

## برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت اجرایی پسماند

### سازمان بازیافت اصفهان

امیر انصاری

#### بیانیه مأموریت (رسالت) سازمان بازیافت اصفهان

سازمان بازیافت و تبدیل مواد زائد شهری شهرداری اصفهان در راستای استراتژی‌ها و چشم‌انداز بیست‌ساله شهرداری اصفهان برنامه 5 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 بی‌شک مشارکت همه دست‌اندرکاران اعم از کسانی که تولید پسماند دارند و کسانی که به نحوی در جمع‌آوری و بازیافت انجام وظیفه می‌کنند را می‌طلبد. برخی از نتایج صحیح عملکرد سازمان پس از ایجاد و تقویت فرهنگ اصولی تولید، تفکیک، جمع‌آوری و بازیافت پسماندها برگشت مواد به چرخه طبیعت، تبدیل پسماندها به کود کمپوست، تولید انرژی ناشی از گازهای متصاعد شده جلوگیری از تخریب زمین و خاک و منابع آبهای زیر سطحی و جلوگیری از آسیب‌رسانی گازهای گلخانه‌ای و تخریب لایه ازن و از همه مهم‌تر تحویل امانتی که به ارث رسیده (طبیعت، زمین، آب و هوا) (از گذشته و به آیندگان را می‌توان برشمرد. تولید پسماند توسط انسان بدلیل امرار معاش امری طبیعی به شمار می‌رود اما روش‌های دفع یا تبدیل آن به فراخور شرایط فرهنگی، جغرافیایی و طبیعی آن منطقه فرق داشته و متناسب با آن اتخاذ روش می‌گردد و بدین منظور بررسی روش‌های دفع امروزه موضوعی کاملاً علمی و اساسی بوده و مطالعات مختص به خود را می‌طلبد. تکنولوژی‌های جدید مرتبط با موضوع که در کشورهای پیشرفته کاربرد دارد، می‌بایست متناسب با آنالیز پسماند هر منطقه، بومی و کاربردی گردد. لذا ویژگی هر روش مختص به منطقه خود می‌باشد. شهرداری اصفهان از قدیمی‌ترین 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 می‌باشد. خوشبختانه مردم فهیم جامعه ما کم‌کم اهمیت موضوع بازیافت و تفکیک پسماند را به خوبی درک کرده و آمار و ارقام جمع‌آوری و بازیافت مبین این موضوع بوده و اهمیت‌های صرفه‌جویی از نظر مذهبی و اقتصادی نیز کمک‌شایان توجهی به موضوع کرده‌های مختلف نیز کمک مؤثری به اهداف سازمان داشته و این NGO است. گروه‌های کاری دوستدار طبیعت به صورت همکاری روز به روز و به افزایش می‌باشد. از بعد اقتصادی نیز پسماند بعنوان طلای کثیف قلمداد شده و به شکلی دیگر در جهت نیل به اهداف سازمان موجب ایجاد انگیزش‌های اقتصادی شده و ایجاد اشتغال نیز کرده است. همچنین تکنولوژی‌های 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 سودد هی 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 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:

- 1- حتی المقدور حداکثر مدیران را دخالت دهید.
- 2- مقالات و کتابهای مناسب را انتخاب و جهت مطالعه بین مدیران پخش نمایید.
- 4- از مدیران بخواهید شخصاً بیانیه مأموریت و استراتژی را تهیه نمایند.
- 5- تشکیل کمیته ای از مدیران و تهیه بیانیه ای که موارد مفید و مؤثر ارائه شده توسط مدیران را در برگیرد.
- 6- توزیع پیش نویس بیانی ههای جدید بین کلیه مدیران و بررسی لازم.
- 7- جلس های اختتامیه و تدوین پیامدهای نهایی.

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

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:

1. تهیه لیستی از پارامترهای مهم و کلیدی فرصت و تهدید بدست آمده حاصل از بررسی نیروهای محیطی.
2. وزن دادن به هر کدام از پارامترها (ضریب اهمیت و اثر گذاری) به گونه ای که جمع وزن ها حداکثر یک شود.

3. امتیاز دادن به هر یک از پارامترها (1 الی 4)

4. ضرب کردن امتیازها با وزن پارامترها و جمع جبری آن و تعیین نمره نهایی (جمع هر سطر)

5. مجموع تمام امتیازات (جمع ستونی) و تعیین رتبه نهایی سازمان در ارزیابی عوامل خارجی

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی مربوط به سازمان بازیافت اصفهان

ردیف	عوامل خارجی	ضریب	رتبه	نمره
<b>فرصت‌ها: (Opportunities)</b>				
۱	گروه وسیع ذینفعان	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۲	انحصاری بودن بازار (شهرداری‌ها)	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۳	حمایت‌های 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 وام‌های با بهره‌های بسیار کم	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
۷	ایجاد اشتغال و کارآفرینی	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
۸	امکان استفاده از پیشرفت‌های تکنولوژی و فن‌آوری 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 راه‌اندازی آموزش‌های عمومی تا مقاطع دانشگاهی	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
	<b>جمع:</b>			۱/۴۲
ردیف	عوامل خارجی	ضریب	رتبه	نمره
<b>تهدیدها: (Threats)</b>				
۱	سخت و زیان‌آور بودن مشاغل و بالطبع پرداخت هزینه‌های مربوطه	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
۲	لزوم همکاری و آموزش‌های عمومی و قبول هزینه‌های مربوطه	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۳	مشکلات مربوط به فرهنگ‌سازی عمومی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۴	جدید بودن قوانین و شیوه نامه‌های 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
	<b>جمع:</b>			۱/۰۳
	<b>جمع کل:</b>			۲/۴۵

## معرفی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

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 همچنین برای شناسایی و ارزیابی روابط بین واحدها راه های ارائه می نماید.

مراحل تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بشرح زیر می باشد.

1. تهیه لیست نقاط قوت و ضعف سازمان (ابتدا نقاط قوت و سپس نقاط ضعف)
2. به این عوامل ضربی از صفر تا یک بدهید به گونه ای که جمع جبری ضرائب حداکثر برابر یک شود.
3. 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)
4. ضرائب را در نمرات داده شده ضرب کرده و بصورت سطری در ستون مربوطه یادداشت کنید.
5. مجموع نمره نهایی (جمع ستونی) را محاسبه نمایید.

## ماتریس عوامل داخلی سازمان باز یافت اصفهان

اجراء تئوری SWOT در سازمان باز یافت اصفهان بشرح زیر می باشد.

لیست فرصت‌ها (Opportunities)	لیست تهدیدها (Threats)
گروه وسیع ذینفعان	سخت و زیان‌آور بودن مشاغل و بالطبع پرداخت هزینه‌های مربوطه
انحصاری بودن بازار (شهرداری‌ها)	لزوم همکاری و آموزش‌های عمومی و قبول هزینه‌های مربوطه
حمایت‌های قوانین و مقررات دولتی	مشکلات مربوط به فرهنگ‌سازی عمومی
بازار رو به رشد فروش محصولات و خدمات	جدید بودن قوانین و شیوه نامه‌های مربوطه
افزایش و رشد جایگاه سازمان در بازار	زمینه استفاده و کاربرد غیرمجاز و غیراصولی از محصولات و خدمات
امکان اخذ وام‌های با بهره‌های بسیار کم	تخریب منابع طبیعی (خاک، آب و هوا)
ایجاد اشتغال و کارآفرینی	پایین بودن سطح اجتماعی مشاغل مرتبط
امکان استفاده از پیشرفت‌های تکنولوژی و فن‌آوری 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 راه‌اندازی آموزش‌های عمومی تا مقاطع دانشگاهی	

لیست قوت‌ها (Strengths)	لیست ضعف‌ها (Weakness)
روشن بودن اهداف سازمان و مرتبط بودن آن با اهداف اجتماعی	ضرورت بازآموزی و آموزش پرسنل و مدیران و هزینه‌های مربوطه
روحیه بالای همکاری پرسنل و کارکنان	هزینه بر بودن رعایت سخت و زیان‌آور بودن مشاغل مرتبط
امکانات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری	هزینه‌های آموزش و تحقیق و توسعه
رویه‌های تولید و استانداردهای شناسایی شده	مشکلات مربوط به رعایت ایمنی و سلامت بهداشت کارکنان
ایجاد بازار خوب فروش محصولات و خدمات	محدودیت در روش‌های تولید
گردش مالی	ضرورت برنامه‌ریزی بهداشت شغلی و روانی پرسنل و پیمانکاران
امکان بالقوه تحقیق و توسعه	ضرورت تغییر در اساسنامه و آیین‌نامه‌های مرتبط و چارت سازمانی
زمینه همکاری مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی	ضرورت سرمایه‌گذاری 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

### استراتژی‌های SO

1. استفاده بیشتر از حمایت‌های دولتی و قانونی
2. توسعه نرم‌افزاری و سخت‌افزاری
3. امکان استفاده از استراتژی‌های افقی و ساماندهی رقبا
4. ضرورت آموزش کارکنان و ذینفعان

### استراتژی های ST

1. تدوین رویه های تولید و بخش های نرم افزاری
2. آموزش
3. امکان استفاده از حمایت های دولتی

### استراتژی های WO

1. آموزش کلیه ذینفعان
2. توسعه های نرم افزاری و سخت افزاری
3. بکارگیری از خدمات پیمانکاران و نظارت کیفی و کمی بر آنان
4. امکان استفاده از حمایت های دولتی و جهانی

### استراتژی های WT

1. استفاده از امتیازات دولتی در جهت پیشرفت سازمان
2. بهینه سازی بخش های نرم افزاری و سخت افزاری
3. همپا کردن همکاری بخش های خصوصی
4. آموزش
5. تحقیق و توسعه

استراتژی های سازمان به صورت استراتژی های SWOT با توجه به بررسی های بعم ل آمده از روش ماتریس 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 سوددهی 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.