تاریخ دریافت: ۲۹ مهر ۱۴۰۰ تاریخ پذیرش: ۳۰ آبان ۱۴۰۱ صفحات ۱ الی ۴۰

راهبردهای توسعه بازار انرژی ایران در شرایط بحرانی با استفاده از رویکرد SWOT (مورد مطالعه: صادرات گاز به ترکیه)

وحید عزیزنژاد
دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه تهران
vahid.aziznezhad@ut.ac.ir

عالیه کاظمی*
دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران
aliyehkazemi@ut.ac.ir

چکیده: تلاش برای ادامه رقابت در بازار جهانی انرژی، توان بسیاری از شرکت‌های امروزی را به خود اختصاص داده است. اگرچه راهبردهای بهبود عملکرد بسیاری وجود دارد که می‌توانند توسط یک سازمان اجرا شود، اما مشخص نیست چه راهبردهایی یا ترکیبی از آن‌ها در صورت وجود در بهبود عملکرد بیشتر مفید هستند. مدیریت راهبردها شامل فعالیت‌هایی است که توسعه بلندمدت سازمان را ممکن می‌سازند و به مدیران برای تصمیم‌گیری در مورد اقدامات آینده کمک می‌کند. از طرفی باتوجه به همه‌گیری ویروس کرونا در جهان از ابتدای سال ۲۰۲۰ تاکنون، اتخاذ رویکردهای متناسب با شرایط بحرانی جهت سیاسگذاری کلان در بازارهای انرژی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مقاله حاضر با هدف انتخاب راهبردهای بازار انرژی در شرایط بحرانی و با درنظرگرفتن مورد مطالعه صادرات گاز به کشور ترکیه، به بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای این بازار پرداخته است. در این راستا ابتدا نسبت به شناخت وضع موجود در شرکت ملی گاز ایران به عنوان دومین دارنده ذخایر گازی جهان پرداخته شده و نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای این صنعت از نظر کارشناسان صنایع نفت و گاز استخراج شده است. سپس ضریب اهمیت و رتبه هریک از عوامل در ماتریس ارزیابی تعیین و بررسی شده‌اند و نهایتاً بهترین راهبردها برای مواجه شدن با شرایط بحرانی پیشنهاد شده است. با توجه به نتایج بدست آمده راهبردهای تقویتی بالاترین اولویت را در بین سایر راهبردها به خود اختصاص داد.

کلیدواژه‌ها: شناسایی راهبرد، شرایط بحرانی، بازارهای انرژی، صادرات گاز به ترکیه، اپیدمی جهانی

* نویسنده مسئول

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

۱. مقدمه

انرژی به عنوان یکی از مهم‌ترین نهاده‌های هر فرآیند اقتصـــادی، از جایگاهی راهبردی در نظام‌های اقتصـادی رو به توسـعه و توسـعه یافته برخوردار بوده و از اسـاسـی‌ترین عوامل توسـعه پایدار محسـوب می‌شـود. به عبارت دیگر، انرژی نیز همانند سـایر عوامل تولید از جمله سـرمایه و نیروی کار از عناصر بنیادین رشد اقتصادی به شمار می‌رود و برنامه‌ریزی و اقدام برای دسترسی به منابع قابل اطمینانی از آن در جهت تامین امنیت عرضه انرژی و اطمینان از روند پایدار رشد و توسعه اقتصادی اجتناب‌ناپذیر است.

بر اساس گزارشات رسمی مراجع بین‌المللی، نفت و گاز مهم‌ترین حامل‌های انرژی موجود در سـبد جهانی انرژی می‌باشـند و اهمیت خود را طی دهه‌های آتی نیز حفظ خواهند کرد. از آنجایی که در فرآیند تبدیل گاز طبیعی به انرژی حرارتی، آلودگی زیسـت محیطی کمتری نسبت به سایر حامل‌های انرژی فسیلی تولید می‌گردد و نیز با توجه به اهمیت حفاظت و صیانت از محیط زیسـت در تداوم روند توسـعه صـنعتی و اقتصـادی کشـورهای جهان به عنوان الزامی گریزناپذیر و یکی از ده‌ها پیش نیاز توسعه پایدار، استفاده از گاز طبیعی به عنوان انرژی پاک و سـازگار با محیط زیسـت، روندی فزاینده را شـاهد اسـت و بر اسـاس پیش‌بینی مراجع رسـمی بین‌المللی این فرآیند در دهه‌های آینده نیز ادامه خواهد یافت. به طوری که گاز طبیعی بیشـترین نرخ رشـد تقاضـا در میان حامل‌های فسـیلی انرژی را طی دو دهه آینده به خود اختصـاص خواهد داد. به این مزیت بنیادین بلید امتیازاتی از قبیل توزیع جغرافیایی مناسـب ذخایر گاز و قیمت قابل رقابت با سـایر حامل‌های انرژی و تحولات تکنولوژیک منجر به تسـهیل در انتقال گاز طبیعی در مسـافت‌های طولانی را نیز افزود (شـرکت ملی گاز ایران، ۱۳۹۹). گاز طبیعی یکی از انرژی‌های مهم قرن ۲۱ است که نقش بسیار مهمی در تجارت جهانی، به عنوان یک سـوخت مهم ایفا خواهد نمود. ایران با داشـتن ذخایر بسـیار فراوان می‌بایسـتی از مزیت های این سـوخت پاک، هم برای اسـتفاده داخلی و هم برای صـادرات به کشـورهای مختلف اسـتفاده کند. ایران به عنوان دومین دارنده ذخیر ثابت شـده گاز طبیعی در جهان و موقعیت جغرافیایی برتر می‌تواند نقش غیر قابل انکاری را در بازارهای جهانی گاز ایفا کند. صـادرات گاز طبیعی یکی از مقوله‌های مهم و راهبردی کشور به شمار می رود.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

ایران پس از روسیه دومین کشور از لحاظ ذخایر گاز طبیعی در جهان است و۱۷ درصد ذخایر گاز جهان و بیش از ۳۲ درصد ذخایر گاز کشورهای اوپک متعلق به ایران است. ایران همچنین در بین ۵ کشور عمده تولیدکننده گاز طبیعی قرار دارد (British Petroleum, 2019).

با توجه به ذخایر فراوان گاز طبیعی در ایران و نرخ اکتشاف بالای منابع جدید و نیز رشد روزافزون نیاز به سوخت‌های فسیلی در بازارهای به شدت وابسته به واردات گاز مانند چین، هند، اتحادیه اروپا و ترکیه که همگی ازجمله بازارهای بالقوه برای صادرات گاز ایران محسوب می‌شوند؛ این کشورها چشم‌انداز مناسبی برای صادرات گاز طبیعی ایران در سال‌های آتی و رشد درآمدهای حاصل از آن هستند. در سال‌های اخیر به دلیل موقعیت ژئوپلیتیکی خاص و قرار گرفتن در مجاورت دو منبع بسیار مهم و استراتژیک تأمین گاز طبیعی و نفت خام یعنی خلیج فارس و دریای خزر از یکسو و بروز حوادث تروریستی و ناآرامی‌های منطقه خاورمیانه و آسیای مرکزی، مسئله تأمین امنیت تقاضای انرژی و در نتیجه صادرات آن از ایران اهمیت ویژه‌ای پیداکرده است (سوری و صاحبی، ۱۳۹۳).

مدیریت راهبردها به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاقانه و نوآور عمل کرده و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. در دنیای رقابتی امروز، خلق و پیاده‌سازی راهبردهای جدید و نوآورانه برای بهره‌گیری از فرصت‌ها، سخت و دشوار به نظر می‌رسد. می‌توان گفت که هر برنامه‌ریزی راهبردی برای یک سازمان مطلوب و مؤثر باشد، لزوماً دردیگر سازمان ها مفید نخواهد بود (Chaboki, 2011).

ایران به لحاظ ذخایر هیدروکربوری و موقعیت ژئوپلتیکی از ویژگی‌های ممتازی برخوردار است. قرار داشتن در حاشیه خلیج فارس، طول مرزهای زمینی گسترده ایران با کشورهای تازه استقلال یافته شوروی، ذخایرگازی غنی، دسترسی به آب‌های آزاد، همجوار بودن با کشورهای فاقد قدرت سیاسی و نظامی برتر و نظایر آن از مهمترین این ویژگی‌ها است که از دیرباز موردتوجه قدرت های بزرگ بوده است. باتوجه به برآوردهای انجام شده، نیاز جهان به گاز طبیعی (سوخت قرن ۲۱) رو به رشد است. براین اساس، ایران با دراختیار داشتن ذخایر بسیار غنی گاز طبیعی و همچنین به عنوان نزدیکترین مسیر ترانزیت گاز کشورهای منطقه به بازارهای جهانی و به ویژه کشورهای جنوب شرقی آسیا و اروپا نقش غیرقابل انکاری در منطقه را بر عهده

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

دارد. از این رو می بایست امکان حضور در بازارهای صادراتی گاز طبیعی بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد تا ضمن گسترش و توسعه تعامل با کشورهای آسیایی و اروپایی و برخورداری از مزایای صادرات و موقعیت ژئوپلتیکی کشور، مبادلات با کشورهای تقاضا کننده افزایش یافته و از این طریق، بحران‌های منطقه‌ای نیز تعدیل و مرتفع شود (احمدوند و فرزانه، ۱۳۸۷).

از طرفی آمارها نشان دهنده صادرات ضعیف گاز ایران در سطح جهانی است و بر مصرف زیاد داخلی تأکید دارد. ایران با داشتن ۱۵ همسایه در مرزهای خشکی و دریا دارای مزیتی به نام "تنوع همسایگان" است و در واقع تعاملات گازی به دلیل ماهیت بلندمدت بودن قراردادهای صادرات گاز در این منطقه حساس از جهان، می‌تواند با تقویت اقتصاد داخلی کشورها و کمک به توسعه با بهبود زیرساخت های اقتصادی، همبستگی بیشتر مردم منطقه را به همراه داشته و زمینه ساز صلح و دوستی و دوری از جنگ‌های قومیتی در منطقه شود.موقعیت ژئوپلتیک ایران به عنوان شاه‌راه ارتباطی بین شرق و غرب، موقعیت ممتازی را جهت تبلور موضوع صادرات گاز به عنوان انرژی پاک برای کشور فراهم آورده است. بر اساس سند چشم انداز در افق برنامه ۲۰ ساله، برنامه صادرات بیش از ۵۰۰ میلیون متر مکعب گاز از طریق خط لوله و طرح های ال‌ان‌جی در دستورکار قرار گرفته است. در این راستا طرح‌های صادرات گاز از طریق خط لوله به کشورهای ترکیه و ارمنستان و آذربایجان و عراق عملیاتی شده است. همچنین مذاکره با کشورهای حاشیه خلیج فارس شامل کویت و امارات و پروژه مطالعات صادرات گاز به عمان از مسیر دریا در جریان است (ورهرامی و تهرانی، ۱۳۹۷).

نکته مورد توجه این است که ایران تا سال ۲۰۲۵ با ترکیه قرارداد دارد. نگرانی‌هایی به دلیل تحریم‌های ایران و تأثیرگذاری برای دریافت گاز از سوی ترکیه وجود دارد اما عملیاتی نیست زیرا این کشور تاکنون از منع ورود گاز از ایران معاف بوده و تاکنون مشکلی در این زمینه وجود نداشته است .از نظر ایران بحث اصلی، مشکلات اقتصادی کشور ترکیه به‌ویژه با شیوع ویروس کرونا و کاهش درآمد حاصل از صنعت توریسم در این کشور است که ترجیح می‌دهند گاز ارزان‌تری مصرف کنند.

با شیوع ویروس کرونا در جهان از ابتدای سال ۲۰۲۰ و با ادامه روند صعودی استفاده از گاز طبیعی در جهان و به ویژه کشورهای همسایه ایران، افزایش سهم آن در ترکیب سوخت

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

کشورها و کاهش تمایل به استفاده از نفت خام در سال‌های آتی، ایران می‌تواند با اتخاذ استراتژی‌های صحیح، علاوه بر تضمین امنیت تقاضای گاز طبیعی خود، جایگاه خود را در صادرات گاز در بازارهای جهانی انرژی به ویژه صادرات گاز به ترکیه تثبیت نموده و وابستگی خود به صادرات نفت را کاهش دهد و اقتصاد خود را از حالت تک محصولی وابسته به نفت خارج کند.

اکنون ایران مذاکرات برای امضای قرارداد جدید بعد از سال ۲۰۲۵ را آغاز کرده است اما به دلیل شیوع ویروس کرونا، این مذاکرات به کندی انجام می‌شود. طبق بررسی‌ها واردات گاز از ایران برای آن‌ها مزیت‌هایی دارد، اما اینکه قرارداد جدید به چه نحو خواهد بود هنوز مشخص نیست، اما بی‌شک ترکیه به واردات گاز از ایران نیاز دارد (خبرآنلاین، ۱۳۹۹)..

ترکیه تنها کشوری است که ایران مقدار قابل‌توجهی گاز طبیعی به آن صادر می‌کند و از دو جهت کشور بسیار مناسبی برای صادرات گاز ایران محسوب می‌شود.

۱. تقاضای گاز طبیعی ترکیه از شروع سال ۲۰۰۰ میلادی با نرخ بسیار زیادی در حال رشد است، به گونه‌ای که از سال ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۷ مصرف گاز در ترکیه از ٧٦ به ٤٥٥١ میلیارد مترمکعب در سال افزایش یافته است؛ لذا ترکیه نیاز شدیدی به گاز طبیعی دارد.

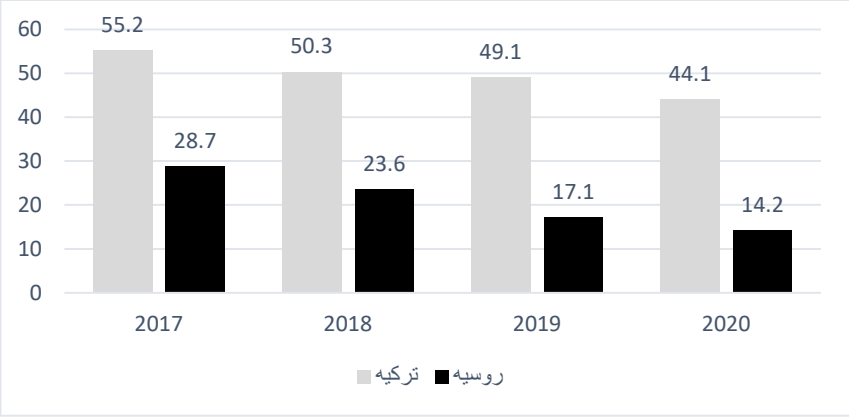
۲. انعقاد قرارداد گازی بین ایران و ترکیه سهم قابل‌توجهی در تحکیم روابط سیاسی بین این دو کشور دارد (Office of Strategic Studies and Research, 2019).

در این میان نکته قابل‌توجه این است که روسیه رقیب صادراتی گاز ایران به ترکیه است. اهمیت این موضوع به میزانی است که بیش از نیمی از گاز موردنیاز ترکیه از طریق روسیه تأمین می‌شود. دو کشور قراردادهای مختلفی را برای تأمین گاز ترکیه به امضا رسانده‌اند. شرکت گاز پروم روسیه نمی‌خواهد بازار ترکیه را از دست بدهد و به همین علت سعی می‌کنند با ارائه برخی امتیازات از جمله تخفیف در قیمت گاز، پشتیبانی در شرایط بحرانی و تعهد به صادرات گاز مستمر، قراردادهای بلندمدتی را با ترکیه منعقد نماید. در سال ۲۰۲۱ وزیر انرژی و منابع طبیعی ترکیه خبر از احتمال امضای قرارداد جدید میان دو کشور روسیه و ترکیه داده بود. این اقدام در شرایطی عملیاتی خواهد شد که قرارداد صادرات گاز ایران به ترکیه در سال ۲۰۲۵ خاتمه می‌یابد (Quarterly Report of OPEC Affairs, 2021).

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

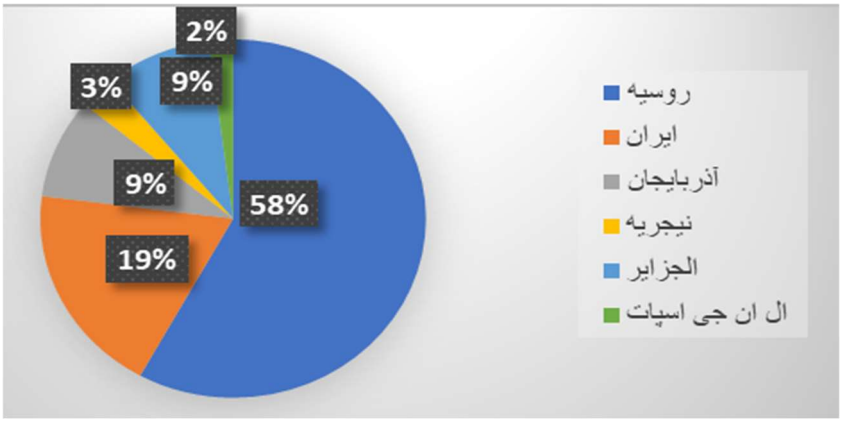
با توجه به اینکه خط لوله گاز اسرائیل به اردن چند سال پیش راه‌اندازی شده و در ابتدای سال ۲۰۲۰ تحویل گاز اسرائیل به این کشور آغاز گردیده است، احداث ادامه این خط لوله از مسیر عراق به ترکیه می‌تواند گاز اسرائیل را به اروپا برساند. طی دو سال گذشته دو خط لوله بزرگ انتقال گاز آذربایجان و روسیه از مسیر ترکیه به اروپا افتتاح شده و هر دو خط لوله ظرفیت مازاد برای انتقال گاز خواهند داشت. همچنین احداث خط لوله از اردن به عراق می‌تواند گاز اسرائیل را تا حدودی جایگزین گاز ایران در این کشور نماید. این در حالی است که قرارداد ۲۵ ساله گازی ایران و ترکیه به پایان خود نزدیک می‌شود. ترکیب و شرایط امروز تأمین‌کنندگان گاز ترکیه با گذشته فرق کرده است و آذربایجان، روسیه، آمریکا، الجزیره و ترکمنستان در حال تبدیل‌شدن به عمده تأمین‌کنندگان گاز ترکیه هستند.

در شکل‌های ۱ و ۲ میزان صادرات گاز طبیعی روسیه به کشور ترکیه و سهم هر کشور در تأمین گاز طبیعی کشور ترکیه تا پایان سال ۲۰۲۰ نشان داده شده است (Quarterly Report of OPEC (Affairs, 2021.



شکل ۱: میزان صادرات گاز طبیعی روسیه به ترکیه تا پایان سال ۲۰۲۰ (Quarterly Report of OPEC (Affairs, 2021)

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]



شکل ۲: میانگین سهم تأمین‌کنندگان گاز ترکیه تا سال ۲۰۲۰ (Quarterly Report of OPEC Affairs, 2021)

با توجه به مطالب فوق و براساس جست‌وجو در منابع مختلف، تاکنون راهبردهای حوزه انرژی ایران در شرایط بحرانی تدوین نشده است و شرکت ملی گاز ایران به عنوان دومین دارنده ذخایر گازی جهان نسبت به تدوین راهبردهای صادراتی گاز خود در شرایط بحرانی مانند همه‌گیری کرونا اقدام ننموده است. با توجه به شرایط حاکم بر بازار انرژی ایران و جهان، صادرات گاز به کشور ترکیه به عنوان مورد مطالعه این تحقیق برای شرکت ملی گاز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. تمرکز این پژوهش بر ارائه راهبردها با در نظر گرفتن شرایط بحرانی است و با مفروض داشتن اپیدمی جهانی به عنوان یکی از شرایط بحرانی، راهبردهایی را پیشنهاد داده است.

۲. پیشینه و ادبیات پژوهش

ایران با داشتن ۱۷٪ از ذخایر گاز جهان دومین دارنده ذخایر گازی جهان است که در حال حاضر سهمی اندک از بازار گاز جهان را در اختیار دارد. ذخایر بالای گازی کشور، شبکه گسترده خطوط لوله داخل کشور و موقعیت راهبردی در بین بزرگ‌ترین بازارهای تقاضای گاز طبیعی همه نشان از پتانسیل بالای کشور در افزایش سهم خود از بازار گاز طبیعی جهان دارد. از منظر تقاضای گاز، پتانسیل زیادی برای صادرات گاز در منطقه وجود دارد. در حال حاضر اولویت صادرات گاز کشور، افزایش صادرات به ترکیه، عراق و عملیاتی کردن قرارداد با

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

پاکستان و در مرحله بعد صادرات گاز به عمان است. باتوجه‌به تقاضای گاز کشورهای منطقه، افغانستان، کویت و هند نیز گزینه‌های بعدی برای صادرات گاز کشور هستند. در نگاهی کلان‌تر به تجارت انرژی کشور، ایران باید به هاب گازی منطقه تبدیل شده و با واردات گاز از کشورهای دارای پتانسیل مازاد از جمله ترکمنستان، گاز را به دیگر کشورها صادر نماید .دلایل متعددی برای عدم اجرای پروژه‌های صادرات گاز کشور بیان می‌شود از جمله: نیاز به حجم سرمایه‌گذاری بالا و تحریم و مشکلات سیاسی با کشورهای منطقه. علی‌رغم اثرگذار بودن تمامی این موارد، به نظر می‌رسد علت اصلی عدم تحقق اهداف صادرات گاز کشور، نبود راهبرد صحیح و عدم اولویت‌دهی به این موضوع در سطح کلان کشور است (Amirkabir University of Technology Policy Institute, 2018).

آغاز صادرات گاز ایران به ترکیه نقطه عطفی در روابط تجاری ایران با بازارهای بین‌المللی انرژی و گاز به شمار می‌رود و در ابعاد اقتصادی، سیاسی و ارتباطات درازمدت بین‌المللی اهمیت ویژه دارد. ترکیه در واقع پل ارتباطی میان ایران و بازارهای بالقوه گاز طبیعی در اروپا است. همان گونه که پیش‌تر گفته شد، بررسی‌ها نشان می‌دهد که تقاضای گاز طبیعی اروپا در دو دهۀ آینده به‌گونه‌ای فزاینده بیش از عرضه گاز این منطقه خواهد بود و واردات اروپا به دو برابر واردات کنونی خواهد رسید که نشان‌دهندۀ تلاش بیشتر کشورهای این منطقه برای دستیابی به منابع جدید و ایجاد تنوع در منابع گاز و امنیت عرضه در منطقه است. کشورهای منطقه خاورمیانه به‌ویژه ایران به‌عنوان بزرگ‌ترین دارنده منابع عرضۀ گاز به بازار جهانی، با فراهم‌کردن زمینۀ مناسب می‌توانند در آینده نقش مهمی در اقتصاد جهانی داشته باشند (Annual Report of ministry oil, 2020).

بر اساس قرارداد ۲۵ ساله‌ای که ایران و ترکیه در سال ۱۹۹٦ برای صادرات سالانه تا ۱۰ میلیارد مترمکعب گاز امضا کردند، از سال ۲۰۰۲ ایران روزانه به این کشور گاز صادر می‌کند به‌طوری که ایران در سال ۲۰۱۳ با صدور حدود ۸ میلیارد مترمکعب، پس از روسیه دومین تأمین‌کننده گاز ترکیه شد و در حال حاضر نیز روزانه حدود ۲۵ میلیون مترمکعب گاز ایران به ترکیه صادر می‌شود. کشور ترکیه گاز ایران را به‌عنوان یک منبع احتمالی تأمین گاز خط لوله ترنس آناتولی به حساب می‌آورد (Annual Report of ministry oil, 2020).

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

شناسایی مسائل و مشکلات موجود سازمان‌ها از نظر داخلی و خارجی که در نهایت منجر به کشف و تبیین نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدات خارجی می‌شود به‌عنوان بخشی از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی است که می‌تواند به منظور قراردادن جایگاه سازمان‌ها در موقعیت‌های بهتر و برتر در آینده مورد استفاده قرار گیرد (اعرابی،۱۳۸۵). به‌عبارت‌دیگر به‌جای اینکه سازمان‌ها منتظر حوادث و محرک‌های محیطی باشند و فقط به آنها عکس‌العمل نشان دهند با استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی می‌توانند محیط تحت‌تأثیر قرار داده و اجازه ندهند تا شوک‌های محیطی بر عملکرد سازمان تأثیر منفی گذارد. برنامه‌ریزی راهبردی، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به سازمان‌ها طراحی می‌شود تا آنها به صورتی رقابتی، خود را با تغییرات پیش‌بینی‌شده محیط تطبیق دهند. فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، یک نگرش و تجزیه‌وتحلیل از سازمان و محیط مربوط به آن ارائه می‌کند، شرایط فعلی سازمان و یا شرکت را توضیح می‌دهد، و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند (اعرابی، ۱۳۸۵).

طی سال‌های گذشته، مطالعات داخلی مختلفی در خصوص تعیین راهبردهای ایران برای ورود به‌بازار بین‌المللی گاز با استفاده از رویکردهای مختلف همچون مدل‌های تحلیلی، مدل‌های آماری و اقتصادسنجی، مدل‌های چانه‌زنی و نظریه بازی‌ها و تحلیل‌های بازار انرژی انجام شده است.

رحیمی (۱۳۸۵)، به اولویت‌سنجی بازارهای صادراتی گاز طبیعی ایران و تجزیه‌وتحلیل آنها با استفاده از یک مدل بهینه‌سازی جریان انرژی پرداخته است.

شهریار و همکاران (۱۳۸۷)، با استفاده از مدل تصحیح خطای برداری به بررسی رقابت ایران و روسیه بر سر صادرات گاز به اروپا در قالب یک مدل چانه‌زنی پرداخته است.

ترکان (۱۳۹۱)، نقش گاز طبیعی در امنیت ملی ایران را مورد بررسی قرار داده است، او با بررسی وضعیت موجود و چشم‌انداز صنعت گاز روسیه و قطر؛ مطالعه تطبیقی با استفاده از تحلیل SWOT انجام داده و به بررسی چشم‌انداز صنعت گاز شامل میزان ذخایر، تولید و مصرف گاز طبیعی ایران و مقایسه آن با کشورهای عمدی تولیدکننده و صادرکننده گاز طبیعی یعنی روسیه و قطر پرداخته است.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

چهارسوقی و همکاران (۱۳۹۲)، سه عدم قطعیت پیشرو شامل سیاست خارجی کشور و روندهای حاکم بر بازارهای بین‌المللی، جذب سرمایه‌گذاری خصوصی داخلی خارجی و وضع قوانین و مقررات در مقابل مخاطرات محیط زیستی در زمینه مدیریت انرژی را شناسایی و بر اساس ترکیب این عدم قطعیت‌ها سه سناریو فن‌سالار، رکود و خودکفایی را استخراج کرده و بر مبنای آن‌ها راهبردهای کلان توسعه بخش انرژی (بند ج ماده ۱۵۵ قانون برنامه چهارم توسعه) را مورد ارزیابی قرار داده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که همه راهبردها در سناریو رکود عملکرد ضعیفی خواهند داشت و صرفاً در سناریو فن‌سالار است که راهبردها قوی ظاهر می‌شوند.

اسعدی (۱۳۹۳) ، در مطالعه‌ای با عنوان "صادرات گاز ایران به اروپا"، به بررسی وضعیت مصرف گاز طبیعی و برنامهٔ صادرات گاز ایران پرداخته و تمهیداتی برای حداکثر کردن منافع ملی حاصل از صادرات گاز ارائه داده است.

ناجی و همکاران (۱۳۹٤)، با درنظرگرفتن دو وضعیت کوتاه‌مدت (تداوم جاری - ادامه وضع تحریم‌ها) و بلندمدت (سناریوی بدبینانه، واقع‌گرایانه و مطلوب) و بر اساس ٤ معیار ظرفیت واردات، محدودیت‌های فنی و محیطی و موقعیت ژئوپلیتیک، اولویت‌ها و چشم‌اندازهای صادراتی گاز ایران را ترسیم کرده‌اند.

رئوف (۱۳۹۷)، اثر الحاق ایران به سازمان تجارت جهانی بر صادرات گاز طبیعی کشور به مقاصد ترکیه، ارمنستان و نخجوان را با استفاده از روش داده‌های ترکیبی طی دورهٔ ۱۳۸۵-۱۳۹۳ را مورد مطالعه قرار داده است.به‌منظور دستیابی به این هدف از شاخص‌های متداول بیانگر جهانی‌شدن شامل شاخص ادغام تجارت بین‌الملل و سطح تجارت بین‌الملل استفاده نموده است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که عضویت ایران در سازمان تجارت جهانی اثر مثبتی بر صادرات گاز طبیعی این کشور به مقاصد صادراتی منتخب دارد.

ناصریان اصل (۱۳۹۸)، به شبیه‌سازی صادرات گاز ایران در قالب خط لوله و صادرات برق به روش پویایی سیستم‌ها پرداخته است. در یک بخش به شبیه‌سازی توان صادراتی گاز کشور و در بخش دیگر به بررسی مقایسه‌های صادرات گاز ایران در قالب خط لوله و صادرات برق پرداخته است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش مشخص شده است که باتوجه به روند تولید و مصرف گاز در کشور، کشور دارای توان صادرات گاز نیست؛ لذا اگر بهره‌برداری صحیح و

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

به‌موقع از فازهای پارس جنوبی به‌درستی انجام شود، برای اینکه ایران بتواند صادرات گاز داشته باشد باید مصرف گاز در کشور کنترل شود. همچنین با مقایسه ارزش خالص فعلی طرح صادرات گاز در قالب خط لوله و طرح صادرات برق، صادرات گاز از توجیه اقتصادی بهتری نسبت به صادرات برق برخوردار است.

رضایی و همکاران (۱۳۹۸)، امکان‌سنجی تشکیل هاب گازی در ایران را با رویکرد SWOT مورد بررسی قرارداده اند و بهترین راهبردها که شامل راهبردهای SO، WO، ST، WT است را در ارتباط با صنعت گاز ایران جهت تبدیل‌شدن به هاب منطقه پیشنهاد داده‌اند.

ورهامی و همکاران (۱۳۹۹)، میزان و نحوه اثرگذاری عوامل مؤثر بر صادرات گاز ایران به کشور ترکیه از طریق خط لوله طی سال‌های ۱۳۷۳-۱۳۹۳ را مورد بررسی قرار دادند. نتایج به‌دست‌آمده فرضیه اول تحقیق مبنی بر این که تأثیر افزایش قیمت گاز نسبت به کاهش قیمت آن بر صادرات گاز به ترکیه، بیشتر است را تأیید نمی‌کند و فرضیه دوم تحقیق مبنی بر این که اثر تغییرات قیمت گاز بر صادرات آن به ترکیه نامتقارن است، تأیید گردید.

هرچند در این مطالعات سعی شده است با استفاده از رویکردهای مختلف، راهبردهای مناسبی در حوزه‌های انرژی ارائه شود، تأثیر عوامل مهم و تعیین‌کننده‌ای مانند شرایط بحرانی مدنظر قرار نگرفته است. قابل ذکر است موضوع مطالعه حاضر، از اولویت‌های پژوهشی شرکت ملی گاز ایران بوده است.

۳. روش پژوهش

ازآنجاکه در پژوهش حاضر از روش کیفی برای جمع‌آوری داده‌ها و از روش کمی برای تحلیل آنها استفاده می‌شود، روش مورد استفاده در این تحقیق روش چندگانه است.

در این پژوهش با استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته، نظر ۹ خبره در حوزه انرژی جمع‌آوری شده است. خبرگان شامل ۳ نفر از مدیران صنعت نفت با سابقه بیش از ۳۰ سال، ٤ نفر از کارشناسان امور بین‌الملل وزارت نفت و ۲ نفر از کارشناسان ارشد معاونت برنامه‌ریزی وزارت نفت با سابقه بیش از ۱۰ سال بوده است. این افراد مسئولیت تدوین راهبردهای وزارت نفت در حوزه انرژی را برعهده دارند.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

مرحله شروع فرایند مدیریت راهبردی[۱]، بررسی محیطی[۲] است. محیط هر سازمان شامل کلیهٔ عواملی می شود که بر سازمان اثر می گذارند و از آن تأثیر می پذیرند. در یک تقسیم کلی، محیط هر سازمان را به دو بخش تقسیم می‌کنند: محیط خارجی یا بیرونی[۳] و محیط داخلی یا درونی[٤]. پژوهش حاضر طی شش گام زیر انجام می‌شود.

گام نخست: داده های لازم جمع‌آوری می‌شود. عوامل مؤثر داخلی و خارجی بر سازمان، از طریق مطالعهٔ کتابخانه‌ای، بررسی مقالات، جست‌وجوهای اینترنتی، بررسی پرسشنامه‌ها و انجام مصاحبه عمیق با متخصصان، مدیرانی که به طور مستقیم در این صنعت فعالیت دارند و خبرگان شناسایی می شود.

گام دوم: پس از دریافت نظرات از طریق پرسشنامه و مصاحبه و جمع‌آوری سایر اطلاعات مورد نیاز، عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در بعد کلان با استفاده از روشPESTEL [۵] و در بعد خرد با استفاده از روش ۵ گانه مایکل پورتر مشخص شده و عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) در شش گروه طبقه‌بندی می‌شوند.

گام سوم: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی تشکیل و برای تعیین وزن عوامل در اختیار تیم تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد که متشکل از مدیران ارشد، کارشناسان و متخصصان است.

گام چهارم: پس از مشخص شدن وزن نسبی عوامل، ماتریس عوامل داخلی و خارجی در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد تا بر اساس موقعیت شرکت، به هر یک از عوامل امتیاز مناسب را تخصیص دهند.

گام پنجم: تحلیل و تشکیل ماتریس SWOT برای تعیین راهبردها است.

گام ششم: ماتریس همزمان تحلیل موقعیت داخلی و خارجی (IE)[٦] تشکیل می‌شود تا استراتژی مناسب سازمان را بر اساس انواع استراتژی های تهاجمی، محافظه کارانه، رقابتی و تدافعی انتخاب شود.

در ادامه به اختصار در مورد ماتریس SWOT و مورد مطالعه این پژوهش توضیح داده شده است.

---

[۴] Strategic management

[۵] Environmental Analysis

[۶] External Environment

[۷] Internal Environment

[۸] Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal

[۹] Internal and External Matrix

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

۳.۱. ماتریس SWOT

برای استخراج راهبردها باید درک کاملی از عوامل محیط داخلی و خارجی تأثیرگذار داشت. با چنین درکی

می‌توان مزایای شاخص را شناسایی و برای دستیابی به موفقیت از آن‌ها استفاده کرد. از این طریق می‌توان تصمیمات آگاهانه‌ای گرفته و به شکل مؤثری راهبرد را انتخاب نمود. در این راستا ابتدا اعضای گروه برنامه‌ریزی سازمان مشخص می‌شوند. مناسب‌ترین تعداد برای هسته اصلی طراحی برنامه‌ریزی استراتژیک محدود بوده و معمولاً ۷ تا ۱۰ نفر است. سایر افراد از طریق حضور در کمیته‌های فرعی در این فرآیند مشارکت می‌نمایند. برای تدوین راهبرد با استفاده از روش تحلیل SWOT **، فرصت‌ها و تهدیدها، و نقاط قوت و ضعف تعیین و با توجه به این موارد راهبردهای مختلف مشخص می‌شوند** (Duarte et al., 2006).

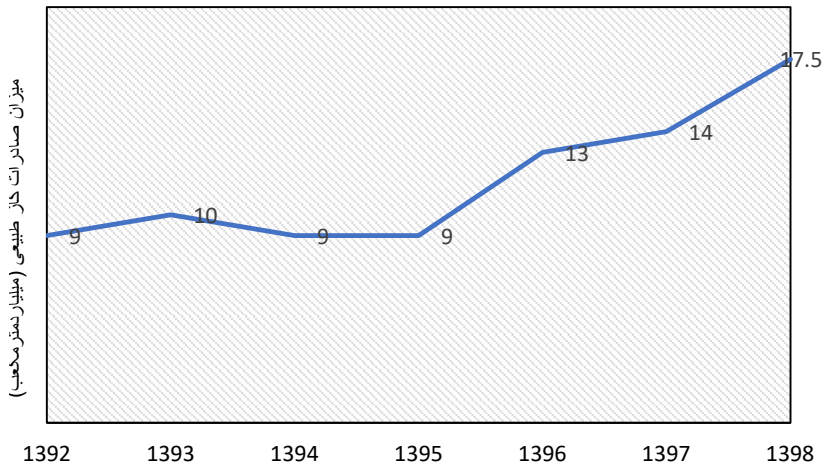
۳.۲. مورد مطالعه

با توجه به اهمیت مسئله انرژی و تامین آن برای فراهم نمودن بستر توسعه و رشد پایدار اقتصادی، کشورهای مختلف مجبور به تامین آن به طرق مختلف هستند. کشورهایی که دارای منابع نفت و گاز هستند باید با احداث پالایشگاه، فراوری، انتقال، ذخیره سازی و توزیع داخلی و خارجی آن برنامه ریزی نمایند وکشورهایی که از این منابع محروم هستند باید برای خرید، نگهداری و توزیع آن اقدام عملی نمایند (خسروانی، ۱۳۹۵).

تولید گاز طبیعی کشور در سال ۱۳۹۸ حدود ۲۷۰ میلیارد مترمکعب بود. اما با توجه به ذخایر و حجم فعلی تولید گاز، ایران در زمینه صادرات آن تاکنون موفقیت های چندانی نداشته است. در شکل ۳ میزان صادرات گاز طبیعی نشان داده شده است.

صادرات گاز به ترکیه اولین تجربه صادرات بلندمدت ایران پس از انقلاب اسلامی است که البته در نخستین گام با چالش‌هایی مواجهه شده که یکی از آنها نبود قیمت واقعی و مشخص برای گاز می‌باشد. بنابراین ضرورت دارد، برنامه انرژی کشور و استراتژی های انرژی مورد بررسی قرار گیرد (سوری و صاحبی، ۱۳۹۳).

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]



شکل ۳- میزان صادرات گاز طبیعی به میلیارد مترمکعب (British Petroleum, 2019).

٤. یافته‌های پژوهش

٤.١. گام اول: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

٤.١.١. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی[۷]

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاصل بررسی راهبردی عوامل داخلی می‌باشد. این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی را تدوین و ارزیابی می‌کند. برای تهیه این ماتریس مراحل زیر طی شده است:

۱. پس از بررسی عوامل داخلی، عوامل شناخته شده فهرست می‌شوند، ابتدا قوت‌ها و سپس ضعف‌ها شناسایی می‌شوند.

۲. به عوامل فهرست شده وزن یا ضریب داده می‌شود. این ضرایب از صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) می‌باشند. این ضریب نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل از نظر موفق بودن صنعت در وضعیت مربوطه می‌باشد و مجموع این ضرایب باید برابر با یک باشد.

۳.به هنگام رتبه دادن به عوامل داخلی، به قوت ها رتبه ۳ و ٤ و به ضعف ها رتبه ۱ و۲ داده می‌شود. رتبه ۳ به معنی قوت نسبی و رتبه ٤ به معنی قوت اساسی است. رتبه ۲ به معنی ضعف نسبی و رتبه ۱ بیانگر ضعف اساسی است.

۷. Internal Factors Evaluation Matrix (IFE)

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

اگر جمع امتیاز نهایی عوامل داخلی ۱ تا ۲/۵ باشد، بیانگر ضعف و چنان‌چه ۲/۵ تا ٤ باشد به معنای قوت است؛ بنابراین عدد ۱/۳۹ به معنی ضعف در سطح منطقه است (دیوید، ۱۳۹۰). جدول ۱ ارزیابی ماتریس نقاط قوت وضعف صادرات گاز را نشان می‌دهد.

جدول ۱- ارزیابی ماتریس نقاط قوت و ضعف صادرات گاز

نوع	نقاط قوت / ضعف	ضریب اهمیت نرمالایز شده	امتیاز	نمره نهایی
W۱	نبود راهبرد صحیح در حوزه صادرات گاز	۰/۰۷۵	۲	۰/۱٤۹
W۲	عدم توجه به بخش‌بندی محصول و ایجاد تنوع در محصولات صادراتی	۰/۰٤۵	۲	۰/۰۹۰
W۳	نداشتن سرمایه‌گذار و عدم سرمایه‌گذاری مناسب در حوزه صادرات	۰/۰۷۵	۱	۰/۰۷۵
W٤	عدم برقراری ارتباط موثر با مشتریان به ویژه در شرایط بحرانی	۰/۰۷۵	۱	۰/۰۷۵
W۵	عدم وجود دفاتر منطقه‌ای و بین‌المللی در کشورهای هدف	۰/۰۷۵	۲	۰/۱٤۹
W٦	نبود ساختار یکپارچه و یک شرکت مستقل جهت برنامه‌ریزی تولید و صادرات گاز	۰/۰٦۰	۱	۰/۰٦۰
W۷	وضعیت نامناسب از سهم بازارهای انرژی جهان	۰/۰٦۰	۱	۰/۰٦۰
W۸	عدم آموزش و برنامه‌ریزی صحیح و اقدام موثر جهت کاهش مصرف انرژی در بخش‌های داخلی کشور	۰/۰۷۵	۱	۰/۰۷۵
S۱	دومین دارنده ذخیره گاز طبیعی جهان	۰/۰۷۵	۱	۰/۰۷۵
S۲	نیروی انسانی متخصص و فنی	۰/۰٦۰	۱	۰/۰٦۰
S۳	نیروی انسانی ارزان قیمت نسب به کشورهای مشابه صادرکننده گاز	۰/۰۷۵	۲	۰/۱٤۹
S٤	کیفیت مناسب محصول	۰/۰۷۵	۲	۰/۱٤۹
S۵	داشتن تجربه کافی در حوزه صادرات	۰/۰۷۵	۱	۰/۰۷۵
S٦	سیستم مناسب پژوهش وقراردادها	۰/۰٤۵	۲	۰/۰۹۰
S۷	تأسیسات و خطوط لوله انتقال مناسب جهت صادرات	۰/۰٦۰	۱	۰/۰٦۰
جمع کل				۱/۳۹

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

٤.١.٢. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی[۸]

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، حاصل بررسی راهبردی عوامل خارجی می باشد. این ماتریس فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی را تدوین و ارزیابی می‌کند. برای تهیه این ماتریس مراحل زیر طی شده است.

۱. پس از بررسی عوامل خارجی، عوامل شناخته شده فهرست می‌شوند، ابتدا عواملی که در آینده موجب فرصت می‌شوند و سپس عواملی که شرکت را تهدید می‌کنند، مشخص می‌شود.

۲. به عوامل فهرست شده وزن داده می‌شود. این ضرایب از صفر بی(اهمیت) تا یک (بسیار مهم) می‌باشند. این ضریب نشان‌دهنده اهمیت نسبی یک عامل از نظر موفق بودن در وضعیت مربوطه می‌باشد. مجموع این ضرایب برابر با یک است.

۳. به هنگام رتبه دادن به عوامل خارجی، یعنی فرصت‌ها و تهدیدهای پیش رو، به فرصت‌ها رتبه ۳ (فرصت نسبی) و ٤ فرصت اساسی و تهدیدها، ۱ (تهدید اساسی) و۲ (تهدید نسبی) داده می‌شود.

٤. ضریب هر عامل در رتبه مربوطه ضرب می‌شود تا امتیاز نهایی به دست آید.

٥. از مجموع امتیازات نهایی متعلق به هر یک از عوامل، امتیاز عوامل خارجی تعییین میشود. اگر جمع امتیاز نهایی عوامل خارجی ۱ تا ۲/٥ باشد، بیانگر تهدید و چنانچه ۲/٥ تا ٤ باشد به معنای فرصت است؛ بنابراین عدد 2/56 بیانگر فرصت‌های مناسب در سطح منطقه است (دوید،۱۳۹۰). جدول ۲ ارزیابی ماتریس فرصت ها و تهدیدهای صادرات گاز را نشان می‌دهد.

جدول ۲- ارزیابی ماتریس فرصت‌ها و تهدیدهای صادرات گاز

نوع	فرصت‌ها / تهدیدها	ضریب اهمیت نرمالایزشده	امتیاز	نمره نهایی
T۱	وجود تحریم‌ها و عدم زیرساخت مناسب تعاملات بانکی در ایران	۰/۰٤۰	۲	۰/۰۸۰
T۲	عدم وفاداری و تعهد کشورها به وادرات گاز از ایران	۰/۰٤۰	۲	۰/۰۸۰
T۳	تعامل سازنده و ارتباط قوی رقبای صادراتی گاز ایران با بازارهای هدف	۰/۰۲٤	۲	۰/۰٤٥
T٤	تصمیم‌گیری و اقدام به موقع توسط رقبای شرکت ملی گاز به ویژه در شرایط بحرانی	۰/۰۳۲	۳	۰/۰۹۷
T٥	عدم وجود قوانین و مقررات در حوزه انرژی در ایران	۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲

۸. External Factors Evaluation Matrix (EFE)

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

نوع	فرصت‌ها / تهدیدها	ضریب اهمیت نرمالایزشده	امتیاز	نمره نهایی
T٦	عدم یکپارچگی در زنجیره تأمین استخراج تا صادرات گاز طبیعی در ایران	۰/۰۳۲	۲	۰/۰٦۵
T۷	عدم استفاده بهینه از گاز در داخل ایران و نبود تجهیزات گرمایشی با بازدهی مناسب	۰/۰۲٤	۲	۰/۰٤۸
T۸	شرایط سیاسی متفاوت در داخل کشورهایی همچون ترکیه	۰/۰٤۰	۲	۰/۰۸۰
T۹	پایان قرارداد صادراتی گاز ایران و ترکیه در سال ۲۰۲۵	۰/۰٤۰	۱	۰/۰٤۰
T۱۰	تمایل شرکت‌های بزرگ خارجی به سرمایه‌گذاری درکشورهای دارنده گاز همچون جمهوری آذربایجان و ترکمنستان	۰/۰٤۰	۱	۰/۰٤۰
T۱۱	برنامه‌ریزی روسیه جهت توسعه صادرات گاز	۰/۰۱٦	۲	۰/۰۳۲
T۱۲	برنامه‌ریزی قطر، الجزایر، آمریکا جهت تصاحب بازارهای انرژی جهان از طریق صادرات LPG	۰/۰۱٦	۲	۰/۰۳۲
T۱۳	روسیه عضو شورای امنیت سازمان ملل و دارای حق وتوست.	۰/۰۱٦	۲	۰/۰۳۲
T۱٤	روسیه ذخایر ارزی گسترده‌ای در اختیار دارد.	۰/۰۲٤	۲	۰/۰٤۸
T۱۵	روسیه در زمینه ازدیاد برداشت از میادین نفتی متخصص است.	۰/۰۲٤	۲	۰/۰٤۸
T۱٦	روسیه طی سال‌ها همکاری با شرکت‌های بزرگ غربی، در زمینه اکتشاف و تولید میادین نفت و گاز متخصص شده است.	۰/۰٤۰	۱	۰/۰٤۰
T۱۷	قدرت جهانی روسیه در حوزه نظامی و تسلط به بازار گاز طبیعی از طریق خط لوله گاز	۰/۰٤۰	۲	۰/۰۸۰
O۱	موقعیت ژئوپولتیک مناسب ایران در منطقه خاورمیانه	۰/۰۲٤	۳	۰/۰٦۹
O۲	ذخایر عظیم گازی در ایران	۰/۰۰۸	٤	۰/۰۳۲
O۳	افزایش رشد سریع تقاضا در ترکیه و نیاز شدید این کشور به گاز ایران	۰/۰۳۲	٤	۰/۱۲۹
O٤	مشکلات اقتصادی ترکیه در زمان همه‌گیری کرونا و تمایل به بخشش جرایم اقتصادی این کشور از سوی ایران	۰/۰۳۲	۳	۰/۰۹۷
O۵	عدم وجود ذخایر گازی مناسب در جمهوری آذربایجان، عراق و ترکیه	۰/۰٤۰	۳	۰/۱۲۱
O٦	نبود زیرساخت مناسب ذخیره‌سازی گاز در ترکیه	۰/۰۲٤	٤	۰/۰۹۷
O۷	تبدیل شدن ایران به هاب گازی منطقه (استفاده از ذخایر گاز طبیعی جهت تامین گاز کشورهای منطقه)	۰/۰۳۲	۳	۰/۰۹۷
O۸	چالش‌های قومی و داخلی جمهوری آذربایجان	۰/۰٤۰	٤	۰/۱٦۱
O۹	نیاز روز جهان به انرژی با افزایش تقاضا در این خصوص	۰/۰۲٤	٤	۰/۰۹۷

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

نوع	فرصت‌ها / تهدیدها	ضریب اهمیت نرمالایزشده	امتیاز	نمره نهایی
O۱۰	نبود تکنولوژی قابل قبول در ترکمنستان برای صادرات گاز طبیعی	۰/۰۲٤	٤	۰/۰۹۷
O۱۱	وابستگی جمهوری آذربایجان به شرکت‌های بین‌المللی جهت توسعه میادین نفت و گاز	۰/۰۱٦	٤	۰/۰٦٥
O۱۲	نیاز به سرمایه‌گذاری بسیار بالا جمهوری آذربایجان جهت توسعه میادین نفت و گاز	۰/۰۳۲	۳	۰/۰۹۷
O۱۳	عضویت ایران در اوپک و مجمع کشورهای صادرکننده گاز طبیعی	۰/۰۲٤	۳	۰/۰۷۳
O۱٤	وجود خط لوله (خط لوله صلح) جهت تسهیل در صادرات گاز ایران به هند و پاکستان و افغانستان	۰/۰۱٦	۳	۰/۰٤۸
O۱٥	خصوصی سازی و امکان سرمایه‌گذاری در بخش بالادستی و پایین‌دستی نفت و گاز ترکیه	۰/۰۱٦	٤	۰/۰٦٥
O۱٦	حمایت از بخش خصوصی جهت سرمایه‌گذاری در بخش انرژی ترکیه	۰/۰۲٤	۳	۰/۰۷۳
O۱۷	نبود زیرساخت‌های لازم در ترکمنستان برای حمل و نقل گاز طبیعی	۰/۰۰۸	٤	۰/۰۳۲
O۱۸	نداشتن قدرت و نفوذ جمهوری آدربایجان برای نقش‌آفرینی بین‌المللی در بخش انرژی	۰/۰۲٤	۳	۰/۰۷۳
O۱۹	وجود زیرساخت لازم برای انتقال گاز از ترکمنستان به ایران	۰/۰۳۲	٤	۰/۱۲۹
جمع				۲/٥٦

٤.۲. گام دوم: مرحله تطبیق ماتریس SWOT

٤.۲.۱. ماتریس تجزیه وتحلیل SWOT **اصطلاحی است که برای شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی که یک سازمان با آن روبه رو است به کار برده می‌شود. تجزیه وتحلیل** SWOT **شناسایی نظامند عواملی است که راهبرد باید بهترین سازگاری را با آن داشته باشد** (Hill & Westbrook, 2011). **از دیدگاه این الگو، یک راهبرد مناسب قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند. برای این منظور نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها در چهار حالت کلی** SO ، WO، ST،WT **پیوند داده می‌شوند و گزینه‌های راهبرد از بین آنها انتخاب می‌شوند** (Richard and John, 2013).

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

کاربرد دیگر الگوی SWOT ، این است که فرصت‌ها و تهدیدهای کلیدی خارجی با ضعف‌ها و قوت‌های داخلی در یک رویکرد ساختاری مقایسه می‌گردند. هدف از این مقایسه شناسایی یکی از چهار الگوی خاص زیر برای سازگاری موقعیت داخلی و خارجی است.

راهبردهای تهاجمی (SO): این وضعیت مطلوب‌ترین حالت مورد نظر شرکت‌ها است؛ زیرا از یک طرف سازمان دارای نقاط قوت و شایستگی‌های کلیدی است و از طرفی فرصت‌های مناسبی برای بهره‌برداری موجود است. در این حالت شرکت با بهره‌گیری از نقاط قوت و شایستگی‌های کلیدی خود، در صدد بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌های محیطی بر می‌آید.

۱. **راهبردهای رقابتی (ST): در حالتی که شرکت دارای نقاط قوت و مزیت‌های رقابتی است، ولی در مواجه با تهدیداتی از جانب محیط قرار دارد. در نتیجه باید راهبرد مناسب برای بهره‌گیری حداکثری از این توانمندی‌ها در راستای غلبه و یا کاهش اثرات تهدیدات محیطی اتخاذ گردد.**

۲. **راهبردهای محافظه‌کارانه (WO): این دسته از راهبردها به بهره‌گیری از فرصت‌ها از طریق غلبه بر نقاط ضعف شرکت تأکید می‌کنند . به عبارتی با وجود فرصت‌های مناسب به دلیل ضعف موجود، امکان بهره‌برداری از این فرصت‌ها برای شرکت وجود ندارد، در نتیجه باید به اتخاذ راهکارهایی برای جبران این ضعف‌ها بپردازد.**

۳. **راهبردهای تدافعی (WT): این وضعیت بدترین حالتی است که شرکت می‌تواند با آن مواجه گردد و مدیران باید کوشش کنند تا با چنین وضعیتی مواجه نشوند. در این حالت شرکت با وجود ضعف در معرض تهدیدات محیط قرار دارد. در این حالت عموماً راهبردها ماهیت دفاعی دارند و بر حداقل کردن نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدات تأکید دارند (مرادی، ۱۳۹۰).**

۴.۲.۲. تشکیل ماتریس SWOT

تشکیل ماتریس SWOT و تحلیل استراتژی‌های هر بخش در جداول ۳ تا ٦ آمده است.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

جدول۳- ماتریس راهبردهای تهاجمی (SO)

راهبردهای (SO)			نقاط قوت					
			دومین دارنده ذخیره گاز طبیعی جهان	نیروی انسانی متخصص و فنی	نیروی انسانی ارزان قیمت نسب به کشورهای مشابه صادرکننده گاز	کیفیت مناسب محصول	داشتن تجربه کافی در حوزه صادرات	سیستم مناسب پژوهش و قراردادها	تأسیسات و خطوط لوله انتقال مناسب جهت صادرات
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
فرصت‌ها	موقعیت ژئوپولتیک مناسب ایران در منطقه خاورمیانه	O1	✓ رسوخ در بازار از طریق تجارت گاز و انعقاد قراردادهای چندجانبه در حوزه انرژی با کشورهای همسایه ✓ توسعه بازار از طریق بازاریابی و استقرار نیروهای متخصص در کشورهای هدف ✓ جذب سرمایه‌گذار از طریق بخش خصوصی و اعطای امتیاز خطوط لوله‌های انتقال گاز ✓ استفاده از بازار بورس انرژی جهت خارج شدن از قیمت‌گذاری دستوری وقیمت‌گذاری مناسب و رقابتی ✓ تامین نیاز انرژی کشورهای ارمنستان و جمهوری آذربایجان از طریق صادرات گاز به این کشورها ✓ انتقال گاز استاندارد و کیفیت مطلوب خدمات ✓ مشارکت در انتقال و وترانزیت گاز کشورهای ثالث مانند ازبکستان و قزاقستان از طریق انتقال گاز ازترکمنستان به ایران و تحویل آن به کشورهای متقاضی ✓ مشارکت در توسعه میادین ترکمنستان					
	ذخایر عظیم گازی در ایران	O2							
	افزایش رشد سریع تقاضا در ترکیه و نیاز شدید این کشور به گاز ایران	O3							
	مشکلات اقتصادی ترکیه در زمان همه‌گیری کرونا و تمایل به بخشش جرایم اقتصادی از سوی ایران	O4							
	عدم وجود ذخایر گازی مناسب در جمهوری آذربایجان، عراق و ترکیه	O5							
	نبود زیرساخت مناسب ذخیرسازی گاز در ترکیه	O6							
	تبدیل شدن ایران به هاب گازی منطقه (استفاده از ذخایر گاز طبیعی جهت تامین گاز کشورهای منطقه)	O7							
	چالش‌های قومی و داخلی جمهوری آذربایجان	O8							
	نیاز روز جهان به انرژی با افزایش تقاضا در این خصوص	O9							
	نبود تکنولوژی قابل قبول در ترکمنستان برای صادرات گاز طبیعی	O10							

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

راهبردهای (SO)		نقاط قوت					
		دومین دارنده ذخیره گاز طبیعی جهان	نیروی انسانی متخصص و فنی	نیروی انسانی ارزان قیمت نسب به کشورهای مشابه صادرکننده گاز	کیفیت مناسب محصول	داشتن تجربه کافی در حوزه صادرات	سیستم مناسب پژوهش و قراردادها	تأسیسات و خطوط لوله انتقال مناسب جهت صادرات
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
وابستگی جمهوری آذربایجان به شرکت‌های بین‌المللی جهت توسعه میادین نفت و گاز	O11							
نیاز به سرمایه‌گذاری بسیار بالا جمهوری آذربایجان جهت توسعه میادین نفت و گاز	O_{12}							
عضویت ایران در اوپک و مجمع کشورهای صادرکننده	O_{13}							
وجود خط لوله صلح جهت تسهیل در صادرات گاز ایران از ترکمنستان به هند و پاکستان و افغانستان	O_{14}							
خصوصی‌سازی و امکان سرمایه‌گذاری در بخش بالادستی پایین دستی نفت و گاز ترکیه	O_{15}							
حمایت از بخش خصوصی جهت سرمایه‌گذاری در بخش انرژی ترکیه	O_{16}							
نبود زیرساخت های لازم در ترکمنستان برای حمل و نقل گاز طبیعی	O_{17}							
نداشتن قدرت و نفوذ جمهوری آذربایجان برای نقش آفرینی بین لمللی در بخش انرژی	O_{18}							
وجود زیرساخت لازم برای انتقال گاز از ترکمنستان به ایران	O_{19}							

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

جدول٤- ماتریس راهبردهای رقابتی (ST)

		راهبردهای (ST)	نقاط قوت						
			دومین دارنده ذخیره گاز طبیعی جهان	نیروی انسانی متخصص و فنی	نیروی انسانی ارزان قیمت نسب به کشورهای مشابه صادرکننده گاز	کیفیت مناسب محصول	داشتن تجربه کافی در حوزه صادرات	سیستم مناسب پژوهش و قراردادها	تأسیسات و خطوط لوله انتقال مناسب جهت صادرات
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
تهدیدها	وجود تحریم‌ها و عدم زیرساخت مناسب تعاملات بانکی در ایران	T1	✓ تقویت حضور فعالانه ایران و نقش موثر در مجامع بین المللی انرژی و ایجاد جذابیت برای سایر کشورها ✓ گسترش و تعاملات اقتصادی سیاسی با کشورهای دارنده گاز در حوزه دریای خزر بر مبنای توسعه وتعاملات انرژی با این کشورها ✓ جذب منابع مالی و سرمایه‌گذاری و دانش فنی دیگر کشورها به ویژه کشورهای مصرف کننده عمده دنیا، در پروژه ای توسعه منابع گاز ایران در راستای ایفای نقش موثر ایران در تامین ✓ امنیت انرژی جهان ✓ متصل و وابسته نمودن صادرات گاز کشورهای واقع در شمال کشور به موقعیت سرزمینی ایران ✓ ارتقاء در آمد ملی با استفاده از درآ مدهای وترانزیت و سواپ گاز کشورهای شمالی به بازارهای مصرف مختلف ✓ تشکیل کنسرسیوم جهت سرمایه گذاری یا مشارکت در فعالیت های انرژی ترکمنستان،ایران، جمهوری آذربایجان و سایر کشورهای منطقه ✓ مشارکت با شرکت‌های گازی روسیه در ارمنستان					
	عدم وفاداری و تعهد کشورها به وادرات گاز از ایران	T2							
	تعامل سازنده و ارتباط قوی رقبای صادراتی گاز ایران با بازارهای هدف	T3							
	تصمیم‌گیری و اقدام به موقع توسط رقبای شرکت ملی گاز به ویژه در شرایط بحرانی	T4							
	عدم وجود قوانین و مقررات در حوزه انرژی در ایران	T5							
	عدم یکپارچگی در زنجیره تأمین استخراج تا صادرات گاز طبیعی در ایران	T6							
	عدم استفاده بهینه گاز در داخل ایران و نبود تجهیزات گرمایشی با بازدهی مناسب	T7							
	شرایط سیاسی متفاوت در داخل کشورهایی همچون ترکیه	T8							
	عدم استفاده بهینه گاز در داخل ایران و نبود تجهیزات گرمایشی با بازدهی مناسب	T7							

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

راهبردهای (ST)		نقاط قوت						
		دومین دارنده ذخیره گاز طبیعی جهان	نیروی انسانی متخصص و فنی	نیروی انسانی ارزان قیمت نسب به کشورهای مشابه صادر کننده گاز	کیفیت مناسب محصول	داشتن تجربه کافی در حوزه صادرات	سیستم مناسب پژوهش و قراردادها	تأسیسات و خطوط لوله انتقال مناسب جهت صادرات
		S۱	S۲	S۳	S٤	S٥	S٦	S۷
شرایط سیاسی متفاوت در داخل کشورهایی همچون ترکیه	T۸							
پایان قرارداد صادراتی گاز ایران و ترکیه در سال ۲۰۲۵	T۹							
تمایل شرکت‌های بزرگ خارجی به سرمایه گذاری در کشورهای گازی همچون جمهوری آذربایجان و ترکمنستان	T۱۰							
برنامه ریزی روسیه جهت توسعه صادرات گاز	T۱۱							
برنامه ریزی قطر، الجزایر، آمریکا جهت تصاحب بازارهای انرژی جهان از طریق صادرات LPG	T۱۲							
روسیه عضو شورای امنیت سازمان ملل و دارای حق وتوست.	T۱۳							
روسیه ذخایر ارزی گسترده ای در اختیار دارد.	T۱٤							
روسیه در زمینه ازدیاد برداشت از میادین نفتی متخصص است.	T۱٥							
روسیه طی سال ها همکاری با شرکت های بزرگ غربی، در زمینه اکتشاف و تولید میادین نفت و گاز متخصص شده است.	T۱٦							
قدرت جهانی روسیه در حوزه نظامی و تسلط به بازار گاز طبیعی از طریق خط لوله گاز	T۱۷							

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

جدول۵- ماتریس راهبردهای تقویتی (WO)

		راهبردهای (WO)	نقاط ضعف							
			نبود راهبرد صحیح در حوزه صادرات گاز	عدم توجه به بخش بندی محصول و ایجاد تنوع در محصولات صادراتی	نداشتن سرمایه گذار و عدم سرمایه گذاری مناسب در حوزه صادرات	عدم برقراری ارتباط موثر با مشتریان به ویژه در شرایط بحرانی	عدم وجود دفاتر منطقه ای و بین المللی در کشور های هدف	نبودساختار یکپارچه و یک شرکت مستقل جهت برنامه ریزی تولید و صادرات گاز	وضعیت نامناسب از سهم بازارهای انرژی جهان	عدم آموزش و برنامه ریزی صحیح و اقدام موثر جهت کاهش مصرف انرژی در بخش‌های داخلی کشور
			W۱	W۲	W۳	W٤	W٥	W٦	W۷	W۸
فرصت‌ها	موقعیت ژئوپولتیک مناسب ایران در منطقه خاورمیانه	O۱	✓ تشکیل دفاتر منطقه‌ای و بین‌المللی جهت توسعه صادرات گاز ✓ سرمایه‌گذاری در بحث انرژی و راه‌کارهای بهینه‌سازی مصرف آن از طریق بخش خصوصی و تشکیل اتاق‌های فکر با حضور دانشگاهیان و N.G.O ها ✓ سرمایه‌گذاری در بخش آموزش قراردادهای بین المللی و حوزه اقتصاد انرژی ✓ یکپارچه سازی زنجیره تامین و برنامه ریزی در بخش استخراج تا صادرات گاز در شرکت ملی گاز ✓ به روزرسانی تکنولوژی‌های تولید گاز جهت برنامه‌ریزی صحیح تولید از طریق بروزرسانی تکنولوژی‌ها ✓ تشکیل یک سازمان مستقل با مدیریت شرکت ملی گاز به منظور تحلیل و رصد کردن نیاز بازار انرژی منطقه و جهان ✓ سرمایه‌گذاری در حوزه منابع انسانی جهت تربیت مدیران متخصص در حوزه بین‌المللی و تحلیل بازارهای انرژی ✓ توسعه محصول از طریق جذب سرمایه‌گذار و بروزرسانی فناوری‌های حوزه L.P.G و L.N.G و بخش‌بندی بازار در این حوزه ✓ نیازسنجی صحیح بازار داخلی و پیش بینی و امکان سنجی جایگزینی محصولات بویژه در شرایط بحرانی ✓ نیازسنجی صحیح بازارهای منطقه جهت رسوخ در بازار در شرایط بحرانی بخصوص برای زمانهایی که امکان حمل و نقل دریایی و هوایی وجود ندارد.							
	ذخایر عظیم گازی در ایران	O۲								
	افزایش رشد سریع تقاضا در ترکیه و نیاز شدید این کشور به گاز ایران	O۳								
	مشکلات اقتصادی ترکیه در زمان همه‌گیری کرونا و تمایل به بخشش جرایم اقتصادی از سوی ایران	O٤								
	عدم وجود ذخایر گازی مناسب در جمهوری آذربایجان، عراق و ترکیه	O٥								
	نبود زیرساخت مناسب ذخیرسازی گاز در ترکیه	O٦								
	تبدیل شدن ایران به هاب گازی منطقه (استفاده از ذخایر گاز طبیعی جهت تامین گاز کشورهای منطقه)	O۷								
	چالش‌های قومی و داخلی جمهوری آذربایجان	O۸								
	نیاز روز جهان به انرژی با افزایش تقاضا در این خصوص	O۹								
	نبود تکنولوژی قابل قبول در ترکمنستان برای صادرات گاز طبیعی	O۱۰								

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

راهبردهای (WO)		نقاط ضعف							
		نبود راهبرد صحیح در حوزه صادرات گاز	عدم توجه به بخش بندی محصول و ایجاد تنوع در محصولات صادراتی	نداشتن سرمایه گذار و عدم سرمایه گذاری مناسب در حوزه صادرات	عدم برقراری ارتباط موثر با مشتریان به ویژه در شرایط بحرانی	عدم وجود دفاتر منطقه ای و بین المللی در کشور های هدف	نبودساختار یکپارچه و یک شرکت مستقل جهت برنامه ریزی تولید و صادرات گاز	وضعیت نامناسب از سهم بازارهای انرژی جهان	عدم آموزش و برنامه ریزی صحیح و اقدام موثر جهت کاهش مصرف انرژی در بخش های داخلی کشور
		W۱	W۲	W۳	W٤	W٥	W٦	W۷	W۸
وابستگی جمهوری آذربایجان به شرکت‌های بین‌المللی جهت توسعه میادین نفت و گاز	O11	✓ استفاده از بازار بورس انرژی ✓ تعرفه ذاری هدفمند ✓ برون‌سپاری مدیریت توزیع گاز در داخل کشور ✓ اصلاح قیمت های حامل های انرژی در داخل ✓ توجه به مقوله مسئولیت اجتماعی و سرمایه‌گذاری در این بخش با رویکرد مشتری مداری ✓ چابک سازی سازمان و اصلاح فرآیندها تصمیم سازی و تصمیم‌گیری تاثیرگذار در حوزه انرژی به ویژه برای شرایط بحرانی ✓ زمینه سازی و تسهیل شرایط به منظور جذب سرمایه‌گذار در حوزه انرژی از بخش داخلی تا صادرات ✓ افزایش مخازن ذخیره‌سازی گاز در ایران جهت تامین امنیت گاز داخل کشور و گاز صادراتی							
نیاز به سرمایه‌گذاری بسیار بالا جمهوری آذربایجان جهت توسعه میادین نفت و گاز	$O_{۱۲}$								
عضویت ایران در اوپک و مجمع کشورهای صادرکننده	$O_{۱۳}$								
وجود خط لوله صلح جهت تسهیل در صادرات گاز ایران از ترکمنستان به هند و پاکستان و افغانستان	$O_{۱٤}$								
خصوصی‌سازی و امکان سرمایه‌گذاری در بخش بالادستی پایین دستی نفت و گاز ترکیه	$O_{۱٥}$								
حمایت از بخش خصوصی جهت سرمایه‌گذاری در بخش انرژی ترکیه	$O_{۱٦}$								
نبود زیرساخت های لازم در ترکمنستان برای حمل و نقل گاز طبیعی	$O_{۱۷}$								
نداشتن قدرت و نفوذ جمهوری آذربایجان برای نقش آفرینی بین لمللی در بخش انرژی	$O_{۱۸}$								
وجود زیرساخت لازم برای انتقال گاز از ترکمنستان به ایران	$O_{۱۹}$								

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

جدول٦- ماتریس راهبردهای تدافعی (WT)

		راهبردهای (WT)	نقاط ضعف							
			نبود راهبرد صحیح در حوزه صادرات گاز	عدم توجه به بخش بندی محصول و ایجاد تنوع در محصولات صادراتی	نداشتن سرمایه گذار و عدم سرمایه گذاری مناسب در حوزه صادرات	عدم برقراری ارتباط موثر با مشتریان به ویژه در شرایط بحرانی	عدم وجود دفاتر منطقه ای و بین المللی در کشور های هدف	نبودساختار یکپارچه و یک شرکت مستقل جهت برنامه ریزی تولید و صادرات گاز	وضعیت نامناسب از سهم بازارهای انرژی جهان	عدم آموزش و برنامه ریزی صحیح و اقدام موثر جهت کاهش مصرف انرژی در بخش‌های داخلی کشور
			W١	W٢	W٣	W٤	W٥	W٦	W٧	W٨
تهدیدها	T1	وجود تحریم‌ها و عدم زیرساخت مناسب تعاملات بانکی در ایران	✓ استفاده از مزیت زیرساخت‌های صادراتی انرژی برای جذب سرمایه و توسعه میادین توسعه نیافته ✓ سرمایه‌گذاری در بخش مخازن نفت و گاز جهت افزایش ظرفیت تولید از طریق مشارکت متخصصین روسی و بخش خصوصی ✓ استفاده از رای و جایگاه مهم روسیه با حمایت از عضویت ایران در سازمان همکاری شانگهای می‌تواند به تقویت باشگاه انرژی آن کمک کند. ✓ تبادل تجربیات دو کشور ایران و روسیه در زمینه کم اثر کردن تحریم های غربی می‌تواند به بهتر شدن شرایط اقتصادی دو کشور منتهی شود. ✓ همکاری با شرکت خصوصی نوواتک روسیه که خود مشمول تحریم های امریکاست. ✓ به کارگیری دیپلماسی عمومی و فعالیت‌های فرهنگی میان دو کشور ایران و ترکیه برای افزایش میزان اعتماد عمومی به یکدیگر ✓ رفع موانع بانکی و اتخاذ تدابیری برای برقراری روابط بانکی خارج از سوییفت ✓ اجازه ایران به روسیه برای تجارت راهبردی تولید گاز حاصل از سرمایه گذاری روسیه در بخش بالادستی گاز ایران ✓ صادرات گاز ایران به روسیه برای جبران کسری ظرفیت صادرات گاز این کشور متناسب با طرح های صادراتی روسیه به اروپا، ترکیه و چین							
	T2	عدم وفاداری و تعهد کشورها به وادرات گاز از ایران								
	T3	تعامل سازنده و ارتباط قوی رقبای صادراتی گاز ایران با بازارهای هدف								
	T4	تصمیم‌گیری و اقدام به موقع توسط رقبای شرکت ملی گاز به ویژه در شرایط بحرانی								
	T5	عدم وجود قوانین و مقررات در حوزه انرژی در ایران								
	T6	عدم یکپارچگی در زنجیره تأمین استخراج تا صادرات گاز طبیعی در ایران								
	T7	عدم استفاده بهینه گاز در داخل ایران و نبود تجهیزات گرمایشی با بازدهی مناسب								
	T8	شرایط سیاسی متفاوت در داخل کشورهایی همچون ترکیه								
	T7	عدم استفاده بهینه گاز در داخل ایران و نبود تجهیزات گرمایشی با بازدهی مناسب								

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

راهبردهای (WT)		نقاط ضعف						
		نبود راهبرد صحیح در حوزه صادرات گاز	عدم توجه به بخش بندی محصول و ایجاد تنوع در محصولات صادراتی	نداشتن سرمایه گذار و عدم سرمایه گذاری مناسب در حوزه صادرات	عدم برقراری ارتباط موثر با مشتریان به ویژه در شرایط بحرانی	عدم وجود دفاتر منطقه ای و بین المللی در کشور های هدف	نبودساختار یکپارچه و یک شرکت مستقل جهت برنامه ریزی تولید و صادرات گاز	وضعیت نامناسب از سهم بازارهای انرژی جهان	عدم آموزش و برنامه ریزی صحیح و اقدام موثر جهت کاهش مصرف انرژی در بخش‌های داخلی کشور
		W۱	W۲	W۳	W٤	W٥	W٦	W۷	W۸
شرایط سیاسی متفاوت در داخل کشورهایی همچون ترکیه	T۸	✓ اجازه ایران به روسیه برای تجارت راهبردی تولید گاز حاصل از سرمایه گذاری روسیه در بخش بالادستی گاز ایران							
پایان قرارداد صادراتی گاز ایران و ترکیه در سال ۲۰۲۵	T۹	✓ همکاری در توسعه سیستم های تراکنش مالی غیردلاری و مبتنی بر ارزهای ملی برای مبارزه مشترک با تهدید مشترک تحریم ها							
تمایل شرکت‌های بزرگ خارجی به سرمایه گذاری در کشورهای گازی همچون جمهوری آذربایجان و ترکمنستان	T۱۰	✓ خصوصی‌سازی و امکان سرمایه گذاری در بخش بالا دستی و پایین دستی نفت ترکیه							
برنامه ریزی روسیه جهت توسعه صادرات گاز	T۱۱	✓ حمایت از بخش خصوصی جهت سرمایه گذاری در بخش انرژی ترکیه							
برنامه ریزی قطر، الجزایر، آمریکا جهت تصاحب بازارهای انرژی جهان از طریق صادرات LPG	T۱۲	✓ تمرکز بر روی انعقاد قراردادهای بلند مدت با کشورهای هدف							
روسیه عضو شورای امنیت سازمان ملل و دارای حق وتوست.	T۱۳	✓ افزایش ظرفیت تولید پالایشگاه های گاز کشور							
روسیه ذخایر ارزی گسترده ای در اختیار دارد.	T۱٤	✓ دستیابی به فناوری های استخراج گاز و تولید گاز جهت تاب آوری زنجیره تامین بویژه در شرایط بحرانی							
روسیه در زمینه ازدیاد برداشت از میادین نفتی متخصص است.	T۱٥	✓ افزایش تاب آوری تامین گاز کشور و ارتقا ضریب اطمینان ظرفیت تولید پالایشگاه بویژه در شرایط بحرانی							
روسیه طی سال ها همکاری با شرکت های بزرگ غربی، در زمینه اکتشاف و تولید میادین نفت و گاز متخصص شده است.	T۱٦	✓ مدیریت کاهش مخاطرات ناشی از شرایط بحرانی و برنامه ریزی جهت این شرایط							
قدرت جهانی روسیه در حوزه نظامی و تسلط به بازار گاز طبیعی از طریق خط لوله گاز	T۱۷	✓ دقت و صحت سنجش گاز صادراتی							

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

٤.٣. ماتریس داخلی و خارجی

برای تجزیه وتحلیل هم زمان از ماتریسی به نام ماتریس داخلی و خارجی استفاده می‌شود. به این منظور جمع نمرات حاصل از ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در محورهای افقی و عمودی این ماتریس قرار داده می‌شود. به طور معمول از یک ماتریس چهارخانه استفاده می‌شود که از تناظر نزدیکی با ماتریس برخوردار است. بر مبنای نمرات به دست آمده از مجموع عوامل داخلی و خارجی، راهبرد منتخب در یکی از چهار موقعیت قرار می گیرد. این مرحله اولویت نوع راهبرد را مشخص می کند. حالت کلی ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی را در شکل ۲ آمده است.



شکل۲- ماتریس محیط داخلی و خارجی (Hill & Westbrook, 2011)

راهبردهای حاصل از ترکیب نقاط ضعف وفرصت که راهبردهای تقویتی (WO) را تشکیل می دهند با استفاده از ماتریس مشخص شده در شکل (۲) به دست می‌آیند . در این راهبردها هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و استفاده از فرصت‌های ناشی از محیط خارجی است. این راهبرد در تلاش است با کاهش ضعف‌های شرکت به منظور افزایش استفاده از فرصت برآید و حالت آن تقویتی می‌باشد. در حقیقت شرکتی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با فرصت‌های بسیار زیادی در محیط خارجی رو به رو است، با استفاده از این راهبردها می‌تواند به توسعه محصول به صورت همگون و غیرهمگون و رسوخ در بازار بپردازد.

٥. تحلیل راهبردها

یکی از شرایط حاکم بر جهان، مساله کرونا بود که به جنگ‌های مدرن بیولوژیکالی تبدیل شد، این موضوع فشار فزاینده‌ای بر شرکت‌های دنیا به‌ویژه شرکت‌های انرژی‌محور وارد کرد که

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

نسبت به شرایط مختلف انعطاف بیشتری داشته باشند و با توان بالاتری به نیازهای مشتریان پاسخ بدهند و در این راستا رویکردی برای حفظ مشتریان سخت‌گیر و نه چندان وفادار ایجاد شده است و پس از این، تمامی خدمات بایستی طبق برنامه‌ریزی از پیش تعیین شده ارائه شوند.

شرکت ملی گاز ایران به عنوان یکی از متولیان تامین انرژی کشور با چالش‌هایی روبه رو بوده است که برخی از این چالش‌ها به دلیل عدم توجه به برنامه‌ریزی‌های در حوزه صادرات به وجود آمده است که در این خصوص موارد ذیل ارائه می گردد:

جلوگیری از تشدید ناترازی گاز در بخش‌های مختلف :گام نخست برای حل مسئله ناترازی سالانه گاز، جلوگیری از تعمیق و تشدید این ناترازی است. از آنجا که بخش عمده شبکه گازرسانی کشور تکمیل شده و توسعه صنایع انرژی‌بر مبتنی بر سوخت و خوراک گاز نیز تاکنون به میزان بالایی انجام شده است، از این پس رویکرد کشور در سمت مصرف باید اصلاح الگوی مصرف با هدف تثبیت و کاهش نرخ رشد مصرف در بخش‌های مختلف باشد. برای مثال، در بخش صنعت، نیاز به تغییر راهبرد توسعه صنایع انرژی‌بر بزرگ‌مقیاس به توسعه واحدهای تکمیلی در زنجیره ارزش، در بخش نیروگاهی افزایش ظرفیت تولید با اولویت سیکل ترکیبی و تنوع‌بخشی به سبد تولید انرژی (زغال‌سنگ و تجدیدپذیر) و در بخش ساختمان، اعمال واقعی مبحث ۱۹ مقررات ملی ساختمان در ساختمان‌های تازه‌احداث است و تا زمانی که موضوع ناترازی گاز در داخل کشور حل نشود نمی توان به مقوله صادرات پرداخت.

حذف یارانه انرژی از زنجیره گاز و انتقال آن به ابتدای زنجیره به‌منظور تخصیص بهینه یارانه انرژی: به‌منظور ایجاد زمینه واقعی تصمیم‌گیری دولت برای مدیریت یارانه انرژی، افزایش انگیزه شرکت ملی گاز برای بهینه‌سازی مصرف گاز در حوزه پالایش، انتقال و توزیع، همچنین ایجاد زمینه کاهش و بهینه‌سازی مصرف در مصرف‌کنندگان نهایی گاز، پیشنهاد می‌شود کل گاز غنی و منابع حاصل از آن در ابتدای زنجیره در اختیار دولت قرار گیرد، یارانه از طول زنجیره حذف شود و به‌طور مستقیم توسط دولت به مصرف‌کننده نهایی (بخش خانگی، صنعت و نیروگاه) تخصیص یابد. در اینجا هیچ‌گونه افزایش قیمتی متوجه مصرف‌کننده نهایی نخواهد بود.

اولویت‌دهی به بحث بهینه‌سازی مصرف از طریق اصلاح و تقویت ساختار مربوطه: هم‌اکنون وزارت نفت و نیرو خود را متولی تولید نفت و گاز و برق کشور می‌دانند و همواره تلاش دارند

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

افزایش مصرف را با افزایش تولید پاسخ دهند. از این رو لازم است تمهیداتی در سطح دولت و به‌ویژه در این دو وزارتخانه برای تقویت ساختار بهینه‌سازی مصرف انرژی لحاظ شود.

خودتأمینی گاز صنایع عمده از طریق ورود به حوزه بالادستی گاز با اولویت گازهای مشعل: با توجه به ذخایر بالای گاز کشور و در اولویت قرار نداشتن توسعه بخشی از میدان‌های گازی به‌دلیل کمبود منابع مالی و نرخ پایین بازگشت سرمایه توسط مجموعه وزارت نفت و از سوی دیگر سهم بیش از ۲۰ درصدی از مصرف گاز طبیعی توسط صنایع عمده، پیشنهاد می‌شود همانند نیروگاه‌های خودتأمین برق، گاز مورد نیاز این صنایع (سوخت و خوراک) به‌صورت خودتأمین از طریق سرمایه‌گذاری صنایع عمده در حوزه بالادستی گاز ابتدا در طرح‌های جمع‌آوری گازهای مشعل و در گام بعد، توسعه میدان‌های کوچک گازی انجام شود.

تأمین مالی توسعه میدان‌های بالادستی از محل صادرات: با توجه به قیمت پایین گاز در کشور، نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری در میدان‌های گازی به‌ویژه میدان‌های فاقد میعانات گازی بسیار پایین است (برخلاف میدان‌های نفتی) و از این رو فاقد توجیه اقتصادی قوی هستند. با توجه به کمبود منابع مالی برای توسعه میدان‌ها، پیشنهاد می‌شود در تنظیم قرارداد توسعه میدان اجازه صادرات بخشی از تولید میدان به کشورهای منطقه به سرمایه‌گذار داده شود که به‌دلیل امکان بازگشت سرمایه‌گذاری از محل عایدی میدان، انگیزه لازم برای سرمایه‌گذاری را ایجاد می‌کند.

کارآمدسازی تعرفه‌گذاری گاز طبیعی :ساختار کنونی تعرفه‌گذاری بخش خانگی ناظر به میزان مصرف و بخش صنعت ناظر به نوع واحد تولیدی فاقد کارآمدی لازم برای تحقق اهداف سیاست‌گذار است. بدین منظور تعرفه‌گذاری فعلی در بخش صنعت که تنها دارای سه تفکیک کلی است، باید با جزییات و وضوح بیشتر و بر اساس شاخص‌هایی نظیر سهم درآمد محصولات صادراتی صنایع به کل درآمد، شدت انرژی و سهم هزینه گاز در قیمت تمام‌شده محصولات، بازتعریف شود. در بخش خانگی نیز ضمن منطقی ساختن و تعریف درست ساختار پلکان‌های تعریف‌شده بر اساس شرایط کنونی ساختمان‌ها باید به‌گونه‌ای اصلاح شود که تفاوت معنادار قیمتی بین پلکان‌های پرمصرف و کم‌مصرف از طریق روش‌هایی نظیر تغییر در ساختار الگوی تعرفه‌گذاری برای مشترکان بالاتر از الگوی مصرف ایجاد شود.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

فرهنگ‌سازی عمومی برای مصرف بهینه انرژی: با توجه به سهم پایین هزینه گاز از کل هزینه‌های خانوار، حساسیت جامعه نسبت به مدیریت مصرف گاز و بهینه‌سازی اندک است و در این میان، اقدام‌های ناظر به فرهنگ‌سازی عمومی از رسانه‌ها، شبکه‌های اجتماعی و مدارس باید به‌صورت مستمر در دستور کار قرار گیرد. تجربه کشورهای مختلف جهان و به‌ویژه تجربه مدیریت اوج مصرف برق در تابستان در کشور مؤید این موضوع است.

سرمایه‌گذاری‌های کلان برای جذب سریع مشتریان: قدرت سرمایه‌گذاری در انجام پروژه‌ها، همیشه عاملی تعیین‌کننده است، گاهی جذب سرمایه می‌تواند یک کسب‌وکار نوپا را از همه شرکت‌های قدیمی و صاحب سبک هم جلو بیندازد. از این رو بازارهای سرمایه‌گذاری امروزی، نیرومندترین ابزارهای مالی را برای جذب سرمایه و تحقق راهبردهای کوچک و بزرگ شرکت‌ها دارند. آن‌ها به کمک بسترهای نوپدیدی مانند نظام‌های تأمین مالی خرد جمع‌سپاری شده و همچنین تحلیل بازارها، شیوه و زمان فروش سهام و کالا و بسیاری از فعالیت‌های مالی دیگر، توانستند در مسیر اتصال به مشتریان هدف، موفق‌تر عمل کنند و این امر مستلزم آگاهی و توانایی در پردازش حجم بزرگی از داده‌ها، آن هم در بستر انقلاب صنعتی چهارم است.

راهبردهای فنی: در بخش تولید، کاهش شدت انرژی از طریق تغییرات فنی و فناوری امکان‌پذیر است. این تغییرات شدت انرژی را کاهش می‌دهد. کاهش شدت انرژی به این معناست که مقدار مشخصی تولید با مصرف انرژی کمتری حاصل شود. این امکان برای صنایع تولیدی از یک طرف و برای کارشناسان شرکت گاز از طرف دیگر وجود دارد که با روش‌های مشخص و با هم‌افزایی و استقرار دانش، شدت مصرف انرژی را در صنایع کاهش دهند. در بخش تولید به دلیل اهمیت حساب سود و زیان که هدف صنایع و مراکز تولیدی است، راهبردهای فنی سبب تصمیم‌سازی برای تغییرات فرآیندی و استفاده از فناوری‌های برتر برای کاهش شدت انرژی شود. مدیریت کربن از طریق اعمال تغییرات فنی و استفاده از فناوری‌های برتر، هیچ‌گونه آثاری منفی بر تولید ناخالص ملی ندارد و شرکت گاز از پیشبرد این راهبرد بدون شک استقبال می‌کند. شرکت‌های دانش‌بنیان از طریق ارائه طرح‌های بهبود مدیریت کربن، افزون بر کاهش گازهای گلخانه‌ای و بهبود محیط زیست به اشتغال‌آفرینی بیشتر نیز منتج می‌شود.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

٦. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش با استفاده از ماتریس SWOT راهبردهای مناسب برای بازار انرژی ایران در شرایط بحرانی پیشنهاد گردید. به این منظوردر ابتدا شرایط راهبردی شناسایی و پس از آن به تفکیک به عوامل داخلی و خارجی مؤثر، نقاط قوت، ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها با استفاده از تصیمیم‌گیری گروهی پرداخته شد. با استفاده از این روش، تعداد ۷ نقطه قوت، ۸ نقعطه ضعف ، ۱۹ فرصت و ۱۷ تهدید برای شرکت ملی گاز شناسایی و استخراج شد. سپس ضریب اهمیت و رتبه هر یک از این عوامل در ماتریس ارزیابی تعیین و بررسی شد. با توجه به نتایج به دست آمده ، جمع نمرات به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۱/۳۹ بود و در نتیجه ضعف ها بر قوت‌ها غلبه دارند. همچنین جمع نمرات به دست آمده از ماتریس ارز یابی عوامل خارجی۲/٥٦ می باشد و در نتیجه فرصت‌های بیشتری در مقایسه با تهدیدها پیش رو است. با توجه به تمامی استراتژی ها، استراتژی بازار انرژی ایران در شرایط بحرانی باید استراتژی محافظه‌کارانه WO باشد به این دلیل که نقاط ضعف داخلی و فرصت های بازارانرژی ایران در شرایط بحرانی قوی تر است. همچنین تمامی راهبردهای WO بیان شده نسبت به سایر راهبردها از ویژگی‌های مهمتری برخوردارند و با استفاده از این راهبردها، امکان تحقق اهداف بازار انرژی ایران در شرایط بحرانی بیشتر است.

این پژوهش تلاش نموده است تا اطلاعات مفیدی را برای شرکت ملی گاز ایران فراهم آورد و به این شرکت در راستای عملکرد مناسب برای سال های آینده کمک می‌کند. البته این مطالعات می بایست در بازه‌های زمانی متناوب صورت پذیرد، زیرا شرایط در گذر زمان متغییر است. همچنین پیشنهاد می شود با توجه به ظرفیت کشور در حوزه انرژی‌های مختلف مانند نفت، برق و گاز، موضوع تجارت انرژی در قالب انعقاد قراردادهای چندجانبه با سایر کشورها و راهبردهای این حوزه به ویژه در شرایط اپیدمیک جهانی مورد بررسی قرار گیرد.

تشکر و قدردانی

این پژوهش از حمایت شرکت ملی گاز ایران برخوردار بوده است.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

منابع:

اسعدی، فریدون (۱۳۹۳)، "صادرات گاز ایران به اروپا"، مرکز پژوهش‌های مجلس، دفتر مطالعات انرژی، صنعت و معدن (گروه انرژی).

اعرابی، محمد (۱۳۸۵)، "برنامه استراتژیک گمرک"، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

ترکان، اکبر (۱۳۹۱)، "نقش گاز طبیعی در امنیت ملی ایران، روسیه و قطر؛ مطالعه تطبیقی"، فصلنامه راهبرد اقتصادی، سال اول، شماره اول، ۱- ۱٤٥.

تکلیف، عاطفه (۱۳۹۳)، "همکاری اعضای منتخب مجمع کشورهای صادرکننده گاز در صادرات LNG رویکرد نظریه بازی‌های همکاران"، نشریه تحقیقات اقتصادی، دانشکده اقتصاد دانشگاه علامه طباطبایی.

چهارسوقی، سید کمال؛ رحمتی، مهرداد؛ معمارپور، مهدی؛ رجب‌زاده قطری، علی (۱۳۹۱)، "آینده پژوهی در حوزه انرژی و ارزیابی راهبرد های مدیریت انرژی کشور با استفاده از برنامه ریزی سناریو"، بهبود مدیریت، سال ششم، شماره ٤، ۳۳.

خسروانی، فرزانه (۱۳۹٥)، "ساختاردهی مسئله تدوین استراتژی با استفاده از رویکردهای استراتژی مذاکره و بازتاب مفاهمه و تئوری درام"، سال۱، شماره ۱، ۱۰۳-۱۳۸.

رحیمی، غلامعلی (۱۳۸٥)، "اولویت‌سنجی بازارهای صادراتی گاز طبیعی ایران"، نشریه انرژی ایران، سال دهم، شماره ۲٦، ۲۹-٤٥.

رضایی، طاهره؛ تکلیف، عاطفه؛ قاسمی، عبدالرسول (۱۳۹۸)، "امکان‌سنجی تشکیل هاب گازی در ایران با استفاده از رویکردSWOT"، پژوهشنامه اقتصاد ایران، دوره ۸، شماره ۲۹، ٦۹-۱۰۲.

رئوف، ژاله (۱۳۹۸) ، "بررسی اثر الحاق ایران به سازمان تجارت جهانی(WTO) بر وضعیت صادرات گاز طبیعی ایران"، مجلس و راهبرد، سال ۲٦، شماره ۹۹، ۲۷٦-۳۰۲.

سوری، پوریا؛ صاحبی، هادی (۱۳۹۳)، "ارزیابی وضعیت صادرات گاز طبیعی ایران با رویکرد امنیت تقاضای انرژی" کنفرانس بین‌المللی فناوری و مدیریت انرژی.

فرد، آر. دیوید (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سییید محمد اعرابی، نشر دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ بیست وپنجم.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]

گزارش مدیریت برنامه‌ریزی تلفیقی شرکت ملی گاز ایران در مجمع عمومی سالیانه شرکت های تابعه وزارت نفت (۱۳۹۹).

مرادی، فریبا (۱۳۹۰). نگاهی جامع به مدیریت استراتژیک، چاپ اول،ناشر سازمان مدیریت صنعتی

منهاج، محمد باقر (۱۳۸٤)، مبانی شبکه‌های عصبی، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.

ناجی میدانی، علی اکبر (۱۳۹٤)، تعیین اولویت بازارهای صادراتی گاز طبیعی ایران.

ناصریان اصل، عطاالله (۱۳۹۸) ، شبیه‌سازی صادرات گاز ایران در قالب خط لوله و صادرات برق به روش سیستمی پویا، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

ورهرامی، ویدا؛ تهرانی، افسانه (۱۳۹۹)، "تحلیلی بر صادرات گاز ایران"، بررسی‌های بازرگانی، شماره ۹۱-۹۰، ۷۸-۹۲.

Amirkabir University of Technology Policy Institute (2018), Economic and geopolitical analysis of natural gas and LNG exports in the country.

Annual Report of Iran National Gas Company (2020), Office of Energy, 1.

British Petroleum. (2019). BP Statistical Review of World Energy.

Carolina, D., Etkin, L.P., Helms, M.M., Anderson, M.S. (2006), The challenge of VeneZuelA: A SWOT Analysis, Competitiveness Review An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness, 16(3/4):233-247.

Hill, T., Westbrook, R. (2011). SWOT Analysis: It is time for a product recall, Long Range Planning, 30(1), 46-52.

Mirzai Chaboki, M. (2011). Strategic Planning for Choka and ranking strategies with fuzzy TOPSIS technique, Fourth International Conference on Strategic Management.

Office of Strategic Studies and Research (2019). Scenarios facing the global economy.

Pearce John.A, Rabinson Richard.B, (2013). Strategic Management: Strategy formulation and Implementation and Control. Irwin series in management and behavioral science.

Quarterly Report of OPEC Affairs (2021), Annual Report of Energy (gas and oil) exports in the country, 12-17.

[Downloaded from epprjournal.ir on 2026-11-10]