

# استراتژی مقابله با تحریم‌ها در اجرای پروژه‌های پارس جنوبی

(مورد مطالعه: واحد ۱۰۶ فاز ۱۹ پارس جنوبی)

سجاد شکوهیار\*

علی احمدی\*\*

## چکیده

اجرای پروژه‌های نفت و گاز به خصوص پروژه‌های مربوط به فازهای پارس جنوبی از اهمیت بسیاری برخوردار است. اجرای پروژه‌های مذکور در چارچوب مدت‌زمان، هزینه و کیفیت بالا از الزامات قراردادی می‌باشد. تحریم‌های ظالمانه ایالات متحده آمریکا، قوانین کنگره آمریکا و اتحادیه اروپا علیه جمهوری اسلامی ایران از سال ۲۰۱۱ باعث اختلال در روند اجرایی پروژه‌ها شده است. در این تحقیق با استفاده از ماتریس عوامل خارجی (EFE)، ماتریس عوامل داخلی (IFE)، مهم‌ترین عوامل خارجی و داخلی شناسایی و با استفاده از ماتریس سوات نوع استراتژی تعیین شده و در نهایت با استفاده از ماتریس QSPM، استراتژی‌ها اولویت‌بندی شده است. اساس این تحلیل بر این پایه استوار شده که بر اساس نقاط قوت و فرصت‌های موجود، نقاط ضعف داخلی را کاهش داده و به سمتی پیش رویم که در مقابل تهدیدهایی همچون تحریم منزوی شویم. در بیشتر مواردی که از ماتریس سوات استفاده شده، استراتژی سازمان‌ها مورد نقد و بررسی قرار گرفته است. براساس نتایج، هفت استراتژی منتخب اولویت‌بندی شده شامل این موارد می‌باشد: استفاده از توانایی شرکت‌های زیرمجموعه گروه و حمایت از آنها در جهت کاهش تاخیرات در بخش خرید تجهیزات و حمایت از تولید داخل، استفاده از توانایی مدیران مجموعه به منظور سفارش تجهیزات از سازندگان دیگر در برای خنثی‌سازی تحریم، مدیریت قرارداد مشاور و پیمانکار در جهت کاهش و بستن راه‌های ادعایی آنها، استفاده از توانایی‌های مپنا بین‌الملل در جهت انتقال ارز به سازندگان خارجی.

## واژگان کلیدی

مدیریت استراتژیک، پروژه، تحریم، ماتریس EFE و IFE، ماتریس سوات، ماتریس QSPM

\* استادیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

Email: s\_shokouhyar@sbu.ac.ir

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی استراتژیک- دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات (دماوند)

Email: Aliahmadi147@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۹/۲۵

تاریخ ارسال: ۱۳۹۴/۴/۲۹

فصلنامه راهبرد / سال بیست و پنجم / شماره ۷۸ / بهار ۱۳۹۵ / صص ۳۲۸-۳۱۹

## جستار گشایی

پیچیدگی روزافزون فعالیت‌ها و محیط به‌شدت متغیر و متلاطم جهان امروز، مدیران را با چنان دشواری‌هایی مواجه ساخته که کوچک‌ترین غفلت آنها نسبت به مسائل، پیامدهای غیرقابل جبرانی به دنبال خواهد داشت. مشاهده سازمان‌های بسیار موفق که در نتیجه اتخاذ استراتژی‌های نسنجیده و بی‌توجهی به محیط، موقعیت برجسته خود را از دست داده و از صحنه رقابت بین‌المللی کنار گذارده شدند، مؤید این نکته است. (منوریان، ۱۳۷۲: ۵). در سالیان اخیر، دلایل متعددی باعث شده تا مدیران به فراست دریابند که برنامه‌ریزی به شکل سنتی، قادر به حل مشکلات آنها نخواهد بود. از این‌رو، بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک ضرورت در دولت‌ها، سازمان‌ها و جوامع مطرح شده است. در سال‌های گذشته، رویکردهای مختلفی در رابطه با برنامه‌ریزی استراتژیک مطرح شده که اکثر آنها متناسب با ویژگی‌های بخش خصوصی تدوین شده‌اند. با وجود این، موقعیت سازمان‌های دولتی و نقش و رسالت آنها در زمینه ارتقای رفاه مادی و معنوی افراد جامعه از چنان حساسیتی برخوردار است که توجه بیش از پیش نسبت به مدیریت آنها را اجتناب‌ناپذیر ساخته است. از این‌رو اوضاع و احوال موجود ایجاب می‌کند که سازمان‌های دولتی نیز با «برنامه‌ریزی استراتژیک» به شکلی جدید به تفکر و اقدام بپردازند که بی‌شک از برجسته‌ترین موقعیت برخوردار خواهند بود (منوریان، ۱۳۷۲: ۵).

نکته مهم این که سازمان‌ها و شرکت‌ها با انتخاب چه استراتژی‌ها، راهکارها و رویکردهایی می‌توانند نقاط ضعف درونی خود را به قوت و تهدیدهای محیط خارجی را به فرصت تبدیل کرده و با بهره‌گیری از توانمندی‌های داخلی و فرصت‌های محیطی، اهداف و مأموریت‌های درونی خود را عینیت بخشند. اصل اساسی مدیریت استراتژیک این است که سازمان‌ها باید برای بهره‌جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش آنها درصدد تدوین استراتژی‌هایی برآیند؛ و از طرفی یکی از فعالیت‌های اصلی و ضروری مدیریت استراتژیک این است که نقاط قوت و ضعف دوایر و واحدهای سازمان را شناسایی و آنها را ارزیابی کند (فرد، ۱۳۷۳: ۱۶).

**بیان مسئله.** ایران پس از انقلاب اسلامی حوادث مختلفی را، به‌خصوص در روابط خارجی تجربه کرده است. روابط ایران و آمریکا پس از انقلاب سال ۵۷ همواره با تنش و جنجال همراه بوده است. در جهان امروز، تحریم بارزترین شاخص جنگ سرد بین ایران و غرب به رهبری آمریکا است. هر بار که از تحریم اقتصادی سخن گفته می‌شود این پرسش را در پی دارد که اثربخشی تحریم‌های اقتصادی اعمال شده در دنیا چه میزان بوده است؟

تشدید تحریم‌های بین‌المللی در چند سال اخیر باعث طولانی‌شدن زمان اجرای پروژه‌ها شده است. تحریم‌ها سیستم بانکی را به‌عنوان شریان اصلی معاملات بین‌المللی نشانه گرفته و در تجارت بین‌الملل اعم از صادرات و واردات وقفه ایجاد کرده است. ضمن اینکه طرح‌های توسعه و پروژه‌های برخی صنایع از جمله نفت، گاز و پتروشیمی را از طریق فشار بر دارندگان دانش فنی و ماشین‌آلات و تجهیزات با مشکل روبه‌رو کرده و ورود کالاها و قطعات با محدودیت مواجه شده است. علاوه بر این، عرضه خدمات اساسی به ایران همچون حمل‌ونقل و بیمه نیز در سطح بین‌المللی، دچار اختلال شده است. به تبع این اختلالات، مشکلاتی در اجرای پروژه حادث شده و منجر به ایجاد طرح دعاوی از جانب پیمان‌کاران اجرایی و همچنین افزایش مدت‌زمان و هزینه اجرای پروژه‌ها شده است.

هدف از انجام این تحقیق، استراتژی مقابله با تحریم‌ها در اجرای پروژه‌های پارس جنوبی (مورد مطالعه: واحد ۱۰۶ فاز ۱۹ پارس جنوبی است).

**اهمیت و ضرورت انجام تحقیق.** استراتژی تحریم، رشد اقتصادی و صنعتی ایران را کاهش داده، سرمایه‌گذاری‌های خارجی را محدود، ارزش ریال را تضعیف، نرخ تورم را چند برابر و تولید و صادرات نفت و گاز را کاهش داده است. محمود بهمنی (رئیس وقت بانک مرکزی)، در توصیف اثر تحریم‌ها می‌گوید که این تحریم‌ها چیزی کمتر از جنگ نظامی ندارند (موسویان، ۱۳۹۲).

با بهره‌برداری کامل از این فاز، روزانه بیش از ۵۶ میلیون مترمکعب گاز تولید خواهد شد و همچنین پیش‌بینی می‌شود روزانه ۵۰ میلیون متر مکعب گاز تولیدی از این فاز به شبکه تزریق و روزانه حدود ۸۰ هزار بشکه میعانات گازی تولید و صادر شود. همچنین روزانه ۲۰۰۰ تن پروپان، ۱۵۰۰ تن بوتان و ۲۵۵۰ تن اتان از این فاز تولید و به‌عنوان خوراک پتروشیمی تحویل خواهد شد. علاوه بر این، روزانه حدود ۴۰۰ تن گوگرد تولید و برای مصرف داخلی و صادرات به بازار عرضه می‌شود.

بنابراین، اهمیت راه‌اندازی طرح فاز ۱۹ بیشتر مشخص می‌شود و آشکار است که اثر تحریم و طولانی‌شدن زمان اجرای طرح چقدر به اقتصاد ایران لطمه وارد خواهد کرد. در این بررسی تلاش خواهد شد تا میزان اثرات تحریم در استراتژی اجرای پروژه یونیت ۱۰۶ فاز ۱۹ پارس جنوبی به‌صورت کمی با استفاده از ماتریس QSPM بیان و به‌تصویر کشیده شود تا در آینده کارفرمایان و پیمانکاران، راهکارهای لازم برای استفاده از فرصت‌ها و کاهش تهدیدها را امکان‌پذیر سازند.

جنبه جدید بودن و نوآوری در تحقیق. تحریم‌های بین‌المللی علیه جمهوری اسلامی ایران، علاوه بر سیستم بانکی بر نحوه تأمین تجهیزات نیز تأثیر فراوان داشته است. در این مقاله تلاش خواهد شد تا بررسی اثر تحریم‌ها بر استراتژی اجرای پروژه با استفاده از تجزیه و تحلیل ماتریس QSPM انجام شود. اساس این تحلیل بر این پایه استوار شده که بر اساس نقاط قوت و فرصت‌های موجود، نقاط ضعف داخلی را کاهش داده و به سمتی پیش رویم که در مقابل تهدیدهای همچون تحریم منزوی شویم. همچنین در این روش استراتژی اجرای طرح و بررسی عوامل داخلی و خارجی بررسی می‌شود. همچنین در طرح مربوطه تاکنون تحقیق بالا انجام نشده و برای نخستین بار اثر تحریم‌ها بر استراتژی اجرای طرح با استفاده از تجزیه و تحلیل ماتریس QSPM انجام می‌شود.

### ۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**استراتژی:** استراتژی‌ها ابزاری هستند که شرکت می‌تواند بدین وسیله به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد (دیوید، ۱۳۹۴: ۳۸).

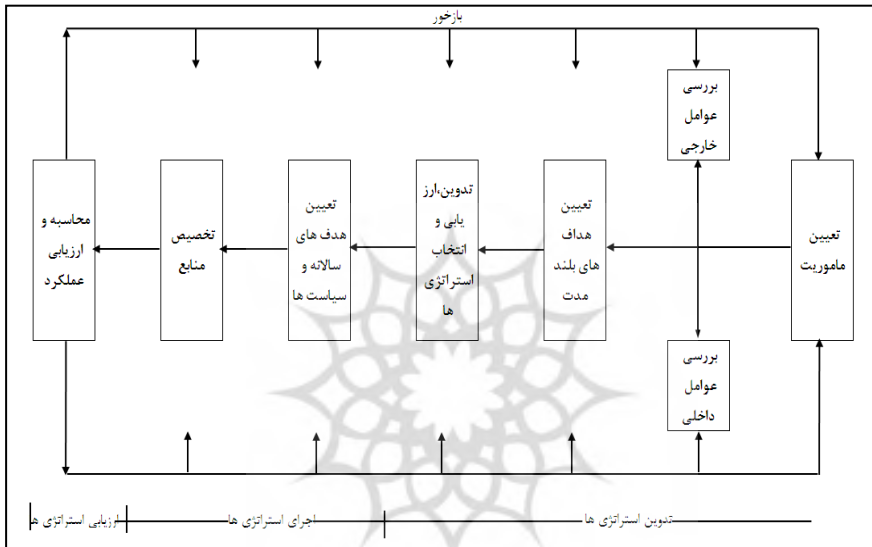
**مدیریت استراتژیک:** هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات، وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. فرایند مدیریت استراتژیک دربرگیرنده سه مرحله تدوین اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها است (دیوید، ۱۳۹۴: ۲۴). در واقع، مدیریت راهبردی، فرایندی است که با ترکیبی از رویکردهای عقلایی و شهودی، سازمان را در اتخاذ تصمیم‌های مهم خود یاری می‌کند. مدیریت راهبردی در جستجوی توسعه مزیت‌های رقابتی و کمک به ساخت آینده مورد نظر با استفاده از اداره کردن همه منابع موجود است (Wheelen & Hunger, 1994). راهبرد، ابزاری مهم برای دستیابی به مزیت رقابتی است (Porter, 1985). البته یکی از نکات بسیار مهم در فرایند تدوین راهبرد کمی یا کیفی بودن رویکرد کسانی است که راهبردی عمل می‌کنند. این اختلاف نظر از طیف کمی/عینی تا کیفی/شهودی تغییر می‌کند.

مینتزبرگ<sup>۱</sup> از جمله افرادی است که بر «هنر» تدوین راهبرد تأکید می‌کند و بیشتر به سمت نگرش کیفی/شهودی متمایل است (Mintzberg, 1987). با این حال، هدف این است که هر دو جنبه این فرایند، مورد توجه قرار گیرد و از نتایج روش‌های کمی به صورت راهنمایی مناسب در تصمیم‌گیری‌ها و قضاوت‌های شهودی استفاده شود.

**مراحل مدیریت استراتژیک:** این مراحل شامل تدوین استراتژی‌ها، اجرای استراتژی‌ها و ارزیابی استراتژی‌ها می‌شود (دیوید، ۱۳۹۴: ۴۲ و ۴۳).

**الگوی مدیریت استراتژیک:** چارچوب ارائه‌شده در نمودار شماره ۱، الگوی جامعی از فرایند مدیریت استراتژیک است. این الگو هیچ‌گاه موفقیت شرکت را تضمین نمی‌کند، ولی برای تدوین استراتژی‌ها اجرا و ارزیابی آنها روشی روشن و عملی ارائه می‌کند. در این الگو، رابطه بین اجزای اصلی فرایند مدیریت استراتژیک نشان داده شده است. (دیوید، ۱۳۹۴، ۴۲)

### نمودار شماره (۱) - الگوی جامع مدیریت استراتژیک



(منبع: دیوید، ۱۳۹۴: ۱۷۰ و ۲۱۳)

## ۲. معرفی پروژه واحد ۱۰۶ فاز ۱۹ پارس جنوبی

گاز رقیق حاصله از هر مسیر بازیافت اتان در واحد ۱۰۵ در دو مرحله ترکیب می‌شود، مسیرهای اول و دوم در یک هدر فرعی و مسیرهای ۳ و ۴ هم در هدر فرعی دوم ترکیب می‌شوند. گاز عمل‌آوری‌شده از هر ۴ مسیر، در یک واحد متراکم‌سازی مشترک که شامل ۸ واحد کمپرسور سانتریفیوژ است (که ۲ واحد از آنها به‌عنوان جایگزین در مواقع اضطراری استفاده می‌گردد) فرآوری می‌شود. هر بخش فشرده‌سازی شامل یک دستگاه ساکشن درام، یک دستگاه کمپرسور و توربین گازی و یک دستگاه خنک‌کننده است. مسیر لوله خروجی گاز ۱۰۰۰ متر خواهد بود. گاز از هدر مشترک ابتدا به ساکشن درام راه می‌یابد و با فشار ۳۳ بار وارد کمپرسور و با ۹۳/۵ بار فشار از آن خارج می‌شود و سپس در خنک‌کننده هوا تا ۵۸ درجه

خنک و بعد از طریق سیستم میتزینگ به مسیر لوله‌های خروجی انتقال می‌یابد (پایگاه اینترنتی شرکت مپنا).

کارفرما: شرکت پتروپارس ایران. تاریخ شروع قرارداد: ۹۰/۱۱/۳۰. تاریخ پایان قرارداد: ۹۲/۰۷/۳۰ (تمدید تا ۹۴/۰۹/۲۵). مدت زمان قرارداد: ۲۰ ماه شمسی + ۲۶ ماه تمدید

### ۳. توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی

مدل تحلیلی تحقیق براساس چارچوب تحلیلی دیوید در سه مرحله ورودی، مقایسه و تصمیم‌گیری طرح‌ریزی شده است.

#### نمودار شماره (۲) - چارچوب تحلیلی برای تدوین استراتژی‌ها

مرحله اول: مرحله ورودی	
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
مرحله دوم: مرحله مقایسه	
ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT)	ماتریس داخلی و خارجی (IE)
مرحله سوم: مرحله تصمیم‌گیری	
ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)	

(منبع: دیوید، ۱۳۹۴: ۳۵۷)

### ۴. روش‌شناسی

این تحقیق به روش توصیفی و تحلیلی انجام شده است. به منظور تحقق اهداف مراحل زیر انجام شده است:

- مطالعه و بررسی گزارش‌های ماهانه و دوره‌ای طرح و مسائل و مشکلاتی که در اجرای آن وجود داشته است؛

- مطالعه و بررسی محیط خارج و داخل طرح برای شناسایی نقاط فرصت و تهدید و قوت و ضعف طرح با استفاده از خبرگان آن؛

- جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از پرسشنامه برای محاسبه وزن هر مؤلفه است. سپس به‌وسیله مصاحبه با مدیران برنامه‌ریزی و میانی براساس عملکرد پروژه از ابتدا، به هر مؤلفه امتیاز داده شده است؛

- با استفاده از نتایج مرحله قبل (اعداد به‌دست‌آمده IFE و EFE) ماتریس سوات بر اساس فنون طوفان مغزی تهیه و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و با استفاده از ماتریس داخلی و

خارجی (IE) استراتژی‌های کلان برای طرح تدوین می‌شود. در پایان نیز با استفاده از نظر خبرگان به روش QSPM استراتژی‌های کلان اولویت‌بندی شده است.

**جامعه و حجم نمونه آماری.** برای تدوین استراتژی‌ها پس از مطالعات کتابخانه‌ای از پرسشنامه محقق استفاده و از بین جامعه آماری که ۲۵ نفر (از مدیران ارشد شامل مدیران پروژه و مدیران میانی و کارشناسان برنامه‌ریزی تشکیل شده است) می‌باشد، با روش کوکران تعداد ۱۵ نفر به عنوان حجم نمونه به صورت تصادفی طبقه‌بندی شده انتخاب گردید.

**گردآوری و روایی و پایایی ابزار.** در ابتدا محقق بر اساس مدل تحقیق، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۴۰ پرسش تدوین کرد و برای رفع اشکالات و ابهامات احتمالی در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان حوزه تحقیق قرار داد و سپس بر اساس نظرات خبرگان و کارشناسان امر جهت روایی پرسشنامه تحقیق، اصلاحات لازم را (که ۹۰ درصد نظرات خبرگان در آن لحاظ شده) انجام داده؛ و در نتیجه پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۳۳ پرسش تدوین کرده است. پرسشنامه نهایی در چهار بخش بررسی (تعیین ضریب اهمیت و رتبه) نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت و تهدید طرح مربوطه، طراحی شد و پرسشنامه بین ۲۵ نفر از مدیران و کارشناسان به‌عنوان نمونه آماری توزیع گردید که در نهایت، ۱۵ پرسشنامه با نرخ بازگشت حدوداً ۶۰ درصد جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات مورد استفاده قرار گرفت. محقق در این تحقیق از طریق نرم‌افزار spss، آزمون کروناخ، پایایی پرسشنامه را ۸۰ درصد به‌دست آورده است که این مقدار، مؤید پایایی بالای پرسشنامه تحقیق می‌باشد.

**تحلیل داده‌ها. آمار توصیفی.** نتایج حاصل نشان می‌دهد که کل پاسخگویان مرد هستند، ۱۱ درصد مجرد و ۸۹ درصد متأهل، ۱۵ درصد دارای مدرک کارشناسی و ۸۵ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۵ درصد در گروه سنی کمتر از ۳۰ سال، ۵۲ درصد در گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال و ۴۳ درصد در گروه سنی بالاتر از ۴۰ سال بوده‌اند. همچنین ۳ درصد مدیر ارشد سازمان، ۶ درصد مدیر میانی و ۷۱ درصد کارشناس هستند. ۱۲/۵ درصد کمتر از ۱۰ سال، ۶۵ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۲۲/۵ درصد بالای ۲۰ سال سابقه خدمت دارند.

### آمار استنباطی آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (k-s) و آزمون فرض آماری آزمون T

پس از بررسی و تجزیه و تحلیل صورت‌گرفته و براساس نتایج حاصل، مشخص شد آماره k-s-z مربوط به مؤلفه‌های هر چهار بخش در سطح  $p = 0/05$  معنی‌دار نبوده، لذا توزیع نمرات کلیه مؤلفه‌ها نرمال است. با توجه به نرمال بودن توزیع آماری و نیز اینکه انحراف معیار جامعه نامعلوم است، با قبول عدد ۳ به‌عنوان میانگین فرضی از توزیع t برای آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شده است. پس از بررسی و تجزیه و تحلیل و براساس نتایج حاصل مشخص شد t نقاط قوت در

سطح ۰,۰۱ مع معنی‌دار است، بنابراین کلیه مؤلفه‌های در نظر گرفته شده می‌تواند در تدوین استراتژی‌های طرح مربوطه مدنظر قرار گیرد.

### تعیین ضریب اهمیت و رتبه نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات

برای سنجش و تعیین نگرش پاسخگویان نسبت به ضریب اهمیت هر یک از عوامل درونی و بیرونی سازمان پس از وزندهی به هر کدام از این عوامل تأییدشده بر اساس طیف، لیکرت (خیلی زیاد=۵، زیاد=۴، متوسط=۳، کم=۲، خیلی کم=۱) و محاسبه مجموع وزن‌ها (جمع امتیازات گزینه‌های پرسش مورد نظر) و در نهایت با نرمالیزه کردن عوامل داخلی و خارجی، ضریب اهمیت مؤلفه‌های به دست آمد به طوری که مجموع این ضرایب برای عوامل داخلی و عوامل خارجی برابر یک شد. برای سنجش و تعیین نگرش پاسخگویان نسبت به رتبه و امتیاز هر یک از عوامل درونی و بیرونی سازمان (میزان اثربخشی راهبردهای کنونی در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل از طیف درجه بندی عددی) برای عوامل داخلی: قوت عالی=۴، قوت معمولی=۳، ضعف معمولی=۲، ضعف بحرانی=۱، برای عوامل خارجی: واکنش عالی (فرصت طلایی=۴)، واکنش خوب (فرصت قابل اعتنا=۳)، واکنش بد (تهدید قابل اعتنا=۲)، واکنش خیلی بد (تهدید جدی=۱) استفاده شده است. شایان ذکر است به منظور تعیین رتبه مؤلفه‌های نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها و با توجه به لزوم در نظر گرفتن اعداد مطلق (۴,۳,۲,۱) از محاسبه نما (مد) استفاده شده است.

## ۵. یافته‌های پژوهش

### ۵-۱. نتایج حاصل از انجام مرحله ورودی مدل تحلیلی تحقیق

نتایج ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE): با توجه به نگاره شماره ۱، بالاترین درصد وزنی در بخش فرصت‌ها O1 و در بخش تهدیدها T9 می‌باشد و همچنین امتیاز وزنی جذب شده در این دو عامل بیشتر از سایر موارد است؛ بنابراین، در بین عوامل خارجی O1 و T9 مهم‌ترین عامل شناخته شده است. توربین و کمپرسور در ساختار شکست کار طرح درصد وزنی ۸۵ درصد را دارا می‌باشد که به لحاظ مالی مهم‌ترین قسمت آن است؛ بنابراین تأمین توربین و کمپرسور از کشور اوکراین برای شرکت مپنا حائز اهمیت می‌باشد. دو عامل اصلی تهدید طرح، تأخیر در دریافت پیشنهاد از فروشندگان خارجی به دلیل تحریم از سوی اتحادیه اروپا مبنی بر ممنوعیت صادرات و واردات کالاها و فناوری که استفاده‌های نظامی و غیرنظامی دارند و زمان‌بر بودن فرایند پرداخت وجه به علت ممنوعیت نقل و انتقال پول با بانک‌های ایرانی به سازندگان در خارج از کشور است. گروه مپنا در رابطه با مورد اول نمره ۳ و در رابطه با مورد دوم نمره ۲ را اخذ



کرده است که نشان‌دهنده واکنش گروه مینا در تحریم‌ها به موارد مذکور می‌باشد. در مجموع، در بخش عوامل خارجی نمره ۲/۳۰ از ۴ را طرح واحد ۱۰۶ فاز ۱۹ پارس جنوبی به‌دست آورده است.

**نگاره شماره (۱). ماتریس ارزیابی عوامل خارجی  
در طرح واحد ۱۰۶ فاز ۱۹ پارس جنوبی**

#	عوامل خارجی	ضریب اهمیت از ۱۰۰	ضریب اهمیت از ۱	نمره	امتیاز وزنی
<b>فرصت‌ها</b>					
O1	دریافت لیسانس شرکت سامی و زوریا اوکراین در تولید کمپرسور	۱۰,۳	۰,۱۰	۳	۰,۳۱
O2	فراهم‌شدن پتانسیل کاری برای گروه مینا با توجه به شرایط تحریم	۷,۰	۰,۰۷	۳	۰,۲۱
O3	عدم نیاز به تدوین قرارداد برای شرکت‌های زیرمجموعه گروه مینا	۳,۴	۰,۰۳	۳	۰,۱۰
O4	حرکت به‌سوی خودکفایی در جهت تولید داخلی	۴,۹	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
O5	استفاده از تولیدکنندگان گروه و کسب سود حاصل از زنجیره تأمین	۵,۸	۰,۰۶	۳	۰,۱۷
O6	افزایش نرخ ارز (به لحاظ یوروپی‌بودن قرارداد)	۲,۲	۰,۰۲	۳	۰,۰۷
<b>تهدیدات</b>					
T1	طولانی‌بودن زمان لازم برای ارائه ضمانت‌نامه بانکی (ارزی) از سوی سازندگان	۴,۵	۰,۰۴	۲	۰,۰۹
T2	زمان‌بر بودن فرایند پرداخت وجه به سازندگان در خارج از کشور (تأخیر در مؤثر شدن PO به‌علت تأخیر در انتقال ارز)	۸,۰	۰,۰۸	۲	۰,۱۶
T3	ادعای پیمانکار نصاب به علت عدم تأمین به‌موقع تجهیزات ناشی از تحریم	۳,۵	۰,۰۴	۱	۰,۰۴
T4	ادعای مشاور به علت بلا تکلیف‌بودن بعضی از تجهیزات ناشی از تحریم	۲,۵	۰,۰۳	۲	۰,۰۵
T5	تأخیر در تأمین مواد اولیه برای ساخت تجهیزات داخلی	۳,۰	۰,۰۳	۲	۰,۰۶
T6	تأخیر هنگام ساخت تجهیز - عدم رعایت کیفیت توسط سازنده / عدم تأیید کار (توسط کارفرما)	۶,۶	۰,۰۷	۲	۰,۱۳
T7	تأخیر در پرداخت‌های کارفرما - عدم تأیید بازرس، شخص ثالث برای خریدهای خارجی	۳,۴	۰,۰۳	۲	۰,۰۷
T8	درخواست تغییر قیمت پیمانکاران - تغییرات نرخ ارز و تورم	۶,۲	۰,۰۶	۲	۰,۱۲

۳۲۸ استراتژی مقابله با تحریم‌ها در اجرای پروژه‌های پارس جنوبی

۰,۲۴	۲	۰,۱۲	۱۲,۲	تأخیر در دریافت پیشنهاد از فروشندگان خارجی به دلیل تحریم-عدم فروش تجهیزات خارجی	T9
۰,۰۵	۲	۰,۰۲	۲,۵	مشکل در ارائه خدمات پس از فروش توسط تأمین‌کننده	T10
۰,۰۷	۲	۰,۰۳	۳,۵	کارمزد انتقال ارز به سازندگان خارجی توسط صرافی‌ها	T11
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	۱,۸	فشار کارفرما در جهت کوتاه‌کردن فرایند خرید	T12
۰,۱۷	۲	۰,۰۹	۸,۶	کیفیت پایین سازندگان چینی و کره‌ای	T13
۲,۳۰		۱	۱۰۰	جمع	

(منبع: دیوید، ۱۳۹۴: ۲۱۶ و ۲۱۷)

۵-۲. نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

با توجه به نگاره شماره ۲ در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف سازمان نشان داده شده است که با توجه به اهمیتشان به آنها وزن داده شده است. در بخش عوامل داخلی نمره ۲/۵۶ از ۴ را طرح واحد ۱۰۶ فاز ۱۹ پارس جنوبی به دست آورده است.

نگاره شماره (۲) - ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

در طرح واحد ۱۰۶ فاز ۱۹ پارس جنوبی

#	عوامل داخلی	ضریب از ۱۰۰	ضریب از اهمیت از ۱	نمره	امتیاز وزنی
<b>قوت‌ها</b>					
S1	وجود مپنا بویلر به‌عنوان سازنده درام	۶,۸	۰,۰۷	۳	۰,۲۰
S2	وجود توگا به‌عنوان سازنده توربین و کمپرسور	۱۷,۷	۰,۱۸	۳	۰,۵۳
S3	وجود نصب نیرو به‌عنوان نصاب تجهیزات مکانیکی	۴,۰	۰,۰۴	۳	۰,۱۲
S4	وجود مپنا بین‌الملل برای انتقال ارز	۴,۰	۰,۰۴	۳	۰,۱۲
S5	وجود مدیران پروژه قوی در حل مسائل پیش روی سازمان در مواجه با تحریم	۶,۵	۰,۰۶	۴	۰,۲۶
S6	پشتوانه مالی قوی مپنا و نیرپارس در حل مسائل مالی	۹,۱	۰,۰۹	۳	۰,۲۷
S7	وجود توانایی در سایر شرکت‌های زیر مجموعه گروه مپنا	۶,۲	۰,۰۶	۳	۰,۱۹
S8	وجود فرایندهای سازمانی مصوب در جهت اجرای پروژه	۴,۵	۰,۰۴	۳	۰,۱۳
<b>ضعف‌ها</b>					

۰,۱۶	۲	۰,۰۸	۷,۸	کیفیت پایین سازندگان	W1
۰,۱۵	۲	۰,۰۷	۷,۴	محدودیت وجود سازندگان داخلی در فهرست بانک اطلاعاتی سازندگان مورد تأیید شرکت ملی مهندسی و ساختمان نفت	W2
۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۵,۷	نبود مدیریت سیستم درآمد- انتقال درآمد پروژه‌ها به مینا و از مینا به نیرپارس	W3
۰,۲۱	۲	۰,۱۰	۱۰,۴	عملکرد بخش تأمین تجهیزات به جهت ماتریسی بودن	W4
۰,۰۴	۱	۰,۰۴	۴,۱	عملکرد ضعیف مشاور در طراحی	W5
۰,۱۲	۲	۰,۰۶	۵,۸	عملکرد ضعیف پیمانکار اجرایی در بخش لوله‌کشی	W6
۲,۵۶		۱	۱۰۰	جمع	

(منبع: دیوید، ۱۳۹۴، ۲۸۳ و ۲۸۴)

### ۳-۵. نتایج حاصل از انجام مرحله مقایسه مدل تحلیل تحقیق

ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT): استراتژی‌های خانه‌های SO (تهاجمی)، ST (رقابتی)، WO (محافظه کارانه) و WT (تدافعی) به شرح زیر است:

#### نگاره شماره (۳) - ماتریس سوات طرح واحد ۱۰۶ فاز ۱۹ پارس جنوبی

عوامل داخلی عوامل خارجی	قوت‌ها-S S1-S2-S3-S4-S5-S6- S7-S8	ضعف‌ها-w W1-W2-W3-W4-W5-W6
فرصت‌ها-O O1 O2 O3 O4 O5 O6	راهبردهای تهاجمی (SO) حمایت از کارخانه‌های گروه مینا و محصولات آنها در پروژه به لحاظ عدم نیاز به اخذ ضمانت‌نامه و فرایند پرداخت طولانی مدت (S7,O2) حمایت از کارخانه‌های گروه مینا در جهت ارتقای گروه مینا(S7,O2)	راهبردهای محافظه کارانه (WO) بازرسی سخت گیرانه برای بهبود کیفیت کالاهای خارجی (W1,O4) کاهش زمان خرید و ترک تشریفات مناقصه در برای خرید کوتاه کردن فرایند خرید (W14,O4)
تهدیدات-T T1 T2 T3 T4 T5 T6 T7 T8 T9 T10 T11 T12 T13	راهبردهای رقابتی (ST) استفاده از روش‌های جایگزین همانند دریافت چک و سفته به جای اخذ ضمانت‌نامه از سازندگان (S5,T1) استفاده از توانایی مدیران مجموعه جهت سفارش تجهیزات از سازندگان دیگر در جهت دورزدن (خنثی سازی) تحریم (S5,T9,T12) مدیریت قرارداد مشاور و پیمانکار در جهت کاهش و بستن راه‌های ادعای آنها (S5,T3,T4) استفاده از توانایی‌های مینا بین الملل در جهت انتقال ارز به سازندگان خارجی (S5,T2,T11)	راهبردهای تدافعی (WT) بهبود وجهه، اعتبار و قابلیت اعتماد در بین کارفرمایان نفت و گاز از طریق انتقال نام شرکت‌های زیر مجموعه گروه در فهرست بانک اطلاعاتی سازندگان مورد تأیید شرکت ملی مهندسی و ساختمان نفت (W2,T12)

	استفاده از توانایی شرکت‌های زیرمجموعه گروه و حمایت از آنها در جهت کاهش تأخیرات در بخش خرید تأمین تجهیزات و حمایت از تولید داخل ( S1, S2, S3, T5, T6, T7)	
--	--	--

(منبع: دیوید، ۱۳۹۴: ۳۶۵)

**ماتریس استراتژی اصلی.** مطابق نمودار شماره ۳، اعداد متعلق به ناحیه چهارم نگاره سوات است. به عبارتی، پروژه باید از استراتژی‌های رقابتی استفاده کند. شرکت‌هایی که در خانه شماره ۴ قرار می‌گیرند، از نظر رقابتی، موضعی قوی دارند، ولی در صنعتی به فعالیت مشغولند که با آهنگی بسیار کند رشد می‌کنند. چنین شرکت‌هایی از توان لازم برخوردارند و می‌توانند در زمینه‌هایی که نوید رشد می‌دهد، برنامه‌های گوناگونی را به اجرا درآورند. شرکت‌هایی که در خانه شماره ۴ قرار دارند، از نظر جریان‌های نقدی، دارای وضعی بسیار خوب هستند و از سوی دیگر، رشد داخلی محدود است، بنابراین می‌توانند به‌صورتی موفقیت‌آمیز از استراتژی‌های تنوع همگون، تنوع ناهمگون و تنوع افقی استفاده کنند. همچنین سازمان‌هایی که در خانه شماره ۴ قرار دارند می‌توانند استراتژی مشارکت را انتخاب نمایند (دیوید، ۱۳۹۴: ۳۸۴).

### نمودار شماره (۳) - ماتریس ارزیابی موفقیت و اقدام استراتژیک

#### طرح واحد ۱۰۶ فاز ۱۹ پارس جنوبی



(منبع: دیوید، ۱۳۹۴: ۳۶۹)

**نتایج ماتریس داخلی و خارجی IE<sup>۲</sup>:** بر اساس نمرات عوامل داخلی ((IFE و نمرات عوامل خارجی(EFE) به ترتیب اعداد ۲/۵۶ و ۲/۳۰ به دست آمد، ماتریس داخلی و خارجی (IE) در نمودار شماره ۴ نمایش داده شده است.

**نمودار شماره (۴) - ماتریس داخلی و خارجی**

		جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی		
		قوی ۴ تا ۳	متوسط ۳٫۰ تا ۲٫۹۹	ضعیف ۲٫۰ تا ۱٫۹۹
جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	زیاد ۴ تا ۳	I	II	III
	متوسط ۳٫۰ تا ۲٫۹۹	IV	V ●	VI
	کم ۱٫۹۹ تا ۱	VII	VIII	IX
		۴/۰	۳/۰	۲/۰

(منبع: دیوید، ۱۳۹۴: ۳۸۱)

برای واحدهایی از سازمان که در خانه‌های ۳ و ۵ و ۷ قرار می‌گیرند، باید استراتژی‌هایی را به اجرا درآورد که حافظ و نگهداری وضع موجود باشند (دیوید، ۱۳۹۴: ۳۸۰).

**۴-۵. نتایج حاصل از انجام مرحله تصمیم‌گیری مدل تحلیلی تحقیق**

براساس نتایج حاصل از ماتریس سوات و همچنین ماتریس اصلی، استراتژی‌های رقابتی مندرج در خانه چهارم که شامل موارد زیر می‌باشد، به‌منظور اولویت‌بندی انتخاب شده است.

**استراتژی یکم:** استفاده از روش‌های جایگزین همانند دریافت چک و سفته به‌جای اخذ ضمانت‌نامه از سازندگان (S5, T1)؛

**استراتژی دوم:** استفاده از توانایی مدیران مجموعه به منظور سفارش تجهیزات از سازندگان دیگر در جهت خنثی‌سازی تحریم (S5, T9, T12)؛

**استراتژی سوم:** مدیریت قرارداد مشاور و پیمانکار در جهت کاهش و بستن راه‌های ادعای آنها (S5, T3, T4)؛

**استراتژی چهارم:** استفاده از توانایی‌های مپنا بین‌الملل در جهت انتقال ارز به سازندگان خارجی (S5, T2, T11)؛

**استراتژی پنجم:** استفاده از توانایی شرکت‌های زیرمجموعه گروه و حمایت از آنها در جهت کاهش تأخیرات در بخش خرید تأمین تجهیزات و حمایت از تولید داخل (S1, S2, S3, T5, T6, T7).

بنابراین، نتایج حاصل از ماتریس سوات و ماتریس IE به ماتریس QSPM منتقل می‌شود.

نگاره شماره (۳) - ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)  
در طرح واحد ۱۰۶ فاز ۱۹ پارس جنوبی (عوامل خارجی)

انواع استراتژی‌های قابل اجرا										ضریب اهمیت	ضریب اهمیت از ۱۰۰	استراتژی
استراتژی پنجم		استراتژی چهارم		استراتژی سوم		استراتژی دوم		استراتژی یکم				
ST4		ST4		ST3		ST2		ST1				
نمره نهایی	نمره	نمره نهایی	نمره	نمره نهایی	نمره	نمره نهایی	نمره	نمره نهایی	نمره			
فرصت‌ها												
										۰,۱۰	۱۰,۳	O1
										۰,۰۷	۷,۰	O2
										۰,۰۳	۳,۴	O3
										۰,۰۵	۴,۹	O4
										۰,۰۶	۵,۸	O5
		۰,۰۲	۱							۰,۰۲	۲,۲	O6
تهدیدها												
								۰,۱۸	۴	۰,۰۴	۴,۵	T1
		۰,۳۲	۴		۰,۱۶	۲	۰,۰۸	۱	۰,۰۸	۰,۰۸	۸,۰	T2
				۰,۱۴	۴					۰,۰۴	۳,۵	T3
				۰,۱۰	۴					۰,۰۳	۲,۵	T4
۰,۰۶	۲			۰,۰۳	۱					۰,۰۳	۳,۰	T5
۰,۱۳	۲			۰,۰۷	۱					۰,۰۷	۶,۶	T6
۰,۰۷	۲			۰,۰۳	۱					۰,۰۳	۳,۴	T7
										۰,۰۶	۶,۲	T8
۰,۲۴	۲			۰,۱۲	۱	۰,۳۷	۳			۰,۱۲	۱۲,۲	T9
۰,۰۵	۲									۰,۰۲	۲,۵	T10
		۰,۱۰	۳			۰,۰۷	۲			۰,۰۳	۳,۵	T11

					۰,۰۷	۴			۰,۰۲	۱,۸	T12
									۰,۰۹	۸,۶	T13
۰,۵۵		۰,۴۵		۰,۵۰	۰,۶۷		۰,۲۶		۱	۱۰۰	

(منبع: دیوید، ۱۳۹۴: ۳۸۵)

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی QSPM خارجی (نگاره شماره ۳): بر اساس نتایج حاصل‌شده، استراتژی دوم با نمره ۰,۶۷، بیشترین امتیاز و استراتژی یکم با نمره ۰,۲۶، کمترین امتیاز را دارا است.

#### نگاره شماره (۴) - ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

در طرح واحد ۱۰۶ فاز ۱۹ پارس جنوبی (عوامل داخلی)

انواع استراتژی‌های قابل اجرا										ضریب اهمیت	ضریب اهمیت از ۱۰۰	عوامل داخلی
استراتژی پنجم		استراتژی چهارم		استراتژی سوم		استراتژی دوم		استراتژی یکم				
نمره نهایی	نمره	نمره نهایی	نمره	نمره نهایی	نمره	نمره نهایی	نمره	نمره نهایی	نمره			
										قوت‌ها		
۰,۱۴	۲									۰,۰۷	۶,۸	S1
۰,۵۳	۴									۰,۱۸	۱۷,۷	S2
۰,۰۸	۲									۰,۰۴	۴,۰	S3
		۰,۱۶	۴	۰,۱۶	۴	۰,۰۸	۲	۰,۰۴	۱	۰,۰۴	۴,۰	S4
		۰,۲۶	۴	۰,۲۶	۴	۰,۲۶	۴	۰,۱۹	۳	۰,۰۶	۶,۵	S5
۰,۰۹	۱	۰,۲۷	۳	۰,۱۸	۲	۰,۱۸	۲			۰,۰۹	۹,۱	S6
۰,۱۲	۲	۰,۱۹	۳	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۱			۰,۰۶	۶,۲	S7
				۰,۰۹	۲	۰,۰۹	۲			۰,۰۴	۴,۵	S8
										ضعف‌ها		
										۰,۰۸	۷,۸	W1
										۰,۰۷	۷,۴	W2
										۰,۰۶	۵,۷	W3

### ۳۳۴ استراتژی مقابله با تحریم‌ها در اجرای پروژه‌های پارس جنوبی

									۰,۱۰	۱۰,۴	W4
									۰,۰۴	۴,۱	W5
									۰,۰۶	۵,۸	W6
۰,۹۶		۰,۸۸		۰,۷۵		۰,۶۷		۰,۲۳	۱	۱۰۰	

(منبع: دیوید، ۱۳۹۴: ۳۸۵)

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی QSPM داخلی (نگاره شماره ۴): براساس ماتریس استراتژیک کمی QSPM داخلی، در ماتریس بالا به ترتیب استراتژی چهارم با نمره ۰,۹۶، بیشترین امتیاز و سپس استراتژی یکم با نمره ۰,۲۳ کمترین امتیاز را دارا است.

### ۵-۵. نتایج حاصل از انجام مرحله تصمیم‌گیری مدل تحلیلی تحقیق

#### ۵-۵-۱. جذابیت راهبردی نسبت به عوامل داخلی و خارجی

با استفاده از خروجی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی داخلی و خارجی و میانگین نمره جذابیت هر آیت، اولویت هر راهبرد مشخص شده است (نتایج در نگاره شماره ۵ ارائه شده است). استراتژی پنجم با بیشترین نمره دارای اولویت نخست و استراتژی یکم با کمترین نمره به‌عنوان پنجمین استراتژی انتخاب می‌شود. استراتژی یکم به علت انحراف معیار از لیست موارد حذف شده است که علت اصلی آن وزن S4 و S5 در ماتریس IFE می‌باشد. درصد وزنی پایین نسبت به آیت‌های دیگر از اصلی‌تری موارد است (عدد ۰/۲۵ از مقدار میانگین ۰/۵۶ فاصله دارد).

#### نگاره شماره (۵) - جذابیت راهبردی نسبت به عوامل داخلی و خارجی

ردیف	استراتژی	نمره جذابیت داخلی	نمره جذابیت خارجی	میانگین	اولویت
۱	استفاده از روش‌های جایگزین همانند دریافت چک و سفته به‌جای اخذ ضمانت‌نامه از سازندگان (S5,T1)	۰,۲۳	۰,۲۶	۰,۲۵	۵
۲	استفاده از توانایی مدیران مجموعه به‌منظور سفارش تجهیزات از سازندگان دیگر در جهت خنثی‌سازی تحریم (S5,T9,T12)	۰,۶۷	۰,۶۷	۰,۶۷	۲
۳	مدیریت قرارداد مشاور و پیمانکار در جهت کاهش و بستن راه‌های ادعای آنها (S5,T3,T4)	۰,۷۵	۰,۵۰	۰,۶۳	۴
۴	استفاده از توانایی‌های مپنا بین‌الملل در جهت انتقال ارز به سازندگان خارجی (S5,T2,T11)	۰,۸۸	۰,۴۵	۰,۶۶	۳
۵	استفاده از توانایی شرکت‌های زیرمجموعه گروه و حمایت از آنها در جهت کاهش تأخیرات در بخش خرید تأمین تجهیزات و حمایت از تولید داخل (S1,S2,S3,T5,T6,T7)	۰,۹۶	۰,۵۵	۰,۷۶	۱



## نتایج و اولویت راهبردها

با توجه به نگاره شماره ۵، استراتژی «استفاده از توانایی شرکت‌های زیرمجموعه گروه و حمایت از آنها در جهت کاهش تأخیرات در بخش خرید تأمین تجهیزات و حمایت از تولید داخل» رتبه یک می‌باشد. در ساختار شکست کار طرح بخش تأمین تجهیزات درصد وزنی ۸۵ درصد را دارا است و توربین و کمپرسور درصد وزنی ۷۷ درصد را دارا است. به همین دلیل در نگاره EFE، وزن O1 مقدار ۱۰,۳ است. تمام اهمیت این پروژه به تأمین توربین و کمپرسور از شرکت اکرین است. همچنین در بخش نمره به این ردیف، نمره ۳ به علت عملکرد مناسب شرکت مپنا داده شده است. بنابراین، کاملاً آشکار است که توانایی گروه مپنا و حمایت از آن که تولید داخل می‌باشد، بسیار با اهمیت است. بنابراین، رتبه یک به‌دست آمده است. در رابطه با استراتژی دوم «استفاده از توانایی مدیران مجموعه به‌منظور سفارش تجهیزات از سازندگان دیگر در جهت خنثی‌سازی تحریم»، همان‌طور که گفته شد درصد وزنی تأمین تجهیزات ۸۵ درصد است. تأخیر در این بخش منجر به تأخیر در بخش اجرای طرح خواهد شد، لذا با نظر به اعداد به‌دست‌آمده، رتبه دوم است.

ضمن اینکه اعداد ماتریس QSPM از وزن‌های ماتریس EFE و IFE به‌دست آمده است و نمرات بر اساس تأثیر هر ردیف بر استراتژی می‌باشد. در مجموع، با توجه به نگاره زیر اعداد مربوط به استراتژی ۲ و ۳ و ۴ بسیار نزدیک یکدیگر هستند. در اجرای طرح شاید به اولویت این استراتژی‌ها دقت نشود و به‌طور هم‌زمان همه این سه مورد انجام شود. حتی استراتژی یکم که حذف شده است، ولی در پروژه هم‌زمان با استراتژی‌های دیگر نیز انجام می‌شود. براساس نتایج نگاره شماره ۵، اولویت استراتژی‌ها با توجه به نمرات میانگین کسب‌شده به قرار زیر است:

- استفاده از توانایی شرکت‌های زیرمجموعه گروه و حمایت از آنها در جهت کاهش تأخیرات در بخش خرید تأمین تجهیزات و حمایت از تولید داخل (S1, S2, S3, T5, T6, T7)؛
- استفاده از توانایی مدیران مجموعه برای سفارش تجهیزات از سازندگان دیگر در جهت خنثی‌سازی تحریم (S5, T9, T12)؛
- مدیریت قرارداد مشاور و پیمانکار در جهت کاهش و بستن راه‌های ادعای آنها (S5, T3, T4)؛

• استفاده از توانایی‌های مپنا بین‌الملل در جهت انتقال ارز به سازندگان خارجی (S5, T2, T11)

## فرجام

در پژوهش موردنظر، با استفاده از روش‌های کمی برای پروژه واحد ۱۰۶ فاز ۱۹ پارس جنوبی و با محاسبه ماتریس EFE, IFE و اعداد به‌دست‌آمده و با استفاده از ماتریس سوات راهبردهای ماتریس رقابتی استخراج شده است. همچنین بر مبنای این راهبرد، حرکت در راستای استفاده از نتایج آن در پروژه‌های آتی مهم است. بدون شک در اجرای طرح مذکور عواملی درونی و بیرونی دیگر نیز تأثیرگذار خواهد بود، ولی به لحاظ شرایط حاضر در ایران صرفاً اثر تحریم در نظر گرفته شده است. در مورد نتایج به‌دست‌آمده موارد زیر دارای اهمیت است:

- با نظر به تأثیرات تحریم‌ها یکی از موارد خنثی‌سازی تحریم و راه‌های مقابله با آن، تغییر طرف‌های تجاری و تولید برخی کالاها در داخل کشور با توجه به توانایی‌های گروه مپنا و بررسی مسائل مالی آن به‌عنوان راه‌حل جایگزین می‌تواند مؤثر باشد. ضمن اینکه شاکله اصلی سیاست‌های اقتصاد مقاومتی ابلاغی از سوی رهبر معظم انقلاب بحث حمایت از تولید داخلی است. شرکت مپنا با استفاده از توانمندی متخصصان و کارشناسان داخلی، اکنون ششمین سازنده تجهیزات نیروگاه‌ها در جهان است. شرکت مپنا اکنون در بخش‌های برق، نفت و گاز، حمل‌ونقل، تولید آب شیرین و حوزه انرژی‌های تجدیدپذیر وارد شده و به پیشرفت‌های زیادی دست پیدا کرده است؛ بنابراین بخش نفت و گاز یک حوزه نو جهت ورود به آن است.

- در مقطع کنونی طرح، کوتاه‌کردن فرایند خرید دارای اهمیت فراوان است. کاهش زمان تأمین تجهیزات و راه‌های خنثی‌سازی تحریم‌ها از طریق اتخاذ راهبردها به‌دست مدیران توانمند گروه مپنا میسر خواهد بود. از جمله ثبت شرکت‌های زیرمجموعه گروه مپنا در فهرست بانک اطلاعاتی سازندگان/ تأمین‌کنندگان مورد تأیید شرکت ملی مهندسی و ساختمان نفت کمکی در جهت استفاده از توانمندی‌های این مجموعه است. همچنین روش‌هایی همانند دریافت چک و سفته به‌جای اخذ ضمانت‌نامه از سازندگان در جهت تسریع در روند خرید تجهیزات و کوتاه‌کردن مدت‌زمان اجرای طرح است.

- تحریم یکی از علت‌های جدید ادعاهای پیمانکاران پروژه‌ها در کشور است. بروز تحریم‌ها باعث افزایش هزینه‌های اجرایی و مدت‌زمان اجرای پروژه‌ها و در نهایت منجر به افزایش ادعاهای پیمانکاران اجرایی شده است. در این راستا، می‌توان به وجود تحریم‌ها در سال‌های اخیر و آثار احتمالی آن بر صنعت ساخت و در نتیجه، بر ایجاد ادعا اشاره کرد؛ بر اساس مطالعات انجام شده پانزده علت ایجاد ادعا بر اثر اعمال تحریم‌ها در طرح‌های طرح و ساخت به‌وجود آمده است. نتایج نشان می‌دهد بروز تحریم‌ها با اثرگذاری بر بعضی دیگر از جنبه‌های پروژه، سبب بروز ادعاهای جدید می‌شود و بر افزایش زمان و هزینه، به‌عنوان علل اصلی ایجاد ادعا اثر می‌گذارد.

این تأثیرها با افزایش شدت تحریم‌ها افزایش می‌یابد و موجب رشد شدید و نمایی ادعاهای پیمانکاران می‌شود. بنابراین، اتخاذ استراتژی‌های مناسب برای کاهش ادعاها و راه‌های جلوگیری از آن یا پیش‌بینی آن برای رسیدن به اهداف اصلی پروژه با اهمیت و ضروری است.

• با تحریم بانک‌های ایران، مشکلاتی همانند ازکارافتادن ال‌سی و سوئیفت به‌وجود آمده که باعث بروز مشکل در جابه‌جایی پول شده است، بنابراین جابه‌جایی پول باید از طریق صرافی‌ها صورت پذیرد. این نقل و انتقال پول از طریق صرافی‌های هزین‌های تبادل مالی و خطرپذیری نقل و انتقال را افزایش داده است. لذا ضروری است که پیمانکاران پیش‌بینی لازم برای هزین‌های انتقال ارز و خطرپذیری‌های آن را در اجرای پروژه‌ها در نظر داشته باشند.

### پیشنهاد پژوهش‌های آتی

فروردین‌ماه سال ۱۳۹۴ ایران و ۶ کشور قدرتمند جهانی بیانیه‌ای را در لوزان سوئیس امضا کردند که بر اساس این بیانیه هسته‌ای، تحریم‌های اعمال‌شده علیه ایران پس از توافق نهایی لغو شد. لغو این تحریم‌ها امکان حضور دوباره ایران در بازار جهانی نفت و همچنین حضور سرمایه‌گذاران خارجی در این صنعت را فراهم خواهد کرد و این موضوع اکنون روزه‌های امید را به روی صنعت نفت کشور باز کرده و آینده روشن برای این بخش را نوید می‌دهد. در این میان یحیی آل‌اسحاق، رئیس اتاق بازرگانی و صنایع و معادن تهران معتقد است که مدیریت پس از تحریم اگر به‌مراتب سنگین‌تر از مدیریت قبل تحریم نباشد، هم سطح آن است. بعد از برداشته‌شدن تحریم‌ها، فضای تهاجمی از سوی غرب به اقتصاد ایران شکل می‌گیرد و همه می‌خواهند به دلیل رکودی که در دنیا وجود دارد، به یک بازار بکر وارد شوند؛ بنابراین ممکن است که واردات ایران به‌گونه‌ای پیش رود که تولید آسیب ببیند. همچنین حضور شرکت‌های نفتی پررنگ خواهد شد. از جمله موضوعاتی که به‌عنوان موضوع پژوهش یا مقاله جای بررسی و تحقیق دارد، شامل موارد زیر است:

- بررسی آینده اقتصادی ایران پس از لغو تحریم‌ها؛
- بررسی فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف بازار در شرایط پس از تحریم؛
- برآورد خسارت‌های ناشی از تحریم بر اقتصاد ایران؛
- شرایط و موانع اقتصادی ایران پس از تحریم؛
- بررسی و لزوم بازنگری نوع قراردادهای سرمایه‌گذاری نفتی در ایران (بررسی نقاط قوت و ضعف قراردادهای بیع متقابل)؛
- بررسی پیش شرط‌های خروج از رکود اقتصادی و رسیدن به دوران رونق اقتصادی؛

### منابع فارسی

دیوید، فرد. آر (۱۳۹۴)، *مدیریت استراتژیک*، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

منوریان، عباس (۱۳۷۲)، *مدیریت استراتژیک*، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.  
موسویان، سیدحسین (۱۳۹۲)، ۱۲ پیامد عظیم تحریم در سایت *دیپلماسی ایرانی*، ۱۳۹۲/۱۲/۱۷.

### منابع لاتین

Mintzberg, H. (1987) The Strategy Concept 1: Five Ps of Strategy , *California Management Review*, Vol 30, No 1.

Porter, M. E (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, NY: Free Press.

Wheelen, T. L. & Hunger, J. D (1998), *Strategic Management and Business Policy*, Addison- Wesley Publications, New York. Wickham, P. A.

