

## فهرست اجمالی مطالب

عنوان	صفحه
فصل اول: کلیات تحقیق.....	۱
مقدمه.....	۲
۱-۱- بیان مسأله تحقیق.....	۲
۱-۲- اهداف تحقیق.....	۵
۱-۳- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق.....	۶
۱-۴- فرضیه های تحقیق.....	۹
۱-۵- متغیرهای تحقیق.....	۹
۱-۶- قلمرو زمانی انجام تحقیق.....	۱۰
۱-۷- قلمرو مکانی انجام تحقیق.....	۱۰
۱-۸- قلمرو موضوعی تحقیق.....	۱۰
۱-۹- روش شناسی.....	۱۰
۱-۱۰- تعریف مفاهیم و واژگان اختصاصی.....	۱۲
۱-۱۱- چارچوب نظری تحقیق.....	۱۵
فصل دوم: مبانی نظری تحقیق.....	۱۷
مقدمه.....	۱۸
چارچوب فصل دوم.....	۲۰
بخش اول: مبانی تئوریک.....	۲۱
۲-۱- منطق دسته بندی تئوری های مدیریت.....	۲۲
۲-۲- مفهوم و سطوح استراتژی.....	۲۷
۲-۳- مفهوم هماهنگی.....	۳۳
۲-۴- انواع الگوهای هماهنگی استراتژیک.....	۳۹
۲-۵- نقاط مرجع استراتژیک در مبانی فلسفی تئوری های مدیریت.....	۵۰
۲-۶- نقاط مرجع استراتژیک در مبانی منطقی تئوری های مدیریت.....	۵۶
بخش دوم: سازمان های هولدینگ.....	۷۱
۲-۷- مفهوم شرکت های هولدینگ.....	۷۲
۲-۸- فلسفه بوجود آمدن هولدینگ.....	۷۳
۲-۹- جایگاه سرپرست در مقایسه با سرمایه گذاران، شرکاء و کسب و کارها.....	۷۳
۲-۱۰- مشخصه های سرپرست.....	۷۴
۲-۱۱- دلیل تمرکز بر شرکت مادر.....	۷۶

۱۲-۲- دلیلی استفاده از اصطلاح سرپرست.....	۷۶
۱۳-۲- انواع هولدینگ ها(شرکت های مادر).....	۷۷
۱۴-۲- استراتژی های شرکت مادر موفق.....	۷۹
۱۵-۲- تحلیل ترکیب فعالیت ها.....	۸۰
۱۶-۲- تحلیل استراتژی سرپرستی.....	۸۳
۱۷-۲- سازمان دهی ساختار سازمان های هولدینگ.....	۹۴
<b>بخش سوم: ساختارهای سازمانی.....</b>	<b>۹۹</b>
۱۸-۲- مقدمه ای بر سازمان و ساختار سازمانی.....	۱۰۰
۱۹-۲- انواع ساختار سازمانی.....	۱۰۵
۲۰-۲- تطبیق دادن ساختار با استراتژی.....	۱۰۶
۲۱-۲- نظریه های سنتی و معاصر در رابطه با استراتژی- ساختار.....	۱۰۷
۲۲-۲- شکل ساختار.....	۱۱۰
۲۳-۲- سیستم های ارگانیک و مکانیک.....	۱۱۳
۲۴-۲- ساختار بر اساس پنج الگوی سازمان.....	۱۱۵
۲۵-۲- انواع ساختارهای عملی بر اساس گروه بندی فعالیت های سازمان.....	۱۲۲
<b>بخش چهارم: گونه شناسی.....</b>	<b>۱۲۹</b>
۲۶-۲- گونه شناسی استراتژی های سرپرستی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک.....	۱۳۰
۲۷-۲- گونه شناسی ساختارهای نظری و عملی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک.....	۱۳۱
۲۸-۲- گونه شناسی استراتژی های سرپرستی در الگوی همه جانبه (بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک (SRPs).....	۱۳۵
۲۹-۲- گونه شناسی ساختارهای نظری سازمان در الگوی همه جانبه (بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک (SRPs).....	۱۳۵
۳۰-۲- گونه شناسی ساختارهای عملی سازمان در الگوی همه جانبه (بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک (SRPs).....	۱۳۷
۳۱-۲- ارتباط بین ساختارهای عملی و نظری.....	۱۳۸
۳۲-۲- چارچوب نظری تحقیق.....	۱۴۰
۳۳-۲- پیشینه مطالعاتی.....	۱۴۱
<b>فصل سوم: روش تحقیق.....</b>	<b>۱۵۱</b>
مقدمه.....	۱۵۲
۱-۳- روش تحقیق.....	۱۵۳
۲-۳- پیوند تحقیق کیفی و کمی.....	۱۵۳
۳-۳- توالی تحقیق کیفی و کمی.....	۱۵۵
۴-۳- چند بعدی سازی.....	۱۵۵
۵-۴- پیوند نتایج تحقیقات کیفی و کمی.....	۱۵۶
۶-۳- روش تحقیق کمی.....	۱۵۷
۷-۳- روش تحقیق کیفی.....	۱۷۱
۸-۳- آشنایی با سازمان مدیریت صنعتی(متولی معرفی صد شرکت برتر ایران).....	۱۸۲

فصل چهارم: روش اجرای تحقیق.....	۱۹۱
مقدمه.....	۱۹۲
۴-۱- تحلیل داده های کمی.....	۱۹۳
۴-۲- خلاصه نتایج تبدیل کمی به کیفی متغیرهای تحقیق.....	۲۱۶
۴-۳- تحلیل استنباطی داده ها با استفاده از آمار استنباطی.....	۲۱۸
۴-۴- تحلیل داده های کیفی.....	۲۳۹
فصل پنجم: یافته های تحقیق و پیشنهادها.....	۲۷۴
مقدمه.....	۲۷۵
۵-۱- یافته های تحقیق.....	۲۷۷
۵-۳- پیشنهادها.....	۲۹۵
۵-۴- مشکلات و محدودیت های تحقیق.....	۳۰۰
فهرست منابع.....	۳۰۲
پیوست شماره (۱): ابزار سنجش.....	۳۱۵
پیوست شماره (۲) : محاسبات.....	۳۵۰

## چکیده

با طراحی واحدهای سازمانی و تعیین اداره‌ها و بخش‌های داخلی، کارهای سازمان میان واحدهای اصلی تقسیم می‌شود و امکان استاندارد کردن کارها و تخصصی کردن فعالیت کارکنان فراهم می‌گردد؛ ولی موفقیت سازمان در تحقق اهدافش، مستلزم هماهنگ ساختن فعالیت‌های مذکور است. در واقع بدون هماهنگی، احتمال بروز تأخیر و اتلاف وقت در انجام فعالیت‌ها، پروژه‌ها و برنامه‌ها افزایش می‌یابد و ممکن است سازمان با عجز و ناکامی مواجه شود. اگرچه تدوین استراتژی برای پیشبرد اهداف یک سازمان ضروری است، آنچه مهمتر به نظر می‌رسد وجود هماهنگی بین عناصر سازمان و نیز استراتژی‌های مختلف آن است. در راستای دستیابی به این مهم در این تحقیق، محقق در نظر دارد رابطه هماهنگی بین استراتژی‌های سرپرستی و ساختار را به منظور بهبود عملکرد سازمان تبیین نماید. بر اساس تئوری نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای برقراری هماهنگی همه جانبه شناسایی شدند. نقاط مرجع استراتژیک بر اساس مدل، نقاط مرجع استراتژیک استراتژی‌های سرپرستی و نقاط مرجع استراتژیک ساختار. هر یک از این نقاط مرجع، بر روی طیفی قرار می‌گیرند که از طریق دو بعد عمودی و افقی، تشکیل یک ماتریس  $2 \times 2$  را می‌دهند. هر یک از استراتژی‌های سرپرستی و ساختارها نیز دارای گونه‌هایی هستند که قابل بررسی در هر یک از ماتریس‌های ایجاد شده به روش فوق می‌باشند. جامعه مورد بررسی در این تحقیق هولدینگ‌های موجود در ۱۰۰ شرکت برتر ایران هستند. در اجرای این تحقیق، از روش چند بعدی سازی که در سطح تحلیل، ابزارهای کمی و کیفی را توأمان به کار می‌گیرد، استفاده شده است. روش کیفی مورد استفاده در این تحقیق، روش تحلیل محتوا بوده، که به منظور اجرای آن از پرسشنامه باز و روش مصاحبه بکار گرفته شده است. در تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی نیز روش آنتروپی شانون انتخاب گردید.

برای تحلیل کمی داده‌ها، ابتدا تحلیل توصیفی داده‌ها انجام گرفت تا متغیرهای کمی و پیوسته پرسشنامه، با استفاده از تکنیک‌هایی، به متغیرهای مقوله‌ای (طبقه‌ای)، کیفی و گسسته تبدیل شوند. این مرحله از تحلیل، تبدیل کمی به کیفی متغیرها نام گذاری گردید.

در مرحله بعد، احتمال وقوع ترکیبات مختلف استراتژی‌های سرپرستی و ساختارها و نقاط مرجع استراتژیک، بررسی شد و مشخص گشت که کدامیک از ترکیبات مختلف استراتژی‌های سرپرستی و ساختارها و نقاط مرجع استراتژیک، به صورت غالب ظاهر شده‌اند. سپس، میانگین عملکرد سازمان‌های دارای ترکیبات هماهنگ استراتژی‌های سرپرستی و ساختارها بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک، با میانگین عملکرد سازمان‌های دارای سایر ترکیبات مقایسه گشت و این نتیجه به دست آمد که سازمان‌های دارای ترکیبات هماهنگ استراتژی‌های سرپرستی و ساختارها بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک، نسبت به سایر ترکیبات، از عملکرد بهتری برخوردارند. در آخرین مرحله با استفاده از آزمون کای دو، بین ترکیبات هماهنگ استراتژی‌های سرپرستی و ساختارها بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک ارتباطی معنادار مطابق با مدل تحقیق برقرار شد؛ که با معنادار بودن چنین ارتباطی، الگویی بر مبنای هماهنگی استراتژی‌های سرپرستی و ساختارها و نقاط مرجع استراتژیک، ارائه گشت.

سپس، یافته‌های دو روش کمی و کیفی، با یکدیگر مطابقت داده شد و این نتیجه به دست آمد که از زوایای مختلف، نتایج حاصله، با یکدیگر همگرا بوده و در تایید و تکمیل یکدیگر هستند.

### مقدمه

ما در دورانی زندگی می‌کنیم که سرشار از پیچیدگی و آشفتگی و آکنده از پیشرفت‌های جهش-آسای تکنولوژیکی و سرشار از رقابت بین‌المللی است. عوامل موجد تغییر می‌تواند تکنولوژی‌های نوظهور مثل اینترنت و یا شرایطی چون مقررات‌زدایی، خصوصی‌سازی و تجارت آزاد باشد. در عمل ترکیبی از این عوامل، موجب تجدید ساختار صنعت می‌شود. نیروی کار نیز روز به روز متنوع‌تر می‌شود و دید ما نسبت به کار، دستخوش تغییر و دگرگونی می‌گردد. لذا آهنگ و روش گذر از فرایند تغییر یکسان نیست. انگیزه‌ها نیز متفاوت است و یک انگیزه معین در افراد مختلف نیز آثار مختلف دارد. تدوین برنامه ایجاد دگرگونی‌های عمده در سازمان باید از بالا به پایین و مبتنی بر آرمان باشد و مدیر ارشد سازمان باید به نحوه و علت برخورد افراد با مقوله تغییر، توجه نماید. بدین ترتیب، سازمانها مستلزم طراحی مأموریت‌ها، استراتژی و ساختارهای جدیدی به منظور نیل به سازگاری خواهند بود. در این راستا تحقیق حاضر در نظر دارد رابطه هماهنگی میان استراتژی‌های سرپرستی و ساختار به منظور بهبود عملکرد سازمان را بررسی نماید. در واقع تحقیق حاضر با مشخص نمودن نوع ساختارهای ارتباطی و سازمانی در سازمان‌های هولدینگ و تعیین رابطه هماهنگی میان آنها مدل جدیدی ارائه خواهد نمود، که مشخصاً در سازمان‌های هولدینگ بسیار کاربردی خواهد بود. خصوصاً در شرایط امروز که ایجاد هولدینگ برای بسیاری از شرکت‌ها شرط بقاء و رقابت در عرصه جهانی به شمار می‌آید علی‌الخصوص، برای شرکت‌هایی که در حوزه‌های مشترک در بازار رقابتی فعالیت می‌کنند.

### ۱-۱- بیان مسأله تحقیق

مبحث ساختار سازمانی بر پایه منطق خاص خود استوار است. به سادگی می‌توان گفت هدف از طرح‌ریزی سازمان، تأمین هدف‌های مورد نظر است. باید توجه داشت که رویدادهای سازمان رخدادهای تصادفی نیستند، زیرا هدف از ساختار انجام کارهای مشخص و قطعی است. شکل سازمان، خود به خود بوجود نمی‌آید. شکل یا ساختار هر سازمان به سبب تصمیماتی است که

در آن باره گرفته شده است. به عقیده دونالدسان<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) این امکان وجود دارد که سازمان‌ها برای سازگاری با محیط تجدید سازمان کنند یا بر دامنه فعالیت‌های خود بیفزایند. سورج<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) معتقد است سازمانها شکل یا ساختارهایی را می‌پذیرند که با فرهنگ ملی که در آن فعالیت می‌کنند سازگار باشد. همچنین گرساف<sup>۳</sup> (۱۹۸۹) می‌گوید سازمان‌ها هنگامی که با شرایط متعدد و ضد و نقیض محیط روبه‌رو می‌شوند، نمی‌توانند خود را با آنها سازگار نمایند و ساختاری نامتناسب اختیار می‌کنند. میلر (۱۹۸۷) معتقد است، ساختار سازمانی بر فرآیندهای سازمانی اثر گذاشته و فرآیندها هم متقابلاً بر ساختار سازمانی اثر می‌گذارند. ساختار بر جریان اطلاعات و نظام قدرت موجود در سازمان اثر می‌گذارد. ساختار همواره پویاست و هیچ‌گاه آرام و ساکت نمی‌باشد. سازمان از نظر اندازه یا بزرگی تغییر می‌کند. تکنولوژی‌های جدید را می‌پذیرد، با محیط‌های در حال تغییر روبه‌رو می‌شود فرهنگ‌های داخلی سازمان پیوسته تغییر می‌کنند، استراتژی‌های جدید یا قدیمی در پیش می‌گیرند و در حوزه و زمینه فعالیت خود با سایر سازمان‌ها همگون و همانند می‌شوند. با توجه به این مطالب این نتیجه حاصل می‌شود که ساختار سازمان ره‌آوردهای مهمی برای اعضای سیستم اجتماعی دارد که در آن قرار گرفته و خود بخشی یا جزئی از آن است. در درون این ساختار است که فرآیندهای قدرت، تعارض، رهبری، تصمیم‌گیری، ارتباطات و پدیده تحول دارای انواع کنش‌ها و واکنش‌ها می‌شوند. گرچه وجوه مختلف ساختار خود نشان دهنده اهمیت آن است، ولی از آنجا که ساختار سازمانی یکی از ارکان مهم اجرای استراتژی است، پرداختن به آن جزء لاینفک وظایف مدیران است. این مسأله در سازمان‌های هولدینگ نیز که شامل زنجیره مشترکی از مدیران، کارکنان و وظایف است، دارای اهمیتی دو چندان است. کمپل، گولد و الکساندر (۱۹۹۴) بیان می‌دارند که در واقع شرکت مادر همان شرکتی است که درباره استراتژی اصلی تصمیم می‌گیرد. این شرکت مادر است که نوع کسب و کار را معین می‌کند، تصمیم می‌گیرد چه داراییهایی به مجموعه افزوده شود و ارتباط با چه مراکزی به صلاح مجموعه است. ضمن اینکه این امکان وجود دارد که تعیین ساختار زیر مجموعه‌ها، بودجه، چگونگی مصرف سرمایه و پایه‌ریزی ارزش‌ها و روش‌ها را بر عهده بگیرد. در واقع شرکت مادر قلب مجموعه است. بنابراین تصمیم‌گیری در مورد استراتژی اصلی

---

<sup>1</sup> Donaldson

<sup>2</sup> Sorge

<sup>3</sup> Gresov

شرکت، از وظایف شرکت مادر است، بدان معنی که استراتژی مجموعه شرکت‌های تحت پوشش در چه زمینه‌ای پایه ریزی شده است. در عین حال در انتخاب استراتژی‌ها یا به عبارتی دیگر در انتخاب سبک شرکت‌داری تفاوت‌های اساسی میان شرکت‌های مادر وجود دارد. آیا یک شرکت مادر باید یک فرایند تصمیم‌گیری کند که طی آن تمام آنانی که دارای نگرش مرتبط هستند با یکدیگر کار کنند و مسئولیت‌های مشترک داشته باشند، یا اینکه طی آن فرایند به صورت انفرادی نقش‌های روشن و جداگانه ایفا کنند و مسئولیت‌های مجزا داشته باشند؟ آیا شرکت مادر باید نقشی تعیین‌کننده در رابطه با مباحث اصلی داشته و اصرار کند که در برنامه‌ریزی‌ها مداخله داشته باشد یا اینکه باید آنچنان آزادی و خودمختاری به کسب و کارها اعطا کند که استراتژی‌های خود را تدوین کنند؟ در واقع استراتژی‌های اثرگذار هستند که باعث ایجاد ارزش‌آفرینی بالا می‌شوند، در حالیکه استراتژی‌های ضعیف مکرراً باعث کاهش ارزش می‌گردند. بنابراین درک این مطلب که انتخاب چه استراتژی شرکت مادر را در امر ارزش‌آفرینی موفق می‌نماید، امری حیاتی محسوب می‌گردد. کمپل، گولد و الکساندر (۱۹۹۴) این استراتژی‌ها را به استراتژی‌های سرپرستی<sup>۱</sup> تعبیر می‌نمایند.

از طرف دیگر تئوریسین‌های مختلف مدیریت، هر یک بر اساس دیدگاه‌های خود، نقاط مرجع خاصی را جهت موفقیت سازمان‌ها بر شمرده‌اند. فیگنباوم (۱۹۹۰) در تحقیقات خود، سه نقطه مرجع استراتژیک را برای تبیین رفتار عملکرد سازمان‌ها بر شمرد. وی عوامل داخلی، عوامل خارجی و زمان را به عنوان سه مشخصه یا نقطه مرجع استراتژیک سازمان بر شمرد. ریچارد اچ هال (۱۹۸۱) برای تبیین تئوری بوم‌شناسی جمعیت خود با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک کانون توجه داخل/خارج و میزان کنترل، چهار نوع یا گونه اثر بخشی سازمانی را تحت عناوین الگوی مبتنی بر فرایندهای داخلی، الگوی مبتنی بر عقلایی بودن، الگوی مبتنی بر روابط انسانی، الگوی مبتنی بر سیستم‌های باز را مطرح نمود.

ادعای تحقیق حاضر بر آن است که اگرچه تأکید بر استراتژی‌های سرپرستی و ساختار در شرکت‌های هولدینگ توأم با توجه به نقاط عطف استراتژیک، می‌تواند بر موفقیت سازمان‌ها و در نتیجه بهبود عملکرد آنها تأثیرگذار باشد، اما در عین حال عامل هماهنگی بین این عوامل با خود و همچنین با نقاط مرجع استراتژیک می‌تواند باعث موفقیت بیشتر آنها شود.

<sup>۱</sup> Parenting Strategy

در این رساله موضوع هماهنگی کلی و جامع میان استراتژی‌های سرپرستی و ساختار و ارتباط آنها با عملکرد سازمان‌ها مورد بررسی و آزمون قرار خواهد گرفت. بدین منظور بر اساس تئوری نقاط مرجع استراتژیک<sup>۱</sup>، نقاطی برای برقراری هماهنگی همه جانبه شناسایی می شود. سازمان‌ها می توانند با تعیین وضعیت خود نسبت به نقاط مرجع استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی و ساختار مناسب نمایند. همچنین از تئوری نقاط مرجع استراتژیک برای جانمایی و نمایش گونه شناسی استراتژی‌های سرپرستی و ساختارها و تبیین هماهنگی بین آنها بهره گرفته شده و بر این اساس چارچوب نظری تحقیق شکل گرفته است.

## ۲-۱- اهداف تحقیق

پژوهش حاضر یک هدف اصلی دارد که عبارتست از: رابطه هماهنگی استراتژی‌های سرپرستی و ساختار با عملکرد سازمان.

برای تحقق این هدف، مجموعه اهداف بنیادی و کاربردی دیگری نیز وجود دارد که به شرح ذیل بیان می شود (هدف‌های ۱ تا ۳ به عنوان هدف‌های علمی و هدف‌های ۴ تا ۶ به عنوان هدف‌های کاربردی و ضرورت‌های خاص انجام تحقیق می باشند):

۱. گونه شناسی ساختارهای عملی بر اساس نوع فعالیت سازمان و بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک.
۲. گونه شناسی ساختارهای عملی بر اساس پنج بخش اصلی سازمان و بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک.
۳. گونه شناسی ساختارهای نظری بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک.
۴. گونه شناسی استراتژی‌های سرپرستی بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک.
۵. شناسایی و تبیین رابطه هماهنگی میان ساختارهای عملی بر اساس نوع فعالیت سازمان و ساختارهای عملی بر اساس پنج الگوی اصلی سازمان با عملکرد سازمان.
۶. شناسایی و تبیین رابطه هماهنگی میان ساختارهای عملی بر اساس نوع فعالیت سازمان، ساختارهای عملی بر اساس پنج الگوی اصلی سازمان و ساختارهای نظری با عملکرد سازمان.

<sup>1</sup> Strategic Reference Points



۷. شناسایی و تبیین رابطه هماهنگی میان ساختارهای عملی بر اساس نوع فعالیت سازمان، ساختارهای عملی بر اساس پنج بخش اصلی سازمان، ساختارهای نظری و استراتژی سرپرستی با عملکرد سازمان.

### ۳-۱- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

سازمان یعنی سیستم پردازش اطلاعات، پژوهشگری به نام مورگان عبارت یا تصویری زیبا از سازمان ارائه می‌کند و آن را به عنوان "مغز" می‌پندارد (مورگان، ۱۹۸۶: ۷۷). ارائه چنین تصویری این شیوه اندیشه را القا می‌کند که سازمان اطلاعات را می‌گیرد و آن را از صافی‌های خود می‌گذراند، با توجه به آموخته‌هایش آن را پردازش می‌کند، تفسیر می‌نماید، آن را تغییر می‌دهد و سرانجام بر آن اساس عمل می‌کند.

برای تشریح یک سازمان نه تنها باید به ویژگی‌های آن توجه کرد، بلکه بایستی به ویژگی‌های محیط، دوایر و گروه‌هایی که اجزای اصلی تشکیل دهنده سازمان هستند نیز توجه شود. در این میان توجه به ساختار سازمان دارای اهمیت بسیار بالایی است. در واقع ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می‌شود. نمودار سازمانی یک نماد قابل رؤیت از کل فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمانی است. ساختار سازمانی تعیین کننده روابط رسمی و نشان دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و حیطة کنترل مدیران را مشخص می‌کند. همچنین ساختار سازمانی دربرگیرنده طرح سیستم‌هایی است که بوسیله آنها همه واحدها هماهنگ و یکپارچه می‌شوند و در نتیجه ارتباط موثر در سازمان تضمین خواهد شد. گرچه وجوه مختلف خود نشان دهنده اهمیت آن است ولی از آنجا که ساختار سازمانی یکی از ارکان مهم اجرای استراتژی است پرداختن به آن جزء لاینفک وظایف مدیران است. از آنجا که ساختار خود موجد استراتژی است و از سویی تعیین کننده در تخصیص منابع نیز می‌باشد، تغییر در ساختار سازمانی همواره می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. ساختار باید به گونه‌ای طرح ریزی شود که اجرای استراتژی تسهیل گردد.

مسلماً رابطه بین استراتژی و ساختار در شرکت‌های مادر نیز نه تنها دارای ابعاد گسترده‌ای است بلکه با خود تبعات وسیعتری به دنبال خواهد داشت. تاکنون توجه محدودی به شرکت‌های مادر از حیث ساختار سازمانی شده است و بحث جداسازی مالکیت از مدیریت و نحوه کنترل و اداره اینگونه

شرکت‌ها و همچنین تعیین ترکیب سبد دارایی یا پرتفوی سرمایه‌گذاری در شرکت‌های مادر چنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند که می‌توانند موجب رشد و بالندگی و یا بالعکس مانعی در این راه باشند. اگرچه تدوین استراتژی برای پیشبرد اهداف یک سازمان ضروری است، اما آنچه مهمتر به نظر می‌رسد وجود هماهنگی بین عناصر سازمان و نیز استراتژی‌های مختلف آن می‌باشد.

هماهنگی فرآیندی است که طی آن همه بخش‌های تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک، ترکیب می‌شوند. هماهنگی با مجموعه‌ای از ساز و کارهای ساختاری و رفتاری تحقق می‌یابد که برای مرتبط ساختن اجزای سازمان با یکدیگر به کار می‌روند و نیل به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند.

تحقیق حاضر به طور اخص بر موضوع هماهنگی استراتژی‌های سرپرستی و ساختار تاکید دارد. سرپرستی<sup>۱</sup>، شرکت را از حیث منابع و توانمندی‌های قابل استفاده آن در ایجاد ارزش و هم افزایی مورد نظر مدیران، مورد توجه قرار می‌دهد. بنا بر نظر کمپل، گولد و الکساندر، شرکت‌هایی که به چند فعالیت می‌پردازند، از طریق فعالیت‌های خود ارزش خلق می‌کنند، بهترین شرکت‌های مادر می‌توانند در مقایسه با رقبای خود، ارزش بیشتری خلق کنند به شرط آنکه مالکیت آن فعالیت در اختیارشان باشد. این شرکت‌ها همان چیزی را دارند که به آن **مزیت سرپرستی** گویند. سرپرستی با تمرکز بر شایستگی‌های محوری<sup>۲</sup> و اصلی شرکت مادر و همچنین ارزش حاصل از ارتباط بین شرکت مادر و واحدهای تجاری‌اش، استراتژی بنگاه را خلق می‌کند.

بر این اساس تحقیق حاضر یک هدف اصلی دارد که عبارتست از: رابطه هماهنگی استراتژیهای سرپرستی و ساختار با عملکرد سازمان.

با این مقدمه، اهمیت و ضرورت تحقیق، شامل دو حوزه نظری و کاربردی به شرح زیر می‌گردد:

- (۱) طبق بررسی‌های به عمل آمده، به لحاظ مفهومی تحقیقی پیرامون گونه‌شناسی استراتژی‌های سرپرستی و ساختار و هماهنگی بین این گونه‌ها در سازمان‌ها و بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک انجام نگرفته است. در این مسیر تحقیق حاضر می‌تواند در موارد ذیل پاسخ مناسبی ارائه دهد:

<sup>1</sup> Parenting

<sup>2</sup> Core Competencies

۱-۱) شناسایی و تأثیر متقابل استراتژی‌های سرپرستی، ساختارهای عملی بر اساس فعالیت، ساختارهای عملی بر اساس پنج الگوی سازمان و ساختار نظری در یک مدل یکپارچه و همچنین تأثیر کلی این اجماع بر متغیر وابسته.

۱-۲) بررسی و تأثیر هماهنگی میان استراتژی‌های سرپرستی و ساختارهای عملی بر اساس فعالیت، ساختارهای عملی بر اساس پنج الگوی سازمان و ساختار نظری بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک.

۱-۳) مشخص نمودن گونه‌های متناسب با هر سازمان

۲) به لحاظ عملی، در حال حاضر مدل جامعی جهت هماهنگ‌سازی استراتژی‌های سرپرستی و ساختار در سطح سازمان‌ها به طور اعم و در سطح شرکت‌های هولدینگ به طور اخص وجود نداشته و این تحقیق می‌تواند با شناسایی گونه‌های مختلف استراتژی‌های سرپرستی و ساختار بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک در شرکت‌های هولدینگ و ارائه مدلی مناسب، متعاقباً در تدوین استراتژی کلی این سازمان‌ها که تحقیقات دیگری را نیز در این راستا به کار می‌گیرند، کمک نماید.

۳) ارائه مدلی مناسب در زمینه موضوع تحقیق و جهت شرکت‌های هولدینگ، بر کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدهای این شرکت‌ها تأثیر گذار بوده و می‌توان انتظار منافع بالایی را در سطح ملی داشت.

۴) در صورت ارائه مدلی جامع در حوزه استراتژی‌های سرپرستی و ساختار در شرکت‌های هولدینگ در صورت ورود شرکت‌های جدید به این جرگه از بروز بسیاری از مشکلات و تنگناها که در اثر جوان بودن و احیاناً نداشتن تجربه حرفه‌ای کافی بوجود می‌آید، جلوگیری به عمل خواهد آمد.

۵) با توجه به جایگاه شرکت‌های هولدینگ در صنعت کشور و همچنین در سازمان بورس انجام چنین تحقیقی جهت ارتقای سطح کلی این سازمانها کاملاً ضروری به نظر می‌رسد.

**۴-۱- فرضیه های تحقیق**

فرضیه های پژوهش در جهت آزمون هماهنگی میان گونه شناسی استراتژیهای سرپرستی و ساختارهای نظری و عملی به طوری که بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمانی داشته باشند تدوین شده اند. لذا این پژوهش دارای یک فرضیه اصلی و دو فرضیه فرعی به شرح ذیل می باشد:

**که فرضیه اصلی**

هماهنگی بین ساختار عملی بر اساس پنج الگوی سازمان(مینزبرگ)، ساختار عملی بر اساس فعالیت، ساختارهای نظری<sup>۱</sup> و استراتژیهای سرپرستی با افزایش عملکرد سازمان رابطه مستقیم دارد.

**که فرضیه های فرعی**

۱. هماهنگی بین ساختار عملی بر اساس پنج الگوی سازمان(مینزبرگ) و ساختار عملی بر

اساس فعالیت با افزایش عملکرد سازمان رابطه مستقیم دارد.

۲. هماهنگی بین ساختار عملی بر اساس پنج الگوی سازمان(مینزبرگ)، ساختار عملی بر

اساس فعالیت و ساختار نظری با افزایش عملکرد سازمان رابطه مستقیم دارد.

**۵-۱- متغیرهای تحقیق**

در یک تحقیق علمی برای پاسخ دادن به سوال های تحقیق و یا آزمون فرضیه ها، تشخیص متغیرهای تحقیق امری ضروری است، متغیرها را معمولاً از نظر نقش آنها در تحقیق می توان به پنج دسته تقسیم کرد: متغیر مستقل، متغیر وابسته، متغیر تعدیل کننده، متغیر کنترل و متغیر مداخله گر(سرمد و همکاران، ۱۳۷۹: ۴۳). در این تحقیق دو متغیر مستقل و وابسته وجود دارد که هر یک از آنها به شرح ذیل شناسایی می شوند:

۱. متغیر مستقل. یک ویژگی و خصوصیت است که بعد از انتخاب، توسط پژوهشگر در آن

دخالت یا دستکاری می شود و مقادیری را می پذیرد تا تأثیرش بر روی متغیر دیگر(متغیر

۱ تقسیم بندی ساختارها به لحاظ عملی و نظری بودن در قسمت تعریف واژگان اختصاصی بیان شده است.

وابسته) مشاهده شود (خاکی، ۱۳۸۲: ۱۶۷). در این تحقیق «هماهنگی بین استراتژیهای سرپرستی و ساختارهای عملی و نظری» به عنوان متغیر مستقل می باشد.

۲. متغیر وابسته. متغیری است که هدف پژوهشگر تشریح یا پیش بینی تغییرپذیری در آن است. این متغیر تحت تأثیر متغیر مستقل قرار می گیرد. در این تحقیق «عملکرد سازمان» به عنوان متغیر وابسته می باشد.

#### ۶-۱- قلمرو زمانی انجام تحقیق

منظور از قلمرو زمانی این است که تحقیق در چه فاصله زمانی صورت می گیرد و از آن جهت ضروری است که بررسی کننده یا خواننده تحقیق، با توجه به این دوره زمانی، در مورد بکارگیری دستاوردهای تحقیق، می تواند تصمیم گیری کند (خاکی، ۱۳۷۸: ۱۵۷). محدوده زمانی این پژوهش، فاصله زمانی سالهای ۱۳۸۶ و ۱۳۸۷ می باشد.

#### ۷-۱- قلمرو مکانی انجام تحقیق

این تحقیق در هولدینگ های موجود در لیست ۱۰۰ شرکت برتر اعلام شده توسط سازمان مدیریت صنعتی انجام شده است. این شرکت ها در زمینه های تولیدی و خدماتی مشغول به فعالیت هستند.

#### ۸-۱- قلمرو موضوعی تحقیق

قلمرو موضوعی تحقیق شامل مباحث مرتبط با استراتژی های سرپرستی و ساختارهای نظری و عملی و گونه شناسی استراتژی های سرپرستی و ساختار بر اساس تئوری نقاط مرجع استراتژیک می باشد.

#### ۹-۱- روش شناسی

##### ۱-۹-۱- نوع روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ تقسیم بندی تحقیق بر مبنای نوع مخاطب و موارد استفاده از یافته ها، جزء تحقیقات بنیادی، به لحاظ تقسیم بندی تحقیق بر مبنای هدف، تحقیق توصیفی و به لحاظ تقسیم

بندی تحقیق به لحاظ گردآوری داده‌ها و روش‌های تحلیل<sup>۱</sup>، تحقیقی هم کمی و هم کیفی به شمار می‌آید.

### ۲-۹-۱- جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

جامعه آماری این پژوهش عبارت است از هولدینگ‌های موجود در ۱۰۰ شرکت برتر ایران<sup>۲</sup> که در این تحقیق جهت انتخاب نمونه ابتدا اطلاعات مربوط به شرکت‌ها (انتشار یافته توسط سازمان مدیریت صنعتی) بررسی گردید و مطابق با آن اطلاعات و با توجه به نظر خبرگان و همچنین مجری طرح صد شرکت برتر، شرکت‌هایی انتخاب شدند که اولاً در سه سال متوالی ۸۴،۸۵،۸۶ جزء هولدینگ‌های برتر بوده‌اند و ثانیاً اعداد مرتبط با حجم فروش سه سال این شرکت‌ها ملاک مقایسه عملکرد قرار گرفته است. این امر به این دلیل بوده است که معیارهای محاسبه و مقایسه مورد استفاده سازمان مدیریت صنعتی جهت انتخاب شرکت‌های برتر در این سه سال از تشابه و تجانس بیشتری نسبت به سال‌های گذشته برخوردار بوده‌اند لذا شرکت‌هایی که مشترکاً در این سه سال جزء هولدینگ‌های برتر بوده‌اند و نیز حجم فروش آنها ملاک مقایسه محقق در جریان تحقیق قرار گرفته‌اند. در مرحله بعد از میان متخصصان و مدیران آگاه و مطلع به شکل قضاوتی، افرادی به عنوان نمونه انتخاب شدند. لازم به ذکر است که معتبرترین شکل استفاده از نمونه برداری قضاوتی، در جمع‌آوری عقاید متخصصان است (ونوس و همکاران، ۱۳۷۵:۱۸۰).

### ۳-۹-۱- روش گردآوری داده‌ها

✓ داده‌ها و اطلاعات مربوط به اندازه‌گیری عملکرد از طریق بررسی اطلاعات مربوط به ۱۰۰ شرکت برتر ایران (IMI-100)، منتشر شده توسط سازمان مدیریت صنعتی بدست می‌آیند.  
 ✓ اطلاعات و داده‌های مربوط به تبیین هماهنگی مناسب میان گونه‌شناسی استراتژی سرپرستی، ساختارهای نظری و عملی به طوری که بیشترین تاثیر را بر عملکرد سازمانی داشته باشند (به عبارتی اعتبار سنجی مدل نظری تحقیق)، از طریق ارائه پرسشنامه محقق ساخته بر اساس

<sup>۱</sup> Data Collection and Analysis Techniques

<sup>۲</sup> شرح کامل و معرفی سازمان مدیریت صنعتی و ۱۰۰ شرکت برتر ایران در انتهای فصل سوم بیان شده است.

عوامل شناسایی شده و مطالعه پرسشنامه های مشابه در مقالات و کتب مربوط و مصاحبه حضوری با خبرگان گردآوری شد .

#### ۴-۹-۱- روش تجزیه و تحلیل داده ها

##### روش های کمی؛

۱. روش های آمار توصیفی: در این پژوهش برای محاسبه عملکرد شرکت ها از میانگین ساده، برای توصیف ویژگی های جمعیت شناختی پاسخگویان از میانگین و نمودار استفاده می شود.

۲. روش های آمار استنباطی: آمار استنباطی در یک طبقه بندی کلی به دو دسته تقسیم می شود: آمار پارامتری و آمار ناپارامتری (خاکی، ۱۳۸۲: ۳۰۰). در این تحقیق به دلیل وجود فرضیه از روش های آزمون فرض آماری استفاده خواهد شد.

سوال مهم این است که برای آزمون فرضیه ها از چه روش هایی استفاده شود: روش های پارامتری یا روش های ناپارامتری؟ در این تحقیق چنانچه جامعه ما دارای توزیع نرمال باشد از روش تحلیل واریانس و رگرسیون استفاده خواهد شد، در غیر این صورت و در شرایطی که جامعه دارای توزیع نرمال نباشد از روش های آمار ناپارامتری استفاده می گردد.

##### روش های کیفی؛

روش کیفی مورد استفاده در این تحقیق، روش تحلیل محتوا است. که محقق با استفاده از طراحی پرسشنامه باز و در جریان مصاحبه های حضوری، اطلاعات مورد نیاز را گردآوری نمود.

#### ۱۰-۱- تعریف مفاهیم و واژگان اختصاصی

واژه هایی را که در تحقیق دارای معنای خاصی هستند و یا تصور می شود خوانندگان نتایج تحقیق با آنها آشنایی ندارند تعریف می شود تا استنباط های یکسان در آنان بوجود آید (ظهوری، ۱۳۷۸: ۷۶). مفاهیم و واژگان کلیدی بکار رفته در این پژوهش به شرح ذیل می باشند:

استراتژی، استراتژی سرپرستی، هماهنگی استراتژیک، نقاط مرجع استراتژیک، سطح نظری و عملی، ساختار، ساختار نظری، ساختار عملی بر اساس نوع فعالیت، ساختار عملی بر اساس پنج بخش اصلی سازمان، عملکرد.

استراتژی. برنامه ای جامع برای عملی است که جهت گیری عمده سازمان را معین می کند (انسف، ۱۳۷۵) و در سطح مفهومی مسیری را برای رسیدن سازمان به مأموریت سازمانی مشخص می کند (اعرابی، ۱۳۸۵).

استراتژی سرپرستی. سرپرستی، شرکت را از حیث منابع و قابلیت های قابل استفاده آن در ایجاد ارزش و هم افزایی مورد نظر مدیران، مورد توجه قرار می دهد. بنابر نظر کمپل، گولد و الکساندر شرکت هایی که به چند فعالیت می پردازند، از طریق تحت تأثیر قراردادن (مساعدت) فعالیت های خود ارزش خلق می کنند. بهترین شرکت های مادر می توانند در مقایسه با رقبای خود، ارزش بیشتری خلق کنند به شرط آن که مالکیت آن فعالیت در اختیارشان باشد. این شرکت ها همان چیزی را دارند که ما به آن مزیت سرپرستی می گوئیم. سرپرستی با تمرکز بر شایستگی های محوری و اصلی شرکت مادر و همچنین ارزش حاصل از ارتباط بین شرکت مادر و واحدهای تجاری اش، استراتژی بنگاه را خلق می کند (گولد و همکاران، ۱۹۹۴).

**هماهنگی استراتژیک<sup>۱</sup>.** هماهنگی داخلی و خارجی در سطوح سه گانه استراتژی را هماهنگی استراتژیک گویند. هر استراتژی با استراتژی سطوح دیگر و با نقاط قوت و شایستگی های رقابتی واحد کسب و کار مربوط و با کل سازمان به عنوان یک مجموعه واحد هماهنگ می باشد (واکر و همکاران، ۲۰۰۳: ۶۰). هماهنگی فرآیندی است که طی آن همه بخش های تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک، ترکیب می شوند. هماهنگی با مجموعه ای از ساز و کارهای ساختاری و رفتاری تحقق می یابد که برای مرتبط ساختن اجزای سازمان با یکدیگر به کار می روند و نیل به اهداف سازمانی را تسهیل می کنند. (اعرابی، ۱۳۸۴)

**نقاط مرجع استراتژیک<sup>۲</sup>.** به عنوان هدف ها و نقاط ارجاع هستند که مدیران از آنها در ارزیابی گزینه ها، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و در مخابره کردن اولویت های سازمانی به افراد کلیدی سیستم شان استفاده می کنند (بامبرگر و فیگن بام، ۱۹۹۶: ۹۲۷).

<sup>1</sup> Strategic Fit

<sup>2</sup> Strategic Reference Points (SRPs)



سطح نظری (سطح استراتژیک) و سطح عملی (سطح عملیاتی)<sup>۱</sup>. در سازمان دو سطح استراتژیک و عملیات وجود دارد که مدیران از دو نوع برنامه در آنها استفاده می‌کنند. برنامه‌های استراتژیک به گونه‌ای طرح‌ریزی شده‌اند که هدف‌های بلند مدت سازمان را تأمین کنند، در حالیکه برنامه‌های عملیاتی نشان‌دهنده آن بخش از برنامه‌های استراتژیک است که در فعالیت‌های روزانه اجرا خواهند شد. برنامه‌های استراتژیک و برنامه‌های عملیاتی در رابطه با مأموریت سازمان تعیین می‌شوند. برنامه‌های استراتژیک بر بسیاری از فعالیت‌های سازمان اثر می‌گذارند در حالیکه برنامه‌های عملیاتی دارای طیف و دامنه بسیار محدود است. هدف‌های استراتژیک به زبان ساده و کلی بیان می‌شوند در حالیکه برنامه‌های عملیاتی از برنامه‌های استراتژیک استخراج می‌شوند و دارای شرح تفصیلی بیشتری هستند (اعرابی، ۱۳۸۵). در این رساله منظور از ساختار نظری ساختاری است که در سطح استراتژیک در رابطه با آن بحث می‌نماییم و ساختار عملی ساختاری است که در سطح عملیات مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. در واقع به تعبیری دیگر ساختار نظری همان ساختار مفهومی یا ذهنی و ساختار عملی همان ساختار مصداقی یا عینی است. ساختار. ساختار سازمانی، راه یا شیوه‌ای است که بوسیله آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند (دفت، ۱۳۸۰).

مقصود از ساختار سازمانی این است که سازمان با توجه به روابط بین مدیران و مدیران، مدیران و کارکنان و سرانجام رابطه بین کارکنان و کارکنان فعالیت‌های خود را تقسیم، گروه بندی و هماهنگ کند (استونر، ۱۳۷۹).

**ساختار نظری.** طرح‌های نظری کلی و انتزاعی بوده و به زعم برنز و استاکر به دو صورت ارگانیک و مکانیک تقسیم می‌شوند (شفریتز و اوت، ۱۳۸۱).

**ساختار عملی بر اساس نوع فعالیت.** ساختارهای عملی را می‌توان بر اساس فعالیت‌های یک سازمان شکل داد. ساختارهای عملی بر اساس نوع فعالیت عبارتند از:

ساختار مبتنی بر نوع وظیفه، ساختار مبتنی بر نوع محصول، ساختار مبتنی بر منطقه جغرافیایی، ساختار پیوندی، ساختار ماتریسی (اعرابی، ۱۳۷۹).

**ساختار عملی بر اساس پنج الگوی سازمان.** مینزبرگ اظهار می‌دارد که هر سازمان از پنج بخش اصلی تشکیل شده است. پنج رکن اصلی سازمان عبارتند از:

<sup>1</sup> Strategic Level and Operational Level

هسته عملیاتی، مدیریت عالی، مدیران رده میانی، متخصصان فنی، نیروهای ستادی. هر یک از این ارکان پنج‌گانه می‌تواند سازمان را تحت سلطه خود درآورد، مضافاً این که با توجه به رکنی که سازمان را تحت کنترل خود می‌گیرد، ساختار سازمان به نحو و گونه خاصی (مرتبط با این رکن) طراحی خواهد شد. بنابراین با توجه به دیدگاه مینزبرگ پنج نوع ساختار سازمانی وجود دارد و هر یک از آنها به رکنی تعلق دارد که بر سازمان حاکم است (اعرابی، ۱۳۷۹).

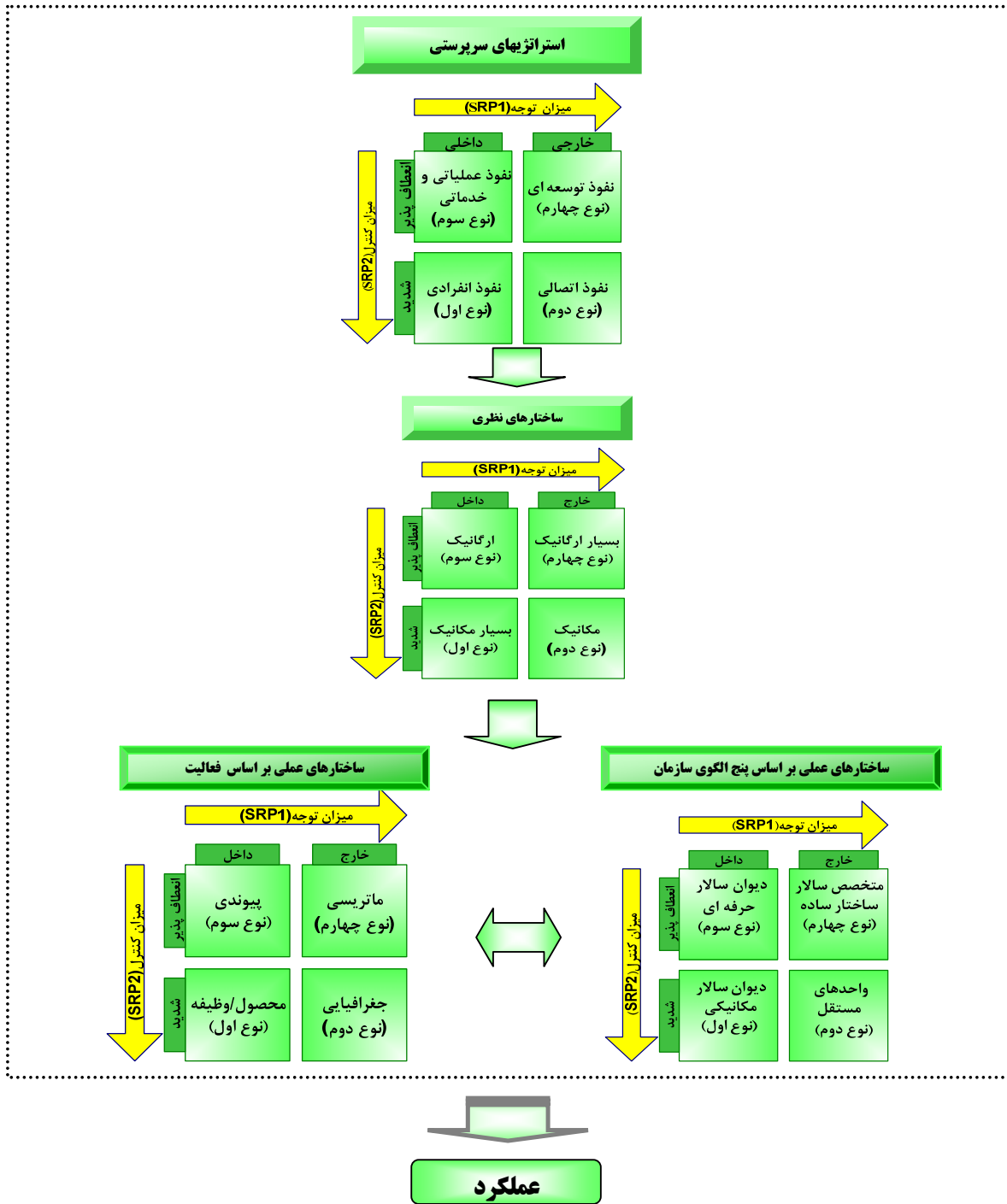
**عملکرد.** به منظور رتبه بندی شرکت‌ها بر اساس عملکرد در تحقیق حاضر با توجه به اینکه جامعه آماری ۱۰۰ شرکت برتر ایران می‌باشند و با توجه به اینکه در این طرح رتبه بندی شرکت‌ها بر اساس حجم فروش بوده است<sup>۱</sup> لذا اندازه‌گیری عملکرد نیز بر این اساس یعنی متغیر حجم فروش خواهد بود.

### ۱-۱۱- چارچوب نظری تحقیق

چارچوب نظری الگویی است که فرد پژوهشگر بر اساس آن درباره روابط بین عواملی که در ایجاد مسأله مهم تشخیص داده شده اند نظریه پردازی می‌کند. بر مبنای این چارچوب، متغیرهایی مانند متغیرهای مستقل، وابسته، تعدیل کننده، مداخله گر و کنترل که تصور می‌شود در پاسخ و حل مسأله تحقیق نقش دارند شناسایی می‌شوند. در این چارچوب، آشکار می‌شود که برای پیدا کردن راه حل‌های مسأله، ابتدا پژوهشگر مسأله را بشناسد و سپس متغیرهایی را که در مسأله نقش دارند معین کند. بعد از شناسایی متغیرهای مناسب، باید شبکه ارتباطات بین متغیرها (مدل تحلیلی تحقیق) به درستی بنا شود به نحوی که بتوان فرضیه‌های مربوط را ایجاد و سپس آزمون کرد (خاکی، ۱۳۸۲: ۱۶۳). چارچوب نظری این تحقیق بر پایه تبیین هماهنگی بین استراتژی‌های سرپرستی و ساختارهای عملی و نظری با عملکرد سازمان قرار گرفته است. نمودار ۱-۱ چارچوب نظری این تحقیق را نشان می‌دهد<sup>۲</sup>.

۱. با توجه به عمومیت فهرست IMI-100 و وجود انواع شرکت‌های تولیدی و خدماتی شرکت کننده در این طرح، جهت همگن کردن رقم فروش این شرکت‌های تولیدی و خدماتی رقم فروش خالص آنها منظور می‌شود. در مورد بانک‌ها از مجموع درآمدهای مشاع و غیر مشاع آنها استفاده می‌گردد و مجموع درآمدهای بیمه‌ای و درآمد حاصل از سرمایه‌گذاری‌ها نیز در مورد شرکت‌های بیمه‌ای لحاظ می‌شود.

۱ عموماً چارچوب نظری تحقیق در پایان فصل دوم درج می‌شود، در این رساله به منظور بیان کلی مطالب در فصل اول به طور خلاصه، چارچوب نظری تحقیق در فصل اول نیز آمده است.



نمودار ۱-۱: چارچوب نظری تحقیق

(منبع: یاوری گهر، فاطمه؛ رابطه هماهنگی استراتژی‌های سرپرستی و ساختار با عملکرد سازمان، پایان نامه مقطع دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی)

### چارچوب فصل دوم

