

# برنامه استراتژیک منطقه پنج عملیات انتقال گاز، بر پایه تکنیک SWOT و روش وزن دهی SWARA با تأکید بر ارائه خدمات سبز

حمیدخداری<sup>۱</sup>، رحیم قاسمیه<sup>۲</sup>، زهرا جمشیدنژاد<sup>۳</sup>، امین عبادی<sup>۴</sup>

۱- ایران، شیراز، شرکت انتقال گاز ایران، منطقه پنج

۲- ایران، بوشهر، دانشگاه خلیج فارس، گروه مدیریت

\* نویسنده مسئول، ایمیل:

zahrajamshidnejad@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۹/۲۲

## چکیده

سرآمدشدن یک سازمان، فرایند پیوسته‌ای است که با برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری آغاز می‌شود و در طول مسیر با ارزیابی‌های مداوم، اصلاحات لازم، حذف موانع و تقویت نقاط قوت انجام می‌شود. درک و شناخت کامل از وضعیت موجود سازمان و پیداکردن مشکلات آن، اقدامی حیاتی در طول فرایند پیوسته بیان شده است. بنابراین مدیران، تفکر راهبردی خویش را در چارچوب برنامه‌ریزی استراتژیک، جامه عمل می‌پوشانند. برنامه‌ریزی استراتژیک فرایند تعیین اولویت کارهایی است که سازمان می‌خواهد در آینده انجام دهد و کل سازمان را حول یک برنامه واحد برای اجرا گرد هم می‌آورد. منطقه ۵ عملیات انتقال گاز با توجه به نقش مهم و تاثیرگذار خود در عرصه انتقال گاز در کشور ایران اسلامی، برای رسیدن به مأموریت و چشم‌انداز خود نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک است. بدین منظور جهت تدوین برنامه استراتژیک مناسب اقدام شده است. در این تلاش از تکنیک TOWS جهت شناسایی وضعیت موجود و هدف‌گذاری و همچنین از روش ARAWS جهت وزن‌دهی معیارها استفاده شده است. نتایج ارزیابی‌ها، امتیاز عوامل داخلی را ۲/۷۴ و عوامل خارجی را ۲/۳۵ نشان داد. هدف نهایی رسیدن عوامل داخلی به نقطه قوت با امتیاز ۳ و عوامل خارجی در حد واکنش قوی با امتیاز ۳ و اتخاذ سیاست تهاجمی تعیین گردید. در این مسیر با تمرکز بر دو مقوله مدیریت دارایی‌های فیزیکی در جهت صیانت از اموال شرکت با بهینه کردن تعمیرات و به‌کارگیری استراتژی‌های نوین نگهداری، تعمیرات پیشگیرانه و مدیریت کربن در جهت افزایش ایمنی سازمان و حفاظت از محیط زیست از دیدگاه عملیاتی - زیست محیطی و افزایش انگیزه پرسنل از دیدگاه منابع انسانی از مهمترین مسائلی است که در تدوین برنامه استراتژیک به آن پرداخته شد. در این مسیر شفافیت در عملکرد، انعطاف در ارتباطات فراسازمانی، حمایت و پذیرش ایده‌های نو، فرصت‌سازی و اعتماد به شرکت‌های داخلی، تعهد به رعایت مسایل زیست محیطی و ارج نهادن به تلاش جمعی و فردی کارکنان از جمله اصول ارزشی ما در رسیدن به چشم‌انداز است. از این رو منطقه پنج با بهره‌گیری از توان متخصصین و امکانات بالقوه این حوزه و همگام با رویکردها و استانداردهای معتبر دنیا و با تعریف فرایندهایی در سازمان، به صورت دینامیک در جهت اجرای استراتژی‌های تدوین شده گام برداشته و تاکنون نتایج مناسبی حاصل شده است.

کلمات کلیدی: برنامه‌ریزی، استراتژیک، TOWS، ARAWS، وزن‌دهی معیارها





## ۱- مقدمه

مشتریان، کارکنان، شرکای تجاری، جامعه، محیط زیست و دولت تشکیل می‌دهد. ذینفعان گروه یک به دنبال بازده پایدار سرمایه‌های خود هستند و حداقل میزان برگشت سرمایه خود را با نرخ تورم، سود بانک، میانگین برگشت سرمایه در صنعت مورد نظر می‌سنجند. ذینفعان گروه دو کالاها و خدمات دریافتی را با معیارهایی چون کیفیت بالا، قیمت مناسب، سهولت خرید، قدرت انتخاب، زمان تحویل، ویژگی‌های متمایزتر، تناسب با نیاز، خدمات پس از فروش خوب، ارتباط صمیمی، شهرت و نام تجاری خوب می‌سنجند. ذینفعان گروه سه دارای انتظاراتی نظیر، جبران منصفانه خدمت، ارزیابی عادلانه، ارتقای شغلی، ارتقای مهارت و دانش، ارتباط صمیمی با مدیران ارشد، محیط جذاب سازمانی، ایمنی و بهداشت محیط کار هستند. ذینفعان گروه چهار نیز انتظار دارند که در تعامل سازمان با آن‌ها استراتژی «برد - برد» حاکم باشد و سازمان نفع خود را در ضرر تأمین‌کنندگان، پیمانکاران و کانال‌های توزیع خود نداند. ذینفعان گروه پنج در مجموع خواهان آن هستند که مجموعه فعالیت‌های سازمان، تأثیرات منفی بر محیط زیست نداشته باشد و در حد توان خود و حسب مورد به افزایش اشتغال، افزایش رفاه عمومی، کاهش هزینه‌های ملی، افزایش بهره‌وری ملی و رشد اقتصاد ملی کمک نماید.

## ۲- ادبیات تحقیق

از سال‌های ۱۹۶۰ میلادی، مفهوم استراتژی که سال‌های سال به عنوان یک مفهوم نظامی به کار برده می‌شد با ورود به فرهنگ مدیریت، به برنامه‌ریزی استراتژیک تبدیل گشت [۳]. به تدریج استراتژی به عنوان یک مفهوم چند بعدی که در برگیرنده کلیه فعالیت‌های اساسی سازمان، و باعث ایجاد حس یکپارچگی، وحدت، همسویی و موجودیت شده و به عنوان تسهیل‌کننده تغییرات ضروری القایی از محیط است مطرح گردید [۴]. برنامه‌ریزی استراتژیک به مرور بالاترین حد از توجه در محافل حرفه‌ای و آکادمیک را به خود معطوف ساخت. مقالات Chanler و Ansoff را می‌توان آغازگر این دوران دانست. مبنای معرفت‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک جزء‌گرایی است که در آن درک کل سیستم از طریق شناخت اجزای آن معتبر دانسته می‌شود. منطق اصولی برنامه‌ریزی استراتژیک ایجاد تطابق بین عوامل داخلی و محیطی سازمان است و بدین ترتیب با پیش‌بینی روند عوامل محیطی، مناسب‌ترین جهت‌گیری برای سازمان مشخص می‌شود [۵].

شرایط اقتصادی حاکم بر ایران و جهان، گونه‌ای دیگر از نگرش و سیاست‌گذاری را در سازمان‌های کشور می‌طلبد. ضعف در برنامه‌ریزی‌های بلند مدت، عدم تحقق برنامه‌های توسعه به‌صورت کامل، هماهنگ نبودن سیاست سازمان‌های تصمیم‌گیرنده و تأثیرگذار در توسعه صنعتی همگی شرایط جدیدی را فرا روی کشور قرار داده است.

در دنیای امروز که شاهد تغییرات و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف همچون محیط متلاطم، عدم اطمینان فراوان و رقابت شدید هستیم، سیستم‌های سازمانی در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه‌ریزی آینده‌نگر و محیط‌گرا بهره‌گیرند. به‌طوریکه ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی در یک افق زمانی بلند مدت تأثیر آن‌ها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آن‌ها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی در واقع همان برنامه‌ریزی استراتژیک است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلند مدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک اقدام به انتخاب یک استراتژی می‌کند که با تکیه بر نقاط قوت و ضعف، از فرصت‌های پیش آمده به نحو احسن استفاده نموده و از تهدیدها پرهیز کند به‌طوری‌که در نهایت باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود [۱]. برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین وظایف مدیران سازمان‌هاست که امروز با توجه به وسعت و سرعت تغییرات و تحولات اقتصادی و اجتماعی و افزایش شدت رقابت روز به روز بر اهمیت آن افزوده می‌شود و تمامی سازمان‌ها برای بقاء خود ناگزیرند دیر یا زود به این مهم بپردازند [۲].

توسعه در هر بعدی نیازمند برنامه‌ریزی است و در واقع برنامه‌ریزی نقش مهم و کلیدی در توسعه کشورها در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی ایفا می‌کند. گرچه توجه بر نقش برنامه‌ریزی در توسعه کشورهای توسعه یافته دارای سابقه نسبتاً طولانی است و این گونه کشورها به منظور دستیابی به یک توسعه پایدار همواره از برنامه‌ریزی علمی و دقیق بهره برده‌اند، اما در کشورهای در حال توسعه عموماً کمتر به این امر توجه کافی داشته‌اند. یک سازمان متعالی سازمانی است که بتواند انتظارات منطقی تمام ذینفعان خود را برآورده نماید. ذینفعان یک سازمان را مالکان، سهامداران،

در مطالعات خارجی انجام شده Lee و همکاران با استفاده از SWOT مدلی برای فورموله کردن استراتژی در یک سیستم آموزشی ارائه دادند. [۶] نورتون و کاپلان با ترکیب Action Plan و BSC و Strategy مدلی تلفیقی برای ایجاد ارتباط بین اقدامات عملیاتی و استراتژی‌ها، ارائه نمودند [۷]. در مطالعات داخلی، اکبریان و رحمانیاز روش همزمان مدیریت استراتژیک و مدل تعالی کیفیت اروپایی استفاده کرده‌اند و چندین مقاله در خصوص پیاده‌سازی مدل‌های مختلف در سازمان‌ها ارائه شده است. برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که طی آن مدیران ارشد اجرایی و عملیاتی، برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان را طراحی می‌کنند. مهمترین ویژگی این فرایند در ماهیت کار گروهی آن نهفته است. زیرا در قالب چنین فرایند و کارگروهی است که اعتقاد و باور به استراتژی سازمان شکل می‌گیرد و افراد درگیر در این فرایند، احساس تعلق و مالکیت نسبت به آن پیدا می‌کنند. بعلاوه چنین فرایندی باعث تسهیل مرحله استقرار استراتژی سازمان می‌گردد [۸]. از نتایج این تحقیقات استفاده گردید و برنامه استراتژیک منطقه پنج تدوین گردید. [۹-۱۴]

### ۳- معرفی منطقه پنج عملیات انتقال گاز

منطقه پنج عملیات انتقال گاز یکی از بزرگ‌ترین مناطق ده‌گانه شرکت انتقال گاز ایران است و به عنوان یکی از حلقه‌های کلیدی صنعت گاز در حوزه استحفاظی استان فارس و بخش‌هایی از استان‌های بوشهر، کهگیلویه و بویر احمد و یزد به‌شمار می‌رود. در این منطقه بالغ بر ۴۳۰۰ کیلومتر خطوط لوله شامل ۵۰٪ خطوط لوله سراسری ۵۶ اینچ و حدود ۱۵٪ از کل خطوط لوله شرکت انتقال گاز ایران وجود دارد و از این منظر دارای بالاترین اینچ-کیلومتر (۱۴۹۵۰۰) است. در این منطقه، پنج مرکز بهره‌برداری (شیراز، فراسبند، نورآباد، جهرم و آباده) و ۲۲۹ ایستگاه شیر بین راهی و ۱۳۲ ایستگاه حفاظت کاتدی در حال فعالیت است. همچنین این منطقه با برخورداری از تعداد ۱۲ تأسیسات تقویت فشار گاز در محدوده جغرافیایی از خنج تا آباده با تعداد ۴۹ توربو کمپرسور، ۲۲٪ تعداد کل توربوکمپرسورها و ۳۳٪ کل توان توربین‌های شرکت انتقال گاز را دارا است و تا پایان سال آینده با توسعه تأسیسات تقویت فشار، تعداد توربوکمپرسورها به ۶۹ واحد افزایش خواهد یافت. این منطقه با داشتن حدود ۱۵۰۰ پرسنل رسمی و غیر رسمی، سالانه بیش از ۱۲۰ میلیارد مترمکعب گاز را انتقال می‌دهد.

### ۴- اجزای برنامه استراتژیک

برنامه استراتژیک از هفت عنصر تشکیل می‌شود:

#### ۴-۱. مأموریت سازمان:

تعریف مأموریت سازمان نقطه شروع فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک به‌شمار می‌آید. مأموریت سازمان در واقع شالوده‌ای است که دیگر عناصر برنامه استراتژیک روی آن ساخته می‌شوند و عبارتی است که به مفهوم سازمان هویت می‌بخشد و نقطه کانونی در تشخیص هویت و فلسفه وجودی سازمان محسوب می‌شود. هر یک از شش عنصر دیگر از برنامه استراتژیک می‌بایست به‌طور مستقیم از مأموریت سازمان حمایت و پشتیبانی نمایند.

#### ۴-۲. تحلیل‌های استراتژیک:

تحلیل‌های استراتژیک در حقیقت بانک اطلاعاتی برنامه استراتژیک را تشکیل می‌دهد. این تحلیل‌ها شامل تجزیه و تحلیل آن دسته از عوامل درونی و برون سازمانی است که تاثیر بسزایی روی آینده سازمان دارند. این تحلیل‌ها در نهایت باعث اولویت‌بندی موضوعاتی می‌گردد که برنامه می‌بایست به نوعی راه‌حلی برای آن بیابد. مرحله تجزیه و تحلیل‌های استراتژیک یکی از زمان‌برترین مراحل فرایند برنامه استراتژیک به‌شمار می‌آید، زیرا برنامه استراتژیک به‌طور طبیعی برنامه‌ای مفهومی است که برای پشتیبانی از نقاط کلیدی برنامه به یک بانک اطلاعاتی دقیق نیاز دارد.

#### ۴-۳. استراتژی:

عناصر تشکیل دهنده یک استراتژی، جهت‌گیری کلان سازمان را مشخص می‌کند. فعالیت تعیین و توسعه استراتژی، یکی از ابعاد بسیار مهم و کلیدی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک محسوب می‌شود.

#### ۴-۴. اهداف بلندمدت:

اهداف بلند مدت، مشخص‌کننده نتایج استراتژیکی است که مأموریت و استراتژی سازمان باید به آن‌ها دست یابد. این نتایج استراتژیک در مفهوم گسترده و عام خود، منعکس‌کننده آرزوها و انتظاراتی است که سازمان قصد دارد در حوزه‌هایی نظیر سودآوری، رشد، گسترش ابعاد و نوع فعالیت، محصولات جدید و بازارهای جدید به آن‌ها دست یابد

#### ۴-۵. برنامه‌های تلفیقی:

برنامه‌های تلفیقی بیانگر عملیات عمده «میان‌فعالیتی» است که برای تحقق استراتژی و دستیابی به اهداف بلند مدت مورد نیاز هستند. برنامه‌های تلفیقی در واقع نقطه‌ای است که ادغام و تلفیق ضروری بین نیازهای واحدهای مختلف





عملیاتی سازمان صورت می‌گیرد و منظور از آن حصول اطمینان نسبت به تفسیر و تبدیل اهداف بلند مدت به نتایج دقیق و مشخص است. در واقع این نقطه‌ای از برنامه‌ریزی استراتژیک است که در آن مسؤلیت تک تک کارکنان سازمان در قبال تحقق نتایج، پیش‌بینی شده و مشخص و تعیین می‌گردد.

#### ۴-۶. برآوردهای مالی:

برآوردهای مالی، برنامه و نتایج آن را به اعداد و ارقام پولی تبدیل می‌کند و معیارهایی را نیز برای سنجش نحوه اجرا و عملکرد برنامه فراهم می‌کند. هدف این بخش از فرایند برنامه‌ریزی، خلاصه‌سازی ابعاد مالی برنامه در یک قسمت مستقل است. ابعاد مالی برنامه می‌بایست دقیقاً هم توسط کسانی که مسؤلیت تصویب آن‌را به عهده دارند و هم توسط کسانی که مسؤلیت اجرا و پیاده‌سازی آن را به عهده دارند، درک و تفهیم شود. در خلال طراحی و توسعه تفصیلی برنامه، اعداد و ارقام برآوردهای مالی باید بر اساس اطلاعات تفصیلی‌تری که در این مرحله فراهم می‌آیند، به واقعیت نزدیک‌تر شوند. برخلاف دیگر اجزای برنامه استراتژیک، بخش برآوردهای مالی وظیفه ترجمه اطلاعات اخذ شده از مراحل تحلیل استراتژیک، اهداف بلند مدت و برنامه‌های تلفیقی را به عهده دارد.

#### ۴-۷. خلاصه اجرایی:

این گزارش به‌طور مختصر برنامه را از دیدگاه مدیریت عالی اجرایی نشان می‌دهد. این گزارش منعکس‌کننده موضوعات، منطق آزمایی و قرارداد برنامه درکانون توجه و تمرکز است. این گزارش به مدیریت عالی سازمان امکان می‌دهد تا دیدگاه‌های خود را نسبت به آینده سازمان به‌طور مختصر و مفید به دیگران منتقل کند.

#### ۵- فرایند مدیریت استراتژیک

فرایند مدیریت استراتژیک به‌صورت کلی به‌شرح زیر است:

تحلیل، شناخت و هدف‌گذاری (Goal Setting)

تدوین استراتژی (Strategy Formulation)

اجرای استراتژی (Strategy Implementation)

ارزشیابی و کنترل (Evaluation & Control)

#### ۶- چشم‌انداز و مأموریت منطقه پنج عملیات انتقال گاز

مأموریت و چشم‌انداز منطقه ۵ عملیات انتقال گاز متناسب با

سیاست‌های توسعه و سند چشم‌انداز صنعت نفت و گاز ایران در افق ۱۴۰۴ و طرح جامع صنعت گاز تعیین می‌شود. در این سند بایستی ایران به جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری منطقه آسیای جنوب غرب با تأکید بر جنبش نرم‌افزاری، تولید علم و رشد پرشتاب و مستمر برسد و منطقه ۵ عملیات انتقال گاز نیز همگام با سیاست‌های کلان حرکت می‌کند و نقش مهم خود را در توسعه کشور ایفا خواهد کرد. این منطقه با برخورداری از منابع انسانی توانمند و فن‌آوری‌های نوین، برای دستیابی به جایگاه برتر در خاورمیانه منطبق با استانداردهای بین‌المللی تلاش می‌کند. مأموریت منطقه ۵ عملیات انتقال گاز ایران، انتقال پایدار، ایمن، پاک و بهره‌ور گاز است.

#### ۷- ارزش‌های محوری منطقه پنج عملیات انتقال گاز

ارزش‌های محوری در سازمان‌ها، خط قرمزی است که باید آنها و نپایدها را تعیین می‌کند. اصول ارزشی منطقه ۵، سهم بودن در بهره‌وری ملی و اجتماعی، خدمت‌رسانی به کلیه آمار جامعه، خدمات با کیفیت، پایبندی به قانون، رعایت اصول حرفه‌ای و اخلاقیات، حفظ کرامت انسان‌ها، شفافیت در عملکرد، انعطاف در ارتباطات فراسازمانی، دانش محوری، تعهد به رعایت مسائل زیست محیطی، فرصت‌سازی و اعتماد به شرکت‌های داخلی، ارج نهادن به تلاش جمعی و فردی کارکنان و تعهد به رعایت استانداردهای فنی تعیین شده است. در چارچوب تدوین استراتژی منطقه ۵، پس از تعریف چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های محوری با مشارکت افراد خبره و مجرب ۱۳ واحد عملیاتی و ستادی، نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی مشخص گردید و در نهایت به کمک تحلیل SWOT، و روش وزن‌دهی SWARA نقشه استراتژی منطقه ترسیم گردید و نهایتاً پروژه‌ها و اقدامات در هر یک از بخش‌ها تعریف و منابع مورد نیاز تخصیص داده شد. در صورت اجرای درست آن‌ها اهداف اصلی منطقه محقق خواهد شد.

#### ۸- ماتریس SWOT

ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT، ابزاری برای تحلیل نقاط قوت و ضعف عوامل داخل شرکت و فرصت‌ها و تهدیدات محیط خارجی و نهایتاً تعیین استراتژی سازمانی است. نقاط قوت و ضعف، بر اساس شناخت و ارزیابی عوامل داخل سازمانی مشخص می‌شوند. نقاط قوت و ضعف، ویژگی برخی

از عوامل کنترل سازمان هستند که سازمان می‌تواند آن‌ها را با برنامه‌ریزی مدیریت نماید. نقاط قوت، ویژگی‌های عواملی هستند که سازمان در آن‌ها توانمند است و به مزایای رقابتی کمک می‌نمایند و به‌طور موثری به موفقیت سازمان منجر می‌شوند. نقاط ضعف مواردی هستند که سازمان را از آنچه که نیاز به انجام آن است، باز می‌دارد و منجر به شکست سازمان می‌گردند. سازمان‌ها ناگزیرند به‌طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی و روندها نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت، به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز، خود را با شرایط در حال تغییر محیطی وفق دهند. فرصت‌ها و تهدیدات به میزان زیادی خارج از کنترل سازمان هستند. سازمان‌ها با بهره‌جستن از فرصت‌های خارجی و حذف یا کاهش اثرات منفی تهدیدات محیطی و نیز با تأکید بر نقاط قوت و مدیریت نقاط ضعف، استراتژی‌های خود را جهت دستیابی به اهداف کلان تعیین می‌کنند. در بررسی‌های به‌عمل آمده، موارد زیادی از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در منطقه ۵ عملیات انتقال گاز ایران شناسایی شد که در زیر به برخی موارد اشاره می‌کنیم.

#### ۸-۱. نقاط قوت (S)

- ۱- وجود نیروهای متخصص و با تجربه در کلیه واحدها
- ۲- برخورداری از نیروهای جوان و تحصیل کرده دانشگاهی در کلیه واحدها
- ۳- برخورداری از امکانات و بودجه دولتی (بودجه سرمایه ای و جاری)
- ۴- برخورداری از امکانات و زیرساخت‌های ارتباطات و فناوری اطلاعات
- ۵- وجود نگرش روشنفکرانه و مثبت مدیریت به مشارکت، نوآوری و تفویض اختیار
- ۶- برخورداری از امکانات و تجهیزات اداری، رفاهی، ورزشی و آموزشی در منطقه
- ۷- توانایی طراحی، اجرا و توسعه در حوزه‌های مختلف توسط توان داخلی منطقه
- ۸- وجود برنامه‌های پیشگیرانه نگهداری و تعمیرات در کلیه واحدها
- ۹- وجود برنامه‌های روتین جهت حفظ زیر ساخت‌های موجود در کلیه واحدها
- ۱۰- برخورداری از سیستم‌های مدیریتی نوین استقرار یافته
- ۱۱- وجود فرایندهای هدفگذاری سالانه و مدیریت بودجه
- ۱۲- برخورداری نسبی هر واحد از بانک اطلاعاتی مدون در

حوزه مربوطه

۱۳- توجه ویژه به مسایل بهداشت، ایمنی و محیط زیست

#### ۸-۲. نقاط ضعف (W)

- ۱- پراکندگی محدوده کاری
- ۲- بالا بودن پتانسیل خطر در واحدهای عملیاتی
- ۳- فرسوده شدن دستگاه‌ها، تجهیزات و ماشین آلات
- ۴- وابستگی به خارج جهت تهیه برخی قطعات و لوازم یدکی
- ۵- وجود استرس و نگرانی در کارکنان به دلیل حساسیت کارشان
- ۶- ضعف در تناسب پست‌های سازمان و متصدیان آن‌ها
- ۷- وجود نگرش جزیره‌ای و سنتی در اکثر واحدها به جای نگرش فرایندی و در نتیجه عدم تعامل مناسب بین واحدها
- ۸- وجود تصمیم‌گیری‌های مقطعی به جای تصمیم‌گیری‌های سیستماتیک و عدم حل مشکلات به‌صورت ریشه‌ای
- ۹- چابک نبودن و مشکلات فراوان در فرایندهای کاری تعریف شده (در کل منطقه)
- ۱۰- ضعف در مدیریت زمان، هزینه، منابع و کیفیت کار
- ۱۱- ضعف در نحوه ارتباط با عوامل خارج از سازمان از جمله پیمانکاران
- ۱۲- ضعف در مکانیزم پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه
- ۱۳- وجود عارضه تاخیر پروژه‌ها به دلایل متفاوت و مشکلات فرایند برون‌سپاری
- ۱۴- نقص مستندات در اغلب واحدها
- ۱۵- ضعف در مدیریت دانش

#### ۸-۳. فرصت‌ها (O)

۱. فرصت استفاده از خدمات پیمانکاری در کلیه حوزه‌ها
۲. حمایت‌های مالی ستاد در گسترش حوزه فعالیت
۳. امکان استفاده از تکنولوژی‌های نوین و پیشرفته
۴. فرصت استفاده از امکانات، ارتباطات و فناوری اطلاعات در کلیه حوزه‌ها
۵. امکان استفاده از برند شرکت انتقال گاز ایران به عنوان یک شرکت معتبر در ایران و دنیا
۶. فرصت تعامل و ارتباط فراسازمانی اثربخش در سطح استان و سایر زیرمجموعه‌های وزارت نفت در زمان بحران و غیر بحران



**۸-۴. تهدیدها (T)**

۱. خسارت ناشی از بلایای طبیعی (سیل، زلزله و...)
۲. فقدان ساختار سازمانی مناسب با توجه به گسترش حوزه فعالیت‌های منطقه در سالیان اخیر (تهدید کاهش انگیزه پرسنل)
۳. وجود برخی تحریم‌ها و عدم امکان خرید قطعات و تجهیزات
۴. خطر آسیب دیدن تجهیزات به لحاظ فرسودگی و یا عدم کیفیت مناسب
۵. احتمال آسیب از طرف نیروهای خرابکار به تجهیزات
۶. محدودیت‌های حاصل از توزیع امکانات و محدودیت‌های ناشی از قرار داشتن در مسیر استراتژیک و گلوگاه انتقال گاز
۷. افزایش سختگیری مقررات و الزامات محدود کننده
۸. محدودیت اختیارات منطقه
۹. عدم آگاهی عمومی جامعه از فعالیت‌های منطقه
۱۰. نقص در پروژه‌های تحویل داده شده توسط واحدهای مهندسی و توسعه

**۹- وزن‌دهی**

پس از شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها نسبت به وزن‌دهی معیارها اقدام گردید. تکنیک استفاده شده جهت محاسبه وزن معیارها SWARA است. روش تحلیل نسبت ارزیابی وزن‌دهی تدریجی، یکی از روش‌های جدید مدل‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه است که در سال ۲۰۱۰ برای توسعه روش تحلیل اختلاف معقول به کار گرفته شد. در روش SWARA هر یک از کارشناسان قبل از هر چیزی، معیارها را اولویت‌بندی و رتبه‌بندی می‌کنند. مهم‌ترین معیار، رتبه یک گرفته و به کم اهمیت‌ترین آن‌ها رتبه آخر تعلق می‌گیرد. در این روش متخصص، نقش مهمی را در ارزیابی وزن‌های محاسبه شده دارد. همچنین هر متخصص، اهمیت هر معیار را با توجه به دانش ضمنی، اطلاعات و تجربیات خود مشخص می‌کند. آنگاه با توجه به ارزش متوسط رتبه‌ها گروهی از کارشناسان، وزن هر معیار را تعیین می‌کنند. وزن هر معیار نشان دهنده اهمیت هر معیار است [۱۵-۱۶].

فرایند وزن‌دهی به معیارها در روش SWARA در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.

به منظور تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی، باید نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، در ابعاد افقی و عمودی ماتریس قرار داده شود تا جایگاه منطقه

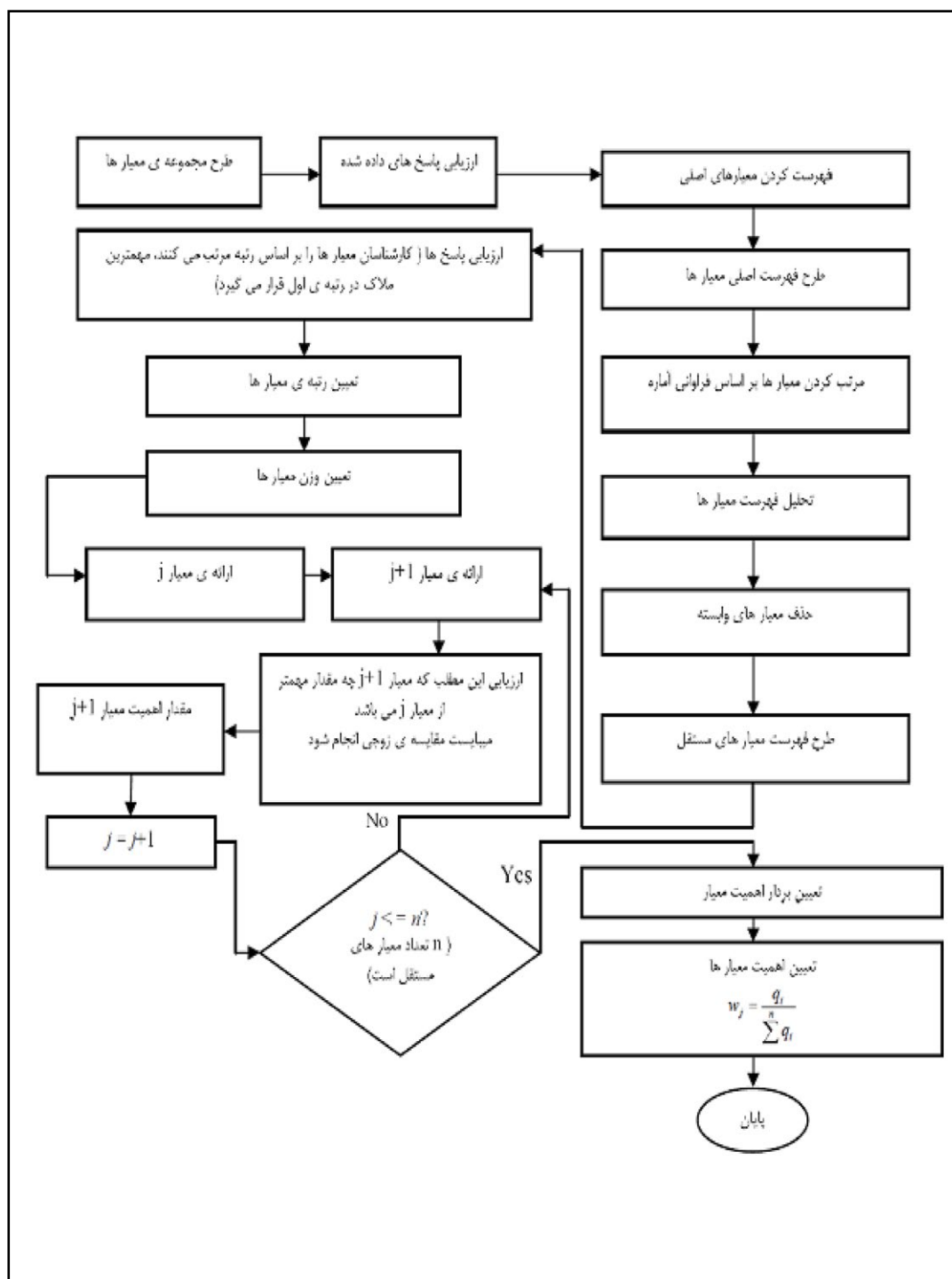
مشخص گردد و بتوان استراتژی مناسب را تعیین نمود. از طریق ماتریس داخلی و خارجی ۴ خانه‌ای، ۴ نوع کلی از استراتژی تهاجمی، محافظه‌کار، رقابتی و تدافعی قابل پیش‌بینی است. با انجام محاسبات ماتریس ارزیابی موقعیت استراتژیک، ملاحظه می‌گردد که موقعیت مناسب، مربوط به استراتژی‌های تهاجمی است. فرایند وزن‌دهی به معیارها با روش SWARA در شکل ۱ نشان داده شده است.

**۱۰- تدوین استراتژی**

با توجه به ارزیابی انجام شده، تدوین استراتژی منطقه در دو بخش اصلی عملیات و منابع انسانی تعریف گردید. رویکرد عملیاتی به منظور رفع مشکلات فنی، اجرایی، عملیاتی و زیرساختی موجود و رویکرد منابع انسانی جهت رفع مشکلات پرسنلی و ایجاد انگیزه و افزایش بهره‌وری تدوین گردید.

استراتژی منطقه با رویکرد عملیاتی به صورت زیر است:

- ۱- مدیریت ریسک، بحران و پدافند غیر عامل (ST)
- ۲- مدیریت دارایی‌های فیزیکی (SO)
- ۳- مدیریت خوردگی (SO)
- ۴- ارتقای توانمندی مهندسی و مدیریت پروژه‌ها (WT)
- ۵- مهندسی مجدد فرایندها و ایجاد نگرش فرایندی (کلید فرایندهای منطقه) (WT)
- ۶- مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه (SO)
- ۷- توسعه زیرساخت‌های ارتباطات و فناوری اطلاعات (ST)
- ۸- بهبود تحویل و تحول پروژه‌ها (WT)
- ۹- ارتقاء در اجرای طرح‌های نوسازی و بهسازی (WT)
- ۱۰- مدیریت کربن در جهت کاهش مصرف و اتلاف گاز (SO)
- ۱۱- مدیریت بهینه فشار و جریان گاز و آرایش توربوکمپرسورها (SO)
- ۱۲- تدوین شاخص‌های کلیدی عملکرد KPI در کلیه واحدها و ایجاد داشبورد مدیریتی (WT)
- ۱۳- مدیریت کنترل حریم (WT)
- ۱۴- حضور پررنگ و فعال در رسانه‌های محلی و سراسری (SO)
- ۱۵- شفافیت مالی و مدیریت هزینه‌ها (WT)
- ۱۶- مدیریت خرید و کنترل کالا (WT)
- ۱۷- تعالی نظام‌های مدیریت (ST)



شکل ۱- فرایند وزن دهی به معیارها با روش SWARA



ردیف	عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)	ضریب اهمیت Importance	رتبه Ranking	امتیاز Score
۱	وجود نیروهای متخصص و با تجربه در کلیه واحدها	۰/۰۵۶۲۱	۴	۰/۲۲۴۸۵۴
۲	برخورداری از نیروهای جوان و تحصیل کرده دانشگاهی در کلیه واحدها	۰/۰۵۳۴۲	۴	۰/۲۱۳۶۹۱
۳	برخورداری از امکانات و بودجه دولتی (بودجه سرمایه‌ای و جاری)	۰/۰۵۱۱۳	۲	۰/۱۰۲۲۶۶
۴	برخورداری از امکانات و زیر ساخت‌های ارتباطات و فناوری اطلاعات	۰/۰۴۹۶۵	۲	۰/۰۹۹۳۰۲
۵	وجود نگرش روشنفکرانه و مثبت مدیریت به مشارکت، نوآوری و تفویض اختیار	۰/۰۴۷۸۶	۳	۰/۱۴۳۵۹۵
۶	برخورداری از امکانات و تجهیزات اداری، رفاهی، ورزشی و آموزشی در منطقه	۰/۰۴۶۱۴	۲	۰/۰۹۲۲۸۷
۷	توانایی طراحی، اجرا و توسعه در حوزه‌های مختلف توسط توان داخلی منطقه	۰/۰۴۴۸۰	۱	۰/۰۴۴۸۰۶
۸	وجود برنامه‌های پیشگیرانه نگهداری و تعمیرات در کلیه واحدها	۰/۰۴۱۹۸	۳	۰/۱۲۵۹۵۸
۹	وجود برنامه‌های مشخص جهت حفظ زیرساخت‌های موجود در کلیه واحدها	۰/۰۳۹۶۲	۳	۰/۱۱۸۸۶۱
۱۰	برخورداری از سیستم‌های مدیریتی نوین استقرار یافته	۰/۰۳۹۰۳	۲	۰/۰۷۸۰۷۶
۱۱	وجود فرایندهای هدف‌گذاری سالانه و مدیریت بودجه	۰/۰۳۸۷۴	۲	۰/۰۷۷۴۹۷
۱۲	برخورداری نسبی هر واحد از بانک اطلاعاتی مدون در حوزه مربوطه	۰/۰۳۸۱۷	۱	۰/۰۳۸۱۷۹
۱۳	توجه ویژه به مسایل بهداشت، ایمنی و محیط زیست	۰/۰۳۶۵۴	۳	۰/۱۰۹۶۲۸
۱۴	پراکندگی محدوده کاری	۰/۰۳۴۸۳	۴	۰/۱۳۹۳۴
۱۵	بالا بودن پتانسیل خطر در واحدهای عملیاتی	۰/۰۳۳۲۰	۴	۰/۱۳۲۸۲۹
۱۶	فروسله شدن دستگاه‌ها، تجهیزات و ماشین‌آلات	۰/۰۳۱۶۵	۴	۰/۱۲۶۶۲۲
۱۷	وابستگی به خارج جهت تهیه برخی قطعات و لوازم یدکی	۰/۰۳۱۳۹	۱	۰/۰۳۱۳۹۹
۱۸	وجود استرس و نگرانی در کارکنان به دلیل حساسیت کارشان	۰/۰۳۰۸۹	۱	۰/۰۳۰۸۹۴
۱۹	ضعف در تناسب پست‌های سازمان و متصدیان آنها	۰/۰۲۹۴۵	۲	۰/۰۵۸۹۰۱
۲۰	وجود نگرش جزیره‌ای و سنتی در اکثر واحدها به جای نگرش فرایندی و در نتیجه عدم تعامل مناسب بین واحدها	۰/۰۲۸۰۷	۲	۰/۰۵۶۱۴۹
۲۱	وجود تصمیم‌گیری‌های مقطعی به جای تصمیم‌گیری‌های سیستماتیک و عدم حل مشکلات به صورت ریشه‌ای	۰/۰۲۶۷۶	۳	۰/۰۸۰۲۸۷
۲۲	چابک نبودن و مشکلات فراوان در فرایندهای کاری تعریف شده (در کل منطقه)	۰/۰۲۶۱۲	۳	۰/۰۷۸۳۶۶
۲۳	ضعف در مدیریت زمان، هزینه، منابع و کیفیت کار	۰/۰۲۵۴۹	۳	۰/۰۷۶۴۹۲
۲۴	ضعف در نحوه ارتباط با عوامل خارج از سازمان از جمله پیمانکاران	۰/۰۲۴۸۸	۲	۰/۰۴۹۷۷۴
۲۵	ضعف در مکانیزم پاداش و ایجاد انگیزه	۰/۰۲۴۲۹	۱	۰/۰۲۴۲۹۲
۲۶	وجود عارضه تأخیر در اجرای پروژه‌ها به دلایل متفاوت و مشکلات فرایند برون‌سپاری	۰/۰۲۳۷۱	۲	۰/۰۴۷۴۲۱
۲۷	نقص مستندات در اغلب واحدها	۰/۰۲۳۴۸	۱	۰/۰۲۳۴۸۱
۲۸	ضعف در مدیریت دانش	۰/۰۲۲۳۸	۲	۰/۰۴۷۷۶۷

جدول ۱- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE



در این پژوهش بیش از صد نفر از کارشناسان، معیارها را رتبه‌بندی کردند. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE با استفاده از تکنیک وزن‌دهی SWARA در جدول شماره ۱ آورده شده است.

ردیف	عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)	ضریب اهمیت Importance	رتبه Ranking	امتیاز Score
۱	فرصت استفاده از خدمات پیمانکاری در کلیه حوزه‌ها	۰/۰۹۷۷۶	۴	۰/۳۹۱۰۵۹
۲	حمایت‌های مالی ستاد در گسترش حوزه فعالیت	۰/۰۸۵۷۱	۳	۰/۲۵۷۱۳۴
۳	امکان استفاده از تکنولوژی‌های نوین و پیشرفته	۰/۰۸۰۶۶	۳	۰/۲۴۲۰۰۹
۴	فرصت استفاده از امکانات ارتباطات و فناوری اطلاعات در کلیه حوزه‌ها	۰/۰۷۴۸۲	۲	۰/۱۴۹۶۴۸
۵	امکان استفاده از برند شرکت انتقال گاز ایران به عنوان یک شرکت معتبر در ایران و دنیا	۰/۰۷۲۵۵	۱	۰/۰۷۲۵۵۷
۶	فرصت تعامل و ارتباط فراسازمانی اثربخش در سطح استان و سایر زیرمجموعه‌های وزارت نفت در زمان بحران و غیر بحران	۰/۰۶۹۳۰	۳	۰/۲۰۷۹۲۳
۷	خسارات ناشی از بلایای طبیعی (سیل، زلزله و...)	۰/۰۶۳۵۴	۴	۰/۲۵۴۱۶۵
۸	فقدان ساختار سازمانی مناسب با توجه به گسترش حوزه فعالیت‌های منطقه در سالیان اخیر (تهدید کاهش انگیزه پرسنل)	۰/۰۵۸۲۵	۳	۰/۱۷۴۷۶۴
۹	وجود برخی تحریم‌ها و عدم امکان خرید قطعات و تجهیزات	۰/۰۵۷۲۱	۱	۰/۰۵۷۲۱۶
۱۰	خطر آسیب دیدن تجهیزات به لحاظ فرسودگی و یا عدم کیفیت مناسب	۰/۰۵۲۴۵	۴	۰/۲۰۹۸۲۳
۱۱	احتمال آسیب از طرف نیروهای خرابکار به تجهیزات	۰/۰۵۱۲۹	۲	۰/۱۰۲۵۸۴
۱۲	محدودیت‌های حاصل از توزیع امکانات و محدودیت‌های ناشی از قرار داشتن در مسیر استراتژیک و گلوگاه انتقال گاز	۰/۰۴۹۷۸	۲	۰/۰۹۹۵۷۲
۱۳	افزایش سختگیری روزافزون مقررات زیست محیطی	۰/۰۴۹۱۴	۱	۰/۰۴۹۱۴۹
۱۴	محدودیت اختیارات منطقه	۰/۰۴۸۰۵	۲	۰/۰۹۶۱۱۷
۱۵	عدم آگاهی عمومی جامعه از فعالیت‌های منطقه	۰/۰۴۶۶۴	۱	۰/۰۴۶۶۴۷
۱۶	نقص در پروژه‌های تحویل داده شده توسط بخش‌های مهندسی و توسعه	۰/۰۴۲۷۶	۳	۰/۱۲۸۲۹۸

جدول ۲- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE با استفاده از تکنیک وزن‌دهی SWARA در جدول شماره ۲ آورده شده است.





استراتژی منطقه با رویکرد منابع انسانی - عملیاتی به صورت زیر است:

- ۱- برون سپاری فعالیت‌های حجمی و وقتگیر به منظور استفاده از پتانسیل پرسنل در سطوح بالاتر (SO)
- ۲- استفاده از توان پرسنل در جهت خودکفایی (SO)
- ۳- مکانیزه شدن کلیه فرایندهای واحدها (WT)
- ۴- ایجاد تفکر سیستمی در حل مشکلات به‌طور ریشه‌ای و جلوگیری از تصمیمات مقطعی (WT)
- ۵- مدیریت تعاملات برون سازمانی (SO)
- ۶- تعریف اهداف کوتاه‌مدت، میان مدت و بلند مدت توسط واحدها با محوریت کمیته اهداف (WT)
- ۷- برنامه‌ریزی جهت استفاده از سیستم‌های مکانیزه جهت کاهش تردد همکاران در مسیر به دلیل پراکندگی محدوده کاری (ST)
- ۸- مدیریت منابع انسانی از لحاظ تناسب پست‌های سازمانی با متصدیان آن‌ها و رفع مشکل پرسنل (WT)
- ۹- تدوین روشی جهت تخصیص پاداش و شایستگی‌ها بر اساس معیارهای شایسته‌سالاری (WT)

- ۱۰- تدوین روش مناسبی جهت جانشین پروری (WT)
- ۱۱- شناسایی استعدادها و تعیین مسیر شغلی پرسنل (WT)
- ۱۲- پایش میزان اثربخشی خدمات رفاهی بر عملکرد پرسنل (WT)
- ۱۳- مدیریت آموزش به عنوان اصلی‌ترین ابزار تعالی کارکنان (WO)
- ۱۴- مدیریت پژوهش و ایجاد فرهنگ دانش محوری در منطقه (WT)
- ۱۵- ارتقاء فرهنگ سازمانی (WT)
- ۱۶- مدیریت دانش (SO)
- ۱۷- مدیریت فضای اداری متناسب با نوع فعالیت و پست سازمانی (WT)
- ۱۸- تدوین روش سیستماتیک جهت ارزیابی تسهیلات رفاهی به پرسنل (SO)
- ۱۹- تدوین سیستم پاداش معنوی - مالی با استفاده از امکانات شرکت به افرادی که فعالیت‌های شاخص دارند (SO)

استراتژی منطقه با رویکرد منابع انسانی به صورت زیر است:

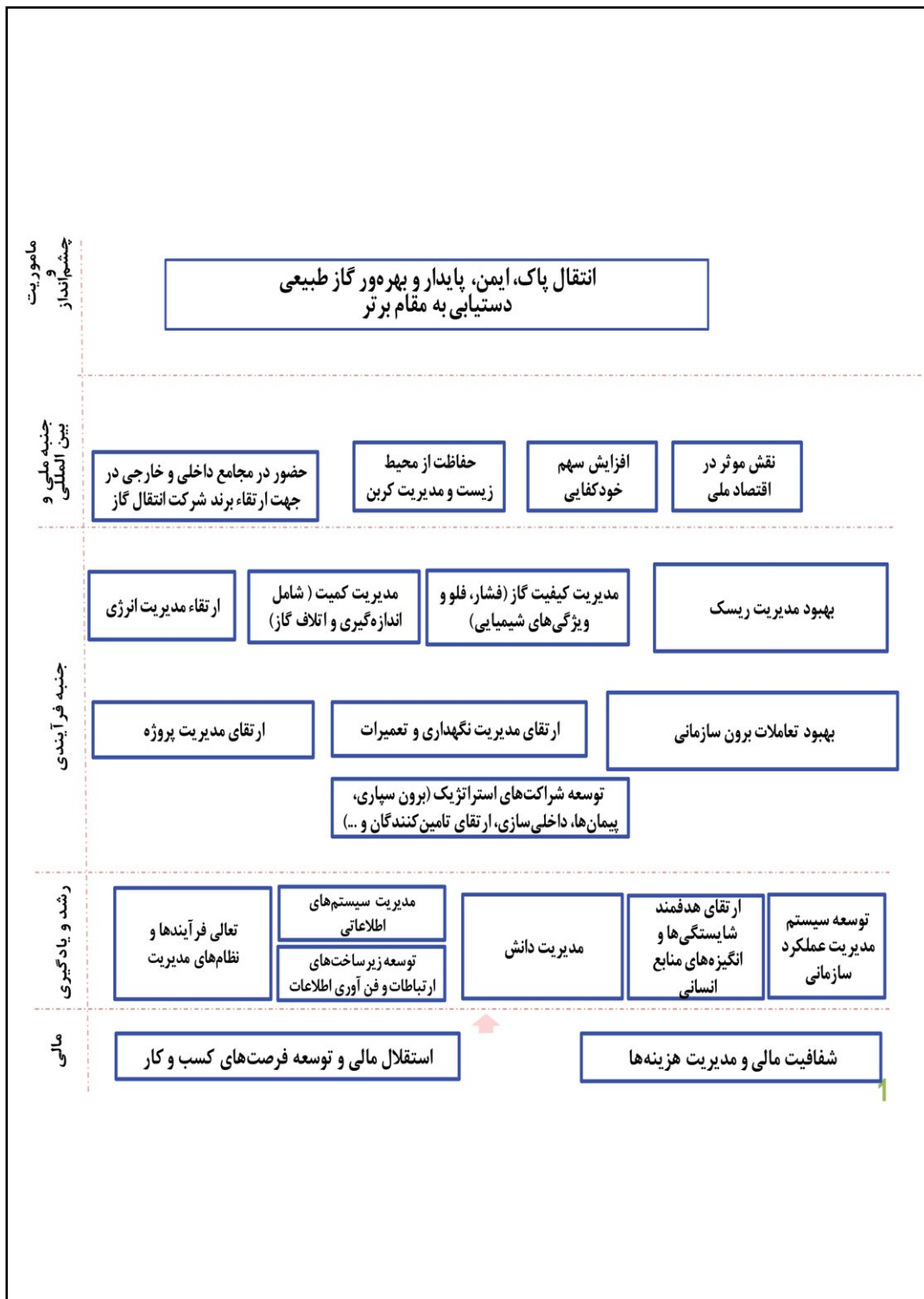
- ۱- مدیریت منابع انسانی از لحاظ تناسب پست‌های سازمانی با متصدیان آن‌ها و رفع مشکل پرسنل (WT)
- ۲- تدوین روشی جهت تخصیص پاداش و شایستگی‌ها بر

اساس معیارهای شایسته‌سالاری (WT)

- ۳- تدوین روش مناسبی جهت جانشین پروری (WT)
- ۴- شناسایی استعدادها و تعیین مسیر شغلی پرسنل (WT)
- ۵- پایش میزان اثربخشی خدمات رفاهی بر عملکرد پرسنل (WT)
- ۶- مدیریت آموزش به عنوان اصلی‌ترین ابزار تعالی کارکنان (WO)
- ۷- مدیریت پژوهش و ایجاد فرهنگ دانش محوری در منطقه (WT)
- ۸- ارتقاء فرهنگ سازمانی (WT)
- ۹- مدیریت دانش (SO)
- ۱۰- مدیریت فضای اداری متناسب با نوع فعالیت و پست سازمانی (WT)
- ۱۱- تدوین روش سیستماتیک جهت ارزیابی تسهیلات رفاهی به پرسنل (SO)
- ۱۲- تدوین سیستم پاداش معنوی - مالی با استفاده از امکانات شرکت به افرادی که فعالیت‌های شاخص دارند (SO)
- نقشه استراتژیک منطقه ۵ عملیات انتقال گاز در شکل شماره ۲ آورده شده است.

#### ۱۱- نتیجه‌گیری

در منطقه ۵ عملیات انتقال گاز ایران، با استفاده تکنیک SWOT، وضعیت موجود با روش وزن‌دهی SWARA، شناسایی و نتایج ارزیابی‌ها، امتیاز عوامل داخلی را ۲/۴۷ و عوامل خارجی را ۲/۵۳ نشان داد. هدف نهایی رسیدن عوامل داخلی به نقطه قوت با امتیاز ۳ و عوامل خارجی در حد واکنش قوی با امتیاز ۳ و اتخاذ سیاست تهاجمی تعیین گردید. با توجه به شناخت وضعیت موجود، برنامه استراتژیک با تمرکز بر مدیریت دارایی‌های فیزیکی و مدیریت کربن تدوین گردید و با تعریف فرایندهایی در سازمان، اجرای برنامه استراتژیک تدوین شده به‌صورت دینامیک در حال انجام است و در جهت تعالی سازمان و افزایش انگیزش منابع انسانی تلاش می‌کند و از نشر گاز گلخانه‌ای متان به محیط زیست جلوگیری نموده و تاکنون نتایج مناسبی حاصل شده است.



شکل ۲- نقشه استراتژیک منطقه ۵ عملیات انتقال گاز

card with SWOT Analysis, and implementing "Sun TZU'S the Art of Business Management Strategies" on QFD Methodology. *Managerial Auditing Journal* 15/1/2000, 68-76.

[12] Kaplan, R.S., Norton, D.P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press, Boston, 2004.

[13] Ko A.S.O., Lee S.F., "Implementing the Strategic Formulation Framework for the Banking Industry of Hong Kong", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 15, No.9, 2000, pp. 469-477.

[14] Ip, Y.K., Koo, L.C., *BSQ Strategic Formulation Framework A Hybrid of Balanced Scorecard, SWOT Analysis and quality function deployment*. *Managerial Auditing Journal* 19(4), 2004, pp. 533-543

[15] Alimardani, M., Hashemkhani Zolfani, S., Aghdaie, M H., Tamosaitiene, J., (2013) A Novel Hybrid SWARA and VIKOR Methodology for Supplier Selection in an Agile Environment, ISSN 2029-4913 print/ISSN 2029-4921, Volume 19(3), 533-548

[16] Aghdaie, M H., Hashemkhani Zolfani, S., Kazimieras Zavadskas, E., (2014) Synergies of Data Mining and Multiple Attribute Decision Making, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 767-776.

[۱] برایسون، جان. ام، ۱۳۸۵، برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی. ترجمه عباس منوریان، مرکز آموزش مدیریت دولتی

[۲] میرزایی چابکی، محسن، برنامه‌ریزی استراتژیک برای شرکت چوکا و اولویت‌بندی استراتژی‌ها با استفاده از تکنیک تاپسیس فازی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز.

[۳] امیرکبیری، علیرضا، مدیریت استراتژیک، چاپ چهارم، تهران، نشر نگاه دانش، ۱۳۸۹.

[۴] غفاریان، وفا، کیانی، غلامرضا، پنج فرمان برای تفکر استراتژیک، چاپ سوم، ۱۳۸۷.

[۵] هکس، آرنولد، مجلوف، نیکلاس. مدیریت استراتژیک، مفهوم و فرایند (رویکرد عملی). ترجمه معمارزاده تهران، غلامرضا پور صادق، ناصر صیاد، سعید، چاپ اول، تهران نشر اندیشه گوهر باران، ۱۳۸۷.

[۶] مجتبی اکبریان، متدلوژی برای به‌کارگیری هم‌زمان کارت امتیازی متوازن و مدل تعالی کیفیت اروپایی به وسیله ابزارهای QFD, SWOT, MADM، دومین کنفرانس ملی مدیریت استراتژیک، ۱۳۸۵.

[۷] بهروز ارباب شیرانی، کاربرد تلفیقی کارت امتیازی متوازن و سنجه هدف‌گرا در طراحی و اجرای یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع.

[۸] پاتریک، ج، بیلو، جورج، ال، مورسی و بتی، ال، آکامپ، راهنمای اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک، ترجمه منصور شریفی کلویی، تهران: نشر آروین، ۱۳۷۶، ص ۱۵ تا ۱۷.

[9] Chen. Chih-Hsin, Chou. Shuo-Yan, A BSC Framework for Air Cargo Terminal Design: Procedure and Case Study, *Journal of Industrial Technology*, Volume 22, January 2006 through March 2006.

[10] chen. Jacob, c.chen. Jasphe, QFD – based Technical text book Evaluation – procedure and a case study, *Journal of industrial Technology*, volume 18, January 2001 to January 2002.

[11] Lee, S.F., Sai on k, *Building Balanced Score-*



# The Strategic Plan of the District 5 of Gas Transmission Operations Based on the SWOT Technique and the SWARA Weighting Method, with an Emphasis on the Green Services

Hamid Khedri<sup>1</sup>, Rahim Ghasemiye<sup>2</sup>, Zahra Jamshidnezhad<sup>1\*</sup>, Amin Ebadi<sup>1</sup>

1- District 5 of Iran Gas Transmission Company, Shiraz, Iran

2- Department of Management, Persian Gulf University, Bushehr, Iran

\* Corresponding author email: zahrajamshidnejad@yahoo.com

## Abstract

The road to excellence for an organization is a continuous process that begins with planning and goal setting and continues with ongoing evaluations, necessary reforms, removal of barriers and reinforcing strengths. In this regard, the full understanding of the current status of the organization and its problems is a crucial step. Therefore, managers implement their strategic thinking within the framework of strategic planning, which is the process of prioritizing the missions of the organization. Due to the important and influential role of District 5 of Gas Transmission Operations in Iran, it needs strategic planning to achieve its mission. Meanwhile, a new strategic plan has been developed. In the current study, the SWOT technique was used to identify the current status and goal setting, while the SWARA method was used for weighting the criteria.

The results showed the score of 2.47 for internal factors and 2.53 for external factors. The ultimate goal was to reach a score of 3 for both internal and external factors. To this end, physical asset management and motivating personnel are the most important issues addressed in the strategic plan. In this way, transparency, flexibility, the support and acceptance of new ideas, reliance to domestic companies, following environmental regulations, and respecting the efforts of employees are among the values in reaching the vision. Therefore, by consulting the experts and in line with the world's established standards, the District 5 has taken steps to implement the developed strategies and good results have been achieved so far.

**Keywords:** Planning; Strategy; SWOT; SWARA; Weighting the criteria

