

تدوین استراتژی‌های مناسب برای شهرک‌های صنعتی فیروزکوه بر اساس مدل SWOT¹

دکتر علی مهدیزاده اشرفی*، دکتر تورج مجیبی**، حسین شیرازی***

* استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، گروه مدیریت دولتی، فیروزکوه، ایران

** استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، گروه مدیریت دولتی، فیروزکوه، ایران

*** دانش آموخته کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، گروه مدیریت صنعتی، فیروزکوه، ایران

تاریخ دریافت مقاله: 1388/11/17

تاریخ پذیرش مقاله: 1389/05/23

چکیده

امروزه نقش صنایع کوچک و متوسط در رشد و توسعه اقتصادی کشورها بسیار با اهمیت می‌باشد و کشورهای صنعتی و در حال توسعه، شکل‌گیری و تقویت صنایع کوچک و متوسط را در اولویت قرار داده‌اند و از سوی دیگر پویایی و پیچیدگی محیط، عدم ایقان حاکم بر سازمان‌ها و جهانی شدن، پدیده‌ها تفکر استراتژیک را ضروری ساخته است.

در این تحقیق سعی شده است از طریق مدل مدیریت استراتژیک دیوید با توجه به شرایط کنونی به استراتژی‌های بهینه برای شهرک‌های صنعتی شهرستان فیروزکوه دست یابد. بر پایه مفروضه تحقیقات ارزشیابی از نوع توصیفی و پیمایشی، پرسشنامه‌های اولیه و نهایی محقق ساخته تدوین و به ترتیب روی کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک (مدیرعاملین و اعضای هیئت امنای شهرک‌های صنعتی) و جمعیت آماری 150 نفری شامل مدیران کارخانجات فعال صنعتی و کارشناسان شرکت شهرک‌های صنعتی استان تهران و شهرستان فیروزکوه (تعیین حجم گروه‌های نمونه منتخب بر اساس فرمول کوکران و انتخاب آنها به روش تصادفی طبقه‌ای صورت گرفت) اجرا و فهرست نهایی از نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات تهیه گردید.

تحلیل داده‌ها حاکی از این است که امتیازهای وزنی تمام عوامل خارجی شهرک‌های صنعتی فیروزکوه 2/12 و جمع امتیاز وزنی تمام عوامل داخلی 2/24 است که هر دو رقم نشانگر چگونگی وضعیت شهرک‌های صنعتی از لحاظ عوامل و نیروهای موجود و بالقوه در محیط بیرونی و داخلی است که از حد متوسط پایین‌تر می‌باشد. در نهایت با استفاده از ماتریس SWOT ضمن مقایسه عوامل داخلی و خارجی چهار دسته استراتژی‌های SO، WO، ST و WT پیشنهاد و اولویت بندی گردید.

واژه‌های کلیدی: صنایع کوچک و متوسط، استراتژی، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ماتریس‌های عوامل خارجی، عوامل داخلی، تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف.

1- این مقاله از پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد تحت همین عنوان که با حمایت مالی و معنوی شرکت شهرک‌های صنعتی استان تهران در دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه انجام شده، استخراج گردیده است.

مقدمه

تجربه بسیاری از کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته نشان می‌دهد که بخش صنایع کوچک و متوسط به دلایل مختلف می‌تواند نقش محوری در توسعه اقتصادی و صنعتی داشته باشد. اول اینکه صنایع کوچک و متوسط از بسیج منابع مالی حمایت می‌کند و در نتیجه باعث ایجاد فرصت‌ها شغلی، ایجاد رفاه و بالاخره فقرزدایی می‌شود. دوم اینکه صنایع کوچک و متوسط به اقشار آسیب پذیر جامعه از قبیل جوانان و زنان که ظرفیت محدودی برای مشارکت در توسعه اقتصادی کشورشان دارند کمک می‌کند. سوم اینکه بخش صنایع کوچک و متوسط می‌تواند نقش مهمی در تحقق روند خصوصی سازی در کشور ایفا نماید زیرا آنها اغلب قابلیت جذب نیروی کار مازاد را دارند. چهارم اینکه توسعه صنایع کوچک و متوسط باعث ارتقاء مردم سالاری در جامعه می‌شود و جامعه مدنی باعث مشارکت کارآفرینان در نظام اقتصادی سیاسی و اجتماعی کشور می‌گردد. سرانجام بخش صنایع کوچک و متوسط ثابت نموده که معطف و نوآور است و در بسیاری از بخش‌ها صنایع کوچک و متوسط امتیازات رقابتی قابل توجهی نسبت به صنایع بزرگ دارند و این امر آنها را قادر می‌سازد سریع تر و موثرتر به تحولات فزاینده جهانی پاسخ دهند (یونیدو¹، 2003). (unido, 2003).

امروزه در کشورهای در حال توسعه، صنعتی شدن به مثابه حل کلیه مشکلات اقتصادی مطرح است به طوری که صاحب نظران مسائل اقتصادی، آن را مترادف با توسعه یافتگی می‌دانند. کشورهای در حال توسعه امیدوارند که از طریق صنعتی شدن بر مشکلات عقب ماندگی فنی غلبه کرده و موجبات استفاده کامل از منابع طبیعی، مواد خام، سرمایه و نیروی انسانی را فراهم سازند.

پیشرفت‌های سریع کشورهای در حال توسعه نظیر کره جنوبی، تایوان، مالزی، هندوستان، ترکیه، اندونزی و کشورهای صنعتی چون آلمان، ژاپن، آمریکا و دیگر کشورهای پیشرفته گواه این مدعا است که صنایع کوچک در این کشورها به عنوان پایه‌های اساسی رشد و توسعه و دستیابی به صنایع مدرن بوده‌اند به طوری که طبق

مطالعات سازمان جهانی کار 70 درصد از نوآوری‌ها و اختراعات صنعتی، توسط کار آفرینان به وجود آمده که در واحدهای کوچک مشغول به کار بوده‌اند (دبرا و ریبرن²، 1982، 5-1).

بخش بنگاه‌های کوچک و متوسط ستون فقرات اقتصادهای توسعه یافته در سراسر جهان می‌باشد. در اتحادیه اروپا صنایع کوچک و متوسط نقش مهمی در رشد و توسعه و ایجاد کسب و کار جدید داشته است و نقش به سزایی در اشتغال‌زایی در سطح قابل قبول به ویژه برای کارگان و زنان فراهم کرده است با توجه به اینکه صنایع کوچک و متوسط به طور معمول بیشتر از صنایع بزرگ به تأمین کنندگان محلی وابسته هستند در نتیجه آنها به طور غیر مستقیم باعث ایجاد فرصت‌های شغلی می‌شوند (کمیسون اروپایی³، 2005، 8-2).

در این راستا کشور ما ایران شدیداً به صادرات نفت و گاز که 82 درصد کل صادرات کشور را تشکیل می‌دهد وابسته است هرچند که صادرات غیر نفتی در حال افزایش بوده ولی این افزایش به آرامی صورت می‌گیرد. و اشتغال‌زایی یکی از مسایل مهم در ایران می‌باشد بر اساس آمار منتشره توسط مرکز آمار ایران حدود 3 میلیون نفر در سال 2000 به صورت رسمی به عنوان بیکار ثبت شده است که این رقم در حال افزایش می‌باشد. در بسیاری از کشورهای در حال توسعه ثابت شده است که بخش صنایع کوچک و متوسط می‌تواند نقش کلیدی در اشتغال‌زایی ایفا کند و نه تنها می‌تواند نیروی کار ناشی از رشد طبیعی را جذب کند بلکه نیروی کار مازاد شرکت‌های دولتی ناشی از تعدیل اقتصادی یا خصوصی سازی را نیز می‌تواند جذب نماید و همچنین می‌تواند به عنوان موتور محرک اصلی اشتغال محسوب شود (شقاقی و همکاران، 1384).

در این فسمت به تعریف برخی از واژه‌های کلیدی تحقیق پرداخته می‌شود:

صنایع کوچک و متوسط⁴: واحدهای تولیدی - تجاری هستند که از نظر طبقه بندی شرکت‌ها به لحاظ اندازه در

2. Bearden et al

3. Debra D. Raiborn

4. The European Commission

1. Bearden et al

قرار دهند.

ماتریس داخلی و خارجی⁶ IE: این ماتریس بخش‌های بخش‌های مختلف سازمان را در 9 خانه قرار می‌دهد. این ماتریس بر اساس دو بعد اصلی قرار دارد. جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی که بر روی محور Xها نشان داده می‌شود و جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور Yها نوشته می‌شود.

ماتریس SWOT⁷: تکنیکی برای سنجش فرصتها، توانمندیها، ضعفها و تهدیدها در سازمان است.

ماتریس برنامه ریزی کمی استراتژی⁸ QSPM: این ماتریس به صورت عینی انواع استراتژی‌های امکان‌پذیر و قابل اجرا را مورد ارزیابی و اولویت بندی قرار می‌دهد.

در هر سازمان و شرکتی استراتژی از اهمیت زیادی برخوردار است. داشتن یک استراتژی برای دستیابی به اهداف و رقابت در محیط پویا برای هر سازمانی الزامی می‌باشد. طبیعی است که برای داشتن یک استراتژی مطلوب نیاز است که کلیه مراحل تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی سازمان طی شود تا مدیران بتوانند تصمیم بگیرند که برای دستیابی به اهداف مورد نظر سازمان از چه استراتژی استفاده کنند. از سوی دیگر به علت عدم تدوین، پیاده سازی و استقرار نظام برنامه ریزی راهبردی در سطح شهرک‌های صنعتی شهرستان فیروزکوه و نبود چشم انداز، مأموریت و اهداف بلند مدت مدون برای آن مساله اصلی در پژوهش حاضر این است که با توجه به شرایط کنونی استراتژی‌های مناسب برای شهرک‌های صنعتی فیروزکوه چیست و جهت پاسخ گویی به آن این تحقیق به تدوین و ارائه استراتژی‌هایی از طریق مدل (SWOT)⁹ با استفاده از تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی شهرک‌های صنعتی شهرستان فیروزکوه پرداخته تا بتواند بهترین عملکرد را پس از اجرا برای شهرک‌های مذکور به همراه داشته باشد.

مراتب پایین تری نسبت به شرکت‌های بزرگ قرار می‌گیرند. معمولاً این دسته بندی مبتنی بر شاخص‌های عمده‌ای چون شمار کارکنان، گردش مالی، میزان فروش یا درآمد سالانه، میزان ارزش داراییها، میزان سود خالص می‌باشد (یونیدو، 2003). در این تحقیق به واحدهایی با کمتر از 50 نفر صنایع کوچک و متوسط اطلاق می‌شود.

شهرک‌های صنعتی¹: شهرک‌های صنعتی به عنوان موتور محرک اقتصاد و توسعه شهری یکی از اشکال گوناگون تجمع و همزیستی صنایع کوچک و متوسط در کنار هم است.

استراتژی: استراتژی یک برنامه جامع برای عمل است که جهت گیری‌های عمده سازمان را معین می‌کند و رهنمودهایی برای تخصیص منابع در مسیر کسب هدفهای بلند مدت سازمانی ارائه می‌دهد (رضائیان، 1384، ص 239).

برنامه‌ریزی استراتژیک²: متضمن همه اقداماتی است که منجر به تعریف اهداف و تعیین استراتژی‌های مناسب برای دستیابی به آن اهداف برای کل سازمان می‌گردد (برایسون، 1375).

مدیریت استراتژیک³: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدفهای بلند مدت خود دست یابد (دیوید، 1388، 24).

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE⁴: حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی سازمان، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی می‌باشد. این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای سازمان را شناسایی و ارزیابی می‌نماید.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE⁵: استراتژیست‌ها با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می‌توانند عوامل خارجی را از جمله عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، دولتی، فن آوری و غیره را مورد ارزیابی

6. Internal-External (IE) Matrix

7. Stengths ,Weaknesses ,Opportunities,Threats=SWOT

8. Quantitative Strategic Planning Matrix

9. Strengths - Weakness - opportunities - Threats

1. Industrial parks

2. Strategic planning

3. Strategic management

4. Internal Factor Evaluation (IFE) Matrax

5. External Factor Evaluation (EFE) Matrax

پیشینه تحقیق

عوامل گوناگونی بر عملکرد موسسات تاثیرگذارند که اهم آنها عبارتند از: بزرگی یا کوچکی سازمان، اندازه سازمان، نوع مدیریت، پیچیدگیهای شرایط محیطی، پیچیدگیهای فرآیند تولید، انواع مشکلات، واهداف نظام برنامه‌ریزی سازمان. قبل از هرگونه تصمیم‌گیری بایستی ابتدا یک راهنما و یا دستورالعمل برنامه‌ریزی تهیه شود. راهنمای برنامه‌ریزی به عنوان اولین سند فرایند برنامه‌ریزی حاصل توافق جمعی مدیران برای هماهنگی عملیات خود جهت تدوین برنامه‌های استراتژیک و مآخذ مراجعه مدیران و کارکنان است. علاوه بر تعهد مدیریتی که لازمه برنامه‌ریزی محسوب می‌شود، دامنه برنامه‌ریزی، تعریف واژه‌های اصلی، نوع ورودی و خروجی داده‌ها و اطلاعات موردنیاز نظام برنامه‌ریزی، منابع اطلاعات، ارتباطات و ضوابط به منظور ایجاد زبان و تعریف مشترک بین مدیران و کارکنان به وضوح در راهنما آورده می‌شود (شافی، 12، 1383).

چندلر¹ (1960، ص 125) رابطه بین استراتژی و ساختار را مورد بررسی قرار داد، وی یکصد شرکت از بزرگترین شرکت‌های آمریکایی را از نزدیک مورد بررسی قرار داد و از این بررسی نتیجه‌گیری کرد که تغییرات در استراتژی این شرکت‌ها منجر به تغییراتی در ساختار آنها گردیده است.

اولین کسی که به صورت خاص به مفهوم استراتژی رقابتی پرداخت کسی نبود جز مایکل پورتر. از دیدگاه پورتر، استراتژی‌های رقابتی به سازمان این امکان را می‌دهد که از سه زاویه متفاوت از مزیت‌های رقابتی خود بهره‌گیرد. این زوایا عبارتند از: رهبری هزینه‌ها، متمایز ساختن محصولات یا خدمات، تمرکز بر محصول یا خدمت خاصی. این سه دیدگاه، استراتژی‌های عمومی پورتر هستند (دیوید، فردآر، 20، 1382).

مایلز و اسنو (1978، ص 96)² انواع چهارگانه

استراتژی را بشرح زیر طبقه‌بندی نمودند:

1- تدافعی

2- آینده نگر

3- تحلیلگر

4- انفعالی

مایکل ترسی در کتاب خود به نام راهکارهای پیش‌تازان بازار (ترسی، مایکل و ویرزما، 1378) می‌گوید: سازمان‌های پیروزمند- پیش‌تازان بازار- تنها یک گونه ارزش را به مشتریان برگزیده خود ارائه می‌کنند. پیترز و واترمن³ (1982، ص 35) پس از مطالعه روی 42 موسسه نمونه به دلیل مدیریت شایسته و اثربخشی مناسب آنها ویژگیهای زیر را به عنوان صفات برتری و موفقیت ارائه نمودند.

1- داشتن تعصب در انجام امور محوله، 2- نزدیک شدن به مشتریان جهت درک هرچه بیشتر نیازهای آنان، 3- دادن استقلال به کارکنان و تقویت روحیه کارآفرینی در آنها، 4- افزایش بهره‌وری از طریق جلب مشارکت کارکنان. 5- آگاهی کارکنان از ماهیت و فلسفه وجودی شرکت و درگیری مدیران با مسائل سطوح مختلف. 6- تشویق ریسک‌پذیری، نوآوری و کنترل.

پارنل - آ- جان⁴ (2002، ص 115) با تحقیقی مشابه مشابه مایلز و اسنو می‌گوید که:

شرکت‌های با استراتژی تدافعی در یک محیط با ثبات فعالیت می‌کند و در جستجوی کنترل بر عملیات خود به منظور دستیابی به حداکثر سود هستند. شرکت‌های با استراتژی تحلیلی هم بر ثبات و هم بر انعطاف‌پذیری تأکید دارند.

ابرت و اسپنسر⁵ (2000، ص 68) در تحقیقی که بر روی 62 موسسه در آمریکا انجام داده‌اند به نتایج زیر دست یافتند.

موسساتی که دارای استراتژی تحلیلی بوده‌اند، بیشتر از سایر موسسات از سیاست‌های کیفیت درمقایسه با موسساتی که از استراتژی انفعالی استفاده کرده‌اند سود برده‌اند، به عبارت دیگر تحلیلی‌گرها در رتبه اول، آینده

3. Peters & Waterman

4. Parnel-A -John

5. Obert & Spencer

1. Chandler

2. Miles & Snow

- است؟
- علاوه بر آن این تحقیق درصدد جواب گویی به سوالات فرعی زیر است:
- 1- چشم انداز دفتر شهرک‌های صنعتی فیروزکوه کدام است؟
 - 2- مأموریت دفتر شهرک‌های صنعتی فیروزکوه کدام است؟
 - 3- نقاط قوت عمده شهرک‌های صنعتی فیروزکوه چیست؟
 - 4- ضعف‌های عمده داخلی شهرک‌های صنعتی فیروزکوه چیست؟
 - 5- فرصت‌های محیطی عمده شهرک‌های صنعتی فیروزکوه چیست؟
 - 6- تهدیدهای محیطی شهرک‌های صنعتی فیروزکوه چیست؟
 - 7- اهداف بلند مدت شهرک‌های صنعتی فیروزکوه کدام است؟
 - 8- استراتژی‌های مناسب شهرک‌های صنعتی فیروزکوه کدامند؟

چارچوب نظری و مدل تحلیلی تحقیق

نمودار شکل شماره (1) چارچوب نظری این تحقیق را نشان می‌دهد. این نمودار بیانگر مدل مدیریت استراتژیک دیوید می‌باشد که پس از بررسی و تحقیق و به علت جامعیت، سهولت کاربرد و دقت در استخراج نتایج حاصله برای موضوع تحقیق انتخاب شد.

این الگو شامل سه بخش اصلی تدوین اجرای و ارزیابی استراتژی‌ها می‌باشد که در این پژوهش فقط به بخش اول یعنی تدوین استراتژی و به عبارتی دیگر به برنامه‌ریزی استراتژیک مطابق با مراحل و گام‌های نشان‌دهنده در جدول زیر خواهیم پرداخت.

نگرها و تدافعی‌ها در رتبه وسط و انفعالی‌ها در آخر طیف قرار داشته‌اند و تحلیلگرها بیشتر از همه بر مدیریت کیفیت تأکید داشته‌اند. آینده نگرها کمتر به امر مدیریت کیفیت اهمیت داده‌اند و دلیل آن هم آن است که این موسسات به دنبال حفظ یک کیفیت با ثبات نیستند بلکه دائم در فکر تغییر و نوآوری هستند.

موسوی نژاد (موسوی نژاد، 1375، 121) با در نظر گرفتن عوامل: استحکام صنعت، قدرت مالی، ثبات محیط و مزایای رقابتی شرکت به شرح زیر استراتژی‌های چهارگانه را بیان می‌نماید:

موقعیت تهاجمی: معمولاً در صنایع با جاذبه و محیط‌های با اغتشاش کم وجود دارد.

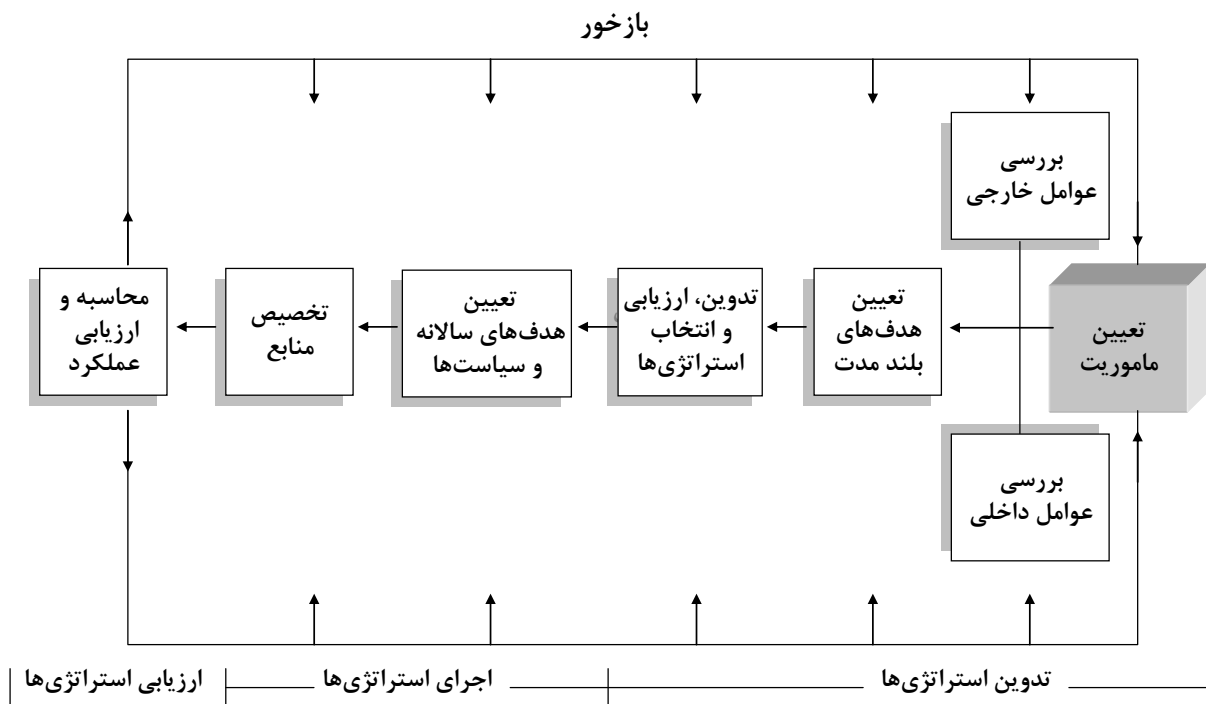
موقعیت رقابتی: این موقعیت در صنایع با جاذبه به وجود می‌آید، شرکت از موقعیت رقابتی در ارتباط با یک محیط ناپایدار بهره می‌برد.

موقعیت محافظه کارانه: این وضعیت در بازارهای پایدار با رشد کم به وجود می‌آید.

موقعیت تدافعی: این موقعیت در صنایع غیر جذاب و برای شرکت‌هایی که فاقد محصولات قابل رقابت و وضعیت مالی قوی هستند وجود دارد.

هدف اصلی از این تحقیق تدوین استراتژی برای شهرک‌های صنعتی شهرستان فیروزکوه بر اساس مدل SWOT است. اهداف فرعی تحقیق حاضر عبارتند از:

- 1- شناخت نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات شرکت شهرک‌های صنعتی فیروزکوه
 - 2- تعیین مأموریت شهرک‌های صنعتی شهرستان فیروزکوه
 - 3- تعیین اهداف بلند مدت شهرک‌های صنعتی شهرستان فیروزکوه
 - 4- تعیین استراتژی‌های مناسب برای شهرک‌های صنعتی شهرستان فیروزکوه
- بنابراین با توجه به اهداف فوق سوال اصلی که این تحقیق در صدد جواب گویی به آن است عبارت است از: استراتژی اصلی برای شهرک‌های صنعتی فیروزکوه کدام



(شکل شماره 1): الگوی جامع مدیریت استراتژیک (دیوید 1999 ص 43)

(جدول شماره 1): فرآیند تدوین استراتژی

ردیف	مرحله	توضیح گام‌ها
1	مرحله شروع	تعیین چشم انداز
		تعیین مأموریت‌ها، ویژگی‌ها و اجزاء آن
		تعیین اهداف بلند مدت و کلان
2	ورودی	بررسی عوامل خارجی و ترسیم ماتریس عوامل خارجی (EFE)
		بررسی عوامل داخلی و ترسیم ماتریس عوامل داخلی (IFE)
3	مقایسه	تشکیل ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف (SWOT) و ماتریس داخلی و خارجی (IE)
4	تصمیم‌گیری	اولویت‌بندی استراتژی‌ها، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

منبع: جدول فوق براساس اطلاعات حاصل از منبع اصلی مدل دیوید به صورت دستی تدوین شده است (اقتباس از دیوید، 357، 1388)

(جدول شماره 2): حجم جامعه آماری به تفکیک زیرگروه‌های

مربوطه جهت تعیین حجم نمونه.

تعداد نمونه انتخاب شده	درصد	تعداد	شرح
34	31	47	تعداد کل کارخانجات به بهره برداری رسیده
45	42	63	تعداد کل کارخانجات با پیشرفت فیزیکی بین 20 تا 99 درصد
18	17	25	تعداد کل کارخانجات با زیر 20 درصد ساخت
11	10	15	کارشناسان دفاتر شهرک‌های صنعتی جدید و قدیم و کارشناسان حوزه برنامه ریزی شرکت شهرک‌های صنعتی استان تهران
108	100	150	جمع کل

همان طور که اشاره شد در اغلب مراحل تحقیق از کمیته برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک) استفاده گردیده و تنها به جهت تبدیل فهرست اولیه از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات به فهرست نهایی از نمونه برداری استفاده شده که برای این منظور به طوریکه از جدول بالا مشاهده می‌شود، ابتدا از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای¹ استفاده شده و سپس برای انتخاب افراد در داخل گروه‌ها از نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده است.

لازم به ذکر است که پرسشنامه نهایی به صورت سوالات بسته بوده و قبل از تکثیر نهایی 15 پرسشنامه ابتدا از حوزه تحقیق تکمیل گردید و پس از اطمینان از پایایی و روایی پرسشنامه‌ها تکثیر و تکمیل پرسشنامه‌ها صورت گرفت. پایایی محاسبه شده از طریق آزمون آلفا (کرونباخ)² محاسبه گردیده که آلفا برابر 0.87 درصد حاصل گردید و برای اطمینان از روایی تحقیق از چندین نفر صاحب نظر قضاوت بعمل آمده است.

در این پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و اسناد و مدارک، مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه به جمع‌آوری اطلاعات پرداخته شده است. همچنین اسناد و مدارک بالا دستی زیر در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است:

قانون اساسی، سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق 1404 هجری شمسی، سیاست‌های کلی برنامه

1. Stratified Sampling
2. Alpha (Cronbach)

متدولوژی تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ نوع و هدف تحقیق با توجه به اینکه به دنبال نتایج ملموس و عملی است یک تحقیق کاربردی است و از منظر دیگر یک تحقیق توصیفی نیز می‌باشد، چرا که محقق تلاش نموده است تا در حوزه مذکور با موقعیت تحقیقی، صرفاً پدیده‌ها یا عوامل مورد توجه را وصف و شناسایی کند و توضیح دهد. تحقیق حاضر از نظر روش، یک تحقیق زمینه‌یابی (پیمایشی) نیز محسوب می‌شود. مهم‌ترین ابزار در تحقیق پیمایشی استفاده از مصاحبه و پرسشنامه است که در این تحقیق نیز از این دو ابزار استفاده شده است.

برای دستیابی به اطلاعات و ارزیابی داده‌های پژوهش با توجه به ساختار سازمانی دفاتر شهرک‌های صنعتی جدید و قدیم شهرستان فیروزکوه از یک سو در اغلب مراحل تحقیق از 12 نفر از مدیران (شامل مدیرعاملین و اعضای هیئت امنای دفاتر شهرک‌های صنعتی جدید و قدیم شهرستان فیروزکوه) به عنوان یک کمیته برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک) استفاده گردیده که نمونه آماری این مراحل تحقیق همان جامعه آماری می‌باشد و از یک سوی دیگر تنها به جهت تبدیل فهرست اولیه از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات استخراج شده از نظرات کمیته برنامه‌ریزی راهبردی و مطالعات میدانی به فهرست نهایی جامعه آماری به شرح جدول زیر تعریف شده است که با توجه به ماهیت تحقیق و نوع متغیرها تصمیم گرفته شد که از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه به شرح زیر اقدام گردد.

$$n = \frac{\frac{(z_{\alpha})^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{(z_{\alpha})^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

برای تعیین پارامترهای فرمول فوق بدین شرح تصمیم‌گیری شد: سطح اطمینان مورد نظر 95 درصد تعیین گردید، در نتیجه z_{α} برابر با 1.96 می‌باشد. حجم جامعه $N=150$ می‌باشد. سطح خطا (d) برابر با 0.05 در نظر گرفته شد. در نتیجه حجم نمونه (n) برابر با 108 حاصل گردید (مطابق جدول زیر).

صنعتی با استفاده از مدل PEST¹ شناسایی شده و در غالب پرسشنامه باز در بین اعضای کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک توزیع گردید. بعد از چندین مورد حک و اصلاح در نهایت 38 عامل به عنوان نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات اولیه فهرست بندی گردید.

- تدوین پرسشنامه نهایی

جهت شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات نهایی پرسشنامه نهایی (مطابق با پیوست شماره 1) با توجه به این عوامل تهیه گردید و طبق جدول 1 در بین نمونه‌های آماری توزیع شد. در پرسشنامه از پرسش شونده‌گان خواسته شد که به عامل ذکر شده به نسبت اهمیتی که برای آن قائلند عددی را بین 1 تا 5 (طیف لیکرت) نسبت دهند و سپس برای هر سوال به صورت جداگانه، آزمون فرضیه‌ها با استفاده از نرم افزار آماری SPSS، آزمون فرض با روش آزمون علامت صورت گرفته است. در این تحقیق از آزمون علامت برای تحلیل اطلاعات استفاده شده و دلیل آن ناپارامتری بودن داده‌ها است. لازم به ذکر است که با توجه به این که نمونه آماری زیاد است، یعنی وقتی np و nq هر دو بزرگتر از 5 باشند، می‌توان از توزیع دو جمله‌ای از تقریب نرمال استفاده کرد. در این صورت آماره آزمون عبارت خواهد بود. (آذر و مؤمنی، 1387، ص 278):

$$Z = \frac{x - np_0}{\sqrt{np_0q_0}}, p_0 = \frac{1}{2}, x =$$

تعداد علامتهای مثبت =

همچنین در این تحقیق در ادامه و پس از تعیین و شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات نهایی جهت تجزیه و تحلیل، دسته‌بندی، تفسیر داده‌ها به منظور دستیابی به جواب پرسش‌های پژوهشی از تکنیک‌های خاص تدوین شده در منابع مختلف مدیریت استراتژیک بهره‌گیری شده است. به عبارت دیگر پس از شناسایی نقاط قوت و ضعف، تهدید و فرصت پرسشنامه‌های مورد نیاز

پنج ساله توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی در رابطه با توسعه اقتصادی و صنعتی، مفاد مرتبط با بخش صنعت در قانون برنامه چهارم توسعه 1388-1384، مفاد سند راهبرد توسعه صنعتی کشور 1394-1385 سیاست‌های کلان توسعه صنعتی، اساسنامه سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی، قانون نحوه واگذاری مالکیت و اداره امور شهرک‌های صنعتی، سند راهبردی شرکت شهرک‌های صنعتی استان تهران (بهمن 87)

با توجه به تجربه‌های گذشته «برای اتخاذ تصمیمات خوب استراتژیک» لازم است از «قضاوت‌های شهودی» استفاده کرد. به ویژه برای تصمیم‌گیری در شرایط نامطمئن یا مواردی که هیچ نمونه‌ای در گذشته نداشته باشد باید از « قضاوت شهودی» استفاده کرد (دیوید، 38، 1387). علت استفاده از روش‌های شهودی در تحقیق این است که اطلاعات کافی و قابل استنادی از وضعیت فعلی شرکت شهرک‌های صنعتی فیروزکوه در دسترس نمی‌باشد و از سوی دیگر بسیاری از تکنیک‌های مراحل مختلف تدوین استراتژی نیازمند به قضاوت‌های شهودی است. بدین منظور در این تحقیق از روش‌های شهودی چون روش دلفی و طوفان فکری استفاده گردیده و بدین منظور پرسشنامه‌هایی در مراحل مختلف بین مدیران و کارشناسان کارخانجات فعال صنعتی توزیع خواهد شد. البته استفاده از قضاوت‌های شهودی در تحقیق به معنی عدم استفاده کامل از تجزیه و تحلیل‌های علمی نیست بر حسب ضرورت مشروط به در دسترس بودن داده‌ها از سایر روش‌های علمی نیز استفاده می‌گردد. در این تحقیق برای رسیدن و شناسایی به نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات پرسشنامه‌هایی تهیه و در بین جامعه آماری توزیع گردید.

- تدوین پرسشنامه اول

با استفاده از مطالعات میدانی و مصاحبه با برخی از اعضای کمیته استراتژیک 7 مولفه اصلی موثر بر جنبه‌های داخلی و 4 مولفه اصلی موثر بر جنبه‌های خارجی شهرک‌های

1. Political, Economical, Social, Technological

شهرستان و رقابت پذیر کردن این صنایع در سطح استان و حتی کشور پیشگام می‌باشد.

سوال دوم تحقیق حاضر عبارت است از: «مأموریت دفتر شهرک‌های صنعتی فیروزکوه چیست؟»

مأموریت^۲ بیان کننده ارزش‌ها، آرزوها و فلسفه وجودی سازمان است. بیانیه مأموریت سازمان، جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود و در حقیقت بیان کننده «علت وجودی» سازمان است. اصولاً مأموریت سازمان که به شیوه روشن بیان گردد می‌تواند هدف‌های بلند مدت را تعیین و استراتژی‌ها را تدوین نماید. در بیانیه مأموریت به این سوال اساسی که «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» پاسخ داده می‌شود. در بیانیه مأموریت که به شیوه‌ای خوب تهیه شود مقصود سازمان، مشتریان، خدمات یا محصولات، بازارها و فلسفه و فن آوری اصلی مشخص خواهد شد.

هر یک از اعضای کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک پس از مطالعه و بررسی ادبیات موضوعی و مطالعه مأموریت شهرک‌های صنعتی دیگر و نیز با توجه به مأموریت سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران و شهرک‌های صنعتی استان تهران به صورت آزادانه پرسشنامه باز که حاوی 9 سوال بر مبنای اجزای تشکیل دهنده مأموریت در مدل دیوید بوده است را پر نموده که پس حک و اصلاحات نهایی اقدام به تدوین یک بیانیه مأموریت (و رسالت سازمان) برای شهرک‌های صنعتی شهرستان فیروزکوه گردیده که در زیر به آن اشاره شده است.

بیانیه مأموریت دفتر شهرک‌های صنعتی فیروزکوه

دفتر شهرک‌های صنعتی شهرستان فیروزکوه، به عنوان سهامی خاصی است که تحت نظارت شرکت شهرک‌های صنعتی استان تهران و همچنین تابع سازمان صنایع و شهرک‌های صنعتی ایران می‌باشد و وظیفه آماده سازی، تامین، ایجاد و توسعه زیرساخت‌های صنعتی شهرستان در قالب نواحی صنعتی، مجتمع‌های کارگاهی، شهرک‌های

دیگر تهیه و در بین اعضای کمیته برنامه‌ریزی راهبردی توزیع گردیده و پس از تعیین ضریب و نمره در پرسشنامه‌های مذکور با استفاده از نرم افزار EXCLE ماتریس‌های مورد نیاز استخراج شده و بر اساس مدل SWOT به تدوین استراتژی پرداخته شده است.

نتایج و یافته‌های تحقیق

سوال اول تحقیق حاضر عبارت است از: «چشم انداز دفتر شهرک صنعتی فیروزکوه چیست؟»

چشم انداز^۱ یا دورنما، توصیفی است از شرایط آینده سازمان و به عبارت دیگر تصویری است از وضعیت سازمان، زمانی که به اهداف خود دست یافته باشد. چشم انداز، ایده آل یا وضعیت مطلوب و مجموعه اهداف دراز مدتی است که دستیابی به آنها در آینده‌ای نزدیک غیر محتمل است ولی امکان حرکت به سوی آن برای سازمان میسر است. این اهداف مانند چراغ روشنی در فاصله‌ای دور، راهنمای جهت حرکت سازمان می‌باشد. چشم انداز باید به سه پرسش اساسی: «کی هستیم؟»، «چه می‌کنیم؟» و «به کجا می‌رویم؟» پاسخ دهد.

کمیته تدوین برنامه استراتژیک شهرک‌های صنعتی فیروزکوه، پس از انجام مطالعات نظری مربوط و مصاحبه با مدیران ارشد شرکت شهرک‌های صنعتی استان تهران در خصوص تصویر جایگاه و چشم انداز شهرک‌ها و همچنین با توجه به چشم انداز شرکت شهرک‌های صنعتی استان تهران در افق 1404 اقدام به تدوین بیانیه چشم انداز آن به شرح زیر نموده است.

چشم انداز دفتر شهرک‌های صنعتی فیروزکوه

دفتر شهرک‌های صنعتی شهرستان فیروزکوه در سال 1404، دفتری است دانش مدار و منعطف در حوزه فعالیتش به طوریکه تمامی واحدهای صنعتی کوچک و متوسط مستقر در آن مراحل واگذاری و بهره برداری را پشت سر گذرانیده و به واحدهای فعال تبدیل و ساماندهی شده است و در راستای خدمت به صنایع کوچک و متوسط

2. mission

1. vision

پاسخ دهندگان در خواست شد تا در صورتی که عامل یا عواملی از قلم افتاده است آن را ذکر نمایند که در نهایت هیچ یک از پاسخ گویان عامل جدیدی را ذکر نکرده و همین مسئله مویذ جامع بودن عوامل انتخاب شده است. سپس برای هر یک از سوالات (عوامل) آزمون علامت یک نمونه‌ای به صورت زیر انجام گردید.

به عنوان نمونه از پاسخ دهندگان بررسی اهمیت نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، و تهدیدات سوال شده است که درجه اهمیت «عدم کافی بودن کارشناسان و متخصصان حسابداری و مالی در واحدهای صنعتی و در نتیجه عدم اطلاعات کافی مالی جهت تصمیم گیری صحیح مدیران» به عنوان یک نقطه ضعف متناسب با کدام عدد در طیف لیکرت است که 108 نفر از پاسخ دهندگان بصورت جدول زیر با این مسئله برخورد داشته‌اند.

آیا حال می‌توان ادعا کرد که در سطح اطمینان 95٪ درجه اهمیت این عامل بیش از 3 می‌باشد.

$$H_0: \mu \leq 3:$$

$$H_1: \mu > 3$$

$$Z = \frac{67 - 108 \times 0.5}{\sqrt{108 \times 0.5 \times 0.5}} = 2.5$$

مقدار بحرانی: داریم $n=108$ و $\alpha=0.05$. حال با توجه به این که مقدار $Z=5.2$ از $Z_{0.95}=1.96$ بیشتر است فرضیه H_0 صفر مردود است، بنابراین می‌توان گفت که فرضیه H_1 پذیرفته می‌شود. در نتیجه با توجه به نتایج حاصل،

«عدم کافی بودن کارشناسان و متخصصان حسابداری و مالی در واحدهای صنعتی و در نتیجه عدم اطلاعات کافی مالی جهت تصمیم گیری صحیح مدیران» به عنوان یک نقطه ی ضعف با اهمیت شناخته می‌شود.

فناوری، کسب و کار و سازماندهی، حمایت، هدایت و پشتیبانی از صنایع کوچک (واحدهای کمتر از 50 نفر) را برعهده دارد. این دفتر، با تکیه بر توانمندیهای خود و با بهره گیری از ظرفیت‌های علمی و اجرایی شهرستان و استان و بارعایت اصل شایسته سالاری، توانمندسازی کارکنان، همکاری و تعامل با ذینفعان خصوصاً مدیران واحدهای صنعتی مستقر در آن به دنبال کامیابی در تحقق اهداف خویش است.

سوال سوم، چهارم، پنجم و ششم تحقیق حاضر عبارتند از:

نقاط قوت شهرک‌های صنعتی شهرستان فیروزکوه چیست؟

نقاط ضعف شهرک‌های صنعتی شهرستان فیروزکوه چیست؟

تهدیدات شهرک‌های صنعتی شهرستان فیروزکوه چیست؟

فرصت‌های شهرک‌های صنعتی شهرستان فیروزکوه چیست؟

سئوالات	خیلی مهم	مهم	متوسط	کم اهمیت	بی اهمیت	میانگین وزنی
	5	4	3	2	1	
عدم کافی بودن کارشناسان و متخصصان حسابداری و مالی در واحدهای صنعتی و در نتیجه عدم اطلاعات کافی مالی جهت تصمیم گیری صحیح مدیران	38	29	35	6	-	3/91

جهت پاسخگویی به سوالات فوق همان طور که اشاره شد دو پرسشنامه تدوین گردید. از پرسشنامه اولیه 38 عامل به عنوان نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات اولیه استخراج و جهت تبدیل به فهرست نهایی طبق جدول شماره 1 بین جامعه آماری توزیع گردید. ضمناً از

اداری و در نهایت شرایط محیطی، خصلتی استراتژیک به خود گرفته‌اند.

1- توسعه سرمایه‌گذاری صنایع کوچک در شهرک-های صنعتی شهرستان (افزایش نسبت واحدهای فعال به واگذاری شده و نسبت واحدهای فعال به بهره‌برداری رسیده)، 2- توسعه بازار داخلی و خارجی (صادرات) و تولید واحدهای صنعتی مستقر در شهرک‌های صنعتی شهرستان، 3- توسعه خدمات زیر بنایی (فیزیکی)، 4- توسعه مدیریت و منابع انسانی صنعتگران و آموزش‌های کارکنان دفاتر، 5- ارتقای فن‌آوری، تولید دانش و ارتباط موثر با دانشگاه‌ها و سایر مراکز پژوهشی، 6- ایجاد اشتغال خصوصاً در زمینه نیروهای بومی، 7- افزایش رضایت صنعتگران و سایر ذینفعان، 8- حرکت به سوی درآمد زایی و خودگردانی دفاتر، 9- اجرای سیستم‌های مدیریتی، کیفیتی و مدیریت دانش سازمانی در دفاتر و واحدهای صنعتی

(جدول شماره 3): آزمون دوجمله‌ای (بینم)

آزمون علامت	احتمال آزمون	احتمال مشاهده شده	تعداد	رده
0(a)	50.0	62.0	67	≤ 3
016		38.0	41	> 3
		1	108	جمع

a Based on Z Approximation

پس از آنکه آزمون برای هر یک سوالات انجام گردید 31 عامل از 38 عامل شناخته شده که در ادامه و در جداول ارزیابی عوامل داخلی و خارجی به آن اشاره شده است به عنوان فهرست نهایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات پذیرفته و مبنای مراحل آتی تحقیق قرار گرفته‌اند.

سوال هفتم تحقیق حاضر عبارت است از:

«اهداف کلان دفاتر و واحدها شهرک‌های صنعتی شهرستان فیروزکوه کدامند؟»

اهداف کیفی و کلان دفاتر و واحدها شهرک‌های صنعتی شهرستان فیروزکوه 9 هدف عمده را شامل می‌شود. تحقق این اهداف در انتهای طرح مورد نظر می‌تواند موفقیت این شهرک‌های صنعتی را در راستای مأموریت خویش در پی داشته باشد. اهداف کلان و استراتژیک شهرک‌های صنعتی به گونه‌ای انتخاب شده‌اند که با وجود کلیت، بخش‌های مشخصی از سازمان درگیر دسترسی به آن می‌شوند. این اهداف بر اساس مقتضیات سازمان، الزامات دستگاه‌های

بررسی عوامل داخلی

پس از شناسایی نقاط ضعف و قوت اصلی بردفاتر و واحدهای شهرک‌های صنعتی فیروزکوه، مهم‌ترین نقاط ضعف و قوت اصلی آن توسط اعضای کمیته راهبردی (استراتژیک) از طریق روش طوفان فکری (هم‌اندیشی مستقیم) اولویت بندی و میزان اهمیت و وزن عوامل تعیین گردید. پس از آن، نسبت به تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) به شرح جدول زیر اقدام گردید.

(جدول شماره 4): ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ردیف	فهرست عوامل داخلی	ضریب	نمره	نمره نهایی
	نقاط قوت:			
1	حضور مدیریت مطلع با تحصیلات مرتبط در شهرک صنعتی جدید	0/06	3	0/18
2	برقراری کانال‌های ارتباطی و تفویض اختیار مناسب از سوی مدیریت به کارکنان دفاتر و تعاملات قابل ملاحظه با مدیران استان و سایر دستگاه‌های اجرایی در شهرستان	0/06	4	0/24
3	بکارگیری نسبی سیستم‌های حسابداری مکانیزه در شهرک صنعتی جدید	0/07	3	0/21
4	استفاده و بهره‌برداری از سیستم (winiec) بانک اطلاعاتی واحدهای صنعتی مستقر شهرک صنعتی جدید	0/07	4	0/28
5	اختصاص داشتن ردیف‌های بودجه‌ای خاص از منابع ملی جهت مصرف در تهیه و تامین زیر ساخت شهرک‌ها و نواحی	0/06	3	0/18

ردیف	فهرست عوامل داخلی	ضریب	نمره	نمره نهایی
	صنعتی			
6	رویگرد جذب سرمایه گذاران در زمینه تکنولوژی‌های جدید (high tec)	0/06	3	1/8
	نقاط ضعف:			
1	عدم پیاده سازی و استقرار نظام برنامه ریزی راهبردی در سطح شهرک‌های صنعتی و نبود چشم انداز، مأموریت و اهداف بلند مدت مدون	0/07	1	0/07
2	نارسایی سیستم‌های مناسب از جمله سیستم‌های مدیریت کیفیت، پیشنهادات و ارزیابی عملکرد سازمانی و پرسنل، اطلاعات مدیریت جامع، اطلاع رسانی منسجم و یکپارچه، سیستم‌های تکریم و رضایت ارباب رجوع، سیستم‌های رفاهی و تفریحی کارکنان در سطح دفاتر	0/06	2	0/12
3	پایین بودن میزان خلاقیت، نوآوری، سطوح تحصیلی و دانش به روز در زمینه صنایع کوچک در بین مدیران و کارکنان واحدهای صنعتی و کارکنان دفاتر شهرک صنعتی قدیم	0/06	1	0/06
4	نبود برنامه‌ریزی جامع بازاریابی در سطح دفاتر شهرک‌های صنعتی و تبلیغات مناسب در خصوص شناسایی پتانسیل‌ها، مزیت‌ها و محصولات شهرک‌های صنعتی برای جذب سرمایه گذاران و کمک به توسعه بازار	0/06	2	0/12
5	کمبود بکارگیری از IT و مکانیزاسیون مناسب انجام امور در دفاتر شهرک‌های صنعتی و استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی مکانیزم‌های اینترنت، اینترانت و اکسترانت جهت بهره برداری مشتریان و کارکنان	0/06	2	0/13
6	متنوع نبودن منابع درآمدی شهرک‌های صنعتی و عدم وجود برنامه مناسب در جهت توسعه منابع درآمدی	0/06	2	1/0
7	عدم وجود زیرساخت‌های تأسیساتی از قبیل پست مستقل برق (63/2 کیلووات)، ارائه گاز شهری با قیمت بسیار بالا و زمان نسبتاً طولانی نصب انشعاب، کمبود آب در منطقه و خصوصاً تعداد محدود چاه برای تأمین آب شهرک، وجود مرکز مخابرات با تعداد محدود خط تلفن و خرابی فراوان و عدم ارائه خدمات اینترنت پرسرعت در شهرک‌ها	0/07	2	14/0
8	فقدان برنامه جامع توسعه منابع انسانی و کمبود دانش به روز در بین کارکنان و مدیران واحدها و کارکنان دفاتر در زمینه توسعه صنایع کوچک و استفاده از فن آوری‌های نوین	0/07	1	0/07
9	عدم کافی بودن کارشناسان و متخصصان حسابداری و مالی در واحدهای صنعتی و در نتیجه عدم اطلاعات کافی مالی جهت تصمیم‌گیری صحیح مدیران	0/05	1	0/05
10	عدم وجود فروشگاه، مهمانسرا، بانک، واحدهای پلیس و مراکز ارائه خدمات نرم افزاری و سخت افزاری مناسب از جمله مراکز ارائه خدمات فنی و مهندسی، بازاریابی، انبارداری، حمل و نقل و... در شهرک‌ها	0/06	2	0/12
	جمع کل	1		2/24

بررسی عوامل خارجی

پس از شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای موثر بردفاتر و واحدهای شهرک‌های صنعتی فیروزکوه، آنها در اختیار اعضای کمیته راهبردی (استراتژیک) قرار داده شد تا مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی اولویت بندی و میزان اهمیت و وزن عوامل به روش طوفان فکری (هم‌اندیشی مستقیم) تعیین گردد. پس از آن، نسبت به تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) به شرح جدول زیر اقدام گردید.

پس از تنظیم این ماتریس برای ضعف‌ها و قوت‌ها امتیاز حاصل از ماتریس عدد 24 می‌باشد. این بیانگر آن است که دفاتر و واحدهای شهرک‌های صنعتی فیروزکوه از نظر به کارگیری استراتژی‌هایی که بتوان بدن وسیله از قوت‌ها استفاده نمود و ضعف‌ها را کاهش داد اندکی از حد متوسط پایین تر می‌باشد.

(جدول شماره 5): ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

نمره نهایی	نمره	ضریب	فهرست عوامل خارجی
			فرصت‌ها:
0/36	4	0/09	1 اعمال قانون ممنوعیت ایجاد شهرک‌های صنعتی در شعاع 120 کیلومتری شهر تهران
0/15	3	0/05	2 استقبال و اقبال دولت به حمایت از صنایع کوچک و گسترش شهرک‌ها و نواحی صنعتی نقاط کشور
0/18	3	0/06	3 نزدیکی و دسترسی آسان به کانون جمعیتی تهران
0/12	2	0/06	4 واقع شدن در بین سه استان کشور (تهران-مازندران-سمنان)
0/1	2	0/05	5 وجود پتانسیل‌های بالقوه و دسترسی آسان به ذخایر و صنایع معدن از قبیل سنگ آهک، سیلیس و حضور کارخانجات سیمان و... در شهرستان
0/12	2	0/06	6 وجود خط راه آهن در شهرستان
			تهدیدات:
0/16	2	0/08	1 کشورهای در حال توسعه تورم و بی ثباتی بالای اقتصادی و سیاسی را تجربه می‌کنند
0/12	2	0/06	2 نگرش منفی صنعتگران استان نسبت به منطقه
0/15	3	0/05	3 ارائه گفته‌ها و فکرهای غلط در زمینه نرخ شکست واحدهای اقتصادی کوچک و میزان ایجاد شغل از طریق آن چون افسانه مشاغل کم درآمد و افسانه ورشکستگی
0/14	2	0/07	4 عدم پاسخگویی سریع و هماهنگ نبودن برخی از ادارات شهرستان با مدیران واحدهای صنعتی (قوانین و مقررات بعضاً غیر همگرا اداری و حاکمیت روابط به جای ضوابط)
0/06	1	0/06	5 شرایط اقلیمی سخت شهرستان (زمستان‌های سرد و طولانی)
0/08	1	0/08	6 عدم دسترسی آسان و مطلوب به نیروی انسانی متخصص و متعهد
0/08	1	0/08	7 کمبود مشاورین و پیمانکاران فنی جهت ارائه خدمات به دفاتر و واحدهای صنعتی
0/14	2	0/07	8 بافت قدیمی، محرومیت و عدم توسعه امکانات رفاهی شهری جهت استقرار دائمی مدیران صنایع فعلی و جذب سرمایه گذاران جدید در شهرستان فیروزکوه
0/16	2	0/08	9 بروکراسی زائد حاکم بر بانک‌ها و عدم همکاری مناسب آنها با سرمایه گذاران صنعتی در اعطای تسهیلات و فقدان بانک‌های تخصصی و صندوق ضمانت و بورس سرمایه‌گذاری در شهرستان
2/12		1	جمع کل

پس از تنظیم این ماتریس برای فرصت‌ها و تهدیدهای دفاتر و واحدهای شهرک‌های صنعتی فیروزکوه، امتیاز حاصل از ماتریس عدد 2/12 به دست آمده است. این بدین معنی است که شهرک‌ها از نظر به کارگیری استراتژی‌هایی که بتواند بدان وسیله از فرصت‌ها استفاده نمود و تهدیدات را کاهش داد از حد متوسط پایین‌تر است.

ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)

شکل زیر ماتریس عوامل داخلی و خارجی دفاتر و واحدهای شهرک‌های صنعتی فیروزکوه را نشان می‌دهد.

		نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)			
		قوی 3 تا 4	میانگین 2 تا 2/99	ضعیف 1 تا 1/99	
نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)	4 3 تا 4 بالا	1	2	3	1
	3 2 تا 2.99 متوسط	4	5	6	2
	2 1 تا 1.99 پایین		*		3
	1	7	8	9	4

(شکل شماره 2): ماتریس IE دفاتر و واحدهای شهرک‌های صنعتی فیروزکوه

از آنجا که نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که وضعیت دفاتر و واحدهای شهرک‌های صنعتی فیروزکوه در خانه شماره 5 قرار می‌گیرد، می‌توان استراتژی‌هایی را به اجرا در آورد که موجب «حفظ و نگهداری وضع موجود» می‌شوند در نتیجه باید استراتژی‌های رسوخ در بازار و توسعه محصول یا خدمات به اجرا درآورد.

بررسی ماتریس نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات (SWOT):

کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس روش دلفی و پس از حک و اصلاحات مختلف و با استفاده از اطلاعات حاصله از مراحل قبل استراتژی‌های زیر را تدوین نمود.

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

در این مرحله استراتژی‌های پیشنهادی گروه خبرگان بوسیله آنان و طی فرایندی اولویت‌بندی شدند. بدین منظور این گروه از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) استفاده نموده است و پس از تعیین نمره جذابیت به وسیله اعضای کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک با استفاده از فن دلفی، نمره‌های تعیین شده در ضریب عامل مربوطه ضرب و نمره‌های جذابیت هر ستون جمع زده شد و هر استراتژی که بیش‌ترین نمره جذابیت را به خود اختصاص داده در اولویت قرار گرفت. پس از جمع‌آوری جداول QSPM داده‌های حاصل از آن جداول با استفاده از نرم افزار Excel مورد پردازش قرار گرفت و اولویت‌بندی استراتژی‌ها به شرح ذیل انجام شد.

(جدول شماره 6): ماتریس SWOT

ضعف‌ها W	قوت‌ها S	
<p>استراتژی‌های WO</p> <p>1- شناسایی و به کارگیری منابع درآمدی جدید برای توسعه و تنوع بخشی منابع درآمدی دفاتر</p> <p>2- مطالعه و تدوین برنامه جامع و راهبردی توسعه منابع انسانی دفاتر شهرک‌ها و واحدهای صنعتی مستقر در آن (جذب، ارتقا، نگهداری و بکارگیری)</p> <p>3- تدوین راهبردهای توسعه صنایع کوچک شهرستان و معرفی اولویت‌ها، مزیت‌ها و پتانسیل‌های شهرستان در این بخش</p> <p>4- اجرای دوره‌های آموزشی برای توانمند سازی مدیران، کارکنان دفاتر و واحدهای صنعتی مستقر در شهرک‌های صنعتی شهرستان</p> <p>5- حمایت از بر پایی نمایشگاه‌ها، پایان نامه‌های کارشناسی ارشد و دکترا، حضور صنعتگران صنایع کوچک شهرستان در نمایشگاه‌های برگزار شده در داخل و خارج کشور و یا هر فعالیتی که موجب ارتقا سطوح علمی شهرک‌های صنعتی می‌شود</p> <p>6- توسعه متوازن زیر ساختهای شهرک‌های شهرستان در قالب یک الگو و استاندارد ملی در چارچوب برنامه‌های زمانی مشخص و کنترل دقیق و به موقع پروژه‌های اجرایی آنها</p>	<p>استراتژی‌های SO</p> <p>1- تسریع در به بهره برداری رساندن طرح‌هایی با پیشرفت فیزیکی بالای 20 درصد شرکت‌ها با هماهنگی با نهادهای مالی و پولی جهت تامین منابع مالی مورد نیاز آنها</p> <p>2- همکاری با سایر سازمانها، مراکز علمی، دانشگاه‌ها و خصوصا دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه جهت ایجاد مراکز تربیتی و ارائه خدمات کارآفرینی در شرکت‌های صنعتی شهرستان</p> <p>3- تعامل و همکاری با استانداری، فرمانداری و دستگاه‌های ذیل تبصره 26 قانون برنامه توسعه کشور در سطح شهرستان به منظور تامین منابع مالی و تکمیل زیر ساخت‌های شهرک‌ها</p>	<p>فرصت‌ها O</p>
<p>استراتژی‌های WT</p> <p>1- کاهش قیمت تمام شده از طریق تسریع در اجرای پروژه‌ها در برابر شرایط اقتصادی با راه‌اندازی سیستم کنترل پروژه براساس برنامه زمان بندی اجرایی آنها</p> <p>2- تقویت جایگاه دفاتر و واحدهای صنعتی در نزد مقامات، مردم و صنعتگران استان</p> <p>3- پیگیری لازم به منظور تعیین وضعیت زمین‌ها و واحدهای راکد در شهرک‌ها و در صورت لزوم واگذاری آنها به دیگر متقاضیان سرمایه‌گذاری</p> <p>4- انجام مطالعات عارضه یابی واحدهای صنعت کوچک به ویژه مطالعه موردی در زمینه صنایع مستقر در شهرک‌های صنعتی شهرستان از محل اعتبارات شرکت نوسازی صنایع ایران و تسریع بخشیدن به آن (بالا بودن نسبت قراردادهای راکد به کل قرار دادهای منعقد شده و نسبت کارخانجات غیر فعال در شهرک‌های صنعتی شهرستان نسبت به سایر مناطق دیگر استان)</p> <p>5- تدوین راهبردهای توسعه بازار و بازاریابی محصولات واحدهای مستقر در شهرک‌های صنعتی شهرستان</p> <p>6- توسعه نظام اطلاع رسانی به مشتریان دفاتر از طریق گسترش سایت‌های sme.ir، سایت اختصاصی دفاتر، توسعه بروز رسانی شبکه‌های اطلاعاتی و اینترنتی</p>	<p>استراتژی‌های ST</p> <p>1- فراهم سازی زمینه حضور صندوق ضمانت از سرمایه‌گذاری از صنایع کوچک، ایجاد بانک‌های تخصصی و دعوت به همکاری هر چه بیشتر بانک‌های فعلی برای حمایت از سرمایه‌گذاری در سطح شهرستان</p> <p>2- شناسایی، جذب و نگهداری سرمایه گذاران خارج از شهرستان با بکارگیری فرایندهای علمی و استغاده از شبکه‌های اطلاع رسانی، سایت‌های اینترنتی، ایجاد جاذبه‌ها و مشوق‌های لازم برای آنها و همچنین در جهت جذب مشاورین، پیمانکاران فنی و نیروی انسانی متخصص و متعهد</p> <p>3- ایجاد امکانات لازم به منظور دسترسی شهرک‌های صنعتی به شبکه حمل و نقل ریلی شهرستان</p> <p>4- ایجاد مراکز خدمات فناوری کسب و کار در سطح شهرک‌های صنعتی شهرستان و استقرار شهرک‌های مشاوره‌ای و خدماتی و توسعه بانک‌های اطلاعاتی آنها</p>	<p>تهدیدات T</p>

(جدول شماره 7): ماتریس برنامه ریزی کمی استراتژی (QSPM)

اولویت	شرح استراتژی
1	پیگیری لازم به منظور تعیین وضعیت زمین‌ها و واحدهای راکد در شهرک‌ها و در صورت لزوم واگذاری آنها به دیگر متقاضیان سرمایه‌گذاری
2	انجام مطالعات عارضه یابی واحدهای صنعت کوچک به ویژه مطالعه موردی در زمینه صنایع مستقر در شهرک‌های صنعتی شهرستان از محل اعتبارات شرکت نوسازی صنایع ایران و تسریع بخشیدن به آن(بالا بودن نسبت قراردادهای راکد به کل قرار دادهای منعقد شده و نسبت کارخانجات غیر فعال در شهرک‌های صنعتی شهرستان نسبت به سایر مناطق دیگر استان
3	تدوین راهبردهای توسعه بازار و بازاریابی محصولات واحدهای مستقر در شهرک‌های صنعتی شهرستان
4	تقویت جایگاه دفاتر و واحدهای صنعتی در نزد مقامات، مردم و صنعتگران استان
5	کاهش قیمت تمام شده از طریق تسریع در اجرای پروژه‌ها در برابر شرایط اقتصادی با راه‌اندازی سیستم کنترل پروژه براساس برنامه زمان بندی اجرای آنها
6	توسعه نظام اطلاع رسانی به مشتریان دفاتراز طریق گسترش سایت‌های sme. ir، سایت اختصاصی دفاتر، توسعه بروز رسانی شبکه‌های اطلاعاتی و اینترنتی
7	شناسایی و به کارگیری منابع درآمدی جدید برای توسعه و تنوع بخشی منابع درآمدی دفاتر
8	مطالعه و تدوین برنامه جامع و راهبردی توسعه منابع انسانی دفاتر شهرک‌ها و واحدهای صنعتی مستقر در آن (جذب، ارتقا، نگهداری و بکارگیری)
9	تسریع در به بهره برداری رساندن طرح‌هایی با پیشرفت فیزیکی بالای 20درصد شرکت‌ها با هماهنگی با نهادهای مالی و پولی جهت تامین منابع مالی مورد نیاز آنها
10	توسعه متوازن زیر ساختهای شهرک‌های شهرستان در قالب یک الگو و استاندارد ملی در چارچوب برنامه‌های زمانی مشخص و کنترل دقیق و به موقع پروژه‌های اجرایی آنها
11	فراهم سازی زمینه حضور صندوق ضمانت از سرمایه‌گذاری از صنایع کوچک، ایجاد بانک‌های تخصصی و دعوت به همکاری هر چه بیشتر بانک‌های فعلی برای حمایت از سرمایه‌گذاری در سطح شهرستان
12	تدوین راهبردهای توسعه صنایع کوچک شهرستان و معرفی اولویت‌ها، مزیت‌ها و پتانسیل‌های شهرستان در این بخش
13	ایجاد مراکز خدمات فناوری کسب و کار در سطح شهرک‌های صنعتی شهرستان و استقرار شهرک‌های مشاوره‌ای و خدماتی و توسعه بانک‌های اطلاعاتی آنها
14	اجرای دوره‌های آموزشی برای توانمند سازی مدیران، کارکنان دفاتر و واحدهای صنعتی مستقر در شهرک‌های صنعتی شهرستان
15	همکاری با سایر سازمانها، مراکز علمی، دانشگاه‌ها و خصوصا دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه جهت ایجاد مراکز تربیتی و ارائه خدمات کارآفرینی در شرکت‌های صنعتی شهرستان
16	تعامل و همکاری با استانداری، فرمانداری و دستگاه‌های ذیل تبصره 26 قانون برنامه توسعه کشور در سطح شهرستان به منظور تامین منابع مالی و تکمیل زیر ساخت‌های شهرک‌ها
17	شناسایی، جذب و نگهداری سرمایه گذاران خارج از شهرستان با بکارگیری فرایندهای علمی و استفاده از شبکه‌های اطلاع رسانی، سایت‌های اینترنتی، ایجاد جاذبه‌ها و مشوق‌های لازم برای آنها و همچنین در جهت جذب مشاورین، پیمانکاران فنی و نیروی انسانی متخصص و متعهد
18	حمایت از بر پایی نمایشگاه‌ها، پایان نامه‌های کارشناسی ارشد و دکترا، حضور صنعتگران صنایع کوچک شهرستان در نمایشگاه‌های برگزار شده در داخل و خارج کشور و یا هر فعالیتی که موجب ارتقا سطوح علمی شهرک‌ها صنعتی می‌شود
19	ایجاد امکانات لازم به منظور دسترسی شهرک‌های صنعتی به شبکه حمل و نقل ریلی شهرستان

پیشنهادات

استراتژی‌های سازمان بدون تخصیص منابع لازم در عمل قابل پیاده شدن نیستند. تنها با اتصال فرآیند بودجه‌بندی به فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان از اجرایی شدن استراتژی‌ها اطمینان حاصل کرد.

اگر شهرک‌های صنعتی، پول و قدرت اجرایی و دیگر منابع را برای تثبیت استراتژی پیشنهادی تخصیص ندهد، استراتژی جز نوشته‌ای بر روی کاغذ نخواهد بود. به طور خلاصه می‌توان گفت بودجه ابزار بسیار موثر برای برنامه‌ریزی، کنترل و هدایت منابع مالی در اجرای برنامه‌ها می‌باشد. با این وجود تاکید و اصرار ورزیدن در خارج نشدن از چارچوب بودجه، خود مانعی خاص در کند شدن و گاهی متوقف شدن برنامه‌ها می‌گردد. بنابراین لازم است در بودجه‌بندی قابلیت انعطاف لازم پیش‌بینی گردد.

نکته مهمی که در خاتمه ذکر آن ضروری است سنجش و ارزیابی عملکرد پس از اجرای استراتژی است. بنابراین شایسته است شهرک‌ها ساز و کارهای لازم برای استفاده از مدلی مناسب را فراهم آورد، برای این منظور مدل امتیازات متوازن (BSC) برای ارزیابی عملکرد شهرک‌های صنعتی شهرستان فیروزکوه پیشنهاد داده می‌شود تا با تشکیل کارگاه آموزشی در این زمینه بسترهای لازم برای استفاده از این مدل فراهم گردد. مدل امتیازات متوازن دارای چارچوبی مفهومی است که اهداف استراتژیک را به شاخص‌های قابل سنجش تبدیل و توزیع متعادلی میان حوزه‌های حیاتی سازمان برقرار می‌کند. به عبارتی براساس این مدل برای سنجش عملکرد هر سازمانی باید برحوزه‌های اصلی متمرکز شد که عبارتند از: حوزه امور مالی، مشتری و ارباب رجوع، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری. بنابراین لازم است که شهرک‌های صنعتی شهرستان فیروزکوه خود را برای وارد شدن در این مسیر آماده نماید.

پیشنهاد به محققین بعدی

• استفاده از مدل و منطق فازی تدوین استراتژی به منظور وزن‌دهی و رتبه‌بندی دقیق‌تر، فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و نیز نقاط قوت و ضعف داخلی.

- طراحی مدل امتیازات متوازن (BSC) برای اجرای استراتژی شهرک‌های صنعتی شهرستان فیروزکوه
- به‌کارگیری شبکه عصبی در تدوین استراتژی‌های پویا تر.
- تدوین استراتژی‌های جزئی تر درون سازمانی جهت بهبود نقاط قوت داخلی
- رتبه‌بندی (اولویت‌گذاری) استراتژی‌ها با استفاده از تکنیک TOPSIS و یا سایر روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه

منابع و مآخذ

1. آذر، عادل و مومنی، منصور، 1387، آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد دوم، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، تهران.
2. برایسون، جان ام، 1375، برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه عباس منوریان، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور
3. رضائیان، علی، 1384، مبانی سازمان و مدیریت، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، تهران.
4. دیوید، فرد آر، 1382، مدیریت استراتژیک، ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد، چاپ چهارم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
5. شافی، مرتضی، 1383، «برنامه‌ریزی استراتژیک برای مدیران»، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
6. شقاقی، ع، شفیعی، م، 1384، استراتژی افزایش مشارکت مؤثر و رقابتی بخش صنایع کوچک و متوسط، انتشارات رسا.
7. موسوی نژاد، سیدعباس، 1377، «مدیریت ساختار استراتژیک یک شرکت تولیدی تحت شرایط محیطی ناپایدار»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد

Jr,"In Search Of Excellence: Lessons From American's Best -Run Companies ",New York: Harper & Row, 1982.

13. Parnel A John," A Business strategy Typology for the new Economy", *The Journal of Behaviored Applied Manage mant*, Vol 3 , Page 203-220, 2002.

14. Obert L. Terry & Spencer A. Barbava A" Exploratory Study of The Link between Strategic Type and quality implementation", *The Journal Of Business Strategies*,pp 322 335, 2002 .

15. Unido " Strategy Document to enhance the contribution of an efficient and competitive small and medium- sized enterprise sector to industrial and economic development in the Islamic republic of Iran" UNIDO, 2003.

دانشگاه علم و صنعت به راهنمایی علیرضا علی احمدی، مجله اقتصاد و مدیریت.

8. chandler," strategy and steructure", New York , MC Graw, 1960.

9. Debra D. Raiborn. American Istitute of Certified Public Accountiants "Audit problems Encountered in small business Enagagements" Vol 26 , 1982.

10. The European Commission "Opening public procurement to SMEs Improving opportunities for Initial Public Offerings on growth Stock markets in Europe" Vol 13, 2005.

11. Miles Raymond, E and snow. C charles," Organization strategy , structure and Process ",New York , MCGraw – Hill 1978.

12. Peters ,T. ,J And Waterman,R. H.

Archive of SID

پیوست شماره 1

نوع مورد	شماره پرسش	سوالات					پذیرش یا عدم پذیرش
		خیلی مهم	مهم	متوسط	کم اهمیت	بی اهمیت	
		5	4	3	2	1	
قوت‌ها (Strengths)	1	31	36	35	6	-	حضور مدیریت مطلع با تحصیلات مرتبط در شهرک صنعتی جدید
	2	29	34	22	23	-	برقراری کانال‌های ارتباطی و تفویض اختیار مناسب از سوی مدیریت به کارکنان دفاتر و تعاملات قابل ملاحظه با مدیران استان و سایر دستگاه‌های اجرایی در شهرستان
	3	13	20	52	14	9	وجود نسبی سیستم‌های مناسب پاداش، انگیزش، رفاهی و... در دفتر شهرک صنعتی جدید
	4	30	31	51	8	-	بکارگیری نسبی سیستم‌های حسابداری مکانیزه در شهرک صنعتی جدید
	5	28	34	46	-	-	استفاده و بهره برداری از سیستم (winiec) بانک اطلاعاتی واحدهای صنعتی مستقر شهرک صنعتی جدید
	6	32	38	39	9	-	اختصاص داشتن ردیف‌های بودجه‌ای خاص از منابع ملی جهت مصرف در تهیه و تأمین زیر ساخت شهرک‌ها و نواحی صنعتی
	7	8	28	32	22	18	وجود برخی از صنایع مکمل در شهرک صنعتی جدید
	8	29	42	38	9	-	رویکرد جذب سرمایه گذاران در زمینه تکنولوژی‌های جدید (high tec)
ضعف‌ها (Weaknesses)	1	36	42	31	-	-	عدم پیاده سازی و استقرار نظام برنامه ریزی راهبردی در سطح شهرک‌های صنعتی و نبود چشم انداز، مأموریت و اهداف بلند مدت مدون
	2	31	39	22	16	-	نارسایی سیستم‌های مناسب از جمله سیستم‌های مدیریت کیفیت، پیشنهادات و ارزیابی عملکرد سازمانی و پرسنل، اطلاعات مدیریت جامع، اطلاع رسانی منسجم و یکپارچه، سیستم‌های تکریم و رضایت ارباب رجوع، سیستم‌های رفاهی و تفریحی کارکنان در سطح دفاتر شرکت
	3	38	26	31	13	-	پایین بودن میزان خلاقیت، نوآوری، سطوح تحصیلی و دانش به روز در زمینه صنایع کوچک در بین مدیران و کارکنان واحدهای صنعتی و کارکنان دفاتر شهرک صنعتی قدیم
	4	40	36	30	2	-	نبود برنامه ریزی جامع بازاریابی در سطح دفاتر شهرک‌های صنعتی و تبلیغات مناسب در خصوص شناسایی پتانسیل‌ها، مزیت‌ها و محصولات شهرک‌های صنعتی برای جذب سرمایه گذاران و کمک به توسعه بازار
	5	42	38	20	8	-	کمبود بکارگیری از IT و مکانیزاسیون مناسب انجام امور در دفاتر شهرک‌های صنعتی و استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی مکانیزم‌های اینترنت، اینترنت و اکسترانت جهت بهره برداری مشتریان و کارکنان

نوع مورد	شماره پرسش	سوالات					خیلی مهم	مهم	متوسط	کم اهمیت	بی اهمیت	پذیرش یا عدم پذیرش
		5	4	3	2	1						
	6	متنوع نبودن منابع درآمدی شهرک‌های صنعتی و عدم وجود برنامه مناسب در جهت توسعه منابع درآمدی	43	36	29	-	-	-	+			
	7	عدم وجود زیرساختهای تأسیساتی از قبیل پست مستقل برق (63/2 کیلووات)، ارائه گاز شهری با قیمت بسیار بالا و زمان نسبتاً طولانی نصب انشعاب، کمبود آب در منطقه و خصوصاً تعداد محدود چاه برای تأمین آب شهرک، وجود مرکز مخابرات با تعداد محدود خط تلفن و خرابی فراوان و عدم ارائه خدمات اینترنت پرسرعت در شهرک‌ها.	49	41	18	-	-	-	+			
	8	وضعیت نامناسب زمین در منطقه شهرک صنعتی جدید (وجود شیب 20٪ که هزینه‌های اولیه احداث واحدهای تولیدی را به شدت بالا برده است)	10	38	52	-	8	-	×			
	9	عدم وجود فروشگاه، مهمانسرا، بانک، واحدهای پلیس و مراکز ارائه خدمات نرم افزاری و سخت افزاری مناسب از جمله مراکز ارائه خدمات فنی و مهندسی، بازاریابی، انبارداری، حمل و نقل و... در شهرک‌ها	29	37	34	-	8	-	+			
	10	عدم کافی بودن کارشناسان و متخصصان حسابداری و مالی در واحدهای صنعتی و در نتیجه عدم اطلاعات کافی مالی جهت تصمیم گیری صحیح مدیران	38	29	35	-	6	-	+			
	11	فقدان برنامه جامع توسعه منابع انسانی و کمبود دانش به روز در بین کارکنان و مدیران واحدها و کارکنان دفاتر در زمینه توسعه صنایع کوچک و استفاده از فن آوری‌های نوین	48	36	21	-	10	-	+			
			5	4	3	2	1					
فرصتها (Opportunities)	1	اعمال معافیت‌های مالیاتی برای سرمایه گذاران در بخش صنعت در شهرستان فیروزکوه	22	30	33	23	-	-	×			
	2	اعمال قانون ممنوعیت ایجاد شهرکهای صنعتی در شعاع 120 کیلومتری شهر تهران	42	39	27	-	-	-	+			
	3	استقبال و اقبال دولت به حمایت از صنایع کوچک و گسترش شهرک‌ها و نواحی صنعتی نقاط کشور	28	31	34	15	-	-	+			
	4	نزدیکی و دسترسی آسان به کانون جمعیتی تهران	39	48	11	-	-	-	+			
	5	واقع شدن در بین سه استان کشور (تهران- مازندران- سمنان)	36	44	27	1	-	-	+			
	6	وجود پتانسیل‌های بالقوه و دسترسی آسان به ذخایر و صنایع معدن از قبیل سنگ آهک، سیلیس و حضور کارخانجات سیمان و... در شهرستان	29	30	32	7	-	-	+			
	7	تولیدات متنوع و فراوان از محصولات کشاورزی، دامپروری و شیلات به عنوان مواد اولیه ارزان و صنایع تبدیلی	9	28	31	21	19	-	×			
	8	وجود خط راه آهن در شهرستان	26	30	34	18	-	-	+			

پذيرش يا عدم پذيرش	بی اهمیت	کم اهمیت	متوسط	مهم	خیلی مهم	سوالات	شماره پرسش	نوع مورد
+	-	-	27	39	42	کشورهای در حال توسعه تورم و بی ثباتی بالای اقتصادی و سیاسی را تجربه می‌کنند	1	تهدیدات (Threats)
+	-	21	28	31	28	نگرش منفی صنعتگران استان نسبت به منطقه	2	
+	4	18	24	33	29	ارائه گفته‌ها و فکرهای غلط در زمینه نرخ شکست واحدهای اقتصادی کوچک و میزان ایجاد شغل از طریق آن چون افسانه مشاغل کم درآمد و افسانه ورشکستگی	3	
+	-	-	25	39	44	عدم پاسخگویی سریع و هماهنگ نبودن برخی از ادارات شهرستان با مدیران واحدهای صنعتی (قوانین و مقررات بعضاً غیر همگرا اداری و حاکمیت روابط به جای ضوابط)	4	
+	-	10	37	32	29	شرایط اقلیمی سخت شهرستان (زمستان‌های سرد و طولانی)	5	
×	9	16	30	32	21	نامناسب بودن راه دسترسی و فاصله نسبتاً زیاد شهرک صنعتی جدید تا جاده اصلی	6	
×	9	10	36	34	19	عدم وجود مراکز آموزش عالی و ناکارآمدی مؤسسات فنی و حرفه‌ای در سطح شهرستان	7	
+	-	4	37	38	29	عدم دسترسی آسان و مطلوب به نیروی انسانی متخصص و متعهد	8	
+	-	6	42	29	31	کمبود مشاورین و پیمانکاران فنی جهت ارائه خدمات به دفاتر و واحدهای صنعتی	9	
+	-	-	37	34	37	بافت قدیمی، محرومیت و عدم توسعه امکانات رفاهی شهری جهت استقرار دائمی مدیران صنایع فعلی و جذب سرمایه‌گذاران جدید در شهرستان فيروزکوه	10	
+	-	7	21	41	39	بروکراسی زاندهاکم بر بانک‌ها و عدم همکاری مناسب آنها با سرمایه‌گذاران صنعتی در اعطای تسهیلات و فقدان بانک‌های تخصصی و صندوق ضمانت و بورس سرمایه‌گذاری در شهرستان	11	