نشریه علمی(فصلنامه) پژوهش‌های سیاستگذاری و برنامه‌ریزی انرژی
سال پنجم/ شماره ۱۷/ زمستان ۱۳۹۸/ صفحات ۱۳۹ - ۱۱۵

طراحی مدل سبک تعاملی در سازمان‌های مادر با شرکت‌های زیرمجموعه به منظور بهبود عملکرد و ارزش آفرینی با رویکرد سیستم‌های خبره فازی (مطالعه موردی شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران)

ابراهیم رییسی سرکندیز
دانشجوی دکتری، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
rayisiebrahim@gmail.com
صادق عابدی
گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. (نویسنده مسول)
abedi.sadegh@gmail.com
رضا احتشام راثی
گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.
rezaehteshamrasi@gmail.com

استراتژی در سطح شرکت‌های چند رشته‌ای یا همان "استراتژی مادری" موضوعی است که اخیراً در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک مورد توجه زیادی قرار گرفته است. با توجه به اینکه شرکت‌های چند رشته‌ای دارای زیرمجموعه‌های مختلفی می‌باشند که در فضاهای گوناگون فعالیت می‌نمایند و با شرایط محیطی مختلفی روبرو می‌باشند، پس نمی‌توان برای همه این شرکت‌ها از رویکرد استراتژی یکسانی استفاده نمود. مساله اصلی در این تحقیق این می‌باشد چه عواملی در تدوین برنامه‌ریزی استراتژی در شرکت‌های چند رشته‌ای مؤثر می‌باشد و چگونه می توان با طراحی یک مدل سیستمی، نوع تعامل را انتخاب نمود. هدف اصلی این طراحی یک سیستم خبره مدیریت سازمان مادر با شرکت‌های تابعه به منظور بهبود عملکرد و ارزش آفرینی می‌باشد. در این پژوهش پس از استخراج متغیرهای تصمیم گیری اولیه، با بهره گیری از گروه خبرگان در بزرگترین شرکت چند رشته‌ای در حوزه گاز کشور با استفاده از روش دلفی فازی، متغیرهای نهایی انتخاب گردید. این گروه خبره شامل افراد صاحب نظر در مدیریت استراتژی می‌باشند. متغیرهای نهایی ورودی شامل دو متغیر عملکرد سازمانی و دوره عمر شرکت‌های تابعه و خروجی مدل شامل سه استراتژی ارزش آفرینی شامل برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل استراتژیک و کنترل مالی می‌باشد. پس از استخراج متغیرهای تصمیم گیری، با بهره گیری از مدل سازی سیستم خبره فازی، مدل تصمیم گیری سه سطحی طراحی و اعتبارسنجی گردید. خروجی مدل بر اساس مطالعه ۱۰ شرکت زیر مجموعه در شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران نشان داد کنترل استراتژی یکی از رویکردهای مهم در مدیریت شرکت‌های زیر مجموعه با توجه به ویژگی‌های سازمانی و عملکرد آنها می‌باشد.

واژگان کلیدی: مدیریت استراتژی، سازمان‌های مادر، مدل سازی، سیستم خبره فازی

تاریخ دریافت: ۲۷ / ۳ / ۱۳۹۸ تاریخ پذیرش: ۲۸ / ۷ / ۱۳۹۸

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

۱. مقدمه

یک شرکت مادر، یک سازمان تخصصی است که بخش زیادی از سهام یا مالکیت شرکت‌های زیر مجموعه خود را در اختیار دارد و از این طریق می‌تواند بر آنها اعمال مدیریت نماید(دانایی فرد، ۱۳۸۵). منافع اصلی این‌گونه شرکت‌ها از طریق تسلط و کنترل بر شرکت‌های خود تأمین می‌گردد و در عین حال می‌تواند امکانات جدیدی هم برای شرکت‌های زیر مجموعه خود فراهم آورد(مریدی، ۱۳۹۵). ساختار این‌گونه شرکت‌ها، نوعی ساختار بخشی است که بیشتر به جای دخالت مستقیم در مدیریت استراتژیک شرکت‌های زیر مجموعه خود از اعمال نفوذ استراتژیک از طریق ادغام، خرید، تجزیه و کنترل استفاده می‌نمایند (کوسنز و همکاران،۲۰۱۸). چون شرکت‌های مادر بیشتر با بهره‌گیری از فناوری‌های غیر مرتبط و در محیط‌های مختلف فعالیت می‌کنند، تمام اطلاعات باید پیرامون یک محور مشترک تهیه شود تا مدیران ارشد قادر به انجام مقایسه‌های لازم برای بودجه‌بندی‌های بین بخشی باشند، این محور مشترک سودآوری است(کاپلان، ۲۰۰۶). دلایل متعددی برای ایجاد شرکت‌های چند رشته‌ای وجود دارد. از جمله کاهش تصدی‌گری دولت‌ها و کوچک نمودن بدنه اجرایی دولت‌ها را می‌توان نام برد. اما مهم‌ترین دلیل به نقش اساسی این‌گونه شرکت‌ها در اثربخشی شرکت‌های زیرمجموعه مربوط می‌شود.بر اساس بررسی‌های صورت گرفته مزیت اصلی صنایع پایین دستی نفت و گاز ایران ، تولید در مقیاس جهانی با اتکا به دریافت خوراک فراوان با قیمت پایین بوده است(زنوز و همکاران، ۱۳۹۸). اساساً شرکت‌های هولدینگ به دو قسم طبقه‌بندی می‌شوند: شرکت‌های سرمایه‌گذاری یا مالی که تنها سهام شرکت‌های دیگر را با انگیزه سودآوری خرید و فروش می‌نمایند. این شرکت‌ها علاقه‌ای به مدیریت شرکت‌های مزبور و تعهدی برای حفظ و نگهداری سهام آنها ندارند و ارزش آفرینی کمتری از سوی آنها صورت می‌گیرد. و قسمت دوم شرکت‌هایی که اصولاً اداره شرکت‌های تابعه را تعقیب می‌کنند. این شرکت‌ها سعی می‌کنند با افزایش میزان سهام خود در شرکت‌های تابعه و مدیریت آنها را در اختیار بگیرند (جلین و

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

همکاران،۲۰۱۹). شرکت‌های نوع دوم همان شرکت‌های مادر می‌باشند که در این پژوهش تحت عنوان شرکت‌های چندرشته‌ای[1] از آنها یاد می‌شود و نیازمند تحلیل، مدیریت و نظارت بر سطوح مختلف عملکرد واحدهای استراتژیک کسب و کار خود می‌باشند. انواع رویکردهای استراتژیک مادری در شرکت‌های چند رشته‌ای رویکردهای استراتژیک در شرکت‌های مادر براساس دو عامل نفوذ کنترلی و نفوذ برنامه‌ریزی تعیین می‌شود(گولد و چمبل، ۲۰۱۵):

۱. **سبک برنامه‌ریزی استراتژیک:** برنامه‌ریزی استراتژیک تمرکزگراترین نوع در میان سه الگوی مزبور است. در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک، شرکت مادر در نقش طراح اصلی برنامه‌ها[2] ظاهر شده و مسئولیت هر گروه یا شرکت تحت پوشش را خود مشخص می‌کند. شرکت‌های کوچک‌تر وظیفه اجرای بخش‌های مختلف طرح اصلی را بر عهده دارند. شرکت‌هایی که از این سبک پیروی می‌کنند معمولاً در تدوین برنامه و اتخاذ تصمیمات با شرکت‌های زیرمجموعه خود مشارکت دارند. در واقع شرکت مادر جهت گیری کلی و روشن برای کل شرکت‌ها تعیین می‌کند.

۲. **سبک کنترل مالی:** شرکت‌های مادری که به سبک کنترل مالی گرایش دارند کلاً برنامه ریزی را به کسب و کارها واگذار یا تفویض می‌کنند. این شرکت‌ها از روش‌های نفوذ انفرادی برای مدیریت شرکت‌های زیرمجموعه استفاده می‌کنند. در این سبک تا حد ممکن کارها (به ویژه برنامه‌ریزی) غیر متمرکز بوده و شرکت‌های زیر مجموعه استقلال عمل دارند. کنترل مالی، افراطی‌ترین نوع تفویض اختیار است. شرکت به مانند مادری عمل می‌کند که فقط در نقش یک سهام‌دار یا بانک ظاهر می‌شود. در این مدل، اهمیت کمی برای شیوه‌های تولید و بازاریابی در واحدها وجود دارد.

1. Multi business
3. Master Planner

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

۳. سبک کنترل استراتژیک: مدل کنترل استراتژیک، بین دو مدل قبلی قرار می‌گیرد و بیشتر سازمان‌های دنیا از آن استفاده می‌کنند. این مدل یک سبک مستقل نیست، بلکه پل ارتباطی میان برنامه‌ریزی استراتژیک و کنترل مالی است. در این شرکت‌های مادر، شرکت‌های تابعه برنامه‌ها را تنظیم می‌کنند، اما شرکت مادر آن برنامه‌ها را کنترل و بازبینی می‌کند. بنابراین شرکت‌های زیر مجموعه مسئولیت تدوین برنامه و استراتژی و ارائه پیشنهادهای کلی را برعهده دارند. این سبک از محبوبیت بیشتری نسب به سایر سبک‌ها برخوردار است. همان‌طوری که بیان گردید، سه سبک اصلی وجود دارد که البته مرز آنها دقیقاً مشخص نیست، یعنی ممکن است شرکت مادر در حد واسط این سبک‌ها قرار بگیرند. اینکه کدام سبک اثر بخش‌تر است، گولد و کمپبل دریافتند که سبک‌ها به مقتضیات شرکت‌های تابعه بستگی دارد و هر سه سبک می‌تواند اثربخش باشد. شرکتی که سبک نظارتی مثل سبک‌های سه‌گانه نداشته باشد بعید است موفق باشد (انتونیو و همکاران،۲۰۱۶). در حقیقت سؤال این تحقیق این است که آیا می‌توان سبک‌های مدیریت استراتژیک (سه سبک متداول) در شرکت‌های مادر را مدل‌سازی نمود؟

استراتژی در سطح شرکت‌های چند رشته‌ای یا همان "استراتژی مادری" موضوعی است که اخیراً در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک مورد توجه زیادی قرار گرفته است. با توجه به اینکه شرکت‌های چند رشته‌ای دارای زیرمجموعه‌های مختلفی می‌باشند که در فضاهای گوناگون فعالیت می‌نمایند و با شرایط محیطی مختلفی روبرو می‌باشند، پس نمی‌توان برای همه این شرکت‌ها از رویکرد استراتژی یکسانی استفاده نمود(ابدلکافی و تاسچر،۲۰۱۷). بنابراین ارائه رویکردی برای تعیین چگونگی مدیریت و رفتار با شرکت‌های تابعه به‌عنوان یک چالش اساسی در این گونه شرکت‌ها مطرح می‌باشد. مساله اصلی در این تحقیق این می‌باشد چه عواملی در تدوین برنامه ریزی استراتژی در سازمان‌های مادر مؤثر می‌باشد و چگونه می‌توان با طراحی یک مدل سیستمی، نوع رویکردهای برنامه ریزی استراتژی را انتخاب نمود. لذا سؤال اصلی در این

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

تحقیق این می‌باشد مدل سبک تعاملی سازمان‌های مادر با زیرمجموعه‌ها چگونه می‌باشد و در طراحی آن چه عواملی مهم و مؤثر می‌باشند؟

با عنایت به اینکه این طرح تحقیق پیشنهادی بدنبال طراحی مدل سبک تعامل سازمان های مادر با زیرمجموعه‌ها به منظور بهبود عملکرد و ارزش آفرینی با تمرکز بر سازمان‌های پروژه محور می‌باشد و بررسی شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران را به عنوان مطالعه موردی بررسی خواهد نمود. شرکت مذکور به عنوان ذینفع این تحقیق خواهد بود و نتایج و بازخوردهای تحقیق به شرکت مذکور و شرکت ملی گاز ایران و وزارت نفت نیز ارائه خواهد گردید.

۲. پیشینه پژوهش

بررسی استراتژی‌های کسب‌وکار به عنوان یک فعالیت کلیدی برای منعکس کردن استراتژی کسب‌وکار جدید با چارچوب‌بندی چگونگی عملکرد یک شرکت و چگونگی عملکرد آن در دستیابی به اهداف آن (به عنوان مثال، سودآوری، رشد، نوآوری، تأثیر اجتماعی)تکامل‌یافته است(کوزنتس و همکاران، ۲۰۱۸) . با این حال، محققان و متخصصان از پذیرش یک دیدگاه بسیار ایستا در طراحی و استفاده از نمایش‌های استراتژی های کسب‌وکار مرسوم انتقاد کرده‌اند(کوزنتس و همکاران، ۲۰۱۸، ابدلکافی و تاسچر،۲۰۱۷، چسبرونگ،۲۰۱۶، گروسر و اسوانجر،۲۰۱۵). چنین دیدگاهی استاتیک مانع از تصمیم مناسب و در نتیجه عدم شناسایی مؤثرترین استراتژی‌ها، به ویژه از نظر پایداری کسب‌وکار و سودآوری می‌شود. به این ترتیب، مدل‌های سازی تدوین استراتژی کسب وکار ، بینش‌های مفیدی را برای تدوین استراتژی و هم‌کاری تجاری با ثبت این که چگونه عناصر مدل کسب وکار حیاتی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار در طول زمان واکنش می‌دهند، فراهم می‌کند(چان و چارک،۲۰۱۵).

یکی از نگرانی‌های اصلی محققان در حوزه استراتژی مادری، تشخیص الگوهایی مناسب برای تدوین استراتژی در خصوص شرکت زیرمجموعه خود که در جهت افزایش "سود شرکت مادر" به کار می‌رود، می‌باشد(کوزنتس و همکاران، ۲۰۱۸). در این زمینه استراتژی‌های کلی

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

شرکت‌های دارای چند کسب و کار توسط پورتر تحلیل و مشخص شد(پورتر، ۲۰۰۲). گلد و کمپل نیز استراتژی‌های مادری را بنا بر الگویی که توسط شرکت‌هایی که در آن زمان قلمرو قدرت مدیریت آنها بالاتر از تصمیم‌های بین سطح شرکت و واحدهای تجاری بود، ترسیم کرده‌اند (کاپلان، ۲۰۱۰). پاراهالاد و همل و کولیس و مونت گومری، استراتژی‌های مادری را از منظر مبتنی بر منبع مد نظر قرار داده و بیان کرده‌اند که شرکت‌های با کسب و کارهای چندگانه موفق، سود شرکت را با تمرکز بر کسب و کارها و منابعی که "مزیت‌های رقابتی" دارند و توسط شرکت رهبری می‌شوند به‌دست می‌آورند (پورتر، ۲۰۰۰). یکی از رویکردهای رایج در تحلیل استراتژیک در شرکت‌ها و محصولات آنها توسط گروه مشاوره بوستون توسعه داده شده و به عنوان ماتریس رشد/سهم بازار یا مدلBCG[1] معروف است. این مدل مبتنی بر پارادایم تجویزی بوده بوده و برای شرایط رقابتی تهیه شده است. با وجود عمومیت یافتن این مدل و همچنین قابلیت کاربرد آن برای تعیین ماهیت استراتژی اصلی در شرکت‌های چند محصولی، معایب و نقاط ضعفی هم دارد که برخی از آنها عبارت‌اند از:

اندازه‌گیری دقیق سهم بازار و نرخ رشد بازار که دو محور اصلی جدول BCG هستند، به دلیل عدم وجود تعریفی دقیق و صریح از بازار به سختی صورت می‌گیرد. تقسیم جدول BCG به چهار خانه مبتنی بر طبقات بالاو پائین یا کم و زیاد نوعی ساده‌سازی است. به نحوی که بازارهای با نرخ رشد متوسط یا کسب و کارهایی با سهم بازار متوسط را نمی‌توان تشخیص داد. ارتباط قوی بین سهم بازار و سودآوری که اساس ماتریس BCG است در صنایع مختلف و بخش‌های بازار فرق می‌کند و در واقع بر این فرض است که یک تفاوت ۱۰٪ در سهم بازار با ۵٪ تفاوت در برگشت سرمایه معادل است. در حالی که چنین چیزی در بیشتر موارد صدق نمی کند. تغییرات سالیانه سهم بازار و رشد بازار به دلیل نوسانات بازار برای یک دوره زمانی کوتاه مدت نمی‌تواند ملاک تحلیل ماهیت استراتژی

7. Boston Consulting Group

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

مقتضی برای سازمان باشد و نیاز به مدت زمان طولانی‌تر برای تحلیل وجود دارد. نهایتاً و از همه مهمتر اینکه ارزش استراتژیک مجموعه‌ای از کسب و کارها به چیزی بیشتر از آزمون سهم بازار نسبی و رشد بازار نیازمند است. از جمله تحقیقات صورت گرفته در زمینه تدوین استراتژی در سطح شرکت-های مذکور می‌توان به تحقیقات گولد و کمپل در سال ۲۰۰۵ اشاره نمود. آنها در کتاب خود تحت عنوان "سطوح استراتژی در شرکت چند رشته‌ای"،با مطالعه سیصد شرکت با کسب و کار جهانی در مورد نقش سطوح مدیریت در زنجیره شرکت در واحدهای تجاری بحث کرده و این سطوح مدیریتی رادر قالب"شرکت‌های مادر" مورد تحلیل قرار دادنده‌اند (گولد و کمپل، ۲۰۰۵). اندریوس در پژوهشی تحت عنوان "مفاهیم مربوطه به استراتژی‌های شرکت‌های مادر" استراتژی در سطح شرکت مادر را تدوین الگوی تصمیم‌گیری در جهت تعیین اهداف سازمانی که مبانی خط مشی‌ها را برای دستیابی به این اهداف میسر می‌سازد تعریف نموده و به وسیله آن حدود و دامنه کسب و کارهایی که شرکت باید دنبال کند را مشخص می‌نماید (اندریوس ، ۱۹۹۸). پورتر نیز در سال ۱۹۸۷ در مقاله‌ای تحت عنوان "از مزیت رقابتی تا استراتژی‌های سازمانی" بیان کرد استراتژی در سطح شرکت مادر سبب می‌شود تا شرکت را به چیزی بیش از مجموع اجزای کسب و کار آن تبدیل کند. با بیان این موضوع که اندازه شرکت تا چه مقدار بر کارآیی شرکت‌هایی که دارای چندین کسب و کار هستند اثر دارد (پورتر ، ۱۹۸۷). نقش تصمیم‌های مادری را بر روی استراتژی شرکت زیر مجموعه با کسب و کار مختلف آن، به طور گسترده‌ای از منظر روش‌های ارزش آفرینی در تحقیقات کوزنتس و همکاران، (۲۰۱۸)، گروسرو جاوی(۲۰۱۶)، انتونیو و همکاران(۲۰۱۶)، جلین و همکاران(۲۰۱۹)، کوستز و همکاران(۲۰۱۸) مشاهده نماییم. اندریوس(۱۹۹۸) متغیرهای ساختار سازمانی، سهم بازار، عملکرد سازمانی، شدت رقابت و ارزش آفرینی و کمپل(۲۰۰۶) متغیرهای ماهیت کسب و کار، سهم بازار، دوره عمر، توان رقابتی، عملکرد سازمانی، شدت رقابت ، ارزش آفرینی و بومن و هلفات(۲۰۱۱) ماهیت کسب و کار، ساختار سازمانی، دوره عمر، عملکرد سازمانی، فرهنگ سازمانی، ارزش آفرینی و آنتونیو و همکاران(۲۰۱۶) دوره عمر، عملکرد سازمانی، فرهنگ سازمانی، میزان هم افزایی و کوستزو و همکاران(۲۰۱۸) مولفه‌های ساختار سازمانی، دوره عمر، توان

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

رقابتی، عملکرد سازمانی، ارزش آفرینی و میزان هم افزایی و جلین و همکاران(۲۰۱۹) متغیرهای ساختار سازمانی، دوره عمر، توان رقابتی، عملکرد سازمانی، ارزش آفرینی و میزان هم افزایی را شناسایی نمودند. یافته‌های این مطالعات به اختصار در جدول(۳) نشان داده شده است. این مطالعات به محققین کمک نمودند که عوامل مهم و مؤثر در طراحی مدل سبک تعاملی سازمان‌های مادر با زیر مجموعه‌ها کمک نمایند.

همچنین از حیث بررسی ویژگی‌های سبک مدیریت می‌توانیم در تحقیقات بودیچ (۲۰۱۵)، گولد و کمپبل (۱۹۹۵)، کولیز و مونت گومری (۲۰۰۹)، بومن و هلفات (۲۰۱۱) و روفلی و ویگینز (۲۰۱۳) اشاره نمود . همچنین خصوصیات شرکت مادر و تأثیر آن بر روی عملکرد شرکت‌های تابعه نیز می‌توان در تحقیقات اسمالنسی (۱۹۸۵)، روملت (۱۹۹۱) ، بروش و برومیلی در سال (۲۰۱۵)، چانگ و سینگ در (۲۰۰۰) ، هاواوینی (۲۰۱۳) اشاره نمود. از عمر اینگونه شرکت‌ها در ایران مدت زیادی نمی گذرد به عبارتی دوره جوانی و رشد خود را در کشور طی می‌کنند و مالکیت آنها بیشتر در اختیار دولت و شبه دولتی است و بخش خصوصی واقعی مالکیت اندکی دارد. اگر چه تعدادی از شرکت‌ها از چالش‌های موجود و نبودن سازمان توانمند و سازکار مناسب رنج می‌برند، ولی آنچه بیشتر به چشم می‌خورد حرکت‌های جدید و تلاش‌های مستمر رو به رشدی است که مدیران این شرکت‌ها اعم از دولتی و خصوصی برای رفع کمبودها و بقای شرکت‌های زیر مجموعه خود به منظور کاهش هزینه‌ها، ارزش افرینی، مشارکت جمعی و در نهایت رشد و توسعه اقتصادی کشور انجام می‌دهند (زارعی و همکاران، ۱۳۹۴) در این زمینه از جمله تحقیقات انجام شده در داخل کشور می‌توان به مطالعه خصوصیات و عملکرد شرکت‌های هولدینگ در ایران توسط بابایی در سال ۱۳۸۹ ، خصوصی سازی با الگوی شرکت‌های مادر تخصصی توسط پارسامهر در سال ۱۳۹۰ ، رویکردهای نوین در مدیریت شرکت‌های هولدینگ در سال ۱۳۹۲ توسط بابایی ،طراحی ساختار مناسب هولدینگ در یک شرکت تولیدی در سال ۱۳۹۵ توسط حق-جو ، راهکارهای ایجاد هم‌افزایی در شرکت‌های مادر توسط زارعی در سال ۱۳۸۰ ، ارزشگذاری تصمیمات ارزش آفرین سازمان مادر توسط موعظی و همکاران در سال ۱۳۹۴، بررسی

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

کارکردهای ارزش آفرین سازمان مادر توسط عباسپور در سال ۱۳۹۴و طراحی مدلی جهت بررسی تأثیر توانمندی فناوری بر عملکرد سازمان توسط احسانی و همکاران در سال ۱۳۹۵، اشاره نمود. ارائه چارچوبی برای شناسایی ریسک های راهبرد در شرکت های هولدینگ سرمایه گذاری (سیدجوادین و همکاران،۱۳۹۶)، بررسی هوشمندی در شرکت‌های هولدینگ(رحمان،۱۳۹۴) همچنین شیوه های ارزش آفرینی شرکت مادر در شرکت های زیرمجموعه(حسنوی و همکاران،۱۳۸۷)، الگوسازی ساختاری - تفسیری نقشه استراتژی در شرکت مادر تخصصی(زارعی و همکاران، ۱۳۹۴)و رویکردی نوین از دیدگاه مبتنی بر منابع به استراتژی سطح شرکتی در شرکت های مادر(اعرابی و همکاران، ۱۳۸۸) اشاره نمود.

سلسله مراتب تصمیم گیری استراتژیک در سازمانها دارای سه سطح شرکت، کسب و کار و وظیفه‌ای می‌باشد. استراتژی سطح شرکت به شرکت‌های چند کسب و کاره یا اصطلاحاً شرکت‌های مادر مربوط می‌شود. این استراتژی به این سؤال پاسخ می‌دهد که شرکت باید به چه کسب و کارهایی ورود کند، از چه کسب و کارهایی باید خارج شود و تخصیص منابع در سبد کسب و کارها چگونه باید باشد؟ استراتژی سطح کسب و کار به شرکت‌های تک کسب و کاره یا واحدهای کسب و کار یک شرکت مربوط می‌شود. این استراتژی به این سؤال پاسخ می‌دهد که واحد کسب و کار چگونه باید در یک بازار مشخص به رقابت بپردازد و مزیت رقابتی ایجاد نماید؟ به عبارتی استراتژی کسب و کار همان طرح نظری و منطق ارزش آفرینی یک کسب و کار می‌باشد و باید واحد کسب و کار را از سایر رقبا متمایز سازد. واقعیت آن است که نحوهٔ ادارهٔ شرکت‌های هلدینگ که عملاً گروهی از شرکت‌ها هستند با یک شرکت معمولی یکسان نیست و برنامه‌ریزی و کنترل استراتژیک در شرکت‌های هلدینگ که تصمیم‌گیری‌ها، نظارت و کنترل سلسله مراتب و اختیارات را تحت تأثیر قرار می دهند، با شرکت‌های معمولی تفاوت دارد. درک محیط شرکت‌های هلدینگ، کمک شایانی به دست اندرکاران و آمادگی بهتر برای واکنش

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

استراتژیک که هماکنون به صورت اتحادهای منطقه‌ای در حال شکل گیری است، می‌کند و این توجه و اقدام مناسب بدون اشراف بر واحدهای تجاری راهبردی آنها و توجه به رشد و توسعه‌شان درجهت کسب و حفظ مزیت رقابتی امکانپذیر نخواهد بود .

جدول۱. روند تحقیقات انجام شده در زمینهٔ شرکت های هولدینگ

محقق(سال)	نتایج
چندلر(۱۹۶۲)	یک شرکت چند کسب و کاره دارای دو رکن مرکز شرکت و واحدهای کسب و کار می‌باشد. مرکز شرکت اختیار تصمیم گیری را به مدیران هر یک از واحدهای کسب و کار که در پورتفولیوی شرکت(سبدی از کسب و کارهای مختلف که شرکت در تملک دارد) می‌باشند، تفویض می‌کند.
پورتر(۱۹۷۵)	شرکت‌ها مادر باید کسب وکارهای خود را به نحوی مدیریت کنند که عملکردشان نسبت به زمانی که مستقل هستند، بهتر باشد. درواقع پورتر دلیل اصلی شکست بسیاری از شرکت‌های متنوع شده را عدم توجه دقیق به شیوه‌های مادری مناسب و عدم توجه به منطق تناسب در سرمایه‌گذاری‌ها می‌داند.
کمبل و گولد (۱۹۸۸)	باتوجه به رویکرد شرکت مادر در ابعاد برنامه‌ریزی و کنترل، گولد و کمبل سه شیوهٔ غالب مدیریتی را در شرکت‌های مادر شناسایی کرده‌اند که عبارتاند از: برنامه ریزی استراتژیک ،کنترل مالی و کنترل استراتژیک.
گولد، کمبل و الکساندر(۱۹۹۴)	نقش مؤثری در پیشبرد دانش تئوری مادری و استراتژی شرکت ایفا کردند و تحقیقات آنها درخصوص استراتژی سطوح شرکتی منتهی به شناسایی شیوه‌های مادری، مزیت مادری و نیز توسعهٔ ماتریس مادری می‌باشد.
جانسون و شولز و ویتینگتون(۲۰۰۵)	سرمایه‌گذاری شرکت‌های هولدینگ و شیوه‌های مدیریتی آنها در شرکت‌های اقماری براساس مجموعه عواملی که وابسته به ویژگی‌های شرکت مادر، ویژگی‌های کسب وکارها (شرکت‌های تابعه) و شرایط بازار است.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

محقق(سال)	نتایج
انتونیو و همکاران(۲۰۱۶)	عوامل مربوط به جذابیت بازار و صنعت مربوط به کسب وکارند که بر تصمیمات سرمایه‌گذاری و شیوه‌های سرپرستی هلدینگ مؤثر است. با بررسی این عامل که از طریق بررسی عملکرد رقبا، وجود تهدیدها و فرصت‌های کسب وکار صورت می‌گیرد.
کوسنز و همکاران(۲۰۱۸)	سه سطح را برای استراتژی مطرح می کنند: استراتژی سطح شرکت، استراتژی کسب وکار ،استراتژی سطح وظیفه‌ای ،استراتژی سطح شرکت درخصوص شرکت‌های چند کسب وکاره و به طور کلی در سطوح شرکت‌های مادر قابل طرح است.

۳. روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی می‌باشد، چرا که پس از انجام پژوهش ، نتایج به‌دست آمده می‌تواند جهت انتخاب سبک مدیریت استراتژی در شرکت‌های هولدینگ مورد استفاده قرار گیرد. از آنجایی که این پژوهش تنها بیان وضعیت موجود را کرده و هیچ قضاوتی در نتایج آن به صورت ابتدایی انجام نمی دهیم بلکه نتایج این پژوهش و ارائه یک مدل مناسب برای انتخاب استراتژی می‌تواند مبنایی برای کارهای بعدی قرار گیرد روش توصیفی است و چون هدف اصلی تحلیل عوامل در ارزیابی عملکرد می‌باشد، روش تحلیلی می‌باشد. در این پژوهش تلاش شده است تا از طریق به کارگیری تکنیک‌های کمی و فازی یک رویکردی تحلیل‌ها ارائه شود. شاید مهم‌ترین خروجی حاصل از اجرای این پژوهش را ارائه مدل ارزیابی شرکت‌های تابعه جهت انتخاب استراتژی قلمداد نمود. در این پژوهش پس از استخراج شاخص‌های تصمیم‌گیری اولیه، با بهره‌گیری از گروه خبرگان با استفاده از روش دلفی فازی، شاخص‌های نهایی انتخاب می‌گردد. پس از جمع آوری استخراج شاخص‌های تصمیم گیری، با بهره گیری از رویکرد سیستم خبره فازی، مدل تصمیم گیری طراحی و صحه گذاری می‌شود.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

جدول ۲. مراحل انجام پژوهش و ابزار گردآوری اطلاعات

ترتیب مراحل	عنوان فعالیت	ابزار گرد آوری
۱	بررسی الگوهای مدیریت استراتژی	مطالعه کتابخانه ای
۲	شناسایی متغیرهای تصمیم گیری	مطالعه کتابخانه ای
۳	انتخاب قواعد و ورودی و خروجی سیستم	مصاحبه
۴	مدل سازی سیستم پیشنهادی	روش‌های ریاضی
۵	نتیجه گیری	-

مأخذ: نتایج تحقیق

در اولین مرحله استفاده از روش دلفی فازی، باید خبرگان انتخاب و در خصوص موضوع، روش و مدت پژوهش توجیه شوند. برخی از ویژگی‌های اصلی برای انتخاب خبرگان بدین شرح است:

جامعه آماری در این تحقیق شامل کلیه مدیران اصلی و اعضای هئیت مدیره شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران شامل ۳۰ می‌باشد. با توجه به ماهیت تحقیق بجای نمونه آماری خبرگان جهت نظر سنجی انتخاب گردیدند. ۳ ویژگی اصلی جهت انتخاب خبرگان شامل موارد زیر می‌باشد:

۱. سابقه کاری در شرکت گاز بالای ۲۵ سال.

۲. دارای سابقه مدیریتی بیش از ۱۰ سال.

۳. دارای سابقه هئیت مدیره در یکی از شرکت‌های تابعه بیش از ۵ سال.

با توجه به ویژگی‌های مذکور، نهایتا ۱۱ نفر به عنوان خبرگان انتخاب گردیدند . برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق ابتدا شاخص‌های تصمیم گیری با استفاده از تکنیک‌های فازی استخراج و با استفاده از سیستم خبره FIS به‌وسیله نرم افزار متلب مدل طراحی گردید.

جهت پاسخگویی مهم‌ترین متغیرهای تأثیرگذار در طراحی یک سیستم خبره سبک تعامل در سازمان‌های مادر ، مطابق ادبیات پژوهش شامل مطالعه مقالات و پژوهش‌های صورت گرفته ۱۰متغیر اولیه مطابق جدول زیر شناسایی گردید که مبنای تصمیم‌گیری در روش دلفی می‌باشد.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

جدول ۳. متغیرهای اولیه در انتخاب استراتژی کسب و کار

منابع/ متغیرهای مدیریت	ماهیت کسب و کار	ساختار سازمانی	سهم بازار	دوره عمر	توان رقابتی	عملکرد سازمانی	شدت رقابت	فرهنگ سازمانی	ارزش آفرینی	میزان هم افزایی
کمپل(۲۰۰۵)	*		*	*	*	*	*		*	
اندریوس (۱۹۹۸)		*	*			*	*		*	
انتونیو و همکاران(۲۰۱۶)				*		*		*		*
جلین و همکاران(۲۰۱۹)	*	*	*		*	*	*			
کوسنز و همکاران(۲۰۱۸)		*		*	*	*			*	*
بومن و هلفات (۲۰۱۱)	*	*		*		*		*	*	

مأخذ: نتایج تحقیق

۴. تجزیه و تحلیل

پس از دریافت نظرات خبرگان نتایج مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و تلاش می‌شود با بهره‌گیری از روش تصمیم گیری دلفی فازی، متغیرهای تأثیرگذار در طراحی یک سیستم خبره سبک تعامل در سازمان‌های مادر شناسایی شود. با توجه به متغیرهای پیشنهادی و تعریف متغیرهای زبانی، پرسشنامه مورد نظر طراحی شد. در این مرحله از خبرگان خواسته شده است که میزان تأثیرگذار بودن هر یک از متغیرها را بر انتخاب استراتژی در شرکت‌های چند رشته‌ای را به صورت گزینه‌های کیفی تعریف شده انتخاب نماید. در مرحله بعد براساس نتایج موجود در

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

جدول (۱)، میانگین میزان تأثیرگذار بودن هر یک از متغیرهای تأثیرگذار بر انتخاب استراتژی در شرکت‌های چند رشته‌ای طبق روابط زیر(چنگ و لین[1] ۲۰۰۲) محاسبه می‌گردد.

$$A^{(i)} = \left(a_1^i, a_2^i, a_3^i\right), \qquad i = 1,2,3,\ldots,n \tag{۱}$$

$$A_m = \left(a_{m1}^i, a_{m2}^i, a_{m3}^i,\right) = \left(1/n \sum a_1^{(i)}, 1/n \sum a_2^{(i)}, 1/n \sum a_3^{(i)}\right) \tag{۲}$$

مرحله بعدی فازی زدایی می‌باشد. در این پژوهش از روش مقدار میانگین، استفاده می‌شود. در این روش از تفکیک‌های چپ و راست(چو و لین، ۲۰۰۹)، که علاوه بر ساده بودن ار همه اطلاعات تابع عضویت نیز استفاده می‌شود، برای فازی زدایی استفاده می‌شود. مقدار فازی زدایی به روش مقدار میانگین برابر است با:

$$S(A) = 1/2(S_L(A) + S_R(A))$$

$$S(A) = 1/2\left[(a_{2i} - \int_{a_{1i}}^{a_{2i}} f_{\bar{A}}(x)) + (a_{2i} - \int_{a_{2i}}^{a_{3i}} f_{\bar{A}}(x)) + \right] = \frac{a_{1i} + 2a_{2i} + a_{3i}}{4} \tag{۳}$$

جدول ۴.میانگین دیدگاه‌های خبرگان و فازی زدایی در راند اول

ردیف	متغیر ها	اعداد فازی(مرحله ۱)			فازی زدایی
		a_3	a_2	a_1	
۱	ماهیت کسب و کار	۸/۷۳	۷/۶۴	۵/۶۴	۷/۴۱
۲	ساختار سازمانی	۸/۵۵	۷/۴۵	۵/۴۵	۷/۲۳
۳	سهم بازار	۸/۵۵	۷/۶۴	۵/۸۲	۷/۴۱
۴	دوره عمر	۹/۸۲	۹/۴۵	۷/۴۵	۹/۰۵
۵	توان رقابتی	۹/۰۹	۸/۰۰	۶/۰۰	۷/۷۷
۶	عملکرد سازمانی	۹/۷۳	۹/۱۸	۷/۱۸	۸/۸۲

1. Cheng & Lin

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

ردیف	متغیر ها	اعداد فازی(مرحله ۱)			فازی زدایی
		a_3	a_2	a_1	
۷	شدت رقابت	۸/۹۱	۸/۱۸	۶/۱۸	۷/۸۶
۸	فرهنگ سازمانی	۸/۸۲	۷/۵۵	۵/۵۵	۷/۳۶
۹	سطح ارزش آفرینی	۸/۷۳	۷/۲۷	۵/۲۷	۷/۱۴
۱۰	میزان هم افزایی	۸/۶۴	۷/۳۶	۵/۳۶	۷/۱۸

مأخذ: نتایج تحقیق

جدول ۵. میانگین دیدگاه‌های خبرگان و فازی زدایی در راند دوم

ردیف	متغیر ها	اعداد فازی(راند دوم)			فازی زدایی
		a_3	a_2	a_1	
۱	ماهیت کسب و کار	۸/۹۱	۷/۸۲	۵/۸۲	۷/۵۹
۲	ساختار سازمانی	۸/۴۵	۷/۱۸	۵/۱۸	۷/۰۳
۳	سهم بازار	۹/۲۷	۸/۱۸	۶/۱۸	۷/۵۱
۴	دوره عمر	۹/۹۱	۹/۷۳	۷/۷۳	۹/۲۰
۵	توان رقابتی	۹/۰۰	۷/۷۳	۵/۷۳	۷/۵۹
۶	عملکرد سازمانی	۹/۴۵	۸/۷۳	۶/۷۳	۸/۷۰
۷	شدت رقابت	۹/۲۷	۸/۱۸	۶/۱۸	۷/۹۵
۸	فرهنگ سازمانی	۸/۷۳	۷/۲۷	۵/۲۷	۷/۳۰
۹	سطح ارزش آفرینی	۸/۵۵	۷/۰۹	۵/۰۹	۶/۹۵
۱۰	میزان هم افزایی	۸/۹۱	۷/۸۲	۵/۸۲	۷/۲۰

مأخذ:نتایج تحقیق

در این مرحله با محاسبه اختلاف میانگین‌های دو مرحله ۱و۲ با استفاده از روابط فاصله میان اعداد فازی (رابطه ۴) میزان اجماع نظر خبرگان محاسبه می‌شود. در صورتی که اختلاف محاسبه شده از ۰/۲ کمتر باشد، فرایند دلفی فازی متوقف می‌شود (چنگ و لی ۲۰۰۲).

$$S(A_{m2}, A_{m1}) = \left| \frac{1}{3} \left[(a_{m21} + a_{m22} + a_{m23} +) - (a_{m11} + a_{m12} + a_{m13}) \right] \right| \qquad (۴)$$

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

با توجه به رابطه شماره ۴، میزان اختلاف بین مراحل اول و دوم به جدول زیر می باشد:

جدول ۶. میزان اختلاف دیدگاه خبرگان در نظر سنجی راند اول و دوم

ردیف	متغیر ها	راند اول	راند دوم	اختلاف راند اول و دوم	وضعیت
۱	ماهیت کسب و کار	۷/۴۱	۷/۵۹	۰/۱۸	-
۲	ساختار سازمانی	۷/۲۳	۷/۰۳	۰/۲۰	-
۳	سهم بازار	۷/۴۱	۷/۵۱	۰/۱۱	-
۴	دوره عمر	۹/۰۵	۹/۲۰	۰/۱۵	انتخاب
۵	توان رقابتی	۷/۷۷	۷/۵۹	۰/۱۸	-
۶	عملکرد سازمانی	۸/۸۲	۸/۷۰	۰/۱۲	انتخاب
۷	شدت رقابت	۷/۸۶	۷/۹۵	۰/۰۹	-
۸	فرهنگ سازمانی	۷/۳۶	۷/۳۰	۰/۰۶	-
۹	سطح ارزش آفرینی	۷/۱۴	۶/۹۵	۰/۱۸	-
۱۰	میزان هم افزایی	۷/۱۸	۷/۲۰	۰/۰۲	-

مأخذ: نتایج تحقیق

با توجه به جدول فوق و محاسبه اختلاف میانگین‌های دو مرحله ۱و۲ با استفاده از روابط فاصله میان اعداد فازی و حداقل خطای ۲درصدی، خبرگان در تمامی این متغیر به توافق رسیده است. پس از پالایش نقطه نظرهای ارائه شده و برگزاری جلسات حضوری و توافق اعضاء ۱۰متغیر نهایی شناسایی و مطابق توافق ۲ متغیر دوره عمر با امتیاز ۹/۲۰ و عملکرد سازمانی با امیتاز ۸/۷۰ در راند دوم متغیرهای نهایی جهت مدل سازی انتخاب گردید(معیار تصمیم‌گیری مطابق نظر خبرگان امتیاز بالای ۸).

مدل سازی سیستم خبره فازی

سیستم‌های خبره به عنوان یکی از کاربردی ترین شاخه‌های هوش مصنوعی بر مجموعه‌ای از دانسته‌ها و قواعد در یک زمینه خاص دلالت دارند که در نهایت بتوان به کمک آن توانایی‌های

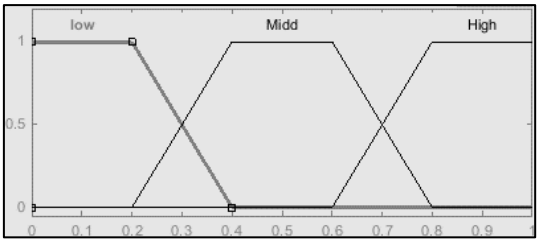
[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

یک فرد خبره در آن زمینه را به نحو مطلوبی شبیه سازی نمود. ساختار سیستم خبره برگرفته از مدلی است که یک فرد خبره در مواجهه با حل مسایل از آن مدل استفاده می‌کند. براساس این الگو عناصر مهم تشکیل دهنده یک سیستم خبره فازی عبارتند: الف) توابع عضویت متغیرهای ورودی، ب) فازی سازی متغیرهای ورودی سیستم، ج) پایگاه دانش و قواعد فازی، د) موتور استنتاج فازی و نیز هـ) داده کاربر. برای مدل سازی سیستم خبره فازی در شرکت‌های چند رشته‌ای ، نخست بر اساس نتایج به‌دست آمده در بخش قبل زیر سیستم خبره فازی طراحی می‌شود. این زیر سیستم‌ها عبارت است از : عملکرد سازمانی و دوره عمر سازمانی می‌باشد. نهایتاً خروجی این دو زیر سیستم خبره فازی به عنوان متغیرهای ورودی در سیستم خبره کل، برای استنتاج سطوح مختلف در تدوین استراتژی طراحی شده است.

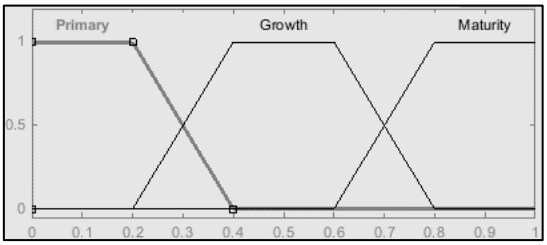
تابع عضویت یک مجموعه فازی، تعمیم یافته تابع مشخصه در مجموعه‌های کلاسیک است. در منطق فازی این تابع نشان دهندهٔ درجهٔ حقیقت به عنوان بسطی از ارزیابی است. درجهٔ حقیقت معمولاً با احتمالات اشتباه گرفته می‌شود گرچه این‌ها دو مفهوم جداگانه هستند زیرا حقیقت فازی نشان دهندهٔ عضویت در مجموعه‌هایی است که به‌طور مبهم تعریف شده‌اند و نه احتمال رخداد یا شرایطی خاص . در این پژوهش جهت توابع عضویت از تابع عضویت ذوزنقه‌ای استفاده گردید به دلیل آنکه در رسم توابع عضویت بیشترین کاربرد را دارند که علت آن سادگی در محاسبه خروجی یک سیستم فازی می‌باشد. عدد فازی ذوزنقه‌ای یک عدد فازی است که به صورت ۴ پارامتری نمایش داده می‌شود. عدد اول و آخر به عنوان بازه پشتیبان F= [l, u] مفروض است و بازه‌ای بین دو مقدار میانی m1 و m2 به عنوان مقادیر محتمل با درجه عضویت یک قرار دارند.

تابع عضویت ذوزنقه‌ای متغیرهای زبانی ورودی مدل سبک تعامل سازمان‌های مادر در شرکت‌های چند رشته‌ای و توسعه در اشکال زیر مشاهده می‌شود.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

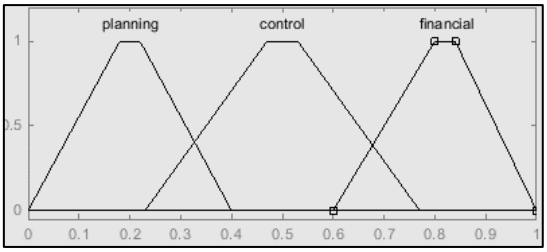


شکل ۱. تابع عضویت متغیرهای زبانی عملکرد سازمانی



شکل ۲. تابع عضویت متغیرهای زبانی دوره عمر

همچنین بر مبنای متغیرهای ورودی و قوانین تدوین شده، ۳ استراتژی برای متغیر خروجی تعریف گردید. تابع عضویت ذوزنقه‌ای متغیر زبانی خروجی مدل سیستم خبره فازی انتخاب استراتژی در شرکت‌های چند رشته‌ای در شکل زیر مشاهده می‌شود.



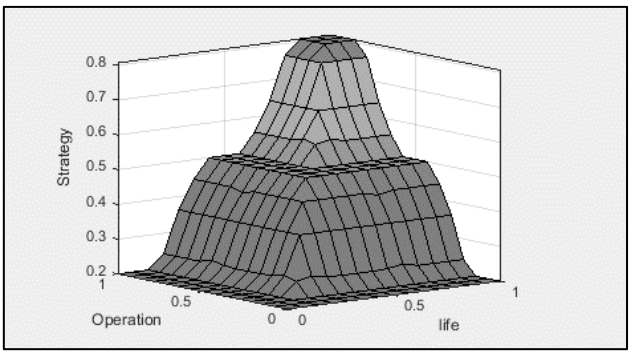
شکل۳. تابع عضویت متغیرهای زبانی متغیر خروجی سیستم خبره

همچنین در این تحقیق برای طراحی سیستم خبره فازی از سیستم استنتاج ممدانی استفاده گردید. این سیستم‌ها به دلیل داشتن طبیعت بصری و تفسیری از قوانین می‌توانند به طور گسترده‌ای در سیستم‌های پشتیبانی تصمیم استفاده شوند، همچنین دارای قدرت بیانی بالایی

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

هستند و می توانند به هر دو صورت چند ورودی و چند خروجی (MIMO) و چند ورودی و یک خروجی(MISO) پیاده سازی می‌شود. سیستم استنتاج ممدانی از مجموعه‌های فازی به عنوان نتیجه قانون استفاده می‌کند و خروجی هر قانون به صورت غیرخطی و فازی است. همچنین از لحاظ روش دفازی سازی با بقیه سیستم‌های استنتاج متفاوت است.

در این مرحله پایگاه قواعد فازی با استفاده از متغیرهای زبانی ورودی و نظریات خبرگان با ۱۲۰ قاعدهٔ " اگر - آنگاه " ، ایجاد شد.جهت اعتبار سنجی مدل اطلاعات نمونه وضعیت چند شرکت به مدل داده شده و خروجی حاصل از مدل آنها صورت پذیرفت. سپس با استفاده از دانش خبرگان بصورت کیفی وضعیت استراتژی‌های پیشنهادی منتخب استخراج گردیدند. مقایسه نتایج سیستم و ارزیابی واقعی، موفقیت ۸۲ درصدی سیستم را نشان داد. لذا سیستم پیشنهادی از اعتبار لازم جهت اجرا را بهمراه خواهد داشت. در شکل‌های زیر خروجی مدل شامل ترکیب‌های مختلف متغیرهای ورودی تصمیم گیری مشاهده می‌شود. لازم به ذکر می‌باشد جهت طراحی، پیاده سازی و اجرای مدل از نرم افزار متلب استفاده شده است.



شکل ۴. خروجی مدل بر اساس دو متغیر عملکرد سازمانی و دوره عمر

در جداول زیر خروجی مدل در ۱۰ شرکت زیر مجموعه در شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران مورد مطالعه مشاهده می‌گردد.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

جدول ۷.خروجی مدل بر اساس شرکت‌های زیر مجموعه مورد مطالعه

شرکت‌های زیر مجموعه	خروجی فازی سیستم	رویکرد ارزش آفرینی پیشنهادی
SBU1	۰/۴۲۵	کنترل استراتژیک
SBU2	۰/۲۴۰	برنامه ریزی استراتژیک
SBU3	۰/۵۷۶	کنترل استراتژیک
SBU4	۰/۸۰۷	کنترل مالی
SBU5	۰/۵۸۳	کنترل استراتژیک
SBU6	۰/۸۲۷	کنترل مالی
SBU7	۰/۴۲۵	کنترل استراتژیک
SBU8	۰/۱۲۴	برنامه ریزی استراتژیک
SBU9	۰/۳۳۵	برنامه ریزی استراتژیک
SBU10	۰/۴۲۵	کنترل استراتژیک

مأخذ: نتایج تحقیق

۵. بحث و نتیجه‌گیری

استراتژی در شرکت‌های مادر موضوعی است که به تازگی در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های چند رشته‌ای مورد توجه زیادی قرار گرفته است. یکی از نگرانی‌های اصلی محققان حوزه استراتژی در سطح شرکت‌های چند رشته‌ای، اتخاذ الگویی مناسب برای مدیریت شرکت‌های تابعه خود برای افزایش سود می‌باشد. استراتژی‌هایی که بر مبنای ارزیابی عملکرد واحدهای کسب و کار در شرکت‌های مادر تدوین می‌شود، زمانی بهتر کار می‌کند که دوره عمر واحدهای کسب و کار که در حوزه‌های مختلف فعالیت می‌کنند در آن لحاظ شود. در این مقاله با تحلیل استراتژی شرکت‌های مادر نسبت به شرکت‌های زیر مجموعه خود مورد قیاس قرار گرفته و در نهایت با بهره‌گیری ابزار ادبیات موضوع و بکارگیری خبرگان سیستم خبره سبک تعامل در سازمان‌های مادر معرفی گردیده که سعی شد با ارائه یک مطالعه موردی در شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران و ۱۰ شرکت زیر مجموعه آن به تشریح کامل مدل و تدوین رویکردهای استراتژیکی شرکت مادر نسبت به

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

شرکت‌های زیر مجموعه پیشنهادی پرداخته شود. نتایج این تحقیق در بخش بررسی دوره عمر با نتایج تحقیقات کوزنتس و همکاران، (۲۰۱۸)، گروسرو جاوی(۲۰۱۶)، انتونیو و همکاران(۲۰۱۶)، جلین و همکاران(۲۰۱۹)، روفلی و ویگینز (۲۰۱۳) همگرا می‌باشد. نتایج این تحقیق در بخش بررسی عملکرد شرکت‌های تابعه با نتایج تحقیقات گولد و کمپبل (۱۹۹۵)، کولیز و مونت گومری (۲۰۰۹)، بومن و هلفات (۲۰۱۱) و روفلی و ویگینز (۲۰۱۳) ، بروش و برومیلی در سال (۲۰۱۵) همگرا می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد دوه عمر شرکت‌های تابعه و نوع عملکرد آنها در تعیین سبک تعامل شرکت مادر مهم می‌باشند. به دلیل آنکه هر چه یک شرکت در مراحل اولیه دوره عمر خود باشد نیاز به حمایت بالاتری از سمت شرکت مادر می‌باشد و هر چه قدر شرکت در مراحل بلوغ خود در دوره عمر خود باشد می‌توان در تصمیم گیری استقلال عمل بیشتری داشته باشد و شرکت مادر صرفا به تدوین راهبردهای کلان و کنترل آن اقدام نماید. همچنین نتایج این تحقیق نشان داد، نوع عملکرد شرکت تابعه نیز جهت انتخاب سبک تعامل مؤثر است . نوع عملکرد می‌تواند عواملی نظیر سهم بازار، میزان فروش، میزان پیشرفت پروژه‌های جاری، سطح توانمندی مهندسی و اجرا را در نظر گرفت. طراحی سیستم تدوین استراتژی شرکت‌های چند رشته‌ای و طراحی یک سیستم خبره سبک تعامل در سازمان‌های مادر از دیگر خروجی‌های این تحقیق می‌باشد. با توجه به نتایج این پژوهش به شرکت ملی گاز ایران پیشنهاد می‌گردد، مطابق با نتایج این پژوهش دو متغیر عمر سازمانی و عملکرد سازمانی در تدوین استراتژی شرکت‌های چند رشته‌ای تأثیرگذار می‌باشد، لذا جهت تدوین استراتژی‌های خود به آن توجه نماید، همچنین پیشنهاد می‌گردد شرکت با ایجاد همکاری مشترک با شرکت‌های تابعه خود نسبت به ایجاد کمیته راهبردی جهت عملیاتی نمودن مدل پیشنهادی اقدام نمایند. در خصوص تدوین یک دستورالعمل اجرایی جهت ارزیابی عملکرد شرکت‌های تابعه بر اساس دوره عمر فعالیت اقدام نمایند. به سایر محققین آتی نیز پیشنهاد می‌گردد نسبت به بررسی تأثیر عوامل شناسایی شده در مدل نهایی اقدام نمایند. در این تحقیق با توجه به کمبود منابع داخلی و جدید بودن این موضوع در سطح بین المللی، یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های تحقیق عدم تحقیقات در زمینه شرکت بزرگ چند رشته‌ای در سطح ملی می‌باشد.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

منابـع

ادیزس، ایساک (۱۳۸۱)، *دوره عمـر سـازمان*، ترجمـه ک .م .سـیروس، چـاپ سـوم، مرکـز نشـر دانشگاه صنعتی امیر کبیر، تهران.

احسانی، علی (۱۳۹۵)، "طراحی مدلی جهت بررسی تأثیر توانمندی فناوری بر عملکرد سازمان با توجه به متغیرهای قابلیت نوآوری و مزیـت رقـابتی در گسـتره شـبکه زنجیـره تـأمین یـک بنگـاه مادر". مورد مطالعه (گروه خودروسازی سایپا)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

الهی، محمد (۱۳۸۵)، مدل اجرایی شناسایی دوره عمر سازمان به روش ادیزس با رویکرد فازی، پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صـنایع، دانشـگاه صـنعتی خواجـه نصیرالدین طوسی.

اعرابی، سیدمحمد؛ فتح الهی ،افشین؛ عبداله اسدزاده (۱۳۸۵)، "رویکـردی نـوین از دیـدگاه مبتنـی بـر منابع به استراتژی سطح شرکتی در شرکت های مادر"، *مدیریت توسعه و تحول*، دوره ۱، شماره۳.

بابایی زکلیکی، محمد (۱۳۸۹)، *مطالعه خصوصیات و عملکرد شرکت‌هـای هولـدینگ در ایـران*، تهران: دومین کنفرانس بین المللی مدیریت.

بابایی، محمد (۱۳۹۲). "رویکردهای نوین در مدیریت شرکت‌های هولدینگ". *نشریه مدیریت و توسعه*. شماره ۱۶.

پارسـامهر، تقـی (۱۳۹۰)، "خصوصـی سـازی بـا الگـوی شـرکت‌هـای مـادر تخصصـی"، *تـدبیر*، شماره۱۸۱.

حق جو، عبدالحسین (۱۳۹۵)، *طراحی سـاختار مناسـب هولـدینگ نفـت بهـران*، تهـران: سـازمان مدیریت صنعتی.

کاپلان، رابرت اس. و دیوید نورتون (۱۳۸۶)، *سازمان استراتژی محور*، ترجمه بختیاری، ویـرایش پنجم، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

کاپلان، رابرت اس و دیوید نورتـون (۱۳۸۶)، *نقشـه اسـتراتژی: تبـدیل دارایـی‌هـای نامشـهود بـه پیامدهای مشهود*، ترجمه اکبری، سلطانی، ملکی، ویرایش دوم، تهران: نشر آسیا.

مریدی، سیاوش (۱۳۹۰)، *فرهنگ مدیریت کسب و کار*، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

هچ، ماری جو (۱۳۸۵)، *تئوری سازمان: مدرن، نمادین و تفسیری پست مدرن*، ترجمه حسن دانائی فرد. تهران: انتشارات افکار.

زارعی ، مینا (۱۳۹۴)، *ارزشگذاری تصمیمات ارزش آفرین سازمان مادر در شرکت‌های اقماری*، دانشگاه علم و فرهنگ تهران، دانشکده فنی.

عباسپور، پگاه (۱۳۹۴)، *بررسی کارکردهای ارزش آفرین سازمان مادر در پروژه‌های صنعت نفت*، دانشگاه تربیت مدرس.

سلسله، مینو و علیرضا موغلی (۱۳۹۰)، "طراحی و سنجش مدل سازمان ارزش بنیان در شرکت مادر تخصصی توانیر"، فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره ۶ ، شماره ۲۴.

حسنوی، رضا و امیر مرادی(۱۳۸۷)، "شیوه‌های ارزش آفرینی شرکت مادر در شرکت‌های زیرمجموعه"، *مدیریت فردا*، دوره ۷، شماره ۲۰.

زارعی، عظیم و محمد مهدی ایزدخواه (۱۳۹۴)، "الگوسازی ساختاری - تفسیری نقشه استراتژی در شرکت مادر تخصصی"، پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۱۹، شماره ۳.

زرگری زنوز، احمد؛ صبحیه، محمدحسین؛ اربابی، هانیه و حسین آقایی تبریزی (۱۳۹۸)، "شناسایی قابلیت‌های پویا برای تدوین و اجرای استراتژی پرتفولیو: مطالعه موردی یک هلدینگ پایین دستی نفت و گاز"، *فصلنامه پژوهش‌های سیاستگذاری و برنامه ریزی انرژی*، شماره ۱۴، صص ۱۰۲-۶۵.

Abdelkafi N. and K. Tauscher (2017). Business Models for Sustainability from a System Dynamics Perspective. Organ. Environ. 29(1), pp. 74 - 96.

Antonio Lloret (2016). "Modeling Corporate Sustainability Strategy". *Journal of Business Research*,Volume 69, Issue 2, pp. 418-425.

Andrews K. (1998). "The Concept of Corporate Strategy". *Burr Ridge*, IL: Dow-Jones, Irwin.

Awawini G., Venkat., Subramanian and V. Paul (2013). "Is Performance Driven by Industry-or firm-specific Factors? A new look at the evidence". *Strategic Management Journal*, No. 24, pp. 1–16.

Bosworth D. (2015). *Determinats of Enterprise Performance*. Manchester: Manchester University Press.

Bowman E. and H. Constance (2011). Does Corporate Strategy Matter?". *Strategic Management Journal*. No. 22, pp. 1–23.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

Brush T. and B. Philip (2015). "What does a Small Corporate Effect Mean? A Variance Components Simulation of Corporate and Business Effects", *Strategic Management Journal*, No. 18, pp. 825–835.

Bosworth D. (2015). *Determinats of Enterprise Performance*. Manchester: Manchester University Press.

Bowman E. and H. Constance (2011). Does Corporate Strategy Matter? Strategic Management Journal. No. 22, pp. 1–23.

Cosenz F. and N. Guido (2018). "A Dynamic Business Modelling Approach to Design and Experiment New Business Venture Strategies Long Range Planning". *Long Range Planning*. 14(1), pp. 15-31

Chang S. Jin. and S. Harbir (2000). "Corporate and Industry Effects on Business unit Competitive Position", *Strategic Management Journal*, No. 21, pp.739–752.

Collis D. and M. Cynthia (2009). Creating Corporate Advantage. Harvard Business Review, 76(3), pp. 71–83.

Chan R.C.S. and H.D. Park (2016). How Images and Color in Business Plans Influence Venture Investment Screening Decisions. 30(5), pp.732-748.

Chesbrough H. (2010). "Business Model Innovation: Opportunities and Barriers". *Long Range Plan*. 43(2), pp. 354e363.

Chandler Alfred D. Jr. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise.

Cosenz Federico and N. Guido (2018), A dynamic business modelling approach to design and experiment new business venture strategies, Long Range Planning, Volume 51, Issue 1, pp. 127-140.

Goold M. and A. Campbell (1988). Strategies and Styles the Role of the Center in Managing Diversified Corporations. Basil Blackwell.

Goold M., Campbell A. and M. Alexander (1994). Corporate level strategy: Creating Value in the Multi Business Company. New York: John Wiley & Sons.

Goold M., Campbell A. and A. Marcus (2005). *Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage*. Harvard Business Review.

Groesser S.N. and N. Jovy (2016). Business Model Analysis using Computational Modeling: a Strategy Tool for Exploration and Decision-making. J. Manag. Control. 27(1), pp. 61-88.

Groesser S.N. and M. Schwaninger (2015). Contributions to Model Validation: hierarchy, process and Cessation. Syst. Dyn. Rev. 28(2), pp. 157-181. Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagermann, H., 2014. Reinventing your business model. Harv. Bus. Rev. 86 (12), 50e59.

Goold M. and A. Campbell (1987). Strategies and Styles. Oxford: Basil Blackwell.

Jialin Du, Tao Bai and Stephen Chen (2019), "Integrating Corporate Social and Corporate Political Strategies: Performance Implications and Institutional Contingencies in China", *Journal of Business Research*, No. 98, pp.299-316.

Johnson G., Scholes K. and R. Whittington (2005). *Exploring Corporate Strategies* (7th ed.). New york: Financial Times Prentice Hal.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

Liberatore Matthew J. and T. Miller (2015). "A Framework for Integrating Activity-Based Costing and the Balanced Scorecard into the Logistics Strategy Development and Monitoring Process". *Journal of business Logistics*, 19(2) .

Porter Michael (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review, 65(3), pp. 43–59.

Porter Micjeal (1975). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review, 51(6), pp. 21-38.

Prahalad, C.K. and Gary Hamel (1990) the core competences of the corporation. Harvard Business Review, 68(3): 79–91.

Ruefli Timothy and Robert Wiggins (2013) Industry corporate and Segment Effects and Business Performance: A Non-parametric Approach. Strategic Management Journal, No. 24, pp. 861–879.

Rumelt Robert (1991). "How much does Industry Matter?". *Strategic Management Journal*, No. 12, pp. 167–185.

Schmalensee Rl (1985). "Econometric Diagnosis of Competitive Localization". *International Journal of Industrial Organization*, No. 3, pp. 57–70.

Theriou Nikolas G., Theriou Georgios N., Papadopoulos Apostolos (2007). Integrating the Balanced Scorecard and Activity_Based Costing, Cost Management. 21(3), pp.42-48.

Thimpson H. and F. Martin (2015). Strategic Management: Awareness and Change. London: Thomson.

YAO, Kao- hua, LIU, Cang- chuam (2016). An Integrated Approach for Measuring Supply Chain Performance. Journal of Modern Accounting and Auditing, 2(10), pp.54-58.

Yound J.D. (1999). An International Comparison of Corporate Headquarters. Research Report. Ashridge, Strategic Management Centre.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]