

- مدل های ذهنی در رابطه با بینشها، ارزشها و نگرشهای مشترک مدیران ارشد هولدینگ؛
- ساختار، سیستم ها و فرآیندهای شرکت مادر؛
- عملیات، خدمات و منابع؛
- نیروی انسانی و مهارتها به عنوان عامل ارزش آفرین در سازمان هولدینگ؛
- تعیین و معرفی موارد تمرکز یا عدم تمرکز.

با عنایت به مطالب فوق، یکی از مهمترین مسایلی در ساختار سازمانهای مادر (HOLDING)، تعریف صحیح ستاد و چگونگی تقسیم وظایف و مسئولیتها بر اساس فرآیندهای تعریف شده است. دانشمندان روشهای مدیریت موجود را در سه سبک مدیریتی بر مبنای میزان مسئولیتها و وظایف سطوح مختلف تقسیم بندی کرده اند. در ذیل به اختصار به توضیح هر یک از این مدلها خواهیم پرداخت.

۱- مدل برنامه ریزی استراتژیک: برنامه ریزی استراتژیک تمرکز گراترین نوع در میان سه الگوی مزبور است. در مدل برنامه ریزی استراتژیک، ستاد سازمان در نقش طراح اصلی برنامه ها (MASTER PLANNER) ظاهر شده و مسئولیت هر گروه یا شرکت تحت پوشش را خود مشخص می کند. شرکتهای کوچکتر وظیفه اجرای بخشهای مختلف طرح اصلی را برعهده دارند.

در این سبک، سازمان با استفاده از راهکارهای نشان داده شده در شکل (۱)، وظیفه تنظیم هماهنگی و کنترل همه فعالیتهای بخشها و شرکتهای زیر مجموعه را برعهده دارد.

ستاد سازمان در این مدل، مستقیماً به مدیریت فراساختارها 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 بر اساس برنامه ریزی استراتژیک شکل گرفته اند، نشان داده 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 هر یک از واحدها آگاه نباشند، استفاده از این روش بسیار مشکل و در بسیاری از

مدل های سازماندهی در سازمانهای هولدینگ

محسن اتابکی

مقدمه

وضعیت پیچیده فعلی جهان تجارت، تواناییهای بسیار متفاوت سازمانها (توان مالی، توان تخصصی، نیروی انسانی، توان تکنولوژیکی و...)، ناپایداری محیطهای بازار و تلاش شرکتها به منظور کسب سهم بیشتری از بازار و امکان ورود به فعالیتهای جدید و سودآور تجاری، باعث شده است تا مقوله ادغام و گروهی شدن شرکتها به منظور استفاده بهینه از تواناییهای یکدیگر و فعالیت به صورت شرکتهای هولدینگ متداول گردد. از این رو سازمانهای توانا تمایل زیادی برای فعالیت در قالب هولدینگ و بهره گیری از تواناییهای یکدیگر دارند تا بدین وسیله ضمن فائق آمدن بر مسائل و مشکلات خود، به رقابت در سطوح بالاتری و فعالیت در عرصه جهانی بپردازند.

یادآوری این نکته ضروری است که با چنین اقدامی و تبدیل شدن چندین شرکت به یک مجموعه هولدینگ، برنامه تدوین شده و ساختار سازمانی قبلی شرکتها جوابگوی وضعیت فعلی نخواهد بود و باید بازنگری و اصلاحات لازم در خصوص موارد فوق صورت پذیرد.

در کشور ما، موفقیت تلاشهای انجام شده در زمینه گروهی شدن شرکتها و فعالیت به صورت شرکتهای هولدینگ، مستلزم توجه به دو موضوع مهم یعنی اجرای دقیق فرآیند برنامه ریزی استراتژیک و ساختار سازمانی متناسب است که در غیر این صورت عملکرد شرکتهای هولدینگ در داخل کشور از بازدهی مناسبی برخوردار نبوده و نتیجه چندان مطلوبی به همراه ندارد.

تعریف سازمان هولدینگ

در زبان انگلیسی «هولدینگ» مترادف با «CORPORATE» و «PARENT» آورده شده است و در زبان فارسی شاید بتوان آن را مترادف با «فراگیر» یا «مادر» قرار داد.

به طور کلی، سازمانهای هولدینگ را می توان چنین تعریف کرد، گروهی از شرکتها که در آنها یک شرکت، مالکیت و اداره و یا فقط اداره کلیه شرکتها را برعهده داشته باشد، تحت عنوان هولدینگ قلمداد می شوند.

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) تاثیر گذار خواهد بود.

لذا ضروری است مدیریت ارشد به منظور تصمیم گیری و اعمال نظر، علاوه بر بررسی و شناخت ستاد سازمان، با دیدی وسیعتر و شناخت کامل از شرکتهای تابعه، تصمیم گیری کند. بنابراین، مسائل و تصمیمات در سازمانهای هولدینگ همواره پیچیده و پرابهام و گاهی نیز همراه با تناقضاتی است که این سازمانها را نیازمند اجرای مدیریت استراتژیک با الگوهای جدید و مناسب می کند.

عوامل تاثیر گذار

الف - بینش ارزش آفرینی: هر سازمان هولدینگ ضروری است از یک اصل و دیدگاه ویژه ای برای ایجاد ارزش آفرینی، برخوردار باشد.

ب - ویژگی ممتاز: هر سازمان هولدینگ خصوصیات خود را (از قبیل مدل های ذهنی، ساختار، سیستم ها، عملیات و...) حول بینش مشخصی ایجاد می کند.

ج - کسب و کار محوری یا کانون تجارت: هر سازمان هولدینگ در زمینه یک کسب و کار خاص تخصص داشته و سایر فعالیتهای خود را حول آن تنظیم و سازماندهی می کند.

به منظور شناخت و درک ویژگیها و خصوصیات سازمان هولدینگ، باید پنج عامل مهم و مرتبط به شرح ذیل مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد:

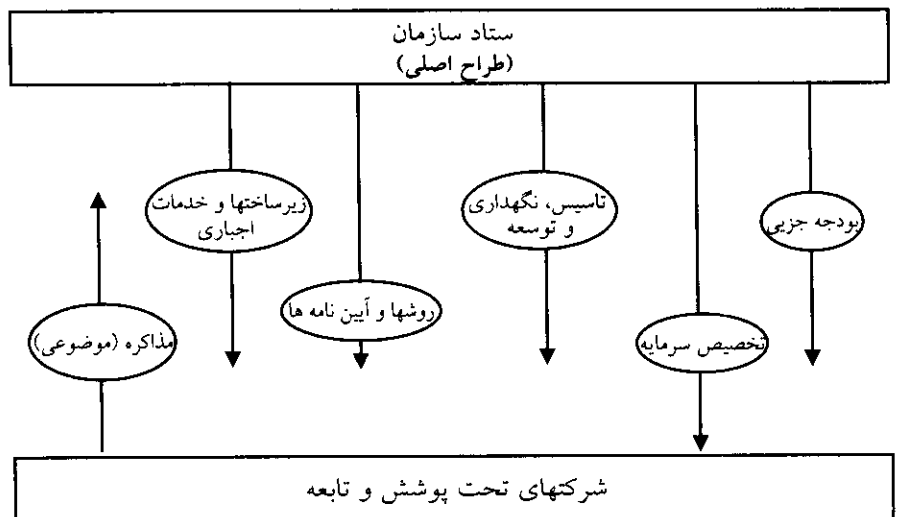
شرایط غیر عملی است. به ویژه خطر از دست رفتن فرصتها، باتوجه به کمبود دانش نزد مدیران ارشد، که سبب جلوگیری از ورود به عرصه های جدید فعالیتهای تجاری می شود، وجود دارد.

باتوجه 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.

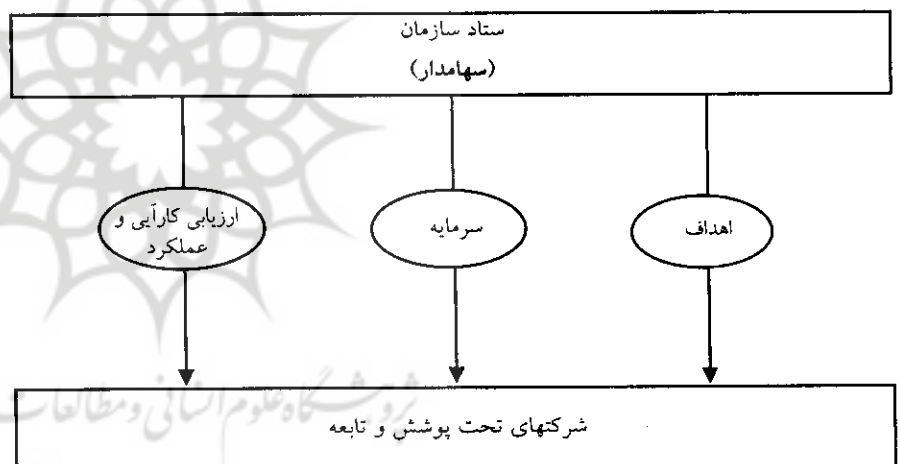
۲- مدل کنترل مالی: کنترل مالی، افراطی ترین نوع تفویض اختیار است. ستاد سازمان به مانند مادری عمل می کند که فقط در نقش یک سهامدار یا بانک ظاهر می شود. در این مدل، اهمیت کمی برای شیوه های تولید و بازاریابی در واحدها وجود دارد. حتی در بسیاری از موارد، شرکتها با آزادی کامل به رقابت با یکدیگر می پردازند. در این روش حتی شرکتها اجازه دارند تا سرمایه های خارج از سازمان را نیز جذب کنند. نقش ستاد سازمان 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.

اجرای کامل این مدل به ندرت در سطح سازمانهای دولتی و خصوصی دیده می شود. این روش بیشتر یک حالت ایده آل و دورنمای فعالیت تعدادی از مدیران سطح بالای جهان است. 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 سساده است، فعالیت دارند. دوم آنکه، این روش نیازمند تشابه بسیار زیاد بین فعالیتهای اقتصادی واحدهای صنعتی است تا بتوان هسته مدیریت با کفایت ایجاد کرد. در غیر اینصورت سازمان مادر، کفایت کافی برای کمک به شرکتهای تحت پوشش خود را نخواهد داشت. سوم، روش تعیین اهداف و ارزیابی کارایی باید یکسان باشد که این امر در شرایط بحرانی مشکلات فراوانی به همراه دارد. در نهایت آنکه این روش پس از مدتی از

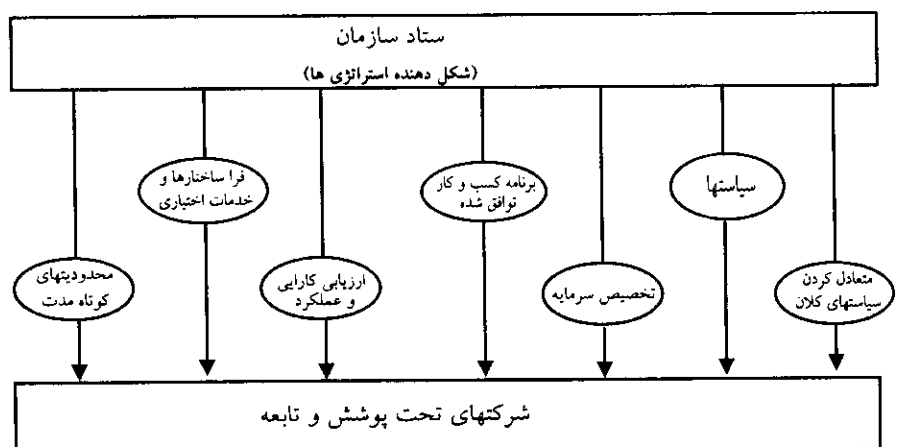
شکل ۱ - ارتباطات سازمانی در مدل برنامه ریزی استراتژیک



شکل ۲ - ارتباطات سازمانی در مدل کنترل مالی



شکل ۳ - ارتباطات سازمانی در مدل کنترل استراتژیک



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 باکفایت 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.

۳- مدل کنترل استراتژیک: مدل کنترل استراتژیک، بین دو مدل قبلی قرار می گیرد و بیشتر سازمانهای 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 سازمان شکل دهنده (SHAPER) استراتژی ها است و بنابراین، حداقل نقشهای سازمان مادر به صورت زیر تعریف می شود.

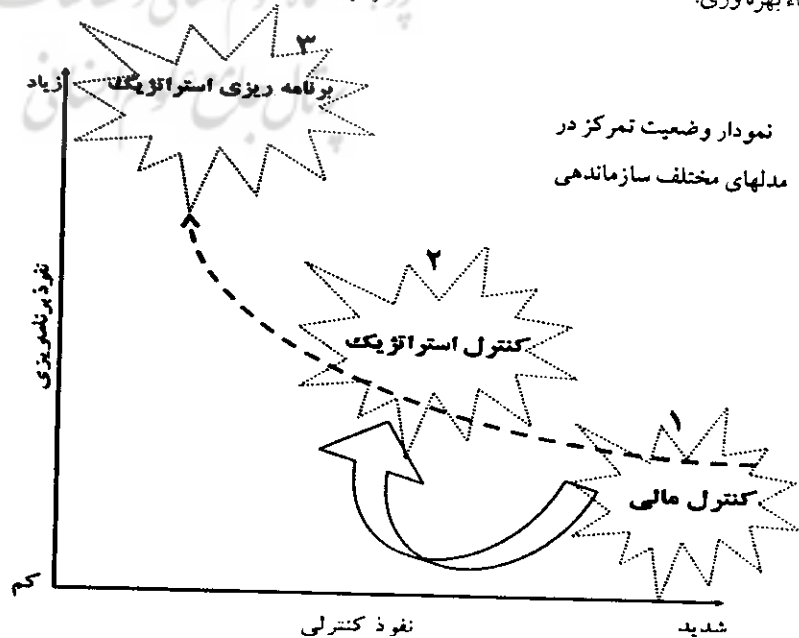
- تعریف و شکل دهی استراتژی های کلان سازمان به خصوص در تخصیص منابع و کنترل روشها؛
- تعریف فعالیتهای متعادل برای شرکتها و مأموریت هریک؛
- تعریف و کنترل سیاستهای سازمانی؛
- پرورش نوآوریها و یادگیریهای سازمانی؛
- تعریف استانداردها و ارزیابی بهره وری شرکتها تابعه و ایجاد تغییرات لازم سازمانی برای ارتقاء بهره وری.

در این مدل، 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 بر برنامه های اصلی طراحی شده توسط ستاد سازمان استوار است. کنترل استراتژیک در جایی وجود دارد که ستاد سازمان توجه کمتری به ایجاد وظایف برای شرکتها و بخشهای مختلف دارد و بیشتر به شکل دهی رفتارهای شرکتها همچنین 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 ستاد سازمان در این مدل به دست آوردن مزایای بیشمار از طریق هم افزایی در سازمان است. همچنین اهمیت ویژه ای برای افزایش سطح دانش سازمانی با استفاده از فرآیندهای محک زنی (BENCHMARKING) و انتشار فعالیتهای صحیح در این مدل وجود دارد. در کنترل استراتژیک، خدمات و مشاوره ارائه شده توسط ستاد سازمان بیشتر جنبه اختیاری خواهند داشت. متخصصان پس از مطالعات فراوان نشان داده اند که موفقیت این سبک مدیریت، وابسته به رفتار یکسان واحدها و شرکتها است.

نتیجه گیری

در بین سازمانهای هولدینگ، مدل کنترل استراتژیک متداول ترین سبک است. زیرا همواره



سازمانهای مادر تمایل دارند از مدل کنترل مالی به سمت مدل برنامه ریزی استراتژیک حرکت کنند (نمودار یک) و لذا به مدل کنترل استراتژیک تمایل زیادی پیدا می کنند. در این مدل، شرکتها برنامه های خود را براساس استراتژی های سازمان مادر تنظیم می کنند و سازمان آنها را بازبینی و کنترل می کند. لذا مسئولیت تدوین برنامه های عملیاتی و ارائه پیشنهادها کلی به عهده شرکتها تحت پوشش و تابعه است. از طرفی ستاد سازمان بادر اختیار گرفتن کارشناسان و متخصصان مجرب، به شرکتها تابعه خدمات مشاوره ای ارائه می کند. در مدل کنترل استراتژیک، نتایج عملیات به طور مستمر مورد نظارت قرار می گیرد 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 می شود:

الف - توسعه و رشد سازمان و امور سرمایه گذاری؛

ب - اداره شرکتها تابعه و تحت پوشش؛

معمولاً هریک از سازمانهای هولدینگ براساس دو مأموریت اصلی فوق ایجاد می گردد و با تعریف دقیق فرآیندهای مربوط به هر کدام به سازماندهی و تشکیل ساختار سازمانی بر مبنای فرآیندهای تعیین شده می پردازند. اینکه فرآیندهای اصلی سازمان کدامند و ساختار مناسب برای تحقق فرآیندها به چه شکل باشد، بستگی به این دارد که سازمان از کدام یک از مدلهای ارائه شده برای سازماندهی خود بهره گیری کند. همان طور که در نمودار وضعیت تمرکز می بینیم، میزان تمرکز و عدم تمرکز بر نقشهای بیان شده در هریک از مدلها به عهده مدیران ارشد و تصمیم گیران هر سازمان می تواند متفاوت باشد. □

منابع و مآخذ

۱ - بابایی محمدعلی، اولین سمینار سازماندهی شرکتها هولدینگ، مرکز مطالعات مدیریت ایران ۱۳۸۱.

2 - JOHN L. COLLY, JR. JACQUELINE L. DOYLE AND ROBERT D. HARDIE. CORPORATE STRATEGY. MC. GRAW - HILL, 1997.

3 - DAVID M. BROCK, MICHAEL J. POWELL AND C.R. HININGS, RESTRUCTURING THE PROFESSIONAL ORGANIZATION. ROUTLEDGE, 1999.

• محسن اتابکی : کارشناس ارشد سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

IMQ

خودشن گریز محک تجربه آید به میان ...

سرآمدی سازمان خود را با محک EFQM

و جایزه ملی کیفیت بیازمایید.

ارزیابی:

- تعیین وضعیت موجود
- ارائه راهکارهای بهبود

آموزش:

- اصول و مبانی
- تشریح مدل
- تربیت ارزیاب

بهبود و ارتقا:

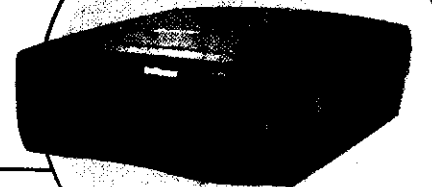
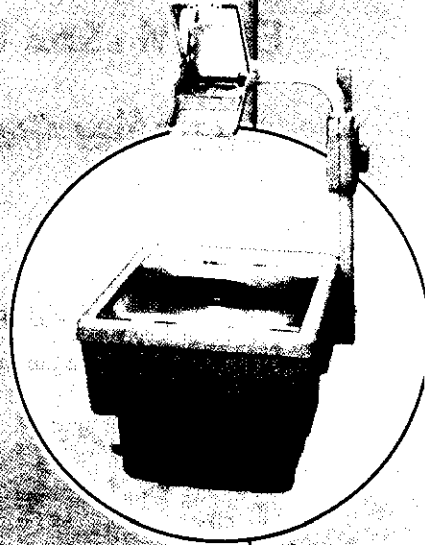
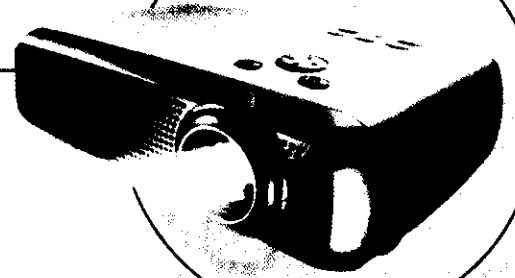
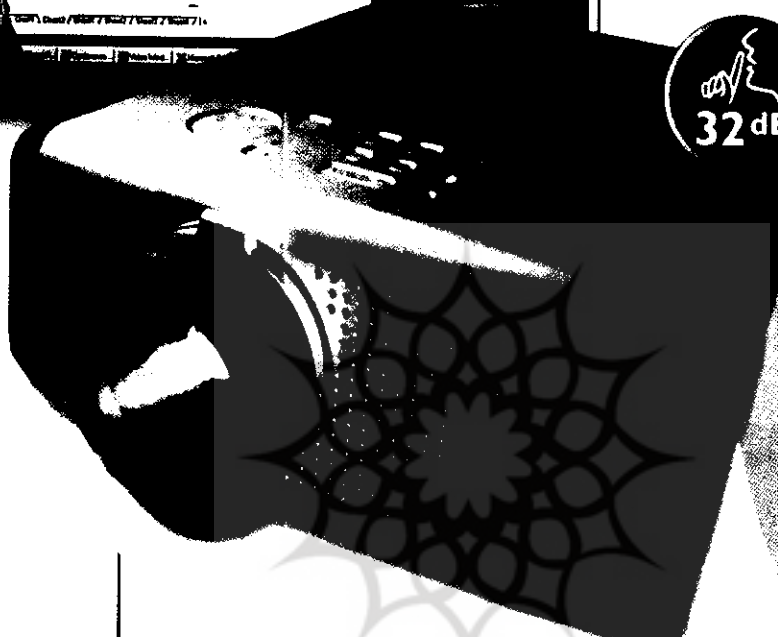
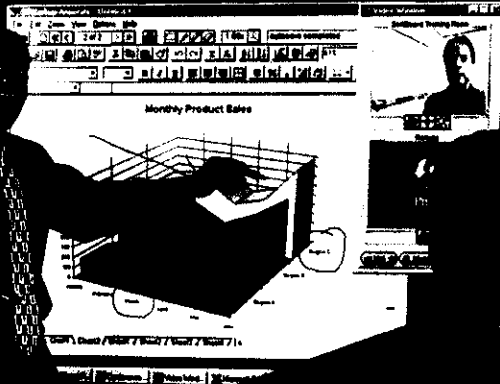
- بهبود سیستمهای موجود
- طراحی سازو کارهای مورد نیاز
- ارتقا سازمان تا سطوح اهتمام، اشتها و اخذ جایزه ملی

EFQM

آدرس: تهران، بلوار آفریقا، جنب پارک خشیار، خیابان والی نژاد، برج افرا، طبقه ۰۹، واحد ۹۵۶ صندوق پستی ۴۷۶۵-۱۹۳۹۵

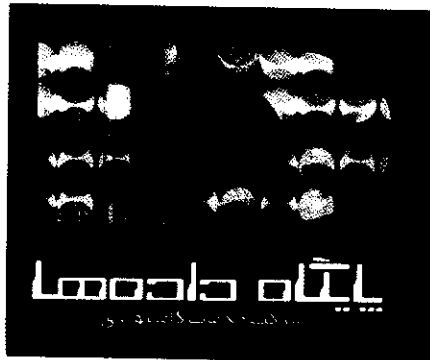
تلفن: ۸۸۸۱۳۹۶-۸۸۸۱۳۹۵-۸۸۸۱۳۹۳-۸۷۸۰۲۶۳ تلفکس: ۸۷۸۷۸۴۵

Presentation Products



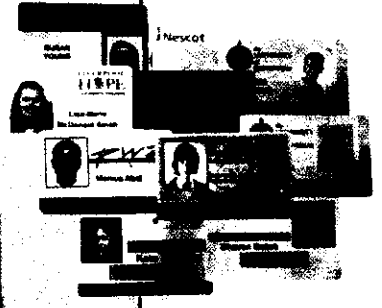
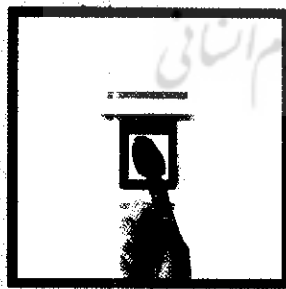
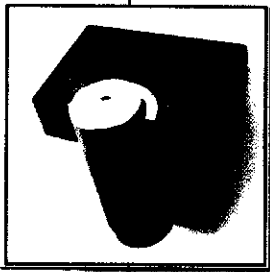
وسایل کمک آموزشی و ارائه مطالب در سمینارها و کلاسهای درس که شامل: انواع پرده - پروژکتور های اسلاید - اورهد-ویدئو-دیتا- اوپک-ویژولایزر-انواع وایت بردهای دیجیتال و...

Option 8774784



خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک) شماره ۳۷
طبقه سوم - شماره ۱۵
مندوق پستی ۳۷۶۷ - ۱۵۸۷۵ : تهران ۱۵۷۹۶
تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ (خط ۸)
فکس: ۸۸۲۴۴۸۷
پست الکترونیک: dbs@kanoon.net

IDENTIFICATION SYSTEMS

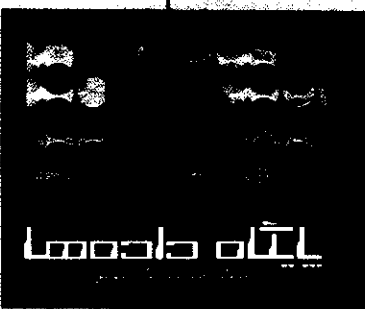


Option 8774784

بهترین زمان تشخیص امنیت

سیستم های تشخیص هویت شامل: طراحی و چاپ کارت PVC دیجیتال - دستگاههای Reader/Encoder کارت های بارکد مغناطیسی - Smart دستگاههای کنترل ورود و خروج از انواع کارتی و Biometrics سیستمهای کنترل اتوماتیک ومانیتورینگ امکان اداری و صنعتی - نظامی و غیره توسط دوربینهای CCD مدار بسته و تجهیزات آرشو دیجیتال و...

خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک) شماره ۳۷
 طبقه سوم - شماره ۱۵
 صندوق پستی ۳۷۶۷ - ۱۵۸۷۵ : تهران ۱۵۷۹۶
 تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ (خط ۸)
 فکس: ۸۸۳۳۴۸۷
 پست الکترونیک: dbs@kanoon.net





نماینده‌ها

اصفهان : ۰۳۱۱-۶۶۸۶۹۰۴

تبریز : ۰۴۱۱-۳۳۰۸۱۵۵

سنندج : ۰۸۷۱-۳۲۴۲۷۳۶

اهواز : ۰۶۱۱-۳۳۳۳۸۰۳

شیراز : ۰۷۱۱-۲۳۰۴۴۴۶

مشهد : ۰۵۱۱-۸۴۳۰۵۹۳

آدرس سایت : WWW.imi-ir.org

پست الکترونیک : info@imi-ir.org

دفتر مرکزی : تهران، خیابان ولی عصر، نبش جام جم

صندوق پستی : ۳۷۵۴-۱۹۳۹۵ کد پستی : ۱۹۹۹۹۱۵۵۱۱ دور نگر : ۰۱۰۴۳۰۲ دفتر بازاریابی و امور مشتریان : ۰۴۶۹۱۹