

چکیده

هدف از این پژوهش، تحلیل *SWOT* وزارت نیرو در بخش آب بود. روش پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی است. این پژوهش به کمک کمیته‌های پنج گانه متشکل از معاونین، مدیران، کارشناسان و محققان وزارت نیرو و همچنین اساتید و پژوهشگران خارج از وزارتخانه و در سه فاز به اجرا درآمد. در مجموع ۴۴ نفر در این پژوهش مشارکت داشتند. از پرسشنامه محقق ساخته *SWOT* استفاده شد که روایی آن توسط خبرگان و پایایی آن نیز به روش آلفای کرونباخ تایید گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص‌های توصیفی، مقایسه میانگین‌ها استفاده، و به منظور شناسایی موقعیت راهبردی از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی (*IFE*)، ارزیابی عوامل خارجی (*EFE*) و ماتریس داخلی و خارجی (*IE*) استفاده شد. نتایج نشان داد، که، جایگاه استراتژیک وزارت نیرو در بخش آب، در موقعیت *WO* یا محافظه کارانه قرار دارد. در این راستا، نتیجه‌گیری می‌شود که سیاست گذاران وزارت نیرو تمرکز بیشتری را بر کاهش ضعف های بخش آب؛ و استفاده از فرصت های موجود قرار دهند.

کلید واژه:

خدمات عمومی، برنامه ریزی استراتژیک، سازمان دولتی، استراتژی های منابع انسانی

مقدمه

سازمان به عنوان حلقه واسطه بین فرد و جامعه، از اجزای بنیادین پیکره اجتماعی بشر به شمار می‌رود که به منظور تداوم فعالیت خود به جامعه نیازمند هستند. در این زمینه، سازمان های پیشرو توجه به ارائه خدمات نوین اجتماعی را در راس فعالیت های مربوط به تحقیق و توسعه خود قرار داده اند. پس باید حس مسئولیت پذیری، پاسخگویی و توجه به حقوق اعضاء جامعه در قالب برنامه استراتژیک مورد توجه قرار گیرد و در عین حال که از سرمایه های زیستی-اجتماعی و علمی محیط پیرامون خود تغذیه می کنند، در برنامه های استراتژیک خود توجه ویژه ای به مقوله مسئولیت اجتماعی سازمان و رعایت حقوق شهروندان داشته باشند (شیخ و بیس، ۲۰۱۱). در نظریه خدمات عمومی نوین، مدیران دولتی پشتیبانی از جامعه مدنی و محلی را مورد تاکید قرار می دهند. سازوکارهای انگیزشی در پارادایم خدمات عمومی، برگرفته از خدمت به مردم است و شعار هدایت کردن به جای پارو زدن که در مدیریت دولتی نوین مطرح بود، به شعار خدمت کردن به جای هدایت کردن مطرح شده است (یعقوبی، ۱۳۸۹). در رویکرد خدمات عمومی نوین، مدل پاسخگویی اشاره به پاسخگویی چندجانبه یا پیچیده دارد و پاسخگویی موضوعی پیچیده است و فراتر از ساده انگاری های نظریه اداره امور دولتی و مدیریت دولتی نوین است. مدیران باید بکشند با کمک پژوهش، الگوهای جدیدی را برای پاسخگویی به مسائل محیطی بیابند (دانایی فرد و الوانی، ۱۳۹۰). حساسیت سازمان های دولتی نسبت به مسائل مختلف عمومی جامعه محلی و توجه به تبعات منفی تصمیمات و اقدامات سازمانی در جامعه مذکور مقوله قابل ارزشی است که تنها می‌تواند از طریق سازوکار پاسخگویی اجتماعی سازمانی جنبه عملی و کاربردی به خود بگیرد. وزارت نیرو یکی از مهم ترین وزارتخانه های کشور در امر ایجاد زیرساخت های توسعه اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و حتی سیاسی به شمار می‌رود. وزارت نیرو عهده دار مدیریت عرضه و تقاضای آب، برق، انرژی، خدمات آب و فاضلاب و همچنین ارتقای سطح آموزش، پژوهش و فناوری و بسترسازی توسعه بازار کالا و خدمات صنعت آب و برق می‌باشد و نقش محوری خود را به نحو مؤثر در

شناسایی گزینه‌های استراتژیک با

تحلیل *SWOT* برای سازمان های

دولتی ارائه دهنده خدمات عمومی

(مورد مطالعه: بخش آب وزارت نیرو)

میر علی سید نقوی (نویسنده مسئول)

استاد دانشگاه علامه طباطبائی

asnaghavi@atu.ac.ir

سید سعید حسینی

دانشجوی دکتری دانشگاه علامه طباطبائی

S_hosseini ۹۲@atu.ac.ir



صیانت از منابع ملی، حفظ محیط‌زیست، ارتقای بهداشت عمومی، رفاه اجتماعی و خود اتکایی برای توسعه پایدار کشور ایفاء می‌کند. پروژه های حوزه آب وزارت نیرو از کارکردهای اجتماعی مختلفی برخوردار می باشد لذا می توان آنها را در قالب خدمات عمومی نوین در نظر گرفت که با هدف حل مشکلات و مسائل جامعه انجام می گردد. وزارت نیرو با ارائه خدمات گسترده در اقصی نقاط کشور و اجرای طرح های مهم آب و برق با اثرگذاری اجتماعی و زیست محیطی در محدوده های شهری و روستایی، تعامل گسترده ای با مردم و محیط زیست دارد، لذا همواره تلاش های متعددی برای ارتقاء سطح تعامل با مردم به ویژه کانون های جمعیتی به عمل آورده است که در دوران سازندگی و دوره پس از آن که توسعه فیزیکی به ویژه مهار آب های سطحی از اولویت های کشور محسوب می شد، وزارت نیرو طی بخشنامه های شرکت های خود را مکلف کرد که طرح ها باید دارای پیوست زیست محیطی و اجتماعی باشند. بدیهی است ارائه اثربخش و کارآمد این گونه خدمات مستلزم انجام برنامه ریزی استراتژیک در وزارت نیرو می باشد. بدین جهت، مطالعه حاضر تلاش دارد تا به این مهم بپردازد.

۱. پیشینه پژوهش

غلامی (۱۳۹۶) با نظرسنجی از مدیران و کارکنان سازمان بیمه تأمین اجتماعی و استفاده از ابزارهای مدیریت راهبردی مورد استفاده شامل ماتریس عوامل داخلی و خارجی، تحلیل *SWOT* و ماتریس برنامه ریزی کمی راهبردی *QSPM* بهره برد. یافته ها نشان داد در ماتریس عوامل داخلی ضعف و در ماتریس عوامل خارجی فرصت در مدیریت منابع انسانی سازمان وجود دارد. با استفاده از تحلیل *SWOT*، ده راهبرد برنامه ریزی منابع انسانی مشخص و با ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی رتبه بندی شدند. راهبردهای تهاجمی گزینش و ارزیابی علمی و اصولی نیروهای تحصیل کرده و افزایش ظرفیت جذب نیروهای تخصصی و توانمند و راهبرد تدافعی نظام مند کردن نظام انتصاب و جانشین پروری براساس شایستگی از مهم ترین راهبردهای برنامه ریزی منابع انسانی بوده اند. عبدی و تابان (۱۳۹۵) تدوین راهبرد از طریق بررسی *SWOT* در حوزه معاونت پشتیبانی و منابع انسانی در دانشگاه ایلام پرداختند. داده ها به کمک مصاحبه با کارکنان و مدیران و معاونان این حوزه و استخراج پرسشنامه از مصاحبه ها گردآوری شد. مشخص گردید که این حوزه در موقعیت رقابتی قرار دارد، بدان معنا که این حوزه در محیط داخلی دارای قوت و در محیط بیرونی در نقطه تهدید قرار دارد. در این وضعیت استراتژی ها از قوت های موجود برای ساختن فرصت های بلندمدت برای این حوزه استفاده می شود و باید استراتژی هایی تدوین کرد که این حوزه بتواند با استفاده از نقاط قوت درونی، تهدیدات محیط بیرونی را مهار نماید. عباسی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی روی مدیران، معاونان و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان (۹۰ نفر)، و نیز روسا و نواب رئیس هیات های ورزشی استان کرمانشاه (۹۶ نفر) و به کمک تحلیل *SWOT* نشان دادند که در بخش ورزش همگانی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه، ۸ ضعف، ۷ قوت، ۷ فرصت و ۷ تهدید وجود دارد. مشخص شد که جایگاه استراتژیک اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی، در موقعیت *WO* قرار دارد. محققان نتیجه گیری کردند که سیاست گذاران ورزش استان تمرکز بیشتری را بر کاهش ضعف های بخش ورزش همگانی؛ و استفاده از فرصت های موجود قرار دهند. احمدی و الوانی (۱۳۹۴) پژوهشی با هدف ارایه مولفه ها و ابعاد مفهوم خدمات عمومی نوین را انجام دادند. به اعتقاد نویسندگان، مفهوم مسئولیت پذیری اجتماعی به پاسخ گویی اجتماعی تغییر یافته که اشاره به قدرت پاسخ گویی سازمان در برابر فشارهای جامعه دارد. نظریه خدمات عمومی نوین اجازه می دهد تا طیف وسیعی از انتخاب های خطمشی، مسئولیت های اخلاقی و تعهدات مدنی ایجاد و برای مدیران دولتی ضروری گردد. صفری و همکاران (۱۳۹۴) به ارائه راهبردهای مناسبی برای آمادگی سازمان های دولتی در شهر رشت در مواجهه با بلایای طبیعی پرداختند. به کمک پرسشنامه توزیع شده میان کارشناسان و متخصصان مدیریت بحران و حوادث استان، هلال احمر، شهرداری، بانک، راه و شهرسازی و آموزش و پرورش دریافتند که استراتژی های *WO* در رتبه اول، استراتژی های *SO* در رتبه دوم، استراتژی های *WT* در رتبه سوم و استراتژی های *ST* در رتبه چهارم قرار دارند. یافته ها نشان داد که کشیدگی نمودار به طرف فرصت ها و به راهبردهای بازنگری نزدیک است. راهنما و همکاران (۱۳۹۳) به فاصله وضع موجود (مدیریت شهری کنونی مشهد) با وضع مطلوب (مدیریت استراتژیک شهری) به عنوان یک دغدغه بنیادی نگریسته و به کمک مدل *SWOT*، ضعف ها، قوت ها، فرصت ها و تهدیدهایی که در کلانشهر مشهد برای مدیریت استراتژیک این شهر وجود دارد را شناسایی کردند. داده ها به کمک پرسشنامه، از کارشناسان شهری (۲۱ کارشناس) و شهروندان (۳۸۴ شهروندان) گردآوری شد. یافته ها نشان می دهد که مدیریت استراتژیک، در کلانشهر مشهد جایگاه شایسته ای ندارد و اگر مدیریت شهری مشهد بخواهد حرکت خود را به سمت یک مدیریت استراتژیک شهری آغاز کند، باید استراتژی های گروه تدافعی که مبتنی است بر کاهش نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدها می باشد، را به ترتیب در اولویت قرار دهد: (۱) حل مشکلات و بحران های روزمره شهری، (۲) افزایش هم افزایی مدیریت شهری، و (۳) حفظ ثبات سیستم شهری به جای تکامل آن. مرادی و حشمتی (۱۳۹۳) به ارزیابی محیط در صدد انتخاب بهترین استراتژی *SWOT* داخلی و خارجی شهرداری مشهد، و ایجاد ماتریس برای سیستم منابع انسانی



سازمان مورد مطالعه پرداختند. نخست به کمک تکنیک‌های تدوین استراتژی و نظرات خبرگان و متخصصان منابع انسانی شهرداری مشهد مهمترین عوامل اثرگذار داخلی و خارجی مرتبط با حوزه منابع انسانی شناسایی شده و از سوی مدیران و کارشناسان سازمان به هرکدام رتبه و ضریب اهمیت اختصاص داده شد و با توجه به میانگین، استراتژی‌های اولیه تدوین شدند. براساس نتایج حاصله موقعیت سازمان در ماتریس چهارگانه داخلی/خارجی از نظر منابع انسانی شناسایی و استراتژی‌های متناسب برای سیستم منابع انسانی سازمان استخراج گردید. نتایج نشان داد استراتژی‌های رقابتی و تهاجمی گزینه‌های مطلوب سیستم منابع انسانی شهرداری مشهد می‌باشند. غیاثوند (۱۳۹۲) فرصت‌ها و تهدیدهای بخش معدن را بر مبنای نظرخواهی از مجموعه شاغل در بخش معدن بررسی نمود. همچنین، با تجزیه و تحلیل و ارزیابی وضع موجود، نقاط قوت و مزیت‌های موجود و نیز موانع، محدودیت‌ها و به طور کلی نقاط ضعف داخلی را برای دستیابی به اهداف راهبردی تعیین کرد. در چارچوب سیاست‌های کلی بخش برای دستیابی به اهداف راهبردی، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، مورد تحلیل SWOT قرار گرفت و در پایان راهبردهای مناسب برای دستیابی به این اهداف پیشنهاد کرد. امینی و سماواتیان (۱۳۸۹) مطالعه ای را با هدف تدوین استراتژی برای شرکت فرایوند تدوین به انجام رسانیدند. با نظرسنجی از مؤسسين شرکت، مشخص شد که اولین استراتژی پیشنهادی که شرکت باید بیشترین سرمایه‌گذاری را در آن انجام دهد، عبارت است از استراتژی نوآوری در محصولات و خدمات. به اعتقاد محققان، در کنار این استراتژی می‌توان استراتژی گسترش بازار (گسترش فعالیت ابتدا در سطح کشور و سپس در سطح جهانی) را نیز در دستور کار خود قرار دارد. صالحی و قربانی (۱۳۸۸) با نظر سنجی از مدیران و مسوولین واحد‌های بیمارستان‌های خدمات درمانی استان مازندران و به کمک تحلیل SWOT، نشان دادند که در بین چهار بعد ماتریس، نقاط ضعف نقش موثرتری در وضعیت سازمان داشته و نیاز به توجه بیشتری است.

۰۲ روش شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و بر حسب روش گردآوری اطلاعات، از نوع توصیفی و پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران، معاونان، و کارشناسان وزارت نیرو تشکیل دادند. در مجموع ۴۷ نفر در قالب پنج کمیته مشتمل بر شورای عالی برنامه ریزی، کمیته راهبردی و هماهنگی، کمیته تلفیق وزارت نیرو، کار گروه‌های تخصصی بخش‌های پنجگانه، کمیته منتخبین کار گروه‌های تخصصی (کمیته منتخبین آب، کمیته منتخبین آبفا، کمیته منتخبین برق و انرژی، کمیته منتخبین آموزش، پژوهش و فناوری، و کمیته منتخبین پشتیبانی صنعت آب و برق) و کمیته‌های وظیفه‌ای بود. ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه SWOT محقق ساخته ای بود که سئوالات آن برگرفته از مطالعه اسناد بالادستی، پوش محیطی، و مصاحبه با خبرگان وزارت نیرو در قالب چهار بعد نقاط قوت، ضعف ها، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی وزارت نیرو در بخش آب بود که روایی آن از طریق نظرات ده نفر از خبرگان وزارت نیرو و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ ($\alpha = 0.92$) محاسبه و تایید گردید. به منظور تعیین موقعیت راهبردی وزارت نیرو در بخش آب، از ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس داخلی و خارجی (IE) استفاده شد. در این پژوهش از چارچوب جامع تدوین استراتژی^۲ استفاده شد که در مطالعه حاضر مشتمل بر دو مرحله اصلی بود:

۱) مرحله ورودی^۳: در این مرحله، اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژی‌ها مشخص می‌شود. این مرحله شامل تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۴ (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی^۵ (EFE) می‌باشد. چه بسا شناخت بیشتری که از داخل و خارج سازمان حاصل می‌شود، منجر به تغییر مأموریت و اهداف سازمان حتی در طول فرآیند تدوین برنامه ریزی شود. اطلاعاتی که در این مرحله (ورودی) بدست می‌آید مبنایی است که می‌توان از مقایسه و با در نظر داشتن آن‌ها گزینه‌های مختلف استراتژی را شناسایی و احصا نمود.

۲) مرحله تطبیق یا مقایسه^۶: در مرحله مقایسه، با توجه به اطلاعات حاصل از مرحله اول، با در نظر داشتن چشم انداز، مأموریت و اهداف سازمان، عوامل اصلی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی و استراتژیک) و عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدهای استراتژیک) با هم تطبیق داده شده تا استراتژی‌هایی شناسایی شوند که مسیر دستیابی به مأموریت و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند. ابزارهایی که در مرحله مقایسه و تطبیق مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارت اند از: ماتریس داخلی و خارجی^۷ (IE) که برای تعیین موقعیت استراتژیک سازمان مناسب است و ماتریس سوات^۸ (SWOT) که ابزاری مهم در شناسایی کلیه راه‌های ممکن یا استراتژی‌های مناسب سازمان برای تحقق مأموریت است. در واقع با ماتریس SWOT کلیه استراتژی‌هایی را که سازمان می‌تواند برای دستیابی به چشم انداز اجرا کند شناسایی شده و پس از این اقدام با استفاده از ماتریس IE می‌توان استراتژی‌های مناسب با موقعیت استراتژیک سازمان را تعیین و به عنوان استراتژی‌های برتر معرفی نمود.



۳. یافته‌ها/تحلیل SWOT

در این مرحله از برنامه‌ریزی استراتژیک با کمک ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و با کمک اعضای کار گروه تخصصی بخش آب تلاش شد تا ماهیت هریک از عوامل خارجی شناخته شود. کار گروه تخصصی یکی از جلسات خود را به تعیین ضرایب اهمیت و نیز میزان اثرگذاری عوامل خارجی اختصاص داد. در آن جلسه سه گروه حضور داشته و در کارگاه‌های خود با بحث و بررسی پرسشنامه بررسی عوامل خارجی را تکمیل نمودند. در این مرحله از برنامه‌ریزی استراتژیک نه تنها هر یک از عوامل خارجی مورد بررسی قرار گرفته و به صورت کمی وضعیت آن‌ها مشخص شد بلکه به طور کلی شرایط هریک از اجزای محیط خارجی نیز برای سازمان، شناسایی گردید. در بررسی محیط خارجی باید پس از تجزیه و تحلیل محیط کلان (شامل عوامل اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی، تکنولوژیکی و سیاسی، حقوقی و قانونی) و نیز تجزیه و تحلیل محیط خرد (شامل مشتریان، عرضه‌کنندگان، رقبا، بازار، شرکت‌های دولتی و ...) نسبت به استخراج عوامل استراتژیک (یعنی فرصت‌ها و تهدیدها) اقدام می‌شود. بعد از شناختی که از محیط کلان و خرد سازمان بدست می‌آید، باید بتوان فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در آن‌ها را برای سازمان مشخص نمود. برای این کار، ابتدا از طریق ماتریس اولویت عوامل خارجی ۹، عوامل شناسایی شده از محیط کلان و خرد، اولویت‌بندی شده، تا عوامل استراتژیک جهت بررسی بیشتر تعیین شوند. سپس عوامل استراتژیک شناسایی شده (شامل فرصت‌ها و تهدیدهای کلیدی) از طریق ماتریس ارزیابی عوامل خارجی^۱، ارزیابی و امتیازبندی شد تا وضعیت کلی سازمان از نظر برخورداری از فرصت‌ها یا تهدیدهای محیطی مشخص شود. با استفاده از مستندات سازمان، گزارشات، کتب و مقالات مجموعه‌ای از عوامل خارجی شناسایی شد و در سمینارهای آموزشی برنامه‌ریزی استراتژیک و در کارگاه‌های آموزشی به کمک تعداد زیادی از مدیران سازمان اصلاح گردید و دوباره با استفاده از یک پرسشنامه ویژه و به کمک اعضای کار گروه تخصصی فهرست نهایی عوامل خارجی شناسایی شد. در این مرحله عوامل شناسایی شده در قالب پرسشنامه‌ای جدید، برای تعیین ضرایب اهمیت و رتبه در اختیار کار گروه تخصصی قرار گرفت. نتایج بدست آمده، در شش حوزه معرفی گردید. عوامل ذکر شده از تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از پرسشنامه می‌باشد، که مورد تأیید اعضای کار گروه تخصصی قرار گرفت. معیار انتخاب عوامل عمدتاً بر حسب نمرات داده شده توسط گروه‌ها می‌باشد. بر اساس میانگین رتبه عوامل، کل عوامل رتبه بندی شد. بدین ترتیب عواملی که دارای رتبه بالاتر از میانگین ۲,۵ باشند، فرصت به شمار آمده و آندسته از عوامل که دارای رتبه پایین‌تر از ۲,۵ می‌باشند تهدیدهای محیطی خواهند بود. هر قدر رتبه عوامل به عدد ۴ نزدیک شوند فرصت جدی و هر قدر به عدد ۱ نزدیک شوند تهدید جدی خواهند بود.



جدول ۱. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بخش آب (EFE)

ردیف	عوامل	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز عوامل
فرصت‌ها				
۱	رشد اقتصادی و توسعه فعالیت‌ها در بخش‌های اقتصاد	۰,۰۲	۴,۰۰	۰,۰۷۴
۲	ارزش ذاتی و اقتصادی آب در کشور	۰,۰۲	۴,۰۰	۰,۰۸۶
۳	اعتماد عمومی به بخش آب (مشارکت و پشتیبانی از بخش آب)	۰,۰۲	۴,۰۰	۰,۰۸۹
۴	فرهنگ (رعایت الگوی) مصرف بهینه آب در خانواده‌های ایرانی	۰,۰۲	۴,۰۰	۰,۰۷۴
۵	فرهنگ (رعایت الگوی) مصرف بهینه آب در بخش صنعت	۰,۰۲	۴,۰۰	۰,۰۶۱
۶	فرهنگ (رعایت الگوی) مصرف بهینه آب در بخش کشاورزی	۰,۰۲	۴,۰۰	۰,۰۹۹
۷	نگرش برنامه پنجم و چشم‌انداز بیست ساله به توسعه بخش آب کشور	۰,۰۲	۴,۰۰	۰,۰۷۴
۸	توجه به نقش محوری آب در برنامه ریزی های آمایش سرزمین	۰,۰۲	۴,۰۰	۰,۰۷۹
۹	یکپارچه‌سازی برنامه‌های بخشی آب با برنامه‌های معطوف به اهداف اقتصادی و اجتماعی ملی	۰,۰۱	۴,۰۰	۰,۰۵۰
۱۰	روش ها و تکنولوژی های آبیاری	۰,۰۲	۴,۰۰	۰,۰۸۷
۱۱	نگرش حاکمیت به بخش آب (نگرش سیاستگذاران کلان کشور به بخش آب)	۰,۰۱	۴,۰۰	۰,۰۵۱
۱۲	نگرش قوه مقننه به بخش آب	۰,۰۱	۴,۰۰	۰,۰۴۷
۱۳	نگرش معاونت مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی ریاست جمهوری به بخش آب	۰,۰۱	۴,۰۰	۰,۰۴۰
۱۴	سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در زمینه های مرتبط	۰,۰۱	۳,۵۰	۰,۰۴۶
۱۵	سطح بهره‌وری انرژی در کشور	۰,۰۱	۳,۵۰	۰,۰۴۷
۱۶	وضعیت ارزش اقتصادی منابع آب در جهان	۰,۰۱	۳,۵۰	۰,۰۲۸
۱۷	میزان علاقه متخصصان به همکاری با بخش	۰,۰۱	۳,۵۰	۰,۰۳۰
۱۸	فراوانی نیروهای متخصص و تحصیل کرده مرتبط با فعالیتهای بخش آب	۰,۰۱	۳,۵۰	۰,۰۴۵
۱۹	وضع قوانین محدودکننده ورود آلاینده ها به محیط‌های آبی	۰,۰۱	۳,۵۰	۰,۰۴۲
۲۰	روند انتقال دانش فنی مرتبط از خارج کشور	۰,۰۱	۳,۵۰	۰,۰۴۴
۲۱	سیستم اطلاعات جغرافیایی (GIS) و سنجش از دور RS	۰,۰۲	۳,۵۰	۰,۰۵۵
۲۲	تعداد مشاورین فعال در زمینه مدیریت منابع آب	۰,۰۱	۳,۵۰	۰,۰۲۲
۲۳	میزان همکاری بخش کشاورزی	۰,۰۲	۳,۵۰	۰,۰۶۳
۲۴	میزان تسهیلات موسسات مالی برای بخش خصوصی در جهت فعالیت در بخش آب	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۱۷
۲۵	رشد سرمایه‌گذاری خارجی	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۲۶
۲۶	بودجه دولت در زمینه‌های مرتبط با مدیریت منابع آب	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۴۴
۲۷	پیوستن ایران به WTO	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۳۰
۲۸	درآمد سرانه	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۲۳
۲۹	توزیع درآمد جامعه	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۲۶
۳۰	بازار سرمایه (بازار بورس)	۰,۰۰	۳,۰۰	۰,۰۱۳
۳۱	باورهای فرهنگی و دینی مردم نسبت به آب	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۲۹
۳۲	حمایت‌های قانونی از بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۴۳
۳۳	ثبات سیاسی کشور	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۴۳
۳۴	روابط ایران با کشورهای منطقه	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۲۶
۳۵	روند اجرای اصل ۴۴	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۲۸
۳۶	جریمه‌های مربوط به بهره برداری مصرف غیر اصولی آب	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۲۷
۳۷	وضع قوانین حفاظت و بهره برداری بهینه از منابع آب	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۴۱
۳۸	قانون مالیات	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۲۱
۳۹	قوانین محیط زیست در ایران	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۳۱
۴۰	روند عرضه تکنولوژی‌های نوین توسط کشورهای پیشرو	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۲۵
۴۱	وضعیت تکنولوژی‌های موجود در کشور	۰,۰۱	۳,۰۰	۰,۰۲۸



۰,۰۴۲	۳,۰۰	۰,۰۱	توجه دانشگاه‌ها و مراکز علمی به توسعه تکنولوژی، علوم و فنون مرتبط با بخش	۴۲
۰,۰۳۲	۳,۰۰	۰,۰۱	روند توسعه تکنولوژی ساخت تأسیسات و سازه‌های آبی	۴۳
۰,۰۲۴	۳,۰۰	۰,۰۱	روند گسترش کاربرد نانو تکنولوژی و فناوری زیستی	۴۴
۰,۰۴۱	۳,۰۰	۰,۰۱	روند گسترش کاربرد فناوری اطلاعات	۴۵
۰,۰۳۸	۳,۰۰	۰,۰۱	میزان بودجه تحقیق و توسعه در کشور	۴۶
۰,۰۳۲	۳,۰۰	۰,۰۱	میزان همکاری بخش آب و فاضلاب	۴۷
۰,۰۲۱	۳,۰۰	۰,۰۱	میزان همکاری بخش برق و انرژی	۴۸
۰,۰۲۲	۳,۰۰	۰,۰۱	میزان همکاری بخش آموزش و پژوهش	۴۹
۰,۰۲۳	۳,۰۰	۰,۰۱	میزان همکاری دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی با بخش آب	۵۰
۰,۰۲۲	۳,۰۰	۰,۰۱	میزان همکاری بخش صنعت	۵۱
۰,۰۲۱	۳,۰۰	۰,۰۱	میزان همکاری سازمان محیط زیست	۵۲
۰,۰۲۱	۳,۰۰	۰,۰۱	تجارت آب مجازی	۵۳
۰,۰۲۵	۳,۰۰	۰,۰۱	وضعیت بازار آب	۵۴
تهدیدها				
۰,۰۲۱	۲,۵۰	۰,۰۱	نرخ ارز	۱
۰,۰۳۰	۲,۵۰	۰,۰۱	سیلاب‌ها	۲
۰,۰۲۲	۲,۵۰	۰,۰۱	خطمشی‌های قیمتی متفاوت دولت در رابطه با آب	۳
۰,۰۱۶	۲,۰۰	۰,۰۱	نرخ بهره بانکی	۴
۰,۰۲۶	۲,۰۰	۰,۰۱	جهت‌گیری دولت در زمینه اعطای یارانه مصرف	۵
۰,۰۲۷	۲,۰۰	۰,۰۱	قیمت جهانی نفت	۶
۰,۰۱۶	۲,۰۰	۰,۰۱	سیاست‌های پولی بانک مرکزی	۷
۰,۰۱۶	۲,۰۰	۰,۰۱	زلزله	۸
۰,۰۲۴	۲,۰۰	۰,۰۱	تمرکززدایی دولت	۹
۰,۰۱۳	۱,۵۰	۰,۰۱	خط فقر و میزان جمعیت فقیر (فقر زدایی)	۱۰
۰,۰۱۴	۱,۵۰	۰,۰۱	افزایش میزان تنش آبی (منابع آبی مرزی و مشترک)	۱۱
۰,۰۰۹	۱,۰۰	۰,۰۱	نرخ تورم	۱۲
۰,۰۲۱	۱,۰۰	۰,۰۲	رشد جمعیت	۱۳
۰,۰۱۴	۱,۰۰	۰,۰۱	نرخ رشد شهرنشینی	۱۴
۰,۰۱۲	۱,۰۰	۰,۰۱	مهاجرت و کوچ نشینی	۱۵
۰,۰۳۲	۱,۰۰	۰,۰۳	وضعیت نزولات جوی (خشکسالی / ترسالی)	۱۶
۰,۰۱۶	۱,۰۰	۰,۰۲	پوشش گیاهی حوضه‌های آبخیز (آبخیزداری)	۱۷
۰,۰۰۹	۱,۰۰	۰,۰۱	تداخل آب شور و شیرین	۱۸
۰,۰۰۸	۱,۰۰	۰,۰۱	بیابان زدایی - بیابان زایی	۱۹
۰,۰۱۶	۱,۰۰	۰,۰۲	گرم شدن کره زمین و تغییرات آب و هوایی	۲۰
۰,۰۳۰	۱,۰۰	۰,۰۳	پتانسیل منابع آبی کشور	۲۱
۰,۰۲۱	۱,۰۰	۰,۰۲	آلودگی منابع آب ناشی از فاضلاب شهری و صنعتی و تخلیه فاضلاب و انباشت ضایعات و مسئله بازیافت	۲۲
۰,۰۱۷	۱,۰۰	۰,۰۲	آلودگی محیط زیست	۲۳
۰,۰۱۰	۱,۰۰	۰,۰۱	تحریم‌های بین‌المللی	۲۴
۰,۰۱۳	۱,۰۰	۰,۰۱	تقاضای آب در کشور	۲۵
۲,۷۳		۱,۰۰	جمع	



جدول زیر دو گروه عوامل را از یکدیگر جدا نموده و در نهایت با جمع زدن کل امتیازات عوامل، امتیاز محیط خارجی را محاسبه کرده است. همانطور که مشاهده می‌شود این عدد ۲,۷۳ می‌باشد و عددی در فاصله ۲ و ۳ محسوب می‌شود. بنابراین، بخش آب در مجموع در محیط خارجی با فرصت روبرو است. بر اساس نتایج بدست آمده بخش آب با ۵۴ فرصت در محیط خارجی روبرو بوده و دارای ۲۵ تهدید محیطی است بود که پس از حذف عوامل دارای اهمیت کمتر، در مجموع ۱۸ فرصت و ۱۲ تهدید در نظر گرفته شد.

جدول ۲. مهم‌ترین فرصتها و تهدیدهای وزارت نیرو در بخش آب کشور

ردیف	فرصت‌های جدی و مهم بخش
۰۱	ارتقاء فرهنگ (رعایت الگوی) مصرف آب در بخش‌های گوناگون مصرف کننده
۰۲	بهبود نگرش برنامه‌های کلان و ارکان نظام نسبت به توسعه بخش
۰۳	روند رو به رشد سرمایه گذاری بخش خصوصی در زمینه های مرتبط و حمایت‌های دولت و مجلس در این رابطه
۰۴	توجه به یکپارچه سازی برنامه‌های کلان ملی و آمایش سرزمین با برنامه‌های بخش
۰۵	کیفیت بالای قوانین زیست محیطی مرتبط با حفاظت کمی و کیفی از منابع آب
۰۶	افزایش درآمد سرانه و چگونگی توزیع آن در جامعه
۰۷	توسعه تکنولوژی های مرتبط و میزان دسترسی به آنها
۰۸	افزایش میزان توجه دولت، دانشگاه‌ها و مراکز علمی/تحقیقاتی به توسعه تکنولوژی های مرتبط
۰۹	گسترش کاربرد فناوری های اطلاعات و ارتباطات (نظیر GIS و RS)
۰۱۰	توجه روزافزون به ارزش ذاتی و اقتصادی آب در کشور
۰۱۱	رشد اقتصادی و توسعه فعالیت‌ها در بخش‌های مختلف اقتصاد
۰۱۲	افزایش میزان همکاری بخش کشاورزی
۰۱۳	ارتقاء سطح بهره‌وری انرژی در کشور
۰۱۴	فراوانی نیروهای متخصص و تحصیل کرده مرتبط با فعالیتهای بخش آب
۰۱۵	افزایش بودجه دولت در زمینه‌های مرتبط با مدیریت منابع آب
۰۱۶	ثبات سیاسی کشور
۰۱۷	افزایش میزان همکاری بخش آب و فاضلاب
۰۱۸	پیوستن ایران به WTO
ردیف	تهدیدهای جدی و مهم بخش
T۱	افزایش آلودگی محیط زیست و منابع آبی
T۲	افزایش نرخ رشد جمعیت و شهرنشینی
T۳	تغییرات نا مطلوب آب و هوایی، کاهش نزولات جوی و پتانسیل منابع آبی کشور
T۴	جهت‌گیری دولت در زمینه اعطای یارانه مصرف
T۵	افزایش تقاضای آب در کشور
T۶	افزایش میزان تنش آبی (منابع آبی مرزی و مشترک)
T۷	تمرکززدایی دولت
T۸	افزایش قیمت جهانی نفت
T۹	وقوع روزافزون سیلابها
T۱۰	پوشش گیاهی نامطلوب حوضه‌های آبریز (آبخیزداری)
T۱۱	وقوع تحریم‌های بین‌المللی
T۱۲	افزایش نرخ تورم

سپس ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بکار گرفته شد. این ماتریس کمک می‌کند تا عوامل داخلی سازمان ارزیابی شده و در نهایت قوت‌ها و ضعف‌های وزارت نیرو شناسایی گردد. بررسی عوامل درونی سازمان مستلزم گردآوری، دسته‌بندی و ارزیابی اطلاعات مربوط به عملیات است. برای این کار باید با استفاده از رویکرد وظیفه‌ای عوامل داخلی (قوت و ضعف سازمان) که نقش حیاتی در موفقیت سازمان دارند را شناسایی نموده و به آنها اولویت داد، به گونه‌ای که مهم‌ترین مجموعه نقاط قوت و ضعف سازمان را تعیین کرد. پس از اینکه با مشارکت مدیران و کارکنان و در قالب رویکرد وظیفه‌ای، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی شناسایی شدند در یک ماتریس آن‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا وضعیت سازمان از نظر برخورداری از قوت یا ضعف در آینده مشخص شود. در فرایند بررسی عوامل داخلی پس از اینکه با استفاده از رویکرد وظیفه‌ای، عوامل کلیدی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) شناسایی شدند، باید این عوامل مورد ارزیابی قرار گیرند تا مشخص شود که سازمان در مجموع دارای قوت است یا ضعف. برای این کار، ابتدا از طریق ماتریس اولویت عوامل داخلی^{۱۱}، عوامل شناسایی شده از داخل سازمان، اولویت‌بندی خواهند شد تا عوامل استراتژیک داخلی^{۱۲} جهت بررسی بیشتر تعیین شوند. سپس عوامل استراتژیک شناسایی شده (که شامل قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی سازمان می‌باشند) از طریق ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^{۱۳}،



ارزیابی و امتیازبندی خواهند شد تا وضعیت کلی سازمان از نظر برخورداری از قوت‌ها و ضعف‌های داخلی مشخص شود. با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^{۱۴} می‌توان عوامل محیط داخلی بخش (شامل برنامه‌ریزی، مدیریت عملیات، کنترل، ساختار (سازماندهی)، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی، فناوری، تحقیق و توسعه، توسعه بازار، سیستم اطلاعات مدیریت، روابط عمومی، روابط بین‌الملل، مدیریت بحران و پدافند غیرعامل) را مورد ارزیابی قرار داد. به منظور شناسایی عوامل داخلی، پرسشنامه‌ای تدوین و در اختیار مدیران قرار گرفت و مدیران مذکور در قالب پنج گروه تلاش کردند تا عوامل داخلی مؤثر بر بخش آب را شناسایی نمایند. نتایج بدست آمده در قالب پرسشنامه مذکور و به همراه اطلاعات مربوط به جلسه کار گروه تخصصی در ادامه ارائه شده است. برای تعیین عوامل تأثیرگذار داخلی گروه پژوهش ابتدا سعی کرد تا با استفاده از مستندات مورد بررسی در مرحله اول طرح کلیه عواملی که در محیط داخل می‌تواند بر بخش تأثیرگذار باشد شناسایی کند. سپس با استفاده از یک پرسشنامه از اعضای خواسته شد تا با تعیین میزان تأثیرگذاری هر یک از عوامل به تدوین فهرست نهایی عوامل داخلی کمک کنند. برای تشخیص عوامل مورد بررسی در محیط داخل آن دسته از عوامل که دارای تأثیر متوسط و زیاد هستند به عنوان عوامل تأثیرگذار داخلی انتخاب شده‌اند. در تعیین فهرست نهایی عوامل داخلی میانگین بالاتر از عدد ۳ را در نظر گرفته و با توجه به بررسی محیط داخل تلاش شده است، تا با ادغام برخی از عوامل همسان از میزان همبستگی عوامل کاسته شود. علاوه بر حوزه‌های محیطی فوق‌الذکر، حوزه مدیریت بحران و پدافند غیرعامل را نیز اضافه شد. جدول ارزیابی عوامل داخلی مجموعه عوامل بررسی شده را با هم مقایسه می‌کند. در ادامه این جدول ارائه شده است. عوامل موجود در این جدول در دو دسته کلی شامل قوت‌ها و ضعف‌ها تقسیم‌بندی شده‌اند.

جدول ۳. ارزیابی عوامل محیط داخل بخش آب کشور (IFE)

ردیف	عوامل	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز
قوت‌ها				
۱	تخصص و مهارت کارکنان حوزه‌های مالی	۰,۰۰۸۳	۳,۷۵	۰,۰۳۱
۲	استفاده از خدمات مشاوران داخلی	۰,۰۰۶۵	۳,۶۳	۰,۰۲۴
۳	توان وزارت نیرو در تدوین برنامه عملیاتی بلندمدت/ میان مدت /کوتاه مدت	۰,۰۲۹۵	۳,۶۰	۰,۱۰۶
۴	مدیریت عملیات انتقال آب	۰,۰۰۷۴	۳,۵۰	۰,۰۲۶
۵	آموزش نیروی انسانی	۰,۰۰۶۲	۳,۵۰	۰,۰۲۲
۶	وضعیت دانش فنی در بخش آب	۰,۰۰۵۶	۳,۵۰	۰,۰۲۰
۷	تشکیل گروه‌های کاری	۰,۰۰۴۲	۳,۵۰	۰,۰۱۵
۸	توان بخش در مدیریت پروژه‌های توسعه	۰,۰۱۴۷	۳,۳۸	۰,۰۵۰
۹	برونسپاری فعالیت‌های مرتبط با تولید فناوری اطلاعات	۰,۰۰۵۰	۳,۳۸	۰,۰۱۷
۱۰	سیستم اطلاعات جغرافیایی (GIS) و GPS	۰,۰۰۹۲	۳,۲۵	۰,۰۳۰
۱۱	آموزش‌های فناوری اطلاعات به کاربران	۰,۰۰۷۵	۳,۲۵	۰,۰۲۵
۱۲	همکاری با مراکز علمی و تحقیقاتی داخل کشور	۰,۰۰۶۳	۳,۲۵	۰,۰۲۱
۱۳	انجام مطالعات فنی و مهندسی	۰,۰۰۴۸	۳,۲۵	۰,۰۱۶
۱۴	احترام متقابل در سطح مدیران و کارکنان	۰,۰۰۳۷	۳,۱۳	۰,۰۱۲
۱۵	شفافیت در شرح مشاغل	۰,۰۱۰۱	۳,۰۰	۰,۰۳۰
۱۶	معرفی بخش در عرصه ملی	۰,۰۰۹۱	۳,۰۰	۰,۰۲۷
۱۷	در جلب حمایت دولت	۰,۰۰۷۶	۳,۰۰	۰,۰۲۳
۱۸	سطح توانایی و مهارت نیروی انسانی	۰,۰۰۶۳	۳,۰۰	۰,۰۱۹
۱۹	وزارت نیرو در معرفی فرآیندهای جدید برای استحصال، انتقال و توزیع آب	۰,۰۰۴۶	۳,۰۰	۰,۰۱۴
۲۰	نظام ارتقای شغلی	۰,۰۰۴۴	۳,۰۰	۰,۰۱۳
۲۱	جذب نیروهای تحصیل کرده دانشگاهی	۰,۰۰۴۲	۳,۰۰	۰,۰۱۳
۲۲	نظام طبقه‌بندی مشاغل	۰,۰۰۳۲	۳,۰۰	۰,۰۱۰
۲۳	تخلفات اداری و فساد بین کارکنان	۰,۰۰۲۷	۳,۰۰	۰,۰۰۸
۲۴	کنترل نتایج فعالیت‌ها	۰,۰۱۷۷	۲,۸۸	۰,۰۵۱
۲۵	انجام تجزیه و تحلیل مالی	۰,۰۱۰۹	۲,۸۸	۰,۰۳۱
۲۶	ارائه طرح‌های مناسب برای اصلاح فرآیندهای مدیریت تولید، انتقال و توزیع آب	۰,۰۰۶۳	۲,۸۸	۰,۰۱۸
۲۷	رسمیت در بخش	۰,۰۰۶۳	۲,۸۸	۰,۰۱۸
۲۸	وضعیت نرم‌افزارهای مالی و حسابداری	۰,۰۰۵۰	۲,۸۸	۰,۰۱۴
۲۹	ایجاد امکان توسعه فردی در بخش	۰,۰۰۴۲	۲,۸۸	۰,۰۱۲



۰,۰۷۷	۲,۸۰	۰,۰۲۷۵	توان وزارت نیرو در تدوین برنامه استراتژیک بخش	۳۰
۰,۰۵۳	۲,۸۰	۰,۰۱۸۸	توان وزارت نیرو در انجام پیش بینی روند عوامل موثر	۳۱
۰,۰۴۹	۲,۷۵	۰,۰۱۸۰	شفافیت در اختیارات و مسئولیت‌ها و شرح مشاغل	۳۲
۰,۰۳۵	۲,۷۵	۰,۰۱۲۶	توانایی وزارت نیرو در مدیریت متمرکز در شرایط بحران	۳۳
۰,۰۳۲	۲,۷۵	۰,۰۱۱۶	حضور در توافقنامه‌های بین‌المللی	۳۴
۰,۰۳۱	۲,۷۵	۰,۰۱۱۱	کنترل هزینه‌ها	۳۵
۰,۰۲۹	۲,۷۵	۰,۰۱۰۶	آگاهی مدیران مالی با قوانین مالی	۳۶
۰,۰۲۶	۲,۷۵	۰,۰۰۹۴	پردازش اطلاعات	۳۷
۰,۰۲۳	۲,۷۵	۰,۰۰۸۵	تعمیرات و نگهداری (نیروگاه‌ها، شبکه‌ها،...)	۳۸
۰,۰۲۳	۲,۷۵	۰,۰۰۸۳	زیرساخت شبکه	۳۹
۰,۰۱۹	۲,۷۵	۰,۰۰۶۹	کارشناسان متخصص در زمینه پشتیبانی از نرم افزار، سخت‌افزارها و شبکه	۴۰
۰,۰۱۸	۲,۷۵	۰,۰۰۶۷	اختیارات بخش درخصوص بودجه مصوب	۴۱
۰,۰۱۰	۲,۷۵	۰,۰۰۳۶	توانایی وزارت نیرو در ایجاد مراکز تحقیقاتی	۴۲
۰,۰۰۹	۲,۷۵	۰,۰۰۲۴	تأمین هزینه‌های انتقال فناوری	۴۳
۰,۰۰۸	۲,۷۵	۰,۰۰۳۰	انعطاف رفتار مدیریت	۴۴
۰,۰۴۱	۲,۶۳	۰,۰۱۵۶	هماهنگی بین واحدهای سازمانی	۴۵
۰,۰۳۳	۲,۶۳	۰,۰۱۲۵	کنترل امور مالی	۴۶
۰,۰۲۴	۲,۶۳	۰,۰۰۹۱	نرخ رشد بودجه	۴۷
۰,۰۱۲	۲,۶۳	۰,۰۰۴۷	تفویض اختیار	۴۸
۰,۰۰۹	۲,۶۳	۰,۰۰۳۵	فرهنگ سازی در داخل سازمان	۴۹
۰,۰۰۹	۲,۶۳	۰,۰۰۳۵	ایجاد ارتباط مدیریت با کارکنان	۵۰
ضعف				
۰,۰۴۷	۲,۵۰	۰,۰۱۸۸	توان وزارت نیرو در برنامه‌ریزی منابع (مدیریت یکپارچه)	۵۱
۰,۰۲۲	۲,۵۰	۰,۰۰۸۷	دسترسی به اطلاعات	۵۲
۰,۰۱۸	۲,۵۰	۰,۰۰۷۲	سرمایه‌گذاری در تأمین نرم‌افزار و سخت‌افزار	۵۳
۰,۰۱۴	۲,۵۰	۰,۰۰۵۵	وزارت نیرو در دستیابی به نتایج تحقیقات خارج از کشور	۵۴
۰,۰۱۶	۲,۵۰	۰,۰۰۶۴	دسترسی به تکنولوژی روز	۵۵
۰,۰۲۹	۲,۵۰	۰,۰۱۱۷	معرفی بخش در عرصه بین‌الملل	۵۶
۰,۰۴۴	۲,۵۰	۰,۰۱۷۶	وضعیت برنامه‌ریزی برای شرایط بحران	۵۷
۰,۰۳۷	۲,۳۸	۰,۰۱۵۶	توان وزارت نیرو در مدیریت پروژه‌ها در دوران بهره برداری	۵۸
۰,۰۱۸	۲,۳۸	۰,۰۰۷۶	میزان آشنایی جامعه نسبت به بخش	۵۹
۰,۰۱۴	۲,۳۸	۰,۰۰۶۱	وضعیت ارتباط با سازمان‌های همجوار	۶۰
۰,۰۲۰	۲,۲۵	۰,۰۰۹۱	دادن پاداش بر اساس نتایج کنترل	۶۱
۰,۰۱۷	۲,۲۵	۰,۰۰۷۸	انجام مطالعات بهره‌وری آب	۶۲
۰,۰۱۶	۲,۲۵	۰,۰۰۶۹	فناوری بهره‌وری در بخش آب	۶۳
۰,۰۳۶	۲,۱۳	۰,۰۱۶۹	سیستم ارزیابی عملکرد واحد های سازمانی	۶۴
۰,۰۳۲	۲,۱۳	۰,۰۱۴۹	تجزیه و تحلیل انحرافات	۶۵
۰,۰۳۹	۲,۱۳	۰,۰۱۸۵	میزان توجه به بازنگری فرآیندها	۶۶
۰,۰۱۴	۲,۱۳	۰,۰۰۶۵	میزان تمرکز در بخش	۶۷
۰,۰۰۶	۲,۱۳	۰,۰۰۲۸	توزیع کارکنان بین صف و ستاد	۶۸
۰,۰۱۱	۲,۱۳	۰,۰۰۵۰	سیستم‌های ارزیابی عملکرد کارکنان	۶۹
۰,۰۱۲	۲,۱۳	۰,۰۰۵۴	توجه به شرایط احراز شغل	۷۰
۰,۰۰۹	۲,۱۳	۰,۰۰۴۳	استفاده از خدمات مشاوران خارجی	۷۱
۰,۰۱۵	۲,۱۳	۰,۰۰۶۸	شناسایی فناوری و توسعه مناسب	۷۲
۰,۰۱۳	۲,۱۳	۰,۰۰۵۹	توسعه فناوری	۷۳



۰,۰۱۱	۲,۱۳	۰,۰۰۵۲	مدیریت قراردادها	۷۴
۰,۰۰۹	۲,۱۳	۰,۰۰۴۳	میزان ارتباط با طرف های قرارداد	۷۵
۰,۰۱۵	۲,۱۳	۰,۰۰۷۲	توان تأمین انرژی در شرایط بحرانی	۷۶
۰,۰۳۰	۲,۱۳	۰,۰۱۳۹	میزان آمادگی و آگاهی کارکنان با شرایط بحرانی	۷۷
۰,۰۳۰	۲,۱۳	۰,۰۱۳۹	وضعیت تجهیزات و سخت افزارهای بخش آب برای مقابله با بحران	۷۸
۰,۰۳۰	۲,۰۰	۰,۰۱۵۲	قابلیت بخش در پیشنهاد سیاستها و قوانین، لوائح مربوطه	۷۹
۰,۰۳۹	۲,۰۰	۰,۰۱۹۵	رویکرد حفاظتی و بهره برداری در منابع آب	۸۰
۰,۰۲۲	۲,۰۰	۰,۰۱۱۲	روند کیفیت نتایج پروژهها (مطالعات، اجرا، بهره برداری)	۸۱
۰,۰۰۹	۲,۰۰	۰,۰۰۴۵	مدیریت در ایجاد انگیزه	۸۲
۰,۰۱۶	۲,۰۰	۰,۰۰۷۸	تخصیص بودجه در بخش (مدیریت بودجه)	۸۳
۰,۰۰۸	۲,۰۰	۰,۰۰۴۲	همکاری بین مدیریت فناوری با سایر واحدها	۸۴
۰,۰۱۷	۲,۰۰	۰,۰۰۸۶	تاثیرگذاری بر الگوی مصرف آب	۸۵
۰,۰۲۴	۱,۸۸	۰,۰۱۲۷	انعطاف پذیری ساختار در بخش	۸۶
۰,۰۱۳	۱,۸۸	۰,۰۰۷۱	توانایی نگهداری نیروهای کارآمد در بخش	۸۷
۰,۰۱۱	۱,۸۸	۰,۰۰۵۷	سیستم حقوق دستمزد نیروی انسانی	۸۸
۰,۰۱۲	۱,۸۸	۰,۰۰۶۳	روش انتخاب و انتصاب مدیران	۸۹
۰,۰۲۰	۱,۸۸	۰,۰۱۰۸	نرخ گذاری آب	۹۰
۰,۰۰۹	۱,۸۸	۰,۰۰۴۹	درگاه خدمات الکترونیکی به مشترکان و ذینفعان	۹۱
۰,۰۱۰	۱,۸۸	۰,۰۰۵۴	بودجه تبلیغاتی روابط عمومی	۹۲
۰,۰۱۱	۱,۸۸	۰,۰۰۶۰	وضعیت اطلاع رسانی به خدمت گیرندگان	۹۳
۰,۰۱۴	۱,۷۵	۰,۰۰۸۰	میزان واگذاری به بخش خصوصی (ایجاد بازار رقابتی)	۹۴
۰,۰۱۴	۱,۷۵	۰,۰۰۸۰	ارائه آموزش و ارتقاء آگاهی خدمت گیرندگان	۹۵
۰,۰۲۵	۱,۶۳	۰,۰۱۵۳	هماهنگی ساختار با نیروی انسانی و تکنولوژی	۹۶
۰,۰۰۹	۱,۶۳	۰,۰۰۵۴	مدیریت امنیت اطلاعات	۹۷
۰,۰۰۸	۱,۶۳	۰,۰۰۴۷	توسعه تبادل آب و خدمات فنی مربوط با کشورهای همسایه	۹۸
۰,۰۱۲	۱,۵۰	۰,۰۰۸۰	مدیریت توزیع آب	۹۹
۰,۰۱۲	۱,۵۰	۰,۰۰۷۹	وضعیت نقدینگی	۱۰۰
۰,۰۱۸	۱,۵۰	۰,۰۱۱۹	ارزش اقتصادی آب	۱۰۱
۰,۰۱۰	۱,۵۰	۰,۰۰۷۰	سنجش رضایت مشترکان	۱۰۲
۰,۰۳۵	۱,۴۰	۰,۰۲۵۳	تخصیص منابع آب	۱۰۳
۰,۰۰۵	۱,۳۸	۰,۰۰۳۴	فرآیند گزینش و استخدام	۱۰۴
۰,۰۱۱	۱,۲۵	۰,۰۰۹۰	برونسپاری فعالیتها	۱۰۵
۰,۰۰۸	۱,۲۵	۰,۰۰۶۱	وضعیت بدهی	۱۰۶
۰,۰۰۸	۱,۲۵	۰,۰۰۶۳	همکاری با مراکز علمی و تحقیقاتی خارج از کشور	۱۰۷
۰,۰۰۵	۱,۲۵	۰,۰۰۴۲	نحوه ارتباط واحد تحقیق و توسعه با کل بخش	۱۰۸
۰,۰۱۴	۱,۲۵	۰,۰۱۱۴	تاثیرگذاری بر تقاضای آب	۱۰۹
۰,۰۰۹	۱,۲۵	۰,۰۰۷۳	بودجه تبلیغاتی امور بین الملل	۱۱۰
۰,۰۱۵	۱,۲۵	۰,۰۱۲۲	جلب مشارکت خارجیان در انجام مأموریت بخش	۱۱۱
۰,۰۱۰	۱,۱۳	۰,۰۰۸۷	توسعه نهاد بازار	۱۱۲
۰,۰۱۰	۱,۱۳	۰,۰۰۹۰	در جلب مشارکت بخش خصوصی	۱۱۳
۲,۳۸			جمع	

جدول فوق مجموعه عوامل محیط داخل بخش آب را با هم نشان می دهد. در روبروی هر کدام از عوامل محیط داخل، سه عدد درج شده است که دو عدد اول، به ترتیب نشان دهنده ضریب اهمیت و رتبه آن در کل گروه عوامل است. امتیاز هر عامل حاصل ضرب ضریب اهمیت و رتبه آن عامل است. شاخص تصمیم گیری در مورد قوت یا ضعف بودن هر عامل، رتبه اختصاص داده شده به آن است. هر چقدر رتبه مربوطه به عدد ۴ نزدیک تر باشد، آن عامل قوت جدی برای بخش است و در مقابل هر چقدر این رتبه به عدد ۱ نزدیکتر باشد، ضعف جدی بخش به شمار می آید. مزر تعیین کننده قوت یا ضعف بودن نیز میانگین آن یعنی عدد ۲/۵ است. بر اساس نظر اعضای کار



گروه تخصصی بخش آب که تحلیل‌گر اصلی عوامل داخلی بخش بوده‌اند، از مجموعه ۱۱۳ عامل مربوط به محیط داخل بخش آب کشور، ۵۰ عامل در زمره قوت‌های داخلی تقسیم‌بندی شده‌اند. در مقابل ۶۳ عامل باقی‌مانده، ضعف‌های داخلی بخش آب را نشان می‌دهد. عواملی که در ادامه می‌آید نشان‌دهنده ضعف‌های جدی بخش آب کشور است. مجموع امتیاز بخش آب در عوامل محیط داخل برابر ۲,۳۸ است. این امتیاز نشان می‌دهد که ضعف‌های محیط داخل بیشتر از قوت‌های آن است. به تعبیری، بخش آب باید تلاش بیشتری نماید تا حوزه‌های داخلی خود را به میزان ۲,۶۲ واحد (فاصله تا ۴ که قوت جدی است) بهبود بخشد تا بتواند از تمامی حوزه‌های داخلی خود بهترین استفاده و بهره‌برداری را داشته باشد. این کار گروه که در واقع کمیته راهبردی و هماهنگی است در چندین نوبت به ارزیابی این عوامل می‌پردازند به این ترتیب مصوب گردید در جلسه منتخبین کار گروه تخصصی ارزیابی مجدد صورت پذیرد. منتخبین تخصصی پس از برگزاری هشت جلسه مهم‌ترین قوت‌ها و مهم‌ترین ضعف‌های داخلی بخش آب را مشخص نمودند.



جدول ۴. مهم‌ترین قوت‌های وزارت نیرو در بخش آب کشور

ردیف	قوت های جدی و مهم بخش
S۱	تخصص و مهارت مدیران و کارکنان حوزه‌های مالی
S۲	توان بخش آب وزارت نیرو در تدوین انواع برنامه ها
S۳	بستر علمی/فنی مناسب برای بهره گیری از IT و ICT
S۴	تجزیه و تحلیل و کنترل تعاملات مالی
S۵	نرخ رشد بودجه بخش و توان تاثیرگذاری بر آن
S۶	توانایی همکاری و استفاده از خدمات مشاوران و مراکز علمی/تحقیقاتی
S۷	شفافیت در اختیارات، مسئولیت‌ها و شرح مشاغل
S۸	مدیریت عملیات انتقال آب
S۹	تعمیرات و نگهداری (نیروگاه‌ها، شبکه ها،...)
S۱۰	ارائه طرح‌های مناسب برای اصلاح فرآیندهای مدیریت تولید، انتقال و توزیع آب
S۱۱	حضور در توافقنامه‌های بین‌المللی
S۱۲	هماهنگی بین واحدهای سازمانی
S۱۳	رسمیت در بخش
ردیف	ضعف‌های جدی و مهم بخش
W۱	بسترسازی مناسب به منظور جلب مشارکت بخش‌های غیر دولتی و توسعه نهاد بازار
W۲	پتانسیل های موجود برای مقابله با شرایط بحرانی
W۳	شناسایی، دسترسی و توسعه فناوری های کاربردی
W۴	توان تاثیرگذاری بر تقاضا و اصلاح الگوی مصرف
W۵	سیستم‌های کنترل، ارزیابی عملکرد و تحلیل انحرافات و مرتبط ساختن آن با سیستم پاداش
W۶	نرخ گذاری آب بر مبنای ارزش اقتصادی
W۷	معرفی بخش در عرصه ملی و بین‌الملل و جلب مشارکت خارجیان
W۸	انعطاف پذیری ساختار و هماهنگی آن با تکنولوژی و نیروی انسانی
W۹	مدیریت توزیع و تخصیص آب
W۱۰	توان وزارت نیرو در مدیریت پروژه‌ها و بهبود کیفیت نتایج
W۱۱	دسترسی به اطلاعات
W۱۲	سرمایه‌گذاری در تأمین نرم‌افزار و سخت‌افزار
W۱۳	فناوری و انجام مطالعات بهره‌وری آب در بخش
W۱۴	توان تأمین انرژی در شرایط بحرانی
W۱۵	میزان تمرکز در بخش
W۱۶	رویکرد حفاظتی و بهره‌برداری در منابع آب
W۱۷	قابلیت بخش در پیشنهاد سیاست‌ها، قوانین و لوائح مربوطه
W۱۸	تخصیص بودجه در بخش (مدیریت بودجه)
W۱۹	توانایی نگهداری نیروهای کارآمد در بخش
W۲۰	وضعیت نقدینگی
W۲۱	سنجش رضایت مشتریان

از طریق بکارگیری ابزارهای بررسی استراتژی‌ها (ماتریس *IE* و *SWOT*)، عوامل داخلی و خارجی سازمان با هم تطبیق داده شده و استراتژی‌های ممکن جهت برخورد مناسب با این عوامل شناسایی می‌شوند. مساله مهم و در واقع نتیجه این فرایند، انتخاب درست استراتژی‌هایی است که باید در سازمان اجرا شوند. ماتریس *SWOT* یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن چهار نوع استراتژی ارائه نمایند: استراتژی‌های *SO*، استراتژی‌های *WO*، استراتژی‌های *ST*، استراتژی‌های *WT*. در این ماتریس در هر مرحله دو عامل با هم مقایسه می‌شوند و هدف این نیست که بهترین استراتژی‌ها را مشخص نمود، بلکه هدف تعیین استراتژی‌های قابل اجرا می‌باشد. بنابراین، همه استراتژی‌هایی که در ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف ارائه می‌گردند، انتخاب و اجرا نخواهد شد. به منظور تعیین استراتژی‌های قابل



قبول بخش آب می‌بایست تمامی راه های شناسایی شده توسط کار گروه تخصصی را جمع‌بندی شد. بدین ترتیب استراتژی‌های مشابه و یا نامناسب حذف، استراتژی‌های هم معنی ادغام و استراتژی‌های ناقص اصلاح گردید. این اقدامات کمک می‌کند تا استراتژی‌های پیشنهادی، پالایش شده و بدین ترتیب از کلیه سناریوهای ممکن بهره برداری گردد. جمع‌بندی مرتبط با استراتژی‌های پیشنهادی، توسط اعضای کارگروه‌ها منجر به تحصیل استراتژی‌های قابل قبول شد.

جدول ۵. استراتژی‌های توسعه‌ای/تهاجمی (SO)

شرح استراتژی	مفروضات	کد
تدوین قانون جامع آب و استقرار حکمرانی مدبرانه آب	۵۲،۱۰ ۵۲،۴،۱۰،۱۲	SO۱
ارتقای جایگاه نظام برنامه‌ریزی آب در سطح ملی و منطقه‌ای	۵۲ ۵۲،۴	SO۲
ساماندهی برنامه ریزی حوضه های آبریز با توجه به طرح جامع آب و طرح آمایش سرزمین و ارزش ذاتی و اقتصادی آب	۵۲،۶ ۵۲،۴،۱۰	SO۳
ارتقای فرهنگ و آگاهی عمومی نسبت به حفاظت و بهره برداری بهینه از منابع آب در جامعه با رویکرد مدیریت مشارکتی	۵۳ ۵۵،۱۰	SO۴
توسعه مشارکت ذینفعان در فرآیند مطالعه و برنامه ریزی	۵۲،۵،۶،۱۰ ۵۲،۸،۱۰،۱۲	SO۵
استقرار نظام شایسته‌گزینی در انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان	۵۷،۱۲ ۵۱۴	SO۶
انتقال مدیریت و مالکیت تأسیسات آبی در راستای اصل ۴۴ قانون اساسی به بخش‌های غیر دولتی	۵۱۲ ۵۳،۲	SO۷
ارتقای ظرفیت و توانمندی انسانی و فنی بخش آب با توسعه همکاری های بین المللی	۵۲،۶،۵ ۵۷،۸،۹	SO۸
استقرار نظام بهینه سازی مصرف انرژی در بخش آب	۵۱۰،۶ ۵۱۳،۱۲،۷	SO۹
ساماندهی و توسعه بازارهای محلی آب	۵۲،۱۲ ۵۳	SO۱۰
استقرار و ارتقای مدیریت دانش در بخش	۵۳،۶۰۹،۱۸	SO۱۱
توسعه امنیت آبی با رویکرد مدیریت تجارت آب مجازی در سطح منطقه ای و ملی	۵۲۰۳،۱۰،۱۲،۱۸	SO۱۲

استراتژی تهاجمی استراتژی‌هایی هستند که با اتخاذ آن‌ها سازمان در مسیر توسعه قرار می‌گیرد. با توجه به جدول مربوطه مشخص می‌گردد که مهم‌ترین استراتژی‌هایی که برای توسعه سازمان در نظر گرفته شده‌اند شامل تدوین قانون جامع آب و استقرار حکمرانی مدبرانه آب، ارتقای جایگاه نظام برنامه‌ریزی آب در سطح ملی و منطقه‌ای، ساماندهی برنامه ریزی حوضه های آبریز با توجه به طرح جامع آب و طرح آمایش سرزمین و ارزش ذاتی و اقتصادی آب می‌باشد که همگی موارد ذکر شده باعث ارتقاء جایگاه این بخش به عنوان یکی از بخش‌های حیاتی در زمینه منابع آب خواهد شد.



جدول ۶. استراتژی‌های محافظه‌کارانه/رفع چالش‌های درونی (WO)

کد	مفروضات	شرح استراتژی
WO۱	W۱۸,۲۰ O۱۵,۳	استقرار نظام خود اتکائی و اولویت بندی منابع مالی در طرح‌ها و برنامه‌های منابع آب
WO۲	W۱۶ O۱۷,۱۲,۵	نهادینه کردن نظام کارآمد در کل فرآیند بهره برداری و حفاظت کمی و کیفی از منابع آب و محیط زیست مرتبط
WO۳	W۴ O۱,۲	اعمال مدیریت تقاضا و استقرار الگوهای مصرف بهینه آب
WO۴	W۶ O۱۰	بازنگری در نرخ گذاری آب بر مبنای ارزش و هزینه اقتصادی آب و آزاد سازی در مصارف مشخص
WO۵	W۱۷,۶,۴ O۲	تعیین و اعمال ارزش اقتصادی آب در سیاستگذاری و تخصیص آب
WO۶	W۷ O۱۶,۱۸,۱۱	بستر سازی جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی
WO۷	W۵ O۱۰,۴	استقرار و ارتقای نظام کنترل استراتژیک، برنامه‌های پایش و سیستم‌های ارزیابی عملکرد بر اساس برنامه استراتژیک بخش

استراتژی‌های محافظه‌کارانه‌ای که سازمان انتخاب می‌نماید باعث می‌گردد تا بتواند شایستگی‌های اصلی خود را حفظ نموده و خود را در معرض ریسک قرار ندهد. با نگاهی به استراتژی‌های پیشنهادی محافظه‌کارانه مشخص می‌گردد که اهم مواردی که به این منظور مورد توجه قرار گرفته شامل استقرار نظام خود اتکائی و اولویت بندی منابع مالی در طرح‌ها و برنامه‌های منابع آب، نهادینه کردن نظام کارآمد در کل فرآیند بهره برداری و حفاظت کمی و کیفی از منابع آب و محیط زیست مرتبط، اعمال مدیریت تقاضا و استقرار الگوهای مصرف بهینه آب می‌باشد تا بتواند از این طریق جایگاه خود را مصون سازد.

جدول ۷. استراتژی‌های رقابتی/رفع چالش‌های بیرونی (ST)

کد	مفروضات	شرح استراتژی
WO۱	W۱۸,۲۰ O۱۵,۳	استقرار نظام خود اتکائی و اولویت بندی منابع مالی در طرح‌ها و برنامه‌های منابع آب
WO۲	W۱۶ O۱۷,۱۲,۵	نهادینه کردن نظام کارآمد در کل فرآیند بهره برداری و حفاظت کمی و کیفی از منابع آب و محیط زیست مرتبط
WO۳	W۴ O۱,۲	اعمال مدیریت تقاضا و استقرار الگوهای مصرف بهینه آب
WO۴	W۶ O۱۰	بازنگری در نرخ گذاری آب بر مبنای ارزش و هزینه اقتصادی آب و آزاد سازی در مصارف مشخص
WO۵	W۱۷,۶,۴ O۲	تعیین و اعمال ارزش اقتصادی آب در سیاستگذاری و تخصیص آب
WO۶	W۷ O۱۶,۱۸,۱۱	بستر سازی جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی
WO۷	W۵ O۱۰,۴	استقرار و ارتقای نظام کنترل استراتژیک، برنامه‌های پایش و سیستم‌های ارزیابی عملکرد بر اساس برنامه استراتژیک بخش

استراتژی‌های رقابتی شامل استراتژی‌هایی است که سازمان از طریق انتخاب آن‌ها در صدد است تا با استفاده از نقاط قوت خود بر تهدیدات محیطی فائق آید. که با توجه به جدول بالا دو استراتژی اصلی که در این خصوص مورد توجه قرار گرفته شامل شناسایی ظرفیت‌ها و نیز روش‌های جدید برای تأمین کالاها و خدمات مورد نیاز بخش می‌باشد و در عین حال سرمایه‌گذاری در خصوص توسعه کمی و کیفی تجهیزات کم مصرف که در راستای ارتقاء سطح فرهنگ عمومی صورت خواهد گرفت.

جدول ۸. استراتژی‌های تدافعی/کاهش (WT)

کد	مفروضات	شرح استراتژی
WT۱	W۹ T۳,۵	اصلاح نظام تخصیص منابع آب
WT۲	W۱۳ T۵,۲,۳	تدوین، استقرار، ارتقا و بازنگری برنامه‌های سنجش بهره‌وری بخش آب در تعامل با بخش‌های ذینفع

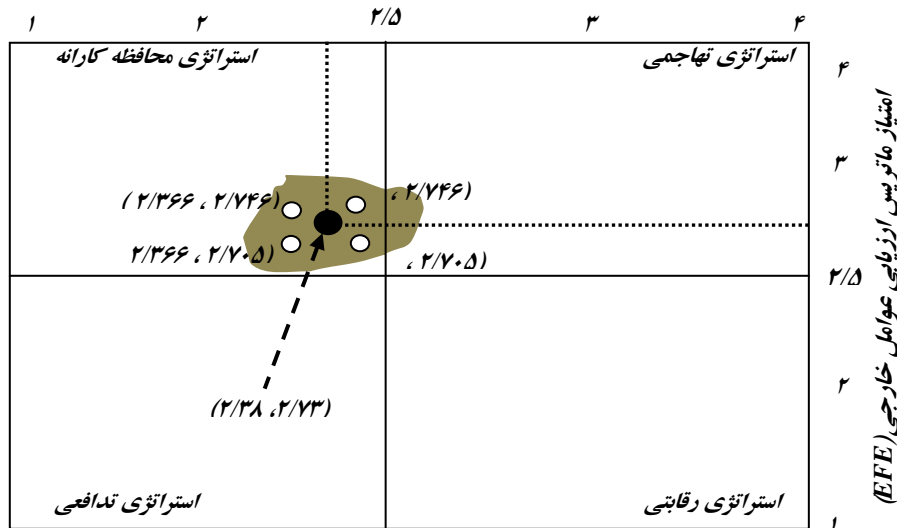
سازمان با استفاده از استراتژی‌های تدافعی پیشنهادی در صدد است تا نقاط ضعف داخلی خود را اصلاح نموده و از تهدیدات خارجی پرهیز نماید. در این راستا پیشنهاد شده که سازمان با کاهش دارائی‌های ثابت مازاد خود و نیز بکارگیری تکنولوژی‌های دارای مزیت نسبی بالاتر در جهت اهداف سطوح بالاتر خود حرکت نماید.

برای تعیین موقعیت استراتژیک از ماتریس داخلی و خارجی استفاده می‌شود که تعیین کننده گونه‌های استراتژی است. به کمک این ماتریس سازمان می‌تواند موقعیت خود را در ارتباط با عوامل داخلی و خارجی احصاء کرده و در نهایت از میان کل استراتژی‌های شناسایی شده در ماتریس **SWOT** استراتژی‌های مناسب را شناسایی و در دستور اجرای قرار دهد. بر اساس این ماتریس، سازمان بایستی امتیازاتی که در ماتریس‌های بررسی عوامل داخلی و خارجی بدست آورده است را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار دهد. در این صورت با قرار گرفتن سازمان در یکی از خانه‌های این ماتریس، استراتژی مربوط به آن برای سازمان مشخص می‌شود.



محور عمودی نشان دهنده امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل خارجی است. این امتیاز، از میانگین حسابی امتیاز فرصت ها و تهدیدها به دست می‌آید. به همین صورت، محور افقی، نشاندهنده میانگین حسابی امتیازهای قوت‌ها و ضعف‌های بخش آب است. همانطور که مشاهده می‌شود با تعیین دامنه موقعیت استراتژیک سازمان، بخش آب در ناحیه استراتژی‌های محافظه‌کارانه قرار می‌گیرد. از آنجاکه این جایگاه نزدیک به مرکز بوده و با در نظر گرفتن دامنه واریانس آن، خانه استراتژی‌های تهاجمی نیز برای این بخش واجد اهمیت است.

امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)



انحراف معیار امتیازات عوامل داخلی = ۰/۱۴ = انحراف معیار امتیازات عوامل خارجی = ۰/۲۰

شکل ۱. ماتریس داخلی / خارجی بخش آب (IE)

نتیجه گیری

مدیریت صنعت آب و برق کشور بر عهده وزارت نیرو است و باید به گونه‌ای عمل کند تا با توجه به تغییرات محیطی و همچنین گستره وسیع انتظارات ذینفعان خود، اهداف کلان کشور را محقق نماید. این مهم در اولین گام خود مستلزم تدوین برنامه‌ای است که نه تنها باید دارای جامعیت مناسب نسبت به همه حوزه‌های فعالیت وزارت نیرو باشد بلکه باید با در نظر گرفتن تمامی عوامل تأثیرگذار تدوین شود. در این پژوهش برای تمامی بخش‌های وزارت نیرو شامل بخش‌های تخصصی و پشتیبانی، برنامه‌ای هم جهت با سند چشم انداز کشور و متناسب با شرایط داخلی و خارجی وزارت نیرو تدوین و با در کنار هم قرار دادن یافته‌های سطح بخش، استراتژی‌های وزارت نیرو تدوین شد. بر اساس یافته‌ها، ۵۰ عامل به عنوان نقاط قوت و ۶۲ عامل به عنوان نقاط ضعف وزارت نیرو در بخش آب شناسایی شد که پس از ارزیابی نهایی و تصمیم‌گیری اعضای کمیته‌های پنج‌گانه، ۱۳ عامل قوت و ۲۱ عامل ضعف باقی ماند. به علاوه، در محیط خارجی نیز ۵۴ فرصت و ۲۵ تهدید شناسایی شد که از این تعداد در نهایت، ۱۸ فرصت و ۱۲ تهدید در نظر گرفته شد. پس از تدوین ماتریس IE مشخص شد که وزارت نیرو در بخش آب در بخش محافظه‌کارانه (خانه WO) قرار می‌گیرد ولی با توجه به نزدیکی نمرات مربوط به بخش تهاجمی، می‌بایست نیم‌نگاهی نیز استراتژی‌های این بخش داشت. هدف از استراتژی WO این است که سازمان با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود در محیط خارج، بکوشد تا نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی، نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری نماید. لذا با توجه به قرارگیری موقعیت استراتژی وزارت نیرو در بخش آب، مهمترین استراتژی‌هایی که پیش روی وزارت نیرو در بخش آب قرار دارد عبارتند از: استقرار نظام خود اتکائی و اولویت بندی منابع مالی در طرح‌ها و برنامه‌های منابع آب، نهادینه کردن نظام کارآمد در کل فرآیند بهره‌برداری و حفاظت کمی و کیفی از منابع آب و محیط زیست مرتبط، اعمال مدیریت تقاضا و استقرار الگوهای مصرف بهینه آب، بازنگری در نرخ گذاری آب بر مبنای ارزش و هزینه اقتصادی آب و آزادسازی در مصارف مشخص، تعیین و اعمال ارزش اقتصادی آب در سیاستگذاری و تخصیص آب، بستر سازی جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی، و استقرار و ارتقای نظام کنترل استراتژیک، برنامه‌های پایش و سیستم‌های ارزیابی عملکرد بر اساس برنامه استراتژیک بخش.



منابع

- احمدی، کیومرث. و الوانی، مهدی. (۱۳۹۴)، جایگاه نظریه خدمات عمومی نوین در تبیین مفهوم پاسخگویی اجتماعی سازمان های دولتی، سیاستگذاری عمومی، دوره ۱ شماره ۲، صفحات. ۱-۱۵.
- امینی، محمدتقی. و سماواتیان، اکرم. (۱۳۸۹)، تدوین استراتژی با روش ماتریس سوات: مطالعه موردی شرکت فرایوند، دوره ۲۳، شماره ۲، صفحات. ۲۳-۴۸.
- دانایی فرد، حسن. و الوانی، سیدمهدی. (۱۳۹۰)، مباحث مدیریت دولتی، تهران: انتشارات شرکت نشر فرهنگی علمی.
- راهنما، محمدرحیم، خاکپور، براتعلی، و صادقی، مجتبی. (۱۳۹۳)، تحلیل مدیریت استراتژیک در کلانشهر مشهد با مدل SWOT، جغرافیا و برنامه ریزی، دوره ۱۶، سال سوم، صفحات. ۱۷۳-۱۹۸.
- صالحی، محمد. و قربانی، علی اصغر. (۱۳۸۸)، بررسی میزان کاربرد ماتریس SWOT در عملکرد مدیران واحدهای بیمارستانی خدمات درمانی استان مازندران، پژوهشنامه تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، دوره ۵، شماره ۲۱، صفحات. ۹۹-۱۱۸.
- صفری، تقی، موسوی، قاسم، حسینی، سیدعلی. و حیدری، رقیه. (۱۳۹۴)، تحلیل آمادگی سازمان های دولتی شهر رشت در مواجهه با بلایای طبیعی، مجله امداد و نجات، دوره ۷، شماره ۳، صفحات. ۲۴-۴۳.
- عباسی، همایون، عیدی، حسین. و خانمرادی، سعید. (۱۳۹۵)، تحلیل SWOT اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در بخش ورزش همگانی، پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال پنجم، شماره ۳، صفحات. ۹۱-۱۰۱.
- عبدی، مرضیه. و تابان، محمد. (۱۳۹۵)، تحلیل وضعیت معاونت پشتیبانی منابع انسانی دانشگاه ایلام با استفاده از ماتریس SWOT، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و فناوری اطلاعات و ارتباطات، تهران، شرکت خدمات برتر، https://www.civilica.com/Paper-ICTMNGT_2-ICTMNGT_2_183.html
- غلامی، بهمن. (۱۳۹۶)، بررسی نقش ابزارهای مدیریت استراتژیک در برنامه ریزی منابع انسانی راهبردی، دوره ۹، شماره ۲۸، صفحات. ۱۱۹-۱۴۲.
- غیاثوند، علیرضا. (۱۳۹۲)، بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای بخش معدن و صنایع معدنی ایران و پیشنهاد راهبردهای توسعه، سال ۲۲، شماره ۸۷، صفحات. ۱۹۷-۲۰۴.
- مرادی، محسن. و حشمتی، رسول. (۱۳۹۳)، تدوین استراتژی های منابع انسانی با به کارگیری تکنیک تجزیه و تحلیل عوامل محیطی، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال ۲۳، شماره ۷۵، صفحات. ۶۹-۹۶.
- یعقوبی، نورمحمد. (۱۳۸۹)، مدیریت دولتی: سیر اندیشه های نوین، تهران، انتشارات سمت.
- Sheikh, S. R. and Beise, Z. R. (۲۰۱۱), *Corporate social responsibility or cause-related marketing? The role of cause specificity of CSR*, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. ۲۸, No. ۱ pp. ۲۷-۳۹.

پی نوشت

- ^۱ Sheikh and Beise
- ^۲ Comprehensive Framework for Strategy Formulation.
- ^۳ Input Stage
- ^۴ Internal Factor Evaluation (IFE) matrix.
- ^۵ External Factor Evaluation (EFE) matrix.
- ^۶ Matching Stage
- ^۷ Internal-External Matrix
- ^۸ Strength, Weakness, Opportunity and Threat Matrix
- ^۹ External Factors Priority Matrix.
- ^{۱۰} External Factors Evaluation Matrix.
- ^{۱۱} Internal Factors Priority Matrix.
- ^{۱۲} Internal Strategic Factors.
- ^{۱۳} Internal Factors Evaluation Matrix.
- ^{۱۴} Internal Factors Evaluation Matrix(EFE).