

تدوین برنامه ریزی استراتژیک صنعت شیلات ایران

(مطالعه موردی سازمان شیلات ایران)<sup>1</sup>

دکتر مهدی زری باف\*، توحید علیزاده حسین حاجلو\*\*

\*استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه

\*\*کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی از دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه

تاریخ دریافت مقاله : 1388/08/05

تاریخ پذیرش مقاله : 1388/09/25

### چکیده

امروزه بیشتر سازمان ها برای افزایش توانمندی ها، رشد و بقای بلند مدت و کاهش ریسک عملیات خود نیازمند تدوین برنامه ریزی استراتژیک می باشند. این برنامه ها ارتباط مستقیمی با سیاست ها، اهداف، مأموریت ها، اندازه، پویایی، درجه پیچیدگی و ساختار سازمان دارد. از این رو برنامه ریزی استراتژیک با نگاه به آن عوامل تعیین می گردد.

در این مقاله سعی شده است تا با استفاده از فنون برنامه ریزی استراتژیک، عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها)، اهداف بلند مدت سازمان شیلات ایران شناسایی شده و برای دستیابی به این اهداف استراتژی های مناسب تدوین و پیشنهاد شود. در این راستا جهت تدوین برنامه استراتژیک سازمان شیلات، سئوالاتی مطرح شده و براساس تحلیلهای انجام شده، مدلی جهت پاسخ گویی به سوالات با هدف تدوین برنامه ریزی استراتژیک سازمان ارائه شده است.

**واژه های کلیدی:** مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک، مأموریت، سازمان شیلات ایران، فرصت و تهدید، نقاط قوت و ضعف، اهداف بلندمدت و استراتژی

---

<sup>1</sup> این مقاله برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد توحید علیزاده حسین حاجلو فارغ التحصیل رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه می باشد.

## مقدمه

امروزه بیشتر سازمان‌ها برای افزایش توانمندی‌ها، رشد و بقای بلندمدت و کاهش ریسک عملیات خود نیازمند تدوین برنامه ریزی استراتژیک می‌باشند. این برنامه‌ها ارتباط مستقیمی با سیاست‌ها، اهداف، مأموریت‌ها، اندازه، پویایی، درجه پیچیدگی و ساختار سازمان دارد. از این رو برنامه ریزی استراتژیک با نگاه به آن عوامل تعیین می‌گردد. وضعیت پیچیده پیش روی مدیران و برنامه ریزان سازمان را ناگزیرمی‌سازد که از اندیشه و رویکرد سیستمی برای شناخت، تجزیه و تحلیل فرصت‌ها، موقعیت‌ها، تهدیدها و محدودیت‌های محیط بیرونی و نقاط قوت و ضعف درونی سازمان استفاده نموده، آنگاه توانایی‌ها و ظرفیت‌های سازمان را با اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل بدست آمده ترمیم و تقویت نموده تا شرایط برای اجرای برنامه‌ها در سازمان بوجود آید.

سازمان‌ها می‌بایست با شناخت مفاهیم، بسترها، استراتژی‌ها و چگونگی فرایند برنامه ریزی استراتژیک چشم‌اندازهای آتی خود را ترسیم نموده تا بتوانند با شرایط پیش روی خود سازگاری و انطباق داشته باشند و به عملیات و بقای خود ادامه دهند.

تغییرات فاحش در بخش عمومی تصمیم‌گیران ارشد دولتی را ناگزیر می‌سازد به روش استراتژیک درباره آن چه دولت باید انجام دهد، بیندیشند و برنامه ریزی استراتژیک را مورد استفاده قرار دهند. با وجود آنکه هر دو برنامه استراتژیک و جامع مجموعه‌ای از مفاهیم، رویه‌ها، و ابزارها است، اما برای برنامه ریزی استراتژیک رهیافت‌های گوناگون وجود دارد که با مقاصد و موقعیت‌های مورد نظر تدارک می‌یابند. از لحاظ کاربردی، به علت هدایت برنامه در مسیر خاص توسط قوه قانون‌گذاری حاکم، برنامه ریزی جامع به هیچ روی جامع نیست. موقعی فرایند برنامه ریزی استراتژیک برای دولت‌ها، سازمان‌های عمومی و سازمان‌های غیرانتفاعی کارساز خواهد بود که تصمیم‌گیران و برنامه ریزان، آن را با درایت مورد استفاده قرار دهند و نسبت به جزئیات موقعیت خود حساسیت لازم را داشته باشند.

اهمیت بیان شده در مقدمه فوق و فقدان برنامه ریزی استراتژیک در سازمان‌های شیلات موجب شد که موضوع پژوهش، برنامه ریزی استراتژیک در سازمان‌های شیلات ایران انتخاب شود. براین اساس در این مقاله پس از ارائه ادبیات (کلیات) موضوعی تحقیق در خصوص برنامه ریزی، استراتژی، مدیریت استراتژیک، پیشینه تحقیق، اهمیت و ضرورت، اهداف و سوالات و روش‌شناسی، الگوی جامع طرح درکالبد مدیریت استراتژیک ارائه گردیده است. و در مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف سازمان‌شناسایی شده و سپس اهداف بلندمدت سازمان‌های شیلات ایران تعیین گردیده و برای دستیابی به اهداف بلندمدت، استراتژی‌هایی پیشنهاد شده است تا سازمان‌های شیلات ایران بتوانند در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک خود بصورت منطقی عمل کنند.

## مروری بر ادبیات موضوعی تحقیق

### برنامه ریزی

برنامه ریزی عبارتست از فرایندی دارای مراحل مشخص و بهم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات. برنامه ریزی فکر کردن راجع به آینده یا کنترل آن نیست بلکه فرایندی است که می تواند در انجام این امور مورد استفاده قرار گیرد.

برنامه ریزی، تصمیم گیری در شکل معمول آن نیست بلکه از طریق فرایند برنامه ریزی، مجموعه ای از تصمیمات هماهنگ اتخاذ می شود. برنامه ریزی می تواند برای زمان حال یا آینده انجام شود.

بر طبق این تعریف، تصمیم گیری های مقطعی و ناپیوسته و اتخاذ سیاستها برای پیشبرد سازمان در زمان حال یا آینده برنامه ریزی نیستند. برنامه ریزی متکی بر انتخاب و مرتبط ساختن حقایق است. حقایق مفاهیم واقعی، قابل آزمون و اندازه گیری هستند. دیدگاهها، عقاید، احساسات و ارزشها به عنوان حقایق تلقی می شوند که فرایند برنامه ریزی بر اساس آنها سازمان داده می شود. همانطور که اشاره شد برنامه ریزی صرفاً یک فرایند تصمیم گیری نیست بلکه فرایندی شامل روشن ساختن و تعریف حقایق و تشخیص تفاوت بین آنهاست یا به عبارتی گونه ای فرایند ارزیابی است که در پایان آن، در انتخاب حقایق ارزیابی شده تصمیم گیری می شود.

### استراتژی

واژه استراتژی از ریشه یونانی **strategma** به معنای فرمانده ارتش، مرکب از دو جز **stratose** به معنای ارتش و **ago** به معنای رهبر گرفته شده است. این واژه ابتدا در مسائل نظامی کاربرد داشته و در نیمه دوم قرن بیستم وارد مباحث مدیریتی شده است. استراتژی مفهومی سهل و ممتنع است و به همین دلیل تعاریف بسیاری از آن ارایه شده که برخی بخشی از مفهوم آن را می رساند و برخی بیشتر. استراتژی زاییده دو عامل محیط رقابتی در حال تغییر بیرونی و محدودیت منابع در اختیار سازمان است.

هیل و همکارانش استراتژی را در اصطلاح عملکردی اش به این صورت تعریف می کنند: "فعالیتی که شرکت برای رسیدن به عملکرد والای خود انجام می دهد" (هیل و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۵).

### مدیریت استراتژیک<sup>2</sup>

مجموعه تصمیمات و فعالیت های موجد صورت بندی و اجرای استراتژی طراحی شده برای دستیابی به هدف های سازمان است (پیرس و رابینسون، ۱۹۸۸، ص ۱۸).

دیوید مدیریت استراتژیک را اینگونه تعریف کرده است: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلند مدت خود دست یابد (دیوید، ۱۹۹۹، ص ۲۴). مدیریت استراتژیک فرآیندی است که در آن مدیران جهت‌گیری طولانی مدت سازمان را معین می‌کنند، اهداف و عملکردهای مشخصی را تعیین می‌کنند، در سایه شرایط داخلی و محیطی استراتژی‌هایی را تدوین می‌کنند که به این اهداف دست یابند و اجرای برنامه‌های تعیین شده را بر عهده می‌گیرند (دیوید ۱۹۹۹).

### برنامه‌ریزی استراتژیک<sup>3</sup>

برایسون بر اساس نظرات السون و ایدی برنامه‌ریزی استراتژیک را تلاشی منظم در جهت اتخاذ تصمیم‌ها و انجام اقدامات بنیادینی تعریف می‌کند که به موجب آن اینکه یک سازمان چه می‌کند، و چرا اموری را انجام می‌دهد مشخص خواهد شد (برایسون، ۱۹۸۸، ص ۵).

برنامه استراتژیک وسیله‌ای است که راهنمایی برای رسیدن به مأموریت سازمان با بیشترین اثربخشی و کارایی فراهم می‌کند (ریچارد میتن تال، ۲۰۰۲).

برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی رسمی یا مجموعه‌ای از فرآیندهاست که برای تعیین استراتژی‌های یک سازمان بکار گرفته می‌شود (هیل و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۵).

#### نقطه قوت

نقطه قوت یک سازمان یک کاربرد موفق از یک شایستگی یا بهره برداری از یک عامل کلیدی در جهت توسعه رقابت پذیری شرکت می‌باشد.

#### نقطه ضعف

نقطه ضعف یک سازمان یک کاربرد ناموفق از یک شایستگی یا عدم بهره برداری از یک عامل کلیدی که رقابت پذیری شرکت را کاهش می‌دهد.

#### فرصت

یک فرصت یک حالت خارجی است که می‌تواند بصورت مثبت بر پارامترهای عملکردی شرکت تاثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجاد کننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را بهبود دهد.

#### تهدید

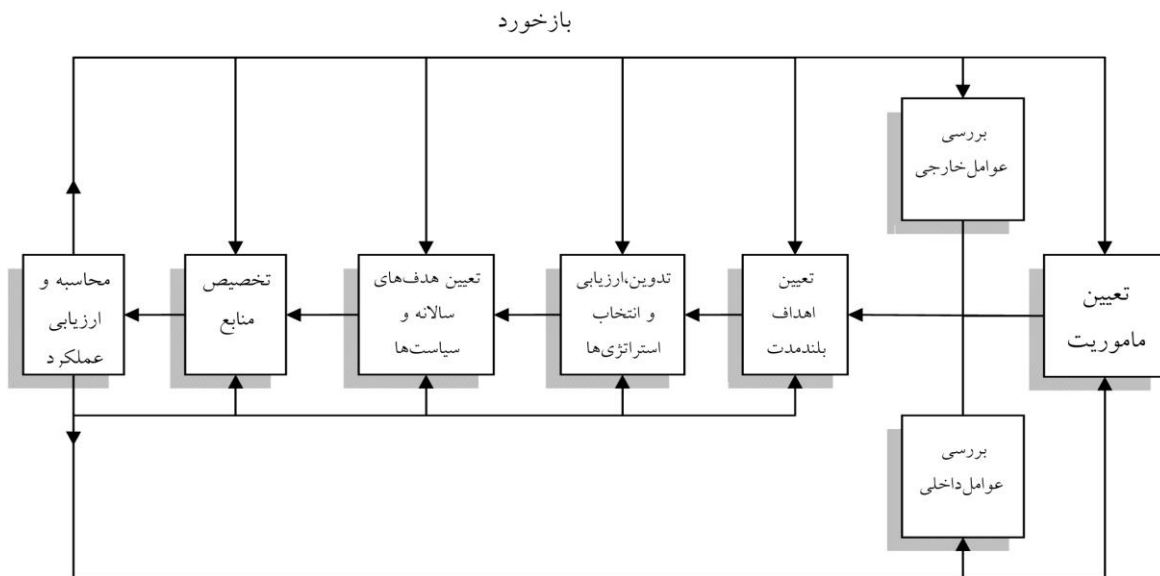
یک تهدید یک حالت خارجی است که می‌تواند بصورت منفی بر پارامترهای عملکردی شرکت تاثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجاد کننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را کاهش دهد. از جمله تهدیدات می‌توان به ظهور رقبای جدید، معرفی محصول جدید توسط رقبای، مالیات بر روی کالاهای ارائه شده و غیره اشاره کرد.

## الگوی جامع طرح

الگوی جامع استفاده شده در این مطالعه، الگوی فرد دیوید است که در مقاله خود در سال (۱۹۸۸، ص ۴۰) برای مدیریت استراتژیک معرفی می‌کند (شکل ۱) و آن را بسیار متداول و قابل قبول می‌خواند. اجزای تشکیل دهنده این الگو عبارتند از:

- ۱- تعیین مأموریت
- ۲- بررسی عوامل خارجی
- ۳- بررسی عوامل داخلی
- ۴- تعیین اهداف بلندمدت
- ۵- تدوین، ارزیابی و انتخاب استراتژی‌ها
- ۶- تعیین هدف‌های سالانه و سیاست‌ها
- ۷- تخصیص منابع
- ۸- محاسبه و ارزیابی عملکرد

شکل ۱: الگوی جامع مدیریت استراتژیک دیوید



تدوین استراتژی‌ها | اجرای استراتژی‌ها | ارزیابی استراتژی‌ها

منبع: دیوید، فرد؛ "مدیریت استراتژیک" ترجمه پارسائیان. علی و اعرابی. سید محمد؛ دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران؛ چاپ هشتم ۱۳۸۴؛ ص. ۴۰

### پیشینه تحقیق

با توجه به بررسی پیشینه تحقیق، مشخص شد که تا به حال هیچگونه تحقیقی درمورد برنامه ریزی استراتژیک صنعت شیلات ایران (سازمان شیلات) انجام نشده است. ولی مطالعات انجام شده بر روی تحقیق ها و پروژه های صورت گرفته در شرکت ها و سازمان های مختلف در سطح کشور نشان می دهد که تا به حال فعالیت های مختلفی در این زمینه در قالب پایان نامه کارشناسی ارشد، دکتری و پروژه هایی که یا به سفارش وزارتخانه های دولتی و یا برای بخش خصوصی انجام شده صورت گرفته است. که به چند مورد از آنها اشاره می شود.

تحقیقی توسط آقای سیاوش بیژنی با موضوع، برنامه ریزی استراتژیک شرکت مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرودیزل (اپکو) در سال ۱۳۸۲ انجام شده است، در این تحقیق محقق با تجزیه و تحلیل فرصت ها و تهدیدات خارجی و نقاط قوت و ضعف داخلی، به استراتژی های مناسب شرکت دست یافته است. پس از بررسی ادبیات موضوع و انجام مطالعات لازم، نخست ارزشها و چشم انداز شرکت تبیین شد و بیانیه مأموریت شرکت تدوین گردید. سپس با در نظر داشتن بیانیه مأموریت، عوامل محیط داخلی و خارجی شرکت بررسی شد و پس از امتیازدهی و تعیین اولویت عوامل استراتژیک، زمینه برای تهیه و تنظیم جدول تجزیه و تحلیل SWOT میسر شد. پس از دستیابی به استراتژی های قابل اجرای برگرفته از جدول SWOT، با توجه به نتایج حاصل از یافته های تحقیق، مناسبترین استراتژی برای شرکت اپکو، استراتژی های توسعه بازار و توسعه محصول تشخیص داده شد. که هر دو از استراتژی های متمرکز هستند.

پژوهشی دیگری توسط آقای سعید رضا آرائی با موضوع، برنامه ریزی استراتژیک بهینه برق کشور در سال ۱۳۷۳ انجام شده است. در این پژوهش ابتدا بحث کلی و جامع در زمینه مفهوم و تعاریف برنامه ریزی و مقایسه چند مدل مهم برنامه ریزی استراتژیک بعمل آمده و سپس یک مدل برای نیل به هدف پروژه انتخاب شده است و سپس با یک نگرش عمیق به شناسایی و آشنایی با مجموعه برق کشور پرداخته و در ادامه فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بهینه برق کشور را به انجام رسانیده است که منجر به تعیین مأموریت، رسالت و اهداف و تعیین استراتژی های مجموعه برق کشور شده است.

همچنین تحقیقی توسط خانم گیتا یعقوبی با موضوع، استراتژی صنعت لاستیک از دیدگاه خبرگان (مطالعه موردی کارخانه ایران تایر) در سال ۱۳۸۱ انجام شده است. این تحقیق، یک تحقیق توصیفی - پیمایشی مبتنی بر نظر سنجی خبرگان فن به روش دلفی است که هدف آن شناسایی متغیرهای اصلی و تأثیرگذار بر صنعت لاستیک کشور در چهارچوب عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) و ارائه الگوی مناسب از این متغیرها و استراتژی های پویا در سطوح مختلف این صنعت می باشد.

این تحقیق در ۴ مرحله انجام شده است: ابتدا مأموریت و اهداف صنعت تدوین شده و سپس با استفاده از ماتریس IFE, EFE که از طریق پرسشنامه از منظر خبرگان انجام شده است، به بررسی عوامل داخلی و خارجی پرداخته شده است و سپس با استفاده از ماتریس SWOT، استراتژیهای محتمل، تعیین شده اند و همچنین از طریق ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) هم استراتژی های اصلی انتخاب شده اند و استراتژی های مناسب از دیدگاه خبرگان در کارخانه ایران تایر انتخاب گردیده اند.

### اهمیت و ضرورت تحقیق

با توجه به اینکه سازمان شیلات ایران همانند هر سازمان پویای با هدف کامیابی در استقرار مدیریت استراتژیک و حصول نتایج عملکردی چشم گیر در فعالیت خود درصدد این کار بر آمده است و نیز با توجه به پیشینه مطالعاتی و تجربی سازمان های موفق و ناموفق در این زمینه، از نقش حیاتی شناسایی چالش های پیش روی این کار و نیز آگاهی و بکارگیری راهکارهای رویارویی با این چالش ها در جهت افزایش درجه موفقیت سازمانها حکایت دارند، انجام این تحقیق برای سازمان شیلات ایران ضروری به نظر می رسد. انتظار می رود با انجام این تحقیق چالش های اصلی پیش روی سازمان شیلات و نیز راهکارهای رویارویی با این چالش ها بخوبی و به موقع، مورد شناسایی واقع شود تا سازمان با در نظر داشتن چالش ها و راهکارهای شناسایی شده طوری گام بردارد که در تصمیم گیری های استراتژیک و به حصول نتایج عملکردی مورد نظر از این طریق کامیاب باشد.

### اهداف پژوهش

این پژوهش اهداف اصلی و اهداف فرعی زیر را شامل می شود.  
هدف اصلی پژوهش، تدوین برنامه ریزی استراتژیک سازمان شیلات ایران می باشد.  
اهداف فرعی:

شناسایی نقاط قوت سازمان شیلات ایران در تدوین برنامه ریزی استراتژیک  
شناسایی نقاط ضعف سازمان شیلات ایران در تدوین برنامه ریزی استراتژیک  
شناسایی فرصت های محیطی سازمان شیلات ایران در تدوین برنامه ریزی استراتژیک  
شناسایی تهدید های محیطی سازمان شیلات ایران در تدوین برنامه ریزی استراتژیک  
شناسایی اهداف بلند مدت سازمان شیلات ایران در تدوین برنامه ریزی استراتژیک

### سوالات پژوهش

سوال اصلی: استراتژی های مناسب برای سازمان شیلات ایران کدامند؟  
همچنین پنج سوال فرعی در راستای کمک به سوال اصلی طرح شده که عبارتند از:  
۱- نقاط قوت سازمان شیلات ایران کدام است؟

- ۲- نقاط ضعف سازمان شیلات ایران کدام است؟
- ۳- فرصت های پیش روی سازمان شیلات ایران کدام است؟
- ۴- تهدید های پیش روی سازمان شیلات ایران کدام است؟
- ۵- سازمان شیلات ایران چه اهداف بلند مدت را باید تعقیب کند؟

### روش شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر ماهیت اکتشافی، توصیفی و از نظر هدف کاربردی است و همچنین از قضاوت ها و تحلیل های شهودی بهره گرفته شده است.

جامعه آماری تحقیق در این طرح عبارتست از مدیران و کارشناسان سازمان شیلات استان تهران. مدیر یا کارشناس کسی است که در پست سازمانی اش عنوان مدیر یا کارشناس آورده شده است. پاره ای از اطلاعات مانند اطلاعات آماری از طریق سازمان شیلات ایران، مطالعات کتابخانه ای جمع آوری شده است. از اطلاعات کلی بدست آمده در تشکیل جدول ها و نهایتاً تعیین استراتژی مناسب استفاده شده است.

بانک های اطلاعاتی و اینترنت، انجام مصاحبه با مدیران ارشد سازمان و پرسشنامه ابزارهای اصلی گردآوری اطلاعات را شامل می شود.

بر اساس تئوری ها و نظرات تئوریک مندرج در منابع نظری، ابتدا پرسشنامه شامل سوالات فرصت ها، تهدیدها، قوت و ضعف تهیه و در اختیار مدیران و کارشناسان سازمان شیلات قرار گرفت که پس از دو مورد بازنگری سوالات، پرسشنامه نهایی تنظیم گردید.

از نظر پایایی نیز، ابتدا سوالات مطرح شده به تعداد محدود بین کارشناسان سازمان توزیع گردید و با استفاده از نرم افزار SPSS و روش آلفا کرونباخ، پایایی آن محاسبه گردید که برابر با ۰/۸۹ بود که نشان دهنده این است که سوالات از پایایی مناسبی برخوردار است.

### تجزیه و تحلیل داده ها

#### بیانیه مأموریت سازمان شیلات ایران

مأموریت اصلی سازمان شیلات ایران سیاست گذاری، برنامه ریزی و نظارت بر فعالیت های آبی پروری و صیادی در کل کشور می باشد. این سازمان تحت نظر وزارت جهاد کشاورزی بوده و مشتریان آن شامل صیادان ماهی و میگو، اتحادیه ها و تعاونی های صیادی، صاحبان مزارع پرورش ماهی، متقاضیان سرمایه گذاری در صنعت آبی پروری، وزارت خانه ها و مراکز تحقیقاتی علوم زیستی می باشند. موارد زیر از جمله خدماتی است که سازمان به واحد های تحت پوشش و مشتریان خود ارائه می دهد:

- خدمات کارشناسی به زیربخش های شیلات
- تکثیر و رهاسازی بچه ماهیان در آبهای شمال و جنوب کشور
- صدور مجوز های آبی پروری و صید



- پاسخگویی به استعلامات ایجاد صنایع شیلاتی

- ارائه آمار و اطلاعات به ارباب رجوع های خود (محققین و دانشجویان)

این سازمان علاوه بر استان مرکزی در ۷ استان ساحلی و ۲۳ استان غیر ساحلی به سیاستگذاری، برنامه ریزی و نظارت بر فعالیت های واحدهای تحت پوشش خود می پردازد. به دلیل برخورداری از حمایت های دولتی هیچگونه رقیب داخلی ندارد.

استفاده از تکنولوژی به روز خدمات صیادی و آبزی پروری، ارتقا کمی و کیفی خدمات، رعایت استانداردهای جهانی، برگزاری دوره های آموزشی ویژه مدیران و کارکنان از جمله اقداماتی است که سازمان برای خدمت رسانی موثر به مشتریان خود انجام می دهد.

سازمان بقاء و رشد و سودآوری خود را با توجه به حاکمیتی بودنش در بهره برداری مستمر و پایدار از ذخایر آبزیان، حفظ و بازسازی ذخایر آبزیان کشور، افزایش سطح کشت آبزیان و تنوع و گسترش تولید آبزیان، خوب ایفا کردن نقش حاکمیتی خود در مجموعه دولت و رضایت مندی مشتریان می بیند.

ما به حقوق کلیه ذی نفعان سازمان و تأمین رضایت آنان همواره توجه نموده و احترام می گذاریم. انحصاری بودن فعالیت ها و بهره مندی از حمایت های دولتی، بهره جستن از ۷۰ درصد کارشناس و کارشناس ارشد در بدنه سازمان و تخصصی بودن فعالیت ها از جمله ویژگی های سازمان محسوب می شود.

احترام به ارزش ها، باورها و اعتقادات افراد جامعه، رعایت قوانین، مقررات و استانداردها، حفظ محیط زیست، اشتغال زایی از جمله مواردی است که سازمان به آن توجه خاص می کند.

منابع انسانی به عنوان مهمترین و ارزشمندترین منبع سازمان به حساب آمده و در محدود اختیارات قانونی به طور کامل به مسائل آنها از منظر کاری و رفاهی توجه می شود.

### ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی

پس از نهایی شدن مرحله شناسایی عوامل موثر داخلی و خارجی، برای بررسی بیشتر این عوامل و تجزیه و تحلیل آنها از ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی استفاده شده است. نتایج حاصل که میانگین میزان اهمیت و امتیازهای آورده شده در دو جدول آورده شده است.

در این دو جدول علاوه بر فهرست عوامل موثر داخلی و خارجی ستونهایی نیز جهت امتیازدهی و میزان اهمیت به عوامل، آورده شده است. جمع نهایی امتیازات در هر جدول امتیازی بین عدد یک تا چهار با میانگین ۲/۵ خواهد بود.

در جدول ۱ همانطور که ملاحظه می شود مجموع امتیازات ۲/۹۰ است. بدین معنا است سازمان در بکارگیری راهبردها و رویههایی برای استفاده از نقاط قوت و بهبود نقاط ضعف موفق عمل می کند.

همانطور که در جدول ۲ مشاهده می شود مجموع امتیازات ۲/۸۳ است ، بیانگر این است که سازمان در استراتژی های خود به شیوه ای موفقیت آمیز از فرصت های موجود استفاده می نماید و اثر عواملی را که موجب تهدید می شود به پایین ترین میزان ممکن می رساند.

جدول شماره ۱: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) (نقاط قوت وضعف)

امتیاز تعدیل شده هر عامل	امتیاز (بین یک تا چهار)	میزان اهمیت (بین صفر تا یک)	شرح نقاط قوت داخلی	
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	۱	موفقیت سازمان در بازسازی ذخایر آبیان، بویژه گونه های در معرض خطر
۰/۳۶	۴	۰/۰۹	۲	توانایی سازمان در راهبری تأمین بخشی از پروتئین حیوانی روزانه مورد نیاز جامعه
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۳	توانایی سازمان در ترویج و بکارگیری تکنولوژی نوین صید و صیادی و تکثیر و پرورش آبیان
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	۴	توانایی سازمان در تهیه برنامه برای افزایش بهره وری تولید آبیان از طریق بهبود مدیریت منابع آب و مکانیزه نمودن مجتمع ها
۰/۳۶	۴	۰/۰۹	۵	وجود تخصص بالای کارکنان شاغل در سازمان
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۶	امکان برنامه ریزی آموزش و ترویج موفق در توسعه پایدار صید و صیادی و آبی پروری
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	۷	انطباق و هماهنگی فعالیت های شیلات با محیط زیست
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۸	کنترل استانداردهای صید و صیادی توسط سازمان
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۹	آشنایی آبی پروران باروش های نوین آبی پروری
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	۱۰	اطلاع رسانی عمومی سازمان شیلات در ارتقاء فرهنگ مصرف آبیان
امتیاز تعدیل شده هر عامل	امتیاز (بین یک تا چهار)	میزان اهمیت (بین صفر تا یک)	شرح نقاط ضعف داخلی	
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	فعالیت های حفاظت منابع در کنترل تخلفات صید و صیادی
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۲	سیاست گذاری ضعیف در جذب سرمایه گذاری بخش خصوصی برای توسعه فعالیت ها
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۳	عدم اجرای مناسب قوانین و مقررات وضع شده در بخش حفاظت از منابع آبیان توسط سازمان
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	۴	استفاده از یافته های پژوهشی بخصوص مطالعات جامع در برنامه های اجرایی
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۵	بهره بردای سازمان از گونه های کمتر برداشت شده و یابرداشت نشده
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۶	موفقیت در اجرای برنامه های کوتاه مدت و میان مدت (برنامه پنجساله توسعه)
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۷	میزان مهارت صیادان در جایجایی، نگهداری و حمل و نقل آبیان
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۸	میزان انطباق تصمیمات مدیریت سازمان (در برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی برنامه ها) با نظرات کارشناسان متخصص
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۹	میزان بهره وری در تولید آبیان، در مقایسه با میانگین جهانی
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۱۰	نظارت کم سازمان به عملکرد استان ها به دلیل استانی شدن اعتبارات
۲/۹۰				مجموع امتیازات (خوب ۴ → ۲/۵ متوسط → ۱ بد)

جدول ۲: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) فرصت ها و تهدیدها

امتیاز تعدیل شده هرعامل	امتیاز(بین یک تاچهار)	میزان اهمیت (بین صفر تا یک)	شرح فرصت های خارجی
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	وجود تشکیلات منسجم در نظام بهره برداری آبریزان از جمله اتحادیه ها ، تعاونی ها و مشارکت بخش خصوصی در حفظ ذخایر آبریزان
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	اهتمام سازمان های بین المللی در حفاظت ذخایر و تاثیر آن بر روابط بین المللی سازمان شیلات
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	امکان افزایش صید از آبهای بین المللی
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	وجود منابع آبی متعدد در کشور
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	حمایت های دولتی در رشد و توسعه فعالیت های شیلات
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	امکان بهره گیری از تجارب سایر کشورها در امر تکثیر و پرورش آبریزان
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	امکان بهره گیری از صندوق بیمه محصولات کشاورزی
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	تخصیص آب موردنیاز به مزارع و سایت های آبرزی پروری توسط وزارت نیرو
امتیاز تعدیل شده هرعامل	امتیاز(بین یک تاچهار)	میزان اهمیت (بین صفر تا یک)	شرح تهدیدهای خارجی
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	ناتوانی در دستیابی به بازارهای منطقه ای و جهانی
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	عدم موفقیت در مبارزه با گونه های مهاجم آبریزان
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	عدم هماهنگی مناسب با کشورهای همسایه در خصوص بازسازی ذخایر و جلوگیری از صید گونه های در معرض خطر
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	عدم نظارت کافی نهادهای نظارتی در خصوص بهداشت و بیماری های آبریزان
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	عدم بهره گیری مزارع و مجتمع های پرورش ماهیان گرم آبی و سردآبی از تجهیزات مکانیزه
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	تاثیر فعالیت های صنعتی در آلودگی محیط های آبی، صیادی و آبرزی پروری
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	نابودی و انقراض نسل گونه های در معرض خطر
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	وجود تجارب ناموفق در جذب متقاضیان سرمایه گذاری زیربخش شیلات
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	بالا بودن میزان بدهی آبرزی پروران به سیستم بانکی و از بین رفتن انگیزه آنان برای ادامه فعالیت
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	تغییرات اکوسیستمی اقیانوس ها و دریاها
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	ناکافی بودن منابع اعتباری در بخش شیلات
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	عملکرد سازمان دامپزشکی در مقابله با بیماری های آبریزان و روشهای بهداشتی
۲/۸۳			مجموع امتیازات (خوب ۴ → ۲/۵ متوسط → ۱ بد)

این مدل از یک جدول دو بعدی مطابق جدول ۳، تشکیل یافته است. در این جدول در یک طرف عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) و در طرف دیگر عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدات) لیست می‌شوند (رحمان‌سرشت، ۱۳۸۴، ۲۰۶).

استراتژی‌های بدست آمده از مدل مذکور عبارتند از:

### استراتژی های SO

باتوجه به فرصت‌ها، وجود تشکیلات منسجم در کشور، اهتمام سازمان‌های بین‌المللی در حفاظت ذخایر، امکان افزایش صید از آبهای بین‌المللی، وجود منابع آبی متعدد در کشور و حمایت‌های دولتی و همچنین باتوجه به قوت‌ها، موفقیت سازمان در بازسازی ذخایر، توانایی سازمان در راهبری تأمین بخشی از پروتئین مورد نیاز جامعه، توانایی سازمان در ترویج و بکارگیری تکنولوژی نوین صید و صیادی و تکثیر و پرورش و تخصص بالای کارکنان سازمان، استراتژی پیشنهادی می‌تواند، توسعه تأمین پروتئین برای جامعه باشد که باید برنامه ریزی و برنامه‌های اجرا و کنترلی جهت آن تهیه گردد.

همچنین باتوجه به فرصت‌ها، امکان بهره‌گیری از تجارب سایر کشورها، امکان بهره‌گیری از صندوق بیمه محصولات کشاورزی، پشتیبانی وزارت نیرو جهت تأمین آب و همچنین از نظر نقاط قوت سازمان، تخصص بالای کارکنان سازمان، کنترل استانداردهای صید و صیادی، آشنایی آبریز پروران با روش‌های نوین آبریز پروری و اطلاع‌رسانی در ارتقاء فرهنگ مصرف آبریزان نشان می‌دهد استراتژی پیشنهادی می‌تواند همکاری بین‌المللی در جهت رشد صنعت شیلات باشد.

بنابراین استراتژی انتخاب شده توسط کارشناسان برای منطقه SO به شرح زیر خواهد بود.

۱- توسعه تأمین پروتئین جامعه

۲- همکاری بین‌المللی در جهت رشد صنعت شیلات

### استراتژی های WO

باتوجه به فرصت‌ها، امکان افزایش صید از آبهای بین‌المللی، وجود منابع آبی متعدد در کشور، حمایت‌های دولتی، امکان بهره‌گیری از صندوق بیمه محصولات کشاورزی و پشتیبانی وزارت نیرو جهت تأمین آب و همچنین باتوجه به ضعف‌ها، فعالیت‌های حفاظت منابع در کنترل تخلفات صید و صیادی؛ عدم اجرای مناسب قوانین و مقررات وضع شده در بخش حفاظت از منابع؛ میزان مهارت صیادان در جابجایی، نگهداری و حمل و نقل آبریزان و نظارت سازمان به عملکرد استان‌ها به دلیل استانی شدن اعتبارات نشان می‌دهد استراتژی پیشنهادی می‌تواند، آگاهی و پشتیبانی صیادان از امکانات صیادی کشور باشد.

همچنین باتوجه به فرصت‌ها، وجود تشکیلات منسجم در کشور، اهتمام سازمان‌های بین‌المللی در حفاظت ذخایر، امکان افزایش صید از آبهای بین‌المللی، وجود منابع آبی متعدد در کشور و باتوجه به ضعف‌ها، موفقیت پایین در اجرای برنامه‌های کوتاه مدت و میان مدت (برنامه پنج‌ساله توسعه)، میزان انطباق تصمیمات مدیریت سازمان (در برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی برنامه‌ها) با نظرات کارشناسان

متخصص و میزان بهره وری در تولید آبزیان، در مقایسه با میانگین جهانی نشان می دهد استراتژی پیشنهادی می تواند، بازنگری در برنامه ها و برنامه ریزی منسجم و تولید بهره ور باشد.

بنابراین استراتژی انتخاب شده توسط کارشناسان برای منطقه WO به شرح زیر خواهد بود.

۳- آگاهی و پشتیبانی صیادان از امکانات صیادی کشور

۴- بازنگری در برنامه ها و برنامه ریزی منسجم و تولید بهره ور

### استراتژی های ST

باتوجه به قوت ها ، توانایی سازمان در ترویج و بکارگیری تکنولوژی نوین صید و صیادی و تکثیر و پرورش آبزیان، تخصص بالای کارکنان شاغل در سازمان، انطباق و هماهنگی فعالیت های شیلات با محیط زیست و کنترل استانداردهای صید و صیادی و همچنین از نظر تهدید ها، ناتوانی در دستیابی به بازارهای منطقه ای جهانی، عدم هماهنگی مناسب با کشورهای همسایه در خصوص بازسازی ذخایر و جلوگیری از صید گونه های در معرض خطر و تغییرات اکوسیستمی اقیانوس ها و دریاهانشان می دهد استراتژی پیشنهادی می تواند بازاریابی و ارتباط آگاهی دهنده با محیط خارج باشد.

همچنین باتوجه به تهدید ها، عدم موفقیت در مبارزه با گونه های مهاجم آبزیان، عدم بهره گیری مزارع و مجتمع های پرورش ماهیان گرم آبی و سردآبی از تجهیزات مکانیزه، بالابودن میزان بدهی آبی پروران به سیستم بانکی و از بین رفتن انگیزه آنان برای ادامه فعالیت و عملکرد سازمان دامپزشکی در مقابله با بیماری های آبزیان و روشهای بهداشتی و باتوجه به قوت ها ، موفقیت سازمان در بازسازی ذخایر آبزیان بویژه گونه های در معرض خطر، توانایی سازمان در تهیه برنامه برای افزایش بهره وری تولید آبزیان از طریق بهبود مدیریت منابع آب و مکانیزه نمودن مجتمع ها ، امکان برنامه ریزی، آموزش و ترویج موفق در توسعه پایدار صید و صیادی و آبی پروری و انطباق و هماهنگی فعالیت های شیلات با محیط زیست نشان می دهد استراتژی پیشنهادی می تواند، تامین و تخصیص اعتبارات در جهت رفع نیاز های شیلات باشد.

بنابراین استراتژی انتخاب شده توسط کارشناسان برای منطقه ST به شرح زیر خواهد بود.

۵- بازاریابی و ارتباط آگاهی دهنده با محیط خارج

۶- تامین و تخصیص اعتبارات در جهت رفع نیاز های شیلات

### استراتژی های WT

باتوجه به تهدید، وجود تجارب ناموفق در جذب متقاضیان سرمایه گذاری زیربخش شیلات و باتوجه به ضعف ، سیاست گذاری در جذب سرمایه گذاری بخش خصوصی برای توسعه فعالیت ها نشان می دهد استراتژی پیشنهادی می تواند، پشتیبانی برای جذب متقاضیان سرمایه گذاری در زیر بخشها باشد.

همچنین باتوجه به ضعف ها ، عدم اجرای مناسب قوانین و مقررات وضع شده در بخش حفاظت منابع و میزان مهارت صیادان در جابجایی، نگهداری و حمل و نقل آبزیان و نظارت سازمان به عملکرد استان ها به

دلیل استانی شدن اعتبارات و باتوجه به تهدیدها، عدم موفقیت در مبارزه با گونه های مهاجم آبیان، عدم نظارت کافی نهادهای نظارتی درخصوص بهداشت و بیماری های آبیان و نابودی وانقراض نسل گونه های در معرض خطر نشان می دهد که استراتژی پیشنهادی می تواند، اقدامات پیشگیرانه حفاظت گونه ها باشد.

بنابراین استراتژی انتخاب شده توسط کارشناسان برای منطقه WT به شرح زیر خواهد بود.

۷- پشتیبانی برای جذب متقاضیان سرمایه گذاری در زیر بخشها

۸- اقدامات پیشگیرانه حفاظت گونه ها

جدول ۳: SWOT

نقاط ضعف W		نقاط قوت S			
۱	فعالیت های حفاظت منابع در کنترل تخلفات صید و صیادی	۱	موفقیت سازمان در بازسازی ذخایر آبزیان، بویژه گونه های در معرض خطر		
۲	سیاست گذاری در جذب سرمایه گذاری بخش خصوصی برای توسعه فعالیت ها	۲	توانایی سازمان در راهبری تأمین بخشی از پروتئین حیوانی روزانه مورد نیاز جامعه		
۳	عدم اجرای مناسب قوانین و مقررات وضع شده در بخش حفاظت از منابع آبزیان توسط سازمان	۳	توانایی سازمان در ترویج و یکارگیری تکنولوژی نوین صید و صیادی و تکثیر و پرورش آبزیان		
۴	استفاده از یافته های پژوهشی بخصوص مطالعات جامع در برنامه های اجرایی	۴	توانایی سازمان در تهیه برنامه برای افزایش بهره وری تولید آبزیان از طریق بهبود مدیریت منابع آب و مکانیزه نمودن مجتمع ها		
۵	بهره برداری سازمان از گونه های کمتر برداشت شده و یابرداشت نشده	۵	وجود تخصص بالای کارکنان شاغل در سازمان		
۶	موفقیت در اجرای برنامه های کوتاه مدت و میان مدت (برنامه پنجساله توسعه)	۶	امکان برنامه ریزی آموزش و ترویج موفق در توسعه پایدار صید و صیادی و آ بزی پروری		
۷	میزان مهارت صیادان در جابجایی، نگهداری و حمل و نقل آبزیان	۷	انطباق و هماهنگی فعالیت های شیلات با محیط زیست		
۸	میزان انطباق تصمیمات مدیریت سازمان (در برنامه ریزی اجرا و ارزیابی برنامه ها) با نظرات کارشناسان متخصص	۸	کنترل استانداردهای صید و صیادی توسط سازمان		
۹	میزان بهره وری در تولید آبزیان در مقایسه با میانگین جهانی	۹	آشنایی آ بزی پروران باروش های نوین آ بزی پروری		
۱۰	نظارت سازمان به عملکرد استان ها به دلیل استانی شدن اعتبارات	۱۰	اطلاع رسانی عمومی سازمان شیلات در ارتقاء فرهنگ مصرف آبزیان		
استراتژی های WO		استراتژی های SO		فرصت ها O	
<p>۳- آگاهی و پشتیبانی صیادان از امکانات صیادی کشور 03, 04, 05, 07, 08, w1, w3, w7, w10:</p> <p>۴- بازننگری در برنامه ها و برنامه ریزی منسجم و تولید بهره ور</p>		<p>۱- توسعه تأمین پروتئین جامعه 01, o2, o3, 04, 05- s1, s2, s3, s5:</p> <p>۲- همکاری بین المللی در جهت رشد صنعت شیلات 06, 07, 08- s5, s8, s9, s10:</p>		<p>۱. وجود تشکیلات منسجم در نظام بهره برداری آبزیان از جمله اتحادیه ها، تعاونی ها و مشارکت بخش خصوصی در حفظ ذخایر آبزیان</p> <p>۲. اهتمام سازمان های بین المللی در حفاظت ذخایر و تأثیر آن بر روابط بین المللی سازمان شیلات</p> <p>۳. امکان افزایش صید از آبهای بین المللی</p> <p>۴. وجود منابع آبی متعدد در کشور</p> <p>۵. حمایت های دولتی در رشد و توسعه فعالیت های شیلات</p> <p>۶. امکان بهره گیری از تجارب سایر کشورها در امر تکثیر و پرورش آبزیان</p> <p>۷. امکان بهره گیری از صندوق بیمه محصولات کشاورزی</p> <p>۸. تخصیص آب مورد نیاز به مزارع و سایت های آ بزی پروری توسط وزارت نیرو</p>	
استراتژی های WT		استراتژی های ST		تهدیدها T	
<p>۷- پشتیبانی برای جذب متقاضیان سرمایه گذاری در زیر بخشها T8, W2:</p> <p>۸- اقدامات پیشگیرانه حفاظت گونه ها T2, T4, T7, W3, W4, W10:</p>		<p>۵- بازاریابی و ارتباط آگاهی دهنده با محیط خارج T1, T3, T10- S3, S5, S7, S8:</p> <p>۶- تأمین و تخصیص اعتبارات در جهت رفع نیاز های شیلات T2, T5, T9, T11- S1, S4, S6, S7:</p>		<p>۱. ناتوانی در دستیابی به بازارهای منطقه ای و جهانی</p> <p>۲. عدم موفقیت در مبارزه با گونه های مهاجم آبزیان</p> <p>۳. عدم هماهنگی مناسب با کشورهای همسایه در خصوص بازسازی ذخایر و جلوگیری از صید گونه های در معرض خطر</p> <p>۴. عدم نظارت کافی نهادهای نظارتی در خصوص بهداشت و بیماری های آبزیان</p> <p>۵. عدم بهره گیری مزارع و مجتمع های پرورش ماهیان گرم آبی و سردآبی از تجهیزات مکانیزه</p> <p>۶. تأثیر فعالیت های صنعتی در آلودگی محیط های آبی، صیادی و آ بزی پروری</p> <p>۷. نابودی و انقراض نسل گونه های در معرض خطر</p> <p>۸. وجود تجارب ناموفق در جذب متقاضیان سرمایه گذاری زیر بخش شیلات</p> <p>۹. بالا بودن میزان بدهی آ بزی پروران به سیستم بانکی و از بین رفتن انگیزه آنان برای ادامه فعالیت</p> <p>۱۰. تغییرات اکوسیستمی اقیانوس ها و دریاها</p> <p>۱۱. ناکافی بودن منابع اعتباری در بخش شیلات</p> <p>۱۲. عملکرد سازمان دامپزشکی در مقابله با بیماری های آبزیان و روشهای بهداشتی</p>	



## استراتژی های بدست آمده از SWOT

### استراتژی SO:

- ۱- توسعه تأمین پروتئین جامعه
- ۲- همکاری بین المللی در جهت رشد صنعت شیلات

### استراتژی WO:

- ۳- آگاهی و پشتیبانی صیادان از امکانات صیادی کشور
- ۴- بازنگری در برنامه ها و برنامه ریزی منسجم تولید بهره ور

### استراتژی ST:

- ۵- بازاریابی و ارتباط آگاهی دهنده با محیط خارج
- ۶- تأمین و تخصیص اعتبارات در جهت رفع نیاز های شیلات

### استراتژی WT:

- ۷- پشتیبانی برای جذب متقاضیان سرمایه گذاری در زیر بخشها
- ۸- اقدامات پیشگیرانه حفاظت گونه ها

## ماتریس ارزیابی داخلی - خارجی

یکی از ماتریس های مورد استفاده در برنامه ریزی استراتژیک، ماتریس ارزیابی داخلی - خارجی است. این ماتریس که کاربردهای متفاوت دارد اساس برای تعیین واحد های تجاری استراتژیک (SBU) یک شرکت بزرگ که در چه طبقه ای قراردارند استفاده می شود و بیانگر جایگاه استراتژیک هر SBU است. این ماتریس وضعیت استراتژیک هر واحد استراتژیک تجاری یک سازمان بزرگ را مشخص می کند. کاربرد دیگر این ماتریس برای تعیین جایگاه استراتژیک یک شرکت تک منظوره و مشخص کردن جایگاه آنها برای تدوین استراتژی اصلی شرکت شامل رشد و ساخت، ثبات و حفظ وضع موجود و بازسازی و فروش آن است

در شکل ۲ ماتریس داخلی - خارجی سازمان شیلات و جایگاه استراتژیک آن نشان داده شده است. با توجه به نمرات ماتریس های فرصتها و تهدیدات و نقاط قوت و ضعف، جایگاه استراتژیک سازمان شیلات رشد و ساخت قرار گرفته و استراتژی اصلی سازمان رشد و بهبود استراتژیک سازمان است.

برای تشکیل این ماتریس ابتدا جدول متناظر داده های ماتریس (جدول ۴) را تشکیل می دهیم.

جدول ۴ : داده های متناظر ماتریس ارزیابی داخلی - خارجی

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی	سازمان
۲/۸۳	۲/۹۰	سازمان شیلات ایران

شکل ۲- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی-خارجی

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ضعیف                      متوسط                      قوی  
 ۱ تا ۱/۹۹                      ۲ تا ۲/۹۹                      ۳ تا ۴

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

		3	2	1
4				
3	بالا ۳ تا ۴		جایگاه سازمان شیلات	
2	متوسط ۲ تا ۲/۹۹			
1	پایین ۱ تا ۱/۹۹			

### ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

یک روش تحلیلی کمی تر برای اولویت‌بندی و تعیین جذابیت استراتژی‌های پیشنهادی، استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی است که به عنوان یک ابزار تحلیلی علمی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با استفاده از این روش می‌توان به صورت عینی استراتژی‌های گوناگونی را که در زمره بهترین استراتژی‌ها هستند مشخص نمود. در تهیه و تنظیم این ماتریس از نتایج و جدول‌های بدست آمده در دو مرحله قبلی یعنی ورود اطلاعات و مقایسه آنها برای نتیجه‌گیری درباره استراتژی‌های بهینه استفاده می‌شود (دیوید، ۲۰۰۰، ۳۸۵).

در ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی عوامل تاثیرگذار و وزن آنها نیز همان موارد و وزن‌های آورده شده در ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی است. نمره‌های جذابیت نیز از مقایسه استراتژی‌ها و عوامل تاثیرگذار داخلی و خارجی و تناسب میان هر استراتژی و هر عامل به همراه دلیلی منطقی بدست آمده است. و مجموع نمره‌های جذابیت استراتژی‌های مشخص شده معیار خوبی برای انتخاب از میان استراتژی‌ها بدست می‌دهد. و در نهایت در جدول ۵ استراتژی‌های بدست آمده به ترتیب اولویت بندی، آورده شده اند.

### جدول ۵ : اولویت بندی استراتژی‌ها با ماتریس برنامه ریزی استراتژی کمی (QSPM)

استراتژی	شرح استراتژی	نمره استراتژی
۱	توسعه تأمین پروتئین جامعه	۴/۲۵
۲	همکاری بین المللی در جهت رشد صنعت شیلات	۳/۲۳
۳	بازنگری در برنامه‌ها و برنامه ریزی منسجم تولید بهره ور	۳/۲۰
۴	آگاهی و پشتیبانی صیادان از امکانات صیادی کشور	۳/۱۷
۵	پشتیبانی برای جذب متقاضیان سرمایه گذاری در زیر بخشها	۲/۷۰
۶	تامین و تخصیص اعتبارات در جهت رفع نیازهای شیلات	۲/۶۰
۷	اقدامات پیشگیرانه حفاظت گونه‌ها	۲/۱۶
۸	بازاریابی و ارتباط آگاهی دهنده با محیط خارج	۱/۸۹

## نتیجه گیری

در پاسخ به سوال اصلی تحقیق یعنی استراتژی های مناسب برای سازمان شیلات ایران، آنچه که پس از تجزیه و تحلیل داده ها بدست آمده از هشت استراتژی، چهار استراتژی پیشنهادی به شرح ذیل می باشد:

۱- توسعه تأمین پروتئین جامعه (۴/۲۵)

۲- همکاری بین المللی در جهت رشد صنعت شیلات (۳/۲۳)

۳- بازننگری در برنامه ها و برنامه ریزی منسجم تولید بهره ور (۳/۲۰)

۴- آگاهی و پشتیبانی صیادان از امکانات صیادی کشور (۳/۱۷)

در پاسخ به سوال اول تحقیق یعنی شناسایی نقاط قوت، آنچه که پس از تجزیه و تحلیل داده ها بدست آمده به شرح ذیل می باشد:

۱- موفقیت سازمان در بازسازی ذخایر آبزیان، بویژه گونه های در معرض خطر

۲- توانایی سازمان در راهبری تأمین بخشی از پروتئین حیوانی روزانه مورد نیاز جامعه

۳- توانایی سازمان در ترویج و بکارگیری تکنولوژی نوین صید و صیادی و تکثیر و پرورش آبزیان

۴- توانایی سازمان در تهیه برنامه برای افزایش بهره وری تولید آبزیان از طریق بهبود مدیریت منابع آب و مکانیزه نمودن مجتمع ها

۵- وجود تخصص بالای کارکنان شاغل در سازمان

۶- امکان برنامه ریزی آموزش و ترویج موفق در توسعه پایدار صید و صیادی و آبی پروری

۷- انطباق و هماهنگی فعالیت های شیلات با محیط زیست

۸- کنترل استانداردهای صید و صیادی توسط سازمان

۹- آشنایی آبی پروران با روش های نوین آبی پروری

۱۰- اطلاع رسانی عمومی سازمان شیلات در ارتقاء فرهنگ مصرف آبزیان

در پاسخ به سوال دوم تحقیق یعنی شناسایی نقاط ضعف، آنچه که پس از تجزیه و تحلیل داده ها بدست آمده به شرح ذیل می باشد:

۱- فعالیت های حفاظت منابع در کنترل تخلفات صید و صیادی

۲- سیاست گذاری ضعیف در جذب سرمایه گذاری بخش خصوصی برای توسعه فعالیت ها

۳- عدم اجرای مناسب قوانین و مقررات وضع شده در بخش حفاظت از منابع آبزیان توسط سازمان

۴- استفاده از یافته های پژوهشی بخصوص مطالعات جامع در برنامه های اجرایی

۵- بهره بردای سازمان از گونه های کمتر برداشت شده و یا برداشت نشده

۶- موفقیت در اجرای برنامه های کوتاه مدت و میان مدت (برنامه پنجساله توسعه)

- ۷- میزان مهارت صیادان در جابجایی، نگهداری و حمل و نقل آبزیان
- ۸- میزان انطباق تصمیمات مدیریت سازمان (در برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی برنامه ها) با نظرات کارشناسان متخصص
- ۹- میزان بهره وری در تولید آبزیان، در مقایسه با میانگین جهانی
- ۱۰- نظارت کم سازمان به عملکرد استان ها به دلیل استانی شدن اعتبارات
- در پاسخ به سوال سوم تحقیق یعنی شناسایی فرصت ها، آنچه که پس از تجزیه و تحلیل داده ها بدست آمده به شرح ذیل می باشد:
- ۱- وجود تشکیلات منسجم در نظام بهره برداری آبزیان از جمله اتحادیه ها ، تعاونی ها و مشارکت بخش خصوصی در حفظ ذخایر آبزیان
  - ۲- اهتمام سازمان های بین المللی در حفاظت ذخایر و تاثیر آن بر روابط بین المللی سازمان شیلات
  - ۳- امکان افزایش صید از آبهای بین المللی
  - ۴- وجود منابع آبی متعدد در کشور
  - ۵- حمایت های دولتی در رشد و توسعه فعالیت های شیلات
  - ۶- امکان بهره گیری از تجارب سایر کشورها در امر تکثیر و پرورش آبزیان
  - ۷- امکان بهره گیری از صندوق بیمه محصولات کشاورزی
  - ۸- تخصیص آب مورد نیاز به مزارع و سایت های آبی پروری توسط وزارت نیرو
- در پاسخ به سوال چهارم تحقیق یعنی شناسایی تهدیدها، آنچه که پس از تجزیه و تحلیل داده ها بدست آمده به شرح ذیل می باشد:
- ۱- ناتوانی در دستیابی به بازارهای منطقه ای و جهانی
  - ۲- عدم موفقیت در مبارزه با گونه های مهاجم آبزیان
  - ۳- عدم هماهنگی مناسب با کشورهای همسایه در خصوص بازسازی ذخایر و جلوگیری از صید گونه های در معرض خطر
  - ۴- عدم نظارت کافی نهادهای نظارتی در خصوص بهداشت و بیماری های آبزیان
  - ۵- عدم بهره گیری مزارع و مجتمع های پرورش ماهیان گرم آبی و سردآبی از تجهیزات مکانیزه
  - ۶- تاثیر فعالیت های صنعتی در آلودگی محیط های آبی ، صیادی و آبی پروری
  - ۷- نابودی و انقراض نسل گونه های در معرض خطر
  - ۸- وجود تجارب ناموفق در جذب متقاضیان سرمایه گذاری زیربخش شیلات
  - ۹- بالا بودن میزان بدهی آبی پروران به سیستم بانکی و از بین رفتن انگیزه آنان برای ادامه فعالیت
  - ۱۰- تغییرات اکوسیستمی اقیانوس ها و دریاها

۱۱- ناکافی بودن منابع اعتباری دربخش شیلات

۱۲- عملکرد سازمان دامپزشکی درمقابله بابیماری های آبزبان وروشهای بهداشتی

در پاسخ به سوال پنجم تحقیق یعنی اهداف بلندمدت سازمان شیلات، آنچه که درجلسه کمیته استراتژیک سازمان بدست آمده به شرح ذیل می باشد:

۱- توسعه سرمایه گذاری های زیربنائی در امر صیادی، آبری پروری، بازار و سایر فعالیتهای شیلاتی

۲- بهبود سهم محصولات شیلات درتأمین امنیت غذایی

۳- کاهش تصدیگری و افزایش حمایت از تولید کنندگان ، بهره برداران و ذینفعان

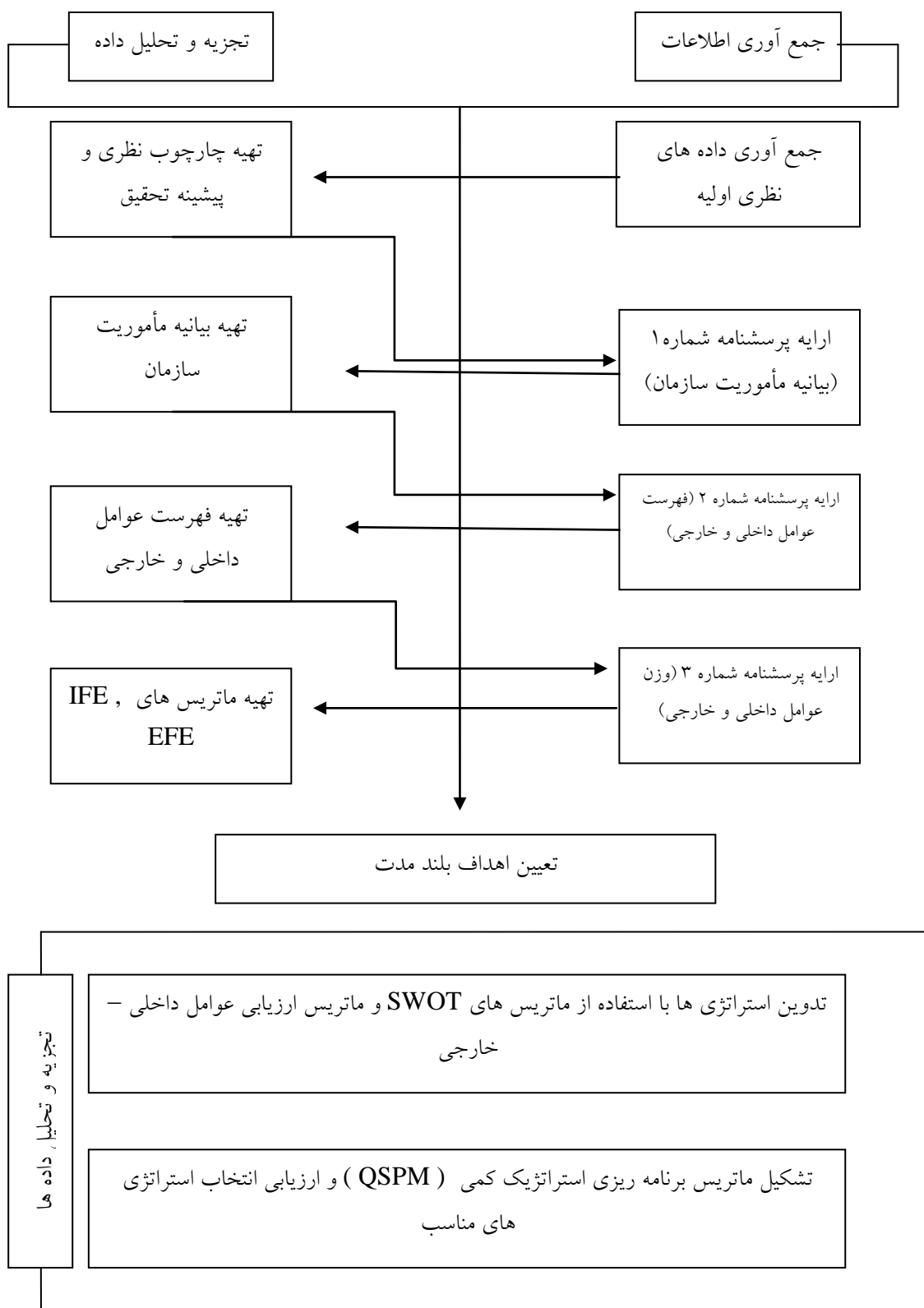
۴- اصلاح ساختار سازمانی و قوانین و مقررات مرتبط با فعالیتهای شیلاتی

۵- بهره گیری از ظرفیتهای بین المللی در تولید و بهره برداری از منابع آبزبان

### الگوی نهایی تحقیق ومراحل انجام کار

جهت تدوین برنامه ریزی استراتژیک سازمان شیلات مطابق شکل ۳ ابتدا، براساس دادهای نظری جمع آوری شده چارچوب نظری و پیشینه تحقیق تهیه گردید و سپس پرسشنامه شماره ۱ (بیانیه مأموریت سازمان) برای تهیه بیانیه مأموریت سازمان شیلات تهیه شد. مرحله بعدی پرسشنامه شماره ۲ جهت تهیه فهرست عوامل داخلی وخارجی و پرسشنامه شماره ۳ جهت تهیه ماتریس های IFE و EFE، تنظیم و تهیه شد. سپس اهداف بلند مدت سازمان تعیین و براساس ماتریس های SWOT و داخلی - خارجی استراتژی های سازمان مکتوب شد. و نهایتاً ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) تشکیل و براساس آن استراتژی های انتخاب شده اولویت بندی گردید.

شکل ۳- الگوی نهایی تحقیق و مراحل انجام کار



با توجه به نتایج بدست آمده طی ارزیابی‌های انجام‌شده توسط جداول و ماتریس‌ها و اشکال آورده شده در این پژوهش، و با توجه استراتژی‌های پیشنهادی حاصل از ماتریس SWOT و ماتریس ارزیابی داخلی- خارجی یعنی استفاده از استراتژی‌های رشد و ساخت، استراتژی پیشنهادی عبارتست از: توسعه تأمین پروتئین جامعه با همکاری بخش خصوصی، همکاری بین‌المللی در جهت رشد صنعت شیلات از طریق شرکت در نمایشگاه‌ها و اجلاس‌های بین‌المللی، بازنگری در برنامه‌ها و برنامه‌ریزی منسجم و تولید بهره‌ور با بهره‌جستن از تجربیات نخبگان شیلات و مطالعات جامع، آگاهی و پشتیبانی صیادان از امکانات صیادی کشور از طریق حمایت‌های مالی و آموزشی، پشتیبانی برای جذب متقاضیان سرمایه‌گذاری در زیربخشها از طریق تسهیلات لازم، تأمین و تخصیص اعتبارات در جهت رفع نیازهای شیلات از طریق دولت، اقدامات پیشگیرانه حفاظت‌گونه‌ها با استفاده از تدوین مقررات جدید حفاظتی، بازاریابی و ارتباط آگاهی‌دهنده با محیط خارج از طریق شرکت در نمایشگاه‌های بین‌المللی و بهبود راهکارهای صادرات محصولات شیلاتی.



## منابع

- ۱- اعرابی، سیدمحمد؛ "دستنامه برنامه ریزی استراتژیک" انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران؛ ۱۳۸۶
- ۲- برایسون، جان ؛ "برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های دولتی و غیر انتفاعی" ترجمه منوریان ، عباس؛ موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، تهران؛ چاپ چهارم ۱۳۸۶
- ۳- پایگاه اینترنتی آکادمی مدیریت استراتژیک <http://www.strategicacademy.ir>
- ۴- پایگاه اینترنتی <http://www.haigbazoian.com>
- ۵- پورتر، مایکل؛ "استراتژی رقابتی: تکنیکهای تحلیل صنعت و رقبا" ترجمه مجیدی، جهانگیر و مهرپویا، عباس؛ انتشارات رسا، تهران؛ چاپ دوم ۱۳۸۵
- ۶- پیرس، جان و رایبسون؛ "برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک" ترجمه خلیلی شورینی، سهراب؛ ، یادواره کتاب، تهران؛ چاپ چهارم ۱۳۸۵
- ۷- دیوید، فرد؛ "مدیریت استراتژیک" ترجمه پارسائیان. علی و اعرابی . سید محمد؛ دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران؛ چاپ هشتم ۱۳۸۴
- ۸- رحمان سرشت، حسین؛ "راهبردهای مدیریت"؛ انتشارات فن و هنر، تهران؛ ۱۳۸۴
- ۹- رحمان سرشت، حسین؛ "مدیریت راهبردی در اندیشه نظریه پردازان"؛ انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، تهران؛ ۱۳۸۳
- ۱۰- رنگریز، حسن و حسینی، رقیه "برنامه ریزی استراتژیک فرایند محوری"؛ انتشارات شرکت چاپ و نشر بازگانی، تهران؛ ۱۳۸۵

11. Allarie Y. and Firsirotu M.; "How to implement radical strategies in large organizations"; Sloan management review, Cambridge, Vol. 26 No.3, 1985

12. Hill, W., Jones, G. R. & Galvin, P. (2004), "Strategic management: An integrated Approach", Wiley, Milton

13. Hit, Michael A. and Ireland R.D.; "Strategic management, competitiveness and globalization"; 3<sup>rd</sup> edition, South Western College Publishing, 1999

14. Horne, J. Van; Financial management and policy (Eaglewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1974): 10

15. Wikipedia, *the free internet encyclopedia*, [http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management)

**Development of strategic planning in Iran Fisheries industry  
(Case study of Iran Fisheries Organization)**

**Mehdi Zaribaf PhD\***

**Tohid Alizadeh Hossein Hajlou\*\***

\*Board member of Islamic Azad University, firoozkuh Branch

\*\*Master of Business management ,form Islamic Azad University, firoozkuh Branch

**Abstract:**

Today, to increase the capacities most organizations for long-term growth and duration and decreasing operations' risk require strategic. These programs have direct relation with the policies, objectives, missions, size, and mobility, degree of complexity and organization structure. Hence, the strategic planning is determined by taking into account these factors.

This article is trying to use of techniques strategic planning, internal factors (strengths and weakness) and external (opportunities and threats), Iran Fisheries Organization long-term goals identified and to achieve development goals and suggest appropriate strategies to . In this context, strategic programs for fisheries, based on questions raised and analysis conducted, a model to answer questions developed with the aim of strategic planning is presented.

Keywords: Strategic planning, mission, Iran Fisheries Organization, opportunities and threats, strengths points, weakness points, long-term goals, strategy.