

## نظام یکپارچه کنترل مدیریت شیوه‌ای نو در مشارکت مدیریت عمومی و خصوصی برای فتح آینده

حسن سیاح  
شرکت آب و فاضلاب کشور

### اطلاعات مبنای سروسامان دادن به اقتصاد

پیتر، اف، دراکر پدر مدیریت قرن بیستم می گوید: انتقاد از (اقتصادبازار) به عنوان سامان دهنده فعالیت های اقتصادی از زمان ارسطو تاکنون ادامه دارد. بسیاری از اتهامات وارده به این اقتصاد نیز بر پایه و اساس درستی استوار است ولی علیرغم تمامی کاستی هایش، این بازار هنوز درمقایسه با سایر بازارها از برتری بی چون وچرایی برای (سروسامان دادن) به فعالیت های اقتصادی برخوردار است.

امری که باعث برتری (بازار) است، دقیقاً این است که بازار، فعالیتهای اقتصادی را بر مبنای (اطلاعات) سروسامان می دهد. در این بازار بخش مهمی از اطلاعات به طور افقی و از گوشه ای به گوشه دیگر سیستم، به نحوی جریان دارد که خریدار و فروشنده در هر سطحی با یکدیگر اطلاعات مبادله می کنند.

دراقتصادهای برنامه ای ودستوری نیز فقدان همین قابلیت باعث شده که با همه سرمایه گذاری هایی که برای برنامه ریزی عقلایی می شود، نمی تواند بهره وری را در کل اقتصاد افزایش دهد. در این اقتصادها، اطلاعات از پائین به بالا حرکت کرده و تصمیمات از بالا به پائین ابلاغ می شود. پرهزینه بودن تولید اطلاعات، نامناسب بودن فرآیند تولید آن و نامتقارن بودن دسترسی عاملین اقتصادی (بنگاه ها، خریداران، تامین کنندگان منابع، فروشندگان، نهادهای برنامه ریزی و مدیریت عمومی و کارگزاران) به اطلاعات صحیح، بموقع و مربوط است.

### اعوجاج موجود در اقتصاد کشورهای در حال توسعه عدم تقارن اطلاعاتی است.

#### ۱- فقدان شرایط گردش روان اطلاعات بین فعالان

فعالان اقتصادی نمی دانند در سطح تلاشی که صورت گرفته است بهره وری قابل قبول بوده است یا خیر؟ نهادهای ملی اطلاعات خود را اسرار دولتی می دانند و بنگاه ها با پنهان کردن و مخدوش کردن اطلاعات بیشتر منتفع می گردند تا دادن اطلاعات صحیح. عدم اعتماد میان این دو، منجر به اتلاف منابع ملی می گردد. و این هزینه ی اجتماعی پنهانی است که آیندگان بهای آن را خواهند پرداخت.

#### ۲- پرهزینه بودن تولید اطلاعات

هر نهاد ملی، موسسه اقتصادی و فعالان در بازار برای بدست آوردن اطلاعات به شیوه ی خود دست به جمع آوری داده های موردنیاز می زند که بخش عمده ای از فرایند در تمامی فعالیتهای یادشده تکراری است مثلاً اگرمودی مالیاتی همان صورتی را که از دارائیها، بدهیها و خرید، ساخت و فروش کالا را که برای تعیین عملکرد سالانه خود تهیه می کند حاوی مطالبی کند که پاره ای از سازمانها از اوبصورت جداگانه مطالبه می کنند عملاً چه نیازی به تکرار این فرایند خواهد بود. سازمان تامین اجتماعی، وزارت کار و امور اجتماعی، وزارت اقتصاد و دارائی، اعتبار دهندگان، مرکز آمار ایران، سازمان ملی بهرووری ایران، سازمانهای بیمه گری، سازمان مدیریت و برنامه ریزی و... همگی از همین پایه اطلاعات استفاده



نماینده تاجه میزان صرفه جوئی اتفاق خواهد افتاد؟ بخصوص اینکه عدم تولید گزارش دستکاری شده متناسب با اهداف سازمانهای مختلف بیشترین پس اندازی است که جامعه خواهد داشت.

### ۳- نا مناسب بودن فرایند تولید اطلاعات

مسیر جمع آوری و تولید اطلاعات از پائین به بالا و تصمیم گیری و تعیین چارچوب عمل از بالا به پائین است و اهداف از قبل تعیین می شود. تولیدکنندگان اطلاعات می آموزند چگونه آنها را دستکاری کنند که تصمیم گیرندگان و برنامه ریزان رابه مسیر مورد نظر خود یا مسیری که کمترین هزینه فردی را برای آنان داشته باشد سوق دهند.

### ۴- گریز از مسئولیت پذیری فعالان بدلیل عدم دریافت پاداش مناسب

استفاده از مواهب اجتماعی، مستقل از مسئولیت پذیری فرد و سازمان است. نه سهم یک سازمان اقتصادی در ایجاد اشتغال، نه ارزش افزوده ای که برای جامعه ایجاد می کند، نه پرداخت مالیات، نه نوآوری، و نه بهبود بهره وری از منابع کمیاب جامعه، و نه انصراف از مصرف و سرمایه گذاری مجدد، هیچیک در تعیین سهم برخوردار از حمایتهای اجتماعی و حکومتی نقشی ندارد. بلکه عدم مسئولیت پذیری اجتماعی و گریز از انجام تعهدات پاداشی است که شاغلین این عرصه در اثر تلاش خود بدست می آورند.

### موانع و مخاطرات سیاستهای عدم تمرکز

در کشورهای در حال توسعه بدلیل سنت طولانی حکومتهای مستبد، پرننگی نقش اقتصادی دولتهای مرکزی، فقدان تشکلهای صنفی و اجتماعی، فقدان نمایندگی در نهادهای حکومتی عمده ترین موانع بر سر راه توسعه دموکراسی در هدفها و وسیله ها و توزیع منابع می باشد.

توزیع قدرت تصمیم گیری در این کشور هانیز با ناتوانی سازماندهی و کنترل روبروست. چرا که تمامی نرم افزارها و روشها گرایش به تمرکز داشته و از طریق کنترل مستقیم مالی و قبل از خرج صورت می گیرد و توزیع قدرت از طریق واگذاری تیول بوده و معنی آن خودمختاری غیر قابل کنترل مترادف شده است.

مدیران دست به سینه گذشته ناگهان با حجم عظیمی از مسائل تصمیم گیری روبرو می شوند که قدرت و ظرفیت تحمل شرایط عدم قطعیت و "دلهره تصمیم" را ندارند. نه آموزش لازم را دیده اند و نه دسترسی به اطلاعات مناسب تصمیم گیری دارند. چرا که فرض بر این بوده که بررسی اطلاعات عملیاتی نیاز به تخصص دارد و مجریان نه علاقه ای به این کار دارند. نه فرصت آن را دارند و نه مهارت و تخصص این کار را.

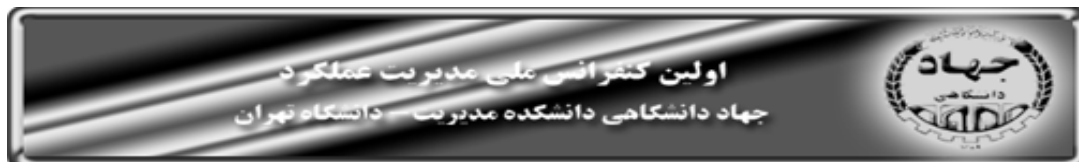
آزادی عمل و واگذاری قدرت به مدیران تابع دستورات و تحت کنترل دیروز خطر سربر آوردن مدیران بی کفایت و مستبد را در پی خواهد داشت. خطر سوء استفاده از قدرت در این مقامات بیش از سازمانهای مرکزی است یعنی عدم تمرکز کاذبی که استقرار استبدادهای محلی راباعث می گردد.

در سازمانهای بزرگ و پیچیده بخصوص سازمانهایی که در قلمروی جغرافیائی پراکنده مشغول فعالیت هستند و مالکین اصلی آنها حق اعمال حقوق مالکانه را ندارند و دولتها به نمایندگی از سوی صاحبان این حقوق اعمال رای نموده و باید بر اساس ارزیابی خود تصمیم بگیرند و یا اعمال کنترل نمایند باین مشکل اساسی روبرو هستند که کارگزاران اطلاعاتی بیش از مالکین (نمایندگان مالکین) در اختیار دارند. در چنین شرایطی این کارگزار عملاً کارفرما نیز هست و آنچه لازم است مالک بداند توسط کارگزار ارائه می شود.

توسعه استقلال منطقه ای ممکن است نابرابری میان جوامع و مناطق محروم و برخوردار را تشدید کند.

تدارک مالی مرکزی که نیاز به آن بسیار زیاد است، کاهش خواهد یافت. بخصوص که حمایت از بی چیزان ضروری است.

عدم امکان کنترل تصمیمات هیجانی و تمرکز بر ترجیحات کوتاه مدت به بهای "از دست رفتن منافع بلندمدت جامعه"



تنوع فعالیتهای اقتصادی بخش خصوصی ، اندازه و بزرگی بازارها ، حجم سرمایه گذاربهای مادی و انسانی ، عدم توازن ظرفیتهای زیر بنایی توسعه اقتصادی در مناطق محروم و برخوردار، تنوع کار محوری و سرمایه محوری در یک فعالیت یا بین فعالیتهای متفاوت ، حمایت های پیدا و پنهان دولتی در یک فعالیت ، نرخ تورم افسار گسیخته در بیست سال اخیر ، ارزش مبادله ای و قیمت گذاری محصولات ( خصوصی – اجتماعی)، فقدان استانداردهای الزامی حسابداری و حسابرسی در رابطه و متناسب با اقتصاد در حال توسعه و عدم رسیدگی و اظهار نظر حسابرسان رسمی در قالب الگوی رسیدگی استاندارد شده و عدم رسمیت و کاربرد این گزارشات بعنوان تنها سند قابل استناد (در واحدهائی که تهیه می شود) از موانعی است که باید برطرف شود. اما باید از جایی شروع کرد.

دولتی که وظیفه جبران عقب ماندگی جامعه و اقتصاد خود را بهعهده گرفته است نمی تواند فعالان اقتصادی را غریبه دانسته و یا عدم توفیقات خود را بعلت بی مسئولیتی و پنهان کاری و عدم مشارکت آنان تلقی کرده ، هزینه های خود را چون خراج بین آنان توزیع کند. استراتژی توسعه در اینگونه کشورها باید بر محور اقتصاد «بازار – جامعه» بر اساس حمایت بلند نظرانه از سازمانهای تولیدی و خدماتی قرار گیرد . بیشترین کمک اطلاعاتی ، راهنمایی و مشاوره با هزینه نازل را به آنان داده و اتحادی ملی را شکل دهند آنان را در گروههای کاری متشکل کند. نمی توان پایه اقتصاد را افزایش سود و افزایش مصرف گذاشت بلکه اقتصاد این گونه کشورها باید بر پایه اقتصاد تولید و افزایش سرمایه گذاری شکل گیرد. باید به ارزشهای ملت و اجتماع تاکید گردد و طرفین به یکدیگر کمک کنند و از یکدیگر بیاموزند. فعالان اقتصادی باید میدان فعالیتی امن داشته باشند و احساس تعلق به دولتی خدمت گذار برای پیروزی و فتح آینده داشته باشند.

### اهداف استراتژیک در نظام کنترل و ارزیابی

**تولید ثروت :** بجای مصرف ثروتهای موجود در قالب یارانه های بجا و نا بجا و ایجاد اشتغالهای غیر ارزش افزاء (( افزایش ثروت اجتماعی )) اما جامعه است.

**تعمیم عدالت اجتماعی :** یا توزیع عادلانه مواهب بین آحاد جامعه برای توسعه حق شهروندی اجتماعی و ایجاد فرصت رشد و خلاقیت ظرفیتهای انسانی مستقل از قدرت اقتصادی افراد جامعه

**توسعه آینده :** افزایش بهره وری عوامل تولید و تولیدی افزونتر از مصرف با سرمایه گذاری موثر برای آینده بجای دریافت وام از آینده تا آیندگان با بکارگیری همه مواهب و امکانات برای تولید کالا و خدمات (( آنگونه که می خواهند در سرزمین مادریشان زندگی کنند )).

**تامین نظامهای حقوقی متناسب :** توسعه حقوق شهروندی مدنی و تدوین قوانین در راستای تولید افزونتر ، سرمایه گذاری افزونتر و رسمیت و حفاظت از ثروت ناشی از کار و تلاش

**نظارت های اجتماعی :** ایجاد و حمایت از تشکل های اجتماعی ، اقتصادی ، صنفی و سیاسی برای مشارکت در تصمیم گیریهای که مستقیماً در زندگی و فعالیت مردم موثر است ( تحقق حق شهروندی سیاسی)

### راه چیرگی بر فقر و ناداری همگانی بهره ور کردن نیروی انسانی اندیشه ورز است

بقا ، رشد و توسعه مشروط به ایجاد فضای اعتماد متقابل است . شیوه های ارتزاق دولت نیز می باید قانونمند شود، ارتزاق و پرداخت یارانه از طریق مصرف بی حساب ثروتهای اجتماعی نتیجه مصیبت باری جز انهدام و تباهی فرصتها بدنبال نخواهد داشت.. شیوه زندگی گروهی ،تامین منابع با همکاری یکدیگر و یادگیری گروهی راز بقا خواهد بود. رشد بطئی ، رشد هیجانی ناشی از بکارگیری منابع نفت و بی مسئولیتی درمقابل مردم ناشی از اتکاء به حق مالکیت دولت بجای حق نمایندگی مردم که از طریق قانون اساسی به او داده اند بی حاصل است .

## راه حل چیست؟

### اراده ملی و تصمیم سیاسی

دولت و نهادهای عمومی بعنوان مدیریت عمومی یک کشور در حال توسعه باید به اهمیت اطلاعات و انتشار وسیع آن در کل جامعه پی برده و این کالا را کالای مطلوب اجتماعی شناخته و بخشی از هزینه های تولید و توزیع آن را بپرهیزند تا اهداف ذیل در بستر توسعه بدست آید:

**الف- سرمایه گذاری موثر:** دسترسی مردم به اطلاعات مفید، صحیح و قابل فهم در حیطة تصمیمگیری آنان که نیاز به تفسیر تخصصی نداشته باشد کمک می کند بجای سعی و خطای تکراری در انتخاب طرحهایی که در زندگی مردم مؤثرتر باشد و به تبع آن موجب بهبود درآمد فردی آنان رادری داشته باشد، بهتر تصمیم گیری نمایند و از اتلاف سرمایه در فعالیتهای با ارزش افزائی کمتر جلوگیری شود.

**ب- توانائی اجتماعی برای اداره و بهره برداری از سرمایه گذاری های انجام شده :** دسترسی به اطلاعات که به فعالان اقتصادی در ترکیب مؤثر عوامل تولید ( ماشین آلات، پول ، کالا، نیروی انسانی، مدیریت و زمان) کمک نماید نوعی پس انداز اجتماعی خواهد بود.

**ج- ایجاد توانائی بکارگیری خردمندانه نیروی انسانی آموزش دیده:** افزایش سطح تحصیلات عمومی و دانشگاهی در صورت عدم سازماندهی درست و بکارگیری دانش عملی آنان در پستهای مرتبط و ایجاد فرصت فراگیری دائمی و رشد و شکوفائی آنان در عمل و زیر نظر داشتن نتایج و باز خود ارزیابی عملکردها منجر به اتلاف سرمایه گذاریهای اجتماعی می گردد. چالش مدیریت در قرن حاضر بهره ور کردن نیروی کار اندیشه ورز است.

### ۲- اثر بخشی فعالیت و حق برخورداری از مواهب اجتماعی به نسبت نقش پذیری

اگر انتشار سطح مشخصی از اطلاعات سازمانها و فعالان اقتصادی ( با نام و یا بدون ذکر نام ) الزامی گردد و مانع محرمانه بودن طبقه بندی بودن و ... برداشته شود یک فضای رقابتی سالم در چارچوب سیاستهای راهبردی دولت فراهم می شود. بدیهی است می باید پاداش مناسب برای نقش مردم در تأمین هزینه های اجتماعی توسعه ، ایجاد اشتغال، ارزش افزوده اضافه شده به اقتصاد جامعه در اثر فعالیت آنان و ... در نظر گرفته شود و انتشار اطلاعات تأیید شده ملاک برخورداری از مواهب اجتماعی گردد.

### چه کسانی دست به ارزیابی عملکرد می زنند

اشخاصی که حق و اختیار ، مسئولیت و تمایل و انگیزه دارند که در رفتارهای آتی خود تجدید نظر کنند و رفتارهای آنان اثری معنی دار در عملکرد فعال یا فعالان مورد نظر داشته باشد. دست به ارزیابی عملکرد این سازمانها می زنند برای سازمانهای اجتماعی - اقتصادی گروههای ذیل ذینفعانی هستند که عرفاً فرض بر این است که مشخصات بالا را دارا می باشند.

صاحبان و مالکین موسسات : (شخص مالک ، نمایندگان شخصیت حقوقی صاحب سهم ، سهامداران ، متقاضیان شراکت )  
دیران و اداره کنندگان موسسه: (مدیرعامل ، اعضاء هیئت مدیره ، مدیران ارشد تخصصی ، مدیران کسب و کار )  
کارکنان: (دائمی ، موقت ، مشاوران ، داوطلبان اشتغال )  
دولت و نهادهای برنامه ریزی کلان: (اقتصاد و دارائی ، صنایع ، سازمان مدیریت و برنامه ریزی )  
اعتبار دهندگان: ( اشخاص ، سیستم بانکی ، بانک مرکزی بعنوان سیاست گذار ، بورس اوراق بهادار بعنوان بازار مالی )  
فروشنندگان کالا و خدمات: ( کالا و مواد اولیه و تجهیزات و همچنین خدمات مورد نیاز موسسه توسط دیگران تأمین می شود . موسسات بیمه گر نظیر تأمین اجتماعی ، بیمه حوادث ، بیمه ریسک سرمایه گذاری )  
خریداران (مشتریان دائمی): عملکرد مناسب محصول ، کم دردرس بودن ، خدمات بعد از فروش  
جامعه محلی ، جامعه ملی ، جامعه بین المللی : (آثار انتشاری فعالیت موسسات اثر مستقیم در ثبات و پایداری آنان دارد)  
محیط زیست: ( تولید و مصرف پاک بعنوان یک ضرورت زیستی در جوامع طرح و درحال عمده شدن مشکلات ناشی از عدم مسئولیت پذیری موسسات است )

چه وقت و چگونه دست به ارزیابی زده می شود



زیر نظر داشتن ، اطمینان یافتن ، پیش بینی کردن ، برنامه ریزی و اقدامات اصلاحی فرایند دائمی ارزیابی است و این فرایند نیاز به الگو و روش بررسی خواهد داشت.

تشخیص مشکل و یا حصول اطمینان از وجود تعادل پایدار

ساختن الگو برای بررسی و تشخیص مشکل

استنتاج راه حل از الگو

آزمایش الگو و ارزیابی راه حل ( تجویز )

بکار بردن راه حل ( اقدام به عمل )

عمده ترین نیاز برای طی فرایند بالا دسترسی به اطلاعات صحیح ، مربوط و بموقع است که توصیفی منصفانه از وضعیت لحظه ای و نتایج حاصل از عملکرد برای یک دوره مشخص و نحوه تجهیز و تخصیص منابع را ارائه نماید.

وقتی این دو سند از پائین ترین سطح گزارشگری، تولید و در سطوح بالاتر از همان گزارشات بدون جرح و تعدیل استفاده نمود کاهش در هزینه های تولید اطلاعات ( پول و زمان ) صرفه جوئی با ارزشی صورت گرفته و روشهای ارزیابی نیز در تمامی سطوح به یک روش بوده و کنترل شود خود می تواند قبل از کنترل کنندگان نسبت به ارزیابی عملکرد خود اقدام و قبل از از دست رفتن فرصت دست به اقدام و قبل از از دست رفتن فرصت دست به اقدامات اصلاحی لازم زده و در تحقق اهداف خود راه های کوتاه مدت کنترلی را مکرراً طی نماید تا مطمئن شود از تمامی مساعی سازمان برای دست یابی به اهداف بصورت موثرتری استفاده کرده است.

### سیستم ارزیابی مناسب

صورت‌های مالی اساسی و یادداشتهای همراه آن مهمترین اسناد منتشره از سوی بنگاههای اقتصادی است که انعکاس دهنده وضعیت بنگاه در لحظه ای از زمان بودجه ( ترازنامه ) و نتیجه اقدامات و تصمیمات بنگاه ( رفتارهای منجر به سود ) را برای دوره مالی ( حساب سود و زیان ) را نشان میدهد و جریان ورود و خروج وجه نقد و نحوه تجهیز و تخصیص منابع را طی همان دوره منعکس می نماید. این اسناد در صورت متحدالشکل بودن ، هم وزن بودن و هم مفهوم بودن مهمترین ابزار تصمیم گیری برای مدیران ، صاحبان سهام ، بستانکاران ، دولت و اعطاء کنندگان تسهیلات ( فعلی و آتی ) و کارکنان بنگاه می باشد . بدون وجود این اطلاعات که می تواند همراه سایر اطلاعات تکمیلی تهیه و منتشر شود امکان کنترل ، قضاوت و ارزیابی حاصله از اجرای برنامه ها و هدفهای تعیین شده میسر نخواهد شد. در صورت جمع ساده این اطلاعات در سطح یک صنعت و تعیین برآیند تصمیمات بنگاه های فعال در یک صنعت اقتصاد ملی صنعت را ترسیم می نمایم.

سیستم حسابداری و بودجه با مزیتها و محدودیتهای خاص خود می تواند مورد توجه قرار گیرد. بودجه را برنامه عمل دوره مالی و اطلاعات حسابداری را بعنوان نتیجه عمل در قالب یک الگوی گزارشگری ( صورتهای مالی اساسی و برنامه عمل ) متحدالشکل و قابل مقایسه تهیه نمود. حسابرسی این صورتهای توسط حسابرسان رسمی درجه قابلیت اتکاء به محتوای اطلاعاتی آنها را تعیین می نماید.

### مدلی در زمینه یادگیری سازمانی

توانائی کسب بصیرت از تجربه ، جوهره یادگیری فردی، سازمانی واجتماعی است . هنگامی که سازمانهای توانمند در زمینه یادگیری ، پدیده جدیدی ( مانند تکنولوژی جدید ، محصولی جدید و یا شیوه ای نو در مدیریت ) را آزمایش می کنند ، می توانند در یابند چه کارها و روشها عملی است و کدام یک عملی نیست و چرا؟

آیا کارها به خوبی انجام میشود ؟

به چه خوبی آنها را انجام می دهیم ؟

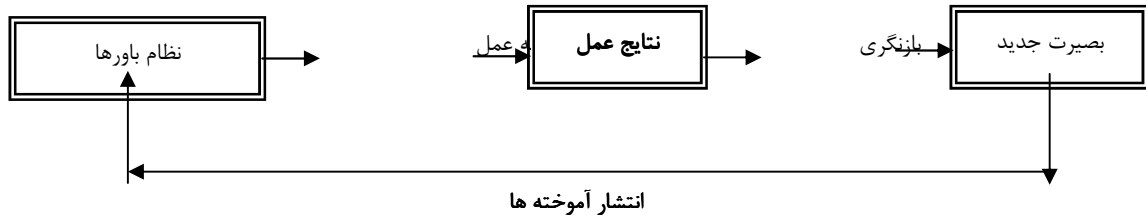
آیا در مسیر صحیحی قرار داریم ؟

این سه پرسش دائمی مدیران است که از طریق پاسخ به آنها راهکارهای آتی را جستجو می نمایند . پاسخ این سه پرسش سطوح عملکرد فعلی سازمان را منعکس می نماید . دسترسی به اطلاعات سایر شرکتهای که ارزیابی جدیدی در رابطه با کیفیت کارها را ارائه می دهد این سوال اساسی را پیش رو می گذارد که :

### آیا کارها ی خوب انجام می شود ؟!

اینگونه است که سازمانها قادر می شوند استراتژی کلی خود را در قالب آنچه از خود و دیگران آموخته اند ، بررسی و آموخته های جدید را در عملیات روزمره شان به کار گیرند .

رابر بی. شاول و دنیس. ان. بی. پرکینز مدل زیر را برای یادگیری ارائه داده اند.



شکل (۱): مدل یادگیری سازمانی (رابر . بی . شو - دنیس .ان.بی. پرکینز)

### باورها و ارزشها ، اعمال و نتایج

سر آغاز یادگیری ما باور هاست که بر رفتارهای ما اثر می گذارند . در کلی ترین مفهوم باورها ترکیبی از ارزشها، دانش و تجربه میباشد . سیستم اعتقادات ، ارزشهای اصلی را در بر میگیرد ، که در بسیاری از موارد ضمنی و تصریح نشده و مشتمل بر مفروضات جاری درباره امور جهان است . افراد به دنیا از پشت پنجره نظام باورهای خود می نگرند و بر مبنای اعتقادات خود دست به اعمالی میزنند و این اعمال نتایج معینی ( مثل پیروزی یا شکست در یک تلاش ) به بار می آورد .

### بازنگری و کسب بصیرت و نشر تجارب

یادگیری موثر هنگامی صورت می گیرد که مردم درباره نتایج اعمال خود فکر کنند و از این طریق بصیرت (درکی دقیق تر و عمیق تر از عوامل کلیدی محیطی ) ، به دست آورند .

رابطه میان اقدامات انجام شده و نتایج حاصله رابطه ای پیچیده و اغلب ذهنی است . با این حال ، تفکر موثر درباره نتایج اعمال می تواند به دانش فرد بیفزاید و به درک بهتری از رابطه میان عمل و نتیجه منجر شود .

چرخه یادگیری گروهی نیز مشابه چرخه یادگیری فردی است . باور موجب عمل می شود که بر نتایج تاثیر می گذارد . بازنگری موثر هر عمل به گروه کمک می کند تا در صورت نیاز ، نظام باورهای خود را تغییر دهد پیروزیها و شکستها اگر کاملاً مورد بررسی قرار گیرند ، منجر به شناخت بهتر روشهای کارآمد و نیز غیر کارآمد می گردند . یادگیری گروه بر استراتژیهای که بمنظور انجام وظائف خود در پیش گرفته است ، اثر می گذارد .

این بصیرتها و آموخته ها در سطح گروه حاصل میشود ، بدین معنی که هیچ یک از افراد گروه به تنهایی تمامی آموخته ها را جذب نمی کند .

انتشار آموخته ها ناشی از بازنگری ، موضوعی فراتر از یک انتقال یا مبادله ساده حقایق خشک است . مشارکت گروههای سازمانی در اطلاعات حاصل از تجارب یکدیگر در تسهیل امر بازنگری و نیز اقدام عملی ، نقشی حیاتی دارد .

تولید و استفاده از مجموعه اطلاعات در قالب سیستمهای استاندارد شده بودجه و صورتهای مالی اساسی همراه با معرفی شاخصهایی که عوامل تحت کنترل ( با عنوان نظام ارزیابی عملکرد - ابجد ) مدیریت را نشان می دهند در مدل ارائه شده توسط (شو و پرکینز) به ترتیب ذیل در یک ارتباط سیستمی قرار گرفته اند .



شکل (۲): مدل یادگیری سازمانی در نظام کنترل مدیریت



سیستمهای یادگیری اثر بخش از تفسیر بهتر تجارب حاصل می گردد که به جرقه های نو آوری منجر می شود. بدون تبادل اطلاعات ، بازنگری موثر مشکل خواهد بود چرا که آنها در فرآیند بازنگری دخالت دارند ، اطلاعات مورد نیاز برای تفسیر نتایج اقدامات خود را در اختیار ندارند . احتمال یادگیری هنگامی افزایش می یابد که افراد و گروهها به نحو موثر نتایج اعمال خود را مورد بازنگری قرار دهند و آن را تفسیر کنند . سپس بصیرت حاصل از آموخته های جدید را در تمام سطوح سازمانی منتشر کنند افراد و گروهها بر اساس باورها ی خود عمل کرده و از یادگیری جدید برای دستیابی به بیشترین منافع برای سازمان استفاده نمایند.

## چهار سطح استراتژیک مدیریت

نظام کنترل مدیریت چهار سطح مدیریت را در یک محیط یکپارچه مورد توجه قرار داده است .

### سطح صنعت یا مدیریت راهبردی

که متکی به نظامهای گزارشگری متحدالشکل ، برنامه های سالانه شرکتها و نتایج عملکرد آنان رادریافت واز طریق تجمیع آنها اطلاعات سطح صنعت را تولید و در سطح کلیه شرکتها منتشر مینماید .وظیفه تعریف و انتخاب و تولید شاخصهای مذکور در نظام ارزیابی عملکرد و انتشار آن پس از مرتب سازی و تعیین معیارهای مقایسه ( Bensch Markin )، در هر یک از شاخصها بعهدہ این سطح خواهد بود .

### سطح بنگاه یا شرکتها ی زیر مجموعه یک صنعت

علاوه بر تولید اطلاعات سطح شرکت و مقایسه های درونی وظیفه تولید شاخصها و نتایج عملکرد رادر سطح واحدهای خود گردان شرکت و انتشار آن پس از مرتب سازی و تولید معیارهای مقایسه را در هر یک از شاخصها بعهدہ دارد .

### سطح تخصصی یا دوایر وظیفه ای شرکت

وظیفه تحلیل نتایج فرآیندهای ارزش افزا در شرکت را داشته و این تحلیلها را همراه راه کارهای اولیه در سطح واحدهای درون سازمانی منتشر می نماید .

### سطح کسب و کار یا واحدهای خود گردان

وظیفه تولید اطلاعات سطح کسب و کار را بعنوان مرکز سود بعهدہ داشته و نتایج عملکرد خود راهمراه نتایج سایر واحدهای شرکت بعنوان بازخور دریافت می کند. وقادر خواهد شد دست به ارزیابی بزند . در این فرآیند پیچیده هر یک از سطوح استراتژیک مدیریت در شرکتها ی مربوط فضای تمرین مناسبی را در اختیار خواهند داشت . درجدول صفحه بعد یک برنامه کاری برای چهار سطح یاد شده در نظام کنترل مدیریت ارائه گردیده که فضای مشارکتی لازم را بصورت یک سیستم یکپارچه ارائه می نماید . هر یک از اطلاعات تولید شده در سطوح بالاتر و پائین تر خود بصورت وسیع استفاده می نماید . بدیهی است انتشار اطلاعات حاصله در سطح وسیع امکان استفاده از آن را برای نهادهای بین بخشی و سایر ذینفعان فراهم می گردد که ارزشی بی بدلیل حول محور اراده برای ساخت آینده دلخواه برای ملت و جامعه ایران فراهم می شود .

### "ابجد" بخش ارزیابی عملکرد نظام کنترل یکپارچه مدیریت

وجود اطلاعات با ویژگیهای مذکور در فوق فرصت ارزیابی (عملکرد برنامه - عملکرد مدیریت ) را فراهم می کند. (شکل صفحه بعد) - نمودار کاربرد شاخصها و نتایج ارزیابی عملکرد در چرخه نظام کنترل یکپارچه مدیریت رانشان می دهد.

### الف : ارزیابی وضعیت موجود

ارزیاب با دریافت صورتهای مالی اساسی توصیفی از وضعیت سازمان را در دسترسی دارد - چه دارائیها و بدهیهایی دارد و خالص ارزش باقیمانده برای مالک یا مالکین چیست ؟ در طی دوره رفتارهای منجر به سود (سازمان) چه نتایجی را بدست داده است و در نهایت از چه راهی منابع بدست آورده و به چه چیزی تخصیص داده است . دراین مرحله ارزیاب تنها می داند در کجا ایستاده است ، چه مسیری را طی کرده ، و ظرفیتهای فعالیت آتی او چیست !؟

**ب : تعیین موقعیت و جایگاه**

ارزیاب برای اینکه بداند آیا در جای درستی ایستاده است و نتایج بدست آمده تا چه حد مطلوب است و آیا مسیر درستی را در پیش دارد باید مجموعه اطلاعات بدست آمده در مرحله قبلی را با معیاری مقایسه کند که این معیار باید معیاری صحیح ، انگیزشی (دست یافتنی) و مربوط باشد یعنی معیاری که در شرایط محیطی مشابه ( سیاسی ، اقتصادی ، اجتماعی ، تکنولوژیکی ) بدست آمده باشد.

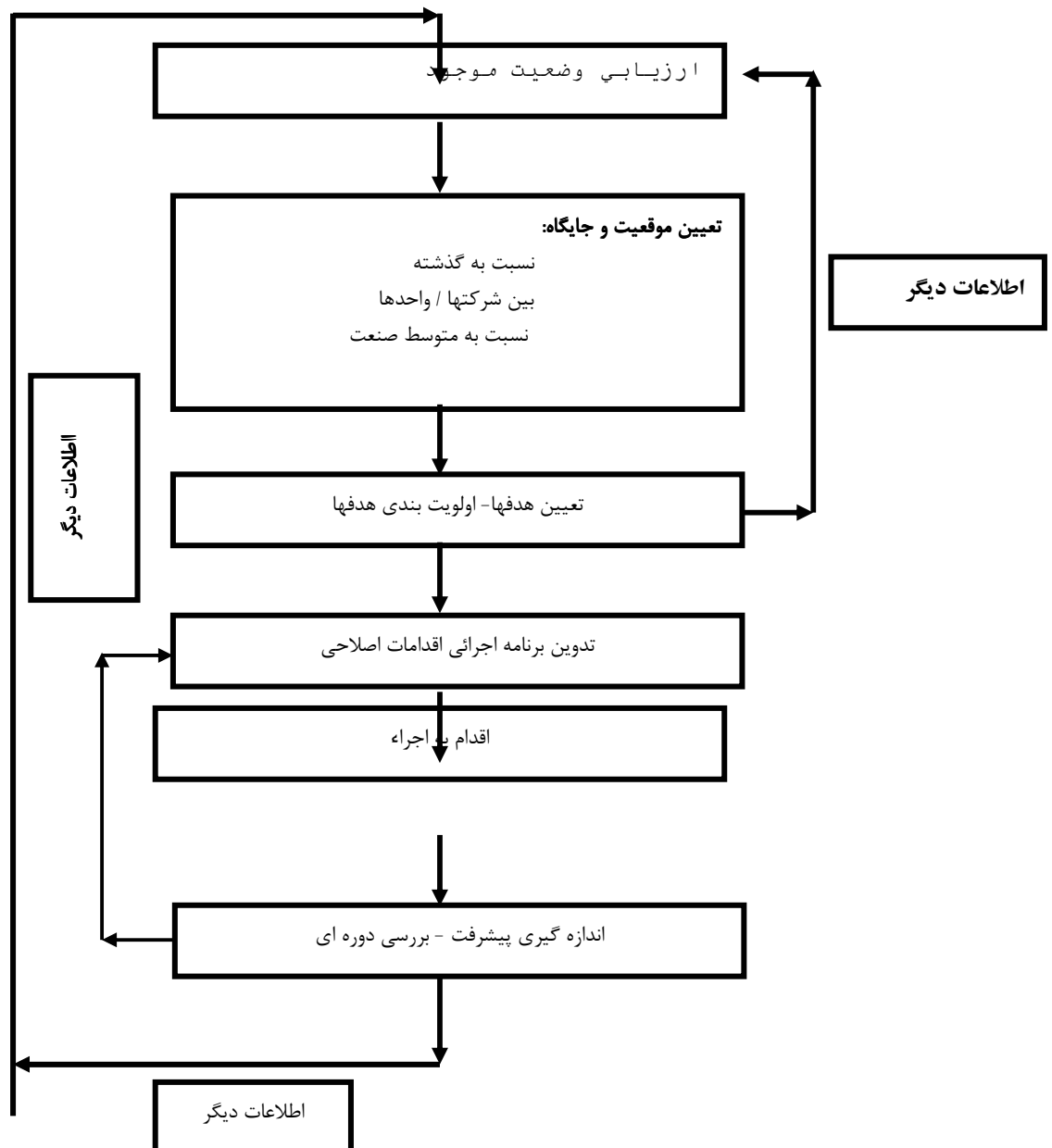
**بهترین معیارهای مقایسه**

**وضعیت سازمانهای مشابه کشور :** که زیر گروه صنعتی می باشند که موسسه در آن فعالیت می کند.

**وضعیت متوسط صنعت :** صنعتی که او در آن فعال است بعنوان یک شاخص متوسط

**در مقایسه با نتایج دوره های گذشته خود :** که نشان می دهد تا چه حد بهبود معنی داری را بدست آورده است.

نتایج اینگونه مقایسه نیز ممکن است وافی به مقصود نباشد حجم و اندازه بازار ، نوع تکنولوژی مستقر، ترکیب نیروهای انسانی اندیشه ورز ، کار محوری یا سرمایه محوری ، سطح توسعه یافتگی قلمرو جغرافیایی خود یکی از نابسامانیهای اقتصاد کشورهای در حال توسعه است ، بدین معنی که ممکن است در یک صنعت از اقتصادهای لاغر و ضعیف تا اقتصادهای بزرگ ، تولید خرد و تولید انبوه در کنار هم قرار گیرند.





اطلاعات دیگر شامل اطلاعات جمعیتی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و محیط زیستی و... است

### ج : گروه بندی صنعت

در صورتیکه ارزیاب، اطلاعات گروه سازمان های فعال در یک صنعت را بتواند به دسته هایی تقسیم کند که مثلا اندازه و حجم بازار مشابه داشته باشند می تواند با دقت بیشتر به بررسیهای خود ادامه دهد. یکی از روشهای ساده تقسیم گروهها به چهار دسته است ( بهترین ها ، خوبها ، ضعیفها ، بحرانیها )

این تقسیم بندی کمک میکند که ارزیاب سازمان مورد نظر خود را با گروه شرکتی که قابل مقایسه ترین شرایط را با آن دارد ملاک مقایسه یا معیار مقایسه قرار دهد. هر یک از شاخصها برای کلیه شرکتها استخراج شده و یک نسبت نیز برای صنعت تولید میگردد. مجموعه شرکتها از بهترین نسبتها تا ضعیفترین نتایج مرتب میگردند و لیست استخراجی به چهار قسمت (ربع) تقسیم میگردد بدین ترتیب چهار گروه شرکت با عناوین پیشتاز، موفق، ضعیف و مبهم طبقه بندی شده و برای هر گروه یک نسبت استخراج می شود.

مرتبۀ شرکت	موقعیت رقابتی	برنامه عمل
الف	پیشتاز	حفظ موقعیت رقابتی و تمرکز بر نقاط ضعف
ب	موفق	بهبود مستمر و ارتقاء موقعیت به مرتبه (الف) از طریق تقلید از تجربه های موفق
ج	ضعیف	بازنگری اساسی در ترکیب نیروی انسانی، فرآیند تکنولوژی و ساختار مدیریت
د	مبهم	شناخت اهداف اجتماعی دولت و دریافت حمایتهای مستقیم از سایر شرکتها و دولت

گروه بندی شرکتها در چهار گروه بالقوه اهداف چالشگرانه ای را فراهم میکند. به ویژه کوششهای فردی شرکتها برای رسیدن به سطح و مرتبه بالاتر منجر به ایجاد پویایی در استانداردهای صنعت خواهد شد.

قانع نشدن به جایگاهی که سازمان در آن قرار دارد، داشتن اعتماد به بی انتها بودن بشر در مسیر تعالی است. بررسی مداوم عملکردها در جریان بازخوردی اطلاعات و انتشار آموخته ها در تمام سطوح کارکنان در افراد انگیزش بیشتری ایجاد خواهد نمود. برای سازمانهای پیشتاز (الف) بهبود نتایج منجر به ارتقاء مراتب زیرین (ب، ج، د) نیز خواهد شد.

اما برای اغلب شرکتها، هجوم همزمان برای بهبود در همه زمینه ها وظیفه ای بسیار سنگین و فرسایشی است که منجر به ایجاد تنشهای احساسی گردیده، در بلند مدت تنها راه چاره برخوردی انفعالی با مسائل خواهد بود و بجای دست یابی به راه حل، صورت مسئله پاک خواهد شد.

### د : مقایسه با سایر صنایع

هر صنعت اگر بعنوان یک تشکل اقتصادی در مذاکره با دولت ، مجلس و نهادهای عمومی وارد مذاکره شود و بمنظور حفظ حقوق و ایجاد فضای رشد و توسعه فعالیت خود تنظیم قوانین و یا اصلاح آنها را بخواهد یکی از نیازهای او دسترسی به اطلاعات سایر صنایع و نقش قوانین در توفیق و یا عدم توفیق آنان است . این تشکل ها برای تاثیر گذاری بر محیط سیاسی و اقتصادی و اجتماعی خود نیاز به دسترسی اطلاعات سایر صنایع و سازمانها و فعالان اقتصادی خواهند داشت اما وجود هم وزنی و هم مفهومی اطلاعات نیازی است که باید پاسخ داده شود . وقتی طرفین گفت و گو دارای اطلاعات متقارن و مشابه باشند و هرگونه تصمیم گیری براساس اطلاعات قابل ارزیابی شکل بگیرد و بهترین صرفه جویی در مصرف منابع جامعه اعتماد و اطمینان متقابل خواهد بود.

## چه چیزهایی باید زیر نظر قرار گیرد

### مراحل طراحی شاخصهای ارزیابی

- ۱- کار تحلیلی برای تعیین عوامل معنی دار در فعالیتهای بنگاه ها هر جا ممکن باشد ، شاخصهای کمی تعریف می شوند ، این شاخصها حتی اگر به صورت اعداد ترتیبی باشد بسیار مفیدند و تمرکز و توجه شرکتها را جلب می نماید.
- ۲- چیزهایی که زیر نظر گرفته ایم کمیت داده ها بهبود و اعتبار بخشی به آن مورد توجه قرار میگیرد و راههای کنترل و ارزیابی اعتبار آنها در سترس کاربران قرار می گیرد.
- ۳- داده هایی که باید گردآوری و مقایسه شوند. هر جا که آماری وجود ندارد گردآوری آن خواسته می شود.
- ۴- مفهوم سازی و تعریف شاخصها تعریف شاخصهایی که قابلیت مقایسه آن در سطح کشور امکانپذیر باشد ، کاربرد و تغییر نتایج هر یک از شاخصها زیر نظر قرار می گیرد.

### مراحل تولید و ارزیابی شاخصها

#### ۱- چه چیزهایی را زیر نظر قرار داده ایم :

به دانشجویان حسابداری آموخته میشود که ترازنامه ، ارزش دارائی و بدهی های موسسه را در یک لحظه از زمان به تصویر می کشد و برای اعتبار دهندگان اطلاع از بدترین شرایط ممکن را فراهم می آورد . اما !  
شرکتها معمولاً برای انحلال و فروش ایجاد نمی شوند . آنها بعنوان واحدهای زنده و پیشرو و برای آفرینش و تولید ثروت اداره میشوند .  
پیتر.اف. دراگر

برای اینکه سازمان بتواند وظیفه خود را انجام دهد چه اطلاعاتی نیاز دارد تا مجریان را قادر به قضاوتهای آگاهانه نماید . هفت دسته اطلاعات زیر بعنوان ابزارهای تشخیص یا جعبه ابزار مدیر اجرایی برای اداره کسب و کار احتیاج است.

#### ۲- طبقه بندی شاخصهای انتخابی ارزیابی عملکرد

اطلاعات بنیادین (مالی)

اطلاعات بهره وری (اقتصادی)

اطلاعات شایستگی و کفایت

اطلاعات در مورد تخصیص منابع کمیاب

اطلاعات منابع انسانی

اطلاعات مشتریان

فرآیندهای داخلی

#### اطلاعات بنیادین

این دسته از اطلاعات نظیر اطلاعات پزشکی روزمره مثل وزن ، نبض ، فشار خون ، قد ، دما و ... است که برای اطمینان از سلامت سازمان و کارکرد طبیعی آن است ، و اگر نتایج طبیعی باشد اطلاعات زیادی به مدیر نداده است و اگر غیر طبیعی نباشد ، نشانه مشکلی است که باید مشخص و مداوا شود . این قبیل اندازه گیریها را میتوان اطلاعات بنیادین نامید. خلاصه آن بشرح ذیل است.

نسبتهای نقدینگی ، دارائیهها و بدهیهها ، گردش موجودی ، نسبت پوشش بهره ، نسبت بدهی جاری به بدهیهای بلند مدت دوره وصول طلب ، فروش به دارائیهها

اطلاعات بنیادین صرفاً کنترل و اندازه گیری (سلامت جسمانی) و کارکرد طبیعی سازمان است.

اطلاعات بنیادی		
نسبت جاری	دارائی جاری بدهی جاری	نسبتهای نقدیگی
نسبت آنی	<u>موجودیهای نقدی + مطالبات</u> بدهی جاری	
نسبت دارائی جاری	<u>دارائی جاری</u> × ۱۰۰ کل دارائی	
نسبت گردش دارائی	<u>فروش خالص</u> × ۱۰۰ کل دارائی	نسبتهای فعالیت (کارائی)
نسبت کالا لا به سرمایه در گردش	<u>موجودی کالا</u> × ۱۰۰ سرمایه در گردش	
نسبت گردش سرمایه جاری	<u>فروش خالص</u> × ۱۰۰ سرمایه در گردش	
نسبت بازده فروش	<u>سود(زیان)خالص</u> × ۱۰۰ فروش خالص	نسبتهای سودآوری
نسبت بازده ارزش ویژه	<u>سود(زیان)خالص</u> × ۱۰۰ ارزش ویژه	
نسبت بازده دارائی	<u>سود خالص</u> × ۱۰۰ جمع دارائی	
نسبت بازده سرمایه در گردش	<u>سود خالص</u> × ۱۰۰ سرمایه در گردش	
نسبت سود(زیان) ناخالص	<u>سود(زیان) ناخالص</u> × ۱۰۰ فروش تعدیل شده	
نسبت سود(زیان) عملیاتی	<u>سود(زیان) عملیاتی</u> × ۱۰۰ فروش تعدیل شده	
نسبت دوره وصول مطالبات	<u>حسابهای دریافتی تجاری</u> × ۱۰۰ فروش آب	
نسبت سود(زیان) انباشته به ارزش ویژه	<u>زیان انباشته</u> × ۱۰۰ جمع حقوق صاحبان سهام	

اطلاعات بنیادی		
نسبت‌های سودآوری	نسبت تخصیص ویژه به فروش	$\frac{\text{تخصیص ویژه } 100 \times}{\text{فروش خالص}}$
	نسبت سود (زیان) عملیاتی	$\frac{\text{سود(زیان) عملیاتی } 100 \times}{\text{فروش خالص}}$
	نسبت پوشش زیان	$\frac{\text{حقوق ملی و اعتبارات عمرانی } 100 \times}{\text{زیان انباشته}}$
نسبت‌های مالکانه	دارائیهای ثابت به ارزش ویژه	$\frac{\text{دارائیهای ثابت } 100 \times}{\text{ارزش ویژه}}$
	کل بدهی به ارزش ویژه	$\frac{\text{کل بدهی } 100 \times}{\text{ارزش ویژه}}$
	نسبت بدهی بلندمدت	$\frac{\text{بدهی بلندمدت } 100 \times}{\text{ارزش ویژه}}$
	بدهی جاری به ارزش ویژه	$\frac{\text{بدهی جاری } 100 \times}{\text{ارزش ویژه}}$
	نسبت مالکانه	$\frac{\text{ارزش ویژه } 100 \times}{\text{کل دارائی}}$
	سود(زیان) جامع به دارائی پایان دوره	$\frac{\text{سود(زیان) جامع } 100 \times}{\text{دارائی پایان دوره}}$
	سود(زیان) جامع دوره به ارزش ویژه	$\frac{\text{سود(زیان) جامع } 100 \times}{\text{ارزش ویژه}}$
	نسبت پوشش بدهی	$\frac{\text{دارائی ثابت } 100 \times}{\text{بدهی بلندمدت}}$
	نسبت یارانه به فروش	$\frac{\text{یارانه دریافتی/پرداختی } 100 \times}{\text{فروش خالص}}$
	سودمندی وام	پوشش بهره
بارمالی وام		$\frac{\text{سود(زیان) خالص} + \text{هزینه مالی} + \text{مالیات}}{100}$ هزینه مالی + ((نرخ مالیات - 1) / قسط اصل وام)
شاخص سنجش سودمندی		$\frac{\text{بازده ارزش ویژه } 100 \times}{\text{بازده دارائیهها}}$

#### اطلاعات بهره وری

دومین مجموعه ابزار برای تشخیص و کار با ارزیابی بهره وری منابع اصلی یا بازده هر واحد اندازه گیری داده به ستانده آن مربوط میشود. قدیمی ترین آنها نشات گرفته از سالهای جنگ جهانی دوم - بازده سرانه کار دستی کارگر را اندازه گیری میکند اکنون به آرامی اندازه گیریهای ، هرچند هنوز کاملا ابتدایی ، برای بهره وری (( کاردانش - پایه)) و خدمات در حال گسترش است. به هر حال از این پس فقط اندازه گیری بهره وری



کارکنانی که کار دستی انجام میدهند اطلاعات کافی درباره بهره وری در اختیار قرار نمیدهد. ما نیازمند داده هایی در مورد بهره وری تمام عوامل هستیم.

محبوبیت تحلیل "ارزش افزوده اقتصادی" (ANALISIS ECONOMIC ADDED VALVE. (EVA) از اینجا ناشی میشود که، پولی که بعنوان ذخیره استهلاک کنار گذاشته میشود، معمولاً به هیچ وجه سود نمی باشد. تا زمانی که کسب و کار سودی بیشتر از هزینه سرمایه اش برنگرداند. متضرر است. مهم نیست که مالیاتی بعنوان این که واقعا سود کرده پرداخته باشد. چنین موسسه ای هنوز کمتر از منابعی که صرف میکند به اقتصاد برمیگرداند. مادامی که سود گزارش شده از هزینه سرمایه فزونی نیابد، هزینه های کامل را نمی پوشاند. تا آن موقع، ثروتی آفریده نشده.

تا زمانی که سود گزارش شده، از هزینه سرمایه فزونی نیابد ثروتی آفریده نشده است!

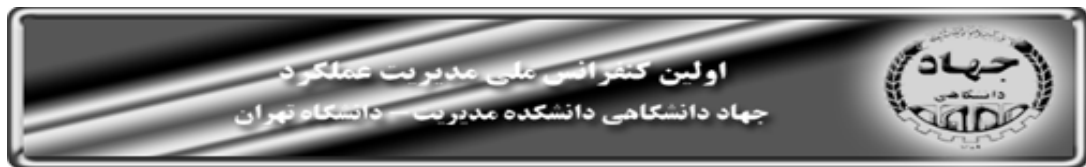
بلکه ثروت از بین رفته یا مصرف شده است به وسیله اندازه گیری ارزش افزوده بر روی تمامی عوامل تولید یعنی تعیین بهره وری کلید عوامل تولید نظیر سرمایه، نیروی کار، تجهیزات نشان میدهد که نیازمند یافتن یا محتاج اتخاذ چه تدابیر جبرانی می باشیم؟ هرچند به خودی خود بیان کننده این نیست که چرا فرآورده یا خدمات ما به ارزش نمی افزاید؟

از محاسبه (EVA) پی می بریم چه شرکت، یا محصول یا عملیاتی یا فعالیتی دارائی بهره وری مطلوبتر بوده ارزش افزوده بالاتری داشته است. سپس از خودمان می پرسیم از این موفقیت ها چه باید آموخت؟

جدیدترین ابزارهای محدود استفاده برای دستیابی به اطلاعات بهره وری استفاده از مبنای (مرجع BENCHMARKING) یعنی مقایسه عملکرد یکی با بهترین عملکرد در آن صنعت یا بازم بهتر، با عملکرد کسب و کار در هر کجا و در هر زمینه است استفاده از مبنای بر این پندار صحیح استوار است که کاری را که سازمانی انجام می دهد، هر سازمان دیگری نیز قادر به انجام آن میباشد و نیز به درستی می پندارد که پیش قراول بودن، پیش نیاز قابل رقابت بودن است (EVA) و استفاده از مبنای توأماً ابزارهای تشخیص برای اندازه گیری تمامی عوامل و مدیریت بهره وری را فراهم می آورد.

تذکر: شاخصهای ارائه شده در بخش ارزش افزوده بسته به درجه اهمیت، تمایل مدیریت و همچنین داشتن یک فضای مثبت. در مرحله اول تمرکز بر ارزش افزوده ناخالص بوده و با ایجاد بهبود موثر شاخصهای ارزش افزوده و بهره وری خالص جا نشین می شود. نیاز به یادآوری نیست که کلیه شاخصها ناخالص و خالص هر دو قابل ارائه خواهد بود.

اطلاعات بهره وری	
ارزش افزوده خالص	سود (زیان) عملیاتی + سهم (هزینه) نیروی کار
ارزش افزوده ناخالص	سود (زیان) عملیاتی + اجاره + سهم (هزینه) نیروی کار + استهلاک سال + مالی + هزینه مالی
ارزش افزوده کل (خالص) به کل داده ها	ارزش افزوده خالص $\times 100$ قیمت تمام شده در نقطه سربه سر
بهره وری سرمایه (خودی و قرضی)	<b>ارزش افزوده ناخالص</b> حقوق صاحبان سهام و حق انشعاب + حقوق ملی + بدهیهای بلند مدت
بهره وری نیروی انسانی	<b>ارزش افزوده ناخالص <math>\times 100</math></b> تعداد پرسنل
بهره وری تجهیزات	<b>ارزش افزوده ناخالص <math>\times 100</math></b> دارائی ثابت مرئی
بهره وری سرمایه در گردش	<b>ارزش افزوده ناخالص <math>\times 100</math></b> سرمایه در گردش



بهره وری مواد اولیه وانرژی (خالص)	ارزش افزوده خالص هزینه مواد اولیه و حیاتی وانرژی
سهم نیروی کار به ارزش افزوده	<b>حقوق و دستمزد</b> ارزش افزوده
رشد بازار (مشتریان محصول اصلی)	<b>مشترکین طی دوره ۱۰۰×</b> مشترکین ابتدای دوره
رشد بازار (حجم فروش محصول اصلی)	<b>فروش سال قبل - فروش سال جاری</b> فروش سال قبل
تشکیل سرمایه	(استهلاک سال مالی - سرمایه گذاری طی سال)
نرخ تشکیل سرمایه	استهلاک سال مالی - سرمایه گذاری طی سال ۱۰۰× دارائیهای ثابت اول دوره
گردش مالی داخلی	(افزایش طرحهای عمرانی - (فروش خالص + افزایش سرمایه گذاری))

#### اطلاعات تجهیز و تخصیص منابع

آخرین حیطه ای که در آن اطلاعات تشخیص برای اداره امور اجاری د رجعت ثروت آفرینی مورد احتیاج می باشد تخصیص منابع کمیاب :  
( سرمایه ، مدیریت و نیروی انسانی تجهیزات کالا) می باشد.

فرآیند سیستماتیک تخصیص سرمایه در دهه بیست قرن حاضر توسط جنرال موتورز بوجود آمد اکنون هر کسب و کاری عملاً دارای فرآیندی برای تخصیص سرمایه می باشد ، لیکن معدودی آن را بکار میبرند . شرکتهای عموماً پیشنهاد تخصیص سرمایه را فقط به وسیله یک یا دو مقیاس اندازه گیری می سنجند :  
برگشت سود روی سرمایه گذاری  
دوره برگشت سرمایه

#### جریان نقدینگی

#### حداقل ارزش حال شده

اما مدت هاست ، ( یعنی از اوائل دهه ۱۹۳۰ ) می دانیم که هیچ یک از آن روشها به تنهایی پاسخ صحیح را نخواهد داد برای درک پیشنهادی جهت سرمایه گذاری ، شرکت نیاز به داشتن دید روی هر چهار عامل دارد.

ما همچنین می دانیم که مدیران نباید تنها به یک تخصیص سرمایه پیشنهادی در انزوا بیندیشد بلکه در عوض بایستی پروژه هایی را برگزیند که بهترین انتخاب میان موفقیت ها و مخاطرات باشند. لازمه این کار داشتن بودجه ای برای نمایش گزینه های تخصیص سرمایه است. و به دو سوال اساس ذیل اندیشیده باشد.

اگر سرمایه گذاری پیشنهادی در برآورده و عده هایش با شکست مواجه شود ، همان واقعیتی که از پنج مورد سرمایه گذاری در سه مورد آن پیش می آید ! آیا صدمه جدی به شرکت وارد می شود، یا به اندازه جای نیش حشره ای آسیب وارد می کند؟!

اگر سرمایه گذاری قرین موفقیت باشد و مخصوصاً اگر بیش از حد انتظار موفق باشد متعهد به انجام چه کاری می شویم؟ و آیا شرکت توانائی تأمین مالی لازم را خواهد داشت و یا بدلیل عدم توانائی یا بر سر موفقیت های خود می گذارد. درخواست برای تخصیص سرمایه و عده های مشخص را می طلبد چه وقت باید انتظار چه نتایجی را داشت؟ و نتایج نیز (توفیقهایی نزدیک و دور و یا شکستهای نزدیک و دور) باید گزارش و تحلیل شوند.



توفیق در تجهیز منابع (مشروعیت بخشی مادی) تعهداتی به همراه خواهد داشت که توان پاسخگویی به این تعهدات به اندازه تجهیز منابع اهمیت دارد و مستقیماً در مشروعیت نمادین سازمان مؤثر خواهد بود.

اطلاعات تجهیز و تخصیص منابع	
<u>حق انشعاب نصب شده طی دوره</u> حجم محصول فروش رفته	سرمایه گذاری مردم برای هر واحد محصول فروش رفته
<u>بدهیهای جاری - کل دارائیهها</u> حجم کالای فروش رفته	متوسط سرمایه فعال هر واحد محصول
<u>کل دارائیههای انتهایی دوره</u> حجم کالا و خدمات فروش رفته	متوسط سرمایه گذاری برای هر واحد محصول
<u>دارائی ثابت ۱۰۰ ×</u> ارزش ویژه	نسبت دارائی ثابت به ارزش ویژه
<u>سرمایه گذاری غیر موثر پایان دوره</u> افزایش در سرمایه گذاری موثر طی دوره	دوره انتظار ساخت دارائیههای ثابت
<u>هزینه استهلاک دوره ۱۰۰ ×</u> سرمایه گذاری طی دوره	هزینه استهلاک به سرمایه گذاری طی دوره
<u>سرمایه گذاری ثابت ۱۰۰ ×</u> ارزش افزوده ناخالص	نسبت سرمایه گذاری به ارزش افزوده
<u>سرمایه در گردش ۱۰۰ ×</u> کل دارائیهها	نسبت سرمایه در گردش به کل دارائیهها
<u>بدهی جاری ۱۰۰ ×</u> ارزش ویژه	بدهی جاری به ارزش ویژه
<u>بدهی بلند مدت ۱۰۰ ×</u> ارزش ویژه	نسبت بدهی بلند مدت
<u>ارزش ویژه ۱۰۰ ×</u> کل دارائی	نسبت مالکانه
<u>دارائی ثابت</u> بدهی بلند مدت	نسبت پوشش بدهی
<u>کل دارائیههای پایان دوره</u> کل انشعاب آب و فاضلاب	سرانه سرمایه گذاری (پایان دوره)
<u>دارائیههای ثابت مرئی فعال ناخالص</u> کل مشترکین	سرانه دارائیههای ثابت مرئی

#### اطلاعات منابع انسانی

منبع تولید ثروت کارکنان سازمان هستند.

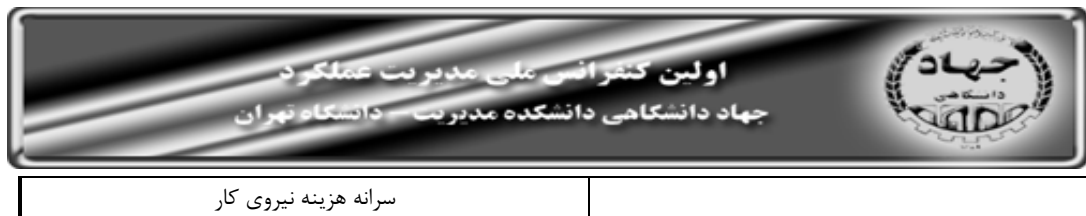


به هر حال سرمایه تنها منبع کلیدی سازمانها نیست و به هیچ وجه از نوع نادرترین آن نیز به شمار نمی رود سازمانها آموخته اند که تصمیمات خود را در مورد انتصابات بیامیند. قبل از انتصاب به انتظارات خود ببیندند و آنگاه عملکرد آنان را در قبال انتظارات بسنجند. و به طور مستمر فرآیند گزینش مدیران ارشد خود را در برابر موفقیتها و شکستها مورد ارزیابی قرار دهند.

در مسیر مساعی ثروت آفرینی، مدیران باید به همان میزان که برای سرمایه اهمیت قائلند، مسیر منابع انسانی را نیز هدفمند و اندیشمندانه تعیین کنند و محل خدمت آنها را مشخص سازند و نتایج آن تصمیمات باید ثبت و به دقت مورد مطالعه قرار گیرند.

اطلاعات منابع انسانی	
فروش سرانه هر شاغل	<b>فروش خالص</b> تعداد شاغلین
درجه حرفه ای شدن سازمان	درجه*(دکتر+ فوق لیسانس + لیسانس + فوق دیپلم + دیپلم + زیر دیپلم + بیسواد) تعداد کارکنان
نسبت سرمایه در گردش فعال سرانه	<b>سرمایه در گردش</b> تعداد پرسنل
سرانه هزینه نیروی کار	<b>هزینه نیروی کار</b> به تعداد پرسنل
نسبت پوشش سرانه مشتری	<b>تعداد انشعاب آب + تعداد انشعاب فاضلاب</b> تعداد شاغلین
پوشش سرانه تولید کالا و خدمات	<b>حجم آب فروش رفته + حجم دفع فاضلاب</b> تعداد شاغلین
خالص بهره وری نیروی انسانی	ارزش افزوده خالص تعداد کارکنان
اثربخشی نیروی انسانی (خالص)	ارزش افزوده خالص هزینه نیروی کار
سرانه اعتبارات عمرانی کارکنان	<b>اعتبارات عمرانی</b> تعداد کارکنان
اطلاعات منابع انسانی	
نسبت سرمایه فعال سرانه (تراکم سرمایه)	<b>بدهی جاری - کل دارائیهها</b> تعداد شاغلین
سهم نیروی کار در قیمت سربه سری	<b>هزینه نیروی کار ۱۰۰x</b> قیمت تمام شده در نقطه سربه سری
سرانه اعتبارات عمرانی به ازاء هر پرسنل	<b>اعتبارات عمرانی</b> تعداد کارکنان
کارآئی نیروی انسانی	<b>فروش سرانه هر شاغل</b>





سرانه هزینه نیروی کار

## اطلاعات مشتریان

این چهار نوع اطلاعات فقط راجع به کسب و کار جاری هستند. آنها تاکتیک‌ها را شناسایی و هدایت می‌کنند برای استراتژی، به اطلاعات سازمان یافته درباره محیط نیازمندیم. استراتژی باید بر پایه اطلاعات مربوط به بازارها، مشتریان و غیر مشتریان، درباره تکنولوژی در صنایع خود و دیگران درباره تأمین مالی در ابعاد جهان شمولی آن و درباره اقتصاد در حال تحول جهانی باشد. زیرا این همان جایی است که نتایج نهفته است.

در درون هر سازمان فقط مراکز هزینه وجود دارند تنها مرکز سود مشتریانی هستند که خوش حساب بوده و صورتحسابهای خود را پرداخت می‌کنند.

تغییرات عمده، همچنین از بیرون سازمان آغاز می‌شود. امور مشترکین شرکتهای آب و فاضلاب بیشترین اطلاعات را درباره مردم در اختیار سازمان قرار میدهد، در صورت توفیق در جمع‌آوری این اطلاعات ما تنها اطلاعات مردمی را خواهیم داشت که مشتریان ما هستند بخش با اهمیتی از اطلاعات مربوط به غیر مشتریان ماست جمعیت روستاهائی که شهر می‌شوند.

اگر چه کسب و کار شرکتهای آب و فاضلاب فعالیتی منطقه ای و محلی خواهند بود. اما باید نگران تغییر و تحولات تکنولوژیکی در سطح جهانی باشند از مسبب های جدی شکست کسب و کارها، فرض غالبی است که در ثبات شرایط محیط، مالیاتها، مقررات و قوانین اجتماعی و قوانین کار می‌باشد.

### ترکیب جمعیت شهری و روستاهای در صف ایستاده برای برخوردای از خدمات شهری

یک نظام اطلاعاتی باید دارای اطلاعاتی باشد که مدیران اجرائی را وادار به تردید در مورد آن فرضیات بسازد. آنان را باید به پرسش سئوالات درست راهنمایی نماید. نه آنکه فقط آنان را با اطلاعات مورد انتظارشان تغذیه نماید پیش فرض این است که مدیران اجرائی میدانند به چه اطلاعاتی نیاز دارند. سپس می‌طلبند که اطلاعات درخواستی را به طور مرتب و مستمر بدست آورند و نهایتاً ایجاب می‌کند تا آنها را به طور سیستماتیک با تصمیم گیریهایشان یکپارچه سازند.

برای افراد غیر متخصص همیشه اطلاعات زیادی برای سرگردانی به هر سوئی وجود دارد. اطلاعات بمانند نوعی اندازه گیری است که بر آن عملیات آینده بنا می‌شود نه نوش داروی بعد از مرگ سهراب و ثبات وقایع اتفاقیه تفکر شکل یافته سنتی ما، حتی اگر از روشهای پیچیده ریاضی و باورهای غیر قابل نفوذ اجتماعی استفاده کنیم، همیشه به نحوی جا افتاده که کسب و کار یعنی خریدن ارزان و فروختن گران است. دیدگاه جدید، کسب و کار را سازمانی که به ارزش می‌افزاید و ثروت می‌آفریند تعریف می‌کند.

اطلاعات سرانه مشتریان دائمی	
مشارکت مشترکین وتشکیل سرمایه	<u>متوسط حق انشعاب طی دوره ۱۰۰ ×</u> متوسط سرمایه گذاری طی دوره
نسبت سرمایه گذاری طی دوره	<u>کل دارائیهای طی سال</u> مشترکین طی دوره
سرمایه گذاری سرانه(ابتدای دوره)	<u>کل دارائیهای انتهای دوره</u> <u>کل مشترکین</u>
نسبت هزینه نیروی کار	<u>سهم نیروی کار</u> تعداد مشترکین
سرمایه گذاری سرانه (طی دوره)	<u>متوسط حق انشعاب طی دوره ۱۲ ×</u> سرمایه گذاری طی دوره
سرانه آبونمان برای هر مشترک	<u>درآمد آبونمان ۱۰۰ ×</u> کل مشترکین



سود (زیان) عملیاتی کل مشترکین	سرانه سود یا زیان عملیاتی
ارزش افزوده ناخالص کل مشترکین	ارزش افزوده ناخالص سرانه
<b>اطلاعات سرانه مشتریان دائمی</b>	
حقوق و اعتبارات عمرانی کل مشترکین	سرانه اعتبارات عمرانی به هر مشترک
تعمیرات و نگهداری + هزینه فروش انشعاب آب و فاضلاب	سرانه هزینه ثابت خدمات
دارائیهای مرئی فعال ناخالص کل مشترکین	دارائیهای ثابت مرئی فعال ناخالص سرانه

#### اطلاعات فرایندهای داخلی

هر سازمان در قلمرو درونی خود بیشترین قدرت تصمیم گیری و اقدام به عمل و همچنین کنترل وزیر نظر داشتن را اعمال نموده کمترین نیاز به هماهنگی و مذاکرات را با ذینفعان برون سازمانی را خواهد داشت. اما معمولاً کمترین بررسی رادارزیابی فرایندهای داخلی خود انجام می دهد، چراکه بیشترین تعامل با کارکنان پیش خواهد آمد. اما اقناع کارکنان برای تشریح مساعی در تحقق اهداف سازمان به شرطی ممکن خواهد شد که آنان واقعا بپذیرند که با تحقق اهداف سازمان خود به خود منافع و اهداف آنان نیز محقق خواهد شد.

<b>اطلاعات فرایند های داخلی</b>	
فروش تعدیل شده + افزایش سرمایه گذاری	گردش مالی کل
سرمایه گذاری طی دوره $100 \times$ فروش تعدیل شده	نسبت سرمایه گذاری طی دوره به فروش
حق انشعاب نصب شده طی دوره حجم محصول فروش رفته	سرمایه گذاری هر واحد محصول فروش رفته
بدهیهای جاری - کل دارائیهای حجم کالای فروش رفته	متوسط سرمایه فعال هر واحد محصول
کل دارائیهای انتهایی دوره حجم کالا و خدمات فروش	متوسط سرمایه گذاری برای هر واحد محصول
هزینه نیروی کار $100 \times$ فروش تعدیل شده	سهم نیروی کار از فروش
نگهداری و تعمیرات دارائیهای ثابت مرئی فعال	نسبت نگهداری و تعمیرات به دارائیهای
<b>اطلاعات فرایند های داخلی</b>	
هزینه عمومی اداری $100 \times$ فروش خالص	نسبت هزینه اداری



نسبت هزینه‌های غیر نقدی	$\frac{\text{هزینه غیر نقدی} \times 100}{\text{کل هزینه‌ها}}$
نسبت مواد اولیه، حیاتی و انرژی به فروش	$\frac{\text{هزینه مواد اولیه حیاتی} \times 100}{\text{فروش خالص}}$
نسبت هزینه فروش	$\frac{\text{هزینه فروش}}{\text{فروش خالص}}$
متوسط قیمت فروش (آبونمان+بهای واحد.م)	$\frac{\text{قیمت فروش محصول} + \text{آبونمان}}{\text{مقدار فروش}}$
ارزش افزوده خالص به ازاء واحد محصول	$\frac{\text{ارزش افزوده خالص} \times 100}{\text{مقدار محصول فروش رفته}}$
قیمت تمام شده سربه سر واحد محصول	$\frac{\text{قیمت تمام شده در نقطه سربه سر}}{\text{حجم یا مقدار محصول فروخته شده}}$
تکمیل چرخه شهری	$\frac{\text{حجم فاضلاب دفع شده} \times 100}{\text{حجم آب فروش رفته}} = 75\%$

#### اطلاعات شایستگی

سومین مجموع ابزار با شایستگیها ( صلاحیت ها ، قابلیتها یا توانمندیها ) سروکار دارد. از زمان انتشار مقاله ره گشای C.K. PRAHALAD و GARY HAMEL تحت عنوان (( شایستگی محوری شرکت )) در نشریه HARVARD BUSINESS REVIEV در MAY-JUNE 1990 متوجه شده ایم که رهبری بر توانایی کاری که دیگران ابدأ قادر به انجام آن نمی باشد ، یا انجام آن را فوق العاده دشوار می پندارد ، استوار است . رهبری بر چنان شایستگیهای محوری متکی است که ارزشهای بازار یا مشتری را با قابلیت‌های ویژه تولید کننده یا تدارک کننده در هم می آمیزد.

چگونه انسان می تواند شایستگی محوری (( دست به نقد )) خود را شناسائی کند و قابلیت‌هایی را که کسب و کار برای حفظ موفقیت پیش‌تاز خود نیاز دارد بشناسد ؟ چگونه کسی در می یابد که آیا شایستگی محوری او رو به قوت یا ضعف است ؟ یا هنوز هم شایستگی محوری همان است که بوده و چه تغییراتی ممکن است لازم داشته باشد ؟ تا کنون مباحث شایستگی های محوری بیشتر نمایشی بوده است .

اولین گام در متدولوژی اندازه گیری شایستگیهای محوری ، ردیابی دقیق عملکردهای خود و رقبا می باشد مخصوصاً باید بر موفقیت های غیر منتظره و ناکامی های پیش بینی نشده در زمینه هایی که باید عملکرد ، درخشان بوده باشد با چشم باز نگریسته شود. کامیابی ها نشانگر آن چه بازار به آن بهاء میدهد و برای آن پول می پردازد میباشد. آنها نشانه موضعی است که کسب و کار از مزایای پیشتازی بهره می جوید. ناکامیها باید بعنوان اولین نشانه های دگرگونی بازار یا تضعیف شایستگی های شرکت تلقی شود .

انجام چنین تحلیلی تشخیص سریع موفقیت ها را میسر میسازد . از طریق ردیابی یک موفقیت غیرقابل انتظار ، شرکت را به تشخیص شایستگی محوری خود رهنمون میسازد.

شایستگیهای محوری سازمانها با هم متفاوتند. عبارتی شایستگی محوری جزئی از شخصیت یک سازمان است. ولی کلیه سازمانها ، نه فقط کسب و کارها به یک قابلیت محوری احتیاج دارند.

برای هر سازمان مادر نقطه شروع ، ثبت دقیق از عملکرد سازمانها در تمامی زمینه ها طی دوره معین است. اینکه کدامیک از شرکتها حقیقتاً موفق بوده اند در گام دوم ارزیابی خواهد بود. فرایند ارزیابی بیشتر برانگیزنده سوالات است تا پاسخگویی آنها، ولی پرسشهای صحیح را بر می انگیزد ، در چه زمینه هایی توفیق داشته ایم ؟ آیا عملکرد با اهداف توازن داشته است.

ردیابی عملکردهای خود و دیگران و ارزیابی کامیابیها و ناکامی ها ضرورت حفظ (قابلیت محوری) یا شایستگی محوری است



### ۳- انتخاب روش تولید معیارهای مقایسه ای

گروه بندی شرکتها (تربیع)، میانگین ریاضی، میانه، و تولید شاخص متوسط صنعت از تجمیع حسابی صورتهای مالی اساسی استخراج می گردد.

### ۴- روندیابی و پیگیری تغییرات

ارائه اطلاعات مقایسه ای سالهای مختلف امکان بررسی روند تغییرات در سازمان را فراهم می کند و در صورتیکه این اطلاعات در کلیه سطوح تهیه شود امکان مقایسه روند ها بین شرکتها و متوسط صنعت، میانه و گروههای مختلف فراهم می گردد.

### ۵- تجزیه و ترکیب شاخصهای متفاوت

بمنظور توسعه بررسیها ممکن است دو شاخص بر روی مختصات ارائه گردد در این روش ساده درجه اهمیت فاکتورهای مؤثر در نتایج برای شرکت شفاف تر می گردد مثلاً در یک بررسی بالا بودن دستمزد، همچنین زیاد بودن تعداد پرسنل بعنوان نقطه ضعف سازمان شناسائی شده است در صورتیکه این دو شاخص بصورت ترکیبی ارائه شود درک دقیقتری فراهم می گردد. ویا همچنین ممکن است با تجزیه یک شاخص بتوانیم تصویر مناسبتر از وضعیت سازمان بدست آوریم.

### ۶- ارزش گذاری مثبت و منفی

سنجش و تعیین جنبه های مثبت و منفی نتایج هر یک از شاخصها امکان مرتب سازی و تعیین جایگاه سازمان را در بین گروه فراهم می کند.

### ۷- ضریب اهمیت شاخصها

اهمیت و نقش هر شاخص چه بصورت کلی و چه بصورت خاص برای یک سازمان تمایل و علاقمندی سازمان را در برنامه های اصلاحی بر شاخصها اعمال نموده و امکان بررسی مجدد را فراهم می نماید.

### ۸- ایجاد ارتباط بین شاخصها و تعیین نوع وابستگی آنها

استخراج نقاط ضعف و قوت از نتایج بررسی های فوق شرایط را برای برنامه ریزیهای آزمایشی و تهیه سناریوهای مختلف در هر چهره سطح مدیریت مخاطب سیستم فراهم می آورد اما در این مرحله اثر تغییرات در یک فاکتور یا یک شاخص بر سایر شاخصها باید تعیین گردد تا برنامه ریز بتواند هدف های تعیین شده خود را به سرعت ارزیابی کند.

### ۹- تولید شاخصها در قیمتهای ثابت و جاری

کلیه اطلاعات استخراجی از صورت مالی و بودجه قاعدتاً در قیمتهای تاریخی (حسابداری) خواهد بود و در صورت تجدید ارزیابی دارائیهها بین دو سازمان مقایسه شونده وزن نتایج یکسان است، در صورت عدم انجام تجدید ارزیابی می باید راهی برای ایجاد هم وزنی بدست داد. با استفاده شاخص قیمتهای خرد فروشی، عمده فروشی و خدمات می توان اطلاعات خام را به قیمتهای ثابت و قیمتهای جاری تبدیل و شاخصها را مجدداً محاسبه کرد.

### در صورت فراهم شدن حمایت ملی برای توسعه این طرح ظرفیتهای ذیل قابل دسترسی است:

۱- تولید اطلاعات و شاخصها در یک صنف، یک صنعت و ارزیابی کارائی و اثر بخشی و بهره وری در هر گروه فعالیت اقتصادی دارای هویت مستقل مثلاً خدمات حمل و نقل، چاپ، صنعت جهانگردی، صنعت خدمات عمومی، شهرداریها در قالب یک سیستم مقایسه پذیر ممکن می گردد.



۲- شرکتهای مادر تخصصی آب، برق، گاز، مخابرات، سازمانهای بزرگ نظیر سازمان گسترش و نوسازی صنایع، گروه های خودروسازان و... با بکارگیری و توسعه این سیستم می توانند یک فضای رقابتی را بین شرکتهای خود ایجاد کرده و ابزار ارزیابی عملکرد را در دو سطح عملکرد مدیریت و عملکرد برنامه توسعه دهند. چرا که بخش بودجه نیز قابلیت مقایسه بین شرکتهای خود را خواهد یافت و ارزیابی هدف / نتیجه بصورت میان دوره ای توسط مدیران و در پایان سال توسط شرکت مادر صورت گرفته و باز خورد لازم را در جهت اقدامات اصلاح در دو سطح (شرکت عملیاتی / شرکت مادر) شکل داده امکان برنامه ریزی و هدف گذاری برای شرکت مادر در مذاکرات برون سازمانی، گفت و گو و چانه زنی برای تأمین قوانین، دفاع از عملکرد و... را فراهم می کند.

۳- نظام مالیاتی کشور از اظهار نامه مالیاتی استفاده های مؤثری در جهت تولید اطلاعات راهنما برای فعالان اقتصادی استفاده کرده اولین پاداش اعتماد را به مودیان خود می دهد که آیا اهداف خوبی دارند- آیا در جهت درستی حرکت می کنند- چقدر موفق هستند و چه اصلاحاتی را باید در برنامه داشته باشند. ستاد راهبردی (معاونت مالیاتی) با جمع اطلاعات صنایع دست به ارزیابی عملکرد سازمانهای خود و اثر بخشی و کارایی سیاستهای مالیاتی در هر صنعت خواهد زد.

۴- در صورت تحقق بند ۳ حسابرسی می توانند علاوه بر اظهار نظر درباره صورتهای مالی اساسی واحد اقتصادی به بحث حسابرسی عملکرد مدیریت و حسابرسی برنامه نیز وارد شوند.

۵- پس از تحقق بند ۳ و دریافت اظهار نظر حسابرسی سازمانهای خدماتی دیگر می توانند متکی به این اطلاعات بدون صرف هزینه اضافی و تکراری با حداقل ریسک و حتی در شرایطی مناسبتر از زمانی که خود اقدام به جمع آوری اطلاعات می کنند. در مورد واحد اقتصادی تصمیم بگیرند، نظیر سازمان تأمین اجتماعی، بیمه گران حوادث و ریسک سرمایه گذاری.

۶- اعتبار دهندگان- بانکها - با دسترسی به اطلاعات قابل اتکا، هم مفهوم و هم وزن می توانند در روشهای اعتبار دهی کوتاه مدت، و بلند مدت تجدید نظر نموده و تصمیمات خود را بین صنایع مختلف در سطح یک صنعت و برای یک واحد اقتصادی بر اساس ارزیابی از کل به جزء گرفته و ریسک خود را به حداقل کاهش دهند.

۷- وزارت کار و امور اجتماعی با دسترسی به نتایج عملکرد و مقایسه با معیارهای مقایسه ای استخراجی می توانند سیاست حمایت از اشتغالهای ارزش افزا و پذیرش ریزش نیروی مازاد و غیر ارزش افزا را در سطح واحد، صنعت و... بصورت منعطف تر از احکام کلی صادره کنونی شکل دهد و نه تنها از اشتغال حمایت نماید که روابط صمیمانه تری را با کارفرمایان ایجاد نموده اثری معنی دار در ریشه کنی فقر و ناداری داشته باشد.

۸- نظام مالیاتی کشور با توجه به اطلاعات بدست آمده در این سیستم امکان ارزیابی عملکرد ممیزان و مودیان را بدون تحمل هزینه اضافی بدست می آورد در جهت منصفانه تر کردن مالیات سمت گیری کرده، رفتارهای نامناسب ممیزان را اصلاح و فضای اعتماد بین مودی و ممیز را تقویت نماید. امکان برخورداری مالیات دهندگان را با تفاهم با سیستم بانکی، بیمه ای و سایر سازمانهای ارائه دهنده خدمات عمومی تسهیلات مناسبی را به نسبت مشارکت فعالان اقتصادی در تأمین هزینه های جامعه در اختیار آنان قرار دهد.

۹- یکپارچگی سیستم اطلاعات که کاربردهای متعدد دارد امکان خود پالایشی اطلاعات را در میان مدت فراهم می نماید بخصوص که دستکاریهای اطلاعات برای اکتاف یک نهاد اثری منفی در همان اطلاعات ارائه شده برای سازمان دیگر خواهد داشت مثلاً اگر گزارش تعداد پرسنل شاغل یا دستمزد آنان برای سازمان تأمین اجتماعی بمنظور مسئولیت گریزی کمتر از واقع گزارش شود عملاً منجر به کاهش ارزش افزوده و کاهش سهم نیروی افزوده می شود و در صورتیکه نظام مالیاتی یکی از مبانی مالیات را اثر انتشاری فعالیت تجاری واحد بداند عملاً او باید مالیات بیشتری بپردازد و سیستم بانکی نیز اگر تعداد پرسنل شاغل را مؤثر در سقف وام بداند به همین ترتیب کاهش در سقف تسهیلات اعتباری ایجاد خواهد نمود.

۱۰- با منصفانه شدن هزینه های فعالان اقتصادی و برخورداری از سیستم اطلاعاتی ملی، شفاف سازی و فاشگونی ناشی از تسهیلات فراهم شده بسیاری از پنهانکاریها و فعالیتهای زیرزمینی عملاً کارکرد خود را از دست داده و به حداقل میرسد.

۱۱- با توسعه این سیستم کاربرد آن در ارزیابی قیمت سهام و ارائه اطلاعاتی نظیر درجه ریسک سهام برای سهامداران جزء و ایجاد حمایت از سرمایه های خرد به سرعت فراهم می شود.

۱۲- با رسمیت بخشی به این اسناد بسیاری از نهادهای جمع آوری کننده اطلاعات می توانند به خروجیهای این سیستم متکی شده و از تحمل هزینه های اضافی جلوگیری شود.

۱۳- قبول هزینه تولید اطلاعات ملی توسط دولت و انتشار وسیع آن و دسترسی متخصصین فنی اقتصادی، و حسابداران و کارشناسان و تحلیلگران مالی تقارن اطلاعاتی را بین ذینفعان و فعالان عرصه اقتصاد و جامعه فراهم نموده تجهیز و تخصیص منابع کمیاب جامعه را به بهترین شکل و بصورت خودکار صورت خواهد داد و به همین اعتبار اشتغالی بهره ور و ارزش افزا در گروه اندیشه و رزدر نقش مدیر برنامه ریز سازمان دهنده بکارگیرنده مجموعه دارائیهای مادی جامعه در جهت به حداکثر رسانیدن سودمندی بنفع جامعه فراهم شده و منافع فردی و گروهی در سایه حمایت و اتحاد منافع و امنیت جمعی جامعه تحقق می یابد.