



سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران

معاونت فنی و اجرایی

مدیریت خدمات مهندسی

برنامه راهبردی مدیریت خدمات مهندسی

کارگروه تدوین برنامه راهبردی:

سرپرست: امیررضا انصاری منش

اعضاء: مجید جهانی و صفی‌اله عطایی نجیب

اسفند ۱۳۹۴

فهرست مطالب

پیشگفتار..... ۵

مقدمه..... ۶

فصل اول مبانی برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک (تعریف، الگو، سطوح و فرآیند مدیریت استراتژیک)..... ۹

مراحل تدوین استراتژی..... ۱۱

مرحله شروع (چشم انداز، مأموریت، ارزش‌های محوری، اهداف)..... ۱۲

مرحله ورود اطلاعات (بررسی عوامل محیطی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس بررسی رقابت)..... ۱۴

استراتژی..... ۱۸

انواع استراتژی (تهاجمی SO، محافظه کارانه St، رقابتی WO، تدافعی Wt)..... ۱۸

استراتژی‌های عمومی مایکل پورتر (رهبری هزینه، تمایز، تمرکز)..... ۲۱

استراتژی‌های هدایتی (رشد، ثبات، کاهش)..... ۲۲

استراتژی‌های سطح کسب و کار (توسعه ای، رقابتی، مشارکتی)..... ۲۴

استراتژی‌های سطح وظیفه ای (بازاریابی، مالی، تحقیق و توسعه، انتخاب استراتژی بهینه)..... ۲۴

مرحله تطبیق و مقایسه (تجزیه تحلیل سوات، ماتریس ارزیابی داخلی خارجی، گروه مشاورین بوستون، گزند استراتژی)..... ۲۶

مرحله تصمیم‌گیری و اقدام (ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک کمی)..... ۳۰

اجرای استراتژی (هدف‌های سالیانه، سیاست‌ها، تخصیص منابع، مدیریت تعارض، اصلاح ساختار، مهندسی مجدد)..... ۳۴

اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها..... ۳۸

ارزیابی استراتژی..... ۴۰

فرآیند ارزیابی استراتژی..... ۴۰

معیارهای ریچارد روملت..... ۴۱

چارچوب کلی فرآیند ارزیابی (بررسی مبانی، عملکرد سازمان، اقدامات اصلاحی)..... ۴۲

ویژگی‌های سیستم ارزیابی اثر بخش..... ۴۴

کارت امتیاز متوازن..... ۴۵

الگو (فروشگاه وال مارت، شرکت مک دونالد)..... ۴۸

فصل دوم

نگاهی اجمالی بر مدیریت خدمات مهندسی

۵۲.....	تاریخچه تشکیل مدیریت خدمات مهندسی.....
۵۲.....	شرح وظایف مدیریت خدمات مهندسی.....
۵۳.....	مبانی قانونی
۵۳.....	وظایف حاکمیتی و تصدی‌گری.....
۵۵.....	ساختار سازمانی.....
۵۶.....	سیاستها، اهداف، برنامه های اجرایی و ماموریت مدیریت خدمات مهندسی.....
۵۸.....	مسایل، مشکلات و چالشها.....
۵۸.....	پیشنهادات.....
۵۹.....	عملکرد مدیریت خدمات مهندسی.....
۶۲.....	خلاصه عملکرد برنامه چهارم توسعه.....
۶۳.....	خلاصه عملکرد برنامه پنجم توسعه.....
۶۴.....	نظام تدوین برنامه ششم توسعه

فصل سوم

تدوین برنامه ریزی استراتژیک مدیریت خدمات مهندسی

۶۶.....	مبانی و مستندات
۶۶.....	مقدمه.....
۶۷.....	چشم انداز.....
۶۸.....	بیانیه چشم انداز.....
۶۸.....	ماموریت، بیانیه ماموریت، اجزاء بیانیه ماموریت.....
۷۳.....	ارزش های محوری.....
۷۳.....	اهداف (کیفی، بلند مدت، کوتاه مدت).....
۷۵.....	تشکیل ماتریس سوات (اجتماعی، اقتصادی، فنی و محیطی).....
۷۷.....	ارزیابی عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها).....
۷۹.....	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی.....
۸۰.....	ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف).....
۸۲.....	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
۸۳.....	تجزیه و تحلیل عوامل محیطی.....

۸۴ ماتریس وضعیت رقابت
۸۵ ماتریس تجزیه و تحلیل سوات
۸۶ مقایسه زوجی استراتژی ها
۹۰ استراتژی های ممکن (تهاجمی، رقابتی، محافظه کارانه، تدافعی)
۹۱ ماتریس تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی
۹۲ ماتریس استراتژی اصلی
۹۳ ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک
۹۶ ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی
۱۰۲ ضمیمه
۱۰۵ منابع و ماخذ

پیشگفتار

سرعت سرسام‌آور تغییرات در دنیای کنونی بدین معناست که روش‌های متداول مدیریت نمی‌توانند مناسب تغییرات باشند هنگامی که تغییرات جزئی بود می‌توانستیم از تجربه استفاده کنیم ولی هنگامی که تصمیمات جنبه استراتژیک دارند و نتایج بسیار عمده و غیرقابل برگشت هستند نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربه مبتنی بر فلسفه‌های مدیریت استفاده کرد. بنابراین فرایند مدیریت استراتژیک تلاشی است برای تهیه نسخه دوم از آنچه در مغز انسان بسیار باهوش و نخبه می‌گذرد، یعنی کسی که دارای درک مستقیم از امور است و دانش اطلاعات را با تجزیه و تحلیل‌های علمی در هم می‌آمیزد، تغییرات را شناسایی کرده و بقای سازمان در عرصه رقابت‌ها و کشمکش‌ها را فراهم می‌نماید.

توسعه بر مبنای هر کدام از الگوهای موجود، بدون توجه و در اختیار گرفتن یک فرآیند برنامه‌ریزی شده و مدیریت شده امری محال و غیرممکن است. بهینه‌سازی استانداردهای زندگی در جامعه و کار در سازمان مستلزم بهبود و ارتقاء کیفیت مدیریت در سازمان‌های اقتصادی و اجتماعی است و برای رسیدن به چنین موقعیتی ناچار از بهینه‌سازی و اصلاح ساختار بینشی، دانشی و عملی در مقوله مدیریت هستیم تا بتوانیم بهره‌وری را افزایش دهیم و از ظرفیت‌ها، فرصت‌ها و امکانات موجود کالا و خدمات بیشتری را تولید نماییم و موقعیت‌های اقتصادی بیشتر و بهتری را برای کشور یا سازمان خود فراهم سازیم.

الگوی توسعه بر مبنای دانایی محوری در سال‌های اخیر به عنوان الگوی برتر دنیا شناخته شده است و بیشتر کشورها سعی می‌کنند با شناسایی این الگو آن را پیاده‌سازی کنند. آنچه که در مدیریت کلان یک کشور یا سازمان نسبت به مقوله دانایی محوری بیش از هر چیز خودنمایی می‌کند توانایی به کارگیری و بهره‌وری از دانش به عنوان اصلی‌ترین سرمایه ملی و سازمانی است. با رسیدن به این بینش با مقوله جدیدی به نام مدیریت دانش مواجه خواهیم بود با توجه به رسالت اصلی سازمان‌ها که بر مبنای توسعه کسب و کار و توسعه اقتصادی است مدیران ارشد سازمان‌ها وظیفه دارند میان دو مقوله مدیریت دانش سازمان و اقتصاد رابطه مناسبی را پیدا کنند.

به عبارت بهتر مدیران باید بتوانند با دارایی‌های موجود خود بهترین راه‌حل‌های ممکن که منجر به موفقیت‌های اقتصادی می‌شود را پیدا کنند و در بازار رقابتی از حداقل فرصت‌ها، حداکثر موفقیت‌ها را بسازند.

هر سازمانی دارای استراتژی‌هایی است، حتی اگر این استراتژی‌ها به صورت پراکنده، نامنظم، بدون ساختار و غیررسمی باشد. همه سازمان‌ها به سوی نقطه‌ای روان هستند ولی متاسفانه برخی از آن‌ها نمی‌دانند به کجا می‌روند. این نکته که "اگر کسی نمی‌داند کجا می‌رود، در آن صورت از هر مسیری که برود به مقصد نخواهد رسید" بر این مهم تاکید دارد که سازمان‌ها باید از روش‌ها و اصول مدیریت استراتژیک استفاده کنند. هر سازمانی باید بکوشد پیشگام باشد و به صورتی خلاق و مبتکر عمل کند. یعنی به جای اینکه در برابر رویدادها از خود واکنش نشان دهد باید بکوشد بر محیط اثر بگذارد و پیوسته نوآوری کند. در صحنه تصمیم‌گیری، فرآیند مدیریت استراتژیک مظهر این ابتکار عمل می‌باشد و موید روشی معقول، خردمندانه، سیستماتیک و عینی است که بر اساس آن مسیر آینده سازمان تعیین می‌گردد.

ادعای هر روش مدیریتی این است که عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. بویژه در مدیریت استراتژیک این وضع بسیار صادق است. مدیران و کارکنان با استفاده از اصول و مفاهیم مدیریت استراتژیک می‌توانند فعالیت‌ها و اولویت‌های سازمان را بهتر درک کنند. مدیریت استراتژیک این امکان را به وجود می‌آورد که سازمان از کارایی بیشتری برخوردار شود و وظایف خود را به صورت اثربخش انجام دهد. اکثر شرکت‌های موفق و صاحب نام دنیا با افق دید بلندمدت و در جهت دستیابی به اهداف و تحقق ماموریت سازمانی از مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک برای هدایت و پیشبرد برنامه‌ها و فعالیت‌های خود بهره می‌گیرند. این نوع برنامه‌ریزی که تاکنون اغلب مورد استفاده سازمان‌های بزرگ واقع شده است، اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی‌هایی منجر می‌شود که در صورت اجرای صحیح و بموقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می‌آورد.

در این راستا سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران برای پاسخ‌گویی اثر بخش به تغییر و تحولات محیطی و جلوگیری از اتلاف منابع و هدایت سازمان به سمت وسوی تعالی و پیشبرد برنامه‌ها و فعالیت‌های خود با افق دید بلندمدت و در جهت دستیابی به اهداف و تحقق ماموریت‌های سازمانی خود، تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک را در دستورکار قرار داده تا با تعیین استراتژی‌های سازمان با روشی معقول، خردمندانه، سیستماتیک و عینی مسیر آینده و تعالی و پیشتازی خود را تعیین کند.

مدیریت خدمات مهندسی یکی از واحدهای تخصصی سازمان مرکزی تعاون روستایی است که مقوله احداث، تجهیز و توسعه زیرساخت‌های سازمان و شبکه را به منظور افزایش ظرفیت ذخیره‌سازی محصولات کشاورزی و توانمندسازی شبکه تعاونی‌های روستایی و کشاورزی و همچنین هدایت، حمایت و نظارت بر تشکلهای بخش کشاورزی را در این حوزه زیر نظر معاونت فنی و اجرایی بر عهده دارد. این مدیریت ضرورت تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه استراتژیک برای فعالیت‌های خود را درک کرده و به عنوان یکی از مدیریت‌های پیشرو سازمان، با تشکیل کارگروهی ویژه و با تجزیه و تحلیل اهداف، وظایف و کارکردهای مدیریت، بررسی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات، بر اساس الگوها و چارچوب‌های علمی و استاندارد به تدوین برنامه استراتژیک اقدام نموده است. نوشته حاضر، حاصل تلاش کارگروه مذکور می‌باشد.

این نوشته در سه فصل تنظیم شده است. در فصل اول به منظور آشنایی با مفاهیم و تعاریف و مراحل تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها به زبانی ساده، ضمن ارائه سطوح و فرآیند مدیریت استراتژیک، مراحل تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک در چهار مرحله

شروع، ورودی، مقایسه و تطبیق و در نهایت مرحله تصمیم‌گیری و اقدام تشریح می‌گردد. همچنین انواع استراتژی‌ها در سطوح هدایتی، سرپرستی، وظیفه‌ای، کسب و کار مورد تجزیه تحلیل قرار گرفته و در نهایت چارچوب‌ها و فرآیندهای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها و شیوه‌های ارزیابی اثربخش آن‌ها معرفی شده است.

در فصل دوم ضمن معرفی اجمالی مدیریت خدمات مهندسی به تاریخچه، شرح وظایف، مبانی قانونی، وظایف حاکمیتی و تصدی‌گری، ساختار سازمانی، سیاستها، اهداف، برنامه‌های اجرایی و ماموریت مدیریت در حوزه تجهیز و توسعه زیرساخت‌های سازمان و شبکه، مسائل، مشکلات و چالشها، پیشنهادات و عملکرد مدیریت در برنامه‌های چهارم و پنجم توسعه و در آخر به تشریح نظام تدوین برنامه ششم توسعه بر مبنای محورهای ابلاغی اقتصاد مقاومتی پرداخته شده است.

در فصل سوم برنامه استراتژیک مدیریت با عنایت به چشم اندازها، ماموریتها، ارزش‌های محوری و اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت مدیریت با استفاده از تکنیک‌های مدیریت استراتژیک تدوین و استراتژی‌های ممکن تهاجمی، محافظه‌کارانه، رقابتی و تدافعی مدیریت تجزیه و تحلیل شده است. از طریق ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، استراتژی‌های مدیریت مشخص گشته‌اند و بر اساس آن راهبردها، اهداف سیاستها و برنامه‌های سالانه مدیریت جهت اجرا تدوین شده‌اند.

فصل اول

مبانی

برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک

در دنیای بسیار پیچیده و متغیر کسب و کار، شرکت‌ها و سازمان‌های صنعتی با سرعت غیرقابل تصویری در حال پیشروی و شکستن حصارهای ناممکن هستند و لحظه‌ای درنگ کافی است تا هر شرکتی از این قافله پرشتاب جا بماند. آنچه در شرایط کنونی شرکت‌ها را از این قافله پیشگامان جدا نخواهد کرد، استفاده از ابزارهای علمی برای مدیریت صحیح و عالمانه است. دیگر ابزارهای سنتی برای مدیریت سازمان‌ها، کارایی خود را از دست داده‌اند و در نتیجه، دستیابی به رویکردها و مهارت‌های لازم برای حفظ مزیت رقابتی و مقابله با رقبای، با ابزار سنتی غیر ممکن و نامحتمل خواهد بود. بیشتر سازمان‌ها برای افزایش توانمندی‌ها، رشد و بقای بلند مدت و کاهش ریسک عملیات خود نیازمند تدوین برنامه‌های استراتژیک می‌باشند.

برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که اکثر شرکت‌های موفق و صاحب نام دنیا از آن برای هدایت و پیشبرد برنامه‌ها و فعالیت‌های خود با افق دید بلندمدت و در جهت دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی بهره می‌گیرند. این نوع برنامه‌ریزی که تاکنون اغلب مورد استفاده سازمان‌های بزرگ واقع شده است، اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی‌هایی منجر می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به‌موقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می‌آورد.

داستان مدیریت استراتژیک

زمانی روسای دو شرکت در یک صنعت با هم رقابت می‌کردند. این دو رییس تصمیم گرفتند به دامن طبیعت پناه ببرند، در آنجا چادر بزنند و درباره ادغام احتمالی دو شرکت بحث کنند. این دو نفر در نقطه‌ای دور دست در جنگل چادر زدند. ناگهان متوجه شدند یک خرس قهوه‌ای در برابر آن‌ها ایستاده و خرناس می‌کشد. اولین رئیس به سرعت یک جفت کفش ورزشی از کیف خود بیرون آورد. دومین رییس گفت: جناب شما نمی‌توانید از این خرس تندتر بدوید. رییس اول پاسخ داد: ممکن است من نتوانم از این خرس تندتر بدوم، ولی تردیدی ندارم که می‌توانم تندتر از شما بدوم. این داستان تصویری از مفهوم مدیریت استراتژیک ارائه می‌دهد.

strategic management

تعریف مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک فرآیند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به توفیق، ادامه حیات و یا مرگ یک سازمان، شرکت و کسب و کار می‌گردد. به بیان دیگر :

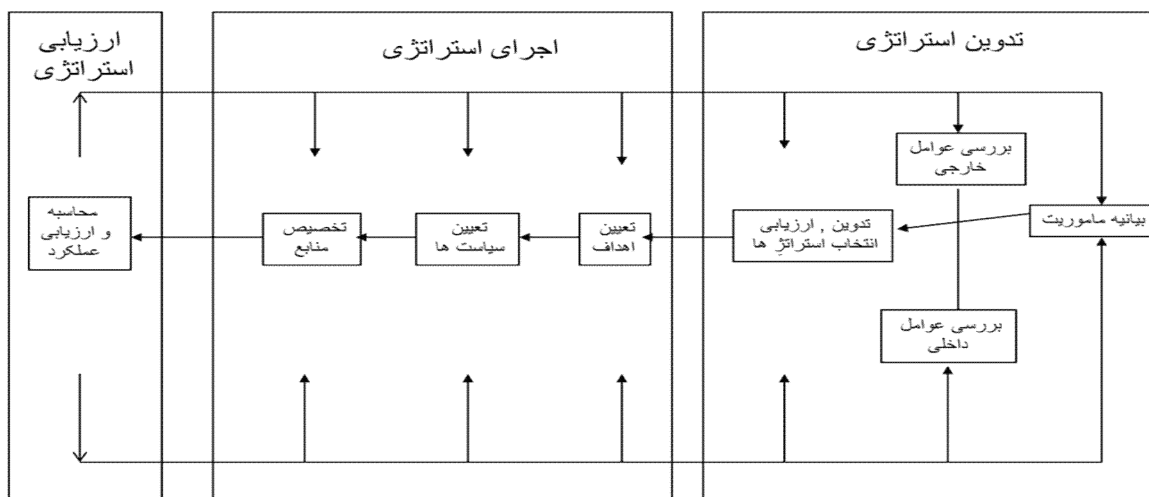
"مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات همه جانبه به منظور قادر ساختن سازمان در دستیابی به هدف‌های اساسی و بلند مدت خود می‌باشد".

در مدیریت استراتژیک تلاش می‌شود اطلاعات کمی و کیفی با روشی منطقی، عینی و سیستماتیک تنظیم و برای اتخاذ تصمیمات بزرگ در سازمان مورد استفاده قرار گیرند. اما مدیریت استراتژیک یک علم محض نیست و برای اتخاذ تصمیمات خوب استراتژیک لازم است از "قضایات‌های شهودی" استفاده شود. نباید بین روش‌های علمی - تحلیلی و قضایات‌های شهودی یکی را انتخاب نمود بلکه در هنگام تصمیم‌گیری باید از ترکیب و آمیزه‌ای از هر دو آن‌ها استفاده کرد.

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآورانه عمل نماید و برای شکل دادن به آینده خود، به صورت انفعالی عمل نکند. ارتباطات کلید اصلی موفقیت استراتژیک است و مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در این فرآیند خود را متعهد به حمایت از سازمان می‌نمایند.

هنگامی که مدیران و کارکنان بتوانند سازمانی که در آن کار می‌کنند درک نمایند و به علت کار خود پی ببرند اغلب خود را جزیی از سازمان به حساب می‌آورند و برای کمک کردن به آن خود را متعهد می‌دانند. به ویژه هنگامی که کارکنان بین عملکرد سازمان و میزان جبران خدمات رابطه‌ای معقول و منطقی مشاهده نمایند.

الگوی مدیریت استراتژیک



سطوح مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک دارای سه سطح است، این سطوح شامل:

۱- سطح کل سازمان: هدف از تدوین استراتژی در این سطح، هدایت کل مجموعه و تخصیص بهینه منابع در آن است.

۲- سطح بخشی / واحد تجاری استراتژیک/کسب و کار: در سازمان‌های بزرگ در راستای ماموریت و استراتژی سطح کل سازمان برای هر قسمت ماموریت و استراتژی تعیین می‌شود. به این استراتژی‌ها استراتژی کسب و کار اطلاق می‌شود.

۳- سطح وظیفه‌ای: در این سطح براساس اهداف و استراتژی‌های سطوح بالاتر برای هر کدام از وظایف واحدهای تجاری استراتژیک، استراتژی وظیفه‌ای تعیین می‌شود. مسئولیت بزرگ مدیران این بخش‌ها اجرای استراتژی است.

فرآیند مدیریت استراتژیک شامل سه مرحله است :

الف) تدوین استراتژی

در این مرحله، ماموریت سازمان / شرکت تعیین شده، عوامل خارجی و داخلی بررسی می‌شوند تا فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها مشخص شوند و براساس آن‌ها اهداف و استراتژی‌های مختلف سازمان در سطوح مختلف تعیین شوند.

ب) اجرای استراتژی

در این مرحله استراتژی‌های تعیین شده در مرحله تدوین بایستی به اجرا درآیند. برای اجرای استراتژی ابتدا اهداف و سیاست‌ها در راستای ماموریت و استراتژی‌ها تعیین شده و براساس آن‌ها منابع سازمان تخصیص داده می‌شوند و سپس در ساختار مناسبی و با فرهنگ سازنده هدایت می‌شوند تا استراتژی‌ها به اجرا درآیند.

ج) ارزیابی استراتژی

در این مرحله تغییرات احتمالی عوامل تاثیرگذار داخلی و خارجی و اثرات احتمالی آن‌ها بر ماموریت، اهداف و استراتژی‌ها و راهکارهای اجرایی بررسی می‌شود. هم‌چنین نحوه انجام هر کدام از مراحل تدوین و اجرای استراتژی از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت نتایج به دست آمده و نحوه دستیابی به آن‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا انحرافات احتمالی شناسایی شده و در جهت رفع آن‌ها اقدام شود.

مراحل تدوین استراتژی

VISION	۱) چشم‌انداز و بیانیه چشم‌انداز
MISSION	۲) ماموریت، بیانیه ماموریت و اجزای بیانیه ماموریت
CORE VALUE	۳) ارزش‌های محوری
GOALS - objective	۴) اهداف (کیفی، بلندمدت و کوتاه‌مدت)
Threat - opportunity	۵) بررسی عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)

Strength & Weakness	۶) بررسی عوامل داخلی (نقاط قوت و نقاط ضعف)
external factor evaluation (EFE)	۷) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
internal factor evaluation (IEF)	۸) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
ompetitive profile matrix (CPM)	۹) ماتریس بررسی رقابت‌ها
SWOT	۱۰) تجزیه و تحلیل سوات
INTERNAL - EXTERNAL (IE)	۱۱) ماتریس داخلی و خارجی
QSPM	۱۲) ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (تصمیم‌گیری)
SPACE	۱۳) ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک

چارچوب جامع تدوین استراتژی

برای تدوین استراتژی از چارچوبی با عنوان چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده می‌شود. این چارچوب ابزار و روش‌هایی را ارائه می‌دهد که برای انواع سازمان‌ها مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌های ممکن را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند.

مرحله اول - شروع

vision

چشم‌انداز:

چشم‌انداز اهداف بلند و آرزوی دست‌یافتنی که سازمان برای آینده خود متصور است (راستای حرکت سازمان را مشخص می‌کند).

vision statement

بیانیه چشم‌انداز:

بیانیه چشم‌انداز، راستای حرکت سازمان را نشان می‌دهد و استراتژی، سازمان را در این راستا به پیش می‌برد. مثال: مایکروسافت: در هر خانه و روی هر میز یک کامپیوتر؛ صالیان: هر روز بهتر از دیروز؛ کداک: مادر کسب و کار تصویر هستیم؛ تامین اجتماعی: نیاز امروز پشتوانه فردا.

mission

ماموریت:

ماموریت یک سازمان نشان‌دهنده علت یا فلسفه وجودی و رسالت سازمان بوده و به عبارتی دیگر بیان‌گر هویت سازمان است. هر سازمان چه مکتوب باشد چه نباشد دارای یک فلسفه یا ماموریت است.

mission statement

بیانیه ماموریت:

بیانیه ماموریت سندی است که یک سازمان را از سایر سازمان‌های مشابه متمایز می‌نماید، تعیین دقیق بیانیه ماموریت سازمان اولین قدم در مدیریت استراتژیک است.

هر مدیری باید به درستی تشخیص دهد که در چه کسب و کاری هست و مهم‌تر از آن در چه کسب و کاری نیست.

عدم فهم این موضوع سبب سر در گمی سازمان، اتلاف منابع، خستگی مدیران و کارکنان ارزشمند سازمان و سرانجام نابودی سازمان خواهد شد. فضای کسب و کار و فرصت‌های مربوط به آن، فضای گسترده‌ای است.

یک بیانیه ماموریت اثربخش کمک می‌کند تا سازمان در این فضای گسترده، بر فعالیت مناسب خود متمرکز شود.

بیانیه ماموریت سازمان جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود و آن بیان‌کننده "علت وجودی" سازمان است.

بیانیه ماموریت در واقع همان ماموریت سازمان است که به صورت مکتوب به اطلاع کلیه ذی‌نفعان سازمان می‌رسد و در پاسخ

به سوالات زیر تنظیم می‌گردد:

what we do?

* ما چه کاری انجام می‌دهیم؟

for whom we do?

* برای چه کسی انجام می‌دهیم؟

why we do?

* چرا این کار را انجام می‌دهیم؟

how we do?

* چگونه این کار را انجام می‌دهیم؟

Mission statement component

اجزای بیانیه ماموریت

اجزای بیانیه ماموریت شامل تعیین موارد ذیل می‌باشد:

مشتریان: "چه کسانی مشتریان و ذی‌نفعان ما هستند؟"

محصول یا خدمات: "چه چیزهایی محصولات و یا خدمات سازمان را تشکیل می‌دهد؟"

بازار: "حوزه فعالیت و محدوده جغرافیایی ما کجاست؟"

تکنولوژی(فناوری): "چه نوع فناوری و تکنولوژی به کار گرفته می‌شود؟"

بقاء، رشد و سودآوری: "آیا سازمان به دنبال رشد و شاخص‌های مالی است؟"

فلسفه (ارزش‌های محوری): "اعتقادات، ارزش‌ها، اهداف و الزامات اخلاقی سازمان چیست؟"

ویژگی ممتاز: "شایستگی ممتاز و مزیت رقابتی سازمان چیست؟"

توجه به تصور مردم: "آیا سازمان نسبت به مسائل اجتماعی، جامعه و محیطی واکنش مناسب نشان می‌دهد؟"

توجه به کارکنان: "چقدر به کارکنان و مسایل آنها اهمیت داده می‌شود؟"

با در نظر گرفتن ویژگی‌های ماموریت، این موارد را به صورت منسجم با جملاتی روان و مرتبط بهم در کنار هم قرار می‌دهیم تا بیانیه ماموریت به گونه‌ای قابل فهم برای همه تهیه شود.

نکته: در تعیین ماموریت باید حتی‌الامکان تعداد بیش‌تری از مدیران مشارکت کنند. برای هیچ شرکتی چیزی به نام بهترین ماموریت وجود نخواهد داشت. بنابراین برای ارزیابی ماموریت سازمان‌ها باید از نعمت قضاوت خوب برخوردار بود و ماموریت را با توجه به نه شاخصی که در بخش اجزای ماموریت بیان شدند ارزیابی کرد.

ارزش‌های محوری:

core value

اعتقادات بنیادی یا حقایقی که یک سازمان به آن پایبند است و باور هایی که برای سازمان مهم است ارزش های محوری سازمان محسوب می شوند. همچنین اصولی که از نظر فردی و اجتماعی در سازمان نوعی رفتار مناسب و برتر شمرده می شوند در هر حال معیارهای ثابت سازمان برای تصمیم گیری ها هستند مانند صداقت، رازداری و رضایت ، ارزش های محوری سازمان محسوب می شوند.

اهداف:(کیفی)

Goals

منظور از تعیین اهداف ،تبدیل بیانیه ماموریت و دیدگاه های راهبردی به صورت مقاصد عملکردی خاص و نیز نتایجی است که سازمان ها مایل هستند بدان دست یابند .هدف ها مبنایی به دست می دهند که می توان براساس آن مشاغل را طرح ریزی کرد و فعالیت هایی که باید به وسیله سازمان انجام شود، سازماندهی نمود .

اهداف بلندمدت (۳ تا ۵ ساله)

long term objectives

اهداف بلندمدت، نتایج خاص حاصل از اجرای ماموریت سازمان در دوره بیش از یکسال می باشد. این اهداف تعیین کننده مسیر سازمان می باشند و به سازمان کمک می کند ارزیابی ها را انجام دهد، هم افزایی کند، اولویت ها را تعیین نماید، امور را هماهنگ کند و برای برنامه ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزه در کارکنان و کنترل فعالیت های سازمان به شیوه ای اثربخش عمل نماید. هدف های بلندمدت باید کمی، چالشگر، قابل سنجش، واقع بینانه و منطقی، قابل فهم و روشن، سازگار با یکدیگر اولویت بندی شده باشند و سمت و مسیر حرکت سازمان را مشخص نمایند.

اهداف کوتاه مدت ۱ ساله

short term objectives

هدف های سالانه اهداف کوتاه مدتی هستند که سازمان برای رسیدن به اهداف بلندمدت باید به آن ها دست یابد. هدف های سالانه مبنایی برای تخصیص منابع سازمان به حساب می آیند. برای هر هدف بلندمدت باید مجموعه ای از اهداف سالانه وجود داشته باشد و در تمام ابعاد سازمانی نظیر مدیریت، بازاریابی، امور مالی و حسابداری، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم های اطلاعاتی نتایج مشخص و قابل سنجشی ارائه نماید. هدف های سالانه مبنایی برای تخصیص منابع سازمان به حساب می آیند. هدف های سالانه نیز همانند هدف های بلندمدت باید کمی، چالشگر، قابل سنجش، واقع بینانه و منطقی، قابل فهم و روشن، سازگار با یکدیگر و اولویت بندی شده باشند.

مرحله دوم – ورود اطلاعات مورد نیاز

۱- بررسی عوامل محیطی

opportunity & Threat

* عوامل خارجی(فرصت و تهدید)

هدف از بررسی عوامل خارجی این است که از فرصت هایی که می توان از آن ها بهره برداری کرد و تهدیداتی که می توان از آن ها احتراز کرد یک فهرست نهایی تنظیم شود. این عوامل شامل رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی،

محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. این عوامل به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان هستند، اما سازمان می‌تواند بر آنها تاثیرگذار باشد. سازمان به منظور نیل به اهداف خود باید برای تاثیرگذاری مثبت روی عوامل محیطی برنامه‌ریزی نماید.

عوامل خارجی را می‌توان در ۵ گروه طبقه‌بندی کرد:

- ۱) نیروهای اقتصادی از قبیل میزان درآمد، قوانین مالیاتی، قیمت‌ها، نرخ بهره، تورم ارز و...
- ۲) نیروهای اجتماعی، فرهنگی از قبیل جمعیت، تحصیلات، باورها، مهاجرت، اعتماد به دولت و...
- ۳) نیروهای سیاسی، قانونی و دولتی از قبیل ساختار قدرت، قوانین و مقررات و...
- ۴) نیروهای فناوری از قبیل ابزارها، رویکردها و تجهیزات و...
- ۵) نیروهای رقابتی از قبیل مشتری، تامین‌کنندگان، رقبای موجود، رقبای بالقوه و...

Strength & Weakness

* عوامل داخلی (نقاط ضعف و قوت)

عوامل داخلی عواملی هستند که مربوط به درون شرکت یا سازمان هستند و برخلاف عوامل خارجی، در کنترل مدیریت سازمان می‌باشند و شامل عوامل قوت و ضعف می‌شوند. عوامل داخلی، عوامل و فعالیت‌های قابل کنترلی هستند که یک سازمان آنها را، درمقایسه با سازمان های رقیب، به شیوه بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. سازمان‌ها باید نقاط قوت و ضعف خود را در زمینه مدیریت، بازاریابی، امور مالی و حسابداری، تولید و عملیات، تحقیق، توسعه و سیستم‌های اطلاعاتی شناسایی و استراتژی‌هایی را انتخاب و اجرا کنند که نقاط قوت داخلی تقویت شود و ضعف‌های داخلی برطرف گردیده و یا بهبود یابد. پی‌بردن به نقاط ضعف و قوت واحدهای وظیفه‌ای سازمان در حوزه‌های درون سازمانی شامل مواردی مانند تجزیه و تحلیل وظیفه‌ای (مدیریت، بازاریابی، مالی، حسابداری، تولید، عملیات و...) تجزیه و تحلیل سیستم سازمان و ساختار مدیریتی می‌شود.

عوامل قوت: عواملی هستند که نسبت به گذشته سازمان، نسبت به متوسط صنعت یا نسبت به رقبای آن برای سازمان مزیت به حساب آیند.

عوامل ضعف: عواملی که سازمان توانایی انجام آنها را ندارد در حالی که قبلا می‌توانست انجام دهد یا رقبای اصلی این توانایی را دارند. برای مقابله با این ضعف‌ها باید در نقاط قوت سرمایه‌گذاری کرد.

IEF : internal factor evaluation

۲- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

با استفاده از این ماتریس هر یک از عوامل استراتژیک داخلی که در ماتریس اولویت عوامل داخلی شناسایی شده‌اند مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. از بررسی این عوامل، قوت‌ها و ضعف‌ها فهرست می‌شوند. به بیان دیگر، عوامل استراتژیک شناسایی شده که شامل قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی سازمان می‌باشند از طریق ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ارزیابی و امتیازبندی خواهند شد تا وضعیت کلی سازمان از نظر برخورداری از قوت‌ها و ضعف‌های داخلی مشخص شود.

قوت‌ها و ضعف‌های شناسایی شده در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاصی امتیازبندی می‌شوند تا در نهایت مشخص شود که سازمان دارای قوت است یا ضعف.

ستون اول : عوامل اولویت‌دار داخلی در قالب نقاط قوت و ضعف.

ستون دوم : ضریب اهمیت با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل بین ۰-۱ و حداکثر ۱ امتیاز. اغلب به عواملی که موجب قوت می‌شود ضریب بیشتری داده می‌شود.

ستون سوم : رتبه‌بندی (امتیاز بین ۱-۴) با توجه به کلیدی بودن قوت و ضعف که بیان‌گر میزان اثربخشی استراتژی‌های سازمان می‌باشد. اغلب نقاط ضعف امتیاز ۱ و ۲ را دریافت می‌کند و نقاط قوت نمرات ۳ و ۴.

امتیاز نهایی (ستون چهارم) مساوی ضریب اهمیت ضرب در رتبه است، که نمره سازمان (بین ۱-۴) را تعیین می‌کند. میانگین این جمع ۲/۵ می‌شود. امتیاز ۴ نشان‌دهنده واکنش عالی سازمان در استفاده از نقاط ضعف و قوت‌ها و امتیاز ۱ نشان‌دهنده عدم توانمندی سازمان بوده است. به بیان دیگر اگر نمره نهایی سازمان کمتر از ۲/۵ باشد بدین معنی است که سازمان از نظر عوامل درونی دچار ضعف است. اگر این نمره بیش از ۲/۵ باشد، بیان‌گر این است که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت می‌باشد.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

عوامل	ردیف	عوامل اولویت‌دار داخلی	ضریب اهمیت	رتبه	نمره
قوت S	۱				
	۲				
	۳				
ضعف W	۱				
	۲				
	۳				
	جمع		۱	۱-۴	۲/۵۴

EFE : external factor evaluation

۳ - ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، هر یک از عوامل استراتژیک محیط‌های کلان و تخصصی که در بررسی عوامل خارجی شناسایی و اولویت‌بندی شده‌اند مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و از بررسی این عوامل، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی می‌شوند. عوامل اولویت‌دار در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاصی امتیازبندی می‌شوند تا در نهایت مشخص شود که آیا سازمان در آینده‌ای که می‌خواهد برای آن برنامه‌ریزی کند فرصت‌های بیشتری خواهد داشت یا با تهدیدهای بیش‌تر مواجه خواهد شد. ستون‌های این ماتریس چنین‌اند:

در ستون اول، عوامل اولویت‌دار خارجی در قالب فرصت و تهدید نوشته می‌شود

در ستون دوم، ضریب اهمیت هر عامل با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل بین ۰-۱ (حداکثر ۱ امتیاز) نوشته می‌شود. اغلب به عواملی که موجب فرصت می‌شود ضریب بیشتری داده می‌شود.

در ستون سوم، رتبه‌بندی با توجه به کلیدی بودن فرصت و تهدید انجام می‌شود و بیان‌گر میزان اثربخشی استراتژی‌های سازمان می‌باشد. امتیاز رتبه‌بندی بین ۱ تا ۴ است.

امتیاز نهایی (ستون چهارم) مساوی ضریب اهمیت ضرب در رتبه است که نمره سازمان را تعیین می‌کند و بین ۱ تا ۴ در نوسان است میانگین این جمع ۲/۵ می‌شود. امتیاز ۴ نشان‌دهنده واکنش عالی سازمان در استفاده از فرصت‌ها و تهدیدهاست و امتیاز ۱ نشان‌دهنده عدم توانمندی سازمان می‌باشد. امتیاز بالای ۲/۵ نشانه غلبه فرصت‌ها بر تهدیدها و امتیاز پایین ۲/۵ غلبه تهدیدها بر فرصت است.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

عوامل	ردیف	عوامل الویت دار خارجی	ضریب اهمیت	رتبه	نمره
فرصت O	۱				
	۲				
	۳				
تهدید T	۱				
	۲				
	۳				
جمع			۱	۱-۴	۲/۵۴

CPM : competitive profile matrix

۴- ماتریس بررسی رقابت‌ها

با استفاده از ماتریس بررسی رقابت می‌توان رقبای اصلی و نقاط قوت و ضعف آن‌ها را نسبت به موضع استراتژیک یک سازمان یا شرکت شناسایی کرد. در این ماتریس می‌توان رتبه‌ها و نمره‌های نهایی شرکت‌های رقیب را با شرکت مبدا مقایسه کرد. در این ماتریس "عوامل اصلی موفقیت"، را در ستون اول وارد کرده و بر حسب میزان اهمیت، به آن‌ها ضریب وزنی صفر تا یک تخصیص داده می‌شود.

عوامل تعیین کننده موفقیت	شرکت الف			شرکت ب			شرکت ج		
	ضریب	رتبه	امتیاز	ضریب	رتبه	امتیاز	ضریب	رتبه	امتیاز
جمع									

CSF : critical success factor

عوامل اصلی موفقیت

عوامل اصلی موفقیت، عواملی هستند که از یک سو با اهداف سازمانی ارتباط داشته و برای تحقق اهداف ضروری هستند و از طرف دیگر با استراتژی رقابتی سازمان متناسب می‌باشند. همچنین شایستگی‌های محوری و قابل دسترس که بالقوه می‌تواند عامل برتری استراتژیک و مزیت ویژه گردد، با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی استخراج می‌شود.

عوامل خارجی از قبیل عوامل سازمانی، عوامل محیطی، عوامل صنعتی توسعه بازار، منابع انسانی، مشارکت، تنوع و ارائه محصول، سیستم‌های اطلاعاتی و امثالهم. برای مثال عوامل تعیین‌کننده موفقیت یک شرکت تجاری عبارتند از: تبلیغ، کیفیت محصول، قیمت رقابتی، وضع مالی و وفاداری مشتری.

در گام بعدی وضعیت شرکت اصلی و شرکت‌های رقیب در مقابل هر یک از این عوامل تعیین و نمره نهایی از حاصل ضرب وزن هر عامل در امتیاز شرکت محاسبه می‌شود.

نمره ۱ = بسیار ضعیف نمره ۲ = ضعیف نمره ۳ = قوی نمره ۴ = بسیار قوی

مرحله نهایی با جمع نمره نهایی و مقایسه آن‌ها با یکدیگر انجام می‌گیرد. جدول مشخص می‌کند که وضعیت شرکت اصلی در مقابل رقیب اول، ضعیف‌تر و از شرکت رقیب دوم قوی‌تر است.

استراتژی

استراتژی را می‌توان راه و روش تحقق مأموریت سازمان تلقی کرد. به گونه‌ای که از این راه سازمان عوامل خارجی و عوامل داخلی را بررسی و شناسایی کرده و از قوت‌های داخلی و فرصت‌های خارجی به درستی بهره‌برداری نموده، ضعف‌های داخلی را از بین ببرد و از تهدیدهای خارجی نیز بپرهیزد.

توجه هم‌زمان به مأموریت سازمان و استراتژی‌ها و بررسی اطلاعات داخلی و خارجی سازمان، مبنایی به دست می‌دهد که می‌توان بر آن اساس استراتژی‌های قابل اجرا را شناسایی و مورد ارزیابی قرار داد که باعث می‌شوند سازمان با طی مراحل تدریجی از حالت کنونی به جایگاه مورد نظر در آینده دست یابد.

تجزیه و تحلیل موقعیت و در نظر داشتن مأموریت سازمان برای بررسی و انتخاب استراتژی ضروری است، مدیران و کارکنانی مسئول این کار هستند. در این فرایند باید نمایندگانی از بخش‌های و واحدهای سازمان گنجانده شوند تا آنچه را سازمان در حال اجرای آن است به خوبی درک کنند و خود را متعهد به تأمین هدف‌های سازمان بدانند.

می‌توان استراتژی‌های سازمان‌ها را در هر زمینه‌ای که فعالیت داشته باشند در شرایط مختلف محیطی و داخلی برای رسیدن به اهداف پیشرفت، حفظ وضع موجود یا پسرقت در سطوح مختلف تقسیم‌بندی کرد.

برای تعیین استراتژی بایستی چشم‌انداز و مأموریت سازمان و عوامل داخلی و محیطی در نظر گرفته شوند و متناسب با آن‌ها اهداف بلندمدت تنظیم شده و استراتژی‌هایی بررسی و انتخاب شوند که موفقیت مجموعه سازمان را به ارمغان آورد.

استراتژی و انواع اصلی استراتژی‌ها

پیش از مقایسه استراتژی‌ها، باید با انواع رایج آن‌ها آشنا شد. هم‌چنین هر سطح از سازمان نیازمند انواع خاصی از استراتژی است. در ادامه به چند شیوه دسته‌بندی استراتژی‌های رایج در سطوح مختلف سازمانی اشاره می‌شود.

۱ - استراتژی‌های یکپارچگی (تهاجمی، توسعه‌ای)

SO

استراتژی یکپارچگی SO با بهره‌گیری از قوت‌ها (S) درصدد بهره‌برداری از فرصت‌ها (O) است. هر سازمانی علاقمند است همیشه در این موقعیت قرار گیرد (به دنبال افزایش و گسترش فعالیت‌ها). در استراتژی‌های یکپارچگی، شرکت یا سازمان می‌کوشد توزیع‌کنندگان، عرضه‌کنندگان مواد اولیه و یا شرکت‌های رقیب را تحت کنترل در آورد. استراتژی‌های یکپارچگی به دو حالت عمودی و افقی تقسیم می‌شوند.

در اجرای استراتژی یکپارچگی عمودی روبه بالا (Forward Integration) به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر عرضه‌کنندگان مواد اولیه مد نظر است. یکی از راه‌های اثربخش این است که شرکت اقدام به واگذاری حق الامتیاز کند. (مثلا یک کارخانه رب گوجه فرنگی، زمین‌های گوجه کاری را خریداری می‌کند).

در یکپارچگی عمودی روبه پایین (Backward Integration) به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر سیستم توزیع یا خرده‌فروشی‌ها مد نظر است. شرکت می‌کوشد شرکت‌های عرضه‌کننده مواد اولیه را تحت کنترل خود درآورد. مثلا یک پالایشگاه نفت اقدام به تاسیس پمپ بنزین کند)

در استراتژی یکپارچگی افقی (Horizontal Integration) به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر شرکت‌های رقیب، شرکت می‌کوشد شرکت‌های رقیب را به مالکیت خود درآورد و بر میزان کنترل خود بر آنها بیفزاید. (بانک فرست یونیون بانک فرست فیدلتی را خرید).

WO

۲ - استراتژی‌های متمرکز (محافظه کارانه، ثبات)

استراتژی‌های متمرکز با بهره‌گیری از فرصت‌ها، نقاط ضعف را از بین می‌برد و از طریق مشارکت با شرکتی که دارای توان و شایستگی است درصدد رفع نقاط ضعف بر می‌آید.

استراتژی‌های متمرکز عبارتند از: استراتژی رسوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول. استراتژی رسوخ در بازار عبارتست از افزایش سهم بازار برای محصولات یا خدمات فعلی از طریق تلاش‌های بیشتر بازاریابی. رسوخ در بازار شامل اقدامات زیر می‌شود: افزایش عمده فروشندگان، افزایش هزینه‌های تبلیغات، تقویت روابط عمومی و تبلیغات. (مبارزه تبلیغاتی شرکت مایکروسافت برای تبلیغ و ترویج نرم افزار ویندوز ۸)

توسعه بازار به معنی عرضه خدمات یا محصولات جدید به مناطق جغرافیایی جدید است. (فروشگاه وال مارت در این راستا شرکت "سیفرا اس آ" رادر مکزیکو به مبلغ ۱/۲ میلیارد دلار در راستای ورود به بازارهای بین‌المللی برداشت).

استراتژی توسعه محصول می‌کوشد از طریق بهبود بخشیدن یا اصلاح محصولات و خدمات کنونی بر میزان فروش بیفزاید. (شرکت فورد در خارج از بنگاه‌های معاملاتی و فروشگاها برای ارائه خدمات پس از فروش واحد‌های تازه ای دایر کرد).

۳- استراتژی های تنوع (رقابتی)

st

استراتژی های تنوع، کسب و کار جدیدی را به کسب و کار فعلی سازمان اضافه می کند. این امر با هدف کلی استفاده بهتر از منابع و فرصت های موجود و افزایش سود آوری انجام می شود. تنوع گرایی فضای فرصت های کسب و کار را توسعه می دهد ولی چنانچه به نحو صحیح انجام نشود احتمال استفاده از فرصت ها کاهش خواهد یافت.

اولین استراتژی از این گروه، **تنوع گرایی همگون** است. تنوع گرایی همگون عبارتست از ارائه محصول جدید ولی مرتبط با محصولات قبلی. (شرکت والت دیسنی برای خانواده ها و نوجوانان محوطه های سرپوشیده جدیدی با فن آوری های بسیار پیشرفته ساخت و افراد می توانستند در این مکان ها به مسابقه های الکترونیکی و بازی های دیگر بپردازند)

دومین استراتژی از این گروه، **تنوع گرایی ناهمگون** است. این استراتژی عبارتست از ارائه محصولات جدید و غیر مرتبط با محصولات قبلی به بازار عرضه می کند.

آخرین استراتژی از این گروه، **تنوع گرایی افقی** است، استراتژی تنوع گرایی افقی بر اساس تعریف عبارتست از ارائه محصول جدید و غیر مرتبط به مشتریان فعلی عرضه می کند. (بانک فرست یونیون شرکت ویت فرست سینگر را خریداری کرد).

wt

۴- استراتژی های تدافعی (کاهش، واگذاری، ادغام، انحلال)

استراتژی های تدافعی در شرایطی که تعهدات محیطی سنگین و سازمان دچار ضعف باشد ثمربخش هستند. این استراتژی ها هر چند نمی تواند سبب تحول و دستیابی به موفقیت های چشم گیر باشد، ولی با به حداقل رسانی زیان های نهفته در تهدید، تداوم فعالیت و بقای سازمانی را تامین می کند. استراتژی های تدافعی در قالب ادغام، کاهش، واگذاری، و انحلال شکل عملیاتی به خود می گیرند.

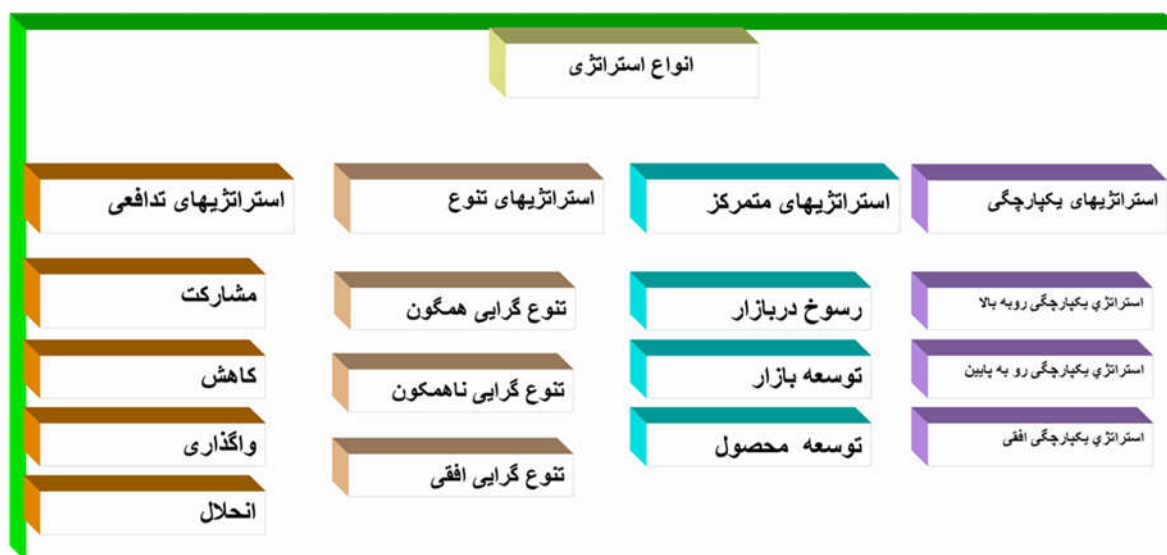
استراتژی **مشارکت یا ادغام**: از جمله استراتژی های بسیار متداول این است که شرکت ها در هم ادغام می شوند، یا یک شرکت، شرکت دیگر را می خرد. دو یا چند شرکت یک شرکت تضامنی موقت یا کنسرسیوم تشکیل می دهند و از فرصت پیش آمده بهره برداری میکنند. (شرکت های لوسنت تکنولوژی و شرکت فیلیپس شرکت جدیدی به نام ارتباطات مصرف کننده فلیپس تشکیل دادند).

استراتژی **کاهش**: عبارتست از تجدید ساختار فعالیت ها و هزینه ها به منظور جلوگیری از کاهش فروش و سود. هدف از کاهش این است که سازمان در زمینه تخصصی وضع خود را مستحکم نماید. (شرکت کداک ۲۰۰ مدیر ارشد و میانی خود را منتظر خدمت کرد ۱۰ درصد کارکنان اداری را اخراج کرد).

استراتژی **واگذاری**: استراتژی واگذاری عبارتست از فروش یک بخش و یا جزیی از شرکت. اغلب سازمان بخشی از واحد های خود را می فروشد تا برای سرمایه گذاری خاص یا خرید شرکت های دیگر تامین سرمایه نماید. (شرکت ریتون واحد تولید کننده لوازم خانگی به نام امانا را به مبلغ ۷۵۰ میلیون دلار به شرکت گودمن هولدینگ فروخت).

استراتژی **انحلال**: این استراتژی به مفهوم فروش تمامی دارایی شرکت به منظور کسب ارزش ملموس آنها است. انحلال به عنوان نوعی شکست به حساب می آید ولی شاید اقدام مزبور بهتر از این باشد که کار خود را ادامه دهد و شاهد زیان های سنگین

باشد. (شرکت ریبال تمام دارایی های خود را به فروش رساند و فعالیت های خود را پایان داد.)



استراتژی های عمومی مایکل پورتر

از دیدگاه پورتر ، استراتژی ها این مکان را به سازمان می دهد که از سه مبنای متفاوت از مزیت های رقابتی بهره گیرد. آنها عبارتند از: رهبری در هزینه ها، متفاوت و متمایز ساختن محصولات و خدمات و سرانجام تمرکز نمودن بر محصولات و خدماتی خاص. پورتر این سه مبنای استراتژی های ژنریک یا عمومی می نامد.

۱ - **استراتژی رهبری هزینه** : عبارتست از ارائه محصول یا خدمات با قیمتی که برای رقیب امکان پذیر نباشد و بدان وسیله سهم بیشتری از بازار را به دست آورد و با افزایش فروش ، شرکت های رقیب را به کلی از بازار خارج نمود. این استراتژی مستلزم بهره وری بالا در فعالیت های تولید و توزیع است. این استراتژی برای بازارهایی که نسبت به قیمت حساسیت نشان می دهند اثر بخش است.

۲ - **استراتژی تمایز** : به معنی ارائه محصول و خدمات با یک یا چند ویژگی با ارزش از دیدگاه مشتری است که در عین حال توسط رقیب به سادگی قابل تقلید و کپی برداری نباشد. پیاده سازی این استراتژی مستلزم طرح های خلاقانه و نوآورانه و قابلیت تحقیق و توسعه بالاست. استراتژی تمایز با ارائه محصول منحصر به فرد با ویژگی های با ارزش از دیدگاه مشتری، برای بازارهایی که حساسیت به قیمت پایین است بسیار موثر است. طراحی و تولید خودروهایی گرانقیمت و سطح بالا، پوشاک و یا جواهرآلات منحصر به فرد نمونه هایی از این استراتژی به شمار می آید.

۳ - **استراتژی تمرکز** : پورتر برای تمرکز بر یک بخش از بازار به منظور دستیابی سریع تر و ساده تر به تمایز و رهبری هزینه ، استراتژی تمرکز را توصیه می کند، در چنین حالتی هر چند فرصت های کسب و کار محدودتر می شود ولی احتمال استفاده از فرصت های موجود افزایش می یابد. تولید پوشاک صرفاً بچه گانه و یا اتومبیل های صرفاً ورزشی نمونه هایی از این نوع استراتژی می باشد.

استراتژی هدایتی

هر شرکت از یک استراتژی در سطح بنگاه پیروی می کند تا موقعیت رقابتی اش تحکیم یابد و در مورد اینکه می خواهد رشد کند یا خیر ، تصمیم گیری کند ، لذا باید به سه پرسش زیر پاسخ دهد :

- ۱) آیا ما باید توسعه یابیم ، کوچک شویم ، یا بدون تغییر عملیات خود را ادامه دهیم ؟
- ۲) آیا ما باید فعالیت هایمان را روی صنعت فعلی متمرکز کنیم یا باید آن را با ورود به صنایع دیگر ، متنوع سازیم ؟
- ۳) اگر می خواهیم رشد کنیم ، آیا باید خود را از داخل توسعه بدهیم یا از طریق خریداری شرکت های دیگر ، ادغام با آنها یا تشکیل شرکت های مختلط یا همکاری با آنها ؟

استراتژی هدایتی یک شرکت از سه جهت گیری کلی به سمت رشد تشکیل می شود :

- ۱) استراتژی های رشد : فعالیت های شرکت / سازمان را توسعه می دهند .
- ۲) استراتژی های ثبات : تغییری در فعالیت های فعلی شرکت / سازمان نمی دهند .
- ۳) استراتژی های کاهش : سطح فعالیت های شرکت / سازمان را کاهش می دهند .

۱ - استراتژیهای رشد

موجب رشد و افزایش در فروش ها ، دارایی ها ، سودها یا ترکیبی از برخی یا همه آنها می گردد .
دو استراتژی رشد اصلی وجود دارد :

- ۱) استراتژی تمرکز : بر روی یک خط تولید یا صنعت تمرکز دارد .
- ۲) استراتژی تنوع : با تولید محصولات دیگر یا ورود به صنایع دیگر تنوع ایجاد می شود .

۲ - استراتژی ثبات :

شرکتی که موفق است و در محیط قابل پیش بینی و با ثبات فعالیت می کند ، می تواند از این استراتژی استفاده کند . این استراتژی در کوتاه مدت می تواند خیلی مفید باشد اما در عین حال ، و به خصوص اگر برای مدت زمان طولانی دنبال شود ، می تواند خطرناک باشد .

۱) استراتژی توقف / آغاز محتاطانه : در واقع نوعی فرصت یا وقفه است ، فرصتی برای استراحت و تجدید قوا قبل از ادامه هر یک از استراتژی های رشد یا کاهش . می توان از آن به عنوان یک استراتژی موقتی استفاده کرد و منابع خود را ترمیم و متمرکز کرد . به عبارت دیگر تا بهبود اوضاع محیط می توان از آن استفاده کرد .

۲) استراتژی عدم تغییر : تصمیم برای انجام ندادن کار جدیدی است ، یعنی تصمیم به ادامه عملیات و سیاست های فعلی به خاطر اینکه آینده قابل پیش بینی نیست . موقعیت مناسب شرکت در یک صنعت و وجود محیطی ثابت ، شرکت را به ادامه وضعیت و فعالیت های فعلی اش ترغیب می کند و تغییر محدودی در اهداف سود و فروش خود اعمال می کند .

۳) استراتژی سود : تصمیم برای انجام ندادن کار جدیدی در محیطی که در حال بدتر شدن است . تلاش برای حمایت مصنوعی از سود ها ، در حالیکه فروش های شرکت بر اثر کاهش سرمایه گذاری و مخارج احتیاطی در کوتاه مدت ، در حال

کاهش است. ممکن است مدیران ارشد به جای اعلام وضعیت بد شرکت به سهام داران و جامعه سرمایه گذار، تصمیم بگیرند از این استراتژی استفاده کنند و اگر مدت زیادی پیروی و استفاده شود، آسیب جدی به موقعیت رقابتی شرکت وارد خواهد ساخت. در واقع پاسخ کوتاه مدت مدیران شرکت به موقعیت بد جاری است.

۳ - استراتژی های کاهش :

وقتی که موقعیت رقابتی شرکت در برخی یا همه خطوط تولیدش به حدی ضعیف است که باعث ضعیف شدن عملکرد آن می شود، مدیران ترغیب میشوند استراتژی عقب نشینی را انتخاب کنند، به عبارت دیگر وقتی فروش شرکت در حال کاهش است و سود آن در حال تبدیل شدن به زیان می باشد، ممکن است مدیران شرکت این استراتژی را انتخاب کنند. مدیریت شرکت در تلاش برای حذف نقاط ضعفی است که شرکت را به این روز بد انداخته، که می تواند از یکی از انواع استراتژی های کاهش استفاده کند:

(۱) استراتژی تغییر جهت: وقتی که مشکلات شرکت فراگیر است اما هنوز بحرانی نیست، استفاده از این استراتژی معقول و منطقی است و دو مرحله اساسی دارد:

- کوچک سازی: تلاش اولیه ای است برای جلوگیری از بدتر شدن وضعیت از طریق کاهش در اندازه و هزینه های شرکت.
- تثبیت: عبارت است از اجرای یک برنامه برای تثبیت شرکت کوچک تر شده کنونی. برای هموار کردن روند انجام فعالیت ها در شرکت، مدیران شرکت برنامه ای تهیه می کنند تا هزینه های سربار غیر ضروری را کاهش داده و هزینه های فعالیت های عملیاتی را توجیه کنند.

(۲) استراتژی اسارت: شرکتی که چنین استراتژی را اجرا می کند، به عرضه کننده یا توزیع کننده انحصاری شرکت دیگری تبدیل می شود، و در عوض آن شرکت متعهد می شود که برای مدتی طولانی خرید های خود را از آن شرکت تأمین کند یا توزیع محصولات خود را از طریق آن انجام دهد. با این کار شرکت اسیر (شرکتی که استراتژی اسارت را انتخاب کرده) استقلال خود را در قبال کسب امنیت مبادله می کند.

(۳) استراتژی فروش یا واگذاری: زمانیکه موقعیت رقابتی شرکت در صنعت خود ضعیف است و در عین حال نه می تواند عقب نشینی کند و نه اسیر شرکت دیگری بشود، چاره ای جز استراتژی فروش ندارد که در این استراتژی کل شرکت فروخته می شود، اگر فعالیت شرکت متعدد باشد ممکن است مدیران آن استراتژی واگذاری را انتخاب کنند، یعنی یکی از واحد های فعالیت خود را به فروش برسانند.

(۴) استراتژی ورشکستگی یا انحلال: وقتی که شرکت در بدترین شرایط ممکن قرار می گیرد، موقعیت بسیار ضعیفی در صنعت دارد و آینده درخشانی هم ندارد شرکت باید از استراتژی ورشکستگی یا انحلال استفاده کند بر اساس استراتژی ورشکستگی مدیران، شرکت را در اختیار دادگاه می گذارند، تا دادگاه از محل فروش آن ها بدهی ها و تعهدات شرکت را تصفیه کند. در مقابل استراتژی ورشکستگی که تمام شرکت به معرض فروش گذاشته می شود، در استراتژی انحلال یا تصفیه تمام دارایی های شرکت به تدریج به فروش می رسد و مدیریت تا آنجا که می تواند دارایی های قابل فروش شرکت را نقد می کند. برتری

استراتژی تصفیه بر استراتژی ورشکستگی این است که در حالت اول این هیئت مدیره و مدیران ارشد شرکت هستند که درباره آن تصمیم می گیرند ، نه دادگاه که ممکن است حقوق سهامداران را کاملاً نادیده بگیرد .

استراتژی های سطح کسب و کار

این نوع استراتژی ها بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات یک شرکت یا یک واحد تجاری در یک صنعت یا یک بخش بازار خاص تاکید می کنند و نشان می دهند که یک شرکت چگونه باید با یک صنعت خاص رقابت یا همکاری کند.

انواع استراتژی سطح کسب و کار

استراتژی های کسب و کار دارای انواعی است از جمله :

۱ - استراتژی های توسعه

در این نوع استراتژی مدیران باید تصمیم بگیرند که منابع را به کجا اختصاص دهند و چگونه حوزه کار خود را اصلاح کنند. انواع آن عبارتند از:

استراتژی های توسعه داخلی: نفوذ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول

استراتژی های توسعه خارجی: ادغام افقی، پیمان های استراتژیک

۲ - استراتژی های رقابتی

این نوع استراتژی، موقعیتی قابل دفاع در یک صنعت ایجاد می کند به طوری که شرکت می تواند بر رقبای خود غلبه کند. انواع استراتژی عمومی رقابتی:

استراتژی هزینه کم تر: توانایی شرکت در طراحی، تولید و بازاریابی یک محصول، کارا تر از رقبایش.

استراتژی تمایز: توانایی ارائه ارزشی برتر به خریدار از حیث کیفیت، ویژگی های خاص و . . .

۳ - استراتژی های مشارکتی

استراتژی های مشارکتی ، آن دسته از استراتژی هایی هستند که برای کسب مزیت رقابتی در یک صنعت از طریق همکاری ، و نه مبارزه ؛ با شرکت های دیگر مورد استفاده قرار می گیرند .

استراتژی کسب و کار می تواند مشارکتی (همکاری با یک یا چند رقیب برای کسب مزیت علیه سایر رقا) بوده و نشان دهد که یک شرکت چه طور باید در یک صنعت خاص همکاری کند .

به غیر از تباری میان رقا ، که غیر قانونی است ، نوع اصلی استراتژی مشارکتی ، ائتلاف استراتژیک می باشد .

استراتژی های سطح وظیفه ای

استراتژی وظیفه ای، نگرش مورد استفاده یک حوزه کاری برای کسب اهداف و استراتژی های کل شرکت و کسب و کار ، از طریق حداکثر کردن بهره وری منابع است. این استراتژی به توسعه و تقویت یک شایستگی بازار می پردازد. تا بدین وسیله

شرکت بتواند به مزیت رقابتی دست یابد. مثلاً همان طور که یک شرکت بزرگ، چند واحد دارد که هر واحد استراتژی خود را دنبال می کند، هر واحد تجاری نیز خود از مجموعه ای از بخش ها تشکیل شده است که هر یک، از استراتژی کاری خاص خود پیروی می کند. جهت گیری استراتژی کاری توسط شرکت مادر تعیین می شود.

استراتژی های بازاریابی، مالی، تحقیق و توسعه از انواع استراتژی های سطح وظیفه ای هستند.

۱ - استراتژی های بازاریابی

استراتژی بازاریابی به مسایلی چون قیمت گذاری، فروش و توزیع یک محصول می پردازد. یک شرکت با بهره گیری از استراتژی توسعه بازار می تواند:

۱- سهم بزرگی از بازار محصولات فعلی را از طریق اشباع بازار و نفوذ در بازار، در اختیار خود بگیرد.

۲- برای محصولات فعلی بازارهای جدید خلق کند.

۲ - استراتژی های مالی

استراتژی مالی، به مسایل مالی شرکت و گزینه های استراتژیک فراروی آن می پردازد و بهترین اقدامات را از حیث اهمیت مالی آنها، شناسایی و معرفی می کند. این استراتژی همچنین می تواند از طریق کاهش هزینه منابع مالی و افزایش قدرت مانور شرکت در ایجاد سرمایه برای پشتیبانی از یک استراتژی تجاری، برای آن شرکت مزیت رقابتی ایجاد کند. این استراتژی معمولاً تلاش می کند ارزش مالی شرکت را حداکثر کند.

سطح مطلوب بدهی در مقابل حق صاحبان سرمایه در مقابل تامین مالی بلند مدت از داخل با جریان پول نقد، مسئله ای اساسی در استراتژی مالی به شمار می رود. یک روش یا استراتژی مطلوب و متداول مالی، استراتژی خرید استقرای است. مدیریت سود سهام پرداختی به سهام داران نیز بخشی از استراتژی مالی شرکت به شمار می رود.

۳ - استراتژی های تحقیق و توسعه

استراتژی تحقیق و توسعه به نوآوری و خلاقیت در محصول و فرایند تولید محصول و بهبود کیفیت هر دوی آنها می پردازد. دو نوع استراتژی تحقیق و توسعه وجود دارد:

رهبری تکنولوژیک (پیشگام در نوآوری)

پیروی تکنولوژیک (از محصولات رقیب تقلید می کند).

پورتر معتقد است که تصمیم گیری درباره انتخاب یکی از این دو نوع استراتژی مقدمه ای است بر حصول یکی از دو استراتژی هزینه کمتر و تمایز.

عملیات تحقیق و توسعه به منظور طراحی محصول جدید و یا بهینه سازی محصول فعلی انجام می گیرد. در اجرای برخی استراتژی ها، تحقیق و توسعه نقش محوری دارد. اجرای استراتژی های توسعه محصول، رسوخ در بازار و تنوع گرایی نیازمند تحقیق و توسعه است. سیاست های تحقیق و توسعه می بایستی از تعامل فرصت های بازار و قابلیت های داخلی حاصل شود.

انتخاب استراتژی بهینه

برای انتخاب بهترین استراتژی از میان انواع استراتژی های موجود ، از مدل های متنوعی استفاده می شود که در ادامه به برخی از معروفترین و پرکاربرد ترین آنها اشاره می شود .

مرحله سوم – مرحله تطبیق یا مقایسه

SWOT

۱ – مدل تجزیه تحلیل سوات

ماتریس سوات یکی از ابزار های مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات را مقایسه می کنند و می توانند با استفاده از آن انواع استراتژی ها را ارائه نمایند. در تجزیه و تحلیل سوات، با در نظر داشتن ماموریت سازمان ، عوامل خارجی و داخلی مورد بررسی قرار می گیرند، تا فرصت ها، تهدیدها، قوت ها و ضعف های سازمان در آینده شناسایی شده و برای رویارویی بهتر با آنها استراتژی های مناسبی تدوین شوند. انواع استراتژی های این ماتریس عبارتند از:

استراتژی های یکپارچگی: که با بهره گیری از قوت ها در صدد بهره برداری از فرصت ها است. هر سازمانی علاقمند است همیشه در این موقعیت قرار گیرد. شرکت یا سازمان در استراتژی های یکپارچگی می کوشد توزیع کنندگان ، عرضه کنندگان مواد اولیه و یا شرکت های رقیب را تحت کنترل در آورد.

استراتژی های متمرکز: که با بهره گیری از فرصت ها ، نقاط ضعف را از بین می برد. ویا از طریق مشارکت با شرکتی که دارای توان و شایستگی است درصدد رفع نقاط ضعف بر می آید .

استراتژی های تنوع: که کسب و کار جدیدی را به کسب و کار فعلی سازمان اضافه می کند. این امر با هدف کلی استفاده بهتر از منابع و فرصت های موجود و افزایش سود آوری انجام می شود.

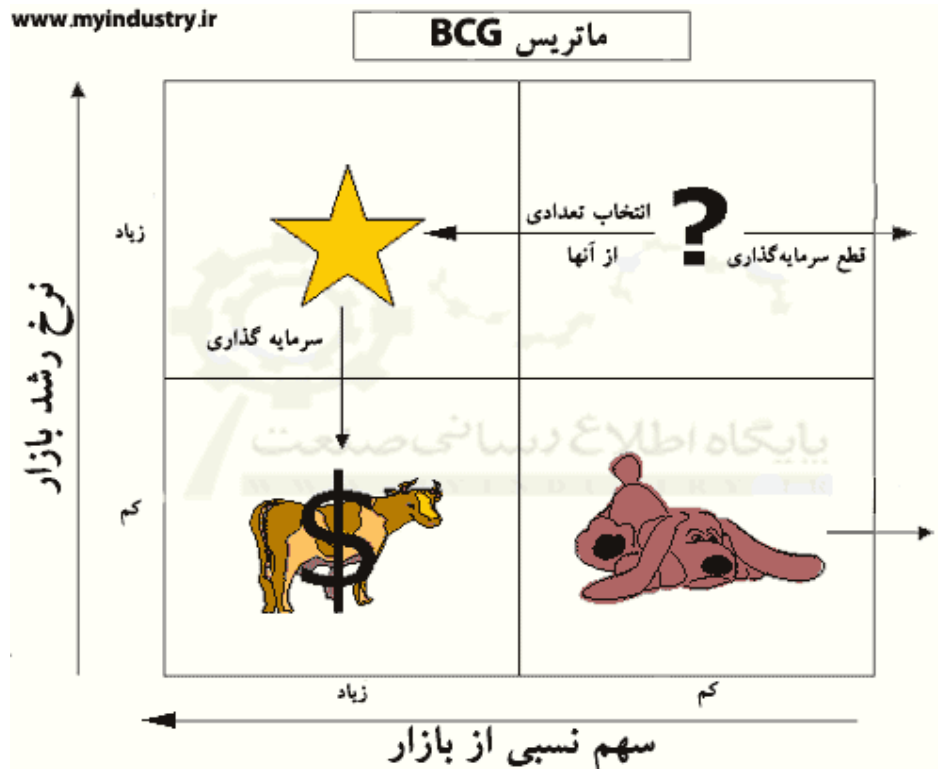
استراتژی های تدافعی: در شرایطی ثمربخش هستند که تعهدات محیطی سنگین ، و سازمان دچار ضعف باشد. این استراتژی ها هر چند نمی توانند سبب تحول و دستیابی به موفقیت های چشمگیر باشند، ولی با به حداقل رسانی زبان های نهفته در تهدید، تداوم فعالیت و بقای سازمانی را تامین می کنند.

نقاط ضعف W	نقاط قوت S	عوامل داخلی IFE	عوامل خارجی EFE
		فرصت ها O	تهدید ها T
استراتژیهای محافظه کارانه WO استراتژی محافظه کارانه با بهره جستن از فرصت ها نقاط ضعف را از بین میبرد	استراتژیهای تهاجمی SO استراتژی تهاجمی یا توسعه ای با بهره جستن از قوت ها در صدد بهره برداری از فرصت ها		
استراتژیهای تدافعی WT بایستی نقاط ضعف را کاهش وازتهدیدات پرهیز کرد	استراتژیهای رقابتی ST برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده میشودهدف افزایش توانمندی ها وکاهش تهدید ها		

با استفاده از این ماتریس برای هر بخش سازمان، بر حسب نرخ رشد فروش صنعت مربوطه و سهم آن در بازار، استراتژی جداگانه ای حاصل می گردد. روش BCG علی رغم اینکه از قدیمی ترین روش های تدوین استراتژی است هنوز هم در شرایطی که تعیین استراتژی بین چند فعالیت مورد نظر باشد بسیار مفید و پرکاربرد است. در این روش وضعیت سهم بازار شرکت به عنوان عامل داخلی و رشد صنعت به عنوان عامل محیطی وارد الگو می شود.

ماتریس (BCG) از یک جدول دو بعدی تشکیل شده است. محور افقی نشانگر وضع نسبی سهم بازار است که بین صفر و یک قرار دارد و محور عمودی نمایانگر رشد صنعت است که بر حسب درصد رشد سالیانه مدرج شده است. این جدول به چهارخانه تقسیم می شود که با نام های علامت سؤال، ستاره، گاو شیرده و سگ نامگذاری شده است و هر یک از محصولات یا فعالیت های شرکت بر حسب وضعیت نسبی سهم بازار و نرخ رشد صنعت در یکی از خانه ها قرار می گیرند. معمولاً جایگاه محصول یا فعالیت با یک دایره نشان داده می شود که اندازه این دایره متناسب با میزان فروش سالیانه آن و بخش هاشور خورده درون دایره بیانگر سهم این فعالیت در سود شرکت است.

بر روی محور X از ماتریس گروه مشاوران بوستون وضع سهم نسبی بازار نشان داده می شود. معمولاً عدد ۵/ بر روی محور X نشان دهنده نقطه وسط و نمایانگر یک بخش است که دارای نیمی از سهم بازار شرکت پیشرو در صنعت مورد نظر می باشد. محور Y نمایانگر نرخ رشد صنعت از نظر فروش است و بر حسب درصد نشان داده می شود. در صد نرخ رشد می تواند بین ۲۰- تا ۲۰+ باشد و عدد صفر در وسط قرار می گیرد.



واحد هایی که در خانه ۱ قرار می گیرند (علامت پرسش) در وضعی هستند که سهم بازار آنها اندک است ولی در صنعتی که رشد بسیار بالایی دارند به رقابت می پردازند. از این جهت این واحد ها را علامت پرسش می نامند که شرکت باید در این باره تصمیم بگیرد که آیا از طریق اجرای استراتژی تمرکز باید در صدد تقویت آنها برآید یا اینکه تصمیم به فروش آنها بگیرد.

واحد های سازمانی که در خانه ۲ قرار می گیرند (ستاره) نمایانگر بهترین فرصت های بلند مدتی هستند که موجب رشد و سود آوری شرکت مادر می شوند. این واحد ها دارای سهم نسبی بالایی از بازار و نرخ رشد صنعت بالا می باشد.

واحد هایی که در خانه ۳ قرار می گیرند (گاو شیر ده) دارای سهم نسبی بازار نسبتاً زیادی هستند ولی در صنعتی به رقابت می پردازند که آهنگ رشد بسیار کندی دارد. از آن جهت آنها را گاو شیر ده می نامند که می توانند وجوه نقد مازاد بر نیاز خود را تامین نمایند.

واحد هایی که در خانه ۴ قرار می گیرند (سگ) سهم نسبی بازار اندکی دارند و در صنعتی به رقابت می پردازند که آهنگ رشد بسیار کندی دارند و یا هیچ رشدی ندارند و به سبب ضعف داخلی و خارجی که دارند باید آنها را منحل نمود. تجربه نشان داده است که سگ ها پس از مدتی واکنش مناسب نشان می دهند و با کاهش دادن دارایی ها و هزینه ها به صورت واحد هایی فعال و سود آور در می آیند.

GSM : Grand Strategy matrix

۴ - ماتریس استراتژی اصلی

یکی دیگر از روش های تدوین استراتژی، استفاده از ماتریس استراتژی اصلی می باشد. هر سازمان در هر وضعی که باشد در یکی از خانه های متعلق به ماتریس استراتژی اصلی قرار می گیرد و با توجه به وضع هر سازمان می توان جایگاه آن را تعیین کرد. برای هر یک از خانه های این ماتریس، استراتژی هایی که برای سازمان مناسب است و می توان آنها را به اجراء آورد به ترتیب فهرست می شوند. ماتریس استراتژی اصلی بر دو پایه قرار دارد: "موضع رقابتی" و "رشد بازار".

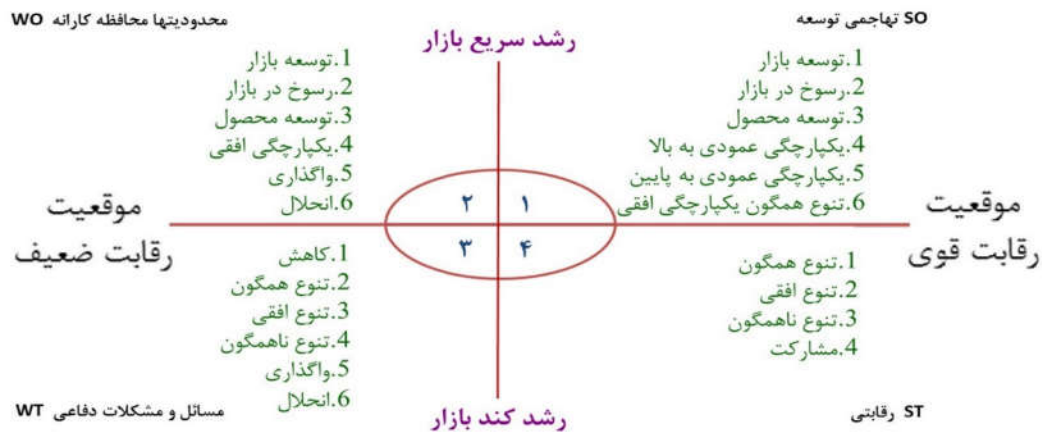
خانه اول - ماتریس استراتژی اصلی: شرکت هایی که بر حسب شرایط رقابتی و بازار در خانه اول قرار دارند، در شرایط استراتژیک عالی هستند. در این حالت استراتژی های تمرکز از جمله توسعه بازار، رسوخ در بازار و توسعه محصول، استراتژی های مناسب شرکت به شمار می آیند.

خانه دوم این ماتریس شرایطی است که حرکت های تهاجمی برای بقاء در بازار رو به رشد ضروری است. لیکن تا بهبود قابلیت های رقابت پذیری باید شرکت با تامل و احتیاط حرکت کند. استفاده از استراتژی های واگذاری و انحلال برای تفکیک فعالیت های ضعیف شرکت و صرف نقدینگی حاصل برای تقویت محصولات و فعالیت های رقابتی تلفیق استراتژیکی مناسبی برای این شرایط به شمار می آید.

خانه سوم سخت ترین شرایط کاری را نشان می دهد، شرایطی که در آن رشد کسب و کار کم است و شرکت نیز فاقد قدرت رقابت است. در چنین حالتی استراتژی های تدافعی از جمله واگذاری و انحلال توصیه می شود.

خانه چهارم این ماتریس جایگاه شرکت هایی است که علی رغم قابلیت و رقابت پذیری، در کسب و کاری ضعیف قرار گرفته اند. در چنین شرایطی استراتژی های تنوع گرایی و مشارکت با هدف توسعه یا تغییر فضای فرصت می تواند اثر بخش باشد و توانمندی های شرکت را در فضای مساعد تری فعال سازد .

مرحله چهارم – تصمیم گیری



۱ – ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک : Strategic Position & Action Evaluation Matrix (SPACE)

در این مدل ، توان شرکت با توان رقبا در رسیدن به هر یک از اهداف تعیین شده مقایسه می شود . (SPACE) یک دستگاه مختصات با چهار محور است که بر اساس عوامل خارجی و داخلی در یکی از ۴ گروه استراتژی تهاجمی، محافظه کارانه، رقابتی و تدافعی حاصل می شود. در این روش ۴ پارامتر ورودی وجود دارد: دو پارامتر مربوط به عوامل داخلی و دو پارامتر مربوط به عوامل محیطی است.

دو بعد عوامل داخلی: قدرت مالی {FS} (Financial Strength) و مزیت رقابتی {CA} (Competitive Advantage)

دو بعد عوامل خارجی: ثبات محیطی {ES} (Environmental Stability) قدرت صنعت {IS} (Industry Strength)

با استفاده ماتریس EFE و ماتریس IFE متغیر های زیر تعیین می شود :

- متغیر های موثر در شاخص اصلی **قدرت مالی FS** (میزان استفاده از منابع مالی، برنامه ریزی مالی، بازده سرمایه شامل

نرخ بازگشت سرمایه ، میزان سرمایه ، میزان سرمایه در گردش ، نسبتهای مالی ، سهولت خروج از بازار، میزان ریسک

پذیری تجارت و قدرت نقدینگی و...)

- متغیر هایی موثر در شاخص اصلی **مزیت رقابتی CA** (شهرت و جایگاه، دانش فنی، نیروی انسانی ماهر سیستم ها فنی، سهم بازار ، کیفیت تولیدات ، دوره عمر محصول ، میزان وفاداری مشتریان ، ظرفیت رقابتی ، دانش فنی و میزان کنترل بر منابع و توزیع کنندگان و...)
 - متغیر های موثر در شاخص اصلی **ثبات محیطی ES** (قوانین و مقررات، توسعه فرآیند ها امنیت سرمایه گذاری، فناوری تغییرات تکنولوژیک ، روند تغییر تقاضا ، نرخ تورم ، قیمت محصولات رقبا ، موانع ورود به بازار و...)
 - متغیر های موثر در شاخص اصلی **قدرت صنعت IS** (امنیت سرمایه گذاری، حمایت و پشتیبانی، تسهیل قوانین پتانسیل رشد و سود آوری ، ثبات مالی ، آگاهی تکنولوژیکی ، سرمایه و منابع مورد استفاده و...)
- به متغیر های شاخص های FS و IS نمراتی از ۱+ (بدترین) تا ۶+ (بهترین) را می دهیم. به متغیر های شاخص های CA و ES نمراتی از ۱- (بهترین) تا ۶- (بدترین) را می دهیم . مقادیر هر یک از متغیر های شاخص های فوق را با هم جمع نموده و بر تعداد متغیر ها تقسیم نمایید تا میانگین شاخص های اصلی به دست آید.
- میانگین شاخص های CA + IS (محور X) و میانگین شاخص های FS + ES (محور Y) را با هم جمع کنید حاصل دو جمع جبری، مختصات نقاط X را در ماتریس SPACE نشان می دهد.

قدرت مالی Financial Strength

نمره	FS	قدرت مالی
		میانگین

مزیت رقابتی Competitive Advantage

نمره	CA	مزیت رقابتی
		میانگین

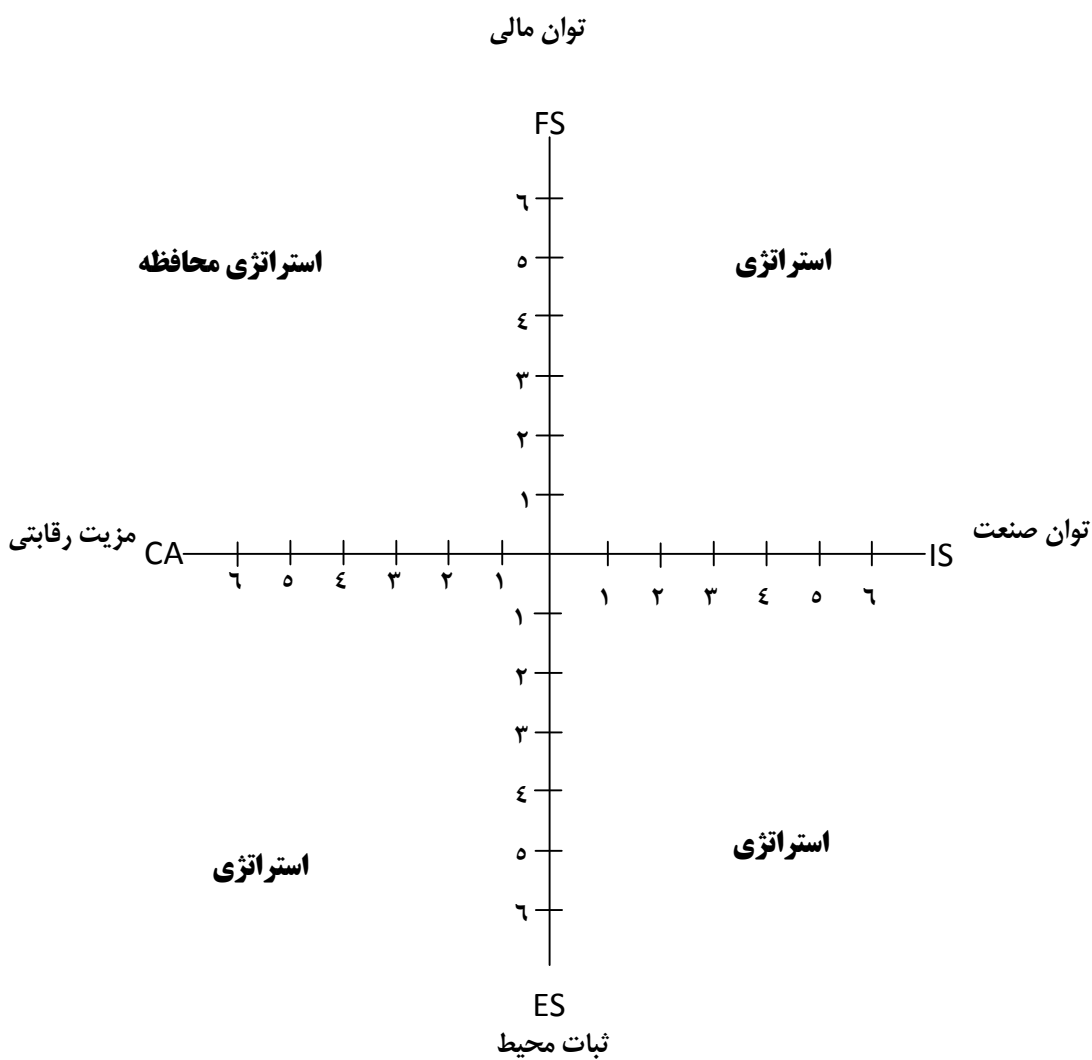
قدرت صنعت Industry Strength

نمره	IS	قدرت صنعت
		میانگین

ثبات محیطی Environmental Stability

نمره	ثبات محیطی ES
	میانگین

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک SPACE



$$X = IS + CA$$

محور X = جمع میانگین توان صنعت و مزیت رقابتی

$$Y = FS + ES$$

محور Y = جمع میانگین توان مالی و ثبات محیطی

هنگامی که سازمان در بردار تهاجمی قرار می‌گیرد سازمان در بهترین وضعیت ممکن استوار است. باید استراتژی های تهاجمی را به کار گیرد. استراتژی تهاجمی شامل رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و یکپارچگی است. اگر در بردار محافظه کارانه قرار گیرد، سازمان باید شایستگی ها اصولی خود را حفظ کند و خود را در معرض خطر های بزرگ قرار ندهد.

اگر در بردار تدافعی قرار گیرد سازمان باید نقاط ضعف داخلی را اصلاح کند و از تهدیدات خارجی بپرهیزد. و اگر در بردار رقابتی قرار گرفت سازمان باید استراتژی های رقابتی را به کار بندد.

۲- ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی QSPM : QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی، یک روش تحلیلی که بدان وسیله جذابیت نسبی استراتژی ها را مشخص می‌کنند. انتخاب استراتژی مناسب از این طریق به استراتژیست کمک می‌کند تا بر اساس معیارهای محیطی و داخلی، ارجحیت استراتژی خلق شده را مشخص کند و مناسب ترین آنها را برگزیند. به هنگام کاربرد ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی باید از "قضاوت شهودی" خوب استفاده کرد. از دیدگاه نظری، با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی می‌توان جذابیت نسبی استراتژی های مختلف را مشخص کرد. (استراتژی هایی در این ماتریس وارد می‌شود که مربوط به منطقه تعیین شده در ماتریس داخلی و خارجی باشند. الویت بعدی استراتژی های نزدیک در خانه های دیگر می‌باشد)

ستون اول (فرصت ها و تهدیدات خارجی/نقاط قوت و ضعف داخلی)

ستون دوم (ضریب اهمیت) همان ضرایبی هستند که در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی آورده شده است. ستون سوم (استراتژی ها)، استراتژی هایی که طبق جدول سوات باید به اجرا گذاشت در ردیف بالای هر جدول ذکر می‌شود.

ستون چهارم (تعیین نمره جذابیت) نشان دهنده توان و قابلیت استراتژی در برخورد با عوامل داخلی و خارجی است از ۱ (بدون جذابیت) تا ۴ (بسیار جذاب) در نوسان است و از مقایسه تک به تک عوامل با استراتژی منتخب به دست می‌آید.

جمع نمره جذابیت (نمره جذابیت ضربدر ضریب اهمیت، مجموع نمره های جذابیت بین ۰-۸ در نوسان است نمره های بالا نشان دهند جذابیت بیشتر است) برای هر یک از استراتژی ها استخراج شده از ماتریس IE یک جدول رسم می‌شود استراتژی هایی که بالاترین نمرات را می‌آورند دارای الویت هستند (اولویت بندی).

ماتریس QSPM

عوامل	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت		ضریب اهمیت	نمره جذابیت	جمع
عوامل داخلی	نقاط قوت S				
	نقاط ضعف W				
عوامل خارجی	فرصت ها O				
	تهدید ها T				
	جمع نمره		۲	۴-۱	۸-۱

جذاب ترین استراتژی: با توجه به نتایج ماتریس QSPM و استراتژی های برگزیده، جذابترین استراتژی در جدول ذیل ذکر می شود. استراتژی های که بالاترین نمره را دارند جذابترین استراتژی ها محسوب می شوند.

ردیف	بهترین استراتژی های قابل اجرا سطح محافظه کارانه	نمره نهایی جذابیت هر استراتژی	اولویت هر استراتژی
۱			
۲			
۳			

اجرای استراتژی:

مرحله بعد از تدوین استراتژی در مدیریت استراتژیک، اجرای استراتژی است. استراتژی، هر قدر هم که خوب طراحی شده باشد، ضمانتی برای خوب پیاده شدن به همراه ندارد. بسیاری از استراتژی های خوب در مرحله اجرا با شکست مواجه می شوند.

در اجرای استراتژی، همه کارها از قبل قابل تنظیم نیست زیرا محیط کسب و کار یک صحنه پر کنش است و عوامل متعددی در کارها دخیل هستند. مدیران برای هدایت سازمان خود در این صحنه باید با تکیه بر مهارت های رهبری، سازمان را در جهت تعیین شده به پیش ببرند. کار پیاده سازی استراتژی توسط بدنه سازمان انجام می شود و اینجاست که قابلیت های مدیریتی و ساختار، نقش تعیین کننده ایفا می کنند.

اگرچه اجرای استراتژی رابطه گنگ و ناشناخته ای با تدوین استراتژی دارد، ولی اصولاً با یکدیگر تفاوت زیر بنایی دارند.

در این مرحله، استراتژی‌های تعیین شده در مرحله تدوین بایستی به اجرا درآیند. برای اجرای استراتژی ابتدا اهداف و سیاست‌ها در راستای مأموریت و استراتژی‌ها تعیین شده و بر اساس آنها منابع سازمان تخصیص داده می‌شوند سپس در ساختار مناسبی و با فرهنگ سازنده هدایت می‌شوند تا استراتژی‌ها به اجرا درآیند.

در این مرحله مسئولیت استراتژی از عناصر فکری به عناصر اجرایی انتقال می‌یابد و مسئولیت از استراتژیست‌ها (مدیران ارشد) به مدیران بخش‌ها و واحد‌های عملیاتی انتقال می‌یابد. مشکلات اجرایی در این مرحله پدیدار می‌شود و در صورت خطا، ممکن است برنامه آسیب ببیند.

در این راستا مفاهیم مرتبط با رهبری، مدیریت منابع انسانی و مکانیسم‌های انگیزشی نهایت اهمیت را دارند. توانمندی‌های مدیریت و ساختار سازمان در ایجاد انگیزه و همسو با استراتژی، مهم و تعیین‌کننده است. برای تقویت توانمندی مدیریت و ساختار سازمان، ایجاد محیطی مشارکتی در مرحله تدوین استراتژی موثر است. مشارکت مدیران و افراد کلیدی در تدوین استراتژی، تعهد و علاقمندی آنان در اجرای استراتژی را به دنبال دارد.

در اجرای استراتژی فعالیتهای مهم مدیریتی به شرح زیر وجود دارد :

هدف‌های سالیانه، سیاست‌ها، تخصیص منابع، مدیریت تعارض، تطبیق ساختار تشکیلاتی با استراتژی و مهندسی مجدد امور و بازنگری نظام حقوق و مرتبط کردن آن با استراتژی، کاهش مقاومت در مقابل تغییر، مدیریت محیط طبیعی، ایجاد فرهنگ پشتیبان از استراتژی، اصلاح فرآیندهای تولید / عملیات به هنگام اجرای استراتژی، توجه به منابع انسانی به هنگام .

مراحل اجرای استراتژی

اجرای استراتژی یعنی ایجاد تحول در سازمان، اجرای موفقیت آمیز استراتژی مستلزم حمایت همه ذینفعان، انضباط در

ساختارهای مالی و تشکیلاتی، منابع انسانی و مدیران پرانگیزه و سختکوش و شامل مراحل ذیل است :

۱- اهداف سالیانه و عملیاتی (تعیین شاخص‌ها، مدت زمان اجرا، منابع مورد نیاز و...): هدف‌های سالیانه باید مشخص، کمی، قابل سنجش و همچنین شفاف و قابل فهم باشد .

۲- سیاست‌ها (رهنمودها، روش‌ها، مقررات و...): سیاست‌ها ابزار موثری برای تصمیم‌گیری‌های روزانه سازمان به شمار می‌آیند. سیاست‌های سازمان در قالب روش‌ها، مقررات و چارچوب‌های اساسی تصمیمات مدیران را در راستای مورد نظر هدایت می‌کنند.

۳- فرآیند اجرای استراتژی (تعیین امور کلیدی، ارجاع امور، تفویض اختیار، مکانیزم‌های کنترل و...)

۴- تخصیص منابع (منابع مالی، منابع فیزیکی، منابع انسانی، منابع فنی و...)

۵- مهندسی مجدد (تغییرات بنیادین، بازسازی فرآیندها، تغییر ساختار سازمانی و سیستم اطلاعاتی و...)

۶- مدیریت تغییر (تغییر استراتژی‌ها، تغییر در فرآیندها، تعارض‌ها و...)

هدف های سالیانه

تعیین هدف های سالیانه متناسب با استراتژی اولین گام مهم در اجرای استراتژی ، است. این امر به صورت طبیعی منابع سازمان را متوجه مولفه های استراتژی می کند و مبنایی برای جهت دهی مدیران و ارزیابی آنان در این راستا خواهد بود. هدف های سالیانه باید از هدف های استراتژیک سازمان استخراج شوند. این هدف ها معیاری برای سنجش حرکت سازمان به سوی هدف های استراتژیک به شمار می آید. هدف های سالیانه باید وظیفه بخش های مختلف سازمان را مشخص و آنها را هماهنگ کند. هدف های سالیانه باید مشخص، کمی، قابل سنجش و همچنین شفاف و قابل فهم باشد. بدین ترتیب سازمان برای حرکت استراتژیک منسجم و هماهنگ می شود .

سیاست ها

سیاست ها ابزاری هستند که به وسیله آنها سازمان به اهداف سالانه دست می یابد. سیاست ها مجموعه ای از قوانین، مقررات، رویه ها و رهنمودهایی است که سازمان برای رسیدن به اهداف تعیین شده رعایت می کند. سیاست ها باید بر اساس اهداف سازمان و برحسب فعالیت هایی که در زمینه مدیریت، بازاریابی، امور مالی و حسابداری، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم های اطلاعاتی انجام می شود، بیان گردد. هنگام تصمیم گیری از سیاست ها به عنوان رهنمود استفاده می شود و تعیین کننده شرایط روزمره و تکراری سازمان می باشند.

برای اینکه یک استراتژی کارساز واقع شود به سیاست هایی نیاز است که بتوان امور روز مره را اداره نمود . با اتخاذ سیاست ها حل مسائل روزانه آسان می گردد و رهنمودی ارائه می شود که می توان بدان وسیله استراتژی ها را به اجرا در آورد.. سیاست ها ابزار موثری برای تصمیم گیری های روزانه سازمان به شمار می آیند. سیاست های سازمان در قالب روش ها، مقررات و چارچوب های اساسی تصمیمات مدیران را در راستای مورد نظر هدایت می کنند. وقتی استراتژی جدیدی برای پیاده سازی انتخاب می شود، باید سیاست های سازمان نیز در راستای آن اصلاح شوند. سیاست ها، بخش های مختلف سازمان را هماهنگ، و معیارهای ارزیابی مدیران را مشخص می سازند.

تخصیص منابع

یکی از فعالیت های مهم مدیریتی ، تخصیص منابع است. هر سازمان دست کم چهار نوع منبع دارد که برای تامین هدف های مورد نظر باید تخصیص یابند :

منابع مالی، منابع فیزیکی ، منابع انسانی و منابع فنی (تکنولوژی)

تخصیص منابع یکی از ابزارهای مهم هدایت سازمان است. منابع در این مفهوم، گسترده تر از ابعاد اقتصادی است و عوامل انسانی، تکنولوژی و حتی انرژی روحی روانی سازمان را شامل می شود.

مدیریت تعارض

تعیین هدف های بلند مدت سازمان و وابستگی متقابل هدف ها ورقابت بر سر منابع محدود موجب بروز اختلاف نظر و تعارض (Conflict) می شود. تعارض را می توان "اختلاف نظر بین دو یا چند گروه در مورد یک یا چند مسئله" تعریف کرد. مسئله تعارض در سازمان ها امری غیر قابل اجتناب است، بنابر این مهم این است که تعارض و اختلاف نظر را قبل از تاثیر منفی به شیوه ای معقول حل کرد.

برای مدیریت تعارض (Managing Conflict) و حل مسئله اختلاف و تعارض سه روش شناخته شده وجود دارد: اجتناب یا دور جستن (Avoidance)، خنثی کردن (Defusion) T رویا رویی یا برخورد نمودن (Confrontation).

اصلاح ساختار تشکیلاتی

یک اصل مدیریتی می گوید باید ساختار سازمان، متناسب با استراتژی، تغییر کند. ولی این اصل اغلب نادیده گرفته می شود و بسیاری از سازمان ها استراتژی جدید خود را با همان ساختار قدیمی دنبال می کنند. ساختار تشکیلاتی، مبنای توزیع قدرت و تقسیم وظایف در سازمان است. ساختار تشکیلاتی به نحو اجتناب ناپذیری در خصوصیات رفتاری سازمان تاثیر می گذارد. ساختاری بلند و چند لایه، رفتاری کند دارد و برای اجرای استراتژی هایی که به انعطاف و سرعت عمل نیاز دارد، مناسب نیست.

تجدید ساختار

تجدید ساختار که آن را کاهش دادن نیرو یا کاهش دادن سطوح مدیریت هم می نامند مستلزم کوچک کردن سازمان از نظر تعداد کارکنان، تعداد بخش ها یا تعداد سطوح مدیریت در ساختار سازمانی است و برای افزایش کارایی و اثر بخشی، در جهت افزایش منافع سهامداران سازمان انجام میشود. در این اقدام توجه چندان زیادی به بهبود و رفاه کارکنان نمیشود. هدف یا منفعت اصلی حاصل از تجدید ساختار این است که هزینه ها کاهش یابند. نقطه ضعف تجدید ساختار کاهش میزان تعهد، خلاقیت و نوآوری کارکنان و همچنین کاهش علاقه افراد به پست مدیریت است.

مهندسی مجدد

مهندسی مجدد: که آن را فرآیند مدیریت، فرآیند نوآوری یا طرح ریزی مجدد فرآیند هم می نامند مستلزم ترکیب، طرح ریزی مجدد کار، شغل و فرآیندها، به منظور کاهش دادن هزینه ها، بهبود کیفیت، خدمات و افزایش سرعت است. منطق عمومی این کار تقویت فعالیت های مرتبط با هدف ها و حذف فعالیت های قدیمی و زاید است. نتیجه این کار بازنگری تطابق کامل تر فرآیندها و فعالیت های اساسی سازمان با استراتژی خواهد بود. مهندسی مجدد به مسئله کارکنان و مشتریان، نه منافع یا رفاه سهامداران توجه می نماید.

مرتبط نمودن حقوق و عملکرد با استراتژی

یک نظام پرداخت موثر حقوق و دستمزد و پاداش، هدف های فردی کارکنان را به هدف های سازمان گره می زند و کارکنان را در راستای هدف های استراتژیک سازمان انگیزه مند می کند. مدیریت بر کارکنان انگیزه مند، ساده تر و اثربخش تر است. پرداخت متناسب با عملکرد، پاداش، مزایای سالیانه و مشارکت دادن کارکنان در سود سازمان، برخی از نظام های شناخته شده

برای ایجاد انگیزه در کارکنان است. چنانچه این نظام با هدف های استراتژیک تنظیم شوند تاثیر زیادی در موفقیت استراتژی خواهند داشت.

مدیریت مقاومت در مقابل تغییر

یکی از علل مهم شکست استراتژی ها در مرحله اجرا ، مقاومت در مقابل تغییر است. اعمال ناصحیح ممکن است موجب برانگیخته شدن مقاومت کارکنان و حتی مدیران نسبت به تغییر ساختار، تغییر هدف ها، تغییر سیاست ها و سایر ابعاد کار شود. روش های متعددی برای مدیریت تغییر پیشنهاد شده است ولی منطق کلی کار، تشخیص عوامل اصلی این پدیده و چاره جویی برای آن است. برخی از علل رایج برانگیخته شدن مقاومت کارکنان عبارتند از : ترس از دست دادن منافع، ابهام در نتیجه تغییرات و ناآگاهی نسبت به برنامه. برای رفع مقاومت کارکنان باید سوء تفاهم ها را از بین برد، احساس امنیت ایجاد کرد ، کانون های هماهنگ را تقویت و کانون های ناهماهنگ را تضعیف کرد.

مدیریت محیط طبیعی

توجه به محیط زیست هر روز جایگاه مشخص تری در ملاحظات جوامع و حکومت ها پیدا می کند. اجرای استراتژی نباید این ملاحظات را مخدوش سازد. در غیر این صورت ممکن است با موانع جدی مواجه شود. در نظر گرفتن الزامات قانونی، محافظت از منابع طبیعی و تاکید بر ابعاد زیست محیطی برخی از موارد قابل توجه در این رابطه هستند.

توجه به منابع انسانی به هنگام اجرای استراتژی

منابع انسانی مناسب نیز نقش مهمی در پیاده سازی استراتژی دارند. تامین بموقع این منابع با خصوصیات مورد نظر، وظیفه مهم مدیریت منابع انسانی است. این امر، هم از بعد کمی و هم از بعد کیفی به برنامه ریزی و اقدامات متناسب یا هدف های استراتژیک سازمان نیاز دارد. حفظ و توسعه مدیران و کارکنان، متناسب با نیاز برنامه نیز اهمیت دارد و باید به عنوان یکی از ملاحظات مهم مرحله اجرای استراتژی مورد توجه قرار گیرد.

توجه به تولید به هنگام اجرای استراتژی

بخش عمده ای از فرآیند اجرای استراتژی در سازمانهای تولیدی در صحنه تولید صورت می گیرد. تصمیماتی که در رابطه با تولید و در باره اندازه کارخانه، محل کارخانه، طرح تولید ، نوع ماشین آلات و تجهیزات ، میزان موجودی ها ، کنترل کیفیت آموزش کارکنان و... گرفته می شوند، می توانند بر تلاش هایی که در اجرای موفقیت آمیز استراتژی ها صورت و می گیرد، اثرات شدید بگذارد.

ارزیابی نیازها و هزینه های نیروی انسانی

ایجاد انگیزه در کارکنان ، بازنگری طراحی مشاغل، مالک نمودن کارکنان در سهام، توسعه مهارت ها، امور رفاهی، تعادل بین کار و زندگی کارکنان .

مسائلی که در اجرای موفقیت آمیز استراتژی ها اهمیت زیادی دارند

- بازاریابی(بخش بندی بازار و تعیین جایگاه محصول)
- امور مالی و حسابداری (تهیه سرمایه برای اجرای استراتژی، صورت های مالی پیش بینی شده، بودجه مالی)
- تحقیق و توسعه (پیشرفت های فن آوری،،خلاقیت وابتکار،تولید انبوه)

– سیستم اطلاعات رایانه (سیستم های نرم افزاری و سخت افزاری، داده ها)

سیاست های بازاریابی

- توزیع از طریق یک کانال انحصاری و یا از طریق کانال های متعدد
- استفاده کم، متوسط یا زیاد از تبلیغات تلویزیونی
- محدود کردن یا گسترش دادن دامنه داد و ستد
- پیشرو یا پیرو بودن در قیمت گذاری
- ارائه تضمین های کامل و یا محدود
- تعیین نظام پاداش و جبران خدمات فروشندگان

مسائل مالی و حسابداری

اجرای استراتژی، مستلزم صرف هزینه های قابل توجهی است. چگونگی تامین سرمایه مورد نیاز برای هزینه های استراتژی یکی از تصمیم های مدیریت در مرحله اجراء است. تامین سرمایه مورد نیاز (منابع مالی)، تهیه صورت های مالی پیش بینی شده، تهیه بودجه مالی، تعیین ارزش شرکت، تامین منابع مالی (منابع سرمایه): سود حاصل از عملیات، فروش دارایی، وام، فروش سهام.

تحقیق و توسعه

- بهبود فرآیند و یا محصول
- تحقیقات کاربردی و یا تحقیقات پایه
- پیشرو بودن و یا دنباله روی در تحقیقات
- میزان مبالغی که برای تحقیق و توسعه هزینه می شود
- انجام تحقیقات در درون سازمان یا از طریق عقد قرارداد با شرکت های دیگر
- استفاده از پژوهش گران بخش خصوصی یا دانشگاه.

سیستم اطلاعات رایانه

در سازمان هایی که از سیستم اطلاعات اثربخش استفاده می کنند اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک به میزان زیادی تسهیل می گردد. برخی از رهنمودهایی که باعث می شود سیستم اطلاعات رایانه اجرای استراتژی ها را تقویت کند:

- نرم افزار و سخت افزار، سازگاری اطلاعات بین واحدها را تسهیل نماید
- دسترسی سهل و سریع مجریان به اطلاعات مورد نیاز
- خود کفایی همه بخش ها از نظر توانایی سیستم اطلاعات، سازگار باشند
- افزایش انسجام ارتباطات و یکپارچگی اقدامات در سطح سازمان
- امکان گسترش دسترسی به اطلاعات در سطح افراد با توجه به نیاز آنان و رعایت مسئله امنیت و حفاظت اطلاعات
- ارتباطات داده ها و صداها را یکپارچه نماید
- تاکید بر افزایش اثربخشی کسب و کار و نه کارایی محیط فنی.

ارزیابی استراتژی

فرآیند مدیریت استراتژیک به تصمیماتی منجر می شود که نتایجی مهم و بلند مدت به بار خواهد آورد. تصمیماتی نادرست استراتژیک می تواند ضربه های شدید و خسارت های جبران ناپذیری وارد کند و سازمان را با دردهای زیادی روبه رو می سازد و در مواردی وضع به گونه ای است که شرکت نمی تواند مسیر رفته را باز گرداند یا روند امور را تغییر دهد. بنابراین بیشتر استراتژیست ها در این مورد اتفاق نظر دارند که ارزیابی استراتژی از نظر سلامت و ادامه حیات سازمان اهمیت زیادی دارد. ارزیابی بهنگام می تواند مدیریت را از وجود مسائل و مشکلاتی که دامنگیر شرکت خواهد شد آگاه سازد تا پیش از اینکه وضع وخیم شود، اقدامات اصلاحی به عمل آید.

ارزیابی استراتژی امری مهم و حساس است. برای اثربخشی فعالیت ارزیابی، می باید دوره مناسبی برای آن انتخاب شود. اگر دوره انتخابی بیش از حد طولانی باشد سبب انحراف زیاد از برنامه و کاهش احتمال اثرگذاری اقدامات اصلاحی می شود و انتخاب دوره ای که کوتاه باشد، بر هزینه های سازمان می افزاید و روند امور جاری را مختل می سازد. یکی از رویکردهای مناسب در انتخاب دوره برای ارزیابی استراتژی، تلفیق ارزیابی کوتاه مدت و بلند مدت است. در این رویکرد عوامل موثر بر حسب سرعت تغییرات به دو گروه تقسیم می شود. بر این اساس، فرآیند ارزیابی کوتاه مدت صرفاً به بررسی عوامل با سرعت تغییرات بالا می پردازد و بررسی عوامل کند، به فرآیندی با دوره طولانی واگذار می شود. این رویکرد هزینه و سایر تبعات منفی ارزیابی را کاهش می دهد و بر اثربخشی آن می افزاید.

هر استراتژی تنها در شرایط مربوط به خود اثربخش است. هر چند برخی از خصوصیات برای کلیه شرایط ضرورت دارد و معیاری برای ارزیابی اثربخشی استراتژی به شمار می آید. ارزیابی و کنترل استراتژی از مهمترین مراحل مدیریت استراتژیک است. ارزیابی استراتژی امری دقیق و پیچیده است. برخی علل پیچیدگی ارزیابی و کنترل استراتژی عبارتند از: افزایش تعداد متغیرهای محیط کسب و کار، سرعت تحولات و کاهش درجه اطمینان برنامه ها. باید به این واقعیت مهم توجه داشت که علی رغم این پیچیدگی، در صورت عدم توجه به فرآیند ارزیابی، موفقیت های استراتژیک عمر چندان زیادی نخواهند داشت.

فرآیند ارزیابی استراتژی

استراتژی پس از اجرا می باید مورد ارزیابی قرار گیرد. برای این کار ۳ فعالیت عمده ضروری است:

- بررسی مجدد محیط داخلی و خارجی
- ارزیابی کیفیت عملکرد
- اقدامات اصلاحی

مدیران باید بدانند استراتژی های مورد نظر آنان در چه زمانی کارآمد نیستند و اطلاعات لازم در این خصوص را جمع آوری کنند. همه استراتژی ها دستخوش تغییرات آینده قرار می گیرند، زیرا عوامل محیط داخلی و خارجی به صورت دائم در حال تغییر هستند. پس از بررسی مجدد عوامل داخلی و خارجی و سنجش کیفیت عملکردها ، باید اقدامات اصلاحی لازم انجام پذیرد. در این مرحله تغییرات احتمالی عوامل تاثیر گذار داخلی و خارجی و اثرات احتمالی آنها بر مأموریت ، اهداف و استراتژی ها و راهکارهای اجرایی بررسی می شود. هم چنین نحوه انجام هر کدام از مراحل تدوین و اجرای استراتژی از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت نتایج به دست آمده و نحوه دستیابی به آنها مورد ارزیابی قرار می گیرند تا انحرافات احتمالی شناسایی شده و در جهت رفع آنها اقدام شود. برای حفظ موفقیت باید به طور مستمر تغییرات محیط را تحت نظر داشت و هر زمان ضرورت داشته باشد اصلاحات لازم را در استراتژی اعمال کرد .

فرآیند ارزیابی استراتژی باید

درمورد انتظارات و مفروضات پرسش هایی مطرح کند.
اهداف و ارزش ها را مورد ارزیابی قرار دهد.
مدیریت برای ارزیابی استراتژی خلاقیت و ابتکار عمل به خرج دهد.
برای اطمینان از موفقیت آمیز و اثر بخش بودن فرآیند ارزیابی استراتژی، باید براساس مدیریت مبتنی بر سر زدن به همه جا ، تا جایی که امکان دارد به همه امور رسیدگی کرد.
برای ارزیابی یک استراتژی چهار معیار وجود دارد :

معیارهای ریچارد روملت Richard Rumlet

۱) سازگاری استراتژی

یک استراتژی باید با اهداف کوتاه مدت و سیاست ها سازگار باشد. وجود تعارض سازمانی و اختلاف بین دوایر ، نشانه هایی از بی نظمی یا مخدوش بودن مدیریت و ناسازگاری استراتژی است.
در شرایط زیر، احتمالاً ممکن است استراتژی ها ناسازگار باشند :

- چنانچه مشکلات مدیریتی علی رغم تغییر کارکنان ادامه یابد.
- چنانچه موفقیت یک واحد سازمانی به معنی شکست واحد دیگر باشد.
- چنانچه مشکلات سازمان از طرف کارکنان به مقامات ارشد سازمان ارجاع شود.

استراتژی نباید در درون خود هدف ها و سیاست های متضاد داشته باشد. به فقدان هدف ها و سیاست های متضاد در استراتژی ، ناسازگاری استراتژی گفته می شود. ظهور و وقوع ناسازگاری استراتژی در قالب حل نشدن مشکلات و مسائل مدیریتی و افزایش

تضاد بین بخش ها و مختل شدن روند امور است. تداوم ناسازگاری استراتژی ممکن است سازمان را با مخاطرات جدی مواجه کند.

۲) هماهنگی استراتژی

استراتژیست ها در هنگام ارزیابی استراتژی باید "مجموعه ای از روندها" و نیز روند هر یک از امور، را بررسی کند و در نظر بگیرد. استراتژی باید واکنش سازمان در برابر عوامل خارجی و تغییرات داخلی باشد و سازمان را با محیط خارجی و تغییرات اساسی آن هماهنگ سازد. روند هر یک از امور بر روی سایر روندهای سازمان تاثیر می گذارد. مقایسه ناقص بین عوامل داخلی و خارجی در مرحله تدوین کردن استراتژی به ناهماهنگی استراتژی منجر می شود.

۳) امکان پذیر بودن استراتژی

استراتژی نباید از برخی از منابع موجود بیش از حد استفاده کند و بعضی از آنها را بدون استفاده بگذارد و نیز نباید مسائل مربوطه وحل نشدنی به وجود آورد. سازمان باید بتواند در محدوده منابع مالی، انسانی و فیزیکی از عهده اجرای استراتژی برآید. در اجرای استراتژی باید محدودیت های تحمیلی، قابلیت های فردی و سازمانی مد نظر قرار گیرد. آیا سازمان در گذشته توانسته است به کارگیری قابلیت ها، توانایی ها، شایستگی ها و مهارت ها ی لازم برای اجرای استراتژی را به نمایش بگذارد؟

۴) مزیت رقابتی

یک استراتژی باید بتواند در یکی از زمینه های فعالیت، نوعی مزیت رقابتی به وجود آورد و یا مزیت های رقابتی را حفظ نماید. معمولاً "مزیت های رقابتی نتیجه برتری سازمان در یکی از سه زمینه است: منابع، مهارت ها و جایگاه محصول. مزیت رقابتی از نظر منابع، سازمان را در یک جایگاه برتر نسبت به رقبای قرار می دهد و اقدام برای حمله به این جایگاه توسط شرکت های رقیب برای آنان پر هزینه خواهد بود. اگر شرکتی دارای پایگاه محکمی شود، تقریباً " غیر ممکن است آن را متزلزل نمود، حتی اگر سطح مهارت های اولیه در حد متوسط باشد. شرکت های بزرگ رویه هایی را به کار می گیرند که اندازه یا بزرگی سازمان به نوعی مزیت تبدیل شود، در حالی که شرکت های کوچک تر جایگاه خود را برحسب محصول تعیین می نمایند.

چارچوب کلی ارزیابی، فرآیند ارزیابی را به سه مرحله تفکیک می کند :

(۱) بررسی مبانی استراتژی (۲) محاسبه عملکرد سازمان (۳) انجام اقدامات اصلاحی

۱) بررسی مبانی استراتژی

ماتریس تجدید نظر شده ارزیابی عوامل خارجی را بر اساس شرایط جدید تشکیل می دهیم :

- واکنش رقبا در مقابل استراتژی های ما چگونه بوده است؟

- آیا استراتژی های رقبا تغییر یافته است؟
- آیا نقاط قوت و ضعف رقبا تغییر کرده است؟
- چرا شرکت های رقیب استراتژی خود را تغییر داده اند؟
- چرا استراتژی برخی شرکت های رقیب موفق تر از بقیه بوده است؟
- شرکت های رقیب ما تا چه اندازه نسبت به جایگاه بازار و سودآوری خود احساس رضایت می کنند؟
- تا چه حد می توان پیش از واکنش رقبا ، به پیش برویم؟
- تا چه حد می توان با همکاری شرکت های رقیب ، موفقیت بیشتری کسب کرد؟

سوالات اصلی در ارزیابی استراتژی

- آیا نقاط قوت داخلی هنوز قوت محسوب می شوند؟
- آیا نقاط قوت جدیدی افزوده شده است؟ آنها کدامند؟
- آیا نقاط ضعف داخلی هنوز ضعف محسوب می شوند؟
- آیا نقاط ضعف جدیدی ایجاد شده است؟ آنها کدامند؟
- آیا تهدیدات خارجی هنوز تهدید محسوب می شوند؟
- آیا تهدیدات خارجی جدیدی ایجاد نشده است؟ آنها کدامند ؟
- آیا فرصت ها ی ما هنوز فرصت محسوب می شوند؟
- آیا فرصت ها ی جدیدی ایجاد نشده است؟ آنها کدامند؟
- آیا ما مورد تهدید شرکت هایی، که درصد بلعیدن ما هستند قرار گرفته ایم؟ و آیا ما در این مورد آسیب پذیر شده ایم.

Measuring organizational performance

(۲) ارزیابی عملکرد سازمان

- فعالیت دوم در ارزیابی استراتژی، ارزیابی عملکرد سازمان است. ارزیابی عملکرد سازمان انحراف سازمان از هدف های تعیین شده را مشخص می سازد و مبنایی برای اقدام های اصلاحی به شمار می آید. معیارهای متعددی برای این ارزیابی وجود دارد. استراتژیست ها برای این منظور سه نوع مقایسه را انجام می دهند :
- مقایسه عملکرد شرکت در دوره های زمانی متفاوت
 - مقایسه عملکرد شرکت را با رقبا
 - مقایسه عملکرد شرکت را با میانگین صنعت
- تعیین شاخص ارزیابی عملکرد شرکت مسئله اساسی است. این شاخص ها ممکن است کمی یا کیفی باشند. به هنگام استفاده از شاخص های کمی در ارزیابی استراتژی موجب بروز مسائل زیر می شود:
- بیشتر شاخص های کمی موفقیت شرکت را در مسیر تامین هدف های کوتاه مدت تعیین می کند .

- با استفاده از روش های گوناگون حسابداری نتایج متفاوتی به دست می آید .
 - به هنگام تعیین شاخص های کمی همواره از قضاوت های شهودی استفاده می شود .
- بنابه دلایل فوق به هنگام ارزیابی استراتژی می توان از شاخص های کیفی هم ، که از اهمیت زیادی برخوردارند ، استفاده کرد. بین شاخص های کمی ارزیابی عملکرد ، نسبت های مالی از مهمترین شاخص های ارزیابی عملکرد شرکت است. این نسبت ها معیار بسیار خوبی برای ارزیابی اثر بخشی استراتژی است .
- برخی از نسبت های مالی که برای ارزیابی استراتژی مورد استفاده قرار می گیرد:
- بازده سرمایه، بازده حقوق صاحبان سهام، سود ناویژه، سهم بازار، نسبت بدهی ها به حقوق صاحبان سهام، سود هر سهم
- رشد فروش، رشد دارایی .

Taking corrective actions

۳ اقدامات اصلاحی

آخرین فعالیت در ارزیابی استراتژی، اعمال اصلاحات لازم برای اینکه سازمان از نظر رقابتی در آینده دارای موضع وجایگاه دیگری شود. نمونه هایی از تغییر که به عنوان اقدام اصلاحی به عمل می آیند عبارتند از:

- تغییر در ساختار سازمان
- جایگزین کردن یک یا چند نفر از افراد کلیدی سازمان
- فروش بخش یا واحد مستقل سازمان
- تجدید نظر در تعیین ماموریت سازمان
- تجدید نظر در هدف های بلند مدت
- تعیین هدف های جدید
- به کارگیری سیاست های جدید
- انتشار سهام جهت تامین سرمایه اضافی
- افزایش تعداد کارکنان فروش
- تخصیص منابع به شیوه ای متفاوت .

ویژگی های سیستم ارزیابی اثربخش

هیچ سیستمی به عنوان یک سیستم مطلوب و آرمانی برای ارزیابی استراتژی شناخته نشده است . ویژگی های منحصر به فرد هر سازمان ، مانند اندازه یا بزرگی سازمان سبک یا شیوه مدیریت ، هدف ، مسائل و نقاط قوت می توانند سیستم کنترل و ارزیابی استراتژی را تعیین نماید.

هنگام ارزیابی استراتژی برای اینکه کار اثربخش باشد باید این اصول رعایت گردد :

- فعالیت های ارزیابی استراتژی باید اقتصادی یا به صرفه باشد .

- فعالیت های ارزیابی باید معقول و منطقی باشد .
- فعالیت های ارزیابی باید بتواند اطلاعات مفید و به موقع ارائه نماید .
- سیستم ارزیابی باید به منظور ارائه تصویر صحیحی از آنچه هست طرح ریزی گردد.
- اطلاعات به دست آمده از فرآیند ارزیابی باید عملیات و اقدامات را تسهیل کند .
- ارزیابی نباید روند تصمیم گیری را تحت الشعاع قرار دهد .

رهنمودمهم

اگر برنامه استراتژیک از نظر فنی بسیار کامل باشد ولی نتوان آنرا به اجرا درآورد هیچ ارزشی ندارد. مدیریت استراتژیک نباید به صورت یک سازو کار دیوان سالاری درآید. مدیریت استراتژیک نباید آیین، تشریفات، نمایش گونه یا بیش اندازه رسمی، قابل پیش بینی یا بیش از حد دقیق باشد.

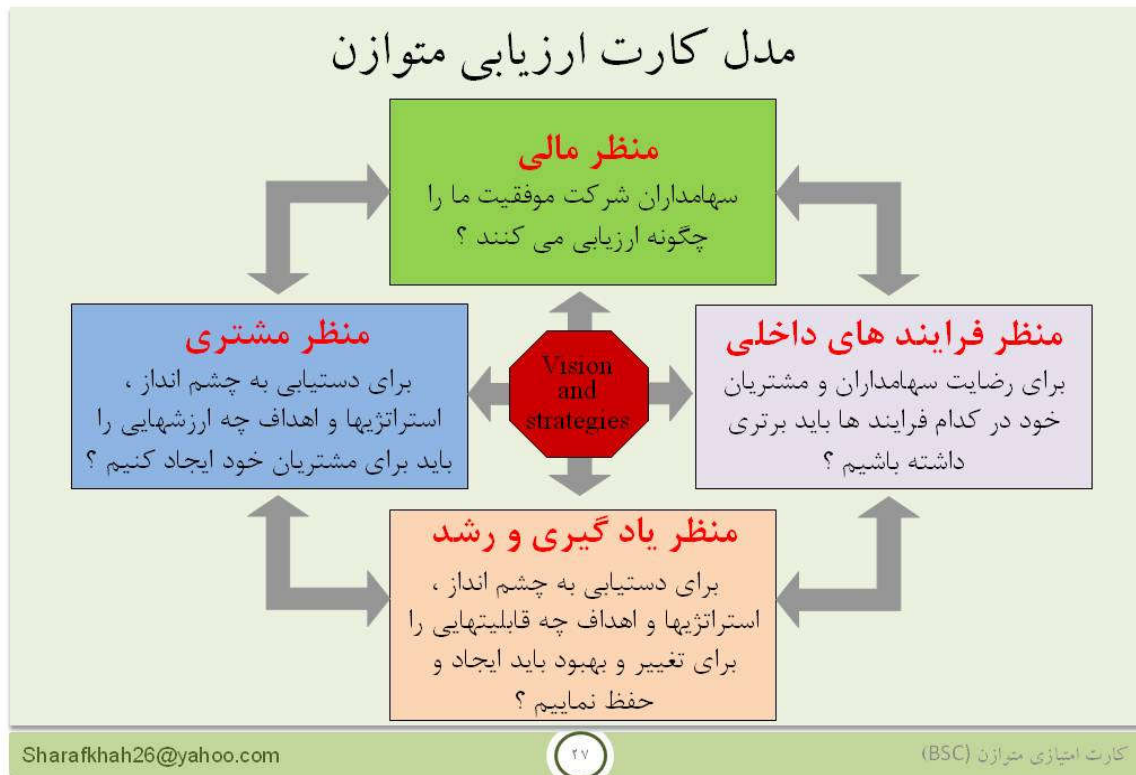
دومین رهنمود مهم، نداشتن تعصب بی جا و نشان دادن علاقه به اطلاعات، ایده ها و حرفهای جدید است
سومین رهنمود مهم: هیچ سازمانی منابع نامحدود ندارد و نمی تواند همه استراتژی هایی را که بصورت بالقوه به نفع شرکت است به اجرا درآورد، بلکه تصمیمات استراتژیک باید به گونه ای اتخاذ شود که بسیاری از راه ها یا گزینه ها را حذف و منابع را به بهترین فرصت ها تخصیص دهد.

BSC : balanced scores card

کارت امتیازی متوازن

ناکارآمدی روش های ارزیابی عملکرد که عمدتاً مبتنی بر شاخص های مالی بوده اند و عدم اجرا و پیاده سازی استراتژی ها، باعث پیدایش و شکل گیری کارت ارزیابی امتیاز متوازن گردید. رابرت کاپلان KAPLAN و دیوید نورتون NORTON در سال ۱۹۹۰ با بررسی علل موفقیت دوازده شرکت بزرگ آمریکایی و مطالعه روش های ارزیابی عملکرد آنها شیوه کارت امتیازی متوازن را مطرح کردند. در این روش، ارزیابی عملکرد با استفاده از شاخص های مالی، مشتری، فرآیند مالی، و یادگیری و رشد صورت می گیرد.

کارت ارزیابی متوازن روشی است جهت ترجمه استراتژی های سازمان به مجموعه ای از شاخص های عملکردی قابل اندازه گیری و چارچوبی برای تشریح و انتقال مداوم استراتژی ها و اندازه گیری تحقق استراتژی و سیستم مدیریت استراتژیک . مفهوم توازن در ارزیابی متوازن شامل توازن میان شاخص های مالی و غیر مالی، توازن میان ذینفعان داخلی و خارجی سازمان، توازن میان اهداف کوتاه مدت و بلند مدت و توازن میان شاخص های محرک و نتایج آن می باشد.



نقشه استراتژی

استراتژی یک سازمان مشخص می کند که سازمان چگونه می خواهد برای سهامداران، مشتریان و شهروندان ارزش ایجاد کند. مدل کارت امتیازی متوازن چارچوبی برای توصیف استراتژی به منظور خلق ارزش ارائه می کند، به این چارچوب **نقشه استراتژی** می گویند که شامل چهار منظر مالی، مشتری، فرآیند های داخلی و یادگیری و رشد می باشد.

۱ - منظر مالی: کارت امتیاز متوازن وجه مالی را به عنوان هدف نهایی یک بنگاه اقتصادی در نظر می گیرد. معیارهای مالی بیانگر نتایج و دستاوردهای حاصل از اجرای موفقیت آمیز و پیامد های مالی قابل سنجش استراتژی های سازمان می باشد. عملکرد مالی از طریق دو رویکرد اصلی بهبود می یابد:

الف) استراتژی رشد: تعمیق روابط با مشتریان فعلی، فروش محصولات جدید و گسترش بازار
 ب) استراتژی بهره وری: کاهش هزینه های مستقیم و غیر مستقیم و استفاده از دارایی ها.

۲ - منظر مشتری: بیانگر چگونگی عملکرد سازمان در خدمت رسانی به مشتریان هدف جهت دستیابی به اهداف مالی است در این منظر، سازمان از نگاه مشتریان مورد بررسی قرار می گیرد.

برای انتخاب اهدا و شاخص های مربوط به منظر مشتری سازمانها می بلیست به دو سوال اساسی پاسخ دهند، اول اینکه چه کسی مشتری هدف ماست و دوم اینکه ارزش های پیشنهادی ما برای آنها چیست.

استراتژی های مختلف در منظر مشتریان سازمان شامل: رضایت مشتری، حفظ مشتری، جذب مشتری، سود آوری مشتری، سهم بازار و سهم خرید مشتری می باشد.

۳ - منظر فرآیند های داخلی: بیانگر فرآیند هایی است که سازمان برای ارائه ارزش های مورد نظر مشتریان در بازار هدف و برآورده ساختن انتظارات مالی ذینفعان مورد استفاده قرار می دهد .

انواع فرآیندهای داخلی عبارتند از :

(۱) فرایند های مدیریت عملیاتی: فرآیندهای اصلی و روز مره ای که سازمان آنها را برای تولید و ارائه محصولات و خدمات خود انجام می دهد .

(۲) فرآیند های مدیریت مشتری : فرآیند هایی که ارتباط مشتریان را توسعه و تعمیم می دهند .

(۳) فرآیند های نوآوری: فرآیند هایی که منجر به ارائه محصولات و خدمات جدید شده و شرکت را قادر می سازد تا در بازار ها و مشتریان نفوذ کند .

(۴) فرآیند های قانونی واجتماعی : فرآیند هایی که به سازمان کمک می کند تا به طور مستمر حق فعالیت در کشور ها و جوامعی را که در آنها تولید یا فروش دارند حفظ کند .

توسعه محصولات و خدمات جدید، تولید، خدمات پس از فروش و مهندسی مجدد فرآیندهای تولیدی نمونه هایی از این قبیل فرآیند ها هستند.

۴- منظر فرآیند های یادگیری و رشد : بیانگر زیر ساخت های مورد نیاز سازمان برای برخورداری از بهبود و رشد در جهت اهداف می باشد . اهداف در این منظر به منزله توانمندسازی اهداف و دارایی های نا مشهود تعیین شده در منظر های دیگر هستند .

انواع دارای های نامشهود شامل سرمایه انسانی (مهارت ها، استعدادها و دستورالعمل های مورد نیاز جهت پشتیبانی از اجرای استراتژی)، سرمایه اطلاعاتی(سیستم های اطلاعاتی، شبکه ها و زیر ساخت های مورد نیاز جهت اجرای استراتژی) و سرمایه سازمانی(توانایی در بسیج و حفظ فرآیند تغییر مورد نیاز جهت اجرای استراتژی)می باشد.

یافته های کاپلام و نورتون موید این واقعیت است که شرکت هتی موفق در هر یک از این چهار منظر، اهداف خود را تعیین و برای ارزیابی توفیق در این اهداف در هر منظر، شاخص هایی انتخاب کرده و اهداف کمی هر یک از این شاخص ها را برای دوره ارزیابی مورد نظر تعیین می کنند و سپس اقدامات و ابتکارات اجرایی جهت تحقق ای اهداف را برنامه ریزی و به اجرا می گذارند.

پویایی نقشه استراتژی

برای ایجاد پویایی سه جزء باید به نقشه استراتژی اضافه شود :

(۱) **تعیین اهداف:** تعیین اهداف و بررسی رابطه علت و معلولی در نقشه استراتژی که بایستی بر اساس چشم انداز، اهداف کلان سازمان ، وضعیت موجود و وضعیت رقبا صورت گیرد.

(۲) **تعیین برنامه زمانی:** تعیین شیوه خلق ارزش توسط مضامین استراتژیک در افق های زمانی کوتاه ، متوسط و بلند مدت برای ایجاد ارزش پایدار و متوازن و متناسب با اهداف کمی .

(۳) **انتخاب اقدامات :** انتخاب سرمایه گذاری های استراتژیک و برنامه های عملی برای تحقق عملکرد مورد نظر سازمان در چارچوب زمانی تعیین شده .

WAL-MART STORES INC

«شرکت فروشگاه های وال مارت»

وال مارت از فروشگاه های زنجیره ای معروف در ایالات متحده و کانادا است . این فروشگاه در سال ۱۹۶۲ توسط سام والتون ایجاد گردید و هم اکنون با بیش از ۶۲۰۰ شعبه و ۸ میلیون کارمند بزرگترین فروشگاه زنجیره ای جهان شناخته می شود . صاحبان آن که سه برادر و یک خواهر هستند ، هشتمین افراد ثروتمند دنیا هستند. معروفیت این فروشگاه به علت ارزانی و به اصطلاح جوری جنس است. وال - مارت در آمریکا دارای ۳۶۰۰ شعبه فروشگاهی است. این شرکت در کره جنوبی ، چین، پورتوریکو، کانادا، مکزیک و آلمان هم مجموعاً دارای ۱۵۷۰ شعبه است. شرکت خرده فروشی وال مارت با ۳۵۱ میلیارد دلار درآمد و ۱۱ میلیارد دلار سود به عنوان بزرگترین شرکت امریکایی طی سال ۲۰۰۷ شناخته شد. شاید در سال ۱۹۶۲ که سام والتون اولین فروشگاه خود را به صورتی ساده و سنتی افتتاح کرد هیچکس نمی توانست تصور کند که «خرده فروشی» می تواند چنان رتبه ای در کسب و کارها داشته باشد که دست یافتن به آن برای دیگر کسب و کارهای عالم یک رؤیا به حساب آید. اما همت والای والتون «بزرگترین خرده فروش قرن» را بنیان نهاد و نشان داد که آنچه انسان بخواهد، محقق خواهد شد . فلسفه تجاری والتون در مدیریت این بود که یک محیط صمیمی در هر فروشگاه ایجاد کند و تاکید داشت که داشتن آرامش روحی هنگام کار خیلی مهم بوده و رضایت شغلی را سبب می شود. تمام مشتریان به هنگام ورود به فروشگاه ها با کارمندی مواجه می شوند که برای گفتن سلام، راهنمایی مشتریان برای یافتن کالاهای موردنیاز منصوب شده اند. آنها هنگام خروج نیز از مشتریان تشکر کرده و به طور ضمنی نیز مواظب هرگونه دزدی از فروشگاه هستند. « والتون » برای حفظ هزینه ها در سطح حداقل و عرضه کالا به مشتریان به قیمت پایین بسیار مصر بود. کنترل هزینه های وال - مارت با تولیدکنندگان شروع شد. وال - مارت به سخت گیری در خرید و وادار کردن تولیدکنندگان به کاهش قیمت و مشارکت در تبلیغات مشهور بود. وال - مارت سعی می کرد که از واسطه ها پرهیز کرده و کالاها را مستقیماً از تولیدکننده بخرد.

فروشگاه های وال مارت با فلسفه و شعار « هر روز قیمت کمتر » (EVERY DAY LOW PRICE) شروع به کار کردند. فلسفه قیمت گذاری (PRICING) در وال مارت آن است که با کاهش قیمت می توان فروش بیشتری داشت. وال مارت مدعی است که شرکتی است اخلاقی و مبتنی بر ارزش هاست. ارزش هایی که تصمیم گیری و رهبری در شرکت را هدایت می کند بر سه پایه استوار است که بنیانگذار شرکت سام والتون در سال ۱۹۶۲ ارائه داده است :

* احترام به افراد؛

* خدمت به مشتری؛

* تلاش برای تعالی.

بیانیه ارزش های شرکت عبارت است از:

(۱) تبعیت از قانون در هر زمان

(۲) صادق و منصف بودن

- ۳) از اطلاعات صحیح استفاده کردن
 - ۴) اجتناب از تناقض بین کار و امور شخصی
 - ۵) تبعیض قائل نشدن بین افراد
 - ۶) غیراخلاقی عمل نکردن حتی اگر کسی دستور دهد
 - ۷) از کسی نخواستن تا غیراخلاقی عمل کند
- در حال حاضر ۸/۱ میلیون نفر در ۶۲۰۰ فروشگاه والمارت در دنیا مشغول به کارند. در سال ۱۹۹۲ سام والتون در آخرین سال زندگی خود ۱۰ قانون برای کسب و کار ارائه داد:
- ۱) به کسب و کار خود تعهد داشته باشید؛
 - ۲) منافع خود را با همکاران خود به شراکت بگذارید و با آنان مانند شریک رفتار کنید؛
 - ۳) به شرکای خود انگیزه بدهید؛
 - ۴) با شرکای خود ارتباط برقرار کنید؛
 - ۵) هر چه را که به انجام بهتر کسب و کار کمک می‌کند ارج نهدید و قدر بدانید؛
 - ۶) موفقیت‌های خود را جشن بگیرید؛
 - ۷) به حرف همه در شرکت گوش دهید؛
 - ۸) احترام مشتریان را نگه دارید؛
 - ۹) کنترل هزینه‌ها بهتر از آن است که در دام رقابت با دیگران گرفتار شوید؛
 - ۱۰) خلاف جهت آب شنا کنید. روش‌های سنتی را کنار بگذارید و راه دیگر بروید.

MAC-DONALD CO.

«شرکت مک‌دونالد»

در سال ۱۹۹۹ مک‌دونالد یک خرده فروش برجسته خدمات غذایی در بازار مصرف جهانی بود با یک نام و نشان قوی و رستوران‌های همسان و فروشی معادل ۳۵ میلیارد دلار. ۸۰٪ آن بالغ بر ۲۵۰۰۰ رستوران‌های شرکت با حدود ۵۰۰۰ مالک/عامل فروش در سراسر دنیا واگذار شده است.

استراتژی رشد مک‌دونالد

- کشف فرصت‌هایی برای بهره‌برداری از زیرساخت‌های عرضه‌کنندگان جهانی مواد اولیه و شایستگی‌ها در مدیریت رستوران‌های زنجیره‌ای، موقعیت مکانی و هم‌شکلی ساختمان‌ها و بازاریابی محصولات.
- رسوخ در بازار بوسیله افزودن سالانه ۱۷۵۰ رستوران (متوسط هر ۵ ساعت یک رستوران)
- افزایش تعداد مشتریان مراجعه‌کننده از طریق افزودن گزینه‌های جذاب به لیست غذا، قیمت پائین، افزودن ارزش غذایی و محیط بازی بچه‌ها استراتژی واگذاری امتیاز مک‌دونالد
- هیچ امتیازی به شرکت‌ها، شرکاء و یا سرمایه‌گذاران ناشناخته واگذار نمی‌شود.

- قراردادن رستوران‌ها در موقعیت‌هایی که راحتی را برای مشتریان و رشد سوددهی را برای شرکت به ارمغان می‌آورد.
- کاهش بهای اماکن و بهای ساختمان‌ها با استفاده از استاندارد طراحی‌های فروشگاه بر اساس قیمت موثر و یکی کردن خریدهای تجهیزاتی و مواد از طریق یک سیستم جهانی استراتژی خط تولید مک‌دونالد
- نوآوری در غذاهای مهیج و جذاب در مدل‌های غذای سریع و حذف مواردی که فاقد این خصوصیات‌اند، درس گرفتن از کلیه اشتباهات واقع شده و پیشروی سریع بسوی نظرات جدید، افزایش شاخص کیفیت، خدمات، پاکیزگی و ارزش جهانی مک‌دونالد
- از طریق تبلیغات رسانه‌ای سنگین، استراتژی منابع انسانی و آموزش مک‌دونالد
- دادن دستمزدهای عادلانه و به دور از تبعیض در هر موقعیت، آموزش مهارت‌های شغلی، پاداش‌های عملکرد فردی و گروهی، ایجاد مقام‌های شغلی، داشتن ساعت‌های کاری قابل انعطاف برای کارکنان دانش‌آموز
- حمایت تحصیلی از طریق کمک هزینه تحصیلی، پاداش به معلمان و منابع آموزش رایگان.

فصل دوم
نگاهی اجمالی بر
مدیریت خدمات مهندسی

تاریخچه تشکیل مدیریت خدمات مهندسی :

تا قبل از سال ۱۳۷۳ مدیریت خدمات مهندسی بعنوان واحد ساختمان و تاسیسات جهت فعالیتهای داخل سازمان مشغول خدمت بوده که پس از احاله ماموریت احداث انبارهای سرد و چندمنظوره از محل طرح تملک دارائیهای سرمایه‌ای (تبصره ۳۹ قانون بودجه سال ۱۳۷۰) از سوی وزیر وقت به سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران، مسولین ارشد سازمان با توجه به حجم عملیات واگذار شده با ارائه مستندات مربوطه و چارت پیشنهادی به سازمان مدیریت و برنامه ریزی وقت موجبات تشکیل مدیریت خدمات مهندسی را فراهم آوردند که در ابتدا وظایف دفتر فنی و تکنولوژی وزارت متبوع در این خصوص به این مدیریت منتقل گردید.

شرح وظایف مدیریت خدمات مهندسی (مصوب سال ۱۳۷۵) :

- ۱) بازدید مستمر از پروژه‌های عمرانی و تهیه گزارش پیشرفت کار.
- ۲) تهیه اسناد مناقصه و انجام سایر امور مربوط به انتخاب پیمانکار برابر ضوابط.
- ۳) برآورد اعتبارات مورد نیاز پروژه‌ها و هزینه تعمیرات ساختمان‌ها و تهیه گزارشات لازم.
- ۴) مطالعه و بررسی‌های لازم در زمینه ایجاد و تسهیل در انجام امور اجرایی ساختمانی.
- ۵) تهیه مشخصات فنی پروژه‌ها و همکاری با مدیریت برنامه و بودجه در تنظیم موافقتنامه‌های طرح‌های عمرانی.
- ۶) تهیه و تنظیم طرح‌های جامع و بلند مدت در زمینه ایجاد امکانات نگهداری محصولات کشاورزی بر اساس سیاست‌های سازمان.
- ۷) صدور مجوز انعقاد قرارداد با پیمانکاران منتخب برای اجرای پروژه‌ها در چارچوب موافقتنامه‌ها و نظارت عالیه بر امور اجرایی طرح‌ها.
- ۸) انجام بررسی‌های فنی در مناطق حوزه عمل شبکه تحت پوشش به منظور تهیه طرح‌های اجرایی.
- ۹) بررسی صورت وضعیت‌های ارائه شده از طرف پیمانکاران و تأیید آنها در صورت مطابقت با مفاد قرارداد و شرایط عمومی پیمان و مقررات جاری.

مبانی قانونی:

- (۱) تهیه و تنظیم طرح‌های جامع و بلندمدت در زمینه ایجاد امکانات نگهداری و عرضه محصولات کشاورزی (به استناد بندهای ۹، ۱۰ و ۱۵ ماده ۳)
- (۲) برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری جهت احداث ساختمان و تاسیسات مورد نیاز شبکه تعاونی‌های بخش کشاورزی (به استناد بندهای ۱۶ و ۱۸ ماده ۳)
- (۳) انجام حمایت‌های فنی، تخصصی و مشورتی به شبکه تعاونی‌های بخش کشاورزی به منظور تهیه و اجرای پروژه‌های زیرساختی مورد نیاز (به استناد بند ۲۱ ماده ۳)

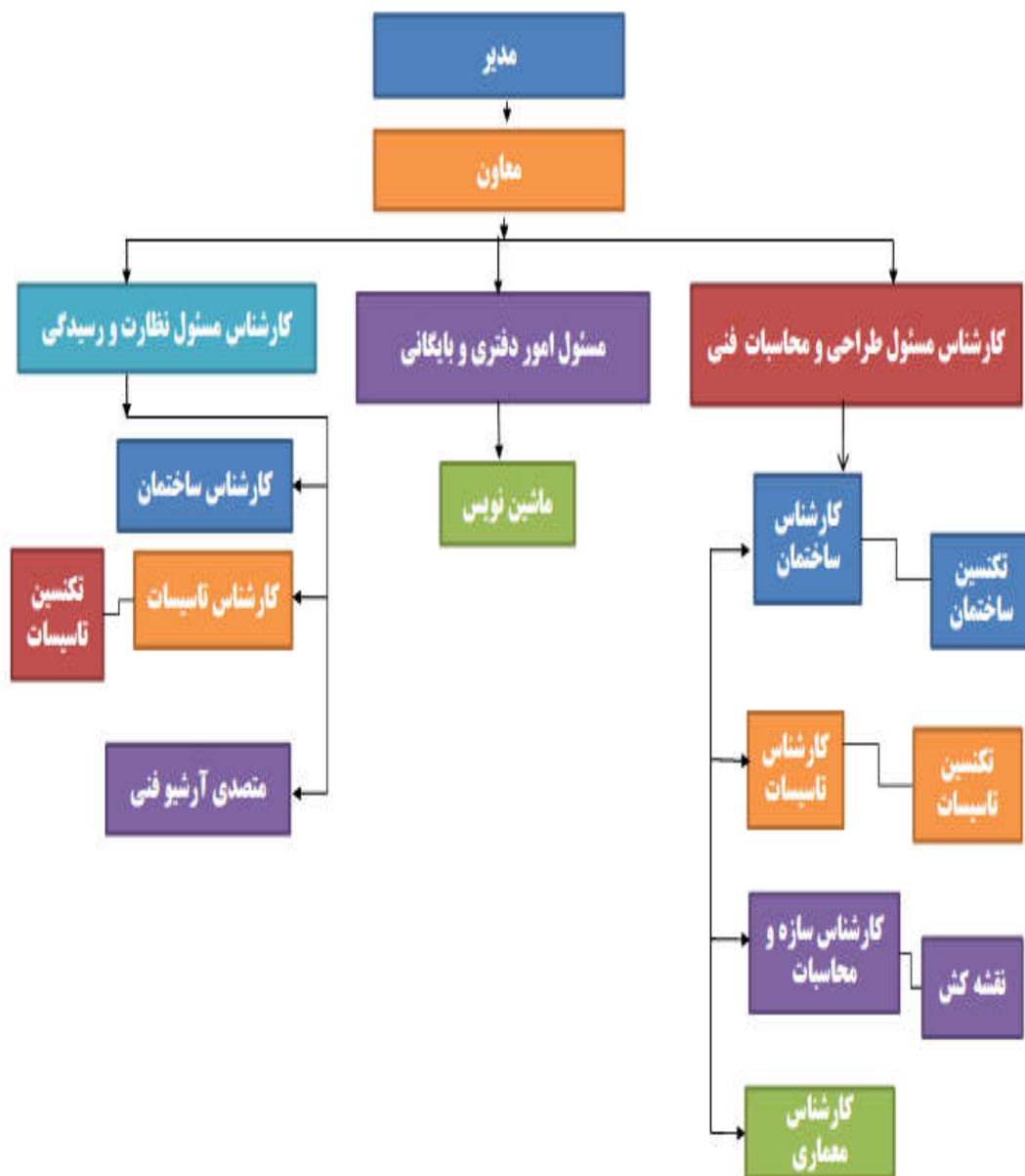
وظایف حاکمیتی و تصدیگری:

مدیریت طی دو دهه فعالیت خود در راستای وظایف حمایتی، هدایتی و نظارتی سازمان متنوع در قبال شبکه تحت پوشش، اقدام به سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت و هماهنگی در زمینه اجرای طرح‌ها در سطح شبکه تعاونی‌ها و تشکل‌های بخش کشاورزی برای تحقق برنامه تقویت، توسعه و تجهیز زیرساخت‌های شبکه، اجرای طرح‌های سه‌گانه ۱- تجهیز و استانداردسازی مراکز خرید محصولات کشاورزی، ۲- ایجاد و توسعه تاسیسات ذخیره‌سازی محصولات کشاورزی و ۳- ایجاد و توسعه مراکز عرضه مستقیم کالا را در طول برنامه‌های پنج ساله کشور دنبال نموده که در برنامه ششم نیز به عنوان احکام پیشنهادی ارائه گردیده است. علاوه بر وظیفه اصلی فوق به استناد مبانی مختلف قانونی، وظایف دیگری نیز محول شده که وظایف تصدیگری آنها نیز در مراحل مختلف به واحدهای استانی واگذار نموده که در جدول ذیل به تفکیک هر وظیفه تشریح شده است.

شرح وظایف واحد های ستادی سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران (مدیریت خدمات مهندسی)

ردیف	شرح وظایف انجام شده	سای فاکتورهای اختصاصی وظیفه به واحد سازمان							ملاحظات
		تعمیرات	تعمیرات	تعمیرات	تعمیرات	تعمیرات	تعمیرات	تعمیرات	
۱	انجام خدمات فنی و مشاوره مهندسی تهیه و اجرای طرحهای تولیدی مورد نیاز اتحادیه ها و شرکتهای تعاون روستایی و کشاورزی.							بله	بر اساس دستورالعمل سرمایه گذاری برای پروژه های تا سقف ۲۵۰۰ میلیون ریال به شهرستان و استان تقویتی گزیده است.
۲	مطالعه و بررسیهای لازم در زمینه ایجاد و تسهیل در انجام امور اجرایی ساختمان.							خیر	چون سیاستهای کلان ستاد است.
۳	تهیه و تنظیم طرحهای جامع و تفصیلی مدت در زمینه ایجاد امکانات نگهداری محصولات کشاورزی بر اساس سیاستهای سازمان.							خیر	چون سیاستهای کلان ستاد است.
۴	بررورد اعتبارات مورد نیاز پروژه ها و تهیه مشخصات فنی پروژه ها							بله	سرطاً در سطح ستاد با مسدود فرمولاسیون واحدهای ستادی توسط این مدیریت انجام می شود.
۵	سیاستگذاری، برنامه ریزی، نظارت عالیه، تدوین و ابلاغ ضوابط و استانداردهای نگارش و مدیریت تعاقبها، تشکیل، اصلاحیه ها و شرکتها							خیر	چون سیاستهای کلان ستاد است.
۶	انتخاب مشاوران و پیمانکاران واحد سرمایه در پروژه های عمرانی شبکه تحت پوشش سازمان تعاون روستایی							بله	برای پروژه های زیر ملاحظات مهندسی
۷	انتخاب مشاوران و پیمانکاران واحد سرمایه در پروژه های عمرانی سازمان تعاون روستایی							بله	برای پروژه های زیر ملاحظات مهندسی
۸	مشاوره با واحد برنامه و بودجه در تهیه و تنظیم موازنه طرحهای عمرانی.							خیر	چون سیاستهای کلان ستاد است.
۹	بررورد هزینه تعمیرات ساختمانها و تهیه گزارش							بله	سرطاً در سطح ستاد با مسدود فرمولاسیون واحدهای ستادی توسط این مدیریت انجام می شود.
۱۰	تأمین مستلزمات پروژه های عمرانی و تهیه گزارش پیشرفت فیزیکی کار							بله	کلیه امور به صورت مستمر تحت نظارت واحدهای ستادی اجرا می شود. فاکتور این مدیریت نظارت عالیه را انجام می دهد.
۱۱	امور صورت وضعیت کار ارائه شده از طرف پیمانکاران و تأیید آن در صورت مطابقت با مفاد قرارداد و شرایط عمومی پیمان و مقررات جاری							بله	سرطاً در سطح ستاد با مسدود فرمولاسیون واحدهای ستادی توسط این مدیریت انجام می شود.
۱۲	سرمایه گذاری در احداث و توسعه تأسیسات ذخیره سازی محصولات کشاورزی							خیر	بر اساس دستورالعمل سرمایه گذاری واحدهای ستادی است به
۱۳	سرمایه گذاری احداث و توسعه مراکز عرضه مستقیم کالا از محل کمکهای فنی و اعتباری							خیر	بررسی، جمع بندی و پیشنهادی اقدام پس از تهیه فاکتور این مدیریت و حمایت فنی و اجرایی تأمین اعتبار
۱۴	سرمایه گذاری در تجهیز و استاندارد سازی مراکز خرید محصولات کشاورزی از محل کمکهای فنی و اعتباری							خیر	بر اساس دستورالعمل سرمایه گذاری واحدهای ستادی است به
۱۵	بررسی مدارک خرید اموال غیر منقول و سرمایه گذاری های جدید شبکه تعاونی های تحت پوشش سازمان بر مبنای توافق خدمات مهندسی							بله	سرمایه گذاری برای پروژه های تا سقف ۲۵۰۰ میلیون ریال به شهرستان و استان تقویتی گزیده است.
۱۶	بررسی مدارک فروش اموال غیر منقول و سرمایه گذاری های موجود شبکه تعاونی های تحت پوشش سازمان بر مبنای توافق خدمات مهندسی							بله	سرمایه گذاری برای پروژه های تا سقف ۲۵۰۰ میلیون ریال به شهرستان و استان تقویتی گزیده است.
۱۷	ایجاد و اداره تأسیسات لازم برای نگهداری محصولات تولیدی و کالاهای مصرفی اتحادیه ها و شرکتهای تعاون روستایی و کشاورزی و اعضاء آنها از قبیل سردخانه و گنبد و ...							بله	بر اساس دستورالعمل سرمایه گذاری واحدهای ستادی است به
۱۸	ایجاد و تجهیز تعاون روستایی و کشاورزی از قبیل ابزار، سردخانه، فرودخانه کارخانه، کارخانه، پخش کن و ...							بله	بر اساس دستورالعمل سرمایه گذاری واحدهای ستادی است به
۱۹	ایجاد یا کمک به احداث تعمیرگاههای ثابت و سیار مورد نیاز اتحادیه ها و شرکتهای تعاون روستایی و کشاورزی							بله	بر اساس دستورالعمل سرمایه گذاری واحدهای ستادی است به
۲۰	ایجاد یا کمک به احداث تعمیرگاههای ثابت و سیار مورد نیاز اتحادیه ها و شرکتهای تعاون روستایی و کشاورزی							بله	بر اساس دستورالعمل سرمایه گذاری واحدهای ستادی است به
۲۱	نظارت بر مراحل انتخاب پیمانکار و عملیات اجرایی طرح عمرانی تجهیز و تکمیل و راه اندازی شرکتهای تعاونی تولید							بله	برای پروژه های زیر ملاحظات مهندسی

ساختار سازمانی:



سیاستها، اهداف، برنامه‌های اجرایی و ماموریت مدیریت خدمات مهندسی :

سیاست‌ها:

- ۱) استاندارد سازی فعالیت شبکه تعاونی‌های تحت پوشش سازمان در زمینه ایجاد زیرساخت‌ها .
- ۲) تنظیم فعالیت‌های شبکه تعاونی‌های تحت پوشش سازمان در زمینه ایجاد زیرساخت‌ها متناسب با نیاز و ظرفیت‌های محلی.

اهداف :

- ۱) مشاوره به شبکه تعاونی‌های بخش کشاورزی تحت پوشش سازمان در زمینه ایجاد، توسعه، تکمیل و تجهیز زیرساخت‌های مربوطه.
- ۲) نظارت عالی شامل نیازسنجی، تهیه نقشه، مشخصات فنی و دستورالعمل‌های اجرایی، تهیه اسناد مناقصه، برآورد اولیه و کنترل پروژه براساس اخذ گزارشات پیشرفت فیزیکی، ریالی و تهیه آمارهای پروژه‌های عمرانی اجرا شده یا در حال احداث در سطح شبکه تعاونی‌های تحت پوشش.

برنامه‌های اجرایی:

- ۱) احداث ساختمان شامل اداری، دفاتر کار و واحدهای اعتباری و صندوق تعاون روستایی ایرانیان.
- ۲) احداث تاسیسات ذخیره‌سازی محصولات کشاورزی، شامل انبارهای ساده (چندمنظوره و هانگار) و مکانیزه (سرد، سیلو، فنی چندمنظوره و سردخانه)
- ۳) پیگیری اخذ رتبه پیمانکاری آب و خاک و الگوسازی پیمانکاری طرح‌های آب و خاک در سطح شبکه تحت پوشش در چارچوب فرآیند و دستورالعمل‌های ابلاغی.
- ۴) تجهیز و استانداردسازی مراکز خرید محصولات کشاورزی (شامل محوطه‌سازی، دیوارکشی، احداث سرایداری و نگهداری، باسکول، سیلوی روباز و انشعابات آب، برق، گاز و تلفن).
- ۵) احداث و تجهیز مراکز عرضه مستقیم کالا شامل فروشگاه (زنجیره‌ای، مصرف و لوازم یدکی)، مراکز عرضه محصولات کشاورزی و دامی و بازار عرضه نهاده‌های دامی و کشاورزی.
- ۶) ایجاد بارانداز و مراکز عمده محصولات کشاورزی.

۷) ارتقاء و بهینه‌سازی جایگاه‌ها و فروشندگی‌های مواد سوختی.

ماموریت:

- ۱) پیش‌بینی اعتبار و نظارت بر احداث و یا توسعه تاسیسات ذخیره‌سازی ساده و مکانیزه، انبارهای چندمنظوره و سردخانه‌هایی که از محل طرح کمک‌های فنی و اعتباری تسهیلات دریافت میکنند.
- ۲) پیش‌بینی اعتبار و نظارت بر عملیات خرید و نصب باسکول‌هایی که از محل طرح کمک‌های فنی و اعتباری تسهیلات دریافت میکنند.
- ۳) پیش‌بینی اعتبار و نظارت بر عملیات ایجاد مراکز عرضه مستقیم محصولات کشاورزی که از محل طرح کمک‌های فنی و اعتباری تسهیلات دریافت میکنند.
- ۴) پیش‌بینی اعتبار و نظارت بر احداث ساختمانهای اداری، سرایداری، نگهبانی و ... که از محل طرح کمک‌های فنی و اعتباری تسهیلات دریافت میکنند.
- ۵) هماهنگی در عملیات اخذ رتبه پیمانکاری طرحهای آب و خاک.
- ۶) هماهنگی و نظارت بر عملیات پیمانکاری طرحهای آب و خاک که توسط شرکتها و یا اتحادیه‌های مربوطه انجام میگردد.
- ۷) هماهنگی در دریافت اعتبارات استانی جهت تعمیر و بازسازی انبار و یا ساختمانهای شبکه که نیاز به بازسازی دارند.

مسایل، مشکلات و چالشها :

- (۱) با توجه به چارت تشکیلاتی، در حال حاضر مدیریت خدمات مهندسی با ۵۰ درصد نیروی مورد نیاز در حال فعالیت میباشد که با توجه به وظایف جدید سازمان که در راه میباشد مدیریت را با چالش و برآورده کردن انتظار مسئولین ارشد سازمان در خصوص انجام نظارت، هدایت و حمایت با مشکل جدی روبرو خواهد گردید.
- (۲) قطع اعتبارات طرح تملک دارایی‌های سرمایه‌ای جهت احداث و توسعه زیرساخت‌ها و طرح تجهیز مراکز خرید گندم با خروج وظیفه مذکور از سازمان.
- (۳) عدم تخصیص و تامین اعتبار طرح کمک‌های فنی و اعتباری به مقدار مورد نیاز با توجه به اهداف کمی مصوب در برنامه پنجم توسعه و حجم پروژه‌های در حال احداث و تخصیص ناچیز و مقطعی.
- (۴) عوارض شهرداری نسبتاً بالا برای احداث بعضی از مراکز عرضه.
- (۵) عدم تمدید پنج‌ساله مکان‌های در اختیار گذاشته توسط سازمان‌های جهاد کشاورزی استان‌ها به شبکه تحت پوشش.
- (۶) کمبود نیروی متخصص (کارشناس عمران) در نیمی از استان‌های تحت پوشش و عدم امکان جذب یا استخدام جهت نظارت بر فعالیت‌های عمرانی در سطح واحدهای استانی و ستاد.
- (۷) کمبود خودرو و در اختیار نداشتن امکانات، تجهیزات فنی مورد نیاز جهت نظارت بر پروژه‌های عمرانی در سطح واحدهای استانی و ستاد.
- (۸) وجود موانع و مشکلات در جذب اعتبارات تسهیلات فنی و اعتباری از سوی بانک عامل و مشکل تامین وثایق توسط شبکه تحت پوشش و عدم جذب به موقع تسهیلات کمک‌های فنی و اعتباری.
- (۹) عدم مستندسازی کامل اموال غیر منقول سازمان.

پیشنهادات:

- (۱) احیاء مجدد ردیف اعتباری تجهیز مراکز خرید محصولات کشاورزی در راستای احاله قانون تمرکز به وزارت متبوع.
- (۲) پی‌گیری جهت ردیف‌دار نمودن تعاون‌روستایی از محل اعتبارات استانی جهت تعمیر و مرمت ساختمان‌ها و انبارهای موجود.
- (۳) تهیه و تامین تجهیزات و امکانات مورد نیاز جهت نظارت بر پروژه‌های عمرانی در استانها و مرکز.

- ۴) جذب و بکارگیری نیروهای کارشناس عمران در قالب استخدام رسمی، پیمانی و یا قراردادی (در هر استان حداقل یک نفر) و تکمیل پست‌های بالاترین مدیریت جهت بالابردن کیفیت خدمات مهندسی.
- ۵) برگزاری دوره‌های آموزشی حضوری مرتبط با فعالیت‌های عمرانی جهت حفظ روحیه تعاون و ارتقاء دانش فنی ناظرین مقیم و ناظرین عالی استانها و تبادل اطلاعات.
- ۶) کمک به مستندسازی اموال شبکه جهت تامین وثایق موردنیاز بانک‌های عامل به موازات مستندسازی اموال سازمان.
- ۷) پیش‌بینی اعتبارات بلاعوض همانند تعاونی‌های تولید برای تعاونی‌های روستایی و کشاورزی از سوی دولت.
- ۸) تامین فضای اداری مناسب در مرکز و استانها .

عملکرد مدیریت خدمات مهندسی :

۱- نظارت عالی بر پروژه‌های تجهیز و استاندارد سازی مراکز خرید محصولات کشاورزی از محل طرح

تجهیز مراکز خرید گندم:

- ۱) احداث ۱۴۴۵۶۷۹ مترمربع محوطه‌سازی.
- ۲) احداث ۱۲۰۷۰۳ مترطول دیوارکشی.
- ۳) خرید و نصب ۳۳۶ دستگاه باسکول دیجیتال با ظرفیت‌های ۵۰ و ۶۰ تنی.
- ۴) احداث ۶۹۵۰ مترمربع ساختمان سرایداری و نگهداری.
- ۵) خرید و انتقال ۵۶۴ انشعاب آب و ۷۲۱ انشعاب برق.
- ۶) تعمیر و بازسازی انبار، باسکول، خرید تجهیزات جانبی شامل بالابر، برزنت، وسایل اندازه‌گیری و ...

۲- نظارت عالی بر پروژه‌های احداث، توسعه و تجهیز تاسیسات ذخیره‌سازی (مکانیزه و ساده) از محل

طرح‌های احداث انبارهای سرد، چندمنظوره، مابه‌التفاوت کود و سم، کمک‌های فنی و اعتباری و تجهیز،

تکمیل و راه‌اندازی تعاونی‌های تولید و منابع داخلی:

- ۱) احداث ۱۹۸۶ دستگاه انبار چندمنظوره و هانگار با ظرفیت ۱۸۳۳۸۲۰ تن.
- ۲) احداث ۱۸ دستگاه انبار سرد با ظرفیت ۸۶۰۰۰ تن.

۳) احداث ۲ دستگاه سیلو با ظرفیت ۴۵۰۰۰ تن.

۴) احداث ۶۹ دستگاه سردخانه با ظرفیت ۳۹۰۰۰ تن.

۳- نظارت عالی بر پروژه‌های ایجاد، توسعه و تجهیز مراکز عرضه مستقیم کالا:

۱) احداث ۱۱۴۰ واحد فروشگاه‌های مصرف، کود و سم و لوازم یدکی به مساحت ۵۵۰۰۰ مترمربع.

۲) اجرای ۳۶۱ مرکز عرضه مستقیم محصولات کشاورزی و فروشگاه‌های زنجیره‌ای به مساحت ۸۵۰۰۰ مترمربع.

۴- نظارت عالی بر پروژه‌های احداث ساختمان:

۱) احداث ۱۰۰ ساختمان اداری و آموزشی به مساحت ۹۸۰۰۰ مترمربع.

۲) احداث ۲۸ دفتر کار شرکت‌های تعاونی تولید به مساحت ۳۰۰۰ مترمربع.

۳) احداث ساختمان‌های واحدهای اعتباری، صندوق تعاون ایرانیان و پارکینگ اداری.

۵- تهیه فرایندهای کاری مدیریت خدمات مهندسی :

۱) تهیه فرآیند سرمایه‌گذاری در احداث و توسعه تاسیسات ذخیره‌سازی از محل کمک‌های فنی و اعتباری

۲) تهیه فرآیند سرمایه‌گذاری در احداث و توسعه مراکز عرضه مستقیم کالا از محل کمک‌های فنی و اعتباری

۳) تهیه فرآیند سرمایه‌گذاری در ایجاد و توسعه زیرساخت‌های مورد نیاز شبکه از محل منابع داخلی شبکه

۴) تهیه فرآیند ارائه خدمات مهندسی در اجرای پروژه‌های عمرانی سازمان و شبکه تعاونی‌های تحت پوشش

۵) تهیه فرآیند انتخاب مشاوران و پیمانکاران واجد شرایط در پروژه‌های عمرانی سازمان تعاون روستایی

۶) تهیه فرآیند انتخاب مشاوران و پیمانکاران واجد شرایط در پروژه‌های عمرانی شبکه تحت پوشش سازمان تعاون روستایی

۷) تهیه فرآیند انتخاب و تصویب پروژه جهت درج در موافقتنامه‌های عمرانی

- ۸) تهیه فرآیند بررسی مدارک خرید اموال غیرمنقول و سرمایه‌گذاری‌های جدید شبکه تعاونی‌های تحت پوشش سازمان
- ۹) تهیه فرآیند بررسی مدارک فروش اموال غیرمنقول و سرمایه‌گذاری‌های موجود شبکه تعاونی‌های تحت پوشش سازمان
- ۱۰) تهیه فرآیند سرمایه‌گذاری در تجهیز و استانداردسازی مراکز خرید محصولات کشاورزی از محل کمک‌های فنی و اعتباری
- ۱۱) تهیه فرآیند نظارت بر عملیات اجرایی طرح عمرانی تجهیز و تکمیل و راه‌اندازی شرکت‌های تعاونی تولید.

۶- تهیه و تدوین دستورالعمل‌های اجرایی :

- ۱) دستورالعمل فنی و اجرایی احداث انبارهای چندمنظوره.
- ۲) دستورالعمل فنی و اجرایی احداث ساختمان مراکز عرضه محصولات کشاورزی و فروشگاه‌های زنجیره ای تیپ.
- ۳) دستورالعمل تنظیم صورتجلسات هماهنگی طرح کمک‌های فنی و اعتباری.
- ۴) همکاری در تهیه دستورالعمل نظارت بر مصرف وجوه اداره شده طرح کمک‌های فنی و اعتباری.
- ۵) همکاری در تهیه دستورالعمل سرمایه‌گذاری، بهره‌برداری و بهینه‌سازی زیرساخت‌های شبکه.
- ۶) دستورالعمل فنی احداث ساختمان‌های اداری.

۷- تهیه و تدوین فرم‌های تیپ قرارداد و مشخصات فنی :

- ۱) قرارداد خرید، حمل و نصب سوله و پوشش.
- ۲) قرارداد اجرای دیوارکشی، محوطه‌سازی، خرید، حمل و نصب کانکس و تجهیزات مراکز خرید.
- ۳) قرارداد خرید، حمل، نصب و راه‌اندازی باسکول.
- ۴) قرارداد احداث ابنیه و اتاقک باسکول.

۸- خلاصه عملکرد برنامه چهارم توسعه (سال ۱۳۸۴ لغایت ۱۳۸۹):

پروژه‌هایی که در سال ۱۳۸۴ تا پایان سال ۱۳۸۹ از محل اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای و تسهیلات فنی و اعتباری احداث گردیدند:

جمع کل						واحد	پروژه	عنوان طرح
اعتبار			حجم عملیات					
درصد	تخصیص	مصوب و مورد نیاز	درصد	عملکرد	مصوب			
۲۳	۴۲۹۳۹	۱۸۶۱۸۰	۱۰	۹۱۰۰۹	۸۶۹۲۰۹	مترمربع	محوطه سازی	تجهیز مراکز خرید گندم
			۳۹	۲۱۸۵۵	۵۶۳۶۳	مترطول	دیوارکشی	
			۳۰	۵۴۶۱۱	۱۸۲۵۵۲	تن	مرمت انبار	
			۱۰	۴۵	۴۴۷	دستگاه	باسکول	
۹۴	۷۲۱۶۵	۷۶۶۰۰	۱۰۰	۳۰۰۰۰	۳۰۰۰۰	تن	-	احداث انبارهای سرد
۸۰	۹۲۴۹۱	۱۱۵۴۱۷	۹۵	۱۰۱۰۰۰	۱۰۶۰۰۰	تن	-	احداث انبارهای چندمنظوره
۶۰	۴۲۶۲۲	۷۰۴۹۵	۱۱	۹۱۲۵۰	۸۰۰۰۰۰	تن	-	احداث تاسیسات موقت ذخیره‌سازی گندم (کمک‌های فنی و اعتباری)
۵۶	۲۵۰۲۱۷	۴۴۸۶۹۲	-	-	-	جمع کل		

۹- خلاصه عملکرد برنامه پنجم توسعه (سال ۱۳۹۰ لغایت ۱۳۹۳):

پروژه‌هایی که از سال ۱۳۹۰ تا پایان سال ۱۳۹۳ از محل اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای و تسهیلات فنی و اعتباری احداث گردیدند:

تسهیلات جذب شده (میلیون ریال)	در دست اجرا			تسهیلات جذب شده (میلیون ریال)	تکمیل شده		واحد	پروژه	ردیف
	میانگین پیشرفت فیزیکی (درصد)	ظرفیت	تعداد		ظرفیت	تعداد			
۱۸۲۶	۲۷	۲۳۰	۴	۱۰۵۲۱	۱۰۱۰	۱۷	دستگاه - تن	باسکول	۱
۷۹۳۲۲	۷۰	۳۶۰۳۰	۵	۸۳۱۱۵	۲۲۶۲۰	۲۲		انبارهای مکانیزه	۲
۹۲۷۸	۵۱	۲۷۵۰	۵	۲۴۲۷۲	۱۷۲۵۰	۱۵		انبارهای ساده	۳
۲۲۸۰۳	۶۳	۲۳۶	۱۴	۱۱۹۴۸۸	۲۰۴۲	۱۸۹	مرکز - غرفه	مراکز عرضه مستقیم محصولات کشاورزی	۴
۱۱۳۲۲۹	-	-	-	۲۳۷۳۹۶	-	-	جمع کل		

۱۰- نظام تدوین برنامه ششم توسعه:

پیشنهادات ذیل در قالب احکام ارائه شده است.

۱- در اجرای ماده ۳۳ قانون افزایش بهره‌وری بخش کشاورزی، دولت مکلف است نسبت به تجهیز و استانداردسازی مراکز خرید شبکه تعاونی‌های بخش کشاورزی متناسب با نوع محصولات کشاورزی جهت پذیرش و عرضه از طریق بورس کالاهای کشاورزی اقدام نماید.

۲- به منظور حمایت از بخش کشاورزی، پایداری تولید و کاهش قیمت تمام شده دولت موظف است، نسبت به حمایت هدفمند از استقرار و گسترش تاسیسات ذخیره‌سازی و نگهداری محصولات کشاورزی شبکه تعاونی‌های بخش کشاورزی متناسب با نوع محصولات کشاورزی در قطب‌های تولیدی اقدام نماید.

۳- دولت موظف است برای پایین آوردن قیمت تمام شده کالاهای اساسی و مصرفی از جمله محصولات کشاورزی و دامی حمایت لازم را از ایجاد و توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای توسط شبکه تعاونی‌های بخش کشاورزی به عمل آورد.

۴- به منظور سوخت‌رسانی به مناطق روستایی دولت مکلف است از بهسازی فروشندگی‌های مواد سوختی و ارتقاء آن‌ها به جایگاه‌های استاندارد در مناطق مستعد حمایت نماید.

نوعیات / پیشنهادات	زمینه تأثیر گذاری پروژه (موضوع بند ۲ مصوبه ستاد فرماندهی اقتصاد عقلاوضی)					اخبار مورد نیاز در سال ۱۳۹۵ (میلیون ریال)		درصد پیشرفت پروژه به تفکیک سال						طول دوره پروژه		تولید خالص	واحد سنجش	عنوان پروژه های پیشنهادی	معاونت / مدیریت مجری پروژه	پروژه های جهاد کشاورزی	محوورهای اقتصاد رقیف		
	مقابله با رکود	ایجاد رونق اقتصادی	رفع بیکاری	ایجاد اشتغال	تولید داخلی	منابع غیر دولتی	منابع دولتی	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	پایان	شروع								
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	۷۵۰۰۰	۷۵۰۰۰	۱۶.۲	۱۶.۲	۱۶.۲	۱۶.۲	۱۶.۲	۱۶.۲	۱۹	۱۴۰۰	۱۳۹۵	۲۶۰	مرکز	۱- ایجاد، تجهیز و استانداردسازی مراکز خرید در راستای ذخیره‌سازی محصولات راهبردی	معاونت های و اجراء / مدیریت خدمات بهداشتی	افزایش بهره‌برداری خود اتکالی محصولات راهبردی اساسی	۱	اجراء و به بهره‌برداری در آوردن تولید داخلی
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	۵۱۵۰۰	۵۱۵۰۰	۱۶.۸	۱۶.۸	۱۶.۸	۱۶.۸	۱۶.۸	۱۶	۱۴۰۰	۱۳۹۵	۴۰۰	مرکز	۲- ایجاد مراکز عرضه مستقیم کالا در راستای تقویت و تکمیل زنجیره تولید و عرضه محصولات					
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۲۵۴۲۰	۱۲۵۴۲۰	۱۶.۵	۱۶.۵	۱۶.۵	۱۶.۵	۱۶.۵	۱۷.۵	۱۴۰۰	۱۳۹۵	۱۳۶۰۰۰	منطقه	۳- ارتقاء و بهینه‌سازی جایگاه‌ها و فروشندگی‌های مواد سوختی در راستای					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	۲۷۴۲۵۰	۲۷۴۲۵۰	۱۶	۱۶	۱۶	۱۶	۱۶	۲۰	۱۴۰۰	۱۳۹۵	۳۰۰	هزار تن	۱- احداث انبارهای مکانیزه و چندمنظوره در راستای ذخیره‌سازی محصولات راهبردی	معاونت های و اجراء / مدیریت خدمات بهداشتی	مدیریت ذخیره‌سازی محصولات راهبردی کشاورزی	۱۴		
						۵۳۶۱۷۰	۵۳۶۱۷۰	جمع کل اعتبارات مورد نیاز (میلیون ریال)															

فصل سوم

تدوین برنامه استراتژیک

مدیریت خدمات مهندسی

مبانی و مستندات:

-ابلاغیه رهبر معظم انقلاب:

بندهای ۶، ۷ و ۱۹ سیاستهای کلی اقتصاد مقاومتی

-ابلاغیه معاون اول رئیس جمهور:

بندهای الف، ب و ج نامه شماره ۱۸۲۹۲۱ مورخ ۱۰/۱۲/۹۲

-اساسنامه سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران :

ردیفهای ۱۵، ۱۶، ۱۸، ۲۱ ماده ۳

مقدمه:

بیش از ۲۰ سال از زمان تشکیل مدیریت خدمات مهندسی در حوزه معاونت فنی و اجرایی سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران می‌گذرد و در طی این مدت مدیریت مذکور با توجه به وظایف ذاتی خود در راستای اساسنامه سازمان و براساس برنامه از پیش تعیین شده تحت عنوان سازماندهی و توسعه زیرساخت‌ها با هدف احداث، توسعه، تجهیز، مرمت، بازسازی و تکمیل انبارهای سرد، انبارهای چندمنظوره، تاسیسات نگهداری کوتاه‌مدت محصولات کشاورزی (گندم)، کمکهای فنی و اعتباری و منابع داخلی شبکه تحت پوشش توانسته:

۱- تعداد ۲۱۰۷ دستگاه انبارهای مکانیزه(سیلو، سردخانه و انبارسرد) و انبارهای ساده(چندمنظوره و هانگار) به ظرفیت ۲۰۳۷ هزارتن از محل منابع مختلف طرح های تملک دارایی های سرمایه ای و داخلی شرکتها و بانک جهانی.

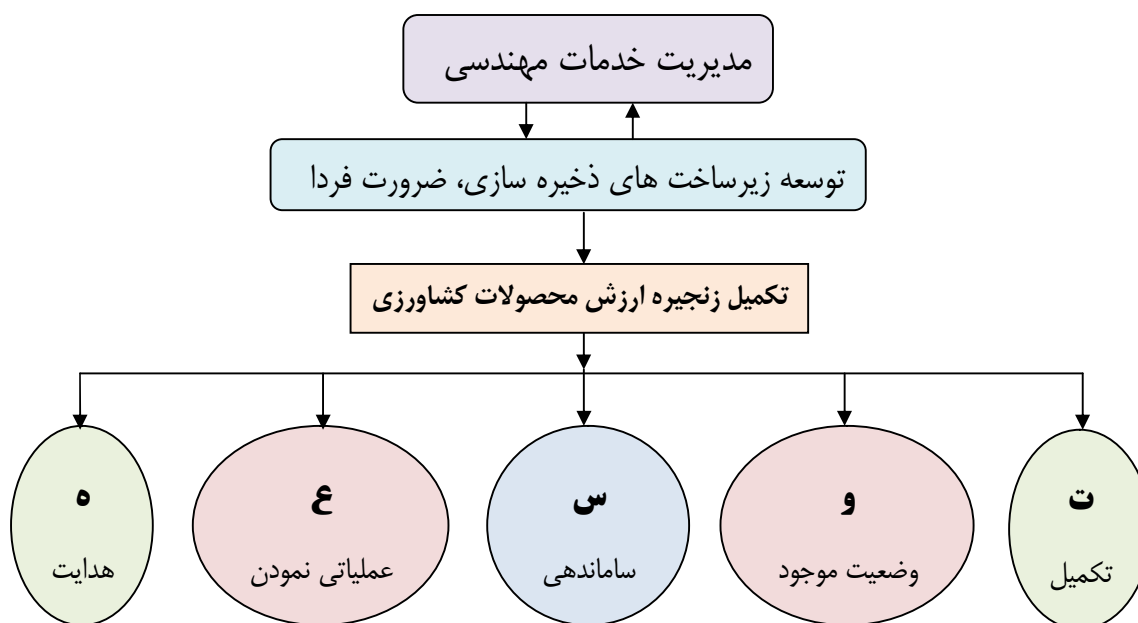
۲- بیش از ۷۶۰۰۰۰ مترمربع محوطه‌سازی در ۴۷۹ مرکز خرید.

۳- حدود ۱۰۰۰۰۰ متر حصارکشی در ۴۰۰ مرکز خرید.

۴- خرید و نصب حدود ۴۳۰ دستگاه انواع باسکول.

۵- احداث حدود ۳۲۵۰ غرفه عرضه مستقیم محصولات کشاورزی در ۳۳۸ مرکز با مساحت ۸۰۹۷۵ مترمربع.

۶- نظارت عالی و خدمات مشاوره‌ای جهت احداث سایر پروژه‌های عمرانی از قبیل ساختمان‌های آموزشی، ساختمان سرایداری، ساختمان نگهبانی، فروشگاه را ارائه نموده است.



ت: تکمیل = تکمیل زنجیره ارزش محصولات کشاورزی.

و: وضع موجود = بررسی وضع موجود زیرساخت های شبکه تعاونی های روستایی و کشاورزی ایران.

س: ساماندهی = ساماندهی و بهینه نمودن زیرساخت ها به منظور افزایش ظرفیت ذخیره سازی.

ع: عملیاتی نمودن = عملیاتی نمودن سیاست ها، اهداف و برنامه های مرتبط سازمان متبوع در راستای اقتصاد مقاومتی.

ه: هدایت = هدایت شبکه تعاونی های روستایی و کشاورزی ایران در زمینه تکمیل زیرساخت ها با نگاه به زنجیره ارزش محصولات کشاورزی.

بیانیه چشم انداز Vision Statement

در مدیریت خدمات مهندسی تلاش می‌شود تا با بهره‌گیری از آخرین متدها و روش‌های فنی و تخصصی، نقش موثری در ایجاد، احداث و توسعه زیرساخت‌های مورد نیاز شبکه تحت پوشش با توجه به اساسنامه و اهداف عالی سازمان ایفا و از تکنیک‌های نوین مدیریتی در امر مذکور، با نگاه به استانداردهای روز شامل گواهی سالم و حلال، خواص کمی و کیفی محصولات کشاورزی را حفظ و گام موثری در سلامت محصولات کشاورزی از مزرعه تا سفره غذایی مردم برداریم.

ماموریت Mission

توسعه زیرساخت‌ها در راستای تحقق مدیریت ۲۵ درصد محصولات کشاورزی تولیدی براساس ماده ۱۲۴ قانون برنامه پنجم توسعه مبنی بر توسعه بخش تعاون و ارتقاء سهم آن به ۲۵ درصد اقتصاد ملی تا پایان برنامه با رویکرد ایجاد اشتغال، گسترش عدالت اجتماعی و توانمندسازی اقشار متوسط و کم درآمد و عملیاتی نمودن برنامه ششم توسعه

بیانیه ماموریت Mission Statement

با توجه به اینکه زیرساخت‌های موجود تکافوی زیرساخت‌های مورد نیاز شبکه را در امر خرید، نگهداری و عرضه میزان محصولات کشاورزی تولید شده در سطح کشور را نمی‌نماید، بر آن هستیم تا با استفاده از خدمات شرکت‌های مهندسی مشاور در زمینه انجام کار مطالعاتی برای نیازسنجی میزان احداث زیرساخت‌های فوق‌الذکر، بتوانیم علاوه بر حفظ و نگهداری ظرفیت فعلی در قالب بازسازی و تعمیر آنها، زیرساخت‌ها را به سطح تعیین شده در برنامه ششم توسعه اقتصادی برسانیم.

اجزاء بیانیه ماموریت Mission statement components

۱- مشتریان ما چه کسانی هستند؟

الف - مستقیم

۱- مدیریت تعاون روستایی استان‌ها

۲- اتحادیه مرکزی تعاونیهای روستایی و کشاورزی ایران (براساس بندهای ۶ و ۷ و ۱۰ ماده ۵ اساسنامه مربوطه)

۳- اتحادیه های تعاونیهای کشاورزی پنبه کاران پارس، تولیدکننده گل و گیاه و بذر و نهال ایران، مرغداران میهن (براساس بندهای ۶ و ۸ اساسنامه مربوطه)

۴- اتحادیه سراسری تعاونیهای کشاورزی مرغداران گوشتی ایران (براساس بند ۱۱ اساسنامه مربوطه)

۵- اتحادیه مرکزی شرکتهای تعاونی کشاورزی دامداران ایران (براساس بند ۳ اساسنامه مربوطه)

۶- اتحادیه سراسری تعاونیهای کشاورزی زنبورداران (براساس بند ۸ اساسنامه مربوطه)

۷- اتحادیه سراسری شرکتهای تعاونی تولید کشور (بندهای چ، د ماده ۵ اساسنامه مربوطه)

۸- اتحادیه تعاونیهای روستایی استان (براساس بندهای ۷ و ۱۰ اساسنامه مربوطه)

- ۹- اتحادیه شرکتهای تعاونی کشاورزی استان (براساس بندهای ۸ و ۱۰ اساسنامه مربوطه)
- ۱۰- اتحادیه شرکت های تعاونی روستایی شهرستان (براساس بندهای ۷ و ۱۰ اساسنامه مربوطه)
- ۱۱- اتحادیه شرکتهای تعاونی کشاورزی شهرستان (براساس بندهای ۵ و ۷ اساسنامه مربوطه)

اجزاء بیانیه ماموریت Mission statement components

۱- مشتریان ما چه کسانی هستند؟

ب- غیر مستقیم

- ۱- وزارت جهاد کشاورزی
- ۲- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.
- ۳- استانداری های کشور.
- ۴- معاونت ها و مدیریت های سازمان متبوع.

اجزاء بیانیه ماموریت Mission statement components

۲- چه خدماتی انجام میدهیم؟

- ۱- نظارت عالیه اعم از نیاز سنجی، تهیه نقشه و مشخصات فنی و دستورالعمل های اجرایی، تهیه اسناد مناقصه، برآورد اولیه و کنترل پروژه بر اساس اخذ گزارشات پیشرفت فیزیکی، ریالی و تهیه آمارهای پروژه های عمرانی .
- ۲- تجهیز و استاندارد سازی مراکز خرید شامل محوطه سازی، دیوارکشی، احداث ساختمان های سرایداری و نگهبانی، باسکول، سیلوی روباز و...
- ۳- احداث تاسیسات ذخیره سازی مانند انبارهای سرد، چندمنظوره و سردخانه.
- ۴- احداث و تجهیز مراکز عرضه مستقیم محصولات کشاورزی .
- ۵- احداث و تجهیز مراکز عرضه محصولات دامی و نهاده های کشاورزی.
- ۶- احداث جایگاه های عرضه مواد سوختی.
- ۷- احداث ساختمان های اداری، دفاتر کار، واحدهای اعتباری و صندوق تعاون روستاییان.
- ۸- اخذ پروژه های پیشنهادی مدیریت تعاون روستایی استان ها و تدوین برنامه عملیاتی بصورت سالانه و اعلام به مسئولین ارشد و مدیریت برنامه و بودجه سازمان جهت برنامه ریزی و تامین اعتبار.

اجزاء بیانیه ماموریت Mission statement components

۳- بازار ما کجاست؟

الف: مستقیم

- ۱- اتحادیه مرکزی تعاونیهای روستایی و کشاورزی ایران (براساس بندهای ۶ و ۷ و ۱۰ اساسنامه مربوطه)
- ۲- اتحادیه های تعاونیهای کشاورزی پنبه کاران پارس ، تولید کننده گل و گیاه و بذر و نهال ایران ، مرغداران میهن (براساس بندهای ۶ و ۸ اساسنامه مربوطه)
- ۳- اتحادیه سراسری تعاونیهای کشاورزی مرغداران گوشتی ایران (براساس بند ۱۱ اساسنامه مربوطه)
- ۴- اتحادیه مرکزی شرکتهای تعاونی کشاورزی دامداران ایران (براساس بند ۳ اساسنامه مربوطه)
- ۵- اتحادیه سراسری تعاونیهای کشاورزی زنبورداران (براساس بند ۸ اساسنامه مربوطه)
- ۶- اتحادیه سراسری شرکتهای تعاونی تولید کشور (بندهای چ، د ماده ۵ اساسنامه مربوطه)
- ۷- اتحادیه تعاونیهای روستایی استان (براساس بندهای ۷ و ۱۰ اساسنامه مربوطه)
- ۸- اتحادیه شرکتهای تعاونی کشاورزی استان (براساس بندهای ۶ و ۸ اساسنامه مربوطه)
- ۹- اتحادیه شرکت های تعاونی روستایی شهرستان (براساس بندهای ۷ و ۱۰ اساسنامه مربوطه)
- ۱۰- اتحادیه شرکتهای تعاونی کشاورزی شهرستان (براساس بندهای ۵ و ۷ اساسنامه مربوطه)
- ۱۱- اتحادیه شرکتهای تعاونی کشاورزی استان (براساس بندهای ۶ و ۸ اساسنامه مربوطه)
- ۱۲- صندوق تعاون روستایی ایرانیان

Mission statement components اجزاء بیانیه ماموریت

۳- بازار ما کجاست؟

ب: غیر مستقیم

- ۱- دولت (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور).
- ۲- شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران.
- ۳- نماینده مردم شهرستانها در مجلس شورای اسلامی ایران
- ۴- بورس کالای کشاورزی ایران.

Mission statement components اجزاء بیانیه ماموریت

۴- از چه فناوری استفاده میکنیم؟

- ۱- نیروهای کارشناس مرتبط، دانش فنی و تجربیات همکاران به عنوان سرمایه های نامحسوس.
- ۲- نرم افزارهای مرتبط با مهندسی عمران و سیستم اتوماسیون اداری.

۳- مجموعه مقررات ملی ساختمان (۲۲ گانه) و کلیه دستورالعمل‌های سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور

۴- سامانه‌های الکترونیکی نظیر اینترنت و... جهت تبادل اطلاعات.

۵- بانک‌های اطلاعاتی فنی تخصصی موجود در سامانه‌های الکترونیکی

اجزاء بیانیه ماموریت Mission statement components

۵- چه تفکراتی برای حضور در صحنه و بقا انجام داده‌ایم؟

- ۱- درخواست برگزاری کلاس‌های آموزشی به صورت حضوری و مجازی و تهیه سؤالات فنی تخصصی جهت برگزاری آزمونهای مرتبط به منظور فراگیری دانش و تکنیک روز نیروهای کارشناس و بهره‌گیری بیشتر در ارتباط با فعالیتهای محوله.
 - ۲- پیگیری در جذب نیروهای کارشناسی مرتبط.
 - ۳- تهیه دستورالعمل‌های مرتبط با انجام پروژه‌های دفاتر یا مدیریت‌های دیگر و نظارت عالی بر آنها (دفتر نظام های بهره برداری).
 - ۴- بررسی و تهیه گزارشات تخصصی مورد درخواست مدیران ارشد سازمان (هیات مدیره و...).
 - ۵- پی‌گیری از مراجع برنامه‌ریز (برنامه و بودجه و...) در خصوص برقراری ردیف‌های اعتباری جدید.
 - ۶- همکاری با واحدهای بهره‌بردار از زیرساخت‌ها در زمینه ارائه آمار و اطلاعات (مدیریت کالاهای مصرفی،...).
 - ۷- بررسی و تهیه فرآیندهای و دستورالعمل‌های مربوطه جهت تسهیل در تشکیل پرونده متقاضیان استفاده از تسهیلات فنی و اعتباری.
 - ۸- ارائه انواع خدمات اجرایی یا مشاوره‌ای در زمینه فعالیت‌های عمرانی به سازمان ، مدیریت‌ها و شبکه تحت پوشش استان‌ها با توجه به ماموریت مدیریت.
-

اجزاء بیانیه ماموریت Mission statement components

۶- فلسفه برای حضور در صحنه چیست؟

- ۱- انجام وظایف محوله با توجه به اساسنامه سازمان، شرح وظایف مصوب، سیاست‌های حاکمیتی ابلاغی وزارت متبوع.
 - ۲- حفظ زیرساخت‌های موجود سازمان و شبکه تعاونی‌های روستایی و کشاورزی و تجهیز و توسعه آن‌ها.
 - ۳- ارائه خدمات مهندسی مورد نیاز سازمان و شبکه تعاونی‌های روستایی و کشاورزی.
 - ۴- اجرای سیاست‌های سه‌گانه سازمان (هدایت، حمایت و نظارت).
-

اجزاء بیانیه ماموریت Mission statement components

۷- ویژگی ممتاز مدیریت نسبت به سایر واحدها چیست؟

- ۱- ارائه گزارشات موثر به مسئولین ارشد سازمان برای تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری.
- ۲- ارائه گزارشات عملکرد مدیریت به صورت ماهانه و سالانه.
- ۳- استفاده از نرم‌افزارهای رایانه‌ای کاربردی و تخصصی در ارتباط با وظایف محوله.
- ۴- همکاری با سایر مدیریت‌ها و پاسخگویی به‌موقع به کلیه مکاتبات آن‌ها.
- ۵- کارآمدی، وجدان کاری و موثر بودن نیروهای مجموعه ستادی و استانی.
- ۶- شرکت در کلاس‌ها و نمایشگاه‌های برگزار شده در سطح داخل و خارج از سازمان برای افزایش سطح آگاهی و دانش نیروهای مجموعه.

اجزاء بیانیه ماموریت Mission statement components

۸- تصور عمومی از مدیریت چیست؟

- ۱- تشکلهای و شبکه تحت پوشش: به دلیل نداشتن کارشناس عمران بر این باورند که مدیریت خدمات مهندسی در اجرای بهتر پروژه‌ها، کمک موثری برای آن‌ها خواهد بود و تعداد قلیلی نیز اعتقاد دارند که مدیریت خدمات مهندسی با دقت بیش از حدی مسایل را پیگیری می‌نماید.
- ۲- مدیریت تعاون روستایی استان‌ها: به دلیلی که در بالا اشاره شد تقریباً تمامی مدیریت‌ها، خدمات مهندسی را به عنوان یک راهنما و مشاور در اجرای پروژه و همکار اجرایی خود می‌دانند.
- ۳- واحدهای ستادی سازمان مرکزی: مدیریت را به عنوان مشاور و همکار در موارد عمرانی و پی‌گیر و تاثیرگذار در مسایل قلمداد می‌کنند.
- ۴- مسئولین ارشد سازمان: مدیریت را یکی از واحدهای گزارش‌دهنده به‌موقع و موثر در برنامه‌ها و سیاست‌های سازمان می‌شناسند.

اجزاء بیانیه ماموریت Mission statement components

۹- مدیریت برای کارکنانش چه کار کرده است؟

- ۱- اقدام و پی‌گیری لازم در خصوص برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط.
- ۲- تشکیل پرونده‌های پرسنلی و تکمیل فرم‌های ارزشیابی همکاران در انتهای هر سال.
- ۳- درخواست تامین لوازم مورد نیاز اداری با مکاتبه با مدیریت یا واحدهای مربوطه، پیگیری امور رفاهی کارکنان و اهمیت دادن به وضعیت سلامت کارکنان و معرفی به واحدهای مربوطه تحت عنوان طرح پایش.
- ۴- تشریح حدود و ثغور وظایف هر یک از کارکنان، تبیین فعالیت‌های مورد انتظار مدیریت، توجیه بخشنامه‌های صادره (مبارزه با پولشویی، رعایت سقف اعتبارات کمیسیون معاملات دولتی و...) و مرور فعالیت‌های هفته در قالب جلسات هفتگی.

- ۵- اهمیت دادن به نظرات تخصصی پیشنهادی کارشناسان و اعمال نمودن آنها حسب صلاحدید و نیاز.
- ۶- تلاش در تامین فضای مورد نیاز اداری با توجه به فعالیت هر یک از کارکنان با همکاری معاونت اداری و مالی.
- ۷- توجه دادن همکاران به شرکت در مراسم مختلف فرهنگی و ورزشی در سطح سازمان.
- ۸- تشویق کارشناسان به بازدید از نمایشگاه‌های تخصصی مرتبط با وظایف سازمانی.
- ۹- اهمیت دادن به وضعیت مسکن کارکنان با شرکت در جلسات مربوطه و یا بازدید میدانی از زمین‌های انتخابی.

ارزش‌های محوری Core Value

تعاون

- ۱-ت: توجه به منشور اخلاقی سازمان.
- ۲-ع: عملیاتی نمودن اهداف از پیش تعیین شده با نگاه به اساسنامه سازمان.
- ۳-ا: اتکا به دانش فنی روز.
- ۴-و: ورود به بازارهای جدید مرتبط و رقابت در فضای اقتصادی سالم با احترام به متقاضیان و حفظ حریم رقابتی داخلی.
- ۵-ن: نگاه به چشم انداز اهداف اقتصاد مقاومتی به‌طوری که در مصاف با تهدیدات بیرونی شرایط را حداقل به صورت برد - برد برسانیم.

اهداف Goals

- انجام فعالیت‌های شبکه تعاونی‌های تحت پوشش سازمان در امر ایجاد و توسعه زیرساخت‌ها بصورت تخصصی، مستلزم تدوین دستورالعمل‌های فنی و رعایت آن توسط شبکه بوده و با نظارت‌های عالیه مستمر، تحقق می‌یابد و با این روش، سرمایه‌گذاری در زمینه زیرساخت‌ها دارای صرفه اقتصادی خواهد بود.
۱. استاندارد سازی فعالیت شبکه تعاونی‌های تحت پوشش سازمان در زمینه ایجاد زیرساخت‌ها.
 ۲. تنظیم فعالیت‌های شبکه تعاونی‌های تحت پوشش سازمان در زمینه ایجاد زیرساخت‌ها متناسب با نیاز و ظرفیت‌های محلی.
 ۳. مشاوره به شبکه تعاونی‌های بخش کشاورزی تحت پوشش سازمان در زمینه ایجاد، توسعه، تکمیل و تجهیز زیرساخت‌های مربوطه.
 ۴. نظارت عالی شامل نیازسنجی، تهیه نقشه، مشخصات فنی و دستورالعمل‌های اجرایی، تهیه اسناد مناقصه، برآورد اولیه و کنترل پروژه براساس اخذ گزارشات پیشرفت فیزیکی، ریالی و تهیه آمارهای پروژه‌های عمرانی اجرا شده یا در حال احداث در سطح شبکه تعاونی‌های تحت پوشش.

اهداف بلندمدت (پنج ساله)

Long term Objectives

- ۱- تجهیز و استانداردسازی مراکز خرید شبکه تعاونی‌های بخش کشاورزی متناسب با نوع محصولات کشاورزی جهت پذیرش و عرضه از طریق بورس کالای ایران.
- ۲- حمایت هدفمند از استقرار و گسترش تاسیسات ذخیره‌سازی و نگهداری محصولات کشاورزی شبکه تعاونی‌های بخش کشاورزی متناسب با نوع محصولات کشاورزی در قطب‌های تولیدی به منظور حمایت از بخش کشاورزی، پایداری تولید و کاهش قیمت تمام شده.
- ۳- حمایت لازم از ایجاد و توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای توسط شبکه تعاونی‌های بخش کشاورزی برای پایین آوردن قیمت تمام شده کالاهای اساسی و مصرفی از جمله محصولات کشاورزی و دامی.
- ۴- حمایت از بهسازی فروشندگی‌های مواد سوختی و ارتقاء آن‌ها به جایگاه‌های استاندارد در مناطق مستعد به منظور سوخت‌رسانی به مناطق روستایی.

برنامه اجرایی اهداف ۵ ساله :

- ۱- **تامین ذخایر مطمئن راهبردی و تنظیم بازار داخلی:** در این زمینه بیش از ۲۶۰ مرکز خرید استاندارد، ۳۰۰ هزارتن ذخیره سازی محصولات راهبردی و ۱۰۰۰۰ مترمربع در راستای تقویت و تکمیل زنجیره تولید و عرضه محصولات صورت خواهد گرفت که با توجه به وضعیت فعلی موجود سازمان و شبکه، ارقام فوق به ۳۹۰ مرکز خرید استاندارد، ۳۲۳۱ هزارتن ذخیره سازی و ۹۰۹۷۵ مترمربع تقویت و تکمیل زنجیره تولید و عرضه محصولات افزایش خواهد یافت.
- ۱-۱- **ایجاد، تجهیز و استانداردسازی مراکز خرید در راستای ذخیره‌سازی محصولات راهبردی:** در این خصوص در هر سال از برنامه ششم توسعه تعداد ۴۲ مرکز با پیش بینی اعتبار تقریبی ۵۶۳ میلیارد ریال ایجاد خواهد گردید.
- ۱-۲- **احداث انبارهای مکانیزه و چندمنظوره در راستای ذخیره‌سازی محصولات راهبردی:** در هر سال از برنامه ششم توسعه تعداد ۴۸ هزارتن با پیش بینی اعتبار تقریبی ۱۷۲۸ میلیارد ریال احداث خواهند شد.
- ۱-۳- **ایجاد مراکز عرضه مستقیم کالا در راستای تقویت و تکمیل زنجیره تولید و عرضه محصولات:** در این خصوص در هر سال از برنامه ششم توسعه تعداد ۶۷ مرکز با مساحت ۱۶۷۵ مترمربع با پیش بینی اعتبار تقریبی ۳۱۱ میلیارد ریال ایجاد خواهد گردید.
- ۲- **افزایش تولید و ارتقای بهره‌وری منابع:** در این خصوص ۱۳۶۰۰۰ مترمربع جایگاه ها و فروشندگی های مواد سوختی در قالب فعالیتهای حمایتی، هدایتی و نظارتی انجام خواهد گردید که با توجه به وضعیت فعلی موجود این عدد به ۲۱۶۰۰۰ فعالیت خواهد رسید.
- ۲-۱- **ارتقاء و بهینه‌سازی جایگاه‌ها و فروشندگی‌های مواد سوختی در راستای فعالیت‌های حمایتی، هدایتی و نظارتی:** در هر سال از برنامه ششم توسعه مقدار ۲۲۵۰۵ مترمربع که در مجموع با پیش بینی اعتبار تقریبی ۱۰۹۸ میلیارد ریال ارتقاء و بهینه سازی خواهند شد.

۳- مانده عملیات برنامه پنجم توسعه مدیریت تعاون روستایی استان‌ها در صورت تامین اعتبار.

اهداف کوتاه مدت (یک ساله) Short term Objectives

۱- ایجاد، تجهیز و استاندارد سازی مراکز خرید: پیش بینی ایجاد تعداد ۵۰ مرکز با اعتبار ۷۵ میلیارد ریال در برنامه عملیاتی سال ۱۳۹۵ مدیریت تعاون روستایی استان‌ها.

۲- احداث انبارهای مکانیزه و چندمنظوره: پیش بینی احداث ۶۰ هزار تن با اعتبار تقریبی ۲۷۴/۵ میلیارد ریال در برنامه عملیاتی سال ۱۳۹۵ مدیریت تعاون روستایی استان‌ها.

۳- ایجاد مراکز عرضه مستقیم کالا: پیش بینی ایجاد تعداد ۶۵ مرکز با مساحت ۱۶۲۵ مترمربع با اعتبار ۵۱/۵ میلیارد ریال در برنامه عملیاتی سال ۱۳۹۵ مدیریت تعاون روستایی استان‌ها.

۴- ارتقاء و بهینه‌سازی جایگاه‌ها و فروشندگی‌های مواد سوختی در راستای فعالیت‌های حمایتی، هدایتی و نظارتی: ارتقاء و بهینه‌سازی به مقدار ۲۳۴۷۵ جایگاه‌ها و فروشندگی‌های مواد سوختی با پیش بینی اعتبار تقریبی ۱۲۵/۵ میلیارد ریال در برنامه عملیاتی سال ۱۳۹۵ مدیریت تعاون روستایی استان‌ها.

۵- مانده عملیات برنامه پنجم توسعه در صورت تامین اعتبار و پیش‌بینی در برنامه عملیاتی سال ۹۵ مدیریت تعاون روستایی استان‌ها.

تشکیل ماتریس SWOT

در ادامه پارامترهای دخیل در ماتریس SWOT مشتمل بر اجتماعی، اقتصادی، تکنیک(فنی)، محیطی، قوت، ضعف، فرصت و تهدید مشخص و تعریف شده و در پایان نسبت به تشکیل جدول ماتریس اقدام می‌شود.

اجتماعی Social

۱- ایجاد اشتغال، گسترش عدالت اجتماعی و جلوگیری از مهاجرت روستاییان.

۲- تامین امنیت غذایی و روانی جامعه در راستای مقاومت اقتصادی.

۳- افزایش روحیه مقاومت مردم و اعتماد روزافزون به نظام.

اقتصادی Economy

۱- افزایش درآمد و تقویت مالی شبکه.

۲- پویایی و تداوم فعالیتهای اقتصادی شبکه.

۳- افزایش درآمد تولیدکنندگان منطقه.

Technology

فنی

- ۱- استفاده از تجهیزات فنی تولید داخل کشور در زیرساخت‌ها
 - ۲- استفاده از مراکز دانش بنیان جهت استفاده از علم روز برای نگهداری محصولات
 - ۳- تامین سلامت محصول و جلوگیری از فساد آن
-

Environmental

محیطی

- ۱- رشد منطقه با ایجاد زیرساخت‌های مورد نیاز در شبکه.
 - ۲- استفاده از منابع نیروی انسانی بومی.
 - ۳- اشتغال‌زایی نیروهای بومی.
 - ۴- شکوفایی اقتصادی سایر ارگان‌های منطقه.
 - ۵- افزایش درآمد تولیدکنندگان منطقه.
-

ارزیابی عوامل خارجی: External Factor Evaluation(EFE)

فرصتها Opportunity

الف - مستقیم:

- فراهم نمودن تسهیلات و امکانات بیشتر جهت ترغیب شرکتها جهت توسعه زیرساخت در حد کفایت.
- تعامل بیشتر با استانداری‌های کشور جهت استفاده از منابع در اختیار (۲درصد نفت و گاز ، مناطق محروم و ...) آنها برای احداث یا ترمیم و بازسازی زیرساخت‌های موجود در سطح شبکه.
- استفاده از تسهیلات اعتباری استانداری‌ها در قالب طرح پدافند غیرعامل و جذب اعتبار طرح مذکور برای احداث یا بازسازی زیرساخت‌های شبکه.
- تصویب ادامه طرح‌های احداث انبارهای چندمنظوره (خاتمه طرح سال ۱۳۸۹) و ادامه طرح تجهیز مراکز خرید گندم (خاتمه طرح سال ۱۳۸۵) از سوی مجلس شورای اسلامی.
- جذب اعتبار از منابع مختلف در اختیار وزارت متبوع برای احداث زیرساخت در قالب پشتیبانی (در صورت وجود).
- اختصاص تسهیلات بدون بهره از محل کمک‌های فنی و اعتباری جهت احداث تاسیسات ذخیره‌سازی

ب - غیرمستقیم:

- تعامل با سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در خصوص جذب اعتبار برای احداث زیرساخت‌های مورد نیاز.
- تعامل در خصوص واگذاری انبارهای موجود در سایر ارگانها به سازمان.
- ارائه خدمات مشاوره ای به مشتریان مستقیم و غیر مستقیم.
- خرید و فروش محصولات تضمینی و توافقی بدلیل تولید زیاد محصولات کشاورزی ناشی از افزایش نزولات آسمانی و بارندگی به موقع که افزایش هزینه‌های تبعی و در نتیجه افزایش قدرت مالی شبکه در راستای توسعه زیرساخت را بدنیال خواهد داشت .
- تبدیل سایر زمین‌ها به زمین‌های کشاورزی و افزایش عملیات کشاورزی.

تهدیدها Threat

الف - مستقیم

- انحلال مدیریت و یا هر یک از مشتریان مستقیم و غیر مستقیم به هر دلیل
- واگذاری سازمان به بخش خصوصی در راستای اصل ۴۴ و حذف احتمالی ماموریت توسعه زیرساخت
- ادغام مدیریت در واحدهای دیگر سازمانی
- فروش تاسیسات ذخیره سازی به بخش خصوصی
- واگذاری انبارهای سازمان و شبکه به سایر ارگانهای دولتی
- ادامه حذف طرح احداث انبارهای چندمنظوره و ادامه طرح تجهیز مراکز خرید گندم.
- حذف تخصیص اعتبار از محل کمکهای فنی و اعتباری جهت احداث زیرساخت.
- حذف ماموریت خدمات مهندسی ناشی از تغییرات اساسنامه سازمان.
- حذف ماموریت خدمات مهندسی در اثر حذف ماموریت در برنامه ششم عملیاتی.
- تخریب تاسیسات ذخیره سازی ناشی از قوه قهریه .

ب- غیر مستقیم

- اشغال زیرساختها در زمان بحران ناشی از قوه قهریه ، جنگ و پدافند غیر عامل.
- حضور موثر رقبای دولتی (اداره ساختمان و تاسیسات وزارت متبوع و ...) در عرصه ارائه خدمات . .
- عدم بازسازی یا مرمت زیرساختها در صورت حذف ، کاهش یا ثابت ماندن هزینه‌های تبعی گندم سازمان مدیریت و برنامه ریزی و عدم مبادله موافقتنامه‌های استانی با همین منظور.
- عدم پیش بینی اعتبار مورد نیاز برای توسعه زیرساختها در برنامه‌های توسعه کشور (ششم و...)

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE):

External Factor Evaluation Matrix

عوامل	ردیف	موضوع	ضریب اهمیت	رتبه	نمره
فرصتها Opportunity	۱	فراهم نمودن تسهیلات و امکانات بیشتر جهت ترغیب شرکتهای جهت توسعه زیرساخت در حد کفایت.	۰,۰۵	۴	۰,۲
	۲	تعامل با استانداردهای جهت استفاده از منابع در اختیار (۲ درصد نفت و گاز، مناطق محروم و ...) آنها برای احداث یا ترمیم و بازسازی زیرساختهای موجود در سطح شبکه.	۰,۰۴	۲	۰,۰۸
	۳	استفاده از تسهیلات اعتباری استانداردهای در قالب طرح پدافند غیرعامل و جذب اعتبار طرح مذکور برای احداث یا بازسازی زیرساختهای شبکه.	۰,۰۳	۲	۰,۰۶
	۴	تصویب ادامه طرحهای انبارهای چندمنظوره (خاتمه طرح سال ۱۳۸۹) و ادامه طرح تجهیز مراکز خرید گندم (خاتمه طرح سال ۱۳۸۵) از سوی مجلس شورای اسلامی.	۰,۰۴	۴	۰,۱۶
	۵	جذب اعتبار از منابع مختلف در اختیار وزارت متبوع برای احداث زیرساخت در قالب پشتیبانی (در صورت وجود).	۰,۰۲	۱	۰,۰۲
	۶	اختصاص تسهیلات بدون بهره از محل کمکهای فنی و اعتباری جهت احداث تاسیسات ذخیره سازی	۰,۰۳	۴	۰,۱۲
	۷	تعامل با سازمان مدیریت و برنامه ریزی در خصوص جذب اعتبار برای احداث زیرساختهای مورد نیاز.	۰,۰۳	۱	۰,۰۳
	۸	تعامل در خصوص واگذاری انبارهای موجود در سایر ارگانها به سازمان.	۰,۰۲	۲	۰,۰۴
	۹	ارائه خدمات مشاوره ای به مشتریان مستقیم و غیر مستقیم.	۰,۰۱	۱	۰,۰۱
	۱۰	خرید و فروش محصولات تضمینی و توافقی بدلیل تولید زیاد محصولات کشاورزی ناشی از افزایش نزولات آسمانی و بارندگی به موقع که افزایش هزینههای تبعی و در نتیجه افزایش قدرت مالی شبکه در راستای توسعه زیرساخت را بدنبال خواهد داشت	۰,۰۴	۲	۰,۰۸
	۱۱	تبدیل سایر زمینها به زمینهای کشاورزی و افزایش عملیات کشاورزی.	۰,۰۱	۱	۰,۰۱
عوامل	ردیف	موضوع	ضریب اهمیت	رتبه	نمره
تهدیدها Threat	۱	انحلال مدیریت و یا هر یک از مشتریان مستقیم و غیر مستقیم به هر دلیل	۰,۰۴	۱	۰,۰۵
	۲	واگذاری سازمان به بخش خصوصی در راستای اصل ۴۴ و حذف احتمالی ماموریت توسعه زیرساخت	۰,۰۴	۱	۰,۰۵
	۳	ادغام مدیریت در واحدهای دیگر سازمانی	۰,۰۳	۱	۰,۰۳
	۴	فروش تاسیسات ذخیره سازی به بخش خصوصی	۰,۰۳	۳	۰,۰۹
	۵	واگذاری انبارهای سازمان و شبکه به سایر ارگانهای دولتی	۰,۰۳	۱	۰,۰۳
	۶	حذف طرح انبارهای چندمنظوره و تجهیز مراکز خرید گندم.	۰,۰۴	۴	۰,۲
	۷	حذف اعتبار کمکهای فنی و اعتباری برای توسعه زیرساخت	۰,۰۴	۳	۰,۱۵
	۸	حذف ماموریت خدمات مهندسی در اثر تغییرات اساسنامه	۰,۰۲	۱	۰,۰۲
	۹	حذف ماموریت خدمات مهندسی در برنامه ششم عملیاتی	۰,۰۳	۱	۰,۰۳
	۱۰	تخریب زیرساختها ناشی از قوه قهریه	۰,۰۱	۱	۰,۰۱
	۱۱	اشغال زیرساختها در زمان بحران ناشی از قوه قهریه، جنگ و پدافند غیر عامل.	۰,۰۱	۲	۰,۰۱
	۱۲	حضور موثر رقبای دولتی (اداره ساختمان و تاسیسات وزارت متبوع و ...) در عرصه ارائه خدمات.	۰,۰۱	۱	۰,۰۱
	۱۳	عدم بازسازی یا مرمت زیرساختها در صورت حذف، کاهش یا ثابت ماندن هزینههای تبعی گندم سازمان مدیریت و برنامه ریزی و عدم مبادله موافقتنامههای استانی با همین منظور.	۰,۰۱	۲	۰,۰۲
	۱۴	عدم پیش بینی اعتبار مورد نیاز برای توسعه زیرساختها در برنامههای توسعه کشور (ششم و ...)	۰,۰۱	۱	۰,۰۱
جمع کل فرصتها و تهدیدها			۱		۱,۸۷

ارزیابی عوامل داخلی : Internal Factor Evaluation(IFE)

نقاط قوت	Strengths
	<ul style="list-style-type: none">• کلیه ارائه خدمات مهندسی و مشاوره فنی در زمینه عمران به شبکه تحت پوشش سازمان و تشکلهای بخش کشاورزی مختص به مدیریت خدمات مهندسی می‌باشد.• خدمات ارائه شده در زمینه حفظ وضعیت موجود ، تجهیز و توسعه زیرساخت‌های موجود در سطح شبکه.• وجود ۲ کارشناس ارشد هیدرولیک آب و سازه و ۴ کارشناس عمران و یک کارشناس تاسیسات مکانیکی با میانگین ۱۹ سال سابقه کار در ستاد مرکزی.• خدمات ارائه شده به شبکه و تشکلهای بخش کشاورزی در اجرای سیاستهای هدایتی ، حمایتی سازمان با نظارت مدیریت می‌باشد.• قابلیت ارائه سایر خدمات کارشناسی از قبیل نظارت بر احداث مسکن کارکنان با توجه به اینکه کارشناسان مدیریت دارای پروانه اشتغال به کار مهندسی از سازمان نظام مهندسی می‌باشند.• تهیه ، تنظیم و ابلاغ دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های مرتبط با احداث و توسعه زیرساخت‌ها به شبکه تحت پوشش و تشکلهای بخش کشاورزی براساس مجموعه مقررات ملی ساختمان و آیین‌نامه‌های صادره از سوی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.• انجام نظارت بر پروژه‌های عمرانی از سوی کارشناسان مدیریت تعاون روستایی استان و انجام نظارت عالی بر پروژه‌های عمرانی از سوی کارشناسان ستادی می‌باشد.• نظارت بر احداث ۷۶۳ دستگاه انبارساده به ظرفیت بیش از هشتصد هزار تن از محل طرح احداث انبارهای چندمنظوره با شماره طبقه‌بندی ۴۰۸۰۳۲۶۷ از آغاز برنامه پنج ساله اول تا پایان برنامه چهارم.• نظارت بر احداث ۱۶ دستگاه انبارسرد به ظرفیت هشتاد هزار تن از محل طرح احداث انبارهای سرد با شماره طبقه‌بندی ۴۰۸۰۳۲۶۸ از آغاز برنامه پنج ساله اول تا پایان برنامه چهارم.• نظارت بر عملیات حدود ۱۲۰ هزار مترطول دیوارکشی ، ۱/۵ میلیون مترمربع محوطه‌سازی(به دو صورت بتنی یا آسفالتی)و سیلوی روباز، ۷۵۰ دستگاه باسکول ۶۰ تنی(دیجیتالی و مکانیکی) و ۷ هزار مترمربع ساختمان نگهداری و سرایداری از محل طرح تجهیز مراکز خرید گندم با شماره طبقه‌بندی ۴۰۵۰۲۰۱۳ از آغاز برنامه پنج ساله اول تا پایان برنامه چهارم.• خریداری یک دستگاه خودروی رونیز برای همکاران ستاد و ۳۲ دستگاه وانت مزدا دوکابین در سال ۱۳۸۲ برای انجام نظارت بر پروژه‌های عمرانی در سطح استانها از محل طرح احداث انبارهای چندمنظوره.

Weaknesses

نقاط ضعف

- عدم استفاده از خدمات شرکت های مهندسين مشاور بدليل كمبود اعتبار در زمينه انجام كارمطالعاتي براي نيازسنجي ميزان احداث زيرساخت هاي مورد نياز شبكه در راستاي مديريت ۲۵ درصد محصولات كشاورزي توليدي (كه برعهده بخش تعاون قرار گرفته) بدليل كمبود اعتبار.
 - قطره چكاني بودن اعتبارات جذب شده از منابع مختلف (طرحهاي عمراني ، فني و اعتباري و...).
 - كمبود نيروي متخصص بويژه مهندس عمران در سطح شبكه.
 - كمبود تجهيزات تخصصي مرتبط با مسايل عمراني احداث تاسيسات ذخيره سازي.
 - وجود آمارهاي مختلف و غير موثق از ميزان ظرفيت و تعداد انبارهاي موجود در سطح شبكه.
 - نامشخص بودن مالكي اكثر انبارها بدليل تاخير در مستند سازي بموقع كه باعث بروز اختلاف در مباحث حقوقي مالكي انبارها شده چراكه زمينهاي واگذاري قبلا ارزش كمی داشته و ليكن امروزه باارزش شده و موجب استرداد مالكين قبلي يا وراث آنها را فراهم آورده است.
-

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) : Internal Factor Evaluation Matrix

عوامل	ردیف	موضوع	ضریب اهمیت	رتبه	نمره
نقاط قوت	۱	کلید ارائه خدمات مهندسی و مشاوره فنی در زمینه عمران به شبکه و تشکلهای بخش کشاورزی مختص به خدمات مهندسی می‌باشد.	۰,۰۳	۴	۰,۱۲
	۲	خدمات ارائه شده در زمینه حفظ وضعیت موجود، تجهیز و توسعه زیرساخت‌های موجود در سطح شبکه.	۰,۰۴	۴	۰,۱۶
	۳	وجود ۲ کارشناس ارشد و ۴ کارشناس عمران و یک کارشناس تاسیسات مکانیکی با میانگین ۱۹ سال سابقه کار در ستاد مرکزی.	۰,۰۴	۴	۰,۱۶
	۴	خدمات ارائه شده به شبکه و تشکلهای بخش کشاورزی در راستای اجرای سیاستهای هدایتی، حمایتی با نظارت عالی مدیریت می‌باشد.	۰,۰۳	۴	۰,۱۲
	۵	قابلیت ارائه سایر خدمات کارشناسی از قبیل نظارت بر احداث مسکن کارکنان با توجه به اینکه کارشناسان مدیریت دارای پروانه اشتغال به کار مهندسی از سازمان نظام مهندسی می‌باشند.	۰,۰۳	۴	۰,۱۲
	۶	تهیه، تنظیم و ابلاغ دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های مرتبط با احداث و توسعه زیرساخت‌ها، به شبکه و تشکلهای بخش کشاورزی بر اساس مجموعه مقررات ملی ساختمان و آیین‌نامه‌های صادره نهادهای مربوطه	۰,۰۴	۲	۰,۰۸
	۷	انجام نظارت بر پروژه‌های عمرانی از سوی کارشناسان استان و انجام نظارت عالی بر پروژه‌های عمرانی از سوی کارشناسان ستادی می‌باشد	۰,۰۳	۲	۰,۰۶
	۸	نظارت بر احداث ۷۶۳ دستگاه انبار ساده به ظرفیت بیش از هشتصد هزار تن از محل طرح احداث انبارهای چندمنظوره با شماره طبقه‌بندی ۴۰۸۰۳۳۶۷ از آغاز برنامه پنج ساله اول تا پایان برنامه چهارم.	۰,۰۴	۴	۰,۱۶
	۹	نظارت بر احداث ۱۶ دستگاه انبار سرد به ظرفیت هشتاد هزار تن از محل طرح احداث انبارهای سرد با شماره طبقه‌بندی ۴۰۸۰۳۳۶۸ از آغاز برنامه پنج ساله اول تا پایان برنامه چهارم.	۰,۰۲	۲	۰,۰۴
	۱۰	نظارت بر عملیات حدود ۱۲۰ هزار مترطول دیوارکنشی، ۱/۵ میلیون مترمربع محوطه‌سازی (به دو صورت بتنی یا آسفالتی) و سیلوی روباز، ۷۵۰ دستگاه باسکول ۶۰ تنی (دیجیتالی و مکانیکی) و ۷ هزار مترمربع ساختمان نگهدارنی و سرایداری از محل طرح تجهیز مراکز خرید گندم با شماره طبقه‌بندی ۴۰۵۰۲۰۱۳ از آغاز برنامه پنج ساله اول تا پایان برنامه چهارم.	۰,۰۱	۴	۰,۰۴
	۱۱	خریداری یک دستگاه خودروی رونیز برای همکاران ستاد و ۳۲ دستگاه وانت مزدا دوکابین در سال ۱۳۸۲ برای انجام نظارت بر پروژه‌های عمرانی در سطح استانها از محل طرح احداث انبارهای چندمنظوره.	۰,۰۱	۴	۰,۰۴
نقاط ضعف	۱	بی توجهی مسئولین به جذب مشاور برای نیازسنجی میزان مورد نیاز زیرساختها	۰,۰۴	۴	۰,۱۶
	۲	قطره چکانی بودن اعتبارات جذب شده از منابع مختلف	۰,۰۲	۴	۰,۱۶
	۳	کمبود نیروی متخصص بویژه مهندس عمران در سطح شبکه.	۰,۰۲	۳	۰,۰۶
	۴	کمبود تجهیزات تخصصی مرتبط با مسایل عمرانی	۰,۰۲	۲	۰,۰۴
	۵	وجود امارهای غیر موثق از میزان ظرفیت و تعداد انبارهای موجود	۰,۰۲	۲	۰,۰۴
	۶	نامشخص بودن مالکیت اکثر انبارها بدلیل تاخیر در مستند سازی	۰,۰۳	۳	۰,۰۹
	۷	نبود شناسنامه فنی تاسیسات ذخیره سازی و عدم آگاهی موقعیت جغرافیایی	۰,۰۲	۱	۰,۰۲
	۸	بازدید مستمر میدانی	۰,۰۲	۱	۰,۰۲
	۹	شرکت مستمر در نمایشگاه‌های مرتبط	۰,۰۳	۳	۰,۰۹
	۱۰	برگزاری دوره‌های آموزشی یک بار در طول سال	۰,۰۳	۲	۰,۰۶
	۱۱	عدم همکاری در دریافت گزارش پیشرفت فیزیکی از سوی همکاران استانی	۰,۰۲	۱	۰,۰۲
۱۲	کمبود نیروی متخصص در ستاد با توجه به چارت سازمانی	۰,۰۴	۴	۰,۱۶	
جمع کل نقاط قوت و ضعف					
			۱		۱,۸۶

تجزیه و تحلیل عوامل محیطی

تحلیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE

با تجزیه و تحلیل عوامل اولویت‌دار خارجی در قالب فرصت‌ها و تهدیدها و تعیین ضریب نسبی هر یک از عوامل خارجی، با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل و همچنین رتبه‌بندی فرصت‌ها و تهدیدها بر اساس میزان اثر بخشی و کلیدی بودن هر عامل در قالب جدول EFE نمره ارزیابی عوامل خارجی مدیریت خدمات مهندسی ۱/۸۷ می‌باشد.

با توجه به نوسان نمرات ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بین ۱-۴ و میانگین ۲/۵ ماتریس (امتیاز ۴ نشان‌دهنده واکنش عالی سیستم در استفاده از فرصت‌ها و تهدیدها است و امتیاز ۱ نشان‌دهنده عدم توانمندی سیستم در استفاده از فرصت‌ها و تهدیدها می‌باشد)، از آنجایی که نمره کسب شده مدیریت پایین ۲/۵ می‌باشد لذا نمره کسب شده ۱/۸۷ نشان‌دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت‌ها می‌باشد.

تحلیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE

با تجزیه و تحلیل عوامل اولویت‌دار داخلی در قالب نقاط قوت و ضعف‌ها و تعیین ضریب نسبی هر یک از عوامل داخلی، با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل و همچنین رتبه‌بندی نقاط قوت و ضعف‌ها بر اساس میزان اثر بخشی و کلیدی بودن هر عامل در قالب جدول IFE نمره ارزیابی عوامل داخلی مدیریت خدمات مهندسی ۱/۸۶ می‌باشد.

با توجه به نوسان نمرات ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بین ۱-۴ و میانگین ۲/۵ ماتریس (امتیاز ۴ نشان‌دهنده واکنش عالی سیستم در استفاده از فرصت‌ها و تهدیدها است و امتیاز ۱ نشان‌دهنده عدم توانمندی سیستم در استفاده از فرصت‌ها و تهدیدها می‌باشد)، از آنجایی که نمره کسب شده مدیریت پایین ۲/۵ می‌باشد لذا نمره کسب شده ۱/۸۶ نشان‌دهنده غلبه نقاط ضعف بر نقاط قوت می‌باشد.

Competitive Profile Matrix

ماتریس وضعیت رقابت (CPM)

معاونت توسعه روستایی نهاد ریاست جمهوری			مدیریت خدمات مهندسی			عوامل مهم موفقیت	ردیف
امتیاز وزنی	درجه بندی	وزن	امتیاز وزنی	درجه بندی	وزن		
۰,۴	۴	۰,۱	۰,۳	۳	۰,۱	تجربه مدیریتی در امر احداث و توسعه زیرساخت‌ها	۱
۰,۲	۲	۰,۱	۰,۳	۳	۰,۱	فراهم نمودن تسهیلات و امکانات بیشتر جهت ترغیب شبکه	۲
۰,۶	۴	۰,۱۵	۰,۶	۴	۰,۱۵	برتری کمی (ظرفیت) زیرساخت‌ها	۳
۰,۶	۴	۰,۱۵	۰,۳	۲	۰,۱۵	برتری کیفیتی (تجهیزاتی) زیرساخت‌ها (مکانیزه یا ساده)	۴
۰,۲	۴	۰,۰۵	۰,۱	۲	۰,۰۵	ریسک پذیری نگهداری محصولات با توجه به ظرفیت زیرساخت‌ها	۵
۰,۱	۲	۰,۰۵	۰,۲	۴	۰,۰۵	پراکنش زیرساخت‌های در اختیار	۶
۰,۴	۴	۰,۱	۰,۲	۲	۰,۱	تعامل با سازمان مدیریت و برنامه ریزی در خصوص استفاده از اعتبارات (دولتی و تسهیلات) جهت توسعه زیرساخت‌ها	۷
۰,۲	۴	۰,۰۵	۰,۱	۲	۰,۰۵	استفاده از خدمات مشاوره‌ای در خصوص احداث زیرساخت‌ها	۸
۰,۶	۴	۰,۱۵	۰,۳	۲	۰,۱۵	تعمیر و بازسازی زیرساخت‌های در اختیار	۹
۰,۱	۱	۰,۱	۰,۴	۴	۰,۱	آموزش مستمر به همکاران مدیریت در سطح ستاد و شبکه	۱۰
۳,۴۵		۱	۲,۸۰		۱	جمع کل	

ماتریس تجزیه و تحلیل سوات SWOT

<p style="text-align: center;">نقاط ضعف W</p> <p>۱- کمبود نیروی متخصص در ستاد با توجه به چارت سازمانی.</p> <p>۲- قطره چکانی بودن اعتبارات جذب شده از منابع مختلف.</p> <p>۳- کمبود نیروی متخصص بویژه مهندس عمران در سطح شبکه.</p> <p>۴- کمبود تجهیزات تخصصی جهت احداث تاسیسات ذخیره سازی.</p> <p>۵- وجود آمارهای غیر موثق از میزان ظرفیت و تعداد انبارهای موجود</p> <p>۶- نبود شناسنامه فنی تاسیسات ذخیره سازی و عدم آگاهی موقعیت جغرافیایی</p> <p>۷- بی توجهی مسئولین به جذب مشاور برای نیازسنجی میزان مورد نیاز زیرساختها</p> <p>۸- برگزاری دوره‌های آموزشی یک بار در طول سال</p>	<p style="text-align: center;">نقاط قوت S</p> <p>۱- کلیه ارائه خدمات مهندسی و مشاوره فنی در زمینه عمران به شبکه تحت پوشش سازمان مختص به مدیریت خدمات مهندسی می‌باشد.</p> <p>۲- خدمات ارائه شده در زمینه حفظ وضعیت موجود ، تجهیز و توسعه زیرساخت‌های موجود در سطح شبکه.</p> <p>۳- وجود ۲ کارشناس ارشد و ۴ کارشناس عمران و یک کارشناس تاسیسات مکانیکی با میانگین ۱۹ سال سابقه کار در ستاد مرکزی.</p> <p>۴- خدمات ارائه شده به شبکه در راستای اجرای سیاست‌های هدایتی ، حمایتی سازمان با نظارت عالی مدیریت می‌باشد.</p> <p>۵- قابلیت ارائه سایر خدمات کارشناسی از قبیل نظارت بر احداث مسکن کارکنان با توجه به اینکه کارشناسان مدیریت دارای پروانه اشتغال به کار مهندسی از سازمان نظام مهندسی می‌باشند.</p> <p>۶- نظارت بر احداث ۷۶۳ دستگاه انبارساده به ظرفیت بیش از هشتصد هزار تن از محل طرح احداث انبارهای چندمنظوره با شماره طبقه‌بندی ۴۰۸۰۳۲۶۷ از آغاز برنامه پنج ساله اول تا پایان برنامه چهارم.</p> <p>۷- انجام نظارت بر پروژه‌های عمرانی از سوی کارشناسان استان و انجام نظارت عالی بر پروژه‌های عمرانی از سوی کارشناسان ستادی می‌باشد .</p> <p>۸- تهیه ، تنظیم و ابلاغ دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های مرتبط با احداث و توسعه زیرساخت‌ها ، به شبکه تحت پوشش براساس مجموعه مقررات ملی ساختمان و آیین‌نامه‌های صادره از سوی نهادهای مربوطه</p>	<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">عوامل داخلی IFE</p> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">عوامل خارجی EFE</p>
<p style="text-align: center;">استراتژیهای محافظه کارانه WO</p> <p>بکارگیری مهندسین مشاور درخصوص مطالعات و نیازسنجی میزان زیرساخت های مورد نیاز</p> <p style="text-align: center;">W5,W6,W7, O1,O8</p> <p>کمبود نیروی کارشناس در سطح ستاد و شبکه و کمبود تجهیزات مهندسی و برگزاری دوره‌های آموزشی</p> <p style="text-align: center;">W1,W3,O2,O3,O4,O6,O7,O8</p> <p>نبود شناسنامه‌های فنی ساختمان‌ها و وجود آمارهای غیرموثق</p> <p style="text-align: center;">W5,W6,O8</p> <p>قطره چکانی بودن اعتبارات</p> <p style="text-align: center;">W2,W8,O1, O8</p>	<p style="text-align: center;">استراتژیهای تهاجمی SO</p> <p>احداث و توسعه زیرساختهای مورد نیاز شبکه تحت پوشش جهت ذخیره سازی</p> <p style="text-align: center;">S1,S2,S3, S4, S6,S7,S8, O1,O2,O3,</p> <p style="text-align: center;">O4, O6,O7, O8</p>	<p style="text-align: center;">فرصت ها O</p> <p>۱- فراهم نمودن تسهیلات و امکانات بیشتر جهت ترغیب شرکتها جهت توسعه زیرساخت در حد کفایت.</p> <p>۲- تعامل با استانداردی‌ها جهت استفاده از منابع در اختیار (۴درصد نفت و گاز ، مناطق معرور و ...) آنها برای احداث یا ترمیم و بازسازی زیرساخت‌های موجود در سطح شبکه.</p> <p>۳- استفاده از تسهیلات اعتباری استانداردی‌ها در قالب طرح پدافند غیرعامل و جذب اعتبار طرح مذکور برای احداث یا بازسازی زیرساخت‌های شبکه.</p> <p>۴- تصویب ادامه طرح‌های انبارهای چندمنظوره (خانمه طرح سال ۱۳۸۹) و ادامه طرح تجهیز مراکز خرید کدم (خانمه طرح سال ۱۳۸۵) از سوی مجلس شورای اسلامی.</p> <p>۵- جذب اعتبار از منابع مختلف وزارت برای توسعه زیرساخت (در صورت وجود).</p> <p>۶- اختصاصی تسهیلات بدون بهره از محل کمک‌های فنی و اعتباری جهت احداث تاسیسات ذخیره‌سازی.</p> <p>۷- تعامل با سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در خصوص جذب اعتبار برای احداث زیرساخت‌های مورد نیاز.</p> <p>۸- ارائه خدمات مشاوره‌ای به مشتریان مستقیم و غیر مستقیم.</p>
<p style="text-align: center;">استراتژیهای تدافعی WT</p> <p>بدلیل عدم شناخت کافی از تاسیسات موجود ، وجود آمارهای غیرموثق ، قدمت و فرسودگی تاسیسات ذخیره سازی و غیراستاندارد بودن بیش از ۹۰درصد مراکز خرید احتمال حذف قطعی طرح احداث انبارهای چندمنظوره و تجهیز مراکز خرید و واگذاری تاسیسات ذخیره سازی به بخش خصوصی یا دولتی دور از تصور نیست.</p> <p style="text-align: center;">W1,W3,W5,W7,T1, T2,T3,T6,T7</p>	<p style="text-align: center;">استراتژیهای رقابتی ST</p> <p>مدیریت قابلیت ارائه خدمات بیشتر</p> <p>حفظ وضعیت موجود با انجام عملیات تعمیر و بازسازی و توسعه آتی</p> <p>زیرساختها با توجه به تامین اعتبار مورد نیاز</p> <p>مکانیزه نمودن انبارهای موجود.</p> <p>راستی آزمایی آمار و اطلاعات موجود و استخراج آمار واقعی.</p> <p>قابلیت پیاده سازی سیاستها و اهداف سازمان.</p> <p style="text-align: center;">S1,S2,S4, S6,S7,S8,T2,T3,T6,T8</p>	<p style="text-align: center;">تهدید ها T</p> <p>۱- فروش تاسیسات ذخیره سازی به بخش خصوصی.</p> <p>۲- حذف اعتبار از محل کمکهای فنی و اعتباری.</p> <p>۳- غیر قابل استفاده شدن انبارهای فعلی بدلیل استهلاک.</p> <p>۴- حذف مأموریت خدمات مهندسی در برنامه ششم عملیاتی.</p> <p>۵- عدم پیش بینی اعتبار مورد نیاز برای توسعه زیرساختها در برنامه‌های توسعه کشور (ششم و...).</p> <p>۶- حذف قطعی طرح انبارهای چندمنظوره و تجهیز مراکز خرید کدم.</p> <p>۷- واگذاری انبارهای سازمان و شبکه به سایر ارگانهای دولتی.</p> <p>۸- کاهش یا ثابت ماندن هزینه های نبی توسط معاونت برنامه ریزی.</p>

مقایسه زوجی

استراتژی تهاجمی SO

ردیف	نقاط قوت	فرصت ها
۱-۸	تفاهیم، نظم و آرایش دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های مرتبط با احداث و توسعه زیرساخت‌ها، به شبکه نصب پوشش براساس مجموعه مقررات ملی ساختمان و آیین‌نامه‌های صادره از سوی	۱-۰۱- فراهم نمودن تسهیلات و امکانات بیشتر جهت ترغیب شرکتها جهت توسعه زیرساخت در حد کفایت.
۱-۷	انجام نظارت بر پروژه‌های عمرانی از سوی کارشناسان استان و انجام نظارت عالی بر پروژه‌های عمرانی از سوی کارشناسان ستادی می‌باشد.	۱-۰۲- تعامل با استانداری‌ها جهت استفاده از منابع در اختیار (۲درصد نفت و گاز، مناطق محروم و ...) آنها برای احداث یا ترمیم و بازسازی زیرساخت‌های موجود در سطح شبکه.
۱-۶	نظارت بر احداث ۷۶۲ دستگاه انبارساده به ظرفیت بیش از هشتصد هزار تن از محل طرح احداث انبارهای چندمنظوره با شماره خطی‌بندی ۴۰۸۰۳۳۶۷ از آغاز برنامه پنج ساله اول تا پایان برنامه چهارم.	۱-۰۳- استفاده از تسهیلات اعتباری استانداری‌ها در قالب طرح پدافند غیرعامل و جذب اعتبار طرح مذکور برای احداث یا بازسازی زیرساخت‌های شبکه.
۱-۵	قابلیت ارائه سایر خدمات کارشناسی از قبیل نظارت بر احداث سبکی کارکنان با توجه به اینکه کارشناسان مدیریت دارای پروانه اشتغال به کار مهندسی از سازمان نظام مهندسی می‌باشند.	۱-۰۴- تصویب ادامه طرح‌های انبارهای چندمنظوره (خانمه طرح سال ۱۳۸۹) و ادامه طرح تجهیز مراکز خرید گندم (خانمه طرح سال ۱۳۸۵) از سوی مجلس شورای اسلامی. (در صورت تصویب)
۱-۴	خدمات ارائه شده به شبکه در راستای اجرای سیاست‌های هدایتی، حمایتی سازمان یا نظارت عالی مدیریت می‌باشد.	۱-۰۵- جذب اعتبار از منابع مختلف وزارت برای توسعه زیرساخت (در صورت وجود).
۱-۳	وجود ۲ کارشناس ارشد و ۴ کارشناس عمران و یک کارشناس کسب‌وکار مگابنکی با میانگین ۱۹ سال سابقه کار در ستاد مرکزی.	۱-۰۶- اختصاص تسهیلات بدون بهره از محل کمک‌های فنی و اعتباری جهت احداث تاسیسات ذخیره‌سازی.
۱-۲	خدمات ارائه شده در زمینه حفظ وضعیت موجود، تجهیز و توسعه زیرساخت‌های موجود در سطح شبکه.	۱-۰۷- همکاری با مدیریت برنامه و بودجه سازمان متنوع جهت تعامل با سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در خصوص جذب اعتبار برای احداث زیرساخت‌های مورد نیاز.
۱-۱	ارائه خدمات مهندسی و مشاوره فنی در زمینه عمران به شبکه نصب پوشش سازمان مخطی به مدیریت خدمات مهندسی می‌باشد.	۱-۰۸- ارائه خدمات مشاوره ای به مشتریان مستقیم و غیر مستقیم.

استراتژی رقابتی ST

جمع	نقاط قوت S		تهدیدها T	
۱	-	-	-	-
۱	-	-	-	-
۰	-	-	-	-
۷	-	-	-	-
۰	-	-	-	-
۵	+	+	-	+
۴	+	+	-	-
۰	-	-	-	-

<p>۸- تهیه، تنظیم و ابلاغ دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های مرتبط با احداث و توسعه زیرساخت‌ها، به شبکه تحت پوشش براساس مجموعه مقررات ملی</p> <p>۷- انجام نظارت بر پروژه‌های عمرانی از سوی کارشناسان استان و انجام نظارت عالیه بر پروژه‌های عمرانی از سوی کارشناسان ستادی می‌باشد.</p> <p>۶- نظارت بر احداث ۷۶۳ دستگاه انبارساده به ظرفیت بیش از هشتصد هزار تن از محل طرح احداث انبارهای چندمنظوره یا تساهه طبقه‌بندی ۳۲۶۷-۴۰۸۰ از آغاز برنامه پنج ساله اول تا پایان برنامه چهارم.</p> <p>۵- قابلیت ارائه سایر خدمات کارشناسی از قبیل نظارت بر احداث مسکن کارکنان با توجه به اینکه کارشناسان مدیریت دارای پروانه اشتغال به کار</p> <p>۴- خدمات ارائه شده به شبکه در راستای اجرای سیاست‌های هدایتی، حمایتی سازمان یا نظارت عالی مدیریت می‌باشد.</p> <p>۳- وجود ۲ کارشناس عمران و ۴ کارشناس عمران و یک کارشناس تاسیسات مکانیکی با میانگین ۱۹ سال سابقه کار در ستاد مرکزی.</p> <p>۲- خدمات ارائه شده در زمینه حفاظت و وضعیت موجود، تجهیز و توسعه زیرساخت‌های موجود در سطح شبکه.</p> <p>۱- ارائه خدمات مهندسی و مشاوره فنی در زمینه عمران به شبکه تحت پوشش سازمان متخلف به مدیریت خدمات مهندسی می‌باشد.</p>	<p>۱- فروش تاسیسات ذخیره سازی به بخش تعاونی.</p> <p>۲- حذف اعتبار از محل کمکهای فنی و اعتباری.</p> <p>۳- غیر قابل استفاده شدن انبارهای فعلی بدلیل استهلاک.</p> <p>۴- حذف مأموریت خدمات مهندسی در برنامه ششم عملیاتی.</p> <p>۵- عدم پیش بینی اعتبار مورد نیاز برای توسعه زیرساخت‌ها در برنامه‌های توسعه کشور (ششم و...).</p> <p>۶- حذف قطعی طرح انبارهای چندمنظوره و تجهیز مراکز خرید گندم.</p> <p>۷- واگذاری انبارهای سازمان و شبکه به سایر ارگانهای دولتی.</p> <p>۸- کاهش یا نایب ماندن هزینه های تبعی توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی.</p>
--	---

استراتژی محافظه کارانه WO

جمع	نقاط ضعف								فرصت ها O
	۷۸- برگزاری دوره‌های آموزشی یک بار در طول سال.	۷۷- بی توجهی مسئولین به جذب مشاور برای نیازسنجی میزان مورد نیاز زیرساختها	۷۶- نبود شناسنامه فنی تاسیسات ذخیره سازی و عدم آگاهی موفقیت جبر الیایی	۷۵- وجود آمارهای غیر موثق از میزان ظرفیت و تعداد انبارهای موجود	۷۴- کمبود تجهیزات تخصصی جهت احداث تاسیسات ذخیره سازی	۷۳- کمبود نیروی متخصص پروژه مهندس عمران در سطح شبکه.	۷۲- نلزله چگالی بودن اعتبارات جذب شده از منابع مختلف.	۷۱- کمبود نیروی متخصص در ستاد یا توجه به جارت سازمانی.	
۵	-	+	+	-	-	+	-	+	۰۱- فراهم نمودن تسهیلات و امکانات بیشتر جهت ترغیب شرکتهای جهت توسعه زیرساخت در حد کفایت.
۷	+	+	+	+	+	+	-	-	۰۲- تعامل با استانداری‌ها جهت استفاده از منابع در اختیار (۲۰ درصد نفت و گاز، مناطق محروم و ...) آنها برای احداث یا ترمیم و بازسازی زیرساخت‌های موجود در سطح شبکه.
۶	+	+	-	+	+	-	+	+	۰۳- استفاده از تسهیلات اعتباری استانداری‌ها در قالب طرح پدافند غیرعامل و جذب اعتبار طرح مذکور برای احداث یا بازسازی زیرساخت‌های شبکه.
۱۰	+	+	+	+	+	+	+	+	۰۴- تصویب ادامه طرح‌های انبارهای چندمنظوره (خاتمه طرح سال ۱۳۸۹) و ادامه طرح تجهیز مراکز خرید گندم (خاتمه طرح سال ۱۳۸۵) از سوی مجلس شورای اسلامی.
۶	+	+	+	-	-	-	+	+	۰۵- جذب اعتبار از منابع مختلف وزارت برای توسعه زیرساخت (در صورت وجود).
۳	+	-	-	+	-	-	+	-	۰۶- اختصاص تسهیلات بدون بهره از محل کمک‌های فنی و اعتباری جهت احداث تاسیسات ذخیره‌سازی.
۶	+	+	-	+	+	-	+	+	۰۷- همکاری با مدیریت برنامه و بودجه سازمان متبوع جهت تعامل با سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در خصوص جذب اعتبار برای احداث زیرساخت‌های مورد نیاز.
۵	+	+	-	+	+	-	-	+	۰۸- ارائه خدمات مشاوره‌ای به مشتریان مستقیم و غیر مستقیم.

استراتژی تدافعی WT

جمع	۷۸- برگزاری دوره‌های آموزشی یک بار در طول سال.	۷۷- بی توجهی مسئولین به جذب مشاور برای نیازسنجی میزان مورد نیاز زوساختها	۷۶- نبود شناسنامه فنی تاسیسات ذخیره سازی و عدم آگاهی موقیت جغرافیایی	۷۵- وجود آزارهای غیر موقت از میزان ظرفیت و تعداد انبارهای موجود	۷۴- کمبود تجهیزات تخصصی جهت احداث تاسیسات ذخیره سازی.	۷۳- کمبود نیروی متخصص پروژه مهندس عمران در سطح شبکه.	۷۲- نقره چگالی بودن اعتبارات جذب شده از منابع مختلف.	۷۱- کمبود نیروی متخصص در ستاد یا توجه به چارت سازمانی.				
۲	-	+	-	-	-	-	-	+	۱- فروش تاسیسات ذخیره سازی به بخش خصوصی.			
۳	-	-	-	-	+	+	+	-	۲- حذف اعتبار از محل کمکهای فنی و اعتباری.			
۴	-	+	-	-	-	-	+	+	۳- غیر قابل استفاده شدن انبارهای فعلی بدلیل استهلاک.			
۶	+	+	+	-	+	+	-	-	۴- حذف مأموریت خدمات مهندسی در برنامه ششم عملیاتی.			
۳	-	+	-	+	-	-	-	-	۵- عدم پیش بینی اعتبار مورد نیاز برای توسعه زیرساختها در برنامه‌های توسعه کشور (ششم و...).			
۵	+	+	-	-	+	+	+	-	۶- حذف قطعی طرح انبارهای چندمنظوره و تجهیز مراکز خرید کندم.			
۵	+	-	-	-	+	+	+	+	۷- واگذاری انبارهای سازمان و شبکه به سایر ارگانهای دولتی.			
۳	-	-	-	-	+	+	+	-	۸- کاهش یا ثابت ماندن هزینه های تیمی توسط معاونت برنامه ریزی.			

استراتژی های ممکن ماتریس سوات SWOT

استراتژی های تهاجمی SO

(در قالب این استراتژی، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند.)

احداث و توسعه زیرساخت‌های مورد نیاز شبکه تحت پوشش جهت ذخیره‌سازی.

S1, S2, S3, S4, S6, S7, S8 - O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8

استراتژی های رقابتی ST

(در قالب این استراتژی سازمان می‌کوشد، با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را

کاهش دهد)

۱- مدیریت قابلیت ارائه خدمات بیشتر.

۲- حفظ وضعیت موجود با انجام عملیات تعمیر، بازسازی و توسعه آتی زیرساخت‌ها با توجه به تامین اعتبار مورد نیاز.

۳- مکانیزه نمودن انبارهای موجود.

۴- راستی آزمایی آمار و اطلاعات موجود و استخراج آمار واقعی.

۵- قابلیت پیاده‌سازی سیاست‌ها و اهداف سازمان.

S1, S2, S4, S6, S7, S8 - T2, T3, T6, T8

استراتژی های محافظه کارانه WO

(هدف از این استراتژی این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی

را بهبود بخشد)

۱- بکارگیری مهندسين مشاور درخصوص مطالعات و نیازسنجی میزان زیرساخت‌های مورد نیاز

W5, W6, W7 - O1, O8

۲- کمبود نیروی کارشناس در سطح ستاد و شبکه و کمبود تجهیزات مهندسی و برگزاری دوره‌های آموزشی

W1, W3 - O2, O3, O4, O6, O7, O8

۳- نبود شناسنامه‌های فنی ساختمانی و وجود آمارهای غیرموثق

W5, W6 - O8

۴- قطره چکانی بودن اعتبارات

W2, W8 - O1, O8

استراتژی های تدافعی WT

(هدف این استراتژی کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. چنین سازمانی

می‌کوشد برای حفظ بقا از فعالیت خود بکاهد، در سازمان دیگری ادغام شود و یا سرانجام منحل شود.)

بدلیل عدم شناخت کافی از تاسیسات موجود، وجود آمارهای غیرموثق، قدمت و فرسودگی تاسیسات ذخیره‌سازی و

غیراستاندارد بودن بیش از ۹۰ درصد مراکز خرید، احتمال حذف قطعی طرح احداث انبارهای چندمنظوره و تجهیز مراکز خرید و واگذاری تاسیسات ذخیره‌سازی به بخش خصوصی یا دولتی دور از تصور نیست.

W1, W3, W5, W7 - T1, T2, T3, T6, T7

INTERNAL-EXTERNAL

ماتریس تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی IE

۴	۲/۵	۱
I	II	
محافظه کارانه WO	تهاجمی SO	
	نمره عوامل داخلی (۱/۸۶)	
III	IV	۲/۵
نمره عوامل خارجی (۱/۸۷)	رقابتی ST	
تدافعی WT		
		۱

با توجه به اینکه موقعیت مدیریت از حیث نمرات عوامل خارجی و داخلی در خانه **IV** قرار گرفته است، استراتژی رقابتی (متمرکز) توصیه می‌شود. استراتژی **WO** با بهره‌گیری از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین می‌برد. در این استراتژی مدیریت با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج می‌کوشد نقاط ضعف داخلی را از طریق مشارکت با شرکتی دارای توان و شایستگی بهبود بخشد.

استراتژی‌های رقابتی (متمرکز) عبارتند از: استراتژی نفوذ در بازار، توسعه بازار و توسعه و تجهیز مدیریت. استراتژی نفوذ در بازار عبارتست از افزایش سهم بازار برای محصولات یا خدمات فعلی از طریق تلاش‌های بیشتر بازاریابی. توسعه بازار به معنی انجام فعالیت‌های گوناگون مدیریت و ورود به فعالیت‌های جدید عمرانی مرتبط با بخش کشاورزی است. استراتژی توسعه و تجهیز مدیریت عبارتست از توسعه امکانات و تجهیزات مورد نیاز با توجه به مطالعات.

INTERNAL-EXTERNAL

ماتریس IE

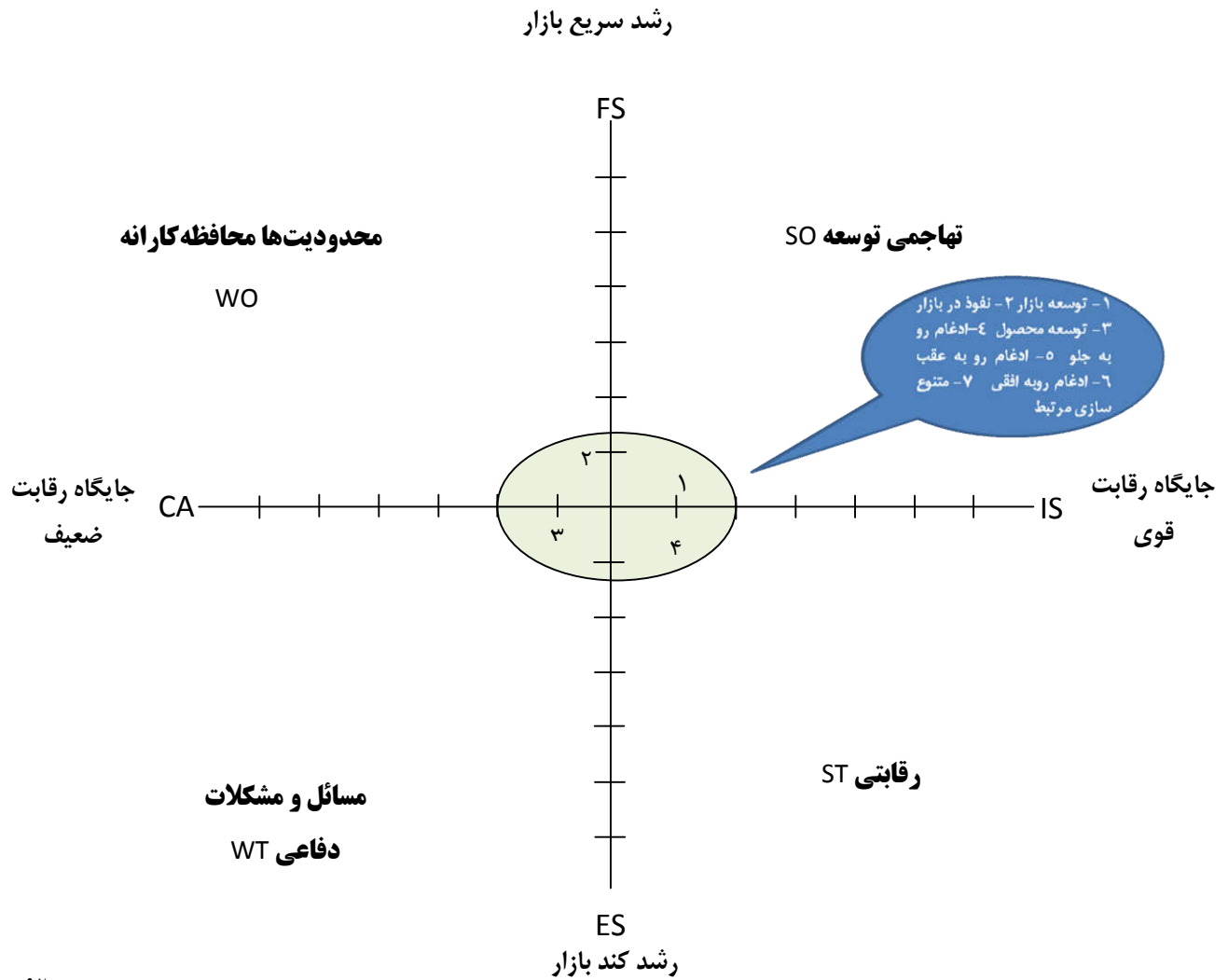
(IFE = 1.86)

	I	II	III
	IV	V	VI
(EFE=1.87)	VII	VIII	IX

۱- رشد کن و بساز : استراتژی متمرکز (نفوذ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، ادغام رو به عقب و ادغام رو به جلو افقی)

GRAND STRATEGY MATRIX

ماتریس استراتژی اصلی GSM



Strategic Position & Action Evaluation Matrix

در این مدل توان شرکت با توان رقبا در رسیدن به هر یک از اهداف تعیین شده مقایسه می‌شود. (SPACE) یک دستگاه مختصات با چهار محور است که بر اساس عوامل خارجی و داخلی در یکی از ۴ گروه استراتژی تهاجمی، محافظه‌کارانه، رقابتی و تدافعی حاصل می‌شود.

در روش (SPACE)، ۴ پارامتر ورودی وجود دارد. دو پارامتر مربوط به عوامل داخلی و دو پارامتر مربوط به عوامل محیطی است:

دو بعد عوامل داخلی:

قدرت مالی {FS} (Financial Strength) **مزیت رقابتی** {CA} (Competitive Advantage)

دو بعد عوامل خارجی:

ثبات محیطی {ES} (Environmental Stability) **قدرت صنعت** {IS} (Industry Strength)

با استفاده ماتریس EFE و ماتریس IFE متغیرهای زیر تعیین می‌شود:

متغیرهای موثر در شاخص اصلی **قدرت مالی FS** (میزان استفاده از منابع مالی، برنامه‌ریزی مالی، بازده سرمایه و...)

متغیرهایی موثر در شاخص اصلی **مزیت رقابتی CA** (شهرت و جایگاه، دانش فنی، نیروی انسانی ماهر، سیستم‌های فنی و...)

متغیرهای موثر در شاخص اصلی **ثبات محیطی ES** (قوانین و مقررات، توسعه فرآیندها، امنیت سرمایه‌گذاری، فناوری و...)

متغیرهای موثر در شاخص اصلی **قدرت صنعت IS** (امنیت سرمایه‌گذاری، حمایت و پشتیبانی، تسهیل قوانین و...)

به متغیرهای شاخص‌های FS و IS نمراتی از ۱+ (بدترین) تا ۶+ (بهترین) را می‌دهیم.

به متغیرهای شاخص‌های ES و CA نمراتی از ۱- (بهترین) تا ۶- (بدترین) را می‌دهیم.

مقادیر هر یک از متغیرهای شاخص‌های فوق را با هم جمع نموده و بر تعداد متغیرها تقسیم نمایید تا میانگین شاخص‌های اصلی بدست آید.

میانگین شاخص‌های CA , IS (محور X) و میانگین شاخص‌های FS , ES (محور Y) را با هم جمع کنید حاصل دو جمع جبری، مختصات نقاط X را در ماتریس SPACE نشان می‌دهد.

قدرت مالی Financial Strength

نمره	FS	قدرت مالی
+۳		بازده سرمایه (سرمایه‌گذاری بخش خصوصی)
+۲		قدرت نقدینگی مدیریت
+۳		ریسک‌پذیری ناشی از سرمایه‌گذاری در بخش توسعه زیرساخت‌ها
+۶		حمایت دولت در بخش توسعه زیرساخت
+۳/۵		میانگین FS

مزیت رقابتی Competitive Advantage

نمره	CA	مزیت رقابتی
-۵		ارتباط با ارگان‌ها و مدیریت‌های سازمان‌های پشتیبانی‌کننده دولتی
-۴		ارائه انواع خدمات فنی و مهندسی مرتبط به شبکه تحت پوشش و صرفه‌جویی در هزینه
-۳		احداث و توسعه زیرساخت در نزدیکی محل جهت نگهداری محصولات کشاورزی و کاهش هزینه‌ها
-۴		میانگین CA

قدرت صنعت Industry Strength

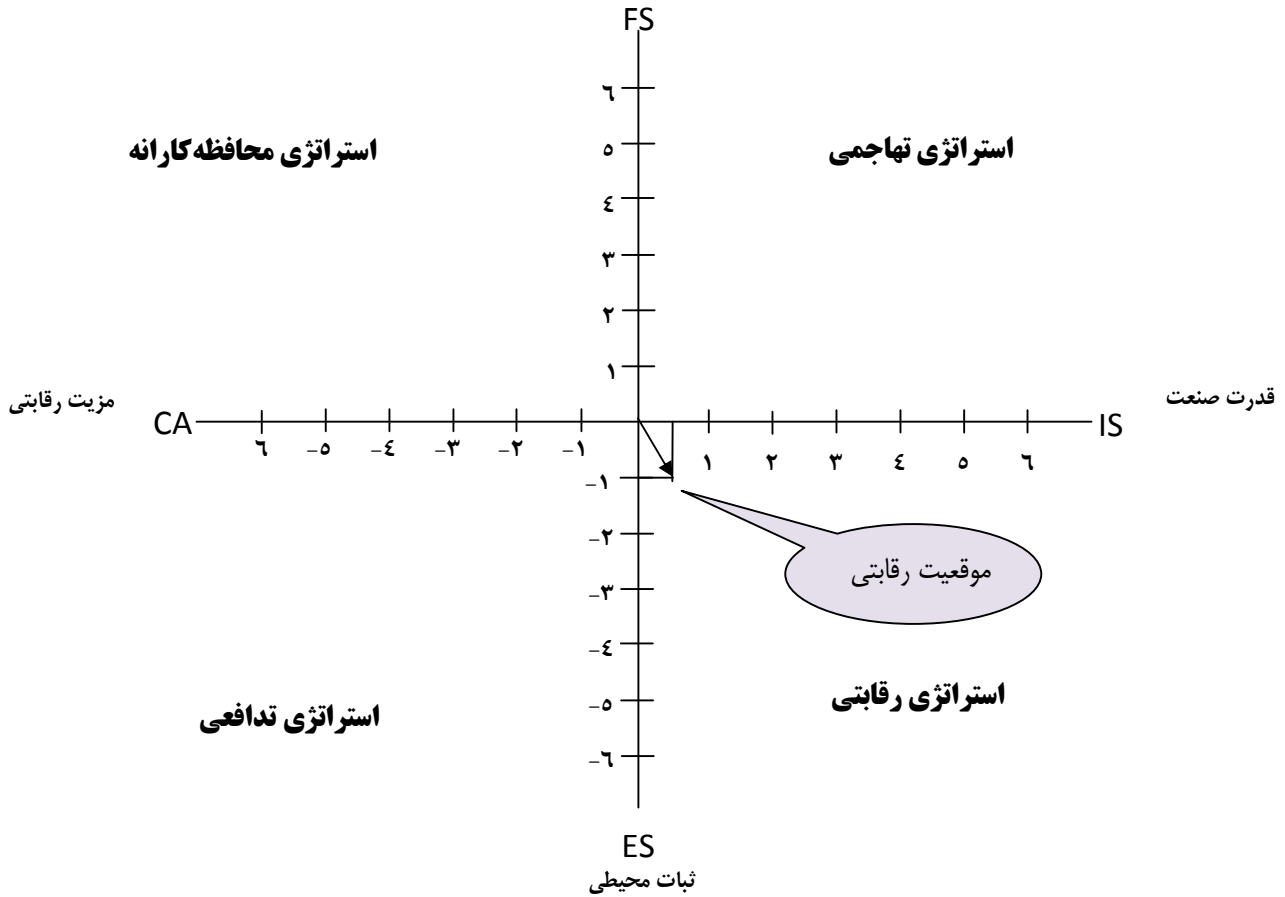
نمره	IS	قدرت صنعت
+۶		افزایش و توسعه زیرساخت جهت نگهداری محصولات کشاورزی
+۴		ایجاد طرح‌های عمرانی زودبازده
+۴		جذابیت صنعت در جذب سرمایه‌گذاری شبکه
+۴		توان سودآوری برای شبکه ناشی از توسعه زیرساخت
+۴/۵		میانگین IS

ثبات محیطی Environmental Stability

نمره	ES	ثبات محیطی
-۵		عدم استقبال شبکه یا تشکل‌های بخش کشاورزی به توسعه زیرساخت بدلیل توان مالی پایین و کمبود تولید محصولات کشاورزی
-۶		سودبالای تسهیلات، تاخیر در تادیه آن، عدم ایجاد رونق اقتصادی و به تبع آن نارضایتی عمومی
-۳		عدم بهره‌برداری از زیرساخت‌های موجود در شبکه با توجه به شرایط جوی حاکم بر سال زراعی و باغی و تخریب محصولات (سرمازدگی و...)
-۴		عدم جامع‌بینی مناسب زیرساخت‌ها که عدم دسترسی محیطی روستاییان جهت زیرساخت مناسب را بدنبال خواهد داشت
-۴/۵		میانگین ES

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک SPACE

قدرت مالی



$$X = IS + CA = 4/5 + (-4) = 0/5$$

محور X = جمع میانگین قدرت صنعت و مزیت رقابتی

$$Y = FS + ES = 3/5 + (-4/5) = -1$$

محور Y = جمع میانگین قدرت مالی و ثبات محیطی

با توجه به نتایج حاصل از جداول موقعیت و اقدام استراتژیک، مدیریت در موقعیت رقابتی قرار گرفته است. استراتژی رقابتی مشتمل بر موارد ذیل تعریف می‌شود:

۱- نفوذ در بازار یا تعامل با مدیریت‌های دولتی (اداره ساختمان و تاسیسات وزارت متبوع، معاونت توسعه روستایی نهاد ریاست جمهوری، وزارت نفت، بنیاد مسکن، امور عشایری و مجلس)

۲- ادغام رو به عقب (واگذاری فعالیت‌های مدیریت به مدیریت‌های موازی دولتی)

۳- ادغام رو به جلو و افقی (بازسازی زیرساخت‌های فعلی و تعامل با دولت در خصوص در اختیار گرفتن کلیه زیرساخت‌های ارگان‌های موازی)

۴- توسعه بازار (انجام فعالیت‌های گوناگون مدیریت و ورود به فعالیت‌های جدید عمرانی مرتبط با بخش کشاورزی با توجه به اساسنامه سازمان مانند نظارت بر احداث کشتارگاه‌های صنعتی، خانه‌های سازمانی و سرپرستی، جایگاه عرضه مواد سوختی)

۵- توسعه و تجهیز مدیریت (توسعه امکانات و تجهیزات مورد نیاز با توجه به مطالعات)

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX

روش QSPM به استراتژیست کمک می‌کند تا براساس معیارهای خارجی و داخلی، ارجحیت استراتژی خلق شده را مشخص کند و مناسب‌ترین آن‌ها را برگزیند. استراتژی‌هایی در این ماتریس وارد می‌شود که مربوط به منطقه تعیین شده در ماتریس داخلی و خارجی باشند اولویت بعدی استراتژی‌های نزدیک در خانه‌های دیگر می‌باشد.

(جمع نمره جذابیت از ۱-۸ در نوسان است نمره ۸ جذاب‌ترین استراتژی و نمره ۱ کمترین جذابیت را دارا است.)

استراتژی های تهاجمی SO

احداث و توسعه زیرساخت‌های مورد نیاز شبکه تحت پوشش جهت ذخیره‌سازی.

ماتریس (QSPM) استراتژی SO1- احداث و توسعه زیرساخت‌های مورد نیاز شبکه تحت پوشش جهت ذخیره‌سازی.

عوامل	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت	ضریب اهمیت	نمره جذابیت	جمع
عوامل خارجی فرصت O	۱- فراهم نمودن تسهیلات و امکانات بیشتر جهت ترغیب شرکتها جهت توسعه زیرساخت در حد کفایت.	۰,۰۸	۳	۰,۲۴
	۲- تعامل با استانداری‌ها جهت استفاده از منابع در اختیار (ادرس نفت و گاز، مناطق محروم و ...) آنها برای احداث یا ترمیم و بازسازی زیرساخت‌های موجود در سطح شبکه.	۰,۰۶	۳	۰,۱۸
	۳- استفاده از تسهیلات اعتباری استانداری‌ها در قالب طرح پدافند غیرعامل و جذب اعتبار طرح مذکور برای احداث یا بازسازی زیرساخت‌های شبکه.	۰,۰۴	۳	۰,۱۲
	۴- تصویب ادامه طرح‌های انبارهای چندمنظوره (خاتمه طرح سال ۱۳۸۹) و ادامه طرح تجهیز مراکز خرید گندم (خاتمه طرح سال ۱۳۸۵) از سوی مجلس شورای اسلامی.	۰,۰۳	۳	۰,۰۹
	۵- جذب اعتبار از منابع مختلف وزارت برای توسعه زیرساخت (در صورت وجود).	۰,۰۳	۲	۰,۰۶
	۶- اختصاص تسهیلات بدون بهره از محل کمک‌های فنی و اعتباری جهت احداث تاسیسات ذخیره‌سازی.	۰,۰۸	۴	۰,۳۲
	۷- تعامل با سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در خصوص جذب اعتبار برای احداث زیرساخت‌های مورد نیاز.	۰,۰۸	۴	۰,۳۲
	۸- ارائه خدمات مشاوره ای به مشتریان مستقیم و غیر مستقیم.	۰,۰۲	۱	۰,۰۲
عوامل داخلی نقاط قوت S	۱- کلیه ارائه خدمات مهندسی و مشاوره فنی در زمینه عمران به شبکه تحت پوشش سازمان مختص به مدیریت خدمات مهندسی می‌باشد.	۰,۰۸	۴	۰,۳۲
	۲- خدمات ارائه شده در زمینه حفظ وضعیت موجود، تجهیز و توسعه زیرساخت‌های موجود در سطح شبکه.	۰,۰۶	۲	۰,۱۲
	۳- وجود ۲ کارشناس ارشد و ۴ کارشناس عمران و یک کارشناس تاسیسات مکانیکی با میانگین ۱۹ سال سابقه کار در ستاد مرکزی.	۰,۰۶	۲	۰,۱۲
	۴- خدمات ارائه شده به شبکه در راستای اجرای سیاستهای هدایتی، حمایتی سازمان با نظارت عالی مدیریت می‌باشد.	۰,۰۸	۴	۰,۳۲
	۵- قابلیت ارائه سایر خدمات کارشناسی از قبیل نظارت بر احداث مسکن کارکنان با توجه به اینکه کارشناسان مدیریت دارای پروانه اشتغال به کار مهندسی از سازمان نظام مهندسی می‌باشند.	۰,۰۶	۲	۰,۱۲
	۶- نظارت بر احداث ۷۶۳ دستگاه انبار ساده به ظرفیت بیش از هشتصد هزار تن از محل طرح احداث انبارهای چندمنظوره با شماره طبقه‌بندی ۴۰۸۰۳۲۶۷ از آغاز برنامه پنج ساله اول تا پایان برنامه چهارم.	۰,۰۸	۴	۰,۳۲
	۷- انجام نظارت بر پروژه‌های عمرانی از سوی کارشناسان استان و انجام نظارت عالی بر پروژه‌های عمرانی از سوی کارشناسان ستادی می‌باشد.	۰,۰۸	۴	۰,۳۲
	۸- تهیه، تنظیم و ابلاغ دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های مرتبط با احداث و توسعه زیرساخت‌ها، به شبکه تحت پوشش بر اساس مجموعه مقررات ملی ساختمان و آیین‌نامه‌های صادره از سوی نهادهای مربوطه	۰,۰۸	۴	۰,۳۲
جمع نمره		۱		۳,۳۱

جذاب ترین استراتژی تهاجمی

با توجه به نتایج ماتریس QSPM و استراتژی برگزیده مدیریت، جذابترین استراتژی تهاجمی مدیریت براساس ماتریس IE به همان یک مورد است.

استراتژی های رقابتی ST

مدیریت قابلیت ارائه خدمات بیشتر، حفظ وضعیت موجود با انجام عملیات تعمیر و بازسازی و توسعه آتی زیرساختها با توجه به تامین اعتبار مورد نیاز و همچنین قابلیت پیاده سازی سیاستها و اهداف سازمان.

ماتریس (QSPM) استراتژی st1- مدیریت قابلیت ارائه خدمات بیشتر، حفظ وضعیت موجود با انجام عملیات تعمیر و بازسازی و توسعه آتی زیرساختها با توجه به تامین اعتبار مورد نیاز و همچنین قابلیت پیاده سازی سیاستها و اهداف سازمان.

عوامل	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت	ضریب اهمیت	نمره جذابیت	جمع
عوامل خارجی	1- حذف اعتبار از محل کمکهای فنی و اعتباری.	0.1	3	0.3
	2- غیر قابل استفاده شدن انبارهای فعلی بدلیل استهلاک.	0.1	3	0.3
	3- حذف قطعی طرح انبارهای چندمنظوره و تجهیز مراکز خرید گندم.	0.1	2	0.2
	4- کاهش یا ثابت ماندن هزینه های تیبی توسط معاونت برنامه ریزی.	0.1	2	0.2
عوامل داخلی	1- کلیه ارائه خدمات مهندسی و مشاوره فنی در زمینه عمران به شبکه تحت پوشش سازمان مختص به مدیریت خدمات مهندسی می باشد.	0.1	3	0.3
	2- خدمات ارائه شده در زمینه حفظ وضعیت موجود، تجهیز و توسعه زیرساختهای موجود در سطح شبکه.	0.1	3	0.3
	3- خدمات ارائه شده به شبکه در راستای اجرای سیاستهای هدایتی، حمایتی سازمان با نظارت عالی مدیریت می باشد.	0.1	2	0.2
	4- نظارت بر احداث 763 دستگاه انبارساده به ظرفیت بیش از هشتصد هزار تن از محل طرح احداث انبارهای چندمنظوره با شماره طبقه بندی 40803267 از آغاز برنامه پنج ساله اول تا پایان برنامه چهارم.	0.1	3	0.3
	5- انجام نظارت بر پروژه های عمرانی از سوی کارشناسان استان و انجام نظارت عالی بر پروژه های عمرانی از سوی کارشناسان ستادی می باشد.	0.1	2	0.2
	6- تهیه، تنظیم و ابلاغ دستورالعملها و بخشنامه های مرتبط با احداث و توسعه زیرساختها، به شبکه تحت پوشش براساس مجموعه مقررات ملی ساختمان و آیین نامه های صادره از سوی نهادهای مربوطه	0.1	2	0.2
جمع نمره		1		2.5

جذاب ترین استراتژی رقابتی

با توجه به نتایج ماتریس QSPM و استراتژی برگزیده مدیریت، جذابترین استراتژی تهاجمی مدیریت براساس ماتریس IE به همان یک مورد است.

استراتژی های محافظه کارانه WO

- ۱- بکارگیری مهندسين مشاور درخصوص مطالعات و نیازسنجی میزان زیرساخت‌های مورد نیاز
- ۲- کمبود نیروی کارشناس در سطح ستاد و شبکه و کمبود تجهیزات مهندسی و برگزاری دوره‌های آموزشی
- ۳- نبود شناسنامه‌های فنی ساختمانی و وجود آمارهای غیرموثق
- ۴- قطره چکانی بودن اعتبارات

ماتریس (QSPM) استراتژی WO1 بکارگیری مهندسين مشاور درخصوص مطالعات و نیازسنجی میزان زیرساخت‌های مورد نیاز.

عوامل	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت	ضریب اهمیت	نمره جذابیت	جمع
عوامل خارجی	فرصت O	۰٫۲	۴	۰٫۸
		۰٫۲	۲	۰٫۴
عوامل داخلی	نقاط ضعف W	۰٫۲	۴	۰٫۸
		۰٫۲	۴	۰٫۸
		۰٫۲	۲	۰٫۴
جمع نمره		۱	-	۳/۲۰

ماتریس (QSPM) استراتژی WO2 کمبود نیروی کارشناس در سطح ستاد و شبکه و کمبود تجهیزات مهندسی و برگزاری دوره‌های آموزشی.

عوامل	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت	ضریب اهمیت	نمره جذابیت	جمع
عوامل خارجی	فرصت O	۰٫۰۵	۳	۰٫۱۵
		۰٫۱	۲	۰٫۲
		۰٫۰۵	۲	۰٫۱
		۰٫۲	۴	۰٫۸
		۰٫۱	۴	۰٫۴
		۰٫۱	۱	۰٫۱
عوامل داخلی	نقاط ضعف W	۰٫۲	۴	۰٫۸
		۰٫۲	۳	۰٫۶
جمع نمره		۱	-	۳/۱۵

ماتریس (QSPM) استراتژی WO3 نبود شناسنامه‌های فنی ساختمانی و وجود آمارهای غیرموثق

عوامل	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت	ضریب اهمیت	نمره جذابیت	جمع
عوامل خارجی	فرصت O ۱- ارائه خدمات مشاوره ای به مشتریان مستقیم و غیر مستقیم.	۰,۱	۱	۰,۱
عوامل داخلی	نقاط ضعف W ۱- وجود آمارهای غیر موثق از میزان ظرفیت و تعداد انبارهای موجود. ۲- بی توجهی مسئولین به جذب مشاور برای نیازسنجی میزان مورد نیاز زیرساختها.	۰,۵ ۰,۴	۳ ۲	۱,۵ ۰,۸
	جمع نمره	۱		۲,۴

ماتریس (QSPM) استراتژی WO4 قطره چکانی بودن اعتبارات

عوامل	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت	ضریب اهمیت	نمره جذابیت	جمع
عوامل خارجی	فرصت O ۱- فراهم نمودن تسهیلات و امکانات بیشتر جهت ترغیب شرکتهای جهت توسعه زیرساخت در حد کفایت. ۲- ارائه خدمات مشاوره ای به مشتریان مستقیم و غیر مستقیم.	۰,۲۵	۴	۱
عوامل داخلی	نقاط ضعف W ۱- قطره چکانی بودن اعتبارات جذب شده از منابع مختلف. ۲- برگزاری دوره‌های آموزشی یک بار در طول سال.	۰,۲۵ ۰,۲۵	۴ ۲	۱ ۰,۵
	جمع نمره	۱		۲,۷۵

جذاب ترین استراتژی محافظه کارانه

با توجه به نتایج ماتریس QSPM و استراتژی‌های برگزیده مدیریت، جذابترین استراتژی محافظه‌کارانه مدیریت خدمات مهندسی براساس ماتریس IE به شرح زیر می‌باشد:

ردیف	بهترین استراتژی‌های قابل اجرا سطح محافظه‌کارانه	نمره نهایی جذابیت هر استراتژی	اولویت هر استراتژی
۱	بکارگیری مهندسين مشاور در خصوص مطالعات و نیازسنجی میزان زیرساخت‌های مورد نیاز	۳/۲۰	۱
۲	کمبود نیروی کارشناس در سطح ستاد و شبکه و کمبود تجهیزات مهندسی و برگزاری دوره‌های آموزشی	۳/۱۵	۲
۳	قطره چکانی بودن اعتبارات	۲,۷۵	۴
۴	نبود شناسنامه‌های فنی ساختمانی و وجود آمارهای غیر موثق	۲,۴۰	۳

استراتژی های تدافعی WT

بدلیل عدم شناخت کافی از تاسیسات موجود، وجود آمارهای غیرموثق، قدمت و فرسودگی تاسیسات ذخیره سازی و غیراستاندارد بودن بیش از ۹۰ درصد مراکز خرید، احتمال حذف قطعی طرح احداث انبارهای چندمنظوره و تجهیز مراکز خرید و واگذاری تاسیسات ذخیره سازی به بخش خصوصی یا دولتی دور از تصور نیست.

ماتریس (QSPM) استراتژی wt1- تمرکز فعالیت های دفتر در پروژه های محدود و عدم تنوع حوزه های فعالیت دفتر به دلیل ضعف ساختار اداری و تشکیلاتی، کمبود نیروی انسانی متخصص و کمبود منابع مالی و اعتباری.

عوامل	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت	ضریب اهمیت	نمره جذابیت	جمع
عوامل خارجی	تهدیدها T	۰,۱	۱	۰,۱
		۰,۱	۱	۰,۱
		۰,۱	۱	۰,۱
		۰,۱	۱	۰,۱
		۰,۱	۱	۰,۱
عوامل داخلی	نقاط ضعف W	۰,۱۵	۳	۰,۴۵
		۰,۱۵	۳	۰,۴۵
		۰,۱	۳	۰,۳
		۰,۱	۳	۰,۳
جمع نمره		۳		۲

جذاب ترین استراتژی تدافعی

با توجه به نتایج ماتریس QSPM و استراتژی برگزیده مدیریت، جذابترین استراتژی تهاجمی مدیریت براساس ماتریس IE به همان یک مورد است.

جذاب ترین استراتژی ها با توجه به ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی QSPM		
امتیاز	موضوع	ردیف
۳,۳۱	احداث و توسعه زیرساخت های موردنیاز شبکه تحت پوشش جهت ذخیره سازی	۱
۳,۲	بکارگیری مهندسين مشاور درخصوص مطالعات و نیازسنجی میزان زیرساخت های مورد نیاز	۲
۳,۱۵	کمبود نیروی کارشناس در سطح ستاد و شبکه و کمبود تجهیزات مهندسی و برگزاری دوره های آموزشی	۳
۲,۷۵	قطره چکانی بودن اعتبارات	۴
۲,۵	مدیریت قابلیت ارائه خدمات بیشتر، حفظ وضعیت موجود با انجام عملیات تعمیر و بازسازی و توسعه آتی زیرساختها با توجه به تامین اعتبار مورد نیاز و همچنین قابلیت پیاده سازی سیاستها و اهداف سازمان.	۵
۲,۴	نبود شناسنامه های فنی ساختمانی و وجود آمارهای غیرموثق	۶
۲	بدلیل عدم شناخت کافی از تاسیسات موجود، وجود آمارهای غیرموثق، قدمت و فرسودگی تاسیسات ذخیره سازی و غیراستاندارد بودن بیش از ۹۰ درصد مراکز خرید احتمال حذف قطعی طرح احداث انبارهای چندمنظوره و تجهیز مراکز خرید و واگذاری تاسیسات ذخیره سازی به بخش خصوصی یا دولتی دور از تصور نیست.	۷

ضمیمه

ابلاغیه رهبر معظم انقلاب:

بند (۶) - افزایش تولید داخلی نهاده ها و کالاهای اساسی (بویژه در اقلام وارداتی) و اولویت دادن به تولید محصولات و خدمات راهبردی و ایجاد تنوع در تامین کالاهای وارداتی با هدف کاهش وابستگی به کشورهای محدود و خاص.

بند (۷) - تامین امنیت غذا و درمان و ایجاد ذخایر راهبردی با تاکید برافزایش کمی و کیفی تولید(مواد اولیه و کالا)

بند (۱۹) - شفاف سازی اقتصاد و سالم سازی آن و جلوگیری از اقدامات ، فعالیت ها و زمینه های فسادزا در حوزه های پولی ، تجاری ، ارزی و....

ابلاغیه معاون اول رییس جمهور:

بند (الف) - ایجاد ذخایر راهبردی با تاکید بر افزایش کمی و کیفی تولید(مواد اولیه و کالا)

بند (ب) - افزایش تولید داخلی نهاده ها و کالاهای اساسی (بویژه در اقلام وارداتی) و اولویت دادن به تولیدات محصولات و خدمات راهبردی

بند (ج) - شفاف سازی اقتصاد و سالم سازی آن و جلوگیری از اقدامات ، فعالیت ها و زمینه های فسادزا در آن حوزه.

اساسنامه مدیریت خدمات مهندسی مرکزی تعاون روستایی ایران:

ردیف ۱۵(ماده ۳)-ایجاد و اداره تاسیسات لازم برای نگهداری محصولات تولیدی و کالاهای مصرفی اتحادیه ها و شرکتهای تعاونی روستایی و کشاورزی و اعضای آنها از قبیل سردخانه و انبار و نظایر آن.

ردیف ۱۶(ماده ۳)-احداث ساختمان و تاسیسات مورد نیاز اتحادیه ها و شرکتهای تعاونی روستایی و کشاورزی از قبیل سردخانه و انبار ، فروشگاه ، کارخانه ، کارگاه ، دفتر کار و نظایر آن.

ردیف ۱۸(ماده ۳)-ایجاد یا کمک به احداث تعمیرگاه های ثابت و سیار مورد نیاز اتحادیه ها و شرکتهای تعاونی روستایی و کشاورزی .

ردیف ۲۱(ماده ۳)-انجام خدمات فنی و مشورتی به منظور تهیه و اجرای طرحهای تولیدی مورد نیاز اتحادیه ها و شرکتهای تعاونی روستایی و کشاورزی.

عوامل کلیدی موفقیت : C.f.s

ما چه کاری انجام می دهیم (What we do?)

۱- با حمایت و هدایت شبکه تحت پوشش و تشکلهای بخش کشاورزی درخصوص ایجاد مراکز خرید و احداث انواع انبارها بصورت منفرد اعم از هانگار، انبار و سیلوی روباز و یا چندمنظوره، محصولات کشاورزی تولید شده کشاورزان را که توسط عوامل شبکه خریداری می‌شود، قسمتی از زنجیره از مزرعه تا سفره مردم انجام می‌گردد.

۲- با حمایت و هدایت شبکه تحت پوشش و تشکلهای بخش کشاورزی درخصوص ایجاد و احداث مراکز عرضه مستقیم محصولات کشاورزی، ضمن حذف واسطه‌های مختلف محصولات تولید شده کشاورزان در راستای تکمیل و تامین زنجیره ارزش مواد غذایی انجام می‌گیرد.

۳- با حمایت و هدایت شبکه تحت پوشش و تشکلهای بخش کشاورزی درخصوص خرید و نصب انواع باسکولهای موجود مراکز خرید محصولات کشاورزی تجهیز می‌گردد.

۴- با حمایت و هدایت شبکه تحت پوشش و تشکلهای بخش کشاورزی درخصوص ایجاد، احداث و ارتقای فروشندگی‌های مواد سوختی به جایگاه‌های عرضه مواد سوختی ضمن صرفه‌جویی در هزینه‌ها و زمان، گام موثری در بهبود مصرف انرژی‌های حامل در راستای هدفمندی یارانه‌ها برداشته خواهد شد.

۵- با انجام عملیات تعمیر و بازسازی زیرساختهای موجود، اقدامات لازم را در جهت حفظ و نگهداری وضعیت فعلی آنها به عمل خواهد آمد.

۶- با افزایش و توسعه زیرساختها، سهم بیشتری در نگهداری محصولات کشاورزی خواهیم داشت.

عوامل کلیدی موفقیت : C.f.s

برای کی انجام می دهیم (For whom we do?)

۱- سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران.

۲- اتحادیه مرکزی تعاونی روستایی ایران.

۳- مدیریت تعاون روستایی استانهای کشور.

۴- شبکه تحت پوشش سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران.

۵- اتحادیه های سراسری تعاونی روستایی

۶- تشکلهای بخش کشاورزی. (در صورت درخواست متقاضی)

عوامل کلیدی موفقیت : C.f.s

ما چگونه انجام می دهیم (How we do?)

۱- انجام بررسیهای فنی در مناطق حوزه عمل شرکتهای و اتحادیه های تعاونی روستایی و کشاورزی به منظور تهیه طرح های اجرایی .

۲-تهیه و تنظیم طرحهای جامع و بلند مدت در زمینه ایجاد امکانات نگهداری محصولات کشاورزی بر اساس سیاستهای سازمان.

۳-مطالعه و بررسیهای لازم در زمینه ایجاد و تسهیل در انجام امور اجرایی ساختمانی .

۴-بازدید مستمر از پروژه های عمرانی و تهیه گزارش پیشرفت کار .

۵-تهیه اسناد مناقصه و انجام سایر امور مربوط به انتخاب پیمانکار برابر ضوابط.

عوامل کلیدی موفقیت : C.f.s

ما چگونه انجام می دهیم (2) (How we do?)

۱- تهیه مشخصات فنی پروژه ها و همکاری با مدیریت برنامه و بودجه در تنظیم موافقنامه های طرح های عمرانی.

۲- برآورد اعتبارات مورد نیاز پروژه ها و هزینه تعمیرات ساختمانها و تهیه گزارش.

۳- صدور مجوز انعقاد قرارداد با پیمانکاران منتخب (برابر ضوابط و مقررات جاری) برای اجرای پروژه ها در چهارچوب موافقتنامه و نظارت بر امور اجرایی طرح ها.

۴- بررسی صورت وضعیت های ارائه شده از طرف پیمانکاران و تایید آنها در صورت مطابقت با مفاد قرارداد و شرایط عمومی پیمانها.

۵- تهیه اسناد مناقصه و انجام سایر امور مربوط به انتخاب پیمانکار برابر ضوابط.

عوامل کلیدی موفقیت : C.f.s

چرا انجام میدهیم (Why we do?)

۱- با توجه به اساسنامه سازمان جزو وظایف ذاتی سازمان میباشد .

۲- با توجه به ظرفیت سیلوهای موجود امکان ارسال گندم تولید شده از مزرعه به کارخانه بصورت یکباره میسر نمیشد.

۳- در اثر نگهداری گندم و سایر عملیات قبل و بعد از آن ایجاد درآمد برای سازمان و شبکه تحت عنوان هزینه های تبعی خواهد داشت.

۴- درآمد حاصل از نگهداری گندم عامل موثری در پویایی شبکه تحت پوشش خواهد بود و رمز بقای سازمان و شبکه میباشد.

۵- سهم بسزایی در جلوگیری از واردات و استقلال کشور خواهیم داشت.

۶- با حضور در صحنه، از بحران احتمالی ناشی از تولید در زمان اوج تولید جلوگیری می نماییم.

منابع

- | | | |
|--------------------------------|---|----------------------------|
| دستنامه برنامه ریزی استراتژیک | سید مهدی اعرابی | دفتر پژوهش های فرهنگی |
| مدیریت استراتژیک | فرد آر دیوید-علی پارسائیان، محمد اعرابی | دفتر پژوهش های فرهنگی |
| مدیریت استراتژیک | حمید کامرانی | دانلود برتر |
| سازمان استراتژی محور | رابرت اس کاپلان-پرویز بختیاری | سازمان مدیریت صنعتی مدیریت |
| استراتژیک در عمل | سهیل سرمدی سعیدی | انتشارات هیات |
| برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک | پیرس رابینسون-سهراب خلیلی | انتشارات یادواره |
| برنامه ریزی استراتژیک | جان برایسون-عباس منوریان | مرکز آموزش مدیریت دولتی |
| دستنامه برنامه ریزی استراتژیک | سید مهدی اعرابی | دفتر پژوهش های فرهنگی |