



Management & Development Process

چکیده

تلاش شرکت‌ها به منظور رفع مشکلات خود و کسب سهم بیشتری از بازار ناپایدار کنونی، با توانایی‌های بسیار متفاوت آنها (توان مالی، توان تخصصی، نیروی انسانی، توان فنی و غیره)، باعث شده است تا ادغام و گروهی شدن شرکت‌ها، به منظور استفاده مطلوب از توانایی‌های یکدیگر و فعالیت به صورت شرکت‌های هولدینگ، متداول شود. با چنین اقدامی و تبدیل شدن چند شرکت به یک مجموعه هولدینگ، برنامه تدوین شده و ساختار سازمانی قبلی شرکت‌ها برای وضعیت فعلی مناسب نخواهد بود و بازنگری و اصلاحات لازم باید در زمینه موارد فوق انجام شود.

در پژوهش حاضر، تلاش شده است به منظور دستیابی به ساختار مطلوب هولدینگ، ضمن آشنایی با مفاهیم نظری در این حوزه، مدل مفهومی پژوهش، تهیه شود و با استفاده از آرای خبرگان بخش، شاخص‌های مناسب در تعیین ساختار هولدینگ مشخص گردد و در شرکت سرمایه‌گذاری صبا جهاد آزمون شود. یافته‌های پژوهش نشان داد که اجزای مدل و شاخص‌ها، به درستی انتخاب شده‌اند و در بین مدیران ارشد شرکت، در بیشتر موارد تفاوت معنی‌داری بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب وجود دارد و لازم است که شرکت برای اصلاح ساختار خود، به رشد شاخص‌ها و دستیابی به وضعیت مطلوب بپردازد.

کلیدواژه‌ها: هولدینگ، ساختار هولدینگ، ساختار سازمانی،

شرکت‌های تابعه، سبک سازماندهی

تدوین شاخص‌های مناسب برای تعیین ساختار هولدینگ بررسی موردی: هولدینگ سرمایه‌گذاری صبا جهاد

عباس منوریان
پرویز پارسا
رزی محمودی

دریافت: ۱۳۹۰/۰۲/۰۶

پذیرش: ۱۳۹۰/۰۴/۲۷

مقاله برای اصلاح به مدت ۲۶ روز نزد پدیدآوران بوده است

تدوین شاخص‌های مناسب برای تعیین ساختار هولدینگ بررسی موردی: هولدینگ سرمایه‌گذاری صباجهاد

عباس منوریان^۱

پرویز پارسا^۲

رزی محمودی^۳

مقدمه

وضعیت پیچیده کنونی جهان تجارت، توانایی‌های بسیار متفاوت سازمان‌ها (توان مالی، توان تخصصی، نیروی انسانی، توان فنی و غیره)، ناپایداری محیط‌های بازار و تلاش شرکت‌ها به منظور کسب سهم بیشتری از بازار و امکان ورود به فعالیت‌های جدید و سودآور تجاری، باعث شده است تا ادغام و گروهی شدن شرکت‌ها به منظور استفاده بهینه از توانایی‌های یکدیگر و فعالیت به صورت شرکت‌های هولدینگ متداول شود. از این رو، سازمان‌های توانا تمایل زیادی برای فعالیت در قالب هولدینگ و استفاده از توانایی‌های یکدیگر دارند تا ضمن رفع مشکلات خود، به رقابت در سطوح بالاتر و فعالیت در حوزه جهانی بپردازند.

بسیاری از کشورها توسط هولدینگ‌های بزرگ، به عرصه رقابت در کسب و کار جهانی وارد می‌شوند. می‌توان گفت که وجود هولدینگ‌های بزرگ و توانمند صنعتی و تجاری در هر کشور، نمادی از جایگاه و منزلت اقتصادی و توان حضور آن کشور در حوزه اقتصاد جهانی شده است.

در ایران نیز جمعیت شرکت‌های هولدینگ، در هر دو بخش دولتی و

۱. دانشیار و عضو هیأت علمی دانشگاه تهران

Amonavar@ut.ac.ir

۲. مدیرعامل شرکت سدید تأمین مهندسی، استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد جنوب

۳. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

خصوصی، در سال‌های اخیر، افزایش یافته، تأثیر آنان در برنامه‌های توسعه اقتصادی کشور گسترش یافته و تشکیل هولدینگ‌ها در بخش عمومی غیردولتی، مانند صندوق‌های بازنشستگی و بنیادها، تسریع شده است (حقیقی، ۱۳۸۳). در فهرست یک صد شرکت برتر کشور، قریب به شصت شرکت هولدینگ بزرگ مشاهده می‌شود.

شایان ذکر است که با تبدیل شدن چند شرکت به یک مجموعه هولدینگ، برنامه تدوین‌شده و ساختار سازمانی قبلی شرکت‌ها، برای وضعیت فعلی مناسب نخواهد بود و بازنگری و اصلاحات لازم باید در زمینه موارد فوق انجام شود. صندوق بازنشستگی کارکنان وزارت جهاد کشاورزی به منظور برآوردن هر چه بیشتر به مطالبات بازنشستگان این وزارتخانه، در زمستان ۱۳۷۹ شرکت سرمایه‌گذاری صباجهاد را تأسیس کرد تا در قالب شرکت‌های مختلف، رسالت مسئولیت فعالیت‌های اقتصادی صندوق بازنشستگی کارکنان وزارت جهاد کشاورزی را انجام دهد.

در حال حاضر، ظاهراً ضرورت دارد که هولدینگ سرمایه‌گذاری صباجهاد با داشتن ۱۴ شرکت تابعه و مسئولیت پاسخگویی به صندوق بازنشستگی کارکنان وزارت جهاد کشاورزی و پیچیدگی فعالیت‌ها، به منظور مطلوب‌کردن ساختار و فعالیت‌های خود پژوهش‌هایی در این زمینه انجام دهد. یافته‌های پژوهش حاضر به اصلاح ساختار آن به عنوان یک هولدینگ کمک می‌کنند و به همین دلیل، انجام آن ضرورت دارد.

ادبیات پژوهش

مفهوم هولدینگ با شناخت ماهیت و اهداف آن میسر خواهد بود. شرکت‌ها با اهداف متفاوت سرمایه‌گذاری می‌کنند. موضوع ایجاد یا توسعه هولدینگ، زمانی مطرح می‌شود که هدف سازمان، اداره بیش از یک شرکت است. سازمان با هدف ایجاد تنوع در فعالیت و افزایش تعداد شرکت‌ها، با پیوند بین کسب و کارهای شرکت‌های تابعه، حلقه‌های مفقوده این شرکت‌ها را رفع و زنجیره ارزش را تکمیل می‌کند.

هولدینگ، بخشی از گروه است که به طور مستقیم، در کسب و کار دخالت

ندارد و به معنای عام، فاقد مشتری مستقیم است. شرکت هولدینگ، وظیفه مدیریت شرکت‌های گروه را بر عهده دارد، تولیدکننده محصول نیست و یک مرکز هزینه محسوب می‌شود (حق‌جو، ۱۳۸۵).

در فرهنگ بریتانیکا، هولدینگ^۱ شرکتی تعریف شده است که در یک یا چند شرکت، سهام (با حق رأی) دارد و می‌تواند بر آنها کنترل داشته باشد. شرکت هولدینگ، مالک بیشتر سهام شرکت‌های تابعه است، ولی گاهی با داشتن سهام کمتر نیز حق رأی و کنترل شرکت تابعه، امکان‌پذیر است.

در تعریف دیگری، هولدینگ شرکتی است که پرتفولیویی از واحدهای مستقل را شامل می‌شود که از مزایای سربار اندک اداره مرکزی، سهولت جبران زیان واحدها، کاهش مخاطره و عدم تمرکز برخوردار است (پارسامهر، ۱۳۸۶). در زبان انگلیسی، "هولدینگ" مترادف با CORPORATE و PARENT بیان شده و معادل فارسی دقیقی برای هولدینگ، بیان نشده است. البته از روی اجبار به آن شرکت مادر گفته می‌شود (حقیقی، ۱۳۸۳).

در واقع، شرکت هولدینگ یا مادر، یک شرکت سهامی است که نقش اصلی آن، مالکیت بر سهام سایر شرکت‌ها است. شرکت‌های مادر حتی با خرید درصد کوچکی از سهام یک شرکت دیگر (مانند ۱۵ درصد سهام آن) می‌توانند کنترل واقعی شرکت مذکور را به دست آورند، به ویژه، اگر سهام این شرکت در دست افراد مختلف باشد. شرکت مادر در حقیقت بنگاهی اقتصادی به محسوب می‌شود که منافع آن، از طریق تسلط و کنترل بر سایر شرکت‌ها تأمین می‌شود و در عین حال، امکانات جدیدی نیز برای این شرکت‌ها فراهم می‌کند (اتابکی، ۱۳۸۴: ۶).

هر چند شرکت‌های هولدینگ، قدمتی طولانی در بخش تجارت و تأثیر مهمی در اقتصاد کشورها دارند، ولی دانش بشر درباره نحوه مدیریت آنها بسیار اندک است. پژوهش‌ها نشان داده است که در دهه ۹۰ میلادی، ۵۰۰ شرکت آمریکایی، ۶۰٪ تولید ناخالص ملی را در اختیار داشتند که ۱۰ شرکت اول فهرست یادشده، شرکت‌های هولدینگ بوده‌اند. تعداد شرکت‌های هولدینگ در جهان، همواره رو به افزایش است. تعداد شرکت هولدینگ در سال ۱۹۹۳، ۳۵ هزار و در سال ۲۰۰۰ نیز بیش از ۲۰۰ هزار بود (عابدی و وظیفه، ۱۳۸۷؛ دوانی، ۱۳۸۷).

خاستگاه فلسفی طرح شرکت‌های مادر تخصصی (هولدینگ)، پی‌ریزی

رویکرد و تدوین الگویی است که در آن، مزایا و ویژگی‌های شرکت‌های بزرگ، از قبیل دسترسی به قابلیت‌های گسترده، به اشتراک گذاشتن منابع، صرفه‌جویی در مقیاس، شهرت و اعتبار و غیره، همراه با ویژگی‌ها و زیبایی‌های شرکت‌های کوچک، مانند خلاقیت، علاقه مالکانه، سرعت، انعطاف‌پذیری و غیره، به طور توأم ایجاد شوند.

هولدینگ = مزایای شرکت‌های بزرگ + مزایای شرکت‌های کوچک (معین‌الدینی، ۱۳۸۷)

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| * صرفه اقتصادی مقیاس | * نوآوری و خلاقیت |
| * صرفه اقتصادی تنوع | * چابکی |
| * نام و نشان تجاری | * انعطاف‌پذیری |
| * دسترسی به منابع غنی | * علاقه مالکانه |
| * دسترسی به بازار بین‌المللی | * اشراف مدیریت به عملیات |
| * امکان پژوهش و توسعه گسترده | * نزدیکی به مشتری |
| * بازاریابی گسترده | |
| * منابع کمیاب و گران | |
| * تخصص‌ها و مهارت‌های خاص | |
| * ایجاد هم‌افزایی | |

اگر شرکت هولدینگ، بتواند شرکت‌های تابعه را بهتر از وضعیت مستقل اداره کند، در واقع ارزش‌آفرینی کرده است که این مزیت رقابتی در شرکت‌های بزرگ است. کافی نیست که عملکرد شرکت تابعه، نسبت به وضعیت مستقل بهتر شود، بلکه باید عملکرد آن، از هر ستاد دیگری، بهتر گردد، زیرا اگر هولدینگ بهتری یافت شود و موجب بهتر شدن عملکرد این شرکت گردد، آن را خریداری خواهد کرد. ممکن است شرکت تابعه، سود نداشته باشد و هولدینگ نتواند سود آن را به طور فردی بالا برد، ولی باید به گونه‌ای عمل کند که سود همه شرکت‌هایی که در هولدینگ جمع شده‌اند، بیش از جمع تک تک آنها باشد. بنابراین، دلیل وجود شرکت‌های هولدینگ و تفاوت آن با شرکت‌های بزرگ این است که طوری عمل کند تا عملکرد شرکت‌های تابعه، اثربخشی و سود آنها، بهتر از وضعیت مستقل،

بهتر از هر ستاد دیگر و بهتر از حالت فردی باشد، یعنی بتواند سود مجموعه را افزایش دهد. در آن صورت، هولدینگ می‌تواند اعلام کند که مشروعیت و مقبولیت دارد. علاوه بر این، کافی نیست که هولدینگ فکر کند شرکتی که زیر نظر آن است، بهتر اداره می‌شود، بلکه شرکت تابعه نیز باید باور داشته باشد که در وضعیتی که زیرمجموعه هولدینگ خاصی است، به عملکرد بهتری دست یافته است و هر دو از وجود یکدیگر منتفع می‌شوند. در خارج از کشور به این وضعیت، "همبستری" می‌گویند، یعنی اتصال یا همبستگی شرکت به هولدینگ، زیرا هر دو به نفع و کمال دست می‌یابند. در آن صورت، هولدینگ وظیفه خود را انجام داده است و مشروعیت و مقبولیت خواهد داشت (بابایی، ۱۳۸۳).

دلایل و اهداف تشکیل شرکت‌های هولدینگ

اگر نخست جایگاه هولدینگ را در توسعه اقتصادی تعیین کنیم، در آن صورت تا حدودی مشخص می‌شود که دلیل ایجاد هولدینگ‌ها چیست. در بررسی وضعیت توسعه کشورهای موفق، زمانی می‌توان گفت کشوری موفق است که علاوه بر عوامل سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و نظامی، اقتصاد موفق نیز داشته باشد و اقتصادی در سطح جهانی موفق است که قدرت سازماندهی شرکت‌های بین‌المللی را داشته باشد (احمدپور، ۱۳۸۳).

دلایل متعددی برای ایجاد شرکت‌های هولدینگ وجود دارد که کاهش تصدی‌گری و کوچک‌کردن بدنه اجرایی دولت‌ها از آن جمله است، اما مهم‌ترین دلیل، تأثیر مهم شرکت‌های هولدینگ در اثربخشی شرکت‌های تابعه است (عابدی و وظیفه، ۱۳۸۷). البته اهداف و دلایل تشکیل شرکت‌های هولدینگ از دیدگاه دولت‌مردان و صاحبان سهام و مدیران بخش خصوصی متفاوت است.

تفاوت شرکت‌های هولدینگ با شرکت‌های سرمایه‌گذاری

تفاوت عمده شرکت سرمایه‌گذاری و شرکت هولدینگ، در هدف و انگیزه آنها از تملک سهام است. شرکت هولدینگ با هدف حضور در جمع سهام‌داران و اداره شرکت‌ها، تعیین راهبرد و اعمال کنترل‌های لازم و هدایت راهبردی بنگاه‌های زیرمجموعه، سهام شرکت‌ها را در اختیار می‌گیرد، اما هدف شرکت‌های

سرمایه‌گذاری از این کار، صرفاً بهره‌برداری از سود سهام و مدیریت بر سبد سهام است (دوانی، ۱۳۸۷).

با توجه به تفاوت‌های بین شرکت هولدینگ و شرکت سرمایه‌گذاری، تخصص و دانش مدیریت این دو شرکت متفاوت است. دانش مورد نیاز مدیران شرکت هولدینگ، بیشتر در سطح کلان است، مانند آشنایی با اوضاع بازار بورس، شرایط نقدینگی در آینده، تشخیص امکانات سرمایه‌گذاری جدید، شرایط تجارت، رقابت جهانی و غیره. در صورتی که شرکت‌های سرمایه‌گذاری به مدیرانی نیاز دارند که در بازار بورس تخصص دارند و بدین ترتیب، به طور غیرمستقیم به نظارت بپردازند (حق‌جو، ۱۳۸۵).

انواع هولدینگ

هولدینگ‌ها را می‌توان به لحاظ چند جنبه طبقه‌بندی و بررسی کرد: به لحاظ منشاء ایجاد و شکل‌گیری، به لحاظ ماهیت مانند شرکت‌های سرمایه‌گذاری یا شرکت‌های هولدینگ صنعتی (مادر تخصصی) (حق‌جو، ۱۳۸۵)، به لحاظ تنوع فعالیت مانند شرکت‌های زنجیره محصول، هم محصول، اجزای یک محصول یا مختلط (جعفری و پارسا، ۱۳۸۵)، به لحاظ وضعیت تمرکز و نیز گستره فعالیت (حق‌جو، ۱۳۸۵).

ساختار هولدینگ

ساختار سازمانی، چارچوب روابط حاکم بر مشاغل، نظام‌ها و فرایندهای عملیاتی و افراد و گروه‌هایی است که برای دستیابی به اهداف سازمان تلاش می‌کنند.

از آنجایی که سازمان هولدینگ، سهام‌دار تعدادی شرکت تجاری در زمینه‌های کاری مختلف است، هر یک از شرکت‌های مجموعه خود را باید نظارت، کنترل و هدایت کند.

جدول (۱): مهم‌ترین مزایا و معایب ساختار هولدینگ

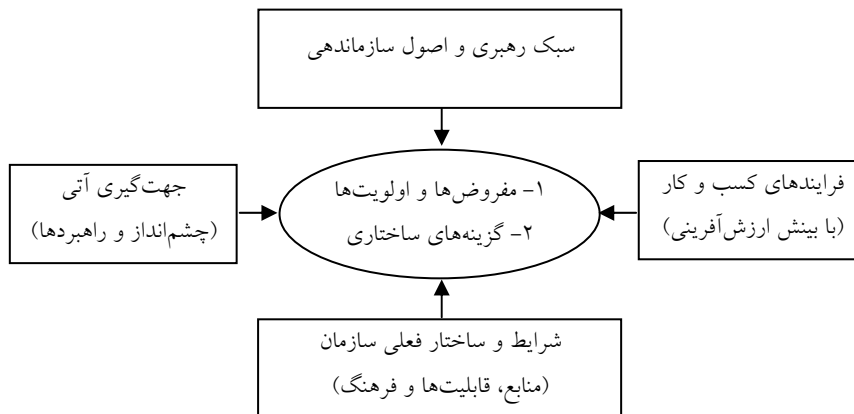
مزایا	معایب
۱- سربار مرکزی کم ۲- جبران ضرر شرکت‌های مستقل ۳- دسترسی به سرمایه‌گذاری با نرخ‌های ارزان‌تر ۴- پخش مخاطره در سطح سازمان ۵- سادگی در گرفتن قدرت از شرکت‌ها و واحدها ۶- سادگی در تفویض اختیارات ۷- امکان برقراری نظام هم‌افزایی بین شرکت‌های زیرمجموعه	۱- انتقال ناخواسته قدرت از شرکت‌های مختلف به ستاد سازمان ۲- کمبود نبرهای متخصص و ماهر در سطح سازمان برای کمک به فعالیت‌های مستقل. ۳- پیچیدگی و مشکل بودن فرایندهای کنترل مرکزی

منبع: (اتابکی، ۱۳۸۴).

در طراحی ساختار، نگرش اقتضایی، تفکر غالب در نظریه سازمان است. بر اساس این نگرش، آنچه که امروزه یک عامل مهم اقتضایی برای سازمان محسوب می‌شود، در آینده ممکن است با عامل دیگری جایگزین شود. یک ساختار سازمانی اثربخش و کارا باید بتواند بین سازگاری داخلی (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) و سازگاری خارجی (اندازه، فناوری، راهبرد و محیط) سازمان تعادل برقرار کند. توجه به محیط متلاطم امروزی ضروری است و در مواردی بقای سازمان را تعیین می‌کند. از این رو، باید ساختار با در نظر گرفتن عوامل مذکور، طرح‌ریزی شود تا بتواند زمینه تحقق اهداف و راهبردهای سازمان را فراهم کند.

بر اساس مدل‌های صاحب‌نظرانی نظیر مکنزی، میتزبرگ و گالبرایت (به نقل از اتابکی، ۱۳۸۴: ۹) عوامل مؤثر در طراحی ساختار سازمانی عبارت‌اند از: راهبرد، فرهنگ، سبک‌های رهبری، اندازه، محیط، فناوری، فرایندها و نظام‌ها، کارکنان، حقوق و مزایا و مهارت‌ها.

با توجه به بررسی عوامل فوق، چهارچوب مفهومی طراحی ساختار هولدینگ، به صورت شکل (۱) تعریف می‌شود:



شکل (۱): چارچوب مفهومی طراحی ساختار هولدینگ (اتابکی، ۱۳۸۴)

یکی از مهم‌ترین مسایل در ساختار سازمان‌های مادر، تعریف صحیح ستاد و چگونگی تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها بر اساس فرایندهای تعریف شده است (اتابکی، ۱۳۸۲).

مسئولیت‌هایی که برای شرکت مادر و شرکت‌های تحت پوشش ساختار هولدینگ تعیین می‌شود، مانند تدوین راهبردهای گروه، تخصیص بهینه منابع گروه، مدیریت و برنامه‌ریزی فرایند پژوهش و توسعه و تجاری کردن فناوری‌های نو، مدیریت فرایند نظارت (کنترل) در گروه و در نهایت ایجاد، حفاظت از نشان و شهرت گروه، از مهم‌ترین مسئولیت‌های شرکت مادر هستند. در حالی که مسئولیت هر یک از شرکت‌های تابعه، حداکثر کردن ثروت واحد تجاری از طریق افزایش فروش، سودآوری و پژوهش درباره وجوه نقد مورد انتظار گروه از شرکت است (آذربادگان، ۱۳۸۳).

ستاد

ستاد در مرکز سازمان هولدینگ است و از طریق افزایش کارایی، تأمین نیرو و خدمات تخصصی، تأمین سرمایه، پرورش نوآوری‌ها، پخش مخاطره، ایجاد تصویر قوی در سطح اجتماع، ترغیب به تشریک مساعی و همکاری در فعالیت‌ها، ایجاد

استاندارد، می‌تواند باعث ارزش افزوده فعالیت‌های سازمان شود (اتابکی، ۱۳۸۴).
وظایف اصلی ستاد در هولدینگ، سیاست‌گذاری کلان برای عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه، تلاش برای ایجاد هم‌افزایی بین شرکت‌های زیرمجموعه، تلاش برای کاهش تهدیدهای بازار، تلاش برای کاهش مخاطره سرمایه‌گذاری، تنظیم سبد محصولات و عرضه خدمات مشترک است.

هولدینگ برای انجام وظایف و مأموریت‌های اصلی خود، باید نیروی انسانی واجد شرایط را در حد لازم داشته باشد. یک هولدینگ ممکن است در یک بخش، یک نفر را داشته باشد، ولی همان یک نفر بتواند راهبرد یک صنعت را پیشنهاد و تدوین کند. البته در فرایندها نیاز به تعداد افراد بیشتری است (حقیقی، ۱۳۸۳). برای مثال، چه لزومی دارد همه شرکت‌های تابعه درباره یک موضوع پژوهش کنند؟ بهتر آن است که هولدینگ، یک پژوهش انجام دهد و نتیجه را در اختیار شرکت‌ها قرار دهد. بدین ترتیب مشاهده می‌شود که هولدینگ‌ها بزرگ می‌شوند، اما گزیده‌تر با نخبه‌ها، کارآفرین‌ها و افراد حرفه‌ای (بابایی، ۱۳۸۳).

در همین حال در شرکت‌های هولدینگ، در اثر عملکرد نادرست ممکن است مخاطره‌هایی نیز ایجاد شود، از جمله احتمال کاهش کارایی اقتصادی در اثر پیچیدگی بیش از حد روابط هولدینگ با شرکت‌های زیرمجموعه، "رقابت" یا حتی "تخریب" شرکت‌های زیرمجموعه به جای "هم‌افزایی"، احتمال تولید هزینه‌های اضافه و سربار، احتمال انتخاب مدیران نالایق به عنوان هیأت مدیره و مدیران اجرایی هولدینگ.

شرکت تابعه

شرکت‌های تابعه (واحدهای کسب و کار راهبردی) همان کارخانه‌ها و واحدهایی هستند که به طور مستقیم به تولید و عرضه محصولات و خدمات می‌پردازند و به طور مستقیم با مشتری سر و کار دارند (زنده‌دل و زاهدی قاسمیان، ۱۳۸۶).

دسترسی به سرمایه‌گذاری ارزان‌تر و تأمین سرمایه، امکان جبران زیان شرکت‌ها، افزایش کارایی شرکت‌های زیرمجموعه به دلیل عرضه برخی خدمات پشتیبانی، تخصصی و تأمین نیروی انسانی، استفاده از شهرت و نام تجاری، امکان

برقراری ارتباط و ایجاد هم‌افزایی با سایر شرکت‌ها، استفاده از بستر مناسب به منظور پرورش نوآوری و استقلال عمل مدیران شرکت‌های زیرمجموعه، از منافع مورد انتظار برای شرکت‌های زیرمجموعه از هولدینگ هستند. در همین حال، احتمال انحصارطلبی هولدینگ و مداخله غیرمعمول در شرکت‌های زیرمجموعه و کاهش آزادی عمل مدیریت زیرمجموعه و کندی فرایند تصمیم‌گیری در آنها، نیز از جمله مخاطره‌های احتمالی برای شرکت‌های زیرمجموعه است.

راهبردهای ستاد

بر اساس بررسی‌های انجام شده، از دهه ۱۹۵۰ تاکنون، راهبرد غالب شرکت‌های هولدینگ در دهه‌های مختلف، خصوصیات متمایزی داشته است. در سطح واحدهای مستقل، ارزش‌آفرینی از طریق رقابت در زمینه محصولات تولیدی و در بازارهای متفاوت ایجاد می‌شود. بنابراین همه راهبردهای تعریف شده با محوریت محصول یا بازار شکل می‌گیرند، در حالی که در هولدینگ‌ها هدف، ایجاد ارزش در مجموعه هولدینگ از طریق سبک و شیوه اداره آنها است. به همین دلیل، پژوهش‌های انجام شده نشان داده‌اند که هولدینگ‌های موفق، از یکی از پنج راهبرد گروه‌بندی^۱، تنوع‌گرایی^۲، برنامه‌ریزی سبد^۳، تجدید ساختار^۴ و قابلیت محوری^۵ پیروی کرده‌اند. راهبرد منتخب در سه جنبه فلسفه ارزش‌آفرینی، خصوصیات متمایز هولدینگ (مدل‌های ذهنی، ساختار، نظام‌ها، عملیات، افراد، حدود عدم تمرکز) و کانون جارت تعریف می‌شود (جعفری، پارسا، ۱۳۸۵؛ گولد، کمپبل و الکساندر^۶، ۱۹۹۴).

گولد و کمپبل^۷ در سال ۱۹۸۷، پژوهش گسترده‌ای درباره اداره شرکت‌هایی انجام دادند که از تنوع فعالیت برخوردار هستند. آنها سه سبک مشخص مدیریتی، شامل برنامه‌ریزی راهبردی^۸، سبک کنترل راهبردی^۹ و سبک کنترل مالی^{۱۰} را شناسایی کردند.

گولد و کمپبل دریافتند که اثربخشی سبک‌ها به مقتضیات شرکت‌های تابعه بستگی دارد و هر سه سبک، می‌توانند اثربخش باشند، ولی ستادی که سبک نظارتی مانند سبک‌های سه‌گانه نداشته باشد، بعید است که موفق باشد (بابایی، ۱۳۸۳؛ عابدی و وظیفه، ۱۳۸۷).

1. Divisional
2. Diversification
3. Portfolio Planning
4. Restructuring
5. Core competency
6. Goold & Alexander
7. Goold & Campbell
8. Strategic Planning Style
9. Strategic Control Style
10. Financial Control

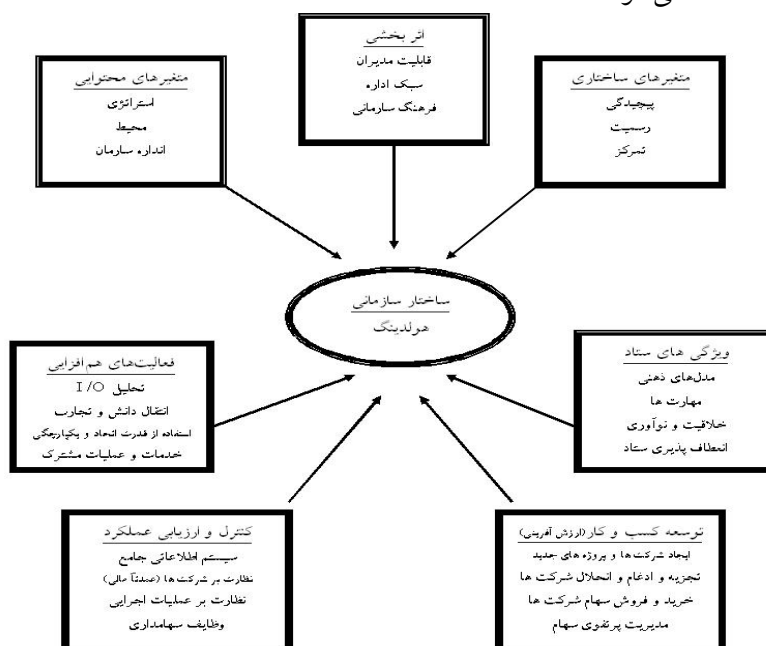
ارزیابی عملکرد هولدینگ

نظارت و ارزیابی عملکرد، یکی از موضوعات مهم در ساختار هولدینگ هستند. چگونگی ارزیابی و نظارت، شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی، موارد مهمی هستند که در زمان تدوین راهبردها مورد توجه قرار می‌گیرند. هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطمینان یافت هولدینگ و شرکت‌های تابعه، همواره هماهنگ با راهبردها و برنامه‌های تعیین شده عمل می‌کنند و به آنها پایبند هستند (آذربادگان، ۱۳۸۳).

شاخص‌های عملکرد هولدینگ، باید با راهبردها و اهداف هماهنگ باشند. ارزیابی عملکرد خود در مقایسه با سایر رقبا و بررسی روند چندساله و متوسط صنعت، می‌تواند تصویر روشن‌تری از وضعیت هولدینگ مهیا کند (حق‌جو، ۱۳۸۵).

مدل مفهومی پژوهش

برای دستیابی به مدل مفهومی پژوهش که کارایی مورد نظر را داشته باشد، از ادبیات نظری و تجربی پژوهش استفاده شده است. مدل مفهومی پژوهش، در شکل (۲) ملاحظه می‌شود.



شکل (۲): مدل پژوهش

روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نوع پژوهش‌های توصیفی (غیرآزمایشی) و استنباطی بوده و در آن از روش آزمون میانگین و آزمون مقایسه زوجی برای آزمون پرسش‌ها استفاده شده است.

پرسش‌های پژوهش

- (۱) شاخص‌های تعیین ساختار مناسب برای هولدینگ سرمایه‌گذاری صباجهاد کدام هستند؟
- (۲) وضع موجود ساختار هولدینگ سرمایه‌گذاری صباجهاد چگونه است؟
- (۳) ساختار مناسب برای هولدینگ سرمایه‌گذاری صباجهاد چه ویژگی‌هایی دارد؟

جامعه و نمونه آماری: با توجه به هدف پژوهش، همه مدیران ارشد تأثیرگذار بر تصمیم‌های اساسی هولدینگ، باید در پژوهش حاضر شرکت کنند، به همین دلیل نمونه‌گیری انجام نشده و همه اعضای جامعه آماری، در پژوهش شرکت کرده‌اند. اعضای جامعه آماری، یعنی مدیران ارشد شرکت‌های تابعه، ۴۰ نفر هستند. بر اساس اطلاعات جمعیت‌شناختی، ۱۲٫۵٪ از پاسخ‌دهندگان تا ۵ سال، ۲۵٪ بین ۶ تا ۱۰ سال، ۳۲٫۵٪ بین ۱۱ تا ۲۰ سال و ۳۰٪ از پاسخ‌دهندگان نیز بیش از ۲۱ سال سابقه مدیریت داشته‌اند. به لحاظ میزان تحصیلات، ۷٫۵٪ از مدیران در مقطع دیپلم و فوق‌دیپلم، ۷۰٪ از مدیران در مقطع لیسانس و ۲۲٫۵٪ از مدیران نیز در مقطع فوق‌لیسانس و دکترا تحصیل کرده‌اند. به لحاظ ترکیب سنی نیز ۲۲٫۵٪ از مدیران بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۵۷٫۵٪ از مدیران بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۲۰٪ از مدیران نیز ۵۱ سال و بیشتر سن داشته‌اند.

ابزار گردآوری داده‌ها

در بررسی ادبیات موضوع، به منابع علمی و پژوهشی موجود در کتابخانه‌ها (کتاب، نشریات، مقالات و غیره) و سایت‌های اینترنتی مراجعه شد و جمع‌آوری اطلاعات در میدان پژوهش نیز با پرسشنامه انجام شده است.

در پرسشنامه خبرگان، پس از مطالعه ادبیات موضوع و مرور تجارب پژوهشگران و

طراحان ساختار سازمانی هولدینگ، بیست و پنج شاخص مؤثر در تعیین ساختار مناسب هولدینگ تعریف شد. شاخص‌های مذکور، به هفت دسته تقسیم شدند و برای سنجش دقیق‌تر و دریافت نظر خبرگان هولدینگ نیز از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. از آنجایی که برای تهیه پرسش‌های پژوهش، پرسشنامه‌های استاندارد و پژوهش‌های مشابه یافت نشد، از تجربیات خبرگان، مدیران هولدینگ‌ها، تعاریف موجود و آرای صاحب‌نظران در تنظیم پرسشنامه استفاده گردید و پس از تعدیل، بومی‌سازی و تأیید اعتبار و روایی، مورد استفاده قرار گرفت.

در تهیه پرسش‌های مربوط به شاخص‌های ساختاری و محتوایی، از نظریه‌های معروف استیفن رابینز (۱۳۸۵) و ریچارد آل دفت (۱۳۷۸) و برای مطرح کردن بهترین پرسش‌ها درباره فرهنگ سازمانی، از نتایج پژوهش دنیسون در سال ۲۰۰۰ استفاده شد. برای سایر شاخص‌ها نیز، تعاریف رابینز (۱۳۸۰)، سید جوادین (۱۳۸۳) و سایر صاحب‌نظران مورد توجه قرار گرفت.

بدین ترتیب، در مجموع، ۵۰ پرسش تهیه شد. در پرسشنامه مدیران، پرسش‌ها روشن و ساده مطرح شدند و در موارد اندکی، به منظور درک مشترک از مفاهیم، توضیحات و تعاریفی نیز بیان گردید. در تدوین پرسشنامه، از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده گردید. پرسش‌های پرسشنامه مدیران نیز شامل دو بخش است:

○ پرسش‌های جمعیت‌شناختی: شامل اطلاعات کلی مانند تحصیلات، سوابق مدیریتی و سن پاسخ‌دهندگان.

○ پرسش‌های مربوط به جنبه‌های عملیاتی پژوهش مطابق جدول (۲).

جدول (۲): جنبه‌های عملیاتی مدل پژوهش

ابعاد مدل	مؤلفه	شاخص	تعداد گویه‌ها
ساختار سازمانی هولدینگ	متغیرهای ساختاری	رسمیت	۳g
		تمرکز	۲
		پیچیدگی	۱
	متغیرهای محتوایی	راهبرد	۳
		محیط	۴
		اندازه سازمان	۱

ادامه جدول (۲): جنبه‌های عملیاتی مدل پژوهش

ابعاد مدل	مؤلفه	شاخص	تعداد گویه‌ها
	اثر بخشی	قابلیت مدیران	۳
	ویژگی‌های ستاد	سبک اداره	۲
		فرهنگ سازمانی	۴
		مدل‌های ذهنی	۲
	فعالیت‌های هم‌افزایی	مهارت‌ها	۳
		خلاقیت و نوآوری	۲
		انعطاف‌پذیری ستاد	۱
		تحلیل I/O	۱
	توسعه کسب‌وکار (ارزش‌آفرینی)	انتقال دانش و تجارب	۲
		استفاده از قدرت اتحاد و یکپارچگی	۳
		عملیات و خدمات مشترک	۱
		ایجاد شرکت‌ها و طرح‌های جدید	۲
	کنترل و ارزیابی عملکرد	تجزیه، ادغام و انحلال شرکت‌ها	۱
		خرید و فروش سهام شرکت‌ها	۱
		مدیریت پورتنوی سهام	۱
		نظام اطلاعاتی جامع	۳
		نظارت بر عملیات مالی شرکت‌ها	۱
		نظارت بر عملیات اجرایی شرکت‌ها	۱
		وظایف سهام‌داری	۲

منبع: یافته‌های پژوهش

روایی و پایایی داده‌ها: در پژوهش حاضر، به منظور تعیین پایایی آزمون، آلفای کرونباخ محاسبه گردید (جدول ۳).

جدول (۳): نتایج آزمون پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ

مقیاس	تعداد پاسخ‌نامه	ضریب آلفا
ساختار سازمانی هولدینگ در وضعیت موجود	۲۱	۰.۸۳۸
	۴۰	۰.۸۲۲
ساختار سازمانی هولدینگ در وضعیت مطلوب	۲۱	۰.۹۱۰
	۴۰	۰.۸۸۷

منبع: یافته‌های پژوهش

همچنین به منظور آزمون روایی پرسش‌ها، علاوه بر تعیین شاخص‌های مؤثر در ساختار هولدینگ بر اساس نظر خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی و اجرایی، قبل از توزیع، پرسشنامه در اختیار اساتید، صاحب‌نظران و کارکنان سازمان قرار گرفت و بر اساس آرای آنها اصلاح شد. بدین ترتیب، اطمینان حاصل شد که پرسشنامه، همان خصیصه‌های مورد نظر را می‌سنجد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش در زمینه شناسایی شاخص‌های تعیین ساختار مناسب برای هولدینگ نشان داد که همه شاخص‌های استخراج شده از ادبیات پژوهش (جدول ۲)، از دید خبرگان، در تعیین ساختار هولدینگ، بیش از سطح متوسط مؤثر هستند و فقط شاخص تمرکز با میانگین ۲٫۸ کمی کمتر از سطح متوسط است که نشان می‌دهد اجرای مدل به درستی انتخاب شده‌اند.

بررسی توصیفی میانگین پاسخ‌ها در وضعیت موجود شرکت نشان داد که به اعتقاد مدیران ارشد صباجهاد، شاخص‌های استفاده از قدرت اتحاد و یکپارچگی (۱،۹۹)، انعطاف‌پذیری ستاد (۲،۷۲)، خرید و فروش سهام شرکت‌ها (۱،۵۷) و مدیریت پرتفوی سهام (۱،۶) در سطح بسیار کم و شاخص‌های رسمیت (۲،۳۷)، تمرکز (۲،۹۴)، پیچیدگی (۲،۳۵)، راهبرد (۲،۸۲)، اندازه‌ستاد سازمان (۲،۹۷)، قابلیت مدیران (۲،۸۹)، خلاقیت و نوآوری (۲،۶۴)، انعطاف‌پذیری ستاد (۲،۷۲)، تحلیل I/O (۲،۴۲)، انتقال دانش و تجربیات (۲،۰۱)، تجزیه و ادغام و انحلال شرکت‌ها (۲،۷) و وظایف سهام‌داری (۲،۶۲) در سطح کمتر از متوسط قرار دارند. شاخص‌های محیط (۳،۸۳)، سبک اداره (۳،۳۱)، فرهنگ سازمانی (۳،۰۶)، مدل‌های ذهنی (۳)، مهارت‌های مدیران (۳،۳۸)، ایجاد شرکت‌ها و طرح‌های جدید (۳،۸۵)،

نظام اطلاعاتی جامع (۳,۲۸) و نظارت بر عملیات اجرایی شرکت‌ها (۳,۳) نیز در سطح متوسط و کمی بالاتر و شاخص نظارت بر عملیات مالی شرکت‌ها (۴) در سطح زیاد قرار دارند.

بررسی توصیفی میانگین پاسخ‌ها در وضعیت مطلوب شرکت نیز نشان داد که به اعتقاد مدیران ارشد صباجهاد، شاخص‌های رسمیت (۲,۹۲)، خرید و فروش سهام شرکت‌ها (۲,۶۵) و مدیریت پرتفوی سهام (۲,۸۵) در سطح اندکی بالاتر از وضعیت موجود، مطلوب است و شاخص‌های تمرکز (۳,۵۵)، محیط (۳,۴۹)، اندازه ستاد سازمان (۳,۴۲)، سبک اداره (۳,۴۵)، مدل‌های ذهنی (۳,۴۷)، انعطاف‌پذیری ستاد (۳,۹)، تحلیل I/O (۳,۴۵)، ایجاد شرکت‌ها و طرح‌های جدید (۳,۶۸) و نظارت بر عملیات اجرایی شرکت‌ها (۳,۷۲) با قرار گرفتن در دامنه متوسط تا نزدیک به زیاد، در سطح مطلوب خواهند بود. بقیه شاخص‌ها شامل پیچیدگی (۴,۴۷)، راهبرد (۴,۴۳)، قابلیت مدیران (۴,۳۲)، فرهنگ سازمانی (۴,۴۵)، مهارت‌های مدیران (۴,۴۴)، خلاقیت و نوآوری (۴,۲۶)، انتقال دانش و تجربیات (۴,۲۹)، استفاده از قدرت اتحاد و یکپارچگی (۴,۰۶)، خدمات و عملیات مشترک (۴)، تجزیه و ادغام و انحلال شرکت‌ها (۴,۱)، نظام اطلاعاتی جامع (۴,۳)، نظارت بر عملیات مالی شرکت‌ها (۴,۱۵) و وظایف سهام‌داری (۴,۰۴) باید در سطح زیاد و بالاتر از آن قرار بگیرند تا مطلوب باشند.

همچنین در جدول آزمون مقایسه زوجی، سطح معنی‌داری (sig) مشاهده شده در ۲۲ شاخص، کمتر از ۰,۰۵ است، از این رو، فرض H_0 (جدول ۴) رد می‌شود و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که تفاوت معنی‌داری، بین وضعیت موجود و مطلوب وجود دارد. درباره سه شاخص سبک اداره، ایجاد شرکت‌ها و طرح‌های جدید و نظارت بر عملیات مالی شرکت‌ها، نیز سطح معنی‌داری مشاهده شده، بیشتر از ۰,۰۵ است، بنابراین فرض H_0 پذیرفته می‌شود، یعنی با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که تفاوت معنی‌داری بین وضعیت موجود و مطلوب وجود ندارد.

همچنین حد بالا و پایین در همه شاخص‌ها، در فاصله اطمینان ۹۵ درصد به جز ۴ مورد، منفی است که نشان می‌دهد در همه موارد، وضعیت مطلوب از وضعیت موجود بهتر است و در شاخص‌های سبک اداره، ایجاد شرکت‌ها و طرح‌های جدید و نظارت بر عملیات مالی شرکت‌ها که تفاوت معنی‌داری بین

وضعیت موجود و مطلوب وجود ندارد، هر دو حد بالا و پایین، منفی نیست. فقط در مورد شاخص محیط، هر دو حد بالا و پایین مثبت به دست آمده است، زیرا به اعتقاد مدیران ارشد شرکت، میانگین مؤلفه‌های شاخص محیط در شرایط مطلوب، با رقم ۳,۴۹۳۸، اندکی کمتر از میانگین مؤلفه‌های شاخص محیط در شرایط موجود با رقم ۳,۸۳۱۸ است.

پیشنهادهای محدودیت‌ها

در پرسشنامه برای هر شاخص و بر اساس عوامل اصلی تشکیل‌دهنده آن، پرسش‌هایی مطرح شد. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهادهای ذیل بیان می‌شود:

- بیان روشن و شفاف راهبرد برای شرکت‌های تابعه و ابلاغ بازنگری راهبردها هماهنگ با راهبرد شرکت مادر

- اقدام برای توسعه برند مشترک شرکت‌های تابعه

- برنامه‌ریزی برای شرکت‌های تابعه، به عنوان تأمین‌کننده نیاز یکدیگر و برقراری معاملات بین آنها، به منظور صرفه‌جویی در منابع و امکانات و استفاده مطلوب از منابع موجود

- اعطای کمک‌های فکری و مالی در ایجاد شرکت‌ها و طرح‌های جدید، ضمن کاهش وابستگی و نیاز شرکت‌های تابعه به شرکت مادر برای اخذ مصوبه به منظور ارزش‌آفرینی و توسعه کسب و کار

- برنامه‌ریزی برای تأمین نیازهای مالی، تدارکات و مواد اولیه و فروش محصولات و خدمات، به طور هماهنگ و یکپارچه برای هم‌افزایی بیشتر با استفاده از قدرت اتحاد شرکت‌های تابعه

- افزایش انعطاف‌پذیری ستاد، از طریق اصلاح ساختار و برنامه‌های ستاد

- تفکیک وظایف و تقسیم بیشتر امور، به منظور پاسخگویی اعضای ستاد به نیازهای شرکت‌های تابعه، همراه با برگزاری دوره‌های آموزش مهارت‌های اداره هولدینگ برای اعضای ستاد

- تدوین برنامه‌هایی برای رشد شاخص انتقال دانش و تجارب و همزمان مستند کردن آنها به منظور در دسترس و قابل بهره‌برداری بودن برای

مراجعه‌کنندگان بعدی

- تدوین دقیق قوانین، رویه‌ها و دستورالعمل‌های لازم‌الاجراء
- شایان ذکر است که نتایج پژوهش حاضر، بر اساس یک بررسی موردی به دست آمده است و لازم است پژوهش‌های دیگری انجام شوند تا مشخص گردد که شاخص‌های مذکور تا چه حد، در تعیین ساختار سایر هولدینگ‌ها مؤثر و قابل تعمیم هستند. همچنین از آنجایی که پژوهش درباره مسایل مختلف هولدینگ‌های کشور، به ندرت انجام شده است، پژوهشگران برای انتخاب موضوع در این زمینه، آزادی عمل دارند.

علاوه بر این، با وجود اهمیت بسیار موضوعات مربوط به هولدینگ در کشور، پژوهش‌های زیادی در این زمینه انجام نشده است. به طوری که به جز یک مورد، پژوهش مشابه دیگری یافت نشد و این موضوع، محدودیت‌های بیشتری را ایجاد کرد. محدودیت دیگر این است که به لحاظ ماهیت و قابلیت تعمیم نتایج پژوهش، به دو موضوع باید توجه کرد: اولاً، در پژوهش حاضر، همانند سایر پژوهش‌های مبتنی بر نظرسنجی، ممکن است رفتارهایی در عمل بروز کرده باشند که بیشتر تابع شرایط محیطی هستند تا اندیشه افراد. دوم اینکه، ممکن است در فرایند پژوهش، متغیرهای مداخله‌گری نیز بر نتایج تأثیر گذاشته باشند، اما از دید پژوهشگر پنهان مانده باشند.

منابع:

الف) فارسی

- اتابکی، محسن (۱۳۸۲). مدل‌های سازمان دهی در سازمان‌های هولدینگ. تهران، انتشارات تدبیر. ۱۳۹.
- اتابکی، محسن (۱۳۸۴). راهبری سازمان‌های هولدینگ ارائه الگویی برای برتری سازمانی. تهران، نشر پیام مؤلف.
- بابایی زکلیکی، محمدعلی (۱۳۸۳). مطالعه خصوصیات و عملکرد شرکت‌های هولدینگ.

دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. تهران.

پارسامهر، تقی (۱۳۸۶). خصوصی‌سازی با الگوی شرکت‌های مادر تخصصی. انتشارات تدبیر. ۱۸۱.

جعفری، پیروش و پارسا، پرویز (۱۳۸۵). آرایه مدلی جهت اداره استراتژیک هولدینگ ایران. خودرو.

حق‌جو، عبدالحسین (۱۳۸۵). تعیین الگوی ساختاری مناسب هولدینگ (شرکت نفت بهران). حقیقی (مسگریان)، داوود، احمدپور داریانی، محمود، آذربادگان، علی، بابایی زکلیکی، محمدعلی و قربانی، سعید (۱۳۸۳). شرکت‌های مادر (هولدینگ‌ها) الزام یا اختیار تهران، انتشارات تدبیر. ۱۴۷.

حقیقی (مسگریان)، داوود، احمدپور داریانی، محمود، آذربادگان، علی، بابایی زکلیکی، محمدعلی و قربانی، سعید (۱۳۸۳). شرکت‌های مادر (هولدینگ‌ها) و چالش‌های فراروی تهران، انتشارات تدبیر. ۱۴۹.

دفت، ریچارد ال (۱۳۷۸). مبانی تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

دوانی، غلامحسین (۱۳۸۷). پیش‌کنفرانس مدیریت شرکت‌های هولدینگ. تهران.

رابینز، استیفن (۱۳۸۰). رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها). ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رابینز، استیفن (۱۳۸۵). تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها). ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد تهران، نشر صفار.

زننده‌دل، بابک و زاهدی قاسمیان، یاسر (۱۳۸۶). فرایندهای استراتژیک در سازمان‌های هولدینگ. انتشارات تدبیر. ۱۸۲.

سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۳). مدیریت رفتار سازمانی تهران، انتشارات نگاه دانش.

عابدی، صادق و وظیفه، اصغر (۱۳۸۷). رویکردی نوین جهت مدیریت SBU در شرکت هولدینگ. مجموعه مقالات پیش‌کنفرانس مدیریت شرکت‌های هولدینگ. تهران.

معین‌الدینی، پرستو (۱۳۸۷). مفهوم‌شناسی هولدینگ. پیش‌کنفرانس مدیریت شرکت‌های هولدینگ. تهران.

ب) انگلیسی

Goold, M., Campbell, A. & Alexander. M. (1994). *Corporate Level Strategy*. New York: John Willey & Sons. INC.

Goold, Michael. & Campbell, Andrew. (1987). *Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*. Basil Blackwell. Oxford.