

«مدیریت بهره وری»

سال هشتم - شماره 29 - تابستان 1393

ص ص 143-162

تاریخ دریافت مقاله: 92/03/22

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: 92/09/18

## بررسی وضعیت فضای کسب و کار در استان آذربایجان شرقی و راهکارهای ارتقای آن<sup>1</sup>

دکتر محمد پاسبان<sup>2</sup>

اصغر آذرکسب<sup>3</sup>

ابراهیم علی محمدی اصل<sup>4</sup>

### چکیده

در این مقاله هدف، استفاده از یک رویکرد تلفیقی از تحلیل سلسله مراتبی فازی و کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی فضای کسب و کار استان آذربایجان شرقی می‌باشد. نخست فضای کسب و کار در استان آذربایجان شرقی بررسی و در ادامه نتایج مطالعات موسسه مطالعات اقتصادی براساس مدل کارت امتیازی متوازن در چهارجنبه؛ مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، و رشد و یادگیری دسته‌بندی و تحلیل می‌گردند. شاخص‌های استخراجی پس از تحلیل وضعیت فضای کسب و کار استان آذربایجان شرقی و چالش‌های پیش‌روی این بخش، با تحلیل فرآیند سلسله مراتبی فازی وزن دار گردیده، بر این اساس حوزه مالی با یک وزن اولویتی 0/126 مهمترین چشم‌انداز و در مرتبه دوم حوزه رشد و یادگیری با وزن اولویتی 0/068 مورد نظر قرار گرفته است. حوزه مشتری با وزن اولویت 0/056 در مرتبه سوم اهمیت و در نهایت حوزه فرآیندهای داخلی با اولویتی 0/047 مورد توجه قرار گرفته‌اند. متناسب با اولویتهای یاد شده، راهبردهایی برای ارتقاء فضای کسب و کار با نظرخواهی از خبرگان طراحی و 36 راهبرد کلان شناسایی و سپس جهت انتخاب موثرترین راهبردها و با نظرخواهی در نهایت 14 راهبرد کلان انتخاب گردید، که برای آنها نیز راهکارهای ارائه گردیده است.

**واژه‌های کلیدی:** فضای کسب و کار، توسعه‌یافتگی، تحلیل سلسله مراتبی فازی

<sup>1</sup> - مقاله حاضر بر گرفته شده از طرح پژوهشی مورد حمایت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز می‌باشد.

<sup>2</sup> - استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، تبریز - ایران

<sup>3</sup> - کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی

<sup>4</sup> - عضو هیئت علمی موسسه غیر انتفاعی و غیر دولتی آذربادگان - اورمیه

## مقدمه

جهان در دهه اول قرن بیست و یکم دنیایی آکنده از رقابت، توسعه بازارها و رواج فناوری‌های برتر و گسترش تجارت است. شرط توفیق در این عرصه دسترسی کارآفرینان و فعالان بخش خصوصی به محیط کسب و کار مناسب است. بررسی وضعیت موجود حاکی از چالش‌های فراوانی است که پیش روی بخش توانمند ولی محصور شده خصوصی است. کلارک «هر آن چه را که بر روی فعالیت واحدهای صنعتی موثر بوده ولی جزئی از آن واحد نباشد» را فضای کسب و کار می‌داند. وی فضای کسب و کار واحدهای صنعتی را به جنگلی تشبیه می‌کند راز بقاء در این جنگل اینست که یاد بگیرند چه فرصت‌ها و تهدیدهایی در آن وجود دارد (جانسون، 1، 2002). بنابراین در حالت کلی فضای کسب و کار را می‌توان این گونه تعریف نمود: هر گونه قالب و بعدی از فعالیت‌های اقتصادی و بازرگانی - شامل روش‌ها و رویه‌ها، قوانین و ضوابط خاص، الزامات اجرایی (تولیدی و مالی ...) - که خارج از کنترل بنگاه بوده و در مکان و زمان مشخص به وسیله فرآیندهای آن بتوان اقدام به ارائه خدمات و یا انجام معاملات تجاری نمود، کسب و کار نامیده می‌شود (جعفری اسکندری و همکاران، 1389). بانک جهانی همه ساله در گزارشی به کنکاش در خصوص چارچوب بهبود فضای کسب و کار و شناسایی چالش‌های موجود جهت ارتقای وضعیت فضای کسب و کار کشورهای دنیا می‌پردازد. در گزارش‌های منتشره این سازمان، شاخص‌های مربوط به مقررات کسب و کار و حمایت از حقوق مالکیت در حول ده محور: شروع کسب و کار، ثبت مالکیت، پرداخت مالیات، اخذ مجوزها، اخذ اعتبار، تجارت فرامرزی، استخدام نیروی کار، حمایت از سرمایه‌گذاران، الزام‌آور بودن قراردادهای، انحلال یک فعالیت مورد سنجش قرار می‌گیرد (هاشمی، 1388).

هرچند برخورداری از رتبه بالا در این شاخص‌ها به این معنی نیست که کشور مربوط هیچ مقرراتی ندارد و هر بنگاهی به طور دلخواه کار می‌کند یا کارگران مورد سوءاستفاده قرار می‌گیرند؛ بلکه کشورهایی که در رتبه‌های نخست هستند فضای کسب و کار خود را با حداکثر کارایی تنظیم می‌کنند. این کشورها مقررات ساده‌ای دارند که به بنگاه‌ها اجازه می‌دهد مفید، مولد و کارآمد باشند و دخالت‌ها را تنها به موارد ارزشمندی

<sup>1</sup> - Johnson

نظیر حمایت از حقوق مالکیت و ارائه خدمات اجتماعی معطوف می‌دارند (همان منبع، 1388).

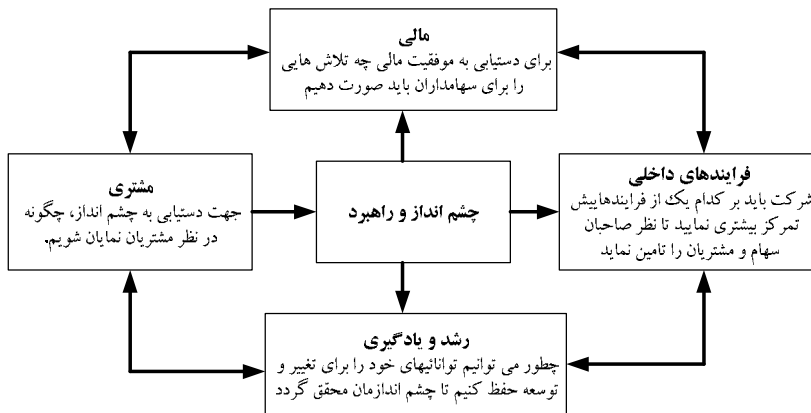
ضرورت تغییرات کنونی در فضای کسب و کار به گونه‌ای است که اکثر کشورها ضرورت این تحول را احساس نموده و مرتباً خود را با تغییرات هم‌سو می‌کنند؛ درحالی که اقتصاد ایران درگیر دیوان‌سالاری و بوروکراسی در فضای کسب و کار بوده و امکان رشد و توسعه بخش خصوصی در این فضا متناسب با سرعت جهانی نیست (حنفی‌زاده، 1386).

در انتخاب شاخصهای راهبردی سازمان به دلیل مشغله‌ی مدیریت ارشد و نیز هزینه‌ی محاسبه‌ی شاخص‌ها، سعی می‌شود شاخصهایی انتخاب شود که حتی‌الامکان ویژگیهای زیر را داشته باشند (جعفری اسکندری و همکاران، 1389):

- 1- تمامی اهداف راهبردی سازمان را پوشش دهند.
- 2- بر اساس راهکارهای سازمان انتخاب شوند.
- 3- دارای رابطه علت و معلولی باشند.
- 4- بین اهداف مالی و غیر مالی، و میان اهداف بلند مدت و کوتاه مدت توازن ایجاد کنند.

در سالهای اخیر یکی از برجسته‌ترین پیشرفتهای در زمینه‌ی مدیریت راهبردی اندازه‌گیری عملکرد، معرفی کارت امتیازی متوازن است که در آن یادگیری سازمانی و خلق دانش به عنوان عوامل اصلی مزیت رقابتی سازمانها از اهمیت روزافزونی برخوردار شده است. در مقایسه با روشهای سنتی ارزیابی عملکرد که در بازه‌های زمانی کوتاه مدت بر معیارهای مالی تمرکز دارند مدل پیشنهادی کارت امتیازی متوازن با در نظر گرفتن شاخصهایی متوازن (مالی و غیرمالی)، ماموریت‌ها و راهکارهای سازمان را به اهداف و سنجه‌هایی در چهار دیدگاه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری تبدیل می‌کند تا از این طریق مدیران ارشد به نگاهی کلی از سازمان دست یابند. پس از شکل‌گیری شیوه کارت امتیازی متوازن، سازمانهای بسیاری در جهان موفق به پیاده‌سازی این چهارچوب شده‌اند و از این مسیر به پیشرفتهای قابل توجهی دست یافته‌اند. به منظور تمرکز شاخصهای عملکرد موجود در سازمان ضروری است (آشفورد<sup>1</sup>، 2007).

<sup>1</sup> - Ashford



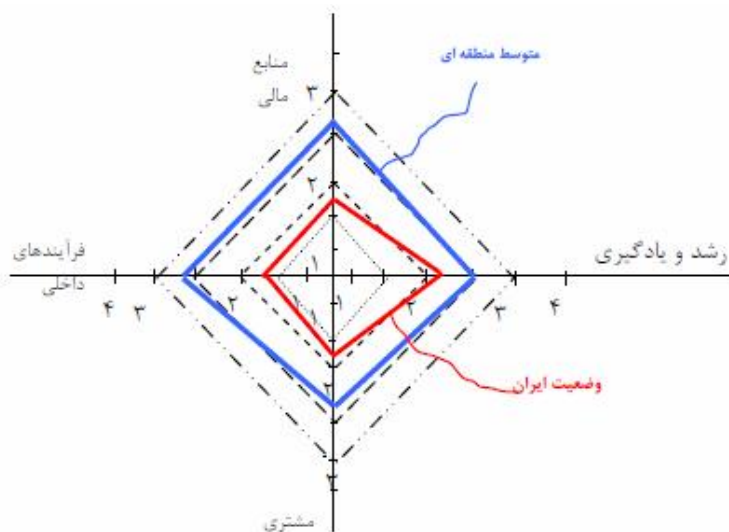
شکل(1): تبدیل چشم انداز و استراتژی به چهار جنبه BSC

بنابراین یکی از بحثهای اساسی در فرایند پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن، مسئله‌ی انتخاب و رتبه‌بندی شاخصهای کلیدی است. فرایند وزن‌دهی و رتبه‌بندی شاخصهای کلیدی عملکرد از اهمیت بسزای برخوردار است، زیرا این شاخصها باید ضمن پوشش تمامی اهداف راهبردی، موجد بیشترین هم‌افزایی در یک فرایند علت و معلولی باشند و نیز توازن بین اهداف مالی و غیر مالی و اهداف کوتاه مدت و بلندمدت را حفظ کنند (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، 1388).

کسب و کار و سرمایه‌گذاری در هر منطقه‌ای مستلزم فراهم بودن محیط نهادی مناسب و امنیت‌بخش در آن منطقه است. صاحبان سرمایه، سرمایه‌های خود را در مناطقی به کار خواهند انداخت که علائم و نشانه‌های امنیت اقتصادی به‌خوبی در آن قابل مشاهده باشد. سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان هر جامعه باید به‌طور مستمر وضعیت امنیت اقتصادی و سرمایه‌گذاری در آن جامعه را «اندازه‌گیری» و کنترل نمایند و براساس نتایج حاصل از این اندازه‌گیری‌ها، تمهیدات لازم را برای «جذب سرمایه‌ها» و «جلوگیری از فرار سرمایه‌ها» به عمل آورند (درگاهی، 1384).

در یک بیان ساده و صریح، می‌توان اذعان داشت که بخش قابل توجهی از مقتضیات رشد اقتصادی هر کشور در گرو فضای کسب و کار مناسب در آن کشور است. آنچه تحت عنوان «فضای کسب و کار خاکستری» در ادبیات اقتصادی و مدیریتی کشور ایران مطرح می‌شود، می‌تواند بر عملکرد مدیران بنگاه‌های تولیدی، نیروی کار، سرمایه‌گذاران اقتصادی، روند تولید و فرآیندهای اقتصادی نظیر فروش، رقابت در

عرصه‌های داخلی و جهانی و توسعه صنعتی و اقتصادی کشور تاثیر گذاشته و چهره اقتصادی، سیاسی و اجتماعی کشور را مخدوش سازد. در کشورهای منطقه و متاسفانه برخی کشورهای عربی همسایه که مامن سرمایه‌گذاران ایرانی شده و خروج سرمایه از کشور را به دنبال داشته، می‌توان تاثیر بسیاری از عوامل موثر بر فضای کسب و کار و تاثیر متقابل وضعیت کسب و کار را بر بسیاری از شاخص‌های اقتصادی کشور مشاهده نمود (همان منبع، 1384).



شکل (2): مقایسه وضعیت ایران در 4 حوزه کارت امتیازی متوازن با متوسط منطقه

فضای کسب و کار سرمایه‌گذاری را می‌توان از حوزه‌های استراتژیک توسعه صنعتی ایران تلقی کرد که عمدتاً ناشی از کلیه عوامل بیرونی بوده و عواملی چون بهره‌وری و اشتغال نیروی کار، سرمایه‌گذاری، آزادی‌های اقتصادی تولیدکنندگان و ظرفیت‌های تولیدی را تحت‌تاثیر خود قرار می‌دهد. از سوی دیگر، توسعه اقتصادی بر پایه رقابت‌پذیری کشورها استوار است و سلامت محیط کسب و کار از عوامل موثر بر رقابت‌پذیری می‌باشد. محیط کسب و کار روشن و سالم که منتج از سلامت اقتصاد و سیاست درست کشورها بوده و منجر به نتیجه‌های مثبت اقتصادی از قبیل صادرات

مفید، رشد اقتصادی و توسعه صنعتی می‌شود، از مواردی است که اکیدا باید در فهرست سیاست‌های اقتصادی دولت قرار بگیرد (هاشمی، 1388).

وجود نظام‌های دقیق، جامع و معتبر مدیریت عملکرد، بعنوان یکی از شاخصه‌های توسعه یافتگی سازمانها و جوامع، مرهون و نیازمند فراهم سازی زیر ساختها و الزامات ویژه‌ای است که خصوصاً در سطح سازمانهای صنعتی، ایجاد، حفظ و گسترش آنها محتاج برنامه‌ریزی، عزم و حمایتی گسترده می‌باشد. در این پژوهش هدف استفاده از یک رویکرد تلفیقی از تحلیل سلسله مراتبی و کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی فضای کسب و کار صنعتی در استان آذربایجان شرقی می‌باشد. نخست وضعیت موجود و مطلوب فضای کسب و کار در استان بررسی و در ادامه نتایج مطالعات موسسات اقتصادی بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن در چهار جنبه؛ مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، و رشد و یادگیری دسته‌بندی و تحلیل می‌گردند. شاخصهای استخراجی پس از تحلیل وضعیت موجود فضای کسب و کار و چالشهای پیش‌روی این بخش، با تحلیل فرایند سلسله مراتبی وزن‌دار گردیده و متناسب با آنها راهبردهایی برای توانمندسازی بخش صنعت ارائه می‌گردد.

استان آذربایجان شرقی نیز به طور بالفعل و بالقوه از ظرفیت‌های اقتصادی، انسانی، طبیعی و جغرافیایی مناسبی برای توسعه برخوردار است. ولی برغم تلاش‌های انجام یافته در نهادهای دولتی و نیز اهتمام و پشتکار بخش خصوصی هنوز به جایگاه مناسب و مورد انتظار مردم و مسئولان دست نیافته است و شکاف توسعه استان هنوز به عنوان یک معما مانده است. در کنار نظام برنامه‌ریزی رسمی کشور، در استان آذربایجان شرقی نیز هر چند سال یک بار یک رشته فعالیت‌های گسترده کارشناسی و مدیریتی انجام می‌گیرد. هدف این فعالیت‌های گسترده تدوین برنامه‌ای برای نیل به توسعه است که در قالب برنامه‌های پنج ساله، ایران 1404، چشم‌انداز 20 ساله، طرح‌های آمایش و ... انجام می‌گیرد. هر چند در خصوص این هدف ارزشمند و نیز تلاش‌های مجدانه در تدوین و اجرای آن‌ها تردیدی وجود ندارد و لیکن دستاوردها و نتایج حاصله با انتظارات ترسیم شده فاصله و شکاف وسیعی دارد. تکرار این پدیده تلخ و گزنده حاکی از وجود موانع بازدارنده و جدی است. هر چند تاکنون مطالعاتی به بررسی دلایل آن پرداخته و لیکن این بررسی‌ها اغلب از منظر عوامل اقتصادی و بعضاً از منظر عوامل انسانی بوده که نتوانسته شناخت کامل و درمان مناسبی برای آن ارائه نماید. با توجه به فاکتورهای یاد

شده به نظر می‌رسد بایستی معمای مسیر توسعه استان را با شناخت شاخص‌های فضای کسب و کار بر مبنای مدل کارت امتیازی متوازن و اولویت بندی هر یک از عوامل یاد شده و لحاظ عامل بهبود فضای کسب و کار مورد بازشناسی و بررسی مجدد قرار داد. بنابراین هدف این پژوهش، به کارگیری روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی برای حل مسأله وزن‌دهی به مناظر و شاخصهای ارزیابی با رویکرد کارت امتیازی متوازن از طریق ترسیم چارچوب سلسله مراتبی و مقایسه‌های زوجی حاصل از توزیع پرسشنامه‌ی تحلیل سلسله مراتبی استاندارد بین خبرگان تصمیم‌گیری می‌باشد، تا با تعیین سهم و اولویت هر شاخص، ارزیابی بهتری انجام شود. همان‌طور که اشاره شده نظری اجمالی به فضای کسب و کار استان نشان می‌دهد به دلیل موانع موجود اعم از استانی و ملی، از یک طرف موجب شده تلاش وسیع و گسترده فعالان اقتصادی در بخش خصوصی، در حد انتظار به ثمر نرسند. از طرف دیگر تلاش طاقت‌فرسای مدیران استانی طی سالیان متمادی نتوانسته به صورت اثربخش در مسیر توسعه استان کارساز باشد. به طوری که برغم این همه تلاش نه جهش خاصی در سطح توسعه استان اتفاق افتاده و نه جایگاه آن در بین استان‌ها ارتقای قابل توجهی یافته است. بنابراین در پژوهش حاضر بدنبال شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر بهبود فضای کسب و کار استان، هم در سطح استانی و هم در سطح ملی هستیم. با اهتمام کامل مسئولان و مدیران عالی استان اعم از حوزه سیاست‌گذاری و حوزه تقنینی و اجرایی می‌توان به رفع این موانع و کمبودها پرداخت. که این امر می‌تواند باعث بهبود فضای تولید کالاها و خدمات و جذاب شدن این محیط برای فعالان اقتصادی گردیده و باعث توسعه اقتصادی گردد.

جعفری اسکندری و همکاران (1389)، در مطالعه‌ای با عنوان ارزیابی فضای کسب و کار صنعتی ایران در حمایت از بخش خصوصی با رویکرد کارت متوازن به بررسی فضای کسب و کار در ایران پرداخته‌اند. در این مقاله هدف استفاده از یک رویکرد تلفیقی از تحلیل سلسله مراتبی فازی و کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی فضای کسب و کار صنعتی ایران بوده است. در ادامه نتایج مطالعات اقتصادی بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن در چهار جنبه: مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری دسته‌بندی و تحلیل گردیده است. با طراحی پرسشنامه‌هایی مهم‌ترین راه‌کارها با بیش‌ترین جامعه آماری و قابل اجرا که در مجموع 64 راه‌کار کلان بوده برای بهبود فضای کسب و کار ارائه گردیده است. در تحقیقی دیگر مراد حاصل و همکاران (1390)، با عنوان اثر فناوری

اطلاعات و ارتباطات بر فضای کسب و کار و تسهیل تجاری، فضای کسب و کار و بخش تجارت خارجی یکی از اجزاء تشکیل دهنده محیط اقتصادی یک کشور است که به خوبی می‌تواند از قابلیت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات متأثر شوند که در مقاله حاضر مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج مقاله حکایت از تأثیر معنادار فناوری اطلاعات و ارتباطات بر فضای کسب و کار و تسهیل تجاری در کشورهای توسعه یافته و نامشخص بودن این اثر در کشورهای در حال توسعه دارد. بدین معنا که کشورهای توسعه یافته توانسته‌اند از قابلیت‌ها و مزایای فناوری اطلاعات و ارتباطات در مسیر رشد خود استفاده نمایند. حال آنکه در کشورهای در حال توسعه اثر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر فضای کسب و کار و تسهیل تجاری محسوس نیست.

لی، یانگ، سان و سوهایل (2008)، در مطالعه خود به بررسی اثر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر فضای کسب و کار از منظر زنجیره تأمین در 182 کشور پرداخته و به این نتیجه رسیده‌اند که کاربردهای فناوری اطلاعات و ارتباطات در کشورهای مورد مطالعه به صورت مستقیم بر عملکرد زنجیره تأمین 5 (به تنهایی) تأثیر نداشته‌اند. اما در نقطه مقابل با تقویت و تشدید همگرایی در زنجیره تأمین به صورت غیرمستقیم، باعث بهبود عملکرد زنجیره تأمین شده‌اند. در پژوهشی دیگر لای و چن (2009)، در مطالعه خود به صورت خاص به نقش و تأثیر کسب و کار الکترونیکی بر بهبود و ارتقای کارایی و رقابت-پذیری فضای کسب و کار از محل خلق فرصت‌های شغلی مکمل برای افراد پرداخته‌اند. این مطالعه در قالب مطالعه میدانی در 6 شرکت بزرگ تولیدکننده نیمه‌هادی‌ها در کشور تایوان انجام شده که اثر مثبت توسعه کسب و کار الکترونیکی بر فضای کسب و کار به اثبات رسیده است. در نهایت مولی (2009)، اثر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر فضای کسب و کار از منظر کارایی بنگاه‌های تولیدی را بررسی کرده است. او در مطالعه خود که به صورت نمونه در منتخبی از بنگاه‌های کشور تونس انجام شده است دریافت بنگاه‌هایی که به صورت خاص با تأکید بر قابلیت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات فعالیت می‌نمایند در مقایسه با هموعان خود معادل 5 درصد از کارایی بیشتری برخوردار هستند.

## ابزار و روش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی بوده و از لحاظ روش با رویکرد تحلیلی و توصیفی تهیه خواهد شد. همچنین از نظر گردآوری آمار و اطلاعات به صورت پیمایشی



و کتابخانه‌ای و اسنادی خواهد بود و اطلاعات لازم به صورت پرسشنامه تهیه خواهد شد. در این پژوهش جامعه‌ی آماری، عبارت از کارشناسان، مسئولان اجرایی و خبرگان در زمینه کسب و کار استان خواهد بود. با توجه به این واحدهای صنعتی فعال که نقش مهمی در اشتغال و ایجاد کسب و کار را دارند مورد مطالعه قرار گرفتند. در 26 شهرک موجود در استان آذربایجان شرقی جمعاً 3564 شرکت فعال هستند، نمونه آماری مدیران و معاونین واحدها می‌باشند، که با استفاده از جدول استاندارد مورگان حجم نمونه برابر با 361 نفر از مدیران شرکتها خواهد بود (تقی‌زاده، تاری، 1386، 48).

از آنجا که تجزیه و تحلیل فضای کسب و کار نیازمند دید کلی و وسیع به این موضوع است لذا با توجه به ابعاد متعدد و متنوع موضوع و اثرگذاری و وزن متفاوت آنها در این مطالعه برای ارزیابی فضای کسب و کار از تکنیک کارت امتیازی متوازن<sup>1</sup>، استفاده خواهد شد. این روش، اهداف مرتبط و چندگانه‌ای را که شرکتها برای رقابت براساس نوآوری و قابلیت‌های نامشهود خود باید به آن دست یابند را به یکدیگر پیوند می‌زند. از آنجا که تحلیل سلسله مراتبی فازی<sup>2</sup>، می‌تواند در زمینه تعیین اهمیت وزن هر یک از ابعاد موضوع، مکمل روش کارت امتیازی متوازن باشد؛ و سبب تقویت دقت و جامعیت مباحث شود، لذا در این مطالعه برای بررسی و تجزیه و تحلیل فضای کسب و کار از تکنیک کارت امتیازی متوازن به همراه تحلیل سلسله مراتبی فازی استفاده گردید. کارت امتیازی متوازن را می‌توان مجموعه‌ای با دقت انتخاب شده از شاخصهای که از استراتژی سازمان نتیجه شده‌اند، توصیف کرد. شاخصهای انتخاب شده برای کارت امتیازی متوازن ابزاری برای رهبران جهت اعلام و انتقال پیامدها و عملکرد سازمان به کارکنان و ذینفعان فراهم می‌کند (نیلون<sup>3</sup>، 2002). شاخصها بر اساس تحقیقی که توسط موسسه مطالعات اقتصادی<sup>4</sup> صورت گرفته استخراج گردیده‌اند.

کارت امتیازی متوازن ماموریت و استراتژی سازمان را به اهداف و معیارهایی تبدیل می‌کند که در چند وجه مختلف سازمان دهی می‌گردند. تعداد این وجوه بسته به شرایط و استراتژی واحد کسب و کار بندرت کمتر از چهار وجه می‌باشد که عبارتند از: -

<sup>1</sup>- Balanced Scorecard Card

<sup>2</sup>- Analytical Hierarchy Process Fuzzy

<sup>3</sup>- Niven

<sup>4</sup>- Economic Intelligence Unit

توسعه منابع مالی - فرایندهای داخلی - مشتریان - فرایند رشد و یادگیری (نورتون و کاپلان<sup>1</sup>، 2002).

با توجه به اینکه نمی‌توان تنها توسط کارت امتیازی متوازن به تعیین اهمیت وزن هر یک از ابعاد کارت امتیازی متوازن و شاخصهای آن پرداخت، تحلیل سلسله مراتبی فازی می‌تواند در انجام این کار به کارت امتیازی متوازن کمک کند.

روش‌شناسی تحلیل سلسله مراتبی فازی براساس مفهوم تئوری مجموعه فازی - که توسط پروفیسور لطفی‌زاده در 1965 ارائه کرد - بنا نهاده شده است (چلیک و ازوک<sup>2</sup>، 2009). فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی، «ساعتی» تحلیل سلسله مراتبی را از رهگذر ترکیب آن با تئوری مجموعه فازی بسط می‌دهد. در تحلیل سلسله مراتبی فازی، بعد از ایجاد ساختار سلسله مراتبی برای مسأله‌ای که باید حل شود، برای نشان دادن اهمیت نسبی عوامل متناظر با معیارها از مقیاسهای نسبی فازی استفاده می‌شود. به این ترتیب، یک ماتریس قضاوت فازی ساخته می‌شود، امتیازات نهایی گزینه‌ها توسط اعداد فازی ارائه می‌گردند، و گزینه بهینه از رهگذر رتبه‌بندی اعداد فازی با استفاده از عملگرهای جبری خاص به دست می‌آید (دوران و آگوالو<sup>3</sup>، 2008).

گامهای اجرای -تشکیل ساختار سلسله مراتبی سازمان بر اساس چهار منظر (مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری) کارت امتیازی متوازن. -تعیین روابط و وابستگی بین معیارهای هم سطح - تعیین افراد تصمیم گیرنده به منظور انجام مقایسات زوجی.

ارزیابی فضای کسب و کار استان آذربایجان شرقی: در این گام، ابتدا روی چهار جنبه کارت امتیازی متوازن تمرکز نموده تا لیستی از شاخص‌های ارزیابی عملکرد فضای کسب و کار تهیه گردد. یک نظام ارزیابی متوازن باید شامل ترکیبی از شاخص‌های هادی و تابع باشد. پرسشی که در این مرحله مطرح می‌شود این است که به چه تعداد هدف و سنجه در هر یک از منظرها مورد نیاز است؟

واحدهای صنعتی هر کشوری در خلاء فعالیت نمی‌کنند، بلکه فعالیتهای آنها در محیطی انجام می‌پذیرد که متاثر از سیاستهای موجود، روابط اقتصادی - اجتماعی حاکم و بالاخره فرهنگی است که آثار آن نه تنها در متن جامعه که در ذهنیت افراد آنها ریشه

<sup>1</sup>- Kaplan & Norton

<sup>2</sup>- Celik& Ozok

<sup>3</sup>- Duran& Aguilo

دوانده و آنان هر روز در زندگی مادی خود مناسبات سیاسی، اقتصادی- اجتماعی و فرهنگی را باز تولید می‌کنند. با توجه به اینکه در هزاره سوم عاملی که ثابت خواهد بود عامل تغییر است، در نتیجه واحدهای کسب و کار هزاره سوم در جریان تغییرات محیطی‌ای قرار گرفته‌اند که هیچگاه واحدهای قرون گذشته آن را تجربه نکرده‌اند. بدین سبب شناخت از محیط کسب و کار استان ضروری است. رتبه‌بندی فضای کسب و کار ایران توسط موسسه مطالعات اقتصادی انجام شده است. این رتبه‌بندی مجموعاً با 10 عامل و 70 متغیر مورد بررسی قرار گرفته است، که متغیرهایی که با شاخص‌های مطرح شده در حوزه‌های کارت امتیازی متوازن همخوانی دارند. در این پژوهش نیز جهت بررسی فضای کسب و کار استان از عوامل یاد شده توسط مطالعات اقتصادی، و استانداردسازی آن مورد استفاده قرار گرفت.

## نتایج و بحث

محاسبه مقادیر فازی متغیرهای کارت امتیازی متوازن پس از بررسی پاسخ‌های دریافتی از نظرات کارشناسان از طریق پرسش‌نامه‌ها و محاسبه میانگین‌های فازی اندازه فازی متغیرها و شاخص‌های تاثیرگذار بصورت جدول (1) تعیین شده است.

جدول (1): اندازه فازی متغیرهای کارت امتیازی متوازن

متغیرها	اندازه فازی هر متغیر	اندازه قطعی هر متغیر
حوزه مالی	0/26427 - 0/28975 - 0/32147	0/29548
فرایندهای داخلی	0/25784 - 0/27463 - 0/28495	0/26978
رشد و یادگیری	0/24918 - 0/27844 - 26174	0/25847
مشتری	0/24154 - 0/22035 - 0/25674	0/23981

رتبه‌بندی حوزه‌های کارت امتیازی متوازن: برای پاسخ به این سوال اندازه فازی بدست آمده برای متغیرهای کارت امتیازی متوازن را وارد مدل کرده و ماتریس تصمیم-گیری را تشکیل می‌دهیم. در مرحله اول ساختار سلسله مراتبی تصمیم معین شده است. این ساختار در قالب جدول (3) نمایش داده شده است.

مقایسه زوجی معیارهای اصلی و زیر معیارها: پس از تعیین معیارها و زیر معیارهای موثر، جداول مقایسات زوجی تشکیل شده و به کمک صاحب‌نظران امتیازدهی شده است. در این مطالعه، امتیازدهی عوامل در پنج سطح و مطابق با جدول (4) انجام گرفته است. در اینجا ابتدا نظرات هر یک از متخصصان به صورت مجزا دریافت شده است و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. همچنین نظرات خبرگان با استفاده از میانگین هندسی ساده و بدون در نظر گرفتن وزن متفاوت افراد مختلف، با یکدیگر ادغام شده است.

جدول (3): معیارهای اصلی و زیر معیارها کارت امتیازی متوازن

عوامل اصلی	عوامل فرعی	علامت اختصاری	ردیف
مالی	وجود طرحهای حمایت از سرمایه‌گذاری سیاست مسولین استان در رابطه با سرمایه خارجی میزان تشویق سیستم مالی از سرمایه‌گذاری جدید باز بودن بخش بانکداری کیفیت نظام قانونی تامین مالی دسترسی خارجی‌ها به بازار سرمایه داخلی دسترسی با تامین مالی میان مدت برای سرمایه‌گذاری تورم نظام مالیاتی	A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9	1
فرایندهای داخلی	متوسط نرخ رشد صادرات میزان حمایت از مالکیت خصوصی باز بودن فرهنگ مردم در رابطه با ارتباطات با خارجی‌ها باز بودن تجارت کیفیت دیوانسالاری ریسک مصادره دارایی‌های خارجی وجود شفافیت و عدالت در نظام حقوقی	B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7	2
رشد و یادگیری	کیفیت نیروی کار وجود نیروی کار ماهر هزینه کار تعدیل شده محدودیت‌های قوانین کار حمایت از مالکیت معنوی	C1 C2 C3 C4 C5	3
مشتری	مقررات دولت در رابطه با ایجاد کسب و کار جدید ارتقاء رقابت	D1 D2	4

جدول (4): سطوح امتیازدهی

میزان تاثیر	امتیاز
خیلی زیاد	5
زیاد	3
متوسط	1
کم	$\frac{1}{3}$
خیلی کم	$\frac{1}{5}$

از آنجایی که در تصمیم گیری برای مسائل کلان با توجه به چند هدفه بودن آن به طور معمول با آرمان‌های متضاد مواجه هستیم برای حل این مشکل، باید اولویت آرمان‌ها را نسبت به هم تعیین کرد. به عبارت دیگر، انجام اصلاحات در زیر شاخص‌های حوزه‌های کارت امتیازی متوازن نیازمند صرف هزینه‌ها و تلاش‌های فراوانی است، از این رو مهم است که این هزینه‌ها و تلاش‌ها نخست صرف شاخص‌های مهمتر و با اولویت شود. برای این کار می‌توان از اوزان جدول (4) به عنوان اولویت زیر شاخص‌ها استفاده کرد برای تعیین اولویت هر یک از زیر معیارها نسبت به عوامل اصلی مرتبط که به روش مقایسات زوجی استخراج شده است، در جدول (5) نمایش داده شده است.

جدول (5): وزن زیر معیارها با توجه به معیار اصلی مرتبط

وزن زیر معیارها	عوامل فرعی	علامت اختصاری	ردیف	ح <sup>۱</sup>
مالی	وجود طرحهای حمایت از سرمایه‌گذاری	A1	0/259	6
	سیاست مسولین استان در رابطه با سرمایه خارجی	A2	0/249	8
	میزان تشویق سیستم مالی از سرمایه گذاری جدید	A3	0/302	3
	باز بودن بخش بانکداری	A4	0/264	5
	کیفیت نظام قانونی تامین مالی	A5	0/312	2
	دسترسی خارجی ها به بازار سرمایه داخلی	A6	0/251	7
	دسترسی با تامین مالی میان مدت برای سرمایه گذاری	A7	0/247	9
	تورم	A8	0/356	1
	نظام مالیاتی	A9	0/289	4
فرایندهای داخلی	متوسط نرخ رشد صادرات	B1	0/185	1
	میزان حمایت از مالکیت خصوصی	B2	0/178	2
	باز بودن فرهنگ مردم در رابطه با ارتباطات با خارجی‌ها	B3	0/140	6
	باز بودن تجارت	B4	0/134	7
	کیفیت دیوانسالاری	B5	0/156	4
	ریسک مصادره دارایی‌های خارجی	B6	0/148	5
	وجود شفافیت و عدالت در نظام حقوقی	B7	0/167	3
رشد و یادگیری	کیفیت نیروی کار	C1	0/539	1
	وجود نیروی کار ماهر	C2	0/248	4
	هزینه کار تعدیل شده	C3	0/311	2
	محدودیت‌های قوانین کار	C4	0/282	3
	حمایت از مالکیت معنوی	C5	0/214	5
مشتری	مقررات دولت در رابطه با ایجاد کسب و کار جدید	D1	0/442	1
	ارتقاء رقابتی	D2	0/265	2

پس از تعیین و شناسایی مهمترین چالشها و زیر معیارها در این قسمت، با توجه به معیارهای اصلی کارت امتیازی متوازن پرسشنامه‌ای تدوین شد و در اختیار خبرگان برای ساختن ماتریس مقایسات زوجی فازی قرار گرفت، در ادامه جدول ماتریس مقایسات زوجی گروهی جهت مقایسه حوزه‌های مختلف آمده است، بنابراین وزن برای ماتریس مقایسات زوجی معیارها و وزن نرمال شده نسبت به هدف به صورت جدول (6) نشان داده می‌شود.

جدول (6): وزن معیارها نسبت به هدف

رتبه	وزن نرمالیزه شده	وزن	نام معیار
1	0/126	0/254	مالی
2	0/068	0/145	رشد و یادگیری
3	0/059	0/136	مشتری
4	0/047	0/110	فرایندهای داخلی

بر این اساس حوزه مالی با یک وزن اولویتی 0/126 مهمترین چشم‌انداز و در مرتبه دوم حوزه رشد و یادگیری با وزن اولویتی 0/068 مورد نظر قرار گرفته است. حوزه مشتری با وزن اولویت 0/056 در مرتبه سوم اهمیت و در نهایت حوزه فرایندهای داخلی با اولویتی 0/047 مورد توجه قرار گرفته‌اند.

راهبردهای ارتقاء فضای کسب و کار استان: بعد از تجزیه و تحلیل و تهیه وزن برای هر وجه و هر شاخص عملکردی، با استخراج اقدامات صورت گرفته در سایر مناطق و مصاحبه با خبرگان و کارشناسان امر در مجموع 36 راهبرد در حوزه کارت امتیازی متوازن برای ارتقاء فضای کسب و کار مورد نظر قرار گرفت. بعلاوه تعدد این راهبردها، پرسشنامه‌ای از مولف‌های مربوطه تهیه و جهت تعیین اهمیت راهبردها، پرسشنامه بین 15 نفر از جامعه آماری بصورت تصادفی توزیع گردید و داده‌های حاصل از مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. مولفه‌های که دارای درجه تاثیر بالای بوده‌اند انتخاب گردیدند، که بر این اساس 14 راهبرد کلان به صورت تفکیک در حوزه‌های کارت امتیازی متوازن به شرح زیر پیشنهاد می‌گردد:

#### 1- راهبردها در حوزه ارتقاء منابع مال

- تامین مالی بنگاه‌ها از طریق اعطای تسهیلات، سرمایه‌گذاری و مشارکت عمومی
  - تقویت نهادهای مالی تخصصی برای اجرای طرح‌های ویژه
  - اجرای بانکداری اسلامی مبتنی بر مشارکت در سود و زیان
  - ایجاد سازکارهای نظارتی فنی و اقتصادی برای ارائه تسهیلات اعطایی
  - بازنگری نظام نظارت‌ها و کنترل‌های مالی
- روان‌سازی فرایندهای دریافت تسهیلات بانکی
  - تقویت بازار سرمایه از سوی بانکها

- ایجاد صندوق‌های خاص سرمایه‌گذاری
- تعیین رشته‌های مختلف سرمایه‌گذاری و مشارکت از سوی بانکها
- ایجاد فضای مطمئن اقتصادی و امنیت سرمایه‌گذاری
  - حذف دستگاه‌های موازی با کارکردهای مشابه و همزمان
  - حمایت گسترده از تجمع پتانسیل‌های پراکنده و رقابت شرکتهای بزرگ
  - ایجاد نظام حقوقی و نهادی معطوف برای حمایت از سرمایه‌گذاری و تضمین امنیت آن
- طراحی بازارهای مالی متناسب با نیازها
  - افزایش کارایی نظام بانکی، اعتباری و بیمه‌ای
  - اصلاح نظام ارزی در جهت حصول به یک بازار کارآمد ارز و حذف بازارهای موازی

## 2- راهبردها در حوزه مشتری

- کمک به ارتقاء مستمر استانداردها
  - مهندسی مجدد استانداردها و حرکت از استانداردهای فنی به پوشش‌دهی استانداردهای بازاریابی و خدمات و ایمنی
  - طراحی اقدامات ترویجی، آموزشی و تشویقی برای توسعه مقوله کیفیت
- کمک به بازسازی و ارتقاء توان و هوشمندی رقابتی دستگاهها
  - برنامه‌ریزی مناسب برای ارائه محصولات با کیفیت، مشتری‌مدار با قیمت مناسب
- یادگیری مستمر نیروی انسانی بعنوان محور رقابت‌پذیری بنگاهها
- حمایت از بنگاهها برای تولید و ارائه خدمات در کلاس جهانی
  - اجرای روشن‌گسترش عملکرد کیفی<sup>1</sup> و طبقه‌بندی نیازمندیهای بازارهای جهانی و شناسایی آنها به بنگاهها
  - ایجاد نهادسازی قدرتمند مالی برای مشارکت فعال در توسعه، انتقال و بکارگیری تکنولوژی

<sup>1</sup> -Quality function deployment



### 3- راهبردها در حوزه فرایندهای داخلی

- حمایت از صادرات و افزایش سهم صادرات دارای تکنولوژی یک بیشتر و صادرات خدمات فنی و مهندسی
  - کاهش دستگاههای تصمیم‌گیرنده در صادرات
  - اعطای یارانه‌های صادراتی به بنگاه‌ها در حوزه تکنولوژی‌های نوین
  - ایجاد شبکه‌ای از مجتمع‌ها با ترمینالهای صادراتی در چند منطقه با مزیت نسبی
- تسهیل روند خصوصی سازی در شرکتهای توسعه‌ای برای انعطاف‌پذیری و تحرک بیشتر بنگاه‌های تولیدی
  - حاکمیت قانون و ایجاد فضای رقابتی مناسب جهت جلوگیری از هرگونه انحراف در روند خصوصی‌سازی
  - ایجاد یک دیدگاه کلان در سازمان پیرامون نقش بخش خصوصی در بهبود بهره‌وری سازمان
- تقویت تشکل‌های حرفه‌ای و تخصصی غیردولتی صنعت و معدن و مشارکت آنها در فرایندهای تصمیم‌گیری
  - تعیین جایگاه حقوقی برای تشکل‌های صنعتی و مجوزدهنده
  - اعتقاد بنگاه‌ها به کارکرد موثر تشکل‌های حرفه‌ای و تخصصی

### 4- راهبردها در حوزه رشد و یادگیری

- ترویج و اشاعه فرهنگ کار مطلوب برای ارتقاء بهره‌وری نیروی کار شاغل
  - اجرای فرایند مدیریت کیفیت جامع برای بهبود ساختار تشکیلاتی
  - طراحی دوره‌های آموزشی جهت ایجاد ساز و کارهای خود کنترلی
  - مهندسی مجدد قوانین و مقررات و آیین‌نامه موجود در راستای فرهنگ کار مطلوب
- افزایش مستمر سهم صنایع مبتنی بر فناوری‌های برتر در ترکیب تولیدات صنعتی
  - طراحی نظم کارآمد برای توسعه ایده‌ها و پرورش آنها تا مرحله تولید
  - کمک به ایجاد و توسعه تشکل‌ها در حوزه‌های مختلف صنایع نوین

## ○ اتخاذ سیاست صنعتی - تکنولوژیک و هماهنگ کردن آن با سیاستهای اقتصادی کلان

- تقویت و بسترسازی برای رشد توان فنی و مهندسی
- اعطای تسهیلات مالی جهت ارتقاء توان فنی و مهندسی
- هدفگیری و حمایت از بنگاه‌های مبتنی بر فناوریهای پیشرفته
- حمایت از ایده‌ها، نوآوری‌ها و توسعه محصولات جدید در بنگاه‌های صنعتی
- توجه به چرخه نوآوری و تنظیم آن مطابق با فعالیتها و عملکرد سازمان
- بازاریابی در فرایندهایی که از طریق آنها نوآوری در سراسر سازمان جاری گردد

همان‌طور که پیش‌تر گفته شد، برای رسیدن به هدفهای اقتصادی مندرج در سند چشم‌انداز بیست ساله، نیازمند بهبود زیرساخت‌ها و بسترهای لازم برای رشد و توسعه اقتصادی هستیم. فضای کسب و کار به عنوان یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های اقتصادی، نیازمند توجه وافری از سوی مسئولین و متصدیان چشم‌انداز برای دستیابی به اهداف اقتصادی چشم‌انداز است. در این پژوهش با به‌کارگیری کارت امتیازی متوازن و با بهره‌گیری از داده‌های سالانه‌ی موسسه‌ی فعالیت‌های کسب و کار وابسته به بانک جهانی، نخست هر یک از زیر شاخص‌های حوزه کارت امتیازی متوازن را در جهت بررسی فضای کسب و کار استان را ترسیم نمودیم.

سپس با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی فازی، این زیرشاخص‌ها را بر اساس اهمیتشان در حوزه کارت امتیازی متوازن، اولویت‌بندی شدند، پس از آن وزن و اهمیت هر یک از حوزه‌های کارت امتیازی متوازن تعیین گردید تا به عنوان یک طرح راهنما، مشخص کند که برای بهبود فضای کسب و کار استان آذربایجان شرقی، کدامیک از شاخص‌ها اولویت بیشتری دارند. تا با اهتمام کامل مسئولان و مدیران عالی استان اعم از حوزه سیاست‌گذاری و حوزه تقنینی و اجرایی بتوان به رفع این موانع و کمبودها پرداخت. که این امر می‌تواند باعث بهبود فضای تولید کالاها و خدمات و جذاب شدن این محیط برای فعالان اقتصادی گردیده و باعث توسعه اقتصادی گردد.

**منابع:**

- آذر، عادل و فرجی، حجت (1387)، علم مدیریت فازی، چاپ دوم، تهران، انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر
- بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران (1388)، بررسی مقایسه‌ای شاخص‌های فضای کسب و کار در ایران و جهان، اداره بررسی‌ها و سیاست‌های اقتصادی
- تقی‌زاده، هوشنگ، تاری، غفار (1386)، الگوی گرافیکی روش تحقیق در علوم انسانی، انتشارات حقیقت، چاپ اول.
- حنفی زاده، پیام، بخشی، جواد (1386)، رویکردی جهت بازطراحی فرایندهای کسب و کار مبتنی بر انتخاب بهترین راهکارهای استراتژیک، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره 7 صص 54-31.
- جعفری اسکندری، میثم، علی احمدی، علیرضا، خالقی، غلام حسین و حیدری، مهدی (1389)، ارزیابی فضای کسب و کار صنعتی ایران در حمایت از بخش خصوصی با رویکرد کارت امتیازی متوازن، نشریه بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید، شماره 2، جلد 21، 1389.
- دیواندری، علی، نیکوکار، غلامحسین، نهبان‌دیان، محمد و آقازاده، هاشم (1387)، عنوان بازرگاری و عملکرد کسب و کار در ایران، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره یک، شماره 1، پاییز و زمستان 1387، صص 39-54.
- درگاهی، حسن (1384)، نقش دولت در فرایند توسعه صنعتی، موسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف، چاپ اول.
- فتحی، سعید و صفی، مریم (1388)، استفاده از واسطه‌های الکترونیکی برای توسعه فرآیندهای کسب و کار، فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، شماره 19، 22-31.
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (1388)، بررسی چالش‌های فضای کسب و کار، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، گزارش 73-99.
- معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری، لایحه برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (1394-1390)، انتشارات معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری
- هاشمی، حمید (1388)، آینده و فضای کسب و کار، فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، شماره 19، صص 48.

- 
- Arthur M. Weimer, (2002), Introduction to Business a Management Approach, Richard D. Irwin, Inc.
  - Ashford, David (2007), New business opportunities in space, Space Policy, pp 241-242.
  - Celik,M., Er,I.D, Ozok,A.F,(2009), Application of fuzzy extended AHP methodology on shipping registry selection: The case of Turkish maritime industry. Expert Systems with Applications 36 , 190-198.
  - Duran,O.,Aguilo,J., (2008) , Computer-aided machine-tool selection based on a Fuzzy-AHP approach. Expert Systems with Applications 34 ,1787-1794.
  - Johnson, Gregory,(2002) Business Environment and Concepts. American Institute of Certified Public Accountants, pp 2-19
  - Kaplan, Robert, S., Norton, David, P.( 2002), Building The Balanced Scorecard in Public Sector: :Balanced Scorecard Report from Interview With Rick Pagsibigan, September 19.
  - Niven, Paul(2002). Balanced Scorecard Step by step: Maximizing performance and Maintaining Results, New York: Wily.
  - Wang,L.,Chu,J.,Wu,J.,(2007), Selection of optimum maintenance strategies based on a fuzzy analytic hierarchy process. international journal of production economics 107 , 151-163