

# طراحی شاخصهای ارزیابی عملکرد شرکتهای هولدینگ در تعامل با شرکتهای تابعه با رویکرد فرایندی

سعید خدامرادی<sup>۱</sup>  
شهرام محرابی<sup>۲</sup>

## چکیده

یکی از گام های اساسی در برپائی و اجرای سیستمهای ارزیابی عملکرد شناسائی و طراحی شاخص های اندازه گیری است. گرچه تغییر رویه از نتیجه گرایی خصوصا مالی به رویکردهای فرایندی و در نتیجه ترکیب آنها در روشی به نام ارزیابی متوازن عملکرد در طراحی این سیستمها را شاهد هستیم اما معضلی به نام شناسائی و طراحی شاخص همچنان در صدر اولویتها و چالشها در این مسیر به شمار می آید. در نتیجه تلاشهای تحقیقاتی زیادی در این مورد صورت گرفته است. شرکتهای مادر یا هولدینگ دو گونه وظایف اداری و کار افرینانه را انجام میدهند. فرایندهای اجرائی و عملیاتی آنها نیز در همین مسیر مستقر میشود. برخی دیگر از محققین به سه دسته فعالیت اجباری یا قانونی، ایجاد ارزش افزوده و بهره گیری از اقتصاد مقیاس و تنوع (هم افزائی) اعتقاد دارند. ارتباط و تعامل با شرکتهای تابعه از اهم وظایف ستاد شرکتهای هولدینگ است. یافتن شاخصهای عملکردی بر اساس فرایندهای حاکم برستاد مرکزی شرکتهای هولدینگ موجود در نمونه تحقیق (ده شرکت هولدینگ پذیرفته شده در بورس تهران) با رویکرد متعارف کارت امتیازی متوازن از اهداف اصلی این تحقیق بوده است. فرایندها به چهار دسته قانونی، هم افزائی، تعامل و نظارت و سرمایه گذاری تقسیم بندی شده اند. برای طراحی شاخص ها پس از مطالعه منابع کتابخانه ای و تحقیقات پیشین و بحث و کنکاش پیرامون شاخصهای طراحی شده و پالایش آنها، نظر صاحب نظران و کارشناسان در شاخصهای اولیه اعمال گردید. در نتیجه ۱۰۶ شاخص تعریف شد، هر کدام متشکل از چند متغیر بود که به صورت نسبت بیان شده است. این شاخص ها با روش دلفی در قالب یک پرسشنامه محقق ساخته از منظر سه معیار درستی، مرتبط با فرایند و جامعیت در طیف لیبرت توسط ۴۰ نفر از صاحب نظران دانشگاهی و ۴۰ نفر از کارشناسان هلدینگ ارزیابی و نمره دهی گردید. در نهایت وجود اختلاف معنی دار بین میانگین مجموع امتیازات شاخص ها در دو گروه صاحب نظران و کارشناسان سازمانی و دانشگاهی، بررسی شد که اختلاف معنی دار وجود نداشت.

<sup>۱</sup> . عضو هیات علمی گروه مدیریت صنعتی دانشگاه شاهد-تهران، بزرگراه خلیج فارس کدپستی ۳۳۱۹۱۱۸۶۵۱-۰۹۱۲۳۱۷۵۲۸۴

khodamoradi@shahed.ac.ir

<sup>۲</sup> . کارشناس ارشد مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی کاشان-تهران، کیلومتر ۱۴ جاده مخصوص کرج، بلوار ایران خودرو، ساختمان ایرانیان، کدپستی

shahram.mehrabi2009@gmail.com-۰۹۱۲۵۶۶۲۰۳۷-۱۳۸۹۹۱۳۴۵۳

**کلمات کلیدی:** شاخص، ارزیابی عملکرد، شرکت هلدینگ، رویکرد فرایندی

## ۱ مقدمه

هلدینگ عبارتست از یک ستاد مرکزی<sup>۳</sup> که از طریق ایجاد نوع خاصی از ارتباط بین زیر مجموعه های تابعه خود موجب افزایش بهره وری جمعی آن ها شود [12]. شرکت های هلدینگ بر اساس ترکیب سید دارایی هایشان<sup>۴</sup> به سه نوع تفکیک می شوند:

الف) هلدینگ عمودی<sup>۵</sup>: اگر شرکت هلدینگ دارای شرکت های تابعه ای باشد که بین آن ها رابطه خریدار-عرضه کننده وجود داشته باشد هلدینگ عمودی تشکیل شده است. در این نوع هلدینگ ، زنجیره ای تشکیل می شود که ستاده هر شرکت ، داده شرکت دیگر است. [15]. در هلدینگ عمودی شرکت های تابعه هر کدام قسمتی از زنجیره تولید هستند [14].

ب) هلدینگ افقی<sup>۶</sup>: اگر شرکت های تابعه هلدینگ در زمینه های نزدیک به هم و مشابه یا یکسان فعالیت کنند ، هلدینگ افقی تشکیل شده است. محصول مشابه در اینجا محصولی است که قابلیت جانشینی دارد و یا دارای بازار مشابه می باشند [15].

ج) هلدینگ مختلط<sup>۷</sup>: هلدینگ هایی هستند که در دو یا چند صنعت متفاوت فعالیت می کنند. شرکت های تابعه آن ها کالاها یا خدماتی تولید می کنند که از نظر تکنولوژیکی، محصول و فرآیند کسب و کار متفاوتند و ممکن است مکمل یکدیگر نباشند [22].

شرکت های هلدینگ بر اساس ساختار به دو دسته تقسیم می شوند:

الف) شرکت های هلدینگ صرف (ویژه)<sup>۸</sup>: شرکت هایی که حرفه اصلی آن ها سرمایه گذاری در سایر شرکت ها می باشد [17]. این نوع هلدینگ فاقد هر گونه مشتری خارجی بوده و به خودی خود درآمد ندارند. آن ها به صورت یک واسطه بر روی فعالیت ها اثر می گذارند و استراتژی هایی را که واحدهای کسب و کار تابعه موظف به اجرای آن ها هستند را تعقیب می کنند. به عبارت دیگر به عنوان واسطه ای بین شرکت های تابعه و سهامداران اصلی عمل می کنند [14]. تفاوت اینگونه شرکت های هلدینگ با شرکت های سرمایه گذاری در این است که شرکت های سرمایه گذاری علاقه و تعهدی برای حفظ سهام خود در شرکت های وابسته و کنترل و اداره شرکت های مذکور نداشته و سود خود را از طریق خرید و فروش سهام تحصیل می نمایند. معمولاً درصد سهام تحت مالکیت آن ها پایین است ولی هدف شرکت های هلدینگ ارزش آفرینی از طریق نگهداری و کنترل شرکت های تابعه می باشد [۳].

ب) شرکت های هلدینگ عملیاتی<sup>۹</sup>: این گونه شرکت ها فعالیت خاص خود را انجام می دهند و در ضمن گروهی از شرکت های تابعه را مالک بوده و کنترل می کنند [10]. این گونه شرکت ها علاوه بر تولید کالا یا ارائه خدمت دیگر شرکت ها را نیز اداره می کنند. شرکت های هلدینگ عملیاتی معمولاً به دو صورت ایجاد می شوند. در اولین حالت با ایجاد شرکت های تابعه توسط شرکت اصلی از طریق رشد داخلی یا تجزیه کسب و کارها صورت می گیرد [۴]

نقش ستاد مرکزی در موفقیت هولدینگ ها غیر قابل انکار است. بخش عمده ای از مطالعات حوزه هولدینگ به بررسی نقش ها و کارکردهای آن تعلق یافته است. در اکثر مطالعات، ارزش آفرینی را اصلی ترین نقش یک هولدینگ ذکر می کنند. هلدینگ ها از طریق نفوذ مستقل، نفوذ به صورت اتصال یا ارتباط، نفوذ به صورت ارائه خدمات و فعالیت های توسعه ای اقدام به ارزش آفرینی می نمایند [13]. به صورت سنتی ستاد مرکزی هولدینگ ها به فعالیت هایی همچون بهینه سازی سبد داراییها، هماهنگی در تخصیص منابع کمیاب و فرایند های تصمیم گیری، مواجهه با نیروهای محیطی ورشد و توسعه و تنوع بخشی به کسب و کار واحدهای تابعه اشتغال دارند [16].

<sup>3</sup> -Headquarter

<sup>4</sup> -portfolio

<sup>5</sup> -vertical holding company

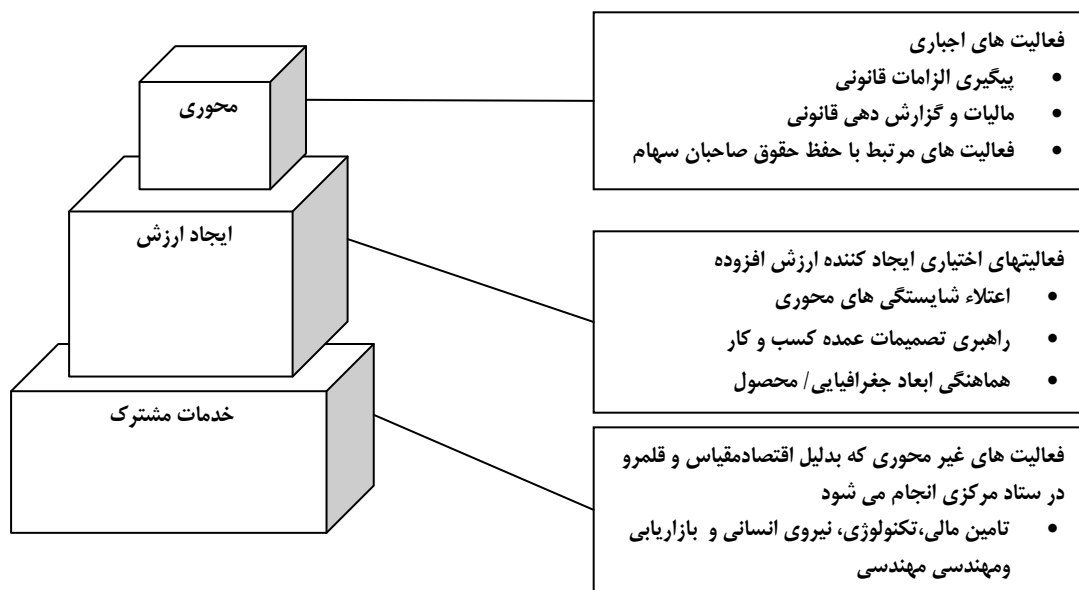
<sup>6</sup> -Horizontal holding company

<sup>7</sup> -Conglomerate holding company

<sup>8</sup> -Pure holding company

<sup>9</sup> - Opertional Holding company

به اعتقاد چاندلر<sup>۱۰</sup> وظیفه اصلی اداره مرکزی شرکت های چند کسب و کاری<sup>۱۱</sup> یا هولدینگ همانا کارآفرینی<sup>۱۲</sup> (ارزش آفرینی) و اجرایی<sup>۱۳</sup> (جلوگیری از زیان) است [7]. در راستای ایجاد اثربخشی در عملکرد ستاد مرکزی هولدینگ ها با تعبیه فرایندهای جدید و قبل از آن باید اجزا عملکردی آنها را شناسائی و تجزیه و تحلیل کرد. فرایندهای مربوط به فعالیتهای محوری<sup>۱۴</sup>، ایجاد ارزش افزوده و خدمات مشترک<sup>۱۵</sup> اجزا اصلی عملکرد آنها به شمار می آیند [21].



شکل (۱): عملیات و فرایندهای اصلی ستاد مرکزی هولدینگ

اداره امور عمومی و اجرائی هولدینگ، امور حقوقی، خزانه، مالیات، گزارش دهی مالی و کنترل، کنترل داخلی، حقوق و دستمزد، روابط عمومی، تحقیق و توسعه، راهبری کلان فروش و بازاریابی، تدارکات و توزیع، سیستم های اطلاعاتی و غیره از اصلی ترین فرایندهای ستاد مرکزی هولدینگ ها می باشد. البته وسعت و شدت انجام فعالیتهای فوق به تمایل ستاد مرکزی در نفوذ به عملیات شرکتهای وابسته در راستای کنترل و همسوئی و ایجاد ارتباط بین آنها دارد [10]. همچنین اتخاذ سبکهای سرپرستی<sup>۱۶</sup> با توجه به اقتضات کسب و کارهای موجود در هولدینگ بر کیفیت و کمیت فرایندهای ستاد مرکزی اثرگذار است [6].

<sup>۱۰</sup> -A.D.Chandler  
Multi-business-<sup>۱۱</sup>  
<sup>۱۲</sup> -Entrepreneurial  
<sup>۱۳</sup> -Administrative  
<sup>۱۴</sup> Core activities-  
<sup>۱۵</sup> -Shared services  
Parenting Styles-<sup>۱۶</sup>

کاپلان و نورتون ایجاد و تثبیت فرایند همسوئی<sup>۱۷</sup> را گامی مهم در ایجاد و تقویت هم افزائی در شرکت های هولدینگ می دانند که در ارزیابی عملکرد باید به آن دقت بسیار نمود. آنها همچنین استفاده از روش کارت امتیازی متوازن در تحقق این ایده را مورد تاکید قرار داده اند [۲].

کنترل بعنوان یکی از وظایف اصلی مدیران هر سازمان بدنبال تطبیق عملکردها و نتایج عملیات با اهداف تعیین شده می باشد. طراحی استانداردها (کمیت مشخص از شاخصهای عملکردی) تعیین شیوه اندازه گیری شاخصها، تطبیق نتایج واقعی با استاندارد و سپس تعیین اقدام اصلاحی بر اساس فاصله بین نتیجه عملکرد و استاندارد از مراحل اساسی اعمال وظیفه کنترل در هر سازمان است [24] در طراحی سیستمهای کنترل باید به عواملی همچون ساختار، ماهیت فرایندها، استراتژی، و همچنین تناسب با اقلیم سازمانی و اقتصادی بودن چرخه کنترل دقت داشته باشیم.

سیستمهای ارزیابی عملکرد با استفاده از مجموعه ای از سنج های متوالی و متعامل به ارزیابی کمی نتایج حاصله از عملیات از طریق مقایسه پرداخته و خروجی آن بمنظور تعیین اقدام اصلاحی یا سیاست گذاری لازم در اختیار ذی نفعان گذاشته می شود. رویکرد های مختلف مالی، غیر مالی و ترکیبی از هر دو تا کنون در ارزیابی عملکرد مورد استفاده بوده اند. شاخصهای مالی به تنهایی نمی توانند تصویر مناسب و کامل از فعالیتهای داخل سازمان برای طراحان سیستمهای کنترل مدیریت فراهم کنند [20].

با عنایت به عدم کفایت رویکرد های مدیریت عملکرد از دهه ۷۰ قرن حاضر میلادی تلاش ها بر ارائه روشهایی که معیارهای غیرمالی را نیز در نظر بگیرند متمرکز شده است.

بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت<sup>۱۸</sup> (EFQM) بعنوان یک سازمان غیر انتفاعی در سال ۱۹۸۸ توسط وارده شرکت معتبر اروپائی و با حمایت اتحادیه اروپا تأسیس گردید. مأموریت این سازمان ایجاد یک نیروی راهبرنده ر جهت سرمایه عملکرد سازمان های اروپائی در جهان است. این مدل غیر تجویزی از نه جز تشکیل شده است پنج جزء اول آن توانمند سازها<sup>۱۹</sup> و مهار جزء دیگر نتایج<sup>۲۰</sup> می باشند. منطق ارزیابی یک سازمان توسط مدل EFQM استفاده از منطق RADAR است که اول کلمات نتایج، رویکرد<sup>۲۱</sup>، تسری و گسترش<sup>۲۲</sup> و ارزیابی و بازنگری<sup>۲۳</sup> می باشد. این منطق بیان می کند که سازمان برای رسیدن به نتایج مورد نظر بایستی برنامه و رویکرد مناسبی داشته و سپس این برنامه و رویکرد در ارکان سازمان سری یافته و به اجرا در آید [11]. روش EFQM تمرکز اساسی بر بهبود مستمر عملیات و فرآیندهای سازمان دارد. این روش در ایجاد تحول استراتژیک کاربرد چندانی نداشته و مجریانی آن باید از تکنیکهای خود ارزیابی اطلاعات کاملی داشته باشند.

در سال ۱۹۹۲ دو تن از اساتید دانشگاه هاروارد (کاپلان و نورتون) روش کارت امتیازی متوازی<sup>۲۴</sup> یا BSC را ارائه نمودند. این روش شامل مجموعه ای از معیارهاست که به مدیران دیدگاهی سریع ولی جامع از کسب و کارشان می دهد. هم اکنون این روش یکی از ۱۵ ابزار مدیریتی پر کاربرد، کم خطا و موثر در ۲۲ کشور دنیا شناخته می شود. این روش تاکنون از سه مرحله تکوینی برخوردار شده است. اساس این روش بر ترسیم نقشه استراتژی برقرار است.

<sup>۱۷</sup> - Alignment

<sup>۱۸</sup> - European Foundation For Quality Management

<sup>۱۹</sup> - Enablers

<sup>۲۰</sup> - Results

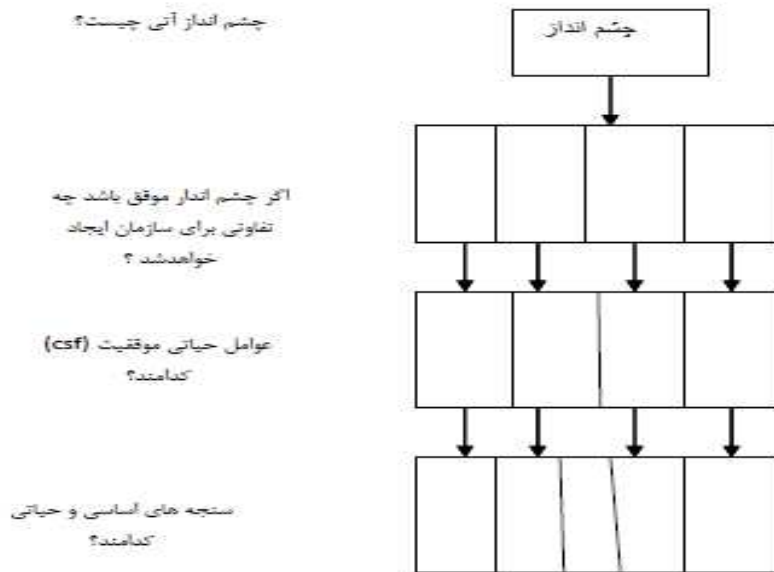
<sup>۲۱</sup> - Approach

<sup>۲۲</sup> - Deployment

<sup>۲۳</sup> - Assessment and Review

<sup>۲۴</sup> - Balanced scorecard

شکل (۲): الگوی عمومی ترسیم نقشه استراتژی



در این روش برای چهار وجه مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد کارت امتیازی تهیه می شود. عبارت متوازن نیز بمنظور ذیل کار می رود: ایجاد توازن بین معیارهای مالی و غیر مالی، ایجاد توازن بین معیارهای درون نگر و برون نگر، ایجاد توازن بین معیارهای پیش نگریا هادی<sup>۲۵</sup> و پس نگر یا تابع<sup>۲۶</sup> [۱]

این روش تاکنون از سه مرحله تکوینی برخوردار شده است .

روش منشور عملکرد<sup>۲۷</sup> در سال ۲۰۰۲ به منظور رفع مشکل مدل BSC پیشنهاد شد. در این روش بعد جدیدی به نام ذینفعان نیز به مدل کارت متوازن اضافه می شود [5]. تحلیل پوششی داده ها<sup>۲۸</sup> روشی است با یک دیدگاه نهاده - ستاده ای اقدام به ارزیابی کارائی سازمان ها می کند. اساس این روش، تعریف کارائی نسبت ستاده بر نهاده سازمان است. در این روش ، پس از تعریف کارائی سازمان با چند نهاده و چند ستاده به صورت نسبت مجموع وزنی ستاده ها بر مجموع وزنی نهاده ها، این اوزان را به گونه ای تعیین می کند که سازمان تحت ارزیابی در بهترین وضعیت ممکنه خود در مقایسه با سازمانهای مشابه قرار گیرد. در روش DEA می توان کارائی هر واحد تصمیم گیری را در مقایسه با سایر واحدهای مشابه تعیین و راهکارهای بهبود را معرفی نمود [8].

علیرغم پیشرفتهای فراوان در توسعه رویکردهای عملکرد که به مرور نقاط ضعف روشهای قبلی را اصلاح کرده اند اما در بکارگیری آنها در موقعیت های واقعی همچنان مشکلاتی وجود دارد. یکی از مشکلات اصلی موضوع شاخص<sup>۲۹</sup> سازی است. نیلی<sup>۳۰</sup> و همکاران یک روش ساخت یافته برای دستیابی به شاخص های مناسب در دو شرکت صنعتی ارائه کردند. توسعه و بررسی انواع شاخص ها با رویکرد کارت امتیازی متوازن به نحوی که جامعیت و درستی آنها را تضمین کند در الگوی آنها مورد بررسی قرار گرفته و در چند مورد نیز آزمایش شده است. آنها همچنین به ضوابطی خاص در مورد اعتبار شاخص ها نیز دست یافته اند [19]. نیلی و همکاران در ادامه یک روش فرایندی دیگر برای شناسائی شاخص ها معرفی کردند که به نوعی مکمل روش قبلی بود. آنها پس از آزمایش اعتبار روش ان را به صورت وسیع در اختیار کاربران قرار دارند [18].

<sup>25</sup> - Leading Indicator

<sup>26</sup> - Lagging Indicator

<sup>27</sup> - Performance prism

<sup>28</sup> - Data Envelopment Analysis (DEA)

<sup>29</sup> - Measure

<sup>30</sup> - Neely

پتيفر [21] با توجه به فعاليت های سه گانه اصلی ستاد مرکزی شرکت های هولدينگ یعنی فعاليتهاي محوری، ایجاد ارزش افزوده و خدمات مشترک و بر اساس الگوی کارت امتیازی متوازن معتقد است که برای هر یک باید شاخص های خاصی متناسب با خصوصیات هر یک تعريف کرد. فعاليت های محوری تکرار پذیر، قابل پیش بینی و الگوبرداری هستند. می توان آنها را با شاخص های هزینه و کیفیت اندازه گیری کرد و حتی مقادیری به عنوان هدف برای هر یک تعیین نمود که مدیران بر اساس آنها بتوانند ارزیابی دوره ای نیز به عمل آورند. نمونه هایی مثل تعداد پرونده های حقوقی فیصله یافته یا تهیه و تسلیم گزارشات قانونی به ذینفعان از این جمله هستند. فعاليت های ایجاد ارزش افزوده کمتر تکراری هستند و حتی قابلیت الگو برداری هم ندارند. اینکه حد مناسب تمرکز و توجه مدیران به ایجاد هماهنگی و همسوئی چیست یا ایجاد مخزنی از متخصصین فنی در هولدينگ چه ارزشی دارد و سایر موارد در این گروه قرار می گیرند. به طور حتم مصالحه بین هزینه و سود بر این فعاليت ها حاکم بوده و شیوه اندازه گیری آن بر حسب بعد تخریب یا خلق ارزش می باشد. در هر صورت ارزیابی دوره ای پیشنهادت خلق ارزش در مقابل نتیجه حاصله بهترین مصداق اندازه گیری عملکرد خواهد بود. در این خصوص سوال یا دریافت بازخورد از مدیران کسب و کارهای تابعه نیز در محک زدن این پیشنهادت ارزشمند است. در مورد خدمات مشترک مشخص ترین شاخص همانا مقایسه بازدهی حاصله از عملیات این مراکز در برابر هزینه سرمایه راه اندازی آنهاست. بسیاری از شاخص ها با اتکا به سازوکار بازار در روابط بین واحدهای تابعه و این مراکز قابل تعريف و بکار گیری هستند.

براون و لاوریک [6] نیز با اتکا به رویکرد کارت امتیازی متوازن و تفاوت بارز بین کارکرد هولدينگ ها و واحدهای کسب و کار متداول اعتقاد به استفاده از شاخص های ترکیبی دارند. در حقیقت این شاخص ها نمایانگر ماهیت چند عاملی و چند بعدی عملکرد در این سازمان ها است. از آنجا که روش کارت امتیازی متوازن نیز با موضوعات به صورت چند عاملی برخورد نموده و همچنین هولدينگ ها در مقابل ذینفعان بسیاری باید پاسخگو باشند پس بکارگیر آن توصیه شده است.

شرودر [23] نیز با تشریح وضعیت شرکت DSM به عنوان یک هولدينگ بین المللی تولید کننده محصولات شیمیائی و پلاستیکی با تعداد زیادی از واحدهای تابعه، استفاده از شاخص های متداول مالی و غیر مالی را مطلوب نمی داند. او با تاکید بر وظیفه تنوع بخشی و توسعه در هولدينگ ها نیاز به شاخص های جدید با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن را یادآور می شود.

با در نظر گرفتن رویکردهای مطروحه در تعريف وظائف و فعاليت های شرکت های هولدينگ چگونه می توان شاخص های متناسب با فرایندهای متداول در آنها تعريف نمود به نحوی که حوزه های مختلف عملکردی با رعایت توزیع مناسب بین آنها را در بر گیرد؟

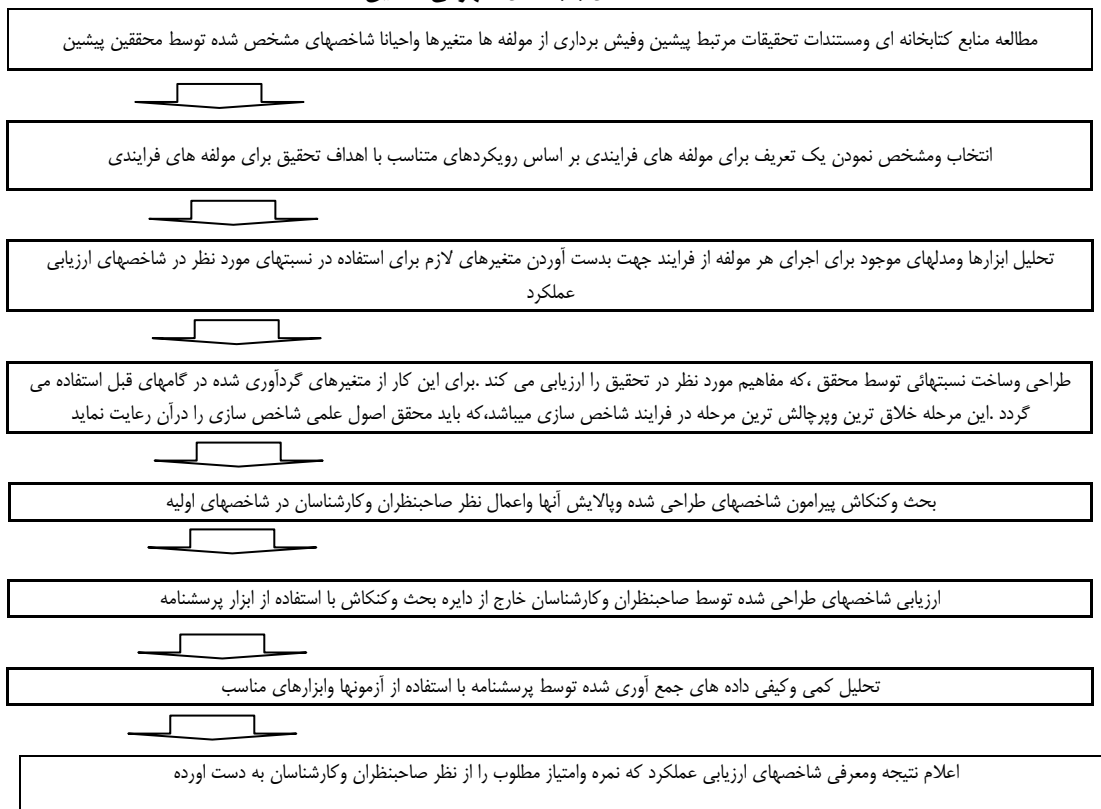
## ۲ روش شناسی تحقیق

۱-۲- روش تحقیق: این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش پیمایشی است. پیمایش روشی در تحقیق است که فراتر از یک تکنیک خاص در گرد آوری اطلاعات است. هر چند معمولاً در آن از پرسشنامه استفاده می شود، اما فنون دیگری از قبیل مصاحبه ساختارمند، مشاهده و تحلیل محتوا هم بکار می روند.

۲-۲- جامعه و نمونه آماری تحقیق: در این تحقیق جامعه آماری، صاحبانظران و کارشناسانی هستند که در زمینه های ارزیابی و مدیریت عملکرد شرکتهای هولدينگ تخصص دارند که از میان صاحبانظران و کارشناسان دانشگاهی و سازمانی در دسترس انتخاب شده اند. در نتیجه ۴۰ نفر از کارشناسان ارشد و مدیران شرکتهای هولدينگ پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و ۴۰ تن از صاحبانظران و اساتید دانشکده های مدیریت کشورمان به روش زنجیره ای انتخاب شدند.

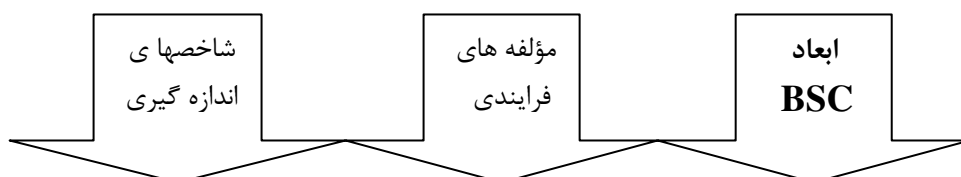
۳-۲- مدل مفهومی تحقیق: در این بخش طی مراحل با رویکرد موجود در الگوی پتيفر [21] اقدام به استخراج نهائی شاخص ها شده است. ابتدا فرایندهای موجود در یک شرکت به صورت پایلوت انتخاب و با استفاده از رویکردهای متداول در تکنیک نگاشت فرایندها ۳۱ شناسائی شده اند. مؤلفه های فرایندی حاصل از فعاليت فوق در کارت امتیازی متوازن وارد و برای هر کدام شاخص طراحی گردید. در ادامه با استفاده از روش دلفی جمع آوری اطلاعات از نظرات صاحبانظران و کارشناسان مربوطه انجام شد.

### شکل (۳): مدل مفهومی تحقیق

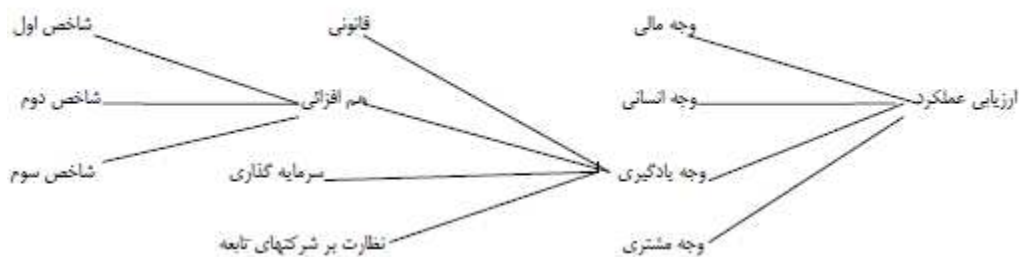


همچنین در ترکیب اطلاعات حاصل از نگاشت فرایندها و روش BSC به الگوی زیر دقت کنید که به آن اتکا می کنیم.

### شکل (۴): کارت امتیازی متوازن و فرایندهای هولدینگ







**۲-۴- روش تحلیل داده ها:** برای تجزیه و تحلیل داده ها از دو روش توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در بخش توصیفی از شاخص های مرکزی استفاده شده است، در بخش استنباطی نیز از آزمون مقایسه میانگین دو جامعه مستقل. آزمون مورد استفاده برای مشخص شدن شاخص هایی که مورد اجماع صاحبانظران و کارشناسان دانشگاهی و سازمانی می باشد، آزمون نسبت موفقیت می باشد. در بخش استنباطی اساسی ترین سؤال این است که « آیا میانگین امتیازات داده شده به مجموعه شاخص ها در هر گروه از کارشناسان و صاحبانظران سازمانی و دانشگاهی با هم تفاوت معنی دار دارد و یا اختلاف در میانگین های این دو گروه از کارشناسان معلول تصادف بوده و اجماع به وجود آمده بین دو جامعه کارشناسان و صاحبانظران سازمانی و دانشگاهی به صورت واقعی وجود دارد؟ »

### ۳ یافته های تحقیق

مؤلفه های فرایندی بر اساس محتوای مدل دیوید پتیفر به شرح زیر ایجاد گردید.

فرایندهای قانونی: اجرایی شدن چارچوبهای قانونی قوی که بتواند منصفانه و درست عمل کند، از حقوق کلیه ذینفعان سازمان کاملاً محافظت کند.

فرایندهای هم افزایی: زمانی که دو یا چند عنصر یا عامل با هم همبازی یا تعامل داشته باشند معمولاً اثری به وجود می آید اگر این اثر از مجموعه اثرهائی که هر کدام از آن عناصر جداگانه می توانستند به وجود آورند، بیشتر شود، در این صورت هم افزایی رخ داده است. هم افزایی در خصوص هلدینگها بدین مفهوم است که ستاد هلدینگ تلاش می کند، در کل عملکردی بیش از مجموع عملکردها و فعالیتهای هر کسب و کار یا شرکت تابعه داشته باشد، فعالیتهای هم افزایی از طریق مشارکت در اموری نظیر فناوری اطلاعات، خرید، فروش، عملیات بازار و مدیریت صورت می پذیرد.

فرایندهای سرمایه گذاری و توسعه ای: تصمیمات سرمایه گذاری در سازمانهای هلدینگ به منظور توسعه کسب و کار، تنوع یا تکامل در زنجیره تولید محصول یا خدمت، گسترش، نوسازی یا بهبود امکانات فعلی شرکتها برای افزایش تولید یا ارتقای کیفیت کالا و خدمات و اجرا و پیاده سازی طرحهای سرمایه گذاری و واگذاری آن پس از سود دهی و کسب منافع اقتصادی از طریق ارزش افزوده ایجاد شده ناشی از بهره برداری از طرحهای مذکور.

فرایندهای تعاملی، نظارتی و مداخله: شرکتهای هلدینگ علاوه بر ایفای نقش نظارت و هدایت برنامه های شرکتهای تابعه، به تسهیل ارتباطات و ایجاد تشریک مساعی بین شرکتها و بخشها و هم چنین نظارت مستمر بر نتایج عملیات و شکل دهی رفتارهای شرکتهای زیر مجموعه می پردازد، به طوری که حاصل این تعاملات به ایجاد فعالیتهای دارای ارزش افزوده و حذف فعالیتهای فاقد ارزش افزوده گردد.

مؤلفه های فرایندی فوق در کارت امتیازی متوازن وارد و برای هر کدام شاخص طراحی گردید. جهت انجام تجزیه و تحلیل شاخص های طراحی شده کد گذاری و سپس تحلیل گردید. جدول مربوط به کد گذاری در زیر آمده است. منطبق این کد گذاری به این صورت است که مؤلفه های ارزیابی عملکرد شرکتهای هلدینگ در تعامل با شرکتهای با حروف انگلیسی کد گذاری شد. به این ترتیب مؤلفه فرایند قانونی =A، فرایند هم افزایی=B، سرمایه گذاری و فعالیتهای توسعه ای =C، فرایندهای تعاملی، نظارتی و مداخله =D قرار داده شد. سپس هر کدام از ابعاد BSC به ترتیب بعد مالی=۱، فرایندهای داخلی =۲، بعد مشتری = ۳ و بعد یادگیری =۴ قرار داده شد که این اعداد به صورت اندیس اول کد شاخص، بعد از حروف انگلیسی قرار می گیرد. در نهایت شاخص های مورد نظر در هر بعد دوباره با عدد شماره گذاری گردید که این عدد به صورت اندیس دوم کد شاخص محسوب می شود. به این ترتیب با توجه به اینکه شاخص های ما در یک بعد برای هر مؤلفه از ۴ عدد بیشتر نمی شود، برای هر شاخص یک کد با یک حرف و دو اندیس عددی داریم. مثلاً A11 اولین شاخص برای فرایند قانونی در بعد مالی است. در جدول زیر کد گذاری شاخص ها را ملاحظه می کنید

کد	شاخص	کد	شاخص
A 11	تعداد گزارشات مالی گروه مبتنی بر استانداردهای مالی کل گزارشات مالی گروه	A 22	تعداد بازرسیهای انجام شده تعداد فرایندهای کنترلی
A 12	تعداد گزارشات بموقع مبتنی بر قوانین ومقررات تعداد کل گزارشات تکلیفی وقانونی	A 23	تعداد مفاصا حساب در یافتی بدون ایراد از تامین اجتماعی به ازاء هر قرارداد تعداد مفاصادریافتی قراردادهای از تامین اجتماعی
A 13	تعداد معاملات انجام شده با رعایت قوانین ومقررات کل معاملات انجام شده		
A 14	تعداد گزارشات حسابرسی بدون بند بازرسی گزارشات حسابرسی سه سال اخیر	B 11	درآمدحاصل از خدمات وفروش یکپارچه ومشترک میزان کل درآمدها
A 15	تعداد تکالیف رفع شده مجمع عمومی عادی سالیانه هرسال کل تکالیف مطرح شده مجمع هرسال	B 12	هزینه ناشی از خدمات ،و عملیات مشترک میزان کل هزینه ها
A 16	تعداد موارد مطروحه در نامه مدیریت شرکتهای در سال جاری تعداد موارد مطروحه در نامه مدیریت شرکتهای در سال گذشته	B 13	تعداد معاملات مشترک تصویب شده کل معاملات مصوب
A 17	تعداد ردی / علی الراس دفاتر قانونی شرکتهای تابعه سه دوره اخیر	B 14	تعداد قراردادهای مشترک کل قراردادهای
A 18	روند برگزاری مجامع عادی شرکتهای تابعه در سال جاری روند برگزاری مجامع عادی شرکتهای تابعه در سال گذشته	B 15	تعداد پرونده های حقوقی شرکتهای تابعه در سال جاری تعداد پرونده های حقوقی شرکتهای تابعه در سال گذشته
A 19	پرداخت بموقع سود سهامداران مهلت قانونی تعیین شده	B 16	میزان استفاده از منابع مالی مازاد یکدیگر توسط شرکتهای کل منابع مالی مازاد گروه
A 21	تعداد فرایندها و آئین نامه های سازمان تعداد وظایف ومأموریتهای قانونی سازمان	B 21	تعداد آئین نامه ها ودستورالعملهای تدوین شده مشترک کل آئین نامه ودستورالعملهای تدوین شده
B 22	تعداد هیئت مدیره مشترک تعداد هیئت مدیره هر شرکت	C 12	میزان مخارج صرفه جویی شده کل مخارج سرمایه ای
B 23	تعداد جلسات هیئت مدیره مشترک تعداد جلسات برگزار شده	C 13	بهای تمام شده واقعی پروژه ها بهای تمام شده استاندارد آن نوع پروژه
B 24	تعداد سیستمهای اطلاعاتی مشترک کل سیستمهای مورد استفاده در سازمان	C 14	میانگین انحراف هزینه های واقعی اجرای طرحها و پروژه ها میانگین هزینه های استاندارد
B 25	تعداد فرایندهای کنترلی مشترک غیر ارزش افزا تعداد کل فرایندهای مشترک	C 15	نسبت هزینه های تحقیق وتوسعه کل مبلغ سرمایه گذاریها
B 26	تعداد موارد مشاوره حقوقی ومالیاتی مشترک کل امور مشاوره ای موردنیاز مالیاتی وحقوق	C 16	میزان سودآوربودن طرحهای سرمایه گذاری (در دوره زمانی مشخص) طرحهای در دست اجرا
B	تعداد کارگروههای هماهنگی مشترک شرکتهای تابعه	C	میزان تغییر در ثروت سهامداران

میزان سرمایه سه دوره اخیر	17	تعداد کل کارگروه‌های فعال	27
درصد طرح‌های سرمایه گذاری اجرا شده از محل اوراق مشارکت	C 18	تعداد فرایندهای ادغام شده مشترک (خرید، اموال، تدارکات)	B 28
کل طرح‌های اجرا شده		کل فرایندهای مشترک	
درصد طرح‌های سرمایه گذاری اجرا شده از منابع بانکی دولتی	C 19	میزان فضاهای کاری وامکانات سرمایه ای مشترک	B 29
کل طرح‌های اجرا شده		کل فضا وامکانات مشترک	
درصد طرح‌های سرمایه گذاری اجرا شده از منابع افزایش سرمایه	C 1. 10	میزان اشتراک در بازارها	B 31
کل طرح‌های اجرا شده		کل بازار مشتریان گروه	
افزایش سود ناشی از فروش محصولات جدید	C 1. 11	تعداد کانالها و ادارات توزیع وعمده فروشی مشترک	B 32
کل مبلغ فروش		کل امکانات فروش	
هزینه مالی طرح‌های سرمایه گذاری	C 1. 12	تعداد الگوبرداری موفق کارکنان	B 41
بهای تمام شده طرح‌های سرمایه گذاری		تعداد کل کارکنان	
تعداد مدیران دارای وظایف ومسئولیت اداره طرحها	C 21		
تعداد مدیران شرکت			
تعداد کل طرح‌های سرمایه گذاری اجرا شده	C 22	میزان سرمایه گذارهای مولد	C 11
تعداد گزارش توجیه مالی واقتصادی طرح‌های سرمایه گذاری		کل سرمایه گذارها	
		میزان رعایت الزامات فرایندهای خرید و پرداختهای پروژه الزامات تعیین شده در آئین نامه ها ودستورالعملها	C 23
		تعداد فرایندهای متمرکز بر برآورده سازی نیازمندیهای طرحها	C 24
میزان تناسب وارتباط مخارج با فعالیتها	D 11	تعداد کل فرایندها	
میزان تناسب پیش بینی شده			
میزان بدهی سرسید شده پرداخت نشده	D 12	تعداد طرح‌های سرمایه گذاری واگذار شده با ارزش افزوده بالا	C 25
میزان کل بدهی ها		تعداد طرح‌های سرمایه گذاری جدیدی ایجاد شده	
میزان جرائم ناشی از تاخیر در پرداخت دیون	D 13	تعداد شرکت‌های پذیرفته شده در بورس در سه سال اخیر	C 26
کل هزینه های مالی		تعداد کل شرکت‌های گروه	
میزان شفافیت در گزارشات و عملیات شرکت‌های تابعه	D 14	تعداد طرح‌های سرمایه گذاری اجرا شده بدون مشارکت غیر	C 27
کل گزارشات و عملیات		تعداد کل طرح‌های سرمایه گذاری اجرا شده	
میزان مغایرت حسابها و مبادلات فیما بین شرکت‌های تابعه	D 15	چارت سازمانی دارای وظایف ومسئولیتها و اداره طرحها	C 28
کل عملیات ومبادلات فیما بین		و پروژه ها	
		چارت کلی سازمان	
تعداد گزارشات بدون بند حسابرسی	D 16	اختلاف بازه زمان واقعی در تکمیل طرحها و پروژه ها	C 29
کل گزارشات حسابرسی سه دوره اخیر		زمان استاندارد تکمیل طرحها	
مبلغ فروش تحقق یافته در بازار جدید (دوره زمانی...)	D 17	میزان تنوع طرح‌های سرمایه گذاری	C 21 0
مبلغ فروش پیش بینی شده در بازار جدید (دوره زمانی...)		طرح‌های ارائه شده	
مبلغ فروش تحقق یافته در بازار رقبا (دوره زمانی...)	D 18	تعداد برند ایجاد شده	C 21 1
مبلغ فروش پیش بینی شده در بازار رقبا (دوره زمانی...)		تعداد برندهای موجود	
نرخ رکود و رونق واقعی در چرخه اقتصادی در بازار هدف	D 19	تعداد طرح‌های اجرا شده بصورت اتصال هم افزایی در	C 2

نرخ رکود و رونق پیش بینی شده در چرخه اقتصادی در بازار هدف		گروه تعداد طرحهای اجرا شده	۱۲
مبلغ درآمد تحقق یافته از محل خریدهای اعتباری مبلغ درآمد پیش بینی شده از محل خریدهای اعتباری	D 1. 10	تعداد طرحهای اجرا شده بدون اتصال هم افزایی در گروه (مستقل) تعداد طرحهای اجرا شده	C 21 3
میزان درآمد و فروش هر یک از شرکتهای تابعه دارای فعالتهای میزان درآمد و فروش کل شرکتهای تابعه دارای فعالتهای مشابه	D 1. 11	تعداد طرحهای مطرح شده از سوی کارکنان کل طرحهای مطرح شده	C 31
سود خالص با سرمایه X شرکتهای تابعه در سال جاری سود خالص با سرمایه X شرکتهای تابعه در سال قبل	D 1. 12	میزان استفاده از دانش تحقیق و توسعه یک طرح در طرح دانش تخصص وبومی سازمان	C 32
تعداد کارکنان هلدینگ تعداد کارکنان گروه	D 29	تعداد وریال فروش تحقق یافته تعداد وریال فروش مورد انتظار هلدینگ	D 1. 13
تعداد رویه های کاری منطبق با فرایندهای سازمان تعداد کل رویه های کاری	D 2. 10	کل سود تحقق یافته سود مورد انتظار هلدینگ	D 1. 14
تعداد شرکتهای ارتقاء یافته بر اساس عملکرد از درجه ۳ و ۲ به درجه ۱ رتبه بندی شرکتها بر اساس عملکرد	D 2. 11	هزینه های تحقق یافته طی دوره هزینه های پیش بینی شده طی دوره	D 1. 15
درصد شرکتهای موجود در پرتفوی که به عملکرد کیفیت دست _____ کل شرکتهای گروه	D 2. 12	وجه نقد حاصل از عملیات شرکتهای تابعه سود حاصل از عملیات شرکتهای تابعه	D 1. 16
در صد استفاده از ظرفیت شرکتهای کل ظرفیت واقعی شرکتهای	D 2. 13	هزینه کل خدمات و فعالتهای پروتسپاری شده هزینه کل انجام همان نوع از فعالتهای در داخل سازمان	D 1. 17
تعداد ارتباطات جدید ثبت شده بین شرکتهای گروه تعداد کل ارتباطات	D 2. 14	تعداد کالا و خدمات جدید و نوآوری تعداد کالا و خدمات ارائه شده گروه	D 21
میزان استفاده از سیستمهای تجزیه و تحلیل پرتفو، تحلیل بازار و محیط تعداد کل سیستمهای مورد استفاده	D 2. 15	تعداد کالا و خدمات منسوخ شده تعداد کالا و خدمات در گروه	D 22
تعداد مراکز مسئولیت شناسایی شده کل مراکز هزینه و سود	D 2. 16	تعداد پروژه ها و فعالتهایی که در زمان مقرر انجام شده است کل پروژه و فعالتهای	D 23
تعداد جلسات رودررو با مدیران عامل شرکتهای تابعه کل جلسات بر گزار شده طی دوره	D 2. 17	میزان دستیابی به اهداف واقعی در شرکتها میزان پیش بینی شده	D 24
تعداد بازدههای انجام شده توسط مدیریت ارشد هلدینگ از شرکتهای کل بازدههای برنامه ریزی شده	D 2. 18	تعداد فرایندهای موازی تعداد کل فرایندها	D 25
تعداد موارد حذف یا ادغام کسب و کارهای کم بازده کل کسب و کارهای گروه	D 2. 19	تعداد روزهای کاری از دست رفته تعداد روزهای کاری آن دوره	D 26
تعداد ستادهای تخصصی متناسب با نیازهای تخصصی شرکتهای تابعه کل ستادهای ایجاد شده در سطح هلدینگ	D 2. 20	میزان خریدهای اعتباری کل خریدهای سازمان	D 27
تعداد خدمات و فعالتهای پروتسپاری شده	D	تعداد فرایندهای اصلاح شده	D

28	تعداد کل فرایندها	2. 21	تعداد کل خدمات و فعالیتها
D 31	تعداد تصمیمات مبتنی بر نظر سنجی از رضایت مشتری تعداد کل تصمیمات	D 42	میزان حقوق و دستمزد که با عملکرد مرتبط است میزان کل پرداختی به کارکنان
D 32	تعداد کالا خدماتی که مشتریان میتوانند به صورت انتخابی کسب تعداد کالا و خدماتی ارائه شده	D 43	میزانی از پاداش که با عملکرد مرتبط است میزان کل پاداش
D 33	میزان الزامات مشتریان و سهامداران که در فرایندها مستند است کل الزامات مورد نظر مشتریان و سهامداران	D 44	تعداد شغلهایی که در آن خلاقیت وجود دارد کل شغلهای سازمان
D 41	تعداد کارکنان مطلع از جریان تصمیمات سازمان تعداد کل کارکنان		

نتایج شاخص های آماری توصیفی برای مؤلفه فرایندهای قانونی نشان می دهد که از ۱۳ شاخص طراحی شده برای فرآیند قانونی در ابعاد دو گانه ۹ شاخص آن پذیرفته شده است و دو تا از ابعاد BSC بدون شاخص مانده است. پس ۶۹/۲ درصد از شاخصهای طراحی شده پذیرفته شده است. نتایج شاخص های آماری توصیفی برای مؤلفه هم افزایی نشان می دهد که از ۱۹ شاخص طراحی شده برای هم افزایی در ابعاد چهار گانه ۱۳ شاخص آن پذیرفته شده است و هیچکدام از ابعاد BSC بدون شاخص نمانده است. پس ۶۸/۴ درصد از شاخصهای طراحی شده پذیرفته شده است. نتایج شاخص های آماری توصیفی برای مؤلفه فعالیتهای سرمایه گذاری و توسعه نشان می دهد که از ۲۸ شاخص طراحی شده برای مؤلفه فعالیتهای سرمایه گذاری و امور توسعه ای در ابعاد چهار گانه ۱۸ شاخص آن پذیرفته شده است و یکی از ابعاد BSC بدون شاخص مانده است. پس ۶۵/۲ درصد از شاخصهای طراحی شده پذیرفته شده است. نتایج شاخص های آماری توصیفی برای مؤلفه فعالیتهای تعاملی، نظارتی، مداخله نشان می دهد که از ۴۶ شاخص طراحی شده برای فرآیندهای تعاملی، نظارتی، مداخله در ابعاد چهار گانه ۳۸ شاخص آن پذیرفته شده است و هیچکدام از ابعاد BSC بدون شاخص نمانده است. پس ۸۲/۶ درصد از شاخص های طراحی شده پذیرفته شده است. در نهایت با آزمون مجموع رتبه های من ویتنی، وجود اختلاف معنی دار بین میانگین مجموع امتیازات شاخص ها در دو گروه صاحب نظران و کارشناسان سازمانی و دانشگاهی، بررسی شد که اختلاف معنی دار وجود نداشت.

#### ۴ نتیجه گیری

نتیجه یک تحقیق میزان دستیابی به اهداف بیان شده برای آن می باشد. همانگونه که ملاحظه می شود اهداف مورد انتظار رسیدن به شاخص هایی است که با آن بتوان عملکرد شرکتهای هلدینگ را در ابعاد BSC و بر پایه مولفه های فرایندی ارزیابی نمود. جمعا ۷۸ شاخص از ۱۰۶ شاخص پیشنهادی انتخاب شد. ۱۳ شاخص مربوط به مولفه قانونی، ۱۹ شاخص مربوط به مولفه هم افزایی، ۲۸ شاخص مربوط به مولفه سرمایه گذاری و توسعه و ۴۶ شاخص مربوط به مولفه تعامل و نظارت می باشند. با توجه به اینکه این شاخص ها مورد تأیید قوی تعداد قابل توجهی از صاحب نظران سازمانی و دانشگاهی قرار گرفته است و استفاده و بکارگیری دو مدل

ارائه شده توسط دیوید پتیفر و نیز مدل ارزیابی متوازن، می توان گفت که توسعه محتوایی قابل قبولی در نظام ارزیابی عملکرد شرکتهای هولدینگ انجام شده است. مفاهیم مورد استفاده در مدل دیوید پتیفر به میزان زیادی با نظام ارزشی مشترک مورد نظر هلدینگهای ایرانی هماهنگی و همراستایی دارد. به عنوان مثال تعامل مفهومی است که در نظام اداری کشور ما در سطوح مختلف ( سطح کلان، میانی و خرد)، از ارزشهای مطمح نظر سیاستگذاران و مدیران سازمانها بخصوص سازمانهای هلدینگ می باشد. برای سایر مفاهیم نیز همین هماهنگی و همراستایی پرواضح است. همراستایی مؤلفه های مورد استفاده در ارزیابی عملکرد شرکتهای هلدینگ با نظام ارزشی هلدینگهای ایرانی باعث می شود که شاخص های طراحی شده بر پایه این مؤلفه ها از ثبات و پایداری بیشتری در طول زمان و در مسیر تغییرات سازمانی برخوردار باشد. با استفاده از مدل ارزیابی متوازن نیز از یک بعدی نگری نگرش سنتی در نظام ارزیابی عملکرد سازمانها که تنها به ارزیابی عملکرد مالی می پردازد، پرهیز شده و یک جامع نگری در آن لحاظ گردیده است.

## ۵ مراجع

- [1] کاپلان ، نورتون (۱۳۸۳) سازمان استراتژی محور، ترجمه پرویز بختیاری، تهران ، سازمان مدیریت صنعتی.
- [۲] کاپلان ، نورتون (۱۳۸۶) همسوئی استراتژیک، ترجمه بابک زنده دل ، تهران ، گروه پژوهشی صنعتی آریانا
- [۳] صالح اردستانی ، عباس ، (۱۳۷۲) ، الزامات سازماندهی به شکل هلدینگ برای سیستم مالی شرکت ها در ایران ، پایان نامه ، تهران ، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی
- [۴] صفاری، سید مصطفی (۱۳۸۱) تبیین و شناسایی شرکت های سرمایه گذاری در کشور ، تهران ، موسسه توسعه صنعت سرمایه گذاری
- [5] Atkinson,A.A and others,((Astakeholder AppRACH TO STERATEGIC performance measurement ))sloan management review,spring 1997,pp25-37
- [6] Brown DM, Laverick S. Measuring corporate performance. Long RangePlanning 1994;27:89 – 98.
- [7] Chandler, A. D. (1991), „The Functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firm,” *Strategic Management Journal* 12. pp. 31-50.
- [8] chames ,A.,cooper,W,W,Rhodes,E.((measuring the efficiendy of decision making units)) European journal of operational Research ,1978,vol02,429-444
- [9]
- [۱۹] Clarke Simon (2004) the management structure of Russian holding companies, university of Warwick, UK.
- [10] David Collis, Young D., Goold M., International Differences in the Size and Roles of Corporate Headquarters: An Empirical Examination.,working paper,2009,Harvard Business School
- [11] David Collis, Young D., Goold M., International Differences in the Size and Roles of Corporate Headquarters: An Empirical Examination.,working paper.2009,Harvard Business School
- [12] Goold, M & Campbell. A (1987) strategies & styles, Oxford basil, Blackwell.
- [22] Rommens. A & Deloof. M & Jegers. M (1998) why do holding companies in pyramidal groups
- [13] Goold. M and Campbell. A (1998) desperately seeking synergy, Harvard business review, September October, pp 131-143.
- [14] Goold. M & Alexander. M (1994) corporate level strategy, New York, john Wiley & sons.
- [15] Got Elisa and Sans Fabrice (2002) mergers & acquisitions: avoiding the path of decay, master thesis, Linkoping University Sweden.
- [16] Hungenberg, H.: How to Ensure that Headquarters AddValue: Long Range Planning,1993, No. 6, pp. 62 - 73
- [17] Jee - woo, lee (1999) the functions and roles of holding company systems, research report, Vietnam.
- [18] Neely, A.D., Mills, J.F., Platts, K.W., Richards, A.H., Gregory, M.J., Bourne, M.C.S. and Kennerley, M.P. (2000) ‘Performance measurement system design, developing and testing a process based approach’, *International Journal of Production and Operations Management*, Vol. 20, No. 9, pp.1119–1145
- [20] ot ley,D. ((performance management : A Framework For Management control system Research)),Management Accounting Research,vol.10,1999,pp362-382
- [21] pettifer,D.(1998), „ Measuring the Performance of the Corporate Centre”,Long Range Planning,NO.5,pp. 783-785.

trade at a discount? , Research report, university of  
Brussels

Schreuder. h, (1995) ,, Strategic monitoring at a [23]  
chemical company” Long Range Planning,  
Volume: 28, Issue: 6, , Pages: 69-77

Stoner,j.af and freeman, R.E [24]  
(1992),((Management)),Fifth edition, prentice-  
Hall,new jersey