



# طراحی مدل برنامه ریزی استراتژی صنعتی استانی

دکتر منصور خاکسار

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی

## چکیده

استانهای کشور و به طور کلی کشور ایران دارای برنامه استراتژیک صنعتی نمی‌باشد. صنایع در استانها بر مبنای تصادف و علاقه صنعتگران آن استان شکل می‌گیرند. برنامه استراتژیک، برنامه‌ای پویا است که بر مبنای ماموریت، محیط خارج و محیط داخل تدوین و با توجه به تغییر در عوامل آن تغییر می‌کند.

در این مقاله مدلی برای تعیین استراتژی ارائه شده است که اجزاء ورودی آن با روش دلفای و توسط گروه خبرگان صنعتی تعیین شده است. بر مبنای ورودی‌های مدل توسط کمیته‌ی صنعت و معدن استان برنامه‌ی استراتژیک تدوین می‌شود که شامل خطوط اصلی و صنایع مربوط می‌باشد. برای اجرای برنامه استراتژیک امکانات استان و نیز سازمانهای استان در جهت اجرای استراتژی همسو می‌شوند و پشتیبانیهای استانی برای

تقویت زیر بنای صنعتی و توسعه‌ی صنعت استان برای اجرای استراتژی فراهم می‌شود. مدل و اجزاء آن و برنامه‌ی استراتژیک و نیز اجزای آن به صورت دائم مورد بازبینی و در صورت لازم تغییر خواهد کرد.

### مقدمه

هر استانی دارای مزیت‌های نسبی و امکاناتی در داخل و خارج استان و با توجه به آنها دارای فرصتهایی برای توسعه و تهدیدهایی برای عدم توسعه می‌باشد. ضروری است روشی مناسب برای تدوین استراتژی برای استفاده‌ی بهینه از فرصتها و امکانات داخلی و نیز احتراز از تهدیدهای محیط طراحی شود. در حال حاضر در هر استان و در کل کشور نمی‌دانیم چه منابع و امکاناتی داریم و چه منابع و امکاناتی نداریم، چه باید بخواهیم و در نهایت این که نمی‌دانیم چه فرصتهایی را از دست می‌دهیم، روش و راهی علمی برای استفاده‌ی بهینه از امکانات استانی و کشوری می‌تواند ما را در جهت تدوین استراتژی توسعه‌ی صنعتی استانی راهنمایی کند.

### تعاریف

مدل راهبردی توسعه‌ی صنعتی را با توجه به تعاریف و توافق اولیه در مورد مفروضات مدل می‌توان تعریف کرد. بنابراین قبل از طراحی و تعریف مدل لازم است در مورد اجزاء آن توضیح داده شود.

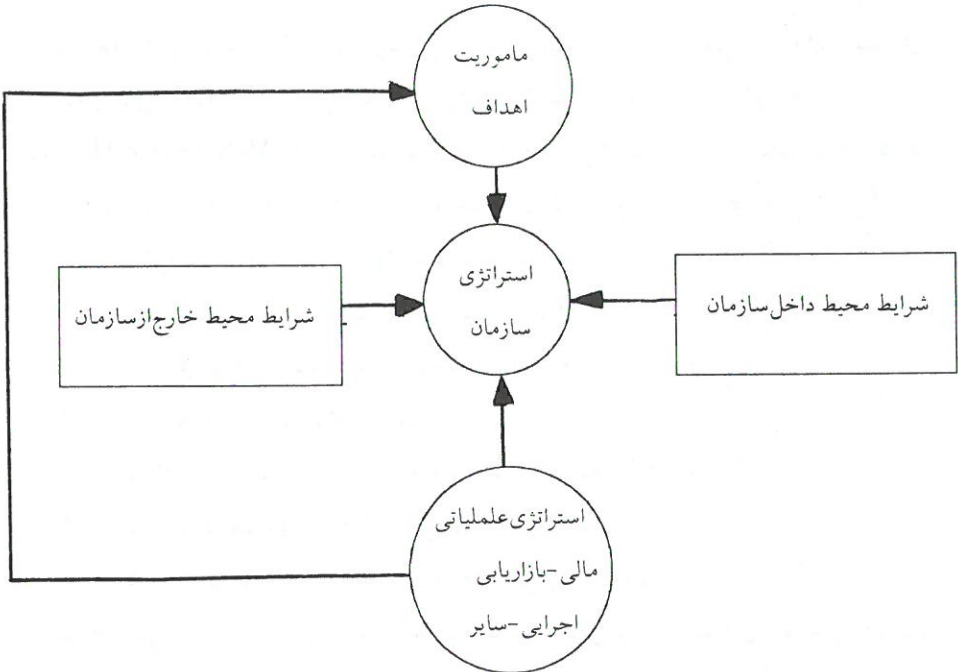
صنعتی شدن عبارت است از راهی مشخص برای ساماندهی تولید و تصور این که مراحل ثابتی از تغییرات تکنیکی و اجتماعی وجود دارد که به طور پیوسته ظرفیت جامعه را برای تولید مجموعه‌ی عظیمی از محصولات افزایش می‌دهد (Ray kiely (1988,p.3).

توسعه عبارت است از بالا بردن و رشد تولید ناخالص ملی (GNP). رابطه‌ی تنگاتنگی بین توسعه و صنعتی شدن وجود دارد. صنعتی شدن برای توسعه مورد نیاز است (Ray kiely 1988 p-11). استراتژیهای مختلفی برای توسعه‌ی صنعتی وجود دارد انجمن مدیران صنایع ایران در کتابی به نام استراتژی توسعه صادرات صنعتی شش گزینه زیر را جهت توسعه‌ی صنعتی پیشنهاد نموده است.

- ۱ - استراتژی نیل به خودکفائی با جایگزینی صادرات
  - ۲ - استراتژی نیل به خودکفایی با توسعه‌ی صنایع وابسته به منابع
  - ۳ - استراتژی تامین نیازهای اساسی
  - ۴ - استراتژی توسعه‌ی صنایع مادر و اساسی (توسعه صنایع سنگین)
  - ۵ - استراتژی توسعه‌ی صادرات (توسعه‌ی مزیت نسبی)
  - ۶ - استراتژی توسعه‌ی صنایع وابسته به دانش و فن آوری
- در طراحی مدل راهبردی برای توسعه صنعتی، استراتژی اقتصادی حاکم بر مدل، توسعه صنایع دارای مزیت نسبی و وابسته به منابع جهت خودکفائی است (گزینه‌های ۲ و ۵) برنامه ریزی استراتژیک عبارت است از مراحل تصمیم‌گیری برای تعریف اهداف سازمان، تغییرات بر روی این اهداف، منابعی که برای مصرف در تامین این اهداف مورد نیاز است و مقرراتی که تامین کننده نحوه‌ی مصرف، استفاده و تقسیم این منابع است (Robert.N. Anthiny 1965).

### مدل برنامه‌ریزی استراتژیک

با توجه به عوامل خارجی، عوامل داخلی و اهداف، مدلی برای برنامه ریزی استراتژیک تعیین می‌شود که این مدل نمودار جریان کار را برای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک نشان می‌دهد. ساده‌ترین این مدل را می‌توان بشکل زیر نشان داد (Stivenson. willam 1990.p30).



## نمودار ۱

این مدل ساده‌ترین نحوه نشان دادن مدل استراتژیک است که نشان می‌دهد استراتژی عملیاتی در بخشهای سازمان تابع استراتژی اصلی سازمان بوده و استراتژی کل سازمان نیز خود تابع سه عامل (ماموریت و اهداف، شرایط محیط خارج و شرایط محیط داخل) می‌باشد.

مدلهای پیچیده‌تری نیز وجود دارد که هر کدام نحوه تعیین استراتژی را نشان می‌دهند. یکی از این مدلها در نمودار شماره (۲) نشان داده شده است (گلوک، ویلیام، اف و جاج، لارنس، آر). در این مدل، استراتژیست‌ها که مدیران رده بالای شرکت یا سازمان می‌باشند با توجه به اهداف موسسه و نیز فرصتها و تهدیدهای محیط و نقاط ضعف و قوت سازمان، استراتژیهای ممکن را پیش بینی می‌کنند. سپس از بین این

استراتژیها مناسبترین استراتژی را انتخاب و با تخصیص منابع و سازماندهی مناسب، آن را از طریق خط مشی ها و شیوه‌های رهبری اجرا می‌کنند، در مرحله آخر به صورت مداوم، کلیه مراحل را ارزیابی و کنترل کرده و در صورت مشاهده یا احساس هرگونه تغییری در محیط، نسبت به تغییر یا تصحیح اهداف و استراتژیهای موسسه اقدام می‌کنند. در این مدل نکته قابل تامل این است که مانند برنامه‌ریزی بلند مدت، اهداف و عملیات ثابت نیستند بلکه به صورت دائم در مورد بخش‌ها و اجزاء این مدل به سیستم نوعی بازخور داده می‌شد و به صورت مداوم در صورت احساس هر نوع تغییر در اجزاء مدل نسبت به تغییر استراتژی اقدام می‌شود.

مدل دیگری که کاملتر به نظر می‌رسد، به صورت نمودار (۳) می‌باشد. این مدل نشان می‌دهد که ابتدا لازم است ماموریت سازمان، اهداف، و استراتژی گذشته را با واقعیت‌های زمان حال مرور کرده و در صورت لزوم تجدید نظر کرد، سپس ماموریت سازمان را در حال حاضر کاملاً مشخص نمود و برای این کار تهدیدها و فرصت‌های محیط تعیین می‌شوند. به وسیله نظم‌های اطلاعات مدیریت می‌توان این تهدیدها و فرصت‌های محیطی را به صورت دائم مشخص کرد و نیز ضعفها و قوت‌های داخلی را نیز با توجه به امکانات تغییر داد سپس اهداف بلند مدت و استراتژی مناسب برای اجرا را تعیین کرد. پس از آن با توجه به اهداف بلند مدت اهداف سالانه و نیز سیاست‌های اجرایی را تعیین و سپس با تشخیص منابع، استراتژی انتخاب شده را اجراء کرد. در این مدل نیز به طور مداوم در تمام موارد تجدید نظر شده و به صورت مداوم در جلسات هیات مدیره یا مدیران سطح بالای شرکت این عمل مورد تجدید نظر و بازبینی قرار می‌گیرد

(Fred. R. David, 1999. p.47). اجزا مدل عبارتند از: ماموریت<sup>۱</sup>، اهداف<sup>۲</sup>، تهدیدها و فرصت‌های محیط خارج<sup>۳</sup>، نقاط ضعف و قوت داخل سازمان<sup>۴</sup>، سیاست‌ها<sup>۵</sup>، راهبردها<sup>۶</sup>

1 - Mission

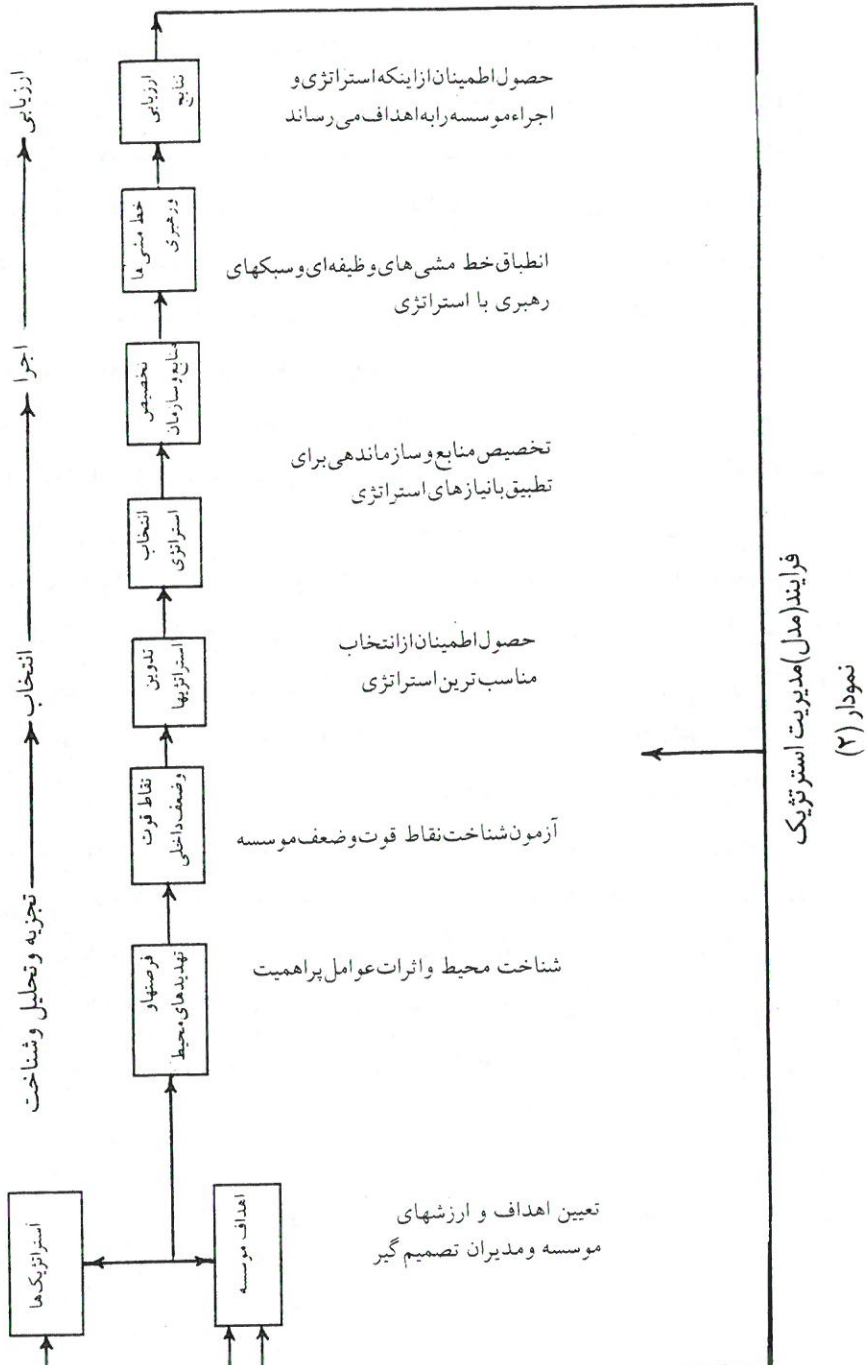
2 - Objects

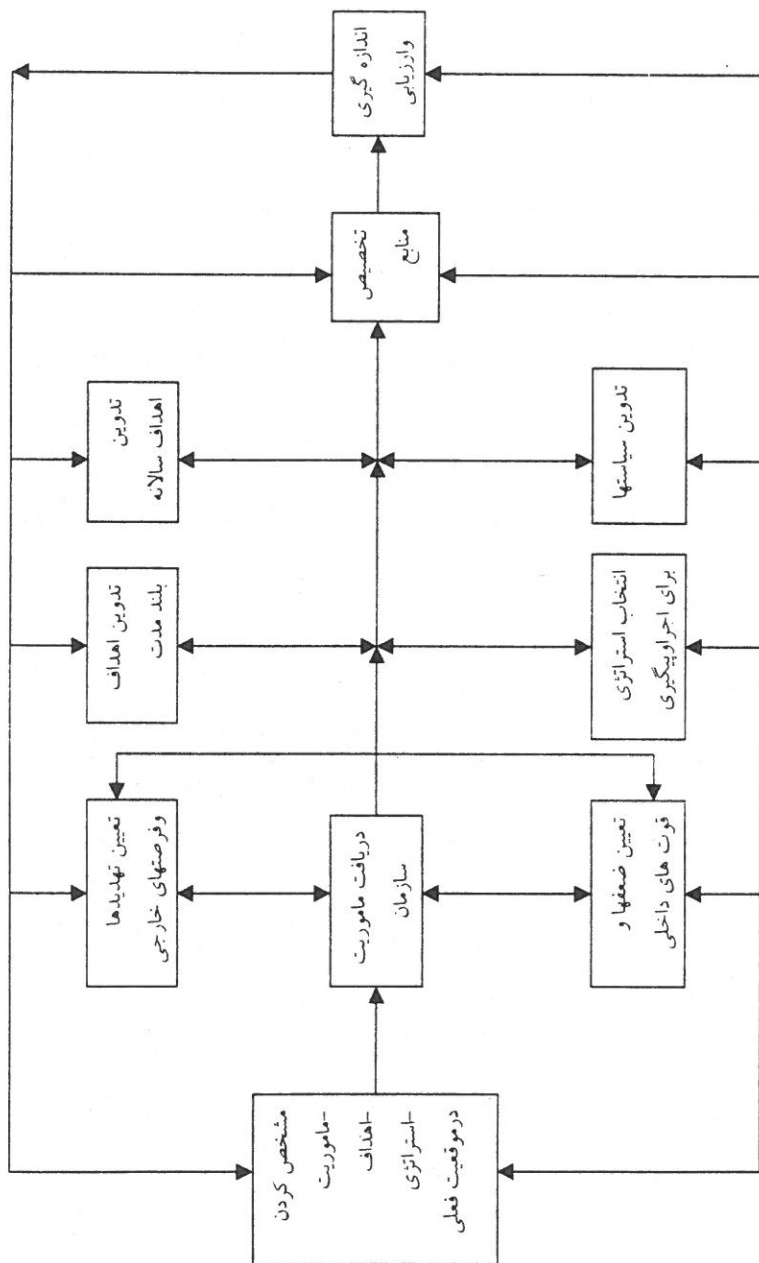
3 - External threats and opportunities

4 - Internal strenghts and weaknesses

5 - Policies

6 - Strategy





نمودار (۳)



### استراتژی برای سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی

وزارتخانه‌ها، استانداریها و موسسات غیرانتفاعی دولتی (مانند: نیروهای انتظامی، ادارات بازرگانی، محیط زیست، بهداشت و درمان) سازمانهایی هستند که از بودجه دولتی (پول مودیان مالیاتی) برای ارائه خدمات و برنامه برای مردم استفاده می‌کنند. مفاهیم مدیریت استراتژیک به صورت وسیعی در سالهای اخیر برای قادر ساختن سازمانهای دولتی در کارا بودن و بهره‌ور بودن مورد استفاده قرار گرفته شد.

ولی استراتژیست‌ها در سازمانهای دولتی با خود مختاری کمتری نسبت به سازمانهای خصوصی عمل می‌کنند. موسسات عمومی به طور کل نمی‌توانند رشته کاری خود را تغییر دهند و یا در موسسات دیگر ادغام شوند. موسسات دولتی نمی‌توانند ماموریت‌های خود و یا اهداف بلند مدت خود را تغییر دهند.

قانون‌گزاران و سیاست مداران اغلب به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر روی تصمیمات عمده و اصلی و نیز منابع کنترل دارند. موارد استراتژیک در رسانه‌های عمومی و مجالس مورد بحث و گفتگو قرار می‌گیرند. موارد به صورت سیاسی در می‌آیند و در نتیجه استراتژیست‌ها از انتخاب کمتری برخوردار خواهند بود. در مدیریت بخشهای عمومی می‌توان پیشگویی بیشتری کرد.

اگر به صورت سطحی نگاه کنیم به نظر می‌رسد مدیریت استراتژیک در بخشهای دولتی قابل اعمال نخواهد بود ولی عکس قضیه صادق است موسسات دولتی و بخشهای آن در می‌یابند که کارکنان آنها با هیجان بیشتری علاقمند به شرکت در یافتن و تعیین ماموریت‌ها، اهداف بلند مدت، استراتژیها و سیاست گذاریها هستند: لازم است اضافه شود که موسسات دولتی برای توسعه و جایگزینی درخواستهای رسمی برای یافته‌های جدید از مدیریت استراتژیک استفاده می‌کنند. راهنمائیهای زیر در سازمانهای وابسته به دولت برای تعیین استراتژی پیشنهاد می‌شود (برایسون، ص ۲۳).

## مدل برنامه ریزی استراتژیک برای موسسات دولتی و غیرانتفاعی

مدل پیشنهادی برای موسسات دولتی و غیرانتفاعی در نمودار (۴) نشان داده شده است. این مدل که دارای هشت مرحله است نمودار و مدل فرایند برنامه ریزی استراتژیک را چنین نشان می دهد (برایسون، ص ۵):

مرحله ۱ - آغاز برنامه ریزی استراتژیک و حصول توافق در مورد آن، تصمیم گیرندگان و ذی نفعها در برنامه استراتژیک در مورد برنامه مقدماتی و تعیین استراتژی توافق می کنند. در صورت لزوم به دخالت عوامل دیگری مانند احزاب، گروهها. سازمانهای دیگر دولتی، این موسسات نیز باید در مذاکرات دخالت نمایند و توافق آنها نیز باید جلب شود.

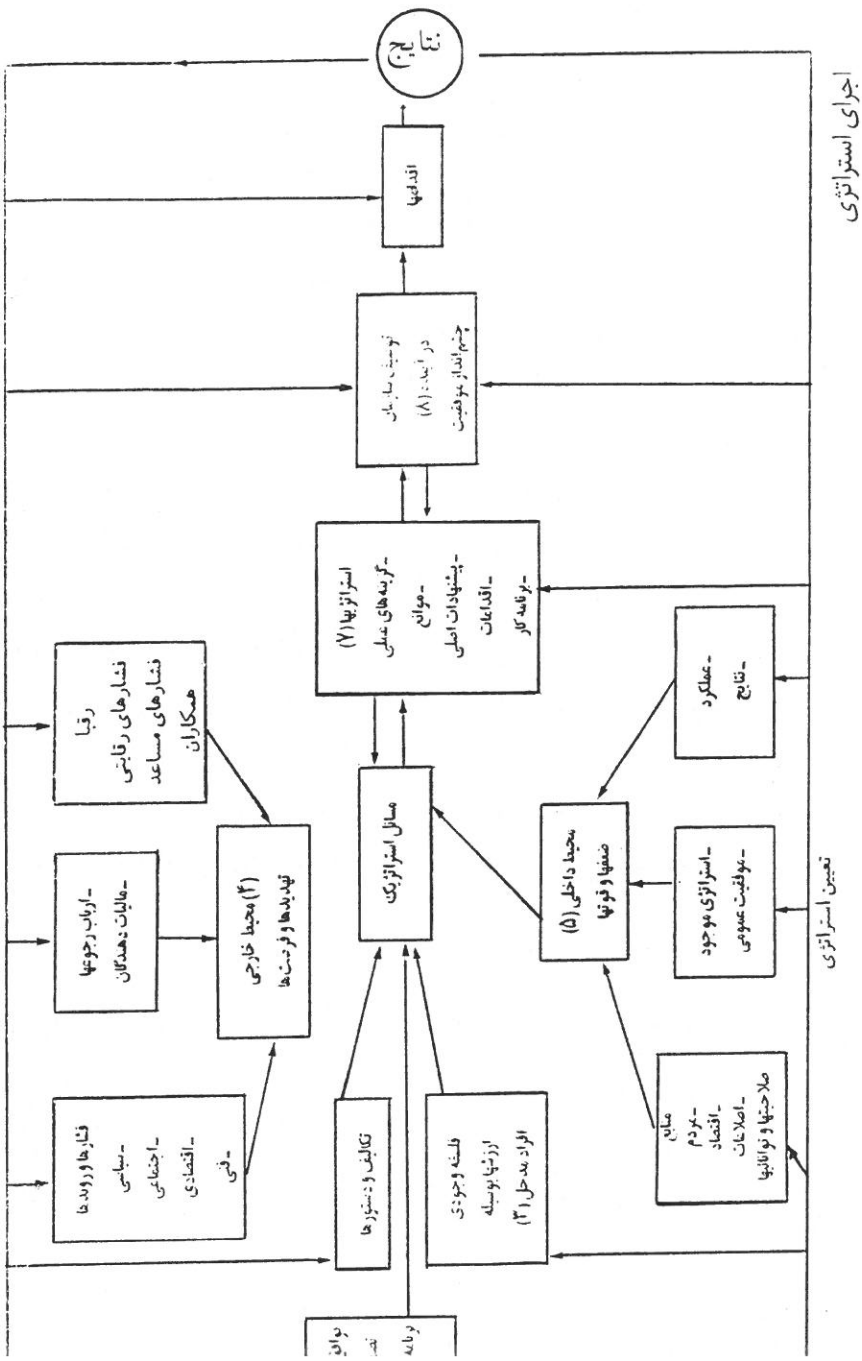
مرحله ۲ - روشن ساختن دستورالعملها، مقررات، آئین نامه ها، برای اطمینان از اینکه تصمیمات آینده بر خلاق آن دستورات انجام نشود و هیچ تصمیم غیرقانونی یا خلاف مقررات گرفته نشود.

مرحله ۳ - روشن ساختن رسالتها و ارزشهای سازمان - سازمانهای غیرانتفاعی و دولتی معمولاً دارای رسالت سودآوری نیستند و انجام خدمات برای مردم و سازمانهای مربوط می تواند رسالت سازمان را تشکیل دهد. بنابراین رسالت باید بوسیله خواسته و نیاز ذینفعها و افرادی که سازمان برای خدمت به آنها بوجود آمده است تعیین شود.

مرحله ۴ - ارزیابی محیط خارج - محیط خارج شامل محیط سیاسی، محیط اقتصادی، محیط اجتماعی و محیط تکنولوژی می باشد که به اختصار PEST خوانده می شود که اختصار، (Political Econmocal, social, technological) چهار کلمه می باشد. این عوامل به اضافه وضع ارباب رجوع و ذی نفعها باید مد نظر قرار گیرد و مدل بایستی به طور مداوم بررسی و اطلاعات لازم در مورد آن جمع آوری شود. محیط خارج در مورد موسسات غیر انتفاعی به مراتب وسیع تر از سازمانهای خصوصی و انتفاعی است و نیز آگاهی مدیران آن از مدیران بخش خصوصی به مراتب بیشتر است.

مرحله ۵ - امکانات داخلی - هر سازمان غیرانتفاعی دارای امکاناتی است که مربوط به افراد، وضع مالی و فنی و تکنولوژی در داخل می‌باشد این امکانات در حد بسیار زیادی بستگی به مردم، اقتصاد، اطلاعات و صلاحیتها و توانائیهای داخلی، همچنین استراتژی موجود، موقعیت عمومی سازمان در جامعه، کارکرد واحدهای زیر مجموعه و وضع آنها می‌تواند به عنوان زیر مجموعه‌های داخلی در نظر گرفته شود.

مرحله ۶ - شناسائی مسائل استراتژیک که سازمان با آنها مواجه است. مسائل استراتژیک که سازمان با آن روبرو خواهد شد با توجه به توافق مقدماتی، تکالیفها و مقررات فلسفه وجودی سازمان. محیط خارج و محیط داخل پیش بینی می‌شود. سازمانهایی که نتوانسته‌اند این مسائل را پیش بینی کنند با بحرانها و خطرات زیادی مواجه خواهند شد.



### طراحی مدل برنامه ریزی استراتژیک توسعه صنعتی استانی

تا به حال هیچ مطالعه‌ای در مورد تدوین استراتژی توسعه صنعتی استانی انجام نشده است از هر کدام از مدیران که سوال شود هر یک به عنوان استراتژی توسعه، مطالب را در ذهن خود دارند که این مطالب در مدیران مختلف کشور و حتی در مدیران یک استان متفاوت است. هیچ رویه و روش علمی و حتی یکسان برای تدوین استراتژی توسعه صنعتی استان وجود ندارد. صنایع هر استان بر مبنای تقاضای کارآفرینان احداث می‌شود، مخالفت یا موافقت مسئولین بر مبنای تصمیم‌گیری آنی آنان بوده و هیچ رویه علمی برای نظرات خود ندارند.

روشی علمی و یکسان به صورت یک مدل برای برنامه ریزی استراتژیک توسعه صنعتی استانی به مدیران تصمیم‌گیرنده در توسعه صنعتی کمک می‌کند که یک هدف قابل دسترسی و یک دیدگاه معقول داشته باشند و با توجه به تهدیدها و فرصتها در کشور و خارج از کشور و نیز نقاط ضعف و قوت استان یک برنامه استراتژیک مناسب برای توسعه صنعتی استان تدوین کنند که این برنامه بتواند آنها را در رسیدن به اهداف توسعه صنعتی استان یاری دهد که بدانند چه زمانی باید استراتژی تهاجمی و چه وقت لازم است استراتژی تدافعی در پیش بگیرند و نکته مهم‌تر این که برای پیشرفت توسعه‌ی صنعتی چه نقاط قوتی را توسعه دهند و چگونه نقاط ضعف استان را خنثی کنند، چگونه از فرصتهای محیطی استان استفاده کنند، و چگونه از تهدیدها استان را حفظ نمایند.

### روش تحقیق

اطلاعات در مورد مدل در کتابخانه‌ها وجود دارد. این اطلاعات از کتابها جمع‌آوری شده که در ادبیات این مقاله شرح داده شده است. مدل مناسب برای استراتژی توسعه صنعتی استانی در ذهن افراد وجود دارد. با طرح مدل اولیه مناسب از کتابهای کلاسیک مدیریت، این مدل به وسیله خُبرگان صنعتی کشور پالایش شده و با روش "دلفای" با پرسشنامه بی‌نام به طور جداگانه به نظر این خُبرگان صنعتی رسیده و پس از حک

واصلاح نظر اکثریت و تغییر در مدل، مدل تغییر داده شده، بار دوم به نظر خبرگان صنعتی رسیده و این عمل آنقدر تکرار شده است که در مرحله آخر تغییرات مهمی نسبت به مرحله ماقبل آخر به وجود نیاید.

### خبرگان صنعتی

خبرگان صنعتی با توجه به تجربه آنان در زمینه تأثیر در برنامه‌ریزی صنعتی و نقش آنان در تصمیم‌گیری در توسعه صنعتی کشور، انتخاب شده‌اند، تعداد این افراد سی نفر است که معمولاً با توجه به مشغله کاری و کبمود فرصت، به طور متوسط هر بار در حدود بیست نفر آنان در پُر کردن پرسشنامه با محقق همکاری می‌کرده‌اند نام این خبرگان در روی پرسشنامه نوشته نشده و نظرات آنان کاملاً محرمانه تلقی شده است.

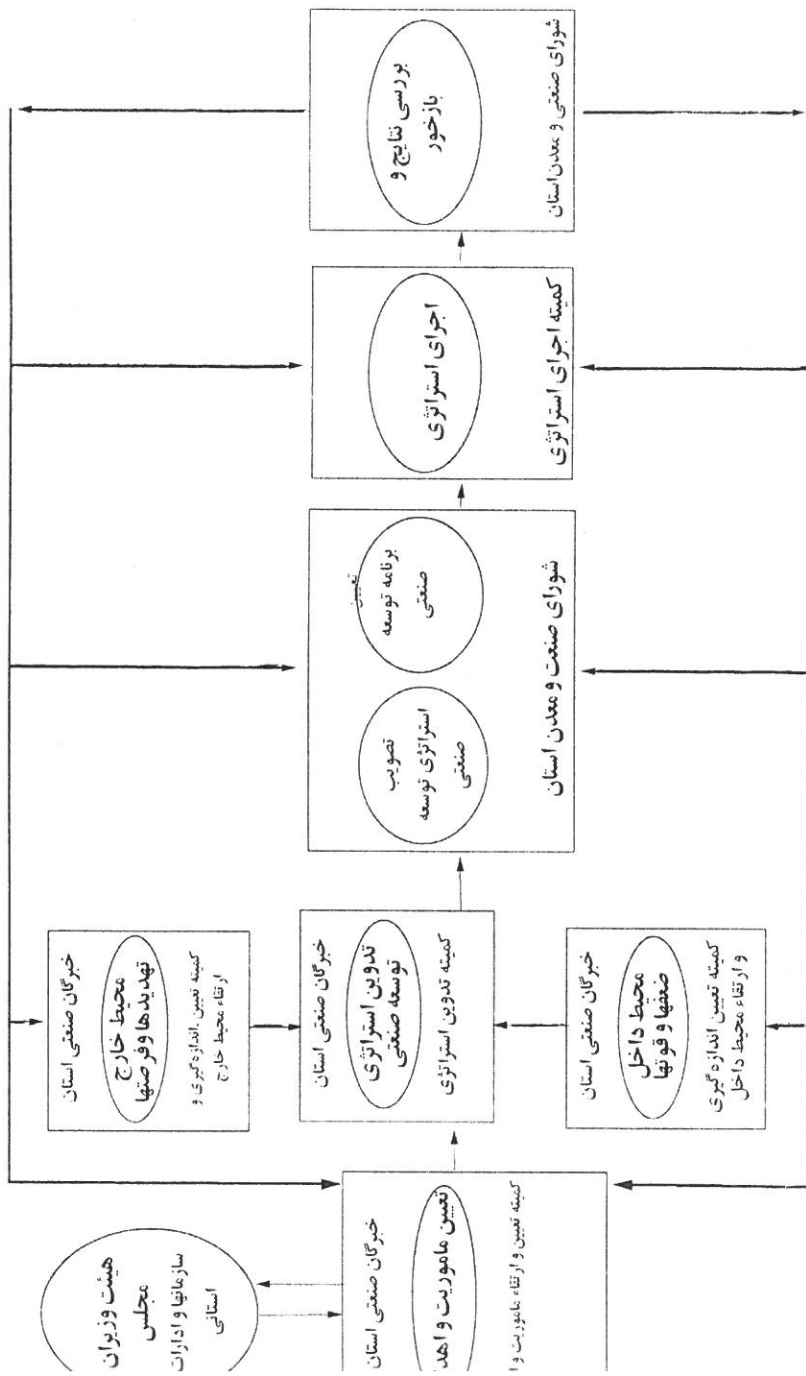
### مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای توسعه صنعتی استانی

با توجه به مدل‌های کلاسیک در ادبیات مدیریت استراتژیک، یک مدل اولیه طراحی شد. این مدل پس از گردش در بین خبرگان صنعتی استان و گردآوری نظرات آنان با پرسشنامه تشریحی و با استفاده از روش دلفای اصلاح شده و یک مدل که مورد تأیید خبرگان صنعتی استان بود ارائه شد. این عمل در مورد استان کردستان و با نظر سنجی از خبرگان صنعتی استان انجام شد. مدل اولیه بین بیست نفر از خبرگان صنعتی توزیع و هر بار نظرات کل و اصلاح شد پس از سه بار چرخش در نوبت چهارم خبرگان صنعتی استان مدل ارائه شده را قبول کرده و در جمع تغییرات عمده‌ای را خواستار نشدند. این مدل را می‌توان به عنوان مدل توسعه صنعتی استانی قبول کرد. مدل نهائی در نمودار (۵) نشان داده شده است.

مدل ارائه شده دارای سه ورودی است که عبارتند از مأموریت، محیط خارج و محیط داخل استان. این ورودیها توسط شورای صنعت و معدن که شرح داده خواهد شد با روش دلفای و پرسشنامه پنج‌گزینه‌ای از خبرگان صنعتی استان تعیین می‌شود. این

ورودیهها به صورت دائم در حال تغییر هستند و لازم است که تغییرات آن اندازه‌گیری و اجزاء آن تعیین شوند. خروجی مدل، استراتژی توسعه صنعتی خواهد بود که با توجه به ورودیهها توسط شورای صنعت و معدن تدوین می‌شود.

نمودار (۵) مدل تدوین استراتژی توسعه صنعتی استانی





## کاربرد و اجرای مدل

قبل از هر چیز لازم است که در استانها متولی صنعت تعیین شود. ادارات و ارگانهای زیادی در استانها در کار صنعت دخالت دارند که عبارتند از:

سازمان صنایع، اداره کل معادن، سازمان جهاد کشاورزی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، سازمان صنایع دستی، سازمانه شهرکهای صنعتی، استانداری استانها و افراد مختلف در صنایع و بخش دولتی و خصوصی. ظاهرا اداره‌ی کل صنایع باید متولی صنعت باشد ولی بستگی به مورد، سازمانها و ادارات اشاره شده در این کار دخالت می‌کنند و گاهی راسا تصمیم می‌گیرند.

لازم است شورایی مرکب از اعضای از ادارات و سازمانها و ارگانهای فوق با اضافه متخصصین صنایع و اساتید دانشگاهها تشکیل شود و این کمیته به نام شورای صنعت و معدن هر سه ماه یکبار تشکیل جلسه بدهند.

وظایف این شورا عبارت خواهد بود از:

الف - بررسی و استنباط مأموریت برای صنعتی شدن استان و ارتقاء آن.

ب - بررسی و ارزیابی محیط خارج استان و ارتقاء آن.

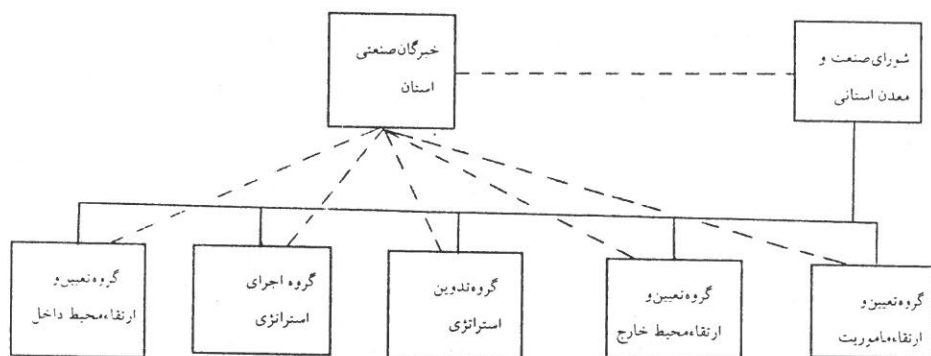
پ - بررسی و ارزیابی محیط داخل استان و ارتقاء آن.

ت - تعیین استراتژیهای توسعه‌ی صنعتی استان.

ث - تخصیص منابع و سازماندهی بخشها برای اجرای استراتژی تعیین شده.

این شورا با کمک خبرگان صنعتی استان و رودیهای مدل را تعیین و ارزیابی می‌کند، خبرگان صنعتی استان از بین اساتید دانشگاهها و نیز افرادی که در تدوین استراتژی می‌توانند صاحب نظر باشند و بر مسائل استان اشراف دارند مانند مقامات بازنشسته صنعتی، نمایندگان مجلس دوره‌های قبل و زمان حال، متخصصین استان و... انتخاب می‌شوند. این خبرگان می‌توانند در شورای صنعت و معدن و نیز کمیته‌های آن عضو باشند. سازمان مطابق نمودار شماره‌ی (۶) پیشنهاد می‌شود. این شورا در آئین نامه اجرائی ماده ۷۰ قانون برنامه سوم پیش بینی شده است که می‌توان در هر استان با

تغییراتی آن را به صورتی که پیشنهاد دستورات درآورد.



نمودار شماره (۶) سازمان شورای صنعت معدن

### وظایف گروه‌های کمیته صنعت و معدن

**گروه تعیین و بازنگری ماموریت:** وظیفه این گروه تشخیص ماموریت توسعه‌ی صنعتی استانی با توجه به محیط خارج و داخل و دیدگاه دولت در مورد توسعه صنعتی استان با نظر خواهی از خبرگان صنعتی با روش دلفایی است. توسعه‌ی صنعتی هر استان زیر مجموعه‌ای است از توسعه‌ی صنعتی کشور و دولت با توجه به سهمی که برای توسعه‌ی صنعتی استانی در نظر گرفته است، اقدام به تخصیص منابع برای احداث واحدهای تولیدی و احداث امکانات زیر بنایی می‌کند.

وظیفه‌ی دیگر این گروه تماس با نمایندگان مجلس و اعضاء هیات دولت برای تعیین و بازنگری ماموریت استان می‌باشد.

**گروه تعیین و بازبینی محیط خارج:** وظیفه این گروه آن است که با استفاده از نظر

خبرگان صنعتی استان تهدیدها و فرصتهای محیط را شناسایی کرده، سپس آنها را اولویت بندی کنند. این کار از طریق پرسشنامه‌ی باز برای شناخت عوامل و پرسشنامه بسته برای درجه بندی آنها و با روش دلفایی انجام می شود. وظیفه‌ی دیگر این گروه اینست که با استفاده از وسائل ارتباطی و امکانات داخل و خارج استان، از تهدیدها بکاهد و فرصتها را افزایش دهد.

گروه تعیین و بازبینی محیط داخل: وظیفه این گروه آن است که با استفاده از نظر خبرگان صنعتی استان و نیز مطالعات استانی و پروژه‌های پژوهشی، نقاط ضعف و قوت استان را تعیین کرده و آنها را ارزیابی و اولویت بندی کند. روش کار مانند کار گروه محیط خارج می باشد. وظیفه‌ی دیگر این گروه، بسیج امکانات در جهت رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت می باشد.

گروه تدوین استراتژی توسعه‌ی صنعتی: این گروه، گروه اصلی می باشد. و با استفاده از داده‌های سه گروه فوق اقدام به تدوین استراتژی توسعه‌ی صنعتی می کند. تدوین استراتژی در گروه با توافق جمعی انجام می شود و می توان برای کمک به تصمیم گیری از جدول (SWOT) یا سایر ابزارهای تدوین استراتژی استفاده کند.

گروه اجرایی استراتژی: این گروه با داشتن اختیارات لازم، با در اختیار قرار دادن و تخصیص منابع، کارآفرینان را به سمت استراتژی تدوین شده، هدایت می کند. از صناعی که در جهت استراتژی تعیین شده است، به وسیله تخصیص منابع و امکانات زیربنایی و کمکهای کارشناسی حمایت می کند. در نتیجه استان در جهت استراتژی تدوین شده حرکت خواهد کرد.

جلسه‌ی کمیته‌ی صنعت و معدن ماهانه تشکیل می شود و در هر جلسه فعالیت گروههای پنجگانه تحلیل و بررسی می شود و به گروهها در امور انجام وظائف آنها تذکرات لازم داده می شود و کار آنان مورد ارزیابی قرار می گیرد. بنابراین با توجه به تغییر در ورودیها، استراتژی توسعه‌ی صنعتی نیز تغییر خواهد نمود. ورودیهای مدل با روند بسیار کندی تغییر می کند. در نتیجه، تغییرات ناگهانی و کلی در استراتژی بوجود نخواهد

آمد، بلکه این تغییرات نیز جزئی و بطئی و در دراز مدت خواهد بود.

### روش تعیین و اندازه‌گیری ورودیهای مدل

در سازمان شورای صنعت و معدن استان، به صورت سالانه یا هر شش ماه یکبار و با استفاده از خبرگان صنعتی استان ورودیهای مدل تعیین و اندازه‌گیری می‌شوند.

اطلاعات ورودی در هیچ کجا وجود ندارد و اطلاعاتی استنباطی هستند که در ذهن خبرگان صنعتی وجود دارند و می‌توان آنها را با پرسشنامه‌های تشریحی و به روش "دلفای" جمع‌آوری کرد. مثلاً اگر استانی فعلاً در بین ۲۸ استان در مقام ۲۵ قرار دارد، خبرگان صنعتی هستند که می‌توانسته با استنباط از تجربه و اطلاعات خود بگویند استان می‌تواند تا مقام چندم در ۵ سال آینده ارتقاء یابد، یا چه تهدیدها و فرصتهایی در محیط وجود دارد و یا چه نقاط ضعف و قوتی در استان وجود داشته است یا بوجود آمده است. متأسفانه این اطلاعات به طور دسته‌بندی شده در هیچ‌جائی در استانها وجود ندارد و فقط در ذهن خبرگان صنعتی می‌باشد که با این روش مکتوب می‌شود.

برای تعیین اجزاء ورودی از پرسشنامه تشریحی استفاده می‌شود، ابتدا سئوالات اصلی در مورد محیط خارج و محیط داخل بین خبرگان صنعتی استان مطرح می‌شود. پاسخها جمع‌آوری می‌گردد و اجزاء به صورت ابتدائی توزیع می‌شود و سپس در پرسشنامه تشریحی بعدی پاسخهای دسته‌بندی شده مجدداً بین خبرگان صنعتی استان توزیع می‌شود و پاسخها کل و اصلاح می‌شوند این عمل آن قدر تکرار می‌شود که در دو مرتبه پشت سرهم تغییر عمده‌ای در پاسخها داده نشود. حال ما اجزاء محیط خارج و محیط داخل موثر بر توسعه‌ی صنعتی استان تعیین شده است. در مرحله بعد از طریق پرسشنامه ۵ گزینه‌ای دو موضوع در مورد عوامل محیط خارج و محیط داخل مطرح می‌شود اول این که هر یک از عوامل چه نمره‌ای از نظر اهمیت در توسعه‌ی صنعتی استان به طور مطلق دارد و دوم این که هر یک از عوامل با توجه به وضعیت استان چه نمره‌ای را کسب می‌کنند. این پرسشنامه نیز با روش دلفای بین خبرگان صنعت توزیع شده و نتیجه نهائی دریافت می‌شود. برای تعیین ماموریت برای استان نیز پرسشنامه‌ای

با روش دلفای بین خبرگان صنعتی توزیع شده و پس از پاسخ نهائی ماموریت استان تعیین می شود.

این روش در مورد استان کردستان انجام شده است. استان کردستان در حال حاضر در بین ۲۸ استان کشور مقام ۲۷ را دارد. این مقام با مقایسه شاخصهائی مانند ارزش افزوده صنعتی، تعداد واحدهای تولیدی، تعداد کارکنان صنعتی، مصرف برق صنعتی و میزان سرمایه گذاری ثابت و متغیر بین استانها تعیین شده است.

ماموریت استان کردستان در ۵ سال آینده رسیدن از مقام ۲۷ و به مقامی بین ۲۰ تا ۲۴ با افزایش مشخص در شاخصهای اشاره شده خواهد بود.

وضعیت محیط خارج و محیط داخل طبق جداول (۱) و (۲) می باشد. این جداول عناصر محیط خارج و محیط داخل و نیز اهمیت هر یک با ضرب کردن نمره در اهمیت وزنی را نشان می دهد.

جدول (۱) امکانات بالقوه استان کردستان برای صنعتی شدن (محیط داخل)

عوامل منفی امکانات استان	نمره	اهمیت	وزن	نمره نهائی
ضعف مالی مردم و سرمایه دار نبودن آنان	۸۰	۸۵	۲/۶	۲/۰۸
عدم علاقه مردم استان به سرمایه گذاری در استان	۷۹	۷۵	۲/۳	۱/۸
عقب ماندگی فرهنگی	۵۵	۶۸	۲/۱	۱/۱۶
بدبینی مردم نسبت به جمهوری اسلامی	۳۴	۸۵	۲/۶	۰/۸۸
وجود نظام اجتماعی قبیله ای و سنتی	۲۳	۳۰	۰/۹	۰/۲۱
نداشتن امکانات زیربنائی	۸۰	۸۷	۲/۷	۲/۱۶
نداشتن برنامه ای استراتژیک مدرن	۸۲	۸۲	۲/۵	۲/۰۵
نداشتن مدیران لایق در صنعت	۷۵	۷۹	۲/۴	۱/۸۰
عدم حمایت از واحدهای صنعتی موجود	۶۶	۸۸	۲/۷	۱/۸۹
نبودن فرهنگ صنعتی در استان	۸۲	۷۶	۲/۳	۱/۸۹
نداشتن آمار و اطلاعات صحیح	۶۰	۴۵	۱/۴	۰/۸۴

## ادامه جدول (۱)

نمره نهائی	وزن	اهمیت	نمره	عوامل منفی امکانات استان
۱/۵۰	۱/۹	۶۲	۷۹	نبودن نظام حمل و نقل مناسب
۱/۴۵	۲/۳	۷۵	۶۳	آشنا نکردن مردم استان با صنعت و فواید آن
۱/۰۰	۲/۵	۸۰	۴۰	عدم علاقه جمهوری اسلامی به صنعتی شدن استان
۱/۹۶	۲/۳	۷۶	۸۵	عدم فرهنگ صنعتی و سرمایه گذاری
۰/۴۲	۱/۴	۴۵	۳۰	تفاوت فرهنگی با مردم ایران
۲/۳۰	۲/۸	۸۹	۸۲	کمبود سرمایه در بخش خصوصی
۲/۰۶	۲/۹	۹۲	۷۱	عدم شناخت کامل استعداد های استان
۱/۴۵	۲/۵	۸۳	۵۸	نبودن مسئولین آشنا به مسائل استان
۱/۳۳	۲/۳	۷۶	۵۸	نبودن مدیران بومی کارآمد
۰/۶۳	۱۱	۳۵	۵۷	مهاجرت از روستا به شهر
۱/۲۰	۲/۱	۶۸	۵۷	ناامنی سیاسی
۲/۵۲	۲/۹	۹۵	۸۷	پائین بودن درآمد مردم
۱/۴۳	۲/۶	۸۵	۵۵	عدم امنیت اجتماعی
۱/۹۴	۲/۹	۹۵	۶۷	نداشتن متخصصین صنعتی
۰/۷۱	۱/۵	۴۹	۴۷	آثار روانی جنگ
۱/۹۴	۲/۷	۸۸	۷۲	نظام اداری غیر کارآمد
۱/۹۴	۲/۷	۸۸	۷۲	سطحی نگری مسئولین استان به صنعتی شدن



## جدول (۲) محیط خارج (کشوری و بین المللی) برای توسعه صنعتی استان

نمره نهائی	وزن	اهمیت	نمره	۱- عوامل منفی (محیط خارج)
۱/۱۴	۱/۲	۲۱	۹۵	۱۴- عقب ماندگی به علت عدم توجه دولت شاهنشاهی
۳/۴۳	۳/۹	۷۲	۸۸	۲- فعالیت گروه های سیاسی پس از انقلاب
۲/۵۲	۲/۹	۵۰۳	۸۷	۶- جنگ تحمیلی
۳/۲۲	۴/۸	۸۸	۶۷	۳- مرزی بودن استان
۰/۹۰	۱/۸	۳۲	۵۰	۱۷- کوهستانی بودن و شرایط اقلیمی
۲/۸۲	۴/۷	۸۵	۶۰	۵- عدم امنیت در استان
۱/۷۵	۵/۰	۹۲	۳۵	۱۱- بدبینی جمهوری اسلامی نسبت به مردم استان
۱/۶۰	۳/۴	۶۳	۴۷	۱۲- مبادلات قاچاق
۲/۹۹	۴/۴	۷۹	۶۸	۴- سابقه سیاسی استان
۱/۸۰	۳/۴	۶۳	۵۳	۹- فاصله زیاد با مرکز کشور
۱/۲۳	۲/۸	۸۲	۴۴	۱۳- مسائل سیاسی ترکیه و عراق
۱/۰۵	۲/۵	۴۵	۴۴	۱۶- مسائل قومی و ارتباط آن با ترکیه و عراق
۲/۳۴	۳/۹	۷۱	۶۰	۷- سیاسی بودن استان از نظر مسئولین
۱/۰۸	۲/۳	۶۲	۴۷	۱۵- عدم امنیت در کشور عراق
۰/۷۰	۱/۸	۳۴	۳۹	۱۸- دیدگاه یک گروه سیاسی در دولت عراق برای عدم توسعه استان
۱/۸	۴/۵	۸۲	۴۴	۸- دولت هرگونه سرمایه گذاری راهبرداران پول میداند
۳/۴	۴/۷	۸۵	۷۴	۱- نداشتن سازمان اداری مثبت و کارآمد
-۳۵/۸۳				

## ادامه جدول (۲)

نمره نهائی	وزن	اهمیت	نمره	۱- عوامل مثبت (محیط خارجی)
۴/۸۵	۵/۰	۹۲	۹۷	۲- امکان استفاده از سرمایه گذاری خارج از استان
۵/۱۴	۵/۳	۹۶	۹۷	۱- امکان استفاده از سرمایه گذاری خارج از کشور
۲/۷۶	۴/۶	۸۵	۶۰	۶- استفاده مثبت از تحولات عراق
۲/۲۳	۳/۶	۶۵	۶۲	۹- استفاده از سازمانهای بین المللی
۴/۱۹	۴/۵	۸۲	۹۳	۳- علاقه مسئولین رده بالای کشور به توسعه صنعتی
۳/۶۸	۴/۰	۷۳	۹۲	۴- امکان استفاده و برگرداندن نیروهای بومی خارج از استان
۲/۴۵	۳/۵	۶۵	۷۰	۸- توسعه یافتگی صنعتی استانهای همجوار
۲/۴۹	۴/۷	۸۶	۵۳	۵- سیاسی بودن استان و استفاده مثبت از آن
۲/۴۶	۳/۹	۷۲	۶۳	۷- بکارگیری مدیران بومی
+۳۰/۲۵	۱	۱۸۹۲		

## یافته‌های پژوهش

با توجه به جدید بودن موضوع، پژوهش توانسته است در سه مورد مطالب جدیدی مطرح کند. این سه مورد بدین شرح هستند.

الف - تغییر در مدل عمومی استراتژی و کاربرد آن در توسعه صنعتی استانی: معمولاً برنامه‌ریزی استراتژیک را برای موسسات خصوصی مورد استفاده قرار می‌دهند که در آن هدف ارتقاء سودآوری سازمان با استراتژیهای گوناگون است. اگر هم به این مطالب توسط افرادی مانند (Fred.R.David) یا (Thomppson Strickland) اشاره شده است زودگذر بوده و تنها بدین بسنده شده است که موسسات غیرانتفاعی با هدف اصلی دیگر به غیر از سودآوری می‌توانند دارای استراتژی بوده و از مدل‌های استراتژی استفاده کنند.



(Jane.M..Brison) در مورد استراتژی برای موسسات غیرانتفاعی وارد بحث در مورد استراتژی برای توسعه صنعتی استانی و یا حتی منطقه‌ای نشده است. در این مقاله کاربرد مدل برنامه‌ریزی استراتژیک در توسعه صنعتی استانی مورد توجه قرار گرفته و سعی بر این است که مدل برای توسعه‌ی صنعتی استانی ارائه شود.

ب - تغییر در محیط خارج و اثرگذاری بر مأموریت تعیین شده برای استان. در کتابهای مدیریت استراتژیک همواره بحث می‌شود که محیط خارج، خارج از کنترل استراتژیست‌ها است و استراتژیست‌ها نمی‌توانند بر آنها اثر و کنترل داشته باشند (دیوید، ۱۹۹۹، ص ۹) در مدل ارائه شده افرادی که راهبردها و استراتژیهای سازمان را تعیین می‌کنند می‌توانند با تشکیل کمیته‌ای بر محیط خارج اثر بگذارند، هر چند که این اثر آنی و فوری نیست و در طولانی مدت می‌تواند انجام گیرد ولی قابل تغییر است. برای مثال نظر مردم کشور در مورد امنیت استان را می‌توان با پخش برنامه‌هایی از تلویزیون سراسری و مقاله‌هایی در روزنامه‌ها و مجلات تغییر داد.

مأموریت در این مدل توسط برنامه ریزان استراتژی استان تعیین نمی‌شود بلکه بوسیله افراد دیگری در دولت و مجلس تعیین می‌شود. استراتژیست‌ها می‌توانند با معرفی توانمندیهای استان و پیشرفت در اجرای برنامه‌های استراتژیک و نیز نشان دادن تغییر در محیط خارج، دولت و مجلس را متقاعد کنند که مأموریت استان را برای صنعتی شدن بهبود و ارتقاء دهد.

پ - تعیین روشی برای اندازه‌گیری محیط خارج، محیط داخل و مأموریت. در مدل ارائه شده با پرسشنامه مصاحبه‌ای می‌توان عوامل محیط خارج، عوامل محیط داخل و مأموریت استان را تعیین نموده و سپس با دو پرسشنامه پنج‌گزینه‌ای می‌توان به آنها وزن و نمره داد و بر حسب نمره داده شده، تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت را در محیط خارج و داخل به ترتیب اهمیت نوشت. مأموریت صنعتی شدن استان را نیز در مقایسه با سایر استانها نوشته و آن را درجه بندی کرد.

ث - تغییرات دائم و برنامه‌ریزی شده در جهت ارتقاء عوامل ورودی مدل . در مدل ارائه شده گروه‌های مختلفی که در نمودار سازمانی اجرای مدل از آنها نام برده شده است با توجه به امکانات در جهت ارتقاء ورودیهای مدل شامل محیط خارج، محیط داخل و ماموریت تلاش می‌کنند و نتیجه عمل ارتقاء دائم و تدریجی سطح استراتژی در جهت توسعه دائم صنعتی استان خواهد بود.

### نتایج حاصل از اجرای مدل

برنامه‌ی استراتژیک حاصل از اجرای مدل ارائه شده مانند هر برنامه ریزی استراتژیک پویا است و با توجه به تغییرات در ورودیهای مدل شامل محیط خارج، محیط داخل، و ماموریت برنامه استراتژیک تغییر خواهد نمود. با توجه به اندازه‌گیری و سعی در ارتقاء دائم نظام وظیفه هر گروه مشخص است و سعی در ارتقاء محیط داخل و محیط خارج و ماموریتی دارند و نتایج زیر می‌تواند حاصل شود.

الف - با توجه به برنامه‌ی استراتژیک ارائه شده و سعی در ارتقاء آن، سعی در ارتقاء دایم محیط داخل خواهد شد و این بدان معنی است که کلیه‌ی عوامل محیطی در جهت برنامه‌ی استراتژیک عمل خواهند نمود (نمودار ۷).

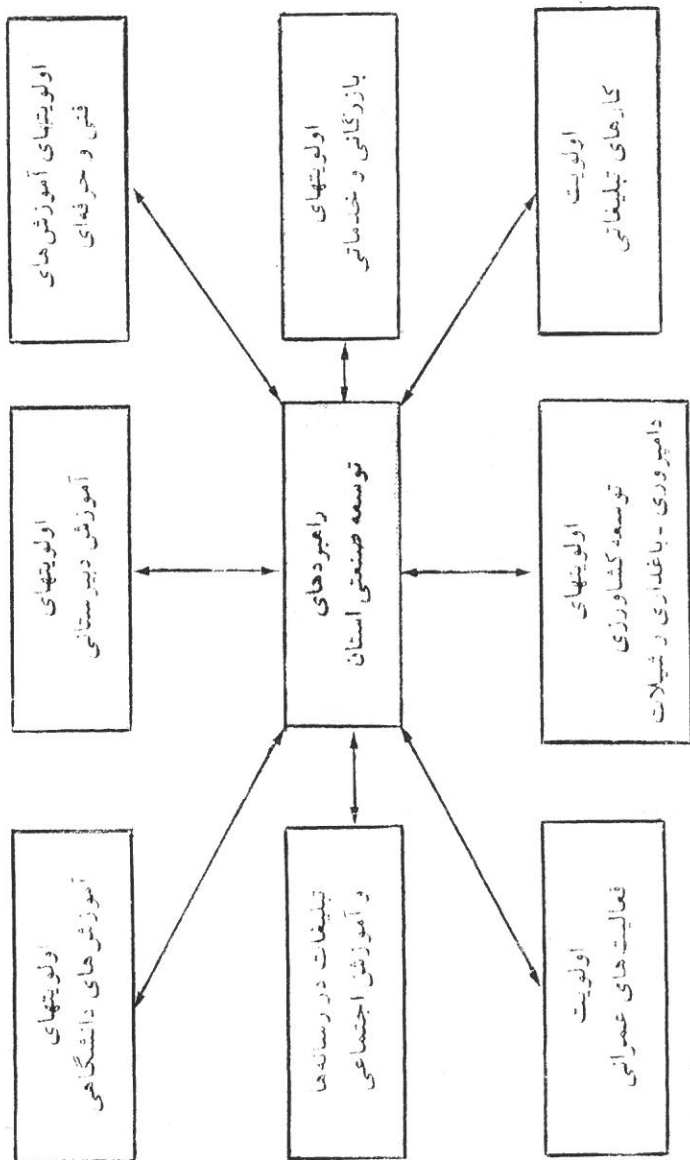
برای مثال اولویتهای آموزش دانشگاهی در جهت استراتژی توسعه صنعتی خواهد بود. برای مثال در حال حاضر اگر رشته‌ای در دانشگاه بوجود آید، بر مبنای امکانات دانشگاه مانند، استاد محیط آموزشی و متقاضیان خواهد بود. در صورتی که با اجرای مدل می‌دانیم صنعت استان در چه جهتی حرکت می‌کند و رشته‌های دانشگاهی مرتبط با آن ایجاد و توسعه پیدا خواهد کرد.

این مطلب در مورد آموزش فنی و حرفه‌ای، آموزش دبیرستانی نیز صادق است و برنامه‌های رادیو و تلویزیون، مجلات و روزنامه‌ها، و همین طور سخنرانی مسئولین در بخش صنعت جهت‌دار شده و با توجه به برنامه‌ی استراتژیک می‌دانند که باید در چه جهتی حرکت کنند، در بخش کشاورزی اگر استراتژی توسعه صنعتی در مورد توسعه

صنایع تبدیلی کشاورزی باشد. نخست این که صنایع با توجه به امکانات بالقوه استان در جهت توسعه کشاورزی ایجاد خواهد شد. و بالعکس، بخشهای از کشاورزی که در جهت توسعه صنعتی است توسعه خواهد یافت. این امر در سایر موارد نیز صادق بوده و مسئولین تکلیف خود را خواهند دانست.

ب - نکته دوم نحوه‌ی تخصیص منابع به بخش خصوصی و سرمایه گذاری بخش دولتی است. با توجه به برنامه استراتژیک ارائه شده حاصل از مدل، مسئولین در تخصیص منابع به راحتی تصمیم‌گیری می‌کنند، برای مثال اگر استراتژی صنعتی در جهت صنایع تبدیلی کشاورزی باشد منابع و امکانات بخش دولتی به افرادی واگذار خواهد شد که در جهت استراتژی صنعتی فعالیتی می‌کنند اگر کسی بخواهد کارخانه خوراک دام با استفاده از ضایعات و محصولات کشاورزی راه‌اندازی کند. مسئولین تسهیلات بانکی، زمین، ارز و سایر امکانات را در اختیار او قرار خواهند داد ولی اگر کسی بخواهد برای مثال ترانس برق تولید کند و این تولید در جهت استراتژی توسعه صنعتی استان نباشد مسئولین استان امکانات و منابع استان را در اختیار او قرار نخواهند داد ولی متقاضی می‌تواند با سرمایه گذاری و امکانات خود اقدام کند.

پ - نکته دیگر اینکه با توجه به اولویت بندی عوامل محیط خارج و محیط داخل مسئولین استان می‌دانند که کدام عامل دارای اهمیت بیشتری است و در نتیجه، امکانات خود را در جهت عوامل موثرتر در توسعه صنعتی کار خواهند برد.



نمودار (۷)



## فهرست منابع و مآخذ

منابع فارسی

- ۱ - تام. هیوبت، هیزل، جانسون و دیوید، ویلد. (۱۳۷۷). "صنعتی شدن و توسعه" ترجمه: خانم دکتر طاهره قادری. تهران. انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- ۲ - طاهری، شهنام. (۱۳۷۶). "توسعه صنعتی و برنامه ریزی". تهران نشر آروین.
- ۳ - انجمن مدیران صنایع ایران. (۱۳۷۷). "استراتژی توسعه صادرات صنعتی".
- ۴ - دکتر بیان، حسام الدین. "مقاله مدیریت استراتژیک". مجله مدیریت دولتی. شماره ۷.
- ۵ - برایسون، جان. ام. (۱۳۷۲). "برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیردولتی". ترجمه عباس منوریان. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۶ - رانسف، ایگور، اچ و مگ دانل، ادوارد، جی. (۱۳۷۵). ترجمه زنده یاد دکتر عبدا... زندیه. انتشارات سمت.
- ۷ - گلوک، ویلیام، اف و جاج، لارنس، آر. (۱۳۷۰). ترجمه سهراب خلیلی شورینی. انتشارات یادواره. ص ۲۱ و ۴۷ الی ۶۶ و ۱۰۵-۱۲۰.
- ۸ - چهار چوب توسعه بلند مدت استانی از دیدگاه آمایش سرزمین. (۱۳۷۸).

معاونت امور اقتصادی و همانگی دفتر آزمایش و برنامه ریزی منطقه‌ای سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.

۹ - مطالعات توسعه صنعتی استانی. (۱۳۷۷). معاونت توسعه صنعتی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.

۱۰ - فضای بین‌المللی و درهم‌آمیزی جهانی توسعه صنعتی. (۱۳۷۵). گروه تدوین برنامه صنعتی ایران ۱۴۰۰ وزارت صنایع.

۱۱ - چارچوب موضوعات در تنظیم و تدوین برنامه توسعه صنعتی ایران افق ۱۴۰۰. (۱۳۷۵). گروه تدوین برنامه صنعتی ایران ۱۴۰۰ وزارت صنایع.

۱۲ - قانونمندیهای رشد اقتصادی - صنعتی و تجربه کشورهای موفق. گروه تدوین برنامه صنعتی ایران ۱۴۰۰ وزارت صنایع.

۱۳ - الزامات و راهبردهای توسعه صنعتی ایران. افق ۱۴۰۰. (۱۳۷۵). گروه تدوین برنامه صنعتی ایران ۱۴۰۰ وزارت صنایع.

۱۴ - گزارش تدوین برنامه توسعه صنعتی ایران ۱۴۰۰. ششمین سمینار مدیران کل استانها. (۱۳۷۶). گروه برنامه صنعتی ایران ۱۴۰۰ وزارت صنایع.

منابع لاتین

1 - David. F.R.(1993). Concept of strategic management. Macmillan Publishing p(92-167-203, 146,250,237,260).

2 - Lutans. F.(1992). Organizational Behavior.M.C. Grow Hill international p (509,510).

3 - Stevenson W.J.(1990). Production and operation Management. IRWIN. inc p (30).

4 - Uma S.(1984). Research methods for Business. Johan wiley and sons. inc p(54).

5 - Kiely. R.(1988). Industriatization and development. U.C.L. perss

limited p (3,43-48).

6 - Hax A.(1984). Production and inventory management, Prentice-Hall Inc  
p (3-6).