

فرآیند راهبردی مدیریت مالی و عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا

پذیرش مقاله: ۹۰/۹/۸

دریافت مقاله: ۹۰/۴/۸

سرهنک محمد جعفری^۱، سرهنک حمید اسعدنیا^۲، سرهنک ابوالقاسم دلخوش کسمایی^۳، امیر حسین بیگزاده^۴

چکیده

برخی از سازمان ها جهت گسترش دامنه فعالیت خود، با نگرش تخصصی و حرفه ای زمینه های کاری خود را در قالب شرکت های متعدد تفکیک نموده و در تلاش برای حداکثر کردن سود از طریق انجام کلیه فعالیت ها در چارچوب گروه و در زنجیره فعالیت های مکمل یکدیگر در قالب شرکت های تخصصی سرمایه گذاری عمل می نمایند. شرکت هولدینگ متشکل از مجموعه شرکت های مختلفی است که در رشته های کاملاً متنوع، فعالیت و با مالکیت و مدیریت خانوادگی اداره می شوند. ماهیت وجودی سازمان های هولدینگ ایجاد ارزشی مازاد بر مجموع ارزش تک تک واحدها (هم افزایی) و فرآیندهای آن است؛ چرا که در غیر این صورت، با منحل کردن هولدینگ انتظار می رود عملکرد واحدهای تابعه بهبود یابد. مسأله اصلی این تحقیق، بررسی و ارزیابی ارتباط بین فرآیند راهبردی مدیریت مالی و عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا، به عنوان یکی از ابعاد بسیار مهم و راهبردی کسب و کار است. همچنین در این پژوهش از مفهوم هم افزایی به عنوان متغیر میانجی که عامل اصلی اثر بخشی مدیریت مالی بر عملکرد بنیاد تعاون ناجا است، استفاده شده است. این تحقیق از نوع کاربردی و از نظر روش اجرا به صورت پیمایشی است؛ افراد جامعه مورد نظر را مدیران عامل، معاونین مالی، مدیران مالی و کارشناسان مالی مؤسسات تابعه بنیاد تعاون ناجا به تعداد ۳۰۰ نفر تشکیل می دهند. برای بررسی فرضیات تحقیق از تکنیک ها و روش های آمار توصیفی و استنباطی جهت تحلیل آماری سؤالات استفاده گردیده است.

روش و تکنیک آماری مورد استفاده جهت تجزیه و تحلیل سؤالات تحقیق رگرسیون بوده و برای تعیین قدرالسهم تأثیر هر یک از متغیرها از ضریب تشخیص استفاده می گردد. نتیجه گیری کلی این پژوهش حاکی از آن است که؛ فرآیند مدیریت راهبردی مالی بر هم افزایی در جهت بهبود عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا مؤثر است. با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که بین مدیریت سرمایه گذاری، مدیریت مالی، مدیریت خطر، مدیریت سبد سهام و عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا ارتباط وجود دارد و در بررسی تأثیر یا عدم تأثیر این ابعاد بر هم افزایی در عملکرد بنیاد تعاون ناجا، مشخص گردید که این رابطه معنادار بوده و این امر توانسته با ارتقای هم افزایی زمینه بهبود عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا را فراهم آورد.

کلید واژه

فرآیند راهبردی مدیریت مالی / عملکرد / شرکت های هولدینگ / هم افزایی / بنیاد تعاون ناجا

۱- دانشجوی دوره دکتری مدیریت دولتی و عضو هیأت علمی دانشگاه علوم انتظامی

۲- دانشجوی دوره دکتری حسابداری و مدرس دانشگاه علوم انتظامی

۳- دانشجوی دوره دکتری مدیریت دولتی و عضو هیأت علمی دانشگاه علوم انتظامی

۴- کارشناس ارشد مدیریت مالی

مقدمه

لازمه موفقیت در امر مدیریت، به کارگیری شیوه‌هایی است که هم متناسب با محیط و فرهنگ حوزه مدیریت باشند و هم بتوانند شرایط، امکانات و نیروی انسانی موجود را برای هدف و برنامه مورد نظر به خدمت درآورند و بیشترین بازدهی را با کمترین هزینه در کوتاه‌ترین زمان، به دست آورند. امروزه، سرمایه‌گذاری نقش حیاتی در اقتصاد ملی بازی می‌کند و سرمایه‌گذاران نمی‌توانند فعالیت‌های خود را صرفاً در زمینه‌های خاصی محدود کنند، لذا برخی از سازمان‌ها جهت گسترش دامنه فعالیت خود، 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 سرمایه‌گذاری عمل می‌نمایند. به عبارت دیگر، سازمان‌ها پس از آنکه در منحنی چرخه عمر خود دوران تولد خود را با ساختاری سبک و منعطف پشت سر می‌گذارند، با تناقضی آشکار رو به رو می‌شوند: از یک سو تمایل به گسترده تر شدن دارند و از سوی دیگر همین گسترده‌گی در نهایت از سرعت و پویایی آنها می‌کاهد، به همین سبب ساختارهای هولدینگ^۱ می‌توانند در این مسیر به کمک سازمان‌ها بیایند تا سازمان‌ها چارچوب‌های توسعه‌ای خود را در قالب سازمان‌های هولدینگ دنبال کنند؛ همچنین در شرایط کنونی با توجه به اینکه کشور در حال اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی است، سازمان‌های هولدینگ اهمیت دوچندانی پیدا می‌کنند (میر معزی، ۱۳۸۷). یک شرکت مادر تخصصی (هولدینگ یا دارنده حق کنترل) بیشتر نقش ستادی ایفا می‌کند به تعبیر دیگر، شرکت‌های مادر به کنترل و اداره سرمایه‌گذاری‌ها و سیاست‌گذاری برای شرکت‌های زیرمجموعه می‌پردازند. در شرکت‌های تخصصی مادر، هدف

از سرمایه‌گذاری، افزایش ثروت سرمایه‌گذار از طریق کسب سود و بالا بردن ارزش سرمایه^۱ می‌باشد. از اینرو در جوامع امروزی، چاره‌ای جز گسترش و توسعه فعالیت‌ها و تخصصی شدن آنها وجود ندارد و به این منظور تخصصی کردن و گسترش فعالیت‌ها باید از طریق ترکیب شرکت‌ها و مدیریت عالی^۲ آنها صورت پذیرد.

بیان مسئله و اهمیت موضوع

سازمان‌های مقتدر به منظور استفاده بهینه از توانمندی بنگاه‌ها، افزایش کارایی مدیریت، انعطاف پذیری در مقابل رقابت، کاهش هزینه، ارزش آفرینی، بهره‌گیری از مزیت‌های نسبی در کشورها و نیز مصون‌سازی سرمایه‌گذاری، فعالیت‌های خود را به صورت هولدینگ در می‌آورند تا به این ترتیب ضمن چیره شدن بر مشکلات خود و تداوم حیات، از طریق هم‌افزایی به رقابت در سطوح بالاتر و فعالیت در عرصه جهانی بپردازند.

از آنجایی که سازمان‌های هولدینگی در رشته‌های مختلف کسب و کار فعالیت می‌کنند و با واحدها و فرآیندهای گوناگونی سروکار دارند، برنامه ریزی، کنترل و هدایت این اجزا در راستای تحقق اهداف هولدینگ، از چالش‌های بسیار مهم این دسته از سازمان‌ها محسوب می‌شود. بقا و رشد سازمان‌ها در بازار رقابتی و تغییر مستمر شرایط محیطی، به کارگیری روشی اثربخش برای برنامه ریزی سازمان‌ها را ضروری ساخته است.

شناسایی و تعریف صحیح فرآیندهای راهبردی، منابع سازمان را جهت رسیدن به اهداف هماهنگ می‌سازد و نبود فرآیندهای راهبردی باعث می‌شود، منابع

سازمان در جهات مختلفی که نهایتاً منجر به ایجاد ارزش افزوده برای سازمان نمی‌شود، صرف شوند (زنده دل، ۱۳۸۸).

بسیاری از سازمان‌ها در مرحله شناسایی فرآیندهای استراتژیک خود با مشکل روبرو هستند. از جمله مهمترین این سازمان‌ها که تدوین این فرآیندها برای آنها به دلیل پیچیدگی و گستردگی حوزه‌های فعالیت شان، به سختی صورت می‌گیرد، سازمان‌های هولدینگ است. از طرف دیگر ماهیت وجودی سازمان‌های هولدینگ ایجاد ارزشی مازاد بر مجموع ارزش تک تک واحدها و فرآیندهای آن (هم افزایی) است؛ چرا که در غیر این صورت، با منحل کردن هولدینگ انتظار می‌رود عملکرد واحدهای تابعه بهبود یابد. به همین منظور یک معاونت در بنیاد تعاون ناجا تشکیل گردیده است که در برنامه ریزی راهبردی این هولدینگ فعالیت و نظارت می‌نماید. راهبرد های این هولدینگ دربرگیرنده موضوعات جامع و متنوعی بوده که ارتقاء کیفیت، تحقیق و توسعه و نوآوری، توسعه فن آوری اطلاعات، ساخت و تولید، مالی و سرمایه گذاری، مدیریت هزینه هدفمند، بازاریابی، عمرانی و رقابت پذیری جهانی، توسعه ارتباطات و منابع انسانی را شامل می‌گردد. در اجرای فرمان مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا (مدظله العالی)، بنیاد تعاون نیروی انتظامی از تاریخ ۱۳۷۵/۵/۲۷ در چارچوب اساسنامه مصوب، فعالیت خود را آغاز نموده است. این بنیاد به عنوان مجموعه ای اقتصادی با هدف بهبود و ارتقاء سطح معیشتی و تسهیلات رفاهی کارکنان صدیق و فداکار ناجا در چهار بخش عمرانی و ساختمانی، خدماتی، فناوری، بازار مالی و سرمایه فعالیت می‌نماید. بنیاد تعاون ناجا به موازات خدمات متنوع در تلاش است تا با مساعدت و همیاری صاحب نظران، اساتید و کارشناسان خبره و همچنین انجام امور تحقیقاتی، پژوهشی و تشکیل کمیته های راهبری درحوزه های مختلف برای پیشبرد امور و تحقق اهداف خود از فرصت‌های موجود به نحو شایسته ای بهره برداری نماید.

مسئله اصلی این تحقیق، بررسی و ارزیابی ارتباط بین فرآیند راهبردی مدیریت مالی و عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا، به عنوان یکی از ابعاد بسیار مهم و راهبردی کسب و کار است. همچنین در این پژوهش از مفهوم هم افزایی به عنوان متغیر میانجی که عامل اصلی اثربخشی مدیریت مالی بر عملکرد بنیاد تعاون ناجا است، استفاده می شود. براین اساس سؤالات اصلی این پژوهش عبارتند از:

- ۱- آیا بین فرآیند راهبردی مدیریت مالی و عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا، رابطه معناداری وجود دارد یا خیر؟
- ۲- آیا ابعاد اصلی فرآیند راهبردی مدیریت مالی می تواند از طریق هم افزایی، عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا را متأثر سازند؟

فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی:

- بین فرآیند راهبردی در حوزه مالی و عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه های فرعی:

_ بین مدیریت سرمایه گذاری و عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا رابطه معناداری وجود دارد.

_ بین مدیریت مالی و عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا رابطه معناداری وجود دارد.

_ بین مدیریت خطر و عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا رابطه معناداری وجود دارد.

_ بین مدیریت سبد سهام و عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا رابطه معناداری وجود دارد.

چارچوب نظری

الف) پیشینه تحقیق: بررسی ها نشان می دهد که اولاً: مطالعات اندکی در ارتباط با موضوع سازمان های هولدینگی در داخل کشور وجود دارد و ثانیاً: در خصوص هم افزایی هیچگونه مطالعه ای که به طور مستقیم این موضوع را مورد بررسی قرار داده باشد، موجود نیست. در این بخش به طور خلاصه، به برخی از مطالعات انجام شده اشاره می گردد.

۱- تحقیقی با عنوان « سبک کنترل راهبرد و عملکرد شرکت های هولدینگی » توسط سید محمد اعرابی و سید کاظم چاوشی در سال ۱۳۸۹ به ثبت رسیده است. محققان در این تحقیق سعی نموده اند با جمع آوری اطلاعات از شرکت های هولدینگ پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، موضوع کنترل راهبرد اعمال شده توسط ستاد مرکزی در شرکت های هولدینگ را مورد بررسی قرار دهند.

مطابق یافته های این پژوهش، آزمون های انجام شده ارتباط بین رسمیت و تعداد معیارهای ارزیابی به کار گرفته شده در کنترل راهبرد را با عملکرد بلند مدت شرکت های نمونه تحقیق، تأیید نکرده است؛ اما ترکیب این دو متغیر و ارائه چهار گونه برای کنترل راهبرد، موجبات اندکی بهبود را در برقراری رابطه بین گونه های کنترل راهبرد و عملکرد بلند مدت شرکت های هولدینگ را فراهم آورده است. ضمناً، نتایج تحقیق مبین آن است که هر شرکت هولدینگ باید به تناسب نوع تدوین و اجرای خود، از یکی از روش های کنترل راهبرد استفاده نماید.

۲- تحقیقی با عنوان « رابطه هماهنگی راهبردی بین راهبرد سطح کسب و کار و راهبرد بازاریابی با عملکرد سازمانی - شرکت های دارویی ایران » توسط سید محمد اعرابی و حمید رضا رضوانی در فصلنامه علوم مدیریت ایران - سال دوم، شماره ۵ به ثبت رسیده است. این مقاله بر مبنای نظریه نقاط مرجع راهبردی (SRP) الگویی را جهت ایجاد هماهنگی بین راهبرد بازاریابی و راهبرد سطح کسب و کار

ارائه می نماید. جامعه آماری این پژوهش صنعت دارویی کشور و نمونه آماری شرکت های زیر مجموعه هولدینگ دارویی تأمین تشکیل می دهد. نتایج این تحقیق نشان می دهد که بین راهبرد مرحله ورود به بازار با راهبرد فرصت جو، راهبرد در حال رشد با راهبرد تحلیل گر، راهبرد بازار بالغ با راهبرد مدافع تمایز طلب و راهبرد بازار در حال افول با راهبرد مدافع کم هزینه بر مبنای نقاط مرجع راهبرد، هماهنگی وجود دارد و در این حالت عملکرد بهتری نسبت به سایر حالت ها مشاهده می شود.

۳- تحقیقی با عنوان « ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین هولدینگ دارویی در ایران - سازمان تأمین اجتماعی » توسط حجت فرجی خورشیدی و سید مصطفی حدادی در سال ۱۳۸۷ به ثبت رسیده است. محققان در این تحقیق، یک مدل مبتنی بر فرآیند را برای ارزیابی عملکرد سازمان تأمین اجتماعی به کار گرفته اند. محققان در (مدل - SCOR) با استفاده از مدل مرجع عملیاتی زنجیره تأمین، زنجیره عرضه دارویی سازمان تأمین اجتماعی را مورد سنجش و ارزیابی قرار داده اند.

۴- تحقیقی با عنوان « شناسایی و اولویت بندی خطرهای راهبردی شرکت های سرمایه گذاری - شرکت سرمایه گذاری غدیر » توسط حمید رضا فرتوک زاده و حمید رضا نوابی کاشانی در فصلنامه اندیشه مدیریت - سال سوم، شماره ۲ در سال ۱۳۸۸ به ثبت رسیده است. این مقاله مترصد تحقیق، شناسایی و اولویت بندی خطر های راهبردی شرکت های سرمایه گذاری (شرکت غدیر) است که در آن برای استخراج و تجزیه و تحلیل داده ها از روش دلفی (اجماع خبرگان) و مورد کاوی بهره گرفته شده است. نتیجه این پژوهش در شش گام انجام پذیرفته که در نهایت منجر به ترسیم نقشه خطر های راهبردی هر سناریو گردیده است.

۵- مقاله ای با عنوان « به کارگیری روش ERP در بنگاه، راهی به سوی تعالی سازمانی و مدیریت یکپارچه راهبردی مبتنی بر فناوری اطلاعات » توسط محمد قلی پور و حمید اخوان اصغری به ثبت رسیده است که طی آن محققان اعلام می دارند:

برنامه ریزی منابع سازمانی یا به تعبیری (ERP) سیستمی است که اطلاعات مربوط به فرآیندهای مهم سازمان را در یک بستر و بانک اطلاعاتی یکپارچه به گردش در می آورد و در اختیار کلیه ذی نفعان درون و برون سازمانی قرار می دهد که به کارگیری آن به نتایج قابل ملاحظه ای برای صنایع در سایر کشورها منجر گردیده است. در سالیان اخیر با رشد فناوری اطلاعات و ارتباطات و فشارهای رقابتی بازار در جهت اخذ تصمیمات سریع و مؤثر و به کارگیری سیستمی جامع نظیر (ERP) می تواند به دستاوردهای قابل توجهی برای سازمان های هولدینگ از جمله استانداردسازی قابل توجه در شرکت های زیر مجموعه منجر گردد و بستر لازم را در اختیار ستاد هولدینگ برای دسترسی سریعتر اطلاعات هولدینگ در سطوح مختلف و برای تصمیم سازی های کلان فراهم آورد. در این مقاله به کارگیری (ERP) در سازمان هولدینگ و اثرات آن در کمک به اهداف هولدینگ و همچنین مدیریت راهبردی مبتنی بر فناوری اطلاعات و همچنین به تأثیر (ERP) در کمک به مدیران آن در نحوه اداره و حاکمیت شرکتی سازمان های هولدینگ اشاره شده است.

۶- در نخستین پیش کنفرانس مدیریت شرکت های هولدینگ « نقش شرکت های هولدینگ در خصوصی سازی » مورد بررسی قرار گرفته است.

۷- مقاله ای با عنوان « نقش هولدینگ دارویی در توسعه سرمایه گذاری خارجی » توسط بهزاد نجفی در نشریه رازی، سال بیستم، شماره ۹، مهر ۱۳۸۸ به ثبت رسیده است.

ب) مفهوم هولدینگ: تاکنون تعاریف متعددی از هولدینگ ارائه شده است. در یک تعریف کلی، هولدینگ را چنین تعریف کرده اند: « گروهی از شرکت ها که در آنها یک شرکت، مالکیت و اداره و یا فقط، اداره کلیه شرکت ها را برعهده دارد » (میر معزی، ۱۳۸۷). به این شکل طبیعی است که نحوه اداره و مدیریت سازمان های با ساختار هولدینگ از سایر سازمان ها متفاوت خواهد بود. در زبان انگلیسی « هولدینگ » مترادف

با «CORPORATE» و «PARENT» آورده شده است و در زبان فارسی شاید بتوان آن را مترادف با «فراگیر» و یا «مادر» قرار داد (اتابکی، ۱۳۸۴).

در فرهنگ بریتانیکا، هولدینگ شرکتی تعریف شده است که دارای سهام با حق رأی در یک یا چند شرکت بوده و می‌تواند بر آنها اعمال کنترل نماید. شرکت هولدینگ نوعاً اکثریت سهام شرکت‌های تابعه را داراست ولی اگر چنانچه مالکیت در اقلیت هم باشد، این مالکیت به گونه‌ای است که حق رأی و کنترل را به شرکت می‌دهد. مفهوم شرکت سرمایه‌گذاری هولدینگ به سازمان‌هایی اطلاق می‌شود که شماری از شرکت‌ها یا نهادهای دیگر را تحت پوشش یا مالکیت خود قرار می‌دهد و گاهی از آن‌ها با نام‌های ستاد، دفتر مرکزی، شرکت سرمایه‌گذاری، بنگاه، گروه، شرکت مادر تخصصی، شرکت مادر فراگیر و ... یاد می‌شود (گروه تحقیق دفتر امور مدیران، ۱۳۸۰).

مدیریت یک شرکت معمولی با مدیریت شرکت‌های هولدینگ بسیار متفاوت است. از آنجا که بازتاب عملکرد مدیریت و نتایج حاصل از تصمیمات اتخاذ شده بر خود شرکت مادر (ستاد) تأثیرگذار خواهد بود، لذا ضروری است مدیریت ارشد به منظور تصمیم‌گیری و اعمال نظر، علاوه بر بررسی و شناخت ستاد سازمان، با دیدی وسیع‌تر و شناخت کامل از شرکت‌های تابعه، تصمیم‌گیری کند، بنابراین، مسائل و تصمیمات در سازمان‌های هولدینگ همواره پیچیده، پرابهام و گاهی نیز همراه با تناقضاتی است که این سازمان‌ها را نیازمند اجرای مدیریت راهبردی با الگوهای جدید و مناسب می‌نماید. تاکنون از هولدینگ تحت عناوین مختلفی نام برده شده است و به دنبال این عناوین، تعاریف مختلفی نیز از هولدینگ در منابع متفاوت صورت گرفته است که به چند نمونه از آنها اشاره می‌گردد.

جدول شماره ۱ : خلاصه ای از تعاریف ارائه شده از هولدینگ

منبع	تعریف	ردیف
فرتوک زاده و نوایی (۱۳۸۸)	هولدینگ یک شخصیت حقوقی است که در جهت دستیابی به اهداف خود، تمام یا بخشی از سهام شرکت‌هایی را که در یک رشته فعالیت دارند در اختیار داشته و با اعمال مدیریت راهبردی مجموعه شرکت‌های تحت پوشش خود را اداره می‌نماید.	۱
اردستانی، صالح (۱۳۷۳)	شرکت هولدینگ متشکل از مجموعه شرکت‌های مختلفی است که در رشته‌های کاملاً متنوع، فعالیت و با مالکیت و مدیریت خانوادگی اداره می‌شوند.	۲
مناسری (۱۳۸۹)	شرکت هولدینگ نوع خاصی از شرکت است که مالکیت سهام چند شرکت و یا فعالیت مستقل تحت پوشش را داراست و ضمن آن‌که تصدی‌گری (به مفهوم تأثیرگذاری در انتصاب هیئت مدیره)، اکثریت شرکت‌های تحت پوشش نیز با شرکت اصلی و یا همان هولدینگ می‌باشد.	۳
مناسری (۱۳۸۹)	در فرهنگ بریتانیکا، هولدینگ شرکتی تعریف شده است که دارای سهام (با حق رأی) در یک یا چند شرکت بوده و می‌تواند بر آن‌ها اعمال کنترل نماید. شرکت هولدینگ نوعاً اکثریت سهام شرکت‌های تابعه را داراست، ولی اگر چنانچه مالکیت در اقلیت هم باشد، این مالکیت به گونه‌ای است که حق رأی و کنترل را به شرکت می‌دهد.	۴
کریستین بانگ و مناسری (۱۳۸۹)	در تعریف دیگری، هولدینگ شرکتی است شامل مجموعه‌ای از واحدهای مستقل که از مزایای سربار اندک اداره مرکزی، سهولت جبران زیان واحدها، توزیع ریسک و عدم تمرکز برخوردار است؛ البته محدودیت‌هایی مانند عدم دسترسی به مهارت‌های لازم، فقدان هم‌افزایی و مشکلات کنترل مرکزی نیز وجود دارد.	۵
چارلی هیگلی و مناسری (۱۳۸۹)	در یک تعریف، هولدینگ به عنوان یک شرکتی تعریف شده است که سهم شرکت دیگری را دارا باشد و به عبارتی هولدینگ زمانی به وجود می‌آید که تمام یک شرکت یا قسمتی از سهام یک شرکت دیگر را بخرد. در این رابطه هدف اصلی افزایش سود برای مدیریت و سهامداران از طریق خرید مؤسسات سودآور است.	۶
مینز و باندرایت (۱۹۳۲)	هولدینگ را کارترین شیوه و ابزاری می‌دانند که تاکنون ابداع شده و می‌توان از آن برای کنترل و مدیریت توأم دو یا چند واحد که تاکنون مستقل بوده‌اند، استفاده نمود.	۷

<p>گروه تحقیق دفتر امور مدیران (۱۳۸۰)</p>	<p>مفهوم شرکت سرمایه گذاری هولدینگ به سازمان هایی اطلاق می شود که شماره از شرکت ها یا نهادهای دیگر را تحت پوشش یا مالکیت خود قرار داده اند و گاهی از آن ها با نام های ستاد ، دفتر مرکزی ، شرکت سرمایه گذاری ، بنگاه ، گروه ، شرکت مادر تخصصی ، شرکت مادر فراگیر و ... یاد می شود.</p>	<p>۸</p>
<p>اتابکی (۱۳۸۴)</p>	<p>در زبان انگلیسی «هولدینگ» مترادف با «CORPORATE» و «PARENT» آورده شده است و در زبان فارسی شاید بتوان آن را مترادف با «فراگیر» و یا «مادر» قرار داد.</p>	<p>۹</p>

مزایا و معایب هولدینگ ها

خواستگاه فلسفی طرح شرکت های هولدینگ پی ریزی یک رویکرد نوین و ارائه الگویی است که تحت آن مزایای ویژگی های شرکت های بزرگ از قبیل دسترسی به قابلیت های گسترده، به اشتراک گذاری منابع، صرفه جویی در مقیاس، شهرت و اعتبار و... به همراه ویژگی ها و زیبایی های شرکت های کوچک مانند خلاقیت، علاقه مالکانه، سرعت و انعطاف پذیری و... به طور توأمان ایجاد شود. بهینه سازی تعادل بین کنترل پذیری و انعطاف پذیری، تمرکز و عدم تمرکز از دیگر دلایل پیدایش فلسفه هولدینگ ها به شمار می رود (وردی نژاد و دیگران، ۱۳۸۶).

شرکت مادر در حقیقت بنگاهی اقتصادی به شمار می رود که منافع آن از طریق تسلط و کنترل شرکت های دیگر تأمین می شود و در عین حال، امکانات جدیدی هم برای این شرکت ها فراهم می آورد. در جدول صفحه بعد مهم ترین مزایا و معایب ساختارهای هولدینگ مشاهده می شود:

جدول شماره ۲: خلاصه ای از مهم ترین مزایا و معایب ساختارهای هولدینگ

مزایا	معایب
۱- پخش ریسک در سطح سازمان ۲- کاهش سربار مرکزی ۳- جبران ضرر شرکت های مستقل ۴- دسترسی به سرمایه گذاری با نرخ ارزان ۵- اثربخشی بیشتر شرکت های تابعه ۶- کاهش تصدی گری دولت ها ۷- سادگی در گرفتن قدرت از شرکت ها و واحدها ۸- سادگی در تفویض اختیارات ۹- امکان ایجاد هم افزایی بین شرکت های تابعه	۱- انتقال ناخواسته قدرت از شرکت های مختلف به ستاد سازمان ۲- کمبود نیروی متخصص و ماهر در سطح سازمان برای کمک به فعالیت های مستقل ۳- پیچیدگی و مشکل بودن فرآیندهای کنترل مرکزی

سبک های سازماندهی در هولدینگ ها

انواع سبک های سازماندهی در سازمان های هولدینگی به شرح ذیل است ؛

جدول شماره ۳: خلاصه سبک های سازماندهی در هولدینگ ها

ردیف	سبک سازماندهی	شاخصهای نفوذ برنامه ریزی و نفوذ کنترلی
۱	کنترل مالی	- برنامه ریزی به طور کامل به شرکت های تابعه واگذار می شود. - اداره امور به صورت غیرمتمرکز بوده و شرکت ها کاملاً مستقل از هم هستند. - توانستاد سازمان هولدینگ بیشتر معطوف تصاحب، خرید و فروش سایر شرکت ها می شود. - در این سبک، شرکت های زیر مجموعه به هیچ عنوان استقلال مالی ندارند.
۲	برنامه ریزی راهبردی	- برنامه ریزی و تصمیم گیری ها در ستاد سازمان هولدینگ انجام می شود. - سازمان هولدینگ ضمن توجه به اهداف بلندمدت، به کنترل مالی شرکت های زیر مجموعه توجه خاصی ندارد. - ارزیابی شرکای سازمان براساس میزان سودآوری برای گروه محاسبه می گردد. - معمولاً در سازمان هولدینگ سرمایه گذاری های سنگین با ریسک پذیری بالا انجام می شود.
۳	کنترل راهبردی	- شرکت های زیرمجموعه سازمان در تهیه برنامه ها نقش و مشارکت دارند. - ستاد سازمان هولدینگ بر اجرای برنامه ها نقش نظارت و هدایت دارد. - شرکت های زیرمجموعه سازمان دارای استقلال مالی هستند. - در این سبک ارزیابی مدیران، عملکرد خود شرکت ها می باشد.

همواره سازمان‌های مادر، تمایل دارند از مدل کنترل مالی به سمت مدل برنامه ریزی راهبردی حرکت کنند و لذا به مدل کنترل راهبردی تمایل زیادی پیدا می‌کنند. در این مدل، نتایج عملیات به طور مستمر مورد نظارت قرار می‌گیرد و ملاک ارزیابی مدیران شرکت‌ها، صرفاً عملکرد خودشان است. مطابق این مدل، ساختار سازمانی، افقی بوده و امور محوله براساس دو وظیفه کلی به شرح ذیل تفکیک می‌شود:

۱- توسعه و رشد سازمان و امور سرمایه گذاری.

۲- اداره شرکت های تابعه و تحت پوشش.

معمولاً هریک از سازمان‌های هولدینگ، براساس دو مأموریت اصلی فوق، ایجاد می‌گردد و با تعریف دقیق فرآیندهای مربوط به هر کدام به سازماندهی و تشکیل ساختار سازمانی بر مبنای فرآیندهای تعیین شده می‌پردازد. براین اساس، میزان تمرکز و عدم تمرکز ستاد برای راهبری سازمان هولدینگ، با توجه به انتخاب مدیران ارشد تصمیم‌گیران هر سازمان می‌تواند متفاوت باشد (اتابکی، ۱۳۸۴).

انواع فرآیندهای راهبردی در یک سازمان هولدینگ

بابک زنده دل ویاسرزه‌دی قاسمیان در مقاله، «فرآیندهای راهبردی در سازمان‌های هولدینگ» فرآیندهای راهبردی در یک سازمان هولدینگ را به چهارحوزه زیر تقسیم‌بندی می‌نمایند (زنده دل، ۱۳۸۸):

حوزه کسب و کار	تعاملات بین واحدی در آن حکم فرماست.
حوزه مالی	میاجت بولی، مدیریت مالی و مهندسی مالی را در بر می‌گیرد.
حوزه پشتیبانی	بستنبانی یکبارچه از واحدها و فرآیندهای سازمان را مد نظر دارد.
حوزه مشتری	فرآیندهای ارزشی آفرینی که خروجی آنها مستقیماً به مشتری بر می‌گردد را مد نظر دارد.

۱- حوزه بین کسب و کار

فرآیندهای این حوزه عبارتند از: الگوبرداری، تقویت همکاری در زنجیره تأمین، فروش بین واحدی، مدیریت دانش، مدیریت برند، مدیریت ادغام و مدیریت ارتباطات و فناوری اطلاعات.

☞ **بنچ مارکینگ (الگوبرداری):** در سازمان هولدینگ به علت وجود چندین رشته فعالیت و تعداد زیادی واحدهای کسب و کار، می بایستی عملکردهای موفق در هر گروه شناسایی و بهترین تجارب کسب شده تسهیم شود. فرآیند بنچ مارکینگ از مراحل زیر تشکیل یافته است: شناسایی شرکت‌های موفق داخلی؛ تسهیم بهترین تجارب شرکت‌های موفق؛ تحلیل فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب.

☞ **مدیریت دانش:** از آنجایی که شرکت‌های زیر مجموعه هولدینگ نسبت به فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف خود آگاهتر از مدیران هولدینگ هستند، مدیران این واحدها از قابلیت بهتری برای تصمیم‌گیری در مورد واحد خود برخوردارند. بنابراین باید دانش پرسنل استخراج و به مدیران هولدینگ برای تصمیم‌گیری اثربخش منتقل شود.

☞ **مدیریت نام تجاری:** موارد اساسی در مدیریت نام تجاری عبارتند از؛ تقویت نام‌های تجاری شرکت‌های تحت پوشش؛ توسعه و عرضه محصولات تحت یک نام تجاری معتبر؛ فروش نام تجاری.

☞ **مدیریت زنجیره تأمین:** هدف اصلی مدیریت زنجیره تأمین هماهنگ سازی جریان مواد و اطلاعات بین واحدهای موجود است.

☞ **فروش بین واحدی:** در یک شرکت هولدینگ فروش بین واحدی می‌تواند به عنوان راهبردی برای کلیه واحدهای تحت پوشش مطرح شود. به این ترتیب آنها ملزم به این خواهند بود تا در کنار محصولات خود محصولات دیگر واحدهای

شرکت را نیز تا حد امکان عرضه دارند تا به این وسیله سهم سبد و هزینه مشتری از سازمان افزایش یابد.

☞ **مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات:** تسهیم خدمات، از جمله اطلاعات مورد نیاز در بین واحدهای یک سازمان هولدینگ به عنوان یکی از مهمترین اقدامات برای کاهش هزینه دسترسی به اطلاعات مطرح است. مدیریت IT به عنوان بخشی از پورتفوی خدمات راهبردی مطرح است.

☞ **مدیریت ادغام:** از مزیت‌های عمده مدیریت ادغام می‌توان دستیابی به منافع مشترک از طریق هم‌افزایی و کاهش ریسک تجاری را نام برد.

۲- حوزه مالی

فرآیندهای این حوزه عبارتند از: مدیریت سرمایه‌گذاری؛ مدیریت مالی؛ مدیریت ریسک و مدیریت سبد سهام.

در ادامه به تشریح هر یک از فرایندهای مذکور می‌پردازیم.

☞ **سرمایه‌گذاری:** شرکت‌های هولدینگ دارای این مزیت هستند که می‌توانند با شناسایی چرخه عمر محصول ارائه شده و هدفی که در منظر مالی خود با توجه به این مورد تعیین می‌کنند، سود برخی از واحدها را برای سرمایه‌گذاری در واحدهای دیگر به کار برند. مدیریت سرمایه‌گذاری وظایف زیر را برعهده دارد: شناسایی فرصت‌های موجود؛ مطالعات راهبردی و بررسی‌های اقتصادی؛ تهیه طرح تجاری.

☞ **مدیریت ریسک:** جدای از رویکرد ادغام، فعالیت‌های دیگری نیز مثل، طراحی ابزارهای مالی برای کاهش انواع ریسک در شرکت‌ها وجود دارد.

☞ **مدیریت مالی:** تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی، مدیریت ورود و خروج سرمایه و وجوه نقد هولدینگ در این فرایند مد نظر قرار می‌گیرد.

☞ **مدیریت سبد سهام:** مدیریت سبد سهام یا مدیریت پورتفولیو با رویکرد خرید و فروش سهام به منظور کنترل واحدهای تحت پوشش (سهام مدیریتی) و همچنین سودآوری انجام می گیرد.

۳- حوزه پشتیبانی

فرآیندهای این حوزه عبارتند؛ از مدیریت حقوقی؛ مدیریت اداری و منابع انسانی؛ مدیریت برنامه ریزی و مدیریت تحقیق و توسعه .

☞ **مدیریت حقوقی:** یکی از واحدهای ستادی سازمانهای هولدینگ می تواند واحد حقوقی باشد. فرآیندهای آن می تواند موارد ذیل باشد: حل اختلافات؛ طرح و اقامه دعاوی و دفاع از حقوق؛ دعاوی و قراردادهای بین المللی؛ نگهداری و حفاظت اسناد و پرونده های حقوقی.

☞ **مدیریت اداری و منابع انسانی:** فرآیند مدیریت منابع انسانی به عنوان یک فرآیند پشتیبانی نه تنها در یک سازمان هولدینگ بلکه در بسیاری از شرکتها نیز مرسوم است. اما تفاوت این فرآیند در هولدینگ با شرکت های دیگر آن است که در هولدینگ ارائه این خدمات به تمامی واحدهای تحت پوشش به صورت یکپارچه انجام می گیرد. البته این بدان معنی نیست که مثلاً وظیفه جذب پرسنل هر واحد تابعه به عهده هولدینگ می باشد. بلکه بیشتر سطوح مدیریتی را تحت تأثیر قرار می دهد.

☞ **مدیریت برنامه ریزی:** فرآیند برنامه ریزی در هولدینگ در نهایت به تهیه و تدوین برنامه های کلان سازمان و حداکثر تا سطح رشته فعالیت ها منجر خواهد شد. برنامه ریزی در سطح واحدهای تابعه توسط خود آنها انجام می شود، ولی در نهایت باید به تأیید ستاد هولدینگ برسد. این فرآیند می تواند شامل زیر فرآیندهای ذیل باشد:

تدوین نظام سنجش عملکرد برنامه و بودجه؛ تدوین و تلفیق برنامه و بودجه؛ نظارت و کنترل بر اجرای برنامه و بودجه؛ تهیه و تدوین آیین نامه ها و دستورالعمل های تخصصی مورد نیاز؛ تدوین و بهسازی نظام بهره وری و نظارت کلان بر اجرای آن.

🔹 **تحقیق و توسعه:** تحقیق و توسعه در هولدینگ به منظور طراحی و ایجاد سیستم مدیریت تحقیق و توسعه در شرکت ها، سیاست گذاری در خصوص نوآوری در محصولات و فرآیندهای تولیدی و مدیریت فناوری انجام می شود.

۴- حوزه مشتریان

فرآیندهای این حوزه عبارتند از: انتخاب؛ جذب؛ حفظ و رشد.

در ادامه به تشریح هر یک از فرآیندهای مذکور می پردازیم.

🔹 **انتخاب:** شناسایی مشتریان برای بنگاه، تنظیم ارزش قابل ارائه برای جلب این مشتریان و خلق تصویری از نام تجاری که مشتریان مورد نظر را به محصول یا خدمت شرکت جلب کند.

🔹 **جذب:** انتقال پیام به بازار، یافتن مشتری احتمالی و تبدیل آن به مشتری.

🔹 **حفظ:** تضمین کیفیت، تصحیح اشکالات و ارتقای رضایت مندی مشتریان.

🔹 **رشد:** شناخت از مشتری، ایجاد ارتباط با ایشان و بالا بردن سهم شرکت از خریدهای مشتریان هدف.

زمانی که هولدینگ به عنوان یک راهبرد مطرح می شود برای تحقق آن چهار امر ضروری می نماید:

۱- دادن استقلال و ایجاد مدیریت نامتمرکز بیشتر به شرکت ها و واحدهای عملیاتی تابعه؛

۲- امکان خطر پذیری بیشتر در شرکت های تابعه هولدینگ به دلیل گسترش تنوع

فعالیت؛

۳- جلوگیری از سرمایه گذاری مجدد و ضرورت کاهش هزینه های سرمایه گذاری؛

۴- تعریف مأموریت های تخصصی در شرکت های تابعه هولدینگ به عنوان ماهیت وجودی این شرکتها (حضور، ۱۳۸۷، ص ۳۳).

ج) مفهوم هم افزایی: سازمان ها با پراکندگی زیاد هنوز فرصت دارند تا خود را با شرایط جدید وفق دهند. سازمانها معمولاً در یک بخش ضعیف عمل می نمایند که آن هم هم افزایی است. در حقیقت شرکت های زیر مجموعه سازمان ها با پراکندگی زیاد هر کدام تقریباً به خوبی عمل نموده اند، اما از دیدگاه سازمانی، این شرکتها بیشتر به صورت جزیره هایی جدا از هم عمل می کنند. این در حالی است که یک سازمان هولدینگ باید از مجموعه توانمندی های زیرمجموعه هایش در راستای منافع خود و تمام آنها استفاده نماید. به این حرکت، که وظیفه اصلی سازمان است هم افزایی می گویند. به تعبیر دیگر معمولاً شرکت های کوچک تر دست به دست هم می دهند تا با کمک هم توانمندی های خود را به اشتراک بگذارند و ضعف های یکدیگر را پوشش دهند؛ این نوع از تعامل را هم افزایی می نامند. زمانی هم افزایی وجود دارد که توان همه افراد، در قالب یک تیم با هم جمع شود و هرکس بداند که در پی دستیابی به چه چیزی است. اگر هدفها تعیین شده و مشخص باشد کارکنان و مدیران می توانند با همکاری هم در جهت نتیجه های مورد نظر گام بردارند. هم افزایی به مزایای رقابتی قدرتمند می انجامد. فرآیند مدیریت راهبردی به خودی خود در سازمان مسیری را می پیماید که به ایجاد هم افزایی می انجامد. بر اساس خاصیت سینرژی یا هم افزایی یک سازمان چیزی است بیشتر از جمع جبری پاره های آن، یعنی بیشتر از تجمع افراد و دستگاه ها. یکی از وظایف سازمان های هولدینگ ایجاد هم افزایی بین این واحدها و شرکتها با هویت های متفاوت است.

انواع هم افزایی: هم افزایی روش های مختلفی دارد که می توان در سطوح مختلف از تشکیل تیم های مؤثر کاری در یک واحد تا ادغام دو شرکت بزرگ آن را به اجرا درآورد. برای آشنایی با مهمترین این روش ها که در سازمان های بزرگ استفاده می شود، به موارد زیر اشاره می گردد: ادغام بزرگ و کوچک؛ واگذاری تولیدات قطعات و مجموعه ها به شرکت های پایین دستی؛ استفاده از پلت فرم های مشترک؛ ادغام مراکز تحقیق و توسعه؛ انتقال خطوط و مجموعه سازی به منظور ارزان سازی (حتی به خارج از مرزها)؛ توسل به انواع تمهیدات برای جلوگیری از بوجود آمدن رقبای جدید؛ مدیریت نام تجاری؛ حذف دارایی های مضاعف؛ تمرکز بر شایستگی های رقابتی و واگذاری فعالیت های فاقد ارزش افزوده به منابع خارجی.

اهمیت و ضرورت هم افزایی در سازمان

هدف از تشکیل سازمان ها بهره وری در جهت پاسخگویی به نیازها و استفاده بهینه از منابع موجود آن است. تحقق چنین هدفی تنها با ایجاد سیستم هایی که تعامل اجزای آن دستیابی به اهداف را تسریع نماید امکان پذیر می باشد. بنابراین آن چه که می تواند به این حرکت شتاب بیشتری دهد استفاده صحیح از عواملی است که سبب تولید هم افزایی می شود. کاربرد هم افزایی در اداره سازمان دارای سابقه تاریخی بسیار بوده اما طرح این نام در سازمان ها به دهه ۶۰ برمی گردد. از آن زمان هم افزایی (سینرژی) توسط دانشمندانی چون مازلو و بندیک ام طرح گردید. هر دو دانشمند هم افزایی سازمانی را نشانه پیشرفت در مدیریت و رهبری به حساب می آوردند. آنها اعتقاد داشتند که هم افزایی در سازمان و استفاده از آن توسط مدیران نشانه سالم ترین شبکه روان شناسی مدیریت است و مدیرانی که بتوانند در سازمان سینرژی ایجاد کنند از لحاظ روانی یک مدیر ایدآل و سالم به شمار می آیند. مازلو

معتقد بود که سینرژي در سازمان اداري تقويت متقابل و اثر مضاعف است. همان طوري که ابراز محبت سبب افزايش محبت مي گردد، اظهار دانش نيز موجب افزايش دانش خواهد شد. اگر يک مدير بازرگاني فروش پل صنعتي را با راهبرد قيمت کم و قابليت دسترسي بيشتري معين نمايد و تنوع و تعدد توليدات را افزايش دهد با بازار و مشتري بيشتري روبه رو خواهد شد. اما مديراني که به وسيله راهبرد ارائه توليدات کم و قيمت زياد در فکر انحصاري کردن تجارت هستند به همان بلایي دچار خواهند شد که مديران صنايع اتومبيل سازي آمريکا در مقايسه با مديران همتهای ژاپني خود به آن مبتلا گرديدند. سبک مديریت ژاپني طریقه استفاده از هم افزایی را به مديریت آمريکايي آموخت. از آنجايي که منابع ارضای نیازها محدود، و از طرف ديگر نیازهای بشري نا محدود است لذا استفاده از هم افزایی برای بکارگيري حداکثر نيروهای موجود و پاسخ به نیازها اجتناب ناپذير است. عده ای از صاحب نظران مديریت راهبردی خاطر نشان می کنند که می توان هم افزایی را در سازمان، بازگشت سرمايه و منابع مصروفه دانست که در نتیجه ترکیب بين اجزاء با فلسفه $2+2=5$ محقق می شود. مثلاً سازمان به خاطر آثار مشترک و هزینه های ناشی از ترکیب فعاليت ها می تواند در ایجاد تعدد و تنوع در توليدات و خدمات و همچنين در گسترش و توسعه سازمان و در دستيابی به بازار وسيع تر يک نيروی سينرژيکی ایجاد نمايد. سينرژي در فروش هنگامی به وجود می آيد که برای توليدات متعدد و متنوع يک شرکت، از فروشندگان مشترک، کانال توزيع مشترک و تبليغات تجاری مشترک استفاده شود. خلاصه اينکه، نگرش سيستمي و اثر هم افزایی در تمام ابعاد سيستم اجتماعي امروز، اعم از سازمانها يا ديگر پديده های اجتماعي بسيار مهم و غير قابل چشم پوشی است. آن چه امروزه « کار تيمي » نام دارد و اساس پيشرفت حرکت های سازمانی تلقی می شود نه تنها مستلزم هماهنگی و همکاري اعضا و افراد يک واحد است بلکه در گستره ای فراگير در بردارنده

هماهنگی، تفاهم و همسویی واحدهای مختلف سازمان و حرکت یکپارچه تمامی آنها به سوی هدف است. هنر خلاق یک مدیر این است که تمام بخش های شرکت را هماهنگ کند. رشد و پیشرفت بی رویه واحد یا واحدهایی از سازمان و عقب ماندگی و واپس زدگی بخش های دیگر، تخریب کننده روح سازمان و نتایج کلی فعالیت های آن است. جک ولش مربی بزرگ تیم جنرال الکتریک روحیه تیمی را مقدم بر پیشرفت و ترقی بخشی خاص از تیم خود می داند. او خاطر نشان می کند « اگر در سازمانی گروه تولیدی، بهترین عملکرد را دارا بوده لیکن با واحدهای دیگر هماهنگ نباشند؛ حتی اگر بازده تیم تولید به ۱۰۰ یا ۱۲۰ برسد و نتیجه برآیند کل تیم ۶۵ باشد مناسب نیست و بهتر است چنین گروه یا فردی را جانشین کسانی ساخت که روحیه تیمی دارند و ممکن است بازده تیم را به ۹۰ یا ۱۰۰ برسانند.»

هم افزایی سازمانی تنها با مشارکت و هماهنگی همه افراد و همه واحدهای سازمان به دست می آید. اگر همه افراد و واحدهای سازمان در هر حوزه و سطح کاری در مسیر اصلی اهداف سازمان باشد مجموع توان سازمان از مجموع نفرات و واحدهای آن بسیار بیشتر خواهد بود. بی دلیل نیست که امروزه بسیاری از شرکت های کم تعداد و کوچک در صحنه رقابت جهانی جولان می دهند و به سازمان های عریض و طویل ولی بی رمق، ناهماهنگ و کند فایق می آیند. غایب بودن برخی واحدهای سازمانی از عرصه فعالیت های اصلی سازمان و انجام برخی ظواهر کاری برای حفظ حضور در جمع و منتفع شدن از منافع جمعی، نه تنها مغایر با مفهوم هم افزایی سازمانی است بلکه وجود و استمرار چنین حالتی در سازمان ها، واحدهای درگیر و در صحنه را نیز دچار تزلزل و سستی می کند و به کاهش انگیزه و تحرک سازمانی می انجامد. در این وضعیت معدل بازده کل از مجموع نفرات و واحدهای متعدد سازمانی بسیار کمتر است. مجموعه عواملی که در سازمان های ایران موجب ایجاد

نقصان پذیری می شوند و ضرورت هم افزایی را یادآور می شوند به شرح زیر، عبارت اند از :

۱- عدم شایستگی مدیران از نظر دارا بودن دانش مربوطه و تجربه لازم برای اداره سازمان ؛

۲- عدم قدرت تجزیه و تحلیل و نیز فقدان سازمان تحلیل کننده پشتیبان در جهت درک عوامل معکوس کننده هم افزایی ؛

۳- تغییرات پی در پی پست‌های مدیریتی و اعمال برنامه های متفاوت بر اساس سلیقه؛

۴- عدم شناخت کافی از اجزاء و کارایی سیستم های موجود در سازمان؛

۵- وجود عوامل متفاوت، متنوع، متغیر محیطی ثبات؛ از جمله قوانین و مقررات گروه‌های فشار ؛

۶- عدم آشنایی و درک صحیح از فرهنگ مشارکتی و تفکر سیستمی و استفاده از آن در حل مسائل جاری ؛

۷- وجود تصمیم گیری متمرکز در اداره سازمان و عدم استفاده از خلاقیت و نوآوری کارکنان ؛

۸- عدم رعایت اصل شایسته سالاری در انتصاب ها.

بنیاد تعاون ناجا یک هولدینگ دولتی است که امروزه به یک مؤسسه خصوصی تبدیل شده است و در این مقام باید با سودآوری در کوتاه مدت و نوآوری در بلند مدت بقای خود را تضمین نماید. اما از آنجا که این بنیاد با پیشینه‌ای طولانی با اهداف عالی دولتی و ملی در سطح خیلی بالایی اداره می شده است. عملکرد آن براساس سودآوری آن هم در بازار رقابتی با چالش های خاصی رو به رو است. امروزه این سازمان درشرایطی به سر می برد که هم افزایی درونی یکی از

اساسی‌ترین راه حل‌های برون رفت از بحران پیش رو به نظر می‌رسد، بنابراین مدیران سازمانی بر آن شده‌اند تا با پیاده‌سازی درست، سریع و کامل این فرآیند، اثربخشی سازمان را چندین برابر نمایند.

در این تحقیق ابتدا به بررسی وضعیت این سازمان پرداخته می‌شود و سپس راهکار هم‌افزایی به عنوان یک راه حل مورد بررسی قرار می‌گیرد.

به منظور هدایت و رهبری مناسب مجموعه شرکت‌های گروه، در مدیریت شرکت‌های هولدینگ و همراستا نمودن برنامه ریزی و مدیریت راهبردی در این شرکت‌ها، نیاز به وجود هماهنگی مناسب و همکاری دوجانبه بین شرکت مادر و شرکت‌های زیرگروه، با توجه به نقاط قوت و ضعف آنان است به گونه‌ای که باید در کلیه شرکت‌های تابعه و در تمام گروه‌های آن اعم از شرکت‌های تولیدی، خدماتی، مالی، اعتباری، بیمه و سایر زیرگروه‌ها این اطلاعات حاصل گردد که شرکت مادر با شناخت کامل آن می‌تواند به وسیله داده‌های صحیح و دقیق به برنامه ریزی موفق‌تری دست پیدا نماید. همچنین شرکت‌های گروه نیز هرکدام در جهت دستیابی به اهداف خاص خود نیازمند تهیه و تدوین برنامه ریزی راهبردی و ایجاد پویایی در راستای راهبردهای گروه خود هستند. ضروری است که تک‌تک شرکت‌های گروه که عضو هولدینگ می‌باشند در راستای برنامه ریزی‌های راهبردی خود، از برنامه ریزی‌های کلان شرکت مادر اطلاع داشته و این اطلاعات را جزء ورودی‌های خود در تجزیه و تحلیل‌های راهبردی به کار برند. راهبردها و اهداف شرکت‌های زیرگروه موجب حرکت کلی هولدینگ به سمت و جهت تعیین شده می‌گردد که هر چقدر این جهت‌گیری‌ها به هم نزدیک‌تر باشد می‌تواند شتاب و سرعت حرکت به سمت اهداف کل هولدینگ را تسریع نماید و در جهت به ثمر نشستن اهداف مؤثر باشد.

بدین منظور یکپارچگی در برنامه ریزی ها از اصول اولیه برنامه ریزی راهبردی شرکت های هولدینگ است که با گردش صحیح اطلاعات بین شرکت مادر و شرکت های زیرگروه به صورت دو طرفه برقرار می گردد و هر چه این ارتباط قوی تر باشد می تواند سبب تقویت زیر ساخت های برنامه ریزی راهبردی کل گردد.

همچنین ارتباط عرضی بین شرکت های گروه نیز در راستای به ثمر رساندن اهداف هولدینگ بسیار حائز اهمیت است؛ چرا که اجزا و زیر گروه ها بدین وسیله می توانند از تجارب موفق یکدیگر استفاده نموده و از هزینه های بالقوه احتمالی اشتباه و تجربه مجدد جلوگیری نمایند و همچنین الگو برداری های مناسبی در جهت ارتقاء و بهبود مؤثر و مستمر در داخل سازمان خود بهره برند. ایجاد ارتباط دو سویه موجب فراهم شدن مقدمات استفاده از امکانات و توانایی های طرفین شده و می تواند با برپا کردن ظرفیت های خالی هر یک از شرکت های زیر گروه توسط شرکت های هولدینگ که حوزه فعالیت های آنان مشترک می باشد می توان با ایجاد و تشکیل کار گروه های مختلف در سطح شرکت هم افزایی را به وجود آورد و هزینه های بخش های فروش و تحقیق و توسعه را به نحو ملموسی کاهش داد.

از طرف دیگر، در صورتی که ارتباط مؤثری بین شرکت مادر و شرکت های گروه وجود نداشته باشد این امر می تواند موجب گسستگی بین برنامه های شرکت های مادر گردد که خود موجب منحرف شدن از هدف اصلی و آرمان گروه می گردد.

همچنین در صورتی که ارتباط مناسب و مؤثری ما بین شرکت های زیر گروه وجود نداشته باشد می تواند به هدر دادن منابع موجود در بین این شرکت ها منجر شده و بهره وری را در بین آنها پایین نگه دارد. یکپارچگی اهداف و راهبرد ها در بین شرکت های هولدینگ در مرحله برنامه ریزی موجب اجرای یکپارچه تر و مناسب تر اهداف و راهبرد ها شده که به تبع آن هدایت و رهبری شرکت مادر به مراتب بهتر و

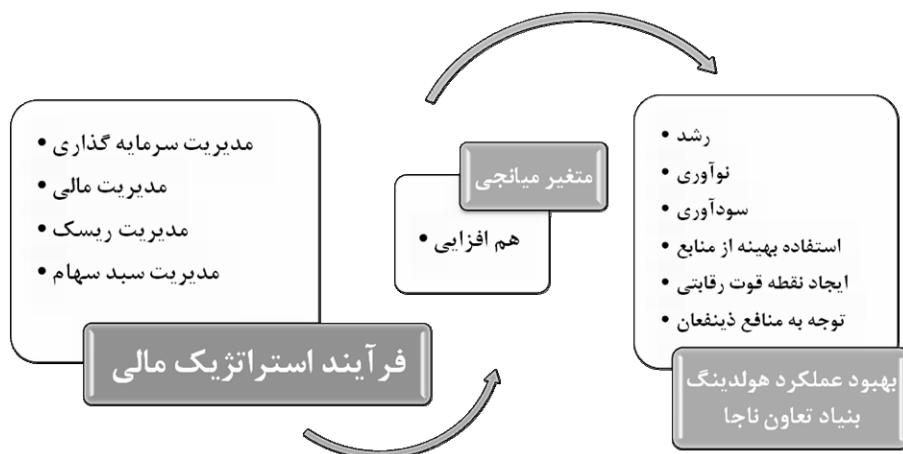
شایسته‌تر صورت می‌پذیرد و مدیریت بر این مجموعه در راستای بهبود مستمر حرکت خواهد نمود.

بنیاد تعاون ناجا و رقابت پذیری

شرکت‌های هولدینگ به دلیل انجام فعالیت‌ها در حوزه‌های کاری بعضاً متنوع و متفاوت بایکدیگر در معرض فرصت‌ها و تهدیدات بالقوه‌ای قرار دارند که با توجه به پتانسیل‌های موجود در داخل خود و با دارا بودن یک مدیریت و رهبری قدرتمند می‌توانند از این فرصت‌ها استفاده نموده و حتی با ایجاد مزیت‌های رقابتی، رقبای خود را به راحتی پشت سر بگذارند و همچنین تهدیدات پیش روی خود را با درایت شناسایی نموده و ضمن کاهش اثرات و بعضاً خنثی نمودن این تهدیدات حتی بتوانند با توانمندی‌ها و امکانات مشهود و نامشهودی که در گروه وجود دارد این تهدیدات را تبدیل به فرصت‌های مناسب نموده و در کسب و کار خود به کار برند. توجه به این نکته ضروری است که به منظور استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های موجود در گروه می‌بایست نقاط قوت و ضعف کلیه اجزاء و چارچوب‌های شرکت‌های زیر گروه و شرکت مادر شناسایی شده و در مورد ارزیابی و تجزیه و تحلیل‌های مناسب قرار بگیرد و با تحقیقات مناسب در اقتصاد بازار و همچنین با در نظر گرفتن شرایط اجتماعی، سیاسی و اقتصادی فرصت‌ها و تهدیدات پیرامون گروه به دقت شناسایی شده و در جهت برنامه ریزی‌های راهبردی که نشأت گرفته از این اطلاعات می‌باشند، اقدامات مناسب انجام پذیرد. با تقویت زیر ساخت‌های موجود و با استفاده از پتانسیل‌ها و توانایی‌های موجود در کل گروه و با بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود در مجموعه که هم‌اکنون به صورت بالقوه و بعضاً ناشناخته وجود دارد می‌توان در افزایش راندمان و در نتیجه افزایش بهره‌وری در تک‌تک شرکت‌های زیر گروه اقدام نمود که با یک رهبری و

مدیریت مناسب و مؤثر از طرف شرکت مادر می تواند تبدیل به یک هم افزایی در زنجیره گروه گردد و با سینرژی ایجاد شده در کلیه بخشهای فعال و غیر فعال مجموعه در جهت اهداف راهبردی گروه حرکت های مثبتی صورت پذیرد تا بدین وسیله توان رقابت پذیری کل مجموعه هولدینگ افزایش یافته و منجر به بقای رشد و تعالی گردد. با متمرکز نمودن برآیند حرکت شرکت های زیر مجموعه در راستای رسیدن به اهداف کلان گروه در برنامه ریزی و اجرا، و به وسیله کاهش هزینه های غیر ضروری که نتیجه بهبود عملکرد گروه می باشد، آزاد شدن منابع مالی درگیر در هزینه های اضافی را به ارمغان آورده و گردش بالاتر سرمایه را موجب می شود که خود می تواند سبب توانمند شدن مجموعه در تأمین بهتر و مناسب تر مواد اولیه، ماشین آلات و تجهیزات، ارائه خدمات بازرگانی مالی و سرمایه گذاری بهینه و همچنین این منابع مالی را می توان در جهت توسعه فناوری، اطلاعاتی، عمرانی و توسعه کلیه فعالیت های ارزش آفرین به کار گرفت که در حقیقت یک چرخه ارزش را برای کل گروه ایجاد می نماید. وجود شبکه های ارتباطی بین شرکت های زیرگروه و شرکت مادر باعث تسریع در انجام امور و فعالیت های مرتبط شده و ارتباط مناسب و مؤثر بین شرکت های گروه موجب چابکی گروه می گردد که با توجه به سرعت تغییرات در اقتصاد بازار این چابکی می تواند با هدایت و مدیریت صحیح در شرکت مادر و شرکت های زیر گروه تبدیل به انعطاف پذیری در کل گروه شده و با پاسخ مناسب و به موقع به تغییرات پیرامونی که ناشی از توانمند شدن کل مجموعه می باشد در جهت پیشرفت و تعالی گروه حرکت نمود.

مدل مفهومی تحقیق



تعریف مفاهیم

☞ **مدیریت سرمایه گذاری:** شرکت سرمایه گذاری شرکتی است که به منظور گردآوری پس اندازهای کوچک و سرمایه گذاری آنها در مجموعه ای از اوراق بهادار کاملاً متنوع تشکیل می شود. شرکت سرمایه گذاری هولدینگ به سازمان‌هایی اطلاق می شود که شماری از شرکت‌ها یا نهادهای دیگر را تحت پوشش یا مالکیت خود دارد و گاهی از آنها با نام‌های ستاد، دفتر مرکزی، شرکت سرمایه گذاری، بنگاه، گروه، شرکت مادر تخصصی، شرکت فراگیر و ... یاد می شود (گروه تحقیق دفتر امور مدیران، ۱۳۸۰). مدیریت سرمایه گذاری وظایف زیر را برعهده دارد: شناسایی فرصت‌های موجود؛ مطالعات راهبردی و بررسی‌های اقتصادی؛ تهیه طرح تجاری.

☞ **مدیریت مالی:** تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی، مدیریت ورود و خروج سرمایه و وجوه نقد هولدینگ در این فرآیند مد نظر قرار می گیرد.

☞ **مدیریت ریسک**: مدیریت خطر فرآیندی است که از طریق آن شرکت های سرمایه گذاری قادرند به شکلی نظام مند خطر های موجود در سبد و یا در تک تک فعالیت هایشان را با هدف دستیابی به منافع پایدار اداره کنند. حیات تجارت متکی بر خطر است؛ زیرا مدیران همیشه در پیش بینی سود و زیان بالقوه آتی ناتوان اند (Ritchie & Marshal, 1993, pp.1-3).

☞ **سبد سهام**: مدیریت سبد سهام یا مدیریت پورتفولیو با رویکرد خرید و فروش سهام به منظور کنترل واحدهای تحت پوشش (سهام مدیریتی) و همچنین سودآوری انجام می گیرد. متأسفانه در ایران اکثر شرکت های هولدینگ از این فرآیند برای سوددهی استفاده می کنند و خود را از قید و بند کنترل شرکت های خود رها می سازند. اهم وظایف مدیریت سبد سهام عبارتند از: تجزیه و تحلیل های مالی - اقتصادی واحدهای تحت پوشش؛ استفاده از مدل های ترکیبی برای تعیین نوع سهام های موجود در سبد بر اساس ریسک و بازده.

☞ **عملکرد**: عملکرد چگونگی انجام وظایف، فعالیت ها و نتایج حاصل می باشد. فعالیت های ارزیابی عملکرد موجب حفظ جنبه های راهبردی سازمان و اهداف بازار و جنبه های عملیاتی سازمان شده و باید داده های کلیدی جهت زمینه های حیاتی مدیریت دانش، اطلاعات برنامه ریزی، کنترل و پایش پیشرفت کار را فراهم آورد. این فعالیت ها همچنین باید با تغییر در محیط بازار و عملیات تغییر نماید و با آن در ارتباط تنگاتنگ باشد تا زمینه ساز مدیریت فعال و پیشرو شود (شفر، ۲۰۰۶: ۱۶).

روش تحقیق

این تحقیق از نوع کاربردی و از نظر روش اجراء به صورت پیمایشی است که نتایج آن با استفاده از نقطه نظرات و دیدگاه های مدیران، معاونت ها و کارشناسان مالی

بنیاد تعاون ناجا به صورت توصیفی و تحلیلی ارائه خواهد شد. با توجه به اهداف و فرضیه‌های پژوهش، جامعه آماری این تحقیق را مدیران و کارشناسان کلیدی مؤسسه های هولدینگ بنیاد تعاون ناجا که به نوعی با مسائل مالی این مؤسسه ها ارتباط می یابند، تشکیل می دهد. افراد جامعه مورد نظر را (مدیران عامل، معاونین مالی، مدیران مالی و کارشناسان مالی مؤسسات تابعه بنیاد تعاون ناجا به تعداد ۳۰۰ نفر تشکیل می دهند. در این تحقیق برای برآورد حجم نمونه از جدول کوکران استفاده شده است. با استفاده از این جدول تعداد ۸۰ نفر به عنوان حجم نمونه برای جمع آوری اطلاعات به دست آمد. قلمرو مکانی این پژوهش، مؤسسه های تابعه بنیاد تعاون ناجا (هولدینگ بنیاد تعاون) می باشد و زمان انجام این تحقیق سال ۱۳۸۹ است. از آنجایی که این تحقیق یک پژوهش میدانی و کاربردی است، لذا برای جمع آوری اطلاعات از روش پرسشنامه به عنوان فن اصلی و فن تکمیلی، مصاحبه و کتابخانه و همچنین استفاده از آمار و اطلاعات و بررسی روش های موجود درخصوص موضوع پژوهش استفاده شده است. این پرسش نامه برای شناسایی ابعاد و شاخص های مؤثر بر عملکرد سازمانی و کسب آگاهی از وجود ارتباط بین فرآیند مدیریت مالی، هم افزایی مالی و عملکرد سازمانی در هولدینگ بنیاد تعاون ناجا می باشد. این پرسش نامه از نوع بسته بوده و پاسخ ها در قالب طیف ۵ گزینه ای لیکرت تنظیم شده اند. برای بررسی فرضیات تحقیق از تکنیک ها و روش های آمار توصیفی و استنباطی جهت تحلیل آماری سؤالات استفاده گردیده است. آمار توصیفی برای گردآوری و طبقه بندی داده های جمعیت شناختی و آمار استنباطی برای رد یا تأیید فرضیه ها. هدف از تحلیل آماری بررسی رابطه میان هم افزایی مالی با دیگر ابعاد آن در هولدینگ بنیاد تعاون ناجا می باشد. روش و تکنیک آماری مورد استفاده جهت تجزیه و تحلیل سؤالات تحقیق رگرسیون بوده و برای تعیین قدرالسهم تأثیر هر یک از متغیرها از ضریب تشخیص استفاده می گردد.

تجزیه و تحلیل داده ها و یافته های تحقیق

در پرسشنامه سه بخشی، در ابتدای سه سوال مشخصات فردی پرسش شوندگان مورد پرسش قرار گرفته است و در ادامه، طی دو پرسشنامه مجزا ابتدا با طرح ۳۶ سؤال، مؤلفه ها و شاخص های فرآیند راهبردی مالی از دیدگاه آزمودنی ها احصاء گردیده و در پرسشنامه دوم نیز با طرح ۱۵ سوال در قالب طیف لیکرت، دیدگاه آزمودنی ها در خصوص هم افزایی در عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون مورد بررسی قرار گرفته است.

الف) توصیف جمعیت شناختی

از بین ۸۰ نفر پاسخگو که سن خود را مشخص کرده اند، ۲۸ نفر (۳۵ درصد) بین سن ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳۲ نفر (۴۰ درصد) بین سن ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۰ نفر (۲۵ درصد) بین سن ۴۱ تا ۵۰ سال سن داشته اند.

از بین ۸۰ نفری که سابقه خدمت خود را مشخص کرده اند، ۶ نفر (۷٫۵ درصد) ۵-۱۰ سال و ۱۷ نفر (۲۱٫۲ درصد) ۱۰-۱۵ سال، ۲۶ نفر (۳۲٫۵ درصد) ۱۵-۲۰ سال، ۲۰ نفر (۲۵ درصد) ۲۰-۲۵ سال، ۱۱ نفر (۱۳٫۸ درصد) ۲۵ سال به بالا سابقه خدمت داشته اند.

از بین ۸۰ نفر که میزان تحصیلات خود را مشخص کرده اند، ۱۴ نفر (۱۷٫۵ درصد) دیپلم، ۱۵ نفر (۱۸٫۸ درصد) فوق دیپلم، ۴۶ نفر (۵۷٫۵ درصد) لیسانس، ۵ نفر (۶٫۲ درصد) فوق لیسانس و بالاتر بوده اند.

ب) تحلیل توصیفی داده ها

در بخش تحلیل توصیفی داده ها پاسخ پرسش شوندگان نسبت به تعداد ۳۶ سوال مربوط به پرسشنامه اول در خصوص فرآیند مدیریت راهبرد مالی مورد ارزیابی قرار گرفت و در ادامه پاسخ پرسش شوندگان در خصوص ۱۴ سؤال مربوط به پرسشنامه دوم (موضوع هم افزایی در عملکرد بنیاد تعاون ناجا) بررسی گردید.

ج) تحلیل استنباطی داده ها:

فرضیه اصلی:

«بین فرآیند راهبردی در حوزه مالی و عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون رابطه معناداری وجود دارد. و ابعاد اصلی این فرآیند می‌توانند از طریق هم افزایی، عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون را متأثر سازند.

فرضیه اول:

« بین مدیریت سرمایه گذاری و عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا رابطه وجود دارد و نحوه سرمایه گذاری، عملکرد بنیاد تعاون را متأثر می سازد. برای بررسی این فرضیه از آزمون رگرسیون استفاده نموده‌ایم و نتایج ذیل بدست آمده‌است:

جدول ۴ : نتایج حاصل از آزمون فرضیه اول

سطح معنی دار	Beta	B	T	F	R ^۲	R	درجه آزادی	تعداد	
۰/۰۰۰	۰/۲۲۹	۰/۱۴۴	۲/۲۵۴	۱/۰۲	۰/۰۵۲	۰/۲۲۹	۷۹	۸۰	فرضیه اول

با توجه به تجزیه و تحلیل به دست آمده از فرضیه اول (جدول ۴) ، بر اساس میزان همبستگی به دست آمده (۰/۲۲۹) و سطح معنادار کوچکتر از ۰/۰۵ می توان به وجود رابطه مستقیم بین مدیریت سرمایه گذاری با هم افزایی در بهبود عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا پی برد و در نتیجه مؤلفه های «شناسایی فرصت های موجود، مطالعات راهبردی و بررسی های اقتصادی، تهیه طرح های تجاری» در فرآیند مدیریت سرمایه گذاری می تواند بر هم افزایی عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا تأثیر مستقیم داشته باشد.

به عبارت دیگر با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که بین مدیریت سرمایه گذاری با هم افزایی در بهبود عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا رابطه معناداری وجود دارد.

در نتیجه می‌توان بیان نمود که با بهبود کیفیت در مؤلفه های ذکر شده، هم افزایی در عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا افزایش می‌یابد. در بررسی تأثیر یا عدم تأثیر مدیریت سرمایه گذاری بر هم افزایی در عملکرد بنیاد تعاون، با پاسخ های ارائه شده توسط جامعه آماری مشخص گردید که این رابطه معنادار است و این امر توانسته موجب بهبود هم افزایی در عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا شود.

فرضیه دوم:

« بین مدیریت مالی و عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون رابطه وجود دارد و کیفیت مدیریت مالی، عملکرد بنیاد تعاون را متأثر می‌سازد. »
برای بررسی این فرضیه از آزمون رگرسیون استفاده نموده‌ایم و نتایج ذیل بدست آمده‌است:

جدول ۵: نتایج حاصل از آزمون فرضیه دوم

سطح معنی دار	Beta	B	T	F	R ^۲	R	درجه آزادی	تعداد	
۰/۱۲	۰/۷۰۱	۰/۹۷۰	۲/۰۱۸	۱/۰۳۷	۰/۰۴۶	۰/۲۱۵	۷۹	۸۰	فرضیه دوم

با توجه به تجزیه و تحلیل به دست آمده از فرضیه دوم (جدول ۴-۵۴)، بر اساس میزان همبستگی به دست آمده (۲۱۵ درصد) و سطح معنادار کوچکتر از ۵ درصد می‌توان به وجود رابطه مستقیم بین مدیریت مالی و عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا پی برد. به عبارت دیگر با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که بین مدیریت مالی و هم افزایی در عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین می‌توان بیان نمود که با کاربست مناسب نتایج تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی و بهبود فرآیند ورود و خروج سرمایه و وجوه نقد هم افزایی در عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا افزایش می‌یابد. در بررسی تأثیر یا عدم تأثیر

مدیریت مالی بر عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا با پاسخ های ارائه شده توسط جامعه آماری مشخص گردید که این رابطه معنادار است و این امر توانسته در افزایش هم افزایی هولدینگ بنیاد تعاون مؤثر واقع گردد.

فرضیه سوم:

« بین مدیریت خطر و عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون رابطه وجود دارد و کیفیت مدیریت خطر، عملکرد بنیاد تعاون را متأثر می سازد ».

برای بررسی این فرضیه از آزمون رگرسیون استفاده نموده ایم و نتایج ذیل بدست آمده است:

جدول ۶ : نتایج حاصل از آزمون فرضیه سوم

سطح معنی دار	Beta	B	T	F	R ^۲	R	درجه آزادی	تعداد	
۰/۰۴۸	۰/۲۰۵	۰/۲۵۲	۱/۹۶۵	۳/۱۴	۰/۰۴۲	۰/۲۰۵	۷۹	۸۰	فرضیه سوم

با توجه به تجزیه و تحلیل به دست آمده از فرضیه سوم (جدول ۴-۵۵)، بر اساس میزان همبستگی به دست آمده (۲۰۵ درصد) و سطح معنادار کوچکتر از ۵ درصد می توان به وجود رابطه مستقیم بین مدیریت خطر و عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون رابطه پی برد و در نتیجه نحوه برنامه ریزی در مدیریت خطر می تواند بر عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون تأثیر مستقیم داشته باشد. به عبارت دیگر با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که بین مدیریت خطر و عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا رابطه معناداری وجود دارد. در نتیجه می توان بیان نمود که چگونگی ادغام مؤسسات تابعه هولدینگ بنیاد تعاون و طراحی ابزارهای مالی مناسب هم افزایی در عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا افزایش می یابد. در بررسی تأثیر یا عدم تأثیر مدیریت خطر بر عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا، با پاسخ های ارائه شده توسط جامعه

آماري مشخص گرديد كه اين رابطه معنادار است و اين امر مي تواند بر افزايش هم افزايي در عملکرد بنياد تعاون ناجا مؤثر واقع شود.

فرضيه چهارم:

« بين مديريت سبد سهام و عملکرد هولدينگ بنياد تعاون رابطه وجود دارد و كيفيت مديريت سبد سهام ، عملکرد بنياد تعاون را متأثر مي سازد ». براي بررسي اين فرضيه از آزمون رگرسيون استفاده نموده ايم و نتايج ذيل بدست آمده است:

جدول ۷: نتايج حاصل از آزمون فرضيه چهارم

سطح معني دار	Beta	B	T	F	R ^۲	R	درجه آزادي	تعداد	
.۰۰۰	.۳۵۳	.۳۹	۳/۳۲۹	۱۱/۰۸	.۱۲۴	.۳۵۳	۷۹	۸۰	فرضيه چهارم

با توجه به تجزيه و تحليل به دست آمده از فرضيه چهارم (جدول ۴- ۵۶) ، بر اساس ميزان همبستگي به دست آمده (۳۵۳ درصد) و سطح معنادار كوچكتر از ۵ درصد مي توان به وجود رابطه مستقيم بين مديريت سبد سهام و عملکرد هولدينگ بنياد تعاون ناجا پي برد . به عبارت ديگر با اطمينان ۹۵ درصد مي توان گفت كه بين كيفيت مديريت سبد سهام و هم افزايي در عملکرد هولدينگ بنياد تعاون ناجا رابطه معناداري وجود دارد. بنا بر اين مي توان بيان نمود كه مشخص نمودن ابزارهاي مناسب براي کنترل خطر هولدينگ بنياد تعاون و مديريت مناسب پورتفوي كالا و خدمات آن، مي تواند موجب هم افزايي عملکرد هولدينگ بنياد تعاون شود.

در بررسي تأثير يا عدم تأثير مديريت سبد سهام و هم افزايي در عملکرد هولدينگ بنياد تعاون ناجا، با پاسخ هاي ارائه شده توسط جامعه آماري مشخص گرديد كه اين رابطه معنادار است و اين امر مي تواند بر هم افزايي در عملکرد بنياد تعاون ناجا مؤثر واقع شود.

بنابراین در یک نتیجه‌گیری کلی از تحقیق حاضر می‌توان بیان نمود که، فرآیند مدیریت راهبرد مالی بر هم افزایی در عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا مؤثر است. با تجزیه و تحلیل به دست آمده از آزمون فریدمن مشخص گردید که :

**جدول ۸ : اولویت بندی میزان تأثیر گذاری هرکدام از متغیرهای؛
فرآیند راهبرد مالی بر هم افزایی در بهبود عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون**

ردیف	نام متغیر	شدت همبستگی
۱	مدیریت سبد سهام	۰/۳۵
۲	مدیریت سرمایه گذاری	۰/۲۲
۳	مدیریت مالی	۰/۲۱
۴	مدیریت خطر	۰/۲۰

نتیجه گیری

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادهایی بر مبنای فرضیه های تحقیق بیان می‌شود. پیشنهادهای اشاره شده براساس شدت تأثیر هرکدام از متغیرهای فرآیند مدیریت راهبرد مالی بر هم افزایی در عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون ناجا می باشد.

ردیف	موضوع پیشنهاد	شماره فرضیه مرتبط
۱	هولدینگ بنیاد تعاون ناجا باید در تدوین برنامه ریزی راهبردی خود از تجزیه و تحلیل سوات SWTO به نحو شایسته ای استفاده کند تا بتواند با تجزیه و تحلیل محیط درونی و محیط بیرونی مؤسسات تابعه خود، فرصت های محیط تجاری را شناسایی نموده و بر اساس آن تصمیم گیری نماید.	فرضیه ۱-۱
۲	انجام مطالعات راهبردی و بررسی های اقتصادی برای بهبود عملکرد هولدینگ بنیاد تعاون یک ضرورت است، لذا متولیان هولدینگ بنیاد تعاون باید ضمن سنجش شرایط بازار، شرایط رقبات اصلی مؤسسات تابعه را بررسی نموده و در عین حال افق ارتباطات میان سازمانی را بهبود بخشند.	فرضیه ۲-۱
۳	تدوین سناریوهای تجاری متفاوت برای انعطاف پذیری سازمانی بسیار حائز اهمیت است؛ چراکه این امر منجر به تهیه طرح های تجاری بسیار منعطف جهت تلفیق کالا و خدمات جدید و ارائه محصولات نوآورانه می گردد.	فرضیه ۳-۱
۴	تجزیه و تحلیل دوره ای کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت صورت های مالی جهت تدوین برنامه های راهبردی و عملیاتی می تواند هم افزایی عملکردی « اثر بخشی، کارایی و صرفه جویی در مقیاس » هولدینگ بنیاد تعاون را بهبود بخشد.	فرضیه ۱-۲
۵	تجزیه و تحلیل میزان سرمایه گذاری، نرخ بازگشت سرمایه و بررسی هزینه های زنجیره تأمین در هولدینگ بنیاد تعاون می تواند بر هم افزایی در عملکرد بنیاد مؤثر باشد، لذا باید شرایطی را فراهم آوریم که مدیریت مالی بنیاد به طور شایسته ای بتواند شرایط ورود و خروج سرمایه و جریان وجوه نقد را ارزیابی کند.	فرضیه ۲-۲
۶	هولدینگ بنیاد تعاون باید در خصوص فعالیت مؤسسات تابعه کم بازده خود تجدید نظر کند . به عبارت بهتر گاهی می توان با حذف یا جرح و تعدیل در فعالیت یک مؤسسه و یا ادغام آن مؤسسه در واحدهای دیگر بر بهره وری و بهبود عملکرد سازمانی افزود.	فرضیه ۱-۳
۷	دست اندرکاران هولدینگ مادر باید نسبت به استقرار دانش مدیریت مالی، دانش مدیریت وجوه نقد و استقرار سیستم حسابداری و حسابرسی متناسب با زمینه های فعالیت کلیه مؤسسات تابعه برای ارتقاء هم افزایی در عملکرد تلاش نمایند.	فرضیه ۲-۳
۸	بررسی نحوه تسهیم سود و سرمایه گذاری مجدد با توجه به پورتنفوی فعالیت های هولدینگ یک ضرورت است، لذا باید جهت کاهش تبعات منفی و نوسانات قیمت بازار نسبت به خطر سرمایه گذاری، خطر نرخ بهره، خطر نرخ ارز و جریان نقدینگی هولدینگ بنیاد تعاون حساس بود و سعی نمود که پورتنفوی مناسبی از سبد سهام ایجاد نمود.	فرضیه ۱-۴
۹	کنترل عملکرد مالی مؤسسات تابعه یک اصل مدیریتی در سازمان های هولدینگی است، لذا باید برنامه ریزی لازم جهت کنترل خطر عملیات، راهبرد، راهبرد، محیطی و کنترل خطر مالی در هولدینگ بنیاد تعاون ناجا ایجاد شود.	فرضیه ۲-۴

منابع و مآخذ

منابع فارسی

- ۱- اتابکی، محسن (۱۳۸۴)، راهبری سازمان های هولدینگ، انتشارات پیام مدیریت.
- ۲- اعرابی، سیدمحمد و چاووشی، سید کاظم (۱۳۸۹)، سبک کنترل استراتژیک و عملکرد شرکت های هولدینگی، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱.
- ۳- اعرابی، سید محمد و رضوانی، حمید رضا، رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی، شرکت های دارویی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۵.
- ۴- حضوری، زهرا (۱۳۸۷)، ماهنامه پیام مهر، شماره ۱۰۲.
- ۵- زنده دل، بابک و زاهدی قاسمیان، یاسر (۱۳۸۸)، فرآیندهای استراتژیک در سازمان های هولدینگ، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۲.
- ۶- صالح اردستانی، عباس (۱۳۷۳)، الزامات سازماندهی هولدینگ برای سیستم مالی شرکت های ایرانی (پایان نامه) دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت.
- ۷- گروه تحقیق دفتر امور مدیران (۱۳۸۰)، هولدینگ، توسعه مدیریت، شماره ۲۴ و ۲۵.
- ۸- فرجی خورشیدی، حجت وحدادی، سید مصطفی (۱۳۸۷)، ارزیابی عملکرد زنجیره تامین هولدینگ دارویی در ایران - سازمان تامین اجتماعی، اندیشه مدیریت، سال دوم، شماره اول.
- ۹- فرتوک زاده، حمید رضا و نوایی کاشانی، حمید رضا (۱۳۸۸)، شناسایی و اولویت بندی خطر های راهبردی شرکت های سرمایه گذاری- شرکت غدیر، فصلنامه اندیشه مدیریت - سال سوم، شماره ۲.

- ۱۰- قلی پور، محمد و اخوان اصغری، حمید (۱۳۸۷)، بکارگیری ERP در بنگاه راهی به سوی تعالی سازمانی و مدیریت یکپارچه استراتژیک مبتنی بر فناوری، اولین کنفرانس سیستم های منابع انسانی.
- ۱۱- میرمعزی، سیدحمید رضا (۱۳۸۷)، نقش شرکت های هولدینگ درخصوصی سازی، پیش کنفرانس مدیریت شرکت های هولدینگ، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۰۰.
- ۱۲- نجفی، بهزاد، (۱۳۸۸)، نقش هولدینگ دارویی در توسعه سرمایه گذاری خارجی، نشریه رازی، سال بیستم، شماره ۹.
- ۱۳- وردی نژاد، فریدون، مختاری موعاری، علی و قاسمی، میثم (۱۳۸۶)، ایجاد شرکت های هولدینگ ضرورت مدیریت اجرایی در سازمان های بزرگ ایران، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت و بهره وری.

منابع انگلیسی

- 1- Shepherd, Craig (2006), "Measuring supply chain performance: current research and
- 2-Future directions", International Journal of Productivity and Performance 3/4, pp 25-31. Management, Vol. 55 No.
- 3- Ritchie B. and Marshall D. (1993), Business risk management, London: Chapman & Hall.
- 4- Bonbright J. & Means G. (1992), THE HOLDING COMPANY -ITS PUBLIC SIGNIFICANCE AND ITS REGULATION-; Freedland, History of Holding Company Legislation in New York State, 24 Fordham L. Rev. 369, PP: 58-65.