

## آسیب‌شناسی مدیریت در شرکت‌های تعاونی تولید (صنعتی)

• علیرضا وحیدزاده

### اشاره:

تحقیقات علمی متضمن تعامل مستمر، بین مشاهده و تبیین و گردآوری داده‌های بیشتر برای آزمون تبیین و پالایش تبیین نظری است در این راستا ارائه تبیین مناسب که متضمن دو فرآیند مرتبط به هم نظریه‌پردازی و نظریه‌آزمایی است مبتنی بر مشاهدات مکرر و نیز واقعیات عینی برای حصول به نظریه‌ای است که در مرحله بعد محقق آن را مورد آزمون قرار می‌دهد. این مقاله تلخیصی است از یک کار تحقیقی که در دو مرحله نظریه‌پردازی و نظریه‌آزمایی صورت گرفته است.

الف) اکثر کشورهای در حال توسعه برای ایجاد عدالت اجتماعی، توسعه اقتصادی، رفاه اجتماعی و بهبود استانداردهای زندگی مردم خود مصبرند اما مسأله‌ای که برنامه‌ریزان، استراتژیست‌ها و سیاستمداران این کشورها با آن مواجه می‌شوند این است که چگونه می‌توان منافع اجتماعی مردم را بدون عقب‌نگهداشتن رشد اقتصادی تامین کرد.

ب) در سال ۱۹۹۶ برنامه عمران ملل متحد با پشتیبانی مالی دولتهای دانمارک، فنلاند، هلند و نروژ تصمیم گرفت تا ابتکار جهانی ویژه‌ای را به قصد کمک به کشورهای محروم در زمینه ایجاد استراتژیهای ملی و محلی برای کاهش فقر

به مرحله اجرا درآورد و این بزرگ‌ترین رویدادی بود که تا آن زمان در زمینه مبارزه با بیدار با پدیده فقر رخ داده بود. (ج) وقتی که پردون در کتاب فلسفه فقر، علت این پدیده شوم اجتماعی را در عدم رعایت عدالت اجتماعی نسبت به ارزش کار، بیان کرد و با دیدی تک بعدی و تک علتی پدیده فقر را فقیر کرده بود، مارکس در مقابل او کتاب فقر فلسفه را نگاشت و از این طریق در مقابل پرودن مسأله شناخت و فقر شناخت نسبت به علل موجد پدیده‌های اجتماعی را مطرح کرد و تک بعدی و تک علتی نگریستن به پدیده‌های اجتماعی را نوعی ضعف خواند و چنین بیان کرد: تا زمانی که علت‌های واقعی مسائل اجتماعی (فقر) در زیر لفافه ایدئولوژیک و وجدان‌های کاذب نهفته باشد، هرگونه حرکت اصلاحی در این رابطه بی‌نتیجه خواهد ماند.

### آسیب‌شناسی مدیریت در تعاونیهای تولید

باتوجه به ناکارآمدی بخش دولتی و فقدان بستر فرهنگی مناسب و متناسب برای فعالیت‌های بخش خصوصی، بخش تعاونی و بخصوص تعاونی‌های تولید (صنعتی) اهمی مناسب و شاید آخرین چاره جهت تعدیل شرایط اجتماعی، توسعه اقتصادی و گسترش رفاه عمومی

محسوب می‌شود. توانایی این گونه موسسات در باز توزیع منافع حاصل از رشد اقتصادی، توان بخشی افراد از طریق ایجاد اشتغال مولد، گسترش بنگاههای کوچک و متوسط و تمرکززدایی و تفویض اختیار و تشویق به مشارکت‌های مردمی، ترغیب به سرمایه‌گذاری و جذب سرمایه‌های اندک مردم و یک کاسه کردن آن جهت انجام کارهای بزرگ، تعدیل نابرابری‌ها، خویش فرما کردن مالکیت، فراهم آوردن شرایط و ابزار کار برای کسانی که قادر به کارند اما ابزار کار ندارند، پایین آوردن ریسک‌های سرمایه‌گذاری، گسترش شبکه‌های حمایتی متقابل (تقویت سرمایه‌های اجتماعی) آشنا و آگاه‌سازی شهروندان نسبت به حقوق و وظایف و تعهدات و مسؤولیت‌ها (تقویت سرمایه‌های اجتماعی) توزیع برابر فرصت‌ها و ارزش‌ها (اساسی‌ترین کارکرد سیاست اجتماعی)، کاهش بار هزینه‌های دولت، اعمال فرآیندهای مردم‌سالارانه در تمام سطوح تصمیم‌گیری، ساده کردن اصطلاحات به جهت برنامه‌پذیر بودن (کارکرد سیاست اجتماعی)، هدفمند کردن هزینه‌ها (کارکرد سیاست اجتماعی)، گسترش بعد تعاملات و جلوگیری از انزوای اجتماعی و جزیره‌ای شدن افراد و خودتخریبی (تقویت سرمایه‌های اجتماعی) منطقی کردن

یارانه‌ها و حمایت‌ها، هدایت هزینه‌ها روی منابع ماندگار (کارکرد سیاست اجتماعی) تقویت وجدان کاری و حس مسؤولیت و تعهد اجتماعی (تقویت سرمایه‌های اجتماعی)، حذف روحیه اجبری و کارگری، ارائه خدمات زیربنایی و آگاهی بخشی به حوزه‌های فقیرنشین شهری و روستایی (کارکرد سیاست اجتماعی)، ایجاد مبانی قانونی برای توسعه همه جانبه (کارکرد سیاست اجتماعی) و...

از موارد مهم این رویکرد مثبت یعنی تعاونی‌سازی اقتصاد است. این بخش در صورتی که مدیریت آن همگام و مجهز به نیروهای متخصص و آموزش دیده و معتقد به این گونه فعالیت‌ها گردد و صادقانه مورد حمایت جامعه و دولت نیز قرار گیرد نتایج چشم‌گیری را به بار خواهد آورد که این امر نیز مستلزم شرایطی است که در آن تعاونی‌ها موجوداتی بی جان و بی روح تلقی نشوند و با پذیرفتن این حقیقت که تصورات کلی از این گونه فعالیت‌ها در نقاط مختلف جهان بسیار متفاوت است، در طرح ریزی این گونه مؤسسات، تناسب هر تفسیر و تجربیات و تصورات بنا به اقتضای محل به حساب آورده شود.

باید توجه داشت که تصور کلی از تعاونی که در قالب موسسه راچدیل شکل گرفته و قوام یافته اکنون به گونه است که با شرایط و نیازهای کنونی و به عبارتی با واقعیت عینی و موجود سازگار نیست. حتی تغییراتی که در اصول تعاون از طرف اتحادیه بین‌المللی تعاون در رابطه با این گونه فعالیت‌ها ارائه شد نیز شرایط و فضای خاصی را می‌طلبد که با واقعیت عینی (رقابت‌های گشوده غول‌های اقتصادی، تراست‌ها و کارتل‌های سرمایه‌داری، تبلیغات محیلانه و استراتژی‌های حساب شده جهت حذف فعالیت‌های تعاونی و...) سازگار نیست! از طرف دیگر رسالت سازمان‌های تعاونی دیگر فقط تهیه حوائج زندگی اعضا به بهای ارزانتر و حذف واسطه‌ها و سلف خران نمی‌باشد، بلکه معطوف به توسعه اقتصادی، برقراری عدالت اجتماعی و گسترش رفاه عمومی است و عملی کردن

جنین برنامه‌ها و استراتژی‌هایی برای مؤسسات تعاونی، رسالتی است سنگین و با ارزش که نرم‌افزار و سخت‌افزاری متناسب با شرایط روز می‌طلبد. به عبارتی، تعاونی‌ها باید تحت نظر

Processing

|       |            |              |        |
|-------|------------|--------------|--------|
| input | machinery  | ماشین‌آلات   | output |
|       | material   | مواد اولیه   |        |
|       | money      | پول          |        |
|       | management | مدیریت       |        |
|       | method     | روش          |        |
|       | man power  | نیروی انسانی |        |

متخصصان و آگاهان به امر تعاونی باز تولید و باز تعریف شوند.

شتاب فراوان تغییرات محیطی همراه با عدم قطعیت الگوها و مدل‌های طراحی شده در روندی که متحول است، برنامه‌ریزی، مدیریت و هدایت این گونه مؤسسات و حفظ و حراست آنها را در مقابل آسیب‌های محیطی بسیار مشکل و فنی ساخته است. حاکمیت تکنولوژی الکترونیک، سیمینتیک و جدیداً بیونیک، بازارهای شناور و موج، جایگزینی تحصیل‌کردگان و متخصصان به جای کارگزاران بدون سواد و مهارت و... ایجاب می‌نماید تا در رابطه با این گونه مؤسسات و اصول حاکم بر آنها تجدیدنظر شود چرا که سازمان‌ها اگر قدرت انطباق با محیط را نداشته باشند، به طور خودکار توسط محیط پس‌زده شده و حذف می‌شوند. مؤسسات تعاونی نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشند. مؤسسات تعاونی را پتانسیل‌هایی است که به جهت فقدان شرایط مناسب و متناسب و فقدان نیروهای کارآمد، متخصص و حرفه‌ای به صورت بالقوه باقی مانده و فرصت شکوفایی نیافته‌اند. در حقیقت تعاونی ابزاری است به اعتبار شرایط، شرایطی که دولت، جامعه و بخصوص بانیا و مسؤولین و متخصصان نهضت تعاون وظیفه فرهنگ‌سازی و ایجاد آن را برعهده دارند.

شرکت‌های تعاونی را به عنوان مجموعه‌ای از عناصر و عواملی که با یکدیگر ارتباط تعاملی و تقابلی دارند و در عین حال موادی را از بیرون گرفته و به

یک محصول خاص تبدیل کرده و به بیرون تحویل می‌دهند، می‌توان تحت عنوان یک سیستم مورد بررسی قرار داد. سیستمی که ورودی‌ها و خروجی‌هایی دارد. ورودی‌هایی که با مدیریت مناسب تحت فرآیند فن‌آوری سیستم (6M) سازمانی قرار گرفته و تبدیل به خروجی‌ها می‌شود.

خروجی‌هایی که تضمین حیات و بقای شرکت وابسته به پذیرش آنها از طرف جامعه است. طبق تحقیقات صورت گرفته، جامعه کنونی ما با بحران‌هایی روبه‌روست که مهمترین آنها بحران مدیریت است و از آنجایی که این مسأله در مؤسسات تعاونی به عینی‌ترین شکل قابل درک و لمس است این بحث نیز روی این موضوع متمرکز می‌گردد. «طبق تحقیقات به عمل آمده بیش از ۹۵٪ از لغزش‌ها و خطاها در مؤسسات تعاونی تولید (صنعتی) به مدیریت برمی‌گردد، مدیریتی که خود متأثر از سایر متغیرهاست، متغیرهایی ناشی از محیط بیرونی و درونی سازمان.

برخی را عقیده بر این است که شرکت‌های تعاونی برخلاف سایر مؤسسات تجاری نیاز به مدیریت فنی، تخصصی و علمی و تئوری‌های سازمانی و ضابطه‌مند ندارند، چرا که جایگزین شدن منافع جمعی به جای منافع فردی و سود محدود و کنترل همه‌جانبه اعضا، نیاز شرکت تعاونی را به این نوع مدیریت کاهش می‌دهد که این برداشت باعث شده تا مبحث مدیریت و سازماندهی و نظام ضابطه‌مند اداری در این نوع مؤسسات چندان جدی گرفته نشود. در صورتی که یک بررسی اجتماعی نشان می‌دهد که از نظر فعالیت‌های اقتصادی تفاوتی بین شرکت‌های تعاونی و مؤسسات غیرتعاونی به لحاظ کنترل و مدیریت وجود ندارد.

آندره فیلیپ اقتصاددان و فیلسوف، در جایی می‌نویسد که فعالیت شرکت‌های تعاونی هنگامی مثمرتر خواهد بود که در جهت صحیح و مسیر درست قرار گیرند و این منوط به آن است که برحسب نیازمندی‌ها و مقتضیات شرایط، ابتکار و تدابیر سنجیده، رهبر و رهنمون باشد و این صورت نمی‌گیرد مگر این که

بر اساس تئوری مدیریتی لوترگبولیک و وظایف مدیریت در هر سازمان به هفت طبقه:

- Planing برنامه ریزی
- Organizing سازماندهی
- Staffing کارگزینی
- Directing هدایت کردن
- Coordinating هماهنگ کردن
- Reporting گزارش نویسی
- Budgeting بودجه نویسی

تقسیم می شوند که اختلال در انجام این وظایف هدایت 6m سازمان یا در کل فرآیند فن آوری سیستم را با مسأله مواجه می سازد و ایجاد مسأله در فرآیند فن آوری سیستم زمینه را برای هرز رفتن منابع، کاهش کیفیت تولیدات، ناتوانی در رقابت، وابستگی شدید به حمایت های دولت، از دست دادن پرستیژ اجتماعی، کاهش انگیزه های سرمایه گذاری، سیاسی شدن و انحراف از اصول و در نهایت ورشکستگی و انحلال هموار می سازد.

در این کار پژوهشی که با هدف آسیب شناسی زیر سیستم مدیریت در شرکت های تعاونی تولید صنعتی صورت پذیرفته، از طریق مشاهدات موردی و رفرنس به واقعیت عینی بیست عامل، به عنوان عوامل محیطی تاثیرگذار بر زیر سیستم مدیریت در این گونه مؤسسات مورد شناسایی قرار گرفته اند در این پژوهش که به وسیله ابزار پرسشنامه و طیف پنج قسمتی لیکرت از طریق مدیران اجرایی ۱۰۰ شرکت تعاونی تولید صنعتی مورد نظرسنجی به انجام رسیده است چنین برمی آید ۸۲٪ نماها در طبقه بسیار زیاد و ۱۸٪ نماها در طبقه زیاد قرار گرفته است. به عبارتی ۸۲٪ نماها حکایت از تاثیر بسیار زیاد عوامل محیطی بر زیر سیستم در شرکت های تعاونی تولید صنعتی دارد و ۱۸٪ آنها تاثیر عوامل محیطی بر زیر سیستم مدیریت را

در این گونه مؤسسات زیاد ارزیابی می کنند که فرآیند این تاثیرگذاری و تاثیرپذیری از طریق مدل ترسیم شده به شکل بهتری قابل درک است. با توجه و استناد به آمار بدست آمده می توان چنین گفت که:

چاپلین کرو اندیشمندی دیگر است که مسأله اساسی تعاونی ها را نه در کمبود و ضعف مالی بلکه در ساختار سازمانی و روابط بین اشخاص می داند.

و سرانجام به یافته های انجمنی از متخصصان امر تعاونی در رابطه با مسائل این گونه مؤسسات اشاره می کنیم. اعضای این انجمن مسائل اساسی تعاونی های تولید را در:

۱- فقدان یک ساختار سلسله مراتبی و روشن مدیریت ۲- فقدان تجربه بازرگانی و بازاریابی ۳- اعتقاد به تقدم نیازهای اجتماعی در تولید می دانند. هر چند که تاکنون در جامعه ما و در رابطه با آفات و آسیب های این گونه مؤسسات تحقیق و پژوهشی صورت پذیرفته، اما می توان با قدری تأمل با توجه به این که مؤسسات تعاونی تقریباً بر اساس اصول واحد شکل می گیرند، مسائل ذکر شده در سطور قبل را می توان برای همه مؤسسات تعاونی تعمیم داد. بخصوص مسائل مدیریتی در این گونه مؤسسات را که در مواردی به آنها اشاره شده است.

متأسفانه کتب، مقالات و تحقیقاتی که تاکنون در رابطه با زیر سیستم مدیریت به نگارش درآمده و انجام پذیرفته، بحث مدیریت تعاونی ها را یا بسیار سطحی و ابتدایی تفسیر کرده و یا بسیار آرمانی و رویایی و بسیار کم مشاهده می کنیم متأسفانه، تحقیقات یا بررسیهایی که با دیدی واقع بینانه و مبتنی بر واقعیت عینی این زیر سیستم کلیدی را مورد بررسی، تحلیل و آسیب شناسی قرار داده باشد، بسیار نادر است.

در جامعه ما همیشه مدیریت، علت تلقی شده و عقب ماندگی، ناکارآمدی، ضعف ها و در جازدن ها، شکست ها و... و همین طور پیشرفت ها، موفقیت ها، پیروزیها و... معلول، یعنی این که همه چیز به مدیریت ختم شده، اگر موفقیت بوده، مدیریت توانا و اگر شکست بوده مدیریت، ناتوان ارزیابی شده و دیگر هیچ اشاره ای به شرایط فضا، امکانات، منابع، فرصت ها و تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف و... و عواملی که به اشکال مختلف مدیریت مدیر را تحت تاثیر قرار می دهند، نمی شود.

مدیران هوشیار و علاقه مند و وارد به مسائل و مشکلات تعاونی اداره امور آنها را برعهده گیرند.

درجایی دیگر مارشال که خود مدیریت آموزشگاه شرکت های تعاونی انگلستان را برعهده داشت می نویسد: چنانچه در تأسیس شرکت های تعاونی آنچه دقت است به عمل آید ولی عامل مدیریت صحیح مورد غفلت قرار گیرد، امید به موفقیت بسیار ضعیف خواهد بود. البته بحث فقط حول محور تخصص و فنون مدیریتی نیست. آنچه که مهمتر می نماید شرایط است که مدیر در آن فعالیت می کند و عواملی که از درون و بیرون سازمان روی نوع فعالیت مدیر تاثیر می گذارد.

ما اغلب عادت کرده ایم که مدیران را با عدد و رقم مورد ارزش گذاری و ارزشیابی قرار دهیم، در صورتی که شرایط و امکانات، آزادی عمل و اختیار، قدرت پاداش و تنبیه... و در کل عوامل محیطی به سادگی توانایی های شخصی، علمی و فنی مدیر را تحت تاثیر قرار می دهد.

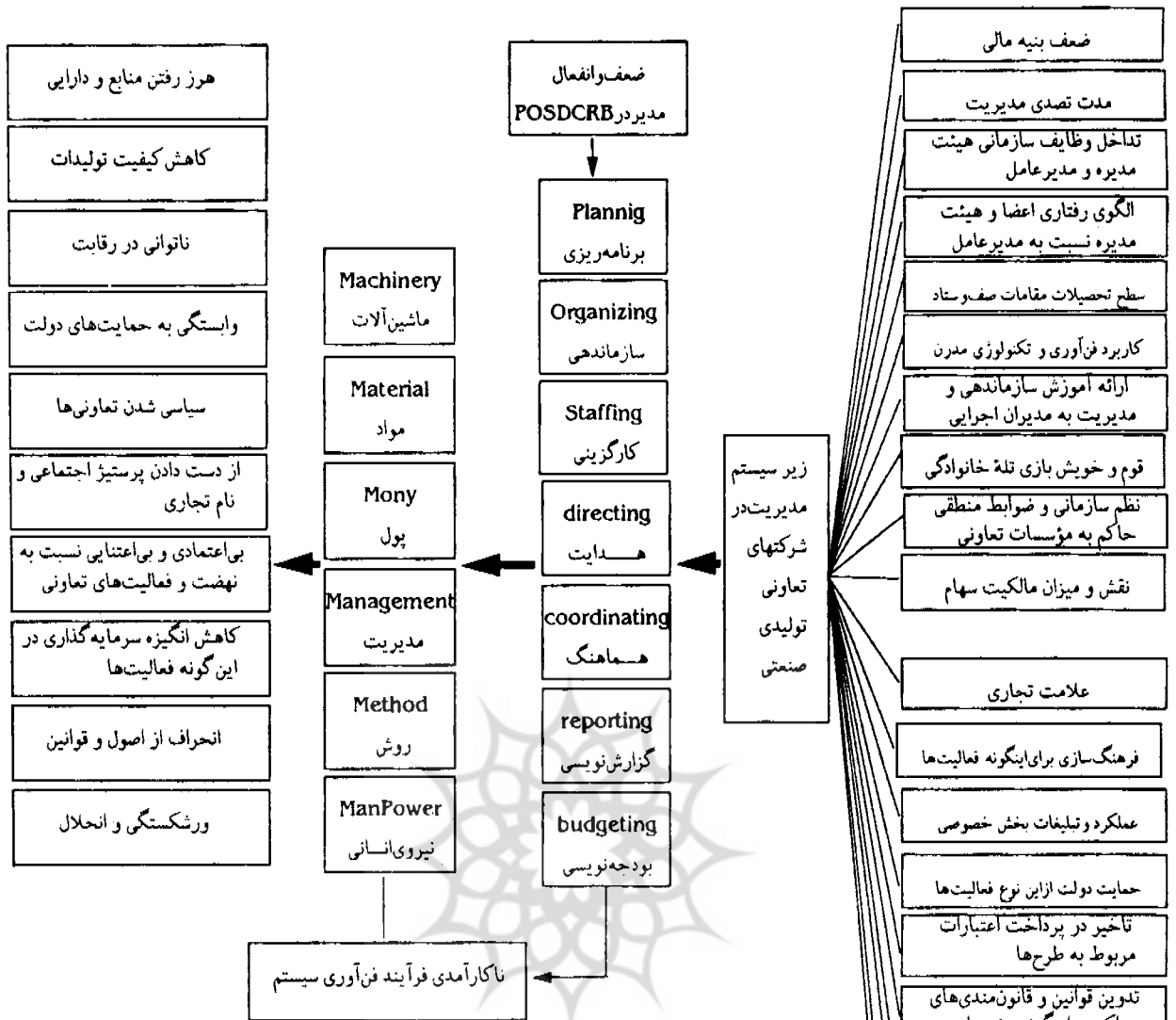
طی تحقیقاتی که پورتر ۱۸۹۱، سی وب ۱۸۲۸، تورنلی ۱۹۸۱ ارائه دادند، علل اساسی شکست بسیاری از مؤسسات تعاونی تولید در:

۱- سرمایه گذاری اندک و ضعف بنیه مالی ۲- فقدان مدیریت و توانایی های تجاری ۳- روابط ضعیف مدیریت و فقدان نظم سازمانی بیان شده است.

«سی وب» در جایی دیگر دید محدود تعاونی ها، ناتوانی تعاونی ها در هماهنگی با سلاقی بازار، بی اعتنائی تعاونی ها نسبت به نوآوری های جدید را از جمله عوامل اصلی رکود این گونه مؤسسات برمی شمارد.

اما ویلسن نیز در این رابطه نظریاتی دارد و به آسیب های زیر اشاره می کند:

۱- فقدان سرمایه و منافع مالی ۲- مشکلات ساختاری و سازمانی ۳- تحمیل مالیات های سنگین که سرمایه تعاونی ها را محدود می کند ۴- ناتوانی در خرید ساختمانهای مناسب ۵- نداشتن توانایی های لازم در تجارت و روابط اداری و تبلیغات ۶- محیط توأم با تردید و تهدید آمیز ۷- فقدان بازارهای مناسب



که از درون و بیرون مؤسسات تعاونی تولید صنعتی، زیرسیستم مدیریت اینگونه مؤسسات را متأثر ساخته و این بخش را در انجام وظایف خود با مشکل مواجه می سازد. بدین ترتیب به سادگی مشاهده می شود که نما برای ۸۲٪ متغیرهای مورد سؤال قرار گرفته، بسیار زیاد و برای ۱۸٪ باقی مانده، زیاد محاسبه شده، به عبارتی ۸۲٪ نماها حکایت از تأثیر بسیار زیاد عوامل محیطی بر زیر سیستم مدیریت در شرکتهای تعاونی تولید صنعتی دارد و ۱۸٪ نماها تأثیر عوامل محیطی بر زیر سیستم مدیریت در این گونه مؤسسات را زیاد ارزیابی می کند که این می تواند نشان از تأیید تأثیر عوامل محیطی بر زیرسیستم مدیریت در این گونه مؤسسات باشد. ●

تخصص، برنامه ها و استراتژی های خود باشد، عواملی مانند: امکانات مالی و تکنولوژیکی، اختیارات و آزادی عمل، قدرت پاداش و تنبیه و سلسله مراتب اقتدار، شفافیت حوزه های وظایف و مسؤولیت ها، نظم سازمانی منطقی و حمایت های درونی و بیرونی... که مدیریت منهای آنها، برجستگی بیش نیست. در قسمت دوم این مقاله چرایی، چگونگی و در کل ساز و کار تأثیر عوامل محیطی بر زیر سیستم مدیریت را مورد آزمون قرار می دهیم. متغیرهای ذکر شده که بر مبنای میزان تأثیرگذاری و با استناد به نتایج حاصل از نظرسنجی اولویت بندی شده اند، در حقیقت عواملی هستند

مسأله مدیریت در شرکتهای تعاونی (تولید صنعتی) تنها فقدان تخصص و نیروی انسانی حرفه ای مدیریت نیست بلکه فراتر و مهمتر از آن شرایط و فضایی است که انسان متخصص و حرفه ای در آن قادر به فعالیت و عملیاتی کردن فنون،

فعالیت شرکتهای تعاونی هنگامی مثمرتر خواهد بود که در جهت صحیح و مسیر درست قرار گیرند و این منوط به آن است که برحسب نیازمندیها و مقتضیات شرایط، ابتکار و تدابیر سنجیده، رهبر و رهنمون باشد و این صورت نمیگیرد مگر این که مدیران هوشیار و علاقه‌مند و وارد به مسائل و مشکلات تعاونی اداره امور آنها را برعهده گیرند.

رسالت سازمانهای تعاونی دیگر فقط تهیه حوائج زندگی اعضا به بهای ارزانتر و حذف واسطه‌ها و سلف خران نمی‌باشد، بلکه معطوف به توسعه اقتصادی، برقراری عدالت اجتماعی و گسترش رفاه عمومی است و عملی کردن چنین برنامه‌ها و استراتژی‌هایی برای مؤسسات تعاونی، رسالتی است سنگین و با ارزش که نرم‌افزار و سخت‌افزاری متناسب با شرایط روز می‌طلبد.

جدول شماره ۱

درصد فراوانی پاسخگویان برحسب میزان اثرگذاری متغیرهای ذکر شده بر زیر سیستم مدیریت در شرکت‌های تعاونی تولید صنعتی

| درصد | بسیار کم | کم  | متوسط | زیاد | بسیار زیاد | متغیرهای مورد بررسی  |
|------|----------|-----|-------|------|------------|--|
| -    | -        | -   | -     | -    | -          | ضعف‌ها   |
| ٪۱۰۰ | -        | -   | -     | ٪۱   | ٪۹۹        | ۱ ضعف بنیه مالی  |
| ٪۱۰۰ | -        | -   | -     | ٪۲   | ٪۹۸        | ۲ فقدان نظم سازمانی و ضوابط منطقی                            |
| ٪۱۰۰ | -        | -   | -     | ٪۲   | ٪۹۸        | ۳ فقدان فناوری و تکنولوژی مدرن                               |
| ٪۱۰۰ | -        | -   | -     | ٪۲   | ٪۹۸        | ۴ سطح پایین تحصیلات مقامات صف و ستاد                         |
| ٪۱۰۰ | -        | -   | -     | ٪۷   | ٪۹۳        | ۵ فقدان آموزش سازماندهی و مدیریت به مدیران اجرایی            |
| ٪۱۰۰ | -        | ٪۱  | -     | ٪۲۲  | ٪۷۷        | ۶ تداخل وظایف سازمانی بین هیئت مدیره و مدیرعامل              |
| ٪۱۰۰ | -        | -   | ٪۳    | ٪۳۰  | ٪۶۷        | ۷ تله خانوادگی (قوم و خویش بازی)                             |
| ٪۱۰۰ | -        | ٪۳  | ٪۳    | ٪۴۱  | ٪۵۳        | ۸ الگوی رفتار منفی اعضا و هیئت مدیره نسبت به مدیرعامل        |
| ٪۱۰۰ | -        | ٪۳  | ٪۷    | ٪۴۳  | ٪۴۷        | ۹ کوتاهی دوره تصدی مدیریت                                    |
| ٪۱۰۰ | ٪۲       | ٪۸  | ٪۱۰   | ٪۵۷  | ٪۲۳        | ۱۰ عدم تناسب میزان آراء هر عضو با میزان سهام                 |
| -    | -        | -   | -     | -    | -          | تهدیدها  |
| ٪۱۰۰ | -        | -   | -     | ٪۲   | ٪۹۸        | ۱ عدم اجرای قوانین مربوط به تعاونی‌های تولید صنعتی           |
| ٪۱۰۰ | -        | -   | -     | ٪۴   | ٪۹۶        | ۲ فقدان فرهنگ‌سازی برای اینگونه فعالیت‌ها                    |
| ٪۱۰۰ | -        | ٪۱  | -     | ٪۳   | ٪۹۶        | ۳ ناتوانی در هماهنگی با تحولات فنی و تکنولوژیکی در سطح جامعه |
| ٪۱۰۰ | -        | -   | -     | ٪۵   | ٪۹۵        | ۴ فقدان سیاست‌های مالیاتی حمایت‌کننده                        |
| ٪۱۰۰ | -        | -   | ٪۱    | ٪۷   | ٪۹۲        | ۵ فقدان حمایت‌های دولتی در عمل                               |
| ٪۱۰۰ | -        | ٪۱  | -     | ٪۲۳  | ٪۷۶        | ۶ تعویض و جایگزینی مسئولین رده بالای مملکتی                  |
| ٪۱۰۰ | -        | -   | -     | ٪۲۷  | ٪۷۳        | ۷ تاخیر در پرداخت اعتبارات مربوط به طرح‌ها                   |
| ٪۱۰۰ | -        | -   | ٪۱    | ٪۲۲  | ٪۶۷        | ۸ عدم تدوین قوانین حمایت‌کننده از اینگونه مؤسسات             |
| ٪۱۰۰ | -        | ٪۴  | ٪۴    | ٪۴۲  | ٪۵۰        | ۹ علامت تجاری ضعف  |
| ٪۱۰۰ | -        | -   | ٪۳    | ٪۴۲  | ٪۵۵        | ۱۰ نوسانات ارزی  |
| ٪۱۰۰ | -        | ٪۲  | ٪۲    | ٪۵۸  | ٪۳۸        | ۱۱ سیاست‌ها و خط و مشی‌های نوین در سطح جامعه                 |
| ٪۱۰۰ | ٪۲       | ٪۱۸ | ٪۱۴   | ٪۴۷  | ٪۱۹        | ۱۲ عملکرد بخش خصوصی  |
| ٪۱۰۰ | ٪۷       | ٪۲۲ | ٪۱۱   | ٪۴۱  | ٪۱۹        | ۱۳ فقدان اتصال به شبکه‌های اطلاعاتی و اینترنت                |