

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

دانشکده مدیریت، گروه بازرگانی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (M.A)

گرایش بازاریابی

عنوان

تدوین و رتبه‌بندی استراتژی‌ها با تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی

(مطالعه موردی شرکت گاز استان تهران)

استاد راهنما:

سرکار خانم دکتر منصوره علیقلی

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر محمدجواد محمودی

پژوهشگر:

کیومرث سمرادجاه

اردیبهشت ۱۳۹۲



**ISLAMIC AZAD UNIVERSITY  
TEHRAN BRANCH  
FACULTY OF MANAGEMENT**

**DISSERTATION FOR RECEIVING MASTER'S  
DEGREE IN THE FIELD OF M. A  
ORIENTATION OF MARKETING**

**STRATEGY FORMULATION AND PRIORITIZATION USING FUZZY MULTI  
ATTRIBUTE DECISION MAKING TECHNIQUES (CASE STUDY: GAS  
COMPANY OF TEHRAN PROVINCE)**

**THESIS ADVISOR:  
MRS. DR. MANSOUREH ALIGHOLI**

**CONSULTING ADVISOR:  
MR. DR. MAHMOOD MOHAMMMADI**

**RESEARCHER:  
KIOUMARS SAMRADJAH**

**SPRING 2013**

## تشکر و قدردانی

### حمد و سپاس خدایی را که به من بودن و زیستن عطا فرمود.

مراتب سپاس، تقدیر و تشکر خود را از اساتید جلیل القدر و فرهیخته ای همچون استاد فرزانه سرکار خانم دکتر منصوره علیقلی در مقام استاد راهنما که انجام این پایان نامه بدون راهنمایی ها و کمک های ارزنده ایشان امکان پذیر نبود و جناب آقای دکتر محمدجواد محمودی، استاد مسلم مدیریت و استاد فاضل در مقام استاد مشاور که با مشاوره های عالمانه باعث افزایش غنای علمی این پایان نامه گردیدند و استاد معزز و عالیقدر جناب آقای دکتر عباس صالح اردستانی در مقام استاد داور، که با مشغله کاری بسیار، داوری این پایان نامه را به عهده گرفتند و نام ایشان زینت بخش و باعث اعتبار این پایان نامه می باشد، به جا آورم. با سپاس فراوان از همسر عزیزم که با صبوری، آرامش و صفا، روشنی بخش راهم می باشند و همواره مرید او هستم.

تقديم به

همسر مهربانم، که صفای قلب او مشوق راهم است و کمک‌های بی‌دریغش، حامی همیشگی ام، بودنم در  
گرو بودنش است، سوخت تا برای من بسازد و قد خم کرد تا قد راست کنم.

## فهرست مطالب

شماره صفحه	فهرست مطالب
۱	<b>فصل ۱: کلیات پژوهش</b>
۲	مقدمه
۲	بیان مساله
۳	اهمیت تحقیق
۵	اهداف تحقیق
۵	چارچوب نظری
۶	مدل مفهومی پژوهش
۷	سوالات پژوهش
۸	جامعه آماری
۸	روش تحقیق
۹	ابزار گردآوری داده‌ها
۹	تعاریف متغیرها و داده‌ها
۱۱	<b>فصل دوم: ادبیات پژوهش</b>
۱۲	بخش اول: برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۳	قدمه
۱۴	ریشه استراتژی
۱۶	تعاریف استراتژی
۱۸	فواید و زیان‌های استراتژی
۱۹	تعریف مدیریت استراتژیک
۲۱	رویکردهای جدید استراتژیک

۲۲	فواید برنامه‌ریزی استراتژیک
۲۷	شناخت و تحلیل محیط داخلی/ خارجی
۳۵	تدوین و طراحی استراتژی
۴۰	انتخاب برترین استراتژی‌ها
۴۱	بخش دوم: تصمیم‌گیری در شرایط فازی
۴۲	مروری بر نظریه تصمیم‌گیری فازی
۴۲	تعریف تصمیم‌گیری
۴۲	گام‌های فرآیند تصمیم‌گیری
۴۳	مدل در تصمیم‌گیری و انواع آن
۴۳	شرایط حاکم بر تصمیم‌گیری
۴۳	تصمیم‌گیری در شرایط اطمینان
۴۳	تصمیم‌گیری در شرایط ریسک
۴۳	تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان
۴۴	تصمیم‌گیری در شرایط فازی
۴۴	تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه
۴۵	تصمیم‌گیری با معیارهای چندهدفه
۴۶	تصمیم‌گیری با معیارهای چندشاخصه
۴۶	خصوصیات مشترک مسائل تصمیم‌گیری با شاخص‌های چندگانه
۴۷	مقیاس اندازه‌گیری شاخص‌ها
۴۸	انواع روش‌های MADM بر حسب ارتباط بین شاخص‌ها
۵۳	بخش سوم: پیشینه تحقیق
۵۴	مقدمه

۵۸	<b>فصل سوم: روش‌شناسی تحقیق</b>
۵۹	مقدمه
۵۹	جامعه آماری
۶۰	حجم نمونه
۶۰	سؤالات تحقیق
۶۰	روش تحقیق
۶۱	روش گردآوری اطلاعات
۶۳	تعیین روایی (اعتبار) پرسشنامه
۶۳	پایایی (اعتمادپذیری) پرسشنامه
۶۴	تصمیم‌گیری در شرایط فازی
۶۵	تکنیک تاپسیس فازی
۶۷	<b>فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته‌ها</b>
۶۸	مقدمه
۶۹	بیانیه آرمان یا چشم‌انداز شرکت گاز استان تهران
۷۰	شناخت و تحلیل محیط داخلی شرکت گاز استان تهران
۷۶	شناخت و تحلیل محیط خارجی شرکت گاز استان تهران
۸۲	تلفیق اطلاعات در ماتریس SWOT و تعیین استراتژی‌ها
۸۶	فاز تجزیه و تحلیل
۸۶	شناسایی شاخص‌ها و ارتباط آن با استراتژی‌ها
۸۷	تعیین ارتباط بین شاخص‌ها و استراتژی‌ها
۸۹	اولویت‌بندی استراتژی‌ها با استفاده از تکنیک تاپسیس فازی
۱۰۳	<b>فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادات</b>



۱۰۴	مقدمه
۱۰۴	ویژگی‌ها و مزایای متدولوژی طاحی شده
۱۰۵	پاسخگویی به سوالات تحقیق
۱۰۹	نتیجه‌گیری
۱۱۰	پیشنهادات بر اساس یافته‌های تحقیق
۱۱۱	محدودیت‌های تحقیق
۱۱۱	پیشنهادات برای تحقیقات آتی
۱۱۲	فهرست منابع

## فهرست جداول

شماره صفحه	فهرست جداول
۲۲	برنامهریزی استراتژیک در مقابل تفکر استراتژیک
۳۲	شمای کلی جدول ارزیابی عوامل خارجی
۳۴	شمای کلی جدول ارزیابی عوامل داخلی
۳۷	جدول تجزیه و تحلیل SWOT معمولی
۷۵	نتایج پاسخ‌های جامعه آماری به نقاط کلیدی قوت موجود در شرکت گاز استان تهران
۷۵	نتایج پاسخ‌های جامعه آماری به نقاط کلیدی ضعف موجود در شرکت گاز استان تهران
۸۱	نتایج پاسخ‌های جامعه آماری به نقاط کلیدی فرصت فراروی در شرکت گاز استان تهران
۸۱	نتایج پاسخ‌های جامعه آماری به نقاط کلیدی تهدید فراروی در شرکت گاز استان تهران
۸۵	ماتریس SWOT شرکت گاز استان تهران
۸۸	استراتژی‌های منتخب شرکت گاز استان تهران
۸۹	فاکتورهای کلیدی موفقیت شرکت گاز استان تهران
۹۰	متغیرهای زبانی برای تعیین وزن هر یک از زیرمعیارها
۹۵	ماتریس تصمیم‌گیری و اوزان فازی
۹۶	ماتریس نرمالایز شده فازی
۹۷	ماتریس نرمالایز شده وزنی فازی
۹۸	مجموعه نقاط ایده آل مثبت
۹۹	مجموعه نقاط ایده آل منفی
۱۰۰	ضریب نزدیکی و رتبه نهایی گزینه‌ها
۱۰۹	اولویت نهایی استراتژی‌ها

## فهرست نمودارها

شماره صفحه	فهرست نمودارها
۷	مدل مفهومی پژوهش
۲۳	فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک هاکس
۲۴	فرآیند کلی برنامه‌ریزی استراتژیک
۲۹	عوامل داخلی و خارجی به تفکیک سلسله مراتب محیطی
۳۹	نمودار تجزیه و تحلیل SWOT
۳۹	ورودی‌های محیط داخلی
۷۰	مراحل تجزیه و تحلیل محیط داخلی شرکت گاز استان تهران
۷۱	محیط داخلی شرکت گاز استان تهران
۷۴	فرآیند شناسایی مؤلفه‌های داخلی شرکت گاز استان تهران
۷۶	محیط خارجی شرکت گاز استان تهران
۷۷	مراحل تجزیه و تحلیل خارجی شرکت گاز استان تهران
۷۸	الگویی برای بررسی محیط خارجی شرکت گاز استان تهران

## چکیده

هدف از نگارش پژوهش حاضر، تدوین و رتبه‌بندی استراتژی‌های شرکت گاز استان تهران می‌باشد. برای گردآوری داده‌ها در این تحقیق که از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی محسوب می‌شود، از دو پرسشنامه و روش مصاحبه استفاده شد. پس از برگزاری جلساتی، ۱۸ استراتژی در قالب ماتریس SWOT تدوین و با بکارگیری تکنیک تاپسیس فازی، رتبه‌بندی شدند. نتایج حاصله بیانگر آنست که استراتژی‌های "برقراری سیستم‌های مؤثر ارتباط با مشتریان و اجرای بموقع پروژه‌ها در جهت افزایش نقدینگی و کاهش تاثیر تورم و تحریم‌ها"، "بکارگیری تکنولوژی‌ها نوین و بهره‌مندی از نیروی انسانی متخصص جهت بروزآوری سیستم‌های اندازه‌گیری" و "رعایت قوانین و مقررات اجتماعی، اقتصادی، زیست محیطی از طریق آموزش کارکنان" به عنوان مهمترین استراتژی‌ها انتخاب شدند.

واژگان کلیدی: استراتژی، برنامه‌ریزی استراتژیک، ماتریس SWOT، تاپسیس فازی.

فصل اول  
کلیات پژوهش

شرایط اقتصادی حاکم بر ایران و جهان، گونه‌ای دیگر از نگرش و سیاست‌گذاری را در سازمان‌های کشور می‌طلبد. ضعف در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت، عدم تحقق برنامه‌های توسعه پنج ساله به‌صورت کامل، هماهنگ نبودن سیاست سازمان‌های تصمیم‌گیرنده و تأثیرگذار در توسعه صنعتی و ورود قریب-الوقوع کشور به WTO، تماماً شرایط جدیدی را فراروی کشور قرار داده است.

در دنیای امروز که شاهد تغییرات و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط با تلاطم و عدم اطمینان زیادی مواجه و رقابت شدیدی پیدا کرده است؛ سیستم‌های سازمانی در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره‌گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد. به‌طوریکه ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلندمدت تأثیر آن‌ها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آن‌ها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی در واقع همان برنامه‌ریزی استراتژیک است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی می‌کند، و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌کند که با تکیه بر قوت‌ها و رفع ضعف‌ها از فرصت‌های پیش‌آمده به نحو احسن استفاده نموده و از تهدیدها پرهیز کند؛ به-طوری‌که در نهایت باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۵؛ ۸۹).

برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از مهمترین و اساسی‌ترین وظایف مدیران سازمان‌هاست که امروزه با توجه به وسعت و سرعت تغییرات و تحولات اقتصادی و اجتماعی و افزایش شدت رقابت‌ها، روز به روز بر اهمیت آن افزوده می‌شود و تمامی سازمان‌ها برای بقا خود ناگزیرند دیر یا زود به این مهم بپردازند (میرزایی چابکی، ۱۳۸۹؛ ۸).

## ۱-۲- بیان مساله

همگام با روند جهانی افزایش گرایش به بهره‌گیری از ابزارها و تکنیک‌های مدیریت استراتژیک (Rigby & Bilodeau, 2007; 9)، در کشور ما نیز به دلایلی از جمله خصوصی‌سازی و آمادگی جهت پیوستن به سازمان تجارت جهانی، احساس نیاز به بکارگیری مؤثر چنین ابزارهایی رو به افزایش است.

موضوع تدوین استراتژی‌های سازمانی از مهمترین موضوعات سازمان‌هاست، چرا که فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک اساساً فرایندی هماهنگ‌کننده میان منابع داخلی سازمان و فرصت‌های خارجی آن می‌باشد. هدف این فرایند نگرستن از درون «پنجره استراتژیک» و تعیین فرصت‌هایی است که سازمان از آن‌ها سود می‌برد یا به آن‌ها پاسخ می‌دهد. بنابراین فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، یک فرایند مدیریتی است شامل هماهنگی قابلیت‌های سازمان با فرصت‌های موجود. این فرصت‌ها در طول زمان تعیین شده و برای سرمایه‌گذاری یا عدم سرمایه‌گذاری منابع سازمان روی آن‌ها، مورد بررسی قرار می‌گیرند (میرزایی، ۱۳۸۹؛ ۳).

اگرچه تحقیقات زیادی در رابطه با پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک صورت گرفته است، اما در زمینه ارائه یک روش ساخت‌یافته برای رفع ناسازگاری‌های موجود در راه اجرای موفق و اثرگذار آن، کار زیادی انجام نگرفته است. لازم به ذکر است که سازمان‌ها برای اجرای همزمان استراتژی‌های خود همواره با محدودیت‌هایی از جمله فقدان منابع مالی لازم و نبود زمان کافی برای اجرا مواجه هستند. لذا با توجه به مطالب ذکر شده و احساس نیاز به تکنیک‌هایی برای اولویت‌بندی استراتژی‌های سازمان بر اساس چشم‌انداز سازمانی، این پایان‌نامه به نگارش در آمده است.

مسئله مورد نظر در این تحقیق یافتن پاسخ برای این سؤال است که اولاً استراتژی یا استراتژی‌های مناسب برای پیشی‌گرفتن از رقبا در شرکت گاز استان تهران چیست؟ ثانیاً با توجه به محدودیت‌های موجود، اولویت‌بندی این استراتژی‌ها برای اجرا در شرکت مذکور به چه صورت می‌باشد؟

### ۱-۳- اهمیت پژوهش

سال‌های آغازین قرن بیست‌ویکم، سال‌هایی که بشر تمدن مدت‌ها چشم انتظار آن بود، نویدبخش آسایش نیست و چالش‌های پیش روی انسان‌ها و تمدن‌ها، در این سال‌ها بیش از همیشه تاریخ به چشم می‌آید. کشورها و تمدن‌ها می‌کوشند در این آشوب‌ها و دگرگونی‌های نامنتظره‌ای که پیش می‌آید، کمترین زیان را ببینند و بیشترین بهره را نصیب خود کنند، که این امر جز در سایه داشتن برنامه‌ریزی محیط‌گرا و آینده‌نگر حصول نمی‌یابد (سعیدی، ۱۳۸۸؛ ۷۶).

با توجه به اینکه در ایران توسعه صنایع داخلی از استراتژی‌های توسعه اقتصادی محسوب می‌شود و با وجود فشارهای رقابتی، توجه به بازارهای متلاطم داخل کشور نیز در سال‌های آتی از اهمیت خاصی برخوردار می‌گردد. از این‌رو در این راستا ضرورت دارد که برای شناخت نقاط قوت و ضعف داخلی و همچنین فرصت‌ها و تهدیداتی که بر سر راه توسعه صنعتی وجود دارد، با استفاده از ابزارهای نوین مدیریتی مانند مدیریت استراتژیک به تدوین راهکارهای مناسب به منظور در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازارها مبادرت ورزیده شود.

به‌طور معمول تصمیمات استراتژیک در سازمان‌ها، توسط مدیران ارشد بر اساس قدرت درک و قوه قضاوت و نیز توصیه‌های متخصصین اتخاذ می‌گردد. این نظرات با توجه به عوامل پیچیده درون سازمانی و محیطی دقیق نبوده و نیز با توجه به اینکه مدیران باید در اولویت‌بندی استراتژی‌ها جنبه‌های مختلفی را در نظر قرار دهند، در این پژوهش متدولوژی TOPSIS فازی جهت کمک به مدیران ارشد و افزایش ضریب اطمینان پیشنهاد می‌گردد. بنابراین در پژوهش حاضر، به منظور کمک به مدیران ارشد و افزایش ضریب اطمینان در تصمیم‌گیری، سعی بر آن است که روش برنامه‌ریزی استراتژیک را مبتنی بر دیدگاه فازی به منظور اولویت‌بندی استراتژی‌ها طراحی نموده تا از این راه، با تمرکز بر درک و بینش مفهومی عمیق از موضوع، بدون نیاز به شکستن موانع عملکردی، موجبات کشف و رفع آن به‌وجود آید.

مساله اولویت‌بندی استراتژی‌های به‌دست آمده در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان به عنوان یک مساله تصمیم‌گیری چندمعیاره در نظر گرفت. تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره MADM دارای این مزیت‌اند که می‌توانند گزینه‌های مختلف را با توجه به معیارهای متنوعی که واحدهای یکسانی ندارند، ارزیابی کنند. این مزیت مهمی نسبت به روش‌های سنتی است که در آن‌ها همه معیارها باید به واحد یکسانی تبدیل شوند. مزیت مهم تکنیک‌های MADM فازی این است که آن‌ها این توانایی را دارند که معیارهای کیفی و کمی را هم‌زمان تجزیه و تحلیل و ارزیابی کنند. تاپسیس، از متداول‌ترین تکنیک‌های MADM به‌شمار می‌آید، که جهت تصمیم‌گیری و اولویت‌بندی استراتژی‌ها در این پایان‌نامه مورد استفاده قرار گرفته است. تحت این شرایط، اهمیت و ضرورت انجام این پژوهش برای ارائه یک متدولوژی فازی



در زمینه اولویت‌بندی استراتژی‌ها به منظور توجه به انتظارات ذینفعان صنایع، افزایش کیفیت خدمات و کاهش هزینه‌ها، بیش از پیش پدیدار می‌گردد.

#### ۱-۴- اهداف تحقیق

با توجه به عدم وجود فرآیند مدیریتی مدون و کارآمد در شرکت گاز استان تهران و عدم اطلاع از وضعیت موجود شرکت در محیط رقابتی، با هدف تعیین جهت حرکت سازمان برای بهره‌گیری حداکثری از شرایط داخلی و محیط خارجی، برنامه استراتژیک شرکت گاز استان تهران تدوین می‌شود.

هدف این تحقیق، پیشنهاد یک برنامه استراتژیک مناسب برای شرکت گاز استان تهران با توجه به نظارت گروهی از دست‌اندرکاران، صاحب‌نظران و خبرگان حوزه مورد مطالعه به‌عنوان نقطه آغاز تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد. این برنامه‌ریزی بر مبنای اطلاعات و نظرات برخی از مدیران ارشد، میانی و عملیاتی داخل مجموعه و نیز صاحب‌نظرانی خارج از مجموعه انجام می‌پذیرد و از دیدگاه آنان به مسئله پرداخته می‌شود و در ادامه چارچوبی برای اولویت‌بندی استراتژی‌های منتخب در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه می‌گردد.

اهداف این پژوهش را می‌توان در قالب موارد ذیل دسته‌بندی نمود:

- 1- بررسی وضعیت موجود شرکت گاز استان تهران و بازارهای آن.
  - 2- شناخت و تحلیل عوامل تاثیرگذار خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات) فراروی شرکت گاز استان تهران.
  - 3- شناخت و تحلیل عوامل تاثیرگذار داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) شرکت گاز استان تهران.
  - 4- ارائه استراتژی‌های مناسب با مولفه‌های تاثیرگذار داخلی و خارجی.
  - 5- اولویت‌بندی استراتژی‌ها با روش TOPSIS فازی.
- ۱-۵- چارچوب نظری

برنامه‌ریزی استراتژیک به مجموعه مفاهیم، رویه‌ها و ابزارهایی گفته می‌شود که جهت کمک به مدیران و برنامه‌ریزان برای تفکر و اقدام استراتژیک طراحی شده‌اند (Dereli, 2007; 370). به عبارت دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک مجموعه‌ای از تئوری‌ها و چارچوب‌هایی است که به همراه ابزارها و تکنیک‌هایی تکمیلی، برای کمک به مدیران در تفکر، برنامه‌ریزی و اقدام استراتژیک طراحی شده‌اند (Stonehouse & Pemberton, 2002; 855).

هدف‌گذاری فرایندهای استراتژیک منجر به تعریف عوامل بحرانی برای آنها می‌شود؛ این عوامل کمی نیستند؛ بنابراین جهت اندازه‌گیری عملکرد (سلامت) فرایندهای استراتژیک نیازمند به تعریف معیارهایی قابل اندازه‌گیری می‌باشیم. این معیارهای قابل اندازه‌گیری را اصطلاحاً «معیارهای کلیدی موفقیت» می‌نامند (Martin, 1995; 219).

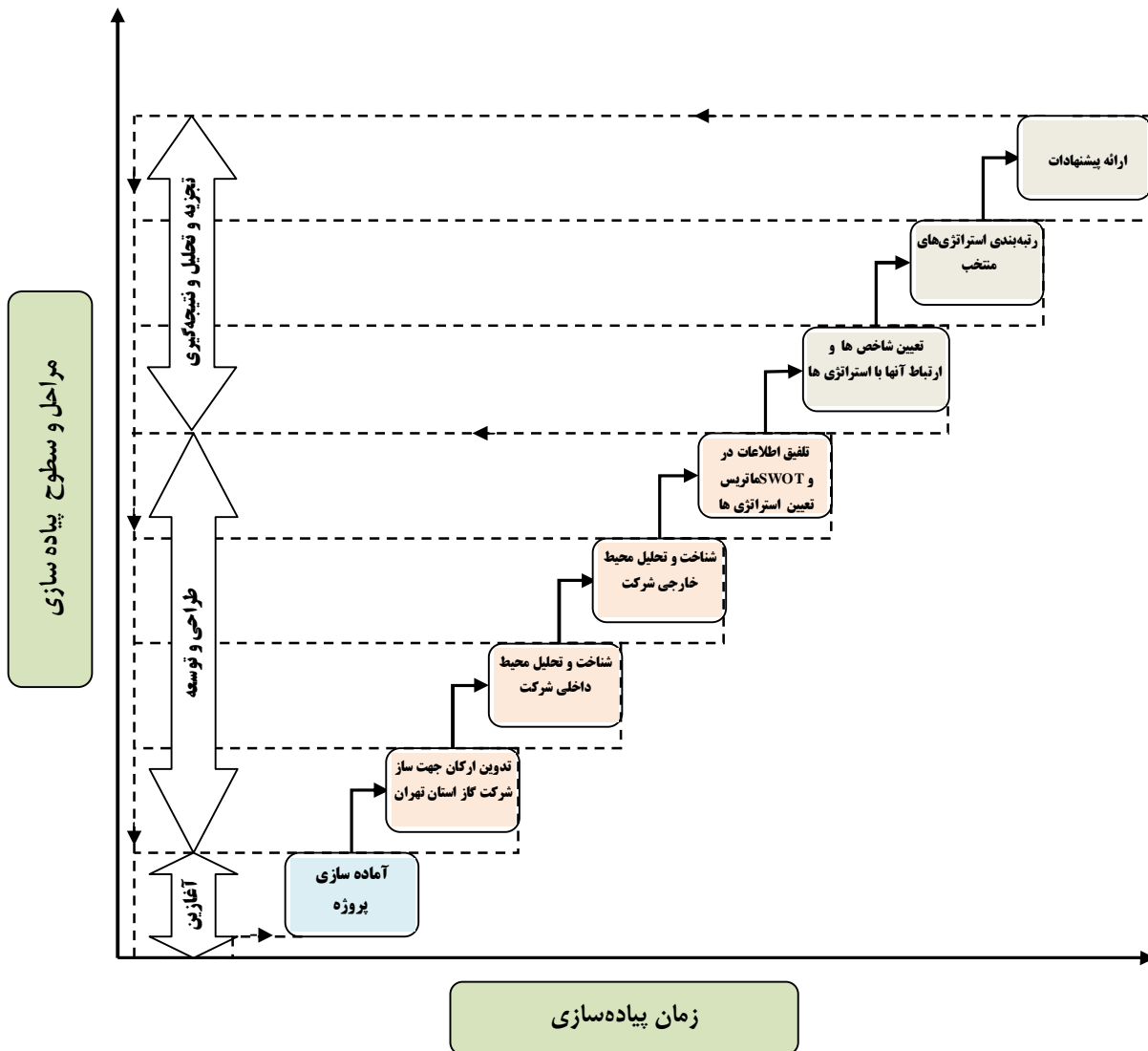
پرکوکو (۲۰۰۸)، بر تلاش برای انجام قدم‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک توسط یک تیم متخصص تاکید داشت (Percoco, 2008; 128).

پوتر و همکاران (۲۰۰۶) می‌گویند، در سطوح بالایی سازمان‌ها پارامترهای مهمی مد نظر هستند؛ از قبیل مأموریت سازمان، اهداف سازمان، اهداف قابل اندازه‌گیری، استراتژی‌ها و برنامه‌ها که همگی با هم باعث جهت‌دهی لازم به کلیت سازمان می‌گردند (Potter et al, 2006; 144).

بر اساس نظریه فلویید (۲۰۰۸)، امروزه با توجه به رشد فزاینده سطح علم در بین مردم و تغییر و تحولات ناشی از این امر، کمپانی‌ها و حتی موسسات مختلف آموزشی نیز بیشتر خود را منطبق با نیازهای مردم می‌نمایند و برآوردن نیازهای مشتری را در برنامه‌ریزی استراتژیک خود قرار می‌دهند (Floyd, 2008; 179).

#### ۱-۶- مدل مفهومی پژوهش

روش پیشنهادی، یک روش تلفیقی- کاربردی می‌باشد که بر اساس فرآیند کلی برنامه‌ریزی استراتژیک و مدل هاکس تشریح می‌گردد. گام‌های متدولوژی پیشنهادی در نمودار ۱ نشان داده شده است:



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

#### ۷-۱- سوالات پژوهش

این تحقیق به صورت مطالعه موردی در شرکت گاز استان تهران انجام می‌گردد. در این تحقیق متغیرهای کیفی و پیوسته، کمی شده و به صورت داده‌های فازی به‌کار گرفته می‌شود. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، مسئله مورد نظر در این تحقیق یافتن پاسخ برای این سؤال است که اولاً استراتژی‌های مناسب جهت اجرا در شرکت گاز استان تهران چیست و چه گام‌هایی برای تدوین برنامه استراتژیک آن باید

برداشته شود، ثانیاً اولویت بندی این استراتژی‌ها به چه صورت می‌باشد؛ با توجه به مطالب فوق، سوالات تحقیق حاضر را می‌توان به صورت ذیل خلاصه نمود:

۱- نقاط قوت و ضعف داخلی و همچنین فرصت‌ها و تهدیدات محیطی پیش روی شرکت گاز استان تهران کدامند؟

۲- استراتژی‌های توسعه سهم بازار شرکت گاز استان تهران کدامند؟

۳- اولویت استراتژی‌های شرکت گاز استان تهران با بکارگیری تکنیک تاپسیس فازی کدامند؟

۱-۸- جامعه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل ۴۱ نفر از مدیران کلیه سطوح مختلف و آشنا به حوزه استراتژی و مدیریت استراتژیک شرکت گاز استان تهران می‌باشند.

۱-۹- روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف «کاربردی» و از نظر روش گردآوری داده‌ها «توصیفی-اکتشافی» است و به خاطر اینکه یک صنعت و شرکتی خاص را مورد مطالعه قرار داده است، می‌توان آن را مطالعه موردی به حساب آورد. برای رسیدن به نتایج مورد نظر در این تحقیق، دو نوع بررسی مد نظر قرار می‌گیرد، ابتدا بررسی و مطالعات به صورت کتابخانه‌ای و میدانی در خصوص برنامه‌ریزی استراتژیک انجام می‌گیرد و اصول مهم و مفاهیم بنیادی استخراج می‌گردد. در این بررسی‌ها تاکید بر آن است که چگونه کاربرد مفاهیم و اصول برنامه‌ریزی استراتژیک در محیط رقابتی و غیردولتی مشخص و مدون گردد. در این راستا ضروری است که مفاهیم و تعاریف استراتژی نیز مطالعه شود و تلاش بر آن است تا بهترین تعاریف برای این مفاهیم که جامعیت مورد نظر را داشته باشد تعیین و ارائه شود. این بخش از مطالعات و بررسی‌ها، بخش مهمی از فعالیت‌ها در این پایان‌نامه را تشکیل می‌دهد. در ادامه به جهت بهبود شاخص‌ها برای تعیین مولفه‌های داخلی تاثیرگذار بر شرکت و نیز مولفه‌های خارجی تاثیرگذار بر آن، پرسشنامه‌هایی طراحی می‌گردد و پس از تایید اعتبار آن توسط تیمی از خبرگان شرکت و حوزه مدیریت، جهت تکمیل در بین افراد جامعه آماری به عنوان بارش افکار توزیع می‌گردد.