



سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی
جمهوری اسلامی ایران



برنامه مدیریت استراتژی سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی جمهوری اسلامی ایران

دوره پنجم - (۱۴۰۱-۱۳۹۷)



شناسنامه

عنوان: برنامه مدیریت استراتژی سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی جمهوری اسلامی ایران

تهیه و تدوین: گروه مشاوران استراتژی سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی

بررسی کنندگان:

شاهرخ رمضان نژاد

ایرج سالاری

تصویب کنندگان:

سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی جمهوری اسلامی ایران

شورای مرکزی

نحوه تماس

آدرس: تهران - بلوار کشاورز - خیابان برادران شهید عبدالله زاده - خیابان شهید شهرستمی (شقایق) - پلاک ۲ - سازمان نظام مهندسی

کشاورزی و منابع طبیعی

دورنگار: ۸۸۹۵۲۱۴۶

تلفن: ۸۸۹۵۲۳۵۹

فهرست مطالب

۱	مقدمه
۱	تعریف برنامه ریزی
۲	مراحل برنامه ریزی سازمان
۲	انواع برنامه ریزی
۳	چرا برنامه ریزی استراتژیک؟
۳	وجوه افتراق برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی
۴	فلسفه استراتژی
۴	سبکهای مختلف برنامه ریزی استراتژیک و تعیین استراتژیهای سازمانی
۴	تعریف برنامه ریزی استراتژیک
۵	مدیریت استراتژیک
۵	اعتقاد به ایجاد تحول و نوآوری
۵	مزایا و محدودیتهای برنامه ریزی استراتژیک
۶	فرآیند برنامه ریزی استراتژیک
۷	مرحله تدوین استراتژی
۸	مرحله اجرای استراتژی ها
۸	مرحله ارزیابی استراتژی ها
۸	الگوی مدیریت استراتژیک
۹	ارتباطات کلید اصلی موفقیت مدیریت استراتژیک
۹	ذینفعان سازمان
۱۰	شناسایی ذینفعان سازمان
۱۱	برنامه های استراتژیک سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی ج.۱۰.۱
۱۲	مرحله مقایسه در تدوین استراتژی سازمان نظام مهندسی کشاورزی براساس SWOT:
۱۳	نقاط قوت شناسایی شده برای سازمان نظام مهندسی کشاورزی
۱۴	نقاط ضعف شناسایی شده برای سازمان نظام مهندسی کشاورزی
۱۴	فرصت های شناسایی شده برای سازمان نظام مهندسی کشاورزی
۱۵	تهدید های شناسایی شده برای سازمان نظام مهندسی کشاورزی
۱۶	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی سازمان نظام مهندسی کشاورزی (IFE)
۱۷	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی سازمان نظام مهندسی کشاورزی (EFE)
۱۸	موقعیت سازمان در محور مختصات SWOT
۱۸	استراتژی های SO
۱۹	استراتژی های WO
۱۹	استراتژی های ST
۱۹	استراتژی های WT
۲۱	جدول ماتریس SWOT سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی

- ۲۲..... تحلیل نقطه مختصات ماتریس داخلی و خارجی (IE)
- ۲۳..... از متداول ترین استراتژی هایی که در محیط کنونی سازمان می توان به آن پرداخت
- ۲۵..... نقشه استراتژی سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی
- ۲۶..... کارت امتیازی وجه ذینفعان سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی
- ۲۷..... کارت امتیازی متوازن (BSC) وجه فرآیندهای داخلی سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی
- ۲۸..... کارت امتیازی متوازن (BSC) وجه رشد و یادگیری سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی
- ۲۹..... کارت امتیازی وجه مالی سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی

مقدمه

برنامه ریزی در مدیریت سازمان چه در سطح مدیران عالی سازمان ، مدیران میانی و چه در بین کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است. برنامه ریزی مهمترین وظیفه در مدیریت سازمان می باشد. چرا که اگر برنامه ریزی به درستی صورت پذیرد موجب افزایش کارایی کارکنان و ارتقای بهره وری سازمان می شود.

برنامه ریزی یکی از مهم ترین وظایف مدیریت است و شامل پیش بینی اهداف سازمان و اقدامات لازم برای رویارویی با تغییرات احتمالی در حین دستیابی به این اهداف می باشد. برنامه ریزی یک نظام تصمیم گیری است مبنی بر اینکه سازمان چه برنامه ای برای آینده خود دارد.

مهم ترین نقش برنامه ریزی در مدیریت سازمان تمرکز روی فعالیت های سازمان برای رسیدن سازمان به اهداف آن یا همان چشم انداز های سازمان می باشد.

برنامه ریزی فرآیندی زمانبندی شده است و نباید به طور سریع و بدون ارزیابی دقیق صورت پذیرد چرا که می تواند عواقب جبران ناپذیری را برای سازمان به همراه داشته باشد.

نیاز به برنامه ریزی بر کسی پوشیده نیست. بی اعتمادی ناشی از تغییرات محیطی و کسب سود بیش تر برنامه ریزی را به ضرورتی انکارناپذیر تبدیل کرده است. برنامه ریزی استراتژیک عوامل اساسی خطرآفرین محیطی را تحلیل می کند و برای رسیدن به هدف از کوتاه ترین راه ممکن، راه حل های مناسب ارایه می دهد. به عبارت دیگر، برنامه ریزی استراتژیک فرآیند تعیین اهداف سازمان و تصمیم گیری درباره ی طرح های جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آن اهداف است. با وجود اهمیت برنامه ریزی استراتژیک هنوز در بسیاری از سازمان ها تاثیر حیاتی آن در رسیدن به اهداف سازمان به خوبی درک نشده است. به عقیده بعضی از اندیشمندان برنامه ریزی استراتژیک بیان گر قدرت خلاقیت مدیران و ساختن آینده است. به عبارت دیگر، مدیران از طریق برنامه ریزی استراتژیک آینده سازی می کنند.

تعریف برنامه ریزی

برنامه ریزی، فرآیندی برای رسیدن به اهداف است. بسته به فعالیت ها، هر برنامه می تواند که بلندمدت، میان مدت یا کوتاه مدت باشد. برای مدیرانی که در جستجوی حمایت های بیرونی هستند، برنامه ریزی، مهم ترین و کلیدی ترین و آسان ترین سند برای رشد است. برنامه ریزی

می‌تواند، نقش مهمی در کمک به جلوگیری از اشتباهات یا تشخیص فرصت‌های پنهان بازی کند. برنامه‌ریزی به پیش بینی آینده و ساختن آینده را تا حدودی قابل تصور کمک می‌کند. آن پلی است بین آنجایی که هستیم و آنجایی که می‌خواهیم برویم. برنامه‌ریزی به آینده می‌نگرد. برنامه‌ریزی یا طرح‌ریزی یعنی اندیشیدن از پیش.

مراحل برنامه ریزی سازمان

- تعیین هدف
- در ابتدا باید اهداف مشخص شود و چشم اندازهایی را که سازمان می‌بایست به آن دست یابد را تعیین نماییم.
- زمانبندی
- بعد از تعیین اهداف باید مدت زمان فعالیت سازمان برای نیل به اهداف سازمان و همچنین بودجه لازم برای رسیدن به این اهداف پیش بینی شود.
- اجرایی کردن
- در فاز اجرایی کردن کلیه کارهای لازم از جمله تخصیص منابع، آموزش کارکنان، کنترل و ... صورت می‌پذیرد.
- روش‌های اجرا
- کلیه فعالیت‌های لازم برای رسیدن به اهداف سازمان مشخص می‌گردد.
- برنامه ریزی
- با توجه به موارد بالا برنامه ریزی صورت می‌پذیرد.
- ارزیابی و اصلاح
- برنامه ریزی انجام شده مورد ارزیابی قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف آن مشخص می‌گردد.

انواع برنامه‌ریزی

الف - برنامه ریزی از جنبه افق زمانی

برنامه‌ریزی را می‌توان از این جنبه در قالب برنامه‌ریزی کوتاه مدت (برنامه ریزی عملیاتی و تاکتیکی)، برنامه‌ریزی میان مدت و برنامه ریزی بلند مدت دسته بندی نمود.

ب- برنامه ریزی را از جنبه ماهیت دستیابی به یکی از اهداف شش گانه، به برنامه ریزی فیزیکی، سازمانی، فرایند، مالی، و وظیفه‌ای و یا عمومی دسته بندی می کند.

نوع دیگری از برنامه ریزی برای افق بلند مدت با دیدگاه خاص وجود دارد که با عنوان **برنامه ریزی استراتژیک** شناخته می شود. برنامه های استراتژیک، تصمیمات سطح عملیاتی را تحت تأثیر قرار می دهند. اگر جنبه های عملیاتی سازمان با **استراتژی** هم راستا نباشد، برنامه استراتژیک موفق نخواهد بود

چرا برنامه ریزی استراتژیک؟

در سالهای اخیر توجه روزافزونی نسبت به برنامه ریزی استراتژیک، بعمل آمده و تنها راه اثر بخشی و کارآمدی مدیران، در بهره گیری از این شیوه برنامه ریزی جستجو شده است. برنامه ریزی استراتژیک قبل از آنکه یک تکنیک و فن باشد، یک نحوه تلقی و باور است که مدیران را به تفکر درازمدت و آینده نگری و پیش بینی افق های دوردست، ترغیب می کند. در سازمانی که این باور و اعتقاد وجود نداشته باشد، بستر مناسبی برای رشد و نضج برنامه ریزی استراتژیک وجود نخواهد داشت. برنامه ریزی استراتژیک چون چتری بر سازمان و عملیات و اقدامات آن سایه می گسترد و مدیران و مسئولان امور را در انجام فعالیت هایشان هدایت میکند. برنامه ریزی استراتژیک سازمان را با محیطش تطبیق می دهد، زمینه ای برای دسترسی به اهداف ایجاد می کند، چارچوب و جهتی برای سازمان فراهم می کند تا به آینده دلخواه خود برسد.

وجوه افتراق برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

اصولاً برنامه ریزی عملیاتی در سطوح میانی و پایه سازمان انجام میگیرد، در حالی که برنامه ریزی استراتژیک در سطوح عالی شکل میگیرد. تاکید برنامه ریزی عملیاتی بر کارایی و بازدهی است، در حالی که برنامه ریزی استراتژیک به اثر بخشی نظر دارد. در اثر بخشی منظور آن است که هدفهای اصلی و اساسی تعیین شوند و به آنها دست یابیم، اما در کارایی غرض آن است که به هدفهای تعیین شده با حداکثر بازدهی برسیم. به تعبیر یکی از صاحب نظران مدیریت (Druker)، در برنامه ریزی استراتژیک با هدف اثربخشی میکوشیم تا کارهای درست را انجام دهیم (هدفهای صحیح را انتخاب کنیم)، در حالی که در برنامه ریزی عملیاتی با هدف کارایی تلاش در این است که کارها به درستی انجام پذیرند. در برنامه ریزی عملیاتی بیشتر بر منافع فعلی سازمان تاکید میشود، در برنامه ریزی استراتژیک توجه به منافع آتی است.

فلسفه استراتژی

مفهوم استراتژی زائیده فضای رقابتی و محدودیت منابع است. رقابت و محدودیت منابع زیربنای فلسفه استراتژی به شمار می‌آیند. انسان در جهانی پر از محدودیت زندگی می‌کند. محدودیت منابع مالی، محدودیت‌های زمانی و محدودیت‌های قوای فکری برخی از وجوه بارز این شرایط هستند.

صرف منابع محدود بر موضوعات غیراصلی، جریمه‌اش واگذاری میدان رقابتی به رقیبی است که منابع (محدود) خود را بر روی موضوعات اصلی متمرکز کرده است. موضوعاتی که نتیجه‌اش مزیت‌های بیشتری (نسبت به رقیب) را به همراه دارد. این مفهوم را می‌توان نوعی اقتصاد مدیریتی دانست که هدف آن به حداکثرسانی منافع در مقابل هزینه‌هاست. رویکرد استراتژی این امکان را ایجاد می‌کند تا با شناخت موضوعات اصلی و تمرکز منابع (محدود) برای تحقق آنها به بالاترین منافع ممکن در مقابل رقیب دست یافته شود.

اگر مساله خود را با یک استراتژیست در میان بگذارید پاسخی که دریافت خواهید داشت بیانگر یک نگرش استراتژیست است: اول تشخیص دهید که فرصت اصلی شما کدامست و سپس تمامی منابع ممکن را برای تحقق آن بکار بگیرید.

سبکهای مختلف برنامه ریزی استراتژیک و تعیین استراتژیهای سازمانی

تعیین استراتژی در سازمانهای مختلف به گونه‌های متفاوتی انجام میپذیرد. در برخی سازمانها که مدیران فعال مایشاء هستند، تعیین اهداف کلی و ماموریت های آینده سازمان براساس نظر شخصی و قضاوت فردی آنها صورت میپذیرد. در این شیوه برنامه ریزی، مدیر با اتکاء به بینش و آگاهی خویش و قدرت خود در سازمان به تعیین استراتژی می پردازد. اخذ تصمیم در این سبک بیشتر جنبه اشراق و دریافتهای ذهنی فرد مدیر را داشته و قاعده و ضابطه خاصی بر آن حاکم نیست. در سبک دیگری که برنامه ریزی استراتژیک نام دارد، تعیین استراتژیهای سازمانی براساس نظم و قاعده خاصی انجام میپذیرد و در این راه، مراحل ویژه ای به طور منظم دنبال میشود. سبک برنامه ریزی استراتژیک از سوی اغلب صاحبانظران مدیریت، مفیدترین و موثرترین شیوه تعیین استراتژی قلمداد گردیده است.

تعریف برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک، داده‌های نرم مانند: تجارب، نیات و ایده‌های موجود در گفتگوهای روزانه سازمان را ترکیب می‌کند و درصدد ارائه یک بینش و هدف سازمانی روشن است. برنامه ریزی استراتژیک درصدد است روشی که یک سازمان فکر و عمل می‌کند را تغییر داده یک سازمان یادگیرنده به وجود آورد.

برنامه ریزی استراتژیک با بررسی محیط خارجی و داخل سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌کند که با تکیه بر قوت‌ها و با بهره‌گیری از فرصت‌ها، ضعف‌ها را از بین برده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود.

مدیریت استراتژیک

در جهان معاصر، مدیریت استراتژی یکی از شاخه‌های مهم و راهگشا در حوزه مدیریت و رهبری قلمداد می‌شود. البته ورود این دانش و فن به کشور ما سابقه زیادی ندارد اما استقبال رو به رشد برخی از مدیران - به‌ویژه مدیران بخش خصوصی - از این دانش و فن، نشان‌دهنده ثمرات کاملاً ملموس و قابل بهره‌برداری از دانش مزبور می‌باشد. تحقیقات نشان داده است که عملکرد سازمانهایی که به مدیریت استراتژیک توجه دارند، به مراتب موفق‌تر از سازمانهای مشابهی بوده است که بدان بی‌توجه بوده‌اند. به‌رغم آنکه مدیریت استراتژیک یک دانش مهم به شمار می‌رود، یک فن و مهارت نیز قلمداد می‌شود که تنها مدیران مستعد و خلاق و یا به عبارتی دارندگان بینش استراتژیک، از امکان بهره‌گیری از آن برخوردار می‌گردند که ما از آنان به مدیران استراتژی‌ساز تعبیر می‌کنیم.

اعتقاد به ایجاد تحول و نوآوری

تا زمانی که در ستاد مدیریت سازمان طرز تفکر خلاق و نوآور ظهور نکند و مدیران ارشد آن سازمان خود را نیازمند به یک تحول نبینند، امید به بهبود شرایط و ایجاد تغییر به وجود نخواهد آمد. البته معمولاً در سازمانهای دولتی که عنصر «ثمربخشی» به صورت دقیق در برنامه‌ها مورد مطالبه قرار نمی‌گیرد، انگیزه برای تغییر کمتر مشاهده می‌شود و همواره نوعی خودرضایتی در مدیران وجود دارد؛ اما در موسسات خصوصی که بقا و دوام موسسه منوط به ثمربخشی و دستیابی به نقطه مطلوب است، انگیزه و نیاز به تحول و نوآوری در میان مدیران ارشد کاملاً مشهود می‌باشد.

مزایا و محدودیتهای برنامه‌ریزی استراتژیک

۱- مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک

یکی از مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک، هادی بودن آن است. این نوع برنامه‌ریزی، جهت و مسیر فعالیت‌ها و عملیات سازمان را مشخص ساخته و بعنوان راهنمای سازمان عمل می‌کند.

برنامه‌ریزی استراتژیک در تصمیم‌گیری، نقش راهنما را داشته و کار تجزیه و تحلیل و ارزیابی را ساده می‌سازد.

۲- محدودیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک:

از محدودیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان به :

- هزینه‌های انجام آن اشاره کرد . به علت هزینه‌های نسبتاً بالایی که برای برنامه‌ریزی استراتژیک مورد نیاز است، اغلب سازمان‌های کوچک امکان استفاده از آن را پیدا نمی‌کنند.
- از نظر تخصصی نیز برنامه‌ریزی استراتژیک نیاز به نیروی انسانی متخصص و حائز شرایط دارد که در دسترس همه سازمان‌ها نیست.
- نکته دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک از تفکری منطقی و منظم سرچشمه می‌گیرد و مدیران و اعضای سازمان را موظف می‌کند تا براساس موازین از پیش تعیین شده راه بسپارند و از چارچوب خاصی پا بیرون نهند.

فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک، شامل برنامه ریزی مداوم، نظارت، تجزیه و تحلیل و ارزیابی تمام مواردی است که سازمان برای رسیدن به اهداف کلان و خرد بدان نیاز دارد.

فرآیند مدیریت استراتژیک شامل سه مرحله زیر می باشد :

۱) تدوین استراتژی‌ها

۲) اجرای استراتژی‌ها

۳) ارزیابی استراتژی‌ها

از آنجائیکه برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از زیرسیستم‌های مدیریت استراتژیک تلقی می‌گردد، لذا رویکردها، مکاتب و پارادایم‌های مختلفی در این روند فکری و مدیریتی مطرح می‌باشد. میتوان اذعان نمود که مدیران استراتژیک با تنظیم برنامه‌های استراتژیک در تلاش هستند تا رهبری و مدیریت را با همدیگر تلفیق نموده و از این طریق، سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات محیطی، همواره در حالت پویا و فعال نگهدارند تا بواسطه آن بتوانند در جهت تحقق رسالت‌ها و مأموریت‌های سازمان قدم بردارند. بنابراین اگر برنامه‌ریزی استراتژیک را بعنوان یک سیستم تلقی نمائیم، آنگاه اجزای این سیستم شامل:

۱- ورودی‌های فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک عبارتند از:

الف- مأموریت‌های سازمان.

ب- ارزش‌های بنیادی سازمان.

ج- شناخت و تعیین تأثیرات محیط درونی و بیرونی سازمان.

د- اهداف و الگوهای رفتاری ذینفعان سازمان.

۲- فرآیند تغییر شکل در برنامه‌ریزی استراتژیک:

الف- تعیین رویکردها، پارادایم‌ها و مکاتب.

ب- بکارگیری چرخه تحلیل محیط شامل:

ج- تعیین جهت‌گیری‌های استراتژیک.

و- تعیین اولویت‌های استراتژیک.

ز- تعیین نقاط کلیدی موفقیت

ح- تعیین نقاط بحرانی موفقیت.

ط- تعیین پارادایم‌های جدید.

ی- شناسایی عوامل استراتژیک محیط داخلی و خارجی.

۳- خروجی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک عبارتند از:

الف- تعیین مأموریت‌های جدید سازمان

ب- تعیین بیانیه ارزش‌های سازمان

ج- تعیین بیانیه چشم‌انداز کلان

د- تعیین اهداف کیفی

ه- تعیین استراتژی‌های اصلی

بطور طبیعی هر سیستمی یک روند ارزیابی، کنترل و بازخورد هم دارد که با استفاده از یک روش علمی، فنی و تکنیکی، خروجی‌های سیستم را با نتایج مورد انتظار مقایسه کرده و در صورت انحراف علت را در ورودی‌های سیستم یا فرآیند تغییر شکل آن جستجو میکند و نسبت به اصلاح و بهبود آن اقدام می‌نماید.

مرحله تدوین استراتژی

در این مرحله مأموریت سازمان تعیین می‌گردد و به شناسایی عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌های را برای سازمان بوجود می‌آورند پرداخته می‌شود. همچنین نقاط

ضعف و قوت داخل سازمان شناسایی شده ، هدفهای بلندمدت مشخص شده ، استراتژیهای گوناگون بررسی می شوند و نهایتاً استراتژیهای مناسب برای ادامه فعالیت انتخاب می گردند.

مرحله اجرای استراتژی ها

اجرای استراتژی ها ایجاب می کند که سازمان هدفهای سالانه ای را مشخص نموده ، سیاست ها را تعیین کند و در کارکنان انگیزه ایجاد نموده و منابع را به گونه ای تخصیص دهد که برنامه ها و استراتژیهای تدوین شده قابل اجرا باشند.

اغلب اجرای استراتژیها را مرحله عملی مدیریت استراتژیک می نماید. منظور از اجرای استراتژی ها بسیج شدن کارکنان و مدیران برای به عمل درآوردن استراتژی های تدوین شده است .

مرحله ارزیابی استراتژی ها

در مدیریت استراتژیک ارزیابی استراتژی ها آخرین مرحله به حساب می آید. مدیران نیاز شدید دارند که بدانند استراتژیهای خاص و مورد نظر آنها درچه زمانی کارساز واقع نمی شود، اصولاً ارزیابی استراتژی ها بدین معنی است که باید در این مورد اطلاعاتی را گردآوری کرد. همه استراتژی ها دستخوش تغییرات آینده قرار می گیرند، زیرا شرایط محیطی (عوامل داخلی و خارجی) به صورت دائم در حال تغییر هستند. برای ارزیابی استراتژی ها سه فعالیت عمده به شرح زیر انجام می گیرد :

۱- بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژی های کنونی قرار گرفته اند.

۲- محاسبه و سنجش عملکردها

۳- اقدامات اصلاحی

الگوی مدیریت استراتژیک

برای مطالعه فرآیند مدیریت استراتژیک از یک الگو استفاده می شود، الگوی ارائه شده در زیر یک الگوی جامع از فرآیند مدیریت استراتژیک است که بسیار متداول و قابل قبول می باشد.

این الگو فرآیند های زیر را شامل می شود :

*تعریف مأموریت سازمان (چرایی سازمان)

*تحلیل محیط درونی

*تحلیل محیط بیرونی

*تدوین ارزیابی و انتخاب استراتژی ها

* تعیین هدفهای سالانه و سیاست ها یا برنامه های اجرایی و خط مشی گذاری و فرهنگ سازی

مدیریت استراتژیک

* تخصیص منابع و وظایف

* نظارت و ارزیابی

برای درک بهتر فرآیند ارائه شده مفهوم مراحل مختلف فرآیند به اختصار در زیر تعریف می گردند (بدیهی است هر کدام از مراحل ذکر شده دارای مباحثی بسیار مفصل و تکنیکهای مختلفی برای اجرا هستند که اینجا جای بحث روی آنها نیست)

***بیانیه های مأموریت:** بیانیه مأموریت سندی است که یک سازمان را از سایر سازمان های مشابه متمایز می نماید. مأموریت سازمان نشان دهنده طیف فعالیت ، از نظر محصول و بازار می باشد.

***فرصتها و تهدید های خارجی:** مقصود از فرصتها و تهدید های خارجی رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن آوری و رقابتی است که می توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند . فرصتها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان هستند، از این رو از واژه خارجی استفاده می شود.

***نقاط ضعف و قوت داخلی:** نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیتهای قابل کنترل سازمان قرار می گیرند یکی از وظایف اصلی مدیریت استراتژیک این است که نقاط ضعف و قوت واحدها و دوایر مختلف سازمانی را شناسایی و ارزیابی نماید.

*** نظارت و ارزیابی:** نظارت و ارزیابی استراتژی از نظر سلامت و ادامه حیات سازمان دارای اهمیت زیادی است. ارزیابی به هنگام می تواند مدیریت را از وجود مسائل و مشکلاتی که دامنگیر سازمان خواهد شد، آگاه سازد تا شاید پیش از اینکه وضع وخیم گردد، اقدامات اصلاحی به عمل آید.

ارتباطات کلید اصلی موفقیت مدیریت استراتژیک

ارتباطات کلید اصلی موفقیت استراتژیک است. مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در این فرآیند خود را متعهد به حمایت از سازمان می کنند و این امر موجب تفاهم و تعهد هرچه بیشتر مدیران و کارکنان شده و منافع زیادی را برای سازمان حاصل می کند.

ذینفعان سازمان

تعریف: ذینفعان سازمان را مجموعه ای از گروههای داخلی و خارجی (شورای مرکزی و استانی، کارکنان، بهره برداران ، اعضاء ، اتحادیه ها و تشکل ها، سازمان های دولتی و خصوصی، نهاد های عمومی و...) می باشند. که تحت عنوان ذینفع شناخته شده و بر سازمان تأثیر داشته و درعوض متأثر از آن نیز می باشد. (freeman, 1984) ذینفعان ، افراد یا سازمان هایی هستند که به نوعی از فعالیت های سازمان متأثر میشوند و می توانند ، تقویت کننده یا مانع موفقیت سازمان شوند. ذینفعان ممکن است برنده یا بازنده باشند و نیز می توانند بخشی از تصمیم گیرندگان ، کاربران، تولید کنندگان و

فعالان فعالیت های سازمان باشند. ذینفعان ، افراد و گروههایی هستند که برای رسیدن به بخشی از اهداف یا نیازهای خود به سازمان وابسته اند و سازمان نیز به نوبه خود به آنها وابسته است و از آنها متأثر می شود.

شناسایی ذینفعان سازمان

یکی از مهمترین معیارهای موفقیت یک سازمان رضایت ذینفعان از عملکرد سازمان است. حتی می توان گفت ، رضایت ذینفعان عامل کلیدی موفقیت هر سازمانی است . اما نخست لازم است ذینفعان سازمان شناسایی شوند :

* چه افراد یا سازمانی از خدمات و یا نتیجه فعالیت های سازمان استفاده می کنند؟

* چه افراد یا سازمانی بر کیفیت و چگونگی عملکرد سازمان نظارت می کنند؟

* اطلاعات مورد نیاز از چه افرادی دریافت می گردد؟

* چه افراد یا سازمانی باید از وضعیت سازمان مطلع شوند ؟

* کدام افراد یا سازمان هزینه های سازمان را تأمین می کنند؟

* برای دست یابی به اهداف سازمان چه افراد یا سازمانی باید همکاری کنند؟

با پاسخ به پرسش های بالا و پرسش های نظیر آنها اکثریت ذینفعان سازمان شناسایی می شوند که در یک دسته بندی کلی ذینفعان سازمان به سه گروه "نمایندگان مجلس و دولت" ، "کشاورزان و عموم مردم" و "اعضای سازمان" تقسیم می شوند. ما در این گزارش ذینفعان کلیدی سازمان را به شرح ذیل شناسایی کرده ایم:

ردیف	نام گروه ذینفع (نمایندگان مجلس و دولت)	ردیف	نام گروه ذینفع (کشاورزان و عموم مردم)	ردیف	نام گروه ذینفع (اعضای سازمان)
۱	وزارت جهاد کشاورزی، نیرو، صنعت و معدن، کشور و ...	۱۰	فائو	۱۷	مراکز خدمات کشاورزی غیردولتی
۲	سازمان برنامه و بودجه	۱۱	سازمان دامپزشکی و نظام دامپزشکی	۱۸	شرکتهای خدمات فنی و مشاوره ای
۳	مجلس شورای اسلامی	۱۲	شرکت های دانش بنیان	۱۹	مشاوران، پیمانکاران، کارشناسان و مسئولین فنی
۴	سازمان حفاظت از محیط زیست و سازمان جنگل ها در مراتع و آبخیزداری کشور	۱۳	اتحادیه ها، تشکل ها و تعاونی های بخش کشاورزی		
۵	سازمان جهاد کشاورزی استان ها	۱۴	نظام های صنفی کشاورزی		
۶	سازمان ملی استاندارد	۱۵	کشاورزان، سرمایه گذاران و بهره برداران		
۷	سازمان بازرسی کل کشور	۱۶	رسانه ملی، خبرگزاری ها، نشریات		
۸	صندوق بیمه محصولات کشاورزی				
۹	صندوق های حمایت از محصولات و صنایع کشاورزی				

برنامه های استراتژیک سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی ج.ا.ا

بیانیه ماموریت سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی:

در راستای اسناد فرا دستی و سیاست های کلان جمهوری اسلامی ایران، وزارت جهاد کشاورزی، سازمان نظام مهندسی کشاورزی مأموریت های ذیل را بعهدده دارد:

توسعه خدمات فنی، مهندسی در بخش کشاورزی، ارتقای بهره وری عوامل تولید محصولات کشاورزی، بکار گیری فن آوریهای نو، ارتقای دانش فنی بهره برداران و هدایت و نظارت بر فعالیت های کشاورزی و ارائه خدمات مطلوب و مورد نیاز فعالان بخش در راستای افزایش تولید، تلاش همسو با ذینفعان برای ارتقای سطح کمی و کیفی محصولات تولیدی و توسعه صادرات محصولات کشاورزی

بیانیه چشم انداز سازمان نظام مهندسی کشاورزی:

سازمان نظام مهندسی کشاورزی در راستای چشم انداز جمهوری اسلامی ایران (افق ۱۴۰۴) با برخورداری از توان دانش محور، پاسخگو، متکی بر منابع انسانی کارآمد با استفاده از تکنولوژی های نوین، ساختاری فراگیر و اثربخش، دارای قدرت تعامل با ذی نفعان و چابک در انجام امور و وظایف محوله با استفاده از دولت الکترونیک در فضای کسب و کار به گونه ای عمل میکند تا ضمن افزایش ضریب نفوذ دانش فنی کشاورزی و تقریب به استانداردهای جهانی، رتبه نخست انتقال دانش و فن آوری در حوزه کشاورزی خاورمیانه در راستای حصول امنیت غذایی پایدار، و افزایش مزیت رقابتی در بازارهای صادراتی را فراهم نماید.

بیانیه ارزشهای سازمان نظام مهندسی کشاورزی:

۱. دانش محوری، نوآوری، مردم محوری
۲. استفاده از نتایج علمی و دانش بنیان
۳. التزام به اخلاق حرفه ای و صداقت
۴. تسریع در فرآیندهای ارائه خدمات
۵. انضباط کاری و پاسخگویی
۶. شایسته سالاری و حفظ کرامت اعضا
۷. آینده نگری و نوآوری

۸. ترویج روحیه کارگروهی

۹. مسئولیت پذیری اجتماعی - حرفه ای و اخلاق مداری

۱۰. روحیه همکاری و همگرایی

۱۱. استفاده از نظرات فعالین بخش

۱۲. ایجاد نشاط و شادابی در محیط کار

۱۳. رعایت قوانین و ضوابط قانون مداری

۱۴. هماهنگی درون سازمانی

۱۵. نهاد سازی برای مدیریت یکپارچه خدمات

۱۶. تکریم ارباب رجوع

مرحله مقایسه در تدوین استراتژی سازمان نظام مهندسی کشاورزی براساس SWOT:

در چارچوب تدوین استراتژی ها، مرحله مقایسه در برگیرنده پنج روش می شود که می توان به ترتیب دلخواه از آنها استفاده کرد: ماتریس تهدیدات، فرصت ها نقاط ضعف و نقاط قوت، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک، ماتریس گروه مشاوران بستن، ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی و ماتریس استراتژی های اصلی.

این ابزارها متکی به اطلاعاتی هستند که از مرحله نخست به دست آمده اند و فرصت ها و تهدیدات خارجی را با نقاط قوت و ضعف داخلی مقایسه می کنند. در اینجا از سه روش ماتریس تهدیدات، فرصت ها نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT) و ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی (IE) در تدوین استراتژی های سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی استفاده شده است.

ماتریس SWOT

بررسی ماتریس SWOT از جمله عوامل موثر در پیشبرد اهداف یک سازمان محسوب می شود. این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات را مقایسه می کنند و می توانند با استفاده از آن چهار نوع استراتژی ارائه نمایند: استراتژی های SO، استراتژی های WO، استراتژی های ST و استراتژی های WT، تهیه نقاط قوت و ضعف موجود در سازمان به عنوان عوامل داخلی و فرصت ها و تهدیدها به عنوان عوامل خارج از سازمان کمک به تعیین استراتژی اتخاذ شده به منظور رسیدن به اهداف یک سازمان در محیط های رقابتی می کند و نگرش کلی به این قضیه در شرایط مختلف می تواند در موفقیت یک سازمان در شرایط گوناگون نقش به سزایی را ایفا کند.

مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل ترین بخش های تهیه ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط ضعف و نقاط قوت است و به قضاوت های خوبی نیاز دارد. در ادامه عناصر این ماتریس شرح داده شده است .

نقاط قوت (Strength)

نقطه قوت یک سازمان یک کاربرد موفق از یک شایستگی یا بهره برداری از یک عامل کلیدی در جهت توسعه رقابت پذیری سازمان می باشد.

نقاط ضعف (weakness)

نقطه ضعف یک سازمان یک کاربرد ناموفق از یک شایستگی یا عدم بهره برداری از یک عامل کلیدی که رقابت پذیری سازمان را کاهش می دهد.

فرصت ها (Opportunity)

یک فرصت یک حالت خارجی است که می تواند بصورت مثبت بر پارامترهای عملکردی سازمان تأثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجاد کننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را بهبود دهد . از جمله فرصتهای پیش روی یک سازمان می توان به بازارهای توسعه یافته همچون اینترنت و نیز حرکت به سمت بخش جدیدی از بازار که سود بیشتر دارد و یا بازارهای رها شده توسط رقبا اشاره کرد.

تهدیدها (Threats)

یک فرصت یک حالت خارجی است که می تواند بصورت منفی بر پارامترهای عملکردی سازمان تأثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجاد کننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را کاهش دهد. از جمله تهدیدات می توان به ظهور رقبای جدید، معرفی محصول جدید توسط رقبا، مالیات بر روی کالاهای ارائه شده و غیره اشاره کرد.

این عناصر برای سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی به صورت زیر تعیین شده است.

نقاط قوت شناسایی شده برای سازمان نظام مهندسی کشاورزی

۱- ظرفیت سازمان در تعداد اعضاء، همگرایی و گرایش سازمانی و استقلال مالی

۲- وجود زیر ساخت های لازم در حوزه خدمات و ارجاع کار

۳- کوچک بودن سیستم اداری و سریع بودن فرآیند پاسخگویی به ارباب رجوع

۴- ساختار تشکیلاتی فراگیر سازمان در کشور، امکانات و نیروهای بالقوه

نقاط ضعف شناسایی شده برای سازمان نظام مهندسی کشاورزی

- ۱- وجود کارشناسان و متخصصین ماهر و باتجربه
- ۲- مهارت آموزی تخصصی و فنی مستمر در راستای توانمندسازی اعضا
- ۳- ظرفیت قانون سازمان، نظام جامع دامپروری و قانون افزایش بهره‌وری کشاورزی
- ۴- وجود ارتباط دانش محوروسیستمیک با واحدهای کشاورزی، آزمایشگاهها و مراکز خدمات کشاورزی
- ۵- نظام خرد محوری سازمانی برای تحقق اهداف سازمان
- ۶- وجود تخصص و توانمندی های فنی اعضا و شرکت های دانش بنیان و مراکز آموزشی و تحقیقاتی
- ۷- نظام نظارت ، مشاوره فنی ، مدیریت و ارزشیابی عملکرد در بخش
- ۸- امکان دسترسی به اطلاعات و آمار دقیق و مرتبط با فعالیت های زیربخش کشاورزی
- ۹- اعتبارات یا منابع مالی مورد نیاز در جهت اجرای اهداف سازمان
- ۱۰- ارتباط با مجامع علمی و اجرایی بین المللی در حوزه تبادل دانش فنی
- ۱۱- ارتباط سیستماتیک سازمان های مرکزی، استانی و دفاتر تخصصی، با ذینفعان و سایر دستگاههای اجرایی

فرصت های شناسایی شده برای سازمان نظام مهندسی کشاورزی

- ۱- صادرات و واردات قابل توجه محصولات کشاورزی
- ۲- فراهم بودن بستر لازم برای تولید محصولات کشاورزی متناسب با نیاز کشور و صادرات
- ۳- منابع گسترده مالی و تسهیلاتی بخش کشاورزی
- ۴- فراهم بودن تولید محصولات دانش بنیان در حوزه کشاورزی
- ۵- جهانی شدن ظهور فن اوری های جدید در کشاورزی، تکنولوژیکی و...
- ۶- وجود نظام های اطلاعاتی و فن اوری اطلاعات، شبکه های کامپیوتری شبکه های ماهواره ای و...
- ۷- قابلیت کاهش قیمت تمام شده خدمات فنی از طریق انحصاری کردن خدمات
- ۸- وجود قوانین و مقررات گسترده و مکمل در امور اجرایی
- ۹- بسترهای لازم برای واگذاری تصدی های دولت به سازمان

تهدید های شناسایی شده برای سازمان نظام مهندسی کشاورزی

- ۱- وجود تشکل ها و اصناف کشاورزی و نهاد ها و فعالین بخش
- ۲- نرخ تورم، نرخ بیکاری، بی ثباتی اقتصادی
- ۳- امکان استفاده از توان علمی دانشگاهها و سایر مراکز تحقیقاتی در پیشبرد اهداف و مأموریت های سازمان
- ۴- فراهم بودن بستر های مناسب در کشور برای توسعه فعالیت های دانش بنیان و مراکز رشد در بخش خصوصی
- ۵- نقش تحریم ها در کمرنگ شدن ارتباطات بین المللی و تبادل دانش فنی
- ۶- فراوانی انتظارات و تنوع ذی نفعان
- ۷- تأثیر تغییر سیاست های دولت بر انجام و توسعه برنامه های سازمان
- ۸- وجود رقبا در نهاد ها و تشکل های بخش کشاورزی
- ۹- افزایش نسبی سن بهره برداران ، کاهش توان جسمی آنان و عدم تمایل جوانان
- ۱۰- اعتقاد ناکافی واحدهای اجرایی وزارت جهاد کشاورزی و بهره برداران به کارایی و پاسخگویی سازمان به انتظارات آن ها
- ۱۱- اعتقاد بهره برداران به دانش فنی و خدمات اعضاء
- ۱۲- بهره وری پایین تولید در بخش کشاورزی

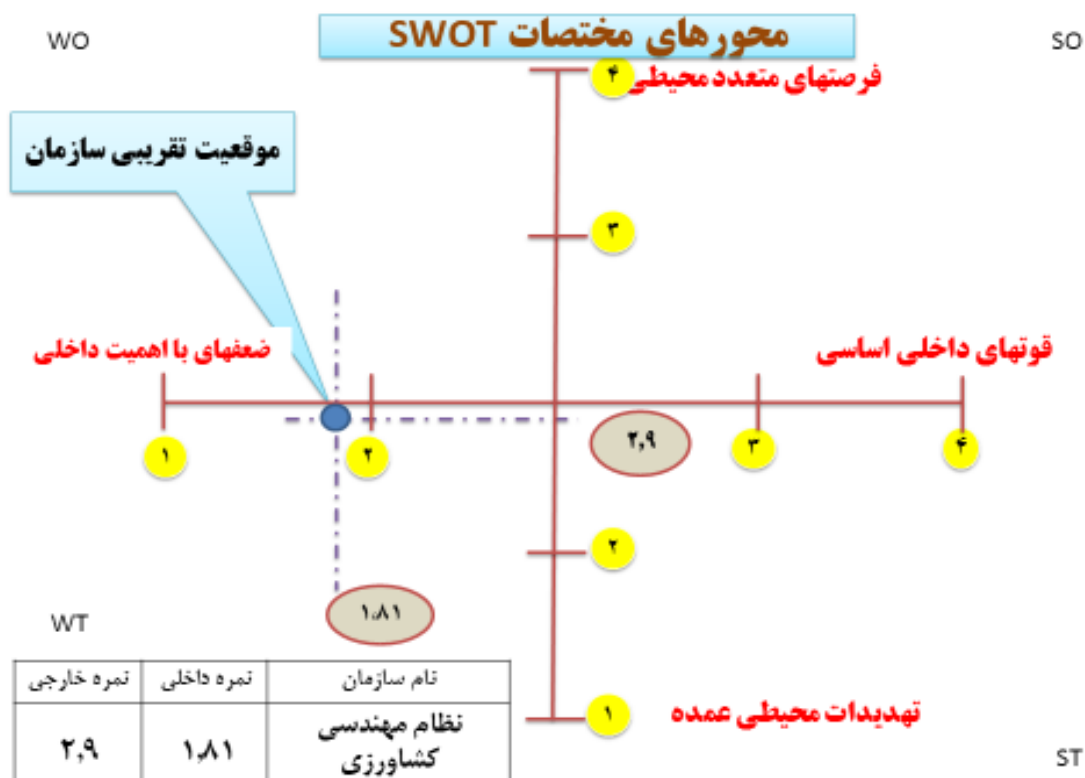
ماتریس ارزیابی عوامل داخلی سازمان نظام مهندسی کشاورزی (IFE)

ردیف	عوامل استراتژی داخلی اولویت دار	ضریب اهمیت (وزن)	رتبه وضع موجود	امتیاز نهایی
۱	وجود کارشناسان و متخصصین ماهر و باتجربه	۰,۱	۱	۰,۱
۲	مهارت آموزشی تخصصی و فنی مستمر در راستای توانمندسازی اعضاء	۰,۰۸	۱	۰,۰۸
۳	ظرفیت قانون سازمان، نظام جامع دامپروری و قانون افزایش بهره‌وری کشاورزی	۰,۰۷	۲	۰,۱۴
۴	ظرفیت سازمان در تعداد اعضاء، همگرایی و گرایش سازمانی و استقلال مالی	۰,۰۶	۳	۰,۱۸
۵	وجود ارتباط دانش محور و سیستمیک با واحدهای کشاورزی، آزمایشگاهها و مراکز خدمات کشاورزی	۰,۰۸	۲	۰,۱۶
۶	نظام خرد محوری سازمانی برای تحقق اهداف سازمان	۰,۰۹	۱	۰,۰۹
۷	ساختار تشکیلات فراگیر سازمان در کشور، امکانات و نیروهای بالقوه	۰,۰۶	۳	۰,۱۸
۸	وجود تخصص و توانمندی های فنی اعضاء و شرکت های دانش بنیان و مراکز آموزشی و تحقیقاتی	۰,۰۷	۲	۰,۱۴
۹	نظام نظارت، مشاوره فنی، مدیریت و ارزشیابی عملکرد در بخش	۰,۰۴	۱	۰,۰۴
۱۰	وجود زیر ساخت های لازم در حوزه خدمات و ارجاع کار	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
۱۱	کوچک بودن سیستم اداری و سریع بودن فرآیند پاسخگویی به ارباب رجوع	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
۱۲	امکان دسترسی به اطلاعات و آمار دقیق و مرتبط با فعالیت های زیربخش کشاورزی	۰,۰۷	۲	۰,۱۴
۱۳	اعتبارات یا منابع مالی مورد نیاز در جهت اجرای اهداف سازمان	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
۱۴	ارتباط با مجامع علمی و اجرایی بین المللی در حوزه تبادل دانش فنی	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
۱۵	ارتباط سیستماتیک سازمان های مرکزی، استانی و دفاتر تخصصی، با ذینفعان و سایر دستگاههای اجرایی	۰,۰۸	۲	۰,۱۶
	جمع	۱	-	۱,۸۱
		رتبه		
		۱ = (ضعف جدی)	۳ = (قوت معمولی)	
		۲ = (ضعف معمولی)	۴ = (قوت عالی)	

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی سازمان نظام مهندسی کشاورزی (EFE)

ردیف	عوامل استراتژی داخلی اولویت دار	ضریب اهمیت (وزن)	رتبه وضع موجود	امتیاز نهایی
۱	وجود تشکل ها و اصناف کشاورزی و نهاد ها و فعالین بخش	۰,۰۴	۲	۰,۰۸
۲	صادرات و واردات قابل توجه محصولات کشاورزی	۰,۰۴	۳	۰,۱۲
۳	فراهم بودن بستر لازم برای تولید محصولات کشاورزی متناسب با نیاز کشور و صادرات	۰,۰۳	۳	۰,۰۹
۴	منابع گسترده مالی و تسهیلاتی بخش کشاورزی	۰,۰۳	۳	۰,۰۹
۵	فراهم بودن تولید محصولات دانش بنیان در حوزه کشاورزی	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
۶	جهانی شدن ظهور فن اوری های جدید در کشاورزی، تکنولوژیکی و...	۰,۰۵	۴	۰,۲۰
۷	وجود نظام های اطلاعاتی و فن آوری اطلاعات، شبکه های کامپیوتری شبکه های ماهواره ای و...	۰,۰۴	۳	۰,۱۲
۸	قابلیت کاهش قیمت تمام شده خدمات فنی از طریق انحصاری کردن خدمات	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
۹	نرخ تورم، نرخ بیکاری، بی ثباتی اقتصادی	۰,۰۸	۱	۰,۰۸
۱۰	وجود قوانین و مقررات گسترده و مکمل در امور اجرایی	۰,۰۵	۴	۰,۲۰
۱۱	بسترهای لازم برای واگذاری تصدی های دولت به سازمان	۰,۰۵	۴	۰,۲۰
۱۲	امکان استفاده از توان علمی دانشگاهها و سایر مراکز تحقیقاتی در پیشبرد اهداف و ماموریت های سازمان	۰,۰۳	۲	۰,۰۶
۱۳	ارشدبستر های مناسب در کشور در زمینه توسعه فعالیت های دانش بنیان و فن آوری های دیجیتال در بخش غیر کشاورزی	۰,۰۴	۱	۰,۰۴
۱۴	نقش تحریم ها در کمرنگ شدن ارتباطات بین المللی و تبادل دانش فنی	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
۱۵	فرآوانی انتظارات و تنوع ذی نفعان	۰,۰۶	۱	۰,۰۶
۱۶	تأثیر تغییر سیاست های دولت بر انجام و توسعه برنامه های سازمان	۰,۰۷	۱	۰,۰۷
۱۷	وجود رقبا در نهاد ها و تشکل های بخش کشاورزی	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
۱۸	افزایش نسبی سن بهره برداران، کاهش توان جسمی آنان و عدم تمایل جوانان	۰,۰۶	۲	۰,۱۲
۱۹	اعتقاد ناکافی واحد های اجرایی وزارت جهاد کشاورزی و بهره برداران به کارایی و پاسخگویی سازمان به انتظارات آن ها	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
۲۰	اعتقاد بهره برداران به دانش فنی و خدمات بهره برداران	۰,۰۳	۲	۰,۰۶
۲۱	بهره وری پایین تولید در بخش کشاورزی	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
	جمع	۱	-	۲,۹
	رتبه	۱ = (تهدید جدی)	۳ = (فرصت معمولی)	
		۲ = (تهدید معمولی)	۴ = (فرصت استثنائی)	

موقعیت سازمان در محور مختصات SWOT



استراتژی‌های SO

هر سازمانی علاقمند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند بهره‌گیری از توانمندی‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر برساند. در اجرای استراتژی‌های SO سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید. همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتواند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره‌برداری نماید.

معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی‌های WO، ST یا WT استفاده می‌کنند

تا بدانجا برسند که بتوانند از استراتژی‌های SO استفاده نمایند. هنگامی که یک سازمان دارای نقاط ضعف عمده می‌باشد، می‌کوشد این نقاط ضعف را از بین ببرد یا آنها را به نقاط قوت تبدیل کند. هنگامی که یک سازمان با تهدیدات عمده مواجه می‌شود، می‌کوشد خود را از دست آنها برهاند و وضع را به گونه‌ای درآورد که بتواند بیشتر توجه خود را به بهره‌برداری از فرصت‌ها معطوف نماید.

استراتژی های WO

هدف استراتژی های WO این است که سازمان با بهره برداری از فرصت های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی تواند از این فرصت ها بهره برداری نماید. برای مثال، امکان دارد تقاضای بسیار زیادی برای خدمات فنی از سوی ذینفعان وجود داشته باشد که با آموزش و مهارت آموزی اعضای سازمان (تولید یک نوع فرصت)، بسیاری از بهره برداران دارای توانایی لازم جهت دسترسی به خدمات فنی مهندسی را ندارند (یک نقطه ضعف)، یکی از راههای امکان پذیر برای اجرای «استراتژی WO» این است که از طریق ایجاد دفاتر خدمات فنی مهندسی که دارای چنین توانایی یا شایستگی لازم برای ارائه خدمات فنی می باشند درصدد ارائه این نوع فن آوری برآمد و راه دیگر این که افراد واجد شرایط را استخدام نمود و در زمینه فنون مورد نظر به آنها آموزش داد. استراتژی WO که برای سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی تعیین شده استراتژی مهارت آموزی و استفاده از فن آوری های نو و سازماندهی اعضای در غالب دفاتر خدمات، تهیه استانداردهای خدمات فنی و می باشد.

استراتژی های ST

در این استراتژی سازمان برای احتراز از تهدیدها از نقاط قوت موجود سازمان وارد بر خود شده، و از نقاط قوت استفاده می نماید. سازمان ها در اجرای استراتژی های ST می کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج از سازمان را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند. این بدان معنی نیست که یک سازمان فوق به ناگزیر در محیط خارجی با تهدیداتی رو به رو خواهد شد. بسیاری تهدیدات، خارجی به صورت اقداماتی است که سازمان های رقیب به عمل می آورند و می کوشند از فرصت های محیط که در اختیار سازمان می باشد، مثل بکار گیری نیرو های متخصص (بدون اجازه) استفاده نمایند.

استراتژی های WT

در این حالت هدف از استراتژی WT کاهش حتی الامکان نقاط ضعف و تهدیدها می باشد. سازمانی که بیشترین عوامل آن در این خانه متمرکز باشد، وضعیت جالبی نداشته و در ورطه انحلال خواهد بود. در این صورت سازمان می تواند از استراتژی های مختلفی از قبیل: انحلال، تلاش برای بقا، کاهش عملیات، ادغام و یامشابه آن استفاده نماید. در هر صورت سازمان ها سعی می کنند از چنین وضعیتی پرهیز نمایند.

سازمان هایی که استراتژی های WT را به اجرا در می آورند ، حالت تدافعی به خود می گیرند. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می باشد و با تهدیدات بسیار زیادی در محیط خارج رو به رو می شود در موضعی مخاطره آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی برای بقای خود مبارزه خواهد کرد، می کوشد برای حفظ بقای خود از فعالیت های خود بکاهد (استراتژی های کاهش یا واگذاری)، در سازمان های دیگر ادغام شود، اعلان نابودی کند یا سرانجام منحل گردد.

استراتژی از این نوع برای سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی تعیین شده است :

◀ کاهش

◀ تنوع همگون

◀ تنوع افقی

◀ تنوع ناهمگون

◀ واگذاری

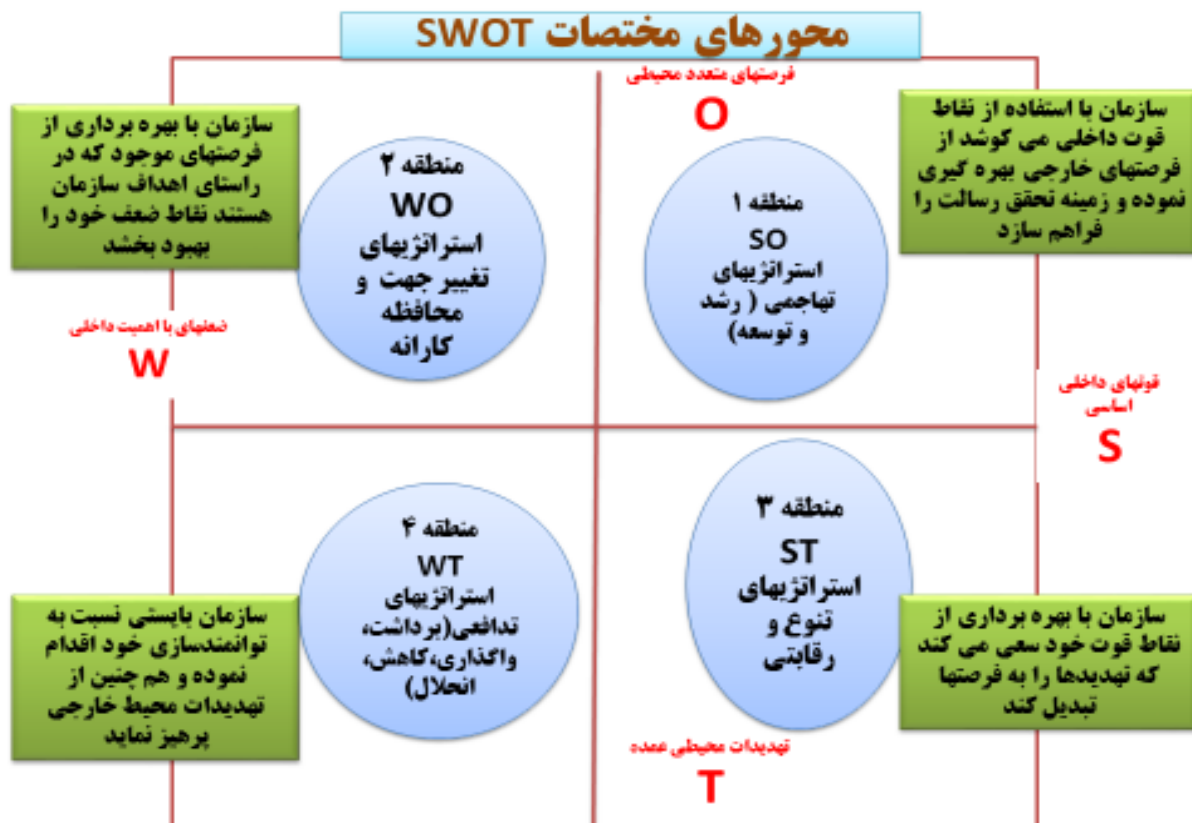
◀ انحلال

در تعیین این استراتژی ها در هر مرحله دو عامل با هم مقایسه می شوند و هدف این نیست که بهترین استراتژی ها را مشخص نمود، بلکه هدف تعیین استراتژی های قابل اجرا می باشد. بنابراین، همه استراتژی هایی که در ماتریس تهدیدات ، فرصت ها، نقاط قوت و نقاط ضعف ارائه می گردند، انتخاب و اجرا نخواهند شد.

در جدول ۳ ماتریس SWOT برای سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی تهیه شده است که قوت ها، ضعف ها ، فرصت ها، تهدیدها و استراتژی های مختلف را طبق آنالیز SWOT نشان می دهد. با مقایسه عوامل اصلی داخلی و خارجی استراتژی اصلی پیشنهاد شده است .

جدول ماتریس SWOT سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی

نقاط قوت S	نقاط ضعفی W	SWOT
<p>ظرفیت سازمان در تعداد اعضاء ، همگرایی و گرایش سازمانی و استقلال مالی</p> <p>۲- وجود زیر ساخت های لازم در حوزه خدمات و ارجاع کار</p> <p>۳- کوچک بودن سیستم اداری و سریع بودن فرآیند پاسخگویی به ارباب رجوع</p> <p>۴- ساختار تشکیلات فراگیر سازمان در کشور، امکانات و نیرو های بالقوه</p>	<p>وجود کارشناسان و متخصصین ماهر و باتجربه ۲- مهارت آموزی تخصصی و فنی مستمر در راستای توانمندسازی اعضاء ۳- ظرفیت قانون سازمان، نظام جامع دامپروری و قانون افزایش بهره وری کشاورزی ۴- وجود ارتباط دانش محور و سیستمیک با واحدهای کشاورزی، آزمایشگاهها و مراکز خدمات کشاورزی ۵- نظام خرد محوری سازمانی برای تحقق اهداف سازمان ۶- وجود تخصص و توانمندی های فنی اعضاء و شرکت های دانش بنیان و مراکز آموزشی و تحقیقاتی ۷- نظام نظارت ، مشاوره فنی ، مدیریت و ارزشیابی عملکرد در بخش</p> <p>امکان دسترسی به اطلاعات و آمار دقیق و مرتبط با فعالیت های زیربخش کشاورزی ۸- اعتبارات یا منابع مالی مورد نیاز در جهت اجرای اهداف سازمان ۹- ارتباط با مجامع علمی و اجرایی بین المللی در حوزه تبادل دانش فنی ۱۰- ارتباط سیستماتیک سازمان های مرکزی، استانی و دفاتر تخصصی، با ذینفعان و سایر دستگاههای اجرایی</p>	<p style="text-align: center;">عوامل داخلی</p> <p style="text-align: center;">عوامل خارجی</p>
استراتژیهای SO	استراتژیهای WO	فرصتها
<p>با نقاط قوت از فرصتها استفاده کنید</p>	<p>با فرصتها نقاط ضعف را از بین ببرید</p>	<p>۱- صادرات و واردات قابل توجه محصولات کشاورزی ۲- فراهم بودن بستر لازم برای تولید محصولات کشاورزی متناسب با نیاز کشور و صادرات ۳- منابع گسترده مالی و تسهیلاتی بخش کشاورزی ۴- فراهم بودن تولید محصولات دانش بنیان در حوزه کشاورزی ۵- جهانی شدن ظهور فن اوری های جدید در کشاورزی، تکنولوژیکی و... ۶- وجود نظام های اطلاعاتی و فن آوری اطلاعات، شبکه های کامپیوتری شبکه های ماهواره ای و... ۷- قابلیت کاهش قیمت تمام شده خدمات فنی از طریق انحصاری کردن خدمات ۸- وجود قوانین و مقررات گسترده و مکمل در امور اجرایی ۹- بسترهای لازم برای واگذاری تصدی های دولت به سازمان</p>
استراتژی ST	استراتژیهای WT	تهدیدات T
<p>برای احتراز از تهدیدات از قوتها استفاده کنید.</p>	<p>نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدات پرهیزید.</p>	<p>۱- وجود تشکل ها و اصناف کشاورزی و نهاد ها و فعالین بخش ۲- نرخ تورم ، نرخ بیکاری ، بی ثباتی اقتصادی ۳- امکان استفاده از توان علمی دانشگاهها و سایر مراکز تحقیقاتی در پیشبرد اهداف و مأموریت های سازمان ۴- فراهم بودن بستر های مناسب در کشور برای توسعه فعالیت های دانش بنیان و مراکز رشد در بخش خصوصی ۵- نقش تحریم ها در کم رنگ شدن ارتباطات بین المللی و تبادل دانش فنی ۶- فرآوانی انتظارات و تنوع ذی نفعان ۷- تأثیر تغییر سیاست های دولت بر انجام و توسعه برنامه های سازمان ۸- وجود رقبا در نهاد ها و تشکل های بخش کشاورزی ۹- افزایش نسبی سن برداران ، کاهش توان جسمی آنان و عدم تمایل جوانان ۹- اعتقاد ناکافی واحدهای اجرایی وزارت جهاد کشاورزی و بهره برداران به کارایی و پاسخگویی سازمان به انتظارات آن ها ۱۰- اعتقاد بهره برداران به دانش فنی و خدمات بهره برداران ۱۱- بهره وری پایین تولید در بخش کشاورزی</p>



تحلیل نقطه مختصات ماتریس داخلی و خارجی (IE)

در « ماتریس داخلی و خارجی » جمع نمره های نهایی ، بر روی محور X ها از ۱/۰ تا ۱/۹۹ نشان دهنده ضعف داخلی سازمان است، نمره های ۲/۰ تا ۲/۹۹ نشان دهنده این است که سازمان در وضع متوسط قرار دارد و نمره های ۳/۰ تا ۴/۰ بانگر قوت سازمان است . به همین شیوه جمع نمره های نهایی ماتریس بیانگر این است که سازمان در وضع متوسط قرار دارد و نمره های ۳/۰ تا ۴/۰ بیانگر این است که سازمان در وضعی عالی قرار دارد.

باتوجه به جداول ۱ و ۲ نمره نهایی ارزیابی عوامل داخلی ۱,۸۱ و نمره نهایی ارزیابی عوامل خارجی ۲,۹ به دست آورده است. در نتیجه محل تلاقی این دو مقدار در شکل ۲ در ناحیه منطقه ۴ (WT) سازمان هایی که استراتژی های WT را به اجرا در می آورند، حالت تدافعی به خود می گیرند. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می باشد و با تهدیدات بسیار زیادی در محیط خارج رو به رو می شود در موضعی مخاطره آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی برای بقای خود مبارزه خواهد کرد، می کوشد برای حفظ بقای خود از فعالیت های خود بکاهد (استراتژی های کاهش یا واگذاری)، در سازمان های دیگر ادغام شود، اعلان نابودی کند یا سرانجام منحل گردد. در نتیجه با استفاده از این ماتریس سازمان نظام مهندسی کشاورزی باید استراتژی هایی را به اجرا درآورد که

هدف «بایستی نسبت به توانمندسازی خود اقدام نموده و هم چنین از تهدیدات محیط خارجی پرهیز نماید»:!!!

از متداول ترین استراتژی هایی که در محیط کنونی سازمان می توان به آن پرداخت

✓ لازم است تا از فناوریهای جدید و نیروهای انسانی و افکارنو و خلاق و غیره بهره برداری مناسب انجام شود.

✓ در این محیط سازمان با استفاده از تکنیک های نو در ارائه خدمات به ذینفعان از سایر رقبا پیشی میگیرد.

✓ سازمان با انجام برگزاری جلسات، همایش ها، نمایشگا هها، انتشار ماموریت های جدید حضور در عرصه فعالیت خود را تبیین می کند.

✓ اتخاذ استراتژی کار و اشتغال گسترده برای امید آفرینی در بدنه سازمان و اعضاء

✓ مشارکت با رقبا در انجام وظایف و ماموریت ها (مشارکت با وزارت برای استفاده از ظرفیت آموزشی و زیر ساختهای IT)

✓ اصلاح ساختار مبتنی بر معرفی الگوی مدیریتی جدید بر اساس فرایندهای داخلی

✓ تغییر و یا حذف واحدها یی که کارایی پائینی در سازمان داشته و یا با ماموریت های سازمان سنخیتی ندارند.

✓ سازمان در این مرحله می کوشد خدماتی جدید ولی مرتبط، بر خدمات خود بیفزاید و به ذینفعان کنونی خود عرضه می کند.

✓ سازمان در زمینه تخصصی وضع خود را تقویت و مستحکم نماید.

✓ سازمان در پاره ایی از موارد تلاش کند برای تغییر سیاستها و رفتارهای دولت به نفع خود اقدام نماید.

✓ در پاره ایی از موارد سازمان ترجیح می دهد، بدون داشتن کوچکترین ارتباطی با دولت، در واقع آن را دور بزند و مشکل خود را حل نماید.

✓ در پاره ایی از موارد نیز همراهی با دولت در رابطه با سیاستهای اعلام شده برای سازمان مشکل ساز نمی باشد. لذا استفاده از استراتژی انتخاب روش مواجهه با دولت بر مبنای این برنامه.

✓ در حالت کنونی و شرایط کشور یکی از راه های گریز از خطر محیط تدافعی، همانا اتحاد استراتژیک با دولت است. مثلاً اجرای مشترک برخی طرح ها با دولت (نظارت و شبکه سازی کالا های اساسی)

✓ بهره‌گیری از استراتژی نوآوری که یکی از پایدارترین روش‌های گسترش و توسعه است. در اثر نوآوری در خدمات و بکارگیری فن‌آوری‌های نو(استارت‌آپ‌ها)، مزیت‌های جدید رقابتی برای سازمان ایجاد می‌شود. اگر این روند ادامه یابد، سازمان می‌تواند به راحتی به رهبری عالی رسیده و از حالت انفعالی خارج شود.

✓ با پیروی از استراتژی ثابت، به دنبال آن از استراتژی بازنگری به منظور تقویت مواضع موجود از این استراتژی استفاده می‌شود. در این حالت برای کاهش هزینه‌ها و تخصیص بهتر منابع با توجه به اولویت‌ها یا تقویت مواضع موجود، یک بازنگری در سازمان به عمل می‌آید.

✓ با ایجاد فضای نیروبخش در سازمان از طریق خط‌مشی‌های جدید و جهت‌دهی مجدد برنامه سازمانی به ویژه از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک به خصوصیات از بین رفته، شامل بی‌انگیزگی، گسست بدنه نیروی انسانی، گرایش نیروهای خارج از سازمان، توجه ذینفعان و... به سازمان نیرو خواهد بخشید.

✓ با بکارگیری استراتژی‌های جستاری در پی ایجاد آینده‌ای جدید و متفاوت بوده که شامل موارد زیر است:

۱- دستور کار جدید: شامل اهداف یا مقاصد بلندمدت آموزشی علمی و کاربردی می‌باشند.

۲- اقدام‌های جانشین‌گزینی برای جایگزینی دیدگاه منفی روی عملکرد سازمان خصوصاً هزینه‌های سنگین دریافت مجوزها از سازمان، واکنشی مستقیم ولی بلندمدت در قبال یک بحران یا تضاد در دستور کار می‌باشد.

✓ در این مرحله با اتخاذ استراتژی متهورانه شبیه استراتژی‌های جستاری ولی کوتاه‌مدت تلاش‌ها را به سوی بهره‌برداری از فرصت‌های کوتاه‌مدت یا غلبه بر تهدیدات معطوف و با برقراری پیمان‌ها یا توافق‌های کوتاه‌مدت: میان بخش‌های مختلف از نظر استفاده مشترک از امکانات برای برخورد با مشکلات یا ایجاد موفقیت‌ها به کار گرفته می‌شود.

نقشه استراتژی سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی

<p>۱. افزایش رضایت ذینفعان از طریق ارائه خدمات در بستر الکترونیکی، شفافیت و پاسخگویی</p> <p>۲. افزایش تعامل از طریق اطلاع رسانی به موقع برای جلب حمایت های ذینفعان</p> <p>۳. افزایش همسویی، هم افزایی و مشارکت ذینفعان برای اجرای وظایف و تصدیها</p> <p>۴. کاهش ریسک بازار از طریق بکار گیری ظرفیت قوانین و ارائه خدمات فنی مهندسی به ذینفعان، افزایش نقش مراکز خدمات کشاورزی</p>	<p>ذی نفعان</p>
<p>۵. اصلاح فرآیند انجام کار و افزایش سرعت و بهبود خدمات به بهره برداران</p> <p>۶. بهبود فرآیند های اجرایی آیین نامه ها، شیوه نامه ها و دستورالعمل ها</p> <p>۷. اصلاح فرایند خدمات سازمان به اعضاء با رویکرد کاهش قیمت تمام شده خدمات</p> <p>۸. بهبود فرایند ارتباطات و شبکه های اطلاع رسانی و خدمات الکترونیکی</p> <p>۹. ارتقاء سیستم های ارزشیابی و نظارت و ارزیابی عملکرد کارکنان و اعضاء</p>	<p>فرآیند</p>
<p>۱۰. افزایش توانمندی علمی و مهارتی ، ارتقاء مهارت های کار تیمی و بهبود مهارت های فنی اعضاء</p> <p>۱۱. اصلاح و بهبود ساختار سازمانی و بهبود توانمندی های مدیریتی متناسب با مأموریت های سازمان</p> <p>۱۲. مدیریت دانش با ایجاد کارگرو ها و تیم های کارآمد تخصصی و فنی، رشد تبادل اطلاعات ، بهبود مدیریت و نو آوری</p> <p>۱۳. افزایش همسویی ، ارتقای کار گروهی و منزلت اجتماعی اعضاء و کارکنان از طریق افزایش خدمات رفاهی</p>	<p>رشد و یادگیری</p>
<p>۱۴. تنوع بخشی به منابع مالی و افزایش درآمد</p> <p>۱۵. بهبود مدیریت هزینه، کاهش هزینه های غیر ضروری</p> <p>۱۶. افزایش مشارکت ذینفعان در طرح ها از طریق حاکمیت شرکتی</p> <p>۱۷. بهبود وضعیت رفاهی و درآمدی اعضاء و توسعه امکانات و تسهیلات و پوشش های بیمه ای</p>	<p>مالی</p>

کارت امتیازی وجه ذینفعان سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی

اهداف استراتژیک	اهداف کمی		مسئول گیری مسئول اندازه	مسئول معیار	واحد اندازه فرمول یا گیری	معیار	اهداف استراتژیک
	۱۴۰۲	۱۳۹۸					
۱- بهبود، طراحی و راه اندازی اپلیکیشن و سامانه نرم افزاری ۲- گسترش شبکه خدمات رسانی الکترونیکی و افزایش دسترسی	۲۴	۵	رئیس سازمان	آقای سالاری	درصد/نفر- جلسه	درصد رضایتمندی / میزان عضویت نمایندگان تشکل ها در کارگروه ها و کمیته های فنی	افزایش رضایت ذینفعان از طریق ارائه خدمات در بستر الکترونیکی، شفافیت و پاسخگویی
	۳	۰	جناب آقای سالاری	آقای کمال الدینی	تعداد	میزان تماسها و ارتباطات فی مابین	
	۵۰	۱۰	رئیس سازمان	جناب آقای توغدری	تعداد	میزان صدور دستورالعمل و مصوبه	
طراحی و اجرای انواع سامانه ها و شبکه های اطلاع رسانی و خبری و نشریات	۵	۲	جناب آقای سالاری	روابط عمومی و بین الملل	درصد	رضایت ذینفعان	افزایش تعامل از طریق اطلاع رسانی به موقع برای جلب حمایت های ذینفعان
تشکیل کمیته ها و کارگروه های ملی و استانی با ابلاغ وزیر و روسا دستگاههای اجرایی	۲۵۰	۲۵	جناب آقای رمضان نژاد	جناب آقای سالاری	تعداد/درصد	میزان دستورالعمل ها، جلسات، کمیته ها،	افزایش همسویی، هم افزایی و مشارکت ذینفعان برای اجرای وظایف و تصدیها
تهیه دستورالعمل و مقررات انجام کار، مبادله توافقنامه با دستگاهها برای اجرای تصدی ها، ایجاد مراکز و واگذاری تصدی ها	۱۸۰۰	۲۰۰	جناب آقای سالاری	جناب آقای رئیسی	تعداد	اجری قوانین/دستورالعمل ها، تصدی ها و تعداد مراکز	کاهش ریسک بازار از طریق بکار گیری ظرفیت قوانین و ارائه خدمات فنی مهندسی به ذینفعان، افزایش نقش مراکز خدمات کشاورزی

کارت امتیازی متوازن (BSC) وجه فرآیندهای داخلی سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی

اقدامات استراتژیک	مسئول اندازه گیری		مسئول معیار	فرمول یا واحد اندازه گیری	معیار	اهداف استراتژیک
	۱۴۰۲	۱۳۹۸				
پروژه مستند سازی و اصلاح فرآیندهای کاری، مهندسی مجدد و توانمندسازی فرآیندها	۱۳۵	۴۵	رئیس سازمان	آقای سالاری	نمره از ۱۰۰	رضایت بهره برداران
	۱۳۵	۴۵	رئیس سازمان	آقای سالاری	زمان	کیفیت خدمت
بازنگری و اصلاح فرایند آیین نامه ها، شیوه نامه ها و دستورالعمل های سازمان	۴۵۰	۴۵	رئیس سازمان	آقای سالاری	تعداد	بهبود فرآیند اجرایی آیین نامه ها، شیوه نامه ها و دستورالعمل ها
شناسایی و مستندسازی وضعیت موجود فرآیندهای اولویت دار سازمان، نقد و بررسی و اصلاح فرآیندها	۱۸	۵	رئیس سازمان	آقای سالاری	تعداد به روز رسانی در سال	اصلاح فرایند خدمات سازمان به اعضاء با رویکرد کاهش قیمت تمام شده خدمات
بازنگری و بهبود فرایند بانک های اطلاعاتی و شبکه های خدمات رسانی الکترونیکی سازمان	۱۲	۲	رئیس سازمان	آقای سالاری	تعداد	بهبود فرایند ارتباطات و شبکه های اطلاع رسانی و خدمات الکترونیکی
ارزشیابی و نظارت و ارزیابی عملکرد کارکنان و اعضاء سازمان	۴	۱	رئیس سازمان	آقای سالاری	افزایش کارائی/تعداد	ارتقاء سیستم های ارزشیابی و نظارت و ارزیابی عملکرد کارکنان و اعضاء

کارت امتیازی متوازن (BSC) وجه رشد و یادگیری سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی

اهداف استراتژیک	اهداف کمی		مسئول گیری مسئول اندازه	مسئول معيار	فرمول یا واحد اندازه گیری	معیار (شاخص)	اهداف استراتژیک
	۱۴۰۲	۱۳۹۸					
برگزاری دوره های متنوع آموزشی و فرا گیری مهارتی اعضا، بر اساس نیاز ذینفعان و بازار رقابتی	۱,۰۰۰,۰۰۰	۱۱۰,۰۰۰	آقای سالاری	آقای ابراهیمی	نفر روز/ تعداد دوره	کارگاه ها و دوره های آموزشی با کیفیت، کارآموزی، کارورزی	افزایش توانمندی علمی و مهارتی، ارتقاء مهارت های کار تیمی و بهبود مهارت های فنی اعضا
اصلاح ساختار اداری، ایجاد یکپارچگی و هماهنگی و افزایش کارآمدی و اثر بخشی در سازمان	۲	۱	آقای علیزاده	آقای سالاری	تعداد	تعداد سطوح شغلی افقی و عمودی ساختار، عنوان و شرح شغلی ساختار، سامانه ها و بانکهای اطلاعاتی	اصلاح و بهبود ساختار سازمانی و بهبود توانمندی های مدیریتی متناسب با مأموریت های سازمان
۱- ایجاد گروه های دانشی ۲- ایجاد کارگروه های تخصصی، مدیران صف و ستاد، ۳- برگزاری همایش های تخصصی ۴- برگزاری نمایشگاه ها و تورهای تخصصی ۵- برگزاری جشنواره های محصولات کشاورزی	۵۰	۰	رئیس سازمان	آقایان ابراهیمی و سالاری	تعداد/درصد	تیم های تخصصی	مدیریت دانش با ایجاد کارگروه ها و تیم های کارآمد تخصصی و فنی، رشد تبادل اطلاعات، بهبود مدیریت و نو آوری
۱- ایجاد باشگاه های متعدد خدمات رفاهی برای اعضا، توسعه خدمات رفاهی ۲- تدارک منابع اعتباری برای تامین نیاز های مالی، رفاهی و هزینه های سرمایه گذاری طرح ها ایجاد دفتر کار، خرید تجهیزات و ماشین آلات ۳- برگزاری مسابقات ورزشی و علمی ۴- سفر های درون گروهی	۱۰ ۵ ۱۰۰ ۷۰۰۰۰	۳ ۱ ۰ ۲۰۰۰۰	مجمع	آقای علیزاده	تعداد/ریال	جلسات هماهنگی ملی، خدمت، تشکیل سرمایه، عضویت، تسهیلات	افزایش همسویی، ارتقای کار گروهی و منزلت اجتماعی اعضا و کارکنان از طریق افزایش خدمات رفاهی

کارت امتیازی وجه مالی سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی

اهداف استراتژیک (پروژه ها)	اهداف کمی		مسئول اندازه گیری	مسئول معیار	واحد اندازه فرمول یا گیری	معیار	اهداف استراتژیک
	۱۴۰۲	۱۳۹۸					
۱- درآمد ناشی از ارائه خدمات فنی مهندسی و آموزشی ۲- درآمد ناشی از صدور گواهی ۳- ایجاد نهاد های مال و خدماتی ۴- اجرای طرح های مشترک با دولت	۱۲	۳	رئیس سازمان	آقای نعیمی- خزانه دار شورا	تعداد	انواع منابع مالی	تنوع بخشی به منابع مالی و افزایش درآمد
پروژه تحلیل راهبردی هزینه اجرای فرایند ها و خدمات	۲۳	۲۳	رئیس سازمان	آقای نعیمی	میلیون ریال	هزینه های عمومی (کاغذ مصرفی، آب ، برق وتلفن)	بهبود مدیریت هزینه، کاهش هزینه های غیرضروری
۱- پروژه بررسی و احصاء طرح ها، وظایف و فرایندهای قابل مشارکت، ۲- اجرای پروژه های مشترک با اتاق های بازرگانی، انجمن های تجاری بورس اوراق بهادار انجمن های حرفه ای، از جمله انجمن های نهادهای کشاورزی، ۳- مشارکت در پروژه های دولتی شامل وزارت اقتصاد یا وزارت بازرگانی، بانک مرکزی، دانشگاه ها، سازمان های دولتی، سازمان های خودگردان، شرکت های مشاوره ای	۵۰	۰	رئیس سازمان	آقایان علیزاده، سالاری، ابراهیمی	میلیارد ریال	حجم سرمایه گذاری	افزایش مشارکت ذینفعان در طرح ها از طریق حاکمیت شرکتی
۱- پروژه بررسی نحوه تشکیل و مدیریت تعاونی های مصرف و مسکن. ۲- پروژه تشکیل صندوق وام و تعاون در مرکز ۳- پروژه تهیه بسته های رفاهی متناسب با تخصیص منابع ۴- پروژه تهیه بسته های ورزشی متناسب با تخصیص	۲۵	۲	مجمع	آقای علیزاده	درصد	رضایتمندی اعضا، درآمد	بهبود وضعیت رفاهی و درآمدی اعضا و توسعه امکانات و تسهیلات و پوشش های بیمه ای

