



## تدوین و انتخاب استراتژی مناسب برای اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی استان سمنان

محمد رضا صادقی<sup>۱</sup>

مدیر عامل شرکت شهرک های صنعتی استان سمنان rezasad18@yahoo.com

کیوان قدس

دبیر اجرایی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی سمنان; matinco@hotmail.com

سید محمود اکرم

مدیرکل بودجه وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی; sm120\_akram@yahoo.com

محمد عبدالشاه،

استادیار دانشگاه آزاد سمنان; abdolshah@gmail.com

### چکیده

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران و به تبع آن استان سمنان که به اختصار اتاق بازرگانی نامیده می شود، تلاش می کند با استفاده از امکانات خود، گام های موثری در جهت تسهیل کسب و کار و تجارت با توجه به قوانین و مقررات موجود بردارد. لذا اتاق بازرگانی نیاز دارد تا شناخت خوبی از عوامل درونی و بیرونی خود داشته باشد و بتواند استراتژی موثری برای خود تعریف نماید. در این تحقیق برای دستیابی به استراتژی مناسب، از ابزارهایی مانند ماتریس های عوامل داخلی و خارجی و ماتریس<sup>1</sup> SWOT بهره برده شده است. نتایج این تحقیق نشان می دهد که بهترین استراتژی ها برای اتاق بازرگانی سمنان عبارتند از:

- راه اندازی مرکز خدمات جذب سرمایه گذاری در اتاق سمنان به عنوان اولویت اول
- ایجاد واحد های تولیدی جدید برای جذب نیروی انسانی به عنوان اولویت دوم
- تهیه سند راهبردی چهار ساله برای اتاق استان به عنوان اولویت سوم
- ارائه خدمات مشتریان به روش نوین و اینترنتی به عنوان اولویت چهارم

### کلید واژه ها

برنامه ریزی استراتژیک، ماتریس ارزیابی محیط بیرونی و درونی، ماتریس<sup>2</sup> SWOT، ماتریس<sup>3</sup> QSPM3

### 1- مقدمه

با درک این موضوع که داشتن استراتژی و برنامه های راهبردی برای رسیدن به اهداف بلند مدت سازمانی از نیازهای جدی یک سازمان یا نهاد می باشد، اتاق های بازرگانی به عنوان تنها نهاد قانونی بخش خصوصی و نیز مشاور قوای سه گانه نظام با دارا بودن پتانسیل و وظایف گسترده، در مقابل انتظارات بالای ذینفعان، در صدد ایجاد برنامه ریزی راهبردی برای

<sup>1</sup> نویسنده

<sup>2</sup> Strength, Weakness, Opportunities, Threats

<sup>3</sup> Quantitative Strategic Planning Matrix



(30 و 31 فروردین 1396)

افزایش کارایی و تاثیرگذاری در خارج از سازمان خود و نیز افزایش کیفیت خدمات دهی و جلب رضایت اعضای حال حاضر و همچنین افزایش جذب اعضای جدید می باشد. این موضوع نیاز به شناسایی عوامل محیط بیرونی و درونی شامل شناخت فرصت ها و تهدیدات به همراه شناخت نقاط قوت و ضعف اتاق بازرگانی سمنان دارد.

اهمیت تهیه سند راهبردی برای یک دوره معین در اتاق بازرگانی سمنان، در ارایه رویکردی پایدار و دسیایی به چشم انداز و ماموریت اتاق استان سمنان می باشد که دنبال کردن استراتژی هایی مناسب، بنیان محکمی را برای فعالیت خود فراهم نماید. ایجاد ساختاری چابک، ماندگار، توسعه پذیر و قابل اطمینان در جهت حفظ منافع ذینفعان، ارتقای جایگاه بخش خصوصی در داخل استان و کشور، کمک به ایجاد محیط مساعد کارآفرینی و رفع موانع کسب و کار و تولید، ارائه مشورت و مشارکت در فرآیند تصمیم سازی و تصمیم گیری های اقتصادی در سطح استان و ملی، ماموریت اصلی این سند راهبردی و از اهداف این تحقیق می باشد.

## 2- پیشینه تحقیق

اتاق بازرگانی ایران و برخی استان ها با تعیین مؤلفه و شاخصهایی جهت تدوین یک استراتژی و تهیه سند راهبردی مناسب با شرایط منطقه ای و جغرافیای خود تحت مطالعه و بررسی قرار داده اند. برجسته ترین بررسی متعلق به اتاق بازرگانی اصفهان می باشد که تحت عنوان سند راهبردی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان در بهار سال 1394 تهیه و تنظیم گردید. همچنین معاونت اقتصادی - مرکز تحقیقات و بررسی های اقتصادی اتاق بازرگانی ایران در شهریور سال 1393 مقاله ای انتشار دادند که در آن به بررسی تطبیقی مدل های اتاق های بازرگانی در دیگر کشورها با اتاق بازرگانی ایران پرداخته اند. این مدل ها می توانند در تعیین استراتژی های مناسب و تجربه شده مورد توجه قرار گیرند و الگوبرداری شوند. معاونت بررسی های اقتصادی اتاق بازرگانی تهران در دی ماه 1395 در مقاله ای تحت عنوان اصول حکمرانی و الگوهای سیاستی در اتاق بازرگانی، نسبت به شناسایی و معرفی اهداف، چشم اندازها، ماموریت ها و الگوهای مناسب برای تدوین برنامه ریزی رسیدن به یک وضعیت مطلوب در اتاق بازرگانی موضوع را مورد مطالعه قرار داده است.

دکتر منوچهر افشار در مقاله نقش دولت در محیط کسب و کار می گوید که برای اصلاح محیط کسب و کار باید به ناکارآمدی سیستم اداری به عنوان عوامل بیرونی و نقطه ضعف پرداخته شود و دانشگاه ها، مطبوعات و اتاق بازرگانی ها و فعالان بخش خصوصی در خارج از بدنه دولت به این نقاط ضعف سیستم اداری، توجه داشته باشند و در جهت بهبود آن به دولت پیشنهاد دهند.

پیشرفت و توسعه سریع و تغییرات پرشتاب محیطی در جهان امروز، آگاهی از تحولات را ضروری ساخته است. نیاز به برنامه ریزی بر کسی پوشیده نیست؛ بی اعتمادی ناشی از تغییرات محیطی و گرایش به کسب سود بیشتر برنامه ریزی را به ضرورتی انکار ناپذیر تبدیل کرده است. نظام برنامه ریزی استراتژیک یک کانال ارتباطی بسیار موثر و مفید در سطوح مختلف هرم سازمانی را بوجود می آورد. اکثر سازمان هایی که اقدام به تدوین برنامه ریزی استراتژیک کرده اند، دریافته اند که این فرآیند



(30 و 31 فروردین 1396)

مانند دوره آموزشی مدیریت کاربردی نقش مهمی در اعتلا و درک مدیریت آنان داشته است. یکی از جلوه های زیبای مدیریت نوین ضرورت رویکرد سازمان به مشارکت عمومی و تدبیر اندیشی لازم برای بهره گیری از منابع انسانی در راه نیل به اهداف است. [3] برنامه ریزی استراتژیک عوامل اساسی خطرآفرین محیطی را تحلیل می کند و برای رسیدن به هدف ها، گزینه های مناسب ارائه می دهد. به عبارت دیگر، برنامه ریزی استراتژیک فرآیند تعیین اهداف سازمان و تصمیم گیری درباره طرح های جامع عملیاتی و اجرایی، برای تحقق آن اهداف است. درنظام برنامه ریزی استراتژیک عوامل گوناگونی تاثیرگذارند که اهمیت آن ها عبارتند از: بزرگی یا کوچکی سازمان، اندازه سازمان، نوع مدیریت، پیچیدگی های شرایط محیطی، پیچیدگی های فرآیند تولید، انواع مشکلات و اهداف نظام برنامه ریزی سازمان. [3]

تغییر در شرایط محیط و در سیاست ها، نگرش ها، دیدگاه ها، ساختار ها، نظام ها و ... عواملی هستند که بر آرمان ها و اهداف برنامه ریزی تاثیر گذاشته و در نهایت باعث تغییر برنامه ریزی می گردند. برنامه ریزی در شکل عقلایی، ظرفیت و توانایی مقابله با چنین تغییراتی را نداشته و منجر به شکست می شوند. این شرایط موجب رشد این تفکر شد که در برنامه ریزی باید بتوان مطابق با تغییرات، جهت حرکت سازمان را تغییر و جهت و رفتار جدیدی را در پیش گرفت. این نگرش زمینه سازه ابداع برنامه ریزی استراتژیک شد. برخلاف برنامه ریزی سنتی که در آن آرمان ها و اهداف تعیین می شوند، هدف برنامه ریزی استراتژیک، تبیین و تدوین استراتژی است. بسته به نوع تنوع و ماهیت تغییرات موجود در محیط می توان ترکیبی از برنامه ریزی سنتی و استراتژیک را به کار برد. [4] طبق آخرین تحقیقات انجام گرفته در خصوص درصد استفاده از ابزار های مدیریتی توسط مدیران در سال 2006 که در مجله معتبر استراتژی و رهبری به چاپ رسیده، برنامه ریزی استراتژیک بیشترین کاربرد را با کسب 88 درصد آرا توسط مدیران موسسات بزرگ دارا بوده است. [12]

### 3- روش تحقیق

این پژوهش از نظر روش، تحقیقی / توصیفی است. در تحقیقات توصیفی محقق به دنبال چگونه بودن موضوع است و می خواهد بداند پدیده، متغیر، شیء یا مطلب چگونه است. به عبارت دیگر، این تحقیق وضع موجود را بررسی می کند و به توصیف منظم و نظام دار وضعیت فعلی آن می پردازد و ویژگی ها و صفات آن را مطالعه می نماید. به فراخور موضوع، اطلاعات مورد نیاز با استفاده از روش کتابخانه ای گردآوری شده است. برای این منظور نیز از ابزار فیش برداری و تهیه چک لیست بهره گرفته شد. سعی بر این است تا با شناسایی دقیق منابع موجود در کشور اعم از کتب مرتبط با موضوع، مقالات و پایان نامه های مرتبط با بحث و همچنین قوانین و مقررات داخلی و تا حد لازم از سایت های اینترنتی از جمله پرتال جامع علوم انسانی و سایت اتاق بازرگانی ایران، سایت سایر اتاق های کشور پس از تهیه چک لیست و فیش برداری از منابع یافت شده، به گردآوری اطلاعات پرداخته شده است.

از آنجا که مقاله حاضر، تحقیق بر روی فعالیت اتاق بازرگانی بخصوص اتاق بازرگانی سمنان در حوزه اقتصادی و استراتژی و تبیین برنامه استراتژیک است، به مانند دیگر مطالعات و پژوهش های این حوزه، در این پژوهش نیز، به توصیف وضع حقوقی و قانونی موجود و نظریات و نقدهای ارائه شده در خصوص موضوع این پژوهش و تحلیل آنها پرداخته می شود، بنابراین روش تجزیه و تحلیل اطلاعات در این پژوهش، روش توصیفی- استنباطی با استفاده از تحلیل عوامل محیط خارجی و داخلی و



طراحی ماتریس های مدل SWOT ، QSPM می باشد .

#### 4- تدوین استراتژی مناسب برای اتاق بازرگانی استان سمنان

اگر بخواهیم تا با موضوع این مقاله بیشتر آشنا شویم ، می بایست تا روند شکل گیری و حدود اختیارات و صلاحیت فعالیت اتاق بازرگانی ایران را بررسی کنیم. در اسفند سال 1348 و براساس ماده واحده مصوب مجلس شورای ملی، اتاق بازرگانی و اتاق صنایع و معادن در یکدیگر ادغام شدند و در نتیجه، اتاق بازرگانی و صنایع و معادن به وجود آمد و آیین نامه اجرایی آن در سال 1349 به تصویب رسید. مطابق این آیین نامه، اهم اهداف و وظایف اتاق بازرگانی و صنایع و معادن عبارتست از:

- ایجاد هماهنگی و همکاری بین بازرگانان و صاحبان صنایع و معادن ،
- همکاری با دستگاه های دولتی و سازمان های وابسته به دولت یا تحت نظارت آن و شهرداری ها در مورد تهیه لوایح و سایر مقرراتی که با امور بازرگانی و صنایع و معادن ارتباط دارد از طریق اظهار نظر مشورتی و انجام مطالعات لازم برای پیشرفت و توسعه امور بازرگانی و صنعتی و معدنی کشور ،
- کوشش در رفع اختلافات و دعاوی بازرگانان و صاحبان صنایع و معادن و احیاناً مصرف کنندگان و هم چنین، قبول حکمیت و کارشناسی ،

اتاق بازرگانی ، صنایع ، معادن و کشاورزی استان سمنان در دامنه ای با وظایف گسترده و انتظارات مخاطبین و ذینفعان ، در راستای فراهم نمودن زمینه تجارت برای فعالان اقتصادی در داخل و خارج از کشور می باشد . بایستی با شناخت محیط خارجی و همچنین محیط داخلی و با انتخاب برترین استراتژی ، به این مهم دست یابد. اتاق بازرگانی و صنایع و معادن سمنان به عنوان یک نهاد مدنی در راستای توسعه پایدار استان و کشور، به پشتوانه منابع انسانی توانمند و متعهد، ضمن تأکید بر تأمین منافع اعضای خود در جهت دست یابی به مصالح استانی و ملی برای تحقق محورهای ذیل فعالیت می کند.

#### 4-1- گام اول :تدوین چشم انداز برای اتاق بازرگانی استان سمنان

اتاق بازرگانی، صنایع و معادن ایران در راستای مأموریت خود در افق ده ساله آینده ( تا سال 1397 شمسی )، به عنوان نماینده اعضاء مصمم است با زمینه سازی تحول ساختار اقتصاد کشور جهت ایجاد فضای مناسب حضور اعضای خود در عرصه های مختلف اقتصادی، به گونه ای عمل نماید که نقش مؤثر خود را در عرصه های ذیل شاهد باشد:

- رشد شاخص های توسعه اقتصادی و اجتماعی



## 2<sup>th</sup> International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

### دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

- افزایش رقابت پذیری کسب و کارهای داخلی در سطح استانی ، ملی و بین المللی
- ارتقای جایگاه اقتصادی و اجتماعی فعالان اقتصادی ، بخش خصوصی و به خصوص کارآفرینان و اعضای اتاق
- ارتقای سطح کیفیت زندگی کاری اعضا
- اتاق سمنان در راستای تدوین چشم انداز خود جلسات تخصصی تشکیل داد که نتایج آن به شرح ذیل می باشد:
- همه اعضا در فضای رقابتی، روان و امن ، کسب و کار پر رونقی داشته باشند
- اتاق در عرصه های حساس سیاست گذاری، برنامه ریزی و تصمیم گیری های اقتصادی حضور فعال و اثربخش داشته باشد
- نقش اتاق سمنان در ایجاد رشد و توسعه اقتصادی استانی و بهبود رفاه جامعه پر رنگ باشد
- اعضای اتاق سمنان با بازارهای منطقه ای و جهانی تعامل سازنده ای داشته باشند
- همه اعضا به ویژه کارآفرینان ، اتاق بازرگانی را خانه خود بدانند
- اعضا به مسوولیت های اجتماعی خود آگاه باشند و عمل کنند
- ایجاد ارتباط ساده و صمیمی و موثر بین نهادهای حکومتی و فعالان اقتصادی
- اتاق مکانیسمی برای انجام وظیفه خود بعنوان مشاور سه قوه طراحی و اجرا نماید

#### 2-4 گام دوم : تدوین ماموریت های اتاق بازرگانی استان سمنان

با بررسی جمیع جهات اتاق مطلوب اتاقی است که موارد ذیل را به عنوان ماموریت خود تلقی کند :

- تلاش پیگیر برای آزادسازی اقتصادی به ویژه اجرای کامل سیاست های کلی اصل 44 قانون اساسی
- کمک به توانمندسازی و ارتقای نقش بخش خصوصی در اقتصاد استان و کشور
- زمینه سازی مناسب برای توسعه و رشد کارآفرینی
- حمایت از بخش خصوصی به ویژه اعضای اتاق
- تلاش برای ترویج کسب و کار مسوولانه یا مسوولیت های اجتماعی در بین اعضا

#### 3-4 گام سوم: تحلیل عوامل داخلی در اتاق بازرگانی سمنان

در این مرحله نیاز است که کلیه عوامل داخلی اتاق بازرگانی استان سمنان برای تدوین استراتژی مناسب تحلیل شود . در این راستا نقاط قوت وضعف اتاق طی جلسات تخصصی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که عبارتند از:



## 2<sup>th</sup> International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

**دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی**

(30 و 31 فروردین 1396)



### 4-3-1 نقاط قوت

- رابطه مناسب و نزدیک با نهادهای دولتی شهر سمنان
- رهبری هوشمندانه و مناسب
- نیروی انسانی متخصص و توانمند
- استقرار شکل های تاثیر گذار در سطح استان و کشور
- برگزاری دوره های آموزشی
- رتبه مناسب کیفی اتاق بازرگانی سمنان
- اعتماد بالای هیات نمایندگان و هیات ریسه به لحاظ انتخابات
- سطح تحصیلات بالای پرسنل
- وجود تیم های مشاوره در ابعاد مختلف اقتصادی و حقوقی
- ارتقای جایگاه اتاق در مراجع تصمیم گیری های اقتصادی
- توسعه سیستم های نوین مدیریتی ، به ویژه مدیریت دانش ، فناوری اطلاعات و ارتباطات
- ایجاد هم صدایی و تعامل سازنده بین اعضای اتاق ، هیات نمایندگان و سایر مسوولان اتاق سمنان
- توسعه ارتباطات داخلی و بین المللی اتاق سمنان
- ارتباط مناسب با رسانه های جمعی

### 4-3-2 نقاط ضعف

- عدم داشتن برنامه ریزی استراتژیک در اتاق سمنان
- اتاقها هنوز در نسل اول گیر کرده اند ، این در حالی است که اتاق های نسل دومی (( عضومحور )) و اتاق های نسل سوم (( جامعه محور )) هستند
- بسیاری از نمایندگان بخش خصوصی فعال در اتاق های بازرگانی هم بر این عقیده اند که فلسفه وجودی اتاق های بازرگانی در ایران و ماموریت آنها عمدتاً ارتباط با دولت است
- مشارکت اتاق بازرگانی با دولت در جهت خاموش کردن صدای بخش خصوصی و به خصوص در معضلات ناشی از تحریم های بین المللی از بزرگترین نقاط ضعف اتاق بوده است



(30 و 31 فروردین 1396)

- در اتاق ایران دارای نگرش دو سطحی هستیم، هیات نمایندگان و هیات رئیسه، و در پایین آن هم بدنه اجرایی قرار دارد که عملاً دستورات خودش را از بدنه انتخابی می‌گیرد و بدنه انتخابی ورود و حضور و دخالت بیشتری در برنامه‌های اجرایی اتاق دارد و به همین واسطه هم بدنه اجرایی عملکرد به نسبت ضعیف‌تری از آن سر طیف دارد
- بزرگترین مانع در برابر فعالیت‌های اتاق بازرگانی برای انجام فعالیت‌های اقتصادی، تسلط بخش‌های مختلف دولتی است

پس از به دست آوردن نقاط قوت وضعف در ماتریس عوامل داخلی به هرکدام از آنها ضریب اهمیت و رتبه فعلی داده می‌شود که در جدول 1 آورده شده است. قابل توجه است که نمره رتبه‌ها از 1 تا 4 لحاظ شد و ضریب آنها نیز استاندارد شده است.

جدول 1: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

عوامل داخلی (S-W)	ضریب	رتبه	نمره
قوت‌ها (S)			
S1 - رهبری هوشمندانه و مناسب	0.10	4	0.4
S2 - وجود تشکل‌های ثبت شده به در اتاق سمنان	0.07	2.7	0.189
S3 - توسعه ارتباطات داخلی و بین المللی اتاق سمنان	0.08	3.5	0.28
S4 - ارتباط مناسب با رسانه‌های جمعی	0.05	3	0.15
S5 - پیاده سازی سیستم‌های نوین مدیریتی براساس مدیریت دانش	0.04	2.2	0.088
S6 - رابطه مناسب و نزدیک با نهادهای دولتی شهر سمنان	0.07	3.15	0.2205
S7 - نیروی انسانی متخصص و توانمند	0.08	3.85	0.308
S8 - وجود تیم‌های مشاوره در ابعاد مختلف اقتصادی و حقوقی	0.09	2.6	0.234



0.16	3.2	0.05	S9- سطح تحصیلات بالای پرسنل اتاق سمنان
0.186	3.1	0.06	S10- برگزاری دوره های آموزشی
0.084	2.8	0.03	S11- ایجاد هم صدایی و تعامل سازنده بین اعضای اتاق
ضعف ها ( W ) :			
0.1	2	0.05	W1- تسلط بخش های مختلف دولتی در اقتصاد
0.054	1.8	0.03	W2 - اتاق سمنان می بایست به سمت نسل دوم و سوم مدل های اتاق ها حرکت کند
0.06	2	0.03	W3-عدم داشتن برنامه ریزی استراتژیک در اتاق سمنان
0.06	1.5	0.04	W4-توجه بیش از حد به بدنه هیات نمایندگان نسبت به بدنه اجرایی
0.072	1.8	0.04	W5-عدم وجود امکانات رفاهی اختصاصی برای فعالان اقتصادی
0.054	1.8	0.03	W6-کمبود کارخانجات فرآوری مناسب با شرایط اقلیمی استان سمنان
0.048	1.6	0.03	W7-برخی از اعضا معتقد هستند که ماموریت آنها در اتاق بازرگانی عمدتاً "ارتباط برقرار کردن با دولت است"
0.036	1.2	0.03	W8- برخی از اعضا معتقد هستند که ماموریت اتاق بازرگانی عمدتاً "همراهی با دولت در زمان تحریم های بین المللی برای خاموش کردن بخش خصوصی می باشد"
2.7835	-	1	جمع نهایی

نمره به دست آمده از جدول فوق یعنی 2.785 نشان می دهد که اتاق بازرگانی استان سمنان وضعیت مناسبی در راستای شناخت عوامل داخلی خود داشته است .





#### 4-4 - گام چهارم: تحلیل عوامل خارجی در اتاق بازرگانی استان سمنان

مسئله عوامل خارجی مانند عوامل سیاسی نقش مهمی در موفقیت اتاق دارد لذا در این مرحله نیاز است عوامل خارجی شامل فرصت ها و تهدیدها شناسایی شوند.

##### 4-4-1 فرصت ها

- نزدیکی به تهران به عنوان بزرگترین بازار مصرف
- وجود ریل راه آهن شرق به غرب
- قرار گرفتن در مسیر جاده ترانزیتی غرب به شرق و جاده ابریشم ، و نیز جاده اختصاصی به استان های شمالی کشور
- داشتن زمین های بلا معارض
- وجود معادن غنی و متفاوت ، هم در سطح کشور و هم در سطح جهانی
- تاثیر توافق برجام بر تجارت خارجی و روابط بین المللی و بانکی
- وجود دانشگاه ها و موسسات علمی متنوع و فراوان
- محدودیت ایجاد واحدهای صنعتی در شعاع 120 کیلومتری
- شرایط اقلیمی مناسب برخی فعالیت های تولیدی مانند صنایعی که نیاز به هوای خشک دارند
- دارا بودن متخصصین و فارغ التحصیلان زیاد
- دارای اکثریت بیش از 90 درصدی صنایع بخش خصوصی و کمتر دولتی در استان

##### 4-4-2 تهدید ها

- تراکم جمعیت کم در سطح استان
  - نزدیکی به تهران به دلیل سهولت رفت و آمد
  - حضور بسیاری از دفاتر مرکزی واحدهای تولیدی استان سمنان در تهران
  - مهاجر پذیری بی رویه و خروج نیروهای متخصص بومی از استان
  - تداوم رکود اقتصادی و کم شدن قدرت خرید مردم استان
  - عدم تحقق کامل حذف تحریم ها
  - کم آبی در استان
- پس از به دست آوردن نقاط قوت وضعف در ماتریس عوامل خارجی به هرکدام از آنها ضریب اهمیت ورتبه فعلی داده می شود که در جدول 2 آورده شده است. قابل توجه است که نمره رتبه ها از 1 تا 4 لحاظ شد و ضریب آنها نیز استاندارد شده است .



جدول 2: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

نمره	رتبه	ضریب	عوامل خارجی (O - T)
فرصت ها (O)			
0.28	4	0.07	O1 - نزدیکی به تهران به عنوان بزرگترین بازار مصرف
0.21	3	0.07	O2 - وجود ریل راه آهن شرق به غرب
0.21	3	0.07	O3 - قرار گرفتن در مسیر جاده ترانزیتی غرب به شرق و جاده ابریشم ، و نیز جاده اختصاصی به استان های شمالی کشور
0.11	2.2	0.05	O4 - داشتن زمین های بلامعارض در استان
0.4	4	0.10	O5 - وجود معادن غنی و متفاوت ، هم در سطح کشور و هم در سطح جهانی
0.075	2.5	0.03	O6 - تاثیر توافق برجام بر تجارت خارجی و روابط بین المللی و بانکی
0.24	3	0.08	O7 - شرایط اقلیمی مناسب برخی فعالیت های تولیدی مانند صنایعی که نیاز به هوای خشک دارند
0.32	4	0.08	O8 - دارا بودن متخصصین و فارغ التحصیلان زیاد
0.11	2.2	0.05	O9 - وجود دانشگاه ها و موسسات علمی متنوع و فراوان
0.21	3.5	0.06	O10 - محدودیت ایجاد واحدهای صنعتی در شعاع 120 کیلومتری
0.084	2.1	0.04	O11 - دارای اکثریت بیش از 90 درصدی صنایع بخش خصوصی و کمتر دولتی در استان
تهدید ها (T) :			
0.045	1.5	0.03	T1 - تراکم جمعیت کم در سطح استان
0.133	1.9	0.07	T2 - نزدیکی به تهران به دلیل سهولت رفت و آمد
0.136	1.7	0.08	T3 - حضور بسیاری از دفاتر مرکزی واحدهای تولیدی استان سمنان در تهران
0.048	1.2	0.04	T4 - مهاجر پذیری بی رویه و خروج نیروهای متخصص بومی از استان
0.042	1.4	0.03	T5 - عدم تحقق کامل حذف تحریم ها
0.045	1.5	0.03	T6 - کم آبی در استان
0.022	1.1	0.02	T7 - تداوم رکود اقتصادی و کم شدن قدرت خرید مردم استان
2.72	-	1	جمع نهایی

نمره به دست آمده از جدول فوق یعنی 2.72 نشان می دهد که اتاق بازرگانی استان سمنان وضعیت مناسبی در راستای شناخت عوامل خارجی خود داشته است .



## 4-5- گام پنجم: تدوین ماتریس عوامل داخلی و خارجی

در این مرحله با استفاده از ابزارهای مختلف سعی می شود تا جهت گیری های کلی استراتژیک اتاق تعیین گردد. در این راستا از ماتریس عوامل داخلی و خارجی استفاده شده است. در این ماتریس نمرات کلی مربوط به ماتریس عوامل خارجی و داخلی اعمال شده و همانطور که در شکل زیر مشاهده می شود نقاط برخورد نمرات داخلی و خارجی در منطقه استراتژی تهاجمی می باشد بنابراین جهت گیری های اتاق باید بیشتر براساس تهاجم باشد.

		2.5	
1	1 استراتژی تدافعی		3 استراتژی محافظه کارانه
2.5	2 استراتژی رقابتی		4 استراتژی تهاجمی

شکل شماره 1- ماتریس عوامل داخلی و خارجی

## 4-6- گام ششم: تدوین ماتریس SWOT

با استفاده از نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت ها استراتژی های چهارگانه ST، WO، SO و WT در جلسات تخصصی کارشناسی تدوین و در جدول زیر گنجانده شده است.



جدول 3- ماتریس سوات

ضعف ها (W) :	قوت ها (S) :	فرصت ها (O) :
<p>W1- تسلط بخش‌های مختلف دولتی در اقتصاد</p> <p>W2- اتاق‌ها هنوز در نسل اول (اتاق محور) گیر کرده‌اند</p> <p>W3- عدم داشتن برنامه ریزی استراتژیک در اتاق سمنان</p> <p>W4- توجه بیش از حد به بدنه هیات نمایندگان تا به بدنه اجرایی</p> <p>W5- عدم وجود امکانات رفاهی اختصاصی برای فعالان اقتصادی</p> <p>W6- عدم وجود کارخانجات فرآوری مناسب با شرایط اقلیمی</p>	<p>S1- رهبری هوشمندانه و مناسب</p> <p>S2- وجود تشکل‌های تاثیر گذار در سطح استان و کشور</p> <p>S3- توسعه ارتباطات داخلی و بین المللی اتاق سمنان</p> <p>S4- ارتباط مناسب با رسانه های جمعی</p> <p>S5- ارائه سیستم های نوین مدیریتی</p> <p>S6- ارتقای جایگاه اتاق سمنان در مراجع تصمیم گیری های اقتصادی</p> <p>S7- نیروی انسانی متخصص و توانمند</p>	<p>O1- نزدیکی به تهران به عنوان بزرگترین بازار مصرف</p> <p>O2- وجود ریل راه آهن شرق به غرب</p> <p>O3- قرار گرفتن در مسیر جاده ترانزیتی</p> <p>O4- داشتن زمین های بلامعارض</p> <p>O5- وجود معادن غنی و متفاوت ، هم در سطح کشور و هم در سطح جهانی</p> <p>O6- تاثیر توافقی برجام</p> <p>O7- شرایط اقلیمی مناسب برخی فعالیت های تولیدی مانند صنایعی که نیاز به هوای خشک دارند</p> <p>O8- وجود متخصصین و فارغ التحصیلان زیاد</p> <p>O9- اعتقاد به علمی شدن فعالیت ها در مدیریت ارشد اتاق</p>
استراتژی WO :	استراتژی SO :	فرصت ها (O) :
<p>W01- تهیه سند راهبردی چهار ساله برای اتاق استان (W3-o8)</p> <p>W02- اخذ استاندارد های بین المللی (W2-o9)</p> <p>W03- ایفای نقش محوری در ارتقای جایگاه اجتماعی فعالان اقتصادی (W1-o1)</p> <p>W04- جذب سرمایه گذاران جدید در استان (W6-o2)</p> <p>W05- ایجاد واحد های صنایع فرآوری مواد کانی در استان (W6-o5)</p>	<p>S01- راه اندازی مرکز خدمات جذب سرمایه گذاری در اتاق سمنان (S5-o1)</p> <p>S02- ایجاد نمایشگاه های دائمی محصولات واحدهای تولیدی و معدنی عضو اتاق سمنان (S2-o5)</p> <p>S03- تبلیغات گسترده داخلی و بین المللی برای معرفی توانمندی های استان (S4-o1)</p> <p>S04- جذب نخبگان بیشتر در گروه مشاوران اتاق سمنان (S7-o8)</p> <p>S05- حضور در مجامع ملی که در تهران برگزار می شود (S1-o1)</p>	<p>O1- تراکم جمعیت کم در سطح استان</p> <p>O2- نزدیکی به تهران به دلیل سهولت رفت و آمد</p> <p>O3- حضور بسیاری از دفاتر مرکزی واحدهای تولیدی استان سمنان در تهران</p> <p>O4- مهاجر پذیری بی تداوم رکود اقتصادی و کم شدن قدرت خرید مردم استان</p> <p>O5- عدم تحقق کامل حذف تحریم ها</p> <p>O6- کم آبی در استان</p>
استراتژی WT :	استراتژی ST :	تهدید ها (T) :
<p>WT1- پیگیری ایجاد واحد های صنعتی و معدنی نیروی انسانی محور (W6-T1)</p> <p>WT2- ارائه خدمات مشتریان به روش نوین و اینترنتی (W2-T2)</p> <p>WT3- تشویق فعالان اقتصادی برای انتقال دفاتر مرکزی به استان (W5-T3)</p> <p>WT4- پیگیری ایجاد واحد های صنعتی کم آب بر (W6-T6)</p>	<p>ST1- ایجاد واحد های تولیدی جدید برای جذب نیروی انسانی (S7-T1)</p> <p>ST2- مشارکت مدیران بومی استان در مجامع ملی (S6-T3)</p> <p>ST3- تبلیغات ملی برای جذب مهاجرین متخصص به استان (S4-T4)</p> <p>ST4- تدوین فرآیند های جایگزین برای کاهش اثرات تحریم (S7-T5)</p>	<p>T1- تراکم جمعیت کم در سطح استان</p> <p>T2- نزدیکی به تهران به دلیل سهولت رفت و آمد</p> <p>T3- حضور بسیاری از دفاتر مرکزی واحدهای تولیدی استان سمنان در تهران</p> <p>T4- مهاجر پذیری بی تداوم رکود اقتصادی و کم شدن قدرت خرید مردم استان</p> <p>T5- عدم تحقق کامل حذف تحریم ها</p> <p>T6- کم آبی در استان</p>



<b>WT5</b> - پیگیری جذب صنایع با تکنولوژی های بالا (HI-) <b>(W6-T2) (TECH)</b>	<b>ST5</b> - استفاده از ظرفیت حضور مدیران اقتصادی در تشکل های ملی (S2-T3)	
---	--	--

#### 4-7- گام هفتم : انتخاب استراتژی با استفاده از ماتریس 4 QSPM

در این مرحله از بین 20 استراتژی موجود، بانظر خبرگان 4 استراتژی مهم تر انتخاب شده که عبارتند از :

W01- تهیه سند راهبردی چهار ساله برای اتاق استان (w3-o8)

WT2- ارائه خدمات مشتریان به روش نوین و اینترنتی (W2-T2)

So1- راه اندازی مرکز خدمات جذب سرمایه گذاری در اتاق سمنان (s5-o1)

ST1- ایجاد واحد های تولیدی جدید برای جذب نیروی انسانی (S7-T1)

سپس با استفاده از ماتریس QSPM به این چهار استراتژی از زوایای مختلف نمره داده می شود . مسلماً هر استراتژی که بیشترین نمره را داشته باشد به عنوان اولویت اصلی انتخاب می گردد. در ماتریس QSPM کلیه قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها آورده و بررسی می شود که هر استراتژی چه نمره ای در مورد این چهار موضوع دارد سپس جمع نمرات (ضریب امتیاز دروزن) بررسی می گردد.

ماتریس QSPM در پیوست آورده شده است.

#### 5- نتیجه گیری

با توجه به این که داشتن استراتژی و برنامه های راهبردی برای رسیدن به اهداف بلند مدت سازمانی از نیازهای جدی یک سازمان یا نهاد می باشد ، اتاق های بازرگانی به عنوان تنها نهاد قانونی بخش خصوصی و نیز مشاور قوای سه گانه نظام با دارا بودن پتانسیل و وظایف گسترده ، در مقابل انتظارات بالای ذینفعان ، در صدد ایجاد برنامه ریزی راهبردی برای افزایش کارایی و تاثیرگذاری در خارج از سازمان خود و نیز افزایش کیفیت خدمات دهی و جلب رضایت اعضای حال حاضر و همچنین افزایش جذب اعضای جدید می باشد . باتوجه به بررسی های انجام شده وبا استفاده از ماتریس های QSPM و SWOT چهار استراتژی قابل اجرا به ترتیب اولویت در اتاق بازرگانی استان سمنان به شرح جدول زیر تعیین گردید.

جدول 2: استراتژی های قابل اجرا در اتاق بازرگانی سمنان

ردیف	استراتژی انتخاب شده	نمره جذابیت	اولویت
1	راه اندازی مرکز خدمات جذب سرمایه گذاری در اتاق سمنان	6.117	اول

<sup>4</sup> Quantitative strategic planning matrix



دوم	5.802	ایجاد واحد های تولیدی جدید برای جذب نیروی انسانی	2
سوم	5.469	تهیه سند راهبردی چهار ساله برای اتاق استان	3
چهارم	4.216	ارائه خدمات مشتریان به روش نوین و اینترنتی	4

با توجه به نتایج به دست آمده در این تحقیق پیشنهادات زیر به اتاق بازرگانی استان سمنان داده شد:

- توسعه توانمندی ها و ظرفیت سازمانی اتاق بازرگانی سمنان با محوریت ارتقاء تغییر پذیری و انعطاف پذیری اتاق.
  - تحکیم جایگاه اتاق بازرگانی سمنان به عنوان یک نهاد غیر دولتی، دانایی محور و فراگیر.
  - پیگیری منافع جمعی، صنفی و فردی اعضاء با هدف ارتقای انگیزه مشارکت اعضاء و افزایش تأثیر گذاری حضور فعالان اقتصادی در عرصه های اقتصادی.
  - تلاش در جهت توسعه فرهنگ مشارکت و ایجاد هماهنگی و هم افزایی و افزایش همکاری اعضاء با یکدیگر.
  - کمک و ترغیب ارکان مختلف حکومت به بهبود فضای اقتصادی در جهت توسعه بخش خصوصی و حمایت از کارآفرینی.
  - کمک به ارتقاء سطح دانش و توانایی مدیران اقتصادی کشور.
  - تشویق و ترغیب سرمایه گذاری داخلی و خارجی و نیز گسترش مشارکت عامه مردم در فعالیت های اقتصادی.
  - گسترش نقش آفرینی اتاق در توسعه همکاری های اقتصادی دو و چند جانبه کشور.
  - کمک به مدیریت تحول در اقتصاد ایران در جهت اجرایی شدن قانون اجرای سیاست های کلی اصل 44 قانون اساسی.
  - مطالبه شفافیت در نظام اقتصادی کشور و گسترش اطلاع رسانی اقتصادی.
  - ایفای نقش محوری در ارتقاء جایگاه اجتماعی فعالان اقتصادی
- در بعضی از کشورها اصناف هم با اتاق بازرگانی یکی تلقی می شوند (مانند ترکیه) بنابراین همان طور که یک شرکت تجاری یا یک کارخانه تولیدی عضو اتاق می شود یک مغازه هم می تواند عضو اتاق شود.

## 6- منابع

1. تفنگ ساز، مهدی (1392). راهنمای اتاق بازرگانی بین المللی، انتشارات اتاق بازرگانی بین المللی، بی جا.
2. طارم سری، مسعود (1389). نهادهای وابسته به اتاق بازرگانی، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، چاپ چهاردهم، مهر.
3. شانی، مرتضی (1383). برنامه ریزی استراتژیک برای مدیران، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
4. غفاریان وفا، عمادزاده مرتضی (1383). مبانی نوظهور در مفهوم استراتژی، غلامرضا کیانی، مرتضی مرتضایی، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
5. مک گراو، لوئیس (2013) دیدگاههای سیاست گذاری های عمومی، انتشارات اتاق بازرگانی بین المللی
6. نیکبخت، حمیدرضا (1388) نهادهای وابسته به اتاق بازرگانی (وظایف و اختیارات) نشر موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، چاپ اول،
7. قانون اتاق بازرگانی و صنایع و معادن جمهوری اسلامی ایران، مصوب پانزدهم اسفندماه 1369 با اصلاحات پانزدهم



**2<sup>th</sup>** International Conference on **Industrial Management**  
19 & 20 April 2017



**دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی**

**(30 و 31 فروردین 1396)**

آذرماه 1373،

8. قانون بهبود مستمر محیط کسب و کار، مصوب 1390/11/16 و آیین نامه های اجرایی آن ،
9. پورسید، بهزاد (1385) مروری اجمالی بر تشکیلات، اختیارات ووظایف اتاق بازرگانی، مجموعه مقالات همایش بررسی جنبه های حقوقی موسسه مطالعات بازرگانی،ش 75 ،
10. شمس شیدا (1389) بررسی برنامه های اجرایی اتاق بازرگانی، فصلنامه کانون وکلا، ش 73، 20
11. کاکاوند، محمد (1388) الگوی مرحله ای سیاست گذاری ها ی عمومی تجاری ، ماهنامه اتاق بازرگانی و صنایع و معادن جمهوری اسلامی ایران، شماره 33،
12. Bian's global, 2007 Management Tools and Trend survey Strategy and Leadership, Vol.35, No.5.