

## الگوی هوشمندی بنگاه‌های مادر و شیوه مادری آن در مدیریت کسب‌وکارهای تابعه

عبدالله اسدزاده\*، حسین رحمان سرشت\*\*

### چکیده

در این مقاله، به بررسی شیوه‌های مادری و رابطه آن با درک بنگاه مادر از کسب‌وکارها و با شناسایی و دسته‌بندی عوامل محیطی بنگاه مادر و استفاده از مفاهیم و ادبیات رایج هوشمندی رقابتی، به توسعه و تقویت درک مادری پرداخته و مفهوم نوین هوشمندی مادری مطرح می‌شود. هدف این پژوهش آزمودن تاثیر هوشمندی مادری و ابعاد سه‌گانه آن بر شیوه تعاملی مادر با کسب‌وکارها است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و کارشناسان شرکت‌های هولدینگ محض ایرانی می‌باشد. به منظور سنجش پایایی و روایی سازه سوالات به ترتیب از ضریب آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. نتایج آزمون نشان داد که سوالات از پایایی و روایی لازم برخوردار هستند. برای تحلیل داده‌های پرسشنامه از ضریب همبستگی پیرسون و ضریب همبستگی جزئی استفاده شد که نشان می‌دهد همه ابعاد هوشمندی، رابطه معناداری با شیوه مادری دارند، ضمن این که تاثیر نوع صنعت بر رابطه میان هوشمندی و شیوه مادری تایید نشد.

**کلیدواژه‌ها:** بنگاه مادر؛ شرکت هولدینگ؛ هوشمندی بنگاه مادر؛ شیوه مادری؛ محیط بنگاه مادر.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۳/۳۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۰۷/۲۲

\* کارشناس ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول).

E-mail: ab.assadi@gmail.com

\*\* استاد، دانشگاه علامه طباطبائی.

## ۱. مقدمه

نقش و کارکردهای شرکت‌های مادر مدت‌هاست که به یکی از موضوع‌های مهم در پژوهش‌های مربوط به مدیریت راهبردی تبدیل شده است. از دیدگاه نظری آن چه فلسفه وجودی و ماهیت چنین تشکیلاتی را توجیه می‌کند، نقش آنها در خلق ارزش در کسب‌وکارهای تابعه و ایجاد هم‌افزایی است [۲۷، ۱۳، ۲۰]. یکی از موضوع‌های اساسی در راهبرد سطح شرکتی، تصمیماتی است که شرکت مادر در خصوص سطح مداخله و به‌عبارت دیگر گزینش شیوه‌های مادری اتخاذ می‌کند. سه شیوه مادری با توجه به شدت مداخله مادر در کسب‌وکارهای تابعه ارائه شده است که عبارت‌اند از: شیوه برنامه‌ریزی راهبردی، شیوه کنترل راهبردی و شیوه کنترل مالی [۲۰].

جانسون و شولز (۲۰۰۲) با استفاده از مفهوم تفویض اختیار، بیان مشابهی از شیوه‌های مادری را ارائه می‌کنند. حداقل انتظاری که از یک شرکت مادر می‌رود خلق ارزش در کسب‌وکارهای تابعه است. کسب‌وکارهای تابعه زمانی که تحت پوشش شرکت مادر هستند ارزش به مراتب بیشتری را نسبت به زمان استقلال خود از مادر ایجاد می‌نمایند که این اضافه ارزش نیز کمتر از هزینه‌های تشکیلاتی ستاد مادر نیست [۵]؛ اما در بسیاری از موارد خطا در گزینش شیوه صحیح مادری باعث می‌شود تا شرکت‌های مادر به جای ارزش‌افزایی در نقش مخرب ارزش ظاهر می‌شوند. در بررسی این موضوع، پورتر در یک مطالعه میدانی به بررسی تملیک‌هایی که در خلال سال‌های ۱۹۵۰-۱۹۸۶ میلادی توسط شرکت‌های بزرگ آمریکایی انجام گرفته بود پرداخت و به این نتیجه رسید که اغلب شرکت‌های مادر، مالکان مناسبی برای کسب‌وکارهای تملیک‌شده نیستند و از صلاحیت لازم جهت هدایت و راهبری برخوردار نمی‌باشند، به طوری که در نتیجه عدم موفقیت آنها در اعمال وظایف مادری بیش از نیمی از کسب‌وکارهای تملیک‌شده به فروش گذاشته شدند [۶].

ویلیامسون (۱۹۷۵) نیز در کتاب بازارها و سلسله مراتب<sup>۱</sup> خود، با طرح فاصله مطلوب<sup>۲</sup> با کسب‌وکارها، به‌طور ضمنی شرکت مادر را از مداخله‌های مخرب ارزش نهی می‌کند.

بر این اساس، گولد و کمبل به‌عنوان برجسته‌ترین پژوهشگران معاصر این حوزه، بارها در پژوهش‌های خود به درک کافی از کسب‌وکارها به‌عنوان لازمه مداخله مادر و ملاک گزینش شیوه‌های مادری اشاره کرده و یکی از وجوه اصلی تمایز این شیوه‌ها را میزان داده‌های جز به جز و دقیق مادر از کسب‌وکارها بیان می‌کنند [۲۰]؛ اما با توجه به این که دامنه درک مادری در برگیرنده کسب‌وکارهای تابعه و حداکثر محیط آنها بوده و سایر ابعاد محیطی بنگاه مادر را پوشش نمی‌دهد؛ لذا

1. Markets and Hierarchies

2. Appropriate Distance

در عین اهمیت از جامعیت و کفایت لازم برخوردار نمی‌باشد. بر این اساس ضرورت بهره‌گیری از مبنایی جامع که ابعاد محیطی را به‌طور کامل در بر گرفته و نقش آگاهی‌دهنده بیشتری داشته باشد بسیار احساس می‌شود. برای این منظور سعی شد تا با اقتباس از مفاهیم هوشمندی در سطح کسب‌وکار به ارائه مفهومی مشابه در سطح شرکتی با عنوان «هوشمندی مادری» مبادرت نموده و به‌عنوان ملاکی جهت گزینش شیوه‌های مادری استفاده می‌شود.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری پژوهش

**شرکت‌های مادر.** شرکت مادر شرکتی است که توانایی اعمال نفوذ در شرکت‌های تابعه خود را دارد و از این نفوذ در جهت کنترل شرکت‌های تابعه استفاده می‌کند [۲۰]. دیکشنری آکسفورد، شرکت مادر را شرکتی تعریف می‌کند که مالک سهام یک یا چند شرکت دیگر بوده و به‌عنوان یک شرکت مرکزی در سیاست آنان مداخله می‌کند [۱۱]. هر چند شرکت‌های هلدینگ قدمت طولانی در عرصه تجارت دارند و نقش عمده‌ای را در اقتصاد کشورها ایفا می‌کنند؛ ولی دانش بشری در مورد نحوه مدیریت آنها اندک است [۸].

سازمان بورس و اوراق بهادار ایران در وب‌سایت رسمی خود شرکت‌های هلدینگ را این‌گونه تعریف می‌کند: این شرکت‌ها از مصادیق نهادهای مالی هستند که با سرمایه‌گذاری در شرکت‌های سرمایه‌پذیر جهت کسب انتفاع، آن‌قدر حق رأی کسب می‌کنند که برای کنترل عملیات شرکت، هیئت مدیره را انتخاب کنند و یا در انتخاب اعضای هیئت‌مدیره مؤثر باشند. از این‌رو این شرکت‌ها در تلاش‌اند تا از طریق تملک شرکت‌های دیگر که عموماً در صنایع مشابه فعالیت می‌کنند یک گروه تخصصی را تشکیل داده و بدین طریق بتوانند از مزایایی برخوردار شوند که از آن جمله می‌توان به هم‌افزایی اشاره داشت [۷]. مینز و باندرایت (۱۹۳۲) نیز هلدینگ را موثرترین شیوه و ابزاری می‌دانند که تاکنون ابداع شده است و می‌توان برای کنترل و مدیریت توأم دو یا چند واحد که تاکنون مستقل بوده‌اند، به‌کار گرفته شوند.

دسته‌بندی شرکت‌های مادر بسیار متنوع می‌باشد؛ اما با توجه به جامعه آماری این پژوهش که مرتبط با شرکت‌های هولدینگ محض می‌باشد، به نوعی دسته‌بندی در زیر اشاره می‌شود:

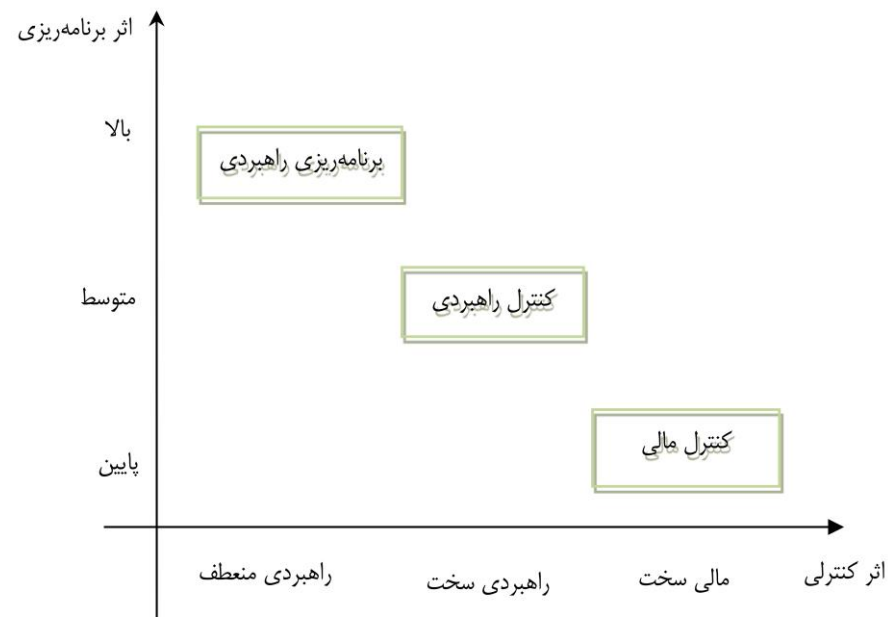
**شرکت‌های هولدینگ محض<sup>۱</sup>**. شرکت‌هایی که حرفه اصلی آنها سرمایه‌گذاری در سایر شرکت‌ها می‌باشد [۱۰] و هیچ‌گونه گونه مشتری خارجی نداشته و به خودی خود درآمد ندارند. این شرکت‌ها به‌عنوان واسطه‌ای بین شرکت‌های تابعه و سهامداران اصلی عمل می‌کنند و به‌صورت یک واسطه بر روی فعالیت‌ها اثر می‌گذارند و راهبردهایی را که واحدهای کسب‌وکار تابعه موظف به اجرای آنها هستند را تعقیب می‌کنند. [۲۰]. تفاوت این شرکت‌ها با شرکت‌های سرمایه‌گذاری در این است که شرکت‌های سرمایه‌گذاری علاقه و تعهدی برای حفظ سهام خود در شرکت‌های وابسته و کنترل و اداره شرکت‌های مذکور نداشته و سود خود را از طریق خریدوفروش سهام به‌دست می‌آورند. معمولاً درصد سهام تحت مالکیت آنها پایین است در حالی که هدف شرکت‌های هولدینگ ارزش‌آفرینی از طریق نگهداری و کنترل شرکت‌های تابعه می‌باشد [۱]. از آنجاکه هدف پژوهش بررسی رابطه هوشمندی ستاد هولدینگ و شیوه مادری مورد استفاده آن می‌باشد در این مقاله از شرکت‌های هولدینگ محض به‌عنوان جامعه آماری پژوهش استفاده شده است تا آثار ناشی از مداخله مستقیم شرکت مادر در عملیات نتایج پژوهش را تحت تاثیر قرار ندهد.

**شرکت‌های هولدینگ عملیاتی<sup>۲</sup>**. این شرکت‌ها فعالیت خاص خود را انجام می‌دهند و در ضمن گروهی از شرکت‌های تابعه را مالک بوده و کنترل می‌کنند [۱۰]. این‌گونه شرکت‌ها علاوه بر تولید کالا یا ارائه خدمت، دیگر شرکت‌ها را نیز اداره می‌کنند. شرکت‌های هولدینگ عملیاتی ۱ به دو صورت ایجاد می‌شوند: ۱. ایجاد شرکت‌های تابعه توسط شرکت اصلی از طریق رشد داخلی یا تجزیه کسب‌وکارها، ۲. از طریق اکتساب و خرید شرکت‌های دیگر یا رشد خارجی. این اکتساب به سه صورت است: ۱. ادغام یک‌طرفه که در این حالت، شرکت خریداری‌شده منحل و در شرکت خریداری‌کننده ادغام می‌شود، ۲. ادغام دوطرفه که در این حالت، هر دو شرکت خریداری‌کننده و خریداری‌شده منحل و در شرکت سومی در هم ادغام می‌شوند و ۳. حالت سوم هولدینگ است که در این حالت هیچ‌کدام از شرکت‌ها منحل نمی‌شوند و شرکت خریداری‌شده با حفظ شخصیت حقوقی خود تحت کنترل شرکت خریدار در می‌آید [۱].

1. Pure Holding Company

2. Operational Holding Company

**شیوه‌های مادری**<sup>۱</sup>. پژوهش‌های گولد و همکارانش نشان می‌دهد که شرکت‌های مادر، رویکردها و فلسفه‌های مادری متفاوتی را دنبال می‌کنند. مطالعات آنها منجر به شناسایی سه شیوه مادری مهم و اساسی شد. نمودار شماره ۱ تفاوت بین این سه شیوه مادری را بر اساس اثر برنامه‌ریزی مادر<sup>۲</sup> و اثر کنترلی مادر<sup>۳</sup> بر روی کسب‌وکارهای تابعه نشان می‌دهد:



نمودار ۱. شیوه‌های مختلف مادری در ستاد مادر

**شیوه برنامه‌ریزی راهبردی**<sup>۴</sup>. در این شیوه شرکت مادر خود را برنامه‌ریز اصلی<sup>۵</sup> می‌داند و با اتخاذ رویکرد تمرکزگرا، بطور قابل ملاحظه‌ای در برنامه‌ها و راهبردهای کسب و کارهای تابعه خود مداخله می‌کند [۲۳]. هدف مادر در این شیوه، کمک به شرکت‌ها از طریق انتقال دانش و مهارت تخصصی و منابع ستاد به کسب‌وکارهای تابعه است. از این‌رو در این شیوه شرکت‌های مادر به‌شدت خود را درگیر

1. Parenting Style
2. Planning Influence
3. Control Influence
4. Strategic Planning
5. Master Planner

تدوین برنامه‌ها و تصمیمات کسب‌وکارهای خود می‌کنند و با ارائه جهت‌گیری جامع و روشن، کسب‌وکارها را ملزم می‌سازند که راهبرد خود را در بستر این جهت‌گیری‌ها توسعه دهند. فرآیندهای کنترل در شرکت‌های مادر استفاده‌کننده از شیوه برنامه‌ریزی راهبردی، بر توسعه و بهبود بلندمدت کسب‌وکارها به‌عنوان اولویت برتر تاکید می‌کند. بودجه‌ها و برنامه‌های عملیاتی کسب‌وکارها نشانگر جزئیات اولین سال برنامه‌ریزی راهبردی کسب‌وکار و جزئیات عملکرد در قیاس با اهداف مالی کوتاه‌مدتی است که به‌عنوان بخشی از ارزیابی عملکرد کلی مورد توجه است [۱۰].

**شیوه کنترل مالی<sup>۱</sup>.** شرکت‌های مادری که از این شیوه استفاده می‌کنند، به تمرکز نداشتن در برنامه‌ریزی متعهد هستند. در این شیوه، شرکت‌های مادر تا حد امکان کسب‌وکارهای خود را به‌صورت واحدهای انفرادی (مستقل) و با مسئولیت کامل برای تدوین راهبردها و برنامه‌هایشان سازماندهی می‌کنند. فرآیندهای برنامه‌ریزی بر بودجه‌های سالانه به‌عنوان «اصلی‌ترین ابزار بررسی و توسعه برنامه‌های عملیاتی» و به‌خصوص اهداف مالی هر کسب‌وکار متمرکز است. در بیشتر موارد هیچ نوع فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی به‌صورت رسمی وجود ندارد. با این حال، هزینه‌های سرمایه‌ای به‌دقت بررسی می‌شود و فرآیند تصویب و موافقت با هزینه‌های سرمایه‌ای، به‌صورت پروژه به پروژه، بسته به بازده مالی مورد انتظار و اغلب بر اساس سرعت دوره بازگشت سرمایه انجام می‌شود. در این شیوه مادری، فرآیندهای کنترل، بر اهداف و نتایج مالی تمرکز دارد. اهداف مالی توافق‌شده به‌عنوان قراردادی مهم بین مادر و کسب‌وکارهای تابعه محسوب می‌شود که هیچ دلیلی برای محقق نشدن آن از سوی کسب‌وکارهای تابعه قابل قبول نمی‌باشد [۱۰].

**شیوه کنترل راهبردی<sup>۲</sup>.** در این شیوه شرکت مادر خود را شکل‌دهنده راهبردی<sup>۳</sup> می‌داند [۲۳]. از این‌رو در این شیوه، شرکت مادر با استفاده از رویکرد عدم تمرکز، برنامه‌ریزی و تدوین، راهبردها را به کسب‌وکارها واگذار می‌کند؛ ولی نقش خود را در کنترل و ارزیابی آنچه که از طرف کسب‌وکارها پیشنهاد می‌شود، حفظ می‌کند. کسب‌وکارهای تابعه بر اساس سبک پایین به بالا، راهبردها، برنامه‌ها و پیشنهادهای خود را مطرح می‌کنند؛ ولی مادر ممکن است یک سری اقدامات، اهداف و فعالیت‌های خاصی را مورد حمایت قرار دهد و صرفاً طرح‌ها و برنامه‌هایی را بپذیرد که توازن مناسبی را بین

---

1. Financial Control

2. Strategic Control

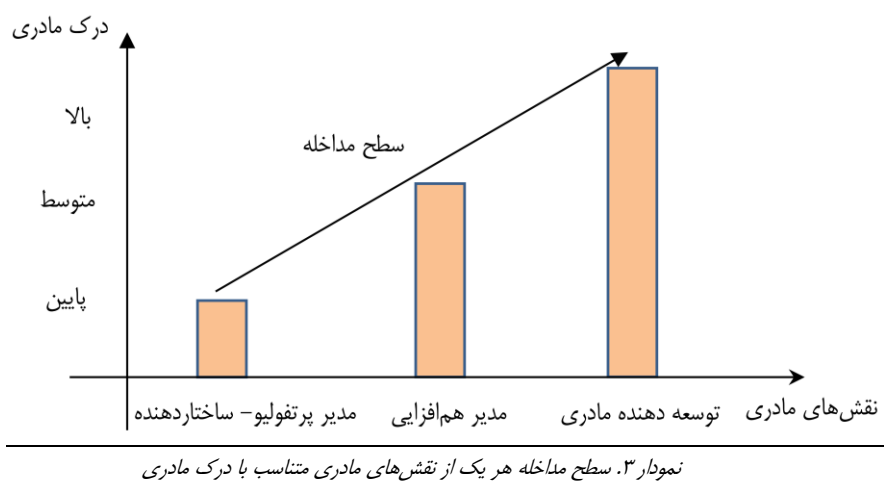
3. Strategic Shaper

معیارهای مالی و معیارهای راهبردی برآورده می‌کند. شیوه کنترل راهبردی علاوه بر این که بر حصول به اهداف مالی اهمیت زیادی قائل است، به اهداف و شاخص‌های راهبردی نیز توجه دارد. نتایج اجرای برنامه‌ها به‌طور منظم نظارت می‌شود و میزان عملکرد در برابر اهداف برنامه‌ریزی شده، بررسی شده و عاملی اساسی برای پیشرفت‌های شغلی و جبران خدمات کارکنان محسوب می‌شود [۱۰]. پژوهش‌های گولد و همکاران (۱۹۹۴) نشان داده است که شیوه کنترل راهبردی با توجه به ترکیب مزیت‌های دو شیوه برنامه‌ریزی راهبردی و کنترل مالی و قرار گرفتن در میانه طیف، به‌طور قابل ملاحظه‌ای رایج‌ترین شیوه مورد استفاده در بین شرکت‌های مادر است.

**شیوه‌های مختلف مادری از منظر درک مادری.** گولد و همکاران (۱۹۹۸) بیان می‌دارند که شرکت مادر برای این که بتواند اثری ارزش‌آفرین در کسب‌وکارها داشته باشد و به یک مادر طبیعی<sup>۱</sup> تبدیل شود، باید از کسب‌وکارهای خود درک و شناخت کافی داشته باشد. درحقیقت گولد و همکاران (۱۹۹۴) و (۱۹۹۸) تعیین فاصله مطلوب یا به بیانی ساده‌تر تعیین میزان مداخلات مادر در کسب‌وکارها را وابسته به میزان درک مادر از کسب‌وکارها می‌دانند. از طرفی این پژوهشگران، یکی از وجوه اصلی تمایز شیوه‌های مادری را میزان داده‌های جز به جز و دقیق مادر از کسب‌وکارها بیان کرده‌اند که دقت و جزئیات این داده‌ها در شیوه برنامه‌ریزی راهبردی که مستلزم بیشترین سطح مداخله است باید در بیشترین میزان بوده و هر چه به شیوه کنترل مالی نزدیک‌تر می‌شود اهمیت کمتری می‌یابد. پژوهش سایر پژوهشگران نیز بر این موضوع اتفاق نظر دارند [۲۰، ۲۳].



جانسون و شولز (۲۰۰۲) نیز از منظر دیگری به اهمیت درک مادری و لزوم تناسب آن با سطح مداخله پرداخته‌اند و آن زمانی است که طبقه‌بندی چهارگانه خود از نقش‌های مادری را ارائه می‌کنند و آنجا در بیان ویژگی‌های هر یک از نقش‌ها به درک مادر از کسب‌وکارها اشاره کرده و بیان می‌دارند که درک مادری در نقش‌های توسعه‌دهنده مادری و مدیر هم‌افزایی (که مستلزم بیشترین مداخله است) باید در بالاترین سطح باشد.





در پژوهشی که فتح‌الهی (۱۳۹۰) با تمرکز بر دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>۱</sup> انجام داد، پژوهشگران از ماتریس اش‌ریج<sup>۲</sup> به‌عنوان مبنایی برای تعیین شیوه مادری استفاده کرده و مدلی بدین منظور ارائه دادند. در پژوهش آنها، مولفه‌های ماتریس اش‌ریج با شیوه‌های مادری تلفیق شده و چارچوبی را ارائه می‌دهد تا به تناسب برخورداری شرکت مادر از ویژگی درک و قابلیت کمک به کسب‌وکارها، شیوه مادری بهینه‌گزینه‌ش شود که نتایج آزمون‌های آماری نیز، معناداری رابطه میان ویژگی‌های مذکور با شیوه‌های مادری را تایید کرد.

بدین ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که درک و شناخت کافی از کسب‌وکارها لازمه ارزش‌آفرینی و از ویژگی‌های یک شرکت مادر طبیعی است و همچنین در گزینش الگوی تعامل مادر با کسب‌وکارها، عمق درک مادر از کسب‌وکارها را به‌عنوان یک مولفه کلیدی مورد توجه قرار داد.

**محیط بنگاه مادر.** محیط سازمان، تمام چیزهایی است که در بیرون آن قرار دارند. این تعریف از نظر مفهومی قانع‌کننده است؛ اما در عمل شناخت دقیق روابط پیچیده سازمان و محیط پیرامون را امکان‌پذیر نمی‌سازد [۲].

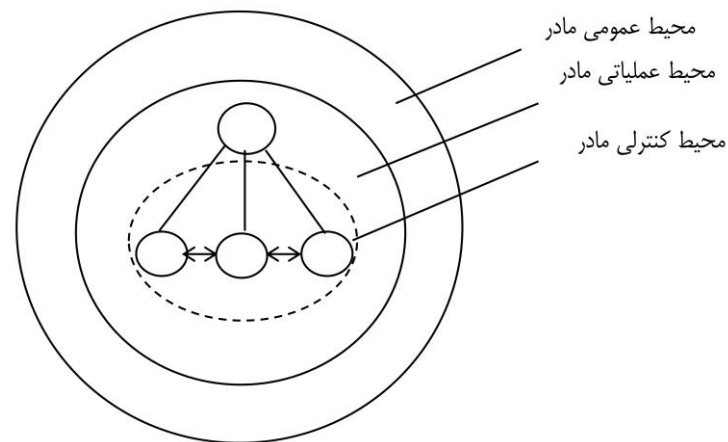
نتایج پژوهش‌های اندیشمندان در خصوص محیط سازمان شامل دو دسته‌بندی کلی محیط کلان (عمومی، دوردست یا غیرمستقیم) و محیط عملیاتی (اختصاصی، نزدیک یا مستقیم) می‌باشد [۲، ۳، ۵] که محیط شرکت‌های مادر نیز از این دسته‌بندی کلی، مستثنی نمی‌باشد. به اعتقاد نویسندگان، از آنجاکه کسب‌وکارهای تابعه به‌عنوان بخشی از محیط نزدیک بنگاه مادر، در شعاع بسیار کمتری نسبت به سایر عوامل محیطی قرار داشته و در حیطه کنترل مستقیم شرکت مادر جای دارند؛ لذا در نظر گرفتن یک طبقه مجزا برای آن، با عنوان «محیط کنترلی» باعث شفاف‌سازی بیشتر و درک بهتر محیط این‌گونه سازمان‌ها با توجه به مقتضیات آنها می‌شود.

---

1. Resource based view (RBV)

2. Ashridge matrix

این دسته‌بندی که بر اساس شدت اثرگذاری یا نفوذ شرکت مادر بر عوامل محیطی می‌باشد در شکل ۴ آمده است:



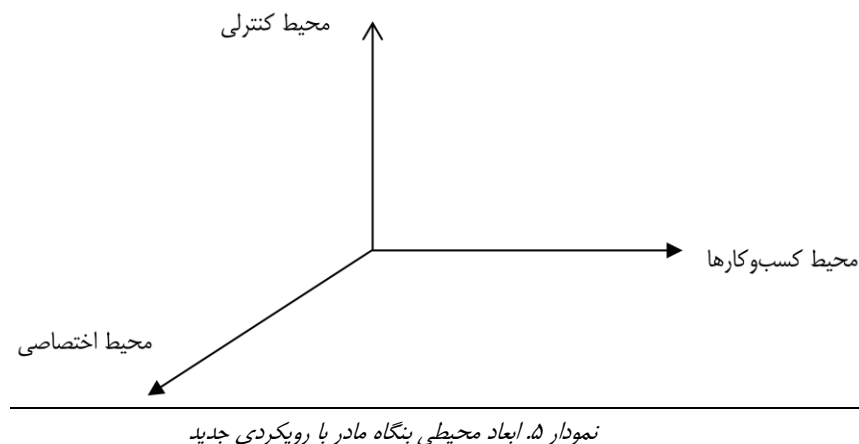
نمودار ۴. محیط بنگاه مادر

عوامل محیطی بنگاه مادر با بهره‌گیری از پژوهش‌های انجام‌شده شناسایی و در جدول ۱ ارائه شده است. لازم به ذکر است که عوامل محیطی از قبیل: انجمن‌های صنفی، دولت، موسسات مالی اعتباری از جمله مواردی است که همزمان در دامنه عوامل محیطی کسب‌وکارها و بنگاه مادر جای می‌گیرند؛ اما همچنان که گولد و همکاران (۱۹۹۵) در بحث فرصت‌های مادری عنوان می‌کنند، شرکت مادر بهتر می‌تواند مسائل مرتبط با این ذی‌نفعان را حل و فصل و مدیریت کند و بنابراین در این مقاله جزو عوامل محیط اختصاصی بنگاه مادر طبقه‌بندی شده است.

جدول ۱. بررسی عناصر محیطی بنگاه مادر

شرح	عناصر محیطی
محیط کنترلی مادر (کسب‌وکارها)	لجستیک داخلی کسب‌وکارها (پورتر، ۱۹۸۵)
	لجستیک خارجی کسب‌وکارها (پورتر، ۱۹۸۵)
	قابلیت‌های کسب‌وکارها (استروالد، ۲۰۱۰)
	عملیات کسب‌وکارها (پورتر، ۱۹۸۵)
	تدارکات کسب‌وکارها (پورتر، ۱۹۸۵)
	فروش و بازاریابی کسب‌وکارها (پورتر، ۱۹۸۵)
	ساختار درآمدی و هزینه‌ای کسب‌وکارها (استروالد، ۲۰۱۰)
	خدمات پس از فروش کسب‌وکارها (پورتر، ۱۹۸۵)
	منابع انسانی کسب‌وکارها (پورتر، ۱۹۸۵)
	سیستم‌های اطلاعاتی کسب‌وکارها (پورتر، ۱۹۸۵)
فن‌آوری کسب‌وکارها (پورتر، ۱۹۸۵)	
محیط بیرونی مادر (خرد و کلان)	فرصت‌های مادری ادغام و تملیک (گولد و همکاران، ۱۹۹۵)
	مشتریان کسب‌وکارها (پورتر، ۱۹۸۰)
	تامین‌کنندگان کسب‌وکارها (پورتر، ۱۹۸۰)
	رقبای فعلی کسب‌وکارها (پورتر، ۱۹۸۰)
	رقبای بالقوه کسب‌وکارها (پورتر، ۱۹۸۰)
	کالاهای جایگزین کسب‌وکارها (پورتر، ۱۹۸۰)
	استانداردهای صنعت (گولد و همکاران، ۱۹۹۴)
	بستانکاران کسب‌وکارها (پیرس و رایبسون، ۱۳۸۸)
	بازار کار کسب‌وکارها (پیرس و رایبسون، ۱۳۸۸)
	رسانه‌ها (استونر و همکاران، ۱۳۸۲)
	موسسات مالی اعتباری (استونر و همکاران، ۱۳۸۲)
	دولت (استونر و همکاران، ۱۳۸۲)
	ارتباطات میان زنجیره ارزش کسب‌وکارها (گولد و همکاران، ۱۹۹۵)
	اختلافات میان کسب‌وکارها (گولد و همکاران، ۱۹۹۵)
	اشتراکات کسب‌وکارها (گولد و همکاران، ۱۹۹۵)
	عوامل عمومی محیط مادر و کسب‌وکارها (رابینز، ۱۳۷۶)
	روندها و سناریوها (گولد و همکاران، ۱۹۹۴)
پروژه‌های برون‌سپاری شده (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۱)	
انجمن‌های صنفی و سندیکاها (استونر و همکاران، ۱۳۸۲)	

با توجه به عوامل شناسایی شده در جدول ۱ می‌توان محیط بنگاه مادر را از زاویه دیگری مورد توجه قرار داد و آن را در قالب ابعاد سه‌گانه محیط کنترلی (کسب‌وکارها)، محیط کسب‌وکارها و محیط اختصاصی طبقه‌بندی کرد (نمودار ۵):



**بررسی جامعیت درک مادری.** جانسون و شولز (۲۰۰۲)، درک و فهم مادر از کسب‌وکارها را از منظر منطق تناسب بررسی کرده و به تناسب میان ویژگی‌ها، مهارت‌ها و منابع بنگاه مادر با عوامل کلیدی موفقیت کسب‌وکارها اشاره می‌کند [۶]. از آنجا که عوامل کلیدی موفقیت، ریشه در صنعت و محیط کسب‌وکارها دارد؛ لذا دامنه درک به‌طور ضمنی محیط کسب‌وکارها را نیز فرا می‌گیرد. با این حال درک مادری، بخش قابل توجهی از محیط بنگاه مادر را که معطوف به شرکت‌های مادر رقیب، فرصت‌های مادری و دیگر ارکان محیطی جهت‌ساز است شامل نمی‌شود؛ بنابراین در عین اهمیت، به‌تنهایی از جامعیت کافی برای اتخاذ تصمیم‌های راهبردی مرتبط با شیوه‌های مادری برخوردار نمی‌باشد؛ به‌عنوان مثال زمانی که شرکت مادری بتواند فرصت‌های تملیک بیرونی را (که در دامنه درک نمی‌گنجند) به‌موقع شناسایی و از آن با هدف هم‌افزایی میان کسب‌وکارهای موجود یا پر کردن حلقه مفقوده در زنجیره ارزش کسب‌وکارها استفاده کند یا زمانی که شرکت مادر این توانمندی را داشته باشد که از برنامه شرکت مادر رقیب جهت نفوذ کسب‌وکارهایش در بازارهای هدف مشترک مطلع شود و به‌موقع تدابیر لازم را به‌کار گیرد (از طریق تقویت کسب‌وکارها یا کمک به خروج کم هزینه و سریع‌تر آنها) طبیعی است که از صلاحیت بالاتری برای مداخله بیشتر برخوردار باشد، چیزی

که در دایره مفهوم درک مادری نمی‌گنجد. بر این اساس، ضرورت تقویت آن با بصیرت‌های مکملی که اجزای محیط اختصاصی مادر را پوشش می‌دهد، جهت اتخاذ تصمیم‌های سرنوشت‌ساز مادری ضروری می‌باشد.

بدین ترتیب ضرورت شناخت کامل محیط که از الزامات ارزش‌آفرینی بنگاه‌های مادر است به تکامل مفهوم "درک مادری" و تبدیل آن به "درک همه‌جانبه از محیط" منجر می‌شود که دامنه آن آگاهی از کلیه ابعاد محیطی بنگاه مادر را شامل می‌شود و همان‌طور که در بخش‌های بعدی بیان می‌شود، مفهومی جز هوشمندی بنگاه مادر نمی‌باشد.

**هوشمندی رقابتی<sup>۱</sup> و اقتباس از آن در توسعه هوش مادری.** هوشمندی رقابتی، شناختی است که یک شرکت از محیطی که در آن رقابت می‌کند در اختیار دارد و حاصل بررسی و تحلیل ذرات بی‌شمار از داده‌هایی است که روزانه شرکت را بمباران می‌کند. در پرتوی این دانش است که تصویر کاملی از وضعیت فعلی و آیندهٔ صحنهٔ رقابت، پیش‌روی مدیران نقش می‌بندد تا بتوانند بهتر تصمیم بگیرند [۶]. برخی از پژوهشگران اظهار کرده‌اند مایکل پورتر پژوهشگر معروف مدیریت راهبردی، با معرفی نیروهای پنج‌گانه رقابتی و راهبردهای عمومی، این مفهوم را پایه‌گذاری کرده است [۲۶]. یکی از اهداف کلیدی در هوشمندی رقابتی، هشدار به‌موقع است که به تصمیم‌گیران اجازه می‌دهد، اهدافی را پیش گیرند که موجب حفظ مزیت رقابتی آنها شود. به تعبیر فالد (۱۹۹۸) هوشمندی رقابتی عبارت است از: سیگنال‌های هشداردهنده در مورد فرصت‌ها و تهدیدها. لونکوپیست و پیرتیماکی (۲۰۰۶) اصطلاح «هوش تجاری» را برای دو مفهوم زیر به کار برده‌اند:

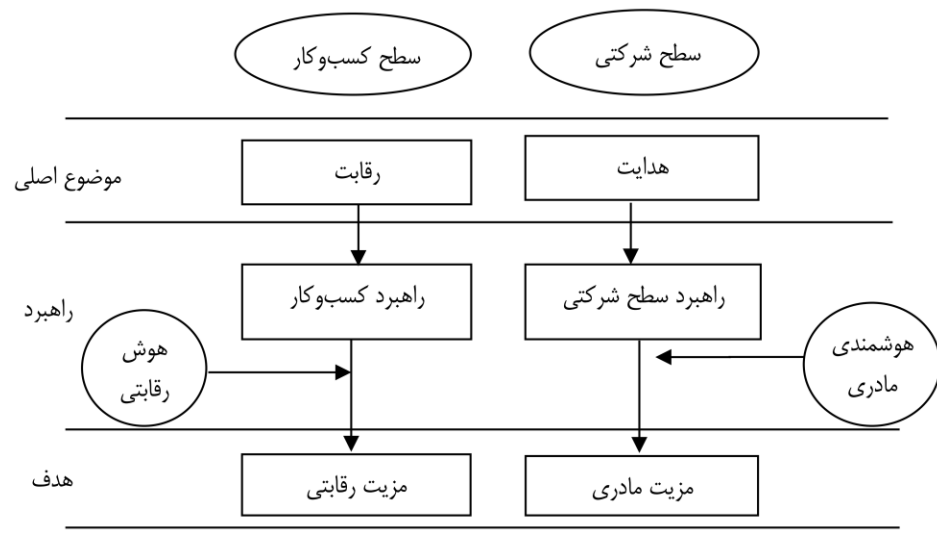
۱. داده‌ها و دانش مرتبط سازمان که محیط کسب‌وکار، سازمان، شرایط بازار، مشتری، رقبا و ذی‌نفعان را توصیف می‌کند.

۲. فرآیندهای سیستماتیکی که توسط سازمان برای اکتساب، تحلیل و توزیع داده‌ها برای تصمیم‌گیری در مورد کسب‌وکار به کار گرفته می‌شوند. بر مبنای این رویکرد، هوش رقابتی، فرآیند شناخت رقابت و دستیابی به علل بالا رفتن مزیت رقابتی از طریق جمع‌آوری داده‌ها در خصوص رقبا، تفکر بر روی داده‌ها و به‌کارگیری آن در برنامه‌ریزی راهبردی کوتاه‌مدت و بلندمدت شرکت می‌باشد [۱۵].

در همه تعاریف فوق، مفهوم هوشمندی در سایه توجه به محیط است که معنا پیدا می‌کند؛ لذا هر نوعی از سازمان و هر سطحی از سطوح آن به فراخور قلمرو پیرامونی و نیازهای اطلاعاتی بر آمده از

آن، نیازمند شکل خاصی از هوشمندی می‌باشد؛ اما آنچه تاکنون در خصوص هوشمندی مطرح بوده و عمده پژوهش‌هایی که در این حوزه انجام گرفته، معطوف به هوشمندی تجاری یا رقابتی است که هوشمندی را صرفاً از دریچه یک واحد تجاری بررسی می‌کنند. این بدان معنا نیست که شرکت‌های مادر بی‌نیاز از هوشمندی هستند، بلکه به اعتقاد نویسندگان این شرکت‌ها با توجه به گستره فعالیت خود و حجم عظیم سرمایه‌های تحت مدیریت، به صورت مضاعف نیاز به کسب آگاهی‌های محیطی و تجهیز خود به سامانه‌های هوشمندی دارند. در نتیجه تعدد عوامل محیطی، پیچیدگی محیط شرکت‌های مادر در سطح بالاتری نسبت به شرکت‌های تک کسب‌وکاره قرار داشته و از این رو اهمیت ادراک محیط در آنها بالاتر و از حساسیت ویژه برخوردار می‌باشد.

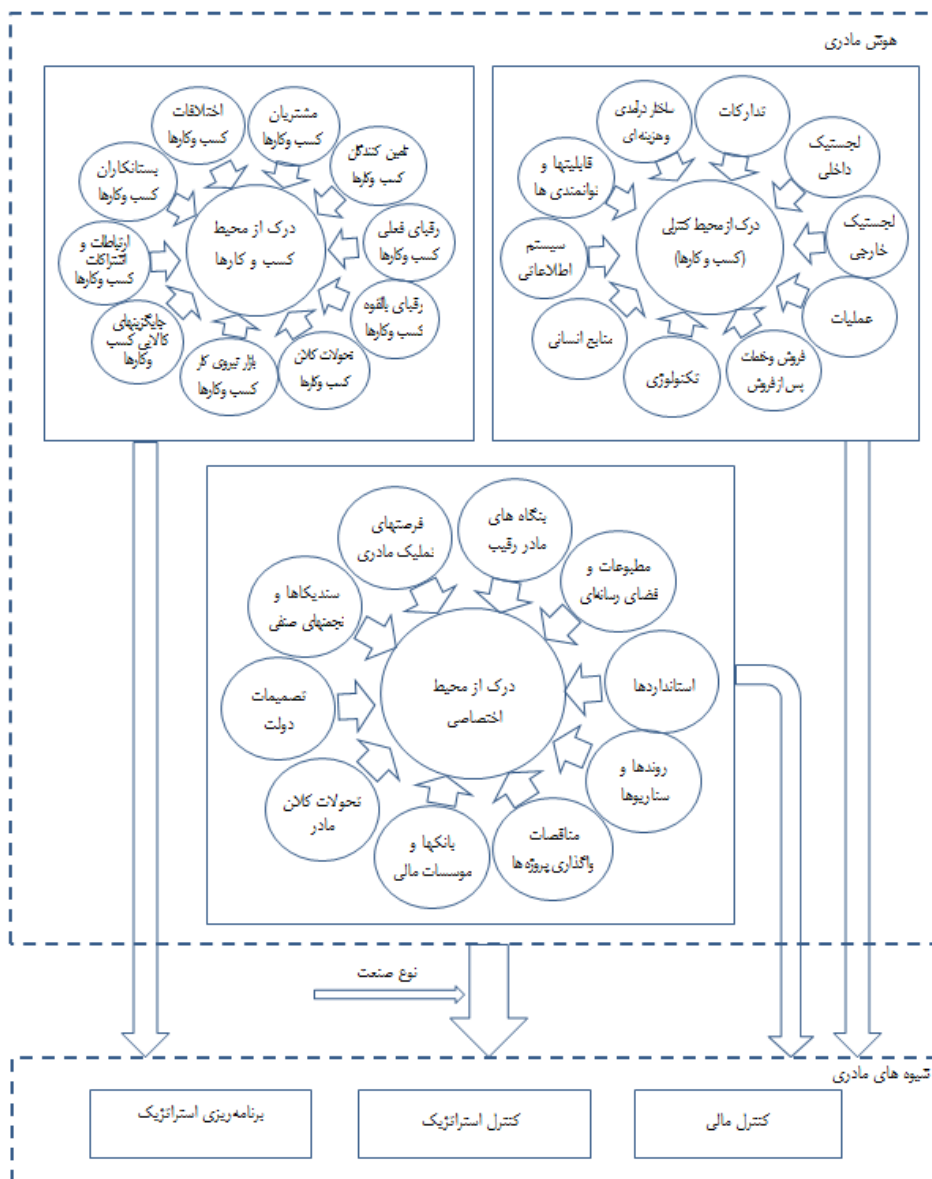
از طرفی همان‌طور که در سطح کسب‌وکار، هوش رقابتی عاملی برای توسعه یا تقویت مزیت رقابتی به‌شمار می‌رود [۳۰]، می‌توان این‌گونه استدلال کرد که در سطح شرکتی نیز هوش مادری عاملی جهت تقویت راهبرد سرپرستی و حصول به مزیت مادری است. بدین ترتیب، در پاسخ به نیازهای بنگاه مادر و با اقتباس از مفهوم هوش رقابتی، مفهوم هوش مادری، در این پژوهش مطرح و جایگاه آن با استدلال قیاسی در شکل ۶ نشان داده شده است:



نمودار ۶: تبیین هوشمندی مادری با اقتباس از هوش رقابتی

در مرحله بعدی می‌توان ابعاد هوش مادری را با توجه به محیط بنگاه مادر و در تناسب با ابعاد آن، در قالب درک از محیط کنترلی (کسب‌وکارها)، درک از محیط کسب‌وکارها و درک از محیط اختصاصی تعریف و دسته‌بندی کرد.

در مدل مفهومی ارائه‌شده، هوش مادری و ابعاد سه‌گانه آن به‌عنوان متغیرهای مستقل و نوع صنعت به‌عنوان متغیر مداخله‌گر انتخاب شده که رابطه آنها با شیوه مادری در مدل ترسیم شده است (نمودار ۷):



نمودار ۷. مدل مفهومی پژوهش



### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر براساس نتیجه، توسعه‌ای، براساس هدف، تبیینی - توصیفی، براساس نوع داده، کمی و براساس نقش پژوهشگر، مستقل از فرآیند پژوهش است. راهبرد مورد استفاده در این پژوهش، پیمایش بوده و برای جمع‌آوری داده‌ها، از پرسشنامه محقق‌سنجش هوش مادری و از پرسشنامه استاندارد گولد و کمبل با دو مولفه اثر کنترلی و اثر برنامه‌ریزی برای سنجش شیوه مادری هولدینگ الگو گرفته شد. جامعه آماری پژوهش را مدیران میانی و ارشد ستادی هولدینگ‌های محض ایرانی در صنایع مختلف تشکیل می‌دادند. با جست‌وجوی وسیع هولدینگ‌های ایرانی در منابع (اعم از فهرست ۵۰۰ شرکت برتر سازمان مدیریت صنعتی، هولدینگ‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار، صندوق‌های بازنشستگی، نهادهای انقلابی) و در نهایت فهرستی شامل ۱۵۰ هولدینگ با ویژگی‌های ذکر شده به دست آمد. برای تعیین اندازه نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی و فرمول کوکران در سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای مجاز ۱۵٪ استفاده شد که بر اساس آن حداقل اندازه نمونه ۳۴ واحد محاسبه شد. لازم به ذکر است جهت اطمینان حاصل شدن از پاسخ‌های ارائه‌شده و اتفاق نظر بر آنها، در هر هولدینگ چندین پرسشنامه توزیع شد که میانگین پاسخ‌های ارائه‌شده توسط پاسخگویان به‌عنوان خروجی نهایی آن هولدینگ در نظر گرفته شد. با توجه به این‌که متغیرهای پژوهش نرمال نبودند برای آمار استنباطی از آزمون ناپارامتریک شامل: ضریب همبستگی اسپیرمن و ضریب همبستگی جزئی استفاده شد. به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه از روش ضریب آلفای کرونباخ و برای سنجش روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. با توجه به جدول ۲ ضریب آلفای کرونباخ برای همه سازه‌های پژوهش بیشتر از ۰/۷۰ می‌باشد که نشان می‌دهد پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است. روایی سازه پرسشنامه با کمک تحلیل عاملی تأییدی آزمون شد که بر اساس آن بارهای عاملی متغیرهای پژوهش همگی بالاتر از ۰/۵ بودند. برای سنجش روایی محتوا، هوش مادری از نظرات ۸ نفر از مدیران ارشد هولدینگ‌ها استفاده شد تا در رابطه با میزان درستی و شفافیت سوالات پرسشنامه اظهار نظر کنند.

جدول ۲. اندازه‌های روایی و پایایی پرسشنامه پژوهش

سازه	شاخص	روایی	پایایی
درک از محیط کنترلی (کسب و کارها)	آگاهی از وضعیت لجستیک داخلی کسب و کارها	۰/۶۵۲	۰/۸۷
	آگاهی از وضعیت لجستیک خارجی کسب و کارها	۰/۸۳۱	
	آگاهی از وضعیت عملیات کسب و کارها	۰/۶۸۴	
	آگاهی از فروش و خدمت پس از فروش کسب و کارها	۰/۷۳۹	
	آگاهی از وضعیت تدارکات کسب و کارها	۰/۵۷۷	
	آگاهی از وضعیت فن آوری کسب و کارها	۰/۶۳۹	
	آگاهی از وضعیت منابع انسانی کسب و کارها	۰/۸۳۱	
	آگاهی از وضعیت سیستم‌های داده‌های کسب و کارها	۰/۶۵۵	
	آگاهی از قابلیت‌ها و توانمندی‌های کسب و کارها	۰/۶۰۵	
	آگاهی از ساختار درآمدی و هزینه‌ای کسب و کارها	۰/۸۴۲	
درک از محیط کسب و کارها	آگاهی از تامین‌کنندگان کسب و کارها	۰/۷۶۸	۰/۷۸
	آگاهی از مشتریان کسب و کارها	۰/۷۵۳	
	آگاهی از رقبای فعلی کسب و کارها	۰/۸۴۱	
	آگاهی از رقبای بالقوه کسب و کارها	۰/۶۴۳	
	آگاهی از جایگزین‌های کالایی کسب و کارها	۰/۵۶۴	
	آگاهی از بستانکاران کسب و کارها	۰/۸۴۴	
	آگاهی از اختلافات میان کسب و کارها	۰/۷۵۸	
	آگاهی از ارتباطات و اشتراکات کسب و کارها	۰/۹۰۴	
	آگاهی از تحولات محیط کلان کسب و کارها	۰/۶۵۲	
	آگاهی از بازار نیروی کار کسب و کارها	۰/۸۶۸	
درک از محیط اختصاصی	آگاهی از بنگاه‌های مادر رقیب	۰/۷۴۱	۰/۹۲
	آگاهی از فرصت‌های مادری تملیک و ادغام	۰/۶۵۸	
	آگاهی از مناقصات واگذاری پروژه‌ها	۰/۹۱۳	
	آگاهی از استانداردها	۰/۵۸۱	
	آگاهی از روندها و سناریوها	۰/۸۴۴	
	آگاهی از انجمن‌های صنفی و سندیکا‌های صنعت	۰/۸۱۶	
	آگاهی از تحولات محیط کلان مادر	۰/۷۴۳	
	آگاهی از تصمیمات دولت	۰/۵۹۷	
	آگاهی از بانک‌ها و موسسات مالی اعتباری	۰/۶۹۱	
	آگاهی از مطبوعات و فضای رسانه‌ای	۰/۷۸۶	

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

در جدول ۳ داده‌های مربوط به ویژگی‌های بنگاه‌های مادر پژوهش به تفکیک نوع صنعت ارائه شده است:

جدول ۳. طبقه‌بندی بنگاه‌های مادر مورد بررسی به لحاظ نوع صنعت

ردیف	نوع صنعت	فراوانی	درصد
۱	سیمانی	۳	٪۹
۲	دارویی	۳	٪۹
۳	معدنی و فلزی	۵	٪۱۵
۴	هیدروکربوری	۵	٪۱۵
۵	غذایی	۴	٪۱۲
۶	شوینده بهداشتی	۳	٪۹
۷	خودرویی	۲	٪۶
۸	چند رشته‌ای	۲	٪۶
۹	خدماتی	۵	٪۱۵
۱۰	سایر	۲	٪۶
	جمع	۳۴	٪۱۰۰

همچنین شیوه مادری مورد بررسی نیز با توجه به پرسشنامه‌های گردآوری شده به شرح جدول ۴ می‌باشد، که شیوه کنترل راهبردی، شیوه مادری غالب شرکت‌های هولدینگ مورد بررسی را تشکیل می‌داد، همچنین شیوه مادری دو شرکت نیز نامشخص، ارزیابی شد.

جدول ۴. شیوه مادری بنگاه‌های مادر مورد بررسی

ردیف	شیوه مادری	فراوانی	درصد
۱	برنامه‌ریزی راهبردی	۸	٪۲۴
۲	کنترل راهبردی	۱۷	٪۵۰
۳	کنترل مالی	۷	٪۲۱
۴	نامشخص	۲	٪۶
	جمع	۳۴	٪۱۰۰

نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول ۵ نشان داده شده است. در این جدول مقادیر ضریب همبستگی اسپیرمن و معناداری آنها برای هر یک از فرضیه‌ها بررسی شده است. اگر سطح معناداری آزمون کمتر از ۰/۰۵ باشد، وجود رابطه همبستگی تأیید شده و در غیر این صورت، رابطه همبستگی مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. همان‌طور که در این جدول ملاحظه می‌شود، معناداری آزمون فرضیه‌های پژوهش همگی کمتر از ۰/۰۵ بوده که از وجود رابطه معنادار میان هوش مادری و ابعاد سه‌گانه آن یعنی درک از محیط کنترلی، درک از محیط کسب‌وکارها و درک از محیط اختصاصی بنگاه مادر حکایت دارد. همچنین جهت بررسی این موضوع که آیا نوع صنعت، می‌تواند رابطه بین هوشمندی بنگاه مادر و شیوه مادری را تحت تاثیر قرار دهد؟ از ضریب آزمون همبستگی جزئی استفاده شد که ضریب همبستگی محاسبه‌شده بدون حضور متغیر صنعت، ۰/۷۹ و با حضور آن ۰/۷۷ بود که از نبود تاثیر معنادار نوع صنعت بر الگوی رابطه‌ای هوشمندی و شیوه مادری هولدینگ حکایت داشت.

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌ها

فرضیه	ضریب همبستگی	معناداری	تایید/رد
میان هوشمندی و شیوه مادری ستاد هولدینگ ارتباط معناداری وجود دارد؟	۰/۷۲	۰/۰۰	تایید
میان درک از محیط کنترلی (کسب‌وکارها) و شیوه مادری ستاد هولدینگ ارتباط معناداری وجود دارد؟	۰/۷۱	۰/۰۰	تایید
میان درک از محیط کسب‌وکارها و شیوه مادری ستاد هولدینگ ارتباط معناداری وجود دارد؟	۰/۷۸	۰/۰۰	تایید
میان درک از محیط اختصاصی و شیوه مادری ستاد هولدینگ ارتباط معناداری وجود دارد؟	۰/۶۹	۰/۰۰	تایید
نوع صنعت بر رابطه میان هوشمندی ستاد هولدینگ و شیوه مادری آن اثرگذار است؟	۰/۷۲ (بدون تاثیر صنعت)	۰/۰۰	رد
	۰/۷۴ (با تاثیر صنعت)	۰/۰۰	

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

آگاهی از تحولات محیطی جوهره هوشمندی بنگاه را تشکیل می‌دهد؛ لذا هر یک از انواع سازمان و از جمله بنگاه‌های مادر به فراخور ویژگی‌های محیط پیرامونی خود، نیازمند شکل خاصی از هوشمندی می‌باشند. با توجه به این‌که راهبرد بنگاه‌های مادر بر سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارها و هدایت و کنترل آنها پایدار است؛ لذا این قبیل شرکت‌ها به منظور اتخاذ تصمیم‌های صحیح

سرمایه‌گذاری از یک سو و مداخله اثربخش در واحدهای تابعه خود بیش از هر عامل دیگری به آگاهی‌های محیطی نیاز دارند. در مطبوعات مدیریت راهبردی، از درک مادری به‌عنوان یکی از الزامات تشکیل شرکت‌های مادر و لازمه مداخله ارزش‌افزای مادر در کسب‌وکارها اشاره شده است؛ اما درک آنها از محیط بسیار پایین است؛ بنابراین از روندهای محیطی تبعیت کرده و پاسخ‌گوی بخشی از نیازمندی‌های داده‌های شرکت مادر و به‌طور مشخص آگاهی از محیط اختصاصی آن نمی‌باشند؛ بنابراین ضرورت تقویت و تکمیل درک مادری احساس شد که با توجه به‌وجود مفاهیم مشابه در سطح کسب‌وکار و با اقتباس از ادبیات رایج هوشمندی رقابتی، در قالب مفهوم هوش مادری مطرح شد. بدین ترتیب هوش مادری به‌عنوان نسخه توسعه‌یافته‌ای از درک مادری مبنای تعیین سطح مداخله بنگاه مادر در کسب‌وکارها قرار گرفت و از آزمون‌های آماری جهت سنجش معناداری روابط استفاده شد.

همان‌طور که در نتایج آزمون فرضیه اول مشاهده می‌شود، با توجه به عدم فزونی معناداری محاسبه‌شده نسبت به سطح  $0/05$ ، وجود رابطه معنادار میان هوش مادری و شیوه مادری تأیید می‌شود؛ بنابراین نتیجه می‌شود که هوش مادری به الگوی تعاملی ستاد مادر با کسب‌وکارهای تابعه جهت می‌دهد. سه آزمون بعدی به بررسی رابطه میان ابعاد هوشمندی با شیوه مادری اختصاص یافت. در اولین آزمون مرتبط با ابعاد هوشمندی، معناداری رابطه میان درک از محیط کنترلی (کسب‌وکارها) با شیوه مادری بررسی شد که نتایج، وجود رابطه معنادار را تأیید می‌کرد. بر این اساس درک از محیط کنترلی که به‌طور مشخص در درک مادر از زنجیره ارزش کسب‌وکارها، درک از قابلیت‌ها و ساختار درآمدی و هزینه‌ای کسب‌وکارها متجلی می‌شود، دارای همبستگی با رفتار تعاملی مادر می‌باشد. در آزمون بعدی که با هدف بررسی معناداری رابطه میان درک مادر از محیط کسب‌وکارها و شیوه مادری صورت گرفت، نتایج به‌دست آمده همبستگی میان درک آن بعد و شیوه مادری را تأیید می‌کرد. بدین ترتیب دو آزمون اخیر، نتایج بررسی‌های گولد و همکاران (۱۹۹۴)، جانسون و شولز (۲۰۰۲) و گولد و کویین (۱۹۸۸) را مورد تأیید قرار داد.

در سومین آزمون مرتبط با ابعاد هوشمندی، رابطه میان درک از محیط اختصاصی مادر و شیوه مادری بررسی شد که نتایج وجود رابطه معنادار میان آنها را تأیید نمود؛ همچنین نتایج آزمون‌های همبستگی نشان داد که گزینش شیوه‌های مادری بیشترین رابطه را با درک مادر از محیط کسب‌وکارها با ضریب همبستگی  $0/78$  داشته و پس از آن درک از کسب‌وکارها با ضریب همبستگی  $0/71$  و در نهایت درک مادر از محیط اختصاصی خود با ضریب همبستگی  $0/69$  قرار دارند. به این ترتیب هر چند درک از محیط اختصاصی مادر در مقایسه با سایر ابعاد محیطی همبستگی کمتری با

شیوه‌های مادری نشان می‌داد؛ اما در حقیقت به واسطه تاثیر معنادار این بعد بر گزینش شیوه مادری است که هوش مادری موجودیت یافته و قابلیت جایگزینی با درک مادری را پیدا می‌کند. در نهایت برای آنکه تاثیر نوع صنعت بر رابطه هوشمندی و شیوه‌های مادری بررسی شود از آزمون همبستگی جزئی استفاده شد که مشخص نمود، نوع صنعت رابطه میان هوشمندی و گزینش شیوه مادری را تحت تاثیر قرار نمی‌دهد؛ بنابراین آنچه به شیوه تعاملی و رفتار مادری بنگاه مادر جهت می‌دهد سطح هوشمندی مادر فارغ از وضعیت سبد سرمایه‌گذاری‌های آن است. در پایان پیشنهاد می‌شود، شرکت‌های مادر ایرانی جهت حضور برجسته در عرصه‌های بین‌المللی با تجهیز خود به سامانه‌های هوشمندی و بهره‌گیری از نیروی انسانی مجرب، آگاهی‌های خود در خصوص هر یک از ابعاد سه‌گانه هوشمندی را ارتقاء داده و برای جلوگیری از تخریب ارزش و کاهش ریسک مداخله در کسب‌وکارهای تابعه، تصمیم‌های مربوط به گزینش شیوه‌های مادری را متناسب با سطح هوشمندی خود اتخاذ نمایند.

## منابع

۱. اردستانی، صالح (۱۳۷۳). *الزامات سازماندهی به شکل هلدینگ برای سیستم های مالی شرکتها در ایران*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبایی، ایران.
۲. استونر، جیمز ای. اف، فریمن، آر. ادوارد و گیلبرت، دانیل. آر. (۱۳۸۲). *مدیریت، سازماندهی، رهبری، کنترل*، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. پیرس، جان ای. و ریچارد بی. رایبسون (۱۳۸۲). *مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل)* (ترجمه سید محمود حسینی). تهران: انتشارات سمت.
۴. رایبنز، استفن (۱۳۷۶). *تئوری‌های سازمان* (ترجمه: مهدی الوانی). تهران: صفار.
۵. فتح‌الهی، افشین (۱۳۹۰). *الگوی برای انتخاب شیوه مادری شرکت‌های تابعه توسط شرکت مادر از دیدگاه مبتنی بر منابع*. (رساله دکترا). دانشگاه علامه طباطبایی، ایران.
۶. رحمان سرشت، حسین و فتح‌الهی، افشین (۱۳۹۰). *الگوی برای انتخاب شیوه مادری شرکت‌های تابعه توسط شرکت مادر از دیدگاه مبتنی بر منابع*. مدیریت بازرگانی، ۸، ۸۱-۱۰۰.
۷. سبحان‌الهی، محمدعلی، رحمان سرشت، حسین و اصلی بیگی، فرزانه (۱۳۹۱). *الگوی تعامل راهبردی در شرکت‌های هلدینگ، مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۲، ۴۲-۱۵.
۸. صفاری، سید مصطفی (۱۳۸۱). *تبیین و شناسایی شرکت‌های سرمایه‌گذاری در کشور*. تهران: موسسه توسعه صنعت سرمایه‌گذاری.
۹. هانگر، دیوید. جی (۱۳۸۱). *مبانی مدیریت استراتژیک* (ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۰. خدامرادی، سعید و محرابی، شهرام (۱۳۹۰). *طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد شرکت‌های هولدینگ در تعامل با شرکت‌های تابعه با رویکرد فرآیندی، اولین کنفرانس سازمان‌های هلدینگ (کارکردها و چالش‌ها)*
۱۱. میرمحمدی، سید محمد، ایزدخواه، محمد مهدی و حسینی، سید محمد حسین (۱۳۹۲). *اندازه‌گیری نوآوری در شرکت‌های هلدینگ*. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۳، ۱۰۱-۱۲۳.
۱۲. سازمان بورس و اوراق بهادار (۱۳۹۳). *شرکت‌های مادر (هلدینگ)*. قابل دسترسی در آدرس: [http://www.seo.ir/Page/FL\\_m8FfxQbPRuNAJ-fcBpg==/](http://www.seo.ir/Page/FL_m8FfxQbPRuNAJ-fcBpg==/) هلدینگ/شرکت‌های-مادر- (هلدینگ)

14. Bonbright, J.C. & Means, G.C. (1932). *The Holding Company, Its Public Significance and Its Regulation*. New York: McGraw Hill.
15. Dishman, P., & Pearson, T. (2003). Assessing intelligence as learning within an industrial marketing group: a pilot study. *industrial marketing management*, 32, 615-620.
16. Fuld, L. M. (1998). *Monitoring the Competition: Finding out what is Really Going over there*. New York: John Wiley.
17. Gilad, B. (1999). Competitive Intelligence: The real knowledge management. *Knowledge Management*, 12(33).
18. Goold, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1994). *Corporate level strategy: Creating Value in the Multi Business Company*. New York: John Wiley & Sons.
19. Goold, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1995). Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage, *Harvard Business Review*, 73(2), 120-132.
20. Goold, M., & Quinn, J. J. (1988). Strategic control: a survey of current practice. *Working Paper*, Ashridge Strategic Management Centre, London.
21. Goold, M., & Quinn, J. J. (1993). *Strategic Control: Establishing Milestones for Long-Term Performance*. London: Pitman Publishing.
22. Goold, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1998). Corporate Strategy and Parenting Theory-Briefcase. *Long Range Planning*, 31(2), 308-314.
23. Johnson, G., Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy*. Harlow: Prentice Hall.
24. Lonnqvist, A., & Pirttimäki, V. (2006). The measurement of business intelligence. *Information Systems Management*, 23(1), 32 - 40.
25. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Smith, A. (2010). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New York: Wiley.
26. Peyrot, M., Childs, N., Van Doren, D., & Allen, K. (2002). An empirically based model of competitor intelligence use. *Journal of Business Research*, 55(9), 747-758.
27. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
28. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
29. Porter, M. E. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59.
30. Prescott, J. E. & Gibbons P. T. (1992). The Parallel Process of Competitive Intelligence: Why it Exists and what we can do about it? *Competitive Intelligence Review*, 3(2), 11-13.
31. Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.