

آسیب شناسی ساختار هولدینگ و ارائه راهکارهایی جهت بهبود ساختار سازمانی هولدینگ‌ها در ایران (مورد مطالعه: هولدینگ بازرگانی)

دکتر رضا واعظی^۱، محمد مهدی زارعی^۲

چکیده

شرکت‌های هولدینگ برای اینکه بتوانند نقش خود را در اقتصاد پیچیده امروزی به خوبی ایفا نمایند می‌بایست ساختار سازمانی مناسب، کارآمد و موثر داشته باشند تا ضمن اینکه استقلال واحدهای تابعه خود را حفظ می‌نمایند بتوانند نقش موثر ستاد مرکزی را به نحو شایسته ای انجام دهند. مسئله این تحقیق بررسی نقاط ضعف و قوت ساختار سازمانی فعلی هولدینگ بازرگانی بر مبنای متغیرهای ساختاری تعریف شده در مبانی نظری طراحی ساختار و ارائه راهکار جهت بهبود آن است و سوالات اصلی تحقیق به شرح زیر است:

- ۱- شاخص‌های تعیین ساختار مناسب برای هولدینگ بازرگانی کدامند؟
- ۲- وضعیت کنونی، نقاط قوت و ضعف ساختار هولدینگ بازرگانی در هر یک از ابعاد (فرایند‌های سازمانی، ویژگی‌های ستاد، هماهنگی ساختار با استراتژی‌ها و سبک مدیریت) چگونه است؟

۳- با توجه به نیازها و ضرورت‌های هولدینگ بازرگانی و شرکت‌های تابعه، آیا تفاوتی میان وضع موجود و وضع مطلوب ساختار هولدینگ بازرگانی در هریک از شاخص‌های تحقیق وجود دارد یاخیر؟ و چه راهکارهایی جهت دستیابی به ساختار مطلوب وجود دارد؟

براساس مدل تحقیق، جمعاً ۴۲ شاخص تعریف شد که این شاخص‌ها به چهار دسته تقسیم شدند. به منظور سنجش وضعیت ساختار هولدینگ و مقایسه وضعیت موجود و مطلوب پرسشنامه‌ای تهیه شد و از مدیران خواسته شد تا به هر دو وضعیت موجود و مطلوب شاخص‌های موثر بر ساختار هولدینگ نظر دهند تا از مقایسه این دو وضعیت نقاط قوت و ضعف ساختاری مشخص شوند. جامعه آماری این پژوهش مدیران یکی از شرکت‌های هولدینگ بازرگانی و شرکت‌های تابعه آن است که با استفاده از روش تمام شمار ۱۱۵ نفر از مدیران انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود که پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تایید شد. جهت تحلیل داده‌ها از آزمون تحلیل عاملی تاییدی، مدل معادلات ساختاری، نرمال بودن مولفه‌های الگو، آزمون میانگین و آزمون تی زوجی استفاده شد. نتایج تحقیق ضعف در عناصر ساختار سازمانی هولدینگ بازرگانی و فاصله معنی‌دار بین وضع موجود و مطلوب را تایید کرد. در انتها راهکارهایی جهت بهبود ساختار سازمانی هولدینگ‌ها ارائه شده است.

واژگان کلیدی: هولدینگ، فرآیندهای سازمانی، ویژگی سستاد، استراتژی و اهداف، سبک

مدیریت

مقدمه

دنیایی که در آن زندگی می‌کنیم سرشار از پیچیدگی و دگرگونی و آکنده از پیشرفت‌های تکنولوژیک و همراه با رقابت شدید در سطح جهانی است. بدین جهت، اداره سازمان‌ها بسیار پیچیده شده و راه‌حل‌های دیروز ضرورتاً برای حل مسائل امروز بکار نمی‌آیند. به قول تافلر در شرایط امروز هیچ چیز خطرناک‌تر از دل بستن به کامیابی‌های دیروز نیست. به دلیل همین تحولات و پیچیدگی‌ها در فعالیتهای اقتصادی دنیا، از دو دهه قبل تاکنون بسیاری از شرکتهای بزرگ سهم خود را در بازار از دست داده‌اند. تعداد معدودی از این شرکت‌ها که در شرایط تورم، خود را تعدیل کردند توانستند رشد کنند. اما در مورد اکثریت چنین نبود و بزرگ شدن آن‌ها یا از راه ادغام شرکت‌های دیگر و یا از راه تملک بود. بنابراین ایجاد هولدینگ برای بسیاری از شرکت‌ها شرط بقا و رقابت در عرصه جهانی به شمار می‌آید. علی‌الخصوص، برای شرکت‌هایی که در حوزه‌های مشترک در بازار رقابتی فعالیت می‌کنند [1]. در حال حاضر بر تعداد و بر اثربخشی اقتصادی شرکت‌های هولدینگ افزوده شده است. این شرکتهای اکنون نقشهای مهمی را از لحاظ کشف نیازهای نهفته بازار و ارزش آفرینی برای مشتریان، سهامداران و سایر ذی‌نفعان ایفا می‌کنند. مطابق یک تعریف کلی می‌توان شرکت هولدینگ را اینگونه معرفی نمود شرکتی که حق رای کافی در یک شرکت دیگر برای کنترل سیاست‌ها و مدیریت آن‌ها را دارا می‌باشد [11]. و یا شرکتی دانست که سایر شرکتهای که به شرکتهای تابعه موسوم هستند را کنترل

می‌کند [10]. این نوع شرکت به صورت طبیعی، نماینده سازمان برای همه ذینفعانش است. هولدینگ یک نماینده است که باعث می‌شود این سازمان، منحصر به فرد و برجسته شود و ارتباطات، طراحی، فرهنگ، رفتار، ساختار، ماهیت صنعت و استراتژی شرکت را شکل می‌دهد [13]. ساختارهای موسوم به هولدینگ، نوعی ساختارهای بخشی هستند که در آن‌ها شرکت مادر با بهره‌گیری از معیارهایی مشابه معیارهای تجزیه و تحلیل بازار سهام، بیشتر بر ارزیابی مالی عملکرد بخش‌ها تمرکز دارد. به این ترتیب عمده‌تأ اعمال نفوذ استراتژیک از طریق ادغام، خرید و تجزیه، جایگزین دخالت مستقیم در مدیریت استراتژیک شرکت‌های زیرمجموعه می‌شود [8].

قانون‌گذاران و سیاست‌گذاران نیز با اهدافی همچون: بهره‌برداری بهینه از منابع موجود کشور و افزایش بهره‌وری شرکت‌های دولتی، بالابردن سطح تولید و خدمات رسانی از طریق شرکت‌هایی با بهره‌وری بالاتر، ایجاد خودباوری و کشف افق‌های جدید برای دست‌یابی به موفقیت، رشد و توسعه و بهبود مستمر، به ایجاد شرکت‌های هولدینگ اهتمام ورزیدند. تا جایی که در قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور در فصل دوم مربوط به سازماندهی شرکت‌های دولتی، اینگونه مصوب نمودند: به منظور سازماندهی و استفاده مطلوب از امکانات شرکت‌ها و افزایش بازدهی و بهره‌وری و اداره مطلوب شرکت‌ها و فراهم آوردن زمینه واگذاری شرکت‌هایی که ادامه فعالیت آن‌ها در بخش دولتی غیر ضروری است به بخش غیر دولتی، به دولت اجازه داده می‌شود تا شرکت‌های دولتی را در قالب «شرکت‌های مادر تخصصی» سازماندهی نموده و در چارچوب اساسنامه مربوط اداره نماید [3]. مقاله حاضر بر آن است که ضمن شناسایی عناصر اصلی ساختار سازمانی هولدینگ به بررسی نقاط ضعف و قوت هولدینگ‌ها در ایران پرداخته و راهکارهایی را در جهت بهبود ساختار سازمانی آن‌ها ارائه دهد.

مبانی نظری

بر اساس تعریف مینتزبرگ ساختار سازمانی مجموعه راهبردی است که کار را به وظایف مشخص تقسیم می‌کند و هماهنگی میان آن‌ها را فراهم می‌کند. ساختار صرفاً یک سازوکار هماهنگی نیست بلکه همه فرایندهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل تصمیم‌گیری، واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد. ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیت‌های آن و بیان ارتباطات درون سازمانی از نظر گزارش‌دهی و گزارش‌گیری از وظایف ساختار سازمانی است [2]. ساختار سازمانی مانند جام بلورین و یا چشم اندازی است که افراد از طریق آن سازمان خود و محیط آن را مشاهده می‌کنند [12]. در

طراحی ساختار، نگرش اقتضایی یک تفکر غالب در تئوری سازمان است. بر اساس این نگرش، آنچه که امروزه یک عامل مهم اقتضایی برای سازمان تلقی می‌شود، در آینده ممکن است با عامل دیگری جایگزین شود. یک ساختار سازمانی اثر بخش و کارا باید بتواند بین سازگاری داخلی (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) و سازگاری خارجی (اندازه، تکنولوژی، استراتژی و محیط) سازمان تعادل برقرار کند. توجه به محیط متلاطم امروزی امری حیاتی است و در مواردی بقای سازمان را رقم می‌زند. از این رو ساختار باید با در نظر گرفتن این عوامل طرح ریزی شود تا بتواند زمینه تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان را فراهم کند [6].

عناصر اصلی ساختار سازمانی هولدینگ

با توجه به بررسی‌های صورت گرفته در ادبیات ساختار و شرکت‌های هولدینگ داخلی و خارجی عناصر اصلی ساختار سازمانی هولدینگ بدین شرحند:

فرآیندهای کسب و کار (با بینش ارزش آفرینی ستاد هولدینگ)

از آن جایی که سازمان‌های هولدینگ در رشته‌های مختلف کسب و کار فعالیت می‌کنند و با واحدها و فرایندهای گوناگونی سروکار دارند، برنامه ریزی، کنترل و هدایت این اجزا در راستای تحقق اهداف هولدینگ از چالش‌های بسیار مهم این دسته از سازمان‌ها محسوب می‌شود از طرف دیگر ماهیت وجودی سازمان‌های هولدینگ، ایجاد ارزش آفرینی بین کلیه واحدهای زیر مجموعه و فرایندهای آن است. چرا که در غیر این صورت با منحل کردن هولدینگ انتظار می‌رود عملکرد واحدهای تابعه بهبود یابد. در سازمان‌های هولدینگ فرآیندهای چهارگانه به صورت زیر وجود دارد [1]:

فرآیندهای بین حوزه کسب و کار: که تعاملات بین واحدی در آن حکم فرماست. فرآیندهای این حوزه عبارتند از الگو برداری، تقویت همکاری در زنجیره تامین، فروش بین واحدی، مدیریت دانش، مدیریت برند، مدیریت ادغام و مدیریت ارتباطات و فناوری اطلاعات.

فرآیندهای حوزه مالی: مباحث پولی، مدیریت مالی و مهندسی مالی را در بر می‌گیرد. فرایندهای این حوزه عبارتند از مدیریت سرمایه گذاری، مدیریت مالی، مدیریت ریسک و مدیریت سبد سهام. فرآیندهای حوزه پشتیبانی: پشتیبانی یکپارچه از واحدها و فرآیندهای سازمان را مدنظر دارد. فرایندهای این حوزه عبارتند از مدیریت حقوقی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت برنامه ریزی و مدیریت تحقیق و توسعه.

فرآیند حوزه مشتری: فرایندهای ارزش آفرینی که خروجی آن‌ها مستقیماً به مشتری بر می‌گردد را مدنظر دارد. فرایندهای این حوزه عبارتند از انتخاب، جذب، حفظ و رشد مشتریان.

ویژگی های ستاد هولدینگ

ستاد هولدینگ شامل فرایندهایی چون برنامه ریزی، کنترل، نظارت و پشتیبانی است. یکی از مهمترین مسایل در ساختار سازمان های مادر، تعریف صحیح ستاد و چگونگی تقسیم وظایف و مسؤولیت ها براساس فرآیندهای تعریف شده است. از آنجا که بازتاب عملکرد مدیریت و نتایج حاصل از تصمیمات اتخاذ شده بر خود شرکت مادر (ستاد) تأثیرگذار خواهد بود، ضروری است مدیریت ارشد به منظور تصمیم گیری و اعمال نظر، علاوه بر بررسی و شناخت ستاد سازمان، با دیدی وسیع تر و شناخت کامل از شرکت های تابعه، تصمیم گیری کند که در اینجا به سه دسته از ویژگی های ستاد اشاره می شود [9]:

ایفاکردن نقش مرکزیت ستاد: در سازمان های بزرگ هر فعالیت مدیریتی که بین ستاد سازمان و شرکت های زیرمجموعه انجام می شود با هدف هدایت و نظارت فعالیت های مدیران است. چنانچه سازمانی بسیاری از اختیارات را تفویض کرده باشد، فعالیت های ستاد سازمان به ارزیابی عملکرد و ارزش افزوده هر بخش محدود می شود. البته پرسش بسیار مهم این است که ستاد چه ارزش افزوده ای برای فعالیت شرکت های سازمان ایجاد می کند؟ به عبارت دیگر چنانچه مسأله را از دیدگاه رادیکال ببینیم، پرسش اینگونه است «که آیا اصلاً مرکزیت ستاد لازم است؟» در پاسخ به این پرسش باید گفت که ستاد در نقش مرکزیت سازمان هولدینگ است و در حالت کلی به وسیله ی پرورش نوآوری ها، ترغیب به تشریک مساعی و همکاری در فعالیت ها، ایجاد استاندارد ایجاد مزیت رقابتی، ایفا کردن نقش هم افزایی بین شرکت های تابعه و نظارت بر فعالیت آن ها می تواند باعث ارزش افزوده فعالیت های سازمان شود.

تناسب اندازه ستاد: اندازه یکی از مهمترین عوامل اثرگذار بر روی ساختار سازمان و فرآیندهای آن می باشد. در صورتی که اندازه ستاد هولدینگ متناسب باشد باید نقش ستاد سازمان را تسهیل کننده و نه مانع تراش دانست.

رابطه ی تعاملی میان ستاد و شرکت های تابعه: عدم تصمیم گیری به موقع واحدهای هولدینگ و کندی فرآیند تصمیم گیری در آن ها موضوع خلاء تعامل میان شرکت مادر و شرکت های زیرمجموعه بدین مفهوم است که اگر در شرکت های زیرمجموعه، مدیری، دارای رابطه تنگاتنگ کاری با شرکت مادر باشد، این رابطه می تواند بین زیرمجموعه و شرکت مادر، فضای تعاملی مناسب را ایجاد کند.

نقش استراتژی در طراحی ساختار هولدینگ

استراتژی، نگرشی است که در آن تمرکز منابع بر فرصت های اصلی برای تحقق اهداف سازمان شکل می گیرد. معمولاً استراتژی ها در سازمان های هولدینگ، در سه سطح به شرح زیر مطرح می

شوند. این سطوح هم به دلیل ماهیت و هم به دلیل سطح سازمانی افراد که درگیر تهیه آن می شوند متفاوت است [4]:

استراتژی سازمان: استراتژی در این سطح با موضوعاتی سر و کار دارد که قابل تفویض به سطوح پایین تر نمی باشند و معمولاً ناظر بر تصمیمات کلان سازمان در زمینه شیوه سرمایه گذاری و اداره شرکت های زیرمجموعه است.

استراتژی کسب و کار: استراتژی کسب و کار بیان کننده جهت گیری کلان حوزه های صنعتی در بازار رقابتی است و معمولاً مسأله اصلی در آن، تعیین ویژگی های محصولات، تعیین بازارها و چگونگی حضور در آن ها می باشد.

استراتژی عملیاتی و یا وظیفه ای: استراتژی کسب و کار، در مرحله بعدی به تعدادی استراتژی عملیاتی در واحدهای مختلف تخصصی شکسته می شود. این استراتژی ها در زمینه هایی نظیر بازاریابی و فروش، تولید، منابع انسانی، تحقیق و توسعه، سرمایه گذاری و مالی مطرح می شوند.

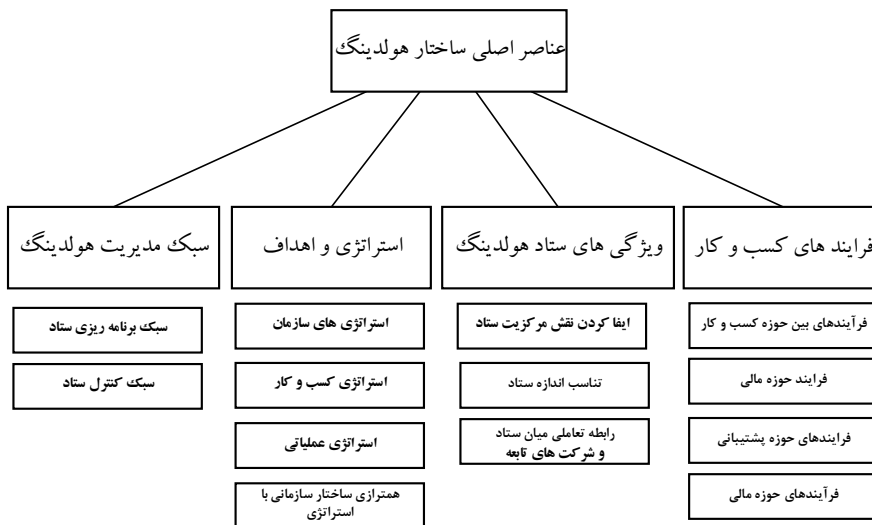
همترازی ساختار سازمانی با استراتژی های سازمان: یکی از مولفه های بسیار مهم در توفیق سازمان ها در دستیابی به اهداف استراتژیک خود، طراحی ساختار تشکیلاتی مناسب با استراتژی های آن ها می باشد. ساختار تشکیلاتی در سازمان ها سطح اختیارات و مسئولیت های هر واحد را در راستای تحقق مأموریت و اهداف استراتژیک مشخص نموده و وظایف را به اشکال مختلف با توجه به مدل انتخاب شده برای این امر سازماندهی می نماید [5].

سبک مدیریت هولدینگ

صاحب نظران روش های نظارتی و مدل های سازماندهی یا سبک های اداره را که یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار در طراحی ساختار سازمانی شرکت های هولدینگ هستند بر اساس دو عامل نفوذ کنترلی و نفوذ برنامه ریزی، تعیین کرده اند: ۱- نفوذ برنامه ریزی: به روش ستاد در تنظیم برنامه، استراتژی و بودجه کسب و کارها مربوط است (تمرکز یا تفویض اختیار برنامه ریزی). ۲- نفوذ کنترلی: به روش ستاد در کنترل کسب و کارها دلالت دارد [9].

مدل مفهومی پژوهشی

مدل مفهومی حاصل مطالعه ادبیات نظری و تجربی است و پس از مرور انواع مدل ها در این زمینه و با توجه به شرایط هولدینگ در ایران به شکل زیر تدوین شده است:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش شناسی تحقیق

براساس مدل تحقیق، جمعاً ۴۲ شاخص تعریف شد که این شاخص ها به چهار دسته تقسیم شدند که مشروح آن در جدول ۱ آمده است. جامعه آماری شامل مدیران هولدینگ بازرگانی مورد مطالعه و شرکت های تابعه بوده است و نمونه گیری صورت نپذیرفته است. اندازه جامعه آماری حدود ۱۱۵ نفر است. ابزار اصلی گردآوری داده ها پرسشنامه بوده است. برای امکان سنجش دقیق تر، از طیف پنج گزینه ای لیکرت استفاده شد. در پرسشنامه وضع موجود امتیاز بندی آن از ۱ تا ۵ متناظر با گزینه های بسیار کم، کم، متوسط، زیاد، بسیار زیاد و در پرسشنامه وضع مطلوب امتیاز بندی آن از ۱ تا ۵ متناظر با بسیار کم اهمیت، کم اهمیت، متوسط، مهم و بسیار مهم در نظر گرفته شده است. و از مدیران خواسته شد تا به هر دو وضعیت موجود و مطلوب عناصر و شاخص های ساختار هولدینگ نظر دهند. برای اطمینان از اعتبار و اعتماد پذیری ابزار سنجش از روش آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. هم چنین جهت آزمون روایی سوالات از اعتبار محتوا استفاده شد که با توجه به نظر اساتید دانشگاه و خبرگان این حوزه، پرسشنامه ها توانایی سنجش ویژگی های مورد نظر در تحقیق را دارا هستند.

در این پژوهش با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی به تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده پرداخته شده است. در سطح توصیفی با استفاده از مشخصه های آماری نظیر فراوانی، درصد و میانگین

به تحلیل و توصیف ویژگی‌های جامعه پرداخته شده است. در سطح استنباطی به منظور تایید یا رد فرضیات تحقیق و یافتن روابط خاص میان متغیرهای جامعه از آزمون‌های تحلیل عاملی تأییدی، معادلات ساختاری (همبستگی و تحلیل مسیر)، آزمون تی تک نمونه ای و تی زوجی استفاده شده است. برای بررسی نرمال بودن مولفه‌های ابعاد الگو از آزمون کلموگروف اسمیرنوف و به منظور اعتبار سنجی مدل تحقیق از تحلیل عامل تأییدی و معادلات ساختاری استفاده شد. در نهایت با استفاده از آزمون تی تک نمونه ای وضعیت موجود شاخص‌های موثر بر ساختار هولدینگ بررسی و بوسیله ی آزمون تی زوجی وضع موجود و وضع مطلوب عناصر ساختار سازمانی با یکدیگر مقایسه شدند. پس از آن براساس اطلاعات حاصله و نتایج تحلیل‌ها، راهکارهای مناسب جهت بهبود ساختار سازمانی پیشنهاد گردید. در جدول ۱ مولفه‌ها، ابعاد و شاخص‌های موثر بر ساختار سازمانی هولدینگ ارائه شده است.

پرسش‌های پژوهش

با توجه به آنچه که گفته شد سوالات تحقیق عبارتند از:

- ۱- شاخص‌های تعیین ساختار مناسب برای هولدینگ بازرگانی کدامند؟
- ۲- وضعیت کنونی، نقاط قوت و ضعف ساختار هولدینگ بازرگانی در هریک از ابعاد (فرایند‌های سازمانی، ویژگی‌های ستاد، هماهنگی ساختار با استراتژی‌ها و سبک مدیریت) چگونه است؟
- ۳- با توجه به نیازها و ضرورت‌های هولدینگ بازرگانی و شرکت‌های تابعه، آیا تفاوتی میان وضع موجود و وضع مطلوب ساختار هولدینگ بازرگانی در هریک از ابعاد و شاخص‌های تحقیق وجود دارد یاخیر؟ و چه راهکارهایی جهت دستیابی به ساختار مطلوب وجود دارد؟

جدول ۱ ابعاد، مولفه ها و شاخص های تحقیق

ابعاد	مولفه ها	شاخص ها
فرآیندهای سازمانی هودلینگ	فرآیندهای حوزه کسب و کار	فرآیند الگو برداری
		فرآیند مدیریت دانش
		فرآیند مدیریت نام تجاری
		فرآیند مدیریت زنجیره تامین
		فرآیند فروش بین واحدی
		فرآیند توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات
		فرآیند مدیریت ادغام
	فرآیند های حوزه مالی	فرآیند مدیریت سرمایه گذاری
		فرآیند مدیریت ریسک
		فرآیند مدیریت مالی
		فرآیند مدیریت سبد سهام
	فرآیند های حوزه پشتیبانی	فرآیند مدیریت حقوقی
فرآیند مدیریت اداری و منابع انسانی		
فرآیند مدیریت برنامه ریزی		
فرآیند مدیریت تحقیق و توسعه		
فرآیندهای حوزه مشتری	فرآیند انتخاب مشتریان	
	فرآیند جذب مشتریان	
	فرآیند حفظ مشتریان	
	فرآیند رشد مشتریان	

ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها	
ویژگی‌های ستاد	نقش مرکزیت ستاد	پرورش نوآوری‌ها	
		ترغیب به تشریک مساعی	
		ایجاد استاندارد	
		ایجاد مزیت رقابتی	
		تقسیم وظایف بر اساس فرآیندها	
		تمرکز یا عدم تمرکز (واگذاری یا عدم واگذاری مسئولیت به شرکت‌های تابعه)	
		ایفا کردن نقش هم‌افزایی بین شرکت‌های تابعه	
	مدیریت فرآیند نظارت		
	اندازه ستاد	تعداد پرسنل ستاد	
		تناسب اندازه ستاد با توجه به تنوع سرمایه‌گذاری	
تناسب اندازه ستاد با توجه به نفوذ بر شرکت‌های تابعه			
رابطه تعاملی ستاد و شرکت‌های تابعه	وجود رابطه‌ی تعاملی	وجود رابطه‌ی تعاملی	
		تفکیک فعالیت‌های تصمیم‌گیری و اجرایی و نظارتی بین شرکت مادر و شرکت‌های تابعه	
		وجود کمیته اجرایی متشکل از مدیران شرکت مادر و شرکت‌های تابعه	
استراتژی و اهداف	استراتژی‌های سازمانی	وجود استراتژی‌های کلان مدون و مکتوب	
	استراتژی‌های کسب و کار	شفاف بودن استراتژی‌های هولدینگ برای شرکت‌های تابعه	
	استراتژی‌های عملیاتی	وجود استراتژی‌های کسب و کار مدون و مکتوب	
		همراستایی استراتژی‌های کسب و کارواستراتژی‌های هولدینگ	
	استراتژی‌های سازمان محور	وجود استراتژی‌های عملیاتی مدون و مکتوب	
		همراستایی استراتژی‌های عملیاتی با استراتژی‌های کسب و کار	
سبک مدیریت	نفوذ برنامه ریزی	هم ترازی ساختار سازمانی با استراتژی‌های کسب و کار	
	نفوذ کنترلی	تصمیم‌گیری متمرکز یا نامتمرکز	
		کنترل متمرکز یا نامتمرکز	

یافته‌های پژوهش

به منظور تعیین عناصر اصلی ساختار هولدینگ، شاخص‌های تاییده شده توسط خبرگان، از طریق پرسشنامه در اختیار مدیران هولدینگ بازرگانی و شرکت‌های تابعه قرار گرفت. به منظور

سنجش اعتبار مدل تحقیق و تحلیل ساختار پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و معادلات ساختاری استفاده گردید.

پاسخ به سوال اول تحقیق: جهت پاسخگویی به سؤال اول تحقیق مقادیر محاسبه شده تی برای هر یک از بارهای عاملی هر سازه با متغیر پنهان خود بالای ۱/۹۶ است. لذا همسویی سوالات پرسشنامه برای اندازه‌گیری مفاهیم را در این مرحله معتبر نشان می‌دهد. در واقع نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد آنچه محقق توسط سوالات پرسشنامه قصد سنجش آنها را داشته است توسط این ابزار محقق شده است.

جدول ۲- نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول برای متغیرهای تحقیق (loading factor)

نتیجه	سطح	آماره t	بارعامل	متغیر مشاهده شده	متغیرهای پنهان
معنادار	<۰/۰۱	-	۰/۹۱	فرآیندهای حوزه کسب و کار	فرآیندهای سازمانی هولدینگ
معنادار	<۰/۰۱	۲۰/۲۲	۰/۹۵	فرآیندهای حوزه مالی	
معنادار	<۰/۰۱	۱۹/۵۷	۰/۹۷	فرآیندهای حوزه پشتیبانی	
معنادار	<۰/۰۱	۲۰/۰۸	۰/۹۵	فرآیندهای حوزه مشتری	
معنادار	<۰/۰۱	-	۰/۹۳	نقش مرکزیت ستاد	ویژگی‌های ستاد
معنادار	<۰/۰۱	۱۹	۰/۸۴	اندازه ستاد	
معنادار	<۰/۰۱	۱۹/۵۷	۰/۹۳	رابطه تعاملی ستاد و شرکت‌های تابعه	
معنادار	<۰/۰۱	-	۰/۹۰	استراتژی‌های سازمانی	استراتژی و اهداف
معنادار	<۰/۰۱	۲۱/۲۱	۰/۹۷	استراتژی‌های کسب و کار	
معنادار	<۰/۰۱	۱۹/۹۲	۰/۸۶	استراتژی‌های عملیاتی	
معنادار	<۰/۰۱	۱۸/۸۱	۰/۸۸	سازمان استراتژی محور	
معنادار	<۰/۰۱	-	۰/۸۲	نفوذ برنامه ریزی	سبک مدیریت
معنادار	<۰/۰۱	۹/۲۳	۰/۹۳	نفوذ کنترلی	

پاسخ به سوال دوم تحقیق: در پاسخ به سوال دوم تحقیق، همان طور که در جدول ۳ ملاحظه می شود در صورتی که مقدار میانگین به دست آمده برای نمونه زیر ۳ شده باشد باید گفت که شاخص های تحقیق در وضعیت نامناسبی قرار دارند و در صورتی که میانگین بالاتر از ۳ باشد شاخص های تحقیق در وضعیت مناسبی به سر می برند. برای بررسی معناداری یا عدم معناداری این وضعیت از آماره تی در ستون سوم این جدول استفاده می کنیم. با توجه به یک طرفه بودن فرضیه در صورتی می توان گفت وضعیت موجود شاخص های تحقیق در سطح اطمینان ۹۵٪ مطلوب می باشد که مقدار آماره تی بالاتر از ۱/۹۶+ باشد.

جدول ۳: نتایج آزمون تی یک نمونه ای برای شاخص های تحقیق

شاخص ها	میانگین	آماره تی
فرآیند الگو برداری	3.5130	4.722
فرآیند مدیریت دانش	3.0870	.810
فرآیند مدیریت نام تجاری	2.9304	-.612
فرآیند مدیریت زنجیره تامین	2.7130	-2.669
فرآیند فروش بین واحدی	3.6000	5.371
فرآیند توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات	3.3478	3.492
فرآیند مدیریت ادغام	3.0348	.315
فرآیند مدیریت سرمایه گذاری	2.8522	-1.336
فرآیند مدیریت ریسک	2.9652	-.306
فرآیند مدیریت مالی	3.3565	3.285
فرآیند مدیریت سبد سهام	3.4696	4.599
فرآیند مدیریت حقوقی	3.7913	8.040
فرآیند مدیریت اداری و منابع انسانی	3.0000	.000
فرآیند مدیریت برنامه ریزی	3.5739	5.946
فرآیند مدیریت تحقیق و توسعه	2.8609	-1.357
فرآیند انتخاب مشتریان	3.4348	4.785
فرآیند جذب مشتریان	3.6261	6.519

شماخص ها	میانگین	آماره تی
فرآیند حفظ مشتریان	2.9217	-768
فرآیند رشد مشتریان	2.4174	-5.521
پرورش نوآوری ها	3.1217	1.240
ترغیب به تشریک مساعی	3.6348	6.672
ایجاد استاندارد	3.8783	9.490
ایجاد مزیت رقابتی	2.7304	-2.566
تقسیم وظایف بر اساس فرآیندها	3.3913	4.001
تمرکز یا عدم تمرکز (واگذاری یا عدم واگذاری مسئولیت به شرکتهای)	3.9130	10.100
ایفا کردن نقش هم افزایی بین شرکت های تابعه	4.2957	15.145
مدیریت فرآیند نظارت	3.5304	5.196
تعداد پرسنل ستاد	3.4174	3.929
تناسب اندازه ستاد با توجه به تنوع سرمایه گذاری	2.3217	-7.000
تناسب اندازه ستاد با توجه به نفوذ بر شرکت های تابعه	3.0522	.509
وجود رابطه ی تعاملی	2.4261	-6.702
تفکیک فعالیت های تصمیم گیری و اجرایی و نظارتی بین ستاد و شرکت ها	3.8609	9.408
وجود کمیته اجرایی متشکل از مدیران شرکت مادر و شرکت های تابعه	3.7913	8.928
وجود استراتژی های کلان مدون و مکتوب	3.9130	11.073
شفاف بودن استراتژی های هولدینگ برای شرکت های تابعه	3.1043	1.167
وجود استراتژی های کسب و کار مدون و مکتوب	2.8348	-1.556
همراستایی استراتژی های کسب و کار با استراتژی های هولدینگ	2.7217	-2.609
وجود استراتژی های عملیاتی مدون و مکتوب	3.4348	4.657
همراستایی استراتژی های عملیاتی با استراتژی های کسب و کار	2.9043	-877
هم ترازی ساختار سازمانی با استراتژی های کسب و کار	3.1304	1.336
تصمیم گیری متمرکز یا نامتمرکز	4.1913	14.727
کنترل متمرکز یا نامتمرکز	3.4348	4.657

پاسخ به سوال سوم تحقیق: بر اساس شاخص‌های به دست آمده در تعیین ساختار هولدینگ، از مدیران خواسته شد تا شاخص‌ها را در وضعیت مطلوب ارزیابی کنند. نتایج آزمون با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی و مقایسه زوجی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که نتایج حاصله، بدین ترتیب بودند: در پاسخ به سوال سوم تحقیق می‌توان گفت در سطح اطمینان ۰.۹۵٪ بین وضعیت موجود شاخص‌ها و وضعیت مطلوب آن‌ها در سازمان تفاوت معناداری وجود دارد. نتایج به دست آمده از آزمون تی زوجی در جدول ۴ نشان می‌دهد که برای تمامی شاخص‌ها (بجز شاخص ۲۶ و ۴۱) در نظر گرفته شده در این تحقیق میزان اهمیت در سطح اطمینان ۰.۹۵٪ بالاتر از میزان توجه به این ابعاد می‌باشد و شاخص‌ها از وضعیت مطلوب خود فاصله داشته و نیاز به بررسی و توجه بیشتری در سازمان دارند.

جدول ۴: نتایج آزمون t زوجی برای شاخص‌های تحقیق

میانگین اختلاف	آماره تی	نام شاخص	
0.652	5.76	فرآیند الگو برداری	1
1.174	10.233	فرآیند مدیریت دانش	2
1.322	10.891	فرآیند مدیریت نام تجاری	3
1.461	12.96	فرآیند مدیریت زنجیره تامین	4
0.617	5.167	فرآیند فروش بین واحدی	5
0.887	8.143	فرآیند توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات	6
1.226	10.519	فرآیند مدیریت ادغام	7
1.452	12.446	فرآیند مدیریت سرمایه گذاری	8
1.296	11.657	فرآیند مدیریت ریسک	9
0.974	8.431	فرآیند مدیریت مالی	10
0.826	7.33	فرآیند مدیریت سبد سهام	11
0.609	5.064	فرآیند مدیریت حقوقی	12
1.417	13.433	فرآیند مدیریت اداری و منابع انسانی	13
0.739	7.098	فرآیند مدیریت برنامه ریزی	14

میانگین اختلاف	آماره تی	نام شاخص	
1.452	13.738	فرآیند مدیریت تحقیق و توسعه	15
0.843	8.071	فرآیند انتخاب مشتریان	16
0.687	11.006	فرآیند جذب مشتریان	17
1.252	6.538	فرآیند حفظ مشتریان	18
1.809	16.592	فرآیند رشد مشتریان	19
1.165	10.552	پرورش نوآوری ها	20
0.574	5.717	ترغیب به تشریک مساعی	21
0.339	3.519	ایجاد استاندارد	22
1.461	13.911	ایجاد مزیت رقابتی	23
0.904	8.947	تقسیم وظایف بر اساس فرآیندها	24
0.4	3.822	تمرکز یا عدم تمرکز (واگذاری یا عدم واگذاری مسئولیت به شرکتها)	25
-0.035	0.38	ایفا کردن نقش هم افزایی بین شرکت های تابعه	26
0.67	6.314	مدیریت فرآیند نظارت	27
0.809	18.982	تعداد پرسنل ستاد	28
1.896	7.024	تناسب اندازه ستاد با توجه به تنوع سرمایه گذاری	29
1.252	11.798	تناسب اندازه ستاد با توجه به نفوذ بر شرکت های تابعه	30
1.835	22.162	وجود رابطه ی تعاملی	31
0.391	4.001	تفکیک فعالیت های تصمیم گیری و اجرایی و نظارتی بین شرکت مادر و شرکت های تابعه	32
0.435	4.502	وجود کمیته اجرایی متشکل از مدیران شرکت مادر و شرکت های تابعه	33
0.217	2.495	وجود استراتژی های کلان مدون و مکتوب	34
1.157	11.562	شفاف بودن استراتژی های هولدینگ برای شرکت های تابعه	35
1.391	12.313	وجود استراتژی های کسب و کار مدون و مکتوب	36
1.47	13.113	همراستایی استراتژی های کسب و کار با استراتژی های هولدینگ	37

میانگین اختلاف	آماره تی	نام شاخص	
0.791	11.094	وجود استراتژی های عملیاتی مدون و مکتوب	38
1.226	8.104	همراستایی استراتژی های عملیاتی با استراتژی های کسب و کار	39
1.087	10.868	هم ترازی ساختار سازمانی با استراتژی های کسب و کار	40
0.07	0.824	تصمیم گیری متمرکز یا نامتمرکز	41
۰.۸۳۵	10.826	کنترل متمرکز یا نامتمرکز	42

نتیجه گیری و بحث

با توجه به در نظر گرفتن نمره ۳ برای سطح میانگین آنچه از بررسی پاسخ ها در وضعیت موجود بر می آید این است که ۱۳ شاخص نمره ی کمتر از میانگین، ۲۸ شاخص در سطح میانگین و کمی بالاتر از آن و ۲ شاخص در سطح زیاد قرار گرفته اند که در جدول ۵ ارائه می گردد:

جدول ۵: جمع بندی شاخص ها در وضع موجود

کمتر از میانگین	میانگین و کمی بالاتر	زیاد و بالاتر از آن
فرآیند مدیریت نام تجاری	فرآیند مدیریت مالی	نقش هم افزایی
فرآیند مدیریت زنجیره تامین	فرآیند مدیریت سبد سهام	شیوه تصمیم گیری
فرآیند مدیریت سرمایه گذاری	فرآیند مدیریت حقوقی	
فرآیند مدیریت ریسک	فرآیند مدیریت اداری و منابع انسانی	
فرآیند مدیریت تحقیق و توسعه	فرآیند مدیریت برنامه ریزی	
فرآیند جذب مشتریان	فرآیند انتخاب مشتریان	
فرآیند رشد مشتریان	فرآیند حفظ مشتریان	
ایجاد مزیت رقابتی	پرورش نوآوری ها	
تعداد پرسنل ستاد	ترغیب به تشریک مساعی	
وجود رابطه ی تعاملی	ایجاد استاندارد	
وجود استراتژی های کسب و کار	تقسیم وظایف بر اساس فرآیندها	

کمتر از میانگین	میانگین و کمی بالاتر	زیاد و بالاتر از آن
همراستایی استراتژی ها	تمرکز یا عدم تمرکز	
وجود استراتژی های عملیاتی	مدیریت فرآیند نظارت	
	تناسب اندازه ستاد با توجه به سرمایه گذاری	
	تناسب اندازه ستاد با توجه به نفوذ بر شرکتهای	
	تفکیک فعالیت های تصمیم گیری و اجرایی	
	کمیته اجرایی متشکل از مدیران	
	وجود استراتژی های کلان مدون و مکتوب	
	شفاف بودن استراتژی های هولدینگ	
	همراستایی استراتژیهای عملیاتی با کسب و کار	
	هم تراز ساختار سازمانی با استراتژی ها	
	کنترل متمرکز یا نامتمرکز	

نتایج به دست آمده از آزمون تی زوجی نشان می دهد که برای تمامی شاخص های در نظر گرفته شده (بجز شاخص ۲۶ و ۴۱) در سطح اطمینان ۹۵٪ میزان اهمیت بالاتر از میزان توجه به این شاخص می باشد. میزان آماره تی برای تمامی شاخص ها (بجز شاخص ۲۶ و ۴۱) بالاتر از ۱/۹۶+ می باشد در نتیجه اختلاف معناداری میان وضع موجود و وضع مطلوب مشاهده می شود. یعنی نشان می دهد تمامی شاخص ها دارای اهمیت بالایی هستند اما توجه کافی به آنها وجود ندارد. همان طور که مشاهده می شود سطح معناداری برای دو شاخص ۲۶ و ۴۱ بالاتر از ۵٪ بوده به همین دلیل اختلاف معناداری میان وضع موجود و وضع مطلوب برای آنها وجود ندارد. آنچه از بررسی میانگین پاسخ ها در وضعیت مطلوب بر می آید این است که از نظر مدیران هولدینگ کلیه شاخص ها باید در سطح زیاد و بالاتر از آن قرار بگیرند تا مطلوب واقع شوند.

منابع

۱. اتابکی، محسن، مظفری، مهرداد، سازماندهی و توسعه شرکت های هولدینگ، چاپ اول، تهران، انتشارات مهر امیر المومنین (ع)، ۱۳۸۹.
۲. دفت، ریچارد ال، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه ی علی پارسایان، سید محمد اعرابی، چاپ دوم، تهران، نشر دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۸۷.
۳. دهقانی نیری، مرضیه، بررسی اثربخشی و کارآیی شرکتهای هلدینگ(منتخب) با روش BSC ، اولین کنفرانس سازمانهای هلدینگ (کارکردها و چالشها)، ۱۳۹۰
۴. رابینز، استیفن، تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)، ترجمه سید مهدی الوانی، حسن دانایی فرد، چاپ پانزدهم، نشر صفار، ۱۳۸۵.
۵. کاپلان، رابرت اس، نورتون دیوید پی، سازمان استراتژی محور، ترجمه ی پرویز بختیاری، چاپ چهارم، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۶
۶. محمودی، رزی، بررسی ساختار موجود در هولدینگ سرمایه گذاری صبا جهاد و آرایه ساختار مناسب، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه تهران، ۱۳۸۸.
۷. مینتز برگ، هنری، سازماندهی پنج الگوی کارساز، ، ترجمه ی فقیهی، سابقی، تهران، انتشارات آموزش مدیریت دولتی، ۱۹۸۳.

منابع لاتین:

1. Bosworth, Derek L, Determinants of enterprise performance, Manchester University Press, Manchester, 2005.
2. Campbell, Andrew, Goold, Michael, Alexander, Marcus, Whitehead, Jo, Strategy for the Corporate Level: Where to Invest, What to Cut Back and How to Grow Organisations with Multiple Divisions, 2nd Edition, 2014
3. Dictionary of accounting terms, 2014,
<http://www.allbusiness.com/glossaries/holding-company/4948587-1.html>
4. Hanafizadeh, Payam, Moayer, Souroush, Rezaei, Mehrdad, “Defining CSFs For Information System Strategic Planning In Holding Companies”. Journal Of Information Technology Case And Application Research, 2008, volume 10, No 1
5. Jacobides., Michael G, The inherent limits of organizational structure and the unfulfilled role of hierarchy: Lessons from a near-war. Organization Science,2007,18, 3, 455-477.
6. Melewar, T.C. and Karaosmanoglu, Elif, “Seven dimensions of corporate identity: a categorization from the practitioners’ perspectives”, European Journal of Marketing,2006, Vol. 40 Iss 78, Pp.846 – 869.