

شناسایی و ارزیابی موقعیت راهبردی بخش انرژی در ایران توحید فیروزان سرنقی^۱، حمید خجسته^۲، داریوش طهماسبی^۳

^۱ استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
^۲ دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
^۳ دکتری مدیریت بازرگانی و استاد مدعو گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۰۳

Identify and evaluate the strategic position of the energy sector in Iran Tohid Firoozan Sarnaghi¹, Hamid Khojasteh², Dariush Tahmasebi³

¹ Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

² Graduates of Master of Business Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

³ PhD in Business Management and Visiting Professor, Department of Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

Received: (30/05/2021) Accepted: (29/06/2021)

شناسه یکتا: <https://doi.org/10.52547/JABM.3.1.70>

Abstract

One of the important measures in the social field is the issues related to the needs and solutions of the country's energy field that affect individuals in society. Today, sustainable, cost-effective and secure energy supply is one of the key concerns of countries. In Iran, one of the most challenging areas of management is comprehensive policy-making for the country's energy sector, so identifying and evaluating internal and external factors affecting the country's strategic economic position is the main purpose of this study. By doing this, macro and micro economic measures in the field of energy will be identified and made available to the relevant managers. The method of this research is mixed and using SPACE matrix (strategic positioning matrix including defense or survival strategies, conservative, contingent or competitive and aggressive) and summarizing the information obtained and the results of corporate managers' theories based on the statistical population of corporate managers (5 Company in the field of oil and 4 companies in the field of energy) has been done. The results indicate that among the internal factors, the components of strength have a higher mean than the components of weakness, and among the external factors, the average of threats was higher than the average of opportunities. Therefore, the strategic position of the country from the perspective of energy-related industries is a competitive position and the models introduced in this study on the competitive position can be used for these industries.

Keywords:

Strategic position, energy sector, SPACE matrix, companies value added

چکیده

یکی از اقدامات مهم عرصه اجتماعی، مباحث مربوط به نیازها و راه‌حل‌های حوزه انرژی کشور است که احاد جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. امروزه، تأمین پایدار، مقرون‌به‌صرفه و امن انرژی از کلیدی‌ترین دغدغه‌های کشورها به شمار می‌رود. در ایران یکی از پرچالشی‌ترین حوزه‌های مدیریتی، سیاست‌گذاری جامع برای بخش انرژی کشور است، لذا شناسایی و ارزیابی عوامل تأثیرگذار داخلی و خارجی بر موقعیت راهبردی اقتصادی کشور هدف اصلی این پژوهش است. با انجام این امر اقدامات کلان و خرد اقتصادی در حوزه انرژی شناسایی و در اختیار مدیران ذیربط قرار می‌گیرد. روش این پژوهش آمیخته و با بهره‌گیری از ماتریس SPACE (ماتریس تعیین موقعیت راهبردی شامل راهبردهای دفاع یا بقا، محافظه‌کارانه، اقتضایی یا رقابتی و تهاجمی) و جمع‌بندی اطلاعات واصله و نتایج حاصله از نظریات مدیران شرکت‌ها که بر اساس جامعه آماری از مدیران شرکت‌ها (۵ شرکت در حوزه نفت و ۴ شرکت در حوزه نیرو) انجام شده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که در میان عوامل درونی مؤلفه‌های قوت دارای میانگین بیشتری نسبت به مؤلفه‌های ضعف هستند و از بین عوامل بیرونی، میانگین تهدیدها بیشتر از میانگین فرصت‌ها بوده است. لذا موقعیت راهبردی کشور از منظر صنایع مرتبط با انرژی، موقعیت رقابتی بوده و الگوهایی که در این پژوهش بر موقعیت رقابتی معرفی شده است برای این صنایع قابل بهره‌گیری است

واژه‌های کلیدی

موقعیت راهبردی، بخش انرژی، ماتریس SPACE، ارزش‌افزوده شرکت‌ها

مقدمه

اجرای مناسب خط‌مشی‌های دولتی از زمان بسیار دور تا به امروز در اداره امور مورد توجه بوده است (کاظمی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۷). به‌طور ساده می‌توان گفت سیاست یا خط‌مشی عمومی اصول و موازینی است که به‌وسیله مراجع ذی‌ربط در هر جامعه وضع شده و به‌عنوان الگو و راهنما، اقدامات و فعالیت‌های جامعه را رهبری می‌کند. یکی از اقدامات مهم عرصه اجتماعی، مباحث مربوط به مسائل، نیازها و راه‌حل‌های حوزه انرژی است که آحاد جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد (آقای، ۱۳۹۵). امروزه، تأمین پایدار، مقرون‌به‌صرفه و امن انرژی از کلیدی‌ترین دغدغه‌های کشورها به‌شمار می‌رود (لینگ پیو، ۲۰۲۰). در سال ۲۰۱۳ عرضه جهانی نفت با ۰/۶ درصد افزایش به ۹۰/۱ میلیون بشکه در روز و تقاضای جهانی نفت با ۱/۱ درصد افزایش به ۹۰ میلیون بشکه در روز رسید. در سال ۲۰۱۵ کل ذخایر نفتی جهان حدود ۱/۶۵۶ میلیارد بشکه بود (ای اف بی^۱، ۲۰۱۶). با توجه به اهمیت این موضوع و اینکه در ایران بخش عمده‌ای از صادرات بر پایه صادرات نفت و گاز است. در سال ۲۰۱۰ این صادرات ۶۰ درصد درآمد دولت را شامل شده‌است و به همین دلیل اهمیت برنامه ریزی برای آنها را افزایش نموده است. برنامه ریزی راهبردی نشان دهنده یک فرآیند تصمیم‌گیری منطقی است (جیمنس^۲، ۲۰۱۳). گسترش زنجیره‌های تأمین منبع‌های انرژی نوظهور و بهینه‌سازی نیر می‌تواند به برنامه ریزان برای برنامه ریزی راهبردی کمک نماید (ملو و همکاران^۳، ۲۰۰۹). برنامه‌ها و سیاست‌گذاری‌ها در این حوزه به‌نوعی بر امنیت ملی و جایگاه جهانی کشورها اثر می‌گذارد. در ایران یکی از پرچالشی‌ترین حوزه‌های مدیریتی، سیاست‌گذاری جامع برای انرژی کشور است (امامی‌میبدی، ۱۳۹۸).

با توجه به اینکه وضعیت اقتصادی کشور در بخش انرژی، در حال حاضر در شرایط خاصی است، لازم و ضروری است از ابزارهای مدیریتی بهره‌گیری و با شناسایی عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار در موقعیت راهبردی اقتصادی کشور یک ارزیابی انجام شود تا مشخص شود، ایران از نظر موقعیت

راهبردی اقتصادی در بخش انرژی در چه وضعیتی قرار دارد. مسئله اصلی و مهم این پژوهش این است که زنجیره تأمین تجهیزات نیروگاه‌ها و صنایع وابسته و تأمین تجهیزات نفت و گاز و پتروشیمی برای ایجاد و حصول به پایداری در شبکه و بخش انرژی کشور از حساسیت زیادی برخوردار است، لذا توجه و آگاهی از شرایط و موقعیت کنونی و شناسایی نوع اقدام و جهت‌گیری برای مدیریت شرکت‌های صنایع تأمین تجهیزات، از مسائل اصلی و اساسی این بخش است. در این ارتباط توجه به عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) این صنعت و عوامل خارجی (فرصت و تهدیدها) و بهره‌گیری از عوامل یادشده جهت تدوین استراتژی و شناسایی موقعیت راهبردی اقتصادی کشور بسیار مهم است. در این فرآیند، نسبت به ارزیابی موقعیت راهبردی این صنعت و کسب‌وکارهای مربوطه اقدام می‌شود و وضعیت موارد مختلف عوامل داخلی، مانند، منابع انسانی، تجهیزات، دانش فنی، وضعیت مالی و اقتصادی از جمله سرمایه‌گذاری و نقدینگی و سودآوری، مهارت، حمل‌ونقل، بهره‌وری؛ مورد توجه قرار می‌گیرد و علاوه، عوامل خارجی همچون تجارت بین‌المللی (صادرات و واردات)، حمایت دولت، سیاست‌های بلندمدت اقتصادی، تورم، تغییرات قیمت ارز، موقعیت جغرافیایی و غیره مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. با شناسایی و ارزیابی فاکتورهای یادشده و کمی‌سازی آن اعدادی به‌دست آمده است که در ماتریس SPACE قرار گرفته و موقعیت راهبردی این صنعت را نشان می‌دهد. از آنجا که هر یک از این موقعیت‌ها نیاز به بهره‌گیری یک نوع آرایش خاص است، نوع اقدامات و جهت‌گیری‌ها را مشخص کرده است. با آگاهی از موقعیت، امکان سیاست‌گذاری بهتری در این حوزه وجود دارد. فضای اقتصادی در بخش انرژی ایران، موضوعی شایان توجه و خاص در کسب‌وکار کنونی است که وقوع برخی از آن‌ها تاکنون در دنیا سابقه نداشته است؛ از این‌رو زمانی که شرایط ویژه خاص به وجود می‌آید، ضرورت نوآوری و ایده پردازی برای برطرف کردن چالش‌های اقتصادی اهمیت زیادی پیدا می‌کند. مطالعه وضعیت اقتصادی و کسب‌وکار کشور، با روش‌های علمی و اجرایی و بهره‌گیری از آن موجب استفاده مناسب‌تر از منابع محدود و توجه به ارزش افزایی و بهره‌وری در اقتصاد کشور در حوزه انرژی و کسب‌وکارها، خصوصاً زنجیره تأمین آن می‌گردد. علاوه بر آن توجه به نقش و سهم بخش انرژی (نفت و نیرو) در اقتصاد کشور، اهمیت و ضرورت

¹ Energy Fact Book

² Jimenez

³ Melo et al

میان رشد اقتصادی و فراوانی انجام شود. برخی معتقدند چون روابط پیشین و پسین صادرات مبتنی بر منابع با سایر بخش‌های اقتصادی در مقایسه با صادرات محصولات کارخانه‌ای ضعیف‌تر است، لذا تولید و صادرات منابع محور برخلاف تولیدات کارخانه‌ای به تقسیم کارا و بهبود سطح استانداردهای زندگی اقشار مختلف جامعه نمی‌انجامد. در نتیجه رشد اقتصادی در کشورهایی با منابع طبیعی فراوان نسبت به کشورهای فاقد چنین منابعی آهسته‌تر است. همچنین وفور منابع طبیعی موجب اتخاذ سیاست‌های بعضاً نادرست و متناقض از سوی دولت‌ها می‌شود که زمینه را برای انحراف قیمت‌های نسبی به ضرر مؤلفه‌های دانش‌بنیان نظیر نوآوری و فعالیت‌های پژوهش و توسعه فراهم می‌آورد (شاه‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۲). اکتشاف منابع طبیعی مانند نفت خام و درآمدهای ناشی از صادرات آن، سودبخش منابع طبیعی را افزایش داده و عوامل تولید (نیروی کار یا سرمایه) به سمت بخش منابع طبیعی حرکت می‌کنند، در نتیجه هزینه‌های تولید در بخش اقتصادی (بخش‌هایی که عوامل تولید از آنجا خارج می‌شوند) افزایش یافته و قدرت رقابت این بخش‌های اقتصادی در بازارهای بین‌المللی از بین می‌رود (سید نورانی و همکاران، ۱۳۹۲). طبق نظریه، افزایش درآمد حاصل از صادرات منابع طبیعی می‌تواند از طریق سرازیر کردن ارزش خارجی به داخل کشور، موجب افزایش قابل‌ملاحظه ارزش پول شده و در نتیجه سایر بخش‌های قابل‌مبادله را با کساد مواجه سازد (بخش عقب‌مانده). افزایش درآمد حاصل از صادرات منابع طبیعی موجب افزایش در تقاضای کالاها و خدمات بخش غیرقابل‌مبادله شده و بنابراین قیمت‌های بخش غیرقابل‌مبادله نسبت به بخش قابل‌مبادله (که قیمت‌های آن در بازار جهانی تعیین می‌شود) افزایش می‌یابد. این وضعیت به نوبه خود منجر به افزایش دستمزدها در بخش غیرقابل‌مبادله شده و در نتیجه سایر بخش‌های قابل تجارت همانند صنعت (بخش‌های غیر از منابع طبیعی) شروع به انقباض می‌کنند. چنین شرایطی را اصطلاحاً صنعت زدایی غیرمستقیم^۶ نیز می‌گویند (اوالوس و همکاران، ۲۰۱۳).

جهت‌گیری ابتکار راهبردی اقتصادی کشور

جهت‌گیری راهبردی به‌عنوان درک مدیریتی خاص، آمادگی،

بیشتر این مطالعه را نشان می‌دهد؛ بنابراین این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که عوامل تأثیرگذار داخلی و خارجی بر موقعیت راهبردی اقتصادی کشور در بخش انرژی کدامند؟

مبانی نظری پژوهش

موقعیت راهبردی اقتصادی کشور در بخش انرژی

برنامه‌ریزی راهبردی فرآیند تعریف برنامه یک سازمان برای دستیابی به مأموریت خود است. یک استراتژی سازمان، یک رویکرد مشتق شده برای دستیابی به این مأموریت است. محصول یک برنامه‌ریزی راهبردی یک سند (یک طرح راهبردی) که شامل شرح کامل از محیط سازمان و مقصود آن است. برنامه‌ریزی راهبردی پایه و اساس مهم برای اجرای کارهای سازمان است و همچنین در معماری سازمان، بهبود فرایندها، مدیریت ریسک، مدیریت پورتفولیوها و هر طرحی در گستره شرکت نقش دارد. برنامه‌ریزی راهبردی نقشی کلیدی در موفقیت کشورها و سازمان‌ها در میدان رقابت دارد. این نوع برنامه‌ریزی که تاکنون مورد استفاده سازمان‌های بزرگ واقع شده است، اگر به‌درستی تدوین شود، منجر به انتخاب استراتژی‌هایی می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به‌موقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می‌آورد (احمدیان و همکاران، ۱۳۹۸). از جمله سؤالات مهمی که در سال‌های اخیر به‌وفور بین اقتصاددانان مطرح شده، این است که چرا کشورهای صاحب درآمدهای نفتی باوجود حجم قابل‌توجه این درآمدها که در نگاه اول عامل مهمی برای تجهیز منابع سرمایه‌ای به شمار می‌آید، از رشد و توسعه اقتصادی مناسبی برخوردار نیستند. درحالی‌که بسیاری از اقتصاددانان پیشروی توسعه، نظیر روستو^۴ و نورکس^۵، بر این باور بودند که منابع طبیعی یکی از الزامات اساسی است، اما مشاهدات تجربی نشان می‌دهد که کشورهای دارای وفور منابع از جمله کشورهای صادرکننده نفت، حتی باوجود برخورداری از درآمدهای کلان صادراتی طی سه سال اخیر، عملکرد اقتصادی ضعیفی داشته و با رشد کند اقتصادی مواجه بوده‌اند (نظری و همکاران، ۱۳۸۹). این تعارض میان نظریه و تجربه باعث شد تا تلاش‌های زیادی برای تبیین علل رابطه‌ی منفی

⁴.Rostow

⁵.Nurkse

⁶.Indirect de-industrialization

حقیقی فرآیند طراحی و اجرای راهبردی تعریف می شود (میلر و همکاران، ۲۰۱۲). برون و ایزنهارت^{۱۰} (۱۹۹۸) معتقدند که در هر کشور و سازمانی که تغییر برای چالش راهبردی در آن ها حیاتی است، ابتکار راهبردی چیزی است که مدیران را قادر به تعدیل تغییرات به صورت مستمر و خلاق می سازد. ابتکار راهبردی یعنی ایجاد و خلق پاسخ های جدید بدون برنامه ریزی قبلی و بدون اطمینان از پیامدهای آن؛ یعنی کشف ایده ای که عمل ما آن را خلق می کند (هرندی، ۲۰۱۷).

گونه شناسی استراتژی های تجاری سازمان ها

برای انسجام و هماهنگی بیشتر مدل، سعی گردیده است چارچوبی که شامل SRP1 (میزان توجه به داخل یا خارج) و SRP2 (میزان کنترل شدید یا انعطاف پذیری) می باشد، بعنوان متغیر تعدیل کننده در قالب استراتژی های تجاری به مدل اضافه گردد. استراتژی سطح تجاری (کسب و کار) اشاره دارد به این که چگونه سازمان ها در یک صنعت یا بازار به رقابت می پردازند. دو چارچوب رایج و حاکم بر استراتژی های تجاری عبارتند از گونه شناسی مایلز و اسنو که تمرکز دارد بر نرخ تمایل به تغییر محصول - بازار و گونه شناسی پورتر که تمرکز دارد بر مشتریان و رقبا (ورا و همکاران، ۲۰۱۶).

تمایلات، انگیزه ها و خواسته های است که راهنمای برنامه ریزی راهبردی و فرآیند توسعه راهبردی است (ایگسانگ و کینگ^۷، ۲۰۱۸). استراتژی تجاری یا استراتژی رقابتی این مضمون را در بردارد که چگونه یک سازمان باید در محیط تجاری به رقابت پردازد تا بتواند به هدف مورد نظرش دست یابد و مزیت رقابتی خود را حفظ کند. جهت گیری های راهبردی کشور در قالب الگویی برای مطالعه استراتژی های تجاری پیشنهاد می شود (نورالهی^۸، ۲۰۱۳). تامی و همکاران (۲۰۱۳) انواع مختلفی از جهت گیری راهبردی را مطرح کردند، در حالت نظری، سازمان ها از لحاظ جهت گیری راهبردی روی یک پیوستارند. در یک طرف این پیوستار سازمان هایی قرار دارند که به وسیله استراتژی های توسعه یافته هدایت می شوند و به طور تهاجمی در محیط عمل می کنند؛ و در طرف دیگر، سازمان هایی با استراتژی های کم تر توسعه یافته قرار دارند. تعداد زیادی از پژوهشگران به این نتیجه رسیده اند که جهت گیری راهبردی بر عملکرد سازمانی و انتظارات مدیریتی تأثیری قوی دارد؛ بنابراین بقا و موفقیت سازمان ها در محیط رقابتی امروزی که تغییر و تحول، پیچیدگی و عدم اطمینان خاصیت اصلی آن است، نیازمند اتخاذ و اجرای استراتژی های اثربخش و بهبود مستمر عملکرد است. از دیگر مباحث حائز اهمیت جاری سازی استراتژی در سازمان، شناسایی موانع و غلبه بر آن ها، به منظور دستیابی به اهداف و تحقق آرمان ها، رسالت و ماموریت سازمان هست. اغلب نظریه پردازان حوزه استراتژی، اغلب در مورد موانع فرهنگی، ساختاری، عملیاتی، اطلاعاتی، مدیریتی و غیره اشتراک نظر دارند (مینتزبرگ^۹، ۲۰۱۰). برای چندین دهه، برنامه ریزی راهبردی یگانه و بهترین راه برای تضمین مزیت رقابتی توسط رهبران شرکت های بزرگ در اواخر دهه ۱۹۶۰ مطرح شده است (مینتزبرگ، ۱۹۹۴). با این حال، سازمان هایی که در تلاش برای زنده ماندن هستند و نیاز به انطباق با محیط های سریع در حال تغییر امروز دارند، به ابتکار روی می آورند (ابراهیم و همکاران، ۲۰۱۸). کیبورا (۱۹۹۶)، ابتکار را فرآیند غلبه بر شرایط آشفته سازمان ها با استفاده از اطلاعات در دسترس و ساختار آن ها تعریف می کند. ابتکار همچنین به مثابه همگرایی عمدی و

⁷ Xiong & King

⁸ Norolahi

⁹ Mintzberg

¹⁰ Brown n& Eisenhardt

جدول ۱: سطوح استراتژی کسب و کار مایلز و اسنو (۱۹۹۷)

چهار استراتژی سطح کسب و کار مایلز و اسنو

فرصت جو در محدوده یک بازار محصول گسترده عمل می کند، محدوده ای که هر از گاهی باید آن را مجدداً تعریف کرد. اولین اقدام کننده بودن در حوزه های جدید بازار و محصول، ارزش بشمار می رود. حتی اگر تمام این تلاش ها خیلی سودآور نباشد. به سرعت به علامت های اولیه مربوط به فرصت های بوجود آمده پاسخ داده اغلب به دوره های جدید از اقدامات رقابتی منتهی می گردد. معمولاً از طریق تحریک و ایجاد فرصت های بازار جدید رقابت می کند، اما نمی توان در تمام بازارهایی که وارد می شود قدرت خود را حفظ کند.

تحلیل گر یک نوع استراتژی که مابین دو استراتژی فوق قرار می گیرد، در مقایسه با فرصت جو تغییرات کمتر و کندتری در محصول - بازار اعمال می کند، اما در مقایسه با مدافع تعهد کمتری به ثبات و کارایی دارد. تلاش می کند تا به مجموعه ای محدود و با ثبات از کالا و خدمات دست یابد، اما با دقت از مجموعه ای منتخب از تحولات جدید خوش آتیه در صنعت خود پیروی می کند. به ندرت یک اولین اقدام کننده می باشد، اما اغلب در محصول - بازارهای مرتبط با بازار موجود خود دومین و یا سومین است. اغلب با عرضه محصول یا خدمتی کم هزینه تر از نظر کیفیت برتر است.

منفعل تلاش می کند تا جایگاهی مطمئن در حوزه های با ثبات خدمت یا کالا پیدا کند و آن را حفظ نماید. طیف نسبتاً محدوده از کالا یا خدمات را در مقایسه با رقبا عرضه می کند. سعی می کند تا با کاهش قیمت محصولات خود، با کیفیت برتر یا خدمات بهتر از رقبا ریاال برتری خود را حفظ کند. معمولاً در صنعت خود و در توسعه و طراحی محصولات جدید تکنولوژی پیش قدم نمی شود، دوست دارد تا تغییراتی را که مستقیماً با حوزه کاری اش مربوط نمی شود نادیده بگیرد

مدافع فاقد هرگونه استراتژی رقابتی تعریف شده و مشخص است مثل رقابیش از سیاست محصول - بازار ثابتی برخوردار نیست. دوست ندارد تا همانند رقابیش ریسک های طراحی و توسعه محصول جدید یا بازار جدید را بپذیرد. در بازاریابی محصولات جا افتاده نیز به اندازه رقابیش شجاعت ندارد.

بازده انرژی سرمایه گذاری
بازده انرژی سرمایه گذاری روشی مناسب برای آزمون مضرات و فواید سوخت های فسیلی محسوب می شود. فرآیندهای تولید انرژی به طور خاص و واحدهای انرژی به طور عام با تولید مازاد بازده انرژی و بالاتر از انرژی مورد نیاز برای فرآیند تولید به جامعه خدمت می کند. آن بخش از انرژی که برای تولید سوخت مورد نیاز فرآیندهای خود نیازمند بخش عمده انرژی تولیدی اش باشد، انرژی کمتری را به جامعه ارائه می دهد (گرندل، هال و هوک، ۲۰۱۱). بازده انرژی در سرمایه گذاری برای جامعه حائز اهمیت است زیرا معیار مهم یک اندازه گیرنده مهم عرضه انرژی حاصل از سرمایه گذاری روی یک منبع انرژی و استخراج آن است که می

پیشینه پژوهش

در جدول ۲، خلاصه ای از پیشینه پژوهش های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع مشاهده می شود.

جدول ۲: خلاصه پیشینه پژوهش

نوع پیشینه	پژوهشگر/سال	عنوان پژوهش	نتیجه پژوهش
ارسک و همکاران/۲۰۲۱	اهمیت نوآوری در ایجاد موقعیت راهبردی شرکت	یافته ها نشان می دهد که مدیریت نوآوری جهت و ضرورت اصلی تجارت مدرن است. نقش کلیدی در این امر مدیریت راهبردی یک سازمان مدرن است، زیرا برای دستیابی به اهداف تعیین شده نیاز به پاسخگویی کافی به چالشهای موجود در محیط دارد.	

پیشینه خارجی	موضوع این مقاله سهم نوآوری مدیریت در بهبود روند نوآوری سازمان است که منجر به ایجاد موقعیت بهتر بازار، موقعیت راهبردی و رقابت پذیری شرکت می شود.	لینگ پیو/۲۰۲۰ ارزیابی موقعیت راهبردی - بینش راهبردی هدایت شده برای تولیدکنندگان و بازرگانان آناناس
	نتایج نشان می دهد در صورتی که کیفیت نهادها بهبود یابد وابستگی به منابع نفتی تاثیر مثبتی بر رشد اقتصادی خواهد داشت.	پودینه و جاماسب/۲۰۱۸ بررسی و مقایسه تاثیرات آستانه ای ترکیبی از وابستگی منابع نفت بر رشد اقتصادی
	ضمن نشان دادن نزولی بودن کارایی انرژی، مکمل بودن دو نهاد انرژی و سرمایه را تایید کرد. وی نزولی بودن کارایی را ناشی از پرداخت یارانه و قیمت های نسبی پائین انرژی می داند که انگیزه کارگزاران را برای بهره مندی از فناوری های انرژی اندوز از بین می برد	آدتوتو/۲۰۱۴ بررسی کارایی انرژی و استراتژی های سرمایه گذاری در بخش انرژی
	نتیجه گرفتند که گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات باعث بهره وری انرژی می شود، فعالین اقتصادی واکنش اندکی به قیمت انرژی نشان می دهند و این ممکن است به دلیل هزینه های پائین انرژی در بخش خدمات و نبود انگیزه سرمایه گذاری در صرفه جویی انرژی باشد	مولدر و همکاران/۲۰۱۳ شدت انرژی در بخش خدمات
	معتقدند از لحاظ ساختاری، تامین مالی پروژه ها تقریباً از طریق ساخت، مالکیت و انتقال و تحقق قرارداد های بلندمدت صورت می پذیرد. این پروژه ها تا حد زیادی منعکس کننده تخصیص عقلانی ریسک میان شرکت کنندگان دولتی و خصوصی می باشد	کریبا و همکاران/۲۰۱۳ بررسی توصیفی مالی پروژه های انرژی
	به روش داده های تابلویی و برآورد کننده های میان گروهی و درون گروهی، رابطه مثبت بین درجه بازبودن تجاری و شدت انرژی را نشان می دهد که ناشی از فعالیت بیشتر در صنایع انرژی بر است.	اشترن/۲۰۱۲ برآورد استراتژی ها و موقعیت های انرژی
	با توجه به نتایج ماتریس ارزیابی عامل های داخلی تعداد نقاط ضعف بیشتر بوده است. این نشان دهنده آن است که صنایع نفت و گاز با وجود اینکه دارای نقاط قوت مختلف و مؤثر میباشد اما نقاط ضعف تأثیرگذارتر هستند. نقاط قوت مانند وجود منبع های سرشار نفت و گاز در اقلیم کردستان تا حدودی وجود دموکراسی و حفظ حقوق مدنی و سیاسی و رونق اقتصادی و رشد GNP بیشترین ۲ امتیاز را گرفتند. از سوی دیگر نقاط ضعف مانند ضعف در برنامه ریزی های راهبردی و سیاستگذاریهای کالان مربوط به محیط زیست و انرژی، نبود سیستم مدیریتی منسجم و قوی در راستای شفافیت مالی و قراردادهای، همچنین ناکارآمدی سیستم مالیات و گمرک در رأس نقاط ضعف قرار گرفته اند؛ بنابراین میتوان گفت که صنایع نفت و گاز، با وجود رشد و توسعه عادی خودنیاز شدید به بکارگیری استراتژیهای کالان دارد که مطالب حفظ محیط زیستی، توسعه پایدار، شفافیت و مدیریت منسجم را نیز در اولویت قرار بدهد. همچنین، با توجه به نتایج به دست آمده در ماتریس ارزیابی عاملهای خارجی مشاهده شد که صنایع نفت و گاز دارای فرصت های بیشتری در مقایسه با تهدیدها هستند، از مهمترین فرصتها و تهدیدهای موجود میتوان به نیاز آینده دنیا به انرژی و نداشتن مرزهای سیاسی و اتصال به آبهای آزاد دنیا اشاره کرد.	جعفری و عثمان سلیمان/۱۳۹۹ ارزیابی عوامل مؤثر محیط زیستی در سیاستگذاری حوزه نفت و گاز با استفاده از روش PESTLE & SWOT (مطالعه موردی: اقلیم کردستان/عراق)
	افته های پژوهش نشان می دهد که موقعیت راهبردی مناطق مرزی استان در ناحیه تهاجمی قرارداد واز ۲۴ راهبرد قابل اجرا، راهبردهای رسوخ بیش از پیش در بازار مصرف عراق، توسعه صادرات، افزایش سرمایه گذاری و تولید در بخش های کشاورزی، دامپروری، نفت و گاز (درمیدین مشترک) و هم چنین بهره برداری حداکثری از همبستگی و همگرایی فرهنگی و مذهبی اهالی دوسوی مرز برای توسعه و گسترش روابط در عرصه های مختلف در اولویت نخست قرار دارند.	پیری/۱۳۹۹ تبیین و ارزیابی موقعیت راهبردی مناطق مرزی جمهوری اسلامی ایران و عراق (مطالعه موردی: شهرستان های مرزی استان ایلام)
	نتایج محاسبات مدل داده ستانده زیست محیطی نشان می دهد که بخش های حمل و نقل، صنایع کانی های غیر فلزی و صنایع فلزات اساسی به ترتیب بیشترین اثرگذاری را	رنجبری و همکاران/۱۳۹۹ پیش بینی کارایی و عوامل مؤثر بر انرژی

به طور مستقیم و غیرمستقیم در انتشار دی اکسید کربن داشته اند	در چارچوب یک مدل پویایی شناسی سیستم
بر اساس نتایج حاصل از روش های تصمیم گیری چندمعیاره AHP، بهبود زیرساخت های حاکمیتی و قانونی حوزه تامین مالی صنعت نفت و گاز، بیشترین اولویت را در جهت بهبود نظام تامین مالی این صنعت دارد و سپس به ترتیب، محورهای بهبود عوامل ساختاری و شفافیت اطلاعاتی حوزه تامین مالی صنعت نفت و گاز مطرح می شوند	امامی میدی/۱۳۹۸ شناسایی و اولویت بندی استراتژی های بهبود نظام تامین مالی صنایع نفت و گاز ایران
نتایج حاصل از شبیه سازی و سناریونویسی نشان داد افزایش قیمت محصول، با افزایش مصرف انرژی باعث کاهش کارایی انرژی شده و سرمایه گذاری از منابع خارجی موجب افزایش کارایی شده است	داودی و همکاران/۱۳۹۷ پیش بینی کارایی و عوامل موثر بر انرژی در چارچوب یک مدل پویایی شناسی سیستم
قدرت پیش بینی دو مدل تولید هابرت و ونگ نشان می دهد، مدل ونگ دارای قدرت پیش بینی بهتری نسبت به مدل هابرت است.	حیدری و لشنی/۱۳۹۶ تجزیه و تحلیل بازده انرژی سرمایه گذاری در فعالیت های نفت و گاز اقتصاد ایران
شناخت رقبا و بررسی نقاط قوت و ضعف آنها، استراتژی ها و راهبردهای موثر جهت تاثیرگذاری بیشتر و بهتر ایران در مجمع و همچنین بازار جهانی تدوین شده است.	ناجی میدانی و همکاران/۱۳۹۵ تدوین استراتژی حضور موثر ایران در مجمع کشورهای صادر کننده انرژی
<p>کاربردی، از لحاظ نوع داده از نوع رویکرد آمیخته، از نظر روش گردآوری داده ها، پیمایشی و به لحاظ زمانی نیز مقطعی است. در این پژوهش در ابتدا یافته های حاصل از ارزیابی کیفی موقعیت راهبردی اقتصادی کشور در بخش انرژی با استفاده از مدل SWOT و بررسی نتایج و استراتژی های حاصل از این مدل ارائه شده است؛ سپس به اولویت بندی این استراتژی ها با استفاده از ماتریس QSPM و SPACE انتخاب بهترین استراتژی ها با توجه به شرایط موجود و بیان اهمیت آن ها پرداخته شده است. جامعه آماری این پژوهش کلیه شرکت های حوزه ساخت نیروگاه (۴ شرکت بزرگ) و شرکت های حوزه ساخت تجهیزات صنایع نفت (۵ شرکت) به عنوان نمونه ای از شرکت های این صنعت در مواردی از نتایج جلسات تشکیل شده و درم واردی به صورت مستقیم در جلسات، نتایج مقتضی را از حداقل ۸۰ مدیر (تعداد نفرات بر اساس تعداد نفراتی است که در مسئولیت های مرتبط در شرکت هایی بودند که در آن ها این پژوهش انجام شده است). معیارهای انتخاب افراد این بود: ۱- در حوزه های مختلف از جمله تولید، مهندسی، تأمین، فروش، مالی و منابع انسانی آشنایی داشته باشند. ۲- حداقل مدرک کارشناسی ۳- مدیر یا معاون یا کارشناس حوزه جامعه مزبور. روش نمونه گیری در بخش کیفی به صورت نمونه گیری نظری بود که پس</p>	<p>همان گونه که بررسی و مطالعه ادبیات در حوزه موقعیت راهبردی، ارزیابی استراتژی بخش انرژی نشان داد، نگاه جامعی به شناسایی و ارزیابی موقعیت راهبردی در بخش انرژی وجود ندارد و مدل ها و چارچوب های ارائه شده در حد مدل ها و چارچوب های ساختاری و یا فرآیندی بوده اند؛ به معنی که یا تمرکزشان بر محتوای موقعیت راهبردی (شاخص ها) یا بررسی کارایی انرژی و استراتژی های سرمایه گذاری در بخش انرژی بوده است و به شناسایی و ارزیابی عوامل داخلی و خارجی تاثیر گذار بر بخش انرژی دقت نکرده اند. به علاوه این چارچوب ها در بهترین حالت اهمیت و پیشنهاد توجه به موقعیت راهبردی در بخش انرژی را مدنظر قرار داده اند و به شناسایی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید ورود نکرده اند. اگرچه برخی از پژوهش ها به صورت گذرا به بعضی از شرایط اثرگذار پرداخته اند؛ اما نتوانسته اند با ارائه دیدگاهی جامع به شناسایی و ارزیابی موقعیت راهبردی در بخش انرژی بپردازند؛ بنابراین در حوزه موقعیت راهبردی در بخش انرژی عوامل مزبور ارائه نشده است و پژوهش های داخلی و خارجی موجود نیز به صورت کلی بر ضرورت موقعیت راهبردی در بخش انرژی و گاه به صورت مفهومی به بحث موقعیت راهبردی پرداخته اند.</p> <p>روش شناسایی پژوهش</p> <p>این پژوهش بر اساس هدف اکتشافی، از لحاظ نتیجه</p>

از مصاحبه با ۱۵ نفر از خیرگان و کارشناسان به اشباع نظری رسیده شد. در جدول ۳ تعداد مصاحبه شوندهاگان نشان داده شده است.

جدول ۳: جامعه مصاحبه شوندهاگان

ردیف	سمت	تعداد
۱	مدیرکل، ساخت نیروگاه و تجهیزات نفت	۳
۲	معاونت فروش و بازاریابی بخش انرژی	۷
۳	خبرگان دانشگاهی در حوزه انرژی	۲
۴	کارشناسان و متخصصان در حوزه اقتصاد انرژی	۳
جمع کل		۱۵

استراتژی حوزه های مختلف از جمله برخی صنایع از جمله نیرو وجود داشت که از ابزار تدوین استراتژی دیوید و BSC استفاده کرده بودند ولی هیچ نمونه مشابهی پیدا نشد که در امر اقتصاد از ابزار استراتژی و ماتریس SPACE و شناسایی موقعیت استراتژیک استفاده کرده باشد. استفاده از ماتریس SWOT و ماتریس SPACE فقط یک ابزار بوده و نوآوری این تحقیق بهره گیری از این ابزار در حوزه اقتصاد بوده که به تأیید اساتید و خبرگان این حوزه یک نوآوری بوده و قبلاً انجام نشده است.

در ماتریس SWOT توجه به عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) این صنعت و عوامل خارجی (فرصت و تهدیدهای) موجود در این مقطع زمانی بسیار مهم است. توجه و بهره گیری از عوامل یاد شده، استفاده های گوناگونی دارد. یکی از کاربردهای مهم آن استفاده از این عوامل داخلی و خارجی، استفاده از ابزار SPACE است. در این فرایند، نسبت به ارزیابی موقعیت راهبردی این صنعت و کسب و کارهای مربوطه اقدام شده است و وضعیت موارد مختلف عوامل داخلی، مانند، منابع انسانی، تجهیزات، دانش فنی، وضعیت مالی و اقتصادی از جمله سرمایه گذاری و نقدینگی و سودآوری، مهارت، حمل و نقل، بهره وری مورد توجه قرار گرفته است و علاوه، عوامل خارجی همچون تجارت بین المللی (صادرات و واردات)، حمایت دولت، سیاستهای بلند مدت اقتصادی، تورم، تغییرات قیمت ارز، موقعیت جغرافیایی و غیرهمورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. با شناسایی فاکتورهای یاد شده و کمی سازی آن اعدادی بدست آمده است که در ماتریس SPACE قرار گرفته و موقعیت راهبردی این صنعت را نشان می دهد.

یافته های پژوهش

در ابتدا یافته های حاصل از ارزیابی کیفی موقعیت راهبردی اقتصادی کشور در بخش انرژی با استفاده از مدل SWOT و بررسی نتایج و استراتژی های حاصل از این مدل ارائه شده است؛ سپس به اولویت بندی این استراتژی ها با استفاده از ماتریس QSPM و SPACE انتخاب بهترین استراتژیها با توجه به

در بخش کمی جامعه آماری حدود ۴۲۰ نفر بود که براساس جدول مورگان تعداد ۲۰۰ نفر انتخاب و با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده انجام شد. معیارهای انتخاب افراد در این بخش نیز مانند بخش کیفی بود.

در این بخش گردآوری داده های موردنیاز با روش پیمایشی و با استفاده از پرسشنامه انجام گرفته شد. پرسشنامه ای که توسط محققان که به عنوان مختلف از جمله معاون طرح و برنامه هولدینگ صنایع تجهیزات نفت که علاوه و شرکت هولدینگ، جلسات تدوین استراتژی ۴ شرکت زیرمجموعه را راهبری نموده اند و همچنین به عنوان مشاور دو شرکت گروه مپنا و علاوه اخذ اطلاعات مقتضی از معاونین طرح و برنامه دو شرکت که قبلاً در آنجا همکاری می نمودند و اخذ گزارشهای راهبردی از وضعیت ایشان، مرتبط با وضعیت اقتصادی کشور و با استناد به مصاحبه هایی که با کارشناسان و اهل فن و خبرگان صنعت و بخش انرژی صورت گرفت، نهایتاً به پارامترهای چهار گانه SWOT رسیده و امتیازات و اوزان آنها را شخصا جمع بندی و در گزارش درج نمودند. لذا روایی آن با همکاری و مشاورت اساتید و کارشناسان و متخصصان منابع انرژی در کشور حاصل شده است.

دلیل استفاده از ماتریس SWOT و نوآوری آن برای این پژوهش به شرح مزبور است: حوزه ارزیابی موقعیت استراتژیک اقتصادی کشور در بخش انرژی از جمله موضوعات مهم و کلیدی و نسبتاً جدید در کشورهای جهان سوم و خصوصاً ایران است که کمتر به آن پرداخته شده است. همچنین با توجه به تغییرات شدید عوامل خارجی از جمله فرصت ها و تهدیدها (در نتیجه تغییرات و تحولات سریع سیاسی و اقتصادی و زیست محیطی و غیره در جهان) که در این راستا باید مطالعات و بررسی هایی انجام گردد و نتایج آن در اختیار ذینفعان قرار گیرد.

در این پژوهش با یافته های پژوهش های گذشته زیادی مبتنی بر مطالعات اقتصادی از منظر، اقتصاد کلان در حوزه های گوناگون از جمله انرژی مواجه شدیم. همچنین مقالاتی نیز برای تدوین

شرایط موجود و بیان اهمیت آنها پرداخته شده است.
یافته‌های حاصل از ارزیابی کیفی موقعیت راهبردی اقتصادی کشور در بخش انرژی با استفاده از مدل SWOT

یافته‌های حاصل از ارزیابی کیفی موقعیت راهبردی اقتصادی کشور در بخش انرژی با استفاده از مدل SWOT به شرح جدول ۴ و ۵ و ۶ و ۷ نشان داده می شود.

جدول ۴: نتایج بدست آمده برای پارامتر نقاط قوت در موقعیت راهبردی اقتصادی کشور (نقاط قوت - S)

ردیف	پارامتر	وزن نرمالیزه شده	امتیاز	امتیاز وزن دار
۱	وجود شرکت های دانش بنیان و پتانسیل مناسب برای توسعه این شرکت ها	۰/۰۲۱	۴	۰/۰۸۴
۲	وجود تنوع در اقتصاد ایران (نفت و گاز)	۰/۰۲۹	۳	۰/۰۷۷
۳	آموزش (تعداد مهندسان ایران مشابه کشور آمریکا است)	۰/۰۲۸	۳	۰/۰۸۴
۴	وجود نیروی انسانی از نظر کمی	۰/۰۲۵	۴	۰/۱
۵	وجود نیروی انسانی از نظر کیفی	۰/۰۲۳	۳	۰/۰۶۹
۶	فرهنگ کارآفرینی	۰/۰۲۸	۴	۰/۱۱۲
۷	وجود منابع معدنی فراوان	۰/۰۳۹	۳	۰/۱۱۷
۸	وجود منابع انرژی گسترده	۰/۰۳۲	۴	۰/۰۸۸
۹	دارا بودن قابلیت های مهندسی و ساخت و تولید	۰/۰۳۲	۴	۰/۱۲۸
۱۰	ایجاد برندهای معتبر و توسعه آنها	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
۱۱	توان طراحی و توسعه محصولات جدید	۰/۰۲۸	۳	۰/۰۸۴
۱۲	توان و سابقه اجرایی در خدمات	۰/۰۲۸	۳	۰/۰۸۴
۱۳	وجود تشکل ها و انجمن ها مانند سازندگان صنعت نفت و غیره	۰/۰۱۸	۳	۰/۰۲۴
۱۴	تجربه لازم و احاطه کاری به برخی از استانداردهای کامل مورد مصرف نفت	۰/۰۲۱	۳	۰/۰۶۳
۱۵	احاطه کاری به برخی از استانداردهای کامل مورد مصرف گاز و پتروشیمی	۰/۰۲۸	۴	۰/۱۱۲
۱۶	وجود منابع مالی از محل درآمدهای نفتی	۰/۰۲۶	۴	۰/۱۰۴
۱۷	وجود منابع مالی از محل درآمدهای معدنی	۰/۰۲۱	۳	۰/۰۶۳
۱۸	گسترده‌گی و تنوع و حجم محصولات تولیدی	۰/۰۳۶	۳	۰/۰۷۴
۱۹	وجود تجهیزات و ماشین آلات گسترده تولیدی و صنعتی در بخش انرژی	۰/۰۲۹	۳	۰/۰۷۷
۲۰	وجود زیرساخت های در حال توسعه بخش انرژی	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
۲۱	زیرساخت های توسعه برای افزایش ظرفیت تولید بخش انرژی	۰/۰۳۰	۳	۰/۰۹
مجموع		۰/۵۷۲		۱/۶۰۴

جدول ۵: نتایج بدست آمده برای پارامتر نقاط ضعف در موقعیت راهبردی اقتصادی کشور (نقاط ضعف - W)

ردیف	پارامتر	وزن نرمالیزه شده	امتیاز	امتیاز وزن دار
۱	کمبود نقدینگی در شرکتها بدلیل تحریم و ضعف در مدیریت اقتصادی کشور	۰/۰۲۸	۴	۰/۱۱۲
۲	ناامید بودن نیروهای کاری و کمبود روزافزون امید	۰/۰۱۵	۲	۰/۰۳۰
۳	انجام کارهای موازی در سازمانها و وزارت خانه های مختلف	۰/۰۱۳	۱	۰/۰۱۳
۴	ضعف در زیرساختهای مدیریتی مطابق نیاز روز	۰/۰۱۵	۲	۰/۰۱۵
۵	عدم حمایت مالی مقتضی از صاحبان سرمایه داخلی و خارجی	۰/۰۱۶	۳	۰/۰۴۸
۶	به روز نبودن دانش فنی که باعث کاهش سهم از بازار می شود	۰/۰۱۳	۳	۰/۰۳۹
۷	ضعف در برنامه ریزی (برنامه ریزی راهبردی)	۰/۰۱۲	۳	۰/۰۳۶
۸	ضعف در تدوین برنامه های اجرایی و عملیاتی کلان و خرد	۰/۰۱۱	۳	۰/۰۳۳
۹	کمبود مهارت در زمینه زنجیره تامین و بازاریابی و فروش	۰/۰۱۶	۴	۰/۰۶۶
۱۰	نیاز مبرم به بازسازی ماشین آلات و تجهیزات تولیدی	۰/۰۱۸	۳	۰/۰۵۴

توحید فروزان سرنقی و همکاران: شناسایی و ارزیابی موقعیت راهبردی بخش انرژی در ایران

۰/۰۵۴	۳	۰/۰۱۸	ضعف در برقراری کانال ارتباطی با مراکز علمی	۱۱
۰/۰۱۵	۱	۰/۰۱۵	امکان استعفاء کارگران ماهر و با تجربه کارخانجات	۱۲
۰/۰۳۶	۳	۰/۰۱۲	عدم برخی گواهینامه های استاندارد محصول جهت صادرات	۱۳
۰/۰۳۶	۲	۰/۰۱۸	اصلاح ساختار مالی در رابطه با بروز نبودن سیستم بهای تمام شده	۱۴
۰/۰۹۲	۴	۰/۰۲۳	عدم وجود نظام جذب مناسب نیروی انسانی	۱۵
۰/۰۵۶	۲	۰/۰۲۸	سودآوری پایین بنگاه ها و شرکتهای صنعتی	۱۶
۰/۰۳۰	۲	۰/۰۱۵	ضعف در مطالعه رقبا در حوزه اقتصادی	۱۷
۰/۰۶۴	۴	۰/۰۱۶	وجود هزینه های کلان و غیر لازم در شرکت های زیر مجموعه دولت	۱۸
۰/۰۷۲	۴	۰/۰۱۸	وجود وام با بهره سنگین بخش اعظم سود شرکت هارا از بین می برد	۱۹
۰/۰۲۴	۲	۰/۰۱۲	عدم توجه لازم به امور بهبود و تعالی از سوی شرکت ها	۲۰
۰/۰۸۴	۴	۰/۰۲۱	عدم امکان اخذ مطالبات توسط پیمانکاران اجرای پروژه ها	۲۱
۰/۰۶۹	۳	۰/۰۲۳	بهره وری پایین در زنجیره تامین اعم تولید، تامین و توزیع	۲۲
۰/۰۳۲	۲	۰/۰۱۶	ضعف در توسعه محصول و گوناگونی محصول	۲۳
۰/۰۳۶	۲	۰/۰۱۸	کیفیت پایین برخی محصولات و عدم رضایت مشتری	۲۴
۰/۰۳۶	۲	۰/۰۱۸	عدم مدیریت برخی هزینه ها در بخش انرژی در کشور	۲۵
۱/۱۸۲		۰/۴۲۸	مجموع	

جدول ۶: نتایج بدست آمده برای پارامتر فرصت ها در موقعیت راهبردی اقتصادی کشور (فرصت ها-O)

ردیف	پارامتر	وزن نرمالیزه شده	امتیاز	امتیاز وزن دار
۱	امکان صادرات دانش و توانمندی تولیدی در کلیه در زمینه های صنایع	۰/۰۲۰	۴	۰/۰۸
۲	امکان صادرات دانش انرژی از جمله نیرو، نفت و گاز و پتروشیمی	۰/۰۲۴	۳	۰/۰۷۲
۳	تسهیل در کسب دانش فنی مورد نیاز با توجه به عدم همکاری با شرکتهای خارجی	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
۴	امکان کسب درآمد از محل سواپ	۰/۰۳۰	۳	۰/۰۹۰
۵	تشدید جهت گیری دولت در حمایت از ساخت داخل	۰/۰۲۲	۳	۰/۰۶۶
۶	امکان بهره گیری از وحدت اسلامی با کشورهای مسلمان با ایجاد تعاملات فرهنگی و معنوی برای رونق اقتصاد	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
۷	امکان پشتیبانی های نظامی از دیگر کشورها به جهت بدست آوردن منابع اقتصادی	۰/۰۲۳	۳	۰/۰۶۹
۸	موقعیت مکانی و منطقه ای از نظر سطح منابع	۰/۰۲۸	۴	۰/۰۵۶
۹	خطوط انتقال گاز و برق به کشورهای همسایه و سایر کشورها	۰/۰۲۲	۴	۰/۰۸۸
۱۰	ورود بنادر تجاری آزاد و جذب سرمایه گذاری هایی خارجی مفید باشد	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
۱۱	موقعیت مناسب جغرافیایی و ژئوپلیتیکی	۰/۰۱۷	۴	۰/۰۶۸
۱۲	موقعیت مناسب از منظر سیاسی در منطقه آسیا	۰/۰۲۴	۴	۰/۰۹۶
۱۳	سهم بازار مناسب در کشورهای همسایه	۰/۰۲۴	۴	۰/۰۹۶
۱۴	وجود مشتریانی که حاضرند در شرایط تحریم هم از ایران خرید بنمایند	۰/۰۲۲	۴	۰/۰۸۸
۱۵	فعال شدن پروژه های مربوط به میدان نفتی و خطوط انتقال گاز	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
۱۶	وجود دانش قوی در حوزه انرژی	۰/۰۲۳	۳	۰/۰۶۹
۱۷	وجود ذخایر انرژی تجدید پذیر	۰/۰۲۲	۳	۰/۰۶۶
۱۸	مجموع	۰/۴۰۱		۱/۲

جدول ۷: نتایج بدست آمده برای پارامتر تهدیدات در موقعیت راهبردی اقتصادی کشور (تهدیدات-T)

ردیف	پارامتر	وزن نرمالیزه شده	امتیاز	امتیاز وزن دار
۱	بروز مشکلات نقل و انتقال مالی و بانکی	۰/۰۲۵	۲	۰/۰۵۰

۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲	۲	گران شدن هزینه های انتقال پول
۰/۰۵۴	۲	۰/۰۳۷	۳	وجود تحریم های گسترده بین المللی و آثار گوناگون
۰/۰۲۰	۱	۰/۰۲۰	۴	عدم امکان جذب سرمایه گذاری های خارجی به دلایل گوناگون
۰/۰۲۰	۱	۰/۰۲۰	۵	متعهد نبودن کارفرمایان در زمینه پرداخت بموقع مطالبات
۰/۰۳۴	۲	۰/۰۱۷	۶	فسخ یکطرفه قراردادهای و عدم تحویل گیری بموقع سفارشات کارفرمایان
۰/۰۴۴	۲	۰/۰۲۲	۷	وجود شبکه الکترونیکی جهانی که در دست دشمنان ایران است
۰/۰۲۱	۱	۰/۰۲۱	۸	ناکارآمدی سیاستهای بلند مدت اقتصادی کشور
۰/۰۳۰	۱	۰/۰۳۰	۹	وجود تورم زیاد اقتصادی در کشور
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	۱۰	تعلیق پروژه هایی که قبلا شروع شده و بعضا بلا تکلیف مانده است
۰/۰۴۰	۲	۰/۰۲۰	۱۱	عدم ثبات و دونرخی بودن ارز برای آینده
۰/۰۳۰	۱	۰/۰۳۰	۱۲	عدم امکان برنامه ریزی بلندمدت
۰/۰۴۰	۲	۰/۰۲۰	۱۳	نا امن بودن و بی ثباتی منطقه
۰/۰۳۰	۱	۰/۰۳۰	۱۴	ریسک ارزی و افزایش قیمت
۰/۰۷۵	۲	۰/۰۲۵	۱۵	عدم ارتباط مناسب بین المللی برای صادرات
۰/۰۴۷۶	۲	۰/۰۲۳۸	۱۶	تحریم های اقتصادی از طرف کشورهای بیگانه
۰/۰۴۰	۲	۰/۰۲۰	۱۷	عدم بازاریابی برای محصولات تولیدی در زمینه پتروشیمی، گاز و نفت
۱/۰۴۰		۰/۵۹۹	۱۸	مجموع

وزنی دهی سؤالات پرسشنامه با توجه به میانگین های به دست آمده برای هر یک از سؤالات ضریبی بین ۱ تا ۵ اختصاص دهند به طوری که موارد مهم تر با عنوان جدی ضریبی بین ۴-۵ و نسبی بین ۱-۳ تعیین نمایند. همچنین ضریب اهمیت عوامل نیز از رتبه ای که خبرگان به سؤالات داده بودند استخراج گردید. ضریب اهمیت در وزن سؤال ضرب و در نهایت، جمع همه موارد حساب می شود؛ که در این مرحله برای هر چهار بعد (نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها) لیست جداگانه ای تهیه و برای هر لیست یک جمع نهایی به دست می آمد؛ که از مقایسه جمع نهایی لیست های قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها با یکدیگر برای تشخیص اینکه فرصت ها بر تهدیدها غالب است یا تهدیدها بر فرصت ها، همچنین برای تشخیص اینکه قوت ها بر ضعف ها غالب است یا ضعف ها بر قوت ها. در نهایت، راهبردها و راهکارهایی ارائه شود. نتایج محاسبات ابعاد چهارگانه در جدول ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ نشان داده شده است.

تحلیل یافته های حاصل از ماتریس های IFE و EFE و تعیین موقعیت راهبردی در SPACE

الف- یافته های حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE): بیان می کند با توجه به اینکه میانگین امتیاز وزن دار کلیه عوامل داخلی (نقاط ضعف و قوت، جدول (۴) معادل ۱/۶۰۴ و جدول (۵) معادل ۱/۱۸۲) برابر است با ۲/۷۸۶ که از ۲/۵ بیشتر است؛ بنابراین در عوامل داخلی در نقطه مثبت تری قرار داریم و بسته به عوامل خارجی در محیط تهاجمی یا رقابتی قرار خواهیم داشت.

ب- یافته های حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE): بیان می کند با توجه به اینکه میانگین امتیاز وزن دار کلیه عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها، جدول (۶) معادل ۱/۲ و جدول (۷) معادل ۱/۰۴۰) برابر است با ۲/۲۴۰ که از ۲/۵ کمتر است؛ بنابراین با ضعف در عوامل خارجی روبه رو هستیم. لذا با عنایت به پاراگراف قوت که مبین مثبت بودن عوامل داخلی است، بدلیل کم بودن نتیجه عوامل خارجی در محیط رقابتی قرار داریم. پس از تأیید شاخص ها با تشکیل کارگروهی از خبرگان خواسته شده برای

جدول ۸: ضریب اهمیت عوامل در نقاط قوت

شاخص (نقاط قوت)	ضریب اهمیت عوامل	جدی (۴-۵)	نسبی (۱-۳)	جمع کل
وجود شرکت های دانش بنیان و پتانسیل مناسب برای توسعه این شرکت ها	۵	۴		۲۰
وجود تنوع در اقتصاد ایران (نفت و گاز)	۵		۲	۱۰
آموزش تعداد مهندسان ایران مشابه کشور آمریکا است	۶		۳	۱۸
وجود نیروی انسانی از نظر کمی	۴		۳	۱۲

توحید فروزان سرنقی و همکاران: شناسایی و ارزیابی موقعیت راهبردی بخش انرژی در ایران

۲۴	۴	۶	وجود نیروی انسانی از نظر کیفی
۱۰	۲	۵	فرهنگ کارآفرینی
۲۰	۵	۴	وجود منابع معدنی فراوان
۱۰	۲	۵	وجود منابع انرژی گسترده
۱۶	۴	۴	دارا بودن قابلیت های مهندسی و ساخت و تولید
۲۰	۵	۴	ایجاد برندهای معتبر و توسعه آنها
۱۲	۲	۶	توان طراحی و توسعه محصولات جدید
۲۰	۴	۵	توان و سابقه اجرایی در خدمات
۲۰	۴	۵	وجود تشکل ها و انجمن ها مانند سازندگان صنعت نفت و غیره
۱۲	۳	۴	تجربه لازم و احاطه کاری به برخی از استانداردهای کامل مورد مصرف نفت
۲۸	۴	۷	احاطه کاری به برخی از استانداردهای کامل مورد مصرف گاز و پتروشیمی
۲۰	۵	۴	وجود منابع مالی از محل درآمدهای نفتی
۱۲	۳	۴	وجود منابع مالی از محل درآمدهای معدنی
۱۵	۳	۵	گسترده گی و تنوع و حجم محصولات تولیدی
۱۶	۴	۴	وجود تجهیزات و ماشین آلات گسترده تولیدی و صنعتی در بخش انرژی
۱۶	۴	۴	وجود زیرساخت های در حال توسعه بخش انرژی
۱۲	۳	۴	زیرساخت های توسعه برای افزایش ظرفیت تولید بخش انرژی
۳۴۳		۱۰۰	کل

جدول ۹: ضریب اهمیت عوامل در نقاط ضعف

شاخص (نقاط ضعف)	ضریب اهمیت عوامل	جدی (۴-۵)	نسبی (۱-۳)	جمع کل
کمبود نقدینگی در شرکتها بدلیل تحریم و ضعف در مدیریت اقتصادی کشور	۵	۵		۲۵
ناامید بودن نیروهای کاری و کمبود روزافزون امید	۵	۵		۲۵
انجام کارهای موازی در سازمانها و وزارت خانه های مختلف	۴	۵		۲۰
ضعف در زیرساختهای مدیریتی مطابق نیاز روز	۵	۴		۲۰
عدم حمایت مالی موردانتظار از صاحبان سرمایه داخلی و خارجی	۵	۱		۵
به روز نبودن دانش فنی که باعث کاهش سهم از بازار می شود	۴	۵		۲۰
ضعف در برنامه ریزی (برنامه ریزی راهبردی)	۴	۲		۸
ضعف در تدوین برنامه های اجرایی و عملیاتی کلان و خرد	۴	۵		۲۰
کمبود مهارت در زمینه زنجیره تامین و همچنین بازاریابی و فروش	۳	۲		۶
نیاز مبرم به بازسازی ماشین آلات و تجهیزات تولیدی	۴	۲		۸
ضعف در برقراری کانال ارتباطی با مراکز علمی	۳	۳		۱۲
امکان استعفای کارگران ماهر و با تجربه کارخانجات	۴	۴		۱۶
نداشتن برخی گواهی نامه بین المللی استاندارد محصول برای صادرات	۴	۴		۱۶
اصلاح ساختار مالی در رابطه با بروز نبودن سیستم بهای قیمت تمام شده	۴	۲		۸
عدم وجود نظام جذب مناسب نیروی انسانی	۴	۱		۴
سودآوری پایین بنگاه ها و شرکتهای صنعتی	۵	۲		۱۰
ضعف در مطالعه رقبا در حوزه اقتصادی	۳	۴		۱۲
وجود هزینه های کلان و غیر لازم در شرکت های زیر مجموعه دولت	۴	۲		۸
وجود وام های با بهره سنگین بخش اعظم سود شرکت ها را از بین می برد	۴	۳		۱۲
عدم توجه لازم به اجرای فعالیت های بهبودی تعالی از سوی شرکت ها	۵	۲		۱۰
عدم امکان دریافت مطالبات توسط پیمانکاران اجرای پروژه ها	۳	۲		۶
بهره وری پایین در زنجیره تامین اعم تولید، تامین و توزیع	۳	۳		۹

۱۲	۴	۳	ضعف در توسعه محصول و گوناگونی محصول
۱۶	۴	۴	کیفیت پایین برخی محصولات و عدم رضایت مشتری
۸	۲	۴	عدم مدیریت برخی هزینه ها در بخش انرژی در کشور
۳۱۶		۱۰۰	کل

جدول ۱۰: ضریب اهمیت عوامل در فرصت ها

شاخص (فرصت‌ها)	ضریب اهمیت عوامل	جدی (۴-۵)	نسبی (۱-۳)	جمع کل
امکان صادرات دانش و توانمندی تولیدی در کلیه در زمینه های صنایع	۷	۴		۲۸
امکان صادرات دانش انرژی از جمله نیرو، نفت و گاز و پتروشیمی	۶		۳	۱۸
تسهیل در کسب دانش فنی موردنیاز با توجه به عدم همکاری با شرکتهای خارجی	۵		۲	۱۰
امکان کسب درآمد از محل سواپ	۶	۵		۳۰
تشدید جهت گیری دولت در حمایت از ساخت داخل	۷	۵		۳۵
امکان بهره گیری از وحدت اسلامی با کشورهای مسلمان با ایجاد تعاملات فرهنگی و معنوی برای رونق اقتصاد	۶		۲	۱۲
امکان پشتیبانی های نظامی از دیگر کشورها به جهت بدست آوردن منابع اقتصادی	۶		۲	۱۲
موقعیت مکانی و منطقه ای از نظر سطح منابع	۵		۲	۱۰
خطوط انتقال گاز و برق به کشورهای همسایه و سایر کشورها	۴		۱	۴
ورود بنادر تجاری آزاد و جذب سرمایه گذاری هایی خارجی مفید باشد	۵	۴		۲۰
موقعیت مناسب جغرافیایی و ژئوپلیتیکی	۵		۲	۱۰
موقعیت مناسب از منظر سیاسی در منطقه آسیا	۵	۵		۲۵
سهم بازار مناسب در کشورهای همسایه	۳	۵		۱۵
وجود مشتریانی که حاضرند در شرایط تحریم هم از ایران خرید بنمایند	۵	۴		۲۰
فعال شدن پروژه های مربوط به میدین نفتی و خطوط انتقال گاز	۵		۳	۱۵
وجود دانش قوی در حوزه انرژی	۵		۳	۱۵
وجود ذخایر انرژی تجدید پذیر	۵		۲	۱۰
سهم بازار مناسب جهانی برای محصولات بخش انرژی	۵	۴		۲۰
وجود ذخایر زیرزمینی فراوان	۵	۴		۲۰
کل	۱۰۰			۳۲۹

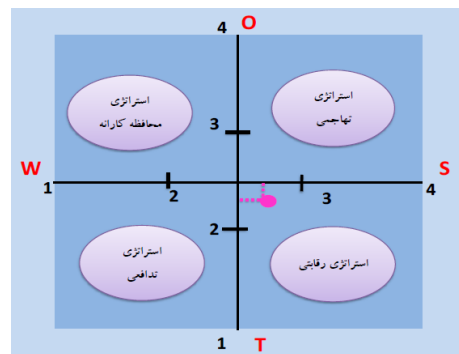
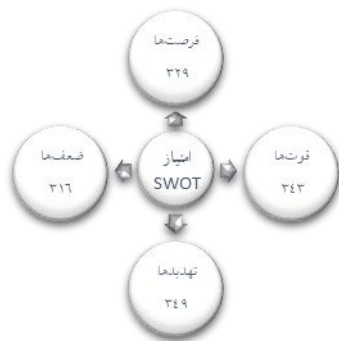
جدول ۱۱: ضریب اهمیت عوامل در تهدیدها

شاخص (تهدیدها)	ضریب اهمیت عوامل	جدی (۴-۵)	نسبی (۱-۳)	جمع کل
بروز مشکلات نقل و انتقال مالی و بانکی	۷	۵		۳۵
گران شدن هزینه های انتقال پول	۵	۴		۲۰
وجود تحریم های گسترده بین المللی و آثار گوناگون	۵	۴		۲۰
عدم امکان جذب سرمایه گذاری های خارجی به دلایل گوناگون	۶	۴		۲۴
متعهد نبودن کارفرمایان در زمینه پرداخت بموقع مطالبات	۷	۵		۳۵
فسخ یکطرفه قراردادهای و عدم تحویل گیری بموقع سفارشات کارفرمایان	۵		۲	۱۰
وجود شبکه الکترونیکی جهانی که در دست دشمنان ایران است	۴	۴		۱۶
ناکارآمدی سیاستهای بلند مدت اقتصادی کشور	۵		۳	۱۵
وجود تورم زیاد اقتصادی در کشور	۶		۳	۱۸
تعلیق پروژه هایی که قبلا شروع شده و بعضا بالاتکلیف مانده است	۴	۴		۱۶
عدم ثبات و دونرخی بودن ارز برای آینده	۴	۴		۱۶

۲۰	۴	۵	عدم امکان برنامه ریزی بلندمدت
۱۰	۲	۵	نا امن بودن و بی ثباتی منطقه
۱۸	۳	۶	عدم ارتباط مناسب بین المللی برای صادرات
۱۴	۲	۷	ریسک ارزی و افزایش قیمت
۲۱	۳	۷	تحریم های اقتصادی از طرف کشورهای بیگانه
۲۰	۴	۵	عدم بازاریابی برای محصولات تولیدی در زمینه پتروشیمی، گاز و نفت
۲۱	۳	۷	مدیریت ناکارآمد و عدم تجربه کاری در این زمینه
۳۴۹		۱۰۰	کل

نتایج پرسشنامه هم سو است؛ بنابراین، می توان گفت در تدوین راهبردها، مطلوب آن است که برای تعیین موقعیت راهبردی اقتصادی کشور در بخش انرژی با بهره گیری از قوت های درونی و افزایش فرصت ها، از عوامل درونی و بیرونی محیط، استفاده لازم را ببرد. همچنین لازم است برای تعیین موقعیت راهبردی اقتصادی کشور در بخش انرژی در صورت امکان راهبردهایی برای کاهش اثرات منفی تهدیدها تهیه و تدوین کند.

با توجه به محاسبه ضریب اهمیت هریک از عوامل داخلی و خارجی، مجموع امتیازات هر یک از این عوامل چهارگانه به طور جداگانه محاسبه گردید و در نتیجه مشخص شد که در ارزیابی عوامل بیرونی نمره تهدیدها (۳۴۹) از نمره فرصت ها (۳۲۹) بیشتر است و در ارزیابی عوامل درونی نمره قوت ها (۳۴۳) از نمره ضعف ها (۳۱۶) بیشتر است؛ نتایج حاکی از آن است که در ارزیابی عوامل بیرونی، نقاط تهدید بر فرصت ها و در ارزیابی عوامل درونی، نقاط قوت بر ضعف ها غلبه دارد و همچنین نتایج مصاحبه ها با



شکل ۱: نتایج موقعیت راهبردی

و مؤلفه های فرصت و تهدید زیرمجموعه عوامل بیرونی قرار گرفتند. بر اساس نتایج پژوهش، در میان عوامل درونی مؤلفه های قوت دارای میانگین بیشتری نسبت به مؤلفه های ضعف هستند و از بین عوامل بیرونی، میانگین تهدیدها بیشتر از میانگین فرصت ها بوده است. با توجه به تحلیل نتایج و در راستای راست آزمایی مجدد مراحل قبلی پژوهش، نتایج به دست آمده در این مرحله نشان می دهد که در ارزیابی عوامل بیرونی نمره تهدیدها (۳۴۹) از نمره فرصت ها (۳۲۹) بیشتر است و در ارزیابی عوامل درونی نمره قوت ها (۳۴۳) از نمره ضعف ها (۳۱۶) بیشتر است. ماتریس SWOT یکی از ابزارهای راهبردی تطابق نقاط قوت و ضعف درون سیستمی یا فرصت ها و تهدیدهای برون سیستمی است. از دیدگاه این ماتریس، یک راهبرد مناسب، قوت ها و فرصت ها را به

محاسبه امتیازات عوامل چهارگانه مدل SWOT

همچنین؛ برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی از ماتریس SWOT استفاده گردید. این ماتریس برای تعیین موقعیت راهبردی اقتصادی کشور در بخش انرژی به کار می رود و برای تشکیل آن باید پارامترهای موجود در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را در ابعاد عمودی قرار داده تا بتوان استراتژی ها و راهکارهای مناسبی را برای آن مشخص کرد. جدول (۱۱) مدل اجرا شده ماتریس SWOT در رابطه با ارزیابی کیفی وضعیت راهبردی اقتصادی کشور در بخش انرژی را نشان می دهد. وضعیت راهبردی اقتصادی کشور در بخش انرژی در چهار مؤلفه قوت، ضعف، فرصت و تهدید مورد بررسی قرار گرفت که مؤلفه های قوت و ضعف زیرمجموعه عوامل درونی

مزیت‌هایی که در فرصت‌ها نهفته است، برای جبران ضعف‌ها استفاده کند (حالت محافظه کارانه) و در نهایت، سازمان در حالت WT، تلاش می‌کند تا زیان‌های ناشی از تهدیدات و ضعف‌ها را به حداقل برساند (حالت تدافعی). بر این اساس، با توجه به این راهبردها (WT, WO, ST, SO) و بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده، موقعیت راهبردی اقتصادی کشور در بخش انرژی دارای یک حالت رقابتی است؛ به دلیل اینکه در این محدوده‌ها عامل تهدیدها بر فرصت‌ها و عامل قوت‌ها بر ضعف‌ها غلبه دارد.

حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل می‌رساند. این ماتریس دارای ۴ راهبرد (WT, WO, ST, SO) است.

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی

بنابراین، سازمان در حال SO، تلاش می‌کند تا با توجه به نقاط قوت، از فرصت‌ها بهترین استفاده را داشته باشد (حالت تهاجمی). در حالت ST، سازمان تلاش می‌کند تا با استفاده از نقاط قوت از تهدیدهای پیش روی سازمان جلوگیری کند (حالت انفعالی یا رقابتی). همچنین سازمان در حالت WO تلاش می‌کند که از

جدول ۱۲: ماتریس SWOT ارزیابی کیفی وضعیت راهبردی اقتصادی کشور در بخش انرژی

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)
<p>۱- کمبود نقدینگی در شرکتها بدلیل تحریم و ضعف در مدیریت اقتصادی کشور</p> <p>۲- ضعف در زیرساختهای مدیریتی مطابق نیاز روز</p> <p>۳- عدم حمایت مالی موردانتظار از صاحبان سرمایه داخلی و خارجی</p> <p>۴- ضعف در برنامه ریزی (برنامه ریزی راهبردی)</p> <p>۵- ضعف در برقراری کانال ارتباطی با مراکز علمی</p> <p>۶- ضعف در مطالعه رقا درحوزه اقتصادی</p> <p>۷- بهر ۵ وری پایین در زنجیره تامین اعم تولید، تامین و توزیع</p> <p>۸- کیفیت پایین برخی محصولات و عدم رضایت مشتری</p>	<p>۱- وجود شرکت های دانش بنیان و پتانسیل مناسب برای توسعه این شرکت ها</p> <p>۲- وجود تنوع در اقتصاد ایران (نفت و گاز و پتروشیمی)</p> <p>۳- وجود منابع انرژی گسترده</p> <p>۴- دارا بودن قابلیت های مهندسی و ساخت و تولید</p> <p>۵- وجود تجهیزات و ماشین آلات گسترده تولیدی و صنعتی در بخش انرژی</p> <p>۶- زیرساخت های توسعه برای افزایش ظرفیت تولید بخش انرژی</p> <p>۷- وجود منابع مالی از محل درآمدهای نفتی</p>
تهدید (T)	فرصت (O)
<p>۱- بروز مشکلات نقل و انتقال مالی وبانکی</p> <p>۲- وجود تحریم های گسترده بین المللی و آثار گوناگون</p> <p>۳- عدم امکان جذب سرمایه گذاری های خارجی به دلایل گوناگون</p> <p>۴- نا امن بودن و بی ثباتی منطقه</p> <p>۵- وجود تورم زیاد اقتصادی در کشور</p>	<p>۱- امکان صادرات دانش و توانمندی تولیدی در کلیه در زمینه های صنایع</p> <p>۲- امکان صادرات دانش انرژی از جمله نیرو، نفت و گاز و پتروشیمی</p> <p>۳- موقعیت مکانی و منطقه ای از نظر سطح منابع</p> <p>۴- خطوط انتقال گاز و برق به کشورهای همسایه و سایر کشورها</p> <p>۵- موقعیت مناسب جغرافیایی و ژئوپلیتیکی</p> <p>۶- سهم بازار مناسب در کشورهای همسایه</p>

جدول ۱۳: ماتریس عوامل درونی و بیرونی

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	ماتریس SWOT
<p>۱- مناسب و استاندارد نمودن تاسیسات و تجهیزات با استفاده توسعه سامانه ها و زیرساخت ها</p> <p>۲- برنامه ریزی و تجزیه و تحلیل راهبردی منطقه</p> <p>۳- استفاده از نظرات کارشناسان برای بهبود زیرساخت های اقتصادی</p> <p>۴- مشارکت بخش خصوصی برای ارائه خدمات بهتر به تولید کنندگان و سرمایه گذاران</p>	<p>۱- راهبرد کلان منطقه در جهت استفاده از توان بخش خصوصی در فرآیندهای متنوع</p> <p>۲- زمینه سازی مشارکت بخش خصوصی در فرآیندهای متنوع</p> <p>۳- استفاده از ابزارها و تجهیزات به روز در جهت تولید و فروش تولیدات محصولات بخش انرژی</p> <p>۴- فراهم نمودن امکانات مالی، بانکی، سرمایه گذاری برای تولید کنندگان</p> <p>۵- استفاده حداکثری از زیرساخت های لازم</p>	<p>SO: استفاده از نقاط قوت داخلی برای بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی:</p>

ST: استفاده از نقاط قوت داخلی برای کاهش دادن اثرات ناشی از تهدیدات:

WT: کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات خارجی:

- استفاده از قابلیت های مهندسی و ساخت و تولید
- استفاده از ظرفیت منطقه برای جذب سرمایه و رونق اقتصادی منطقه
- استفاده از منابع انرژی گسترده جهت رونق اقتصادی کشور
- تقویت زیرساخت های توسعه برای افزایش ظرفیت تولید بخش انرژی
- استفاده بهینه از توان طراحی و توسعه محصولات جدید

- با ایجاد پایگاه داده ها و بازاریابی برای فروش محصولات تولیدی و صنعتی بخش انرژی، موانع و مشکلات محیطی شناسایی و رفع گردد
- ارتقای دانش و قابلیت های فنی و مهندسی برای ساخت و تولید محصولات (بخش انرژی) جهت توسعه و رونق اقتصادی پایدار در کشور

بحث و نتیجه گیری

طبق یافته های این پژوهش در شرکت های حوزه ساخت نیروگاه (۴ شرکت بزرگ) و شرکت های حوزه ساخت تجهیزات صنایع نفت (۵ شرکت) به عنوان نمونه ای از شرکت های این صنعت (به عنوان Case study)، به انجام رسیده است، سوال پژوهش در رابطه با «ارزیابی موقعیت راهبردی اقتصادی کشور در بخش انرژی» بوده است که به ترتیب زیر مرتبط بوده است: (۱) استراتژی تهاجمی (۲) استراتژی محافظه کارانه (۳) استراتژی رقابتی (۴) استراتژی تدافعی (۵) نقاط قوت (۶) نقاط ضعف (۷) فرصت ها (۸) تهدیدات؛ که مؤلفه های «استراتژی تهاجمی»، «استراتژی محافظه کارانه»، «استراتژی رقابتی» و «استراتژی تدافعی» مربوط به ارزیابی موقعیت راهبردی اقتصادی کشور در بخش انرژی، است.

یافته های حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) بیان می کند با توجه به اینکه میانگین امتیاز وزن دار کلیه عوامل داخلی (نقاط ضعف و قوت، جدول ۴ معادل ۱/۶۰۴ و ۵ معادل ۱/۱۸۲) برابر است با ۲/۷۸۶ که از ۲/۵ بیشتر است بنابراین در عوامل داخلی در نقطه مثبت تری قرار داریم و بسته به عوامل خارجی در محیط تهاجمی یا رقابتی قرار خواهیم داشت.

یافته های حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) بیان می کند با توجه به اینکه میانگین امتیاز وزن دار کلیه عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها، جدول ۶ معادل ۱/۲ و ۷ معادل ۱/۰۴) برابر است با ۲/۲۴۰ که از ۲/۵ کمتر است بنابراین با ضعف در عوامل خارجی روبه رو هستیم.

از آنجا که موقعیت رقابتی یک الگوی مشخص دارد، اقداماتی نظیر کاهش هزینه و کاهش ضایعات، تشکیل مشارکت، رسوخ در بازار، توسعه محصول، تمایز نسبت به رقبای، افزایش کیفیت محصولات، بهبود زمان تأمین، بهبود توزیع و حمل کالا، افزایش کیفیت محصولات نهایی، ایجاد و تقویت R&D پیشنهاد شده است.

همچنین مشخص شد که در ارزیابی عوامل بیرونی نمره تهدیدها (۳۴۹) از نمره فرصت ها (۳۲۹) بیشتر است و در ارزیابی عوامل

درونی نمره قوت ها (۳۴۳) از نمره ضعف ها (۳۱۶) بیشتر است؛ نتایج حاکی از آن است که در ارزیابی عوامل بیرونی، نقاط تهدید بر فرصت ها و در ارزیابی عوامل درونی، نقاط قوت بر ضعف ها غلبه دارد؛ بنابراین، می توان گفت در تدوین راهبردها، مطلوب آن است که برای تعیین موقعیت راهبردی اقتصادی کشور در بخش انرژی با بهره گیری از قوت های درونی و افزایش فرصت ها، از عوامل درونی و بیرونی محیط، استفاده لازم را برد. به بیان دیگر با توجه به اینکه میزان قدرت از نقاط ضعف بیشتر است، اقداماتی را تعریف که با تهدیدات محیط اطراف مقابله کند و با علم بر اینکه فرصت های کنونی از تهدیدات بیشتر است، تلاش کند که از محدود فرصت ها استفاده و نقاط ضعف خود را پوشش دهد. همچنین لازم دانستیم که برای تعیین موقعیت راهبردی اقتصادی کشور در بخش انرژی، راهبردهایی برای کاهش اثرات منفی تهدیدها تهیه و تدوین کنیم. همچنین برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی از ماتریس SWOT استفاده گردید. این ماتریس برای تعیین موقعیت راهبردی اقتصادی کشور در بخش انرژی به کار می رود و برای تشکیل آن باید پارامترهای موجود در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را در ابعاد عمودی قرار داده تا بتوان استراتژی ها و راهکارهای مناسبی را برای آن مشخص کرد. وضعیت راهبردی اقتصادی کشور در بخش انرژی در چهار مؤلفه قوت، ضعف، فرصت و تهدید مورد بررسی قرار گرفت که مؤلفه های قوت و ضعف زیرمجموعه عوامل درونی و مؤلفه های فرصت و تهدید زیرمجموعه عوامل بیرونی قرار گرفتند. بر اساس نتایج پژوهش، در میان عوامل درونی مؤلفه های قوت دارای میانگین بیشتری نسبت به مؤلفه های ضعف هستند و از بین عوامل بیرونی، میانگین تهدیدها بیشتر از میانگین فرصت ها بوده است. بر این اساس نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش جعفری و عثمان سلیمان (۱۳۹۹) همخوانی ندارد. آن ها به این نتیجه رسیدند که صنایع نفت و گاز با وجود اینکه دارای نقاط قوت مختلف و مؤثر است اما نقاط ضعف تأثیر گذارتر هستند؛ اما در پژوهش نقاط قوت دارای میانگین بیشتری نسبت به نقاط ضعف

و به حداکثر رساندن مشارکت آحاد جامعه در فعالیتهای اقتصادی با تسهیل و تشویق همکاری‌های جمعی

- رشد و مدیریت اقتصاد دانش‌بنیان، پیاده‌سازی و اجرای نقشه جامع علمی کشور و ساماندهی نظام ملی نوآوری به‌منظور ارتقای جایگاه جهانی کشور و افزایش سهم تولید و صادرات محصولات و خدمات دانش‌بنیان در بخش انرژی
- ارج نهادن به پیشنهادهای خلاقانه نیروهای انسانی در سازمان‌ها و سازمان‌ها در سطح کشور که به افزایش بهره‌وری سازمان‌ها و کشور و نتیجتاً به تولید ناخالص ملی کمک می‌کند و سرمایه‌گذاری لازم جهت ایجاد زمینه‌های مرتبط با این امر از جمله ابنیه، تجهیزات علمی، بودجه برای جبران خدمات نیروهای انسانی خلاق و غیره
- افزایش تولید داخلی نهاده‌ها و کالاهای اساسی (به‌ویژه در اقلام وارداتی) و اولویت دادن به تولید محصولات و خدمات راهبردی و ایجاد تنوع در مبادی تأمین کالاهای وارداتی باهدف کاهش وابستگی به کشورهای دیگر
- مدیریت بهره‌گیری از منابع و تجهیزات داخلی و ترویج فرهنگ و مزیت‌های آن با برنامه‌ریزی برای ارتقای کیفیت و رقابت‌پذیری در تولید
- اصلاح و تقویت همه‌جانبه نظام مالی کشور باهدف پاسخ‌گویی به نیازهای اقتصاد ملی، ایجاد ثبات در اقتصاد ملی حمایت همه‌جانبه و هدفمند از صادرات کالاها و خدمات به‌تناسب ارزش‌افزوده و با ارزش‌آوری
- افزایش ذخایر راهبردی نفت و گاز کشور به‌منظور اثرگذاری در بازار جهانی نفت و گاز و تأکید بر حفظ و توسعه ظرفیت‌های تولید نفت و گاز؛ به‌ویژه در میدین مشترک
- افزایش ارزش‌افزوده از طریق تکمیل زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز، توسعه تولید کالاهای دارای بازدهی بهینه (بر اساس شاخص شدت مصرف انرژی) و بالا بردن صادرات برق، محصولات پتروشیمی و فرآورده‌های نفتی با تأکید بر برداشت صیانتی از منابع
- صرفه‌جویی در هزینه‌های عمومی سازمان‌ها با تأکید بر تحول اساسی در ساختارها، منطقی‌سازی اندازه سازمان‌ها و حذف دستگاه‌های موازی و غیرضروری و هزینه‌های زائد
- توسعه شفافیت در ارائه آمارهای اقتصادی و اطلاع‌رسانی مناسب به کلیه ذینفعان متصدیان صنایع انرژی برای بهره‌گیری در کلیه بخش‌های زنجیره تأمین و کاهش هزینه‌ها و توزیع متوازن منافع

دارد. ماتریس SWOT یکی از ابزارهای راهبردی تطابق نقاط قوت و ضعف درون سیستمی یا فرصت‌ها و تهدیدهای برون سیستمی است. از دیدگاه این ماتریس، یک راهبرد مناسب، قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل می‌رساند. لذا با توجه به این امر، نتایج پژوهش حاکی از آن است که در میان عوامل درونی مؤلفه‌های قوت دارای میانگین بیشتری نسبت به مؤلفه‌های ضعف هستند و از بین عوامل بیرونی، میانگین تهدیدها بیشتر از میانگین فرصت‌ها بوده است؛ بنابراین نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های پیری (۱۳۹۹) دارای همخوانی است. ایشان به این نتیجه رسیدند که موقعیت راهبردی مناسب در ناحیه تهاجمی (SO) است. بر این اساس نتیجه می‌گیریم که موقعیت راهبردی کشور از منظر صنایع مرتبط با انرژی، موقعیت رقابتی بوده و الگوهایی که در این پژوهش بر موقعیت رقابتی معرفی شده است برای این صنایع قابل بهره‌گیری است.

پیشنهاد‌های کاربردی

پیشنهاد‌های کاربردی این پژوهش برای مدیران صنعت انرژی به شرح ذیل است:

- محور قرار دادن رشد بهره‌وری در اقتصاد با تقویت عوامل تولید، توانمندسازی نیروی کار، تقویت رقابت‌پذیری اقتصاد، ایجاد بستر رقابت بین مناطق و استان‌ها و به‌کارگیری ظرفیت و قابلیت‌های متنوع در جغرافیای مزیت‌های مناطق کشور
- استقرار واقعی نظام‌های تعالی و بهبود مستمر با تمرکز بر توسعه اقتصادی و بهبود مالی در سطح سازمان‌ها و شرکت‌ها
- تمرکز فعالیتهای اقتصادی شرکت‌های حوزه انرژی در امور مولد و سازنده و دارای ارزش‌افزوده
- اولویت قرار دادن فعالیتهای اقتصادی شرکت‌های حوزه انرژی که کشور ایران در آن مزیت نسبی بیشتری از کشورهای دیگر دارد.
- اولویت قرار دادن سازمان‌ها به بهره‌گیری از پتانسیل‌های منابع انسانی، تجهیزات و فرایندهای بالقوه خود بجای استخدام افراد و خرید تجهیزات جدید و اقدامات توسعه‌ای و سرمایه‌گذاری
- ایجاد تناسب در سودآوری عادلانه برای کلیه عوامل در زنجیره تأمین متناسب با نقش آن‌ها در ایجاد ارزش
- تأمین شرایط و فعال‌سازی کلیه امکانات و منابع مالی و سرمایه‌های انسانی و علمی کشور به‌منظور توسعه کارآفرینی

- انجام عملیات حسابداری صحیح در قیمت تمام‌شده محصولات.

به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود که به‌منظور تأیید نتایج این پژوهش موضوع پژوهش را در جامعه آماری وسیع‌تر مورد بررسی قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود که عوامل تأثیرگذار بر موقعیت راهبردی در بخش انرژی را اولویت‌بندی و سناریوسازی نمایند.

- افزایش پوشش استاندارد برای کلیه محصولات داخلی و ترویج آن

- کاهش خرید و ساخت کالاهای سرمایه‌ای و بناهای لوکس برای ستادهای اداری در مناطق گران شهرها و خرید تجهیزات اداری و خودروهای گران به‌جز در موارد بسیار ضروری و مهم

- کاهش واردات تجهیزات مصرفی غیر مولد و واردات تجهیزاتی که موجب افزایش بهره‌وری می‌شود (به شرط عدم امکان تأمین آن در داخل کشور)

منابع

- آقایی، مجید (۱۳۹۵). بررسی رابطه علیت بین مصرف انرژی و رشد اقتصادی به تفکیک حامل‌های مختلف انرژی و بخش‌های مختلف اقتصادی. فصلنامه مطالعات اقتصاد انرژی، سال دوازدهم، شماره ۴۹.
- امامی مبینی، علی (۱۳۹۸). شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های بهبود نظام تأمین مالی صنایع نفت و گاز ایران. فصلنامه مطالعات اقتصاد انرژی ایران، سال پانزدهم، شماره ۶۲.
- احمدیان، ایوب؛ جعفری نیا، سعید (۱۳۹۸). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت برنامه‌ریزی راهبردی در کسب‌وکارهای الکترونیکی ایران. مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۳۸.
- پیری، رحیم (۱۳۹۹). تبیین و ارزیابی موقعیت راهبردی مناطق مرزی جمهوری اسلامی ایران و عراق (مطالعه موردی: شهرستان‌های مرزی استان ایلام). فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، ۸۸ (۲۳)، ۱۲۴-۱۵۸.
- حیدری، ابراهیم؛ لشنی، فاطمه (۱۳۹۶). تجزیه و تحلیل بازده انرژی سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های نفت و گاز اقتصاد ایران. فصلنامه مطالعات اقتصاد ایران، سال سیزدهم، شماره ۵۴.
- جعفری، حمید رضا و عثمان سلیمان، کوشش (۱۳۹۹). ارزیابی عوامل مؤثر محیط زیستی در سیاست‌گذاری حوزه نفت و گاز با استفاده از روش PESTLE & SWOT (مطالعه موردی: اقلیم کردستان/عراق). فصلنامه علوم محیطی، ۱۸ (۳)، ۱۳۴-۱۵۱.
- داودی، سید محمدرضا؛ محرابی، شاپور (۱۳۹۷). پیش‌بینی کارایی و عوامل مؤثر بر انرژی در چارچوب یک مدل پویا شناسی سیستم. فصلنامه مطالعات اقتصاد انرژی، سال چهاردهم، شماره ۵۹.
- رنجبری، فروغ؛ حیدری، ابراهیم؛ پارسا، حجت (۱۳۹۸). اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل شاخص‌های اقتصاد انرژی سبز در ایران، فصلنامه مطالعات اقتصاد انرژی، سال شانزدهم، شماره ۶۴.
- کاظمی نژاد، ساسان؛ الوانی، سید مهدی؛ جمشیدی ایوانکی، مینا (۱۳۹۷). طراحی مدل اجرای خط‌مشی‌های انرژی در بخش نفت و گاز، فصلنامه مطالعات اقتصاد انرژی، سال پانزدهم، شماره ۶۲. پاییز ۱۳۹۸.
- نائیجی، محمدجواد؛ عالم نجفی، سید مصطفی؛ سپیده نورانی، سیده (۱۳۹۷). تأثیر گرایش راهبردی بر رشد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با میانجیگری عملکرد برند و بازار، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۳۳.
- ناجی میدانی، علی‌اکبر؛ رحیمی، غلامعلی (۱۳۹۵). تدوین استراتژی‌های حضور مؤثر ایران در مجمع کشورهای صادرکننده گاز. فصلنامه مطالعات اقتصاد ایران، سال دوازدهم، شماره ۵۱.
- Aaker, D. A, & Keller, K.L (1990), Consumer evaluation of brand, Extensions, journal of marketing 54 (1), 27 – 41.
- Belch, G, E. & M, I. (2001), Advertising and promotion, MC Grow –33.
- Arshad, D. Julienti, L. Bakar, A. Ahmad, H. Hassan,. (2015). Unraveling the link between environmental factors and organizational improvisation. In E – Proceeding of the International Conference on Social Science Reserch, 647-655.
- Belarbi, Y., Souam, S., & Sami, L. (2015). The Effects of Institutions and Natural Resources in Heterogeneous Growth Regimes. presentation-EconomiX-March 2015 - main3.
- Belch, G, E & Belch, M A, (2004), Advertising and promotion: An Intergrated marketing communications Perspective, 6 thed. Boston: Irwin / MC Graw – Hill. 2-22.
- Erceg, Ž., Kovačević, B., & Krunić, S. (2021). The Importance of Innovation in Creating the Strategic Position of the Company. International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management, 287-293.
- Energy Fact back. (2016). crude oil section. Natural resources Canada, Canada P, 28.

- Logistics, 17: 32 – 49.
- Peattie Ken (1995), Environmental marketing management: Pitman publishing
- Peattie, K, & Peattie, S. (1995), Sales promotion Missed opportunity for service markets, International journal of service Industry Management, 6: 22- 39
- Solomon, M.R., & Struaut Elenara, W. (1997). Marketing (Real people, Real choice), Prentice – Hall International Inc: PP: 5, 83-84, 390.
- Xiong, L.& King, C.(2018). Too much of a good thing? Examining how proact personality affects employee brand performance under formal and informal organizational support. International Journal of Hospitality management, 78, 12-22.
- Elg, F.& Exelby, D. (2000). Application of system dynamics to brand management, 18 th International system dynamics conference August 6- 70.
- Grandell. L. Hall, C. Hook. M. (2011). Energyreturn on investmen for Norwegian oil and gas from 1991 to 2008. Sustainability, 3, pp. 20 -70.
- Ibrahim, N. A. Mahmood, R. & Bakar, M. S. (2008). Strategic improvisation and HEIs performance: the moderating role of organization culture. PSU Reserch Review. 2(3), 212-230.
- Jimenez, B.S. (2013). Strategic planning and the fiscal performance of city governments during the Great Recession. The American Review of Public Administration. 43(5), 581-601.
- Kazmi, A.(2008). A Proposed framework for strtegy implementation in the Indian context. Management Decision, 46 (1), pp.1564-1581.
- Keller, K, & Leh mann, D. (2003). How do brand s create value? Marketing management, 27 – 31.
- Kotler Philip and Armstrang Gary.(1999), principles of marketing prentice – Hall International Inc. 361 b- 344.
- Keller, L. K, (2006), Strategec Brand Management P rocess, in prespective of Modern Brand management, Ed. Dr. Franz – Rudolf Esch.
- Leng Pyo, N. (2020). The SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)-Driven Strategic Insight for the Pineapple Manufacturers and Traders. International, Journal of Multidisciplinary in Management and Tourism, 4(1), 29-40.
- Moerschbaecher, M. Day, J. (2011). Ultra Deepwater of mexico oil and gas: energy return on financial investment and a preliminary assessment of energy return on energy investment. Sustainability, 3, pp. 2009 – 2026.
- Melo, M.T., Nickel, S. and Saldanha-Da-Gama, F. (2009). Facility location and supply chain management–A review. European Journal of Operational Research. 196(2), 401-412.
- Mintzberg, H. (2010). the fall and rise of strategic planning, Harvard Business Review. 72(1), pp.107-114.
- Oly m N. (2005), Customers Behavioral Responses to sales Promotion: The Role of Fear of losing Face, Asia Pacific journal of Marketing &

محمدهادی عسگری و همکاران: عملکرد شغلی نوآوران: نقش پیشایندهای اشتراک گذاری دانش و سرمایه اجتماعی (مورد مطالعه ادارات برق
غرب استان مازندران)