

## نگاهی کوتاه به برنامه استراتژیک منطقه

( بندر ماهشهر، بندر امام خمینی، امیدیه، هندیجان )



علی گلرادی - کاندیدای دهمین دوره مجلس شورای اسلامی

## مدیریت استراتژیک در یک نگاه

نویسندگان و اندیشمندان مدیریت هر کدام تعریف خاصی از این نوع برنامه ریزی ارائه داده اند که شاید بتوان همه آنها را در این تعریف خلاصه نمود که :

"برنامه ریزی استراتژیک، فرایندی است در جهت استفاده از منابع منطقه و وحدت بخشیدن به تلاشهای آن برای نیل به اهداف و رسالتهای بلند مدت با توجه به امکانات و محدودیتهای درونی و بیرونی."

البته باید یادآور شد که برنامه ریزی استراتژیک قبل از آنکه یک تکنیک و فن باشد یک نحوه تلقی و باور است که مدیران را به تفکر دراز مدت و آینده نگری و پیش بینی افق های دور ترغیب میکند.

مدیریت استراتژیک فرایندی است که بوسیله آن مدیران در بلند مدت فعالیتهای منطقه را تعیین کرده ، اهداف عملیاتی ویژه ای را مشخص و راهکارها و مکانیزم های نیل به این اهداف را با در نظر گرفتن شرایط و مختصات محیطی (داخلی و خارجی)طراحی و بر اساس امکانات ، محدودیتهای ، فرصتها و تهدیدها ، برنامه های عملی را تدوین و به انتخاب ، پیاده سازی میکنند .

مزایای برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک در منطقه (بندر ماهشهر، بندرامام خمینی، امیدیه و هندیجان):

برنامه ریزی استراتژیک مخاطرات تصمیم گیری را کاهش داده و توفیق اقدامات مبتنی بر استراتژیهای مصوب را تضمین میکند. این نوع برنامه ریزی با نگرش بلند مدت به پیش بینی آینده می پردازد و از این رو اطلاعاتی را در خود دارد که برای اقدامات طولانی مدت مدیران منطقه بسیار مفید میباشد.

برنامه ریزی استراتژیک نقش هماهنگ کننده بین برنامه های عملیاتی منطقه را نیز انجام میدهد و اقدامات واحدهای مختلف را در یک مسیر جهت می بخشد از این رو مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را میدهد که به شیوه خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می شود که منطقه دارای ابتکار عمل باشد و فعالیتهایش به گونه ای درآید که اعمال نفوذ نماید نه اینکه تنها در برابر کنشها، واکنش نشان دهد و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد.

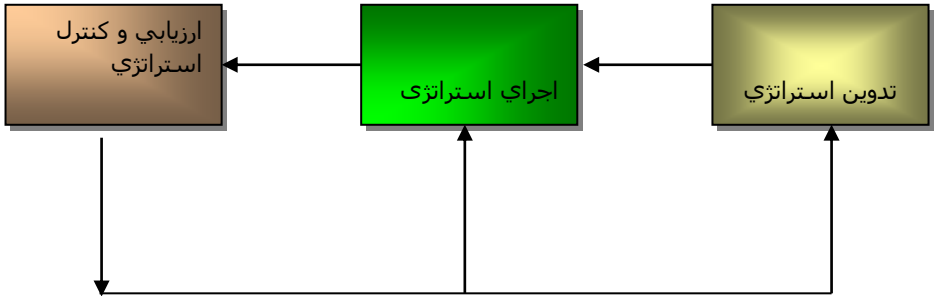
### مراحل مدیریت استراتژیک

فرایند مدیریت استراتژیک در برگیرنده سه مرحله و گام متوالی و مرتبط به یکدیگر است :

- تدوین استراتژی ها
- اجرای استراتژی ها

• ارزیابی و کنترل استراتژی ها

نمودار زیر نحوه تعامل این سه عنصر را نشان میدهد :



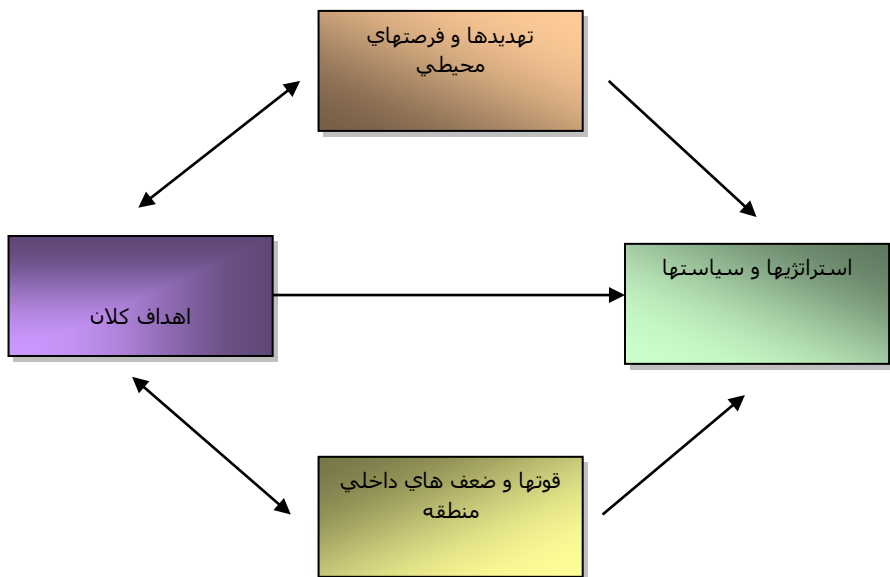
در طراحی و تدوین استراتژی ابتدا، اهداف اصلی و سپس فرصتهای و تهدیدهای خارج از منطقه که بر منطقه اثر قابل ملاحظه دارند شناسایی شده و نقاط قوت و ضعف منطقه ، برای تعیین واقع گرایانه هدفهای بلند مدت تعیین می شوند. این فرآیند با در نظر گرفتن انواع استراتژیهای قابل انتخاب و بالاخره با گزینش استراتژیهای مناسب و مطلوب به پایان می رسد.

روشها و مدل‌های تعیین استراتژی و مدیریت استراتژیک از یک فن و دستورالعمل خاص پیروی نمیکنند ، بلکه هر یک از آنها حاوی مفاهیم و مفروضات بینشی خاص شرایط محیط و موضوع مأموریت هستند . برای موفقیت در سیستم های برنامه ریزی باید همواره به تمایزهای

میان برنامه های استراتژیک و برنامه های عملیاتی توجه نمود . اگر چه این دو نوع برنامه را برای نیل به اهداف باید مکمل یکدیگر دانست اما در عین حال باید به تفاوت های ماهوی ، نقش و اهداف هر کدام از آنها توجه کرد .

میتوان ادعا نمود ، در هر برنامه مدیریت استراتژیک اجرا شده ، یک مدل برنامه ریزی استراتژیک منحصر بفرد به کار رفته است که ممکن است در آن از یک یا چند مدل برنامه ریزی استراتژیک استفاده شده باشد . در برنامه ریزی استراتژیک پیشنهادی ، هدف ها ، سیاستها و استراتژی با توجه به اهداف کلان و نیز ارزشهای حاکم از طریق تعیین نقاط قوت و ضعف منطقه سازمان و تهدیدها و فرصتهای ناشی از عوامل محیطی تعیین شده است . در برنامه ریزی استراتژیک همواره تأکید بر نگاه همزمان به محیط خارج و داخل منطقه است .

مدل کلی برنامه ریزی استراتژیک به شرح زیر است :



در اجرای استراتژی‌ها توجه به این نکته ضروری است که استراتژی قابل اجراء است که منابع برای اجرای آن وجود داشته باشد و پیگیری منابع و اجرای استراتژی‌ها جهت نیل به اهداف تعیین شده در منطقه یکی از وظایف اصلی نماینده محترم مجلس نیز همین می‌باشد. در مدل پیشنهادی اهداف چهارساله به اهداف یک سال و هرکدام به برنامه‌های عملیاتی تبدیل می‌شود که قابلیت ارزیابی و پایش را داشته باشد.

زمانی که استراتژی در بخش‌های مختلف منطقه پیاده شد، باید هر بخشی کنترل‌های لازم را در مورد اجرای درست استراتژی و تحقق اهدافی که استراتژی برای نیل به آنها طراحی شده به عمل آورد و اطلاعات لازم در این مورد را به برنامه ریزان ارائه نماید. برنامه ریزان با توجه به اطلاعات مذکور میتوانند اطمینان یابند که آیا استراتژی انتخابی به درستی اجراء می‌شود و آیا نتایج حاصل از آن همان نتایج موعود است یا خیر؟ ذکر این نکته ضروری است که برای اجرای استراتژی‌ها آنها را باید به برنامه‌های عملی مربوطه تقسیم نمود، پر واضح است که استراتژیها قابل کنترل نمی‌باشند، مگر اینکه برنامه‌های عملی مربوطه اجراء و کنترل شوند.

### **برنامه ریزی استراتژیک در منطقه بندر ماهشهر، بندر امام خمینی، امیدیه، هندیجان**

برای تعیین سیاستها و استراتژیهای منطقه طبق، کلیه اطلاعات مربوط به اهداف و سیاستهای حاکم در پنج ساله گذشته منطقه جمع آوری شده بود بطور جداگانه مورد تحلیل

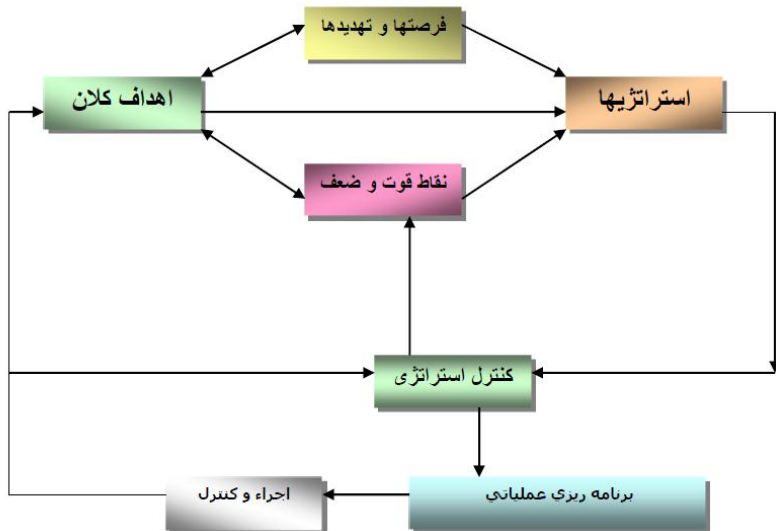
قرار گرفت و نتیجه نقاط قوت و ضعف ، و تهدیدها و فرصتهای ناشی از اجرای آنها در هم ادغام گردید و در ماتریس TOWS بکار گرفته و سیاستها و استراتژی از آن استخراج گردید .

بمنظور تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدها از ماتریس TOWS استفاده شد که با تعامل قوتها و ضعفها با فرصتها و تهدیدها ، سیاستها و استراتژیها از آن استخراج می شود . این نوع از تحلیل ، مدیران منطقه را قادر می سازد تا به گونه ای ملموس تر نسبت به واقعیتها و پیش بینی های عمده ناشی از تحلیل داخلی و خارجی منطقه شناخت پیدا کنند .

لازم است پس از تدوین استراتژی ، این استراتژی به مؤلفه های کوچکتر بنام اهداف تقسیم شوند . اهداف به عنوان قسمتهای اساسی استراتژی محسوب می شوند و در قالب نقشه استراتژی بیان میشوند . تبیین استراتژی همراه با ترسیم نقشه استراتژی ، مدیران منطقه را قادر میسازد تا اهداف ، ابتکارات ، معیارهای عملکرد و ارتباطهای میان استراتژی خود را به وضوح و با زبانی ساده توصیف کرده تا شناخت بیشتر و دقیقتری از استراتژی و روش اجرای آنرا به نمایش بگذارد .

## مدل مدیریت استراتژیک

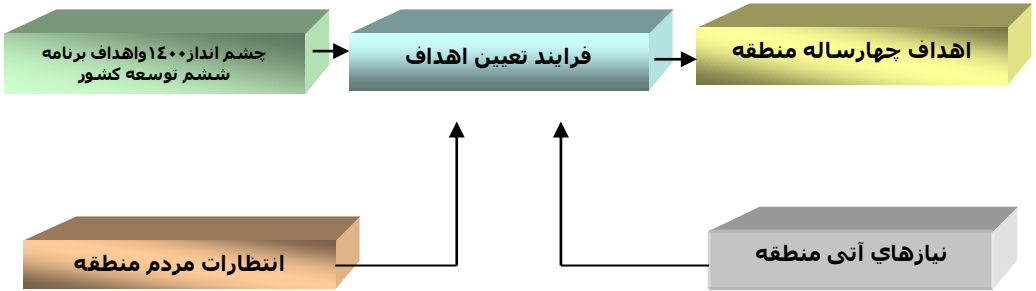
با ترکیب مدل برنامه ریزی استراتژیک و پایش و ارزیابی استراتژی که در شکل زیر نشان داده شده است ، همراه با برنامه ریزی عملیاتی و اجراء و کنترل مجموعه ، مدل مدیریت استراتژیک حاصل خواهد شد .





## فرآیند تعیین اهداف

بخشی از فرایند برنامه ریزی استراتژیک تعیین اهداف است که حصول آنها متضمن رسیدن به آرمان و حرکت در مسیر تأمین مأموریت اصلی سازمان می باشد .



### اهداف کلان منطقه بندر ماهشهر، بندر امام خمینی، امیدیه و هندیجان

اهداف کلان ، اهدافی هستند که عصاره نتایج کلیه فعالیت های منطقه را بصورت کیفی و تأکید بر دراز مدت بودن بیان می کند و بر آن اساس می توان اهداف میان مدت ، کوتاه مدت سالانه و استراتژی های لازم را بر حسب دستیابی به آن اهداف تعیین کرد . اهداف کلان رهنمودهایی به منطقه ارائه میکنند و مقاصدی را نشان میدهد که منطقه در جهت دستیابی به آنها حرکت می کنند . بر این اساس بر اساس بررسی های انجام شده و مطالعات انجام شده و نظر مدیران و دانشگاهیان منطقه اهداف کلی منطقه در چهار سال آینده بشرح زیر اعلام میگردد که اینجانب خودرا مکلف میدانم در صورت حضور در مجلس نسب به پیگیری و محقق کردن آن حداکثر تلاش خود را انجام دهم.

## هدف اصلی: توسعه پایدار منطقه

اهداف کلی : ۱- افزایش سطح کمی و کیفی زندگی در منطقه ۲- توسعه اشتغال و کاهش نرخ بیکاری ۳- توسعه امور فرهنگی و ورزشی ۴- بهبود و حفظ محیط زیست منطقه

## جدول نقط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدهای منطقه

| نقاط ضعف  | نقاط قوت  |
|---|---|
| <p>۱- توسعه بدون توجه به پایین دستی در صنایع</p> <p>۲- فقدان سیستم های کارا در بخش تدارکات</p> <p>۳- عدم استفاده از ظرفیت های تولید موجود منطقه و توسعه بدون در نظر گرفتن اقتصاد تولید و منطقه</p> <p>۴- کامل نکردن زنجیره ارزش افزوده در تولید منطقه</p> <p>۵- نداشتن یک برنامه مدون توسعه منطقه با نگاه منطقه ای ملی</p> <p>۶- نداشتن فضای سبز کافی</p> <p>۷- عدم جذب اعتبارات کافی به واسطه یک درصد عوارض آلودگی حاصل از فروش صنایع آلاینده (پتروشیمی های منطقه)</p> <p>۸- نبود مکانیزمی جهت جذب گردشگر در ماههای مناسب سال</p> <p>۹- کمبود صنایع پایین دستی و کارگاههای کوچک تولیدی در راستای ایجاد اشتغال</p> <p>۱۰- کمبود امکانات فرهنگی و ورزشی در منطقه</p> | <p>۱- وجود پایانه های بارگیری زمینی و دریایی ماهشهر، بندرامام و هندیجان</p> <p>۲- وجود فرودگاه ماهشهر و امیدیه</p> <p>۳- وجود دانشگاهها و نیروهای متخصص و فنی در منطقه</p> <p>۴- فراوانی نیروی انسانی</p> <p>۵- وجود مجتمع های عظیم پتروشیمی در منطقه</p> <p>۶- وجود راههای زمینی و دریایی و هوایی</p> <p>۷- طبیعت و هوای مناسب در زمستان و اوایل بهار</p> <p>۸- وجود هتل های مناسب در منطقه</p> <p>۹- وجود صنایع بالا دستی</p> <p>۱۰- وجود سالن های فرهنگی و هنری و ورزشی در منطقه</p> <p>۱۱- وجود منابع آب دریا و جاری و زیرزمینی</p> |

| تهدیدها   | فرصتها  |
|---|---|
| ۱- کمبود نیروی متخصص مدیریت و اقتصاد در منطقه<br>۲- ریز گردها<br>۳- الودگی محیط زیست توسط برخی از مجتمع های تولیدی<br>۴- عدم اجرای قوانین و مقررات جدید زیست محیطی<br>۵- الودگی آب دریا | ۱- دسترسی به خوراک ارزان جهت توسعه منطقه<br>۲- دسترسی به آبهای آزاد<br>۳- دسترسی آسان به راههای ارتباطی (زمینی- هوایی- دریائی)<br>۴- حضور کارشناسان با تجربه در منطقه<br>۵- وجود تقاضا برای محصولات پتروشیمی در ایران در جهان<br>۶- وجود نیروی کار ارزان و جوان و تحصیل کرده به اندازه کافی<br>۷- گشایش و فضاهای جدید اقتصادی در کشور پس از رفع تحریمها |

### استراتژی های کلان :

- ۱- ایجاد و توسعه اشتغال مولد و پایدار برای جوانان
- ۲- حذف موانع سرمایه گذاری و حذف موانع ورود بخش خصوصی در صحنه تولید و اشتغال
- ۳- چابک سازی نظام اداری و حذف دیوانسالاری اداری

- ۴- توسعه شهر و جامعه الکترونیک و کاهش ارتباطات رودر رو و فساد آور
  - ۵- حمایت از حضور سازمان های مردم نهاد و افزایش مشارکت های مردمی در تصمیم گیری و تصمیم سازی و تصمیم گیری باتشکیل کار گروه های تخصصی مردمی
  - ۶- ساماندهی محیط های شهری و تحقق تفکر مدیریت واحدشهری
  - ۷- اعتلای فرهنگ پژوهش تقاضا محور و ارزش آفرین با ایجادزمینه تعامل بین دانشگاه ها و شرکتها و سازمان ها
  - ۸- شایسته سالاری و شایسته گزینی
  - ۹- افزایش وحدت و همدلی و همبستگی بین شهرها و روستاهای منطقه
  - ۱۰- افزایش نقش زنان در توسعه اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی
  - ۱۱- توجه به ورزش،سلامتی و نشاط در جامعه
  - ۱۲- کاهش دغدغه های و هزینه های مردم در حوزه درمان و سلامت
  - ۱۳- توسعه صنایع کوچک واشتغالزا
  - ۱۴- پیگیری پروژه های زیست محیطی و بهبود محیط زیست منطقه
  - ۱۵- توسعه صنعت گردشگری در ماههای سرد سال در منطقه
- رئوس برنامه های پیشنهادی عملیاتی در ۴ سال آینده:**
- الف: توسعه صنعت**

بر اساس آخرین آمار و گزارشات شرکت ملی صنایع پتروشیمی، منطقه در سال ۹۴ با تولید ۱۸،۱ میلیون تن حدود ۴۰٪ کل تولید پتروشیمی کشور و درآمدی در حدود ۲۰۱ هزار میلیارد ریال درآمد و ۳۰٪ ارزش صادرات و ۴۵٪ ارزش فروش داخلی را داشته است.

بر اساس آمار جهانی سهم بازار کل پتروشیمی کشور حدود یک درصد بازار جهانی میباشد که با توجه به پتانسیل ایران و مخصوصاً " منطقه میتوان با پیگیری و جذب سرمایه های داخلی و خارجی وبا در نظر گرفتن توسعه پایدار در محدوده شهر بندر اما خمینی تا هندیجان پتروشیمی های زیادی تاسیس کرد و کمک زیادی به اقتصاد منطقه و کشور نمود. بر اساس آخرین گزارشات تعداد پروژه های منطقه حدود ۸ پروژه درمقابل ۶۶ پروژه کل پتروشیمی در کشور میباشد که با توجه به پتانسیل منطقه میتوان تعداد پروژه های زیادی تعریف کرد تعدادی از پروژه های که میتوان تعریف کرد عبارتند از:

- ۱- پروژه تبدیل اتان به اتیلن (واحد الفین مگاتنی در منطقه ویژه)
- ۲- پروژه MEG (منو اتیلن گلاکول)
- ۳- پروژه عظیم تولید PVC و تکمیل زنجیره اتیلن
- ۴- پیگیری و هماهنگی جهت استفاده کامل از ظرفیت شرکتهای پتروشیمی منطقه
- ۵- حذف جیوه از فرآیندهای مجتمع های تولید کلر و تبدیل به فرآیندها مستقل از جیوه جهت جلوگیری از آلودگی دریا و کمک به صید و صیادی منطقه
- ۶- توسعه پروژه های پلی اتیلنی

**ب: توسعه صنایع زود بازده و پایین دستی صنعت پتروشیمی و سایر صنایع جهت اشتغال زائی**

**مزایا:**

- ۱- اشتغالزائی بیشتر
- ۲- نیاز به سرمایه اندک که از طریق تسهیلات بانکی سرمایه های جزئی و کوچک امکان تأسیس چنین واحدهای وجود دارد
- ۳- کاهش قیمت تمام شده محصولات تولید در این واحدهای صنعتی کوچک

### ج: توسعه و پرورش میگو و ماهی در منطقه :

منطقه با توجه به وضعیت آب و هوای یکی از مناطق خوب در حاشیه بندر امام خمینی تا هندیجان جهت انجام پروژه های پرورش آب زیان می باشد آمار سال ۹۳ منطقه با تولید ۱۳۰۰ تن میگو پرورشی و صید حدود ۴۷۰۰۰ تن انواع ماهی (حدود ۱۰٪) تولید مناطق جنوب کشور) و وجود ایستگاه تحقیقاتی تولید آبزیان در بندر امام خمینی نشاندهنده پتانسیل بالا جهت تولید انواع ماهی گرمسیری و میگو در منطقه می باشد لذا پیگیری و حمایت انجام پروژه های ذیل با هماهنگی شیلات و شورای توسعه آبرزی پروری استان ضمن بومی سازی دانش آن و ایجاد یک حرکت دانش بنیان در منطقه ، ایجاد اشتغالزائی و تقویت اقتصاد و افزایش سبد مصرف آن در منطقه جزو اهداف می باشد لذا برنامه های عملیاتی ذیل در مدت نمایندگی ایجاب پیگیری خواهد شد:

۱- تولید ماهی در بستر دریا در قفس در دریا و خور

۲- تولید ماهی بطور استخر های متصل به دریا

۳- استخرهای پرورش میگو

### د: توسعه صنعت کشاورزی و دامپروری منطقه (رفع مشکل کمبود آب کشاورزی)

### ه: توسعه شهرک های صنعتی در منطقه به محوریت پتروشیمی

### و: توسعه صنعت صید و صیادی و گردشگری :

با توجه به آب هوای خوب در ماههای سرد سال در این منطقه و امکانات خوب منطقه نظیر جاده ها و قطار و فرودگاه و هتلها، با برنامه ریزی مناسب میتوان ماههای آذر تا اواسط فروردین ، منطقه ر به قطب گردشگری تبدیل کرد لذا برنامه های زیر در الویت پیگیری این جانب قرار خواهد گرفت.

۱- سرمایه گذاری در صنعت گردشگری منطقه با توجه به مساعد بودن

هوا و طبیعت در حدود شش ماه سال

۲- برنامه ریزی جهت توسعه صنعت ماهیگیری و تجارت در منطقه

هندیجان و تبدیل این بندر به قطب گردشگری و تجاری

۳- توسعه بندر امام خمینی بعنوان یکی از بنادر اصلی و استراتژیک کشور.

#### ز: بهبود محیط زیست:

- ۱- پیگیری حذف جیوه از فرآیند تولید کلر و سالمسازی دریا
- ۲- پیگیری ۱٪ جرایم فروش محصولات شرکت‌های آلوده کننده و هزینه در منطقه برای بهبود محیط زیست و اشتغالی منطقه
- ۳- پیگیری جهت تغییر تکنولوژی مجتمع‌های آلوده کننده محیط زیست با تکنولوژی های پاک
- ۴- پیگیری اختصاص بودجه جهت کنترل و کاهش پدیده ریزگردهای منطقه
- ۵- پیگیری تشکیل کمیسیون محیط زیست در مجلس

#### ح: توسعه آموزش فنی و حرفه ای در منطقه به منظور تربیت نیروی کار ماهر

برای بکارگیری در صنعت منطقه (صنایع بزرگ و کارگاههای زود بازده)

- ۱- پیگیری تکمیل و تقویت ساختار مراکز فنی و حرفه شهرهای منطقه
- ۲- بومی سازی آموزشهای فنی و حرفه ای جهت رفع نیاز پتانسیل منطقه (دایر کردن رشته های متناسب با نیازهای منطقه در مراکز فنی و حرفه ای )
- ۳- آموزش جهت توسعه مشاغل جهت تقویت کارگاهی کوچک و زود بازده