

## طراحی مدلی هوشمند برای استراتژی‌های کنترل شرکتی

پریناز عزیززاده<sup>۱</sup>، حامد رحمانی<sup>۲\*</sup>، علی محتشمی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.  
<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. (عهده‌دار مکاتبات)

<sup>۳</sup> دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.  
تاریخ دریافت: بهمن ۱۴۰۱، اصلاحیه: فروردین ۱۴۰۲، پذیرش: اردیبهشت ۱۴۰۲

### چکیده

تلاش شرکت‌ها به منظور کسب سهم بیشتر بازار و حفظ بقا باعث شده تا ادغام شرکت‌ها به منظور استفاده از توانایی یکدیگر به صورت بنگاه مادر، متداول شود. یکی از دغدغه‌های اصلی بنگاه‌های مادر چگونگی کنترل کسب‌وکارهای زیرمجموعه است. پژوهش حاضر با هدف طراحی و ارائه مدل هوشمند برای استراتژی‌های کنترل شرکتی با تأکید بر تعامل بنگاه مادر با کسب‌وکارهای تابعه در هلدینگ تاپیکو انجام شده است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش، جزء تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. داده‌های پژوهش شامل مستندات دریافت شده از ادبیات و مقاله‌های نمایه شده در اسکاپوس و ساینس دایرکت و همچنین انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته است. ابتدا با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌ها و مقالات برگزیده در نرم-افزار MAXQDA2020 کدگذاری شدند که ۲۸ مقوله فرعی در قالب ۸ مقوله محوری سوددهی کوتاه‌مدت، سوددهی بلندمدت، قابلیت متمایزکننده، گرایش‌های بازار، میزان تناسب، میزان اطلاعات، اندازه شرکت، قدرت سیاسی شناسایی شد. در ادامه از نظرات ۱۰ خبره برای شناسایی ضرایب اهمیت مؤلفه‌ها و نوشتن قواعد فازی استفاده شد و با استفاده از نرم‌افزار متلب و سیستم استنتاج فازی مدل هوشمند طراحی گردید که شامل ۳۱ قاعده فازی است. مدل ارائه شده در ۳ حالت زیرمجموعه‌های سلولزی، لاستیک و تایر و همچنین پتروشیمی به اجرا در آمد. نتیجه پژوهش برای شرکت‌های سلولزی و تایر، لاستیک بیانگر اتخاذ استراتژی کنترل مالی و دخالت کمتر است و برای زیرمجموعه‌های پتروشیمی نیز اتخاذ کنترل استراتژیک و میزان دخالت بیشتر بنگاه مادر را نشان می‌دهد. نتیجه بررسی اعتبارسنجی از طریق تحلیل سرفیس نیز نشانگر اعتبار مناسب مدل ارائه شده است.

**واژه‌های اصلی:** کنترل شرکتی، تعامل بنگاه مادر، برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل استراتژیک، کنترل مالی.

### ۱- مقدمه

بنگاه‌های مادر برای انتخاب شیوه‌های مادری اتخاذ می‌کنند، تعیین‌کننده بقای سطح کسب و کار است [۹]. با این حال، چالش‌های مربوط به سنجش کنترل‌های شرکتی باعث شده تا بسیاری از محققان به جای اینکه آن‌ها را به طور جداگانه بررسی کنند، معتقدند انواع کنترل‌های شرکتی به‌عنوان بخشی از ساختار اثرات شرکتی محسوب می‌شوند [۳۶] و با توجه به اینکه بنگاه‌های مادر زیرمجموعه‌های مختلفی دارند که در شرایط محیطی گوناگونی فعالیت می‌کنند؛ پس نمی‌توان برای همه‌ی کسب و کارها از یک رویکرد استراتژی واحد استفاده کرد [۷]. اگر بنگاه‌های مادر بتوانند کسب‌وکارهای تابعه را بهتر از وضعیت مستقل آن‌ها اداره کنند، آنگاه مزیت رقابتی مبتنی بر هم‌افزایی ایجاد خواهد شد [۳۴]. با این حال، برنامه‌ریزی، کنترل و هدایت کسب‌وکارهای تابعه یکی از چالش‌های مهم بنگاه‌های مادر [۴] برای سازگار پذیری و ماندگاری در فضای به‌شدت رقابتی است [۳۸].

امروزه تغییرات شدید و بی‌ثباتی، ویژگی اصلی محیط کسب‌وکارها است [۱۶، ۳۸] و میزان پیچیدگی محیطی در مقایسه با دو دهه اخیر، به‌طور قابل توجهی افزایش پیدا کرده است [۲۵]. بر این اساس، بنگاه‌های مادر که هدایت کسب‌وکارهای متنوع را بر عهده دارند؛ استراتژی‌های کنترلی و شیوه‌های سنتی مدیریت خود را تغییر داده‌اند [۱۵، ۳۴] تا بتوانند سریع‌تر و رقابتی‌تر از رقبای نیازهای مشتریان را برآورده سازند [۳۰]. تلاش بنگاه‌های مادر برای به دست آوردن سهم بیشتری از بازار ناپایدار کنونی و ماندگاری کسب‌وکارهای تابعه باعث شده تا استراتژی‌های مختلفی مانند همکاری بین شرکتی، یکپارچه‌سازی و ادغام برخی از کسب‌وکارهای تابعه مدنظر باشد تا از توانایی‌های بالقوه یکدیگر برای ارزش‌آفرینی بیشتر استفاده شود [۲۸]. محققان تأیید دارند که بقای کسب‌وکارهای تابعه یک ویژگی مهم عملکردی است که شدیداً وابسته به نوع کنترل بنگاه‌های مادر است [۱۳]. در واقع تصمیماتی که

\*Rahmani.hd@gmail.com

و نیاز به داشتن رویکردی تعاملی در نحوه نگرش کنترلی کسب‌وکارهای تابعه را مورد بحث قرار می‌دهد. علاوه بر آن، شیوه تدوین استراتژی‌های کنترل مادری و استفاده از روش‌های چندگانه و نوین تحلیل داده‌های کیفی و کمی از مهم‌ترین جنبه‌های نوآوری این تحقیق است. این مطالعه نشان می‌دهد که چگونه شیوه‌های کنترل شرکتی در بنگاه‌های مادر می‌تواند تضمین‌کننده ماندگاری و بقای بلندمدت کسب‌وکارهای تابعه باشد؛ بنابراین، تحقیق حاضر درصدد پاسخگویی به این سؤالات اساسی است که چه عوامل و متغیرهایی برای تعیین سبک استراتژی‌های کنترلی بنگاه مادر تأثیر مؤثر هستند؟ و چگونه می‌توان با طراحی یک مدل هوشمند، بهترین سبک کنترلی را برای هر کدام از کسب‌وکارهای تابعه انتخاب کرد؟

## ۲- مبانی نظری پژوهش

### ۲-۱ بنگاه مادر

هولدینگ<sup>۱</sup> که در منابع انگلیسی زبان با واژگان دفتر مرکزی<sup>۲</sup>، شرکت مادری<sup>۳</sup> مترادف است؛ شامل «گروهی از سازمان‌ها است که مسئولیت مالکیت و مدیریت سایر شرکت‌ها را بر عهده دارند» [۲۴] و ماهیت وجودی بنگاه مادر، ایجاد ارزشی مازاد بر مجموع ارزش تک‌تک واحدهای تابعه و ایجاد هم‌افزایی استراتژیک است [۴]. در واقع بنگاه مادر، شرکتی است که می‌تواند با داشتن چندین کسب‌وکار در پرتفوی خود و به‌کارگیری مهارت افراد متخصص هزینه‌ها را کاهش دهد [۵]. امروزه با ظهور سازمان‌های مدرن، بنگاه‌های مادر، نقشی محوری در اداره کسب‌وکارها یافته‌اند [۲۹] و هدف آن‌ها ارزش‌آفرینی بیشتر نسبت به حالتی است که شرکت‌ها در قالب کسب‌وکارهای جداگانه فعالیت می‌کنند [۱۲]. وظیفه اصلی بنگاه مادر مدیریت استراتژیک، تدوین سیاست‌های مالی و عملیاتی شرکت‌های تابعه است. البته هولدینگ‌ها عموماً به دو روش فعالیت می‌کنند: ۱- شرکت مادر: با دستیابی به سهم مدیریتی و انتخاب مدیران شرکت‌های زیرمجموعه، آن‌ها را هدایت می‌کنند. ۲- شرکت سرمایه‌گذاری: فقط در خرید و فروش سهام شرکت‌ها در مقیاس کوچک یا بزرگ فعالیت می‌کنند و رویکرد کوتاه‌مدت برای سرمایه‌گذاری دارند [۲۴].

از آنجایی که سازمان‌های هلدینگ در حوزه‌های مختلف کسب‌وکار فعالیت دارند؛ نوع برنامه‌ریزی، کنترل و هدایت واحدهای تابعه در راستای تحقق اهداف هلدینگ یکی از چالش‌های مهم هلدینگ محسوب می‌شود [۴] و شیوه کنترلی بنگاه‌های مادر، یکی از موضوعات مهم حوزه مدیریت استراتژیک محسوب می‌شود و اهمیت انجام مطالعات در حوزه بنگاه‌های مادری به‌واسطه خلق یا نابودی ارزش کسب‌وکارهای تابعه است [۱۰].

از این‌رو، موضوع استراتژی در سطح شرکت‌های چند رشته‌ای یا همان «استراتژی مادری» موضوعی است که اخیراً مورد توجه زیادی قرار گرفته [۸] و نحوه هدایت و ارزش‌آفرینی بنگاه‌های مادر در کسب‌وکارهای تابعه بحث چالش‌برانگیز در استراتژی سطح شرکتی است [۹] و یکی از موضوع‌های مهم در پژوهش‌های مربوط به مدیریت استراتژیک محسوب می‌شود [۶].

امروزه سؤال اصلی شرکت‌های چند رشته‌ای (بنگاه مادر) این است که چگونه می‌توان اطمینان حاصل کرد که کسب‌وکارهای تابعه برای دستیابی به بالاترین ارزش کار می‌کنند؟ و مناسب‌ترین رویکرد کنترلی برای آن‌ها کدام است [۱۵، ۳۴]. با توجه به اینکه شیوه‌ها و قابلیت‌های کنترلی بنگاه‌های مادر تضمین‌کننده بقای استراتژیک کسب‌وکارهای تابعه است [۳۸] و تنوع کسب‌وکارها نیز برای توسعه بازار و افزایش عملکرد مالی اثرگذار است [۲۲]؛ بنابراین ضروری است اثر تعاملی عوامل سطح بنگاه مادر و سطح کسب‌وکار برای ارزش‌آفرینی بیشتر مطالعه شود [۱۵، ۳۴]؛ چراکه وجود عدم قطعیت‌های محیطی فزاینده و ضعف در کنترل‌های شرکتی بهینه، باعث مشکلاتی را برای بنگاه مادر و کسب‌وکارهای تابعه ایجاد می‌کند.

بنگاه مادر (هولدینگ) تأپیکو که در عرصه سرمایه‌گذاری نفت و گاز و پتروشیمی فعالیت دارد و یکی از بزرگ‌ترین هلدینگ‌های صنعت پتروشیمی کشور به شمار می‌رود نیازمند یک نظام کنترلی تعاملی و بهینه است. تنوع زیرمجموعه‌ها و توابع مختلف این بنگاه مادر نیازمند رفتار کنترلی متفاوت است؛ درحالی‌که هم‌اکنون رویه‌ها و روش‌های یکسانی برای همه توابع در نظر گرفته می‌شود. با توجه به اینکه این هولدینگ یکی از بزرگ‌ترین و متنوع‌ترین بنگاه‌های مادر چند رشته‌ای صنعتی در بازار سرمایه است که در حوزه‌های نفت، گاز، پالایش، پتروشیمی، سلولزی، لاستیک (تایر) و معدنی نقشی راهبردی ایفا می‌کند؛ بنابراین نوع مدیریت و شیوه کنترل کسب‌وکارهای تابعه غیر یکسان و مبتنی بر تعامل می‌تواند موفقیت آن‌ها را تضمین کند. بدین سبب طراحی یک مدل بهینه و هوشمند برای استراتژی‌های کنترلی این بنگاه مادر ضروری است که هنوز انجام نشده است. از سویی دیگر مطالعات داخلی و خارجی کمتر به تعیین یک مدل کنترل تعاملی پرداخته‌اند و بیشتر نقش هر کدام از شیوه‌های کنترلی در بهبود عملکرد مالی [۲۰، ۲۱، ۲۳] و شاخص‌های اقتصادی [۴۰]، ارزیابی ریسک [۱۴]، پایداری شرکتی [۳۹] و توسعه قابلیت‌های نوآوری [۳۲] بررسی کرده‌اند. این تحقیق با رویکردی آمیخته اکتشافی متوالی، ضمن پر کردن خلأ پژوهشی، می‌تواند راهنمای کاربردی مفیدی برای مدیران بنگاه مادر تأپیکو به‌منظور تلاش برای اتخاذ یک راهبرد کنترلی بهینه و تعاملی با کسب‌وکارهای تابعه ایجاد کند تا متناسب با شرایط محیطی و تنوع محصولات، شیوه کنترل مادری مطلوبی برای تحقق اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت استفاده شود. این مطالعه اهمیت شیوه کنترل شرکتی را برای بقای بنگاه مادر و کسب‌وکارهای تابعه برجسته می‌سازد

<sup>1</sup> Holding

<sup>2</sup> headquarters

<sup>3</sup> Parent company

عموماً بنگاه‌های مادر در قالب هولدینگ محض<sup>۴</sup> و هولدینگ عملیاتی<sup>۵</sup> دسته‌بندی می‌شوند. هولدینگ‌های محض، صرفاً به دنبال سرمایه‌گذاری در سایر شرکت‌ها هستند و به‌عنوان واسطه بین شرکت‌های تابعه و سهامداران اصلی عمل می‌کنند؛ اما هولدینگ‌های عملیاتی ضمن تملیک گروهی از شرکت‌های تابعه، هدایت و کنترل آن‌ها را نیز بر عهده دارند [۲۶].

## ۲-۲ استراتژی در بنگاه‌های مادر

بر اساس تحقیقاتی که در سال ۱۹۹۹ انجام شده، حدود ۷۰٪ از شرکت‌ها در ایالات‌متحده به دلیل اجرای استراتژی شکست خورده‌اند و سازمان‌ها هنوز هم در هنگام اجرای استراتژی حدود ۶۰٪ عملکرد خود را از دست می‌دهند [۴۱]. چرا دستیابی به هدف استراتژیک برای یک سازمان بسیار دشوار است؟ در این مورد مدیران عامل شرکت‌ها اظهار داشته‌اند که اجرای استراتژی‌ها از ساختن (تدوین) یک استراتژی خوب دشوارتر است و ۶۶٪ از مدیران ارشد اعتقاد دارند که اجرای استراتژی لزوماً برای دستیابی به اهداف استراتژیک کافی نیست [۳۱]. شکی نیست که اجرای استراتژی تعیین می‌کند که آیا می‌توان اهداف آینده سازمان را به دست آورد. با این حال، تحقیقات عمده موجود در مورد اجرای استراتژی در مسیر بهبود عملکرد تمرکز دارد و تحقیقات دانشگاهی در مورد آنچه برای اجرای استراتژی مؤثر هستند، بسیار ضعیف است [۴۱].

استراتژی برای سازمان‌ها در سه سطح شرکتی، کسب‌وکار و وظیفه‌ای مفهوم‌سازی می‌شود. استراتژی سطح وظیفه‌ای روی برنامه‌های اقدام هر وظیفه به‌منظور بهبود عملکرد تمرکز دارد؛ استراتژی سطح کسب‌وکار بر خلق مزایای رقابتی پایدار مانند قیمت‌گذاری‌ها و تمایز محصولات متمرکز است و عموماً بر اساس مدل عمومی پورتر، دربرگیرنده دو استراتژی مهم رهبری هزینه و تمایز است [۲۱]. استراتژی سطح شرکتی با هدف اتخاذ تصمیمات استراتژیک برای رشد، بقا و پایداری، بر مدیریت تنوع سازی<sup>۶</sup> و اولویت سرمایه‌گذاری‌ها<sup>۷</sup> متمرکز است [۱۷]. استراتژی در سطح بنگاه‌های مادر، یا همان «استراتژی مادری» نیز هم‌تراز با استراتژی سطح شرکتی است [۲۵].

سیف زاده و همکاران (۲۰۱۹) تأثیرات بین بنگاه مادر و شرکت‌های تابعه را بررسی کردند و دو جهت‌گیری برتری عملیاتی و رهبری محصول را برای تعامل بین بنگاه مادر و کسب‌وکارهای تابعه پیشنهاد دادند. بنگاه‌های مادری که برتری عملیاتی را دنبال می‌کنند بر اقدامات و تصمیماتی که بر استفاده از منابع و ظرفیت‌های موجود واحد کسب‌وکار برای دستیابی به موقعیت بهتر رقابتی نسبت به رقبای خود دارد، تأکید بیشتری می‌کنند. این بنگاه‌ها بر کارایی، قابلیت اطمینان،

پالایش و اجرای استراتژی تأکید می‌کنند و کسب‌وکارها را به سمت توسعه قابلیت‌هایی سوق می‌دهند که محصولات قابل‌مقایسه خود را در سطح کارایی بالاتر از رقبا تولید و به بازار عرضه کنند. بنگاه‌هایی که رهبری محصول را دنبال می‌کنند، بر دستیابی به عملکرد برتر از طریق ارائه محصول یا خدمات به بازار که برتر از رقبا هستند، تأکید دارند [۳۶]. در واقع رهبران محصول کسانی هستند که اکتشاف می‌کنند [۳۵].

## ۳-۲ سبک‌های کنترل تعاملی بنگاه مادر

سبک‌های کنترل تعاملی، سازوکارهایی هستند که بنگاه‌های مادر از آن‌ها استفاده می‌کنند تا اطمینان حاصل شود که فرآیندها و یا نتایج واحدهای تابعه انتظارات شرکت را برآورده می‌سازد [۳۷]. از طریق طراحی یک نظام کنترلی مناسب می‌توان اطلاعات لازم، به‌هنگام و دقیق را در زمینه تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده فراهم کرده و با انعطاف‌پذیری لازم، گزینه‌های استراتژیک را برای امکان واکنش مناسب و سریع به تغییرات ناگهانی محیط فراهم ساخت [۳]. بنگاه‌های مادر غالباً از برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل‌های استراتژیک و کنترل‌های مالی، یا ترکیبی از هر سه استفاده می‌کنند [۳۶].

### ♦ برنامه‌ریزی استراتژیک

کسب‌وکارهای تابعه در مقایسه با شرکت‌های بزرگ مستقل، بیشتر تحت تأثیر عوامل محیط خارجی قرار دارند [۱۳]؛ بنابراین، برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از شیوه‌های کنترلی بنگاه‌های مادر و شامل تعیین اهداف، پوشش محیطی خارجی، سازمان‌دهی موضوعات استراتژیک، تعیین و انتخاب استراتژی، تدوین برنامه‌های اجرا و کنترل و نظارت استراتژی است [۲۷] که به‌منظور بقای بلندمدت کسب‌وکارهای تابعه به کار گرفته می‌شود [۳۶]. تحقیقات نشان می‌دهد که مزیت اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک، تلاش برای کشف پاسخ‌های استراتژیک فراتر از تجربیات قبلی و هدایت واحدهای تابعه در محیط‌های به‌سرعت در حال تغییر است [۲۱].

وجود عدم قطعیت‌های محیطی و ضعف در تصمیم‌گیری‌های سریع و دقیق، باعث مشکلاتی در برنامه‌ریزی بنگاه‌های مادری می‌شود [۹]. از این‌رو، برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان یک فرآیند نظام‌مند برای تعیین اهداف و تصمیم‌گیری به‌هنگام درباره طرح‌های جامع و تحقق اهداف بلندمدت تعریف می‌شود [۱]. برنامه‌ریزی استراتژیک اساساً فرآیندی پویا برای هماهنگ‌سازی بین منابع درونی و فرصت‌های بیرونی است و هدف اصلی آن داشتن دیدگاه راهبردی برای شناخت فرصت‌هایی است که سودمندی و بقای بلندمدت را تضمین می‌کند [۱۸]. با تغییرات فزاینده در حوزه فناوری و نوآوری، تحلیل محیطی برای تدوین استراتژی‌های پایدار سخت شده است؛ بنابراین، بنگاه‌ها همیشه به دنبال برنامه‌های استراتژیکی هستند که بتواند بقای بلندمدت واحدهای تابعه را تضمین کرده و آن‌ها را در مقابل پویایی‌ها و تلاطم‌های شکننده

<sup>4</sup> Pure Holding Company

<sup>5</sup> Operational Holding Company

<sup>6</sup> Diversification Management

<sup>7</sup> Investment Priority

کنترل مالی سبکی از کنترل بنگاه مادر است که متکی بر ارزیابی‌های مالی و حسابداری واحدهای تابعه به‌منظور تحقق اهداف عملکردی شرکت بوده و چندان به فرآیندهای کسب نتایج عملکردی توجه نمی‌شود؛ کنترل‌های مالی به‌واسطه گزارش‌های دوره‌ای (سه‌ماهه، سالانه) شاخص‌های مالی از قبیل بازده دارایی‌ها (ROA)، بازده سرمایه‌گذاری (ROI) و سود هر سهم را برای شرکت‌های مادر ارائه می‌دهد [۳۵ و ۳۶].

### ۳- پیشینه تجربی مطالعات

پیشینه مطالعات داخلی انجام شده برای استراتژی‌های کنترل شرکتی و نقش تعاملی آن در ارزش‌آفرینی کسب‌وکارهای تابعه در جدول ۱ و مطالعات خارجی در جدول ۲ خلاصه شده است. اطلاعات خلاصه شده در جدول، مقایسه بهتری بر مبنای سال، اهداف، رویکرد و یافته‌های هر تحقیق ارائه می‌کند.

جدول (۱) خلاصه‌ای از پژوهش‌ها و مطالعات داخلی انجام شده

محققان (سال)	منابع	هدف تحقیق	روش / رویکرد تحقیق	یافته‌های تحقیق
شکری و همکاران (۱۴۰۰)	[۹]	طراحی مدل هوشمند با رویکرد ترکیبی عصبی فازی برای انتخاب استراتژی مادری در هلدینگ‌های معدنی شهاب سنگ	رویکرد کمی مبتنی بر شبکه عصبی فازی	با استفاده از مدل هوشمند، تصمیم‌گیری در اتخاذ شیوه‌های مادری، دقت و سرعت بیشتری داشته و عدم قطعیت‌ها کاهش می‌یابد. شیوه مادری برای حوزه‌های استخراج مس، تزئینی و آهک روش برنامه‌ریزی استراتژیک؛ برای حوزه‌های طلا، سنگ لاشه و پوکو روش کنترل مالی و برای حوزه‌های سنگ آهن، زغال‌سنگ، سرب، روی روش کنترل استراتژیک مطلوب است
عبدلی و همکاران (۱۳۹۹)	[۱۰]	ارزش‌آفرینی بنگاه مادر تخصصی صنایع پتروشیمی با دیدبانی کسب‌وکارهای تابعه	رویکرد کیفی مبتنی بر روش داده بنیاد و تحلیل مصاحبه‌ها با نرم‌افزار MAXQDA	گزاره‌ها در قالب ۱۴ مقوله اصلی و ۵ مفهوم کلی تقسیم‌بندی شدند که شامل گزاره مالی (۱۸ درصد)، فرایندهای شرکتی (۲۰ درصد)، مشتریان و ذینفعان (۲۰ درصد)، رشد و خردورزی (۱۲ درصد) و پدافند غیرعامل (۳۰ درصد) است. بنگاه مادری صنعت پتروشیمی به‌منظور ارزش‌آفرینی، به کمک این مدل می‌تواند به‌موقع از وضعیت شرکت‌های تابعه اطلاعات جامعی را دریافت و نسبت به برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری اقدام کند
رئیس‌ی سرکندیز و همکاران (۱۳۹۹)	[۶]	طراحی یک سیستم هوش مصنوعی فازی برای انتخاب سبک استراتژی‌های مادری در مدیریت کسب‌وکار	آمیخته (کیفی مبتنی بر روش دلفی و کمی مبتنی بر روش سیستم خبره فازی)	سطح ارزش‌آفرینی، عملکرد سازمانی، دوره عمر، توان رقابتی و فرهنگ سازمانی بیشترین تأثیر را در انتخاب سبک استراتژی‌های مادری دارند. بیشترین فراوانی مربوط به انتخاب سطح کنترل استراتژی و کنترل عملیاتی است و انتخاب این دو استراتژی در اولویت تصمیم‌گیری هستند.
دوبختی و مشعلی (۱۳۹۹)	[۴]	طراحی استراتژی سرپرستی هلدینگ گروه توسعه اقتصادی رستا با تمرکز بر استراتژی در سطح شرکت‌های مادر	رویکرد کیفی مبتنی بر روش تحلیل محتوا	استقلال عملکردی شرکت‌های تابعه گروه رستا بالا است و روابط بین واحدهای تابعه پائین است؛ لذا امکان برنامه‌ریزی مشترک برای مجموعه واحدها وجود ندارد و به لحاظ سودآوری، درآمدزایی و جریان نقدی، رویکرد کنترل مالی بهترین شیوه مادری این هلدینگ می‌باشد.
رئیس‌ی سرکندیز و همکاران (۱۳۹۸)	[۷]	طراحی مدل بهینه سبک تعاملی شرکت‌های مادر و کسب‌وکارهای زیرمجموعه به‌منظور بهبود عملکرد و ارزش‌آفرینی	آمیخته (کیفی مبتنی بر روش دلفی فازی و کمی مبتنی بر روش سیستم خبره فازی)	متغیرهای ورودی شامل عملکرد سازمانی و دوره عمر شرکت‌های تابعه و خروجی شامل برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل استراتژیک و کنترل مالی بود. چنانچه شرکت‌های تابعه در مراحل اولیه دوره عمر باشند، نیاز به حمایت بنگاه مادر دارند؛ درحالی‌که در مرحله بلوغ، دارای استقلال بیشتری هستند و بنگاه مادر صرفاً تدوین‌گر و کنترل‌کننده استراتژی است. نوع عملکرد شرکت‌های تابعه برای انتخاب سبک تعامل مؤثر است.
خاشعی و	[۳]	طراحی مدلی برای کنترل استراتژیک	رویکرد کیفی مبتنی بر	مدل به‌دست‌آمده در قالب اهرم‌های ۸ گانه کنترل سیاسی، کنترل تحدیدی،

محققان (سال)	منابع	هدف تحقیق	روش / رویکرد تحقیق	یافته‌های تحقیق
طیپی ابوالحسنی (۱۳۹۸)		در صنعت بانکداری	نظریه داده‌بنیاد و استفاده از نرم‌افزار MAXQDA	کنترل محتوای استراتژی، کنترل تبدیل استراتژی، کنترل اجرای استراتژی، کنترل تعاملی، کنترل وظیفه‌ای و کنترل داخلی تبیین شد.
مرفوع و شاکری (۱۳۹۷)	[۱۱]	بررسی رابطه بین عوامل درونی (بلوغ و انعطاف‌پذیری مالی) با استراتژی کسب‌وکار و عملکرد مالی با نقش تعدیل‌کننده زمینه صنعت (نوسانات بازار و رقابت در صنعت)	رویکرد کمی مبتنی بر روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار smatrPLS	شرکت‌های بالغ‌تر و با انعطاف‌پذیری مالی بیشتر، به سمت استراتژی تدافعی تمایل دارند و کسب‌وکارهای با استراتژی تهاجمی از بازده دارایی بیشتر و ریسک کمتری برخوردار هستند. با این وصف، نوسانات بازار و رقابتی بودن صنعت، اثر تقویت‌کننده در رابطه بین انعطاف‌پذیری مالی و استراتژی کسب‌وکار ندارند.
جاویدی کرمانی نژاد و امینی (۱۳۹۵)	[۲]	طراحی و توسعه الگوی تعاملی تغییرات محیطی با کنترل استراتژیک بر اساس مدل کنترل استراتژیک لورانژ	رویکرد کمی مبتنی بر روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار LISREL	تغییرات محیطی بر کنترل استراتژیک تأثیر دارد؛ به این معنا که در شرایط تغییرات محیطی بالا، کنترل استراتژیک بنیادی مؤثر است و در شرایط تغییرات محیطی پایین، استفاده از کنترل استراتژیک تدریجی اثربخش می‌باشد.
رحمان سرشت و فتح الهی (۱۳۹۰)	[۵]	بررسی الگویی برای انتخاب شیوه مادری شرکت‌های تابعه توسط شرکت مادر	رویکرد کمی مبتنی بر آزمون فرضیه و ضرایب همبستگی	سه شیوه مادری (شیوه کنترل استراتژیک، شیوه کنترل مالی، برنامه‌ریزی استراتژیک) را با ابعاد ماتریس مادری تلفیق کرده و الگویی برای انتخاب شیوه مادری بر اساس میزان درک شرکت مادر از کسب‌وکارها و توانایی کمک به آن‌ها عرضه شده است.

جدول (۲) خلاصه‌ای از پژوهش‌ها و مطالعات داخلی انجام شده

محققان (سال)	منابع	هدف تحقیق	روش / رویکرد تحقیق	یافته‌های تحقیق
گاسلا <sup>۱</sup> (۲۰۲۲)	[۲۰]	بررسی تأثیر کنترل‌های شرکتی بر عملکرد سازمانی در هنگام اجرای استراتژی	آمیخته (کیفی مبتنی بر تحلیل محتوای اسناد استراتژیک و کمی مبتنی بر رگرسیون چندگانه)	کنترل شرکت‌ها در طول اجرای استراتژی بر عملکرد سازمانی و اجرای استراتژی تأثیر مثبت می‌گذارد. در نتیجه کنترل‌های ناکافی شرکت‌ها در نهادهای دولتی به دلیل عدم کفایت سرمایه مالی و انسانی، بر اجرای استراتژی تأثیر منفی می‌گذارد و منجر به عملکرد سازمانی ضعیف می‌شود.
والدز جوارز <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲)	[۴۰]	تأثیر استراتژی‌های کسب‌وکار (استراتژی مالی و بازار) و مدیریت نوآوری بر شاخص‌های اقتصادی و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط	رویکرد کمی بر اساس روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار smatrPLS	استراتژی کسب‌وکار (مالی و بازار) تأثیرات قابل توجهی در مدیریت نوآوری و شاخص‌های اقتصادی شرکت‌ها ندارد؛ اما مدیریت نوآوری تأثیر مثبت و قابل توجهی بر شاخص‌های اقتصادی و عملکرد شرکت‌ها دارد. همچنین مشخص شده است که شاخص‌های اقتصادی تأثیر مثبت بر عملکرد شرکتی دارند.
آدسونکامی و اولوسولا <sup>۳</sup> (۲۰۲۲)	[۱۴]	بررسی نقش فعالیت‌های کنترل داخلی در رابطه بین ارزیابی ریسک و عملکرد شرکت‌ها	حداقل مربعات جزئی-مدل‌سازی معادلات ساختاری (PLS-SEM)	ارزیابی ریسک بر عملکرد شرکت‌های بیمه تأثیر مثبتی دارد و کنترل داخلی به‌طور قابل توجهی رابطه بین ارزیابی ریسک و عملکرد شرکت‌های بیمه را تعدیل می‌کند.
هوتاگول و دارماستوتی <sup>۴</sup> (۲۰۲۲)	[۲۳]	بررسی تأثیر استراتژی تنوع‌سازی شرکتی بر اساس تعداد شرکت‌های تابعه و نوع ارتباط بین آن‌ها با عملکرد مالی با در نظر گرفتن متغیر تعدیل‌کننده حاکمیت هیئت‌مدیره	رویکرد کمی مبتنی بر رگرسیون داده‌های ۷۱ شرکت تولیدی فهرست شده در بورس اوراق بهادار اندونزی	تعداد شرکت‌های تابعه تأثیری بر عملکرد شرکت ندارد و تنوع‌سازی غیر مرتبط از تنوع مرتبط بهتر است. تنوع‌سازی غیر مرتبط می‌تواند ریسک را کاهش دهد. از طرفی حاکمیت هیئت‌مدیره نمی‌تواند تأثیری تعداد شرکت‌های تابعه بر عملکرد مالی را تعدیل کند؛ اما حاکمیت هیئت‌مدیره می‌تواند به‌طور مثبت تأثیر تنوع‌سازی بر عملکرد مالی را تعدیل کند؛ بدین‌صورت که میزان این تعدیل برای تنوع‌سازی غیر مرتبط بیشتر است.

<sup>1</sup> Gasela

<sup>2</sup> Valdez-Juárez

<sup>3</sup> Adesunkanmi & Oluwasola

<sup>4</sup> Hutagaol & Dharmastuti

محققان (سال)	منابع	هدف تحقیق	روش / رویکرد تحقیق	یافته‌های تحقیق
سیف زاده، راو و مقدم <sup>۱</sup> (۲۰۲۱)	[۳۷]	حاکمیت شرکت‌های تابعه، اثر تعاملی استراتژی‌های متنوع سازی و ظرفیت پردازش اطلاعات بر سازوکارهای کنترل شرکتی	رویکرد کمی مبتنی بر داده‌های ۲۷۰۴ واحد تابعه در ۱۹۳ بنگاه مادر مستقر	درحالی‌که شرکت‌های با استراتژی متنوع سازی احتمالاً تأکید بیشتری بر کنترل‌های استراتژیک دارند، اما توانایی آن‌ها در انجام این کار بستگی به وسعت شرکت‌ها (تعداد واحدهای کسب‌وکار بنگاه مادر)، پیشینه تجربیات مدیرعامل و اندازه ستاد مرکزی شرکت‌ها دارد.
رضوان‌الله و وو <sup>۲</sup> (۲۰۲۰)	[۳۳]	کشف و ارزیابی تأثیر استراتژی‌های متنوع سازی بر ساختار سرمایه و چهار استراتژی (تک‌محصولی، تسلط، شرکت مرتبط و شرکت نامربوط)	رویکرد کمی مبتنی بر روش رگرسیون داده‌های پانلی ۱۲۰ شرکت بورس اوراق بهادار پاکستان	هیچ رابطه معناداری بین چهار استراتژی (استراتژی تک‌محصولی، استراتژی تسلط، استراتژی شرکت مرتبط و استراتژی شرکت نامربوط) و ساختار سرمایه وجود ندارد.
پوجیارتی و دارمانتو (۲۰۲۰)	[۳۲]	نقش قابلیت‌های کنترل تعاملی <sup>۳</sup> و یادگیری سازمانی مؤثر <sup>۴</sup> در توسعه قابلیت‌های نوآوری فن‌آورانه و عملکرد شرکت	رویکرد کمی بر اساس روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Amos 24	با تکیه بر دیدگاه مبتنی بر منابع و سیستم کنترل مدیریت <sup>۵</sup> ، همبستگی بین یادگیری سازمانی مؤثر و قابلیت‌های نوآوری فن‌آورانه و عملکرد شرکت را با میانجی‌گری قابلیت‌های کنترل تعاملی تأیید شد. قابلیت‌های کنترل تعاملی نقش مهمی در بهبود قابلیت‌های نوآورانه و عملکرد کسب‌وکارها دارد.
سیف زاده و راو <sup>۶</sup> (۲۰۱۹)	[۳۶]	بررسی اهمیت تناسب بین سازوکارهای کنترل شرکتی برای استراتژی سطح کسب‌وکار و عملکرد واحدهای تابعه	رویکرد کمی مبتنی بر تحلیل رگرسیون حداقل مربعات جزئی	تناسب بین استراتژی (برتری عملیاتی و رهبری محصول) و کنترل شرکتی تأثیر قابل‌توجهی بر عملکرد مالی واحدهای تابعه دارد. تناسب بین کنترل شرکتی و استراتژی واحدهای تابعه برای دستیابی به عملکرد مالی بسیار مهم است و کنترل‌های استراتژیک نقش برجسته‌تری نسبت به کنترل‌های مالی برای دستیابی به عملکرد مالی نسبت به عملکرد بازار دارند.
گرونداتس و هیلمان <sup>۷</sup> (۲۰۱۹)	[۲۱]	بررسی تأثیر استراتژی‌های سطح کسب‌وکار بر عملکرد شرکتی	رویکرد کمی حداقل مربعات جزئی (PLS)	استراتژی رهبری هزینه رابطه معناداری با عملکرد ندارد؛ درحالی‌که استراتژی تمایز به‌طور قابل‌توجهی با عملکرد رابطه دارد.
تریوانکان نانینگرام <sup>۸</sup> (۲۰۱۸)	[۳۶]	تحلیل و آزمون تأثیر سیستم کنترل تعاملی بر عملکرد پایداری شرکت با میانجی‌گری حاکمیت خوب شرکتی	رویکرد کمی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری	کنترل تعاملی بر حاکمیت شرکتی اثر مثبتی دارد؛ درحالی‌که حاکمیت شرکتی با عملکرد پایداری شرکت رابطه منفی دارد. رابطه مثبت بین کنترل تعاملی با عملکرد پایداری شرکت نیز تأیید شد؛ بنابراین سیستم کنترل تعاملی می‌تواند به‌طور مستقیم عملکرد پایداری شرکت‌ها را بهبود بخشد، درحالی‌که حاکمیت خوب شرکتی نمی‌تواند واسطه‌کننده رابطه بین سیستم کنترل تعاملی و عملکرد پایداری شرکت‌ها باشد.
سیف زاده (۲۰۱۷)	[۳۵]	بررسی نقش و تأثیر کنترل‌های شرکتی و پراکندگی جغرافیایی برای عملکرد مالی واحدهای کسب‌وکار متنوع	تحلیل رگرسیون مبتنی بر حداقل مربعات معمولی (OLS)	تناسب بین سازوکارهای کنترل بنگاه‌های مادر و میزان پراکندگی جغرافیایی واحدهای تابعه نقشی مهمی در عملکرد مالی دارند؛ برای شرکت‌های متنوع مرتبط به هم با تأکید بر کنترل استراتژیک، هنگامی‌که پراکندگی جغرافیایی کمتری وجود دارد؛ میزان عملکرد مالی شرکت بیشتر و هنگامی‌که پراکندگی جغرافیایی بیشتر باشد، میزان عملکرد مالی کمتر است.
الباننا <sup>۹</sup> (۲۰۱۶)	[۱۹]	بررسی تأثیر استقلال مدیریتی و کنترل استراتژیک بر سیاست‌های سازمانی و اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک	رویکرد کمی بر اساس روش مدل‌سازی معادلات ساختاری	استقلال مدیریتی اثر مثبت و کنترل استراتژیک اثر منفی بر سیاست‌های سازمانی دارند؛ نتایج کلی بیانگر آن است که سطوح بالاتر استقلال مدیریتی در ترکیب با سطوح پایین‌تر کنترل استراتژیک، میزان اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک را در شرایط تنش‌های سازمانی بالا می‌برد.

<sup>1</sup> Seifzadeh, Rowe & Moghaddam

<sup>2</sup> Rizwanullah & Wu

<sup>3</sup> Interactive control Capability

<sup>4</sup> Effective Organizational Learning

<sup>5</sup> Management Control System

<sup>6</sup> Seifzadeh, P., & Rowe

<sup>7</sup> Gorondutse & Hilman

<sup>8</sup> Triwacananingrum

<sup>9</sup> Elbanna

اشباع نظری ادامه یافت. در بخش کمی، به منظور طراحی یک مدل هوشمند و انتخاب استراتژی مناسب کنترل شرکتی برای هرکدام از کسب‌وکارهای تابعه در هولدینگ تاپیکو پرسشنامه ساختاریافته با قواعد فازی طراحی شد. داده‌های کیفی مستندات، مقالات و مصاحبه‌ها به روش تحلیل محتوا و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA2020 و شیوه کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و گزینشی صورت پذیرفت. در بخش کمی نیز پس از طراحی یک سیستم استنتاج فازی، مدل برای سه زیرمجموعه پتروشیمی، تایر و لاستیک و سلولزی به اجرا در آمد. جدول ۳ حجم نمونه پژوهش حاضر را بر مبنای نوع فعالیت‌های انجام شده نشان می‌دهد.

جدول (۳): حجم نمونه پژوهش با توجه به نوع فعالیت‌های انجام شده

عنوان فعالیت	جامعه آماری	روش نمونه‌گیری	حجم نمونه مورد بررسی
شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأثیرگذار در روابط بنگاه مادر و توابع	داده‌های دست‌دوم گردآوری شده از علم‌سنجی و مصاحبه‌های نیمه ساختاری از خبرگان	بررسی مستندات و مقالات و نمونه‌گیری نظری برای مصاحبه	تمامی مستندات در نمایه‌های ذکر شده داخلی و خارجی مورد بررسی قرار گرفتند. ضمناً با ۱۰ نفر از خبرگان مصاحبه انجام شد.
شناسایی ضرایب اهمیت مؤلفه‌ها	خبره‌ها (مدیران و اعضای هیئت‌علمی مسلط بر استراتژی‌های کسب‌وکار)	صوری یا قضاوت خبره‌ها	خبره‌ها شامل ده مدیر بودند که سابقه حداقل ده سال و تسلط بر استراتژی‌های شرکت تاپیکو دارند.
نوشتن قواعد فازی	اعضای هیئت‌علمی دانشگاه	صوری یا قضاوت خبره‌ها	افراد مورد مطالعه در این بخش تعداد ۱۰ نفر از اعضای هیئت‌علمی بودند.

#### ۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها

با تحلیل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک موجود و همچنین داده‌های دست‌دوم مستخرج از نمایه‌های علمی مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی استخراج شدند. کدگذاری باز تا مرحله‌ی اشباع مقوله‌ها و در قالب یک فرایند زیگزاگی (رفت و برگشتی) ادامه یافت. پژوهشگر پس از مرور ادبیات و استخراج عوامل تأثیرگذار بر میزان کنترل شرکتی بر مبنای تحقیق و پژوهش‌های پیشین، از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان به‌عنوان روش کیفی استفاده کرد تا عوامل تأثیرگذار را شناسایی کند. در ادامه داده‌های حاصل از مصاحبه با ۱۰ نفر خبره تحلیل شد. داده‌های حاصل از مصاحبه، پس از نفر نهم تکراری شده بود و اصطلاحاً به اشباع نظری رسید؛ اما برای اطمینان بیشتر مصاحبه‌ها تا نفر دهم ادامه پیدا کرد. در تحلیل شماتیک داده‌های حاصل از مصاحبه خبرگان ابتدا به‌صورت پاراگراف به پاراگراف کدگذاری شد. به‌منظور پاسخ دادن به سؤال اول پژوهش (شناسایی

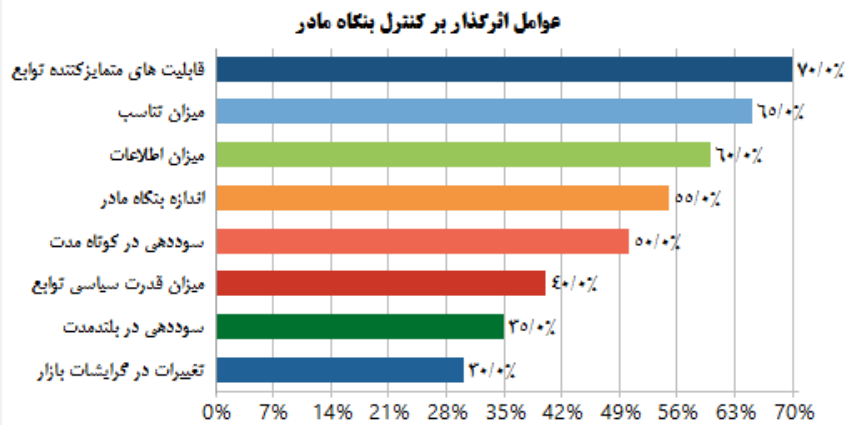
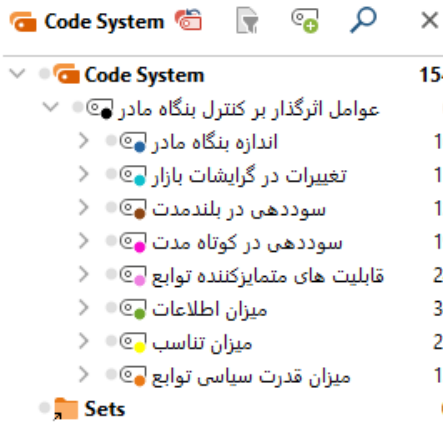
بر اساس مرور ادبیات و مطالعات انجام شده، تحقیقات در مورد استراتژی‌های کنترل شرکتی و تعامل بنگاه‌های مادر با کسب‌وکارهای تابعه محدود است. در مطالعات داخلی فقط شکری و همکاران (۱۴۰۰) و رئیسی سرکندیز و همکاران (۱۳۹۸ و ۱۳۹۹) به طراحی مدل انتخاب سبک استراتژی‌های مادری پرداخته‌اند که هیچ‌کدام از آن‌ها مبتنی بر مصاحبه‌های عمیق و تخصصی از خبرگان صنعت نبوده و متغیرها صرفاً از ادبیات استخراج و سپس با روش دلفی اعتبارسنجی شده‌اند. در مطالعات خارجی نیز سیف زاده و همکاران (۲۰۱۹ و ۲۰۲۱) اثر تعاملی استراتژی‌های متنوع سازی و تناسب بین سازوکارهای کنترل شرکتی (کنترل استراتژیک، کنترل مالی) را برای استراتژی سطح کسب‌وکار و عملکرد واحدهای تابعه در مطالعه‌ای کمی و صرفاً متکی بر داده‌های نظرسنجی و آزمون فرضیه‌ها مورد تحلیل و ارزیابی قرار داده‌اند. مطالعه حاضر که با رویکرد آمیخته اکتشافی متوالی انجام شده است؛ ابتدا متغیرهای تأثیرگذار برای انتخاب استراتژی‌های کنترل شرکتی را با مرور ادبیات و مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته و تحلیل محتوای کیفی استخراج و ضمن اعتبارسنجی کیفی، در یک پیمایش مبتنی بر سیستم استنتاج فازی برای طراحی یک مدل هوشمند به کار گرفته است. وجه تمایز اصلی این تحقیق نسبت به مطالعات پیشین به روش گردآوری داده‌ها و تحلیل کیفی آن‌ها و همچنین بررسی در بزرگ‌ترین هولدینگ عرصه سرمایه‌گذاری نفت و گاز و پتروشیمی کشور با تنوع تخصصی بالا است.

#### ۴- روش‌شناسی تحقیق

محققان برای هر مطالعه علمی، با توجه به اهداف در نظر گرفته‌شده از یک روش مناسب و منطقی برای پاسخ دادن به سؤالات آغازین استفاده می‌کنند. هدف این تحقیق نیز طراحی یک مدل هوشمند برای تعیین بهینه‌ترین استراتژی کنترل شرکتی با تأکید بر تعامل بنگاه مادر با کسب‌وکارهای تابعه است تا به این سؤالات پاسخ داده شود که چه عوامل و متغیرهایی برای تعیین استراتژی‌های کنترلی بنگاه مادر مؤثر هستند؟ و چگونه می‌توان یک مدل هوشمند کنترل شرکتی برای هرکدام از کسب‌وکارهای تابعه در هولدینگ تاپیکو انتخاب کرد؟ بر این اساس تحقیق حاضر از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی است و با رویکرد آمیخته اکتشافی متوالی انجام شده است. در بخش کیفی، برای شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأثیرگذار در روابط بنگاه مادر و کسب‌وکارهای تابعه ابتدا از داده‌های دست‌دوم گردآوری شده از علم‌سنجی سایت‌های معتبر علمی خارجی (ساینس دایرکت و اسکاپوس) و نمایه‌کننده‌های معتبر مقالات داخلی (نورمگز، مگ ایران و جهاد دانشگاهی) استفاده شده و سپس مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۰ نفر از مدیران صنایع مرتبط و با دانش تخصصی استراتژی صنعتی انجام شده است؛ بنابراین در بخش کیفی از راهبرد نمونه‌گیری نظری استفاده شد و انجام مصاحبه‌ها نیز تا رسیدن به

تشکیل شدند که در قالب ۸ دسته کلی قرار گرفتند. شکل (۱) که خروجی نرم‌افزار MAXQDA2020 است؛ کدهای محوری (مؤلفه‌ها) را به‌صورت فراوانی مطابق تصویر سمت چپ و درصد فراوانی شکل‌دهی عوامل مؤثر بر کنترل شرکتی مطابق تصویر سمت راست به‌خوبی نشان می‌دهد.

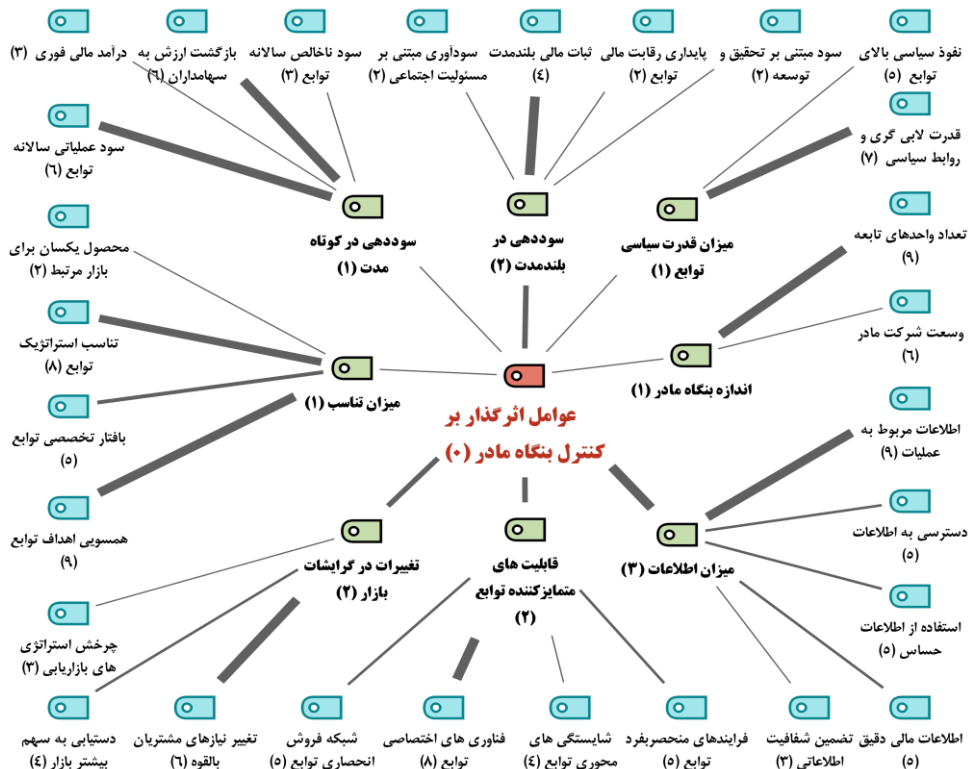
عوامل مؤثر بر انتخاب استراتژی‌های کنترل شرکتی در بنگاه مادر) ا، تعداد ۲۸ گزاره اولیه با فراوانی ۱۵۴ استخراج و احصاء شدند. در تحلیل محتوای کیفی تعداد فراوانی کدها نقش مهمی برای اهمیت دادن به مفاهیم استخراج شده دارد. این فراوانی‌ها در قالب ماتریس‌های تعاملی شتون در این تحقیق گزارش شده است. با تجمیع آن دسته از کدهای اولیه که قرابت مفهومی و معنایی بیشتری با هم داشتند، مؤلفه‌ها



شکل (۱): تصویر کدگذاری محوری در نرم‌افزار MAXQDA2020

دارد. یافته‌های حاصل از کدگذاری‌ها، برای ایجاد یک مدل کیفی که نمایانگر شناسایی مقوله‌ها است مطابق خروجی نرم‌افزار به‌صورت شکل (۲) نمایش داده شده است.

با توجه به شکل (۱)، بیشترین فراوانی مربوط به میزان اطلاعات با ۳۰ گزاره اولیه است و قابلیت‌های متمایزکننده بیشترین درصد اهمیت را در بین مؤلفه‌های شناسایی شده به‌منظور کنترل شرکتی بنگاه مادر



شکل (۲): تصویر کدگذاری گزینشی در نرم‌افزار MAXQDA2020



شرکت‌های زیرمجموعه حوزه تایر و لاستیک و در مرتبه سوم در شرکت‌های زیرمجموعه بخش سلولزی پیاده‌سازی شد. در این پژوهش جهت فازی زدایی اعداد از روش سنتروید استفاده شد که توجه آن به مرکز ثقل است؛ دلیل انتخاب این روش از میان روش‌های دیگر مانند ماکزیم و میانگین اوزان این است که معمولاً توازن و سازگاری بیشتری دیده می‌شود. با بررسی وضعیت کنونی مؤلفه‌ها در شرکت‌های زیرمجموعه تایر، لاستیک و سلولزی از خبره‌های تاپیکو نتایج حاصل از شناسایی ورودی‌های مدل در قالب جدول (۴) ارائه شده است. از طرفی شکل (۳) به خوبی خروجی نرم‌افزار را به صورت استنتاج فازی برای گروه زیرمجموعه‌های تایر، لاستیک و سلولزی نشان می‌دهد.

به‌منظور پاسخ دادن به سؤال دوم پژوهش (انتخاب بهینه هر کدام از استراتژی‌های کنترل شرکتی برای کسب‌وکارهای تابعه)، پس از تکمیل بخش کیفی و اعتبارسنجی یافته‌ها، پرسشنامه ساختاریافته برای متغیرهای مؤثر در طراحی سیستم استنتاج فازی طراحی و توزیع شد. در این مرحله از خبرگان دانشگاهی خواسته شد تا میزان اثرگذاری هر یک از متغیرها را برای کنترل شرکتی در بنگاه مادر به صورت گزینه‌های کیفی تعریف شده انتخاب کنند. سپس با تجمیع آرای کسب شده، پس از تعیین ورودی‌ها و خروجی‌ها و همچنین قواعد فازی، داده‌ها وارد نرم‌افزار متلب شد. مدل سیستم استنتاج فازی این پژوهش با توجه به تنوع در شرکت‌های تابعه، سه بار به اجرا درآمد. در مرتبه اول مدل در شرکت‌های تابعه با حوزه تخصصی پتروشیمی آزمون شد. در مرتبه دوم

جدول (۴): وضعیت مؤلفه‌های تأثیرگذار در زیرمجموعه‌های تایر، لاستیک و سلولزی

مؤلفه‌ها	سوددهی در کوتاه‌مدت	سوددهی در بلندمدت	قابلیت متمایزکننده	گرایش‌های بازار	میزان تناسب	میزان اطلاعات	اندازه شرکت	قدرت سیاسی
حالت	زیاد	زیاد	کم	متوسط	متوسط	کم	کوچک	زیاد



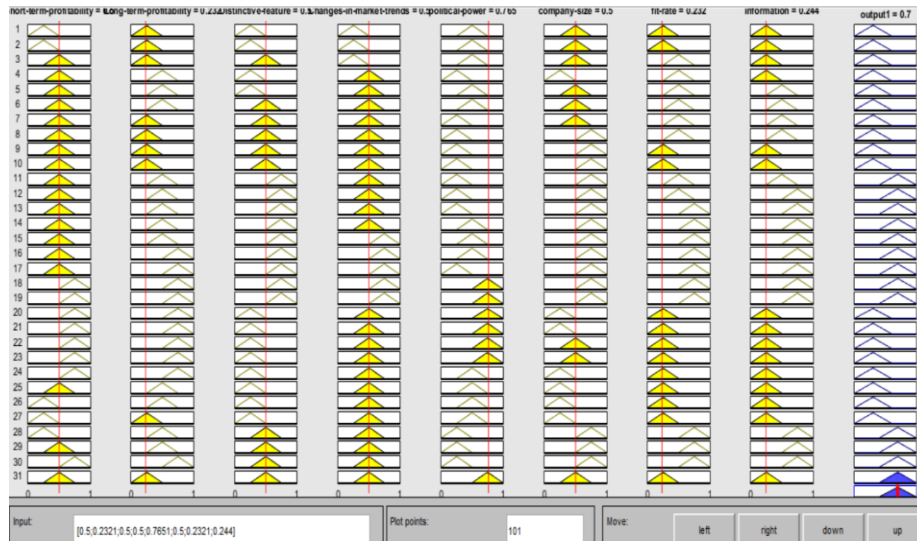
شکل (۳): خروجی نرم‌افزار برای نوع استراتژی زیرمجموعه‌های تایر، لاستیک و سلولزی

یافته‌های حاصل از نرم‌افزار برای شرکت‌های زیرمجموعه تایر، لاستیک و سلولزی نشانگر نوع استراتژی کنترل مالی است. با بررسی وضعیت کنونی مؤلفه‌ها در شرکت‌های زیرمجموعه پتروشیمی نتایج حاصل از

شناسایی ورودی‌های مدل در قالب جدول (۵) ارائه گردیده است و شکل (۴) نیز به خوبی خروجی نرم‌افزار را به صورت استنتاج فازی برای گروه زیرمجموعه‌های پتروشیمی نشان می‌دهد.

جدول (۵): وضعیت موجود مؤلفه‌های تأثیرگذار در زیرمجموعه‌های پتروشیمی

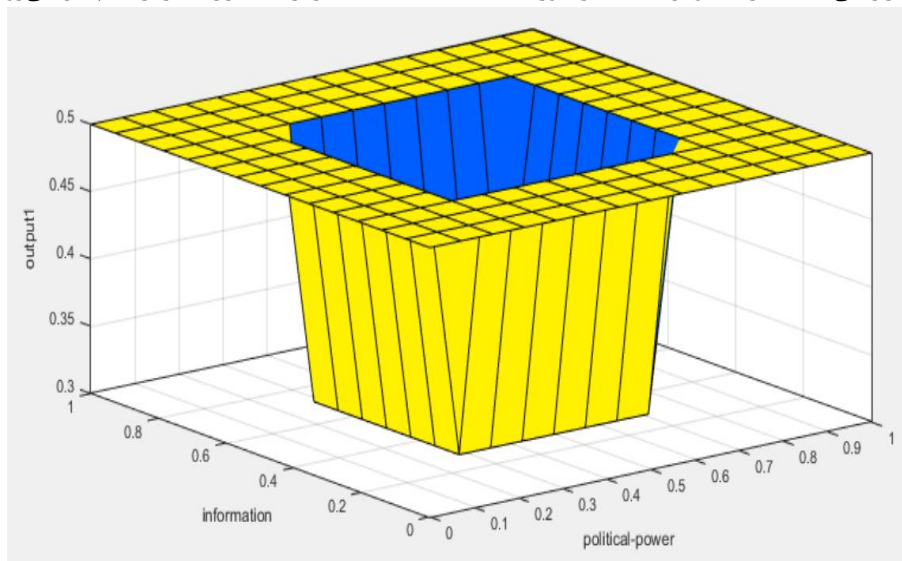
مؤلفه‌ها	سوددهی در کوتاه‌مدت	سوددهی در بلندمدت	قابلیت متمایزکننده	گرایش‌های بازار	میزان تناسب	میزان اطلاعات	اندازه شرکت	قدرت سیاسی
حالت	متوسط	متوسط	کم	متوسط	کم	زیاد	متوسط	زیاد



شکل (۴): خروجی نرم‌افزار برای نوع استراتژی زیرمجموعه‌های پتروشیمی

میزان اعتبار قواعد شناسایی شده نیز همان‌گونه که در شکل (۵) نمایان است؛ بررسی سرفیس با دو متغیر ورودی تأثیرگذار قدرت سیاسی و میزان اطلاعات نشان می‌دهد که با افزایش میزان این دو متغیر ورودی به سمت استراتژی کنترل استراتژیک پیش می‌رود.

یافته‌های حاصل از نرم‌افزار برای شرکت‌های زیرمجموعه پتروشیمی نیز نوع استراتژی کنترل استراتژیک را پیشنهاد می‌دهد؛ بنابراین زیرمجموعه‌های پتروشیمی تعامل کنترلی استراتژیک را به‌منظور ارزش‌آفرینی بیشتر مدنظر قرار می‌دهند. در خصوص بحث در مورد



شکل (۵): سرفیس ورودی دو متغیر قدرت سیاسی و میزان اطلاعات

بهینه‌ترین استراتژی‌های کنترل شرکتی بنگاه مادر تاپیکو، یک مدل هوشمند مبتنی بر روش تحقیق آمیخته ارائه گردید. درواقع سؤالات آغازین تحقیق این بود که یک بنگاه مادر باید نسبت به کسب‌وکارهای تابعه چه میزان کنترل داشته باشد؟ و نوع کنترل آن چگونه باشد تا قرار گرفتن در معرض ریسک‌های ناخواسته به حداقل برسد و شرایط بهتری برای ارزش‌آفرینی ایجاد شود. به‌طورکلی، بنگاه‌های مادر تمایل دارند از نظر قرار گرفتن در معرض ریسک، کنترل بالایی نسبت به کسب‌وکارهای تابعه داشته باشند. باین‌حال، داشتن درجه بالایی از

## ۶- نتیجه‌گیری

امروزه پویایی‌های محیط کسب‌وکار و عدم قطعیت‌های فزاینده بر پیچیدگی برنامه‌ریزی‌ها برای تحقق اهداف آینده بنگاه‌ها و حفظ و ماندگاری آن‌ها در دنیای به‌شدت رقابتی افزوده است. ازاین‌رو مدیران بنگاه‌ها در پی یافتن استراتژی‌ها و رویکردهای مدیریتی مؤثری هستند که بتواند بقای بلندمدت بنگاه مادر و کسب‌وکارهای تابعه را تضمین کند. یکی از مؤلفه‌های مهم برای ارزش‌آفرینی بیشتر بنگاه‌های مادر نوع تعامل و کنترل شرکتی است که در این تحقیق با هدف تعیین

کنترل لزوماً ریسک را کاهش نمی‌دهد. در مقابل، تحت شرایط خاصی که یک بنگاه مادر کنترل مستقیم بیشتری بر شرکت‌های تابعه دارد؛ می‌تواند منجر به خطرات بیشتری شود. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که استراتژی پیشنهادی برای زیرمجموعه‌های تایر، لاستیک و همچنین سلولزی، کنترل مالی است و برای زیرمجموعه‌های پتروشیمی نیز بهترین شیوه، کنترل استراتژیک است. نتایج به‌دست‌آمده در مقایسه با نظر خبرگان دارای همخوانی است، از نظر آن‌ها بسیاری از افراد کلیدی در ستاد بنگاه تایپیکو، پیشتر در صنعت پتروشیمی فعال بوده‌اند و اطلاعات زیادی از این صنعت در اختیار دارند؛ از سوی دیگر این صنعت دارای قدرت چانه‌زنی و قدرت سیاسی زیادی است؛ پس در این خصوص اغلب بنگاه مادر در مباحث استراتژیک و برنامه استراتژیک این صنعت حضور چشم‌گیرتری دارد. در خصوص زیرمجموعه‌های سلولزی و تایر، لاستیک نیز نتایج در مقایسه با نظر خبرگان، شباهت را نشان می‌دهد. خبرگان اذعان داشتند که اطلاعات ستاد بنگاه مادر از این شرکت‌ها نسبت به بخش پتروشیمی در سطح پایین‌تری قرار دارد و همچنین اندازه این شرکت‌ها نسبت به بخش پتروشیمی کوچک‌تر است؛ بنابراین قدرت سیاسی و چانه‌زنی آن‌ها کمتر می‌باشد و تمایل کمتری از سوی بنگاه مادر برای تحمیل استراتژی‌ها و برنامه‌ریزی‌ها وجود دارد و تأکید بیشتری بر ارائه گزارش‌های مالی دقیق است.

این مطالعه پیامدهای مدیریتی مهمی را برای مدیران هولدینگ تایپیکو نمایان می‌سازد. از این رو پیشنهادها کاربردی برای مدیران صنعتی و برنامه ریزان بنگاه مادر ارائه می‌شود. میزان و حجم اطلاعات می‌تواند نقش بسزایی در کنترل شرکتی داشته باشد. بنگاه مادر با دسترسی به اطلاعات بیشتر در مورد کسب‌وکارهای تابعه می‌تواند تصمیمات آگاهانه‌تری در مورد نحوه مدیریت و اداره آن‌ها اتخاذ کند. اگر بنگاه مادر به اطلاعات مالی دقیق در مورد شرکت‌های تابعه خود دسترسی داشته باشد، می‌تواند سلامت مالی آن‌ها را بهتر درک کند و در مورد نحوه تخصیص منابع یا رسیدگی به مسائل احتمالی تصمیم‌گیری کند. علاوه بر این، اگر بنگاه مادر به اطلاعات مربوط به عملیات شرکت‌های تابعه دسترسی داشته باشد، می‌تواند نقاط قوت و ضعف هر یک از شرکت‌های تابعه را بهتر درک کند و در مورد نحوه بهینه‌سازی عملکرد آن‌ها تصمیم‌گیری کند. از سوی دیگر، فقدان اطلاعات دقیق می‌تواند اعمال کنترل مؤثر بنگاه مادر بر شرکت‌های تابعه را دشوار سازد، زیرا ممکن است درک روشنی از عملیات، وضعیت مالی یا سایر عواملی تأثیرگذار نداشته باشد. تناسب شرکت‌های تابعه نیز در تعیین کنترل بنگاه مادر مؤثر است. کنترل شرکتی از طریق تناسب توابع ایجاد می‌شود که تضمین می‌کند بنگاه مادر دارای درصد کافی از مالکیت و اعمال کنترل بر عملیات و تصمیم‌گیری‌ها است. سودآوری کوتاه‌مدت اغلب برای بنگاه مادر هنگام تصمیم‌گیری در مورد شرکت‌های تابعه یک ملاحظه کلیدی است. بنگاه مادر سودآوری کوتاه‌مدت را برای دستیابی به اهداف مالی و بازگشت ارزش به سهامداران در اولویت قرار می‌دهد و

می‌تواند با اجرای اقدامات کاهش هزینه، به حداکثر رساندن درآمد و افزایش کارایی کسب‌وکارهای تابعه محقق شود. باین‌حال، تمرکز بر سودآوری کوتاه‌مدت می‌تواند منجر به پیامدهای منفی بالقوه مانند نادیده گرفتن رشد و پایداری بلندمدت، کوتاه کردن رویه‌های اخلاقی یا قانونی یا ریسک‌های بیش‌ازحد گردد؛ بنابراین توجه به سودآوری بلندمدت برای بنگاه مادر اهمیت بسیاری پیدا می‌کند؛ زیرا معیاری برای پایداری کسب‌وکارها است. برخلاف سودآوری کوتاه‌مدت که بر سود مالی فوری تمرکز دارد، سودآوری بلندمدت ثبات مالی بلندمدت بنگاه مادر، پتانسیل رشد و توانایی تولید بازده در یک دوره طولانی را در نظر می‌گیرد. هنگامی که بنگاه مادر سودآوری بلندمدت را در اولویت قرار می‌دهد، احتمال بیشتری دارد که در تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری کند، روابط قوی با مشتریان و تأمین‌کنندگان ایجاد کند و رویکرد استراتژیک تری برای تصمیم‌گیری اتخاذ نماید. این استراتژی می‌تواند منجر به ایجاد کسب‌وکارهای رقابتی‌تر و پایداری‌تر شود و برای مقابله با رکود اقتصادی و سازگاری با تغییرات بازار یک ابزار استراتژیک محسوب شود. یک از مؤلفه‌های مهم دیگر برای انتخاب استراتژی کنترلی، اندازه بنگاه مادر است که می‌تواند در تعیین سطح کنترل شرکت‌های تابعه نقش داشته باشد. به‌طور کلی، بنگاه‌های مادر با وسعت بیشتر، سطح کنترل قوی‌تری بر شرکت‌های تابعه دارند. بنگاه‌های بزرگ‌تر با تعداد کسب‌وکارهای تابعه بیشتر، تمایل دارند منابع، سرمایه مالی و سرمایه انسانی را در حیطه اختیار خود داشته باشند و می‌توانند از این ابزار برای اعمال کنترل بر شرکت‌های تابعه استفاده کنند. سطح قدرت سیاسی شرکت‌های تابعه نیز می‌تواند در تعیین سطح کنترلی یک هلدینگ نقش داشته باشد. شرکت‌های تابعه با قدرت نفوذ سیاسی بیشتر، سطح بالایی از استقلال در تصمیم‌گیری و همچنین دسترسی به منابع و پشتیبانی دولتی را دارند که می‌تواند آن‌ها را کمتر به شرکت مادر وابسته کند و توانایی بیشتری برای فعالیت مستقل داشته باشد.

بازارگرایی و تغییرات در گرایشات بازار می‌تواند در تعیین سطح کنترل بنگاه مادر نقش داشته باشد. شرکت‌های تابعه‌ای که بازار محور هستند تمایل بیشتری به نیازهای مشتری و تغییرات بازار دارند که می‌تواند آن‌ها را انعطاف‌پذیرتر و سازگارتر با تغییرات محیط کسب‌وکار کند. بازارگرایی شرکت تابعه می‌تواند فرصت‌های جدید را شناسایی کرده و دارای ارزشمندتری برای بنگاه مادر ارائه کند. البته تغییرات جهت‌گیری بازار می‌تواند منجر به کنترل بیشتر بنگاه مادر شود، زیرا موفقیت شرکت تابعه ارتباط تنگاتنگی با اهداف استراتژیک کلی دارد. قابلیت‌های متمایزکننده شرکت تابعه دارد اجازه می‌دهد از رقبا متمایز شوند و برای مشتریان ارزش ایجاد شود. این قابلیت‌ها می‌تواند شامل فناوری اختصاصی، دانش تخصصی و فرآیندهای منحصربه‌فرد باشد. این قابلیت‌ها در تعیین سطح کنترل بنگاه مادر نقش دارد. هنگامی که شرکت تابعه دارای قابلیت‌های تمایز قوی است، دارای استراتژیک برای بنگاه مادر ایجاد می‌شود، زیرا شرکت مادر می‌تواند از این قابلیت‌ها

## منابع و مأخذ

- برای به دست آوردن مزیت رقابتی در بازار استفاده کند. بدین سبب شرکت مادر کنترل بیشتری بر زیرمجموعه دارد، زیرا موفقیت شرکت تابعه ارتباط تنگاتنگی با اهداف استراتژیک کلی دارد. از سوی دیگر، اگر شرکت تابعه فاقد قابلیت‌های متمایزکننده باشد، موجب می‌شود که شرکت مادر کنترل ضعیف‌تری بر توابع داشته باشد.
- یافته‌های بخش کمی تحقیق نشان می‌دهد که برای شرکت‌های زیرمجموعه تاجر، لاستیک و سلولزی نوع استراتژی کنترل مالی مناسب است؛ درحالی‌که در شرکت‌های زیرمجموعه پتروشیمی نوع استراتژی کنترل استراتژیک پیشنهاد می‌شود. همسو با این نتیجه، شکری و همکاران (۱۴۰۰) نیز برای حوزه‌های طلا، سنگ لاشه و پوکه از هلدینگ‌های معدنی شهاب سنگ روش کنترل مالی و برای حوزه‌های سنگ آهن، زغال سنگ، سرب، روی، روش کنترل استراتژیک را مطلوب می‌داند. رئیسی سرکندیز و همکاران (۱۳۹۹) نیز انتخاب سطح کنترل استراتژی و کنترل عملیاتی را وابسته به سطح ارزش آفرینی، عملکرد سازمانی، دوره عمر، توان رقابتی و فرهنگ سازمانی می‌داند. دویختی و مشعلی (۱۳۹۹) استقلال عملکردی پائین شرکت‌های تابعه را عامل فقدان برنامه‌ریزی مشترک می‌داند و به لحاظ سودآوری، رویکرد کنترل مالی را بهترین شیوه مادری برمی‌شمارد. سیف زاده، راو و مقدم (۲۰۲۱) وسعت شرکت‌ها (تعداد واحدهای کسب‌وکار بنگاه مادر)، پیشینه تجربیات مدیرعامل و اندازه ستاد مرکزی شرکت‌ها را در انتخاب نوع کنترل مؤثر می‌داند. سیف زاده و راو (۲۰۱۹) تناسب بین استراتژی واحدهای تابعه (برتری عملیاتی و رهبری محصول) را برجسته می‌سازد که برای دستیابی به عملکرد مالی بسیار مهم است
- این تحقیق نسبت به پژوهش‌های قبلی دیدگاه بهتری نسبت به نوع استراتژی کنترلی بنگاه مادر با در نظر گرفتن توأمان مطالعات کیفی و پیمایشی ارائه نموده است. با این حال همانند هر پژوهش علمی همراه با محدودیت‌هایی است. به دلیل شرایط همه‌گیری ویروس کرونا، موانعی در گردآوری داده‌های تحقیق وجود داشت و زمان جمع‌آوری داده‌ها برای برآوردن نمونه موردنیاز طولانی گردید. محدودیت دیگر مربوط به قلمرو زمانی و مکانی پژوهش است. این تحقیق می‌تواند در سایر بخش‌های صنعتی و هولدینگ‌ها توسعه یابد و با به دست آوردن داده‌های گسترده، نتایج تحقیقات غنی‌تر شود.
- [۱] ابراهیمی نژاد، مهدی. جبارزاده کرباسی، بهرام. (۱۳۹۸). اثر برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی، انعطاف‌پذیری استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور بر اجرای استراتژی. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۵(۷۲)، ۷۳-۹۷.
- [۲] جاویدی کرمانی نژاد، مهری. امینی، محمدتقی. (۱۳۹۵). طراحی و توسعه الگوی تعاملی تغییرات محیطی با کنترل استراتژیک بر اساس مدل کنترل استراتژیک لورانتز. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۲(۶۳)، ۱۳۳-۱۵۸.
- [۳] خاشعی، وحید. طیبی ابوالحسنی، سیدامیرحسین. (۱۳۹۸). طراحی مدل کنترل راهبردی در صنعت بانکرینگ. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۵(۷۳)، ۵۹-۸۵.
- [۴] دویختی، موژان. مشعلی، بهزاد. (۱۳۹۹). طراحی استراتژی سرپرستی هلدینگ گروه توسعه اقتصادی رستا (سهامی خاص)، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت کسب‌وکار-گرایش استراتژی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه علم و فرهنگ.
- [۵] رحمان سرشت، حسین. فتح الهی، افشین. (۱۳۹۰). استراتژی‌های و شیوه‌ها در شرکت‌های مادر، تهران، انتشارات دوران.
- [۶] ریسی سرکندیز، ابراهیم. عابدی، صادق. احتشام راثی، رضا. (۱۳۹۹). طراحی یک سیستم هوش مصنوعی فازی در انتخاب سبک استراتژی‌های مادری در مدیریت کسب‌وکار. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی،
- [۷] ریسی سرکندیز، ابراهیم. عابدی، صادق. احتشام راثی، رضا. (۱۳۹۸). طراحی مدل سبک تعاملی شرکت‌های مادر و شرکت‌های زیرمجموعه: مطالعه موردی شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران. فصلنامه پژوهش‌های سیاست گذاری و برنامه‌ریزی انرژی، ۵(۴): ۱۳۹-۱۱۵.
- [۸] ریسی سرکندیز، ابراهیم. عابدی، صادق. احتشام راثی، رضا. (۱۴۰۱). طراحی یک سیستم هوش مصنوعی فازی در انتخاب سبک استراتژی‌های مادری در مدیریت کسب‌وکار. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۳(۵۱)، ۱-۲۵.
- [۹] شکری، ابودر. قاضی زاده، سید ضیال‌الدین. پیروزفر، شهناز. توحیدی، حمید. (۱۴۰۰). طراحی مدل هوشمند با رویکرد ترکیبی عصبی-فازی برای انتخاب استراتژی مادری در هلدینگ‌های معدنی ج.ا.ا. (مطالعه موردی: هلدینگ شهاب سنگ). فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، انتشار آنلاین در ۲۸ تیر ۱۴۰۰.
- [۱۰] عبدالی، علی. گودرزی، غلامرضا، سهرابی، طهمورث. موحدی فر، عرفان. (۱۳۹۹). ارزش آفرینی بنگاه مادر تخصصی صنایع پتروشیمی با دیدبانی کسب‌وکارهای تابعه. نشریه توانمندسازی سرمایه انسانی ۳(۱)، ۱۸۵-۲۰۱.
- [۱۱] مرفوع، محمد. شاکری، رباب. (۱۳۹۷). استراتژی‌های کسب‌وکار و رابطه آن با عملکرد مالی شرکت‌ها. پژوهش‌های تجربی حسابداری، ۸(۳)، ۱۵۷-۱۸۴.
- [۱۲] یزدانی، حمیدرضا. علنی، نسترن. مقدم زاده، علی. زارعی متین، حسن. (۱۳۹۹). چارچوب پیاده‌سازی کنترل استراتژیک منابع انسانی در شرکت مادر. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۱(۴۱)، ۱۵-۳۸.
- [13] Adam, N. A., Alarifi, G. (2021). **Innovation Practices for Survival of Small and Medium Enterprises (SMEs) in the**

- Effects of Strategic Thinking and Strategic Flexibility.** Journal of International Marketing Modeling, 3(1), 1-13.
- [31] Olivier, A.J.S.E. (2018). **Closing the Strategy Execution Gap in the Public Sector.** International Journal of Public Leadership, 14, 6-32.
- [32] Pudjiarti, E., Darmanto, S. (2020). **Interactive Control Capability, Effective Organizational Learning and Firm Perform-Mance: An Empirical Study of Milling and Metal Industry in Tegal.** Management Science Letters, 10(3), 575-584.
- [33] Rizwanullah, M., Wu, X. (2020). **The Impact of Corporate Strategy on the Capital Structure of Pakistani Companies (Diversification and Capital Structure).** Risk and Financial Management, 2(1), p27-p27.
- [34] Schommer, M., Richter, A., Karna, A. (2019). **Does the Diversification–Firm Performance Relationship Change over Time? A Meta-Analytical Review.** Journal of Management Studies, 56(1), 270-298.
- [35] Seifzadeh, P. (2017). **Corporate Controls, Geographic Dispersion, and Their Effect on Corporate Financial Performance in Related Diversified Corporations.** Journal of Strategy and Management. Vol. 10 No. 1, pp. 102-117.
- [36] Seifzadeh, P., Rowe, W. G. (2019). **The Role of Corporate Controls and Business-Level Strategy in Business Unit Performance.** Journal of Strategy and Management. Vol. 12 No. 3, pp. 364-381.
- [37] Seifzadeh, P., Rowe, W. G., Moghaddam, K. (2021). **Governance of Subsidiaries: The Interactive effect of Corporate Diversification Strategy and Headquarters' Capacity to Process Information on Corporate Control Mechanisms.** Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 38(2), 119-134.
- [38] Sukmanegara, W., Irawanto, D. W., Prabandari, S. P. (2022). **The Effect of Strategic Flexibility on Survivability with Innovation as Mediator in Cooperatives.** The International Journal of Social Sciences World (TIJOSW), 4(1), 138-154.
- [39] Triwacananingrum, W. (2018). **Interactive Control System Analysis on Corporate Sustainability Performance: Good Corporate Governance as Mediating Variable.** AKRUAL: Jurnal Akuntansi, 10(1), 47-56.
- [40] Valdez-Juárez, L. E., Castillo-Vergara, M., Ramos-Escobar, E. A. (2022). **Innovative Business Strategies in the Face of COVID-19: An Approach to Open Innovation of SMEs in the Sonora Region of Mexico.** Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 8(1), 47.
- [41] Yang, L. (2019). **A Model for Enhancing Strategy Execution.** Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 7(03), 360.
- [14] Adesunkanmi, O. S., Oluwasola, A. F. (2022). **Moderating Effect of Internal Control Activities on Risk Assessment and Performance of Insurance Companies in Nigeria.** Gusau International Journal of Management and Social Sciences, 5(1), 18-18.
- [15] Ahuja, G., Novelli, E. (2017). **Redirecting Research Efforts on the Diversification–Performance Linkage: The Search for synergy.** Academy of Management Annals, 11(1), 342-390.
- [16] Bouhalleb, A., Smida, A. (2020). **Exploring the Relationship Between Scenario Planning and Strategic Flexibility and Complexity.** European Journal of International Management, 14(3), 476-493.
- [17] Chang, S., Kim, S. (2018). **The Influence of Corporate Strategy for Multi-Channel Network on Firm Performance: Make, Buy, or Ally.** 22nd Biennial Conference of the International Telecommunications Society (ITS): "Beyond the Boundaries: Challenges for Business, Policy and Society", Seoul, Korea, 24th-27th June, 2018, International Telecommunications Society (ITS), Calgary
- [18] David, M. E, David, F. R., David, F. R. (2017). **The Quantitative Strategic Planning Matrix: a New Marketing Tool.** Journal of Strategic Marketing, 25(4), 342-352
- [19] Elbanna, S. (2016). **Managers' Autonomy, Strategic Control, Organizational Politics and Strategic Planning Effectiveness: An Empirical Investigation Into Missing links in the Hotel sector.** Tourism Management, 52, 210-220.
- [20] Gasela, M. M. (2022). **Unmasking the Influence of Corporate Controls on Organisational Performance during Strategy Implementation: A Case of Eight South African Public entities.** Africa's Public Service Delivery & Performance Review, 10(1), 10.
- [21] Gorondutse, A. H., Hilman, H. (2019). **Testing the Effect of Business-Level Strategy on Performance of Hotels.** Global Business Review, 20(5), 1141-1154.
- [22] Gray, S., O'Mahony, C., Hills, J., O'Dwyer, B., Devoy, R., Gault, J. (2020). **Strengthening Coastal Adaptation planning Through Scenario Analysis: A Beneficial but Incomplete Solution.** Marine Policy, 111, 102391.
- [23] Hutagaol, M. C., Dharmastuti, C. F. (2022). **The Effect of Diversification: By Number of Subsidiaries and Type of Relatedness on Financial Performance with Board of Directors as Moderating Variable: (Case study: Manufacturing Companies Listed in Indonesia Stock Exchange for 2016-2018).** KINERJA, 26(1), 32-46.
- [24] Khanipour, S., Yazdanyan, N., Shahverdiani, S. (2022). **Providing a Framework for Identifying and Assessing the Risks Faced by Subsidiaries in holdings: Emphasizing on the Impact of the Parent Company's Strategies.** International Journal of Finance & Managerial Accounting, 7(27), 61-76.
- [25] Kidelo, P. (2019). **Strategic Planning as a Tool for Business Survival.** International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, 8(3), 11-26.
- [26] Kishita, T., Hayashi, N. (2019). **Parental Control on Subsidiaries in Corporate Groups with a Pure Holding Company.** Review of Integrative Business and Economics Research, 8(3), 43.
- [27] Kornelius, H., Bernarto, I., Widjaja, A. W. (2020). **Crafting Strategic Maneuverability to Boost Business Performance.** In Conference Series (Vol. 3, No. 1, pp. 754-768).
- [28] Kornelius, H., Supratikno, H., Bernarto, I., Widjaja, A. W. (2021). **Strategic planning and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Maneuverability.** The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(1), 479-486.
- [29] Kunisch, S., Menz, M., & Ambos, B. (2015). **Changes at Corporate Headquarters: Review, Integration and Future Research.** International Journal of Management Reviews, 17, 356-381.
- [30] Malekakhlagh, E., Safari, M., Beigi, S., Rokhhideh, M. R. (2022). **Scenario Planning and Strategic Innovation: The Mediating**