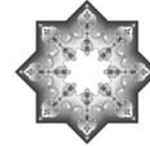


افزایش مزایای رقابتی با برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های آب و فاضلاب (مطالعه موردی شرکت آبفای آذربایجان غربی)



از صفحه: ۶۵ تا ۸۷
تاریخ ارائه: ۹۶/۰۳/۲۳
تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۸/۲۹

رحیم دباغ^۱
خسرو علی نژاد^۲

چکیده

امروزه با توجه به محدودیت‌ها و بحران‌های پیشروی شرکت‌های آب و فاضلاب در تامین و بهره‌برداری بهینه از منابع آب و دفع فاضلاب، نیازمند مدیریت و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک می‌باشند که موجب افزایش مزیت‌های رقابتی جوامع انسانی است. هدف تحقیق، بررسی مزیت‌ها و محدودیت‌های شرکت‌های آبفا و انتخاب استراتژی‌های مناسب در جهت توسعه به‌منظور دستیابی مقاصد آرمانی و اهداف استراتژیک آنان جهت ارائه خدمات و رضایت‌مندی بیشتر مشتریان از جمله در شرکت آبفای استان آذربایجان غربی می‌باشد. این تحقیق براساس فرایند تدوین برنامه‌ریزی راهبردی مدل دیوید انجام شده، که داده‌ها از مطالعه پیمایشی-توصیفی از طریق مصاحبه، پرسشنامه و اسناد و مدارک موجود گردآوری شده است. پس از شناسایی عوامل محیط داخلی و خارجی شرکت آبفای و قرار دادن در ماتریس سوات و ماتریس عوامل داخلی، برحسب امتیازات به‌دست آمده در حوزه موقعیت استراتژی رشد و تهاجمی نزدیک به حوزه رقابتی قرار گرفت و سپس راهبردهای اصلی در این حوزه‌ها با ماتریس برنامه‌ریزی ارزیابی کمی اولویت‌بندی شده‌اند. بهبود روش‌های ارائه خدمات به مشتریان با به‌کارگیری تکنولوژی‌های نوین، بهبود مدیریت ارتباط با مشتریان، ارتقای کیفیت آب شرب، اجرای پروژه‌های توسعه جهت افزایش سطح برخورداری جمعیت و جداسازی آب شرب از غیرشرب به‌عنوان موثرترین استراتژی‌های اصلی انتخاب شدند. اجرای استراتژی‌های حوزه‌های رشد و تهاجمی و حوزه رقابتی براساس بالاترین میانگین امتیازها پیشنهاد شده است.

کلمات کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، شرکت آب و فاضلاب، ماتریس سوات، ماتریس برنامه‌ریزی ارزیابی کمی.

۱. r.dabbagh@uut.ac.ir

khosro.alinejad@yahoo.com

۱. استادیار مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی ارومیه (نویسنده مسئول)

۲. کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی ارومیه

مقدمه

تامین آب سالم، دفع بهداشتی فاضلاب همراه با مدیریت بهینه آب، سه محور سلامت جهانی است. افزایش دسترسی به آب آشامیدنی سالم، بهبود و توسعه دفع بهداشتی فاضلاب و بهبود و توسعه مدیریت آب موجب کاهش احتمالی شیوع بیماری‌های مرتبط با آب می‌شود (سجادی فر و داودآبادی، ۱۳۹۵). از نیمه دوم قرن نوزدهم به این سو از عواملی همچون افزایش جمعیت، رشد سریع شهرنشینی، تخلیه پساب و فاضلاب‌های شهری، کشاورزی و صنعتی به عنوان عامل‌های تقلیل و تخریب کیفیت آب یاد می‌شوند. از منظر اقتصادی، به دلایل متعدد اثرگذار بر تقلیل کیفیت آب و پیامدهای ناگوار آن، هرگونه سرمایه‌گذاری در بهبود کیفیت آب، توسعه بهداشت و زیرساخت‌های دفع بهداشتی فاضلاب و مدیریت بهینه آب، منافع اقتصادی فراوانی را برای کشورها به همراه خواهد داشت. ایران به دلیل قرار گرفتن در کمربند خشک و نیمه‌خشک جهان، در زمره کشورهایی با محدودیت منابع آب قلمداد می‌شود و به همین دلیل آب، یکی از مهم‌ترین ارکان توسعه کشور می‌باشد و توسعه سایر بخش‌ها وابسته به بهره‌برداری پایدار از آن است. سهم ایران از آب‌های شیرین کره زمین فقط ۰.۰۱ درصد است که متوسط نزولات جوی کشور ۲۵۰ تا ۲۶۰ میلی‌متر در سال می‌باشد که این مقدار از متوسط میانگین بارش جهانی کم‌تر است (سجادی فر و داودآبادی، ۱۳۹۵). وظیفه شرکت‌های آب و فاضلاب، ایجاد تأسیسات تأمین و توزیع آب و تأسیسات مرتبط با جمع‌آوری، انتقال و تصفیه فاضلاب تعیین شده است. هدف این تحقیق با توجه به اهمیت این فعالیت‌ها و شرکت‌ها، درصدد بهبود وضعیت شرکت‌های آبفای کشور و تمرکز بر استان مورد مطالعه با بررسی و تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک است. شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌بایست با شناخت مفاهیم، بسترها و فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک^۱، اقدامات و چشم‌اندازهای آینده خود را ترسیم نموده تا بتوانند با شرایط پیش‌روی خود سازگاری و انطباق داشته باشند. براساس مطالعه‌ای از نشریه فورچون، اکثر شرکت‌های بزرگ دنیا در دستیابی به اهداف اساسی استراتژیک خود با شکست روبه‌رو شده‌اند، در ایران نیز شرکت‌ها و سازمان‌های زیادی از ابزارها و روش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده کرده‌اند، ولی اغلب موفق به دستیابی به

عوامل مزیت‌بخشی رقابتی نشده‌اند (غفاریان و عمادزاده، ۱۳۸۵). تفکر استراتژیک به عنوان مکملی برای برنامه‌ریزی استراتژیک، رویکرد مناسب برای سازمان شمرده می‌شود و می‌تواند جهت تخصیص بهینه منابع کمیاب به سازمان‌ها کمک نماید (قاسمی و فیضی، ۱۳۹۴). همچنین برای توسعه و مدیریت استراتژی با اهمیت بوده و باعث سوددهی و رشد شرکت‌ها می‌شود (Nuntamanop & et al, 2013). در کنار تفکر استراتژیک مدیران، داشتن برنامه‌ای استراتژیک برای مدیریت سازمان‌ها نیز لازم می‌باشد که توسعه و پیشرفت هر سازمانی داشتن برنامه و نقشه‌ای برای مشخص کردن روش حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب است (یگانه و همکاران، ۱۳۹۳). در این راستا، ابتدا عوامل داخلی و خارجی شرکت آب و فاضلاب شهری (آبفای) استان آذربایجان غربی مورد بررسی قرار گرفته، سپس آنها تجزیه و تحلیل گردیده و استراتژی‌هایی برای استفاده از فرصت‌ها و قوت‌ها و دوری از نکات تهدید و ضعف تعیین و اولویت‌بندی شده‌اند، تا شرکت‌های آب و فاضلاب، بویژه آبفای نمونه استان بتواند در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک خود به صورت منطقی عمل نموده و در نهایت برنامه‌ها و فعالیت‌های عملیاتی کوتاه‌مدتی برای برنامه‌های راهبردی بلندمدت خود داشته باشد.

۱. ادبیات تحقیق

۱-۱. ادبیات تجربی

کریمی پور و کریمی ارگانی (۱۳۹۵) به بررسی استراتژی ایمنی بهداشت و محیط‌زیست شرکت آب و فاضلاب خوزستان با بهره‌گیری از ماتریس سوات^۱ و ماتریس برنامه‌ریزی ارزیابی کمی^۲ پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که نمره نهایی ارزیابی داخلی و خارجی به ترتیب ۲.۳۱ و ۲.۱۳ می‌باشند. برای ماتریس سوات امتیازات استراتژی‌های تهاجمی، محافظه‌کارانه، رقابتی و تدافعی به ترتیب ۹، ۱۲، ۸ و ۱۱ ارائه شده است که موقعیت شرکت در خانه شماره ۹ و استراتژی برداشت محصول قرار گرفته است. نتایج ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک نیز نشان‌دهنده موقعیت رقابتی شرکت و درگیری انبوه آن با ضعف‌های

1. Strength, Weakness, Opportunity, and Threats (SWOT)
2. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

داخلی و تهدیدهای خارجی است. محمدی جلودار و همکاران (۱۳۹۵) با استفاده از الگوی مدیریت بحران با رویکرد استراتژیک به شناسایی بحران و راه‌حل‌های کنترل آن در قالب استراتژی در شرکت آب و فاضلاب مازندران پرداخته‌اند. احمدی نسب و سلیمی نسب (۱۳۹۴) به بررسی موانع پیاده‌سازی استراتژیک در سازمان‌های آب و فاضلاب پرداخته‌اند همچنین با استفاده از روش تحلیل شبکه‌ای^۱ موانع را رتبه‌بندی و مهمترین مولفه‌ها نیز شناسایی شده‌اند. فرج‌پور و همکاران (۱۳۹۴) به شناسایی و رتبه‌بندی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک در شرکت آب و فاضلاب شهرها و شهرک‌های غرب تهران با رویکرد فرآیند تحلیل شبکه‌ای فازی پرداخته‌اند. ابتدا توسط افراد خبره به شناسایی شاخص‌ها و زیرشاخص‌های شرکت آبفا پرداخته شده و سپس با توجه به اهمیت عوامل شناسایی شده، این عوامل وزندهی و رتبه‌بندی شده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که از ۵ شاخص اصلی شرکت، شاخص محدودیت سیستمی و مدیریتی و از ۱۹ زیرشاخص شرکت، شاخص کمبود منابع در اولویت قرار گرفته‌اند. سعیدی (۱۳۹۳) در یک تحقیق کاربردی به بررسی عوامل موثر بر اجرای استراتژی بر اساس مدل اسکات در شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی پرداخته است، نتایج نشانگر آنست که بین ساختار رسمی و مشخص بودن اهداف با اجرای استراتژی‌ها، بین ساختار غیررسمی و مشارکت کارکنان با اجرای استراتژی‌ها و همچنین بین تغییرات محیطی و اجرای استراتژی در شرکت آب و فاضلاب رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. رمضانی و مسافری (۱۳۹۲) به تحلیل وضعیت آیفای تبریز با روش سوات و ماتریس برنامه‌ریزی ارزیابی کمی به منظور ارائه استراتژی‌های مدیریت پرداخته‌اند. در این پژوهش ابتدا نه فرصت، نه تهدید، هشت نکته قوت و یازده نکته ضعف برای این شرکت تعیین شده که پس از ارزیابی میانگین استراتژی‌ها، استراتژی رقابتی^۲ و استراتژی تهاجمی^۳ بالاترین میانگین را از بین سایر استراتژی‌ها داشته و برای بهبود وضعیت آب و فاضلاب تبریز مناسب انتخاب شده‌اند.

-
1. Analytical Network Process (ANP)
 2. Strength-Threats (ST)
 3. Strength- Opportunity (SO)

سومیاری و همکاران^۱ (۲۰۱۸) به تجزیه و تحلیل استراتژی جامع سیستم انتقال آب کشور اندونزی با استفاده از ماتریس‌های SWOT و QSPM پرداخته‌اند. پس از شناسایی عوامل کلیدی عملکرد انتقال آب، استراتژی‌هایی برای برطرف کردن مشکلات این سیستم ارائه و اولویت‌بندی کرده‌اند. اقدامات عوامل فرصت برای حل مشکلات، نکات ضعف (عملیات تعمیر و نگهداری، ته‌نشینی)، نکات تهدید (سرقت آب، تخریب زیرساخت‌ها و سیل) و همچنین به حداکثر رساندن نکات قوت (عملکرد و دسترسی به آب خام) را در اولویت قرار داده‌اند. ناگارا و همکاران^۲ (۲۰۱۵) به آنالیز راه‌حل‌هایی برای کمبود آب با استفاده از روش ماتریس SWOT در کشورهای آسیایی و آفریقایی پرداخته‌اند. در این تحقیق با استفاده از نظرات کارشناسان، استراتژی‌های ی برای از بین بردن کمبود آب ارائه شده است، سپس با استفاده از روش سوات به بررسی مناسب بودن این استراتژی‌ها پرداخته‌اند، پس از تحلیل استراتژی‌های پیشنهادی، استراتژی استفاده مجدد از فاضلاب در مقایسه با دیگر استراتژی‌ها، برای کاهش بحران کمبود آب مناسب تشخیص داده شده است. ماینالی و همکاران^۳ (۲۰۱۱) در پژوهشی به شناسایی عوامل مهم برای اجرای موفقیت‌آمیز طرح استفاده مجدد از فاضلاب شهری به‌عنوان جایگزین آب با روش سوات پرداخته‌اند. در ابتدا محیط داخلی (ضعف‌ها و قوت‌ها) و محیط خارجی (تهدیدها و فرصت‌ها) شناسایی شده‌اند، سپس استراتژی‌هایی از جمله: حمایت مالی قوی از این طرح‌ها، سطح تنش آب و تحقق آن توسط عموم مردم، آگاهی همگان از پتانسیل‌های طرح استفاده مجدد، اعتماد و اعتقاد عموم در استفاده مجدد، به عنوان بهترین استراتژی برای طرح استفاده مجدد آب و فاضلاب شهری تشخیص داده شده است. با توجه به تحقیقات انجام گرفته در سال‌های اخیر در زمینه ارزیابی و برنامه‌ریزی استراتژیک در صنعت آب و فاضلاب در تمامی تحقیقات مزیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، به صورت مجموعه‌ی کامل در نظر گرفته نشده‌اند و به صورت محیط تخصصی (مشترکین، مدیران و...) و یا محیط عمومی (اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژی و...) مورد ارزیابی قرار

-
1. Sumiarsih & et al
 2. Nagara & et al
 3. Mainali & et al

گرفته‌اند، همچنین در موارد بررسی شده عوامل مذکور روی صنعت آب یا صنعت فاضلاب مورد بررسی قرار گرفته است. بنابراین در این تحقیق با در نظر گرفتن آب و فاضلاب با هم و تعریف استراتژی‌هایی از محیط داخلی و تخصصی به صورت مجموعه کامل در نظر گرفته شده‌اند، زیرا که سرعت تغییرات و نقش موثر بخش آب از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشند. پایش دقیق این عوامل منجر به ایجاد و استفاده از فرصت‌ها و تعیین و کاهش تهدیدات بالقوه برای شرکت می‌شوند.

۱-۲. ادبیات نظری

برنامه‌ریزی، فرایندی دارای مراحل مشخص و بهم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات تعریف می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک گونه‌ای از برنامه‌ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین استراتژی‌ها است. برنامه‌ریزی استراتژیک کوششی است ساخت یافته برای اتخاذ تصمیم‌های اساسی و انجام اعمالی که ماهیت سازمان، نوع فعالیت‌ها و دلیل انجام فعالیت‌های سازمان را شکل و میسر می‌بخشد (Bryson, 2018). مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به مقاصد خود دست یابد و آن شامل سه بخش اصلی تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی می‌باشد. این سه بخش، ارتباط تنگاتنگ و متقابل با یکدیگر دارند (David, 2014). برای تدوین استراتژی، از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین برنامه‌ریزی استراتژی استفاده می‌شود. این چارچوب ابزارها و روش‌هایی را ارائه می‌کند که برای انواع سازمان‌ها مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند (Dincer, 2004). برای تدوین برنامه استراتژیک برای سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی مدل‌های مختلفی ارائه شده است (Bryson & et al, 2018).

مدل برنامه‌ریزی استراتژیک استونر - فریمن: این مدل شامل نه مرحله است که عبارتند از: شناسایی استراتژی و هدف کنونی، تحلیل محیط، تحلیل منابع، شناسایی فرصت‌های استراتژیک و تهدیدها، تعیین میزان تغییرات استراتژیک، تصمیم‌گیری استراتژیک، اجرای استراتژیک، اندازه‌گیری و کنترل پیشرفت (Stoner & et al, 1995).

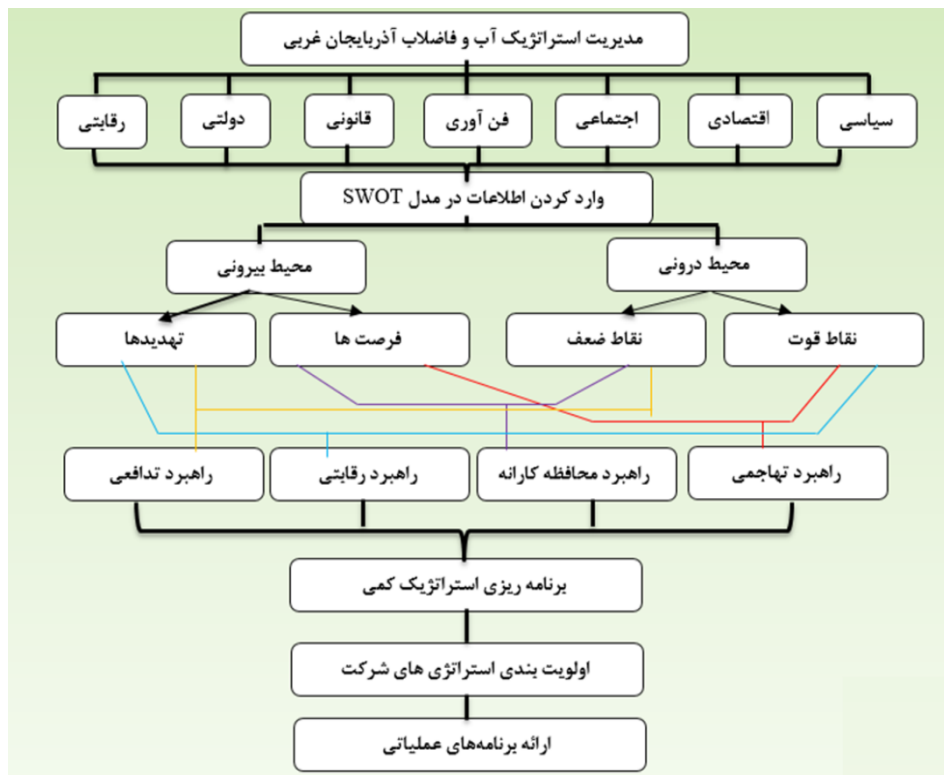
مدل برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان جهانی بهداشت: این مدل نیز شش مرحله دارد که عبارتند از: اقدامات مقدماتی برای برنامه‌ریزی، تحلیل وضع موجود، بررسی مشکل و تعیین اولویت و هدف، تنظیم و ارزیابی برنامه‌های بهداشتی، ارایه طرح‌های عملیاتی.

مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون: این مدل شامل شش مرحله است که عبارتند از: آغاز فراگرد برنامه‌ریزی استراتژیک و حصول توافق در باره آن، تعیین و شناسایی دستورهای سازمانی، روشن ساختن رسالت و ارزش‌های سازمانی، ارزیابی محیط خارجی، ارزیابی محیط داخلی، شناسایی مسایل استراتژیک که سازمان با آن مواجه است، تنظیم استراتژی‌هایی برای مدیریت مسایل استراتژیک، برقراری دیدگاه‌های سازمانی کارساز برای آینده.

مدل برنامه‌ریزی استراتژیک گوداشتاین و همکاران: این مدل شامل نه مرحله است که عبارتند از برنامه‌ریزی برای برنامه‌ریزی استراتژیک، شناسایی دقیق ارزش‌ها، تدوین بیانیه رسالت، مدل‌سازی برای کارهای استراتژیک، انجام ممیزی عملکرد، تجزیه و تحلیل شکاف، تدوین برنامه عملیاتی، برنامه‌ریزی رویدادها، اجرا (Goodstein & et al, 1993).

مدل برنامه‌ریزی استراتژیک وایتمن: این مدل شامل دو مرحله است که عبارتند از: یکی از مدل‌های ساده‌ای که برای برنامه‌ریزی استراتژیک ارایه شده استمدل وایتمن است. براساس این مدل برنامه‌ریزی استراتژیک از دو فاز مستقل برنامه‌ریزی و اجرا تشکیل می‌شود (Carnall, 2018).

مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید: برای تهیه یک برنامه استراتژیک جامع و کامل مطابق مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید، باید دوازده مرحله طی شوند که شکل (۱) مراحل کامل مدیریت استراتژیک این مدل را نشان می‌دهد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (David, 2011)

تکنیک ماتریس سوات با وجود نکات ضعف و قوت خود هنوز به عنوان یک ابزار حمایتی مهمی برای تصمیم‌گیری در مدیریت استراتژیک و آنالیز سیستماتیک محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها استفاده می‌شود. آنالیز ماتریس سوات مهمترین عوامل داخلی و خارجی که بر آینده سازمان تأثیر می‌گذارند را به عنوان عوامل استراتژیک بیان می‌کند (Kajanus & et al, 2004). با شناسایی نکات قوت، ضعف، فرصت و تهدید سازمان‌ها می‌توان استراتژی‌هایی براساس آنها تعیین نمود، تا نکات ضعف خود را حذف کرده و از فرصت‌ها استفاده گردد و یا از آنها برای غلبه بر تهدیدها استفاده شود. نکات قوت و ضعف از طریق ارزیابی محیط داخلی شناسایی می‌شوند در حالی که فرصت‌ها و تهدیدها به وسیله ارزیابی محیط خارجی تعیین می‌شوند (Dyson, 2004). ترکیبات مختلف چهار فاکتور ماتریس مذکور می‌تواند در تعیین استراتژی‌های بلندمدت، سازمان‌ها را یاری نماید (Dincer, 2004). هنگامی که از آنالیز ماتریس سوات به درستی استفاده شود، می‌تواند پایه خوبی برای فرموله کردن

استراتژی‌ها فراهم نماید (Kajanus & et al, 2004). نتیجه آنالیز ماتریس سوات اغلب به صورت یک لیستی از عوامل داخلی و خارجی که موجب تحلیل آنها و تعیین موقعیت و انتخاب استراتژی‌های مناسب می‌گردد.

ماتریس سوات امکان تدوین چهار انتخاب یا راهبرد متفاوت را فراهم می‌آورد. در راهبرد دفاعی هدف کاهش ضعف‌های سیستم و خنثی‌سازی تهدیدهاست، راهبرد انطباقی تلاش دارد که ضعف‌ها را کاهش و از فرصت‌ها استفاده مناسب نماید، راهبرد اقتضایی با بهره‌گرفتن از قوت‌های سیستم با تهدیدات مقابله می‌کند و راهبرد تهاجمی در تلاش است که از قوت‌ها و فرصت‌ها بهترین استفاده شود. در مرحله اولویت‌بندی از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی که روش تحلیلی است برای مشخص نمودن جذابیت نسبی استراتژی‌ها استفاده می‌شود. در این ماتریس می‌توان به صورت عینی استراتژی‌های گوناگونی را که در زمره بهترین استراتژی‌ها هستند، مشخص نمود (دیوید، ۱۳۹۷). تغییرات در محیط‌های درون و برون سازمانی از مهمترین ویژگی‌های مورد توجه مدیران و برنامه‌ریزان استراتژیک می‌باشد. امروزه بیشتر سازمان‌ها برای افزایش توانمندی‌ها، رشد و بقای بلندمدت و کاهش ریسک عملیاتی خود نیازمند تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشند. این برنامه‌ها ارتباط مستقیمی با سیاست‌ها، اهداف، مأموریت‌ها و ساختار سازمان دارد. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید یکی از شاخص‌ترین روش‌های تهیه برنامه استراتژیک برای سازمان‌ها است.

۲. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع مطالعات کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی و تحلیلی می‌باشد. روش گردآوری داده‌ها و اطلاعات به دو روش کتابخانه‌ای و روش میدانی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش صاحب‌نظران و کارشناسان شرکت آب و فاضلاب شهری استان آذربایجان غربی می‌باشند. برای تجزیه و تحلیل نکات قوت و ضعف به عنوان عوامل داخلی و همچنین فرصت‌ها و تهدیدها به عنوان عوامل بیرونی از ماتریس سوات و برای اولویت‌بندی استراتژی‌های نهایی از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی استفاده گردیده

است. برای بررسی اعتبار و پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شده که مقدار آن ۰.۹۶۳ به دست آمده که از پایایی بالایی برخوردار است.

۳. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

۳-۱. چشم‌انداز شرکت آبفای استان آذربایجان غربی

چشم‌انداز شرکت مورد مطالعه که زیر مجموعه وزارت نیرو می‌باشد و مطابق سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی بلندمدت وزارت نیرو برای شرکت‌های آب و فاضلاب تا افق ۱۴۰۴ (سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی بلندمدت وزارت نیرو، ۱۳۹۶) به صورت زیر تعیین گردید. «شرکت آب و فاضلاب بر آن است تا با بهره‌گیری از منابع انسانی کارآمد، توسعه تحقیقات کاربردی، فناوری پیشرفته، دارا بودن ساختار اداری و مدیریتی اثربخش، مشارکت مؤثر بخش تعاونی، خصوصی و عمومی و گسترش آگاهی عمومی، به عنوان کارآمدترین نهاد ذیربط به گونه‌ای عمل نماید تا آحاد جامعه در حد استانداردهای ملی و بین‌المللی به آب شرب کافی سالم و امکانات جمع‌آوری، انتقال و تصفیه بهداشتی فاضلاب دسترسی داشته و شرکت در حوزه‌های حفاظت منابع آب، کمک به حفظ محیط‌زیست، تأمین بهداشت عمومی مردم و صدور خدمات فنی و مهندسی در کشور به عنوان شرکتی پیشرو شناخته شود».

۳-۲. ارزیابی محیط خارجی و داخلی

الف- ارزیابی محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)

مقصود رویدادها و روندهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فن‌آوری، قانونی، دولتی و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است (دیوید، ۱۳۹۷). هر سازمانی برای بهره‌جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش دادن آنها، باید درصدد تدوین استراتژی‌هایی برآید. بدین دلیل شناسایی، نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدات خارجی می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین نماید.

در جدول (۱) لیستی از مهمترین فرصت‌ها و تهدیدهایی که برای شرکت مورد بررسی در حوزه کاری طبق نظر کارشناسان و متخصصان شرکت آبفای استان، قید شده است.

جدول ۱: نکات فرصت و تهدید در شرکت آبفای آذربایجان غربی

نکات تهدید		نکات فرصت	
کنترل قیمت (تعرفه‌های دولتی برای ارائه محصول)	T1	رشد و پیشرفت اقتصادی	O1
تغییر در سبک زندگی (افزایش مصرف آب)	T2	رشد رو به رشد سطح بهره‌وری	O2
عدم رعایت الگوی مصرف آب توسط مشتریان	T3	نگرش درباره کیفیت محصولات	O3
قوانین مالیاتی (مالیات بر ارزش افزوده)	T4	نگرش درباره روش‌های ارائه خدمت به مشتری	O4
محدودیت منابع آبی	T5	اعتبارات دولتی جهت توسعه شبکه خطوط انتقال و تصفیه خانه‌های فاضلاب	O5

ماخذ: یافته‌های تحقیق

ب- ارزیابی محیط داخلی (نکات قوت و ضعف)

سازمان‌ها در صدد هستند که استراتژی‌هایی را انتخاب کنند که نکات قوت آنها را تقویت نموده و ضعف‌های آنها را بهبود و یا برطرف سازند. نکات قوت، عواملی که نسبت به گذشته سازمان، یا متوسط صنعت و یا نسبت به رقبای سازمان مزیت به حساب می‌آیند. ولی نکات ضعف، عواملی که سازمان در آن نکات، توانایی لازم را ندارد، در حالی که رقبای آن دارای این توانایی‌ها هستند. در جدول (۲) فهرست مهمترین نکات قوت و ضعف شرکت مذکور با توجه به نظر صاحب‌نظران و کارشناسان شرکت آبفای استان آذربایجان غربی عبارتند از:

جدول ۲: نکات قوت و ضعف در شرکت آبفای آذربایجان غربی

نکات ضعف		نکات قوت	
عدم ممیزی مستمر سیستم‌های مدیریت کیفیت	W1	فرهنگ مطلوب سازمانی (جو اعتماد، گردش روان و شفافیت اطلاعات)	S1
نبود سیستم مدیریت دانش	W2	هم‌افزایی درون سازمانی (مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها)	S2
بالا بودن هزینه حقوق و دستمزد	W3	استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت	S3
وجود شبکه‌های توزیع آب فرسوده	W4	استفاده از تکنولوژی نوین	S4
بالا بودن سختی آب در بعضی مناطق	W5	مشتری مداری	S5
		مطلوب بودن وضعیت شاخص‌های بهره‌وری	S6

ماخذ: یافته‌های تحقیق

۳-۳. ماتریس‌های ارزیابی

الف - ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

در ارزیابی عوامل خارجی^۱ شرکت آبفای استان مورد مطالعه، پنج فرصت و پنج تهدید مهم شرکت را تحت تاثیر قرار می‌دهند و امتیاز و ضرایب اهمیت حاصل شده برای آن عوامل در جدول (۳) مشخص شده است.

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی شرکت آبفای آذربایجان غربی

امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	وزن	عوامل استراتژیک خارجی	بعد
۰/۲۴	۳	۰/۰۸	O ₁ : رشد و پیشرفت اقتصادی	فرصت
۰/۴۴	۴	۰/۱۱	O ₂ : روند رو به رشد سطح بهره‌وری	فرصت
۰/۰۶	۴	۰/۱۵	O ₃ : نگرش درباره کیفیت محصولات	فرصت
۰/۵۲	۴	۰/۱۳	O ₄ : نگرش درباره روش‌های ارائه خدمت به مشتری	فرصت
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	O ₅ : اعتبارات دولتی جهت توسعه شبکه خطوط انتقال و تصفیه خانه‌های فاضلاب	فرصت
۰/۱	۱	۰/۱	T ₁ : کنترل قیمت (تعرفة‌های دولتی برای ارائه محصول و خدمات)	تهدید
۰/۰۹	۱	۰/۰۹	T ₂ : تغییر در سبک زندگی (افزایش مصرف آب)	تهدید
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	T ₃ : عدم رعایت الگوی مصرف آب توسط مشترکین	تهدید
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	T ₄ : قوانین مالیاتی (مالیات بر ارزش افزوده)	تهدید
۰/۱۴	۱	۰/۱۴	T ₄ : محدودیت منابع آبی	تهدید
۲/۶	-	۱	جمع	

ماخذ: یافته‌های تحقیق

ب - ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

مطابق نظر کارشناسان در ارزیابی عوامل داخلی^۱ شرکت آبفای استان شش قوت و پنج ضعف عمده داخلی مشخص شدند. امتیاز حاصل برای آن عوامل در جدول (۴) تعیین و مشخص شده است.

1. External Factor Evaluation (EFE)

جدول ۴: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شرکت آبفای آذربایجان غربی

امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	وزن	عوامل استراتژیک داخلی	بعد
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	S ₁ : فرهنگ مطلوب سازمانی (جو اعتماد، گردش روان و شفافیت اطلاعات)	قوت
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	S ₂ : هم‌افزایی درون سازمانی (مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها)	قوت
۰/۴۸	۴	۰/۱۲	S ₃ : استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت	قوت
۰/۴	۴	۰/۱	S ₄ : استفاده از تکنولوژی نوین	قوت
۰/۲۴	۳	۰/۰۸	S ₅ : مشتری مداری	قوت
۰/۵۶	۴	۰/۱۴	S ₆ : مطلوب بودن وضعیت شاخص‌های بهره‌وری	قوت
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	W1: عدم ممیزی مستمر سیستم‌های مدیریت کیفیت	ضعف
۰/۰۹	۱	۰/۰۹	W2: عدم وجود سیستم مدیریت دانش	ضعف
۰/۱۱	۱	۰/۱۱	W3: بالا بودن هزینه حقوق و دستمزد	ضعف
۰/۱	۱	۰/۱	W4: وجود شبکه‌های توزیع آب فرسوده	ضعف
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	W5: بالا بودن سختی آب در بعضی مناطق	ضعف
۲/۶۳	-	۱	جمع	

ماخذ: یافته‌های تحقیق

۳-۴. مرحله تطبیق و مقایسه

الف - ماتریس سوات

شرکت نباید منتظر بوجود آمدن فرصت‌هایی استثنایی در محیط خارجی باشد، بلکه باید تلاش نماید تا با تقویت قوت‌های درونی مزیت رقابتی جدیدی را برای خود خلق کند. خلق این مزیت‌های رقابتی از طریق هماهنگی بین قوت‌ها و توانایی‌های درون سازمانی و فرصت‌های کوچک یا بزرگ خارجی است. حتی در برخی مواقع، اهمیت فرصت خارجی به قدری است که سازمان انگیزه لازم برای غلبه بر نکات ضعف داخلی را نیز پیدا خواهد کرد. برای توسعه این استراتژی‌ها، یعنی همان استراتژی‌هایی که باعث هماهنگی قوت‌های درون

سازمانی با فرصت‌های محیط خارجی است، می‌توان از ماتریس سوات بهره برد. این روش در صورت شناخت دقیق و بکارگیری صحیح برای کسب و کارهای کوچک و متوسط بسیار کارآمد خواهد بود (Sumiarsih & et al, 2018). براساس تحلیل ماتریس سوات و نظرسنجی از خبرگان و کارشناسان شرکت آبنمای استان آذربایجان غربی طی جلسات متعددی که صورت گرفت، در مجموع ۱۴ راهبرد اصلی تعیین گردید (جدول ۵)، که تعداد آنها در چهار منطقه و حوزه شامل:

- چهار راهبرد استراتژی‌های تهاجمی (SO)
 - چهار راهبرد استراتژی‌های محافظه کارانه (WO)
 - سه راهبرد استراتژی‌های رقابتی (ST)
 - سه راهبرد استراتژی‌های تدافعی (WT)
- راهبردهای استخراج شده در جلسات شورای راهبری شرکت مطرح و تصویب شدند و سپس با استفاده از ماتریس QSPM مشخص و اولویت بندی شدند.

جدول ۵: ماتریس سوات در شرکت آبفای آذربایجان غربی

<p>ضعف‌ها (W)</p> <p>W1: عدم ممیزی مستمر سیستم‌های مدیریت کیفیت</p> <p>W2: عدم وجود سیستم مدیریت دانش</p> <p>W3: بالا بودن هزینه حقوق و دستمزد</p> <p>W4: وجود شبکه‌های توزیع آب فرسوده</p> <p>W5: بالا بودن سختی آب در بعضی مناطق</p>	<p>قوت‌ها (S)</p> <p>S1: فرهنگ مطلوب سازمانی (جو اعتماد، گردش‌روان و شفافیت اطلاعات)</p> <p>S2: هم‌افزایی درون سازمانی (مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها)</p> <p>S3: استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت</p> <p>S4: استفاده از تکنولوژی نوین</p> <p>S5: مشتری مداری</p> <p>S6: مطلوب بودن وضعیت شاخص‌های بهره‌وری</p>	<p>عوامل داخلی</p> <p>عوامل خارجی</p>
<p>استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO)</p> <p>۱- اصلاح و بروز رسانی شبکه توزیع آب فرسوده با استفاده از اعتبارات دولتی</p> <p>۲- کاهش سختی آب در بعضی مناطق</p> <p>۳- ارتقاء و توسعه سیستم مدیریت کیفیت</p> <p>۴- مدیریت بهینه هزینه‌ها</p>	<p>استراتژی‌های تهاجمی (SO)</p> <p>۱- ارتقای روش‌های ارائه خدمات به مشتریان با بکارگیری تکنولوژی نوین (دولت الکترونیک)</p> <p>۲- مدیریت ارتباط با مشتریان و تلاش جهت افزایش رضایت‌مندی آنان از طریق اجرای سیستم‌های مدیریت کیفیت، طرح تک‌ریم ارباب رجوع و صیانت از حقوق ارباب رجوع</p> <p>۳- ارتقای کیفیت آب شرب با استفاده از توان علمی نیروهای کارآمد در حد استانداردهای ملی</p> <p>۴- اجرای پروژه‌های توسعه (شبکه‌ها و تاسیسات آب و فاضلاب) جهت افزایش سطح برخورداری جمعیت شهری استان با استفاده از منابع مالی و اعتبارات ملی</p>	<p>فرصت‌ها (O)</p> <p>O1: رشد و پیشرفت اقتصادی</p> <p>O2: روند رو به رشد سطح بهره‌وری</p> <p>O3: نگرش درباره کیفیت محصولات</p> <p>O4: نگرش درباره روش‌های ارائه خدمات به مشتری</p> <p>O5: اعتبارات دولتی جهت توسعه شبکه خطوط انتقال و تصفیه خانه‌های فاضلاب</p>
<p>استراتژی‌های تدافعی (WT)</p> <p>۱- کاهش هزینه‌های مازاد با فرهنگ سازی مناسب در جامعه (حذف قبض آب و...)</p> <p>۲- جلوگیری از اتلاف و هدر رفتن آب با تعمیر تجهیزات و شبکه‌های توزیع آب فرسوده</p> <p>۳- ایجاد ممیزی مستمر سیستم‌های مدیریت کیفیت</p>	<p>استراتژی‌های رقابتی (ST)</p> <p>۱- جداسازی آب شرب از آب غیرشرب با استفاده از تکنولوژی نوین و نیروهای کارآمد و متخصص شرکت</p> <p>۲- تبلیغات گسترده در رسانه‌ها برای بهبود الگوی مصرف آب</p> <p>۳- استفاده از تکنولوژی‌های نوین و جلوگیری از کاهش منابع آبی</p>	<p>تهدیدها (T)</p> <p>T1: کنترل قیمت (تعرفه‌های دولتی برای ارائه محصول)</p> <p>T2: تغییر در سبک زندگی (افزایش مصرف آب)</p> <p>T3: عدم رعایت الگوی مصرف آب توسط مشتریان</p> <p>T4: قوانین مالیاتی (مالیات بر ارزش افزوده)</p> <p>T5: محدودیت منابع آبی</p>

ماخذ: یافته‌های تحقیق

ب- ماتریس داخلی و خارجی

با توجه به چهار دسته استراتژی‌های تعیین شده در ماتریس سوات و با توجه به منطقه قرار گرفتن شرکت در ماتریس داخلی و خارجی^۱، آن دسته از استراتژی‌هایی که جهت ارزیابی و

1. Internal factor evaluation matrix (IE)

اولویت‌بندی در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی انتخاب شدند، مربوط به منطقه تعیین شده در ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی می‌باشند. با توجه به تجزیه و تحلیل ماتریس سوات و امتیازهای حاصل از جمع جبری ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی که با جایگذاری این اعداد در ماتریس داخلی و خارجی شرکت آبفای استان طبق جدول (۶) در منطقه شماره یک یعنی منطقه رشد و تهاجمی قرار گرفته است. این موقعیت بیانگر این مهم است که سازمان در محیط خارجی خود دارای فرصت‌های مناسبی است و همچنین در داخل نیز از قوت‌های خوبی برخوردار است. در این حالت توسعه فعالیت‌ها در سرلوحه کار قرار می‌گیرد که می‌بایست در تدوین برنامه از آن بهره گرفت. با توجه به این موقعیت راهبردها باید بیشتر در جهت توسعه و گسترش فعالیت‌ها، ورود به بازارهای جدید و افزایش سهم بازار باشند و کمتر در جهت حفظ و نگهداری یا کاهش فعالیت‌ها باشند. در قالب این استراتژی‌ها شرکت باید با استفاده از نکات قوت داخلی از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند.

جدول ۶: ماتریس داخلی و خارجی شرکت آبفای آذربایجان غربی

عناوین	ماتریس داخلی و خارجی	
	ضعف‌ها ۱	قوت‌ها ۲.۵
فرصت‌ها	استراتژی‌های محافظه‌کارانه	استراتژی‌های رشد و تهاجمی
تهدیدها	استراتژی‌های تدافعی	استراتژی‌های رقابتی

مطابق نظرات صاحب‌نظران بر اساس ماتریس عوامل داخلی و خارجی، استراتژی‌های اصلی رشد و تهاجمی قابل اجرا برای شرکت آبفای استان انتخاب شدند که عبارتند از:

- ۱- ارتقای روش‌های ارائه خدمات به مشترکین با به‌کارگیری تکنولوژی نوین (دولت الکترونیک).
- ۲- مدیریت ارتباط با مشتریان و تلاش جهت افزایش رضایت‌مندی آنان از طریق اجرای سیستم‌های مدیریت کیفیت، طرح تکریم ارباب‌رجوع و صیانت از حقوق ارباب رجوع.

۳- ارتقای کیفیت آب شرب با استفاده از توان علمی نیروهای کارآمد در حد استانداردهای ملی.

۴- اجرای پروژه‌های توسعه (شبکه‌ها و تاسیسات آب و فاضلاب) جهت افزایش سطح برخورداری جمعیت شهری استان با استفاده از منابع مالی و اعتبارات ملی.

۳-۵. مرحله تصمیم‌گیری

الف- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

یکی از تکنیک‌ها و ابزارهای بسیار رایج در ارزیابی گزینه‌های استراتژیک و مشخص نمودن جذابیت نسبی استراتژی‌ها که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی است. این ماتریس مشخص می‌نماید که کدام یک از گزینه‌های استراتژیک انتخاب شده، مناسب‌تر می‌باشد و در واقع این استراتژی‌ها را اولویت‌بندی می‌کند (دیوید، ۱۳۹۷) و برای تهیه ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی از تجزیه و تحلیل مراحل قبلی چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده می‌شود. در جدول (۷) و جدول (۸) ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی برای شرکت آبفای استان طراحی شده است که در آن چهار استراتژی رشد و تهاجمی انتخاب شده مورد توجه قرار گرفته است.

جدول ۷: ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی شرکت آبفای آذربایجان غربی (عوامل خارجی)

استراتژی‌ها عوامل خارجی	ضریب اهمیت	استراتژی (۱) ارتقای روش‌های ارائه خدمات به مشترکین		استراتژی (۲) مدیریت ارتباط با مشتریان و جهت افزایش رضایت‌مندی آنان		استراتژی (۳) ارتقای کیفیت آب شرب (شبکه‌ها و تاسیسات آب و فاضلاب)		استراتژی (۴) اجرای پروژه‌های توسعه (شبکه‌ها و تاسیسات آب و فاضلاب)	
		ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره
فرصت‌ها (O)									
O ₁	۰/۰۸	۴	۰/۳۲	۳	۰/۲۴	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲
O ₂	۰/۱۱	۴	۰/۴۴	۴	۰/۴۴	۴	۰/۴۴	۴	۰/۴۴
O ₃	۰/۱۵	۱	۰/۱۵	۴	۰/۶	۴	۰/۶	۴	۰/۱۵
O ₄	۰/۱۳	۴	۰/۵۲	۴	۰/۵۲	۳	۰/۳۹	۳	۰/۳۹

استراتژی (۴) اجرای پروژه‌های توسعه (شبکه‌ها و تاسیسات آب و فاضلاب)		استراتژی (۳) ارتقای کیفیت آب شرب		استراتژی (۲) مدیریت ارتباط با مشتریان و جهت افزایش رضایت‌مندی آنان		استراتژی (۱) ارتقای روش‌های ارائه خدمات به مشترکین		ضریب اهمیت	استراتژی‌ها عوامل خارجی
نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت		
۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۳	۰/۱۴	۲	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	-O ₅
تهیدها (T)									
۰/۱۰	۱	۰/۱۰	۱	۰/۴۰	۴	۰/۳۰	۳	۰/۱	-T ₁
۰/۲۷	۳	۰/۰۹	۱	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۰۹	-T ₂
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۱	۰/۷۰	۱	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	-T ₃
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	-T ₄
۰/۴۲	۳	۰/۲۸	۲	۰/۱۴	۱	۰/۱۴	۴	۰/۱۴	-T ₅
۲/۵۷	-	۲/۶۳	-	۳	-	۲/۹۷	-	۱	جمع

ماخذ: یافته‌های تحقیق

جدول ۸: ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی شرکت آبفای آذربایجان غربی (عوامل داخلی)

استراتژی (۴) اجرای پروژه‌های توسعه (شبکه‌ها و تاسیسات آب و فاضلاب)		استراتژی (۳) ارتقای کیفیت آب شرب		استراتژی (۲) مدیریت ارتباط با مشتریان و تلاش جهت افزایش رضایت‌مندی آنان		استراتژی (۱) ارتقای روش‌های ارائه خدمات به مشترکین		ضریب اهمیت	استراتژی‌ها عوامل داخلی
نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت		
قوت‌ها (S)									
۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۲۴	۴	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	+S ₁
۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	+S ₂
۰/۱۲	۱	۰/۴۸	۴	۰/۴۸	۴	۰/۴۸	۴	۰/۱۲	+S ₃
۰/۳	۳	۰/۴	۴	۰/۲	۲	۰/۴	۴	۰/۱	+S ₄
۰/۱۶	۲	۰/۲۴	۳	۰/۲۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۰۸	+S ₅
۰/۵۶	۴	۰/۵۶	۴	۰/۵۶	۴	۰/۵۶	۴	۰/۱۴	+S ₆
ضعف‌ها (W)									
۰/۱۲	۲	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	+W ₁
۰/۱۸	۲	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۰۹	+W ₂
۰/۱۱	۱	۰/۱۱	۱	۰/۱۱	۱	۰/۱۱	۱	۰/۱۱	+W ₃
۰/۳	۳	۰/۴	۴	۰/۲	۲	۰/۳	۳	۰/۱	+W ₄

استراتژی (۴) اجرای پروژه‌های توسعه (شبکه‌ها و تاسیسات آب و فاضلاب)		استراتژی (۳) ارتقای کیفیت آب شرب		استراتژی (۲) مدیریت ارتباط با مشتریان و تلاش جهت افزایش رضایت‌مندی آنان		استراتژی (۱) ارتقای روش‌های ارائه خدمات به مشتریان		ضرب اهمیت	استراتژی‌ها
نمره	ضرب جذابیت	نمره	ضرب جذابیت	نمره	ضرب جذابیت	نمره	ضرب جذابیت		
۰/۱۴	۲	۰/۲۱	۳	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	+W ₅
۲/۳۲	-	۳/۲۴	-	۳/۰۴	-	۳/۲۲	-	۱	جمع

ماخذ: یافته‌های تحقیق

ب- مرحله ارزیابی (ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک)

با جمع‌بندی ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (عوامل خارجی - عوامل داخلی) نتایج به صورت جدول (۹) حاصل شده است.

جدول ۹: جذابیت استراتژی‌ها نسبت به عوامل داخلی و خارجی

میانگین نمرات	نمره جذابیت عوامل خارجی	نمره جذابیت عوامل داخلی	استراتژی‌ها
۳/۱	۲/۹۷	۳/۲۲	استراتژی (۱): ارتقای روش‌های ارائه خدمات به مشتریان با بکارگیری تکنولوژی نوین (دولت الکترونیک)
۳/۰۲	۳	۳/۰۴	استراتژی (۲): مدیریت ارتباط با مشتریان و تلاش جهت افزایش رضایت‌مندی آنان از طریق اجرای سیستم‌های مدیریت کیفیت، طرح تکریم ارباب‌رجوع و صیانت از حقوق ارباب‌رجوع
۲/۹۴	۲/۶۳	۳/۲۴	استراتژی (۳): ارتقای کیفیت آب شرب با استفاده از توان علمی نیروهای کارآمد در حد استانداردهای ملی
۲/۴۵	۲/۵۷	۲/۳۲	استراتژی (۴): اجرای پروژه‌های توسعه (شبکه‌ها و تاسیسات آب‌فا) جهت افزایش سطح برخورداری جمعیت شهری استان با استفاده از منابع مالی و اعتبارات ملی

بر اساس ارزیابی میانگین نمرات جایگاه شرکت مورد مطالعه در مناطق جدول سوات منطقه یک رشد و تهاجمی انتخاب شده و با این وجود برای موفقیت بیشتر شرکت علاوه بر اجرای استراتژی‌های منطقه یک در استراتژی‌های منطقه دو یعنی محافظه کارانه (ST) را نیز مورد توجه قرار دهد. در اجرای استراتژی‌های رشد و تهاجمی در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، استراتژی کمک به ارتقای روش‌های ارائه خدمات به مشتریان با به کارگیری

تکنولوژی‌های نوین (دولت الکترونیک) به‌عنوان بهترین استراتژی انتخاب شد و استراتژی‌های دیگر در اولویت‌های بعدی قرار گرفته که در جدول فوق ملاحظه می‌گردد. بنابراین شرکت آب و فاضلاب شهری آذربایجان غربی در تخصیص منابع مالی و غیرمالی ضرورت دارد که به اولویت‌بندی استراتژی‌های مذکور توجه نماید.

۴. نتیجه‌گیری

برای تدوین استراتژی‌های اصلی شرکت‌های آبفای و موردی برای شرکت آبفای استان آذربایجان غربی از چارچوب مدل تدوین برنامه استراتژیک دیوید استفاده شده است. این مدل ابزارها و روش‌هایی را ارائه می‌نماید که برای شرکت‌ها در اندازه‌های گوناگون مناسب بوده و به مدیران و تصمیم‌گیران کمک می‌کند تا استراتژی‌های اصلی را شناسایی، ارزیابی و گزینش نمایند. در این تحقیق اطلاعات و عوامل اصلی مورد نیاز از محیط داخلی و خارجی شرکت مورد مطالعه، برای تدوین برنامه‌ریزی راهبردی، با مشارکت صاحب‌نظران و کارشناسان مربوطه شناسایی و مشخص شده‌اند. با استفاده از تجزیه و تحلیل ماتریس سوات و ضرایب اهمیت حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی که با جایگذاری در ماتریس IE، موقعیت شرکت آبفای استان (مطابق جدول ۶) در منطقه رشد و تهاجمی (SO) قرار گرفته و چون به منطقه رقابت (ST) نزدیک می‌باشد، بنابراین همزمان با استراتژی‌های مناطق تهاجمی و محافظه‌کارانه مورد توجه و اجرا قرار گیرند. سپس در مرحله تصمیم‌گیری با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، استراتژی‌های شناسایی شده در مناطق مختلف مورد ارزیابی و قضاوت قرار گرفته و میزان جذابیت نسبی آنها تعیین شدند که در این مرحله با ارزیابی میانگین نمرات و ضرایب اهمیت استراتژی‌ها، اولویت‌بندی آنها انجام گردید که عبارتند از: استراتژی ارتقای و بهبود روش‌های ارائه خدمات به مشتریان با به‌کارگیری تکنولوژی‌های نوین (دولت الکترونیک)، بهبود مدیریت ارتباط با مشتریان جهت افزایش رضایت‌مندی آنان، و استراتژی‌های رقابتی شامل جداسازی آب شرب از آب غیرشرب، تبلیغات گسترده جهت بهبود الگوی مصرف آب و استفاده از تکنولوژی‌های نوین جهت کاهش اتلاف منابع آب به‌عنوان استراتژی‌های بلندمدت موثر انتخاب شدند.

منابع

- احمدی‌نسب، فاطمه، سلیمی‌نسب، مهسا (۱۳۹۴). بررسی موانع پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک در سازمان‌های آب و فاضلاب و رتبه‌بندی آنها براساس روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای ANP، ششمین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت و علوم مهندسی، بلژیک، مرکز بین‌المللی ارتباطات دانشگاهی.
- دیوید، فرد آر (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک، مترجم علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سی و یکم.
- رمضانی، محمد ابراهیم، مسافری، محمد (۱۳۹۲). تحلیل وضعیت آب و فاضلاب شهری با روش SWOT و QSPM به منظور ارائه استراتژی مدیریت. شانزدهمین همایش ملی بهداشت محیط ایران. تبریز، دانشگاه علوم پزشکی تبریز، دانشکده بهداشت.
- سجادی‌فر، حسین، داودآبادی، محمد (۱۳۹۵). اقتصاد آب شهری. انتشارات نشر نویسنده. اراک.
- سعیدی، مقصود (۱۳۹۳). بررسی عوامل موثر بر اجرای استراتژی بر اساس مدل اسکات در شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی. کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱، تهران، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.
- سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی بلندمدت وزارت نیرو تا افق ۱۴۰۴، معاونت برنامه‌ریزی و امور اقتصادی وزارت نیرو، دفتر برنامه‌ریزی راهبردی و تلفیقی، گروه برنامه‌ریزی راهبردی. (دسترسی در <http://www.moe.gov.ir> ۱۳۹۷/۹/۱۹)
- شیخ‌زاده، رجبعلی، بهرام‌زاده، محمد مهدی (۱۳۸۷). نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ارتقای عملکرد کسب و کار، انجمن مشاوران مدیریت ایران، ۱۸.
- طیبی، جمال‌الدین، ملکی، محمدرضا (۱۳۸۲). برنامه‌ریزی استراتژیک، ناشر مولفین.
- علی‌محمدی جلودار، سید روح‌اله، رعیتی دماوندی، مرتضی، رحمانی، زین‌العابدین (۱۳۹۵). ارائه الگوی مدیریت بحران با رویکرد استراتژیک در شرکت آب و فاضلاب مازندران، همایش بین‌المللی افق‌های نوین در مهندسی عمران، معماری و شهرسازی و مدیریت فرهنگی شهرها، تهران، انجمن افق نوین علم و فناوری.
- غفاریان، وفا، عمادزاده، مرتضی (۱۳۸۵). معانی نوظهور در مفهوم استراتژی. تهران، سازمان مدیریت صنعتی.

فرج پور، قاسم، براتی، محمد، مرزبان، سعید، وهاب زاده، حسین (۱۳۹۴). شناسایی و رتبه‌بندی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک در شرکت آب و فاضلاب شهرها و شهرک‌های غرب تهران با رویکرد فرآیند تحلیل شبکه‌ای فازی FANP، کنفرانس بین‌المللی جهت‌گیری‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تبریز.

قاسمی، حمیدرضا، فیضی، معصومه (۱۳۹۴). نقش تفکر استراتژیک بر پیچیدگی ساختاری سازمان (مورد مطالعه: شرکت هپکو). پژوهش‌های راهبردی مدیریت راهبردی، ۲۱(۵۹)، ۱۴۱-۱۷۰.

کریمی‌پور، فاطمه، کریمی ارگانی، فاطمه (۱۳۹۵). بررسی استراتژی ایمنی بهداشت محیط‌زیست شرکت آب و فاضلاب خوزستان با بهره‌گیری از ماتریس SWOT و QSPM، سومین همایش یافته‌های نوین در محیط‌زیست و اکوسیستم‌های کشاورزی، تهران، پژوهشکده انرژی‌های نو و محیط زیست دانشگاه تهران.

یگانه، منصور، فضلی، فاطمه، یگانه، خدیجه (۱۳۹۳). چهارچوب تهیه برنامه‌های استراتژیک مراکز مطالعاتی دستگاه‌های اجرایی کشور. پژوهش‌های راهبردی مدیریت راهبردی، ۲۰(۵۶).

Bryson, J. M (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons.

Bryson, J. M, Edwards, L. H, & Van Slyke, D. M (2018). Getting strategic about strategic planning research.

Carnall, C (2018). Managing change. Routledg, London.

David, F. R (2014). Strategic Management Concepts: A Competitive Advantage Approach. Pearson.

David, F. R. (2011). Strategic management: Concepts and cases. Peason/Prentice Hall.

Dincer, O. (2004). Strategy management and organization policy. Beta Publication, Istanbul.

Dyson, R. G (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, European journal of operational research, 152(3), 631-640.

Goodstein, L. D, Nolan, T. M & Pfeiffer, J. W (1993). Applied strategic planning, An introduction, McGraw Hill professional

Kajanus, M, Jyrki, K & Mikko, K (2004). The use of value focused thinking and the A'WOT hybrid method in tourism management, Tourism management, 25(4), 499-506.

Mainali, B, Ngo, H. H, Guo, W. S, Pham, T. T. N, Wang, X. C & Johnston, A (2011). SWOT analysis to assist identification of the critical factors for the



successful implementation of water reuse schemes, *Desalination and Water Treatment*, 32(1-3), 297-306.

Stoner, J. A. F, Freeman, R. E & Gilbert, D. R (1995). *Management*. US: Prentice

Nagara, G, Lam, W. H, Lee, N. C. H, Othman, F & Shaaban, M. G (2015). Comparative SWOT analysis for water solutions in Asia and Africa. *Water resources management*, 29(1), 125-138.

Nuntamanop, P, Kauranen, I & Igel, B (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, 6(3), 242-264.

Sumiarsih, N. M, Legono, D & Kodoatie, R. J (2018). Strategic Sustainable Management for Water Transmission System: A SWOT-. QSPM Analysis, *Journal of the Civil Engineering Forum*, 4(1), 29-40.

