

## تعیین ارتباط بین پیکربندی هلدینگ و سبک های مدیریتی شرکت های تابعه آن (مطالعه موردی : شرکت سرمایه گذاری عمران و حمل و نقل تامین)

### بهنام خزاعی

معاون برنامه ریزی و فناوری اطلاعات شرکت سرمایه گذاری عمران و حمل و نقل تامین  
(کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه لیبرتی آمریکا)  
eng.khazaei@yahoo.com

### زهرا جانی

کارشناس مطالعات و برنامه ریزی شرکت سرمایه گذاری عمران و حمل و نقل تامین  
کارشناس ارشد مهندسی صنایع (مدیریت سیستم و بهره وری)، دانشکده صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران  
Jani\_z@yahoo.com

### چکیده

امروزه، شرکتها برای رقابت در عرصه جهانی، سعی می کنند تا با شناخت زنجیره ارزش کسب و کارها، در گروه های چند کسب و کاره به فعالیت خود ادامه دهند. شرکت مادر در این گروه ها که هلدینگ نامیده می شود، با هدف خلق ارزش و هم افزایی در گروه، شرکتهای تابعه خود را مدیریت و راهبری می نماید. نحوه ارتباط و تعامل هلدینگ با شرکتهای تابعه آن به مرور زمان منجر به شکل گیری پیکربندی هلدینگ می شود. این در حالی است که در تعیین سبک مدیریتی شرکتهای تابعه، نوع ارتباط هلدینگ با شرکتهای تابعه بسیار موثر می باشد. در این تحقیق پس از تشریح سبک های مدیریتی و پیکربندی هلدینگ به بررسی ارتباط بین انواع پیکربندی هلدینگ و انواع سبک های مدیریتی در شرکت سرمایه گذاری عمران و حمل و نقل تامین می پردازیم و در نهایت ماتریسی ارائه می نماییم که این ماتریس ارتباط مطلوب انواع پیکربندی ها و سبک های مدیریتی را نمایان می سازد.

واژگان کلیدی: هلدینگ، سبک مدیریتی و پیکربندی هلدینگ

## ۱- مقدمه

وظیفه اصلی هر هلدینگ، بهره گیری از توانمندی ها و قابلیت های شرکتهای گروه در جهت فائق آمدن بر مسائل و مشکلات خود و کلیه شرکتهای تحت پوشش و رقابت در سطوح بالاتر و در عرصه جهانی می باشد. بنابراین نحوه تعامل و مدیریت شرکتهای تابعه، نقش بسزایی در پیش برد هلدینگ در راستای اهداف گروه دارد. شیوه مدیریت شرکتهای تابعه متأثر از عواملی است که در مرور ادبیات به برخی از آنها از جمله مدل ذهنی مدیرعامل، نقش ستاد، مهارت های مدیران ارشد، شرایط کنترل مالی سازمان و شکل پورتفولیو هلدینگ، اندازه، نوع و ماهیت سرمایه گذاریهای عمده و میزان ثبات محیط رقابتی هلدینگ و واحدهای کسب و کار، مواجه می شویم (اتابکی، ۱۳۸۴؛ اقتدار، ۱۳۸۸؛ Campbell and Goold, ۱۹۸۷). این در حالی است که صرف تمرکز بر روی این عوامل، ما را از توجه به عامل مهمتری همچون پیکربندی هلدینگ باز می دارد؛ چرا که پیکربندی هلدینگ تاثیر بسزایی در تعیین نحوه مدیریت شرکتهای تابعه دارد و خود متأثر از این عوامل می باشد (Ward et al, ۲۰۰۴). در این میان باید توجه کرد که نحوه ارتباط و تعامل بین هلدینگ و شرکتهای تابعه، خود به مرور زمان باعث شکل گیری پیکربندی هلدینگ می شود؛ بنابراین به نظر می رسد که ارتباط معنی داری بین پیکربندی هلدینگ و سبک های مدیریتی شرکتهای تابعه وجود دارد. در این تحقیق، پس از تشریح سبک های مدیریتی و انواع پیکربندی های هلدینگ به بررسی ارتباط بین سبکهای مدیریتی و پیکربندی ها و همچنین ارتباط انواع سبک های مدیریتی و انواع پیکربندی ها را در شرکت سرمایه گذاری عمران و حمل و نقل تامین می پردازیم. در نهایت ماتریسی ارائه می شود که الگوی ارتباطی مطلوب بین انواع سبک های مدیریتی و انواع پیکربندی های هلدینگ را نمایان می سازد. لازم به ذکر است که تاکنون هیچ گونه پژوهشی در زمینه ارتباط بین پیکربندی هلدینگ و سبک های مدیریتی، صورت نگرفته است و از این حیث، این موضوع منحصر به فرد می باشد.

## ۲- مروری بر مبانی نظری

### ۲-۱- تعریف هلدینگ

در مرور ادبیات تعاریف متعددی برای هلدینگ آورده شده است از قبیل:

- ✓ هلدینگ به گروهی از شرکتهای اطلاق می شود که در آنها یک شرکت، مالکیت و اداره و یا فقط اداره کلیه شرکتهای را بر عهده داشته باشد (اتابکی، ۱۳۸۴).
- ✓ هلدینگ شرکتی است که برای کنترل عملیات مرتبط با دارائیهای فیزیکی از طریق تصاحب سهام و اوراق بهادار سایر شرکتهای برنامه ریزی می کند. در واقع این سازمان سهام یک یا چند شرکت را داراست و سیاست ها و خط مشی آنها به عنوان یک سازمان مرکزی تحت کنترل قرار می دهد (Hanafizadeh and Shafiei Nikabadi, ۲۰۱۱).
- ✓ شرکت هلدینگ یا مادر، شرکتی است که می تواند با داشتن چندین شرکت در پرتفوی خود، از طریق تسهیم سربارها، بهبود خدمات و بکارگیری مهارت افراد متخصص در هزینه هایش صرفه جویی کند (رحمان سرشت و فتح الهی، ۱۳۸۹).
- ✓ نقش اساسی هلدینگ، اثر بخشی در شرکت های تابعه می باشد، در واقع هلدینگ تاثیرات بسیار زیادی در عملکرد شرکت های تابعه اعمال می نماید. تصمیم گیری در هلدینگ ها فرآیندی پیچیده و چالش برانگیز است که این ناشی از مسائلی پیچیده و مبهمی است که هلدینگ ها با آن مواجه اند. بنابراین می توان گفت که هلدینگ پتانسیل خلق ارزش و نابودی ارزش را بواسطه اثرات تصمیمات خود در شرکتهای تابعه، داراست (بابایی، ۱۳۸۴).

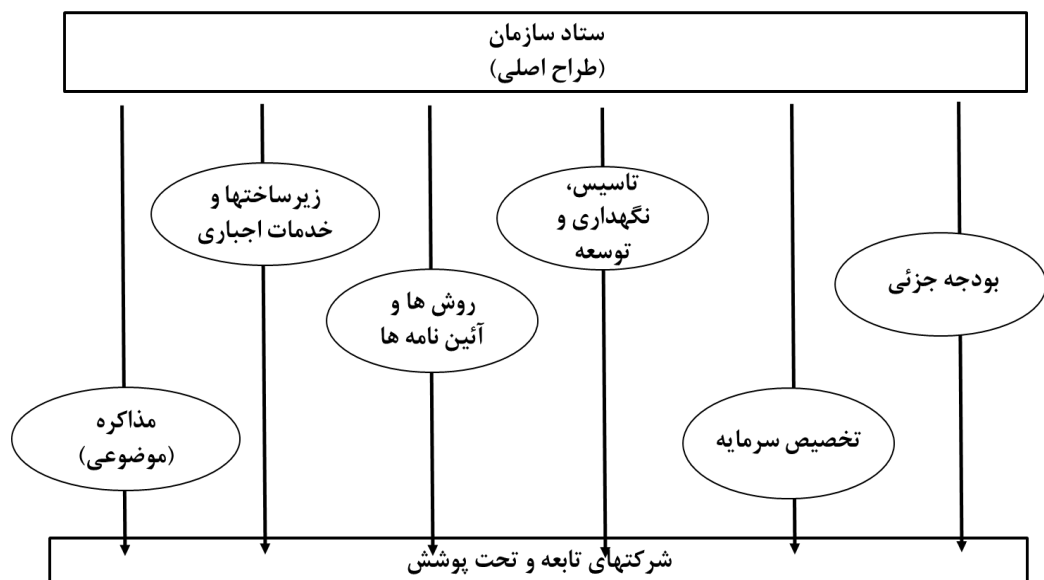
### ۲-۲- سبکهای مدیریت راهبردی

نقش مدیریت مناسب شرکت مادر در موفقیت شرکتهای تابعه، به طور گسترده ای در تحقیقات بحث شده است (Colis and Porter, ۱۹۸۷; Campbell and Goold, ۱۹۸۷; Hanafizadeh and Shafiei Nikabadi, ۲۰۱۱; Montgomery, ۱۹۹۸). برخی معتقد هستند که شرکت مادر بایستی کسب و کارهای خود را به گونه ای مدیریت کند که عملکردشان نسبت به زمانی که مستقل هستند، بهتر باشد (رحمان سرشت و فتح الهی، ۱۳۸۹; Johnson and scholes, ۲۰۰۲). مدل گلد و کمپل یکی از رایج ترین مدل های شیوه مدیریتی هلدینگ ها می باشد که در ادامه به تشریح آن می پردازیم.

گلد و کمپل روش های نظارتی در هلدینگ را در سه سبک مدیریتی با توجه به میزان مسئولیت ها و وظایف سطوح مختلف ستاد، تقسیم بندی کرده اند که عبارتند از:

#### ۲-۲-۱ سبک برنامه ریزی استراتژیک:

در این سبک، طراحی راهبردهای شرکت های تابعه بر عهده هلدینگ می باشد. لذا، هلدینگ بایستی درک کامل و روشنی از جهت گیری های کسب و کارهای تابعه داشته باشد. همچنین هلدینگ سمت و سوی حرکت شرکتها را مشخص میکند و شرکتها بایستی خود را در مسیر تعیین شده قرار دهند (Campbell and Goold, ۱۹۸۷). برنامه ریزی استراتژیک، تمرکز گراترین نوع در میان سه الگوی مزبور است. در مدل برنامه ریزی استراتژیک، ستاد هلدینگ در نقش طراح اصلی برنامه ها ظاهر شده و مسئولیت هر گروه یا شرکت تحت پوشش را خود مشخص می کند. شرکت های کوچکتر وظیفه اجرای بخشهای مختلف طرح اصلی را بر عهده دارند. در این سبک، هلدینگ با استفاده از راهکارهای نشان داده شده در شکل (۱)، وظیفه تنظیم، هماهنگی و کنترل همه فعالیتهای بخشها و شرکتهای زیر مجموعه را بر عهده دارد.



شکل (۱): ارتباط سازمانی در مدل برنامه ریزی استراتژیک

ستاد هلدینگ در این مدل، مستقیماً به فرا ساختارها می پردازد و بسیاری از خدمات سطح شرکتها را ارائه می دهد. این شرایط در برگیرنده مدیریت نوآوریها نیز هست که مسئولیت کلیدی بسیار مهمی است. این روش در حالت افراطی، امکان ایجاد ارزش افزوده در هر یک از موارد فوق را دارد. تحقیقات دانشمندان بر روی ساختارهایی که براساس برنامه ریزی استراتژیک شکل گرفته اند، نشان داده است که برنامه ریزی استراتژیک می تواند دستاورد بسیار کارآمدی باشد که در آن،

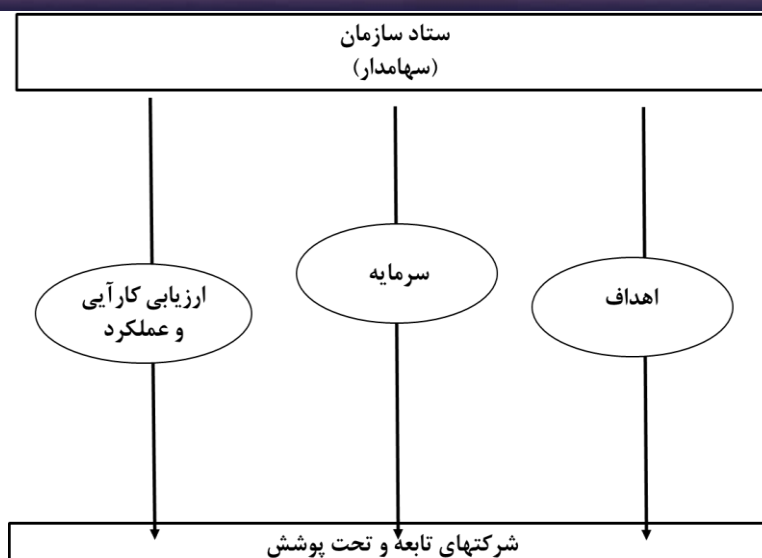
مدیران سازمان توانایی ایجاد ارزش افزوده را در شرایطی خواهند داشت که از جزئیات کار هر یک از شرکتها اطلاع داشته باشند. ولی اگر مدیران از جزئیات کار هریک از واحدها آگاه نباشند، استفاده از این روش بسیار مشکل و در بسیاری از موارد غیر عملی است. به ویژه، خطر از دست رفتن فرصتها با توجه به کمبود دانش نزد مدیران ارشد، که سبب جلوگیری از ورود به عرصه های جدید فعالیتهای تجاری می شود وجود دارد. با توجه به مشکلات این روش، بسیاری از شرکتها با توسعه روش مدیریت برنامه ریزی استراتژیک به سطح تاکتیکی و محدود کردن سطح ارتباطی به درخواستهای خاص، به فرازهای جدیدی از این سبک مدیریت دست یافته اند (اتابکی، ۱۳۸۴)

## ۲-۲-۲- سبک کنترل مالی

هلدینگ در سبک کنترل مالی، به هیچ عنوان در برنامه ریزی ها مداخله نمی کند و این اختیار را به شرکت های تابعه واگذار می نماید و شرکت های تابعه کاملاً در مقابل برنامه ها و استراتژی ها مسئول هستند (Campbell and Goold, ۱۹۸۷). شرکت هلدینگ در این سبک، ناظر بر انطباق برنامه ها و عملکرد شرکت ها با معیارهای مالی می باشد و عمده ی فعالیت هلدینگ متمرکز بر برنامه و بودجه سالیانه است، که در انتهای هر دوره مالی مورد پایش قرار می گیرد. هدف در این سبک، هدایت شرکتها بواسطه فرآیند کنترل اهداف و عملکردهای مالی تعریف شده می باشد، که این امر باعث دستیابی به رشد و نرخ بالای بازگشت سرمایه می شود (اقتدار، ۱۳۸۸).

کنترل مالی، افراطی ترین نوع تفویض اختیار است. ستاد هلدینگ به مانند مادری عمل می کند که فقط در نقش یک سهامدار یا بانک ظاهر می شود و در این مدل، اهمیت کمی برای شیوه های تولید و بازاریابی در واحدهای کسب و کار وجود دارد. حتی در بسیاری از موارد، شرکتها با آزادی کامل به رقابت با یکدیگر می پردازند. در این روش، حتی شرکتها اجازه دارند تا سرمایه های خارج از سازمان را نیز جذب کنند. نقش ستاد هلدینگ در کنترل مالی به اختصاص سرمایه، تعیین اهداف اقتصادی، ارزیابی کارایی، مداخله برای اصلاح کارایی (بازار مالی) و پخش ریسک محدود می شود. مهمترین نقش ستاد سازمان عبارتست از استفاده از هسته مدیریت با کفایت که توانایی ایجاد ارزش افزوده به فعالیتهای تجاری مختلف با ایجاد استانداردها و بررسی کارایی را داشته باشد.

مطالعات دانشمندان نشان داده است که اولاً، این روش بیشتر مناسب سازمانهایی است که در بازارهای پایدار با فناوریهای پیشرفته در جایی که زنجیره تصمیم گیری بسیار کوتاه و ساده است، فعالیت دارند. دوماً، این روش نیارمند تشابه بسیار زیاد بین فعالیت های اقتصادی واحدهای صنعتی است تا بتوان هسته مدیریت با کفایت ایجاد کرد. در غیر این صورت هلدینگ کفایت کافی برای کمک به شرکتها تحت پوشش خود را نخواهد داشت. سوماً، روش تعیین اهداف و ارزیابی کارایی باید یکسان باشد که این امر در شرایط بحرانی مشکلات فراوانی به همراه دارد. در نهایت آن که این روش پس از مدتی از کنترل خارج می شود و بیشتر مناسب سازمانهایی است که دیدگاههای کوتاه مدت دارند. در این سبک، هیچ کس مسئول پرورش نوآوریها و یادگیریهای سطح سازمانی نیست. از طرفی ستاد سازمان فاقد نیروهای با کفایت برای ایجاد فرآیندهای لازم است. بنابراین، نوآوریها فقط محدود به مصرف می شود. شکل (۲) راهکارهای استفاده شده در این روش را نشان می دهد.



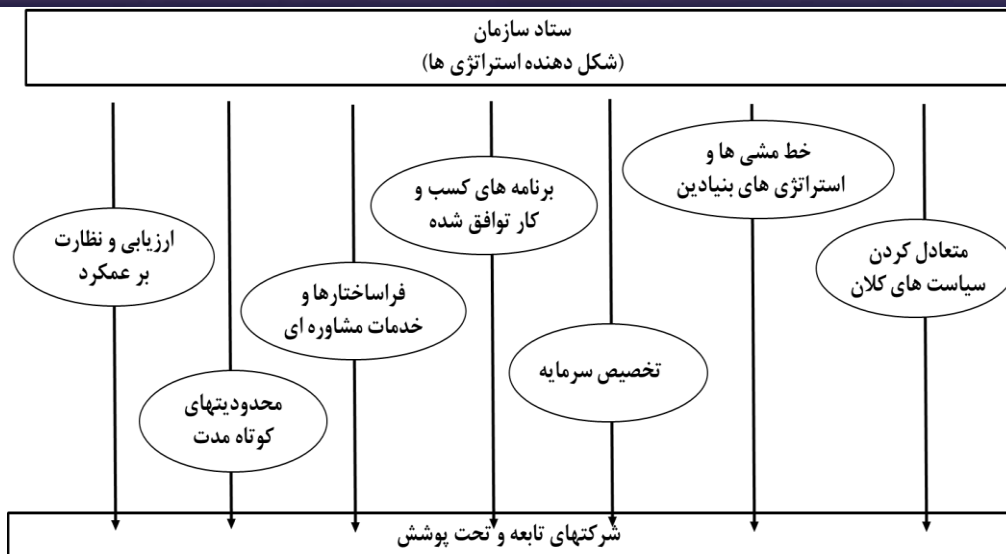
شکل (۲): ارتباط سازمانی در مدل کنترل مالی

### ۲-۲-۳- سبک کنترل استراتژیک :

در سبک کنترل استراتژیک، هر شرکت تابعه با توجه به اسناد بالادستی (اسناد استراتژیک هلدینگ) اقدام به طراحی راهبردها همسو با استراتژی های هلدینگ می نماید و در نهایت راهبردهای طراحی شده بایستی توسط ستاد هلدینگ تایید شوند، بعبارت دیگر، برنامه ریزی طراحی شده توسط شرکتهای تابعه با اعمال نظر مدیران ستاد مورد بازنگری قرار می گیرد. در این سبک ، هلدینگ با کنترل و نظارت، سعی بر حفظ جهت گیری شرکت در راستای اهداف و استراتژی های هلدینگ و برقراری توازن بین معیارهای استراتژیک و مالی دارد (Campbell and Goold, ۱۹۸۷).

سبک کنترل استراتژیک، بین دو سبک قبلی قرار می گیرد و بیشتر هولدینگ های دنیا از آن استفاده می کنند. این مدل یک سبک مستقل نیست، بلکه پل ارتباطی میان برنامه ریزی استراتژیک و کنترل مالی است. در این مدل ستاد هلدینگ شکل دهنده استراتژیهاست و بنابراین، حداقل نقشهای سازمان مادر به صورت زیر تعریف می شود:

- تعریف و شکل دهی استراتژیهای کلان سازمان به خصوص در تخصیص منابع و کنترل روشها
  - تعریف فعالیت های متعادل برای شرکتها و مأموریت هریک از آنها
  - تعریف و کنترل سیاستهای سازمانی، پرورش نوآوریها و یادگیریهای سازمانی
  - تعریف استانداردها و ارزیابی بهره‌وری شرکتهای تابعه و ایجاد تغییرات لازم سازمانی برای ارتقای بهره‌وری
- در این سبک دیگر از یک برنامه اصلی طراحی شده توسط ستاد سازمان که وظایف شرکتها را تعیین می کند، خبری نیست. کنترل استراتژیک، بر پایه فرآیند توافق برنامه های اصلی طراحی شده توسط ستاد سازمان استوار است. کنترل استراتژیک در جایی وجود دارد که ستاد هلدینگ توجه کمتری به ایجاد وظایف برای شرکتها و بخشهای مختلف دارد و بیشتر به شکل دهی رفتارهای شرکتها و ایجاد زمینه های کاری مناسب برای فعالیت مدیرانش می پردازد. بنابراین می توان گفت ستاد سازمان با تسهیل ارتباطات و ایجاد اشتراک مساعی بین شرکتها و بخشها به ایجاد ارزش افزوده خواهد پرداخت. یکی دیگر از مهمترین اهداف سازمان در این مدل، بدست آوردن مزایای بیشمار از طریق هم افزایی در سازمان است. چگونگی ارتباط ستاد هلدینگ با شرکتهای تابعه در شکل (۳) نشان داده شده است.



شکل (۳): ارتباط سازمانی در مدل کنترل استراتژیک

همچنین اهمیت ویژه ای برای افزایش سطح دانش سازمانی با استفاده از فرآیندهای بهینه کاوی و انتشار فعالیت های صحیح در این مدل وجود دارد. در کنترل استراتژیک، خدمات و مشاوره ارائه شده توسط ستاد هلدینگ، بیشتر جنبه اختیاری خواهند داشت (اتابکی، ۱۳۸۴).

### ۲-۳- پیکربندی هلدینگ

فلسفه وجودی هلدینگ بر گرفته از ماهیت ارتباطی است که با بخش‌های زیر مجموعه اش و منابعش دارد و پیکربندی هلدینگ نمایانگر این فلسفه وجودی و نوع ارتباطی است که هلدینگ با شرکتهای زیرمجموعه خود دارد. در واقع پیکربندی هلدینگ به مرور زمان بر اساس ایده های مدیرعامل و مدیران ارشد، فرهنگ ها، ارزش ها، استراتژی ها، اهداف بلند مدت و جهت گیری های کلی هلدینگ شکل گرفته است. کیث وارد، کلیف بومن و اندرو کاکابادسه چهار پیکربندی خلاق، کنترلی، مقیاس و محدوده را برای هلدینگها شناسایی نموده اند که هر یک از این پیکربندی ها متناسب با اندازه، فرهنگ، مهارت ها و تخصص ها، مدل ذهنی مدیرعامل، نوع ارتباط با شرکتهای تابعه و ... بوجود آمده اند. در ادامه به تشریح پیکربندی ها می پردازیم:

### ۲-۳-۱- پیکربندی خلاق

هلدینگهایی که از طریق پیکربندی خلاق به دنبال خلق ارزش در گروه هستند، بایستی به سه عامل اساسی توجه کنند و آنها را در گروه ایجاد نمایند. اول آنکه در این پیکربندی، وجود و بکار گیری افراد مبتکر و خلاق در هلدینگ بعنوان هسته ارزشی گروه، ضروری می باشد. دوم، هلدینگ بایستی یک روش غیرمستقیم نفوذ را در واحدهای کسب و کار تحت پوشش خود جهت حفظ و افزایش روحیه ابتکار و نوآوری در واحدهای کسب و کار خویش بکار گیرد. سوم، در این نوع پیکربندی، واحدهای کسب و کاری که در گروه با هم کار می کنند، بایستی بگونه ای توانمند باشند که بطور پیوسته در جستجوی ایجاد راهکارهایی جدید جهت خلق ارزش در کل گروه باشند.

بعبارت دیگر، در پیکربندی خلاق همه گروه از سطح بالایی از نوآوری برخوردارند و در عین حال آنها بطور منظم روش ها و راهکارهای جدید را که مرتبط با کسب و کارهای گروه می باشد، توسعه می دهند. بنابراین هلدینگ بعنوان مرکزی برای گروه موظف است فضایی را ایجاد کند تا افراد را در کسب و کارهای مختلف جهت خلق ایده های ارزش آفرین، برانگیزاند.

هلدینگ، این فرآیند را از طریق گروهم آوردن بخش‌های مختلف گروه جهت کار کردن در پروژه های گروه محوری که توسط خود هلدینگ شناسایی، تعریف و توسعه داده می شود، و یا از طریق تشویق در ایجاد شبکه های غیر رسمی انجام می دهد. در این پیکربندی، شرکت تابعه به سطحی از بلوغ رسیده است که می تواند در جهت نوآوری و ایده های خلاقانه برنامه ریزی نماید و هلدینگ کافی است چشم اندازهای نوآورانه و استراتژی آن را کنترل نماید. این شیوه مدیریتی، سبک جدیدی است که با توجه به این پیکربندی مورد نیاز می باشد و در مدل گلد و کمپل آورده نشده است.

### ۲-۳-۲- پیکربندی کنترلی :

در این پیکربندی همانطور که از اسمش مشخص است، هلدینگ متمرکز بر روی استقرار فرآیندهای کنترلی است بطوریکه به خلق ارزش در کسب و کارهای گروه بیانجامد که در این صورت هلدینگ بایستی مهارتها و توانمندی های لازم در مدیریت مالی و تعیین شاخص های عملکرد مالی را داشته باشد. بعبارت دیگر در این نوع، هلدینگ با مداخله غیر مستقیم، کنترل مالی واحدهای نسبتا مستقل را بر عهده دارد. مزیت این پیکربندی می تواند بهبود عملکرد هر یک از واحدهای کسب و کار باشد، لذا این پیکربندی مناسب گروههایی می باشد که در پرتفوی خود محدوده وسیعی از کسب و کارهای متنوع را دارا می باشند.

### ۲-۳-۳- پیکربندی مقیاس :

هلدینگها در پیکربندی مقیاس بطور مستقیم در عملیات کسب و کارهای تحت پوشش خودشان مداخله می کنند که این مداخله مستقیم بگونه ای است که منجر به کاهش کل هزینه های گروه می شود و این از طریق متمرکز سازی در خدمات پشتیبانی مشترک در گروه مبتنی بر اصل صرفه به مقیاس و یا ایجاد ارزش در زنجیره ارزش کسب و کارهای گروه مبتنی بر اصل هم افزایی، انجام می گیرد. واضح است که این روش برای شرکتهای تابعه به طور جداگانه و انفرادی قابل دستیابی نمی باشد.

در این پیکربندی، هلدینگ برنامه ریزی مشارکتی و هم افزایی در زنجیره ارزش شرکت های زیر مجموعه را از طریق استفاده از منابع مشترک در گروه در جهت کاهش هزینه ها، در راس وظایف خویش قرار می دهد.

### ۲-۳-۴- پیکربندی محدوده :

در این پیکربندی همانند پیکربندی مقیاس، هلدینگ بطور مستقیم در عملیات واحدهای کسب و کار گروه مداخله می نماید. اما مانند پیکربندی مقیاس، هدف از این مداخله کاهش مستقیم هزینه کل گروه نیست بلکه هلدینگ بعنوان یک مرکز مشاوره ای در گروه، به دنبال آن است که دانش موجود در هر یک از بخش ها را در کل بخش های مرتبط با آن دانش، جهت افزودن ارزش به زنجیره ارزش گروه، به اشتراک بگذارد (Ward, Kakabadse and Bowman, ۲۰۰۵).

## ۳- روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر به دنبال شناسایی ارتباط بین سبک های مدیریتی شرکتهای تابعه و انواع پیکربندی هلدینگ و ایجاد رابطه بین آنها در قالب الگوی ارائه شده می باشد. روش به کار گرفته شده در این تحقیق، آمیزه ای از روش های تحقیق کتابخانه ای و پیمایشی می باشد. از روش کتابخانه ای، عمدتاً به منظور مطالعه ادبیات موضوع و بررسی سابقه تحقیق و آشنایی با تجربیات صورت گرفته و شناخت پیکربندی هلدینگ و سبک های مدیریتی استفاده می شود. روش کتابخانه ای، بررسی تحقیقات گذشته و حرکت در ادامه مسیر آنها را تضمین می کند، و در نهایت روش پیمایشی، آزمون فرضیات تحقیق را امکان پذیر

خواهد نمود. برای این منظور لازم است تا هلدینگ مناسب برای این بررسی از بین کل هلدینگ ها در ایران انتخاب شوند. در این تحقیق از شرکت سرمایه گذاری عمران و حمل و نقل تامین استفاده شده است.

### ۳-۱- ابزار جمع آوری اطلاعات

چنانچه پیش از این نیز اشاره شد، به منظور جمع آوری اطلاعات از مطالعه ادبیات تحقیق و مصاحبه با خبرگان استفاده گردید تا بر این اساس پرسشنامه‌ای به عنوان ابزاری اصلی جمع آوری اطلاعات در این تحقیق تدوین گردد. پرسشنامه مذکور شامل ۳ بخش می‌باشد. بخش اول توضیح و تشریح هدف و مفاهیم تحقیق، بخش دوم سئوالات مربوطه به پیکربندی هلدینگ و انواع آن و بخش سوم سئوالات مربوط به سبک های مدیریتی و انواع آن را پوشش می‌دهد.

### ۳-۲- روایی و پایایی

سنجش پایایی ابزار تحقیق (پرسشنامه) با استفاده از ضریب آلفای کربناخ (معمول‌ترین آزمون پایایی هماهنگی منطقی درونی) صورت گرفت که نتیجه آن مقدار ۰/۸۱۹ بود که مقدار قابل قبولی است. تأیید روایی ابزار تحقیق، طی سه مرحله صورت گرفت. ابتدا روایی شاخص‌ها و پرسشنامه اولیه تدوین شده از سوی چند تن از اساتید دانشگاه مورد ارزیابی و اصلاح اولیه قرار گرفت، در مرحله دوم، پرسشنامه اصلاح شده بین برخی از خبرگان کسب و کار در هلدینگ داری، توزیع و میزان معنی داری هر یک از سئوالات (سنجه‌ها) در صنعت مذکور مورد پرسش قرار گرفت. در این مرحله تعدادی از سئوالات - که از سوی خبرگان کم اهمیت تشخیص داده شدند - حذف شد (روایی محتوا). در نهایت نیز برای تأیید مرحله قبل، از آزمون تحلیل عاملی با استفاده از نرم‌افزار SPSS ۱۶ بهره گرفته شد (روایی سازه).

### ۳-۳- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق، مجموعه ای از مدیران کسب و کارهای شرکت مورد مطالعه و مدیران ارشد آنها می‌باشد. که از این مجموعه ۹۷ نفر به صورت SME شناخته شدند. به جهت مشکلات موجود در جمع آوری اطلاعات از کل جامعه آماری (از جمله محدودیت زمانی پژوهش و عدم دسترسی به برخی از اطلاعات به دلیل محرمانه بودن آنها) از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده برای جمع آوری اطلاعات استفاده گردید. برای این منظور و به جهت عدم دسترسی بودن انحراف معیار جامعه، ابتدا یک نمونه اولیه ۳۰ تایی از جامعه اخذ و پرسشنامه مذکور بین آنها توزیع گردید. با توجه به اینکه تعداد نمونه مورد نیاز در سطح خطای ۰/۰۵ (سطح اطمینان ۰/۹۵)، دقت ۰/۱ و واریانس ۰/۶۵۱۴، ۷۱ می‌باشد، لذا از جامعه مذکور (افراد SME) ۴۱ نمونه تصادفی گویای غیرتکراری دیگر انتخاب و اطلاعات مورد نظر اخذ گردید.

### ۴- فرضیات و سئوالات تحقیق

سوال‌های تحقیق:

به منظور شفاف سازی و دستیابی به هدف پژوهش، دو سؤال اصلی مطرح گردیدند:

۱- پیکربندی هلدینگ و سبک های مدیریتی چه هستند؟

۲- آیا بین پیکربندی هلدینگ و سبک های مدیریتی ارتباط معنی داری موجود می‌باشد؟

فرضیه‌های تحقیق:

فرضیه اصلی:

« بین پیکربندی هلدینگ و سبک های مدیریتی ارتباط معنی دار موجود می‌باشد.»



از طرف یگر، با توجه به آنچه پیش از این اشاره شد، به منظور بررسی اینکه کدامیک از انواع پیکربندی با کدامیک از انواع سبک های مدیریتی ارتباط نزدیک و معنی دار دارد، فرضیات فرعی به صورت زیر تعیین گردیدند:

(۱) بین پیکربندی کنترلی بعنوان یکی از انواع پیکربندی ها و سبک کنترل مالی بعنوان یکی از انواع سبک های مدیریتی رابطه معنی دار وجود دارد.

(۲) بین پیکربندی کنترلی بعنوان یکی از انواع پیکربندی ها و سبک کنترل استراتژیک بعنوان یکی از انواع سبک های مدیریتی رابطه معنی دار وجود دارد.

(۳) بین پیکربندی کنترلی بعنوان یکی از انواع پیکربندی ها و سبک برنامه ریزی استراتژیک بعنوان یکی از انواع سبک های مدیریتی رابطه معنی دار وجود دارد.

(۴) بین پیکربندی کنترلی بعنوان یکی از انواع پیکربندی ها و سبک کنترل چشم اندازهای خلاقانه بعنوان یکی از انواع سبک های مدیریتی رابطه معنی دار وجود دارد.

(۵) بین پیکربندی مقیاس بعنوان یکی از انواع پیکربندی ها و سبک کنترل مالی بعنوان یکی از انواع سبک های مدیریتی رابطه معنی دار وجود دارد.

(۶) بین پیکربندی مقیاس بعنوان یکی از انواع پیکربندی ها و سبک کنترل استراتژیک بعنوان یکی از انواع سبک های مدیریتی رابطه معنی دار وجود دارد.

(۷) بین پیکربندی مقیاس بعنوان یکی از انواع پیکربندی ها و سبک برنامه ریزی استراتژیک بعنوان یکی از انواع سبک های مدیریتی رابطه معنی دار وجود دارد.

(۸) بین پیکربندی مقیاس بعنوان یکی از انواع پیکربندی ها و سبک کنترل چشم اندازهای خلاقانه بعنوان یکی از انواع سبک های مدیریتی رابطه معنی دار وجود دارد.

(۹) بین پیکربندی محدوده بعنوان یکی از انواع پیکربندی ها و سبک کنترل مالی بعنوان یکی از انواع سبک های مدیریتی رابطه معنی دار وجود دارد.

(۱۰) بین پیکربندی محدوده بعنوان یکی از انواع پیکربندی ها و سبک کنترل استراتژیک بعنوان یکی از انواع سبک های مدیریتی رابطه معنی دار وجود دارد.

(۱۱) بین پیکربندی محدوده بعنوان یکی از انواع پیکربندی ها و سبک برنامه ریزی استراتژیک بعنوان یکی از انواع سبک های مدیریتی رابطه معنی دار وجود دارد.

(۱۲) بین پیکربندی محدوده بعنوان یکی از انواع پیکربندی ها و سبک کنترل چشم اندازهای خلاقانه بعنوان یکی از انواع سبک های مدیریتی رابطه معنی دار وجود دارد.

(۱۳) بین پیکربندی خلاق بعنوان یکی از انواع پیکربندی ها و سبک کنترل مالی بعنوان یکی از انواع سبک های مدیریتی رابطه معنی دار وجود دارد.

(۱۴) بین پیکربندی خلاق بعنوان یکی از انواع پیکربندی ها و سبک کنترل استراتژیک بعنوان یکی از انواع سبک های مدیریتی رابطه معنی دار وجود دارد.

(۱۵) بین پیکربندی خلاق بعنوان یکی از انواع پیکربندی ها و سبک برنامه ریزی استراتژیک بعنوان یکی از انواع سبک های مدیریتی رابطه معنی دار وجود دارد.

(۱۶) بین پیکربندی خلاق بعنوان یکی از انواع پیکربندی ها و سبک کنترل چشم اندازهای خلاقانه بعنوان یکی از انواع سبک های مدیریتی رابطه معنی دار وجود دارد.

ابتدا به منظور بررسی اینکه آیا همه عوامل مورد بررسی با اهمیت هستند یا خیر؟ از آزمون  $t$ - student استفاده گردید. چون پاسخ های پرسشنامه به صورت طیف ۴ گزینه ای لیکرت در نظر گرفته شده بود (۱، ۳، ۵، ۷، ۹)، لذا سئوالاتی مهم (معنی دار) خواهند بود که میانگین آن ها از حد متوسط ۵ بالاتر باشد، در نتیجه، فرضیات آماری به صورت زیر در نظر گرفته شدند:

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 5 \\ H_1: \mu > 5 \end{cases} \quad (1)$$

نتایج بدست آمده حاکی از اهمیت بالای تمامی سئوالات (رد فرض صفر) بود. در ادامه برای تأیید این ادعا که اهمیت همه سنجها از سوی پاسخگویان یکسان تشخیص داده نشده است، از آزمون تحلیل واریانس یک عامل استفاده گردید. فرضیات آن آزمون به صورت زیر تعیین شد:

$$\begin{cases} H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_{v1} \\ H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \dots \neq \mu_{v1} \end{cases} \quad (2)$$

که با توجه به نتایج بدست آمده (مقدار ضریب معنی داری صفر)، فرض صفر رد و فرض مقابل به تأیید رسید. پس از این مرحله به آزمون فرضیات اصلی و فرعی تحقیق می پردازیم. برای آزمون فرضیات تحقیق ابتدا برای فرض اصلی تحقیق و هریک از فرض های فرعی تحقیق، فرضیات آماری زیر، بصورت جداگانه تعریف گردیدند:

$$\begin{cases} H_0: \rho = 0 \\ H_1: \rho \neq 0 \end{cases} \quad (3)$$

از طریق آزمون همبستگی پیرسون، با استفاده از نرم افزار SPSS مقدار ضریب همبستگی برای فرض اصلی تحقیق ۰/۶۳۷ بدست آمد، که حاکی از همبستگی بین پیکربندی هلدینگ و سبکهای مدیریتی می باشد و فرض اصلی تحقیق به تأیید می رسد. رسم نمودار پراکنش (Scatter plot) نیز شیب ملایم و مثبت را نشان می داد، که حاکی از تأیید و صحت همبستگی بین دو متغیر است.

مقادیر ضریب همبستگی برای فرض های فرعی تحقیق (۱)، (۲)، (۳) و (۴) بترتیب ۰/۶۰۷، ۰/۳۶۲، ۰/۴۹۴، ۰/۱۳۹ بدست آمد، که نشان دهنده معنی دار بودن فرضیه فرعی (۱) می باشد. لازم به ذکر است که برای این فرضیه فرعی نمودار پراکنش رسم گردید که نشان دهنده وجود ارتباط معنادار مثبت بین دو متغیر در این فرضیه می باشد. سایر فرضیات فرعی (۲)، (۳) و (۴) معنی دار نمی باشند. بنابراین بین پیکربندی کنترلی و سبک مدیریتی کنترل مالی ارتباط معنی داری وجود دارد. در واقع این بدین معنی می باشد که وقتی پیکربندی کنترلی است سبک مطلوب برای مدیریت شرکتهای تابعه کنترل مالی می باشد و هنگامی که سبک مدیریتی مالی باشد، پیکربندی به شکل کنترلی صورت می گیرد.

مقادیر ضریب همبستگی برای فرض های فرعی تحقیق (۵)، (۶)، (۷) و (۸) بترتیب ۰/۲۳۷، ۰/۶۵۹، ۰/۵۹۴، ۰/۳۶۹ بدست آمد، که نشان دهنده معنی دار بودن فرضیه های فرعی (۶) و (۷) می باشد. لازم به ذکر است که برای این فرضیه های فرعی نمودار پراکنش رسم گردید که نشان دهنده وجود ارتباط معنادار مثبت بین دو متغیر در این فرضیه ها می باشد. فرضیات فرعی (۵) و (۸) معنی دار نمی باشند. بنابراین بین پیکربندی مقیاس و هر یک از سبک های مدیریتی کنترل استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک ارتباط معنی داری وجود دارد. در واقع این بدین معنی می باشد که وقتی پیکربندی مقیاس است، سبک مطلوب برای مدیریت شرکتهای تابعه کنترل استراتژیک و یا برنامه ریزی استراتژیک می باشد. همچنین هنگامی که سبک مدیریتی کنترل استراتژی و یا برنامه ریزی استراتژی باشد، پیکربندی به شکل مقیاس می تواند صورت گیرد.

مقادیر ضریب همبستگی برای فرض های فرعی تحقیق (۹)، (۱۰)، (۱۱) و (۱۲) بترتیب ۰/۲۰۵، ۰/۶۸۲، ۰/۷۴۸، ۰/۲۷۴ بدست آمد، که نشان دهنده معنی دار بودن فرضیه های فرعی (۱۰) و (۱۱) می باشد. همچنین برای این فرضیه های فرعی نمودار پراکنش رسم گردید که نشان دهنده وجود ارتباط معنادار مثبت بین دو متغیر در این فرضیه ها می باشد. فرضیات فرعی (۹) و (۱۲) معنی دار نمی باشند. بنابراین نتیجه می گیریم که بین پیکربندی محدوده و هر یک از سبک های مدیریتی

کنترل استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک ارتباط معنی داری وجود دارد. در واقع این بدین معنی می باشد که وقتی هلدینگ به صورت پیکربندی محدوده شکل می گیرد، سبک مطلوب برای مدیریت شرکتهای تابعه کنترل استراتژیک و یا برنامه ریزی استراتژیک می باشد. همچنین هنگامی که سبک مدیریتی کنترل استراتژی و یا برنامه ریزی استراتژی باشد، پیکربندی به شکل محدوده نیز می تواند صورت گیرد.

مقادیر ضریب همبستگی برای فرض های فرعی تحقیق (۱۳)، (۱۴)، (۱۵) و (۱۶) بترتیب ۰/۱۱۷، ۰/۲۵۶، ۰/۱۳۸، ۰/۶۳۹ بدست آمد، که نشان دهنده معنی دار بودن فرضیه فرعی (۱۶) می باشد. لازم به ذکر است که برای این فرضیه فرعی نمودار پراکنش رسم گردید که نشان دهنده وجود ارتباط معنادار مثبت بین دو متغیر در این فرضیه می باشد. سایر فرضیات فرعی (۱۳)، (۱۴)، (۱۵) معنی دار نمی باشند. بنابراین بین پیکربندی خلاق و سبک مدیریتی کنترل چشم اندازهای نوآورانه ارتباط معنی داری وجود دارد. در واقع این بدین معنی می باشد که وقتی پیکربندی خلاق می باشد، سبک مطلوب برای مدیریت شرکتهای تابعه کنترل چشم اندازهای نوآورانه می باشد. بالعکس هنگامی که شرکت تابعه به حدی از بلوغ رسیده است که توانایی برنامه ریزی در جهت خلق نوآوری ها و استراتژی های خلاقانه در کسب و کارها را دارد و هلدینگ تنها لازم است چشم اندازها را در جهت اهداف گروه کنترل نماید، پیکربندی به شکل خلاق صورت می گیرد.

#### ۵- تحلیل یافته ها

۱۶ فرضیه فرعی گفته آزمون شده در بخش قبل، ارتباط بین ۴ نوع پیکربندی و ۴ نوع سبک مدیریتی را مشخص کرده است، که نتایج آزمون این فرضیات فرعی تعیین کننده عناصر ماتریس ارائه شده در جدول (۱) می باشد. در صورت معنی دار بودن هر یک از فرضیه، عنصر متناظر آن با عدد ۱ و در غیر این صورت با عدد ۰ نمایش داده می شود. در واقع این ماتریس نشان دهنده ارتباط مطلوب و مناسب بین انواع پیکربندی ها و سبک های مدیریتی می باشد. بر مبنای این ماتریس، هنگامی که پیکربندی هلدینگ به صورت کنترلی شکل گرفته باشد، سبک مدیریتی کنترل مالی تنها سبکی است که می تواند عملی شود و بالعکس هنگامی که سبک مدیریتی، کنترل مالی می باشد، تنها پیکربندی مطلوب، کنترلی می باشد. همچنین با توجه به این ماتریس در می یابیم که در پیکربندی مقیاس و محدوده، هلدینگ نمی تواند با سبک کنترل مالی به اهداف خود در این دو پیکربندی دست یابد، لذا بایستی با توجه به توانایی شرکتهای تابعه خود، یکی از سبکهای کنترل استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک را برای مدیریت شرکتهای تابعه خود برگزیند. در پیکربندی خلاق نیز، شرکتهای تابعه هلدینگ بایستی توان و بلوغ لازم برای تعیین چشم اندازها بر اساس نوآوری و خلاقیت، برنامه ریزی اهداف مالی و برنامه ریزی استراتژیک را داشته باشند و هلدینگ تنها، چشم اندازها و استراتژی های نوآورانه را کنترل می نماید. بنابراین در پیکربندی خلاق، هلدینگ نمی تواند سبک های مدیریتی کنترل مالی، کنترل استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک را برای شرکتهای تابعه اعمال کند.

جدول (۱): ماتریس پیکربندی هلدینگ و سبک های مدیریتی

خلاق	محدوده	مقیاس	کنترلی	پیکربندی
				سبک مدیریتی
۰	۰	۰	۱	کنترل مالی
۰	۱	۱	۰	کنترل استراتژیک
۰	۱	۱	۰	برنامه ریزی استراتژیک
۱	۰	۰	۰	کنترل چشم اندازها و استراتژی های

## ۶- بحث و نتیجه گیری

شرایط کسب و کار متلاطم امروز بیشتر شرکتهای چند کسب و کاره را مورد تهدید قرار می دهد و ایجاب می کند تا هلدینگ ها از الگوها و شیوه های مناسب و کارا برای مدیریت کسب و کارهای خود استفاده کنند. بنابراین توجه به عوامل موثر بر تعیین سبک های مدیریتی مناسب شرکتهای تابعه یکی از مهمترین عوامل موفقیت هلدینگ می باشد. همانطور که گفتیم، پیکربندی هلدینگ، که از ارتباط بین هلدینگ و شرکت های تابعه نشات می گیرد، در نحوه مدیریت شرکتهای تابعه تاثیر گذار می باشد. از طرف دیگر پس از مرور ادبیات موضوع دریافتیم که نحوه ارتباط و تعامل هلدینگ با شرکتهای تابعه نمی تواند در شکل گیری پیکربندی هلدینگ بی تاثیر باشد. لذا، در این پژوهش ضروری دانستیم تا ضمن معرفی اجمالی انواع پیکربندی هلدینگ و سبک های مدیریتی به بررسی ارتباط بین آنها بپردازیم. نتایج بررسی ها و آزمون ارتباط بین پیکربندی هلدینگ و سبک های مدیریتی در شرکت سرمایه گذاری عمران و حمل و نقل تامین حاکی از وجود ارتباط معنی دار و مثبت بوده و می توان دریافت که در تعیین سبک مدیریتی مناسب شرکتهای تابعه، نوع پیکربندی هلدینگ موثر می باشد و بالطبع با توجه به این موضوع می توان برای هدایت شرکتهای تابعه استراتژی های کارا تر و موفق تر داشت.

ارزیابی میزان تناسب سبک های مدیریتی تعیین شده با پیکربندی هلدینگ، ارزیابی میزان اثرگذاری پیکربندی بر سبک مدیریتی و بالعکس و معماری سازمانی هلدینگ برای پیاده سازی هر یک از شیوه های مدیریتی و یا در هر یک از انواع پیکربندی می توانند پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی باشد.

## ۷- منابع و مراجع

- اتابکی، م. (۱۳۸۴). راهبری سازمان های هلدینگ. چاپ اول. انتشارات پیام مؤلف
- اقتدار، ن. (۱۳۸۸). انتخاب سبک مدیریت مناسب برای طراحی راهبرد در شرکتهای هلدینگ؛ الزامات و مکانیزم های ارزش آفرین (مطالعه موردی: مپنا). چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک
- رحمان سرشت، ح. & فتح الهی، ا. (۲۰۱۱). الگویی برای انتخاب شیوه مادری شرکت های تابعه توسط شرکت مادر از دیدگاه مبتنی بر منابع. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت بازرگانی، ۳(۸)، ۸۱-۱۰۰.
- بابایی زکلیکی محمدعلی. مطالعه خصوصیات و عملکرد شرکت های هولدینگ در ایران (کنفرانس).
- Goold, M., & Campbell, A. (۱۹۸۷). Many best ways to make strategy. Harvard Business Review, ۶۵(۶), ۷۰-۷۶.
- Ward, K., Kakabadse, A., & Bowman, C. (۲۰۰۵). Designing World Class Corporate Strategies: Value-creating Roles for Corporate Centres. Routledge.
- Hanafizadeh, P., & Shafiei Nikabadi, M. (۲۰۱۱). Framework for selecting an appropriate e-business model in managerial holding companies: Case study: Iran Khodro. Journal of Enterprise Information Management, ۲۴(۳), ۲۳۷-۲۶۷.
- Porter, M.E. (۱۹۸۷). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (۱۹۹۸). Creating corporate advantage (pp. ۷۱-۸۳). Harvard Business School.
- Johnson, G., & Scholes, K. (۲۰۰۶). Whittington. (۲۰۰۶) Exploring Corporate Strategy. Financial Times Prentice Hall, Harlow