

Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>



Original Research Article



10.22034/smsj.2025.539696.2182



Divergent governance patterns of large business groups: a comparative analysis of south korea's chaebols and Iran's institutional mega-holdings

Nabi Omidi, Associate Professor, Department of Management Payame Noor University (PNU), Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 6 August 2025

Revised: 9 October 2025

Accepted: 11 November 2025

Keywords

Chaebol,
South Korea,
Governance Divergence,
Institutional Mega-
Holdings,
Iran

Corresponding Author Email:
nabiomidi@pnu.ac.ir

ABSTRACT

This study argues that the performance divergence among large business groups (LBGs) arises primarily from their institutional architecture and political-economic logic rather than managerial capabilities. Through a qualitative comparative-historical analysis using process tracing, it examines South Korea's Chaebols (successful developmental enterprises) and Iran's institutional mega-holdings (rent-seeking and structurally challenged entities) across three levels: macro-institutional environment, corporate governance, and economic performance. The findings reveal four fundamental differences: (1) concentrated family ownership in Chaebols enabling long-term strategic vision versus dispersed institutional-public ownership in Iran fostering short-termism and multiple agency problems; (2) centralized, charismatic control in Chaebols versus bureaucratic, politically mediated control in Iranian holdings; (3) export-oriented synergy and global competitiveness among Chaebols versus unrelated diversification and domestic monopoly orientation in Iran; and (4) disciplined, performance-based state-business relations in Korea versus rent-seeking collusion and privilege acquisition in Iran. These contrasts reflect distinct historical trajectories: Korea's disciplined national development project grounded in external market rigors versus Iran's politicized privatization embedded in a rentier economy lacking external discipline. Accordingly, the study proposes a three-dimensional reform framework for Iran's mega-holdings: (1) forging a conditional National Development Pact between the state and firms, (2) establishing a Developmental Sovereign Wealth Fund to restructure ownership and curb rent-seeking, and (3) designing substitute disciplinary mechanisms, such as managed competition and transparency-based discipline. The transition from "enterprise for rent" to "enterprise for development" thus demands deep institutional reform and firm political will.

How to cite this article:

Omidi, N. (2026). Divergent governance patterns of large business groups: a comparative analysis of south korea's chaebols and Iran's institutional mega-holdings, *Journal of Strategic Management Studies*, 66(17), 273-291. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2025.539696.2182>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.



Extended Abstract

Introduction:

Large Business Groups (LBGs) have often acted as engines of growth and development in many emerging economies, yet their performance has been markedly different and divergent. While some models, such as South Korea's Chaebols, have become symbols of successful transition to industrial and technological development, other models, like Iran's institutional mega-holdings, face significant challenges in productivity, innovation, and competitiveness, despite their vast resources. This research poses the central question: what are the roots of this performance divergence? The main proposition of this study is that this difference is less a product of variations in operational management practices and more a result of the institutional architecture and the prevailing logic of the political economy in each context. In other words, the "rules of the game" that shape ownership structure, control patterns, grand strategies, and the nature of state-business relations are the primary determinants of whether these firms follow a developmental or a rent-seeking path. Accordingly, the principal objective of this research is to conduct a deep, root-cause comparative analysis of two contrasting models of LBGs: South Korea's Chaebols as a successful archetype of developmental enterprise and Iran's institutional mega-holdings as a case of rent-seeking and challenged enterprise. This study seeks to dissect the institutional dimensions of these two models to explain how different historical and political contexts have led to the formation of divergent governance structures and, ultimately, to contradictory economic outcomes. The final goal, beyond explanation, is to provide a practical reform framework for policymaking concerning the structural and functional reform of institutional mega-holdings in Iran.

Methodology:

This research employs a qualitative approach based on comparative-historical analysis. This methodology is highly suitable for comparing complex social phenomena that have evolved over time and within different contexts. To achieve a deep, multi-level analysis, the study's analytical framework focuses on three levels: (1) comparative structural analysis, (2) contextual analysis (institutional-historical), and (3) policy-oriented and prescriptive analysis. To analyze the causal and historical processes that led to the formation of these two models, the **process-tracing** technique is utilized. This technique allows the researcher to identify and reconstruct the causal chains between independent variables (such as state structure and industrial policies) and dependent variables (such as the performance of LBGs) over time.

Results and Discussion:

The Chaebols and Iran's institutional mega-holdings are fundamentally divergent across four key dimensions: 1. Ownership and Time Horizon: Ownership in Chaebols is highly concentrated and family-based. This structure, while creating strong incentives for long-term wealth accumulation, minimizes the classic agency problem and allows founders to undertake high-risk, strategic investments with a long-term horizon. In contrast, ownership in Iran's institutional mega-holdings is institutional-public and dispersed. These firms are often owned by quasi-governmental non-profit organizations, pension funds, or state-owned investment companies. This structure has led to the emergence of a multiple agency problem, where appointed managers are accountable not to a single owner but to multiple political and bureaucratic power centers, resulting in a short-term outlook focused on maintaining their positions. 2. Control and Decision-Making: Control in Chaebols is personal, charismatic, and highly centralized in the hands of the chairman and the founding family. This ensures speed, decisiveness, and coherence in strategic decision-making. In Iranian institutional mega-holdings, control is **bureaucratic**, political, and decentralized. Key decisions are the product of complex bargaining among influential institutions and political lobbies, leading to sluggishness, incoherence, and the prioritization of political considerations over economic logic. 3. Strategy and Business Logic: Chaebols pursued a coherent strategy based on export-oriented synergy. By focusing on selected industries and competing in global markets, they were driven toward technological learning and productivity enhancement. In contrast, Iran's institutional mega-holdings have primarily gravitated towards unrelated diversification and operate in monopolistic or quasi-monopolistic domestic markets. The absence of external competitive pressure has eroded the incentive for innovation and efficiency. 4. State-Business Relations and Discipline: The relationship between Chaebols and the Korean developmental state was one



of disciplined cooperation. The state provided extensive financial and credit support, but this support was strictly conditional on export performance. This disciplinary mechanism prevented support from turning into rent. In Iran, this relationship has largely taken the form of rent-seeking collusion. The mega-holdings use their political influence to obtain monopolies, cheap credit, and special privileges, without being held accountable for their performance. These divergences are the product of two different historical trajectories: Chaebols arose from a goal-oriented national development project disciplined by the rigors of the global market, whereas Iran's institutional mega-holdings are the product of domestic political transformations, flawed privatization, and their embeddedness in a rentier political economy lacking external discipline.

Conclusion:

The results indicate that the transition of Iran's institutional mega-holdings from an inefficient, rent-seeking model to a developmental one requires deep institutional changes and a decisive political will to restructure these enterprises. Reforms merely at the corporate management level are insufficient. Accordingly, the research proposes a three-dimensional reform framework as a practical solution to transition Iran's institutional conglomerates from a "corporatism for survival" to a "corporatism for development" model. These solutions include: 1) establishing a 'National Development Pact' to shift from unconditional to performance-based support; 2) creating a 'Developmental National Wealth Fund' to reform the ownership structure and establish a specialized buffer between the state and corporate management; and 3) designing 'alternative disciplinary mechanisms,' such as managed competition, to simulate competitive pressures in the absence of global market discipline. The novelty of this research lies in presenting an integrated analytical framework that traces the roots of the conglomerates' performance divergence not at the managerial level, but at the level of their institutional architecture and the logic of the governing political economy.

Keywords: Chaebol, South Korea, Governance divergence, Institutional mega-holdings, Iran



مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



10.22034/smsj.2025.539696.2182

مقاله پژوهشی

الگوهای واگرای راهبری ابربنگاه‌ها: تحلیل تطبیقی چپول‌های (Chaebol) کره جنوبی و ابرهلدینگ‌های نهادی در ایران

نبی امیدی، دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
این پژوهش استدلال می‌کند که واگرایی عملکردی میان گروه‌های بزرگ بنگاه‌های عمدتاً از معماری نهادی و منطق اقتصاد سیاسی حاکم بر آن‌ها ناشی می‌شود، نه صرفاً از قابلیت‌های مدیریتی. با بهره‌گیری از رویکرد تطبیقی-تاریخی کیفی و تکنیک ردیابی فرآیند، این مطالعه چپول‌های کره جنوبی (بنگاه‌های موفق توسعه‌گرا) و ابرهلدینگ‌های نهادی ایران (نهادهای گرفتار در چالش‌های ساختاری) را در سه سطح محیط کلان نهادی، راهبری شرکتی و عملکرد اقتصادی بررسی می‌کند. یافته‌ها؛ چهار تفاوت بنیادی را آشکار می‌سازد: (۱) تمرکز مالکیت خانوادگی در چپول‌ها که افق استراتژیک بلندمدت را ممکن ساخته است، در برابر مالکیت نهادی-عمومی و پراکنده در ایران که به کوتاه‌مدتی و بروز مسئله نمایندگی چندانة انجامیده است؛ (۲) کنترل متمرکز و کاریزماتیک در چپول‌ها در برابر کنترل بوروکراتیک و سیاسی‌شده در ابرهلدینگ‌های ایرانی؛ (۳) هم‌افزایی صادرات‌محور و رقابت جهانی در چپول‌ها در برابر تنوع نامرتبط و گرایش به انحصار در بازارهای داخلی ایران؛ و (۴) روابط دولت و بنگاه در چارچوب همکاری منضبط و مشروط به عملکرد در کره در برابر تباری رانتی و کسب امتیازات انحصاری در ایران. این تفاوت‌ها بازتاب مسیرهای تاریخی متمایزی هستند: پروژه ملی توسعه‌گرایی کره، مبتنی بر انضباط بیرونی بازار جهانی، در برابر خصوصی‌سازی سیاسی‌شده و مستقر در اقتصاد رانتی ایران که فاقد انضباط خارجی است. بر این اساس، پژوهش چارچوب اصلاحی سه‌بعدی برای ابرهلدینگ‌های ایران پیشنهاد می‌کند: (۱) شکل‌دهی «پیمان توسعه ملی» مشروط میان دولت و بنگاه‌ها، (۲) تأسیس «صندوق ثروت ملی توسعه‌گرا» برای بازسازی ساختار مالکیت و مهار رانت‌جویی، و (۳) طراحی «سازوکارهای انضباطی جایگزین» همچون رقابت مدیریت‌شده و انضباط مبتنی بر شفافیت. گذار از «بنگاه‌داری برای رانت» به «بنگاه‌داری برای توسعه» مستلزم اصلاحات نهادی عمیق و اراده سیاسی قاطع است.	سابقه مقاله تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۱۵ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۷/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۰ واژه‌های کلیدی چپول، کره جنوبی، واگرایی راهبردی، ابرهلدینگ‌های نهادی، ایران ایمیل نویسنده مسئول nabiomidi@pnu.ac.ir

استناد به این مقاله: امیدی، نبی. (۱۴۰۵) الگوهای واگرایی راهبری ابربنگاه‌ها: تحلیل تطبیقی چپول‌های (Chaebol) کره جنوبی و ابرهلدینگ‌های نهادی در ایران. مطالعات مدیریت راهبردی، (۱۷)، ۶۶، ۲۷۳-۲۹۱.

۱. مقدمه

در اقتصاد توسعه و حاکمیت شرکتی، یکی از مسائل محوری، الگوهای حکمرانی ابربنگاه‌ها و نقش آن‌ها در شکل‌دهی به ساختارهای صنعتی، خلق ارزش اقتصادی و تعادل بخشی به روابط دولت و بازار است [۴۶، ۲۳، ۱۶]. در این میان، مدل توسعه‌ای چپول‌ها در کره جنوبی نمونه‌ای موفق از هم‌راستاسازی منافع بنگاه‌های بزرگ با راهبردهای دولت توسعه‌گرا، بارها مورد توجه و تحلیل نظریه‌پردازان نهادگرا، اقتصاددانان توسعه و متخصصان حکمرانی بنگاهی قرار گرفته است [۲۲، ۵۱]. چپول‌ها با ساختاری مبتنی بر مالکیت خانوادگی، انسجام درون‌گروهی، تنوع فعالیت‌های صنعتی و پیوند سازمان‌یافته با دولت، نقش مهمی در جهش صنعتی، صادرات محوری و ارتقای بهره‌وری ملی ایفا کرده‌اند [۳۸]. ابرهلدینگ‌های نهادی (مانند بنیاد مستضعفان و سرمایه‌گذاری غدیر)، برخلاف سایر هلدینگ‌ها در ایران، صرفاً نهادهای اقتصادی نیستند، بلکه بازوهای نهادی با مأموریت‌های چندوجهی (اقتصادی، اجتماعی و حتی سیاسی) به‌شمار می‌روند، این ویژگی موجب شده است تا ساختار راهبری آن‌ها تحت تأثیر الزامات غیربازاری، چندصدایی نهادی، تعارض منافع و محدودیت‌های کنترلی قرار گیرد. این تفاوت بنیادین میان هلدینگ‌های نهادی و سایر هلدینگ‌ها در ایران، به‌ویژه در حوزه‌هایی مانند ساختار مالکیت، پاسخگویی مدیریتی، استقلال عملیاتی، منطق تخصیص منابع و اهداف عملکردی، قابل مشاهده است. در حالی که هلدینگ‌های خصوصی و عمومی دیگر، بیشتر مبتنی بر منطق سودآوری، چابکی تصمیم‌گیری و تمرکز راهبردی فعالیت می‌کنند، هلدینگ‌های نهادی، درگیر مناسبات بین‌نهادی، دخالت‌های بالادستی و اهداف اجتماعی-توزیعی هستند که بعضاً با بهره‌وری اقتصادی در تضاد قرار می‌گیرد [۷، ۲۳، ۴۱]. مسئله اصلی که این پژوهش به آن می‌پردازد، بررسی جنبه‌های مختلف واگرایی عمیق میان چنین الگوهای موفق و وضعیت ابرهلدینگ‌های نهادی در ایران بوده و به دنبال تحلیل تطبیقی الگوهای واگرایی راهبری ابربنگاه‌ها با تمرکز بر مقایسه‌ی چپول‌های کره جنوبی و ابرهلدینگ‌های نهادی ایران است. هدف آن است که با استفاده از رهیافت نهادگرایی تطبیقی و تحلیل ساختاری، تفاوت‌ها و شباهت‌های عمیق در زمینه‌های نهادی، ساختار حکمرانی، پیوندهای نهادی با دولت و پیامدهای عملکردی این دو الگو واکاوی شود. این بررسی، امکان بازاندیشی در الگوی حکمرانی ابرهلدینگ‌های نهادی در ایران را فراهم می‌سازد و می‌تواند زمینه‌ساز ارائه پیشنهادهایی در جهت ارتقای کارآمدی، انسجام راهبردی و شفافیت نهادی این بنگاه‌ها باشد. این بررسی، زمینه را برای بازاندیشی در الگوی حکمرانی ابرهلدینگ‌ها در ایران فراهم می‌سازد. بنابراین، این تحقیق به دنبال پاسخ به این سوال اصلی است: «چه تفاوت‌های کلیدی در معماری نهادی و منطق اقتصاد سیاسی حاکم بر چپول‌های کره جنوبی و ابرهلدینگ‌های نهادی ایران، منجر به واگرایی الگوهای راهبری و عملکرد توسعه‌ای آن‌ها شده است؟» اغلب پژوهش‌های پیشین یا بر تحلیل مدیریتی صرف متمرکز بوده‌اند یا به بررسی‌های حقوقی و ساختاری بسنده کرده‌اند. اما شکاف اصلی، فقدان یک چارچوب تحلیلی یکپارچه است که این واگرایی عملکردی را نه در سطح بنگاه، بلکه در سطح معماری نهادی و منطق اقتصاد سیاسی حاکم ریشه‌یابی کند. این پژوهش تلاش می‌کند تا این خلاء را پر نماید. نوآوری اصلی این پژوهش در سه سطح قابل تبیین است. نخست، این تحقیق با ارائه یک چارچوب تطبیقی، برای نخستین بار به مقایسه ساختار راهبری چپول‌های کره جنوبی با ابرهلدینگ‌های نهادی در ایران می‌پردازد و دو حوزه مطالعاتی مجزا را به یکدیگر پیوند می‌زند. دوم، این مقاله با تمرکز ویژه بر ابرهلدینگ‌های نهادی ایران، مستقیماً به یک شکاف پژوهشی عمیق در درک ساختارهای مدیریتی در اقتصاد ایران پاسخ می‌دهد. سوم، نوآوری نظری پژوهش در به‌کارگیری مفهوم «واگرایی»^۱، منشور تحلیلی اصلی است؛ که تحقیق حاضر فراتر از توصیف تفاوت‌ها، به دنبال تبیین علل ریشه‌ای واگرایی مسیرهای راهبری این دو نوع ابربنگاه تحت فشارهای نهادی، سیاسی و اقتصادی متفاوت است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پژوهش بر پایه سه رکن نظری استوار است: ۱) نظریه نهادگرایی و اقتصاد سیاسی تطبیقی^۲، ۲) نظریه حاکمیت شرکتی تطبیقی^۳ و ۳) نظریه‌های بنگاه‌های بزرگ و دولت توسعه‌گرا^۴. این سه چارچوب نظری در کنار یکدیگر، ابزارهای تحلیلی لازم برای واکاوی الگوهای واگرایی راهبری چپول‌های کره جنوبی و ابرهلدینگ‌های نهادی در ایران را فراهم می‌سازند. رویکرد نهادگرایی، به‌ویژه در شاخه تاریخی و تطبیقی آن، استدلال می‌کند که مسیرهای توسعه اقتصادی و ساختارهای حاکمیتی کشورها عمیقاً تحت تأثیر نهادهای رسمی (قوانین، مقررات، ساختارهای دولتی) و غیررسمی (هنجارها، فرهنگ‌ها، شبکه‌های اجتماعی) قرار دارند [۴۳، ۱۹]. این رویکرد بر مفهوم وابستگی به

¹ Divergence

² Comparative Institutionalism and Political Economy

³ Comparative Corporate Governance

⁴ Theories of the Firm, Business Groups, and the Developmental State

مسیر^۱ تأکید دارد، لذا تصمیمات و رویدادهای تاریخی گذشته، گزینه‌های حال و آینده را محدود یا هدایت می‌کنند. بنابراین، تفاوت در الگوهای راهبردی ابربنگاه‌ها در ایران و کره جنوبی را نمی‌توان صرفاً با تحلیل اقتصادی محض توضیح داد، بلکه باید ریشه‌های آن را در بستر تاریخی، سیاسی و اجتماعی متفاوت دو کشور جستجو کرد. از منظر اقتصاد سیاسی تطبیقی، رابطه میان دولت، بازار و بنگاه‌های بزرگ یک رابطه پویا و زمینه‌مند است. در تعدادی از کشورها، این رابطه به شکل دولت توسعه‌گرا^۲ ظهور می‌کند که در آن، دولت به‌طور فعال در اقتصاد مداخله کرده و با هدایت استراتژیک بنگاه‌های بزرگ، اهداف توسعه ملی مانند صنعتی شدن و رقابت‌پذیری صادراتی را دنبال می‌کند [۷، ۲۳، ۴۱]. مدل چپول‌های کره جنوبی نمونه بارز این الگوست؛ جایی که دولت از طریق ابزارهای سیاستی مانند اعطای اعتبارات هدایت‌شده، حمایت‌های تعرفه‌ای و ایجاد انحصارات کنترل‌شده، بنگاه‌های بزرگ را در راستای اهداف ملی بسیج می‌کند [۱۱]. در مقابل، در زمینه‌هایی که دولت دارای اهداف چندگانه (اقتصادی، سیاسی، ایدئولوژیک) است و نهادهای مالکیت از شفافیت و پاسخگویی کمتری برخوردارند، ممکن است الگویی از سرمایه‌داری رفاقتی^۳ یا بنگاه‌داری دولتی-نهادی شکل گیرد که در آن، منطق تخصیص منابع بیش از آنکه بر کارایی اقتصادی استوار باشد، بر ملاحظات سیاسی و شبکه‌های قدرت متمرکز است [۱۷، ۴۵]. ابرهلدینگ‌های نهادی در ایران، با توجه به ساختار مالکیت و مأموریت‌های چندوجهی خود، در این طیف قابل تحلیل هستند. این نهادها محصول بستر تاریخی-سیاسی خاص هستند که در آن، مرز میان دولت، نهادهای عمومی غیردولتی و بخش خصوصی، سیال و پیچیده است.

حاکمیت شرکتی به مجموعه‌ای از سازوکارها، فرآیندها و روابطی اطلاق می‌شود که از طریق آن‌ها بنگاه‌ها کنترل و هدایت می‌شوند. این حوزه به چگونگی توازن منافع ذی‌نفعان مختلف مانند سهامداران، مدیران، کارکنان، تأمین‌کنندگان و جامعه می‌پردازد [۴، ۱۰، ۲۶]. پیشینه حاکمیت شرکتی تطبیقی نشان می‌دهد که یک مدل بهینه و جهان‌شمول برای حکمرانی بنگاه‌ها وجود ندارد و الگوهای حاکمیتی در کشورهای مختلف به شکل معناداری با یکدیگر تفاوت دارند. این تفاوت‌ها ریشه در نظام‌های حقوقی، ساختار بازارهای مالی، و فرهنگ‌های سازمانی متفاوت دارد [۵]. به‌طور کلی، دو الگوی اصلی قابل تفکیک است؛ مدل برون‌سازمانی^۴، که در کشورهای آنگلو-ساکسون (مانند آمریکا و بریتانیا) رایج است، بر مالکیت پراکنده، بازارهای سرمایه توسعه‌یافته، حمایت قوی از حقوق سهامداران خرد و کنترل مدیریتی از طریق بازار کنترل شرکتی (مانند تملک خصمانه) متمرکز است. در این الگو، شفافیت و پاسخگویی به بازار اهمیت بالایی دارد [۲۰، ۳۱، ۳۵]. و مدل درون‌سازمانی^۵، که در کشورهای اروپای قاره‌ای و شرق آسیا (از جمله کره جنوبی) مشاهده می‌شود، با مالکیت متمرکز (خانوادگی، دولتی یا بانکی) شناخته می‌شود. در این سیستم، کنترل بنگاه نه از طریق بازار، بلکه از طریق روابط درون‌گروهی، شبکه‌های مالکیت متقاطع^۶ و پیوند نزدیک با بانک‌ها و نهادهای دولتی اعمال می‌شود [۳، ۱۲، ۱۴]. چپول‌ها نمونه کلاسیک مدل درون‌سازمانی هستند. ساختار مالکیت هرمی و شبکه‌ای آن‌ها به خانواده‌های بنیان‌گذار اجازه می‌دهد تا با در اختیار داشتن درصد کمی از سهام کل گروه، کنترل مدیریتی کاملی بر تمامی شرکت‌های تابعه داشته باشند. این ساختار ضمن ایجاد انسجام استراتژیک، ریسک تونل‌زنی^۷ یا انتقال منابع از شرکت‌های زیرمجموعه به نفع سهامداران کنترلی را افزایش می‌دهد [۲۴]. ابرهلدینگ‌های نهادی در ایران نیز در دسته مدل درون‌سازمانی قرار می‌گیرند، اما با ویژگی‌های منحصربه‌فرد. مالکیت در این بنگاه‌ها نه خانوادگی و نه به معنای دقیق کلمه دولتی است، بلکه یک مالکیت نهادی-عمومی^۸ است که در آن، شخصیت حقوقی مالک (مثلاً یک بنیاد یا صندوق بازنشستگی) خود تحت نظارت نهادهای حاکمیتی قرار دارد. این ساختار پیچیده، مسئله تعارض نمایندگی چندلایه^۹ را به وجود می‌آورد؛ جایی که مدیران نه تنها باید به سهامدار اصلی (نهاد بالادستی) پاسخگو باشند، بلکه عملکرد آن‌ها تحت تأثیر نهادهای نظارتی دولتی و ملاحظات سیاسی نیز قرار می‌گیرد. این وضعیت منجر به کاهش استقلال مدیریتی و تضعیف تمرکز بر اهداف بلندمدت اقتصادی می‌شود.

گروه‌های تجاری یا ابربنگاه‌ها (مانند چپول‌ها) مجموعه‌ای از شرکت‌های حقوقی مستقل هستند که تحت کنترل و هماهنگی استراتژیک مشترک، معمولاً از طریق پیوندهای مالکیتی، عمل می‌کنند. نظریات اقتصادی دلایل مختلفی برای شکل‌گیری این گروه‌ها ارائه داده‌اند. در اقتصادهای نوظهور که با نقص بازار^{۱۰} مواجه هستند، گروه‌های تجاری می‌توانند با ایجاد بازارهای داخلی (سرمایه، نیروی کار و کالا) این نواقص را جبران کنند [۱۸، ۴۲]. برای مثال، یک گروه تجاری می‌تواند با تأسیس یک بانک یا مؤسسه مالی، سرمایه لازم برای توسعه شرکت‌های صنعتی خود را تأمین کند و از این طریق، ناکارآمدی بازارهای مالی خارجی را دور بزند. چپول‌ها در کره جنوبی به شکل مؤثری

¹ Path Dependency
² Developmental State
³ Crony Capitalism
⁴ Outsider Model
⁵ Insider Model

⁶ Cross-Shareholding
⁷ Tunneling
⁸ Institutional-Public Ownership
⁹ Multi-Layer Agency Problem
¹⁰ Market Failures

از این استراتژی برای تنوع‌بخشی سریع به فعالیت‌های خود و ورود به صنایع سرمایه‌بر استفاده کردند. با این حال، ساختار گروهی می‌تواند هزینه‌هایی نیز به همراه داشته باشد [۴۴]. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، ریسک تونل‌زنی و تخصیص ناکارآمد منابع در درون گروه^۱ از جمله این هزینه‌هاست. زمانی که تصمیمات سرمایه‌گذاری بر اساس منطق قدرت یا حمایت از شرکت‌های ضعیف گروه^۲ و نه بر مبنای بازدهی اقتصادی اتخاذ شود، عملکرد کلی گروه تضعیف می‌گردد [۱۳، ۱۹]. تحلیل تطبیقی چپول‌ها و ابرهلدینگ‌های نهادی ایران از این منظر بسیار روشن‌گر است. چپول‌ها با وجود ریسک‌های مرتبط با حاکمیت شرکتی، به دلیل فشار رقابتی در بازارهای جهانی و نظارت عملکردی دولت توسعه‌گرا، مجبور به حفظ سطح بالایی از کارایی و نوآوری هستند [۴۰] در مقابل، ابرهلدینگ‌های نهادی در ایران، به دلیل فعالیت در محیط اقتصادی عمدتاً بسته، برخورداری از حمایت‌های دولتی-نهادی و مواجهه با اهداف چندگانه اجتماعی و سیاسی، با فشار رقابتی کمتری روبرو هستند. این امر می‌تواند منجر به تخصیص منابع به پروژه‌هایی شود که لزوماً دارای بالاترین بازده اقتصادی نیستند، اما اهداف سیاسی یا اجتماعی نهادهای بالادستی را تأمین می‌کنند. این واگرایی در منطق تخصیص منابع و اهداف عملکردی، یکی از محورهای اصلی تفاوت میان این دو الگوست. یون و کیم^۳ (۲۰۱۵) در مطالعه خود دریافتند که مالکیت خانوادگی در چپول‌ها می‌تواند یک شمشیر دولبه باشد. از یک سو، افق دید بلندمدت و تحمل ریسک مالکان-مدیران می‌تواند به سرمایه‌گذاری در نوآوری‌های رادیکال کمک کند. از سوی دیگر، تمایل آن‌ها به حفظ کنترل ممکن است مانع از پذیرش نوآوری‌های مخل و همکاری با شرکت‌های نوپای خارجی شود. آن‌ها استدلال می‌کنند که نسل‌های جدید رهبران چپول با چالش ایجاد تعادل بین این دو نیرو روبرو هستند [۴۶]. کیم و سینگ^۴ (۲۰۱۷) به بررسی نقش چپول‌ها در زیست‌بوم نوآوری ملی کره پرداختند. برخلاف تصور رایج که چپول‌ها مانع رشد شرکت‌های کوچک و متوسط می‌شوند، تحلیل آن‌ها نشان داد که چپول‌ها، مشتریان اصلی و شرکای استراتژیک، نقش مهمی در ارتقاء قابلیت‌های فناورانه تأمین‌کنندگان کوچک‌تر خود ایفا می‌کنند. با این حال، آن‌ها تأکید می‌کنند که این رابطه اغلب نامتقارن است و نگرانی‌هایی در مورد شیوه‌های تجاری منصفانه و توزیع سود حاصل از نوآوری وجود دارد [۲۶]. جو و اهن^۵ (۲۰۱۸) با تحلیل داده‌های پس از بحران مالی جهانی ۲۰۰۸، به بررسی اثربخشی قوانین جدید حاکمیت شرکتی پرداختند. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد با وجود معرفی مدیران مستقل و کمیته‌های هیئت مدیره، نفوذ خانواده‌های بنیان‌گذار از طریق شبکه‌های غیررسمی و مالکیت هرمی همچنان قدرت‌مند است. آن‌ها به پدیده‌ای به نام استقلال نمادین^۶ اشاره می‌کنند که در آن ساختارهای رسمی حاکمیت، کارکرد واقعی مورد انتظار را ندارند [۱۹]. پارک و یو^۷ (۲۰۲۰) در مطالعه خود، رابطه بین فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکت چپول‌ها و عملکرد مالی آن‌ها را بررسی کردند. آن‌ها دریافتند که سرمایه‌گذاری در مسئولیت اجتماعی شرکت چپول‌ها اغلب یک استراتژی برای بهبود وجهه عمومی و کسب مشروعیت است، به‌ویژه پس از رسوایی‌های حاکمیت شرکتی یا فساد. این تحقیق نشان می‌دهد که فعالیت‌های اجتماعی ممکن است بیش از آنکه ناشی از تعهد واقعی به مسائل اجتماعی باشد، ابزاری برای مدیریت ریسک‌های سیاسی و اعتباری باشد [۳۷]. کالپگان و شین^۸ (۲۰۲۱) به بررسی استراتژی‌های بین‌المللی شدن چپول‌ها در عصر دیجیتال پرداختند. آن‌ها استدلال می‌کنند مدل سنتی چپول‌ها که بر تولید انبوه سخت‌افزار متمرکز بود، با ظهور اقتصاد سکویی و اهمیت نرم‌افزار و داده‌ها به چالش کشیده شده است. مطالعه آن‌ها نشان می‌دهد که چپول‌هایی مانند سامسونگ و ال‌جی در حال سرمایه‌گذاری‌های سنگینی در حوزه‌هایی مانند هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و بیوتکنولوژی هستند تا خود را با این پارادایم جدید تطبیق دهند، اما در رقابت با غول‌های فناوری آمریکایی و چینی با چالش‌های جدی روبرو هستند [۱۳]. لی و چئون^۹ (۲۰۱۹) به نقش چپول‌ها در افزایش نابرابری اقتصادی در کره جنوبی پرداختند. تحلیل آن‌ها نشان می‌دهد که شکاف دستمزد بین کارکنان شرکت‌های بزرگ عضو چپول و کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط به طور قابل توجهی افزایش یافته است. این دوقطبی شدن بازار کار، به یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های اجتماعی-اقتصادی کره تبدیل شده و مشروعیت مدل توسعه مبتنی بر چپول را در داخل کشور زیر سوال برده است [۲۹]. میرزایی و همکاران (۱۴۰۳) مدلی برای دوستوانی سازمانی در هلدینگ‌های چندمنظوره ارائه داده و معتقدند عامل اکتشاف از طریق زیر بعدهای ارتباطات، استراتژی، انعطاف‌پذیری، توانمندی، چشم‌انداز، ساختار، فرهنگ سازمانی، گرایش کارآفرینی و مدیریت کاوشگر و عامل بهره‌برداری از طریق زیر بعدهای استراتژی، انطباق، توانمندی، چشم‌انداز، ساختار، فرهنگ سازمانی و مدیریت متغیر مکنون مرتبه‌ی بالاتر دوستوانی سازمانی را تبیین می‌کنند [۳۲]. شالچی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان ارزیابی استراتژیک

¹ Internal Capital Market Inefficiency² Propping³ Yoon & Kim⁴ Kim & Singh⁵ Jo & Ahn⁶ Symbolic Independence⁷ Park & Yoo⁸ Colpan & Shin⁹ Lee & Cheon

سیاست توسعه نرم‌افزاری حسابرسي داخلی در هلدينگ‌های تجاری ایران، نشان دادند مؤلفه‌های اقتصاد دولتي در کشور، نگرش مدیران هلدينگ‌های تجاری و شرکت‌های اقماری و وابسته به آن، دانش منابع انسانی درون سازمان‌های هلدينگ و اصول حاکم بر راهبري شرکتی در پياده‌سازی نرم‌افزارهای حسابرسي داخلی در هلدينگ‌های تجاری ایران مؤثر هستند. از سوی دیگر با توجه به نتایج آزمون فریدمن از دید افراد نمونه دانش منابع انسانی بیشترین تأثیر را در پياده‌سازی نرم‌افزارهای حسابرسي داخلی در هلدينگ‌های تجاری دارد [۳۹]. مرادی مهر و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی انواع خدمات هلدينگ‌های بین المللی نوآوری و تجاری‌سازی با رویکرد فراترکیب، نشان دادند که خدمات در هلدينگ‌های بین المللی نوآوری و تجاری‌سازی، شامل شانزده بعد اصلی است که درنهایت به چهار بعد نهایی شامل: مدیریت مالی، آموزش، تحقیق و توسعه و مرکز رشد تقسیم‌بندی شدند و مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. یافته‌های حاصل از اعتباریابی الگو نشان داد که این طراحی مورد موافقت صاحب‌نظران قرار گرفته است. اکثر صاحب‌نظران معتقدند که الگو انواع خدمات سازمانی طراحی‌شده برای هلدينگ‌های بین المللی نوآوری و تجاری‌سازی مناسب و کاربردی است و می‌تواند باعث بهبود عملکردهای این هلدينگ‌ها گردد [۳۳]. قدم زن جلالی و همکاران (۱۴۰۲)، به ارائه مدل مفهومی استراتژی‌های کسب و کار هلدينگ‌های سرمایه‌گذاری با تحلیل داده بنیاد پرداخته که یافته مطالعه آنان نشان می‌دهد؛ شرایط علی بر پدیده محوری مؤثر هستند. و پدیده محوری در کنار عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌ای بر راهبرد ها اثر گذاشته و باعث پيادارزش آفرینی در هلدينگ‌ها می‌گردد [۱۶]. امیریان‌جهرمی و همکاران (۱۴۰۱) مبنای مسئولیت شرکت هلدينگ در قبال شرکت‌های تابعه در حقوق ایران و آمریکا را بررسی و بیان کردند؛ به نظر می‌رسد این تعریف تمایز درستی بین شرکت‌های هلدينگ و سرمایه‌گذاری و تعیین جایگاه مشخصی برای شرکت‌های تابعه، فرعی و وابسته در قوانین مالی و تجاری قائل نشده است. به علت فقدان قوانین و مقررات جامع و فنی در زمینه شرکت‌های هلدينگ، اصطلاح شرکت هلدينگ و شرکت سرمایه‌گذاری، به طور یکسان به کار برده می‌شود، در حالی که هر قسم باید مقررات خاص خود را داشته باشد، تصور عموم بر این است که شرکت هلدينگ، شرکتی سرمایه‌گذاری است، در حالی که از نظر حقوقی، ساختار این دو شرکت با یکدیگر متفاوت و متمایز است [۶]. اسدزاده و همکاران (۱۴۰۰) به بررسی تأثیر هوش راهبردی بنگاه مادر بر اثربخشی راهبردهای احیا در توابع بحران‌زده پرداخته و نشان می‌دهند، هوش راهبردی بنگاه مادر بر اثربخشی راهبردهای احیا و در نتیجه آن در عملکرد کسب‌وکار به‌صورت کلی تأثیر معناداری دارد. به‌علاوه نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق نیز، تأثیر معنادار هوش مادر بر کلیه راهبردهای احیا یعنی راهبرد سازمان‌دهی مجدد دارایی‌ها، راهبرد سازمان‌دهی مجدد دیون، راهبرد کارایی عملیات و راهبرد تمرکز مجدد بازار-محصول را مورد تأیید قرار داد [۸]. رحمانی‌فضلی و همکاران (۱۴۰۰) تأثیر متغیرهای مالی بر عملکرد بهینه هلدينگ سرمایه‌گذاری تامین اجتماعی (شستا) را مورد مطالعه قرار دادند یافته‌های پژوهش معنی‌دار بودن و مثبت بودن رابطه‌ی بازده مورد انتظار بازار، بهره‌وری و ارزش شرکت با عملکرد بهینه تأیید و معنی‌دار بودن رابطه اندازه شرکت با عملکرد بهینه مالی رد گردید و نتیجه‌گیری کردند بازدهی مورد انتظار شرکت تحت تأثیر وضعیت درون سازمانی ناشی از کارایی و بهره‌وری و وضعیت برون سازمانی ناشی از نوسانات اقتصادی است. لذا شرکت‌ها با ویژگی‌هایی همچون اندازه کوچک‌تر، ارزش بازار اوراق بهادار بالاتر و نسبت بهره‌وری و کارایی بزرگتر دارای عملکرد بهتری خواهند بود [۳۸]. بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که پژوهش‌های مرتبط با چپول‌های کره جنوبی عمدتاً بر تحلیل مدیریتی، ساختار مالکیت یا پیامدهای اقتصادی این گروه‌ها تمرکز داشته‌اند، در حالی که مطالعات مربوط به ابرهلدينگ‌های نهادی ایران غالباً رویکردی توصیفی یا موردی داشته و کمتر به چارچوب‌های مقایسه‌ای بین‌المللی پرداخته‌اند. هیچ‌یک از تحقیقات پیشین الگوی تطبیقی نظام‌مند میان این دو نوع ابربنگاه را طراحی نکرده و مفهوم «واگرایی نهادی» را به‌عنوان ابزار تحلیلی اصلی به کار نبسته‌اند. افزون بر این، بخش مهمی از پیشینه داخلی فاقد پیوند نظری با مباحث بین‌المللی حاکمیت شرکتی و اقتصاد سیاسی توسعه است، که همین امر انجام تحلیل چندسطحی و بومی‌سازی‌شده را دشوار می‌سازد. پژوهش حاضر با تلفیق رویکرد نهادگرایی تاریخی و حاکمیت شرکتی تطبیقی، ضمن پوشش شکاف نظری موجود و ایجاد پیوند میان پیشینه ملی و جهانی، چارچوبی سه‌سطحی برای واکاوی علل ریشه‌ای واگرایی عملکردی میان این دو مدل ارائه می‌دهد. این امر، وجه تمایز اصلی مقاله از کارهای موجود و نوآوری آن را در پیشینه موضوع برجسته می‌کند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

مبانی فلسفی این پژوهش مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایی^۱ است. از منظر هستی‌شناسی^۲، این تحقیق بر این فرض استوار است که واقعیت‌های اجتماعی، از جمله الگوهای راهبری ابربنگاه‌ها، پدیده‌هایی برساخته و وابسته به بستر^۳ هستند. در الگوی بهینه جهان‌شمول وجود ندارد و ساختارهای راهبری، محصول تعاملات پیچیده تاریخی، سیاسی و نهادی در هر کشور هستند (واقعیت‌گرایی نسبی^۴). از دیدگاه معرفت‌شناسی^۵، پژوهشگر نمی‌تواند صرفاً مشاهده‌گری خنثی و بیرونی باشد، بلکه هدف، دستیابی به درکی عمیق و تفسیری از دلایل شکل‌گیری و تداوم «واگرایی» در این الگوهاست. بنابراین، این پژوهش به‌جای کشف قوانین علی جهان‌شمول (رویکرد پوزیتیویستی)، به دنبال تبیین تفسیری^۶ پدیده‌های مورد مطالعه در بستر منحصربه‌فرد آن‌هاست. پژوهش از نظر هدف، در زمره مطالعات کاربردی قرار می‌گیرد و از منظر رویکرد و ماهیت، کیفی و تطبیقی-تحلیلی است که با بهره‌گیری از چارچوب‌های نظری مرتبط با اقتصاد سیاسی تطبیقی، نهادگرایی تاریخی و حاکمیت شرکتی تطبیقی به بررسی و تحلیل الگوهای واگرایی راهبری ابربنگاه‌های دو کشور کره جنوبی (چبول) و ایران (ابرهلدینگ‌های نهادی) پرداخته می‌شود.

جدول ۱. پیاز پژوهش تحقیق

لایه‌ها	مشخصات پژوهش حاضر
فلسفه پژوهش	تفسیرگرایی
رویکرد به نظریه	استقرایی (حرکت از مشاهدات تطبیقی به سمت تبیین نظری واگرایی)
انتخاب روش‌شناختی	کیفی
استراتژی پژوهش	مطالعه موردی تطبیقی
افق زمانی	مقطعی: با تحلیل داده‌های تاریخی و اسنادی در یک بازه زمانی مشخص
فنون و رویه‌ها	جمع‌آوری: مطالعات کتابخانه‌ای و تحلیل اسناد رسمی تحلیل: تحلیل نهادی تطبیقی چندسطحی و مثلث‌سازی داده‌ها

تمرکز اصلی پژوهش بر تبیین تفاوت‌های ساختاری، نهادی و سیاستی در شکل‌گیری و تداوم این الگوهای حکمرانی، و تحلیل پیامدهای آن‌ها در عملکرد و نقش‌آفرینی توسعه‌ای بنگاه‌های بزرگ است. داده‌های این پژوهش عمدتاً از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی گردآوری می‌شود. در این راستا، برای بررسی ساختار و عملکرد چپول‌های کره جنوبی، از منابعی همچون مقالات علمی بین‌المللی، گزارش‌های نهادهایی مانند بانک جهانی، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۷، مؤسسه توسعه کره^۸ و مطالعات تطبیقی در حوزه حکمرانی شرکتی در اقتصادهای شرق آسیا استفاده می‌شود. در خصوص هلدینگ‌های نهادی در ایران نیز، اطلاعات از طریق بررسی گزارش‌های رسمی سازمان بورس و اوراق بهادار، دیوان محاسبات کشور، وزارت امور اقتصادی و دارایی، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، سامانه کدال، و سایر منابع تحلیلی و نظارتی داخلی گردآوری می‌شود. داده‌ها شامل ساختار مالکیت، سازوکارهای حاکمیت شرکتی، پیوندهای مالی و نهادی، تنوع فعالیت‌ها، و رابطه بنگاه با دولت در هر دو کشور است. تحلیل داده‌ها در این پژوهش، با رویکرد تطبیقی چندسطحی و با بهره‌گیری از ابزارهای تحلیل نهادی صورت می‌گیرد. این تحلیل در سه سطح زیر انجام می‌شود. سطح اول: تحلیل ساختاری تطبیقی، در این مرحله، مؤلفه‌های اصلی راهبری شرکتی در چپول‌های کره‌ای و هلدینگ‌های نهادی ایرانی به صورت تطبیقی بررسی می‌شوند. مقایسه ساختار مالکیت، سازوکارهای تصمیم‌گیری، روابط مالی و نهادی درون‌گروهی، انسجام استراتژیک، و تعامل با دولت، از محورهای اصلی این تحلیل است. سطح دوم: تحلیل زمینه‌ای (نهادی-تاریخی)، در این سطح، بستر تاریخی، سیاسی، اقتصادی و نهادی شکل‌گیری و تکوین مدل‌های حکمرانی در هر کشور بررسی می‌شود. استفاده از رویکرد نهادگرایی تاریخی، امکان درک وابستگی‌های ساختاری و تبیین علل ریشه‌ای واگرایی میان این دو مدل را فراهم می‌سازد. سطح سوم: تحلیل سیاستی و توصیه‌محور، هدف از این مرحله، شناسایی گلوگاه‌های نهادی، قانونی و سیاست‌گذاری در ساختار حکمرانی هلدینگ‌های ایرانی و ارائه پیشنهادهایی برای اصلاح و ارتقای عملکرد

¹ Interpretivism

² Ontology

³ Context-Dependent

⁴ Relativism

⁵ Epistemology

⁶ Interpretive Explanation

⁷ Organization for Economic Co-operation and Development

⁸ Korea Development Institute

آن‌ها با الهام از تجربه چپول‌ها و با توجه به تفاوت‌های زمینه‌ای است. برای افزایش اعتبار و روایی یافته‌های پژوهش، از راهبرد مثلث‌سازی داده‌ها استفاده می‌شود. در این چارچوب، داده‌های گردآوری‌شده از منابع مختلف (شامل اسناد مالی، گزارش‌های سیاستی، و مطالعات نظری) به‌صورت هم‌زمان تحلیل و با یکدیگر تطبیق داده می‌شوند. همچنین، یافته‌های پژوهش به‌طور مستمر با پیشینه نظری مرتبط در حوزه‌های حکمرانی شرکتی، توسعه صنعتی و نهادگرایی تطبیقی تطبیق داده می‌شوند تا انسجام نظری و تحلیلی پژوهش حفظ گردد.

چپول‌های اصلی در کره جنوبی

چپول‌ها معمولاً کسب‌وکارهای خانوادگی هستند که دارای شرکت‌های تابعه در صنایع متنوع‌اند. گروهی از شرکت‌های عظیم، معمولاً خانوادگی، که در کره جنوبی به نام «چپول» شناخته می‌شوند، بر اقتصاد این کشور سیطره دارند و نفوذ بازاری بر سیاست ایفا می‌کنند [۱۲، ۱۳]. این غول‌های اقتصادی نقشی محوری در تبدیل بازار کوچک و کشاورزی کره جنوبی به یکی از اقتصادهای بزرگ جهان داشته‌اند. دولت کره جنوبی از اوایل دهه ۱۹۶۰ حمایت گسترده‌ای از چپول‌ها به عمل آورده و برندهای شناخته‌شده جهانی همچون سامسونگ و هیوندای را پرورش داده است. ساختار سنتی آنان به گونه‌ای است که اعضای خانواده بنیان‌گذار صاحب سهام یا در مقام مدیریتی شرکت‌های وابسته حضور داشته‌اند و با همکاری تنگاتنگ با دولت، از یارانه‌ها، وام‌ها و معافیت‌های مالیاتی بهره‌مند شده‌اند تا به ستون‌های اصلی اقتصاد کره تبدیل شوند. گرچه بیش از چهل گروه صنعتی در تعریف چپول می‌گنجند، تنها تعداد معدودی قدرت اقتصادی عظیمی در دست دارند. پنج چپول بزرگ تقریباً نیمی از ارزش بازار بورس کره را نمایندگی می‌کنند، سهم عمده‌ای در سرمایه‌گذاری پژوهش و توسعه دارند، و صدها هزار نفر در سراسر جهان را به کار گرفته‌اند. برای نمونه، سامسونگ الکترونیکس^۱ (بزرگ‌ترین زیرمجموعه سامسونگ) بیش از ۳۰۰ هزار نفر را استخدام کرده است. [۴۷، ۵۰].

جدول ۲. چپول‌های اصلی و مشهور کره جنوبی

سامسونگ (Samsung)	تأسیس ۱۹۳۸، آغاز به کار با صادرات میوه، ماهی خشک و رشته به چین، و اکنون تحت مدیریت نسل دوم و سوم خانواده «لی». طی هشت دهه، در حوزه‌های متنوعی از جمله الکترونیک، بیمه، کشتی‌سازی، هتل‌های لوکس، بیمارستان، پارک تفریحی و دانشگاه فعالیت کرده و سامسونگ الکترونیکس به تنهایی بیش از ۱۴ درصد تولید ناخالص داخلی کره را شکل می‌دهد.
هیوندای (Hyundai)	آغاز به کار در ۱۹۴۷ به‌عنوان یک شرکت کوچک ساختمانی و سپس توسعه به صنایع خودرو، کشتی‌سازی، مالی و الکترونیک. پس از بحران مالی آسیا و درگذشت بنیان‌گذار، به پنج شرکت مستقل تجزیه شد که هیوندای موتور گروپ ^۲ و هیوندای هوی اینداستریز ^۳ از شاخص‌ترین آن‌ها هستند.
گروه اس.کی (SK Group)	ریشه در اوایل دهه ۱۹۵۰ با خرید کارخانه نساجی سونکیونگ ^۴ توسط خانواده «چه». اکنون حدود ۸۰ شرکت تابعه در انرژی، شیمی، مالی، بیمه، کشتیرانی و ساخت‌وساز دارد. اس‌کی تلکام ^۵ و اس‌کی هاینیکس ^۶ (تولیدکننده بزرگ تراشه حافظه در جهان) شناخته‌شده‌ترین‌ها هستند.
ال‌جی (LG)	شکل‌گرفته از ادغام لاکو و گلداستار، آغاز در صنایع شیمی و پلاستیک (۱۹۴۷)، سپس توسعه در الکترونیک مصرفی، ارتباطات و نیرو. در سال ۲۰۰۵ بخشی از شرکت جدا شده و «جی‌اس» را شکل داد که در انرژی، خرده‌فروشی، ورزش و ساخت‌وساز فعالیت دارد.
لوته (Lotte)	تأسیس در توکیو (۱۹۴۸) و ورود به کره در ۱۹۶۷. فعالیت اصلی در مواد غذایی، فروشگاه‌ها، هتل‌ها، سرگرمی، مالی، ساخت‌وساز، انرژی و الکترونیک. «لوته کنفکشنری» سومین تولیدکننده بزرگ آدامس جهان بوده و برج بلند «لوته ورلد تاور» (۱۲۳ طبقه) را در سئول ساخته است.

بسیاری از چپول‌ها در دوران اشغال ژاپن قبل از پایان جنگ جهانی دوم شکل گرفتند و از مدل «زایباتسو»^۷ ژاپن الهام گرفتند. پس از جنگ کره (۱۹۵۰-۱۹۵۳) و ورود کمک‌های خارجی، دولت با اعطای وام‌ها و حمایت مالی ویژه، به بازسازی اقتصاد و صنایع کلیدی پرداخت. این روند در دوره ریاست‌جمهوری پارک چونگ‌هی^۸ تقویت شد و با سیاست توسعه صادرات، وام‌های ترجیحی به شرکت‌های خارجی کار اختصاص یافت. دولت و چپول‌ها پیوندی همزیستی دارند که بسیاری آن را عامل فساد ساختاری می‌دانند. این رابطه حمایت‌های انتخاباتی، لابی‌گری و قانون‌گذاری مطلوب برای چپول‌ها را دربر داشته است [۵۱، ۲۷].

¹ Samsung Electronics Co., Ltd

² Hyundai Motor Group

³ Hyundai Heavy Industries

⁴ Sunkyong

⁵ SK Telecom

⁶ SK Hynix

⁷ Zaibatsu

⁸ Park Chung-hee

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

سطح اول: تحلیل ساختاری تطبیقی

این سطح از تحلیل به کالبدشکافی و مقایسه مؤلفه‌های ساختاری حاکم بر دو گروه از بنگاه‌ها می‌پردازد: چپول‌های کره جنوبی به عنوان نمونه‌ای از گروه‌های تجاری منسجم و خانوادگی در یک اقتصاد صادرات‌محور، و ابرهلدینگ‌های نهادی در ایران نمونه‌ای از ساختارهای تحت مالکیت نهادهای حاکمیتی غیردولتی. این مقایسه بر پنج محور کلیدی متمرکز است: ساختار مالکیت^۱، ساختار کنترل و تصمیم‌گیری^۲، انسجام استراتژیک^۳، روابط مالی درون گروهی^۴، و در نهایت، ماهیت تعامل با دولت^۵.

ساختار مالکیت (تمرکز خانوادگی در برابر مالکیت نهادی پراکنده): ساختار مالکیت، سنگ بنای نظام راهبری شرکتی است و تفاوت در این ساختار، منشأ اصلی واگرایی میان چپول‌ها و ابرهلدینگ‌های ایرانی است. مشخصه بارز چپول‌ها، مالکیت متمرکز و کنترل خانوادگی است. با وجود اینکه سهام شرکت‌های زیرمجموعه چپول‌ها در بورس عرضه شده و مالکیت اسمی^۶ ممکن است پراکنده به نظر برسد، کنترل نهایی از طریق سازوکارهای پیچیده‌ای در دست خانواده بنیان‌گذار باقی می‌ماند. این سازوکارها شامل ساختارهای هرمی^۷ و مالکیت متقاطع^۸ است. در این مدل، خانواده بنیان‌گذار با در اختیار داشتن درصد کمی از سهام در شرکت مادر یا شرکت‌های اصلی گروه، کنترل یک گروه عظیم اقتصادی را در دست دارد [۲]. این تمرکز شدید مالکیت، مسئله نمایندگی، مسئله نمایندگی کلاسیک (کشمکش بین مدیر و سهامدار) را به شدت کاهش می‌دهد، اما مسئله نمایندگی نوع دوم، یعنی تعارض منافع بین سهامداران کنترل‌کننده (خانواده) و سهامداران خرد را به وجود می‌آورد [۱۵]. در مقابل ابرهلدینگ‌های نهادی در ایران، دارای ساختار مالکیت نهادی-عمومی هستند. مالک نهایی این هلدینگ‌ها نه یک خانواده، بلکه نهادهای حاکمیتی غیردولتی، بنیادها یا نهادهای نظامی هستند. این ساختار، به زنجیره نمایندگی چندلایه و پیچیده^۹ منجر می‌شود [۳۰]. مدیران شرکت‌های تابعه به مدیران شرکت هلدینگ پاسخگو هستند؛ مدیران هلدینگ به هیئت امنای نهاد مالک پاسخگو هستند؛ و هیئت مدیره نیز به نوبه خود در یک شبکه پیچیده از ملاحظات سیاسی و حاکمیتی فعالیت می‌کند. این مالکیت غیرشفاف و چندلایه، برخلاف چپول‌ها، منجر به پراکندگی مسئولیت^{۱۰} و تضعیف نظارت مؤثر بر عملکرد مدیران می‌شود. در این مدل، تشخیص مالک نهاییو منافع واقعی او بسیار دشوار است.

ساختار کنترل و تصمیم‌گیری (کنترل شخصی در برابر نفوذ بوروکراتیک-سیاسی): نحوه اعمال کنترل و اتخاذ تصمیمات استراتژیک، مستقیماً از ساختار مالکیت نشأت می‌گیرد. کنترل در چپول‌ها بسیار شخصی و متمرکز^{۱۱} است. رئیس خانواده بنیان‌گذار، قدرت نهایی و تقریباً مطلق در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک کلیدی مانند سرمایه‌گذاری‌های بزرگ، ورود به بازارهای جدید و انتصاب مدیران ارشد دارد. این قدرت از طریق یک دفتر برنامه‌ریزی استراتژیک متمرکز اعمال می‌شود که مستقیماً به رئیس گزارش می‌دهد [۳۶]. این ساختار، امکان اتخاذ تصمیمات سریع، جسورانه و بلندمدت را فراهم می‌کند، اما همزمان ریسک تصمیمات اشتباه و غیرقابل‌چالش^{۱۲} را نیز به شدت افزایش می‌دهد. کنترل در این ابرهلدینگ‌های نهادی ایران، ماهیتی بوروکراتیک و سیاسی^{۱۳} دارد. تصمیم‌گیری‌های کلان اغلب محصول چانه‌زنی بین ذی‌نفعان مختلف در زنجیره نمایندگی است. مدیران عامل این هلدینگ‌ها معمولاً از سوی نهاد مالک و بر اساس ترکیبی از ملاحظات تخصصی و عمدتاً سیاسی-امنیتی منصوب می‌شوند. در نتیجه، افق تصمیم‌گیری آن‌ها اغلب کوتاه‌مدت بوده و تحت تأثیر دوره‌های مدیریتی و تغییرات سیاسی قرار می‌گیرد. این ساختار، برخلاف مدل چابک چپول‌ها، به کندی، محافظه‌کاری و عدم تمایل به پذیرش ریسک‌های استراتژیک بلندمدت منجر می‌شود [۲۷، ۳۱].

انسجام استراتژیک (هم‌افزایی صادرات‌محور در برابر تنوع نامرتبط): چپول‌ها (به‌ویژه در دوران بلوغ خود) دارای انسجام استراتژیک بالا و مبتنی بر هم‌افزایی^{۱۴} هستند. اگرچه آن‌ها در صنایع متنوعی فعالیت می‌کنند، اما این تنوع اغلب حول محور اصلی (مانند الکترونیک در سامسونگ یا خودروسازی در هیوندای) و با هدف تقویت زنجیره ارزش و رقابت‌پذیری در بازارهای جهانی شکل گرفته است [۱۵]. شرکت‌های تابعه (مانند تولیدکننده قطعات، شرکت بازرگانی، شرکت ساختمانی) در خدمت استراتژی کلان گروه برای تسخیر بازارهای

¹ Ownership Structure

² Control and Decision-Making Structure

³ Strategic Coherence

⁴ Intra-group Financial Relations

⁵ Nature of State-Firm Interaction

⁶ Nominal Ownership

⁷ Pyramidal Structures

⁸ Cross-Shareholdings

⁹ Complex and Multi-layered Agency Chain

¹⁰ Diffusion of Responsibility

¹¹ Personalized and Centralized

¹² Bad-Headed Decisions

¹³ Bureaucratic and Political

¹⁴ High Strategic Coherence based on Synergy

صادراتی عمل می‌کنند. ابرهلدینگ‌های نهادی ایران اغلب از تنوع نامرتب^۱ رنج می‌برند. پرتفوی شرکت‌های زیرمجموعه آن‌ها معمولاً نتیجه واگذاری‌های دولتی در جریان خصوصی‌سازی‌ها یا سرمایه‌گذاری‌های پراکنده و فرصت‌طلبانه بوده و لزوماً از یک منطق استراتژیک واحد یا هم‌افزایی صنعتی پیروی نمی‌کند. این عدم انسجام، مدیریت متمرکز و خلق ارزش در سطح گروه را دشوار می‌سازد و هلدینگ را به یک صندوق سرمایه‌گذاری منفعل^۲ به جای یک مرکز استراتژیک فعال تبدیل می‌کند [۳۰].

روابط مالی درون گروهی (بازارهای سرمایه داخلی در برابر تونل‌زنی): چپول‌ها از طریق روابط مالی پیچیده، بازارهای سرمایه داخلی^۳ کارآمدی را ایجاد کرده‌اند. شرکت‌های سودآور گروه، منابع مالی لازم برای سرمایه‌گذاری‌های جدید و پرریسک شرکت‌های دیگر گروه را تأمین می‌کنند. این سازوکار به چپول‌ها اجازه می‌دهد تا بدون اتکای صرف به بازارهای مالی خارجی، پروژه‌های بلندپروازانه را تأمین مالی کنند [۳۴، ۴۲]. با این حال، همین سازوکار، بستر اصلی تونل‌زنی را نیز فراهم می‌کند؛ یعنی انتقال منابع از شرکت‌هایی که سهامداران خرد بیشتری دارند به شرکت‌هایی که در کنترل مستقیم خانواده هستند، که این امر به زیان سهامداران خرد تمام می‌شود [۲۵]. ابرهلدینگ‌های نهادی ایران نیز روابط مالی درون گروهی وجود دارد، اما به دلیل عدم شفافیت و اهداف چندگانه (اقتصادی، اجتماعی، سیاسی)، این روابط مستعد ناکارآمدی و ائتلاف منابع هستند. مسئله تونل‌زنی در اینجا کمتر به نفع یک خانواده و بیشتر به نفع افراد یا گروه‌های ذی‌نفوذ سیاسی یا برای پوشش زیان شرکت‌های تابعه ناکارآمد^۴ صورت می‌گیرد. فقدان یک منطق سودآوری مشخص، تخصیص بهینه سرمایه در سطح گروه را با چالش جدی مواجه می‌کند [۱۰، ۲۸].

ماهیت تعامل با دولت (مشارکت منضبط در برابر تبانی رانتی): رابطه چپول‌ها با دولت کره جنوبی (به‌ویژه در دوران توسعه) را می‌توان نوعی مشارکت منضبط^۵ توصیف کرد. دولت از طریق سیاست‌های حمایتی هدفمند (وام‌های ارزان، حمایت‌های تجاری) به چپول‌ها کمک می‌کرد، اما در مقابل، انضباط شدید مبتنی بر عملکرد^۶ به ویژه در حوزه صادرات، را بر آن‌ها تحمیل می‌کرد. چپولی که در بازارهای جهانی موفق نبود، حمایت دولت را از دست می‌داد. این رابطه، اگرچه آغشته به تبانی بود، اما یک منطق توسعه‌گرایی ملی را دنبال می‌کرد [۲۲]. رابطه هلدینگ‌های نهادی در ایران با دولت و نهادهای حاکمیتی، بیشتر به شکل تبانی رانتی^۷ است. این بنگاه‌ها به جای رقابت در بازارهای جهانی، برای کسب رانت‌ها و امتیازات داخلی با یکدیگر و با بخش خصوصی واقعی رقابت می‌کنند. در این مدل، عملکرد اقتصادی و بهره‌وری، معیار اصلی برای دریافت حمایت نیست، بلکه نزدیکی به کانون‌های قدرت سیاسی و نهادی تعیین‌کننده است. این امر به تخصیص ناکارآمد منابع در سطح ملی و تضعیف توسعه اقتصادی پایدار منجر می‌شود.

جدول ۳. ابعاد تحلیل ساختاری تطبیقی

ویژگی	چپول‌های کره جنوبی	هلدینگ‌های نهادی ایرانی	منبع
ساختار مالکیت	متمرکز و خانوادگی: کنترل از طریق ساختارهای هرمی و مالکیت متقاطع؛ منجر به تعارض منافع بین خانواده و سهامداران خرد می‌شود.	نهادی-عمومی و پراکنده: زنجیره نمایندگی چندلایه، پیچیده و غیرشفاف؛ منجر به پراکندگی مسئولیت و تضعیف نظارت می‌شود.	لی و لی (۲۰۱۸)، بیچوک و هامدانی (۲۰۱۷)، کلاسنز و یورت اوغلو (۲۰۲۳)، رحمانی فضلی و همکاران (۱۴۰۰).
ساختار کنترل و تصمیم‌گیری	شخصی و متمرکز: قدرت نهایی در دست رئیس خانواده؛ تصمیم‌گیری سریع و جسورانه اما پرریسک.	بوروکراتیک و سیاسی: کنترل مبتنی بر چانه‌زنی و ملاحظات سیاسی؛ تصمیم‌گیری کند، محافظه‌کارانه و با افق کوتاه‌مدت.	شین (۲۰۱۶)، خانا و یافه (۲۰۱۷)، مرادی مهر و همکاران (۱۴۰۲)، میرزایی و همکاران (۱۴۰۳).
انسجام استراتژیک	انسجام بالا و هم‌افزا: تنوع مرتبط حول یک محور اصلی با هدف تقویت رقابت‌پذیری جهانی و تسخیر بازارهای صادراتی.	تنوع نامرتب و پراکنده: پرتفوی شرکت‌ها فاقد منطق استراتژیک واحد؛ تبدیل شدن به یک صندوق سرمایه‌گذاری منفعل.	کیم و لی (۲۰۲۰)، آلمیداه، کیم و کیم (۲۰۱۵)، شالچی و همکاران (۱۴۰۲).
روابط مالی درون گروهی	بازار سرمایه داخلی کارآمد: تأمین مالی پروژه‌های بلندمدت و پرریسک، اما مستعد تونل‌زنی منابع به نفع خانواده کنترل‌کننده.	روابط مالی ناکارآمد: مستعد ائتلاف منابع، تونل‌زنی به نفع گروه‌های ذی‌نفوذ و پوشش زیان شرکت‌های ناکارآمد (بودجه نرم).	شین و پارک (۲۰۱۹)، ماس (۲۰۲۰)، هابر (۲۰۲۰)، اسدزاده و همکاران (۱۴۰۰).
ماهیت تعامل با دولت	مشارکت منضبط: دریافت حمایت هدفمند در ازای انضباط شدید عملکردی و موفقیت در صادرات.	تبانی رانتی: رقابت برای کسب امتیازات و رانت‌های داخلی (قرارداد انحصاری، ارز ترجیحی) به جای رقابت جهانی.	جانسون (۲۰۱۷)، خانا و یافه (۲۰۱۷)، امیریان جهرمی و همکاران (۱۴۰۱).

¹ Unrelated Diversification

² Passive Portfolio

³ Internal Capital Markets

⁴ Soft Budget Constraint

⁵ Disciplined Partnership

⁶ Strict Performance-Based Discipline

⁷ Rent-Seeking Collusion

۲. سطح دوم: تحلیل زمینه‌ای (نهادی-تاریخی)

این سطح از تحلیل، از کالبدشکافی ساختارهای درونی فراتر رفته و به ریشه‌های تاریخی و شرایط کلان اقتصادی-سیاسی می‌پردازد که منجر به پیدایش و تکامل این ساختارهای متفاوت شده‌اند. این تحلیل توضیح می‌دهد که چرا چپول‌ها و ابرهلدینگ‌های ایرانی مسیرهای واگرایی را طی کردند. مقایسه در این سطح بر چهار محور کلیدی متمرکز است: زمینه پیدایش و محرک اولیه، فلسفه اقتصادی حاکم، رابطه دولت و بخش خصوصی و در نهایت منبع انضباط عملکردی.

زمینه پیدایش و محرک اولیه (دولت توسعه‌گرای پساجنگ در برابر تحولات انقلابی): مسیر تاریخی دو کشور، نقطه آغازین این واگرایی است. چپول‌ها محصول مستقیم یک دولت توسعه‌گرای اقتدارگرا در کره جنوبی بودند که پس از ویرانی‌های جنگ، استراتژی توسعه صادرات‌محور را به عنوان یک اولویت امنیت ملی در پیش گرفت. دولت به طور فعال، کارآفرینان مستعد را شناسایی و از آن‌ها برای ایجاد قهرمانان ملی صنعتی که قادر به رقابت در عرصه جهانی باشند، حمایت کرد [۱۱]. این پروژه‌ای هدفمند برای صنعتی شدن سریع بود. در مقابل، ابرهلدینگ‌های ایرانی در زمینه متفاوتی شکل گرفتند. انقلاب اسلامی ۱۳۵۷ و جنگ عراق، به مصادره گسترده صنایع بزرگ خصوصی و شکل‌گیری یک بخش دولتی و عمومی بسیار بزرگ منجر شد. بعدها، فرآیند خصوصی‌سازی که قرار بود اقتصاد را به بخش خصوصی واقعی واگذار کند، به دلیل ملاحظات سیاسی و ساختاری، عمدتاً به انتقال مالکیت این دارایی‌ها به نهادهای عمومی غیردولتی یا شبه‌دولتی انجامید و محرک اصلی، نه یک استراتژی توسعه ملی، بلکه مدیریت دارایی‌های مصادره‌شده و بازتوزیع قدرت اقتصادی بود.

فلسفه اقتصادی حاکم (نهادگرایی عمل‌گرا در برابر نوسان ایدئولوژیک): کره جنوبی یک رویکرد نهادگرایی عمل‌گرا^۱ را دنبال کرد. دولت‌های کره، فارغ از ایدئولوژی‌های جزمی، از بازار و مداخله، ابزاری برای رسیدن به هدف مشخص یعنی توسعه صنعتی استفاده کردند. آن‌ها بی‌پروا اصول بازار آزاد را در جایی که به نفع‌شان نبود، نادیده می‌گرفتند و در جای دیگر از آن بهره می‌بردند [۲۷]. در ایران، فلسفه اقتصادی حاکم دچار نوسان شدید و ایدئولوژی‌زدگی بوده است. اقتصاد ایران در دهه‌های پس از انقلاب، بین گرایش‌های سوسیالیستی و اقتصاد کاملاً دولتی در دهه شصت، و چرخش ناگهانی به سمت سیاست‌های تعدیل ساختاری و نئولیبرالیسم در دهه‌های بعد در حرکت بوده است. این بی‌ثباتی در راهبرد کلان اقتصادی، مانع از شکل‌گیری یک مسیر توسعه پایدار و قابل پیش‌بینی برای بنگاه‌های بزرگ شد [۱۴، ۳۶].

رابطه دولت و بخش خصوصی (همکاری جاسازی‌شده در برابر درهم‌تنیدگی رانتی): ماهیت رابطه دولت و نخبگان تجاری، عاملی حیاتی بود. در کره جنوبی، این رابطه از نوع همکاری جاسازی‌شده^۲ توصیف شده است. دولت به رهبری یک بوروکراسی منسجم و کارآمد، ضمن همکاری نزدیک و تبادل اطلاعات با چپول‌ها، استقلال خود را برای تعیین اهداف کلان و مهم‌تر از آن، اعمال انضباط بر آن‌ها حفظ کرد [۱۳]. در ایران، این رابطه به شکل یک درهم‌تنیدگی رانتی^۳ تکامل یافت. مرز مشخصی میان دولت، نهادهای عمومی و بخش خصوصی واقعی وجود ندارد و شبکه‌های پیچیده‌ای از منافع مشترک شکل گرفته است. در این مدل، بنگاه‌ها به جای تمرکز بر کارایی، انرژی خود را صرف لابی‌گری و نزدیکی به کانون‌های قدرت برای کسب امتیاز و رانت می‌کنند [۷].

منبع انضباط عملکردی (انضباط بازار جهانی در برابر فقدان انضباط داخلی): مهم‌ترین عامل موفقیت مدل کره‌ای، منبع انضباط است. برای چپول‌ها، بازار جهانی، عامل نهایی عمل می‌کرد. دولت حمایت خود را به موفقیت در صادرات مشروط کرده است. یک شرکت برای بقا و دریافت حمایت‌های دولتی، باید در عرصه رقابت جهانی موفق شود. این انضباط صادرات، آن‌ها را وادار به نوآوری و افزایش بهره‌وری می‌کرد [۱۶، ۴۱]. در مدل ایرانی، به دلیل محافظت از بازار داخلی و فقدان استراتژی صادرات‌محور برای این ابرهلدینگ‌ها، چنین سازوکار انضباطی‌ای وجود ندارد. بقا و سودآوری شرکت‌ها کمتر به کارایی و بیشتر به دسترسی به قراردادهای دولتی، انحصارات، اعتبارات ارزان و سایر رانت‌ها در بازار داخلی وابسته است. این امر انگیزه نوآوری و رقابت‌پذیری را تضعیف می‌کند [۱۸، ۲۴].

جدول ۴. ابعاد تحلیل زمینه‌ای

ویژگی	چپول‌های کره جنوبی	هلدینگ‌های نهادی ایرانی	منبع
زمینه پیدایش و محرک اولیه	دولت توسعه‌گرای اقتدارگرا؛ استراتژی توسعه صادرات‌محور پس از جنگ؛ نیاز به ایجاد "قهرمانان ملی" برای رقابت جهانی.	انقلاب و جنگ؛ مصادره گسترده صنایع و شکل‌گیری بخش عمومی بزرگ؛ سپس خصوصی‌سازی ناقص در دوران پس از جنگ.	آمسدن (۲۰۱۵)؛ آونسدن؛ اونس (۲۰۰۸)؛ کامینگز (۲۰۱۷).

^۱ Pragmatic Institutionalism

^۲ Embedded Autonomy

^۳ Rentier Entanglement

فلسفه اقتصادی حاکم	نهادگرایی عمل‌گرا: استفاده ابزاری از بازار و مداخله دولت برای رسیدن به هدف ملی (توسعه صنعتی)	ایدئولوژی‌زدگی و نوسان: حرکت بین اقتصاد دولتی و نئولیبرالیسم تعدیل ساختاری بدون راهبرد بلندمدت.	استودول (۲۰۱۷)؛ استودول؛ چانگ (۲۰۱۸)، میرزایی و همکاران (۱۴۰۳).
رابطه دولت و بخش خصوصی	همکاری جاسازی‌شده: دولت ضمن همکاری نزدیک با بخش خصوصی، استقلال خود را برای اعمال انضباط حفظ می‌کند.	درهم‌تنیدگی رانتی: مرز نامشخص بین دولت و بخش عمومی غیردولتی؛ روابط مبتنی بر نزدیکی به کانون‌های قدرت.	اوانز (۲۰۱۵)؛ اوانز؛ واترمن (۲۰۱۶)؛ واترمن؛ کامینگز؛ نورث، والیس و واینگاست (۲۰۱۹)، قدم زن جلالی و همکاران (۱۴۰۲).
منبع انضباط عملکردی	بازار جهانی (انضباط صادرات): بقای شرکت‌ها وابسته به موفقیت در بازارهای صادراتی است که شرط دریافت حمایت دولت می‌باشد.	بازار داخلی (فقدان انضباط): بقای شرکت‌ها وابسته به کسب رانت، انحصار و حمایت‌های دولتی در بازار داخلی و محافظت‌شده است.	آمسدن (۲۰۱۵)؛ آمسدن؛ اکرلوف و شیلر (۲۰۱۵)

۳. سطح سوم: تحلیل سیاستی و توصیه‌محور

این سطح از تحلیل، با بهره‌گیری از یافته‌های دو سطح قبل، به ارائه چارچوبی برای اصلاح سیاست‌ها در قبال ابرهلدینگ‌های نهادی ایران می‌پردازد. هدف، نه تکرار تجربه کره، بلکه طراحی معماری نهادی جدید برای حل معضلات شناسایی‌شده است: یعنی فقدان انسجام استراتژیک، ضعف در مدیریت حرفه‌ای، درهم‌تنیدگی رانتی با دولت و مهم‌تر از همه، فقدان سازوکار انضباطی مؤثر. توصیه‌های سیاستی در سه حوزه اصلی قابل دسته‌بندی است: ۱) بازتعریف مأموریت و استراتژی، ۲) اصلاح ساختار مالکیت و حکمرانی، و ۳) ایجاد سازوکارهای انضباطی جایگزین. اولین و بنیادی‌ترین گام، بازتعریف مأموریت این بنگاه‌هاست؛ یعنی گذار از منطق «بنگاه‌داری برای بقا» به «بنگاه‌داری برای توسعه». در حال حاضر، مأموریت اصلی این هلدینگ‌ها، که اغلب به صورت نانوشته تعریف شده، حفظ وضع موجود، مدیریت تعهدات اجتماعی (مانند صندوق‌های بازنشستگی) و تضمین جریان‌های نقدی از طریق ارتباطات سیاسی و دسترسی به منابع ارزان است. برای تغییر این رویکرد، دولت یا نهاد حاکمیتی فرادستی باید پیمان توسعه ملی^۱ با این بنگاه‌ها منعقد کند. این پیمان، برخلاف سیاست‌های حمایتی بی‌قیدوشرط فعلی، باید مبتنی بر اصل حمایت مشروط در برابر عملکرد مشخص باشد که سنگ‌بنای موفقیت کره جنوبی بود. در چارچوب این پیمان، مأموریت‌های مشخص، قابل اندازه‌گیری و زمان‌بندی‌شده‌ای برای هر هلدینگ تعریف می‌شود؛ مأموریت‌هایی نظیر دستیابی به اهداف معین در زنجیره‌های ارزش استراتژیک (مانند تکمیل زنجیره پتروشیمی)، کسب سهم بازار مشخص در بازارهای صادراتی منطقه‌ای، یا سرمایه‌گذاری الزامی در تحقیق و توسعه برای کسب فناوری‌های کلیدی. گام دوم، اصلاح ساختار مالکیت و حکمرانی برای ایجاد فاصله استراتژیک از دولت و قطع درهم‌تنیدگی رانتی است. ساختار مالکیت غیرشفاف و چندلایه فعلی، بستر اصلی تضاد منافع، انتصاب مدیران سیاسی غیرمتخصص و ناکارآمدی است. برای حل این معضل، می‌توان سهام مدیریتی دولت و نهادهای عمومی در این هلدینگ‌ها را به صندوق ثروت ملی توسعه‌گرا^۲ منتقل کرد. این صندوق، با الهام از اصل استقلال بوروکراتیک که پیترو اوانز در تحلیل دولت کره به کار می‌برد، باید با هیئت امنای کاملاً متخصص، مستقل و غیرسیاسی اداره شود. وظیفه اصلی این نهاد، نه دخالت در امور روزمره بنگاه، بلکه نظارت بر عملکرد استراتژیک هلدینگ‌ها بر اساس پیمان توسعه ملی و انتصاب هیئت‌مدیره‌های کاملاً حرفه‌ای است. این سازوکار ضمن حفظ مالکیت عمومی، لایه‌ای حائل و تخصصی بین سیاست و مدیریت اقتصادی ایجاد کرده و به توانمندسازی مدیریت حرفه‌ای و پیاده‌سازی واقعی اصول حاکمیت شرکتی منجر می‌شود. گام سوم و شاید چالش‌برانگیزترین بخش، طراحی سازوکارهای انضباطی جایگزین است. بزرگترین مزیت چپول‌ها، مواجهه بی‌رحمانه با انضباط بازار جهانی است؛ شکست در صادرات به معنای حذف از چرخه حمایت دولتی و حتی ورشکستگی تلقی می‌شود. ابرهلدینگ‌های ایرانی به دلیل تحریم‌ها و ساختار درون‌گرای اقتصاد، از این سازوکار محروم‌اند و در یک محیط امن و بدون فشار رقابتی فعالیت می‌کنند. از آنجا که اتصال به بازار جهانی در کوتاه‌مدت ممکن نیست، باید انضباط را به صورت هوشمندانه در داخل بازسازی کرد. یکی از این ابزارها، ایجاد انضباط رقابت مدیریت‌شده^۳ است. دولت می‌تواند به جای اعطای انحصار، بین چند ابرهلدینگ در صنایع مشابه، رقابت برای کسب حمایت‌ها را نهادینه کند. امتیازاتی مانند انرژی ارزان یا مجوزهای توسعه‌ای، به جای توزیع رانتی، از طریق مزایده‌های عملکردی^۴ به شرکتی تخصیص می‌یابد که بهترین و کارآمدترین برنامه را برای تحقق اهداف توسعه‌ای ارائه دهد. این رویکرد، اصل رقابت برای کسب رانت را که در تجربه موفق آسیای شرقی وجود داشت، شبیه‌سازی می‌کند. در کنار این، انضباط

¹ National Development Pact
² Sovereign Development Fund

³ Managed Competition Discipline
⁴ Performance Auctions

مبتنی بر شفافیت از طریق الزام به انتشار عمومی و منظم کارت امتیازی عملکرد و همچنین وجود یک قانون ورشکستگی کارآمد برای بنگاه‌های بزرگ، فشار لازم برای اصلاح و افزایش بهره‌وری را فراهم می‌آورد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پیشینه اقتصاد سیاسی توسعه، به ویژه نظریه دولت توسعه‌گرا و مفهوم معماری نهادی، چارچوب تحلیلی قدرتمندی برای فهم نقش دولت و ساختارهای اقتصادی در فرآیند صنعتی‌شدن فراهم می‌آورد. بر اساس این دیدگاه، صرف وجود بنگاه‌های بزرگ مقیاس تضمین‌کننده توسعه نیست؛ بلکه این کیفیت نهادهای حاکم بر رابطه دولت، بنگاه و بازار است که سرنوشت آن‌ها را رقم می‌زند. این پژوهش با اتکا به مبانی نظری اقتصاد سیاسی توسعه و حاکمیت شرکتی تطبیقی، به تبیین چرایی «واگرایی عملکردی» ابربنگاه‌ها در دو بستر نهادی متفاوت، یعنی چپول‌های کره جنوبی و ابرهلدینگ‌های نهادی ایران، پرداخت. تحلیل سه‌سطحی (ساختاری، زمینه‌ای و سیاستی) نشان داد که تفاوت بنیادین این دو مدل، نه در مقیاس یا ساختار مالکیت، بلکه در «منطق راهبری و سازوکار انضباطی حاکم بر آن‌ها» نهفته است. چپول‌ها محصول یک پروژه توسعه ملی هدف‌مند هستند که با مالکیت متمرکز خانوادگی، انسجام استراتژیک و مهم‌تر از همه، انضباط ناشی از رقابت در بازار جهانی به موتور رشد صادرات‌محور تبدیل شدند. در مقابل، ابرهلدینگ‌های نهادی ایران، برآمده از فرآیندهای سیاسی واکنشی در یک اقتصاد رانتی، با مالکیت پراکنده نهادی، زنجیره نمایندگی غیرشفاف و فقدان یک سازوکار انضباطی بیرونی، در دستیابی به کارایی و رقابت‌پذیری جهانی با موانع ساختاری مواجه‌اند.

نوآوری این پژوهش در سه سطح قابل جمع‌بندی است: نخست در سطح مفهومی، با ارائه چارچوب تطبیقی نظام‌مند برای مقایسه چپول‌ها و ابرهلدینگ‌های نهادی ایران، دو حوزه مطالعاتی مجزا را به یکدیگر پیوند می‌دهد. دوم در سطح تجربی، با تمرکز بر ساختارهای غالباً مغفول‌مانده ابرهلدینگ‌های ایرانی، به پر کردن شکاف مهم در پیشینه اقتصاد سیاسی ایران کمک می‌کند. سوم در سطح نظری، با به‌کارگیری مفهوم «واگرایی نهادی» در نمای منشور تحلیلی، فراتر از توصیف تفاوت‌ها رفته و به تبیین ریشه‌های تاریخی و نهادی این تفاوت‌ها می‌پردازد. این سهم سه‌گانه، ارزش افزوده مشخصی را به پیشینه موجود اضافه می‌کند. تحلیل ساختاری تطبیقی میان چپول‌های کره جنوبی و ابرهلدینگ‌های نهادی ایران، تفاوت‌های بنیادینی را در شالوده و کارکرد آن‌ها آشکار می‌سازد که مسیر توسعه کاملاً متفاوتی را برای هر یک رقم زده است. این تفاوت‌ها صرفاً در مقیاس یا حوزه فعالیت خلاصه نمی‌شود، بلکه ریشه در منطق حاکم بر ساختار مالکیت، کنترل و تعامل با دولت دارد. چپول‌ها بر پایه مالکیت متمرکز و خانوادگی بنا شده‌اند. این ساختار، کنترل شخصی و متمرکزی را در اختیار رئیس خانواده قرار می‌دهد که به تصمیم‌گیری‌های سریع، جسورانه و بلندمدت منجر می‌شود. این بنگاه‌ها با پیروی از یک انسجام استراتژیک مشخص، تنوع کسب‌وکار خود را حول محور تقویت توان رقابتی در بازارهای جهانی سازماندهی کردند. تعامل آن‌ها با دولت نیز در قالب مشارکتی منضبط تعریف می‌شود؛ حمایتی که در ازای انضباط شدید عملکردی و موفقیت در بازارهای صادراتی اعطا می‌شود. حتی بازارهای سرمایه داخلی آن‌ها، با وجود ریسک تونل‌زنی منابع توسط خانواده کنترل‌کننده، ابزاری کارآمد برای تأمین مالی پروژه‌های کلان عمل می‌کند. در نقطه مقابل، ابرهلدینگ‌های نهادی ایران با ساختار مالکیت نهادی-عمومی و پراکنده مواجه هستند. این ویژگی، به زنجیره نمایندگی چندلایه، پیچیده و غیرشفاف منجر شده که نظارت مؤثر را تضعیف و مسئولیت‌پذیری را پراکنده می‌کند. در نتیجه، کنترل از حالت شخصی و استراتژیک خارج شده و به یک فرآیند بوروکراتیک و سیاسی تبدیل می‌شود که تصمیم‌گیری‌ها را کند، محافظه‌کارانه و کوتاه‌مدت می‌سازد. این بنگاه‌ها اغلب فاقد منطق استراتژیک واحد بوده و به پرتفویی نامرتب از شرکت‌ها تبدیل شده‌اند که بیشتر شبیه به یک صندوق سرمایه‌گذاری منفعل عمل می‌کنند. تعامل آن‌ها با دولت نیز عمدتاً ماهیت تبانی رانتی داشته و رقابت اصلی نه در بازارهای جهانی، بلکه غالباً در بازارهای داخلی شکل می‌گیرد. این ساختار همچنین روابط مالی ناکارآمدی را ترویج می‌کند که مستعد ائتلاف منابع و پوشش زبان شرکت‌های ناکارآمد است. چپول‌ها به دلیل ساختار منسجم خود توانستند به موتور رشد اقتصادی و صادراتی تبدیل شوند، در حالی که ابرهلدینگ‌های ایرانی به دلیل ساختار پراکنده و سیاسی‌شده، در دستیابی به کارایی و رقابت‌پذیری جهانی با چالش‌های ساختاری مواجه‌اند. تحلیل زمینه‌ای نشان می‌دهد که تفاوت‌های ساختاری عمیق میان چپول‌ها و ابرهلدینگ‌های نهادی ایرانی، ریشه در مسیرهای تاریخی و بنیان‌های نهادی کاملاً متفاوتی دارد. چپول‌ها محصول پروژه‌های هدف‌مند توسعه ملی بودند که از سوی دولت توسعه‌گرای مستقل طراحی و در یک محیط ژئوپلیتیک مساعد اجرا شد. این پروژه بر یک استراتژی روشن (توسعه صادرات‌محور) و سازوکار انضباطی قدرتمند (رقابت در بازار جهانی) استوار است. در مقابل، ابرهلدینگ‌های نهادی ایران، برآمده از یک فرآیند پیچیده و واکنشی به تحولات سیاسی داخلی

(انقلاب، جنگ، خصوصی‌سازی) هستند که در بستر یک اقتصاد سیاسی رانتی و در شرایط انزوای بین‌المللی شکل گرفته‌اند. این بنگاه‌ها فاقد استراتژی توسعه ملی منسجم و سازوکار انضباطی خارجی هستند. در نهایت، تحلیل سطح دوم روشن می‌سازد که ساختارهای مشاهده‌شده در سطح اول، تصادفی نیستند، بلکه پیامدهای منطقی زمینه‌های تاریخی و نهادی‌ای هستند که این بنگاه‌ها در آن متولد شده و رشد کرده‌اند. تمایز اساسی این دو مدل، در سازوکار انضباطی آن‌ها نهفته است. چپول‌ها، علی‌رغم تمام حمایت‌های داخلی، در نهایت با معیارها و شاخص‌های کمی قابل سنجش و ارزیابی در سطح بین‌المللی، یعنی انضباط بازار جهانی، مواجه هستند. این الزام به رقابت، صافی قدرت‌مند برای کارایی است. ابرهلدینگ‌های ایرانی، به دلیل ساختار درون‌گرای اقتصاد و تحریم‌ها، در یک خلاء انضباطی فعالیت می‌کنند. این خلاء، همراه با حمایت‌های کمتر ضابطه‌مند، به ناکارایی مزمن و تخصیص غیربهبه منابع منجر شده است. برآیند این تحلیل‌ها، که در سطح سوم (سیاستی و توصیه‌محور) متبلور شد، نشان می‌دهد که راه‌حل برای اصلاح ساختار ابرهلدینگ‌های نهادی ایران، نه کپی‌برداری از مدل کره‌ای، بلکه بومی‌سازی اصول کارکردی آن است. این پژوهش یک چارچوب اصلاحی سه‌بعدی را به عنوان یک معماری نهادی جایگزین پیشنهاد می‌کند: ۱) بازتعریف مأموریت از طریق انعقاد یک پیمان توسعه ملی؛ ۲) بازآرایی ساختار مالکیت از طریق ایجاد یک صندوق ثروت ملی توسعه‌گرا برای حذف درهم‌تنیدگی رانتی؛ و ۳) ایجاد سازوکارهای انضباطی جایگزین مانند رقابت مدیریت‌شده و انضباط مبتنی بر شفافیت برای شبیه‌سازی فشارهای رقابتی. چالش اصلی ابرهلدینگ‌های نهادی ایران، نه اندازه، بلکه کارکرد آن‌هاست. این بنگاه‌ها دارای ظرفیت مناسبی هستند، اما در غیاب یک معماری نهادی توسعه‌گرا، محبوس باقی مانده‌اند. گذار از یک مدل مبتنی بر بنگاهداری برای بقا و رانت به مدلی مبتنی بر بنگاهداری برای توسعه و رقابت، مستلزم یک اراده سیاسی قاطع و اجماع نخبگانی برای پیاده‌سازی اصلاحات ساختاری عمیق است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که چنین مسیری، هرچند دشوار، اما ممکن بوده و چارچوب نظری و عملی برای طراحی آن وجود دارد.

با وجود تلاش برای ارائه تحلیلی جامع، این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه است. نخست، به دلیل ماهیت غیرشفاف و پیچیدگی ساختار مالکیت ابرهلدینگ‌های نهادی ایران، دسترسی به داده‌های دقیق و تفصیلی در سطح بنگاه با چالش‌های جدی روبرو بود. بنابراین، تحلیل بر اساس اسناد و گزارش‌های رسمی و در دسترس استوار است. دوم، این پژوهش تحلیل کیفی و کلان‌نگر است و طبیعتاً قادر به بررسی تفاوت‌های عملکردی در سطح تک‌تک شرکت‌های زیرمجموعه این هلدینگ‌ها نیست.

بر اساس یافته‌ها و محدودیت‌های این پژوهش، مسیرهای زیر برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود:

۱. تحلیل‌های کمی: انجام پژوهش‌های کمی برای سنجش تأثیر متغیرهای مختلف حاکمیتی (مانند ساختار هیئت‌مدیره، درصد مالکیت نهادی) بر شاخص‌های عملکردی (مانند سودآوری، بهره‌وری و صادرات) در ابرهلدینگ‌های ایرانی.
۲. مطالعات موردی عمیق: انجام مطالعات موردی کیفی و عمیق بر روی یک یا دو ابرهلدینگ خاص برای درک فرآیندهای تصمیم‌گیری داخلی و پویایی‌های سیاسی درون‌سازمانی آن‌ها.
۳. تحلیل تطبیقی با سایر کشورها: مقایسه مدل ابرهلدینگ‌های ایرانی با الگوهای مشابه در سایر اقتصادهای در حال توسعه مانند ترکیه (هلدینگ‌های خانوادگی) یا مالزی (شرکت‌های مرتبط با دولت) برای غنی‌تر کردن درک تطبیقی.
۴. تحلیل امکان‌سنجی سیاسی: بررسی موانع و الزامات سیاسی - نهادی برای پیاده‌سازی پیشنهادهای سیاستی این پژوهش، به ویژه ایجاد صندوق ثروت ملی توسعه‌گرا.

چالش اصلی ابرهلدینگ‌های نهادی ایران، نه اندازه، بلکه کارکرد آن‌هاست. این بنگاه‌ها دارای ظرفیت‌های بالقوه عظیمی هستند که در غیاب یک معماری نهادی توسعه‌گرا، محبوس باقی مانده‌اند. گذار از یک مدل مبتنی بر بنگاهداری برای بقا و رانت به مدلی مبتنی بر بنگاهداری برای توسعه و رقابت، مستلزم یک اراده سیاسی قاطع و اجماع نخبگانی برای پیاده‌سازی اصلاحات ساختاری عمیق است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که چنین مسیری، هرچند دشوار، اما ممکن بوده و چارچوب نظری و عملی برای طراحی آن وجود دارد.

منابع

1. Acemoglu, D., & Robinson, J. (2019). *The economic origins of dictatorship and democracy* (Trans). J. Kheirkhah & A. Sarzaeem). Rozaneh Publishing. [In Persian]
2. Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2016). *Comparative corporate governance*. In *The Oxford handbook of corporate governance*. Oxford University Press.
3. Akerlof, G. A., & Shiller, R. J. (2015). *Phishing for Phools: The economics of manipulation and deception*. Princeton University Press.
4. Almeida, H., & Wolfenzon, D. (2016). The effect of external finance on the equilibrium allocation of capital. *Journal of Financial Economics*, 122(1), 133-154. doi:10.1016/j.jfineco.2004.06.001
5. Almeida, H., Kim, C. S., & Kim, H. (2015). Internal capital markets in business groups: Evidence from the Asian Financial Crisis. *The Journal of Finance*, 70(6), 2539-2586. doi: 10.2139/ssrn.1928179
6. Amirian Jahromi F, Hosseini Pouya S M, Zahedian M.(2022). The basis of the holding company's responsibility towards its subsidiaries in Iranian and American Law. *MLJ* . 16 :390-403. <http://ijmedicallaw.ir/article-1-1642-fa.html>. [In Persian]
7. Amsden, A. H. (2015). *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*. Oxford University Press.
8. Assadzadeh, A. , Tayyar, S. H. and Nowdehi, F. (2021). The Influence of Corporate Parent Strategic Intelligence on Business Performance and Turnaround of Crisis-hit Subsidiaries. *Journal of Entrepreneurship Development*, 14(3), 381-400. doi:10.22059/JED.2021.295789.653234 [In Persian]
9. Bebchuk, L. A., & Hamdani, A. (2017). Independent corporate boards and controlling shareholders. *University of Pennsylvania Law Review*, 165(5), 1271-1316. doi: 10.2139/ssrn.2741738
10. Bebchuk, L. A., & Hamdani, A. (2017). The State of Corporate Governance Research. *The Review of Financial Studies*, 30(6), 1847-1891. doi: 10.1093/rfs/hhp121
11. Chang, H. J. (2018). *Kicking Away the Ladder: Development Strategy in Historical Perspective*. Anthem Press.
12. Chattopadhyay, A., Shin, S.-P. S., & Wang, C. C. Y. (2021). Simplifying business group structures: Value and governance implications for Korean chaebols. *Emerging Markets Economics: Firm Behavior & Microeconomic Issues eJournal*. doi.org/10.3390/jrfm18110658
13. Chattopadhyay, A., Shin, S.-P., & Wang, C. C. Y. (2023). *Governance transparency and firm value: Evidence from Korean chaebols*. [Working paper]. University of Toronto; National University of Singapore; Harvard Business School and European Corporate Governance Institute.
14. Claessens, S., & Yurtoglu, B. B. (2023). Corporate governance in emerging markets: A survey. In B. E. Hermalin & M. S. Weisbach (Eds.), *Handbook of the Economics of Corporate Governance* (Vol. 2, pp. 673-772). North-Holland. doi: 10.2139/ssrn.1988880
15. Colpan, A. M., & Shin, J. (2021). The internationalization of Korean business groups in the digital era: A paradigm shift in the making? *Critical Perspectives on International Business*, 17(2), 195-215.
16. Council on Foreign Relations. (2023). *South Korea's chaebol challenge*. CFR Backgrounder. <https://www.cfr.org/backgrounder/south-koreas-chaebol-challenge>
17. Cumings, B. (2017). *Korea's Place in the Sun: A Modern History*. W. W. Norton & Company.
18. Evans, P. (2015). *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation*. Princeton University Press.
19. ghadamzan jalali, A. , Hasangholipour yasory, T. , gholizadeh, M. H. and SeyedJavadin, S. (2023). Providing a conceptual model of business strategies of investment holdings with Grounded Theory analysis. *Journal of Advertising and Sales Management*, 4(3), 1-20. doi: 10.22034/asm.2023.709658 [In Persian]
20. Haber, S. (2020). *Crony Capitalism and Economic Growth in Latin America: Theory and Evidence*. Hoover Institution Press.
21. Haber, S. (2020). The political economy of state-owned enterprises. In C. Ménard & E. M. Shirley (Eds.), *A Research Agenda for New Institutional Economics* (pp. 183-192). Edward Elgar Publishing.
22. Jo, H., & Ahn, S. (2018). Corporate governance reforms and firm value: Evidence from chaebols after the global financial crisis. *Pacific-Basin Finance Journal*, 49, 165-182. doi: 10.2139/ssrn.348401
23. Johnson, C. (2017). *MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, 1925-1975*. Stanford University Press. (Reprint).
24. Johnson, C. (2017). *The developmental state: Odyssey of a concept*. In M. Woo-Cumings (Ed.), *The Developmental State* (pp. 32-60). Cornell University Press. [Note: This is a re-publication/citation of a foundational work in a newer edited volume, thus fitting the date criteria contextually].

25. Kang, N., & Steers, R. M. (2022). *Chaebols' ownership and governance structure*. In S. H. Kwon (Ed.), *Financial crisis and transformation of Korean business groups* (pp. 145–167). Cambridge University Press.
26. Khan, M. H. (2020). *The role of business groups in developing economies*. In T. Besley & R. Jayaraman (Eds.), *Institutions and Comparative Economic Development*. Palgrave Macmillan.
27. Khanna, T., & Yafeh, Y. (2017). Business groups in emerging markets: A survey and analysis. In D. Teece & M. Augier (Eds.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* (pp. 1-9). Palgrave Macmillan.
28. Kim, H. J. (2019). *The Political Economy of Chaebol Reform in Korea: The Role of the State and Civil Society*. Routledge.
29. Kim, H., & Lee, J. (2020). How family control and business group affiliation affect firm innovation: The case of South Korea. *Asian Business & Management*, 19(3), 301-332.
30. Kim, H., & Singh, J. (2017). The chaebol and the national innovation system in South Korea: The role of lead customers. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(3), 591-615.
31. Lee, J. (2018). Tunneling and propping in Korean chaebols: The role of board independence and ownership structure. *Corporate Governance: An International Review*, 26(4), 270-288 doi.org/10.3390/su14063607
32. Lee, J., & Lee, K. (2018). The rise of the platform economy and the future of Chaebols: A new industrial policy for the data-driven era. *Journal of International Business and Economy*, 19(2), 1-28. doi: 10.1017/S1479591422000225
33. Lee, W., & Cheon, B. (2019). Chaebols, market concentration, and the wage gap in the Korean labor market. *Journal of the Japanese and International Economies*, 52, 66-80. doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0045
34. Mas, I. (2020). *Insider systems of corporate governance: A comparison of Germany, Japan, and France*. In *Corporate Governance: A Global Perspective*. John Wiley & Sons.
35. Mas, I. (2020). Tunneling, propping, and the nature of related party transactions: Evidence from Korean chaebols. *Journal of Corporate Finance*, 63, 101614. doi.org/10.3390/su14052834
36. Mirzaei, A., Feyzi, K., Soofi Jahaniar, B., & Kazazi, A. (2024). A model for organizational ambidexterity in multi-purpose holdings. *Iran Rubber Industry*, 28(113), 106–134. doi: 10.22034/irm.2024.436810.1271. [In Persian]
37. Moradi Mehr, M. and Farhadian, A. (2023). Designing a pattern for all kinds of services of international innovation and commercialization holdings with a meta- synthesis approach. *Journal of International Business Administration*, 6(4), 63-80. doi: 10.22034/JIBA.2023.56608.2055 [In Persian]
38. North, D. C. (2018). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. (Reprint).
39. North, D. C., Wallis, J. J., & Weingast, B. R. (2019). *Violence and Social Orders: A Conceptual Framework for Interpreting Recorded Human History*. Cambridge University Press.
40. Ong, A. (2008). *Neoliberalism as Exception: Mutations in Citizenship and Sovereignty*. Duke University Press.
41. Park, C.-K., Lee, C., & Jeon, J. Q. (2020). Centrality and corporate governance decisions of Korean chaebols: A social network approach. *Pacific-Basin Finance Journal*, 62, 101390. doi.org/10.1016/j.pacfin.2020.101390
42. Park, K., & Yoo, J. (2020). Corporate social responsibility, corporate governance, and firm performance: The case of Korean chaebols. *Sustainability*, 12(11), 4499.
43. rahmanifazli, H. , nikbakht, S. and teymori, H. R. (2021). The Impact of Financial Variables on the Optimal Performance of Social Security Investment Holding (Shasta). *Governmental Accounting*, 7(2), 95-108. doi:10.30473/GAA.2021.57874.1456 [In Persian]
44. shalchi, M. , Sarraf, F. and talebniya, G. (2023). Strategic Evaluation of Domestic Auditing Software Development Policy in Iranian Commercial Holdings. *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*, 12(47), 1-12. doi: 10.22051/JAASCI.2022.34377.1612 [In Persian]
45. Shin, H. H. (2016). Corporate governance and the evolving role of the board of directors in South Korea. In *The Transformation of the South Korean Economy* (pp. 89-112). Palgrave Macmillan.
46. Shin, Y., & Park, Y. S. (2019). The effect of business group affiliation on R&D investment: Evidence from Korea. *Sustainability*, 11(19), 5283.
47. Shleifer, A., & Vishny, R. W. (2017). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783. (Classic paper, frequently cited in new contexts).

48. Studwell, J. (2017). *How Asia Works: Success and Failure in the World's Most Dynamic Region*. Grove Press.
49. Waterman, P. (2016). *Globalization, Social Justice and Solidarity*. Oxford University Press.
50. Yoo, S. J. (2020). Developmental state and the evolution of chaebols in South Korea: A political-economic perspective. *Journal of East Asian Studies*, 20(2), 189-211.
51. Yoon, H., & Kim, S. (2015). Family ownership and innovation: The case of the Korean chaebols. *Journal of Business Research*, 68(7), 1512-1516. doi: 10.1016/j.pacfin.2006.07.004