)
	هم افزایی با هم‌راستاسازی جایگاه	٤٦. چانه زنی مبتنی بر جایگاه و ارتقای جایگاه رقابتی کسب وکارها در برابر رقبا	زاتونی و فان اس[2] (۲۰۲۳)؛ گورکوف و مورلی(۲۰۱۷)
		٤٧. صرفه‌جویی ناشی از اتحادها	لاندو و باک(۲۰۱۳)؛ ادیم و امومنا (۲۰۲۳)؛ گورکوف و مورلی(۲۰۱۷)
		٤٨. هدایت و جهت دهی استراتژیک (جهت‌دهی مرکزی، هم‌افزایی چندگانه)	می یر (۲۰۰۹)، روخ و همکاران(۲۰۱۲)، کروهلر و همکاران(۲۰۱۲)
		٤٩. بهره‌وری تسهیلات و افزایش قدرت خرید گروه	
		٥٠. در اختیارگذاری دارایی‌های مادر برای تابعه‌ها	لاندو و باک(۲۰۱۳)، روخ و همکاران(۲۰۱۲)
		٥١. تأمین مالی بیرونی و متمرکزسازی برخی وظایف در ستاد	
		٥٢. یکپارچگی بازار هدف	میرزا و واهیونی(۲۰۲۳)
	هم افزایی با یکپارچگی فعالیت‌های زنجیره تأمین و ارزش	٥٣. هم‌افزایی از طریق ارزش‌های مشترک	زاتونی و فان اس (۲۰۲۳)
		٥٤. ارزش‌های عمودی (دارایی‌های مادر، نظارت عملکرد، بهینه مالیات، تأمین مالی، متمرکز وظایف)	اخوان‌انوری و رئیسی‌فر (۱۴۰۰)، فلاح و همکاران (۱۳۹۸)
		٥٥. توسعه مبادلات بین کسب‌وکارها در زنجیره ارزش	انارکی و هاشمی(۱۳۹۴)، روخ و همکاران(۲۰۱۲)
		٥٦. هم افرینی ارزش از طریق رقابت‌پذیری	امیدی (۱۴۰۲)، جانسون و همکاران(۲۰۱۷)
		٥٧. چابک سازی زنجیره تأمین	بنی‌اسد و همکاران (۱۴۰۲)، روخ و همکاران(۲۰۱۲)
		٥٨. ارزش‌آفرینی افقی (هم‌افزایی مدیریت و فروش، عملیات و سرمایه‌گذاری)	اخوان‌انوری و همکاران (۱۴۰۳)
		٥٩. استانداردسازی زنجیره های تأمین تابعه ها	گورکوف و مورلی (۲۰۱۷)؛ لاندو و باک (۲۰۱۳)
		٦٠. راهبردهای سطح شرکت مادر (تمرکز، پرهیز از اتلاف، عدم تمرکز بر اولویت‌های پایین)	بنی‌اسد و همکاران (۱۴۰۲)، روخ و همکاران(۲۰۱۲)
		٦١. اشتراک گذاری لجستیک و تجهیزات	روخ و همکاران(۲۰۱۳)
		٦٢. ابتکارات بین‌کسب‌وکاری[3](مانند ایجاد جوینت ونچرها یا پروژه‌های وابسته برای هماهنگی زنجیره)	روخ و همکاران(۲۰۱۳)، ناکوسی(۲۰۱۸)
		٦٣. تجمیع فعالیت‌های حسابرسی، پشتیبانی سرمایه‌گذاری و منابع انسانی	میرزا و واهیونی (۲۰۲۳)
	استراتژی های اداره و کنترل	٦٤. شیوه های کنترلی مادری (کنترل استراتژیک، مالی، برنامه‌ریزی)	رحمان‌سرشت و فتح‌الهی (۱۳۹۱)، کمپل و اسمیت(۲۰۱۵)، ناکوسی(۲۰۱۸)

[1] Nell
[2] Zattoni & Van Ees
[3] Cross-Business Initiatives

مقوله	مفاهیم	مولفه استخراجی	محققان/سال
		٦٥. جلوگیری کارکردهای مخرب ارزش (تحمیل هزینه، پیچیدگی، کمبود منابع، رقابت مخرب، انتصاب مدیران نامناسب)	عباسپور و همکاران (۱۳۹۵)، فلاح و همکاران (۱۳۹۸)
		۶۶. ارزیابی تناسب والدی بر اساس عوامل موفقیت کلیدی موفقیت	فلدمن (۲۰۲۱)، جانسون و همکاران(۲۰۱۷)؛ خاشعی و ولیان(۱۴۰۰)
		۶۷. شکل‌دهی به پرتفولیو شرکت(خرید و فروش، ادغام و توسعه کسب‌وکارهای جدید بصورت بهینه)	کروهلر و همکاران(۲۰۱۲)، اسدزاده و رحمان سرشت(۱۳۹۴)
		۶۸. کاهش هزینه های نمایندگی با مداخله عمدی و ارایه منابع نامشهود	لاندو و باک(۲۰۱۳)،کونیش[1] (۲۰۱۷)
		۶۹. کنترل ظرفیت بدهی و بازسای هزینه ها جهت جلوگیری از ارزش سوزی	ابراهیمی و و مقوآر(۲۰۱۹)
		۷۰. طراحی نظام *KPI* و سنجه های ارزیابی عملکرد در سطح گروه	صدیقی زاده و همکاران(۱۳۹۰)
		۷۱. راهنمایی و پشتیبانی استراتژیک در کنار کنترل های عملیاتی/مالی	کروهلر و همکاران(۲۰۱۲)
		۷۲. شناسایی فرصت های سرپرستی	خاشعی و ولیان(۱۴۰۰)، میشا و اکبر (۲۰۱۷)، بیرکینشاو(۲۰۱۴)
		۷۳. انتخاب شیوه مادری متناسب با درک/توان تابعه ها	رحمان سرشت و فتح‌الهی(۱۳۹۱)، رهنورد(۱۳۹۵)، اسدزاده و رحمان سرشت (۱۳۹۴)، کمپل و اسمیت[2] (۲۰۱۵)، کونیش (۲۰۱۷)، جانسون و همکاران(۲۰۱۷)، ناکوسی(۲۰۱۸)، فلدمن(۲۰۲۱)، میرزا و واهیونی(۲۰۲۳)
		۷۴. توسعه قابلیت‌های مدیریتی مادر برای پاسخ به پیچیدگی محیط	سوسکاندری و همکاران(۲۰۲۵)
		۷۵. کنترل از طریق شبکه‌سازی	خاشعی و ولیان(۱۴۰۰)، کونیش(۲۰۱۷)
		۷٦. بازخورد و کنترل‌های استراتژیک	رحمان سرشت و فتح‌الهی(۱۳۹۱)، رهنمای رودپشتی و افتخاری علی‌آبادی(۱۳۹۴)، رئیسی سرکندیز و همکاران (۱۳۹۸)، فراهانی و همکاران(۱۳۹۹)، عربزاده و همکاران (۱۴۰۲)، می یر[3] (۲۰۰۹)، ویت و می یر(۲۰۱۴)، کمپل و اسمیت(۲۰۱۵)، اینگرت و همکاران[4](۲۰۱۶)؛ هو و همکاران، (۲۰۲۱)؛ ری و مگنانی (۲۰۲۲)، فلدمن (۲۰۲۱)؛ میرزا و واهیونی(۲۰۲۳)

جدول زیر نیز سازماندهی مؤلفه های استخراج شده تغییرات استراتژیک سرپرستی سازماندهی نشان داده شده است.

[1] Kunisch
[2] Campbell & Smith
[3] Meyer
[4] Engert et al

جدول ٤. مؤلفه های استخراج شده تغییرات استراتژیک سرپرستی

مفاهیم	مولفه استخراجی	محققان/سال
تغییرات و هماهنگی در مدل کسب‌وکار	۱. تغییر در مدل کسب و کار	ویت و می یر (۲۰۱۴)
	۲. فرموله کردن استراتژی رقابتی در تابعه‌ها با هدایت مادر	خاشعی و ولیان (۱۴۰۰)، فیشر و همکاران (۲۰۲۰)
	۳. ممیزی مزیت‌ها	احمدزاد اصل (۱۴۰۰)، کسایی‌پور (۱۴۰۲)، هوتاگول و دارماستوتی (۲۰۲۲)
	٤. ترکیب نوآوری و ثبات برای ارزش‌آفرینی	امیدی (۱۴۰۲)، ادیم و امومنا (۲۰۲۳)
	٥. بهبود هماهنگی برای کاهش وابستگی‌های غیرضروری	سبحان‌اللهی و همکاران (۱۳۹۱)، گورکوف و مورلی (۲۰۱۷)
	٦. تخصیص مجدد منابع در راستای نوآوری و تغییرات	احمدزاد اصل (۱۴۰۰)، لاندو و باک (۲۰۱۳)
	۷. تحول در مدل‌های ارزش‌آفرینی و راهبردهای خلق ارزش	احمدزاد اصل (۱۴۰۰)، ویت و می یر (۲۰۱۴)
	۸. مدیریت تعاملات و وابستگی‌های متقابل بین کسب‌وکارها	سبحان‌اللهی و همکاران (۱۳۹۱)، رئیسی‌سرکندیز و همکاران (۱۴۰۱)، رحیمی و همکاران (۱۴۰۳)، عبدالی و همکاران (۱۳۹۹)، کیم و همکاران (۲۰۱۶)، گاپلین (۲۰۱۹)، فیشر و همکاران (۲۰۲۰)
	۹. تمرکز بر ایجاد مزیت‌ها و مدیریت تغییرات	سوسکاندری و همکاران (۲۰۲۵)، گالپین (۲۰۱۹)
	۱۰. مدیریت شدت و اندازه تغییرات متناسب با شرایط صنعت/سبد	حقیقی‌کفاش و همکاران (۱۳۹۹)، ویت و می یر (۲۰۱۴)
	۱۱. بازتعریف نقشه استراتژی در ابعاد مالی، بازاریابی، فرآیندها، زیرساخت‌ها	زارعی و ایزدخواه (۱۴۰۰)، هریس و همکاران[1] (۲۰۲۲)
تغییرات و هماهنگی در سیستم سازمانی	۱۲. رصد میزان استقلال شرکت تابعه، سطح هماهنگی، معیارهای اندازه‌گیری عملکرد	روخ و همکاران(۲۰۱۳)، هو و همکاران (۲۰۲۱)
	۱۳. طراحی فرآیندهای هماهنگی چابک ستاد-تابعه	گورکوف و مورلی (۲۰۱۷)
	۱٤. بازطراحی ساختار دفتر مرکزی و فرآیندهای سرپرستی	منز و همکاران (۲۰۱۳)، اینگرت و همکاران (۲۰۱۶)
	۱٥. هدایت فرهنگی و رهبری برای پذیرش تغییر	اینگرت و همکاران (۲۰۱۶)، رحیمی و همکاران (۱۴۰۳)
	۱٦. تعریف رویه‌های نظارتی و سطح استقلال تابعه‌ها	حمیدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۸)، هو و همکاران (۲۰۲۱)
	۱۷. تقویت سیستم‌های پشتیبانی (مالی، منابع انسانی، IT و.) در ستاد	روخ و همکاران(۲۰۱۳)، لاندو و باک (۲۰۱۳)
	۱۸. ترویج فرهنگ و رهبری برای حمایت از استراتژی	رحیمی و همکاران (۱۴۰۳)، اینگرت و همکاران (۲۰۱۶)، زاتونی و فان اس (۲۰۲۳)
	۱۹. تعیین خودمختاری تابعه‌ها برای تعادل کنترل و انعطاف‌پذیری	رابیوزی و سانتانگیلو (۲۰۱۲)، هریس و همکاران (۲۰۲۲)
	۲۰. بررسی نقاط مرجع استراتژیک	ادیم و امومنا (۲۰۲۳)، هوتاگول و دارماستوتی (۲۰۲۲)، روخ و همکاران (۲۰۱۳)
	۲۱. طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد	رئیسی سرکندیز و همکاران (۱۴۰۱)، احمدزاد اصل (۱۴۰۰)، گورکوف (۲۰۱۶)، گالپین (۲۰۱۹)، ادیم و امومنا (۲۰۲۳)، هوتاگول و دارماستوتی (۲۰۲۲)، میرزا و واهیونی (۲۰۲۳)
	۲۲. ارتباط بین پیکربندی بنگاه مادر و روش‌های ارزش‌آفرینی	روخ و همکاران(۲۰۱۳)، خزاعی و جانی (۱۳۹۴)
	۲۳. مکانیسم‌های نظارتی و هماهنگی عمودی	روخ و همکاران(۲۰۱۳)، ادیم و امومنا (۲۰۲۳)

[1] Harris et al

مفاهیم	مولفه استخراجی	محققان/سال
	۲٤. سازمان یکپارچه (عملیات و استراتژی متمرکز)	می یر (۲۰۰۹)
تغییرات و هماهنگی اعضای سازمانی	۲۵. نهادینه‌سازی فرهنگ مبتنی بر هم‌افزایی (تیم‌سازی، انسجام، ساختار، نوآوری، پشتیبانی، انگیزش)	رحیمی و همکاران (۱۴۰۳)، اینگرت و همکاران (۲۰۱۶)
	۲٦. فرهنگ شرکتی	مورگان و همکاران (۲۰۱۸)، کروهلر و همکاران (۲۰۱۲)
	۲۷. آموزش و بهسازی	گالپین (۲۰۱۹)، هریس و همکاران (۲۰۲۲)
	۲۸. توسعه توانمندی‌ها و رفتارهای مشارکتی	رحیمی و همکاران (۱۴۰۳)، گالپین (۲۰۱۹)
	۲۹. مدیریت تعاملات و هم‌راستایی درون‌سازمانی و میان تابعه‌ها	سبحان‌اللهی و همکاران (۱۳۹۱)
	۳۰. نهادینه‌سازی فرهنگ پذیرش و حمایت از تغییرات	اینگرت و همکاران (۲۰۱۶)، حقیقی کفاش و همکاران (۱۳۹۹)
	۳۱. رشد و خردورزی کارکنان	عبدالی و همکاران (۱۳۹۹)
	۳۲. قرارداد روان‌شناختی جمعی	گرکوف و مورلی (۲۰۱۷)
	۳۳. ابعاد فرهنگ هم‌افزا (تیم‌سازی، انسجام، تشویق نوآوری، مشارکت عملکرد، انگیزش‌دهی)	رحیمی و همکاران (۱۴۰۲)، هریس و همکاران (۲۰۲۲)

۶- کنترل کیفیت: در این پژوهش، برای حفظ کیفیت مطالعه، از منابع معتبر علمی استفاده شد و منابعی که بر اساس معیارهای ورود و خروج، اعتبار علمی کافی نداشتند، از چرخه مطالعه خارج شدند. همچنین برای اطمینان از پایایی فرایند کدگذاری، مرورگر مستقل به‌عنوان کدگذار دوم مشارکت داشت و به‌طور مستقل حدود ۲۰ درصد از مطالعات را مجدداً کدگذاری کرد. میزان توافق میان دو کدگذار با شاخص کاپای کوهن برابر با ۰.۷۱ محاسبه شد که نشان‌دهنده سطح توافق قابل‌قبول فرایند کدگذاری است. موارد اختلاف‌نظر جزئی نیز از طریق بحث مشترک میان پژوهشگر و کدگذار دوم و در صورت لزوم، مشورت با اساتید راهنما و مشاور حل‌وفصل شد. برای سنجش اعتبار و اعتمادپذیری پژوهش‌های کیفی از روش ارزیابی لینکلن و گوبا[1](۱۹۸۵) استفاده شده است که با تکیه بر معیارهایی چون اعتبارپذیری[2]، انتقال‌پذیری[3]، تاییدپذیری[4] و پایایی شکل گرفته است. در اعتبارپذیری از طریق مثلث‌سازی منابع (استفاده از ۶۲ مطالعه متنوع داخلی و بین‌المللی)، بازبینی غیرمستقیم (هم‌خوانی با چارچوب‌های معتبر)، مشارکت مرورگر مستقل و بحث با استادان راهنما و مشاور تأمین گردید. انتقال‌پذیری با ارائه توصیف غنی از زمینه پژوهش (شرکت‌های مادر در اقتصاد ایران با تمرکز بر هلدینگ‌های تخصصی)، معیارهای انتخاب مطالعات، جداول تفصیلی مؤلفه‌ها، امکان قضاوت و کاربرد مدل در زمینه‌های مشابه (مانند هلدینگ‌های صنعتی و سرمایه‌بر) فراهم شده است. تأییدپذیری نیز با تمرکز بر داده‌های خام مستخرج از مطالعات پیشین، کاهش تفسیر شخصی پژوهشگر از طریق بحث‌های گروهی با مرورگر مستقل و استادان راهنما و مشاور، و هم‌خوانی مستمر با چارچوب نظری ویت و می یر(۲۰۱۴) حاصل گردید.

[1] Guba & Lincoln
[2] Credibility
[3] Transferability
[4] Confirmability

جدول ۵. توافق کد گذارها

موافقت / مخالفت کدگذار		کدگذار دوم		جمع
		موافق	مخالف	
کدگذار اول	موافق	۶۷	۸	۷۵
	مخالف	۵	۲۷	۳۲
جمع		۷۲	۳۵	۱۰۹

همچنین اعتباریابی مدل برخاسته از پیشینه پژوهش و بررسی، اصلاح و تایید مدل از روش پیمایشی یعنی نظرسنجی از خبرگان مطابق جدول ۶، به روش دلفی استفاده شده است. اعضای پانل دلفی به شیوه روش نمونه‌گیری هدفمند، متشکل از اعضای هیئت علمی رشته مدیریت استراتژیک بود که علاوه بر سوابق علمی و پژوهشی، دارای تجربه اجرایی در حوزه شرکت‌های مادر تخصصی، از جمله سابقه مشاوره، عضویت در هیئت‌مدیره یا تصدی سمت‌های مدیریتی در هلدینگ ها و شرکت های مادر تخصصی و در دسترسی پژوهشگر بودند.

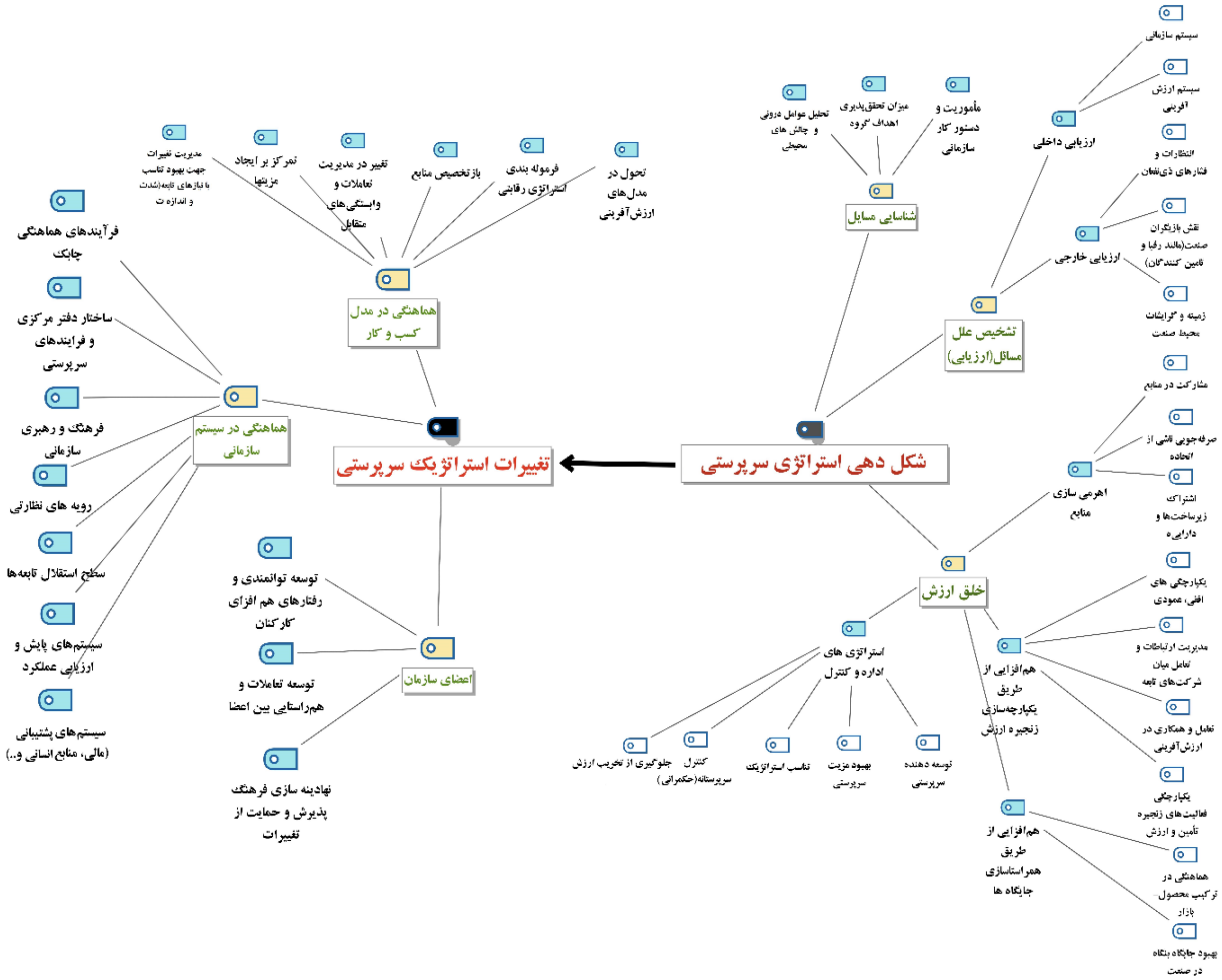
جدول ٦. نتایج دلفی مولفه های شکل دهی و مدیریت تغییرات راهبرد سرپرستی

گام	مضامین فراگیر	مفاهیم	مولفه/شاخص	دور اول(۱۲نفر)		دور دوم(۱۰نفر)	
				میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
شکل دهی راهبرد سرپرستی	شناسایی مسایل		مأموریت و دستور کار سازمانی	۴/۷	۰/۴۸	۴/۸	۰/۲۱
			میزان تحقق‌پذیری اهداف گروه	۴/۵	۰/۶۷	۴/۷	۰/۳۲
			چالش‌های محیطی و عوامل درونی(کاهش قوت‌ها و فرصت‌ها /افزایش تهدیدات و ضعف‌ها)	۴/۶	۰/۵۵	۴/۷	۰/۲۵
	تشخیص علل مسائل (ارزیابی)	ارزیابی داخلی (ارزش آفرینی)	شیوه‌های ارزش آفرینی	۴/۴	۰/۷۲	۴/۶	۰/۴۱
			شیوه‌های رهبری کسب و کارها	۴/۳	۰/۷۵	۴/۵	۰/۳۹
			درک مادر از تابعه ها	۴/۲	۰/۸	۴/۴	۰/۵
			تناسب منابع و قابلیت‌های شرکت مادر و تابعه	۴/۵	۰/۶	۴/۷	۰/۳
		ارزیابی داخلی (سیستم سازمانی)	فرهنگ و باورهای سازمانی	۴/۶	۰/۵	۴/۸	۰/۲۸
			ساختار سازمانی	۴/۴	۰/۶۸	۴/۶	۰/۳۵
			مکانیزم‌های کنترل و سطح مداخله	۴/۷	۰/۴۵	۴/۸	۰/۲۲
			فرآیندهای سازمانی	۴/۳	۰/۷	۴/۵	۰/۴
			رویه‌های هماهنگی در سطح گروه	۴/۵	۰/۵۵	۴/۷	۰/۳
		ارزیابی خارجی	انتظارات و فشارهای ذی‌نفعان	۴/۸	۰/۴۱	۴/۹	۰/۲۱
			نقش بازیگران صنعت (رقبا و مشتریان و..)	۴/۶	۰/۵۲	۴/۸	۰/۲۵
			زمینه و گرایشات محیط صنعت	۴/۴	۰/۶۵	۴/۶	۰/۳۸
	خلق ارزش	استراتژی‌های هم‌افزایی	خلق ارزش با اهرمی سازی منابع	۴/۵	۰/۶	۴/۷	۰/۳۲
			هم افزایی با هم‌راستاسازی جایگاه	۴/۳	۰/۷	۴/۵	۰/۴۲

			هم افزایی با یکپارچگی فعالیت‌های زنجیره تأمین و ارزش	۴/۶	۰/۵	۴/۸	۰/۲۸
		استراتژی‌های اداره و کنترل	توسعه دهنده سرپرستی	۴/۸	۰/۳۵	۴/۹	۰/۱۸
			تناسب استراتژیک	۴/۷	۰/۴	۴/۸	۰/۲
			بهبود مزیت سرپرستی	۴/۶	۰/۴۸	۴/۸	۰/۲۵
			جلوگیری از تخریب ارزش	۴/۹	۰/۲۵	۴/۹	۰/۱۵
			کنترل سرپرستانه (حکمرانی)	۴/۸	۰/۳	۴/۶	۰/۱۸
تغییرات راهبردی سرپرستی	هماهنگی در مدل کسب و کار	تحول در مدل‌های ارزش‌آفرینی		۴/۶	۰/۵	۴/۸	۰/۲۸
		فرموله‌بندی استراتژی رقابتی		۴/۵	۰/۵۸	۴/۷	۰/۳
		بازتخصیص منابع		۴/۴	۰/۶۵	۴/۶	۰/۳۸
		تغییر در مدیریت تعاملات و وابستگی‌های متقابل		۴/۳	۰/۷	۴/۵	۰/۴۲
		تمرکز بر ایجاد مزیت‌ها		۴/۷	۰/۴۵	۴/۸	۰/۲۲
		مدیریت تغییرات جهت بهبود تناسب با نیازهای تابعه (شدت و اندازه تغییرات)		۴/۵	۰/۶	۴/۷	۰/۳۲
	هماهنگی در سیستم سازمانی	فرآیندهای هماهنگی چابک		۴/۶	۰/۵	۴/۸	۰/۲۸
		ساختار دفتر مرکزی و فرایندهای سرپرستی		۴/۴	۰/۶۵	۴/۶	۰/۳۵
		فرهنگ و رهبری سازمانی		۴/۷	۰/۴	۴/۸	۰/۲
		رویه‌های نظارتی		۴/۵	۰/۵۸	۴/۷	۰/۳
		سطح استقلال تابعه ها		۴/۳	۰/۷	۴/۵	۰/۴
		سیستم‌های پایش و ارزیابی عملکرد		۴/۸	۰/۳۵	۴/۹	۰/۱۸
		سیستم‌های پشتیبانی (مالی، منابع انسانی و...)		۴/۴	۰/۶۸	۴/۶	۰/۳۵
	اعضای سازمان	توسعه توانمندی و رفتارهای هم‌افزای کارکنان		۴/۶	۰/۵۲	۴/۸	۰/۲۵
		توسعه تعاملات و هم‌راستایی بین اعضا		۴/۵	۰/۶	۴/۷	۰/۳
		نهادینه‌سازی فرهنگ پذیرش و حمایت از تغییرات		۴/۷	۰/۴۵	۴/۸	۰/۲۲

مطابق نتایج جدول فوق، در دور اول دلفی، میانگین مؤلفه ها بیشتر از ۳ بوده است، همچنین ضریب هماهنگی کندال برای سنجش همگرایی نظرات خبرگان در دور اول و دوم دلفی در نرم افزار Spss به ترتیب ۰.۷۴ به ۰.۷۹ بدست آمده که نشان دهنده تفاوت بسیار کم با دور قبلی است و می‌تواند مبنایی برای توقف فرایند دلفی و توافق بالای خبرگان درباره مؤلفه ها می باشد.

۷- ارائه نتایج: پس از بررسی نهایی، شاخص‌ها و طبقه‌بندی کدها و احصای توافق خبرگان در دلفی، با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا و مطابق شکل زیر در قالب مفاهیم و مؤلفه‌ها به کدگذاری باز و خوشه‌بندی پرداخته شده است.



شکل ۵. خروجی نرم افزار *MAXQDA20* در شکل‌دهی و تغییرات استراتژیک سرپرستی

٤. بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تحلیل نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که استراتژی سرپرستی در شرکت‌های مادر تخصصی نه یک تصمیم ایستا یا انتخاب یک سبک مدیریتی از میان گزینه‌های از پیش تعریف‌شده، بلکه یک فرآیند پویا، تدریجی و چرخه‌ای است که از شکل‌دهی آغاز شده و از مسیر تغییرات استراتژیک عبور می‌کند. از این منظر مدیریت زنجیره ارزش راهبردی، استراتژی سرپرستی زمانی می‌تواند به خلق ارزش پایدار در سطح گروه منجر شود که: (۱) بر پایه تشخیص دقیق مسائل و تناسب‌های استراتژیک در حلقه‌های مختلف زنجیره ارزش، ایجاد ارزش و اداره گردد؛ و (۲) از طریق تغییرات هماهنگ در مدل کسب‌وکار، سیستم سازمانی و رفتارهای انسانی عملیاتی شود. به عبارتی، موفقیت استراتژی سرپرستی نه در شدت مداخله، بلکه در «تناسب مداخله با ماهیت و ریشه مسئله در زنجیره ارزش» و «نوآوری در شیوه‌های ارزش‌آفرینی در هماهنگی های زنجیره ارزش» نهفته است. این دو گام، در عین تمایز مفهومی، به‌صورت درهم‌تنیده و وابسته به یکدیگر عمل می‌کنند و منطق خلق و حفظ ارزش در سطح گروه را تبیین می‌نمایند.



شکل ٦. الگوی مفهومی شکل‌دهی و تغییرات استراتژیک سرپرستی در شرکت های مادر

۱-گام شکل دهی استراتژی سرپرستی: یافته‌ها نشان می‌دهد که شکل‌دهی استراتژی سرپرستی در قالب سه محور اصلی قابل تبیین است: (۱) وضوح در منطق مداخله راهبردی (شناسایی مسائل استراتژیک)؛ (۲) تشخیص منشأ مسائل استراتژیک سرپرستی (از طریق ارزیابی داخلی دوگانه سیستم ارزش‌آفرین و سیستم سازمانی، همراه با ارزیابی خارجی)؛ و (۳) تناسب ابزار مداخله با منشأ مسئله و خلق ارزش و اداره و کنترل (طراحی گزینه‌های هم‌افزایی همراه با استراتژی‌های حکمرانی و کنترلی متناسب). در چارچوب مدیریت زنجیره ارزش راهبردی، این سه منطق هم‌افزایی باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که جریان ارزش بین شرکت‌های تابعه در طول زنجیره ارزش گروه، بدون وقفه و با حداقل اتلاف، جریان یابد.

شناسایی مسائل استراتژیک: نقطه آغاز این فرآیند، مستلزم درک اولیه شرکت مادر نسبت به مأموریت و دستور کار کلان و ارکان جهت‌ساز (چشم‌انداز و ارزش‌ها)، میزان تحقق‌پذیری اهداف گروه و چالش‌های محیطی و عوامل درونی(کاهش قوت‌ها و فرصت‌ها /افزایش تهدیدات و ضعف‌ها)است. این یافته با دیدگاه ویت و می یر (۲۰۱۴) همسو می‌باشد که شناسایی مسائل استراتژیک را نقطه آغازین شکل دهی استراتژی سرپرستی می‌دانند. مطالعاتی نظیر احمدزاد اصل (۱۴۰۰) و حقیقی کفاش و همکاران (۱۳۹۹) نیز نشان داده‌اند که ابهام یا عدم انسجام در مأموریت و دستور کار شرکت مادر، منجر به مداخلات نامتناسب و در نهایت تخریب ارزش می‌شود. بنابراین، شناسایی صحیح مسائل استراتژیک، از طریق انحرافات ماموریت، اهداف و چشم اندازها، چالش‌های درونی و بیرونی و... نه‌تنها جهت‌گیری کلان مداخلات مادری را مشخص می‌کند، بلکه تعیین می‌کند که شرکت مادر «در کجا» و «تا چه حد» باید مداخله نماید. این امر به شرکت مادر امکان می‌دهد مسائل واقعی را از مسائل ظاهری تفکیک کرده و از ورود به حوزه‌هایی که فاقد مزیت سرپرستی است، پرهیز نماید؛ مفهومی که کمپل و گلد (۲۰۱۵) آن را «تناسب مادری» می‌نامند.

فعالیت های تشخیص مسائل استراتژیک سرپرستی: فراتر از شناسایی، به واکاوی عمیق علل ریشه‌ای مسائل می‌پردازد. مطابق با چارچوب نظری ویت و می یر(۲۰۱۴)، ارزیابی داخلی در شرکت‌های مادر نباید صرفاً به سنجش منابع یا عملکرد مالی محدود شود، بلکه باید در قالب تحلیل دو نظام مکمل، یعنی سیستم ارزش‌آفرین (بررسی منطق‌های خلق ارزش و درآمد در سطح شرکت مادر و کسب‌وکارهای تابعه) و سیستم سازمانی (سازوکارهایی که برای تسهیل، پشتیبانی و هدایت عملکرد سیستم کسب‌وکار طراحی شده‌اند) صورت گیرد. این تمایز به مدیران شرکت مادر امکان می‌دهد که ریشه مشکلات را اثربخش‌تر شناسایی کنند؛ آیا مسئله از «خود منطق کسب‌وکار» است یا از «سازوکارهای پشتیبانی که مانع از تحقق آن منطق می‌شوند؟ مطالعات فلدمن (۲۰۲۱) و جانسون و همکاران (۲۰۱۷) نشان می‌دهند که نادیده گرفتن این بعد، اغلب منجر به انتخاب سبک‌های کنترلی یا هم‌افزایی‌های نامتناسب و در نهایت تخریب ارزش می‌شود.

خلق ارزش: خلق ارزش در شرکت‌های مادر تخصصی عمدتاً از طریق سه منطق هم‌افزایی قابل تحقق است: (۱) اهرمی‌سازی منابع (به‌اشتراک‌گذاری منابع، انتقال دانش و خبرگی، توسعه دارایی‌های استراتژیک مشترک و ارائه خدمات متمرکز)؛ (۲) هم‌راستاسازی جایگاه‌ها (هماهنگی در ترکیب محصول-بازار و بهبود جایگاه بنگاه در صنعت)؛ و (۳) یکپارچه‌سازی زنجیره ارزش (مدیریت ارتباطات و تعامل میان تابعه‌ها و یکپارچگی فعالیت‌های زنجیره تأمین). در کنار خلق ارزش، استراتژی‌های اداره و کنترل نقشی مکمل و حیاتی دارند. انتخاب سبک مناسب نظارت (مانند کنترل استراتژیک، مالی و عملیاتی)، ایجاد تعادل میان خودمختاری و کنترل، و ارزیابی مستمر تناسب مادری، از جمله عواملی هستند که مانع تخریب ارزش می‌شوند.

۲- گام تغییرات استراتژیک سرپرستی: پس از آن‌که در گام نخست، استراتژی سرپرستی از طریق شناسایی و تشخیص مسائل، تحلیل علل بنیادین و صورت‌بندی منطق خلق ارزش شکل گرفت، گام بعدی فرآیند سرپرستی، فرآیند ضروری تطبیق، تعدیل و هماهنگ‌سازی مستمر رابطه مادر و تابعه در مواجهه با تحولات داخلی و خارجی است. این گام، نقطه گذار از تحلیل به عمل است و نقش آن، ترجمه منطق سرپرستی به تغییرات واقعی در منطق کسب درآمد، ساختارها، فرآیندها، روابط و سازوکارهای تصمیم‌گیری شرکت مادر و تعامل آن با کسب‌وکارهای تابعه می‌باشد. تغییرات مؤثر سرپرستی زمانی رخ می‌دهند که شرکت مادر از مداخلات کلی و یکسان برای همه تابعه‌ها اجتناب کرده و تغییرات را متناسب با نوع مسئله، منطق خلق ارزش و ویژگی‌های هر کسب‌وکار طراحی کند. برخی از پژوهشگران عنوان می‌کنند که برخی از ناکامی‌های استراتژی سرپرستی نه در مرحله شکل‌گیری، بلکه در این گام رخ می‌دهد؛ جایی که شرکت مادر قادر نیست منطق تعریف‌شده خلق ارزش را به تغییرات عملی منسجم تبدیل کند. این نتیجه با دیدگاه جانسون و همکاران (۲۰۱۷) همخوان است که استراتژی سرپرستی را بدون تغییرات سازمانی متناظر، یک «نیّت اعلام‌شده» می‌دانند.

تغییرات استراتژیک سرپرستی در سه حوزه اصلی صورت می‌گیرد؛ نخست، تغییر در مدل‌های کسب‌وکار و نحوه خلق ارزش؛ دوم، اصلاح سیستم‌ها، ساختارها و فرآیندهای سازمانی؛ و سوم، توسعه رفتارها، تعاملات و قابلیت‌های مشارکتی میان اعضا و شرکت‌های تابعه.

هماهنگی در مدل کسب‌وکار: این مفهوم به «تغییر در منطق ارزش‌آفرینی» و شیوه اداره کسب‌وکارهای تابعه اشاره دارد. شرکت مادر باید به‌صورت مستمر، نحوه خلق ارزش در سطح گروه را بازنگری کرده و متناسب با تحولات محیطی، الزامات رقابتی و تغییر نیازهای بازار، الگوهای جدیدی برای همکاری و هم‌افزایی طراحی کند. مؤلفه‌های اصلی این حوزه عبارتند از: تحول در مدل‌های ارزش‌آفرینی، فرموله‌بندی استراتژی رقابتی، تغییر در مدیریت تعاملات و

وابستگی‌های متقابل، بازتخصیص منابع، تمرکز بر ایجاد مزیت‌ها، و مدیریت تغییرات جهت بهبود تناسب با نیازهای تابعه (شدت و اندازه تغییرات). اگر در گام اول مشخص شد که شیوه‌های ارزش‌آفرینی ناکارآمد بوده‌اند، در این مرحله باید مدل کسب‌وکار تابعه تغییر کند.

هماهنگی در سیستم سازمانی: این حوزه به «بازطراحی ساختارها، فرآیندها و سازوکارهای اجرایی» برای پشتیبانی از تغییرات در مدل کسب‌وکار اشاره دارد. مؤلفه‌های اصلی عبارتند از: فرآیندهای هماهنگی چابک، ساختار دفتر مرکزی و فرایندهای سرپرستی، فرهنگ و رهبری سازمانی، رویه‌های نظارتی، سطح استقلال تابعه‌ها، سیستم‌های پایش و ارزیابی عملکرد، و سیستم‌های پشتیبانی (مالی، منابع انسانی و فناوری اطلاعات. برخی از ناکارآمدی‌های شرکت‌های مادر، ناشی از ساختارهای متمرکز، کنترل‌های غیرمنعطف و ضعف در سازوکارهای هماهنگی است. شرکت‌های مادر تخصصی زمانی می‌توانند اثربخش عمل کنند که ساختارها و فرآیندهای خود را متناسب با پیچیدگی زنجیره ارزش و نیازهای شرکت‌های تابعه بازطراحی کنند. از منظر یکپارچگی زنجیره ارزش، توسعه سازوکارهای هماهنگی شبکه‌ای، تشکیل تیم‌های بین‌شرکتی، ایجاد داشبوردهای یکپارچه مدیریتی و طراحی سیستم‌های اطلاعاتی مشترک، نقش مهمی در افزایش انسجام و ارتقای اثربخشی تصمیمات سرپرستانه در طول زنجیره ارزش راهبردی گروه دارد.

هماهنگی در اعضای سازمان: این مفهوم به «تغییر در نگرش‌ها، توسعه توانمندی‌ها، تقویت رفتارهای مشارکتی و نهادینه‌سازی فرهنگ پذیرش و حمایت از تغییر» اعضای سازمان در سطوح مادر و تابعه اشاره دارد. زیرا بخش مهمی از موفقیت تغییرات استراتژیک سرپرستی، به پذیرش و توسعه رفتارها و قابلیت‌های مشارکتی وابسته است. در واقع، خلق ارزش در سطح گروه صرفاً از طریق ابزارهای ساختاری و کنترلی حاصل نمی‌شود، بلکه نیازمند شکل‌گیری فرهنگ همکاری، اعتماد متقابل، یادگیری بین‌سازمانی و تعامل مستمر میان شرکت‌های تابعه است. شرکت مادر باید بتواند بسترهایی برای اشتراک تجربه، توسعه دانش مشترک و انتقال قابلیت‌ها میان شرکت‌های تابعه ایجاد کند تا ظرفیت‌های ارزش‌آفرینی در سطح گروه تقویت شود. جانسون و همکاران (۲۰۱۷) تأکید دارند که موفقیت تغییرات استراتژیک بدون توسعه توانمندی‌ها و نهادینه‌سازی فرهنگ پذیرش تغییر امکان‌پذیر نیست.

بنابراین بر اساس یافته‌ها و مدل ارائه‌شده، مجموعه‌ای از پیشنهادهای اجرایی برای شرکت‌های مادر تخصصی بشرح ذیل ارائه می گردد؛

-شرکت‌های مادر تخصصی یک نظام رسمی و ساختارمند برای شناسایی مسائل استراتژیک طراحی و مستقر کنند که در آن، شکاف میان مأموریت و دستورکار سازمانی با عملکرد واقعی به‌صورت دوره‌ای و تحلیلی ارزیابی شود. این نظام باید علاوه بر تحلیل عددی، از روش‌های کیفی مانند جلسات سناریونویسی و تحلیل رویدادهای بحرانی نیز استفاده کند تا شکاف‌های شهودی و ساختاری (نظیر سلامت مالی، فرسودگی تجهیزات و دارایی‌ها، فرسایش سرمایه انسانی و انحراف از مأموریت) و رویدادهای بحرانی (مانند تهدیدات مستقیم به زیرساخت‌های صنعتی) نیز شناسایی شوند. همچنین تدوین «منشور سرپرستی گروه» به‌عنوان سندی رسمی و مشارکتی میان مادر و تابعه‌ها، که در آن منطق ایجاد ارزش افزوده گروه، نقش‌های سه‌گانه ستاد مرکزی (مدیر پورتفویو، مدیر هم‌افزایی و توسعه‌دهنده سرپرستی) و اصول حاکم بر رابطه با تابعه‌ها (از جمله میزان خودمختاری و موارد مداخله الزامی) به روشنی بیان شود، می‌تواند نقطه آغازینی برای شفاف‌سازی انتظارات و پیشگیری از مداخلات سلیقه‌ای باشد.

– پیش از اعمال هرگونه سیاست تمرکز خرید، یکپارچه‌سازی یا مداخله عملیاتی، شرکت مادر باید ارزیابی تطابق میان مکانیزم ارزش‌آفرینی و ویژگی‌های هر تابعه انجام دهد و از ابزارهایی مانند ماتریس اشریج برای ترسیم نقشه درک و نیاز سرپرستی استفاده نماید. این ارزیابی باید شامل دو بخش مجزا باشد: سنجش «سیستم ارزش‌آفرین» (مدل کسب‌وکار، چرخه عمر، بلوغ فرآیندهای عملیاتی و فنی، و نقاط بالقوه هم‌افزایی تابعه) و سنجش «سیستم سازمانی» (ساختارها، فرهنگ سازمانی، فرآیندهای تصمیم‌گیری و مکانیزم‌های هماهنگی در رابطه مادر–تابعه)، تا مشخص شود ریشه مشکلات از خود منطق کسب‌وکار است یا از سازوکارهای پشتیبانی که مانع تحقق آن منطق می‌شوند. ترکیب این دو ارزیابی با تحلیل محیطی چندلایه (ساختار صنعت، نهادهای تنظیم‌گر، فشارهای رقابتی و روندهای کلان اقتصادی–اجتماعی)، امکان تشخیص عمیق و اقتضایی علل مسائل را فراهم می‌آورد.

– در حوزه خلق ارزش افزوده و اداره کنترل، شرکت‌های مادر می توانند به طور مشخص سه دسته راهبرد هم‌افزایی را دنبال کنند:

- نخست، هم‌افزایی از طریق اشتراک منابع و قابلیت‌ها: ایجاد «بانک دارایی‌های اشتراکی گروه» برای تجهیزات تخصصی و سرمایه‌بر، امکانات آزمایشگاهی و پژوهشی، یا نیروی انسانی متخصص کمیاب. همچنین تشکیل «شبکه‌های تخصصی حرفه‌ای» در حوزه‌های کلیدی دانش با بهره‌گیری از پلتفرم‌های مجازی و برگزاری نشست‌های حضوری دوره‌ای.
- دوم، هم‌افزایی از طریق هم‌راستاسازی جایگاه‌های رقابتی: شناسایی فرصت‌هایی که دو یا چند تابعه می‌توانند محصولات یا خدمات مکمل خود را به صورت بسته‌های ترکیبی به بازار عرضه کنند، از «برند گروهی مشترک» بهره ببرند، یا در مناقصات بزرگ ملی و پروژه‌های کلان کشور به صورت ائتلافی شرکت نمایند.
- سوم، هم‌افزایی از طریق یکپارچه‌سازی فعالیت‌های زنجیره تأمین: تشکیل «کنسرسیوم تأمین و ساخت داخل» که با همکاری چند تابعه، ضمن تجمیع نیازهای خرید گروه، به شناسایی و توانمندسازی تأمین‌کنندگان داخلی بپردازد.

در کنار این راهبردها، شرکت مادر باید «بسته‌های سرپرستی اقتضایی» را به جای رویکرد یکسان برای همه تابعه‌ها طراحی کند.

– شرکت مادر نیازمند یک فرآیند شفاف، مرحله‌ای و رسمی برای اجرای هرگونه تغییر عمده در سبک سرپرستی یا سطح مداخله در یک تابعه است. این دستورالعمل باید مراحل زیر را پوشش دهد: (الف) توجیه و تصویب: ارائه تحلیل تشخیصی و توجیه تغییر به هیئت مدیره مادر؛ (ب) مذاکره و توافق: برگزاری جلسات شفاف با مدیریت تابعه جهت تبیین دلایل تغییر و جلب مشارکت؛ (ج) بازطراحی همزمان: تشکیل تیم‌های کاری مشترک برای بازطراحی همزمان مدل کسب‌وکار و اجزای سیستم سازمانی؛ (د) برنامه انتقال و پشتیبانی: تعریف برنامه‌ای با نقاط عطف مشخص، تخصیص منابع پشتیبانی و تعیین یک «حامی تغییر» از سطح ارشد مادر؛ و (ه) ارزیابی و بازخورد: تعیین معیارهای کوتاه‌مدت برای ارزیابی موفقیت اجرای تغییر.

–در جهت اجرای برنامه تحول مدل کسب‌وکار تابعه‌ها، شرکت مادر باید برنامه‌ای برای بازتعریف نقش و مأموریت تابعه‌ها و حرکت از مدل سنتی به مدل‌های نوین ارزش‌آفرینی طراحی کند. این برنامه می‌تواند شامل تبدیل تابعه‌های پیشرو به «مراکز تخصصی خدمات» با ایجاد شرکت‌های خدماتی زیرمجموعه، راه‌اندازی «هاب‌های داده و تحلیل» برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌های عملیاتی، و بازنگری در تخصیص بودجه بر اساس تحلیل‌های اقتصادی رقابتی (مانند الزامی

کردن تحلیل‌های نرخ بازده داخلی (*IRR*) و ارزش خالص فعلی (*NPV*) و دوره بازگشت سرمایه برای پروژه‌ها(*ROI*)) باشد. همچنین ایجاد «بانک فرصت‌های سرمایه‌گذاری جایگزین» توسط واحد سرمایه‌گذاری شرکت مادر و برگزاری دوره‌های آموزشی «تحلیل اقتصادی پروژه‌ها» برای مدیران تابعه‌ها می‌تواند به بهبود تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاری کمک کند.

– استقرار «مرکز تعالی هم‌افزایی» به‌عنوان واحدی با نقش تسهیل‌گری (نه تحمیل‌گری) می‌تواند با ایجاد بانک اطلاعاتی از قابلیت‌های قابل اشتراک تابعه‌ها، طراحی پروتکل‌های شفاف اشتراک‌گذاری، برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک و تسهیل مذاکرات برای پروژه‌های بین‌تابعه‌ای، زمینه را برای بروز طبیعی و داوطلبانه هم‌افزایی فراهم آورد. نهایتاً، طراحی «داشبورد مدیریتی یکپارچه» هوشمند که شاخص‌های کلیدی هر تابعه و شاخص‌های روابط بین‌تابعه‌ای را به صورت برخط رصد کرده و در صورت انحراف معنادار، هشدارهای زودهنگام ارسال نماید، نظام کنترل را از حالت واکنشی به پیش‌کننده تبدیل کرده و امکان اصلاح به‌موقع استراتژی سرپرستی را فراهم می‌سازد.

–همچنین با توجه به آسیب‌های ساختار وظیفه‌ای سنتی (تمرکز شدید، رسمیت بالا و هماهنگی افقی ضعیف)، شرکت مادر باید پروژه بازطراحی ساختار را در چند مرحله اجرا کند: آسیب‌شناسی ساختار موجود، طراحی ساختار فرآیندی–ماتریسی چابک با ویژگی‌هایی مانند کاهش لایه‌های مدیریتی، تشکیل تیم‌های چندوظیفه‌ای، اعطای اختیارات تصمیم‌گیری مشخص، و طراحی جلسات منظم بین‌تیمی و کانال‌های ارتباطی مستقیم.

در پایان، پژوهش حاضر، به‌رغم تلاش برای ارائه و تبیینی از فرآیند شکل دهی و مدیریت تغییرات استراتژی سرپرستی، با چند محدودیت مواجه است. نخست، این پژوهش بر اساس مرور نظام‌مند و فراترکیب داده‌های کیفی مستخرج از مطالعات منتشرشده پیشین انجام شده و فاقد آزمون تجربی مستقیم در بستر واقعی سازمان‌ها با داده‌های اولیه است. دوم، محدودشدن جست‌وجو به مطالعات منتخب، هرچند برای حفظ کیفیت روش‌شناختی ضروری بود، ممکن است موجب حذف برخی دیدگاه‌های کمتر شناخته‌شده یا منتشرنشده در این حوزه شده باشد. سوم، ماهیت تفسیری فراترکیب، علی‌رغم استفاده از پروتکل‌های استاندارد کدگذاری و بازبینی توسط خبره ارزیابی برای افزایش پایایی، همچنان می‌تواند در معرض تأثیر قضاوت پژوهشگر قرار گیرد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی در سه مسیر تکمیلی پیگیری شوند. نخست، انجام پژوهش‌های تکمیلی اعتباریابی کمی و تطبیق مدل ارائه شده با استفاده از دیگر روش‌های کمّی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری(*SEM*) در چند حوزه، هلدینگ های تخصصی، صنعتی سایر صنایع سرمایه‌بر و زیرساختی نظیر نفت، گاز و پتروشیمی، مطالعات تطبیقی استراتژی‌های سرپرستی در شرکت‌های مادر دولتی و خصوصی می‌تواند به غنای نظری و کاربردی و تعمیم‌پذیری آن کمک نماید. همچنین پیشنهاد می‌شود برای درک پویایی‌های زمانی، روابط علّی و تأخیرهای میان عوامل، مدل استخراج‌شده در چارچوب پویایی سیستم[1]قرار گرفته و با تعریف متغیرهای حالت، جریان و کمکی شبیه‌سازی شود تا رفتار مدل در افق‌های زمانی مختلف و تحت سناریوهای گوناگون محیطی (نظیر تشدید تحریم‌ها، نوسانات ارزی یا تغییرات قیمت انرژی) بررسی گردد. دوم، انجام مطالعات موردی چندگانه در شرکت‌های مادر موفق و ناموفق برای بررسی کاربرد عملی سازوکار «شکل دهی و واسازی» در بکارگیری استراتژی سرپرستی و شناسایی عوامل زمینه‌ای مؤثر بر موفقیت یا شکست آن. سوم، با توجه به تأکید مدل بر ماهیت پویا و زمان‌محور نوسازی، انجام

[1] System Dynamics

پژوهش‌های طولی که فرآیند استراتژی سرپرستی را در یک یا چند شرکت مادر در طول چند سال پیگیری کنند، می‌تواند شواهد تجربی دقیق‌تری درباره سازوکار بازگشتی مطرح‌شده در این پژوهش فراهم آورد.

مدل ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان چارچوبی راهنما برای طراحی و بازنگری نظام‌مند استراتژی سرپرستی در زنجیره ارزش راهبردی بنگاه‌های مادر تخصصی مورد استفاده قرار گیرد. پیاده‌سازی نظام‌مند این چارچوب، ضمن کاهش هزینه‌های مبادله و ارتقای کارایی تخصیصی در سطح گروه‌های اقتصادی، می‌تواند به‌عنوان الگویی برای بازطراحی سیاست‌های حاکمیت شرکتی در بنگاه‌های مادر تخصصی کشور مورد استفاده قرار گیرد.

تعارض منافع

نویسندگان بدین‌وسیله به‌صراحت و با اطمینان اعلام می‌نمایند که هیچ‌گونه تضاد منافعی در ارتباط با انجام و انتشار پژوهش حاضر وجود ندارد.

ORCID

Mahdi Ebrahimi		**https://orcid.org/0000-0003-3987-5325**
Jamal aldin Kabutari		**https://orcid.org/0000-0002-9902-5341**

منابع

احمدزاده اصل، محمدعلی. (۱۴۰۰). الگوی خلق ارزش در شرکت ملی صنایع مس ایران. *راهبرد مدیریت مالی*، ۹(۴)، ۱۳۱-۱۴۸ Doi: 10.22051/jfm.2020.30903.2359

اخوان انوری، محمدرضا و رئیسی فر، کامیار. (۱۴۰۳). شناسایی و اولویت بندی موارد ارزش آفرینی افقی در شرکتهای چندکسب و کاره با استفاده از روشهای MCDM، *مجموعه مقالات همایش بین المللی مهندسی صنایع و سیستم ها*، مشهد.

اسدزاده، عبدالله و رحمان‌سرشت، حسین. (۱۳۹۴). الگوی هوشمندی بنگاه‌های مادر و شیوه مادری آن در مدیریت کسب‌وکارهای تابعه. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۶(۲۴)،۱۶۹-۱۹۲. https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22286853

امیدی، فریدون. (۱۴۰۲). طراحی مدل مفهومی هم آفرینی ارزش در شرکت پالایش نفت آبادان. *ترویج علم*، ۱۴(۲)، ۲۱۳-۲۳۷ Doi: 10.22034/popsci.2023.418672.1298.

امیری، مقصود، یاوری گهر. (۱۳۸۸). *رابطه هماهنگی استراتژی های سرپرستی و ساختار با عملکرد سازمان (در هلدینگ های IMI-100)*. پایانامه دکتری دانشگاه علامه طباطبایی تهران.

بنی‌اسد، رضا، محمودی، محسن و حسینی، سید جمال‌الدین. (۱۴۰۲). نوع‌شناسی و اولویت‌بندی راهبردهای سطح شرکت‌های مادر. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۴(۵۳)، ۳۸۷-۴۱۲. Doi: 10.22034/smsj.2023.169395

جلالی فراهانی، کامبیز و عباس پور اسفدن، قنبر و آریانی، سمیه. (۱۳۹۹). تأثیر شیوه سرپرستی و مکانیزم ارزش آفرینی ستاد هلدینگ بر عملکرد شرکت های زیرمجموعه هلدینگ شستا (مورد مطالعه: شرکت های زیرمجموعه هلدینگ سرمایه گذاری صنایع عمومی تامین)، *مجموعه مقالات همایش بین المللی پژوهش در مدیریت، اقتصاد و توسعه*، تهران.

حاجی بیگلو، حسین، حقیقی کفاش، مهدی، مظلومی، نادر و قربانی زاده، وجه الله. (۱۳۹۹). چارچوبی برای سیاستگذاری تغییرات ساختار ستاد در سازمان های مادر در ونزا (مورد مطالعه یک شرکت پتروشیمی). *مدیریت بهره وری*، ۵۲(۱۴)، ۷۳-۴۷. Doi: 10.30495/qjopm.2020.564577.2032

حمیدی زاد، محمدرضا، حبیبی، معصومه و حسن بیگی، ابراهیم. (۱۳۸۹). منابع رابطه ای ایجاد ارزش در اجرای راهبرد تنوع از طریق توسعه درونی. *چشم انداز مدیریت بازرگانی*، ۹(۲)، ۹-۲۵. Doi: 10.30495/qjopm.2020.564577.2032

خاشعی، وحید و ولیان، علیرضا. (۱۳۹۴). درآمدی بر الگوی شکل گیری استراتژیهای سرپرستی در شرکت های هلدینگ، *مجموعه مقالات همایش سالیانه مدیریت استراتژیک*، تهران.

خاشعی، وحید و ولیان، علیرضا. (۱۴۰۱). *مدیریت استراتژیک هلدینگ، چارچوبی برای استراتژی‌های سرپرستی*(ویرایش ۲). تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.

خزاعی، بهنام و جانی، زهرا. (۱۳۹۴). تعیین ارتباط بین پیکربندی هلدینگ و روش های ارزش آفرینی، *مجموعه مقالات همایش بین المللی پژوهشهای نوین در مدیریت و مهندسی صنایع*، تهران.

رحمان سرشت، حسین و فتح‌الهی، افشین. (۱۳۹۰). الگویی برای انتخاب شیوه مادری شرکت‌های تابعه توسط شرکت مادر از دیدگاه مبتنی بر منابع. *مدیریت بازرگانی*، ۳(۲)، ۸۱-۱۰۰. Doi: 20.1001.1.20085907.1390.3.2.5.6

رهنمای رودپشتی، فریدون و افتخاری علی آبادی، اکبر. (۱۳۸۹). تدوین استراتژی با رویکرد ارزش آفرینی در موسسات. *مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار*، ۴(۲۲)، ۱۵۰-۱۲۹. Dio: 20.1001.1.22519165.1389.1.4.9.4

رهنورد رامین. (۱۳۹۵). تأثیر همترازی راهبرد سرپرستی و راهبرد مدیریت دانش بر توان اجرایی در شرکت‌های مادر تخصصی فرایند مدیریت و توسعه، ۲۹ (۲)، ۴۶-۲۵. Doi: 20.1001.1.17350719.1395.29.2.5.4

رئیسی سرکندیز، ابراهیم، عابدی صادق، احتشام راثی، رضا. (۱۴۰۱). سیستم هوش مصنوعی فازی در انتخاب سبک راهبردهای مادری در کسب‌وکار. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۳(۵۱): ۳۱۵-۳۳۰. Doi: 10.22034/smsj.2022.121003

رئیسی سرکندیز، ابراهیم، عابدی، صادق، احتشام راثی، رضا. (۱۳۹۸). طراحی مدل سبک تعاملی شرکت های مادر و شرکت‌های زیرمجموعه: مطالعه موردی شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران. *فصلنامه پژوهش های سیاست گذاری وبرنامه ریزی انرژی*. ۵ (۴): ۱۳۹-۱۱۵. URL: http://epprjournal.ir/article-1-650-fa.html

زارعی، عظیم و ایزدخواه، محمد مهدی. (۱۴۰۱). الگوسازی ساختاری – تفسیری نقشه استراتژی در شرکت مادر تخصصی. *پژوهش های مدیریت در ایران*، ۱۹(۳)،۱۴۱-۱۶۶. Doi: 20.1001.1.2322200.1394.19.3.6.8

سبحان‌اللهی، محمدعلی، رحمان‌سرشت، حسین. واصلی‌بیگی، فرزانه. (۱۳۹۱). ارزش آفرینی بنگاه مادر تخصصی صنایع پتروشیمی با دیدبانی کسب و کارهای تابعه. *فصلنامه توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۳(۳)، ۱۸۵-۲۰۱.
Doi: 20.1001.1.22286853.1391.3.12.1.6

صدیقی زاده، علیرضا، مهدوی مزده، محمدو نوری، سیامک. (۱۳۹۰). ارائه یک مدل کارت امتیازی متوازن جهت ارزیابی شرکت های مادر تخصصی، *مجموعه مقالات کنفرانس سازمانهای هلدینگ (کارکردها و چالشها)*، تهران.

طهماسبی، رسول و انواری رستمی علی اصغر. (۱۴۰۰). طراحی الگوی جامع فرایندمحور تشکیل، راه اندازی و مدیریت شرکت های هلدینگ. *فصلنامهٔ علمی مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۹(۱)، ۱۴۵-۱۶۵. Doi: 20.1001.1.23455888.1400.9.1.13.5

عباسپور شوشتری، پگاه، اربابی، هانی و صبحیه، محمد حسین. (۱۳۹۵). *بررسی کارکردهای ارزش آفرین سازمان مادر در پروژه های صنعت نفت*. پایانامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس.

عبدالی، علی، گودرزی، غلامرضا، سهرابی، طهمورث، موحدی فر، عرفان. (۱۳۹۹). سیستم هوش مصنوعی فازی در انتخاب سبک راهبردهای مادری در کسب‌وکار. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۳(۵۱): ۳۱۵-۳۳۰.

عربزاده، پریناز، رحمانی، حامد و محتشمی، علی. (۱۴۰۲). طراحی مدلی هوشمند برای استراتژی های کنترل شرکتی. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۲۱()۵۳، ۹۵-۱۰۷.

عسگری انارکی، آزاده و هاشمی فشارکی، فاطمه. (۱۳۹۴). ساز و کارهای افزایش سینرژی (هم افزایی) در سازمان های هلدینگ، *مجموعه مقالات همایش بین المللی مدیریت، اقتصاد و مهندسی صنایع*، تهران.

فلاح، محمدعلی، حیدری، علی، آقازاده، هاشم و اعرابی، سیدمحمد. (۱۳۹۹). نقش بنگاه‌های مادر ایرانی در خلق و تخریب ارزش: مطالعه موردی چندگانه. *مدیریت بازرگانی*، ۱۲(۲)، ۲۶۲-۲۸۴. Doi: 10.22059/jibm.2019.271925.3369

کسایی پور، حسین. (۱۴۰۱). تدوین راهبردهای اصلی شرکت هلدینگ صدرتامین. اولین همایش ملی ایده پردازی، مباحث و یافته های نوین در مدیریت، *مجموعه مقالات همایش بین المللی اقتصاد و حسابداری*، قدس.

موسوی، اکرم سادات و مردانی، محمدحسن. (۱۴۰۳). *بررسی تاثیر چالش های حقوقی حاکم بر شرکت های مادر (هلدینگ) بر شرکت های تابعه*. پایانامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی آل طه.

ولیان، علیرضا، خاشعی، وحید و. مظلومیان، نادر. (۱۳۹۴). *بررسی عوامل مؤثر بر شکل گیری استراتژی های سرپرستی با رویکرد قابلیت های پویا*. پایانامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبایی.

ویت، باب و می یر، رون. (۱۳۹۶). *استراتژی بازرگانی، مدیریت پارادوکس‌های استراتژی برای خلق مزیت رقابتی* (مهدی ابراهیمی و سعید عباس نژاد، مترجمان، ویرایش ۱، تهران، انتشارات کتاب مهربان(اثر اصلی تامسون بیزینس، ۲۰۱۴)

References

Abbaspour Shushtari, P., Arbabi, H., & Sobhiyeh, M. H. (2016). Investigating the value creation functions of the parent organization in oil industry projects [Master's thesis, Tarbiat Modares University], [In Persian]

Abdali, A., Godarzi, G., Sohrabi, T., & Movahedifar, E. (2020). Petrochemical Parent Company Observatory Model with Due Attention to Subsidiaries. *Journal of Human Capital Empowerment, 3*(3), 185-201, [In Persian]

Adim, C., & Emumena, D. (2023). Corporate parenting strategies and performance: A conceptual review. *Journal of Strategic Management, 8*(2), 35-55. https://doi.org/10.47672/jsm.1530

Ahmedzadeh Asl, M. A. (2021). Pattern of value creation in National Iranian Copper Industries Company. *Financial Management Strategy, 9*(4), 131-148. https://doi.org/10.22051/jfm.2020.30903.2359 [In Persian]

Akhavan Anvari, M. R., & Raissifar, K. (2024). Identification and prioritization of horizontal value creation items in diversified companies using MCDM methods. 10th International Conference on Industrial Engineering and Systems, Mashhad. https://civilica.com/doc/2119462, [In Persian]

Amiri, M., & Yavari Gohar. (2009). the relationship between coordination of parenting strategies and structure with organizational performance (in IMI-100 holdings) [Doctoral dissertation, Allameh Tabataba'i University]. [In Persian]

Arabzadeh, P., Rahmani, H., & Mohtashami, A. (2023). Designing an intelligent model for corporate control strategies. *Journal of Development and Evolution Management, 53*, 95-107. https://civilica.com/doc/1763449, [In Persian]

Asadzadeh, A and Rahmanseresht, H . (2015). A model describing intelligence in parent companies. *Journal of Business Management, 7*(4), 805-822. doi: 10.22059/jibm.2015.57092, [In Persian]

Askari Anaraki, A., & Hashemi Fesharaki, F. (2015). Mechanisms for increasing synergy in holding organizations. International Conference on Management, Economics and Industrial Engineering, Tehran. https://civilica.com/doc/409264, [In Persian]

Baniasad, R., Mahmoudi, M., & Hosseini, S. J. (2023). Typology and prioritization of corporate-level strategies of parent companies. Strategic Management Studies, 14(53), 387-412. (In Persian). https://doi.org/10.22034/smsj.2023.169395, [In Persian]

Birkinshaw, J. (2014). Corporate entrepreneurship and innovation. Cambridge University Press. https://doi.org/10.2139/ssrn.1306928

Campbell, A., & Goold, M. (2015). Corporate strategy: Managing the multibusiness company. Harvard Business Press. https://doi.org/10.1002/9781118785217.WEOM120015

Campbell, A., & Smith, C. (2015). Corporate Styles. Wiley Encyclopedia of Management, 1–3. Portico. https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120015.

Christiansen, J. K., & Varnes, C. (2008). From models to practice: Decision making at portfolio meetings. International *Journal of Quality & Reliability Management, 25*(1), 87-101. https://doi.org/10.1108/02656710810843603

Ciabuschi, F., Forsgren, M., & Martín, O. M. (2017). Value creation at the subsidiary level: Testing the MNC headquarters parenting advantage logic. *Long Range Planning, 50*(1), 48-62. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.004

Collis, D., Young, D., & Goold, M. (2007). The size, structure, and performance of corporate headquarters. *Strategic Management Journal, 28*(4), 383-405. https://doi.org/10.1002/smj.595

Cosenz, F., & Noto, G. (2018). A dynamic business modelling approach to design and experiment new business venture strategies. *Long Range Planning, 51*(1), 127-140. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.001

De Witt, B., & Meyer, R. (2014). Business strategy: Managing strategic paradoxes to create competitive advantage (M. Ebrahimi & S. Abbas-Nejad, Trans.; 1st ed.). Mehraban Book Publishers. (Original work published, 2014). https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120025,[In Persian]

Decreton, B., Nell, P. C., & Stea, D. (2018). Headquarters involvement, socialization, and entrepreneurial behaviors in MNC subsidiaries. Long Range Planning. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.05.004

Duhaime, I. M. (2023). Strategic management and supervisory roles in holding companies. Emerald Insight.

Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy: Bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production, 113*, 822-834. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.094

Fallah, M. A., Heidari, A., Aghazade, H. and A'arabi, S. M. (2020). The Roles of Iranian Parent Enterprises in Creating and Destroying Value: A Multiple Case Study. *Journal of Business Management*, *12*(2), 262-284. Doi: 10.22059/jibm.2019.271925.3369, [In Persian]

Feldman, E. R. (2021). The Corporate Parenting Advantage, Revisited. Strategic Management Journal. https://doi.org/10.1002/smj.3218

Fisher, G., Kuratko, D., & Audretsch, D. (2020). The role of headquarters. *Journal of Management Studies*, *57*(2), 345-367. DOI:10.1016/j.intman.2012.06.004

Galpin, T. (2019). Strategy beyond the business unit level: Corporate parenting in focus. *Journal of Business Strategy*, *40*(3), 43-51. https://doi.org/10.1108/jbs-01-2018-0011

Grant, B. (2012). Gender. The Wiley ‐ Blackwell Companion to Chinese Religions, 397‐417. Portico. https://doi.org/10.1002/9781444361995.ch18

Gurkov, I. (2015). Corporate parenting styles of the multinational corporation: A subsidiary view. In The future of global organizing (Vol. 10, pp. 57-78). https://doi.org/10.1108/S1745-886220150000010014

Gurkov, I., & Filinov, N. (2022). Digitalization and corporate parenting styles of multinational corporations. International *Journal of Organizational Analysis, 31*(6), 2359–2371. https://doi.org/10.1108/ijoa-11-2021-3028

Gurkov, I., & Morley, M. (2017). Divinity rules: Towards a revised typology of multinational corporate parenting styles. European *Journal of International Management, 11*(4), 490-509. https://doi.org/10.1504/ejim.2017.10006502.

Haji Beigloo, H., Haghighi Kafash, M., Mazloomi, N., & Ghorbanizadeh, V. (2020). A policymaking framework for managing the adaptation process in corporate headquarters with internal growth (Case study: A petrochemical company). *Productivity Management, 14*(52), 47-73. https://doi.org/10.30495/qjopm.2020.564577.2032 [In Persian]

Hamidizad, M. R., Habibi, M., & Hasan Beigi, E. (2010). Relational resources of value creation in diversification strategy implementation through internal development. *Business Management Perspective, 9*(2), 9-25. https://jbmp.sbu.ac.ir/article_94303.html, [In Persian]

Harris, R., McAdam, R., & Reid, R. (2022). Innovation in multibusiness firms. *Journal of Business Research, 139*, 456-467. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.015

Hutagaol, M. C., & Dharmastuti, C. F. (2022). The effect of diversification: By number of subsidiaries and type of relatedness on financial performance with board of directors as moderating variable (Case study: Manufacturing companies listed in Indonesia Stock Exchange for 2016-2018). KINERJA, 26(1), 32-46. https://doi.org/10.24002/kinerja.v26i1.4976

Ibrahimi, M., & Meghouar, H. (2019). Sources of value creation and destruction in horizontal mergers and acquisitions. *Managerial Finance, 45*(10/11), 1398-1415. https://doi.org/10.1108/MF-09-2018-0426

Jalali Farahani, K., Abbaspour Esfaden, G., & Ariani, S. (2020). The impact of parenting style and value creation mechanisms of holding headquarters on the performance of Shasta holding subsidiaries. 7th International Seminar on Research in Management, Economics and Development, Iran.. https://civilica.com/doc/1041648, [In Persian]

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy. https://www.researchgate.net/publication/272353374_Exploring_Corporate_Strategy_Text_Cases

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). Exploring corporate strategy.

Kasaeipour, H. (2022). Developing the main strategies of Sadr Tamin Holding Company based on strategic orientations using SWOT and QSPM approach. 1st National Conference on Ideation, New Topics and Findings in Management, Economics and Accounting, Qods. https://civilica.com/doc/1746181, [In Persian]

Khashei, V., & Valian, A. (2015). An introduction to the formation model of parenting strategies in holding companies. Annual Conference on Strategic Management, Tehran, Iran, [In Persian]

Khashei, V., & Valian, A. (2022). Strategic management of holding: A framework for parenting strategies (2nd ed.). Allameh Tabataba'i University Press, [In Persian]

Khezaei, B., & Jani, Z. (2015). Determining the relationship between holding configuration and value creation methods. International Conference on Modern Research in Management and Industrial Engineering, Tehran, Iran. [In Persian]

Kim, J., Kim, J., & Lee, S. (2016). The role of headquarters. *Journal of Management Studies, 53*(4), 567-589. https://doi.org/10.1111/joms.12182

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard business review, 86*(7/8), 130.

Kruehler, M., & Pidun, U. (2017). Parenting approaches in corporate strategy: An exploratory study on the impact of portfolio structure and culture. Springer.

Kruehler, M., Pidun, U., & Rubner, H. (2012). How to assess the corporate parenting strategy? A conceptual answer. *Journal of Business Strategy, 33*(4), 4–17. https://doi.org/10.1108/02756661211242663

Kunisch, S. (2017). Does headquarter structure follow corporate strategy? An empirical study of antecedents and consequences of changes in the size of corporate headquarters. https://doi.org/10.3846/16111699.2017.1295277

Landau, C., & Bock, C. (2013). Value creation through vertical intervention of corporate centres in single business units of unrelated diversified portfolios: The case of private equity firms. *Long Range Planning, 46*(1-2), 97-124. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.002

Lincoln, A. (2021). Board of Directors and Corporate Governance. Encyclopedia of Sustainable Management, 1–5. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_1094-1.

Menz, M., Kunisch, S., & Collis, D. J. (2015). The Corporate Headquarters in the Contemporary Corporation: Advancing a Multimarket Firm Perspective. *Academy of Management Annals, 9*(1), 633–714. https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1027050.

Meyer, R. J. (2009). Survival of the fattest? Understanding the value added of multi-business corporations. DOI: 10.1108/MD-01-2009-081

Mirza, C., & Wahyuni, S. (2023). The role of parenting strategy in improving company performance: Case study at PT Telkom Indonesia. Postgraduate of Economic and Business Faculty, University of Indonesia, 18(2), 1675-1689. https:// doi:10.17605/OSF.IO/CZQEY

Mishra, A., & Akbar, M. (2017). Parenting Advantage in Business Groups of Emerging Markets. Vision: *The Journal of Business Perspective, 11*(3), 1–10. https://doi.org/10.1177/097226290701100302.

Morgan, G., Kristensen, P. H., & Whitley, R. (2018). The role of corporate culture. *Journal of International Business Studies, 49*(5), 712-730.

Mousavi, A. S., & Mardani, M. H. (2024). Investigating the impact of legal challenges governing parent companies (holdings) on subsidiaries [Master's thesis, Al-Taha Higher Education Institute], [In Persian]

Nell, P. C., & Ambos, B. (2013). Parenting advantage in the MNC. Strategic Management *Journal, 34*(9), 1086-1103. https://doi.org/10.1002/smj.2058

Nkosi, R. (2018). Value-creation by corporate parents in multibusiness firms: Assessing effectiveness and congruence [Doctoral dissertation, University of Pretoria].

Omidi, F. (2023). Designing a conceptual model of value co-creation: a mixed approach in Abadan Oil Refining Company. Popularization of Science, 14(2), 213-237. Doi: 10.22034/popsci.2023.418672.1298, [In Persian]

Pidun, U. (2019). Corporate parenting strategy and organization. In Corporate strategy. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25426-1_9

Purwanto, H. B., Rahayu, A., & Disman. (2021). Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. https://doi.org/10.46254/an11.20211207

Rabbiosi, L., & Santangelo, G. D. (2013). Parent company benefits. *Journal of World Business, 48*(1), 160-170. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.016

Rahimi, B., Jahangirfard, M., & Hajalian, F. (2024). Designing a model for institutionalizing organizational culture based on synergy in the tourism holding of Parsian Hotels Group. *Value Creation in Business Management, 4*(2), 323-346. https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.408907.1151, [In Persian]

Rahmanseresht, H., & Fathollahi, A. (2011). A model for selecting control style or parenting style for subsidiaries companies by corporate parent from resource based view. *Business Management, 3*(2), 81-100. https://doi.org/20.1001.1.20085907.1390.3.2.5.6 [In Persian]

Rahnamaye Roodposhti, F., & Eftekhari Aliabadi, A. (2010). Strategy formulation with a value creation approach in institutions. *Financial Engineering and Securities Management, 4*(22), 129-150. https://doi.org/20.1001.1.22519165.1389.1.4.9.4 [In Persian]

Rahnavard, R. (2016). Effects of aligning parenting strategies and knowledge management strategies on execution quotient (XQ) in the parent companies. JMDP, 29(2), 25-46. https://doi.org/20.1001.1.17350719.1395.29.2.5.4, [In Persian]

Re, B., & Magnani, G. (2022). Value co-creation in circular entrepreneurship: An exploratory study on born circular SMEs. *Journal of Business Research, 147*, 189-207. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.090

Reisi Sarkandiz, E., Abedi, S., & Ehtesham Rathi, R. (2019). Designing Interaction Style Between Holding Companies and Their Subsidiaries: Case of Iranian Gas Engineering and Development Company. Quarterly *Journal of Energy Policy and Planning Research, 5*(4), 115-139. http://epprjournal.ir/article-1-650-fa.html [In Persian]

Reisi Sarkandiz, E., Abedi, S., & Ehtesham Rathi, R. (2022). Fuzzy artificial intelligence system for selecting parenting strategy styles in business. *Strategic Management Studies, 13*(51), 315-330. https://doi.org/10.22034/smsj.2022.121003, [In Persian]

Roghé, F., Pidun, U., Stange, S., & Krühler, M. (2013). Designing the corporate center: How to turn strategy into structure. BCG Report. Retrieved March 2024, from https://www.bcg.com/publications/2013/people-organization-designing-corporate-center-turn-strategy-structure.

Safira, D. D., Wandebori, H., & Hamsal, M. (2024). Corporate parenting and center development on Indonesia automotive manufacturer to improve its business performance. *Global Business & Finance Review, 29*(7), 30-47. https://doi.org/10.17549/gbfr.2024.29.7.30

Sedighizadeh, A., Mahdavi-Mazdeh, M., & Nouri, S. (2011). Presenting a balanced scorecard model for evaluating specialized parent companies. In Proceedings of the Conference on Holding Organizations (Functions and Challenges). Tehran, Iran, [In Persian]

Siwiwaliondo, A. (2026). Corporate Parenting Advantage as a Capability Based, Contextually Contingent Alignment Process. International *Journal of Advanced Business Studies, 5*(2), 129-145. DOI: https://doi.org/10.59857/hddxan88

Sobhanollahi, M. A., Rahmanseresht, H., & Asli Bigi, F. (2012). Strategic Interaction Pattern for Holding Companies. *Strategic Management Studies, 3*(12), 15-42. https://doi.org/20.1001.1.22286853.1391.3.12.1.6, [In Persian]

Stouten, J., Rousseau, D. M., & de Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *The Academy of Management Annals, 12*(2), 752–788. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095

Suskandari, D., Wibowo, M., Suyoko, & Wahyuni, S. (2025). The role of corporate parenting strategy: Managing complexity and fostering performance in the multibusiness unit. *Corporate & Business Strategy Review*, *6*(1), 101-111. https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1art10

Tahmasebi, R., & Anvari Rostami, A. A. (2021). Designing a comprehensive process-oriented model for formation, launch, and management of holding companies. Scientific *Journal of Resource Management in Law Enforcement*, *9*(1), 145-165.Doi: 20.1001.1.23455888.1400.9.1.13.5, [In Persian]

Valian, A., Khashei, V., & Mazloomian, N. (2015). Investigating factors influencing the formation of parenting strategies with a dynamic capabilities approach [Master's thesis, Allameh Tabataba'i University]. [In Persian]

Vandangeon-Derumez, I., Djedidi, A., & Szendy, E. (2019). An experiential approach to learning about change management. *Journal of Management Development*, *38(*9), 708–718. https://doi.org/10.1108/jmd-03-2018-0110

Wu, J., Triana, M. D. C., Richard, O. C., & Yu, L. (2021). Gender faultline strength on boards of directors and strategic change: the role of environmental conditions. *Group & Organization Management*, *46*(3), 564-601. https://doi.org/10.1177/10596011219928

Zarei, A., & Izadkhah, M. M. (2022). Interpretive structural modeling of strategy map in the holding company. *Management Research in Iran*, *19*(3), 141-166. https://doi.org/20.1001.1.2322200.1394.19.3.6.8, [In Persian]

Zattoni, A., & Van Ees, H. (2023). A multilevel perspective on corporate governance: firm, industry, and macro environments. In Oxford research encyclopedia of business and management. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.415