

## ارائه الگوی رشد پویای سهم بازار ایران از تجارت منطقه‌ای گاز از منظر استراتژیک و اولویت‌بندی عوامل با رویکرد تحلیل شبکه ترکیبی

رضا آقا موسی

استادیار، دانشگاه آزاد تهران جنوب تهران، [Rezaaghmoosa@yahoo.com](mailto:Rezaaghmoosa@yahoo.com)

ناصر آزاد

استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد تهران جنوب، [n\\_azad@azad.ac.ir](mailto:n_azad@azad.ac.ir)

محسن سید علی اکبر

استادیار، دانشگاه آزاد تهران جنوب تهران، [siad\\_hamid\\_aliakbar2003@yahoo.com](mailto:siad_hamid_aliakbar2003@yahoo.com)

نادره عزیززاده

دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد تهران جنوب،

[nhkaziz@gmail.com](mailto:nhkaziz@gmail.com)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۰۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۱۴

### چکیده

مطالعه حاضر با هدف ارائه الگوی رشد پویای سهم بازار ایران از تجارت منطقه‌ای گاز از منظر استراتژیک و اولویت‌بندی عوامل با رویکرد تحلیل شبکه ترکیبی انجام شده است. این مطالعه یک پژوهش اکتشافی است و از لحاظ روش و بازه زمانی گردآوری داده‌ها در دسته پژوهش‌های پیمایشی - مقطعی قرار دارد که در بازه زمانی ۹۹-۱۳۹۸ انجام پذیرفته است. ابزار اصلی گردآوری داده‌های پژوهش، مصاحبه نیمه ساختار یافته، پرسشنامه دیمتل و ANP می‌باشد. قلمرو مکانی این مطالعه شرکت ملی گاز ایران و جامعه آماری شامل خبرگان نظری (اساتید دانشگاه) و خبرگان تجربی (مدیران شرکت ملی گاز ایران) می‌باشد. با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری غیراحتمالی و به‌صورت هدفمند ۱۵ نفر از خبرگان واجد شرایط انتخاب شدند. جهت شناسایی شاخص‌های پژوهش از تحلیل کیفی داده‌بنیاد استفاده شده است. در ادامه، به دلیل وجود رابطه میان معیارها و زیرمعیارها، از روش دیمتل برای شناسایی الگوی روابط استفاده گردیده و با توجه به شبکه روابط شناسایی شده، درنهایت از روش فرایند تحلیل شبکه برای رتبه‌بندی عوامل استراتژیک رشد پویای سهم تجارت گاز استفاده شده است. نتایج نشان داد که شاخص اهمیت مسئله دیپلماتیک و عوامل سیاسی از بیشترین اهمیت در میان تمامی شاخص‌های موجود برخوردار است. شاخص ایجاد تکنولوژی تبدیل گاز به گاز مایع LNG از اولویت دوم برخوردار می‌باشد. علاوه بر این، شاخص‌های افزایش کیفیت در ارائه صادرات گاز به متقاضی و تدوین برنامه‌های بلندمدت صادرات گاز از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشند.

طبقه‌بندی JEL: J49 , O32 , M31, Q47, P48

کلیدواژه‌ها: تحلیل استراتژیک، رشد پویا، سهم تجارت گاز، رویکرد تحلیل شبکه، تکنیک

دیمتل فازی

## ۱- مقدمه

گاز به عنوان یک منبع غنی انرژی در جهان به تدریج در حال جایگزینی با نفت می باشد و از این پس تعیین کننده معاملات اقتصادی و بین المللی در جهان خواهد بود (غلامزاده، ۱۳۹۸: ۱۲). شرایط اقتصادی کشور در سال های اخیر به علت عوامل متعدد داخلی و خارجی با تنگنانهایی مواجه است. افزایش تحریم در دهه ۱۳۹۰ در کنار رکود بی سابقه و تورم شتابان، تبعات منفی زیادی بر اقتصاد کشور همراه داشته است. براساس داده های «گزارش چشم انداز انرژی شرکت بریتیش پترولیوم (BP) در سال ۲۰۱۷» ایران با ۳۳،۵ تریلیون مترمکعب، بیشترین مقدار ذخایر تثبیت شده گاز طبیعی در جهان را در اختیار دارد. بررسی عملکرد اقتصادی ایران نشان می دهد این مقوله ریشه در چگونگی استفاده از منابع و داشته های کشور از جمله صنایع گاز دارد (متقی و ابوالحسنی، ۱۳۹۷). در صورت فقدان یا ضعف در مدیریت کارآمد شرکت های مربوطه خسارت زیادی به کشور تحمیل خواهد گردید. از اینرو، تعالی مدیریت در شرکت گاز، از مهم ترین اقدامات و راهکارهای مؤثر در ایجاد ثبات و امنیت در ایران خواهد بود. رهبری و مدیریت، عوامل انسانی، فرهنگ سازمانی، چابکی سازمان، سیستم های سازمانی، زیرساخت های منطقه ای، تداوم تولید و نظارت مستمر از جمله مهم ترین عوامل در رشد پویای سهم تجارت گاز ایران در منطقه می باشند (نجومی و همکاران، ۱۳۹۹). هم چنین شناخت کامل و جامع عوامل تأثیرگذار بر شکل گیری برند مکان و شناسایی کنش متقابل بین این عوامل در گذر زمان، به منظور جذب سرمایه برای افزایش صادرات گاز بسیار با اهمیت است. با فراهم آمدن چنین شناختی و با نگاه ساختارمند به موضوع، بینشی صحیح از ساز و کار رسیدن جایگاه مطلوب و رقابتی، تصمیم سازان را در بهره گیری از برند مکان در جذب سرمایه گذاری یاری می کند (عالی و همکاران، ۱۳۹۸).

در این راستا برنامه ریزی راهبردی در حوزه تجارت منطقه ای گاز از اهمیت بالایی برخوردار است. ایران در قطب انرژی جهان یعنی خاورمیانه و خلیج فارس قرار گرفته است. از سوی دیگر ایران دومین دارنده ذخایر گاز جهان است. این عوامل جایگاه اقتصادی و سیاسی ویژه ای را برای کشور ایجاد کرده است. بهره گیری از این ظرفیت ها می تواند با افزایش سهم تجارت گاز در منطقه، توان اقتصادی کشور را بهبود بخشد (مهدوی عادل و همکاران، ۱۳۹۳). تجارت گاز طبیعی در دنیا یکی از ارکان زیربنایی

اقتصاد کشورها است. با توجه به مسائل عدیده‌ای مانند گرمایش زمین و گرایش به استفاده از انرژی‌های پاک با آلاینده‌گی کم‌تر، تجارت گاز طبیعی مورد توجه بیشتری قرار گرفته است (نیکی‌اسکویی و همکاران، ۱۳۹۷). از سوی دیگر حجم مبادلات و گردش مالی بالای این صنعت باعث شده است تا کشورهای دارنده منابع گازی در جهت افزایش سهم تجارت گاز تلاش نمایند. در این راستا شرکت‌های بزرگ و بین‌المللی و دولت‌ها در جستجوی قابلیت‌هایی برای رشد پویای سهم خود از این بازار بزرگ و در حال توسعه می‌باشند (پاپادوپولوس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی جهت افزایش قابلیت‌های رشد پویای تجارت گاز، نقش محوری دارد. در این صنعت، مدیران عمومی و عملیاتی که مسئولیت‌های تصمیم‌گیری راهبردی دارند، با چالش‌های مهمی روبرو هستند که می‌تواند باعث افزایش پیچیدگی موضوع گردد. این عوامل شامل رشد تقاضا برای منابع انرژی، فناوری‌های جدید که به شکل غیرمرسوم ظهور کرده‌اند و افزایش رقابت می‌شوند. این عوامل نیازمند راهکاری جدید برای مدیریت استراتژیک می‌باشد (وانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

اقدامات اساسی جهت برطرف کردن مشکلات فقدان شفافیت استراتژی انرژی بلندمدت و عدم تداوم و استمرار برنامه‌ها به دلیل بی‌ثباتی رویه تصمیم‌گیری‌های سیاسی و اقتصادی، منجر به انزوای ایران از منظر مدیریتی و سیاسی با قدرت گرفتن رقبای ایران از سوی غرب شده است.

اگرچه مطالعات متعددی در زمینه طراحی الگوی بهبود سهم بازار در نقاط مختلف جهان انجام شده است، اما تاکنون مطالعه‌ای تخصصی در زمینه الگوی سهم بازار در صنعت تجارت گاز ایران انجام نگرفته است. لذا به منظور بهبود توان رقابتی کشور در تجارت منطقه‌ای گاز در این پژوهش تلاش شده تا الگوی رشد پویای سهم بازار ایران از تجارت منطقه‌ای گاز از جنبه استراتژیک ارائه شود. به منظور ارائه الگو و مفهوم‌سازی سهم بازار منطقه‌ای گاز باید عوامل زیربنایی آن شناسایی شوند. بنابراین مطالعه حاضر به سوالات اساسی زیر پاسخ می‌دهد: مهم‌ترین عوامل استراتژیک رشد پویای سهم تجارت گاز ایران در منطقه کدامند؟ روابط علی میان عوامل استراتژیک رشد پویای

---

1. Papadopoulos et al

2. Wang et al

سهم تجارت گاز ایران در منطقه چگونه است؟ اولویت عوامل استراتژیک رشد پویای سهم تجارت گاز ایران در منطقه به چه ترتیب است؟

## ۲- مبانی نظری پژوهش

بازارهای گاز طبیعی بطور کلی سرشت منطقه‌ای خود را حفظ کرده‌اند. علت این امر بیشتر به این واقعیت باز می‌گردد که گاز طبیعی در مقایسه با نفت، کالای کم‌تر ملموسی است و به شکلی قاطع متکی به نوع واحدی از زیرساخت انتقال، یعنی خط لوله است (انسور و دلای<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). هم‌چنین رشد تجارت گاز نیاز به قابلیت‌هایی دارد که به کشورهای تولیدکننده آن انعطاف‌پذیری بالایی ببخشد. لذا باید با دیدگاهی استراتژیک این قابلیت‌ها شناسایی و مدیریت شود. قابلیت‌های استراتژیک پویا در صنعت گاز ویژگی‌های منحصر به فردی دارد که آن را از سایر صنایع بزرگ و مشابه متمایز می‌سازد. با افزایش تقاضای گاز و هم‌چنین الحاق کشورهای دارای ذخایر و منابع انرژی به سازمان تجارت جهانی، رشد روزافزون اهمیت گاز در این سازمان نمایان‌تر می‌شود. کشورهایایی که به منابع سرشار گاز دسترسی دارند، می‌توانند دیدگاه‌ها و مقررات تجارت گاز در سازمان تجارت جهانی را مطابق با منافع ملی خود هدایت کرده و برای تحکیم جایگاه خود در صادرات گاز و برای بهره‌گیری از صنایع انرژی بر اقدام کنند (سالامی و کدید<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). علاوه بر موارد مذکور، بررسی جایگاه کشورها در این فرایند می‌تواند نیازهای سرمایه‌ای صنعت گاز و روابط بلندمدت و راهبردهای مورد نیاز را برآورد کرده و در برنامه‌های توسعه‌ای کشور بگنجانند. بنابراین نظر به اینکه پدیده جهانی شدن مانند هر پدیده دیگری در کنار آثار مثبت، دارای تبعات منفی نیز است، باید آن را مورد ارزیابی قرار داده و از مطلق‌انگاری پرهیز کرد تا در این راستا بتوان در عین بهره‌گیری از فرصت‌ها از جانب تهدیدهای موجود کم‌ترین آسیب را متحمل شد (ورهرامی و همکاران، ۱۳۹۸).

جهت تدوین یک استراتژی کلان برای تجارت گاز، ضروری است با مدنظر قرار دادن چشم‌انداز عرضه و تقاضای گاز، بازارهای هدف برای تجارت منطقه‌ای گاز شناسایی

1. Ensor & Daly  
2. Salameh & Chedid

گردد و همچنین استراتژی‌های کشورهای واردکننده و کشورهای عرضه‌کننده رقیب، مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان بازارهای بالقوه برای تجارت گاز را اولویت‌بندی نمود. براساس ادبیات اقتصاد انرژی، عوامل تعیین‌کننده عرضه و تقاضای گاز دارای ماهیتی پویا هستند و میزان تأثیرگذاری این عوامل به موضوعاتی همچون ساختار بازارهای گاز، تحولات مربوط به قیمت‌گذاری گاز، رشد تقاضا، توزیع ریسک‌های سیاسی و اقتصادی بین شرکا در پروژه‌ها و مسائل ژئوپلیتیکی و زیست‌محیطی بستگی دارد که می‌بایست در تعیین استراتژی صادرات گاز مد نظر قرار گیرد. قابل ذکر است به‌دلیل تحریم‌های اقتصادی علیه برنامه هسته‌ای ایران، سرمایه‌گذاری در توسعه حوزه‌های نفتی کشور تاکنون به‌میزان قابل قبولی انجام نشده است و بخش زیادی از ظرفیت‌های ایران هنوز ناشناخته مانده‌اند. با توجه به وجود گزینه‌ها و استراتژی‌های متعدد، تنوع بخشی در استراتژی‌های رشد پویای سهم بازار گاز ایران به اقتضای شرایط حاضر، ضروری است. همچنین در راستای انتخاب گزینه مطلوب بایستی به کلیه ابعاد مانند توجیه‌پذیری اقتصادی، مسایل سیاسی به ویژه با همسایگان، بلوغ فناوری و منابع مالی را هم زمان در نظر داشته و ارزیابی نمود (منصوریان، ۱۳۹۹). با در نظر داشتن اهمیت حفظ و ارتقا جایگاه صنعت گاز ایران در سطوح بین‌المللی، ارائه الگوی رشد پویای سهم بازار ایران از تجارت منطقه‌ای گاز از منظر استراتژیک، بیش از پیش ضرورت دارد. با عنایت به آنچه بیان شد، به‌منظور بهبود توان رقابتی کشور در تجارت منطقه‌ای گاز در این پژوهش کوشش شده است تا الگوی رشد پویای سهم بازار ایران از تجارت منطقه‌ای گاز از منظر استراتژیک ارائه شده و اولویت عوامل مربوطه نیز مشخص گردد.

### ۳- پیشینه پژوهش

خزایی و همکاران (۱۳۹۷) مطلوب‌ترین روش برای صادرات گاز ایران به بازارهای دوردست را مایع سازی گاز طبیعی و حمل و نقل آن با کشتی‌های مخصوص به بازارهای مورد نظر پیشنهاد نموده‌اند. این مطالعه که نتیجه یک تحقیق فنی-اقتصادی در این زمینه می‌باشد، سعی نموده تا علاوه بر بررسی وضعیت بازارهای جهانی LNG با مد نظر قراردادن سناریوهای مختلف تولید، قیمت عرضه LNG توسط ایران به بازارهای

هدف را محاسبه نماید. با کمک این بررسی، امکان حضور ایران در عرصه تولید LNG با توجه به فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در این صنعت مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. نیکی اسکویی و همکاران (۱۳۹۷) به این نتیجه دست یافتند که در دوره سه ساله اول، اولویت‌های صادراتی ایران به ترتیب به کشورهای ترکیه، عراق و ارمنستان می‌باشد. در دوره سه ساله دوم، در صورت تکمیل شدن بخش پاکستانی خط لوله ایران-پاکستان و احداث خط لوله ایران-عمان، ایران می‌تواند به صورت قابل توجهی صادرات گاز خود به این دو کشور گسترش دهد و در دوره سه ساله سوم می‌بایست علاوه بر کشورهای ترکیه، عراق، پاکستان و عمان به گسترش صادرات خود به گرجستان از طریق خط لوله و به هند و چین از طریق LNG پردازد.

جوان و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد، در واردات و صادرات گاز ملاک عمل، قرارداد با کشور واردکننده و صادرکننده است. اما در ترانزیت گاز توسط خطوط لوله، کشور سوومی که از حق ترانزیت بهره مند می‌شود، برای بیشینه کردن تابع سود خود به مذاکره و چانه زنی با عرضه کننده و تقاضاکننده پرداخته و در عین حال عرضه کننده و تقاضاکننده نیز برای کمینه کردن حق ترانزیت با کشور ثالث چانه زنی می‌کنند، که در نتیجه نقطه بهینه برای قیمت ترانزیت حاصل می‌شود که با شرایط بازار تطابق دارد.

عالم تبریز و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد با توجه به اینکه استراتژی شرکت انتقال گاز یک استراتژی محافظه کارانه است، لذا استراتژی استقلال مالی و توسعه فرصت‌های کسب و کار و توسعه زیرساخت‌های یکپارچه اطلاعاتی در حوزه‌های مختلف عملیاتی دارای بالاترین رتبه شده است.

محمدی و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد، ایران قادر است با افزایش انعطاف‌پذیری در تجارت گاز از ترانزیت گاز طبیعی کشورهای همسایه و علاقمند به صادرات گاز به اروپا نیز بهره‌مند گردد. بالطبع تشکیل هاب گازی می‌تواند به‌عنوان یک کانون قیمت‌گذاری برای تمام خریداران (داخلی و خارجی) مورد استفاده قرار گیرد و به‌عنوان پیش‌زمینه‌ای جهت آزاد سازی گاز طبیعی در بازار داخلی ایران باشد.

نتیجه مطالعه مهدوی عادل و همکاران (۱۳۹۲) نشان‌دهنده ۵ الگوی پیشنهادی ذیل می‌باشد: ۱) سهم و قدرت مجمع در بازار گاز افزایش خواهد یافت. ۲) هزینه و هزینه فرصت صادرات گاز از طریق خط لوله برای برخی از مسیرهای صادراتی کاهش

خواهد یافت. ۳) هزینه صادرات گاز طبیعی مایع شده کاهش خواهد یافت. ۴) جایگاه ایران در مجمع و جایگاه مجمع در بازار گاز ارتقاء خواهد یافت. ۵) با اجرای سازوکار سهمیه بندی پیشنهادی امکان افزایش قیمت گاز در بلندمدت وجود دارد. همچنین مهم‌ترین استراتژی پیشنهادی برای ایران توسعه زیرساخت‌های ترانزیت و افزایش حجم صادرات است.

کوچرو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) مطالعه‌ای در خصوص صادرات گاز روسیه انجام دادند. در نتایج این مطالعه آمده است: بازار گاز طبیعی ایالات متحده به صادرات روسیه بستگی دارد. در بازار اروپا، روسیه به دلیل وجود چالش‌های مختلف کلان اقتصادی و ژئوپلیتیکی در افزایش سهام صادراتی خود یا حتی حفظ سطح فعلی، دچار چالش شده است. بازارهای آسیایی مانند چین، هند، ژاپن و کره جنوبی امیدوارترین مقصد برای صادرات آینده گاز طبیعی روسیه می‌باشند. با وجود چالش‌های ژئوپلیتیک شدید و رقابت جهانی در سطح جهانی، روسیه باید ضمن اجرای یک استراتژی صادراتی برنده، به دنبال حفظ سطح صادرات فعلی در بازار اروپا باشد و سهام صادرات آینده خود را در بازارهای آسیا تأمین نماید.

در مطالعه میکولسکا<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) به چهار موضوع اصلی پرداخته شده است: ۱) موقعیت گاز پروم در برابر رقبای داخلی، از جمله چالش‌های انحصار صادرات گاز پروم. ۲) تغییر ماهیت بازارهای گاز طبیعی و تأثیر آن بر موقعیت گاز روسیه در اروپا. ۳) چالش‌های سیاسی در زمینه صادرات گاز روسیه به اروپا و ۴) محور صادرات گاز روسیه به چین. در آخر نیز راهکارهایی جهت بهبود وضعیت موجود ارائه شده است. لیو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) نشان داد، عملکرد صادرات LNG استرالیا در آینده با چالش‌هایی روبرو است. در این راستا صادرکنندگان LNG استرالیا باید سرعت خود را با رقبای جدید حفظ کرده و بازارهای موجود را گسترش دهند و برای اثرات تغییرات در مکانیزم قیمت‌گذاری آماده شوند.

1. Kutcherov, V. G., Morgunova, M., Bessel, V., & Lopatin, A

2. Mikulska, A

3. Liu, Y., Shi, X., & Laurenceson, J.

مکنیس و ایراستورز<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) نشان داد با توجه به اینکه تجارت آینده گاز طبیعی در جهان به صورت LNG خواهد بود، کشورهای صادرکننده گاز نیز باید به این سمت پیش بروند. هم چنین کشورهای صادرکننده گاز باید با گسترش تکنولوژی GTL جایگاه خود را در بازار جهانی گاز ارتقا دهند و در زمینه مصرف بهینه انرژی تمهیدات لازم را بیاندیشد تا صادرات این حامل انرژی بتواند در بلندمدت به عنوان یک منبع درآمدی برای کشورهای مذکور مطرح گردد.

#### ۴- روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف یک تحقیق اکتشافی است که در آن به شناسایی شاخص‌ها، تعیین روابط علی میان شاخص‌ها و اولویت‌بندی عوامل استراتژیک رشد پویای سهم تجارت گاز پرداخته شده است. هم‌چنین از منظر روش و از منظر بازه زمانی گردآوری داده‌ها در دسته پژوهش‌های پیمایشی-مقطعی قرار دارد.

ابزار اصلی گردآوری داده‌های پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، پرسشنامه دیمتل<sup>۲</sup> و پرسشنامه ANP<sup>۳</sup> می‌باشد. قلمرو مکانی این مطالعه شرکت ملی گاز ایران است. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان نظری (اساتید دانشگاه) و خبرگان تجربی (مدیران شرکت ملی گاز ایران) می‌باشد. اساتید دانشگاه شامل افرادی بوده که مدرک تحصیلی در زمینه مدیریت بازاریابی، مدیریت استراتژیک و مهندسی نفت و گاز دارند و در این حوزه دارای تألیفات علمی در قالب کتاب و مقاله باشند. خبرگان تجربی نیز مدیرانی هستند که حداقل ده سال در شرکت ملی گاز ایران در حوزه صادرات گاز، سابقه اجرایی داشته‌اند. با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری غیراحتمالی و به صورت هدفمند ۱۵ نفر از خبرگان واجد شرایط در این مطالعه شرکت کرده‌اند. از خبرگان مذکور، تعداد ۸ نفر مرد و ۷ نفر زن هستند. تعداد ۲ نفر زیر ۳۵ سال، ۸ نفر بین ۳۵ تا ۴۵ سال و ۵ نفر بالای ۴۵ سال سن دارند. هم‌چنین ۵ نفر از خبرگان دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۱۰ نفر از آنها دارای تحصیلات دکتری هستند.

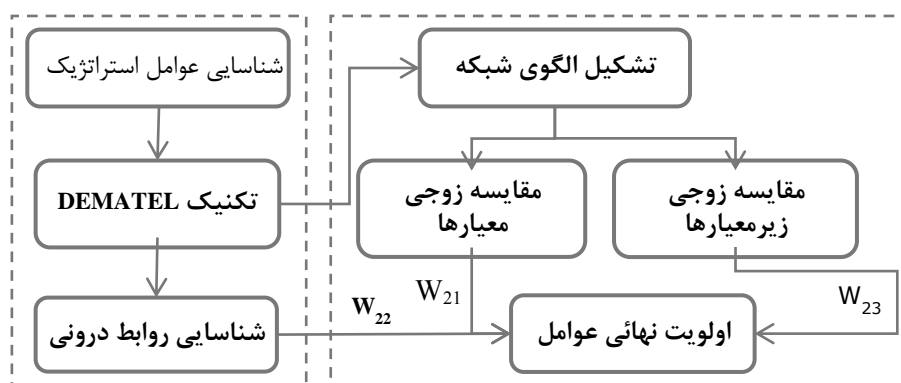
1. McNeece, J., & Irastorza, V.

2. Dematel Questionnaire

3. The Analytic Network Process



در این مطالعه از رویکرد کیفی-کمی استفاده شده است. در بخش کیفی با استفاده روش داده بنیاد (گراند تئوری<sup>۱</sup>) به شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی طراحی الگوی افزایش سهم بازار ایران از تجارت گاز پرداخته شده است. در ادامه از روش دیمتل جهت شناسایی الگوی روابط و برای تحلیل داده‌ها و اولویت‌بندی عوامل استراتژیک رشد پویای سهم تجارت گاز از روش ترکیبی ANP-DEMATEL استفاده شده است. روش ترکیبی DANP پیشتر نیز در مطالعات مختلفی مورد استفاده قرار گرفته است (وو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸ و پاموکار و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). برای انجام محاسبات تحلیل شبکه از نرم‌افزار Super Decision استفاده شده است. الگوی کلی رویکرد ترکیبی در پژوهش حاضر در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. چارچوب پیشنهادی رویکرد ترکیبی رویکرد ترکیبی ANP-DEMATEL

### تحلیل کیفی داده بنیاد

جهت شناسایی شاخص‌های استراتژیک رشد پویای سهم تجارت گاز، از تحلیل کیفی داده بنیاد استفاده شده است. در این مرحله پیش از شروع مصاحبه ۱۵ سؤال باز در نظر گرفته شده و در طول فرایند مصاحبه این پیش‌بینی مدنظر قرار گرفت که ممکن است سئوالات جدیدی نیز مطرح شود. برای آشنایی پژوهشگر با عمق و گستره محتوایی داده‌ها نسبت به بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال

1. Grounded Theory

2. Wu, W.

3. Pamucar, D., Mihajlović, M., Obradović, R., & Atanasković, P.

(جستجوی معانی و الگوها) اقدام گردیده است. سپس با انجام ۳ نوع کدگذاری باز، محوری و گزینشی شاخص‌های اصلی و فرعی پژوهش شناسایی شدند.

### روش دیمتل

روش دیمتل که توسط فونلا و گابوس<sup>۱</sup> به سال ۱۹۷۴ در مرکز تحقیقاتی جنوا ارائه شده است، برای شناسایی الگوی روابط علی میان متغیرها استفاده می‌شود (کلیک و یالشین<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). ماتریس حاصله از تکنیک دیمتل (ماتریس ارتباطات داخلی)، رابطه علی و معلولی بین عوامل و اثرپذیری و اثرگذاری متغیرها را نمایش می‌دهد. مراحل اجرای روش دیمتل به صورت زیر است:

**گام ۱) محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم<sup>۳</sup>:** ابتدا دیدگاه خبرگان گردآوری و با طیف جدول ۱ کمی شده است. زمانیکه از دیدگاه چند کارشناس استفاده می‌شود از میانگین حسابی ساده نظرات استفاده می‌شود و ماتریس ارتباط مستقیم یا X را تشکیل می‌دهیم. لازم به ذکر است چون از اعداد معمولی در دیمتل استفاده می‌شود، در این روش، میانگین حسابی ساده کاربرد دارد.

جدول ۱. عبارات کلامی روش دیمتل (کلیک و یالشین، ۲۰۲۰)

متغیر زبانی	بدون تأثیر	تأثیر کم	تأثیر گذار	تأثیر زیاد	تأثیر خیلی زیاد
معادل کمی	۰	۱	۲	۳	۴

**گام ۲) محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم نرمال<sup>۴</sup>:** برای نرمال‌سازی جمع تمامی سطرها و ستون‌ها محاسبه می‌شود. تمامی مقادیر جدول بر معکوس این عدد ضرب می‌شود تا ماتریس نرمال شود.

**رابطه ۱: نرمال‌سازی ماتریس ارتباط مستقیم**

$$= \max \left\{ \max \sum_{j=1}^n x_{ij}, \sum_{i=k1}^n x_{ij} \right\}; N = \frac{1}{k} * X$$

1. Fontela, E; Gabus, A.
2. Kilic, H., & Yalcin, A. S.
3. Direct relation matrix
4. Normalized direct-relation matrix

**گام ۳) محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم کامل<sup>۱</sup>:** برای محاسبه ماتریس ارتباط کامل ابتدا ماتریس همانی<sup>۲</sup> (I) تشکیل می‌شود. سپس ماتریس همانی را منهای ماتریس نرمال کرده و ماتریس حاصل را معکوس می‌کنیم. در نهایت ماتریس نرمال را در ماتریس معکوس ضرب می‌کنیم:

**رابطه ۲: تشکیل ماتریس ارتباط کامل**

$$T = N \times (I - N)^{-1}$$

**فرایند تحلیل شبکه**

روش ANP در اصل تعمیم‌یافته روش AHP<sup>۳</sup> است، این روش اولین بار توسط ساعتی در سال ۱۹۹۶ مطرح شد (امیری و همکاران، ۱۳۹۵). در بسیاری موارد لزوماً روابط سلسله مراتبی حاکم نیست و روابط درونی بین و درون خوشه‌ها وجود دارد. در این صورت الگوی سلسله مراتبی ساده به شبکه‌ای از روابط استراتژیک اصلی و عناصر هریک از عوامل استراتژیک اصلی با استفاده از مقایسه زوجی تعیین اولویت شده‌اند. برای این منظور از طیف نه درجه ساعتی استفاده شده است.

برای تعیین وزن نهائی شاخص‌ها، خروجی مقایسه زوجی عناصر و روابط درونی آنها باید در یک سوپرماتریس<sup>۴</sup> ارائه گردد. در این سوپرماتریس بردار  $W_{21}$  اهمیت هریک از عوامل استراتژیک اصلی را براساس هدف نشان می‌دهد (ساعتی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۰). در این مطالعه عوامل روابط بین عوامل استراتژیک اصلی ماخوذ از خروجی روش دیمتل می‌باشد. بردار  $W_{32}$  نشان دهنده روابط بین زیرمعیارها ماخوذ از خروجی روش دیمتل است. درایه‌های صفر نیز گویای بی‌تأثیر بودن فاکتورها در محل تلاقی سطر و ستون بر یکدیگر است.

$$W = \begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 \\ W_{21} & W_{22} & 0 \\ 0 & W_{32} & W_{32} \end{bmatrix}$$

1. Total direct-relation matrix
2. Identity matrix (I)
- 3 Analytic hierarchy process
4. Super-Matrix
5. Saaty

در مرحله بعد با استفاده از مفهوم نرمال کردن، سوپرماتریس ناموزون به سوپرماتریس موزون (نرمال) تبدیل می‌شود. گام بعدی محاسبه سوپرماتریس حد می‌باشد. سوپرماتریس حد با به توان رساندن تمامی عناصر سوپرماتریس موزون به دست می‌آید. این عمل آنقدر تکرار می‌شود تا تمامی عناصر سوپرماتریس شبیه به یکدیگر شوند. در این حالت تمامی درایه‌های سوپرماتریس برابر صفر خواهد بود و تنها درایه‌های مربوط به زیرمعیارها عددی می‌شود که در تمامی سطر مربوط به آن درایه تکرار می‌شود. به این ترتیب وزن نهایی شاخص‌ها تعیین خواهد شد.

## ۵- یافته‌های پژوهش

### شناسایی شاخص‌های پژوهش

به منظور کاربست تحلیل کیفی داده بنیاد و تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، ابتدا متن هر مصاحبه از روی صدای ضبط شده از جلسه مصاحبه، پیاده‌سازی و با استفاده از یادداشت‌های برداشته شده طی جلسات مصاحبه تکمیل گردید. سپس با مطالعه دقیق این متون، در ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه شده تمامی ایده‌های مستقل در قالب مفاهیم و مقوله‌های فرعی شناسایی (کدگذاری باز) و در ادامه از ترکیب مقوله‌های فرعی، به ساخت مقوله‌های اصلی (کدگذاری محوری) پرداخته شد (استراوس کوربین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). پیش از آنکه به استخراج مقوله‌های اصلی پرداخته شود، لازم است تا مانند مرحله استخراج مقوله‌های فرعی، دفعات زیادی بر روی متون مصاحبه‌ها، با دقت امعان نظر شود. از رهیافت حرکت رفت و برگشتی و تکرار است که می‌توان رابطه میان مقوله‌های فرعی را آشکار کرد.

در ادامه نتایج حاصل از انجام مرحله اول تحلیل کیفی داده بنیاد ارائه شده است. پیش از پرداختن به تحلیل کیفی داده بنیاد و برای آنکه در فرایند کدگذاری، تحلیل مصاحبه‌ها تسهیل گردد، ابتدا برای هر کدام از سؤالات مصاحبه یک کد اولیه طراحی گردید. این کدها در جدول ۲ ارائه شده‌اند.<sup>۲</sup>

#### 1. Strauss & Corbin

۲. کدها به صورت استعاری بیان شده‌اند تا خواننده راحت‌تر بتواند آن‌ها را در نظر آورد. بنابراین ممکن است در ذهن خوانندگان مختلف کمی تفاوت معنا ایجاد شود. به هر حال در پژوهش‌های کیفی محقق به دنبال برچسب گذاری بر روی مفاهیم است تا از این رهگذر بتواند نقشه کلی حاکم بر جریان مفاهیم را کشف کند.

جدول ۲. کدهای کلامی مربوط به سوالات مصاحبه

ردیف	سوالات مصاحبه	کد اختصاص یافته
۱	به نظر شما رشد پویا چیست و شرکت گاز در روند برنامه‌ریزی چگونه آن را پیاده‌سازی نموده است؟	مفهوم رشد پویا
۲	کدام متغیرها در شکل‌گیری تجارت بین‌الملل مؤثر می‌باشند؟	متغیرهای تأثیرگذار در شکل‌گیری تجارت بین‌الملل
۳	معیار انتخاب بازار هدف چیست (stp)؟	انتخاب بازار هدف
۴	از میان بازارهای منطقه کدام بازار بیشترین جذابیت را برای ایران در تجارت گاز دارد؟	بازار هدف تجارت گاز ایران
۵	برای کشورهای مختلف کدام استراتژی صادرات مناسب‌تر است: خط لوله، سوپ، LNG؟	انتخاب استراتژی صادرات مناسب
۶	از نظر شما چالش‌های شرکت گاز در حال حاضر چیست؟	شناسایی چالش‌های شرکت گاز
۷	به نظر شما تحریم چه نقشی در صادرات گاز ایران دارد؟	نقش تحریم‌ها در صادرات گاز ایران
۸	ما در حال حاضر چه مقدار امکان صادرات گاز به اروپا را داریم؟	امکان‌سنجی صادرات گاز به اروپا
۹	روسیه چه نقشی در صادرات گاز ایران دارد؟	نقش روسیه در صادرات گاز ایران
۱۰	به نظر شما زیرساخت‌ها و عوامل نگهداری و کشف منابع جدید در ایران اکنون در چه شرایطی است؟	شرایط زیرساخت‌ها و عوامل نگهداری و کشف منابع جدید در ایران
۱۱	چالش مدیریت انرژی در مصرف داخلی و صادرات در چه مواردی است؟	شناسایی چالش مدیریت انرژی در مصرف داخلی و صادرات
۱۲	فاز جنوبی در چه شرایطی است و آیا هنوز به ظرفیت کامل رسیده است؟	ارزیابی وضعیت فاز جنوبی
۱۳	شایستگی کلیدی و مزیت رقابتی شرکت گاز در مقابل رقبا چیست؟	کسب مزیت رقابتی
۱۴	شرکت گاز باید منابع خود را در چه زمینه‌هایی سرمایه‌گذاری کند؟	سرمایه‌گذاری صحیح منابع
۱۵	شما به‌عنوان یک متخصص برای افزایش سهم ایران چه پیشنهادی دارید؟	پیشنهاد جهت افزایش صادرات گاز

هر کدام از مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و کدهای اولیه از آن‌ها استخراج گردید. گاهی برای انتقال بهتر موضوع، کدهای اولیه به صورت استعاری بیان شدند. در ستون نمونه متن، برخی از جمله‌های معرف کدهای اولیه و سؤالی که با پاسخ به آن (با توجه به کدهای اختصاص داده شده به سؤالات در جدول ۱) متن به دست آمده است، آورده شده است.

جدول ۳. کدهای اولیه به دست آمده از متون مصاحبه‌ها

ردیف	نمونه متن (گزاره‌های کلامی)	کدهای اولیه	فراوانی
۱	به نظر من از طریق توسعه منابع انسانی، ارتقاء فرهنگ، توانایی و دانش کارکنان و افزایش کیفیت در ارائه تجارت گاز به کشورهای درخواست کننده می‌توان به رشد پویا در تجارت گاز ایران دست یافت و این ۲ مورد در تدوین گاز به کشورهای درخواست کننده مرتبط است.	توسعه منابع انسانی ارتقاء فرهنگ، توانایی و دانش کارکنان افزایش کیفیت در ارائه تجارت گاز به کشورهای درخواست کننده	۱۴
۲	وجود قراردادهایی نظیر قرارداد فاینانس، قرارداد داد by back، قرارداد BOT و قرارداد Joint venture می‌توانند در در شکل‌گیری تجارت بین‌الملل تأثیرگذار باشند.	قرارداد فاینانس قرارداد داد by back قرارداد BOT قرارداد Joint venture	۸
۳	جهت انتخاب بازار هدف در تجارت گاز، باید به عوامل مختلفی توجه نمود. از جمله: اولویت قرار دادن تنوع جغرافیایی بازار، در نظر گرفتن تفاوت در موقعیت استراتژیک و بازارهای هدف و تأکید بر بازاریابی و بازاریابی نوین در تجارت گاز.	اولویت قرار دادن تنوع جغرافیایی بازار تفاوت در موقعیت استراتژیک و بازارهای هدف بازارشناسی، بازاریابی نوین	۱۷
۴	بازاری دارای بیشترین جذابیت برای ایران در تجارت گاز است که تنوع بخشی و قیمت‌گذاری مناسب گاز را لحاظ نماید.	تنوع بخشی بازار گاز قیمت‌گذاری مناسب گاز	۲۲
۵	برای کشورهای مختلف استراتژی‌های صادرات، واردات، سوآپ، ترانزیت و مبادله با برق قرار دادن اولویت در صادرات و LNG با لوله و سوآپ و ایجاد تکنولوژی تبدیل گاز به مایع LNG اهمیت زیادی دارد.	صادرات، واردات، سوآپ، ترانزیت و مبادله با برق اولویت در صادرات LNG با لوله و سوآپ ایجاد تکنولوژی تبدیل گاز به مایع LNG	۱۹

ردیف	نمونه متن (گزاره‌های کلامی)	کدهای اولیه	فراوانی
۶	چالش‌های شرکت گاز در حال حاضر به دلیل تجارت گاز، شامل مواردی نظیر افزایش توان رقابتی و حفظ بقا در صادرات گاز ایجاد محیط رقابتی با اجرای سیاست برد برد می‌باشد.	افزایش توان رقابتی و حفظ بقا در صادرات گاز ایجاد محیط رقابتی با اجرای سیاست برد برد	۱۶
۷	نقش تحریم‌ها در صادرات گاز ایران غیرقابل انکار است. مسائلی نظیر وجود هزینه‌های متفرقه و حق ترانزیت، تحریم اقتصادی و رکود اقتصاد جهانی و تحریم سوئیفت و مسائل بانکی این تجارت را با مشکل مواجه کرده است.	وجود هزینه‌های متفرقه و حق ترانزیت تحریم اقتصادی و رکود اقتصاد جهانی تحریم سوئیفت و مسائل بانکی	۲۳
۸	در خصوص امکان‌سنجی صادرات گاز به اروپا از طریق ایران، باید به وجود زیرساخت تسهیل ارتباطات و سرمایه‌گذاری‌های مشترک توجه بیشتری گردد. همچنین تحولات ساختاری و گرایش‌های نوین در مناسبات سیاسی نیز در این امر دخیل است.	وجود زیرساخت تسهیل ارتباطات و سرمایه‌گذاری‌های مشترک تحولات ساختاری و گرایش‌های نوین در مناسبات سیاسی	۱۴
۹	روسیه به‌عنوان گلوگاه اروپا و می‌خواهد با خط کریمه، رابطه با اروپا بطور مستقیم داشته باشد. من به یاد گفته حضرت امام (ره) می‌افتم: که آمریکا از روسیه بدتر و روسیه از آمریکا بدتر در حال حاضر منافع روسیه و چین در کشور ما تأمین شده و بازارهای ما را تهدید کرده‌اند. در اینجا پیش‌بینی طرح و استراتژی رقبا و توجه به تهدیدها و فرصت‌های رقبا بالفعل و بالقوه اهمیت دارد.	پیش‌بینی طرح و استراتژی رقبا توجه به تهدیدها و فرصت‌های رقبا بالفعل و بالقوه	۱۰
۱۰	به نظر من، شرایط زیرساخت‌ها و عوامل نگهداری و کشف منابع جدید در ایران علی‌الخصوص برای زیر ساخت‌ها و تأسیسات مناسب LNG باید با مواردی نظیر ممیزی‌های سیستماتیک فناوری و مدیریت دانش و تدوین برنامه‌های بلندمدت تقویت گردد.	زیر ساخت‌ها و تأسیسات مناسب LNG ممیزی‌های سیستماتیک فناوری و مدیریت دانش تدوین برنامه‌های بلندمدت صادرات گاز	۲۵
۱۱	چالش‌های موجود در مدیریت انرژی در مصرف داخلی و صادرات باید با تدوین سیاست‌های زیست محیطی جایگزینی سوخت با در نظر گرفتن پروتکل‌ها و کنوانسیون‌های زیست محیطی	تدوین سیاست‌های زیست محیطی جایگزینی سوخت پروتکل‌ها و کنوانسیون‌های زیست محیطی	۱۸

ردیف	نمونه متن (گزاره‌های کلامی)	کدهای اولیه	فراوانی
	زیست‌محیطی رفع گردد. در این میان استفاده از گاز طبیعی و تأمین نیازهای داخلی به همراه نیازهای داخلی تدوین برنامه جهت استفاده بهینه از گاز است.	استفاده از گاز طبیعی و تأمین نیازهای داخلی تدوین برنامه جهت استفاده بهینه از گاز	
۱۲	باید در این زمینه سیاست‌هایی جهت بهره‌برداری و تولید حداکثری از میدان گازی پارس جنوبی توسط مسئولین ذی‌ربط تدوین گردد.	تدوین سیاست جهت بهره‌برداری و تولید حداکثری از میدان گازی پارس جنوبی	۹
۱۳	توجه نمودن به کیفیت گاز به‌عنوان پارامتر مهم در قراردادهای جذب نمودن سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی، ارتقاء هم‌افزایی و تکنولوژیکی، توسعه صادرات گاز با شناخت بازار هدف و تثبیت جایگاه در بازارهای هدف شایستگی کلیدی و مزیت رقابتی شرکت گاز در مقابل رقبا حاصل می‌گردد.	کیفیت گاز به‌عنوان پارامتر مهم در قراردادهای جذب نمودن سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی ارتقاء هم‌افزایی و تکنولوژیکی توسعه صادرات گاز با شناخت بازار هدف تثبیت جایگاه در بازارهای هدف	۲۷
۱۴	سرمایه‌گذاری صحیح منابع با اتخاذ تدابیر صحیح امکان‌پذیر می‌گردد. در این زمینه، باید به اجرای استراتژیک با استراتژی توسعه محصول و استراتژی نفوذ و کشتش در بازار اندیشید.	اجرای استراتژیک استراتژی توسعه محصول استراتژی نفوذ و کشتش در بازار	۱۳
۱۵	پیشنهادات جهت افزایش صادرات گاز متنوع است. پیشنهاد ما در این زمینه این است که با ژئوپلیتیک توجه به موقعیت ویژه ایران از لحاظ ژئوپلیتیک، دیدگاه و اهداف استراتژیک تعیین گردد. هم‌چنین اتخاذ استراتژی‌هایی نظیر استراتژی تأمین کننده منافع ملی، انتخاب نمودن استراتژی تمایز تمرکز بر استراتژی‌های نیرو و تهدید رقابتی پورتر در این زمینه کمک‌کننده خواهد بود. علاوه بر موارد مذکور نباید از اهمیت مسئله دیپلماتیک و عوامل سیاسی و پروتکل‌های امنیتی و سیاسی بین کشورها نیز غافل ماند.	موقعیت ویژه ایران از لحاظ ژئوپلیتیک دیدگاه و اهداف استراتژیک تدوین استراتژی تأمین کننده منافع ملی انتخاب استراتژی تمایز تمرکز و رهبری هزینه استراتژی‌های نیرو و تهدید رقابتی پورتر اهمیت مسئله دیپلماتیک و عوامل سیاسی پروتکل‌های امنیتی و سیاسی بین کشورها	۲۹



پیش از آنکه به استخراج مقوله‌های اصلی پرداخته شود، لازم است تا مانند مرحله استخراج مقوله‌های فرعی، دفعات زیادی بر روی آنچه در جدول ۳ آمده است، با دقت امعان نظر شود. از رهیافت حرکت رفت و برگشتی و تکرار است که می‌توان رابطه میان مقوله‌های فرعی را آشکار کرد. در نهایت نتایج آشکارسازی در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. مقوله‌های اصلی و فرعی

مقوله اصلی	مقوله فرعی
مدیریت	ممیزی‌های سیستماتیک فناوری و مدیریت دانش، اولویت قرار دادن تنوع جغرافیایی بازار، تدوین برنامه‌های بلندمدت صادرات گاز، صادرات، واردات، سوآپ، ترانزیت و مبادله با برق، موقعیت ویژه ایران از لحاظ ژئوپلتیک، اولویت در صادرات LNG با خط لوله و سوآپ، تدوین برنامه جهت استفاده بهینه از گاز
مدیریت استراتژیک	دیدگاه و اهداف استراتژیک، استراتژی توسعه محصول، استراتژی نفوذ و کشف در بازار، تدوین استراتژی تأمین کننده منافع ملی، انتخاب استراتژی تمایز تمرکز و رهبری هزینه، استراتژی‌های نیرو و تهدید رقابتی پورتر، تفاوت در موقعیت استراتژیک و بازارهای هدف، اجرای استراتژی
سیاست‌گذاری و خط مشی	تدوین سیاست‌های زیست محیطی جایگزینی سوخت، تدوین سیاست جهت بهره‌برداری و تولید حداکثری از میدان گازی پارس جنوبی، زیر ساخت‌ها و تأسیسات مناسب LNG، پروتکل‌ها و کنوانسیون‌های زیست محیطی، تنوع بخشی بازار گاز، قیمت‌گذاری مناسب گاز
فرهنگ ساختار سازمانی	توسعه منابع انسانی، افزایش کیفیت در ارائه صادرات گاز به کشورهای درخواست کننده، ارتقاء فرهنگ، توانایی و دانش کارکنان
محیط فناوری	ایجاد فناوری تبدیل گاز به گاز مایع LNG، به کارگیری فناوری در استفاده از گاز طبیعی و تأمین نیازهای داخلی، ارتقاء هم‌افزایی و فناوری‌یکی
محیط سیاسی	تحولات ساختاری و گرایش‌های نوین در مناسبات سیاسی، اهمیت مسئله دیپلماتیک و عوامل سیاسی، پروتکل‌های امنیتی و سیاسی بین کشورها، تحریم اقتصادی
محیط اقتصادی	وجود زیرساخت تسهیل ارتباطات و سرمایه‌گذاری‌های مشترک، وجود هزینه‌های متفرقه و حق ترانزیت، رکود اقتصاد جهانی، سوئیفت و تحریم مسائل بانکی، قرارداد فاینانس، قرار داد by back، قرار داد BOT، قرار داد Joint venture
محیط رقابتی	کیفیت گاز به عنوان پارامتر مهم در قراردادها، بازاریابی، بازاریابی و بازاریابی نوین، سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی، پیش‌بینی طرح و استراتژی رقبا، توجه به تهدیدها و فرصت‌های رقبا بالفعل و بالقوه، توسعه صادرات گاز با شناخت بازار هدف، افزایش توان رقابتی و حفظ بقا در صادرات گاز، ایجاد محیط رقابتی با اجرای سیاست برد برد، تثبیت جایگاه در بازارهای هدف

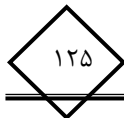
## شناسایی روابط درونی عوامل استراتژیک اصلی

براساس مدل تحقیق در گام بعدی روابط درونی عوامل استراتژیک با استفاده از روش دیمتل شناسایی شده است. زمانیکه از دیدگاه چند کارشناس استفاده می‌شود از میانگین حسابی ساده نظرات استفاده می‌شود و ماتریس ارتباط مستقیم یا X را طبق جدول ۵ تشکیل می‌دهیم.

جدول ۵. ماتریس ارتباط مستقیم (X)

جمع	محیط رقابتی	محیط اقتصادی	محیط سیاسی	محیط فناوری	فرهنگ ساختار سازمانی	خط مشی و سیاست‌گذاری	مدیریت استراتژیک	مدیریت	X
۱۶,۴۰	۳,۲۰	۱,۸۰	۱,۶۷	۲,۲۷	۲,۱۳	۲,۴۷	۲,۸۷	۰,۰۰	مدیریت
۱۴,۲۷	۲,۲۰	۱,۳۳	۲,۰۰	۱,۸۰	۳,۰۰	۱,۸۷	۰,۰۰	۲,۰۷	مدیریت استراتژیک
۱۶,۷۳	۳,۵۳	۲,۰۷	۱,۶۷	۲,۰۷	۲,۶۷	۰,۰۰	۲,۴۷	۲,۲۷	خط مشی و سیاست‌گذاری
۱۳,۴۰	۲,۰۰	۱,۷۳	۱,۴۷	۲,۶۷	۰,۰۰	۲,۱۳	۱,۴۷	۱,۹۳	فرهنگ ساختار سازمانی
۱۵,۹۳	۳,۱۳	۲,۶۰	۱,۶۰	۰,۰۰	۲,۰۰	۲,۳۳	۲,۴۰	۱,۸۷	محیط فناوری
۱۷,۸۰	۲,۷۳	۲,۶۷	۰,۰۰	۲,۰۷	۲,۰۷	۳,۰۷	۲,۴۰	۲,۸۰	محیط سیاسی
۱۸,۰۷	۲,۶۰	۰,۰۰	۲,۱۳	۲,۶۰	۲,۵۳	۲,۷۳	۲,۴۷	۳,۰۰	محیط اقتصادی
۱۴,۰۷	۰,۰۰	۲,۲۷	۱,۸۷	۱,۸۰	۲,۴۷	۱,۸۰	۲,۰۰	۱,۸۷	محیط رقابتی
۱۹,۴	۱۹,۴۰	۱۴,۴۷	۱۲,۴۰	۱۵,۲۷	۱۶,۸۷	۱۶,۴۰	۱۶,۰۷	۱۵,۸۰	جمع

جمع تمامی سطرها و ستونها محاسبه می‌شود. بزرگ‌ترین عدد جمع سطر و ستون عدد ۱۹/۴ است و تمامی مقادیر جدول بر معکوس این عدد ضرب می‌شود تا ماتریس نرمال شود. نتایج محاسبه ماتریس نرمال شده عوامل استراتژیک اصلی در جدول ۶ ارائه شده است.



جدول ۶. ماتریس نرمال شده (N)

N	مدیریت	مدیریت استراتژیک	خط مشی و سیاست‌گذاری	فرهنگ ساختار سازمانی	محیط فناوری	محیط سیاسی	محیط اقتصادی	محیط رقابتی
مدیریت	۰,۰۰۰	۰,۱۴۸	۰,۱۲۷	۰,۱۱۰	۰,۱۱۷	۰,۰۸۶	۰,۰۹۳	۰,۱۶۵
مدیریت استراتژیک	۰,۱۰۷	۰,۰۰۰	۰,۰۹۶	۰,۱۵۵	۰,۰۹۳	۰,۱۰۳	۰,۰۶۹	۰,۱۱۳
خط مشی و سیاست‌گذاری	۰,۱۱۷	۰,۱۲۷	۰,۰۰۰	۰,۱۳۷	۰,۱۰۷	۰,۰۸۶	۰,۱۰۷	۰,۱۸۲
فرهنگ ساختار سازمانی	۰,۱۰۰	۰,۰۷۶	۰,۱۱۰	۰,۰۰۰	۰,۱۳۷	۰,۰۷۶	۰,۰۸۹	۰,۱۰۳
محیط فناوری	۰,۰۹۶	۰,۱۲۴	۰,۱۲۰	۰,۱۰۳	۰,۰۰۰	۰,۰۸۲	۰,۱۳۴	۰,۱۶۲
محیط سیاسی	۰,۱۴۴	۰,۱۲۴	۰,۱۵۸	۰,۱۰۷	۰,۱۰۷	۰,۰۰۰	۰,۱۳۷	۰,۱۴۱
محیط اقتصادی	۰,۱۵۵	۰,۱۲۷	۰,۱۴۱	۰,۱۳۱	۰,۱۳۴	۰,۱۱۰	۰,۰۰۰	۰,۱۳۴
محیط رقابتی	۰,۰۹۶	۰,۱۰۳	۰,۰۹۳	۰,۱۲۷	۰,۰۹۳	۰,۰۹۶	۰,۱۱۷	۰,۰۰۰

برای محاسبه ماتریس ارتباط کامل ابتدا ماتریس همانی (I) تشکیل می‌شود. سپس ماتریس همانی را منهای ماتریس نرمال کرده و ماتریس حاصل را معکوس می‌کنیم. در نهایت ماتریس نرمال را در ماتریس معکوس ضرب می‌کنیم. ماتریس ارتباط کامل به صورت جدول ۷ به دست آمده است:

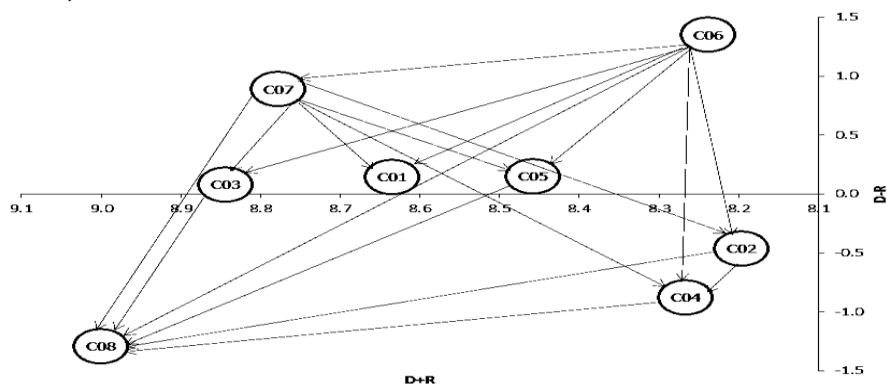
جدول ۷. ماتریس ارتباط کامل (T)

T	مدیریت	مدیریت استراتژیک	خط مشی و سیاست‌گذاری	فرهنگ ساختار سازمانی	محیط فناوری	محیط سیاسی	محیط اقتصادی	محیط رقابتی
مدیریت	۰,۴۵۰	۰,۵۹۰	۰,۵۷۷	۰,۵۸۷	۰,۵۴۶	۰,۴۴۶	۰,۵۰۴	۰,۶۹۰
مدیریت استراتژیک	۰,۴۹۳	۰,۴۰۴	۰,۴۹۸	۰,۵۶۴	۰,۴۷۵	۰,۴۱۶	۰,۴۳۵	۰,۵۸۳
خط مشی و سیاست‌گذاری	۰,۵۶۲	۰,۵۸۰	۰,۴۷۲	۰,۶۱۷	۰,۵۴۵	۰,۴۵۲	۰,۵۲۲	۰,۷۱۲
فرهنگ ساختار سازمانی	۰,۴۷۰	۰,۴۵۹	۰,۴۹۱	۰,۴۰۹	۰,۴۹۴	۰,۳۷۹	۰,۴۳۷	۰,۵۵۶
محیط فناوری	۰,۵۳۱	۰,۵۶۲	۰,۵۶۳	۰,۵۷۲	۰,۴۳۳	۰,۴۳۷	۰,۵۳۰	۰,۶۷۷
محیط سیاسی	۰,۶۲۱	۰,۶۱۵	۰,۶۴۷	۰,۶۲۹	۰,۵۷۹	۰,۴۰۱	۰,۵۸۰	۰,۷۲۴
محیط اقتصادی	۰,۶۳۲	۰,۶۲۱	۰,۶۳۷	۰,۶۵۲	۰,۶۰۵	۰,۵۰۳	۰,۴۶۲	۰,۷۲۲
محیط رقابتی	۰,۴۸۵	۰,۴۹۸	۰,۴۹۵	۰,۵۴۱	۰,۴۷۴	۰,۴۱۰	۰,۴۷۳	۰,۴۸۰

برای تعیین نقشه روابط شبکه (NRM) باید ارزش آستانه محاسبه شود. با این روش می‌توان از روابط جزئی صرف‌نظر کرده و شبکه روابط قابل اعتنا را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آنها در ماتریس T از مقدار آستانه بزرگ‌تر باشد در NRM نمایش داده خواهد شد. در این مطالعه میزان ارزش آستانه ۰/۵ در نظر گرفته شده است. بنابراین مقدار بزرگ‌تر از ۰/۵ در میزان ارزش آستانه مورد قبول است و در پژوهش حاضر این میزان مقدار ۰/۵۳۵ به‌دست آمده است که تائید می‌شود (وانگ و همکاران، ۲۰۱۸). لازم به‌ذکر است میزان تأثیرگذاری با حرف D و میزان تأثیرپذیری را با حرف R نمایش می‌دهند. الگوی روابط معنی‌دار در شکل ۲ و خلاصه نتایج در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸. میزان تأثیرات متقابل معیارهای پژوهش

D-R		D+R		R		D		متغیرهای پژوهش	
وضعیت	میزان	رتبه	تعاملات	رتبه	تأثیرپذیری	رتبه	تأثیرگذاری		
علی	۰,۱۴۶	۴	۸,۶۳۵	۵	۴,۲۴۴	۴	۴,۳۹۰	مدیریت	C01
معلول	-۰,۴۶۲	۸	۸,۱۹۷	۴	۴,۳۲۹	۶	۳,۸۶۷	خط‌مشی و سیاست‌گذاری	C02
علی	۰,۰۸۲	۲	۸,۸۴۴	۳	۴,۳۸۱	۳	۴,۴۶۳	برنامه‌ریزی استراتژیک	C03
معلول	-۰,۸۷۶	۶	۸,۲۶۷	۲	۴,۵۷۲	۸	۳,۶۹۵	فرهنگ ساختار سازمانی	C04
علی	۰,۱۵۴	۵	۸,۴۵۸	۶	۴,۱۵۲	۵	۴,۳۰۶	محیط فناوری	C05
علی	۱,۳۵۲	۷	۸,۲۳۹	۸	۳,۴۴۳	۲	۴,۷۹۵	محیط سیاسی	C06
علی	۰,۸۹۲	۳	۸,۷۷۸	۷	۳,۹۴۳	۱	۴,۸۳۵	محیط اقتصادی	C07
معلول	-۱,۲۸۸	۱	۹,۰۰۰	۱	۵,۱۴۴	۷	۳,۸۵۶	محیط رقابتی	C08



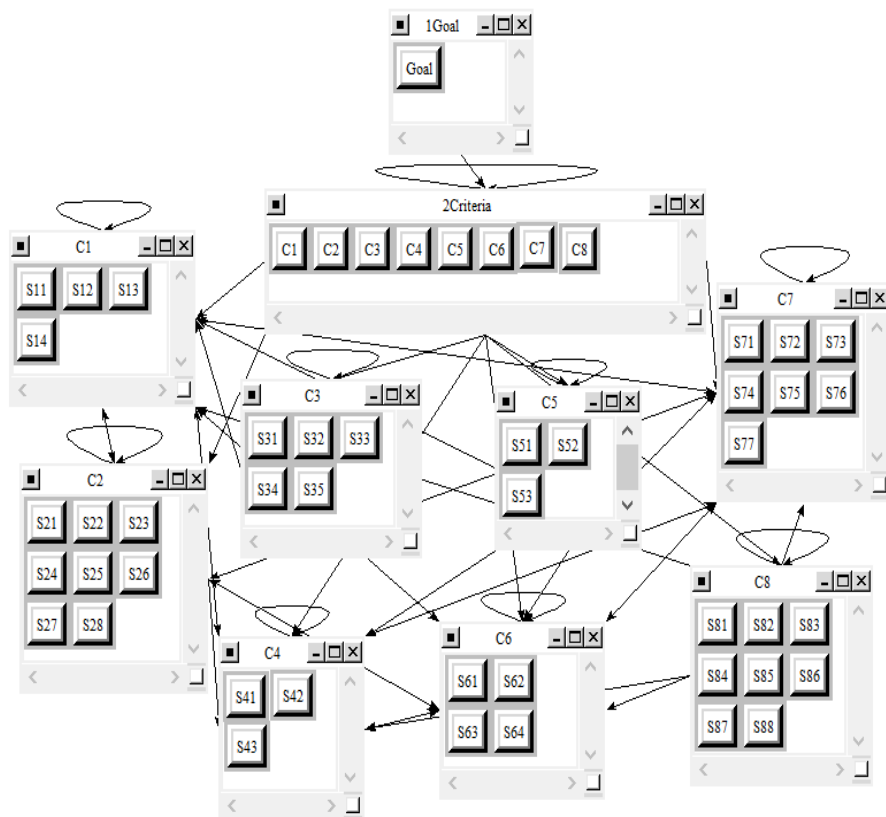
شکل ۲. نمودار واضح شده علی و معلولی معیارها با حد آستانه

با توجه به الگوی روابط شناسایی شده، ساختار شبکه‌ای تشکیل شده است. در گام سوم از روش ANP عوامل استراتژیک موجود باید به صورت زوجی مقایسه شوند. برای رتبه‌بندی عوامل استراتژیک رشد پویای سهم تجارت گاز از رویکرد ترکیبی DANP استفاده شده است. مهم‌ترین عوامل استراتژیک رشد پویای سهم تجارت گاز عبارتند از: مدیریت، برنامه‌ریزی استراتژیک، خط‌مشی و سیاست‌گذاری، فرهنگ ساختار سازمانی، محیط فناوری، محیط سیاسی، محیط اقتصادی، محیط رقابتی. برای هر یک از این معیارهای تعدادی زیرمعیار شناسایی شده است. در مجموع ۸ معیار اصلی و ۴۲ زیرمعیار به‌عنوان عوامل استراتژیک رشد پویای سهم تجارت گاز مورد بررسی قرار گرفته است. عوامل استراتژیک اصلی با نماد  $(C_i)$  و زیرمعیارها با نماد  $(S_{ij})$  در جدول ۱۲ آمده است.

جدول ۹. عوامل استراتژیک رشد پویای سهم تجارت گاز

نماد	زیرمعیارها	عوامل اصلی	
S11	ممیزی‌های سیستماتیک فناوری و مدیریت دانش	مدیریت	C1
S12	اولویت قرار دادن تنوع جغرافیایی بازار		
S13	تدوین برنامه‌های بلندمدت صادرات گاز		
S14	موقعیت ویژه ایران از لحاظ ژئوپلتیک		
S21	دیدگاه و اهداف استراتژیک	برنامه‌ریزی استراتژیک	C2
S22	استراتژی توسعه محصول		
S23	استراتژی نفوذ و کشش در بازار		
S24	تدوین استراتژی‌های تأمین‌کننده		
S25	انتخاب استراتژی تمایز تمرکز و رهبری هزینه		

نماد	زیرمعیارها	عوامل اصلی	
S26	استراتژی‌های نیرو و تهدید رقابتی پورتر		
S27	تفاوت در موقعیت استراتژیک و بازارهای هدف		
S28	اجرای استراتژی		
S31	تدوین سیاست بهره‌برداری و تولید حداکثری	خطمشی و سیاست‌گذاری	C3
S32	زیر ساخت‌ها و تأسیسات مناسب LNG		
S33	پروتکل‌ها و کنوانسیون‌های زیست محیطی		
S34	تنوع بخشی بازار گاز		
S35	قیمت‌گذاری مناسب گاز		
S41	توسعه منابع انسانی	فرهنگ ساختار سازمانی	C4
S42	افزایش کیفیت در ارائه صادرات گاز به متقاضی		
S43	ارتقاء فرهنگ، توانایی و دانش کارکنان		
S51	ایجاد تکنولوژی تبدیل گاز به گاز مایع LNG	محیط فناوری	C5
S52	به کارگیری فناوری در استفاده از گاز طبیعی و تأمین نیازهای داخلی		
S53	ارتقاء هم‌افزایی و تکنولوژیکی		
S61	تحولات ساختاری و گرایش‌های نوین در مناسبات سیاسی	محیط سیاسی	C6
S62	اهمیت مسئله دیپلماتیک و عوامل سیاسی		
S63	پروتکل‌های امنیتی و سیاسی بین کشورها		
S64	تحریم اقتصادی		
S71	وجود زیرساخت تسهیل ارتباطات و سرمایه‌گذاری‌های مشترک	محیط اقتصادی	C7
S72	رکود اقتصاد جهانی		
S73	سوئیفت و تحریم مسائل بانکی		
S74	قرارداد فاینانس		
S75	قرارداد buy back		
S76	قرارداد BOT		
S77	قرارداد Joint venture		
S81	کیفیت گاز به‌عنوان پارامتر مهم در قراردادها	محیط رقابتی	C8
S82	بازارشناسی، بازارسازی و بازاریابی نوین		
S83	سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی		
S84	پیش‌بینی طرح و استراتژی رقبا		
S85	توجه به تهدیدها و فرصت‌های رقبا بالفعل و بالقوه		
S86	افزایش توان رقابتی و حفظ بقا در صادرات گاز		
S87	ایجاد محیط رقابتی با اجرای سیاست برد برد		
S88	تشبیت جایگاه در بازارهای هدف		



شکل ۳. الگوی شبکه‌ای عوامل استراتژیک رشد پویای سهم تجارت گاز

### مقایسه زوجی عناصر

در گام بعدی عوامل استراتژیک اصلی براساس هدف به صورت زوجی مقایسه شده‌اند. چون هشت معیار وجود دارد بنابراین ۲۸ مقایسه زوجی از دیدگاه گروهی از خبرگان انجام شده است. ابتدا دیدگاه خبرگان با طیف نه درجه ساعتی گردآوری شده است. سپس با محاسبه میانگین هندسی نظرات خبرگان جمع شده است و برای محاسبه وزن نهایی معیارها استفاده گردیده است. ماتریس مقایسه زوجی، براساس میانگین هندسی دیدگاه خبرگان تنظیم شده است. این ماتریس در جدول ۷ ارائه شده است. لازم به ذکر است چون در مقایسات زوجی شرط معکوس بودن وجود دارد، از میانگین هندسی استفاده می‌گردد.

جدول ۱۰. ماتریس مقایسه زوجی عوامل استراتژیک اصلی

بردار ویژه	میانگین هندسی	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	
۰,۲۳۲	۱,۹۹۰	۲,۸۱۰	۱,۴۹۷	۱,۲۲۱	۳,۶۷۰	۴,۶۴۳	۲,۰۴۸	۱,۳۷۲	۱	C1
۰,۱۵۱	۱,۲۹۳	۲,۳۲۴	۲,۶۳۸	۰,۸۸۴	۱,۰۲۳	۱,۹۶۵	۰,۹۸۳	۱	۰,۷۲۹	C2
۰,۱۰۶	۰,۹۰۷	۰,۷۷۳	۰,۵۶۵	۰,۲۵۵	۱,۹۶۰	۴,۲۳۱	۱	۱,۰۱۷	۰,۴۸۸	C3
۰,۰۶۸	۰,۵۸۳	۰,۸۱۹	۰,۴۸۹	۰,۴۸۷	۲,۶۳۸	۱	۰,۲۳۶	۰,۵۰۹	۰,۲۱۵	C4
۰,۰۷۹	۰,۶۷۳	۰,۹۴۹	۱,۶۱۹	۱,۰۲۳	۱	۰,۳۷۹	۰,۵۱۰	۰,۵۱۰	۰,۲۷۲	C5
۰,۱۶۷	۱,۴۳۴	۱,۸۰۹	۱,۳۵۶	۱	۰,۹۷۷	۲,۰۵۵	۳,۹۱۷	۱,۱۳۲	۰,۸۱۹	C6
۰,۱۱۲	۰,۹۶۲	۱,۷۶۰	۱	۰,۷۳۷	۰,۶۱۸	۲,۰۴۶	۱,۷۶۹	۰,۳۷۹	۰,۶۶۸	C7
۰,۰۸۵	۰,۷۲۴	۱	۰,۵۶۸	۰,۵۵۳	۱,۰۵۴	۱,۲۲۱	۱,۲۲۱	۰,۴۳۰	۰,۳۵۶	C8

نرخ ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده ۰/۰۷۶ به دست آمده است که کوچک‌تر از ۰/۱ می‌باشد. بنابراین مقایسه‌های زوجی از سازگاری مناسبی برخوردار است.

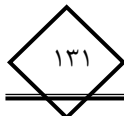
### تعیین اولویت نهایی عوامل استراتژیک رشد پویای سهم تجارت گاز

برای تعیین وزن نهایی، خروجی مقایسه عوامل استراتژیک اصلی براساس هدف و روابط درونی میان معیارها، در سوپرماتریس اولیه یا ناموزن وارد شده است. این سوپرماتریس ابتدا نرمال شده و به صورت سوپرماتریس موزون درآمده است. با محاسبه شکل حدی سوپرماتریس موزون اوزان نهایی هر یک از شاخص‌های پژوهش محاسبه شده است. بنابراین اولویت نهایی عوامل استراتژیک رشد پویای سهم تجارت گاز به صورت جدول زیر خواهد بود:

جدول ۱۱. وزن نهایی شاخص‌ها براساس سوپرماتریس حد

رتبه	وزن نرمال	وزن کل	زیرمعیارها	نماد
۱۴	۰,۰۲۹۹	۰,۰۱۵	ممیزی‌های سیستماتیک فناوری و مدیریت دانش	S11
۷	۰,۰۳۶۷	۰,۰۱۸۴	اولویت قرار دادن تنوع جغرافیایی بازار	S12
۴	۰,۰۴۳۶	۰,۰۲۱۸	تدوین برنامه‌های بلندمدت صادرات گاز	S13
۲۳	۰,۰۱۷۸	۰,۰۰۸۹	موقعیت ویژه ایران از لحاظ ژئوپلتیک	S14
۲۲	۰,۰۱۷۸	۰,۰۰۸۹	تدوین استراتژی‌های تأمین‌کننده	S21





رتبه	وزن نرمال	وزن کل	نماد	زیرمعیارها
۲۷	۰,۰۱۶۹	۰,۰۰۸۴	S22	اجرای استراتژی
۳۰	۰,۰۱۵۸	۰,۰۰۷۹	S23	استراتژی توسعه محصول
۳۴	۰,۰۱۲۴	۰,۰۰۶۲	S24	دیدگاه و اهداف استراتژیک
۲۹	۰,۰۱۶۲	۰,۰۰۸۱	S25	انتخاب استراتژی تمایز تمرکز و رهبری هزینه
۳۸	۰,۰۱۱۱	۰,۰۰۵۶	S26	استراتژی نفوذ و کشش در بازار
۳۹	۰,۰۱۱	۰,۰۰۵۵	S27	استراتژی‌های نیرو و تهدید رقابتی پورتر
۳۵	۰,۰۱۲۱	۰,۰۰۶۱	S28	تفاوت در موقعیت استراتژیک و بازارهای هدف
۱۳	۰,۰۳۰۱	۰,۰۱۵۱	S31	تدوین سیاست بهره‌برداری و تولید حداکثری
۲۱	۰,۰۱۹۳	۰,۰۰۹۷	S32	زیر ساخت‌ها و تأسیسات مناسب LNG
۲۴	۰,۰۱۷۱	۰,۰۰۸۶	S33	پروتکل‌ها و کنوانسیون‌های زیست محیطی
۵	۰,۰۳۹۵	۰,۰۱۹۷	S34	تنوع بخشی بازار گاز
۱۸	۰,۰۲۳۹	۰,۰۱۱۹	S35	قیمت‌گذاری مناسب گاز
۱۶	۰,۰۲۷	۰,۰۱۳۵	S41	توسعه منابع انسانی
۳	۰,۰۴۸۲	۰,۰۲۴۱	S42	افزایش کیفیت در ارائه صادرات گاز به متقاضی
۱۰	۰,۰۳۳۶	۰,۰۱۶۸	S43	ارتقاء فرهنگ، توانایی و دانش کارکنان
۲	۰,۰۵۱۲	۰,۰۲۵۶	S51	ایجاد تکنولوژی تبدیل گاز به گاز مایع LNG
۶	۰,۰۳۸	۰,۰۱۹	S52	به کارگیری فناوری در استفاده از گاز طبیعی و تأمین نیازهای داخلی
۸	۰,۰۳۶۶	۰,۰۱۸۳	S53	ارتقاء هم‌افزایی و تکنولوژیکی
۱۱	۰,۰۳۲۶	۰,۰۱۶۳	S61	تحولات ساختاری و گرایش‌های نوین در مناسبات سیاسی
۱	۰,۰۵۲۱	۰,۰۲۶۱	S62	اهمیت مسئله دیپلماتیک و عوامل سیاسی
۱۹	۰,۰۲۳۴	۰,۰۱۱۷	S63	پروتکل‌های امنیتی و سیاسی بین کشورها
۱۲	۰,۰۳۱۴	۰,۰۱۵۷	S64	تحریم اقتصادی
۹	۰,۰۳۴۲	۰,۰۱۷۱	S71	وجود زیرساخت تسهیل ارتباطات و سرمایه‌گذاری‌های مشترک
۲۰	۰,۰۲۰۶	۰,۰۱۰۳	S72	رکود اقتصاد جهانی
۱۵	۰,۰۲۸۲	۰,۰۱۴۱	S73	سوئیفت و تحریم مسائل بانکی
۲۵	۰,۰۱۷	۰,۰۰۸۵	S74	قرارداد فاینانس
۳۷	۰,۰۱۱۱	۰,۰۰۵۶	S75	قرارداد buy back
۳۳	۰,۰۱۲۸	۰,۰۰۶۴	S76	قرارداد BOT
۲۶	۰,۰۱۶۹	۰,۰۰۸۵	S77	قرارداد Joint venture

رتبه	وزن نرمال	وزن کل	زیرمعیارها	نماد
۱۷	۰,۰۲۵	۰,۰۱۲۵	توجه به تهدیدها و فرصت‌های رقابتی بالفعل و بالقوه	S81
۲۸	۰,۰۱۶۹	۰,۰۰۸۴	افزایش توان رقابتی و حفظ بقا در صادرات گاز	S82
۳۱	۰,۰۱۴۸	۰,۰۰۷۴	تثبیت جایگاه در بازارهای هدف	S83
۳۶	۰,۰۱۱۲	۰,۰۰۵۶	سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی	S84
۳۲	۰,۰۱۴۲	۰,۰۰۷۱	ایجاد محیط رقابتی با اجرای سیاست برد برد	S85
۴۲	۰,۰۰۹۹	۰,۰۰۴۹	بازارشناسی، بازارسازی و بازاریابی نوین	S86
۴۱	۰,۰۱۰۷	۰,۰۰۵۳	کیفیت گاز به‌عنوان پارامتر مهم در قراردادها	S87
۴۰	۰,۰۱۰۹	۰,۰۰۵۵	پیش‌بینی طرح و استراتژی رقبا	S88

بنابراین شاخص اهمیت مسئله دیپلماتیک و عوامل سیاسی از بیشترین اهمیت در میان تمامی شاخص‌های موجود برخوردار است. شاخص ایجاد تکنولوژی تبدیل گاز به گاز مایع LNG از اولویت دوم برخوردار می‌باشد. شاخص‌های افزایش کیفیت در ارائه صادرات گاز به متقاضی و تدوین برنامه‌های بلندمدت صادرات گاز از اهمیت بالایی برخوردار هستند.

#### ۷- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با استناد به نتایج پژوهش حاضر و این مهم که شاخص مسئله دیپلماتیک و عوامل سیاسی از بیشترین اهمیت در میان تمامی شاخص‌های موجود برخوردار است، براساس نتایج این تحقیق مشخص شد که اگر پیش از این مزیت رقابتی کشورهای مختلف در مورد صادرات انرژی، داشتن منابع نفت و گاز بود، اینک ذخایر نفت و گاز فاقد بالندگی سابق بوده و داشتن منابع نفت و گاز برای هر کشوری مزیت محسوب نمی‌گردد. هم‌چنین این پژوهش ثابت کرد که آنچه در حوزه صادرات گاز اهمیت دارد، روابط سیاسی و دیپلماتیک به همراه استراتژی‌ها و پیمان‌های استراتژیک منعقد شده است. در صورتی که پیمان‌های استراتژیک در میان کشورهای منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای منعقد گردد، منجر به ایجاد مسائل امنیتی شده و سبب می‌شود جریان‌های منطقه‌ای و ائتلاف‌ها از دیدگاه امنیتی بررسی گردند. هم‌چنین، اهمیت روابط بین‌الملل و دیپلماسی بین‌الملل، اهمیت مزیت رقابتی و روابط این پیمان‌ها، وضعیت گاز و رشد آن را آشکار

می‌نماید. نتایج این پژوهش نشان داد که عناصر و مؤلفه‌های خط‌مشی و سیاست‌گذاری در مدل استراتژیک رشد پویای سهم ایران از تجارت منطقه‌ای گاز، چه مؤلفه‌هایی که ممکن است به‌طور نسبتاً مشابه در مطالعات پیشین مطرح شده باشند (همچون پروتکل‌ها و کنوانسیون‌های زیست‌محیطی و تدوین سیاست‌های زیست محیطی جایگزینی سوخت) و چه مؤلفه‌هایی که به‌طور منحصر به فرد در این مدل توسعه یافتند (همچون تدوین سیاست جهت بهره‌برداری و تولید حداکثری از میدان گازی پارس جنوبی، زیر ساخت‌ها و تأسیسات مناسب LNG، تنوع بخشی بازار گاز و قیمت‌گذاری مناسب گاز) برحسب رویکرد تلفیقی (تحلیلی/اخلاقانه؛ محتوایی/راهبردی؛ واگرا/همگرا) به دو بعد تقریباً مجزا اما مرتبط با یکدیگر تفکیک می‌گردد.

براساس نتایج به‌دست آمده، در خصوص تعیین مهم‌ترین عوامل استراتژیک رشد پویای سهم تجارت گاز ایران در منطقه، می‌توان اذعان داشت استراتژی رشد پویای سهم ایران از تجارت منطقه‌ای گاز مدلی تلفیقی از رویکردهای استراتژیک، فرهنگی، اقتصادی و فناورانه و مدیریتی خواهد بود. اساساً استراتژی رشد پویا در بستر شرایط محیطی و زمینه‌ای شکل می‌گیرد و پیامدهای مورد انتظار آن نیز برای ایجاد تناسب با چالش‌های محیطی توسعه می‌یابند. زمانی استراتژی رشد پویا می‌تواند از حالت انتزاعی به کاربردی تبدیل شود که امکان توسعه قابلیت‌های سازمانی برای مواجهه با محیط فعلی و آینده تجارت منطقه‌ای گاز را فراهم آورد. مدل استراتژیک رشد پویای سهم ایران از تجارت منطقه‌ای گاز، ارزیابی راهبردها و اقدامات لازم را بر حسب نتایج مورد انتظار می‌سازد. عناصر استراتژی رشد پویا، ثابت و از پیش تعیین شده نمی‌باشند، بلکه عناصر و مؤلفه‌های استراتژی رشد پویا در هر کشوری بر حسب اقتضائات و الزامات محیطی، ارزشی و سازمانی تعیین می‌شوند و این عناصر سپس به نوبه خود قابلیت‌های منحصر بفرد را برای پاسخگویی به محیط توسعه خواهند داد. بنابراین اگر اقتضائات محیطی تغییر یابد، مؤلفه‌های استراتژی رشد پویا و به تبع آن تجارت منطقه‌ای گاز مورد انتظار نیز تغییر خواهد یافت. مشابه آنچه که منظور و اسدی (۱۳۹۷) بیان داشته‌اند، معیارهایی نظیر سناریوهای سیاست‌ها و سیستم اقتصاد محیط‌زیست، جزء مؤلفه‌های تأثیرگذار در استراتژی رشد پویا به شمار آمده و در صورت استقرار موارد مذکور، از میزان پیچیدگی‌ها و ابهامات محیطی کاسته شود و همین‌طور به جای

اطلاعات ناقص، اطلاعات نسبتاً کاملی برای تصمیم سازی یافت شود، در نتیجه می توان انتظار داشت که عناصر و مؤلفه های استراتژی رشد پویا، بیشتر جنبه تحلیلی و برنامه ریزی پیدا کنند. هدف توسعه صنعت گاز تأمین تقاضای فزاینده انرژی در داخل کشور و ارتقاء جایگاه ایران در صادرات گاز به بازارهای بین المللی بوده است. هر چند دولت در کاهش رشد مصرف داخلی فرآورده های نفتی و حفظ سهم صادرات نفت موفق عمل کرده است، ولی در خصوص صادرات گاز موفق نبوده است و تقریباً کل تولید گاز به مصرف داخل می رسد. ضمن اینکه به دلیل قیمت های پایین انرژی در داخل کشور فاصله درآمد واقعی گاز و هزینه فرصت آن بسیار زیاد است (چرم دوز، ۱۳۹۹؛ حسنی و همکاران، ۱۳۹۹).

در خصوص روابط علی میان عوامل استراتژیک رشد پویای سهم تجارت گاز ایران در منطقه براساس نتایج به دست آمده می توان اذعان داشت، عوامل علی مدیریت، برنامه ریزی استراتژیک، محیط فناوری، محیط سیاسی و محیط اقتصادی بر عوامل معلول خط مشی و سیاست گذاری، فرهنگ ساختار سازمانی و محیط رقابتی تأثیر گذارند. نتایج مذکور در خصوص عوامل مدیریت و محیط فناوری با نتایج مطالعه کوچرو و همکاران (۲۰۲۰) و محمدی و همکاران (۱۳۹۷) هماهنگ است.

در خصوص اولویت بندی عوامل استراتژیک رشد پویای سهم تجارت گاز ایران، نتایج نشان داد شاخص مدیریت با وزن ۰/۲۳۲ از بیشترین اهمیت قرار دارد. محیط سیاسی در رتبه دوم، برنامه ریزی استراتژیک در رتبه سوم، محیط اقتصادی در رتبه چهارم، خط مشی و سیاست گذاری در رتبه پنجم، محیط رقابتی در رتبه ششم، محیط فناوری در رتبه هفتم و در نهایت فرهنگ ساختار سازمانی با وزن ۰/۰۶۸ در رتبه هشتم قرار دارد. نتایج مذکور با نتایج مطالعه ساورایی و همکاران (۱۳۹۹) در خصوص عامل محیط سیاسی همخوانی داشته و با نتایج مطالعه عباسپور و همکاران (۱۳۹۸) در خصوص عامل محیط رقابتی همخوانی ندارد.

در نتایج مطالعه پولهان و همکاران (۲۰۲۰) نیز معیارهایی نظیر رکود اقتصاد جهانی و سوئیفت و تحریم مسائل بانکی تأیید شده اند. دشواری مواجهه با رکود اقتصاد جهانی نه تنها مربوط به شناخت عوامل مؤثر محیط اقتصادی است، بلکه آگاهی و شناخت اقتضانات محیطی بر این دشواری خواهد افزود. مسئله دیگری که می بایست مورد توجه

سیاست‌گذاران حوزه انرژی کشور قرار گیرد، عدم حضور کشورهای ترانزیت کننده گاز در ساختار مجمع است. به‌طور قطع کشور ایران برای صادرات گاز از طریق خط لوله به اروپا نیاز به همکاری جدی با کشورهای ترانزیت قبیل ترکیه دارد. مدیران می‌توانند با تدوین برنامه‌های بلندمدت صادرات گاز و پیش‌بینی طرح و استراتژی رقبا در این حوزه، راهکارهای علمی و عملی جهت رشد پویای سهم بازار ایران از تجارت گاز را ارائه نمایند. ایران با مزیت رقابتی وضعیت ژئوپلتیکی نافذ و تأثیرگذار بر جریان‌های انتقالی در آب‌های آزاد، می‌تواند نقش کنترلی در بازارهای جهانی گاز را ایفا نماید، لذا تعامل و همکاری با صادرکنندگان گاز طبیعی در منطقه در عرصه رقابت صادرات گاز و توجه به سیاست‌های کشورهای رقیب ایران، روسیه و قطر را بایستی به دقت دنبال کرده تا زمینه‌های تعامل و همکاری با این دو کشور برای دسترسی به بازارهای جهان فراهم آید. ایجاد تحولات ساختاری و گرایش‌های نوین در مناسبات سیاسی و اهمیت دادن به مسئله دیپلماتیک و عوامل سیاسی قادر خواهند بود تا بر مشکلات امنیتی و سیاسی بین‌کشورها، پروتکل‌ها و کنوانسیون‌های زیست محیطی فائق آیند.

در صورت بروز پیچیدگی‌های محیط رقابتی و افزایش میزان ابهام در آن، پیش‌بینی طرح و استراتژی رقبا ضرورت خواهد یافت تا با پردازش اطلاعات، به توسعه گزینه‌های استراتژیک رشد پویا پرداخته شود. بنابراین منطقی است که بپذیریم اقتضائات و الزامات محیط رقابتی، افزایش توان رقابتی و حفظ بقا در صادرات گاز را ایجاب می‌نماید. در این راستا ارتقاء هم‌افزایی و تکنولوژیکی و اولویت قرار دادن تنوع جغرافیایی بازار می‌تواند در رشد پویای سهم بازار ایران از تجارت گاز از منظر استراتژیک تأثیرگذار باشد. توجه به عواملی نظیر وجود زیرساخت تسهیل ارتباطات و سرمایه‌گذاری‌های مشترک و ارتقاء فرهنگ، توانایی و دانش کارکنان توسط مدیران، مقدمات رشد پویای سهم بازار ایران از تجارت گاز را فراهم می‌آورد. علاوه بر موارد مذکور با توسعه ظرفیت تولید از طریق شایسته‌سالاری نیروهای تخصصی داخلی، در این شرایط می‌توان امیدوار بود که مهم‌ترین نقطه قوت ایران (داشتن ذخیره دوم جهان) به فرصت تبدیل گردد.

## منابع

- امیری، مقصود، احمد دارستانی فراهانی، مهسا محبوب قدسی، حمیده محمد علیها (۱۳۹۵). تصمیم‌گیری چندمعیاره. دانشگاهی کیان
- جوان، افشین؛ منصوره رام، ویدا رشیدی (۱۳۹۶). برآورد منافع حاصل از ترانزیت گاز طبیعی از طریق خط لوله در مقایسه با واردات- صادرات گاز کشور ایران. مطالعات اقتصاد انرژی، دوره ۹، شماره ۳۵، ص. ۷۵-۹۹.
- چرم‌دوز، مریم (۱۳۹۹). حقوق طرفین قرارداد در قراردادهای نفتی. آرمان دانش.
- حسینی، علیرضا؛ محمد غلامی بهنمیری، رضا بیک‌پور (۱۳۹۹). مجموعه قوانین کاربردی حاکم بر صادرات و واردات و امور گمرکی. مجمع علمی و فرهنگی مجد.
- خزایی، سلمان؛ مصطفی کشاورز مروجی؛ بهاره رضایی و سید علی آل یاسین (۱۳۹۷). بررسی امکان تولید و صادرات LNG براساس سیاست‌های صنعت گاز در ایران، دومین کنفرانس بین‌المللی صادرات گاز ایران، تهران، شرکت ملی صادرات گاز ایران
- ساورایی، پرویز؛ محمدجعفر قنبری جهرمی، میثم سعیدی (۱۳۹۹). تأمین مالی بین‌المللی پروژه محور پروژه‌های نفت و گاز با استفاده از وام‌های سندیکایی. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده حقوق.
- عالم تبریز، اکبر؛ احمدرضا قاسمی، مریم اسماعیل‌زاده (۱۳۹۵). تدوین و اولویت بندی استراتژی‌های مؤثر بر قابلیت چابکی سازمان با استفاده از مدل برایسون و ANP فازی (مورد مطالعه: شرکت انتقال گاز ایران). غیردولتی - مؤسسه‌های آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی - مؤسسه آموزش عالی ارشاد دماوند - دانشکده مدیریت و حسابداری
- عالی، صمد؛ جوانی، علی؛ بافنده، علی (۱۳۹۸). مدل‌سازی جذابیت سرمایه‌گذاری در صنعت گاز ایران از دیدگاه برندسازی مکان؛ بارویکرد فراترکیب و پویایی‌شناسی سیستم، فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین، دوره ۹، شماره ۳۲، ص ۴۹-۶۶.

- عباسپور چهارده، علیرضا؛ مجید دلاوری، مسعود باباخانی (۱۳۹۸). بررسی تأثیر تولید گاز شیل در پیش‌بینی درآمد ارزی صادرات گاز ایران با استفاده از روش اقتصادسنجی و سیستم پویا. مطالعات اقتصاد انرژی دوره ۱۵، شماره ۶۰، ص. ۱۶۲-۱۲۹.
- غلامزاده، وسام (۱۳۹۸). سیاست خارجی ایران در مورد صادرات نفت و انرژی در دوره پسا برجام، مجله: تحقیقات جدید در علوم انسانی، شماره ۵۳، ص ۸۳-۱۱۴.
- متقی، سمیرا؛ ابوالحسنی، اصغر (۱۳۹۷). شاخص‌سازی الگوی اقتصاد مقاومتی با تأکید بر رشد اقتصادی پویا، دومین کنفرانس ملی تحقیق و توسعه در مدیریت و اقتصاد مقاومتی، مرکز همایش‌های بین‌المللی صدا و سیمای تهران.
- محمدی، تیمور؛ حجت الله غنیمی فرد، عاطفه تکلیف، افشین جوان (۱۳۹۵). شبیه‌سازی قیمت نقدی فوب برای صادرات گاز طبیعی ایران از هاب فرضی شمال غرب با استفاده از روش شوارتز - اسمیت. مطالعات اقتصادی کاربردی ایران. ۱-۳۱.
- محمدی، تیمور؛ عبدالرسول قاسمی، امیر نکونام (۱۳۹۷). واکنش قیمت گاز طبیعی نسبت به تغییرات قیمت نفت خام در بازار منطقه‌ای اروپا و آسیا: رهیافت انتقال رژیم مارکف برداری. پژوهشنامه اقتصاد انرژی ایران. ۱-۳۰.
- منظور، داود؛ اسدی، حمید. (۱۳۹۷). تحلیل هزینه - فایده صادرات گاز ایران به اروپا با استفاده از خط لوله. نشریه انرژی ایران، شماره ۲۶، ص ۲۶. ۴۶.
- منصوریان، تالین (۱۳۹۹). بررسی مقایسه‌ای و اولویت‌بندی استراتژی‌های درآمدزایی گاز با به‌کارگیری و تلفیق روش‌های فرایند تحلیل شبکه‌ای و دلفی فازی. فصل‌نامه مطالعات اقتصاد انرژی، سال شانزدهم، شماره ۶۶، ص ۱۵۳-۱۱۹.
- مهدوی عادل، محمد حسین؛ محمد علی فلاحی، قهرمان عبدلی، جلال دهنوی (۱۳۹۲). بررسی نقش مجمع کشورهای صادرکننده گاز در بازار گاز و تدوین استراتژی حضور ایران در این بازار: تحلیل مبتنی بر نظریه بازی‌ها. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده اقتصاد و علوم اداری.

مهدوی عادل، محمد حسین؛ محمد علی فلاحی، قهرمان عبدلی، جلال دهنوی (۱۳۹۳). ارائه الگویی برای تعیین سهمیه صادرات گاز کشورهای عضو مجمع کشورهای صادرکننده گاز. تحقیقات مدل سازی اقتصادی ۱۵. ۲۰۹-۲۳۲.

نجارزاده، رضا؛ حیدر محمودی (۱۳۹۷). رقابت ایران، روسیه و قطر برای دستیابی به بازار گاز هندوستان. پژوهش های اقتصادی (پژوهش های رشد و توسعه پایدار). ۲۱۱-۲۳۷.

نجومی، علیرضا؛ گیوه، سعید؛ امامی، منوچهر (۱۳۹۹). ارایه مدلی راهبردی برای مدیریت بحران های فناوری در مجتمع گاز پارس جنوبی، فصلنامه تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی، دوره ۲۰، شماره ۵، ص ۲۰۵-۲۲۱.

نیکی اسکویی، کامران؛ بهبودی، داود؛ اصغریپور، حسین (۱۳۹۷). طراحی مدل عامل بنیان برای تعیین استراتژی ایران در تجارت بین المللی گاز. پژوهش های سیاست گذاری و برنامه ریزی انرژی. ۶۷-۹۷.

ورهرامی، ویدا؛ عرب، عباس، رئوف، ژاله (۱۳۹۸). بررسی اثر الحاق ایران به سازمان تجارت جهانی (WTO) بر وضعیت صادرات گاز طبیعی ایران، فصلنامه مجلس و راهبرد، دوره ۲۶، شماره ۹۹، ص ۲۷۷-۳۰۲.

Ensor, J., & Daly, M. (2019). Environmental Concerns in Race to Approve 'Second Wave' of LNG Export Facilities. *Natural Gas & Electricity*, 35(9), 9-18.

Fontela, E; Gabus, A; (1974). DEMATEL, Innovative Methods, Report No. 2 Structural Analysis of the World Problematique. Battelle Geneva Research Institute.

Kilic, H., & Yalcin, A. S. (2020). Comparison of municipalities considering environmental sustainability via neutrosophic DEMATEL based TOPSIS. *Socio-Economic Planning Sciences*, 100827.

Kutcherov, V. G., Morgunova, M., Bessel, V., & Lopatin, A. (2020). Russian Natural Gas Exports: An Analysis of Challenges and Opportunities.





Liu, Y., Shi, X., & Laurenceson, J. (2020). Dynamics of Australia's LNG export performance: A modified constant market shares analysis. *Energy Economics*, 104808

McNeece, J., & Irastorza, V. (2019). Crude exports, gas imports possible development path for Mexico. *Oil & Gas Journal*, 117(12), 45-49.

Mikulska, A. (2020). Gazprom and Russian Natural Gas Policy in the First Two Decades of the 21st Century. *Orbis*, 64(3), 403-420.

Pamucar, D., Mihajlović, M., Obradović, R., & Atanasković, P. (2017). Novel approach to group multi-criteria decision making based on interval rough numbers: Hybrid DEMATEL-ANP-MAIRCA model. *Expert Systems with Applications*, 88, 58-80

Papadopoulos, T., Yusuf, Y., Gunasekaran, A., Auchterlounie, W., Hollomah, D., & Menhat, M. (2018). Performance measurement in the natural gas industry. Benchmarking: An International Journal, 38(3), 720-736.

Pulhan, A., Yorucu, V., & Evcan, N. S. (2020). Global energy market dynamics and natural gas development in the Eastern Mediterranean region. *Utilities Policy*, 64, 101040.

Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: the analytic hierarchy process. *European journal of operational research*, 48(1), 9-26.

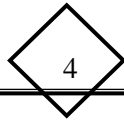
Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. Sage.

Salameh, R., & Chedid, R. (2020). Economic and geopolitical implications of natural gas export from the East Mediterranean: The case of Lebanon. *Energy Policy*, 140, 111-169.

Wang, J., Chi, H. L., Shou, W., Chong, H. Y., & Wang, X. (2018). A coordinated approach for supply-chain tracking in the liquefied natural gas industry. *Sustainability*, 10(12), 22-48.

Wu, W. W. (2008). Choosing knowledge management strategies by using a combined ANP and DEMATEL approach. *Expert Systems with Applications*, 35(3), 828-835.

British Petroleum Statistical Review of World Energy 2018



## An Elaboration of the Dynamic Growth Pattern of Iran's Share in Regional Natural Gas Trade through Factor Prioritization, Using Network Analysis

Reza Agha Musa<sup>1</sup>, Naser Azad<sup>2\*</sup>, Nadere Azizzade<sup>3</sup>, Mohsen Seyed Ali Akbar<sup>4</sup>

1. Assistant Professor, Azad University of Tehran South Tehran, Rezaaghamoosa@yahoo.com

2. Assistant Professor, School of Management, Azad University of South Tehran, n\_azad@azad.ac.ir

3. Assistant Professor, Azad University of Tehran, South of Tehran, hamid\_aliakbar2003@yahoo.com siad

4. PhD Student in Marketing Management, School of Management, Azad University of South Tehran, nhkaziz@gmail.com

Received: 2020/02/21 Accepted: 2021/02/02

### Abstract

This study presents a strategic viewpoint of the dynamic growth pattern of Iran's share in regional natural gas trade, through factor prioritization, using network analysis. The study is an exploratory one, which falls under the cross-sectional category based on its research method and time frame for gathering pertinent data. This study has been conducted over the period 2019 to 2020. The main means of data gathering are semi-structured interviews, the Dematel questionnaire, and the Analytical Network Process. The statistical population of this study includes experts in theory (university professors) and experts in practice (managers of the National Iranian Gas Company). 15 qualified experts were selected for this study through non-probabilistic purposeful sampling methods, and the research indicators were identified using qualitative data analysis methods. Subsequently, considering the mutual impact among the main criteria and the sub-criteria, the Dematel method was used to determine the relationship pattern(s). The ANP method was used to rank the strategic factors in the dynamic growth of the share of Iran in gas trade. The results indicate that *diplomatic* and *political factors* are the most important factors affecting this share. *The development of the necessary technology for converting natural gas to liquid gas (LNG)* is the second most important determinant. Additionally, *quality of customer relations* and *long-term plans for exporting gas* are also indicators of great importance.

**JEL Classification:** J49 , O32 , M31, Q47, P48

**Keywords:** Strategic Analysis, Dynamic Growth, Gas Trade Share, Network Analysis, Fuzzy Dematel Technique

\*. Corresponding Author