

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

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
دکتر علی رضا علی احمدی، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، Alireza_Aliahmadi@iust.ac.ir
مهند غلامحسین خالقی، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، GH_khaleghi@iust.ac.ir
دکتر مهدی حیدری، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، M_heidari@iust.ac.ir

کلمات کلیدی

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

وجود نظامهای دقیق، جامع و معتبر مدیریت عملکرد، عنوان یکی از شاخصهای توسعه یافته‌گی 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 گسترده‌است. 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 می‌باشد. 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 چهار جنبه؛ مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، و رشد و یادگیری دسته‌بندی و تحلیل می‌گردد. شاخص‌های استخراجی پس از تحلیل وضعیت موجود فضای کسب و کار ایران و چالش‌های 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 راهبرد کلان 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 مهتمرين راهکارها با بيشترین جامعه آماری و قابل اجرا که در مجموع ۶۴ راهکار کلان بوده، انتخاب گردید.

تولید مواجه خواهد شد. در تحقیقی که در سال ۱۹۹۲ توسط بالدوین و کلارک^۱ در آمریکا صورت گرفت، علت اصلی کاهش توان رقابتی ایالات متحده را مستقیماً به استفاده نامناسب مدیران از سیستم‌های اندازه گیری عملکرد مربوط دانستند [۵]. یکی از روش‌های موثر در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و شرکت‌ها مدل کارت امتیازی متوازن می‌باشد. این ابزار اولین بار در سال ۱۹۹۲ میلادی معرفی و در تحقیقی که در سال ۲۰۰۳ میلادی توسط آفای ویلسون^۲ بروی عدم موفقیت سازمانها در پیاده سازی موفق سیستم‌های ارزیابی عملکرد صورت گرفت، ایشان مهتمرين راهکار برای بطرف کردن چالش در سیستم‌های اندازه گیری را استفاده از کارت‌های امتیازی متوازن و لزوم تحلیل فرآیند و تعریف آن دانست [۶]. همچنین در تحقیقی که در سال ۲۰۰۵ میلادی بروی شرکت‌های آمریکایی صورت گرفت، نشان داد که ۶۴٪ این شرکت‌ها از کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی سازمان خود استفاده می‌نمایند [۷].

کارت امتیازی متوازن، اهداف مرتبط و چند گانه‌ای را که شرکتها برای رقابت بر اساس نوآوری و قابلیت‌های نامشهود خود باید به آن دست یابند را به یکدیگر پیوند می‌زنند. این ابزار علی‌رغم 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 گرددند بطوریکه

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 می‌شویم که توانمندسازی بخش خصوصی و خصوصی سازی در تمامی برنامه‌ها جزء اهداف بوده است که می‌باشد طبق آن سهم بخش دولتی نسبت به بخش خصوصی در انتهای برنامه کمتر از اول برنامه می‌گردد [۱ و ۲]. متأسفانه در تمامی این برنامه‌ها، بخش دولتی آخر برنامه نسبت به اول برنامه دارای مازاد 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 برنامه‌ها رهنمودهای لازم وجود دارد اما متأسفانه تنها برای عرضه سهام بنگاه‌های 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 حلقة مفقوده ای در برنامه‌های 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 ورشکستی بنگاه‌های خصوصی و هجوم سرمایه‌های کشور به سمت بخش دلالی به جای

¹ Baldwin & Clark
² Wilson

الف- کشورهای با فضای کسب و کار پیش برند:

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 برند است. بنگاه‌ها در چنین فضای بدون انگیزش و محرك‌های قوی محیطی فعالیت می کنند ولی در عین حال محیط بیرونی آنها موجب بالا رفتن هزینه‌های اشان 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 ویژگی‌های وضعیت موجود و مطلوب فضای کسب و کار ایران

عنوان	وضعیت موجود ایران	ویژگی‌های نامناسب	ویژگی‌های وضعيت مطلوب
شیوه استفاده‌کننده	مادام عمر قانونی	مدت دار و بر اساس شایستگی	حداقل مداخله و حداقل نقش بازار، توأم با هدایت و حداقل حضور در قلمرو تولید کالاهای عمومی
نقش دولت و میزان مداخله آن	حداکثر مداخله و حداقل نقش بازار	حداکثر نقش بازار	عدمتأثر همراه با تجمل گرانی، ظاهر سازی، عوام گرانی و رابطه گرانی
نظام ارزش‌ها	ارتباطات	حضور همه جانبه و موثر در سطح جهانی	تووجه به خلاقیت و پیروزی استعدادها برای یافتن مشکلات و حل آنها با بهره گیری از تفکر و اندیشه پشتکار و مستولیت پذیری توأم با وجود کار بالا
ساختار بازارها	ایستا و غیرقابل انعطاف	پویا و انعطاف پذیر	تقویت محفوظات و دور آموزشی
فضا و عرصه	ملی (ناکارآمد، انحصاری، حمایتی و تحت تاثیر فضای سیاسی)	ملی، جهانی و منطقه‌ای	فرهنگ کار
ساختار سازمانی	دیوان سالاری اداری	شبکه‌ای، الکترونیکی	سنتی، تجاری و متکی به منابع طبیعی
بافت اقتصادی	ستنی، تجاری و متکی به صنعتی و خدماتی متکی به دانایی	صنعتی و خدماتی متکی به دانایی	تولید

که در تحقیقی که در سال ۲۰۰۲ میلادی برروی ۱۰۰۰ شرکت بزرگ بین المللی صورت گرفت، نشان داد که ۵۰٪ این شرکت‌ها، از کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکردۀای 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 شاخص‌هایی که از استراتژی سازمان نتیجه شده اند، توصیف کرد. شاخص‌های انتخاب شده برای کارت امتیازی متوازن اباری 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 وجوده این کارت معرفی و شاخص‌های منطبق با آن استخراج و تحلیل گردد. در این مقاله این شاخص‌ها بر اساس تحقیقی که توسط موسسه مطالعات اقتصادی (EIU)^۱ صورت گرفته استخراج گردیده اند. در بخش بعد متناسب با این شاخص‌ها و تحلیل موقعیت ایران، راهبردهایی متناسب با هر کدام از شاخص‌ها مطرح در هر حوزه به کمک خبرگان و متخصصان شناسایی و به جهت اولویت بندی آنها از رویکرد تحلیل سلسه 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 دنیاگی آغازه از رقابت، توسعه بازارها، ظهور و رواج فناوری‌های بتر 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 پردازنند. راز بقاء در این جنگل همانند جنگل های دیگر آن است که یاد بگیرند چه فرصت‌ها و تهدیدهایی در آن وجود دارد [۹].

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

^۱ Economic Intelligence Unit (EIU)

جدول ۲. روند تغییرات در اندازه گیری عملکرد

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

کیفیت و اثر بخشی مدیریت نظام اجرایی، عامل حیاتی و مهم در تحقق برنامه های توسعه و کامیابی و رفاه ملت ها است. بالا بودن هزینه سازمانهای دولتی برای ارایه خدمات و محصولات گوناگون و تهییه و تأمین این هزینه ها از منابع عمومی که روز به روز محدودتر و کمتر می شود و پایین بودن اثر بخشی این سازمانها، دولتها را به این فکر انداخته است که تحقق اهداف سازمانهای دولتی را مورد توجه قرار دهنند. 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 می توان به شرح زیر بیان نمود [۱۵و۱۶]:

۱. مشکلات اندازه گیری برخی از جوانب فعالیت های 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. بعلت تعدد سیستم های ارزیابی عملکرد، نیازمند غریاب اولیه بر اساس ویژگیهای مطرح می باشیم. 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 می توانند 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

عنوان	ویژگی های نامناسب	ویژگی های وضعیت موجود ایران
منبع ارزش اقتصادی	نفت، مواد خام و سرمایه فیزیکی	سرمایه های انسانی و اجتماعی
ویژگی تولید	تولید کمتر از ظرفیت با مشتری و تقاضای بازار و با کیفیت و استفاده بهبود ظرفیت های موجود با رویکرد جهانی	تولید کمتر از ظرفیت با کیفیت پایین با جهت گیری بازار داخلی
محركهای کلیدی رشد	سرمایه فیزیکی، نیروی کار، فناوری و دانایی	نفت و انرژی
محركهای کلیدی فناوری	فناوری، اطلاعات و ارتباطات	مکانیزه کردن
منبع مزیت رقابتی	ناآوری، ابداع، کیفیت و سرعت در مدیریت زنجیره عرضه	یارانه دولتی و ارزانی عوامل تولید
أهمية تحقیق و نوآوری	متوسط تا زیاد	رسانیده
روابط بنگاهی	تشریک مساعی و دریافت خدمات از بیرون بنگاه	ضعیف، متمرکز و منفرد
مهارتها	دامنه وسیعی از مهارتها با قابلیت انتباخت بالا	مهارت های خاص شغلی
نیازهای آموزشی	تحصیل و یادگیری در طول زندگی	مهارت شغلی و مدرک تحصیلی
روابط محل کار	اداری و ناهمانگ	تشریک مساعی و کار گروهی
ماهیت اشتغال	هرماه با مخاطره و فرصت	ایستاد و بدون خط پردازی
ماهیت قوانین و مقررات	انعطاف پذیر، توان با ایجاد فضای رقابت پذیری	دستوری همراه با کنترل و نظارت نامناسب و در نوسان
خدمات دولتی	هدفمند و توانمندساز	یارانه ای بدون هدف
نقش مدیران	خلافت و کارآفرینی	بوروکرات

۳. سیستم های ارزیابی عملکرد

ادیبات 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 تامین شده توسط سیستم حسابداری مدیریت بود و مرحله دوم از اوخر 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 [۱۱و۱۲].

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 [۱۳و۱۴].

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

شاخص های سنجش سیستم					
دارا بودن بانک معیارها	لحاظ جنبهای مهم	پویایی	جامعیت	سیستم	
ضعیف	خیلی خوب	متوسط	خوب	کارت امتیازی متوازن سیستم اندازه گیری عملکرد برای تولید در کلاس جهانی سیستم اندازه	کارت امتیازی متوازن سیستم اندازه گیری عملکرد برای تولید در کلاس جهانی سیستم اندازه
متوسط	متوسط	ضعیف	ضعیف	گیری عملکرد یکپارچه پویا تحلیل اندازه	گیری عملکرد یکپارچه پویا تحلیل اندازه
خوب	خوب	متوسط	متوسط	گیری استراتژیک و تکنیک گزارش دهنی	گیری استراتژیک و تکنیک گزارش دهنی
متوسط	خوب	متوسط	متوسط		

نتایج جدول فوق براساس کارهای صورت گرفته در مراجع [۲۰ و 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 تنها یک 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:

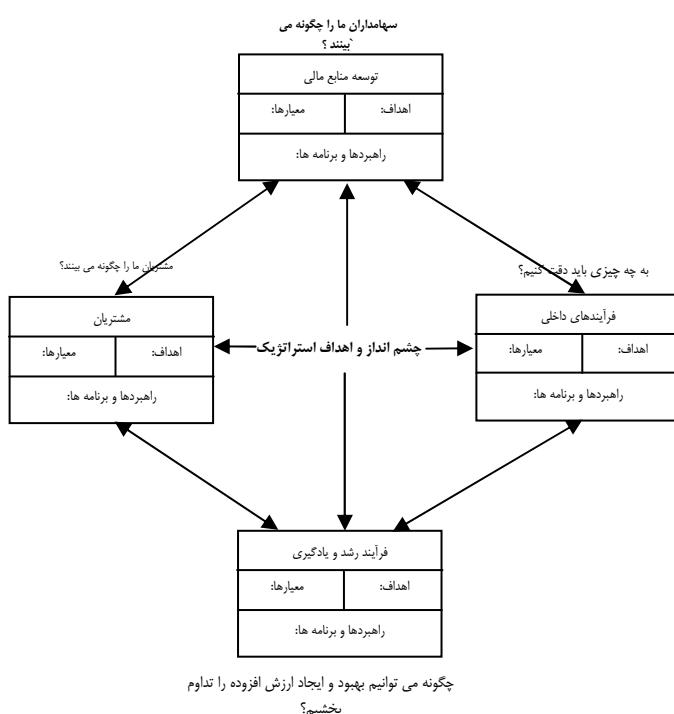
- کارت امتیازی متوازن
- سیستم اندازه گیری عملکرد برای تولید در کلاس جهانی
- سیستم اندازه گیری عملکرد یکپارچه پویا
- تحلیل اندازه گیری استراتژیک و تکنیک گزارش دهنی

در جدول (۳) ویژگی های هر یک از این سیستمهای 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]	رویکردی جامع است توازن بین جنبه های مالی و غیرمالی ترجمه چشم انداز و استراتژی به کسب و کار عملیاتی تعامل بین سنجه ها براسه روابط علی و معلوی جاری سازی در تمام سطوح سازمان
عملکرد برای تولید در کلاس جهانی	[۱۹]	مستقیماً با استراتژی شرکت مرتب هست ابتداً معیارهای غیرمالی استفاده می کنند با زمان مطابق تغییرات، تغییر می کند ایجاد بازخور سریع برای واحدها و بخش ها توجه اصلی آنها روی پیوپود سریع است تا نظارت
سیستم ارزاده گیری	[۲۰]	ارتباط زمینه های موقفيت با معیارهای مریوطه ابزاری برای تعیین تاثیر تعامل زمینه ها و معیارهای عملکرد تسهیلاتی برای بروز میکردن معیارهای عملکرد یک ابزار پیوپود مداوم
تحلیل اندازه گیری استراتژیک و تکنیک گزارش دهنی	[۲۱]	اسمارت یک سیستم کنترل عملکرد استراتژیک است ترکیب سیستم کنترل با استراتژی و برنامه ریزی تمرکز روی پیوپود مستمر است جهت تقویت هماهنگی پیوپود مستمر بر اساس افزایش انگیزش نیروی انسان اسمارت عملکرد گروهی را مینا قرار داده است

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 شاخص ها با کمک خبرگان و کارشناسان در نهایت، قابلیت بکارگیری در سازمان های مختلف، پویائی سیستم، در برداشت نشانه های مالی سازمان و دارا بودن بانک معیارها به عنوان معیارهای ارزیابی سیستم های اندازه گیری عملکرد مورد نظر، انتخاب



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

وجهه 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 شیوه منتخب برای ارائه 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^۲ 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 چندمرحله‌ای استفاده نمودند [۲۸]. چیانگ در سال ۲۰۰۵ یک رویکرد پویا بر اساس فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و کارت امتیازی متوازن برای انتخاب فروشنده‌گان معرفی نمودند [۲۹]. لونگ 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 تأمین 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 سبسي در سال ۲۰۰۹ میلادی در مقاله‌ای 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 می‌تواند برای حل مشکلات فوق با کارت امتیازی متوازن ترکیب شود. تصمیم گیرندگان تحت فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی می‌باشد

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 وجهه و چشم انداز مطرح در کارت امتیازی متوازن را می‌توان در شکل (۱) مشاهده نمود.

۱-۴. کارت امتیازی متوازن

کارت امتیازی متوازن اولین بار توسط رابت 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^۱ (BSC)، اهداف مرتبط و چندگانه‌ای را که شرکتها برای رقابت بر اساس نوآوری و قابلیت‌های نامشهود خود باید به آن دست یابند را به یکدیگر پیوند می‌زنند [۱۵].

کارت امتیازی متوازن به یک سازمان امكان می‌دهد تا آرمان و استراتژی‌های خود را با تدوین یک چارچوب جدید تبدیل کند. چارچوبی که استراتژی سازمان را جهت حرکت به سوی اهداف و شاخص‌های انتخاب شده به طور کامل بیان می‌کند [۱۸]. کارت امتیازی مأموریت و استراتژی سازمان را به اهداف و معیارهایی تبدیل می‌کند که در چند وجه مختلف سازمان دهی می‌گردد. تعداد این وجوده بسته به شرایط و استراتژی واحد کسب و کار بندرت کمتر از چهار وجه می‌باشد [۱۷].

¹ 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 همکارانش 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 متدهای رفتاری مطرح در آن استفاده می‌شود. فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی دارای یک فرآیند تطبیقی است که رویه گام به گام آن به شکل زیر خلاصه می‌شود:

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

گام ۲. ساختن ماتریس مقایسات زوجی: در این مرحله به معیارها، زیر معیارها و گزینه‌ها به عنوان تابعی از اهمیتشان برای عناصر متناظرشان در لایه‌های بالاتر وزن دهی صورت می‌گیرد. بدین منظور، فرایند تحلیل سلسله مراتبی از مقایسات زوجی برای تعیین وزن و درجه‌بندی کردن استفاده می‌کند. بنابراین تحلیلگران می‌توانند هر بار فقط بر دو عامل تمرکز کنند. مطابق با ساختار لایه‌ای ساخته شده در گام اول، معیارهای مهم تصمیم گیری به یک شکل معنایی تبدیل می‌شوند که برای طراحی پرسشنامه‌های آماری استفاده شوند. تبدیل نتایج پرسشنامه‌ها به ماتریس مقایسات زوجی فازی با استفاده از مقیاس‌هایی انجام می‌گیرد. این مقیاس‌ها در جدول (۵) و نمودار (۲) قابل مشاهده است.

جدول ۵. اعداد فازی متناظر با ارجحیت‌ها در مقایسات زوجی

مکوس عدد فازی ملثی	عدد فازی ملثی	عبارت زبانی برای تعیین ارجحیت
(۱/۹ و ۱/۹)	(۷ و ۹)	ارجحیت مطلق
(۱/۹ و ۱/۷ و ۱/۵)	(۵ و ۹)	ارجحیت بسیار قوی
(۱/۷ و ۱/۵ و ۱/۳)	(۳ و ۵)	ارجحیت قوی
(۱ و ۱/۳ و ۱/۵)	(۱ و ۳)	ارجحیت ضعیف
(۱/۳ و ۱)	(۱)	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. درنظر گرفتن کارت امتیازی متوازن بعنوان یک پروژه سازمانی
۵. اتصال وجهه 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 درلين حوزه مورد نظر قرار گرفت (شش گام فوق تلفیقی از ۸ گام پیشنهادی موسسه IOMA می‌باشد):

گام ۱- بازبینی تمامی مفاهیم: بازبینی تمامی استراتژیها و نحوه تبدیل استراتژیها به برنامه‌های عملیاتی.

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

گام ۳- کاهش شاخص‌ها: سازمانها باید تنها بروی اساسی ترین خروجی‌های سازمان متمرکز گردند.

گام ۴- افزودن شاخص‌های پیشگویانه: سازمان باید برای ارزیابی شاخص‌های را منظر قرار دهد که بتوانند قضاوی بهتر در خروجی‌های سازمان را مورد نظر قرار دهند.

گام ۵- الگوگیری از شاخص‌های شرکت‌های رقیب: استفاده از اطلاعات سازمان‌های بیرونی، محکی برای عملکرد سازمان خواهد بود.

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

این گام‌ها در روند اجرای مدل فوق مورد نظر قرار گرفته‌اند.

۴- تحلیل سلسله مراتبی فازی

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی اول بار توسط آقای ساعتی^۱ و در سال ۱۹۸۰ مطرح گردیده است، کاربردهای فراوانی در حل مسائل مدیریتی، اقتصادی و اجتماعی داشته است [۳۶]. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی طی سه مرحله اصلی انجام می‌پذیرد. در واقع یکی از روش‌های تصمیم گیری است که معیارهای غیرهایزینه ای (کمی و کیفی) را علاوه بر مقیاس‌های اقتصادی (مثل هزینه‌های چرخه عمر) برای ارزیابی گزینه‌های موجود در نظر می‌گیرد که به تصمیم گیرندگان اجازه می‌دهد اولویت‌های خود را با مقیاس‌های شفاهی و تحت لفظی مطرح کنند. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی به عنوان بسطی برای فرآیند تحلیل سلسله مراتبی برای حل مسائل سلسله مراتبی فازی ایجاد شد. "وانگ" و "چانگ" در سال

^۱ 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 می‌نماید. در ادامه به تفضیل شاخص‌های مطرح منطبق با وجوده کارت امتیازی بررسی و نتایج گزارش می‌شود.

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 خارجی‌ها به بازار سرمایه داخلی، دسترسی به تأمین مالی میان مدت برای سرمایه‌گذاری، سیاست‌های دولت در رابطه با سرمایه خارجی و وجود طرح‌های حمایت از سرمایه‌گذاری مورد ارزیابی قرار گرفته است. این بخش یکی از ضعیف‌ترین بخش‌های مورد بررسی می‌باشد. از دلایل اصلی آن دولتی بودن بخش عمده‌ای از سیستم بانکی کشور، انحصار اطلاعات در بازارهای مالی و عدم دسترسی به تأمین مالی و کمبود نقدینگی می‌باشد. از آنجایی که یکی از عوامل تولید صنعتی در هر کشور "سرمایه" می‌باشد و چون هزینه‌های این عامل تولید در ایران بالاست، محیط کسب و کار، و صنعت در رابطه با تأمین مالی بازدارنده ارزیابی می‌شود. 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، سیاست‌های 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 موفقیت‌های 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 بدنیال داشته باشد. ولی هنوز فضای کسب و کار باز دارنده ارزیابی می‌شود. (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 وزن‌ها براساس روابط مطرح در مرجع [۳۸] می‌باشد 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 منظراها مورد نیاز است؟

واحدهای صنعتی هر کشوری در خلاً فعالیت نمی‌کنند، بلکه فعالیتهای آنها در محیطی انجام می‌پذیرد که متأثر از سیاست‌های موجود، روابط اقتصادی-اجتماعی حاکم و بالآخره 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 می‌کنند [۳۹]. با توجه به اینکه در هزاره سوم عالمی 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 منطقه‌ای ۷ کشور^۱ انجام شده است [۴۰]. این رتبه بندی مجموعاً ۱۰ عامل و ۷۰ متغیر مورد بررسی قرار گرفته است، که متغیرهایی که با شاخص‌های مطرح شده در حوزه‌های کارت امتیازی متوازن همچومنی دارند انتخاب گردیده اند.

در این گزارش برای هر شاخص مورد بررسی امتیازی برای بازه‌های 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 می‌باشد از این معیار استفاده گردیده تا بدون توجه به پایین یا بالا

^۱ 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		متوجههای متوسط
	ایران	متوجههای متوسط	ایران	متوجههای متوسط	
وجود طرحهای حمایت از سرمایه‌گذاری	۲/۱	۲	۲/۷	۱	
سیاست دولت در رابطه با سرمایه خارجی	۳/۳	۳	۳	۲	
میزان تشویق رژیم مالی از سرمایه‌گذاری جدید	۲/۹	۳	۲/۴	۲	
بازبودن بخش بانکداری	۳/۱	۲	۲/۷	۱	
بهره مندی از بازار بورس	۲/۳	۲	۲/۳	۲	
کیفیت نظام قانونی تامین مالی	۲/۹	۲	۲/۳	۲	
دسترسی خارجی ها به بازار سرمایه داخلی	۳	۲	۲/۴	۱	
دسترسی به تامین مالی میان مدت برای سرمایه‌گذاری	۲/۹	۲	۲/۳	۱	
نورم	۴	۳	۴	۳	
اختلالات در بازارهای مالی	۳/۶	۳	۲/۷	۱	
نظام مالیاتی	۳/۷	۲	۳/۴	۱	
متوجههای متوسط	۳/۲	۲/۳۶	۲/۷۵	۱/۶	

جدول ۸. شاخص های حوزه رشد و یادگیری

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

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 بر می گردد، لذا شاخص های چندانی در گزارش های ارزیابی موسسه مطالعات اقتصادی ملاحظه نمی شود و از بین شاخص ها، 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.

جدول ۷. شاخص های حوزه فرآیندهای داخلی

عوامل مؤثر	سال ۱۹۹۸-۲۰۰۲		سال ۲۰۰۳-۲۰۰۷		متوجههای متوسط
	ایران	متوجههای متوسط	ایران	متوجههای متوسط	
متوجههای رشد صادرات	۳	۳	۲	۳	
میزان حمایت از مالکیت خصوصی	۳/۳	۲	۲/۳	۱	
بازبودن فرهنگ ملی در رابطه با ارتباطات با خارجی ها	۳	۲	۲/۹	۲	
بازبودن تجارت	۳/۹	۲	۳	۲	
سیاست دولت در مورد کسب و کار	۳/۳	۳	۳	۲	
کیفیت دیوالسالاری	۲/۷	۲	۲/۲	۱	
وجود شفافیت و عدالت در نظام حقوقی	۲	۲	۱/۴	۱	
سهم تجارت کالای در جهان	۲/۳	۲	۲/۲	۲	
ریسک مصادره دارایی های خارجی	۳/۹	۲	۳/۴	۱	
متوجههای متوسط	۳	۲/۲	۲/۶	۱/۷	

۴-۳-۴. 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 شاخص هایی 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 های که در این رابطه صورت می پذیرد وضعیت مناسب است.

۴-۵. اولویت‌بندی عوامل موثر در توانمندسازی بخش خصوصی

پس از تدوین وجوده 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 می‌اندازیم. 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 می‌نماید، 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 مسئله، می‌توان 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 تنفس 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 مخاطره آمیز (رسک)، 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

جدول ۹. شاخص های حوزه مشتری

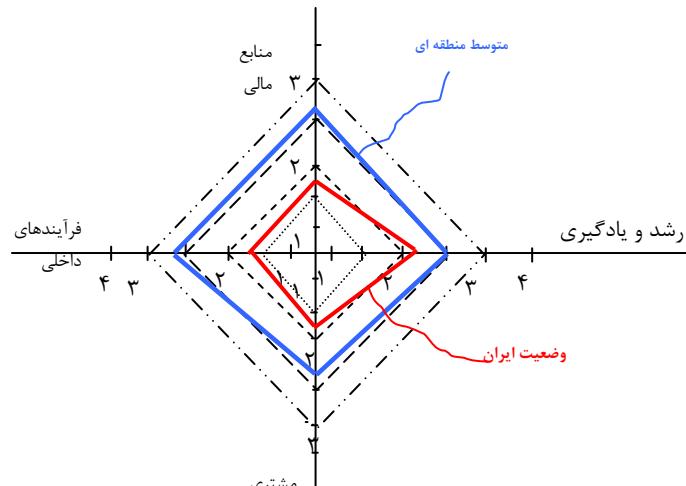
عوامل مؤثر	سال ۱۹۹۸-۲۰۰۲		سال ۲۰۰۳-۲۰۰۷	
	متوسط منطقه‌ای	ایران	متوسط منطقه‌ای	ایران
	۲/۹	۲	۲/۷	۲
مقررات دولت در رابطه با ایجاد کسب و کار جدید خصوصی				
ارتقای رقابت	۲/۹	۲	۲	۱
متوسط	۲/۹	۲	۲/۳۵	۱/۵

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				عوامل	
	۲۰۰۳-۲۰۰۷		۱۹۹۸-۲۰۰۲			
	ایران	منطقه	ایران	منطقه		
توسعه منابع مالی	۱/۶	۲/۷۵	۲/۷۵	۲/۳۶	بازارنده	
فرآیندهای داخلی	۱/۷	۲/۶	۲/۶	۲/۲	بازارنده	
رشد و یادگیری	۲/۲	۲/۵	۲/۵	۲/۷	بازارنده	
مشتری	۱/۵	۲/۳۵	۲	۲/۹	بازارنده	

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

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 FAHP مدل

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

بر این اساس، «حوزه رقابت پذیری و مشتری» با یک وزن اولویتی ۰/۴۰۵ مهمترین چشم انداز و در مرتبه دوم «حوزه مالی» با وزن اولویتی ۰/۳۲۴ مورد نظر قرار گرفته است. «فرآیندهای داخلی» با وزن اولویتی ۰/۱۷۹ در مرتبه سوم اهمیت و در نهایت «حوزه رشد و یادگیری» با وزن اولویتی 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 در آمد سرانه و تورم در کشور
 - ناهماهنگی در سیاست‌های صنعتی
 - ضعف ساختاری مدیریت در بنگاه‌های صنعتی کشور
 - تداوم ضعف کارشناسی در واحدهای ستادی بخش صنعت
 - ضعف بهره‌وری سرمایه و نیروی کار
 - ناپایداری رشد تشکیل سرمایه ثابت در بخش و کمبود منابع سرمایه‌گذاری
 - درونگرایی اقتصاد، صنعت و تجارت کشور
 - تحولات سریع فضای اقتصادی و سیاسی جهان
 - ضعف قوانین کار و حمایتی
 - ساختار نامتناسب صنعتی به لحاظ اندازه بنگاه‌ها، 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 چالش‌ها 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 پرسشنامه‌ها کمک گرفته شد. در مجموع ۱۵۰ ماتریس مقایسات زوجی تهیه و نتایج خروجی استخراج گردید. در ادامه جدول ماتریس مقایسات زوجی گروهی جهت مقایسه حوزه‌های مختلف

Global Weight Local Weight

۰.۰۴۶	۰.۱۲۸	وجود طرح‌های حمایت از سرمایه‌گذاری	F1
۰.۰۲۳	۰.۰۷۰	سیاست دولت در رابطه با سرمایه خارجی	F2
۰.۰۶۰	۰.۰۳۱	هزینه تشویق ریزم مالی از سرمایه‌گذاری جدید	F3
۰.۰۵۴	۰.۱۶۳	بازبودن بخش پانکاری	F4
۰.۰۴۳	۰.۱۲۹	بهره‌مندی از بازار بورس	F5
۰.۰۳۴	۰.۱۰۳	کیفیت نظام قانونی تامین مالی	F6
۰.۰۲۲	۰.۰۹۸	دسترسی خارجی ما به بازار سرمایه‌گذاری	F7
۰.۰۱۰	۰.۰۴۶	دسترسی به تامین مالی میان مدت برای سرمایه‌گذاری	F8
۰.۰۰۹	۰.۰۲۸	تورم	F9
۰.۰۰۵	۰.۰۱۶	اختلالات در بازارهای مالی	F10
۰.۰۰۶	۰.۰۱۷	نظام مالیاتی	F11
۰.۰۳۲	۰.۰۷۹	متوجه تغییر رشد صادرات	C1
۰.۰۹۱	۰.۲۲۴	هزینه حمایت از مالکیت خصوصی	C2
۰.۰۱۱	۰.۰۲۸	بازبودن فرهنگ ملی در رابطه با ارتباطات با خارجی‌ها	C3
۰.۰۶۹	۰.۱۲۰	بازبودن تجارت	C4
۰.۰۰۵	۰.۱۲۱	سیاست دولت در مورد کسب و کار	C5
۰.۰۱۲	۰.۰۴۹	کیفیت دیوانسازلاری	C6
۰.۰۷۷	۰.۱۹۱	وجود شفاقت و مدائ در نظام حقوقی	C7
۰.۰۲۸	۰.۰۱۸	سهم تجارت کالاهای در جهان	C8
۰.۰۰۱	۰.۱۲۰	رسیک مصادره دارایی‌های خارجی	C9
۰.۱۰۳	۰.۰۵۷۸	مقرورات دولت در رابطه با ایجاد کسب و کار جدید خصوصی	P1
۰.۰۷۶	۰.۰۴۷۲	ارتفاعی رقابت	P2
۰.۰۲۱	۰.۲۰۳	نسبت مخارج تحقیق و توسعه به GDP (درصد)	L1
۰.۰۰۸	۰.۱۰۱	حمایت از مالکیت منتوی	L2
۰.۰۰۷	۰.۰۰۸۴	کیفیت تیروی کار	L3
۰.۰۱۷	۰.۲۰۱	محرومیت هایی قوانین کار	L4
۰.۰۱۸	۰.۲۱۶	وجود نیروی کار ماهر	L5
۰.۰۱۲	۰.۱۸۰	هزینه کار تدبیل شده	L6

شکل ۴. وزن وجود و شاخص‌های ارزیابی استخراجی از مدل FAHP

- کمک به بازارسازی 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 شکوفایی صنعتی
- تسهیل روند خصوصی سازی در شرکت های توسعه ای برای انعطاف پذیری و تحرک بیشتر بنگاه های تولیدی
- تقویت تشكل 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

۲-۵ 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 ماموریت این سازمانها در حمایت و توانمند کردن بخش خصوصی مطابق با اصل 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 شهرک های 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 کتابخانه های

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 چالش ها 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، پرسشنامه ای 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؛ کاملا مطلوب، مطلوب، تاحدودی مطلوب، نامطلوب و کاملا نامطلوب که بصورت کیفی می باشند، استفاده گردید. پس از انتخاب مولفه ها و تهیه پرسشنامه، جهت سنجش میزان اعتبار پرسشنامه، سوالات در بین ۱۰ نفر از جامعه آماری بصورت تصادفی توزیع گردید و داده های حاصل از پرسشنامه ها به کمک نرم افزار آماری جهت تعیین آلفای کرونباخ مورده استفاده قرار گرفت و مقدار آلفای بدست آمده برابر ۰/۸۹ بود که بدینوسیله پایایی مربوط به پرسشنامه تائید گردید. با دسته بندی 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: کاملا مطلوب=۱، مطلوب=۲، تاحدودی مطلوب=۳، نامطلوب=۴ و کاملا نامطلوب=۵

با تحلیل و جمع بندی وضعیت موجود و درجه تأثیر در حوزه های؛ مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، 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

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 توامند ساختن بخش خصوصی کارساز نخواهد بود. لذا در این مطالعه چگونگی توامندسازی بخش خصوصی در حوزه های توسعه منابع مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، و رشد و یادگیری بعنوان وجود 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 توامندسازی 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 راهکارهای توامندسازی 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 رقابت های جهانی و تحول های حرکتی مواجه نماید.

و مصاحبه های قلی 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 ۷۲ (مالی؛ ۳۷ راهکار، حوزه مشتری؛ ۳۷ راهکار، فرآیندهای داخلی؛ ۴۷ راهکار و رشد و یادگیری؛ ۴۷ راهکار) شناسایی و اهمیت آنها و میزان تاثیرگذاری آنها در توامندسازی بخش خصوصی دوباره مورد سنجدش 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 مستلزم توسعه بخش خصوصی را کانون توجه برنامه ریزیان و سیاستگذاران بخش صنعتی قرار داده است.

توامندی بخش خصوصی به مجموعه پیچیده ای از قوانین زیر ساخته 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 توامندسازی بخش خصوصی توسعه های وزارت صنایع و معادن

عنوان	۴۷	۴۶	۴۵	۴۴	۴۳
مهندسی مجدد استانداردها و حرکت از استانداردهای فنی به پوشش دهی استانداردهای بازاریابی و خدمات و ایمنی	بنگاه های بخش خصوصی و دریافت سود مناسب با بازده	اجرای بانکداری اسلامی مبتنی بر مشارکت در سود و زیان	بنگاه های بخش خصوصی و دریافت سود مناسب با بازده	تحویل نهادهای مالی تخصصی برای اجرای طرحهای ویژه	تحویل نهادهای مالی تخصصی برای اجرای طرحهای ویژه
طراحی اقدامات ترویجی، آموزشی و تشویقی برای توسعه مقوله کیفیت در سطح بنگاه های بخش خصوصی	حاصل از اجرای پروژه	تحویل نهادهای مالی تخصصی برای اجرای طرحهای ویژه	در حوزه صنعت	ایجاد ساز و کارهای نظارتی فنی و اقتصادی برای ارائه تسهیلات اعطایی	ایجاد ساز و کارهای نظارتی فنی و اقتصادی برای ارائه تسهیلات اعطایی
مهندسي مجدد استانداردها و حرکت از استانداردهای فنی به پوشش دهی استانداردهای بازاریابی و خدمات و ایمنی	بازنگری نظام نظارت ها و کنترلهای مالی	ایجاد ساز و کارهای نظارتی فنی و اقتصادی برای ارائه تسهیلات اعطایی	توسعه و متنوع ساختن بازارهای مالی از طریق بازنگری نظام بانکی	بازنگری نظام نظارت ها و کنترلهای مالی	بازنگری نظام نظارت ها و کنترلهای مالی
فرامم نمودن شرایط لازم برای پیوند و ایجاد توسعه زیر زنجیره های تولید	تأسیس نهاد بیمه سپرده ها	رقابتی کردن نظام بانکی با صدور اجازه تاسیس بانکهای خارجی در ایران	رقابتی کردن نظام بانکی با صدور اجازه تاسیس بانکهای خارجی در ایران	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
حمایت جدی تراز صنایع مهارت بر و منکری به منابع به صنایع متکی به دانش	افزایش کارایی نظام بانکی، اعتباری و بیمه ای	افزایش کارایی نظام بانکی، اعتباری و بیمه ای	افزایش کارایی نظام بانکی، اعتباری و بیمه ای	افزایش کارایی نظام بانکی، اعتباری و بیمه ای	افزایش کارایی نظام بانکی، اعتباری و بیمه ای
حمایت از SMEs در راستای متوازن کردن توسعه صنعتی از مناطق مختلف کشور					
حمایت از SMEs در راستای بهبود و خدشه ها و شبکه های صنعتی					

ادامه جدول ۱۲. راهکارهای پیشنهادی منتخب برای توامندسازی بخش خصوصی توانمندسازی وزارت صنایع و معادن

عنوان	راهبرد	حوزه	عنوان	راهبرد	حوزه
یادگیری مستمر نیروی انسانی بعنوان محور رقابت پذیری بنگاهها	ایجاد نظام حقوقی و نهادی معطوف برای حمایت از سرمایه گذاری و تضمین امنیت آن	ایجاد نظامی و اقتصادی با این مطمن	ایجاد صندوق های خاص سرمایه گذاری	ایجاد غصای مطمئن اقتصادی و امنیت سرمایه گذاری برای شرکتهای بزرگ جهت باز شدن راههای سرمایه گذاری کلان	ایجاد غصای مطمئن اقتصادی و امنیت سرمایه گذاری برای شرکت و گسترش بازی
برنامه ریزی مناسب برای ارائه محصولات با کیفیت، مشتری مدار با قیمت مناسب	حمایت گسترده از تجمعی پتانسیل های پراکنده و رقابت	حذف دستگاه های موازی با کارکردهای مشابه و همزمان	کاهش نرخ بهره بانکی در بخش صنعت	تقویت بازار سرمایه از سوی بانکها	توان سازی فرآیندهای ریافت تسهیلات بازی
حمایت گسترده از تجمعی پتانسیل های پراکنده در قالب تشکیل شرکت بزرگ جهت حضور بازارهای جهانی برای تولید و ارائه خدمات در کلاس جهانی	شرکتهای بزرگ جهت باز شدن راههای سرمایه گذاری کلان	ایجاد صندوق های خاص سرمایه گذاری	تدوین قوانین و مقررات تنظیمی و نظارتی در شرایط خاص	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	روان روابط بر توزیع تسهیلات بین بخش های مختلف اقتصادی
ایجاد نهادسازی قدرمند مالی برای مشارکت فعال در توسعه، انتقال و بکارگیری تکنولوژی	تقویت بازار سرمایه از سوی بانکها	کاهش نرخ بهره بانکی در بخش صنعت	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	جایگزینی روش تشویق به جای تنبیه در قوانین مالیاتی برای جلوگیری از فرار مالیاتی
جذب سرمایه گذار خارجی جهت کمک به بخش خصوصی برای ارائه کالا و خدمات در کلاس جهانی	روان سازی فرآیندهای گمرکی و صادرات برای بخش خصوصی	تقویت بازار سرمایه از سوی بانکها	روان روابط بر توزیع تسهیلات بین بخش های مختلف اقتصادی	جایگزینی روش تشویق به جای تنبیه در قوانین مالیاتی برای جلوگیری از فرار مالیاتی	روان روابط بر توزیع تسهیلات بین بخش های مختلف اقتصادی
شناسایی بازارهای بالقوه و هدایت بنگاه های بخش خصوصی برای ارائه کالا و خدمات مطابق با استانداردهای جهانی در این بازارها	اصلاح بخش های از قانون کار در جهت تنظیم روابط منطقی کار	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	روان روابط بر توزیع تسهیلات بین بخش های مختلف اقتصادی
اجرای روش QFD و طبقه بندی نیازمندی های بازارهای جهانی و شناسایی آنها به بنگاه های بخش خصوصی	نمکنندگی روابط	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	جایگزینی روش تشویق به جای تنبیه در قوانین مالیاتی برای جلوگیری از فرار مالیاتی
با زاندیشی در فرآیندهایی که از طریق آنها نوآوری در سرتاسر سازمان جاری گردد	اصلاح بخش های از قانون کار در جهت تنظیم روابط منطقی کار	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	روان روابط بر توزیع تسهیلات بین بخش های مختلف اقتصادی
توجه به چرخه نوآوری و تنظیم آن مطابق با فعالیتها و عملکرد سازمان	نمکنندگی روابط	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	جایگزینی روش تشویق به جای تنبیه در قوانین مالیاتی برای جلوگیری از فرار مالیاتی
تشکیل واحدی جهت پیگیری همزمان نوآوریهای جزئی و فرآینده، نوآوریهای معمارانه و بهسازی و فراوریهای بی سابقه و انقلابی	اصلاح بخش های از قانون کار در جهت تنظیم روابط منطقی کار	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	روان روابط بر توزیع تسهیلات بین بخش های مختلف اقتصادی
با زاندیشی در فرآیندهایی که از طریق آنها نوآوری در سرتاسر سازمان جاری گردد	نمکنندگی روابط	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	جایگزینی روش تشویق به جای تنبیه در قوانین مالیاتی برای جلوگیری از فرار مالیاتی
مهندسی مجدد قوانین و مقررات و آئین نامه موجود در راستای فرهنگ کار مطلوب	اصلاح بخش های از قانون کار در جهت تنظیم روابط منطقی کار	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	روان روابط بر توزیع تسهیلات بین بخش های مختلف اقتصادی
اجرای فرایند (TQM) برای بهبود ساختار تشکیلاتی	نمکنندگی روابط	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	جایگزینی روش تشویق به جای تنبیه در قوانین مالیاتی برای جلوگیری از فرار مالیاتی
طرایحی دوره های آموزشی جهت ایجاد ساز و کارهای خودکنترلی و مدیریت بر خویشتن	اصلاح بخش های از قانون کار در جهت تنظیم روابط منطقی کار	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	روان روابط بر توزیع تسهیلات بین بخش های مختلف اقتصادی
تامین نیازهای مادی و معنوی کارکنان، زدون سنت های غلط و اصلاح روابط کارگر و کارفرمای از بین بردن زمینه های مشاغل کاذب	اصلاح بخش های از قانون کار در جهت تنظیم روابط منطقی کار	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	جایگزینی روش تشویق به جای تنبیه در قوانین مالیاتی برای جلوگیری از فرار مالیاتی
فرهنگ کار علمی همسو با بخش فنی - مهندسی	اصلاح بخش های از قانون کار در جهت تنظیم روابط منطقی کار	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	روان روابط بر توزیع تسهیلات بین بخش های مختلف اقتصادی
هدف گیری منتخب در حوزه صادرات خدمات فنی - مهندسی بخش خصوصی	اصلاح بخش های از قانون کار در جهت تنظیم روابط منطقی کار	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	جایگزینی روش تشویق به جای تنبیه در قوانین مالیاتی برای جلوگیری از فرار مالیاتی
اعطای تسهیلات مالی جهت ارتقاء توان فنی و مهندسی بخش خصوصی	اصلاح بخش های از قانون کار در جهت تنظیم روابط منطقی کار	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	روان روابط بر توزیع تسهیلات بین بخش های مختلف اقتصادی
هدفگیری و حمایت از بنگاه های خصوصی مبتنی بر فناوریهای پیشرفته	اصلاح بخش های از قانون کار در جهت تنظیم روابط منطقی کار	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	جایگزینی روش تشویق به جای تنبیه در قوانین مالیاتی برای جلوگیری از فرار مالیاتی
اتخاذ سیاست صنعتی - تکنولوژیک و هماهنگ کردن آن با سیاست های اقتصادی کلان وزارت مطبوع	اصلاح بخش های از قانون کار در جهت تنظیم روابط منطقی کار	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	روان روابط بر توزیع تسهیلات بین بخش های مختلف اقتصادی
کمک به ایجاد و توسعه تشكیل های صنعتی در حوزه های مختلف صنایع نوین	اصلاح بخش های از قانون کار در جهت تنظیم روابط منطقی کار	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	جایگزینی روش تشویق به جای تنبیه در قوانین مالیاتی برای جلوگیری از فرار مالیاتی
طرایحی نظم کارآمد برای توسعه ایده ها و پرورش آنها تا مرحله توبلید	اصلاح بخش های از قانون کار در جهت تنظیم روابط منطقی کار	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	روان روابط بر توزیع تسهیلات بین بخش های مختلف اقتصادی
حمایت از ایجاد شرکتهای خصوصی و کوچک در زمینه فناوری های نوین با ایجاد ارتباط مستحکم آن با بخش خصوصی	اصلاح بخش های از قانون کار در جهت تنظیم روابط منطقی کار	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	تعیین رشته های مختلف سرمایه گذاری و مشارکت از سوی بانک	جایگزینی روش تشویق به جای تنبیه در قوانین مالیاتی برای جلوگیری از فرار مالیاتی

- [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 Reportfrom 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.

مراجع

- [۱] شوچی، سومینا، "خصوصی سازی"، ترجمه اکبر سعادت و فخر 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 زنوز، 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.
- [۱۲] 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.
- [۱۳] Wilson, A., *How Process Define & Performance Management*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53 No. 3, 2003, pp. 261-267.
- [۱۴] 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.