

فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۸، پاییز ۱۳۸۷، ۲۶۷ - ۲۳۱

## بررسی و تحلیل نتایج خصوصی سازی در شرکت های واگذار شده بانک صنعت و معدن با رویکرد سنجش عملکرد<sup>۱</sup>

دکتر سید محمود حسینی \* حسین صفری \*\*  
فرشید حسینی \*\*\* عباس ابراهیمی \*\*\*\* علی جمالی \*\*\*\*\*

پذیرش: ۸۷/۶/۳۰

دریافت: ۸۵/۱۱/۱۰

خصوصی سازی / کارت امتیازی متوازن / TOPSIS / بانک صنعت و معدن / بلوغ سازمان

### چکیده

سیاست خصوصی سازی و واگذاری تصدی گری دولت به بخش خصوصی موجی بوده که از دهه ۱۹۷۰ میلادی آغاز شد. این موج در برخی کشورها آثار مثبت و در برخی دیگر آثار منفی از خود نشان داده است. در ایران نیز طی سال های اخیر شاهد واگذاری بخش هایی از اقتصاد به بخش خصوصی بوده ایم. یکی از نهادهای فعال در این زمینه نیز بانک صنعت و معدن بوده که در طی چند سال گذشته بخشی از شرکت های تحت پوشش خود را به بخش خصوصی واگذار کرده است. در این مقاله قصد بر این است که وضعیت شرکت های واگذار

۱. این مقاله برگرفته از طرح تحقیقاتی با عنوان "ارزیابی نتایج فرایند خصوصی سازی شرکت های بانک صنعت و معدن" می باشد.

\* عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی و مجری طرح تحقیقاتی  
\*\* دانشجوی دکتری مدیریت تولید و عملیات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران  
hsafari@ut.ac.ir  
\*\*\* دانشجوی دکتری سیاست گذاری دانشکده مدیریت دانشگاه تهران  
f.hoseini@farineh.com  
\*\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی بین الملل، دانشگاه شاهد  
ebrahimiaab@gmail.com  
\*\*\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت مالی دانشگاه شاهد  
alijam\_2006@yahoo.com

شده از طرف بانک صنعت و معدن بعد از خصوصی سازی مورد بررسی قرار گیرد. بدین منظور ابتدا بر مبنای مدل کارت امتیازی متوازن، شاخص ها و معیارهای ارزیابی شرکت ها از چهار دیدگاه مالی، مشتری / بازار، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری شناسایی شده است. سپس داده های شرکت ها مربوط به دو دوره قبل و بعد از خصوصی سازی گردآوری شده و با استفاده از تکنیک TOPSIS مورد تحلیل قرار گرفته است. بر اساس نتایج نهایی حاصل شده می توان گفت که هر چند بنظر می رسد که نتیجه ناشی از واگذاری بعضی از شرکت ها مثبت بوده است، اما آفت ها و یا پتانسیل های بالایی برای تغییر وضعیت کنونی و منفی شدن اثرات خصوصی سازی وجود دارد که در صورت عدم کنترل صحیح آنها، شرکت های واگذار شده با وضعیتی به مراتب بدتر از قبل از واگذاری به بانک صنعت و معدن عودت خواهند شد.

**طبقه بندی JEL: F43, F15.**

## مقدمه

سیاست واگذاری فعالیت های اقتصادی دولت به بخش خصوصی و محدود کردن حوزه فعالیت دولت و بخش دولتی در دو دهه اخیر در جهان رواج بی سابقه ای یافته است و امروز کم و بیش در کلیه کشورهای جهان، چه 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 فعالیت های اقتصادی به بخش خصوصی فراهم ساخته است.<sup>۱</sup>

در اقتصادی که بخش عمومی وجود نداشته باشد، به شرط وجود بازارهای رقابتی کارآمد با ساختار نزدیک به ساختار بازار رقابت کامل می توان 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. شرکت هایی که در کنترل دولت قرار دارند با این هدف بوجود آمده اند 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 تصدی گری 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 خصوصی سازی در دستور کار سیاست گذاران اقتصادی در بسیاری از کشورها قرار گرفته است. اما علیرغم انتظارات اولیه، خصوصی سازی نیز در برخی موارد موفق و در برخی مواقع ناموفق بوده است.<sup>۲</sup> این نتایج منجر به برخورد احتیاطی در استفاده از سیاست های خصوصی سازی شده است.

واگذاری فعالیت های اقتصادی به بخش خصوصی و کناره گیری دولت از فعالیت های

1. Kim, (2001).

2. Nwankwo & Richards, (2001).

اقتصادی، طی دو دهه اخیر به عنوان یکی از راه‌حل‌های مشکل اقتصاد امروز و افزایش رشد در ایران عنوان شده است. این حرکت که در واقع در جهت بازگرداندن فعالیت‌های دولتی شده به بخش خصوصی صورت می‌پذیرد، می‌تواند تحولاتی بنیادین در نحوه و ماهیت حرکت‌های اقتصادی بوجود آورد.

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 مذکور تدوین شده است.

در ادامه پس از ارائه اهداف، سئوالات 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.

## ۱- اهداف تحقیق

هدف اصلی از انجام این تحقیق بترتیب زیرمی‌باشد:

«ارزیابی عملکرد شرکت‌های واگذار شده بر اساس دیدگاه‌های مختلف مالی، بازار، فرآیندهای داخلی و رشد بمنظور شناسایی تأثیرات خصوصی‌سازی بر آنها.»  
تحقق هدف اصلی فوق مستلزم دستیابی به اهداف فرعی این تحقیق است که بصورت 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

## ۲- سئوالات و فرضیات تحقیق

از آنجایی که این کار نوع خود در بانک صنعت و معدن بی‌نظیر و در ایران کم‌نظیر است، بنابراین امکان ارائه حدس، گمان و فرض آگاهانه وجود نداشت. لذا فرضیه‌ای تعریف نشد و بمنظور تحقق اهداف سئوالات زیر مطرح شد.

سئوال اصلی:

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

است؟

سئوالات 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 کارآیی عملکرد این شرکت‌ها ارائه نمود؟

## ۳- روش تحقیق

این تحقیق از دید هدف از نوع کاربردی است که در اینگونه تحقیقات اصول، توانمندی‌ها و فنون تحقیقات پایه برای حل مسایل اجرایی و واقعی به کار برده می‌شود. از دید گردآوری داده‌ها از نوع تحلیلی- توصیفی و پیمایشی است. در اینگونه تحقیقات محقق متغیرها را دستکاری نمی‌کند و یا برای بوجود آمدن رویدادها شرایطی را فراهم نمی‌کند.<sup>۱</sup>

۱. سرمد و همکاران، (۱۳۸۳).

۴- روش‌های گردآوری اطلاعات لازم برای تحقیق: در طول انجام تحقیق حاضر از روش‌های مختلف و متنوع گردآوری اطلاعات استفاده شده است. بخشی از اطلاعات تحقیق با استفاده از مطالعه کتابخانه‌ای و برای بررسی و مطالعه در زمینه نظری، ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق گردآوری شده و در کنار آن از ابزارهای مختلفی مانند فناوری اطلاعات و شبکه‌های جهانی نیز استفاده شده است.

در این تحقیق از روشی ریاضی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. انتخاب روش TOPSIS و مدل BSC با مصاحبه با خبرگان و جمع‌آوری نظرات آنها در مورد مدل‌های مختلف انجام گرفته است که در بخش‌های بعدی بیشتر به این موضوع پرداخته شده است.

این تحقیق در چهار مرحله به انجام رسیده است که نمودار (۱) شمای کلی این تحقیق را بهتر نشان می‌دهد.

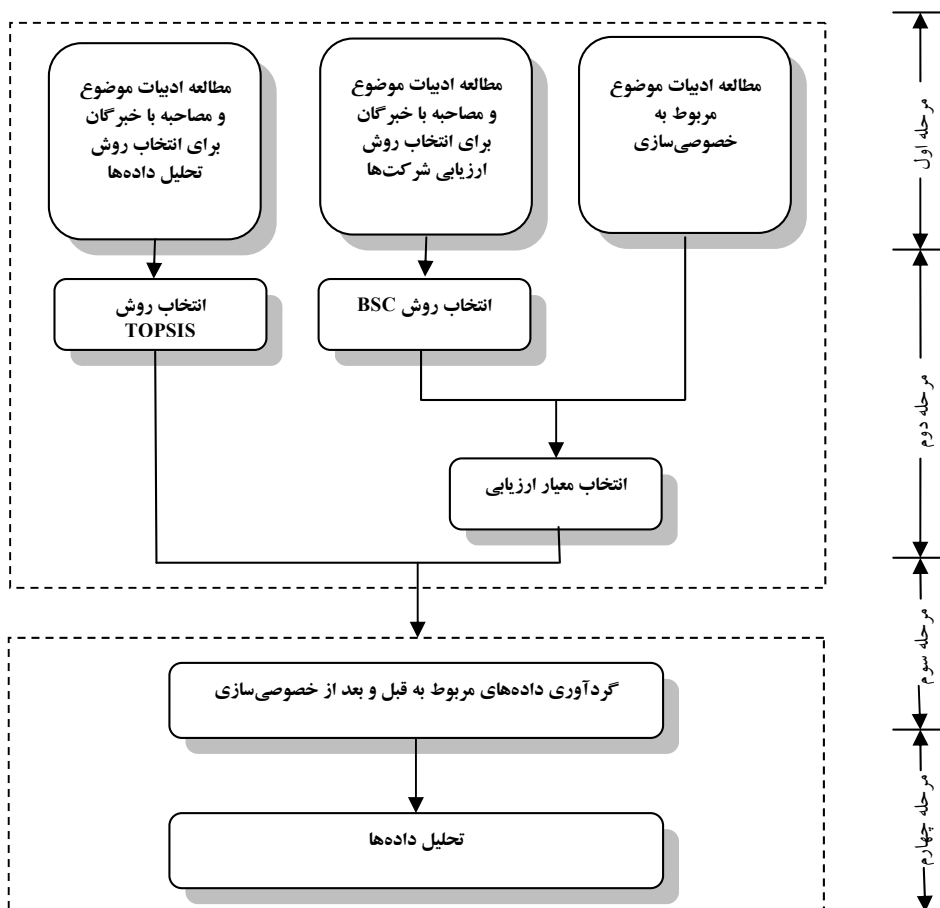
مراحل مختلف انجام کار بترتیب زیر می‌باشد که در ادامه تشریح می‌شوند:

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



## ۵. مبنای نظری

بررسی مبنای نظری در این تحقیق با هدف توسعه یک طرح تحقیق<sup>۱</sup> مناسب صورت پذیرفت. براین اساس مطالعاتی در سه حوزه خصوصی سازی، متدولوژی ها و روش های کمی تحلیل داده و مدل های ارزیابی عملکرد سازمانی انجام شد. نتایج این مطالعات منجر به انتخاب مدل کارت امتیازی متوازن بعنوان چهارچوب ارزیابی عملکرد و روش ریاضی TOPSIS برای تحلیل داده ها گشت. در ادامه هر یک از این موارد تشریح خواهد

### 1. Research Design

شد.

### ۵-۱. خصوصی سازی

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، خصوصی سازی 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 کشورهایی 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 (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<sup>۱</sup>:

- تغییرات ایدئولوژیکی؛ سقوط ایدئولوژی‌های مارکسیستی و بروز جنبش‌های طرفدار اقتصاد مبتنی بر بازار آزاد.
- فشار کمک‌دهندگان و حامیان مالی؛ فشار سازمان‌ها و کشورهای کمک‌کننده به دولت‌ها مبنی بر تشویق مشارکت بخش خصوصی در توسعه زیر ساخت‌های اقتصادی.
- رقابت منطقه‌ای؛ کشورهایی که اقدام به اجرای برنامه‌های خصوصی سازی نمی‌کنند،

۱. پروکوپنکو، (۱۳۸۱).



- با این خطر مواجه می شوند که در مقایسه با کشورهای همسایه ای که به خصوصی سازی پرداخته اند، امکان بهره مندی از فناوری های به روز و پیشرفته را از دست بدهند.
- انگیزه های مالی: پرداخت یارانه بیش از حد به شرکت های دولتی ناکارا مشکل منابع محدود دولت و خطر رکود اقتصادی را افزایش داده است.
  - جهانی شدن رقابت: رقابت جهانی، ناکارایی شرکت های دولتی را بیش از پیش نمایان ساخته و فشار برای بهبود آنها را افزایش داده است.
  - جهانی شدن امور مالی: دستیابی آسانتر به منابع مالی جهانی همراه با رشد بازارهای سرمایه محلی، امکان تأمین مالی پروژه های بزرگ خصوصی سازی را تسهیل کرده است.
  - پشتوانه سازمانی؛ انتصاب هیئت ها و مراجع دولتی برای کمک به خصوصی سازی و تشویق سازمان های بین المللی در زمینه سرمایه گذاری خصوصی به تسریع فرآیند خصوصی سازی کمک شایانی کرده است.
  - رشد طبقه متوسط؛ رشد طبقه متوسط تقاضا برای کالاها و خدمات مطلوب را در زمینه هایی نظیر ارتباط ها و حمل و نقل افزایش داده است و در نتیجه مشوقی شده برای حضور بخش خصوصی در تهیه و تأمین آنها.
  - 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 روش های کوچک کردن اندازه دولت و نیز به عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد دولت در نوشته های 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 نارسایی های بخش دولتی باشد. خصوصی سازی به هر شکل، مسئله ای قویاً سیاسی همراه با مضامین قوی ایدئولوژیکی است. به قول کریستن (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 خصوصی‌سازی 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 بروکرات‌ها قدرت کنترل خود بر مدیریت مراحل تولید؛ از جمله استخدام و اخراج افراد را از دست خواهند داد که خود دلیل قانع‌کننده‌ای برای مخالفت آنان است.

همانطور که قبلاً نیز ذکر شد خصوصی‌سازی از جنبه فنی آن باعث بهبود کیفیت کالاها و خدمات می‌شود و این در نتیجه ایجاد فضای رقابتی در تولید کالاها و خدمات است، اما نکته قابل توجه در اینجا مسأله غلط و درست بودن روش خصوصی‌سازی و نحوه اجرای آن است. شاهد این مدعا جریان خصوصی‌سازی در کشور کره جنوبی است. مطالعات نشان می‌دهد که شیوه غلط اجرای سیاست خصوصی‌سازی در این کشور در سال‌های اولیه خود، نه تنها موجب توسعه رقابت و افزایش کیفیت خدمات و کالاها نشد، بلکه موجب کاهش عملکرد و بهره‌وری در شرکت‌های به ظاهر خصوصی شده گردید.

تجربه کشورهای مختلف نشان می‌دهد که فرصت‌های ناشی از خصوصی‌سازی در صورتی قابل دستیابی است که زیرساخت‌های 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 در ضمن بخش خصوصی نیز در دسترسی به شرایطی که در فوق مورد اشاره قرار گرفت، با مشکلات و چالش‌هایی مواجه است.

## ۲-۵. بررسی روش های کمی تحلیل داده ها

برای تحلیل و مقایسه داده های عملکرد شرکت ها در دو دوره قبل و بعد از خصوصی سازی یک روش کمی ریاضیاتی مورد نیاز بود. لذا روش ها و تکنیک های کمی متعددی از جمله موارد زیر مورد بررسی قرار گرفت<sup>۱</sup>.

۱. روش Topsis<sup>۲</sup>

۲. روش تخصیص خطی<sup>۳</sup>

۳. روش LINMAP<sup>۴</sup>

۴. روش ELECTRE<sup>۵</sup>

۵. روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی<sup>۶</sup>

۶. روش تحلیل پوششی داده ها<sup>۷</sup>

۷. روش تاکسونومی<sup>۸</sup>

بر اساس شاخص هایی چون اثربخشی تکنیک و ساده بودن آن، تکنیک یا متدولوژی Topsis برای تحلیل داده ها انتخاب شد. این روش در سال ۱۹۸۱ توسط هوانگ و یون<sup>۹</sup> ارائه گردید. در این روش m گزینه بوسیله n شاخص مورد ارزیابی قرار می گیرند. در این تکنیک دو نقطه بعنوان ایده آل مثبت و منفی از میان داده های موجود انتخاب می شود. این تکنیک بر این مفهوم بنا شده است که گزینه انتخاب شده کمترین فاصله را با راه حل ایده آل مثبت (بهترین حالت ممکن) و بیشترین فاصله را با راه حل ایده آل منفی (بدترین حالت ممکن) داشته باشد<sup>۱۰</sup>.

۱. آذر و رجبزاده، (۱۳۸۱)؛ اصغریور، (۱۳۷۷).

2. Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution  
3. Linear Assignment.  
4. Linear Programming for Multidimensional Analysis of Preference.  
5. Elimination Choice Translating Reality.  
6. Analytical Hierarchy Process.  
7. Data Envelopment Analysis.  
8. Taxonomy  
9. Hwang & Yoon

۱۰. اصغریور، (۱۳۸۰).

### ۳-۵. 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<sup>۱</sup> (EFQM)<sup>۲</sup>
- کارت امتیازی متوازن<sup>۳</sup> (BSC)
- الگوی نظام مدیریت کیفیت: مدل ISO 9000-2000<sup>۴</sup>
- الگوی جایزه کیفیت مالکوم بالدريج (MBNQA)<sup>۵</sup>
- هرم موفقیت<sup>۶</sup>
- الگوی مدیریت کیفیت فراگیر<sup>۷</sup> (TQM)
- رویکرد سیستمی<sup>۸</sup>
- رویکرد استراتژیک<sup>۹</sup>
- مدل بلوغ توانمندی<sup>۱۰</sup>

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 متوازن انتخاب شد. در

1. European Foundation for Quality Management

۲. راسل، (۱۹۹۹).

3. Balanced Scorecard

۴. مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، (۱۳۸۰).

۵. بسترفیلد و همکاران، (۱۹۹۹).

۶. آن، (۱۹۹۹).

۷. گودفری، (۱۹۹۹).

۸. رضاییان، ۱۳۸۲ و دفت، (۱۳۸۱).

۹. پیرس و رابینسون، (۱۳۸۳).

۱۰. دانشگاه کارنگی ملون، (۱۹۹۵).

ادامه خلاصه‌ای از این مدل ارائه خواهد شد.

معیارهای مالی سنتی مانند بازده سرمایه‌گذاری و درآمد هر سهم، در محیطی که دنیای رقابتی امروز طلب می‌کند می‌تواند علائم گمراه‌کننده‌ای برای بهبود مداوم و نوآوری فعالیت‌ها، ارائه نمایند. با وجود اینکه معیارهای سنتی عملکرد مالی در دوران صنعتی به خوبی کار می‌کردند، اما با توانایی‌ها و توانمندی‌های امروزه شرکت‌ها مناسبتی کمتری دارند<sup>۱</sup>.

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 هیچ‌یک از این معیارها به تنهایی نمی‌تواند از جامعیت کافی برخوردار باشند<sup>۲</sup>.

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<sup>۳</sup>.

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

۱. نورتون و کاپلان، (۱۹۹۲).

۲. نورتون و کاپلان، (۱۹۹۳).

۳. نورتون و کاپلان، (۱۹۹۶).

معیار می تواند کشنده باشد. به همین ترتیب، پیچیدگی های مدیریتی در یک مؤسسه باعث می گردد که مدیران نیاز داشته باشند که به نحوی عملکرد در بخش ها و جنبه های مختلف را همزمان مشاهده و بررسی نمایند<sup>۱</sup>.

کارت امتیازات متوازن مدیران را قادر می نماید از چهار دیدگاه مختلف به کسب و کار خود نگاه نمایند این چهار دیدگاه عبارتند از<sup>۲</sup>:

۱. مشتریان ما را چگونه می بینند؟ (دیدگاه مشتری)
۲. در چه کارهایی باید تعالی یابیم؟ (دیدگاه درون سازمانی)
۳. آیا می توانیم بهینه سازی و خلق ارزش ها را ادامه دهیم؟ (دیدگاه نوآوری و یادگیری)
۴. صاحبان سهام ما را چگونه می بینند؟ (دیدگاه مالی)

مدیرانی که کارت امتیازات متوازن را بکار می گیرند نیازی ندارند که از معیارهای کوتاه مدت مالی به عنوان تنها شاخص عملکرد شرکت استفاده نمایند. کارت امتیازاتی به آنان فرصت می دهد که چهار فرآیند مدیریتی جدید را که به صورت جداگانه و یا ترکیبی، تأثیر بسیاری بر ارتباط اهداف راهبردی بلندمدت با عملیات در کوتاه مدت می گذارند بکار گیرند<sup>۳</sup>.

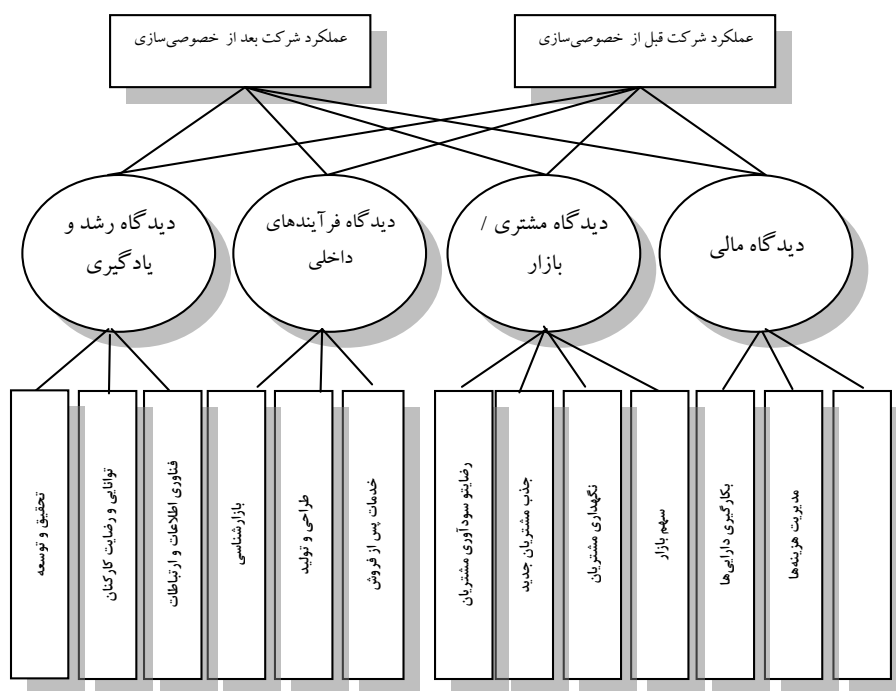
## ۶. شناسایی و تصریح الگو

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

۱. نورتون و کاپلان، (۲۰۰۱).

۲. نورتون و کاپلان، (۱۹۹۲).

۳. نورتون و کاپلان، (۱۹۹۶).



نمودار ۲- سطوح مختلف تحلیل

## ۷. داده ها و برآورد

در این مرحله، داده های مربوط به معیارها و شاخص های تعیین شده از مرحله قبل، در دو دوره قبل و بعد از خصوصی سازی در شرکت های مورد بررسی گردآوری می شود. برای گردآوری این داده ها نیز از پرسشنامه، مطالعه مستندات، صورت های مالی و گزارش های هیئت مدیره به مجمع همراه با مصاحبه با مدیران قبل و بعد از خصوصی سازی و مشاهده مستقیم فرآیندهای تولید استفاده می شود.

در این قسمت برای نمونه، داده های مربوط به یک شرکت مورد تحلیل قرار می گیرد. سپس در انتهای بحث، اطلاعات نهایی مربوط به تمامی شرکت ها ارائه خواهد شد. لازم به ذکر است که تمامی اطلاعات مورد نظر، از گزارش حسابرسی سالهای ۱۳۷۵ تا ۱۳۸۲ شرکتها استخراج شده است. در ادامه اطلاعات مربوط به شرکت لوله سازی 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

در این مرحله داده‌های مربوط به شاخص‌های مختلف گردآوری می‌شود. بر اساس نمودار (۲)، در این تحقیق حدود ۱۳ معیار اصلی وجود دارد که هر کدام از این شاخص‌ها دارای مجموعه‌ای از معیارها می‌باشند. بطور مثال داده‌های مربوط به شاخص رشد درآمدها که زیرمجموعه دیدگاه مالی است بترتیب جدول (۱) می‌باشد.

#### جدول ۱- داده‌های مربوط به رشد درآمدها، منبع: گزارش حسابرسی

سال‌های ۱۳۷۵ تا ۱۳۸۲

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

لازم است که برای محاسبه نمره نهایی رشد درآمدها، میانگین مقادیر معیارهای فوق محاسبه شود. اما همانگونه که ملاحظه می‌شود، داده‌های جدول (۱) غیرهمگن هستند. لذا باید ابتدا داده‌های فوق بی‌مقیاس شوند. بدین منظور از نرم اقلیدسی استفاده می‌شود. بر اساس این نرم ابتدا مجموع مجذور داده‌های مربوط به هر شاخص محاسبه شده و سپس جذر گرفته می‌شود. این عدد برای معیارهای موجود در جدول (۱)، بترتیب جدول (۲) می‌باشد.



## جدول ۲- مخرج نرم اقلیدسی برای هر شاخص

مخارج نرم اقلیدسی	فروش	فروش سرانه	سود	سود سرانه	گردش موجودی کالا	نرخ بازگشت حقوق صاحبان سهام	متوسط دوره وصول مطالبات
	۳۱/۰۶	۴۶/۵۴	۴۳/۸۱	۷۶/۸۳	۲/۹۱	۰/۶۰	۳۴۷/۴۳

پس از محاسبه مخرج نرم اقلیدسی کافی است که هر یک از داده های مربوط به قبل و بعد از خصوصی سازی به ازای هر یک معیارها بر اعداد محاسبه شده در جدول (۲) تقسیم شود. جدول (۳) داده های همگن مربوط به شاخص رشد درآمدها را نشان می دهد.

## جدول ۳- داده های همگن معیارهای مربوط به رشد درآمدها

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

نمره نهایی رشد درآمدها در جدول فوق از میانگین داده مربوط به معیارهای زیرمجموعه محاسبه می شود. البته در محاسبه میانگین، مقادیر با ارزش منفی کم و مقادیر با ارزش مثبت اضافه می شوند. بطور مثال متوسط دوره وصول مطالبات با ارزش منفی در مجموع داده های فوق ظاهر می شود. بعبارت دیگر برای محاسبه نمره نهایی رشد درآمدها، مقدار متوسط دوره وصول مطالبات از مقدار سایر معیارها کسر می شود.

با توجه به منطبق فوق نمره مربوط به هر یک از شاخص های موجود در چهار دیدگاه بترتیب جداول (۴) الی (۷) می باشد.

## جدول ۴- داده‌های شرکت لوله‌سازی خوزستان برای تحلیل TOPSIS در حوزه مالی

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

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.

## جدول ۵- داده‌های شرکت لوله‌سازی خوزستان برای تحلیل TOPSIS در حوزه مشتری/بازار

نمره نهایی مشتری/بازار	رضایت مشتری	جذب و نگهداری مشتریان	سهم بازار	
۰/۶۶	۰/۵۹	۰/۵۶	۰/۸۳	قبل از خصوصی‌سازی
۰/۶۸	۰/۸۱	۰/۶۸	۰/۵۶	بعد از خصوصی‌سازی

## جدول ۶- داده‌های شرکت لوله‌سازی خوزستان برای تحلیل TOPSIS در حوزه فرآیندهای داخلی

نمره نهایی دیدگاه فرآیندهای داخلی	بازاریابی	موجودی قطعات	هزینه محصولات برگشتی	هزینه تعمیر و نگهداری	تولید سرانه	تولید	
۰/۲۰۸۶	۰/۶۵۵۶	۰/۸۹۰۲	۰/۹۷۱۴	۰/۹۶۲۳	۰/۷۵۱۹	۰/۸۸۷۵	قبل از خصوصی‌سازی
۰/۱۸۷۷	۰/۰۶۰۱	۰/۴۵۵۵	۰/۲۳۷۵	۰/۲۷۲۱	۰/۶۵۹۲	۰/۴۶۰۸	بعد از خصوصی‌سازی

**جدول ۷- داده های شرکت لوله سازی خوزستان برای تحلیل TOPSIS در حوزه رشد و یادگیری**

نمره نهایی توانایی و کارکنان	رضایت کارکنان	سرانه پاداش پرداختی	تعداد افراد استفاده کننده از کلاس های آموزشی در سال های مختلف	تعداد دوره های آموزشی	سرانه هزینه های آموزشی	امتیاز نیروی انسانی	
۰/۸۶	۰/۸۶۸۲	۰/۸۷۰۷	۰/۹۸۹۷	۰/۹۶۸۰	۰/۶۵۴۷	۰/۷۸۳۵	قبل از خصوصی سازی
۰/۴۶	۰/۴۹۶۱	۰/۴۹۱۹	۰/۱۴۳۳	۰/۲۵۱۰	۰/۷۵۵۹	۰/۶۲۱۴	بعد از خصوصی سازی

پس بطور کلی امتیاز شرکت لوله سازی خوزستان در چهار دیدگاه بترتیب جدول (۸) می باشد.

**جدول ۸- امتیاز شرکت لوله سازی 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	
۰/۷۶۱۴	۰/۲۰۸۶	۰/۶۵۷۷	- ۰/۰۶۷۲	قبل از خصوصی سازی
۰/۴۷۲۰	۰/۱۸۷۷	۰/۶۸۳۵	- ۰/۲۳۲۲	بعد از خصوصی سازی

**مرحله دوم- محاسبه ماتریس بی مقیاس موزون**

در این مرحله بایستی وزن هر یک از چهار دیدگاه مشخص شود و سپس با ضرب اوزان در داده های اصلی ماتریس بی مقیاس 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 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. 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 بمنظور پرهیز از بسط زیاد مطالب، داده‌های مربوط به فقط سناریو اول نشان داده می‌شود. بر همین اساس ماتریس بی‌مقیاس موزون بترتیب زیر است.

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

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

گزینه‌های ایده‌آل مثبت و منفی بترتیب زیر می‌باشند.

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

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 ایده‌آل مثبت ( $d^+$ )	فاصله اقلیدسی نسبت به ایده‌آل منفی ( $d^-$ )
قبل از خصوصی‌سازی	۰/۰۰۶۴	۰/۰۸۳۵
بعد از خصوصی‌سازی	۰/۰۸۳۵	۰/۱۱۸۲

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.

$$C_i = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+}$$

مقدار این شاخص بترتیب زیر است.

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

### مرحله ششم - رتبه بندی گزینه ها

همانگونه که قبلاً نیز گفته شد، بمنظور محاسبه ماتریس بی مقیاس 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. بعبارت دیگر وضعیت شرکت قبل از خصوصی سازی بهتر از بعد از خصوصی سازی است. در سناریو دوم نیز این نتیجه با شدت بیشتری حاصل شده است. در این سناریو نمره قبل از خصوصی سازی برابر با ۰/۹۵۳۵ و نمره بعد از خصوصی سازی برابر با ۰/۴۶۵ است. اما در سناریو سوم، وضعیت عکس دو سناریو قبل است. در این سناریو، نمره قبل از خصوصی سازی برابر ۰/۳۳۲۴ و نمره بعد از خصوصی سازی برابر با ۰/۶۸۳۰ است. بنابراین طبق این سناریو وضعیت شرکت در دوره بعد از خصوصی سازی بهتر از قبل از خصوصی سازی بوده است.

چنانچه از نمرات حاصل از سه سناریو فوق میانگین گیری شود، نمره قبل از خصوصی سازی برابر با ۰/۷۳۸۱ و نمره بعد از خصوصی سازی برابر با ۰/۵۸۰۴ است. پس در کل می توان گفت که وضعیت شرکت لوله سازی خوزستان 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 ۱۸ شرکت واگذار شده توسط شرکت آتیه دماوند از طرف بانک صنعت و معدن بترتیب جدول (۹) می باشد.

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

نام شرکت	دیدگاه مالی		دیدگاه مشتری بازار		دیدگاه فرآیندهای داخلی		دیدگاه یادگیری و رشد		نمره نهایی	
	بعد از	قبل از	بعد از	قبل از	بعد از	قبل از	بعد از	قبل از	بعد از	قبل از
صنایع پتروشیمی خمین	خصوصی سازی	خصوصی سازی	خصوصی سازی	خصوصی سازی	خصوصی سازی	خصوصی سازی	خصوصی سازی	خصوصی سازی	خصوصی سازی	خصوصی سازی
پارسپون	- / ۰/۱۸	- / ۰/۱۶	- / ۰/۰۴	- / ۰/۸۲	- / ۰/۲۰	- / ۰/۴۰	- / ۰/۸۰	- / ۰/۴۴	- / ۰/۸۵	- / ۰/۲۴
شهر صنعتی کرمانشاه	- / ۰/۰۰۸	- / ۰/۲۵۳	- / ۰/۶۹۱۹	- / ۰/۳۳۵	- / ۰/۹۳	- / ۰/۲۳	- / ۰/۲۴	- / ۰/۲۴	- / ۰/۸۵۲	- / ۰/۱۸۵
نوبت سازی خوزستان	- / ۰/۰۶۹	- / ۰/۳۳۳	- / ۰/۳۲	- / ۰/۹۳	- / ۰/۲۰۸۶	- / ۰/۲۰۸۶	- / ۰/۲۰۸۶	- / ۰/۲۰۸۶	- / ۰/۱۷۳۱	- / ۰/۸۸۴
پتروشیمی خوزستان	- / ۰/۰۶۷۲	- / ۰/۳۳۲	- / ۰/۶۵۷	- / ۰/۳۳۵	- / ۰/۳۳۵	- / ۰/۳۳۵	- / ۰/۳۳۵	- / ۰/۳۳۵	- / ۰/۳۳۸۱	- / ۰/۵۸۰۴
پتروشیمی خوزستان	- / ۰/۰۷۶۱	- / ۰/۳۳۲	- / ۰/۳۳۲	- / ۰/۳۳۲	- / ۰/۳۳۲	- / ۰/۳۳۲	- / ۰/۳۳۲	- / ۰/۳۳۲	- / ۰/۳۳۲	- / ۰/۳۳۲
سود خفله بزرگ شیراز	- / ۰/۰۳۳	- / ۰/۰۵۲	- / ۰/۰۵۲	- / ۰/۳۳۵	- / ۰/۳۳۵	- / ۰/۳۳۵	- / ۰/۳۳۵	- / ۰/۳۳۵	- / ۰/۳۳۵	- / ۰/۳۳۵
فرو آبیاز ایران	- / ۰/۰۸۶	- / ۰/۰۹۰	- / ۰/۰۹۰	- / ۰/۰۹۰	- / ۰/۰۹۰	- / ۰/۰۹۰	- / ۰/۰۹۰	- / ۰/۰۹۰	- / ۰/۰۹۰	- / ۰/۰۹۰
مناورزی بودز	- / ۰/۰۳	- / ۰/۲۲	- / ۰/۲۲	- / ۰/۲۲	- / ۰/۲۲	- / ۰/۲۲	- / ۰/۲۲	- / ۰/۲۲	- / ۰/۲۲	- / ۰/۲۲
لاستیک پارس	- / ۰/۰۶	- / ۰/۲۲	- / ۰/۲۲	- / ۰/۲۲	- / ۰/۲۲	- / ۰/۲۲	- / ۰/۲۲	- / ۰/۲۲	- / ۰/۲۲	- / ۰/۲۲
فراشین	- / ۰/۱۳	- / ۰/۲۶	- / ۰/۲۶	- / ۰/۲۶	- / ۰/۲۶	- / ۰/۲۶	- / ۰/۲۶	- / ۰/۲۶	- / ۰/۲۶	- / ۰/۲۶
لامپ الوند	- / ۰/۲۱	- / ۰/۱۰	- / ۰/۱۰	- / ۰/۱۰	- / ۰/۱۰	- / ۰/۱۰	- / ۰/۱۰	- / ۰/۱۰	- / ۰/۱۰	- / ۰/۱۰
هجری پروژه	- / ۰/۳۰	- / ۰/۲۲	- / ۰/۲۲	- / ۰/۲۲	- / ۰/۲۲	- / ۰/۲۲	- / ۰/۲۲	- / ۰/۲۲	- / ۰/۲۲	- / ۰/۲۲
رشدی خاور	- / ۰/۳۰	- / ۰/۵۹	- / ۰/۵۹	- / ۰/۵۹	- / ۰/۵۹	- / ۰/۵۹	- / ۰/۵۹	- / ۰/۵۹	- / ۰/۵۹	- / ۰/۵۹
نساجی خوی	- / ۰/۰۶	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵
صنایع رشدی قومات	- / ۰/۰۶	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵
شاهو	- / ۰/۰۶	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵
هل کادوسان	- / ۰/۰۶	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵
هل کادوس	- / ۰/۰۶	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵	- / ۰/۱۵

منبع: گزارش حسابداری سالهای ۱۳۸۵ تا ۱۳۸۲

بر اساس جدول فوق، شرکت های زیر دارای عملکرد مناسب در دوره قبل از خصوصی سازی بوده اند: صنایع نخ خمین، پارسیلون، لوله سازی خوزستان و صنایع ریسندگی فومنا. همچنین شرکت هایی که بعد از خصوصی سازی دارای بهبود بوده اند، بترتیب زیر می باشد: شهر صنعتی کرمانشاه، یخچال سازی لرستان، سردخانه شیراز و فرو آلیاژ ایران.

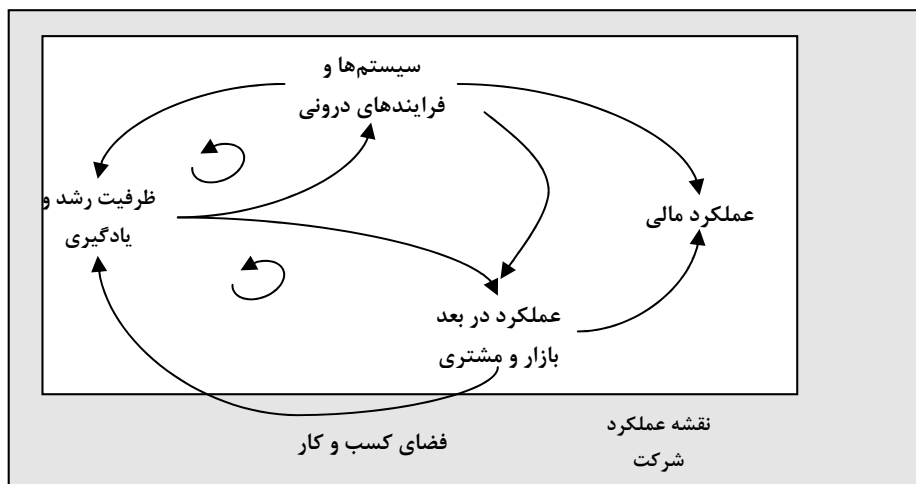
#### ۸. آسیب شناسی خصوصی سازی شرکت های مورد مطالعه

در این بخش از مقاله سعی شده است که مشکلات کلیدی شرکت های خصوصی سازی دسته بندی و ریشه یابی شده و روابط علت و معلولی بین آنها تا حدودی مورد بحث قرار گیرد. یکی از مفاهیم کلیدی در عملکرد شرکت ها وجود روابط علت معلولی بین حوزه های عملکردی مختلف شرکت ها است. این مفهوم کلیدی که با توجه مفهوم پس خور<sup>۱</sup> جبرانی در سایبرنتیک و پویایی سیستمی<sup>۲</sup> 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 می گردد. این ارتباطات را می توان در شکل زیر خلاصه نمود.

---

1 . feedback

2 . system dynamics



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

البته در نمودار (۳)، برای جلوگیری از پیچیدگی بیش از اندازه، مهمترین ارتباطات نشان داده شدند. برای تکمیل مطالب پیش‌زمینه این بخش، ذکر یک نکته کلیدی لازم است که عملکرد شرکت در بعد مالی و بعد بازار و مشتری 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 خلا رخ 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.

۱ - ۸. 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 درونی 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.

**۲ - ۸. عملکرد شرکت‌ها در حوزه بازار/مشتری:** بررسی‌های انجام شده در این تحقیق نشان می‌دهد که عملکرد شرکت‌ها در بعد بازار/مشتری 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 دادن تعداد زیادی از مشتریان، نرخ‌های پایین جذب مشتریان جدید همگی مویذ این مطلب هستند. البته در برخی مواقع استثنایی این وضعیت مصداق نداشته و پس از واگذاری مسیر مذکور تغییر جهت‌هایی داده است. اما جمع‌بندی نهایی نشان می‌دهد که عملکرد شرکت‌های تحت پوشش بانک صنعت و معدن از چند سال قبل از واگذاری در حوزه بازار/مشتری ضعیف بوده است.

**۳ - ۸. 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:

الف - فناوری اکثر قریب به اتفاق شرکت‌های واگذار شده قدیمی، فرسوده، منسوخ و غیررقابتی است. برای نمونه فناوری تولید پارسیلون 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 پارسیلون و لوله‌سازی خوزستان در طول ۲۵

سال گذشته هیچ‌گونه عملیات نگهداری و تعمیرات به‌شیوه علمی و منطقی انجام نگرفته است.

ب - 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.

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

د - در شرکت‌های مورد بررسی امر تحقیق و توسعه تقریباً جایی ندارد این شرکت‌ها بجای آنکه واقعاً بصورت 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.

۴ - ۸. عملکرد شرکت‌ها در حوزه یادگیری و رشد: یک نظر قابل دفاع در زمینه عملکرد نادرست 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:

الف - 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 آثار منفی بلندمدت زیادی داشته باشد. مدیر دولتی در طول سالیان دراز یاد گرفته 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 بترتیب زیر می‌باشد.

**ب - 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 دوران بعد از خصوصی‌سازی با نیروی انسانی مواجهند که کم‌کار 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.

**ج - فرهنگ سازمانی:** فرهنگ مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اعتقادات و هنجارهای 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، انعطاف ناپذیری، 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 شک یک ممیزی فرهنگی بی طرف در این شرکت‌ها می‌توان نشان دهد که عمق ضعف فرهنگ سازمانی در این شرکت‌ها چقدر زیاد و مایوس کننده 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 کوتاه مدت، بعنوان ناجی این شرکت‌ها وارد صحنه شده و تمام مشکلات را حل و فصل نماید.

**د. تاثیر فضای کسب و کار و فرایند واگذاری:** قسمت دیگر مشکلات سازمان‌های مورد بررسی به فضای کسب و کار و فرایند واگذاری مربوط می‌شود که در این جا بصورت 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.

۱. **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 هیچ گونه تعدیل نیروی انسانی را نمی‌دهد.

۲. **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 خصوصی شدن شرکت‌ها اقدام به وارد آوردن انواع فشارها 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 ... اشاره کرد.

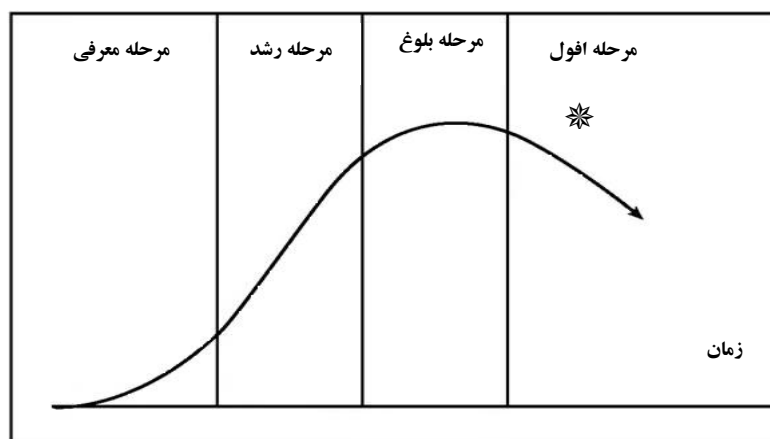
۳. **عوامل اجتماعی:** وجود روابط قومی و قبیله‌ای در ساختار و ترکیب نیروی انسانی این شرکت‌ها منجر به کاهش قدرت مدیریت در انجام اصلاحات در حوزه نیروی انسانی می‌شود. این امر در شرکت‌های بزرگی چون لوله‌سازی خوزستان در اهواز، نخ خمین در خمین، یخچال‌سازی لرستان و پارسیلون در خرم‌آباد مشهود است.

۴. **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 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 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.

۵. **بررسی چرخه عمر شرکتها در زمان واگذاری و تاثیر آن بر نتیجه واگذاری**

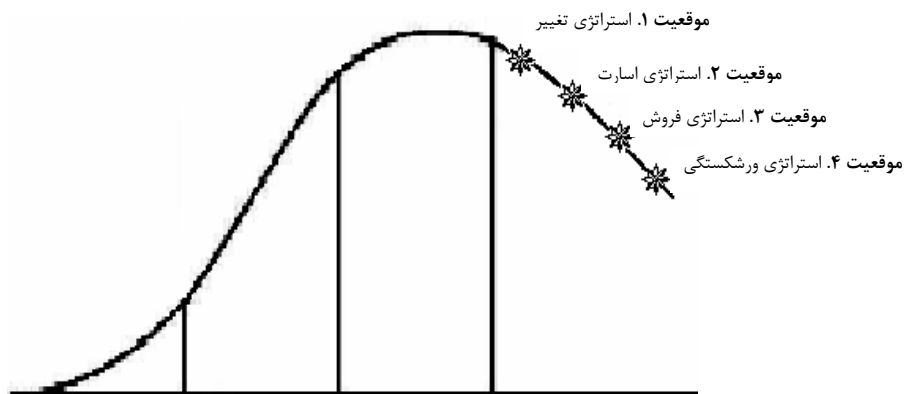
بر اساس تئوری چرخه عمر سازمان‌ها، عمر یک سازمان به چهار مرحله معرفی، رشد، بلوغ و افول تقسیم می‌شود. (نمودار ۴) در مرحله معرفی، که سازمان تازه ایجاد شده و در حال شکل‌گیری است، هزینه‌ها معمولاً بالا و سود کم است. اکثر شرکت‌ها در همین مرحله از بین می‌روند. در مرحله دوم یعنی رشد، سرمایه‌گذاری‌های انجام‌رفته رفته‌رفته 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، سرعت روبه‌افول می‌گذارند. در ضمن ممکن است شرکت در هر یک 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). سئوالی که مطرح می‌شود این است که آیا این تصمیم صحیح بوده است؟ قبل از پاسخ به این سئوال 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 واگذار 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 استراتژی‌ها بستگی به موقعیت شرکت دارد. نمودار (۵) این مطلب را نشان می‌دهد.



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

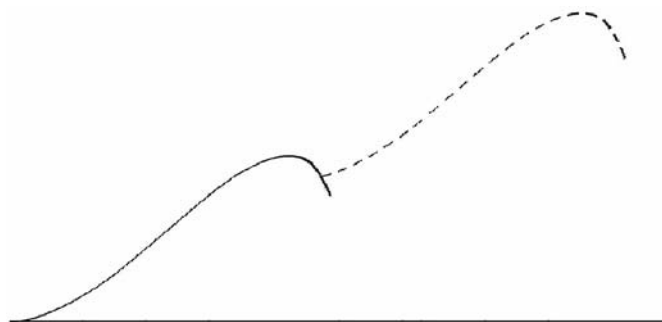
با توجه به مطالب فوق، این سؤال مطرح می‌شود که آیا تمامی این شرکت‌ها در موقعیت سوم بوده‌اند که در مورد تمامی آنها تصمیم به فروش گرفته شده است؟ آیا بهتر این نبود که شرکت لوله‌سازی خوزستان به شرکت لوله و ماشین تهران واگذار می‌شد؟ (استراتژی اسارت) آیا بهتر این نبود که شرکت نخ خمین ورشکست می‌شد؟ آیا بهتر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

- 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 بصورت 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 اینصورت 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 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 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

### جمع بندی و ملاحظات

در این بخش از مقاله با توجه به مطالب فوق و بررسی‌هایی که در شرکت‌های واگذار شده صورت گرفته است پیشنهادات زیر به منظور عملکرد بهتر در واگذاری‌های آتی ارائه شده است.

**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 نبوده 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 پیشنهاد دهنده) انتخاب شود. در این مرحله مورد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. 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:

۲. در نظر گرفتن توان مالی

۳. در نظر گرفتن میزان تجربه در انجام کارهای مشابه و یا بررسی دقیق تیم مدیریتی معرفی شده

۴. 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 (بصورت 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:

۱. تسریع در امر بررسی طرح‌های توسعه‌ای شرکت‌های واگذار شده و معرفی آنها جهت اخذ تسهیلات بانکی بلندمدت با بهره کم
۲. توجیه سازمان‌های دولتی همکار (اداره برق، بیمه و ...) بمنظور دادن فرصت کافی برای بازپرداخت بدهی‌ها
۳. توجیه مسئولین محلی (استانداری، شهرداری، نماینده رهبری در شهر، نماینده مجلس و ...) بمنظور کاهش دخالت‌های خود در اداره امور داخلی شرکت‌های واگذار شده و حمایت از آنها
۴. 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.
۵. اصلاح قانون کار جهت پالایش کردن نیروی انسانی مناسب
۶. تشکیل تیم‌های بازرسی و انجام بازرسی‌های دوره‌ای از شرکت‌های واگذار شده برای یک دوره مشخص (مثلاً پنج ساله) بمنظور شناسایی مشکلات و ارائه راهکارهای مناسب برای حل آنها.

## منابع

- 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.
- آذر، عادل و علی رجب‌زاده (۱۳۸۱)؛ تصمیم‌گیری کاربردی رویکرد MADM، تهران، انتشارات نگاه دانش.
- اصغریور، محمدجواد (۱۳۷۷)؛ تصمیم‌گیری‌های چندمعیاره، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
- پیرس و راینسون (۱۳۸۳)؛ برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمود حسینی، تهران، انتشارات سمت.
- دفت ریچارد ال. (۱۳۸۱)؛ تئوری طراحی ساختار و سازمان، ترجمه پارسائیان و اعرابی، تهران مرکز پژوهش‌های فرهنگی.
- رضاییان، علی (۱۳۸۲)؛ تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، تهران، انتشارات سمت.
- سرمد، زهره؛ عباس بازرگان و فاطمه حجازی (۱۳۸۳)؛ روش تحقیق در علوم رفتاری، تهران، نشر آگاه.
- پروکوپنکو، جوزف (۱۳۸۱)؛ مدیریت خصوصی سازی، ترجمه حسین اکبری، دردانه داوری، تهران، انتشارات آریانا.
- مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران (۱۳۸۰)؛ "استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۱: سیستم‌های مدیریت کیفیت- الزامات"، تهران.
- Besterfield (1999); "Total Quality Management", Prentice Hall.
- Carnegie Mellon University (1995); "The Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Software Process", Software Engineering Institute, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Godfrey, A. Blanton (1999); "Total Quality Management", Juran's Quality Handbook, McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kaplan R. S., Norton D. P. (1992); "The Balanced Scorecard Measures that Drives Performance", *Harvard Business Review*, Januray-February, pp. 71-79.

- Kaplan R. S., Norton D. P. (1993); "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, September- October, pp. 134 -142.
- Kaplan R. S., Norton D. P. (1996); "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, Januray-February, pp. 75 -85.
- 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.
- Kaplan R. S., Norton D. P., (1996); "Translation Strategy into Action: The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Russels (1999) "EFQM: Eight Essentials of Excellence", Belgium.
- Suzik, Holly Ann (1999); "*Becoming an ISOholic*", *the Quality Yearbook*, McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kwaado Kim,(2001); "*Privatization In Korea*" Department of Public Administration Yonsei University, *Wonyu Academy of Public Mangeweet Review*, Vol. No5, PP. 423.
- Nwankwo, S. Richards, C. (2001); "Privatization, The Myth of Free Market Orthodoxy in Sub- Saharan Africa", *The Intonation of Public Sector Management*, No2, PP. 21-25.