

# آرایش سازمانی پیشبرد استراتژی توسعه صنعتی

ارائه دهنده: حسین رجب پور  
بهار ۱۴۰۱

# سازمان و آرایش سازمانی



به استدلال وبر، سازمان ها عبارتند از روشهای هماهنگ سازی فعالیت های آدمیان، یا کالاهایی که آنان تولید میکنند، به شیوه ای پایدار در طول زمان و مکان

در اقتصاد نهادی، بنگاه و روش هماهنگی از طریق دستور (فرمان، برنامه) در مقابل روش هماهنگی خود انگیخته (بازار) قرار میگیرد.

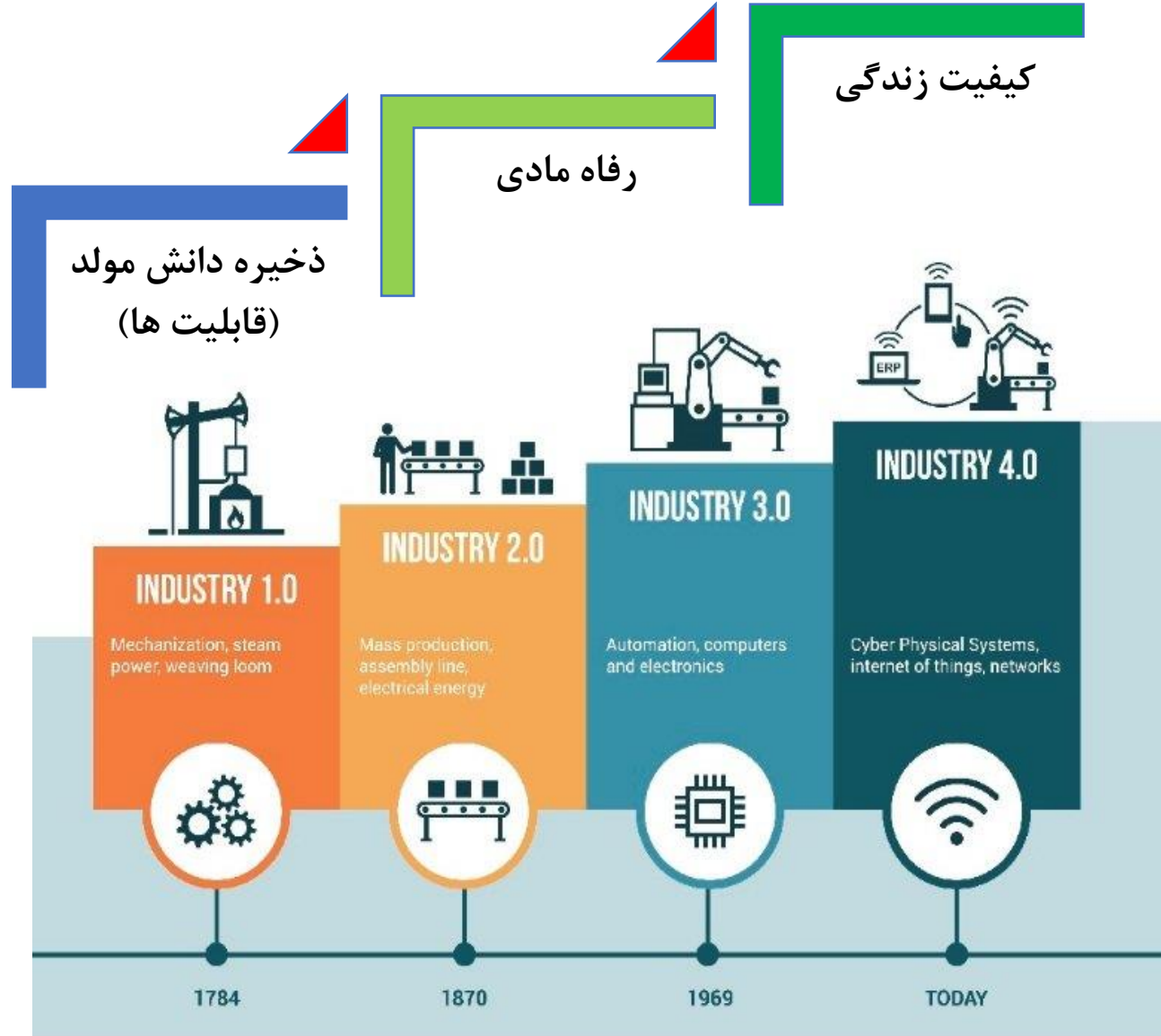
در قالب بنگاه، سازمان به معنای گروه بندی بزرگی از افرادی است که براساس اصول غیرشخصی ساخت یافته اند و در پی دستیابی به اهداف خاصی هستند.

بحث درباره آرایش سازمانی استراتژی توسعه صنعتی، بحث درباره شیوه های اعمال دستور و فرمان، برای هماهنگ سازی فعالیت های اقتصادی و صنعتی است.

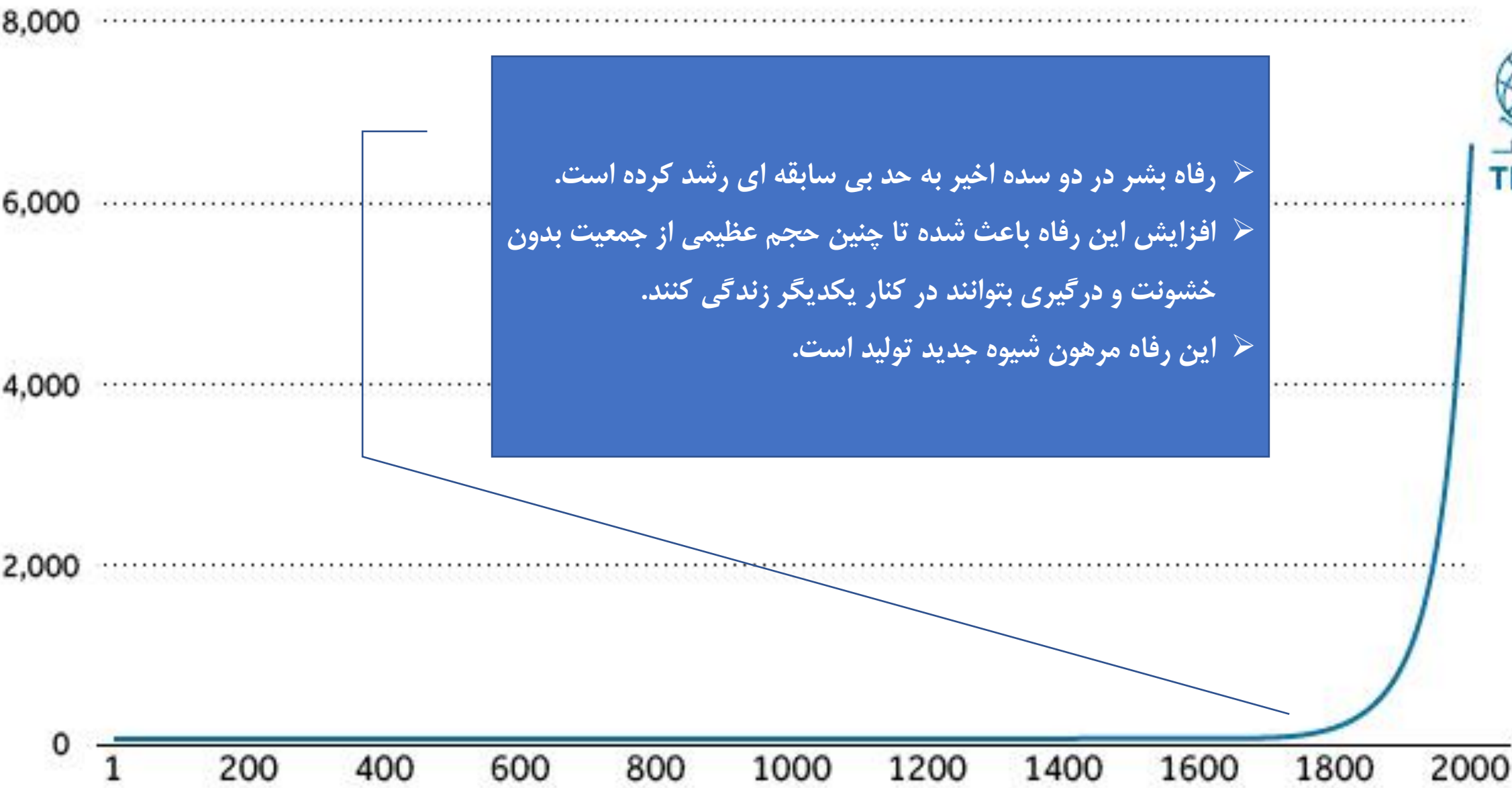
آرایش سازمانی میتواند معرف سطح توسعه سازمانی باشد و از روابط شخصی شده (روابط مبتنی بر رابطه) تا روابط غیر شخصی (مبتنی بر ضابطه) را در تعاملات درون و برون سازمانی در بر گیرد. همچنین آرایش سازمانی می تواند ترکیبی از دستور و بازار را در برگیرد. آرایش سازمانی در اینجا همچنین اشاره به سطح توسعه یافتگی سازمان، یعنی سطح هماهنگ سازی است که در قالب اقتصاد تکاملی (قابلیتهای سازمانی) مورد توجه است.

# هدف از توسعه صنعتی

- کشورها محصولاتی را که نیاز دارند تولید نمیکنند، بلکه **محصولاتی را تولید می کنند که قادر به تولید آنها باشند.**
- برای آنکه کشورها بتوانند به رفاه بالاتری دست یابند نیاز دارند **کالاهای مشابه با کشورهای پیشرفته تولید کنند.**
- تحول ساختارهای تولیدی به واسطه تغییر جریان منابع از فعالیتهای با بهره وری پایین به سوی فعالیتهای دارای بهره وری بالا موجب ارتقای رشد اقتصادی میگردد.



# World GDP Per Capita (1990\$)



➤ رفاه بشر در دو سده اخیر به حد بی سابقه ای رشد کرده است.  
➤ افزایش این رفاه باعث شده تا چنین حجم عظیمی از جمعیت بدون خشونت و درگیری بتوانند در کنار یکدیگر زندگی کنند.  
➤ این رفاه مرهون شیوه جدید تولید است.



SOURCE: "Statistics on World Population, GDP, and Per Capita GDP, 1-2008 AD", Angus Maddison; IMF

# دو گانه استراتژی توسعه صنعتی

- ضعف زیرساخت، سرمایه، دانش مولد و کارآفرین
- صنایع نوزاد و رقبای قدرتمند بین المللی

## عقب ماندگی

- تقویت بنیه تولیدی (مزیت نسبی پویا) با مجموعه ای از مداخلات (تعرفه گذاری، مقررات گذاری و سرمایه گذاری مستقیم)

## استراتژی توسعه صنعتی

- اهمیت تنوع یابی پیش از تخصص یابی
- کمک دولت به خوداکتشافی (ایجاد مزیت)

## مسیر توسعه

- نیروی کار ارزان
- امکان انتقال فناوری

## مزیت عقب ماندگی

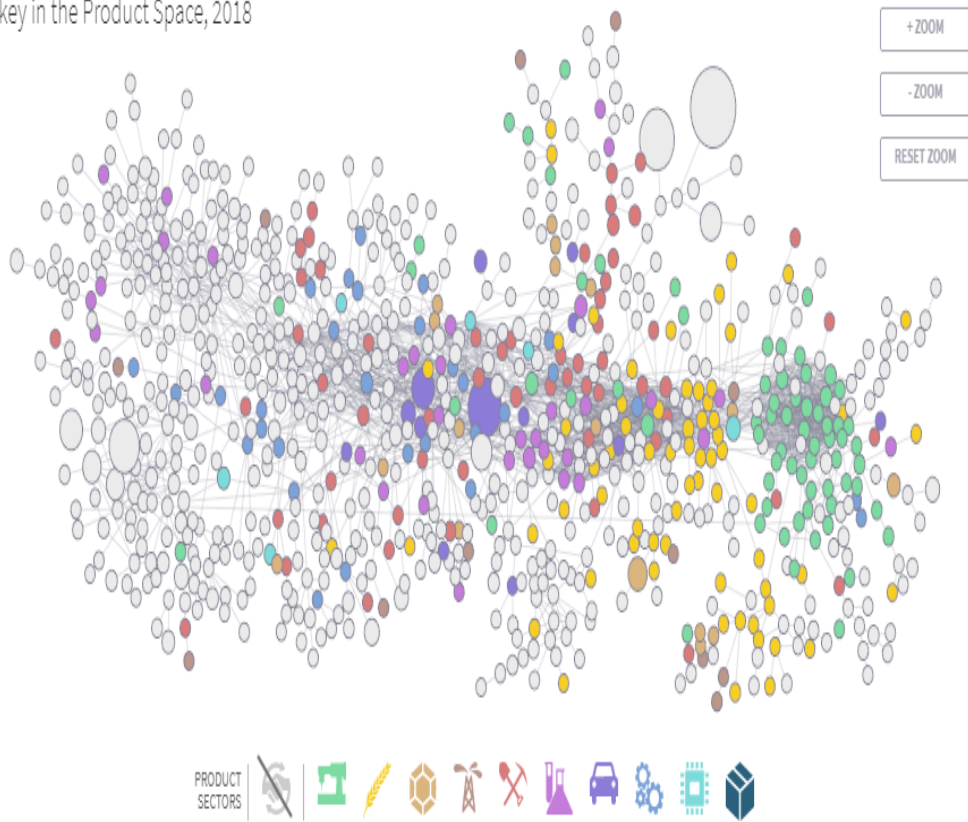
- استراتژی توسعه منبع محور (مزیت نسبی)
- حذف اختلال ها (آزادسازی، مقررات زدایی و خصوصی سازی)

## استراتژی توسعه صنعتی

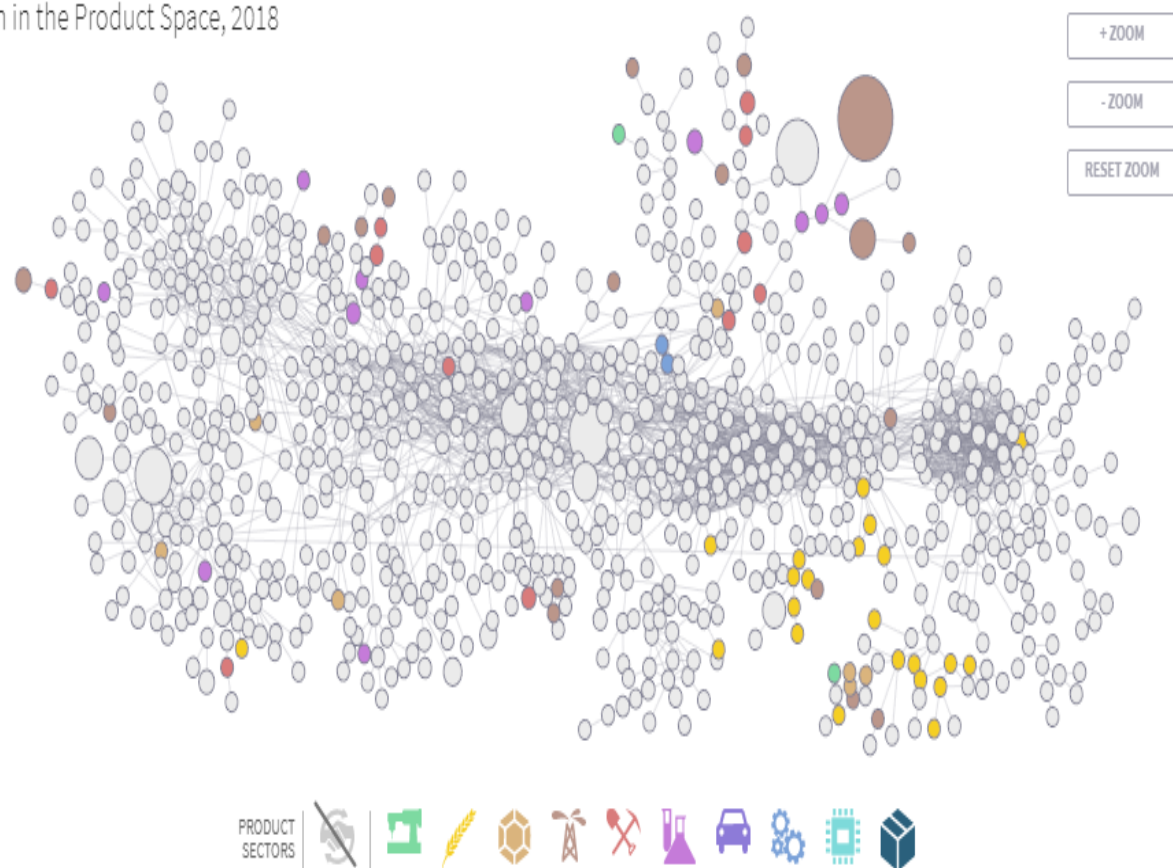
- مشارکت در زنجیره های جهانی ارزش با جذب FDI
- سرمایه گذاری روی تحقیق و توسعه

## عصر جهانی شدن

Turkey in the Product Space, 2018

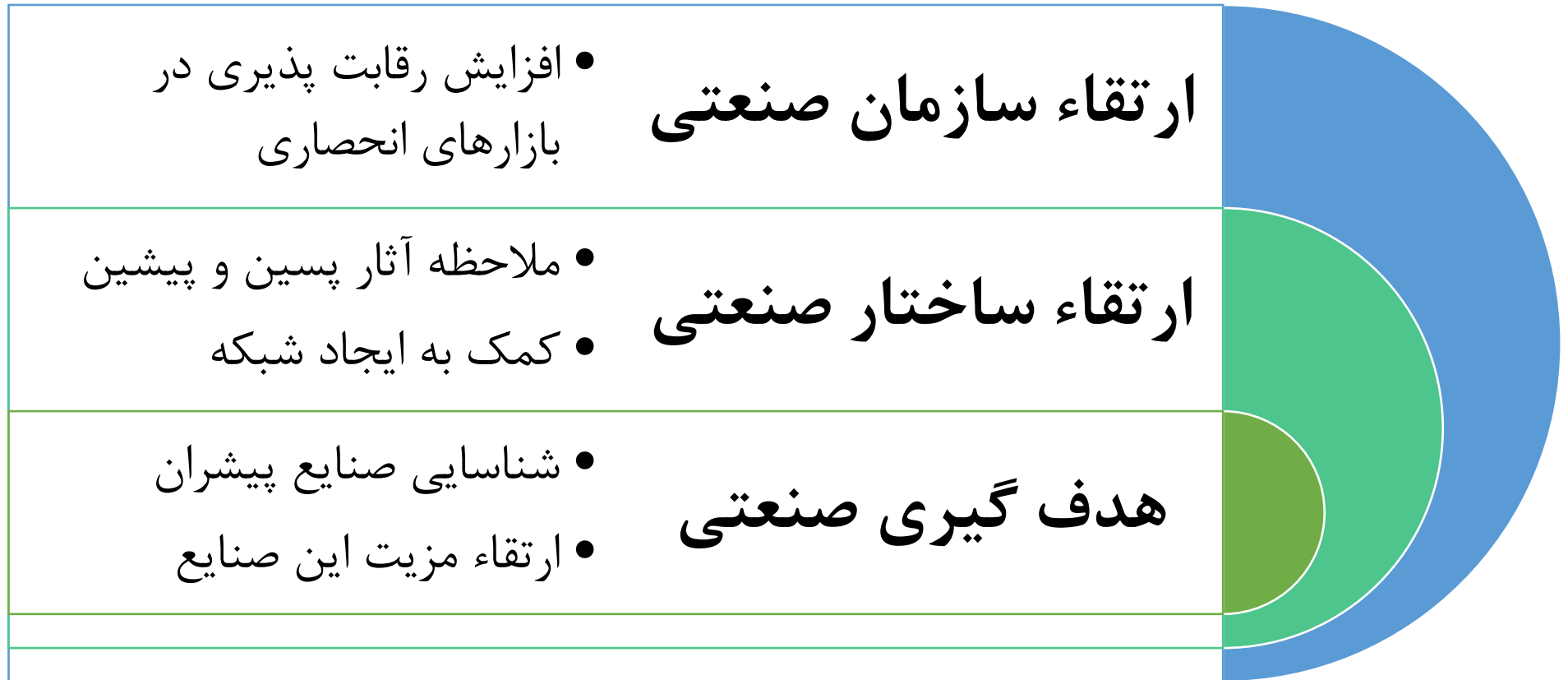


Iran in the Product Space, 2018



مقایسه میزان تنوع محصولات ایران با ترکیه که در قالب ترکیب رنگها و پیوندها در نمودار بالا آمده، نشان میدهد ایران از نظر ترکیب محصولات از تنوع بسیار کمتری نسبت به ترکیه برخوردار است. ایران برای غلبه بر وضعیت فعلی نیازمند **استراتژی توسعه صنعتی** است، استراتژی ای که بر تنوع یابی محصول و ایجاد توان تولید محصولات جدید در کشور استوار باشد.

# سه گام مهم استراتژی



منبع: (Yoon,2001)

بحث آرایش سازمانی در اینجا، بررسی **ظرفیت های دولت برای کمک به ایجاد زیر ساخت سخت و نرم، یادگیری، خوداکتشافی، تنوع یابی و نهایتاً تحول ساختاری** است.

➤ تنش های سیاست خارجی  
➤ حقوق مالکیت غیر کاراً  
➤ تغییرات و بی ثباتی سیاستهای کلان  
➤ عدم اجرای قراردادهای

➤ فساد و فقدان شفافیت  
➤ انتصاب مدیران

هزینه های مبادلاتی ملی

وضعیت ساختار صنعتی

پیامدها

هزینه های مبادلاتی محلی

❖ افزایش ریسک  
❖ افزایش هزینه ها  
❖ کاهش سود

کاهش رقابت  
پذیری

❖ سرمایه گذاری غیر اقتصادی  
❖ کمکهای مالی تکلیفی  
❖ بی ثباتی و تغییرات رویه ها  
❖ انتصاب مدیران

❖ فروش های تکلیفی  
❖ خرید های تکلیفی  
❖ استخدام های تکلیفی  
❖ خدمات جانبی تحمیلی

اولویت های سند سیاست های تجاری و صنعتی ۱۴۰۰

صمت

# هدفگیری صنعتی



Food industries

صنایع غذایی



Petrochemicals ,  
rubber & plastics

پتروشیمی، لاستیک و  
پلاستیک



Basic metals

فلزات اساسی  
فولاد، آلومینیوم و مس



Transportation  
industries

صنایع حمل و نقل



Electrical ,  
communication &  
power plant

تجهیزات برقی، ارتباطی و  
نیروگاهی



Home appliance  
industry

صنعت لوازم خانگی



Clothing  
industries

صنایع نساجی، پوشاک  
و چرم



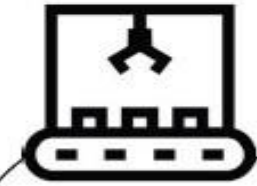
Chemical &  
pharmaceutical  
industry

شیمیایی و دارویی



Medical device  
industries

صنایع تجهیزات  
پزشکی



Industrial & mining  
machinery and  
equipment

ماشین آلات و تجهیزات صنعتی  
و معدنی

# صورت های تاریخی آرایش سازمانی: عصر قاجار

- سیاست درهای باز
- تخصیص یابی مبتنی بر منابع (تولیدات کشاورزی) برای ارزآوری

سیاست صنعتی

- فقدان سازمان صنعتی

سازمان صنعتی

واردات عمده (درصد کل)

۱۳-۱۹۱۲ ف	۱۸۸۰ ف	۱۸۵۰ ف	
۳۰	۴۸	۴۳	پارچه‌های پنبه‌ای
۵			پارچه‌های پشمی
۶			چای
۲۴			شکر
۲			اجناس فلزی
۴			حبوبات
۲	۱	۰۰	مواد نفتی

رشد خام فروشی در این نیم قرن در این نمودار مشخص است

صادرات عمده (درصد کل)

۱۳-۱۹۱۱ ف	۱۸۸۰ ف	۱۸۵۰ ف	
۵	۱۸	۳۸	ابریشم و تولیدات آن
۱	۱	۲۳	منسوجات پنبه‌ای و پشمی
۱۲	۱۶	۱۰	حبوبات
۱۳	۶	۴	میوه‌جات
۱	۵	۴	تنباکو
۱۹	۷	۱	پنبه خام
۲	۲۶	۰۰	ترياک
۱۲	۴	۰۰	فرش

# صورت های تاریخی آرایش سازمانی: عصر پهلوی اول

- گسترش بازارها (رفع محدودیت های گمرکی درون کشور، لغو تبعیض های گمرکی روس ها)
- ایجاد زیرساخت نرم (نظام حقوقی) و سخت (جاده)

۱۳۰۹-۱۳۰۰

- محدودیت مقداری ارز (ملی کردن بازرگانی خارجی)
- تهاتر مواد خام با تجهیزات آلمانی
- استقرار صنایع سبک (**منسوجات**، کبریت سازی، صابون و شوینده با سرمایه گذاری مستقیم دولت یا حمایت دولتی)

۱۳۲۰-۱۳۱۰

- اولویت فرمان نسبت به سازمان
- عدم تدوین نقشه اقتصادی (استراتژی)

سازمان صنعتی

# LARGE MANUFACTURING INDUSTRIES ESTABLISHED, 1926-47

Year	Factories <sup>a</sup>	Workers <sup>b</sup>
1926	2	462
1927	0	0
1928	0	0
1929	5	463
1930	1	2,397
1931	2	859
1932	6	2,182
1933	4	586
1934	13	5,675
1935	11	3,092
1936	11	5,142
1937	9	6,418
1938	9	7,417
1939	3	1,184
1940	3	67
1941	2	149
1942	1	146
1943	1	12
1944	4	1,949
1945	1	17
1946	7	1,409
1947	2	795
Date not given	39	3,143
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>40,421</b>

رشد و گسترش کارخانجات  
بزرگ در دوره پهلوی اول

دوره بحران ارزی و ملی  
شدن تجارت خارجی

دوره بی ثباتی سیاسی  
(رشد در صورت فقدان  
سیاست گذاری)

# MANUFACTURING PLANTS ESTABLISHED, 1930-1940<sup>a</sup>

Sector	Plants	Capital <sup>b</sup>	Horsepower <sup>c</sup>	Workers
Textiles	72	1,168	43,026	29,601
Sugar	8	582	9,909	4,501
Drinks	40	75	1,360	565
Chemicals	11	637	2,901	4,458
Soap	16	15	85	231
Glass	6	22	574	1,043
Leather	11	65	635	608
Matches	26	50	354	4,033
Flour and rice milling	37	89	3,072	1,376
Cotton ginning	29	53	1,382	590
Tea	9	42	348	399
<b>Total</b>	<b>265</b>	<b>2,798</b>	<b>63,646</b>	<b>47,405</b>

شکل گیری صنایع  
نساچی

رشد کارگران  
صنعتی

a) Excludes government cement factories.

b) Historical cost at current prices in million riāls

# صورت های تاریخی آرایش سازمانی: دهه ۱۳۲۰

- بحث منابع ایران در خارج - بحث وام های اصل ۴ و نیاز به تعریف طرح
- طرح های زیرساختی و تولیدی

سیاست صنعتی

- ایجاد سازمان برنامه (سازمان مجری سرمایه گذاری های دولت)
- واگذاری مدیریت شرکت های دولتی به سازمان برنامه

سازمان صنعتی

# صورت های تاریخی آرایش سازمانی: دهه ۱۳۳۰

- تلاش ناکام برای بهره گیری از نفت برای توسعه
- تلاش ناکام برای افزایش سهم نفت در توسعه
- تلاش برای استفاده از منابع بانکی برای توسعه

سیاست صنعتی

- ایجاد بانک اعتبارات صنعتی
- تقویت سازمان برنامه به عنوان مجری پروژه های زیرساختی (۳۷-۱۳۳۴)
- تحول سازمان برنامه به سازمان خط دهنده (تلفیق برنامه و بودجه)
- جدایی بانک مرکزی از بانک ملی برای تنظیم سیاست پولی

سازمان صنعتی

علی رغم فساد طرح تسعیر: پایه گذاری صنایع شیمیایی (پالایشگاه شیراز)، صنایع کانی غیر فلزی (سیمان و کاشی)، پوشاک و نساجی

# صورت های تاریخی آرایش سازمانی: دهه ۱۳۴۰

- جایگزینی واردات (حمایت تعرفه ای دولت)
- سرمایه گذاری مستقیم دولت (طرح های عمرانی، صنایع مادر، صنایع سنگین)
- حمایت مالی دولت (تسهیلات توسعه ای، اختصاص منابع به صنعت)

## سیاست صنعتی

- بانکداری توسعه ای (بانک صنعتی و معدنی)
- ادغام سازمانی (صنعت و معدن، بازرگانی، دارایی)
- ایجاد سازمان توسعه ای (شرکت سرمایه گذاری) (ایدرو- ملی صنایع پتروشیمی)
- هماهنگی شخصی شده (سازمان برنامه و بودجه، بانک مرکزی و وزارت اقتصاد)

## سازمان صنعتی

- شکل گیری صنایع مادر (فلزات اساسی)، ماشین سازی، خودرو، پتروشیمی و شیمیایی، لوازم خانگی

# صورت های تاریخی آرایش سازمانی: دهه ۱۳۵۰

- جایگزینی واردات (حمایت تعرفه ای دولت)
- سرمایه گذاری مستقیم دولت (طرح های عمرانی، صنایع مادر، صنایع سنگین)
- مالی شدن (رشد بانکداری خصوصی)

## سیاست صنعتی

- تضعیف سازمان برنامه و بودجه (برنامه عمرانی پنجم و قانون برنامه و بودجه)
- تجزیه وزارت اقتصاد
- عدم هماهنگی شخص محور
- تفوق فرمان بر سازمان

## سازمان صنعتی

- تضعیف بخش مولد در برابر بخش نامولد
- عدم استقرار صنایع جدید

در دوره مورد نظر، کاهش سهم کشاورزی، جهش درآمد نفتی و سهم صنعت تقریباً ثابت مانده

سهم بخش‌های مختلف در تولید ناخالص ملی ۱۳۵۷-۴۲  
(به میلیارد ریال، قیمت‌های ثابت)

	۱۳۵۶-۵۷		۱۳۵۱-۲		۱۳۴۶-۷		۱۳۴۱-۲		
	میزان	% ت.ن.م.	میزان	% ت.ن.م.	میزان	% ت.ن.م.	میزان	% ت.ن.م.	
۱- کشاورزی	۲۳۹/۰	۹/۲	۲۷۱/۰	۱۰/۳	۱۱۱/۱	۲۱/۶	۸۸/۸	۲۷/۴	
۲- صنعت	۶۸۴/۳	۱۸/۵	۳۳۳/۰	۱۲/۶	۱۰۶/۳	۲۰/۷	۵۷/۸	۱۷/۸	
صنایع و معادن	(۴۶۸/۲)	(۱۲/۶)	(۲۲۴/۴)	(۸/۵)	(۷۲/۵)	(۱۴/۲)	(۴۱/۵)	(۱۲/۸)	
ساختمان	(۱۷۹/۵)	(۴/۸)	(۹۱/۴)	(۳/۵)	(۲۴/۹)	(۴/۸)	(۱۴/۱)	(۴/۳)	
آب و برق	(۳۶/۶)	(۱/۱)	(۱۷/۲)	(۰/۶)	(۸/۹)	(۱/۷)	(۲/۲)	(۰/۷)	
۳- خدمات	(۱۲۸۱/۳)	(۳۴/۶)	(۶۲۹/۴)	(۲۳/۹)	(۱۸۷/۰)	(۳۶/۴)	(۱۱۹/۸)	(۴۰/۰)	
خدمات دولتی	(۴۰۲/۳)	(۱۰/۹)	(۲۰۷/۸)	(۷/۹)	(۴۸/۶)	(۹/۴)	(۲۴/۷)	(۷/۶)	
۴- نفت	۱۲۸۴/۹	۳۴/۷	۱۳۳۳/۳	۵۰/۶	۹۲/۴	۱۸/۰	۴۰/۰	۱۲/۳	
۵- تولید ناخالص ملی (قیمت‌های بازار)*	۳۷۰۲/۴	-	۲۶۳۵/۷	-	۵۱۳/۸	-	۳۲۴/۲	-	

\* ارقام این ردیف جمع دقیق ارقام ردیف‌های ۱-۴ نیستند، زیرا مالیات‌های غیرمستقیم و خالص درآمد عوامل تولید غیرنفتی از خارج را نیز دربر می‌گیرند.  
منبع: بر پایه بانک مرکزی ایران، گزارش سالانه، سال‌های مختلف و سایر نشریات رسمی.



# صورت های تاریخی آرایش سازمانی: دهه ۱۳۶۰

- محدودیت مقداری ارز (کنترل بازرگانی خارجی)
- ملی سازی بانکها (کنترل منابع بانکی)
- سرمایه گذاری مستقیم دولت (طرح ژنریک دارو، صنایع تبدیلی کشاورزی)

## سیاست صنعتی

- تنش بر سر سازمان برنامه و بودجه
- ملی سازی شرکت ها (سازمان صنایع ملی، شرکت داری ایدرو)
- مصادره شرکت ها (شکل گیری بنیادها)

## سازمان صنعتی

- توسعه صنایع دارویی (طرح ژنریک دارو) و تجهیزات پزشکی
- توسعه صنایع غذایی (جایگزینی کمبود کالای اساسی)
- توجه به صنایع کوچک (شهرک سازی)

# صورت های تاریخی آرایش سازمانی: دهه ۱۳۷۰

- آزادسازی و مقررات زدایی (رفع موانع تجاری، کاهش قیمت گذاری)
- خصوصی سازی
- کنترل مقداری ارز (توسعه خودروسازی)
- سرمایه گذاری مستقیم دولت (وزارتخانه های بخشی و سازمان های توسعه ای)
- حمایت مالی دولت (وزارتخانه های بخشی)
- انتقال فناوری (وزارتخانه های بخشی)

## سیاست صنعتی

- ایجاد مناطق آزاد و ویژه
- سازمان خصوصی سازی
- ایجاد سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی (ایمیدرو)
- تقسیم کار سازمان گسترش و خودروسازها (توسعه قطعه سازی)
- تاسیس شرکت های دولتی مدیریت پروژه

## سازمان صنعتی

- افول صنایع نساجی (در نتیجه شوک های ارزی و ضعف مدیریتی)
- توسعه صنایع فلزات اساسی، پتروشیمی و کانی های غیرفلزی
- توسعه زنجیره ارزش خودرو
- توسعه صنایع غذایی با گسترش بازار داخلی
- توسعه صنایع تجهیزات نیروگاهی

# صورت های تاریخی آرایش سازمانی: دهه ۱۳۸۰

- آزادسازی و مقررات زدایی (رفع موانع تجاری، کاهش قیمت گذاری)
- خصوصی سازی (واگذاریهای اصل ۴۴)
- مالی شدن (رشد بانکداری خصوصی)

## سیاست صنعتی

- سازمان سهام عدالت (واگذاری کوپنی)
- توسعه شستا (واگذاری رد دیون)
- واگذاری شرکتهای سازمان های توسعه ای
- حساب ذخیره ارزی (بعدتر صندوق توسعه ملی)
- شکل گیری انواع صندوق های مالی-اعتباری

## سازمان صنعتی

• عدم توسعه صنایع جدید

• افول صنایع کاربر (نساجی و ...) در نتیجه بیماری هلندی و تحریم ها

# بانک های تخصصی

# صندوق های توسعه ای

# بانک های خصوصی

صندوق توسعه ملی

National Development Fund Of Iran



صندوق نوآوری و شکوفایی



صندوق جهش از تحقیقات و توسعه به کارآفرینی



صندوق کارآفرینی امید

پایتخت علمی فناوری  
معاونت علمی فناوری



IRANMICO



صندوق توسعه صنایع دریایی



صندوق تحقیق و توسعه صنایع و معادن  
Research and Development Fund for Industries and Mines

صندوق حمایت از پژوهشگران و فناوران کشور



صندوق ضمانت سرمایه گذاری تعاون  
COOPERATIVE INVESTMENT GUARANTEE FUND



کامپلکس از توسعه بخش کشاورزی



صندوق ملی توسعه تکنولوژی ایران



صندوق ضمانت سرمایه گذاری صنایع کوچک



صندوق بیمه صادرات ایران



صندوق توسعه صنعت از  
تربوداری کشور



صندوق ضمانت صادرات ایران  
EXPORT GUARANTEE FUND OF IRAN



بانک صنعت و معدن  
Bank of Industry & Mine



بانک توسعه تعاون



بانک کشاورزی



بانک توسعه صادرات ایران  
EXPORT DEVELOPMENT BANK OF IRAN



بانک پارسیان



بانک خاورمیانه  
Middle East Bank



بانک سینا



بانک یاسارگاد



بانک حکمت ایرانیان  
Bank Hekmat Iranian

بانک شهر  
نوآوری در خدمت



بانک دی  
DAY BANK



بانک سامان  
Saman Bank



بانک کارآفرین  
KARAFARIN BANK



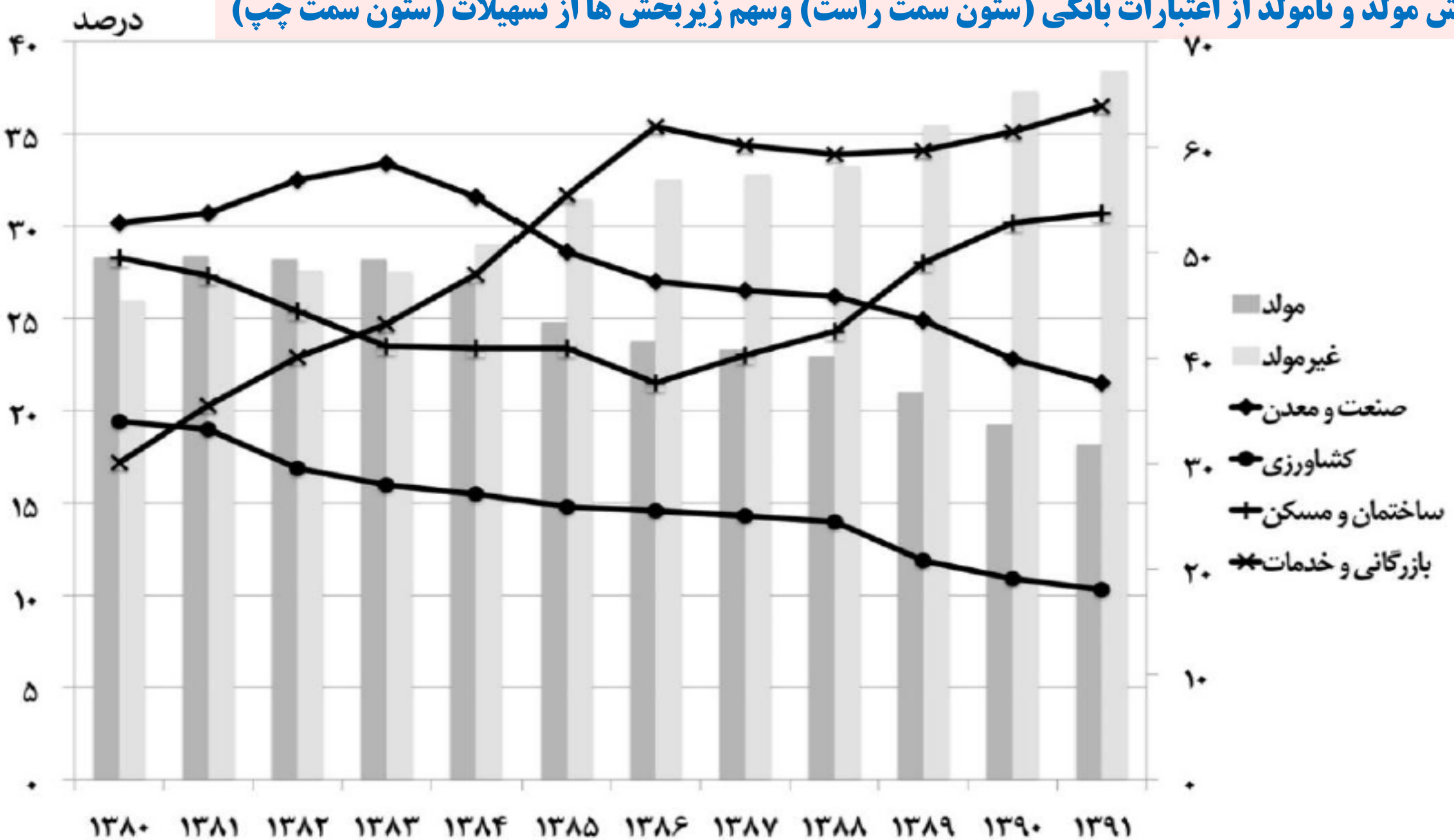
بانک انصار



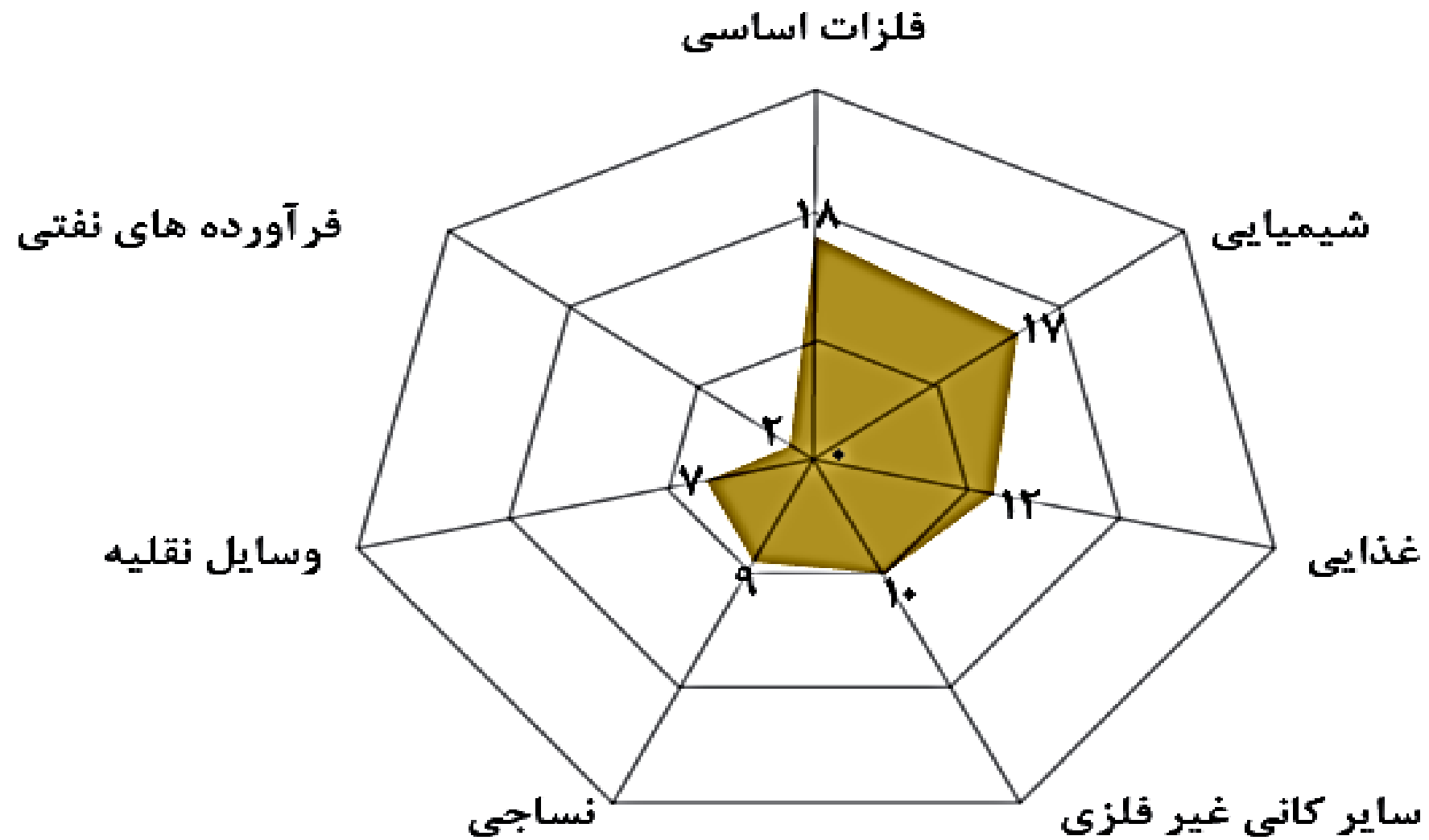
بانک آینده  
AYANDEH BANK

بانک اقتصاد نوین  
ENBANK

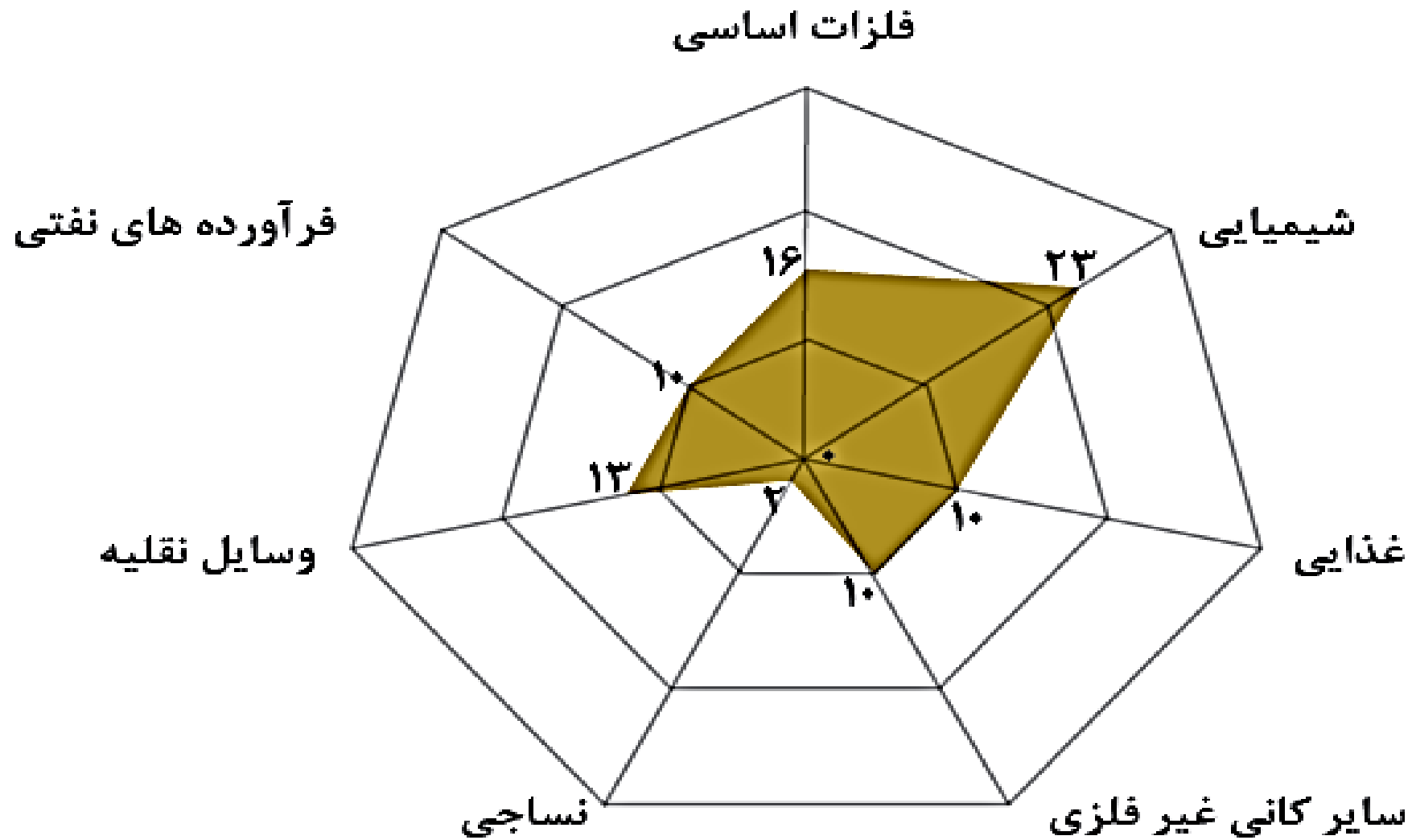
## سهم بخش مولد و نامولد از اعتبارات بانکی (ستون سمت راست) و سهم زیربخش ها از تسهیلات (ستون سمت چپ)



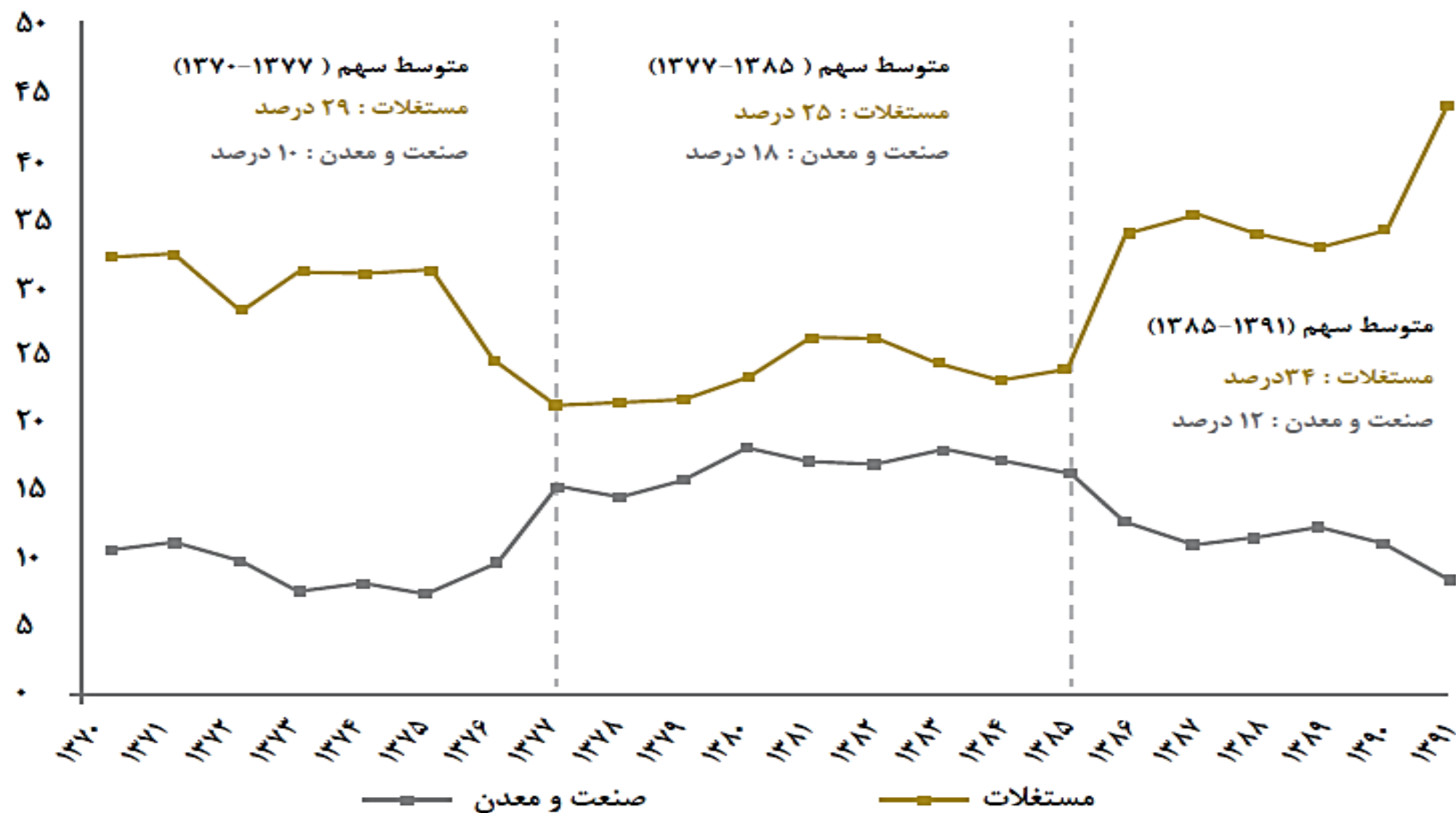
نمودار ۱۴ - سهم گروه‌های صنعتی منتخب از کل ارزش افزوده در سال ۱۳۷۵ (درصد)



نمودار ۱۵ - سهم گروه‌های صنعتی منتخب از کل ارزش افزوده در سال ۱۳۹۰ (درصد)



## نمودار ۵ - مقایسه سهم در تشکیل سرمایه ثابت ناخالص میان بخش‌های صنعت و معدن و مستغلات



# صورت های تاریخی آرایش سازمانی: دهه ۱۳۹۰

- آزادسازی و مقررات زدایی (رفع موانع تجاری، کاهش قیمت گذاری) - دوره  
برجام

- خصوصی سازی (واگذاریهای اصل ۴۴)

- محدودیت مقداری ارز (دوره تحریم ها)

- مالی شدن (رشد بانکداری خصوصی)

سیاست صنعتی

- معاونت علمی و فناوری

- ادغام برخی صندوق ها

سازمان صنعتی

- شکل گیری شرکت های دانش بنیان (صنایع آی تی)

- رشد محدود صنایع نساجی

- رشد محدود صنایع لوازم خانگی

# جمع بندی آرایش سازمانی



**رویکرد تنوع**

**بخشی**

**الگوی مصرف**

**وابسته**

• هر دهه پیشرفت ها و پسرفت های خاص خود را داشته است

• دهه های ۱۳۱۰، ۱۳۴۰، ۱۳۶۰ و ۱۳۷۰ دهه های ارتقاء صنعتی

• دهه های ۱۳۵۰ و ۱۳۸۰ دهه های افول صنعتی

• دهه ۱۳۹۰، وضعیت بسیار متناقضی داشته است

# عوامل ارتقاء صنعتی

- زمینه اندکی برای توسعه صنعتی
- بیشتر مشوق توسعه منبع محور و سوداگری بویژه باتوجه به الگوی مصرف وابسته

بازار و تقاضا

- عمدتاً تابع رانت ها و مشوق های دولت
- در دوره های موثر، مشوق تولید کنندگان به سرمایه گذاری های پرریسک یا بلندمدت

توسعه صنعتی

- صنایع مورد بحث عمدتاً متأثر از حمایت های دوره ای دولت
- توسعه اولویت ها نیازمند هدفمند شدن اولویت ها

رشته های  
اولویت دار

- نقش جهت دهنده به موثر یا ناموثر بودن رانت ها

آرایش سازمانی

جایگزینی واردات (دهه ۱۳۱۰) - اعتبارات بانکی  
(دهه ۱۳۳۰)



اعتبارات بانکی (۱۳۴۰) - سازمان توسعه ای  
(۱۳۷۰)



جایگزینی واردات (دهه ۱۳۱۰) - اعتبارات بانکی  
(دهه ۱۳۳۰)



اعتبارات بانکی و سیاست تجاری (۱۳۴۰) -  
سیاست تجاری (۱۳۷۰)



اعتبارات بانکی (دهه ۱۳۳۰) - سازمان توسعه ای (۱۳۴۰، ۱۳۷۰، ۱۳۸۰)



# هدفگیری صنعتی

سرمايه گذاري مستقيم و اعتبارات بانکی (۱۳۶۰)



سرمايه گذاري مستقيم (۱۳۴۰-۱۳۵۰-۱۳۷۰) - سازمان توسعه ای (۱۳۸۰)



اعتبارات بانکی (۱۳۵۰-۱۳۶۰)



سازمان توسعه ای (۱۳۴۰)



سرمايه گذاري مستقيم (۱۳۷۰)



# عوامل افول صنعتی



- خصوصی سازی و ایجاد مناطق آزاد سیاست های اصلی فرابخشی کشور بوده است. به نظر نمیرسد این دو سیاست دستاورد چندانی داشته است.
- خصوصی سازی به مسئله فضای کلی کسب و کار و ریسک های سرمایه گذاری و آرایش سازمانی واحدها (کوچک و بزرگ) بی توجه بوده است.
- سیاست های تسهیل گر فضای کسب و کار در تنوع بخشی ناکام بوده اند، زیرا با اقتضائات سیاسی و محیط اقتصاد سیاسی و نیز بسترهای اجتماعی (الگوی مصرف) ناهمخوانی داشته اند.
- نتیجه پیگیری این سیاست ها، اختلال، موازی کاری و صنعت زدایی بوده است.

# آرایش سازمانی مقوم ارتقاء صنعتی

## تنظیم سیاست اعتباری

ادغام صندوق ها

ایجاد بانک  
توسعه ای

## تنظیم سیاست تجاری

ادغام سازمانی  
(اداره گمرک با  
صمت)

احیاء  
سازوکارهای  
تنظیم بازار

## تنظیم سیاست سرمایه گذاری

اصلاح قانون  
اصلاح ۴۴

ماموریت گرا  
شدن سازمان  
توسعه ای

# جایگاه سازمان های توسعه ای در ارتقاء صنعتی

- بی نیازی به منابع دولت - امکان گردش منابع - امکان اجرای طرح های سودآور

**امتیاز مهم سازمان های توسعه ای**

- توسعه زنجیره ارزش - حل معضلات زنجیره

**ماموریت**

## باز تنظیم سازمان های توسعه ای

ایدر و

نفت و گاز و انرژی (شامل بالادست نفت و گاز و پتروشیمی)، صنایع پیشرفته، حمل و نقل (شامل خودرو، ریلی، دریایی، بالگرد غیرنظامی)، سایر صنایع (فولاد و ماشین کاری، لاستیک و پلاستیک، نساجی، کاغذ، دارویی، فلزی و غیره

ایمیدرو

فلزات اساسی، سرب و روی، فلزات غیرآهنی (آلمینیوم، منیزیم و ...)، اکتشاف، فراوری و متالورژی، توسعه فلزات اساسی، فراوری و متالورژی

ملی صنایع پتروشیمی

کودهای شیمیایی، طرح های بالایشگاهی و پتروشیمی، زنجیره ارزش متانول، توسعه زنجیره اتیلن، زنجیره ارزش پروپیلن، توسعه زنجیره ارزش بنزن

صنایع کوچک

توسعه خوشه های صنعتی صنایع موادغذایی، نساجی، پوشاک و چرم، چوب و محصولات چوبی، صنایع کاغذ، مقوا، شیمیایی، محصولات کانی غیرفلزی، تولید فلزات اساسی، ماشین آلات، تجهیزات و ابزار، متفرقه و طبقه بندی نشده، گردشگری

معاونت علمی

شرکت های دانش بنیان



توسعه صنایع فناوری بر ماشین سازی، خودرو، لوازم خانگی



اکتشاف و توسعه پایین دست فلزات اساسی



شوینده ها، لاستیک و پلاستیک



صنایع نساجی و پوشاک، چرم، صنایع غذایی، صنایع چوب و کاغذ



صنایع فناوری اطلاعات و ارتباطات

نیاز به مأموریت گرا شدن سازمان های توسعه  
تبدیل معاونت علمی به شرکت توسعه ای  
قرار گیری سازمان های توسعه ای زیرمجموعه سازمان برنامه و بودجه

**با تشکر از توجه شما**