

## تعیین اولویتهای توسعه‌ای بخش کشاورزی استان یزد بر اساس رهیافت مدل برنامه‌ریزی راهبردی

نویسندگان:

مجید دهقانی‌زاده\*

سید مجتبی حسینی‌پور\*\*

### چکیده

تجربه دهه‌های اخیر نهادها و شرکت‌ها، از جمله سازمان‌های دولتی بیانگر این موضوع است که دستیابی به اهداف بزرگ و نیز رفع نیازهای ذینفعان در محیط‌های متلاطم کنونی، فقط با برنامه‌ریزی راهبردی تحقق خواهد یافت. بر این اساس و با توجه به جایگاه بسیار مهم بخش کشاورزی در حیات و اقتصاد استان یزد، در

\* کارشناس ارشد توسعه اقتصادی و برنامه‌ریزی، مدرس دانشگاه و کارشناس مسئول برنامه‌ریزی سازمان تعاون روستایی استان یزد (نویسنده مسئول)  
dehghani.majid800@gmail.com

\*\* کارشناس ارشد سیستم‌های اقتصادی، معاون برنامه‌ریزی مدیر کل برنامه و بودجه استانداری یزد  
مقاله حاضر، برگرفته از طرح پژوهشی با عنوان "تدوین استراتژی توسعه بخش کشاورزی استان یزد" است که نویسندگان با همکاری برخی از مدیران و کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان یزد انجام داده‌اند.

پژوهش حاضر سعی گردید چشم‌انداز و راهبردهای توسعه بخش کشاورزی استان با استفاده از مدل برنامه‌ریزی راهبردی تدوین گردد. در این راستا، با استفاده از فرایند رایج مدیریت راهبردی، چشم‌انداز مطلوب بخش، تدوین شد و با شناسایی عوامل بیرونی و درونی و ذینفعان بخش، ضمن ترسیم موقعیت راهبردی بخش، راهبردهای لازم با استفاده از رویکرد چشم‌انداز موفقیت تعیین گردید. در پایان نیز، مأموریت بخش بر اساس چشم‌انداز تدوین شده بازنویسی شد.

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که در وضع موجود، تأثیر تهدیدکننده و مخرب عوامل بیرونی و ضعف‌های درونی، بیشتر از فرصت‌ها و قوت‌هایی است که در بیرون و درون بخش کشاورزی استان، برای دستیابی به چشم‌انداز مطلوب وجود دارد. قرار گرفتن در منطقه چهار موقعیت راهبردی (منطقه خطرناک) ایجاب می‌کند که راهبردهای انتخابی عمدتاً تدافعی باشند. بر اساس مأموریت تدوین شده نیز در بخش کشاورزی استان تلاش می‌شود تا از طریق راهبردهای سبزه‌گانه، با تأکید بر ارتقای رفاه و منزلت اجتماعی بهره‌برداران، عدالت محوری و رعایت اصول توسعه پایدار، چشم‌انداز مطلوب تحقق یابد.

**کلیدواژه‌ها:** بخش کشاورزی استان یزد، برنامه‌ریزی راهبردی، راهبردهای

توسعه، چشم‌انداز، مأموریت.

## ۱- مقدمه

بخش کشاورزی در مناطق کویری مانند استان یزد، از دو جنبه مورد توجه است. فعالیت‌های کشاورزی علاوه بر تأثیر مهم در معیشت و اقتصاد، عامل اساسی استمرار حیات محسوب می‌شوند، به طوری که با کاهش کشاورزی در روستاها، پایگاه‌های مقاومت در برابر کویر از بین می‌رود و کل حیات جامعه به خطر می‌افتد. علاوه بر این، توسعه بی‌رویه این بخش به عنوان بزرگ‌ترین مصرف‌کننده منابع طبیعی، می‌تواند لطمه‌های جبران‌ناپذیری به منابع پایه بسیار محدود مناطق کویری وارد کند.

بر اساس آمارهای سرشماری عمومی نفوس و مسکن و حساب‌های منطقه‌ای کشور، بخش

کشاورزی استان یزد در سال ۱۳۸۵، حدود ۱۳ درصد از شاغلان و ۱۰/۴ درصد از تولید ناخالص داخلی استان (GDPR) و ۱/۴ درصد از ارزش افزوده بخش کشاورزی کشور را به خود اختصاص داده است. با توجه به سهم ۹/۰۲ درصدی بخش کشاورزی در محصول ناخالص داخلی کشور، می‌توان به جایگاه ویژه این بخش در اقتصاد استان با وجود همه محدودیت‌های پیش‌روی آن پی برد. استان یزد به شدت تحت تأثیر محدودیت منابع آبی است. وضعیت منابع آب استان به استناد ارقام سالنامه آماری استان (استانداری یزد، ۱۳۸۸) نشان می‌دهد که ۴۳ درصد از منابع آب، از چاه‌های عمیق، ۲۲ درصد از چاه‌های نیمه عمیق، ۲۸ درصد از قنات و ۷ درصد از چشمه تأمین می‌شود. همچنین بر اساس اطلاعات موجود، عمده‌ترین مصرف‌کننده منابع آبی در استان نیز بخش کشاورزی است.

ظاهراً با تشدید بحران کم‌آبی، خشکسالی‌های پیاپی<sup>۱</sup> و تأثیر عوامل بیرونی، از جمله حضور بسیار فراوان بخش‌های صنعت و خدمات، بخش کشاورزی بسیار آسیب‌پذیر شده است. از این رو، اتخاذ تدابیر لازم، به منظور استفاده مطلوب از منابع آب و خاک، همراه با تولید و درآمد بیشتر، بسیار اهمیت دارد.

از این رو، شناخت ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌رو و در نهایت، تدوین راهبرد مدون که بتواند این بخش را در کنار سایر بخش‌های اقتصادی (نه در مقابل آنها) توسعه دهد، بسیار مهم و اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. تدوین دورنمای توسعه بخش کشاورزی، مبتنی بر شناخت، تحلیل عوامل درونی و بیرونی و نیز انتظارات و توقعات ذینفعان، ضمن ایجاد هماهنگی و انسجام در مجموعه مدیریت کلان استان و بخش، امکان همسو کردن مجموعه فعالیت‌های اجرایی را به منظور دستیابی به اهداف، فراهم می‌کند که این قابلیت، امکان ارزیابی عملکرد فعالیت‌های درون‌بخشی و برون‌بخشی را نیز برای مدیران مقدر می‌کند و به تسریع توسعه بخش می‌انجامد.

در پژوهش حاضر که مبتنی بر مدل برنامه‌ریزی راهبردی است، تلاش می‌شود با بررسی عوامل مؤثر، در این زمینه گام برداشته شود. تدوین چشم‌انداز توسعه بخش کشاورزی استان یزد، همراه با

۱. استان یزد با متوسط بارندگی حدود ۱۰۰ میلیمتر در سال، کم‌باران‌ترین ناحیه کشور در سال‌های اخیر بوده است.

تدوین مأموریت، تحلیل محیط عمومی، شناسایی ذینفعان، تحلیل عوامل بیرونی و درونی، تعیین و ترسیم موقعیت راهبردی، شناسایی مسایل راهبردی و تهیه اهداف راهبردی توسعه بخش، اهداف پژوهش حاضر هستند.

## ۲- مدیریت راهبردی

### ضرورت، ماهیت و فواید مدیریت راهبردی

مدیریت راهبردی با تحول در نظریه‌های مدیریت، توأم است. در مکاتب کلاسیک رفتاری و کمی مدیریت، بر جنبه‌هایی از سازمان و عملکرد تأکید می‌شود که مدیریت می‌تواند به کنترل بر آنها بپردازد، لیکن فضای سیاسی جامعه، احساس افراد و نمادهای خارج از سازمان، هرگز مسئله اصلی آنها نبود، زیرا محیط از ثبات نسبی برخوردار بود و این نیاز احساس نمی‌شد. به تدریج با رشد مستمر اقتصادی، اوضاع مطمئن محیطی از بین رفت و تغییرات و حوادث شتابنده‌ای در جهان پدید آمد که موجب شد مدیران توجه خود را به محیط سازمان معطوف گردانند و مفاهیمی مانند راهبرد و فرایند مدیریت راهبردی، مورد توجه صاحب‌نظران مدیریت قرار گیرد (دیوید، ۱۳۷۹: ۴۸-۴۵).

به عبارت دیگر، پاسخ به پرسش‌هایی مانند فعالیت آینده سازمان چه باید باشد؟، آیا در زمینه صحیحی کار می‌کنیم؟، چه راهبردهایی باید اجرا گردد؟، چگونه مشتریان سازمان تغییر خواهند کرد؟، آیا فناوری‌های جدید، می‌توانند سازمان را از صحنه فعالیت خارج کنند؟ و غیره، مدیریت راهبردی را برای سازمان‌های پویا ضروری کرده است.

در اهمیت تدوین برنامه راهبردی گفته شده است که سازمان بدون راهبرد، همانند کشتی بدون سکان است (ناظمی، ۱۳۸۴).

مدیریت راهبردی را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات، وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌کند به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد (دیوید، ۱۳۷۹: ۲۴).

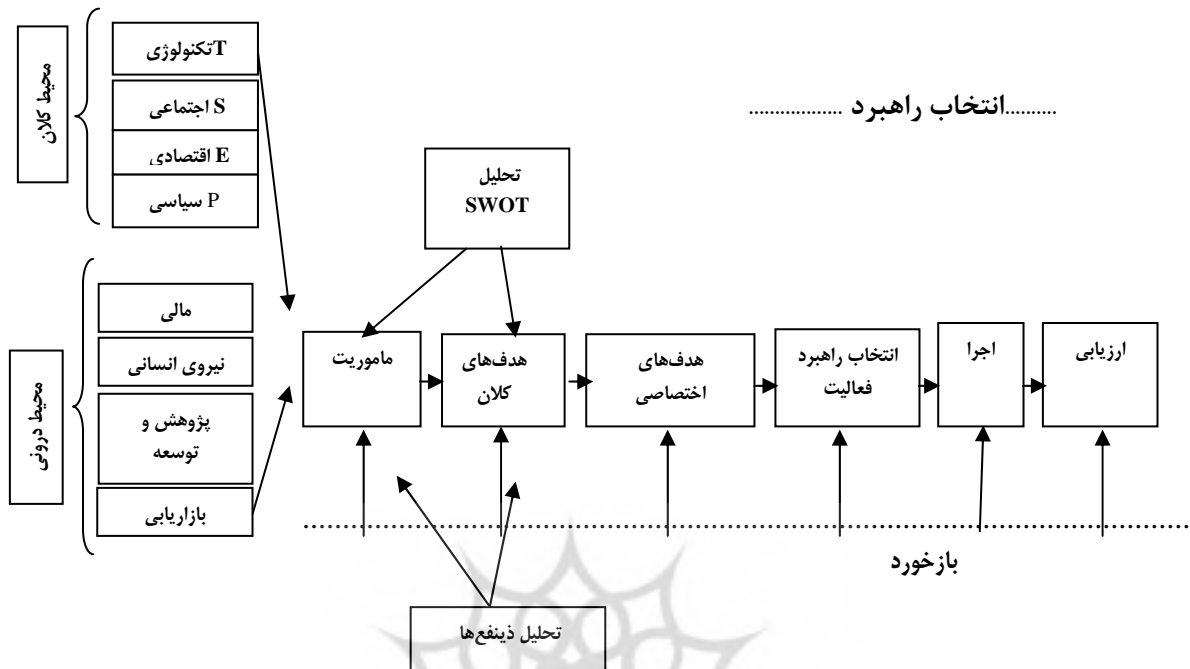
در مدیریت راهبردی سعی می‌شود از اطلاعات کمی و کیفی به منظور تصمیم‌گیری در شرایط نامطمئن استفاده گردد، اما در بیشتر مواقع لازم است از قضاوت‌های مشهود، برای اتخاذ تصمیم‌های

خوب راهبردی به‌ویژه در شرایط بسیار نامطمئن استفاده کرد که در گذشته سابقه ندارد. مدیریت راهبردی برای شرکت‌ها و سازمان‌ها، فواید متعدد و گسترده‌ای دارد که آگاهی از فرصت‌ها، اولویت‌بندی و بهره‌برداری از آنها، بیان دیدگاهی عینی به مدیریت سازمان، تدوین چارچوب مناسب برای ایجاد هماهنگی و اعمال کنترل بر فعالیت‌ها، کاهش آثار شرایط نامطلوب و تغییرات نامساعد، تخصیص اثربخش‌تر زمان و منابع به فرصت‌ها، تدوین چارچوبی برای ایجاد ارتباط بین کارکنان، تقویت آینده‌نگری، تقویت نگرش خوش‌بینانه به تغییرات، تقویت حس همکاری، انسجام و شور و علاقه برای حل مسائل و استفاده از فرصت‌ها و نظم‌بخشی به مدیریت سازمان، از جمله آنهاست (گرینلی، ۱۹۸۶: ۱۰۶).

### فرایند مدیریت راهبردی

چارچوب ترسیم شده در شکل (۱)، می‌تواند الگوی مناسبی از فرایند مدیریت راهبردی باشد (مولوی، ۱۳۸۱: ۸۷-۸۶).

فرایند مدیریت راهبردی، پویا و مستمر است. فعالیت‌هایی که در زمینه تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها انجام می‌شود، مستمر و دائمی است، به طوری که می‌توان گفت فرایند مدیریت راهبردی، پایانی ندارد.



شکل (۱): فرآیند مدیریت راهبردی

شایان ذکر است که رمز موفقیت برنامه‌ریزی راهبردی، در وجود سه عنصر به ظاهر ساده، نهفته است. عنصر اول مربوط به برنامه‌ریزی و تغییر، به عنوان مسئولیت اصلی مدیریت و رهبری سازمان‌هاست. بدین ترتیب، اصل اساسی و مهم موفقیت، تشکیل کمیته راهبری تغییر راهبردی است که وظیفه آن، پیگیری اجرای موفقیت‌آمیز برنامه به منظور تحقق هدف و ایجاد تغییر است. عنصر دوم، این اصل را شامل می‌شود که مردم از آن چیزی پشتیبانی می‌کنند که در ایجاد آن مشارکت داشته باشند. از این رو، علاقه‌مند شدن افراد، احساس تعلق یافتن و حفظ ثبات قدم در بلندمدت، از الزام‌های برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی است.

عناصر سوم، مربوط به رویکرد تفکر کل‌نگر است. در فرآیند کل‌نگر، بر وضعیتی تمرکز می‌شود که چشم‌انداز مطلوب یا ایده‌آل نامیده می‌شود. به اعتقاد استفن کاوی<sup>۱</sup>، کار خود را باید در حالی آغاز

1. Stephen Covey

کنیم که پایان آن را در ذهن کاملاً مشخص کرده‌ایم. فقط در چنین حالتی است که می‌توانیم تصمیم بگیریم که چگونه همه فعالیت‌های خود را به صورت کلی، یکپارچه و منظم به هم پیوند دهیم و به طور راهبردی اداره کنیم. طبق تفکر سیستمی، محصول اصلی و دلیل وجودی سازمان ما، خدمت به مشتری است (هینز، ۱۳۸۳: ۱۸-۱۳).

### ۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نوع توصیفی-تحلیلی است و در آن تلاش می‌شود با استفاده از فرایند رایج مدیریت راهبردی (دیوید، ۱۳۷۹: ۳۰-۲۹، برایسون، ۱۳۸۳: ۶۱-۶۰)، چشم‌انداز مطلوب تدوین گردد. سپس با شناسایی عوامل بیرونی و درونی (SWOT) و تحلیل ذینفعان بخش، ضمن ترسیم موقعیت راهبردی بخش، راهبردهای لازم به منظور دستیابی به چشم‌انداز تعیین می‌شود. برای تعیین راهبردها نیز از بین رویکردهای سه‌گانه مستقیم، اهداف و چشم‌انداز موفقیت، رویکرد چشم‌انداز موفقیت که با وضعیت موجود و حاکم بر بخش، تناسب بیشتری دارد، انتخاب می‌شود.

به منظور اجرای فرایند فوق، کمیته‌های راهبردی سطح ۱ (راهبردی) و سطح ۲ (اجرایی) در سطح سازمان جهاد کشاورزی استان تشکیل گردید. کمیته راهبردی سطح ۲ (اجرایی)، مسئولیت تدوین برنامه و کمیته راهبردی، بازبینی و تصویب نهایی برنامه را بر عهده دارد. با عنایت به الگوی کلی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی (شکل ۱)، مراحل سه‌گانه پیش برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی و تصویب برنامه در تدوین برنامه راهبردی بخش کشاورزی استان یزد مورد توجه قرار گرفته است.

اولین گام در مرحله پیش برنامه‌ریزی، تشکیل جلسه توجیهی با حضور مدیران و کارشناسان بود که در جلسه مذکور، پس از بیان مفاهیم و ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی، اعضا بر اجرای این فرایند در بخش کشاورزی استان تأکید کردند. دومین گام پس از تصویب موضوع، تشکیل کارگروه اجرایی راهبردی (سطح ۲) بود که وظیفه آن، تدوین برنامه راهبردی بخش کشاورزی استان است. بدین منظور در دو جلسه کارگاه آموزشی، اعضا با مباحث و مفاهیم برنامه‌ریزی راهبردی و فرایند آن آشنا شدند.

به منظور اجرای فرایند برنامه‌ریزی راهبردی و با توجه به اصل مشارکت فعال، سعی شد اعضای کارگروه از میان مدیران ارشد، میانی و کارشناسان صاحب‌نظر بخشی، به گونه‌ای تعیین شوند که

ضمن رعایت "بهترین تعداد برای پویایی گروهی"، یعنی عدم تجاوز تعداد اعضا از ۱۵ نفر، از ویژگی‌های خاصی نیز از جمله نداشتن حالت "گریزانی در جلسات"، "ستیزه‌جویی"، "فرصت‌طلبی" و "دنباله‌روی" برخوردار باشند.

در تدوین چشم‌انداز توسعه بخش کشاورزی استان، روش ترکیبی<sup>۱</sup> مورد توجه بوده است. در تحلیل ذینفعان نیز برای شناخت انتظارات و نیازهای مشتریان، می‌توان از پژوهش‌های موجود، مصاحبه و بحث‌های گروهی، دعوت از نمایندگان گروه‌ها در کارگروه راهبردی یا ترکیبی از موارد فوق بهره برد که در پژوهش حاضر، از نتایج پژوهش‌های راهبردی توسعه روستایی به طور ویژه و سایر اسناد توسعه استانی و ملی استفاده شده است.

برای تحلیل محیط کلان (بیرونی) باید توجه کرد که بقای بسیاری از سازمان‌ها، فقط در گرو این واقعیت است که آنها بتوانند فرصت‌های موجود را در محیط خارج شناسایی کنند، از آنها استفاده نمایند و تهدیدها را کاهش دهند. بدین ترتیب، عوامل بیرونی مؤثر بر بخش کشاورزی استان، در چهار گروه عوامل سیاسی (P)، عوامل اقتصادی (E)، عوامل اجتماعی (S) و عوامل فنی (T) طبقه‌بندی و تحلیل می‌شود.

هر سازمان، قوت‌ها (S) و ضعف‌هایی (W) دارد. شناخت قوت‌ها و ضعف‌ها در کنار فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T)، برای تعیین اهداف بلندمدت و راهبردهای سازمان لازم است. بر این اساس، عوامل درونی مؤثر بر تحلیل محیط داخلی، در هفت دسته یعنی بازاریابی، نظام مالی - حسابداری، عوامل تولید - عملیات و فنون، نیروی انسانی، مدیریت عمومی، مدیریت کیفیت و نظام اطلاعاتی در نظر گرفته می‌شوند.

در پژوهش حاضر، از روش‌ها و فنون مختلفی از جمله AHP<sup>۲</sup> یا تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شده است که توضیح مختصری درباره آن بیان می‌شود. نرم‌افزارهای Excel و Expert Choice نیز از جمله ابزارهای اصلی پژوهش حاضر هستند.

۱. منظور از روش ترکیبی، استفاده از دو روش شناسایی ذینفعان مختلف و توقع آنها (روش فریدمن) و شناسایی عوامل مهم موفقیت (روش Key success factors) است (مولوی، ۱۳۸۱: ۳۷).

2. Analytical Hierarchy Process (AHP)



## فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی

تصمیم‌سازی، یکی از مهمترین ویژگی‌های انسان است. از آنجایی که تصمیم صحیح و به‌موقع می‌تواند تأثیر مهمی داشته باشد، وجود یک فن قوی که بتواند انسان را در این زمینه یاری کند، بسیار ضرورت دارد. یکی از سودمندترین فنون، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی یا AHP است که برای اولین بار توماس ال ساعتی، در سال ۱۹۸۰ مطرح کرد (قدسی‌پور، ۱۳۸۱: ۱۰-۱).

فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، یکی از جامع‌ترین نظام‌های طراحی شده برای تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه است، زیرا با این فن، می‌توان به تحلیل مسأله به طور سلسله‌مراتبی و تحلیل حساسیت معیارها و زیرمعیارها پرداخت. علاوه بر این، از آنجایی که روش مذکور بر مبنای مقایسه زوجی بنا نهاده شده است، قضاوت و محاسبات را تسهیل می‌کند و میزان سازگاری و ناسازگاری تصمیم را نشان می‌دهد که از مزایای منحصر به فرد این فن در تصمیم‌گیری چندمعیاره هستند. ساعتی، چهار اصل زیر را، اصول فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی دانسته است (قدسی‌پور، ۱۳۸۱: ۱۰-۱).

اصل (۱) شرط معکوسی<sup>۱</sup>: اگر ترجیح عنصر A بر عنصر B برابر با n باشد، ترجیح عنصر B بر عنصر A برابر با  $\frac{1}{n}$  خواهد بود.

اصل (۲) اصل همگنی<sup>۲</sup>: عنصر A با عنصر B باید همگن و قابل مقایسه باشد. به عبارت دیگر، برتری عنصر A بر عنصر B نمی‌تواند بی‌نهایت یا صفر باشد.

اصل (۳) وابستگی<sup>۳</sup>: هر عنصر سلسله‌مراتبی، می‌تواند به عنصر سطح بالاتر خود وابسته باشد و این وابستگی، به طور خطی تا بالاترین سطح می‌تواند ادامه داشته باشد.

اصل (۴) انتظارات<sup>۴</sup>: هرگاه تغییری در ساختمان سلسله‌مراتبی پدید آید، فرایند ارزیابی باید مجدداً انجام شود.

معمولاً حل مسائل از طریق تحلیل سلسله‌مراتبی را می‌توان در چهار مرحله زیر ساماندهی کرد

- 
1. Reciprocal Condition
  2. Homogeneity
  3. Dependency
  4. Expectations

(ژو و بوچمن، ۲۰۰۲: ۴-۶).

الف- ساخت و ایجاد سلسله‌مراتب مورد نظر. در این مرحله، هدف کلی، معیارها و گزینه‌ها به صورت یک ساختار سلسله‌مراتبی بیان می‌شوند. ساختار سلسله‌مراتبی، نمایش گرافیکی از مسأله است که در رأس آن، هدف کلی مسأله و در سطوح بعدی، معیارها و گزینه‌ها قرار دارند.

ب- تنظیم ماتریس مقایسه‌های زوجی. در این مرحله، لازم است گزینه‌ها با توجه به معیارها و معیارها با توجه به هدف کلی به صورت زوجی با یکدیگر مقایسه شوند (اهمیت نسبی عناصر هر مرحله نسبت به یکدیگر با توجه به عناصر مرحله بالاتر مورد مقایسه قرار می‌گیرند). وزن‌ها نیز با توجه به موارد زیر، از ماتریس مقایسه‌های زوجی حاصل می‌شوند.

۱- نرمال کردن هر ستون از طریق تقسیم هر عنصر به جمع کل ستون.

۲- جمع عناصر هر سطر (در قالب یک ستون جدید).

۳- نرمال کردن ستون جدید از طریق تقسیم هر عنصر به جمع کل ستون. مقادیر حاصل، وزن‌های مورد نظر را نشان می‌دهند.

ج- بررسی سازگاری مقایسه‌ها. مقایسه‌های زوجی بر مبنای قضاوت افراد انجام می‌شوند. از این رو، ممکن است غالباً ناسازگاری در میان قضاوت‌ها وجود داشته باشد. با استفاده از شاخص نرخ سازگاری<sup>۱</sup> (CR)، می‌توان ناسازگاری قضاوت‌ها را مشخص کرد. مقدار CR برای هر ماتریس مقایسه‌ای، به ترتیب زیر حاصل می‌گردد.

۱- ضرب ماتریس مقایسه‌ها در بردار وزنی نرمال شده مربوطه به صورت  $WA = M \times W$ .

۲- محاسبه نرخ متوسط به صورت  $RA = average(WA/W)$ .

۳- محاسبه شاخص سازگاری<sup>۲</sup> (CI) به صورت  $CI = (RA - n)/(n - 1)$ . که n رتبه ماتریس مربع مقایسه‌های زوجی است.

۴- محاسبه مقدار CR به صورت  $CR = CI / RI$ .

محدوده قابل قبول ناسازگاری در هر تصمیم، به تصمیم‌گیرنده بستگی دارد، اما در حالت کلی،

---

1. Consistency Ratio  
2. Consistency Index

ساعتی پیشنهاد می‌کند که اگر ناسازگاری تصمیم، بیشتر از ۰/۱ باشد، بهتر است تصمیم‌گیرنده در قضاوت‌های خود تجدیدنظر کند.

د- محاسبه مقادیر AHP. مقادیر مورد نظر با استفاده از رابطه  $AHP_i = \sum_{j=1}^n a_{ij} w_j$  به ازای  $i = 1, 2, \dots, m$  حاصل می‌شوند. در این رابطه،  $n$  تعداد معیارها،  $m$  تعداد گزینه‌ها،  $a_{ij}$  ها امتیاز گزینه  $i$  در معیار  $j$  و  $w_j$  وزن معیار  $j$  است.

#### ۴- تدوین چشم‌انداز و راهبردهای توسعه بخش کشاورزی استان یزد

##### چشم‌انداز بخش کشاورزی استان یزد

هر سازمانی، برای حفظ خود، دلیل منحصربه‌فردی دارد و هدف خاصی را دنبال می‌کند. این ویژگی منحصر به فرد بودن هدف و دلیل وجودی، در مأموریت و چشم‌انداز سازمان منعکس می‌گردد (آر دیوید، ۱۳۷۹: ۲۰۱-۲۰۰). نیاز به تدوین چشم‌انداز می‌تواند ناشی از نیاز به کنترل بیشتر روی سرنوشت سازمان، نیاز به پرورش و بازنگری، تغییرات محیطی، دگرگونی، فرصت‌ها و تهدیدها یا تغییر در فرهنگ سازمانی باشد.

در تدوین چشم‌انداز توسعه بخش کشاورزی استان، با استفاده از فن بارش افکار در کمیته اجرایی تلاش شده است مسایلی مانند مشتریان، محصولات یا خدمات، بازارها، فناوری‌ها، بقا، رشد و سودآوری، پرسنل و کارکنان و بهره‌برداران بخش مورد توجه قرار گیرند. بر این اساس، چشم‌انداز توسعه کشاورزی استان در ادامه بیان می‌شود.

بخش کشاورزی استان، توسعه‌یافته، پایدار و برخوردار از دانش فنی و تجربه بسیار بهره‌برداران و نیروی انسانی سختکوش، توانمند، آگاه و برخوردار از رفاه و منزلت اجتماعی است که در تعامل با سایر بخش‌ها و با اتکا بر عرصه‌ها و بسترهای مناسب پدید آمده است. بخش مذکور با وجود محدودیت‌های موجود در منابع، جایگاه برتر را در تولید و صدور محصولات برخوردار از مزیت، دانش فنی و خدمات برتر کشاورزی (تولید بذره‌های اصلاح شده و پیوندی، تولید قلمه و نهال، ثبت، حفظ و توسعه ذخایر عظیم ژنتیکی و غیره) دارد.

### تحلیل محیط راهبردی

توجه به تأثیر عوامل داخلی و به ویژه عوامل خارجی بر مدیریت کل یک سازمان، باعث توسعه دانش مدیریت راهبردی شده است (مولوی، ۱۳۸۱: ۶۷). بنابراین، در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، قبل از تدوین راهبرد مناسب، تحلیل دقیق محیط ضرورت دارد. به عبارت دیگر، از طریق تحلیل محیط، متغیرهای اصلی که شرکت یا سازمان باید در مقابل آنها واکنش نشان دهد، شناسایی شده است. سپس سازمان با تدوین راهبردهای مناسب می‌تواند در برابر آن، به طور تدافعی یا تهاجمی واکنش نشان دهد، به طوری که از فرصت‌های پیش‌رو در محیط خارج، بهره‌برداری شود و آثار ناشی از تهدیدهای بالقوه، به کمترین حد ممکن برسد و در عین حال، ضعف‌ها نیز تا آنجا که ممکن است رفع شوند.

در این فرایند، به منظور تدوین راهبردهای بخش، چهار حوزه شناخت عمومی (شامل پژوهش‌های وضع موجود)، حوزه شناخت ذینفعان (شامل ذینفعان اصلی درونی و بیرونی مؤثر و تأثیرپذیر بخش)، حوزه شناخت محیط کلان (شامل عوامل سیاسی (P)، اقتصادی (E)، اجتماعی (S) و فنی (T) مؤثر بر بخش)، حوزه شناخت محیط درونی (شامل عوامل داخلی مؤثر در بازاریابی، نظام مالی، منابع عملیاتی، نیروی انسانی، مدیریت عمومی، نظام اطلاعاتی و مدیریت کیفیت) مورد بررسی قرار گرفت.

### الف- مختصری از محیط عمومی بخش

مساحت زیر کشت محصولات زراعی استان بر اساس آمارهای وزارت جهاد کشاورزی، حدود ۶۱۳۹۵ هکتار (۴۴/۷ درصد) و مساحت زیر کشت باغی آن، ۷۵۸۱۹ هکتار (۵۵/۳ درصد) است. در مجموع، حدود ۰.۸۶ درصد از کل سطح زیر کشت کشور، در این استان قرار دارد. همچنین بر اساس اطلاعات جدول (۱)، کمتر از یک درصد از تولیدات زراعی و باغی کشور به استان یزد اختصاص دارد.

جدول (۱): وضعیت سطح زیر کشت و تولیدات زراعی و باغی استان یزد

کل	باغی	زراعی	شرح	
۱۳۷۲۱۴	۷۵۸۱۹	۶۱۳۹۵	یزد	سطح زیر کشت (هکتار)
۱۵۹۸۵۵۵۸	۲۵۶۷۳۱۷	۱۳۴۱۸۲۴۱	کشور	
۰.۸۶	۲.۹۵	۰.۴۶	سهم یزد از کشور (درصد)	
۸۳۴۱۸۶	۱۲۰۵۱۳	۷۰۳۶۷۳	یزد	تولید (تن)
۸۶۸۲۵۹۶۰	۱۳۲۰۷۷۹۹	۷۳۶۱۸۱۶۱	کشور	
۰.۹۵	۰.۹۱	۰.۹۶	سهم یزد از کشور (درصد)	

منبع: آمارنامه کشاورزی کشور (۸۶-۱۳۸۵)، وزارت جهاد کشاورزی

با وجود سهم اندک تولیدات کشاورزی استان از کل کشور، مقایسه نسبت سطح اراضی کشاورزی استان به کشور (۰/۸۶ درصد) و میزان تولید کل محصولات کشاورزی استان به کشور (۰/۹۵ درصد)، بیانگر کارایی بیشتر بهره‌برداران استان یزد در زمینه تولید کشاورزی، نسبت به میزان متوسط در کشور است.

بررسی وضعیت و گرایش‌های بخش کشاورزی استان یزد و مقایسه آن با کل کشور نیز نشان می‌دهد که این استان در تولید برخی محصولات زراعی از جمله محصولات جالیزی، علوفه‌ای، کنجد، روناس و محصولات باغی به‌ویژه پسته، انار، انگور، بادام و محصولات گلخانه‌ای، از مزیت نسبی برخوردار است.

وضعیت کلان کشاورزی استان را می‌توان در شاخص‌های زیر بیان کرد (برگرفته از نتایج حساب‌های منطقه‌ای و سرشماری عمومی نفوس و مسکن مرکز آمار ایران):

- میزان اشتغال بخش در استان  
سال ۱۳۷۵: ۳۰۵۶۳ نفر  
سال ۱۳۸۵: ۴۳۲۸۳ نفر
- سهم بخش از کل اشتغال استان  
سال ۱۳۷۵: ۱۴.۳ درصد  
سال ۱۳۸۵: ۱۳ درصد
- ارزش افزوده بخش (میلیارد ریال)  
سال ۱۳۷۹: ۱۱۷۶.۸  
سال ۱۳۸۵: ۲۹۷۹.۱
- سهم بخش از ارزش افزوده بخش کشاورزی کشور  
سال ۱۳۷۹: ۱.۵۷  
سال ۱۳۸۵: ۱.۴۰
- سهم بخش از تولید ناخالص داخلی استان  
سال ۱۳۷۹: ۱۵.۶  
سال ۱۳۸۵: ۱۰.۴
- بهره‌وری نیروی کار در بخش به قیمت‌های جاری (میلیون ریال)  
سال ۱۳۷۹: ۴۹.۸ (اشتغال بخش در سال ۷۹: ۲۹۵۸۴ نفر)  
سال ۱۳۸۵: ۶۸.۶ (اشتغال بخش در سال ۸۵: ۴۳۲۸۳ نفر)

### ب- تحلیل ذینفعان

به طور کلی، ذینفعان یا مشتریان به افراد حقیقی و حقوقی گفته می‌شود که بر سازمان تأثیر می‌گذارند یا عملکرد سازمان بر آنها تأثیر می‌گذارد (تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری می‌تواند منفی یا مثبت باشد). به منظور تحلیل حوزه ذینفعان در بخش کشاورزی استان یزد، ابتدا همه ذینفعان بخش به تفکیک درونی و بیرونی، به طور دقیق شناسایی و سپس به تفکیک رتبه‌بندی شدند.

در این زمینه، اعضای کارگروه اجرایی به هر ذینفع بر حسب تأثیرگذاری و تأثیرپذیری، از ۰ تا ۱۰ امتیاز دادند (امتیاز صفر، به معنی خنثی بودن و امتیاز ده به معنی تأثیرپذیری یا تأثیرگذاری بسیار زیاد است). سپس میانگین امتیاز اعضا، به عنوان امتیاز نهایی هر ذینفع محسوب گردید و ذینفعان بر اساس بیشترین امتیاز، رتبه‌بندی شدند.

همچنین به منظور شناخت انتظارات و توقعات مشتریان، با استفاده از نتایج پژوهش‌های راهبردی روستایی استان (که در آن روش مشارکتی و میدانی استفاده شده است)، مهمترین مسائل از دیدگاه ذینفعان بخش کشاورزی یعنی کشاورزان، روستاییان، اعضای شوراهای اسلامی روستاهای استان و غیره شناسایی شد.

خرده‌مالکی، افت شدید منابع آب و کمبود آب کشاورزی، کمبود سرمایه و منابع مالی، مهاجرپرست بودن اکثر روستاها و مهاجرت نخبگان روستایی به شهرها، عدم برقراری ارتباط منطقی بین بخش صنعت و کشاورزی، مشکل بازاریابی محصولات کشاورزی و فقدان بازار مناسب برای محصولات، بهره‌برداری نامناسب از منابع موجود، نبود دانش فنی بسیار در تدوین و اجرای طرح‌های کشاورزی، مشکلات ناشی از خشکسالی از قبیل تسریع و تشدید تخریب مراتع و بروز آفات، حرکت شن‌های روان و پیشروی کویر، بالا بودن سن بهره‌برداران و کمبود زیرساخت‌ها، عمده‌ترین محدودیت‌ها و مسائل بخش کشاورزی استان محسوب می‌گردد.

### ج- تحلیل محیط کلان (بیرونی)

فرصت‌ها و تهدیدها در موفقیت سازمان، تأثیر مهمی دارند (آر دیوید، ۱۳۷۹: ۲۱۵-۲۱۱). هر سازمان در قلمرو پیرامونی خود یا محیط خارجی، تهدیدها و فرصت‌هایی دارد که شناخت آنها در تصمیم‌گیری‌ها، بسیار مهم است. در پژوهش حاضر، به منظور تحلیل محیط کلان (بیرونی) بخش

کشاورزی استان یزد، موارد ذیل مورد توجه قرار گرفت:

- ۱) در کمیته راهبردی، این پرسش مطرح گردید که چه عواملی از بیرون می‌توانند بر سرنوشت بخش کشاورزی و انجام مأموریت‌ها و تحقق اهداف تأثیر بگذارند؟
- ۲) از اعضا خواسته شد بدون توجه به اثر مثبت یا منفی عوامل، فهرست کامل عوامل را بنویسند.
- ۳) فهرست تهیه شده در قالب عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فنی و سایر، دسته‌بندی گردید.
- ۴) برای امتیاز دادن به هر گروه از عوامل مذکور، اعضا به طور جداگانه، اهمیت تک تک عوامل را در تحقق اهداف یا انجام مأموریت‌های سازمان، با انتخاب عدد ۱ تا ۱۰۰ تعیین کردند و وضعیت عامل را نیز به لحاظ مؤثر بودن در تحقق اهداف سازمان (فرصت یا تهدید بودن) با انتخاب امتیاز ۲- تا ۲+ مشخص کردند (۲- تهدید کامل، ۱- تهدید نسبی، ۱+ فرصت نسبی، ۲+ فرصت کامل را نشان می‌داد).

#### د- تحلیل محیط داخلی (درونی)

در بخش کشاورزی استان، عوامل درونی در هفت گروه اصلی بازاریابی، نظام مالی - حسابداری، عوامل تولید - عملیات و فنون، نیروی انسانی، مدیریت عمومی، مدیریت کیفیت و نظام اطلاعاتی مورد بررسی قرار گرفت. شایان ذکر است که به منظور تحلیل در حوزه محیط داخلی، مراحل مذکور در محیط کلان، در کمیته راهبردی اجرا شد.

#### تجزیه و تحلیل SWOT

پس از تعیین قوت‌ها (S) و ضعف‌های (W) درونی و تعیین فرصت‌ها (O) و تهدیدهای (T) محیطی سازمان، همه عوامل با یکدیگر مورد مقایسه قرار گرفتند و تجزیه و تحلیل SWOT انجام شد. نمره اهمیت و وضعیت در جداول شماره (۲) و (۳)، میانگین نمرات مربوط به اهمیت و وضعیت حاصل از تحلیل محیط بیرونی و داخلی است و ضریب اهمیت نیز حاصل تقسیم نمره اهمیت هر عامل، بر مجموع نمره اهمیت همه عامل‌ها است. امتیاز نهایی نیز از حاصل ضرب ضریب اهمیت در میانگین وضعیت هر گروه، به دست آمده است.

این تحلیل نشان می‌دهد که در وضع موجود، هر چند عوامل سیاسی در محیط بیرونی و فنون و

عملیات در محیط درونی، هنوز به شکل تهدید یا ضعف جلوه نکرده‌اند، لیکن در مجموع تأثیر تهدیدکننده و مخرب عوامل بیرونی و ضعف‌های درونی، بیشتر از فرصت‌ها و قوت‌هایی است که در بیرون و درون بخش کشاورزی استان، برای دستیابی به چشم‌انداز وجود دارد ( $R = -0/13$ ,  $E = -0/21$ ).

جدول (۲): جمع‌بندی تحلیل محیط کلان بخش کشاورزی استان یزد

ردیف	عنوان گروه	تعداد عوامل	مجموع وضعیت	میانگین وضعیت	مجموع نمرات اهمیت	میانگین نمره اهمیت	ضریب اهمیت	امتیاز نهایی
۱	سیاسی	۲۱	۲۶	۰.۱۲۴	۱۵۳۴	۷۳	۰.۱۹	۰.۰۲
۲	اقتصادی	۳۰	۳۶	۰.۱۲	۲۲۹۲	۷۶	۰.۲۰	۰.۰۲
۳	اجتماعی	۱۸	۷.۷	۰.۴۳	۱۳۱۱	۷۳	۰.۱۹	۰.۰۸
۴	فنی	۱۴	۴.۴	۰.۳۱	۱۱۱۲	۷۹	۰.۲۱	۰.۰۷
۵	سایر	۸	۲.۴	۰.۳۰	۶۲۵	۷۸	۰.۲۱	۰.۰۶
جمع		۹۱	-	-	-	۳۷۹.۸	۱.۰۰	۰.۲۱

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول (۳): جمع‌بندی تحلیل محیط درونی بخش کشاورزی استان یزد

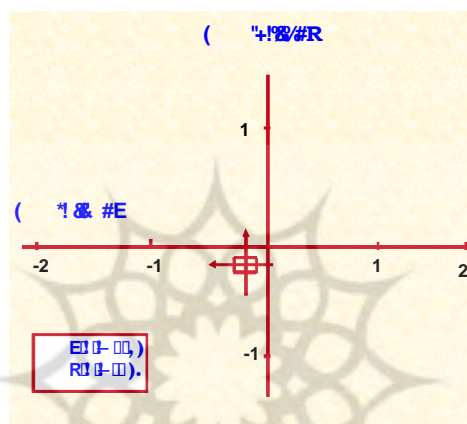
ردیف	عنوان گروه	تعداد عوامل	مجموع وضعیت	میانگین وضعیت	مجموع نمرات اهمیت	میانگین نمره اهمیت	ضریب اهمیت	امتیاز نهایی
۱	بازاریابی	۸	۲.۸	۰.۳۵	۶۷۷	۸۵	۰.۱۵	۰.۰۵
۲	نظام مالی	۵	۰.۶	۰.۱۲	۳۷۹	۷۶	۰.۱۴	۰.۰۲
۳	عملیات	۱۱	۲.۶	۰.۲۳۶	۸۹۰	۸۱	۰.۱۴	۰.۰۳
۴	نیروی انسانی	۱۵	۵.۳	۰.۳۵	۱۲۱۵	۸۱	۰.۱۴	۰.۰۵
۵	مدیریت عمومی	۲۱	۲.۷	۰.۱۳	۱۶۸۱	۸۰	۰.۱۴	۰.۰۲
۶	نظام اطلاعاتی	۱۰	۱.۶	۰.۱۶	۷۵۷	۷۶	۰.۱۴	۰.۰۲
۷	مدیریت کیفیت	۱۵	۰.۰۵	۰	۱۲۳۱	۸۲	۰.۱۵	۰.۰۰
جمع						۵۶۰.۱	۱.۰۰	۰.۱۳

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل SWOT، نمودار محیط استراتژیک بخش کشاورزی استان به صورت شکل (۲) ترسیم می‌گردد. شایان ذکر است که شکل SWOT، بیانگر ۴ منطقه راهبردی، با عنوان منطقه ۱ (عالی)، منطقه ۲ (نامناسب)، منطقه ۳ (بسیار نامناسب) و منطقه ۴ (خطرناک) است.



محور عمودی نمودار، امتیاز نهایی عوامل درونی از -۲ تا +۲ و محور افقی، امتیاز نهایی عوامل بیرونی را از -۲ تا +۲ شامل می‌شود. امتیاز -۲ بیانگر قوت‌ها یا تهدید مطلق، -۱ قوت‌ها یا تهدید نسبی، +۱ قوت یا فرصت مطلق (کامل) و +۲ قوت یا فرصت نسبی است. برای اطمینان بیشتر به منطقه، از محل نقطه استراتژیک، به میزان ۲۵-۲۰ درصد، فاصله نقطه از دو محور را اضافه می‌کنیم. بدین ترتیب، منطقه حاصل را به عنوان منطقه استراتژیک بخش کشاورزی در نظر می‌گیریم.



شکل (۲): نمودار محیط راهبردی بخش کشاورزی استان حاصل از تحلیل SWOT

### مهمترین عوامل محیطی و درونی مؤثر بر بخش کشاورزی استان یزد

به منظور شناسایی عمده‌ترین فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی بخش کشاورزی استان یزد، امور

ذیل انجام شد:

- ۱) همه عوامل بیرونی مؤثر، یکجا و به دنبال هم، بدون توجه به گروه‌بندی قرار می‌گیرند.
- ۲) درجه اهمیت و وضعیت عوامل، بر اساس عدد یک همگن می‌شود (جمع ضرایب اهمیت (یا جمع وضعیت‌ها) تقسیم بر ضریب اهمیت (یا ضریب وضعیت)).
- ۳) ضرایب و رتبه‌های همگن شده در هم ضرب و بر اساس بالاترین امتیاز منظم می‌شوند.
- ۴) در نهایت، با نظر کارگروه اجرایی، عمده‌ترین تهدیدها و فرصت‌های بخش مشخص می‌شوند.

به منظور شناسایی مهمترین قوت‌ها و ضعف‌های بخش نیز به ترتیب فوق عمل می‌شود.

### ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌ها

ماتریس مذکور، از مهمترین ابزارهای مقایسه‌ای است که می‌توان با استفاده از آن، چهار نوع راهبرد (راهبردهای So، Wo، ST و WT) را بیان کرد. مقایسه عوامل اصلی بیرونی و درونی، از دشوارترین بخش‌های تهیه این ماتریس است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد. بدین منظور، از مهمترین ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدید حاصل از مراحل قبلی استفاده می‌شود.

در مدل مورد استفاده در تدوین برنامه راهبردی بخش کشاورزی استان یزد، از ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، ضعف‌ها و قوت‌ها، برای تعیین "راهبردها" استفاده شد. به عبارت دیگر، از مقایسه عمده‌ترین عوامل داخلی و خارجی، اصلی‌ترین و مهمترین موضوعاتی تعیین شد که باید مورد بررسی قرار گیرد.

نکته اصلی در تعیین "راهبردها"، توجه به "موقعیت راهبردی سازمان" است. به عبارت دیگر، "راهبردها" با این نگرش انتخاب شده است که موقعیت استراتژیک بخش در منطقه، مخاطره‌آمیز (منطقه ۴) است و باید به سمت منطقه ۱ حرکت کرد. قرار گرفتن در منطقه ۴ موقعیت استراتژیک (منطقه خطرناک) ایجاد می‌کند راهبردهای انتخابی، عمدتاً تدافعی باشند. جدول (۴)، نتایج حاصل از تشکیل ماتریس فوق را نشان می‌دهد.

جدول (۴): راهبردهای بخش کشاورزی استان یزد

W	S		
W1, W2, ..... W25, W26	S1, S2, .... S13, S14		
(۱) رشد اطلاعات و دانش تخصصی بخش (۲) افزایش توان پژوهشی، علمی، کاربردی مراکز وابسته و تخصصی (۳) افزایش رضایت‌مندی مصرف‌کنندگان (۴) توجه به پژوهش‌های کاربردی (۵) اصلاح ساختار مدیریتی و کارشناسی بخش (۶) بهبود کیفیت تولیدات، محصولات و افزایش استانداردها (۷) استفاده از فن ارتباطات و اطلاعات در بخش	(۱) توسعه بازار و افزایش صادرات (بازاریابی) (۲) توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی (۳) افزایش بهره‌وری از منابع و عوامل تولید (۴) ایجاد فرصت‌های جدید اشتغال (۵) کاهش قیمت تمام شده (۶) توسعه محصولات زیستی (پاک) (۷) افزایش سرمایه‌گذاری (۸) توسعه و ارتقای آموزش‌های تخصصی و کاربردی و توانمندسازی نیروی انسانی	O1, O2, ..., O17, O18	O
(۱) کاهش یا حذف رانتهای اقتصادی (۲) جایگزینی نیروی‌های جوان و متخصص و کاهش میانگین سنی بهره‌برداران (۳) بازنگری در ساختار، اهداف و سیاست‌های اجرایی مراکز پژوهش‌های مربوط به سمت مشتری‌مداری (۴) واگذار کردن بخشی از امور اجرایی و پژوهشی به بخش خصوصی و افزایش مشارکت‌پذیری (۵) تقویت همزیستی با کوپر (۶) ساماندهی کانون‌های تولید، فضاها و سکونت‌گاه‌های روستایی (۷) بازنگری در نظام ارزیابی عملکردها	(۱) ساماندهی نظام عرضه و تقاضای محصولات و تولیدات (۲) بهسازی و نوسازی امکانات و تجهیزات و فراهم کردن زمینه ورود فناوری جدید در بخش (۳) افزایش توان مقابله با حوادث و سوانح طبیعی (۴) کاهش شکاف طبقاتی و افزایش منزلت اجتماعی بهره‌برداران (۵) اصلاح روش‌ها و الگوهای کشت و بهره‌برداری از واحدهای تولید (۶) کاهش مخاطره سرمایه‌گذاری (۷) افزایش سطح ماشینی شده واحدهای تولیدی و فرآوری	T1, T2, ..., T24, T25	T

منبع: یافته‌های پژوهش

## شناسایی راهبردها

در تدوین برنامه راهبردی، هدف اصلی تعیین مهمترین اموری است که سازمان باید آنها را مورد توجه قرار دهد. به عبارت دیگر، سازمان به دلیل محدودیت‌های زمان، امکانات، منابع و غیره، امکان انجام همه امور را ندارد. بنابراین، باید به اموری پردازد که بیشترین تأثیر را در موفقیت سازمان دارند. در پژوهش حاضر، در مراحل ذیل، این کار مورد توجه قرار گرفته است:

الف- به دلیل پیچیدگی موضوع و اهمیت آن، پس از بحث و بررسی در کارگروه اجرایی، مقرر گردید از فنون مطمئن و برتر اولویت‌بندی استفاده گردد. بدین منظور، پس از بحث و بررسی، مدل

AHP انتخاب گردید.

ب- در دو جلسه، اعضا معیارهای فایده، ضرورت، فوریت، اثربخشی، قابلیت اجرا، زمان و هزینه را به منظور اولویت‌بندی راهبردها انتخاب کردند و اولویت معیارها نیز بر اساس روش AHP به دست آمد.

ج- با استفاده از مدل AHP و با توجه به آرای کارگروه اجرایی در قالب ماتریس مقایسه‌های زوجی، اولویت راهبردها در مناطق چهارگانه تعیین گردید.

### تدوین اهداف کلان، مسائل و اهداف راهبردی

در این مرحله، به منظور تعیین اولویت راهبردهای بخش، سه سناریو<sup>۱</sup> به کارگروه راهبردی پیشنهاد شد و پس از بحث و بررسی فراوان درباره هر کدام از آنها، در نهایت سناریوی سوم انتخاب گردید، به دلیل اینکه مجموعه وسیع‌تری از مسایل و موضوعات پیش‌روی سازمان را شامل می‌شود. به عبارت دیگر، از هر کدام از گزینه‌های So، Wo و ST، سه راهبرد و از گزینه WT، چهار راهبرد و در مجموع، ۱۳ راهبرد اولویت‌دار در بخش کشاورزی استان، مبنای تحلیل‌های بعدی قرار گرفت. پس از انتخاب سناریوی مورد نظر و در راستای تکمیل برنامه‌ریزی راهبردی بخش کشاورزی استان، با توجه به اهداف کلان<sup>۲</sup> بخش و نیز راهبردهای اولویت‌دار بخش، مقرر گردید مسایل و موضوعات راهبردی بخش و نیز اهداف راهبردی بخش، متناسب با هر موضوع تدوین گردد. در این راستا، اهداف کلان بخش کشاورزی استان، بر اساس محتویات سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور، برنامه چهارم توسعه کشور، اهداف عالی و کلان بخش کشاورزی کشور، محتویات سند ملی توسعه استان و با توجه به بحث و بررسی‌های انجام شده در کارگروه‌های راهبردی و اجرایی تعیین گردیدند. پس از تدوین راهبردهای توسعه‌ای بخش و با مشخص بودن اهداف کلان بخش، متناسب با هر

۱. سناریوی اول (از هر گزینه، دو راهبرد و گزینه WT سه راهبرد، جمعاً ۹ راهبرد)، سناریوی دوم (از هر گزینه، دو راهبرد و گزینه WT چهار راهبرد، جمعاً ۱۰ راهبرد) و سناریوی سوم (از هر گزینه، سه راهبرد و گزینه WT، چهار راهبرد، جمعاً ۱۳ راهبرد).

۲. راهبردها برای دستیابی به اهداف کلان تدوین می‌شوند.

راهبرد، مسایل و موضوعات عمده و نیز اهداف راهبردی بخش، استخراج گردید و با استفاده از روش بارش افکار و پس از برگزاری جلسه‌های متعدد و انجام بررسی‌هایی در این زمینه، اهداف تعیین شد که در جدول (۵) ملاحظه می‌شود.

جدول (۵): مسایل و اهداف راهبردی بخش کشاورزی استان یزد به تفکیک راهبردها و اهداف کلان

هدف کلان	راهبرد	مسئله / موضوع راهبردی	هدف راهبردی
افزایش ضریب امنیت غذایی	بهبود کیفیت تولیدات و محصولات افزایش استانداردها	بهبود کیفیت تولیدات و محصولات دامی (شیر، گوشت قرمز، گوشت سفید، تخم مرغ و عسل)	هدف راهبردی
		بهبود کیفیت تولیدات محصولات باغی و زراعی (انار، پسته، بادام، زیتون، خرما، گردو، زردآلو، انگور، گندم، جو، دانه‌های روغنی، ذرت، روناس، یونجه، زعفران و محصولات گلخانه‌ای)	کیفیت تولید و محصولات
		افزایش استانداردهای در محصولات کشاورزی	استاندارد تولیدات
بهره‌برداری اثربخش و پایدار از منابع طبیعی و پایه‌ای	اصلاح روش‌ها و الگوهای کشت و بهره‌برداری از واحدهای تولید	ارتقای واحدهای دامداری سنتی به نیمه‌صنعتی و نیمه‌صنعتی به صنعتی	هدف راهبردی
		اصلاح ساختار مرغداری‌ها	
		افزایش ضریب ماشینی کردن در مزارع و باغات و واحدهای دام و طیور	
		توسعه کشت‌های گلخانه‌ای	
		تجهیز و یکپارچه‌سازی اراضی	
		توسعه و اصلاح شیوه‌های آبیاری	
		توسعه کشت محصولات که به میزان کمی آب نیاز دارند	
ساماندهی کانون‌های تولید و فضاها و سکونتگاه‌های روستایی	ساماندهی کانون‌های تولید و فضاها و سکونتگاه‌های روستایی	حذف باغات مختلط و قدیمی و جایگزینی ارقام واحد اقتصادی	هدف راهبردی
		ساماندهی واحدهای گلخانه‌ای موجود و توسعه و ایجاد مجتمع‌های مربوطه	
		ساماندهی واحدهای دام و طیور و سایر ماکیان موجود و توسعه و ایجاد مجتمع‌های مربوطه	
		ساماندهی دامداری‌های عشایری و روستایی	
		ساماندهی معابر و راه‌های دسترسی به کانون‌ها و واحدهای تولید	
ایجاد و توسعه زیرساخت‌های جمع‌آوری، نگهداری و حمل و نقل			

ادامه جدول (۵): مسایل و اهداف راهبردی بخش کشاورزی استان یزد به تفکیک راهبردها و اهداف کلان

هدف کلان	راهبرد	مسئله / موضوع راهبردی	هدف راهبردی			
			محصولات کشاورزی و دام و طیور			
			گسترش پوشش نظام‌های مناسب بهره‌برداری در روستاها			
			توسعه بهداشت محیط در کانون‌های تولید			
	افزایش بهره‌وری از منابع و عوامل تولید	بهره‌وری از منابع و عوامل تولید	افزایش بهره‌وری نیروی انسانی			
			افزایش بهره‌وری سرمایه			
			افزایش بهره‌وری زمین			
			افزایش بهره‌وری آب			
			افزایش بهره‌وری انرژی			
			افزایش بهره‌وری نهاده‌ها			
			افزایش بهره‌وری ماشین‌آلات			
			افزایش بهره‌وری کل عوامل			
			رشد تولید و افزایش بهره‌وری عوامل تولید در بخش	بهره‌وری و بهسازی امکانات و تجهیزات بخش (امکانات: ساختمان‌ها و تأسیسات)	امکانات و تجهیزات بخش (امکانات: ساختمان‌ها و تأسیسات)	نوسازی ماشین‌آلات و تجهیزات بخش دام و طیور
						نوسازی ماشین‌آلات و تجهیزات بخش باغبانی
نوسازی ماشین‌آلات و تجهیزات بخش زراعت						
بهره‌وری ماشین‌آلات و تجهیزات بخش دام و طیور						
بهره‌وری ماشین‌آلات و تجهیزات بخش باغبانی						
بهره‌وری ماشین‌آلات و تجهیزات بخش زراعت						
افزایش امکانات و تجهیزات مناسب، کارا، و مورد نیاز بخش دام و طیور						
افزایش امکانات و ادوات و تجهیزات مناسب، کارا، و مورد نیاز بخش باغبانی						
افزایش امکانات و ادوات و تجهیزات مناسب، کارا، و مورد نیاز بخش زراعت						
حفظ ابنیه آبی (قنات‌ها، چشمه‌ها، استخرها، گوراب‌ها، بندهای خاکی، آبخوان‌ها و کانال‌های انتقال آب)						
احیاء و بازسازی ابنیه آبی (قنات‌ها، چشمه‌ها، استخرها، گوراب‌ها، بندهای خاکی، آبخوان‌ها و کانال‌های انتقال آب)						

ادامه جدول (۵): مسایل و اهداف راهبردی بخش کشاورزی استان یزد به تفکیک راهبردها و اهداف کلان

هدف کلان	راهبرد	مسئله / موضوع راهبردی	هدف راهبردی
	فناوری‌های جدید	افزایش ظرفیت بندهای خاکی، گوراب‌ها، آبخوان‌ها، استخرهای ذخیره آب	هدف راهبردی
		بازنگری در فرایندهای تولید در بخش دام و طیور با توجه به یافته‌های نوین علمی	
		بازنگری در فرایندهای تولید در بخش زراعت و باغبانی با توجه به یافته‌های نوین علمی	
		خلق یا بکارگیری روش‌های جدید و مناسب بهره‌برداری از آب و خاک شور و غیرمتمعارف	
		خلق یا بکارگیری فناوری‌های جدید مبارزه با آفات و بیماری‌های گیاهی و دامی	
		خلق یا بکارگیری فناوری‌های جدید در تغذیه دام به منظور تعدیل بهره‌برداری از مراتع نامناسب و ضعیف و فقیر	
		خلق یا بکارگیری فناوری‌های جدید توسط بهره‌برداران	
		بازنگری، بهینه کردن، تدوین و عملیاتی کردن نظام ارزیابی عملیات تولید	
		بازنگری، بهینه کردن، تدوین و عملیاتی کردن ارزیابی زیربخش‌های مرتبط	
		بازنگری و بهینه‌سازی و تدوین و عملیاتی کردن ارزیابی بهره‌برداران شاخص بخش	
بازنگری در نظام ارزیابی عملکردها	نظام ارزیابی عملکردها	بازنگری و بهینه‌سازی و تدوین و عملیاتی کردن نظام ارزیابی مالی (پرداخت‌ها - بودجه - تسهیلات و سرمایه‌گذاری)	
		بازنگری و بهینه‌سازی و تدوین و عملیاتی کردن نظام ارزیابی مدیریت بخش	
		انسجام و هماهنگ کردن واحدهای درون سازمانی در راستای احصاء، تدوین و عرضه اطلاعات و گزارش‌های مورد نیاز دستگاه‌های نظارتی و ارزیابی	
		بازنگری، بهینه کردن، تدوین و عملیاتی کردن نظام ثبت اطلاعات	

ادامه جدول (۵): مسایل و اهداف راهبردی بخش کشاورزی استان یزد به تفکیک راهبردها و اهداف کلان

هدف کلان	راهبرد	مسئله / موضوع راهبردی	هدف راهبردی
توسعه کارآفرینی، پرورش استعدادها	توسعه و ارتقای سطح آموزش‌های تخصصی و کاربردی و توانمندسازی نیروی انسانی	سن بهره‌برداران	کاهش میانگین سنی بهره‌برداران بخش کشاورزی
	توسعه کارآفرینی، پرورش استعدادها	توانمندسازی نیروی انسانی (روستاییان و بهره‌برداران)	افزایش پوشش بیمه تأمین اجتماعی روستاییان و کشاورزان
شناسایی و معرفی پتانسیل‌ها و مزیت‌های خاص هر منطقه و روش‌های ایجاد ارزش افزوده در بخش و انتقال آن به بهره‌برداران			
رشد آگاهی، دانش و مهارت			
گسترش و حمایت از سرمایه‌گذاری‌های خرد			
افزایش مشارکت بهره‌برداران و روستاییان در تعیین و اجرای طرح‌های تولیدی و نظارت بر آنها			
توسعه نظام‌های صنفی و تشکل‌های اقتصادی و اجتماعی روستاییان و بهره‌برداران بخش کشاورزی			
فنی و پژوهشی و توانمندسازی نیروی انسانی بخش	بهبودسازی اطلاعات و دانش تخصصی بخش	افزایش میزان اثربخشی فعالیت‌های آموزشی - ترویجی در بخش	
		توسعه ترویج خصوصی و مشارکتی	
		افزایش سطح پوشش فعالیت‌های ترویجی و آموزشی	
		افزایش توان بهره‌برداران برای دریافت آموزش‌های عمومی، تخصصی و IT	
اصلاح ساختار مدیریتی و کارشناسی بخش	ساختار مدیریتی و کارشناسی	بازنگری و تدوین نمودار سازمانی، متناسب با اهداف و مأموریت‌های بخش	
		رشد دانش، آگاهی عمومی و تخصصی مدیران و کارشناسان درباره فعالیت‌های بخش	
		بازنگری و تدوین شرایط احراز پست‌های مدیریتی و کارشناسی و عملیاتی کردن آن	
		مشخص کردن حدود اختیارات و وظایف سازمان در مأموریت‌ها و وظایف مرتبط با سایر دستگاه‌های اجرایی	



ادامه جدول (۵): مسایل و اهداف راهبردی بخش کشاورزی استان یزد به تفکیک راهبردها و اهداف کلان

هدف کلان	راهبرد	مسئله / موضوع راهبردی	هدف راهبردی			
			استقرار نظام مدیریت قیمت تمام شده و مهندسی ارزش در انجام مأموریت‌ها و فعالیت‌های بخش			
			تسریع در واگذاری وظایف غیرحاکمیتی (تصدی‌گری) به بخش‌های غیر دولتی			
			التزام در بکارگیری پژوهش‌های آمایشی، برنامه‌های توسعه و آرای کارشناسی در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مدیران و کارشناسان بخش			
			استقرار نظام مدیریت مشارکتی و بسیج اجتماعی در بخش			
			افزایش میزان رضایت‌مندی مشتریان و بهره‌برداران با نگرش تقویت روحیه وجدان کاری			
			استقرار نظام انگیزشی نتیجه‌گرا			
			افزایش سهم فارغ‌التحصیلان و نیروهای متخصص در مدیریت مزارع و واحدهای تولیدی بخش			
			توسعه تشکل‌های خدمات مشاوره خصوصی در بخش			
			تقویت توان مدیریت تولید مزارع و واحدهای تولیدی			
			استقرار نظام فنی و مدیریتی هماهنگ و مناسب در مجتمع‌های تولیدی			
			ارتقای دانش تخصصی و کاربردی آموزش یاران - مربیان و مروجان آموزشی بخش			
			توسعه کارآفرینی، پرورش استعدادهای فنی و پژوهشی و توانمندسازی نیروی انسانی بخش	بازنگری در ساختار و اهداف سیاست‌های اجرایی مراکز پژوهشی وابسته، به سمت مشتری مداری	پژوهش‌های کاربردی	بازنگری، اصلاح و بازسازی ساختار تشکیلاتی و نظام پژوهش‌های کاربردی بخش متناسب با نیازها
						افزایش سهم پژوهش‌های کاربردی مبتنی بر نظام نیازسنجی و مسئله‌یابی
توسعه پژوهش‌های مزرعه‌محور (مشتری‌محور)						
اجرا کردن نتایج و یافته‌های پژوهش‌های کاربردی انجام شده						
همسو کردن پژوهش‌های کاربردی با سیاست‌های کلان توسعه بخش						
افزایش سهم غیردولتی در پشتیبانی و اجرای طرح‌های پژوهش‌های کاربردی						
ساماندهی نظام شناسایی و احیای دانش بومی						

ادامه جدول (۵): مسایل و اهداف راهبردی بخش کشاورزی استان یزد به تفکیک راهبردها و اهداف کلان

هدف کلان	راهبرد	مسئله / موضوع راهبردی	هدف راهبردی
اصلاح ساختار مدیریتی و کارشناسی بخش	ساختار مدیریتی و کارشناسی	مسئله / موضوع راهبردی	ایجاد نظام جامع عرضه و اطلاع‌رسانی یافته‌های پژوهشی
			توسعه نظام سنجش و ارزیابی یافته‌های پژوهش‌های کاربردی
			فراگیر کردن نظام فراخوان در تدوین و اجرای طرح‌های پژوهش‌های کاربردی
			بازنگری و تدوین نمودار سازمانی، متناسب با اهداف و مأموریت‌های بخش
			ارتقای دانش و آگاهی عمومی و تخصصی مدیران و کارشناسان در راستای فعالیت‌های بخش
			بازنگری و تدوین شرایط احراز پست‌های مدیریتی و کارشناسی و عملیاتی کردن آن
			مشخص کردن حدود اختیارات و وظایف سازمان در مأموریت‌ها و وظایف مرتبط با سایر دستگاه‌های اجرایی
			استقرار نظام مدیریت قیمت تمام شده و مهندسی ارزش در انجام مأموریت‌ها و فعالیت‌های بخش
			تسریع در واگذاری وظایف غیرحاکمیتی (تصدی‌گری) به بخش‌های غیردولتی
			التزام در بکارگیری بررسی‌های آمیسی، برنامه‌های توسعه و آرای کارشناسی در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مدیران و کارشناسان بخش
			استقرار نظام مدیریت مشارکتی و بسیج اجتماعی در بخش
			افزایش میزان رضایت مشتریان و بهره‌برداران با تقویت روحیه وجدان کاری
			استقرار نظام انگیزشی نتیجه‌گرا
			افزایش سهم فارغ‌التحصیلان و نیروهای متخصص در مدیریت مزارع و واحدهای تولیدی بخش
			توسعه تشکل‌های خدمات مشاوره خصوصی در بخش
			تقویت توان مدیریت تولید مزارع و واحدهای تولیدی
استقرار نظام فنی و مدیریتی هماهنگ و مناسب در مجتمع‌های تولیدی			

ادامه جدول (۵): مسایل و اهداف راهبردی بخش کشاورزی استان یزد به تفکیک راهبردها و اهداف کلان

هدف کلان	راهبرد	مسئله / موضوع راهبردی	هدف راهبردی
			ارتقای دانش تخصصی و کاربردی آموزش یاران - مربیان و مروجان آموزشی بخش
افزایش رقابت پذیری و توسعه فعالیتهای مکمل بخش	توسعه بازار و افزایش صادرات	بازار محصولات و صادرات	ساماندهی و توسعه شبکه‌های بازاریابی و بازررسانی
			توسعه تشکل‌های بازاریابی و صادراتی
			توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش
			ساماندهی خریدهای تضمینی و غیرتضمینی محصولات کشاورزی
			پوشش بیمه بازار محصولات کشاورزی
			توسعه صندوق تضمین صادرات محصولات کشاورزی
			ایجاد نظام نظارت و حمایت از تولید و عرضه و صادرات محصولات زیستی و پاک
			افزایش توان رقابت‌پذیری در محصولات کشاورزی
			توسعه نظام‌های اطلاع‌رسانی بازاریابی
			رشد دانش، آگاهی و مهارت دست‌اندرکاران تولید، عرضه و صادرات در خصوص بازاریابی و بازررسانی محصولات کشاورزی
کاهش مخاطرات سرمایه‌گذار ی در بخش	افزایش توان مقابله با حوادث و سوانح	حوادث و سوانح	توسعه پوشش بیمه محصولات، سرمایه و حوادث بخش کشاورزی
			شناسایی و معرفی منابع ژنتیکی، ارقام و گونه‌های مناسب محیط شکننده استان
			گسترش سطوح زیر پوشش ارقام و نژادهای گیاهی و دامی مقاوم به حوادث و سوانح طبیعی
			توسعه زیرساخت‌ها و تجهیزات لازم به منظور کاهش خسارت ناشی از حوادث و سوانح (زیرساخت‌ها شامل آبخیزداری، آبخوان‌داری، استخرها، بادشکن‌ها و غیره)
			ساماندهی ساختار مدیریت (مدیریت پشتیبانی - مدیریت اطلاع‌رسانی - مدیریت بهره‌برداری) مقابله با حوادث و سوانح
			توسعه روش‌های بهینه استحصال، توزیع و مصرف آب به منظور مقابله با خشکسالی و کاهش خسارت ناشی از آن
			افزایش دانش و آگاهی بهره‌برداران به منظور مقابله با حوادث و سوانح
			حفظ و احیای منابع ژنتیکی گیاهی و حیوانی

ادامه جدول (۵): مسایل و اهداف راهبردی بخش کشاورزی استان یزد به تفکیک راهبردها و اهداف کلان

هدف کلان	راهبرد	مسئله / موضوع راهبردی	هدف راهبردی
			گسترش شبکه‌های پیش‌بینی، پیش‌آگاهی و اطلاع‌رسانی حوادث و سوانح
			کاهش سوانح انسانی و ضایعات بدنی ناشی از کار شاعلان بخش
			توسعه پژوهش‌های کاربردی مرتبط با حوادث و سوانح

منبع: یافته‌های پژوهش

### تدوین مأموریت بخش کشاورزی استان یزد

بیان مأموریت سازمان، یکی از مهمترین بخش‌های یک برنامه‌ریزی راهبردی محسوب می‌شود، زیرا ماهیت مأموریت یک سازمان، می‌تواند بیانگر مزیت یا عدم مزیت رقابتی آن سازمان باشد. بر این اساس، مأموریت بخش کشاورزی استان یزد، با تأکید بر ارزش‌های محوری، به شرح ذیل است. در بخش کشاورزی استان یزد، با تأکید بر ارتقای رفاه و منزلت اجتماعی بهره‌برداران، عدالت محوری و رعایت اصول توسعه پایدار، برای دستیابی به اهداف ذیل تلاش می‌شود: (۱) افزایش ضریب امنیت غذایی، (۲) بهره‌برداری کارآمد و پایدار از منابع طبیعی و پایه‌ای، (۳) رشد تولید و افزایش بهره‌وری عوامل تولید در بخش، (۴) توسعه کارآفرینی، پرورش استعدادهای فنی، پژوهشی و توانمندسازی نیروی انسانی بخش، (۵) افزایش رقابت‌پذیری و توسعه فعالیت‌های مکمل بخش، (۶) کاهش مخاطرات سرمایه‌گذاری در بخش از طریق توسعه و ارتقای آموزش‌های تخصصی، کاربردی و توانمندسازی نیروی انسانی، (۷) افزایش بهره‌وری از منابع و عوامل تولید، (۸) توسعه بازار و افزایش صادرات (بازاریابی)، (۹) بهسازی و نوسازی امکانات و تجهیزات و فراهم کردن زمینه ورود فناوری جدید در بخش، (۹) اصلاح روش‌ها و الگوهای کشت و بهره‌برداری از واحدهای تولید، (۱۰) افزایش توان مقابله با حوادث و سوانح طبیعی، (۱۱) اصلاح ساختار مدیریتی و کارشناسی بخش، (۱۲) بهبود کیفیت تولیدات و افزایش استانداردها، (۱۳) بهینه کردن اطلاعات و دانش تخصصی بخش، (۱۴) بازنگری در نظام ارزیابی عملکردها، (۱۵) جایگزینی نیروهای جوان، متخصص و کاهش

میانگین سنی بهره‌برداران، ۱۶) ساماندهی کانون‌های تولید و فضاها و سکونت‌گاه‌های روستایی، (۱۷) بازنگری در ساختار و اهداف و سیاست‌های اجرایی مراکز پژوهشی مربوط به مشتری‌مداری.

##### ۵- خلاصه و جمع‌بندی

تجربه دهه‌های اخیر سازمان‌ها، نهادها و شرکت‌ها، از جمله سازمان‌های دولتی نشان می‌دهد که دستیابی به اهداف بزرگ و نیز رفع مداوم و مناسب نیازهای ذینفعان و مشتریان در محیط‌های متلاطم، به‌ویژه در عصر اطلاعات و ارتباطات کنونی، صرفاً با برنامه‌ریزی راهبردی تحقق خواهد یافت.

برنامه‌ریزی راهبردی، رفتار مبتنی بر حل مسایل با ویژگی عملگرایی است که با تمرکز بر شرایط محیطی تلاش می‌کند راه‌هایی را برای کسب موقعیت مطلوب در رقابت مستمر برای تأمین منابع پیدا کند (شیرازی، ۱۳۸۵).

بر این اساس و با توجه به جایگاه بسیار مهم بخش کشاورزی در حیات و اقتصاد استان یزد، در پژوهش حاضر تلاش شد چشم‌انداز و راهبردهای توسعه بخش کشاورزی استان با استفاده از مدل برنامه‌ریزی راهبردی تدوین گردد. در این راستا، با استفاده از اطلاعات و اسناد موجود، تصویری از وضعیت موجود در بخش کشاورزی استان ترسیم شد. همچنین با استفاده از مدل برنامه‌ریزی راهبردی (مدل برایسون)، چشم‌انداز مطلوب بخش، تدوین و از طریق شناسایی عوامل بیرونی و درونی و ذینفعان بخش، ضمن ترسیم موقعیت راهبردی بخش، راهبردهای لازم برای دستیابی به چشم‌انداز تعیین گردید. در پایان نیز، مأموریت بخش کشاورزی استان بر اساس چشم‌انداز تدوین شده، بازنویسی گردید.

در ادامه خلاصه نتایج پژوهش حاضر بیان می‌شود. چشم‌انداز آینده توسعه بخش کشاورزی استان یزد، با بکارگیری روش بارش افکار در کمیته اجرایی متشکل از مدیران و کارشناسان خیره و متخصص بخش، و با توجه به مسایلی مانند مشتریان، محصولات یا خدمات، بازارها، فناوری‌ها، بقا، رشد و سودآوری، پرسنل و کارکنان و بهره‌برداران بخش تدوین گردید. طبق چشم‌انداز استان یزد، بخش کشاورزی، توسعه‌یافته و پایدار، برخوردار از دانش فنی و تجربه بسیار بهره‌برداران و نیروی انسانی سخت‌کوش، توانمند، آگاه و برخوردار از رفاه و منزلت اجتماعی لازم است که در تعامل با

سایر بخش‌ها و با اتکاء بر حوزه‌ها و بسترهای مناسب پدید آمده است. این بخش با وجود محدودیت‌هایی در منابع، جایگاه برتر را در تولید و صدور محصولات مزیت‌دار، دانش فنی و خدمات برتر کشاورزی (تولید بذور اصلاح شده و هیبرید، تولید قلمه و نهال، ثبت، حفظ و توسعه ذخایر عظیم ژنتیکی و غیره) دارد.

۱) عوامل خارجی (بیرونی) مؤثر بر بخش کشاورزی استان، در چهار گروه عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فنی، طبقه‌بندی و تحلیل گردید.

۲) در بخش کشاورزی استان، عوامل درونی در هفت گروه اصلی بازاریابی، نظام مالی-حسابداری، عوامل تولید- عملیات و فنون، نیروی انسانی، مدیریت عمومی، مدیریت کیفیت و نظام اطلاعاتی مورد بررسی قرار گرفت.

۳) تحلیل SWOT نشان می‌دهد در وضع موجود، تأثیر تهدیدکننده و مخرب عوامل بیرونی و ضعف‌های درونی، بیشتر از فرصت‌ها و قوت‌هایی است که در بیرون و درون بخش کشاورزی استان، برای دستیابی به چشم‌انداز مطلوب وجود دارد ( $R = -0/13$ ,  $E = -0/21$ ).

۴) اهداف کلان بخش کشاورزی استان بر اساس محتویات سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور، برنامه چهارم توسعه کشور، اهداف عالی و کلان بخش کشاورزی کشور، محتویات سند ملی توسعه استان و با توجه به بحث‌ها و بررسی‌های انجام شده در کارگروه‌های راهبردی و اجرایی تعیین گردید.

۵) پس از تدوین اهداف کلان توسعه بخش و با تعیین راهبردهای توسعه‌ای مربوطه، متناسب با هر راهبرد، مسایل و موضوعات عمده و نیز اهداف راهبردی بخش استخراج گردید.

۶) مأموریت بخش کشاورزی استان یزد با تأکید بر ارزش‌های محوری، به شرح ذیل است. در بخش کشاورزی استان یزد تلاش می‌شود برای دستیابی به اهداف کلان از طریق راهبردهای سیزده‌گانه با تأکید بر ارتقای رفاه و منزلت اجتماعی بهره‌برداران، عدالت‌محوری و رعایت اصول توسعه پایدار، چشم‌انداز مورد نظر تحقق یابد.

## منابع

## الف) فارسی

- استانداری یزد (۱۳۸۸). سالنامه آماری استان.
- برایسون، جان ام. (۱۳۸۳). برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی. ترجمه عباس منوریان. تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- دیوید، فرد آر. (۱۳۷۹). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- شیرازی، علی (۱۳۸۵). برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی در <http://profsite.um.ac.ir>.
- قدسی پور، سید حسن (۱۳۸۱). مباحثی در تصمیم‌گیری چندمعیاره فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی AHP. تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- مرکز آمار ایران (۱۳۸۶). حساب‌های منطقه‌ای - حساب تولید استان‌های کشور. تهران: انتشارات مرکز آمار.
- مولوی، ذبیح‌ا... (۱۳۸۱). فرایند مدیریت استراتژیک به صورت کاربردی در سازمان‌های ایران. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان یزد.
- ناظمی، شمس‌الدین (۱۳۸۴). مروری بر چشم‌انداز، رسالت، ارزش‌ها و اهداف کلان چند دانشگاه منتخب جهان. دانشگاه فردوسی مشهد.
- وزارت جهاد کشاورزی (۱۳۸۷). آمارنامه کشاورزی کشور (۸۶-۱۳۸۵).
- هینز، استفن جی (۱۳۸۳). رویکرد تفکر سیستمی بر برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک. ترجمه رشید اصلانی. تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.

## ب) انگلیسی

- Greenley, G. (1986). Does Strategic planning Improve Company Performance? Long Range Planning, 19(2). P 106.
- Zhu, Y. & Buchmann, P.(2002). Evaluating and Selecting web Sources as external information Resources of a data warehouse. Department of computer science. Darmstadt university of technology 64283 Darmstadt. Germany.