

## ساختاردهی مسئله تدوین استراتژی با استفاده از رویکردهای استراتژی مذاکره و بازتاب مفاهمه و تئوری درام

فرزانه خسروانی<sup>۱</sup>، عادل آذر<sup>۲\*</sup>، سید حمید خداداد حسینی<sup>۳</sup>

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
۲- استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
۳- استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

پذیرش: ۱۳۹۵/۰۲/۰۳

دریافت: ۱۳۹۴/۰۸/۱۲

### چکیده

انرژی یکی از مهم‌ترین کلیدهای دستیابی به رفاه و رشد پایدار در نظام‌های اقتصادی و سیاسی است. استخراج انرژی، ذخیره‌سازی، انتقال و مصرف آن همراه با آلاینده‌های محیط‌زیست است. دستیابی به اهداف کلان و بلندمدت در زمینه انرژی و تأمین آن و رعایت اولویت‌های زیست‌محیطی، نیازمند برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی‌های کاربردی و عملیاتی است. مدیریت زنجیره تأمین سبز، مفهومی است که در سال‌های اخیر، برای حصول اطمینان از تأمین اولویت‌های محیط‌زیست و مسئولیت‌های اجتماعی سازمان‌ها در تمامی مراحل تولید، انتقال و مصرف محصول، شکل گرفته است. تدوین استراتژی برای تولید انرژی با رعایت استانداردهای مدیریت زنجیره تأمین سبز، فرایندی پیچیده، زمان‌بر و هزینه‌بر است که شامل در نظر گرفتن گروه‌های مختلف اثرگذار و اثرپذیر می‌باشد. هر یک از این گروه‌ها دارای میزان علاقه و قدرت متفاوتی است که نقش آنها جهت مشارکت در تدوین استراتژی بر اساس آن تعریف می‌شود. نادیده گرفتن نقش هر یک از این گروه‌ها، می‌تواند منجر به تدوین استراتژی ناکارآمدی گردد که هدررفت هزینه و انرژی بخش‌های مختلف زنجیره تأمین گاز را به دنبال

خواهد داشت. در این مقاله با استفاده از رویکرد استراتژی مذاکره و بازتاب مفاهمه، مشارکت‌کنندگان مسئله شناسایی شدند. سپس با ترسیم نمودار قدرت/علاقه نقش هر یک از مشارکت‌کنندگان تعیین گردید. در ادامه با استفاده از تئوری درام، مسئله تقابل بازیگران زنجیره تأمین سبز گاز ساختاردهی گردید. بدین منظور اولویت‌ها و گزینه‌های تصمیم هر یک از بازیگران شناسایی شده در فاز قبلی، در یک میز مذاکره، مورد تحلیل قرار گرفته و معضلات عدم همکاری و کشمکش بین آنها ارزیابی شد. در نهایت راهکارهایی برای حل معضلات در مسئله تدوین استراتژی ارائه گردید.

**واژه‌های کلیدی:** انرژی، زنجیره تأمین سبز، ساختاردهی مسئله، استراتژی مذاکره و بازتاب مفاهمه، تئوری درام.

## ۱- مقدمه

با آغاز قرن بیست و یکم و افزایش اهمیت انرژی و نقش آن در مناسبات جهانی چنین به نظر می‌رسد که نظام جهانی در تجربه‌ای جدید به دوران جهانی شدن اقتصاد بازار آزاد و یا اقتصادی شدن نظام جهانی وارد شده است. در این میان انرژی‌های فسیلی به عنوان یکی از مهم‌ترین عناصر اقتصادی مطرح بوده که تاکنون جایگزین مناسبی برای آن پیدا نشده است. از طرفی رقابت بر سر منابع انرژی همواره یکی از مسائل رایج در جغرافیای سیاسی بوده که ضمن رو در رو کردن قدرت‌ها، کشورهای تولیدکننده را نیز تهدید می‌نماید [۱]. افزایش تقاضای جهانی برای رفاه موجب ایجاد رقابت بر سر مسائل اقتصادی به‌ویژه انرژی شده است، به‌گونه‌ای که قدرت‌ها و کشورهای تولیدکننده و مصرف‌کننده آن را ملزم به طراحی ساختار جدیدی از مناسبات و روابط چند جانبه برای ادامه حیات نموده است [۲]. با توجه به اهمیت مسئله انرژی و تأمین آن برای فراهم نمودن بستر توسعه و رشد پایدار اقتصادی، کشورهای مختلف مجبور به تأمین آن به طرق مختلف هستند. کشورهای که دارای منابع نفت و گاز هستند باید پالایشگاه‌های استخراج و فرآوری آن را احداث نموده و برای انتقال و ذخیره‌سازی و توزیع داخلی و خارجی آن برنامه‌ریزی نمایند. کشورهای که از دسترسی به منابع اولیه تأمین گاز و نفت محروم هستند نیز باید برای خرید، نگهداری و توزیع آن اقدامات

لازم را عملی نمایند. بدین ترتیب تأمین انرژی نیازمند بهره‌گیری از زنجیره تأمین گسترده و پیچیده‌ای است که همواره همراه با آلاینده‌گی محیط‌زیست است [۳]. در حال حاضر مسائل محیط‌زیستی یکی از مهم‌ترین مسائل مطرح در سطح جهانی و در سطح ملی در بسیاری از کشورهای دنیا هستند. داشتن اطلاعات کافی از وضعیت محیط‌زیست کشورها و بررسی روند تغییرات محیط‌زیستی یکی از موضوعات مورد توجه مجامع جهانی طی سال‌های اخیر بوده است. این موضوع در شناخت و درک صحیح از وضعیت موجود برای تعیین تغییرات لازم در نحوه مدیریت و ارائه برنامه‌های مدیریتی نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند [۴]. اهمیت حفظ محیط زیست موجب شد که استانداردهای محیطی و الزامات آن به زنجیره تأمین انرژی راه پیدا کند و مفهوم جدیدی با عنوان «مدیریت زنجیره تأمین سبز» را به وجود آورد [۵]. مدیریت زنجیره تأمین سبز به عقیده سرکیس<sup>۱</sup> به یکپارچه‌سازی الزامات و استانداردهای زیست‌محیطی با فعالیت‌های درون سازمانی مدیریت زنجیره تأمین و لجستیک معکوس اطلاق می‌شود [۶]. به‌طور معمول در تدوین استراتژی، نقاط ضعف و قوت و نگاهی به محیط به عنوان خاستگاه تهدیدها و فرصت‌ها مورد مطالعه قرار می‌گیرد. یکی از اشکالات اساسی در تدوین استراتژی‌های سازمانی کلان، نادیده گرفتن گروه‌های اثرگذار و اثرپذیر برون سازمانی است که می‌توانند فرایند پیاده‌سازی و اجرای استراتژی تدوین شده را تسهیل کرده و یا مختل نمایند [۷]. کمتر دیده شده است که در تدوین یک استراتژی کلان، تمام بازیگران در عرصه‌های مختلف به عنوان عوامل اساسی اثرگذار در پیاده‌سازی استراتژی، مورد مطالعه قرار گیرند. نمی‌توان برای تولید انرژی یک استراتژی کلان تدوین نمود ولی در آن تنها پالایشگاه‌های نفت و گاز را به عنوان بازیگران استراتژیک مورد بررسی قرار داد. همچنین نمی‌توان اولویت‌های مسئولان محیط‌زیست و یا اولویت‌های دولت و مسئولان منطقه‌ای را به عنوان یک عامل تأثیرگذار در تدوین استراتژی نادیده گرفت. اهمیت و ضرورت مطالعه گروه‌های اثرگذار و اولویت‌های آنان زمانی به اوج خود می‌رسد که عدم تأمین خواسته‌های هر گروه می‌تواند مسیر رخدادها را عوض نماید. بنابراین تدوین استراتژی برای تأمین

1. Sarkis

انرژی بر اساس چارچوب‌های مدون زنجیره تأمین سبز و در نظرگرفتن اولویت‌های زیست‌محیطی، یک مسئله پیچیده است که یکی از مراحل ساختاردهی آن، شناسایی بازیگران و گروه‌های اثرگذار و اثرپذیر در آن است. ساختاردهی مسئله، مهم‌ترین گام در رسیدن به راه حل مسئله است. بدون شناسایی ابعاد و زوایای مسئله نمی‌توان به درستی نسبت به اقدامات مناسب جهت حل آن اطمینان حاصل کرد. نکته حایز اهمیت این است که چه گروه‌هایی در فرایند تأمین انرژی به روش سبز، ایفای نقش می‌کنند؟ میزان علاقه و قدرت هر یک از این گروه‌ها به چه میزان است؟ این گروه‌ها در زنجیره تأمین انرژی چه نقشی را ایفا می‌کنند؟ این سؤالات و بسیاری از سؤالات دیگر همگی مربوط به ماهیت مسئله و ساختار آن می‌باشند. در این مقاله، مسئله تدوین استراتژی زنجیره تأمین سبز انرژی گاز با استفاده از روش‌های استراتژی مذاکره و بازتاب مفاهیم و تئوری درام ساختاردهی شده است.

## ۲- پیشینه تحقیق

بررسی مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد که محققان در پژوهش‌های خود بیشتر به دنبال تدوین استراتژی با استفاده از الگوهای رایج در این زمینه هستند و کمتر به تشریح مسئله مورد مطالعه می‌پردازند. به عنوان مثال، افشار کاظمی و همکاران در مقاله‌ای برای زنجیره تأمین صنعت فولاد ایران با استفاده از تحلیل پویایی سیستم، استراتژی تدوین نموده‌اند. آنها ساختار ظرفیت‌سازی، تولید فولاد خام و محصولات نهایی، سود حاصل از فروش و صادرات و تقاضای فولاد را مدل نموده و این مدل را در چارچوب تفکر سیستمی و ابزارهای پویایی سیستم با استفاده از نرم‌افزار Vensim اجرا کرده‌اند [۸]. همچنین امیرانصاری در پژوهشی دیگر از تلفیق مدل‌های BSC و SWOT برای تدوین استراتژی‌های مطلوب شرکت تاراگین استفاده کرده است. سپس با به‌کارگیری روش‌های AHP و Fuzzy TOPSIS از میان استراتژی‌های تدوین شده، استراتژی مطلوب را انتخاب نموده است [۹]. اما رویکردهای ساختاردهی مسئله تنها توسط افراد معدودی در زمینه مسائل سازمانی و مدیریتی به کار گرفته شده‌اند. این افراد، خود صاحب‌نظران

حوزه تحقیق در عملیات نرم هستند، به عنوان مثال براین<sup>۱</sup> و همکاران، به منظور تدوین استراتژی، از کل افراد درگیر در سازمان با استفاده از رویکردهای ساختاردهی مسئله کمک گرفته‌اند. آنها بیان می‌کنند طیف گسترده‌ای از بازیگران در فرایند تدوین استراتژی با استفاده از روش‌های متمایز تحقیق در عملیات و توسعه سازمانی درگیر هستند. در این مقاله در مورد ارزش استفاده از ترکیب جدیدی از رویکردها و تکنیک‌های تحقیق در عملیات نرم نسبت به کاربرد یک روش بحث می‌شود [۱۰]. براین<sup>۱</sup> در اثر اخیر خود عنوان می‌کند در جهان تقابلی و پیچیده امروزی عمل استراتژیک نقشی کلیدی ایفا می‌کند. وی در این کتاب برای اینکه نشان دهد چگونه می‌توان بدون هراس از عواطف و احساسات شکل گرفته در تقابلات، ارتباطات مؤثری برقرار کرد و این احساسات و عواطف را نیز کنترل و مدیریت کرد، از تئوری درام استفاده می‌کند. اینکه چرا افراد نیاز دارند به عواطف و احساسات خود گوش فرا دهند و به آنها تکیه کنند تا بتوانند از موقعیت‌های ایستا خارج شده و مسائل سخت خود را حل کنند به وسیله تئوری درام توضیح داده می‌شود. با استفاده از رویکرد تئوری درام افراد می‌توانند بر معضلات ناشی از اعتبار جایگاه فائق آمده و پیام‌های متقاعد کننده‌ای را ارسال کنند که از مقاصد استراتژیک آنها پشتیبانی نماید. در این کتاب مثال‌های ملموسی از کاربرد تئوری درام به منظور اقدام استراتژیک تشریح شده است [۱۱]. شاو<sup>۲</sup> و همکاران در مقاله خود اذعان می‌دارند که رویکردهای ساختاردهی مسئله به سه طریق به تدوین استراتژی کمک می‌کنند؛ رویکردهای ساختاردهی مسئله از فرایند اجتماعی مذاکره پشتیبانی می‌کنند، نسبت به اقدام و عمل به استراتژی تعهد ایجاد می‌کنند، از یک مدل کوچک برای به تصویر کشاندن کلیه اطلاعات و دانش گردآوری شده در مورد مسئله استفاده می‌کنند [۱۲]. اکرم<sup>۳</sup> یکی از پایه‌گذاران روش استراتژی مذاکره و بازتاب مفاهیم در مقاله‌ای بیان می‌کند که رویکردهای ساختاردهی مسئله به دو دلیل در دنیای تحقیق در عملیات کمتر مورد استفاده قرار گرفته‌اند؛ اول اینکه به دلیل ماهیت موضوعی تحقیق در عملیات نرم این رویکردها به پژوهشگران در مورد مسئله بینش می‌دهند نه نتایج آزمون‌پذیر، دلیل دوم این است که

---

1. Bryant  
2. Shaw  
3. Ackermann

پژوهشگران تمایل دارند هم بر روی محتوا و هم بر روی فرایند مسئله اشراف داشته باشند در حالی که رویکردهای ساختاردهی مسئله بر محتوا و ماهیت مسئله بحث می‌کنند. اگرمن در مقاله خود در مورد مزایای به‌کارگیری رویکردهای ساختاردهی مسئله توضیح داده است [۱۳].

### ۳- روش تحقیق

تصمیم‌گیری، حل مسائل و طراحی سیستم‌ها در شرایطی بسیار پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی شکل می‌گیرد. پیچیدگی موجود در مسائل را می‌توان ناشی از ارتباطات گسترده و عمیق سازمان‌ها و افراد در همه جای گستره گیتی دانست. دنیای پیرامون سازمان‌ها با پویایی و تغییرات روزافزونی مواجه است. آگاهی اندک از الگوی رفتار و تغییرات بی‌شمار محیط پیرامونی را می‌توان عامل دیگری در این راستا برشمرد. دلیل سوم را باید در دل سازمان‌ها جستجو کرد. فردا، شکل امروز نیست. سازمان‌ها به‌طور دائم مأموریت‌ها و اهداف خود را با توجه به محیط پیرامون تغییر می‌دهند و رکود در اهداف سازمانی به منزله شکست آن‌هاست. در این شرایط افراد در سازمان‌ها نمی‌توانند به ثبات خو بگیرند و هر روز باید به استقبال مأموریت‌های جدید بروند. روش‌هایی که پیش از این برای مقابله با مسائل ارائه شده‌اند، به تصمیم‌گیرندگان تا حد ممکن کمک می‌کرد تا بتوانند بر پیچیدگی و عدم اطمینان معمول در محیط، فایق آیند. البته این روش‌ها، امروزه نیز مورد استفاده قرار می‌گیرند اما شرایطی که برای استفاده از این روش‌ها باید مدنظر قرار گیرد، عملاً نتایج به‌دست آمده را غیرواقعی می‌نماید. رویکردهای مورد استفاده در این تحقیق، رویکردهای ساختاردهی مسئله می‌باشند. این رویکردها به هیچ وجه مانند رویکردهای پیشین نیستند و بر این باورند که مهم‌ترین گام در حل یک مسئله، شناسایی آن است. بدین منظور، تمام تلاش خود را صرف می‌کنند تا به شناسایی عوامل مختلف، روابط آشکار و پنهان بین آن‌ها و پرهیز از ساده‌سازی و غیرواقعی کردن مسئله بپردازند. رویکردهای ساختاردهی مسئله به تصمیم‌گیرندگان (و نه تصمیم‌گیرنده زیرا در بسیاری از موارد یک تصمیم توسط جمعی از تصمیم‌گیرندگان اتخاذ می‌شود)، امکان شناسایی ساختار مسئله، شناسایی

نتایج و پیامدهای احتمالی هر تصمیم و آگاهی از تعهدات و تبعات منتج از تصمیمات متوالی را می‌دهد. بنابراین رویکردهای ساختاردهی مسئله، اهدافی واقعی‌تر و والاتر از یافتن پاسخ بهینه را دنبال می‌کنند. اهداف واقعی‌تر هستند، زیرا شرایط پیچیده پیرامونی هرگز منتج به یک پاسخ بهینه نمی‌شود و این نگاه غیر واقعی در رویکردهای ساختاردهی مسئله وجود ندارد. همچنین اهداف والاترند، زیرا سعی دارند برای بهبود فرایند اتخاذ تصمیم، تمامی مراحل شکل‌گیری یک رخداد اعم از گفتگوها و مذاکرات را نیز مورد مذاقه و مطالعه قرار دهند [۱۴؛ ۱۵].

در این مطالعه با بررسی ادبیات موضوع، مسائل و مشکلات موجود در حوزه تدوین استراتژی به ویژه در زنجیره تأمین سبز مشخص شد. در مرحله بعد با بررسی زنجیره تأمین سبز انرژی، بخش‌های مختلف این زنجیره از مرحله تولید تا مصرف انرژی شناسایی شد. زنجیره تأمین سبز گاز، از نظر زمانی و عملیاتی به سه فاز پالایش بعد از تولید، انتقال و توزیع دسته‌بندی می‌شود. سپس با استفاده از رویکرد استراتژی مذاکره و بازتاب مفاهیم<sup>۱</sup>، گروه‌ها و طرفین درگیر در زنجیره تأمین انرژی شناسایی می‌شوند. در مرحله پایانی، به منظور شناسایی معضلات تدوین استراتژی زنجیره تأمین سبز گاز و حل معضلات از یکی دیگر از رویکردهای نرم ساختاردهی مسئله به نام تئوری درام و تحلیل تقابلی<sup>۲</sup> استفاده می‌گردد.

#### ۴- استراتژی مذاکره و بازتاب مفاهیم

تکنیک سودا به عنوان یکی از مهم‌ترین رویکردهای تحقیق در عملیات نرم برای ساختاردهی مسئله به کار گرفته می‌شود [۱۶]. تحلیل و توسعه گزینه‌های استراتژیک روشی است که به وسیله ادن<sup>۳</sup> و اکرمن ارائه شده است. هدف کلیدی سودا دستیابی به فهم و توافق میان اعضای گروه راجع به مسئله مورد بحث است. سودا یک روش برای کار روی مسائل پیچیده است. این رویکرد جهت کمک به مشاوران تحقیق در عملیات

1. Jointly Understanding Reflecting and Negotiating Strategy (JOURNEY Making)

2. Drama Theory and Confrontation Analysis (DT & CA)

3. Eden

طراحی شده و به عنوان یک تسهیلگر عمل می‌کند. سودا جزء روش‌های تجزیه و تحلیل و ساختاردهی نگاشت‌شناختی قرار می‌گیرد که به مذاکره بین اعضای گروه کمک می‌کند [۱۴]. سودا ابزاری مفید برای کمک به سازمان جهت توسعه استراتژی است و دارای دو رویکرد متمایز SODA I و SODA II است که توسط ادن و اکرم‌ن ارائه شده است [۱۷]. هر دو این رویکردها با یکدیگر استفاده شده و فرایند استراتژی مذاکره و بازتاب مفاهمه را شکل می‌دهند [۱۸]. استراتژی مذاکره و بازتاب مفاهمه روشی است که به منظور تسهیل و درک ساختار و کمک به توسعه گزینه‌های استراتژیک سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد و می‌پذیرد که سازمان‌ها تعدادی جهت استراتژیک دارند که می‌توانند هماهنگ یا ناهماهنگ، آگاهانه یا ناآگاهانه باشند. استراتژی مجموعه‌ای از اقدامات است که یک سازمان را در یک مسیر خاص هدایت می‌کند. این رویکرد، یک روش‌شناسی جهت تفکر در مورد استراتژی فعلی سازمان و استراتژی مطلوب سازمان می‌باشد [۷].

## ۵- فرایند استراتژی مذاکره و بازتاب مفاهمه

استراتژی مذاکره و بازتاب مفاهمه در برخورد با مسائل پیچیده‌ای از شکل‌گیری استراتژی که در آن هیچ اجماع روشنی بر یک شیوه رو به جلو و مناسب وجود ندارد، مفید است. این روش، یک فرایند دیالکتیک است که شامل یادگیری فردی و گروهی از یکدیگر در حین گفتگوهای مداوم می‌باشد [۷]. فرایند این رویکرد شامل دو بخش است. پدیدارسازی و بازتاب استراتژی‌های نوظهور و مذاکره برای حصول توافق که هر کدام از این بخش‌ها شامل دو مرحله می‌شوند. هر مرحله نیز خود از چند گام تشکیل شده است. در ابتدا یک نگاه کلی به این فرایند شده و سپس هر یک از گام‌ها تشریح می‌شوند [۱۴]. جدول ۱ فرایند استراتژی مذاکره و بازتاب مفاهمه را نشان می‌دهد.

جدول ۱ فرایند JOURNEY Making

بخش	مرحله	گام
۱. پدیدارسازی و بازتاب	۱. آشنایی با موقعیت	۱. درک موقعیت



۲. نقش‌های مشارکت‌کنندگان		استراتژی‌های نوظهور
۳. ساخت نقشه‌های شناختی فردی	۲. نگاشت موقعیت	
۴. ترکیب نقشه‌های شناختی برای رسم نقشه‌های استراتژی		
۵. تحلیل استراتژی‌های نوظهور / استراتژی‌سازی		
۶. ایجاد مجموعه‌ای از گزینه‌ها	۳. گزینه‌ها و سناریوها	۲. مذاکره برای حصول توافق
۷. ایجاد مجموعه‌ای از سناریوها		
۸. مقایسه گزینه‌ها و سناریوها	۴. نتایج و گزارش‌دهی	
۹. تحلیل نتایج مقایسه		
۱۰. ارائه پیشنهاد		

در مقاله حاضر برای شناسایی بازیگران مسئله مورد مطالعه، از گام اول و دوم فرایند JOURNEY Making استفاده شده است.

### گام اول: درک موقعیت<sup>۱</sup>

در این مرحله باید موقعیت به دقت مطالعه و بررسی شود تا دانش اولیه درستی از موقعیت و افراد درگیر در آن حاصل شود [۱۴]. مسئله تحقیق حاضر، شناسایی طرفین و گروه‌های اثرگذار و اثرپذیر در تدوین استراتژی زنجیره تأمین سبز گاز است. با توجه به اهمیت تدوین استراتژی برای زنجیره تأمین انرژی، هدف، شناسایی مشارکت‌کنندگان در این مسئله است. شرکت ملی گاز ایران به عنوان متولی صنعت گاز در کشور شناخته می‌شود. وظیفه تدوین استراتژی، پیاده‌سازی و عملیاتی کردن استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی نیز به عهده شرکت ملی گاز ایران می‌باشد. هر سازمان همواره با مجموعه‌ای از گروه‌ها و سازمان‌ها در ارتباط می‌باشد که ممکن است در این ارتباط از آنها اثر پذیرفته و یا بر روی آنها اثر بگذارد. این سازمان‌ها و گروه‌ها و یا به عبارت بهتر، مشارکت‌کنندگان می‌توانند در مجموعه‌های بالادستی و یا پایین‌دستی شرکت ملی گاز واقع شوند و بنا به موقعیتی که در زنجیره تأمین گاز دارند، دارای میزان قدرت اثرگذاری متفاوتی باشند، به‌خصوص آنکه در تدوین استراتژی بنا

1. Case

باشد الزامات زیست‌محیطی نیز رعایت شود که همین امر موجب می‌شود طرفین درگیر مسئله به مراتب بیشتر و ابعاد آن پیچیده‌تر شود. هر کدام از این مشارکت‌کنندگان با توجه به نقشی که در زنجیره تأمین سبز گاز ایفا می‌کنند، دارای میزان قدرت و تمایل متفاوتی برای گام برداشتن در جهت حل مسئله در این زنجیره خواهند بود.

### گام دوم: نقش‌های مشارکت‌کنندگان

در این مرحله، تصمیم می‌گیرید که کدام یک از مشارکت‌کنندگان<sup>۱</sup> در این موقعیت نقش‌های خاصی را انجام دهند و آنها را بر این اساس نامگذاری می‌کنید. در این مرحله، تلاش‌ها باید در جهت دستیابی به درک کلی از دیدگاه‌ها و نقش‌های مختلفی باشد که در این وضعیت قرار دارند. این نقش‌ها عبارتند از موضوع<sup>۲</sup> (تمایل بالا، قدرت کم)، بازیگران<sup>۳</sup> (تمایل بالا، قدرت زیاد)، طراحان متن استراتژی<sup>۴</sup> (تمایل پایین، قدرت زیاد) و سیاهی‌لشکر<sup>۵</sup> (تمایل پایین، قدرت کم) [۷]. این مرحله آغاز ساختاردهی درک کارشناسان از دیدگاه‌های مختلفی می‌باشد که ممکن است نسبت به مسئله تدوین استراتژی در صنعت گاز وجود داشته باشد. در این بخش نخست جهت شناسایی مشارکت‌کنندگان در امر تدوین استراتژی صنعت گاز با مدیران ارشد و کارشناسان شرکت ملی گاز ایران، حوزه معاونت برنامه‌ریزی و وزارت نفت، سازمان محیط‌زیست و دیگر سازمان‌های مرتبط با مسئله، مصاحبه انجام شد. پس از پیاده‌سازی مصاحبه و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها برای هر فاز از زنجیره تأمین سبز صنعت گاز تعدادی مشارکت‌کننده شناسایی شدند. مشارکت‌کنندگان شناسایی شده مربوط به فاز پالایش بعد از تولید در جدول ۲ آورده شده است.

### ۶- تعیین نقش مشارکت‌کنندگان

- 
1. Participants
  2. Subjects
  3. Players
  4. Strategy Context Setters
  5. Crowd

پس از شناسایی مشارکت‌کنندگان باید نقش هر یک از آنها در این مسئله تعیین شود. نقش هر یک از مشارکت‌کنندگان با توجه به میزان قدرت و علاقه آنها در مسئله مشخص می‌شود. به این منظور پرسشنامه‌ای طراحی گردید و از خبرگان درخواست شد تا میزان قدرت و علاقه هر یک از مشارکت‌کنندگان برای حل مسئله را براساس طیف لیکرت مشخص نمایند. درنهایت با میانگین‌گیری از مجموع نظرات خبرگان، میزان قدرت و علاقه هر یک از مشارکت‌کنندگان تعیین شد.

جدول ۲ میزان قدرت و علاقه مشارکت‌کنندگان

ردیف	عنوان مشارکت‌کنندگان	میزان قدرت	میزان علاقه	ردیف	عنوان مشارکت‌کنندگان	میزان قدرت	میزان علاقه
۱	وزارت نفت	۴,۲	۳,۱	۱۳	استانداری	۲	۱
۲	شرکت ملی گاز ایران	۴,۱	۵	۱۴	معاونت برنامه‌ریزی و نظارت بر منابع هیدروکربوری وزارت نفت	۲	۱,۵
۳	کمیسیون انرژی مجلس	۳	۲,۹	۱۵	نماینده مجلس در منطقه	۲,۱	۲,۴
۴	بانکها	۱	۱	۱۶	اداره کل سیاست‌گذاری مهندسی و استانداریهای وزارت نفت	۱,۵	۲
۵	شورای اقتصاد	۱	۱,۵	۱۷	مدیریت هماهنگی و نظارت بر تولید شرکت ملی گاز ایران	۱,۴	۱,۵
۶	مردم منطقه	۲	۴	۱۸	پالایشگاه	۲	۲,۵
۷	تأمین‌کنندگان	۱,۱	۱	۱۹	شرکت پالایش گاز	۳	۴
۸	شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران	۴	۴,۱	۲۰	نهاد ریاست جمهوری	۳,۵	۱
۹	سازمان اوقاف و امور خیریه کشور	۲	۱,۹	۲۱	دفتر حقوقی و امور مجلس سازمان محیط‌زیست	۲	۲
۱۰	سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور	۲	۳,۱	۲۲	دفتر ارزیابی زیست‌محیطی	۱,۹	۴,۱
۱۱	سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری کشور	۱,۵	۱,۵	۲۳	شورای عالی حفاظت محیط زیست	۳	۱
۱۲	سازمان حفاظت محیط‌زیست	۳	۴,۳				

## ۷- نمودار قدرت/ تمایل<sup>۱</sup>

پس از تعیین میزان علاقه و قدرت هر یک از مشارکت‌کنندگان، نمودار قدرت/ علاقه به صورت شکل ۱ ترسیم شد. با استفاده از نمودار قدرت/ علاقه، نقش مشارکت‌کنندگان مشخص می‌شود.



شکل ۱ نمودار قدرت/علاقه مشارکت‌کنندگان

## ۸- تئوری درام

تئوری درام یک روش ساختاردهی مسئله در تحقیق در عملیات است که براساس تئوری بازی شکل گرفته است [۱۹؛ ۲۰؛ ۲۱؛ ۲۲]. تئوری بازی در موقعیت‌هایی که عملیات به صورت یک توالی از تصمیم‌های مختلف بروز می‌یابند، به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند [۲۳]. تئوری بازی فرض می‌کند هر دو طرف از یک منظر به مسئله پیش‌رو

1. The Power-Interest Grid

نگاه می‌کنند. اما واقعیت امر این است که تصمیم‌گیرندگان، بازی‌های مختلفی را پیش‌روی خود می‌بینند. شاید بتوان نبود اطلاعات کامل در واقعیت را عامل اساسی بروز چنین شرایطی دانست که برای پیش‌بینی نتایج بازی باید از تحلیل‌های پیشرفته و مدل‌هایی که براساس «بازی در شرایط نبود اطلاعات کامل» ساختار یافته‌اند، بهره برد [۲۴]. عقلانیت تصمیم‌گیرندگان، بسته به شرایط، تحت تأثیر احساسات، عواطف و حالات درونی افراد قرار می‌گیرد. در شرایطی که تصمیم‌گیرندگان آمیخته‌ای از عقل و احساس را برای اتخاذ تصمیمات خود به کار می‌گیرند، تئوری درام ساختاردهی مسئله را از عقلانیت کامل فراتر برده و فاکتورهای احساسی را نیز به آن اضافه می‌کند [۲۵]؛ [۲۶]. در تئوری درام، عقلانیت و احساسات افراد در هر تقابل مورد بررسی قرار می‌گیرد و تغییرات احتمالی اولویت‌ها و جایگاه‌های افراد پیش‌بینی می‌شود. اختلافاتی که ممکن است بروز یابند و روند مذاکرات را بر هم بزند شناسایی شده و سعی می‌شود با توجه به دانش موجود از مسئله، عقلانیت و احساسات افراد، استراتژی‌هایی برای حل این اختلافات طراحی شود [۲۷؛ ۲۸؛ ۲۹].

## ۹- اجزای تئوری درام

مانند هر نمایش و درام، تئوری درام نیز از اجزای مختلفی تشکیل می‌شود. اولین و مهم‌ترین بخش درام، بازیگران می‌باشند. هر درام شامل مجموعه‌ای از شخصیت‌ها<sup>۱</sup> است که هر کدام دارای مجموعه‌ای از اولویت‌ها<sup>۲</sup>، ویژگی‌ها، علایق و احساسات می‌باشند. هر یک گزینه‌هایی<sup>۳</sup> برای تصمیم‌گیری دارند که در مجموع آینده<sup>۴</sup> را شکل می‌دهد. این شخصیت‌ها ممکن است دارای ویژگی‌های شخصیتی متفاوتی باشند. بسته به ویژگی‌های شخصیتی هر فرد، احساسات و عواطف خاصی در هنگام مذاکره با طرفین بروز می‌یابد. شخصیت‌ها از طریق یک سری اپیزود<sup>۵</sup> با هم تعامل<sup>۶</sup> دارند [۱۰]؛

1. Character
2. Preference
3. Option
4. Future
5. Episode
6. Contraction

## ۱۰- تحلیل تقابلی

چنانچه ذکر شد، زمانی که تفاهم جای خود را به تقابل می‌دهد و شخصیت‌ها در حین تبادل اولویت‌ها و احساسات خود، موفق به متقاعد کردن طرف مقابل نمی‌شوند، مذاکرات وارد مرحله‌ای از تقابل می‌شود که هاوارد<sup>۱</sup> روشی با عنوان «تحلیل تقابلی» را برای تجزیه و تحلیل این شرایط ارائه داد. این رویکرد براساس تئوری درام است که اجازه می‌دهد تا از میز مذاکره و بررسی اولویت‌های طرفین، برای تجزیه و تحلیل تضاد استفاده شود [۲۵؛ ۲۲].

مسئله زنجیره تأمین سبز گاز دارای سه فاز کلی پالایش بعد از تولید، انتقال و توزیع می‌باشد. با توجه به طولانی بودن فرایند مطالعه و تجزیه و تحلیل کلیه فازها، در این مقاله، تنها به ساختاردهی فاز پالایش بعد از تولید پرداخته شده است. فاز پالایش پس از تولید، از این پس با عنوان اپیزود پالایش بعد از تولید در تئوری درام معرفی می‌شود. بازیگران این اپیزود از طریق «استراتژی مذاکره و بازتاب مفاهمه» در بخش پیشین شناسایی گردیدند. پس از آن از طریق مصاحبه و بررسی چشم‌انداز و برنامه‌های بلندمدت، کوتاه‌مدت و استراتژی‌های هر یک از طرفین درگیر، اولویت‌ها و تصمیمات بازیگران شناسایی شد. در ادامه با استفاده از تئوری درام به بررسی اپیزود پالایش بعد از تولید پرداخته می‌شود.

## ۱۱- اپیزود پالایش بعد از تولید

در این اپیزود شش بازیگر وجود دارد که هر کدام دارای اولویت‌ها و گزینه‌های تصمیم متفاوتی می‌باشند. اولویت، برنامه‌ها، اهداف و خواسته‌نهایی سازمان یا افراد درگیر در مسئله است. همچنین هر یک از این بازیگران برای عملی کردن اولویت‌های خود تصمیماتی را با عنوان «گزینه‌های تصمیم» انتخاب می‌کنند. این گزینه‌ها به آنها این

---

1. Howard

توانایی را می‌دهد که تصمیماتی را بر مبنای دانش، قدرت، علایق، احساسات و عقلانیت خویش اتخاذ نمایند. این گزینه‌ها با توجه به برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت هر یک از این سازمان‌ها و گروه‌های درگیر در مسئله استخراج شده است. گزینه مبدا یا بازی تکی<sup>۱</sup> برای یک فرد حکم طرح یدکی را دارد که اگر موقعیت مورد نظر او توسط طرف مقابل نادیده گرفته شد، فرد طرح احتمالاً تهدیدآمیز خود را رو کند [۲۹؛ ۳۳؛ ۳۴]. در ادامه اولویت‌ها، گزینه‌های تصمیم و فال بک بازیگران اپیزود پالایش بعد از تولید در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳ اولویت‌ها و گزینه‌های تصمیم بازیگران اپیزود پالایش بعد از تولید

اولویت	دستیابی به جایگاه اول در تولید و توسعه نفت و گاز در منطقه	وزارت نفت
گزینه‌ها	حمایت مالی از بهینه‌سازی سیستم‌ها و تکنولوژی‌های موجود حمایت مالی از برنامه احداث پالایشگاه‌های جدید و توسعه پالایشگاه‌های موجود رایزنی و مذاکرات بین‌المللی جهت بهره‌گیری از توان علمی و تکنولوژیک دیگر کشورهای پیشرفته	
فال بک	مطرح نمودن پروژه توسعه توان گازی کشور به عنوان یک مسئله ملی جهت جلب دستگاه حاکمیت	
اولویت	افزایش توسعه توان گازی کشور براساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴	شرکت ملی گاز ایران
گزینه‌ها	افزایش ظرفیت برداشت گاز از منابع پالایشگاه‌های موجود افزایش برداشت از میدین مشترک گازی کشور احداث پالایشگاه‌های گازی جدید بهینه‌سازی سیستم‌ها و تکنولوژی‌های موجود پرداخت جریمه تخلف از پیروی از قوانین	
فال بک	متوقف کردن برنامه توسعه توان گازی کشور	
اولویت	حفاظت از زیست بوم منطقه‌ای در راستای ارتقای جایگاه ایران از لحاظ عملکرد محیط‌زیست در بین کشورهای جهان	سازمان حفاظت محیط زیست
گزینه‌ها	رعایت الزامات و استانداردهای زیست‌محیطی الزام به استفاده از منابع دوستدار محیط‌زیست به جای منابع فعلی وضع جریمه‌های سنگین بابت انتشار آلاینده‌های زیست‌محیطی و تخریب محیط‌زیست	
فال بک	ارجاع پرونده به نهاد ریاست جمهوری	
اولویت	افزایش توسعه توان گازی کشور براساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴	شرکت پالایش گاز
گزینه‌ها	الزام شرکت‌های تابعه به افزایش ظرفیت تولید الزام شرکت‌های تابعه به بهینه‌سازی سیستم‌های تولید	

#### 1. The Fallback

الزام شرکت‌های تابعه به تبعیت از الزامات زیست‌محیطی وضع جریمه برای شرکت‌های تابعه در صورت تخطی از اجرای قوانین زیست‌محیطی		
ندارد	فال بک	
افزایش توسعه توان گازی کشور براساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴	اولویت	شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران
بررسی طرح‌های توسعه ظرفیت بهره‌برداری از پالایشگاه‌ها برگزاری مناقصه‌های دولتی و غیر دولتی برای بهبود آلاینده‌های پالایشگاه‌ها بررسی طرح‌های مکانیابی برای احداث پالایشگاه‌های جدید براساس قوانین و الزامات	گزینه‌ها	
ندارد	فال بک	
حفظ امنیت انرژی کشور و توسعه پایدار بر مبنای بهبود امنیت و کارایی انرژی، حفاظت از محیط‌زیست و بهره‌وری اقتصادی	اولویت	کمیسیون انرژی مجلس
وضع قوانین الزام‌آور حسب اختیارات کمیسیون انرژی در مجلس وضع قوانین بازدارنده حسب اختیارات کمیسیون انرژی در مجلس	گزینه‌ها	
طرح سؤال و استیضاح وزیر نفت	فال بک	

## ۱۲- میز مذاکره

در ادامه با روشن شدن اولویت‌ها و گزینه‌های تصمیم‌بازندگان مسئله در اپیزود پالایش بعد از تولید، میز مذاکره با استفاده از نرم‌افزار Confrontation Manager Version 1.3.1.14 ترسیم می‌شود.

## ۱۳- تحلیل میز مذاکره اپیزود پالایش بعد از تولید

در نرم‌افزار Confrontation Manager نخست باید بازیگران را وارد یک تعامل جدید نمود و برای هر کدام، گزینه‌های تصمیم را تعریف کرد. به ازای هر یک از بازیگران یک سناریو خواهیم داشت همراه با سناریویی که به آن سناریوی تهدیدآمیز<sup>۱</sup> گفته می‌شود. در این اپیزود، هفت سناریو شکل می‌گیرد. در هر سناریو باید دید بازیگری که این سناریو به وی تعلق دارد چه گزینه‌ای را اتخاذ<sup>۲</sup> (علامت مربع تو پر) و یا رد<sup>۳</sup> (علامت مربع تو خالی) می‌کند. گاهی بازیگر گزینه تصمیم را باز<sup>۴</sup> (علامت خط تیره)

1. Threatened Future (t)
2. Adopt
3. Reject
4. Left Open



می‌گذارد؛ یعنی ممکن است آن را بپذیرد و یا با آن مخالفت کند. هر گزینه تصمیم می‌تواند به وسیله هر یک از بازیگران مورد شک<sup>۱</sup> (علامت سؤال) قرار گیرد. به این معنا که آن بازیگر شک دارد که این گزینه عملی شود و گزینه مورد نظر شبیه به یک بلوف<sup>۲</sup> می‌ماند.

باید دقت داشت که هر بازیگر، گزینه سایر بازیگران را می‌تواند مورد شک و تردید قرار دهد و برای گزینه خود وی این امکان وجود ندارد. گزینه‌هایی که باز گذاشته می‌شوند نیز امکان مورد شک واقع شدن را ندارند [۳۲]. بنابراین در سناریوی مطلوب هر بازیگر، باید واکنش بازیگر نسبت به گزینه‌های تصمیم بازیگران مقابل و یا گزینه‌های تصمیم خودش مشخص گردد. گاهی با موضعی که یک بازیگر در برابر گزینه‌های تصمیم بازیگر مقابل اتخاذ می‌کند وارد یک تقابل می‌شود که رسیدن به تفاهم و مصالحه را سخت می‌کند. در ادامه از میان سناریوهای موجود در میز مذاکره اپیزود پالایش بعد از تولید، دو سناریو به عنوان نمونه توضیح داده می‌شوند. سناریوی سازمان حفاظت محیط‌زیست اولین ستون از سمت چپ است که بالای آن با حرف اختصاری D مربوط به نام سازمان محیط‌زیست<sup>۳</sup> و رنگ سبز متمایز شده است. همچنین سناریوی تهدیدآمیز در میز مذاکره تئوری درام با حرف t نشان داده می‌شود و معمولاً دومین ستون از سمت چپ می‌باشد.

#### الف- سناریوی سازمان حفاظت محیط‌زیست (D)

در این سناریو سازمان حفاظت محیط‌زیست دو گزینه ابتدایی خود را اتخاذ نموده و آن را عملی می‌کند، اما دو گزینه دیگر خود را باز می‌گذارد و در حال حاضر آنها را عملی نمی‌کند البته ممکن است در آینده بنا به اقتضای موقعیت آنها را عملی نماید. یکی از گزینه‌های تصمیم ملزم کردن شرکت ملی گاز ایران و شرکت‌های تابعه آن به استفاده از منابع دوستدار محیط‌زیست به جای منابع فعلی است. در حال حاضر سازمان حفاظت محیط‌زیست منتظر است که اگر سایر بازیگران به‌ویژه شرکت ملی گاز ایران، الزامات و استانداردهای زیست‌محیطی را رعایت نکنند، در راستای

1. Doubt  
2. Deceit  
3. Department of Environment (DOE)

دستیابی به اولویت خود که حفاظت از زیست‌بوم منطقه‌ای و قرار گرفتن در جایگاه بالای منطقه از نظر عملکرد زیست‌محیطی است از آنها بخواهد که از منابع دوستدار محیط‌زیست استفاده نمایند و علاوه بر آن اقدامات جدی‌تری علیه افراد متخلف شروع کند که یکی از آنها فرستادن پرونده تخلف به نهاد ریاست جمهوری جهت میانجی‌گری و رسیدگی به این مسئله است. البته باید ذکر شود که این گزینه، فال بک سازمان محیط‌زیست است و ترجیح خود سازمان حفاظت از محیط‌زیست نیز این است که مسئله بین دو سازمان به طریق مصالحه حل شود. همچنین در این

	D	t	G	M	N	P	G2
<b>DOE</b>			⇒		⇒		⇒
Setting environmental requirements and standards	■	■	■	■	■	■	■
Request for using environment friendly sources instead of current sources	■	■	■	■	■	■	■
Setting heavy fines for environmental emissions and degradation	■	■	■	■	■	■	■
Send the case to the presidential organization	■	◆	■	■	■	■	■
<b>GEDC</b>	←						⇒
Investigation of utility expansion plans of gas refineries	■	■	■	■	■	■	■
Holding public and private tenders to improve refinery emissions	■	■	■	■	■	■	■
Study of locating plans for the construction of new refineries under the rules and requirements	■	■	■	■	■	■	■
<b>MOP</b>							
Financial support for optimizing existing systems and technologies	■	■	■	■	■	■	■
Financial support for the construction of new refineries and expansion of existing refineries	■	■	■	■	■	■	■
International negotiations for scientific and technological advice and take advantage of the advanced countries	■	■	■	■	■	■	■
Bringing up the development project of gas power as a national issue to attract the government	■	◆	■	■	■	■	■
<b>NIGC</b>	←						⇒
Increasing the utilization capacity of existing gas refineries	■	■	■	■	■	■	■
Increasing the extraction from common gas fields	■	■	■	■	■	■	■
Construction of new gas refineries	■	■	■	■	■	■	■
Optimizing existing technologies and systems	■	■	■	■	■	■	■
Paying fines for rules' violation	■	■	■	■	■	■	■
Suspend the gas development project	■	◆	■	■	■	■	■
<b>PEC</b>			⇒		⇒		⇒
Legislating the obligatory Laws	■	■	■	■	■	■	■
Legislating the preventive laws	■	■	■	■	■	■	■
Questions and impeachment of minister of petroleum	■	◆	■	■	■	■	■
<b>GRC</b>	←						⇒
Request to increase operational capacity to subsidiaries	■	■	■	■	■	■	■
Request to optimize operation systems to subsidiaries	■	■	■	■	■	■	■
Request to adapt with environmental requirements to subsidiaries	■	■	■	■	■	■	■
Setting fines for subsidiaries in case of violation of environmental laws	■	■	■	■	■	■	■

شکل ۲ میز مذاکره

سناریو، دو گزینه ابتدایی شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران<sup>۱</sup> باز گذاشته می‌شود و در واقع برای سازمان محیط‌زیست فاقد اهمیت است. اما سازمان حفاظت محیط‌زیست با گزینه سوم موافق است و از آن استقبال می‌کند. همان

#### 1. Gas Engineering and Development Company (GEDC)

طور که در شکل میز مذاکره در سناریوی سازمان محیط‌زیست مشاهده می‌شود، فلشی در بالای گزینه‌های شرکت مهندسی و توسعه گاز به رنگ زرشکی وجود دارد که نشان‌دهنده یک معضل<sup>۱</sup> میان سازمان حفاظت محیط‌زیست و شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران است؛ یعنی تعامل میان سازمان محیط‌زیست و شرکت مهندسی و توسعه گاز منجر به تقابل می‌شود. همچنین در این سناریو، وزارت نفت<sup>۲</sup> باید از بهینه‌سازی سیستم‌ها و تکنولوژی‌های موجود حمایت مالی کند و دو گزینه دیگر خود را فعلاً باز گذاشته است. اما سازمان حفاظت محیط‌زیست با مطرح کردن پروژه توسعه توان گازی کشور به عنوان یک مسئله ملی جهت جلب دستگاه حاکمیت موافق نیست و آن را رد می‌کند. در ادامه این سناریو، شرکت ملی گاز ایران<sup>۳</sup> سه گزینه ابتدایی خود را باز می‌گذارد و اما با توجه به اولویت‌های سازمان محیط‌زیست باید گزینه چهارم را عملی نماید؛ یعنی باید سیستم‌ها و تکنولوژی‌های موجود را بهینه‌سازی نماید. همچنین باید در صورت تخلف از پیروی از قوانین، جریمه آن را پرداخت نماید. هر چند سازمان حفاظت محیط‌زیست شک دارد که شرکت ملی گاز ایران جریمه تخلف از قوانین را بپردازد. علامت سؤال بر روی این گزینه نشان می‌دهد که سازمان حفاظت محیط‌زیست شک دارد شرکت ملی گاز به این تصمیم متعهد باشد و جریمه را پرداخت نماید. سازمان محیط‌زیست با فال بک شرکت ملی گاز، یعنی تعطیلی و توقف پروژه توسعه توان گازی کشور به هیچ وجه موافق نیست و شرکت ملی گاز ایران نباید این گزینه را روی میز بگذارد. در این بخش فلش بنفش رنگی مشاهده می‌شود که نشان‌دهنده تقابل بین سازمان حفاظت محیط‌زیست و شرکت ملی گاز ایران در این سناریو است. این تقابل ناشی از اتخاذ گزینه تصمیم پرداخت جریمه تخلف از قوانین شرکت ملی گاز از طرف سازمان محیط‌زیست است. همچنین سازمان محیط‌زیست در برابر گزینه ابتدایی شرکت ملی گاز انعطاف‌پذیر است و آنها را باز می‌گذارد که در

- 
1. Dilemma
  2. Ministry of Petroleum (MOP)
  3. National Iranian Gas Company (NIGC)

مراحل بعدی مذاکره با توجه به شرایطی که در آن قرار دارد موضع رد یا اتخاذ را انتخاب نماید که این مسئله ممکن است موجب پیدایش معضل تهدید، همکاری و یا اعتماد شود. در این سناریو، کمیسیون انرژی مجلس<sup>۱</sup> باید با تصویب قوانین الزام آور و بازدارنده از تخریب هر چه بیشتر اکوسیستم و محیط زیست پیرامونی پالایشگاه های گازی کشور جلوگیری نماید و در صورت لزوم می تواند از وزیر نفت با دعوت به صحن مجلس پیرامون مسئله رخ داده و اختلافات میان سازمان محیط زیست و شرکت ملی گاز ایران، شرکت های تابعه و یا اقدامات وزارت نفت سؤال نموده و یا اینکه حتی در شرایط بغرنج تر با توجه به ابعاد مسئله می تواند وزیر نفت را استیضاح نماید. در بخش پایانی این سناریو شرکت پالایش گاز<sup>۲</sup> به عنوان یکی از زیر مجموعه های شرکت ملی گاز ایران قرار دارد که سازمان محیط زیست با دو گزینه ابتدایی این سازمان که امری درون سازمانی هستند، در عمل کاری ندارد. اما با پیاده سازی دو گزینه آخر، موافق است. همان طور که در شکل مشخص است میان شرکت پالایش گاز و سازمان محیط زیست نیز تقابل (فلش آبی رنگ) وجود دارد. این تقابل ناشی از باز گذاشتن دو گزینه ابتدایی شرکت پالایش گاز از سوی سازمان محیط زیست است و با توجه به تصمیماتی که در مذاکره اتخاذ می شود، ممکن است معضلی پیش آید. با دقت در سناریوی سازمان حفاظت محیط زیست مشاهده می شود بین این سازمان و شرکت ملی گاز ایران و شرکت مهندسی و توسعه گاز و شرکت پالایش گاز که هر دو از زیر مجموعه های شرکت ملی گاز ایران و دارای اولویت های یکسان هستند، تقابل وجود دارد.

#### ب- سناریوی تهدیدآمیز (t)

سناریوی تهدیدآمیز مربوط به فال بک های هر یک از بازیگران می باشد؛ یعنی زمانی که بازیگران با استفاده از گزینه های تصمیم روی میز نتوانند به مفاهمه

---

1. Parliament Energy Commission (PEC)  
2. Gas Refinery Company (GRC)

و مصالحه دست یابند، گاه به ناچار از گزینه‌های یدکی خود استفاده کرده و از آن به عنوان اهرم فشاری جهت پیشبرد مقاصد خود بهره می‌برند. گاه این فال‌بک‌ها عملی شده و گاه در حد یک بلوف باقی می‌ماند. همه این مسائل به این بستگی دارد که طرفین مذاکره تا چه حد نسبت به یکدیگر شناخت و اعتماد دارند و حاضر به همکاری با هم باشند. در غیر این صورت با عملی شدن فال‌بک هر بازیگر و رد شدن آن از طرف بازیگر دیگر تقابل و تعارض به وجود خواهد آمد. در سناریوی تهدیدآمیز هر بازیگر گزینه‌های تصمیم خود را با علامت خط تیره باز گذاشته و گزینه فال‌بک خود را با علامت لوزی تو پر می‌پذیرد و عملی می‌کند. این سناریو بدترین حالت ممکن در مذاکره را نشان می‌دهد. بازیگرانی که به خاطر بی‌اعتمادی توان همکاری و اعتماد به یکدیگر را ندارند، فال‌بک و یا گزینه یدکی خود را عملی می‌کنند و این باعث به وجود آمدن معضلات بیشماری می‌شود. این معضلات ناشی از عدم درک موقعیت مسئله و شناخت صحیح از خود و طرفین درگیر در مسئله است. با توجه به بخش‌های پیشین، شرکت مهندسی و توسعه گاز و شرکت پالایش گاز که جزو شرکت‌های تابعه شرکت ملی گاز ایران هستند، فال‌بک ندارند. اما بقیه بازیگران در سناریوی تهدیدآمیز، زمانی که به مفاهیم نرسند، گزینه یدکی خود را روی میز گذاشته و از آن به ناچار استفاده می‌نمایند. البته سازمان حفاظت محیط‌زیست و کمیسیون انرژی مجلس نسبت به فال‌بک شرکت ملی گاز ایران در مورد تعطیلی پروژه توسعه توان گازی کشور شک دارند و به نظر آنها این فال‌بک بیشتر جنبه بلوف دارد و هرگز عملی نخواهد شد.

#### ۱۴- تحلیل معضل<sup>۱</sup>

از دیدگاه بنت، هاوارد و برایننت، هر تقابل نتیجه بروز یک یا چند معضل است. این معضلات ممکن است منشأ درونی داشته باشند یا از طریق ثبت مشاهدات و

---

1. Dilemma Analysis

ادراک هر شخصیت از رفتار و واکنش طرف مقابل نشأت گیرد. بررسی معضلات موجود، این امکان را به مذاکره‌کنندگان می‌دهد تا از طریق شناسایی آن، نسبت به رفع معضل و در نتیجه تلاش برای دستیابی به نقاط مشترک اقدام نمایند [۱۹؛ ۲۹؛ ۳۵]. به منظور حل تعارض، به تحلیل و شناسایی معضلاتی نیاز است که به عنوان نتیجه عمل عقلانی بازیگر رخ داده است و بازیگر تلاش دارد این معضلات تقابل را با فعالیت‌هایی در راستای تبادل اطلاعات از بین ببرد. تئوری درام، مفروضات عقلانیت را متزلزل کرده و کانون توجه را به سمت تنش‌های شکل گرفته میان تصمیم‌گیرندگان سوق می‌دهد. این رویکرد به احساسات تصمیم‌گیرندگان در فرایند تحلیل تعارض توجه بسیاری دارد [۳۲]. معضلات، منازعات روانشناسانه‌ای<sup>۱</sup> را نشان می‌دهند که بازیگران در فرایند تقابل با آن رو در رو و ناچار به حل این منازعات هستند. هاوارد بیان می‌کند که معضلات، ارزش و اعتبار مسائلی را نشان می‌دهند که بازیگر در لحظه رویارویی با حقیقت<sup>۲</sup> با آنها رو به رو می‌شود [۲۵]. شش معضل در تئوری درام شناسایی شده است که در دو مجموعه کلی دسته‌بندی می‌شوند: توافق و عدم توافق. اگر مواضع بازیگران با هم سازگار باشند، آنها در یک حالت همکاری قرار خواهند گرفت و در برابر معضلات توافق مانند همکاری<sup>۳</sup> و اعتماد<sup>۴</sup> آسیب‌پذیر خواهند بود. در حالی که اگر بازیگران با هم ناسازگار باشند، در حالت تقابلی قرار می‌گیرند و به معضلات عدم توافق مانند رد<sup>۵</sup>، متقاعدسازی<sup>۶</sup> و موضع<sup>۷</sup> و معضل تهدید<sup>۸</sup> دچار می‌شوند [۲۰؛ ۲۵؛ ۳۲؛ ۳۴]. این معضلات را معضلات شش‌گانه تئوری درام می‌نامند [۱۴؛ ۲۷؛ ۳۵]. در مسئله تدوین استراتژی زنجیره تأمین سبز گان، هر یک از بازیگران دارای معضلاتی می‌باشند

- 
1. Psychological Contentions
  2. The moment of truth
  3. Cooperation Dilemma
  4. Trust Dilemma
  5. Rejection Dilemma
  6. Persuasion Dilemma
  7. Positioning Dilemma
  8. Threat Dilemma

که از طریق تحلیل تقابلی شناسایی شده و راهکارهایی برای حل آنها پیشنهاد می‌گردد. معضلات مربوط به اپیزود پالایش بعد از تولید پس از ورود مردم منطقه و راهکارهای پیشنهادی برای حل آنها در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴ معضلات و راهکار حل آنها در اپیزود پالایش بعد از تولید

چه کسی	با چه کسی	معضل	راهکار	احساسات	
سازمان حفاظت محیط‌زیست	شرکت مهندسی و توسعه گاز	رد	مصالحه یا سازش	مثبت	
			رد	منفی یا خنثی	
	شرکت ملی گاز	رد	مصالحه یا سازش	مثبت	
			رد	منفی یا خنثی	
		اعتقاد	تحلیل نگرانی‌های شرکت ملی گاز	عدم اعتماد یا خنثی	
			رد	مثبت	
شرکت مهندسی و توسعه گاز	سازمان حفاظت محیط زیست	رد	مصالحه یا سازش	مثبت	
			رد	منفی یا خنثی	
	کمیسیون انرژی مجلس	رد	مصالحه یا سازش	مثبت	
			رد	منفی یا خنثی	
		تهدید	تحلیل مفروضات سازمان حفاظت محیط‌زیست	منفی (برای مثال خشم) یا خنثی	
			رد	مثبت	
شرکت ملی گاز	کمیسیون انرژی مجلس	تهدید	تحلیل مفروضات کمیسیون انرژی مجلس	منفی (برای مثال خشم) یا خنثی	
			رد	مثبت	
	شرکت مهندسی و توسعه گاز	رد	مصالحه یا سازش	مثبت	
			رد	منفی یا خنثی	
		شرکت ملی گاز	رد	مصالحه یا سازش	مثبت
				رد	منفی یا خنثی
کمیسیون انرژی مجلس	شرکت پالایش گاز	رد	مصالحه یا سازش	مثبت	
			رد	منفی یا خنثی	
	رد	مصالحه یا سازش	مثبت		
		رد	منفی یا خنثی		



مثبت	مصالحه یا سازش	رد	سازمان حفاظت محیط زیست	شرکت پالایش گاز
منفی یا خنثی	رد		کمیسیون انرژی مجلس	
مثبت	مصالحه یا سازش	رد	کمیسیون انرژی مجلس	
منفی یا خنثی	رد		کمیسیون انرژی مجلس	

در این بخش به عنوان نمونه چند معضل که در جدول مشخص شده‌اند، بررسی می‌شود:

الف- سازمان حفاظت محیط‌زیست با معضل رد از سوی شرکت ملی گاز ایران رو به روست. شرکت ملی گاز ایران معتقد است که سازمان حفاظت محیط‌زیست سناریوی آنها را به سناریوی تهدیدآمیز ترجیح می‌دهد. در این موقعیت برای حل معضل رد دو راهکار پیشنهاد می‌شود. راهکار نخست مصالحه یا سازش<sup>۱</sup> است. مشکل سازمان حفاظت محیط‌زیست با شرکت ملی گاز، اصرار و پافشاری شرکت ملی گاز است که:

- سازمان حفاظت محیط‌زیست نباید برای تخلف از قوانین و استانداردهای زیست‌محیطی و تخریب محیط‌زیست جریمه‌های سنگینی را وضع کند؛
- شرکت ملی گاز نباید جریمه تخلف از قوانین زیست‌محیطی را پرداخت نماید؛
- کمیسیون انرژی مجلس نباید قوانین بازدارنده وضع کند؛ نباید قوانین الزام‌آور وضع کند.

چرا شرکت ملی گاز این سناریو را انتخاب می‌کند؟ سازمان حفاظت محیط‌زیست نگرانی‌های اساسی شرکت ملی گاز را تحلیل می‌کند. سپس پیام‌هایی را برای شرکت ملی گاز می‌فرستد که حاوی پیشنهاداتی برای تغییر سناریوی هر دو سازمان است، به‌گونه‌ای که با هم سازگار شوند. در این شرایط احساسات ابراز شده نسبت به شرکت ملی گاز مثبت است.

راهکار بعدی رد است. سازمان حفاظت محیط‌زیست پیام‌هایی را برای متقاعد کردن شرکت ملی گاز می‌فرستد که نشان دهد سناریوی تهدیدآمیز را به سناریوی وی ترجیح می‌دهد. این پیام‌ها اشاره می‌کنند که تحت سناریوی تهدیدآمیز:

1. Conciliation or Compromise

- سازمان حفاظت محیط‌زیست ممکن است یا ممکن نیست جریمه‌های سنگینی را برای تخلف از استانداردهای زیست‌محیطی و تخریب محیط‌زیست در نظر بگیرد.

- شرکت ملی گاز ممکن است یا ممکن نیست جریمه تخلف از قوانین و استانداردهای زیست‌محیطی را پرداخت نماید.

- کمیسیون انرژی مجلس ممکن است یا ممکن نیست قوانین بازدارنده وضع کند؛ ممکن است یا ممکن نیست قوانین الزام‌آور وضع کند.

اما این پیام‌ها به‌تنهایی کافی نیستند. برای تغییر ذهنیت شرکت ملی گاز، پیام‌های سازمان حفاظت محیط‌زیست باید افزودن گزینه‌های جدید و یا تغییر گزینه‌های موجود را نشان دهد و باید یکی از موارد زیر یا هر دو مورد را انجام دهد:

- نشان دادن این که سازمان حفاظت محیط‌زیست با انتخاب سناریوی شرکت ملی گاز، هزینه‌های بیشتر از آنچه شرکت ملی گاز تصور می‌کند، باید بپردازد. احساسات ابراز شده نسبت به شرکت ملی گاز منفی یا خنثی است.

- نشان دادن این که سازمان حفاظت محیط‌زیست با انتخاب سناریوی تهدیدآمیز مزایایی بیش از آنچه شرکت ملی گاز تصور می‌کند، به دست خواهد آورد. احساسات ابراز شده نسبت به شرکت ملی گاز منفی یا خنثی است.

ب- سازمان حفاظت محیط‌زیست با شرکت ملی گاز دارای معضل اعتماد هستند. سازمان حفاظت محیط‌زیست شک دارد که شرکت ملی گاز واقعاً پیشنهاداتش را عملی کند. سازمان حفاظت محیط‌زیست باید بتواند به شرکت ملی گاز اعتماد کند. به این منظور راهکار پیش‌بینی شده این است که سازمان حفاظت محیط‌زیست نگرانی‌های شرکت ملی گاز را تحلیل کنند و ببینند چرا بعد از توافق با سناریوی آنها، شرکت ملی گاز:

- ممکن است جریمه تخلف از قوانین زیست‌محیطی را پرداخت نکند.
- سپس سازمان حفاظت محیط‌زیست پیام‌هایی را برای شرکت ملی گاز می‌فرستد که باید یک یا هر دو پیامد زیر را به دنبال داشته باشد:
- نشان دادن اینکه هزینه یا مشکلات فرار از سناریوی سازمان حفاظت محیط‌زیست برای شرکت ملی گاز از چیزی که تصور می‌کند بیشتر یا معتبرتر است.

- نشان دادن اینکه مزایای چسبیدن به سناریوی سازمان حفاظت محیط‌زیست بیشتر یا معتبرتر از آن چیزی است که شرکت ملی گاز تصور می‌کند. احساسات ابراز شده نسبت به شرکت ملی گاز عدم اعتماد یا خنثی است. ج- شرکت ملی گاز با سازمان حفاظت محیط‌زیست معضل تهدید دارد. در صورتی که بن بست کنونی ادامه یابد، سازمان حفاظت محیط‌زیست به تصمیم شرکت ملی گاز شک دارد. شرکت ملی گاز ایران باید گزینه‌ای را به عنوان تهدید خود رو کند که دارای اعتبار کافی برای تحت فشار قرار دادن سایر بازیگران باشد. با توجه به شرایط موجود، باید فال‌بک خود را معتبر کند. راهکار پیش‌بینی شده برای شرکت ملی گاز این است که مفروضات ذهنی سازمان حفاظت محیط‌زیست را تحلیل کند. باید بررسی کند چرا سازمان حفاظت محیط‌زیست اعتقاد دارد که اگر بن بست کنونی ادامه پیدا کند:

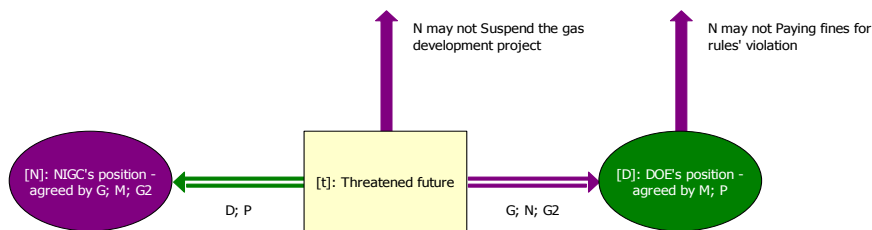
- شرکت ملی گاز ممکن نیست پروژه توسعه توان گازی کشور را متوقف کند؟ شرکت ملی گاز پیام‌هایی را برای سازمان حفاظت محیط‌زیست می‌فرستد که با به هم زدن مفروضات ذهنی وی یک یا چند مورد از موارد زیر اتفاق می‌افتد:
- نشان دادن اینکه هزینه یا مشکلاتی که شرکت ملی گاز در صورت اتخاذ گزینه فال‌بک با آن رو به رو خواهد شد کمتر یا بی ارزش‌تر از آن چیزی است که سازمان حفاظت محیط‌زیست تصور می‌کند؛
- نشان دادن اینکه مزایایی که از اتخاذ گزینه فال‌بک به دست می‌آورد بیشتر یا با ارزش‌تر از آن چیزی است که سازمان حفاظت محیط‌زیست فکر می‌کند؛
- نشان دادن اینکه شرکت ملی گاز به ناچار باید تهدیدهای خود را عملی کند.
- احساسات ابراز شده نسبت به سازمان حفاظت محیط‌زیست منفی (مثلاً خشم) یا خنثی است.

## ۱۵- اوج کشمکش<sup>۱</sup>

---

1. Tug of War

نمودار اوج کشمکش، نموداری است که همان اطلاعات موجود در میز مذاکره را به شکلی متفاوت‌تر به نمایش می‌گذارد. از نمودار اوج کشمکش برای شناسایی و برجسته کردن معضلاتی که در حین مذاکره، بازیگران با آنها رو به رو می‌شوند، استفاده می‌گردد [۳۲]. همان طور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود، این نمودار از بیضی و مستطیل تشکیل شده است. بیضی‌ها نشان‌دهنده جایگاه هر یک از بازیگران هستند و مستطیلی که در وسط نمودار قرار گرفته است، فال‌بک بازیگران را به نمایش گذارده است. فلش‌های افقی در نمودار اوج کشمکش، اولویت‌های بازیگران را نشان می‌دهد و از فلش‌های عمودی برای نمایش شک (علامت سؤال) استفاده می‌شود [۲۵].



شکل ۳ نمودار اوج کشمکش

نکاتی که در تفسیر نمودار اوج کشمکش باید مد نظر قرار گیرند، در ادامه آورده شده است [۳۲]:

- زمانی که هیچ فلش عمودی از جایگاه یک بازیگر خارج نشده باشد، به این معناست که جایگاه این بازیگر از اعتبار کافی برخوردار است.
- زمانی که یک بازیگر فال‌بک خود را به پذیرش جایگاه سایر بازیگران ترجیح دهد، به این معناست که این بازیگر برای پذیرش گزینه‌های تصمیم دیگر بازیگران تحت هیچ فشاری نیست.
- زمانی که یک بازیگر جایگاه خود را به فال‌بک خود ترجیح دهد، به این معناست که دیگر بازیگران تحت فشار یک جانبه برای پذیرش جایگاه این بازیگر قرار دارند.

هدف و کاربرد تئوری درام برای یک بازیگر درگیر در تقابل این است که مشخص می‌کند در کجای این کشمکش بازیگر باید اقداماتی را در جهت تغییر جهت فلش انجام دهد و تلاش‌های بازیگران دیگر برای به کرسی نشاندن جایگاه خود را خنثی کند. هدف از تحلیل تقابل برای یک بازیگر، درک پویایی و جریان‌ات احساسی است که باعث تغییر عقاید، اولویت‌ها و گرایش‌ات بازیگران در حین مذاکره می‌شوند. این تغییرات منجر به همکاری و یا تعارض در مذاکره خواهد شد. تحلیل تقابل در کشمکش به بازیگر درگیر در مسئله کمک می‌کند تا احساسات و انگیزه‌های خود و دیگر بازیگران را به درستی درک کنند [۳۲]. حالا با توجه به توضیحاتی که داده شد، نمودار کشمکش میان دو بازیگر اصلی مسئله در اپیزود پالایش بعد از تولید تشریح می‌گردد.

نمودار کشمکش در این شکل، موقعیتی را نشان می‌دهد که بازیگران مسئله در اپیزود پالایش بعد از تولید بر سر رسیدن به اولویت‌های خود با یکدیگر وارد کشمکش شده و درگیر تقابل می‌شوند. در میانه این نمودار مستطیلی قرار دارد که سناریوی تهدیدآمیز روی آن قرار دارد. در دو طرف سناریوی تهدید آمیز، دو بیضی وجود دارد. بیضی سبز رنگ سمت راست نشان‌دهنده جایگاه سازمان حفاظت محیط‌زیست است که توسط کمیسیون انرژی مجلس و وزارت نفت مورد پذیرش واقع شده است. با توجه به نمودار می‌توان گفت فلش‌های عمودی بنفش رنگ نشان‌دهنده عدم وجود اعتماد میان بازیگران است و اینکه بازیگران جایگاه یکدیگر را نپذیرفته و موضع شرکت ملی گاز دارای ارزش و اعتبار کافی نیست. بیضی بنفش رنگ سمت چپ، جایگاه شرکت ملی گاز ایران را نشان می‌دهد که این جایگاه توسط وزارت نفت، شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران و شرکت پالایش گاز پذیرفته شده است. همان طور که پیش‌تر بیان شد، شرکت مهندسی و توسعه گاز و شرکت پالایش گاز هر دو زیر مجموعه شرکت ملی گاز ایران هستند و دارای اهداف و اولویت‌های یکسانی در پروژه توسعه توان گازی کشور می‌باشند. وزارت نفت نیز تشکیلات بالا دستی شرکت ملی گاز ایران است و اولویت‌های آنان در راستای همدیگر می‌باشد.

شناسایی معضلات با استفاده از نمودار کشمکش

معضلات تئوری درام را می‌توان با استفاده از نمودار کشمکش نیز شناسایی نمود. به این منظور لازم است فلش‌های موجود در نمودار کشمکش را مجدد مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. به بیان ساده، هر فلش در نمودار اوج کشمکش نشان‌دهنده معضل خاصی است که یک بازیگر با آن رو به رو است [۲۵؛ ۳۲]:

- زمانی یک بازیگر با معضل تهدید رو به روست که یک فلش عمودی از سناریوی فال‌بک نام آن بازیگر را به همراه داشته باشد. این به آن معناست که گزینه تهدیدآمیز بازیگر چندان معتبر نیست؛

- زمانی یک بازیگر با معضل رد رو به روست که یک فلش افقی با نام آن بازیگر به سمت جایگاه بازیگر دیگری وارد شود. این به این معناست که بازیگر تحت فشار برای پذیرش گزینه‌های تصمیم و جایگاه سایر بازیگران قرار دارد؛

- زمانی یک بازیگر با معضل متقاعدسازی رو به روست که یک فلش افقی از جایگاه بازیگر با نام بازیگری دیگر خارج شود. این به این معناست که سایر بازیگران تحت هیچ فشاری برای پذیرش جایگاه آن بازیگر قرار ندارند؛

- زمانی یک بازیگر با معضل اعتماد رو به روست که یک فلش عمودی از جایگاه بازیگر با نام دیگری خارج شود. این به این معناست که آن بازیگر نمی‌تواند برای اجرای جایگاهش و گزینه‌های تصمیمی که دارد به سایر بازیگران اعتماد کند حتی اگر آنها با آن گزینه تصمیم از قبل توافق کرده باشند؛

- زمانی یک بازیگر با معضل همکاری رو به روست که یک فلش عمودی از جایگاه بازیگر با نام خودش خارج شود. این به این معناست که دیگران نمی‌توانند به این بازیگر برای اجرای گزینه‌های تصمیمی اعتماد کنند حتی اگر پیش از آن با گزینه و جایگاه وی توافق کرده باشند؛

- زمانی یک بازیگر با معضل جایگاه رو به روست که جایگاه و گزینه‌های تصمیم طرف مقابل را به جایگاه خود ترجیح دهد.

با توجه به نمودار کشمکش در شکل ۳ می‌توان معضلاتی را که سازمان حفاظت محیط‌زیست و شرکت ملی گاز با آنها درگیر هستند، شناسایی کرد. در نمودار کشمکش یک فلش عمودی بنفش رنگ با نام شرکت ملی گاز از سناریوی تهدیدآمیز

خارج شده است که نشان‌دهنده معضل تهدید است. این به این معناست که گزینه تهدیدآمیز شرکت ملی گاز چندان معتبر نیست. علاوه بر این، یک فلش عمودی بنفش رنگ با نام شرکت ملی گاز از جایگاه سازمان حفاظت محیط‌زیست خارج شده است که نشان‌دهنده معضل اعتماد میان سازمان حفاظت محیط‌زیست و شرکت ملی گاز می‌باشد. این به این معناست که سازمان حفاظت محیط‌زیست نمی‌تواند برای اجرای جایگاه خود و گزینه‌های تصمیمی که دارد به شرکت ملی گاز اعتماد کند. با وجود اینکه شرکت ملی گاز پیش از این با گزینه‌های تصمیم سازمان حفاظت محیط‌زیست موافقت کرده بود، اما زمان اجرای تصمیم، سازمان حفاظت محیط‌زیست نگران است که ممکن است شرکت ملی گاز جریمه تخلف از قوانین را پرداخت نکند. فلش افقی بنفش‌رنگ که با نام شرکت ملی گاز، شرکت مهندسی و توسعه گاز و شرکت پالایش گاز به جایگاه سازمان حفاظت محیط‌زیست وارد شده است، معضل رد این بازیگران با سازمان حفاظت محیط‌زیست را به تصویر کشیده است. فلش افقی سبز رنگ با نام سازمان حفاظت محیط‌زیست و کمیسیون انرژی مجلس به جایگاه شرکت ملی گاز وارد شده است که نشان می‌دهد این بازیگران با شرکت ملی گاز دارای معضل رد هستند. این به این معناست که این بازیگران برای پذیرش گزینه‌های تصمیم و جایگاه سازمان حفاظت محیط‌زیست و شرکت ملی گاز، تحت فشار قرار دارند.

## ۱۶- نتیجه‌گیری

تدوین استراتژی در هر سازمان و نهاد حکم چراغ راه موفقیت را دارد. در واقع اولین گام در مدیریت استراتژیک، تدوین استراتژی مناسبی است که بتواند اولویت‌ها و خواسته‌های ذینفعان را در قالب یک برنامه زمانی منسجم تأمین نماید. شرکت ملی گاز ایران به عنوان متولی تدوین استراتژی و پیاده‌سازی استراتژی‌های صنعت گاز همواره با چالش‌های بسیاری رو به رو بوده است که برخی از این معضلات ناشی از نادیده انگاشتن گروه‌های برون‌سازمانی درگیر در فرایند زنجیره تأمین سبز گاز در زمان تدوین استراتژی و برنامه‌ریزی‌های کلان‌سازمانی بوده است. در این مقاله، الگویی نوین جهت ساختاردهی مسئله تدوین استراتژی در سازمان‌های بزرگ ارائه

شد. رویکرد این الگو، طبق مفهوم ساختاردهی مسئله، شناسایی ابعاد و زوایای مختلف و طرفین درگیر مسئله است. هر چه مسئله بهتر و دقیق‌تر شناسایی شود، می‌توان انتظار داشت که حل آن راحت‌تر و بهتر انجام شود. نمی‌توان انتظار داشت که طرح جامعی برای یک سازمان بزرگ تدوین شود اما افراد و سازمان‌های اثرگذار و اثرپذیر با اولویت‌ها و تصمیم‌های مختلف در آن به‌درستی دیده نشوند. نادیده گرفتن هر فرد یا سازمان می‌تواند منجر به عدم اجرای صحیح برنامه تدوین شده یا انحراف از آن شود. به همین دلیل در این پژوهش بخشی از مسئله تدوین استراتژی شرکت ملی گاز که یک سازمان دولتی بزرگ و بسیار مهم تلقی می‌شود، به صورت نمونه ساختاردهی گردید. روش مورد استفاده در این مقاله می‌تواند الگویی کاربردی برای همین سازمان و سایر سازمان‌ها باشد. اگر چه ممکن است سازمان‌ها در تدوین استراتژی، به شناسایی اثرگذاران و اثرپذیران، با در نظر گرفتن خواسته‌ها و تمایلات آنها بپردازند، اما مطالعه برنامه‌های استراتژیک شرکت ملی گاز نشان داد که یکی از مهم‌ترین ضعف‌های این سند، نادیده گرفتن همین بازیگران است. اگر شناسایی ساختاردهی مسئله به صورت نظام‌مند، به عنوان بخشی از فرایند تدوین استراتژی در سازمان‌های بزرگ مورد عنایت قرار گیرد، می‌توان انتظار بهبود در پیاده‌سازی و اجرای برنامه‌های عملیاتی را بیش از پیش داشت. شرکت ملی گاز ایران جهت تدوین استراتژی باید کلیه طرفین درگیر در مسئله تدوین استراتژی را شناسایی نماید تا از طریق شناسایی آنها بتواند خواسته‌ها و اولویت‌های آنها را نیز شناسایی کرده و در چارچوب استراتژی سازمان لحاظ نماید که بعدها در هنگام پیاده‌سازی با بازیگران دیگر وارد تعارض نشود. همین امر منجر به پیشگیری از انحرافات در فرایند اجرای استراتژی تدوین شده می‌شود. وجود یک برنامه‌ریزی هدفمند و استراتژی جامع برای بخش انرژی کشور لازم و ضروری تلقی می‌شود، زیرا گاز همواره به عنوان یک عامل تولیدی مهم در کنار نیروی انسانی و سرمایه مطرح بوده است. تدوین استراتژی جامع توسعه صنعت گاز می‌تواند فرایند توسعه را نظم بخشیده و هدفمند نماید. مسئولان شرکت ملی گاز ایران می‌توانند در فرایند تدوین استراتژی از روش‌های ساختاردهی مسأله استفاده کنند. واقعیت‌های حاکم بر صنعت نفت و گاز و



پتانسیل‌های موجود کشور در این زمینه مد نظر قرارگیرد. این استراتژی با در نظر گرفتن اهداف بلندمدت کشور در حوزه انرژی و با رعایت تمام موازین و استانداردهای زیست‌محیطی تهیه شود. اولویت‌های تمامی بازیگران زنجیره تأمین انرژی در تدوین استراتژی لحاظ گردد. پژوهشگرانی که تمایل دارند از روش‌های ساختاردهی مسأله در مطالعات خود بهره جویند، می‌توانند فرایند تدوین استراتژی را با استفاده از روش‌هایی چون متدولوژی سیستم‌های نرم و یا نقشه‌های شناختی ساختاردهی نمایند و یا رویکرد استراتژی مذاکره و بازتاب مفاهمه را جهت تدوین استراتژی به‌کار گیرند. همچنین در فرایند تحقیق ممکن است محدودیت‌هایی مانند عدم آشنایی با رویکردهای ساختاردهی مسأله، کمبود منابع مرتبط با موضوع مورد مطالعه، نبود منبع فارسی مرتبط با مسأله تحقیق، وقت‌گیر بودن مصاحبه با تمامی بازیگران و ... برای پژوهشگران مسأله‌ساز شود.

## ۱۷- منابع

- [1] Fotros M. H., Teymouri B. (2012) "Achieving economic development based on analyzing the strengths and weaknesses of Iran's Gas Industry", 4th *Conference in Heat Exchanger*, Tehran, Iran. (In Persian)
- [2] Khaleghi SH (2006) "A comparative study on the energy consumption and Environmental pollutants in Iran and world", *Energy Economic Reviews*, No. 2, Vol. 7. (In Persian).
- [3] Askari M. (2006) "Energy transmission lines and environment", *Human and Environment Journal*, No. 2, Vol. 13. (In Persian).
- [4] Sotoudeh A., Poursaghar Sangachin F. (2010) "Investigation of sustainability and environmental assessment factors reports in 2005, 2006, 2008 and Iran's position", *Environment and Development Journal*, No. 1, Vol. 1. (In Persian).
- [5] Vachon S., Klassen R. D. (2006) "Green project partnership in the supply chain: the case of the package printing industry", *Journal of Cleaner production*, 14(6), pp. 661-671.
- [6] Sarkis J., Zhu Q., Lai K. H. (2011) "An organizational theoretic review of green

- supply chain management literature", *International Journal of Production Economics*, 130 (1), pp. 1-15.
- [7] Eden C., Ackermann F. (2013) "Making strategy: The journey of strategic management", Sage.
- [8] Afshar Kazemi M.A., Makooei A., Darman Z. (2009) "Strategy making for Steel Industry Supply Chain Using System Dynamics Analysis", *Iranian Journal of Trade Studies*, 13 (50), pp: 201-224, (In Persian).
- [9] Amiransari M. (2013) "Supply chain strategy making with a hybrid approach of BSC and SWOT (Case Study: Tarabgin Company)", *Master Thesis*, Tehran Branch, Payam Noor University, (In Persian).
- [10] Bryant J., Darwin J., Booth C. (2011) "Strategy making with the whole organisation: OR and the art of the possible", *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 62, pp. 840-854.
- [11] Bryant J. W. (2015) *Acting Strategically Using Drama Theory*, CRC Press.
- [12] Shaw D., Westcombe M., Hodgkin J., Montibeller G. (2004) "Problem structuring methods for large group interventions", *Journal of the Operational Research Society*, 55(5): 453-463.
- [13] Ackermann F. (2012) "Problem structuring methods 'in the Dock': Arguing the case for Soft OR", *European Journal of Operational Research*, 219 (3): 652-658.
- [14] Azar A., Khosravani F., Jalali R. (2013) "Soft Operational Research"; *Problem Structuring Methods. Tehran: Industrial Management Institute* (In Persian).
- [15] Azar A., Khosravani F., Siahkali Moradi J. (2013) "Drama theory and confrontation analysis: An approach for problem structuring in dynamic systems modeling", *The 11<sup>th</sup> International Conference in Management*, Tehran, Iran, (In Persian).
- [16] Pidd M. (2009) *Tools for thinking; modelling in management science*, John Wiley and Sons Ltd.
- [17] Ackermann F., Eden C. (2001) SODA- journey making and mapping in practice, In: *Rational Analysis in a Problematic World Revisited*, John Wiley & Sons Inc., United Kingdom, pp: 43-61.

- [18] Shaw D. (2006) "Journey making group workshops as a research tool", *Journal of the Operational Research Society*, 57(7): 830-841.
- [19] Howard N. (1994a) " Drama theory and its relation to game theory", Part 1: dramatic resolution vs. rational solution. *Group Decision and Negotiation*, 3(2), pp. 187-206.
- [20] Howard N. (1994b) " Drama theory and its relation to game theory", Part 2: formal model of the resolution process, *Group Decision and Negotiation*, 3(2), pp: 207-235.
- [21] Fang L., Hipel K. W., Kilgour D. M. (1993) "Interactive decision making: the graph model for conflict resolution", Vol. 3, John Wiley & Sons.
- [22] Fraser N., Hipel K.W. (1984) *Conflict Analysis: models and resolutions*, New York: North-Holland.
- [23] Bryant J. (2009) "Systemic pathologies of confrontation: Diagnosing security disruption", *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 18(4), pp: 423-436.
- [24] Mingers J., Rosenhead J. (2001) *Rational analysis for a problematic world revisited*, Vol. 1, John Wiley and Sons Ltd.
- [25] Howard N. (1999) *Confrontation analysis: How to win operations other than war*, Washington, D.C.: Department of Defense, CCRP Publications.
- [26] Azar A., Siahkali Moradi J., Khosravani F. (2014) "How to structure an international oil contraction problem with drama theory and confrontation analysis (Case Study: Iranian Oil Company and China National Petroleum Corporation). First International Conference of Operations Research for Optimal Decision Making in Oil, Gas, Petrochemical, and Refining and Distribution Industries, June 1-2, 2014, Research Center of Operations Research.
- [27] Bryant J. (1998) "Analyzing collaboration as drama", *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 11, No. 4, pp: 403-417.
- [28] Bryant J. W. (2002) "Confrontations in health service management: Insights from drama theory", *European Journal of Operational Research*, 142(3): 610-624.

- [29] Bryant J. (2003) *The six dilemmas of collaboration: Inter-organisational relationships as drama*, Chichester, U.K.: Wiley.
- [30] Bryant J. (2007) "Drama theory: Dispelling the myths", *Journal of the Operational Research Society*, 58(5): 602-613.
- [31] Bryant J. (2010) Strategic development in a large world, *The international C2 Journal*, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.295.5969>.
- [32] Howard N. (2004, June) Resolving conflicts in a tree: Drama theory in the extensive form, In *Analysing Conflict and its Resolution*, Proceedings of a Conference of the Institute of Mathematics and its Applications. IMA, Southend-on-Sea, Vol. 173.
- [33] Azar A., Khosravani F., Siahkali Moradi J. (2014) "From rational to emotional decision making: Game theory and drama theory", *The 7th International Conference of Iranian Operations Research Society*, Semnan, Iran, (In Persian).
- [34] Azar A., Khosravani F., Jalali R. (2014) "Drama theory: A problem structuring method in soft or (A Practical Application: Nuclear Negotiations Analysis between Islamic Republic of Iran and the 5+ 1 Group)", *The International Journal of Humanities*, 19 (4): 1-14.
- [35] Bennett P., Howard N. (1996) "Rationality, emotion and preference change: Drama-theoretic models of choice", *European Journal of Operational Research*, 92: 603-614.