

مطالعات مدیریت راهبردی

شماره ۱- بهار ۱۳۸۹

صص ۲۶-۷

سبک کنترل استراتژیک و عملکرد شرکت‌های هولدینگ

سید محمد اعرابی\* - سید کاظم چاوشی\*\*

چکیده

موضوع کنترل استراتژیک، به خودی خود پیچیده است و این موضوع در شرکت‌های هولدینگ دارای پیچیدگی مضاعف است. تحقیقات پیشین، دو متغیر رسمیت و تعداد معیار عملکرد (شفافیت) در کنترل استراتژیک اعمال شده توسط ستاد مرکزی در شرکت‌های هولدینگ را به صورت نظری مورد توجه قرار داده‌اند. در این تحقیق سعی شد تا با جمع‌آوری اطلاعات از شرکت‌های هولدینگ پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، این موضوع مورد بررسی قرار گیرد و بهبودهای لازم ارائه شود. گرچه آزمون‌های انجام شده، ارتباط بین رسمیت و تعداد معیارهای ارزیابی به کار گرفته شده در کنترل استراتژیک را با عملکرد بلند مدت شرکت‌های نمونه تحقیق، تایید نکرده است، اما ترکیب این دو متغیر و ارائه چهار گونه برای کنترل استراتژیک، موجبات اندکی بهبود را در برقراری رابطه بین گونه‌های کنترل استراتژیک و عملکرد بلند مدت شرکت‌های هولدینگ فراهم آورد. آزمون تحلیل واریانس چند متغیره نشان داد که در شرکت‌های نمونه، شرکت‌هایی از عملکرد بالاتر برخوردار بوده‌اند که از گونه کنترل رسمی بر مبنای تعداد معیار کم‌تر استفاده کرده‌اند. به علاوه، یافته‌های تحقیق مبین آن است که هر شرکت هولدینگ باید به تناسب نوع تدوین و اجرای استراتژیک خود، از یکی از استراتژی‌های کنترل استراتژیک استفاده نماید و هماهنگی بیشتر بین این سه مرحله بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک پیشنهاد شده، در یک شرکت، به بهبود عملکرد بلند مدت آن شرکت منجر خواهد شد.

کلیدواژه‌ها: کنترل استراتژیک، شرکت هولدینگ، هماهنگی استراتژیک، تدوین استراتژی، اجرای استراتژیک.

\* عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی.

\*\* عضو هیأت علمی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی جهاددانشگاهی (نویسنده مسئول).

## مقدمه

در کشور ما، در زمینه گروهی شدن شرکت‌ها و فعالیت آن‌ها به صورت شرکت‌های هولدینگ، تلاش‌های زیادی انجام شده است و هم اکنون در ایران، تعداد زیادی شرکت هولدینگ وجود دارد و آمار آن‌ها رو به گسترش است. برای مثال در بین ۱۰۰ شرکت برتر رتبه‌بندی شده توسط سازمان مدیریت صنعتی در سال‌های ۸۴ تا ۸۶ بیش از ۵۰ شرکت از آن‌ها را شرکت‌های هولدینگ تشکیل داده‌اند. داشتن الگوی تصمیم‌گیری و فعالیت هدفمند، منطقی و دارای ثبات رویه و در یک کلام برخورداری از استراتژی، لازمه موفقیت این شرکت‌ها (بنگاه‌ها) است؛ در غیر این صورت عملکرد شرکت‌های هولدینگ که سهم به‌سزایی در اقتصاد ملی دارند، از بازدهی مناسبی برخوردار نبوده و نتیجه چندان مطلوبی به همراه نخواهد داشت. علاوه بر این، افزایش خطرات ناشی از اشتباهات در شرکت‌های هولدینگ (عمدتاً دارای ذی‌نفعان زیاد از سهامداران گرفته تا کارمندان و کارگران و دولت)، برای خود بنگاه اقتصادی پرهزینه است و حتی در سطح ملی می‌تواند بحران‌های اقتصادی، اجتماعی و گاه سیاسی ایجاد کند. لذا این عوامل، مدیران حرفه‌ای را وادار می‌کند تا ضمن پرداختن به مدیریت استراتژیک با دقت و جدیت بیشتر، جامعه علمی را نیز به مطالعه و ارائه الگوهای علمی در این راستا تشویق نمایند.

تدوین، اجرا و کنترل استراتژی سه بخش به هم وابسته الگوی جامع مدیریت استراتژیک‌اند که هر یک بدون دیگری موثر نخواهد بود، بلکه ترکیب این سه بخش موجب اثربخشی خواهد شد [۱۲]. برنامه‌ریزی و کنترل به طور تنگاتنگ با یکدیگر در ارتباط و دو روی یک سکه‌اند [۱۰]. لذا همانگونه که برنامه‌ریزی را می‌توان به دو سطح استراتژیک و عملیاتی تقسیم کرد، کنترل را نیز به تناسب می‌توان به دو سطح کنترل استراتژیک و کنترل عملیات تقسیم نمود. سیستم برنامه‌ریزی که محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و نقاط قوت و ضعف داخلی را ارزیابی می‌کند، هنگامی به کمال استعداد نهایی خود خواهد رسید که همزمان هم به نظارت بر سازمان و سنجش پیشرفت آن و هم به ابعاد کلیدی استراتژیک آن

پرداخته شود. معمولاً ناتوانی در اجرای استراتژی‌ها از ناتوانی سیستم‌های کنترلی نشأت می‌گیرد [۴] و [۱۷].

با توجه به مطالب و ضرورت‌های بیان شده، این مقاله درصدد پرداختن به شناسایی و ارائه الگوی کنترل استراتژیک در شرکت‌های هولدینگ ایرانی است.

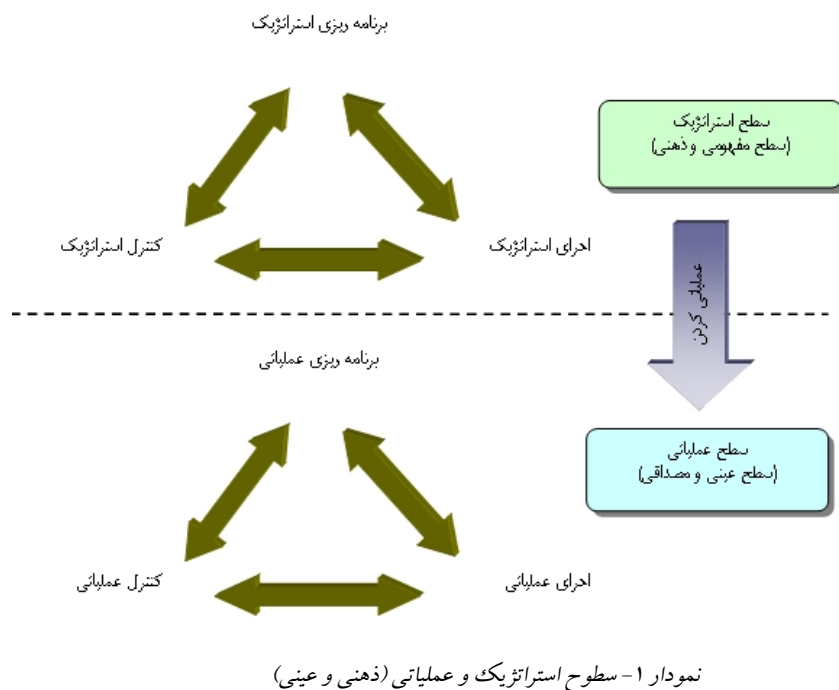
### چارچوب نظری

تحقیقات نشان داده است که عملکرد سازمان‌های متعهد به مدیریت استراتژیک بیشتر و بالاتر از سایر سازمان‌هاست. دستیابی به یک حلقه ارتباطی مناسب بین محیط یک سازمان و استراتژی، ساختار و فرایندهای آن، آثار مثبتی بر عملکرد آن سازمان دارد [۱۳]. با اینکه بیش از چند دهه از ورود مباحث استراتژیک در ادبیات مدیریت می‌گذرد، تا کنون معیارهای دقیقی برای تفکیک مباحث استراتژیک از غیر آن ارائه نشده است. این موضوع در مورد کنترل استراتژیک حادتر است، به طوری که به تعبیر فیگنر (۱۹۹۰) ادبیات موجود در مورد کنترل استراتژیک گیج و گمراه‌کننده است و حتی سوالات اساسی مطرح شده در مورد ماهیت کنترل استراتژیک گنگ و مبهم است چه برسد به پاسخ این سوالات [۱۴] و [۱۶].

به نظر می‌رسد، نگرش استراتژیک میان دو مفهوم ذهنیت و عینیت تفاهم و وحدت ایجاد کند. مدیریت، شامل تصمیم‌گیری و اجرا (فکر و عمل) است. این دو بعد در درون تئوری مدیریت قابل شناسایی و تشخیص است و تفاوت و تقابل آن‌ها همواره نتایج عملکرد مدیریت را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در واقع، نگرش استراتژیک ارتباط بین حوزه فکر و حوزه عمل را برقرار می‌کند. در این نگرش مسائل به دو سطح استراتژیک و عملیاتی تقسیم می‌شوند. سطح استراتژیک (مفهومی) مربوط به مسائل ذهنی است و سطح عملیاتی (مصدیقی) مسائل عینی را تحت پوشش قرار می‌دهد.

مدیریت در برگیرنده برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل است که از دید نگرش معرفی شده، در دو سطح استراتژیک و عملیاتی قابل بررسی است. نمودار ۱، فرآیند مدیریت استراتژیک و نسبت آن با مدیریت در سطح عملیات را نشان می‌دهد.

تدوین، اجراء و کنترل استراتژیک که شکل دهنده مدیریت استراتژیک محسوب می‌شوند با یکدیگر در ارتباط بوده و بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند. با توجه به معیار ارائه شده برای تفکیک سطح استراتژیک از سطح عملیاتی می‌توان کنترل استراتژیک را به کنترل در سطح مفهومی و ذهنی (در مقابل سطح عینی و عملیاتی) تعریف کرد. حال سؤالی که مطرح می‌شود اینست که آیا منظور از کنترل استراتژیک تنها کنترل تدوین و اجرای استراتژی‌هاست و یا کنترل فرآیند مدیریت استراتژیک نیز مورد نظر است؟ از این دیدگاه نه تنها کنترل استراتژیک بر تدوین و اجرای استراتژی‌ها اعمال می‌شود، بلکه بر اجزاء و عناصر سازمانی نیز قابل تسری است. کنترل استراتژیک تدوین یا برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل استراتژیک اجراء و کنترل استراتژیک کنترل را نیز شامل می‌شود.



با توجه به مقدمات ذکر شده، "کنترل استراتژیک، جزئی از الگوی جامع مدیریت استراتژیک است و به آن دسته از فرآیندهای رسمی و غیر رسمی اطلاق می‌شود که سازمان را در ایجاد و حفظ پویایی آن یاری می‌بخشد." در این تعریف، پویایی در

بردارنده جهت، اثربخشی و هماهنگی استراتژیک است که هر یک به شکل زیر تعریف می‌شود:

جهت استراتژیک: اطمینان از صحت ماموریت، ارزش‌ها و چشم‌انداز سازمان و اهداف استراتژیک؛

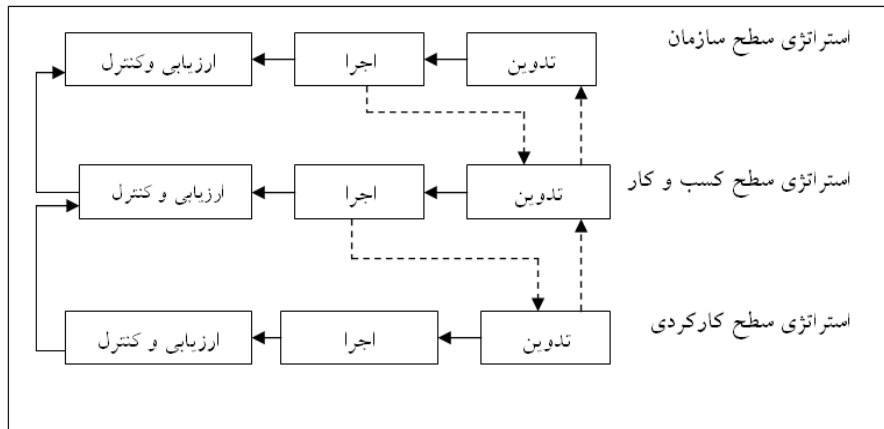
اثربخشی استراتژیک: اطمینان از اثربخشی بالقوه استراتژی‌های تدوین شده و حفظ اثربخشی آن در طول زمان؛

هماهنگی استراتژیک: اطمینان از برقراری یکپارچگی استراتژیک و هماهنگی افقی (درونی و بیرونی) بین اجزای مدیریت استراتژیک (تدوین، اجرا و کنترل) و هماهنگی عمودی بین استراتژی‌های سطح شرکت، کسب و کار و وظیفه‌ای و هماهنگی بین سطح استراتژیک و سطح عملیاتی.

### الگوی مفهومی تحقیق

سازمان‌های بزرگ از جمله شرکت‌های هولدینگ، در مرحله تدوین استراتژی خود معمولاً با توجه به سلسله مراتب سازمانی، سه گروه استراتژی را مورد بررسی قرار می‌دهند: استراتژی سازمان، استراتژی کسب و کار و استراتژی وظیفه‌ای. استراتژی سازمان به توصیف جهت‌گیری کلان شرکت در راستای نگرش کلی آن شرکت به رشد و مدیریت انواع کسب و کارها و خط تولید می‌پردازد. استراتژی کسب و کار معمولاً برای سطح محصولات و یا واحد کسب و کار تدوین می‌شود و بر بهبود موقعیت رقابتی کالاها و خدمات شرکت در یک صنعت خاص یا یک بخش از بازار خاص تأکید دارد. استراتژی وظیفه‌ای نگرشی است که توسط یک حوزه وظیفه‌ای مثل بازاریابی یا تحقیق و توسعه برای تحقق اهداف و استراتژی‌های بنگاه و کسب و کار از طریق به حداکثر رساندن بهره‌وری منابع اعمال می‌شود. سازمان‌ها و شرکت‌های تجاری بزرگ ممکن است از تمام این سه نوع استراتژی به طور همزمان استفاده کنند. در این صورت این سلسله مراتب یا زنجیره استراتژی مجموعه از استراتژی‌های متداخل است که یکدیگر را تکمیل و حمایت می‌کنند [۱۳]. سه مرحله اصلی در الگوی مدیریت استراتژیک (تدوین، اجرا و کنترل) برای

تمامی سطوح استراتژی صادق است (هر یک از سطوح دارای این سه مرحله اصلی هستند). هر سطح استراتژی، محیط استراتژیک سطح پایین تر را شکل می دهد، به این صورت که تدوین استراتژی سطح پایین تر به منزله اجرای استراتژی سطح بالاتر است [همان].



نمودار ۲. رابطه بین سطوح استراتژی [۱۳]

نمودار ۲ این رابطه را نشان می دهد. در بعضی از سازمان های کوچکتر نیز سطح اول و سطح دوم با یکدیگر ادغام می شوند و یک سطح به وجود می آید. هر یک از سطوح استراتژی با سایر سطوح استراتژی تعامل نزدیک و هماهنگی دارد و اگر کل سازمان بخواهد موفق شود باید این سه سطح یکپارچه باشند.

	داخل	کانون توجه	خارج
سرمایه گذاری	حفظ بازده مالی		توسعه بازده مالی
قصد استراتژیک			
اداره	حفظ و افزایش کارایی استراتژیک		افزایش رقابت پذیری

نمودار ۳- گونه های تدوین استراتژی در سطح ستاد مرکزی (سازمان)

تدوین استراتژی در سطح ستاد مرکزی در شرکت‌های هولدینگ، متأثر از نوع آن (سرمایه‌گذاری و یا مدیریتی) و قصد و هدف اصلی (استراتژیک) تشکیل هولدینگ و همچنین کانون توجه (داخل - خارج) است (نمودار ۳).

اجرای استراتژیک در سطح سازمان را می‌توان در دو مقوله مورد نظر قرار داد. اول بسترسازی برای اجرای استراتژی‌های سطح سازمان، مانند استراتژی منابع انسانی، استراتژی فرهنگ، استراتژی ساختار و... و دوم تدوین استراتژی‌های سطح پایین‌تر که همان استراتژی‌های سطح کسب و کار است؛ لذا تدوین استراتژی در سطح شرکت‌های تابعه شرکت‌های هولدینگ، به منزله اجرای استراتژیک به نسبت استراتژی‌های سطح ستاد مرکزی (سازمان) است. تدوین استراتژی، محصول انتخاب و گزینش (تصمیم‌گیری) استراتژیک است. تصمیم‌گیری نیز می‌تواند متمرکز و غیرمتمرکز باشد [۵]. همچنین نوع کنترل ستاد مرکزی در سازمان‌های هولدینگ، برای تدوین استراتژی در سطح شرکت‌ها می‌تواند فرآیندی و یا محتوایی باشد [۹] و [۱۲]. نمودار ۴ گونه‌های اجرای استراتژیک را نشان می‌دهد.

		متمرکز	تصمیم‌گیری	غیرمتمرکز
		غ متمرکز		
محورهماهنگی	نتایج	متمرکز نتیجه محور	غیرمتمرکز نتیجه محور	
	فرآیند	متمرکز فرآیند محور	غیرمتمرکز فرآیند محور	

نمودار ۴- گونه‌های اجرای استراتژیک

کنترل استراتژیک اعمال شده از سوی ستاد مرکزی در شرکت‌های هولدینگ، دارای دو مولفه و ویژگی اصلی است. ویژگی اول، میزان رسمیت فرآیند کنترل و مولفه دوم، تعداد معیار ارزیابی مورد استفاده در این فرآیند است [۱۵]. نمودار ۵

گونه‌های کنترل استراتژیک اعمال شده از سوی ستاد مرکزی شرکت‌های هولدینگ را بر حسب دو بعد میزان رسمیت و تعداد معیار ارزیابی نشان می‌دهد.

		رسمیت	
		زیاد	کم
تعداد معیارهای ارزیابی	کم	غیررسمی و کلی	غیررسمی و کلی
	زیاد	رسمی و تفصیلی	غیررسمی و تفصیلی

نمودار ۵- گونه‌های کنترل استراتژیک

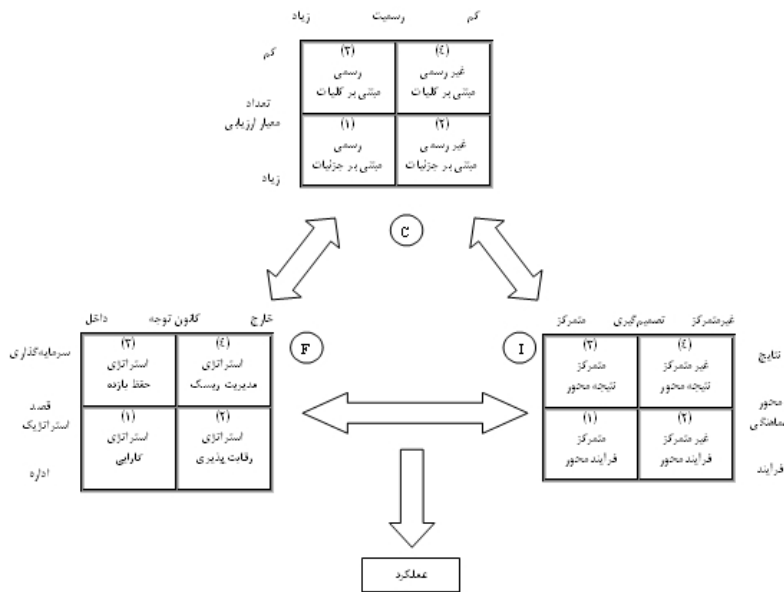
نمودار ۶ الگوی مفهومی تحقیق را نشان می‌دهد. در این الگو حرف C نشان‌دهنده کنترل، حرف F نشان‌دهنده تدوین<sup>۲</sup> و حرف I نشان‌دهنده اجرای<sup>۳</sup> استراتژیک است.

### طرح تحقیق

این تحقیق دارای دو سوال اصلی (اهم) و چندین سوال فرعی است. اولین سوال اصلی این است که آیا به کارگیری استراتژی‌های متفاوت کنترل استراتژیک بر عملکرد سازمان تأثیری دارد؟ پاسخ به این سوال، خود منوط به پاسخ‌گویی به سوالات دیگری است: آیا میزان رسمیت کنترل استراتژیک بر عملکرد سازمان اثری دارد؟ و آیا تعداد معیارهای به کارگرفته شده برای اطمینان از صحت اهداف استراتژیک، استراتژی‌ها و اجرای آن‌ها تأثیری بر موفقیت سازمان دارد؟

1. Control
2. Formulation
3. Implementation





نمودار ۶- الگوی مفهومی تحقیق

دومین سوال اصلی، این است که آیا در شرکت‌های هولدینگ، برقراری هماهنگی بین روش‌های به کار گرفته شده برای کنترل استراتژیک شرکت‌های فرعی توسط شرکت اصلی (مادر) با تدوین و اجرای استراتژیک شرکت اصلی (مادر) تاثیری بر عملکرد این شرکت‌ها دارد؟

برای پاسخگویی به سوالات فوق باید به آزمون فرضیات زیر پرداخت:

**فرصیه‌ها:** به تناسب دو سوال اصلی و سوالات فرعی زیر مجموعه آن‌ها، دو فرضیه

اصلی و تعدادی فرضیه فرعی به شرح زیر تدوین و بیان می‌شود.

**فرصیه‌ها:** بین نوع کنترل استراتژیک به کار گرفته شده توسط شرکت‌های مادر (اصلی) در شرکت‌های هولدینگ پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و عملکرد آن‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

### فرضیات فرعی اول:

- بین میزان رسمیت کنترل استراتژیک به کار گرفته شده توسط شرکت‌های مادر (اصلی) در شرکت‌های هولدینگ پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران

- و نرخ بازده سرمایه‌گذاری آن‌ها رابطه معناداری وجود دارد.
- بین تعداد معیارهای ارزیابی در کنترل استراتژیک به کار گرفته شده توسط شرکت‌های مادر (اصلی) در شرکت‌های هولدینگ پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و نرخ بازده سرمایه‌گذاری آن‌ها رابطه معناداری وجود دارد. بین میزان رسمیت کنترل استراتژیک به کار گرفته شده توسط شرکت‌های مادر (اصلی) در شرکت‌های هولدینگ پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و عملکرد آن‌ها بر مبنای شاخص  $M^2$  رابطه معناداری وجود دارد.
  - بین تعداد معیارهای ارزیابی در کنترل استراتژیک به کار گرفته شده توسط شرکت‌های مادر (اصلی) در شرکت‌های هولدینگ پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و عملکرد آن‌ها بر مبنای شاخص  $M^2$  رابطه معناداری وجود دارد. بین گونه کنترل استراتژیک به کار گرفته شده توسط شرکت‌های مادر (اصلی) در شرکت‌های هولدینگ پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و نرخ بازده سرمایه‌گذاری آن‌ها رابطه معناداری وجود دارد.
  - بین گونه کنترل استراتژیک به کار گرفته شده توسط شرکت‌های مادر (اصلی) در شرکت‌های هولدینگ پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و عملکرد آن‌ها بر مبنای شاخص  $M^2$  رابطه معناداری وجود دارد. بین میزان هماهنگی (همسویی) گونه‌های تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک در شرکت‌های هولدینگ پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و عملکرد آن‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

#### فرضیات فرعی دوم:

- بین میزان هماهنگی (همسویی) گونه‌های تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک در شرکت‌های هولدینگ پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و نرخ بازده سرمایه‌گذاری آن‌ها رابطه معناداری وجود دارد. بین میزان هماهنگی (همسویی) گونه‌های تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک در شرکت‌های هولدینگ پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و عملکرد آن‌ها بر مبنای شاخص  $M^2$  رابطه معناداری وجود دارد.

**جامعه و نمونه آماری:** جامعه آماری این تحقیق، شرکت‌های هولدینگ پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران است. بر اساس طبقه‌بندی پذیرفته شده در بورس تهران، تنها شرکت‌های سرمایه‌گذاری چند رشته‌یی به عنوان شرکت‌های هولدینگ معرفی شده‌اند که تعداد کل این شرکت‌ها بالغ بر ۱۳ مورد است. با توجه به اینکه ما در این تحقیق، چارچوب ارائه شده در استاندارد شماره ۱۵ و ۱۹ حسابداری ملی در مورد تعریف شرکت هولدینگ (شرکت اصلی و شرکت فرعی) و لزوم تهیه صورت‌های مالی تلفیقی توسط آنها، را پذیرفته‌ایم، طبق این تعریف و اطلاعات اخذ شده از سازمان بورس، حدوداً ۱۲۱ شرکت، مشمول تهیه صورت‌های مالی تلفیقی هستند که از این تعداد ۷۴ شرکت کمتر از چهار شرکت فرعی و ۴۷ شرکت، چهار شرکت فرعی یا بیشتر دارند.

از آنجا که هدف ما سنجش رابطه بین نوع کنترل استراتژیک و عملکرد بلند مدت شرکت‌های هولدینگ بورس بود، دوره زمانی ۱۳۸۲ تا ۱۳۸۶ را که اطمینان از دسترسی به داده‌ها و اطلاعات آن وجود داشت، مورد نظر قرار دادیم.

بخش زیادی از داده‌های این تحقیق، از صورت‌های مالی تلفیقی قابل استخراج است، لذا تهیه و ارائه صورت‌های مالی تلفیقی در دوره مورد نظر این تحقیق (حداقل ۵ سال) توسط شرکت‌های نامبرده، شاخص دیگری بود که تعداد حجم نمونه ما را به ۲۶ شرکت کاهش داد. بیست و یک شرکت مابقی، در یک یا چند سال از دوره مورد نظر، فاقد صورت‌های مالی تلفیقی بودند. بر اساس مطالب گفته شده، نمونه برداری این تحقیق، نمونه برداری غیراحتمالی هدفمند و قضاوتی است [۸]. جدول شماره ۱ اسامی شرکت‌های نمونه انتخابی تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱- نمونه انتخابی تحقیق

ردیف	نام شرکت	تعداد شرکت فرعی	ردیف	نام شرکت	تعداد شرکت فرعی
۱	ایران ترانسفو	۷	۱۴	سرمایه‌گذاری شاهد	۴۳
۲	ایران خودرو	۶۲	۵۱	سرمایه‌گذاری پتروشیمی	۱۱
۳	ایران خودرو دیزل	۱۱	۶۱	سرمایه‌گذاری نفت	۲۱
۴	تراکتورسازی ایران	۱۱	۷۱	سرمایه‌گذاری غدیر	۳۹
۵	توسعه صنایع بهشهر	۲۹	۸۱	سرمایه‌گذاری نیرو	۱۱

۵	سیمان تهران	۱۹	۵	خدمات انفورماتیک	۶
۱۵	سیمان فارس و خوزستان	۰۲	۷	داروییخش	۷
۴	سیمان کرمان	۱۲	۶۴	سایپا	۸
۹	پارس مینو	۲۲	۳۳	سرمایه گذاری البرز	۹
۵	نیرو محرکه	۳۲	۲۹	سرمایه گذاری بانک ملی ۱	۱۰
۱۶	گروه بهمن	۴۲	۱۲	پارس توشه	۱۱
۶	گروه سبحان	۵۲	۴	توسعه معادن و فلزات	۲۱
۸	گروه صنعتی سدید	۶۲	۱۸	سرمایه گذاری ساختمان ۱	۳۱

منبع: بانک اطلاعات نرم افزاری تدبیر پرداز و بانک اطلاعات صورت‌های مالی شرکت‌ها

### ابزار و روش جمع‌آوری داده‌ها: بخشی از داده‌ها از منابع اسناد و مدارک

قابل استناد مانند صورت‌های مالی حسابرسی شده و یادداشت‌های همراه، گزارش‌های حسابرس مستقل و بازرس قانونی، گزارش‌های افزایش سرمایه و گزارش‌های هیات مدیره و اطلاعات موجود در بانک‌های اطلاعاتی مرتبط با نوسانات قیمت و بازده سهام این شرکت‌ها جمع‌آوری شد. علاوه بر این، از ابزار پرسشنامه نیز برای اندازه‌گیری متغیرهای مستقل استفاده گردید. این پرسشنامه با الهام از تحقیقات قبلی (مانند پرسشنامه اشریج) برای تعیین گونه‌های تدوین، اجراء و کنترل استراتژیک شرکت‌های هولدینگ، حاوی ۲۵ سوال با پاسخ‌های بسته در قالب طیف لیکرت تهیه گردید و پس از سنجش روایی (محتوایی و صوری) و پایایی (ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶۴)، از هر پرسشنامه ۳ نسخه برای هر شرکت ارسال شد تا افرادی که آگاه به مباحث استراتژیک شرکت هستند، اقدام به تکمیل آن نمایند.

### متغیرهای تحقیق: به منظور تعیین سطح عملکرد شرکت‌های نمونه تحقیق (متغیر

وابسته)، از نرخ بازده سرمایه‌گذاری (ROI) که مبتنی بر صورت‌های مالی است و شاخص  $M^2$  که مبتنی بر اطلاعات بازار است، استفاده شد. سطح اندازه‌گیری هر دو متغیر مذکور، فاصله‌ی است.

برای محاسبه نرخ بازده سرمایه‌گذاری، سود خالص تلفیقی پس از کسر مالیات بر جمع کل خالص دارایی‌های تلفیقی هر ساله تقسیم و سپس میانگین پنجساله آن محاسبه گردید. از آنجا که شرکت‌های هولدینگ در پرتفویی از شرکت‌های

مختلف، سرمایه گذاری می کنند، معیارهای سنجش عملکرد مدیریت پرتفوی که مبتنی بر بازده و ریسک است، معیارهای مناسبی برای سنجش عملکرد این شرکتها تشخیص داده شد. این معیارها عبارتند از: معیار جنسن<sup>۱</sup>، معیار ترینور<sup>۲</sup>، معیار  $M^2$  و نسبت ارزیابی [۷]. معیار  $M^2$  که در این تحقیق به کار گرفته شده، طبق رابطه زیر، ریسک سیستماتیک و غیرسیستماتیک را با هم در نظر می گیرد:

$$M_p^2 = r_f^- + \left[ \frac{r_p^- - r_f^-}{\sigma_p} \right] \sigma_m$$

که در آن  $r_p^-$ : متوسط بازده پرتفوی،  $r_f^-$ : متوسط نرخ بازده بدون ریسک،  $\sigma_p$ : انحراف معیار بازده پرتفوی و  $\sigma_m$ : انحراف معیار شاخص بازار است [همان ۱۵]. برای تعیین گونه کنترل استراتژیک، از دو معیار رسمیت و تعداد معیار ارزیابی استفاده شد، به این نحو که ابتدا با توجه به برآیند نظرات خبرگان (پرسشنامه) و در نظر گرفتن یک نقطه برش، میزان رسمیت و تعداد معیار ارزیابی تعیین گردید (کم=۱ و زیاد=۲)، سپس از ترکیب این دو معیار، گونه کنترل استراتژیک برای هر شرکت مشخص شد (نمودار ۶ و ۷)؛ به طوری که هر شرکت در یکی از ربعهای نمودار شماره ۶ قرار می گیرد. به همین ترتیب و با توجه به اطلاعات جمع آوری شده از پرسشنامه و اسناد و مدارک، گونه تدوین (بر اساس وضعیت دو متغیر کانون توجه و قصد استراتژیک) و گونه اجراء (بر اساس وضعیت دو متغیر نوع تصمیم گیری و محور هماهنگی) مشخص شد.

- 
1. Jensen
  2. Treynor
  3. Sharpe

## تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

از آنجا که در این تحقیق تعداد متغیر وابسته، دوتاست و در سطح فاصله‌ی؛ و متغیرهای مستقل ترتیبی و یا اسمی هستند، از تحلیل واریانس چندمتغیره برای آزمون تفاوت بین میانگین گروه‌ها و آزمون تعقیبی (پس تجربی)<sup>۱</sup> بون فرونی<sup>۲</sup> برای شناسایی میزان اثر متغیرهای مستقل که دارای تفاوت معنادار بوده اند، استفاده شد. به هر حال استفاده از تحلیل واریانس چندمتغیره که از نوع تحلیل‌های پارامتری است، مستلزم تایید برخی مفروضات زیر بنایی مانند نرمال بودن متغیرهای وابسته است. لذا با آزمون گلموگروف-اسمیرنف یک طرفه، در سطح ۹۵ درصد اطمینان، تایید شد که نمونه انتخابی متعلق به جامعه‌ای است که از نظر شاخص نرخ بازده سرمایه گذاری و شاخص  $M^2$  دارای توزیع نرمال است. جدول زیر معیارهای آزمون فرض تاثیر گونه کنترل بر عملکرد شرکت‌های نمونه تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲- آماره‌های آزمون تحلیل واریانس چند متغیره

اثر	ارزش	آماره F	معنی داری
معیار پیلای <sup>۳</sup>	۰/۵۰۷	۲/۲۶۵	۰/۰۵۶
لامبدای ویلکز <sup>۴</sup>	۰/۵۴۲	۲/۲۶۸	۰/۰۵۷
اثر هتلینگ <sup>۵</sup>	۰/۷۵۳	۲/۲۶۰	۰/۰۵۹
معیار بزرگترین ریشه ری <sup>۶</sup>	۰/۶۰۲	۴/۰۱۴	۰/۰۲۲

با توجه به کوچک تر بودن معنی داری محاسبه شده، بر مبنای معیار بزرگترین ریشه ری (۰/۰۲۲) از آلفای ۰/۰۵، وجود تفاوت معنی دار بین حداقل دو میانگین تایید می‌شود، بنابراین می‌توان گفت که با احتمال ۹۵ درصد، بین گونه کنترل استراتژیک به کار گرفته شده توسط شرکت‌های هولدینگ پذیرفته شده در بورس

- 1 - Post Hoc
2. Bonferroni
- 3 - Pillai's Criterion
- 4 - Wilk's Lambda
- 5 - Hotelling's trace
- 6 - Roy's Largest Root

اوراق بهادار تهران و عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد. جدول زیر میانگین نرخ بازده سرمایه گذاری و شاخص  $M^2$  را برای هر گونه از کنترل استراتژیک نشان می دهد.

جدول ۳- میانگین شاخص  $M^2$  گونه های کنترل استراتژیک

شرح	گونه ۱	گونه ۲	گونه ۳	گونه ۴
میانگین ROI	۰/۱۱۱۴	۰/۱۱۴۰	۰/۱۸	۰/۱۰۶۷
میانگین شاخص $M^2$	۰/۲۵	-۰/۰۵	۰/۲۸۶۷	۰/۱۸۹۶

جدول فوق نشان می دهد که گونه ۳ کنترل استراتژیک بهترین گونه از حیث شاخص نرخ بازده سرمایه گذاری و گونه ۴ نا موفق ترین گونه از حیث همین معیار است. در حالیکه از نظر میانگین شاخص  $M^2$  گونه ۳ بهترین و گونه ۲ ناموفق ترین گونه کنترل استراتژیک در بین شرکت های هولدینگ نمونه تحقیق هستند. آزمون تعقیبی بون فرونی، نشان داد که تنها تفاوت گونه ۲ و گونه ۳ کنترل استراتژیک بر روی شاخص  $M^2$  معنادار است و ما بقی تفاوت ها معنادار نیست. به عبارت دیگر، شرکت هایی که از گونه کنترل رسمی بر مبنای تعداد معیار کم استفاده نموده اند از شرکت هایی که از گونه کنترل غیررسمی و بر مبنای تعداد زیاد استفاده نموده اند، عملکرد بهتری داشته اند.

علاوه بر آزمون فوق، میزان ارتباط بین میزان رسمیت و تعداد معیار ارزیابی نیز بر عملکرد شرکت های مورد نظر تحقیق، بررسی گردید که جدول زیر نتایج این آزمون را نشان می دهد.

جدول شماره ۴- آماره های آزمون تحلیل واریانس چند متغیره

اثر	معنی داری میزان رسمیت	معنی داری تعداد معیار ارزیابی
معیار پیلا	۱	۰/۲۳۶
لامبدای ویلکز	۱	۰/۲۳۶
اثر هتلینگ	۱	۰/۲۳۶
معیار بزرگترین ریشه ری	۱	۰/۲۳۶

با توجه به اینکه مقدار معنی داری معیارهای محاسبه شده برای متغیرهای میزان رسمیت و تعداد معیار ارزیابی، برای همه معیارها از آلفا بزرگتر است لذا جدول

شماره ۵، نشان می‌دهد که ارتباط بین میزان رسمیت و تعداد معیارهای ارزیابی با عملکرد رابطه معناداری وجود ندارد.

در مورد آزمون رابطه بین میزان هماهنگی استراتژیک و عملکرد، جدول زیر معیارهای مربوط به آزمون تحلیل واریانس چند متغیره را نشان می‌دهد.

جدول ۵- آماره‌های آزمون تحلیل واریانس چند متغیره

معنی داری	آماره F	ارزش	اثر
۰/۱۱۵	۱/۹۷۹	۰/۳۱۷	معیار پیلا
۰/۱۰۳	۲/۰۷۱	۰/۶۶۸	لامبدای ویلکز
۰/۰۹۲	۲/۱۴۸	۰/۴۵۲	اثر هتلینگ
۰/۰۲۲	۴/۶۳۰	۰/۴۴۱	معیار بزرگترین ریشه ری

با توجه به کوچک‌تر بودن معنی داری محاسبه شده بر مبنای معیار بزرگترین ریشه ری (۰/۰۲۲) از آلفای ۰/۰۵، وجود تفاوت معنی دار بین حداقل دو میانگین تأیید می‌شود، بنابراین می‌توان گفت که با احتمال ۹۵ درصد، بین میزان هماهنگی استراتژیک به کار گرفته شده توسط شرکت‌های هولدینگ پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و عملکرد آن‌ها رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۶- میانگین شاخص  $M^2$  گونه‌های کنترل استراتژیک

شرح	کاملاً نا هماهنگ	نیمه هماهنگ	کاملاً هماهنگ
ROI میانگین	۰/۰۷۲۵	۰/۱۲۳۱	۰/۱۶۸۶
$M^2$ میانگین شاخص	۰/۰۹۲۵	۰/۱۵۱۵	۰/۳۱۵۷

جدول شماره ۶ میانگین نرخ بازده سرمایه گذاری و شاخص  $M^2$  را برای سه سطح هماهنگی استراتژیک نشان می‌دهد. این جدول، حاکی از آن است که بر مبنای میانگین ROI و میانگین شاخص  $M^2$  شرکت‌های کاملاً هماهنگ دارای بهترین عملکرد و شرکت‌های کاملاً ناهماهنگ دارای ضعیف‌ترین عملکرد و شرکت‌های نیمه هماهنگ دارای عملکرد متوسط هستند. انجام آزمون تعقیبی بون فرونی حاکی از آن است که تفاوت‌های میانگین شاخص  $M^2$  در مورد هر سه حالت کاملاً



هماهنگ، نیمه هماهنگ و کاملاً نا هماهنگ و تفاوت‌های میانگین ROI در مورد حالت کاملاً هماهنگ و کاملاً نا هماهنگ معنادار است.

### نتیجه‌گیری

کنترل استراتژیک، جزئی از الگوی جامع مدیریت استراتژیک است و به فرآیندهای رسمی و غیررسمی اطلاق می‌شود که سازمان را در ایجاد و حفظ پویایی آن یاری می‌بخشد. پویایی در بردارنده جهت، اثربخشی و هماهنگی استراتژیک است. موضوع کنترل استراتژیک، به خودی خود پیچیده است و این موضوع در شرکت‌های هولدینگ دارای پیچیدگی مضاعف می‌شود. در تحقیقات پیشین، گولد و کوپین (۱۹۹۳)، دو متغیر رسمیت و تعداد معیارهای عملکرد (شفافیت) در کنترل استراتژیک اعمال شده توسط ستاد مرکزی در شرکت‌های هولدینگ به صورت نظری مورد توجه قرار گرفته بود. در این تحقیق سعی شد تا با جمع‌آوری اطلاعات از شرکت‌های هولدینگ پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، این موضوع بررسی شود و بهبودهای لازم ارائه شود.

با توجه به آزمون فرض‌های انجام شده، ارتباط بین رسمیت و تعداد معیارهای ارزیابی به کار گرفته شده در کنترل استراتژیک با عملکرد بلند مدت شرکت‌های نمونه تحقیق، معنادار نبود؛ اما ترکیب این دو متغیر و ارائه چهار گونه برای کنترل استراتژیک، اندکی بهبود در برقراری رابطه بین گونه‌های کنترل استراتژیک و عملکرد بلند مدت شرکت‌های هولدینگ را موجب شد. آزمون تحلیل واریانس چند متغیره و آزمون‌های تعقیبی حاکی از آن است که در میان شرکت‌های نمونه، شرکت‌هایی که از گونه کنترل رسمی بر مبنای تعداد معیارها کم‌تر استفاده نموده‌اند، دارای عملکرد بالاتری بوده‌اند. البته تنها این تفاوت در شرکت‌هایی که از گونه کنترل غیررسمی و بر مبنای تعداد زیاد استفاده نموده‌اند با عملکرد شرکت‌هایی که از گونه کنترل غیررسمی با تعداد معیار عملکرد کم استفاده نموده‌اند معنادار است.

الگوی ارائه شده در این تحقیق، بیانگر آن است که اگر کلیه اجزای مدیریت استراتژیک از جمله تدوین، اجراء و کنترل بر اساس نقاط مرجع استراتژیک با هم هماهنگ شود، به بهبود عملکرد بلند مدت شرکت منجر خواهد شد. آزمون این

فرض نیز نشان داد که عملکرد شرکتهایی که دارای هماهنگی کامل هستند از شرکتهای دارای هماهنگی نسبی بهتر است و شرکتهای دارای هماهنگی نسبی نیز عملکردی بهتر از شرکتهای فاقد هماهنگی استراتژیک دارند.

یافته‌های این تحقیق بیانگر آن است که هر شرکت هولدینگ باید به تناسب نوع تدوین و اجرای استراتژیک خود، از یکی از استراتژی‌های کنترل استراتژیک استفاده نماید و هرچه هماهنگی بین این سه مرحله بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک پیشنهاد شده، بیشتر باشد، به بهبود بیشتر عملکرد بلند مدت آن شرکت منجر خواهد شد.

## منابع

۱. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۵)، "تئوری سازمان و مدیریت"، جزوه درسی، دوره دکترای مدیریت، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی.
۲. بانک اطلاعات تدبیر پرداز، نصب شده در سازمان بورس و اوراق بهادار تهران.
۳. بانک اطلاعات صورت‌های مالی و گزارش حسابرس شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران (۸۶-۱۳۸۲)، تهیه شده توسط سازمان بورس و اوراق بهادار تهران.
۴. دیوید، فرد آر (۱۳۸۷)، "مدیریت استراتژیک"، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ هشتم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. رابینز، استیفن پی (۱۳۸۶)، "مبانی مدیریت"، ترجمه سید محمد اعرابی و محمد علی حمید رفیعی و بهروز اسراری ارشاد، چاپ چهارم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. راعی، رضا و تلنگی، احمد (۱۳۸۳)، "مدیریت سرمایه‌گذاری"، تهران: انتشارات سمت.
۷. راعی، رضا و سعیدی، علی (۱۳۸۵)، "مبانی مهندسی مالی"، تهران: انتشارات سمت.
۸. دانایی فرد، حسن و همکاران (۱۳۸۷)، "روش تحقیق کمی در مدیریت"، تهران: انتشارات صفار.
۹. کوین، جیمز برایان، مینتز برگ، هنری و جیمز، رابرت ام (۱۳۸۲)، "مدیریت استراتژیک"، ترجمه محمد صائبی، چاپ سوم، تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
۱۰. گزارش‌های عملکرد سالانه بورس تهران (۱۳۸۱-۱۳۸۵)، تهیه شده توسط سازمان بورس و اوراق بهادار تهران.
۱۱. لورنژ، پیترو، اسکات، مورتن و گوشال، مایکل اف (۱۳۸۵)، "کنترل

- استراتژیک"، ترجمه سید محمد اعرابی و محمد حکاک، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۲. مینتزبرگ، هنری و دیگران (۱۳۸۴)، "جنگل استراتژی (سیری در استراتژی)، ترجمه محمود احمدپور داریانی، تهران: شرکت پردیس ۵۷.
۱۳. هانگر، جی. دیوید (۱۳۸۷)، "مبانی مدیریت استراتژیک"، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ چهارم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- 14 -Feigner, M. K. (1990), *"Towards a Descriptive Theory of Strategic Control"*, UMI Dissertation Service, a Bell & Howell Company, Ann Arbor Michigan.
- 15 -Goold, M. and Quinn, J. J. (1993), *"Strategic Control: Establishing Milestones for Long-term Performance"*, Addison Wesley.
- 16 -Muralidharan, Raman (2004), "A frame Work for Designing Strategy Content Controls", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53, (7), 590- .
- 17 -Pearce II, John A. & Robinson, JR., Richard B. (2005), *"Strategic Management: Formulation, Implementation and Control"*, 7<sup>th</sup>ed., Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- 18 -Venkatraman N. and Henderson, J. C. (1999), "Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming organizations", *IBM System Journal*, 32, (1).