



## جستاری انتقادی به شیوه‌های کنترل شرکتی در بنگاه‌های مادر

پریناز عربزاده<sup>۱</sup>، حامد رحمانی<sup>۲</sup>، علی محتشمی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

<sup>۳</sup> دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۰۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۶ تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۲/۰۳/۳۰

### چکیده

اگرچه گسترش بنگاه‌های مادر برای توسعه اقتصادی اهمیت فراوانی دارد و نقش محوری آن‌ها در اداره کسب‌وکارهای متنوع و ارزش‌آفرینی نسبت به حالت تفکیکی شرکت‌ها انکارناپذیر است؛ اما یکی از دغدغه‌های اصلی این بنگاه‌ها و مدیران شرکت‌های تابعه، چگونگی برقراری روابط با به عبارتی کنترل شرکتی است. بنگاه‌های مادر می‌توانند بر کل فرایند تجاری شرکت‌های تابعه کنترل داشته و این کنترل در قالب سه سبک برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل مالی و کنترل استراتژیک انجام شود که در ادبیات نظری، به شیوه کنترل مادری مرسوم است. با این حال، پیچیدگی شرایط محیطی و عدم قطعیت‌های فزاینده، موجب می‌شود صرفاً اتخاذ یک سبک کنترلی ثابت نتواند اهداف بنگاه‌های مادر را تأمین کند؛ بنابراین ایجاد یک سیستم کنترلی تعاملی و سناریو محور برای شرکت‌های تابعه به منظور بقای بلندمدت پیشنهاد می‌شود. در این مقاله با مرور ادبیات کنترل بنگاه‌های مادر و با نگاه انتقادی به شیوه‌ها و سبک‌های مرسوم کنترل شرکت‌های تابعه، شیوه جدیدی با تأکید بر مشارکت، تعامل و داخلی سازی تصمیمات راهبردی ارائه شده است تا بتواند کاستی‌های فعلی را پوشش داده و کنترل مؤثرتری از بنگاه‌های مادر در محیط‌های در حال تغییر ارائه دهد. در این مقاله دسته‌بندی مختلف بنگاه‌های مادر در کنار پیکربندی و سبک‌های مدیریتی آن‌ها تحت شرایط مختلف، تناسب ویژگی‌ها، اندازه، تنوع‌بخشی و شیوه‌های ارزش‌آفرینی مقایسه شده است. این مقاله مروری می‌تواند برای کنترل شرکتی مؤثر باشد و به‌عنوان یک راهنما برای محققان آینده به منظور تحلیل سبک‌های مختلف مدیریتی بنگاه‌های مادر تحت شرایط عدم قطعیت‌ها، افق جدیدی بگشاید.

**واژه‌های کلیدی:** جستار انتقادی، کنترل استراتژیک، کنترل مالی، کنترل تعاملی، بنگاه‌های مادر.

## مقدمه

جهانی سازی و بین المللی سازی اقتصادهای نوظهور و روندهای متنوع سازی شرکتها منجر به تغییرات قابل توجهی در شیوه‌های سنتی مدیریت کسب‌وکارها شده است (سیف زاده و راو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹؛ دکرتون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹) و محیط‌های تجاری بسیار درهم تنیده و پیچیده، موجب شده تا برنامه‌ریزی برای طرح مؤثر یکپارچه سازی شرکت‌ها تحت نظارت یک بنگاه مادر گسترش یابد (آهوچا و نولی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷؛ هو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). در واقع، تنوع محیط‌های تجاری، باعث تغییر چشمگیر در روش‌های قدیمی مدیریت سازمان‌ها و گسترش بیشتر بنگاه‌های مادر شده است (استیتینیوس و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵) و بسیاری از بنگاه‌ها به طور همزمان شرکت‌های تابعه‌ای را برای ارتقاء رشد سریع و توسعه بیشتر بازارها و تقویت رقابت پذیری راه اندازی کرده اند (کوهرلر و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸؛ دکرتون و همکاران، ۲۰۱۹). با این حال، نحوه ارزش آفرینی بنگاه‌های مادر و تعامل با کسب‌وکارهای تابعه، از موضوعات چالش برانگیز در حوزه استراتژی شرکتی محسوب می‌شود (دوسی و پاتلی<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰) و دانش موجود در مورد نحوه مدیریت اثربخش بنگاه‌های مادر هنوز اندک است (استیتینیوس و همکاران، ۲۰۱۵؛ شومر و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹). بنگاه‌های مادر به شرکت‌هایی گفته می‌شود که قابلیت نفوذ یا اثر کنترلی بر کسب‌وکارهای تابعه را دارند و اصطلاحاً هلدینگ محسوب می‌شوند. با توجه به محیط‌های پیچیده‌ای که توابع هلدینگ‌ها به واسطه فواصل جغرافیایی و فرهنگی، مواجه هستند؛ اعمال کنترل بر توابع و کنترل جامع بنگاه‌های مادر بسیار دشوار است (دوسی و پاتلی، ۲۰۲۰).

چالش اصلی بنگاه‌های مادر این است که چگونه می‌توان اطمینان حاصل کرد واحدهای کسب و کار تابعه به روشنی برابر برنامه‌ریزی استراتژیک کار می‌کنند و آیا بالاترین ارزش را برای ذینفعان ایجاد میکنند؟ برای پاسخ به این مسئله، ضروری است درک شود که چگونه تصمیمات سطح بنگاه مادر بر نتایج کسب و کار اثر دارند؟؛ بنابراین، محققان تحقیقات مفهومی و تجربی گسترده‌ای را در این خصوص انجام داده‌اند و بنگاه‌ها نیز سازوکارهای مختلفی را برای تحقق انتظارات اقتصادی کسب‌وکارها با منطق استراتژی سطح شرکتی طراحی و به کار بسته‌اند (سیف زاده و راو، ۲۰۱۹). با این حال، از آنجا که بنگاه‌های مادر در رشته‌های مختلف کسب و کار فعالیت دارند و با واحدها و فرآیندهای گوناگونی سروکار دارند، برنامه‌ریزی، کنترل و هدایت این اجزا به صورت کارآمد در راستای تحقق اهداف هلدینگ یک چالش بسیار مهم محسوب می‌شود (اسگندری و همکاران، ۱۴۰۰). بنگاه‌های مادر به دنبال آن هستند که بتوانند برای کسب‌وکارهای تحت نظارت خود ارزش آفرینی کنند (آهوچا و نولی، ۲۰۱۷؛ وو و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸)، اما در بسیاری از موارد توفیق چندانی حاصل نمیشود و کنترل توابع در حوزه‌های مختلف (اعم از مالی، منابع انسانی، بازاریابی و...) دچار مشکل شده و ارزش آفرینی مورد انتظار را برآورده نمیسازد (شومر و همکاران، ۲۰۱۹). بر این اساس، می‌توان طراحی و پیاده سازی فرایندهای استراتژیک را به عنوان یک گام اساسی در اداره بنگاه‌های مادر قلمداد کرد (اسدزاده و همکاران، ۱۴۰۰). از سوی دیگر، تجربه محققان حاکی از کمبودها و نیاز به مطالعات کاربردی در حوزه کنترل استراتژیک در شرکت‌های تابعه است (اصغرزاده و شفیعی، ۲۰۱۷).

در واقع، از یکسو موضوع کنترل استراتژیک در بنگاه‌های مادر امری پیچیده تلقی می‌شود و از سویی دیگر، هنگامی که صحبت از کنترل استراتژیک است، پیچیدگی ناشی از عدم قطعیت‌های فزاینده محیطی به آن افزوده می‌شود؛ چرا که بنگاه‌های مادر در حوزه

1 Seifzadeh &amp; Rowe

2 Decreton et al.

3 Ahuja &amp; Novelli

4 Hu et al.

5 Stettinius et al.

6 Koehler et al.

7 Dossi &amp; Patelli

8 Schommer et al.

9 Wu et al.

کنترل استراتژیک با چالش‌های جدی روبه‌رو هستند. گستردگی و پیچیدگی مدیریت بنگاه‌های مادر نسبت به سایر شرکت‌ها، همراستا نبودن اقدامات و تصمیمات استراتژیک توابع، ناتوانی در استفاده بهینه و تخصیص و تسهیم منابع میان توابع و رشد ناهمتر از توابع، برخی از چالش‌های کنترل استراتژیک محسوب می‌شود که به خاطر ناهمگونی توابع حادث میشوند. در این مقاله با مرور ادبیات کنترل بنگاه‌های مادر، شیوه جدیدی از کنترل شرکتی با تأکید بر مشارکت، تعامل و داخلی سازی تصمیمات راهبردی ارائه می‌شود تا کاستی‌های فعلی نظام کنترلی بنگاه‌های مادر را پوشش داده و کنترل مؤثرتری در محیط‌های در حال تغییر ارائه دهد. در این مقاله پیکربندی و سبک‌های مدیریتی بنگاه‌های مادر تحت شرایط مختلف، تناسب ویژگی‌ها، اندازه، تنوع بخشی و شیوه‌های ارزش‌آفرینی تبیین و مقایسه شده است تا به‌عنوان یک راهنما برای محققان آینده به‌منظور تحلیل سبک‌های مختلف مدیریتی، افق جدیدی گشوده شود.

## ادبیات موضوع و پیشینه

### بنگاه‌های مادر

هولدینگ یا بنگاه مادر، مجموعه شرکتی است که می‌تواند با داشتن چندین کسب و کار، از طریق تسهیم سربارها، بهبود خدمات و به‌کارگیری مهارت افراد متخصص صرفه‌جویی هزینه داشته باشند (رحمان سرشت و فتح الهی، ۱۳۹۰؛ کوهلر و همکاران، ۲۰۱۸). مطابق نظر جانسون و شولز<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) بنگاه مادر به‌عنوان یک مجموعه شرکتی است که در کسب‌وکارهای متعددی سرمایه گذاری کرده است و می‌تواند نفوذ با اثر کنترلی بر کسب‌وکارهای تابعه داشته باشد (اسگندری و همکاران، ۱۴۰۰). از دیدگاه ریچارد لینچ<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) بنگاه مادر، شرکتی است که مالک کسب‌وکارهای مختلف است و به‌عنوان سرمایه گذار، سهام کسب‌وکارهای مختلف مختلف را به صورت اکثریت (حداقل ۵۰ درصد) در اختیار دارد. برای بنگاه‌های مادر طبقه بندی‌های متنوعی ارائه شده است (آهوچا و نولی، ۲۰۱۷؛ اصغرزاده و شفیع، ۲۰۱۷). اسدزاده و رحمان سرشت (۱۳۹۵) آنها را به سه دسته محض، عملیاتی و هر می دسته بندی می‌کند (شومر و همکاران، ۲۰۱۹). در یک دسته بندی دیگر از منظر توانایی اعمال نفوذ در شرکت‌های تابعه و استفاده از این نفوذ در جهت کنترل شرکت‌های تابعه، به دو دسته شرکت مادر سرمایه گذار و شرکت مادر مدیریتی دسته بندی میشوند. دسته بندی بنگاه‌های مادر در قالب جدول ۱ آمده است (اسدزاده و همکاران، ۱۴۰۰).

جدول ۱. انواع دسته بندی بنگاه‌های مادر (رحمان سرشت و فتح الهی، ۱۳۹۰)

تعاریف	نوع بنگاه	تمرکز دسته بندی
بنگاه‌هایی که حرفه اصلی آن‌ها سرمایه‌گذاری در سایر شرکت‌ها است و هیچ‌گونه مشتری خارجی نداشته و به‌خودی‌خود درآمد ندارند. این بنگاه‌ها به‌عنوان واسطه‌ای بین شرکت‌های تابعه و سهامداران اصلی عمل می‌کنند و به‌صورت یک واسطه بر فعالیت‌ها اثر می‌گذارند و راهبردهایی را که واحدهای کسب‌وکار تابعه موظف به اجرای آن‌ها هستند را تعقیب می‌کنند.	بنگاه مادری محض	سرمایه گذاری مالکیت، کنترل و میزان حق رأی و نوع فعالیت
این بنگاه‌ها فعالیت خاص خود را انجام می‌دهند و گروهی از شرکت‌های تابعه را مالک بوده و آنها کنترل می‌کنند. بنگاه‌هایی عملیاتی به دو صورت ایجاد می‌شوند: ۱. ایجاد شرکت‌های تابعه توسط بنگاه اصلی از طریق رشد داخلی یا تجزیه کسب‌وکارها، ۲. از طریق اکتساب و خرید شرکت‌های دیگر یا خارجی.	بنگاه مادری عملیاتی	سرمایه گذاری مالکیت، کنترل و میزان حق رأی و نوع فعالیت
بنگاه‌هایی که در حیطه‌های عمومی و دولتی عام‌المنفعه فعالیت می‌کنند. به هر حال تفاوت این شرکت‌ها در دو حیطه میزان حق رأی و نوع فعالیت است. در اشکال خاص حق رأی نزدیک به صددرصد بوده و در حیطه‌های متفاوت فعالیت می‌کند؛ ولی ساختارهای بعدی بیشتر شکل نظارتی داشته و در حیطه‌های مشخص تری فعالیت دارند.	بنگاه مادری هر می	سرمایه گذاری مالکیت، کنترل و میزان حق رأی و نوع فعالیت
در این نوع از بنگاه‌ها که سود خود را از طریق سرمایه گذاری بر شرکت‌های تابعه به دست می‌آورند، نقش بنگاه‌های	بنگاه مادر	توانایی اعمال نفوذ

1 Johnson and Schols

2 Richard Lynch

تعاریف	نوع بنگاه	تمرکز دسته بندی
مادر بیشتر سرمایه گذاری بوده و نقش کنترل را عهده دار نیستند. در این بنگاه ها، دوره زمانی دریافت سود و دوره بازدهی سرمایه گذاری از جمله عوامل مهم در سرمایه گذاری هستند.	سرمایه گذار	و استفاده از آن برای کنترل
این نوع بنگاه ها علاوه بر سرمایه گذاری در سهام شرکت‌های تابعه، نقش مدیریت بر راهبردها و تصمیمات مهم شرکت‌های تابعه را بر عهده دارند.	بنگاه مادر مدیریتی	شرکت‌های تابعه

### اندیشه کنترل سازمانی

مدیران از طریق کنترل فعالیت‌ها و قابلیت‌ها، عملکرد کارکنان را به‌منظور تحقق آمال و اهداف سازمان هماهنگ و همراستا می‌کنند. محققان مدیریت اکثراً بر کنترل به عنوان یکی از مهمترین وظایف مدیریت تأکید دارند (مالمی و براون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸؛ وو و همکاران، ۲۰۱۸). زیمرمن (۲۰۲۰) معتقد است که میتوان دو دسته مفهوم سازی متفاوت از کنترل مدیریت مشاهده کرد: ۱- سیستم کنترل مدیریت به عنوان ابزاری اثر گذار و کنترل کننده رفتار پرسنل؛ ۲- سیستم کنترل مدیریت به عنوان ابزار فراهم کننده اطلاعات به‌منظور پشتیبانی از تصمیم‌گیری (زیمرمن<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). برخی از محققان در مفهوم‌سازی‌های سیستم‌های کنترلی بر سیستم‌های رسمی و برخی دیگر بر سیستم‌های غیر رسمی متمرکز شده‌اند (عسگری انارکی و هاشمی فشارکی، ۱۳۹۴). برخی از محققان تنها یک بُعد از پدیده کنترل را مورد بررسی قرار داده و برخی چندین بُعد را مورد توجه قرار داده‌اند و همین امر موجب تفاوت مفهوم سازی‌های صورت گرفته در باب کنترل شده است. برخی محققان سالیان اخیر مانند لو<sup>۳</sup> (۱۹۷۰)، ایمانوئل و همکاران<sup>۴</sup> (۱۹۹۰)؛ سایمونز<sup>۵</sup> (۱۹۹۵)؛ مالمی و براون (۲۰۰۸)؛ نیلسون و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۱)؛ کنترل مدیریتی را شامل هم حوزه‌های عملیاتی و هم حوزه‌های راهبردی می‌دانند و قائل به نوع خاص و جداگانه‌ای از کنترل‌ها به نام کنترل استراتژیک در کنار کنترل‌های مدیریتی نیستند؛ اما برخی از محققان مانند لورانژ و مورفی<sup>۷</sup> (۱۹۸۴)، پریبل<sup>۸</sup> (۱۹۹۲) و فیگنر<sup>۹</sup> (۱۹۹۵) کنترل استراتژیک را مقوله‌ای کاملاً جدا از کنترل مدیریتی می‌دانند (هائو و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸؛ کوهلر و همکاران، ۲۰۱۸).

چنین محققانی کارکرد کنترل مدیریتی را اجرای استراتژی و کارکرد کنترل استراتژیک را کنترل استراتژی و تشخیص بی اعتبار شدن استراتژی و فرموله کردن استراتژی جدید می‌دانند و ماهیتاً کنترل استراتژیک را به دلیل دو حلقه‌ای بودن متفاوت از کنترل‌های مدیریتی (کنترل اجرای استراتژی) که تک حلقه‌ای هستند می‌دانند (اصغرزاده و شفیعی، ۲۰۱۷). بسیاری از محققین کنترل استراتژیک، یکی از زیر سیستم‌های اصلی سیستم کنترل استراتژیک را کنترل اجرای استراتژی می‌دانند و برای این منظور از ابزارها و تکنیک‌های خاصی نام می‌برند (دفرانکو و اشمیتگال<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۷)؛ از طرف دیگر بسیاری از محققین کنترل مدیریتی نیز کارکرد اصلی کنترل مدیریتی را اجرای استراتژی و اطمینان از اجرای مطابق با استراتژیها و تحقق اهداف می‌دانند اما این دو دسته از محققین به مباحث مطرح شده توسط یکدیگر توجهی نمی‌کنند (شکری و همکاران، ۱۳۹۹).

1 Malmi & Brown

2 Zimmerman

3 Lu

4 Imanuel et al.

5 Simonz

6 Nilson et al

7 Lorang & Murphy

8 Parbel

9 Figner

10 Hao et al.

11 Defranco & Schmidgall

در واقع می‌توان اینگونه بیان کرد که هم کنترل مدیریتی و هم کنترل استراتژیک در یک مورد دارای همپوشانی هستند و آن مشترک بودن کنترل اجرای استراتژی است. یک شیوه دیگر بحث هم وجود دارد و آن این است که سیستم مناسب برای کنترل اجرای استراتژی که توسط محققین کنترل استراتژیک مطرح می‌شود را همان سیستم‌های کنترل مدیریتی بدانیم و در این صورت کنترل مدیریتی را یکی از زیر سیستم‌های کنترل استراتژیک بدانیم. البته نوع مکانیسم‌های کنترلی مطرح شده در این دو حوزه دانشی در باب اطمینان از اجرای استراتژی متفاوت است. محققین کنترل استراتژیک از ابزارهای فید فرورودی و غیر رسمی و غیر مالی تری برای کنترل اجرا استفاده می‌کنند در حالی که محققین کنترل مدیریتی بیشتر از ابزارهای کنترلی بازخوردی، رسمی و مالی استفاده می‌کنند. باین‌حال در یک تقسیم‌بندی کلان می‌توان سیستم‌های کنترل مدیریتی را به دو دسته عملیاتی و استراتژیک تقسیم کرد. تقریباً تمامی سیستم‌های کنترل سنتی را می‌توان جزو سیستم‌های کنترل عملیاتی به حساب آورد چرا که در وهله اول فاقد یک تمرکز استراتژیک بوده و پیش فرض بنیادین آن‌ها هم این است که برنامه‌ریزی نقطه شروع فرآیند مدیریت و کنترل در انتهای این فرآیند و تنها جهت اجرای اثربخش و انجام اصلاحات وجود دارد و وظیفه سیستم‌های کنترل تنها فراهم‌سازی بازخوردهای الزام جهت چرخه‌های بعدی برنامه‌ریزی می‌باشد.

در واقع به دنبال مطرح شدن دو سوال اساسی از سوی هافر و شندل<sup>۱</sup> (۱۹۷۹) بحث کنترل استراتژیک مطرح شد که آیا استراتژی‌ها همان‌گونه که برنامه‌ریزی شده‌اند اجرا می‌شوند؟ آیا نتایج به‌دست آمده توسط استراتژی همان‌هایی هستند که از ابتدا قصد شده بودند؟ بنابراین کنترل استراتژیک را می‌توان رویه‌های کنترلی رسمی و غیر رسمی دانست که به سازمان در ایجاد و حفظ جهت‌گیری استراتژیک، اثربخشی استراتژیک و یکپارچگی و انسجام استراتژیک کمک می‌نماید. اندکی دقت در تعریف ارائه شده نشان می‌دهد که دسته‌بندی سیستم‌های کنترلی به عملیاتی و استراتژیک اعم از تقسیم‌بندی‌های ذکر شده در بخش قبل مانند رسمی و غیر رسمی، بازخوری و پیش‌خوری و ... می‌باشد؛ به عبارت دیگر برای کنترل استراتژیک هم می‌توان همانند کنترل عملیاتی از تقسیم‌بندی‌های رسمی و غیر رسمی و سایرنتیکی و غیر سایرنتیکی و بازخوری و پیش‌خوری، مالی و غیر مالی، کمی و کیفی و سنتی و مدرن و .... سخن گفت.

### چارچوب‌های کنترل شرکتی

توسعه بنگاه‌های مادر برای توسعه اقتصادی ملی کشورها مهم است. بنابراین، ایجاد یک سیستم کنترلی برای شرکتهای تابعه به منظور بقا و توسعه این شرکت‌ها ضروری است (ژانو و همکاران، ۲۰۱۳). هنگامی که یک بنگاه مادر شرکت‌های تابعه را هدایت می‌کند، باید با بازار تجاری همگام شود و به طور مداوم استراتژی‌های تجاری خود را بازطراحی نماید (دفرانکو و اشمیتگال، ۲۰۱۷؛ هائو و همکاران، ۲۰۱۸)؛ علاوه بر این، ویژگی‌های صنعت و محیط داخلی و خارجی باید هنگام کنترل در نظر گرفته شود تا به طور مؤثر از ریسک‌های مختلف جلوگیری شود و مزایای رقابتی بدست آید (هو و همکاران، ۲۰۲۱). در این خصوص چارچوب‌های مختلفی برای کنترل شرکتی مطرح شده است.

### چارچوب کنترل استراتژیک لورانژ

لورانژ و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۸۶)، اولین چارچوب جامع در زمینه کنترل استراتژیک را معرفی کردند. کنترل استراتژیک از نظر لورانژ و همکاران برای مدیریت ناپیوستگی‌های محیطی است. در واقع بر مبنای پیوستار کنترل مطرح شده توسط این دو محقق، کنترل استراتژیک از جنس کنترل نوع دوم این پیوستار یا کنترل تأثیرگذار است. لورانژ و همکاران (۱۹۸۶) سیستم کنترل استراتژیک را به عنوان سیستمی تعریف می‌کنند که مدیران را در ارزیابی رابطه استراتژی سازمان با پیشرفت آن در اجرای اهدافش و هنگام بروز اختلاف برای زمینه‌هایی که نیازمند توجه می‌باشند، یاری می‌رساند. با این وجود، کنترل استراتژیک دارای ویژگیهای متفاوتی است که بستگی به

1 Hafer and Shandel

2 Lorang et al.

حالت محیط خارجی دارد. در حالت کلی با توجه با ایستا بودن و یا پویا بودن محیط سازمان که براساس شدت تغییرات عوامل محیطی تعیین می‌شود، دو نوع کنترل استراتژیک وجود دارد:

۱- کنترل تدریجی استراتژیک: در این کنترل تأکید می‌شود که مفروضات حیاتی محیطی پیشین که زیربنای استراتژی خاصی را تشکیل می‌دادند، هنوز دارای اعتبار می‌باشند. لذا کسب و کار با وجود اغتشاش و آشفتگی، هنوز با تبعیت از این مفروضات اداره می‌شود. به طور کلی سه رویکرد اصلی برای کنترل تدریجی استراتژی وجود دارد که عبارتند از: کنترل مراکز مسئولیت؛ کنترل از طریق ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت؛ کنترل از طریق استراتژی‌های عمومی. در ادامه لورانژ و همکاران مکانیسم‌های کنترل تدریجی استراتژی را شناسایی می‌کنند و برای این منظور با بررسی ادبیات موجود سه مکانیسم زیر را پیشنهاد می‌دهند:

- مکانیسم‌های مدیریت اطلاعات: سیستم‌های سنجش و اندازه‌گیری و سیستم‌های اطلاعاتی؛

- مکانیسم‌های مدیریت مدیران: فرآیندهایی مانند گزینش، اجتماعی کردن و تنبیه و پاداش؛

- مکانیسم‌های حل تعارض؛

۲- کنترل بنیادی استراتژیک: تحت برخی از شرایط ناپوستگی، حفظ و نگهداری نوسانات به سادگی سازمان را در راستای موفقیت مورد نیاز، پیش نخواهد برد. در این شرایط فرضیات حیاتی که استراتژی خاصی را پایه‌ریزی کرده‌اند اعتبار خود را از دست می‌دهند و از اینرو این فرضیات باید دوباره تعریف شوند (اسدزاده و همکاران، ۱۴۰۰). این موقعیت شامل یک جهش ذهنی برای تعریف قوانین جدید و مقابله با فاکتورهای محیطی جدید است. یک چنین تنظیم دوباره‌ای از استراتژی نیازمند رهایی فرد از تفکر سنتی، ایجاد تغییر در مفروضات و مواجهه با خلق مزیت بیرون از ناپوستگی است. در ادامه لورانژ و همکاران (۱۹۸۶) چهار رویکرد مشخص کنترل بنیادی استراتژی را شامل مدیریت مسائل استراتژیک، تجزیه و تحلیل حوزه استراتژیک، مدل‌سازی تصمیم‌ها و برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو می‌دانند (شکری و همکاران، ۱۴۰۲).

اگرچه مفهوم کنترل استراتژیک در هر سه سطح معتبر است، اما هر چه در سلسله مراتب بالاتر می‌رویم محدوده و اهمیت آن افزایش می‌یابد. در سطح کارکردی، کنترل عملیاتی نسبتاً اهمیت زیادی دارد (اسدزاده، ۱۳۹۷؛ شکری و همکاران، ۱۳۹۹). چون معمولاً استراتژی اولیه در رابطه با این سطح حداکثر کردن بهره‌وری منابع است. در سطح کسب و کار، نقش کنترل عملیاتی کم می‌شود. در حالی که نقش کنترل استراتژیک افزایش می‌یابد. در توسعه ساختارهای صنعتی و بازار، حساس بودن نسبت به تغییرات تکنولوژی، نیاز به تغییر در تعاملات بین فعالیت‌های خلق ارزش داخلی، کلید فعالیت‌های کنترل استراتژیک در این سطح هستند و بالاخره در سطح بنگاه فرض می‌شود کنترل استراتژیک از اهمیت مهمتری برخوردار باشد. در این سطح بهره‌گیری از تولید در مقیاس اقتصادی که جزء لاینفک تنوع بازار - محصول موسسه محسوب می‌شود و نیز عملیاتی کردن عوامل بالقوهای که موجب هم‌افزایی و تخصیص مجدد منابع حیاتی موسسات برای ترکیب فرصت‌ها و تهدیدات تغییر در این سطح می‌شوند؛ از اصلی‌ترین اهداف کنترل استراتژیک است (هو و همکاران، ۲۰۲۱).

### چارچوب کنترل استراتژیک استینمان و شریوگ

پس از هافر و شندل دو محقق به نام‌های استینمان و شریوگ<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) مفهوم‌سازی جدیدی از سیستم‌های کنترل استراتژیک مطرح کردند و آن را شامل فرآیندهای پیش‌خور، انطباقی، یادگیری و زیر سوال بردن مفروضات بنیادی استراتژی‌ها دانستند. مدل آن‌ها شامل سه سیستم بود:

۱. نظارت استراتژیک؛ ۲. کنترل مفروضات؛ ۳. کنترل اجرا؛

منظور از نظارت استراتژیک سیستمی است که کار شناسایی و ارزیابی تهدیدات استراتژیک را به منظور پیشینی خطرات بالقوه برای استراتژی یا فرآیند اجرا انجام می‌دهد. نکته مهم در مورد این سیستم‌ها تمرکزی نبودن این فعالیت‌ها تا حد امکان می‌باشد؛ به

عبارت دیگر این فعالیت‌ها نباید بر حوزه محیطی خاصی متمرکز باشند و از نوع اسکن گسترده بوده تا قادر به کشف هر گونه رویداد پیشبینی نشده‌ای باشند. کنترل مفروضات نیز نوعی کنترل پیش‌خور می‌باشد که تا قبل از این در زمره سیستم‌های کنترل استراتژیک سنتی به حساب نمی‌آمد و به منظور چک کردن اعتبار مفروضات زیربنایی استراتژی‌های فعلی است. نکته‌ای که در مورد کنترل اجرا الزم به ذکر است آنکه منظور از این نوع کنترل، این نیست که آیا استراتژی مطابق با برنامه اجرا می‌شود یا خیر؟ در واقع چنین سوالی یک سوال عملیاتی محسوب شده و با سیستم‌های کنترل عملیاتی پاسخ داده می‌شود. در اصل منظور از سیستم‌های کنترل اجرا، انجام ارزیابی‌هایی در فواصل زمانی مشخص و به صورت نقاط عطف جهت اطمینان از این مطلب است که آیا نیاز به تغییر و یا اصلاح استراتژی وجود دارد یا خیر، می‌باشد. چند سال بعد پریبل (۱۹۹۰) با افزودن عنصر دیگری به مدل کنترل استراتژیک، با نام کنترل رویدادهای ویژه، مدل ارائه شده را تکمیل‌تر کرد (اسدزاده، ۱۳۹۷).

### چارچوب کنترل فینگر

مدل دیگر در این زمینه توسط فیگنر (۱۹۹۷) ارائه شده است. مدل توسعه داده شده توسط وی کل فرآیند برنامه‌ریزی از ورودی - فرآیند - خروجی را به صورت مستقیم مانیتور می‌کند. وی چهار سیستم کنترلی را مطرح کرده:

۱. کنترل‌های کیفی؛ ۲. کنترل‌های اصلاحی؛ ۳. کنترل‌های پیشبینی؛ ۴. کنترل‌های نگهداری؛

کنترل کیفی در دو فاز برنامه‌ریزی و اجرا ایفای نقش می‌کند. در فاز برنامه‌ریزی شامل رویه‌ها و فرآیندهای رسمی و غیر رسمی کنترل است که می‌تواند در بهبود سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک و انتخاب جهت‌گیری استراتژیک کمک کند. در فاز اجرا هم رویه‌های و کنترل‌های رسمی و غیررسمی که می‌تواند در شناسایی و اجتناب از اجرای استراتژی‌های از رده اعتبار ساقط شده کمک کند (عبدالی و همکاران، ۱۳۹۹).

کنترل اصلاحی در وهله اول به منظور شناسایی استراتژی‌های فعلی که به صورت ضعیف اجرا می‌شوند است و در فاز بعدی قادر به انجام اصلاحات و انجام تعدیلات جزئی و عمده در استراتژی‌ها و برنامه‌ها می‌باشد. منظور از کنترل پیشبینی فعالیت‌های اسکن محیطی شامل فرآیندهای تشخیص مساله، تکنیک‌های ارزیابی محیطی و فرموله‌سازی مساله، دیده بانی محیط و داشبوردهای ایجاد هشدار می‌باشد و هدف از آن تلاش جهت جستجوی مواردی است که به صورت بالقوه قادر به بی‌اعتبار کردن استراتژی‌های فعلی و تغییر مفروضات هستند. منظور از کنترل‌های نگهداری نیز مجموعه فعالیت‌هایی است که یک سیستم را در مانیتور کردن فعالیت‌های داخلی‌اش و هماهنگی اجزا با کل و ایجاد یکپارچگی کمک و مدیران را کنترل و رفتار انفرادی افراد مسئول اجرای استراتژی را رصد می‌کند و در نتیجه انجام این کار باید قادر به تغییر ساختار و سیستم‌های سازمانی مانند سیستم پاداش باشد (هو و همکاران، ۲۰۲۱).

### انواع سبک‌های هدایتی بنگاه‌های مادر

بنگاه مادر می‌تواند بر کل فرایند فعالیت‌های تجاری شرکتهای تابعه کنترل داشته و اطلاعات داخلی را از طریق چندین کانال منتقل کند تا عدم تقارن اطلاعات داخلی شرکت و تحقق کنترل جامع شرکت‌ها را کاهش دهد (عبدالی و همکاران، ۱۳۹۹). به این ترتیب کنترل داخلی به بنگاه مادر کمک می‌کند تا با شناسایی ریسک‌های شرکتهای تابعه در محیط‌های در حال تغییر، نظارت مؤثرتری انجام شود (زاهاریا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ آرتور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). کنترل داخلی شرکت‌های تابعه سطح ریسک سازمانی و اثربخشی داخلی را ارزیابی می‌کند و به بنگاه‌های مادر کمک می‌کند تا به اهداف استراتژیک خود برسند و با ارائه پیشنهادات برای مدیریت سازمانی، ارزش آفرینی را به فرایند عملیات شرکت‌های تابعه مزید کنند (گول و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸).

1 Zaharia et al.

2 Arthur

3 Gul et al.

از دیدگاه سایمونز<sup>۱</sup>، سیستم‌های کنترل مدیریت، روش‌ها و فرآیندهای رسمی و اطلاعاتی مبنایی است که مدیران برای حفظ الگوهای سازمانی و رفتاری استفاده میکنند. سایمونز کنترل راهبردی را ایجاد تعادل میان حفظ وضع موجود (کنترل تشخیصی) با حرکت در مسیر توسعه و رشد و گسترش الگوهای تعاملی (کنترل تعاملی)، تعریف کرده است (سایمونز، ۲۰۰۵). دلیل شکست بسیاری از بنگاه‌های مادر در استراتژی متنوع‌سازی، عدم توسعه به شیوه مناسب مادری است. سه شیوه مهم مادری که توسط گولد و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) در نظر گرفته شد عبارتند از برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل مالی و کنترل استراتژیک. برنامه‌ریزی استراتژیک زمانی است که بنگاه مادر با کسب‌وکارها بسیار نزدیک است و مادر نقش مداخله‌جویانه زیادی دارد. در شیوه کنترل مادری فاصله مادر با کسب‌وکارها بسیار زیاد و تفویض اختیار زیادی از سوی بنگاه مادر ایجاد می‌شود و کنترل استراتژیک مابین این دو روش است (سیتکین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). بر این اساس سبک‌های سازماندهی در بنگاه‌های مادری بر اساس دو عامل نفوذ کنترلی و نفوذ برنامه‌ریزی شامل ۳ سبک برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل مالی و کنترل استراتژیک است. در سبک برنامه‌ریزی استراتژیک برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌ها در ستاد سازمان مادر انجام می‌شود، ارزیابی شرکا بر اساس میزان سودآوری محاسبه می‌گردد و معمولاً در سازمان‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری‌های سنگین باریسک‌پذیری بالا انجام می‌گردد. برنامه‌ریزی استراتژیک، تمرکزگرترین سبک است و ستاد بنگاه مادر در نقش طراح اصلی برنامه‌ها ظاهر شده و مسئولیت هر گروه یا شرکت را تحت پوشش قرار می‌دهد. در این سبک، بنگاه مادر درک روشن و صریحی در مورد کسب‌وکارها داشته و در زمینه تدوین استراتژی کسب‌وکار به روشنی اظهار نظر می‌کند. از طرفی استراتژی شرکت‌های تابعه باید در راستای چارچوب استراتژی کلان هلدینگ باشد (عبدالی و همکاران، ۱۳۹۹). در سبک کنترل مالی، برنامه‌ریزی به طور کامل به شرکت‌های تابعه واگذار می‌گردد. اداره امور به صورت غیر متمرکز بوده و شرکت‌ها کاملاً مستقل از هم هستند، توان ستاد سازمان هلدینگ بیشتر معطوف تصاحب، خرید و فروش سایر شرکت‌ها می‌شود. در این سبک، شرکت‌های زیرمجموعه به هیچ عنوان استقلال مالی ندارد. در سبک کنترل مالی، بنگاه مادر به هیچ‌عنوان در برنامه‌ریزی‌ها مداخله نمی‌کند و این اختیار به شرکت تابعه واگذار می‌شود و شرکت‌های تابعه کاملاً در مقابل برنامه‌ها و استراتژی‌ها مسئول هستند. در سبک کنترل استراتژیک، شرکت‌های زیرمجموعه در تهیه برنامه‌ها نقش و مشارکت دارند. ستاد سازمان مادر بر اجرای برنامه‌ها نقش نظارت و هدایت دارد. شرکت‌های زیرمجموعه دارای استقلال مالی هستند. در سبک کنترل استراتژیک هر شرکت تابعه با توجه به اسناد بالادستی (اسناد استراتژیک بنگاه مادر) اقدام به طراحی راهبردها همسو با استراتژی‌های هلدینگ می‌نماید و در نهایت راهبردهای طراحی شده بایستی توسط ستاد بنگاه مادر تأیید شوند، به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی طراحی شده توسط شرکت‌های تابعه با اعمال نظر مدیران ستاد مورد بازنگری قرار می‌گیرد (اسدزاده و همکاران، ۱۴۰۰).

کنترل استراتژیک در برگیرنده، کنترل مفروضات، کنترل محتوی راهبرد، کنترل اجرای راهبرد و کنترل‌های عملیاتی است. در کنترل مفروضات و محتوای استراتژی، تغییرات زیاد و مبتنی بر محیط است. در این کنترل، متغیرهای مانند بررسی وقایع مهم و حساس، بررسی منظم و مستمر شرایط محیطی، بکارگیری فنون تجزیه و تحلیل محیطی، بررسی مسائل استراتژیک محیطی، پایش مفروضات اساسی برنامه‌ریزی، رصد دائم عوامل مزیت رقابتی سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد. در کنترل اجرای استراتژی، تغییرات محیطی بسیار پایین است و توجه به داخل سازمان میباشد. در این کنترل متغیرهایی مانند مقایسه مستمر عملکرد با معیارهای از پیش تعیین شده، انعکاس به موقع نتایج عملکرد به کارکنان، برخورداری اطلاعات بازخوردی از غنای الزم، کنترل مراکز مسئولیت مالی سازمان، کنترل حوزه‌های استراتژیک سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد (سیف‌زاده، ۲۰۱۷).

کنترل داخلی مؤثر می‌تواند کیفیت عملکردی شرکت‌های تابعه را تضمین کند و به مدیریت بنگاه مادر کمک کند تا فرآیند‌های داخلی را برای بالا بردن بهره‌وری و کارایی بهینه شرکت‌های تابعه بهبود بخشند. به این ترتیب، کنترل بنگاه‌های مادر می‌تواند فراتر از

1 Simonz

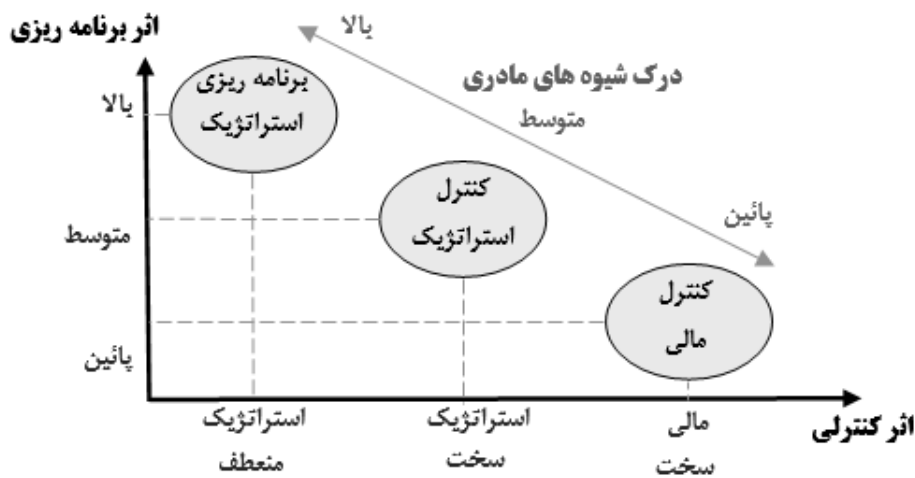
2 Goold et al.

3 Sitkin



نقش سنتی نظارت بر رویه‌های شرکت‌های تابعه باشد و نقش ویژه‌ای در حکمرانی آنها داشته باشد. در این نقش، بنگاه مادر باعث بهبود کیفیت حاکمیت شرکتی، کمک به دستیابی به اهداف بلند مدت می‌شود و به مدیران کمک می‌کند تا به طور مؤثرتر فعالیت‌های عملیاتی شرکت‌های تابعه را برای سودآوری در محیط‌های تجاری متلاطم کنترل کنند (هو و همکاران، ۲۰۲۱). هنگامی که شرکت‌های تابعه به توسعه فعالیت‌های تجاری خود ادامه می‌دهند، مسائل کنترلی بین بنگاه‌های مادر و شرکت‌های تابعه به تدریج برجسته‌تر می‌شوند. کنترل بنگاه مادر برای توسعه مطلوب‌تر شرکت‌های تابعه بسیار اهمیت دارد، اما در وضعیت اقتصادی توأم با شوک‌های ناگهانی بازار، اثربخشی کنترل مستقیم انتظارات را برآورده نمی‌سازد. از این رو یک مکانیزم کنترل داخلی در شرکت‌های تابعه می‌تواند به طور مؤثرتر بر تولید و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید بازار عمل کند، در نتیجه باعث بهبود عملکرد عملیاتی و ارتقاء پیشرفت نسبت به رقبای خود (مارکوس و مارتین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹).

رویکردهای مادری متفاوتی شناسایی شده است ولی سه شیوه مادری مهم و اساسی در بنگاه‌های مادر مطابق شکل شماره ۱ می‌باشد که بر اساس اثر برنامه‌ریزی مادری<sup>۲</sup> و اثر کنترلی مادری<sup>۳</sup> است. از منظر درک مادری که بنگاه مادر برای این‌که بتواند اثری ارزش‌آفرین در کسب‌وکارها داشته باشد و به یک مادر طبیعی<sup>۴</sup> تبدیل شود، باید از کسب‌وکارهای خود درک و شناخت کافی داشته باشد (عبدالمی و همکاران، ۱۳۹۹). تعیین فاصله مطلوب یا به بیانی ساده‌تر تعیین میزان مداخلات مادر در کسب‌وکارها را وابسته به میزان درک مادر از کسب‌وکارها می‌دانند. واقعیت مهم آن است که این سبک‌ها و مدل‌ها بیشتر در سطح استراتژی شرکتی و کسب‌وکار مطرح هستند؛ در شیوه کنترل استراتژیک، تعادل میان اهداف مالی (کوتاه مدت) و مزیت رقابتی (بلندمدت) حائز اهمیت است (فلاح و همکاران، ۱۳۹۹).



شکل ۱. شیوه‌های مختلف مادری و میزان درک آنها (اسدزاده و رحمان سرشت، ۱۳۹۵)

#### مقایسه انواع شیوه‌های بنگاه مادری

شیوه‌های مادری مطابق سه سبک پر کاربرد کنترل استراتژیک، کنترل مالی، برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌شود. تفاوت‌ها و تشابه‌هایی بین این سبک‌های مدیریتی وجود دارند (فلاح و همکاران، ۱۳۹۹). در جدول ۲ تفاوت‌های این سه سبک بر اساس هماهنگی در کسب‌وکارها، فرایند برنامه‌ریزی، نظارت بر عملکرد، رضایتمندی مدیران توابع/ کسب‌وکارها، فلسفه استراتژیک، نقش مادر، نقش

1 Markus & Martin

2. Planning Influence

3. Control Influence

4. Natural parent

کسب‌وکار، ماهیت کسب‌وکارهای مادر، میزان اطلاعات جز به جز و دقیق مادر از کسب‌وکارها، اندازه ستاد مادر، انتقادات به هر شیوه، مضامین، الزامات (فشارها)، ارائه پیشنهادها، تخصیص منابع، طراحی پورتفوی، ابتکارات و طرح‌ها، هدف‌گذاری، تحریم‌ها و تشویق‌ها و پاسخگویی نسبت به نتایج ارزیابی شده است. هدف این مقایسه جمع‌بندی تفاوت‌های کلیدی بین این شیوه‌ها است و این امر امکان می‌دهد تا فلسفه‌های اساسی و زیربنایی هر یک از این شیوه‌ها باهم مقایسه شوند (اسدزاده و همکاران، ۱۴۰۰).

جدول ۲. مقایسه شیوه‌های بنگاه مادر برای مدیریت استراتژیک، کنترل استراتژیک و کنترل مالی (رحمان سرشت و فتح الهی، ۱۳۹۰).

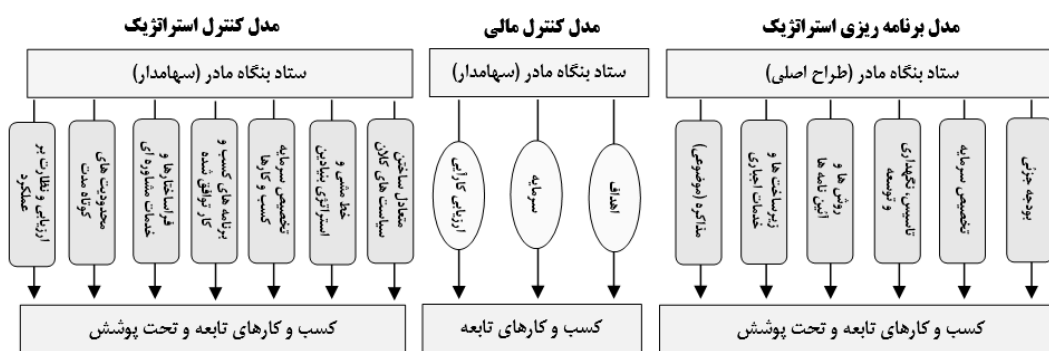
مبنای مقایسه	شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک	شیوه کنترل استراتژیک	شیوه کنترل مالی
هماهنگی در کسب‌وکارها	هماهنگی با بنگاه مادر است و کسب‌وکارها استراتژی موردنظر را پیشنهاد داده و بنگاه مادر تصمیم‌گیری می‌کند.	هماهنگی با بنگاه مادر است؛ کسب‌وکارها منشا استراتژی هستند و بنگاه مادر مروج تفکر استراتژیک است.	بنگاه مادر منفعل است و اشتراک بین کسب‌وکارها نفی می‌شود. کسب‌وکارها مستقلانه استراتژی تنظیم می‌کنند.
فرایند برنامه‌ریزی	فرایند برنامه‌ریزی جامع است و بودجه‌بندی رسمی است. تمرکز بر مباحث اصلی کسب‌وکارها است. برنامه‌ریزی کیفیت تفکر کسب‌وکارها است و ایده‌ها از تمام سطوح گردآوری می‌شود.	فرایند برنامه‌ریزی جامع و بودجه‌بندی رسمی است. تمرکز بر مباحث اصلی کسب‌وکارها است. برنامه‌ریزی به صورت سالانه تدوین می‌شود و هدف آن بهبود کیفیت تفکر است.	صرفاً بودجه‌بندی، هدف نهایی است و فقط بودجه‌های سالانه مورد بازنگری قرار می‌گیرند. بازنگری بودجه یک فرصت برای بحث گسترده و تنظیم استراتژی کسب‌وکارها است.
نظارت بر عملکرد	نظارت دقیق بر نتایج در قبال برنامه‌های تدوین شده	به ندرت نسبت به عملکرد اظهارنظر می‌شود؛ مگر آنکه انحرافات عملکردی رخ دهد	بنگاه مادر مستقیم و به صورت مستمر در مورد برنامه‌ها اظهار نظر دارد و تأکید بر اصلاح عملکرد عملیاتی است.
فلسفه استراتژیک	توانمندی‌های محوری مادر	ارتباطات	پورتفولیو
نقش مادر	توسعه استراتژی حول هم‌افزایی و توانمندی‌های بالقوه بین کسب‌وکارها و هماهنگ‌کننده قوی اقدامات و ایجاد ارتباطات در بین کسب‌وکارها	هماهنگی و بازنگری استراتژی‌ها، تنظیم اهداف مناسب مالی و استراتژیک و ایجاد ارتباط بین کسب‌وکارها	کنترل‌های شدید مالی برای بهتر شدن عملکرد کسب‌وکار
نقش کسب‌وکار	تمرکز بر اجرای استراتژی‌ها	توسعه استراتژی‌های مربوط به خود اما با هماهنگی توسط مادر	کسب‌وکار مستقل است اما باید نوعی از استراتژی را اتخاذ کند که اهداف مالی مدنظر شرکت مادر را برآورده سازد.
ماهیت کسب‌وکارها	تنوع بسیار مرتبط	تنوع نسبتاً مربوط	تنوع بسیار نامربوط
دقت اطلاعات بنگاه مادر	بالا	متوسط	کم
اندازه ستاد مادر	بزرگ	متوسط	کوچک

مدیریت استراتژیک کسب‌وکارها برنامه‌ریزی بلند مدت برای حل مسائل کلی و توسعه سازمانی (مانند مدیریت تولید و عملیات، مدیریت بازاریابی، تصمیم‌گیری مالی و مدیریت ریسک) را فراهم می‌کند. یک استراتژی کسب و کار تحت تأثیر پیچیدگی و عدم اطمینان محیط خارجی است، اما ساختار محصول شرکت و بازار رقابتی، فناوری و ساختارهای سازمانی را نیز تعیین می‌کند (لیم و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). از یک طرف، برای دستیابی به هم‌افزایی استراتژی و عملیات بنگاه مادر اهداف کلی استراتژیک را برای هر

شرکت تابعه تحمیل می‌کند، سپس اهداف و برنامه‌های تجاری شرکت‌ها را تشکیل می‌دهد و ارزیابی‌های علمی از دستیابی اهداف هر شرکت تابعه را انجام می‌دهد و کنترل مدیریتی بر شرکت‌های تابعه را عملیاتی می‌سازد (ماتولسکی و واکیفیلد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). از طرف دیگر، بنگاه مادر باید به طور مرتب عملیات شرکت تابعه را بر اساس شاخص‌های کارآیی عملیاتی (مانند فروش، سودآوری، موجودی) ارزیابی کند (هو و همکاران، ۲۰۲۱).

### پیکربندی بنگاه مادر و سبک‌های مدیریتی

بنگاه مادر بایستی درک کامل و روشنی از جهت‌گیری‌های کسب و کارهای تابعه داشته باشد. همچنین بنگاه مادر سمت‌وسوی حرکت شرکت‌ها را مشخص می‌کند و شرکت‌ها بایستی خود را در مسیر تعیین‌شده قرار دهند. بنگاه مادر در سبک کنترل مالی، به‌هیچ‌عنوان در برنامه‌ریزی‌ها مداخله نمی‌کند و این اختیار را به شرکت‌های تابعه واگذار می‌نماید و شرکت‌های تابعه کاملاً در مقابل برنامه‌ها و استراتژی‌ها مسئول هستند. بنگاه مادر در این سبک، ناظر بر انطباق برنامه‌ها و عملکرد شرکت‌ها با معیارهای مالی است و عمده‌ی فعالیت بنگاه مادر متمرکز بر برنامه‌بودجه‌سالیانه است که در انتهای هر دوره مالی مورد پایش قرار می‌گیرد (اسدزاده و همکاران، ۱۴۰۰). هدف در این سبک، هدایت شرکت‌ها به‌واسطه فرآیند کنترل اهداف و عملکردهای مالی تعریف‌شده است که این امر باعث دستیابی به رشد و نرخ بالای بازگشت سرمایه می‌شود (فلاح و همکاران، ۱۳۹۹). در سبک کنترل استراتژیک، هر شرکت تابعه با توجه به اسناد بالادستی (اسناد استراتژیک بنگاه مادر) اقدام به طراحی راهبردها همسو با استراتژی‌های بنگاه مادر می‌نماید و در نهایت راهبردهای طراحی‌شده بایستی توسط ستاد بنگاه مادر تأیید شوند، به‌عبارت‌دیگر، برنامه‌ریزی طراحی‌شده توسط شرکت‌های تابعه با اعمال نظر مدیران ستاد مورد بازنگری قرار می‌گیرد. در این سبک، بنگاه مادر با کنترل و نظارت، سعی بر حفظ جهت‌گیری شرکت در راستای اهداف و استراتژی‌های بنگاه مادر و برقراری توازن بین معیارهای استراتژیک و مالی دارد. ارتباطات سازمانی در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل مالی و کنترل استراتژیک مطابق شکل ۲ مقایسه می‌شوند (اسدزاده و رحمان سرشت، ۱۳۹۵).



شکل ۲. ارتباطات سازمانی در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل مالی و کنترل استراتژیک (اسدزاده و رحمان سرشت، ۱۳۹۵).

در ادامه به بررسی روش‌های پیکربندی بنگاه مادر پرداخته است که تشریح روش‌های پیکربندی در جدول ۳ نمایش داده می‌شود. جدول ۴ ارتباط بین انواع پیکربندی بنگاه مادر و انواع سبک‌های مدیریتی را نشان می‌دهد که این ماتریس ارتباط مطلوب انواع پیکربندی‌ها و سبک‌های مدیریتی را نمایان می‌سازد. مطابق با این ماتریس، بنگاه‌های مادری که سبک کنترل مالی را اتخاذ می‌کنند؛ پیکربندی کنترل مد نظر است. بنگاه‌هایی که سبک کنترل استراتژیک یا برنامه‌ریزی استراتژیک دارند، پیکربندی مقیاس و پیکربندی محدوده را مد نظر قرار می‌دهند. علاوه بر این، بنگاه‌هایی که سبک کنترل چشم انداز و استراتژی دارند، غالباً پیکر بندی خلاق را دنبال می‌کنند.

جدول ۳. روش‌های پیکربندی بنگاه مادر (اسدزاده و رحمان سرشت، ۱۳۹۵).

روش پیکربندی	تشریح روش
پیکربندی خلاق	بنگاه مادری که از طریق پیکربندی خلاق به دنبال خلق ارزش در گروه هستند، بایستی به سه عامل اساسی توجه کنند و آن‌ها را در گروه ایجاد نمایند. اول آنکه در این پیکربندی، وجود و بکارگیری افراد مبتکر و خلاق در بنگاه مادر به‌عنوان هسته ارزشی گروه، ضروری است. دوم، بنگاه مادر بایستی یک روش غیرمستقیم نفوذ را در واحدهای کسب‌وکار تحت پوشش خود جهت حفظ و افزایش روحیه ابتکار و نوآوری در واحدهای کسب‌وکار خویش بکار گیرد. سوم، در این نوع پیکربندی، واحدهای کسب‌وکاری که در گروه باهم کار می‌کنند، بایستی به‌گونه‌ای توانمند باشند که به‌طور پیوسته در جستجوی ایجاد راهکارهایی جدید جهت خلق ارزش در کل گروه باشند.
پیکربندی کنترلی	در این پیکربندی همان‌طور که از اسمش مشخص است، بنگاه مادر متمرکز بر روی استقرار فرآیندهای کنترلی است بطوریکه به خلق ارزش در کسب‌وکارهای گروه بیانجامد که در این صورت بنگاه مادر بایستی مهارت‌ها و توانمندی‌های لازم در مدیریت مالی و تعیین شاخص‌های عملکرد مالی را داشته باشد. به‌عبارت‌دیگر در این نوع، بنگاه مادر با مداخله غیرمستقیم، کنترل مالی واحدهای نسبتاً مستقل را بر عهده دارد. مزیت این پیکربندی می‌تواند بهبود عملکرد هر یک از واحدهای کسب‌وکار باشد، لذا این پیکربندی مناسب گروه‌هایی است که در پرتفوی خود محدوده وسیعی از کسب‌وکارهای متنوع را دارا می‌باشند.
پیکربندی مقیاس	بنگاه‌های مادر در پیکربندی مقیاس به‌طور مستقیم در عملیات کسب‌وکارهای تحت پوشش خودشان مداخله می‌کنند که این مداخله مستقیم به‌گونه‌ای است که منجر به کاهش کل هزینه‌های گروه می‌شود و این از طریق متمرکز سازی در خدمات پشتیبانی مشترک در گروه مبتنی بر اصل صرفه به مقیاس و یا ایجاد ارزش در زنجیره ارزش کسب‌وکارهای گروه مبتنی بر اصل هم‌افزایی، انجام می‌گیرد. این روش برای شرکت‌های تابعه به‌طور جداگانه و انفرادی قابل‌دستیابی نیست. در این پیکربندی، بنگاه مادر برنامه‌ریزی مشارکتی و هم‌افزایی در زنجیره ارزش شرکت‌های زیرمجموعه را از طریق استفاده از منابع مشترک در گروه در جهت کاهش هزینه‌ها، در رأس وظایف خویش قرار می‌دهد.
پیکربندی محدوده	در این پیکربندی مانند پیکربندی مقیاس، بنگاه مادر مستقیماً در عملیات واحدهای کسب‌وکار گروه مداخله می‌نماید؛ اما مانند پیکربندی مقیاس، هدف از این مداخله کاهش مستقیم هزینه کل گروه نیست بلکه بنگاه مادر به‌عنوان یک مرکز مشاوره‌ای در گروه، به دنبال آن است که دانش موجود در هر یک از بخش‌ها را در کل بخش‌های مرتبط با آن دانش، جهت افزودن ارزش به زنجیره ارزش گروه، به اشتراک بگذارد.

جدول ۴- ماتریس پیکربندی بنگاه مادر و سبک‌های مدیریتی (اسدزاده و رحمان سرشت، ۱۳۹۵).

سبک مدیریتی	پیکربندی کنترلی	پیکربندی مقیاس	پیکربندی محدوده	پیکربندی خلاق
کنترل مالی	■			
کنترل استراتژیک		■	■	
برنامه‌ریزی استراتژیک		■	■	
کنترل چشم‌انداز و استراتژی				■

## شیوه‌های ارزش‌آفرینی بنگاه مادر

فلسفه وجودی بنگاه مادر و نحوه تاثیر آن بر ارزش افزوده کسب و کارهای تابعه هم چنان یکی از موضوعات نه چندان روشن در مجموعه نوشته‌های مدیریت استراتژیک محسوب می‌شود. موافقان بنگاه مادر بر این نکته تاکید دارند که شرکت مادر با استفاده از مجموعه توانمندی‌ها، دانایی‌ها، قابلیت‌ها و منابع خود می‌توانند موجبات هم‌افزایی بین کسب و کارها را فراهم کند. بنگاه‌های مادر برای ایجاد ارزش بیشتر نسبت به شرکت‌های رقیب خود نیازمند الزامات مهمی هستند. تدوین استراتژی‌های شرکت برای دستیابی به مجموعه فرصت‌های کلیدی در شرکت مادر که از دید دیگر رقبا خارج است و یا نسبت به آن‌ها اصولی‌تر و با اهمیت‌تر است (ماتولسکی و واکیفیلد، ۲۰۱۷). دستیابی به مشخصات مناسب‌تر و واقعی‌تر مادر شدن تا از این طریق بتوان به فرصت‌های محرک و پرانگیزه‌ای نسبت به رقبا با وضعیت مشابه دست یافت. این موضوع با عنوان «مشخصه‌های متمایز مادری» معرفی می‌شود.

بررسی در کسب و کارهایی که بینش خلق ارزش و مشخصه‌های متمایز مادری، در آن‌ها قوی‌تر است و شناسایی کسب و کارهای نامتناسبی که مشخصه آن‌ها، باعث از بین رفتن ارزش می‌شود. شرکتی که می‌تواند به مزایای مادری دست پیدا کند، درکی روشن از معیارهای مهم کسب و کارهای حیاتی دارد و تمرکز بیشتری را نسبت به رقبای این کسب و کارها معطوف می‌نماید. هم‌چنین استراتژی‌های شرکت به دنبال هماهنگی هر چه بهتر مشخصه‌های مادری و کسب و کارهایشان نسبت به دیگر رقبا خواهد بود. بنگاه مادر با توجه به مجموعه عوامل کلیدی موفقیت کسب و کارها می‌تواند ارزش آفرین باشند. چهار نوع از روش‌های ارزش آفرینی در شرکت‌ها که توسط گولد و همکاران (۱۹۹۱) معرفی شده و در جدول ۵ آمده است (اسدزاده و همکاران، ۱۴۰۰).

جدول ۵. چهار نوع از روش‌های ارزش آفرینی بنگاه مادر (گولد و همکاران، ۱۹۹۱).

روش ارزش آفرینی	تشریح روش
اثر مستقل	این موضوع می‌تواند از طریق تعیین و انتصاب مدیرعامل برای هر کسب و کار و اثرگذاری بر توسعه مدیریت و برنامه ریزی متوالی و جانشینی در داخل کسب و کارها تحقق یابد و می‌تواند باعث پذیرش یا رد بودجه بندی‌ها، برنامه‌های استراتژیک و طرح‌های سرمایه گذاری، شده و بر شکل و اجرای این برنامه‌ها اثر بگذارد. بنگاه مادر می‌تواند بر کسب و کارهای خود از طریق تذکر و فشارهای وارده در جلسات و ارتباطات رسمی یا غیر رسمی مدیریت به صورت غیر مستقیم و از طریق فرهنگ شرکت بر آن‌ها اثر بگذارد. به طور کلی اثر مستقل، تمرکز خود را بر چهار ناحیه قرار داده است: ۱- انتصاب مدیران ارشد واحدهای کسب و کار؛ ۲- کنترل بودجه؛ ۳- بازنگری‌های استراتژی و ۴- تصمیمات سرمایه گذاری. بنگاه مادر با ایجاد اهداف نامناسب، کمبود منابع کسب و کارها برای انجام پروژه‌های ارزشمند، سرمایه گذاری بی هدف و انتصاب مدیران نالایق می‌تواند، اثرات منفی بسیار جدی برای کسب و کارهای خود ایجاد کند.
اثر ارتباطی	شرکت مادر از این طریق ارزش ارتباطات میان واحدهای کسب و کار را افزایش می‌دهد. علاوه بر اثرگذاری مستقل بر روی کسب و کارها، شرکت مادر می‌تواند کسب و کارهای خود را به همکاری هر چه نزدیک‌تر به هم مشتاق و یا مجبور کند و هم‌چنین می‌تواند به جستجوی خلق ارزش، از طریق ارتقای ارتباطات میان کسب و کارهای متفاوت تحت تابعه خود باشد. بنابراین شرکت مادر به دنبال رسیدن به یک «کل» است و نه مجموعه‌ای از اجزا تا بتواند به حداکثر ارزش دهی و هم‌افزایی در روابط برسد.
اثر عملیاتی و خدماتی	بنگاه مادر از طریق ایجاد هزینه‌هایی مؤثر برای کسب و کارها، نوعی رهبری عملیاتی و خدماتی را برای خود، فراهم می‌آورد. مسئولیت عمده اثرگذاری در بنگاه‌های مادر، متکی بر مدیران اجرایی و دیگر مدیران ارشد صفت است. بنگاه مادر دارای طیفی از خدمات و وظایف عملکردی ستادی در شرکت است. این وظایف و خدمات می‌تواند از طریق فراهم آوردن رهبری عملیاتی و خدماتی با هزینه اثربخش برای کسب و کارها، ارزش بیافریند. زمانی ستاد بنگاه مادر می‌تواند از طریق ارائه خدمات ارزش آفرینی کند که خدمات ارائه شده از طرف آن برای کسب و کارها کم‌هزینه‌تر و موثرتر از خدماتی باشد که کسب و کارها برای خودشان فراهم می‌آورند و یا از تامین کنندگان خارجی تهیه می‌نمایند.
اثر توسعه‌ای	باعث ایجاد ارزش از طریق تغییر ترکیب سبد محصول خدمات واحدهای - کسب و کار می‌شود. تصمیمات توسعه شرکت می‌تواند، تعریف، ماهیت و تعداد کسب و کارها در سبد محصول خدمت را تغییر دهد. تصمیمات مربوط به ترکیب و یا جداسازی کسب و کارها، به عنوان انتخاب استراتژیک کلیدی در شرکت‌های مادر مطرح می‌شود. اکتساب، انحلال و ادغام در توسعه شرکت مادر بسیار اهمیت دارد. سرمایه گذاری‌های پرریسک شرکت نیز می‌تواند بر ترکیب سبد محصول خدمت - اثر بگذارد. شرکت‌های مادر این روش را نوعی اصرار بر اقدامات ابتکاری خود در احیاسازی و خلق کسب و کارهای کلیدی برای بقای بلندمدت شرکت می‌دانند.

یک نظام کنترل مدیریتی، ترتیب نهادی برای فعالیت‌های تجاری روزانه شرکت‌ها است و با تضمین اجرای استراتژی‌های شرکت‌های تابعه نقش مهمی در مدیریت کسب و کارها دارد (ماتولسکی و واکفیلد، ۲۰۱۷). در فرآیند کنترل بر شرکت‌های تابعه، سیستم نهادی و سازوکارهای عملیاتی ایجاد شده توسط بنگاه مادر، جنبه‌های مختلفی از عملیات روزانه شرکت تابعه را تنظیم می‌کند. مدیریت بودجه و حساب‌های نهایی یک وسیله مهم برای برنامه‌ریزی و کنترل در مدیریت شرکت‌های تابعه (دجیبالی و زاقدوقی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰) برای فراهم

کردن مبنای کنترل بنگاه مادر است (ماکوس و مارتین، ۲۰۱۹). از آنجا که تعداد شرکتهای تابعه با توجه به شرایط رقابتی افزایش می‌یابد، بنگاه مادر با یک محیط پیچیده تر و بی ثبات تر روبرو می‌شود و چالش‌های مدیریت استراتژیک شرکت‌ها، عملیات سازمانی و مدیریت سرمایه آنها دچار یک مسئله درهم تنیده بزرگ می‌شود (شوتن و مورایس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). مدیریت عملیات تجاری یک عامل اصلی در بقای شرکت‌ها است و می‌تواند یک مزیت رقابتی در بازار ایجاد کند و به شرکت‌ها کمک کند تا ارزش افزوده بیشتری را تحقق بخشند (هو و همکاران، ۲۰۲۱). مطالعات نشان داده‌اند که بنگاه مادر می‌تواند سودآوری کلی شرکت‌های تابعه را از طریق مدیریت مؤثر سرمایه در گردش و کنترل تعاملی بهبود بخشد (اسدزاده و همکاران، ۱۴۰۰).

### پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی

کنترل شرکتی بنگاه مادر بر شرکت‌های زیرمجموعه آن یک رویه رایج در دنیای کسب و کار و به قدرتی اشاره دارد که بنگاه مادر بر فرآیند تصمیم‌گیری، عملیات و مدیریت کلی شرکت‌های فرعی تمرکز می‌کند. در این خصوص برخی از مهمترین پیشینه‌های داخلی و خارجی مرتبط با سیستم کنترل شرکتی بنگاه‌های مادر و یافته‌های آنها در جدول ۶ و ۷ آمده است.

جدول ۶. پیشینه تحقیقات داخلی مرتبط با سبک‌های کنترل شرکتی بنگاه مادر

محققان	سال	هدف تحقیق	روش تحقیق	یافته‌های تحقیق
شکری و همکاران	۱۴۰۲	طراحی مدل هوشمند برای انتخاب استراتژی مادری در هلدینگ‌های معدنی	رویکرد ترکیبی عصبی غازی	برای حوزه‌های استخراج مس، تزئینی و آهک روش برنامه‌ریزی استراتژیک؛ برای حوزه‌های طلا، سنگ لاشه و پوکه روش کنترل مالی و برای حوزه‌های سنگ آهن، ذغال سنگ، سرب و روی روش کنترل استراتژیک مطلوب است.
ریسی سرکندیز و همکاران	۱۴۰۱	طراحی سیستم هوش مصنوعی فازی برای انتخاب سبک استراتژی‌های مادری در مدیریت کسب و کار	روش دلفی و سیستم خبره فازی	سطح ارزش آفرینی، عملکرد سازمانی، دوره عمر، توان رقابتی و فرهنگ بیشترین تأثیر را در انتخاب سبک استراتژی‌های مادری دارند. بیشترین فراوانی مربوط به انتخاب سطح کنترل استراتژی و کنترل عملیاتی است. انتخاب این دو استراتژی با توجه به ماهیت شرکت‌ها در اولویت تصمیم‌گیری هستند.
اسگندری و همکاران	۱۴۰۰	نقد کتاب مدیریت استراتژیک هلدینگ (چارچوب استراتژی-های سرپرستی)	روش استنادی-تحلیلی	پرداختن به موضوع مدیریت استراتژیک هلدینگ به منزله بُعدی مستقل از ابعاد استراتژی بنگاه مادر از نقاط قوت این اثر است، هرچند نظم منطقی، انسجام محتوایی، سلامت و روانی و مثال‌هایی عینی از بنگاه‌های ایرانی وجود ندارد.
عبدالی و همکاران	۱۳۹۹	بررسی اعتبار مدل هوشمندی برای بنگاه مادر تخصصی صنایع پتروشیمی	روش داده بنیاد و مدلسازی ساختاری	تصمیمات راهبردی، وظایف، خدمات و منابع، آفرینندگان سرمایه و ساختارها، سیستم‌ها و فرایندها عواملی هستند که در هوشمندی بنگاه مادر برای انتخاب استراتژی مؤثر می‌باشند.
اسدزاده	۱۳۹۷	تأثیر نقش‌های استراتژیک بنگاه مادر بر الگوی اداره کسب و کارها	مدلسازی معادلات ساختاری	نتایج از معناداری تأثیر نقش‌های مادری بر شیوه‌های مادری از یکسو و تأثیر هر دو سازه بر عملکرد مالی ستاد مادر حکایت دارد
جاویدی کرمانی نژاد و امینی	۱۳۹۵	طراحی الگوی تعاملی تغییرات محیطی بر اساس مدل کنترل استراتژیک لورانژ	مدلسازی معادلات ساختاری	تغییرات محیطی بر کنترل استراتژیک تأثیر دارد؛ به این معنا که در شرایط تغییرات محیطی بالا، کنترل استراتژیک بنیادی مؤثر است و در شرایط تغییرات محیطی پایین، استفاده از کنترل استراتژیک تدریجی اثربخش می‌باشد.
اسدزاده و رحمان سرشت	۱۳۹۵	الگوی هوشمندی بنگاه‌های مادر و شیوه مادری آن در مدیریت کسب و کارهای تابعه	تحلیل ضریب همبستگی پیرسون	ابعاد هوشمندی رابطه معناداری با شیوه مادری دارند ولی نوع صنعت بر رابطه میان هوشمندی و شیوه مادری اثری ندارد.

جدول ۷. پیشینه تحقیقات خارجی مرتبط با سبک های کنترل شرکتی بنگاه مادر

محققان	سال	هدف تحقیق	روش تحقیق	یافته های تحقیق
لی و همکاران <sup>۱</sup>	۲۰۲۳	حاکمیت شرکتی بنگاه های مادر و قراردادهای غرامت اجرایی در شرکت های تابعه	آمیخته اکتشافی متوالی	حاکمیت بنگاه مادر می تواند به طور موثری قدرت مدیریتی شرکت های تابعه را محدود کند؛ بهبود حاکمیت بنگاه مادر همچنین می تواند به طور موثری سود مدیریتی و پاداش کارکنان را در شرکت های تابعه کاهش دهد. بنابراین حاکمیت بنگاه مادر یک اثر سرریز کنترلی است.
والدز جوارز و همکاران <sup>۲</sup>	۲۰۲۲	تأثیر استراتژی های کسب و کار و مدیریت نوآوری بر شاخص های اقتصادی شرکت های کوچک و متوسط	مدلسازی معادلات ساختاری	استراتژی کسب و کار (مالی و بازار) تأثیرات قابل توجهی در مدیریت نوآوری و شاخص های اقتصادی شرکت ها ندارد؛ اما مدیریت نوآوری تأثیر مثبت و قابل توجهی بر شاخص های اقتصادی و عملکرد شرکت ها دارد. همچنین مشخص شده است که شاخص های اقتصادی تأثیر مثبت بر عملکرد شرکتی دارند
سیف زاده، راو و مقدم <sup>۳</sup>	۲۰۲۱	اثر تعاملی استراتژی تنوع و ظرفیت پردازش اطلاعات ستاد مرکزی بر سازوکارهای کنترل شرکتی (کنترل استراتژیک، کنترل مالی)	با استفاده از داده های جمع آوری شده از ۲۷۰۴ واحد تابعه در ۱۹۳ بنگاه مادر	در حالی که شرکت های با استراتژی متنوع سازی احتمالاً تأکید بیشتری بر کنترل های استراتژیک دارند، اما توانایی آنها در انجام این کار بستگی به وسعت شرکت ها (تعداد واحدهای کسب و کار بنگاه مادر)، پیشینه تجربیات مدیرعامل و اندازه ستاد مرکزی شرکت ها دارد
هو و همکاران	۲۰۲۱	شناسایی عوامل کلیدی نظارت و مدیریت شرکت های فرعی با استفاده از معماری ترکیبی نوآورانه	نظریه مجموعه راف فازی (FRST) <sup>۴</sup>	ساختار کنترل سازمانی، مدیریت سیستم اطلاعات، مدیریت مالی، مدیریت استراتژی کسب و کار، مدیریت حساسی پیکارچه عوامل موثر برای تدوین سیاست های هدفمند و تقویت حاکمیت شرکتی است.
سیف زاده و راو	۲۰۱۹	بررسی اهمیت تناسب بین سازوکارهای کنترل شرکتی برای استراتژی سطح کسب و کار و عملکرد واحدهای تابعه	تحلیل رگرسیون حداقل مربعات جزئی	تناسب بین استراتژی واحدهای تابعه (برتری عملیاتی و رهبری محصول) و کنترل شرکتی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد مالی واحدهای تابعه دارد و این تاثیر برای عملکرد بازار ناچیز است. تناسب بین کنترل شرکتی و استراتژی واحدهای تابعه برای دستیابی به عملکرد مالی بسیار مهم است و کنترل های استراتژیک نقش برجسته تری نسبت به کنترل های مالی برای دستیابی به عملکرد مالی نسبت به عملکرد بازار برای همه واحدهای تابعه دارند
سیف زاده	۲۰۱۷	بررسی نقش و تاثیر کنترل های شرکتی و پراکندگی جغرافیایی برای عملکرد مالی واحدهای کسب و کار متنوع	تحلیل رگرسیون مبتنی بر حداقل مربعات معمولی	تناسب بین سازوکارهای کنترل بنگاه های مادر و میزان پراکندگی جغرافیایی واحدهای تابعه نقشی مهمی در عملکرد مالی دارند؛ یافته های این تحقیق نشان می دهد که اثرات مثبت کنترل استراتژیک در شرکت های متنوع مرتبط بیشتر می شود در مواردی که پراکندگی جغرافیایی کمتری داشته باشند. برای شرکتهای متنوع مرتبط به هم با تأکید بر کنترل استراتژیک، هنگامی که پراکندگی جغرافیایی کمتری وجود دارد؛ میزان عملکرد مالی شرکت بیشتر و هنگامی که پراکندگی جغرافیایی بیشتر باشد، میزان عملکرد مالی کمتر است

مطالعات مربوط به کنترل شرکتی در بنگاه های مادر نشان می دهد که سطح کنترل اعمال شده بر شرکت های تابعه ممکن است بسته به ساختار مالکیت و درجه یکپارچگی متفاوت باشد. در برخی موارد، شرکت های تابعه ممکن است به طور مستقل با کمترین

1 Li et al.

2 Valdez-Juárez et al.

3 Seifzadeh, Rowe &amp; Moghaddam

4 Fuzzy rough set theory

دخالت شرکت مادر فعالیت کنند، در حالی که در موارد دیگر، بنگاه مادر ممکن است کنترل کاملی بر عملیات و تصمیم‌گیری شرکت‌های تابعه داشته باشد. با این حال، توجه به این نکته مهم است که کنترل بیش از حد توسط بنگاه مادر می‌تواند منجر به پیامدهای منفی مانند کاهش نوآوری، بی‌انگیزگی کارکنان و عدم سازگاری با شرایط بازار شود. بنابراین، تعادل بین کنترل و استقلال می‌تواند موفقیت بنگاه مادر و شرکت تابعه را تضمین کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

شرط موفقیت یک شرکت مادر، رسیدن به ارزش‌های معنادار و کلیدی است. شرکت‌های مادر به این امر، از طریق استفاده از فرصت‌های ویژه بهبود عملکرد که در کسب‌وکارهایشان وجود دارد، دست پیدا می‌کنند؛ اما ماهیت این فرصت‌ها از یک کسب و کار به یک کسب و کار دیگر متفاوت است. فرصت‌های متفاوت می‌توانند از طریق بکارگیری فتون مادری و یا ویژگی‌های متفاوت مادری، تحقق یابند. مطالعات نشان می‌دهد که سه سبک غالب برای بنگاه‌های مادری وجود دارد.

در سبک کنترل مالی، برنامه‌ریزی‌ها به‌طور کامل به شرکت‌های تابعه واگذار می‌شود؛ اداره امور به‌صورت غیرمتمرکز بوده و شرکت‌ها کاملاً مستقل از هم هستند؛ کسب‌وکارهای زیرمجموعه به‌هیچ‌عنوان استقلال مالی ندارد؛ برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌ها در بنگاه مادر انجام می‌شود؛ مسئولیت‌ها برای توسعه استراتژی به سطح واحد کسب‌وکار تفویض می‌شود؛ تمرکز بر فرایند بودجه‌بندی به‌عنوان مهم‌ترین فرایند برنامه‌ریزی است؛ پافشاری بر این موضوع که بودجه، قراردادی بین بنگاه مادر و کسب‌وکارها است و عملکرد مالی سالانه، معیار مهم موفقیت تلقی می‌شود. در این مدل، اهمیت شیوه‌های تولید و بازاریابی در واحدها اندک است. حتی در بسیاری از موارد، شرکت‌ها با آزادی کامل به رقابت با یکدیگر می‌پردازند. در این روش حتی شرکت‌ها اجازه دارند تا سرمایه‌های خارج از سازمان را نیز جذب کنند؛ نقش ستاد بنگاه مادر در کنترل مالی به اختصاص سرمایه، تعیین اهداف اقتصادی، ارزیابی کارایی، مداخله برای اصلاح کارایی (بازار مالی) و توزیع ریسک محدود می‌شود. مهم‌ترین نقش ستاد بنگاه مادر عبارت است از استفاده از هسته‌ی مدیریت باکفایت که توانایی ایجاد ارزش افزوده به فعالیت‌های تجاری مختلف با ایجاد استانداردها و بررسی کارایی را داشته باشد.

در سبک برنامه‌ریزی استراتژیک، بنگاه مادر ضمن توجه به اهداف بلندمدت، به کنترل مالی کسب‌وکارهای زیرمجموعه توجه خاصی ندارد؛ ارزیابی شرکا بر اساس میزان سودآوری است؛ معمولاً در بنگاه مادر سرمایه‌گذاری‌های سنگین با ریسک‌پذیری بالا انجام می‌شود؛ مسئولیت‌پذیری برای توسعه استراتژی بر عهده مدیران کسب‌وکار است اما دیدگاه‌های چندگانه از سطوح مختلف در آن نقش داشته و اشتراک بین کسب‌وکارها مورد تشویق قرار می‌گیرد؛ بنگاه مادر تمایل دارد از مضامین استراتژیک برای توسعه پرتفوی پشتیبانی کند؛ بنگاه مادر تلاش‌های متمرکزی برای یکپارچه‌سازی و هماهنگ کردن استراتژی‌ها در بین بخش‌ها و کسب‌وکارها انجام می‌دهد؛ این روش بسیار تمرکزگرا است و ستاد بنگاه مادر در نقش طراح اصلی برنامه‌ها ظاهر شده و مسئولیت هر گروه یا شرکت تحت پوشش را خود مشخص می‌کند. شرکت‌های کوچک‌تر وظیفه‌ی اجرای بخش‌های مختلف طرح اصلی را بر عهده دارند. ستاد بنگاه مادر مستقیماً به مدیریت فراساختارها می‌پردازد و بسیاری از خدمات سطح شرکت‌ها را ارائه می‌دهد. این شرایط دربرگیرنده‌ی مدیریت نوآوری‌ها نیز هست که مسئولیت کلیدی بسیار مهمی محسوب می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند دستاورد بسیار کارآمدی باشد که در آن مدیران توانایی ایجاد ارزش افزوده را در شرایطی خواهند داشت که از جزئیات کار هر یک از شرکت‌ها اطلاع کافی داشته باشند. این روش نیازمند تشابه بسیار زیاد بین فعالیت‌های اقتصادی واحدهای صنعتی است تا بتوان هسته‌ی مدیریت باکفایت ایجاد کرد، در غیراینصورت بنگاه مادر، کفایت کافی برای کمک به شرکت‌های تحت پوشش خود را نخواهد داشت.

در سبک کنترل استراتژیک کسب‌وکارهای زیرمجموعه در تهیه برنامه‌ها نقش و مشارکت دارند؛ ستاد بنگاه مادر بر اجرای برنامه‌ها نقش نظارت و هدایت دارد، کسب‌وکارهای زیرمجموعه دارای استقلال مالی هستند؛ خودداری کلی بنگاه مادر از ارائه مضامین استراتژیک، فشارها با پیشنهادها خاص برای کسب‌وکارها؛ ورود به پروژه‌های سرمایه‌ای و کسب‌وکارهای جدید که عمدتاً توسط



کسب‌وکارها پیشنهاد می‌شود. مدل کنترل استراتژیک، بین دو مدل قبلی قرار دارد و بیشتر سازمان‌های دنیا از آن استفاده می‌کنند. این مدل یک سبک مستقل نیست، بلکه پل ارتباطی میان برنامه‌ریزی استراتژیک و کنترل مالی است. در این مدل، ستاد بنگاه مادر شکل‌دهنده‌ی استراتژی‌ها است؛ بنابراین، حداقل نقش‌های مادری آن تعریف و شکل‌دهی استراتژی‌های کلان سازمان به‌خصوص در تخصیص منابع و کنترل روش‌ها است؛ باز تعریف فعالیت‌های متعادل برای شرکت‌ها و مأموریت هر یک از آن‌ها و کنترل سیاست‌های سازمانی، پرورش نوآوری‌ها و یادگیری‌های سازمانی با تعریف استانداردها و ارزیابی بهره‌وری شرکت‌های تابعه و ایجاد تغییرات لازم سازمانی برای ارتقاء بهره‌وری مد نظر است. کنترل استراتژیک، بر پایه‌ی فرآیند توافق بر برنامه‌های اصلی طراحی شده توسط ستاد بنگاه مادر استوار است و درجایی وجود دارد که ستاد بنگاه مادر توجه کمی به ایجاد وظایف برای شرکت‌ها و بخش‌های مختلف دارند و بیشتر به شکل‌دهی رفتار شرکت‌ها، ایجاد زمینه‌های کاری مناسب برای مدیران می‌پردازد.

این مدل اهمیت ویژه‌ای برای افزایش سطح دانش سازمانی با استفاده از فرآیندهای محک‌زنی و انتشار فعالیت‌های صحیح دارد. در کنترل استراتژیک، خدمات و مشاوره‌ی ارائه‌شده توسط ستاد بنگاه مادر بیشتر جنبه‌ی اختیاری دارد. در یک نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت، همواره سازمان‌های مادر، تمایل دارند از مدل کنترل مالی به سمت مدل برنامه‌ریزی استراتژیک حرکت کنند؛ لذا به مدل کنترل استراتژیک تمایل زیادی پیدا می‌کنند. در بین پیکربندی‌های مختلف بنگاه‌های مادری، بنگاه مادر با پیکربندی خلاق به دنبال خلق ارزش هستند و با بکارگیری افراد مبتکر و خلاق به‌عنوان هسته ارزشی یک روش غیرمستقیم نفوذ را در واحدهای کسب‌وکار تحت پوشش جهت حفظ و افزایش روحیه ابتکار و نوآوری در واحدهای کسب‌وکار ایجاد می‌کنند. علاوه بر آن، در بین چهار نوع از روش‌های ارزش‌آفرینی بنگاه مادر، روش اثر توسعه‌ای باعث ایجاد ارزش از طریق تغییر ترکیب سبد محصول واحدهای کسب‌وکار می‌شود و بنگاه‌های مادر این روش را نوعی اصرار بر اقدامات ابتکاری خود در احیاسازی و خلق کسب‌وکارهای کلیدی برای بقای بلندمدت شرکت می‌دانند. بنابراین، بنگاه‌هایی که پیکربندی خلاق دارند؛ متکی بر سبک کنترل استراتژیک هستند و روش اثر توسعه‌ای را بر می‌گزینند؛ بهتر می‌توانند میزان تعامل بین کسب‌وکارهای تابعه و مشارکت آنها را برای ارزش‌آفرینی جلب کنند.

## منابع

### منابع فارسی

- اسدزاده، عبدالله. (۱۳۹۷). تاثیر نقش‌های استراتژیک بنگاه مادر بر الگوی اداره کسب و کارها، نشریه کاوش‌های مدیریت بازرگانی، ۱۰(۱۹)، ۲۳۳-۲۵۱
- اسدزاده، عبدالله. رحمان سرشت، حسین. (۱۳۹۵). الگوی هوشمندی بنگاه‌های مادر و شیوه مادری آن در مدیریت کسب و کارهای تابعه، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۶(۲۴)، ۱۶۹-۱۹۲
- اسدزاده، عبدالله. طیار، سید حسن. نوده‌ی، فائده. (۱۴۰۰). تاثیر هوش راهبردی بنگاه مادر بر اثربخشی راهبردهای احیا در توابع بحران زده، فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۱۴(۳)، ۳۸۱-۴۰۰
- اسگندری، کریم. عرفای جمشیدی، شیدا. عرفای جمشیدی، شادی. رمضان‌ی، مجتبی. (۱۴۰۰). نقد کتاب مدیریت استراتژیک هلدینگ (چارچوبی برای استراتژی‌های سرپرستی)، پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، ۲۱(۹۱)، ۵۱-۶۹
- جاویدی کرمانی نژاد، مه‌ری. امینی، محمدتقی. (۱۳۹۵). طراحی و توسعه الگوی تعاملی تغییرات محیطی با کنترل استراتژیک بر اساس مدل کنترل استراتژیک لورائز. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۲(۶۳)، ۱۳۳-۱۵۸.
- رحمان سرشت، حسین، فتح‌الهی، افشین. (۱۳۹۰). استراتژی‌های و شیوه‌ها در شرکت‌های مادر، تهران، انتشارات دوران.
- ریسی سرکندیز، ابراهیم. عابدی، صادق. احتشام‌رانی، رضا. (۱۴۰۱). سیستم هوش مصنوعی فازی در انتخاب سبک راهبردهای مادری در کسب‌وکار، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۳(۵۱)، ۱-۲۵.

شکری، ابوذر. قاضی زاده، سید ضیال‌الدین. پیروفر، شهناز. توحیدی، حمید. (۱۳۹۹). طراحی مدل هوشمند برنامه ریزی استراتژیک در هلدینگ‌های معدنی ج.ا.ا. (مطالعه موردی: هلدینگ شهاب سنگ)، مجله محیط و معدن، ۱۱(۴)، ۱۱۱۵-۱۱۲۶

شکری، ابوذر. قاضی زاده، سید ضیال‌الدین. پیروفر، شهناز. توحیدی، حمید. (۱۴۰۲). طراحی مدل هوشمند با رویکرد ترکیبی عصبی فازی برای انتخاب استراتژی مادری در هلدینگ‌های معدنی ج.ا.ا. (مطالعه موردی: هلدینگ شهاب سنگ). فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۴(۵۳)، ۱-۱۷.

عبدالی، علی. گودرزی، غلامرضا. سهرابی، طهمورث. (۱۳۹۹). بررسی اعتبار مدل هوشمندی بنگاه مادر تخصصی صنایع پتروشیمی، نشریه مدیریت راهبردی در سیستم‌های صنعتی، ۱۵(۵۱)، ۶۷-۸۲

عسگری انارکی، آزاده و هاشمی فشارکی، فاطمه. (۱۳۹۴). ساز و کارهای افزایش سینرژی (هم‌افزایی) در سازمان‌های هلدینگ، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و مهندسی صنایع، تهران.

فلاح، محمدعلی. حیدری، علی. آقازاده، هاشم. اعرابی، سید محمد. (۱۳۹۹). نقش بنگاه‌های مادر ایرانی در خلق و تخریب ارزش: مطالعه موردی چندگانه. مدیریت بازرگانی. ۲۶۲-۲۸۴.

### منابع لاتین

- Ahuja, G., & Novelli, E. (2017). Redirecting research efforts on the diversification-performance linkage: The search for synergy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 342-390.
- Arthur KNA. (2017). financial innovation and its governance: cases of two major innovations in the financial sector. *Financ Innov* 3:10.
- Asgharzadeh, M., & Shafahi, Y. (2017). Real-time bus-holding control strategy to reduce passenger waiting time. *Transportation Research Record*, 2647(1), 9-16.
- Decreton B, Nell PC, Stea D. (2019). Headquarters involvement, socialization, and entrepreneurial behaviors in MNC subsidiaries. *Long Range Plan* 52(4):101839.
- Defranco AL, Schmidgall RS. (2017). budgetary controls in clubs: a time-tested process for financial success. *J Hosp Fin Manag* 25(1):44-55.
- Djebali N, Zaghdoudi K (2020) Testing the governance-performance relationship for the Tunisian banks: a GMM in system analysis. *Financ Innov* 6:23.
- Dossi, A., & Patelli, L. (2020). You learn from what you measure: financial and nonfinancial performance measures in multinational companies. *Long Range Planning* 43, 498-526
- Goold, M., & Campbell, A. (1991). Brief case: from corporate strategy to parenting advantage. *Long Range Planning*, 24(1), 115-117.
- Gul Fa, Hsu Aw, Liu Sht, S.H.T. (2018) Parent-subsidiary investment layers and audit Fees. *J Account Audit Financ* 33(4):555-579.
- Hao, D. Y., Qi, G. Y., & Wang, J. (2018). Corporate social responsibility, internal controls, and stock price crash risk: The Chinese stock market. *Sustainability*, 10(5), 1675.

Hu, K. H., Hsu, M. F., Chen, F. H., & Liu, M. Z. (2021). Identifying the key factors of subsidiary supervision and management using an innovative hybrid architecture in a big data environment. *Financial Innovation*, 7(1), 1–27.

Koehler, L. A., Seman, L. O., Kraus, W., & Camponogara, E. (2018). Real-time integrated holding and priority control strategy for transit systems. *IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems*, 20(9), 3459–3469.

Li, W., Xu, Y., Yu, D., & Zhang, J. (2023). Corporate governance of the parent company and executive compensation contracts in subsidiary firms: Evidence from China. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 1–20.

Lim KY, Chalmers K, Hanlon D. (2018). The influence of business strategy on annual report readability. *J Acc Public Policy* 38(1):65-81.

Malmi, T., & Brown, D.A. (2018). Management control systems as a package - opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, 287-300.

Markus A, Martin A. (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Account Organ Soc* 73:50-67.

Matolcsy Z, Wakefield J. (2017). Multinational headquarter control of wholly owned foreign subsidiaries. *Brit Account Rev* 49(3):275-293.

Muralidharan, R. (2004). A framework for designing strategy content controls. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 590 -601.

Schommer, M., Richter, A., & Karna, A. (2019). Does the diversification-firm performance relationship change over time? A meta-analytical review. *Journal of Management Studies*, 56(1), 270–298.

Schotten PC, Morais DC. (2019). A group decision model for credit granting in the financial market. *Financ Innov* 5:6.

Seifzadeh, P. (2017). Corporate controls, geographic dispersion, and their effect on corporate financial performance in related diversified corporations. *Journal of Strategy and Management*. Vol. 10 No. 1, pp. 102–117.

Seifzadeh, P., & Rowe, W. G. (2019). The role of corporate controls and business-level strategy in business unit performance. *Journal of Strategy and Management*. Vol. 12 No. 3, pp. 364–381.

Seifzadeh, P., Rowe, W. G., & Moghaddam, K. (2021). Governance of subsidiaries: The interactive effect of corporate diversification strategy and headquarters' capacity to process information on corporate control mechanisms. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 38(2), 119–134.

Sitkin, S. B., Cardinal, L. B., & Bijlsma-Frankema, K. M. (Eds.). (2010). *Organizational control*. Cambridge University Press.

Stettinius, W., & Wood, R., & Doyle, J., & Colley, J. (2015). *How to plan and execute strategy*. McGraw-Hill Publication

Valdez-Juárez, L. E., Castillo-Vergara, M., & Ramos-Escobar, E. A. (2022). Innovative Business Strategies in the Face of COVID-19: An Approach to Open Innovation of SMEs in the Sonora Region of Mexico. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 47.

Wu, W., Liu, R., & Jin, W. (2018). Integrating bus holding control strategies and schedule recovery: simulation-based comparison and recommendation. *Journal of Advanced Transportation*, 2018.

Zaharia DL, Lazar A, Tilea DM. (2014). The role of internal audit regarding the corporate governance and the current crisis. *Procedia Soc Behav Sci* 116:4819-4823.

Zhao X, Li Gh, Liu Jy, Xu H (2013) Study on the performance evaluation of the parent-subsiary corporation's financial management and control. In: *The 19th international conference on industrial engineering and engineering management*. Springer, Berlin

Zimmerman, J. L. (2020). *Accounting for decision making and control*. New York: McGraw-Hill.