



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی  
سال نوزدهم، شماره اول (پیاپی ۴۳)، بهار ۱۴۰۴، صص. ۱-۴۴

## استراتژی پرمارگری مبتنی بر بلوغ واحدهای فرعی: چارچوبی مفهومی برای تمایزگذاری روابط شرکت پرمار - واحد فرعی

جلیل دلخواه\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۲۸  
مقاله برای اصلاح به مدت ۱ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2026.249547.3689

### چکیده

این مقاله چارچوبی نظری نوین برای تمایزگذاری استراتژی‌های پرمارگری بنگاهی<sup>۱</sup> بر اساس سطح بلوغ سازمانی<sup>۲</sup> واحدهای فرعی ارائه می‌دهد. در حالی که نوشتارگان پرمارگری بنگاهی به‌طور گسترده‌ای اهمیت ایجاد مزیت پرمارگری<sup>۳</sup> را مستند کرده است، شکاف مهمی در درک چگونگی تطبیق رویکردهای پرمارگری با سطح توسعه قابلیت‌های سازمانی واحدهای فرعی وجود دارد. این پژوهش با ادغام مدل‌های بلوغ قابلیت<sup>۴</sup> با نظریه پرمارگری بنگاهی، این شکاف را پر می‌کند و تمایز بنیادین بین بلوغ سازمانی (توسعه قابلیت‌ها، سیستم‌ها و فرآیندها) و سن سازمانی (گذشت زمان) را تأکید می‌کند. ما چارچوبی چهار سطحی از بلوغ سازمانی را مفهوم‌سازی کرده و استراتژی‌های پرمارگری متمایزی را برای هر سطح پیشنهاد می‌کنیم: (۱) بلوغ نوپا<sup>۵</sup>، که نیازمند پرمارگری دستوری فشرده است، (۲) بلوغ در حال توسعه<sup>۶</sup>، که از پرمارگری حمایتی - توسعه‌ای بهره می‌برد، (۳) بلوغ استقرار یافته<sup>۷</sup>، که نظارت استراتژیک بهینه است، و (۴) بلوغ پیشرفته<sup>۸</sup> که حداقل مداخله را طلب می‌کند. ما همچنین عوامل تعدیل‌کننده و ملاحظات پویا را مورد بحث قرار داده و قضیه‌هایی برای آزمون تجربی در آینده ارائه می‌دهیم.

این چارچوب سه سهم‌گذاری<sup>۹</sup> نظری ارائه می‌دهد: اول، با ارائه اولین پیوند<sup>۱۰</sup> صریح بین بلوغ سازمانی واحدهای فرعی و استراتژی پرمارگری، نظریه پرمارگری بنگاهی را گسترش می‌دهد. دوم، با تمایزگذاری بلوغ از سن و مرحله چرخه حیات، مفهوم‌سازی تازه‌ای از آمادگی توسعه‌ای<sup>۱۱</sup> ارائه می‌کند. سوم، با پیشنهاد مسیرهای تکاملی برای تغییر نوع پرمارگری، نوشتارگان تکامل واحد فرعی را غنی می‌سازد. برای مدیران، این چارچوب راهنمایی عملیاتی برای ارزیابی بلوغ واحدهای فرعی و طراحی رویکردهای پرمارگری متناسب ارائه می‌دهد.

### واژگان کلیدی

بلوغ سازمانی؛ استراتژی پرمارگری بنگاهی؛ مزیت پرمارگری؛ روابط شرکت پرمار - واحد فرعی؛ استراتژی بنگاهی؛ توسعه قابلیت.

\* استادیار، مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

#### مقدمه

یکی از چالش‌های بنیادین در مدیریت شرکت‌های چندکسب‌وکاری<sup>۱۲</sup>، تعیین نقش مناسب شرکت پرمار در خلق ارزش برای واحدهای فرعی است (Collis, Young & Goold, 2007; Feldman, 2021). پرسش محوری این است: چگونه و چه زمانی دفتر مرکزی بنگاه باید مداخله کند تا ارزش افزوده ایجاد کند، و چه زمانی باید از خودگردانی واحدهای کسب‌وکار فرعی خود حمایت نماید؟ در حالی که نوشتارگان گسترده‌ای درباره مزیت پرمارگری (Campbell, Goold & Alexander, 1995)، سبک‌های پرمارگری (Goold, Campbell & Alexander, 1998) وجود دارد، و تناسبات پرمارگری (Goold & Campbell, 1987) وجود ندارد که به‌طور صریح بلوغ سازمانی واحدهای فرعی را به استراتژی‌های پرمارگری مناسب مرتبط سازد.

این خلأ نظری دارای دلالت‌های کاربردی قابل توجهی است. شواهد تجربی نشان می‌دهد که مداخلات شرکت پرمار، بسته به اینکه چگونه و در چه شرایطی اعمال شوند، می‌تواند هم ارزش‌آفرین (Feldman, 2021, p. 115) و هم ارزش‌زدا (Andrews, Fainshmidt, Fitza & Kundu, 2023, p. 2987) باشد. مدیران شرکت پرمار به راهنمایی نیاز دارند تا تشخیص دهند چه زمانی واحد فرعی به حمایت فشرده نیاز دارد، چه زمانی آماده خودگردانی بیشتر است، و چگونه رویکردهای پرمارگری باید با تکامل قابلیت‌های سازمانی واحدهای فرعی تغییر کند.

#### ۱. شکاف پژوهشی

پژوهش‌های موجود در سه حوزه مرتبط اما جداگانه پیش رفته است. اول، نوشتارگان پرمارگری بنگاهی (Goold & Campbell, 1987; Campbell, Goold & Alexander, 1994) سبک‌های مختلف پرمارگری را شناسایی کرده و اهمیت تطبیق رویکرد پرمار با ویژگی‌های کسب‌وکار را نشان داده است. این پژوهش‌ها بر تنوع صنعت<sup>۱۳</sup>، تناسب استراتژیک<sup>۱۴</sup>، و عملکرد مالی تمرکز کرده‌اند، اما بلوغ توسعه‌ای واحدهای فرعی را به‌طور سیستماتیک در نظر نگرفته‌اند.

دوم، نوشتارگان تکامل واحد فرعی (Birkinshaw & Hood, 1998; Birkinshaw, )، نوشتارگان تکامل واحد فرعی (Hood & Jonsson, 1998) فرآیندهای تکاملی را که از طریق آنها واحدهای فرعی قابلیت‌ها را توسعه می‌دهند، مستند کرده است. این کار نشان می‌دهد که واحدهای فرعی چگونه تکامل می‌یابند، اما رهنمودهای کمی درباره اینکه پرمارها چگونه باید رویکردهای پرمارگری خود را با مراحل مختلف تکامل تطبیق دهند، ارائه می‌کند. سوم، نوشتارگان گسترده‌ای در زمینه مدل‌های بلوغ سازمانی وجود دارد، از جمله مدل‌های بلوغ قابلیت (Paulk, Curtis, Chrissis & Weber, 1993; Humphrey, 1989)، بلوغ فرآیند کسب‌وکار (Object Management Group, 2008)، و بلوغ مدیریت پروژه (Project Management Institute, 2003). این چارچوب‌ها ابزارهای ارزیابی دقیقی برای سنجش سطح توسعه قابلیت سازمانی ارائه می‌دهند، اما هرگز به استراتژی پرمارگری بنگاهی اعمال و پیوند داده نشده‌اند.

جستجوی سیستماتیک ما در نوشتارگان هیچ کار موجودی را که این دو جریان پژوهشی را پیوند دهد، شناسایی نکرد. در حالی که سوسکانداری<sup>۱۵</sup> و همکاران (۲۰۲۵) به اختصار به «الگوهای پرمارگری تنظیم شده با چرخه حیات» اشاره می‌کنند، آنها از مراحل چرخه حیات محصول/کسب‌وکار (معرفی، رشد، بلوغ، افول) استفاده می‌کنند، نه بلوغ قابلیت سازمانی، و هیچ چارچوب عملیاتی ارائه نمی‌دهند.

#### ۱-۱. تمایز بنیادین: بلوغ سازمانی ≠ سن سازمانی ≠ مرحله چرخه حیات

قبل از ادامه، تمایزگذاری واضح بین سه مفهوم مرتبط اما متمایز ضروری است:

- سن سازمانی<sup>۱۶</sup>: صرفاً گذشت زمان از تأسیس است. یک واحد فرعی ۲۰ ساله لزوماً بالغ نیست؛ یک واحد فرعی ۳ ساله می‌تواند بالغ باشد.
- مرحله چرخه حیات<sup>۱۷</sup>: مدل‌های چرخه حیات (Greiner, 1972; Adizes, ) (1979) مراحل پیش‌بینی‌شده رشد را بر اساس اندازه، پیچیدگی، و بحران‌های سازمانی توصیف می‌کنند. این مدل‌ها بر زمانی که سازمان‌ها چالش‌های خاص با آن مواجه می‌شوند تمرکز دارند، نه قابلیت آنها برای مدیریت آن چالش‌ها.

• بلوغ سازمانی<sup>۱۸</sup>: سطح توسعه در قابلیت‌های سازمانی، سیستم‌ها، فرآیندها، ساختارهای حکمرانی، و پیچیدگی مدیریتی، صرف نظر از سن زمان‌شناختی شرکت. بلوغ در مورد توانایی است، نه تجربه زمانی.

ما بلوغ سازمانی واحد فرعی را به عنوان یک سازه چند بعدی مفهوم‌سازی می‌کنیم که هشت بعد اساسی و به هم پیوسته را در بر می‌گیرد: حکمرانی و پیچیدگی تصمیم‌گیری<sup>۱۹</sup> که به وضوح ساختارها و اختیارات تصمیم‌گیری می‌پردازد؛ استانداردسازی و رسمی‌سازی فرآیندها<sup>۲۰</sup> که میزان مستندسازی و قابلیت تکرارپذیری عملیات را ارزیابی می‌کند؛ قابلیت و تجربه تیم مدیریتی<sup>۲۱</sup> که عمق تخصص و سابقه اجرایی موفق مدیران را سنجش می‌کند؛ توسعه سیستم‌ها و زیرساخت‌ها<sup>۲۲</sup> که پیچیدگی فناوری اطلاعات و ظرفیت تحلیل داده را بررسی می‌کند؛ ظرفیت برنامه‌ریزی استراتژیک<sup>۲۳</sup> که کیفیت فرآیندهای برنامه‌ریزی و افق زمانی آن را مورد توجه قرار می‌دهد؛ ظرفیت یادگیری سازمانی<sup>۲۴</sup> که سازکارهای ضبط دانش و فرهنگ بهبود مداوم را در بر می‌گیرد؛ بلوغ مدیریت عملکرد<sup>۲۵</sup> که شفافیت شاخص‌های ارزیابی عملکرد و فرهنگ پاسخ‌گویی را ارزیابی می‌کند؛ و در نهایت قابلیت مدیریت ریسک<sup>۲۶</sup> که شناسایی سیستماتیک ریسک‌ها و استراتژی‌های کاهش آنها را شامل می‌شود.

این رویکرد با مدل‌های بلوغ قابلیت همسو است (Paulk, Curtis, Chrissis & Weber, 1993, p. 18) که بلوغ را به عنوان «درجه‌ای که فرآیندهای سازمانی به صورت صریح تعریف، مدیریت، اندازه‌گیری و کنترل شده و دارای اثربخشی هستند» تعریف می‌کند. یک سازمان بالغ می‌تواند به طور مداوم عملکرد قابل پیش‌بینی را تحویل دهد، یاد بگیرد و بهبود یابد، و خودگردانی استراتژیک را اعمال کند.

## ۲-۱. سوالات پژوهش

این مقاله به سه سؤال پژوهشی اصلی می‌پردازد:

- چگونه باید بلوغ سازمانی (در مقابل سن) در زمینه شرکت پرمار - واحد فرعی مفهوم‌سازی شود؟
- کدام ابعاد بلوغ بیشترین تأثیر را بر استراتژی پرمارگری مورد نیاز دارند؟

شرکت‌های پرمار چگونه باید استراتژی‌های خود را بر اساس بلوغ واحد فرعی متمایز کنند؟

### ۳-۱. سهم‌گذاری مطالعه

این مقاله سه سهم‌گذاری اصلی ارائه می‌دهد:

- اول، گسترش نظری: با ایجاد اولین پیوند صریح بین بلوغ سازمانی واحد فرعی و استراتژی پرمارگری، ما نظریه پرمارگری بنگاهی (Campbell, Goold & Alexander, 1994; Goold & Campbell, 1987) را گسترش می‌دهیم. چارچوب ما پیش‌بینی می‌کند که چگونه و چرا بلوغ باید نوع و شدت مداخلات پرمار را شکل دهد، و رهنمودهای کاربست‌پذیر برای متمایزسازی رویکردهای پرمارگری در سبد سهام ناهمگن ارائه می‌دهد.

- دوم، مفهوم‌سازی نوین: با تمایزگذاری بلوغ از سن و مرحله چرخه حیات، ما آمادگی توسعه‌ای<sup>۲۷</sup> را به‌عنوان یک سازه کلیدی معرفی می‌کنیم. این نوآوری مفهومی بر قابلیت تمرکز می‌کند نه زمان، و چارچوبی برای ارزیابی چه زمانی واحدهای فرعی آماده مسئولیت‌های استراتژیک بیشتر هستند، فراهم می‌آورد.

- سوم، یکپارچه‌سازی نوشتارگان: با ترکیب بینش‌هایی از تکامل واحد فرعی (Birkinshaw & Hood, 1998)، مدل‌های بلوغ قابلیت (Paulk, Curtis, Chrissis & Weber, 1993)، و نظریه پرمارگری (Campbell, Goold & Alexander, 1994)، ما یک چارچوب یکپارچه ارائه می‌کنیم که جریان‌های پژوهشی پیش از این جداگانه، را پیوند می‌دهد.

بخش بعدی نوشتارگان مرتبط را در سه حوزه مرور می‌کند: نظریه پرمارگری بنگاهی، سازه‌های بلوغ سازمانی، و مفاهیم مرتبط. بخش ۳ چارچوب نظری ما را توسعه می‌دهد و قضایایی را پیشنهاد می‌کند که سطوح بلوغ را به استراتژی‌های پرمارگری مناسب مرتبط می‌سازد. بخش ۴ یک مدل یکپارچه ارائه می‌دهد، بخش ۵ سهم‌گذاری‌های نظری را مورد بحث قرار می‌دهد، بخش ۶ دلالت‌های کاربردی را بررسی می‌کند، بخش ۷ جهت‌های پژوهشی آینده را پیشنهاد می‌کند، و بخش ۸ نتیجه‌گیری می‌کند.

## ۲. مرور نوشتارگان

### ۲-۱. نظریه پرمارگری بنگاهی

#### ۲-۱-۱. تکامل از مدیریت پورتفولیو به مزیت پرمارگری

درک مدرن از استراتژی بنگاهی از دیدگاه‌های اولیه مدیریت پورتفولیو تکامل یافته است. پورتر (۱۹۸۷) به‌طور انتقادی استراتژی‌های متنوع‌سازی<sup>۲۸</sup> بنگاهی را ارزیابی کرد و استدلال کرد که بسیاری از شرکت‌ها در ایجاد ارزش برای واحدهای کسب‌وکارشان شکست خوردند. او سه آزمون کلیدی برای ارزیابی موفقیت استراتژی متنوع‌سازی بنگاهی پیشنهاد کرد که عبارتند از: آزمون جذابیت<sup>۲۹</sup> که بر اساس آن صنایع انتخاب شده برای متنوع‌سازی باید ذاتاً جذاب باشند یا امکان جذاب شدنشان وجود داشته باشد؛ آزمون هزینه ورود<sup>۳۰</sup> که مستلزم آن است هزینه ورود به صنعت جدید نباید تمام سودهای آتی را جذب یا خنثی کند؛ و آزمون «بهبتر شدن»<sup>۳۱</sup> که بر اساس آن واحد فرعی جدید یا باید از ارتباط با شرکت پرمار مزیت رقابتی به دست آورد یا برعکس، به پرمار مزیت رقابتی اعطا کند، که این آزمون سوم به‌طور مستقیم به چالش اصلی پرماری‌گری بنگاهی می‌پردازد.

گولد و کمپیل<sup>۳۲</sup> (۱۹۸۷) سه سبک پرمارگری متمایز را شناسایی کردند: برنامه‌ریزی استراتژیک<sup>۳۳</sup>، که در آن پرمار به شدت در تدوین استراتژی واحدهای کسب‌وکار فرعی خود دخیل است؛ کنترل مالی<sup>۳۴</sup>، که در آن واحدهای فرعی خودگردانی استراتژیک دارند اما تحت اهداف مالی سخت‌گیرانه هستند؛ و کنترل استراتژیک<sup>۳۵</sup>، که سعی در تعادل بین این دو دارد. پژوهش‌های بعدی (Goold, Campbell & Luchs, 1993a, p. 49, 1993b, ) (p. 55) این سبک‌ها را بازنگری کردند و تأیید کردند که هر سبک دارای نقاط قوت و ضعف متمایزی است، و اثربخشی به تناسب بین ویژگی‌های واحد فرعی و رویکرد پرمار بستگی دارد.

کمپیل و همکاران (۱۹۹۴) مفهوم مزیت پرمارگری را معرفی کردند - ایده‌ای که شرکت‌های پرمار باید ارزش بیشتری نسبت به مالکان جایگزین اضافه کنند. در مقاله معروف خود در Harvard Business Review، آنها استدلال کردند (Campbell, Goold & Alexander, 1995, p. 123): «شرکت‌های پرمار باید مزیتی ایجاد کنند و آنها باید

قابل توجیه باشند». این چارچوب بر شناسایی فرصت‌های پرمارگری<sup>۳۶</sup> - زمینه‌هایی که پرمار می‌تواند عملکرد واحد فرعی خود را بهبود بخشد - و تطبیق ویژگی‌های پرمارگری متمایز<sup>۳۷</sup> پرمار با آن فرصت‌ها، تمرکز دارد.

مفهوم کسب‌وکارهای سرزمین اصلی<sup>۳۸</sup> (Goold, Campbell & Alexander, 1998) نشان می‌دهد که شرکت‌های پرمار باید بر کسب‌وکارهایی تمرکز کنند که در آن می‌توانند مزیت پرمارگری ایجاد کنند، در حالی که کسب‌وکارهایی را که از آنها قیومت نادرستی ایجاد می‌شود (تله ارزشی<sup>۳۹</sup>) یا مزیتی ایجاد نمی‌کنند (عامل تعادل<sup>۴۰</sup>) واگذار کنند.

#### ۲-۱-۲. شواهد تجربی اخیر

یافته‌های تجربی اخیر به تأیید و گسترش نظریه پرمارگری پرداخته‌اند. فلدمن<sup>۴۱</sup> (۲۰۲۱) در یک مطالعه پیشگامانه، اولین شواهد کمی مقیاس بزرگ از مزیت پرمارگری را ارائه داد. با مقایسه شرکت‌های خدمات عمومی متعلق به هلدینگ‌های تحت‌مقرره‌گذاری<sup>۴۲</sup> در مقابل هلدینگ‌های معاف، او نشان داد که شرکت‌های پرمار ارزش قابل اندازه‌گیری را از طریق تخصیص منابع، عملکردهای متمرکز، و راهنمایی استراتژیک ایجاد می‌کنند. این یافته اهمیت قابلیت‌های پرمار را برای تأثیرگذاری مستقیم بر عملکرد واحد فرعی تأیید می‌کند.

اندروز<sup>۴۳</sup> و همکاران (۲۰۲۳) چارچوبی برای تفکیک ابعاد مختلف اثر بنگاهی توسعه دادند، از جمله شیوه‌های پرمارگری، تخصیص منابع، و هماهنگی. آنها شناسایی کردند که کدام سازکارهای خاص برای انواع مختلف واحدهای فرعی و زمینه‌ها مؤثرتر هستند - یافته‌ای که به‌طور مستقیم نیاز به رویکردهای پرمارگری متمایز را پشتیبانی می‌کند.

#### ۲-۱-۳. شکاف: فقدان چارچوب مبتنی بر بلوغ

با وجود این پیشرفت‌ها، نوشتارگان پرمارگری یک خلأ مهم دارد: هیچ چارچوب سیستماتیکی وجود ندارد که بلوغ سازمانی واحدهای فرعی را به استراتژی‌های پرمارگری مناسب مرتبط کرده و پیوند زند. چارچوب‌های موجود بر تنوع صنعت (Goold & Campbell, 2002)، قرابت استراتژیک<sup>۴۴</sup> (Collis & Montgomery, 1997)، یا ساختار پورتفولیو تمرکز دارند، اما سطح توسعه قابلیت سازمانی را به‌طور صریح در نظر نمی‌گیرند.

این غفلت قابل توجه است، زیرا پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اثربخشی پرماری‌گری پرمار به شدت به زمینه بستگی دارد. متاآنالیزهای متعدد (Geleilate, Andrews & Fainshmidt, 2020, p. 4) نشان می‌دهند که رابطه «خودگردانی»<sup>۴۵</sup> - عملکرد» به طرز قابل توجهی توسط عوامل متعددی تعدیل می‌شود، از جمله ویژگی‌های واحد فرعی. این یافته نشان می‌دهد که یک رویکرد «یک - اندازه - برای - همه»<sup>۴۶</sup> برای پرماری‌گری بهینه نیست - رویکردها باید بر اساس ویژگی‌های واحد فرعی، از جمله سطح بلوغ، تنظیم و کاستومایز شوند.

## ۲-۲. سازه‌های بلوغ سازمانی

### ۲-۲-۱. مدل‌های بلوغ قابلیت: پایه‌های مفهومی

مدل‌های بلوغ سازمانی ریشه در کار پیشگامانه واتس هومفری<sup>۴۷</sup> دارند. کتاب برجسته او «مدیریت فرایند نرم افزار»<sup>۴۸</sup> (Humphrey, 1989) چارچوب بلوغ فرآیند را معرفی کرد که بعداً به مدل بلوغ قابلیت<sup>۴۹</sup> (CMM) توسعه یافت. مدل بلوغ قابلیت یک چارچوب پنج سطحی را برای ارزیابی بلوغ فرآیند سازمانی ارائه می‌دهد: (Paulk, Curtis, Chrissis & Weber, 1993, p. 24)

- سطح ۱: اولیه<sup>۵۰</sup> - فرآیندها موردی و دارای هرج و مرج هستند. موفقیت به تلاش‌های فردی بستگی دارد، نه فرآیندهای قابل تکرار.
- سطح ۲: تکرارپذیر<sup>۵۱</sup> - فرآیندهای اساسی مدیریت پروژه برقرار شده‌اند. سازمان می‌تواند موفقیت‌های قبلی را تکرار کند.
- سطح ۳: تعریف شده<sup>۵۲</sup> - فرآیندها مستند، استاندارد، و یکپارچه شده‌اند. همه پروژه‌ها از نسخه‌ی تنظیم شده فرآیند استاندارد استفاده می‌کنند.
- سطح ۴: مدیریت شده<sup>۵۳</sup> - سازمان معیارهای دقیق فرآیند و کیفیت محصول را جمع‌آوری می‌کند. فرآیندها به طور کمی کنترل می‌شوند.
- سطح ۵: بهینه‌سازی<sup>۵۴</sup> - بهبود مداوم فرآیند از طریق بازخورد کمی و نوآوری فعال شده است.

نکته کلیدی این است که بلوغ تدریجی است - هر سطح بر قبلی بنا می‌شود، و سازمان‌ها نمی‌توانند سطوح را بپزند. بلوغ همچنین فراگیر است - نه فقط در مورد ابزارها یا فناوری، بلکه درباره تعهد سازمانی، رویه‌های یادگیری، و نهادهای سازشی قابلیت‌ها.

#### ۲-۲-۲. گسترش به بلوغ سازمانی گسترده‌تر

مدل CMM به حوزه‌های فراتر از توسعه نرم‌افزار گسترش یافته است. کورتیس<sup>۵۵</sup> و همکاران (۲۰۰۱) مدل بلوغ قابلیت منابع انسانی<sup>۵۶</sup>، چارچوب بلوغ را به توسعه قابلیت نیروی کار اعمال کرد، با تأکید بر اینکه سازمان‌ها چگونه سرمایه انسانی را به‌عنوان یک منبع استراتژیک مدیریت و توسعه می‌دهند. یکپارچگی مدل بلوغ قابلیت<sup>۵۷</sup> چندین مدل CMM را ادغام کرد و چارچوبی جامع برای بهبود فرآیندهای سازمانی در مهندسی سیستم، مهندسی نرم‌افزار، و توسعه یکپارچه ارائه داد.

مدل بلوغ فرایندهای کسب‌وکار (BPMM)<sup>۵۸</sup>، چارچوب بلوغ را به فرآیندهای کسب‌وکار گسترده‌تر اعمال کرد (Object Management Group, 2008). این مدل پنج سطح بلوغ را تعریف می‌کند (اولیه، مدیریت‌شده، استانداردشده، قابل پیش‌بینی، نوآور) که قابلیت سازمان برای مدیریت گردش‌های کاری فرآیند کسب‌وکار را ارزیابی می‌کند (Lee, Lee & Kang, 2007). پژوهش‌ها نشان داده که انتخاب BPMM مناسب به زمینه سازمانی بستگی دارد (Van Looy, De Backer & Poels, 2014) و مدل‌های متعدد BPMM توسعه یافته‌اند که هر کدام برای صنایع یا زمینه‌های خاص تنظیم شده‌اند (Tarhan, Turetken & Reijers, 2016).

مدل بلوغ مدیریت پروژه سازمانی<sup>۵۹</sup> (OPM3)، بلوغ مدیریت پروژه سازمانی را در سطوح پروژه، برنامه و پورتفولیو ارزیابی می‌کند (Project Management Institute, 2003). این مدل قابلیت مدیریت پروژه را به اهداف استراتژیک پیوند می‌دهد و چارچوبی برای ارزیابی و بهبود ظرفیت سازمان برای تحویل پروژه‌های موفق ارائه می‌دهد (Hillson, 2001; Iqbal, 2005).

چارچوب‌های بلوغ حکمرانی نیز ظهور کرده‌اند. مدل بلوغ حکمرانی<sup>۶۰</sup> (IIA) (Norway, 2022, pp. 3-4) پنج سطح متمایز را برای ارزیابی توسعه حکمرانی سازمانی تعریف می‌کند که از پایین‌ترین به بالاترین سطح عبارتند از: سطح اول یعنی تصادفی که

در آن حکمرانی به‌طور رسمی شکل نگرفته و یا به‌صورت موردی و تصادفی اعمال می‌شود؛ سطح دوم یعنی آغاز شده<sup>۶۱</sup> که در آن حکمرانی دچار کمبودهایی است اما در حال توسعه می‌باشد و به میزان محدودی راه‌حل‌های جامع و تعاریف مشترک وجود دارد؛ سطح سوم یعنی استقرار یافته<sup>۶۲</sup> که حکمرانی در سطح رضایت‌بخشی قرار دارد و راه‌حل‌های جامع و تعاریف مشترک برقرار شده‌اند؛ سطح چهارم یعنی توسعه یافته<sup>۶۳</sup> که حکمرانی به‌خوبی کارآمد است و کارها به‌صورت سیستماتیک انجام می‌شود و اقدامات بهبود ارزیابی و اجرا می‌گردند؛ و در نهایت سطح پنجم یعنی بهینه‌شده<sup>۶۴</sup> که در آن حکمرانی مشمول بهبود مستمر، منطقی‌سازی و پیگیری مداوم است و این امر جزء جدایی‌ناپذیر از فرهنگ سازمانی محسوب می‌شود.

### ۳-۲-۲. شواهد تجربی درباره بلوغ و عملکرد

پژوهش‌های تجربی پیوندهای قوی بین بلوغ قابلیت و نتایج سازمانی را نشان داده است. پادما<sup>۶۵</sup> و همکاران (۲۰۰۸) در مطالعه‌ای از شرکت‌های نرم‌افزاری هندی، نشان دادند که بلوغ قابلیت (CMM) به‌طور مثبت با عملکرد سازمانی مرتبط است. نگرون<sup>۶۶</sup> و همکاران (۲۰۲۰) رابطه بین شیوه‌های مدیریت کیفیت، عملکرد و بلوغ مدیریت کیفیت را بررسی کردند و دریافتند که بلوغ تأثیر مثبت بر نتایج عملیاتی و سازمانی دارد.

تنبرینک و گلب<sup>۶۷</sup> (۲۰۱۷) یک تمایز مهم ایجاد کردند: شرکت‌های بالغ با چالش‌های ناشی از بلوغ، نه سن، مواجه هستند. آنها استدلال می‌کنند که سازمان‌های بالغ باید به‌طور فعال تطبیق و تغییر را در آغوش بگیرند تا از رکود جلوگیری کنند. این بینش بر اهمیت تمایز بین بلوغ و سن تأکید می‌کند - یک شرکت نوپا ۳ ساله می‌تواند از طریق توسعه سیستماتیک قابلیت بالغ باشد، در حالی که یک شرکت ۲۰ ساله ممکن است در صورت عدم توسعه قابلیت فرآیندی نابالغ بماند.

### ۳-۲-۳. مفاهیم مرتبط و تمایزها

#### ۳-۳-۱. نظریه‌های چرخه حیات سازمانی: مقایسه و کنتراست

برای درک واضح‌سازه بلوغ، ضروری است که آن را از نظریه‌های چرخه حیات سازمانی متمایز کنیم. گرینر<sup>۶۸</sup> (۱۹۷۲) یک مدل چرخه حیات پنج مرحله‌ای کلاسیک ارائه داد که هر مرحله با یک بحران خاص به پایان می‌رسد: رهبری (بحران خلاقیت)، هدایت (بحران

خودگردانی)، تفویض (بحران کنترل)، هماهنگی (بحران ترتیبات اداری)<sup>۶۹</sup>، و همکاری (بحران محتمل احیای سازمانی). مدل آدیزس<sup>۷۰</sup> (۱۹۸۸، ۱۹۷۹) ده مرحله متوالی را برای توسعه و افول سازمان‌ها شناسایی کرده است که عبارتند از: خواستگاری<sup>۷۱</sup> که مرحله شکل‌گیری ایده و تعهد بنیان‌گذار است؛ نوزادی<sup>۷۲</sup> که سازمان تازه متولد شده و متمرکز بر بقا می‌باشد؛ رشد سریع<sup>۷۳</sup> که دوره رشد شتابان و فرصت‌طلبانه است؛ نوجوانی<sup>۷۴</sup> که سازمان با بحران هویت و نیاز به نظم‌دهی مواجه می‌شود؛ اوج یا دوران طلایی<sup>۷۵</sup> که نقطه بهینه تعادل بین انعطاف‌پذیری و کنترل است و سازمان در عملکرد بهینه قرار دارد؛ ثبات<sup>۷۶</sup> که اولین نشانه‌های پیری ظاهر می‌شود و سازمان کمتر نوآور می‌گردد؛ اشرافیت<sup>۷۷</sup> که سازمان بر وضع موجود تأکید دارد و از ریسک‌پذیری می‌پرهیزد؛ بوروکراسی اولیه<sup>۷۸</sup> که درگیری‌های داخلی افزایش می‌یابد و تمرکز از مشتری به مسائل داخلی تغییر می‌کند؛ بوروکراسی<sup>۷۹</sup> که سازمان کاملاً منجمد شده و بر قوانین و مقررات متمرکز است؛ و در نهایت مرگ<sup>۸۰</sup> که سازمان دیگر قادر به ایفای نقش خود نیست و از بین می‌رود، هرچند آدیزس (۱۹۸۸، ۱۹۷۹) تأکید می‌کند که سازمان‌ها می‌توانند با مداخلات مناسب در مرحله اوج باقی بمانند و از افول جلوگیری کنند.

نکته کلیدی برای تمایز بین مدل‌های چرخه حیات و بلوغ سازمانی در این است که مدل‌های چرخه حیات بر زمانی که سازمان‌ها با چالش‌های خاص مواجه می‌شوند تمرکز دارند و مراحل را به‌عنوان حتمی و متوالی فرض می‌کنند. بلوغ سازمانی، در مقابل، بر قابلیت سازمان برای مدیریت چالش‌ها تمرکز دارد، صرف‌نظر از اینکه چه زمانی ظاهر می‌شوند. دو سازمان هم‌سن می‌توانند سطوح بلوغ بسیار متفاوتی داشته باشند بسته به توسعه سیستماتیک فرآیندها، قابلیت‌ها و سیستم‌های خود.

کویین و کمرون<sup>۸۱</sup> (۱۹۸۳) یک مدل چهار مرحله‌ای ارائه کردند که عبارتند از: مرحله کارآفرینی<sup>۸۲</sup> که در آن سازمان تازه تأسیس بر نوآوری، خلاقیت و کسب منابع متمرکز است و معیار اثربخشی، کسب منابع و حمایت خارجی می‌باشد؛ مرحله جمع‌گرایی<sup>۸۳</sup> که سازمان حس هویت جمعی و تعهد بالایی دارد، ارتباطات غیررسمی و مشارکت بالاست، و معیار اثربخشی به روحیه و انسجام داخلی تغییر می‌کند؛ مرحله رسمی‌سازی<sup>۸۴</sup> که با تأکید بر ثبات، کارایی، قوانین و رویه‌ها مشخص می‌شود و معیارهای اثربخشی بر مدیریت

اطلاعات و ثبات عملکرد متمرکز می‌گردند؛ و در نهایت مرحله توضیح یا بسط<sup>۸۵</sup> که سازمان به سمت تجدید ساختار، تنوع و انعطاف‌پذیری مجدد حرکت می‌کند و معیار اثربخشی، توسعه دامنه فعالیت و تطبیق با محیط است، و یافته کلیدی این مدل نشان می‌دهد که معیارهای ارزیابی موفقیت سازمانی در طول مراحل چرخه حیات به‌طور قابل توجهی تغییر می‌کند. در حالی که این کار ارزشمند است، اما همچنان بر مراحل زمانی تمرکز دارد نه سطوح قابلیت.

### ۲-۳-۲. ماتریس BCG: مدیریت پورتفولیو در مقابل بلوغ توسعه‌ای

ماتریس BCG کسب‌وکارهای یک بنگاه را براساس رشد بازار و سهم بازار دسته‌بندی می‌کند (ستاره‌ها، گاوهای شیرده، علامت‌های سؤال، سگ‌ها) (Henderson, 1970). این یک ابزار مدیریت پورتفولیو قدرتمند است، اما بر موقعیت بازار و عملکرد مالی تمرکز دارد، نه بلوغ سازمانی.

تمایز کلیدی BCG با چارچوب ما در این است که BCG در مورد بازارها است؛ اما چارچوب ما در مورد سازمان‌ها است. یک کسب‌وکار «ستاره» (رشد بازار بالا، سهم بازار بالا) ممکن است از نظر سازمانی نابالغ باشد، که به حمایت فشرده و دستوری پرمار نیاز دارد. یک «گاو شیرده» (رشد بازار پایین، سهم بازار بالا) ممکن است یا بالغ (نیاز به حداقل پرمارگری) یا نابالغ (نیاز به مداخله برای کارایی) باشد. ماتریس BCG و چارچوب بلوغ ما مکمل هستند، نه جایگزین.

### ۲-۳-۳. کنترل استراتژیک و خودگردانی

نوشتارگان گسترده‌ای درباره سازکارهای کنترل در شرکت‌های چندکسب‌وکاری وجود دارد. گولد (۱۹۹۰) «پارادوکس کنترل‌های استراتژیک» را بررسی کرد و مشکلات اجرا را شناسایی نمود. سایمونز<sup>۸۶</sup> (۱۹۹۵، ۱۹۹۱) چارچوب اهرم‌های کنترل<sup>۸۷</sup> را توسعه داد که چهار سازکار را شناسایی می‌کند: سیستم‌های باور<sup>۸۸</sup>، سیستم‌های مرزی<sup>۸۹</sup>، کنترل عارضه‌یابانه<sup>۹۰</sup>، و کنترل تعاملی<sup>۹۱</sup>.

پژوهش‌های اخیر درباره خودگردانی واحد فرعی (Geleilate, Andrews & Fainshmidt, 2020; Belenzon, Lee & Pataconi, 2019) نشان می‌دهند که رابطه «خودگردانی - عملکرد» شرطی است - خودگردانی، برخی واحدهای فرعی را در برخی

شرایط سود می‌بخشد. سیابوسچی<sup>۹۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که سازکارهای کنترل عامل بر ابتکارات استراتژیک از طریق سرکوب خودگردانی تأثیر می‌گذارند. این یافته‌ها مستقیماً از چارچوب مبتنی بر بلوغ ما پشتیبانی می‌کنند. واحدهای فرعی نابالغ به کنترل رفتاری و راهنمایی نزدیک نیاز دارند؛ واحدهای بالغ از کنترل نتایج و خودگردانی استراتژیک سود می‌برند. انتقال از یکی به دیگری باید با توسعه قابلیت، نه فقط گذشت زمان، هدایت شود.

#### ۴-۳-۲. نظریه وابستگی منابع و نظریه عاملیت

نظریه وابستگی منابع<sup>۹۳</sup> (RDT) (Pfeffer & Salancik, 1978/2003) بررسی می‌کند که چگونه وابستگی سازمانی به منابع خارجی بر رفتار و پویایی‌های قدرت تأثیر می‌گذارد. این با ملاحظات چارچوب ما درباره اینکه چگونه وابستگی واحد فرعی بر روابط تأثیر می‌گذارد، موازی است. با این حال، RDT بر قدرت بین‌سازمانی تمرکز دارد، در حالی که چارچوب ما بر پیشرفت توسعه‌ای تمرکز دارد.

نظریه عاملیت<sup>۹۴</sup> (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989) به روابط مالک - عامل با ناهماهنگی اهداف و عدم تقارن اطلاعات می‌پردازد. این مستقیماً به روابط شرکت پرمار - شرکت فرعی مرتبط است، اما رفتار خودگزینانه را فرض می‌کند و بر کارایی قراردادی تمرکز دارد نه اهداف توسعه‌ای.

چارچوب ما پیشنهاد می‌کند که روابط شرکت پرمار - شرکت فرعی از روابط شبه عامل (برای واحدهای نابالغ که به نظارت نیاز دارند) به روابط مباشرتی<sup>۹۵</sup> (Davis, 1997; Schoorman & Donaldson, 1997) تکامل می‌یابند که در آن واحدهای فرعی بالغ به‌عنوان تصمیم‌گیرندگان مورد اعتماد، همسو با اهداف عمل می‌کنند.

#### ۵-۳-۲. قابلیت‌های پویا

دیدگاه قابلیت‌های پویا<sup>۹۶</sup> (Teece, Pisano & Shuen, 1997) توانایی سازمان‌ها را برای «ادغام، ساخت، و پیکربندی مجدد شایستگی‌ها» در محیط‌های در حال تغییر بررسی می‌کند. این به‌طور قوی با رویکرد مبتنی بر بلوغ ما همسو است - هر دو بر توسعه قابلیت در طول زمان تمرکز دارند.

دیدگاه قابلیت‌های پویا بر توانایی تطبیق با تغییرات محیطی تمرکز دارد. چارچوب بلوغ ما بر سطح پیچیدگی سازمانی و قابلیت مدیریت تمرکز دارد. سازمان‌هایی با قابلیت‌های پویای قوی معمولاً دارای بلوغ بالا هستند، اما این سازه‌ها یکسان نیستند.

#### ۲-۴. خلاصه و شکاف

این مرور نوشتارگان یک شکاف پژوهشی قابل توجه را نشان می‌دهد. در حالی که نظریه پرمارگری بنگاهی به خوبی توسعه یافته است (Goold & Campbell, 1987; Campbell, 1994; Goold & Alexander, 1994; Feldman, 2021)؛ نوشتارگان تکامل واحد فرعی نشان می‌دهد که واحدهای فرعی چگونه تکامل می‌یابند (Birkinshaw & Hood, 1998) و مدل‌های بلوغ ابزارهای قوی برای ارزیابی قابلیت سازمانی ارائه می‌دهند (Paulk, Curtis, 2001; Chrissis & Weber, 1993; Curtis, Hefley & Miller, 2001) اما هیچ کار موجودی این جریان‌های پژوهشی را پیوند نمی‌دهد تا چارچوب سیستماتیک برای تطبیق استراتژی‌های پرمارگری با سطح بلوغ واحد فرعی ارائه کند.

این خلأ دارای دلالت‌های نظری و کاربردی مهمی است. از لحاظ نظری، ما فاقد چارچوبی هستیم که پیش‌بینی کند چگونه و چرا شرکت‌های پرمار باید رویکردهای خود را بر اساس توسعه قابلیت واحد فرعی تطبیق دهند. از لحاظ کاربردی، مدیران فاقد راهنمایی برای تشخیص اینکه چه زمانی واحدهای فرعی آماده مسئولیت‌های استراتژیک بیشتری هستند، یا چگونه پرمارگری باید با بلوغ تکامل یابد، هستند. بخش بعدی با ارائه چارچوب نظری جامع برای پرمارگری مبتنی بر بلوغ، این شکاف را پر می‌کند.

#### ۳. توسعه چارچوب نظری

##### ۳-۱. مفهوم‌سازی بلوغ سازمانی در زمینه چندکسب‌وکاری

##### ۳-۱-۱. تعریف بلوغ سازمانی برای واحدهای فرعی

ما بلوغ سازمانی را برای واحدهای فرعی پرمار به‌عنوان «سطح توسعه در قابلیت‌های سازمانی، سیستم‌ها، فرآیندها، ساختارهای حکمرانی، و پیچیدگی مدیریتی است که یک واحد فرعی را قادر می‌سازد تا به‌طور مستقل عملکرد قابل پیش‌بینی، یادگیری سازمانی، و تصمیم‌گیری استراتژیک را حفظ کند - صرف‌نظر از سن زمان‌شناختی آن واحد فرعی»

تعریف می‌کنیم. این تعریف بر قابلیت تأکید می‌کند نه زمان، و سه عنصر کلیدی شامل: عملکرد قابل پیش‌بینی (توانایی واحد فرعی برای تحویل مداوم نتایج قابل اعتماد از طریق فرآیندهای تعریف‌شده)؛ یادگیری سازمانی (ظرفیت برای یادگیری سیستماتیک، تطبیق، و بهبود) و تصمیم‌گیری استراتژیک (توانایی برای تصمیم‌گیری استراتژیک مستقل معتبر) را برجسته می‌کند.

## ۲-۱-۳. ابعاد بلوغ سازمانی

ما هشت بعد اصلی بلوغ سازمانی را پیشنهاد می‌کنیم:

بعد اول: پیچیدگی حکمرانی و تصمیم‌گیری. شامل وضوح ساختار حکمرانی و اختیارات تصمیم‌گیری، توسعه فرآیندهای تصمیم‌گیری رسمی، وجود و اثربخشی هیأت‌های راهبری، و مستندسازی حقوق تصمیم‌گیری<sup>۹۷</sup> است. این بعد میزان رسمیت و شفافیت در ساختارهای قدرت و مسیرهای تصمیم‌گیری سازمانی را مورد سنجش قرار می‌دهد و نشان می‌دهد که واحد فرعی تا چه حد توانسته است چارچوب‌های حکمرانی خود را نهادینه کند.

بعد دوم: استانداردسازی و رسمی‌سازی فرآیند به استانداردسازی فرآیندهای عملیاتی کلیدی، مستندسازی رویه‌ها و بهترین شیوه‌ها، ثبات فرآیند و قابلیت تکرارپذیری، و پایبندی به فرآیندهای تعریف‌شده، می‌پردازد. واحدهای فرعی بالغ‌تر دارای فرآیندهای به‌خوبی مستند، استاندارد و قابل تکرار هستند که امکان عملکرد پیش‌بینی‌پذیر و کارآمد را فراهم می‌آورند، در حالی که واحدهای فرعی نابالغ به فرآیندهای موردی و وابسته به افراد خاص متکی هستند.

بعد سوم: قابلیت و تجربه تیم مدیریتی. عمق و وسعت تخصص مدیریتی، تجربه هیأت رهبری، برنامه‌ریزی جانشینی و توسعه رهبری، و سابقه اجرایی موفق مدیران را در برمی‌گیرد. این بعد اهمیت سرمایه انسانی در سطوح رهبری را برجسته می‌کند و نشان می‌دهد که واحدهای فرعی بالغ دارای تیم‌های مدیریتی با تجربه، متنوع و به‌خوبی توسعه‌یافته هستند که قادر به تصمیم‌گیری‌های استراتژیک معتبر و مدیریت مؤثر پیچیدگی‌های سازمانی می‌باشند.

بعد چهارم: توسعه سیستم‌ها و زیرساخت. شامل پیچیدگی سیستم‌های فناوری اطلاعات و یکپارچگی آنها، ظرفیت‌های تحلیل و گزارش‌دهی داده، اتوماسیون عملیات روتین، و امنیت و قابلیت اطمینان سیستم است. واحدهای فرعی بالغ زیرساخت‌های فناوری پیچیده و یکپارچه‌ای دارند که قابلیت تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، کارایی عملیاتی، و مدیریت اطلاعات را در سطوح پیشرفته امکان‌پذیر می‌سازند.

بعد پنجم: ظرفیت برنامه‌ریزی استراتژیک. این بعد کیفیت و دقت فرآیندهای برنامه‌ریزی، افق برنامه‌ریزی (کوتاه‌مدت در مقابل بلندمدت)، همسویی با اهداف بنگاهی، و سابقه اجرای استراتژیک را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این بعد توانایی واحد فرعی را برای تفکر استراتژیک، تدوین برنامه‌های جامع، و تبدیل استراتژی به عمل اندازه‌گیری می‌کند و نشان می‌دهد که واحدهای فرعی بالغ‌تر قادر به برنامه‌ریزی با افق‌های زمانی طولانی‌تر و اجرای منضبط‌تر برنامه‌های استراتژیک هستند.

بعد ششم: ظرفیت یادگیری سازمانی. سازکارهای ضبط دانش و انتقال آن، فرهنگ بهبود مستمر، توانایی درس‌آموزی از شکست‌ها، و سیستم‌های مدیریت دانش را دربرمی‌گیرد. واحدهای فرعی با بلوغ بالا قادر به یادگیری سیستماتیک از تجربیات، به اشتراک‌گذاری دانش در سراسر واحد، و تبدیل درس‌های آموخته‌شده به بهبودهای عملی هستند، در حالی که واحدهای فرعی نابالغ اغلب همان اشتباهات را تکرار می‌کنند و از فرصت‌های یادگیری محروم می‌مانند.

بعد هفتم: بلوغ مدیریت عملکرد. شفافیت معیارهای عملکرد و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs)، کیفیت داده‌های عملکرد و گزارش‌دهی، فرآیندهای مدیریت عملکرد، و فرهنگ پاسخ‌گویی را شامل می‌شود. این بعد نشان می‌دهد که واحد فرعی تا چه حد قادر به اندازه‌گیری، نظارت و بهبود عملکرد خود است، و واحدهای فرعی بالغ دارای سیستم‌های عملکرد جامع، معیارهای روشن، و فرهنگ قوی پاسخ‌گویی هستند که امکان مدیریت مبتنی بر داده و بهبود مستمر را فراهم می‌آورد.

بعد هشتم: قابلیت مدیریت ریسک. شناسایی و ارزیابی سیستماتیک ریسک، استراتژی‌های کاهش ریسک، برنامه‌ریزی اضطراری، و سابقه مدیریت مؤثر ریسک را در بر می‌گیرد. واحدهای فرعی بالغ رویکردهای پیشگیرانه و سیستماتیک برای شناسایی،

ارزیابی و مدیریت ریسک‌ها دارند، در حالی که واحدهای فرعی نابالغ اغلب به صورت واکنشی عمل می‌کنند و فاقد چارچوب‌های جامع برای مدیریت عدم قطعیت‌ها و تهدیدهای بالقوه هستند.

### ۳-۱-۳. سطوح بلوغ سازمانی

با اقتباس از مدل بلوغ قابلیت (CMM) (Paulk, Curtis, Chrissis & Weber, 1993) و سایر مدل‌های بلوغ، ما چهار سطح بلوغ سازمانی را برای واحدهای فرعی بنگاهی پیشنهاد می‌کنیم:

سطح اول: بلوغ نوپا/بنیادین<sup>۹۸</sup>. این سطح با سیستم‌ها و فرآیندهای محدود یا موردی مشخص می‌شود که در آن حکمرانی غیررسمی با ساختار تصمیم‌گیری مبهم وجود دارد و سازمان وابستگی بالایی به افراد کلیدی دارد. در این سطح، قابلیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک محدود است و مستندسازی و استانداردسازی در حداقل سطح خود قرار دارد. موفقیت در این مرحله عمدتاً به تلاش‌های فردی و ابتکارات شخصی بستگی دارد تا فرآیندهای سازمانی نهادینه‌شده. یک واحد فرعی تازه‌تأسیس یا یک اکتساب اخیر که هنوز در حال یکپارچه‌سازی است، نمونه‌ای از این سطح بلوغ محسوب می‌شود.

سطح دوم: بلوغ در حال توسعه<sup>۹۹</sup>. مرحله‌ای است که در آن سیستم‌های پایه برقرار شده‌اند و استانداردسازی نوظهور در فرآیندهای کلیدی آغاز شده است. تیم مدیریتی در حال رشد است و قابلیت‌های خود را به تدریج گسترش می‌دهد، و برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح پایه وجود دارد. یادگیری سازمانی در این مرحله هنوز موردی و غیرسیستماتیک است، اما سازمان توانسته است از فرآیندهای کاملاً موقتی فراتر رود و شروع به ایجاد ثبات در عملیات کلیدی خود کند. واحد فرعی که فرآیندهای پایه را ایجاد کرده اما هنوز در حال توسعه قابلیت‌های پیشرفته است، نماینده این سطح بلوغ می‌باشد.

سطح سوم: بلوغ استقرار یافته<sup>۱۰۰</sup>. با سیستم‌ها و فرآیندهای محکم، مدیریت حرفه‌ای با قابلیت‌های اثبات‌شده، و ساختارهای حکمرانی واضح و کارآمد مشخص می‌شود. در این سطح، برنامه‌ریزی استراتژیک جامع و منظم انجام می‌شود و یادگیری سازمانی به صورت سیستماتیک نهادینه شده است. واحد فرعی قادر است عملکرد قابل پیش‌بینی و پایدار را حفظ کند و از طریق فرآیندهای استاندارد و مستند، کیفیت و کارایی را تضمین

نماید. واحد فرعی بالغ با عملیات پایدار و سابقه قابل اعتماد، نمونه بارز این سطح بلوغ است.

سطح چهارم: بلوغ پیشرفته/بهینه‌سازی<sup>۱۱</sup>. بالاترین سطح بلوغ است که با تعالی در عملیات و حکمرانی، قابلیت نوآوری و رهبری صنعت، و خودپایداری همراه با بهبود مداوم مشخص می‌شود. واحدهای فرعی که به این سطح رسیده‌اند دارای چشم‌انداز استراتژیک بلندمدت هستند و می‌توانند به‌عنوان منبع قابلیت برای سایر واحدهای فرعی عمل کنند. در این مرحله، فرآیندهای بهبود مستمر جزء جدایی‌ناپذیر فرهنگ سازمانی واحد شده است و واحد فرعی نه تنها قادر به مدیریت مؤثر عملیات خود است، بلکه می‌تواند در صنعت پیشرو باشد و به‌عنوان الگو برای دیگران خدمت کند. واحد فرعی پیشرفته که می‌تواند به‌عنوان مرکز تعالی<sup>۱۲</sup> عمل کند، نماینده این سطح بلوغ است.

### ۳-۲. پیوند بلوغ به استراتژی‌های پرمارگری

#### ۳-۲-۱. استدلال نظری

استدلال اصلی ما این است که نوع و شدت مطلوب پرمارگری بنگاهی باید با سطح بلوغ سازمانی واحد فرعی منطبق شود. این استدلال بر چهار منطق نظری استوار است: منطق ۱: نظریه اقتضایی<sup>۱۳</sup>. بر اساس لاورنس و لورش<sup>۱۴</sup> (۱۹۶۷)، «بهترین راه» یگانه‌ای برای سازماندهی وجود ندارد - ساختار بهینه به شرایط محیطی بستگی دارد. ما استدلال می‌کنیم که به‌طور مشابه، هیچ «بهترین راه» یگانه‌ای برای پرمارگری وجود ندارد - رویکرد بهینه به شرایط توسعه‌ای واحد فرعی، به‌ویژه سطح بلوغ آن، بستگی دارد. منطق ۲: توسعه تدریجی قابلیت. همان‌طور که مدل‌های CMM نشان می‌دهند، توسعه قابلیت تدریجی است - هر سطح بر قبلی بنا می‌شود. واحدهای فرعی نمی‌توانند سطوح بلوغ را «بپرند». بنابراین، پرمارگری باید مناسب با سطح توسعه‌ای باشد: نه خیلی پیشرفته (ایجاد سردرگمی) و نه خیلی ساده (محدود کردن رشد).

منطق ۳: خودگردانی مشروط<sup>۱۵</sup>. شواهد تجربی (Geleilate, Andrews & Fainshmidt, 2020, p. 4) نشان می‌دهد که خودگردانی واحد فرعی مشروطاً مفید است. ما استدلال می‌کنیم که بلوغ یک تعدیل‌کننده کلیدی است: واحدهای بالغ از خودگردانی

بهره می‌برند؛ واحدهای نابالغ به راهنمایی نیاز دارند. اعطای خودگردانی زودهنگام می‌تواند مخرب باشد؛ حفظ کنترل خیلی طولانی می‌تواند خفه‌کننده باشد. منطق ۴: انطباق پرمارگری<sup>۱۰۶</sup>. چارچوب تناسب پرمارگری (Goold, Campbell, & Alexander, 1998) استدلال می‌کند که شرکت‌های پرمار باید ویژگی‌های پرمارگری متمایز را با فرصت‌های پرمارگری در واحدهای کسب‌وکار تطبیق دهند. ما این منطق را با استدلال توسعه می‌دهیم که سطح بلوغ فرصت‌های پرمارگری را تعریف می‌کند: واحدهای نابالغ به ساخت قابلیت نیاز دارند؛ واحدهای بالغ به حفظ استراتژیک نیاز دارند.

### ۲-۲-۳. قضیه‌های اصلی: تطبیق بلوغ - پرمارگری

ما اکنون یک سری قضیه را توسعه می‌دهیم که سطوح بلوغ واحد فرعی را به استراتژی‌های پرمارگری مناسب مرتبط می‌سازند.

قضیه ۱: واحدهای فرعی در سطح بلوغ نوپا به «استراتژی‌های پرمارگری فشرده و دستوری» متمرکز بر ساخت قابلیت‌های بنیادین نیاز دارند.

استدلال: در سطح بلوغ نوپا، واحدهای فرعی فاقد سیستم‌های پایه، فرآیندهای استاندارد، و قابلیت‌های مدیریتی هستند. آنها نمی‌توانند به‌طور مستقل عملکرد قابل پیش‌بینی را حفظ کنند یا تصمیمات استراتژیک معتبری بگیرند. همان‌طور که CMM نشان می‌دهد (Paulk, Curtis, Chrissis & Weber, 1993)، سازمان‌های سطح ۱ به فرآیندهای موردی وابسته‌اند و موفقیت به تلاش‌های فردی قهرمانانه بستگی دارد، نه قابلیت‌های سازمانی.

دلالت‌های پرمارگری:

- مداخله دستوری: شرکت پرمار باید به‌طور فعال در تصمیمات اعم از عملیاتی و استراتژیک دخیل شود.
- ساخت سیستم: پرمار باید به ایجاد سیستم‌های پایه‌ای مدیریت کمک کند (مثلاً، برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، گزارش‌دهی).
- توسعه فرآیند: پرمار باید استانداردهای فرآیندهای کلیدی را هدایت کند.

- توسعه استعداد: پرمار باید تیم مدیریتی را تقویت کند (استخدام، آموزش، مربی‌گری).
- نظارت نزدیک: بررسی‌های مکرر و بازخورد فوری ضروری است.  
این به سبک برنامه‌ریزی استراتژیک گولد و کمپبل (۱۹۸۷) شباهت دارد، اما با تمرکز صریح بر ساخت ظرفیت، نه صرفاً کنترل استراتژیک.  
قضیه ۲: واحدهای فرعی در سطح بلوغ در حال توسعه، بیشترین سود را از استراتژی‌های «پرمارگری حمایتی - توسعه‌ای» می‌برند که بر قابلیت‌های موجود تکیه کرده و راهنمایی ارائه می‌دهند.
- استدلال: واحدهای سطح ۲ سیستم‌های پایه‌ای را ایجاد کرده‌اند اما هنوز در حال توسعه قابلیت‌های پیشرفته هستند. آنها می‌توانند عملیات‌های اصلی را مستقلاً انجام دهند اما برای چالش‌های پیچیده‌تر به حمایت نیاز دارند. این مشابه سطح ۲، مدل بلوغ قابلیت (CMM) است («تکرارپذیر») که سازمان‌ها می‌توانند موفقیت‌های قبلی را تکرار کنند اما هنوز فاقد فرآیندهای کاملاً تعریف‌شده، هستند.  
دلالت‌های پرمارگری:
- مربی‌گری و راهنمایی: پرمار نقش مربی را ایفا می‌کند، نه دستوردهنده.
- انتقال دانش: پرمار به اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌ها و درس‌های آموخته‌شده کمک می‌کند.
- توسعه قابلیت: پرمار پروژه‌های توسعه هدفمند قابلیت را حمایت می‌کند.
- خودگردانی انتخابی: واحد در عملیات روتین خودگردانی دارد اما برای تصمیمات استراتژیک اصلی از پرمار راهنمایی می‌گیرد.
- بررسی‌های منظم: نظارت سازمان‌یافته با بازخورد سازنده  
این با سبک کنترل استراتژیک (Goold & Campbell, 1987) شباهت دارد اما با تأکید قوی‌تر بر توانمندسازی و توسعه قابلیت.
- قضیه ۳: واحدهای فرعی در سطح بلوغ استقرار یافته، تحت رویکردهای پرمارگری استراتژیک که خودگردانی را با همسویی استراتژیک متعادل می‌سازند، بهینه عمل می‌کنند.

استدلال: واحدهای سطح ۳ سیستم‌های محکم، مدیریت حرفه‌ای، و قابلیت‌های اثبات شده دارند. آنها می‌توانند به‌طور مستقل عملکرد قابل پیش‌بینی را تحویل دهند و تصمیمات استراتژیک معتبری بگیرند. این مشابه سطح ۴-۳ CMM است («تعریف شده») تا «مدیریت شده») که فرآیندها استاندارد و کنترل شده‌اند.

دلالت‌های پرمارگری:

- نظارت استراتژیک: پرمار نقش نظارتی دارد، همسویی با اهداف بنگاهی را تضمین می‌کند.
  - مداخله انتخابی: پرمار فقط در تصمیمات استراتژیک اصلی یا زمانی که مشکلاتی پیش می‌آید، دخالت می‌کند.
  - تخصیص منابع: پرمار تخصیص سرمایه را هماهنگ می‌کند اما به توصیه‌های واحد فرعی احترام می‌گذارد.
  - ایجاد هم‌افزایی: پرمار بر تسهیل همکاری بین واحدهای فرعی تمرکز می‌کند.
  - بررسی‌های استراتژیک: بررسی‌های دوره‌ای مبتنی بر نتایج، نه فرآیندها.
- این با سبک کنترل مالی گولد و کمپبل (۱۹۸۷) شباهت دارد اما با مشارکت استراتژیک بیشتر در تصمیمات کلیدی.

قضیه ۴: واحدهای فرعی در سطح بلوغ پیشرفته به حداقل مداخله پرمارگری نیاز دارند و می‌توانند به‌عنوان منابع قابلیت برای پرمار و سایر واحدها عمل کنند.

استدلال: واحدهای سطح ۴ در عملیات تعالی دارند، با قابلیت نوآوری، و بهبود مستمر. آنها خودپایدار هستند و می‌توانند به‌عنوان الگوهای بهترین شیوه‌ها عمل کنند. این مشابه سطح ۵ مدل بلوغ قابلیت (CMM) است («بهبودسازی») که بهبود مستمر نهادینه شده است.

دلالت‌های پرمارگری:

- مداخله حداقل: پرمار نقش «دست‌های خارج شده»<sup>۱۷</sup> دارد، به واحد اجازه می‌دهد استراتژی خود را اجرا کند.
- مدیریت پورتفولیو: پرمار بر تصمیمات سطح پورتفولیو تمرکز می‌کند (مثلاً، خرید/فروش).

- اهرم برای دیگران: واحد به عنوان مرکز تعالی یا الگو برای واحدهای کمتر بالغ استفاده می شود.
- امکان آزمایش: پرمار از واحد برای آزمایش نوآوری هایی که ممکن است در جای دیگر نیز تعمیم یابند، استفاده می کند.
- جایزه عملکرد: پرمار به عملکرد برتر پاداش می دهد اما در عملیات دخالت نمی کند.

این فراتر از هر یک از سبک های گولد و کمپیل است - به سمت یک رابطه مباشرتی (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997) که با واحد به عنوان شریک مورد اعتماد رفتار می شود.

### ۳-۳. عوامل تعدیل کننده

در حالی که سطح بلوغ یک محرک کلیدی استراتژی پرمارگری مناسب است، عوامل زمینه ای نیز نقش ایفا می کنند. ما پنج تعدیل کننده اصلی را شناسایی می کنیم: قضیه 5a: پویایی صنعت رابطه بلوغ - پرمارگری را تعدیل می کند، به طوری که در صنایع بسیار پویا، حتی واحدهای بالغ نیز ممکن است از دخالت استراتژیک بیشتر پرمار سود ببرند.

استدلال: در محیط های بسیار پویا، حتی واحدهای فرعی بالغ با عدم قطعیت قابل توجه مواجه می شوند. منابع شرکت پرمار، دیدگاه ها، و قابلیت های مدیریت ریسک می توانند ارزشمند باشند حتی برای واحدهای با قابلیت بالا (Menz et al., 2021, p. 1701).

قضیه 5b: اهمیت استراتژیک واحد فرعی برای پرمار رابطه بلوغ - پرمارگری را تعدیل می کند، به طوری که واحدهای حیاتی استراتژیک، صرف نظر از سطح بلوغ خود، دخالت بیشتری دریافت می کنند.

استدلال: واحدهایی که برای استراتژی بنگاهی کلیدی هستند (مثلاً، کسب و کار اصلی، سهم بازار بزرگ، منبع نوآوری کلیدی) نظارت دقیق تر شرکت پرمار را توجیه می کنند، حتی اگر از نظر عملیاتی بالغ باشند.

قضیه ۵c: فاصله جغرافیایی/فرهنگی رابطه بلوغ - پرمارگری را تعدیل می‌کند، به طوری که واحدهای دور یا متفاوت از نظر فرهنگی خودگردانی بیشتری می‌طلبند حتی در سطوح بلوغ پایین‌تر.

استدلال: پرمارگری فشرده در فاصله جغرافیایی/فرهنگی زیاد ناکارآمد و گران می‌شود (Meyer, Li & Schotter, 2020, p. 541). شرکت‌های پرمار ممکن است با واحدهای دورافتاده نابالغ از طریق سازکارهای جایگزین (مثلاً، مشاوران محلی، هیأت‌های مشاوره) درگیر شوند.

قضیه ۵d: قابلیت‌های خود پرمار رابطه بلوغ - پرمارگری را تعدیل می‌کنند، به طوری که پرمارهای با قابلیت‌های قوی‌تر می‌توانند مداخله مفیدتری ارائه دهند.

استدلال: چارچوب مزیت پرمارگری (Campbell, Goold & Alexander, 1995) تأکید می‌کند که پرمارها فقط در صورتی ارزش اضافه می‌کنند که ویژگی‌های متمایزی داشته باشند که با فرصت‌ها مطابقت دارند. پرمارهای با قابلیت‌های محدود، نمی‌توانند به طور مؤثر حتی واحدهای نابالغ را پرماری‌گری کنند.

قضیه ۵e: عدم قطعیت محیطی رابطه بلوغ - پرمارگری را تعدیل می‌کند، به طوری که در دوره‌های بحران یا عدم قطعیت بالا، حتی واحدهای بالغ از دخالت بیشتر پرمار سود می‌برند.

استدلال: در طول بحران‌ها (مثلاً، رکود، بلایای طبیعی، اختلالات صنعت)، منابع و حمایت شرکت پرمار می‌تواند حیاتی شود حتی برای واحدهای بالغ (Burgelman & Shankar, 2024, p. 475). مداخله موقت در طول دوره‌های استرس‌زا می‌تواند توجیه شود.

#### ۳-۴. ملاحظات پویا: انتقالات بلوغ - پرمارگری

یک ویژگی کلیدی چارچوب ما، دلالت‌های پویای آن است - چگونه استراتژی پرمارگری باید با تکامل بلوغ واحد فرعی تغییر کند.

قضیه ۶: با پیشرفت واحدهای فرعی در طول سطوح بلوغ، شدت مداخلات در پرمارگری مطلوب باید به طور تدریجی کاهش یابد به طوری که تمرکز از مداخلات عملیاتی و شدید به نظارت استراتژیک تغییر باید کند.

استدلال: همان‌طور که واحدها قابلیت‌ها را توسعه می‌دهند، آنها ظرفیت افزایشی برای خودمدیریتی و خودگردانی به دست می‌آورند (Birkinshaw & Hood, 1998, p. 223). حفظ کنترل فشرده بیش از حد طولانی، می‌تواند خفه‌کننده باشد، مانع نوآوری بوده، و توسعه استعداد را محدود کند. بنابراین، پرمارها باید «کاهش تدریجی<sup>۱۰۸</sup>» پرمارگری را با رشد بلوغ انجام دهند.

دلالت‌های عملی:

- انتقالات برنامه‌ریزی شده: پرمارها باید به‌طور صریح انتقالات از یک سطح بلوغ به سطح دیگر بلوغ را برنامه‌ریزی کنند.
- ارزیابی‌های دوره‌ای: ارزیابی‌های منظم بلوغ برای تشخیص آمادگی برای خودگردانی بیشتر.
- کاهش تدریجی نظارت: کاهش تدریجی دفعات و شدت نظارت با رشد قابلیت.
- انتقال تصمیم: اعطای تدریجی اختیار تصمیم‌گیری به واحد فرعی.
- قضیه Va: اعطای زودهنگام/نارس خودگردانی به واحدهای نابالغ احتمالاً منجر به عملکرد ضعیف، فقدان کنترل، و مصرف منابع پرمارها برای بحران‌زدایی می‌شود.
- استدلال: خودگردانی به قابلیت‌های پایه نیاز دارد تا به‌طور مؤثر اعمال شود. واحدهای فرعی فاقد سیستم‌ها، فرآیندها یا تخصص مدیریتی نمی‌توانند تصمیمات استراتژیک معتبری بگیرند یا عملکرد قابل پیش‌بینی را حفظ کنند.
- شواهد تجربی (Geleilate, Andrews & Fainshmidt, 2020) نشان می‌دهد که رابطه «خودگردانی - عملکرد» مشروط است - خودگردانی برخی واحدها را در برخی شرایط سود می‌بخشد، نه همه واحدها را در همه شرایط.
- علائم هشدار خودگردانی زودهنگام:
  - عملکرد ناپایدار یا غیرقابل پیش‌بینی.
  - تصمیمات استراتژیک ضعیف یا شتاب‌زده.
  - جابه‌جایی مکرر مدیران.
  - شکست‌های مکرر فرآیند.
  - نیاز به مداخلات بحران‌زدایی مکرر پرمارها.

قضیه ۷b: حفظ «کنترل زیاد از حد»<sup>۱۰۹</sup> واحدهای بالغ احتمالاً مانع خودمختاری، سرکوب نوآوری، و ایجاد یک «رفتار بازی‌گونه»<sup>۱۱۰</sup> که عملکرد را تضعیف می‌کند، می‌شود.

استدلال: واحدهای بالغ دارای قابلیت‌ها، تخصص و دانش زمینه‌ای برای اخذ تصمیمات استراتژیک معتبر هستند. کنترل بیش از حد توسط پرمارها می‌تواند: (۱) مانع از پاسخ‌دهی سریع واحدهای فرعی به فرصت‌ها/تهدیدهای محیطی شود، (۲) استعدادهای برتر را که خواهان خودگردانی هستند دلسرد کند، (۳) فرهنگ پاسخ‌گویی را تضعیف کند (مدیران واحد مسؤول نتایج، حس نمی‌کنند که کنترل دارند). این با پژوهش‌های کنترل استراتژیک (Goold, 1990) که نشان می‌دهد کنترل بیش از حد می‌تواند خفه‌کننده باشد، همسو است.

علائم هشدار پرماری‌گری بیش از حد:

- فرسودگی مدیران با استعداد واحد فرعی.
- رضایت شغلی کاهش یافته در تیم رهبری واحد فرعی.
- تأخیرهای تصمیم به دلیل حلقه‌های تأیید طولانی.
- انگیزه کاهش یافته و روحیه پایین تیم مدیریتی.
- تلاش برای ارضای پرمارها به جای مشتریان.

### ۳-۵. مدل یکپارچه: ماتریس بلوغ - پرمارگری

برای تلفیق چارچوب نظری خود، ما ماتریس بلوغ - پرمارگری را ارائه می‌دهیم (شکل شماره (۱)):

شکل (۱): ماتریس بلوغ - پرماری گری



منبع: نگارنده

ماتریس بلوغ - پرماری گری دارای دو ویژگی کلیدی است که درک آنها برای کاربرد مؤثر چارچوب ضروری می‌باشد. نخست، پیشرفت قطری (فلش سبز) که مسیر بهینه تکامل را از گوشه چپ - بالای ماتریس (که نشان‌دهنده واحدهای نوپا با نیاز به پرماری گری فشرده است) به سمت گوشه راست - پایین (که نشان‌دهنده واحدهای پیشرفته با نیاز به پرماری گری حداقلی است) ترسیم می‌کند؛ این مسیر قطری بیانگر این واقعیت است که با افزایش بلوغ سازمانی واحد فرعی، شدت و دخالت پرماری گری باید به تدریج کاهش یابد و از رویکرد دستوری به سمت رویکرد نظارتی و در نهایت حداقلی تغییر جهت دهد.

دوم، نواحی خطر که دو ناحیه بحرانی را در ماتریس مشخص می‌کنند: ناحیه بالای راست که نشان‌دهنده پرماری گری بیش از حد<sup>۱۱۱</sup> است و در آن شرکت‌های پرماری کنترل

زیادی بر واحدهای فرعی بالغ اعمال می‌کنند که این امر می‌تواند منجر به سرکوب نوآوری، دلسردی مدیران با استعداد، و کاهش انگیزه و روحیه تیم مدیریتی گردد؛ و ناحیه پایین چپ که نشان‌دهنده پرماری‌گری کمتر از حد<sup>۱۱۲</sup> است و در آن واحدهای فرعی نابالغ، خودگردانی زودهنگام دریافت می‌کنند که این موضوع می‌تواند به عملکرد ناپایدار، تصمیمات استراتژیک ضعیف، و نیاز به مداخلات بحران‌زدایی مکرر از سوی پرمار منجر شود.

### ۱-۳-۵. قواعد تصمیم‌گیری برای کاربران

برای کاربری، ما قواعد تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی پرمارگری ارائه می‌دهیم:

- قاعده ۱: ارزیابی قبل از تعیین. قبل از تعیین رویکرد پرمارگری، واحد فرعی را در هر هشت بعد بلوغ ارزیابی کنید. از دستورالعمل‌نمره‌دهی استاندارد<sup>۱۱۳</sup> یا چک‌لیست‌های بلوغ استفاده کنید.
- قاعده ۲: بلوغ کلی، نه انتخابی. برای تعیین سطح بلوغ کلی، به الگوها در همه ابعاد نگاه کنید. یک ضعف قابل توجه می‌تواند نیاز به پرمارگری فشرده‌تر کند، حتی اگر سایر ابعاد قوی باشند.
- قاعده ۳: تنظیم با توجه به تعدیل‌کنندگان. پس از تعیین سطح بلوغ، با توجه به عوامل زمینه‌ای تنظیم کنید (پویایی صنعت، اهمیت استراتژیک، فاصله، قابلیت پرمارها، عدم قطعیت).
- قاعده ۴: برنامه‌ریزی انتقال. برای واحدهای در حال پیشرفت، به‌طور صریح مسیر انتقال به خودگردانی بیشتر را برنامه‌ریزی کنید. شاخص‌های روشنی برای هر مرحله تعیین کنید.
- قاعده ۵: بازنگری دوره‌ای. حداقل سالانه، سطح بلوغ و تناسب پرمارگری را مجدداً ارزیابی کنید. واحدها ممکن است پیشرفت کنند (نیاز به پرمارگری کمتر) یا عقب بمانند (نیاز به پرمارگری بیشتر).

### ۴. سهم‌گذاری‌های نظری

چارچوب ما سه سهم‌گذاری اصلی به نظریه ارائه می‌دهد:

#### ۱-۴. گسترش نظریه پرمارگری بنگاهی

سهم گذاری اول: ما نظریه پرمارگری بنگاهی (Campbell, Goold & Alexander, 1994; Goold & Campbell, 1987) را با معرفی بلوغ سازمانی به عنوان یک عامل مشروط کننده کلیدی گسترش می دهیم. چارچوب موجود پرمارگری بر تنوع صنعت (Goold & Campbell, 2002)، قرابت استراتژیک (Collis & Montgomery, 1997)، و عملکرد واحد فرعی تمرکز دارد. ما استدلال می کنیم که بلوغ توسعه ای به همان اندازه - اگر نه بیشتر - مهم است. دو واحد فرعی در همان صنعت با استراتژی های مشابه ممکن است، بسته به سطح بلوغشان، استراتژی های پرمارگری بسیار متفاوتی را طلب کنند.

سهم گذاری ما به عملیاتی سازی مفهوم تناسب پرمارگری (Goold, Campbell & Alexander, 1998) کمک می کند. با پیوند دادن سطوح بلوغ قابل ارزیابی به استراتژی های پرمارگری قابل تجویز، ما یک چارچوب قابل اجرا برای مدیران ارائه می دهیم. این از تناسب پرمارگری از یک مفهوم انتزاعی به یک ابزار کاربردی پذیر تبدیل می شود.

#### ۲-۴. مفهوم سازی نوین: آمادگی توسعه ای

سهم گذاری دوم: ما آمادگی توسعه ای<sup>۱۱۴</sup> را به عنوان یک سازه کلیدی معرفی می کنیم که بلوغ را از سن و چرخه حیات متمایز می سازد. در حالی که نظریه های چرخه حیات (cf Adizes, 1972; Adizes, 1979) بر زمان بندی بحرانها تمرکز دارند و سن سازمانی صرفاً گذشت زمان را اندازه گیری می کند، آمادگی توسعه ای، قابلیت واحد فرعی برای مدیریت پیچیدگی های افزایشی و اعمال خودگردانی را ارزیابی می کند. این تمایز تلویحات کاربردی قابل توجهی دارد. مدیران نباید فرض کنند که واحدهای پیرتر بالغ تر هستند، یا واحدهای جوان تر نابالغ هستند. یک استارت آپ ۳ ساله که از ابتدا با فرآیندهای سختگیرانه ساخته شده، می تواند از یک واحد ۲۰ ساله که از توسعه قابلیت منظم غفلت کرده، بالغ تر باشد.

آمادگی توسعه ای به مفاهیم موجود مانند قابلیت های پویا (Teece, Pisano & Shuen, 1997) و آمادگی تغییر<sup>۱۱۵</sup> مرتبط است، اما متمایز می ماند. در حالی که قابلیت های پویا

بر تطبیق با تغییرات محیطی تمرکز دارند، آمادگی توسعه‌ای بر پیچیدگی سازمانی فعلی و توانایی مدیریت تمرکز دارد.

### ۳-۴. یکپارچه‌سازی جریان‌های پژوهشی

سه‌م‌گذاری سوم؛ ما سه جریان پژوهشی پیش‌تر جداگانه را یکپارچه می‌کنیم:

۱. تکامل واحد فرعی (Birkinshaw & Hood, 1998): نشان می‌دهد واحدها چگونه تکامل می‌یابند.

۲. نظریه پرمارگری (Campbell, Gould & Alexander, 1994): نشان می‌دهد پرمارها چگونه ارزش اضافه می‌کنند.

۳. مدل‌های بلوغ (Paulk, Curtis, Chrissis & Weber, 1993): نشان می‌دهد چگونه قابلیت را ارزیابی کنیم.

چارچوب یکپارچه ما پیش‌بینی می‌کند چگونه پرمارها باید رویکردهای خود را بر اساس مرحله تکاملی واحد، ارزیابی‌شده از طریق ارزیابی بلوغ، تطبیق دهند. این یکپارچه‌سازی همچنین سازکارها را روشن می‌کند که از طریق آنها بلوغ بر تناسب پرمارگری تأثیر می‌گذارد:

- سازکار ۱: بلوغ تعیین می‌کند واحدهای فرعی چه قابلیت‌هایی برای خودمدیریتی دارند.
- سازکار ۲: بلوغ تعیین می‌کند واحدهای فرعی چه فرصت‌های پرمارگری دارند (شکاف‌های قابلیت).
- سازکار ۳: بلوغ تعیین می‌کند چه سبک‌های پرمارگری اثربخش خواهند بود.

### ۴-۴. پیوندها به چشم‌اندازهای نظری

چارچوب ما با چندین چشم‌انداز نظری در استراتژی و سازمان همسو بوده و آنها را یکپارچه می‌کند:

- نظریه اقتضایی (Lawrence & Lorsch, 1967): چارچوب ما به‌طور اساسی اقتضایی است - پیشنهاد می‌کند «بهترین» استراتژی پرمارگری به وضعیت توسعه‌ای واحد فرعی بستگی دارد.

- منظر مبتنی بر منابع (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984): بلوغ در اصل در مورد توسعه منابع و قابلیت‌های سازمانی است. چارچوب ما نشان می‌دهد چگونه پرمارها باید ساخت منابع در واحدهای فرعی را تسهیل کنند.
- قابلیت‌های پویا (Teece, Pisano & Shuen, 1997): با توسعه بلوغ واحدهای فرعی، آنها قابلیت‌های پویای قوی‌تری می‌سازند - توانایی حس، تصرف، و تحول. پرمارگری باید این توسعه را حمایت کند.
- نظریه عاملیت (Jensen & Meckling, 1976): چارچوب ما پیشنهاد می‌کند روابط از شبه عاملیت (واحدهای نابالغ، نظارت بالا) به مباشرتی (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997) (واحدهای بالغ، همسویی اهداف) تکامل می‌یابند.
- ساختارهای کنترل (Simons, 1995): چارچوب ما پیش‌بینی می‌کند که با رشد بلوغ، کنترل‌های اهرمی از تشخیصی (نظارت رفتار) به تعاملی (دیالوگ استراتژیک) تغییر می‌کنند.

## ۵. دلالت‌های کاربردی

چارچوب ما چندین دلالت کاربردی برای مدیران ارائه می‌دهد:

### ۵-۱. چگونه پرمارها می‌توانند بلوغ واحد فرعی را ارزیابی کنند؟

ابزار ۱: روبریک ارزیابی بلوغ واحدهای فرعی. پرمارها باید یک روبریک استاندارد برای ارزیابی هر هشت بعد بلوغ ایجاد کنند. به‌طور نمونه برای بعد حکمرانی و تصمیم‌گیری:

- سطح ۱ (نوپا): ساختار غیررسمی، حق تصمیم مبهم.
  - سطح ۲ (در حال توسعه): ساختار پایه، برخی فرآیندهای رسمی.
  - سطح ۳ (استقرار یافته): ساختار واضح، فرآیندهای مستند.
  - سطح ۴ (پیشرفته): حکمرانی پیچیده، تصمیم‌گیری بهینه‌شده.
- ابزار ۲: ارزیابی ۳۶۰ درجه. از ورودی‌های چندگانه استفاده کنید: رهبری واحد فرعی، تیم پرمارها، ذی‌نفعان خارجی، و حتی خودارزیابی. مقایسه دیدگاه‌ها می‌تواند نقاط کور را نشان دهد.

ابزار ۳: پنجمارک در مقابل استانداردها. در صورت امکان، عملکرد واحد را در مقابل پنجمارک‌های صنعت یا استانداردهای داخلی ارزیابی کنید. این اعتبار را به ارزیابی‌های ذهنی اضافه می‌کند.

### ۲-۵. نقشه‌برداری پورتفولیو با استفاده از تناسب بلوغ - پرمارگری

پرمارها باید یک ماتریس پورتفولیو بلوغ ایجاد کنند که همه واحدهای فرعی را براساس سطح بلوغ و رویکرد پرمارگری فعلی ترسیم کند. تحلیل وضعیت واحدها به شرح زیر خواهد بود:

- واحدهای در «منطقه مطلوب»: تطبیق خوب.
  - واحدهای خارج از منطقه: ناطباقی‌های بالقوه.
  - واحدهای واقع در بالای قطر: پرماری‌گری بیش از حد.
  - واحدهای واقع در پایین قطر: پرماری‌گری کمتر از حد.
- این نقشه‌برداری پورتفولیو می‌تواند:
- واحدهایی که از پرماری‌گری بیش از حد یا کمتر از حد<sup>۱۱۶</sup> رنج می‌برند را شناسایی کند.
  - فرصت‌ها برای تنظیم رویکرد پرمارگری را برجسته کند.
  - اولویت‌بندی دخالت‌های توسعه قابلیت را ارائه دهد.
  - تخصیص منابع پرمارها را بهینه کند.

### ۳-۵. راهنمایی برای پرمارگری متمایز در پورتفولیوهای ناهمگن

بسیاری از شرکت‌ها پورتفولیوهایی از واحدهای فرعی با سطوح بلوغ بسیار متفاوت دارند. یک رویکرد «یک‌اندازه - برای - همه» بهینه نخواهد بود. در این رابطه یک «منوی رویکردهای پرمارگری» ایجاد کنید که متناسب با سطح بلوغ واحد هر است:

برای واحدهای نوپا:

- دفعات بررسی: هفتگی یا دوهفته‌ای.
- عمق دخالت: عملیاتی + استراتژیک.
- حمایت منابع: فشرده (اعزام مدیران، مشاوران).
- خودگردانی تصمیم: محدود، نیاز به تأییدهای متعدد.

- افق زمانی: کوتاه مدت (۱۲-۰ ماه).
- برای واحدهای در حال توسعه:
- دفعات بررسی: ماهانه.
- عمق دخالت: مربی‌گری + استراتژیک.
- حمایت منابع: متوسط (برنامه‌های آموزشی، انتقال بهترین شیوه‌ها).
- خودگردانی تصمیم: انتخابی، تأیید موارد استراتژیک کلیدی.
- افق زمانی: میان مدت (۳-۱ سال).
- برای واحدهای استقرار یافته:
- دفعات بررسی: فصلی.
- عمق دخالت: نظارت استراتژیک.
- حمایت منابع: انتخابی (براساس درخواست).
- خودگردانی تصمیم: گسترده، توصیه‌های استراتژیک.
- افق زمانی: میان تا بلندمدت (۵-۳ سال).
- برای واحدهای پیشرفته:
- دفعات بررسی: سالانه.
- عمق دخالت: حداقل، مدیریت پورتفولیو.
- حمایت منابع: حداقل، تسهیل همکاری.
- خودگردانی تصمیم: کامل، مشاوره با پرمارها.
- افق زمانی: بلندمدت (بیش از ۵ سال).

#### ۴-۵. علائم هشدار ناطابقی پرماری

شناسایی به موقع علائم هشدار ناطابقی بین سطح بلوغ واحد فرعی و رویکرد پرماری‌گری اعمال شده، برای مدیران بسیار حیاتی است. علائم پرماری‌گری بیش از حد عمدتاً در قالب واکنش‌های منفی مدیران واحد فرعی و کاهش عملکرد سازمانی ظاهر می‌شوند. وقتی کنترل بیش از اندازه اعمال می‌شود، مدیران با استعداد واحد فرعی شروع به ترک واحد می‌کنند و مدیران باقی‌مانده احساس سرخوردگی و ناامیدی می‌کنند. همچنین تصمیمات، به دلیل حلقه‌های طولانی تأیید به تأخیر می‌افتند و واحد فرعی

به طور ملموس فاقد احساس مالکیت نسبت به تصمیمات خود است، که این امر منجر به کاهش نوآوری و بروز رفتار بیش از حد ریسک‌گریز در واحد می‌گردد. در سوی مقابل، علائم پرماری‌گری کمتر از حد عمدتاً در قالب مشکلات عملکردی و نیاز به مداخلات اضطراری از سوی پرمار آشکار می‌شوند. عملکرد واحد فرعی ناپایدار یا غیرقابل پیش‌بینی می‌شود و تصمیمات استراتژیک ضعیفی اتخاذ می‌گردد که مکرراً نیاز به تغییر مسیر و اصلاح دارند. شکست‌های مکرر در سیستم‌ها یا فرآیندها رخ می‌دهد و شرکت پرمار مجبور به مداخلات بحران‌زدایی مکرر می‌شود. همچنین جابه‌جایی مکرر مدیران و بروز نگرانی‌های مرتبط با انطباق یا حکمرانی از دیگر نشانه‌های این ناتطابقی هستند.

هنگامی که این علائم شناسایی شدند، چهار اقدام اصلاحی ضروری است. نخست، سطح بلوغ واحد فرعی باید مجدداً مورد ارزیابی قرار گیرد تا مشخص شود آیا ارزیابی اولیه صحیح بوده است. دوم، رویکرد پرماری‌گری باید متناسب با یافته‌های جدید اصلاح و تعدیل شود و میزان دخالت افزایش یا کاهش یابد. سوم، در صورت وجود شکاف‌های قابلیت، باید در توسعه و ساخت قابلیت‌های لازم در واحد فرعی سرمایه‌گذاری صورت گیرد تا واحد به سطح بلوغ مطلوب برسد. چهارم، ارتباطات شفاف با واحد فرعی درباره دلایل تعدیل و تنظیم رویکرد پرماری‌گری ضروری است تا درک متقابل و همکاری مؤثر تضمین شود.

## ۶. جهت‌های پژوهشی آینده

چارچوب نظری ارائه‌شده در این مقاله چندین مسیر مهم برای پژوهش‌های آینده را باز می‌کند که می‌تواند به تعمیق درک ما از پویایی‌های سطح بلوغ واحد فرعی - پرماری‌گری و آزمون تجربی قضیه‌های پیشنهادی کمک کند.

### ۶-۱. آزمون تجربی قضیه‌ها

نخستین اولویت پژوهشی، انجام مطالعات تجربی گسترده برای آزمون رابطه بین بلوغ سازمانی واحد فرعی، رویکرد پرماری‌گری، و عملکرد آن واحد فرعی است. این پژوهش‌ها می‌توانند از طراحی‌های متنوعی بهره‌برند، از جمله بررسی‌های بزرگ‌مقیاس که داده‌ها را از صدها جفت شرکت پرمار - واحد فرعی جمع‌آوری می‌کنند تا امکان

تحلیل‌های آماری قوی و شناسایی الگوهای کلی فراهم شود. مطالعات موردی عمیق نیز می‌توانند تحلیل تفصیلی از نحوه تکامل بلوغ واحد فرعی و پرماری‌گری در طول زمان ارائه دهند و سازکارهای علی زیربنایی را آشکار سازند. همچنین طراحی‌های شبه آزمایشی که از تنوع‌های طبیعی در رویکردهای پرماری‌گری در سازمان‌های مختلف بهره می‌برند، می‌توانند به شناسایی اثرات علی کمک کنند. سؤالات کلیدی که این پژوهش‌ها باید به آنها پاسخ دهند عبارتند از: آیا تطبیق بهینه بین سطح بلوغ واحد فرعی و پرماری‌گری پیش‌بینی‌کننده قوی عملکرد واحد فرعی است؟ آیا ناطابقی‌ها در قالب پرماری‌گری بیش از حد یا کمتر از حد با نتایج منفی مشخص مرتبط هستند؟ و کدام ابعاد خاص بلوغ سازمانی واحد فرعی بیشترین تأثیر را بر نوع پرماری‌گری مورد نیاز دارند؟

پژوهش دوم باید بر شناسایی و آزمون عوامل تعدیل‌کننده متمرکز شود که می‌توانند رابطه بلوغ واحد فرعی - پرماری‌گری را تحت تأثیر قرار دهند. این مطالعات باید بررسی کنند که چگونه پویایی صنعت و عدم قطعیت محیطی، فاصله جغرافیایی و فرهنگی بین پرمار و واحد فرعی، اهمیت استراتژیک واحد فرعی برای پورتفولیوی کلی بنگاه، و قابلیت‌های خود پرمار می‌توانند اثرات بلوغ بر رویکرد پرماری‌گری بهینه را تعدیل کنند. درک این عوامل زمینه‌ای می‌تواند به مدیران کمک کند تا چارچوب را به‌طور مؤثرتری در شرایط خاص خود به‌کار گیرند.

## ۲-۶. کاربردهای خاص صنعت

پژوهش سوم باید کاربرد بخشی چارچوب بلوغ واحد فرعی - پرماری‌گری را در صنایع مختلف مورد بررسی قرار دهد. صنایع خاص دارای ویژگی‌های منحصربه‌فردی هستند که ممکن است نیازمند تنظیمات و اصلاحات خاصی در چارچوب باشند. پژوهشگران باید بررسی کنند که آیا ابعاد بلوغ متفاوتی در صنایع مختلف اهمیت بیشتری دارند، و آیا رویکردهای پرماری‌گری مطلوب بسته به ویژگی‌های صنعت تغییر می‌کنند. این مطالعات بخشی، می‌تواند به توسعه راهنماهای کاربردی سفارشی‌شده برای هر صنعت منجر شود.

### ۳-۶. ملاحظات بین‌المللی و فرهنگی

پژوهش چهارم باید اثرات فاصله فرهنگی و نهادی بر پویایی‌های بلوغ واحد فرعی - پرماری‌گری را مورد بررسی قرار دهد. زمینه‌های ملی مختلف دارای هنجارهای فرهنگی و ساختارهای نهادی متفاوتی هستند که می‌توانند بر ترجیحات و اثربخشی رویکردهای پرماری‌گری تأثیر بگذارند. برای مثال، آیا فرهنگ‌های جمع‌گرا در مقابل فردگرا سطوح خودگردانی متفاوتی را برای واحدهای فرعی ترجیح می‌دهند؟ آیا سیستم‌های حقوقی و نهادی مختلف تأثیر می‌گذارند که چگونه پرماری‌گری باید ساختار یابد و چه سازکارهای کنترلی مناسب‌تر هستند؟ پاسخ به این پرسش‌ها می‌تواند به شرکت‌های چندملیتی کمک کند تا رویکردهای پرماری‌گری خود را با زمینه‌های فرهنگی و نهادی متنوع تطبیق دهند.

### ۴-۶. مطالعات طولی هم‌تکاملی بلوغ - پرماری‌گری

پژوهش پنجم نیازمند مطالعات طولی است که روابط بلوغ واحد فرعی - پرماری‌گری را در طول زمان دنبال کنند و فرآیندهای هم‌تکاملی آنها را بررسی کنند. این مطالعات باید به این پرسش‌ها پاسخ دهند که چگونه بلوغ سازمانی واحد فرعی و رویکردهای پرماری‌گری با یکدیگر تکامل می‌یابند، دنباله‌های زمانی و الگوهای انتقال چیستند، و رویکردهای پرماری‌گری چگونه باید به تدریج و به موقع با رشد بلوغ واحد فرعی کاهش یابند. یک طراحی محتمل برای این نوع پژوهش، مطالعات موردی عمیق از ده تا پانزده واحد فرعی در طول پنج تا ده سال است که در آن پژوهشگران چگونگی تنظیم و تعدیل مداخلات شرکت پرماری با تغییرات بلوغ را به‌طور مستمر رهگیری می‌کنند. این مطالعات طولی می‌توانند بینش‌های ارزشمندی درباره نقاط عطف بحرانی در توسعه بلوغ واحد فرعی و زمان‌بندی بهینه برای تغییر رویکردهای پرماری‌گری ارائه دهند.

### ۵-۶. معیارهای کمی بلوغ

پژوهش ششم باید بر توسعه ابزارهای اندازه‌گیری معتبر و پایا برای سنجش بلوغ سازمانی در زمینه پرماری‌گری بنگاهی متمرکز شود. در حالی که مدل‌های بلوغ قابلیت مانند CMM ابزارهای ارزیابی کلی ارائه می‌دهند، هنوز نیاز به ابزارهای اندازه‌گیری خاصی است که برای ارزیابی بلوغ واحدهای فرعی بنگاهی طراحی شده باشند. پژوهشگران می‌توانند مقیاس‌های چند موردی برای هر یک از هشت بعد بلوغ پیشنهادی ایجاد کنند،

اعتبار سازه و قابلیت اطمینان این مقیاس‌ها را از طریق مطالعات ابزارسنجی آزمایش کنند، و معیارهای بنچمارک برای صنایع و مناطق جغرافیایی مختلف توسعه دهند. توسعه چنین ابزارهایی نه تنها پژوهش تجربی را تسهیل خواهد کرد، بلکه به مدیران اجرایی نیز امکان می‌دهد که بلوغ واحدهای فرعی خود را به‌طور سیستماتیک و معتبر ارزیابی کنند.

### نتیجه‌گیری

این مقاله چارچوبی نوین برای تمایزگذاری استراتژی‌های پرمارگری بنگاهی بر اساس بلوغ سازمانی واحدهای فرعی ارائه کرده است. ما استدلال کردیم که بلوغ (توسعه قابلیت) با سن (گذشت زمان) یا مرحله چرخه حیات (زمان‌بندی بحران) متمایز است، و عامل کلیدی در تعیین رویکرد پرمارگری مناسب است.

چارچوب ما چهار سطح بلوغ را (نویا، در حال توسعه، استقرار یافته، پیشرفته) شناسایی می‌کند و برای هر کدام، استراتژی‌های پرمارگری متمایزی را پیشنهاد می‌دهد: از فشرده - دستوری برای واحدهای نابالغ تا حداقلی برای واحدهای بالغ. ما همچنین عوامل تعدیل‌کننده (پویایی صنعت، اهمیت استراتژیک، فاصله، قابلیت پرمارها، عدم قطعیت محیطی) و ملاحظات پویا (نحوه تکامل پرمارگری با بلوغ) را مشخص کرده‌ایم.

### سه‌م گذاری نظری

این پژوهش سه سهم گذاری اصلی به نوشتارگان ارائه می‌دهد. نخست، نظریه پرماری بنگاهی را با معرفی بلوغ سازمانی به‌عنوان یک عامل مشروط‌کننده کلیدی گسترش می‌دهد که تاکنون در چارچوب‌های موجود مغفول مانده بود. دوم، مفهوم‌سازی نوینی از آمادگی توسعه‌ای ارائه می‌کند که آن را از سن زمان‌شناختی و مراحل چرخه حیات به‌طور بنیادین متمایز می‌سازد و بر قابلیت‌های سازمانی به جای گذشت زمان تأکید می‌کند. سوم، با یکپارچه‌سازی سه جریان پژوهشی پیش‌تر جداگانه درباره تکامل واحد فرعی، پرماری‌گری بنگاهی، و مدل‌های بلوغ سازمانی واحدهای فرعی، چارچوبی جامع و کاربردی فراهم می‌آورد.

### دلالت‌های کاربردی

برای مدیران، این چارچوب راهنمایی عملیاتی قابل اجرا ارائه می‌دهد. شرکت‌های پرمار می‌توانند بلوغ واحدهای فرعی خود را به‌طور سیستماتیک و مبتنی بر معیارهای مشخص

ارزیابی کنند، سپس پورتفولیوی واحدهای خود را نقشه برداری کرده و ناطبایی‌های بالقوه بین سطح بلوغ واحد فرعی و رویکرد پرماری‌گری را شناسایی نمایند. این امکان را فراهم می‌آورد که رویکردهای پرماری‌گری متمایز برای واحدهای ناهمگن با سطوح مختلف بلوغ طراحی شود، و همچنین مسیرهای برنامه‌ریزی شده برای انتقال تدریجی رویکرد پرماری‌گری همزمان با تکامل و رشد بلوغ واحدهای فرعی تدوین گردد.

### محدودیت‌ها

چندین محدودیت را باید اذعان کرد:

- اول، چارچوب ما در این مرحله مفهومی است - نیاز به تأیید تجربی دارد. در حالی که بر نوشتارگان موجود قوی استوار است، قضایای ما نیاز به آزمون در زمینه‌های مختلف دارند.
- دوم، ما بر هشت بعد بلوغ تمرکز کرده‌ایم، اما ابعاد دیگری ممکن است مرتبط باشند. پژوهش‌های آینده می‌تواند این فهرست را اصلاح یا گسترش دهد.
- سوم، چارچوب ما اساساً خطی است - فرض می‌کند بلوغ از سطح ۱ به ۴ پیشرفت می‌کند. واقعیت ممکن است پیچیده‌تر باشد، با واحدهایی که در برخی ابعاد عقب بوده و پسرقت در حالی که در سایرین پیشرفت می‌کنند.
- چهارم، ما بر روابط پرمار - واحد فرعی دوتایی تمرکز کرده‌ایم. در شرکت‌های بزرگ با چند سطح سلسله مراتب، پویایی‌ها می‌توانند پیچیده‌تر باشند (Goold & Campbell, 2002, p. 225).

شرکت‌های پرمار نقش بالقوه‌ای برای ایجاد ارزش قابل توجه برای واحدهای فرعی دارند (Feldman, 2021, p. 115)، اما فقط زمانی که آنها رویکردهای خود را با نیازهای واحد تطبیق دهند. بلوغ سازمانی یک ذره‌بین مهم برای درک آن نیازها ارائه می‌دهد. همان‌طور که والدین انسانی رویکردهای والدگری خود را با تکامل فرزندانشان تنظیم و تعدیل می‌کنند - از نظارت نزدیک دوران کودکی به راهنمایی نوجوانی به احترام به استقلال بزرگسالی - شرکت‌های پرمار باید رویکردهای پرمارگری خود را با تکامل واحدهای فرعی از بلوغ نوپا به پیشرفته تکامل دهند.

کلید موفقیت در شناخت اینکه واحد فرعی در مسیر توسعه‌ای کجاست و تنظیم و تعدیل پرمارگری بر اساس آن است - نه خیلی فشرده (خفه کردن رشد) و نه خیلی دست‌های خارج شده (ریسک شکست). با پیوند دادن رویکردهای پرمارگری به سطوح بلوغ قابل ارزیابی، چارچوب ما راهی به سوی پرمارگری مؤثر متمایز ارائه می‌دهد که می‌تواند ارزش را برای واحدهای فرعی در همه مراحل توسعه رها کند.

#### یادداشت‌ها

1. Corporate Parenting Strategy.
2. Organizational Maturity.
3. Parenting Advantage.
4. Capability Maturity Models.
5. Nascent Maturity.
6. Developing Maturity.
7. Established Maturity.
8. Advanced Maturity.
9. Contribution.
10. Link.
11. Developmental Readiness.
12. Multi-Business Firms.
13. Industry Diversity.
14. Strategic Fit.
15. Suskandari.
16. Organizational Age.
17. Life Cycle Stage.
18. Organizational Maturity.
19. Governance & Decision-Making Sophistication.
20. Process Standardization & Formalization.
21. Management Team Capability & Experience.
22. Systems & Infrastructure Development.
23. Strategic Planning Capability.
24. Organizational Learning Capacity.
25. Performance Management Maturity.
26. Risk Management Capability.
27. Developmental Readiness.
28. Diversification.
29. Attractiveness Test.
30. Cost-Of-Entry Test.
31. Better-Off Test.
32. Goold & Campbell.
33. Strategic Planning.
34. Financial Control.
35. Strategic Control.

36. Parenting Opportunities.
37. Distinctive Parenting Characteristics.
38. Heartland Businesses.
39. Value Trap.
40. Ballast.
41. Feldman.
42. Regulated.
43. Andrews.
44. Strategic Relatedness.
45. Autonomy.
46. One-Size-Fits-All.
47. Watts Humphrey.
48. Managing The Software Process.
49. Capability Maturity Model (CMM).
50. Initial.
51. Repeatable.
52. Defined.
53. Managed.
54. Optimizing.
55. Curtis.
56. People Capability Maturity Model (P-CMM).
57. CMMI (Capability Maturity Model Integration)
58. Business Process Maturity Model (BPMM).
59. Organizational Project Management Maturity Model.
60. Maturity Model for Governance.
61. Started.
62. Established.
63. Developed.
64. Optimized.
65. Padma.
66. Negron.
67. Tenbrin.k & Gelb.
68. Greiner.
69. Red Tape.
70. Adizes.
71. Courtship.
72. Infancy.
73. Go-Go.
74. Adolescence.
75. Prime.
76. Stable.
77. Aristocracy.
78. Early Bureaucracy.
79. Bureaucracy.
80. Death.
81. Quinn & Cameron.
82. Entrepreneurial.

83. Collectivity.
84. Formalization.
85. Elaboration.
86. Simons.
87. Levers Of Control.
88. Belief Systems.
89. Boundary Systems.
90. Diagnostic Control.
91. Interactive Control.
92. Ciabuschi.
93. Resource Dependence Theory (RDT).
94. Agency Theory.
95. Stewardship.
96. Dynamic Capabilities View.
97. Decision Rights.
98. Nascent/Foundational Maturity.
99. Developing Maturity.
100. Established Maturity.
101. Advanced/Optimizing Maturity.
102. Center Of Excellence.
103. Contingency Theory.
104. Lawrence & Lorsch.
105. Conditional Autonomy.
106. Parenting Fit.
107. Hands-Off.
108. Step-Down.
109. Over-Parenting.

۱۱۰. Gaming Behavior: به رفتار دستکاری‌گونه، بازی‌گونه یا حتی دست انداختنی، مدیران واحد فرعی اطلاق می‌شود که به جای تمرکز بر اهداف واقعی کسب‌وکار، سعی می‌کنند شرکت پرمار را راضی نگه دارند. این شامل تنظیم و دستکاری گزارش‌ها، پرهیز از ریسک‌های ضروری، و اولویت دادن به «خوب به نظر رسیدن» به جای عملکرد واقعی است.

111. Over-Parenting.
112. Under-Parenting.
113. Rubric.
114. Developmental Readiness.
115. Change Readiness.
116. Over/Under-Parenting.

#### کتابنامه

Adizes, I. (1979). Organizational passages—Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 8 (1). 3-25.  
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90001-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90001-9)

- Adizes, I. K. (1988). *Corporate lifecycles: How and why corporations grow and die and what to do about it*. Prentice Hall.
- Andrews, D. S., Fainshmidt, S., Fitza, M., & Kundu, S. (2023). Disentangling the corporate effect on subsidiary performance. *Strategic Management Journal*, 44 (12). 2986-3011.  
<https://doi.org/10.1002/smj.3530>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1). 99-120.  
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Belenzon, S., Lee, H., & Pataconi, A. (2019). The architecture of attention: Group structure and subsidiary autonomy. *Strategic Management Journal*, 40 (10). 1627-1652.  
<https://doi.org/10.1002/smj.3059>
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23 (4). 773-795.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.1998.1255638>
- Birkinshaw, J., Hood, N., & Jonsson, S. (1998). Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19 (3). 221-241.  
<http://www.jstor.org/stable/3094097>
- Burgelman, R. A., & Shankar, S. S. (2024). Fading corporate survival prospects: Impact of co-selection bias in resource allocation on strategic intent. *Strategic Management Journal*, 45 (3). 467-498.  
<https://doi.org/10.1002/smj.3652>
- Campbell, A., Goold, M., & Alexander, M. (1994). *Corporate-level strategy: Creating value in the multibusiness company*. John Wiley & Sons.
- Campbell, A., Goold, M., & Alexander, M. (1995). Corporate strategy: The quest for parenting advantage. *Harvard Business Review*, 73 (2). 120-132.
- Ciabuschi, F., Holm, U., & Martín Martín, O. (2021). Agency controls and subsidiary strategic initiatives: The mediating role of subsidiary autonomy. *International Business Review*, 30 (3). 101829.  
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101829>
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1997). *Corporate strategy: Resources and the scope of the firm*. Irwin/McGraw-Hill.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2005). *Corporate strategy: A resource-based approach* (2nd ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Collis, D. J., Young, D., & Goold, M. (2007). The size, structure, and performance of corporate headquarters. *Strategic Management Journal*, 28 (4). 383-405.  
<https://doi.org/10.1002/smj.595>
- Curtis, B., Hefley, W. E., & Miller, S. A. (2001). *People Capability Maturity Model (P-CMM) Version 2.0* (Technical Report CMU/SEI-2001-MM-001). Software Engineering Institute. Carnegie Mellon University.  
<https://doi.org/10.1184/R1/6581879.v1>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22 (1). 20-47.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>

- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14 (1), 57-74.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Feldman, E. R. (2021). The corporate parenting advantage, revisited. *Strategic Management Journal*, 42 (1), 114-143.  
<https://doi.org/10.1002/smj.3218>
- Geleilate, J. M. G., Andrews, D. S., & Fainshmidt, S. (2020). Subsidiary autonomy and subsidiary performance: A meta-analysis. *Journal of World Business*, 55 (4), 101049.  
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101049>
- Goold, M. (1990). The paradox of strategic controls. *Strategic Management Journal*, 11 (1), 43-57.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250110104>
- Goold, M., & Campbell, A. (1987). *Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified corporations*. Basil Blackwell.
- Goold, M., & Campbell, A. (2002). *Parenting in complex structures*. *Long Range Planning*, 35 (3), 219-243.  
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00052-3](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00052-3)
- Goold, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1998). *Corporate strategy and parenting theory*. *Long Range Planning*, 31 (2), 308-314.  
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00017-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00017-X)
- Goold, M., Campbell, A., & Luchs, K. (1993a). *Strategies and styles revisited: Strategic planning and financial control*. *Long Range Planning*, 26 (1), 49-60.  
[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90077-S](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90077-S)
- Goold, M., Campbell, A., & Luchs, K. (1993b). *Strategies and styles revisited: 'Strategic control'—Is it tenable?* *Long Range Planning*, 26 (6), 54-61.  
[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90206-U](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90206-U)
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50 (4), 37-46.
- Henderson, B. D. (1970). *The product portfolio*. BCG Perspectives. Boston Consulting Group.
- Hillson, D. (2001). *Benchmarking organizational project management capability*. Paper presented at PMI Annual Seminars & Symposium. Nashville, TN. Project Management Institute.
- Humphrey, W. S. (1989). *Managing the software process*. Addison-Wesley Professional.
- IIA Norway. (2022). *Maturity model for governance (1st ed.)*. The Institute of Internal Auditors Norway.
- Iqbal, S. (2005). *A unified strategic view of organizational maturity*. Paper presented at PMI® Global Congress 2005—EMEA, Edinburgh, Scotland. Project Management Institute.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.  
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*. 12 (1). 1-47.  
<https://doi.org/10.2307/2391211>
- Lee, J., Lee, D., & Kang, S. (2007). *An overview of the Business Process Maturity Model (BPMM)*. In K. C. Chang et al. (Eds.), *Advances in web and network technologies, and information management* (pp. 384-395). Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-540-72909-9\\_42](https://doi.org/10.1007/978-3-540-72909-9_42)
- Menz, M., Kunisch, S., Birkinshaw, J., Collis, D. J., Foss, N. J., Hoskisson, R. E., & Prescott, J. E. (2021). Corporate strategy and the theory of the firm in the digital age. *Journal of Management Studies*. 58 (7). 1695-1720.  
<https://doi.org/10.1111/joms.12760>
- Menz, M., Kunisch, S., & Collis, D. J. (2015). *The corporate headquarters in the contemporary corporation: Advancing a multimarket firm perspective*. *Academy of Management Annals*. 9 (1). 633-714.  
<https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1027050>
- Meyer, K. E., Li, C., & Schotter, A. P. J. (2020). Managing the MNE subsidiary: Advancing a multi-level and dynamic research agenda. *Journal of International Business Studies*. 51 (4). 538-576.  
<https://doi.org/10.1057/s41267-020-00318-w>
- Negron, L. A., Quispe, G., Serrano, F., & Bautista, L. (2020). Relationship between quality management practices, performance and maturity quality management, a contingency approach. *Quality Management Journal*. 27 (4). 205-224.  
<https://doi.org/10.1080/10686967.2020.1809582>
- Object Management Group. (2008). *Business Process Maturity Model (BPMM), Version 1.0* (OMG Document Number: formal/2008-06-01). Object Management Group.
- Padma, P., Ganesh, L. S., & Rajendran, C. (2008). An exploratory study of the impact of the Capability Maturity Model on the organizational performance of Indian software firms. *Quality Management Journal*. 15 (2). 20-34.  
<https://doi.org/10.1080/10686967.2008.11918064>
- Paulk, M., Curtis, W., Chrissis, M. B., & Weber, C. (1993). *Capability Maturity Model for Software (Version 1.1)* (Technical Report CMU/SEI-93-TR-024). Software Engineering Institute. Carnegie Mellon University.  
<https://doi.org/10.1184/R1/6575027.v1>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective (2nd ed.)*. Stanford University Press. (Original work published 1978)
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*. 65 (3). 43-59.
- Project Management Institute. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) (3rd ed.)*. Project Management Institute.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*. *Management Science*. 29 (1). 33-51.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>

- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*. 12 (1). 49-62.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250120105>
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*. 73 (2). 80-88.
- Suskandari, D., Wibowo, M., Suyoko, & Wahyuni, S. (2025). The role of corporate parenting strategy: Managing complexity and fostering performance in the multi-business unit. *Corporate & Business Strategy Review*. 6 (1). 101-111.  
<https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1art10>
- Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. A. (2016). Business process maturity models: A systematic literature review. *Information and Software Technology*. 75. 122-134.  
<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2016.01.010>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18 (7), 509-533.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- TenBrink, C., & Gelb, B. (2017). When firms mature: Keeping the ho-hum at bay and embracing change. *Journal of Business Strategy*. 38 (5). 12-17.  
<https://doi.org/10.1108/JBS-07-2016-0079>
- Van Looy, A. (2014). *Business process maturity: A comparative study on a sample of business process maturity models*. Springer.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-04202-2>
- Van Looy, A., De Backer, M., & Poels, G. (2014). *Choosing the right business process maturity model*. *Information & Management*. 51 (4). 466-488.  
<https://doi.org/10.1016/j.im.2013.06.002>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5 (2). 171-180.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>