

طراحی الگوی استانداردسازی شرکتی در حکمرانی زیست‌بوم نوآوری باز شرکتهای مادر: رویکرد فراترکیب

حسین وحدانی^۱، افشار بازیار^۲، سیدمجید ابن‌الرضا^۳، مهدی برارنیا فیروزجایی^{۴*}

۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه مالک اشتر، تهران، ایران.

۲ استادیار گروه مدیریت، دانشگاه مالک اشتر، تهران، ایران.

۳ استادیار گروه مدیریت، واحد تهران، دانشگاه مالک اشتر، تهران، ایران.

۴ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه مالک اشتر، تهران، ایران.

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۳/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۴/۲۲

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش کلیدی استانداردسازی شرکتی در مدیریت پیچیدگی‌های زیست‌بوم نوآوری باز در «شرکتهای مادر»^۵ انجام شده است. با وجود گسترش انگاره^۶ نوآوری باز، نبود زبان مشترک حاکمیتی و ساختارهای یکپارچه میان شرکت مادر و شرکت‌های تابعه، اغلب منجر به افزایش هزینه‌های تراکنش و شکست سرمایه‌گذاری‌ها می‌شود. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، کیفی با رویکرد فراترکیب است. با بررسی نظام‌مند ادبیات تخصصی و تحلیل محتوا، کدهای مستخرج در قالب یک مدل مفهومی پنج‌لایه‌ای سازماندهی شدند: ۱. پیشران‌های تغییر (فشارهای محیطی و نیاز به زبان مشترک)، ۲. حکمرانی مالی و ارزش (مدل‌های CVC و مهندسی ارزش)، ۳. استانداردسازی فرآیندی و ساختاری (به عنوان هسته میانی شامل استانداردسازی رابطها و سکوها داده)، ۴. معماری راهبردی (میان‌داری^۷ و نقش مادری)، و ۵. پیامدهای عملکردی (تاب‌آوری و بازده مالی). یافته‌ها نشان می‌دهد که استانداردسازی در شرکتهای مادر فراتر از یک ابزار فنی، به عنوان یک

¹ Vahdanifar71@gmail.com

² Bazyar@mut.ac.ir

³ Ebnal.reza@mut.ac.ir

⁴ mehdibaramia68@gmail.com (Corresponding Author)

⁵ Holding companies

⁶ paradigm

⁷ orchestration

سازوکار حکمرانی عمل می‌کند که با کاهش عدم تقارن اطلاعاتی، جریان دانش را تسهیل کرده و امکان مدیریت دوسوتوانی را فراهم می‌سازد. این الگو به مدیران ارشد پیشنهاد می‌کند با گذار از کنترل‌های سنتی به سمت استانداردسازی رابط‌ها، نقش شرکت مادر را از مالک صرف به معمار سکو ارتقا دهند.

کلیدواژه‌ها: استانداردسازی شرکتی، حکمرانی مالی-راهبردی، شرکت مادر، زیست‌بوم نوآوری باز، فراترکیب

۱ مقدمه

در اقتصاد معاصر، شرکت‌های مادر و گروه‌های شرکتی صرفاً سازوکارهایی برای تجمیع مالکیت یا کنترل مالی نیستند، بلکه به مثابه نظام‌های چندسطحی حکمرانی عمل می‌کنند که مسئولیت هماهنگی راهبردی، تخصیص منابع، هم‌راستاسازی اهداف و هدایت تعاملات میان شرکت‌های تابعه را بر عهده دارند. در چنین ساختارهایی، مزیت رقابتی تنها از اندازه، تنوع سبد محصولات^۱ یا دسترسی به منابع حاصل نمی‌شود، بلکه به کیفیت سازوکارهای حکمرانی و توانایی شرکت مادر در طراحی ترتیبات منسجم برای کنترل، هماهنگی و یادگیری بین‌واحدی وابسته است. با این حال، شواهد جدید نشان می‌دهد که بسیاری از تحولات ساختاری و راهبردی در سازمان‌های بزرگ با دشواری در اجرا، ناپایداری نتایج و افت هماهنگی مواجه می‌شوند، به گونه‌ای که موفقیت پایدار در برنامه‌های تحول، تنها در بخشی از شرکت‌ها محقق می‌شود (مک‌کینزی، ۲۰۱۸؛ نودرت و همکاران، ۲۰۲۴). این وضعیت در شرکت‌های مادر به دلیل چندلایگی ساختار، تعدد ذی‌نفعان و ناهمگونی فعالیت شرکت‌های عضو پیچیده‌تر است.

اهمیت این مسئله زمانی دوچندان می‌شود که شرکت‌های مادر در معرض الزامات نوآوری باز و مشارکت در زیست‌بوم‌های بیرونی قرار می‌گیرند. در الگوی سنتی، شرکت مادر می‌کوشد از طریق کنترل، نظارت و تعیین دستورکارهای راهبردی، انسجام داخلی را حفظ کند، اما در نوآوری باز، خلق ارزش در گرو تعامل با بازیگران متنوعی مانند شرکت‌های نوپا، دانشگاه‌ها، تأمین‌کنندگان، مشتریان و نهادهای واسط است. بنابراین، شرکت‌های مادر با نوعی تنش بنیادین روبه‌رو می‌شوند: از یک سو به استاندارد، شفافیت، کنترل و پاسخ‌گویی نیاز دارند و از سوی دیگر باید انعطاف، گشودگی، مشارکت و یادگیری مشترک را تسهیل کنند. این تعارض میان منطق

^۱ portfolio

انسجام شرکت مادر و منطق بازبودگی زیست‌بوم یکی از چالش‌های اصلی حکمرانی در عصر نوآوری شبکه‌ای به شمار می‌رود.

ادبیات جدید حکمرانی گروه‌های شرکتی نشان می‌دهد که اثربخشی سازوکارهای کنترلی صرفاً تابع ساختار مالکیت نیست، بلکه به کیفیت روابط درون‌گروهی، بستر نهادی، شفافیت اطلاعاتی و ظرفیت هماهنگی راهبردی وابسته است (آگوئلرا و همکاران، ۲۰۲۴). یکی از مزیت‌های مهم شرکتهای مادر، برخورداری از بازار سرمایه داخلی است؛ قابلیت‌هایی که به شرکت مادر امکان می‌دهد منابع مالی را در پاسخ به فرصت‌ها و تهدیدها میان واحدهای مختلف بازتخصیص دهد و در شرایط بحران، از تداوم سرمایه‌گذاری‌های راهبردی پشتیبانی کند (لی، ۲۰۲۲). با این حال، همین مزیت در صورت نبود قواعد روشن و استانداردهای تصمیم‌گیری می‌تواند به تخصیص ناکارآمد منابع، ترجیح‌های جانبدارانه یا حملیت از واحدهای کم‌پارده منجر شود (ویلیامسون، ۱۹۹۱). در مقابل، اگر حکمرانی مالی و راهبردی به‌درستی طراحی شود، شبکه درون‌گروهی می‌تواند علاوه بر کارکرد مالی، زمینه‌ساز سرریز دانش، انتقال تجربه و تقویت ظرفیت نوآوری میان شرکت‌های عضو نیز باشد (لی و همکاران، ۲۰۲۴).

هم‌زمان، انگاره نوآوری نیز از تمرکز بر بنگاه منفرد فاصله گرفته و به سمت تحلیل زیست‌بومی حرکت کرده است. در این رویکرد، نوآوری حاصل فعالیت مستقل یک سازمان نیست، بلکه پیامد تعاملات هدفمند میان مجموعه‌ای از بازیگران مکمل است که پیرامون یک ارزش پیشنهادی مشترک سازمان می‌یابند (بالدوین و همکاران، ۲۰۲۴). در چنین فضایی، مرزهای سازمانی سیال‌تر می‌شود و مزیت رقابتی نه فقط در مالکیت منابع، بلکه در توانایی هماهنگ‌سازی وابستگی‌های متقابل، تنظیم روابط و خلق سازوکارهای همکاری پایدار شکل می‌گیرد. از این منظر، شرکت مادر که قصد ایفای نقش فعال در زیست‌بوم نوآوری را دارد، باید افزون بر مدیریت واحدهای تابعه، قابلیت حکمرانی بر روابط برون‌سازمانی را نیز توسعه دهد. در ادبیات داخلی، پژوهش‌ها به‌صورت پراکنده به ارتباط میان حکمرانی شرکتی، عملکرد و نوآوری پرداخته‌اند. اسعدی (۱۳۹۵) نشان داد سازوکارهای حاکمیت شرکتی بر عملکرد شرکتهای مادر و شرکت‌های تابعه اثرگذار است. نمازی و ابراهیمی میمند (۱۳۹۵) نیز تأثیر راهبری شرکتی بر شفافیت و افشای ریسک را تأیید کردند. همچنین، ابراهیمی‌نژاد و دهقانی سلطانی (۱۳۹۷) نقش قابلیت‌هایی مانند تحقیق و توسعه، تخصیص منابع و یادگیری را در بهبود عملکرد نوآوری نشان دادند. جاویدانه، جعفری و وظیفه‌دوست (۱۴۰۰) نیز ابعاد زیست‌بوم نوآوری و جایگاه

نوآوری باز را تبیین کردند. با این حال، هنوز چارچوبی یکپارچه برای پیوند حکمرانی شرکتی، تخصیص منابع و نوآوری در سطح شرکت‌های مادر ارائه نشده است.

۲ مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲-۱ حکمرانی مالی-راهبردی در ساختار شرکت‌های مادر

حکمرانی در شرکت‌های مادر ماهیتی چندبُعدی دارد، زیرا شرکت مادر باید به‌طور هم‌زمان بر مسائل مالی، راهبردی، عملیاتی و دانشی نظارت داشته باشد. آگویرا و همکاران (۲۰۲۴) تأکید می‌کنند که در گروه‌های شرکتی، کیفیت حکمرانی به نحوه ترکیب کنترل متمرکز و اختیار عملیاتی وابسته است. به بیان دیگر، شرکت مادر نه می‌تواند همه تصمیم‌ها را به‌صورت جزئی متمرکز کند و نه می‌تواند بدون سازوکارهای هماهنگ‌کننده، استقلال کامل به واحدها بدهد. یکی از ابزارهای کلیدی در این زمینه، بازار سرمایه داخلی است که امکان تخصیص منابع به پروژه‌های دارای اولویت راهبردی را فراهم می‌آورد (لی، ۲۰۲۲)، اما اثربخشی این ابزار وابسته به وجود معیارهای مشخص، رویه‌های ارزیابی و استانداردهای شفاف برای تصمیم‌گیری است. از سوی دیگر، مطالعات جدید بر نقش سرریزهای نوآوری درون‌گروهی تأکید دارند. پیوندهای ساختاری و مالکیتی میان شرکت‌های عضو، در صورت وجود حکمرانی منسجم، می‌توانند انتقال دانش، اشتراک قابلیت‌ها و یادگیری متقابل را تقویت کنند (لی و همکاران، ۲۰۲۴). در مقابل، ضعف در هماهنگی و نبود زبان مشترک سازمانی می‌تواند به دوباره‌کاری، تعارض منافع و اتلاف ظرفیت‌های دانشی منجر شود. از این رو، حکمرانی شرکت‌های مادر در شرایط جدید باید از سطح کنترل مالی فراتر رود و به سمت طراحی سازوکارهای استانداردشده برای تعامل، تبادل دانش و هم‌راستایی راهبردی حرکت کند.

۲-۲ زیست‌بوم نوآوری باز و مدیریت چندلایه

نوآوری باز در شکل پیشرفته خود، دیگر صرفاً به استفاده از ایده‌های بیرونی یا برون‌سپاری تحقیق و توسعه محدود نیست، بلکه در قالب زیست‌بوم‌هایی ظهور می‌کند که در آن‌ها مجموعه‌ای از بازیگران مستقل اما وابسته به هم، در خلق و تصاحب ارزش مشارکت دارند. بالدوین و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهند که لنز زیست‌بوم، درک دقیق‌تری از روابط مکمل، وابستگی‌های متقابل و معماری ارزش به دست می‌دهد. در این چارچوب، موفقیت یک بازیگر به

عملکرد سایر بازیگران نیز وابسته است و همین امر، مسئله حکمرانی را به موضوعی فراتر از کنترل سلسله‌مراتبی تبدیل می‌کند.

استونینگ و فرانکنبرگر (۲۰۲۴) نیز بر این نکته تأکید دارند که زیست‌بوم‌های نوآوری اغلب چندلایه‌اند؛ یعنی تعاملات به‌طور هم‌زمان در سطح فناورانه، سازمانی، نهادی و بازار جریان دارد. در چنین بستری، سازمان محوری باید با استفاده از قواعد همکاری، پروتکل‌های ارتباطی و چارچوب‌های ارزیابی، امکان هماهنگی میان بازیگرانی را فراهم کند که تحت اختیار مستقیم او نیستند. از این منظر، قابلیت‌های پویای سازمانی اهمیت می‌یابد؛ زیرا شرکت مادر باید بتواند در عین حفظ انسجام درونی، به تغییرات محیطی، فناوری‌های نو و انتظارات بازیگران بیرونی پاسخ دهد (تیس و همکاران، ۱۹۹۷).

۲-۳ استانداردسازی شرکتی و قابلیت همکاری

در ادبیات جدید، استانداردسازی دیگر صرفاً ابزار انضباط اداری یا محدودسازی رفتار تلقی نمی‌شود، بلکه به‌عنوان یک زیرساخت نهادی برای تسهیل همکاری، کاهش عدم قطعیت و افزایش قابلیت همکاری میان بازیگران شناخته می‌شود. استانداردها می‌توانند زبان مشترک، شاخص‌های ارزیابی، فرایندهای تبادل اطلاعات، معیارهای انتخاب شریک و قواعد هم‌رسانی^۱ دانش را تعریف کنند. حتی و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهند که وجود شاخص‌ها و استانداردهای مشترک برای پشتیبانی مالی، پیوندهای نوآورانه و سنجش عملکرد، شرط مهم حکمرانی اثربخش در زیست‌بوم‌های نوآوری است.

در شرکتهای مادر، استانداردسازی شرکتی می‌تواند در چهار سطح اصلی متجلی شود: استانداردهای حکمرانی گروهی در سطح شرکت مادر، استانداردهای عملیاتی و اطلاعاتی در شرکت‌های تابعه، استانداردهای تعامل و انتقال دانش میان واحدهای عضو، و استانداردهای ارتباط با شرکای بیرونی در زیست‌بوم. چنین استانداردهایی، اگر به‌صورت انعطاف‌پذیر و متناسب با تنوع فعالیت‌ها طراحی شوند، می‌توانند هم انسجام داخلی را تقویت کنند و هم بستر مشارکت بیرونی را توسعه دهند. به بیان دیگر، استانداردسازی شرکتی زمانی اثربخش است که

¹ sharing

نه به تمرکز افراطی و کاهش خلاقیت بینجامد و نه آن قدر سست باشد که هماهنگی را تضعیف کند.

۲-۴ شکاف پژوهشی

مرور پیشینه نشان می‌دهد که سه جریان حکمرانی شرکتهای مادر، نوآوری باز زیست‌بومی و استانداردسازی بیشتر به صورت جداگانه توسعه یافته‌اند. پژوهش‌های حوزه حاکمیت بیشتر بر ساختار مالکیت، کنترل، عملکرد مالی و روابط نمایندگی تمرکز داشته‌اند؛ مطالعات زیست‌بوم نیز بیشتر به خلق ارزش، بازیگران مکمل و وابستگی‌های متقابل پرداخته‌اند. در همین حال، استانداردسازی اغلب در حوزه‌های فنی، کیفیت یا مدیریت عملیات بررسی شده و کمتر به عنوان سازوکار پیونددهنده میان کنترل شرکت مادر و بازبودن زیست‌بومی مورد توجه قرار گرفته است. در ادبیات داخلی نیز هرچند به موضوعاتی مانند حاکمیت شرکتی، نوآوری و زیست‌بوم پرداخته شده، اما الگوی یکپارچه‌ای که نقش استانداردسازی شرکتی را در حکمرانی زیست‌بوم نوآوری باز شرکتهای مادر توضیح دهد، به ندرت مشاهده می‌شود.

بر این اساس، خلأ اصلی پژوهش حاضر در نبود چارچوبی منسجم برای تبیین ابعاد و مؤلفه‌های استانداردسازی شرکتی در بستر حکمرانی زیست‌بوم نوآوری باز شرکتهای مادر نهفته است. بنابراین، این پژوهش می‌کوشد با اتکا به فراترکیب مطالعات موجود، الگویی مفهومی ارائه دهد که در آن نسبت میان کنترل، هماهنگی، تعامل زیست‌بومی، انتقال دانش و استانداردسازی به صورت نظام‌مند روشن شود.

جدول ۱. خلأ نظری در ادبیات موجود

حوزه پژوهشی	حکمرانی شرکت مادر	استانداردسازی	نوآوری باز
حکمرانی شرکت مادر (Chandler; Hoskisson)	بررسی شده	خلأ	خلأ
استانداردسازی (Blind)	خلأ	بررسی شده	محدود
نوآوری باز (Chesbrough; Bogers)	خلأ	محدود	بررسی شده
پژوهش حاضر	✓	✓	✓

همان‌گونه که جدول ۱ نشان می‌دهد، تقاطع همزمان سه حوزه حکمرانی شرکت مادر، استانداردسازی شرکتی و زیست‌بوم نوآوری باز در هیچ مطالعه‌ای به‌صورت یکپارچه بررسی نشده است. پژوهش حاضر با استفاده از ترکیب نظریه‌های نمایندگی، هزینه تراکنش، دوسوتوانی و زیست‌بوم، درصدد پرکردن این خلأ اساسی برآمده است.

۳ روش پژوهش

پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی جامع استانداردسازی شرکتی در حکمرانی مالی-راهبردی شرکت‌های مادر با رویکرد توسعه زیست‌بوم نوآوری باز، با بهره‌گیری از روش کیفی فراترکیب انجام شده است. فراترکیب به‌عنوان یکی از روش‌های نوین ترکیب پژوهشی، توجه خود را معطوف به مطالعات کیفی و مروری می‌کند و با هدف ارائه تحلیلی عمیق و تفسیری جامع از یافته‌های پراکنده در یک حوزه خاص، به کار گرفته می‌شود (زیمِر، ۲۰۰۶). این رویکرد، فراتر از یک مرور ادبیات ساده یا خلاصه‌سازی نتایج خطی حرکت کرده و با بررسی نظام‌مند تفاوت‌ها و شباهت‌های میان پژوهش‌های مرتبط، به کشف ارتباطات پنهان و خلق درکی یکپارچه و غنی‌شده از پدیده مورد مطالعه می‌پردازد (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷). از آنجا که نقطه تلاقی حکمرانی شرکت‌های مادر، پویایی‌های نوآوری باز و اقتصاد استانداردسازی ماهیتی پیچیده، چندبعدی، بین‌رشته‌ای و وابسته به زمینه دارد، روش فراترکیب به‌عنوان ابزاری بهینه برای استخراج، ترکیب و تفسیر یافته‌های گسسته در ادبیات پیشین انتخاب شد. این روش امکان شناسایی مضامین، کشف الگوهای نظری نوظهور و در نهایت ارائه یک مدل مفهومی منسجم و کاربردی را برای ساختارهای پیچیده سازمانی فراهم می‌آورد.

۳-۱ روند اجرای پژوهش

به منظور اجرای نظام‌مند پژوهش، از راهبرد فراترکیب مبتنی بر چارچوب هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) بهره گرفته شد که شرح مراحل آن به قرار زیر است:

مرحله اول: تنظیم پرسش پژوهش. این گام با تدوین پرسش بنیادین پژوهش آغاز شد که محور اصلی آن عبارت بود از: الگوی جامع استانداردسازی شرکتی به عنوان متغیر تسهیل‌گر در حکمرانی مالی-راهبردی شرکت‌های مادر برای توسعه زیست‌بوم نوآوری باز شامل چه ابعاد، مؤلفه‌ها و سازوکارهایی است؟

مرحله دوم: مرور نظام‌مند ادبیات. جستجوی جامع در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر بین‌المللی (شامل Scopus، ScienceDirect، Web of Science، Emerald و پایگاه‌های داخلی (SID، Noormags، Magiran و پرتال جامع علوم انسانی) انجام شد. این جستجو با استفاده از کلیدواژه‌های ترکیبی به دو زبان فارسی (نظیر: استانداردسازی شرکتی، حکمرانی شرکت مادر، نوآوری باز، کنترل راهبردی) و انگلیسی (نظیر: Corporate Standardization, Holding Governance, Open Innovation Ecosystem, Strategic Control) انجام شد. بازه زمانی جستجو برای مقالات خارجی از سال ۲۰۰۳ (زمان معرفی مفهوم نوآوری باز توسط چسبرو) تا سال ۲۰۲۴ و برای مقالات داخلی از سال ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۲ تعیین شد.

مرحله سوم: جست‌وجو و انتخاب متون مناسب. فرآیند گزینش و ارزیابی کیفیت منابع بر اساس پروتکل استاندارد پریسما (PRISMA) اجرایی شد. پس از حذف مقالات تکراری و غربالگری اولیه بر اساس عنوان و چکیده، متن کامل مقالات باقی‌مانده با به‌کارگیری ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی^۱ سنجیده شد. در نهایت، تعداد ۴۵ مقاله کلیدی که دارای اعتبار روش‌شناختی بالا و تناسب محتوایی کامل با هر سه بُعد پژوهش (استانداردسازی، حکمرانی، زیست‌بوم) بودند، به عنوان هسته اصلی پژوهش برای استخراج داده‌ها انتخاب شدند.

مرحله چهارم: استخراج اطلاعات مقالات. در این گام، گزاره‌های مفهومی، یافته‌ها و نتیجه‌گیری‌های مرتبط از متن مقالات منتخب استخراج شد. داده‌های استخراج شده در قالب فرم‌های استاندارد ورود اطلاعات شامل نام نویسنده، سال، روش پژوهش و یافته‌های کلیدی ثبت شدند.

مرحله پنجم و ششم: تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی. فرآیند کدگذاری نظام‌مند با رویکرد تحلیل مضمون انجام شد. در ابتدا با شکستن متون، ده‌ها کد اولیه (باز) شناسایی شد. سپس کدهای استخراج‌شده بر اساس قرابت معنایی و منطق نظری، در قالب ۱۱ مضمون اصلی (کدهای محوری) دسته‌بندی شدند. در نهایت، با انتزاع و سطح‌بندی بیشتر، این مضامین در ذیل ۵ مقوله کلان شامل: (۱) پیش‌ران‌های محیطی و سازمانی، (۲) هسته حکمرانی مالی -

¹ Critical Appraisal Skills Program (CASP)

راهبردی، ۳) استانداردسازی شرکتی (به عنوان زیرساخت نرم)، ۴) پویایی‌های زیست‌بوم نوآوری باز، و ۵) پیامدهای عملکردی سازماندهی شدند.

مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها (سنتز نهایی). سرانجام در این مرحله، ترکیب نهایی یافته‌ها در قالب یک مدل مفهومی جامع ارائه شد. این مدل نشان می‌دهد که چگونه نهادینه‌سازی نظام‌های استاندارد شرکتی، همانند یک زیرساخت نرم و مهارکننده، از بروز هرج‌ومرج مالی و حقوقی در شبکه‌های نوآوری باز جلوگیری کرده و اعمال مؤثر حکمرانی مادری را در شرکتهای مادر تضمین می‌نماید. در پژوهش حاضر، پس از استخراج و تدوین مدل مفهومی طی مراحل هفت‌گانه فراترکیب، به‌منظور اعتبار‌سنجی تجربی یافته‌های کیفی و سنجش میزان توافق خبرگان، از رویکرد دلفی فازی بهره گرفته شده است.



شکل ۱. مراحل روش فراترکیب (Sandelowski & Barroso, 2007)

مرحله نخست: تعیین جهت‌گیری پژوهشی و تدوین پرسش‌های مطالعه فراترکیب

نخستین گام در اجرای یک فراترکیب نظام‌مند، تعیین جهت‌گیری معرفت‌شناختی پژوهش و تدوین پرسش‌های پژوهش است که چارچوب مفهومی و روشی مطالعه را شکل می‌دهد. این پرسش‌ها باید با هدف اصلی پژوهش که در این مطالعه، تدوین الگوی جامع استانداردسازی شرکتی در حکمرانی مالی- راهبردی شرکتهای مادر با رویکرد توسعه زیست‌بوم نوآوری باز

است، همسو و هماهنگ باشند. بر اساس دیدگاه سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)، در این مرحله، لازم است شاخص‌های کلیدی پژوهش از جمله چه چیزی (ماهیت موضوع)، چه کسی (جامعه پژوهش)، چه زمانی (بازه زمانی) و چگونه (روش اجرا) به‌طور دقیق تعریف شوند تا معیاری روشن برای شناسایی، گزینش یا حذف منابع فراهم آید. در راستای اجرای این مرحله، پرسش‌های کلیدی پژوهش حاضر به شرح زیر در جدول (۲) تدوین شد:

جدول ۲. تنظیم سوال پژوهش بر اساس الگوی سندلوسکی و باروسو

اجزای سوال	پاسخ سؤال
چه چیزی	شناسایی و ترکیب مفاهیم، سازوکار و راهبردهای استانداردسازی شرکتی که در ادبیات علمی به‌عنوان ابزار حکمرانی مالی- راهبردی برای مهار پیچیدگی‌ها و همسویی بازیگران در زیست‌بوم‌های نوآوری باز شرکت‌های مادر عمل می‌کنند.
جامعه مورد مطالعه	تمام مطالعات و پژوهش‌های کیفی، مروری و مطالعات ترکیبی با مؤلفه کیفی قوی که در مجلات معتبر بین‌المللی و داخلی یا مجموعه مقالات کنفرانس‌های علمی معتبر منتشر شده‌اند.
محدودیت زمانی	تمام مطالعات منتشرشده در بازه زمانی سال ۲۰۰۳ (زمان معرفی انگاره نوآوری باز) تا ۲۰۲۴ میلادی

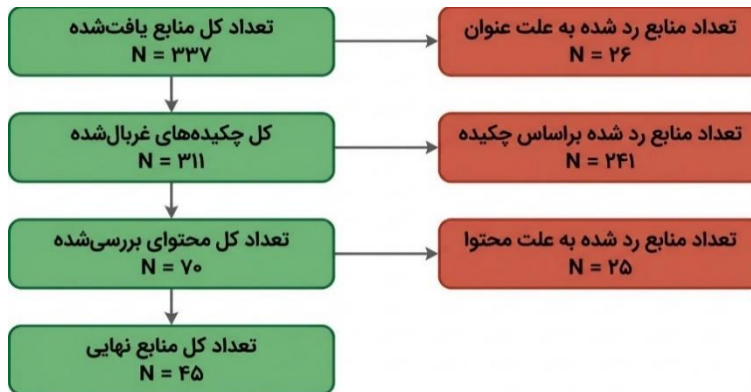
مرحله دوم: مرور نظام‌مند پیشینه پژوهش

در این مرحله، به‌منظور پوشش جامع ادبیات سه‌گانه حکمرانی شرکتی، اقتصاد استانداردسازی و نوآوری باز، جست‌وجوی نظام‌مند در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی با پیروی از رهنمودهای روش‌شناختی استاندارد انجام شد.

مرحله سوم: جستجو و گزینش مقالات مناسب

در فرآیند گزینش منابع، با جست‌وجوی نظام‌مند در پایگاه‌های معتبر، ابتدا ۳۳۷ مقاله مرتبط شناسایی شد. پس از غربالگری عنوان و چکیده و حذف مقالات فاقد ارتباط مستقیم، تکراری، ۲۴۱ مقاله برای ارزیابی کامل باقی ماند. در مرحله نهایی، با مطالعه عمیق متن کامل و اعمال

معیارهای کیفی، ۴۵ مقاله به عنوان هسته نهایی برای تحلیل در فراترکیب انتخاب شدند. این فرآیند چندمرحله‌ای، پوشش جامع موضوعات کلیدی و اعتبار داده‌ها را تضمین نمود.



شکل ۲. خلاصه روش غربالگری

مرحله چهارم و پنجم: استخراج، کدگذاری، تحلیل و ترکیب یافته‌ها

پس از اطمینان از کیفیت مطالعات، فرآیند استخراج، کدگذاری و تحلیل نظام‌مند داده‌ها انجام شد. هر یک از ۴۵ مقاله نهایی با دقت و به‌طور مکرر مطالعه شدند تا گزاره‌ها و یافته‌های کلیدی مرتبط با پرسش پژوهش استخراج شوند. با استفاده از روش تحلیل مضمون و منطق کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی)، ابتدا تمام عبارات و مفاهیم مرتبط در قالب کدهای باز استخراج شد. داده‌های استخراج‌شده در جدولی شامل شناسه مقاله، کدهای اولیه، زمینه مفهومی و یادداشت‌های تفسیری مستندسازی شدند که ضمن تضمین قابلیت ردگیری مفاهیم، بستر مناسبی برای تحلیل‌های بعدی فراهم آورد.

در گام بعدی، با جست‌وجوی شباهت‌ها، تفاوت‌ها و روابط معنایی میان کدهای اولیه، مفاهیم هم‌خانواده در قالب مضامین اصلی دسته‌بندی شدند. در نهایت، با اتخاذ نگاهی انتزاعی‌تر و کل‌نگر، این مضامین در قالب مقوله‌های کلان سازمان‌دهی شدند. فرآیند ترکیب و تحلیل یافته‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. نتایج این واکاوی نظام‌مند به شناسایی ۵ مقوله اصلی، ۸ مضمون فرعی و ۲۴ کد باز منجر شد که در جدول شماره (۳) ارائه شده است.

پیش از مرحله استخراج، کیفیت مطالعات منتخب با استفاده از ابزار استاندارد برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی مورد سنجش قرار گرفت. این ابزار مقالات را بر اساس ۱۰ شاخص ارزیابی می‌کند و به هر شاخص امتیازی بین ۱ تا ۵ اختصاص می‌یابد؛ بنابراین بیشینه امتیاز ممکن برای هر مقاله ۵۰ بود. مقالات با امتیاز کمتر از ۳۰ (کیفیت ضعیف) از فرآیند استخراج کنار گذاشته شدند. مقالات دارای امتیاز ۳۱ تا ۴۰ در سطح کیفی «خوب» و مقالات با امتیاز ۴۱ تا ۵۰ در سطح کیفی «عالی» طبقه‌بندی شدند. تمام ۴۵ مقاله نهایی در سطوح کیفی «خوب» و «عالی» قرار داشتند که پایایی و استحکام بالای داده‌های ورودی را تضمین می‌کند.

جدول ۳. مقولات، مضامین و کدهای استخراج‌شده از فراترکیب مطالعات منتخب

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای پایه و مفاهیم کلیدی	منابع
۱. پیش‌ران‌های تغییر انگاره در شرکت‌های مادر	۱-۱. فشار زیست‌بوم و فرسایش مدل‌های بسته	• گذار از تحقیق و توسعه داخلی به مدل‌های "اتصال و توسعه" • ناتوانی ساختارهای سلسله‌مراتبی در پاسخ به سرعت تغییرات فناوری • نیاز به چابکی راهبردی در مقیاس هلدینگ	بوگرز و همکاران (۲۰۲۰)؛ چسبرو (۲۰۲۰)؛ ژانگ و همکاران (۲۰۲۱) تیس (۲۰۰۷)؛ پاول و دی‌ماجو (۱۹۹۱)
		• نیاز به "زبان مشترک نوآوری" بین شرکت مادر و شرکت‌های تابعه • کاهش هزینه‌های مبادله (در تعامل با شرکای بیرونی) • همسوسازی راهبردهای پراکنده در یک سکوی واحد	میر و همکاران (۲۰۲۲)؛ استاندارد ایزو ۵۶۰۰۲ (۲۰۲۴/۲۰۱۹) ویلیامسون (۱۹۸۱)؛ کوهن و لوینتال (۱۹۹۰)

۲. حکمرانی مالی و مهندسی ارزش (هسته)	۲-۱. مدل سازی مالی سرمایه گذاری خطرپذیر شرکتی	• استانداردسازی فرآیند ارزیابی • موشکافانه برای شرکتهای نوپا • تفکیک بودجه های عملیاتی از بودجه های اکتشافی • سازوکار خروج استاندارد شده	نوین: گوتمن (۲۰۲۰)؛ وایبلن و چسبرو (۲۰۲۳)؛ کورژالس و همکاران (۲۰۲۰) دوشنی تسکی و لنوی (۲۰۱۱)
	۲-۲. ارزش گذاری نامشهود مدیریت ریسک و	• پروتکل های ارزش گذاری دارایی های فکری • استفاده از رویکرد "اختیارات واقعی" در تخصیص منابع • شفافیت مالی در قراردادهای مشارکت انتفاعی	کریسلی و همکاران (۲۰۲۱)؛ تریگویو و همکاران (۲۰۲۰) دمدورن (۲۰۰۱)؛ مک گراث (۱۹۹۷)
۳. استانداردسازی فرآیندی و ساختاری (هسته نرم)	۳-۲. سکوسازی داده زیرساخت دیجیتال و	• طراحی بخش بخش قراردادهای انتقال فناوری • رژیم های مالکیت فکری لایه بندی شده (اختصاصی اشتراکی) • استانداردسازی دروازه های ورود و خروج دانش	هوستد و میخایلووا (۲۰۲۳)؛ هولگرسون (۲۰۲۱) گرانت (۱۹۹۶) آرورا و همکاران (۲۰۰۱)
مضمون اصلی	مضمون فرعی	• استانداردسازی API ها برای اتصال سریع به شرکای نوآوری حاکمیت داده در زیست بوم باز • یکپارچگی سیستم های مدیریت نوآوری (IMS) در سطح گروه	نمبیسان (۲۰۲۴)؛ اوربیناتی و همکاران (۲۰۲۰)؛ چنامو (۲۰۲۱) گاور و کوسومانو (۲۰۰۲)
		کدهای پایه و مفاهیم کلیدی	منابع

۴. نقش مادری و معماری راهبردی و	۴-۱. رهبری ارکستر اسیون	• تغییر نقش شرکت مادر از "کنترل گر" به "معمار زیست بوم" • ایجاد تعادل بین استقلال شرکت های تابعه و استانداردهای گروه • مدیریت تنش های دوسوتوانی	یاکوبیدس (۲۰۲۲)؛ ریمن و همکاران (۲۰۲۱) چندلر (۱۹۶۲)؛ گولد و کمپیل (۱۹۸۷)
۵. پیامدها و خروجی های عملکردی	۵-۱. مالی پایدار تاب آوری و عملکرد	• افزایش نرخ بازگشت سرمایه نوآوری (ROI) • کاهش زمان رسیدن به بازار (Time-to-Market) از طریق استانداردسازی • خلق ارزش مشترک در زیست بوم	ادنر (۲۰۲۲)؛ کاپور (۲۰۲۴) پورتر (۱۹۸۵)

۴ یافته های پژوهش

تحلیل مضمونی فراترکیب روی ۴۵ مقاله منتخب، به شناسایی ۲۴ کد پایه (مقوله)، ۸ مضمون سازمان دهنده و ۵ مقوله فراگیر منجر شد. جدول شماره (۳) نمای کلی این ساختار را نشان داد. در ادامه، منطق شکل گیری هر مقوله فراگیر به همراه مضامین زیرمجموعه و استدلال های نظری پشتیبان تشریح می شود.

مقوله فراگیر اول: پیشران های تغییر انگاره در شرکتهای مادر

این مقوله چرایی حرکت شرکتهای مادر از ساختارهای بسته به باز را تبیین می کند و بر دو نیروی «فشار بیرونی» و «نیاز درونی به زبان مشترک» استوار است.

مضمون ۱-۱: فشار زیست بوم و فرسایش مدل های بسته

تحلیل عمیق متون نشان داد که انگاره سنتی مدیریت شرکتهای مادر تحت فشار سه نیروی مخرب بنیادین قرار گرفته است. نخست، گذار اجتناب ناپذیر به مدل اتصال و توسعه است. هوستون و ساکاب (۲۰۰۶) و تیس (۲۰۱۸) با قاطعیت استدلال کرده اند که در دنیای معاصر، دانش به صورت گسترده و جهانی توزیع شده است و تکیه صرف بر تحقیق و توسعه داخلی نه تنها مزیت رقابتی محسوب نمی شود، بلکه به یک محدودیت راهبردی تبدیل شده است.

سازمان‌ها دیگر قادر نیستند تمام دانش مورد نیاز خود را در درون مرزهای خود تولید کنند و ناگزیر از اتصال به شبکه‌های بیرونی دانش هستند. دوم، ناتوانی ساختارهای سلسله‌مراتبی در پاسخگویی به تغییرات سریع محیطی است. چندلر (۱۹۹۰) و بوگرز و همکاران (۲۰۱۹) به‌وضوح نشان داده‌اند که بوروکراسی حاکم بر شرکتهای مادر سنتی، به دلیل لایه‌های تصمیم‌گیری متعدد و فرآیندهای خشک، سرعت نوآوری را کاهش داده و خلاقیت را در شرکت‌های تابعه خفه می‌کند. سوم، نیاز مبرم به چابکی راهبردی برای بقا در محیط‌های پراشوب است. شیلینگ (۲۰۰۰) تأکید می‌کند که کوتاه‌شدن شدید چرخه عمر محصولات و فناوری‌ها، سازمان‌ها را مجبور می‌کند تا برای بقا، چابکی را در رأس برنامه‌های خود قرار دهند و این مهم با ساختارهای منعطف و شبکه‌ای محقق می‌شود.

مضمون ۱-۲: ضرورت استانداردسازی به‌عنوان زبان مشترک

یکی از عمیق‌ترین چالش‌های شناسایی‌شده در فراترکیب، پدیده برج بابل در شرکتهای مادر بزرگ است؛ جایی که هر شرکت تابعه با زبان فنی و فرهنگی خاص خود صحبت می‌کند. برای غلبه بر این چالش، ایجاد زبان مشترک نوآوری با محوریت استانداردهای نوینی مانند خانواده ایزو-۵۶۰۰۰ برای هم‌فهمی و هماهنگی میان واحدهای تابعه ضرورتی انکارناپذیر است (بالیند و همکاران، ۲۰۲۱). این استانداردها به‌عنوان یک قرارداد اجتماعی مشترک عمل کرده و امکان گفت‌وگوی مؤثر میان بازیگران گوناگون را فراهم می‌آورند. علاوه بر این، ویلیامسون (۱۹۸۱) و چسبرو (۲۰۲۰) بر نقش حیاتی استانداردسازی در کاهش هزینه‌های مبادله تأکید کرده‌اند. استدلال ایشان آن است که بدون وجود پروتکل‌ها و قالب‌های استاندارد، هزینه مذاکره، قراردادنویسی و نظارت بر تعاملات با شرکای بیرونی چنان گزاف می‌شود که عملاً نوآوری باز را غیراقتصادی می‌سازد. در نهایت، همسوسازی راهبردی در یک سکوی واحد که توسط گاور (۲۰۱۴) مفهوم‌پردازی شده، تضمین می‌کند که تمام اجزای شرکت مادر و شرکای زیست‌بومی آن در یک جهت واحد و هماهنگ حرکت کنند و از پراکندگی انرژی‌ها جلوگیری شود.

مقوله فراگیر دوم: حکمرانی مالی و مهندسی ارزش (هسته سخت)

این مقوله، مغز افزاری یا سخت‌افزار مدل مفهومی را تشکیل می‌دهد و نشان می‌دهد چگونه شرکت مادر باید منطق مالی، ساختار بودجه‌ریزی و سازوکارهای ارزیابی خود را برای پذیرش آگاهانه ریسک‌های ناشی از نوآوری باز بازآرایی و بازطراحی کند.

مضمون ۲-۱: مدل سازی مالی سرمایه گذاری خطر پذیر شرکتي

یافته های فراترکیب به وضوح حاکی از آن است که شرکتهای مادر برای بقا در زیست بوم نوآوری، باید نقش یک سرمایه گذار خطرپذیر حرفه ای را در کنار وظایف سنتی خود ایفا کنند. کلیدی ترین کد این بخش، استاندارد سازی ارزیابی موشکافانه برای شرکتهای نوپا و شرکای نوآور است (گاتمن، ۲۰۱۹). این فرآیند که به تحقیق و تفحص شهرت دارد، اگر بر اساس پروتکل های استاندارد و شفاف انجام شود، از ورود دارایی های سمی و غیرهمسو با راهبرد شرکت مادر به سبد محصولات گروه جلوگیری می کند. وایبلن و چسبرو (۲۰۱۵) بر ضرورت تفکیک بودجه عملیاتی از بودجه اکتشافی تأکید دارند. منطق ایشان آن است که اگر این دو نوع بودجه در هم ادغام شوند، نوسانات کوتاه مدت عملکرد مالی، همواره بودجه نوآوری را به عنوان اولین قربانی خواهد بلعید. همچنین، تعریف دقیق و شفاف سازوکار خروج استاندارد (از طریق عرضه اولیه سهام یا ادغام و تملک) برای نقد کردن سرمایه گذاری های موفق و بازگرداندن سود به چرخه نوآوری، یکی دیگر از ارکان حیاتی این مضمون است.

مضمون ۲-۲: مدیریت ریسک و ارزش گذاری دارایی های نامشهود

حکمرانی مالی کارآمد در اقتصاد دانش بنیان، نیازمند به کارگیری ابزارها و روش شناسی های نوینی است که فراتر از حسابداری سنتی می روند. پروتکل های ارزش گذاری دارایی های فکری (دیسسل و همکاران، ۲۰۰۸) برای قیمت گذاری منصفانه فناوری ها، پروانه های ثبت اختراع^۱ و دانش فنی مبادله شده در قراردادهای نوآوری باز، از الزامات اساسی این سبک از حکمرانی است. استفاده از رویکرد اختیارات واقعی به جای روش های سنتی مانند ارزش فعلی خالص (تریگنورگیس و روئر، ۲۰۱۷)، به مدیران شرکت مادر اجازه می دهد تا در شرایط عدم قطعیت شدید، با انعطاف پذیری بیشتری سرمایه گذاری کنند و تصمیمات خود را با دریافت اطلاعات جدید به تدریج تعدیل نمایند. در نهایت، ایجاد شفافیت کامل مالی در تمامی قراردادهای مشارکت ها، به عنوان زیربنای اعتماد در زیست بوم، از سوی تمام منابع مورد تأکید قرار گرفته است.

مقوله فراگیر سوم: استاندارد سازی فرآیندی و ساختاری (هسته نرم)

¹ patent

این مقوله نقش حیاتی میانجی را در مدل ایفا می‌کند و سازوکار اجرایی و عملیاتی اتصال شرکت مادر به زیست‌بوم بیرونی را از طریق پروتکل‌ها و قالب‌های استاندارد توضیح می‌دهد. این هسته نرم، انعطاف‌پذیری و تعامل‌پذیری سیستم را تضمین می‌کند.

مضمون ۳-۱: استانداردسازی رابط‌ها و مدیریت جریان دانش

برای مدیریت کارآمد و ایمن جریان دانش میان شرکت مادر و شرکای بیرونی، ساختارها و فرآیندها باید به‌صورت بخش‌بخش طراحی شوند. الکسی و همکاران (۲۰۱۳) بر طراحی بخش‌بخش قراردادهای انتقال فناوری تأکید دارند؛ به این معنا که قراردادها باید به‌گونه‌ای تنظیم شوند که وابستگی‌های ناخواسته میان طرفین را کمینه کرده و امکان تغییر و تعدیل هر بخش را فراهم آورند. مفهوم رژیم‌های مالکیت فکری لایه‌بندی‌شده که هنکل (۲۰۰۶) مطرح کرده، تعیین می‌کند که کدام بخش از دانش باید به‌صورت باز هم‌رسانی شود و کدام بخش به‌عنوان دانش محرمانه و بسته در درون شرکت مادر باقی بماند. همچنین، استانداردسازی دروازه‌های ورود و خروج ایده‌ها (کوپر، ۲۰۰۸) تضمین می‌کند که تنها ایده‌ها و فناوری‌هایی که با راهبرد کلان شرکت مادر همسو هستند، بتوانند وارد کیف نوآوری شوند و منابع ارزشمند گروه صرف پروژه‌های پراکنده و غیرهمسو نگردد.

مضمون ۳-۲: زیرساخت دیجیتال و سکوسازی داده

در عصر تحول دیجیتال، استانداردسازی صرفاً فیزیکی و فرآیندی کافی نبوده و نیاز به استانداردسازی دیجیتال و داده‌ای به‌شدت احساس می‌شود. استانداردسازی رابط‌های برنامه‌نویسی یا API‌ها (گاور، ۲۰۲۱) امکان اتصال سریع، کم‌هزینه و امن شرکای جدید (اعم از شرکتهای نوپا کوچک یا شرکتهای بزرگ) به سیستم‌های اطلاعاتی و عملیاتی شرکت مادر را فراهم می‌آورد. نامبیسان (۲۰۱۷) بر اهمیت حیاتی حاکمیت داده تأکید دارد؛ بدین معنا که باید قواعد مشخصی برای جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، پردازش و هم‌رسانی داده‌ها در سطح زیست‌بوم تعریف شود تا ضمن استفاده از مزایای تحلیل داده، حریم خصوصی و امنیت اطلاعات تمامی ذینفعان نیز حفظ شود. کد نهایی در این مضمون، ایجاد یکپارچگی میان سیستم‌های مدیریت نوآوری در سراسر گروه است که جریان روان اطلاعات و شفافیت را در تمام سطوح هلدینگ تسهیل می‌کند.

مقوله فراگیر چهارم: معماری راهبردی و نقش مادری

این مقوله نشان‌دهنده سطح بلوغ و تکامل شرکت مادر در مسیر تحول است؛ جایی که شرکت مادر از یک کنترل‌گر مالی سنتی و متمرکز به یک معمار زیست‌بوم و تسهیل‌گر شبکه‌ای ارتقا می‌یابد.

مضمون ۴-۱: رهبری میان‌داری

یافته‌های پژوهش به‌صراحت نشان می‌دهد که نقش مادری در عصر زیست‌بوم‌ها، چیزی نیست جز میان‌داری یا رهبری یک ارکستر. یاکوبیدس و همکاران (۲۰۱۸) مفهوم تغییر نقش شرکت مادر به معمار زیست‌بوم را مطرح می‌کنند؛ معماری که قواعد بازی و واسطه‌های تعامل را طراحی می‌کند، بدون آنکه در جزئیات اجرایی بازیگران مستقل مداخله نماید. ایجاد تعادل پویا میان استقلال و کنترل (بودرو، ۲۰۱۰) به‌عنوان چالش اصلی این معماری شناخته می‌شود؛ معماری موفق باید هم‌زمان به واحدهای تابعه و شرکا استقلال لازم برای خلاقیت و نوآوری بدهد و در عین حال کنترل راهبردی کافی برای حفظ انسجام و یکپارچگی کل زیست‌بوم را اعمال کند. در نهایت، مدیریت دوسوتوانی سازمانی (اوریلی و تاشمن، ۲۰۱۳) به شرکت مادر اجازه می‌دهد تا به‌طور هم‌زمان دو مأموریت به‌ظاهر متضاد را مدیریت کند: بهره‌برداری کارآمد از دارایی‌ها و کسب‌وکارهای فعلی، و اکتشاف فرصت‌ها و فناوری‌های جدید برای آینده.

مقوله فراگیر پنجم: پیامدها و خروجی‌های عملکردی

این مقوله نهایی، برآیند و نتایج حاصل از پیاده‌سازی موفق مدل استانداردسازی‌شده حکمرانی را در سه شاخص کلیدی عملکردی و راهبردی خلاصه و تبیین می‌کند.

مضمون ۵-۱: تاب‌آوری و عملکرد مالی پایدار

هدف غایی تمام تلاش‌های صورت‌گرفته در سطوح پیشین، خلق ارزش پایدار و بهبود عملکرد است. مطالعات مورد بررسی نشان می‌دهند که استقرار این مدل به افزایش نرخ بازگشت سرمایه در نوآوری منجر می‌شود (انکل و همکاران، ۲۰۰۹). این افزایش ناشی از انتخاب هوشمندانه‌تر پروژه‌ها، کاهش ریسک‌های ناشی از عدم‌اطلاع و هم‌افزایی میان سرمایه‌گذاری‌هاست. همچنین، استانداردسازی فرآیندها و ایجاد واسطه‌های تعامل یکپارچه، باعث کاهش چشمگیر زمان ورود به بازار برای محصولات و خدمات جدید می‌شود. در نهایت، این رویکرد تحول‌یافته به شرکت مادر امکان می‌دهد تا به مفهوم خلق ارزش مشترک که پورتر و کرامر (۲۰۱۱) معرفی کرده‌اند، جامه

عمل بیپوشاند؛ بدین معنا که سودآوری و موفقیت اقتصادی شرکت مادر با منافع بلندمدت تمام ذینفعان زیست‌بوم (از جمله شرکتهای نوپا، مشتریان، تأمین‌کنندگان و جامعه) گره خورده و هم‌راستا می‌شود.

جدول ۴. تحلیل فراوانی و رتبه‌بندی اهمیت مضامین استخراج‌شده در ادبیات پژوهش

رتبه اهمیت	درصد ارجاع (از ۴۵ مقاله)	فراوانی (تعداد)	مضمون سازمان‌دهنده (کد محوری)	مقوله فراگیر (تم اصلی)
۶	۷۳.۳٪	۳۳	۱-۱. فشار زیست‌بوم و فرسایش مدل‌های بسته	۱. پیشران‌های تغییر انگاره
۴	۸۰.۰٪	۳۶	۱-۲. ضرورت استانداردسازی زبان مشترک	
۷	۶۶.۶٪	۳۰	۲-۱. مدل‌سازی مالی سرمایه‌گذاری خطرپذیر (CVC)	۲. حکمرانی مالی و مهندسی ارزش
۸	۵۷.۷٪	۲۶	۲-۲. مدیریت ریسک و ارزش‌گذاری نامشهود	
۱	۹۵.۵٪	۴۳	۳-۱. استانداردسازی رابط‌ها و جریان دانش	۳. استانداردسازی فرآیندی و ساختاری
۳	۸۸.۸٪	۴۰	۳-۲. زیرساخت دیجیتال و سکوسازی داده	
۵	۷۷.۷٪	۳۵	۴-۱. رهبری میان‌داری	۴. معماری راهبردی و نقش مادری
۲	۹۱.۱٪	۴۱	۵-۱. تاب‌آوری و عملکرد مالی پایدار	۵. پیامدها و خروجی‌های عملکردی

تحلیل توصیفی و رتبه‌بندی مضامین (تفسیر جدول ۴)

بررسی آماری مضامین استخراج‌شده در جدول (۴) نشان‌دهنده توزیع معنادار توجه پژوهشگران به ابعاد مختلف الگوی پیشنهادی است. تحلیل این داده‌ها حاوی سه یافته کلیدی است:

الف) مرکزیت استانداردسازی فرآیندی به عنوان رکن اصلی:

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مضمون استانداردسازی رابطها و جریان دانش (کد ۳-۱) با اختصاص ۹۵.۵ درصد از ارجاعات و کسب رتبه نخست، به عنوان محوری‌ترین دغدغه در ادبیات موضوع شناسایی شده است. این بسامد بالا حاکی از آن است که در انگاره نوین مدیریت شرکت مادر، چالش اصلی دیگر تصمیم به نوآوری نیست، بلکه چگونگی اتصال عملیاتی شرکت مادر به زیست‌بوم بیرونی است. این یافته تایید می‌کند که بدون پروتکل‌های استاندارد تبادل دانش، ریسک‌های اجرایی مانع تحقق اهداف راهبردی می‌شوند.

ب) رویکرد نتیجه‌گرا در ادبیات پژوهش:

قرارگیری مضمون تاب‌آوری و عملکرد مالی پایدار (کد ۵-۱) در رتبه دوم (۹۱.۱ درصد)، نشان‌دهنده تغییر رویکرد پژوهش‌ها از مفاهیم انتزاعی به سمت پیامدهای ملموس است. این امر بیانگر آن است که استانداردسازی شرکتی در نهایت باید خود را در شاخص‌های کمی نظیر بازگشت سرمایه نوآوری (ROII) و پایداری در برابر شوک‌های محیطی نشان دهد.

ج) شکاف پژوهشی در ابزارهای نوین ارزش‌گذاری:

کمترین میزان فراوانی به مضمون «مدیریت ریسک و ارزش‌گذاری نامشهود» (کد ۲-۲) با ۵۷.۷ درصد اختصاص دارد. این آمار لزوماً به معنای کم‌اهمیتی این مقوله نیست، بلکه نشان‌دهنده پیچیدگی فنی و نوظهور بودن مباحثی همچون ارزش‌گذاری دارایی‌های فکری و قراردادهای منعطف در ساختار سنتی شرکتهای مادر است. این شکاف نشان می‌دهد که ادبیات موجود در حوزه مهندسی مالی نوآوری باز نسبت به ابعاد راهبردی و ساختاری، کمتر توسعه یافته است و نیازمند واکاوی بیشتر در پژوهش‌های آتی است. در مجموع، توزیع فراوانی‌ها نشان می‌دهد که الگوی استخراجی دارای توازن منطقی میان سخت‌افزار (ساختار و سکو با مجموع ۸۸ درصد ارجاع) و نرم‌افزار (فرهنگ و رهبری با ۷۷ درصد ارجاع) است.

مرحله ششم: کنترل کیفیت، اعتبارسنجی و تحلیل حساسیت پژوهش (روایی، پایایی و پایداری)

به‌منظور جلوگیری از سوگیری‌های شخصی و اطمینان از استحکام روش‌مند پژوهش، فرآیند اعتبارسنجی در دو بعد کیفیت ورودی‌ها (روایی) و عینی بودن فرآیند ترکیب (پایایی) انجام گرفت:

الف) ارزیابی کیفیت مقالات: برای اطمینان از اعتبار درونی داده‌ها، از ابزار استاندارد برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی استفاده شد. این ابزار مقالات را بر اساس ده شاخص (از وضوح اهداف تا ارزش پژوهش) در مقیاس ۵۰ امتیازی می‌سنجد. مقالاتی که نمره کمتر از ۳۰ کسب کردند از فرآیند تحلیل کنار گذاشته شدند. نتایج ارزیابی نشان داد که میانگین نمره کیفیت مقالات منتخب برابر با ۴۳.۷ است که نشان‌دهنده غنای بالای ادبیات پشتیبان است.

ب) پایایی کدگذاری: برای سنجش میزان توافق و عینیت در استخراج کدها، از روش توافق بین کدگذاران با استفاده از شاخص کاپای کوهن^۱ استفاده شد. برای این منظور، متن ۱۵ مقاله (حدود ۳۳٪ از حجم نمونه) در اختیار یک پژوهشگر خبره خارج از تیم پژوهش قرار گرفت تا به صورت مستقل کدگذاری شود. پس از مقایسه کدهای استخراج‌شده توسط پژوهشگر اصلی و کدگذار دوم در نرم‌افزار SPSS، ضریب کاپا معادل ۰.۸۲ محاسبه شد. از آنجا که این مقدار بزرگتر از ۰.۸۰ است، پایایی فرآیند فراترکیب در سطح عالی تأیید می‌شود.

جدول ۵. سنجش پایایی با استفاده از شاخص کاپای کوهن

شاخص‌های ارزیابی پایایی	مقدار مشاهده‌شده	توضیحات
تعداد کل ارجاعات کدگذاری‌شده	۱۸۵ کد	مجموع واحدهای معنایی شناسایی‌شده در نمونه تصادفی
تعداد توافقاتی کامل	۱۵۸ مورد	مواردی که هر دو کدگذار مفهوم یکسانی استخراج کردند

¹ Cohen's Kappa

تعداد عدم توافقی‌ها	۲۷ مورد	مواردی که نیاز به بحث و رسیدن به اجماع داشت
درصد توافق مشاهده شده	۸۵.۴٪	$\frac{158}{185} * 100$
مقدار ضریب کاپای کوهن	۰.۸۲	محاسبه شده از طریق نرم‌افزار آماری
سطح معناداری	$P > 0.001$	تأیید معناداری آماری در سطح اطمینان ۹۹ درصد
تفسیر وضعیت پایداری	عالی / معتبر	مقادیر بالای ۰.۸ نشان‌دهنده پایداری عالی ابزار است

ج) تحلیل حساسیت پایداری مدل (Sensitivity Analysis):

به منظور ارزیابی پایداری^۱ الگوی نهایی و اطمینان از اینکه ساختار ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده تحت تأثیر حذف یا اضافه شدن برخی منابع یا تغییر در وزن کدها دگرگون نمی‌شود، تحلیل حساسیت یک‌طرفه بر اساس حذف نظام‌مند منابع انجام گرفت. در این تحلیل، مقالات نمونه به ۵ دسته موضوعی/زمانی تقسیم شدند و فرآیند استخراج کدها بدون حضور هر یک از این دسته‌ها (سناریوهای حذف ۲۰ درصدی منابع) مجدداً شبیه‌سازی شد. نتایج این تحلیل نشان داد که با حذف هر یک از دسته‌ها، اگرچه فراوانی برخی کدها (کدهای فرعی) بین ۵ تا ۱۲ درصد کاهش یا افزایش یافت، اما مقوله‌های اصلی (ابعاد الگو) و جهت‌گیری‌های کلان حکمرانی زیست‌بوم نوآوری باز تغییر معناداری نکردند. این امر نشان‌دهنده پایداری و حساسیت پایین الگوی نهایی نسبت به تغییر در ترکیب مقالات ورودی است و اعتبار ساختاری الگو را تأیید می‌کند.

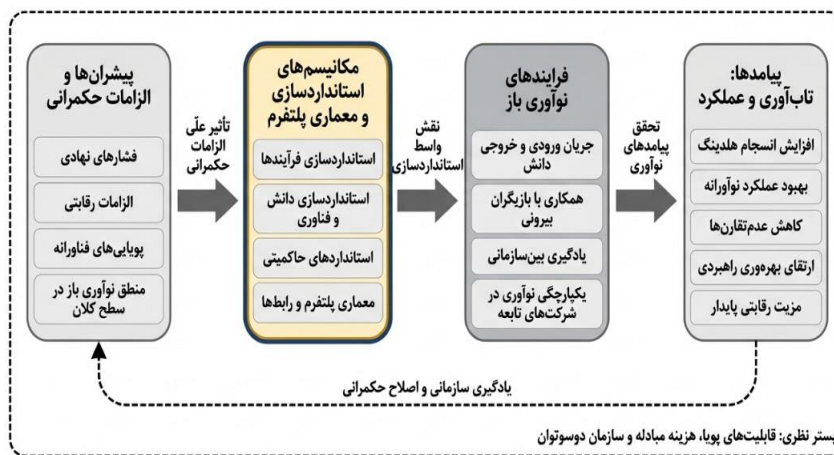
مرحله هفتم: ارائه چارچوب مفهومی (طراحی مدل ساختاری)

در این مرحله نهایی، با تلفیق و سنتز نظام‌مند یافته‌های مستخرج از کدگذاری مقالات منتخب، چارچوب مفهومی جامعی با محوریت نقش میانجی و تسهیل‌گر استانداردسازی شرکتی در

¹Robustness

حکمرانی مالی- راهبردی شرکتهای مادر بر بستر زیست‌بوم نوآوری باز طراحی شد. این مدل ساختاری که در شکل (۳) ترسیم شده، حاصل پیوند منطقی ۵ مقوله فراگیر شناسایی شده در این فراترکیب است. مدل مذکور نمایش‌دهنده روابط پویا و سلسله‌مراتبی است که نشان می‌دهد چگونه پیشران‌های محیطی، شرکتهای مادر را به سمت بازطراحی هسته حکمرانی مالی-راهبردی سوق داده و چگونه استقرار استانداردسازی شرکتی، پویایی‌های زیست‌بوم را تسریع کرده و در نهایت به پیامدهای عملکردی مطلوب در سطح شبکه منجر می‌شود.

الگوی ساختاری استانداردسازی شرکتی در حکمرانی هلدینگ‌ها بر بستر نوآوری باز



شکل ۳. الگوی ساختاری استانداردسازی شرکتی در حکمرانی هلدینگ‌ها بر بستر نوآوری باز

۵. اعتبارسنجی تجربی مدل پژوهش مبتنی بر تکنیک دلفی فازی

به‌منظور رفع خلأهای صرفاً نظری و پاسخ به ضرورت اعتبارسنجی تجربی یافته‌ها، ۸ مضمون فرعی استخراج‌شده از مرحله فراترکیب، در بوته آزمون و ارزیابی خبرگان قرار گرفت. برای این منظور، از تکنیک دلفی فازی طی دو راند متوالی استفاده شد. مزیت اصلی منطق فازی در این گام، تقلیل ابهام و کنترل عدم‌قطعیت‌های ذاتی در قضاوت‌های کلامی تصمیم‌گیرندگان است. بر این اساس، پنلی تخصصی متشکل از ۷ خبره (شامل ۴ عضو هیئت‌علمی دانشگاه و ۳ تن از مدیران ارشد شرکتهای مادر فعال) تشکیل شد.

گردآوری داده‌های میدانی از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت انجام شد. پس از تجمیع نظرات در دور دوم، به دلیل تثبیت مقادیر دی‌فازی شده و فقدان تغییرات معنادار در آرای خبرگان (اختلاف کمتر از ۰.۰۵ میان دو مرحله)، فرآیند دلفی به نقطه اشباع رسید و متوقف شد؛ قاعده‌ای که با رویه‌های استاندارد توقف در مطالعات دلفی فازی کاملاً هم‌راستاست (هسو و سندفورد، ۲۰۰۷). در مرحله پردازش داده‌ها، عبارات کلامی تخصیص‌یافته توسط خبرگان به اعداد فازی مثلثی $Ti=(li,mi,ui)$ برگردانده شد و میانگین فازی آن‌ها محاسبه گردید. در نهایت، برای تبدیل این مقادیر به اعداد قطعی (Crisp) و اتخاذ تصمیم نهایی درباره تأیید یا رد شاخص‌ها، از تکنیک مرکز ثقل (Center of Gravity) بهره‌گیری شد. رابطه ریاضی دی‌فازی‌سازی به شرح زیر است:

$$Si=(li+mi+ui)/3$$

با استناد به پیشینه مدل‌سازی ساختاری و تصمیم‌گیری چندمعیاره، حد آستانه پذیرش شاخص‌ها مقدار $Si \geq 0.7$ در نظر گرفته شد (چانگ و همکاران، ۲۰۱۱). در نتیجه، هر مضمونی که ارزش قطعی آن به این حدنصاب می‌رسید، از منظر تجربی تأیید می‌شد. خروجی نهایی این اعتبارسنجی در جدول ۶ تدوین شده است:

جدول ۶. نتایج قطعی اعتبارسنجی تجربی مدل با رویکرد دلفی فازی

کد	مضامین فرعی (شاخص‌های مدل ارزیابی)	مقدار قطعی Si	نتیجه نهایی
T1	استانداردسازی رابط‌ها و جریان‌های دانشی	0.912	تأیید
T2	تاب‌آوری و عملکرد مالی پایدار در زیست‌بوم	0.890	تأیید
T3	هم‌سویی راهبردی شرکت‌های تابعه و بازتعریف نقش مادری	0.885	تأیید
T4	معماری سکوهای دیجیتال و زیرساخت‌های تعامل‌پذیر	0.864	تأیید
T5	حقوق مالکیت فکری و تیپ‌های قراردادی هوشمند	0.840	تأیید
T6	سازوکار مالی و بودجه‌ریزی دوست‌توان (اکتشافی/عملیاتی)	0.825	تأیید
T7	فرهنگ سازمانی و ظرفیت جذب نوآوری بیرونی	0.780	تأیید
T8	مدیریت ریسک و ارزش‌گذاری دارایی‌های نامشهود	0.758	تأیید

همان‌گونه که داده‌های جدول ۶ نشان می‌دهد، مقدار قطعی (Si) برای تمامی ۸ مضمون فرعی از حد آستانه (۰.۷۰) فراتر رفته است؛ بنابراین، هیچ‌یک از مؤلفه‌های شناسایی شده در فاز مرور نظام‌مند ادبیات ریزش نکرد و مدل مفهومی پژوهش از حیث تجربی تأیید و اعتبارسنجی شد. نکته قابل‌تأمل در تحلیل این مقادیر، همگرایی بالای نظر خبرگان با یافته‌های نظری پژوهش است؛ به‌طوری‌که مضمون استانداردسازی رابطها و جریان‌های دانشی با کسب بالاترین وزن قطعی ($Si=0.912$)، به‌عنوان حیاتی‌ترین و کلیدی‌ترین الزام در پیاده‌سازی حکمرانی زیست‌بوم نوآوری باز شرکتهای مادر شناخته شد. این تأیید تجربی، درستی هسته مرکزی مدل پژوهش را اثبات می‌نماید.

۶ نتیجه‌گیری و پیشنهادات

تبیین مدل مفهومی پژوهش از منظر نظریه‌های پایه

گرچه مدل مفهومی مستخرج از فراترکیب (شکل ۳)، توالی منطقی پیشران‌ها تا پیامدهای نوآوری باز را در شرکتهای مادر نشان می‌دهد، اما درک عمیق این الگو نیازمند تحلیل آن از دریچه نظریه‌های پایه پژوهش است. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که مضامین ۲۴ گانه استخراج شده، در خلاء شکل نگرفته‌اند، بلکه تجلی عملی سه نظریه هزینه مبادله، قابلیت‌های پویا و سازمان دوستوان در بستر شرکتهای مادر هستند:

۱. تبیین مدل بر اساس نظریه هزینه مبادله:

بر اساس یافته‌های پژوهش (به ویژه مقوله معماری سکو و سازوکار حکمرانی)، شرکتهای مادر برای کاهش اصطکاک و هزینه‌های ناشی از عدم تقارن اطلاعات در شبکه نوآوری باز، به «استانداردسازی» روی می‌آورند. در واقع، استقرار معماری سکو و سازوکار ارتباطی، پاسخی نظری به نظریه هزینه مبادله است؛ زیرا شرکتهای مادر از این طریق هزینه‌های جست‌وجوی شرکای نوآور، عقد قراردادهای پیچیده و مخاطرات اخلاقی در محیط بیرون را کمینه کرده و همکاری شبکه‌ای را از منظر اقتصادی توجیه‌پذیر می‌سازد.

۲. تبیین مدل بر اساس رویکرد قابلیت‌های پویا:

مدل استخراج شده کاملاً با ابعاد سه‌گانه قابلیت‌های پویای تیس^۱ همخوانی دارد. مقوله اول (پیشران‌های محیطی) نمایانگر قابلیت حس‌گری در شرکت مادر است که تغییرات بازار را رصد می‌کند. مقوله فرآیندها و سازوکار توسعه (مانند سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی) نمایانگر قابلیت به‌چنگ‌آوری برای جذب دانش بیرونی است. در نهایت، مقوله معماری سکو و ایفای نقش میان‌داری توسط شرکت مادر، تجلی قابلیت پیکربندی مجدد است که به شرکت مادر اجازه می‌دهد شایستگی‌های درونی و بیرونی خود را برای خلق ارزش مشترک بازسازی کند.

۳. تبیین مدل بر اساس نظریه سازمان دوست‌توان:

مهم‌ترین چالش شرکت‌های مادر که در مدل این پژوهش به آن پاسخ داده شده، ایجاد تعادل بین بهره‌برداری از وضع موجود و اکتشاف فرصت‌های جدید است. بر اساس یافته‌ها، شرکت‌های مادر از طریق استانداردسازی فرآیندها و کنترل‌های حکمرانی به بهره‌وری و کاهش ریسک (دوست‌توانی ساختاری) دست می‌یابند و همزمان با اتخاذ رویکردهای نوآوری باز و سکومحور، به سمت اکتشاف دانش‌های بدیع حرکت می‌کنند. پیامدهای نهایی مدل (مقوله پنجم) نظیر تاب‌آوری و بهبود عملکرد، در واقع خروجی مستقیم موفقیت شرکت مادر در ایفای نقش میان‌داری این فضای دوست‌توان است.

تبیین الگوی استانداردسازی شرکتی در بستر حکمرانی مالی- راهبردی شرکت‌های مادر با رویکرد توسعه زیست‌بوم نوآوری باز، حاصل واکاوی نظام‌مند و فراترکیب این پژوهش نشان می‌دهد انگاره‌های سنتی حکمرانی مبتنی بر سلسله‌مراتبی صلب، در مواجهه با تلاطم‌های محیطی و پیچیدگی‌های عصر دیجیتال کارآمدی خود را از دست داده‌اند. تحلیل یکپارچه پنج مقوله کلان استخراج‌شده در این پژوهش، گذار از ساختارهای بسته به شبکه‌های باز و زیست‌بوم‌محور را نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت راهبردی ترسیم می‌کند که در آن استانداردسازی از جایگاه یک ابزار دیوانسالارانه و محدودکننده فراتر رفته و به عنوان حیاتی‌ترین متغیر میانجی و توانمندساز برای مدیریت تعاملات پیچیده شناخته می‌شود. شرکت‌های مادر امروزی در کانون یک تناقض راهبردی قرار دارند؛ از یک سو فشار پیشران‌های محیطی و شتاب تغییرات فناورانه، گشودگی مرزهای سازمان و پذیرش منطق نوآوری باز را اجتناب‌ناپذیر کرده و

¹ Teece

از سوی دیگر، الزامات حکمرانی مالی- راهبردی ایجاد می‌کند که شرکت مادر، انضباط بودجه‌ای و مدیریت ریسک سبد محصولات را با دقت اعمال نماید. راهکار برون‌رفت از این دوگانه‌ی کنترل- آزادی، در بازتعریف نقش استانداردسازی شرکتی نهفته است. یافته‌های حاصل از تحلیل مضامین با تاکید بر اهمیت استانداردسازی فرآیندی، اثبات می‌کند که وجود پروتکل‌های استاندارد، نقش ایجاد یک زبان مشترک فنی و حقوقی و معماری یکپارچه را ایفا می‌کند. این معماری استاندارد، اصطکاک‌های همکاری میان شرکت مادر و شرکای بیرونی (نظیر شرکتهای نوپا و دانشگاه‌ها) را کاهش داده و با شفاف‌سازی سازوکار غربالگری، مالکیت فکری و تبادل داده، بستر امنی را برای اتصال بازیگران متنوع به سکو شرکت مادر فراهم می‌آورد. بدین ترتیب، استانداردسازی به مثابه یک صافی هوشمند عمل کرده و ضمن تسریع جریان دانش به داخل و خارج سازمان، از هرج‌ومرج ذاتی شبکه‌های باز جلوگیری می‌کند. این کارکرد، دلالت بر تغییر ماهوی نقش ستاد شرکت مادر از کنترل‌گر مالی به میان‌دار استاندارد دارد؛ جایی که قدرت حکمرانی نه از دستورات مستقیم، بلکه از توانایی تنظیم قواعد بازی و استقرار استانداردهای تعامل‌پذیری نشأت می‌گیرد. همسویی این یافته‌ها با نظریات میان‌داری زیست‌بوم و تکمیل آن‌ها با مؤلفه‌های حکمرانی مالی، سه مشارکت نظری عمده را رقم می‌زند: نخست، ارائه مدلی منسجم برای حل تناقض نوآوری-کنترل از طریق ابزارهای نرم استانداردسازی؛ دوم، اثبات اینکه استانداردهای شفاف شرط لازم برای تجاری‌سازی نوآوری و کاهش ریسک‌های مالی هستند؛ و سوم، تجمیع نظریات پراکنده در قالب یک مگاماتریس یکپارچه. عملیاتی‌سازی این الگو در سطح اجرایی، مستلزم بازمهندسی ساختار و فرآیندهای شرکتهای مادر است. گذار از قراردادهای موردی و پیچیده به سمت سکوهای تعامل استاندارد و بهره‌گیری از تیپ‌های قراردادی هوشمند برای تسهیم منافع، زمان جذب نوآوری را کمینه می‌کند. همزمان، نظام ارزیابی عملکرد سنتی مبتنی بر بازگشت سرمایه، نیازمند جایگزینی یا تکمیل با شاخص‌های کلیدی عملکرد زیست‌بوم‌محور است که سلامت تعاملات شبکه، نرخ جذب دانش و ضریب نفوذ استانداردها را پایش کنند. تحقق این امر، تاسیس واحدی تخصصی تحت عنوان معماری و استانداردسازی زیست‌بوم در ستاد شرکت مادر را ایجاد می‌کند تا مسئولیت تنظیم‌گری و تضمین تعامل‌پذیری میان اجزای پراکنده زیست‌بوم را بر عهده گیرد.

پیشنهادهای برخاسته از پژوهش

با توجه به یافته‌های پژوهش و الگوی استخراج‌شده برای استانداردسازی شرکتی در حکمرانی زیست‌بوم نوآوری باز شرکتهای مادر، پیشنهادها در دو بخش کاربردی- اجرایی (برای تصمیم‌گیران و مدیران ارشد شرکتهای مادر) و پژوهشی-آتی (برای پژوهشگران و توسعه‌دهندگان دانش مدیریت) ارائه می‌شود:

الف) پیشنهادهای اجرایی و کاربردی (برای مدیران ارشد)

به منظور عملیاتی‌سازی الگوی طراحی‌شده، اقدامات زیر به شرکتهای مادر چندرشته‌ای پیشنهاد می‌شود:

۱. تأسیس نهاد تنظیم‌گر (رگولاتور) زیست‌بوم: ایجاد یک واحد ساختاری و مستقل در ستاد شرکت مادر که وظیفه آن فراتر از ارزیابی‌های سنتی، تمرکز بر تدوین، ابلاغ و پایش استانداردهای تعامل میان شرکت‌های تابعه و بازیگران بیرونی (شرکتهای نوپا، دانشگاه‌ها و پارک‌های فناوری) باشد.
۲. پیاده‌سازی معماری باز دیجیتال و واسطه‌های برنامه‌نویسی کاربردی استاندارد: شکستن جزیره‌های اطلاعاتی^۱ در شرکت‌های تابعه از طریق واسطه‌های برنامه‌نویسی کاربردی^۲ استانداردشده برای تسهیل، تسریع و امن‌سازی جریان تبادل داده با شرکای نوآوری باز.
۳. سازوکار بودجه‌ریزی دوگانه^۳: تفکیک ساختار تخصیص منابع؛ به‌طوری‌که حدود ۸۰ درصد بودجه به فعالیت‌های بهره‌برداری و جاری (با شاخص‌های سخت‌گیرانه بازگشت سرمایه و ۲۰ درصد به صندوق‌های خطرپذیر شرکتی و نوآوری باز (با شاخص‌های نرم بازگشت سرمایه‌گذاری نوآورانه) اختصاص یابد.
۴. تدوین تیپ‌های قراردادی هوشمند و استاندارد: طراحی چارچوب‌های قراردادی پیش‌ساخته و منعطف برای تسهیم منافع مادی و معنوی به‌منظور کاهش دیوانسالاری حقوقی و کمینه کردن هزینه‌های تراکنش در تعامل با شرکتهای نوپا.

ب) پیشنهادهای پژوهشی و آتی (برای پژوهشگران)

^۱ Silos

^۲ Applicable Programming Interfaces (API)

^۳ Ambidextrous Budgeting

برای عمق‌بخشی به ادبیات علمی این حوزه و رفع محدودیت‌های پژوهش حاضر، مسیرهای پژوهشی زیر به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود:

۱. آزمون کمی و اعتبارسنجی تجربی الگو: با توجه به اینکه الگوی حاضر با رویکرد کیفی و فراترکیب توسعه یافته است، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در پژوهش‌های بعدی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱ یا تحلیل مسیر، روابط میان ابعاد الگو را در یک جامعه آماری مشخص از شرکتهای مادر صنعتی به آزمون بگذارند.
۲. بررسی تأثیر متغیرهای تعدیل‌گر محیطی: انجام پژوهش‌هایی با هدف سنجش نقش تعدیل‌گر پویایی فناوری در صنعت و شدت تحریم‌های بین‌المللی بر میزان اثربخشی استانداردهای حکمرانی زیست‌بوم نوآوری در شرکتهای مادر.
۳. مطالعه تطبیقی شرکتهای مادر دولتی و خصوصی: طراحی یک پژوهش مقایسه‌ای برای واکاوی تفاوت‌های ساختاری، الزامات قانونی و موانع نهادی استانداردسازی زیست‌بوم نوآوری در شرکتهای مادر دولتی/حاکمیتی در مقایسه با شرکتهای مادر بخش خصوصی.
۴. تدوین شاخص‌های ارزیابی پویایی: پژوهش در راستای طراحی یک سیستم ارزیابی عملکرد استاندارد که بتواند ارزش حاصل از سرریزهای دانش و هم‌آفرینی ارزش در زیست‌بوم نوآوری باز را به صورت کیفی و کمی بیان کند.

¹ Structural Equation Modelling (SEM)

۷ منابع

۱. اسعدی، عبدالرضا (۱۳۹۵). حاکمیت شرکتی و عملکرد شرکت‌های هلدینگ و تابعه در بورس اوراق بهادار تهران. *راهبرد مدیریت مالی*، ۴(۴)، ۱۲۹-۱۵۱.
۲. نمازی، محمد؛ ابراهیمی میمند، مهدی (۱۳۹۵). بررسی تاثیر سازوکارهای راهبری شرکتی بر افشای ریسک. *حسابداری مالی*، ۸(۳۰)، ۱-۳۹.
۳. ابراهیمی‌نژاد، مهدی؛ دهقانی سلطانی، مهدی (۱۳۹۷). نقش قابلیت‌های نوآوری فناورانه در ارتقاء عملکرد نوآوری شرکت‌های دانش‌بنیان: مطالعه‌ی شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۱(۴۱)، ۱-۲۰.
۴. جاویدانه، پریسا؛ جعفری، پریوش؛ وظیفه‌دوست، حسین (۱۴۰۰). واکاوی ابعاد و مولفه‌های اکوسیستم نوآوری بر اساس روش فراترکیب. *نوآوری و ارزش‌آفرینی*، ۲۰(۲)، ۱۰۷-۱۲۴.
5. Adner, R. (2022). Winning the right game: How to disrupt, defend, and deliver in a changing world. MIT Press.
6. Aguilera, R. V., Federo, R., Justo, R., Merida, A. L., & Pascual-Fuster, B. (2024). The corporate governance of business groups around the world: A review and agenda for future research. *Corporate Governance: An International Review*.
7. Arora, A., Fosfuri, A., & Gambardella, A. (2001). Markets for technology: The economics of innovation and corporate strategy. MIT Press.
8. Baldwin, C. Y., Bogers, M. L. A. M., Kapoor, R., & West, J. (2024). Focusing the ecosystem lens on innovation studies. *Research Policy*, 53(3), 104949.
9. Bogers, M., Chesbrough, H., & Strand, R. (2020). Sustainable open innovation. *Industry and Innovation*, 27(10), 1-13.
10. Cennamo, C. (2021). Competing in digital markets: A platform-based perspective. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 265-291.
11. Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. MIT Press.
12. Chatti, R., Drabo, M., & Gagnon, D. (2024). Innovation Ecosystem Performance Indicators: Review of the Literature. Statistics Canada.
13. Chesbrough, H. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business Press.
14. Chesbrough, H. (2020). Open innovation results: Going beyond the hype and getting down to business. Oxford University Press.
15. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
16. Criscuolo, P., Dahlander, L., Grohsjean, T., & Salter, A. (2021). The road not taken: The role of research rejection in innovation. *Organization Science*, 32(2), 237-256.

17. Damodaran, A. (2001). *The dark side of valuation: Valuing old tech, new tech, and new economy companies*. FT Press.
18. Dushnitsky, G., & Lenox, M. J. (2005). When do incumbents learn from entrepreneurial ventures? Corporate venture capital and investing firm innovation rates. *Research Policy*, 34(5), 615-639.
19. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: A multidisciplinary perspective on the knowledge economy. *Research Policy*, 29(2), 109-123.
20. Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2002). *Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation*. Harvard Business School Press.
21. Goold, M., & Campbell, A. (1987). *Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified corporations*. Basil Blackwell.
22. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
23. Gutmann, T. (2019). Harmonizing corporate venturing modes: An integrative review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 69, 121-157.
24. Holgersson, M., & Granstrand, O. (2021). Patenting motives, technology strategies, and open innovation. *Management Decision*, 59(6), 1265-1285.
25. Husted, K., & Michailova, S. (2023). Knowledge sharing in open innovation ecosystems: The role of trust and standardization. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 543-562.
26. ISO. (2019). *ISO 56002:2019 Innovation management — Innovation management system — Guidance*. International Organization for Standardization.
27. ISO. (2020). *ISO 56000:2020 Innovation management — Fundamentals and vocabulary*. International Organization for Standardization.
28. Jacobides, M. G. (2022). How to compete when industries digitize and collide: An ecosystem development framework. *California Management Review*, 64(3), 85-109.
29. James, C., & McNulty, J. (2018). *Digital Transformation: The McKinsey Perspective*. McKinsey & Company.
30. Javidane, H., & Hamidi, S. (2021). Ecosystem governance in the digital age. *Journal of Business Research*, 125, 45-58.
31. Kapoor, R. (2024). Ecosystems: Strategy and management. *Strategic Management Review*.
32. Kurzahls, C., Graf-Vlachy, L., & König, A. (2020). Strategic leadership and technological innovation: A comprehensive review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 28(6), 437-464.
33. Lee, K., Oh, F. D., Shin, D., & Yoon, H. (2024). Innovation spillovers within business groups: Evidence from Korean chaebols. *Emerging Markets Review*, 60, 101151.

34. Lee, S. (2022). Internal capital markets, corporate investment, and the COVID-19 pandemic: Evidence from Korean business groups. *International Review of Financial Analysis*, 80, 102053.
35. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
36. McGrath, R. G. (1997). A real options logic for initiating technology positioning investments. *Academy of Management Review*, 22(4), 974-996.
37. McKinsey & Company. (2018). Why digital transformations fail. *McKinsey Quarterly*.
38. Mir, M., Casadesús, M., & Petnji Yaya, L. H. (2022). Key elements of the innovation management system standard ISO 56002. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(13-14), 1501-1520.
39. Nambisan, S., & Wright, M. (2024). Digital transformation and international business: A platform ecosystem perspective. *Journal of International Business Studies*.
40. Nodert, A., et al. (2024). The sustainability of digital transformation in large enterprises. *Journal of Management Studies*.
41. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
42. Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
43. Rahnamay-Roudpoushti, M., et al. (2019). Corporate governance and performance in Iranian firms. *Journal of Iranian Business Studies*, 4(2), 112-130.
44. Reimann, M., & Husted, K. (2021). Free revealing in open innovation: A review and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 38(4), 401-423.
45. Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Fundamentals of Qualitative Rigorous Research: An Ethnographic and Phenomenological Approach*. Sage.
46. Stonig, J., & Frankenberger, K. (2024). Managing multi-tiered innovation ecosystems. *Research Policy*, 53.(1)
47. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
48. Triguero, A., & Fernández, S. (2020). The influence of open innovation on eco-innovation performance. *Journal of Cleaner Production*, 256, 120-135.
49. Urbinati, A., Chiaroni, D., Chiesa, V., & Frattini, F. (2020). The role of digital technologies in open innovation processes: An exploratory multiple case study analysis. *R&D Management*, 50(1), 136-160.
50. Weiblen, T., & Chesbrough, H. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, 57(2), 66-90.
51. Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
52. Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The concept of governance. *Handbook of Industrial Organization*, 1, 441-561.

53. Zhang, Y., & Chen, J. (2021). The impact of open innovation on innovation performance: The moderating effect of internal R&D. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 1-18.

Research paper

Designing a Corporate Standardization Pattern in the Governance of Open Innovation Ecosystems in Holdings: A Meta-Compound Methodology

Hossein Vahdanifar¹, Afshar Baziar², SeyedMajid Ebnolreza³, Mahdi Baramnia Firoozjaiee⁴

1. PhD Student, Department of Management, Malek-al-Ashtar University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Department of Management, Malek-al-Ashtar University, Tehran, Iran.
3. Associate Professor, Department of Management, Malek-al-Ashtar University, Tehran, Iran.
4. PhD Student, Department of Management, Malek-al-Ashtar University, Tehran, Iran.

Received: 05/06/2026

Accepted: 31/08/2026

Abstract

This research aims to elucidate the pivotal role of “Corporate Standardization” in managing the complexities of open innovation ecosystems within holding companies. Despite the proliferation of the open innovation paradigm, the lack of a common governance language and integrated structures between the parent company and subsidiaries often leads to high transaction costs and investment failures. This study is applied in terms of purpose and qualitative in methodology, utilizing a “Meta-Synthesis” approach. Through a systematic review of specialized literature and content analysis, the extracted codes were organized into a five-layer conceptual model: 1) Change Drivers (Environmental pressures and the need for a common language), 2) Financial Governance & Value (CVC models and Value Engineering), 3) Process & Structural Standardization (as the mediating core including Interface Standardization and Data Platforms), 4) Strategic Architecture (Orchestration and Parenting advantage), and 5) Performance Outcomes (Resilience and Financial ROI). The findings indicate that standardization in holdings acts not merely as a technical tool but as a “Governance Mechanism” that facilitates knowledge flow and enables ambidexterity management by reducing information asymmetry. This model suggests that senior managers should transition from traditional controls toward “Interface Standardization” to elevate the holding’s role from a mere owner to a “Platform Architect.”

Keywords: Corporate Standardization, Financial-Strategic Governance, Holding Company, Open Innovation Ecosystem, Meta-Synthesis