

برنامه ریزی استراتژیک در مدیریت اجرایی پسماند

علیرضا خورزنی^۱

چکیده

با توجه به چشم‌انداز بیست ساله کشور و تکیه بر اصل ۵۰ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و اهمیت حفظ محیط زیست امروزه مدیریت پسماند یکی از ضروری‌ترین محورهای توسعه پایدار محسوب می‌گردد. در این ارتباط قانون مدیریت پسماند و آیین‌نامه اجرایی مربوطه نقطه عطفی است که برای برنامه‌ریزی‌های مرتبط تهیه و تصویب گردیده است. در قانون مذکور مدیریت اجرایی پسماند به عنوان یکی از مهمترین عوامل اجرا، مسئول برنامه‌ریزی، ساماندهی، مراقبت و همچنین عملیات اجرایی مربوط به تولید، جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، جداسازی، حمل و نقل، بازیافت، پردازش، دفع پسماند و از همه مهم‌تر آموزش و اطلاع‌رسانی تعیین گردیده است. همچنین مدیریت اجرایی می‌بایست طرح جامع و تفصیلی مدیریت پسماند را به گونه‌ای تهیه کند که در مراکز استان‌ها و کلان‌شهرها تا پایان سال ۱۳۹۰ و در سایر شهرها و روستاها تا پایان سال ۱۳۹۲ همه پسماندهای عادی بصورت تفکیک شده جمع‌آوری گردد.

با توجه به اهمیت نقش مدیریت اجرایی در مدیریت پسماند، لزوم استفاده از روش‌های علمی مدیریت احساس می‌شود. در این مقاله نقش استفاده از مدیریت استراتژیک در برنامه‌ریزی مدیریت اجرایی پسماند بررسی شده و سعی می‌گردد الگوی مناسب و واحدی برای مدیریت اجرایی در کلان‌شهرها 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 فرصت‌ها و تهدیداتی که مدیریت را تحت تاثیر قرار می‌دهند مشخص می‌نماید. همچنین با بررسی عوامل شش‌گانه نیروهای داخلی شامل بررسی مدیریت، بازاریابی، مالی، تحقیق و توسعه، تولید و بهره‌برداری و MIS نقاط قوت و ضعف نیز شناسایی می‌گردد.

با بررسی چهار عامل فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف می‌توان موقعیت سازمان را از نظر مباحث استراتژیک تعیین و در نهایت اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت را تدوین و استراتژی رسیدن به اهداف و روش‌های بازنگری بررسی و معرفی نمود. به منظور تفهیم بیشتر و روشن‌تر شدن موضوع بعنوان یک مثال عملی سازمان بازیافت اصفهان معرفی و تشریح می‌گردد.

واژگان کلیدی: پسماند، مدیریت استراتژیک، قانون مدیریت پسماند.

۱- مدیر عامل سازمان بازیافت و تبدیل مواد زائد شهرداری اصفهان، فارغ‌التحصیل از دانشگاه صنعتی اصفهان - رشته مکانیک

مقدمه

مطالعه چشم‌انداز 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 صحیح‌تر و سالم‌تر این امانت به آیندگان باعث گردیده که مدیریت پسماند مورد توجه بیشتری قرار گرفته و این موضوع جزو یکی از ضروری‌ترین 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، وزارتخانه‌ها و سازمان‌های 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 می‌شود که مسئولیت برنامه‌ریزی، ساماندهی، مراقبت و عملیات اجرایی مربوط به تولید، جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، جداسازی، حمل و نقل، بازیافت، پردازش و دفع پسماندها و همچنین آموزش و اطلاع‌رسانی در زمینه مذکور را به عهده دارد و می‌بایست طرح جامع و تفصیلی مدیریت پسماند را به گونه‌ای تهیه کند که در مراکز استان‌ها و کلانشهرها تا پایان سال ۱۳۹۰ و در سایر شهرها و روستاها نیز تا پایان سال ۱۳۹۲ همه پسماندهای عادی، تفکیک شده جمع‌آوری گردد. لذا با توجه به اهمیت موضوع کار مدیریت اجرایی پسماند، در این مقاله سعی می‌گردد با استفاده از روش‌های 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 مثال‌های عملی و اجرا شده می‌تواند 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 (سیاست‌های 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 جنگی تنها عامل موفقیت نیست بلکه شناخت سایر عوامل و ترکیب صحیح آنها می‌تواند بیشتر مؤثر واقع گردد. به عبارتی در سال ۱۹۵۰ میلادی پس از جنگ اهداف استراتژیک دولت‌ها ایجاد رفاه، آسایش و کرامت انسانی به جای جنگ و کشورگشایی پایه‌گذاری گردید. در سال ۱۹۵۵ رسماً سیاست‌های بازرگانی یا مدیریت استراتژیک اعلام گردید. در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ همزمان با رشد تکنولوژی ارتباطات، علم مدیریت استراتژیک گسترش چشمگیر و کاربردهای مؤثری پیدا کرده و روش برنامه‌ریزی جایگزین

سلیقه‌ای و انفرادی کار کردن شد. ولی متأسفانه در دهه ۱۹۸۰ بدلیل عدم وقوع پیش‌بینی افزایش قیمت نفت تا شبکه‌ای ۸۰ دلار و بالطبع تأثیر شدید سیاست‌ها و معاملات نفتی در اکثر شرکت‌ها و مؤسسات و در نتیجه تغییر سیاست‌های مربوط به کاهش مصرف سوخت و رفتن به سمت خودروهای کم مصرف باعث شد که استفاده از علم مدیریت استراتژیک در برنامه‌ریزی‌ها و سیاستگذاری شرکت‌ها از رونق افتاده و توجه کمتری به آن بشود. اما مجدداً در دهه‌های ۱۹۹۰ و ۲۰۰۰ برنامه‌ریزی استراتژیک جان تازه‌ای گرفت و امروزه به جرأت می‌توان گفت تمام شرکت‌ها و مؤسسات موفق دنیا از این علم بهره‌مند بوده و استفاده می‌نمایند.

«دیودا» که به حق یکی از معروف‌ترین و مشهورترین اساتید در این زمینه می‌باشد، علم مدیریت استراتژیک را هنر و دانش تدوین، پیاده‌سازی، ارزیابی و بهبود تصمیماتی که باعث موفقیت سازمان‌ها در جهت دستیابی به اهداف بلندمدت شود تعریف می‌کند.

خطوط اصلی و ساختاری مدیریت استراتژیک:

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

۱. **دیدگاه‌های جهانی:** بدیهی است که امروزه رویدادهای جهانی بر همه تصمیمات استراتژیک تأثیرات مهمی می‌گذارند. مرزهای کشورها نمی‌توانند محدوده تصورات ما را تعیین کنند و سازمان‌ها برای بقای خود ناگزیرند از زاویه دید دیگران به دنیا نگاه کنند. پایه‌های مدیریت استراتژیک براساس میزان درکی قرار دارد که مدیران از عوامل زیر دارند:

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

۲. **فن‌آوری اطلاعات:** توسعه و دسترسی به اطلاعات و انتقال آن به همراه تجارت الکترونیک امروزه یکی از ابزارهای حیاتی برای مدیریت استراتژیک به حساب می‌آید. تعداد بسیار زیادی از شرکت‌ها و سازمان‌ها از مجرای استفاده از شبکه اینترنت و برقراری ارتباط با عرضه کنندگان مواد اولیه، مشتریان، بستانکاران، شرکا، سهامداران، گروه‌های ذینفع و شرکت‌های رقیب که در سراسر دنیا پراکنده‌اند، می‌کوشند تا به مزیت‌های رقابتی دست یابند و مفهوم جدیدی به نام بازرگانی الکترونیکی مطرح می‌گردد.

۳. **ملاحظات زیست محیطی:** با سقوط کمونیسم 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 استاریک» ۲ از دانشگاه «جورج واشنگتن» می‌گوید: مسئله اصلی مباحث استراتژیک این است که مانع از نابودی و تخریب محیط زیست در سراسر جهان شویم و همه سازمان‌ها 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 می‌دهد و بالطبع تمام شرکت‌ها و سازمان‌هایی که از این علم استفاده می‌کنند و می‌بایست به گونه‌ای اهمیت لازم را به محیط زیست بدهند، بی‌شک استفاده از این روش علمی در مدیریت اجرایی پسماند را اذعان دارد.

مراحل مدیریت استراتژیک:

فرآیند مدیریت استراتژیک در برگیرنده ۳ مرحله می‌باشد.

۱. **تدوین استراتژی:** شامل تعیین مأموریت‌های شرکت، شناسایی عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می‌کنند و یا فرصت‌ها و تهدیدهایی را به وجود می‌آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین اهداف بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژی‌های گوناگون و انتخاب استراتژی‌های خاص جهت ادامه فعالیت می‌باشد. همچنین در تدوین استراتژی، شرکت‌ها می‌خواهند بدانند نوع فعالیت‌شان چیست و از چه فعالیت‌هایی باید خارج شوند، شیوه تخصیص منابع، تصمیم‌گیری درباره گسترش یا متنوع کردن فعالیت‌ها، تصمیم‌گیری درباره ورود به بازارهای بین‌المللی، تصمیم‌گیری در مورد توسعه، ادغام یا تشکیل و مشارکت شرکت‌های جدید و مصون ماندن از حرکات شرکت‌های رقیب و مواردی مشابه در این مرحله از فرآیند مدیریت استراتژیک پرداخته می‌شود.
۲. **اجرای استراتژی:** شامل تعیین اهداف سالیانه، تعیین سیاست‌های اجرای اهداف، ایجاد انگیزش در کارکنان و تخصیص منابع به منظور اجرای استراتژی‌های تدوین شده. اجرای استراتژی در حقیقت مرحله عملیاتی مدیریت استراتژیک می‌باشد و بایستی همه کارکنان و دست‌اندرکاران همکاری کنند تا استراتژی‌های تدوین شده عملیاتی شوند. بدیهی است که یکی از رمزهای موفقیت ایجاد انگیزش در کارکنان توسط مدیران می‌باشد.
۳. **ارزیابی استراتژی:** شامل محاسبه و ارزیابی عملکرد جهت باز خورد مراحل تدوین و اجرای استراتژی‌ها می‌باشد. معمولاً استراتژی‌ها به دلایل مختلف و طبیعی دستخوش تغییرات شده و نیاز به ارزیابی دارند. در ارزیابی استراتژی‌ها ۳ فعالیت عمده انجام می‌شود:

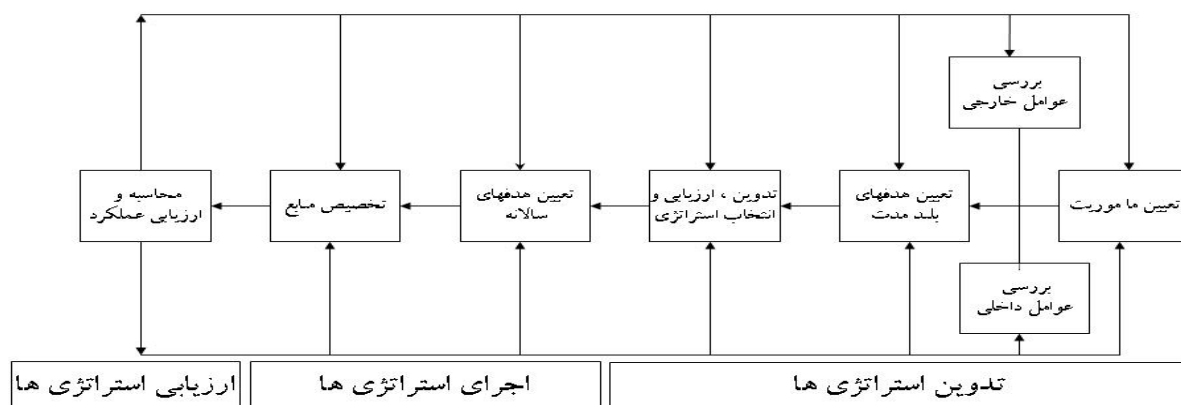
- بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژی‌های کنونی قرار گرفته‌اند
- محاسبه و سنجش عملکردها
- اقدامات اصلاحی

موفقیت امروز می‌تواند موفقیت فردا را تضمین نماید. موفقیت همیشه باعث بروز مسائل جدید و گوناگون می‌شود. سازمانی که به وضع کنونی خود بسنده نماید دچار نخوت و تکبر می‌شود و محکوم به فنا خواهد بود. لذا موفق‌ترین شرکت‌ها و سازمان‌هایی که از روش‌های مدیریت استراتژیک بهره‌مند هستند، مدام در حال بازنگری و تغییر استراتژی‌ها و اهداف می‌باشند.

معرفی جامعه آماری و نمونه آماری

جامعه آماری موضوع بحث مدیریت اجرایی پسماند می‌باشد که قرار است مطابق قانون مدیریت پسماند و آیین‌نامه اجرایی آن تشکیل شود و نمونه آماری سازمان بازیافت و تبدیل مواد زائد جامد شهرداری اصفهان می‌باشد.

معرفی مراحل مدیریت استراتژیک



الف - تعیین مأموریت سازمان

در این بخش به فرایند تهیه و تدوین مأموریت سازمان پرداخته می‌شود. دیدگاه کنونی درباره مأموریت سازمان ریشه در رهنمودهایی دارد که «پیتر دراکر» در دهه ۱۹۷۰ ارائه کرد. «دراکر» می‌گوید 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 می‌شود و آن بیان کننده علت وجودی سازمان است. با استفاده از مأموریت سازمان می‌توان به این پرسش اساسی یا اصلی پاسخ داد که فعالیت ما چیست؟ اگر مأموریت سازمان به شیوه‌ای روشن بیان گردد می‌تواند هدف‌های بلند مدت را تعیین و استراتژی‌های لازم را تدوین نمود. اگر مأموریت سازمان به شیوه‌ای

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 می‌نماید. یک بیانیه مأموریت مناسب باعث خواهد شد که بینش ما و اهداف و نیروها همسو شده و پدیده هم‌افزایی مثبت در سازمان بوجود آید.

ویژگی‌های ۹ گانه بیانیه مأموریت

یک بیانیه ماموریت مطلوب می‌بایستی دارای ویژگی‌های 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 می‌کند.
۲. **محصولات و خدمات:** محصولات و خدماتی که سازمان ارائه می‌نماید و رفاهیات و مزایای آن باید مشخص باشد.
۳. **بازارها:** تفکیک و طبقه‌بندی و بخش‌بندی بازار بر اساس طبقه‌بندی جغرافیایی یا سنی یا درآمدی بایستی مشخص بوده و اینکه هدف سازمان چه بخش یا بخش‌هایی از بازار را در نظر دارد معلوم باشد.
۴. **فن‌آوری:** قطعاً تغییرات تکنولوژیکی و فن‌آوری در بیانیه ماموریت تأثیر گذاشته و ضرورت بررسی و انطباق و استفاده از تکنولوژی‌های جدید در امور جاری و فعالیت‌هایی که انجام می‌شود را نیازمند می‌باشد.
۵. **بقاء رشد و سودآوری:** آیا اهداف کیفی مدنظر بیانیه مأموریت سازمان می‌باشد یا قیمت تمام شده و یا میزان تولید.
۶. **فلسفه:** باورها، ارزش‌ها، آرزوها و الویت‌های 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 می‌دهد؟
۹. **توجه به کارکنان:** برخورد ما در درون سازمان با کارکنان چگونه است و به آنها چه مقدار اهمیت می‌دهیم.

بیانیه مأموریت (رسالت) سازمان بازیافت اصفهان

سازمان بازیافت و تبدیل مواد زائد شهری شهرداری اصفهان در راستای استراتژی‌ها و چشم انداز بیست ساله شهرداری اصفهان برنامه ۵ ساله آتی خود را با اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت در قالب اهمیت به محیط زیست و جلوگیری از تخریب و ایجاد فرهنگ تفکیک اصولی پسماندهای عادی از مواد قابل بازیافت برنامه‌ریزی کرده است. در این برنامه‌ریزی 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 کمک شایان توجهی به موضوع کرده است. گروه‌های کاری دوستدار طبیعت به صورت NGOهای مختلف نیز کمک مؤثری به اهداف سازمان داشته و این همکاری روز به روز رو 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 می‌گردد به گونه‌ای که امروزه سازمان نه تنها به سوبسید نیازی نداشته بلکه به صورت کاملاً خودگردان عمل کرده و سوددهی نیز دارد.

در ادامه بیانیه مأموریت پاسخ به این سؤال که ((شغل یا کار ما چیست؟)) بیشتر به وضعیت فعلی سازمان می‌پرداخت. بیانیه استراتژی یا چشم‌انداز سازمان Vision Statement به این سؤال پاسخ می‌دهد که ((ما می‌خواهیم چه شویم)) بیانیه چشم‌انداز بیان آینده مطلوب و امکان‌پذیر از یک سازمان و در برگیرنده هدف‌های خاص آن سازمان می‌باشد. در ادامه بیانیه استراتژی سازمان بازیافت اصفهان نیز ارائه می‌گردد.

بیانیه استراتژی (چشم‌انداز سازمان) سازمان بازیافت اصفهان

تولید انواع پسماند در زندگی انسان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر بوده و بی‌شک عدم توجه کافی به این موضوع می‌تواند 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 آسیب‌پذیری 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- حتی‌المقدور حداکثر مدیران را دخالت دهید.
- ۲- مقالات و کتاب‌های مناسب را انتخاب و جهت مطالعه بین مدیران پخش نمایید.
- ۴- از مدیران بخواهید شخصاً بیانیه مأموریت و استراتژی را تهیه نمایند.
- ۵- تشکیل کمیته‌ای از مدیران و تهیه بیانیه‌ای که موارد مفید و مؤثر ارائه شده توسط مدیران را در برگیرد.
- ۶- توزیع پیش نویس بیانیه‌های جدید بین کلیه مدیران و بررسی لازم.
- ۷- جلسه‌ای اختتامیه و تدوین پیامدهای نهایی.

ب- بررسی عوامل خارجی: (External Factor Evaluation)

عوامل خارجی یا محیطی عواملی هستند که بر سازمان تأثیر گذارند ولی معمولاً سازمان مستقیماً بر آنها تأثیرگذار نیست هدف از بررسی عوامل و نیروهای خارجی شناسایی و تهیه لیست فرصت‌هایی که باید از آنها به نفع سازمان بهره‌برداری کرد و تهدیدهایی که باید از آنها پرهیز نمود می‌باشد. شرکت‌ها باید بتوانند از طریق تدوین استراتژی‌های مناسب در مقابل این عوامل حالت‌های انفعالی نشان داده و از فرصت‌ها و تهدیدات پیش آمده نهایت استفاده را ببرند

عوامل یا نیروهای خارجی به پنج گروه طبقه‌بندی می‌شوند:

۱. نیروهای اقتصادی
 ۲. نیروهای اجتماعی، فرهنگی، جمعیت‌شناسی و اکولوژی (زیست محیطی)
 ۳. نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی
 ۴. نیروهای فن‌آوری و تکنولوژیکی
 ۵. نیروهای رقابتی
- سازمان با بررسی دقیق عوامل پنج‌گانه فوق لیست مربوط به خود را تهیه کرده در جلسات گروهی امتیازبندی می‌کنند.

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

استراتژیست‌ها با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می‌توانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی محیطی، سیاسی، حقوقی، دولتی، فن‌آوری و اطلاعات رقابتی را مورد ارزیابی قرار دهند.

مراحل تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بشرح زیر می‌باشد:

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 (ضریب اهمیت و اثر گذاری) به گونه‌ای که جمع وزن‌ها 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.

ردیف	عوامل خارجی	ضریب	رتبه	نمره
فرصت‌ها: (Opportunities)				
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
	جمع:			۱/۴۲
ردیف	عوامل خارجی	ضریب	رتبه	نمره
تهدیدها: (Threats)				
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
	جمع:			۱/۰۳
	جمع کل:			۲/۴۵

ج - بررسی عوامل داخلی IFE

در این بخش از مقاله به شناسایی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف واحدهای وظیفه‌ای سازمان یعنی واحدهای مدیریت، امور مالی و حسابداری، بخش‌های تولیدی و عملیاتی، واحد تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات رایانه‌ای بحث می‌شود. نتایج این بررسی لیستی از نقاط قوت و ضعف سازمان خواهد بود که می‌تواند در تعیین اهداف استراتژیک نقش مهمی داشته باشد.

فرایند بررسی عوامل داخلی سازمان: فرایند عوامل داخلی سازمان به موازات فرایند بررسی عوامل خارجی سازمان می‌باشد 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 می‌آورد 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 می‌باشد. این ماتریس نقاط قوت و ضعف واحدهای وظیفه‌ای سازمان را تدوین و ارزیابی می‌کند و همچنین برای شناسایی و ارزیابی روابط بین واحدها راه‌هایی ارائه می‌نماید.

مراحل تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بشرح زیر می‌باشد.

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 گونه‌ای 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.

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

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

د - انواع استراتژی‌ها

در مدیریت استراتژیک ۱۳ نوع استراتژی در انواع استراتژی رشد، تهاجمی، تمرکزی و تدافعی تعریف می‌شوند:

۱. استراتژی یکپارچگی عمودی رو به جلو (استراتژی رشد)

در این نوع استراتژی شرکت می‌کوشد با خریدن شرکت‌های پخش یا خرده‌فروشی‌ها بر میزان کنترل خود روی توزیع‌کنندگان بیفزاید وقتی شرکت از سوددهی خوبی برخوردار است معمولاً از استراتژی رو به جلو استفاده می‌کند.

۲. استراتژی یکپارچگی رو به عقب (استراتژی رشد)

در این استراتژی شرکت می‌کوشد صنایع بالا دستی (تامین‌کنندگان مواد اولیه) را تحت کنترل در آورد.

۳. استراتژی یکپارچگی افقی (استراتژی رشد)

در این استراتژی شرکت می‌کوشد که شرکت‌های رقیب را به مالکیت خود درآورد و بر میزان کنترل خود بیفزاید.

۴. استراتژی نفوذ در بازار (استراتژی تمرکز)

در این استراتژی تلاش می‌کند 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 قبلی اما در بازارهای جدید ارائه می‌شود.

۶. استراتژی توسعه محصول

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

۷. استراتژی تنوع همگون

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

۸. استراتژی تنوع ناهمگون

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

۹. استراتژی تنوع افقی

در این استراتژی شرکت می‌کوشد 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 می‌دهد.

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 بدلائی 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 بدلائی موجه ادامه فعالیت خود را با ضرر بداند 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.

ه. 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

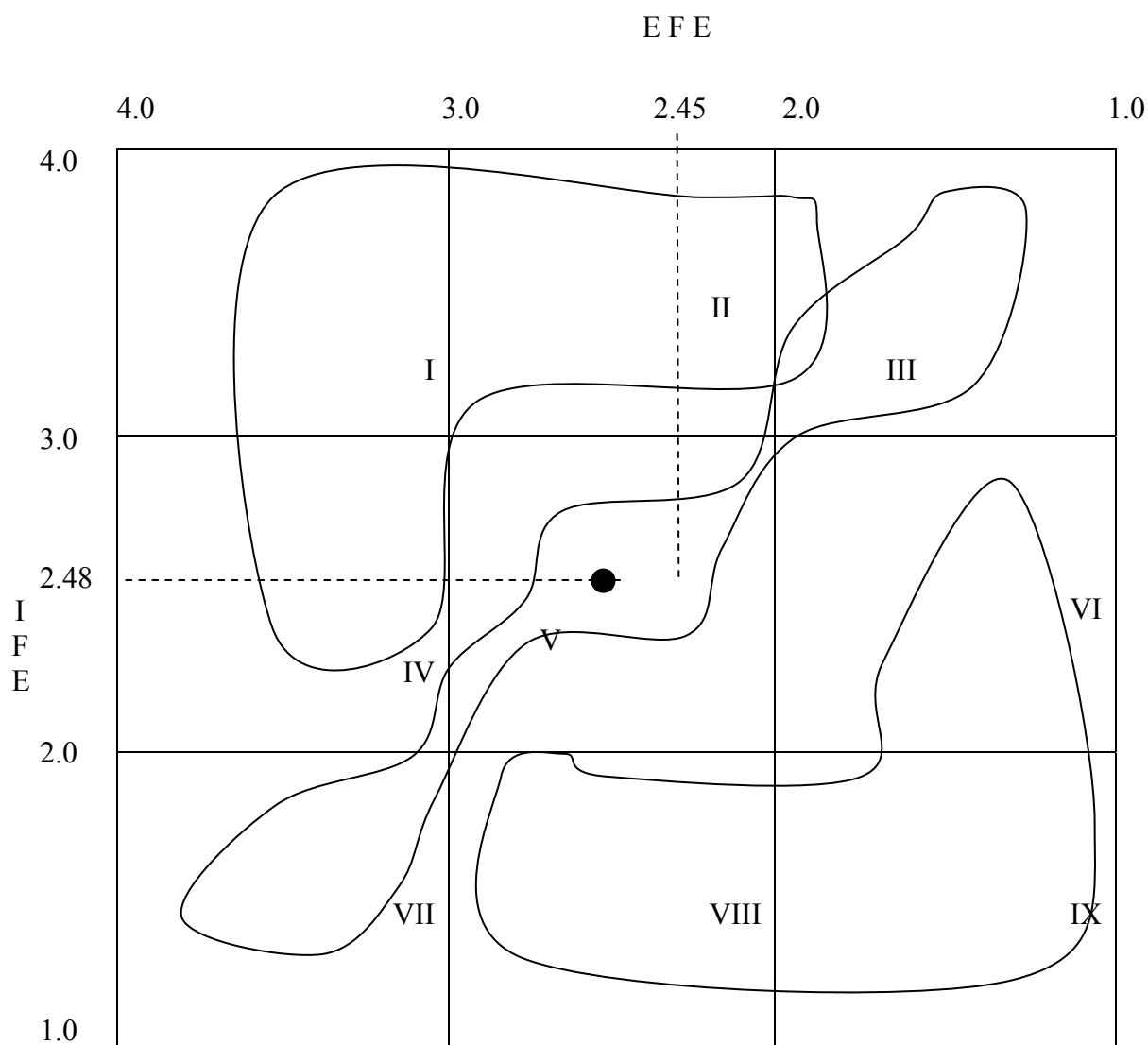
۱. ماتریس درونی - بیرونی (ماتریس IE)

این ماتریس یک جدول 3×3 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 محورهای 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: نشان‌دهنده انتخاب استراتژی‌های رشد و تمرکز می‌باشد.

نواحی ۳-۵-۷: نشان‌دهنده استراتژی‌های حفظ و نگهداری و رسوخ و توسعه محصول می‌باشد.

نواحی ۶-۸-۹: نشان‌دهنده انتخاب استراتژی‌های تدافعی می‌باشد.



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 می‌گردد محل تلاقی دو محور بررسی عوامل داخلی و خارجی در ناحیه ۵

قرار گرفته و انتخاب استراتژی حفظ و نگهداری به‌مراه رسوخ در بازار و توسعه محصول برای سازمان توصیه می‌گردد.

۲. ماتریس SWOT

SWOT اول کلمات Threats (تهدیدها) - Opportunities (فرصت‌ها) - Weakness (ضعف‌ها) و Strengths (قوت‌ها) می‌باشد. در این ماتریس مقایسه عوامل خارجی (تهدیدات و فرصت‌ها) با عوامل داخلی (ضعف‌ها و قدرت‌ها) بوده و نتایج آن چهار استراتژی بصورت زیر می‌باشد:

- استراتژی SO: استفاده از نقاط قوت داخلی برای بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی
- استراتژی WO: استفاده از فرصت‌های خارجی برای از بین بردن نقاط ضعف داخلی
- استراتژی ST: بررسی نقاط قوت داخلی سیستم به همراه تهدیدهای خارجی به منظور کنترل تهدیدات عوامل بیرونی
- استراتژی WT: بررسی ضعف‌های داخلی سیستم به همراه تهدیدهای 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 می‌باشد که اطلاعات خانه‌های جدول به شرح زیر می‌باشد:

- خانه شماره ۴ لیستی از فرصت‌های عوامل خارجی (O)
- خانه شماره ۷ لیستی از تهدیدهای 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 فرصت‌های خارجی (SO)
- خانه شماره ۶ نتیجه تقابل نقاط ضعف داخلی در برابر فرصت‌های خارجی (WO)
- خانه شماره ۸ نتیجه تقابل نقاط قوت داخلی در برابر تهدیدات خارجی (ST)
- خانه شماره ۹ نتیجه تقابل نقاط ضعف داخلی در برابر تهدیدات خارجی (WT)

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

لیست تهدیدها (Threats)	لیست فرصت‌ها (Opportunities)
سخت و زیان‌آور بودن مشاغل و بالطبع پرداخت هزینه‌های مربوطه	گروه وسیع ذینفعان
لزوم همکاری و آموزش‌های عمومی و قبول هزینه‌های مربوطه	انحصاری بودن بازار (شهرداری‌ها)
مشکلات مربوط به فرهنگ‌سازی عمومی	حمایت‌های قوانین و مقررات دولتی
جدید بودن قوانین و شیوه نامه‌های مربوطه	بازار رو به رشد فروش محصولات و خدمات
زمینه استفاده و کاربرد غیرمجاز و غیراصولی از محصولات و خدمات	افزایش و رشد جایگاه سازمان در بازار
تخریب منابع طبیعی (خاک، آب و هوا)	امکان اخذ وام‌های با بهره‌های بسیار کم
پایین بودن سطح اجتماعی مشاغل مرتبط	ایجاد اشتغال و کارآفرینی
زمان بر بودن راه‌های اجرایی رسیدن به اهداف	امکان استفاده از پیشرفت‌های تکنولوژی و فن‌آوری کشورهای پیشرفته
هزینه بر بودن ایجاد فرهنگ صحیح تولید و تفکیک پسماند	تأثیرات اجتماعی فعالیت سازمان
ضعف در استانداردها، معیارها و قوانین	تأثیرات زیست محیطی فعالیت سازمان
	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 آیین نامه‌های 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

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 به صورت 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 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.

Strategic Positon & Action Evalution

۳- ماتریس SPACE

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

ES

- این ماتریس دارای چهار ناحیه و چهار محور مختصات می باشد. محورهای 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 ابتدا بایستی کلیه عوامل موثر داخلی و خارجی سازمان را بر اساس دسته بندی چهارگانه محورهای 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 (CA و ES) 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 مبدا مختصات به آن نقطه ترسیم کنید.
 ۶. ناحیه ای که بردار در آن قرار می گیرد قابل تفسیر برای انتخاب استراتژی می باشد.

۴. ماتریس مشاور مهندسین 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 علاقه‌مندان را به مراجع مربوطه جلب می‌نماید.

نتایج بررسی تئوری‌های تحلیلی استراتژیک در سازمان بازیافت اصفهان

با توجه به بررسی‌های تحلیلی مذکور برای سازمان بازیافت اصفهان بنظر می‌رسد استراتژی تمرکز با نیل به سمت استراتژی رشد مناسب باشد لذا توصیه می‌گردد 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 سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در نیل به اهداف تلاش نماید.

پیاده‌سازی استراتژی

با توجه به فعالیت سازمان در حوزه اصلی کارخانه و اجرایی (بازیافت از مبدأ) عمده برنامه‌ریزی‌ها به شرح زیر می‌باشد.

۱. آموزش پرسنل، کارکنان و مردم
۲. تکمیل امکانات اجرایی کردن تفکیک از مبدأ و تبدیل زباله به کود
۳. تعیین و تدوین رویه‌ها و روش‌های 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 جشن‌ها و گردهمایی‌ها
- ۷- علمی‌تر شدن روش‌های انجام کار
۸. تخصصی کردن مشاغل مرتبط

جمع‌بندی

ضمن تأکید مجدد گروهی و مشارکتی بودن موضوع مذکور و همکاری همه مدیران و صاحب‌نظران و همچنین بازنگری‌های ضروری ادواری و از طرفی نیز ضرورت تشکیل مدیریت‌های اجرایی پسماند در مراکز استان‌ها و کلانشهرها 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 به صورت متمرکز داشته و حمایت‌های لازم اجرایی و مالی و سرمایه‌گذاری‌های نیروی انسانی متخصص اقدام گردد.

منابع

- ۱- چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران ابلاغ شده از طرف مقام معظم رهبری به رئیس جمهور
- ۲- استراتژی توسعه اصفهان (اصفهان ۱۴۱۴) تهیه شده توسط شورای اسلامی شهر اصفهان
- ۳- برنامه‌ریزی ۵ ساله سوم شهرداری اصفهان (اصفهان ۹۰) تهیه شده توسط شورایعالی برنامه‌ریزی شهرداری اصفهان
- ۴- مدیریت استراتژیک نوشته Fred R. David ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی
- ۵- گزارش برنامه استراتژیک سازمان بازیافت و تبدیل مواد زائد شهرداری اصفهان بهمن ماه ۱۳۸۵
- ۶- قانون مدیریت پسماند مصوب مجلس شورای اسلامی ایران مورخ ۱۳۸۳/۲/۲
- ۷- آیین نامه اجرایی قانون مدیریت پسماند مصوب هیئت دولت مورخ ۱۳۸۴/۵/۱۰