

## تدوین برنامه استراتژیک بهداشت، ایمنی و محیط زیست (مطالعه موردی: سازمان بنادر و دریانوردی)

مسلم علی محمدلو\*، شبنم شاکر\*\*، سیدهادی میرقادی\*\*\*،  
مجید باب الحوائجی\*\*\*\*، محمد جواد قربانی\*\*\*\*\*

### چکیده

هدف از تدوین برنامه استراتژیک بهداشت، ایمنی و محیط زیست، آشنا ساختن مدیران با ابزارها و روش‌هایی است که با کمک آن‌ها بتوان مسائل این حوزه را در قالبی هدفمند مدیریت نمود. مؤثرترین مرحله برای دستیابی سیستماتیک به اهداف حوزه کارکردی بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست در راستای اهداف کلان سازمان بنادر و دریانوردی و افزایش اعتبار آن برای تضمین حضور در سطح بین‌المللی خواهد بود. در این تحقیق از ترکیب متدولوژی مدیریت استراتژیک "فرد. دیوید" و "پیرس و رابینسون" استفاده شده است. با الگوگیری از این متدولوژی‌ها و بومی کردن آن‌ها - با توجه به ویژگی‌های خاص سازمان و حوزه کارکردی بهداشت، ایمنی و محیط زیست - بر مبنای مکتب ترکیبی، مدلی شش مرحله‌ای تدوین شد. نوآوری این تحقیق، ترکیب متدولوژی‌های مختلف در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک و طراحی و به‌کارگیری آن در حوزه مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست است؛ موضوعی که در گذشته در مورد آن کمتر بحث شده است. اخیراً توجه بیشتری به این حوزه می‌شود و در برخی سازمان‌ها واحدهایی با عنوان "مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست" ایجاد گردیده است. یکی از الزامات اقدام هماهنگ و همسو در این واحدها وجود استراتژی وظیفه‌ای است. تدوین ماتریس استراتژی ایمنی، بهداشت و محیط زیست برای تعیین موقعیت و جهت‌گیری این حوزه کارکردی، از دیگر نوآوری‌های این تحقیق می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها: استراتژی ایمنی؛ بهداشت و محیط زیست؛ ماتریس استراتژی ایمنی؛ بهداشت و محیط زیست.**

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۰۲/۰۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۰۹/۲۱.

\* استادیار، دانشگاه شیراز.

Email: mslmaml@gmail.com

\*\* کارشناس بهداشت حرفه‌ای، دانشگاه علوم پزشکی ایران.

\*\*\* دانشجوی دکترای مدیریت تولید و عملیات، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه تهران؛ کارشناس شرکت ساپکو.

\*\*\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس.

## ۱. مقدمه

بی‌تردید چشم‌انداز بیست سال آینده کشور، دستیابی به توسعه پایدار است. عوامل متعددی در دستیابی به توسعه پایدار نقش دارند که از آن جمله می‌توان عوامل اقتصادی، اجتماعی، صنعتی، فرهنگی و همچنین بهداشت، ایمنی و محیط زیست<sup>۱</sup> (که در این مقاله با حروف اختصاری با ب.ا.م نشان داده می‌شود) را نام برد. عامل اخیر، نه تنها سازمان‌ها را به‌طور جدی ملزم به کمینه‌سازی اثرات نامطلوب صنعت بر محیط می‌کند، بلکه به افزایش اثرات مطلوب سازمان‌ها از رهگذر تأمین ایمنی همه‌جانبه برای همه کارکنان، تجهیزات و تأسیسات و حفاظت از محیط زیست به‌عنوان سرمایه بشریت می‌انجامد. در این راستا، نظام مدیریت یکپارچه بهداشت، ایمنی و محیط زیست با ایجاد بستر فرهنگی خلاق و نگرشی نو و سیستماتیک، به تبیین تأثیر متقابل عوامل ب.ا.م می‌پردازد و از این طریق، مخاطرات بالقوه و حوادث را به‌طور نظام‌مند ارزیابی می‌کند و روش‌های مبتنی بر پیشگیری را ارائه می‌نماید [۳].

استقرار نظام جامع مدیریت ب.ا.م در سازمان‌ها نیازمند چارچوب یکپارچه‌ای برای ایجاد تعادل میان عوامل مختلف و متغیر تأثیرگذار بر موضوعات ب.ا.م به شیوه‌ای منطقی و حرفه‌ای است. یکی از مؤثرترین راه‌ها در ایجاد تعادل میان عناصر مختلف تأثیرگذار بر اهداف ب.ا.م، تدوین برنامه استراتژیک ب.ا.م است.

از دیدگاهی دیگر، سازمان بنادر و دریانوردی موظف است به‌گونه‌ای منسجم و سازمان یافته به مبحث ب.ا.م بپردازد. این سازمان، به‌عنوان عالی‌ترین مرجع در حوزه اداره بنادر تجاری و مناطق ویژه اقتصادی، مدیریت اجرای استانداردهای ایمنی را از طریق نظارت‌ها و بازرسی‌های مستمر بر عهده دارد [۱۷]. این سازمان همچنین نماینده ایران در سازمان‌های بین‌المللی، از جمله سازمان بین‌المللی دریانوردی<sup>۲</sup> می‌باشد و لذا متعهد به رعایت شماری از کنوانسیون‌های بین‌المللی است؛ کنوانسیون‌هایی که بیشتر آن‌ها به مسائل مربوط به ایمنی، بهداشت و محیط زیست می‌پردازند.

مدیریت استراتژیک ب.ا.م به سازمان کمک می‌کند برای مدیریت ب.ا.م، به‌جای اقدامات انفعالی، رویکردی از پیش برنامه‌ریزی شده انتخاب کند. برخی سازمان‌ها فاقد روشی نظام‌مند و یکپارچه برای مدیریت ب.ا.م هستند و فعالیت‌های آن‌ها در این حوزه در چارچوب قواعد و رویه‌های مشخصی انجام نمی‌شود. این در حالی است که در سازمان‌های پیشرو، مباحث ب.ا.م به‌صورت یکپارچه و نظام‌مند اداره می‌شود. خروجی برنامه استراتژیک ب.ا.م به‌عنوان اولین گام در تدوین و پیاده‌سازی نظام مدیریت ب.ا.م به‌کار می‌رود [۱۶].

1. Health, Safety & Environment (HSE)

2. International Maritime Organization (IMO)

هدف از تدوین برنامه استراتژیک ب.ا.م، آشنا ساختن مدیران با ابزارها و روش‌های مدیریت هدفمند ب.ا.م است. این کار، بی‌شک، مؤثرترین مرحله برای دستیابی سیستماتیک به اهداف ب.ا.م در راستای اهداف کلان سازمان بنادر و دریانوردی و افزایش اعتبار آن برای تضمین حضور اثربخش و کارا در سطح بین‌المللی خواهد بود.

مدیریت استراتژیک ب.ا.م، ترکیبی است از مدیریت استراتژیک و مدیریت ب.ا.م ولی به‌عنوان یک مفهوم مستقل، کمتر مورد بحث قرار گرفته است. در ادامه، پس از مرور ادبیات مرتبط، مدل مناسب برای مدیریت استراتژیک ارائه می‌گردد. سپس درباره یافته‌های این تحقیق از اجرای مدل طراحی شده در سازمان بنادر و دریانوردی بحث می‌شود و در انتها جمع‌بندی و نتیجه‌گیری ارائه می‌گردد.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

**مدیریت استراتژیک.** ابهامات زیادی در مورد مفهوم استراتژی وجود دارد و توافق در مورد آن مشکل است. در یک تعریف، مفهوم استراتژی به شکل زیر بیان شده است:

"مدل یا برنامه‌ای که اهداف، سیاست‌ها و اقدامات سازمان را یکپارچه می‌نماید." استراتژی خوب، منابع سازمان را براساس شایستگی‌ها و نقاط ضعف داخلی، به‌طور بهینه تخصیص می‌دهد؛ تغییرات محیط را پیش‌بینی می‌نماید؛ و اقدامات مقتضی را پایه‌ریزی می‌کند [۶].

پیچیدگی و ظرافت تصمیم‌گیری در کسب‌وکار، مدیریت استراتژیک را ضروری می‌سازد. تمام کسب‌وکارها برای نشان دادن عکس‌العمل سریع به تغییرات محیطی و کسب موفقیت باید ابتدا استراتژی‌های خود را تدوین نمایند [۱۱].

فرآیندهای تدوین استراتژی با طیفی شناخته می‌شوند که در یک سوی آن، برنامه‌ریزی استراتژیک و در سوی دیگر، تفکر استراتژیک قرار دارد. در واقع، این دو رویکرد، نماینده دو مکتب متفاوت هستند؛ برنامه‌ریزی استراتژیک به مکتب طرح‌ریزی تعلق دارد که در آن، تدوین استراتژی، فرآیندی رسمی و نظام‌مند به شمار می‌آید و تفکر استراتژیک بر مکتب یادگیری استوار است که در آن، شکل‌گیری استراتژی، یک روند تکوینی در حین اجرا دانسته می‌شود [۱۰].

مکتب طرح‌ریزی از ۱۹۶۵ با نگارش کتاب "استراتژی شرکت" به وسیله ایگور آنسوف آغاز شد و تاکنون ادامه یافته است. در این مکتب که جنبه تجویزی دارد، فرآیند تدوین استراتژی، محصول مواجهه نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که مجموعه مورد نظر را در محیط‌های بیرونی و درونی احاطه کرده است [۷]. براین اساس، پیروان این مکتب به دنبال خلق استراتژی‌های بی‌نظیر و ساده‌ای هستند که بر شکار فرصت‌ها و استفاده مناسب از نقاط قوت

استوار است [۱۵]. در مکاتب تجویزی، یکی از تکنیک‌ها و ابزارهای رایج برای تدوین استراتژی، ماتریس SWOT است. این ماتریس که در دهه ۱۹۶۰ توسط آلبرت هامفری معرفی شد [۱۴]، از ابزارهای اصلی در رویکرد چارچوب جامع تدوین استراتژی نیز است [۱].

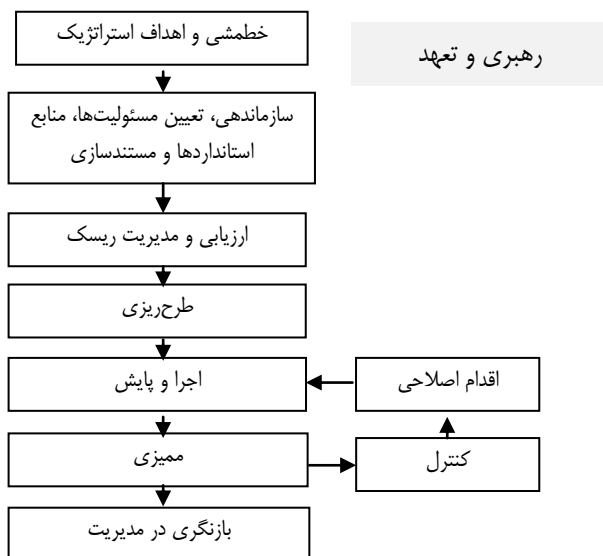
SWOT 'مخفف "قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات" است. این تحلیل بر این منطق استوار است که راهبرد اثربخش، قوت‌ها و فرصت‌ها را حداکثر می‌کند و ضعف‌ها و تهدیدات را به حداقل می‌رساند [۲] این ابزار، با ارزیابی نظام‌مند نقاط قوت و ضعف سازمان در کنار فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، به دنبال ایجاد تناسب بین سازمان و محیط است [۱۲].

**سیستم مدیریت ب.ا.م.** هدف از ایجاد نظام مدیریت ب.ا.م، ارائه روشی هدفمند بر پایه استانداردهای موجود است تا اطمینان حاصل شود که مخاطرات بالقوه و بالفعل در زمینه ب.ا.م دقیقاً تعیین و به‌طور مؤثر حذف و یا کنترل می‌شوند [۸].

نکات کلیدی که نظام مدیریت ب.ا.م برای کنترل آن‌ها ایجاد شده است عبارتند از: تمرکز بر شناسایی هر چه دقیق‌تر عوامل بالقوه آسیب‌رسان، نحوه تأثیر آن‌ها بر فعالیت‌های بحرانی، ارزیابی هر چه دقیق‌تر ریسک‌ها، مراقبت از اعمال کنترلی، و همچنین استمرار اندازه‌گیری و پایش به‌منظور بهبود مستمر. نظام مدیریت ب.ا.م، به‌عنوان بخشی از کل نظام مدیریت جاری در سازمان، برای توسعه و حفظ خطمشی ب.ا.م ایجاد می‌شود.

در بدو استقرار نظام مدیریت ب.ا.م، نیاز به اخذ سه تصمیم اساسی زیر می‌باشد:

۱. بنا نهادن خط مشی و فرهنگ سازمانی از سوی سازمان مادر برای همه شرکت‌های تابعه
  ۲. ایجاد چارچوب نظام توسط مدیریت ارشد سازمان
  ۳. قرار دادن موضوع ب.ا.م در ساختارهای سازمانی، آرمان‌ها، اهداف، سیستم‌های پاداش و دیگر فرآیندهای ضروری برای استمرار کار.
- خطمشی کلی سازمان و سه اصل فوق، نهایتاً تدوین اصول استراتژیک نظارت بر شرکت‌ها و واحدهای تابعه را به دنبال خواهد داشت. در شکل ۱، مراحل کلی استقرار نظام مدیریت ب.ا.م، به‌طور شماتیک نشان داده شده است.



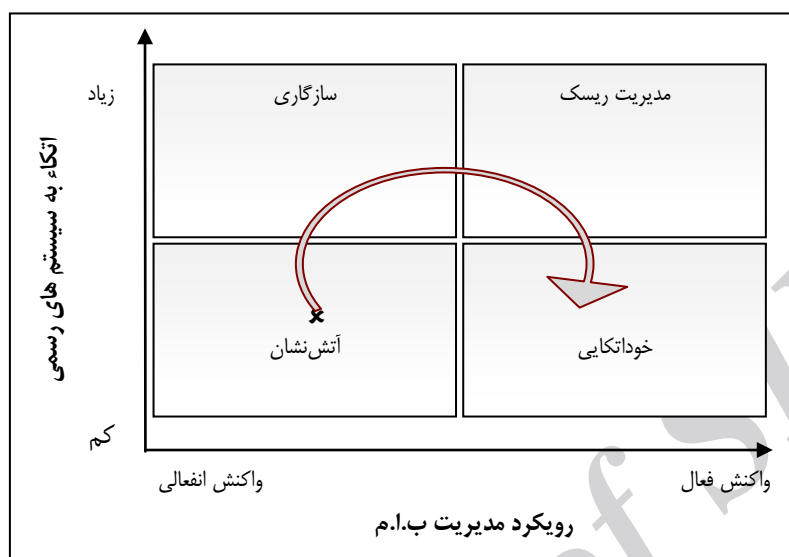
شکل ۱. مراحل کلی استقرار نظام مدیریت ب.ا.م [۸]

**مدیریت استراتژیک ب.ا.م.** در روند تکامل و تحول مدیریت ب.ا.م، چهار مرحله وجود دارد که عبارتند از: آتش‌نشان، سازگاری، مدیریت ریسک، و خود اتکایی. مشخصات آن‌ها در جدول ۱ آمده است [۱۳].

جدول ۱. مراحل تکامل و تحول مدیریت ب.ا.م [۱۳]

مرحله	رویکرد به مدیریت ب.ا.م	اتکا به سیستم‌های رسمی
آتش‌نشان	سازمانی که فقط پس از روی دادن حادثه واکنش نشان می‌دهد.	سیستم‌های رسمی بسیار اندک
سازگاری	فقط سازگاری با مقررات موجب رضایت است. به‌کارگیری دستورالعمل‌های اجرایی و استانداردها مدنظر است.	سیستم‌های رسمی بسیار پیچیده
مدیریت ریسک	ریسک‌های موجود در عملیات را شناسایی و ارزیابی می‌کند و سیستم‌های مدیریتی متناسب با آن‌ها را اجرا می‌نماید.	سیستم‌های رسمی فعال
خوداتکایی	رویکردها و فناوری‌های جایگزین را فعالانه و به‌گونه‌ای یکپارچه جستجو می‌کند.	بیشتر جنبه‌های مدیریت ب.ا.م در عملیات استاندارد ادغام شده است.

آنچه مسلم است اینکه سازمان‌ها باید از مرحله آتش‌نشان به سمت مراحل مدیریت ریسک و خوداتکایی حرکت کنند (شکل ۲). تدوین استراتژی‌ها و اهداف کلان ب.ا.م، گامی مؤثر و ضروری در این راستا خواهد بود. بدین ترتیب، ترکیب دو دیدگاه مدیریت ب.ا.م و مدیریت استراتژیک ضروری به‌نظر می‌رسد.

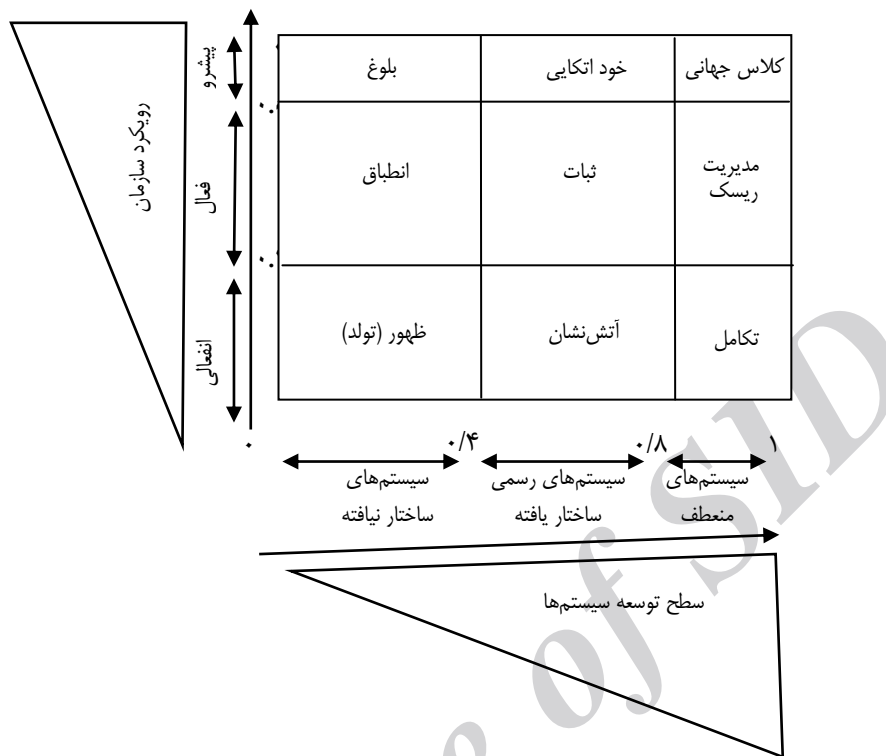


شکل ۲. مراحل تکامل و تحول مدیریت ب.ا.م [۱۳]

همان‌طور که در شکل ۳ نمایش داده شده است، برای تعیین جایگاه سازمان از دو بُعد سطح توسعه سیستم‌ها و رویکرد سازمان در برخورد با ب.ا.م استفاده می‌شود. محور افقی، سطح توسعه سیستم‌ها را نشان می‌دهد. سطح توسعه سیستم‌ها بیانگر این است که کارها چقدر بر اساس قواعد و رویه‌ها صورت می‌گیرد و اینکه سیستم‌ها چقدر پویا و منعطف هستند. توسعه سیستم‌ها را می‌توان در سه سطح بررسی کرد: ساختار نیافته، رسمی ساختار یافته، و منعطف. این سه سطح در زیر تعریف شده است:

- سیستم‌های ساختار نیافته: سازمانی که در سطح سیستم‌های ساختار نیافته فعالیت می‌کند، فعالیت‌های ب.ا.م را به‌طور نظام‌مند پیگیری نمی‌کند.
- سیستم‌های رسمی ساختار یافته: در سطح سیستم‌های ساختار یافته، سیستم‌های رسمی شکل می‌گیرند، دستورالعمل‌ها تدوین می‌شوند، و رویه‌ها بر اساس ساختارها و روش‌های رسمی به اجرا در می‌آیند.

- سیستم‌های منعطف: در سطح سیستم‌های منعطف ساختارهای اجرایی ب.ا.م در قالب تیم‌ها و گروه‌ها شکل گرفته و بیشتر جوانب مدیریت ب.ا.م در عملیات استاندارد ادغام شده است.



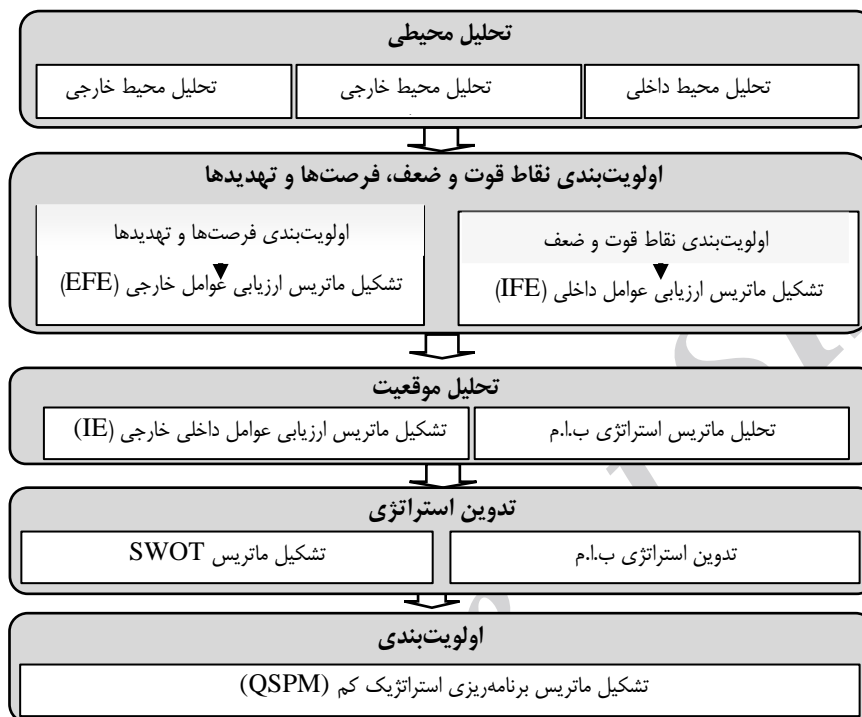
شکل ۳. ماتریس استراتژی ب.ا.م

- محور عمودی، رویکرد سازمان به مدیریت ب.ا.م را نشان می‌دهد؛ بدین معنی که سازمان، رویکردی از پیش برنامه‌ریزی شده را برای مدیریت ب.ا.م انتخاب کرده است یا رویکردی انفعالی. آیا در برابر حوادث، پس از وقوع، عکس‌العمل نشان می‌دهد یا اینکه فعالانه عمل می‌کند و با پیش‌بینی حوادث، دست به اقدامات پیشگیرانه برای رفع آن‌ها و کاهش ریسک آن‌ها می‌زند. رویکرد سازمان در سه سطح، به شرح زیر، قابل بررسی است:
- رویکرد منفعل: در این رویکرد، سازمان پس از وقوع حادثه و اصولاً با تدوین قوانین و مقررات واکنش نشان می‌دهد.
  - رویکرد فعال: در این رویکرد، ریسک‌های موجود در عملیات شناسایی و ارزیابی و سیستم‌های مدیریت متناسب با آن‌ها اجرا می‌شود.

- رویکرد پیشرو: سازمان‌های پیشرو، رویکردها و فناوری‌های جایگزین را جستجو می‌کنند.

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

مدل برنامه‌ریزی استراتژیک مورد استفاده در این تحقیق، نشان‌دهنده تکنیک‌های مختلف و متعددی می‌باشد که با بهره‌گیری از مدل "دیوید و پیرسون" و مطابق با موضوع ب.ا.م تعدیل شده است (شکل ۴).



شکل ۴. مراحل تدوین استراتژی ب.ا.م

این تحقیق، از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، پیمایشی-تحلیلی و مبتنی بر جمع‌آوری داده‌های عملیاتی است. جامعه آماری تحقیق، مدیران ارشد و کارشناسان بخش‌های مرتبط با ب.ا.م در ستاد سازمان بنادر و دریانوردی و ۸ بندر زیرمجموعه آن هستند. انتخاب نمونه‌ها (۵۲ نفر) از راه نمونه‌گیری قضاوتی و با نظر سازمان بود.

داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق استخراج شدند و برای تأیید و اولویت‌بندی آن‌ها از پرسشنامه استفاده گردید. در طراحی پرسشنامه‌ها تلاش شد با الگوگیری از متدولوژی مدیریت استراتژیک دیوید و بومی کردن آن، با توجه به ویژگی‌های خاص سازمان، بر مبنای مکتب



ترکیبی در طراحی استراتژی (که سعی می‌نماید تجزیه و تحلیل کمی را به تجزیه و تحلیل کیفی و استفاده از بینش و درک شهودی پیوند دهد)، تمام متغیرهای کلیدی ب.ا.م شناسایی شود و سپس جرح و تعدیل و اصلاح آن‌ها با استفاده از نظرات خبرگان صورت گیرد. در این پرسشنامه، با استفاده از طیف لیکرت، نظرات مدیران و کارشناسان درباره مجموع نقاط به دست آمده دریافت گردید. نمونه پرسشنامه ارزیابی قوت/ضعف (SW) در جدول ۲ و نمونه پرسشنامه ارزیابی فرصت‌ها/تهدیدها (OT) در جدول ۳ آمده است.

جدول ۲. نمونه پرسشنامه ارزیابی قوت/ضعف

میزان اهمیت	کد	وضع موجود		
		خیلی زیاد	کم	خیلی کم
زیاد	SW	قوت/ضعف	کاملاً موافقم	کاملاً مخالفم
زیاد			موافقم	مخالفم

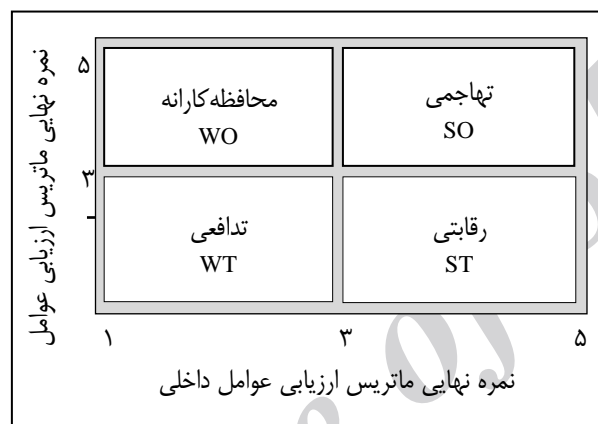
جدول ۳. نمونه پرسشنامه ارزیابی فرصت‌ها/تهدیدها

میزان اثرگذاری	کد	فرصت/تهدید		ارزیابی پایداری	
		بی‌اثر	کم‌اثر	بیش از ۵ سال	کمتر از دو تا ۲ سال
بی‌اثر	OT	پر اثر	کم اثر	بیش از ۵ سال	کمتر از دو سال

در مرحله اول، برای تعیین عوامل درونی و بیرونی، مصاحبه‌های تخصصی با مدیران در سطوح مختلف صورت گرفت و مستندات مربوطه از آن‌ها دریافت شد. برای اطمینان از روایی پاسخ‌ها، همه داده‌های به دست آمده در قالب قوت‌ها/ضعف‌ها و فرصت‌ها/تهدیدها، در چند جلسه مشترک با مدیران و معاونین سازمان و بنادر زیرمجموعه آن مورد بررسی مجدد قرار گرفتند و پس از جرح و تعدیلات لازم نهایی گردیدند. اهمیت روایی از آن رو است که اندازه‌گیری‌های نامناسب و ناکافی می‌تواند هر پژوهش علمی را بی‌ارزش و ناروا سازد [۵].

میزان اعتبار پرسشنامه‌ها با روش آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم‌افزار SPSS سنجیده شد. مقدار آلفا برای پرسشنامه‌های مورد استفاده عبارت است از: پرسشنامه نقاط قوت ۰/۸۲۸، پرسشنامه نقاط ضعف ۰/۹۹۳، پرسشنامه فرصت‌ها ۰/۸۲۲، پرسشنامه تهدیدها ۰/۸۹۶؛ با توجه به مقادیر بدست آمده از آلفای کرونباخ که همگی بالای ۰/۷ هستند، می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه‌ها از اعتبار بالایی برخوردارند.

در این تحقیق، تحلیل موقعیت با استفاده از ماتریس نه خانه‌ای داخلی و خارجی و براساس دو بُعد اصلی انجام شد: جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بر روی محور X و جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بر روی محور Y نشان داده می‌شود [۶]. برای اینکه بتوان مفاهیم استراتژیک ماتریس نه‌خانه‌ای را تحلیل نمود و از برآیند آن در تعیین جهت‌گیری استراتژیک سازمان در حوزه ب.ا.م استفاده کرد، مفاهیم در قالب ماتریس چهارخانه‌ای نیز ارائه شده‌اند. در ماتریس چهارخانه‌ای، امتیاز ۱ تا ۳، بر روی محور افقی نشان‌دهنده ضعف داخلی و امتیاز ۳ تا ۵ نشان‌دهنده قوت سازمان است. به همین ترتیب امتیاز ۱ تا ۳، در محور عمودی نشان‌دهنده تهدید برای سازمان و امتیاز ۳ تا ۵ بیانگر فرصت برای سازمان است. موقعیت ب.ا.م سازمان بنادر و دریانوردی را با استفاده از ماتریس چهارخانه‌ای در شکل ۵ نمایش داده شده است:



شکل ۵. ماتریس چهارخانه‌ای عوامل داخلی و خارجی

ماتریس عوامل داخلی و خارجی برای تحلیل موقعیت کلان سازمان طراحی شده است و برای تحلیل موقعیت ب.ا.م آن نیاز به ماتریس‌های تخصصی‌تر است. همان‌گونه که اشاره شد، یک مدل ابتدایی برای این منظور توسط ADL [۱۳] طراحی شده است، ولی به اندازه کافی جامع نمی‌باشد. علی‌محمدلو و شاکر برای تعیین جایگاه استراتژیک ب.ا.م، با بهره‌گیری از مدل مفهومی ADL، ماتریس استراتژی ب.ا.م را در نه‌خانه، با توجه به مولفه‌های تاثیرگذار بر وضعیت ب.ا.م سازمان، طراحی کردند [۹].

از ماتریس برنامه‌ریزی کمی (QSPM) برای ارزیابی گزینه‌های استراتژیک و تعیین جذابیت نسبی استراتژی‌ها استفاده شده است. این ماتریس برای ارزیابی امکان‌پذیری و پایداری راهکارهای پیشنهادی در مواجهه با شرایط محیطی و وضع موجود سازمان می‌باشد در صورتیکه در این ارزیابی، یک استراتژی توان مواجهه با شرایط درون و برون‌سازمانی را نداشته باشد، باید از

فهرست استراتژی‌های قابل اولویت‌بندی خارج شود [۴]. در این روش از خبرگان و مدیران ارشد سازمان و بنادر زیرمجموعه آن نظر خواسته شده تا خود را در مورد میزان جذابیت نسبی هر یک از استراتژی‌ها، با توجه به فرصت‌ها/تهدیدات و نقاط قوت/ضعف داخلی نهایی شده، اعلام نمایند تا استراتژی‌ها بر اساس نظرات دریافت شده اولویت‌بندی شوند.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

براساس مدل تدوین شده، یافته‌های تحقیق، به‌ترتیب، در پنج حوزه ارائه می‌شود: تحلیل محیطی؛ اولویت‌بندی نقاط قوت/ضعف؛ فرصت‌ها/تهدیدها؛ تحلیل موقعیت؛ استراتژی‌های ب.ا.م؛ و اولویت‌بندی استراتژی‌ها.

**تحلیل محیطی.** تحلیل محیطی در سه بخش جداگانه صورت می‌پذیرد. خروجی این مرحله، فهرست خامی از نقاط قوت/ضعف و فرصت‌ها/تهدیدها خواهد بود که در مرحله بعد تأیید و اولویت‌بندی می‌شوند.

برای تحلیل جامع محیط داخلی، ابتدا چارچوبی طراحی شد که براساس آن بتوان مجموعه ابعاد تاثیرگذار بر ب.ا.م را شناسایی و تحلیل نمود. برای این منظور، محیط داخلی در ۹ حوزه بررسی شد: الزامات قانونی، اهداف و برنامه‌ها، منابع انسانی، ساختار سازمانی، فرآیندهای کاری، فرهنگ و ارزش‌ها، سیستم‌ها و زیرساخت‌ها و شاخص‌های کلیدی عملکرد.

سازمان بنادر و دریانوردی، به‌علت گستردگی حجم فعالیت و ایفای نقش‌های حاکمیتی، دارای ذینفعان متعددی است. مدل دسته‌بندی ذینفعان براساس مدل‌های مختلف شناخت ذینفعان مورد استفاده در مدل‌های ب.ا.م و منطبق با شرایط فعلی سازمان بنادر و دریانوردی ایجاد شده است. این مدل، پس دریافت نظرات خبرگان، در قالب ۲۳ ذینفع طبقه‌بندی شد.

محیط خارجی دور عبارتست از عواملی که سازمان را به‌طور غیرمستقیم و با واسطه تحت تأثیر قرار می‌دهند. این محیط از بخش‌های اقتصادی، تکنولوژیک (فنی)، فرهنگی-اجتماعی، حقوقی، سیاسی-بین‌المللی، و طبیعی تشکیل شده است.

اگر تجزیه و تحلیل محیط دور را فرآیند شناسایی عوامل محیطی مهم، ریشه‌یابی علل، تبیین روابط و تأثیر آن‌ها بر یکدیگر و بر ساختار و رفتار سازمان، و پیش‌بینی روند و زمان بروز آن‌ها در آینده - که منجر به ایجاد فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی سازمان می‌گردد- تعریف کنیم، برای شناسایی و تحلیل آن به متدولوژی خاصی نیاز داریم. برای تجزیه و تحلیل محیط دور از روش‌شناسی PESTLE استفاده گردید و در کنار مطالعات اسنادی به‌منظور شناسایی عوامل تأثیرگذار بر ب.ا.م، از تکنیک مصاحبه نیز بهره گرفته شد.

**اولویت‌بندی نقاط قوت/ضعف و فرصت‌ها/تهدیدها.** نظر به اینکه نتایج به دست آمده از مرحله تحلیل محیطی، پایه حرکت به سوی تدوین استراتژی‌ها و برنامه پنج ساله سازمان بنادر و دریانوردی است، فرآیند صحت‌گذاری، با هدف اطمینان از یافته‌های این مرحله، طرح‌ریزی شده است. برای صحت‌گذاری از پرسشنامه استفاده شده است.

پس از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌های نقاط قوت و ضعف، نظرات بر اساس دو معیار (میزان اهمیت و وضع موجود) ارزیابی گردیدند و بر این اساس، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) تشکیل شد (جدول ۴). این ماتریس، ابزاری برای بررسی عوامل استراتژیک داخلی مؤثر بر ب.ا.م سازمان می‌باشد. این ماتریس، نقاط قوت و ضعف اصلی سازمان را شناسایی و ارزیابی می‌نماید.

جدول ۴ نشان می‌دهد که امتیاز موزون عوامل داخلی ۲/۳۴۹ می‌باشد. از آنجا که این امتیاز از ۳ کمتر می‌باشد، درمی‌یابیم که در مجموع، نقاط ضعف سازمان بنادر و دریانوردی بیشتر از نقاط قوت آن است. بررسی دقیق عوامل شناسایی شده نشان می‌دهد که نبود ساختار سازمانی مشخص برای فعالیت‌های مرتبط با ب.ا.م، ضعف در سیستم مدیریت عملکرد ب.ا.م پیمانکاران، و ضعف در سیستم گزارش‌دهی ب.ا.م از جمله مهم‌ترین عواملی است که سازمان باید در صدد رفع آن‌ها برآید.

جدول ۴. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مؤثر بر ب.ا.م سازمان بنادر و دریانوردی

عوامل استراتژیک داخلی مؤثر بر ب.ا.م	میانگین میزان اهمیت (از ۵)	وزن	میانگین وضع موجود (از ۵)	امتیاز وزن دار (موزون)
نقاط قوت				
۱ الزام به استقرار IMS توسط شرکت‌های خصوصی فعال در بنادر	۴/۶	۰/۰۲۴	۴	۰/۰۹۵
۲ عضویت ایران در کنوانسیون‌های بین‌المللی	۳/۲۵	۰/۰۱۷	۵	۰/۰۸۴
۳ قرار گرفتن ایران در فهرست سفید کنوانسیون استانداردهای آموزشی	۴/۲۵	۰/۰۲۲	۵	۰/۱۰۹
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
۱۱ توان مالی بالا	۳/۷۵	۰/۰۱۹	۳/۷۵	۰/۰۷۲
۱۲ تهیه شاخص‌های بهداشت محیط و ضریب ایمنی بنادر	۴/۶	۰/۰۲۴	۳	۰/۰۷۱
نقاط ضعف				
۱ ضعف در اجرای ضمانت الزامات قانونی	۴/۴	۰/۰۲۳	۲	۰/۰۴۵
۲ ضعف در مکانیزم نظارت بر اجرای کنوانسیون‌ها	۳/۸	۰/۰۲۰	۱/۷۵	۰/۰۳۴
۳ نقص در دستورالعمل‌های اجرایی مشخص برای برخورد با نقض‌کنندگان الزامات قانونی	۴/۲	۰/۰۲۲	۱/۵	۰/۰۳۲
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
۳۴ نبود سیستم گزارشی به IMO درباره بازرسی‌ها و ممیزی‌ها	۳/۶	۰/۰۱۹	۱/۷۵	۰/۰۳۲
۳۵ همسنگ نبودن شاخص‌های عملکردی بنادر با یکدیگر و عدم اقدام برای رفع آن	۳/۸	۰/۰۲	۱/۲۵	۰/۰۲۴
جمع	۱۹۴/۱۵	۱		۲/۳۴۹

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ابزاری است که به استراتژیست‌های حرفه‌ای در زمینه ب.ا.م امکان می‌دهد که عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی، تکنولوژیک، محیطی، و

قانونی را در مقطع زمانی مورد نظر ارزیابی کنند. بر این اساس، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی تشکیل شد (جدول ۵).

جدول ۵. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی مؤثر بر ب.ا.م سازمان بنادر و دریانوردی

ردیف	عوامل استراتژیک خارجی مؤثر بر ب.ا.م	میانگین اثرپذیری (از ۵)	وزن	میانگین پایداری (از ۵)	امتیاز وزن دار (موزون)
تهدیدها					
۱	نبود یک سیاست و برنامه راهبردی در تعاملات کشور با IMO و حضور مقطعی افراد به عنوان نمایندگان جمهوری اسلامی ایران در آن	۴	۰/۰۳	۵	۰/۱۱۸
۲	برخوردار نبودن سازمان بنادر و دریانوردی از جایگاه مناسب در ساختار IMO در وضعیت موجود	۳/۵	۰/۰۲۷	۳	۰/۰۹۷
۳	مشخص نبودن رژیم حقوقی دریای خزر	۴	۰/۰۳	۴/۵	۰/۱۴
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
۳۰	آسیب‌پذیری سکوهای نفتی در برابر طوفان‌هایی مانند گنو	۵	۰/۰۳۸	۳/۶۶۷	۰/۱۳۵
۳۱	وجود منابع آلاینده در بندرها	۴/۳۳۳	۰/۰۳۳	۴/۳۳۳	۰/۱۳۸
	جمع	۱۳۱/۷۵	۱		۴/۲۱۷
فرصت‌ها					
۱	حضور پررنگ ایران در IMO	۵	۰/۰۵۷	۴/۳۳۳	۰/۲۴۸
۲	شکل‌گیری و تقویت گروه‌های ذی‌نفع در مراجع تصمیم‌گیری کشور	۵	۰/۰۵۷	۳	۰/۱۷۱
۳	ایجاد رویکرد مثبت در مدیران عالی کشور در خصوص گسترش فعالیت‌های بندری و دریایی	۵	۰/۰۵۷	۳	۰/۱۷۱
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
۲۱	روند رو به رشد دانش ب.ا.م در جهان و جوان بودن آن در حوزه دریانوردی	۴/۵	۰/۰۵۱	۴/۳۳۳	۰/۲۲۳
۲۲	سواحل طولانی در شمال و جنوب کشور	۳	۰/۰۳۴	۳/۶۶۷	۰/۱۲۶
	جمع	۸۷/۵۰۰	۱		۳/۹۹۷

نتایج ارزیابی عوامل خارجی (EFE) نشان می‌دهد که امتیاز متوازن فرصت‌ها و تهدیدها، به ترتیب، ۳/۹۹۷ و ۴/۲۱۷ است. امتیاز تهدیدها (۴/۲۱۷) نیاز به متناظر شدن در طیف ۱ تا ۵ دارد (جدول ۶).

جدول ۶. محاسبه امتیاز عوامل خارجی سازمان بنادر و دریانوردی

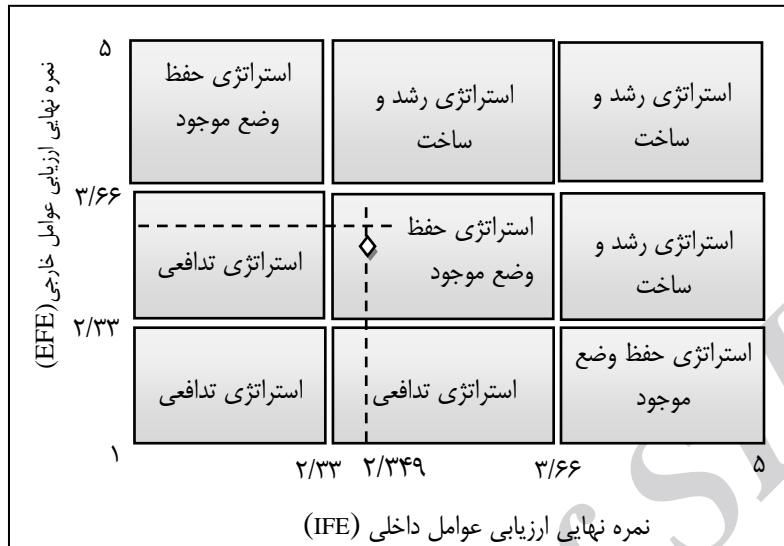
فرصت/تهدید	امتیاز وزن دار (موزون)	میانگین اثرپذیری	میزان اهمیت (وزن)	امتیاز نهایی
فرصت‌ها	۳/۹۹۷	۸۷/۵۰۰	۰/۳۹۹	۱/۵۹۵
تهدیدها	۱/۷۸۳	۱۳۱/۷۵۰	۰/۶۰۱	۱/۷۰۱
جمع		۲۱۹/۲۵۰	۱	۲/۶۶۶

بر اساس محاسبات، امتیاز نهایی سازمان ۲/۶۶۶ می‌باشد. از آنجا که نمره به دست آمده حاصل از ۳ کمتر می‌باشد، درمی‌یابیم که عوامل تهدیدکننده ب.ا.م در سازمان، بیشتر از عوامل ایجادکننده فرصت می‌باشد. سازمان با برطرف کردن ضعف‌ها و نواقص موجود در حوزه ب.ا.م و تبدیل آن‌ها به توانمندی‌ها باید راهبرد مناسبی را برای مقابله با تهدیدهای محیطی و استفاده از فرصت‌ها به کار بندد.

**تحلیل موقعیت.** هدف از تحلیل موقعیت، تعیین جهت‌گیری حرکت سازمان است. بدین منظور، از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، برای تعیین استراتژی‌های غالب سازمان استفاده می‌شود. با توجه به اینکه هدف اصلی از این کار، تدوین استراتژی‌های ب.ا.م سازمان بنادر و دریانوردی می‌باشد، با طراحی ماتریس استراتژی ب.ا.م، موقعیت قابل دستیابی سازمان در پنج سال آینده، با توجه به جهت‌گیری سازمان، مشخص شده است.

در ماتریس نه‌خانه‌ای داخلی و خارجی، جمع نمره‌های نهایی بر روی محور X (از ۱ تا ۲/۶۶) نشان‌دهنده ضعف داخلی سازمان است. نمره‌های ۲/۶۶ تا ۳/۳۲ نشان‌دهنده این است که سازمان در وضعیت متوسط قرار دارد. نمره‌های ۳/۳۲ تا ۵ نیز بیانگر قوت سازمان است. به همین شیوه، جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (از ۱ تا ۲/۶۶) بیانگر ضعف سازمان است. نمره‌های ۲/۶۶ تا ۲/۳۲ بیانگر این است که سازمان در وضعیت متوسط قرار دارد. نمره‌های ۳/۳۲ تا ۵ بیانگر این است که سازمان در وضعیت عالی قرار دارد.

با توجه به اطلاعات به دست آمده، امتیاز عوامل داخلی ۲/۳۴۹ و امتیاز عوامل خارجی ۲/۶۶۶ می‌باشد. جایگاه ب.ا.م سازمان بنادر و دریانوردی در ماتریس نه‌خانه‌ای (شکل ۶)، نشان داده شده است.

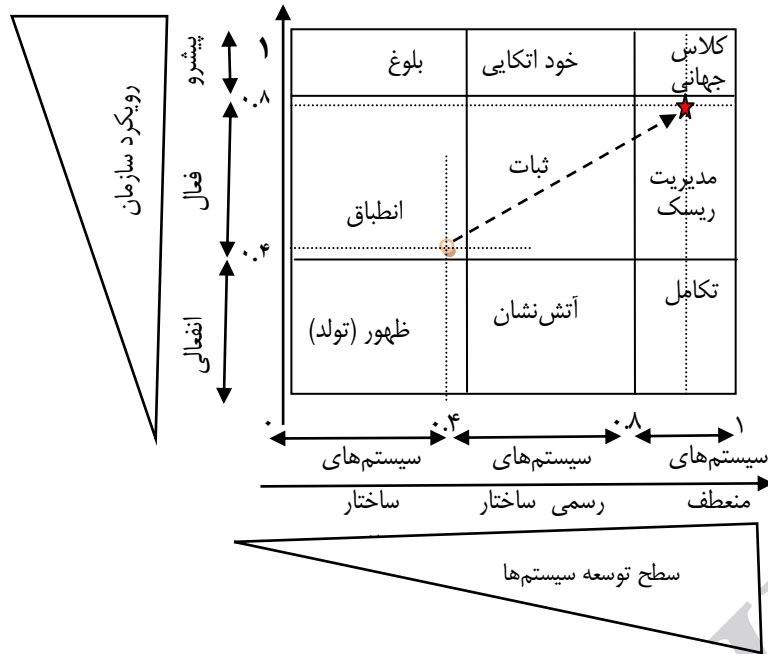


شکل ۶. ماتریس نه‌خانه‌ای عوامل داخلی و خارجی

همان‌گونه که شکل نشان می‌دهد، موقعیت سازمان در خانه شماره ۵ است. نمره نهایی عوامل خارجی (۲/۶۶۶) حاکی از آن است که تهدیدها بیشتر از فرصت‌های پیش‌روی ب.ا.م سازمان است. نمره نهایی عوامل داخلی (۲/۳۴۹) نیز نشان‌دهنده این است که نقاط ضعف سازمان بر نقاط قوت آن غلبه دارد. به‌طور کلی، نتیجه به‌دست آمده از ماتریس داخلی و خارجی (IE) حاکی از آن است که جهت‌گیری استراتژیک سازمان در حوزه ب.ا.م به‌گونه‌ای است که ضمن تأکید بر حفظ وضع موجود و بهبود آن باید نقاط ضعف داخلی‌اش را کاهش دهد، درصد رفع یا خنثی کردن تهدیدهای پیش‌رو برآید، و از فرصت‌های پیش‌رو به خوبی استفاده نماید.

تحلیل موقعیت چهارخانه‌ای، نشان می‌دهد که وضعیت سازمان در عوامل داخلی و خارجی، کمتر از حد متوسط است. بنابراین، سازمان باید در حوزه ب.ا.م از استراتژی تدافعی استفاده کند، یعنی به دنبال کاهش اثرات تهدیدها و نقاط ضعف باشد.





شکل ۷. جایگاه موجود و جایگاه مطلوب سازمان در ماتریس استراتژی ب.ا.م

ماتریس استراتژی ب.ا.م، در کنار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، به تحلیل جهت‌گیری خاص سازمان بنادر و دریانوردی در زمینه موضوعات ب.ا.م کمک می‌نماید. در شکل ۷، ماتریس استراتژی ب.ا.م نمایش داده شده است. برای محاسبه بُعد توسعه سیستم‌ها و رویکرد، از عناصر چارچوب تحلیل محیط داخلی استفاده شده است. نحوه تقسیم‌بندی شاخص‌ها در این دو بُعد و امتیازهای به‌دست آمده در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. امتیاز متغیرهای ب.ا.م سازمان بنادر و دریانوردی

ابعاد	مؤلفه چارچوب شناخت	امتیاز وضع موجود	امتیاز وضع مطلوب
توسعه سیستم‌ها	ساختار	۰/۳۰	۰/۹۲۸
	فرایندها	۰/۳۷	۰/۹۲۱
	سیستم‌ها و زیرساخت‌ها	۰/۳۸	۰/۸۶۷
	شاخص‌های کلیدی	۰/۳۳	۰/۹۴۱
	میانگین امتیاز توسعه سیستم‌ها	۰/۳۴۵	۰/۹۱۴
رویکرد	الزامات قانونی	۰/۵۸	۰/۷۵۶
	اهداف و برنامه‌ها	۰/۳۸	۰/۸۰۰
	فرهنگ و ارزش	۰/۳۷	۰/۸۰۰
	منابع انسانی	۰/۴۰	۰/۸۰۰
	میانگین امتیاز رویکرد	۰/۴۱۵	۰/۷۸۸

بر این اساس، وضع موجود و وضع مطلوب سازمان بنادر و دریانوردی در ماتریس استراتژی ب.ا.م مطابق شکل ۷ می‌باشد.

همان‌گونه که در شکل بالا نشان داده شده است، با توجه به امتیازات کسب شده، سازمان هم‌اکنون در جایگاه "انطباق" قرار دارد؛ با این توضیح که در بُعد رویکرد، در ابتدای سطح "فعال" و در بُعد توسعه سیستم‌ها، در انتهای سطح "سیستم‌های ساختارنیافته" قرار دارد. نتایج تعیین موقعیت سازمان در وضعیت مطلوب، جایگاه سازمان را در پنج سال آینده، "مدیریت ریسک" تصویر نموده است، یعنی اینکه سازمان در پنج سال آینده، از یک سو، بایستی نقاط ضعف خود را پوشش دهد، به ارتقاء زیرساخت‌ها و سیستم‌های خود پردازد و سیستم‌های منعطف و هوشمند را پیاده نماید و از سوی دیگر، با برنامه‌ریزی، رویکرد خود به موضوعات ب.ا.م را ارتقاء دهد.

**استراتژی‌های ب.ا.م.** منظور از تدوین استراتژی، تعیین متغیرهای استراتژیک و سپس مدل‌سازی برای موضوع مورد نظر در قالب یک ماتریس و یا یک مدل تصمیم‌گیری است؛ ماتریس یا مدلی که منجر به اتخاذ تصمیم و یا راهبرد مبتنی بر تعیین ماهیت استراتژی اصلی سازمان می‌گردد. این اقدام -که فرموله کردن استراتژی نیز نامیده می‌شود- به ما کمک می‌کند تا بتوانیم چگونگی محقق‌سازی اهداف و تعامل سازمان با محیط را از رهگذر انتخاب مناسب‌ترین ماهیت استراتژی اصلی تعیین نماییم. در ادامه، مراحل تدوین استراتژی تشریح می‌شود.

روش تجزیه و تحلیل SWOT، مدل تحلیلی مختصر و مفیدی است که هر یک از عوامل قوت/ضعف و فرصت‌ها/تهدیدها را به شکل نظام‌یافته شناسایی می‌کند و استراتژی‌های متناسب با موقعیت کنونی ب.ا.م را منعکس می‌سازد. در این روش، تلاش‌هایی برای تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و وضعیت درونی صورت می‌گیرد و براساس آن، استراتژی مناسب برای بهبود عملکرد ب.ا.م طراحی می‌شود. این مدل، مبتنی بر رویکرد خط‌مشی‌هاواراد است. در این مدل، فرصت‌ها و تهدیدها نشان‌دهنده چالش‌های مطلوب و نامطلوب عمده‌ای است که در محیط بیرونی در پیش روی سازمان وجود دارد. در مقابل، قوت‌ها و ضعف‌ها (شایستگی‌ها، توانایی‌ها، مهارت‌ها، کمبودها) وضعیت محیط داخلی سازمان مورد مطالعه را به نمایش می‌گذارد.

براساس روش تجزیه و تحلیل SWOT، استراتژی‌های سازمان بنادر و دریانوردی، ترکیبی از استراتژی‌های WT، ST، WO و SO می‌باشد که در ادامه ارائه می‌شود.

**استراتژی‌های WT.** از آنجا که نقاط ضعف و تهدیدات سازمان بنادر و دریانوردی در حوزه ب.ا.م، وزن بیشتری را در مقایسه با نقاط قوت و فرصت‌ها کسب نموده است، اکثر استراتژی‌های تدوین شده در حوزه ب.ا.م، WT و از نوع استراتژی‌های تدافعی است. استراتژی‌های WT با هدف رفع نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات محیط خارجی اجرا می‌شود. این دسته از استراتژی‌های سازمان عبارتند از:

- توسعه و تقویت مدیریت الزامات قانونی در حوزه ب.ا.م به صورت هوشمند.
- توسعه تعامل اثربخش با سایر ارگان‌ها در حوزه ب.ا.م.
- ارتقاء فرهنگ ب.ا.م.
- توسعه و تقویت زیرساخت‌های ب.ا.م بنادر
- توسعه و تقویت منابع انسانی در حوزه ب.ا.م.

**استراتژی‌های WO.** پس از استراتژی‌های WT، استراتژی‌های WO (یا استراتژی‌های دارای گرایش به تغییر جهت) بیشترین تعداد را به خود اختصاص می‌دهند. هدف از استراتژی‌های WO این است که سازمان از مزیت‌های نهفته در فرصت‌ها برای جبران نقاط ضعف استفاده نماید. این دسته از استراتژی‌های سازمان عبارتند از:

- توسعه تفکر استراتژیک در مدیریت ب.ا.م.
- تقویت توسعه و ب.ا.م در میان پیمانکاران
- ایجاد و تقویت ساز و کار اجرایی ب.ا.م
- توسعه همکاری و هماهنگی بنادر
- کاهش هزینه‌های ناشی از ضعف ب.ا.م.

**استراتژی‌های SO.** در این استراتژی‌ها، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد حداکثر بهره‌برداری را از فرصت‌های خارجی نماید. این دسته از استراتژی‌های سازمان عبارتند از:

- توسعه دانش در زمینه ب.ا.م.

**استراتژی‌های ST.** در این استراتژی‌ها می‌کوشد با بهره‌گیری از نقاط قوت داخلی خود، سازوکارهایی را برای جلوگیری از تأثیر منفی تهدیدات خارجی بر سازمان در پیش بگیرد و یا تهدیدات را از بین ببرد. این دسته از استراتژی‌های سازمان عبارتند از:

- توسعه تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی در حوزه ب.ا.م.
- تقویت نقش مسئولیت اجتماعی

**اولویت‌بندی استراتژی‌ها.** براساس نتایج، نمره جذابیت نسبی موزون هر یک از گزینه‌های استراتژیک، در جدول ۸ اولویت‌بندی شده است.

جدول ۸. جذابیت نسبی موزون هر یک از گزینه‌های استراتژیک

کد استراتژی	استراتژی‌ها	نمره جذابیت نسبی موزون
۱	توسعه و تقویت مدیریت الزامات قانونی در حوزه ب.ا.م به‌صورت هوشمند	۲/۸۵۱
۱۲	توسعه تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی در حوزه ب.ا.م	۱/۹۰۶
۴	توسعه و تقویت زیرساخت‌های ب.ا.م بنادر	۱/۸۱۲
۲	توسعه تعامل اثربخش با سایر ارگان‌ها در حوزه ب.ا.م	۱/۶۱۸
۸	ایجاد و تقویت سازوکارهای اجرایی ب.ا.م	۱/۶۰۶
۳	ارتقاء فرهنگ ب.ا.م	۱/۲۰۵
۹	توسعه همکاری و هماهنگی بنادر	۱/۱۴۱
۷	توسعه و تقویت ب.ا.م در میان پیمانکاران	۱/۱۲۸
۱۳	تقویت نقش مسئولیت اجتماعی	۱/۰۵۱
۶	توسعه تفکر استراتژیک در مدیریت ب.ا.م	۱/۰۰۴
۱۱	توسعه دانش در زمینه ب.ا.م	۰/۸۸۳
۵	توسعه و تقویت منابع انسانی در حوزه ب.ا.م	۰/۷۵۴
۱۰	کاهش هزینه‌های ناشی از ضعف ب.ا.م	۰/۶۰۳

آنچه در این اولویت‌بندی جلب توجه می‌کند، قرار گرفتن استراتژی "ایجاد و تقویت سازوکارهای اجرایی ب.ا.م" - که به ساختار و فرآیندهای ب.ا.م اشاره دارد- در زمره استراتژی‌های دارای جذابیت متوسط است. این موضوع را می‌توان این‌گونه تفسیر کرد که علی‌رغم برداشت ظاهری که به‌عنوان مهم‌ترین دغدغه سازمان به آن نگاه می‌شود، سازمان در حوزه ب.ا.م اولویت‌های بالاتری نسبت به یکپارچه‌سازی ساختار و فرآیندهای ب.ا.م دارد.

##### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از تدوین برنامه استراتژیک ب.ا.م، آشنا ساختن مدیران با ابزارها و روش‌هایی است که با آن‌ها بتوان مسائل ب.ا.م را در قالبی هدفمند مدیریت نمود. برای این منظور، یک مدل ۶ مرحله‌ای -از تحلیل محیطی گرفته تا تدوین و اولویت‌بندی استراتژی‌ها- طراحی شد. نبود ساختار سازمانی مشخص برای فعالیت‌های مرتبط با ب.ا.م، ضعف پیمانکاران در سیستم مدیریت عملکرد ب.ا.م، و ضعف در سیستم گزارش‌دهی ب.ا.م، از جمله مهم‌ترین عواملی هستند که سازمان باید درصدد رفع آن‌ها باشد. ضعف فرهنگ ب.ا.م در کشور، آلودگی‌های

زیست‌محیطی خلیج فارس و دریای خزر در اثر فعالیت‌های سایر کشورها، مشکلات مرتبط با تطبیق قوانین در کشور و عواملی از این قبیل، مهم‌ترین تهدیدهای شناسایی شده می‌باشند. تهدیدها بیشتر از فرصت‌های پیش‌روی سازمان در حوزه ب.ا.م است و نقاط ضعف سازمان بر نقاط قوت آن غلبه دارد. به‌طور کلی، نتیجه به‌دست آمده حاکی از آن است که جهت‌گیری استراتژیک سازمان در حوزه ب.ا.م باید به‌گونه‌ای باشد که ضمن تأکید بر حفظ وضع موجود و بهبود آن، نقاط ضعف داخلی‌اش را کاهش دهد. و در صدد رفع یا خنثی کردن تهدیدهای پیش‌رو نیز برآید. لذا سازمان باید از استراتژی تدافعی استفاده کند. با توجه به ماتریس استراتژی ب.ا.م، سازمان هم‌اکنون در جایگاه "انطباق" قرار دارد، بدین معنی که در بُعد رویکردی، در ابتدای سطح "فعال" و در بُعد توسعه سیستم‌ها، در انتهای سطح "سیستم‌های ساختار نیافته" قرار دارد. نتایج تعیین موقعیت سازمان در وضعیت مطلوب، جایگاه سازمان را در پنج سال آینده در "مدیریت ریسک" تصویر نموده است، یعنی اینکه سازمان در پنج سال آینده، از یک سو، بایستی نقاط ضعف خود را پوشش دهد، و به ارتقاء زیرساخت‌ها و سیستم‌های خود پردازد و سیستم‌های منعطف و هوشمند را پیاده نماید و از سوی دیگر، با برنامه‌ریزی، رویکرد خود به موضوعات ب.ا.م را ارتقاء دهد.

سازمان با توجه به جهت‌گیری اساسی آن (استراتژی تدافعی) باید به‌صورت هوشمند این استراتژی‌ها را باید دنبال کند: توسعه و تقویت مدیریت الزامات قانونی در حوزه ب.ا.م؛ توسعه تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی در حوزه ب.ا.م؛ توسعه و تقویت زیرساخت‌های ب.ا.م بنادر؛ توسعه تعامل اثربخش با سایر ارگان‌ها در حوزه ب.ا.م؛ ایجاد و تقویت سازوکارهای اجرایی ب.ا.م، و ارتقاء فرهنگ ب.ا.م.

این استراتژی‌ها به توانمندسازی هر چه بیشتر سازمان در مسیر رفع تهدیدها و استقرار کامل ب.ا.م در همه بنادر گرایش دارند، به‌گونه‌ای که سازمان که با پوشاندن ضعف‌های کشف شده طی این تحقیق بتواند دست به تدوین استراتژی‌های تهاجمی بزند و از دیدگاه مدیریت استراتژیک ب.ا.م به سمت خوداتکایی در مدیریت این حوزه حرکت کند.

با استفاده از مدل مدیریت استراتژیک در حوزه ب.ا.م، دانش جدیدی ایجاد شده است. نوآوری این تحقیق، ترکیب این دو حوزه تخصصی می‌باشد که در گذشته در مورد آن کمتر بحث شده است. با توجه به جدید بودن این حوزه، این نیاز احساس شد که مدل‌های خاصی برای آن طراحی شود. طراحی ماتریس استراتژی ب.ا.م برای تعیین موقعیت و جهت‌گیری سازمان، از دیگر نوآوری‌های تحقیق حاضر است. همچنین تحقیق پیش‌رو این تحقیق، راهنمایی عملی برای سازمان و بنادر زیر مجموعه آن و نیز سازمان‌های دیگر است.

## منابع

۱. اعرابی، سیدمحمد (۱۳۸۳). *دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک*، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی
۲. پیرس، جان؛ رایبسون، ریچارد (۱۳۸۳). *برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک*، (ترجمه سهراب خلیلی شورینی)، تهران: یادواره کتاب.
۳. تقدیسی، محمدحسین؛ و علیزاده، سیدشمس‌الدین (۱۳۸۵). *مدیریت HSE، نگرشی استراتژیک در سازمان‌های امروزی*. نشر ریحان.
۴. خداداد حسینی، سیدحمید؛ و عزیزی، شهریار (۱۳۸۵). *مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک: رویکردی جامع*. تهران: انتشارات صفار-اشراقی.
۵. دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی؛ و آذر، عادل (۱۳۸۳). *روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع*. تهران: انتشارات صفار.
۶. دیوید، فردآر (۱۳۸۳). *مدیریت استراتژیک* (چاپ ششم، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. حسینی، سیدحمود؛ و روزبهانه، داریوش (۱۳۹۰). *توسعه الگوی مزیت رقابتی پورتر و کاربرد آن در صنعت پتروشیمی ایران*. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۵، ۶۳-۸۲.
۸. علمی، فرشید (۱۳۸۰). *سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی، استاندارد راهنمای OHSAS18002: 2000*. نشر آتنا.
۹. علی محمد لو، مسلم؛ و شاکر، شبنم (۱۳۸۹). *طراحی ماتریس استراتژی HSE* (مقاله منتشر نشده).
۱۰. غفاریان، وفا؛ و عمادزاده، مرتضی (۱۳۸۵). *معانی نوظهور در مفهوم استراتژی*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
11. Acur, N., & Englyst, L. (2006). Assessment of Strategy Formulation: How to Ensure Quality in Process and Outcome. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(1), 69-91.
12. Andrews, Kenneth R. (1980). *Concept of Corporate Strategy*. R. D: Irwin.
13. Arthur. D.L. (2005). *The Strategic HSE Management Programme Handbook* www.adlittle.uk.com
14. [http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis).
15. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press
16. Verli, Anthony (2000). Assessing environment, safety and health strategy and economic contribution to a firm's competitiveness, *Proceeding of human factors and ergonomics society*, 2000
17. www.pmo.ir
18. Wang, L., Ma, C., & Hu, J. (2011). The Review and Study of Strategic Planning, *Urban Studies*, 6.
19. Young, R. (2012). *Exploring successful strategies for integrating academic assessment and strategic planning in the community college*, Dissertation: National-Louis University.