



ISSN: 2008-4870

Journal Website: <http://IJIEPM.iust.ac.ir/>

شماره ۲، جلد ۲۱، تابستان ۱۳۸۹

نشریه بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید

## Evaluation of Industrial Business Space in Uphold of Private Sector by Approach Balanced Score Card

M. jafari-Eskandari, A. R. Aliahmadi, Gh. H. Khaleghi & M. Heidari\*

M. jafari-Eskandari, PhD student of Industrial Eng-Iran University of Science and Technology,

A. R. Aliahmadi, Associate professor of Industrial Eng-Iran University of Science and Technology,

Gh. H. Khaleghi, PhD student of Industrial Eng-Iran University of Science and Technology,

M. Heidari, Assistance professor of Industrial Eng-Iran University of Science and Technology

### Keywords

Industrial business space,  
Private Sector,  
Balanced Scorecard,  
FAHP,  
TOPSIS

### ABSTRACT

The aim of this paper, using a combination approach for fuzzy hierarchical analysis and balanced score card to assess the business climate in the industry in Iran. In the first part of the situation and favorable business environment in more reviews and Economic Intelligence Unit the results based on four aspects of balanced score card categories are analyzed. Indicators extracting fuzzy hierarchical analysis process has been weighted in proportion to their empowerment strategies for private sector survey design experts and 62 major strategies to identify and then select the most effective strategies to prioritize TOPSIS method used and finally 16 poll Grand strategy was selected. Appropriate strategies and operational solutions to the above interviews with experts and Library Studies to identify and extract the most effective solutions, expert persons development organizations affiliated to the Ministry of Industries and Mines of choice (a total of 30 organizations from every 5 persons) and questionnaire design those with the most important guidelines applicable to the study population and a total of 64 large-scale solution, was selected.

© (نشریه بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید) شماره ۲، جلد ۲۱، ۱۳۸۹

## ارزیابی فضای کسب و کار صنعتی ایران در حمایت از بخش خصوصی با رویکرد کارت امتیازی متوازن

میثم جعفری اسکندری، علی رضا علی احمدی، غلامحسین خالقی و مهدی حیدری

تاریخ وصول: ۸۸/۴/۱۲

تاریخ تصویب: ۸۹/۳/۲۲

میثم جعفری اسکندری، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، [Meisam\\_jafari@iust.ac.ir](mailto:Meisam_jafari@iust.ac.ir)

دکتر علی رضا علی احمدی، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، [Alireza\\_Aliahmadi@iust.ac.ir](mailto:Alireza_Aliahmadi@iust.ac.ir)

مهندس غلامحسین خالقی، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، [GH\\_khaleghi@iust.ac.ir](mailto:GH_khaleghi@iust.ac.ir)

دکتر مهدی حیدری، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، [M\\_heidari@iust.ac.ir](mailto:M_heidari@iust.ac.ir)

## کلمات کلیدی

فضای کسب و کار، بخش خصوصی، کارت امتیازی متوازن، تحلیل سلسله مراتبی فازی، TOPSIS

## چکیده:

وجود نظامهای دقیق، جامع و معتبر مدیریت عملکرد، بعنوان یکی از شاخصه‌های توسعه یافتگی سازمانها و جوامع، مرهون و نیازمند فراهم سازی زیر ساختها و الزامات ویژه ای است که خصوصاً در سطح دستگاه‌های دولتی، ایجاد، حفظ و گسترش آنها محتاج برنامه ریزی، عزم و حمایتی گسترده می‌باشد. در این مقاله هدف استفاده از یک رویکرد تلفیقی از تحلیل سلسله مراتبی فازی و کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی فضای کسب و کار صنعتی در ایران می باشد. در بخش نخست وضعیت موجود و مطلوب فضای کسب و کار در ایران بررسی و در ادامه نتایج مطالعات موسسه مطالعات اقتصادی براساس مدل کارت امتیازی متوازن در چهارجنبه؛ مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، و رشد و یادگیری دسته بندی و تحلیل می‌گردند. شاخص های استخراجی پس از تحلیل وضعیت موجود فضای کسب و کار ایران و چالش های پیش روی این بخش، با تحلیل فرآیند سلسله مراتبی فازی وزن دار گردیده و متناسب با آنها راهبردهایی برای توانمندسازی بخش خصوصی با نظرخواهی از خبرگان طراحی و ۶۲ راهبرد کلان شناسایی و سپس جهت انتخاب موثرترین راهبردها از روش TOPSIS جهت اولویت بندی استفاده و با نظرخواهی در نهایت ۱۶ راهبردکلان انتخاب گردید. متناسب با راهبردهای فوق راهکارهای اجرایی و عملیاتی با مصاحبه با خبرگان و مطالعات کتابخانه ای استخراج و به علت حجم بالای این راهکارها جهت شناسایی موثرترین راهکارها، خبرگانی از سازمانهای توسعه ای وابسته به وزارت صنایع و معادن انتخاب (در مجموع ۳۰ نفر از هر سازمان ۵ نفر) و با طراحی پرسشنامه‌هایی مهمترین راهکارها با بیشترین جامعه آماری و قابل اجرا که در مجموع ۶۴ راهکار کلان بوده، انتخاب گردید.

## ۱. مقدمه

اگر از لحاظ آماری نگاه مختصری به سه برنامه اول، دوم و سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران داشته باشیم، متوجه می شویم که توانمندسازی بخش خصوصی و خصوصی سازی در تمامی برنامه ها جزء اهداف بوده است که می بایست طبق آن سهم بخش دولتی نسبت به بخش خصوصی در انتهای برنامه کمتر از اول برنامه می گردید [۱ و ۲]. متأسفانه در تمامی این برنامه ها، بخش دولتی آخر برنامه نسبت به اول برنامه دارای مزاد بیشتری از بخش خصوصی بوده است. این نتیجه سه برنامه توسعه در ایران بوده است در حالی که هدف از برنامه‌های سه گانه کوچک کردن دولت و سهم بخش دولتی در اقتصاد ملی بوده است. در برنامه ها رهنمودهای لازم وجود دارد اما متأسفانه تنها برای عرضه سهام بنگاه های دولتی اقداماتی صورت گرفته تا مسئله خصوصی سازی تا حدودی پیش برود و از سوی دیگر چندین برابر آن به شکلی دیگر مجدداً در بخش دولتی سرمایه گذاری شده است [۳ و ۴].

توجه به بخش خصوصی به عنوان بازوی اجرایی دولت و برنامه ریزی برای حمایت و توانمند سازی آن از یک سو و از سوی دیگر نظارت بر این عملکردها حلقه مفقوده ای در برنامه های توسعه ای کشور بوده که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف عملکردی اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، اهداف و استراتژی ها کشور را در چندسال آینده با مشکلی به نام ورشکستگی بنگاه های خصوصی و هجوم سرمایه های کشور به سمت بخش دلالی به جای

تولید مواجه خواهد شد. در تحقیقی که در سال ۱۹۹۲ توسط بالدوین و کلارک<sup>۱</sup> در آمریکا صورت گرفت، علت اصلی کاهش توان رقابتی ایالات متحده را مستقیماً به استفاده نامناسب مدیران از سیستم های اندازه گیری عملکرد مربوط دانستند [۵]. یکی از روش‌های موثر در ارزیابی عملکرد سازمان ها و شرکت ها مدل کارت امتیازی متوازن می‌باشد. این ابزار اولین بار در سال ۱۹۹۲ میلادی معرفی و در تحقیقی که در سال ۲۰۰۳ میلادی توسط آقای ویلسون<sup>۲</sup> بر روی عدم موفقیت سازمانها در پیاده سازی موفق سیستم های ارزیابی عملکرد صورت گرفت، ایشان مهمترین راهکار برای برطرف کردن چالش در سیستم های اندازه گیری را استفاده از کارت های امتیازی متوازن و لزوم تحلیل فرآیند و تعریف آن دانست [۶]. همچنین در تحقیقی که در سال ۲۰۰۵ میلادی بر روی شرکت های آمریکایی صورت گرفت، نشان داد که ۶۴٪ این شرکت ها از کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی سازمان خود استفاده می نمایند [۷].

کارت امتیازی متوازن، اهداف مرتبط و چند گانه ای را که شرکتها برای رقابت بر اساس نوآوری و قابلیت های نامشهود خود باید به آن دست یابند را به یکدیگر پیوند میزند. این ابزار علی رغم مزایای زیادی که برای سازمانها خواهد داشت ولی عدم درک درست و پیاده سازی نامناسب آن سبب گردیده که بیشتر شرکت‌های استفاده کننده از آن عملاً در پیاده سازی آن دچار شکست گردند بطوریکه

<sup>1</sup> Baldwin & Clark

<sup>2</sup> Wilson

**الف - کشورهای با فضای کسب و کار پیش برنده:**

در این کشورها فضا مشوق فعالیتهای اقتصادی است و شرکتهای تولیدی برای انجام کارهای خود نه تنها هزینه محیطی پرداخت نمی کنند بلکه محیط برای آنها انگیزش ایجاد می کند.

**ب - کشورهای با فضای کسب و کار خنثی:**

در این کشورها فضا نه بازدارنده و نه پیش برنده است. بنگاه ها در چنین فضای بدون انگیزش و محرکهای قوی محیطی فعالیت می کنند ولی در عین حال محیط بیرونی آنها موجب بالا رفتن هزینه هایشان نمی شود.

**ج - کشورهای با فضای کسب و کار بازدارنده:**

در این کشورها بخشی از فعالیتهای مدیران صنعتی صرف خنثی کردن موانع محیطی می شود.

تحلیل محیط کسب و کار در ایران لازمه اولیه در شناخت و برنامه ریزی برای این بخش می باشد. جمع بندی وضعیت موجود فضای کسب و کار در ایران نشان از فاصله زیاد با وضعیت مطلوب در جهان امروز برای ورود به بازارهای رقابت جهانی را نشان می دهد. جدول شماره (۱) به بررسی عوامل موثر در این محیطها و تحلیل وضعیت موجود ایران و وضعیت مطلوب می پردازد [۱۰].

**جدول ۱. بررسی ویژگی های وضعیت موجود و مطلوب فضای****کسب و کار ایران**

عناوین	ویژگی های نامناسب وضعیت موجود ایران	ویژگی های وضعیت مطلوب
شیوه استخدامی	مادام العمر قانونی	مدت دار و بر اساس شایستگی
نقش دولت و میزان مداخله آن	حداکثر مداخله و حداقل نقش بازار	حداقل مداخله و حداکثر نقش بازار، توام با هدایت و حداکثر حضور در قلمرو تولید کالاهای عمومی
نظام ارزش ها	عمدتاً همراه با تجمل گرایی، ظاهر سازی، عوام گرایی و رابطه گرایی	شایسته گرایی
ارتباطات	عمدتاً درون گرا	حضور همه جانبه و موثر در سطح جهانی
آموزشی	تقویت محفوظات و دور کردن افراد از پرسشگری و پژوهش	توجه به خلاقیت و پرورش استعدادها برای یافتن مشکلات و حل آنها با بهره گیری از تفکر و اندیشه
فرهنگ کار	در برگیرنده وجدان ضعیف کار	پشتکار و مسئولیت پذیری توام با وجدان کار بالا
ساختار بازارها	ایستا و غیرقابل انعطاف	پویا و انعطاف پذیر
فضا و عرصه رقابت	ملی (ناکارآمد، انحصاری، حمایتی و تحت تاثیر فضای سیاسی)	ملی، جهانی و منطقه ای
ساختار سازمانی	دیوان سالاری اداری	شبکه ای، الکترونیکی
بافت اقتصادی تولید	سنتی، تجاری و متکی به منابع طبیعی	صنعتی و خدماتی متکی به دانایی

که در تحقیقی که در سال ۲۰۰۲ میلادی بر روی ۱۰۰۰ شرکت بزرگ بین المللی صورت گرفت، نشان داد که ۵۰٪ این شرکت ها، از کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکردهای خود استفاده می نمایند. اما از سوی دیگر همین تحقیقات نشان داد که تنها ۱۰٪ این سازمانها موفق به اجرا و پیاده سازی این سیستم در سازمان خود گردیده اند. نویسنده دلایل این عدم موفقیت را درک نادرست افراد سازمان از چشم انداز و از سوی دیگر عدم ارتباط صحیح و منطقی میان اهداف و استراتژیهای سازمان معرفی می نماید [۸].

کارت امتیازی متوازن را می توان مجموعه ای با دقت انتخاب شده از شاخص هایی که از استراتژی سازمان نتیجه شده اند، توصیف کرد. شاخص های انتخاب شده برای کارت امتیازی متوازن ابزاری برای رهبران جهت اعلام و انتقال پیامدها و عملکرد سازمان به کارکنان و ذینفعان فراهم می کند.

از این رو در قدم اول برای پیاده سازی این سیستم لازم است بدقت وجوه این کارت معرفی و شاخص های منطبق با آن استخراج و تحلیل گردند. در این مقاله این شاخصها بر اساس تحقیقی که توسط موسسه مطالعات اقتصادی (EIU)<sup>۱</sup> صورت گرفته استخراج گردیده اند. در بخش بعد متناسب با این شاخص ها و تحلیل موقعیت ایران، راهبردهایی متناسب با هر کدام از شاخص ها مطرح در هر حوزه به کمک خبرگان و متخصصان شناسایی و به جهت اولویت بندی آنها از رویکرد تحلیل سلسله مراتبی فازی استفاده گردید. در نهایت راهبردهای اولویت دار در هر بخش استخراج و راهکارهای اجرایی برای پیاده سازی و اجرایی سازی آنها معرفی گردید.

**۲. فضای کسب و کار در ایران**

جهان در دهه اول قرن بیست و یکم دنیایی آکنده از رقابت، توسعه بازارها، ظهور و رواج فناوری های برتر و گسترش تجارت است. شرط توفیق در این عرصه دسترسی کارآفرینان و صنعت کاران بخش خصوصی به محیط کسب و کار مطلوب است. بررسی وضعیت موجود حاکی از چالشهای فراوانی است که پیش روی بخش توانمند ولی محصور شده خصوصی است. کلارک "هر آنچه راکه بر روی فعالیت واحدهای صنعتی مؤثرند ولی جزیی از آن واحد نباشند" را فضای کسب و کار می داند. کلارک فضای کسب و کار واحدهای صنعتی را به جنگلی تشبیه می کند که در آن درختان به رشد و زندگی می پردازند. راز بقاء در این جنگل همانند جنگل های دیگر آن است که یاد بگیرند چه فرصت ها و تهدیدهای در آن وجود دارد [۹].

محیط کسب و کار کشورها را می توان در سه دسته طبقه بندی نمود [۹]:

<sup>1</sup> Economic Intelligence Unit (EIU)

## جدول ۲. روند تغییرات در اندازه گیری عملکرد

تغییرات در	اندازه گیری عملکرد سنتی	اندازه گیری عملکرد متوازن
تمرکز	تمرکز بر داخل	تمرکز بر داخل و خارج (تمرکز بر نیاز ذینفعان)
ابعاد	تک بعدی	چند بعدی (تاکید بیشتر بر فرضیات و ارتباطات بین ابعاد)
پیش رانها	هزینه	نوآوری و یادگیری (بهبود تواناییهای فرایندی از طریق توسعه منابع حمایت کننده)
اهداف خرد	مالی	مالی و غیر مالی
اهداف کلان	فروش بیشتر با تمرکز بر سودآوری بیشتر	افزایش بهره وری در تمام ابعاد سازمان
منافع مورد انتظار	کنترل هزینه	ارتباط با جهت استراتژیک
دوره ارزیابی	گذشته	تمرکز بر اهداف کلان سازمان منطبق با برنامه راهبردی تدوینی (آینده نگر)
سبک ارزیابی	دستوری (شبهه به محاکمه)	گفت و گو و تعامل (ایجاد روحیه نوآوری و اعتماد به نفس میان کارکنان سازمان)

کیفیت و اثر بخشی مدیریت نظام اجرایی، عامل حیاتی و مهم در تحقق برنامه‌های توسعه و کامیابی و رفاه ملت ها است. بالا بودن هزینه سازمانهای دولتی برای ارایه خدمات و محصولات گوناگون و تهیه و تأمین این هزینه ها از منابع عمومی که روز به روز محدودتر و کمتر می‌شود و پایین بودن اثر بخشی این سازمانها، دولتها را به این فکر انداخته است که تحقق اهداف سازمانهای دولتی را مورد توجه قرار دهند. اما با توجه به اهمیت تغییر نگرش در برنامه های بخش دولتی و لزوم بازنگری در فرآیندهای اجرایی این بخش ها، محدودیتهایی برای پیاده سازی یک نظام جامع ارزیابی وجود دارد که در یک جمع بندی مهمترین این موارد را می‌توان به شرح زیر بیان نمود [۱۶ و ۱۵]:

## ۱. مشکلات اندازه گیری برخی از جوانب فعالیت‌های دولت

## ۲. فزونی هزینه به سود

## ۳. محدودیت دولت در تأثیر گذاری بر کلیه نتایج

از این رو برای سازمان های دولتی لازم است مواردی مورد نظر قرار گیرد که بتواند محدودیتهای مطرح در این سازمان ها را مورد پوشش قرار دهد. بعلاوه تعدد سیستم های ارزیابی عملکرد، نیازمند غربال اولیه بر اساس ویژگیهای مطرح می‌باشیم. طی جلسات متعدد کارشناسی با حضور خبرگان و کارشناسان و مطالعه بروی موارد مشابه در کشورهای دیگر، در نهایت مواردی که در این انتخاب نقش اساسی می‌توانند داشته باشند به شرح زیر مورد نظر قرار گرفت:

- بر مبنای اهداف استراتژیک باشند.

## ادامه جدول ۱. بررسی ویژگی های وضعیت موجود و مطلوب

## فضای کسب و کار ایران

عناوین	ویژگی های نامناسب وضعیت موجود ایران	ویژگی های وضعیت مطلوب
منبع ارزش اقتصادی	نفت، مواد خام و سرمایه فیزیکی	سرمایه های انسانی و اجتماعی
ویژگی تولید	تولید کمتر از ظرفیت با کیفیت پایین با جهت گیری بازار داخلی	تولید محصول قابل انعطاف با سلیقه مشتری و تقاضای بازار و با کیفیت و استفاده بهینه از ظرفیت های موجود با رویکرد جهانی
محرکهای کلیدی رشد	سرمایه فیزیکی، نیروی کار، نفت و انرژی	فناوری و دانایی
محرکهای کلیدی فناوری	مکانیزه کردن	فناوری، اطلاعات و ارتباطات
منبع مزیت رقابتی	یارانه دولتی و ارزانی عوامل تولید	نوآوری، ابداع، کیفیت و سرعت در مدیریت زنجیره عرضه
اهمیت تحقیق و نوآوری	بسیار کم	متوسط تا زیاد
روابط بنگاهی	ضعیف، متمرکز و منفرد	تشریک مساعی و دریافت خدمات از بیرون بنگاه
مهارتها	مهارتهای خاص شغلی	دامنه وسیعی از مهارتها با قابلیت انطباق بالا
نیازهای آموزشی	مهارت شغلی و مدرک تحصیلی	تحصیل و یادگیری در طول زندگی
روابط محل کار	اداری و ناهماهنگ	تشریک مساعی و کار گروهی
ماهیت اشتغال	ایستا و بدون خطرپذیری	همراه با مخاطره و فرصت
ماهیت قوانین و مقررات	دستوری همراه با کنترل و نظارت نامناسب و در نوسان	انعطاف پذیر، توام با ایجاد فضای رقابت پذیری
خدمات دولتی	پارانه ای بدون هدف	هدفمند و توانمندساز
نقش مدیران	بوروکرات	خلاقیت و کارآفرینی

## ۳. سیستم های ارزیابی عملکرد

ادبیات مربوط به اندازه گیری عملکرد دارای دو مرحله می باشد. در مرحله اول، که تا سالهای ۱۹۸۰ بطول می انجامد مرکز توجه اندازه گیری عملکرد بر معیارهای مالی تأمین شده توسط سیستم حسابداری مدیریت بود و مرحله دوم از اواخر سالهای ۱۹۸۰ آغاز می گردد که هنوز در حال پیشرفت می باشد. طی این دوره زمانی، تغییرات زیادی در اندازه گیری عملکرد رخ داده و علاقمندی به این حوزه بطور شگرفی افزایش یافته است. حتی برخی از محققین از این مرحله تحت عنوان انقلاب اندازه گیری عملکرد یاد می کنند [۱۲ و ۱۱].

تغییراتی که طی این سالها در اندازه گیری عملکرد رخ داد باعث شد اندازه گیری سنتی به اندازه گیری متوازن تبدیل گردد. این تغییرات را می توان در ۷ عنصر اصلی خلاصه کرد که عبارتند از: تمرکز، ابعاد، پیش رانها، اهداف، منافع مورد انتظار، دوره و سبک ارزیابی [۱۴ و ۱۳].

گردیدند. سپس سیستمهای فوق بر اساس معیارهای انتخاب شده توسط خبرگان و کارشناسان مورد مقایسه قرار گرفته اند که این نتایج در جدول زیر به نقل از منابع مورد استفاده آورده شده است [۴۳].

جدول ۴. مقایسه سیستمهای اندازه گیری عملکرد منتخب

سیستم	جامعیت	شاخص های سنجش سیستم	
		پویایی	لحاظ جنبه های مهم
کارت امتیازی متوازن	خوب	متوسط	خیلی خوب
سیستم اندازه گیری عملکرد برای تولید در کلاس جهانی	ضعیف	ضعیف	متوسط
سیستم اندازه گیری عملکرد یکپارچه پویا	متوسط	متوسط	خوب
تحلیل اندازه گیری استراتژیک و تکنیک گزارش دهی	متوسط	متوسط	خوب

نتایج جدول فوق براساس کارهای صورت گرفته در مراجع [۲۰، ۲۲ و ۲۳] می باشد. همانطور که از نتایج جدول (۴) مشاهده می گردد، سیستم ارزیابی کارت امتیازی به عنوان بهترین و مناسب ترین سیستم ارزیابی شناخته شده است.

#### ۴. ارزیابی محیط کسب و کار صنعتی ایران برای توانمند سازی بخش خصوصی بر اساس یک رویکرد ترکیبی از کارت امتیازی متوازن و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی

روش کارت امتیازی متوازن بطور گسترده ای در بسیاری از زمینه ها مورد استفاده قرار گرفته است. سیستم کارت امتیازی متوازن علاوه بر مزایای بسیاری که برای سازمانها در برخواهد داشت، دارای معایبی نیز می باشد. کارت امتیازی متوازن نه بطور نسبی و نه بطور مطلق، هیچ تکنیکی برای تخمین میزان مشارکت چشم انداز ارائه نمی دهد و حتی اهمیت نسبی هر شاخص را نیز تحت یک چشم انداز واحد تخمین نمی زند [۲۴]. استوارت در سال ۲۰۰۱ با بکاربردن فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و تئوری مطلوبیت یک چارچوب کارت امتیازی متوازن مرتب شده برای ارزیابی عملکرد واحد IT ارائه نمود [۲۵]. کلینتون و بروهاسل نیز در سال ۲۰۰۲ از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی در تکمیل کارت امتیازی متوازن استفاده نمودند [۲۶]. ایران و باگلیون در سال ۲۰۰۳ ادعا کردند که کارت امتیازی متوازن نمی تواند به تنهایی چشم اندازها را بصورت یک دیدگاه یگانه ترکیب نماید و از این رو یک مدل چندبعدی جهت تلفیق با کارت امتیازی متوازن برای سازمان های تکنولوژی

- کل سازمان را اندازه گیری نماید.
- جنبه های مهم سازمان را مدنظر قرار دهند.
- اندازه گیری جنبه های غیر مالی در کنار جنبه های مالی سازمان.

لذا بر اساس غربالگری اولیه سیستمهای زیر مناسب ارزیابی گردیدند:

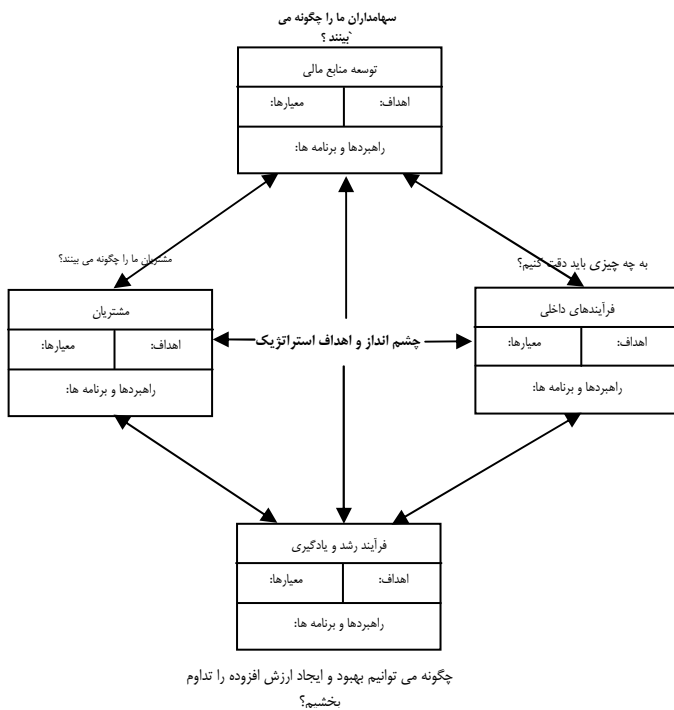
- کارت امتیازی متوازن
- سیستم اندازه گیری عملکرد برای تولید در کلاس جهانی
- سیستم اندازه گیری عملکرد یکپارچه پویا
- تحلیل اندازه گیری استراتژیک و تکنیک گزارش دهی

در جدول (۳) ویژگی های هر یک از این سیستمها را بطور خلاصه مورد نظر قرار گرفته است.

جدول ۳. ویژگی های رویکردهای متداول اندازه گیری عملکرد

سیستم ارزیابی	محقق	ویژگی ها
کارت امتیازی متوازن	[۱۷ و ۱۸]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رویکردی جامع است</li> <li>• توازن بین جنبه های مالی و غیرمالی</li> <li>• ترجمه چشم انداز و استراتژی به کسب و کار عملیاتی</li> <li>• تعامل بین سنجش ها بوسیله روابط علی و معلولی جاری سازی در تمام سطوح سازمان</li> </ul>
سیستم اندازه گیری عملکرد برای تولید در کلاس جهانی	[۱۹]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مستقیماً با استراتژی شرکت مرتبط هست</li> <li>• ابتدائاً معیارهای غیرمالی استفاده می کنند</li> <li>• با زمان مطابق تغییرات، تغییر می کند</li> <li>• ایجاد بازخور سریع برای واحدها و بخش ها</li> <li>• توجه اصلی آنها روی بهبود سریع است تا نظارت</li> </ul>
سیستم اندازه گیری عملکرد یکپارچه پویا	[۲۰]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتباط زمینه های موفقیت با معیارهای مربوطه</li> <li>• ابزاری برای تعیین تاثیر تعامل زمینه ها و معیارهای عملکرد</li> <li>• تسهیلاتی برای بروز کردن معیارهای عملکرد</li> <li>• یک ابزار بهبود مداوم</li> </ul>
تحلیل اندازه گیری استراتژیک و تکنیک گزارش دهی	[۲۱]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اسمارت یک سیستم کنترل عملکرد استراتژیک است</li> <li>• ترکیب سیستم کنترل با استراتژی و برنامه ریزی استراتژیک</li> <li>• تمرکز روی بهبود مستمر است جهت تقویت هماهنگی</li> <li>• بهبود مستمر بر اساس افزایش انگیزش نیروی انسانی</li> <li>• اسمارت عملکرد گروهی را مینا قرار داده است</li> </ul>

با توجه به غربال اولیه و معرفی ویژگی های هر کدام از سیستم های منتخب، لازم است به مقایسه این سیستم ها بر اساس یک سری از شاخص های استاندارد و جامع بپردازیم. با توجه به تعداد زیاد شاخص های مطرح برای یک سیستم مناسب ارزیابی، مهمترین این شاخصها با کمک خبرگان و کارشناسان در نهایت؛ قابلیت بکارگیری در سازمانهای مختلف، پویایی سیستم، در برداشتن جنبه های مهم سازمان و دارا بودن بانک معیارها به عنوان معیارهای ارزیابی سیستمهای اندازه گیری عملکرد مورد نظر، انتخاب



شکل ۱. جنبه‌های کارت امتیازی و تقابل آنها با هم و چشم انداز و اهداف استراتژیک

وجه مطرح در کارت امتیازی متوازن عبارتند از:  
**وجه مالی:** سنجه‌ها اهداف مالی سازمان باید کاملاً واضح و مشخص باشد. از اینرو در منظر مالی نیازی به استفاده از تعداد زیادی معیار ارزیابی نیست. در این منظر سنجه‌های تابع که نشان دهنده نتایج عملکرد گذشته می‌باشند، بیشتر دیده می‌شود.

**وجه ذینفعان:** سنجه‌ها شیوه‌ی منتخب برای ارائه‌ی ارزش به مشتریان، ترکیب سنجه‌ها در این منظر را مشخص خواهد کرد و ترکیبی از سنجه‌های تابع و هادی در این منظر دیده می‌شود ولی بیشتر، سنجه‌های هادی نمایان هستند.

**وجه رشد و یادگیری:** سنجه‌ها به منزله عوامل توانمند ساز برای سه منظر دیگر هستند.

**وجه فرآیندهای داخلی:** سنجه‌ها در این منظر فرآیندهای اصلی سازمان که به منظور تداوم خلق ارزش افزوده برای مشتریان و ذینفعان مالی باید در آنها سرآمد باشد، شناسایی می‌شوند.

در سال ۲۰۰۴ میلادی، موسسه IOMA گزارشی را در مورد سازمانهای استفاده کننده از کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد منتشر کرد که بر آن اساس، تقریباً ۷۰٪ این شرکت‌ها قادر به پیاده سازی این سیستم در سازمان خود نبوده اند و دچار شکست گردیده اند [۳۴]. آقای نیر<sup>۲</sup> در گزارشی در سال ۲۰۰۴ میلادی پنج فاکتور اساسی برای پیاده سازی یک سیستم موفق کارت امتیازی متوازن را به شرح زیر معرفی نمود [۳۵]:

محور پیشنهاد گردید [۲۷]. ملیس و مرکن نیز در سال ۲۰۰۴ برای ارزیابی پروژه‌های IT محور از یک مدل ترکیبی از کارت امتیازی متوازن و ارزشیابی چندمرحله ای استفاده نمودند [۲۸]. چیانگ در سال ۲۰۰۵ یک رویکرد پویا بر اساس فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و کارت امتیازی متوازن برای انتخاب فروشندگان معرفی نمودند [۲۹]. لئونگ و همکارانش در سال ۲۰۰۶ میلادی یک رویکرد تلفیقی از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و فرآیند تحلیل شبکه با کارت امتیازی متوازن مطرح نمودند [۳۰]. شارما و همکارانش در سال ۲۰۰۷ میلادی مدلی تلفیقی از تحلیل سلسله مراتبی و کارت امتیازی را برای ارزیابی زنجیره تامین مورد نظر قرار دادند [۳۱]. لی و همکارانش نیز در سال ۲۰۰۸ میلادی رویکردی تلفیقی از تحلیل سلسله مراتبی فازی و کارت امتیازی برای ارزیابی واحد IT در یک صنعت تولیدی در کشور تایوان استفاده نمودند [۳۲]. و در نهایت سبسی در سال ۲۰۰۹ میلادی در مقاله ای از یک رویکرد تلفیقی تحلیل سلسله مراتبی فازی و کارت امتیازی برای انتخاب مناسبترین سیستم ERP برای یک صنعت نساجی استفاده نموده است [۳۳]. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی می تواند برای حل مشکلات فوق با کارت امتیازی متوازن ترکیب شود. تصمیم گیرندگان تحت فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی می بایست سلسله مراتبی را بیان کنند که به کمک آن مدل جدیدی را ارائه نمایند. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی می‌تواند برای انتخاب مقیاس‌های اندازه‌گیری کارت امتیازی متوازن و نیز کمک برای درک اهمیت نسبی مقیاس‌ها بکار رود. در یک دیدگاه کلی وجه‌ها و چشم انداز مطرح در کارت امتیازی متوازن را می توان در شکل (۱) مشاهده نمود.

#### ۴-۱. کارت امتیازی متوازن

کارت امتیازی متوازن اولین بار توسط رابرت اس. کاپلان استاد دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد و دیوید پی . نورتون رئیس یک شرکت مشاور امریکایی در سال ۱۹۹۲ میلادی پیشنهاد شده است. کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup> (BSC)، اهداف مرتبط و چند گانه ای را که شرکتها برای رقابت بر اساس نوآوری و قابلیت های نامشهود خود باید به آن دست یابند را به یکدیگر پیوند میزند [۱۵].

کارت امتیازی متوازن به یک سازمان امکان می دهد تا آرمان و استراتژی های خود را با تدوین یک چارچوب جدید تبدیل کند. چارچوبی که استراتژی سازمان را جهت حرکت به سوی اهداف و شاخص های انتخاب شده به طور کامل بیان می کند [۱۸]. کارت امتیازی مأموریت و استراتژی سازمان را به اهداف و معیارهایی تبدیل می کند که در چند وجه مختلف سازمان دهی می گردند. تعداد این وجوه بسته به شرایط و استراتژی واحد کسب و کار بندرت کمتر از چهار وجه می باشد [۱۷].

<sup>2</sup> Nair

<sup>1</sup> Balanced Scorecard (BSC)

۲۰۰۶ یک مدل پیش بینی تحلیل سلسله مراتبی فازی منسجم ایجاد کردند تا بتوان عوامل اساسی موفقیت را برای یک سازمان در اجرای مدیریت دانش، پیش بینی پروژه مدیریت دانش، شناسایی اقدامات لازم قبل از شروع مدیریت دانش تعیین کرد [۳۷]. "هو" و همکاریانش در سال ۲۰۰۹ یک رویکرد تصمیم گیری چندمعیاره فازی برای ارزیابی عملکرد بانک ارائه دادند. در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی مقایسات زوجی در ماتریس تصمیم گیری اعداد فازی هستند [۳۸]. در این مقاله از متد بکار رفته در مقاله هو و همکاریانش و نیز ماتریس مقایسات زوجی مطرح در آن استفاده می شود. فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی دارای یک فرآیند ترتیبی است که رویه گام به گام آن به شکل زیر خلاصه می شود:

**گام ۱. تعریف معیار های تصمیم گیری و ساختن سلسله مراتب:** بنابر شاخصه های مسئله، برای تجزیه کردن هر وصف و ساختن یک ساختار سلسله مراتبی، لایه صفرم هدف نهایی را نشان می دهد. لایه اول معیارهای پر اهمیت تصمیم گیری که بر هدف نهایی موثرند را نمایش می دهد و لایه های زیرین زیر معیارهای مهم لایه اول را نشان می دهند. آخرین لایه نیز گزینه های انتخابی شدنی را نمایش می دهد.

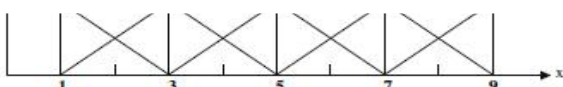
**گام ۲. ساختن ماتریس مقایسات زوجی:** در این مرحله به معیارها، زیر معیارها و گزینه ها به عنوان تابعی از اهمیتشان برای عناصر متناظرشان در لایه های بالاتر وزن دهی صورت می گیرد. بدین منظور، فرایند تحلیل سلسله مراتبی از مقایسات زوجی برای تعیین وزن و درجه بندی کردن استفاده می کند. بنابراین تحلیلگران می توانند هر بار فقط بر دو عامل تمرکز کنند. مطابق با ساختار لایه ای ساخته شده در گام اول، معیار های مهم تصمیم گیری به یک شکل معنایی تبدیل می شوند که برای طراحی پرسشنامه های آماری استفاده شوند. تبدیل نتایج پرسشنامه ها به ماتریس مقایسات زوجی فازی با استفاده از مقیاس هایی انجام می گیرد. این مقیاس ها در جدول (۵) و نمودار (۲) قابل مشاهده است.

#### جدول ۵. اعداد فازی متناظر با ارجحیت ها در مقایسات زوجی

معکوس عدد فازی مثلی	عدد فازی مثلی	عبارت زبانی برای تعیین ارجحیت
(۱/۹ و ۱/۹ و ۱/۷)	(۷ و ۹)	ارجحیت مطلق
(۱/۹ و ۱/۷ و ۱/۵)	(۵ و ۷ و ۹)	ارجحیت بسیار قوی
(۱/۷ و ۱/۵ و ۱/۳)	(۳ و ۵ و ۷)	ارجحیت قوی
(۱/۵ و ۱/۳ و ۱)	(۱ و ۳ و ۵)	ارجحیت ضعیف
(۱ و ۱/۳ و ۱)	(۱ و ۳)	ارجحیت برابر

۳۳

ارجحیت مطلق ارجحیت بسیار قوی ارجحیت قوی ارجحیت ضعیف ارجحیت برابر



شکل ۲. تابع عضویت متغیرهای زبانی برای معیارهای

مقایسه

۱. شناخت کامل و جامع از سازمان
  ۲. آشنایی با روند پیاده سازی کارت امتیازی متوازن
  ۳. نحوه پیاده سازی نقشه مسیر سازمان
  ۴. در نظر گرفتن کارت امتیازی متوازن بعنوان یک پروژه سازمانی
  ۵. اتصال وجوه کارت امتیازی بصورت اصولی و منطقی
- از این رو برای پیاده سازی یک سیستم ارزیابی جامع مبتنی بر کارت امتیازی متوازن ۶ گام اساسی توسط خبرگان و کارشناسان به شرح زیر برای پیاده سازی موفق در این حوزه مورد نظر قرار گرفت (شش گام فوق تلفیقی از ۸ گام پیشنهادی موسسه IOMA می باشد):

**گام ۱- بازبینی تمامی مفاهیم:** بازبینی تمامی استراتژیها و نحوه تبدیل استراتژیها به برنامه های عملیاتی.

**گام ۲- بازبینی الزامات و تعهدات:** روشن کردن ارتباطات میان استراتژیهای سازمان با برنامه ها، امکانات و ...

**گام ۳- کاهش شاخص ها:** سازمانها باید تنها بروی اساسی ترین خروجی های سازمان متمرکز گردند.

**گام ۴- افزودن شاخص های پیشگویانه:** سازمان باید برای ارزیابی شاخص های را مدنظر قرار دهد که بتوانند قضاوتی بهتر در خروجی های سازمان را مورد نظر قرار دهند.

**گام ۵- الگوگیری از شاخص های شرکت های رقیب:** استفاده از اطلاعات سازمان های بیرونی، محکی برای عملکرد سازمان خواهد بود.

**گام ۶- پشتیبانی:** از آنجا که برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی پویاست، کارت امتیازی متوازن باید دائماً سازمان را ارزیابی نماید.

این گام ها در روند اجرای مدل فوق مورد نظر قرار گرفته اند.

#### ۲-۴. تحلیل سلسله مراتبی فازی

فرایند تحلیل سلسله مراتبی اول بار توسط آقای ساعتی<sup>۱</sup> و در سال ۱۹۸۰ مطرح گردیده است، کاربردهای فراوانی در حل مسائل مدیریتی، اقتصادی و اجتماعی داشته است [۳۶]. فرایند تحلیل سلسله مراتبی طی سه مرحله اصلی انجام می پذیرد. در واقع یکی از روش های تصمیم گیری است که معیارهای غیرهزینه ای (کمی و کیفی) را علاوه بر مقیاس های اقتصادی (مثل هزینه های چرخه عمر) برای ارزیابی گزینه های موجود در نظر می گیرد که به تصمیم گیرندگان اجازه می دهد اولویت های خود را با مقیاس های شفاهی و تحت اللفظی مطرح کنند. فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی به عنوان بسطی برای فرایند تحلیل سلسله مراتبی برای حل مسائل سلسله مراتبی فازی ایجاد شد. "وانگ" و "چانگ" در سال

<sup>1</sup> Saaty

بودن مناسب برای شاخص، وضعیت آنها مشخص گردند. نتایج گزارشات از پایین بودن امتیازات کسب شده توسط ایران حکایت دارد که در میان ۷ کشور منطقه که مورد بررسی قرار گرفته رتبه هفتم را کسب نموده است. توجه به این مهم و برنامه ریزی برای ترمیم و بهسازی آن و تدوین سیستم جامع ارزیابی جهت کنترل و پایش عملکردها لازم و ضروری می نماید. در ادامه به تفصیل شاخص های مطرح منطبق با وجوه کارت امتیازی بررسی و نتایج گزارش می شود.

#### ۱-۳-۴. توسعه منابع مالی

در این حوزه میزان ثبات متغیرهای مربوط به توسعه و تأمین منابع مالی مانند: باز بودن بخش بانکداری، بهره‌مندی از بازار بورس، کیفیت نظام قانونی تأسیس مالی، دسترسی خارجی ها به بازار سرمایه داخلی، دسترسی به تأمین مالی میان مدت برای سرمایه گذاری، سیاست‌های دولت در رابطه با سرمایه خارجی و وجود طرحهای حمایت از سرمایه‌گذاری مورد ارزیابی قرار گرفته است. این بخش یکی از ضعیف ترین بخش های مورد بررسی می باشد. از دلایل اصلی آن دولتی بودن بخش عمده ای از سیستم بانکی کشور، انحصار اطلاعات در بازارهای مالی و عدم دسترسی به تأمین مالی و کمبود نقدینگی می باشد. از آنجائی که یکی از عوامل تولید صنعتی در هر کشور "سرمایه" می باشد و چون هزینه های این عامل تولید در ایران بالاست، محیط کسب و کار، و صنعت در رابطه با تأمین مالی بازدارنده ارزیابی می شود. اطلاعات کامل تر در جدول شماره (۶) ارائه گردیده است.

#### ۲-۳-۴. فرآیندهای داخلی

در این حوزه متغیرهایی چون؛ نرخ رشد صادرات، میزان حمایت از مالکیت خصوصی، بازبودن فرهنگ ملی در رابطه با ارتباطات خارجی، بازبودن تجارت، سیاست های دولت در مورد کسب و کار، کیفیت دیوانسالاری، وجود شفافیت و عدالت در نظام حقوقی، و سهم تجارت کالایی در جهان مورد بررسی قرار گرفته است. طی چند سال اخیر موفقیت های خوبی در رابطه با توسعه صادرات و همکاری‌های بین بنگاهی داشته‌ایم و با ابلاغیه مقام معظم رهبری در رابطه با اصل ۴۴ قانون اساسی صنعت کشور با فضای جدیدی روبرو شده است و امید است در آینده اثرات خوبی بدنبال داشته باشد. ولی هنوز فضای کسب و کار باز دارنده ارزیابی می شود. (جدول شماره ۷)

**گام ۳. بدست آوردن بردار ارجحیت:** پس از آنکه ماتریس تصمیم‌گیری بدست آمد، بردار ارجحیت برای وزن دهی به اوزان ماتریس محاسبه می‌شود که این بردار، بردار ویژه نرمال شده ماتریس است.

نحوه محاسبه و بدست آوردن وزن ها براساس روابط مطرح در مرجع [۳۸] می باشد که به علت افزایش حجم مقاله از آن صرف نظر شده است.

#### ۳-۴. ارزیابی محیط کسب و کار در توانمندسازی بخش خصوصی

در این گام، ابتدا روی چهار جنبه کارت امتیازی متوازن تمرکز نموده تا لیستی از شاخص‌های ارزیابی عملکرد محیط کسب و کار برای توانمند سازی بخش خصوصی تهیه گردد. یک نظام ارزیابی متوازن باید شامل ترکیبی از شاخصهای هادی و تابع باشد. پرسشی که در این مرحله مطرح می‌شود این است که به چه تعداد هدف و سنجه در هر یک از منظرها مورد نیاز است؟

واحدهای صنعتی هر کشوری در خلأ فعالیت نمی کنند، بلکه فعالیتهای آنها در محیطی انجام می پذیرد که متأثر از سیاست های موجود، روابط اقتصادی- اجتماعی حاکم و بالاخره فرهنگی است که آثار آن نه تنها در متن جامعه که در ذهنیت افراد آنها ریشه دوانده و آنان هر روز در زندگی مادی خود مناسبات سیاسی، اقتصادی- اجتماعی و فرهنگی را باز تولید می کنند [۳۹]. با توجه به اینکه در هزاره سوم عاملی که ثابت خواهد بود عامل تغییر است. در نتیجه واحدهای صنعتی هزاره سوم در جریان تغییرات محیطی ای قرار گرفته اند که هیچگاه واحدهای صنعتی قرون گذشته آن را تجربه نکرده اند.

بدین جهت شناخت از محیط کسب و کار مناسبات صنعتی ایران ضروری است. رتبه بندی محیط کسب و کار ایران توسط موسسه مطالعات اقتصادی (EIU) در دو بخش جهانی شامل ۶۰ کشور و منطقه ای ۷ کشور<sup>۱</sup> انجام شده است [۴۰]. این رتبه بندی مجموعاً با ۱۰ عامل و ۷۰ متغیر مورد بررسی قرار گرفته است، که متغیرهایی که با شاخص های مطرح شده در حوزه های کارت امتیازی متوازن همخوانی دارند انتخاب گردیده اند.

در این گزارش برای هر شاخص مورد بررسی امتیازی برای بازه های زمانی برای کشورهای مورد مقایسه لحاظ گردیده که این امتیازات از عدد ۱ (بدترین وضعیت) تا عدد ۴ (بهترین وضعیت) تنظیم شده است. لازم است توجه شود چون در این شاخص‌ها معیارهای مثبت و منفی در کنار یکدیگر بوده و برای هر حوزه نیاز به میانگیری می باشد از این معیار استفاده گردیده تا بدون توجه به پایین یا بالا

<sup>۱</sup> کشورهای مصر، الجزایر، فلسطین اشغالی، نیجریه، عربستان سعودی و آفریقای جنوبی



جدول ۶. شاخص های حوزه مالی

عوامل مؤثر	سال ۱۹۹۸-۲۰۰۲		سال ۲۰۰۳-۲۰۰۷	
	ایران	متوسط منطقه‌ای	ایران	متوسط منطقه‌ای
وجود طرحهای حمایت از سرمایه‌گذاری	۱	۲/۷	۲	۳/۱
سیاست دولت در رابطه با سرمایه خارجی	۲	۳	۳	۳/۳
میزان تشویق رژیم مالی از سرمایه‌گذاری جدید	۲	۲/۴	۳	۲/۹
بازبودن بخش بانکداری	۱	۲/۷	۲	۳/۱
بهره مندی از بازار بورس	۲	۲/۳	۲	۲/۳
کیفیت نظام قانونی تامین مالی	۲	۲/۳	۲	۲/۹
دسترسی خارجی ها به بازار سرمایه داخلی	۱	۲/۴	۲	۳
دسترسی به تامین مالی میان مدت برای سرمایه‌گذاری	۱	۲/۳	۲	۲/۹
تورم	۳	۴	۳	۴
اختلالات در بازارهای مالی	۱	۲/۷	۳	۳/۶
نظام مالیاتی	۱	۳/۴	۲	۳/۷
<b>متوسط</b>	<b>۱/۶</b>	<b>۲/۷۵</b>	<b>۲/۳۶</b>	<b>۳/۲</b>

جدول ۸. شاخص های حوزه رشد و یادگیری

عوامل مؤثر	سال ۱۹۹۸-۲۰۰۲		سال ۲۰۰۳-۲۰۰۷	
	ایران	متوسط منطقه‌ای	ایران	متوسط منطقه‌ای
نسبت مخارج تحقیق و توسعه به GDP (درصد)	۲	۲/۷	۲	۲/۶
حمایت از مالکیت معنوی	۱	۲/۱	۲	۲/۶
کیفیت نیروی کار	۲	۲/۱	۳	۲/۶
محدودیت های قوانین کار	۳	۲/۹	۳	۲/۹
وجود نیروی کار ماهر	۱	۲	۳	۲/۳
هزینه کار تعدیل شده	۴	۳/۱	۳	۳/۱
<b>متوسط</b>	<b>۲/۲</b>	<b>۲/۵</b>	<b>۲/۷</b>	<b>۲/۷</b>

جدول ۷. شاخص های حوزه فرآیندهای داخلی

عوامل مؤثر	سال ۱۹۹۸-۲۰۰۲		سال ۲۰۰۳-۲۰۰۷	
	ایران	متوسط منطقه‌ای	ایران	متوسط منطقه‌ای
متوسط نرخ رشد صادرات	۳	۲	۳	۳
میزان حمایت از مالکیت خصوصی	۱	۳/۳	۲	۳/۳
باز بودن فرهنگ ملی در رابطه با ارتباطات با خارجی ها	۲	۲/۹	۲	۳
باز بودن تجارت	۲	۳	۲	۳/۹
سیاست دولت در مورد کسب و کار	۲	۳	۳	۳/۳
کیفیت دیوانسالاری	۱	۲/۳	۲	۲/۷
وجود شفافیت و عدالت در نظام حقوقی	۱	۱/۴	۲	۲
سهام تجارت کالایی در جهان	۲	۲/۳	۲	۲/۳
ریسک مصادره دارایی های خارجی	۱	۳/۴	۲	۳/۹
<b>متوسط</b>	<b>۱/۷</b>	<b>۲/۶</b>	<b>۲/۲</b>	<b>۳</b>

## ۴-۳-۴. مشتری

در سالهای اخیر که امکان تولید انبوه زمینه افزایش عرضه نسبت به تقاضا را فراهم نموده است، برای تولیدکنندگان چاره ای جز جلب رضایت مشتری باقی نمانده است که در این رابطه عوامل زیادی دخالت دارند.

از جمله مهمترین این عوامل عبارتند از: شناسایی نیازهای جدید مشتری و ارائه محصول با کیفیت در سطح استانداردهای جهانی می باشد که در این مطالعه مدنظر می باشد.

نکته ای که در این رابطه قابل تأمل می باشد آن است که چون این عوامل قبل از اینکه به محیط کسب و کار بنگاهها برگردد به درون بنگاهها برمی گردد، لذا شاخصهای چندانی در گزارشهای ارزیابی موسسه مطالعات اقتصادی ملاحظه نمی شود و از بین شاخصها، به مقررات دولت در رابطه با ایجاد کسب و کار مالی جدید و ارتقای رقابت که خود شامل چندین عامل است می توان اشاره نمود.

## ۳-۳-۴. رشد و یادگیری

در حوزه رشد و یادگیری، توسعه منابع انسانی و توان مدیریتی، توسعه آموزش، تحقیقات و تکنولوژی را پوشش می دهد و در این رابطه شاخصهایی چون: حمایت از مالکیت معنوی، وجود نیروی کار ماهر، کیفیت نیروی کار، محدودیت های قوانین کار، نسبت مخارج تحقیق و توسعه به GDP را از گزارش های موسسه مطالعات اقتصادی می توان برداشت نمود. در این رابطه از نظر کیفیت نیروی کار و دسترسی به نیروی کار در وضعیت مناسبی قرار داریم و در بخش تحقیق توسعه و هزینه ای که در این رابطه صورت می پذیرد وضعیت مناسب است.

## جدول ۹. شاخص های حوزه مشتری

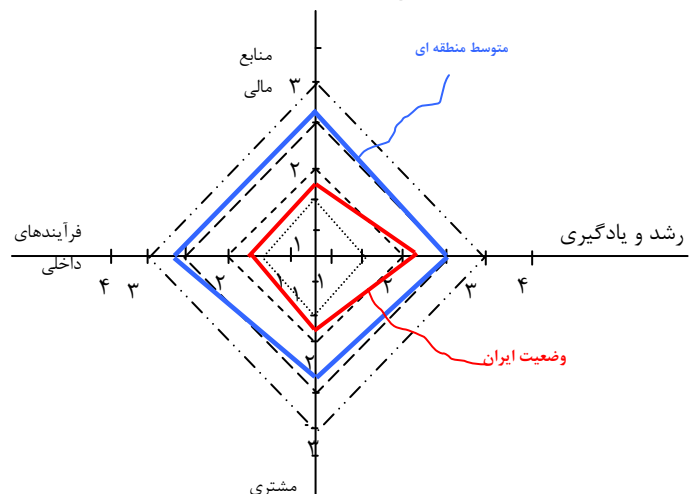
عوامل مؤثر	سال ۱۹۹۸-۲۰۰۲		سال ۲۰۰۳-۲۰۰۷	
	ایران	متوسط منطقه‌ای	ایران	متوسط منطقه‌ای
مقررات دولت در رابطه با ایجاد کسب و کار جدید خصوصی	۲	۲/۷	۲	۲/۹
ارتقای رقابت	۱	۲	۲	۲/۹
متوسط	۱/۵	۲/۳۵	۲	۲/۹

جمع بندی عوامل مؤثر در حوزه های توسعه منابع مالی، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری، و مشتری در جدول ذیل آمده است.

## جدول ۱۰. جمع بندی عملکرد فضای کسب و کار صنعتی ایران در حمایت از بخش خصوصی مبتنی بر کارت امتیازی متوازن

حوزه	امتیاز ۱۹۹۸-۲۰۰۲		امتیاز ۲۰۰۳-۲۰۰۷		فضای کسب و کار در
	ایران	متوسط منطقه	ایران	متوسط منطقه	
۱ توسعه منابع مالی	۱/۶	۲/۷۵	۲/۳۶	۳/۲	بازدارنده
۲ فرآیندهای داخلی	۱/۷	۲/۶	۲/۲	۳	بازدارنده
۳ رشد و یادگیری	۲/۲	۲/۵	۲/۷	۲/۷	بازدارنده
۴ مشتری	۱/۵	۲/۳۵	۲	۲/۹	بازدارنده

همانطور که ملاحظه می شود ایران در بین کشورهای مصر، الجزایر، فلسطین اشغالی، نیجریه، عربستان سعودی و آفریقای جنوبی وضعیت مناسب ندارد و به عبارت دیگر وضعیت کسب و کار در ایران بازدارنده است و حتی حرکت های چندساله اخیر بهبود مناسبی را نشان نمی دهد. مقایسه وضعیت ایران و متوسط منطقه ای نشان می دهد که بیشترین شکاف در حوزه های رقابت پذیری و مشتری، فرآیندهای داخلی و منابع مالی وجود دارد. و در حوزه، رشد و یادگیری وضعیت نسبتاً مناسب می باشد. نمودار شماره (۳) جزئیات بیشتری را نشان می دهد.



شکل ۳. بررسی وضعیت ایران در ۴ حوزه مورد بررسی و شکاف موجود تا وضعیت مطلوب

## ۴-۵. اولویت بندی عوامل مؤثر در توانمندسازی بخش خصوصی

پس از تدوین وجوه ارزیابی در کارت امتیازی متوازن و شناخت وضعیت موجود و مطلوب در این بخش، ابتدا گذری بر اصلی ترین مشکلات و چالش های پیش روی بخش خصوصی در ایران می اندازیم. بخش خصوصی برای توسعه، از همان نخستین گامها با دو مانع داخلی و خارجی کشور مواجه بوده است. وجود دولتی بزرگ که در بسیاری از حیطه های فعالیت اقتصادی، مداخله یا فعالیت می نماید، مهمترین عامل بازدارنده داخلی برای بخش خصوصی بوده است. عامل منفی خارجی نیز وجود بخش خصوصی پرتوان در کشورهای صنعتی است که بخش خصوصی داخلی از قدرت رقابت پذیری محدودی با آنها برخوردار است. در یک نگاه تفصیلی به مسأله، می توان موانع و مشکلات اصلی موجود جهت توسعه بخش خصوصی در حوزه صنعت و معدن را بر اساس ارزیابی های صورت گرفته در بخش قبل در موارد زیر جستجو کرد [۴۱ و ۴۲]:

- مشکلات ناشی از تنش در روابط خارجی و تحریم های رسمی و غیررسمی
- تسلط ریشه دار بخش عمومی بر تصدی های صنعتی که عرصه را بر فعالیتهای بخش غیردولتی تنگ نموده است.
- اشکالات موجود در سیاستگذاری اقتصاد کلان از جمله؛ سیستم بانکی، مالی، پولی، ارزی و اعتباری همچنین محیط حقوقی (شامل قانون کار، مالیاتها، سرمایه گذاری های خارجی، مالکیت معنوی و حق اختراع و ...) در جهت رقابت پذیری و محدودیت و عدم توسعه ساز و کارهای اعتباری در خدمات بانکی که به محدود شدن توان مالی بنگاه های صنعتی منتهی شده است.
- ناکارآمدی زیرساختهای نهادی نظیر طراحی و توسعه نهادهای مالی شامل؛ بانکهای تجاری، بیمه و سایر خدمات مالی و همچنین توسعه بازار سرمایه شامل بازارهای سرمایه مخاطر آمیز (ریسک)، برقراری نظام اطلاعات تجاری و صنعتی، سیستم های نظارتی و تنظیمی، نهادهای مالی.
- کمبود نقدینگی در حمایت از صنعتگران و تولیدکنندگان بخش خصوصی
- تداخل نظام بودجه ای و پولی کشور، کم عمق بودن بازار سرمایه و استفاده نکردن از ابزارهای مالی نوین در این بازار، کمبود ساز و کارهای ضمانت سرمایه گذاری و تولید برای ایجاد شرکتهای کوچک و متوسط
- محیط فرهنگی کشور که سرمایه و سرمایه گذار آن را همچنان منفی ارزیابی می کند.
- ضعف فرهنگ کار، سختکوشی، کارآفرینی و انضباط عمومی
- تداوم ضعف امنیت سرمایه گذاری
- تداوم ساختار ضعیف تخصصی در نیروی کار

آمده است. بنابراین وزن برای ماتریس مقایسات زوجی معیارها و وزن نرمال شده نسبت به هدف به صورت زیر بدست می‌آید:

جدول ۱۱. وزن معمولی و وزن نرمالیزه شده استخراجی از

مدل FAHP

	وزن	وزن نرمالیزه شده
مالی	0.824	0.334
رقابت پذیری و مشتری	1.000	0.405
فرآیندهای داخلی	0.442	0.179
رشد و یادگیری	0.203	0.0822

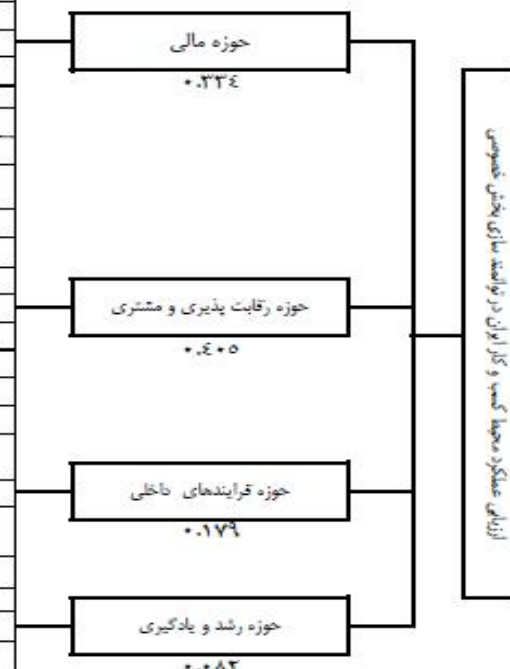
بر این اساس، «حوزه رقابت پذیری و مشتری» با یک وزن اولیتهی ۰/۴۰۵ مهمترین چشم انداز و در مرتبه دوم «حوزه مالی» با وزن اولیتهی ۰/۳۳۴ مورد نظر قرار گرفته است. «فرآیندهای داخلی» با وزن اولیتهی ۰/۱۷۹ در مرتبه سوم اهمیت و در نهایت «حوزه رشد و یادگیری» با وزن اولیتهی ۰/۰۸۲۲ مورد توجه قرار گرفته‌اند. شکل ۴ به طور جامع وزن هر حوزه در چشم انداز ارزیابی، وزن هر شاخص در همان حوزه و وزن نسبی هر شاخص در میان کلیه شاخص‌ها را نشان می‌دهد (نتایج نیز بر اساس ماتریس مقایسات زوجی حاصل از مصاحبه با ۳۰ نفر از خبرگان استخراج گردیده است).

- رشد بسیار کند درآمد سرانه و تورم در کشور
- ناهماهنگی در سیاست های صنعتی
- ضعف ساختاری مدیریت در بنگاه های صنعتی کشور
- تداوم ضعف کارشناسی در واحدهای ستادی بخش صنعت
- ضعف بهره وری سرمایه و نیروی کار
- ناپایداری رشد تشکیل سرمایه ثابت در بخش و کمبود منابع سرمایه گذاری
- درونگرایی اقتصاد، صنعت و تجارت کشور
- تحولات سریع فضای اقتصادی و سیاسی جهان
- ضعف قوانین کار و حمایتی
- ساختار نامتناسب صنعتی به لحاظ اندازه بنگاه ها، تعاملات درون بخشی و نیروی انسانی
- الزامات و تبعات اجتماعی صنعتی شدن

پس از تعیین عوامل موثر در حمایت از بخش خصوصی و شناسایی مهمترین چالش ها در کشور در این بخش، با توجه به معیارهای اصلی تصمیم‌گیری پرسشنامه‌هایی آماده شد و خبرگان با تکمیل آنها شرایط را برای ساختن ماتریس مقایسات زوجی فازی آماده کردند. برای این منظور از ۳۰ نفر خبره در این زمینه برای تکمیل پرسشنامه ها کمک گرفته شد. در مجموع ۱۵۰ ماتریس مقایسات زوجی تهیه و نتایج خروجی استخراج گردید. در ادامه جدول ماتریس مقایسات زوجی گروهی جهت مقایسه حوزه های مختلف

Global Weight Local Weight

۰.۰۴۶	۰.۱۲۸	F۱: وجود طرحهای حمایت از سرمایه‌گذاری
۰.۰۲۲	۰.۰۷۰	F۲: سیاست دولت در رابطه با سرمایه خارجی
۰.۰۱۰	۰.۰۳۱	F۳: میزان تشویق رژیم مالی از سرمایه‌گذاری جدید
۰.۰۵۴	۰.۱۶۳	F۴: بازبوی بخش بانکداری
۰.۰۴۳	۰.۱۲۹	F۵: بهره مندی از بازار بورس
۰.۰۳۴	۰.۱۰۲	F۶: کیفیت نظام قانونی تامین مالی
۰.۰۲۲	۰.۰۹۸	F۷: دسترسی خارجی ها به بازار سرمایه داخلی
۰.۰۱۵	۰.۰۴۶	F۸: دسترسی به تامین مالی میان مدت برای سرمایه گذاری
۰.۰۰۹	۰.۰۲۸	F۹: تورم
۰.۰۰۵	۰.۰۱۶	F۱۰: اختلالات در بازارهای مالی
۰.۰۶۰	۰.۱۷۹	F۱۱: نظام مالیاتی
۰.۰۳۲	۰.۰۷۹	C۱: متوسط نرخ رشد صادرات
۰.۰۹۱	۰.۲۲۴	C۲: میزان حمایت از مالکیت خصوصی
۰.۰۱۱	۰.۰۲۸	C۳: باز بودن فرهنگ ملی در رابطه با ارتباطات با خارجی ها
۰.۰۴۹	۰.۱۲۰	C۴: باز بودن تجارت
۰.۰۵۵	۰.۱۳۶	C۵: سیاست دولت در مورد کسب و کار
۰.۰۱۲	۰.۰۴۹	C۶: کیفیت دیوانسالاری
۰.۰۷۷	۰.۱۹۱	C۷: وجود شفافیت و عدالت در نظام حقوقی
۰.۰۲۸	۰.۰۶۸	C۸: سهم تجارت کالایی در جهان
۰.۰۵۱	۰.۱۲۵	C۹: ریسک مصادره دارایی های خارجی
۰.۱۰۳	۰.۵۷۸	P۱: مقررات دولت در رابطه با ایجاد کسب و کار جدید خصوصی
۰.۰۷۶	۰.۴۲۲	P۲: ارتقای رقابت
۰.۰۲۱	۰.۲۵۳	L۱: نسبت مخارج تحقیق و توسعه به GDP (درصد)
۰.۰۰۸	۰.۱۰۱	L۲: حمایت از مالکیت منوی
۰.۰۰۷	۰.۰۸۴	L۳: کیفیت نیروی کار
۰.۰۱۷	۰.۲۰۱	L۴: محدودیت های قوانین کار
۰.۰۱۸	۰.۲۱۶	L۵: وجود نیروی کار ماهر
۰.۰۱۲	۰.۱۴۵	L۶: هزینه کار تبدیل شده



شکل ۴. وزن وجوه و شاخص های ارزیابی استخراجی از مدل FAHP

## ۵. راهبردها و راهکارهای توانمندسازی بخش خصوصی در فضای کسب و کار صنعتی ایران

بعد از تجزیه و تحلیل محیط صنعتی ایران، و بررسی میزان شکاف موجود میان محیط کسب و کار صنعتی ایران و متوسط منطقه ای، و بررسی چالش‌ها و مشکلات اصلی بخش خصوصی در حوزه صنعت و معدن کشور، و تهیه وزن برای هر وجه و هر شاخص عملکردی، با استخراج اقدامات صورت گرفته در کشورهای دیگر و مصاحبه با خبرگان و کارشناسان در این حوزه در مجموع ۶۲ راهبرد در چهار حوزه کارت امتیازی متوازن برای تقویت بخش خصوصی مورد نظر قرار گرفت. به علت تعدد این راهبردها، پرسشنامه‌ای دوطرفه تهیه گردید که در یک سو وضعیت موجود و در سوی دیگر درجه تأثیر عوامل مورد پرسش قرار گرفت. در این پرسشنامه برای تحلیل وضعیت موجود، از ۵ معیار؛ کاملاً مطلوب، مطلوب، تاحدودی مطلوب، نامطلوب و کاملاً نامطلوب که بصورت کیفی می‌باشند، استفاده گردید. پس از انتخاب مولفه‌ها و تهیه پرسشنامه، جهت سنجش میزان اعتبار پرسشنامه، سوالات در بین ۱۰ نفر از جامعه آماری بصورت تصادفی توزیع گردید و داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها به کمک نرم افزار آماری جهت تعیین آلفای کرونباخ مورد استفاده قرار گرفت و مقدار آلفای بدست آمده برابر ۰/۸۹ بود که بدینوسیله پایایی مربوط به پرسشنامه تأیید گردید. با دسته‌بندی شدن اطلاعات، از روش TOPSIS برای اولویت بندی این عوامل استفاده شده است. برای اولویت بندی عوامل مؤثر، ابتدا معیارهای مطرح در پرسشنامه، به کمک مقیاس لیکرت کمی گردید. در این راستا معیارهای مطرح به صورت زیر مقدار عددی دریافت کردند: کاملاً مطلوب=۱، مطلوب=۲، تاحدودی مطلوب=۳، نامطلوب=۴ و کاملاً نامطلوب=۵

با تحلیل و جمع بندی وضعیت موجود و درجه تأثیر در حوزه‌های؛ مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، و رشد و یادگیری، عوامل بالاترین اولویت را دارند که وضعیت موجود آنها نامطلوب و درجه تأثیرگذاری آنها بالا باشد و بر این اساس ۱۶ راهبرد کلان به صورت تفکیک در حوزه های کارت امتیازی متوازن به شرح زیر پیشنهاد گردید:

### الف- راهبردها در حوزه توسعه منابع مالی

- تأمین مالی بنگاه های صنعتی از طریق اعطای تسهیلات، سرمایه گذاری و مشارکت حقوقی
- طراحی بازارهای مالی متناسب با نیازهای بخش خصوصی
- ایجاد فضای مطمئن اقتصادی و امنیت سرمایه گذاری برای جلب مشارکت و گسترش بخش خصوصی
- روان سازی فرآیندهای دریافت تسهیلات بانکی

### ب- راهبردها در حوزه مشتری

- کمک به ارتقاء مستمر استانداردهای بنگاه های بخش خصوصی برای کاهش فاصله با استانداردهای جهانی

- کمک به بازسازی و ارتقاء توان و هوشمندی رقابتی دستگاه های بخش خصوصی
- حمایت از بنگاه ها برای تولید و ارائه خدمات در کلاس جهانی
- حمایت از صنایع نوزاد و SMEs بخش خصوصی در راستای استراتژی توسعه صنعتی کشور

### ج- راهبردها در حوزه فرآیندهای داخلی

- تأمین حقوق بخش خصوصی از طریق باز مهندسی قوانین و مقررات برای توسعه و شکوفائی صنعتی
- تسهیل روند خصوصی سازی در شرکت های توسعه ای برای انعطاف پذیری و تحرک بیشتر بنگاه های تولیدی
- تقویت تشکل های حرفه ای و تخصصی غیر دولتی صنعت و معدن و مشارکت آنها در فرآیندهای تصمیم گیری
- حمایت از صادرات و افزایش سهم صادرات دارای محتوای تکنولوژیک بیشتر و صادرات خدمات فنی و مهندسی

### د- راهبردها در حوزه رشد و یادگیری

- ترویج و اشاعه فرهنگ کار مطلوب صنعتی برای ارتقاء بهره وری نیروی کار شاغل در بخش خصوصی
- افزایش مستمر سهم صنایع مبتنی بر فناوری های برتر در ترکیب تولیدات صنعتی با مشارکت بخش خصوصی
- تقویت و بسترسازی برای رشد توان فنی و مهندسی بخش خصوصی
- حمایت از ایده ها، نوآوری ها و توسعه محصولات جدید در بنگاه های صنعتی بخش خصوصی

### ۵-۲ راهکارهای اولویت دار در توانمندسازی بخش خصوصی

پس از تدوین و انتخاب مناسب ترین راهبردها به کمک خبرگان، در این بخش شناسایی بهترین راهکارهای اجرایی و عملیاتی متناسب با راهبردهای انتخاب شده می باشد. برای این منظور، با توجه به اهمیت موضوع خبرگان منتخب برای ارائه پیشنهاد در انتخاب بهترین راهکارها، تصمیم به انتخاب سازمان های توسعه ای وابسته به وزارت صنایع و معادن گرفته شد. این سازمانها به علت وابستگی از یک سو به وزارت صنایع و معادن به عنوان اصلی ترین متولی بخش خصوصی در کسب و کار ایران و از سوی دیگر مأموریت این سازمانها در حمایت و توانمندکردن بخش خصوصی مطابق با اصل ۴۴ قانون اساسی، انتخاب گردیدند. از این رو پرسشنامه هایی تهیه و از هر سازمان (سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (ایدرو)، سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران، سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران، سازمان صنایع نوین، بانک صنعت و معدن و سازمان زمین شناسی و اکتشاف معدنی کشور) ۵ نفره خبره انتخاب و در مجموع ۳۰ پرسشنامه توزیع گردید. در این پرسشنامه ها راهکارهایی که از مطالعات کتابخانه‌های

توسعه صنعتی توانایی حرکت همگام با این تغییرات را داشته باشد طبیعی است که فراهم شدن این موارد نیازمند یک اجماع عمومی و تلاش اثربخش دولت می باشد.

توسعه صنعتی در کشور بدون توجه به توسعه و توانمند ساختن بخش خصوصی کارساز نخواهد بود. لذا در این مطالعه چگونگی توانمندسازی بخش خصوصی در حوزه های توسعه منابع مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، و رشد و یادگیری بعنوان جوه کارت امتیازی متوازن مورد نظر قرار گرفت. در قدم اول، شاخص ها و مولفه هایی در ارزیابی فضای کسب و کار صنعتی ایران در راستای توانمندسازی بخش خصوصی تعریف و نتایج از عملکرد ضعیف کشور در این حوزه را نشان می داد بطوریکه در مقایسه با ۷ کشور منطقه رتبه آخر در این عملکرد برای ایران کسب شده بود، از این رو توجه به این بخش بعنوان اساس تحول کشورها در جهان امروز، در این مقاله سعی شد راهبردها و راهکارهایی توانمندسازی بخش خصوصی مورد نظر قرار گیرد. با نظرخواهی از خبرگان و کارشناسان، در مجموع ۴۶ راهبرد کلان شناسایی و پس از رتبه بندی آنها بر اساس وضعیت موجود و میزان تاثیرگذاری، در مجموع به کمک تحلیل ۳۰ پرسشنامه بدست آمده از خبرگان، ۱۶ راهبرد کلان مورد نظر قرار گرفت. سپس متناسب با این راهبردها ۱۹۳ راهکار اجرایی و عملیاتی به کمک مصاحبه با خبرگان و مطالعات کتابخانه استخراج و در نهایت ۶۴ راهکار عملیاتی معرفی و شناسایی گردید. نتایج اجرایی سازی برنامه ها می تواند عملکرد کلان کشور را با جهشی بزرگ مواجه نموده و بخش خصوصی را بعنوان بازوی عملیاتی و اجرایی کشور در کنار حمایت های دولتی برای حضور در رقابتهای جهانی و تحول های حرکتی مواجه نماید.

و مصاحبه های قبلی با خبرگان بدست آمده بیان و قسمتی نیز جهت ارائه راهکارهای جدید گنجانده شده بود. در نهایت با جمع بندی تمامی راهکارهای پیشنهادی، ۱۹۳ راهکار در چهار حوزه (مالی؛ ۳۷ راهکار، حوزه مشتری؛ ۳۷ راهکار، فرآیندهای داخلی؛ ۷۲ راهکار و رشد و یادگیری؛ ۴۷ راهکار) شناسایی و اهمیت آنها و میزان تاثیرگذاری آنها در توانمندسازی بخش خصوصی دوباره مورد سنجش قرار گرفت که در یک جمع بندی نهایی راهکارهایی که تمامی خبرگان در سازمانهای فوق بر اهمیت و اجرایی سازی آن تاکید داشتند انتخاب گردیدند. این راهکارها به تفکیک هر حوزه و راهبرد در جدول شماره ۱۲ آورده شده است.

## ۶. نتیجه گیری و جمع بندی

در دهه های اخیر فرآیند صنعتی شدن تغییرات عمیقی را به خود دیده است ملموس ترین این تغییرات را می توان در نقش دولت و توسعه بخش خصوصی مشاهده کرد. پیشرفت های اخیر در ارتباطات و تولید فناوری که با آزادسازی جهانی و تجارت منطقه ای ترکیب شده است اشاره به افزایش قابل توجه در بهره وری بنگاه های خصوصی دارد. قطعاً تغییر نقش دولت از یک سو و جهانی شدن از سوی دیگر مسئله توسعه بخش خصوصی را کانون توجه برنامه ریزان و سیاستگذاران بخش صنعتی قرار داده است. توانمندی بخش خصوصی به مجموعه پیچیده ای از قوانین زیر ساخت های گسترده فیزیکی و نهادی، محیط با ثبات اقتصاد کلان، توسعه بازارهای مالی، جذب سرمایه گذاری مستقیم خارجی، توسعه صنایع کوچک و متوسط، مقررات بازار کار، سیستم های ارتقاء فناوری، آموزش و یادگیری نیاز دارد. تا در مسیر تغییر دائمی ابعاد

جدول ۱۲. راهکارهای پیشنهادی منتخب برای توانمندسازی بخش خصوصی توسط سازمانهای توسعه ای وزارت صنایع و معادن

ردیف	عنوان	حوزه	راهبر	عنوان
۱	اجرای بانکداری اسلامی مبتنی بر مشارکت در سود و زیان بنگاه های بخش خصوصی و دریافت سود مناسب با بازده حاصل از اجرای پروژه	مشتری	کمک به ارتقاء مستمر استانداردهای بنگاه های بخش خصوصی برای کاهش فاصله با استانداردهای جهانی	تقویت نهادهای مالی تخصصی برای اجرای طرحهای ویژه در حوزه صنعت
۲	ایجاد ساز و کارهای نظارتی فنی و اقتصادی برای ارائه تسهیلات اعطایی			بازنگری نظام نظارت ها و کنترل های مالی
۳	توسعه و متنوع ساختن بازارهای مالی از طریق بازنگری نظام بانکی			تاسیس نهاد بیمه سپرده ها
۴	رقابتی کردن نظام بانکی با صدور اجازه تاسیس بانکهای خارجی در ایران			رقابتی کردن نظام بانکی با صدور اجازه تاسیس بانکهای خارجی در ایران
۵	اصلاح نظام ارزی در جهت حصول به یک بازار کارآمد ارز و حذف بازارهای موازی			اصلاح نظام ارزی در جهت حصول به یک بازار کارآمد ارز و حذف بازارهای موازی
۶	افزایش کارایی نظام بانکی، اعتباری و بیمه ای			افزایش کارایی نظام بانکی، اعتباری و بیمه ای
۷	تأمین مالی بنگاه های صنعتی از طریق اعطای تسهیلات، سرمایه گذاری و مشارکت حقوقی	مالی	کمک به ارتقاء مستمر استانداردهای بنگاه های بخش خصوصی برای کاهش فاصله با استانداردهای جهانی	طراحی بازارهای مالی متناسب با نیازهای بخش خصوصی
۸	طراحی بازارهای مالی متناسب با نیازهای بخش خصوصی			طراحی بازارهای مالی متناسب با نیازهای بخش خصوصی
۹	مهندسی مجدد استانداردها و حرکت از استانداردهای فنی به پوشش دهی استانداردهای بازاریابی و خدمات و ایمنی			مهندسی مجدد استانداردها و حرکت از استانداردهای فنی به پوشش دهی استانداردهای بازاریابی و خدمات و ایمنی
۱۰	طراحی اقدامات ترویجی، آموزشی و تشویقی برای توسعه مقوله کیفیت در سطح بنگاه های بخش خصوصی			طراحی اقدامات ترویجی، آموزشی و تشویقی برای توسعه مقوله کیفیت در سطح بنگاه های بخش خصوصی
۱۱	مهندسی مجدد استانداردها و حرکت از استانداردهای فنی به پوشش دهی استانداردهای بازاریابی و خدمات و ایمنی			مهندسی مجدد استانداردها و حرکت از استانداردهای فنی به پوشش دهی استانداردهای بازاریابی و خدمات و ایمنی
۱۲	فراهم نمودن شرایط لازم برای پیوند و ایجاد توسعه زیر زنجیره های تولید			فراهم نمودن شرایط لازم برای پیوند و ایجاد توسعه زیر زنجیره های تولید
۱۳	حمایت جدی تراز صنایع مهارت بر و متکی به منابع به صنایع متکی به دانش			حمایت جدی تراز صنایع مهارت بر و متکی به منابع به صنایع متکی به دانش
۱۴	حمایت از SMEs در راستای متوازن کردن توسعه صنعتی از مناطق مختلف کشور			حمایت از SMEs در راستای متوازن کردن توسعه صنعتی از مناطق مختلف کشور
۱۵	حمایت از SMEs در راستای بهبود و خدشه ها و شبکه های صنعتی			حمایت از SMEs در راستای بهبود و خدشه ها و شبکه های صنعتی

ادامه جدول ۱۲. راهکارهای پیشنهادی منتخب برای توانمندسازی بخش خصوصی توسط سازمانهای توسعه‌ای وزارت صنایع و معادن

حوزه	راهبرد	عنوان	حوزه	راهبرد	عنوان
حوزه ایجاد فضای مطمئن اقتصادی و امنیت سرمایه گذاری برای جلب مشارکت و گسترش بخش خصوصی	ایجاد فضای مطمئن اقتصادی و امنیت سرمایه گذاری برای جلب مشارکت و گسترش بخش خصوصی	ایجاد نظام حقوقی و نهادی معطوف برای حمایت از سرمایه گذاری و تضمین امنیت آن	حمایت از بنگاه‌ها برای تولید و ارائه خدمات در کلاس جهانی	یادگیری مستمر نیروی انسانی بعنوان محور رقابت پذیری بنگاهها	حمایت از بنگاه‌ها برای تولید و ارائه خدمات در کلاس جهانی
		حمایت گسترده از تجمع پتانسیل‌های پراکنده و رقابت شرکتهای بزرگ جهت باز شدن راه‌های سرمایه‌گذاری کلان		برنامه‌ریزی مناسب برای ارائه محصولات با کیفیت، مشتری مدار با قیمت مناسب	
		حذف دستگاه‌های موازی با کارکردهای مشابه و هم‌زمان		حمایت گسترده از تجمع پتانسیل‌های پراکنده در قالب تشکیل شرکت بزرگ جهت حضور بازارهای جهانی برای تولید و ارائه خدمات در کلاس جهانی	
		ایجاد صندوق‌های خاص سرمایه‌گذاری		ایجاد نهادسازی قدرتمند مالی برای مشارکت فعال در توسعه، انتقال و بکارگیری تکنولوژی	
		کاهش نرخ بهره بانکی در بخش صنعت		جذب سرمایه‌گذار خارجی جهت کمک به بخش خصوصی برای ارائه کالا و خدمات در کلاس جهانی	
		تقویت بازار سرمایه از سوی بانکها		شناسایی بازارهای بالقوه و هدایت بنگاه‌های بخش خصوصی برای ارائه کالا و خدمات مطابق با استانداردهای جهانی در این بازارها	
		تدوین قوانین و مقررات تنظیمی و نظارتی در شرایط خاص		اجرای روشن QFD و طبقه بندی نیازمندی‌های بازارهای جهانی و شناسایی آنها به بنگاه‌های بخش خصوصی	
		تعیین رشته‌های مختلف سرمایه‌گذاری و مشارکت از سوی بانک		بازاندیشی در فرآیندهایی که از طریق آنها نوآوری در سر تا سر سازمان جاری گردد	
		نظارت بر توزیع تسهیلات بین بخشهای مختلف اقتصادی		توجه به چرخه نوآوری و تنظیم آن مطابق با فعالیتها و عملکرد سازمان	
		جایگزینی روش تشویق به جای تنبیه در قوانین مالیاتی برای جلوگیری از فرار مالیاتی		تشکیل واحدی جهت پیگیری همزمان نوآوریهای جزئی و فزاینده، نوآوریهای معمارانه و بهسازی و فرآورهای بی سابقه و انقلابی	
روان سازی فرآیندهای گمرکی و صادرات برای بخش خصوصی	بازاندیشی در فرآیندهایی که از طریق آنها نوآوری در سر تا سر سازمان جاری گردد				
ارائه لایحه ضد دامپینگ	مهندسی مجدد قوانین و مقررات و آئین نامه موجود در راستای فرهنگ کار مطلوب				
حمایت از تأسیس انجمن توسعه مبادلات پیمانکاری	اجرای فرایند (TQM) برای بهبود ساختار تشکیلاتی				
اصلاح بخش‌های از قانون کار در جهت تنظیم روابط منطقی کار	طراحی دوره‌های آموزشی جهت ایجاد ساز و کارهای خودکنترلی و مدیریت بر خویشتن				
حاکمیت قانون و ایجاد فضای رقابتی مناسب جهت جلوگیری از هرگونه انحراف در روند خصوصی سازی	تأمین نیازهای مادی و معنوی کارکنان، زدودن سنت‌های غلط و اصلاح روابط کارگر و کارفرما، از بین بردن زمینه‌های مشاغل کاذب				
ایجاد یک دیدگاه کلان در سازمان پیرامون نقش بخش خصوصی در بهبود بهره‌وری سازمان	فرهنگ کار علمی همسو با بخش فنی - مهندسی				
اصلاح کلیه مقررات ناظر بر مناقصه‌ها و معاملات سازمانی به نحوی که در آنها دو اصل عدم تبعیض و شفافیت رعایت شود.	هدف گیری منتخب در حوزه صادرات خدمات فنی - مهندسی				
اعتقاد بنگاه‌های صنعتی به کارکرد مؤثر شکل‌های حرفه‌ای و تخصصی	اعطای تسهیلات مالی جهت ارتقاء توان فنی و مهندسی بخش خصوصی				
تعیین جایگاه حقوقی برای شکل‌های صنعتی و مجوز دهنده	هدف‌گیری و حمایت از بنگاه‌های خصوصی مبتنی بر فناوریهای پیشرفته				
استفاده از شکل‌های حرفه‌ای و تخصصی برای پیاده‌سازی سیستم‌های علمی توسعه بازار	اتخاذ سیاست صنعتی - تکنولوژیک و هماهنگ کردن آن با سیاست‌های اقتصادی کلان وزارت مطبوع				
ایجاد شبکه‌ای از مجتمع‌ها با ترمینال‌های صادراتی در چند منطقه با مزیت نسبی	کمک به ایجاد و توسعه شکل‌های صنعتی در حوزه‌های مختلف صنایع نوین				
اعطای یارانه‌های صادراتی به بخش خصوصی مخصوصاً در حوزه تکنولوژی‌های نوین	طراحی نظم کارآمد برای توسعه ایده‌ها و پرورش آنها تا مرحله تولید				
کاهش دستگاههای تصمیم‌گیرنده در صادرات	حمایت از ایجاد شرکتهای خصوصی و کوچک در زمینه فناوری‌های نوین با ایجاد ارتباط مستحکم آن با بخش خصوصی				
فعال کردن سیستم بیمه‌ای برای پوش ریسک‌های صادراتی سرمایه‌گذاری و تجاری					
رفع مشکلات آئین نامه‌ها و بخشنامه‌های داخلی و پالایش آنها در مسیر توسعه صادرات					

فرآیندهای داخلی

رشد و یادگیری

## مراجع

- [15] Niven, Paul. *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*; New York: Wiley, 2002.
- [16] Bititci, U.S., Turner, T., Begemann, C., *Dynamics of Performance Measurement System*, International Journal of Operation & Production Management, Vol, 20, No.6, 2000, pp. 692-704.
- [17] Kim, F., Rhoads, Badrinath M., Konety, R., Adams Dudley, A., *Performance Measurement, Public Reporting, and Pay-for-Performance*, Urologic Clinics of North America, Vol. 36, 2009, pp. 37-48.
- [18] Valcheva, D., Todorova, M., *Defining a System of Indicators for Evaluation of the Effectiveness of e-Learning*, paper presented at International Conference on Computer Systems and Technologies, 2005.
- [19] Kim, F., Rhoads, Badrinath, M., Konety, R., Adams Dudley, A., *Performance Measurement, Public Reporting, and Pay-for-Performance*, Urologic Clinics of North America, Vol. 36, 2009, pp. 37-48.
- [20] Kaplan, Robert, S., Norton, David, P., *Building The Balanced Scorecard in Public Sector*; Balanced Scorecard Report from Interview With Rick Pagsibigan, September 19, 2002.
- [21] Niven, P., *the Balanced Scorecard Step by Step: For Government and Nonprofit Agencies*; New York: Wiley, 2003.
- [22] Kaplan, R., Norton, D., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review (January-February) 74 (1), 1996, pp. 75-85.
- [23] Wiersma, E., *For Which Purposes do Managers Use Balanced Scorecards? An Empirical Study*, Management Accounting Research, In Press, 2009.
- [24] Suomala, P., Kulmala, H., I., *Performance Measurement in Supply Networks*, 1-13, Harvard Business Review, 2004.
- [25] Bourne, M., Neely, A., *Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review*, Int. J. Business Performance Management, Vol. 5, No. 1. 2003.
- [26] Cross, K.F., Lynch, R.L., *The SMART Way to Sustain and Define Success*, National Productivity Review, Vol. 8, No. 1, pp.23-33, 1989.
- [27] Brown, J., Folan, P., *A Review of Performance Measurement: Towards Performance Management*, Computers in Industry 56, 2005, pp. 663-680.
- [28] Yuksel, I., Dagdeviren, M., *Using the Fuzzy Analytic Network Process (ANP) for Balanced Scorecard (BSC): A Case Study for a Manufacturing firm*, Expert Systems with Applications, In Press, 2009.
- [29] Stewart, R.A., Mohamed, S., *Utilizing the Balanced Scorecard for IT/IS Performance Evaluation in Construction*. Construction Innovation, 1, 2001, pp. 147-163.
- [۱] شوچی، سومینا، "خصوصی سازی"، ترجمه اکبر سعادت و فرخ نوذری، نشر چاپار، چاپ اول، ۱۳۸۲.
- [۲] اکبری، حسین، داوری، دردانه، "مدیریت خصوصی سازی"، سازمان بین المللی کار، ۱۳۸۰.
- [۳] بهکیش، محمد مهدی، "اقتصاد ایران در بستر جهانی شدن"، نشر نی، چاپ اول، ۱۳۸۰.
- [۴] درگاهی، حسن، "نقش دولت در فرآیند توسعه صنعتی"، موسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف، چاپ اول، ۱۳۸۴.
- [۵] هادی زوز، مهدی، "تجربه سیاست خارجی صنعتی در ایران"، مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۲.
- [۶] مرکز تحقیقات استراتژیک، "مجموعه مقالات نخستین اجلاس تخصصی، تهدیدها و فرصتهای صنعت ملی"، انتشارات صلاحی، چاپ اول، ۱۳۸۴.
- [۷] ابن رسول، سید اصغر، ارزیابی عملکرد سازمان های تحقیقاتی وزارت صنایع دفاع، پایان نامه دکتری مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، ۱۳۸۳.
- [۸] نیلی، مسعود و همکاران، "جغرافیای اقتصادی - صنعتی کشورهای منتخب جهان"، موسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف، چاپ اول، ۱۳۸۴.
- [۹] سازمان برنامه و بودجه، "سند برنامه سوم"، پیوست ۲، ۱۳۷۸.
- [۱۰] سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، "قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۸-۱۳۸۴)"، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، چاپ اول، ۱۳۸۳.
- [۱۱] ابن رسول، سید اصغر، ارزیابی عملکرد سازمان های تحقیقاتی وزارت صنایع دفاع، پایان نامه دکتری مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، ۱۳۸۳.
- [12] Baldwin, C.Y., Clark, K.B., *Capabilities and Capital Investment: New Perspectives on Capital Budgeting*, Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 5 No. 2, 1992, pp. 67-82.
- [13] Wilson, A., *How Process Define & Performance Management*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53 No. 3, 2003, pp. 261-267.
- [14] Gumbus, A., *Introducing the Balanced Scorecard: Creating Metrics to Measure Performance*, Journal of Management Education, 29(4), 2005, pp: 617-63.

- [30] Clinton, D., Webber, S.A., Hassel, J.M., *Implementing the Balanced Scorecard Using the Analytic Hierarchy Process*. Management Accounting Quarterly, 3, 2002, pp. 1–11.
- [31] Abran, A., Buglione, L, *A Multidimensional Performance Model for Consolidating Balanced Scorecards*. Advances in Engineering Software. 34. 2003, pp. 339–349.
- [32] Milis, K., Mercken, R., *The use of the Balanced Scorecard for the Evaluation of Information and Communication Technology Projects*. International Journal of Project Management, 22, 2004, pp. 87–97.
- [33] Chiang, Z., *A Dynamic Decision Approach for Long-Term Vendor Selection Based on AHP and BSC*. In D. S. Huang, X.-P. Zhang, & G.-B. Huang (Eds.), ICIC, 2005, Part II, LNCS 3645, 2005, pp. 257–265.
- [34] Leung, L.C., Lam, K.C., Cao, D., *Implementing the Balanced Scorecard Using the Analytic Hierarchy Process & the Analytic Network Process*. Journal of the Operational Research Society, 57(6), 2006, pp. 682–691.
- [35] Sharma, Kumar, M., Rajat, B., *An Integrated BSC-AHP Approach for Supply Chain Management Evaluation*, Measuring Business Excellence, Volume 11, 2007, pp. 57-68(12),.
- [36] Lee, A., Chen, W., Chang, C., *A Fuzzy AHP and BSC Approach for Evaluating Performance of IT Department in the Manufacturing Industry in Taiwan*, Expert Systems with Applications, Vol.34, 2008, pp. 96–107.
- [37] Cebeci, U., *Fuzzy AHP-Based Decision Support System for Selecting ERP Systems in Textile Industry by Using Balanced Scorecard*, Expert Systems with Applications, Vol. 36, 2009, pp. 8900–8909.
- [38] IOMA's Report, Report of Performance Measurement Application in world, IOMA's, 2004.
- [39] Nair, M., *Essentials of Balanced Scorecard*. New York: Wiley & Sons -Hill Books, 78 Pages, 2004.
- [40] Saaty, T.L., *How to Make a Decision: the Analytic Hierarchy Process*. Interfaces, 24(6), 1980, 19–43.
- [41] Wang, T.-C., Chang, T.-H., *Forecasting the Probability of Successful Knowledge Management by Consistent Fuzzy Preference Relations*. Expert Systems with Applications, published on line, 2006.
- [42] Wu, H.Y., Tzeng, G.H., Chen, Y.H., *A fuzzy MCDM Approach for Evaluating Banking Performance Based on Balanced Scorecard*. Expert Systems with Applications, Article in press, 2009.
- [43] Economic Intelligence Unit, Nov 2007.