



سندیکای صنعت برق ایران
Iran Electrical Industry Syndicate

بررسی مدل‌های پیشنهادی برای شاخص‌های ارزیابی فدراسیون‌های

عضو اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران



سندیکای صنعت برق ایران
Iran Electrical Industry Syndicate

شناسنامه گزارش:

سندیکای صنعت برق ایران

عنوان گزارش: بررسی مدل‌های پیشنهادی برای شاخص‌های ارزیابی فدراسیون‌های عضو اتاق ایران

تدوین: معاونت پژوهش و برنامه‌ریزی سندیکای صنعت برق ایران

مدیر مطالعه: علیرضا اسدی

کارشناس پژوهش: رکسانا اسدی‌منش

تاریخ انتشار: مرداد ۱۴۰۴

۱- مقدمه

نهادهای بخشی و صنفی از جمله فدراسیون‌ها، نقش فزاینده‌ای در تسهیل حکمرانی بخشی، هدایت سیاست‌های عمومی، و نمایندگی منافع صنعت ایفاء می‌کنند. فدراسیون صنعت برق ایران، به‌عنوان نهاد بالادستی و هماهنگ‌کننده مجموعه‌ای از تشکلهای فعال در زنجیره صنعت برق، تلاش دارد که در ساماندهی ارتباط میان دولت و تشکلهای تخصصی همگرایی ایجاد نماید و بستری برای بروز یک صدای واحد از فعالان بخش خصوصی فراهم نماید. چنین بستری، ارزیابی منسجم و چندبعدی عملکرد فدراسیون، به‌منظور شناسایی نقاط قوت، شکاف‌های عملکردی، و ظرفیت‌های ارتقاء، ضرورتی راهبردی تلقی می‌گردد.

این گزارش با هدف بررسی ابعاد مدل ارزیابی شاخص‌های عملکردی فدراسیون صنعت برق تهیه شده است. در تدوین چارچوب مفهومی و عملیاتی این مدل، تلاش شده است ضمن بهره‌گیری از رویکردهای تحلیلی در حوزه حکمرانی بخشی، تشکلهای و تنظیم‌گری صنعتی، از تجربیات تطبیقی و مدل‌های معتبر بین‌المللی نیز استفاده گردد. چارچوب نهایی، مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها را دربرمی‌گیرد که فدراسیون را در تحقق اهداف کلان خود از جمله ارتقاء کیفیت حکمرانی، تقویت مشارکت اعضا، افزایش اثربخشی خدمات، تأثیرگذاری بر سیاست‌گذاری‌ها، ایفاء نقش تنظیم‌گرایانه و تعامل مؤثر با نهادهای بالادستی نظیر اتاق بازرگانی ایران یاری می‌رساند.

هر یک از مؤلفه‌ها در این مدل، با شاخص‌ها و زیرمؤلفه‌های قابل سنجش همراه شده‌اند و برای ارزیابی آن‌ها، مدل‌هایی مفهومی و عملیاتی پیشنهاد شده است که قابلیت تطبیق با ساختار اجرایی فدراسیون را دارا می‌باشند. بدین ترتیب، این مدل علاوه بر سنجش وضعیت موجود، امکان پایش مستمر عملکرد و برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد را برای مدیران و تصمیم‌سازان فدراسیون فراهم می‌سازد.

۲- مرور مدل‌های ارزیابی عملکرد

در این بخش، با بررسی تطبیقی انواع مدل‌های ارزیابی مدل‌های بین‌المللی، ملی سازمان‌ها، و انطباق‌پذیری آنها با ماهیت و کارکرد فدراسیون‌ها، مؤلفه‌های قابل طرح شناسایی شده‌اند در چند بعد سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، ارائه خدمات و تعاملات نهادی طبقه‌بندی می‌شوند.

جدول ۱- چارچوب تطبیقی مدل‌های پیشنهادی ارزیابی فدراسیون صنعت برق ایران		
الگو	مؤلفه اصلی	مدل تطبیقی
OECD (2015), [1] [2] EFQM Model (2021) [3] Tricker (2015) [4]	حکمرانی	- مدل حکمرانی شبکه‌ای - مدل حکمرانی شرکتی - مدل تعالی سازمانی اروپا- EFQM
BSC (Kaplan & Norton) (1996) [5] UNDP Guidelines (2009) [6] [7] دستورالعمل تشکلهای صنفی ایران (۱۳۸۹)	عضویت	- مدل کارت امتیازی متوازن- BCS - دستورالعمل ارزیابی تشکلهای
EFQM Model (2021) [3] UNDP – Service (2010) [8] BSC (Kaplan & Norton) (1996) [5]	خدمات	- مدل EFQM: فرآیندها و نتایج مشتری - مدل BCS: فرآیندهای داخلی
OECD Models (2023) [9] [7] دستورالعمل تشکلهای صنفی ایران (۱۳۸۹)	تأثیرگذاری بر سیاست‌ها	- مدل حکمرانی شبکه‌ای - مدل Advocacy سازمان‌های توسعه‌ای
EFQM Model (2021) [3] OECD (2015) [1]	تنظیم‌گری	- مدل EFQM: راهبرد و فرایند - دستورالعمل ارزیابی تشکلهای
EFQM Model (2021) [3] UNDP – Service (2010) [8]	تعامل با اتاق ایران	- مدل حکمرانی شبکه‌ای - مدل EFQM: مشارکت

۱-۲- ارزیابی و کاربرد مدل‌های پیشنهادی جهت تعیین مؤلفه‌های شاخص‌های ارزیابی

انواع مدل‌ها
مدل اول؛ مدل حکمرانی شرکتی - Corporate Governance Model کاربرد: - ارزیابی ساختارها و فرایندهای حکمرانی فدراسیون شامل شفافیت تصمیم‌گیری - پاسخگویی دبیرخانه و هیئت مدیره - شفافیت مالی و نظارت - مشارکت و اثربخشی - کمک به بهبود مدیریت و تضمین رعایت اصول حاکمیت خوب شاخص‌های به کاررفته: شفافیت، پاسخگویی، مشارکت، اثربخشی. [4] [1]
مدل دوم؛ مدل حکمرانی شبکه‌ای - Network Governance Theory کاربرد: به دلیل نقش فدراسیون به عنوان یک نهاد بالادستی و هماهنگ‌کننده بین سندیکاها؛ - برهم کنش افقی بین اعضاء - ارزیابی انسجام، هم‌افزایی، شفافیت و ارتباط چندسطحی شاخص‌های به کاررفته: شفافیت تصمیم‌گیری، ساختار و مدیریت شبکه، تعامل بین اعضاء، مشارکت، اثربخشی. [10] [1]
مدل سوم؛ مدل تعالی سازمانی اروپا - EFQM Excellence Model کاربرد: - تمرکز بر بهبود مستمر، رهبری، مشارکت ذینفعان - شاخص‌های شفافیت، ارزیابی داخلی و پاسخگویی - ارزیابی فرآیندها در کنار نتایج شاخص‌های به کاررفته: ارزیابی حکمرانی، عملکرد اجرایی، توسعه اعضاء، ساختارهای درون سازمانی و کیفیت خدمات. [3]
مدل چهارم؛ مدل کارت امتیازی متوازن - Balanced scorecard کاربرد: - تفکیک حوزه‌ها براساس چشم‌اندازهای مالی، فرآیندی و یادگیری و ذینفعان - استفاده از سنجه‌های کمی و کیفی - تأکید بر تحقق برنامه استراتژیک شاخص‌های به کاررفته: طراحی شاخص‌های عملکردی در مؤلفه‌های خدمت، عضویت، تعامل و تأثیرگذاری سیاستی. [7] [6] [5]
مدل پنجم؛ مدل ارزیابی رضایت مشتری - Customer Satisfaction Model کاربرد: - سنجش کیفیت خدمات - رضایت اعضا و دریافت‌کنندگان خدمات فدراسیون - شناسایی نقاط قوت و ضعف خدمات جهت بهبود مستمر شاخص‌های به کاررفته: کیفیت خدمات، تنوع خدمات، دسترسی به خدمات، رضایت دریافت‌کنندگان خدمات. [11] [8] [5] [3]
مدل ششم؛ مدل تأثیرگذاری سیاستی - Policy Influence Model کاربرد: ارزیابی نقش فدراسیون در فرآیند سیاست‌گذاری صنعت برق از تدوین تا پیگیری و اجرای سیاست‌ها

شاخص‌های به کاررفته:

میزان مشارکت در تدوین سیاست‌ها، اثربخشی پیشنهادات، تعامل با نهادهای تصمیم‌ساز، پیگیری و اجرای سیاست‌ها. [13] [12] [9] [7]

مدل هفتم؛ مدل تنظیم‌گری و نظارت – Regulatory Model**کاربرد:**

- بررسی فرایندهای تنظیم‌گری
- تدوین و نظارت بر استانداردها
- مدیریت ریسک و انطباق با قوانین

شاخص‌های به کاررفته:

تدوین استانداردها، نظارت بر اجرای استانداردها، مدیریت ریسک، انطباق با قوانین و مقررات. [14] [3] [1]

مدل هشتم؛ مدل همکاری نهادی – Institutional Collaboration Model**کاربرد:**

- تحلیل تعاملات و همکاری فدراسیون با اتاق ایران و سایر نهادها جهت افزایش هماهنگی و اثرگذاری مشترک

شاخص‌های به کار رفته:

همکاری در پروژه‌ها، هماهنگی در سیاست‌ها، مشارکت در نشست‌ها و جلسات، تبادل اطلاعات و گزارش‌دهی. [15] [8] [3]

مدل نهم؛ دستورالعمل ارزیابی تشکلهای صنفی ایران (وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی)**کاربرد:**

- شاخص‌های مشارکت اعضاء، فعالیت کمیته‌ها، تولید محتوا
- ساختار دبیرخانه، انضباط مالی و ارزیابی عملکرد درون‌سازمانی
- الگوبرداری از فرم‌های استاندارد برای ارزیابی تشکلهای

شاخص‌های به کار رفته:

طراحی شاخص‌های بومی در زمینه تنظیم‌گری، عضویت و خدمات تخصصی برای اعضاء. [7]

مدل دهم؛ منابع مکمل بین‌المللی توسعه‌ای (UNDP, OECD)**کاربرد:**

- نحوه سنجش اثربخشی در تغییر سیاست‌گذاری
- شاخص‌های رضایت ذینفعان، تأثیر اجتماعی و شفافیت عملکرد
- استفاده از نظرسنجی، مستندسازی و ارزیابی مشارکتی

شاخص‌های به کار رفته:

اثربخشی در تغییر سیاست‌گذاری، شفافیت عملکرد، ارزیابی مشارکتی. [8] [6] [2] [1]

۲-۲- تحلیل مؤلفه‌های شاخص‌های ارزیابی براساس مدل‌های بررسی شده

مؤلفه اصلی	شاخص‌های کلیدی (KPI)
حکمرانی	- برگزاری منظم مجامع عمومی و انتخابات فدراسیون - برگزاری منظم جلسات هیئت مدیره - درصد تحقق مصوبات هیئت مدیره - شفافیت گزارش‌دهی: گزارش سالانه مالی و عملکرد - وجود آیین نامه‌های مالی، اداری، و تشکیلاتی - پایداری سازمانی: برخورداری از کارکنان دائمی و تمام وقت - پایداری مالی: نسبت هزینه‌ها به منابع مالی سازمان - وجود نقشه راه و برنامه راهبردی: تدوین و تصویب سند برنامه ۵ ساله
عضویت	- تعداد و تنوع عضو: تعداد تشکلهای عضو، تنوع جغرافیایی/بخشی (پیمانکاران، مشاوران، سازندگان، نیروگاه‌ها و ...) - نرخ پایداری: میزان تداوم عضویت اعضا در سازمان - میزان مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری: نرخ مشارکت در جلسات شورای سیاست‌گذاری، درصد اعضای فعال و درصد پیشنهادات اعضا که به تصمیم‌گیری منجر می‌شود - رضایت اعضا از تعاملات داخلی: میانگین امتیاز رضایت‌سنجی سالانه از خدمات، تعاملات و شفافیت عملکرد کمیسیون - هم‌افزایی بین تشکلهای: تعداد پروژه‌ها و بیانیه‌های مشترک - پوشش کل صنعت: درصد اعضا نسبت به کل نهادهای فعال کشور در بخش برق (ضریب نفوذ ملی)
خدمات	- خدمات حقوقی و صنفی: میزان رفع مناقشه‌ها و تعارضات بین صنفی - خدمات پژوهش و تحلیل: تولید گزارشات تحلیلی، میزان استناد به گزارش‌ها، اثربخشی در تصمیم‌گیری - خدمات ارتباطات و شبکه‌سازی: تعداد نشست‌ها، سطح مشارکت اعضا، ارتباط با نهادهای حاکمیتی
تأثیرگذاری بر سیاست‌ها	- حضور در مجامع تصمیم‌گیر: تعداد جلسات فدراسیون با نهادهای حاکمیتی - میزان اثرگذاری بر اسناد سیاستی: تعداد پیشنهادهای رسمی که در اسناد بالادستی (برنامه‌های توسعه، سند انرژی، بودجه سنواتی و ...) لحاظ شده - پیشنهادهای تدوین مقررات: تعداد پیش‌نویس‌های مقرراتی ارائه شده به نهادهای تنظیم‌گر - شبکه‌سازی با نهادهای حاکمیتی: تعداد توافق‌نامه‌ها، همکاری‌های مشترک، نشست‌های استراتژیک با دولت و شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نیرو - اثربخشی رسانه‌ای: تعداد بیانیه‌ها، مقالات یا مصاحبه‌های اثرگذار در رسانه‌ها و تحلیل‌های تخصصی

- تدوین استانداردها و چارچوب‌ها: تعداد استانداردها و دستورالعمل‌های تخصصی تدوین شده توسط فدراسیون - نقش در تنظیم مقررات و ضوابط حاکم بر صنعت مانند نرخ تعرفه‌ها، صدور مجوزها و ... (به عنوان مثال توان اثر گذاری فدراسیون برق بر ساز و کارهای قیمت گذاری برق و قیمت خرید برق تضمینی، ...) - همکاری تنظیمی با نهادهای رسمی: تعداد توافق‌نامه‌ها یا پروژه‌های مشترک با سازمان‌ها از جمله توانیر، ساتبا، سازمان ملی استاندارد - ایجاد سامانه‌های ارزیابی و رصد عملکرد اعضا: طراحی سیستم‌های خودارزیابی برای اعضا، گزارش‌های رتبه‌بندی، شاخص شفافیت و انطباق	تنظیم‌گری
- میزان حضور فعال در اتاق بازرگانی ایران: تعداد مشارکت‌ها در کمیسیون تخصصی اتاق (صنعت، انرژی، صادرات) - تعامل با دبیرخانه و هیئت نمایندگان اتاق ایران: تعداد جلسات رسمی، نشست‌ها و مکاتبات مؤثر - هم‌راستایی با سیاست‌های کلان اتاق: مشارکت در تدوین مواضع ملی اتاق درباره صنعت برق یا انرژی - پروژه‌های مشترک فدراسیون و اتاق: طرح‌های پژوهشی یا اجرایی مشترک درخصوص صادرات برق، تسهیل واردات تجهیزات، تعرفه‌ها - تأثیرگذاری بر مواضع اتاق در شورای گفت و گوی دولت و بخش خصوصی: پیشنهادهایی که توسط اتاق در شورا مطرح و پیگیری شده‌اند - روابط با اتاق‌های استان‌ها و اتاق بازرگانی مشترک با کشورهای دیگر: همکاری در تسهیل صادرات، نمایشگاه‌ها، هیئت‌های تجاری مرتبط با برق	تعامل با اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران

۳- نتیجه‌گیری:

با توجه به جایگاه فدراسیون‌ها به عنوان یک نهاد فراگیر صنفی در اقتصاد ملی، همکاری نهادی به مثابه یکی از مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی شبکه‌ای، نقشی محوری در توانمندسازی فدراسیون در تعامل با ذی‌نفعان، سیاست‌گذاران، و سایر نهادهای تخصصی ایفا می‌کند. مطالعات تطبیقی (UNDP, OECD, Emerson) تأکید دارند که توسعه همکاری‌های بین‌نهادی مؤثر، مستلزم وجود زیرساخت‌های اعتماد متقابل، فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکتی، سازوکارهای شفاف پاسخگویی، و ظرفیت‌های رهبری تسهیل‌گر درون‌سازمانی است.

در این چارچوب، همکاری نهادی برای فدراسیون‌ها نه تنها در ایجاد هم‌افزایی میان اعضای خود (تشکل‌های تخصصی)، بلکه در تعامل مؤثر با اتاق بازرگانی، وزارتخانه‌های مرتبط، نهادهای تنظیم‌گر و بازیگران کلیدی صنعت برق نیز حائز اهمیت است. ارزیابی این مؤلفه از طریق شاخص‌هایی نظیر تعداد و کیفیت توافق‌نامه‌های همکاری، سطح مشارکت در سیاست‌سازی کلان، و سازوکارهای مشترک اجرای پروژه‌های بین‌نهادی می‌تواند تصویری عینی از بلوغ نهادی و ظرفیت تأثیرگذاری فدراسیون ارائه دهد.

در نهایت، تقویت رویکرد همکاری نهادی در ساختار حکمرانی فدراسیون، به عنوان یک ابزار راهبردی، می‌تواند به افزایش مشروعیت، ارتقای نفوذ سیاستی، توسعه تعاملات بین‌المللی، و تسریع فرآیند چابک‌سازی خدمات منجر گردد. تلفیق این مؤلفه با سایر ابعاد حکمرانی همچون تنظیم‌گری، عضویت، خدمات و تأثیرگذاری سیاستی، مسیر حرکت فدراسیون به سوی یک سازمان یادگیرنده و کنش‌گر در سطح ملی و فراملی را هموار خواهد کرد.

منابع:

- [1] OECD (2015). Principles of Good Network Governance.
- [2] OECD (2024). Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises.
- [3] EFQM (2021). The EFQM Model. Revised 2nd edition. Brussels. ISBN-978-90-5236-870-2.
- [4] Tricker, B. (2015). Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices. Oxford University Pres.
- [5] Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.
- [6] UNDP (2009). Principles of Democratic Governance in Civil Society.
- [7] دستورالعمل ارزیابی تشکلهای صنفی ایران (ویژه وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی). (۱۳۸۹). دفتر توسعه تشکلهای کارفرمایی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی.
- [8] UNDP (2010). Results-Based Management Frameworks for Federations and NGOs.
- [9] OECD (2023). Consolidated Commentary to the Global Anti-Base Erosion Model Rules.
- [10] Sørensen, E. & Torfing, J. (2005). Network Governance and Post-Liberal Democracy.
- [11] Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988) SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 64, 12-40.
- [12] Sabatier (2019). Theories of the Policy Process, Second Edition, New York, ISBN: 9780367274689.
- [13] Bardach (2012). A Practical Guide for Policy Analysis, Fourth Edition, Richard and Rhoda Goldman School of Public Policy, University of California, Berkeley. ISBN: 978-1-60871-842-9
- [14] Baldwin, Cave & Lodge (2011). Understanding Regulation: Theory, Strategy, and Practice, Second Edition, Oxford University Press. ISBN: 9780199576081.
- [15] Emerson, Nabatchi & Balogh (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. Journal of Public Administration Research and Theory, Volume 22, Issue 1, Pages 31–54.