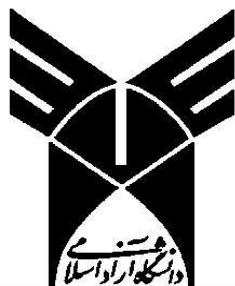


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی
واحد شاهرود

دانشکده فنی و مهندسی ، گروه مهندسی معدن
پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد « M.Sc. »
گرایش: استخراج

عنوان:

برنامه ریزی استراتژیک صنعت نمک ایران با استفاده از آنالیز SWOT

استاد راهنما:

دکتر محمد عطائی

استاد مشاور:

دکتر محمود پارسایی

نگارش:

مهدی صادقی

زمستان ۱۳۹۰

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	چکیده
	فصل اول: کلیات
۴	۱-۱- مقدمه
۵	۱-۲- ضرورت برنامه ریزی استراتژیک در صنعت نمک
۵	۱-۳- اهداف و روش تحقیق
۶	۱-۴- نمونه کاربردهای آنالیز SWOT
۷	۱-۵- جمع آوری اطلاعات
۷	۱-۶- سازمان دهی پایان نامه
	فصل دوم: صنعت نمک ایران
۱۰	۲-۱- مقدمه
۱۱	۲-۲- مشخصات نمک
۱۲	۲-۳- مشخصات بلورشناسی نمک
۱۲	۲-۳-۱- مشخصات شیمیایی نمک
۱۳	۲-۳-۲- مشخصات فیزیکی نمک
۱۳	۲-۴- زمین شناسی نمک
۱۴	۲-۴-۱- زمین شناسی و پراکنندگی کانه در ایران
۱۴	۲-۵- میزان صادرات نمک در ایران
۱۴	۲-۶- وضعیت تولید و فرآوری نمک در ایران
۱۶	۲-۷- بررسی روشهای اکتشاف ، استخراج و فرآوری

۱۶ ۱-۷-۲ - روشهای اکتشاف
۱۸ ۲-۷-۲ - روش های عمده استخراج نمک
۱۸ ۱-۲-۷-۲ - معدنکاری چاه قائم
۱۹ ۲-۲-۷-۲ - معدنکاری نمک به روش انحلال
۲۰ ۳-۲-۷-۲ - تبخیر خورشیدی نمک (تبخیر به وسیله انرژی خورشیدی)
۲۱ ۴-۲-۷-۲ - سایر روش های بازیابی نمک
۲۲ ۳-۷-۲ - روش های متداول فراوری نمک
۲۲ ۸-۲ - کاربرد نمک
۲۳ ۹-۲ - کاربرد نمک در صنعت

فصل سوم: برنامه ریزی استراتژیک با استفاده از آنالیز SWOT

۲۶ ۱-۳ - مقدمه
۲۷ ۲-۳ - برنامه ریزی استراتژیک
۲۹ ۱-۲-۳ - ویژگی های برنامه ریزی استراتژیک
۲۹ ۲-۲-۳ - مقایسه برنامه ریزی استراتژیک با برنامه ریزی عملیاتی
۲۹ ۳-۲-۳ - مزایای برنامه ریزی استراتژیک
۳۰ ۴-۲-۳ - محدودیت های برنامه ریزی استراتژیک
۳۱ ۳-۳ - چارچوب جامع تدوین و انتخاب استراتژی
۳۳ ۱-۳-۳ - تعیین مأموریت و رسالت سازمان
۳۴ ۲-۳-۳ - بررسی عوامل خارجی سازمان
۳۹ ۳-۳-۳ - ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
۴۱ ۴-۳-۳ - نکات موثر و قابل توجه در شناسایی و تحلیل عوامل محیطی
۴۱ ۵-۳-۳ - بررسی عوامل داخلی سازمان
۴۴ ۶-۳-۳ - ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
۴۵ ۷-۳-۳ - آنالیز SWOT
۴۹ ۸-۳-۳ - تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی
۵۲ ۹-۳-۳ - ماتریس تهدیدها، فرصت ها، نقاط قوت و ضعف (swot)
۵۴ ۱۰-۳-۳ - مراحل پیاده سازی تجزیه و تحلیل swot

فصل چهارم: بررسی محیط خارجی و داخلی صنعت نمک ایران

۶۴	۱-۴- مقدمه
۶۴	۲-۴- ماموریت و رسالت صنعت نمک ایران
۶۵	۳-۴- بررسی محیط خارجی و داخلی صنعت نمک ایران
۶۵	۱-۳-۴- میزان ذخایر بالای نمک در کشور
۶۵	۲-۳-۴- انرژی و سخت
۶۶	۳-۳-۴- ماشین آلات و تجهیزات
۶۷	۴-۳-۴- اکتشاف
۶۷	۵-۳-۴- مکانیزاسیون و اتوماسیون
۶۸	۶-۳-۴- عوامل دولتی، قانونی و سیاسی
۷۰	۷-۳-۴- قانون کار، بیمه و تامین اجتماعی
۷۱	۸-۳-۴- مالیات
۷۱	۹-۳-۴- مواد اولیه و احدهای فرآوری
۷۱	۱۰-۳-۴- محیط زیست
۷۲	۱۱-۳-۴- ضایعات و بازیافت
۷۲	۱۲-۳-۴- عضویت در سازمان تجارت جهانی (WTO)
۷۳	۱۳-۳-۴- صنایع بالادستی و پایین دستی
۷۳	۱۴-۳-۴- حمل و نقل
۷۴	۱۵-۳-۴- بانک
۷۵	۱۶-۳-۴- انیروی انسانی
۷۶	۱۷-۳-۴- مدیریت
۷۶	۱۸-۳-۴- برخی مشکلات و چالش های صنعت نمک ایران
۷۷	۴-۴- نتیجه گیری
فصل پنجم: تحلیل استراتژیک صنعت نمک و شناسایی استراتژی ها	
۷۹	۱-۵- مقدمه
۸۰	۲-۵- تهیه پرسش نامه
۸۸	۳-۵- انتخاب موارد کلیدی و حذف موارد حاشیه ای
۸۸	۴-۵- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل استراتژیک خارجی
۸۸	۵-۵- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل استراتژیک داخلی

- ۹۱ ۶-۵-تشکیل ماتریس SWOT
- ۹۱ ۷-۵-تجزیه و تحلیل موقعیت استراتژیک و انتخاب استراتژی صنعت نمک
- ۹۳ ۸-۵-تدوین استراتژی های مناسب برای صنعت نمک
- ۹۵ ۹-۵-نتیجه گیری

فصل ششم: اولویت بندی استراتژی ها

- ۹۷ ۱-۶-مقدمه
- ۹۷ ۲-۶-اولویت بندی استراتژی های
- ۹۷ ۱-۲-۶-پیاده سازی نمودار سلسله مراتبی
- ۹۹ ۲-۲-۶-تشکیل ماتریس های مقایسه زوجی
- ۱۱۴ ۳-۲-۶-محاسبه وزن عناصر و تعیین نرخ ناسازگاری
- ۱۱۴ ۴-۲-۶-محاسبه وزن نهایی و اولویت بندی استراتژی ها
- ۱۱۷ ۳-۶-نتیجه گیری

فصل هفتم : نتیجه گیری و پیشنهادات

- ۱۱۹ ۱-۷-نتیجه گیری
- ۱۲۱ ۲-۷-پیشنهادات
- ۱۲۴ منابع فارسی
- ۱۲۷ منابع غیر فارسی
- ۱۲۹ چکیده انگلیسی

فهرست جداول

صفحه	عنوان
۶	جدول (۱-۱). نمونه های از کاربردهای آنالیز SWOT
۱۵	جدول (۱-۲). معادن نمک سنگی در ایران
۱۶	جدول (۲-۲). معادن نمک سنگی در استان سمنان
۲۹	جدول (۱-۳). ویژگی های سیستم برنامه ریزی استراتژیک
۳۰	جدول (۲-۳). مقایسه برنامه ریزی استراتژیک با برنامه عملیاتی
۴۰	جدول (۳-۳). نمونه ای از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
۴۵	جدول (۴-۳) نمونه ای از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
۵۸	جدول (۵-۳). مقایسه دو دوی O,S
۵۹	جدول (۶-۳). مقایسه دو دوی W,O
۵۹	جدول (۷-۳). مقایسه دو دوی t,O
۶۰	جدول (۸-۳). مقایسه دو دوی t,W
۶۰	جدول (۹-۳). SO
۶۱	جدول (۱۰-۳). W,O
۶۱	جدول (۱۱-۳). st
۶۲	جدول (۱۲-۳). w,t
۸۱	جدول (۱-۵). پرسش نامه مربوط به نقاط قوت صنعت نمک بخش معدن
۸۱	جدول (۲-۵). پرسش نامه مربوط به نقاط ضعف صنعت نمک بخش معدن
۸۲	جدول (۳-۵). پرسش نامه مربوط به فرصت های صنعت نمک بخش معدن
۸۳	جدول (۴-۵). پرسش نامه مربوط به تهدیدهای صنعت نمک بخش معدن
۸۴	جدول (۵-۵). پرسش نامه مربوط به نقاط قوت صنعت نمک بخش فرآوری
۸۴	جدول (۶-۵). پرسش نامه مربوط به نقاط ضعف صنعت نمک بخش فرآوری
۸۵	ادامه جدول (۶-۵). پرسش نامه مربوط به نقاط ضعف صنعت نمک بخش فرآوری
۸۶	جدول (۷-۵). پرسش نامه مربوط به فرصت های صنعت نمک بخش فرآوری
۸۷	جدول (۸-۵). پرسش نامه مربوط به تهدیدهای صنعت نمک بخش فرآوری
۸۹	جدول (۹-۵). ماتریس ارزیابی عوامل خارجی صنعت نمک ایران (EFE)
۹۰	جدول (۱۰-۵). ماتریس ارزیابی عوامل داخلی صنعت نمک ایران (IFE)

- جدول (۵-۱۱). ماتریس SWOT صنعت نمک ایران ۹۲
- جدول (۵-۱۲). استراتژی های مناسب برای صنعت نمک ایران ۹۴
- جدول (۶-۱). نمونه ای از پرسش نامه امتیاز دهی به استراتژی ها نسبت به عامل (F_1) ۹۹
- جدول (۶-۲). طبقه بندی کمی و کیفی برای مقایسه زوجی معیارها (Saaty, 1997) ۱۰۰
- جدول (۶-۳). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی ها با توجه به: وجود ذخایر فراوان نمک با عیار و درجه خلوص بالا در کشور ۱۰۱
- جدول (۶-۴). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی ها با توجه به: وجود، استفاده از تسهیلات اعطایی دولت جهت سرمایه گذاری در صنعت نمک ۱۰۱
- جدول (۶-۵). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی ها با توجه به: پیش بینی صادرات توسعه غیر نفتی در برنامه های ۵ ساله توسعه کشور ۱۰۱
- جدول (۶-۶). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی ها با توجه به: تشکیل تعاونیهای معادن و بخش های فرآوری نمک ۱۰۲
- جدول (۶-۷). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی ها با توجه به: وجود ظرفیت نصب شده بالا در بخش فرآوری ۱۰۲
- جدول (۶-۸). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی ها با توجه به: اشتغال فارغ التحصیلان رشته های معدن، زمین شناسی و مدیریت ۱۰۲
- جدول (۶-۹). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی ها با توجه به: امکان افزایش بهره وری تولید با استفاده از سیستم های مکانیزه ۱۰۳
- جدول (۶-۱۰). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی ها با توجه به: تحریم کشور و در نتیجه عدم وجود تعامل موثر جهانی ۱۰۳
- جدول (۶-۱۱). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی ها با توجه به: افزایش هزینه انرژی و حمل و نقل در نتیجه حذف یارانه ها ۱۰۳
- جدول (۶-۱۲). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی ها با توجه به: ضعف قانون کار در حمایت از تولید کنندگان ۱۰۴
- جدول (۶-۱۳). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی ها با توجه به: بالا میزبان مالیات و نرخ بیمه تامین اجتماعی در مقایسه با خدمات ۱۰۴

- جدول (۶-۱۴). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی ها با توجه به : بالا بودن قیمت ماشین آلات و تجهیزات مورد استفاده در صنعت
۱۰۴
- جدول (۶-۱۵). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی ها با توجه به : ممانعت های محلی و برخی دستگاه های اجرایی ذریبط در سرمایه گذاری
۱۰۵
- جدول (۶-۱۶). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی ها با توجه به : بالا بودن نرخ بهره تسهیلات بانکی
۱۰۵
- جدول (۶-۱۷). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی ها با توجه به : عدم تناسب میزان تسهیلات اعطایی در مقایسه با میزان سرمایه گذاری
۱۰۵
- جدول (۶-۱۸). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی ها با توجه به : وابستگی به کارگران غیر ایرانی و احتمال اخراج آنها از کشور
۱۰۶
- جدول (۶-۱۹). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی ها با توجه به : عدم عضویت و یا خارج شدن برخی واحدها از تعاونیها
۱۰۶
- جدول (۶-۲۰). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی ها با توجه به : عدم تناسب قوانین و مقررات مرتبط با صنعت با الزامات جهانی شدن
۱۰۶
- جدول (۶-۲۱). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی ها با توجه به : عدم ارائه خدمات مناسب پس از فروش ماشین آلات و تجهیزات
۱۰۷
- جدول (۶-۲۲). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی ها با توجه به : از دست دادن نیروهای متخصص به دلیل سختی شرایط کار
۱۰۷
- جدول (۶-۲۳). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی ها با توجه به : وجود نیروی انسانی با تجربه و مستعد
۱۰۷
- جدول (۶-۲۴). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی ها با توجه به : توان تولید بالای معادن با توجه به : امکانات موجود
۱۰۸
- جدول (۶-۲۵). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی ها با توجه به : امکان تولید محصولات براساس استانداردهای رایج در جهان
۱۰۸
- جدول (۶-۲۶). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی ها با توجه به : میزان سرمایه گذاری مناسب در معادن
۱۰۸
- جدول (۶-۲۷). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی ها با توجه به : فروش کلی محصولات تولیدی به دلیل نیاز واحدهای فرآوری
۱۰۹

- جدول (۶-۲۸). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی‌ها با توجه به : فرآوری آسان با توجه به : عیار و
درجه خصوصی بالا
۱۰۹
- جدول (۶-۲۹). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی‌ها با توجه به : اعمال مدیریت سنتی به جای
مدیریت علمی
۱۰۹
- جدول (۶-۳۰). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی‌ها با توجه به : نبود سیستم‌های پشتیبانی و
مدیریتی از جمله برنامه‌ریزی تولید
۱۱۰
- جدول (۶-۳۱). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی‌ها با توجه به : عدم رعایت کامل استانداردهای
ایمنی و بهداشت در بسیاری از معادن
۱۱۰
- جدول (۶-۳۲). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی‌ها با توجه به : پائین بودن راندمان تولید
۱۱۰
- جدول (۶-۳۳). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی‌ها با توجه به : پائین بودن سطح تحصیلات و
تخصص مدیران و کارکنان واحدها
۱۱۱
- جدول (۶-۳۴). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی‌ها با توجه به : بالا بودن قیمت تمام شده در مقایسه
با رقبای خارجی در اکثر واحدها
۱۱۱
- جدول (۶-۳۵). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی‌ها با توجه به : استفاده ناکافی از تکنولوژی‌های
مناسب
۱۱۱
- جدول (۶-۳۶). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی‌ها با توجه به : عدم وجود سیستم مناسب نگهداری
وتعمیرات ماشین‌آلات وتجهیزات
۱۱۲
- جدول (۶-۳۷). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی‌ها با توجه به : ضعف در برنامه‌ریزی و سازمان
دهی مناسب برای صادرات و ورود به بازار
۱۱۲
- جدول (۶-۳۸). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی‌ها با توجه به : پائین بودن سهم صادرات نمک نسبت
به تولید آن در مقایسه با رقبا
۱۱۲
- جدول (۶-۳۹). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی‌ها با توجه به : عدم استفاده از تمام ظرفیت تولید
موجود
۱۱۳
- جدول (۶-۴۰). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی‌ها با توجه به : ضعف اکثر واحدها در بسته بندی
محصولات جهت مصارف داخلی
۱۱۳
- جدول (۶-۴۱). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی‌ها با توجه به : عدم سرمایه‌گذاری به موقع برای
نوسازی ماشین‌آلات
۱۱۳

جدول (۴۲-۶). ماتریس مقایسه زوجی استراتژی‌ها با توجه به : ضعف در تولید بر اساس استانداردهای

۱۱۴

کشورهای صنعتی

فهرست شکل ها

صفحه	عنوان
۲۸	شکل (۱-۳). سوالات اساسی برنامه ریزی استراتژیک
۳۲	شکل (۲-۳). چارچوب جامع تدوین استراتژی
۳۵	شکل (۳-۳). ارکان تشکیل دهنده مأموریت سازمان
۴۶	شکل (۴-۳). انواع استراتژی ها در ماتریس SWOT
۴۷	شکل (۵-۳). ماتریس آنالیز SWOT
۴۹	شکل (۶-۳). نمودار تجزیه و تحلیل SWOT
۵۰	شکل (۷-۳). ماتریس داخلی و خارجی نه خانه ای
۵۱	شکل (۸-۳). ماتریس خارجی و داخلی چهار خانه ای
۵۴	شکل (۹-۳). تجزیه و تحلیل Swot
۹۳	شکل (۱-۵). ماتریس داخلی- خارجی صنعت نمک ایران

چکیده :

نمک به عنوان یکی از قدیمی‌ترین ماده‌های حیاتی در ایران و جهان، همچنان از موارد اصلی کاربردی در تولیدات و مصرف صنعتی به شمار می‌آید. امروزه در برخی از صنایع تبدیلی غذایی، شوی‌نده‌ها، اسیدسازی و غیره نیز از این ماده گرانبها استفاده می‌گردد. کشور ایران نیز با ذخایر غنی و درجه خلوص و عیار بالا از جمله بزرگترین و مرغوب‌ترین منابع نمکی دنیار را در اختیار دارد و نقش استراتژیکی مهمی را می‌تواند ایفا کند ولی متأسفانه از بازارهای جهانی سهمی بسیار ناچیز در اختیار ایران است.

با وجود این شرایط تدوین استراتژی و سیاست‌گذاری‌های صحیح و مورد نیاز که می‌تواند نقش مفیدی در ارتقاء صنعت نمک ایران داشته باشد، امری مهم و موثر به حساب می‌آید. در این پایان‌نامه برنامه ریزی استراتژیکی صنعت نمک ایران با استفاده از آنالیز SWOT انجام شده است. برای انجام این برنامه ریزی، ابتدا صنعت نمک ایران مورد بررسی قرار گرفته و عوامل موثر بر این صنعت که در چهار دسته نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها دسته‌بندی می‌شوند، شناسایی شده‌اند. از مهمترین عوامل تاثیرگذار بر نمک ایران، سرمایه‌گذاری مناسب در این صنعت، توان تولید بالای معادن، امکان تولید نمک با درجه خلوص بالا و فراوری آسان به عنوان نقاط قوت و اعمال مدیریت سنتی، نبود سیستم‌های پشتیبانی و مدیریتی، عدم وجود سیستم مناسب نگهداری و تعمیرات، پای‌ین بودن راندمان تولید، ضعف در برنامه ریزی مناسب برای صادرات، بالا بودن قیمت تمام شده، ضعف اکثر واحدها در بسته‌بندی محصولات ضعف در تولید بر اساس استانداردهای کشورهای صنعتی از جمله مهمترین نقاط ضعف صنعت نمک هستند. از جمله مهمترین فرصت‌های موجود در صنعت نمک ایران، وجود ذخایر بالای نمک، تسهیلات دولت جهت سرمایه‌گذاری در این صنعت، وجود ظرفیت نصب شده بالا در بخش فرآوری، پیش‌بینی توسعه صادرات غیر نفتی در برنامه‌های ۵ ساله توسعه کشور، وجود دانش‌آموختگان دانشگاهی برای فعالیت در صنعت نمک می‌باشد. تصویب تحریم‌ها علیه کشور، افزایش هزینه انرژی و حمل و نقل، ضعف قانون کار در حمایت از تولیدکنندگان، بالا بودن قیمت ماشین‌آلات و تجهیزات مورد استفاده در صنعت، وابستگی به کارگران غیر ایرانی و احتمال اخراج آنها از کشور، عدم تناسب قوانین و مقررات مرتبط با صنعت با الزامات جهانی شدن و تجارت جهان از مهمترین تهدیدهای هستند که صنعت نمک ایران با آنها مواجه است.

پس از شناسایی عوامل کلیدی موثر بر صنعت نمک، با استفاده از نظر کارشناسان و فعالان بخش معدن و به ویژه صنعت نمک، این عوامل بررسی و تحلیل شده‌اند. با تحلیل این عوامل و شناسایی

میزان اهمیت و نوع اثر هر عامل بر این صنعت، با استفاده از ابزارهای برنامه ریزی استراتژیک (ماتریس های SWOT EFE ، IFE و IE)، موقعیت استراتژیک صنعت نمک ایران شناسایی شده است.

با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل ها و محاسبات در ابزارهای برنامه ریزی استراتژیک، وضعیت استراتژیک صنعت نمک ایران در حالت تدافعی شناخته شد. لذا استراتژی های متناسب با حالت استراتژیک تدافعی با استفاده از ماتریس SWOT برای این صنعت پیشنهاد شدند. پس از تدوین ، جذابیت استراتژی های طرح شده ، با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی (AHP) مورد ارزیابی قرار گرفته بر اساس مقایسه زوجی اولیت بندی شده اند.

واژه های کلیدی : صنعت نمک، برنامه ریزی استراتژیک، آنالیز SWOT، تحلیل سلسله مراتبی

فصل اول
کلیات

۱-۱- مقدمه

نمک با توجه به مصرف خوراکی آن از قدیم الایام به عنوان آشناترین ماده معدنی در زندگی بشر شناخته شده است. این ماده معدنی خوراکی به طور سرانه هر فرد بیش از ۵ کیلوگرم به مصرف می‌رسد. که به خوبی اهمیت این ماده معدنی را در زندگی و اقتصاد مردم و کشورهای مختلف نشان می‌دهد.

کشور ما از ذخایر بسیار غنی و با کیفیت عالی برخوردار است که در صورت فعالیت در استخراج - فرآوری و صادرات هر چه بیشتر این ماده معدنی مهم می‌توان در رشد و صادرات غیر نفتی و توسعه مملکت نقش موثری ایفا می‌کند. واضح است که این بخش در صورت رسیدگی به مسائل و مشکلات و رفع موانع موجود می‌تواند جایگاه عمده و اساسی در سطح داخلی و خارجی به خود اختصاص دهد.

بسیاری از کشورهای با علت کمبود این ماده معدنی مهم سالانه حجم قابل توجهی از آن وارد و مصرف می‌نمایند.

اولین مطلب و یا شاید سوالی که قابل طرح است دلایل عدم موفقیت صنعت نمک کشور در حضور گسترده و عمده در بازارهای جهانی است و به عبارتی چرا نام کشوری با این تعداد معادن فعال و میزان استخراج و همچنین دارا بودن چندین کارخانه فرآوری بزرگ و کوچک در آمار و اطلاعات جهانی کمرنگ است؟ در حالی که کشورهای نظیر استرالیا، مکزیک، کانادا و شیلی با سرعتی بسیار از ما سبقت گرفته و هر روز نیز فاصله خود را بیشتر می‌نمایند به طور قطع در شرایط موجود فعلی، توان رقابت با تولید کنندگان استرالیایی و مکزیک میسر نمی‌باشد و ادامه این وضعیت باعث بروز معضلات و بحران های بسیار جدی در صنعت نمک کشور خواهد شد.

از مهمترین نیازهای یک صنعت، وجود برنامه ای مشخص می‌باشد. در دنیای پیچیده کنونی، نمی‌توان تنها با یک برنامه عملیاتی کوتاه مدت به جایگاهی که مورد نظر طراحان و مدیران است دست یافت. در سال های اخیر، برنامه ریزی استراتژی یک به عنوان یک راهکار مناسب در برنامه ریزی در شرایط متغیر و پیچیده در اکثر سازمان ها معرفی شده است. در برنامه ریزی استراتژی، صنعت باید از زوایای مختلف مورد بررسی قرار گیرد. به منظور برنامه ریزی

صحیح باید حجم زیادی از آمار و اطلاعات جمع آوری، ترکیب و تجزیه و تحلیل شوند تا ارزیابی صحیحی از عواملی که ممکن است در برنامه ریزی استراتژیک تاثیر داشته باشند صورت پذیرد.

۱-۲- ضرورت برنامه ریزی استراتژیک در صنعت نمک

امروزه با توجه به فراورده های متعدد و گوناگون نمک با وجود پتانسیل بالای این صنعت و وجود ذخایر عظیم و منحصر به فرد در کشور، ایران نتوانسته سهم قابل قبولی را در تولید و تجارت جهانی این محصول بدست آورد. از اصلی ترین موانع در مسیر شکوفایی صنعت نمک کشور، می توان به ضعف در برنامه ریزی علمی و مدون استراتژیک در این بخش اشاره کرد. لذا با تکیه بر مبانی علمی مدیریت استراتژیک، تحلیل دقیق شرایط محیطی و اصلاح ساختارهای ضعیف داخلی، می توان از فرصت های محیطی صنعت حداکثر استفاده را به عمل آورد و ضمن پرهیز از تهدیدها و حضور موفق را در عرصه رقابت تثبیت نمود. با برنامه ریزی صحیح، صنعت نمک ایران به عنوان پیشتاز در بین کشورهای تولید کننده نمک مطرح خواهد شد.

۱-۳- اهداف و روش تحقیق

هدف از تحقیق حاضر، تعیین موقعیت استراتژیک صنعت نمک ایران و ارائه استراتژی های مناسب برای این صنعت می باشد. در این تحقیق از روش آنالیز SWOT^۱ برای دست یابی به اهداف تحقیق استفاده شده است. در این روش صنعت نمک از نظر محیط خارجی و داخلی مورد بررسی قرار گرفته و نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدهای موجود شناسایی شده اند. پس از شناسایی این عوامل، ضریب اهمیت هر یک از عوامل، با استفاده از نظر کارشناسان و فعالان صنعت نمک به دست آمده و به این ترتیب با تحلیل داده ها، موقعیت استراتژیک صنعت نمک شناسایی شده است. با استفاده از این مدل SWOT، با تحلیل و تلفیق عوامل چهار گانه موثر بر صنعت (قوت، ضعف، فرصت و تهدید)، استراتژی های پیشنهادی و با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)^۲ اولویت بندی شده اند. ترتیب مراحل تحقیق به شرح زیر است:

- بررسی عوامل موثر بر صنعت نمک ایران

- شناسایی نقاط قوت صنعت نمک ایران

- شناسایی نقاط ضعف صنعت نمک ایران

- شناسایی فرصت های صنعت نمک ایران

^۱ Strength , Weakness , Opportunity , Threat analysis

^۲ Analytical Hierarchy Process

- شناسایی تهدید های موجود در صنعت نمک ایران
- تحلیل عوامل استراتژی یک صنعت نمک ایران
- شناسایی موقعیت استراتژی یک کنونی صنعت نمک
- شناسایی استراتژی های مناسب برای این صنعت
- اولویت بندی استراتژی ها

۱-۴- نمونه کاربردهای آنالیز SWOT

آنالیز SWOT تاکنون کاربردهای زیادی در علوم مختلف داشته است. در جدول (۱-۱) نمونه هایی از کاربردهای این روش تحلیلی آمده است. در اکثر کاربردها ، آنالیز SWOT برای تدوین استراتژی های سازمان و ابزارهای کمکی همچون تحلیل سلسله مراتبی و ماتریس داخلی – خارجی در راستای انتخاب استراتژی های مناسب استفاده شده است.

جدول (۱-۱). نمونه هایی از کاربردهای آنالیز SWOT

موضوع	ارائه دهنده
برنامه ریزی استراتژی یک توسعه فن آوری اطلاعات و ارتباطات منطقه آزاد کیش	شاهی‌نی ، ۱۳۸۷
تدوین استراتژی معاونت امور پشتیبانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور	اسدی ، ۱۳۸۷
برنامه ریزی استراتژی یک کارخانه نساجی در ترکیه	Yuksel & Dagdeviren 2007
تدوین استراتژی سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران	رفعت ، ۱۳۸۷
برنامه ریزی استراتژی یک توسعه شهری با استفاده از آنالیز SWOT	Franco , 2007
تجزیه و تحلیل آموزش طراحی پارچه با استفاده از آنالیز SWOT	Cevik , 2009
تحلیل SWOT مدیریت محلی در معدن و صنایع معدنی یونان	Nikolaou & Evangelinos , 2010
ارزیابی زیست محیطی یک مرکز پخش بین المللی	Kuo - iang & Shu- chen , 2008
برنامه ریزی استراتژی یک توسعه صادرات غیر نفتی استان مازندران	مدهوشی و تاری ، ۱۳۸۶
ارزیابی سیاست های استراتژی یک توسعه صنعتی ایران با استفاده از SWOT	نوری و همکاران ، ۱۳۸۵
استفاده از SWOT در برنامه ریزی استراتژی یک در دانشگاه وارویک	Chang & Huang , 2006
تحلیل استراتژی یک مدیریت مواد جامد زائد شهری در هند	Srivastava et al , 2005
تحلیل استراتژی یک حمل مواد شیمیایی فله مایع در تانکر	Arslan & Deha , 2008
تدوین استراتژی شرکت ارتباطات سیار	باستان ، ۱۳۸۷

تحلیل SWOT بخش انرژی برای توسعه انرژی پایدار	Markovska et al , 2009
برنامه ریزی انرژی منطقه ای با استفاده از آنالیز SWOT	Terrados et al , 2007
بهبود سازی مدیریت منابع آب با استفاده از آنالیز SWOT	Diamantopoulou & Voudouris , 2008
شناسایی و اولویت بندی تهدیدهای صنعت سنگ ساختمانی ایران با استفاده از تکنیک Delphi	محمد مهدی طاهر نژاد، شهریور ۱۳۸۹ (مقاله)
مهم ترین نقاط ضعف سنگ ساختمانی ایران و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن	محمد مهدی طاهر نژاد، آذر ۱۳۸۹ (مقاله)
تحلیل عوامل استراتژی یک صنعت فرآوری سنگ ایران با استفاده از مدل SWOT	محمد مهدی طاهر نژاد، دی ۱۳۸۹ (مقاله)
A Strategic analysis of Iran's dimensional stone mines using SWOT method, Mining Science and Technology. (Submitted)	محمد مهدی طاهر نژاد (مقاله)
Determining proper strategies for Iran's dimensional stone mines: a SWOT-AHP analysis Arabin Geosciences Journal. (Submitted)	محمد مهدی طاهر نژاد (مقاله)

۱-۵- جمع آوری اطلاعات

آمار، اطلاعات مورد نیاز برای برنامه ریزی استراتژیک صنعت نمک از طرق زیر تهیه شده است :

-آمار وزارت صنایع و معادن

- مجله ها و فصل نامه های مربوط به مهندسی معدن و صنعت نمک

- روزنامه های منتشر شده مربوط به این بخش

- مقالات مرتبط و تحقیقات انجام شده از قبل

- اطلاعات به دست آمده از پرسش نامه های طراحی شده

۱-۶- سازمان دهی پایان نامه

به طور کلی مطالب این پایان نامه در ۷ فصل ارائه می شود، که فصل اول راجع به کلیات و ضرورت تحقیق بحث می کند و سرفصل بقیه مطالب به شرح زیر می باشد:

فصل دوم – کلیات نمک ایران : در این فصل به صنعت نمک ایران پرداخته می شود. تاریخیچه صنعت، منابع و ذخایر نمک ایران، تولید نمک در ایران، موارد مصرف، استخراج نمک، فرآوری نمک صادرات و واردات نمک و تولید و مصرف نمک در دنیا مورد بررسی قرار گرفته است.

فصل سوم – برنامه ریزی استراتژیک با استفاده از آنالیز SWOT: در این فصل برنامه ریزی استراتژیک و روش تحلیلی SWOT معرفی شده است. ویژگی های برنامه ریزی استراتژیک، مقایسه برنامه ریزی استراتژیک با برنامه ریزی عملیاتی، مزایا و محدودیت های برنامه ریزی استراتژیک، چارچوب جامع تدوین و انتخاب استراتژی و آنالیز SWOT از دیگر بخش های این فصل است.

فصل چهارم – بررسی محیط خارجی و داخلی صنعت نمک ایران: در این فصل عوامل موثر بر صنعت نمک بررسی شده و فاکتورهای چهار گانه تحلیل استراتژیک شناسایی شده اند.

فصل پنجم – تحلیل استراتژیک صنعت نمک و شناسایی استراتژی ها: در فصل پنجم ضریب اهمیت هر یک از عوامل مشخص شده و موقعیت استراتژیک صنعت نمک به دست می آید. انتخاب مواد کلیدی و حذف موارد حاشیه ای، تشکیل ماتریس شناسایی عوامل استراتژیک خارجی و ماتریس شناسایی عوامل خارجی، تشکیل ماتریس SWOT و تدوین استراتژی ها، تجزیه و تحلیل موقعیت استراتژیک صنعت نمک و شناسایی استراتژی های مناسب صنعت نمک از دیگر مطالب مطرح شده در این فصل هستند.

فصل ششم – اولویت بندی استراتژی ها: در این فصل استراتژی های به دست آمده در فصل ۵، با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی اولویت بندی شده اند.

فصل هفتم – نتیجه گیری و پیشنهادات: در این فصل نتایج مطالب مطرح شده در فصول ۱ تا ۶ بیان و پیشنهادات لازم ارائه شده است.