



جمهوری اسلامی ایران

وزارت جهاد کشاورزی

سازمان جهاد کشاورزی استان یزد

تدوین استراتژی توسعه بخش کشاورزی استان یزد

موسسه پژوهشی :

مرکز آموزش عالی ملاحدرایزد

مجری:

سید مجتبی حسینی پور

همکاران اصلی:

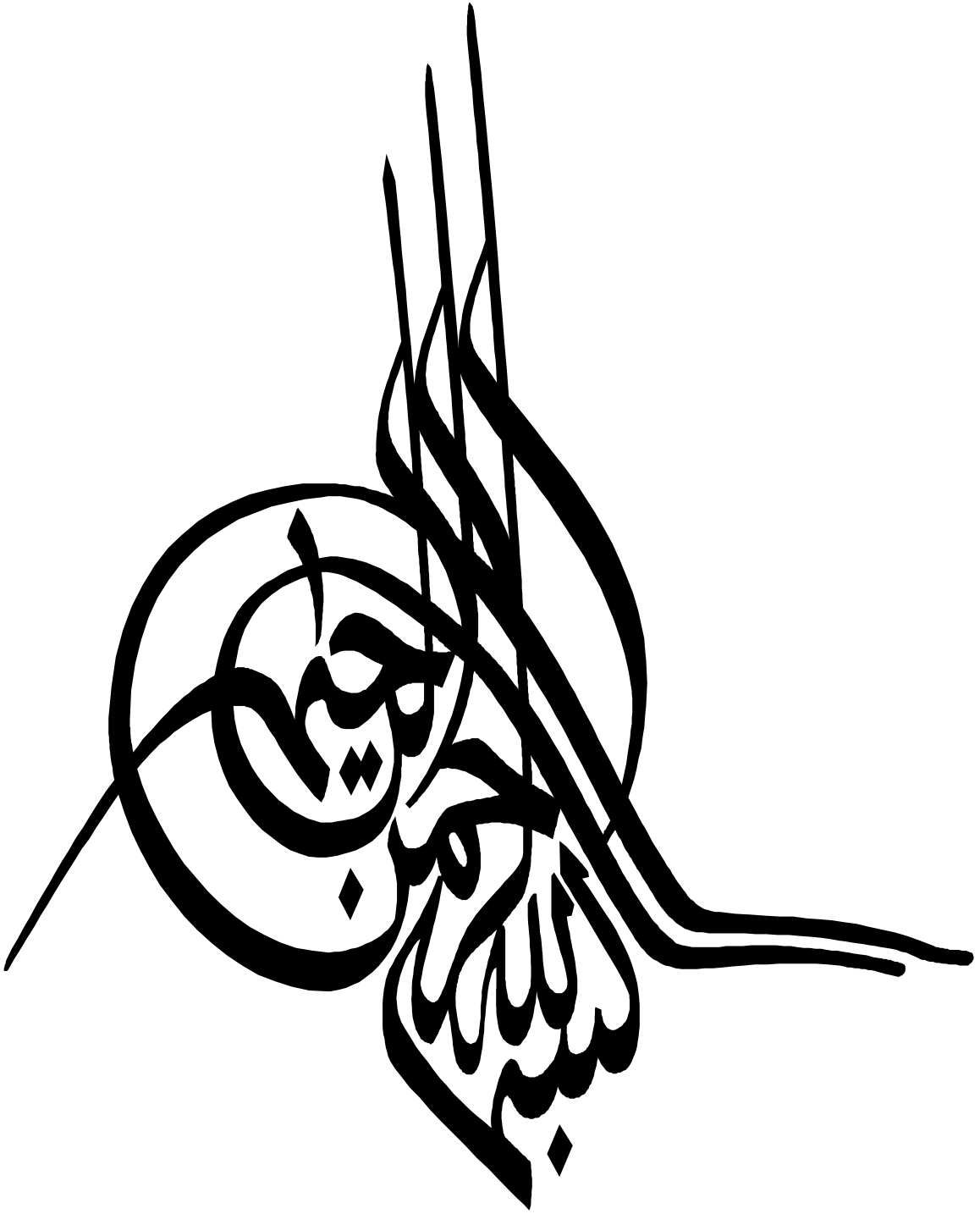
مجید دهقانی زاده - غلامرضا برزگری - محمدعلی امامی - محمد علی افخمی

علی اصغر روحپرور - محمود دهقانی

ناظر:

سید حسن مکی

بهار ۱۳۸۶





جمهوری اسلامی ایران

وزارت جهاد کشاورزی

سازمان جهاد کشاورزی استان یزد

تدوین استراتژی توسعه بخش کشاورزی استان یزد

موسسه پژوهشی :

مرکز آموزش عالی ملاصدرا یزد

مجری:

سید مجتبی حسینی پور

همکار اصلی:

مجید دهقانی زاده - غلامرضابرزگری - محمدعلی امامی - محمدعلی افخمی علی اصغر

روحپرور - محمود دهقانی

سایر همکاران:

ناصر صدرا ابرقویی - محمد حسین وطنخواه - محمد صالح فیروزآبادی - محمد علی مبینی - مصطفی

اعیان - محمد رضا آقایی - علی فلاح - محمد علی دلیری مقدم - امیر ثقفی

ناظر:

سید حسن مکی

بهار ۱۳۸۶

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	فصل اول: کلیات تحقیق
۱-۱-۱	مقدمه
۲-۱-۲	تشخیص و تبیین مسئله
۳-۱-۳	فرضیات و سوالات ویژه تحقیق
۴-۱-۴	اهداف تحقیق
۵-۱-۵	ارزش و اهمیت تحقیق
۶-۱-۶	روش تحقیق
۶	فصل دوم: مبانی نظری و ادبیات تحقیق
۱-۲-۱	مقدمه
۲-۲-۲	ضرورت مدیریت استراتژیک
۳-۲-۳	تعریف مدیریت استراتژیک
۴-۲-۴	فواید مدیریت استراتژیک
۵-۲-۵	فرآیند مدیریت استراتژیک
۶-۲-۶	نکات مهم در برنامه ریزی استراتژیک
۲۲	فصل سوم: روش تحقیق و نحوه تدوین برنامه ریزی استراتژیک
۱-۳-۱	مقدمه
۲-۳-۲	روش انجام تحقیق
۳-۳-۳	فرآیند اجرای برنامه ریزی استراتژیک در بخش کشاورزی استان یزد
۱-۲-۳-۱	مرحله پیش برنامه ریزی
۲-۲-۳-۲	مرحله برنامه ریزی
۴-۳-۴	فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) در یک نگاه
۱-۴-۳-۱	اصول فرآیند تحلیل سلسله مراتبی
۲-۴-۳-۲	مزایای فرآیند تحلیل سلسله مراتبی
۳-۴-۳-۳	حل مسائل از طریق فرآیند تحلیل سلسله مراتبی
۱-۳-۴-۳-۱	ساختن سلسله مراتبی
۲-۳-۴-۳-۲	محاسبه وزن
۳-۳-۴-۳-۳	سازگاری سیستم

فهرست مطالب

<u>عنوان</u>	<u>صفحه</u>
فصل چهارم: تدوین چشم انداز و استراتژیهای توسعه بخش کشاورزی استان.....	۳۷
۱-۴- مقدمه	۳۸
۲-۴- ماهیت مأموریت و چشم انداز (دورنمای) بخش.....	۳۸
۳-۴- چشم انداز (VISSON) بخش کشاورزی استان یزد	۳۹
۱-۳-۴- ضرورت تدوین چشم انداز	۴۰
۲-۳-۴- خصوصیات چشم انداز	۴۰
۳-۳-۴- روش تدوین چشم انداز	۴۰
۴-۳-۴- چشم انداز توسعه کشاورزی استان - ویرایش مقدماتی	۴۱
۵-۳-۴- چشم انداز توسعه کشاورزی استان - ویرایش نهایی کمیته اجرایی	۴۱
۴-۴- تحلیل محیط استراتژیک.....	۴۱
۱-۴-۴- تحلیل محیط عمومی بخش	۴۳
۱-۴-۴-۱- بررسی وضعیت جغرافیایی و اقلیمی استان یزد	۴۳
۲-۴-۴-۱- تگاهی کلی بر وضعیت کشاورزی استان یزد	۴۴
۳-۴-۴-۱- بررسی وضعیت و عملکرد زیر بخشهای کشاورزی استان یزد	۴۵
۲-۴-۴-۲- تحلیل ذینفع ها.....	۶۱
۳-۴-۴-۳- تحلیل محیط کلان (بیرونی).....	۷۰
۴-۴-۴-۴- تحلیل محیط داخلی (درونی)	۷۷
۵-۴- تجزیه و تحلیل SWOT.....	۸۲
۶-۴- عمده ترین عوامل محیطی تأثیر گذار بر بخش کشاورزی استان یزد	۸۵
۷-۴- عمده ترین عوامل درونی تأثیر گذار بر بخش کشاورزی استان یزد.....	۱۰۰
۸-۴- ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط قوت و نقاط ضعف	۱۱۳
۹-۴- شناسایی استراتژیها.....	۱۱۶
۱-۹-۴- روش اولویت بندی استراتژی ها.....	۱۱۸
۲-۹-۴- سناریوهای پیشنهادی جهت طرح در کارگروه راهبردی.....	۱۲۴
۱۰-۴- تدوین اهداف کلان، مسائل و اهداف استراتژیک	۱۲۶
۱-۱۰-۴- تدوین اهداف کلان بخش کشاورزی استان	۱۲۶
۲-۱۰-۴- تدوین اهداف مسایل، موضوعات و اهداف استراتژیک بخش کشاورزی استان	۱۲۷
۱۱-۴- تدوین مأموریت بخش کشاورزی استان یزد	۱۳۳
فصل پنجم: خلاصه و جمع بندی	۱۳۵
۱-۵- مقدمه	۱۳۶
۲-۵- خلاصه نتایج	۱۳۷
منابع و مآخذ.....	۱۴۱

فهرست جداول

صفحه

عنوان

۲۷	جدول شماره ۱-۲: اعضای کارگروه اجرایی استراتژیک (سطح ۲).....
۲۸	جدول شماره ۲-۲: اعضای کارگروه راهبردی استراتژیک (سطح ۱).....
	جدول شماره ۱-۴: میزان سطح زیر کشت و تولید محصولات باغی استان بر حسب زیر گروههای عمده در سال زراعی ۸۴-.....
۴۵	۱۳۸۳ و مقایسه با کشور.....
۴۶	جدول شماره ۲-۴: برآورد عملکرد در هکتار محصولات عمده باغی استان یزد (سال ۱۳۸۴).....
۴۷	جدول شماره ۳-۴: تغییرات سطح زیر کشت محصولات عمده باغی استان یزد در سالهای ۷۳ و ۸۴ (هکتار).....
۴۹	جدول شماره ۴-۴: ظرفیت های صادراتی محصولات عمده زراعی و باغی استان یزد در سال ۱۳۸۴ (تن).....
۴۹	جدول شماره ۵-۴: عناوین و افتخارات ملی استان یزد در تولید محصولات عمده باغی در سالهای مختلف.....
۵۰	جدول شماره ۶-۴: سایر شاخصهای مبین وضع موجود زیر بخش باغبانی استان یزد.....
۵۰	جدول شماره ۷-۴: شاخصهای نیازمند تحقیق و پژوهش زیر بخش باغبانی استان یزد.....
۵۱	جدول شماره ۸-۴: میزان سطح زیر کشت و تولید محصولات زراعی سال زراعی ۸۴-۱۳۸۳.....
۵۲	جدول شماره ۹-۴: برآورد عملکرد در هکتار برخی محصولات عمده زراعی استان یزد (سال ۸۴-۱۳۸۳).....
۵۲	جدول شماره ۱۰-۴: سایر شاخصهای مبین وضع موجود زیر بخش زراعت استان یزد (سال ۸۴-۱۳۸۳).....
۵۲	جدول شماره ۱۱-۴: شاخصهای نیازمند تحقیق و پژوهش زیر بخش زراعی استان یزد.....
۵۳	جدول شماره ۱۲-۴: فعالیت های آبی، خاکی سازمان جهاد کشاورزی استان یزد طی سالهای ۸۳-۸۰ به تفکیک نوع فعالیت ..
۵۳	جدول شماره ۱۳-۴: فعالیتهای عمده آبخیزداری سازمان جهاد کشاورزی استان یزد طی سالهای ۸۳-۸۰.....
۵۳	جدول شماره ۱۴-۴: سایر شاخصهای مبین وضع موجود زیر بخش آب و خاک استان یزد (سال ۱۳۸۴).....
۵۴	جدول شماره ۱۵-۴: منابع تامین آب کشاورزی استان یزد.....
۵۴	جدول شماره ۱۶-۴: آمار دام و طیور استان یزد به تفکیک نوع در سال ۱۳۸۴.....
۵۵	جدول شماره ۱۷-۴: فرآورده های تولیدی بخش دام و طیور و آبریان در سال ۷۹ و ۸۳ به تفکیک نوع فرآورده (تن).....
۵۵	جدول شماره ۱۸-۴: عناوین و افتخارات ملی استان یزد در تولید محصولات دامی در سالهای مختلف.....
۵۶	جدول شماره ۱۹-۴: سایر شاخصهای مبین وضع موجود زیر بخش دام استان یزد (سال ۸۴-۱۳۸۳).....
۵۶	جدول شماره ۲۰-۴: شاخصهای نیازمند تحقیق و پژوهش زیر بخش دام استان یزد.....
۵۷	جدول شماره ۲۱-۴: عملکرد زیر بخش صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی استان یزد در سال ۱۳۸۴ (فقره).....
۵۷	جدول شماره ۲۲-۴: شاخصهای نیازمند تحقیق و پژوهش زیر بخش صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی استان یزد.....
	جدول شماره ۲۳-۴: عملکرد آموزش سازمان جهاد کشاورزی استان یزد در زمینه های دوره های علمی - کاربردی طی سال های ۸۳-۸۰.....
۵۸	جدول شماره ۲۴-۴: دوره های آموزشی ضمن خدمت سازمان جهاد کشاورزی استان یزد در محدوده زمانی ۸۳-۸۰.....
۵۹	جدول شماره ۲۵-۴: طرح های تحقیقاتی مرکز تحقیقات منابع طبیعی و کشاورزی سازمان جهاد کشاورزی استان در سال ۸۳-۸۰.....
۵۹	جدول شماره ۲۶-۴: شاخصهای نیازمند تحقیق و پژوهش بخش تحقیقات کشاورزی استان یزد.....
۵۹	جدول شماره ۲۷-۴: فعالیتهای آموزشی و ترویجی سازمان جهاد کشاورزی استان یزد طی سالهای ۸۳-۸۰.....
۶۰	جدول شماره ۲۸-۴: سایر شاخصهای مبین وضع موجود امور تریخ بخش کشاورزی استان یزد (سال ۸۴-۱۳۸۳).....
۶۰	جدول شماره ۲۹-۴: مشخصات شرکتهای تعاونی تولید استان یزد در سال ۱۳۸۳ بر حسب شهرستان.....
۶۰	جدول شماره ۳۰-۴: سایر شاخصهای نیازمند تحقیق و پژوهش بخش کشاورزی استان یزد.....

فهرست جداول

صفحه

عنوان

۶۲	جدول شماره ۴-۳۱: شناسایی و رتبه بندی ذی نفع های درونی
۶۳	جدول شماره ۴-۳۲: شناسایی و رتبه بندی ذی نفع های بیرونی
۶۴	ادامه جدول شماره ۴-۳۲: شناسایی و رتبه بندی ذی نفع های بیرونی
۶۵	ادامه جدول شماره ۴-۳۲: شناسایی و رتبه بندی ذی نفع های بیرونی
۶۶	ادامه جدول شماره ۴-۳۲: شناسایی و رتبه بندی ذی نفع های بیرونی
۷۳	جدول شماره ۴-۳۳: شناسایی عوامل موثر و تحلیل محیط بیرونی (کلان) بخش کشاورزی استان یزد- سیاسی
۷۴	جدول شماره ۴-۳۴: شناسایی عوامل موثر و تحلیل محیط بیرونی (کلان) بخش کشاورزی استان یزد- اقتصادی
۷۵	جدول شماره ۴-۳۵: شناسایی عوامل موثر و تحلیل محیط بیرونی (کلان) بخش کشاورزی استان یزد- اجتماعی
۷۶	جدول شماره ۴-۳۶: شناسایی عوامل موثر و تحلیل محیط بیرونی (کلان) بخش کشاورزی استان یزد- تکنولوژیکی
۷۶	جدول شماره ۴-۳۷: شناسایی عوامل موثر و تحلیل محیط بیرونی (کلان) بخش کشاورزی استان یزد- سایر
۷۸	جدول شماره ۴-۳۸: شناسایی عوامل موثر و تحلیل محیط درونی بخش کشاورزی استان یزد- بازاریابی
۷۸	جدول شماره ۴-۳۹: شناسایی عوامل موثر و تحلیل محیط درونی بخش کشاورزی استان یزد- مالی - حسابداری
۷۹	جدول شماره ۴-۴۰: شناسایی عوامل موثر و تحلیل محیط درونی بخش کشاورزی استان یزد- عوامل تولید- عملیات - تکنیک ها ...
۷۹	جدول شماره ۴-۴۱: شناسایی عوامل موثر و تحلیل محیط درونی بخش کشاورزی استان یزد- نیروی انسانی
۸۰	جدول شماره ۴-۴۲: شناسایی عوامل موثر و تحلیل محیط درونی بخش کشاورزی استان یزد- مدیریت عمومی سازمان
۸۱	جدول شماره ۴-۴۳: شناسایی عوامل موثر و تحلیل محیط درونی بخش کشاورزی استان یزد- نظام اطلاعاتی
۸۱	جدول شماره ۴-۴۴: شناسایی عوامل موثر و تحلیل محیط درونی بخش کشاورزی استان یزد- مدیریت کیفیت
۸۲	جدول شماره ۴-۴۵: جمع بندی تحلیل محیط بیرونی (کلان) بخش کشاورزی استان یزد
۸۳	جدول شماره ۴-۴۶: جمع بندی تحلیل محیط درونی (داخلی) بخش کشاورزی استان یزد
۱۱۵	جدول شماره ۴-۴۷: استراتژی های بخش کشاورزی استان یزد
۱۲۷	جدول شماره ۴-۴۸: مسایل و اهداف استراتژیک بخش کشاورزی استان یزد به تفکیک استراتژی ها و اهداف کلان
۱۲۸	ادامه جدول شماره ۴-۴۸: مسایل و اهداف استراتژیک بخش کشاورزی استان یزد به تفکیک استراتژی ها و اهداف کلان
۱۲۹	ادامه جدول شماره ۴-۴۸: مسایل و اهداف استراتژیک بخش کشاورزی استان یزد به تفکیک استراتژی ها و اهداف کلان
۱۳۰	ادامه جدول شماره ۴-۴۸: مسایل و اهداف استراتژیک بخش کشاورزی استان یزد به تفکیک استراتژی ها و اهداف کلان
۱۳۱	ادامه جدول شماره ۴-۴۸: مسایل و اهداف استراتژیک بخش کشاورزی استان یزد به تفکیک استراتژی ها و اهداف کلان
۱۳۲	ادامه جدول شماره ۴-۴۸: مسایل و اهداف استراتژیک بخش کشاورزی استان یزد به تفکیک استراتژی ها و اهداف کلان

فهرست نمودارها

صفحه

عنوان

۱۵	نمودار شماره ۲-۱: فرآیند مدیریت استراتژیک
۲۶	نمودار شماره ۳-۱: فرآیند اجرای برنامه ریزی استراتژیک در بخش کشاورزی استان یزد
۴۶	نمودار ۴-۱: سطح زیرکشت محصولات باغی استان به تفکیک نوع محصول در سال ۱۳۸۴
۴۷	نمودار ۴-۲: روند سطح زیرکشت محصول انار در استان یزد طی یک دوره یازده ساله
۴۷	نمودار ۴-۳: روند سطح زیرکشت محصول بادام در استان یزد طی یک دوره یازده ساله
۴۸	نمودار ۴-۴: روند سطح زیرکشت محصول پسته در استان یزد طی یک دوره یازده ساله
۴۸	نمودار ۴-۵: روند سطح زیرکشت محصول گردو در استان یزد طی یک دوره یازده ساله
۴۸	نمودار ۴-۶: روند سطح زیرکشت محصول زردآلو در استان یزد طی یک دوره یازده ساله
۸۴	نمودار شماره ۴-۷: نمودار SWOT

پیشگفتار

خدای را سپاس می گوئیم که میراث دار خطه ای هستیم که داغی ریگزارهایش، سخت کوشی و تلاش، چهره آفتاب سوخته و دستهای پینه بسته دهقانانش، توکل به خدای بی همتا و قنات هایش اراده آهنین و محکم مردمانش را به یادمان می آورد.

استان یزد در پهنه کویر، زنده است، چون به خود می بالد و می داند که باید زنده باشد، آب به سختی در دسترس است، کشاورزی با مشقت انجام می پذیرد، اما می داند که حیاتش در گرو حفظ کشاورزی، روستاها و باغات موجود است.

برنامه ریزان و متولیان بخش کشاورزی نیز می کوشند تا با خرد، آینده ای مطلوب را برای بخش رقم زنند و با استفاده بهینه از منابع موجود، خصوصاً منابع آب، بیشترین منافع را هم برای بهره برداران و هم ساکنین این دیار به ارمغان آورند.

اکنون دهقانان دشتهای کویر، روستائیان و دامداران، آنان که هر روز بر سر سفره دسترنج شان مهمانیم، فردایی بهتر را باور دارند، فردایی که در آن از منزلت و جایگاه بالاتر و در خور شان خود برخوردارند، از فقر فاصله دارند، بچه هایشان، همانند شهرنشینان در رفاهند و از امکانات و خدمات آموزشی و بهداشتی لازم برخوردار.

و این مهم، بار رسالت را بر دوش برنامه ریزان و متولیان بخش سنگین تر می نماید و از اینرو است که سعی دارد از طریق بهره گیری از متدها و روشهای نوین برنامه ریزی از جمله برنامه ریزی استراتژیک، گامهای اساسی در جهت دستیابی به فردایی بهتر بردارد.

امید است این تلاش، مقبول درگاه ایزد منان بوده، مورد توجه مسئولین و دست اندر

کاران امر برنامه ریزی بخش در استان و کشور قرار گیرد.

جا دارد از حمایت‌های بی دریغ برادر بزرگوار جناب آقای مهندس محمد جواد صالحی ریاست محترم سازمان جهاد کشاورزی استان که در انجام و راهبری این فعالیت نقش بسزایی داشته اند، همچنین جناب آقای مهندس اولیاء ریاست محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان و سایر همکاران و اعضای محترم کمیته های راهبردی و اجرایی خصوصاً برادران محترم مجید دهقانی زاده، غلامرضا برزگری، سید حسن مکی، محمد علی امامی، محمد علی افخمی، علی اصغر روحپرور، ناصر صدرا ابرقویی، محمد حسین وطنخواه، محمد صالحی فیروزآبادی، محمود دهقانی، محمد علی مبینی، مصطفی اعیان، محمد رضا آقایی، علی فلاح، محمد علی دلیری مقدم و امیر تقفی، تشکر و قدردانی گردد.

سید مجتبی حسینی پور

مجری طرح

مردم بالادست چه صفایی دارند
چشمه ها شان جوشان
گاوهاشان شیر افشان باد
من ندیدم دهشان
بی گمان، پای کپرهاشان، جا پای خداست
مردمش می دانند که شقایق چه گلی است
بی گمان آنجا، آبی آبی است
غنچه ای می شکفد، اهل ده باخبرند
چه دهی باشد
کوچه باغش پر موسیقی باد.

فصل اول:

کلیات تحقیق

۱-۱- مقدمه

در دنیای پر تلاطم امروزی و در عصر اطلاعات و ارتباطات، مواجهه با مباحثی چون «جهانی شدن» و پدیده‌هایی مانند «شهروند جهانی»، «رقبای جهانی»، «مشتریان جهانی»، «عرضه کنندگان جهانی» و «توزیع کنندگان جهانی» نیاز به سازش در برابر تغییرات و سازگاری با تغییرات را از ضروریات سازمان‌ها، قرار داده است.

به طور کلی، پاسخ به پرسش‌هایی همچون فعالیت آینده سازمان چه خواهد بود؟ آیا در رشته یا زمینه درستی کار می‌کنیم؟ آیا مشکلات زمان و فعالیت آن باید تغییر یابد؟ چه استراتژی‌هایی باید به اجرا درآید؟ مشتریان سازمان چگونه تغییر خواهند نمود؟ آیا فن آوری‌های جدید می‌توانند سازمان را از صحنه فعالیت خارج کنند؟ و... مدیریت استراتژیک را ضرورت سازمان‌های پویا قرار داده است.

۱-۲- تشخیص و تبیین مسئله

بخش کشاورزی در استان یزد همواره به دو جهت عمده مورد توجه سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان استان بوده است. از یک جهت توسعه بی‌رویه آن می‌تواند لطمات جبران‌ناپذیری بر منابع پایه خصوصاً منابع آب وارد نماید و از طرف دیگر بی‌توجهی به آن و از بین رفتن بی‌رویه باغات و فضاهاى سبز نیز حیات را در پهنه کویر ایران به مخاطره خواهد انداخت که تهدید جدی برای سایر مناطق کشور نیز به شمار می‌رود. با توجه به این مقدمه متذکر می‌گردد، این بخش با دارا بودن ۱۴ درصد شاغلین (آمار سال ۱۳۸۵)، ۱۳/۱۴ درصد از تولید ناخالص داخلی استان (GDP) را به خود اختصاص داده است (آمار سال ۱۳۸۲). مساحت زیر کشت محصولات زراعی استان ۶۰۰۸۲ هکتار و مساحت زیر کشت باغی آن ۷۱۹۶۶ هکتار می‌باشد (به عبارتی ۵۴/۵ درصد سطح زیر کشت محصولات باغی و ۴۵/۵ درصد سطح زیر کشت محصولات زراعی). این همه در حالی است که استان به شدت تحت تأثیر محدودیت منابع آبی بوده، اکثر دشت‌ها و حوضه‌های آبریز در وضعیت بحرانی به سر می‌برند. نگاهی به وضعیت منابع آب استان نشان می‌دهد ۴۳ درصد منابع آب از چاههای عمیق، ۲۲ درصد از چاههای نیمه عمیق، ۲۸ درصد توسط قنات و ۷

درصد به وسیله چشمه تامین می شود. همچنین بر اساس اطلاعات موجود، عمده ترین مصرف کننده منابع آبی نیز در استان بخش کشاورزی می باشد. به نظر می رسد با تشدید بحران کم آبی، خشکسالی های پیاپی، تاثیر عوامل بیرونی از جمله حضور پررنگ تر بخش های صنعت و خدمات، این بخش بسیار آسیب پذیر گردیده است.

لذا اتخاذ تدابیر لازم، در راستای استفاده بهینه از منابع آب و خاک به همراه تولید و درآمد بیشتر، بسیار حائز اهمیت می باشد.

بر این مبنا، شناخت نقاط ضعف، قوت، فرصت ها و تهدید های پیش رو و در نهایت تدوین استراتژی مدون که بتواند بخش را در کنار سایر بخش های اقتصادی (نه در مقابل آن) توسعه دهد، ضرورت یافته است. این مطالعه بر آن است تا با بررسی پارامترهای موثر، در این مسیر گام بردارد.

۱-۳- فرضیات و سوالات ویژه تحقیق

عمده ترین سوالاتی که در این پژوهش مطرح می گردند، عبارتند از:

- ۱- چشم انداز (دورنمای) مناسب توسعه بخش کشاورزی استان در افق ۱۴۰۴ کدام است؟
- ۲- ماموریت بخش کشاورزی استان یزد (متناسب با چشم انداز تعریف شده) چیست؟
- ۳- عمده ترین قابلیت ها و فرصت های بخش کشاورزی استان یزد کدامند؟
- ۴- عمده ترین نقاط ضعف و تهدید های بخش کشاورزی استان یزد کدامند؟
- ۵- اصلی ترین ذینفع های بخش کشاورزی استان یزد کدام است؟
- ۶- موقعیت استراتژیک بخش کشاورزی استان یزد کجاست؟
- ۷- عمده ترین اهداف استراتژیک بخش کشاورزی استان یزد کدامند؟

۱-۴- اهداف تحقیق

اهداف اصلی :

۱- تدوین استراتژی توسعه بخش کشاورزی استان یزد

اهداف فرعی :

۱- تدوین چشم انداز یا دور نمای توسعه بخش کشاورزی

۲- تدوین ماموریت بخش کشاورزی بر اساس چشم انداز توسعه بخش

۳- تحلیل محیط عمومی بخش کشاورزی (وضع موجود)

۴- شناسایی ذینفع های مرتبط با بخش کشاورزی

۵- تحلیل عوامل بیرونی و درونی موثر بر توسعه بخش کشاورزی (swot)

۶- ترسیم موقعیت استراتژیک بخش کشاورزی

۷- شناسایی مسایل استراتژیک بخش کشاورزی استان یزد

۸- تهیه اهداف استراتژیک توسعه بخش کشاورزی

۱-۵- ارزش و اهمیت تحقیق

این طرح به جهت تدوین دورنمای توسعه بخش مبتنی بر شناخت و تحلیل عوامل درونی و بیرونی و نیز انتظارات و توقعات ذی نفع ها، ضمن ایجاد هماهنگی و انسجام در مجموعه مدیریت کلان استان و بخش، امکان همسو نمودن مجموعه فعالیت های اجرایی را در جهت دستیابی به اهداف، فراهم می نماید که این قابلیت، امکان ارزیابی عملکرد فعالیت های درون بخشی و برون بخشی را نیز برای مدیران مقدور ساخته، توسعه بخش را تسریع می بخشد.

بطور کلی در اهمیت تدوین برنامه استراتژیک همین بس که گفته شده (ناظمی، ۱۳۸۴):

«سازمان بدون استراتژی همانند کشتی بدون سکان است»

۱-۶- روش تحقیق

الف- نوع مطالعه و روش بررسی فرضیه‌ها و یا پاسخگویی به سؤالات (توصیفی، تجربی، تحلیل محتوا، اسنادی، تاریخی...)

این مطالعه از نوع مطالعات توصیفی-تحلیلی بوده، می‌کوشد با استفاده از آمار، اطلاعات و اسناد موجود، تصویری از وضعیت موجود بخش کشاورزی استان را ترسیم نماید. همچنین با استفاده از مدل برنامه ریزی استراتژیک (مدل برایسون)، چشم انداز مطلوب بخش را تدوین نموده، از طریق شناسایی عوامل بیرونی و درونی SWOT، ذینفع‌های بخش و تحلیل آن، ضمن ترسیم موقعیت استراتژیک بخش، استراتژی‌های لازم به منظور دستیابی به چشم انداز را تعیین نماید. بازنویسی ماموریت بخش کشاورزی استان بر اساس چشم انداز تدوین شده، بخش دیگر تحقیق را تشکیل می‌دهد.

بدیهی است رکن اصلی این مدل کمیته‌های استراتژیک سطح ۱ (راهبردی) و سطح ۲ (اجرایی) می‌باشد که نقش اساسی را در این مطالعه بر عهده دارند.

کمیته استراتژیک سطح ۲ (اجرایی)، تدوین برنامه استراتژیک بخش کشاورزی و کمیته راهبردی، بازیابی و تصویب نهایی برنامه را بر عهده خواهد داشت.

ب - ابزار تجزیه و تحلیل

در این مطالعه به منظور تحلیل عوامل بیرونی و درونی و سایر موارد از متدها و روش‌های مختلفی بهره‌گیری خواهد شد، از جمله روش‌های مورد استفاده در این مطالعه، «بارش افکار»، «دلفی» و «شاخص‌های معیار و امتیازدهی» می‌باشد. همچنین از تکنیک‌های مختلف از جمله تکنیک AHP یا تحلیل سلسله مراتب تصمیم‌گیری استفاده خواهد شد.

از ابزارها و نرم‌افزارهای مورد استفاده در این مطالعه می‌توان Excel و EXPRO CHOICE را نام برد.

فصل دوم:

مبانی نظری و ادبیات

تحقیق

فصل حاضر که به مبانی نظری و ادبیات موضوعی تحقیق اختصاص دارد، از پنج قسمت اصلی تشکیل یافته است. در قسمت اول، ضرورت برنامه ریزی استراتژیک، تاریخچه و چرایی استفاده از آن مورد بررسی قرار می گیرد. در قسمت دوم تعاریف متعددی از برنامه ریزی استراتژیک ارائه می شود. قسمت سوم فصل به بررسی و تحلیل فواید برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت آن اختصاص دارد. در قسمت چهارم فصل فرآیند کلی برنامه ریزی استراتژیک و عناصر موثر بر آن بررسی می گردد و در بخش پایانی فصل نیز، نکات مهم و کلیدی برنامه ریزی استراتژیک مرور خواهد شد.

۲-۲- ضرورت مدیریت استراتژیک

« درک علل طرح مدیریت استراتژیک در پرتو بررسی فضای جهانی پس از جنگ جهانی دوم و روابط بلوک های قدرتمند اقتصادی میسر است. افت نسبی اقتصاد آمریکا، ظهور رقبای قدرتمندی چون ژاپن و آلمان که بیشترین ضربه ها را از جنگ خورده بودند و دیگر تغییرات عمده در صحنه اقتصادی، سیاسی، اجتماعی به همراه تغییرات اساسی تکنولوژیک محیط متلاطم دهه ۸۰ را رقم زد.» (مولوی، ۱۳۸۱).

« از لحاظ مفهومی نیز مدیریت استراتژیک با تحول در تئوریهای مدیریت همگامی دارد. مکاتب کلاسیک رفتاری و کمی مدیریت بر جنبه هایی از سازمان و عملکرد آن تأکید می کردند که توسط مدیریت قابل کنترل بود، مسایلی از قبیل برنامه ریزی تولید، رفتار زیر دستان، بهبود محیط کار، نقش گروههای غیر رسمی در بازدهی کار و...، لیکن فضای سیاسی جامعه، احساس افراد و نمادهای خارج از سازمان هرگز مسئله اصلی آنها نبود، چرا که محیط از ثبات نسبی برخوردار بوده و چنین نیازی هم احساس نمی شد. بتدریج بارشد مستمر اقتصادی، اوضاع قابل اطمینان محیطی، از میان رفت و تغییرات و حوادث شتابنده ای در جهان اتفاق افتاد که موجب شد مدیران توجه خود را به محیط سازمان معطوف گردانند و مفاهیمی مانند سیستم، اقتصاد، برنامه ریزی بلند مدت، استراتژی و فرآیند مدیریت استراتژیک مورد توجه

صاحب نظران مدیریت قرار گرفت. این مفاهیم و نظریات پاسخ مدیریت به دگرگونی و تغییرات وسیع اقتصادی و اجتماعی بود.» (آر دیوید، ۱۳۷۹).

امروزه جهانی شدن اطلاعات، ارتباطات و اقتصاد روند تغییرات محیط را پرشتاب تر نموده و شدیداً مفاهیم مدیریت و کار آفرینی را نیز متأثر نموده است. این تغییرات بگونه ای است که اگر سازمان ها نتوانند در حوزه ساختار، تکنولوژی و نیروی انسانی و یا هدف گزینی، خود را با آن سازگار نمایند، حیات سازمان با خطرات جدی مواجه می باشد.

نکته قابل توجه اینکه در شرایط متحول محیطی، سازمانها می بایست دور نما و چشم اندازی از فعالیت کسب و کار آینده خود را نیز ترسیم نمایند. توجه به محیط، آگاهی از تأثیر متغیرهای محیطی و تصویر چشم اندازی از آینده برای سازمان ها، لزوم آمادگی برای برخورد با تغییرات مداوم را توجیه کرده، توجه به استفاده از مدل مدیریت استراتژیک را ضروری می سازد.

۲-۳- تعریف مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک را می توان بدین گونه تعریف کرد:

« هنر و علم، تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات، وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلند مدت خود دست یابد» (همان منبع).

فرآیند مدیریت استراتژیک در برگیرنده سه مرحله می شود:

الف- تدوین استراتژی ها

ب- اجرای استراتژی ها

ج- ارزیابی استراتژی ها

در مرحله تدوین، موضوعات زیر دنبال می گردد:

❖ تعیین مأموریت و چشم انداز (دور نمای) فعالیت سازمان

❖ شناسایی و تحلیل عوامل محیط درونی و بیرونی

❖ شناسایی و تحلیل ذی نفع ها

❖ تعیین اهداف بلند مدت

❖ تعیین موضوعات استراتژیک

❖ تعیین اهداف استراتژیک

❖ تعیین استراتژی های خاص

از آنجا که هیچ سازمانی نمی تواند منابع نامحدود داشته باشد، استراتژیست ها باید در این مورد که کدام یک از استراتژی های مختلف می توانند بیشترین منفعت را به سازمان برسانند، تصمیم گیری نمایند. این تصمیمات است که خدمات یا تولیدات آینده (دوره بلند مدت) سازمان، بازارهای هدف و منابع و فن آوری های مورد نیاز را مشخص می نماید.

«اجرای استراتژی ها ایجاب می کند که سازمان هدف های سالانه در نظر بگیرد، سیاست ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد نماید و منابع را به گونه ای تخصیص دهد که استراتژی های تدوین شده به اجرا در آید. اجرای استراتژی ها مستلزم توسعه فرهنگی است که استراتژی ها را تقویت نماید، ساختار اثر بخش سازمانی طرح ریزی کند، تلاش های بازاریابی را هدایت نماید، بودجه بندی کند، سیستم های اطلاعاتی را بوجود آورد واز آنها استفاده نمایند و سرانجام با توجه به عملکرد سازمان خدمات کارکنان را جبران نماید.» (همان منبع).

«اغلب، چنین تصور می شود که در مدیریت استراتژیک، مرحله اجرایی مشکل ترین مرحله می باشد و ایجاب می کند که افراد خود را متعهد به سازمان نمایند، از خود گذشتگی کنند و نوعی خود کنترلی اعمال نمایند.» (همان منبع).

در مدیریت استراتژیک ارزیابی استراتژی ها، آخرین مرحله به حساب می آید. معمولاً به جهت تغییرات شدید محیط، مدیران نیاز به سنجش کارآمدی استراتژی ها دارند. از طریق ارزیابی های مناسب می توان به درستی انتخاب ها و فرآیند اجرایی پی برد.

برای ارزیابی استراتژیها سه فعالیت عمده به شرح زیر انجام می شوند:

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

❖ محاسبه و سنجش عملکرد ها

❖ اقدامات اصلاحی

اما فعالیت های مربوط به تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژیک در چه سطوحی از سازمان بایستی اجرا گردد؟ گفته می شود سه سطح مدیریت شامل مدیریت عالی (کل سازمان)، مدیریت میانی (واحدهای استراتژیک) و مدیران پائینی (واحدهای اجرایی) در این فرآیند دخالت دارند.

« پیتر دراکر می گوید، کار اصلی مدیریت استراتژیک این است که از زاویه مأموریت به سازمان نگاه کند:

... یعنی، مطرح کردن این پرسش که « کار اصلی ما چیست؟ باعث می شود که هدف هایی تعیین گردند، استراتژی ها تدوین شوند و تصمیماتی امروز گرفته شود که نتایج آن فردا به دست می آید. تردیدی نیست که این کار باید به وسیله بخشی از سازمان انجام شود که می تواند بادیدی گسترده به کل سازمان نگاه کند، بتواند بین هدف ها و نیازهای امروز و نیازهای فردا توازن و تعادل برقرار کند و نیز بتواند منابع انسانی و مالی را به گونه ای تخصیص دهد که به نتایج اصلی و مورد نظر بینجامند.» (همان منبع).

در تعریفی، دیگر می توان مدیریت استراتژیک را بدین گونه توصیف کرد:

روش منطقی، عینی و سیستماتیک برای اتخاذ تصمیماتی بزرگ در یک سازمان.

در مدیریت استراتژیک سعی می شود از اطلاعات کمی و کیفی به منظور تصمیم گیری در شرایط نامطمئن بهره جست. اما در بیشتر مواقع لازم است از قضاوت های مشهودی، برای « اتخاذ تصمیمات خوب استراتژیک» بویژه در شرایط بسیار نامطمئن که سابقه ای در گذشته وجود ندارد، استفاده کرد.

« از یک دیدگاه، فرآیند مدیریت استراتژیک تلاشی است برای تهیه نسخه دوم از آنچه در مغز یک انسان بسیار باهوش و نخبه می گذرد، یعنی کسی که دارای درک مستقیم از امور است، از زیر و بم سازمان

آگاه است و این دانش فطری و نعمت خدادادی را با تجزیه و تحلیل های علمی در هم می آمیزد.» (همان منبع).

و بالاخره اینکه در دنیای پر تلاطم امروزی، و در عصر اطلاعات و ارتباطات، مواجهه با مباحثی چون «جهانی شدن» و پدیده هایی مانند «شهروند جهانی»، «رقبای جهانی»، «مشتریان جهانی»، «عرضه کنندگان جهانی» و «توزیع کنندگان جهانی» نیاز به سازش در برابر تغییرات و سازگاری با تغییرات از ضروریات سازمان ها مطرح می گردد.

به طور کلی، پاسخ به پرسش هایی همچون:

- ❖ فعالیت آینده سازمان چه خواهد بود؟ (چه باید باشد؟)
- ❖ آیا در رشته یا زمینه درستی کار می کنیم؟
- ❖ آیا مشکلات زمان و فعالیت آن باید تغییر یابد؟
- ❖ چه استراتژی هایی باید به اجراء درآید؟
- ❖ مشتریان سازمان چگونه تغییر خواهند کرد؟
- ❖ آیا فن آوری های جدید می توانند سازمان را از صحنه فعالیت خارج کنند؟
- ❖ و...

مدیریت استراتژیک را ضرورت سازمان های پویا قرار داده است.

۲-۴- فواید مدیریت استراتژیک

برخی از فواید مدیریت استراتژیک را می توان به شرح ذیل عنوان نمود:

- ❖ برخورد و عملکرد سازمان به شیوه ای خلاق و نوآمد
 - ❖ مدیریت براساس پیش بینی از قبل، بجای مدیریت واکنشی
 - ❖ ایجاد تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در فرآیند مدیریت استراتژیک.
- مدیر عامل شرکت راک ول اینترنشنال می گوید:

« ما براین باوریم که اساس مدیریت استراتژیک اثر بخش بر این پایه قرار دارد که همه کارکنان سطوح مختلف سازمانی از آگاهی کامل برخوردار باشند. ما انتظار داریم که هدف های شرکت، مسیری را که سازمان طی می کند، میزان پیشرفت در جهت هدف ها، مشتریان، شرکت های رقیب و برنامه های تولید به آگاهی همه کارکنان بخش های مختلف شرکت برسد».

❖ ایجاد فرصت مناسب جهت تفویض اختیار به کارکنان به خصوص از طریق ایجاد سیستم های خودگردان و امکان مداخله کارکنان متخصص در تعیین جهت گیری های علمی-عملی و بلند مدت

❖ افزایش آگاهی سازمان ها از تهدیدات خارجی

❖ ایجاد درک بهتر از استراتژی های سازمان های رقیب

❖ افزایش بهره وری کارکنان

❖ کاهش مقاومت در برابر تغییرات و درک بهتر از رابطه بین عملکرد و پاداش

بطور کلی گرین لی بر این باور است که مدیریت استراتژیک منافع زیر را نصیب شرکت می نماید (گرینلی، ۱۹۸۶):

❖ باعث می شود که شرکت از فرصت ها آگاهی یابد، آنها را بشناسد، اولویت بندی کند و از آنها بهره برداری نماید.

❖ به شرکت دیدگاهی عینی می دهد تا از آن زاویه به مسائل مدیریت نگاه کند.

❖ برای ایجاد هماهنگی و اعمال کنترل بر فعالیت ها، چارچوبی مناسب ارائه می کند.

❖ اثرات شرایط نامطلوب و تغییرات نامساعد را به حداقل ممکن می رساند.

❖ موجب می شود که تصمیمات اصلی به گونه ای گرفته شود که هدف های بلندمدت و پیش بینی شده مورد حمایت بیشتری قرار گیرد.

❖ برای شرکت این امکان را به وجود می آورد تا زمان و منابع را به شیوه ای اثر بخش تر به فرصت های شناخته شده تخصیص دهد.

- ❖ باعث می شود تا وقت و منابع کمتری صرف اصلاح خطاها و تصمیماتی که به صورت ضرب الاجل گرفته می شود گردد.
- ❖ برای ایجاد ارتباط بین کارکنان چارچوبی را ارائه می نماید.
- ❖ به سازمان کمک می کند تا رفتار افراد هماهنگ و یکپارچه شود.
- ❖ مبنایی ارائه می کند تا بتوان بدان وسیله مسئولیت یکایک افراد را به صورتی مشخص تعیین کرد.
- ❖ آینده نگری و فکر درباره ی آینده را تقویت می کند.
- ❖ برای حل مسائل و سود جستن از فرصت ها، روشی ارائه می کند که مبتنی بر همکاری، انسجام و شور و علاقه (به کار و سازمان) است.
- ❖ موجب تقویت نگرش خوشبینانه نسبت به تغییر می شود.
- ❖ باعث می شود که مدیریت شرکت یا سازمان دارای نوعی نظم و رسمیت گردد.

۲-۵- فرآیند مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک را می توان با استفاده از یک الگو، مورد مطالعه قرارداد و بکار برد. چارچوب ترسیم شده در نمودار (۲-۱)، می تواند الگوی جامع از فرآیند مدیریت استراتژیک باشد (مولوی، ۱۳۸۱).

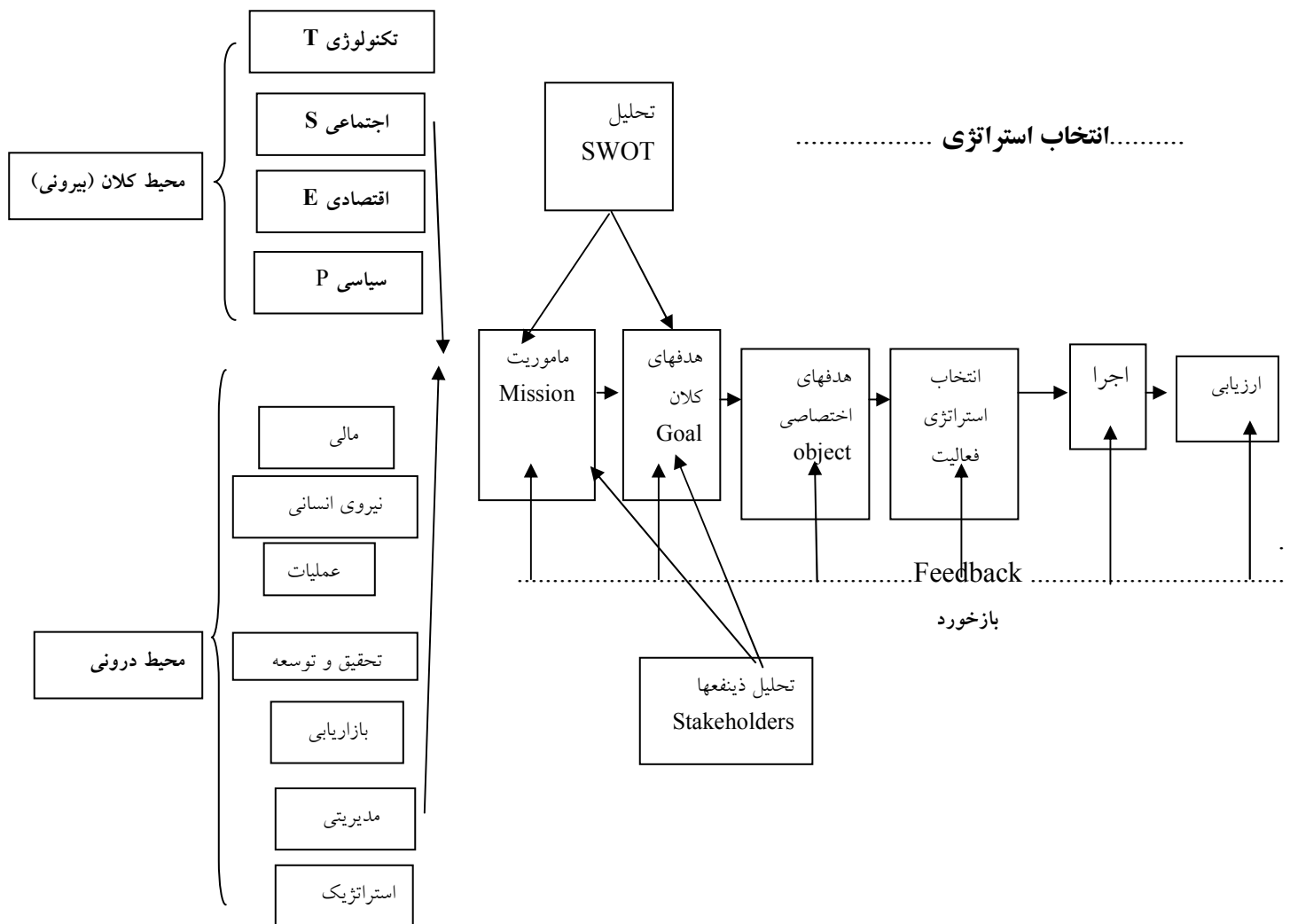
از نظر منطقی، نقطه آغاز بحث درباره مدیریت استراتژیک این است که کار را با تعیین مأموریت، هدف های بلند مدت و استراتژی های کنونی سازمان آغاز کنیم. زیرا وضع یا شرایط کنونی یک سازمان می تواند بیانگر استراتژی های مشخص و معین باشد و حتی امکان دارد یک مسیر مشخص (راه یا گزینه مورد نظر استراتژیست ها) را نشان دهد.

هر سازمان دارای یک مأموریت، هدف های بلند مدت و استراتژی هاست، حتی اگر این ارکان یا عناصر به شیوه ای آشکار طرح ریزی، نوشته یا گزارش نشوند. برای یافتن پاسخ به این پرسش که سازمان به کجا می رود باید دید که سازمان در کجا بوده است.

فرآیند مدیریت استراتژیک، پویا و مستمر است. تغییر در هر یک از ارکان الگو، موجب تغییر در برخی دیگر یا همه اجزای تشکیل دهنده الگوی مزبور خواهد شد. برای مثال، یک تغییر یا جابه جایی در سیستم اقتصادی می تواند موجب پیدایش فرصت های بزرگی شود و نیاز به این دارد که در استراتژی ها و هدف های بلند مدت تجدید نظر شود. اگر سازمان نتواند به هدف های سالانه خود دست یابد، باید در سیاست خود تجدید نظر نماید، اگر استراتژی های سازمان رقیب تغییر کند، سازمان باید در مأموریت خود تجدید نظر نماید.

بنابراین، فعالیت هایی که در زمینه تدوین استراتژی ها، اجرا و ارزیابی آنها به عمل می آید جنبه دائمی دارد و تنها در پایان سال یا هر شش ماه یک بار انجام نمی شود. واقعیت این است که فرآیند مدیریت استراتژیک هیچ پایانی ندارد.

نمودار شماره ۲-۱: فرآیند مدیریت استراتژیک



فرآیند مدیریت استراتژیک در عمل دقیقاً و به وضوح مرحله‌ای که در الگو ارائه شده تفکیک نمی‌شود.

استراتژیست‌ها این فرآیند را در یک فضای بسته تدوین نمی‌نمایند، عموماً بین سطوح مختلف سازمان نوعی رفت و برگشت (مبادله) وجود دارد. بسیاری از سازمان‌ها هر شش ماه یک بار به صورت رسمی گرد هم می‌آیند تا درباره مأموریت سازمان، تهدیدها و فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف، استراتژی‌ها، هدف‌های بلند مدت، سیاست‌ها و عملکردها، تجدید نظر نمایند. معمولاً در این نشست‌ها برخی از دیدگاه

های پیشین خود عقب نشینی می کنند. دلیل این نوع گردهمائی ها (علاوه بر بحث در مورد کارهای انجام شده) این است که افراد را تشویق به خلاقیت و مشارکت فعال در امور نمایند. ایجاد ارتباطات قوی و باز خورد نمودن نتیجه فعالیت ها از جمله کارهای ضروری است که باید در فرآیند استراتژیک انجام شود» (آر دیوید، ۱۳۷۹).

و باز تأکید می گردد: دنیای به شدت در حال تغییر، نیازمند مشارکت تمامی اجزای سازمان برای رسیدن به اهداف کل سازمان است (برنامه ریزی استراتژیک یا برنامه ریزی و تغییر).

در اغلب فرآیندهای برنامه ریزی استراتژیک از سه عنصر به ظاهر ساده، غفلت شده است این سه عنصر را از آن جهت که به سادگی شناسایی می شوند، عناصر به ظاهر ساده می نامند، در حالی که هر یک از آنها در عرصه عمل نیازمند اندیشه ای گران سنگ و عملی پیچیده هستند:

عنصر اول: برنامه ریزی و تغییر، مسئولیت اصلی مدیریت و رهبری سازمان هاست. هدفهای مدیران در این ارتباط عبارت است از:

❖ تهیه اسناد برنامه ریزی استراتژیک و برنامه های سالانه

❖ حصول اطمینان از تنظیم و اجرای آنها و ایجاد تغییر

❖ ارتقای سطح عملکرد سازمان و حفظ آن در بلند مدت

بسیاری از برنامه ریزان بدان سبب از عهده انجام این کار بر نمی آیند که از آغاز فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، درباره هدف دوم (اجرای برنامه و ایجاد تغییر) تصمیمی نگرفته و آن را در کانون توجه خویش قرار نداده اند. در اغلب نگرش های سنتی به برنامه ریزی، برنامه ریزان و مدیران سازمان ها سعی می کنند، تعداد تغییرات استراتژیک و تغییرات پارادایم ضروری برای اجرای برنامه را به حداقل برسانند.

بدین ترتیب، اصل اساسی و مطلق تعیین کننده موفقیت، تشکیل کمیته راهبری تغییر استراتژیک است که وظیفه آن پیگیری اجرای موفقیت آمیز برنامه استراتژیک به منظور تحقق هدف دوم است.

عنصر دوم: مردم از آنچه که در ایجادش مشارکت داشته باشند پشتیبانی می کنند.

برای اینکه برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت تغییر با موفقیت به انجام برسد، لازم است از مشارکت مجموعه رهبران سازمان و اشخاص کلیدی ذی نفع و مسئول اجرای برنامه برخوردار باشد.

علاقه مند شدن افراد، احساس تعلق پیدا کردن و از همه مهمتر حفظ ثبات قدم در بلند مدت از الزامات برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک است.

تغییر روابط سنتی رئیس، مرئوس در سازمان ها به سمت یادگیری بیشتر، ارتقاء و کسب اختیارات بیشتر و جایگزینی این رابطه سنتی به رابطه رهبر و پیرو (سازمان های یاد گیرنده)، ضرورت ایجاد محیط های امید بخش و برنامه ریزی توأم با آینده نگری و فعالیت های اختیاری و داوطلبانه و به تبع آن افزایش بهره وری و اعتماد را ایجاب می نماید.

بدون مشارکت حتی با بهترین پیش بینی و تدارک برای به اجرا در آوردن برنامه نیز سازمان از هدف خود باز می ماند و سندروم NIH (Not Invented here) بیگانه با ما» دوباره ظاهر می شود. به عبارت دیگر، مردم می خواهند قبل از نهایی شدن تصمیم های تأثیر گذار، در اتخاذ آنها نقش داشته باشند. گردآوری همه مجموعه رهبری و اشخاص کلیدی ذینفع در فرآیند تهیه و اجرای برنامه استراتژیک، یکی از نخستین گزینه های دشواری است که با آن روبه رو می شوید.

مدیران میانی، کارکنان خط مقدم، مشتری ها و فروشندگان و افراد دیگر در سازمان و محیط سازمانی جزء اشخاص کلیدی ذینفع در اجرای برنامه به شمار می آیند.

در بخش عمومی، (نیاز به آشکار بودن مشارکت عموم مردم) واکنش متداول، چنین است که رهبری، وظیفه برنامه ریزی را به نیروهای کاری واگذار می کند و نام آن را مشارکت می گذارد. نتیجه معمول هم آن است که رهبری ارشد سازمان ها مسئولیت های خود را نادیده می انگارد، به عبارت دیگر، رهبری جمعی احساس تعلق به موضوع نمی کند. نتیجه این امر ظهور سندروم (Strategic plan on the top shelf) spots یا بدون استفاده ماندن سند برنامه و بایگانی شدن آن در قفسه هاست.

توسعه مهارت های مدیریت و رهبری و ایجاد تجارب عملی تفویض اختیار در انجام کار، پاسخ دوم در بازآفرینی مدیریت استراتژیک می باشد.

عنصر سوم: رویکرد تفکر سیستمی

(مسائلی را که با سطح اندیشه فعلی ما ایجاد شده اند، نمی توان با همان سطح اندیشه حل کرد. «آلبرت انیشتین»)

سیستم، عبارت از مجموعه ای از اجزاست که برای مقاصد کل با یکدیگر کار می کنند، این تعریف از جمله تعاریف تئوری عمومی سیستم های جی.اس.تی (GST) است که در دهه ۱۹۴۰ در زیست شناسی پیدا شد و تا دهه ۱۹۷۰ ثابت ماند (General systems theory).

بنابراین تعریف، رویکرد جزء نگر، یعنی حل تنها یک مسئله در یک زمان و سپس سراغ مسئله دیگر رفتن، نمی تواند ما را در سیستم های زنده و در حال تکامل دنیای امروز به موفقیت برساند.

در فرآیند سیستمی تمرکز روی وضعیتی است که آن را چشم انداز آینده مطلوب یا ایده آل خود می پنداریم. استفن کاوی Stephen Covey می گوید: «ما باید کار خود را در حالی آغاز کنیم که پایان آن را در ذهن کاملاً مشخص کرده ایم» تنها در چنین حالتی است که می توانیم تصمیم بگیریم چگونه تمامی فعالیت های خود را به صورت سیستمی، یکپارچه و منظم به هم پیوند دهیم و به صورت استراتژیک اداره کنیم.

تفکر سیستمی به ما می گوید، محصول اصلی و دلیل وجودی سازمانی ما خدمت به مشتری است. پس لازمه آن، بازپس نگری، تمرکز بر محصول یا مشتری مداری است. (هینز، ۱۳۸۳).

۲-۶- نکات مهم در برنامه ریزی استراتژیک

عمده ترین نکات مطرح در برنامه ریزی استراتژیک را می توان به شرح ذیل برشمرد (شیرازی، ۱۳۸۵). این موارد اجزاء لاینفک برنامه ریزی استراتژیک بوده که بدون توجه به آنها نمی توان به اثر بخشی این نوع برنامه ریزی، امیدوار بود.

۱. برنامه ریزی استراتژیک که معمولاً منجر به تغییرات فراگیر و عمیقی در سازمان می‌شود، فرآیندی دشوار، طاقت فرسا و مقاومت برانگیز است. لذا، مشارکت و همکاری افراد بانفوذ، تاثیرگذار و متخصص بسیار تعیین کننده است. این شامل مدیران ارشد و اساتید صاحب نظر می‌شود.
۲. مدیران بایستی مفهوم و فرآیند برنامه ریزی استراتژیک را درک کنند. تعدادی از افراد کلیدی در این فرآیند ممکن است تخصص و تجربه‌ای در برنامه ریزی نداشته باشند که لازم است برنامه‌های آموزشی در برنامه ریزی استراتژیک را برای این افراد در دستور کار قرار داد.
۳. فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بایستی همزمان از بالا به پایین و از پایین به بالا باشد. به عبارت دیگر، بخشهای مختلف بایستی نقش کلیدی در این فرآیند به عهده بگیرند. تغییرات در سازمان فقط موقعی امکانپذیر است که بخشها تغییر کنند. بنابراین، برنامه ریزان سازمان بایستی تغییر را با توانمندسازی بخشها آغاز کنند. این می‌تواند قابلیت‌های و محدودیتهای اصلی دانشگاه را آشکار سازد.
۴. کمیته اصلی برنامه ریزی استراتژیک (راهبردی) و کمیته‌های فرعی آن (اجرایی) بایستی از بدنه تخصصی مناسبی برخوردار باشند.
۵. اعضای کمیته برنامه ریزی استراتژیک بایستی براساس تخصص، تجربه و تاثیرگذاری انتخاب شوند. انتصابات سیاسی و فرمایشی از کیفیت سند برنامه استراتژیک تصویب شده می‌کاهد.
۶. عوامل ساختاری تاثیر بسزایی در نوع برنامه‌های استراتژیک و نتایج حاصل دارند. قوانین و مقررات، میزان تمرکز و استقلال، معیارهای استخدامی، نحوه کنترل عملکرد و... از جمله عوامل مهم ساختاری محسوب می‌شوند. برنامه ریزان بایستی از ماهیت و محدوده عمل وظایف خود وقوف کامل داشته باشند و در صورت نیاز زمینه تغییر عوامل ساختاری را فراهم آورند. این در برخی مواقع مستلزم جلب موافقت مسؤولین وزارتخانه است.
۷. برنامه ریزی استراتژیک زمان بر و هزینه بر است. لذا، توصیه می‌شود که از ساختار پروژه‌ای برای مدیریت این نوع برنامه ریزی استفاده شود. فعالیتی که در قالب پروژه تعریف شده باشد در چارچوب چهار مؤلفه زمان، هزینه، کیفیت فنی و رضایتمندی کارفرما یا مشتری ارزیابی می‌شود. این نوع ساختار

عملگرا، انعطاف پذیر و نتیجه گراست و از کارآیی بالایی برخوردار است. به همین جهت است که از ساختار پروژه‌ای به عنوان ساختار سازمانی قرن بیست و یکم یاد می‌شود.

۸. مهمترین بخش برنامه ریزی استراتژیک، استراتژی است. به عبارت دیگر، برنامه ریزی استراتژیکی که فاقد یک استراتژی مشخص باشد ارزش چندانی ندارد. استراتژی را بایستی بتوان در یک یا دو صفحه خلاصه و تدوین کرد.

۹. در تدوین استراتژی و برنامه ریزی استراتژیک اصل "عملی بودن" بایستی مورد تاکید و توجه باشد. برنامه ریزی استراتژیک بایستی از آرزوها و شعارها پرهیز کند و به واقعیت‌ها و شدنی‌ها پردازد. البته، این تلاش برای تغییر را نفی نمی‌کند، بلکه بلند پروازی و ایجاد انتظارات غیرواقعی را مفید تلقی نمی‌کند.

۱۰. در برنامه ریزی استراتژیک بایستی بر اثربخشی تاکید شود نه کارآیی. اثربخشی به معنای تحقق اهداف و کارآیی به معنای استفاده بهینه از منابع تعریف می‌شود. برنامه‌هایی که از منابع بنحو احسن استفاده می‌کنند، اما در جهت تحقق اهداف نیستند جایگاهی در برنامه ریزی استراتژیک ندارند. به عبارت دیگر، دغدغه و الویت نخست استراتژیستها، بایستی تدوین یک برنامه استراتژیک خوب باشد و سپس ارایه راهکارهایی برای اجرای مطلوب و کارآمد آن.

۱۱. برخی از مدیران صفی از درگیر شدن در برنامه ریزی استراتژیک متنفرند، زیرا که آنها را از انجام کارها روزمره شان باز می‌دارد. آنها ممکن است نه تنها کمکی به برنامه ریزیها نکنند، بلکه با منفی بافی در دیگران ایجاد یاس و یا مانع تراشی کنند. در صورتی که این مدیران از طریق آموزش و ارشاد اصلاح نشوند، مسئولین موظفند افراد با انگیزه و علاقمند را جایگزین آنها نمایند.

۱۲. در برنامه ریزی استراتژیک بایستی بین مدیریت استراتژیک و مدیریت مشارکتی تعادل برقرار شود. الزامات مدیریت استراتژیک حکم می‌کند که در میزان و نوع مشارکت کارکنان دقت نظر شود. اگرچه توجه به نظرات و پیشنهادهای کارکنان در امور سازمان مورد توصیه قرار گرفته است، افراط در آن موجب اختلاف نظر، شایعه پراکنی، مقاومت و گُندی در تصمیم گیری‌ها و انجام کارها می‌شود. با این وجود، نقش مدیریت سازمان در اطلاع رسانی، فرهنگ سازی، زمینه سازی برای تغییر در رفتار و عملکرد و...، کماکان کلیدی و ضروری است.

۱۳. برنامه ریزی استراتژیک را نبایستی با پیش بینی اشتباه گرفت. پیش بینی یک آینده را نشان می‌دهد، در حالی که برنامه ریزی استراتژیک سازمان را برای چندین آینده آماده می‌کند. یک سازمان بایستی حداقل سه سناریوی خوش بینانه، با احتمال زیاد و بدبینانه را برای آینده خود ترسیم کند. هر سناریو بایستی به دقت مورد تحقیق و مطالعه قرار گیرد و تدوین شود. ارزش واقعی مدل سناریو اینست که مدیریت را وادار می‌کند که الآن بیانیشد و بحث کند نه بعداً. سوالات "اگر اینطور شد چه باید کرد" بایستی پرسیده شوند تا آمادگی برای رویارویی با شرایط غیر منتظره ایجاد شود. سناریونویسی ممکن است وقت گیر و پرهزینه باشد، اما جایگاه مهمی در برنامه ریزی دارد.

۱۴. هزینه طرح و برنامه ریزی استراتژیک بایستی در بودجه‌های سالانه در نظر گرفته شود. مسئولین، بویژه بایستی پیوند روشنی بین بودجه جاری سالانه و اولین سال برنامه ریزی استراتژیک پنج ساله ایجاد کنند. برنامه ریزی استراتژیک هدفمند و منسجم ممکن است بتواند وزارتخانه را نیز در اعطای کمکهای مالی به سازمان ترغیب کند.

۱۵. عبارت "چیزی که اندازه گیری نمی‌شود مدیریت هم نمی‌شود" در برنامه ریزی استراتژیک نیز مصداق دارد. در برنامه ریزی استراتژیک عبارات کیفی بسیاری، مثلاً در تدوین اهداف کلی سازمان، به کار می‌رود. اما برای اینکه بتوان میزان تحقق این اهداف را در عمل اندازه گیری کرد ضروریست که این اهداف تا حد ممکن کمی شوند.

۱۶. هیچ سازمانی نمی‌تواند ادعای مدرن بودن کند، مگر اینکه منطبق با پیشرفت و توسعه فناوری و اطلاعات در جهان امروز از فناوری‌های جدید برای اطلاع رسانی و تحلیل داده‌ها و آمارها حداکثر استفاده را بنماید. ایجاد یک واحد مرکزی آمار و اطلاعات در سازمان که داده‌ها و آمار را از تمام واحدها در کلیه زمینه‌ها بطور مستمر جمع‌آوری و تحلیل می‌کند از ضروریات در مدیریت یک سازمان مدرن است. جمع‌آوری و ارسال به موقع اطلاعات جامع واحدها بایستی از جمله وظایف کلیدی و شاخص عملکرد مدیریت واحدها محسوب گردد.

فصل سوم:

روش تحقیق و نحوه

تدوین برنامه ریزی

استراتژیک

۳-۱- مقدمه

فصل حاضر به عنوان روش و نحوه انجام تحقیق، کلیات نحوه تدوین برنامه استراتژیک توسعه بخش کشاورزی استان یزد را مورد بررسی قرار می دهد. بر این اساس، در ابتدا نحوه انجام تحقیق و منابع و مآخذ آماری ارائه می شود. پس از آن فرآیند نحوه اجرای برنامه استراتژیک بخش کشاورزی استان و مراحل آن بررسی می گردد. در ادامه، مبانی تئوریک تکنیک AHP یا تحلیل سلسله مراتب تصمیم گیری که به منظور جمع بندی دیدگاهها و نقطه نظرات اعضای کارگروه اجرایی استراتژیک، مورد استفاده قرار می گیرد، شرح داده می شود.

۳-۲- روش انجام تحقیق

این مطالعه از نوع مطالعات توصیفی-تحلیلی بوده، می کوشد با استفاده از آمار، اطلاعات و اسناد موجود، تصویری از وضعیت موجود بخش کشاورزی را در استان و کشور ترسیم نماید. همچنین با استفاده از مدل برنامه ریزی استراتژیک (مدل برایسون)، چشم انداز مطلوب بخش را تدوین نموده از طریق شناسایی عوامل بیرونی و درونی SWOT، ذینفع های بخش و تحلیل آن، ضمن ترسیم موقعیت استراتژیک بخش، استراتژی های لازم به منظور دستیابی به چشم انداز را تعیین نماید.

ذینفع ها افراد حقیقی و حقوقی، نهادها و یا گروههایی هستند که به نوعی بر سازمان تأثیر گذاشته و یا از عملکرد سازمان متأثر می گردند و یا از سازمان انتظار و توقعی دارند. شناخت ذینفع ها به جهت آگاهی از نیازهای آنان، بهره گیری از توان های بالقوه آنان به عنوان حمایت کنندگان مؤثر، شناخت تهدیدات و محدودیت های ایجاد شونده از سوی آنان، بسیار حائز اهمیت می باشد.

ذینفع ها می توانند در موارد زیر شرکت فعال داشته باشند:

- بررسی نیازهای سازمانی
- تدوین رسالت و اهداف کلان
- تجزیه و تحلیل وضعیت درون و بیرون سازمان

➤ تدوین پروژه ها و برنامه های سازمانی

عموماً ذینفع های هر بخش در بردارنده ذینفع های درونی و ذینفع های بیرونی می باشد. در تحلیل ذینفع ها، مهم این است که بدانیم مشتریان چه انتظاری از سازمان داشته و چه نیازهایی دارند. برای شناخت این انتظار معمولاً می توان از مطالعات و تحقیقات موجود (در این تحقیق، مطالعات راهبردی روستایی، اسناد توسعه استانی و ملی و...)، مصاحبه و بحث های گروهی، دعوت از نمایندگان گروهها در کار گروه استراتژیک و یا ترکیبی از موارد فوق بهره برد.

برای تحلیل محیط کلان (بیرونی) باید توجه داشت که، معمولاً روندها و رویدادهای خارجی اثرات زیادی بر محصولات، خدمات، بازارها و سازمان ها می گذارند. بقای بسیاری از سازمان ها، تنها در گرو این واقعیت است که آنها بتوانند فرصت های موجود در محیط خارج را شناسایی و از آنها بهره برداری نموده و تهدیدها را به حداقل برسانند. عوامل بیرونی عموماً عبارتند از: عوامل سیاسی (P)، عوامل اقتصادی (E)، عوامل اجتماعی (S) و عوامل تکنولوژیکی (T).

هر سازمان در درون خود نیز دارای نقاط قوت (S) و ضعف (W) است. شناخت نقاط قوت و ضعف در کنار فرصت ها (O) و تهدیدها (T)، مبنایی برای تعیین اهداف بلند مدت و استراتژی های سازمان می باشد. بهره گیری از نقاط قوت، ضعف ها را مهار نموده، نیروهای داخلی سازمان را برای دستیابی به چشم انداز مطلوب بسیج نماید. بر این اساس عوامل درونی موثر بر تحلیل محیط داخلی را می توان بصورت زیر دسته بندی نمود:

➤ بازاریابی

➤ نظام مالی - حسابداری

➤ عوامل تولید - عملیات و تکنیک ها

➤ نیروی انسانی

➤ مدیریت عمومی

➤ مدیریت کیفیت

➤ نظام اطلاعاتی

بدیهی است رکن اصلی اجرای چنین مدلی کمیته های استراتژیک سطح ۱ (راهبردی) و سطح ۲ (اجرایی) می باشد که نقش اساسی را در این مطالعه بر عهده دارند. کمیته استراتژیک سطح ۲ (اجرایی) تدوین برنامه استراتژیک بخش کشاورزی و کمیته راهبردی، بازبینی و تصویب نهایی برنامه را بر عهده خواهد داشت.

در این مطالعه به منظور تحلیل عوامل بیرونی و درونی و سایر موارد از متدها و روش های مختلفی بهره گیری خواهد شد، از جمله روش های مورد استفاده در این مطالعه، « بارش افکار»، « دلفی » و « شاخص های معیار و امتیازدهی» می باشد. همچنین از تکنیک های مختلف از جمله تکنیک AHP یا تحلیل سلسله مراتب تصمیم گیری استفاده خواهد شد. از ابزار ها و نرم افزارهای مورد استفاده در این مطالعه می توان Excel و EXPRO را نام برد.

۳-۳- فرآیند اجرای برنامه ریزی استراتژیک در بخش کشاورزی استان یزد

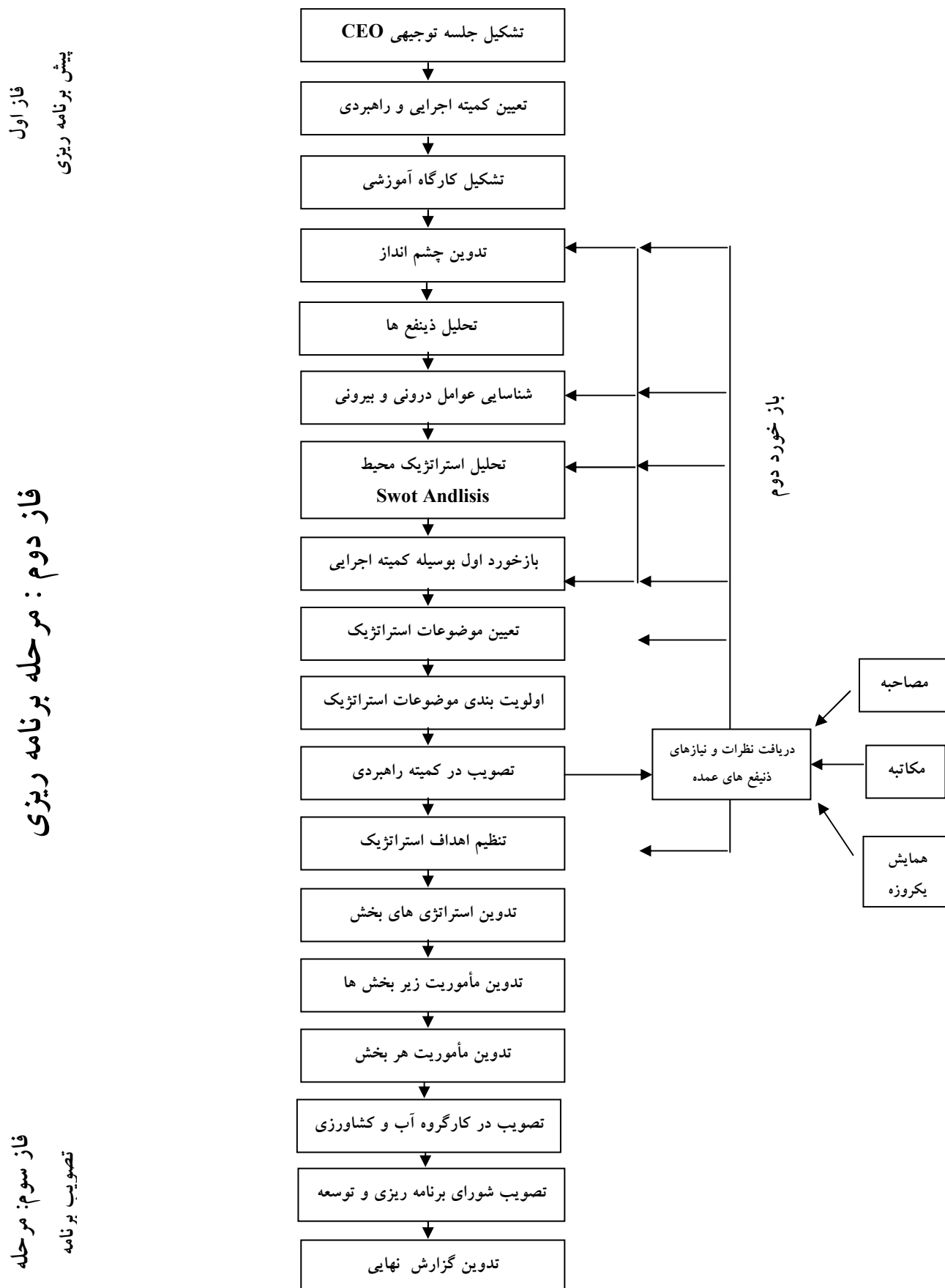
با توجه به الگوی کلی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک و به منظور عملیاتی نمودن آن در تدوین برنامه استراتژیک بخش کشاورزی استان مراحل زیر به انجام می رسد (نمودار شماره ۳-۱):

فاز اول : مرحله پیش برنامه ریزی

فاز دوم : مرحله برنامه ریزی

فاز سوم : مرحله تصویب برنامه (قابل ذکر است که این مرحله از برنامه ریزی شامل تدوین ماموریت زیر بخش ها، تدوین ماموریت هر بخش، تصویب در کارگروه آب و کشاورزی و تصویب در شورای برنامه ریزی و توسعه استان به مطالعه جداگانه دیگری موکول گردید).

نمودار شماره ۳-۱: فرآیند اجرای برنامه ریزی استراتژیک در بخش کشاورزی استان یزد



۳-۲-۱- مرحله پیش برنامه ریزی

اولین گام در این مرحله تشکیل جلسه توجیهی با حضور مدیران و کارشناسان طرح و برنامه سازمان جهاد کشاورزی استان، معاونت های فنی و اجرایی، آموزش و تحقیقات، امور دام، مدیریت طرح و برنامه، ترویج و مشارکتهای مردمی، آب و خاک و... بود که در این جلسه، پس از بیان مفاهیم و ضرورت برنامه ریزی استراتژیک توسط مجری طرح، اعضاء بر اجرای این فرآیند در بخش کشاورزی استان تأکید نموده، مقرر شد پس از طرح موضوع در شورای معاونین سازمان تصمیم نهایی اتخاذ گردد.

دومین گام پس از تصویب ریاست محترم سازمان و شورای معاونین، تشکیل کارگروه اجرایی استراتژیک (سطح ۲) بود، که وظیفه آن تدوین برنامه استراتژیک بخش کشاورزی استان در نظر گرفته شد. بدین منظور طی دو جلسه کارگاه آموزشی، اعضا با مباحث و مفاهیم برنامه ریزی استراتژیک و فرآیند آن آشنا شدند.

جدول شماره ۲-۱: اعضاء کارگروه اجرایی استراتژیک (سطح ۲)

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت	مسئولیت در کارگروه
۱	سید مجتبی حسینی پور	مجری	رئیس
۲	محمد علی افخمی	ریس اداره بودجه	دبیر
۳	غلامرضا برزگری	معاون آموزش و تحقیقات / فنی و اجرایی	عضو
۴	سید حسن مکی	مدیر امور ترویج	عضو
۵	محمد علی امامی	عضو هیئت علمی / معاون امور دام	عضو
۶	علی اصغر روحپور	مدیر طرح و برنامه	عضو
۷	ناصر صدرا ابرقویی	عضو هیئت علمی / ریس مرکز آموزشی ملاصدرا	عضو
۸	محمد حسین وطنخواه	جانشین معاون امور دام	عضو
۹	محمد صالحی	معاون فنی و اجرایی	عضو
۱۰	محمود دهقانی	جانشین معاون فنی و اجرایی	عضو
۱۱	محمد علی مبینی	معاون صنایع و توسعه روستایی	عضو
۱۲	مصطفی اعیان	کارشناس توسعه روستایی	عضو
۱۳	محمد رضا آقایی	ریس اداره بودجه	عضو
۱۴	علی فلاح	کارشناس طرح و برنامه	عضو
۱۵	امیر ثقفی	معاون امور دام	عضو
۱۶	محمد علی دلیری مقدم	ریس گروه	عضو

همچنین به منظور بازبینی و تصویب نهایی برنامه استراتژیک بخش، کارگروه راهبردی متشکل از اعضای ذیل تشکیل گردید.

جدول شماره ۲-۲: اعضای کارگروه راهبردی استراتژیک (سطح ۱)

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت	مسئولیت در کارگروه
۱	محمد جواد صالحی	رئیس سازمان	رئیس
۲	محمد علی شریفی	رئیس حوزه ریاست	دبیر
۳	غلامرضا برزگری	معاون آموزش و تحقیقات / فنی و اجرایی	عضو
۴	سید حسن مکی	مدیر امور ترویج	عضو
۵	محمدعلی امامی	عضو هیئت علمی / معاون امور دام	عضو
۶	علی اصغر روحپور	مدیر طرح و برنامه	عضو
۷	احمد میمنی	معاون مالی و اداری	عضو
۸	سید عباس هاشمی	مشاور	عضو
۹	محمد رضا سبزیان	رئیس اداره روابط عمومی	عضو
۱۰	محمد علی مبینی	معاون صنایع و توسعه روستایی	عضو

۳-۲-۲- مرحله برنامه ریزی

به منظور انجام فرآیند برنامه ریزی استراتژیک و با توجه به اصل مشارکت فعال سعی شد اعضای کارگروه از میان مدیران ارشد، میانی و کارشناسان صاحب نظر بخشی، به گونه ای تعیین گردد که ضمن رعایت «بهترین تعداد برای پویایی گروهی» (عدم تجاوز تعداد اعضا از ۱۵ نفر) از ویژگی های خاص نیز از جمله نداشتن حالت «گریزانی در جلسات»، «ستیزه جویی»، «فرصت طلبی» و «دنباله روی» برخوردار باشند. همچنین به منظور عملیاتی نمودن فرآیند برنامه ریزی جلسات کارگروه اجرایی بطور منظم و هفتگی برگزار گردید که در هر جلسه حداقل ۴ ساعت پیرامون مباحث مختلف بحث و تبادل نظر شد. در طول هفته نیز اعضای نسبت به جمع آوری اطلاعات مورد نیاز از بخش های مختلف و جمع آوری دیدگاههای کارشناسی مبادرت نمودند.

نکته قابل توجه اینکه در طول این فرآیند و به منظور جمع بندی دیدگاهها و نقطه نظرات از روش ها و متدهای مشارکتی از جمله «بارش افکار»، «روش دلفی» و «استفاده از شاخص های معیار و امتیاز دهی» و

نیز تکنیک AHP یا تحلیل سلسله مراتب تصمیم گیری، بهره گیری شده است. مورد آخر یعنی تکنیک AHP، بطور ویژه و خاص در تدوین و اولویت بندی موضوعات استراتژیک بخش کشاورزی استان مورد استفاده قرار گرفته که در ذیل شرح مختصری از آن ارائه می گردد.

۳-۴- فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) در یک نگاه^۱

تصمیم سازی یکی از مهمترین مشخصه های انسانی است و هر فرد در طول شبانه روز تصمیم های فراوانی اتخاذ می کند، برخی از این تصمیم ها اهمیت چندانی نداشته و برخی دیگر از اهمیت بالایی برخوردار هستند. هرچه مسئولیت و اختیارات انسان بیشتر باشد، تصمیم گیری اهمیت بیشتری خواهد داشت. از آنجا که تصمیم صحیح و به موقع می تواند تأثیر بسزایی... داشته باشد، ضرورت وجود یک تکنیک قوی که بتواند انسان را در این زمینه یاری کند کاملاً محسوس می باشد. یکی از کارآمدترین این تکنیک ها فرآیند تحلیل سلسله مراتبی^۲ یا AHP است که برای اولین بار توسط توماس ال ساعتی در سال ۱۹۸۰ مطرح شد.

این تکنیک براساس مقایسه های زوجی بنا نهاده شده و امکان بررسی سناریوهای مختلف را به مدیران می دهد. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به علت ماهیت ساده و در عین حال جامعی که دارد مورد استقبال مدیران و کاربران مختلف واقع شده است. بعلاوه در طول بیست سال گذشته از سوی محافل علمی نیز همواره مورد توجه بوده است.

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یکی از جامع ترین سیستم های طراحی شده برای تصمیم گیری با معیارهای چندگانه است، زیرا این تکنیک امکان فرموله کردن مسأله را بصورت سلسله مراتبی فراهم می کند و همچنین امکان در نظر گرفتن معیارهای مختلف کمی و کیفی را در مسأله دارد.

این فرآیند گزینه های مختلف را در تصمیم گیری دخالت داده و امکان تحلیل حساسیت روی معیارها و زیر معیارها را دارد، علاوه بر این بر مبنای مقایسه زوجی بنا نهاده شده، که قضاوت و محاسبات را

۱- در تدوین مطالب این بخش، از دو منبع (حسینی پور، ۱۳۸۲) و (قدسی پور، ۱۳۸۱) بهره گیری شده است.

۲- Analytical Hierarchy Process (AHP)

تسهیل می نماید. همچنین میزان سازگاری و ناسازگاری تصمیم را نشان می دهد که از مزایای ممتاز این تکنیک در تصمیم گیری چند معیاره می باشد. بعلاوه از یک مبنای تئوریک قوی برخوردار بوده و بر اساس اصول بدیهی (axioms) بنا نهاده شده است که در ادامه به بیان این اصول می پردازیم.

۳-۴-۱- اصول فرآیند تحلیل سلسله مراتبی

توماس ساعتی (بنیان گذار این روش) چهار اصل زیر را به عنوان اصول فرآیند تحلیل سلسله مراتبی بیان نموده و کلیه محاسبات، قوانین و مقررات را بر این اصول بنا نهاده است.

این اصول عبارتند از:

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

اصل (۲) اصل همگنی^۲: عنصر A با عنصر B باید همگن و قابل مقایسه باشد. به بیان دیگر برتری عنصر A بر عنصر B نمی تواند بی نهایت یا صفر باشد.

اصل (۳) وابستگی^۳: هر عنصر سلسله مراتبی به عنصر سطح بالاتر خود می تواند وابسته باشد و به صورت خطی این وابستگی تا بالاترین سطح می تواند ادامه داشته باشد.

اصل (۴) انتظارات^۱: هر گاه تغییری در ساختمان سلسله مراتبی رخ دهد پروسه ارزیابی باید مجدداً انجام گیرد.

علاوه بر اینکه فرآیند تحلیل سلسله مراتبی بر اساس چهار اصل فوق بنیان گذاری شده و از یک تئوری قوی برخوردار است. همچنین مزایای فراوانی دارد که در قسمت بعد بر شمرده خواهد شد.

۳-۴-۲- مزایای فرآیند تحلیل سلسله مراتبی

این فرآیند مجموعه ای از قضاوت ها (تصمیم گیری) و ارزش گذاری های شخصی به یک شیوه منطقی می باشد. به طوری که می توان گفت تکنیک از یک طرف، وابسته به تصورات شخصی و تجربه

۱- Reciprocal condition

۲- Homogeneity

۳- Dependency

جهت شکل دادن و طرح ریزی سلسله مراتبی یک مسئله بوده و از طرف دیگر به منطق، درک و تجربه جهت تصمیم گیری و قضاوت نهایی مربوط می شود.

کلیه افراد اعم از دانشمندان اجتماعی و فیزیکی، مهندسان و سیاستمداران و حتی افراد عامی می توانند این روش را بدون استفاده از متخصصین به کار ببرند.

امتیاز دیگر فرآیند تحلیل سلسله مراتبی این است که ساختار و چارچوبی را جهت همکاری و مشارکت گروهی در تصمیم گیری ها با حل مشکلات مهیا می کند.

ساعتی در یکی از کتابهای خود تحت عنوان تصمیم گیری برای مدیران که در سال ۱۹۹۰ به چاپ رسانده است، ویژگیهای فرآیند تحلیل سلسله مراتبی را به شرح ذیل بیان می کند:

۱- یگانگی و یکتایی مدل:

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یک مدل یگانه، ساده و انعطاف پذیر برای حل محدوده وسیعی از مسایل بدون ساختار است که به راحتی قابل درک برای همگان می باشد.

۲- پیچیدگی:

برای حل مسایل پیچیده، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی هم نگرش سیستمی و هم تحلیل جزء به جزء را به صورت توأم به کار می برد. عموماً افراد در تحلیل مسایل یا کل نگری کرده و یا به جزئیات پرداخته و کلیات را رها می کنند. در حالی که فرآیند تحلیل سلسله مراتبی هر دو را با هم به کار می بندد.

۳- همبستگی و وابستگی متقابل:

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی وابستگی را به صورت خطی در نظر می گیرد، ولی برای حل مسایلی که اجزاء، به صورت غیر خطی وابسته اند نیز به کار گرفته می شود.

۴- ساختار سلسله مراتبی:

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی اجزای یک سیستم را به صورت سلسله مراتبی سازماندهی می کند. که این نوع سازماندهی با تفکر انسان تطابق داشته و اجزاء در سطوح مختلف طبقه بندی می شوند.

۵- اندازه گیری:

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی مقیاسی برای اندازه گیری معیارهای کیفی تهیه کرده و روشی برای تخمین و برآورد اولویت ها فراهم می کند.

۶- سازگاری:

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی سازگاری منطقی قضاوت های استفاده شده در تعیین اولویت ها را محاسبه کرده و ارائه می نماید.

۷- تلفیق:

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، منجر به برآورد رتبه نهایی هر گزینه می شود.

۸- تعادل:

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی اولویت های وابسته به فاکتورها در یک سیستم را در نظر گرفته و بین آنها تعادل برقرار می کند و فرد را قادر می سازد که بهترین گزینه را براساس اهدافش انتخاب کند.

۹- قضاوت و توافق گروهی:

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی بر روی توافق گروهی اصرار و پافشاری ندارد ولی تلفیقی از قضاوت های گوناگون را می تواند ارائه نماید.

۱۰- تکرار فرآیند:

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فرد را قادر می سازد که تعریف خود را از یک مسأله تصحیح کند و قضاوت و تصمیم خود را بهبود دهند.

۳-۴-۳- حل مسائل از طریق فرآیند تحلیل سلسله مراتبی

«فرآیند تحلیل سلسله مراتبی با تجزیه مسائل مشکل و پیچیده، آنها را به شکلی ساده تبدیل کرده و به حل آنها می پردازد. این روش کار بردهای فراوانی در مسائل اقتصادی و اجتماعی پیدا کرده است و در

سالهای اخیر در امور مدیریت نیز بکار رفته است. برای حل مسائل، از این روش معمولاً سه گام زیر باید طی شود:

۳-۴-۱- ساختن سلسله مراتبی

اولین قدم در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، ایجاد یک نمایش گرافیکی از مسأله می باشد که در آن هدف، معیارها و گزینه ها نشان داده می شوند.

سلسله مراتبی یک نمایش گرافیکی از مسأله پیچیده واقعی می باشد که در رأس آن هدف کلی مسأله و در سطوح بعدی معیارها و گزینه ها قرار دارند. هر چند یک قاعده ثابت و قطعی برای رسم سلسله مراتبی وجود ندارد، اما برخی افراد سعی نموده اند تا یک سری قواعد کلی در این زمینه بیان کنند.

❖ انواع سلسله مراتبی ها:

۱- سلسله مراتبی ساختاری

۲- سلسله مراتبی وظیفه ای

از آنجایی که الگوی مورد استفاده در این طرح براساس نوع دوم بنا نهاده شده است سلسله مراتبی ساختاری در این نوشتار مورد مطالعه قرار نمی گیرد. علاقمندان می توانند از منابع معرفی شده استفاده نمایند. هر سلسله مراتبی وظیفه ای، از یک سری سطوح درست شده است که در بالا ترین سطح فقط یک عنصر وجود داشته که هدف نامیده می شود اما در سطوح بعدی ممکن است عناصر بیشتری وجود داشته باشند. البته تعداد این عناصر نمی تواند زیاد باشد و عموماً بین پنج تا نه عنصر است. البته روش ساختن یک سلسله مراتبی به نوع تصمیمی که باید اتخاذ شود بستگی دارد.

به طور کلی بیان یک فرمول و قانون و یا قاعده عمومی برای ساختن سلسله مراتبی کار مشکلی است. اما یک سری توصیه کلی در این زمینه وجود دارد که به ساخت سلسله مراتبی کمک می نماید که عبارتند از:

۱- مشخص نمودن هدف نهایی و اینکه از ساختن سلسله مراتبی چه هدفی را دنبال می کنیم و مهمترین سؤال چیست.

۲- تعیین هدف های جزئی (زیر هدفها)- در برخی موارد مفید است که افق زمانی تصمیم گیری مشخص شود.

۳- مشخص نمودن معیارهایی که در اهداف جزئی مؤثر هستند.

۴- تعیین زیر معیارهای هر معیار و دقت در اینکه ممکن است زیر معیارها به صورت فاصله های عددی یا به صورت کیفی مانند: زیاد، متوسط، کم و یا به صورت خیلی خوب، خوب، متوسط و ضعیف باشند.

۵- تعیین عوامل و زیر عوامل و... در سطوح بعدی

۶- تعیین گزینه ها و خروجی ها

۷- در برخی مواقع مفید به نظر می رسد که دو سلسله مراتبی ساخته شود یکی برای سود و دیگری برای هزینه، تا بتوان روی بهترین گزینه، تصمیم گیری کرد. در این حالت نسبت سود به هزینه را تشکیل داده و گزینه ای که بیشترین نسبت را دارد انتخاب می نمایم. همچنین در برخی مواقع برای تصمیمات آری - خیر نیز می توان از این روش استفاده نمود.

۸- برای تصمیم های دو حالتی (آری یا خیر) می توان گزینه ها را به صورت انجام و یا عدم انجام در نظر گرفت.

۳-۴-۲- محاسبه وزن

در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی عناصر هر سطح نسبت به عنصر مربوطه خود در سطح بالاتر به صورت زوجی مقایسه شده و وزن آنها محاسبه می گردد. که این وزنها را وزن نسبی می نامیم. سپس با تلفیق وزنهای نسبی، وزن نهایی هرگزینه مشخص می گردد که آن را وزن مطلق می نامیم. بنابراین محاسبه وزن در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی در دو قسمت جداگانه مورد بحث قرار می گیرد:

۱- وزن نسبی

۲- وزن نهایی

وزن نسبی از ماتریس مقایسه زوجی بدست می آید، در حالی که وزن مطلق رتبه نهایی هر گزینه می باشد که از تلفیق وزنهای نسبی محاسبه می گردد.

❖ محاسبه وزن نسبی

به منظور محاسبه وزن نسبی ابتدا عناصر به صورت زوجی مقایسه شده و ماتریس مقایسه زوجی تشکیل می گردد، سپس با استفاده از این ماتریس وزن نسبی عناصر محاسبه می گردد. هر ماتریس مقایسه زوجی ممکن است سازگار یا ناسازگار باشد در حالتی که این ماتریس سازگار باشد محاسبه وزن، ساده بوده و از نرمالیزه کردن عناصر هر ستون به دست می آید. اما در حالتی که ماتریس ناسازگار باشد محاسبه وزن ساده نبوده و برای بدست آوردن آن چهار روش عمده مطرح شده که عبارتند از :

۱- روش حداقل مربعات

۲- روش حداقل مربعات لگاریتمی

۳- روش بردار ویژه

۴- روشهای تقریبی

❖ محاسبه وزن نهایی

وزن نهایی هر گزینه در یک فرآیند سلسله مراتبی از مجموع حاصل ضرب اهمیت معیارها در وزن گزینه ها بدست می آید.

۳-۴-۳- سازگاری سیستم

یکی از مزایای فرآیند تحلیل سلسله مراتبی کنترل سازگاری تصمیم است، به عبارت دیگر همواره در این فرآیند، می توان میزان سازگاری تصمیم را محاسبه نمود و نسبت به خوب و بد بودن و یا قابل قبول و مردود بودن آن قضاوت کرد.

از آنجا که مسأله سازگاری و ناسازگاری در مسائل چند منظوره حائز اهمیت می باشد، وجود تکنیکی که بتواند نسبت به سازگاری هر تصمیم اظهار نظر کند، از اهمیت بالایی برخوردار است. یکی از مزایای مهم فرآیند تحلیل سلسله مراتبی اندازه گیری و کنترل سازگاری هر ماتریس و تصمیم می باشد. محدوده قابل قبول ناسازگاری در هر تصمیم به تصمیم گیرنده بستگی دارد اما در حالت کلی ساعتی پیشنهاد می کند که اگر ناسازگاری تصمیم بیشتر از ۰/۱ باشد بهتر است تصمیم گیرنده در قضاوتهای خود تجدید نظر کند.

فصل چهارم:

تدوین چشم انداز و

استراتژیهای توسعه بخش

کشاورزی استان

۴-۱- مقدمه

فصل حاضر در راستای تدوین چشم انداز بخش کشاورزی استان یزد و تحلیل محیط درونی و بیرونی آن و نیز تدوین استراتژیهای توسعه بخش، از ده قسمت اصلی به شرح ذیل تشکیل یافته است:

قسمت اول: ماهیت چشم انداز و مأموریت بخش

قسمت دوم: تدوین چشم انداز مقدماتی و نهایی بخش

قسمت سوم: تحلیل محیط استراتژیک بخش

قسمت چهارم: تجزیه و تحلیل SWOT

قسمت پنجم: تبیین عمده ترین عوامل محیطی تاثیر گذار بر بخش

قسمت ششم: تبیین عمده ترین عوامل درونی تاثیر گذار بر بخش

قسمت هفتم: تدوین ماتریس تهدیدات، فرصتها، نقاط قوت و ضعف مربوط به بخش

قسمت هشتم: تدوین استراتژیهای توسعه بخش

قسمت نهم: تدوین اهداف کلان، مسایل و اهداف استراتژیک بخش

قسمت دهم: تدوین مأموریت بخش

۴-۲- ماهیت مأموریت و چشم انداز (دورنمای) بخش

هر سازمانی، برای موجودیت خود، دلیل منحصر به فردی دارد و هدف خاصی را دنبال می نماید. این ویژگی منحصر به فرد بودن هدف و علت وجودی، در مأموریت و چشم انداز سازمان منعکس می گردد. ماهیت مأموریت یک سازمان می تواند نشان دهنده مزیت رقابتی (یا عدم مزیت رقابتی) سازمان باشد. اگر استراتژیست ها، مدیران و کارکنان بتوانند مفاد مأموریت سازمان را به آگاهی دیگران برسانند، سازمان می تواند مطمئن باشد که هدف مورد نظر آن به دیگران تفهیم شده است، دراکر بر این باور است که نخستین

مسئولیت استراتژیست ها این است که مأموریت سازمان را به شیوه ای روشن، بدون ابهام و قابل درک تهیه نمایند.

چشم انداز نیز دور نمای فعالیت سازمان را منعکس می نماید برخی سازمان ها برای مأموریت و چشم انداز خود یک سند تهیه می نمایند. به عنوان مثال مدیر عامل یکی از شرکتهای موفق جهان مأموریت شرکت خود را در چهار یا پنج کلمه خلاصه می کند: «ما می توانیم بهترین باشیم». در واقع پنداشت وی از ماموریت و چشم انداز سازمان به شرح ذیل است:

«اگر قرار است همگان پرچمدار شرکت شوند، پس ایجاب می کند که تصویری جهانی از شرکت به دست داد و اینکه برای فرهنگ های گوناگون پیام های متفاوتی مخابره کرد. اصل داستان این است که چشم اندازهای سازمان به زبانی بسیار ساده ولی پربار بیان شود. برای مثال «ما سریع ترین رایانه های جهانی را تولید می کنیم» یا «تلفن برای همه». شاید هیچ گاه کسی برای تأمین هدف های مالی فشنگ درخشاب مسلسل نمی گذارد. باید هدف به گونه ای باشد که فرد احساس بهتر شدن کند و خود را بخشی جدانشدنی از چیزی بداند» (آر دیوید، ۱۳۷۹).

برخی دیگر از سازمان ها برای مأموریت و چشم اندازها، دو سند جداگانه تهیه می کنند. در این صورت، در بیانیه مأموریت پاسخ این سؤال که «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» و در چشم انداز پاسخ سؤال «ما می خواهیم چه بشویم؟» داده می شود. در این ارتباط در پژوهش حاضر، پس از تدوین چشم انداز توسعه بخش کشاورزی استان یزد و تحلیل موقعیت و محیط استراتژیک آن، ماموریت بخش بازنویسی می گردد.

۴-۳- چشم انداز (VISSON) بخش کشاورزی استان یزد

چشم انداز یا دور نما، آینده مطلوب و مورد نظر است که سازمان می خواهد و آرزو دارد به آن دست یابد، در حقیقت چشم انداز در پاسخ به این سؤال که «ما می خواهیم چه بشویم؟» داده می شود.

۴-۳-۱- ضرورت تدوین چشم انداز

نیاز به تدوین چشم انداز می تواند ناشی از یک یا چند مورد از موارد زیر باشد:

- ❖ نیاز به کنترل بیشتر روی سرنوشت سازمان
- ❖ نیاز به چرخش و بازنگری
- ❖ تغییرات محیطی و دگرگونی و فرصت ها و تهدید ها
- ❖ تغییر در فرهنگ سازمانی

۴-۳-۲- خصوصیات چشم انداز

- ❖ آرزویی روشن برای آینده
- ❖ چالش برانگیز و رو به کمال
- ❖ محکم ولی انعطاف پذیر و آماده تغییر در زمان
- ❖ معنی دار برای ذینفع ها و مایه شوق و امید
- ❖ ساده و به یادماندنی
- ❖ کوتاه

۴-۳-۳- روش تدوین چشم انداز

روش فریدمن: شناسایی ذینفع های مختلف و توقع آنها

روش KSF: شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مؤسسه (Key success factors)

در تدوین چشم انداز توسعه بخش کشاورزی استان سعی گردید از روش ترکیبی استفاده گردد.

تاکید می شود در تعیین مأموریت و چشم انداز سازمان ها، حتی الامکان عده بیشتری از مدیران

مشارکت نمایند، زیرا افراد از مجرای مشارکت، خود را نسبت به سازمان متعهد می نمایند.

در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بخش کشاورزی استان یزد به منظور تدوین چشم انداز آینده

بخش، از تکنولوژی بارش افکار در کمیته اجرایی که متشکل از مدیران و کارشناسان خبره و متخصص

بخش بود، استفاده گردید. در تدوین چشم انداز سعی گردید مسایلی چون مشتریان، محصولات یا خدمات، بازارها، فن آوری ها، بقا، رشد و سودآوری، پرسنل و کارکنان و بهره برداران بخش مورد توجه قرار گیرند.

۴-۳-۴- چشم انداز توسعه کشاورزی استان - ویرایش مقدماتی

بخش کشاورزی در استان یزد، بخش توسعه یافته و پایدار، مبتنی بر دانش فنی بالای بهره برداران و نیروی انسانی سخت کوش، توانمند، تحصیلکرده، برخوردار از رفاه لازم می باشد که با توجه به فرصت ها و محدودیت های موجود در منابع و عوامل، جایگاه برتر را در بازارهای ملی و فراملی در محصولات مزیت دار کشاورزی، صدور دانش فنی و ارائه خدمات برتر کشاورزی (تولید بذور اصلاح شده و هیبرید، قلمه، تولید نهال و...) به خود اختصاص داده است.

۴-۳-۵- چشم انداز توسعه کشاورزی استان - ویرایش نهایی کمیته اجرایی

بخش کشاورزی استان، بخشی توسعه یافته و پایدار، مبتنی بر دانش فنی و تجربه بالای بهره برداران و نیروی انسانی سخت کوش، توانمند، آگاه و برخوردار از رفاه و منزلت اجتماعی لازم بوده که در تعامل با سایر بخش ها و با اتکاء بر عرصه ها و بسترهای مناسب پدید آمده، علی رغم محدودیت های موجود در منابع، جایگاه برتر را در تولید و صدور محصولات مزیت دار، دانش فنی و خدمات برتر کشاورزی (تولید بذور اصلاح شده و هیبرید، تولید قلمه و نهال، ثبت، حفظ و توسعه ذخایر عظیم ژنتیکی و...) به خود اختصاص داده است.

۴-۴- تحلیل محیط استراتژیک

توجه به تأثیر عوامل داخلی و بخصوص خارجی بر مدیریت کل یک سازمان باعث توسعه دانش مدیریت استراتژیک شده است. به عبارتی مدیریت استراتژیک بعنوان یک برنامه تغییر سازمانی با هدف تغییر دیدگاه و رفتار مدیریت در سراسر سازمان تلقی می گردد (مولوی، ۱۳۸۱).

به عبارتی موفقیت سازمان در گرو آگاهی و شناخت مدیران از محیط داخلی و بیرونی آن بوده، بطوری که بتوانند در هر زمان با تکیه بر نقاط قوت، ضعف های سازمان را مرتفع نموده، از فرصت های پیش رو بیشترین استفاده را به عمل آورند. همچنین شناخت نیازهای مشتریان به عنوان ذینفع های سازمان از الزامات مدیریت خصوصاً در شرایط رقابتی می باشد.

بنابراین در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، قبل از تدوین استراتژی مناسب، داشتن تحلیل دقیق از محیط استراتژیک الزامی است. به عبارتی از طریق تحلیل محیط، متغیرهای اصلی که شرکت یا سازمان باید در مقابل آن واکنش نشان دهد شناسایی گردیده سپس با تدوین استراتژی های مناسب سازمان می تواند در برابر آن بصورت تدافعی یا تهاجمی واکنش نشان دهد، بگونه ای که از فرصت های پیش رو در محیط خارج بهره برداری شده اثرات ناشی از تهدیدات بالقوه به پائین ترین حد ممکن برسد، در عین حالی که ضعف ها، حتی الامکان مرتفع می گردد.

در این فرآیند، به منظور تدوین استراتژی های بخش، چهار حوزه زیر مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت:

🌈 حوزه شناخت عمومی: شامل مطالعات وضع موجود بخش کشاورزی در استان

در این مرحله سعی شد ضمن بررسی اهداف و مأموریت های فعلی سازمان جهاد کشاورزی، جایگاه بخش در تقسیم کار استانی و ملی و نیز سهم آن در تولید ناخالص داخلی و اشتغال در استان و کشور مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد.

🌈 حوزه شناخت ذینفع ها: شامل ذینفع های اصلی درونی و بیرونی تأثیرگذار و تأثیرپذیر بخش

🌈 حوزه شناخت محیط کلان (بیرونی): شامل عوامل سیاسی P، اقتصادی E، اجتماعی S و

تکنولوژیکی T تأثیرگذار بر بخش (Pest)

🌈 حوزه شناخت محیط داخلی (درونی): در برگیرنده عوامل داخلی مؤثر در موضوعات بازاریابی، نظام

مالی، منابع عملیاتی، نیروی انسانی، مدیریت عمومی، نظام اطلاعاتی و مدیریت کیفیت

۴-۴-۱- تحلیل محیط عمومی بخش

به منظور بررسی وضعیت عمومی و موجود بخش کشاورزی استان، اطلاعات و مباحث در چند دسته کلی ارائه می گردد. بخشی از اطلاعات، جایگاه کلی بخش و زیر بخشها را در مقایسه با کشور مد نظر قرار می دهند. ماخذ این دسته از شاخصها، نشریات رسمی کشور نظیر سالنامه آماری کشور و گزارشات بانک مرکزی می باشد. بخش دیگری از شاخصها و متغیرها، اطلاعات مربوط به آنها از سازمان جهاد کشاورزی استان اخذ گردیده و بدون مقایسه، تنها وضعیت موجود را ترسیم می نمایند. دسته دیگری از عناوین اطلاعاتی نیز وجود دارند که آمارهای مربوط به آنها یا وجود ندارد و یا اینکه در این محدوده زمانی، استخراج آنها امکانپذیر نمی باشد. به هر تقدیر این گروه از شاخصها نیاز به زمان بیشتر و یا مطالعات جدید دارند. بر این اساس در این بخش، وضعیت عمومی بخش (عمدتاً به صورت جداول اطلاعاتی) ارائه می شود.

۴-۴-۱-۱- بررسی وضعیت جغرافیایی و اقلیمی استان یزد

استان یزد با مساحت ۱۳۱۵۷۵ کیلومتر مربع در قسمت مرکزی فلات ایران قرار دارد. این استان در بین عرض های جغرافیایی ۲۹ درجه و ۳ دقیقه تا ۳۵ درجه و ۷ دقیقه عرض شمالی و طول جغرافیایی ۵۲ درجه و ۵۰ دقیقه تا ۵۸ درجه و ۱۶ دقیقه طول شرقی از نصف النهار مبدأ قرار گرفته است. استان یزد از شمال و شمال غربی به استان اصفهان، از شمال شرقی به استان خراسان، از جنوب غربی به استان فارس و از جنوب شرقی به استان کرمان محدود می شود. همچنین در محدوده شمالی، استان یزد با استان سمنان همسایه است. در استان یزد، نوسان درجه حرارت در زمستان و تابستان و حتی در شب و روز بسیار زیاد است. درجه حرارت بیشینه و کمینه بین ۴۵ درجه سانتیگراد بالای صفر و ۲۰ درجه سانتیگراد زیر صفر متغیر است. متوسط بارندگی در قسمتهای مختلف استان متغیر و با ارتفاع نسبت مستقیم دارد، ولی میزان تغییر یکسان نمی باشد. این نسبت در نقاط مختلف استان یکسان نمی باشد. بر اساس نقشه های همباران سالانه، بارندگی استان یزد در مناطق کویری مانند سیاه کوه، ریگ زرین و دره انجیر از ۵۰ میلیمتر در سال کمتر و خط همباران ۱۰۰ میلیمتر، کوهپایه های استان را به طور متوسط در ارتفاعات ۱۳۰۰ تا ۱۵۰۰ متری محصور می سازد. میزان بارندگی در ارتفاعات شیرکوه به ۳۵۰ میلیمتر در سال و در منطقه بوانات و باجگان به ۳۰۰

میلیمتر و بالاخره در ارتفاعات کوه های انجیره و خراتق به ۲۰۰ الی ۲۵۰ میلیمتر می رسد. بطور کلی میانگین بارندگی در مناطق کویری استان ۵۵ میلیمتر، کوهپایه ها ۱۰۰ میلیمتر و ارتفاعات تا ۳۵۰ میلیمتر بوده و میانگین میزان تبخیر سالیانه ۳۲۰۰ میلیمتر می باشد. بخش اعظم بارندگی استان در زمستان رخ می دهد و پس از آن بارندگی های بهار و سپس پاییزه قرار دارد. بارندگی های تابستانه در مناطق پست، صفر و در مناطق مرتفع نیز بسیار ناچیز است (میر هاشمی و دهقانپور، ۱۳۸۴).

وزش باد در استان یزد در شش ماه از سال (بهار و تابستان) از جهت شمال غربی، چهار ماه (آبان تا بهمن) با جهت معکوس از جنوب شرقی و در دو ماه اسفند و مهرماه غالباً از غرب می باشد که به علت لخت بودن دشت ها و کوهستان ها معمولاً شدت آن زیاد بوده و در بعضی از مواقع به صورت طوفان های سهمگین شنی تا سرعت ۹۰ کیلومتر در ساعت و حتی در یزد تا سرعت ۱۲۰ کیلومتر در ساعت جریان می یابد.

۴-۱-۲- نگاهی کلی بر وضعیت کشاورزی استان یزد

سطح کل اراضی زیر کشت استان در سال زراعی (۸۴-۸۳) معادل ۱۳۲۰۴۹ هکتار بوده است که از این مقدار ۴۵,۵ درصد را محصولات زراعی و ۵۴,۵ درصد مابقی را محصولات باغی تشکیل داده اند. در مجموع حدود ۰,۹ درصد از کل سطح زیر کشت آبی کشور در این استان واقع شده است (همان منبع). وضعیت کلان کشاورزی استان را می توان در شاخصهای زیر خلاصه نمود (منتج از نتایج حسابهای منطقه ای و آمارگیری از طرح نیروی کار):

- میزان اشتغال بخش در استان
سال ۱۳۷۵: ۳۰۵۶۳ نفر
تابستان ۱۳۸۴: ۴۵۷۰۰ نفر
- سهم بخش از کل اشتغال استان
سال ۱۳۷۵: ۱۴,۳ درصد
پاییز ۱۳۸۵: ۱۴ درصد
- ارزش افزوده بخش (میلیارد ریال)
سال ۱۳۷۹: ۱۱۷۶,۸
سال ۱۳۸۲: ۱۹۴۶,۸
- سهم بخش از ارزش افزوده بخش کشاورزی کشور
سال ۱۳۷۹: ۱,۵۷

سال ۱۳۸۲: ۱,۵۰

• سهم بخش از تولید ناخالص داخلی استان

سال ۱۳۷۹: ۱۵,۶

سال ۱۳۸۲: ۱۳,۴

• بهره‌وری نیروی کار در بخش کشاورزی استان (میلیون ریال)

سال ۱۳۷۹: ۴۹,۸ (اشتغال بخش در سال ۲۹۵۸۴:۷۹)

سال ۱۳۸۰: ۴۱,۶ (اشتغال بخش در سال ۳۰۰۱۷:۸۰)

۴-۱-۳- بررسی وضعیت و عملکرد زیر بخشهای کشاورزی استان یزد

۱- باغبانی

جدول شماره ۴-۱: میزان سطح زیر کشت و تولید محصولات باغی استان بر حسب زیر گروههای عمده در سال زراعی

۸۴-۱۳۸۳ و مقایسه با کشور

نام محصول		سطح زیر کشت (هکتار)	میزان تولید (تن)
میوه های دانه دار (سیب، گلابی، به و نظایر آن)	استان یزد	۵۵۵	۳۰۸۶
	کشور	۱۸۵۰۰۰	۲۹۱۲۶۶۶
	سهم از کشور(درصد)	۰/۳	۰/۱۱
میوه های هسته دار (زردآلو، آلبالو، گیلاس، گوجه سبز، هلو، شفتالو، آلو و نظایر آن)	استان یزد	۲۹۲۲	۱۶۹۱۸
	کشور	۱۶۲۱۴۸	۱۵۳۶۶۵۶
	سهم از کشور(درصد)	۱/۸	۱/۱
میوه های دانه ریز (انگور، توت فرنگی، توت درختی و..)	استان یزد	۲۴۲۹	۲۸۸۴۷
	کشور	۳۰۳۱۳۸	۳۰۲۸۶۰۳
	سهم از کشور(درصد)	۰/۸	۰/۹۵
میوه های خشک (بادام، گردو، فندق، پسته و سنجد)	استان یزد	۳۸۷۴۶	۲۰۳۵۴
	کشور	۵۸۷۵۲۲	۶۱۳۶۵۱
	سهم از کشور(درصد)	۶/۶	۳/۳
محصولات نیمه گرمسیری	استان یزد	۸۵۶۳	۵۹۹۰۳
	کشور	۵۹۳۴۹۴	۶۴۱۷۳۶۹
	سهم از کشور(درصد)	۱/۴۴	۰/۹۳

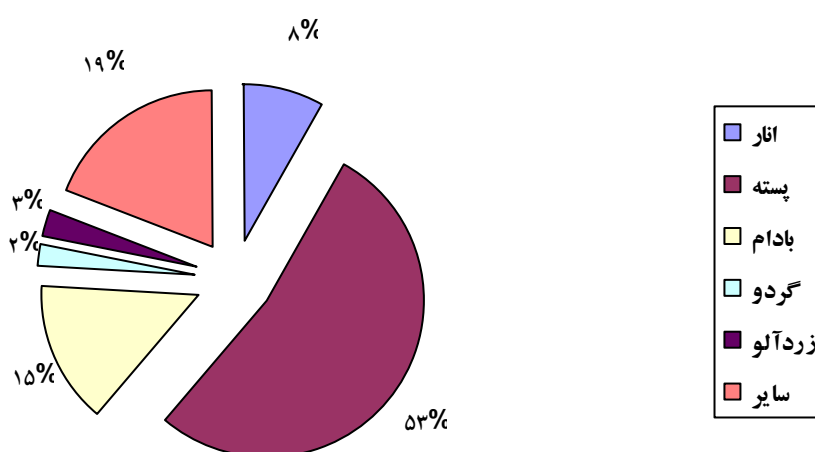
ماخذ: سازمان جهاد کشاورزی استان یزد

جدول شماره ۴-۲: برآورد عملکرد در هکتار محصولات عمده باغی استان یزد (سال ۱۳۸۴)

محصول	عملکرد در هکتار (کیلوگرم)	توضیحات
پسته	۵۹۴	۷۰ درصد سرمازدگی
انار	۹۵۶۸	۴۰ درصد سرمازدگی
بادام	۲۷۱	۸۰ درصد سرمازدگی
گردو	۸۰۸	۳۰ درصد سرمازدگی
زیتون	۴۱۵	باغات بارور عموماً جوان می باشند

ماخذ: سازمان جهاد کشاورزی

نمودار ۴-۱: سطح زیر کشت محصولات باغی استان به تفکیک نوع محصول در سال ۱۳۸۴

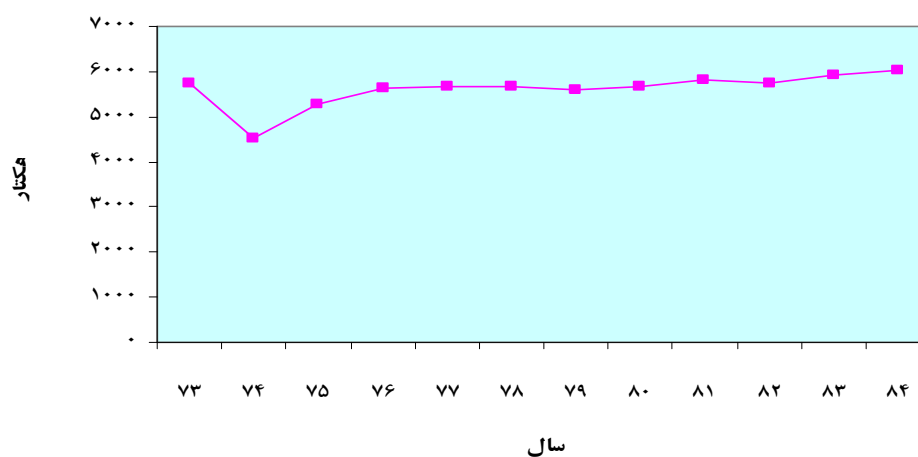


جدول شماره ۴-۳: تغییرات سطح زیرکشت محصولات عمده باغی استان یزد در سالهای ۷۳ و ۸۴ (هکتار)

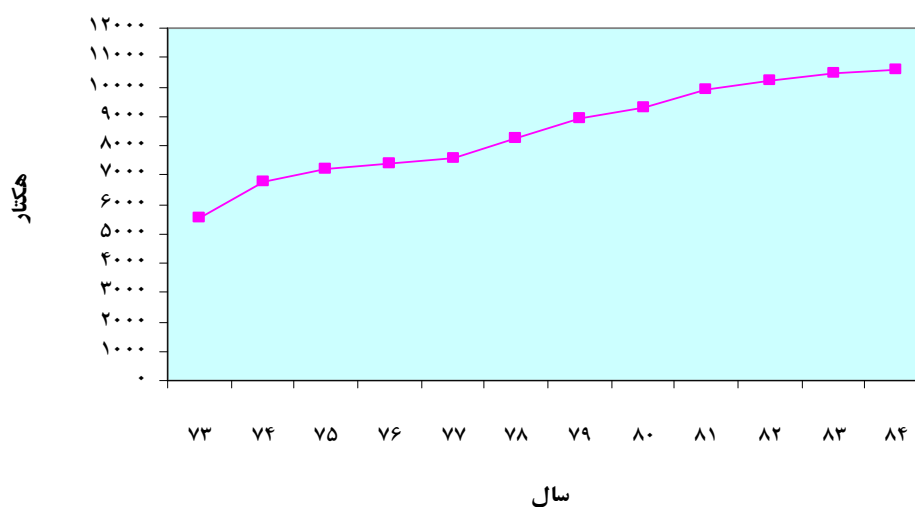
محصول	سال ۷۳	سال ۸۴
پسته	۱۸۵۸۴	۳۷۸۸۱
انار	۵۵۴۸	۶۰۱۷
بادام	۵۵۳۰	۱۰۶۰۱
گردو	۱۳۵۶	۱۷۴۰
زردآلو	۹۵۶	۲۰۵۳

ماخذ: سازمان جهاد کشاورزی

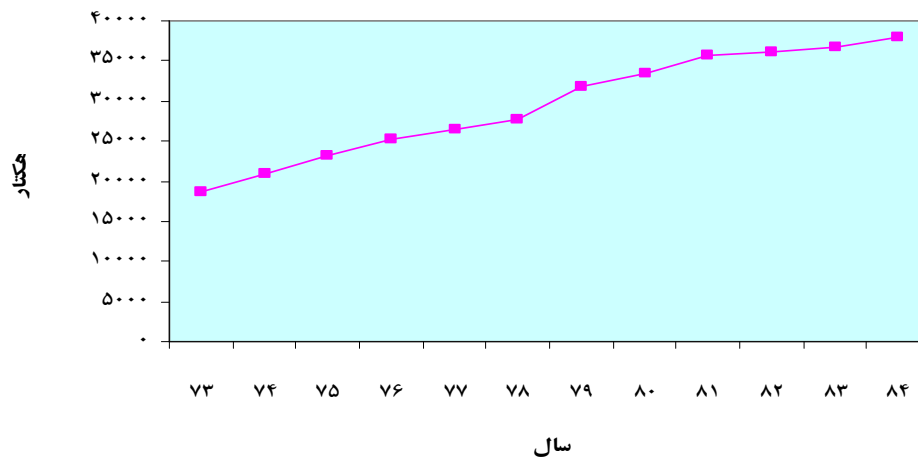
نمودار ۴-۲: روند سطح زیرکشت محصول انار در استان یزد طی یک دوره یازده ساله



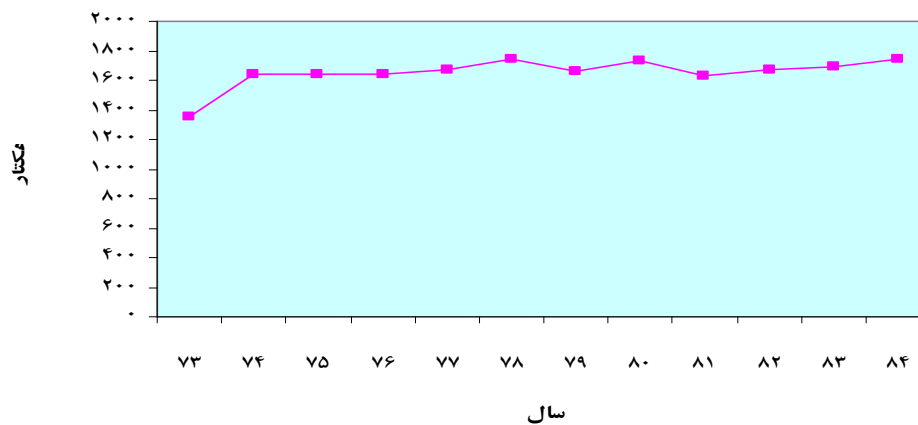
نمودار ۴-۳: روند سطح زیرکشت محصول بادام در استان یزد طی یک دوره یازده ساله



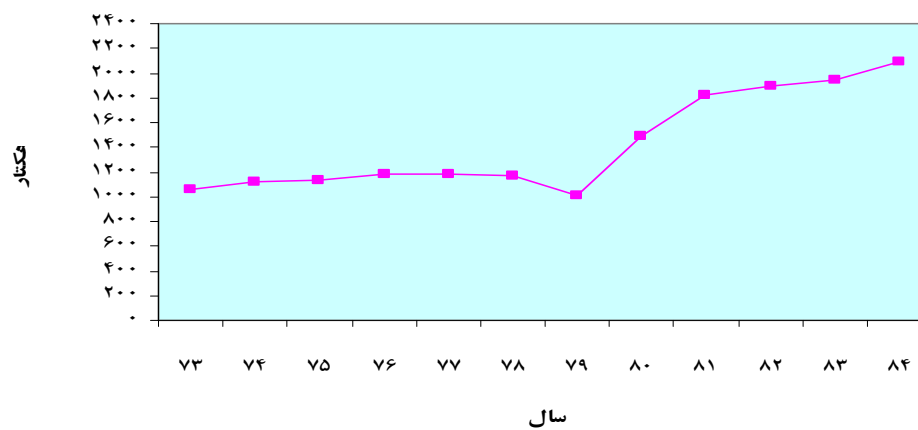
نمودار ۴-۴: روند سطح زیرکشت محصول پسته در استان یزد طی یک دوره یازده ساله



نمودار ۵-۴: روند سطح زیرکشت محصول گردو در استان یزد طی یک دوره یازده ساله



نمودار ۶-۴: روند سطح زیرکشت محصول زردآلو در استان یزد طی یک دوره یازده ساله



جدول شماره ۴-۴: ظرفیت های صادراتی محصولات عمده زراعی و باغی استان یزد در سال ۱۳۸۴ (تن)

نوع محصول شرح	باغبانی				زراعت		
	پسته	انار	بادام	زعفران	گیاهان دارویی	رناس	بذر یونجه
تولید	۳۲۰۰۰	۶۷۳۳۸	۱۱۹۹۱	۲/۲	۲۱۶۱	۲۹۰۰	۱۵۰۰
صادرات	۲۰۰۰۰	۲۵۰۰۰	۱۲۰۰	۰/۵	۵۰۰	۲۰۰۰	۱۲۰۰
نسبت (درصد)	۶۲/۵	۳۷/۱	۱۰	۲۲/۷	۲۳/۱	۶۹	۸۰

ماخذ: سازمان جهاد کشاورزی

جدول شماره ۴-۵: عناوین و افتخارات ملی استان یزد در تولید محصولات عمده باغی در سالهای مختلف

نام محصول	رتبه ملی
رناس	اول
پسته	دوم
زعفران	سوم
بادام	سوم
میوه های خشک	سوم
محصولات گلخانه	چهارم
زردآلو - شفتالو - قیسی	چهارم
انار	پنجم

ماخذ: سازمان جهاد کشاورزی

جدول شماره ۴-۶: سایر شاخصهای مبین وضع موجود زیر بخش باغبانی استان یزد

عنوان شاخص	سال سنجش	واحد سنجش	میزان
میزان افلاتوکسین پسته	۸۴	ppb	۲
درصد انار آلوده به کرم گلوگاه به کل محصول انار	۸۴	درصد	۳۵
درصد بادامهای آلوده به زنبور مغز خوار به کل محصول	۸۴	درصد	۶۰
مساحت کشتهای گلخانه ای	۸۴	هکتار	۴۵۰
ضریب مکانیزاسیون در باغها	۸۴	درصد	۰/۵
نسبت باغهای دارای سیستم آبیاری نوین به کل مساحت باغات	۸۴	درصد	۷
نسبت باغات دارای محصولات کم آبخواه به کل محصولات کم آبخواه	۸۴	درصد	۷۵
نسبت مساحت باغات یکدست و اقتصادی به کل	۸۴	درصد	۴۸
نسبت مساحت مجتمع های گلخانه ای به کل مساحت گلخانه ها	۸۴	درصد	۰/۴
سردخانه موجود در سطح استان (ظرفیت)	۸۴	تن	۹۴۴۱
میانگین سنی بهره برداران بخش زراعت و باغبانی	۸۴	سال	۵۴/۵
میزان بهره وری نیروی کار در بخش باغبانی (ارزش تولیدات به شاغلین)	۸۴	میلیون ریال	۱۴
میزان بهره وری انرژی در گلخانه ها (ارزش تولیدات به میزان سوخت لیتر)			۱۲/۵
میزان مصرف کودهای شیمیایی در هکتار		کیلوگرم	۲۱۰
میزان مصرف کودهای دامی در هکتار		تن	۷/۵
نسبت مساحت باغات مبتنی بر اصول علمی به کل	۸۴	درصد	۴۸
نسبت بهره برداران دارای تحصیلات عالی به کل بهره برداران		درصد	۵

ماخذ: سازمان جهاد کشاورزی

جدول شماره ۴-۷: شاخصهای نیازمند تحقیق و پژوهش زیر بخش باغبانی استان یزد

عنوان شاخص
میزان باقیمانده سموم حشره کش در محصولات گلخانه ای
میزان باقیمانده سموم نیترات در محصولات گلخانه ای
میزان راههای ساماندهی شده به کل راههای دسترسی به باغات
میزان بهره وری سرمایه در واحدهای تولیدی باغبانی
میزان بهره وری کل عوامل تولید در بخش باغبانی
میزان محصول تولید شده به ازای مصرف هر متر مکعب آب
درصد چاههای برقی شده (چاههای برقی نسبت به کل چاهها)
میزان مصرف سموم شیمیایی در هر هکتار
نسبت مساحت باغات مورد مبارزه با روش بیولوژیک به کل
تعداد رکوردهای دارای نظام اطلاعاتی مکانیزه به رکوردهای موجود
تعداد تشکلهای صنفی موجود

۲- زراعت

جدول شماره ۴-۸: میزان سطح زیر کشت و تولید محصولات زراعی سال زراعی ۸۴-۱۳۸۳

نام محصول	سطح زیر کشت بارور (هکتار)	میزان تولید (تن)	عملکرد در هکتار
گندم	استان یزد	۲۶۷۷۰	۳/۸
	کشور	۶۹۵۰۷۲۲	۲/۱
	سهم از کشور (درصد)	۰/۳۹	۰/۷۱
جو	استان یزد	۶۴۱۷	۳
	کشور	۱۶۵۹۱۷۱	۱/۷
	سهم از کشور (درصد)	۰/۳۹	۰/۶۸
ذرت دانه ای	استان یزد	۳۵۲۷	۷/۴
	کشور	۲۷۶۲۷۷	۷/۲
	سهم از کشور (درصد)	۱/۲۸	۱/۳
حبوبات	استان یزد	۱۲۰۷	۱/۵
	کشور	۹۰۷۹۱۵	۰/۷
	سهم از کشور (درصد)	۰/۱۳	۰/۲۸
دانه های روغنی	استان یزد	۸۰۶	۰/۸
	کشور	۳۱۵۷۳۷	۱/۷
	سهم از کشور (درصد)	۰/۲۶	۰/۱۲
چغندر قند	استان یزد	۱۹۱	۳۰/۴
	کشور	۱۵۲۸۷۵	۳۲/۱
	سهم از کشور (درصد)	۰/۱۲	۰/۱۲
پنبه	استان یزد	۱۰۵۳	۴/۷
	کشور	۱۵۹۵۲۴	۲/۳
	سهم از کشور (درصد)	۰/۶۶	۰/۷۷
توتون و تنباکو	استان یزد	۴	۴/۵
	کشور	۱۳۷۹۹	۱/۶
	سهم از کشور (درصد)	۰/۰۳	۰/۰۸
نباتات علوفه ای	استان یزد	۱۱۳۷۸	۲۶/۷
	کشور	۹۵۶۵۳۴	۱۵/۱
	سهم از کشور (درصد)	۱/۱۹	۲/۱
سیب زمینی	استان یزد	۱۸۳	۲۳/۶
	کشور	۱۸۹۶۴۵	۲۵/۵
	سهم از کشور (درصد)	۰/۱	۰/۹
پیاز	استان یزد	۳۹۶	۵۱/۲
	کشور	۴۹۹۴۹	۳۳/۷
	سهم از کشور (درصد)	۰/۸	۱/۲
سبزیجات (به غیر از سیب زمینی و پیاز)	استان یزد	۲۴۰۶	۲۸/۹
	کشور	۳۶۱۹۱۵	۲۸/۸
	سهم از کشور (درصد)	۰/۹	۰/۹
محصولات جالیزی	استان یزد	۳۶۴۳	۲۵/۷
	کشور	۳۴۱۰۵۸	۲۱/۵
	سهم از کشور (درصد)	۱/۱	۱/۳

ماخذ: بانک مرکزی، گزارش اقتصادی و اجتماعی استانهای کشور

جدول شماره ۴-۹: برآورد عملکرد در هکتار برخی محصولات عمده زراعی استان یزد (سال ۸۴-۱۳۸۳)

محصول	عملکرد در هکتار (تن)
گندم	۳/۸
جو	۳
کلزا	۰/۵
ذرت دانه ای	۷/۴
گیاهان دارویی	۱/۳

ماخذ: سازمان جهاد کشاورزی

جدول شماره ۴-۱۰: سایر شاخصهای مبین وضع موجود زیر بخش زراعت استان یزد (سال ۸۴-۱۳۸۳)

عنوان شاخص	سال سنجش	واحد سنجش	میزان
نسبت گندم سن زده به کل گندم	۸۳-۸۴	درصد	۱۳
درصد گندم های ضد عفونی شده به کل گندم	۸۳-۸۴	درصد	۹۲
ضریب مکانیزاسیون در محصولات زراعی	۸۳-۸۴	درصد	۰/۸۷
نسبت محصولات کشتهای مقاوم به کم آبی به کل مساحت زراعی	۸۳-۸۴	درصد	۵۹
نسبت اراضی دارای پوشش نظامهای مناسب بهره برداری به کل اراضی	۸۳-۸۴	درصد	۳۰
میزان ضایعات محصولات زراعی به کل	۸۳-۸۴	درصد	۵-۱۰
نسبت مساحت اراضی زراعی مبتنی بر اصول علمی به کل مساحت زراعی	۸۳-۸۴	درصد	۳۵
میانگین سنی بهره برداران بخش زراعت و باغبانی	۸۴	سال	۵۴/۵
میزان بهره وری نیروی کار در بخش زراعت (ارزش تولیدات به شاغلین)	۸۳-۸۴	میلیون ریال	۱۶/۲۴
بهره وری آب (ارزش محصول تولیدی به میزان مصرف آب)	۸۳-۸۴	کیلوگرم	۱۴۳۵
میزان مصرف کودهای شیمیایی در هکتار (کل زراعت)	۸۳-۸۴	کیلوگرم	۵۰۰
میزان مصرف کودهای دامی در هکتار (زراعتها)	۸۳-۸۴	تن	۵
میزان مصرف سموم شیمیایی در هکتار	۸۳-۸۴	لیتر	۰/۸۵
میزان خرید گندم توسط دولت به تعداد ناظرین گندم	۸۳-۸۴	تن نفر	۷۰۵
میزان خرید گندم به تولید گندم استان	۸۳-۸۴	درصد	۴۵
عملکرد کشاورز نمونه (پیشرو) استانی در محصول گندم	۸۴	تن	۸/۵
میزان تولید محصولات زراعی نسبت به تعداد کارشناسان دولتی و غیر دولتی (۶۵۱۲۴ تن تولید به ازای ۶۳ کارشناس)	۸۳-۸۴	تن نفر	۱۰۳۹۸

ماخذ: سازمان جهاد کشاورزی

جدول شماره ۴-۱۱: شاخصهای نیازمند تحقیق و پژوهش زیر بخش زراعی استان یزد

عنوان شاخص
نسبت ارزش تولیدات زراعی به اسب بخار مصرفی
میزان راههای ساماندهی شده به کل راههای دسترسی به مزارع
میزان بهره وری سرمایه در واحد های تولیدی زراعی
میزان بهره وری کل عوامل تولید در بخش زراعی
درصد چاههای برقی شده (چاههای برقی نسبت به کل چاهها)
تعداد رکوردهای دارای نظام اطلاعاتی مکانیزه به رکوردهای موجود
تعداد تشکلهای صنفی موجود

۳- آب و خاک

جدول شماره ۴-۱۲: فعالیت های آبی، خاکی سازمان جهاد کشاورزی استان یزد طی سالهای ۸۳-۸۰ به تفکیک نوع

فعالیت

پوشش انهار ستی "کیلومتر"	تجهیز و نوسازی اراضی سنتی "هکتار"	تسطیح و قطعه بندی اراضی "هکتار"	احداث راه بین مزارع "کیلومتر"	احداث کانال آبیاری عمومی "کیلومتر"	احداث استخر ذخیره آب "باب"	مرمت و لایروبی قنوات "رشته"	اجرای آبیاری تحت فشار "هکتار"	میزان
۲۰۵	۹۹۸	۱۷۸۳	۱۴۷	۱۴۶	۱۹۷	۲۱۱۵	۹۵	

ماخذ: سازمان جهاد کشاورزی

جدول شماره ۴-۱۳: فعالیتهای عمده آبخیزداری سازمان جهاد کشاورزی استان یزد طی سالهای ۸۳-۸۰

احداث بند خاکی "مورد"	احداث بند خشکه چین "مورد"	احداث بند پلکانی "مورد"	عملیات بیولوژیکی "هکتار"	احداث گوراب "مورد"	میزان
۴۸	۳۵	۹۶	۱۷۸۷	۷	

توضیح: در مجموع پروژه های آبخیزداری اجراء شده نزدیک به ۱۰ درصد حوزه آبخیز استان را در بر می گیرند و ظرفیت آنها به ۲۰ میلیون متر مکعب در هر بار آبیگری می رسد.

ماخذ: سازمان جهاد کشاورزی

جدول شماره ۴-۱۴: سایر شاخصهای مبین وضع موجود زیر بخش آب و خاک استان یزد (سال ۱۳۸۴)

عنوان شاخص	سال سنجش	واحد سنجش	میزان
نسبت اراضی یکپارچه شده به کل اراضی	پایان ۸۴	درصد	۴/۷۱
نسبت اراضی تجهیز و نوسازی شده به کل اراضی	پایان ۸۴	درصد	۸/۳
نسبت اراضی مجهز به سیستم آبیاری نوین به کل (به تفکیک قطره ای، بارانی و ...)	پایان ۸۴	درصد	بارانی ۱/۵
			قطره ای ۵/۸
نسبت راههای دسترسی ساماندهی شده به کل راههای دسترسی به مزارع	پایان ۸۴	درصد	۴/۱۴
نسبت قنوات مرمت و بازسازی شده به کل قنوات (تعداد - طول)	پایان ۸۴	درصد	۱۰
تعداد گورابه های احداث (تعداد - حجم)	۸۴	تعداد	۲۰
تعداد استخرهای بزرگ ذخیره آب (بزرگتر از ۵۰۰ متر مکعب)	۸۴	باب	۱۲

ماخذ: سازمان جهاد کشاورزی

جدول شماره ۴-۱۵: منابع تامین آب کشاورزی استان یزد

منبع	واحد	تعداد
قنات	رشته	۳۱۶۳
چشمه	دهنه	۵۴۶
چاه عمیق	حلقه	۳۰۵۱
چاه نیمه عمیق	حلقه	۱۲۶۴
میزان تخلیه سالیانه: ۱۵۹۶ میلیون متر مکعب		

توضیح:

۱- هدایت الکتریکی (EC) نزدیک به ۴۰ درصد از ۱۳۰۰ میلیون مترمکعب آب مورد مصرف در بخش

کشاورزی، بیش از ۴ هزار میکرو موس می باشد.

۲- ۳۸ درصد آب مصرفی بخش کشاورزی از قنات و چشمه سارها تامین می شود.

ماخذ: سازمان جهاد کشاورزی

۴- دام، طیور و آبزیان

جدول شماره ۴-۱۶: آمار دام و طیور استان یزد به تفکیک نوع در سال ۱۳۸۴

تعداد	گوسفند و بره راس	بز و بزغاله راس	گاو و گوساله راس	شتر نفر	مرغ گوشتی قطعه	مرغ تخمگذار قطعه	مرغ بومی قطعه	سایر طیور قطعه	زنبور عسل کلنی
۷۲۰۰۰۰	۸۰۰۰۰۰	۱۱۴۰۰۰	۳۷۲۰۰	۸۴۰۰۰۰۰	۷۷۷۰۰۰	۹۵۰۰۰۰۰	۷۷۶۲۰۰	۳۸۹۰۰	

توضیح: تعداد واحد دامی موجود استان: ۳ میلیون و ۷۰۸ هزار

ماخذ: سازمان جهاد کشاورزی

جدول شماره ۴-۱۷: فرآورده های تولیدی بخش دام و طیور و آبزیان در سال ۷۹ و ۸۴ به تفکیک نوع فرآورده (تن)

	سال ۷۹	سال ۸۴	سال ۸۴	متوسط نرخ رشد سالیانه طی سالهای ۸۴-۱۳۷۹	ضریب افزایش سال ۱۳۷۹ به ۱۳۸۴	نسبت تولید استان به تولید ملی در سال ۱۳۸۳ (درصد)
گوشت قرمز	۲۰۵۰۰	۲۴۴۲۰	۲۷۵۰۰	۶/۱	۳۴/۱	۳/۰۳
گوشت مرغ	۲۷۳۱۰	۳۴۲۷۰	۴۰۰۰۰	۷/۹	۴۶/۵	۴/۱
شیر	۱۴۹۰۰۰	۱۶۷۳۳۰	۱۸۰۰۰۰	۳/۹	۲۰/۸	۲/۷۴
تخم مرغ	۹۲۳۰	۸۲۵۰	۹۳۰۰	۰/۲	۰/۸	۱/۳۲
عسل	۱۴۳/۵	۲۴۵	۱۷۵	۴	۲۲	۰/۸
ماهی	۱۰۰	۴۰۰	۴۳۱	۳۳/۹	۳۳۱	-

ماخذ: سازمان جهاد کشاورزی

جدول شماره ۴-۱۸: عناوین و افتخارات ملی استان یزد در تولید محصولات دامی در سالهای مختلف

رتبه ملی	موضوع
اول	تولید گوشت بلدرجین
اول	متوسط وزن لاشه پرواری گوسفند
اول	تولید شیر در کله های تحت پوشش طرح رکورد گیری و ثبت مشخصات
اول	تولید سرانه گوشت مرغ
چهارم	ظرفیت پروار بندی گوسفند و بز
هشتم	ظرفیت تولید گوشت مرغ
ششم	تولید گوشت مرغ

ماخذ: سازمان جهاد کشاورزی

جدول شماره ۴-۱۹: سایر شاخصهای مبین وضع موجود زیر بخش دام استان یزد (سال ۸۴-۱۳۸۳)

عنوان شاخص	سال سنجش	واحد سنجش	میزان
میزان بار میکروبی شیر	۸۴		از غیر قابل شمارش تا ۱۵۰۰۰
درصد چربی شیر	۸۴	درصد	۳/۴۶
سهم واحدهای نیمه صنعتی گاو شیری از کل	۸۴	درصد	۲
درصد واحدهای دامی تحت پوشش بیمه (مرتعی)	۸۴	درصد	۵۰
نسبت محصولات دارای کیفیت مطلوب (ارگانیک و پاک) از کل	۸۴	درصد	۱۰
نسبت دامهای متناسب با شرایط اقلیمی استان به کل تعداد دام	۸۴	درصد	۹۰
نسبت علوفه تولیدی استان به کل علوفه مصرفی	۸۴	درصد	۴۰
نسبت تعداد دامداریهای دارای پروانه به کل دامداریهای موجود	۸۴	درصد	۹
تعداد مراکز جمع آوری شیر	۸۴	واحد ثابت	۲۸
تعداد سردخانه های ثابت جمع آوری شیر	۸۴		۳۱
تعداد سردخانه های متحرک	۸۴	واحد	۰
تعداد کانونهای تولیدی دارای خدمات بهداشتی به کل	۸۴	درصد	۱
تعداد رکوردهای دارای نظام اطلاعاتی مکانیزه به رکوردهای موجود	۸۴	درصد	۲
نسبت بهره برداران ارزیابی شده به کل بهره برداران	۸۴	درصد	۲
تعداد گاوداریهای زیر ۵ راس مولد	۸۴	واحد	۷۸۴۴
تعداد واحدهای صنعتی و نیمه صنعتی دارای کارشناس متخصص به کل	۸۴	درصد	۰/۵
تعداد تشکلهای صنفی موجود	۸۴	مورد	۴۳
تعداد تشکلهای خدمات مشاوره ای خصوصی موجود	۸۴	مورد	۱۴

ماخذ: سازمان جهاد کشاورزی

جدول شماره ۴-۲۰: شاخصهای نیازمند تحقیق و پژوهش زیر بخش دام استان یزد

عنوان شاخص
میزان پروتئین گوشت
میزان مواد دارویی و شیمیایی به ازای هر تن گوشت قرمز
ضریب تبدیل در دام کوچک
ضریب تبدیل در دام بزرگ
میزان بهره وری نیروی کار در واحدهای دامی (سنتی، نیمه صنعتی و صنعتی)
میزان بهره وری سرمایه در واحدهای دامی (سنتی، نیمه صنعتی و صنعتی)
میزان بهره وری کل عوامل تولید در واحدهای دامی (سنتی، نیمه صنعتی و صنعتی)
تعداد ماشین آلات نوسازی و بهسازی به کل ماشین آلات
میانگین علوفه خشک تولیدی در مراتع
درصد محصولات دامی صادراتی از کل محصولات تولیدی

۵- صنایع تبدیلی و تکمیلی

جدول شماره ۴-۲۱: عملکرد زیر بخش صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی استان یزد در سال ۱۳۸۴ (فقره)

عنوان فعالیت	سال سنجش	واحد سنجش	میزان
صدور جواز تاسیس واحدهای صنعتی	۸۴	فقره	۱۶۶
صدور پروانه بهره برداری واحدهای صنعتی	۸۴	فقره	۱۳
میزان اشتغالزایی پروانه های بهره برداری	۸۴	نفر	۱۷۰
متوسط ارزش تولیدات صنایع تبدیلی و تکمیلی استان (کل ارزش تولید به تعداد صنایع)	۸۵	میلیارد ریال	۵/۵
تعداد واحدهای فعال تبدیلی در زیربخش باغبانی	۸۴	فقره	۵۷
تعداد واحدهای فعال تکمیلی در زیربخش باغبانی	۸۴	فقره	۷۸۸
تعداد واحدهای فعال تبدیلی در زیربخش زراعت	۸۴	فقره	۴
تعداد واحدهای فعال تکمیلی در زیربخش زراعت	۸۴	فقره	۵۷
تعداد واحدهای تبدیلی و تکمیلی در زیر بخش دام	۸۴	فقره	۴۳
درصد شیر فرآوری شده در صنایع تبدیلی و تکمیلی به کل شیر تولیدی	۸۴	درصد	۴۰

ماخذ: سازمان جهاد کشاورزی

جدول شماره ۴-۲۲: شاخصهای نیازمند تحقیق و پژوهش زیر بخش صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی استان یزد

عنوان شاخص
نسبت محصولات زراعی فرآوری شده به کل محصول زراعی
نسبت رناس فرآوری شده به کل رناس
نسبت زعفران فرآوری شده به کل زعفران
نسبت محصولات باغی فرآوری شده به کل محصولات باغی (کمپوت، کنسرو و ...)
نسبت انار فرآوری شده به کل انار
نسبت پسته فرآوری شده به کل پسته
نسبت انگور فرآوری شده به کل انگور
ظرفیت عملی واحدهای فرآوری محصولات باغی
درصد گوشت قرمز فرآوری شده در صنایع تبدیلی و تکمیلی به کل گوشت قرمز تولیدی
میانگین علوفه خشک تولیدی در مراتع
درصد محصولات دامی صادراتی از کل محصولات تولیدی

۶- آموزش (علمی کاربردی، ضمن خدمت)

جدول شماره ۴-۲۳: عملکرد آموزش سازمان جهاد کشاورزی استان یزد در زمینه های دوره های علمی - کاربردی طی سال های ۸۳-۸۰

شرح مقطع تحصیلی	تعداد دوره ها	تعداد پذیرفته شدگان
کاردانی	۱۱	۲۰۱
کارشناسی	۴	۱۰۰

توضیح:

۱- عناوین دوره های کاردانی: فرش دستباف، پرورش طیور، پرورش گاو و گاومیش، گیاه پزشکی، سبزی و

صیفی

۲- عنوان دوره کارشناسی: کارشناس ناپيوسته احياء بيابان

ماخذ: سازمان جهاد کشاورزی

جدول شماره ۴-۲۴: دوره های آموزشی ضمن خدمت سازمان جهاد کشاورزی استان یزد در محدوده زمانی ۸۳-۸۰

سال شرح	۸۰	۸۱	۸۲	۸۳	جمع
تعداد دوره ها	۱۹	۲۲	۲۲	۳۹	۱۰۲
تعداد فراگیر	۴۳۲	۴۷۵	۳۰۹۱	۲۶۳۰	۶۶۱۸

توضیح: عناوین دوره ها: امور اداری، رایانه، موضوعات مختلف فنی و تخصصی

ماخذ: سازمان جهاد کشاورزی

۷- تحقیقات

جدول شماره ۴-۲۵: طرح های تحقیقاتی مرکز تحقیقات منابع طبیعی و کشاورزی سازمان جهاد کشاورزی استان در سال

۸۰-۸۳

سال	۸۰	۸۱	۸۲	۸۳	جمع
شرح					
تعداد	۹۳	۱۱۳	۱۰۱	۸۰	۳۸۷

توضیح: بخش های تحقیقاتی مرکز تحقیقات کشاورزی و منابع طبیعی استان یزد: منابع طبیعی، علوم دامی، دامپزشکی،

آبخیزداری، آفات و بیماریها، بذر و نهال، خاک و آب، تحقیقات روستایی

ماخذ: سازمان جهاد کشاورزی

جدول شماره ۴-۲۶: شاخصهای نیازمند تحقیق و پژوهش بخش تحقیقات کشاورزی استان یزد

عنوان شاخص
تعداد تحقیقات کاربردی مبتنی بر نیازهای اولویت دار بخش
تعداد تحقیقات کاربردی انجام شده در بخش
تعداد تحقیقات کاربردی منجر به نتیجه شده در بخش
تعداد موسسات غیر دولتی پشتیبانی کننده اجرای طرحهای تحقیقاتی کاربردی
تعداد طرحها و مطالعات کاربردی در زمینه سوانح

۸- ترویج و نظام بهره برداری (فعالیت های آموزشی و ترویجی، تشکیل و ساماندهی تعاونیهای تولید

کشاورزی)

جدول شماره ۴-۲۷: فعالیتهای آموزشی و ترویجی سازمان جهاد کشاورزی استان یزد طی سالهای ۸۰-۸۳

عنوان فعالیت	آموزشهای فنی و حرفه ای غیر رسمی "نفر روز"	آموزشهای ترویجی "نفر روز"	آموزشهای ویژه زنان روستایی "نفر روز"	عملیات ترویجی "مورد"
میزان	۱۰۲۲۹۴	۵۲۹۵۷	۸۳۷۴۳	۹۳۲

ماخذ: سازمان جهاد کشاورزی

جدول شماره ۴-۲۸: سایر شاخصهای مبین وضع موجود امور ترویج بخش کشاورزی استان یزد (سال ۸۴-۱۳۸۳)

عنوان شاخص	سال سنجش	واحد سنجش	میزان
میزان تولید و پخش برنامه های آموزشی مرتبط با زراعت	۸۴	دقیقه	۱۲۰۰
نسبت تعداد بروشورهای آموزشی به کل بهره برداران بخش زراعت	۸۴	درصد	۴۵
نفر ساعت آموزشی تخصصی مروجین بخش زراعت	۸۴	ساعت	۴۵۰
تعداد ساعات برنامه های پخش شده مرتبط با حوادث و سوانح بخش زراعت	۸۴	ساعت	۵
تعداد بروشورها و اطلاعیه های صادر شده مرتبط با سوانح بخش زراعت	۸۴	تعداد	۶۰۰۰
نسبت بهره برداران آموزش دیده به کل بهره برداران بخش باغبانی	۸۴	درصد	۲۰
میزان تولید و پخش برنامه های آموزشی مرتبط بخش باغبانی	۸۴	دقیقه	۱۸۰
نسبت تعداد بروشورهای آموزشی به کل بهره برداران بخش باغبانی	۸۴	درصد	۲۰
میزان ساعات برنامه های پخش شده مرتبط با حوادث و سوانح بخش باغبانی	۸۴	ساعت	۵
بروشور و اطلاعیه های صادر شده مرتبط با حوادث و سوانح احتمالی بخش باغبانی	۸۴	تعداد	۵۰۰۰

ماخذ: سازمان جهاد کشاورزی

جدول شماره ۴-۲۹: مشخصات شرکتهای تعاونی تولید استان یزد در سال ۱۳۸۳ بر حسب شهرستان

شهرستان	تعداد اعضا	تعداد روستا	سرمايه "ريال"	اراضی زراعی "هکتار"	اراضی باغی "هکتار"	سطح آیش "هکتار"	کل سطح قابل کشت "هکتار"
ابرکوه	۳	۶۷۵	۲۳۱۸۷۶۰۰۰	۴۴۵۰	۲۰۰۰	۳۷۰۰	۱۰۱۵۰
اردکان	۱	۲۸۵	۵۴۷۵۵۰۰۰	۷۰۰	۲۳۰۰	-	۳۰۰۰
بافق	۲	۷۶۴	۱۱۷۶۵۰۰۰۰	۱۰۷۴	۱۴۵۰	۶۰۰	۳۱۲۵
بهباد	۱	۳۵۶	۵۹۶۸۰۰۰۰	۱۲۰۰	۶۰۰	۳۳۰	۲۱۳۰
خانم	۶	۱۳۲۶	۲۷۱۰۲۰۰۰۰	۱۱۸۷۳	۵۰۵۰	۵۴۷۷	۲۲۳۶۱
طبس	۵	۱۱۳۰	۴۱۶۵۳۰۸۵۰	۴۳۵۳	۸۸۰	۲۴۵۹	۷۶۹۰
جمع	۱۸	۴۵۳۶	۱۱۵۱۵۱۱۸۵۰	۲۳۶۵۰	۱۲۲۸۰	۱۲۵۶۶	۴۸۴۵۶

توضیح: این تعاونی ها مالکیت ۳۹/۸ درصد از اراضی زراعی، ۱۷/۴ درصد باغات و در مجموع ۴۳ درصد

سطح زیر کشت استان را در اختیار دارند.

ماخذ: سازمان جهاد کشاورزی

جدول شماره ۴-۳۰: سایر شاخصهای نیازمند تحقیق و پژوهش بخش کشاورزی استان یزد

عنوان شاخص
میزان نفر ساعت آموزشی مدیران و کارشناسان
میزان بهره مندی بهره برداران از شبکه های IT
تعداد واحدهای خصوصی بازاریاب در بخش
تعداد واحدهای صادراتی فعال
تعداد تشکلهای خدمات مشاوره خصوصی
نسبت میزان محصولات تولیدی صادراتی به کل محصول تولیدی
سطوح مشمول پرداخت خسارت به سطوح بیمه شده

۴-۲-۴- تحلیل ذینفع ها

بطور کلی ذینفع ها یا مشتریان به افراد حقیقی و حقوقی، نهادها و یا گروه هایی گفته می شود که به نوعی بر سازمان تأثیر گذاشته و یا از عملکرد سازمان متأثر می گردند و یا از سازمان انتظار و توقعی دارند. در هر دو حالت تأثیر گذاری یا تأثیر پذیری می تواند منفی یا مثبت باشد.

بنابراین شناخت دقیق ذینفع ها به جهت آگاهی از نیازهای آنان و نیز بهره گیری از توان های بالقوه آنان به عنوان حمایت کنندگان مؤثر، از ضرورت بالایی برخوردار است. ضمن اینکه این شناخت، تهدیدات و محدودیت های ایجاد شونده از سوی ذینفع ها را نیز می تواند مشخص نماید.

شایان ذکر است ذینفع ها در بررسی نیازهای سازمانی، تدوین رسالت و اهداف کلان، آنالیز درونی و بیرونی سازمان و تدوین پروژه ها و برنامه های سازمانی می توانند حضور و مداخله فعال داشته باشند. به منظور تحلیل در حوزه ذینفع ها در بخش کشاورزی استان در کمیته استراتژیک، بحث و تبادل نظر صورت گرفته، مراحل ذیل به انجام رسید:

۱- شناسایی دقیق کلیه ذینفع های بخش به تفکیک درونی و بیرونی

۲- رتبه بندی ذینفع ها به تفکیک درونی و بیرونی

بدین منظور توسط اعضاء کارگروه اجرایی به هر ذینفع در گروه های درونی و بیرونی و بر حسب تأثیر گذاری و تأثیر پذیری، امتیازی از ۰ تا ۱۰ داده شد (امتیاز صفر به معنی خنثی بودن و ۱۰ بسیار زیاد تأثیر پذیر یا تأثیر گذار)، سپس به منظور تعیین امتیاز نهایی در مورد هر ذینفع، امتیازهای داده شده توسط هر عضو با یکدیگر جمع شده، میانگین آن به عنوان امتیاز نهایی محسوب گردیده و براساس بالاترین امتیاز ذی نفع ها رتبه بندی شدند (جداول ۴-۳۱ و ۴-۳۲).

جدول شماره ۴-۳۱: شناسایی و رتبه بندی ذی نفع های درونی

ذی نفع های درونی																							عنوان
ردیف	تأثیر پذیری											تأثیر گذاری											
	۲۲۰	۲۱۹	۲۱۸	۲۱۷	۲۱۶	۲۱۵	۲۱۴	۲۱۳	۲۱۲	۲۱۱	۲۱۰	۲۲۰	۲۱۹	۲۱۸	۲۱۷	۲۱۶	۲۱۵	۲۱۴	۲۱۳	۲۱۲	۲۱۱	۲۱۰	
۶،۸	۰	۸	۸	۱۰	۱۰	۱۰	۷	۶	۰	۸	۶	۰	۸	۹	۱۰	۱۰	۱۰	۷	۸	۰	۷	۸	رئیس سازمان
۶،۵	۰	۸،۵	۷	۸	۸	۱۰	۸	۷	۰	۷	۸	۰	۸	۸	۸	۸	۹	۸	۸	۰	۶	۸	معاونت های فنی و تخصصی (امور دام، فنی و اجرایی، آموزش و تحقیقات، صنایع و توسعه روستایی) و مدیریتهای مستقل فنی و تخصصی
۶،۱	۰	۷	۸	۸	۸	۵	۸	۶	۰	۵	۵	۰	۹	۹	۸	۸	۸	۸	۸	۰	۹	۸	کارشناسان
۵،۷	۰	۷	۷	۸	۸	۹	۷	۴	۰	۸	۶	۰	۶	۸	۷	۷	۸	۶،۵	۵	۰	۹	۵	مدیریت جهاد کشاورزی شهرستان
۵،۴	۰	۶،۵	۷	۷	۷	۹	۶	۴	۰	۸	۵	۰	۶	۸	۷	۷	۸	۶،۵	۴	۰	۹	۴	مراکز ترویج و خدمات کشاورزی
۴،۸	۰	۵،۵	۷	۵	۵	۶	۶	۳	۰	۷	۳	۰	۵	۸	۶	۷	۵	۷	۵	۰	۷	۹	شرکتهای پشتیبانی (خدمات حمایتی، بنگاه توسعه ماشین های کشاورزی، پشتیبانی امور دام)
۴،۲	۰	۶	۶	۵	۵	۵	۵	۳	۰	۸	۳	۰	۵	۷	۵	۵	۵	۵	۵	۰	۴	۵	سازمان تعاون روستایی
۴	۰	۴	۷	۳	۳	۵	۴	۴	۰	۵	۲	۰	۵	۸	۴	۴	۶	۵	۵	۰	۷	۶	مراکز آموزشی وابسته
۳،۹	۰	۴،۵	۶	۲	۲	۷	۲	۸	۰	۸	۱	۰	۶	۷	۳	۲	۸	۴	۵	۰	۶	۵	منابع طبیعی
۳،۹	۰	۵	۵	۱	۷	۷	۳	۳	۰	۷	۳	۰	۴	۷	۳	۳	۷	۴	۵	۰	۵	۶	دامپزشکی
۳،۸	۰	۳،۵	۴	۳	۳	۷	۳	۴	۰	۱	۳	۰	۵	۵	۶	۶	۷	۵	۵	۰	۴	۱۰	معاونت مالی اداری
۳،۸	۰	۴	۶	۳	۳	۴	۴	۴	۰	۴	۲	۰	۵	۸	۵	۵	۵	۵	۴	۰	۹	۳	مراکز تحقیقاتی وابسته
۳،۶	۰	۴	۵	۳	۳	۶	۲	۴	۰	۷	۳	۰	۳	۷	۴	۴	۶	۴	۴،۵	۰	۳	۶	مدیریت و ادارات پشتیبانی (روابط عمومی، حراست، امور حقوقی و...)
۳،۵	۰	۴	۶	۶	۴	۵	۴	۲	۰	۳	۲	۰	۴	۵	۴	۴	۶	۴،۵	۴	۰	۵	۴	سایر کارکنان

ماخذ: نتایج تحقیق

جدول شماره ۴-۳۲: شناسایی و رتبه بندی ذی نفع های بیرونی

ذینفع های بیرونی																							عنوان
رتبه بندی	تأثیر پذیری											تأثیر گذاری											
	۲۲۰	۲۱۹	۲۱۸	۲۱۷	۲۱۶	۲۱۵	۲۱۴	۲۱۳	۲۱۲	۲۱۱	۲۱۰	۲۲۰	۲۱۹	۲۱۸	۲۱۷	۲۱۶	۲۱۵	۲۱۴	۲۱۳	۲۱۲	۲۱۱	۲۱۰	
۸	۸	۸	۶	۱۰	۱۰	۶	۱۰	۷	۶	۱۰	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۱۰	۱۰	۹	۸	۱	۸	بهره برداران
۷,۸	۵	۵	۷	۵	۵	۷	۷	۶	۷	۱۰	۵	۱۰	۱۰	۸	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۷	۸	۱۰	۱۰	وزارت جهاد کشاورزی
۷	۸	۸	۴	۸	۸	۹	۸	۵	۴	۸	۲	۷	۷	۷	۸	۸	۸	۱۰	۷	۷	۶	۷	فروشنندگان و مصرف کنندگان محصولات کشاورزی
۶,۹	۵	۵	۶	۸	۸	۹	۵	۷	۶	۸	۵	۵	۵	۷	۹	۹	۸	۹	۷	۷	۷	۷	صادر کنندگان
۶,۶	۷	۷	۶	۸	۸	۷	۸	۴	۶	۸	۸	۴	۴	۸	۶	۸	۶	۸	۵	۸	۷	۵	تعاونی های تولید و روستائی
۶,۴	۵	۵	۵	۵	۵	۶	۵	۵	۵	۶	۴	۷	۷	۷	۸	۹	۹	۸	۵	۷	۸	۹	سازمان مدیریت و برنامه ریزی
۶,۳	۵	۵	۵	۵	۵	۴	۶	۵	۵	۶	۳	۸	۸	۷	۱۰	۱۰	۵	۱۰	۵	۷	۷	۸	نمایندگان مجلس
۶,۲	۶	۶	۴	۸	۸	۹	۹	۷	۴	۹	۵	۳	۳	۶	۶	۷	۵	۸	۳	۶	۵	۹	سازمان میادین میوه و تره بار
۶,۱	۵	۵	۶	۸	۸	۴	۷	۳	۶	۸	۴	۴	۴	۸	۸	۸	۶	۷	۶	۸	۶	۶	رهبران محلی
۵,۹	۵	۵	۴	۱۰	۱۰	۷	۷	۶	۴	۰	۵	۵	۵	۶	۱۰	۱۰	۶	۱۰	۲	۶	۰	۷	آحاد مردم
۵,۹	۵	۵	۷	۶	۶	۸	۷	۰	۷	۶	۵	۶	۶	۸	۶	۶	۷	۸	۰	۸	۶	۷	کارگروه آب و کشاورزی
۵,۹	۵	۵	۶	۸	۸	۶	۸	۴	۶	۷	۴	۴	۴	۶	۸	۸	۵	۹	۳	۶	۶	۳	شورای اسلامی شهر و روستا
۵,۸	۴	۴	۵	۱	۳	۴	۲	۶	۵	۸	۳	۶	۶	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۷	۷	شرکت آب منطقه ای
۵,۷	۶	۶	۵	۸	۸	۶	۶	۴	۵	۸	۸	۳	۳	۶	۴	۴	۷	۱۰	۳	۶	۶	۴	سازمان محیط زیست
۵,۵	۴	۴	۴	۵	۵	۳	۴	۴	۴	۸	۴	۵	۵	۶	۸	۸	۸	۸	۵	۶	۷	۶	استانداری

ادامه جدول شماره ۴-۳۲. شناسایی و رتبه بندی ذی نفع های بیرونی

ذینفع های بیرونی																								عنوان
رتبه بندی	تأثیر پذیری											تأثیر گذاری												
	۲۲۰	۲۱۹	۲۱۸	۲۱۷	۲۱۶	۲۱۵	۲۱۴	۲۱۳	۲۱۲	۲۱۱	۲۱۰	۲۲۰	۲۱۹	۲۱۸	۲۱۷	۲۱۶	۲۱۵	۲۱۴	۲۱۳	۲۱۲	۲۱۱	۲۱۰		
۵,۴	۸	۸	۵	۶	۶	۴	۶	۰	۵	۸	۴	۵	۵	۶	۶	۶	۷	۶	۰	۶	۷	۵	شورای برنامه ریزی توسعه استان و شهرستان	
۵,۳	۵	۵	۵	۴	۴	۵	۶	۳	۵	۵	۷	۳	۳	۶	۸	۸	۶	۸	۳	۶	۶	۶	فرمانداران و بخشداران	
۵,۲	۴	۴	۴	۵	۳	۴	۵	۳	۴	۶	۳	۴	۴	۷	۸	۸	۶	۸	۵	۷	۸	۵	بانکها	
۵,۲	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۵	۲	۴	۶	۲	۴	۴	۸	۸	۸	۷	۷	۵	۸	۵	۷	صدا و سیما	
۵,۱	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۸	۳	۴	۴	۵	۸	۸	۵	۸	۶	۵	۸	۷	مقامات سیاسی استان	
۵	۴	۴	۴	۶	۶	۵	۵	۴	۴	۸	۲	۴	۴	۵	۶	۶	۶	۵	۵	۵	۷	۵	صاحبان صنایع	
۵	۶	۶	۵	۵	۵	۹	۶	۲	۵	۸	۴	۵	۵	۵	۴	۴	۵	۳	۲	۵	۶	۵	سازمان نظام مهندسی	
۴,۹	۵	۵	۸	۶	۶	۲	۰	۰	۸	۵	۵	۷	۷	۸	۶	۶	۴	۰	۰	۸	۶	۵	وزارت بازرگانی	
۴,۸	۵	۵	۴	۴	۴	۳	۶	۳	۴	۵	۳	۵	۵	۷	۶	۶	۳	۷	۳	۷	۷	۴	جامعه تجار	
۴,۸	۳	۳	۴	۴	۴	۳	۷	۲	۴	۳	۲	۳	۳	۶	۸	۷	۵	۹	۵	۶	۵	۹	شرکت پخش فرآورده های نفتی	
۴,۷	۵	۵	۵	۱	۲	۲	۴	۲	۵	۵	۱	۵	۵	۸	۵	۵	۵	۶	۶	۸	۷	۷	شرکت برق منطقه ای	
۴,۶	۲	۲	۴	۴	۴	۱	۴	۲	۴	۵	۲	۴	۴	۷	۸	۸	۴	۸	۳	۷	۶	۹	اداره کل هواشناسی	
۴,۶	۴	۴	۴	۴	۵	۵	۴	۴	۴	۶	۶	۵	۵	۶	۴	۴	۵	۴	۴	۶	۵	۳	سازمان صنایع و معادن	
۴,۶	۴	۴	۵	۴	۴	۷	۵	۳	۵	۹	۱	۵	۵	۵	۴	۴	۵	۵	۳	۵	۶	۳	شرکت های خدماتی و مشاوره ای کشاورزی	
۴,۶	۵	۵	۵	۴	۴	۳	۳	۴	۵	۶	۴	۳	۳	۶	۶	۶	۵	۵	۴	۶	۵	۴	انجمن جمعه و جماعات	

ادامه جدول شماره ۴-۳۲: شناسایی و رتبه بندی ذی نفع های بیرونی

ذینفع های بیرونی																							عنوان
رتبه بندی	تأثیر پذیری											تأثیر گذاری											
	۲۲۰	۲۱۹	۲۱۸	۲۱۷	۲۱۶	۲۱۵	۲۱۴	۲۱۳	۲۱۲	۲۱۱	۲۱۰	۲۲۰	۲۱۹	۲۱۸	۲۱۷	۲۱۶	۲۱۵	۲۱۴	۲۱۳	۲۱۲	۲۱۱	۲۱۰	
۴,۴	۶	۶	۴	۴	۴	۴	۷	۶	۴	۷	۱	۳	۳	۵	۲	۲	۶	۳	۴	۵	۶	۴	ضعوف خدمات
۴,۴	۴	۴	۴	۴	۴	۵	۳	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۶	۵	۴	۴	۲	۶	۶	۷	۳	شرکت فرش
۴,۳	۴	۴	۴	۴	۴	۶	۵	۱	۴	۸	۱	۵	۵	۵	۴	۴	۵	۵	۲	۵	۶	۴	اتحادیه و تشکلهای تولیدی غیر دولتی و NGP ها
۴,۳	۴	۴	۴	۴	۴	۵	۲	۱	۴	۷	۲	۳	۳	۶	۶	۶	۴	۶	۴	۶	۶	۳	سازمان بازرگانی
۴,۱	۳	۳	۵	۳	۳	۴	۲	۱	۵	۵	۲	۵	۵	۷	۴	۴	۴	۳	۳	۷	۷	۶	آموزش و پرورش
۴	۵	۵	۶	۷	۵	۶	۴	۳	۶	۷	۵	۲	۲	۲	۴	۳	۴	۳	۱	۲	۳	۳	سازمان صنایع دستی
۳,۶	۳	۳	۴	۵	۵	۲	۳	۳	۴	۶	۳	۲	۲	۵	۴	۴	۳	۳	۲	۵	۶	۳	دانشگاه علوم پزشکی
۳,۶	۳	۳	۴	۲	۲	۲	۱	۳	۴	۵	۱	۴	۴	۷	۲	۲	۵	۳	۵	۷	۶	۴	اداره کل راه و ترابری
۳,۶	۳	۳	۴	۶	۳	۷	۱	۲	۴	۹	۲	۳	۳	۵	۱	۱	۴	۲	۳	۵	۴	۴	عشایر
۳,۵	۲	۲	۳	۱	۱	۱	۲	۲	۳	۰	۲	۲	۲	۸	۶	۶	۷	۶	۳	۸	۳	۶	دیوان محاسبات
۳,۵	۲	۲	۵	۰	۰	۱	۰	۶	۵	۰	۳	۴	۴	۵	۴	۴	۳	۴	۸	۵	۴	۷	مراجع تقلید
۳,۳	۳	۳	۴	۰	۰	۲	۱	۲	۴	۴	۲	۴	۴	۵	۴	۴	۳	۵	۲	۵	۶	۵	اداره کل مخابرات
۳,۳	۲	۲	۳	۰	۰	۳	۲	۲	۳	۰	۲	۳	۳	۷	۵	۵	۳	۵	۴	۷	۵	۶	اداره کل استاندارد تحقیقات صنعتی
۳,۲	۵	۵	۴	۵	۵	۲	۵	۴	۴	۶	۱	۱	۱	۴	۱	۱	۲	۱	۲	۴	۶	۱	مراکز بهداشتی، درمانی
۳	۲	۲	۲	۱	۲	۸	۱	۲	۲	۳	۱	۵	۵	۳	۳	۳	۵	۳	۴	۳	۴	۳	سایر دانشگاهها و مراکز آموزش عالی

ادامه جدول شماره ۴-۳۲: شناسایی و رتبه بندی ذی نفع های بیرونی

ذینفع های بیرونی																								عنوان
رتبه بندی	تأثیر پذیری											تأثیر گذاری												
	۲۲۰	۲۱۹	۲۱۸	۲۱۷	۲۱۶	۲۱۵	۲۱۴	۲۱۳	۲۱۲	۲۱۱	۲۱۰	۲۲۰	۲۱۹	۲۱۸	۲۱۷	۲۱۶	۲۱۵	۲۱۴	۲۱۳	۲۱۲	۲۱۱	۲۱۰		
۳	۲	۲	۴	۱	۱	۱	۱	۲	۴	۴	۱	۳	۳	۵	۴	۴	۵	۳	۲	۵	۵	۳	سازمان بازرسی	
۲,۹	۳	۳	۱	۳	۳	۲	۳	۲	۱	۶	۳	۳	۳	۲	۳	۳	۴	۳	۲	۲	۵	۳	سازمان اطلاعات	
۲,۹	۱	۱	۳	۱	۱	۱	۱	۲	۳	۲	۳	۴	۴	۶	۳	۳	۴	۳	۲	۶	۴	۵	سازمان انرژی اتمی کشور	
۲,۷	۲	۲	۴	۰	۰	۱	۱	۳	۴	۳	۳	۵	۵	۶	۱	۱	۲	۱	۲	۶	۵	۲	مراکز تحقیقاتی غیر وابسته	
۲,۵	۲	۲	۳	۰	۰	۲	۱	۱	۳	۳	۲	۵	۵	۳	۳	۳	۴	۲	۱	۳	۶	۲	نیروهای نظامی و انتظامی	
۲,۵	۲	۲	۳	۰	۰	۱	۱	۱	۳	۲	۲	۴	۴	۵	۳	۳	۲	۳	۱	۵	۵	۴	اداره کل دادگستری	
۲,۵	۲	۲	۳	۲	۲	۲	۱	۱	۳	۳	۱	۲	۲	۴	۲	۲	۴	۳	۲	۴	۵	۳	شرکتهای بیمه خصوصی	
۲,۳	۲	۲	۲	۰	۰	۱	۰	۲	۲	۶	۱	۲	۲	۳	۴	۴	۳	۲	۴	۳	۴	۲	حکام شرع	
۲,۳	۲	۲	۲	۲	۲	۴	۱	۲	۲	۵	۴	۱	۱	۲	۲	۲	۴	۲	۱	۲	۳	۲	مراکز خدماتی، تفریحی و سیاحتی	
۲,۱	۱	۱	۳	۱	۱	۲	۱	۲	۳	۰	۲	۲	۲	۴	۴	۲	۲	۴	۲	۴	۲	۲	موسسه پژوهش های علمی وصنعتی	
۱,۹	۱	۱	۲	۰	۰	۲	۱	۱	۲	۴	۱	۴	۴	۳	۱	۱	۴	۲	۱	۳	۲	۲	دانشگاه یزد	
۱,۹	۲	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۱	۱	۶	۲	۰	۰	۱	۲	۲	۱	۱	۳	۱	۶	۳	شهرداری ها	
۱,۹	۱	۱	۲	۰	۰	۱	۱	۱	۲	۳	۱	۱	۱	۵	۲	۱	۳	۱	۲	۵	۴	۳	شرکت گاز	
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	سازمان بورس	

ماخذ: نتایج تحقیق

در تحلیل ذنیفیع ها مهم این است که بدانیم مشتریان چه انتظاری از سازمان داشته و چه نیازهایی دارند. برای شناخت این انتظار معمولاً از مطالعات و تحقیقات موجود، مصاحبه و بحث های گروهی، دعوت از نمایندگان گروه ها در کارگروه استراتژیک و یا ترکیبی از موارد فوق استفاده می گردد.

در این پژوهش، به منظور شناخت انتظارات و توقعات مشتریان از مطالعات راهبردی روستایی استان (که خود از روش مشارکتی و عملیات میدانی بهره جسته است)، استفاده گردید. بر این اساس، اصلی ترین مسائل و مشکلات از دیدگاه مشتریان بخش کشاورزی استان یزد (از دیدگاه کشاورزان، روستائیان، اعضای شوراهای اسلامی روستاهای استان و ... به عنوان اصلی ترین ذی نفع های بخش کشاورزی) را می توان به شرح ذیل خلاصه نمود:

- ۱- پایین بودن توان کشاورزی
- ۲- عدم برقراری ارتباط منطقی بین بخشی صنعت و کشاورزی
- ۳- مهاجرت نخبگان روستایی به شهرها
- ۴- بهره برداری نامناسب از منابع موجود
- ۵- کمبود تحقیقات هدفمند توام با آموزش روستائیان
- ۶- کمبود سرمایه و منابع مالی
- ۷- کمبود تشکیلات حمایت کننده و هدفمند برای رشد اقتصادی روستاها
- ۸- حمایت ناکافی از تعاونی ها و تشکل های تولیدی
- ۹- مشکلات مربوط به زیر ساختهای اقتصادی
- ۱۰- کمبود سازمانها و نهادهای مردمی
- ۱۱- نامناسب بودن حمایت از سرمایه گذاری در مناطق روستایی
- ۱۲- مشکل بازاریابی محصولات کشاورزی و نبود بازار مناسب برای محصولات
- ۱۳- کمبود زیر ساختهای مناسب برای ایجاد و یا توسعه مجتمع کشت های گلخانه ای، زراعی و

دامداری

- ۱۴- بالا بودن قیمت ادوات کشاورزی
- ۱۵- تخصیص ناکافی اعتبار مناسب به روستائیان برای توسعه کشاورزی
- ۱۶- عدم تضمین خرید تمام محصولات
- ۱۷- پوشش نامناسب بیمه تامین اجتماعی
- ۱۸- ارائه نامناسب تسهیلات بیمه محصولات کشاورزی و دامی
- ۱۹- وجود ناامنی اقتصادی برای فعالیتهای دامداری
- ۲۰- کمبود اعتبارات بانکی
- ۲۱- مشکل دریافت اعتبارات بانکی
- ۲۲- مهاجر فرست بودن اکثر روستاها
- ۲۳- عدم تخصیص بهینه یارانه به روستائیان
- ۲۴- کمبود آب آشامیدنی و کشاورزی
- ۲۵- توزیع ناعادلانه آب و فقدان برنامه برای استفاده بهینه از آب کشاورزی
- ۲۶- کمبود نقدینگی روستائیان
- ۲۷- کمبود شعبات بانک کشاورزی در روستاها
- ۲۸- بالا بودن بهره وام های کشاورزی
- ۲۹- پوشش نامناسب انهار و خاکی بودن کانال ها و نهر های بین چاهها و مزارع
- ۳۰- متروکه شدن قنوات و عدم اعتبار مناسب برای اصلاح قنوات
- ۳۱- حفر چاههای عمیق در مجاورت قناتها توسط ادارات دولتی
- ۳۲- شورشدن آبهای زیر زمینی
- ۳۳- کمبود سدهای کنترل سیلاب و مشکلات حاصل از وقوع سیل
- ۳۴- ناکافی بودن اقدامات آبخیز داری، آبخوان داری و پخش سیلاب
- ۳۵- توجه ناکافی به دامداران و عدم تشکیل شرکت تعاونی دامداران

- ۳۶- نبود کشتارگاه دام و طیور به تعداد مناسب
- ۳۷- نبود دانش فنی بالا در تدوین و اجرای طرح های کشاورزی
- ۳۸- مشکلات ناشی از خشکسالی، از قبیل تسریع و تشدید تخریب مراتع و بروز آفات
- ۳۹- حرکت شن های روان و پیشروی کویر به سوی روستاهای استان
- ۴۰- بالا بودن هزینه های تولید و عدم حمایت مناسب از کشاورزان
- ۴۱- وجود مشکلات در یکپارچه سازی زمین های کشاورزی
- ۴۲- عدم استفاده مناسب از توان های بومی در زمینه های کشاورزی و دامداری
- ۴۳- ناهماهنگی بودن کشت در مناطق روستایی
- ۴۴- کمبود کارشناس مجرب و فعال کشاورزی
- ۴۵- کمبود کلاسهای آموزشی ویژه روستائیان و کشاورزان
- ۴۶- کنترل ناکافی آبهای سطحی
- ۴۷- عدم ثبات بازار محصولات دامی بویژه مرغ
- ۴۸- حمایت ناکافی از تعاونی های روستایی
- ۴۹- جمع آوری نامناسب محصولات دامی به ویژه شیر
- ۵۰- کمبود فرصتهای شغلی مناسب و درآمد زا در مناطق روستایی
- ۵۱- وضعیت نامناسب راههای بین مزارع و باغات
- ۵۲- مشکل خرده مالکی
- ۵۳- کمبود کود شیمیایی و سموم دفع آفات
- ۵۴- کمبود مراکز خدمات کشاورزی
- ۵۵- کمبود مراکز فروش محصولات کشاورزی و دامی
- ۵۶- ترویج و اطلاع رسانی نامناسب در زمینه های بیمه محصولات کشاورزی
- ۵۷- پوشش نامناسب بیمه درختان در موقع سرمازدگی

۵۸- آشنایی ناکافی کشاورزان به استفاده از سیستم های آبیاری تحت فشار و سایر امکانات بهره برداری

نوین

۵۹- پراکندگی فعالیتها و بهره برداری در بخش زراعی

۶۰- عدم وجود مراکز فعال آموزشی - ترویجی کشاورزی در مناطق روستایی

۶۱- کمبود وجود تعاونی های تولید فعال کشاورزی

۶۲- کم توجهی به نگهداری و بهره برداری از مزارع و باغات داخل شهرها

۶۳- تبدیل مزارع و باغات در مناطق کشاورزی و روستاهای ییلاقی استان به واحد های مسکونی به

صورت بی رویه

۶۴- روند افزایشی سن بهره برداران در بخش کشاورزی به واسطه مهاجرت کشاورزان جوان

۶۵- محدودیت کاربرد ماشین آلات و ادوات کشاورزی در باغات و مزارع به دلیل کوچک مقیاس

بودن قطعات کشاورزی

۶۶- تحول ناکافی در بخش دامداری و نگهداری دام به صورت سنتی

۶۷- کمبود انبارهای مناسب ذخیره محصولات کشاورزی

۶۸- کمبود علوفه تولیدی در برخی از مناطق استان و اتکای آن به واردات

۴-۳- تحلیل محیط کلان (بیرونی)

بسیاری از کشورها بر ظرفیت و توانایی خود افزوده اند و در بازارهای جهانی بصورت تهاجمی و سرسختانه به رقابت می پردازند و همین امر دلیلی بر پیچیده تر شدن تجارت در دنیای کنونی می باشد. کشورها، شرکتها و سازمانها می کوشند، در بازارهای کنونی مطالب بیشتری بیاموزند، خود را با شرایط در حال تغییر وفق دهند، نوآوری کنند و با اختراعات جدید به شیوه ای موفقیت آمیز به رقابت بپردازند. در اروپا و خاور دور به صورت بی سابقه ای از فناوری های جدید استفاده می شود و در این زمینه رقابت های

بسیار زیادی (برای شرکت های آمریکایی) وجود دارد. می توان گفت فرصت ها و تهدیدها به عنوان عواملی به حساب می آیند که در موفقیت سازمان نقش حیاتی دارند (آر دیوید، ۱۳۷۹).

هر سازمان در قلمرو پیرامونی خود یا محیط خارجی دارای تهدید ها و فرصت هایی است که شناخت این فرصت ها و تهدیدات، در تصمیم گیری ها بسیار حیاتی است. بنابراین تحلیل محیط کلان یکی از بخش های مهم فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بشمار می آید. بدین منظور ابتدا می بایست عوامل خارجی تأثیر گذار دقیقاً شناسایی گردد.

عوامل خارجی (بیرونی) تأثیر گذار بر بخش را می توان به چهار گروه طبقه بندی نمود که به اختصار در مطالعات PEST گفته می شود.

➤ عوامل سیاسی P

➤ عوامل اقتصادی E

➤ عوامل اجتماعی S

➤ عوامل تکنولوژیکی T

معمولاً روندها و رویدادهای خارجی اثرات زیادی بر محصولات، خدمات، بازارها و سازمانها می گذارند. بقای بسیاری از سازمانها تنها در گرو این واقعیت است که آنها بتوانند فرصتهای موجود در محیط خارج را شناسایی و از آنها بهره برداری کنند.

در مطالعه حاضر به منظور تحلیل محیط کلان (بیرونی) بخش کشاورزی استان یزد، مراحل ذیل صورت پذیرفت:

(۱) در کمیته استراتژیک این سؤال مطرح گردید که چه عواملی از بیرون می توانند بر سرنوشت بخش

کشاورزی مؤثر بوده، انجام مأموریت ها و تحقق اهداف را متأثر نمایند؟

(۲) این عوامل می توانند اثر مثبت (تقویت کننده) و یا منفی (مخرب و محدود کننده) داشته باشد.

(۳) از اعضاء خواسته شد بدون توجه به اثر عوامل، فهرست کامل عوامل را بنویسند.

۴) فهرست تهیه شده در قالب گروه های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، تکنولوژیکی و سایر، جمع بندی گردید.

۵) به منظور امتیاز دهی عوامل مربوط به هر گروه، اعضاء بطور جداگانه، در مورد تک تک عوامل، اهمیت آنها در تحقق اهداف یا انجام مأموریت های سازمان بوسیله انتخاب عدد ۱ تا ۱۰۰ تعیین نموده، وضعیت عامل را نیز به لحاظ قرارداشتن در راستای اهداف سازمان (به عبارتی فرصت بودن یا تهدید بودن) با انتخاب امتیاز ۲- تا ۲+ مشخص کردند (۲- نشانگر تهدید کامل، ۱- تهدید نسبی، ۱+ فرصت نسبی، ۲+ فرصت کامل).

جداول شماره ۴-۳۳ تا ۴-۳۷ نتایج حاصل از تحلیل محیط بیرونی (کلان) در بخش کشاورزی استان را نشان می دهد.

جدول شماره ۴-۳۳: شناسایی عوامل موثر و تحلیل محیط بیرونی (کلان) بخش کشاورزی استان یزد- سیاسی

نام عامل بیرونی	میانگین درجه اهمیت	میانگین وضعیت
وجود استراتژی مدون در بخش	۸۸	۱،۰-
عضویت در WTO	۸۱	۰،۶-
تغییر مدیریت ها و مسئولین اثر گذار در کشور (ثبات مدیریت)	۸۱	۰،۵-
ترجیح منافع فردی، گروهی، حزبی بر منافع عمومی	۶۰	۰،۵-
سیاست های توسعه استان	۸۰	۰،۳-
بازگشت کارگران خارجی	۵۳	۰،۳-
تحریم سیاسی	۷۴	۰،۲-
تنش های اجتماعی داخلی (ثبات سیاسی کشور)	۷۱	۰،۰
امنیت در کشورهای طرف قرارداد	۷۰	۰،۰
قوانین سرمایه گذاری خارجی	۶۶	۰،۰
ارتباط با سایر کشورها	۷۷	۰،۱
ثبات سیاسی منطقه	۷۲	۰،۲
ثبات قوانین و مقررات	۷۲	۰،۳
تعاملات بین استانی	۷۰	۰،۴
روابط با سازمان های منطقه ای و بین المللی	۶۹	۰،۵
قوانین بودجه کشور	۷۷	۰،۶
برنامه های توسعه کشور	۷۹	۰،۵
قوانین بیمه ای	۶۸	۰،۷
قوانین و مقررات صادرات و واردات	۷۹	۰،۷
موقعیت جغرافیایی استان	۸۳	۰،۸
قوانین مالیاتی	۶۵	۱،۱

ماخذ: نتایج تحقیق

جدول شماره ۴-۳۴: شناسایی عوامل موثر و تحلیل محیط بیرونی (کلان) بخش کشاورزی استان یزد- اقتصادی

نام عامل بیرونی	میانگین درجه اهمیت	میانگین وضعیت
نرخ سود بانکی	۸۳	۱،۳-
سطح شکنندگی بخش در مقابله با حوادث و سوانح طبیعی	۸۵	۱،۲-
نابرابری رشد نرخ (قیمت) نهاده ها و محصولات تولیدی	۸۲	۱،۱-
دلالتی و واسطه گری	۷۷	۱،۰-
رانت های اقتصادی	۷۲	۱،۰-
باندهای غیر رسمی اقتصادی	۷۱	۰،۸-
نحوه توزیع یارانه ها	۸۰	۰،۷-
نرخ تورم	۷۱	۰،۸-
قاچاق کالا	۶۹	۰،۵-
شبکه های توزیع	۷۷	۰،۴-
نرخ بازده سرمایه در بخش نسبت به سایر بخش ها	۸۲	۰،۳-
نرخ سود سپرده گذاری	۴۷	۰،۴-
مشوق های صادراتی	۷۵	۰،۲-
سطح حقوق و دستمزد	۷۶	۰،۱-
رقبای خارجی	۷۲	۰،۱-
بورس محصولات کشاورزی	۶۷	۰،۰
سهم بودجه و تسهیلات بخش از بودجه و تسهیلات استان	۸۳	۰،۰
ارزش افزوده بخش	۸۰	۰،۲
ثبات اقتصادی	۸۲	۰،۲
سطح برخورداری شهروندان و روستائیان	۷۶	۰،۳
میزان جذب سرمایه های داخلی و خارجی	۷۶	۰،۳
میزان صادرات و واردات کشور	۸۱	۰،۳
ثبات نرخ ارز	۷۰	۰،۵
سازمان حمایت کننده بخش (دولتی و غیر دولتی)	۷۸	۰،۵
امنیت سرمایه گذاری	۸۶	۰،۵
پوشش بیمه ای محصولات کشاورزی در استان	۷۹	۰،۶
سهم بودجه و تسهیلات بخش از بودجه و تسهیلات کشور	۸۰	۰،۶
درآمد سرانه مردم	۸۲	۰،۶
رونق اقتصادی	۸۰	۰،۷
هزینه ایجاد هر واحد اشتغال در بخش کشاورزی	۷۲	۰،۸

اقتصادی

ماخذ: نتایج تحقیق

جدول شماره ۴-۳۵: شناسایی عوامل موثر و تحلیل محیط بیرونی (کلان) بخش کشاورزی استان یزد- اجتماعی

نام عامل بیرونی	میانگین درجه اهمیت	میانگین وضعیت
حادثه خیز بودن منطقه (خشکسالی، زلزله، سیل و حرکت شنهای روان)	۸۰	۱،۰-
تأمین اجتماعی بهره برداران	۸۰	۱،۰-
میانگین سنی جمعیت شاغل استان در بخش	۷۵	۰،۹-
توسعه شهری	۷۸	۰،۹-
سنت گرایی در بخش	۷۴	۰،۹-
منزلت اجتماعی بهره برداران	۷۵	۰،۹-
تکریم کشاورزان و روستائیان توسط (مسئولین)	۷۷	۰،۶-
نرخ رشد جمعیت	۷۰	۰،۷-
بیکاری	۶۹	۰،۷-
معضلات اجتماعی (اعتیاد، طلاق، بی بند وباری و..)	۵۸	۰،۷-
مهاجرت نیروی کار	۷۲	۰،۵-
تغییرات شیوه زندگی	۷۰	۰،۲-
روحیه تعاون و همکاری در بهره برداران	۷۹	۰،۰
درگیریهای قومی، محلی	۵۵	۰،۰
سهم تشکل های مردمی در مدیریت بخش	۷۰	۰،۰
فرهنگ تغذیه در جامعه	۷۸	۰،۲
آموزش های دانشگاهی	۸۰	۰،۵
باورها و اعتقادات مردمی	۷۰	۰،۶

اجتماعی

ماخذ: نتایج تحقیق

جدول شماره ۴-۳۶: شناسایی عوامل موثر و تحلیل محیط بیرونی (کلان) بخش کشاورزی استان یزد- تکنولوژیکی

نام عامل بیرونی	میانگین درجه اهمیت	میانگین وضعیت
تناسب آموزش بهره برداران و کارشناسان با تکنولوژی های روز	۸۵	۱،۱-
میزان تحقیقات کاربردی در بخش	۸۵	۰،۹-
فرسودگی امکانات و تجهیزات موجود	۸۰	۰،۹-
تنوع و کیفیت تولید ماشین آلات و ادوات مورد نیاز بخش در کشور	۷۹	۰،۶-
امکان بهره گیری از فناوری های روزدر واحد های تولیدی بخش	۸۴	۰،۶-
توانایی تولید نهاده ها در داخل کشور (بذور، اسپرم، و...)	۸۵	۰،۵-
کارآمدی تکنولوژی های موجود	۸۰	۰،۳-
وجود خدمات پشتیبانی ماشین آلات و...	۷۸	۰،۳-
منابع علمی داخلی و میزان استفاده از آن (کتب دانشگاهی)	۷۴	۰،۳-
گسترش IT و امکان دسترسی به اطلاعات	۷۴	۰،۱-
انتقال تکنولوژی	۸۰	۰،۲
سطح مکانیزاسیون در اراضی استان در مقایسه با متوسط کشوری	۸۱	۰،۲
تجهیزات و امکانات آزمایشگاهی مراکز آموزشی، تحقیقاتی و اجرایی بخش در استان	۷۴	۰،۳
تجهیزات و امکانات آزمایشگاهی مراکز آموزشی، تحقیقاتی و اجرایی بخش در کشور	۷۵	۰،۳

تکنولوژیکی

ماخذ: نتایج تحقیق

جدول شماره ۴-۳۷: شناسایی عوامل موثر و تحلیل محیط بیرونی (کلان) بخش کشاورزی استان یزد- سایر

نام عامل بیرونی	میانگین درجه اهمیت	میانگین وضعیت
شرایط اقلیمی و کویری بودن استان	۸۳	۱،۰-
توزیع و پراکنش جمعیت و امکانات در استان	۷۸	۱،۰-
پراکندگی و تعدد و کوچک مقیاس بودن روستاها	۷۶	۱،۰-
نگرش نتیجه گرا در مسئولین سیاسی و اقتصادی استان	۷۶	۰،۴-
امکان استفاده از انرژی اتمی	۶۵	۰،۱
دسترسی به بازارهای هدف	۸۰	۰،۷
دسترسی به شبکه های حمل و نقل (ریلی، جاده ای، هوایی)	۸۰	۱،۲
خرده مالکی، تعدد و پراکندگی قطعات و اراضی بهره برداری	۸۵	۱،۱-

سایر

ماخذ: نتایج تحقیق

۴-۴-۴- تحلیل محیط داخلی (درونی)

هر سازمان در درون خود دارای نقاط ضعف و قوت است. شناخت نقاط قوت و ضعف در کنار فرصت ها و تهدیدها، مبنایی برای تعیین اهداف بلند مدت و استراتژی های سازمان می باشد. بنابراین ضروری است استراتژیست ها تحلیل درستی از محیط درونی سازمان داشته، با بهره گیری از نقاط قوت، ضعف ها را مهار نموده، نیروهای داخلی سازمان را برای دستیابی به چشم انداز مطلوب بسیج نمایند.

در بخش کشاورزی استان عوامل درونی در ۷ گروه اصلی زیر مورد بررسی قرار گرفت:

➤ بازاریابی

➤ نظام مالی - حسابداری

➤ عوامل تولید - عملیات و تکنیک ها

➤ نیروی انسانی

➤ مدیریت عمومی

➤ مدیریت کیفیت

➤ نظام اطلاعاتی

قابل ذکر است به منظور تحلیل در حوزه محیط داخلی عیناً مراحل ذکر شده در محیط کلان در کمیته استراتژیک انجام گرفت. جدول شماره ۴-۳۸ تا ۴-۴۴ خلاصه نتایج حاصل از تحلیل محیط داخلی در بخش کشاورزی استان یزد را نشان می دهد.

جدول شماره ۴-۳۸: شناسایی عوامل موثر و تحلیل محیط درونی بخش کشاورزی استان یزد- بازاریابی

نام عامل درونی	میانگین درجه اهمیت	میانگین وضعیت	بازاریابی
توانایی تنظیم بازار	۸۲	۰،۸-	
نقش مشاورین و هسته های مطالعاتی در امر بازاریابی	۸۰	۰،۸-	
جمع آوری و شناخت نیازهای مشتریان	۸۵	۰،۶-	
کیفیت فرآوری، بسته بندی و عرضه محصولات	۹۰	۰،۵-	
نظام بازاریابی کارا و اثر بخش	۸۹	۰،۵-	
توان خدمات پشتیبانی و حمل و نقل	۷۹	۰،۱	
قیمت تمام شده	۸۵	۰،۱	
کیفیت محصولات تولیدی	۸۸	۰،۱	

ماخذ: نتایج تحقیق

جدول شماره ۴-۳۹: شناسایی عوامل موثر و تحلیل محیط درونی بخش کشاورزی استان یزد- مالی - حسابداری

نام عامل درونی	میانگین درجه اهمیت	میانگین وضعیت	نظام مالی - حسابداری
توانایی بررسی هزینه سرمایه گذاری در بخش	۷۵	۰،۴-	
توانایی در جذب سرمایه های داخلی و خارجی	۷۹	۰،۳-	
کارایی و اثربخشی نظام مالی بخش	۶۹	۰،۲-	
نظام پرداخت مطالبات (بهای محصول، اعتبارات و تسهیلات)	۷۹	۰،۱-	
توانایی جذب بودجه و تسهیلات از سازمان مدیریت	۷۹	۰،۴	

ماخذ: نتایج تحقیق

جدول شماره ۴-۴۰: شناسایی عوامل موثر و تحلیل محیط درونی بخش کشاورزی استان یزد- عوامل تولید - عملیات - تکنیک ها

نام عامل درونی	میانگین درجه اهمیت	میانگین وضعیت
اثر بخشی فعالیت های پژوهشی	۸۳	۰،۶-
توانایی حفظ و بهره برداری از منابع پایه و خرده مالکی	۷۱	۰،۳-
استفاده بهینه و صحیح از فناوری های مرتبط	۸۱	۰،۱-
اثر بخشی مطالعات توسعه روستایی	۷۶	۰،۰
نظام های کنترلی بر عوامل تولید	۷۷	۰،۰
تعامل بین تولید کنندگان و مصرف کنندگان	۷۵	۰،۲
وجود تعاونی ها و تشکل های تولیدی	۸۴	۰،۹
قابلیت تأمین نهاده ها (مواد اولیه) و تجهیزات	۸۸	۰،۴
صنایع تبدیلی و تکمیلی	۸۶	۰،۵
اثر بخشی فعالیت های عملیاتی (اجرایی) بخش	۸۵	۰،۷
امکانات و زیر ساخت ها	۸۴	۰،۸

عوامل تولید -
عملیات - تکنیک ها

ماخذ: نتایج تحقیق

جدول شماره ۴-۴۱: شناسایی عوامل موثر و تحلیل محیط درونی بخش کشاورزی استان یزد- نیروی انسانی

نام عامل درونی	میانگین درجه اهمیت	میانگین وضعیت
سطح تحصیلات و مهارت و نوع تخصص بهره برداران	۸۵	۱،۰-
چند پیشگی مدیران و کارشناسان	۷۱	۱،۰-
میزان پذیرش نوآوری (تغییر پذیری) در بهره برداران	۸۳	۰،۶-
ترکیب سنی بهره برداران	۸۰	۰،۶-
به هنگام بودن اطلاعات تخصصی و توان علمی کارشناسان	۸۴	۰،۵-
باور و اعتقاد کارشناسان و بهره برداران به برنامه ها	۸۳	۰،۵-
رضایت مندی کارشناسان و بهره برداران	۸۴	۰،۴-
توانایی اعضاء هیئت علمی دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی وابسته	۸۰	۰،۴-
نظام هزینه - فایده	۸۶	۰،۳-
اثر بخشی تشکل های مردمی و NGOها	۸۰	۰،۳-
ارتقاء و انتقال دانش بومی به نسل جدید	۷۳	۰،۲-
تطابق تحصیلات و نوع مسئولیت	۸۲	۰،۰
توان دریافت آموزش های عمومی، تخصصی و IT	۸۰	۰،۰
توانایی جذب و نگهداری نیروی انسانی ماهر و متخصص در بخش	۸۲	۰،۰
اثر بخشی آموزش های نیروی انسانی بر تولید	۸۱	۰،۳

نیروی
انسانی

ماخذ: نتایج تحقیق

جدول شماره ۴-۴۲: شناسایی عوامل موثر و تحلیل محیط درونی بخش کشاورزی استان یزد- مدیریت عمومی سازمان

نام عامل درونی	میانگین درجه اهمیت	میانگین وضعیت
وجود نظام ارزیابی عملکرد ها	۸۷	۰،۵-
شایسته سالاری در انتصاب ها	۸۶	۰،۴-
کنترل فرآیندها	۸۰	۰،۴-
محیط و جو سازمانی	۷۶	۰،۴-
استفاده مدیران از نتایج تحقیقات و مطالعات در تصمیم گیری و برنامه ریزی	۸۱	۰،۳-
وجود برنامه های کوتاه مدت - میان مدت و بلند مدت	۸۵	۰،۳-
خود محوری مدیران	۷۴	۰،۳-
وجود مدیریت مشارکتی	۸۱	۰،۲-
وجود نگرش برنامه ای در مدیریت ها	۸۸	۰،۲-
میزان رضات مندی کارکنان از عملکرد مدیران	۷۶	۰،۱-
نظام پاسخگویی مدیران	۸۰	۰،۱-
کارایی سیاست های مدیریتی	۸۱	۰،۰
خلاقیت و نوآوری مدیران	۸۰	۰،۰
احصای روش ها و فرآیندهای انجام کار	۷۶	۰،۰
تعامل زیربخش های مرتبط	۷۸	۰،۰
استفاده از عوامل انگیزش مدیریتی	۷۴	۰،۰
وجود هسته های مشاوره ای مدیریتی	۷۵	۰،۰
تناسب ساختار سازمانی با پراکندگی مراکز تولید	۸۰	۰،۰
ارتباط منطقی و مشارکتی مدیر با کارکنان	۸۰	۰،۱
تناسب اختیارات و مسئولیت ها	۸۳	۰،۱
آشنایی به وظایف و اختیارات و میزان استفاده از آنها توسط مدیران	۸۰	۰،۳

مدیریت
عمومی
سازمان

ماخذ: نتایج تحقیق

جدول شماره ۴-۴۳: شناسایی عوامل موثر و تحلیل محیط درونی بخش کشاورزی استان یزد- نظام اطلاعاتی

نام عامل درونی	میانگین درجه اهمیت	میانگین وضعیت
وجود سیستم ارتباط منسجم و مستمر بین بهره برداران و نظام آماری	۷۹	۰،۴-
وجود نظام MIS (سیستم اطلاعات مدیریت)	۶۹	۰،۴-
وجود سیستم های اطلاع رسانی مدرن (IT، وب سایت...)	۶۷	۰،۳-
روان وساده بودن آمار و اطلاعات تولیدی به منظور استفاده بهره برداران	۷۵	۰،۲-
وجود نظام تولید آمار دقیق و بهنگام در بخش	۸۵	۰،۲-
کارآمدی و اثربخشی اطلاعات و آمار	۸۳	۰،۲-
انسجام و هماهنگی بین بخشی در تولید و ارائه اطلاعات و آمار	۷۷	۰،۱-
میزان دسترسی بهره برداران به اطلاعات	۷۸	۰،۱-
وجود کارشناسان خبره و متخصص در زمینه تولید، پردازش و ارائه آمار و اطلاعات	۸۲	۰،۰
وجود امکانات و زیربنای مورد نیاز (کتابخانه، مرکز اسناد و ...)	۶۲	۰،۲

ماخذ: نتایج تحقیق

جدول شماره ۴-۴۴: شناسایی عوامل موثر و تحلیل محیط درونی بخش کشاورزی استان یزد- مدیریت کیفیت

نام عامل درونی	میانگین درجه اهمیت	میانگین وضعیت
کنترل مداوم کیفیت محصولات با توجه به استانداردهای ملی و جهانی	۸۵	۰،۶-
نظارت بر مصرف مواد شیمیائی، دارویی و آلاینده ها	۸۱	۰،۵-
ارتباط مستمر مدیران تولید با محققین	۷۵	۰،۶-
توجه به تحقیقات در زمینه کاهش ضایعات کشاورزی	۷۷	۰،۵-
توانایی استفاده از فناوری های جدید در بهره برداران	۸۶	۰،۰
میزان آگاهی و اعتقاد بهره برداران به ضرورت ارتقاء کیفیت محصول	۸۲	۰،۰
توجه به کاهش ضایعات در بهره برداران و مدیران تولید	۷۸	۰،۱
میزان تخصص مدیریت در بخش کشاورزی	۸۵	۰،۱
استفاده از روش های نوین در تولید	۸۷	۰،۱
صنایع تبدیلی و تکمیلی و فرآوری محصولات کشاورزی	۸۸	۰،۱
میزان آگاهی و دانش بهره برداران به چگونگی استفاده از نهاده ها	۸۵	۰،۲
آموزش مدیران تولید	۸۱	۰،۳
میزان آگاهی و دانش بهره برداران در امر برداشت، نگهداری و حمل به موقع محصولات	۷۹	۰،۳
وجود مواد اولیه مناسب و با کیفیت	۷۹	۰،۵
مبارزه بیولوژیکی و مکانیکی با آفات و بیماریها	۸۳	۰،۵

ماخذ: نتایج تحقیق

۴-۵- تجزیه و تحلیل SWOT

پس از تعیین نقاط قوت (S) و ضعف های (W) درونی سازمان و تعیین فرصت ها (O) و تهدیدهای (T) محیطی سازمان، کلیه عوامل با یکدیگر مقایسه گردیده، تحلیل نهایی صورت می گیرد. به این فرآیند، تجزیه و تحلیل SWOT یا SWOT Analysis گویند.

بدین منظور نتایج حاصل از تحلیل عوامل محیط درونی و بیرونی (جداول ۴-۳۳ تا ۴-۴۴) بصورت میانگین گروهی به جداول ۴-۴۵ و ۴-۴۶ منتقل گردید.

بدین ترتیب نمره اهمیت و وضعیت در جدول شماره ۴-۴۵ و ۴-۴۶، میانگین نمرات مربوط به اهمیت و وضعیت از جداول قبل بوده و ضریب اهمیت حاصل تقسیم نمره اهمیت هر عامل بر مجموع نمره اهمیت تمام عامل ها می باشد. در نهایت امتیاز نهایی از حاصل ضرب ضریب اهمیت در میانگین وضعیت هر گروه، بدست آمده است.

جدول شماره ۴-۴۵: جمع بندی تحلیل محیط بیرونی (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	۲,۶	۰,۱۲۴	۱۵۳۴	۷۳	۰,۱۹	۰,۰۲
۲	اقتصادی	۳۰	۳,۶-	۰,۱۲-	۲۲۹۲	۷۶	۰,۲۰	۰,۰۲-
۳	اجتماعی	۱۸	۷,۷-	۰,۴۳-	۱۳۱۱	۷۳	۰,۱۹	۰,۰۸-
۴	تکنولوژیکی	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-

ماخذ: نتایج تحقیق بر اساس جداول ضمیمه

جدول شماره ۴-۶: جمع بندی تحلیل محیط درونی (داخلی) بخش کشاورزی استان یزد

ردیف	عنوان گروه	تعداد عوامل	مجموع وضعیت	میانگین وضعیت	مجموع نمرات اهمیت	نمره اهمیت	ضریب اهمیت	امتیاز نهایی
۱	بازار یابی	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-

ماخذ: نتایج تحقیق بر اساس جداول ضمیمه

بنابراین، این تحلیل نشان می دهد در وضع موجود تأثیر تهدید کننده و مخرب عوامل بیرونی و نقاط ضعف درونی بیشتر از فرصت ها و نقاط قوتی است که در درون و بیرون بخش کشاورزی استان برای دستیابی به چشم انداز مطلوب وجود دارد ($R = - ۰/۱۳$, $E = - ۰/۲۱$).

هر چند عوامل سیاسی در محیط بیرونی و تکنیک ها و عملیات در محیط درونی بخش هنوز بشکل تهدید و یا ضعف خودنمایی نکرده است.

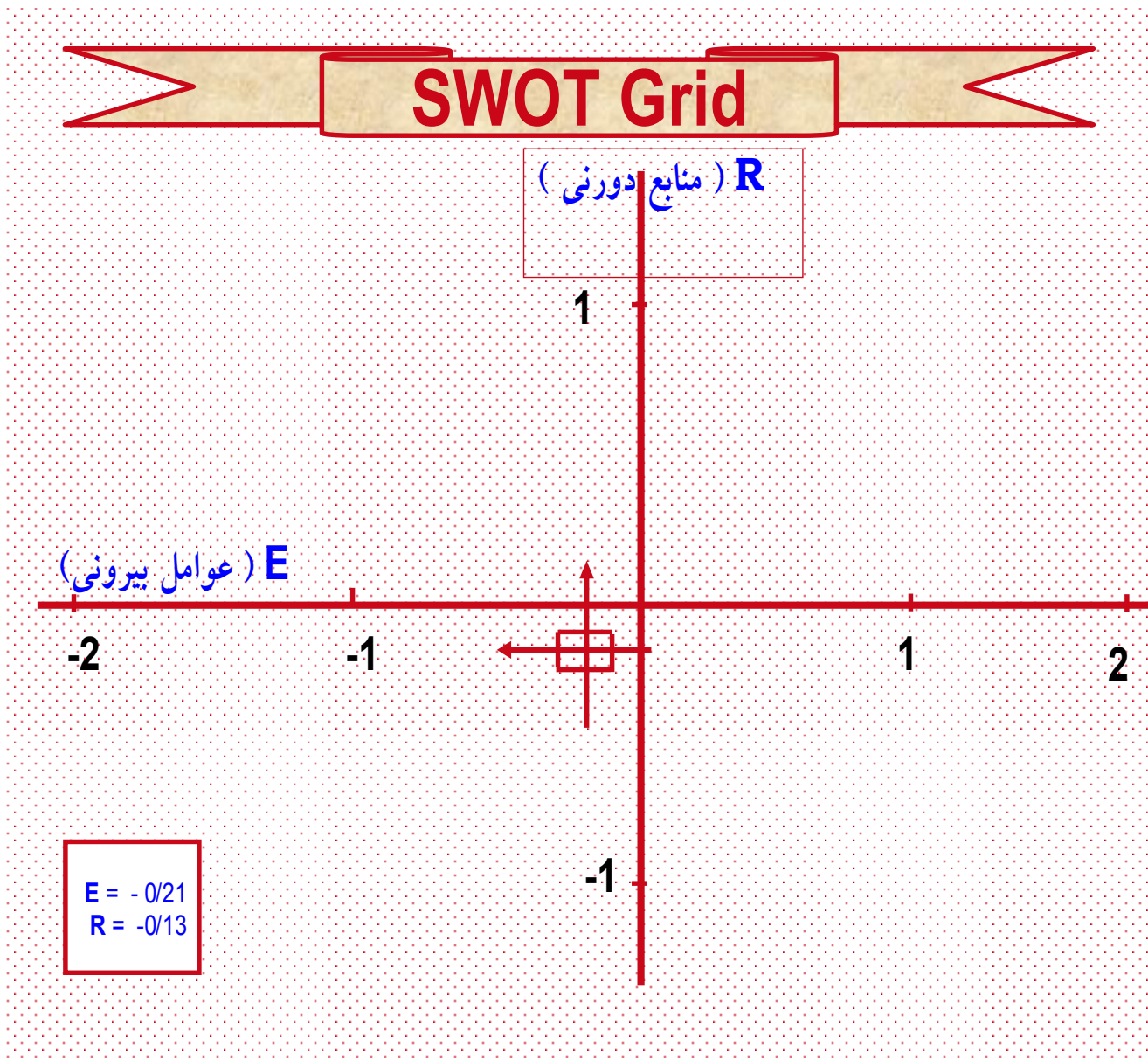
با توجه به نتایج حاصل از آنالیز SWOT، نمودار محیط استراتژیک بخش کشاورزی استان به شکل صفحه بعد ترسیم گردید.

شایان ذکر است نمودار SWOT نمایشگر ۴ منطقه استراتژیک، تحت عنوان منطقه ۱ (عالی)، منطقه ۲ (نامناسب)، منطقه ۳ (بسیار نامناسب) و منطقه ۴ (خطرناک) می باشد. محور عمودی نمودار در

بردارنده امتیاز نهایی عوامل درونی از ۲- تا ۲+ و محور افقی، در بردارنده امتیاز نهایی عوامل بیرونی از ۲- تا ۲+ می باشد.

امتیاز ۲- نشانگر نقطه قوت یا تهدید مطلق، ۱- نقطه قوت یا تهدید نسبی، ۲+ قوت یا فرصت مطلق (کامل) و ۱+ قوت یا فرصت نسبی می باشد.

نمودار شماره ۴-۷: نمودار SWOT



- منطقه ۱: عوامل محیطی ایجاد فرصت نموده عوامل درونی نیز در وضعیت قوت می باشد.
 - منطقه ۲: عوامل محیطی ایجاد فرصت می نماید اما منابع درونی وجود ندارد (نقاط قوت کم است و بیشتر در درون ضعف می باشد).
 - منطقه ۳: عوامل محیطی ایجاد تهدید می نماید ولی در درون قوت وجود دارد.
 - منطقه ۴: عوامل محیطی ایجاد تهدید نموده و منابع درونی نیز یا وجود ندارد و یا استفاده نمی شود.
- برای اطمینان بیشتر به منطقه، از محل نقطه استراتژیک به میزان ۲۵-۲۰ درصد فاصله نقطه از دو محور اضافه می کنیم. بدین ترتیب منطقه ها شور زده را به عنوان منطقه استراتژیک بخش کشاورزی در نظر می گیریم.

۴-۶- عمده ترین عوامل محیطی تأثیر گذار بر بخش کشاورزی استان یزد

- به منظور شناسایی عمده ترین فرصت ها و تهدید های پیش روی بخش کشاورزی اقدامات ذیل انجام گرفت:
- (۱) کلیه عوامل بیرونی مؤثر استخراج گردیده، یکجا و به دنبال هم، بدون لحاظ گروه بندی قرار می گیرد.
 - (۲) درجه اهمیت و وضعیت عوامل را براساس عدد یک همگن می نمایم (جمع ضرایب اهمیت/ جمع وضعیت ها تقسیم بر ضریب اهمیت/ وضعیت).
 - (۳) ضرایب و رتبه های همگن شده را در هم ضرب نموده بر اساس بالاترین امتیاز منظم می نمایم.
 - (۴) در نهایت با نظر کارگروه اجرایی، عمده ترین تهدیدها و فرصت های بخش به ترتیب زیر مشخص گردید.

عمده ترین فرصت ها پیش روی بخش کشاورزی استان یزد براساس اولویت:

❖ دسترسی به شبکه های حمل و نقل (ریلی، جاده ای، هوایی)

موقعیت جغرافیای استان یزد به جهت قرار گرفتن در مرکز کشور و در چهار راه

ارتباطی (کریدورهای) شمال- جنوب و شرق - غرب و نیز برخورداری از شبکه های حمل و نقل

هوایی، ریلی و جاده ای فرصت بسیار مناسبی است برای دسترسی به بازارهای مصرف داخلی و خارجی که می تواند در توسعه بخش نقش بسزایی داشته باشد.

❖ قوانین مالیاتی

معافیت‌های کامل مالیاتی انگیزه بسیار مناسبی به منظور افزایش توان رقابت پذیری محصولات تولیدی بخش از جهت تاثیر آن در کاهش قیمت تمام شده می باشد. لذا این فرصت می تواند افزایش سرمایه گذاری و به تبع آن توسعه بخش را تسهیل نماید که بایستی مغتنم شمرده شود.

❖ موقعیت جغرافیایی استان

موقعیت استان یزد، وضعیت خاص استراتژیکی و ژئوپلیتیکی را برای استان به ارمغان آورده است. این موقعیت برای بخش کشاورزی نیز حائز چند فرصت استثنائی است:

۱. دسترسی آسان تر به بازارهای هدف

۲. امکان تامین سهل تر و ارزان تر نهاده ها، ماشین آلات و تجهیزات مورد نیاز

۳. امنیت بالاتر سرمایه گذاری

❖ هزینه ایجاد هر واحد اشتغال در بخش کشاورزی

با توجه به اینکه یکی از دغدغه های اصلی دولتمردان و برنامه ریزان کشور در حال حاضر ایجاد فرصت‌های مناسب اشتغال می باشد، لذا پایین تر بودن هزینه های ایجاد شغل در بخش کشاورزی فرصت بسیار مناسبی است که بخش می بایست در پرتو آن، ضمن دریافت حمایت‌های مادی و معنوی، مسیر توسعه را سریعتر طی نماید.

❖ دسترسی به بازارهای هدف

دسترسی به بازارهای هدف از عمده ترین عوامل موفقیت در هر کسب و کار محسوب می گردد. لذا با توجه به توضیحات قبل یکی از فرصت‌های پیش رو بخش کشاورزی استان که می تواند در توسعه آن تاثیر گذار باشد دسترسی سهل تر به بازارهای هدف است.

❖ رونق اقتصادی

به طور کلی رونق اقتصادی در جامعه به دلیل تاثیر آن بر تقاضای مصرف کنندگان خصوصا مصرف کالاهای کشاورزی و به ویژه کالاهایی که در گروه کالاهای لوکس قرار می گیرند، می تواند فرصتی برای تولید کنندگان بخش کشاورزی محسوب گردد.

❖ قوانین و مقررات صادرات و واردات

در حال حاضر سیاستهای حمایتی دولت در خصوص صادرات غیر نفتی به ویژه محصولات کشاورزی از جمله معافیت از بخشی از حقوق و عوارض گمرکی و اعطای یارانه های صادراتی از سویی و از سوی دیگر تسهیل در ورود تجهیزات، ماشین آلات و نهاده های مورد نیاز از جمله انواع بذور اصلاح شده و سموم دفع آفات نباتی، شرایط مناسبی را به وجود آورده که می تواند مورد توجه برنامه ریزان توسعه بخش قرار گیرد. ضمن اینکه کاهش قوانین و مقررات دست و پا گیر نیز در سالهای اخیر فرصت مناسبی را در جهت صادرات و واردات محصولات به وجود آورده است.

❖ درآمد سرانه مردم

آمارها حاکی است در سالهای اخیر درآمد سرانه افراد جامعه نسبت به سالهای گذشته تغییر محسوسی داشته و به مبلغ ۳۵۰۰ تا ۴۰۰۰ دلار در سال رسیده است. هر چند این مبلغ در مقایسه با کشورهای پیشرفته بسیار ناچیز می باشد لیکن همین میزان نیز می تواند بیشترین تاثیر را در مصرف محصولات کشاورزی از جمله انواع میوه جات داشته باشد شایان ذکر است در استان یزد نیز متوسط درآمد سالیانه خانوارها طی سالهای ۷۸ تا ۸۲ از ۱۴۸۳۴۵۹۱ ریال به ۲۵۸۵۷۳۵۷ ریال رسیده است (مرکز آمار، نتایج آمارگیری از ردآمد و هزینه خانوار).

❖ سهم بودجه و تسهیلات بخش از بودجه و تسهیلات کشور

نگاه برنامه ریزی کشور به توسعه بخش کشاورزی و اختصاص سهم بیشتر به آن، از جمله نکات برجسته ای است که خصوصا در برنامه چهارم توسعه نمود عینی یافته است. توجه به توسعه روستایی و تاکید برنامه بر آن (به عنوان اصلی ترین بستر توسعه بخش)، اهتمام به مدیریت منابع آب و

نیز الزام اختصاص ۴۰ درصد منابع استانی به عمران روستایی از جمله موارد قابل ذکر می باشد. ضمن اینکه بخش عمده ای از تسهیلات و منابع بانکی نیز می بایست در جهت توسعه بخش کشاورزی هزینه گردد.

❖ پوشش بیمه ای محصولات کشاورزی در استان

گسترش پوشش بیمه ای محصولات کشاورزی به نحوی که عمده تولیدات زراعی از جمله گندم، جو، ذرت، دانه های روغنی و محصولات باغی از قبیل بادام و پسته را در بر می گیرد فرصت مناسبی است تا ریسک سرمایه گذاری را به حداقل برساند.

❖ امنیت سرمایه گذاری

یکی از مباحث تاثیر گذار در سرمایه گذاری، میزان امنیت سرمایه گذاری در جامعه و بخش می باشد. در حال حاضر به دلیل کاهش نوسانات اقتصادی ناشی از ثبات نسبی قوانین و مقررات و سیاستهای پولی و مالی دولت، علی رغم وجود تهدیدات خارجی، امنیت سرمایه گذاری در کشور و استان افزایش یافته است. افزایش تقاضا برای سرمایه گذاری در استان موید مطلب فوق می باشد. هر چند بخش کشاورزی به جهت متاثر بودن از تهدیدات محیطی و طبیعی در مقایسه با سایر بخشها وضعیت نامناسبتری دارد اما توسعه کشتهای گلخانه ای و نوین تا حدود زیادی این موضوع را تحت الشعاع قرار داده است.

❖ قوانین بیمه ای

قوانین بیمه در بخش کشاورزی علی رغم وجود اشکالات خاص (که بایستی در جهت رفع آن اقدام نمود) مورد توجه بخش عمده ای از بهره برداران بخش قرار گرفته است.

❖ برنامه های توسعه کشور

نگاه برنامه های توسعه کشور از جمله برنامه چهارم توسعه به تقویت بخش های اقتصادی از طریق تسهیل سرمایه گذاری، ایجاد زیر ساختها، افزایش رقابت پذیری و تعامل با اقتصاد جهانی، فرصت

مناسبی را در جهت توسعه بخش ها فراهم آورده است. لذا رویکرد برنامه ریزان بخش بایستی به سمت بهره گیری هر چه بیشتر از ظرفیتهای و فرصتهای به وجود آمده باشد.

❖ قوانین بودجه کشور

همانگونه که قبلا اشاره شد، قانون برنامه چهارم توسعه و قانون بودجه سال ۸۴ و ۸۵ (به عنوان دو سال برنامه) نگاه واقع گرایانه تر و امیدوار کننده تری به بخش کشاورزی داشته، توجه خاصی به تامین زیر ساختهای آن از جمله مجتمع های گلخانه ای و دام و طیور و ... دارد که خود فرصتی است در دست برنامه ریزان بخش تا با اتکای بر آن، کشاورزی کشور را متحول نمایند. استان یزد نیز از این مقوله مستثنی نبوده، خصوصا اینکه در زمینه های خاص از جمله توسعه کشت گلخانه ای و تامین منابع آب نیازمند حمایتهای قانونی است.

❖ سازمان های حمایت کننده بخش (دولتی و غیر دولتی)

عملکرد سازمانهای حمایت کننده دولتی و غیر دولتی بخش از جمله وزارت نیرو، وزارت بازرگانی، وزارت نفت و سازمان نظام مهندسی در جهت تامین منابع آبی، نهاده ها، تجهیزات و ماشین آلات مورد نیاز، صادرات محصولات، برقی کردن چاههای کشاورزی و تامین سوخت مورد نیاز و نیز ارائه خدمات مشاوره ای و فنی و مهندسی به نظر مناسب ارزیابی شده و می تواند فرصتی برای توسعه بخش کشاورزی در استان محسوب گردد.

❖ باورها و اعتقادات مردمی

در تاریخ کهن سرزمین ایران، کشاورزی از تقدس خاصی در باورهای مردم برخوردار بوده است، ضمن اینکه اعتقادات دینی و مذهبی مردم نیز به جهت سفارشات و توصیه های ادیان آسمانی از جمله دین مبین اسلام این تقدس را دو چندان کرده است.

❖ آموزش های دانشگاهی

وجود مراکز آموزش عالی از جمله مرکز ملاصدرا، دانشگاه یزد و دانشگاههای آزاد در استان که رشته های مختلف کشاورزی را آموزش می دهند به همراه هنرستانهای کشاورزی استان (هرات و بهاباد) میتواند فرصت مناسبی در جهت تربیت نیروی انسانی مورد نیاز بخش در افق توسعه آن باشد.

❖ ثبات نرخ ارز

ثبات نرخ ارز در سالیان اخیر به جهت تاثیر آن بر ثبات بازار واردات و صادرات، وضعیت مناسبتری را برای بخش کشاورزی فراهم نموده است، به طوری که تامین نهاده های مورد نیاز و صدور محصولات با اطمینان خاطر بیشتر صورت می پذیرد.

عمده ترین تهدیدهای پیش روی بخش کشاورزی استان یزد براساس اولویت:

❖ نرخ بالای سود بانکی

در نظام های اقتصادی امروز، بانک ها اصلی ترین تأمین کنندگان سرمایه و نقدینگی مورد نیاز بخش های اقتصادی محسوب می شوند. این در حالی است که در نظام اقتصادی کشور ما این موضوع به دلیل عدم تشکیل سایر بازارهای پولی و مالی اهمیت بیشتری دارد. نکته قابل بحث در بخش کشاورزی، پائین بودن بنیه و توان مالی بهره برداران، گردش کند سرمایه در بخش در مقایسه با سایر بخش های اقتصادی، ریسک بالای سرمایه گذاری به دلیل متأثر بودن بخش از حوادث و سوانح طبیعی و پائین بودن توان رقابت محصولات تولیدی می باشد. بطوری که علی رغم تأکید قانون گذاران و برنامه ریزان بر ضرورت تأمین نیاز های مالی سرمایه گذاران و تولید کنندگان از منابع بانکی کشور (به صورت تکلیفی و غیر تکلیفی) با نرخ کارمزد پائین تر نسبت به سایر بخش ها، مشکلات بخش مرتفع نگردیده و همچنان این موضوع یکی از تهدیدات پیش روی کشاورزان محسوب می گردد.

ضمن اینکه می توان گفت بخشی از وام های اعطایی به بخش منجر به تولید نشده و در سایر بخش های اقتصادی سرمایه گذاری می شود.

❖ سطح شکنندگی بخش در مقابله با حوادث و سوانح طبیعی

می توان اذغان داشت سطح شکنندگی بخش در مقابله با حوادث و سوانح طبیعی به دلایل زیر از جمله مهمترین تهدید های پیش روی کشاورزی در استان می باشد.

۱. میزان خطر پذیری بیشتر بخش کشاورزی در مقایسه با سایر بخش های اقتصادی (به دلیل

وابستگی آن به موجود زنده یعنی گیاه و حیوان)

۲. شرایط خاص اقلیمی استان که بروز حوادث و میزان خسارات بیشتری را در مقایسه با سایر

مناطق کشور موجب می شود.

۳. وجود نظام خرده مالکی، کوچک مقیاس بودن واحدهای اقتصادی و بنیه ضعیف مالی بهره

برداران در استان که شدت خسارات را باعث می گردد.

❖ خرده مالکی، تعدد و پراکندگی قطعات و اراضی بهره برداری

از دیگر تهدیدات جدی پیش روی بخش کشاورزی استان، خرده مالکی، تعدد و پراکندگی قطعات بهره برداری می باشد، بطوری که متوسط سرانه زمین بهره برداران استان کمتر از ۱/۵ هکتار بوده که این هم معمولاً در نقاط مختلف پراکنده است. این موضوع باعث غیر اقتصادی شدن و افزایش هزینه تولید، عدم امکان ورود فناوری و کاربری پائین ماشین آلات و کاهش بهره وری منابع، بویژه منابع آب در اراضی گردیده، فعالیت های آموزشی و ترویجی و اجرای برنامه های توسعه ای بخش، از جمله ایجاد نظام مناسب بهره برداری را با مشکل مواجه می سازد.

❖ نابرابری رشد نرخ (قیمت) نهاده ها و محصولات تولیدی

طی سالیان گذشته بخش کشاورزی بطور گسترده به یارانه های تولید و سیاست های حمایتی دولت وابسته گردیده، به همین دلیل سیاست های تنظیم بازار و تثبیت قیمت ها به جهت پائین بودن قیمت نهاده ها، تأثیر شدیدی برتولید کنندگان نداشت. لیکن امروزه با تغییر سیاست های حمایتی و قطع یارانه های تولید، قیمت نهاده ها به شدت بیشتری نسبت به قیمت محصولات رشد داشته و از آنجا که بخش آمادگی مواجهه با این موضوع را ندارد، موجبات ضرر و زیان فراوان و کاهش انگیزه تولید را باعث گردیده است. نابرابری بوجود آمده بین نرخ رشد قیمت محصولات و قیمت نهاده ها یکی از تهدید های مهم بخش محسوب می گردد.

❖ عدم تناسب آموزش بهره برداران و کارشناسان با تکنولوژی های روز

رشد روز افزون علم کشاورزی و تکنولوژی های تولید همزمان با گسترش شبکه های اطلاعاتی، ضرورت انتقال همزمان یافته های علمی و تکنولوژیکی را به کارشناسان و بهره برداران ضروری نموده است. لیکن به دلایل مختلف از جمله کثرت بهره برداران، پراکندگی جغرافیایی، پائین بودن سطح سواد، بالا بودن میانگین سنی بهره برداران از یک سو و عدم ایجاد زیر ساخت های مناسب و به هنگام نبودن آموزش های ارئه شده در سطوح آموزش متوسطه و عالی به کارشناسان از سوی دیگر، فاصله بین تکنولوژی های نوین و سطح دانش کارشناسان و بهره برداران بخش کشاورزی رو به افزایش بوده که این امر تولید سنتی و غیر اقتصادی در واحدهای مختلف بخش کشاورزی را باعث گردیده است.

بوضوح مشاهده می گردد در بخش کشاورزی استان بکارگیری روش ها و تکنیک های خاص و روز دنیا از جمله اصلاح نباتات، اصلاح نژاد، کشت بافت و مبارزه تلفیقی و بیولوژیکی با آفات و بیماری ها، کاربری هورمون ها، ویتامین ها و اسید های آمینه، نحوه صحیح تغذیه و اصلاح خاک و ... کمتر مشهود و مرسوم می باشد.

❖ عدم وجود استراتژی مدون در بخش

علی رغم انجام فعالیت های بسیار زیاد و مؤثر در بخش کشاورزی، نبود دورنما و چشم انداز توسعه و استراتژی مشخص و مدون در بخش، باعث گردیده بعضاً فعالیت ها همسو، هم جهت و مکمل یکدیگر نبوده، امکان ارزیابی فعالیت ها مقدور نباشد. تدوین چشم انداز و وجود استراتژی مدون در بخش علی رغم مزایا فوق، بذر امید را در دل ها و قلب ها می پروراند و انگیزه های قوی در بهره برداران، تولید کنندگان، برنامه ریزان و کارشناسان در جهت دستیابی به اهداف بوجود می آورد.

❖ شرایط اقلیمی و کویری بودن استان

از دیگر تهدیدات پیش روی بخش کشاورزی، شرایط اقلیمی و کویری بودن استان و حادثه خیز بودن منطقه می باشد که:

۱. خشکسالی های مکرر
۲. عدم ریزش باران در فصل رشد
۳. بارندگی های رگباری در زمان های نامناسب
۴. سرمازدگی های بهاره
۵. نوسانات شدید آب و هوایی و گرمایی در طی شب و روز
۶. طوفان های شن
۷. کمبود رطوبت نسبی هوا بخصوص در روز و طی زمان فتوستتر
۸. تابستان های گرم و طولانی
۹. سیلاب های غیر منتظره

را به همراه دارد.

❖ حادثه خیز بودن منطقه (خشکسالی، زلزله، سیل و حرکت شنهای روان)

❖ وجود دلالی و واسطه گری

بنیه ضعیف اکثر بهره برداران، سنتی بودن تولید، عدم آگاهی و توان تولید کنندگان در مباحث بازار یابی و بازاری رسانی و نبود زیر ساختها و امکانات انبار داری و حمل و نقل محصولات و... باعث گردیده دلالی و واسطه گری در بخش کشاورزی رواج داشته و بصورت معضلی اساسی نمود یابد. این موضوع سودهای سرشاری را برای دلالان به همراه داشته، نارضایتی مصرف کننده و تولید کننده را توأمان باعث گردیده است.

❖ ناکافی بودن میزان تحقیقات کاربردی در بخش

نبود ارتباط منطقی و سیستماتیک بین مراکز تحقیقاتی و مراکز تولید، عدم شناخت نیازهای مزرعه و نیز کمبود اعتبارات تحقیقاتی به همراه ساختار فعلی مراکز تحقیقاتی بخش (که وابستگی شدید آنان را به مرکز منجر شده است) کمبود میزان تحقیقات کاربردی در بخش را موجب گردیده است.

❖ تأمین اجتماعی بهره‌برداران (ناکارآمدی و عدم پوشش کامل تأمین اجتماعی)

تأمین اجتماعی شامل مجموعه خدمات حمایتی، مدد جویی و توانبخشی اجتماعی بوده که همه افراد جامعه می‌بایست از آنان برخوردار باشند. به جهت آسیب‌پذیر بودن اقشار کم‌درآمد در مواجهه با مسائل و پدیده‌های ناهنجار اجتماعی، دولت‌ها در این موارد دخالت نموده سعی در گسترش پوشش خدمات اجتماعی دارند. از آنجا که بخش اعظم بهره‌برداران بخش کشاورزی را روستائیان کم‌درآمد استان تشکیل می‌دهند، این موضوع باید مورد توجه خاص قرار گیرد. در این بین کارآمدی نظام‌های تأمین اجتماعی از جمله بیمه‌ها و تنوع آن به نحوی که بتواند برطرف‌کننده نیازهای جامعه روستایی باشد، اهمیت دارد. در وضعیت فعلی یکی از مسائلی که جامعه روستائی و کشاورزان استان را تهدید می‌نماید نا کارآمدی نظام تأمین اجتماعی می‌باشد.

❖ توزیع و پراکنش نامناسب جمعیت و امکانات در استان

استقرار بخش اعظم امکانات، جمعیت و فعالیت در دشت یزد - اردکان و توزیع نامناسب آن در گستره استان، بدون توجه به ظرفیت‌ها و توان منطقه، نابسامانی‌های زیادی را در سازمان فضایی استان موجب گردیده است. تمایل شدید جمعیت و سرمایه به استقرار بیشتر در این محدوده استان، خالی شدن روستاها و حتی شهرستانهایی را باعث گردیده که قطب تولید کشاورزی استان محسوب می‌گردند. ادامه این روند علاوه بر اینکه تهدید بسیار شدیدی را برای توسعه بخش کشاورزی به همراه دارد، می‌تواند حیات استان را به مخاطره اندازد.

❖ پراکندگی و تعدد و کوچک مقیاس بودن روستاها

با توجه به اینکه اکثر روستاهای استان به جهت وجود یک منبع آبی خاص شکل گرفته اند، مدت‌آبدهی منابع و وابستگی آن به آب‌های زیرزمینی، موجب پراکندگی و کوچک مقیاس بودن روستاهای استان گردیده است (وجود منابع آبی سطحی دائمی، مناطق، مزارع و روستاهای همجوار را موجب می‌شود).

علاوه بر این، برخی مشکلات و مسائل که بعضاً گفته شد، باعث گردیده که روستائیان مهاجرت

نموده و روستاها خالی از سکنه شود. امروزه قریب بر ۴۰ درصد روستاهای استان خالی از سکنه بوده و تعداد زیادی از روستاهای موجود نیز دارای جمعیتی زیر ۲۰ خانوار می باشد.

❖ فرسودگی امکانات و تجهیزات موجود

می توان اذغان داشت قریب به ۷۰ درصد تراکتور های موجود در بخش کشاورزی استان عمری بیش از ۱۵ سال دارد، ضمن اینکه وضعیت کمباین ها، ادوات دنباله بند و سایر تجهیزات موجود در استان نیز رضایت بخش نمی باشد. این موضوع که ماحصل نبود برنامه ریزی مناسب در امر تولید، توزیع و جایگزینی ماشین الات در بخش می باشد، از جمله تهدیدات پیش روی توسعه کشاورزی در استان است که می بایست مورد توجه خاص قرار گیرد.

❖ وجود رانت های اقتصادی

وجود برخی رانت های اقتصادی در بخش های صنعت و خدمات و نیز بورس بازی و دلالتی زمین، به عنوان تهدیدی جدی در بخش کشاورزی مطرح می باشد، بطوری که بخش عظیمی از زمین های مزروعی و باغات را در استان تحت تأثیر قرار داده و خواهد داد. این موضوع در صورت غفلت می تواند بسیاری از مزارع و باغات و حتی روستاها را با نابودی مواجه سازد.

❖ میانگین سنی بالای جمعیت شاغل استان در بخش

محدودیت های بخش کشاورزی در استان سبب گردیده تا نیروی کار جوان گرایش بسیار کمی به سمت این بخش داشته باشد. از طرفی دیگر بی رونقی یا کم رونقی بخش و درآمد پائین بهره برداران، تمایل جوانان روستائی به عنوان اصلی ترین جایگزینان نیروی کار بخش کشاورزی را به مهاجرت به شهرها با هدف تحصیل و یا کسب درآمد بیشتر متمایل نموده است. این موضوع، افزایش میانگین سنی جمعیت شاغل بخش را موجب گردیده است (بیش از ۵۰ سال).

شاغلین مسن، کم سواد یا بی سواد، تأثیر آموزش ها را بشدت کاهش داده، ایجاد هرگونه تغییر در روش ها و رویه ها را با مقاومت مواجه می سازد که خود تهدیدی بزرگ در راه توسعه بخش کشاورزی استان محسوب می گردد.

❖ توسعه شهری

گسترش روز افزون مناطق شهری در استان، جاذبه های شهری، وجود امکانات رفاهی و آموزشی، زیر ساخت های مناسب تر و امکان کسب در آمد بیشتر، مهاجرت روستائیان به شهرها را باعث گردیده است. تداوم این وضعیت در استان علاوه بر خالی شدن روستاها به عنوان مراکز اصلی تولید کشاورزی، افزایش حاشیه نشینی در شهرها، خصوصاً شهر یزد را موجب شده است. متأسفانه علی رغم تلاش وافر و ستودنی دولت در توسعه زیر ساخت های روستایی از قبیل آب، برق و راه دسترسی مناسب در بسیاری از روستاهای استان، برنامه ریزی منسجم و مداوم در جهت ایجاد زمینه های اشتغال زایی و کسب در آمد بیشتر برای روستائیان، وجود نداشته و یا کمتر مشهود بوده است، که این خود مزید بر علت گردیده است.

❖ سنت گرایی در بخش

انتقال سینه به سینه تجربه ها و فعالیت های روزمره از سالیان دور بین کشاورزان، همراه با بالا بودن سن و کم سواد بودن اکثر بهره برداران از یک سو و عدم توجه و شناخت کافی نسبت به دانش بومی توسط مراکز علمی و ترویجی و دانشگاهی و نیز توجه ناکافی به بومی نمودن دانش های نوین از سوی دیگر، باعث عدم اعتماد کشاورزان به روش های نوین و پابندی شدید به سنت ها گردیده است. این موضوع (به جهت ایجاد مقاومت در برابر تغییرات) به عنوان تهدیدی فرا روی توسعه بخش به شمار می رود.

❖ پایین بودن منزلت اجتماعی بهره برداران و عدم تکریم کشاورزان و روستائیان

هرچند یکایک افراد جامعه هر روز بر سر سفره ای مهمانند که دسترنج تلاش و همت والای پاکترین و عزیزترین انسانها نزد پروردگار عالمیان می باشد، کمتر در رفتارشان و کردارشان قدر شناس آنانند. کشاورزان و روستائیان بدلیل اینکه معمولاً اقشار کم درآمد جامعه را تشکیل می دهند، عادت به قناعت دارند، کم حرف و بی ادعایند و در انتقال مسائل و مشکلاتشان و پیگیری و احقاق حقوقشان ناتوانند.

در استان مانند بیشتر مناطق کشور فاقد سندیکا، انجمن، گروه، دسته، باند، روزنامه و یا مجله ای بوده اند و معمولاً در هیاهوی سایر گروههای اجتماعی از جمله صاحبان صنعت و سرمایه گم شده اند. در

انظار عمومی، فیلم ها و سریال ها، معمولاً افرادی ساده لوح و بی سواد تلقی گردیده، از منزلت اجتماعی بالایی برخوردار نیستند و کمتر نزد مسئولین و مدیران، تکریم شده اند.

❖ وجود باندهای غیر رسمی اقتصادی

❖ توزیع نامناسب یارانه ها

هرچند در سالهای اخیر، حذف بخش زیادی از یارانه ها و آزاد سازی قیمت نهاده ها در راستای سیاست های تعدیل اقتصادی صورت گرفت، لیکن به دلیل کنترل قیمت بازار محصولات و تداوم سیاست های نامناسب پرداخت یارانه به مصرف کنندگان، بهره برداران کشاورزی با ضرر و زیان زیادی روبرو شده و حتی بخشی از تولید کنندگان دامی مجبور به تعطیل واحدهای خود شده اند. این در حالی است که در اکثر کشورهای صنعتی و پیشرفته (علی رغم ادعای خود مبنی بر حذف یارانه به بخش کشاورزی) سالیانه مبالغی بصورت یارانه مستقیم و یا یارانه های هدف دار (در جهت مصرف بذور اصلاح شده، سموم غیر شیمیایی، کودهای میکرو و ماکرو و ...) به بخش کشاورزی پرداخت می گردد.

❖ نرخ بالای تورم

مشکل مطرح شده در خصوص توزیع نامناسب یارانه، وقتی شدت می یابد که نرخ تورم در کشور بالا و دو رقمی باشد. این باعث می گردد قیمت نهاده ها و به تبع آن هزینه تولید افزایش یافته، لیکن قیمت محصولات متناسب با آن افزایش نیافته و یا اینکه تولیدات داخلی قابل رقابت با محصولات خارجی نباشد، که این موضوع خود تهدیدی پیش روی توسعه بخش کشاورزی می باشد. بدین ترتیب مهار تورم می تواند تاثیر زیادی بر توسعه بخش داشته باشد.

❖ عدم تنوع و کیفیت پایین تولید ماشین آلات و ادوات مورد نیاز بخش در کشور

دردنای امروز، ماشین آلات و ادوات مورد استفاده در بخش کشاورزی دارای تنوع بسیار زیاد و متناسب با انواع نیازها و ضرورت های کشاورزی و با کیفیت بسیار بالا تولید می گردد. لیکن این تنوع و کیفیت در بخش کشاورزی کشور و به تبع آن در استان مشاهده نمی شود. ماشین آلات و ادوات مورد استفاده با کیفیت پائین تر در مقایسه با مشابه خارجی، علاوه بر کارایی کمتر و محدود تر، هزینه های

نگهداری و تعمیرات بیشتری را به بهره برداران تحمیل می نماید. متأسفانه به نظر می رسد، نظارت کافی در اعمال استانداردهای لازم در هنگام ساخت و یا واردات ماشین آلات، ابزار آلات و ادوات و تجهیزات مکانیزاسیون بخش کشاورزی در کشور وجود ندارد.

❖ کمبود امکان بهره گیری از فناوری های روز در واحد های تولیدی بخش

کلاً به دلیل خرده مالکی، تعدد و پراکندگی قطعات و اراضی بهره برداری و کوچک مقیاس بودن آن، همچنین پائین بودن سطح دانش و آگاهی بهره برداران و حتی کارشناسان بخش، امکان کاربری فناوری های روز در واحدهای تولیدی بخش کشاورزی بسیار کم بوده که در موارد قبل اشاره گردید.

❖ توجه ناکافی به تکریم کشاورزان و روستائیان توسط (مسئولین)

❖ عضویت در WTO

عضویت در WTO و ایجاد بازارهای یکپارچه از نظر بسیاری از کارشناسان، امری حتمی و غیر قابل انکار بوده که می تواند بازار بسیاری از محصولات تولیدی کشور را تحت تأثیر قراردادده و حتی در صورت بی توجهی و عدم اتخاذ سیاست های مناسب به مخاطره افکند. در این میان بازار محصولات کشاورزی به دلیل لزوم قطع کامل یارانه ها و عدم رقابت پذیری محصولات تولیدی استان، بیشتر متأثر خواهد شد. لذا بایستی این موضوع به عنوان تهدیدی فرا روی توسعه بخش کشاورزی مورد توجه قرار گرفته، راهکارهای مناسب در جهت تبدیل آن به فرصت در دراز مدت و مهار تبعات منفی آن در کوتاه مدت اتخاذ گردد.

❖ نرخ رشد جمعیت

❖ بیکاری

۴-۷- عمده ترین عوامل درونی تأثیر گذار بر بخش کشاورزی استان یزد

به منظور شناسایی عمده ترین قوت ها و ضعف های بخش به ترتیب ذکر شده در بخش قبل عمل گردید. بر این اساس، عمده ترین قوت ها و عمده ترین ضعف های مرتبط با عوامل درونی مؤثر در بخش به ترتیب زیر می باشد.

عمده ترین قوت های پیش روی بخش کشاورزی استان یزد براساس اولویت:

❖ وجود تعاونی ها و تشکل های تولیدی

وجود تعاونی ها و تشکل های تولیدی گسترده در بخش کشاورزی از نقاط عطف و قوت آن بوده که می تواند در صورت برنامه ریزی صحیح، روند توسعه بخش را سرعت بخشد. تعاونی های تولید که بالغ بر ۲۰ واحد می باشد، تعاونی های روستایی که در سرتاسر استان و در دل روستا ها قرار گرفته اند و نیز تعاونی های خدماتی بخش کشاورزی، در کنار اتحادیه ها و انجمن های تخصصی و مهندسی موید این مطلب می باشد.

❖ امکانات و زیرساخت ها

اقدامات گسترده صورت گرفته طی دو دهه اخیر بویژه در سطح روستا ها و مناطق کشاورزی و سرمایه گذاری های انجام شده در زمینه احداث راههای دسترسی، برق رسانی، تأمین آب اعم از استحصال، انتقال و توزیع آب و نیز امکانات و ماشین آلات موجود در بخش، وضعیت نسبتاً مناسبی را فراهم نموده که می تواند زمینه توسعه بخش را تسهیل نماید.

❖ اثربخشی فعالیت های عملیاتی (اجرایی) بخش

فعالیت های صورت گرفته توسط بخش دولتی و خصوصی خصوصاً در مواقعی که «منافع فردی و جمعی بهره برداران» را همراه داشته است، بویژه در زمینه های آموزشی و ترویجی، مبارزه با آفات و بیماری ها، ایجاد استخر های ذخیره آب، احیاء و مرمت و

لایروبی قنوات، ایجاد جاده های دسترسی بین مزارع، تسطیح اراضی، پوشش انهار و لوله گذاری و تأمین نهاده ها و ایجاد تشکلهای و نهادهای پشتیبان از نقاط قوت بخش می باشد که می تواند دستیابی به اهداف توسعه بخش را تسهیل نماید.

❖ صنایع تبدیلی و تکمیلی

با توجه به اینکه وجود صنایع وابسته و فرآوری محصولات کشاورزی می تواند نقش اساسی در افزایش ارزش افزوده، خصوصاً در روستا ها داشته، ضمن پویایی اقتصاد روستا به عنوان اصلی ترین پایگاه تولید کشاورزی، افزایش رفاه منزلت اجتماعی کشاورزان را همراه داشته باشد، لذا در این راستا درسالهای اخیر برنامه ریزی در زمینه جذب سرمایه گذاری ها در استان صورت گرفته و گام های خوبی برداشته شده است که وجود واحدهای بزرگ و کوچک در زمینه های تولید آبمیوه، رب، کنستانتیره، شیر پاستوریزه و لبنیات مؤید این مطلب است.

❖ مبارزه بیولوژیکی و مکانیکی با آفات و بیماریها

با عنایت به اینکه همه ساله بخش عمده ای از تولیدات بخش به جهت خسارات ناشی از آفات و بیماریهای مختلف از بین رفته و از این بابت ضرر و زیان بسیاری متوجه بهره برداران می گردد و از طرفی گرایش مصرف کنندگان به مصرف محصولات پاک و ارگانیک روز افزون گردیده، لذا توسعه روشهای مبارزه بیولوژیک و مکانیکی ضروری می نماید.

امکانات، تجهیزات و نیز برخی مراکز تخصصی موجود در استان از جمله مرکز پرورش و تولید زنبور تریکو گراما، امکان توسعه شیوه های مبارزه مکانیکی و بیولوژیکی در استان را فراهم نموده است که خود از نکات قوت بخش محسوب می گردد.

❖ وجود مواد اولیه مناسب و با کیفیت

از دیگر نقاط قوت بخش کشاورزی در استان دسترسی به مواد اولیه و با کیفیت از جمله

انواع کود، سم، انواع علوفه (تولید داخل استان و یا خارج استان) و انواع نهال می باشد. این موضوع به لحاظ نقش اساسی آن در تولید بهتر و بیشتر محصولات کشاورزی، از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است.

❖ قابلیت تأمین نهاده ها (مواد اولیه) و تجهیزات

وجود انواع نهاده های کشاورزی و تجهیزات با کیفیت مناسب و تنوع خاص، در بازار استان از نقاط قوت بخش می باشد. ضمن اینکه واحدهای سازنده ادوات و ماشین آلات کشاورزی از جمله مونتاژ تراکتور، ساخت چاپر ذرت و برخی دیگر از ادوات و تجهیزات در استان و نیز واحدهای تهیه و تولید کود شیمیایی، بذور و سموم دفع آفات نباتی، امکان دسترسی آسانتر را فراهم نموده است.

❖ توانایی جذب بودجه و تسهیلات از سازمان مدیریت

آمار ها نشان می دهد بخش کشاورزی استان توانایی جذب اعتبارات دولتی اعم از ملی و استانی و سرمایه گذاری های خصوصی و نیز تسهیلات بانکی را داشته از ظرفیت و پتانسیل مناسبی در این خصوص برخوردار است.

❖ میزان آگاهی و دانش بهره برداران در امر برداشت، نگهداری و حمل به موقع محصولات به طور کلی می توان اذعان داشت، بهره برداران یزدی از اطلاعات، دانش و آگاهی نسبتاً مناسبی در زمینه برداشت، نگهداری و حمل به موقع محصولات خود، برخوردارند هر چند این دانش آمیخته ای از سنت و تجربیات گذشتگان و آمیزه های علمی است.

❖ اثربخشی آموزش های نیروی انسانی بر تولید

بررسی ها و نتایج ارزیابی های کارشناسی در بخش، حکایت از تأثیر آموزش های ارائه شده به بهره برداران خصوصاً در زمینه شیوه های مدیریت مزرعه، استفاده از نهاده ها بویژه کودهای میکرو و ماکرو، آموزش ماشینهای کشاورزی و توسعه مکانیزاسیون و نیز بهره گیری از فرمولهای غذایی در واحدهای دامداری بر میزان تولیدات می باشد. اثر بخشی

آموزش نیروی انسانی بر تولید را می توان دراستقبال بهره برداران از اینگونه آموزش ها دریافت.

❖ آموزش مدیران تولید

اقدامات صورت گرفته دربخش نشان می دهد، درجهت آموزش مدیران خصوصاً مدیران تعاونی های تولید، تعاونی های روستایی و بهره برداران بزرگ بویژه تولید پسته گامهای خوبی برداشته شده است. مدیران دولتی بخش نیز از آموزشهای مکرر برخوردار گردیده اند. این همه هر چند نکته قوتی درجهت دستیابی به چشم انداز توسعه بخش بوده، لیکن هنوز درمراحل اولیه بوده و بایستی به میزان زیادی تقویت و توسعه یابد.

❖ آشنایی به وظایف و اختیارات و میزان استفاده از آنها توسط مدیران

بخش کشاورزی استان به لحاظ گستردگی تشکیلاتی و سازمانی دارای رده های مدیریتی متعدد درسطوح عالی، میانی و عملیاتی بوده که درمرکز استان، شهرستانها و مراکز دهستان و در برخی مواقع در روستاها پراکنده می باشند. بررسی ها ونتایج عملکردها خصوصاً ارزیابی برون سازمانی از جمله طرح شهید رجایی و رتبه های کسب شده نشان می دهد، مدیریت بخش به لحاظ آشنایی به وظایف و اختیارات و میزان استفاده از آن در جهت انجام امور، از وضعیت بهتری نسبت به سایر بخش ها برخوردار است.

❖ تعامل بین تولید کنندگان و مصرف کنندگان

برآیند فعل و انفعالات صورت گرفته دربخش کشاورزی، آغاز حرکت جدید به سمت ایجاد تعامل بیشتر بین تولید کنندگان و مصرف کنندگان می باشد. هر چند هنوز این تعامل به طور کامل میسر نگردیده است، لیکن در برخی زمینه ها، از جمله تولیدات گلخانه ای، انار، پسته، بادام و... سلیقه و نیازهای مصرف کنندگان مد نظر قرار می گیرد، هر چند برقراری و ایجاد تعامل سازنده و مستمر، نیازمند برنامه ریزی درست و مبتنی بردانش و علوم و فنون خاص از جمله علم بازاریابی می باشد.

❖ میزان آگاهی و دانش بهره برداران به چگونگی استفاده از نهاده ها

با توجه به شرایط آب و هوایی و عدم حاصلخیزی خاک در استان یزد، کشاورزان و بهره برداران بخش بطور تجربی در یافته اند تا با استفاده بهینه از منابع و نهاده های در دسترس، تولید بیشتری را حاصل نمایند. امروزه با توسعه فعالیتهای آموزشی و ترویجی، آگاهی بهره برداران در استفاده از نهاده هایی همچون انواع کودهای شیمیایی، میکروها، سموم دفع آفات، بذور اصلاح شده و ماشین آلات، تجهیزات و آب (به عنوان اصلی ترین محدودیت) بیشتر شده است. هر چند می توان توسعه کشت های متراکم و گلخانه ای و بکارگیری شیوه های آبیاری نوین را شاهد بر این مدعا دانست، لیکن وضعیت بخش در این خصوص مطلوب و مناسب نمی باشد.

عمده ترین ضعف های پیش روی بخش کشاورزی استان یزد براساس اولویت:

❖ سطح تحصیلات و مهارت و نوع تخصص بهره برداران

توسعه روز افزون علم و فن آوری در تولید بویژه شیوه های نوین کشاورزی، نقش توسعه نیروی انسانی را دو چندان نموده است و در این میان پائین بودن سطح تحصیلات از جمله عوامل مهم در ناکارآمدی نیروی انسانی بشمار می آید که عدم بهره برداری مناسب از منابع و نهاده ها را به همراه خواهد داشت. آمارهای غیر رسمی و رسمی نشان از وضعیت نامناسب بهره برداران بخش کشاورزی در استان در این خصوص بوده بطوری که کمتر از یک در صد بهره برداران دارای تحصیلات دانشگاهی (بالای دیپلم) مرتبط با بخش کشاورزی می باشند. پائین بودن سطح تحصیلات، فراگیری آموزش های جدید و انتقال یافته های علمی را به بهره برداران کاهش می دهد.

❖ چند پیشگی مدیران و کارشناسان

در نظام اداری موجود کشور که عمده تصمیم سازی، تصمیم گیری، برنامه ریزی و حتی فعالیت های اجرایی و زیر بنائی در بخش ها، توسط دستگاههای اجرایی صورت می گیرد، محدودیت

تعداد مدیران و کارشناسان به لحاظ کمی و کیفی مشهود است. در عین حال میزان تمرکز فکری و کاری کارشناسان و مدیران در جهت حل مسائل و مشکلات بخش ها و پیشبرد اهداف سازمانی، عدم مشغولیت در دیگر فعالیتها و چند پیشه نبودن آنان را می طلبد. موضوعی که در وضعیت فعلی به انحاء مختلف از جمله واگذاری چند پست به افراد، شرکت در جلسات متعدد و بعضاً بی مورد و یا مشغولیت در شغل های غیر اداری نمایان می گردد. این موضوع به جهت تقسیم و توزیع وقت و فکر و کاهش انگیزه های کاری می تواند نقطه ضعفی در عملکرد بخش ها به حساب آید.

❖ توانایی تنظیم بازار

بطور کلی بخش کشاورزی در کشور دارای بازار بسیار نابسامانی بوده و در اکثر مواقع تولید کنندگان بخش، خصوصاً در زمینه فروش، با بازار نامطمئن روبرو هستند. حتی در برخی مواقع تولید کننده از قیمت محصول تولیدی خود، قبل از حمل به بازار، مطلع نیست زیرا عرضه روزانه سایر تولید کنندگان است که در تعیین قیمت نقش دارد.

از طرف دیگر وابستگی تولید در بخش کشاورزی به پارامتر های اقلیمی، عرضه محصول به بازار و حتی سطح زیر کشت آن را تحت تأثیر قرار می دهد. در کنار این مسائل عدم وجود سیاست های اقتصادی شفاف و با ثبات و نیز ناکافی بودن امکانات و تجهیزات نگهداری، حمل و نقل و انبار داری و...، باعث نابسامانی بیشتر بازار محصولات می گردد. به عنوان مثال در چند سال اخیر موضوع تولید پنبه در کشور را می توان ملاحظه نمود که تولید بیش از تقاضای آن توسط تولید کنندگان همزمان با واردات بیشتر این محصول و کاهش تولید آن مصادف با کاهش میزان واردات آن گردیده و نوسانات قیمت را به میزان ۱۰۰ درصد باعث شده است. همین وضعیت در مورد محصول سیب زمینی و پیاز سالیان سال است که تکرار می گردد. در استان یزد علاوه بر تحولات مشابه کشوری، این وضعیت نابسامان در بازار محصولات گلخانه ای مشهود است.

❖ نقش مشاورین و هسته های مطالعاتی در امر بازاریابی

نظام خرده مالکی و کوچک و خرد بودن واحدهای تولیدی در بخش کشاورزی بویژه در استان یزد

و تنوع و گستردگی محصولات تولیدی، برنامه ریزی مؤثر جهت کسب بازار و شناخت نیازهای آن، همچنین چگونگی حضور در بازار را طلب می نماید. این امر مستلزم استفاده از مشاورین صلاحیت دار و انجام مطالعات خاص می باشد که متأسفانه در وضعیت موجود، کمترین مطالعه علمی در این خصوص، در بخش کشاورزی استان صورت گرفته و به نقش مشاورین مربوطه کمتر بها داده شده است. ضمن اینکه به لحاظ موجودیت اینگونه مشاورین نیز، بخش با مشکل جدی روبرو است.

❖ جمع آوری و شناخت نیازهای مشتریان

در نظام تجاری نوین دنیا، اصل اساسی مشتری مداری و مشتری محوری ایجاب می نماید هر تولید کننده ضمن کسب اطلاعات لازم از مشتریان خود، نیازهای آنان را شناسایی و بر اساس آن برنامه ریزی نماید. بخش کشاورزی استان در وضعیت فعلی فاقد سیستم مناسب و یا ساختار لازم بوده و همین موضوع، بی نظمی و عدم تعادل در بازار تولید و فروش محصولات را دامن می زند.

❖ کنترل مداوم کیفیت محصولات با توجه به استانداردهای ملی و جهانی

یکی از نقاط ضعف موجود در خصوص کیفیت تولیدات بخش کشاورزی، نبود کنترل مداوم کیفیت محصولات با توجه به استانداردهای تعریف شده در سطوح ملی و فرا ملی می باشد. در این ارتباط به نظر می رسد:

۱. محصولات، فاقد استاندارد تعریف شده کیفیت هستند و یا حداقل در موارد تعریف شده،

حد مجاز آن مشخص نگردیده است. به عنوان مثال استاندارد کیفیت گوشت قرمز یا

گوشت سفید چیست؟ میزان ازت موجود در سبزیجات و یا حد مجاز باقیمانده سموم

چقدر باید باشد؟ میزان افلاتوکسین مجاز در پسته در ایران به چه میزان است؟ (دراروپا حد

مجاز ۴ پی پی ب و در ژاپن ۱۵ پی پی ب)

۲. ماشین آلات، تجهیزات و متدهای اندازه گیری برخی استانداردها در استان و بعضاً کشور

وجود ندارد (به عنوان مثال دستگاه تشخیص دهنده باقیمانده سموم در محصولات).

۳. ارگان و دستگاه متولی نظارت بر این امر تعریف نگردیده است.

علاوه بر موارد فوق اینکه اندازه گیری استانداردها در کجا صورت گیرد، در مزرعه، میدان تره بار، پست های بازرسی، مغازه ها و... هم مشخص نشده است.

❖ اثربخشی فعالیت های پژوهشی

بدلیل ارتباط ضعیف بین نیازهای تولید کنندگان و بخش تحقیقات استان، علی رغم بالا بودن تحقیقات به لحاظ تعداد، اثر بخشی آن در جهت افزایش عملکرد محصولات و کاهش مخاطرات بخش، مشهود نبوده است.

❖ میزان پذیرش نوآوری (تغییر پذیری) در بهره برداران

گرچه دانش بومی از نکات مثبتی برخوردار است، لیکن برخی عادات و سنن، مانع پذیرش ایده های نو توسط کشاورزان شده است. البته پذیرش ایده های نو و نوآوری ها به میزان زیادی با سطح تحصیلات و سن افراد نیز ارتباط دارد، بطوری که افراد کم سواد و مسن معمولاً در مواجهه با ترک عادات و سنن مقاومت بیشتری نشان می دهند. این موضوع در بخش کشاورزی استان به دلیل ویژگیهای بهره برداران بیشتر نمایان است.

❖ نظارت بر مصرف مواد شیمیائی، دارویی و آلاینده ها

❖ ارتباط مستمر مدیران تولید با محققین

وضعیت موجود بخش کشاورزی (مانند سایر بخش های اقتصادی) حاکی از عدم ارتباط منطقی، تعریف شده و مستمر مدیران تولید، اعم از مدیران دولتی و خصوصی با مراکز تحقیقاتی و محققین می باشد. این موضوع حاصل فعل و انفعالات ساختاری، فرآیندی و عملکردی در بخش بوده به نحوی که نتوانسته است این ارتباط را نهادینه نماید. از یک طرف محققین کمتر در مباحث تحقیقات مزرعه ای فعالیت داشته و بیشتر به پژوهش های کتابخانه ای و آزمایشگاهی پرداخته اند (این در حالی است که مراکز تحقیقات نیز خصوصاً در استان متناسب و هم راستای موضوع تعریف نگردیده است و اصولاً تعداد پژوهشگر و محقق نیز در این حوزه بسیار کم می باشد). از طرف دیگر مدیران تولید بخش در حوزه عمومی، بدلیل مشغله های زیاد و سایر عوامل تأثیر گذار بر آن و در حوزه خصوصی بدلیل عموماً ویژگی

های حاکم بر آن از لحاظ سطح سواد و سن، عدم آگاهی و آشنایی با مراکز تحقیقاتی، محققین و نحوه ارتباط با آنان و یا مشهود نبودن نتایج تحقیق در فعالیت های روزمره خود، انگیزه ای در جهت ارتباط با محققین احساس ننموده اند.

❖ کیفیت فرآوری، بسته بندی و عرضه محصولات

وضعیت موجود در خصوص عرضه، بسته بندی و فرآوری محصولات کشاورزی در استان، بسیار نامناسب می باشد، بطوری که اغلب به روش ها و شیوه های سنتی، غیر بهداشتی و مغایر با اصول بازار یابی و مشتری مداری صورت می گیرد. ضمن اینکه هیچ متولی خاصی به منظور نظارت بر موضوع وجود ندارد.

❖ نظام بازاریابی کارا و اثر بخش

با توجه به اینکه عرضه کنندگان محصولات کشاورزی را تعداد زیادی کشاورز تشکیل می دهند که به دلیل فساد پذیری محصول، نداشتن نقدینگی کافی و نیاز شدید به پول، عرضه همزمان عموماً یک یا چند محصول مشابه، محدودیت های مربوط به سیستم های انبار داری از جمله عدم وجود انبار های مناسب و سردخانه و نیز ناکارآمدی سیاست های تشویقی دولت در این خصوص، مجبورند محصول شان را در کوتاه ترین زمان و طبعاً با قیمت ناچیز (توافقی، پیشنهادی و گاهاً تحمیلی) به فروش برسانند، لذا بازارهای مصرف نیز به طور سنتی و بر همین اساس شکل گرفته و علی رغم داشتن نظام و ضوابط خاص، از کارایی و اثر بخشی لازم برخوردار نمی باشد.

این موضوع به طور واضح در نظام عرضه محصولات کشاورزی استان مشهود است. نکته قابل توجه ضعف سیستم های تبلیغاتی در این نظام، در سطوح استانی، منطقه ای، ملی و فراملی (که می تواند بعضاً از طریق وابسته های بازرگانی سفارتخانه ها صورت گیرد) می باشد.

❖ وجود نظام ارزیابی عملکرد ها

نظام ارزیابی که بتواند هدف گرا و نتیجه گرا بوده، ضمن شناسایی ضعف ها و قوت ها، محرک و مشوق در راستای دستیابی به اهداف باشد، یکی از دغدغه های اصلی برنامه ریزان است. در بخش

کشاورزی استان، بدلائل مختلف از جمله چندگانگی نظام ارزیابی موجود، ضعف قوانین، ناهماهنگی در دستورالعمل های صادره و اصولاً نوع نگاه به مقوله ارزیابی از طرف ارزیابی کنندگان در بخش دولتی و عدم تعریف نظام مناسب و متناسب، با توجه به خصوصی بودن تولید در بخش، ضرورت بازنگری، اصلاح و یا تدوین یک نظام کارا و موثر احساس می گردد. انتظار این است که نظام ارزیابی عملکردها بتواند، تأثیر عملکردهای مختلف را (نیروی انسانی، ماشین آلات، نهاده ها و...) بر تولید (ارزش افزوده) ارزیابی نماید.

❖ به هنگام نبودن اطلاعات تخصصی و توان علمی کارشناسان

متأسفانه به دلایل مختلف از جمله ضعف نظام آموزشی، خصوصاً در رشته های کشاورزی، نبود یا کمبود اساتید مجرب و متخصص و سرعت بالای پیشرفت علم و تکنولوژی در دنیا و عدم امکان دریافت و انتقال سریع آن در سیستم های آموزشی موجود، اطلاعات تخصصی و توان علمی کارشناسان بخش به هنگام نمی باشد.

از طرف دیگر، ساختار اجرایی موجود در بخش کشاورزی، بگونه ای است که اکثر کارشناسان به جای انجام وظایف کارشناسی و تخصصی خود، به امور اداری روزمره و یا عرضه نهاده ها مشغول گردیده، انگیزه ای در جهت بازآموزی یا آموزش بیشتر و مطلوب احساس نمی نمایند. بر همین اساس اگر چه به ظاهر در برنامه ها و سیاستهای وزارتخانه، دوره های مختلف تعریف گردیده و اجرا می شود ولی عملاً بیشتر در حد رفع تکلیف و یا اخذ امتیازهای لازم توسط کارشناسان می باشد.

❖ باور و اعتقاد کارشناسان و بهره برداران به برنامه ها

عموماً باور و اعتقاد مدیران، کارشناسان و بهره برداران به برنامه ها بدلائل مختلف از جمله نبود اجماع کارشناسی در تهیه برنامه ها، عملیاتی نشدن آن، اجرای ضعیف و اینکه تدوین برنامه ها اکثراً دارای فرآیندی از بالا به پایین بوده و نیز نگرش رفع تکلیفی بر تدوین برنامه ها، صرفاً به جهت جذب اعتبار و نه اجرایی شدن آن، بسیار ضعیف می باشد. این موضوع وقتی شدت می یابد که در فرآیند تصمیم سازی، تصمیم گیری و اجرا، بهره برداران بخش و حتی بسیاری از کارشناسان شرکت نداشته باشند.

❖ شایسته سالاری در انتصاب ها

نظام ارزیابی مبتنی بر شایسته سالاری در هر بخش مستلزم وجود شرایط قانونی، نهادی، ساختاری و فرهنگی مناسب بوده، ابزارها و شیوه های خاصی را طلب می نماید. به نظر می رسد در شرایط موجود، اکثر بخش ها از جمله بخش کشاورزی، به جهات مختلف بویژه خلأ های قانونی، آمادگی لازم را در جهت نهادینه شدن این موضوع ندارند. در نظام شایسته سالاری می بایست امکان ارزیابی دقیق عملکردها، شناسایی افراد و ثبت اطلاعات لازم در بانک های اطلاعاتی خاص وجود داشته، جامعه از ثبات سیاسی و مدیریتی بالایی برخوردار بوده و برای همه گروه های شغلی امکان پیمودن مسیر ارتقاء شغلی، فراهم و میسر باشد.

❖ توجه به تحقیقات در زمینه کاهش ضایعات کشاورزی

بررسی ها و مشاهدات نشان می دهد، عمده ضایعات محصولات کشاورزی بعد از برداشت، مربوط به نحوه حمل و نقل و بسته بندی و خصوصاً عرضه فله ای آن می باشد. از طرفی ماشین آلات مربوطه به برداشت محصول نیز اکثراً در استان فرسوده و یا نامتناسب با نوع محصول بوده که مشکل را دو چندان می نماید. متأسفانه علی رغم حجم بالای ضایعات کشاورزی و نیز اهمیت آن به جهت تأثیر بسیار منفی بر اقتصاد استان و کشور و نیز تأکیدات دین مبین اسلام و پیشوایان الهی بر مذمت اسراف، این موضوع در ساختار تحقیقات وزارت جهاد کشاورزی، جایگاهی نداشته و ندارد. بالطبع بخش کشاورزی استان نیز متأثر از این موضوع می باشد.

❖ رضایت مندی کارشناسان و بهره برداران

ناهماهنگی در پرداخت ها، محدودیت منابع دولتی، افزایش سطح توقعات بهره برداران و برآیند عوامل دیگر که دربند های قبلی توضیح داده شد، زمینه های نارضایتی در کارشناسان و بهره برداران بخش را بوجود آورده است.

❖ توانایی اعضاء هیئت علمی دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی وابسته

به دلایل مختلف (غیر مرتبط با حوزه فعالیت این تحقیق) اعضاء هیئت علمی دانشگاهها و مراکز

علمی تحقیقاتی وابسته به بخش کشاورزی نتوانسته اند جوابگوی نیاز های بخش کشاورزی در استان باشند. عدم توانایی در حل مشکلات فراروی بهره برداران بخش و عدم موفقیت در دریافت و انتقال مهارت و دانش های نوین کشاورزی، بهر دلیل ممکن (پائین بودن توان علمی، کمبود کادر علمی مرتبط و یا وارد نشدن در مباحث تحقیقاتی کاربردی و معطوف گردیدن به مباحث صرفاً آموزشی و ...) از جمله ضعف های مشهود در بخش کشاورزی خصوصاً در استان می باشد.

انتظار از دانشگاهیان و محققین، تولید علم و افزایش دانش علمی - کاربردی بهره برداران و کارشناسان بخش در جهت تولید بیشتر و با کیفیت تر در شرایط اقلیمی و جغرافیایی استان یا به عبارتی کشاورزی در اقلیم خشک و شور بوده و هست.

❖ توانایی بررسی هزینه سرمایه گذاری در بخش

با توجه به گستردگی زیاد بخش کشاورزی چه به لحاظ تعداد بهره برداران و چه به لحاظ سطوح عملکردی (بخش اعظمی از استان را شامل می شود) این بخش تاکنون از نظام آماری منسجم و دقیق برخوردار نبوده و تناقص آماری در برخی حوزه ها مشهود است. البته این موضوع در سطح کشور نیز (شاید شدیدتر) به چشم می خورد. بنابراین فقدان اطلاعات دقیق و شفاف امکان انجام بسیاری از فعالیت ها را غیر ممکن و یا بسیار سخت و طاقت فرسا نموده است. از جمله این فعالیت ها، بررسی هزینه سرمایه گذاری ها در بخش می باشد. اینکه هر واحد سرمایه گذاری به چه میزان اثر بخش بوده و منجر به تولید می گردد یا به عبارتی تأثیر سرمایه گذاری ها بر ارزش افزوده بخش چگونه است، از جمله مباحثی است که همیشه مطرح بوده و هست. در وضعیت فعلی توانایی محاسبه هزینه سرمایه گذاری در بخش بطور صحیح و دقیق وجود ندارد.

❖ کنترل فرآیندها

❖ وجود سیستم ارتباط منسجم و مستمر بین بهره برداران و نظام آماری

یکی از دلایل ضعف نظام آماری در استان و کشور عدم وجود سیستم ارتباطی منسجم و مستمر بین بهره برداران و نظام آماری بخش می باشد. به عبارتی نظام آماری بخش به لحاظ ساختاری، تشکیلاتی،

امکانات و تجهیزات، توان جمع آوری اطلاعات و آمار دقیق و به هنگام از بهره برداران و اطلاع رسانی و سرویس دهی به آنان را ندارد. ضمن اینکه ناکافی بودن زیر ساخت های ارتباطی همچنین سطح پائین تحصیلات و دانش تخصصی و عمومی و سایر ویژگی های خاص بهره برداران بخش در استان، این مشکل را تشدید می نماید.

❖ وجود نظام MIS (سیستم اطلاعات مدیریت)

❖ محیط و جو سازمانی

به نظر می رسد بر آیند موضوعات مطرح شده در کنار وجود برخی گروه ها و سازمان های غیر رسمی، عدم اجرای کامل و صحیح ادغام در مجموعه جهاد سازندگی و سازمان کشاورزی و برخی تفاوت ها و ناهماهنگی ها در پرداخت ها و سطح دستمزدی کارکنان در بخش کارشناسی و تحقیقاتی و، تأثیر منفی بر محیط و جو سازمانی بخش داشته و دارد.

❖ استفاده مدیران از نتایج تحقیقات و مطالعات در تصمیم گیری و برنامه ریزی

به اعتقاد گروه تحقیق، میزان استفاده مدیران از نتایج تحقیقات و مطالعات در تصمیم گیری ها و برنامه ریزی برای بخش کم می باشد.

۴-۸- ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط قوت و نقاط ضعف

این ماتریس از مهمترین ابزارهای مقایسه ای است که می توان با استفاده از آن چهار نوع استراتژی را ارائه نمود (استراتژی های So، استراتژی های Wo، استراتژی های ST و استراتژی های WT).

نقاط ضعف – W	نقاط قوت – S	همیشه سفید باشد
–	–	
–	–	
–	–	
استراتژی های Wo	استراتژی های So	فرصت ها – O
		–
		–
		–
استراتژی های WT	استراتژی های ST	تهدیدها – T
		–
		–
		–

مقایسه کردن عوامل اصلی بیرونی و درونی از مشکل ترین بخش های تهیه این ماتریس است و به قضاوت های خوبی نیاز دارد بدین منظور از عمده ترین نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید از جداول قبلی (طبق روش قضاوتی که توضیح داده شد) استفاده می شود.

✚ استراتژی های So: سازمان می کوشد با استفاده از نقاط قوت داخلی، از فرصت های خارجی مناسبی که وجود دارد، بهره برداری نماید (موقعیت عالی). معمولاً سازمان ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی های Wo، ST، WT استفاده می نمایند تا بدانجا که بتوانند از استراتژی های So بهره برداری نمایند.

استراتژی های WO: سازمان با بهره برداری از فرصت های موجود در محیط پیرامون می کوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد.

استراتژی های ST: سازمان می کوشد با استفاده از نقاط قوت خود، اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش داده یا از بین ببرد.

استراتژی های WT: سازمان با برخورد تدافعی سعی می کند نقاط ضعف داخلی را کاهش داده، از تهدیدات ناشی از محیط خارجی پرهیز نماید (موقعیت خطرناک).

در مدل مورد استفاده در تدوین برنامه استراتژیک بخش کشاورزی استان یزد، از ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط ضعف و نقاط قوت، برای تعیین «استراتژی ها» استفاده شد. به عبارتی از مقایسه عمده ترین عوامل داخلی و خارجی، اصلی ترین و مهمترین موضوعاتی که باید به آن پرداخته شود، تعیین گردید. نکته اصلی در تعیین «استراتژی ها» توجه به «موقعیت استراتژیک سازمان» است. به عبارتی «استراتژی ها» با این نگرش انتخاب شده است که موقعیت استراتژیک بخش در منطقه مخاطره آمیز (منطقه ۴) بوده و می بایست به سمت منطقه ۱ حرکت نمود.

جدول شماره ۴-۴۷ نتایج حاصل از تشکیل ماتریس فوق را نشان می دهد.

جدول شماره ۴-۷: استراتژی های بخش کشاورزی استان یزد

W	S	عوامل درونی	
		عوامل بیرونی	
$W_1, W_2, \dots, W_{25}, W_{26}$	$S_1, S_2, \dots, S_{13}, S_{14}$		
(۱) بهینه سازی اطلاعات و دانش تخصصی بخش (۲) افزایش توان تحقیقاتی، علمی، کاربردی مراکز وابسته و تخصصی (۳) افزایش رضایت مندی مصرف کنندگان (۴) توجه به تحقیقات کاربردی (۵) اصلاح ساختار مدیریتی و کارشناسی بخش (۶) بهبود کیفیت تولیدات و محصولات و بالابردن استانداردها (۷) استفاده از تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات ICT در بخش	(۱) توسعه بازار و افزایش صادرات (بازاریابی) (۲) توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی (۳) افزایش بهره وری از منابع و عوامل تولید (۴) ایجاد فرصت های جدید اشتغال (۵) کاهش قیمت تمام شده (۶) توسعه محصولات ارگانیک (پاک) (۷) افزایش سرمایه گذاری (۸) توسعه و ارتقاء سطح آموزش های تخصصی و کاربردی و توانمندسازی نیروی انسانی	$O_1, O_2, \dots, O_{17}, O_{18}$	O
(۱) کاهش یا حذف رانت های اقتصادی (۲) جایگزینی نیروی های جوان و متخصص و کاهش میانگین سنی بهره برداران (۳) بازنگری در ساختار و اهداف و سیاست های اجرایی مراکز تحقیقات وابسته به سمت مشتری مداری (۴) واگذاری بخشی از امور اجرایی و تحقیقاتی به بخش خصوصی و افزایش مشارکت پذیری (۵) تقویت همزیستی با کویر (۶) ساماندهی کانون های تولید و فضاها و سکونت گاههای 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 سازی زمینه ورود فناوری جدید در بخش (۳) بالابردن توان مقابله با حوادث و سوانح طبیعی (۴) کاهش شکاف طبقاتی و افزایش منزلت اجتماعی بهره برداران (۵) اصلاح روش ها و الگوهای کشت و بهره برداری از واحدهای تولید (۶) کاهش ریسک سرمایه گذاری (۷) افزایش سطح مکانیزاسیون واحدهای تولیدی و فرآوری	$T_1, T_2, \dots, T_{24}, T_{25}$	T

ماخذ: نتایج تحقیق

۴-۹- شناسایی استراتژی‌ها

این مرحله یکی از مهمترین مراحل برای شرکت کنندگان در برنامه ریزی استراتژیک است. فواید این بحث را می‌توان به شرح ذیل خلاصه نمود:

۱- توجه سازمان به چیزی معطوف می‌شود که واقعاً مهم است (اصل ۲۰-۸۰، معمولاً ۸۰ درصد وقت تصمیم گیرندگان صرف ۲۰ درصد از کم اهمیت ترین وظایف آنان می‌شود). این امر به شناسایی سه نوع مسئله استراتژیک متفاوت نیز کمک می‌کند:

الف- مسایلی که در حال حاضر هیچ اقدامی در مورد آنها ضرورت ندارد، ولی باید پیوسته مورد توجه قرار گیرد.

ب- مسایلی که می‌توان آنها را به عنوان بخشی از چرخه برنامه ریزی استراتژیک جاری سازمان محسوب کرد.

ج- مسایلی که به واکنش فوری نیاز دارند و از این رو نمی‌توان به روش جاری روزانه در حل آنها اقدام کرد.

۲- معطوف شدن توجه سازمان به مسایل نه پاسخ‌ها

در غالب موارد اختلاف نظرهای جدی بر سر راه حل‌های مشکلات، بدون آگاهی کامل از خود آنها آشکار می‌شود. این اختلاف نظرها نوعاً به جای تبدیل شدن به جلسه‌های حل مشکل، به جنگ قدرت منجر می‌شوند.

۳- شناسایی استراتژی‌ها، هیجان سودمندی ایجاد می‌کند که لازمه ایجاد انگیزش برای تغییر در سازمان است.

نکته: تنش و هیجان باید به اندازه کافی شدید باشد تا انگیزه لازم برای تغییر را موجب شود، ولی نباید چندان عظیم باشد که به احساس ناتوانی منجر شود.

۴- شناسایی استراتژی‌ها، سرنخ‌های سودمندی در مورد چگونگی حل مسایل به دست می‌دهد.

اگر فردی این حکم را تعقیب کند که هر استراتژی کارساز از فایده های نقاط قوت و فرصتها استفاده خواهد کرد و ضعف ها و تهدیدها را به حداقل رسانده یا بر آنها فایق خواهد گشت، می تواند در مورد ماهیت و شکل راه حل های کارساز نیز آگاهی و بصیرت لازم را کسب کند.

۵- اگر فرآیند برنامه ریزی استراتژیک تا این مرحله برای شرکت کنندگان امری واقعی نبوده اکنون واقعی بودن آن نمود خواهد یافت. بدین ترتیب بحث های غیر جدی کمتر و بحث های جدی بیشتر خواهد شد.

دو نتیجه متفاوت

در نتیجه بحث بیشتر بین اعضاء (که آگاهی بیشتری از نتایج حاصل از توجه یا عدم توجه به مسایل کسب می کنند)، ممکن است چارچوب اولیه استراتژی ها تغییر یابد.

تصمیم گیرندگان کلیدی ممکن است از رسیدگی به اختلاف نظرهای موجود در استراتژی ها هراسان شوند. همچنین ممکن است تمایلی به تحمل تغییرهای مورد نیاز برای حل مسایل نداشته باشند.

«بحران اعتماد یا آزمایش شجاعت که به تغییر در شخصیت سازمان منجر شود، امری محتمل است.»

اما اگر در تکمیل این مرحله تصمیم گیرندگان مصمم به فشار آوردن باشند، فایده نهایی بسیار مهمی به دست خواهد آمد و «موقعیت سازمان تقویت خواهد شد».

«شخصیت قوی، تنها بر اثر مقابله صادقانه و شجاعانه با مشکلات جدی ساخته می شود».

در تدوین برنامه استراتژیک هدف اصلی دستیابی به مهم ترین موضوعاتی است که سازمان بایستی برای بهبود موقعیت و موفقیت خود در مواجهه با محیط پیرامون به آنان پردازد. به عبارتی سازمان به جهت محدودیت های زمان، امکانات و منابع و... امکان رسیدگی به تمام موضوعات پیش روی را نداشته بلکه ضرورت دارد موضوعاتی را انتخاب نماید، که پرداختن به آن، بیشترین تأثیرگذاری را در موفقیت سازمان داشته باشد.

۴-۹-۱- روش اولویت بندی استراتژی ها

همانگونه که در قسمت قبلی بیان گردید، در تدوین برنامه استراتژیک هدف اصلی، دستیابی به مهم ترین موضوعات پیش روی سازمان بوده که پرداختن به آنها لازمه موفقیت سازمان در مواجهه با محیط پیرامون به حساب می آید. در پژوهش حاضر، طی مراحل ذیل به این مهم پرداخته شده است:

الف- بدلیل پیچیدگی موضوع و اهمیت آن، در کارگروه اجرایی بحث و تبادل نظر صورت گرفته، مقرر گردید از تکنیک های مطمئن و برتر اولویت بندی استفاده گردد. بدین منظور پس از بحث و بررسی مدل AHP یا تحلیل سلسله مراتب تصمیم گیری انتخاب گردید.

ب- طی دو جلسه، اعضاء معیارهای مورد نظر جهت اولویت بندی استراتژی ها را شناسایی نموده و پس از بحث و بررسی گروهی، معیارهای ذیل در راستای بکارگیری تکنیک AHP انتخاب گردید:

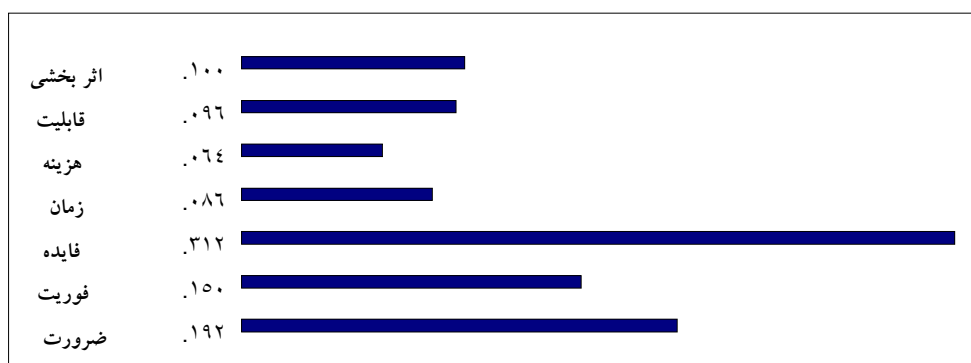
فایده/ضرورت/ فوریت/اثر بخشی/قابلیت اجرا/زمان/هزینه

اولویت معیارها نیز بر اساس خروجیهای روش AHP به شرح زیر می باشد.

Node: •

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: GOAL

ضرورت	فوریت	فایده	زمان	هزینه	قابلیت	اثر بخشی
(۲,۰)	(۳,۰)	۱,۰	۱,۰	۳,۰	(۵,۰)	
(۵,۰)	(۳,۰)	(۵,۰)	(۲,۰)	(۲,۰)		قابلیت
(۴,۰)	(۳,۰)	(۴,۰)	۱,۰			هزینه
(۳,۰)	۱,۰	(۴,۰)				زمان
۳,۰	۴,۰					فایده
۱,۰						فوریت

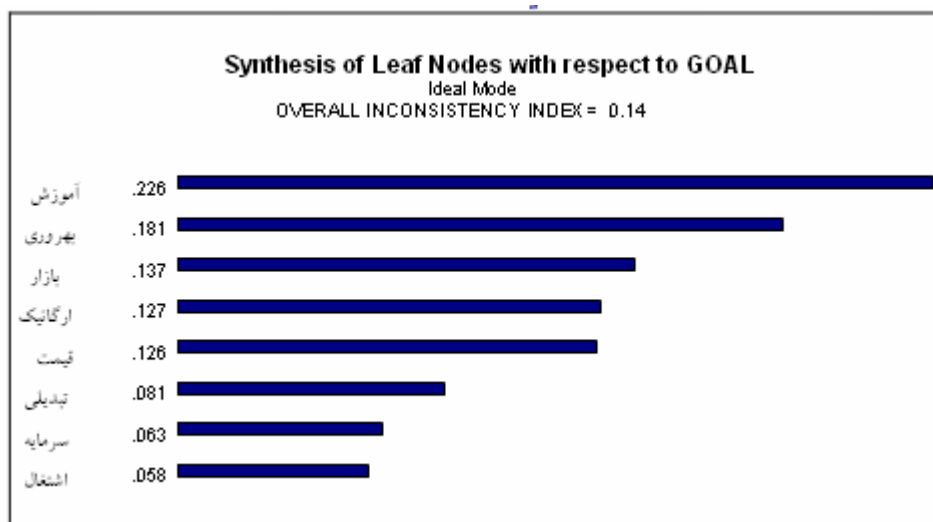


Inconsistency Ratio = ۰,۱۹

ج- با استفاده از مدل AHP از گروه های مختلف نظر خواهی های گوناگون در مورد مقایسات زوجی با توجه به معیارهای فوق به عمل آمده و در نهایت با کمک نرم افزار Expert Choist انتخاب های نهایی صورت گرفت.

بدین ترتیب با توجه به نظر کارگروه اجرایی و با کمک مدل فوق، اولویت استراتژی ها در مناطق ۴ گانه به شرح ذیل تعیین گردید.

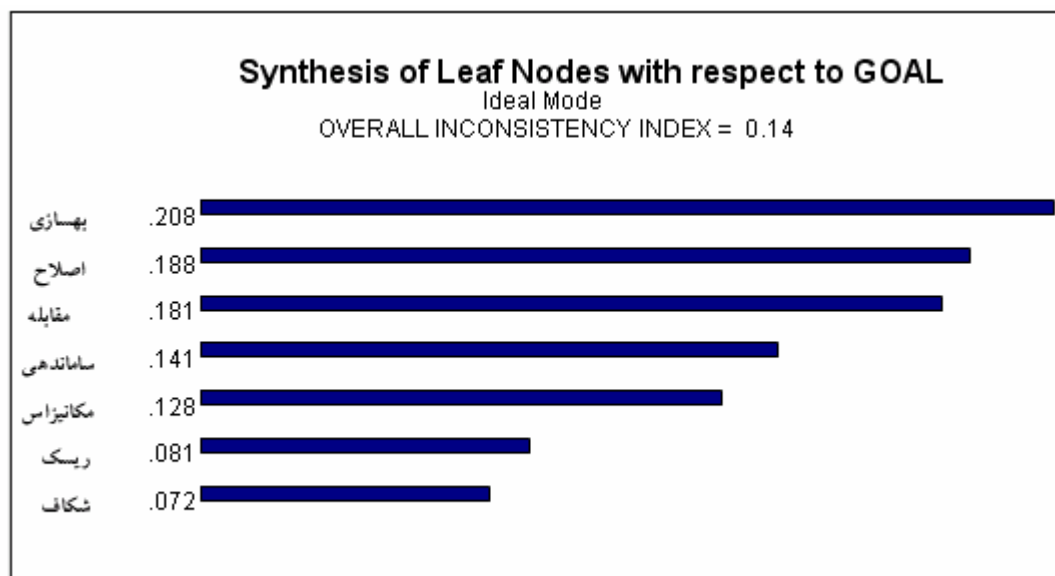
- ۱- توسعه و ارتقاء سطح آموزش های تخصصی و کاربردی و توانمندسازی نیروی انسانی
- ۲- افزایش بهره وری از منابع و عوامل تولید
- ۳- توسعه بازار و افزایش صادرات (بازاریابی)
- ۴- توسعه محصولات ارگانیک (پاک)
- ۵- کاهش قیمت تمام شده
- ۶- توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی
- ۷- افزایش سرمایه گذاری
- ۸- ایجاد فرصت های جدید اشتغال



Abbr eviation	Definition
آموزش	توسعه و ارتقاء سطح آموزش های تخصصی و کاربردی و توانمندسازی نیروی انسانی
بهره وری	افزایش بهره وری از منابع و عوامل تولید
بازار	توسعه بازار و افزایش صادرات (بازاریابی)
ارگانیک	توسعه محصولات ارگانیک (پاک)
قیمت	کاهش قیمت تمام شده
تبدیلی	توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی
سرمایه	افزایش سرمایه گذاری
اشتغال	ایجاد فرصت های جدید اشتغال

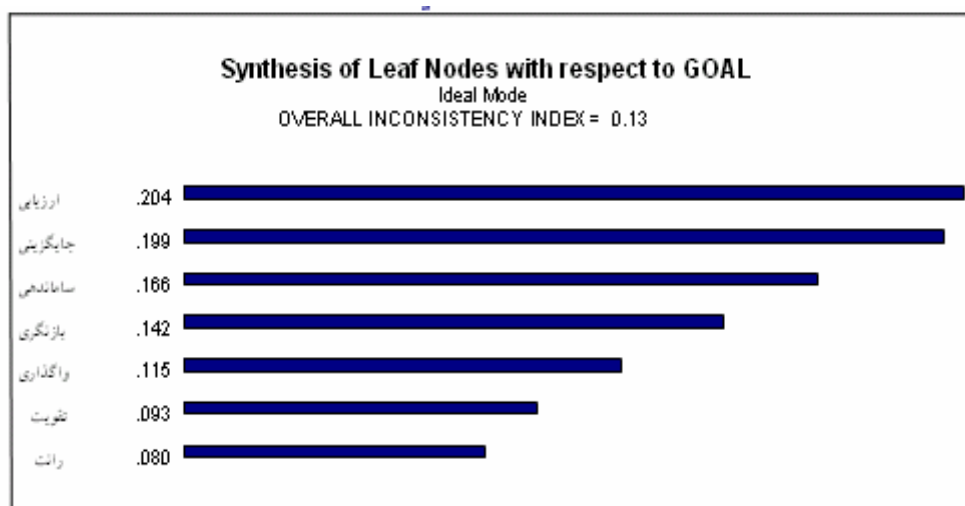
❖ منطقه ST

- ۱- بهسازی و نوسازی امکانات و تجهیزات و فراهم سازی زمینه ورود فناوری جدید در بخش
- ۲- اصلاح روش ها و الگوهای کشت و بهره برداری از واحدهای تولید
- ۳- بالا بردن توان مقابله با حوادث و سوانح طبیعی
- ۴- ساماندهی نظام عرضه و تقاضای محصولات و تولیدات
- ۵- افزایش سطح مکانیزاسیون واحدهای تولیدی و فرآوری
- ۶- کاهش ریسک سرمایه گذاری
- ۷- کاهش شکاف طبقاتی و افزایش منزلت اجتماعی بهره برداران



Abbr eviation	Definition
بهسازی	بهسازی و نوسازی امکانات و تجهیزات و فراهم سازی زمینه ورود فناوری جدید در بخش
اصلاح	اصلاح روش ها و الگوهای کشت و بهره برداری از واحدهای تولید
مقابله	بالا بردن توان مقابله با حوادث و سوانح طبیعی
ساماندهی	ساماندهی نظام عرضه و تقاضای محصولات و تولیدات
مکانیزاسیون	افزایش سطح مکانیزاسیون واحدهای تولیدی و فرآوری
ریسک	کاهش ریسک سرمایه گذاری
شکاف	کاهش شکاف طبقاتی و افزایش منزلت اجتماعی بهره برداران

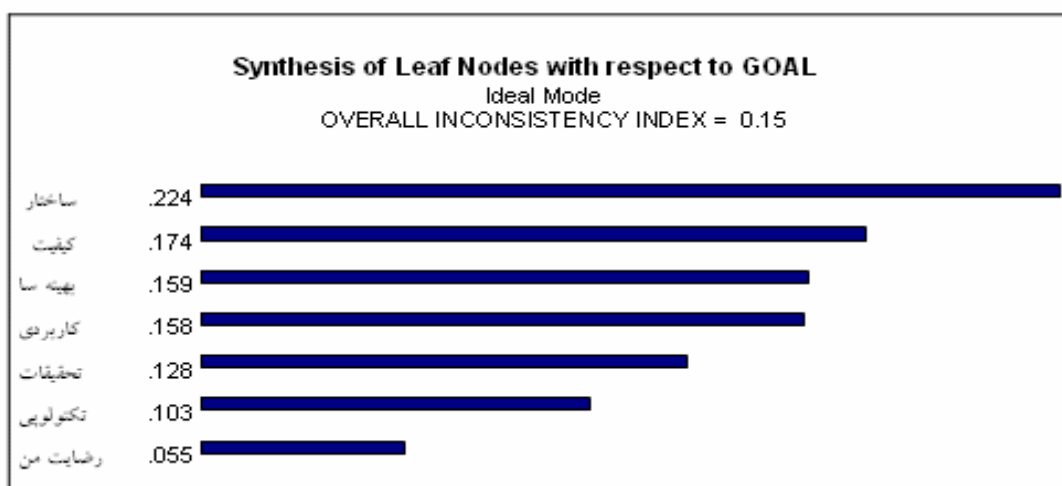
- ۱- بازنگری در نظام ارزیابی عملکردها
- ۲- جایگزینی نیروهای جوان و متخصص و کاهش میانگین سنی بهره برداران
- ۳- ساماندهی کانون های تولید و فضاها و سکونت گاههای روستایی
- ۴- بازنگری در ساختار و اهداف و سیاست های اجرایی مراکز تحقیقاتی وابسته به سمت مشتری مداری
- ۵- واگذاری بخشی از امور اجرایی و تحقیقاتی به بخش خصوصی و افزایش مشارکت پذیری
- ۶- تقویت همزیستی با کویر
- ۷- کاهش یا حذف رانت های اقتصادی



Abbr eviation	Definition
ارزیابی	بازنگری در نظام ارزیابی عملکردها
جایگزینی	جایگزینی نیروهای جوان و متخصص و کاهش میانگین سنی بهره برداران
ساماندهی	ساماندهی کانونهای تولید و فضاها و سکونت گاههای روستایی
بازنگری	بازنگری در ساختار و اهداف و سیاست های اجرایی مراکز تحقیقاتی وابسته به سمت مشتری مداری
واگذاری	واگذاری بخشی از امور اجرایی و تحقیقاتی به بخش خصوصی و افزایش مشارکت پذیری
تقویت	تقویت همزیستی با کویر
رانت	کاهش یا حذف رانت های اقتصادی

❖ منطقه WO

- ۱- اصلاح ساختار مدیریتی و کارشناسی بخش
- ۲- بهبود کیفیت تولیدات و محصولات و بالا بردن استانداردها
- ۳- بهینه سازی اطلاعات و دانش تخصصی بخش
- ۴- توجه به تحقیقات کاربردی
- ۵- افزایش توان تحقیقاتی، علمی، کاربردی مراکز وابسته و تخصصی
- ۶- استفاده از تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات ICT در بخش
- ۷- افزایش رضایت مندی مصرف کنندگان



Abbr eviation	Definition
ساختار	اصلاح ساختار مدیریتی و کارشناسی بخش
کیفیت	بهبود کیفیت تولیدات و محصولات و بالا بردن استانداردها
بهینه سازی	بهینه سازی اطلاعات و دانش تخصصی بخش
کاربردی	توجه به تحقیقات کاربردی
تحقیقات	افزایش توان تحقیقاتی، علمی، کاربردی مراکز وابسته و تخصصی
تکنولوژی	استفاده از تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات ICT در بخش
رضایت مندی	افزایش رضایتمندی مصرف کنندگان

۴-۹-۲- سناریوهای پیشنهادی جهت طرح در کارگروه راهبردی

۱- سناریوی اول (از هر گزینه دو استراتژی و گزینه WT سه استراتژی، جمعا ۹ استراتژی):

توسعه و ارتقاء سطح آموزش های تخصصی و کاربردی و توانمندسازی نیروی انسانی

افزایش بهره وری از منابع و عوامل تولید

بهسازی و نوسازی امکانات و تجهیزات و فراهم سازی زمینه ورود فناوری جدید در بخش

اصلاح روش ها والگوهای کشت و بهره برداری از واحدهای تولید

اصلاح ساختار مدیریتی و کارشناسی بخش

بهبود کیفیت تولیدات و محصولات و بالا بردن استانداردها

بازنگری در نظام ارزیابی عملکرد ها

جایگزینی نیروهای جوان و متخصص و کاهش میانگین سنی بهره برداران

ساماندهی کانونهای تولید و فضاها و سکونت گاههای روستائی

۲- سناریوی دوم (از هر گزینه دو استراتژی و گزینه WT چهار استراتژی، جمعا ۱۰ استراتژی):

توسعه و ارتقاء سطح آموزش های تخصصی و کاربردی و توانمندسازی نیروی انسانی

افزایش بهره وری از منابع و عوامل تولید

بهسازی و نوسازی امکانات و تجهیزات و فراهم سازی زمینه ورود فناوری جدید در بخش

اصلاح روش ها والگوهای کشت و بهره برداری از واحدهای تولید

اصلاح ساختار مدیریتی و کارشناسی بخش

بهبود کیفیت تولیدات و محصولات و بالا بردن استانداردها

بازنگری در نظام ارزیابی عملکرد ها

جایگزینی نیروهای جوان و متخصص و کاهش میانگین سنی بهره برداران

ساماندهی کانونهای تولید و فضاها و سکونت گاههای روستائی

بازنگری در ساختار و اهداف و سیاست های اجرایی مراکز تحقیقاتی وابسته به سمت مشتری مداری

۳- سناریوی سوم (از هر گزینه سه استراتژی و گزینه WT چهار استراتژی، جمعاً ۱۳ استراتژی):

توسعه و ارتقاء سطح آموزش های تخصصی و کاربردی و توانمندسازی نیروی انسانی

افزایش بهره وری از منابع و عوامل تولید

توسعه بازار و افزایش صادرات (بازاریابی)

بهسازی و نوسازی امکانات و تجهیزات و فراهم سازی زمینه ورود فناوری جدید در بخش

اصلاح روش ها والگوهای کشت و بهره برداری از واحدهای تولید

بالا بردن توان مقابله با حوادث و سوانح طبیعی

اصلاح ساختار مدیریتی و کارشناسی بخش

بهبود کیفیت تولیدات و محصولات و بالا بردن استانداردها

بهینه سازی اطلاعات و دانش تخصصی بخش

بازنگری در نظام ارزیابی عملکرد ها

جایگزینی نیروهای جوان و متخصص و کاهش میانگین سنی بهره برداران

ساماندهی کانونهای تولید و فضاها و سکونت گاههای روستائی

بازنگری در ساختار و اهداف و سیاست های اجرایی مراکز تحقیقاتی وابسته به سمت مشتری مداری

۴-۱۰- تدوین اهداف کلان، مسائل و اهداف استراتژیک

با ارائه سه سناریو طراحی شده مرحله قبل در کارگروه راهبردی و پس از بحث و بررسی فراوان پیرامون هر کدام از آنها، در نهایت سناریوی سوم به دلیل پوشش گسترده تر مسایل و موضوعات پیش روی سازمان انتخاب گردید. به عبارتی، از هر کدام از گزینه های So، Wo و ST، سه استراتژی و از گزینه WT، چهار استراتژی و در مجموع ۱۳ استراتژی اولویت دار بخش کشاورزی استان، مبنای تحلیل های بعدی قرار گرفتند.

پس از انتخاب سناریوی مورد نظر و در راستای تکمیل برنامه ریزی استراتژیک بخش کشاورزی استان، با توجه به اهداف کلان بخش و نیز استراتژیهای اولویت دار بخش، مقرر گردید مسایل و موضوعات استراتژیک بخش و نیز اهداف استراتژیک بخش متناسب با هر موضوع، تدوین گردد. قابل ذکر است که بر اساس مباحث صورت گرفته و نظرات اعضای کارگروه همچنین مقرر شد، تعیین اقدامات و عملیات مربوط به هر هدف، بودجه و اعتبارات و نیز مأموریت هر کدام از واحدها، در مطالعه دیگری بصورت جداگانه پیگیری و انجام شود.

۴-۱۰-۱- تدوین اهداف کلان بخش کشاورزی استان

اهداف کلان یا اهداف عالیه، سرمشق هایی هستند که استراتژی ها برای دستیابی به آنها، تدوین می گردد. به عبارتی هدف کلان نتیجه های نهائی خاصی است که سازمان می کوشد در تامین مأموریت خود بدست آورد. در واقع، اهداف کلان جهت اصلی سازمان را نشان می دهند و از اینرو از اهمیت بسزایی برخوردارند.

در این راستا، اهداف کلان بخش کشاورزی استان بر اساس محتویات سند چشم انداز بیست ساله کشور، برنامه چهارم توسعه کشور، اهداف عالیه و کلان بخش کشاورزی کشور، اهداف کلان، راهبردهای بلند مدت و سیاستهای توسعه استان (محتویات سند ملی توسعه استان) و با توجه به بحث و بررسی های صورت گرفته در کارگروههای راهبردی و اجرایی به شرح ذیل تعیین گردیدند (شایان ذکر است به لحاظ مراحل انجام کار، تدوین اهداف قبل از تدوین استراتژیها، صورت پذیرفته است):

۱. افزایش ضریب امنیت غذایی
۲. بهره برداری کارآمد و پایدار از منابع طبیعی و پایه ای
۳. رشد تولید و افزایش بهره وری عوامل تولید در بخش
۴. توسعه کارآفرینی، پرورش استعداد های فنی و پژوهشی و توانمند سازی نیروی انسانی بخش
۵. افزایش رقابت پذیری و توسعه فعالیتهای مکمل بخش
۶. کاهش مخاطرات سرمایه گذاری در بخش

۴-۱۰-۲- تدوین مسایل، موضوعات و اهداف استراتژیک بخش کشاورزی استان

پس از تدوین استراتژیهای توسعه ای بخش و با مشخص بودن اهداف کلان بخش، در این مرحله سعی گردید متناسب با هر استراتژی، مسایل و موضوعات عمده استراتژیک و نیز اهداف استراتژیک بخش استخراج گردد. بدین منظور روش بارش افکار مد نظر قرار گرفته و پس از جلسات متعدد و بررسی های صورت گرفته، اعضای کارگروه موارد ذیل را که در قالب جدول (جدول ۴-۸) ارائه میگردد، استخراج نمودند.

جدول شماره ۴-۸: مسایل و اهداف استراتژیک بخش کشاورزی استان یزد به تفکیک استراتژی ها و اهداف کلان

هدف کلان	استراتژی	مسئله / موضوع استراتژیک	هدف استراتژیک	اولویت اجرایی در سال ۱۳۸۶
افزایش ضریب امنیت غذایی	بهبود کیفیت تولیدات و محصولات بالا بردن استانداردها	کیفیت تولید و محصولات	بهبود کیفیت تولیدات و محصولات دامی (شیر، گوشت قرمز، گوشت سفید، تخم مرغ و عسل)	پروژه مطالعاتی
			بهبود کیفیت تولیدات محصولات باغی و زراعی (انار، پسته، بادام، زیتون، خرما، گردو، زرد آلو، انگور، گندم، جو، دانه های روغنی، ذرت، روناس، یونجه، زعفران و محصولات گلخانه ای)	پروژه مطالعاتی
		استاندارد تولیدات	افزایش استاندارد سازی در محصولات کشاورزی	پروژه مطالعاتی

ادامه جدول شماره ۴-۴۸: مسایل و اهداف استراتژیک بخش کشاورزی استان یزد به تفکیک استراتژی ها و اهداف کلان

هدف کلان	استراتژی	مسئله / موضوع استراتژیک	هدف استراتژیک	اولویت اجرایی در سال ۱۳۸۶
بهره برداری کارآمد و پایدار از منابع طبیعی و پایه ای	اصلاح روشها و الگوهای کشت و بهره برداری از واحدهای تولید	روش ها و الگوهای تولید	ارتقاء واحدهای دامداری سنتی به نیمه صنعتی و نیمه صنعتی به صنعتی	
			اصلاح ساختار مرغداری ها	
			افزایش ضریب مکانیزاسیون در مزارع و باغات و واحد های دام و طیور	
			توسعه کشتهای گلخانه ای	
			تجهیز و یکپارچه سازی اراضی	
			توسعه و اصلاح شیوه های آبیاری	
			توسعه کشت محصولات کم آب خواه	
ساماندهی کانونهای تولید و فضاها و سکونتگاههای روستایی	کانون های تولید و فضاها و سکونت گاههای روستایی	کانون های تولید و فضاها و سکونت گاههای روستایی	حذف باغات مختلط و قدیمی و جایگزینی ارقام واحد و اقتصادی	
			ساماندهی واحدهای گلخانه ای موجود و توسعه و ایجاد مجتمع های مربوطه	
			ساماندهی واحدهای دام و طیور و سایر ماکیان موجود و توسعه و ایجاد مجتمع های مربوطه	
			ساماندهی دامداری های عشایری و روستائی	
			ساماندهی معابر و راه های دسترسی به کانونها و واحدهای تولید	
			ایجاد و توسعه زیر ساختهای جمع آوری، نگهداری و حمل و نقل محصولات کشاورزی و دام و طیور	
			گسترش پوشش نظام های مناسب بهره برداری در روستاها	
			توسعه بهداشت محیط در کانونهای تولید	

ادامه جدول شماره ۴-۸: مسایل و اهداف استراتژیک بخش کشاورزی استان یزد به تفکیک استراتژی ها و اهداف کلان

هدف کلان	استراتژی	مسئله /موضوع استراتژیک	هدف استراتژیک	اولویت اجرایی در سال ۱۳۸۶	
رشد تولید و افزایش بهره وری عوامل تولید در بخش	افزایش بهره وری از منابع و عوامل تولید	بهره وری از منابع و عوامل تولید	افزایش بهره وری نیروی انسانی		
			افزایش بهره وری سرمایه		
			افزایش بهره وری زمین		
			افزایش بهره وری آب		
			افزایش بهره وری انرژی		
			افزایش بهره وری نهاده ها		
			افزایش بهره وری ماشین آلات		
			افزایش بهره وری کل عوامل		
	امکانات و تجهیزات بخش (امکانات : ساختمان ها و تاسیسات)	بهرسازی و نوسازی امکانات و تجهیزات و فراهم سازی زمینه ورود فناوری جدید در بخش	نوسازی ماشین آلات و تجهیزات بخش دام و طیور نوسازی ماشین آلات و تجهیزات بخش باغبانی نوسازی ماشین آلات و تجهیزات بخش زراعت بهرسازی ماشین آلات و تجهیزات بخش دام و طیور بهرسازی ماشین آلات و تجهیزات بخش باغبانی بهرسازی ماشین آلات و تجهیزات بخش زراعت افزایش امکانات و ادوات 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(قنوات، چشمه ها، استخر ها، گوراب ها، بندهای خاکی، آبخوان ها و کانال های انتقال آب) احیاء و بازسازی ابنیه آبی(قنوات، چشمه ها، استخر ها، گوراب ها، بندهای خاکی، آبخوان ها و کانال های انتقال آب) افزایش ظرفیت بندهای خاکی، گوراب ها، آبخوان ها، استخرهای ذخیره آب بازنگری در فرآیندهای تولید در بخش دام و طیور متاثر از یافته های نوین علمی بازنگری در فرآیندهای تولید در بخش زراعت و باغبانی متاثر از یافته های نوین علمی خلق و یا به کارگیری روشهای جدید و مناسب بهره برداری از آب و خاک شور و غیر متعارف خلق و یا به کارگیری فناوری های جدید مبارزه با آفات و بیماری های گیاهی و دامی خلق و یا به کار گیری فناوری های جدید در تغذیه دام به منظور تعدیل بهره برداری از مراتع نامناسب و ضعیف و فقیر خلق و یا به کار گیری فناوری های جدید توسط بهره برداران	نوسازی ماشین آلات و تجهیزات بخش دام و طیور	
				نوسازی ماشین آلات و تجهیزات بخش باغبانی	
				نوسازی ماشین آلات و تجهیزات بخش زراعت	
				بهرسازی ماشین آلات و تجهیزات بخش دام و طیور	
				بهرسازی ماشین آلات و تجهیزات بخش باغبانی	
				بهرسازی ماشین آلات و تجهیزات بخش زراعت	
				افزایش امکانات و ادوات 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(قنوات، چشمه ها، استخر ها، گوراب ها، بندهای خاکی، آبخوان ها و کانال های انتقال آب)	
				احیاء و بازسازی ابنیه آبی(قنوات، چشمه ها، استخر ها، گوراب ها، بندهای خاکی، آبخوان ها و کانال های انتقال آب)	
				افزایش ظرفیت بندهای خاکی، گوراب ها، آبخوان ها، استخرهای ذخیره آب	
				بازنگری در فرآیندهای تولید در بخش دام و طیور متاثر از یافته های نوین علمی	
				بازنگری در فرآیندهای تولید در بخش زراعت و باغبانی متاثر از یافته های نوین علمی	
				خلق و یا به کارگیری روشهای جدید و مناسب بهره برداری از آب و خاک شور و غیر متعارف	
				خلق و یا به کارگیری فناوری های جدید مبارزه با آفات و بیماری های گیاهی و دامی	
				خلق و یا به کار گیری فناوری های جدید در تغذیه دام به منظور تعدیل بهره برداری از مراتع نامناسب و ضعیف و فقیر	
				خلق و یا به کار گیری فناوری های جدید توسط بهره برداران	
				بازنگری در نظام ارزیابی عملکردها	نظام ارزیابی عملکردها
بازنگری و بهینه سازی و تدوین و عملیاتی نمودن ارزیابی زیر بخش های مرتبط					
بازنگری و بهینه سازی و تدوین و عملیاتی نمودن ارزیابی بهره برداران شاخص بخش					
بازنگری و بهینه سازی و تدوین و عملیاتی نمودن نظام ارزیابی مالی (پرداختها - بودجه - تسهیلات و سرمایه گذاری)					
بازنگری و بهینه سازی و تدوین و عملیاتی نمودن نظام ارزیابی مدیریت بخش					
انسجام و هماهنگ نمودن واحد های درون سازمانی در راستای احصاء، تدوین و ارائه اطلاعات و گزارشات مورد نیاز دستگاه های نظارتی و ارزیابی					
بازنگری و بهینه سازی و تدوین و عملیاتی نمودن نظام ثبت اطلاعات					

ادامه جدول شماره ۴-۴۸: مسایل و اهداف استراتژیک بخش کشاورزی استان یزد به تفکیک استراتژی ها و اهداف کلان

هدف کلان	استراتژی	مسئله / موضوع استراتژیک	هدف استراتژیک	اولویت اجرایی در سال ۱۳۸۶
توسعه کارآفرینی، پرورش استعداد های فنی و پژوهشی و توانمندسازی نیروی انسانی بخش	جایگزینی نیروهای جوان و متخصص و کاهش میانگین سنی بهره برداران	سن بهره برداران	کاهش میانگین سنی بهره برداران بخش کشاورزی	
	توسعه و ارتقاء سطح آموزش های تخصصی و کاربردی و توانمندسازی نیروی انسانی	توانمند سازی نیروی انسانی (بهره برداران)	افزایش پوشش بیمه تامین اجتماعی روستائیان و کشاورزان شناسائی و معرفی پتانسیل ها و مزیت های خاص هر منطقه و احصاء روشهای ایجاد ارزش افزوده در بخش و انتقال آن به بهره برداران افزایش سطح آگاهی و دانش و مهارت گسترش و حمایت از سرمایه گذاری های خرد افزایش سطح مشارکت بهره برداران و روستائیان در تعیین، اجرا و نظارت طرح های تولیدی توسعه نظام های صنفی و تشکل های اقتصادی و اجتماعی روستائیان و بهره برداران بخش کشاورزی	
	بهبود سازی اطلاعات و دانش تخصصی بخش	سطح اطلاعات و دانش تخصصی بخش و آموزش های تخصصی	افزایش میزان اثربخشی فعالیت های آموزشی - ترویجی در بخش توسعه ترویج خصوصی و مشارکتی افزایش سطح پوشش فعالیت های ترویجی و آموزشی افزایش توان دریافت آموزش های عمومی، تخصصی و IT توسط بهره برداران افزایش سطح دسترسی بهره برداران به شبکه های اطلاعاتی و آموزشی	
	اصلاح ساختار مدیریتی و کارشناسی بخش	ساختار مدیریتی و کارشناسی	بازنگری و تدوین چارت سازمانی، متناسب با اهداف و مأموریت های بخش ارتقاء سطح دانش و آگاهی عمومی و تخصصی مدیران و کارشناسان در راستای فعالیت های بخش بازنگری و تدوین شرایط احراز پست های مدیریتی و کارشناسی و عملیاتی نمودن آن مشخص نمودن حدود اختیارات و وظایف سازمان در مأموریت ها و وظایف مرتبط با سایر دستگاه های اجرایی استقرار نظام مدیریت قیمت تمام شده و مهندسی ارزش در انجام مأموریت ها و فعالیت های بخش تسریع در واگذاری وظایف غیر حاکمیتی (تصدی گری) به بخش های غیر دولتی التزام در به کارگیری مطالعات آمایشی، برنامه های توسعه و نظرات کارشناسی در تصمیم سازی و تصمیم گیری مدیران و کارشناسان بخش استقرار نظام مدیریت مشارکتی و بسیج اجتماعی در بخش افزایش میزان رضایت مندی مشتریان و بهره برداران با تکرش تقویت روحیه وجدان کاری استقرار نظام انگیزشی نتیجه گرا افزایش سهم فارغ التحصیلان و نیروهای متخصص در مدیریت مزارع و واحدهای تولیدی بخش توسعه تشکل های خدمات مشاوره خصوصی در بخش تقویت توان مدیریت تولید مزارع و واحدهای تولیدی استقرار نظام فنی و مدیریتی هماهنگ و مناسب در مجتمع های تولیدی ارتقاء دانش تخصصی و کاربردی آموزش یاران - مربیان و مروجان آموزشی بخش	

ادامه جدول شماره ۴-۴۸: مسایل و اهداف استراتژیک بخش کشاورزی استان یزد به تفکیک استراتژی ها و اهداف کلان

هدف کلان	استراتژی	مسئله /موضوع استراتژیک	هدف استراتژیک	اولویت اجرایی در سال ۱۳۸۶	
توسعه کارآفرینی، پرورش استعداد های فنی و پژوهشی و توانمندسازی نیروی انسانی بخش	بازنگری در ساختار و اهداف و سیاست های اجرایی مراکز تحقیقاتی وابسته، به سمت مشتری مداری	تحقیقات کاربردی	بازنگری، اصلاح و بازسازی ساختار تشکیلاتی و نظام تحقیقات کاربردی بخش متناسب با نیاز ها		
			افزایش سهم تحقیقات کاربردی مبتنی بر نظام نیازسنجی و مسئله یابی		
			توسعه تحقیقات مزرعه محور (مشتری محور)		
			اجرایی نمودن نتایج و یافته های تحقیقات کاربردی انجام شده		
			همسو کردن تحقیقات کاربردی با سیاستهای کلان توسعه بخش		
			افزایش سهم غیر دولتی در پشتیبانی و اجرای طرح های تحقیقات کاربردی		
			ساماندهی نظام شناسایی و احیاء دانش بومی		
			ایجاد نظام جامع عرضه و اطلاع رسانی یافته های تحقیقاتی		
			توسعه نظام سنجش و ارزیابی یافته های تحقیقات کاربردی		
			فراگیر نمودن نظام فراخوان در تدوین و اجرای طرح های تحقیقات کاربردی		
	اصلاح ساختار مدیریتی و کارشناسی بخش	ساختار مدیریتی و کارشناسی		بازنگری و تدوین چارت سازمانی ، متناسب با اهداف و ماموریت های بخش	
				ارتقاء سطح دانش و آگاهی عمومی و تخصصی مدیران و کارشناسان در راستای فعالیت های بخش	
				بازنگری و تدوین شرایط احراز پست های مدیریتی و کارشناسی و عملیاتی نمودن آن	
				مشخص نمودن حدود اختیارات و وظایف سازمان در ماموریت ها و وظایف مرتبط با سایر دستگاه های اجرایی	
				استقرار نظام مدیریت قیمت تمام شده و مهندسی ارزش در انجام ماموریت هاو فعالیت های بخش	
				تسریع در واگذاری وظایف غیر حاکمیتی (تصدی گری) به بخش های غیر دولتی	
				الزام در به کارگیری مطالعات آمایشی ، برنامه های توسعه و نظرات کارشناسی در تصمیم سازی و تصمیم گیری مدیران و کارشناسان بخش	
				استقرار نظام مدیریت مشارکتی و بسیج اجتماعی در بخش	
				افزایش میزان رضایت مندی مشتریان و بهره برداران با نگرش تقویت روحیه وجدان کاری	
				استقرار نظام انگیزشی نتیجه گرا	
				افزایش سهم فارغ التحصیلان و نیروهای متخصص در مدیریت مزارع و واحدهای تولیدی بخش	
				توسعه شکل های خدمات مشاوره خصوصی در بخش	
				تقویت توان مدیریت تولید مزارع و واحدها ی تولیدی	
				استقرار نظام فنی و مدیریتی هماهنگ و مناسب در مجتمع های تولیدی	
				ارتقاء دانش تخصصی و کاربردی آموزش یاران - مربیان و مروجان آموزشی بخش	

ادامه جدول شماره ۴-۴۸: مسایل و اهداف استراتژیک بخش کشاورزی استان یزد به تفکیک استراتژی ها و اهداف کلان

اولویت اجرایی در سال ۱۳۸۶	هدف استراتژیک	مسئله / موضوع استراتژیک	استراتژی	هدف کلان
	ساماندهی و توسعه شبکه های بازاریابی و بازاریابی	بازار محصولات و صادرات	توسعه بازار و افزایش صادرات	افزایش رقابت پذیری و توسعه فعالیتهای مکمل بخش
	توسعه شکل های بازاریابی و صادراتی			
	توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش			
	ساماندهی خرید های تضمینی و غیر تضمینی 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 ارگانیک و پاک			
	افزایش توان رقابت پذیری در محصولات کشاورزی			
	توسعه سیستم های اطلاع رسانی بازاریابی			
	افزایش سطح دانش، آگاهی و مهارت دست اندرکاران تولید، عرضه و صادرات در خصوص بازاریابی و بازار رسانی محصولات کشاورزی			
	توسعه پوشش بیمه محصولات، سرمایه و حوادث بخش کشاورزی	حوادث و سوانح	بالا بردن توان مقابله با حوادث و سوانح	کاهش مخاطرات سرمایه گذاری در بخش
	شناسایی و معرفی منابع ژنتیکی، ارقام و گونه های مناسب محیط شکننده استان			
	گسترش سطوح زیر پوشش ارقام و نژاد های گیاهی و دامی مقاوم به حوادث و سوانح طبیعی			
	توسعه زیر ساخت ها و تجهیزات لازم جهت کاهش خسارت ناشی از حوادث و سوانح (زیر ساختها شامل: آبخیزداری، آبخوان داری، استخرها، بادشکن ها و غیره)			
	ساماندهی ساختار مدیریت (مدیریت پشتیبانی - مدیریت اطلاع رسانی - مدیریت بهره برداری) مقابله با حوادث و سوانح			
	توسعه روشهای پیمانه استحصال، توزیع و مصرف آب در جهت مقابله با خشکسالی و کاهش خسارت ناشی از آن			
	افزایش دانش و آگاهی بهره برداران به منظور مقابله با حوادث و سوانح			
	حفظ و احیاء منابع ژنتیکی گیاهی و حیوانی			
	گسترش شبکه های پیش بینی، پیش آگاهی و اطلاع رسانی حوادث و سوانح			
	کاهش سوانح انسانی و ضایعات بدنی ناشی از کار شاغلین بخش			
	توسعه تحقیقات کاربردی مرتبط با حوادث و سوانح			

۴-۱۱- تدوین مأموریت بخش کشاورزی استان یزد

بیان مأموریت سازمان یکی از اصلی ترین و مهمترین بخشهای یک برنامه ریزی استراتژیک به شمار می رود. چرا که ماهیت مأموریت یک سازمان می تواند نشان دهنده مزیت رقابتی (یا عدم مزیت رقابتی) آن سازمان باشد. اگر استراتژیست ها، مدیران و کارکنان بتوانند مفاد مأموریت سازمان را به آگاهی دیگران برسانند، سازمان می تواند مطمئن باشد که هدف مورد نظر آن به دیگران تفهیم شده است. این موضوع ایجاب می کند که مأموریت سازمان به شیوه ای روشن، بدون ابهام و قابل درک تدوین گردد. بر این اساس، مأموریت بخش کشاورزی استان یزد با تاکید بر ارزشهای محوری، به شرح ذیل می باشد.

بخش کشاورزی استان یزد بر آن است تا در جهت نیل به اهداف کلان ذیل:

- ❖ افزایش ضریب امنیت غذایی
 - ❖ بهره برداری کارآمد و پایدار از منابع طبیعی و پایه ای
 - ❖ رشد تولید و افزایش بهره وری عوامل تولید در بخش
 - ❖ توسعه کارآفرینی، پرورش استعداد های فنی و پژوهشی و توانمند سازی نیروی انسانی
- بخش
- ❖ افزایش رقابت پذیری و توسعه فعالیتهای مکمل بخش
 - ❖ کاهش مخاطرات سرمایه گذاری در بخش

از طریق

- 🔲 توسعه و ارتقاء سطح آموزش های تخصصی و کاربردی و توانمندسازی نیروی انسانی
- 🔲 افزایش بهره وری از منابع و عوامل تولید
- 🔲 توسعه بازار و افزایش صادرات (بازاریابی)
- 🔲 بهسازی و نوسازی امکانات و تجهیزات و فراهم سازی زمینه ورود فناوری جدید در بخش

اصلاح روش ها والگوهای کشت و بهره برداری از واحدهای تولید

بالا بردن توان مقابله با حوادث و سوانح طبیعی

اصلاح ساختار مدیریتی و کارشناسی بخش

بهبود کیفیت تولیدات و محصولات و بالا بردن استانداردها

بهینه سازی اطلاعات و دانش تخصصی بخش

بازنگری در نظام ارزیابی عملکرد ها

جایگزینی نیروهای جوان و متخصص و کاهش میانگین سنی بهره برداران

ساماندهی کانونهای تولید و فضاها و سکونت گاههای روستائی

بازنگری در ساختار و اهداف و سیاست های اجرایی مراکز تحقیقاتی وابسته به سمت

مشتری مداری

با تاکید بر ارتقاء رفاه و منزلت اجتماعی بهره برداران، عدالت محوری و رعایت اصول توسعه پایدار،

به چشم انداز خود نایل گردد.

فصل پنجم:

خلاصه و جمع بندی

تجربه دهه های اخیر سازمان ها، نهادها و شرکت ها از جمله سازمانهای دولتی بیانگر این موضوع است که دستیابی به اهداف بزرگ و نیز پاسخ گویی مداوم و مناسب به نیازمندیهای ذینفع ها و مشتریان در محیط های پر تلاطم، بویژه در عصر اطلاعات و ارتباطات امروزی جز در سایه برنامه ریزی استراتژیک تحقق نخواهد یافت.

در دو دهه اخیر، نویسندگان بسیاری تلاش کرده اند برنامه ریزی استراتژیک را تعریف کنند که کوپ (۱۹۸۷) با ترکیب عناصر مشترک این تعاریف، برنامه ریزی استراتژیک را این چنین تعریف کرده است:

... یک سیستم باز برای سکنداری یک سازمان در آبهای متلاطم محیط.

برنامه ریزی استراتژیک، رفتار مبتنی بر حل مسائل با شاخصه عملگرایی است که با تمرکز بر شرایط محیطی تلاش می کند راه هایی برای کسب موقعیت مطلوب در رقابت مستمر برای تامین منابع پیدا کند. هدف اصلی استراتژی، موفقیت در تحقق رسالتش است، و اینکه آینده سازمان را با تغییرات پیش بینی شده در محیط پیوند دهد، بطوریکه سرعت تامین منابع... سریع تر از هزینه منابع باشد (شیرازی، ۱۳۸۵).

بر این اساس و با توجه به نقش و جایگاه بسیار مهم بخش کشاورزی در حیات و اقتصاد استان یزد، در این پژوهش سعی گردید، چشم انداز و استراتژیهای توسعه بخش کشاورزی استان با استفاده از مدل برنامه ریزی استراتژیک تدوین گردد.

در این مطالعه که از نوع مطالعات توصیفی- تحلیلی می باشد، تلاش گردید با استفاده از آمار، اطلاعات و اسناد موجود، تصویری از وضعیت موجود بخش کشاورزی استان ترسیم شود. همچنین با استفاده از مدل برنامه ریزی استراتژیک (مدل برایسون)، چشم انداز مطلوب بخش تدوین و از طریق شناسایی عوامل بیرونی و درونی و ذینفع های بخش، ضمن ترسیم موقعیت استراتژیک بخش، استراتژی های لازم به منظور

دستیابی به چشم انداز تعیین گردید. در پایان نیز، ماموریت بخش کشاورزی استان بر اساس چشم انداز تدوین شده، بازنویسی شد.

بدیهی است رکن اصلی این مدل کمیته های استراتژیک سطح ۱ (راهبردی) و سطح ۲ (اجرایی) بوده که نقش اساسی را در این مطالعه بر عهده داشته اند. کمیته استراتژیک سطح ۲ (اجرایی)، تدوین برنامه استراتژیک بخش کشاورزی و کمیته راهبردی، بازبینی و تصویب نهایی برنامه را عهده دار بوده اند.

۵-۲- خلاصه نتایج

۱- در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بخش کشاورزی استان یزد به منظور تدوین چشم انداز آینده بخش، از تکنولوژی بارش افکار در کمیته اجرایی که متشکل از مدیران و کارشناسان خبره و متخصص بخش بود، استفاده گردید. در تدوین چشم انداز سعی گردید مسایلی چون مشتریان، محصولات یا خدمات، بازارها، فن آوری ها، بقا، رشد و سودآوری، پرسنل و کارکنان و بهره برداران بخش مورد توجه قرار گیرند.

«چشم انداز توسعه کشاورزی استان»

بخش کشاورزی در استان، توسعه یافته و پایدار، مبتنی بر دانش فنی و تجربه بالای بهره برداران و نیروی انسانی سخت کوش، توانمند، آگاه و برخوردار از رفاه و منزلت اجتماعی لازم بوده که در تعامل با سایر بخش ها و با اتکاء بر عرصه ها و بسترهای مناسب پدید آمده، علی رغم محدودیت های موجود در منابع، جایگاه برتر را در تولید و صدور محصولات مزیت دار، دانش فنی و خدمات برتر کشاورزی (تولید بذور اصلاح شده و هیبرید، تولید قلمه و نهال، ثبت، حفظ و توسعه ذخایر عظیم ژنتیکی و...) به خود اختصاص داده است.

۲- عوامل خارجی (بیرونی) تأثیر گذار بر بخش کشاورزی استان، به چهار گروه طبقه بندی گردید که به اختصار در مطالعات PEST گفته می شود.

➤ عوامل سیاسی P

➤ عوامل اقتصادی E

➤ عوامل اجتماعی S

➤ عوامل تکنولوژیکی T

۳- در بخش کشاورزی استان عوامل درونی در ۷ گروه اصلی زیر مورد بررسی قرار گرفت:

➤ بازاریابی

➤ نظام مالی - حسابداری

➤ عوامل تولید - عملیات و تکنیک ها

➤ نیروی انسانی

➤ مدیریت عمومی

➤ مدیریت کیفیت

➤ نظام اطلاعاتی

۴- تحلیل SWOT نشان می دهد در وضع موجود، تأثیر تهدید کننده و مخرب عوامل بیرونی و نقاط

ضعف درونی بیشتر از فرصت ها و نقاط قوتی است که در درون و بیرون بخش کشاورزی استان برای

دستیابی به چشم انداز مطلوب وجود دارد ($E = - ۰/۲۱$, $R = - ۰/۱۳$).

۵- اهداف کلان بخش کشاورزی استان بر اساس محتویات سند چشم انداز بیست ساله کشور، برنامه

چهارم توسعه کشور، اهداف عالی و کلان بخش کشاورزی کشور، اهداف کلان، راهبردهای بلند

مدت و سیاستهای توسعه استان (محتویات سند ملی توسعه استان) و با توجه به بحث و بررسی های

صورت گرفته در کارگروههای راهبردی و اجرایی به شرح ذیل تعیین گردیدند:

۱- افزایش ضریب امنیت غذایی

۲- بهره برداری کارآمد و پایدار از منابع طبیعی و پایه ای

۳- رشد تولید و افزایش بهره وری عوامل تولید در بخش

۴- توسعه کارآفرینی، پرورش استعداد های فنی و پژوهشی و توانمند سازی نیروی انسانی بخش

۵- افزایش رقابت پذیری و توسعه فعالیتهای مکمل بخش

۶- کاهش مخاطرات سرمایه گذاری در بخش

۶- پس از تدوین اهداف کلان توسعه بخش و با مشخص بودن استراتژیهای توسعه ای مربوطه، متناسب با

هر استراتژی، مسایل و موضوعات عمده استراتژیک و نیز اهداف استراتژیک بخش استخراج گردید.

۷- ماموریت بخش کشاورزی استان یزد با تاکید بر ارزشهای محوری، به شرح ذیل می باشد.

بخش کشاورزی استان یزد بر آن است تا در جهت نیل به اهداف کلان ذیل:

❖ افزایش ضریب امنیت غذایی

❖ بهره برداری کارآمد و پایدار از منابع طبیعی و پایه ای

❖ رشد تولید و افزایش بهره وری عوامل تولید در بخش

❖ توسعه کارآفرینی، پرورش استعداد های فنی و پژوهشی و توانمند سازی نیروی انسانی

بخش

❖ افزایش رقابت پذیری و توسعه فعالیتهای مکمل بخش

❖ کاهش مخاطرات سرمایه گذاری در بخش

از طریق

➤ توسعه و ارتقاء سطح آموزش های تخصصی و کاربردی و توانمندسازی نیروی انسانی

➤ افزایش بهره وری از منابع و عوامل تولید

➤ توسعه بازار و افزایش صادرات (بازاریابی)

➤ بهسازی و نوسازی امکانات و تجهیزات و فراهم سازی زمینه ورود فناوری جدید در بخش

➤ اصلاح روش ها والگوهای کشت و بهره برداری از واحدهای تولید

➤ بالابردن توان مقابله با حوادث و سوانح طبیعی

➤ اصلاح ساختار مدیریتی و کارشناسی بخش

➤ بهبود کیفیت تولیدات و محصولات و بالا بردن استانداردها

بهینه سازی اطلاعات و دانش تخصصی بخش

بازنگری در نظام ارزیابی عملکرد ها

جایگزینی نیروهای جوان و متخصص و کاهش میانگین سنی بهره برداران

ساماندهی کانونهای تولید و فضاها و سکونت گاههای روستائی

بازنگری در ساختار و اهداف و سیاست های اجرایی مراکز تحقیقاتی وابسته به سمت

مشتری مداری

با تاکید بر ارتقاء رفاه و منزلت اجتماعی بهره برداران، عدالت محوری و رعایت اصول توسعه پایدار،

به چشم انداز خود نایل گردد.

منابع و مآخذ

الف- منابع فارسی

- ۱- مولوی، ذبیح ا.... (۱۳۸۱). فرآیند مدیریت استراتژیک به صورت کاربردی در سازمان های ایران، سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان یزد.
- ۲- برایسون، جان ام. (۱۳۸۳). برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی. ترجمه عباس منوریان، تهران، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، نوبت چاپ سوم.
- ۳- برایان کوبین، جیمز؛ هنری برگ و رابرت ام. جیمز. (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک و فرآیند استراتژی. ترجمه محمد صائی، تهران، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، نوبت چاپ سوم.
- ۴- دیوید، فرد آر. (۱۳۷۹). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، نوبت چاپ پنجم.
- ۵- هینز، استفن جی. (۱۳۸۳). رویکرد تفکر سیستمی بر برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک. ترجمه رشید اصلانی، تهران، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، مرکز مدارک علمی و انتشارات. نوبت چاپ اول.
- ۶- حسینی پور، سید مجتبی. (۱۳۸۲). الگوی توزیع اعتبارات تملک داراییهای سرمایه ای شهرستانهای استان یزد در سال ۱۳۸۲ (با استفاده از الگوی AHP، سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان یزد).
- ۷- قدسی پور، سید حسن. (۱۳۸۱). مباحثی در تصمیم گیری چند معیاره فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP، انتشارات دانشگاه صنعتی امیر کبیر.
- ۸- شیرازی، علی. (۱۳۸۵). برنامه ریزی استراتژیک در آموزش عالی (<http://profsite.um.ac.ir>).
- ۹- ناظمی، شمس الدین. (۱۳۸۴). مروری بر چشم انداز، رسالت، ارزشها و اهداف کلان چند دانشگاه منتخب جهان، دانشگاه فردوسی مشهد.
- ۱۰- میر هاشمی، سید مهدی و راضیه دهقانپور. (۱۳۸۴). برآورد قیمت تمام شده یک کیلوگرم محصولات عمده باغی (انار، پسته، زردآلو، بادام و گردو) در سطح استان یزد (به تفکیک شهرستان)، سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان یزد.
- ۱۱- بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۸۵). گزارش اوضاع اقتصادی و اجتماعی استانهای کشور
- ۱۲- مرکز آمار ایران. (۱۳۸۴). حسابهای منطقه ای- حساب تولید استانهای کشور، تهران، انتشارات مرکز آمار.

ب- منابع انگلیسی

- ۱۳- Gordon Greenley, " Does Strategic planning Improve Company Performance? Long Range Planning ۱۹, no.۲ (April ۱۹۸۶): ۱۰۶.
- ۱۴- Decentralized Planning in A Large French Company: An Interpretive Study (Fall/Winter ۱۹۷۷). Jacques Sarrazin. International Studies of Management and Organization, pp. ۳۷-۵۹.
- ۱۵- Coupling Strategy to Operating Plans (May-Jun ۱۹۷۷). John M. Hobbs and Donald F. Heany. Harvard Business Review, pp. ۱۱۹-۱۲۴.
- ۱۶- How to Design a Strategic Planning System (Sep Oct ۱۹۷۶). Peter Lorange and Richard F. Vancil. Harvard Business Review, pp. ۷۵-۸۱).

- ۱۷- Planning on the Left Side and Managing on the Right (Jul-Aug ۱۹۷۶). Henry Mintzberg. Harvard Business Review, pp. ۴۹-۵۷.
- ۱۸- Defining Corporate Strengths and Weaknesses (Spring, ۱۹۷۶). Sloan Management Review, pp. ۵۱-۶۸.