



مقدمه

مطالعه چشم انداز بیست ساله کشور، توجه به اصل ۵۰ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و تکیه بر اهمیت موضوع حفظ و نگهداری محیط زیست و تحویل هرچه صحیح تر و سالم تر این امانت به آیندگان باعث گردیده که **مدیریت پسماند** مورد توجه بیشتری قرار گرفته و این موضوع جزو یکی از ضروری ترین محورهای توسعه پایدار محسوب گردد.

بدین منظور در تاریخ ۱۳۸۳/۲/۲۰ قانون مدیریت پسماند به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید. در این قانون کلیه دستگاهها، وزارتخانه ها و سازمان های مرتبط با موضوع در جهت مدیریت پسماند مشخص و لزوم همکاری آنان تأکید شده و براساس ماده ۲۲ قانون، هیأت محترم وزیران آیین نامه اجرایی مربوطه را در تاریخ ۱۳۸۴/۵/۱۰ تصویب نمود.

براساس قانون، مدیریت اجرایی پسماند بعنوان شخصیت حقیقی یا حقوقی معرفی می شود که مسئولیت برنامه ریزی، ساماندهی، مراقبت و عملیات اجرایی مربوط به تولید، جمع آوری، ذخیره سازی، جدا سازی، حمل و نقل، بازیافت، پردازش و دفع پسماند و از همه مهم تر آموزش و اطلاع رسانی تعیین گردیده است. همچنین مدیریت اجرایی می بایست طرح جامع و تفصیلی مدیریت پسماند را به گونه ای تهیه کند که در مراکز استان ها و کلان شهرها تا پایان سال ۱۳۹۰ و در سایر شهرها و روستاها نیز تا پایان سال ۱۳۹۲ همه پسماندهای عادی، تفکیک شده جمع آوری گردد. لذا با توجه به اهمیت موضوع کار مدیریت اجرایی پسماند، در این مقاله سعی می گردد با استفاده از روش های علمی یک الگوی مدیریتی برای بررسی کلیه عوامل دخیل جهت دستیابی به اهدافی که قانون برای مدیریت اجرایی پسماند تعیین کرده است معرفی گردد. با توجه به اینکه معرفی الگو به همراه مثال های عملی و اجرا شده می تواند کمک بهتری در انتقال مطلب و تفهیم موضوع باشد، سازمان بازیافت و تبدیل مواد زائد جامد شهرداری اصفهان بعنوان نمونه آماری انتخاب گردیده است.

مدیریت استراتژیک (سیاست های بازرگانی)

استراتژی یک لغت یونانی و به معنای راهبری جنگ و آرایش نظامی است. علم مدیریت استراتژیک بعد از جنگ جهانی دوم بوجود آمد و ایده کلی این بود که ساز و کار

برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت اجرایی پسماند

علیرضا خورزنی

مدیر عامل سازمان بازیافت و

تبدیل مواد زائد شهرداری اصفهان

چکیده

با توجه به چشم انداز بیست ساله کشور و تکیه بر اصل ۵۰ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و اهمیت حفظ محیط زیست 'مروزه مدیریت پسماند یکی از ضروری ترین محورهای توسعه پایدار محسوب می گردد. در این ارتباط قانون مدیریت پسماند و آیین نامه اجرایی مربوطه نقطه عطفی است که برای برنامه ریزی های مرتبط تهیه و تصویب گردیده است. در قانون مذکور مدیریت اجرایی پسماند به عنوان یکی از مهمترین عوامل اجرا، مسئول برنامه ریزی، ساماندهی، مراقبت و همچنین عملیات اجرایی مربوط به تولید، جمع آوری، ذخیره سازی، جدا سازی، حمل و نقل، بازیافت، پردازش، دفع پسماند و از همه مهم تر آموزش و اطلاع رسانی تعیین گردیده است. همچنین مدیریت اجرایی می بایست طرح جامع و تفصیلی مدیریت پسماند را به گونه ای تهیه کند که در مراکز استان ها و کلان شهرها تا پایان سال ۱۳۹۱ و در سایر شهرها و روستاها تا پایان سال ۱۳۹۲ همه پسماندهای عادی بصورت تفکیک شده جمع آوری گردد.

با توجه به اهمیت نقش مدیریت اجرایی در مدیریت پسماند، لزوم استفاده از روش های علمی مدیریت احساس می شود. در این مقاله نقش استفاده از مدیریت استراتژیک در برنامه ریزی مدیریت اجرایی پسماند بررسی شده و سعی می گردد الگوی مناسب و واحدی برای مدیریت اجرایی در کلان شهرها معرفی گردد. در این روش با استفاده از علم مدیریت استراتژیک به بررسی اصول پنج گانه محیطی شامل نیروهای اقتصادی، فنی و تکنولوژی، فرهنگی و اجتماعی، سیاسی و رقابتی پرداخته و منتج این بررسی فرصت ها و تهدیداتی که مدیریت را تحت تاثیر قرار می دهند مشخص می نماید. همچنین با بررسی عوامل شش گانه نیروهای داخلی شامل بررسی مدیریت، بازاریابی، مالی، تحقیق و توسعه، تولید و بهره برداری و SIM نقاط قوت و ضعف نیز شناسایی می گردد.

با بررسی چهار عامل فرصت ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف می توان موقعیت سازمان را از نظر مباحث استراتژیک تعیین و در نهایت اهداف کوتاه مدت و بلندمدت را تدوین و استراتژی رسیدن به اهداف و روش های بازرگانی بررسی و معرفی نمود. به منظور تفهیم بیشتر و روشن تر شدن موضوع بعنوان یک مثال عملی سازمان بازیافت اصفهان معرفی و تشریح می گردد.

واژگان کلیدی: پسماند، مدیریت استراتژیک، قانون

مدیریت پسماند



۲- **فن آوری اطلاعات**: توسعه و دسترسی به اطلاعات و انتقال آن به همراه تجارت الکترونیک امروزه یکی از ابزارهای حیاتی برای مدیریت استراتژیک به حساب می آید. تعداد بسیار زیادی از شرکت ها و سازمان ها از مجرای استفاده از شبکه اینترنت و برقراری ارتباط با عرضه کنندگان مواد اولیه، مشتریان، بستانکاران، شرکا، سهامداران، گروه های ذینفع و شرکت های رقیب که در سراسر دنیا پراکنده اند، می کوشند تا به مزیت های رقابتی دست یابند و مفهوم جدیدی به نام بازرگانی الکترونیکی مطرح می گردد.

۳- **ملاحظات زیست محیطی**: با سقوط کمونیزم و پایان جنگ سرد، شاید در زمان کنونی هیچ عامل مهمی نتواند بیش از سوء استفاده مستمر از محیط طبیعی و نابود کردن آن، جامعه و محیط اطراف ما را دستخوش تهدید قرار دهد. مارک استرایک^۲ از دانشگاه جورج واشنگتن می گوید: مسئله اصلی مباحث استراتژیک این است که مانع از نابودی و تخریب محیط زیست در سراسر جهان شویم و همه سازمان ها و مدیران باید این موضوع را بعنوان یک مسئله جدی مورد توجه قرار دهند. با توجه به توضیحات مذکور در خطوط اصلی و ساختاری علم مدیریت استراتژیک و اهمیتی که به مسئله محیط زیست بعنوان یکی از ۳ شاخه اصلی خود می دهد و با لطیع تمام شرکت ها و سازمان هایی که از این علم استفاده می کنند و می بایست به گونه ای اهمیت لازم را به محیط زیست بدهند، بی شک استفاده از این روش علمی در مدیریت اجرایی پسماند را اذعان دارد.

مراحل مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک در برگیرنده ۳ مرحله می باشد.

۱- **تدوین استراتژی**: شامل تعیین مأموریت های شرکت، شناسایی عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می کنند و یا فرصت ها و تهدیدهایی را به وجود می آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین اهداف بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژی های گوناگون و انتخاب استراتژی های خاص جهت ادامه فعالیت می باشد. همچنین در تدوین استراتژی، شرکت ها می خواهند بدانند نوع فعالیت شان چیست و از چه فعالیت هایی باید خارج شوند، شیوه تخصیص منابع، تصمیم گیری درباره گسترش یا متنوع کردن فعالیت ها، تصمیم گیری درباره ورود به بازارهای بین المللی، تصمیم گیری در مورد توسعه، ادغام یا تشکیل و مشارکت شرکت های جدید و مصون ماندن از

جنگی تنها عامل موفقیت نیست بلکه شناخت سایر عوامل و ترکیب صحیح آنها می تواند بیشتر مؤثر واقع گردد. عبارتی در سال ۱۹۵۰ میلادی پس از جنگ اهداف استراتژیک دولت ها ایجاد رفاه، آسایش و کرامت انسانی به جای جنگ و کشورگشایی پایه گذاری گردید. در سال ۱۹۵۵ رسماً سیاست های بازرگانی یا مدیریت استراتژیک اعلام گردید. در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ همزمان با رشد تکنولوژی ارتباطات، علم مدیریت استراتژیک گسترش چشمگیر و کاربردهای مؤثری پیدا کرده و روش برنامه ریزی جایگزین سلیقه ای و انفرادی کار کردن شد. ولی متأسفانه در دهه ۱۹۸۰ دلیل عدم وقوع پیش بینی افزایش قیمت نفت تا بشکه ای ۸۰ دلار و بالطبع تأثیر شدید سیاست ها و معاملات نفتی در اکثر شرکت ها و مؤسسات و در نتیجه تغییر سیاست های مربوط به کاهش مصرف سوخت و رفتن به سمت خودروهای کم مصرف باعث شد که استفاده از علم مدیریت استراتژیک در برنامه ریزی ها و سیاستگذاری شرکت ها از رونق افتاده و توجه کمتری به آن بشود. اما مجدداً در دهه های ۱۹۹۰ و ۲۰۰۰ برنامه ریزی استراتژیک جان تازه ای گرفت و امروزه به جرأت می توان گفت تمام شرکت ها و مؤسسات موفق دنیا از این علم بهره مند بوده و استفاده می نمایند.

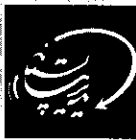
دیودا که به حق یکی از معروف ترین و مشهورترین اساتید در این زمینه می باشد، علم مدیریت استراتژیک را هنر و دانش تدوین، پیاده سازی، ارزیابی و بهبود تصمیماتی که باعث موفقیت سازمان ها در جهت دستیابی به اهداف بلند مدت شود تعریف می کند.

خطوط اصلی و ساختاری مدیریت استراتژیک:

۳ عامل مهم که در مباحث مدیریت استراتژیک مؤثر بوده و بایستی مدنظر باشد به شرح زیر می باشد:

۱- **دیدگاه های جهانی**: بدیهی است که امروزه رویدادهای جهانی بر همه تصمیمات استراتژیک تأثیرات مهمی می گذارند. مرزهای کشورها نمی توانند محدوده تصورات ما را تعیین کنند و سازمان ها برای بقای خود ناگزیرند از زاویه دید دیگران به دنیا نگاه کنند. پایه های مدیریت استراتژیک براساس میزان درکی قرار دارد که مدیران از عوامل زیر دارند:

شرکت های رقیب، بازارها، عرضه کنندگان مواد اولیه، توزیع کنندگان، دولت ها، بستانکاران، سهامداران، مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند و قیمت محصولات و خدمات شرکت ها که باید در سطح جهانی قابل رقابت باشد.



تبدیل مواد زائد جامد شهرداری اصفهان می باشد.

معرفی مراحل مدیریت استراتژیک :

الف - تعیین مأموریت سازمان :

در این بخش به فرایند تهیه و تدوین مأموریت سازمان پرداخته می شود. دیدگاه کنونی درباره مأموریت سازمان ریشه در رهنمودهایی دارد که پیتز دراکر در دهه ۱۹۷۰ ارائه کرد. دراکر می گوید طرح این پرسش که « فعالیت ما چیست؟ » مترادف با این سؤال است «مأموریت ما چیست؟» « بیانیه مأموریت سازمان یا بیانیه رسالت Mission Statement جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می شود و آن بیان کننده علت وجودی سازمان است. با استفاده از مأموریت سازمان می توان به این پرسش اساسی یا اصلی پاسخ داد که فعالیت ما چیست. اگر مأموریت سازمان به شیوه ای روشن بیان گردد می تواند هدف های بلند مدت را تعیین و استراتژی های لازم را تدوین نماید. اگر مأموریت سازمان به شیوه ای ارزشمند بیان شود موجب تقویت عواطف و احساسات مثبت نسبت به سازمان خواهد شد و ایجاد انگیزه کرده و کارکنان را تشویق به عمل و اقدام می نماید. یک بیانیه مأموریت مناسب باعث خواهد شد که بینش ما و اهداف و نیروها همسو شده و پدیده هم افزایی مثبت در سازمان بوجود آید.

ویژگی های ۹ گانه بیانیه مأموریت

یک بیانیه مأموریت مطلوب می بایستی دارای ویژگی های زیر باشد :

- ۱- **توجه به مشتریان :** نحوه برخورد سازمان با مشتریان خود باید روشن باشد. مشتری در حقیقت اولین حلقه زنجیره تولید بوده و مشخصات کالا و خدمات را تعیین می کند.

۲- محصولات و خدمات: محصولات و خدماتی که

حرکات شرکت های رقیب و مواردی مشابه در این مرحله از فرآیند مدیریت استراتژیک پرداخته می شود.

۲- اجرای استراتژی : شامل تعیین اهداف سالیانه،

تعیین سیاست های اجرای اهداف، ایجاد انگیزش در کارکنان و تخصیص منابع به منظور اجرای استراتژی های تدوین شده. اجرای استراتژی در حقیقت مرحله عملیاتی مدیریت استراتژیک می باشد و بایستی همه کارکنان و دست اندرکاران همکاری کنند تا استراتژی های تدوین شده عملیاتی شوند. بدیهی است که یکی از رمزهای موفقیت ایجاد انگیزش در کارکنان توسط مدیران می باشد.

۳- ارزیابی استراتژی : شامل محاسبه و ارزیابی

عملکرد جهت باز خورد مراحل تدوین و اجرای استراتژی ها می باشد. معمولاً استراتژی ها به دلایل مختلف و طبیعی دستخوش تغییرات شده و نیاز به ارزیابی دارند. در ارزیابی استراتژی ها ۳ فعالیت عمده انجام می شود:

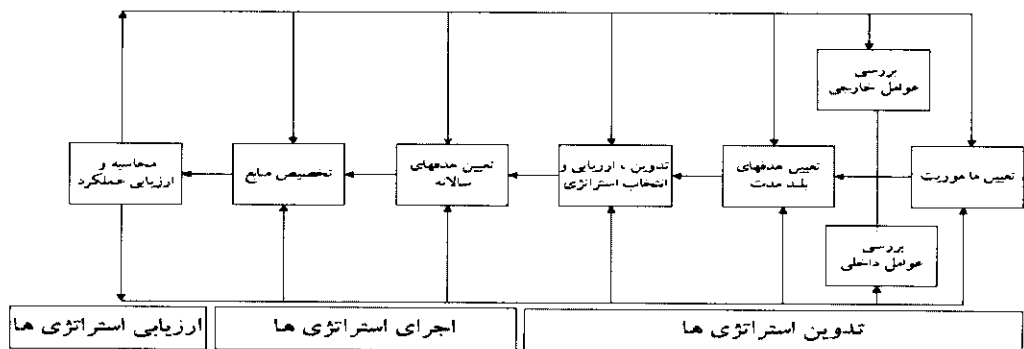
- بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژی های کنونی قرار گرفته اند
- محاسبه و سنجش عملکردها
- اقدامات اصلاحی

موفقیت امروز می تواند موفقیت فردا را تضمین نماید. موفقیت همیشه باعث بروز مسائل جدید و گوناگون می شود. سازمانی که به وضع کنونی خود بسنده نماید دچار نخوت و تکبر می شود و محکوم به فنا خواهد بود. لذا موفق ترین شرکت ها و سازمان هایی که از روش های مدیریت استراتژیک بهره مند هستند، مدام در حال بازنگری و تغییر استراتژی ها و اهداف می باشند.

معرفی جامعه آماری و نمونه آماری

جامعه آماری موضوع بحث مدیریت اجرایی پسماند می باشد که قرار است مطابق قانون مدیریت پسماند و آیین نامه اجرایی آن تشکیل شود و نمونه آماری سازمان بازیافت و

مراحل مدیریت استراتژیک





انرژی ناشی از گازهای متساعد شده جلوگیری از تخریب زمین و خاک و منابع آبهای زیر سطحی و جلوگیری از آسیب رسانی گازهای گلخانه ای و تخریب لایه اوزون و از همه مهمتر تحویل امانتی که به ارث رسیده (طبیعت، زمین، آب و هوا) از گذشته و به آیندگان را می توان برشمرد. تولید پسماند توسط انسان بدلیل امرار معاش امری طبیعی به شمار می رود اما روش های دفع یا تبدیل آن به فراخور شرایط فرهنگی، جغرافیایی و طبیعی آن منطقه فرق داشته و متناسب با آن اتخاذ روش می گردد و بدین منظور بررسی روش های دفع امروزه موضوعی کاملاً علمی و اساسی بوده و مطالعات مختص به خود را می طلبد. تکنولوژی های جدید مرتبط با موضوع که در کشورهای پیشرفته کاربرد دارد، می بایست متناسب با آنالیز پسماند هر منطقه، بومی و کاربردی گردد. لذا ویژگی هر روش مختص به منطقه خود می باشد. شهرداری اصفهان از قدیمی ترین شهرهای ایران است که در این امر فعالیت داشته و پیشتاز بوده و در این ارتباط به تجارب خوبی هم رسیده است و خوشبختانه این تجارب بدلیل مشابهت آنالیز پسماند در سراسر کشور قابل انتقال می باشد. خوشبختانه مردم فهیم جامعه ما کم کم اهمیت موضوع بازیافت و تفکیک پسماند را به خوبی درک کرده و آمار و ارقام جمع آوری و بازیافت مبین این موضوع بوده و اهمیت های صرفه جویی از نظر مذهبی و اقتصادی نیز کمک شایان توجهی به موضوع کرده است. گروههای کاری دوستدار طبیعت به صورت NGO های مختلف نیز کمک مؤثری به اهداف سازمان داشته و این همکاری روز به روز رو به افزایش می باشد. از بعد اقتصادی نیز پسماند بعنوان طلای کثیف قلمداد شده و به شکلی دیگر در جهت نیل به اهداف سازمان موجب ایجاد انگیزش های اقتصادی شده و ایجاد اشتغال نیز کرده است. همچنین تکنولوژی های بسیار جدید در خصوص بازیافت و تبدیل مواد و استفاده بهینه و اقتصادی به وفور ملاحظه می گردد به گونه ای که امروزه سازمان نه تنها به سوبسید نیازی نداشته بلکه به صورت کاملاً خودگردان عمل کرده و سود دهی نیز دارد.

در ادامه بیانیه مأموریت پاسخ به این سؤال که (شغل یا کار ما چیست؟) بیشتر به وضعیت فعلی سازمان می پرداخت. بیانیه استراتژی یا چشم انداز سازمان Vision Statement به این سؤال پاسخ می دهد که (ما می خواهیم چه شویم) بیانیه چشم انداز بیان آینده مطلوب و امکان پذیر از یک سازمان

سازمان ارائه می نماید و رفاهیات و مزایای آن باید مشخص باشد.

۳- بازارها: تفکیک و طبقه بندی و بخش بندی بازار بر اساس طبقه بندی جغرافیایی یا سنی یا درآمدی بایستی مشخص بوده و اینکه هدف سازمان چه بخش یا بخش هایی از بازار را در نظر دارد معلوم باشد.

۴- فن آوری: قطعاً تغییرات تکنولوژیکی و فن آوری در بیانیه مأموریت تأثیر گذاشته و ضرورت بررسی و انطباق و استفاده از تکنولوژی های جدید در امور جاری و فعالیت هایی که انجام می شود را نیازمند می باشد.

۵- بقاء رشد و سودآوری: آیا اهداف کیفی مدنظر بیانیه مأموریت سازمان می باشد یا قیمت تمام شده و یا میزان تولید.

۶- فلسفه: باورها، ارزشها، آرزوها و الویت های اخلاقی اصل شرکت چیست؟

۷- ویژگی ممتاز: شرکت دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی ممتاز است.

۸- توجه به تصورات مردم: آیا شرکت نسبت به مسائل اجتماعی، جامعه و محیطی واکنش مناسب نشان می دهد؟

۹- توجه به کارکنان: برخورد ما در درون سازمان با کارکنان چگونه است و به آنها چه مقدار اهمیت می دهیم.

بیانیه مأموریت (رسالت) سازمان بازیافت اصفهان

سازمان بازیافت و تبدیل مواد زائد شهری شهرداری اصفهان در راستای استراتژی ها و چشم انداز بیست ساله شهرداری اصفهان برنامه ۵ ساله آتی خود را با اهداف کوتاه مدت و بلند مدت در قالب اهمیت به محیط زیست و جلوگیری از تخریب و ایجاد فرهنگ تفکیک اصولی پسماندهای عادی از مواد قابل بازیافت برنامه ریزی کرده است. در این برنامه ریزی کلیه مخلوقات خداوند اعم از انسان، گیاه، حیوان همچنین آب، زمین و هوا ذینفع بوده و بی شک مشارکت همه دست اندرکاران اعم از کسانی که تولید پسماند دارند و کسانی که به نحوی در جمع آوری و بازیافت انجام وظیفه می کنند را می طلبد. برخی از نتایج صحیح عملکرد سازمان پس از ایجاد و تقویت فرهنگ اصولی تولید، تفکیک، جمع آوری و بازیافت پسماندها برگشت مواد به چرخه طبیعت، تبدیل پسماندها به کود کمپوست، تولید



اکولوژی (زیست محیطی)

- ۳- نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی
- ۴- نیروهای فن آوری و تکنولوژیکی
- ۵- نیروهای رقابتی

سازمان با بررسی دقیق عوامل پنج گانه فوق لیست مربوط به خود را تهیه کرده در جلسات گروهی امتیاز بندی می کنند.

معرفی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE (External Factor Evaluation Matrix)

استراتژیست ها با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می توانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی محیطی، سیاسی، حقوقی، دولتی، فن آوری و اطلاعات رقابتی را مورد ارزیابی قرار دهند .

مراحل تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بشرح زیر می باشد:

- ۱- تهیه لیستی از پارامترهای مهم و کلیدی فرصت و تهدید بدست آمده حاصل از بررسی نیروهای محیطی
- ۲- وزن دادن به هر کدام از پارامترها (ضرب اهمیت و اثر گذاری) به گونه ای که جمع وزن ها حداکثر یک شود.
- ۳- امتیاز دادن به هر یک از پارامترها (۱ الی ۴)
- ۴- ضرب کردن امتیازها با وزن پارامترها و جمع جبری آن و تعیین نمره نهایی (جمع هر سطر)
- ۵- مجموع تمام امتیازات (جمع ستونی) و تعیین رتبه

نهایی سازمان در ارزیابی عوامل خارجی به منظور روشن تر شدن موضوع، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی مربوط به سازمان بازیافت اصفهان تهیه و ارائه می گردد.

ج - بررسی عوامل داخلی IFE

در این بخش از مقاله به شناسایی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف واحدهای وظیفه ای سازمان یعنی واحدهای مدیریت، امور مالی و حسابداری، بخش های تولیدی و عملیاتی، واحد تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات رایانه ای بحث می شود. نتایج این بررسی لیستی از نقاط قوت و ضعف سازمان خواهد بود که می تواند در تعیین اهداف استراتژیک نقش مهمی داشته باشد

فرایند بررسی عوامل داخلی سازمان : فرایند عوامل داخلی سازمان به موازات فرایند بررسی عوامل خارجی

و در برگیرنده هدف های خاص آن سازمان می باشد. در ادامه بیانیه استراتژی سازمان بازیافت اصفهان نیز ارائه می گردد.

بیانیه استراتژی (چشم انداز سازمان) سازمان بازیافت اصفهان

تولید انواع پسماند در زندگی انسان ها امری اجتناب ناپذیر بوده و بی شک عدم توجه کافی به این موضوع می تواند تأثیری زیاد در تخریب محیط زیست، طبیعت و جانداران داشته باشد. لذا ما برآنیم تا با همکاری و مشارکت آحاد مردم در کنترل و کاهش این آسیب پذیری تلاش کرده و این امانت را به نحو مطلوب به آیندگان تحویل دهیم. یک روش بسیار متداول برای تعیین مأموریت سازمان این است که :

- ۱- حتی المقدور حداکثر مدیران را دخالت دهید.
- ۲- مقالات و کتاب های مناسب را انتخاب و جهت مطالعه بین مدیران پخش نمایید.
- ۴- از مدیران بخواهید شخصا "بیانیه مأموریت و استراتژی را تهیه نمایند.
- ۵- تشکیل کمیته ای از مدیران و تهیه بیانیه ای که موارد مفید و مؤثر ارائه شده توسط مدیران را در برگیرد.
- ۶- توزیع پیش نویس بیانیه های جدید بین کلیه مدیران و بررسی لازم.
- ۷- جلسه ای اختتامیه و تدوین پیامهای نهایی.

ب- بررسی عوامل خارجی (External Factor Evaluation)

عوامل خارجی یا محیطی عواملی هستند که بر سازمان تاثیر گذارند ولی معمولاً "سازمان مستقیماً" بر آنها تاثیرگذار نیست هدف از بررسی عوامل و نیروهای خارجی شناسایی و تهیه لیست فرصت هایی که باید از آنها به نفع سازمان بهره برداری کرد و تهدیدهایی که باید از آنها پرهیز نمود می باشد. شرکت ها باید بتوانند از طریق تدوین استراتژی های مناسب در مقابل این عوامل حالت های انفعالی نشان داده و از فرصت ها و تهدیدها پیش آمده نهایت استفاده را ببرند عوامل یا نیروهای خارجی به پنج گروه طبقه بندی می شوند :

- ۱- نیرو های اقتصادی
- ۲- نیروهای اجتماعی، فرهنگی، جمعیت شناسی و



ردیف	عوامل خارجی	ضریب	رتبه	نمره
فرصت ها : (Opportunities)				
۱	گروه وسیع ذینفعان	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۲	انحصاری بودن بازار (شهرداری ها)	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۳	حمایت های قوانین و مقررات دولتی	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
۴	بازار رو به رشد فروش محصولات و خدمات	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۵	افزایش و رشد جایگاه سازمان در بازار	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۶	امکان اخذ وام های با بهره های بسیار کم	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
۷	ایجاد اشتغال و کارآفرینی	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
۸	امکان استفاده از پیشرفت های تکنولوژی و فن آوری کشورهای پیشرفته	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۹	تأثیرات اجتماعی فعالیت سازمان	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۱۰	تأثیرات زیست محیطی فعالیت سازمان	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۱۱	امکان بالقوه ایجاد راه اندازی آموزش های عمومی تا مقاطع دانشگاهی	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
	جمع :			۱/۴۲
تهدیدها : (Threats)				
۱	سخت و زیان آور بودن مشاغل و بالطبع پرداخت هزینه های مربوطه	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
۲	لزوم همکاری و آموزش های عمومی و قبول هزینه های مربوطه	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۳	مشکلات مربوط به فرهنگ سازی عمومی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۴	جدید بودن قوانین و شیوه نامه های مربوطه	۰/۰۵	۲	۰/۱
۵	زمینه استفاده و کاربرد غیرمجاز و غیر اصولی از محصولات و خدمات	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
۶	تخریب منابع طبیعی (خاک، آب و هوا)	۰/۰۵	۲	۰/۱
۷	پایین بودن سطح اجتماعی مشاغل مرتبط	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
۸	زمان بر بودن راههای اجرایی رسیدن به اهداف	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۹	هزینه بر بودن ایجاد فرهنگ صحیح تولید و تفکیک پسماند	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
۱۰	ضعف در استانداردها، معیارها و قوانین	۰/۰۵	۲	۰/۱
	جمع :			۱/۰۳
	جمع کل :			۲/۴۵

مراحل تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بشرح زیر می باشد .

۱- تهیه لیست نقاط قوت و ضعف سازمان (ابتدا نقاط قوت و سپس نقاط ضعف)

۲- به این عوامل ضریبی از صفر تا یک بدهید به گونه ای که جمع جبری ضرائب حداکثر برابر یک شود.

۳- به هر یک از عوامل امتیاز یک الی چهار بدهید (برای نقاط قوت نمره سه و چهار و برای نقاط ضعف نمره یک و دو)

۴- ضرائب را در نمرات داده شده ضرب کرده و بصورت سطری در ستون مربوطه یادداشت کنید .

۵- مجموع نمره نهایی (جمع ستونی) را محاسبه نمایید.

سازمان می باشد برای تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان باید نمایندگان مدیران و کارکنان شرکت نقشی اساسی داشته باشند. فرایند بررسی عوامل داخلی سازمان در مقایسه با بررسی عوامل خارجی برای کارکنان فرصت بیشتری بوجود می آورد تا بتوانند رابطه شغل و واحد خود را با کل سازمان بهتر درک کنند .

معرفی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE

این ماتریس حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی سازمان می باشد. این ماتریس نقاط قوت و ضعف واحدهای وظیفه ای سازمان را تدوین و ارزیابی می کند و هم چنین برای شناسایی و ارزیابی روابط بین واحدها راههایی ارائه می نماید.



ردیف عوامل داخلی			
نمره	رتبه	ضریب	
نقاط قوت سازمان : (Strengths)			
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	۱ روشن بودن اهداف سازمان و مرتبط بودن آن با اهداف اجتماعی
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۲ روحیه بالای همکاری پرسنل و کارکنان
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۳ امکانات نرم افزاری و سخت افزاری
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۴ رویه های تولید و استانداردهای شناسایی شده
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۵ ایجاد بازار خوب فروش محصولات و خدمات
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۶ گردش مالی
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۷ امکان بالقوه تحقیق و توسعه
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۸ زمینه همکاری مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	۹ همکاری آموزش و پرورش در مسائل فرهنگی
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	۱۰ سیستم MIS و آمار و آنالیز اطلاعات
۱/۶۱			جمع
نقاط ضعف سازمان : (Weakness)			
نمره	رتبه	هزینه	
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱ ضرورت بازآموزی و آموزش پرسنل و مدیران و هزینه های مربوطه
۰/۱	۲	۰/۰۵	۲ هزینه بر بودن رعایت سخت و زیان آور بودن مشاغل مرتبط
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۳ هزینه های آموزش و تحقیق و توسعه
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۴ مشکلات مربوط به رعایت ایمنی و سلامت بهداشت کارکنان
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۵ محدودیت در روش های تولید
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۶ ضرورت برنامه ریزی بهداشت شغلی و روانی پرسنل و بیمانکاران
۰/۱	۲	۰/۰۵	۷ ضرورت تغییر در اساسنامه و آیین نامه های مرتبط و جارت سازمانی
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۸ ضرورت سرمایه گذاری در تجهیزات و منابع انسانی
۰/۱	۲	۰/۰۵	۹ مشکلات مربوط به محل جغرافیایی کار و لزوم جابجایی آن
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱۰ ضعف در تنوع تولید، کنترل فرآیند و صنایع تبدیلی
۱/۴۸			جمع کل :

در ادامه بعنوان مثال ماتریس عوامل داخلی سازمان
بازیافت اصفهان تهیه و ارائه می گردد .

۲- استراتژی یکپارچگی روبه عقب (استراتژی رشد)

در این استراتژی شرکت می کوشد صنایع بالا دستی

(تامین کنندگان مواد اولیه) را تحت کنترل در آورد .

۳- استراتژی یکپارچگی افقی (استراتژی رشد)

در این استراتژی شرکت می کوشد که شرکت های

رقیب را به مالکیت خود درآورد و بر میزان کنترل خود

بیفزاید .

۴- استراتژی نفوذ در بازار (استراتژی تمرکز)

در این استراتژی تلاش می کند با رسوخ در بازار سهم

بازار محصولات و خدمات کنونی خود را افزایش دهد .

۵- استراتژی توسعه بازار

در این نوع استراتژی محصولات و خدمات ارائه شده

د - انواع استراتژی ها

در مدیریت استراتژیک ۱۳ نوع استراتژی درانواع استراتژی

رشد، تهاجمی، تمرکزی و تدافعی تعریف می شوند :

۱- استراتژی یکپارچگی عمودی رو به جلو

(استراتژی رشد)

در این نوع استراتژی شرکت می کوشد با خریدن شرکت

های پخش یا خرده فروشی ها بر میزان کنترل خود روی

توزیع کنندگان بیفزاید وقتی شرکت از سوددهی خوبی

برخوردار است معمولاً از استراتژی رو به جلو استفاده می کند



۵- معرفی تئوری های تحلیلی استراتژی

با استفاده از اطلاعات حاصله از مباحث قبل و تئوری های تحلیل وضعیت موجود، مناسب ترین استراتژی انتخاب و پس از آن سیاست های اجرای آن و اهداف سازمان انتخاب می گردد.

۱- ماتریس درونی- بیرونی (ماتریس IE)

این ماتریس یک جدول ۳×۳ می باشد محور عمودی آن عدد IFE و محور افقی آن عدد EFE می باشد. پس از محاسبات بدست آوردن اعداد مورد نیاز و ترسیم در ماتریس مذکور و محل تلاقی محورها انتخاب مناسب ترین استراتژی را کمک می کند. این جدول دارای ۹ خانه می باشد و بر اساس نواحی ترسیم شده حدود استراتژی ها بشرح زیر قابل تفکیک می باشد.

نواحی ۱-۲-۴: نشان دهنده انتخاب استراتژی های رشد و تمرکز می باشد.

نواحی ۳-۵-۷: نشان دهنده استراتژی های حفظ و نگهداری و رسوخ و توسعه محصول می باشد.

نواحی ۶-۸-۹: نشان دهنده انتخاب استراتژی های تدافعی می باشد.

با توجه به توضیحات فوق و اعداد حاصله از محاسبات قبلی موقعیت استراتژیک سازمان بازیافت اصفهان بر اساس تئوری IE در دیاگرام فوق نشان داده شده است. همچنان که ملاحظه می گردد محل تلاقی دو محور بررسی عوامل داخلی و خارجی در ناحیه ۵ قرار گرفته و انتخاب استراتژی

قبلی اما در بازار های جدید ارائه می شود.

۶- استراتژی توسعه محصول

در استراتژی توسعه محصول علاوه بر بهبود کیفیت تولیدات قبلی تولید محصول جدید مطرح می باشد.

۷- استراتژی تنوع همگون

در این استراتژی شرکت می کوشد محصولات و خدمات جدید ولی مرتبط با محصولات و خدمات قبلی خود ارائه نماید.

۸- استراتژی تنوع نا همگون

در این استراتژی شرکت می کوشد محصولات و خدمات جدیدی که لزوماً مرتبط با محصولات و خدمات قبلی نباشد ارائه نماید.

۹- استراتژی تنوع افقی

در این استراتژی شرکت می کوشد محصولات جدیدی را تولید نماید.

۱۰- استراتژی تدافعی مشارکت

در این نوع استراتژی شرکت با دو یا چند شرکت یک شرکت تضامنی یا کنسرسیوم به منظور شرکت در مناقصات و انجام کارهای اشتراکی تشکیل می دهد.

۱۱- استراتژی تدافعی کاهش یا کوچک سازی

در این استراتژی شرکت ترجیح می دهد با سیاست کوچک سازی زمینه فعالیت خود را تخصصی تر کند.

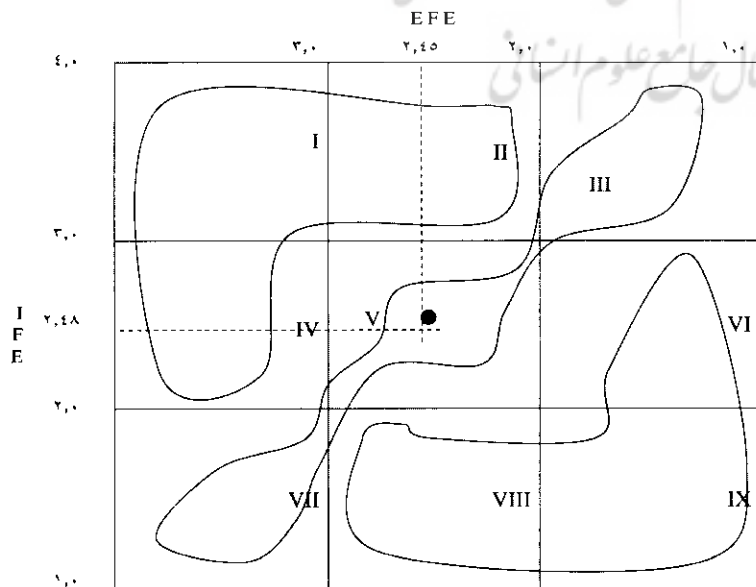
۱۲- استراتژی تدافعی واگذاری

در این استراتژی شرکت بدلالی یک بخش از خود را واگذار می نماید و باعث بقای شرکت خواهد شد.

۱۳- استراتژی انحلال

این استراتژی که جزو

بدترین نوع استراتژی می باشد وقتی اتخاذ می شود که شرکت بدلالی موجه ادامه فعالیت خود را با ضرر بدانند اتخاذ می گردد. در این استراتژی فروش تمام دارایی های شرکت واقعی بوده و انحلال شرکت را به همراه خواهد داشت بدیهی است این استراتژی وقتی انجام می شود که ادامه حیات ضرر بیشتری از انحلال آن داشته باشد.





تهدیدات خارجی (ST) خانه شماره ۹ نتیجه تقابل نقاط ضعف داخلی در برابر تهدیدهای خارجی (WT)

اجراء تئوری SWOT در سازمان بازیافت اصفهان بشرح زیر می باشد .

استراتژی های SO

- ۱ - استفاده بیشتر از حمایت های دولتی و قانونی
- ۲ - توسعه نرم افزاری و سخت افزاری
- ۳ - امکان استفاده از استراتژی های افقی و ساماندهی رقبا
- ۴ - ضرورت آموزش کارکنان و ذینفعان

استراتژی های ST

- ۱- تدوین رویه های تولید و بخش های نرم افزاری
- ۲- آموزش
- ۳- امکان استفاده از حمایت های دولتی

استراتژی های WO

- ۱ - آموزش کلیه ذینفعان
- ۲ - توسعه های نرم افزاری و سخت افزاری
- ۳ - بکارگیری از خدمات پیمانکاران و نظارت کیفی و کمی بر آنان
- ۴ - امکان استفاده از حمایت های دولتی و جهانی

استراتژی های WT

- ۱ - استفاده از امتیازات دولتی در جهت پیشرفت سازمان
- ۲ - بهینه سازی بخش های نرم افزاری و سخت افزاری
- ۳ - مهیا کردن همکاری بخش های خصوصی
- ۴ - آموزش
- ۵ - تحقیق و توسعه

با توجه به بررسی های بعمل آمده از روش ماتریس SWOT استراتژی های سازمان بصورت استراتژی های محافظه کارانه و حفظ شرایط موجود با نیل به سمت استراتژی های تهاجمی است. لذا توصیه می گردد ضمن حفظ شرایط اقتصادی موجود از نظر میزان خودگردانی و سود دهی بایستی سعی گردد با تغییر روش، ایجاد فرهنگ، به روز شدن تکنولوژی و تجهیز کردن امکانات سخت افزاری و نرم افزاری در نیل به اهداف تلاش گردد.

حفظ و نگهداری بهمراه رسوخ در بازار و توسعه محصول برای سازمان توصیه می گردد .

۲- ماتریس SWOT

SWOT اول کلمات Threats (تهدید ها) Opportunities (فرصت ها) - Weakness (ضعف ها) و Strengths (قوت ها) می باشد. در این ماتریس مقایسه عوامل خارجی (تهدیدات و فرصت ها) با عوامل داخلی (ضعف ها و قدرت ها) بوده و نتایج آن چهار استراتژی بصورت زیر می باشد :

- استراتژی SO : استفاده از نقاط قوت داخلی برای بهره برداری از فرصت های خارجی

- استراتژی WO : استفاده از فرصت های خارجی برای از بین بردن نقاط ضعف داخلی

- استراتژی ST : بررسی نقاط قوت داخلی سیستم بهمراه تهدید های خارجی به منظور کنترل تهدیدات عوامل بیرونی

- استراتژی WT : بررسی ضعف های داخلی سیستم بهمراه تهدید های خارجی به منظور کاهش نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات عوامل بیرونی

بررسی روش تحلیلی SWOT در سازمان بازیافت :

	S	W
O	SO	WO
T	ST	WT

این ماتریس نیز یک جدول ۳*۳ می باشد که اطلاعات خانه های جدول بشرح زیر می باشد :

خانه شماره ۴ لیستی از فرصت های عوامل خارجی (O) خانه شماره ۷ لیستی از تهدیدات عوامل خارجی (T) خانه شماره ۲ لیستی از نقاط قوت عوامل داخلی (S) خانه شماره ۳ لیستی از نقاط ضعف عوامل داخلی (W) خانه شماره ۵ نتیجه تقابل نقاط قوت داخلی در برابر فرصت های خارجی (SO)

خانه شماره ۶ نتیجه تقابل نقاط ضعف داخلی در برابر فرصت های خارجی (WO)

خانه شماره ۸ نتیجه تقابل نقاط قوت داخلی در برابر



لیست فرصت ها (Opportunities)	لیست تهدیدها (Threats)
گروه وسیع ذینفعان	سخت و زیان آور بودن مشاغل و بالطبع پرداخت هزینه های مربوطه
انحصاری بودن بازار (شهرداری ها)	لزوم همکاری و آموزش های عمومی و قبول هزینه های مربوطه
حمایت های قوانین و مقررات دولتی	مشکلات مربوط به فرهنگ سازی عمومی
بازار رو به رشد فروش محصولات و خدمات	جدید بودن قوانین و شیوه نامه های مربوطه
افزایش و رشد جایگاه سازمان در بازار	زمینه استفاده و کاربرد غیرمجاز و غیر اصولی از محصولات و خدمات
امکان اخذ وام های با بهره های بسیار کم	تخریب منابع طبیعی (خاک، آب و هوا)
ایجاد اشتغال و کارآفرینی	پایین بودن سطح اجتماعی مشاغل مرتبط
امکان استفاده از پیشرفت های تکنولوژی و فن آوری کشورهای پیشرفته	زمان بر بودن راههای اجرایی رسیدن به اهداف
تأثیرات اجتماعی فعالیت سازمان	هزینه بر بودن ایجاد فرهنگ صحیح تولید و تفکیک پسماند
تأثیرات زیست محیطی فعالیت سازمان	ضعف در استانداردها، معیارها و قوانین
امکان بالقوه ایجاد راه اندازی آموزش های عمومی تا مقاطع دانشگاهی	

لیست قوت ها (Strengths)	لیست ضعف ها (Weakness)
روشن بودن اهداف سازمان و مرتبط بودن آن با اهداف اجتماعی	ضرورت بازآموزی و آموزش پرسنل و مدیران و هزینه های مربوطه
روحیه بالای همکاری پرسنل و کارکنان	هزینه بر بودن رعایت سخت و زیان آور بودن مشاغل مرتبط
امکانات نرم افزاری و سخت افزاری	هزینه های آموزش و تحقیق و توسعه
رویه های تولید و استانداردهای شناسایی شده	مشکلات مربوط به رعایت ایمنی و سلامت بهداشت کارکنان
ایجاد بازار خوب فروش محصولات و خدمات	محدودیت در روش های تولید
گردش مالی	ضرورت برنامه ریزی بهداشت شغلی و روانی پرسنل و پیمانکاران
امکان بالقوه تحقیق و توسعه	ضرورت تغییر در اساسنامه و آیین نامه های مرتبط و چارت سازمانی
زمینه همکاری مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی	ضرورت سرمایه گذاری در تجهیزات و منابع انسانی
همکاری آموزش و پرورش در مسائل فرهنگی	مشکلات مربوط به محل جغرافیایی کار و لزوم جابجایی آن
سیستم MIS و آمار و آنالیز اطلاعات	ضعف در تنوع تولید، کنترل فرآیند و صنایع تبدیلی

۳- ماتریس SPACE

Strategic Position & Action Evaluation

		FS	
	CA	ناحیه دو (استراتژی محافظه کارانه)	ناحیه یک (استراتژی تهاجمی)
IS	ناحیه سه (استراتژی تدافعی)	ناحیه چهار (استراتژی رقابتی)	
		ES	

ابتدا بایستی کلیه عوامل موثر داخلی و خارجی سازمان را بر اساس دسته بندی چهارگانه محور های مختصات تهیه کرده و به ترتیب زیر عمل گردد .

۱- متغیرهایی را انتخاب کنید که معرف موارد توان مالی (FS)، مزیت رقابتی (CA)، ثبات محیط (ES) و توان صنعت (IS) باشد .

۲- به متغیرهای مذکور در ناحیه مثبت محورها (IS و FS) از بدترین (+۱) تا بهترین(+۶) و در مورد ناحیه منفی محورها (ES و CA) بهترین (-۱) تا بدترین (-۶) را امتیاز دهید .

۳- مقادیر داده شده برای هر محور را متوسط گیری نمایید .

۴- مقادیر محورهای افقی (IS و CA) و عمودی (FS و ES) را جمع جبری کنید .

۵- از حاصل اعداد نقطه ای در یکی از نواحی چهارگانه حاصل شده و برداری از مبداء مختصات به آن نقطه ترسیم کنید .

۶- ناحیه ای که بردار در آن قرار می گیرد قابل تفسیر برای انتخاب استراتژی می باشد .

این ماتریس دارای چهار ناحیه و چهار محور مختصات می باشد. محور های ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک نشان دهنده دو بعد داخلی (توان مالی FS و مزیت رقابتی CA) و دو بعد خارجی (ثبات محیط ES و قدرت صنعتی IS) می باشد. در این تئوری چهار عامل محورهای مختصات از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و پس از محاسبات و ترسیم بردار مربوطه در یکی از نواحی چهارگانه استراتژی سازمان تعیین می گردد در این روش



منابع و مأخذ

- ۱- چشم انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور
- ۲- چشم انداز ۱۴۱۴ شهرداری اصفهان، شهرداری اصفهان
- ۳- برنامه ریزی ۵ ساله سوم شهرداری اصفهان (اصفهان) شهرداری اصفهان
- ۴- مدیریت استراتژیک نوشته Fred R. David
- ۵- جزوه درسی آقای دکتر علی حاج شیر محمدی
- ۶- گزارش برنامه استراتژیک سازمان بازیافت و تبدیل مواد زائد شهرداری اصفهان
- ۷- قانون مدیریت پسماند و آیین نامه اجرایی آن

۴- ماتریس مشاور مهندسی باشون (BCG)

این روش تحلیلی نیز برای چند شرکت یا سازمان تحت پوشش یک شرکت مادر هدایت و سرپرستی شود کاربرد داشته و بدلیل عدم انطباق با موضوع مورد بحث از توضیح بیشتر خودداری و توجه علاقه مندان را به مراجع مربوطه جلب می نماید .

نتایج بررسی تئوری های تحلیلی استراتژیک

در سازمان بازیافت اصفهان

با توجه به بررسی های تحلیلی مذکور برای سازمان بازیافت اصفهان بنظر می رسد استراتژی تمرکز با نیل به سمت استراتژی رشد مناسب باشد لذا توصیه می گردد ضمن حفظ شرایط اقتصادی موجود از نظر میزان خودگردانی و سود دهی بایستی سعی گردد با تغییر روش، ایجاد فرهنگ، به روز شدن تکنولوژی و تجهیز کردن امکانات سخت افزاری و نرم افزاری در نیل به اهداف تلاش نماید .

پیاده سازی استراتژی

با توجه به فعالیت سازمان در حوزه اصلی کارخانه و اجرایی (بازیافت از مبدأ) عمده برنامه ریزی ها به شرح زیر می باشد.

- ۱- آموزش پرسنل، کارکنان و مردم
- ۲- تکمیل امکانات اجرایی کردن تفکیک از مبدأ و تبدیل زباله به کود
- ۳- تعیین و تدوین رویه ها و روش های انجام کار
- ۴- تعیین معیارهای انجام کار
- ۵- ارتباط بیشتر با محافل علمی و تکنولوژیکی
- ۶- ارتباط بیشتر با مردم از نظر تبلیغات، نمایشگاهها، بروشور و صدا و سیما و جشن ها و گردهمایی ها
- ۷- علمی تر شدن روش های انجام کار
- ۸- تخصصی کردن مشاغل مرتبط

جمع بندی : ضمن تاکید مجدد گروهی و مشارکتی

بودن موضوع مذکور و همکاری همه مدیران و صاحب نظران و هم چنین بازنگری های ضروری ادواری و از طرفی نیز ضرورت تشکیل مدیریت های اجرایی پسماند در مراکز استان ها و کلان شهر ها و وظائف بسیار زیاد و مهمی که به عهده آن مدیریت گذاشته شده پیشنهاد آموزش مدیران در مدیریت علمی استراتژیک در وظائف محوله از طریق وزارت کشور بصورت متمرکز داشته و حمایت های لازم اجرایی و مالی و سرمایه گذاری های نیروی انسانی متخصص اقدام گردد .