



پردیس بین الملل

پایان نامه کارشناسی ارشد

شناسایی و اولویت بندی عوامل اثربخش در نظام حکمرانی شرکت های  
هلدینگ خصوصی در ایران

از:

شاهین علیجانی پور

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر رضا اسماعیل پور

شهریور ۱۳۹۰

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اثربخش در نظام حکمرانی شرکت‌های هلدینگ خصوصی در ایران

شاهین علیجانی‌پور

امروزه در عرصه رقابت تجاری - چه ملی و چه بین‌المللی - دیگر صحبت از شرکت‌های منفرد با سازمانهای محدود نیست بلکه صحبت از گروه شرکتهاست که از چندین شرکت مختلف تشکیل می‌شوند و با داشتن دارائی‌های هنگفت، تخصصهای گوناگون، صرفه به مقیاس و استفاده صحیح از مزایای تمرکز و عدم تمرکز قادرند خلق ارزش نموده و با در نظر گرفتن تمام جوانب، تصمیمات لازم را با کمترین هزینه اتخاذ کنند و آن را در کوتاه‌ترین زمان ممکن به اجرا درآورند.

در شرایط کنونی رقابت جهانی اهمیت بکارگیری عوامل موفقیت در نظام حکمرانی هلدینگ‌ها و گروه‌های صنعتی بر کسی پوشیده نیست، اما سؤالی که همیشه مطرح می‌باشد این است که در شرایط محیطی کدام عوامل با خلق مزیت‌های مادری از اولویت بیشتری برخوردارند؟

این تحقیق تلاشی است در شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در نظام حکمرانی شرکت‌های هلدینگ در ایران. جهت شناسایی این عوامل از ۲ روش مصاحبه با مدیران برجسته هلدینگ‌های صنعتی و بررسی تحقیقات پیشین خارجی و داخلی استفاده شد. این عوامل در ۸ شاخص اصلی دسته‌بندی گردیده و در سطح گروه‌ها و هلدینگ‌های صنعتی ایران نظرسنجی گردید.

در انتها با استفاده از روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) نتایج رتبه‌بندی گردید. نتیجه این بررسی نشان می‌دهد که الویت‌بندی عوامل به ترتیب عبارتند از: رهبری، ارزش‌آفرینی، تکنولوژی، تعاملات مالی، گزینش و راهبری مدیران، مدیریت اطلاعات، الگوبرداری و سبک مدیریت استراتژیک.

واژگان کلیدی: سازمان هلدینگ، عوامل کلیدی موفقیت، قابلیت محوری، نظام حکمرانی.

تقدیم به:

"آنان که به من آموختند"

و

"پدر و مادر گرانقدرم"

دو فرهیخته بزرگوار از جامعه فرهنگی کشور که با وجود آوردن شرایط مناسب، بنده را در مسیری که در حرکت هستم قرار دادند و شکل‌دهی چهارچوب کاری و علمی اینجانب را در راستای خدمت به وطنم مهیا ساخته‌اند.

## "شناسایی حق در حق شناسی ست"

در انجام این تحقیق و تدوین پایان نامه از رهنمودهای ارزنده و همکاری و همراهی اساتید ارجمند جناب آقای دکتر رضا اسماعیلپور (استاد راهنما) و جناب آقای مباشر امینی (استاد مشاور) بهره فراوان بردم و جا دارد تا از زحمات بی دریغ آنها سپاسگذاری نموده و برایشان آرزوی موفقیت نمایم.

همچنین بر خود لازم می‌دانم تا از مساعدت‌ها و زحمات اساتید محترم، جناب آقای دکتر محمد رحیم رمضانیان و جناب آقای دکتر محمد نوع‌پسند که مسئولیت نظارت و داوری این کار را پذیرفتند کمال تشکر را داشته باشم.

در پایان وظیفه خود می‌دانم که از مساعدت‌ها و همکاری‌های بی‌دریغ کلیه مدیران برجسته صنعتی کشور که صادقانه وقت ارزشمند و پرمشغله خود را در اختیار این تحقیق در سطح ایران قرار دادند، کمال تشکر و قدرانی را داشته باشم.

عنوان	صفحه
<b>۱- فصل اول: کلیات تحقیق</b>	
۱-۱- مقدمه .....	۲
۲-۱- بیان مسأله تحقیق .....	۳
۳-۱- ضرورت و اهمیت تحقیق .....	۴
۴-۱- فرضیات یا سوالات تحقیق .....	۵
۵-۱- اهداف تحقیق .....	۶
۶-۱- قلمرو تحقیق .....	۶
۷-۱- محدودیت های تحقیق .....	۷
۱-۷-۱- وجود تحقیقات اندک پیرامون موضوع مورد مطالعه در داخل کشور .....	۷
۲-۷-۱- دشواری شناسایی جامعه آماری در ایران .....	۷
۳-۷-۱- دشواری هماهنگی انجام مصاحبه در سطح هلدینگ ها .....	۷
۴-۷-۱- محرمانه بودن اسرار سازمانی .....	۷
۸-۱- تعریف اصطلاحات و واژگان .....	۷
<b>۲- فصل دوم: ادبیات تحقیق</b>	
۱-۲- مقدمه .....	۹
۲-۲- مفهوم هلدینگ .....	۱۰
۳-۲- ماهیت شرکت هلدینگ .....	۱۱
۴-۲- علل ایجاد هلدینگ .....	۱۳
۵-۲- انواع هلدینگ .....	۱۵
۱-۵-۲- هلدینگ های سرمایه گذاری .....	۱۶
۲-۵-۲- هلدینگ های مدیریتی .....	۱۶
۱-۲-۵-۲- هلدینگ های مدیریتی با شرکت های تابعه یکسان .....	۱۶
۲-۲-۵-۲- هلدینگ های مدیریتی با شرکت های تابعه غیر یکسان .....	۱۷
۶-۲- استراتژی بنگاه مادر. پیشینه .....	۱۹
۱-۶-۲- بخش بندی .....	۱۹
۲-۶-۲- متنوع سازی .....	۱۹
۳-۶-۲- برنامه ریزی سید .....	۲۰
۴-۶-۲- تجدید ساختار .....	۲۲

صفحه	عنوان
۲۳	۲-۶-۵- کسب و کار کانونی
۲۵	۲-۷-۷- چارچوبی برای استراتژی بنگاه مادر
۲۷	۲-۷-۱- ویژگی های سازمان مادر
۲۷	۲-۷-۱-۱- نقشه های ذهنی سازمان مادر
۲۷	۲-۷-۱-۲- ساختارها، سیستم ها و فرآیندهای مادری
۲۷	۲-۷-۱-۳- وظایف، خدمات مرکزی و منابع
۲۸	۲-۷-۱-۴- کارکنان و مهارت ها
۲۸	۲-۷-۱-۵- قراردادهای عدم تمرکز
۲۹	۲-۷-۲- ویژگی های کسب و کار
۲۹	۲-۷-۱-۲- فرصت های مادری
۲۹	۲-۷-۲-۲- عوامل کلیدی موفقیت
۳۰	۲-۸-۸- سبک های مدیریت استراتژیک
۳۱	۲-۸-۱- سبک برنامه ریزی استراتژیک
۳۳	۲-۸-۲- سبک کنترل استراتژیک
۳۴	۲-۸-۳- سبک کنترل مالی
۳۷	۲-۹-۹- نحوه ارزش آفرینی در هلدینگ
۳۸	۲-۹-۱- انواع روش های ارزش آفرینی
۴۰	۲-۹-۱-۱- نفوذ خودمدارانه
۴۱	۲-۹-۱-۲- نفوذ ارتباطی
۴۱	۲-۹-۱-۳- نفوذ وظیفه ای و خدماتی
۴۳	۲-۹-۱-۴- فعالیت های توسعه ای بنگاه مادر
۴۴	۲-۱۰-۱- ساختار سازمانی. دیدگاه تاریخی
۴۸	۲-۱۰-۱- تئوری ساختار چند بخشی
۵۰	۲-۱۰-۲- ساختار سازمانی و استراتژی های بنگاه مادر
۵۰	۲-۱۰-۲-۱- ساختار سازمانی مشارکتی

عنوان	صفحه
۲-۲-۱۰-۲ ساختار سازمانی رقابتی .....	۵۲
۲-۲-۱۰-۳ ساختار سازمانی واحد کسب و کار استراتژیک .....	۵۳
۲-۱۰-۳ ساختار سازمانی شرکت های هلدینگ جهانی .....	۵۵
۲-۱۰-۴ ساختار سازمانی شرکت های هلدینگ خصوصی در ایران .....	۵۸
۱۱-۲ انواع حالت های تصمیم گیری و استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی .....	۵۹
۲-۱۱-۱ اصول فرایند تحلیل سلسله مراتبی .....	۶۱
۲-۱۱-۲ مزایای فرایند تحلیل سلسله مراتبی .....	۶۲
۲-۱۱-۳ معایب فرایند تحلیل سلسله مراتبی .....	۶۳
۲-۱۱-۴ ساختن درخت سلسله مراتبی و محاسبه وزن .....	۶۳
۲-۱۱-۵ سازگاری سیستم .....	۶۵
۲-۱۲-۱ پیشنهاد تحقیق .....	۶۶
۲-۱۲-۱-۱ پیشنهاد خارجی تحقیق .....	۶۶
۲-۱۲-۲ پیشنهاد داخلی تحقیق .....	۷۱
۲-۱۳-۲ جمع بندی	
<b>۳- فصل سوم: روش تحقیق</b>	
۳-۱-۳ مقدمه .....	۷۶
۳-۲-۳ روش تحقیق .....	۷۶
۳-۳-۳ جامعه آماری و روش نمونه گیری .....	۷۷
۳-۴-۳ ابزارهای سنجش و جمع آوری داده ها .....	۸۰
۳-۵-۳ چگونگی تهیه و تنظیم سوالات مصاحبه .....	۸۰
۳-۶-۳ چگونگی تهیه و تنظیم پرسشنامه .....	۸۰
۳-۷-۳ روایی و پایایی پرسشنامه .....	۸۳
۳-۶-۱-۱ روایی .....	۸۳
۳-۶-۲-۱ پایایی .....	۸۴
۳-۸-۳ روش تجزیه و تحلیل داده .....	۸۴

عنوان	صفحه
<b>۴- فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها</b>	
۱-۴- مقدمه .....	۸۶
۲-۴- تجزیه و تحلیل نمونه آماری .....	۸۶
۱-۲-۴- توزیع فراوانی مربوط به سطح تحصیلات پاسخ دهندگان .....	۸۴
۲-۲-۴- توزیع فراوانی مربوط به سطح مدت فعالیت پاسخ دهندگان .....	۸۵
۳-۴- نتایج مربوط به انجام مصاحبه .....	۸۷
۴-۴- نتایج مربوط به بخش اول پرسشنامه (AHP) .....	۸۸
۵-۴- نتایج مربوط به بخش دوم پرسشنامه .....	۹۸
۱-۴-۴- قسمت دوم .....	۹۸
۲-۴-۴- قسمت سوم .....	۱۰۱
۶-۴- نتیجه گیری .....	۱۰۲
<b>۵- فصل پنجم: نتیجه گیری و ارائه پیشنهادها</b>	
۱-۵- مقدمه .....	۱۰۴
۲-۵- بررسی سؤالات و اهداف پژوهش .....	۱۰۴
۱-۲-۵- سؤالات تحقیق .....	۱۰۴
۱-۱-۲-۵- نتایج بدست آمده از مصاحبه .....	۱۰۴
۲-۱-۲-۵- نتایج بدست آمده از بخش اول پرسشنامه (AHP) .....	۱۰۷
۲-۲-۵- اهداف تحقیق .....	۱۰۷
۱-۲-۲-۵- نتایج بدست آمده از سؤالات بخش دوم پرسشنامه .....	۱۰۹
۳-۵- سایر یافته ها .....	۱۱۰
۴-۵- پیشنهادهای کاربردی .....	۱۱۱
۵-۵- پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده .....	۱۱۲
<b>منابع و مآخذ</b>	
۱۱۴ .....	۱۱۴
<b>پیوست</b>	
پیوست ۱: مدل مفهومی پژوهش .....	۱۱۷
پیوست ۲: سؤالات مصاحبه .....	۱۱۸
پیوست ۳: پرسشنامه .....	۱۲۱
پیوست ۴: ساختار سازمانی .....	۱۳۵



# فهرست جداول

عنوان	صفحه
۱-۲- ابعاد ماهیت شرکت مادر .....	۱۲
۲-۲- خلاصه ویژگی های سه سبک مادری .....	۳۶
۳-۲- ویژگی ساختارها .....	۵۴
۴-۲- مقیاس های بنیادی در مقایسات زوجی .....	۶۳
۵-۲- ۱۶ شرکت مشارکت کننده در پژوهش .....	۶۶
۶-۲- تعداد شرکت های چند ملیتی، شرکت های تابعه و پاسخ گویان در هر کشور .....	۷۰
۱-۳- هلدینگ ها و شرکت های تابعه مشارکت کننده در پژوهش .....	۷۹
۲-۳- لیست شرکت های مصاحبه شده .....	۸۱
۳-۳- منابع مورد استفاده در تهیه پرسشنامه AHP .....	۸۲
۱-۴- نرخ ناسازگاری مربوط به جداول تکمیل شده توسط مدیران ارشد و خبرگان سازمان ها .....	۸۹
۲-۴- الویت بندی شاخص های شناسایی شده بر اساس AHP .....	۹۰
۳-۴- رتبه بندی شاخص ها .....	۹۲
۴-۴- شاخص رهبری .....	۹۳
۵-۴- شاخص الگوبرداری .....	۹۳
۶-۴- شاخص ارزش آفرینی .....	۹۴
۷-۴- شاخص تکنولوژی .....	۹۵
۸-۴- شاخص تعاملات مالی .....	۹۵
۹-۴- شاخص مدیریت اطلاعات .....	۹۶
۱۰-۴- شاخص گزینش و راهبری مدیران .....	۹۶
۱۱-۴- شاخص سبک مدیریت استراتژیک .....	۹۷
۱۲-۴- نتایج به دست آمده از قسمت سوم پرسشنامه .....	۹۲
۱۰-۵- رتبه بندی کل شاخص ها .....	۱۰۸

## فهرست اشکال و نمودارها

عنوان	صفحه
۱-۲- طبقه‌بندی شرکت‌های هلدینگ.....	۱۸
۲-۲- ویژگی‌های سازمان مادر.....	۲۸
۳-۲- چارچوب استراتژی بنگاه مادر.....	۳۰
۴-۲- ارتباطات سازمانی در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک.....	۳۱
۵-۲- سبک‌های مادری.....	۳۶
۶-۲- چهار روش ارزش آفرینی.....	۳۹
۷-۲- انواع ساختار سازمانی.....	۴۵
۸-۲- ساختار سازمانی چندبخشی مشارکتی.....	۵۱
۹-۲- ساختار سازمانی چندبخشی رقابتی.....	۵۲
۱۰-۲- ساختار سازمانی چندبخشی SBU.....	۵۳
۱۱-۲- ساختار سازمانی جنرال موتور (۱۹۲۱).....	۵۵
۱۲-۲- ساختار سازمانی جنرال موتور (۱۹۹۷).....	۵۶
۱۳-۲- ساختار سازمانی جنرال الکتریک (۲۰۰۲).....	۵۷
۱۴-۲- ساختار سازمانی هلدینگ عظام.....	۵۸
۱۵-۲- ساختار سازمانی هلدینگ سدید.....	۵۹
۱۶-۲- انواع حالت‌های تصمیم‌گیری.....	۶۰
۱۷-۲- تجزیه مسئله در قالب درخت سلسله‌مراتبی.....	۶۴
۱۸-۲- ابعاد بلوغ الکترونیکی در شرکت‌های مادر.....	۷۲
۱-۳- متدولوژی تدوین پرسشنامه.....	۸۳
۱-۴- توزیع فراوانی مربوط به سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان.....	۸۶
۲-۴- توزیع فراوانی مربوط به مدت فعالیت پاسخ‌دهندگان.....	۸۷

## فهرست اشکال و نمودارها

عنوان	صفحه
۳-۴-رتبه بندی ۴۱ شاخص مؤثر در نظام حکمرانی هلدینگ های خصوصی در ایران .....	۹۱
۴-۴-رتبه بندی شاخص ها.....	۹۶
۵-۴-شاخص رهبری.....	۹۳
۶-۴-شاخص الگوبرداری.....	۹۳
۷-۴-شاخص ارزش آفرینی.....	۹۴
۸-۴-شاخص تکنولوژی.....	۹۵
۹-۴-شاخص تعاملات مالی.....	۹۵
۱۰-۴-شاخص مدیریت اطلاعات.....	۹۶
۱۱-۴-شاخص گزینش و راهبری مدیران.....	۹۶
۱۲-۴-شاخص سبک مدیریت استراتژیک .....	۹۷
۱۳-۴-نتایج به دست آمده پیرامون دلیل شکل گیری هلدینگ.....	۹۸
۱۴-۴-نتایج به دست آمده پیرامون شخصیت حقوقی شرکت های تابعه.....	۹۸
۱۵-۴-نتایج به دست آمده پیرامون چگونگی اطلاع شرکت مادر از فعالیت های شرکت های تابعه .....	۹۹
۱۶-۴-نتایج به دست آمده پیرامون عوامل مورد نظر در کارایی مدیران شرکت های تابعه.....	۹۹
۱۷-۴-نتایج به دست آمده پیرامون خدمات پشتیبانی معین از طرف شرکت مادر.....	۹۹
۱۸-۴-نتایج به دست آمده پیرامون سیستم خزانه مرکزی.....	۱۰۰
۱۹-۴-نتایج به دست آمده پیرامون سبک اصلی سازمان مادر.....	۱۰۰

# فصل اول

## فصل اول: کلیات تحقیق

### ۱-۱) مقدمه:

رقابت و تحولات محیطی، سازمان‌ها را مجبور به اتخاذ تدابیری جهت پاسخ به این تحولات نموده است. اهمیت این موضوع در سازمان‌های هلدینگ به علت درگیری در زمینه‌های مختلف دو چندان می‌باشند. در جوامعی که سرمایه‌گذاری نقش حیاتی در اقتصاد ملی بازی می‌کند، سرمایه‌گذاران نمی‌توانند فعالیت‌های خود را صرفاً در زمینه‌های خاصی محدود کنند. لذا بدلیل گسترش دامنه فعالیت‌ها و با نگرش تخصصی و حرفه‌ای، این فعالیت‌ها را در قالب شرکت‌های متعدد تفکیک می‌نمایند و در تلاش برای حداکثر کردن سود از طریق انجام کلیه فعالیت‌ها در چارچوب گروه و در زنجیره فعالیت‌های مکمل یکدیگر در قالب شرکت‌های تخصصی عمل می‌کنند. (اتابکی، ۱۳۸۴: ۶) شرکت‌های هلدینگ<sup>۱</sup> گروهی از شرکت‌ها می‌باشند که در آنها شرکتی خاص، مالکیت و یا مدیریت (و یا هر دو) شرکت‌های دیگر را به عهده دارد. از طرف دیگر تحولات و شرایط پیچیده فعلی و آتی رقابت و توانایی‌ها و ظرفیت‌های متفاوت این سازمان‌ها و همچنین تلاش آنها برای دستیابی به اهداف و پیاده سازی راهبردهای خود باعث شده است تا مقوله ساختار و نظام حکمرانی<sup>۲</sup> در آنها مورد توجه قرار گیرد. تعداد شرکت‌های هلدینگ در جهان همواره در حال افزایش است. در سال ۱۹۸۳، تعداد ۱۰۰۰۰ شرکت هلدینگ در جهان فعالیت داشتند. در حالیکه در سال ۱۹۹۳، تعداد آنها ۳۵۰۰۰ شرکت برآورد شده است. (بابایی، ۱۳۸۴) در منبعی دیگر آمده است که در سال ۲۰۰۰ میلادی تعداد دو بیست هزار شرکت چند کسب و کاره در جهان مشغول به فعالیت بودند که در سال ۲۰۰۵ به بیش از پانصد هزار شرکت رسیده است. (عابدی، رادفر، ۱۳۸۸) از آنجایی که لازم است تا در ابتدایی ترین فصل، کلیاتی پیرامون طرح تحقیق مورد نظر ارائه گردد، سعی شده است تا مطالب مختصری در قالب بیان مساله، ضرورت و اهمیت تحقیق و ... ذکر شود. در کنار مسائل یاد شده سؤالات تحقیق، اهداف تحقیق، قلمرو و محدودیت‌های تحقیق و در نهایت واژگان و اصطلاحات تحقیق مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرد.

<sup>1</sup> Holding, Corporate, Head Quarter, Parent Co, Group

<sup>2</sup> Corporate Governance

## فصل اول: کلیات تحقیق

### ۱-۲) بیان مسأله تحقیق:

امروزه در عرصه رقابت تجاری - چه ملی و چه بین المللی - دیگر صحبت از شرکت‌های منفرد با سازمان‌های محدود نیست بلکه همه جا صحبت از گروه شرکت‌هاست. امروزه این شرکت‌های گروهی و عظیم در زمینه‌های مختلف بازرگانی و صنعتی، حمل و نقل، تحقیقات و ... به تدریج جایگزین شرکت‌های منفرد قدیمی شده‌اند. این گونه شرکت‌ها از چندین شرکت مختلف تشکیل می‌شوند و با داشتن دارایی هنگفت و تخصص‌های گوناگون قادرند با در نظر گرفتن تمام جوانب مسائل بازرگانی، تصمیمات لازم را با کمترین هزینه در هر مورد اتخاذ کنند و آن را در کوتاه‌ترین مدت زمان ممکن به مورد اجرا در آورند. یکی از این نوع شرکت‌ها، شرکت‌های هلدینگ هستند که به نام‌های شرکت مادر، شرکت اصلی، شرکت کنترل کننده، شرکت مالک و... نامیده می‌شوند. (صلح اردستانی، ۱۳۷۳) هلدینگ‌ها را می‌توان یک شرکت سرمایه‌گذاری، مدیریتی و تخصصی تعریف کرد که دارنده بخش زیادی از سهام شرکت‌های تابعه است و بر آن شرکت‌ها مدیریت دارد.

در شرایط پیچیده امروز جهان کسب و کار عواملی نظیر رقابت و جهانی شدن، ناپایداری محیط‌های بازار، کاهش تصدی دولت‌ها، رشد طبیعی شرکت‌ها و بنگاه‌ها و تلاش آنان برای کسب سهم بیشتری از بازار و نیز امکان ورود به فعالیت‌های جدید و سودآفرین موجب شده است که مقوله ادغام و گروهی شدن بنگاه‌ها در قالب شرکت‌های مادر (هلدینگ) نه تنها در کشورهای توسعه یافته بلکه در ممالک در حال توسعه نیز متداول و رایج شود. سازمان‌های توانمند به منظور استفاده بهینه از توانمندی‌های بنگاه‌ها، افزایش کارایی مدیریت، انعطاف پذیری در مقابل رقابت، کاهش هزینه، ارزش‌آفرینی [هم‌افزایی در کلیه امور ممکن از چانه زنی‌ها گرفته تا مباحث اجرایی] بهره‌گیری از مزیت‌های نسبی در کشورها و نیز مصون سازی سرمایه گذاری، فعالیت‌های خود را به صورت هلدینگ در می‌آورند تا به این ترتیب ضمن چیره شدن بر مشکلات خود و تداوم حیات، به رقابت در سطوح بالاتر و فعالیت در عرصه جهانی بپردازند. (زنده دل، ۱۳۸۵)

بسیاری از مدیران ایرانی ساختار هلدینگ را فرمول معجزه آسایی یافته‌اند که هر مشکل سازمانی مانند پیچیدگی روابط اقتصادی، اقتصادی نبودن فعالیت‌ها و موانع رشد را مرتفع می‌کند. از این رو بی‌آنکه زیر ساخت‌های لازم برای اینکار را فراهم نمایند کسب و کارهای جدیدی را در زیر چتر خود می‌گسترانند یا بخشی از فعالیت‌های جاری خود را به عنوان کسب و کارهای مستقل در ساختار جدید شکل می‌دهند. اما این پایان کار نیست و همه چیز به خوبی آنچه که در ابتدا فرض شده است پیش نمی‌رود. (گولد و دیگران، ۱۳۸۹: ۲)

به نظر می‌رسد در سازمان‌های ایرانی ابهام بسیاری در شیوه اداره مطلوب سازمان‌های مادر وجود دارد. (گولد و دیگران، ۱۳۸۹: ۳) نکته جالب در این بین این است که در میان مطالعات صورت گرفته پیرامون این سازمان‌ها مطالعه خاصی در ارتباط با نظام حکمرانی آنها انجام نگرفته یا در سطح حداقل می‌باشد. گو اینکه بارها و بارها مشاهده گردیده است که در سازمان‌هایی با زمینه کاری مشابه و دارای ساختارهای سازمانی کاملاً شبیه در یک بازار مشترک رقابتی، نتایجی کاملاً متفاوت کسب می‌شود که در بسیاری از مواقع این عدم تناسب نتایج حاصل از برخی از شاخص‌های موفقیت در این سازمان‌ها می‌باشد که بصورت روشن خود را در ساختار سازمانی نشان نداده و به نحوی در بحث محتوایی ساختار مستتر می‌باشند.

## فصل اول: کلیات تحقیق

لذا با توجه به سرعت تغییرات محیطی، رقابت روزافزون سازمان‌ها، حساسیت و نقش مهم این شرکت‌ها در اثربخشی شرکت‌های تابعه و اقتصاد کشورها، لزوم انجام تحقیقات گسترده بر کلیه وجوه عملیاتی این سازمان‌ها آشکار می‌شود که در این تحقیق نیز سعی بر آن شده است که به عنوان جزئی کوچک در این راستا قدم برداشته شود. به طور خلاصه یکی از اهداف مهم این تحقیق این است که با بررسی شیوه‌های حکمرانی و ساختارهای متفاوت فوق‌الذکر عوامل مشترک را که می‌تواند در موفقیت سازمان نقش ایفا کند شناسایی، استخراج و اولویت‌بندی نماید.

### ۱-۳) ضرورت و اهمیت تحقیق:

وضعیت پیچیده فعلی جهان تجارت، توانایی‌های بسیار متفاوت سازمان‌ها (توان مالی، توان تخصصی، نیروی انسانی، توان تکنولوژیکی و...) 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 شرکت‌ها به منظور استفاده بهینه از توانایی‌های یکدیگر در قالب شرکت‌های هلدینگ فعالیت کنند. همچنین در جوامعی مانند ایران که سرمایه‌گذاری نقش حیاتی در اقتصاد ملی بازی می‌کند، سرمایه‌گذاران نمی‌توانند فعالیت‌های خود را صرفاً در زمینه‌های خاصی محدود کنند. لذا بدلیل گسترش دامنه فعالیت‌ها و با نگرش تخصصی و حرفه‌ای، این فعالیت‌ها را در قالب شرکت‌های متعدد تفکیک می‌نمایند و در تلاش برای حداکثر کردن سود از طریق انجام کلیه فعالیت‌ها در چارچوب گروه و در زنجیره فعالیت‌های مکمل در قالب شرکت‌های تخصصی سرمایه‌گذاری عمل می‌کنند. در این راستا می‌توان شرکت‌های هلدینگ را به عنوان یک شرکت سهامی که مالکیت سهام شرکت دیگری را در اختیار دارد تعریف کرد.

با توجه به شرایط جدید جهان، رمز موفقیت صنایع بزرگ که متشکل از شرکت‌ها و صنایع متعدد می‌باشند، همکاری یک سیستم ساختارمند دارای استراتژی مشخص به صورت هلدینگ و بهره‌برداری از کلیه اهرم‌های ضروری ناشی از هم‌افزایی می‌باشد.

هلدینگ‌ها می‌توانند از موثرترین عوامل در حرکت از یک سیستم بسته و متمرکز به سمت یک سیستم هم‌جهت با بازار باشند. (۲۸) این سازمان‌ها موثرترین روش و وسیله در جهت کنترل و مدیریت دو یا چند بخش به هم وابسته به طور همزمان می‌باشند. اما مسئله مهم در این ساختارها وجود یک راهنما و بخش اصلی به عنوان مغز متفکر و ابر قدرت برای انجام وظایف استراتژیک و فراهم کردن آزادی نسبی برای بخش‌های فرعی در دستیابی به اهداف می‌باشد (Hanafizadeh, Nikabadi, 2011). اثر گذاری شرکت‌های هلدینگ در بخش‌های مختلف اقتصادی بسیار با اهمیت است و بسیاری از کشورها به اسم شرکت‌های شان شناخته می‌شوند. لذا اثربخشی فعالیت‌ها در اقتصاد نوین جهانی به اثربخشی راهبردهای شرکت‌های هلدینگ بستگی دارد. از این رو سازمان‌های توانا تمایل زیادی برای فعالیت در قالب هلدینگ و بهره‌گیری از توانایی‌های یکدیگر دارند تا بدین وسیله ضمن فائق آمدن بر مسائل و مشکلات خود، به رقابت در سطوح بالاتری و فعالیت در عرصه جهانی بپردازند. امروزه نبض اقتصاد جهانی در تعاملات بین هلدینگ‌های بزرگ چند ملیتی می‌تپد. به جرأت بسیاری از مردم نمی‌دانند شرکت نوکیا متعلق به کدام کشور است، ولیکن جزئیات مربوط به محصولات و شرایط رقابتی انواع مدل‌های آن را به خوبی می‌شناسند. همچنین اهمیت حرکت هلدینگ‌های بزرگ رقیب را نیز درک می‌کنند.

## فصل اول: کلیات تحقیق

در کشور ایران پیشینه بسیاری از صنایع مادر در اختیار دولت بوده است. از سوئی اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی در راستای خصوصی سازی یکی از مهمترین ارکان اقتصادی کشور محسوب می شود و کلیه مسئولین در اجرای صحیح آن تأکید دارند. بدیهی است این انتقال زمانی بهترین نتیجه را به همراه خواهد داشت که صنایع و مراکز خصوصی سازی شده در فضای کنونی جهان از مزیت های رقابتی بهره گیرند و همچنین تحت مدیریت سازمان های ساختارمند و متناسب با شرایط محیطی روز ایران قرار گیرند. این سازمان ها علاوه بر بهره گیری از مزیت های هلدینگ (جهت بهره برداری از هم افزایی های ممکن) و استراتژی های مشخص در صنایع مرتبط و وابسته می بایست ساختارمند بوده و مهم تر از آن شاخص های موفقیت در شرایط محیطی ایران را در زمان کنونی به خوبی بشناسند تا بتوانند نظام حکمرانی مناسبی را جهت نیل به اهداف استراتژیک گروه خود به کار گیرند و موجب شکوفایی، بهره وری و سودآوری گردند.

با عنایت به نقش و تأثیر شرکت های هلدینگ در اداره بخش های بزرگ اقتصادی کشورها (متشکل از شرکت های متعدد) و اثرات پاندول منتج از تصمیمات و رویکردها در سطح کلان شرکت های مادر از یک سو و همچنین مکانیزم های اداره کلیه سازمان های تابع که به واسطه تشکیل سازمان های هلدینگ دارای سایز بزرگی می باشند از سوی دیگر، شیوه های حکمرانی و اداره این غول های اقتصادی به یکی از چالشی ترین مباحث داخلی این سازمان ها تبدیل شده است.

امروزه شناخت و طراحی شیوه های برتر حکمرانی جهت نیل به موفقیت تبدیل به یکی از مهمترین دغدغه های هلدینگ های بزرگ گردیده است. این امر در سطح جهان نیز از تکاپوی قابل توجهی برخوردار است. تغییر ساختار سازمانی شرکت های بزرگ که متضمن هزینه های هنگفت می باشد از قبیل ولتو<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۰ خود شاهدی بر این موضوع است.

لذا به نظر می رسد مطالعه هلدینگ های ایرانی به خصوص نظام حکمرانی هلدینگ های خصوصی پیشگام که در سالیان معاصر در ایران با موفقیت و گسترش کسب و کار مواجه بوده اند، می تواند به شناسایی عوامل و اهرم های مؤثر که این شرکت های مادر از آنها بهره برده اند، کمک شایانی نماید. بنابراین تحقیق حاضر می تواند گامی در جهت توجه به این عوامل و فاکتورهای اثربخش موفقیت سازمان های هلدینگ باشد.

### ۱-۴) سؤالات تحقیق:

با نظر به مباحث مطرح شده سؤالات اصلی زیر مطرح می شود:

سؤال ۱: عوامل اثر بخش در نظام حکمرانی شرکت های هلدینگ خصوصی ایران کدامند؟

سؤال ۲: اولویت بندی عوامل اثربخش در نظام حکمرانی شرکت های هلدینگ خصوصی ایران چگونه است؟

<sup>1</sup> Valeo



## فصل اول: کلیات تحقیق

### ۱-۵) اهداف تحقیق:

هدف اصلی تحقیق حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اثربخش جهت موفقیت در نظام حکمرانی شرکت‌های هلدینگ خصوصی ایران می‌باشد. این عوامل بخش قابل توجهی از شایستگی‌های کلیدی<sup>۱</sup> را نیز در بر می‌گیرد. علاوه بر هدف اصلی و در راستای پاسخگویی به سؤالات تحقیق، اهداف فرعی زیر مطرح می‌شوند:

۱. شناسایی و بررسی انواع ساختار سازمانی هلدینگ‌ها در جهان.

۲. شناسایی و بررسی انواع ساختار سازمانی هلدینگ‌های خصوصی در ایران.

۳. شناسایی شاخص‌های موفقیت هلدینگ‌های خصوصی در ایران.

شرایط اداره صنایع و سازمان‌های بزرگ و مجموعه‌های صنعتی در سال‌های گذشته توسط بخش دولتی و مجموعه مکانیزم‌های اجرا شده در کنار موارد مذکور در قبل، شرایط خاصی را فراهم ساخته است که لازم است هلدینگ‌های خصوصی (متقاضی عهده‌گیری مسئولیت اداره سازمان‌های بزرگ در راستای خصوصی سازی اصل ۴۴ قانون اساسی) علاوه بر بهره‌گیری از کلیه شاخص‌های موفقیت ساختاری به طور اخص بر مؤلفه‌های موفقیت محتوایی تمرکز نموده که این امر در شرایط خاص محیطی کنونی نقش بسزایی را می‌تواند در موفقیت این سازمان‌ها ایفا نماید. به طور مثال می‌توان به مجموعه گروه‌های صنعتی خودرو و نو و پژو اشاره نمود که در شرایط جهانی طی سالیان دراز از بیش از ۵۰ سال رقیب بوده و از شاخص‌های موفقیت سازمانی نسبتاً مشابه و متناسب با دانش روز دنیا استفاده می‌نمایند و نتیجه بر آن بوده است که طی سالیان دراز نمودارهای موفقیت نزدیک و دارای همپوشانی ساخته‌اند. علاوه بر آن هر دو سازمان فرانسوی بوده و دارای ساختار فرهنگی ملیتی شبیه هم در هلدینگ می‌باشند، ولیکن نتیجه اخذ شده برای این دو شرکت در شرایط کشور ایران در سالیان گذشته کاملاً متفاوت بوده است. در بخشی از اهداف فرعی این تحقیق نیز سعی بر آن شده که شاخص‌های محتوایی مؤثر بر موفقیت سازمان‌ها همان گونه که توضیح داده شد با توجه به شرایط محیطی شناسایی گردد.

### ۱-۶) قلمرو تحقیق:

قلمرو این تحقیق در سه مبحث موضوعی، مکانی و زمانی به شرح ذیل می‌باشد:

**قلمرو موضوعی:** شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اثربخش جهت موفقیت در نظام حکمرانی شرکت‌های هلدینگ.

**قلمرو مکانی:** مکان انجام تحقیق حاضر، سازمان‌های هلدینگ خصوصی ایران می‌باشد.

**قلمرو زمانی:** آغاز جمع‌آوری اطلاعات از مهر ماه سال ۱۳۸۹ بوده است. انجام مصاحبه‌ها و انتشار پرسشنامه در بهار و تابستان ۱۳۹۰ انجام گردیده است.

<sup>1</sup> Core competency

## فصل اول: کلیات تحقیق

### ۷-۱) محدودیت‌های تحقیق:

#### ۱-۷-۱) وجود تحقیقات اندک پیرامون موضوع مورد مطالعه در داخل کشور:

همانطور که در بیان مسئله ذکر شد تحقیقات مرتبط با سازمان‌های مورد بحث در داخل کشور بسیار اندک بوده و تحقیقات موجود نیز در راستای مطالعات انجام شده در کشورهای خارجی صورت گرفته‌اند. ضمن اینکه جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش هلدینگ‌های مدیریتی و صنعتی بوده و تحقیقات خارجی بصورت گسترده بر روی هلدینگ‌های مالی صورت گرفته است.

#### ۱-۷-۲) دشواری شناسایی جامعه آماری در ایران:

با توجه به عدم ثبت رسمی سازمان‌های هلدینگ در قوانین تجاری ایران در شناسایی هلدینگ‌ها با مشکل مواجه شده و بعضاً بعد از انجام هماهنگی‌ها و مصاحبه اولیه مشخص گردید که سازمان مذکور دارای ساختار هلدینگ نبوده است.

#### ۱-۷-۳) دشواری هماهنگی انجام مصاحبه در سطح هلدینگ‌ها:

از آنجا که مصاحبه‌ها لزوماً باید در دفتر مرکزی هلدینگ یا مدیران ارشد شرکت‌ها صورت می‌گرفت، لذا در هماهنگی‌های لازم با این افراد با مشکلات زیادی مواجه شدیم.

#### ۱-۷-۴) محرمانه بودن اسرار سازمانی:

با توجه به گستردگی موضوع مورد بررسی، تعدادی از سؤالات مطرح شده در مصاحبه برای برخی از هلدینگ‌ها جنبه محرمانه داشته، لذا این هلدینگ‌ها از ارائه اطلاعات لازم در این زمینه خودداری نمودند.

### ۱-۸) تعریف اصطلاحات و واژگان:

**عوامل کلیدی موفقیت (KSF):**<sup>۱</sup> عوامل کلیدی موفقیت، حداقل ظرفیت‌هایی هستند که شرکت باید برای ورود به رقابت دارا باشد (Ketelhohn, 1998). الگارد و گرون (1993) عوامل حیاتی موفقیت را عواملی می‌دانند که در صورت توجه سازمان به این عوامل، احتمال آنکه هزینه‌ها کاهش و منافع افزایش یابد را بالا می‌برد.

**سازمان‌های هلدینگ:** هلدینگ‌ها شرکت‌هایی هستند که به واسطه دانش خود دارای موقعیتی برای کنترل یا تأثیرگذاری بر مدیریت شرکت‌های تابعه و وابسته خود می‌باشند (Echanis, 2009). در واقع هلدینگ به سازمانی اطلاق می‌شود که شماری از شرکت‌های دیگر را تحت پوشش یا مالکیت خود دارد (بابایی، ۱۳۸۴)

**فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP):**<sup>۲</sup> روشی است برای تجزیه و تحلیل مسائل پیچیده و مشکل به شکلی که بتوان به وسیله آن، گزینه‌های مورد نظر را اولویت‌بندی کرد و سپس تصمیم‌گیری و انتخاب را انجام داد (قدسی پور، ۱۳۸۹: ۱۱).

**نظام حکمرانی:** سیستمی از قوانین، قواعد و فاکتورها که عملکرد سازمان را تحت کنترل خواهد داشت. (Gillan, 2006)

**شایستگی‌های کلیدی:** شایستگی‌های کلیدی ترکیبی از دانش و مهارت به صورت مکملی می‌باشند. ویژگی اصلی این شایستگی‌ها دشواری تقلید و کپی برداری آنها از سوی رقبای می‌باشد. (Siemann, 2009)

<sup>1</sup> Key success factors

<sup>2</sup> Analytical Hierarchy Process

# فصل دوم

### ۲-۱- مقدمه:

ویژگی بارز اقتصاد نوین جهانی گسترش مداوم و رو به افزایش حضور شرکت های مادر می باشد. این شرکت ها بخش قابل توجهی از تولید و تجارت جهانی را بر عهده دارند (Costello & Costello, 2009).

وضعیت پیچیده فعلی جهان تجارت، توانایی های بسیار متفاوت سازمان ها (توان مالی، توان تخصصی، نیروی انسانی، توان تکنولوژیکی و...)، ناپایداری محیط های بازار و تلاش شرکت ها به منظور کسب سهم بیشتری از بازار و امکان ورود به فعالیت های جدید و سودآور تجاری، باعث شده تا مقوله ادغام و گروهی شدن شرکت ها به منظور استفاده بهینه از توانایی های یکدیگر و فعالیت به صورت شرکت های هلدینگ مورد توجه قرار گیرد (زنده دل، ۱۳۸۵). اما با توجه به اینکه از عمر شرکت های هلدینگ در ایران زیاد نمی گذرد و به عبارتی هلدینگ ها دوره جوانی و رشد خود را در کشور طی می کنند، این سازمان ها در مسیر تکامل خود با چالش ها و فراز و نشیب هایی نیز مواجه هستند. مشخص بودن جایگاه هلدینگ ها در اقتصاد و صنعت دور شدن از فعالیت های اصلی و روی آوردن به سمت بورس بازی، کمبود نیروی متخصص، بی بهره بودن مدیران از اختیارات لازم برای تصمیم گیری و اجرا، نداشتن برنامه های راهبردی و استراتژیک، عدم تمایل به ارزش آفرینی و هم افزایی، مخدوش بودن وظایف سهام داران و ناظران و مدیران اجرایی هلدینگ ها، نظام مند نبودن گزینش مدیران، مشخص نبودن نقش دولت در توسعه هلدینگ ها، شکاف نظارتی و خطا در تعامل میان هلدینگ اصلی و زیر مجموعه ها و ... از جمله چالش هایی است که حرکت هلدینگ های کشور را برای رسیدن به هدف های خود با تهدید مواجه کرده است (میزگرد شرکت های مادر، ۱۳۸۳). لذا با توجه به سرعت تغییرات محیطی، رقابت روز افزون سازمان ها و نقش مهم شرکت های هلدینگ در اقتصاد کشور لزوم انجام تحقیقات گسترده بر جوانب مختلف این امر نمایان است.

این فصل به بخش هایی از تئوری ها و ادبیات مدیریتی تمرکز می کند که به موضوع شرکت های هلدینگ پرداخته اند. پس از ارائه مطالبی پیرامون مفهوم، ماهیت، استراتژی و سبک های مدیریت در شرکت مادر، به بررسی ساختار سازمانی این شرکت ها پرداخته و در نهایت ضمن معرفی تکنیک مورد استفاده در پژوهش، پیشینه ای از تحقیقات صورت گرفته پیرامون موضوع مورد بحث ارائه می شود.