

بسم ... الرحمن الرحيم



دانشگاه علامه طباطبائی
دانشکده مدیریت و حسابداری

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک

بهبود سیستم های سازمانی شرکت هولدینگ مالی و سرمایه گذاری سینا

نگارش

علی فوزمسلمیان

استاد راهنما

جناب آقای دکتر وحید ناصحی فرد

استاد مشاور

جناب آقای دکتر محمد تقی تقوی فرد

استاد داور

جناب آقای دکتر سید مجید شریعت پناهی

زمستان ۱۳۹۰



دانشگاه علامه طباطبائی
دانشکده مدیریت و حسابداری

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک

بهبود سیستم های سازمانی شرکت هولدینگ مالی و سرمایه گذاری سینا

نگارش

علی فوزمسلمیان

استاد راهنما

جناب آقای دکتر وحید ناصحی فرد

استاد مشاور

جناب آقای دکتر محمد تقی تقوی فرد

استاد داور

جناب آقای دکتر سید مجید شریعت پناهی

زمستان ۱۳۹۰

تقدیم به

مادر عزیزم مظهر عشق، مهربانی و فداکاری

و

پدر بزرگوارم که برای تعلیم و تربیت فرزندانش ایثاری بی انتها نمود.

تقدیر و تشکر

اکنون که با لطف پروردگار متعال، این پایان نامه به انجام رسید، بر خود لازم می دانم از کلیه کسانی که مرا در تدوین این پایان نامه یاری کردند و افقی جدید را در برابر دیدگانم گشودند در کمال فروتنی سپاسگزاری نمایم.

از استاد گرانقدر، جناب آقای دکتر وحید ناصحی فر که با صبر و مهربانی پدرانۀ مرا در نگارش این پایان نامه راهنمایی نمودند.

از استاد ارجمند، جناب آقای دکتر محمد تقی تقوی فرد که با دقت نظر عالی خویش مرا در راه صحیح تحقیق هدایت نمودند.

از استاد بزرگوار، جناب آقای دکتر سید مجید شریعت پناهی که با کمال صمیمیت مرا در رفع نقایص پایان نامه یاری دادند،

از مدیران و کارکنان محترم هولدینگ سینا و شرکت های تابعه که در تمامی مراحل تحقیق، صمیمانه مرا مورد لطف و همکاری قرار دادند و

از اساتید دانشمند، جناب آقای دکتر سید محمد اعرابی، جناب آقای دکتر ابولفضل کزازی، و جناب آقای دکتر حسین رحمان سرشت که با علم فراوان خود نگرشی نوین از علم را بر روی من گشودند.

کمال قدردانی و سپاسگزاری را دارم.

چکیده

مدیران مسئولیت دارند تا اطمینان حاصل کنند که سازمان یا قسمتی از سازمان که آنها مدیریت می کنند به طور کارآمد عمل می کند. بدین منظور می باید نسبت به کلیه مؤلفه ها و عواملی که سازنده یک عملکرد کارآمد است آگاهی و شناخت کافی داشته باشند. بعلاوه در صورت رضایت بخش نبودن عملکرد می باید بدانند که ایجاد تغییر در کدام یک از مؤلفه های سازمان موجبات بهبود عملکرد را فراهم می آورد و اینکه به منظور اطمینان از این تغییرات چه اقداماتی را باید انجام رسانند.

پژوهش حاضر با هدف شناسایی اجزا ضعیف سازمانی در شرکتهای تابعه شرکت هولدینگ مالی و سرمایه گذاری سینا، به دنبال پاسخ به این سؤال است که روش های بهبود در این سازمان ها چیست. بنابراین از مدل بهبود کامینگز و اورلی، که در سطح سازمانی ۶ جنبه مدیریت استراتژیک، ساختار سازمانی، منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، تکنولوژی و فرهنگ را به عنوان مؤلفه های اصلی سازنده یک عملکرد کارآمد معرفی می کند استفاده نمودیم. این پژوهش مشتمل بر یک فرضیه اصلی بوده که عبارت است از: در اجزاء سازمانی شرکت های تابعه شرکت هولدینگ مالی و سرمایه گذاری سینا ضعفهایی وجود دارد. در فرضیه های فرعی ادعا می شود که در شرکتهای تابعه هولدینگ سینا، مؤلفه های مدیریت استراتژیک، ساختار سازمانی، منابع انسانی، ارزیابی عملکرد و فرهنگ مناسب نیستند. در این پژوهش با استفاده از روش تحقیق توصیفی - پیمایشی نمونه ای متشکل از ۲۵ نفر از مدیران ارشد (اعضای هیئت مدیره، مدیر عامل و معاونین) این شرکت ها با استفاده از ۲ پرسشنامه (پرسشنامه اول جهت شناسایی مؤلفه های ضعیف و پرسشنامه دوم جهت اولویت بندی روش های بهبود) و با بهره گیری از آمار توصیفی به منظور شناسایی ضعف ها و اولویت بندی روشهای بهبود پرداخته شد.

با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل داده ها مشخص شد که این شرکت ها در دو مؤلفه ی سیستم های منابع انسانی و سیستم ارزیابی عملکرد دارای ضعفهای عدیده ای هستند و روش ها بهبود برای این شرکت ها به ترتیب اولویت عبارت است از بهبود سیستم ارزیابی عملکرد و بهبود مدیریت استراتژیک.

واژه های کلیدی: بهبود سازمانی، مدیریت استراتژیک، ساختار سازمانی، منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، فرهنگ سازمانی.

فهرست مطالب

فصل اول: کلیات تحقیق

- | | |
|----|--|
| ۱ | ۱-۱- مقدمه |
| ۲ | ۱-۲- بیان مسئله |
| ۳ | ۱-۳- مدل نظری پژوهش |
| ۶ | ۱-۴- اهداف تحقیق |
| ۶ | ۱-۵- فرضیه های تحقیق |
| ۷ | ۱-۶- سؤال های تحقیق |
| ۷ | ۱-۷- روش تحقیق |
| ۷ | ۱-۸- روش گردآوری داده ها و اطلاعات |
| ۷ | ۱-۹- جامعه آماری، روش نمونه گیری و حجم نمونه |
| ۸ | ۱-۱۰- تعریف مفاهیم و واژگان اختصاصی |
| ۱۰ | ۱-۱۱- شرکت هولدینگ مالی و سرمایه گذاری سینا |

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق

- | | |
|----|--|
| ۱۴ | ۲-۱- شرکت های هولدینگ |
| ۱۴ | ۲-۱-۱- تعریف |
| ۱۵ | ۲-۱-۲- جایگاه شرکت مادر در مقایسه با سرمایه گذاران، شرکت و کسب و کارها |
| ۱۵ | ۲-۱-۳- مشخصه های شرکت مادر |
| ۱۸ | ۲-۱-۴- انواع شرکت های مادر |
| ۱۹ | ۲-۱-۵- انواع استراتژی های سرپرستی |
| ۲۱ | ۲-۱-۶- فلسفه وجودی ستاد مرکزی |

۲۲	۲-۱-۷- سرپرست های بهبود دهنده
۲۳	۲-۱-۸- فعالیت های ارزش آفرین
۲۵	۲-۱-۹- فعالیت های تباه کننده ارزش
۲۶	۲-۱-۱۰- روش طراحی استراتژی سرپرستی
۲۷	۲-۲- بهبود سازمانی
۲۷	۲-۲-۱- رشته بهبود سازمانی
۲۷	۲-۲-۲- اثر بخشی سازمانی و نقش بهبود سازمانی
۲۸	۲-۲-۳- تعاریف بهبود سازمانی
۲۸	۲-۲-۴- مدل عمومی تغییر برنامه ریزی شده کامیونگ و اورلی
۳۶	۲-۲-۵- استراتژی های مداخله
۴۰	۲-۳- مدیریت استراتژیک
۴۰	۲-۳-۱- نگرش های مختلف به مدیریت
۴۲	۲-۳-۲- مفهوم استراتژی
۴۴	۲-۳-۳- تعریف مدیریت استراتژیک
۴۵	۲-۳-۴- تدوین استراتژی
۴۷	۲-۳-۵- اجرای استراتژی
۵۱	۲-۳-۶- کنترل استراتژی
۵۶	۲-۳-۷- سطوح استراتژی
۵۹	۲-۴- ساختار سازمانی
۵۹	۲-۴-۱- تعریف ساختار سازمانی
۵۹	۲-۴-۲- انواع ساختار سازمانی
۶۷	۲-۴-۳- ابعاد سازمانی

۷۲	سیستم های منابع انسانی -۲-۵
۷۲	مدیریت منابع انسانی -۲-۵-۱
۷۲	سیستم های منابع انسانی -۲-۵-۲
۷۳	زیر سیستم تأمین نیروی انسانی -۲-۵-۳
۷۶	زیر سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش -۲-۵-۴
۷۷	زیر سیستم روابط با کارکنان -۲-۵-۵
۸۰	سیستم های ارزیابی -۲-۶
۸۰	ارزیابی عملکرد -۲-۶-۱
۸۱	مدیریت عملکرد و بهبود سازمانی -۲-۶-۲
۸۱	فرایند ارزیابی عملکرد -۲-۶-۳
۸۲	ارزیابی عملکرد به روش سنتی و نوین -۲-۶-۴
۸۳	ویژگی های معیار خوب ارزیابی عملکرد -۲-۶-۵
۸۴	الگوهای ارزیابی عملکرد -۲-۶-۶
۹۰	فرهنگ سازمانی -۲-۷
۹۰	فرهنگ سازمانی چیست -۲-۷-۱
۹۰	هدف فرهنگ -۲-۷-۲
۹۱	ویژگی های فرهنگ سازمانی -۲-۷-۳
۹۳	پی بردن به محتوای فرهنگ -۲-۷-۴
۹۳	فرهنگ سازمانی قوی و ضعیف -۲-۷-۵
۹۴	الگوهای فرهنگ سازمانی -۲-۷-۶
۱۰۰	پیشینه تحقیق -۲-۸
۱۰۳	مدل نظری تحقیق -۲-۹

فصل سوم: روش تحقیق

- ۱۰۶ -۳-۱ مقدمه
- ۱۰۶ -۳-۲ روش تحقیق
- ۱۰۸ -۳-۳ جامعه آماری
- ۱۰۹ -۳-۴ نمونه گیری
- ۱۰۹ -۳-۵ سئوالات و فرضیه های تحقیق
- ۱۱۰ -۳-۶ ابزار جمع آوری داده ها
- ۱۱۰ -۳-۷ روایی پرسشنامه
- ۱۱۱ -۳-۸ پایایی پرسشنامه
- ۱۱۲ -۳-۹ روش تجزیه و تحلیل داده ها

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل آماری

- ۱۱۳ -۴-۱ مقدمه
- ۱۱۴ -۴-۲ مشخصات جمعیت شناختی جامعه در پرسشنامه شماره ۱
- ۱۱۹ -۴-۳ نتایج تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه ۱
- ۱۲۳ -۴-۴ مشخصات جمعیت شناختی جامعه در پرسشنامه شماره ۲
- ۱۲۸ -۴-۵ نتایج تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه ۲

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

- ۱۳۱ -۵-۱ مقدمه
- ۱۳۲ -۵-۲ نتیجه گیری
- ۱۳۸ -۵-۳ پیشنهادها

منابع و مآخذ

ضمائم

- ضمیمه ۱ معرفی شرکت های تابعه شرکت مادر تخصصی مالی و سرمایه گذاری سینا
- ضمیمه ۲ پرسشنامه شماره ۱
- ضمیمه ۳ پرسشنامه شماره ۲
- ضمیمه ۴ مکاتبات
- ضمیمه ۵ جداول آماری پرسشنامه شماره ۱
- ضمیمه ۶ جداول آماری پرسشنامه شماره ۲

فهرست اشکال

- ۱-۱- مدل شناسایی سیستم های سازمانی ۵
- ۱-۲- ساختار سازمانی شرکت مادر تخصصی مالی و سرمایه گذاری سینا ۱۳
- ۲-۱- جایگاه شرکت مادر در مقایسه ۱ سرمایه گذاران، شرکاء و سهامداران ۱۵
- ۲-۲- مشخصه های شرکت مادر ۱۶
- ۲-۳- انواع استراتژی های سرپرستی ۲۱
- ۲-۴- الگوی عمومی تغییر برنامه ریزی شده ۲۹
- ۲-۵- مدل جامع تشخیص و آسیب شناسی سیستم های سازمانی ۳۲
- ۲-۶- طراحی اجزاء در سطح سازمانی ۳۴

- ۴۳ -۲-۷ وضعیت مطلوب، استراتژی، وضعیت مناسب، وضعیت موجود و خط مشی
- ۴۸ -۲-۸ اجرای استراتژیک اجرای استراتژی
- ۴۸ -۲-۹ چارچوبی برای اجرای استراتژی
- ۴۹ -۲-۱۰ اجرای استراتژی: اقدامات و تصمیمات کلیدی
- ۵۲ -۲-۱۱ رویکرد سنتی به کنترل استراتژیک
- ۵۴ -۲-۱۲ رویکرد معاصر به کنترل استراتژیک
- ۵۴ -۲-۱۳ عناصر ضروری کنترل رفتاری
- ۵۶ -۲-۱۴ مدل کنترل استراتژیک هریسون و جان
- ۶۱ -۲-۱۵ نمودار سازمانی مبتنی بر ساختار وظیفه ای
- ۶۳ -۲-۱۶ نمودار سازمانی مبتنی بر نوع محصول
- ۶۵ -۲-۱۷ اختیارات مزدوج در ساختار ماتریسی
- ۸۵ -۲-۱۸ چرخه دمینگ
- ۸۵ -۲-۱۹ معیارهای ده گانه جایزه دمینگ
- ۸۷ -۲-۲۰ ترسیم چشم انداز و استراتژی: چهار منظر
- ۸۹ -۲-۲۱ مدل تعالی سازمانی EFQM
- ۱۰۳ -۲-۲۲ مدل استفاده شده در تحقیق
- ۱۱۴ -۴-۱ نمودار توزیع فراوانی آزمودنی ها بر حسب جنسیت
- ۱۱۵ -۴-۲ نمودار توزیع فراوانی آزمودنی ها بر حسب سن
- ۱۱۶ -۴-۳ نمودار توزیع فراوانی آزمودنی ها بر حسب تحصیلات
- ۱۱۷ -۴-۴ نمودار توزیع فراوانی آزمودنی ها بر حسب پست سازمانی
- ۱۱۸ -۴-۵ نمودار توزیع فراوانی آزمودنی ها بر حسب سابقه پست مدیریتی
- ۱۲۳ -۴-۶ نمودار توزیع فراوانی آزمودنی ها بر حسب جنسیت

- ۱۲۴ -۴-۷ نمودار توزیع فراوانی آزمودنی ها بر حسب سن
- ۱۲۵ -۴-۸ نمودار توزیع فراوانی آزمودنی ها بر حسب تحصیلات
- ۱۲۶ -۴-۹ نمودار توزیع فراوانی آزمودنی ها بر حسب پست سازمانی
- ۱۲۷ -۴-۱۰ توزیع فراوانی آزمودنی ها بر حسب سابقه پست مدیریتی

فهرست جداول

- ۳۶ -۲-۱ استراتژی های مداخله مولیلی و ونگ
- ۳۸ -۲-۲ انواع مداخله و سطوح سازمانی کامینگز و اورلی
- ۶۰ -۲-۳ متغیرهای محتوایی و نوع ساختار
- ۶۲ -۲-۴ ویژگی های ساختار سازمانی مبتنی بر نوع وظیفه
- ۶۴ -۲-۵ ویژگی های ساختار سازمانی مبتنی بر نوع محصول
- ۶۶ -۲-۶ ویژگی های ساختار ماتریسی
- ۷۰ -۲-۷ رابطه تکنولوژی های تولید با ویژگیهای ساختاری
- ۷۱ -۲-۸ ارتباط انواع محیط با ساختار
- ۸۳ -۲-۹ تفاوت سیستمهای ارزیابی سنتی و نوین
- ۸۷ -۲-۱۰ معیارهای ارزیابی و امتیازهای مدل مالکوم بالدریجی
- ۹۳ -۲-۱۱ کارهای ویژه درونی و بیرونی که در برابر همه گروه ها قرار دارند
- ۱۰۰ -۲-۱۲ خلاصه تحقیقات انجام شده مرتبط با موضوع
- ۱۰۷ -۳-۱ مقایسه بین هدفهای تحقیق بنیادی و کاربردی
- ۱۱۱ -۳-۲ ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه ۱
- ۱۱۲ -۳-۳ ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه ۲
- ۱۱۴ -۴-۱ توزیع فراوانی آزمودنی ها بر حسب جنسیت (پرسشنامه ۱)

- ۱۱۵ -۴-۲ توزیع فراوانی آزمودنی ها بر حسب سن (پرسشنامه ۱)
- ۱۱۶ -۴-۳ توزیع فراوانی آزمودنی ها بر حسب تحصیلات (پرسشنامه ۱)
- ۱۱۷ -۴-۴ توزیع فراوانی آزمودنی ها بر حسب پست سازمانی (پرسشنامه ۱)
- ۱۱۸ -۴-۵ توزیع فراوانی آزمودنی ها بر حسب پست مدیریتی (پرسشنامه ۱)
- ۱۱۹ -۴-۶ نمرات میانگین محاسبه شده پرسشنامه شماره ۱ برای سیستم های سازمانی
- ۱۲۳ -۴-۷ توزیع فراوانی آزمودنی ها بر حسب جنسیت (پرسشنامه ۲)
- ۱۲۴ -۴-۸ توزیع فراوانی آزمودنی ها بر حسب سن (پرسشنامه ۲)
- ۱۲۵ -۴-۹ توزیع فراوانی آزمودنی ها بر حسب تحصیلات (پرسشنامه ۲)
- ۱۲۶ -۴-۱۰ توزیع فراوانی آزمودنی ها بر حسب پست سازمانی (پرسشنامه ۲)
- ۱۲۷ -۴-۱۱ توزیع فراوانی آزمودنی ها بر حسب سابقه مدیریتی (پرسشنامه ۲)
- ۱۲۸ -۴-۱۲ نمرات میانگین روشهای بهبود، به تفکیک شرکتهای تابعه
- ۱۳۰ -۴-۱۳ اولویت بندی روشهای بهبود به تفکیک شرکتهای تابعه
- ۱۳۳ -۵-۱ خلاصه یافته های تحقیق از پرسشنامه شماره ۱
- ۱۳۶ -۵-۲ خلاصه یافته های تحقیق از پرسشنامه شماره ۲
- ۱۳۷ -۵-۳ اولویت روشهای بهبود به تفکیک شرکت های تابعه

فصل اول

کلیات تحقیق

مدیران مسئولیت دارند تا اطمینان حاصل کنند که سازمان یا قسمتی از سازمان که آنها مدیریت می کنند به طور کارآمد عمل می کند. بدین منظور می باید نسبت به کلیه مؤلفه ها و عواملی که سازنده یک عملکرد کارآمد است آگاهی و شناخت کافی داشته باشند. بعلاوه در صورت رضایت بخش نبودن عملکرد می باید بدانند که ایجاد تغییر در کدام یک از مؤلفه های سازمان موجبات بهبود عملکرد را فراهم می آورد و اینکه به منظور اطمینان از این تغییرات چه اقداماتی را باید انجام رسانند (هیز، ۱۳۸۴: ۱۹). برای شناخت مؤلفه های مؤثر در نحوه کارکرد سازمان می توان از مدل‌های مختلف از جمله تجزیه و تحلیل PEST برای ارزیابی محیط و میزان تأثیر گذاری تغییرات محیطی بر عملکرد سازمان، مدل استرل به منظور پیش بینی تغییرات اقتصادی و تکنولوژیک محیط در آینده، مدل 7S که ۷ عنصر سازمانی را که تأثیر قابل توجهی بر اثر بخشی سازمان دارد، مدل منسجم کننده پویایی های سازمانی کاتر و بسیاری دیگر از مدل‌ها بهره گرفت. اما نکته مهم اینجاست که کلیه مدل‌ها نمادی از دنیای واقعی هستند و سعی بر این دارند که با مؤلفه هایی که معرفی می کنند رهنمودی پیش پای عاملین تغییر برای بهبود در این عناصر باشند (هیز، ۱۳۸۴: ۱۴۶-۱۲۳).

این پژوهش نیز به دنبال این است که با بهره گیری از عناصر معرفی شده در بخش طراحی اجزاء مدل شناسایی سیستم های سازمانی کامینگز و اورلی راه هایی را برای بهبود در شرکت های تابعه شرکت هولدینگ مالی و سرمایه گذاری سینا جهت رفع نواقص و اشکالات سیستم شناسایی و ارائه کند.

۱-۲ - بیان مسئله

در فرهنگ بریتانیکا هولدینگ شرکتی تعریف شده است که دارای سهام (با حق رأی) در یک یا چند شرکت بوده و می تواند بر آنها اعمال کنترل نماید. شرکت هولدینگ نوعاً اکثر سهام شرکت های تابعه را داراست ولی اگر چنانچه مالکیت در اقلیت هم باشد، این مالکیت به گونه ای است که حق رأی و کنترل را به شرکت می دهد. شرکت های زیر مجموعه هولدینگ از طریق ارتباط با مشتری مستقیماً ارزش آفرینی می کنند ولی سرپرست با مشتری ارتباط ندارد بلکه "واسطه ای" بین کسب و کار و کسانی که سرمایه را فراهم نموده اند است. می توان گفت وظیفه اصلی سرپرست افزایش ارزش در هولدینگ است. بدین معنی که با جذب سرمایه و حضور در کسب و کارهای مورد نظر ارزش کل را افزایش می دهد.

جهت شناخت مشخصه های شرکت مادر پنج عامل شناخته شده به عنوان مشخصه های اصلی هولدینگ بررسی می شوند که عبارتند از:

- (۱) مدل های ذهنی شرکت مادر^۱
- (۲) سیستم ها، ساختارها و فرایندهای شرکت مادر^۲
- (۳) سیستم های پشتیبانی، سرویس های مرکزی و منابع^۳
- (۴) تخصص ها و مهارت های نیروی انسانی شرکت مادر
- (۵) پیمان های غیر متمرکز^۴

در مشخصه "سیستم ها، ساختارها و فرایندهای شرکت مادر"، در حقیقت، این عوامل مکانیزم هایی هستند که پرنس به کمک آنها ارزش آفرینی می کند. مانند تعداد سطوح عمودی سازمان یا ساختار ماتریسی، فرایندها، سیستم های مدیریتی، منابع انسانی، فرایندهای بودجه بندی و برنامه ریزی، سیستم های تصمیم گیری، سیستم های تصویب سرمایه، سیستم های قیمت گذاری و سایر مکانیزم های تعامل مدیریتی (یاوری گهر، ۱۳۸۸: ۷۶-۷۲). شرکت هایی مانند بی. تی. آر.^۵ امرسون الکترونیک^۶ و هانسون^۷ از جمله شرکت های مادری هستند که به خلق ارزش از طریق توانمندی مدیریتی شان می پردازند. این شرکت های پرنس از طریق ارتقای طرح ها و بودجه ها و فراهم آوردن بخش های مرکزی وظیفه ای توانمند از قبیل بخش های قانونی، مالی، مدیریت منابع انسانی و امثال اینها به خلق ارزش در شرکت های زیر مجموعه می پردازند. همچنین آنها به زیرمجموعه ها در تصمیم گیری های خردمندانه در رابطه با ادغام ها و تنوع بخشیدن ها و همچنین توسعه داخلی کمک می کنند. این گونه پرنس ها اغلب به کسب و کارهای زیر مجموعه در افزایش درآمد و بازدهی نیز کمک می کنند (Dess, Lumpkin & Eisner; 2006: 197).

شرکت هولدینگ مالی و سرمایه گذاری سینا نیز که به عنوان یک شرکت مادر، مجموعه ای از شرکت های فرعی را مدیریت می کند؛ مانند دیگر هولدینگ ها نیاز به شناسایی فرصت های سرپرستی دارد تا از این

¹Mental Maps

²The Parenting Structures, Systems & Processes

³Functions, Central Services & Resources

⁴ Decentralization Contracts

⁵BTR

⁶ Emerson Electric

⁷Hanson

طریق بتواند عملکرد کل مجموعه را افزایش دهد، به همین جهت این پژوهش در نظر دارد تا روش های بهبود شرکت های تابعه این شرکت را شناسایی و معرفی کند.

۳-۱- مدل نظری پژوهش

کمپیل، گولد و الکساندر معتقدند که استراتژیست های شرکت باید به دو مسئله اساسی بپردازند:

- اینکه شرکت چه کسب و کارهایی را باید انجام دهد و چرا؟
- کدام ساختار سازمانی، فرایندهای مدیریتی و فلسفی موجب بالاترین عملکرد از واحدهای کسب و کار شرکت می شود (Dess et al., 2006).

شرکت هایی که دارای چند کسب و کار می باشند، از طریق نفوذ کردن (سرپرستی کردن) خود، ارزش خلق می کنند. بهترین شرکت های مادر می توانند در مقایسه با رقبای خود، ارزش بیشتری خلق کنند. این شرکت ها همان چیزی را دارند که ما به آن مزیت سرپرستی می گوییم.

سرپرستی با تمرکز بر شایستگی های محوری و اصلی شرکت مادر و همچنین ارزش حاصل از ارتباط بین شرکت مادر و واحد تجاری اش، استراتژی بنگاه را خلق می کند. وقتی شرکت در شکل ستاد مرکزی فعالیت دارد، شرکت مادر از قدرت زیادی برخوردار می شود. اگر مهارت و منابع شرکت مادر با نیازها و فرصت های واحدهای تجاری، تناسب داشته باشد، شرکت می تواند ارزش خلق کند. اما اگر تناسب خوبی بین مهارت ها و منابع، نیازها و فرصت ها برقرار نباشد، ارزش ایجاد شده از بین می رود. این نوع نگرش به استراتژی بنگاه بسیار مفید است؛ زیرا نه تنها به شرکت در تصمیم گیری درباره انتخاب فعالیت های جدید کمک می کند؛ بلکه به آن در انتخاب روش مناسب مدیریت فعالیت های موجود کمک می کند (هانگر و ویلن، ۱۳۸۹: ۳۴۶-۳۴۹).

طبق نظر کمپیل، گولد و الکساندر بررسی هر واحد تجاری (یا شرکت هدف) از حیث حوزه هایی که در آن جا می توان عملکرد را بهبود بخشید بسیار ضروری می باشد. این سه تن اینها را فرصت های سرپرستی به شمار می آورند. مثلاً در واحد تجاری می توانند با ترکیب نیروهای فروش خود به صرفه جویی های ناشی از مقیاس دست یابند. در حالتی دیگر ممکن است یک واحد مهارت تولیدی و لجستیکی خوبی داشته باشد، اما زیاد نباشد. اگر شرکت مادر از تخصص در کلاس جهانی در این حوزه ها برخوردار باشد می تواند عملکرد آن واحد را ارتقا و بهبود بخشد. شرکت مادر همچنین می تواند برخی از کارکنان را از یک واحد تجاری که دارای مهارت های مطلوب و مورد نظر می باشد، به واحدی دیگر منتقل کند که به آن مهارت ها نیاز دارد. کارکنان مستقر در مراکز اصلی شرکت با توجه به مهارت هایی که در بسیاری از صنایع دارند می توانند

حوزه‌هایی را که نیازمند بهبود و ترمیم هستند مشخص سازند. ممکن است که کارکنان مشاغل در این حوزه‌ها خود متوجه نیاز آنها به بهبود نشده باشند. مگر آنکه حوزه‌های خاصی از شرکت بسیار ضعیف‌تر از رقبا باشد، والا کارکنان مشاغل در واحدهای تجاری حتی ممکن است از این موضوع بی‌اطلاع باشند که این حوزه‌ها را می‌توان ترمیم کرد، به خصوص اگر هر واحد تجاری تنها صنعت خاص خود را کنترل کند (هانگر و ویلن، ۱۳۸۹: ۱۸۷-۱۸۶).

جهت شناسایی حوزه‌های قابل بهبود (فرصت‌های سرپرستی) از مدل کامینگز و اورلی در این پژوهش استفاده می‌شود. کامینگز و اورلی^۸ مدل جامع شناسایی سیستم‌های سازمانی را ارائه کرده‌اند. طبق نظر آنها هنگامی که سازمان به مثابه یک سیستم بازنگریسته می‌شود، در سازمان می‌توان سه سطح را تشخیص داد. بالاترین سطح، سطح سازمانی است و شامل طراحی استراتژی سازمان، ساختار و فرایندها می‌شود. واحدهای بزرگ سازمانی، مثل واحدها^۹، شعب، یا واحدهای کسب و کار استراتژیک نیز می‌توانند در این سطح شناخته شوند. سطح میانی سطح گروه یا بخش^{۱۰} است که شامل طراحی گروه و ابزارهایی برای سازماندهی تعامل میان اعضاء مانند هنجارها و برنامه‌های کاری می‌باشد. پایین‌ترین سطح، سطح جایگاه افراد یا شغل است. این مورد شامل روش‌هایی است که مشاغل طبق آن طراحی شده است تا از طریق آن رفتارهای کاری مورد نظر هویدا شود (Cummins & Worely, 2009: 92).

از آنجا که این پژوهش در نظر دارد تا راهکارهایی جهت بهبود شرکت‌های تابعه در یک هولدینگ را ارائه کند؛ سطح تحلیل، سطح سازمانی انتخاب شده است. از سوی دیگر با توجه به اینکه عناصر سازمانی اثرگذار در عملکرد سازمان در این پژوهش حائز اهمیت است، از همین رو از اجزاء سطح سازمانی این مدل برای شناسایی عناصر اثرگذار در عملکرد برای شناسایی فرصت‌های سرپرستی استفاده می‌شود.

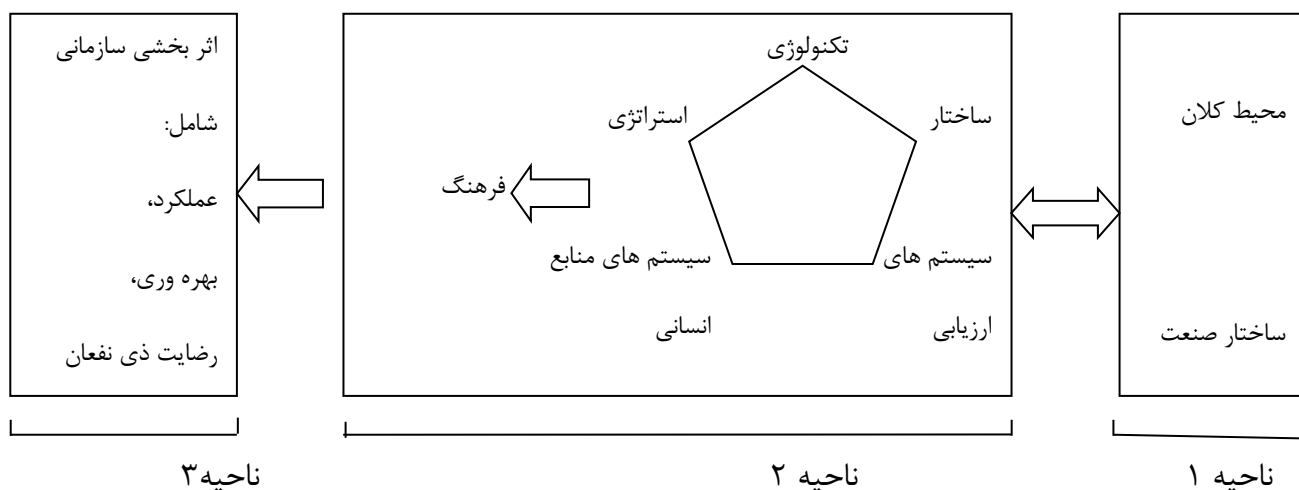
شکل ۱-۱: مدل شناسایی سیستم‌های سازمانی

طراحی اجزاء در سطح سازمانی

⁸G. Cummings & G. Worley

⁹Division

¹⁰Department



(Cummings G. & Worley G., 2009, Organizational Development and Change, P. 93)

چنانچه در مدل نشان داده شده است، این مدل توسط محقق به سه ناحیه تقسیم شده است که تنها ناحیه ۲، ناحیه مورد تمرکز محقق برای شناسایی نقاط بهبود می باشد. در نتیجه طبق مدل بالا می توان حوزه های قابل بهبود (فرصت های سرپرستی) را مشتمل بر تکنولوژی، ساختار، سیستم های ارزیابی، استراتژی، سیستم های منابع انسانی و فرهنگ سازمان دانست. شایان ذکر است که با توجه به گستردگی حوزه تکنولوژیک، این حوزه مورد توجه محقق نمی باشد. در نهایت باید افزود که این پژوهش با بهره گیری از این مدل به شناسایی حوزه های قابل بهبود در شرکت هولدینگ مالی و سرمایه گذاری سینا پرداخته است.

۴-۱- اهداف تحقیق

هدف اصلی این پژوهش عبارت است از شناسایی اجزا ضعیف سازمانی (شامل ساختار، سیستم های ارزیابی، استراتژی، سیستم های منابع انسانی و فرهنگ) در شرکتهای تابعه شرکت هولدینگ مالی و سرمایه گذاری سینا.

۵-۱- فرضیه های تحقیق

پژوهش حاضر مشتمل بر یک فرضیه اصلی بوده که عبارت است از: در اجزاء سازمانی شرکت های تابعه شرکت هولدینگ مالی و سرمایه گذاری سینا ضعفهایی وجود دارد.

فرضیه های فرعی این پژوهش عبارتند از:

۱. ساختار سازمانی شرکت های تابعه شرکت هولدینگ مالی و سرمایه گذاری سینا مناسب نیست.
۲. سیستم ارزیابی شرکت های تابعه شرکت هولدینگ مالی و سرمایه گذاری سینا مناسب نیست.