

# بکارگیری مدل کارت امتیازی متوازن بر مبنای تکنیک TOPSIS جهت تحلیل عملکرد شرکت‌های واگذار شده توسط بانک صنعت و معدن

نویسندگان: حسین صفری<sup>۱</sup>، عباس ابراهیمی<sup>۲\*</sup> و علی جمالی<sup>۳</sup>

۱. استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه شاهد

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه شاهد

\*Email: A.Ebrahimi@ut.ac.ir

## چکیده

در ایران طی سال‌های اخیر شاهد واگذاری بخش‌هایی از اقتصاد به بخش خصوصی بوده‌ایم. یکی از نهادهای فعال در این زمینه نیز بانک صنعت و معدن بوده که در طی چند سال گذشته بخشی از شرکت‌های تحت پوشش خود را به بخش خصوصی واگذار کرده است. در این مقاله قصد بر این است که وضعیت شرکت‌های واگذار شده از طرف بانک صنعت و معدن بعد از خصوصی‌سازی مورد بررسی قرار گیرد. بدین منظور ابتدا پس از شناسایی مدل‌های مختلف مرتبط با ارزیابی عملکرد سازمان، دو مدل EFQM و BSC برای استخراج معیارهای لازم برای ارزیابی شرکت‌های واگذار شده انتخاب شد. نهایتاً بر مبنای مدل کارت امتیازی متوازن، داده‌های مربوط به چهار دیدگاه مالی، مشتری / بازار، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری مربوط به ۱۴ شرکت در دو دوره قبل و بعد از خصوصی شدن استخراج گردید. سپس این داده‌ها با استفاده از تکنیک TOPSIS مورد تحلیل قرار گرفت. بر اساس نتایج نهایی حاصل شده می‌توان گفت که هر چند بنظر می‌رسد که نتیجه ناشی از واگذاری بعضی از شرکت‌ها مثبت بوده است، اما آفت‌ها و یا پتانسیل‌های بالایی برای تغییر وضعیت کنونی و منفی شدن اثرات خصوصی‌سازی وجود دارد که در صورت عدم کنترل صحیح آنها، شرکت‌های واگذار شده با وضعیتی به مراتب بدتر از قبل از واگذاری به بانک صنعت و معدن عودت خواهند شد.

**کلید واژه‌ها:** خصوصی‌سازی، کارت امتیازی متوازن، TOPSIS، بانک صنعت و معدن، بلوغ سازمان

## دانشور

رفتار

مدیریت و پیشرفت

Management and  
Achievement

• دریافت مقاله: ۸۵/۱۱/۲۷

• پذیرش مقاله: ۸۷/۴/۳۰

Scientific-Research Journal  
of Shahed University  
Seventeenth Year No.44  
Dec. Jan 2010-11

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال هفدهم - دوره جدید  
شماره ۴۴  
دی ۱۳۸۹

## مقدمه

پیشرفته و چه در حال توسعه، در ابعاد گسترده به مرحله اجرا درآمده است. تحولات اروپای شرقی هم به نوبه خود زمینه مساعدی را برای تقویت تأکید بر واگذاری فعالیت‌های اقتصادی به بخش خصوصی فراهم ساخته

سیاست واگذاری فعالیت‌های اقتصادی دولت به بخش خصوصی و محدود کردن حوزه فعالیت دولت و بخش دولتی در دو دهه اخیر در جهان رواج بی‌سابقه‌ای یافته است و امروز کم و بیش در کلیه کشورهای جهان، چه

است.

در اقتصادی که بخش عمومی وجود نداشته باشد، به شرط وجود بازارهای رقابتی کارآمد با ساختار نزدیک به ساختار بازار رقابت کامل می‌توان به وضعیتی دست یافت که در آن مطلوبیت حاصل برای هر یک از کارگزاران به صورتی باشد که افزایش مطلوبیت هیچ یک بدون کاهش مطلوبیت دست کم یک کارگزار دیگر ممکن نگردد. در عمل دستیابی به رقابت کامل و ایجاد بازارهای کامل غیر ممکن است. شرکت‌هایی که در کنترل دولت قرار دارند با این هدف به وجود آمده‌اند که در وضعیت فقدان بازار کامل، چنان در جریان تخصیص منابع مداخله کنند که وضع اقتصاد را به مرزهای بهینگی نزدیک سازند. البته تجربه نشان داده است که دخالت مستقیم دولت در اقتصاد به شکل تصدی‌گری اقتصادی نیز نه تنها نتوانسته مشکلات اقتصادی را مرتفع سازد که خود مانعی بر سر راه رشد، توسعه و رفاه اجتماعی بوده است. در نتیجه در طول چهار دهه گذشته گرایش به خصوصی‌سازی در دستور کار سیاست‌گذاران اقتصادی در بسیاری از کشورها قرار گرفته است. اما علی‌رغم انتظارات اولیه، خصوصی‌سازی نیز در برخی موارد موفق و در برخی مواقع ناموفق بوده است. این نتایج منجر به برخورد احتیاطی در استفاده از سیاست‌های خصوصی‌سازی شده است.

در اجرای برنامه‌های توسعه مبنی بر کاهش تصدی‌گری دولت و واگذاری بخشی از فعالیت‌های دولت به بخش خصوصی، بانک صنعت و معدن نیز اقدام به واگذاری تعدادی از شرکت‌های تحت پوشش خود نموده است. برای این کار نیز شرکت آتیه دماوند با هدف تسهیل در امر واگذاری و پیگیری امور مربوطه تأسیس شده است. پس از واگذاری شرکت‌ها همواره این سوال مطرح بوده که این اقدام تا چه میزان توانسته اهداف مورد نظر را محقق نماید؟ برای پاسخ‌گویی به این سوال مهم، طرحی با عنوان «ارزیابی نتایج فرآیند خصوصی‌سازی شرکت‌های بانک صنعت و معدن» به اجرا درآمده و مقاله حاضر نیز براساس نتایج طرح

مدکور تدوین شده است.

در ادامه پس از ارائه اهداف، سؤالات و فرضیات تحقیق، روش تحقیق تشریح می‌شود. سپس ادبیات موضوع در سه قسمت بیان می‌گردد. پس از آن متدولوژی تحلیل داده‌ها همراه با نتایج بدست آمده ارائه می‌شود و بخش آخر مقاله نیز به بحث و بررسی در مورد نتایج و اثرات خصوصی‌سازی شرکت‌ها و ارائه پیشنهاداتی برای بهبود در این زمینه می‌پردازد.

### اهداف تحقیق

هدف اصلی از انجام این تحقیق به ترتیب زیر می‌باشد:

«ارزیابی عملکرد شرکت‌های واگذار شده بر اساس دیدگاه‌های مختلف مالی، بازار، فرآیندهای داخلی و رشد به منظور شناسایی تأثیرات خصوصی‌سازی بر آنها.»

تحقق هدف اصلی فوق مستلزم دستیابی به اهداف فرعی این تحقیق است که به صورت زیر تعریف شده‌اند:

شناخت کلی هر یک از صنایع مربوطه

شناخت دقیق هر یک از شرکت‌ها

بررسی و تحلیل عملکرد شرکت‌های خصوصی شده قبل از واگذاری

بررسی و تحلیل عملکرد شرکت‌های خصوصی شده بعد از واگذاری

مقایسه عملکرد قبل و بعد از واگذاری و شناسایی تأثیرات خصوصی‌سازی بر عملکرد شرکت‌ها

### سؤالات تحقیق

به منظور تحقق اهداف سؤالات زیر مطرح شد.

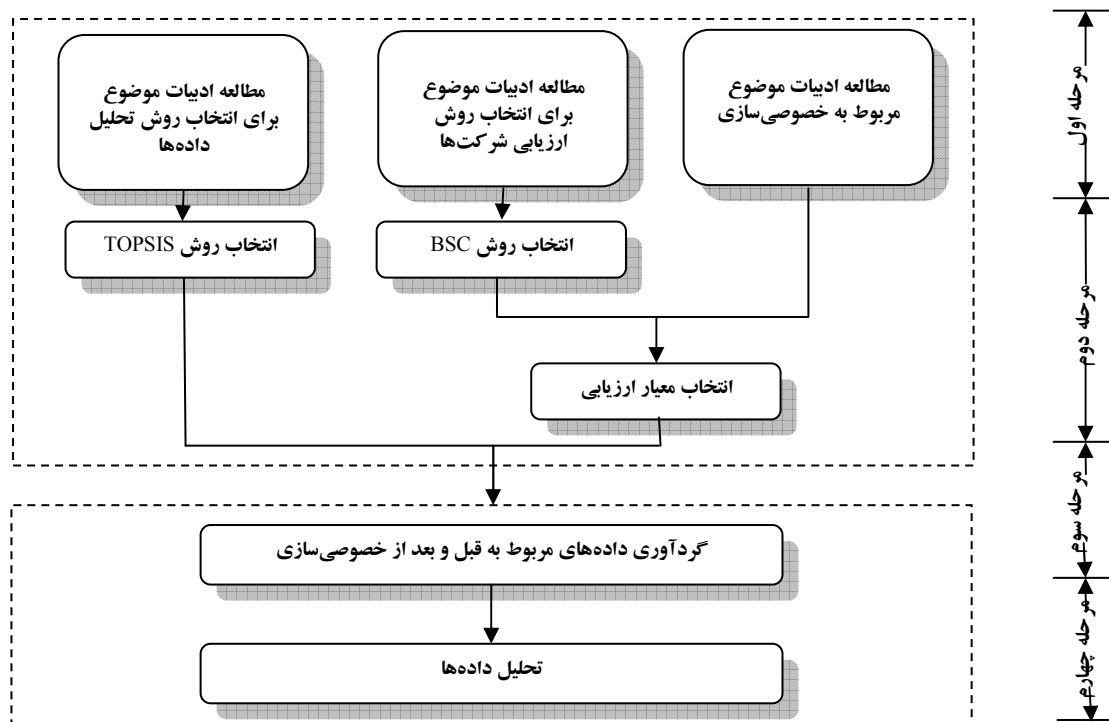
سؤال اصلی:

خصوصی‌شدن شرکت‌های بانک صنعت و معدن چه اثراتی بر عملکرد آنها داشته است؟

سؤالات فرعی:

۱. عملکرد شرکت‌های خصوصی شده قبل از مقطع زمانی واگذاری چگونه بوده است؟
۲. عملکرد شرکت‌های خصوصی شده بعد از مقطع زمانی واگذاری چگونه بوده است؟

۳. آیا تفاوتی بین عملکرد قبل و بعد از واگذاری شرکت‌های خصوصی شده وجود دارد؟
۴. چه راهکارهایی را می‌توان در جهت افزایش کارایی عملکرد این شرکت‌ها ارائه نمود؟



نمودار ۱. مراحل انجام تحقیق

### روش تحقیق

این تحقیق از دید هدف از نوع کاربردی و از دید گردآوری داده‌ها از نوع تحلیلی-توصیفی و پیمایشی است [۱]. این تحقیق در چهار مرحله به انجام رسیده است که نمودار ۱ شمای کلی این تحقیق را بهتر نشان می‌دهد.

طبق نمودار فوق، مراحل مختلف انجام کار به ترتیب زیر می‌باشد که در ادامه تشریح می‌شوند:

- مرحله اول- مطالعه ادبیات موضوع
- مرحله دوم- شناسایی معیارها و شاخص‌ها و متدولوژی ارزیابی سازمان‌ها
- مرحله سوم- گردآوری داده‌ها
- مرحله چهارم- تحلیل داده‌ها و نتیجه‌گیری

### بررسی ادبیات تحقیق

بررسی مبانی نظری در این تحقیق با هدف توسعه یک طرح تحقیق (Research Design) مناسب صورت پذیرفت.

براین اساس مطالعاتی در سه حوزه خصوصی‌سازی، متدولوژی‌ها و روش‌های کمی تحلیل داده و مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی انجام شد. نتایج این مطالعات منجر به انتخاب مدل کارت امتیازی متوازن بعنوان چهارچوب ارزیابی عملکرد و روش ریاضیاتی TOPSIS برای تحلیل داده‌ها گشت. در ادامه هر یک از این موارد تشریح خواهد شد.

### خصوصی‌سازی

اکثر کشورهای جهان از اواخر دهه ۱۹۸۰ به شکلی فعال اصلاح بخش دولتی را در دستور کار خود قرار داده‌اند. فرآیندهای اصلاح به دلایل مختلف و با انگیزه‌های گوناگون صورت می‌پذیرد ولی بهبود کیفیت خدمات عمومی از جمله اصلی‌ترین دلایل اصلاح در اکثر کشورهای محسوب می‌شود با شروع دهه ۱۹۸۰، خصوصی‌سازی به عنوان یکی از اشکال اصلاح نظام اداری اقتصادی به پدیده‌ای جهانی تبدیل شد. ظهور

خصوصی سازی به عنوان یک ابزار سیاسی استراتژیک، موجب شد که اکثر کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه به فکر انتقال مالکیت بخش دولتی به بخش خصوصی بیافتند. مهمترین اهداف این جریان عبارت بودند از گسترش رقابت، ایجاد و گسترش بازار سهام و توجه به هزینه گسترش دامنه فعالیت و مالکیت دولت. رویکرد خصوصی سازی در ابتدا در کشورهای نظیر شیلی، انگلستان و نیوزلند مورد توجه قرار گرفت اما با شروع دهه ۱۹۸۰ خصوصی سازی به عنوان یکی از اشکال مهم اصلاح نظام اداری به پدیده‌ای جهانی تبدیل شد. به اعتقاد آدامز و همکارانش در سال ۱۹۹۶ خصوصی سازی به مجموعه اقدامات ناظر بر افزایش دامنه فعالیت بخش خصوصی، با اتخاذ فنون و تکنیک‌های متداول در این بخش توسط بخش دولتی اطلاق می‌شود که در نهایت به افزایش کارایی در بخش دولتی می‌انجامد.

در خصوص گسترش خصوصی سازی دلایلی به شرح ذیل مطرح شده است: [۲]

۳۳. تغییرات ایدئولوژیکی؛ سقوط ایدئولوژی‌های مارکسیستی و بروز جنبش‌های طرفدار اقتصاد مبتنی بر بازار آزاد.

۳۴. فشار کمک‌دهندگان و حامیان مالی؛ فشار سازمان‌ها و کشورهای کمک‌کننده به دولت‌ها مبنی بر تشویق مشارکت بخش خصوصی در توسعه زیر ساخت‌های اقتصادی.

۳۵. رقابت منطقه‌ای؛ کشورهایی که اقدام به اجرای برنامه‌های خصوصی سازی نمی‌کنند، با این خطر مواجه می‌شوند که در مقایسه با کشورهای همسایه‌ای که به خصوصی سازی پرداخته‌اند، امکان بهره‌مندی از فناوری‌های به روز و پیشرفت را از دست بدهند.

۳۶. انگیزه‌های مالی؛ پرداخت یارانه بیش از حد به شرکت‌های دولتی ناکارا مشکل منابع محدود دولت و خطر رکود اقتصادی را افزایش داده است.

۳۷. جهانی شدن رقابت: رقابت جهانی، ناکارایی شرکت‌های دولتی را بیش از پیش نمایان ساخته و فشار

برای بهبود آنها را افزایش داده است.  
۳۸. جهانی شدن امور مالی: دستیابی آسانتر به منابع مالی جهانی همراه با رشد بازارهای سرمایه محلی، امکان تأمین مالی پروژه‌های بزرگ خصوصی سازی را تسهیل کرده است.

۳۹. پشتوانه سازمانی؛ انتصاب هیئت‌ها و مراجع دولتی برای کمک به خصوصی سازی و تشویق سازمان‌های بین‌المللی در زمینه سرمایه‌گذاری خصوصی به تسریع فرآیند خصوصی سازی کمک شایانی کرده است.

۴۰. رشد طبقه متوسط؛ رشد طبقه متوسط تقاضا برای کالاها و خدمات مطلوب را در زمینه‌هایی نظیر ارتباطات و حمل و نقل افزایش داده است و در نتیجه مشوقی شده برای حضور بخش خصوصی در تهیه و تأمین آنها.  
۴۱. پیشرفت فناوری؛ امروزه بخش خصوصی از دانش لازم برای طراحی و مدیریت کارای زیر ساختارهای اقتصادی برخوردار است و همچنین توانایی اقدام ورای مرزهای ملی (مثلاً در مورد ارتباطات) را به دست آورده است.

خصوصی سازی به عنوان یکی از روش‌های کوچک کردن اندازه دولت و نیز به عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد دولت در نوشته‌های مدیریتی و اقتصادی جایگاه خاصی دارد و بین کشورهای مختلف، اعم از توسعه یافته و در حال توسعه از مقبولیت بالایی برخوردار شده است. باید توجه داشت که خصوصی سازی تنها یک مسئله فنی نیست که محدود به تجویز راهکارهای بخش خصوصی برای تخفیف نارسایی‌های بخش دولتی باشد. خصوصی سازی به هر شکل، مسئله‌ای قویاً سیاسی همراه با مضامین قوی ایدئولوژیکی است. به قول کریستن در سال ۱۹۹۹، خصوصی کردن امور، فارغ از آنکه تا چه حد با مسائل فنی همراه است در راستای توزیع مجدد وظیفه و قدرت بین بخش‌های خصوصی و دولتی قرار داد که این امر خود قویاً در ارتباط با اختلاف‌های ایدئولوژیکی موجود بین کلاسیک‌های چپ و راست محافظه‌کار می‌باشد. افزون بر این هر نوع خصوصی سازی به منافع افراد یا گروه‌های خاص لطمه

وارد خواهد ساخت و این افراد یا گروه‌ها به دلیل از دست دادن منافع خود به شدت در برابر این جریان واکنش نشان خواهند داد، به عنوان نمونه اگر تولید کالاها و خدماتی از طریق عقد قرارداد به بخش خصوصی واگذار شود، سیاستمداران و پروکرات‌ها قدرت کنترل خود بر مدیریت مراحل تولید؛ از جمله استخدام و اخراج افراد را از دست خواهند داد که خود دلیل قانع کننده‌ای برای مخالفت آنان است.

تجربه کشورهای مختلف نشان می‌دهد که فرصت‌های ناشی از خصوصی‌سازی در صورتی قابل دستیابی است که زیر ساخت‌های لازم در فضای کسب و کار کشور مثل بازار سرمایه مناسب، شرایط اجتماعی و فرهنگی و خدمات زیرساختی ... و نیز شرایط لازم در بخش خصوصی مانند نیروی انسانی حرفه‌ای و دارای دانش و مهارت بالا، مدیریت کاردان و ... وجود داشته باشد. چنانچه شرکت‌های دولتی که امروزه در ایران وجود دارند، به همین منوال به بخش خصوصی واگذار شوند، نمی‌توان با اطمینان در مورد موفقیت بخش خصوصی در بهبود عملکرد این شرکت‌ها اظهار نظر کرد. زیرا به نظر می‌رسد که کشور فضای کسب و کاری بازدارنده‌ای داشته و درضمن بخش خصوصی نیز در دسترسی به شرایطی که در فوق مورد اشاره قرار گرفت، با مشکلات و چالش‌هایی مواجه است.

### بررسی روش‌های کمی تحلیل داده‌ها

برای تحلیل و مقایسه داده‌های عملکرد شرکت‌ها در دو دوره قبل و بعد از خصوصی‌سازی یک روش کمی ریاضیاتی مورد نیاز بود. لذا روش‌ها و تکنیک‌های کمی متعددی از جمله موارد زیر مورد بررسی قرار گرفت. [۳ و ۴]

۱. روش
۲. روش تخصیص خطی
۳. روش
۴. روش
۵. روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی
۶. روش تحلیل پوششی داده‌ها

### ۷. روش تاکسونومی

بر اساس شاخص‌هایی چون اثربخشی تکنیک و ساده بودن آن، تکنیک یا متدولوژی TOPSIS برای تحلیل داده‌ها انتخاب شد. این روش در سال ۱۹۸۱ توسط هوانگ و یون (Hwang & Yoon) ارائه گردید. در این روش  $m$  گزینه بوسیله  $n$  شاخص مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. در این تکنیک دو نقطه بعنوان ایده‌آل مثبت و منفی از میان داده‌های موجود انتخاب می‌شود. این تکنیک بر این مفهوم بنا شده است که گزینه انتخاب شده کمترین فاصله را با راه‌حل ایده‌آل مثبت (بهترین حالت ممکن) و بیشترین فاصله را با راه‌حل ایده‌آل منفی (بدترین حالت ممکن) داشته باشد. [۴]

### انتخاب چارچوب ارزیابی عملکرد

رویکردها، الگوها و مدل‌های متنوعی برای ارزیابی عملکرد کل یا بخشی از سازمان‌ها (مانند فرایندهای سازمانی) در ادبیات مربوط به سازمان و مدیریت وجود دارد. تعدادی از مهمترین‌ها آنها عبارتند از:

- تجزیه و تحلیل درونی (یا تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی) که یک روش قدیمی ارزیابی عملکرد سازمان‌ها است.
- الگوی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا [۵، ۶، ۷ و ۸]
- کارت امتیازی متوازن [۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، و ۱۴]
- مدل کاهش استراتژیک هزینه‌ها و بهبود عملکرد [۱۵]
- الگوی نظام مدیریت کیفیت: مدل ISO 9000-2000 [۱۶]
- الگوی جایزه کیفیت مالکوم بالدريج [۱۷ و ۱۸]
- الگوی جایزه ملی دمینگ [۱۹ و ۲۰]
- هرم موفقیت [۲۱]
- الگوی مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) [۲۲]
- رویکرد سیستمی [۲۳ و ۲۴]

با توجه به بررسی‌های صورت گرفته بر مدل‌های فوق، دو مدل EFQM و BSC برای ارزیابی نهایی سازمان‌ها گزینش شدند که نهایتاً مدل کارت امتیازی

ناوبری و پرواز یک هواپیما، خلبانان به اطلاعات مشروح بسیاری احتیاج دارند. آنها به اطلاعات جاری و یا پیش‌بینی شده پیرامون سوخت، سرعت باد، ارتفاع، فشارها، فاصله و بسیاری دیگر از مفاهیم پرواز نیاز دارند. وابستگی تنها به یک معیار می‌تواند کشنده باشد. به همین ترتیب، پیچیدگی‌های مدیریتی در یک مؤسسه باعث می‌گردد که مدیران نیاز داشته باشند که به نحوی عملکرد در بخش‌ها و جنبه‌های مختلف را همزمان مشاهده و بررسی نمایند. [۱۲] کارت امتیازات متوازن مدیران را قادر می‌نماید از چهار دیدگاه مختلف به کسب و کار خود نگاه نمایند این چهار دیدگاه عبارتند از: [۹]

۱. مشتریان ما را چگونه می‌بینند؟ (دیدگاه مشتری)
۲. در چه کارهایی باید تعالی یابیم؟ (دیدگاه درون سازمانی)
۳. آیا می‌توانیم بهینه‌سازی و خلق ارزش‌ها را ادامه دهیم؟ (دیدگاه نوآوری و یادگیری)
۴. صاحبان سهام ما را چگونه می‌بینند؟ (دیدگاه مالی)

### شناسایی معیارها و شاخص‌های ارزیابی

در نمودار ۲ سطوح تحلیل مورد توجه در این تحقیق نشان داده شده است.

### گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این مرحله، داده‌های مربوط به معیارها و شاخص‌های تعیین شده از مرحله قبل، در دو دوره قبل و بعد از خصوصی‌سازی در شرکت‌های مورد بررسی گردآوری می‌شود. برای گردآوری این داده‌ها نیز از پرسشنامه، مطالعه مستندات، صورت‌های مالی و گزارش‌های هیئت مدیره به مجمع همراه با مصاحبه با مدیران قبل و بعد از خصوصی‌سازی و مشاهده مستقیم فرآیندهای تولید استفاده می‌شود. البته گردآوری این داده‌ها در پاره‌ای از موارد ساده و در پاره‌ای از موارد بسیار دشوار بود. بطور مثال گردآوری داده‌های مالی براحتی و با دسترسی به ترازنامه و صورت‌حساب سود و زیان امکان‌پذیر شد. اما از طرف دیگر برای گردآوری داده‌های مربوط به مشتری، با مطالعه مستندات ابتدا مشتریان اصلی شناسایی

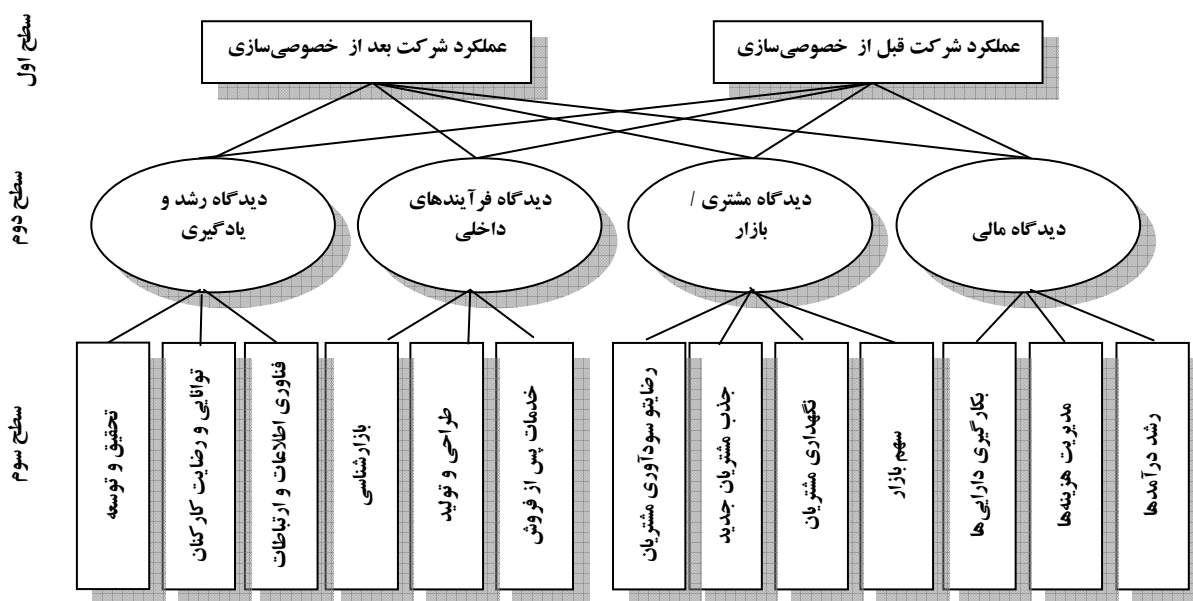
متوازن انتخاب شد. در ادامه خلاصه‌ای از این مدل ارائه خواهد شد. لازم به ذکر است که از شاخص‌های موجود در EFQM نیز استفاده شده است. اما این شاخص‌ها در قالب چهار رویکرد یا دیدگاه مدل کارت امتیازی متوازن تقسیم بندی شده‌اند. همچنین ذکر این نکته نیز لازم است که دلیل انتخاب این دو مدل برای انجام این تحقیق، جامع بودن آنها بود که این انتخاب نیز پس از مشورت با خبرگان دانشگاهی و اجرایی صورت گرفت.

معیارهای مالی سنتی مانند بازده سرمایه‌گذاری و درآمد هر سهم، در محیطی که دنیای رقابتی امروز طلب می‌کند می‌تواند علائم گمراه کننده‌ای برای بهبود مداوم و نوآوری فعالیت‌ها، ارائه نمایند. با وجود اینکه معیارهای سنتی عملکرد مالی در درون صنعتی به خوبی کار می‌کردند، اما با توانایی‌ها و توانمندی‌های امروزه شرکت‌ها مناسبتی کمتری دارند. [۹]

از هنگامی که مدیران و متخصصین سعی در جبران کمبودهای روش‌های اندازه‌گیری عملکرد شرکت‌ها نمودند، برخی تلاش خود را بر روی مناسب‌تر کردن معیارهای مالی متمرکز نمودند. بهینه‌سازی معیارهای عملیاتی مانند زمان گردش کار و کاهش درصد کالاهای معیوب خود به خود باعث می‌شود که نتایج مالی مناسب‌تری ایجاد شود. اما باید گفت که مدیران نباید بین معیارهای مالی و عملیاتی یکی را انتخاب نمایند. زیرا هیچ یک از این معیارها به تنهایی نمی‌تواند از جامعیت کافی برخوردار باشند. [۱۰]

مدل کارت امتیازات متوازن مجموعه‌ای از معیارهاست که به مدیران ارشد نمایی جامع و سریع از عملکرد شرکت ارائه می‌دهد. کارت امتیازات متوازن شامل معیارهای مالی است که نتایج اعمالی را که در حال حاضر انجام شده‌اند نشان می‌دهد. همچنین معیارهای مالی را با معیارهای عملیاتی، رضایت مشتری، فرآیندهای درون سازمانی و نوآوری و بهبود فعالیت‌ها تکمیل می‌نماید. [۱۱]

کارت امتیازات متوازن را مشابه عقربه‌ها و درجات موجود در کابین هواپیما فرض کنید. برای کار پیچیده



## نمودار ۲. سطوح مختلف تحلیل

زیرمجموعه دیدگاه مالی است مربوط به یکی از شرکت‌های واگذار شده به ترتیب جدول ۱ می‌باشد.

ابتدا بایستی داده‌های فوق بی‌مقیاس شوند. بدین منظور از نرم اقلیدسی استفاده می‌شود. بر اساس نرم اقلیدسی داده‌های جدول فوق به ترتیب جدول ۲ خواهد شد.

نمره نهایی رشد درآمدها در جدول فوق از میانگین داده مربوط به معیارهای زیرمجموعه محاسبه می‌شود. البته در محاسبه میانگین، مقادیر با ارزش منفی کم و مقادیر با ارزش مثبت اضافه می‌شوند.

با توجه به منطق فوق نمره مربوط به هر یک از شاخص‌های موجود در دیدگاه مالی به ترتیب جدول ۳ می‌باشد.

می‌شد و سپس از کانال‌های مختلف سعی می‌شد که با این افراد مصاحبه‌های لازم صورت گیرد که این امر بسیار زمان‌بر و هزینه‌بر بود.

در این قسمت برای نمونه، داده‌های مربوط به یک شرکت مورد تحلیل قرار می‌گیرد. سپس در انتهای بحث، اطلاعات نهایی مربوط به تمامی شرکت‌ها ارائه خواهد شد. در ادامه اطلاعات مربوط به شرکت لوله‌سازی خوزستان بر اساس چهار دیدگاه مالی، مشتری / بازار، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری در قالب مراحل مختلف تکنیک TOPSIS تشریح خواهد شد.

## مرحله اول- تشکیل ماتریس داده‌ها (D) و بی‌مقیاس‌سازی آنها

داده‌های مربوط به شاخص رشد درآمدها که

جدول ۱. داده‌های مربوط به رشد درآمدها در شرکت مورد بررسی

فروش (میلیارد ریال)	فروش سرانه (میلیون ریال)	سود (میلیارد ریال)	سود سرانه (میلیون ریال)	گردش موجودی کالا	نرخ بازگشت حقوق صاحبان سهام	متوسط دوره وصول مطالبات	
۲۳/۱۷	۲۶/۴۳	-۲۱/۱۰	-۲۹/۱۰	۲/۴۴	۰/۴۶	۲۶۴/۰۷	قبل از خصوصی سازی
۲۰/۶۹	۳۸/۳۱	-۳۸/۴۰	-۷۱/۱۰	۱/۵۹	۰/۳۸	۲۲۵/۷۸	بعد از خصوصی سازی

جدول ۲. داده‌های همگن معیارهای مربوط به رشد درآمدها

نمره نهایی رشد درآمدها	متوسط دوره وصول مطالبات	نرخ بازگشت حقوق صاحبان سهام	گردش موجودی کالا	سود سرانه	سود	فروش سرانه	فروش	قبل از خصوصی سازی
۰/۱۹	۰/۷۶	۰/۷۷	۰/۸۴	-۰/۳۸	-۰/۴۸	۰/۵۷	۰/۷۵	قبل از خصوصی سازی
۰/۰۳	۰/۶۵	۰/۶۴	۰/۵۵	-۰/۹۳	-۰/۸۸	۰/۸۲	۰/۶۷	بعد از خصوصی سازی

جدول ۳. داده‌های شرکت مورد بررسی برای تحلیلی TOPSIS در حوزه مالی

نمره نهایی دیدگاه مالی	بکارگیری دارایی‌ها	مدیریت هزینه‌ها	رشد درآمدها	قبل از خصوصی سازی
- ۰/۰۷	۰/۲۷	- ۰/۶۶	۰/۱۹	قبل از خصوصی سازی
- ۰/۲۳	- ۰/۰۱	- ۰/۷۲	۰/۰۳	بعد از خصوصی سازی

هستند. از آنجاییکه ممکن است که این ابهام ایجاد شود که لزوماً وزن چهار دیدگاه با هم مساوی نیست، سناریو دوم و سوم تعریف شده است. در سناریو دوم، وزن دیدگاه مالی معادل ۰/۴، دیدگاه بازار/مشتری معادل ۰/۱۵، فرآیندهای داخلی ۰/۳ و دیدگاه یادگیری و رشد معادل ۰/۱۵ است. نهایتاً در سناریو سوم نیز دیدگاه مالی معادل ۰/۴، دیدگاه بازار/مشتری معادل ۰/۳، فرآیندهای داخلی ۰/۱۵ و دیدگاه یادگیری و رشد معادل ۰/۱۵ است. پس در این مرحله سه ماتریس بی‌مقیاس موزون بر اساس سه سناریو محاسبه می‌شود. از این به بعد به منظور پرهیز از بسط زیاد مطالب، داده‌های مربوط به فقط سناریو اول نشان داده می‌شود. بر همین اساس ماتریس بی‌مقیاس موزون به ترتیب زیر است.

نمره نهایی دیدگاه مالی در جدول فوق از میانگین داده مربوط به شاخص‌های زیرمجموعه محاسبه می‌شود. لازم به ذکر است که مدیریت هزینه‌ها با ارزش منفی در مجموع داده‌های فوق ظاهر می‌شود. نهایتاً امتیاز شرکت مورد بررسی در چهار دیدگاه به ترتیب زیر می‌باشد. (جدول ۴)

**مرحله دوم - محاسبه ماتریس بی‌مقیاس موزون**  
در این مرحله باید وزن هر یک از چهار دیدگاه مشخص شود و سپس با ضرب اوزان در داده‌های اصلی ماتریس بی‌مقیاس موزون محاسبه شود. در تعریف وزن هر یک از چهار دیدگاه سه سناریو تعریف شده است. در سناریو اول، چهار دیدگاه مالی، مشتری/بازار، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری دارای وزن یا ضریب مساوی

جدول ۴. امتیاز شرکت لوله‌سازی خوزستان در چهار دیدگاه مدل BSC

نمره نهایی دیدگاه رشد و یادگیری	نمره نهایی دیدگاه فرآیندهای داخلی	نمره نهایی دیدگاه بازار / مشتری	نمره نهایی دیدگاه مالی	قبل از خصوصی سازی
۰/۷۶۱۴	۰/۲۰۸۶	۰/۶۵۷۷	- ۰/۰۶۷۲	قبل از خصوصی سازی
۰/۴۷۲۰	۰/۱۸۷۷	۰/۶۸۳۵	- ۰/۲۳۲۲	بعد از خصوصی سازی

نمره نهایی دیدگاه رشد و یادگیری	نمره نهایی دیدگاه فرآیندهای داخلی	نمره نهایی دیدگاه بازار / مشتری	نمره نهایی دیدگاه مالی	ماتریس بی‌مقیاس وزین
۰/۱۹۰۴	۰/۰۵۲۱	۰/۱۶۴۴	- ۰/۰۱۶۸	قبل از خصوصی سازی
۰/۱۱۸۰	۰/۰۴۶۹	۰/۱۷۰۹	- ۰/۰۵۸۱	بعد از خصوصی سازی



مرحله سوم - محاسبه گزینه ایده آل مثبت ( $A_i^+$ ) و گزینه ایده آل منفی ( $A_i^-$ )

گزینه‌های ایده آل مثبت و منفی به ترتیب زیر می‌باشند.

نمره نهایی دیدگاه رشد و یادگیری	نمره نهایی دیدگاه فرآیندهای داخلی	نمره نهایی دیدگاه بازار / مشتری	نمره نهایی دیدگاه مالی	
۰/۱۹۰۴	۰/۰۵۲۱	۰/۱۷۰۹	- ۰/۰۱۶۸	ایده آل مثبت
۰/۱۱۸۰	۰/۰۴۶۹	۰/۱۶۴۴	- ۰/۰۵۸۱	ایده آل منفی

## مرحله چهارم - محاسبه اندازه فاصله اقلیدسی

در این مرحله فاصله اقلیدسی هر یک از گزینه‌ها نسبت به ایده‌آل‌های مثبت و منفی محاسبه می‌شود.

فاصله اقلیدسی نسبت به ایده آل منفی (d-)	فاصله اقلیدسی نسبت به ایده آل مثبت (d+)	
۰/۰۸۳۵	۰/۰۰۶۴	قبل از خصوصی سازی
۰/۱۱۸۲	۰/۰۸۳۵	بعد از خصوصی سازی

## مرحله پنجم - محاسبه شاخص نزدیکی نسبی

بر اساس رابطه زیر نزدیکی هر یک از گزینه‌ها نسبت به ایده‌آل مثبت و دوری از ایده‌آل منفی محاسبه می‌شود.

مقدار این شاخص به ترتیب زیر است.  $C_i = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+}$ 

شاخص نزدیکی به گزینه مثبت	
۰/۹۲۸۴	قبل از خصوصی سازی
۰/۵۸۶۱	بعد از خصوصی سازی

## مرحله ششم - رتبه‌بندی گزینه‌ها

همان‌گونه که قبلاً نیز گفته شد، به منظور محاسبه ماتریس بی‌مقیاس موزون از سه سناریو استفاده شد. بر اساس سناریو اول نمره قبل از خصوصی سازی برابر ۰/۹۲۸۴ و نمره بعد از خصوصی سازی برابر ۰/۵۸۶۱ است. در سناریوی دوم نمره قبل از خصوصی سازی برابر با ۰/۹۵۳۵ و نمره بعد از خصوصی سازی برابر با ۰/۴۶۶۵ است. در سناریوی سوم، نمره قبل از خصوصی سازی برابر ۰/۳۳۲۴ و نمره بعد از خصوصی سازی برابر با ۰/۶۸۳۰ است. چنانچه از نمرات حاصل از سه سناریو فوق میانگین‌گیری شود، نمره قبل از خصوصی سازی برابر با ۰/۷۳۸۱ و نمره بعد از خصوصی سازی برابر با ۰/۵۸۰۴ است. پس در کل می‌توان گفت که وضعیت شرکت مورد بررسی فوق قبل از خصوصی سازی بهتر از بعد از خصوصی سازی بوده است.

با توجه به مطالب ذکر شده در خصوص نحوه محاسبه نمره هر شرکت در دو دوره قبل و بعد از خصوصی سازی، اطلاعات مربوط به عملکرد ۱۴ شرکت واگذار شده توسط شرکت آتیه دماوند از طرف بانک صنعت و معدن به ترتیب جدول شماره ۹ می‌باشد.

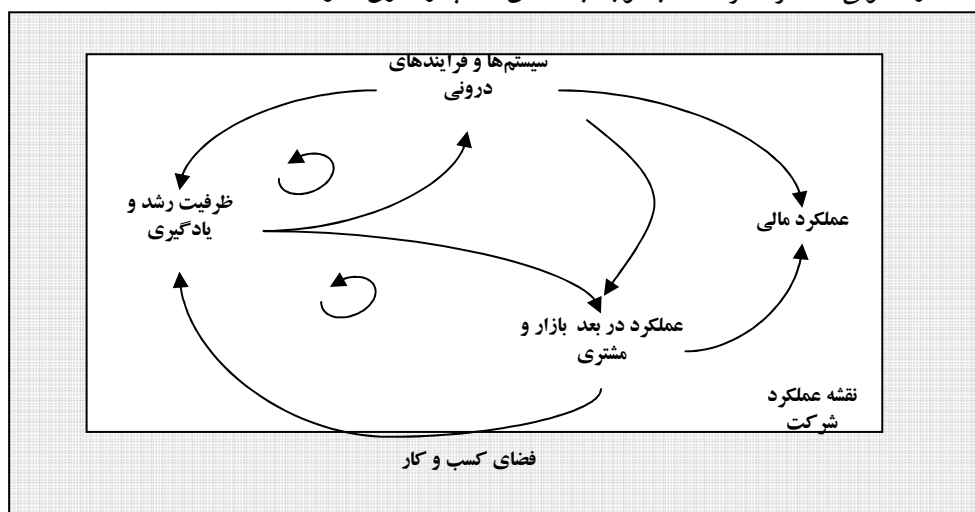
## بحث و نتیجه‌گیری

در مقام جمع‌بندی سعی شده است که مشکلات کلیدی شرکت‌های خصوصی سازی دسته‌بندی و ریشه‌یابی شده و روابط علت و معلولی بین آنها تا حدودی مورد بحث قرار گیرد. یکی از مفاهیم کلیدی در عملکرد شرکت‌ها وجود روابط علت معلولی بین حوزه‌های عملکردی مختلف شرکت‌ها است. این مفهوم کلیدی که با توجه مفهوم پس‌خور (feedback) جبرانی در سایبرنتیک و پویایی سیستمی (system dynamics) نیز قابل توضیح است در مدل کارت امتیازی متوازن نیز مورد توجه بوده است. با توجه به مدل مذکور عملکرد مالی شرکت تا حدودی زیادی وابسته به عملکرد شرکت در بازار و فرایندهای داخلی است. عملکرد شرکت در بازار نیز تا حدود زیادی وابسته به عملکرد آن در فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری خواهد بود. و عملکرد شرکت در فرایندهای داخلی با توجه به عملکرد شرکت در حوزه رشد و یادگیری تعیین می‌گردد. این ارتباطات را می‌توان در نمودار ۳ خلاصه نمود.

جدول ۹. گزارش عملکرد شرکت‌های واگذار شده به تفکیک چهار دیدگاه مدل BSC

نام شرکت	دیدگاه مالی		دیدگاه مشتری/بازار		دیدگاه فرآیندهای داخلی		دیدگاه یادگیری و رشد		نمره نهایی
	قبل از خصوصی‌سازی	بعد از خصوصی‌سازی	قبل از خصوصی‌سازی	بعد از خصوصی‌سازی	قبل از خصوصی‌سازی	بعد از خصوصی‌سازی	قبل از خصوصی‌سازی	بعد از خصوصی‌سازی	
صنایع نخ خمین	۰/۱۸	- ۰/۱۶	۰/۷۸	- ۰/۰۴	۰/۸۲	۰/۴۰	۰/۸۰	۰/۴۴	۰/۲۴
پارسیلون	- ۰/۰۰۸	۰/۱۲۵۳	۰/۶۶۱۹	۰/۷۳۳۵	۰/۶۱۳۳	۰/۷۷۹۵	۰/۶۴	۰/۷۶	۰/۱۸۵
شهر صنعتی کرمانشاه	- ۰/۰۶۹	- ۰/۲۳۳	۰/۳۲	۰/۹۳	۰/۴	۰/۷	۰/۴۲	۰/۶۵	۰/۸۹۰۴
لوله‌سازی خوزستان	- ۰/۰۶۷۲	- ۰/۲۳۲۲	۰/۶۵۷۷	۰/۶۸۳۵	۰/۲۰۸۶	۰/۱۸۷۷	۰/۷۶۱۴	۰/۴۷۲۰	۰/۵۸۰۴
یچچال‌سازی لرستان	- ۰/۰۷۶۱	قابل محاسبه نبود	۰/۲۷۳۸	۰/۳۳۰۹	۰/۳۶۲۷	۰/۵۹۲۳	۰/۳۶۳۳	۰/۸۸۷۷	یک
سردخانه بزرگ شیراز	۰/۰۳۳	۰/۰۵۲	۰/۵۰۷	۰/۴۴۹۵	۰/۴۹۹۹	۰/۸۵۹۴	۰/۲۹۳۴	۰/۹۱۵۰	۰/۹۱۰۴
فروآلیاز ایران	۰/۰۸۶	۰/۰۹۰	۰/۶۵	۰/۷۶	۰/۵۳	۰/۸۲	۰/۲۹	۰/۸۴	یک
متالوژی پودر لاستیک	- ۰/۰۳	۰/۲۲	۰/۴۸	۰/۵۹	۰/۵۸	۰/۷۷	۰/۴۶	۰/۷۴	یک
پارس فراشن	- ۰/۰۶	صفر	۰/۷۷	۰/۱۸	۰/۷۲	۰/۶۷	۰/۷۸	۰/۵۳	۰/۱۴
لامپ الوند	۰/۱۳	۰/۲۶	۰/۱۰۶	۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۲۵	۰/۰۷	۰/۱۱	یک
مجری پروژه ریسندگی خاور	۰/۳۰	۰/۴۲	۰/۳۱	۰/۳۳	۰/۱۵	۰/۱۵	۰/۲۹	۰/۳۱	یک
نساجی خوی	- ۰/۰۶	صفر	۰/۱۵	۰/۲۶	۰/۲۳	۰/۴۰	۰/۱۹	۰/۳۳	یک

نمودار ۳. نقشه علت و معلولی عملکرد شرکت‌ها با توجه به فضای کسب و کاری سازمان‌ها



تکمیل مطالب پیش‌زمینه این بخش، ذکر یک نکته کلیدی لازم است. عملکرد شرکت در بعد مالی و بعد

البته در نمودار ۳، برای جلوگیری از پیچیدگی بیش از اندازه، مهمترین ارتباطات نشان داده شوند. برای

سال قبل از واگذاری در حوزه بازار/مشرتی ضعیف بوده است.

**ج: عملکرد شرکت‌ها در حوزه فرایندهای داخلی:** به نظر می‌رسد عملکرد ضعیف شرکت‌های واگذار شده در حوزه‌های مالی و بازار، چه در دوره قبل و چه بعد از واگذاری، تا حدود زیادی ریشه در عملکرد آنها در فرایندها و عملیات درونی داشته باشد. بررسی‌های انجام گرفته در شرکت‌های مورد مطالعه در این تحقیق نشان‌گر ضعف‌ها و نقص‌های عمیقی در حوزه فرایندها و عملیات درونی این شرکت‌ها است بگونه‌ای برشمردن آنها خود نیازمند مقاله دیگری است، اما در اینجا به چند مصداق عینی اشاره می‌شود:

۴۲. فناوری اکثر قریب به اتفاق شرکت‌های واگذار شده قدیمی، فرسوده، منسوخ و غیررقابتی است. برای نمونه فناوری تولید پارسلون متعلق به ۱۹۴۰ میلادی است که در طول دو دهه گذشته بگونه‌ای تاسف‌بار مورد استفاده قرار گرفته است. اکثر شرکت‌های واگذار شده واحد سازمانی بنام نگهداری و تعمیرات در ساختار خود نداشته‌اند. در برخی از این شرکت‌ها مانند پارسلون و لوله‌سازی خوزستان در طول ۲۵ سال گذشته هیچ‌گونه عملیات نگهداری و تعمیرات به‌شيوه علمی و منطقی انجام نگرفته است.

۴۳. تقریباً هیچ یک از شرکت‌ها در بدنه عملیاتی خود واحدی بنام واحد بازاریابی نداشته‌اند. (البته برخی دارای واحد فروش بوده‌اند ولی توجه داشته باشید که بازاریابی و فروش دو عملیات متفاوت محسوب می‌شوند.) این مساله در بلند مدت این شرکت‌ها را تبدیل به شرکت‌های غیربازارگرا و نزدیک بین تبدیل کرده که هیچ‌گاه قادر به شناسایی فرصت‌های رشد در محیط نبوده و سازوکارهای درونی رشد را نیز در خود ایجاد نکرده‌اند.

۴۴. اکثر شرکت‌های مورد بررسی در ظرفیت‌های واقعی بسیار پایینی فعالیت می‌کنند. براین اساس شرکت‌ها قادر به دستیابی به صرفه‌جویی به مقیاس نیستند

بازار و مشرتی جنبه تاخیری داشته و وابسته به عملکرد شرکت در دو حوزه فرایندهای داخلی و یادگیری/رشد دارد. در واقع عملکرد در این دو حوزه است که عملکرد شرکت در حوزه بازار و حوزه مالی را رقم زده و هدایت می‌کنند. بعلاوه، نباید از نظر دور داشت که عملکرد شرکت‌ها در خلارخ نداده و تاثیر بسیاری شدیدی از محیط یا فضای کسب و کاری حاکم می‌پذیرد. با توجه به این چهارچوب تحلیلی، اکنون می‌توان اقدام به ریشه‌یابی مشکلات شرکت‌های خصوصی شده نمود. برای شروع از حوزه‌های بازار و مالی که بیشتر معلول‌اند تا علت، شروع شده و سعی شده ریشه مشکلات در این دو حوزه، با کند و کاو بیشتر در لایه‌های پایین‌تر شناسایی و معرفی شوند.

**الف: عملکرد مالی شرکت‌ها:** زیان‌دهی، ضعف شدید نقدینگی، نسبت‌های بدهی نامعقول و روند صعودی هزینه‌ها و ... از عارضه‌ها و مشکلات شایع در بین شرکت‌های واگذار شده به بخش خصوصی است. وضعیت شاخص‌های مالی فوق به دو عامل عملکرد شرکت در بازار و عملکرد فرایندها و سیستم‌های عملیاتی درون بستگی دارند. برای مثال سودآوری و نقدینگی از جمله شاخص‌هایی هستند که کاملاً وابسته به سطح فروش شرکت دارند و یا هزینه‌ها مستقیماً تحت تاثیر عملیات درونی سازمان هستند.

**ب: عملکرد شرکت‌ها در حوزه بازار/مشرتی:** بررسی‌های انجام شده در این تحقیق نشان می‌دهد که عملکرد شرکت‌ها در بعد بازار/مشرتی از چند سال قبل از واگذاری در تعداد زیادی از شرکت‌ها روند نزولی به خود گرفته و این روند، مسیر خود را در دوره پس از واگذاری نیز در آنها ادامه داده است. روند نزولی فروش، از دست تعداد زیادی از مشتریان، نرخ‌های پایین جذب مشتریان جدید همگی موید این مطلب هستند. البته در برخی مواقع استثنایی این وضعیت مصداق نداشته و پس از واگذاری مسیر مذکور تغییر جهتی داده است. اما جمع‌بندی نهایی نشان می‌دهد که عملکرد شرکت‌های تحت پوشش بانک صنعت و معدن از چند

۴۵. در شرکت‌های مورد بررسی امر تحقیق و توسعه تقریباً جایی ندارد

این شرکت‌ها بجای آنکه واقعاً به صورت هوشمندانه طراحی شده باشند تا قادر به پاسخ‌گویی به الزامات رشد و بقای خود باشند، کارگاه‌های ساخت بزرگی هستند که به امر تولید مشغولند و سایر حلقه‌های زنجیره ارزش (بازاریابی، تحقیق و توسعه، سیستم‌های اطلاعاتی، سیستم‌های پشتیبانی مدیریتی و ...) مورد توجه نبوده است. براین اساس قادر به برآوردن الزامات بازار در بلند مدت نبوده و قدرت انطباق کمی با تغییرات محیطی دارند.

**د: عملکرد شرکت‌ها در حوزه یادگیری و رشد: یک**  
 نظر قابل دفاع در زمینه عملکرد بد شرکت‌های واگذار شده چه در مرحله قبل از خصوصی‌سازی و چه بعد از آن ضعف بسیار شدید این شرکت‌ها در حوزه یادگیری و رشد است. این ضعف در مراحل بعد تاثیر عمیقی بر عملکرد شرکت‌ها در حوزه فرایندهای عملیاتی و بازار گذاشته است. حوزه یادگیری و رشد بیشتر به جنبه‌های نرم سازمان مانند نیروی انسانی، فرهنگ، مدیریت و ... مربوط می‌شود. بررسی‌ها در شرکت‌های واگذار شده نشان می‌دهد که وضعیت نیروی انسانی، فرهنگ، توانمندی‌های مدیریتی در شرایط مناسبی قرار ندارد. در این مورد می‌توان به موارد زیر بعنوان مثال اشاره داشت:

- مدیریت: حاکم بودن مدیریت دولتی در طول بیش از سه دهه ریشه‌ای‌ترین و ماندگارترین تاثیرات را بر عملکرد شرکت‌های مورد بررسی داشته است. مدیریت دولتی همواره مدیریتی با دید کوتاه‌مدت، کم‌حوصله و کمتر سازنده بوده است. بی‌ثباتی و تغییرات و جابجایی سریع مدیران دولتی به آنها یاد داده است که برای موفقیت و رشد باید کوتاه مدت فکر کند، دنبال کارهای مقطعی باشد که ممکن است در کوتاه مدت نتایج مثبت داشته اما به آثار منفی بلندمدت زیادی داشته باشد. مدیر دولتی در طول سالیان دراز یادگرفته که ریسک نکند و تصمیمات شجاعانه نگیرد. برای حفظ خود و رشد و پیشرفت

کافی است که شرایط موجود را حفظ کند. مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی پایین مدیران دولتی و عدم وجود سیستم کنترلی مناسب ناظر بر عملکرد مدیریت دو ضعف اساسی در تمامی شرکت‌های مورد بررسی بوده است. این دو ضعف در تمامی دوران عمر شرکت‌های واگذار شده وجود داشته است و بنظر می‌رسد که در دوره پایانی فعالیت قبل از خصوصی‌سازی تشدید شده است. پس بطور کلی می‌توان گفت که ویژگیهای خاص مدیریت دوران خصوصی‌سازی به ترتیب زیر می‌باشد.

- **نیروی انسانی:** آنچه در اکثر شرکت‌های واگذار شده توسط مدیران بعنوان یک مشکل اساسی ذکر شده است، نیروی انسانی غیرمتخصص، آشوبگر و پرتوقع و با تعداد زیاد است. حاکمیت تفکر مدیریت دولتی در طول سالیان دراز باعث شده است که نیروی انسانی کمتر کار کند، کمتر خلاقیت و نوآوری داشته باشد، زیاده‌خواه شده و در مقابل تغییر شدیدترین مقاومت‌ها را نماید. مدیران بعد از خصوصی‌سازی با نیروی انسانی مواجهند که کم کار می‌کند، بی‌نظم است، دارای قدرت زیادی بوده و قادر به ایجاد اعتصاب و آشوب است (قانون کار) و توانایی تخصصی بسیار پایینی دارد و بیش از میزان مورد نیاز است.
- **فرهنگ سازمانی:** فرهنگ مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اعتقادات و رفتارهای رفتاری است که در طول زمان در یک گروه شکل گرفته و رفتار اعضای آن را کاملاً جهت می‌دهد. متأسفانه حاکمیت مدیریت دولتی بر شرکت‌های صنعتی در طول سالیان دراز زیربنای فرهنگی اکثر شرکت‌های مورد بررسی را به سمت سستی و ضعف سوق داده است. فرار از کار، عدم خلاقیت و نوآوری، نبود انگیزه پیشرفت، انعطاف‌ناپذیری، حاکمیت روابط بجای ضوابط، عدم برخورد علمی با مسائل و مشکلات، سستی و رخوت فقط تعداد اندکی از ارزش‌های فرهنگی معلوم و در جریان در این شرکت‌ها است. بدون

می‌نمایند. از جمله می‌توان به اقداماتی مانند اخذ کمک هزینه‌های مختلف، جلوگیری از تعدیل نیرو، دفاع افراطی و غیرمنطقی از انجمن‌های کارگری، فشار در جهت استخدام نیروهای جدید، تهدید و ارباب و ... اشاره کرد.

- عوامل اجتماعی: وجود روابط قومی و قبیله‌ای در ساختار و ترکیب نیروی انسانی این شرکت‌ها منجر به کاهش قدرت مدیریت در انجام اصلاحات در حوزه نیروی انسانی می‌شود. این امر در شرکت‌های بزرگی چون لوله‌سازی خوزستان در اهواز، نخ خمین در خمین، یخچال‌سازی لرستان و پارسیلون در خرم‌آباد مشهود است.

- فرآیند واگذاری: بر اساس مطالعه انجام شده اکثر شرکت‌ها از فرآیند واگذاری راضی نبودند. شرکت‌های یخچال‌سازی لرستان، لوله‌سازی خوزستان، پارسیلون، نخ خمین، سردخانه بزرگ شیراز ادعا می‌کنند که پس از تحویل شرکت، طلبکارانی به شرکت مراجعه کرده‌اند که قبل از عقد قرارداد نامشخص بوده‌اند. بعبارت دیگر بخش خصوصی در هنگام خرید از میزان بدهی‌های شرکت اطلاعی نداشته است. قسمت اصلی این طلبکاران ادارت بیمه، برق و بانک‌ها می‌باشند. شرکت‌های سردخانه بزرگ شیراز و شهر صنعتی کرمانشاه نیز ادعا می‌کنند که فضای فیزیکی واگذار شده از آنچه که در قرارداد ثبت شده کمتر است. اما از طرف دیگر شرکت آتیه دماوند نیز ادعا می‌کند که شرایط واگذاری کاملاً شفاف بوده است. لذا می‌توان نتیجه‌گیری کرد که فرآیند واگذاری صحیح نبوده است که اینچنین قضاوت‌هایی وجود دارد. در بعضی از موارد مثل لوله‌سازی خوزستان و نخ خمین نیز اعتقاد بر این است که مالکان بدرستی انتخاب نشده‌اند. چون یکی از عوامل مهم عدم موفقیت این شرکت‌ها متخصص نبودن مالکان آنها و ناتوانی در درک

شک یک ممیزی فرهنگی بی‌طرف در این شرکت‌ها می‌توان نشان دهد که عمق ضعف فرهنگ سازمانی در این شرکت‌ها چقدر زیاد و مایوس‌کننده است.

ضعف در یادگیری و رشد که برخی نشانه‌های آن در فوق ارائه شده است، باعث شده است که این شرکت‌ها قادر به دست‌یابی به تعالی عملیاتی نبوده و رفته رفته و با گذشت زمان و تغییر شرایط رقابت و بازار، مشکلات نیز آشکار گردد. به نظر نمی‌رسد که با توجه به بافت فرهنگی، ساختار مدیریتی و نیروی انسانی و ضعف شدید مالی گریبان‌گیر این شرکت‌ها، بخش خصوصی، حداقل در کوتاه‌مدت، بعنوان ناجی این شرکت‌ها وارد صحنه شده و تمام مشکلات را حل و فصل نماید.

• تاثیر فضای کسب و کار و فرآیند واگذاری: قسمت دیگر مشکلات سازمان‌های مورد بررسی به فضای کسب و کار و فرآیند واگذاری مربوط می‌شود که در این جا به صورت کوتاه تحلیل شده است. البته بررسی تاثیر این عوامل نیز خود مستلزم یک مقاله دیگر است و در اینجا فقط به نکات کلیدی اشاره می‌گردد.

- قانون کار: حمایت‌های قانون کار ایران از کارگر در بسیاری موارد دست کارفرمای بخش خصوصی را در اصلاح ساختار نیروی انسانی شرکت‌ها می‌بندد. در این جا فقط یک مثال کوتاه از این شرایط آورده می‌شود. در یکی از شرکت‌های مورد بررسی، نزدیک ۵۰ درصد پرسنل اعتیاد به مواد مخدر داشته و با بهره‌وری بسیار پایینی مشغول به کارند. اما قانون کار به کارفرمای بخش خصوصی اجازه هیچ‌گونه تعدیل نیروی انسانی را نمی‌دهد.

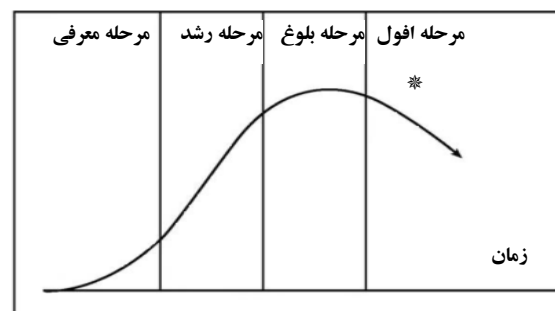
- فضای سیاسی-قومی: بسیاری از شرکت‌ها مورد بررسی در شهرستان‌ها و مناطق محروم مشغول به فعالیت هستند. عوامل و نیروهای تاثیرگذار حاکم بر این مناطق با اطلاع از خصوصی‌شدن شرکت‌ها اقدام به وارد آوردن انواع فشارها

شرایط و مدیریت صحیح می‌باشد.

بعنوان نتیجه‌گیری نهایی می‌توان گفت که هر چند بنظر می‌رسد که نتیجه ناشی از واگذاری بعضی از شرکت‌ها مثبت بوده است، اما آفت‌ها و یا پتانسیل‌های بالایی برای تغییر وضیت کنونی و منفی شدن اثرات خصوصی‌سازی وجود دارد که در صورت عدم کنترل صحیح آنها، شرکت‌های واگذار شده با وضعیتی به مراتب بدتر از قبل از واگذاری به بانک صنعت و معدن عودت خواهند شد.

### پیشنهادهات

بر اساس تئوری چرخه عمر سازمان‌ها [۲۵]، عمر یک سازمان به چهار مرحله معرفی، رشد، بلوغ و افول تقسیم می‌شود. (نمودار ۴) در مرحله معرفی، که سازمان تازه ایجاد شده و در حال شکل‌گیری است، هزینه‌ها معمولاً بالا و سود کم است. اکثر شرکت‌ها در همین مرحله از بین می‌روند. در مرحله دوم یعنی رشد، سرمایه‌گذاری‌های انجام رفته رفته نتیجه داده و اگر شرکت توانمندی بازاریابی بالایی داشته باشد، فروش شرکت رشد بالایی خواهد داشت. در مرحله بلوغ، سازمان به یک حالت ثبات دست می‌یابد اما با گذشت زمان و تغییر قواعد بازار و محیط، اگر شرکت‌ها توان یادگیری، خلاقیت و نوآوری و انطباق نداشته باشند، بسرعت روبه افول می‌گذارند. در ضمن ممکن است شرکت در هریک از مراحل بعلاوه شرایط خاص محیطی یا درونی از بین برود.



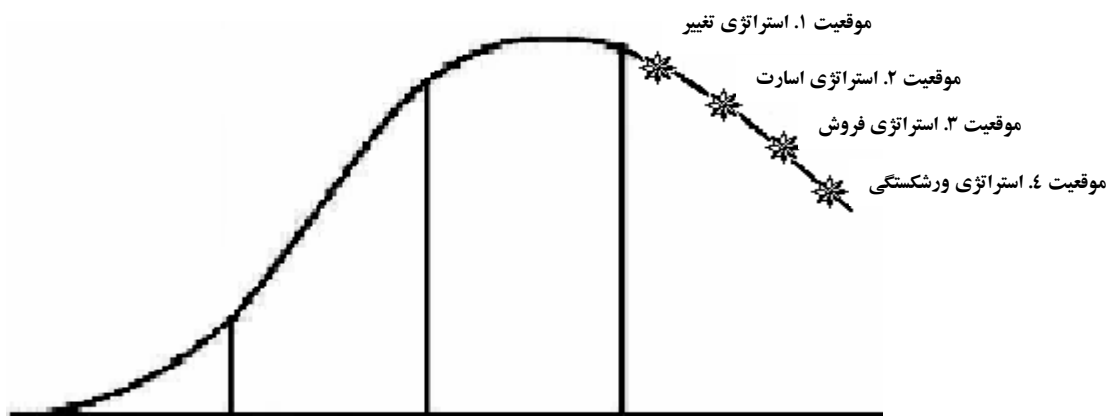
نمودار ۴. موقعیت فعلی شرکت‌های واگذار شده بر اساس تئوری چرخه عمر سازمان

گفتنی است که اکثر شرکت‌های واگذار شده شرکت‌های ضعیفی هستند که در مرحله افول خود نزدیک شده‌اند (با ستاره مشخص شده‌اند). بنظر می‌رسد که دولت نیز به این امر واقف است. لذا راه‌حل این مشکل را (استراتژی اصلی) خصوصی‌سازی می‌بیند (یعنی فروش شرکت‌ها به بخش خصوصی). سؤالی که مطرح می‌شود این است که آیا این تصمیم صحیح بوده است؟ قبل از پاسخ به این سؤال ذکر این نکته ضروری است که استراتژی‌ها در سطح کلان شرکت‌ها به سه دسته استراتژی‌های رشد، ثبات و کاهش تقسیم‌بندی می‌شوند. استراتژی‌های رشد مربوط به دوره رشد، استراتژی‌های ثبات مربوط به دوره بلوغ و استراتژی‌های کاهش مربوط به دوره افول است. از آنجایی که اکثر شرکت‌های واگذار شده در مرحله افول قرار دارند، پس استراتژی‌های کاهش در مورد آنها صدق می‌کند. استراتژی‌های کاهش عبارتند از: استراتژی تغییر جهت، اسارت، فروش و ورشکستگی. در استراتژی تغییر جهت، شرکت بایستی ابتدا کوچک شده تا جاییکه بتواند پاسخگوی هزینه‌های خود باشد. سپس در ادامه موقعیت خود را تثبیت می‌کند. در استراتژی اسارت، شرکت خود را اسیر شرکتی دیگر می‌کند. بدین ترتیب از یک طرف بخش قابل توجهی از هزینه‌ها (مثل بازاریابی، تحقیق و توسعه، آموزش و...) حذف شده و از طرف دیگر کمک‌های زیادی مانند دستیابی به بازارهای جدید به شرکت ارائه می‌شود. در استراتژی فروش، برای شرکت مشتری وجود دارد و شرکت بطور کامل واگذار می‌شود. در استراتژی ورشکستگی نیز برای شرکت مشتری قابل توجهی وجود ندارد. لذا شرکت به دادگاه و اگذار شده و دادگاه نیز دارایی‌های شرکت را در ازای طلب طلبکاران واگذار می‌کند. در ضمن لازم به ذکر است که تدوین هر یک از این استراتژها بستگی به موقعیت شرکت دارد. نمودار (۵) این مطلب را نشان می‌دهد.

با توجه به مطالب فوق، این سؤال مطرح می‌شود که آیا تمامی این شرکت‌ها در موقعیت ۳ بوده‌اند که در

گیرد و سپس شرکت‌هایی که در موقعیت ۳ قرار می‌گیرند، به فروش رسند. با فرض اینکه استراتژی فروش کاملاً صحیح باشد. این استراتژی را چندین کشور از جمله کره جنوبی، برزیل، چین، کوبا، روسیه و ... اجرا کرده‌اند. اما در اکثر موارد با شکست مواجه شده‌اند. چون اجرای این استراتژی بسیار ظریف بوده و مستلزم دقت بالا و تمهیدات فراوانی است. از جمله تمهیدات لازم می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

مورد تمامی آنها تصمیم به فروش گرفته شده است؟ آیا بهتر این نبود که شرکت لوله‌سازی خوزستان به شرکت لوله و ماشین تهران واگذار می‌شد؟ (استراتژی اسارت) آیا بهتر این نبود که شرکت نخ خمین ورشکست می‌شد؟ آیا بهتر این نبود که شرکت یخچال‌سازی لرستان استراتژی تغییر جهت را در پیش می‌گرفت؟ طرح این سؤالات این بحث را مطرح می‌کند که قبل از فروش شرکت‌ها، لازم است در مورد شرکت‌های کاندیدا برای واگذاری تحقیق و تفحص اولیه صورت



نمودار ۵. استراتژی‌های کاهش به ازای موقعیت‌های مختلف شرکت‌ها در مرحله افول

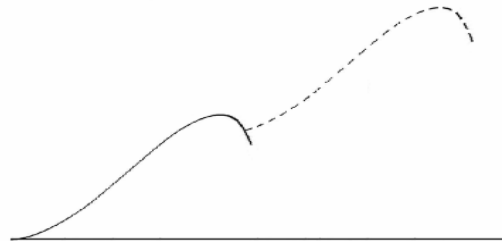
شرکت‌ها انتخاب شود. در غیر این صورت افراد غیرمتخصص از کانال‌های مختلف وارد صحنه شده و شرکت‌ها را خریداری می‌کنند. این تجربه برای روسیه اتفاق افتاد و نتیجه آن این بوده که در این کشور خصوصی‌سازی تبدیل به خروج شرکت‌ها از دست دولت و سپرده شدن به دست مافیاهای بزرگ بوده است.

• دولت مثل یک انکوباتور عمل نموده و تا زمانیکه شرکت‌ها توسط بخش خصوصی به ثبات نسبی نرسیده‌اند، در زمینه‌های مختلف از آنها حمایت کند. در ادامه بحث فوق سؤال دیگری مطرح می‌شود که آیا تمهیدات فوق در کشور فراهم شده است؟ آیا بدون فراهم بودن موارد فوق، می‌توان انتظار به تغییر اساسی در این شرکت‌ها بود؟ بطور کلی این سازمان‌ها نیازمند به یک مدیریت

• بخش خصوصی از لحاظ مالی و تجربی قوی باشد. منظور اینکه این بخش کمتر متوسل به تسهیلات دولتی شود و از طرف دیگر تجربه کار در صنعت را داشته باشد و پس از تحویل شرکت، دارای برنامه‌های توسعه‌ای مناسب بوده و بقا، رشد و سودآوری شرکت را تضمین کند.

• اطلاعات بازار به صورت کاملاً شفاف وجود داشته باشد. این امر باعث می‌شود که خریداران تمامی شرایط شرکت‌ها را متوجه شوند و با اطمینان بالا برای خرید آن اقدام شود. در غیر این صورت می‌توان گفت که دولت فقط خواسته که مسئولیت شرکت‌های ضعیف را از دوش خود ساقط نموده و نتایج منفی آتی ناشی از عملکرد آنها را به هر کس دیگری واگذار نماید. از طرف دیگر خریداران واقعی و شایسته (با تجربه و صنعت‌گر) برای

تغییر قوی می‌باشند. منظور اینکه بتوانند با استفاده از فرایند تغییر، بتوانند یک منحنی عمر جدید ایجاد نموده و دوباره تجدید حیات کنند. به نمودار زیر توجه نمایید.



نمودار ۶. فرآیند تغییر در تجدید عمر سازمان

در همین ارتباط می‌توان پیشنهادات کاربردی زیر را ارائه نمود:

**پیشنهاد اول- شناسایی شرکت‌هایی که باید فروخته شوند.**

همان‌گونه که قبلاً نیز گفته شد، قبل از واگذاری شرکت‌ها لازم است که یک تحقیق اولیه بر شرکت‌های کاندید برای واگذاری انجام شود و مشخص شود که چه شرکت‌های در موقعیت فروش قرار دارند.

**پیشنهاد دوم- انتخاب صحیح بخش خصوصی**

با توجه به مجموعه اطلاعات گردآوری شده در حداقل ۹۰ درصد شرکت‌های واگذار شده، بخش خصوصی قادر به سرمایه‌گذاری در خرید تکنولوژی و تغییر وضعیت شرکت‌ها نداشته است. در مواردی مشاهده شده است که بخش خصوصی قادر به خرید مواد اولیه و یا پرداخت حقوق کارکنان نبوده است. از طرف دیگر اکثر شرکت‌های واگذار شده در حال حاضر یک طرح توسعه دارند که بدون اخذ تسهیلات بانکی، اجرایی شدن آن غیر ممکن است. پس می‌توان نتیجه‌گیری کرد که بخش خصوصی کشور از لحاظ مالی قوی نیست. اما ممکن است این سؤال پیش آید که شاید انتخاب آنها اشتباه بوده است.

با توجه به موارد فوق پیشنهاد می‌شود که فرآیند واگذاری به دو مرحله تقسیم شود: انتخاب اولیه و

انتخاب نهایی. در مرحله نخست با استفاده از یکی از روش‌های معمول (مزایده، بورس و ...) بجای انتخاب یک نفر، چند نفر (بنا به استقبال افراد، دو، سه و یا پنج پیشنهاددهنده) انتخاب شود. در این مرحله مورد زیر پیشنهاد می‌شود:

- ارائه اطلاعات کامل و شفاف به تمامی خریداران (برقراری شرایط مساوی برای همه)

- سپس یک تیم داوری تشکیل شود و موارد زیر را در انتخاب فرد نهایی مورد بررسی قرار دهد و فرد نهایی را انتخاب نماید:

- در نظر گرفتن توان مالی
- در نظر گرفتن میزان تجربه در انجام کارهای مشابه و یا بررسی دقیق تیم مدیریتی معرفی شده
- اخذ برنامه‌های آتی آنها در ارتباط با سودآور کردن شرکت

**پیشنهاد سوم- پشتیبانی دولت از شرکت‌های واگذار شده**

یکی از موارد قابل توجه که توسط مدیران اکثر شرکت‌ها مطرح شد، عدم پشتیبانی دولت (به صورت کلی) از بخش خصوصی است. از یک طرف طلبکاران (اداره برق، بیمه، دارایی، بانک‌ها و ...) به محض اطلاع از خصوصی شدن شرکت‌ها، فرصت را غنیمت شمرده و با متوسل شدن به انواع راه‌ها (قطع برق کارخانه، قطع آب، بیمه نکردن کارکنان و ...) فشارهای زیادی را اعمال می‌کنند. از طرف دیگر طرح‌های توسعه‌ای که از طرف شرکت‌ها به بانک صنعت و معدن ارائه می‌شود، با سرعت پایینی توسط بانک پیگیری می‌شوند (بطور مثال موردهایی هستند که بعد از هفت ماه هنوز جواب نگرفته‌اند).

لذا در این خصوص پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- تسریع در امر بررسی طرح‌های توسعه‌ای شرکت‌های واگذار شده و معرفی آنها جهت اخذ تسهیلات بانکی بلندمدت با بهره کم
- توجیه سازمان‌های دولتی همکار (اداره برق، بیمه و...) به منظور دادن فرصت کافی برای بازپرداخت بدهی‌ها



8. H. P. A. Geraedts, R. Montenarie and P. P. van Rijk (2001) The benefits of total quality management Computerized Medical Imaging and Graphics. Vol. 25: Issue 2: pp. 217-220
9. Kaplan R. S., Norton D. P. (1992) The Balanced Scorecard Measures that Drives Performance. Harvard Business Review: Januray-February: pp. 71-79.
10. Kaplan R. S., Norton D. P. (1993) Putting the Balanced Scorecard to work. Harvard Business Review: September- October: pp. 134 -142.
11. Kaplan R. S., Norton D. P. (1996b) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review: Januray-February: pp. 75 -85.
12. Kaplan R. S., Norton D. P. (2001) Transforming Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. Accounting Horizons: Vol. 15: No. 2: pp. 147-160.
13. Kaplan R. S., Norton D. P., (1996a) Translation Strategy into Action: The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press: Boston: Massachusetts.
14. Botten Neil & MC Monus John (1999) Competeive Strategies for service Organizations. MAC MILLAN Press LTD.
15. Luis V. Dominguez and Mariana Cirigliano (1997) Chocolates El Rey: Industrial modernization and export strategy. Journal of Business Research: Vol. 38: Issue 1: pp. 35-45.
۱۶. مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران (۱۳۸۰) استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱: سیستم‌های مدیریت کیفیت - الزامات. تهران
17. Besterfield (1999) Total Quality Management. Prentice Hall
18. Alvaro D. Taveira, Craig A. James, Ben-Tzion Karsh and François Sainfort (2003) Quality management and the work environment: an empirical investigation in a public sector organization. Applied Ergonomics: Vol. 34: Issue 4: pp. 281-291.
19. Douglas N. Hales and Satya S. Chakravorty (2006) Implementation of Deming's style of quality management: An action research study in a plastics company. International Journal of Production Economics: Vol. 103: Issue 1: pp. 131-148.
20. Manus Rungtusanatham, Cipriano Forza, Roberto Filippini and John C. Anderson (1998) A replication study of a theory of quality management underlying the Deming management method: insights from an Italian context. Journal of Operations Management:

- توجیه مسئولین محلی (استانداری، شهرداری، نماینده رهبری در شهر، نماینده مجلس و ...) به منظور کاهش دخالت‌های خود در اداره امور داخلی شرکت‌های واگذار شده و حمایت از آنها
- ارائه تسهیلاتی چون معافیت‌های مالیاتی، تقلیل در هزینه برق، آب و گاز، خدمات حمل و نقل و ... برای یک دوره مشخص (مثلاً سه سال) از طرف دولت به شرکت‌هایی که به بخش خصوصی واگذار شده‌اند.
- اصلاح قانون کار جهت پالایش کردن نیروی انسانی مناسب
- تشکیل تیم‌های بازرسی و انجام بازرسی‌های دوره‌ای از شرکت‌های واگذار شده برای یک دوره مشخص (مثلاً پنج ساله) به منظور شناسایی مشکلات و ارائه راهکارهای مناسب برای حل آنها

## منابع

۱. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، فاطمه (۱۳۸۳) روش تحقیق در علوم رفتاری. تهران: نشر آگاه.
۲. پروکوپنکو جوزف (۱۳۸۱) مدیریت خصوصی‌سازی. ترجمه حسین اکبری، دردانه داوری. تهران: انتشارات آریانا.
۳. آذر، عادل؛ رجب‌زاده، علی (۱۳۸۱) تصمیم‌گیری کاربردی رویکرد MADM. تهران: انتشارات نگاه دانش.
۴. اصغریور، محمدجواد (۱۳۷۷) تصمیم‌گیری‌های چندمعیاره. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
5. Russels (1999) EFQM: Eight Essentials of Excellence. Belgium.
6. Bregje de Bondt and Andrej Zentner (2007) Quality Management in Orthodontic Practice. Seminars in Orthodontics: Vol. 13: Issue 2: pp. 122-126.
7. M.C. Eti, S.O.T. Ogaji and S.D. Probert (2006) Impact of corporate culture on plant maintenance in the Nigerian electric-power industry. Applied Energy: Vol 83: Issue 4: pp. 299-310.

- انتشارات سمت . Vol. 17: Issue 1: pp.77-95.
۲۴. دفت ریچارد ال. (۱۳۸۱) تئوری طراحی ساختار و سازمان. ترجمه پارسائیان و اعرابی. تهران: مرکز پژوهش‌های فرهنگی.
۲۵. آدیزس ایزاک (۱۳۸۱) دوره عمر سازمان: پیدایش و مرگ و میر سازمان‌ها. ترجمه کاوه محمد سیروس. تهران: انتشارات مرکز نشر دانشگاه امیر کبیر. چاپ سوم.
21. Suzik, Holly Ann (1999) Becoming an ISOholic. the Quality Yearbook: McGraw-Hill Companies, Inc.
22. Godfrey, A. Blanton (1999) Total Quality Management. Juran's Quality Handbook: McGraw-Hill Companies, Inc.
۲۳. رضاییان علی (۱۳۸۲) تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم. تهران: