



گزارش سند استراتژیک
«بخش فرهنگ و هنر استان گلستان»
(افق ده ساله)

ذیل

«سند چشم انداز استان گلستان»

و

«سند آمایش سرزمین استان گلستان»

کارفرما

استانداري گلستان

مجری

اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان گلستان

مشاور

شرکت مشاوره مدیریت

«نوین کار آفرین هیرکان»

(ثبت ۹۹۰۹)

نپکیز

(بهار ۱۴۰۲)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عنوان و نام پدیدآور	: گزارش سند استراتژیک «بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل «سند چشم‌انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان»/کارفرما استانداری گلستان؛ مجری اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان گلستان؛ مشاور شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان.
مشخصات نشر	: گرگان: هورسان، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ۳۳۰ ص: نقشه، جدول، نمودار.
شابک	: 978-622-90597-7-7
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۲۷۲ - ۲۷۳.
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی -- ایران -- گلستان Strategic planning -- Iran -- Golestan (Province) آمایش سرزمین -- ایران -- گلستان Reclamation of land -- Iran -- Golestan (Province)
موضوع	: گلستان -- اوضاع اقتصادی -- آینده‌نگری Golestan (Iran: Province) -- Economic conditions -- Forecasting
شناسه افزوده	: استانداری گلستان
شناسه افزوده	: شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان
شناسه افزوده	: اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان گلستان
رده بندی کنگره	: HD ۳۰/۲۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۲۵۵۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۳۵۱۷۱۵
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا



گزارش سند استراتژیک «بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل «سند چشم‌انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان»

تهیه و تنظیم: شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین هیرکان»

ویراستار فنی: زهرا خانی

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۲

مشخصات ظاهری: ۳۳۰ ص

قطع: رحلی

شمارگان: ۱۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۰۵۹۷-۷-۷

نشر: هورسان/گرگان

چاپ: دیجیتال خشنود ۰۹۳۵-۳۲۲۶۰۹۶۳-۰۱۷۳۲۲۶

قیمت: ۱۲۰۰۰۰۰ تومان



مستندات قانونی و رسمی پژوهش

این پژوهش بر اساس؛

الف) ابلاغیه استاندار گلستان به دستگاه های اجرایی

به شماره ۹۶۷۶/۱/۱۴۰۰ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵

ب) ابلاغ مصوبه شورای برنامه ریزی و توسعه استان به

شماره ۵۲۴۰۲۰ مورخ ۱۴۰۱/۰۹/۲۷

ج) قرارداد شماره ۱۳۳ مورخ ۱۴۰۱/۱۲/۲۵ فیما بین

استانداری گلستان و شرکت مشاوره مدیریت «نوین

کارآفرین هیرکان»

انجام شده است.

شناسنامه طرح

◀ عنوان طرح: گزارش سند استراتژیک بخش فرهنگ و هنر استان گلستان

◀ کارفرما: استانداری گلستان

◀ مجری: اداره کل فرهنگ و هنر استان گلستان

◀ مشاور پروژه: شرکت مشاوره مدیریت «فون کار آفرین، پیرکان»

◀ مدیر پروژه: حمیدرضا دنگوب (مدیرعامل شرکت و دانش آموخته دانشکده مدیریت دانشگاه تهران)

◀ ناظرین پروژه:

علی نورانی، معاون سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان
معاونت برنامه ریزی اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان گلستان

◀ مشاورین علمی پروژه:

۱- دکتر حسن دانایی فرد- دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه تربیت مدرس- استاد تمام و هیئت علمی گروه مدیریت
۲- دکتر جنر میزگوتی- دانشکده علوم انسانی دانشگاه گلستان- استاد تمام و هیئت علمی گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری
۳- دکتر جلیل دنگوا- دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه تربیت مدرس- استادیار و هیئت علمی گروه مدیریت
۴- دکتر علی محمد زنگنه- دکتری پزشکی و کارشناسی ارشد دوره عالی مدیریت بهداشت عمومی (mph) از دانشگاه علوم پزشکی تهران و دکتری مدیریت از دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی تهران
۵- محمد حسن پاسوار- دکترای مدیریت سیاست گذاری بخش عمومی- دانشگاه تربیت مدرس- مشاور مدیریت
۶- حمیدرضا دنگوب- دانشکده مدیریت دانشگاه تهران- مربی و مدرس رشته مدیریت

◀ با مشارکت مدیران، معاونین و کارشناسان ارشد بخش فرهنگ و هنر استان گلستان:

◀ بهکاران پروژه (تیم علمی و برنامه ریزی):

۶- خانم فاطمه گل - کارشناس ارشد مدیریت دولتی - موسسه آموزش عالی پژوهش مدیریت و برنامه ریزی کشور و پژوهشگر ارشد	۱- آقای حمیدرضا کلوب - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه تهران و مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت
۷- آقای علی بنجی امیری - دانشجوی دکتراهمندی منابع چوب دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی کرگان و پژوهشگر ارشد	۲- دکتر حسن میرکتلی - دکترای بنزافا گرایش برنامه ریزی شهری - استاد تمام و هیئت علمی دانشگاه گلستان
۸- آقای محمد حسینی - کارشناس ارشد برنامه ریزی شهری - دانشگاه گلستان و پژوهشگر ارشد	۳- خانم الهه غریب آبادی - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی (مالی) دانشگاه سمنان و پژوهشگر ارشد
۹- خانم زهرا زلفانی - کارشناس ارشد توسعه اقتصادی و برنامه ریزی دانشگاه بوعلی سینا همدان و پژوهشگر ارشد	۴- آقای یونس خرمالی - کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار دانشگاه فردوسی و پژوهشگر ارشد
	۵- خانم مهندس یاسمن لطفی - کارشناس ارشد مهندسی منابع آب - دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی کرگان و پژوهشگر ارشد

◀ حامی ویژه پروژه: آقای دکتر کاظم غریب آبادی - معاون امور بین الملل و دبیر ستاد حقوق بشر قوه قضائیه

چکیده

بخش فرهنگ و هنر استان گلستان مشتمل بر شامل اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی گلستان، حوزه علمیه خواران، حج و زیارت، خبرگزاری جمهوری اسلامی و... به عنوان یکی از بخش‌های محوری توسعه استان و «متولی اصلی سیاست‌گذاری، ایجاد، گسترش و صیانت از فرهنگ و هنر بومی و منطقه‌ای (ایرانی، اسلامی و بین‌المللی) به عنوان جوهره و زیرساخت توسعه همه‌جانبه استان» است که تدوین برنامه جامع، مدون و نیز تعیین استراتژی(های) آن دارای ضرورتی انکارناپذیر است. از این رو این مطالعه با هدف تدوین «برنامه استراتژیک بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» ذیل سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و سایر اسناد بالادستی از جمله برنامه‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، برنامه ششم توسعه و سیاست‌های کلی برنامه هفتم، سند آمایش سرزمین استان و... صورت گرفته است. مطابق چارچوب مفهومی پس از بیان کلیات تحقیق و برنامه‌ریزی، سیمای کلی بخش فرهنگ و هنر استان از منظر سند آمایش سرزمین بیان شده است. در فصل سوم پس از مرور چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ اقدام به تعیین «بیانیه مأموریت و چشم‌انداز» بخش فرهنگ و هنر گردید که در نتیجه آن گزاره «**گلستان؛ نگارستان ایران**» به عنوان افق و چشم‌انداز (Vision) بر تارک آن می‌درخشد.

در فصل چهارم تعداد نوزده (۱۹) هدف راهبردی (Strategic Goals) بخش فرهنگ و هنر استان به کمک مدیران و کارشناسان این بخش از بین صدها هدف مختلف و متنوع از درون اسناد بالادستی شامل بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش فرهنگ و هنر، مأموریت‌های وزارتخانه، برنامه ششم، سند آمایش استان و به‌ویژه سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ تعیین گردید.

دشواری‌ترین بخش پروژه مربوط به فصل پنجم یعنی مطالعات محیطی (محیط‌پژوهی) بوده است که با جدیدترین و بروزترین روش‌ها اقدام به شناسایی و احصاء نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدات (SWOT) استراتژیک بخش فرهنگ و هنر گردید. با استفاده از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید (SWOT) احصاء شده اقدام به تشکیل ماتریس‌های ارزیابی عوامل محیط داخلی (IFE) و ارزیابی عوامل محیط خارجی (EFE) شده است که نهایتاً به کمک این ماتریس‌ها اقدام به تشکیل ماتریس IE، ماتریس GSM و نهایتاً ماتریس SWOT یا TOWS بخش فرهنگ و هنر استان شد. بر اساس نتایج ماتریس IE، بخش فرهنگ و هنر استان در حال حاضر در «ناحیه تدافعی یا WT و در قسمت چریکی (دفاع فعالانه)» قرار دارد.

در فصل ششم (فصل نهایی) به کمک ماتریس GSM استراتژی اصلی (Grand Strategy) بخش فرهنگ و هنر استان «**توسعه زیست‌بوم‌های (اکوسیستم) فرهنگ و هنر**» تعیین گردید. همچنین در بخش انتهایی فصل ششم با تشکیل ماتریس‌های (SWOT) یا (TOWS) مستقل برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۹ گانه، با مشارکت فعالانه مدیران و کارشناسان اقدام به تعیین استراتژی‌های بخشی ذیل هر یک از اهداف راهبردی شده است که در مجموع تعداد ۹۳ استراتژی بخشی ثبت و در انتها با استفاده از ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) اقدام به اولویت‌بندی و انتخاب استراتژی‌های مناسب برای هر یک از اهداف راهبردی گردیده است. (بطور معمول برای هر هدف راهبردی حداقل سه و حداکثر پنج استراتژی اولویت بالا انتخاب شده است).

فهرست مطالب

۱	مقدمه استاندارد.....
۲	مقدمه مدیر کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان گلستان.....
۳	پیشگفتار.....
۷	فصل ۱.....
۸	مقدمه.....
۹	۱-۱) بیان مسئله.....
۱۳	۱-۲) ضرورت و اهمیت پژوهش.....
۱۵	۱-۳) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (CONCEPTUAL FRAMEWORK OF RESEARCH).....
۱۸	۱-۴) اهداف پژوهش.....
۱۸	۱-۴-۱) هدف اصلی پژوهش.....
۱۸	۱-۴-۲) اهداف فرعی پژوهش.....
۱۸	۱-۵) هدف از اجرای نتایج پژوهش.....
۲۱	۱-۶) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش.....
۲۱	۱-۶-۱) سؤال اصلی:.....
۲۱	۱-۶-۲) سؤالات فرعی:.....
۲۱	۱-۷) قلمرو پژوهش.....
۲۱	۱-۷-۱) قلمرو موضوعی:.....
۲۱	۱-۷-۲) قلمرو مکانی:.....
۲۲	۱-۷-۳) قلمرو زمانی:.....
۲۲	۱-۸) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده.....
۲۲	۱-۹) گروه‌های ذینفعان.....
۲۳	۱-۱۰) نوآوری پژوهش.....
۲۳	۱-۱۱) تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش.....
۲۵	فصل ۲.....
۲۶	مقدمه.....
۲۶	۲-۱) بررسی و شناخت کلی استان.....
۲۷	۲-۱-۱) عوامل طبیعی.....
۲۸	۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان.....
۳۳	۲-۱-۳) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی.....
۳۶	۲-۱-۴) الگوی پراکنش سکونتگاه‌های روستایی و تحولات آن.....
۳۹	۲-۱-۵) تحلیل الگوی سکونتگاه‌های شهری و تحولات آن.....
۴۴	۲-۱-۶) سازمانیابی فضایی سکونتگاه‌های انسانی در استان.....
۵۰	۲-۲) بخش فرهنگ و هنر.....
۵۱	فصل ۳.....
۵۲	مقدمه.....
۵۸	۳-۱) مرور چارچوب و فرآیند تدوین سند چشم‌انداز استان گلستان.....
۷۸	۳-۲) بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش فرهنگ و هنر استان گلستان.....
۸۱	۳-۲-۱) مطالعه اسناد بالادستی.....

۸۱ سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴: (۳-۲-۲)
۸۱ مطالعات میدانی: (۳-۲-۳)
۸۲ مطالعات تطبیقی: (۳-۲-۴)
۸۲ برنامه راهبردی شورای هنر کانادا ۲۰۲۱-۲۰۲۶: (۳-۲-۴-۱)
۸۳ برنامه راهبردی حوزه فرهنگ و هنر شورای شهر فرانکستون ۲۰۲۰-۲۰۲۳: (۳-۲-۴-۲)
۸۴ برنامه راهبردی شهر پارک و شهرستان سامیت ۲۰۲۰-۲۰۲۵: (۳-۲-۴-۳)
۸۵ استراژی و برنامه عملیاتی فرهنگ و هنر شهر پائه ۲۰۲۰-۲۰۲۵: (۳-۲-۴-۴)
۸۵ برنامه راهبردی سازمان ملی وقف هنر آمریکا ۲۰۱۸-۲۰۲۲: (۳-۲-۴-۵)
۸۷ استراژی فرهنگی و هنر ونکوور شرقی ۲۰۱۸-۲۰۲۳: (۳-۲-۴-۶)
۸۸ برنامه راهبردی فرهنگ و هنر شورای شهر بانیول ۲۰۱۷-۲۰۲۱: (۳-۲-۴-۷)
۸۹ برنامه راهبردی بنیاد هنر نیوانگلند ۲۰۱۸-۲۰۲۱: (۳-۲-۴-۸)
۹۰ استراژی فرهنگی شهر لندن ۲۰۱۸-۲۰۲۲: (۳-۲-۴-۹)
۹۲ وزارت فرهنگ و حفاظت از بناهای تاریخی گرجستان؛ استراژی فرهنگ ۲۰۲۵: (۳-۲-۴-۱۰)
۹۳ مطالعه (گروه) کانونی: (۳-۲-۵)
۹۵ ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۳)
۹۵ اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۳-۱)
۹۹ ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۳-۲)
۱۰۰ مراحل تدوین مقاصد آرمانی (۳-۳-۳)
۱۰۲ نظریه داده بنیاد (۳-۴)
۱۰۴ یافته‌ها و نتایج مقوله یابی از مآخذ پنجگانه با استفاده از نظریه داده بنیاد (۳-۵)
۱۰۴ مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی: (۳-۵-۱)
۱۰۶ مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴: (۳-۵-۲)
۱۰۸ مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط‌پژوهی): (۳-۵-۳)
۱۰۹ مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی: (۳-۵-۴)
۱۱۲ مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی: (۳-۵-۵)
۱۱۶ کاربرگ‌های تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۶)
۱۱۶ کاربرگ شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و کانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی: (۳-۶-۱)
۱۲۳ کاربرگ شماره ۲؛ مقوله‌های جمع‌آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها: (۳-۶-۲)
۱۳۴ کاربرگ شماره ۳؛ جمع‌بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها توسط گروه مطالعه کانونی: (۳-۶-۳)
۱۴۱ کاربرگ شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۶-۴)
۱۴۴ سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها (۳-۷)
۱۴۵ فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) بخش فرهنگ و هنر استان: (۳-۸)
۱۵۳ فصل ۴ (۳-۸)
۱۵۴ مقدمه (۳-۸)
۱۵۶ مدیریت بر مبنای هدف (MBO) (۴-۱)
۱۵۶ مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف (۴-۱-۱)
۱۵۷ چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش فرهنگ و هنر استان (۴-۲)
۱۵۸ برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی (۴-۳)

۱۶۰	۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی
۱۶۳	۴-۵) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک.....
۱۶۳	۴-۵-۱) تعیین اولویت‌بندی اهداف راهبردی استان از درون بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌های بخش فرهنگ و هنر استان گلستان
۱۶۶	۴-۵-۲) تعیین اهداف راهبردی بخش فرهنگ و هنر از درون سند چشم‌انداز استان
۱۶۶	۴-۵-۳) تعیین اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش از درون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور.....
۱۶۷	۴-۵-۴) تعیین اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش فرهنگ و هنر استان از درون برنامه آمایش استان
۱۶۸	۴-۵-۵) تعیین اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان از درون اسناد وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
۱۶۹	۴-۶) تعیین اهداف راهبردی نهایی بخش فرهنگ و هنر استان
۱۶۹	۴-۷) قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلند مدت)
۱۷۶	۴-۸) فهرست نهایی اهداف راهبردی و منابع و مآخذ آنها.....
۱۷۷	فصل ۵.....
۱۷۸	مقدمه
۱۸۲	۵-۱) تعریف محیط بخش فرهنگ و هنر
۱۸۳	۵-۲) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش فرهنگ و هنر.....
۱۸۵	۵-۳) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی
۱۸۵	۵-۳-۱) روش‌های سنتی:
۱۸۶	۵-۳-۲) روش‌های مدرن:
۱۸۷	۵-۴) تعریف عوامل محیط خارجی
۱۸۷	۵-۴-۱) ارزیابی محیط خارجی به روش PESTEL
۱۹۰	۵-۴-۲) تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش‌نامه ارزیابی محیط خارجی (تشکیل ماتریس EFE).....
۱۹۱	۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی
۱۹۲	۵-۵-۱) روش‌های ارزیابی محیط داخلی
۱۹۲	۵-۵-۱-۱) مدل فرآیندی مبتنی بر APQC.....
۱۹۹	۵-۵-۱-۲) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش انرژی به روش VRIO
۲۰۷	۵-۵-۱-۳) ارزیابی محیط داخلی با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد (مدل KPI)
۲۱۳	۵-۶) تعیین مسائل استراتژیک بخش فرهنگ و هنر به کمک ماتریس لیتموس
۲۱۵	۵-۷) بررسی محیط داخلی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE
۲۲۴	۵-۸) بررسی محیط خارجی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE
۲۳۳	۵-۹) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش فرهنگ و هنر
۲۳۳	۵-۹-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹-خانه‌ای
۲۳۶	۵-۹-۲) ماتریس موقعیت‌یابی ۴-خانه‌ای
۲۳۸	۵-۹-۳) ماتریس موقعیت‌یابی ۸-ناحیه‌ای
۲۴۱	فصل ۶.....
۲۴۲	مقدمه
۲۴۳	۶-۱) سطوح مختلف استراتژی در سازمان.....
۲۴۶	۶-۲) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش فرهنگ و هنر
۲۴۹	۶-۳) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)
۲۵۹	۶-۴) ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TOWS)

۲۶۰	SO	بخشی	تدوین	استراتژی‌های	۶-۴-۱
۲۶۰	WO	بخشی	تدوین	استراتژی‌های	۶-۴-۲
۲۶۱	ST	بخشی	تدوین	استراتژی‌های	۶-۴-۳
۲۶۱	WT	بخشی	تدوین	استراتژی‌های	۶-۴-۴
۲۶۲		بخشی	تدوین	استراتژی‌های	۶-۵
۲۶۴	(SDM)		تصمیم‌گیری	استراتژیک	۶-۶
۲۶۶		بخش	فرهنگ	و هنر استان	۶-۷
۲۸۹			فهرست	منابع و مآخذ	
۲۹۱			ضمائم	و پیوسته‌ها	

فهرست جداول

جدول	۲-۱:	روند تحولات جمعیتی استان طی سالهای ۹۵-۱۳۳۵.....	۳۱
جدول	۲-۲:	نوع سکونتگاههای شهری در استان	۴۰
جدول	۲-۳:	درصد جمعیت سکونتگاه های شهری استان در سرشماری ۱۳۹۵.....	۴۰
جدول	۳-۱:	عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارشها، زمان بندی و درصد پیشرفت پروژه	۵۶
جدول	۳-۲:	تفکیک مقوله‌ها در چارچوب مدل کولینز و پوراس	۶۲
جدول	۳-۳:	ارزش‌های محوری (بنیادین) استان گلستان.....	۶۶
جدول	۳-۴:	اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان	۶۸
جدول	۳-۵:	استفاده از مقوله‌ها در تنظیم شرح شوق‌انگیز از آینده	۷۳
جدول	۳-۶:	فهرست اسناد بالادستی	۸۱
جدول	۳-۷:	مطالعات میدانی	۸۲
جدول	۳-۸:	اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی	۸۲
جدول	۳-۹:	مقوله‌های منتخب بخش فرهنگ و هنر استان گلستان از اسناد بالادستی	۱۰۴
جدول	۳-۱۰:	مقوله‌های مرتبط به بخش فرهنگ و هنر از سند چشم‌انداز استان گلستان	۱۰۷
جدول	۳-۱۱:	مقوله‌های مرتبط به بخش فرهنگ و هنر استان گلستان از مطالعات محیط‌پژوهی	۱۰۹
جدول	۳-۱۲:	مقوله‌های منتخب بخش فرهنگ و هنر استان گلستان از مطالعات تطبیقی	۱۱۰
جدول	۳-۱۳:	مقوله‌های مطالعات کانونی	۱۱۳
جدول	۳-۱۴:	مقوله‌های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم انداز	۱۱۴
جدول	۳-۱۵:	کاربرگ خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و	۱۱۶
جدول	۳-۱۶:	تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها	۱۲۳
جدول	۳-۱۷:	اجزای مقاصد آرمانی	۱۳۴
جدول	۳-۱۸:	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها	۱۴۲
جدول	۴-۱:	شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزشهای بخش	۱۶۴
جدول	۴-۲:	اهداف راهبردی مرتبط بخش از سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	۱۶۶
جدول	۴-۳:	اهداف راهبردی مرتبط بخش از متن برنامه ششم	۱۶۶
جدول	۴-۴:	اهداف راهبردی مرتبط بخش از درون آمایش استان	۱۶۷
جدول	۴-۵:	شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف و برنامه‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	۱۶۸
جدول	۴-۶:	اهداف راهبردی نهایی	۱۶۹
جدول	۴-۷:	چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی	۱۷۴
جدول	۴-۸:	فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان	۱۷۶
جدول	۵-۱:	پرسش‌نامه ارزیابی عوامل محیط خارجی برای تشکیل ماتریس EFE	۱۹۱
جدول	۵-۲:	متغیرهای خرده محیط مدیریت	۱۹۳
جدول	۵-۳:	متغیرهای محیطی منابع انسانی	۱۹۴
جدول	۵-۴:	متغیرهای محیطی تولید و عملیات	۱۹۴
جدول	۵-۵:	متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی	۱۹۵
جدول	۵-۶:	متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه	۱۹۵
جدول	۵-۷:	متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی	۱۹۵
جدول	۵-۸:	متغیرهای محیطی مالی و حسابداری	۱۹۶
جدول	۵-۹:	متغیرهای محیطی حقوقی/قانونی و مقررات	۱۹۶

۱۹۷	جدول ۵-۱۰: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی
۱۹۷	جدول ۵-۱۱: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی
۱۹۸	جدول ۵-۱۲: فهرست عوامل، متغیرها، شاخص‌ها و سنجش‌های پرسش‌نامه APQC
۱۹۸	جدول ۵-۱۳: سطوح بلوغ فرآیندی و تعاریف آنها
۲۰۱	جدول ۵-۱۴: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش فرهنگ و هنر استان به روش VRIO
۲۰۳	جدول ۵-۱۵: مثالی از منابع بخش فرهنگ و هنر استان به روش VRIO
۲۰۴	جدول ۵-۱۶: پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش فرهنگ و هنر استان گلستان
۲۱۰	جدول ۵-۱۷: شاخصهای عمومی اختصاصی برخی از دستگاههای بخش فرهنگ و هنر
۲۱۳	جدول ۵-۱۸: ماتریس لیتموس
۲۱۴	جدول ۵-۱۹: گزارش محیط‌پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص‌ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT)
۲۱۶	جدول ۵-۲۰: نمونه فرم ماتریس IFE
۲۱۷	جدول ۵-۲۱: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش فرهنگ و هنر استان
۲۲۴	جدول ۵-۲۲: نمونه فرم ماتریس EFE
۲۲۵	جدول ۵-۲۳: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش فرهنگ و هنر استان
۲۶۳	جدول ۶-۱: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش فرهنگ و هنر استان
۲۶۴	جدول ۶-۲: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)
۲۶۶	جدول ۶-۳: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول
۲۶۷	جدول ۶-۴: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم
۲۶۸	جدول ۶-۵: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم
۲۷۰	جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم
۲۷۰	جدول ۶-۷: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم
۲۷۲	جدول ۶-۸: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم
۲۷۳	جدول ۶-۹: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم
۲۷۴	جدول ۶-۱۰: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم
۲۷۵	جدول ۶-۱۱: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم
۲۷۶	جدول ۶-۱۲: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم
۲۷۷	جدول ۶-۱۳: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم
۲۷۸	جدول ۶-۱۴: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم
۲۷۹	جدول ۶-۱۵: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم
۲۸۰	جدول ۶-۱۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم
۲۸۱	جدول ۶-۱۷: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پانزدهم
۲۸۲	جدول ۶-۱۸: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم
۲۸۳	جدول ۶-۱۹: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفدهم
۲۸۴	جدول ۶-۲۰: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هجدهم
۲۸۵	جدول ۶-۲۱: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نوزدهم
۲۸۶	جدول ۶-۲۲: فهرست اهداف راهبردی بخش انرژی و استراتژی‌های منتخب آنها

فهرست نمودارها

نمودار ۱-۱	انواع مدل های برنامه ریزی استراتژیک	۱۶
نمودار ۱-۲	چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش فرهنگ و هنر استان گلستان»	۱۷
نمودار ۱-۳	چارچوب و هرم سطوح سه گانه تدوین و پیاده سازی برنامه های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان	۲۰
نمودار ۳-۱	مدل اصلی (الگوریتم) تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴	۵۵
نمودار ۳-۲	سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه های استان گلستان در افق ۱۴۰۴	۶۰
نمودار ۳-۳	تلفیق مدل کردنیاییج و مدل کالینز و پوراس	۶۱
نمودار ۳-۴	نمودار گرافیکی شرح شوق انگیز از آینده استان گلستان	۷۶
نمودار ۳-۵	سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک	۷۷
نمودار ۳-۶	مراحل تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها	۱۰۱
نمودار ۳-۷	نمودار درصد فراوانی مقوله های مرتبط به بخش فرهنگ و هنر از اسناد بالادستی استان گلستان در افق ۱۴۰۴	۱۰۵
نمودار ۳-۸	نمودار درصد فراوانی مقوله های مرتبط به بخش فرهنگ و هنر از سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴	۱۰۷
نمودار ۳-۹	نمودار درصد فراوانی مقوله های منتخب بخش فرهنگ و هنر استان از مطالعات تطبیقی	۱۱۱
نمودار ۳-۱۰	سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه ها	۱۴۴
نمودار ۴-۱	هرم سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه ها	۱۵۵
نمودار ۴-۲	چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان	۱۵۸
نمودار ۴-۳	مراحل تدوین اهداف راهبردی	۱۶۲
نمودار ۵-۱	هرم سلسله مراتب اهداف و برنامه ها	۱۸۰
نمودار ۵-۲	سؤالات کلیدی مدیریت (برنامه ریزی) استراتژیک	۱۸۲
نمودار ۵-۳	چارچوب محیط پژوهی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان	۱۸۳
نمودار ۵-۴	سطوح برنامه ریزی در بخش فرهنگ و هنر استان گلستان	۱۸۴
نمودار ۵-۵	روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی	۱۸۵
نمودار ۵-۶	ابزارهای جمع آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت یابی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان	۱۸۶
نمودار ۵-۷	ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه ای	۲۳۴
نمودار ۵-۸	ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹-خانه ای بخش فرهنگ و هنر استان گلستان	۲۳۵
نمودار ۵-۹	ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴-خانه ای بخش فرهنگ و هنر استان	۲۳۷
نمودار ۵-۱۰	ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸- ناحیه ای)	۲۴۰
نمودار ۶-۱	چارچوب و هرم سطوح سه گانه تدوین و پیاده سازی برنامه های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان	۲۴۴
نمودار ۶-۲	الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک	۲۴۷
نمودار ۶-۳	ماتریس استراتژی اصلی	۲۵۱
نمودار ۶-۴	ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT	۲۵۲
نمودار ۶-۵	ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸- ناحیه ای)	۲۵۳
نمودار ۶-۶	موقعیت فعلی استراتژیک بخش فرهنگ و هنر استان گلستان	۲۵۴
نمودار ۶-۷	استراتژی های متداول و پر کاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش فرهنگ و هنر	۲۵۹
نمودار ۶-۸	ماتریس (SWOT)	۲۶۱
نمودار ۶-۹	سطوح سلسله مراتب اهداف و برنامه های بخش فرهنگ و هنر استان گلستان	۲۸۸

فهرست اشکال

- شکل ۱-۱: جنبه های گوناگون سند زیستبوم فرهنگی ۱۲
- شکل ۲-۱: عکس ماهواره‌ای از استان ۲۷
- شکل ۲-۲: اقوام استان ۲۹
- شکل ۲-۳: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع ۳۹
- شکل ۲-۴: سازمان مکانی- فضایی سکونتگاه‌های شهری ۴۲
- شکل ۲-۵: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع ۴۳
- شکل ۲-۶: استقرار مکانی- فضایی سکونتگاه‌های شهری ۴۳
- شکل ۲-۷: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان ۴۶
- شکل ۳-۱: مدل شکل‌گیری چشم‌انداز و مأموریت مطابق نظریه کولینز و پوراس ۵۸
- شکل ۳-۲: مقصود محوری (مأموریت یا فلسفه وجودی) استان گلستان ۶۶
- شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزشهای بخش فرهنگ و هنر استان گلستان ۷۸
- شکل ۳-۴: فرآیند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد ۱۰۲
- شکل ۳-۵: فرآیند کد گذاری تا نظریه پردازی ۱۰۳

مقدمه استاندار

با وجود اینکه ایران جزو اولین کشورهای در حال توسعه در زمینه برنامه‌ریزی است و بیش از هفتاد سال از تاریخ تصویب اولین برنامه توسعه در ایران می‌گذرد، اما اقتصاد ایران علی‌رغم همه دستاوردهایی که تاکنون داشته است، همچنان با مسائل و مشکلاتی نظیر «رشد اندک و نوسانی اقتصاد»، «معضلات آبی و زیست‌محیطی»، «انبوه پروژه‌های ناتمام عمرانی»، «بیکاری»، «تورم‌های دورقمی»، «کسری بودجه‌های مستمر»، «مهاجرت» و همچنین چالش‌های متعدد همچون «ناترازی حوزه بانکی و صندوق‌ها»، «پایین بودن نرخ سرمایه‌گذاری ثابت ناخالص»، «ناترازی تولید و مصرف انرژی»، «رشد پایین و منفی جمعیت» و... دست به گریبان است. از منظر برنامه‌ریزی دلایل این مسئله عبارت از؛ الف) جایگاه نامشخص برنامه‌ریزی در ساختار سیاسی - اداری کشور (استان)، ب) ضعف‌های برنامه‌ریزی در مرحله طراحی و ج) ضعف‌های آن در مرحله اجرا می‌باشد.

برنامه‌ریزان و مدیران ارشد استانی به‌ویژه استانداران از بدو تأسیس استان در صدد عبور از این چالش‌ها بوده‌اند و در این مسیر تجربه‌های گرانمایی در اختیار ما قرار داده‌اند. «**سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴**» به‌عنوان آخرین تجربه (و برآیند تلاش‌های گذشته)، از نظر صاحب‌نظران و اهل فن؛ هم از نظر روش شناسی و هم از نظر نتایج در سطح کشور ممتاز و پیشرو می‌باشد، بطوریکه فرصت طلایی را پیش‌روی مدیریت استان در دولت مردمی سیزدهم قرار داده است که با اجرای این اثر فاخر و ارزشمند، بتواند دغدغه‌های فوق‌الذکر را در استان برطرف نماید و آثار برخورداری از چشم‌انداز و استراتژی مناسب را با رویکرد حکمرانی محلی (استانی) در چارچوب **حکمرانی خوب (Good Governance)** / **(حکمرانی متعالی)** در زندگی مردم به منصفه ظهور برساند. خوشبختانه در سند مذکور (که از سال ۱۳۹۶ تدوین شده است) ضمن ترسیم چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴، اهداف راهبردی استان تعیین و در جهت تحقق آن‌ها استراتژی پیشران/صلی استان نیز تحت عنوان «**تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمر)**» تعیین شده است.

هم‌اینک در گام دوم انقلاب اسلامی، طلیعه نهضت ایمان و امید، سال مهار تورم و رشد تولید، تشدید چندقطبی‌گرایی جهانی و در آستانه آغاز برنامه هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و... بر اساس ابلاغیه شماره ۴۹۶۷۶ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵ استاندار «**سند استراتژیک بخش فرهنگ و هنر استان گلستان**» (به‌عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه استان) با استفاده از آخرین دستاوردهای علمی و دانشگاهی ذیل «**سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴**» تهیه شده و از سند آمایش استان و سایر اسناد بالادستی ملی نیز بهره برده است. در این سند ضمن تعیین چشم‌انداز و مأموریت (Vision & Mission)، اهداف راهبردی (Goals)، استراتژی اصلی (Grand Strategy) و استراتژی‌های بخشی (Strategies) بخش فرهنگ و هنر استان گلستان؛ این بخش را در مرحله آغازین جاری‌سازی و تدوین «**برنامه عملیاتی (Action Plan)**» خود ذیل اسناد و برنامه‌های بالادستی ملی و استانی قرار داده است.

از این‌رو ضروری است اداره کل فرهنگ و هنر گلستان با مشارکت تمامی اعضای کارگروه بخش، دستگاه‌های اجرایی، سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات دولتی، عمومی، تعاونی و خصوصی و مطابق «چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه استراتژی در استان گلستان»، «مدل تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان در افق ۱۴۰۴» و «چارچوب مفهومی تدوین سند استراتژیک بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» با هماهنگی دفتر مدیریت استراتژی استانداری (دفتر OSM) و راهنمایی مشاور اقدام به تهیه و اجرای برنامه عملیاتی (Action Plan) سند مذکور نماید تا به لطف الهی بزودی آثار مادی و معنوی آن در زندگی مردم، افزایش رضایتمندی، سرمایه اجتماعی نظام اسلامی، سطح رفاه عمومی، تولید ناخالص داخلی و درآمد سرانه استان و... نمایان شود.

علی محمد زنگانه

استاندار گلستان

مقدمه مدیر کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان گلستان

ایران اسلامی و استان گلستان، سرزمینی چند فرهنگی با تنوع قومی و زبانی و نیز باورهای دینی، مذهبی، ایمانی و زیستی است که نقش و جایگاه مردم به عنوان مخاطبین و کنشگران سیاست‌ها و خط‌مشی‌های فرهنگی در آن بسیار حائز اهمیت و سیاستگذاری فرهنگی در این سرزمین خصوصاً استان گلستان با ویژگی‌های منحصر به فردش که بدان اشاره شد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

بدون تردید شناخت درست، آشنایی و آگاهی از ظرفیت‌های گوناگون و منابع متنوع انسانی، طبیعی و معنوی، اهمیت برنامه‌ریزی فرهنگی در استان گلستان را دوچندان می‌کند که در SWOT سند چشم‌انداز توسعه گلستان در افق ۱۴۱۴ ضمن اشاره به تنوع قومی، مذهبی و فرهنگی و برخورداری از آثار تاریخی و نیز مفاخر فرهنگی استان به عنوان نقاط قوت، از «عدم توسعه بخش فرهنگ و هنر متناسب با نیازها و ظرفیت‌های فرهنگی استان»، به عنوان یکی از مهمترین ضعف‌ها یاد شده است.

در نظریه پایه توسعه استان نیز استفاده از ظرفیت‌های فرهنگی، تنوع قومی و زبانی و خرده فرهنگ‌های استان به منظور تقویت هویت و انسجام فرهنگی و تاریخی استان و پیوند آن با فرهنگ ملی و نقش فراملی آن به عنوان یکی از ستون‌های توسعه استان اشاره شده است.

اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی به عنوان دستگاه اصلی و متولی در کارگروه فرهنگ و هنر، با برگزاری جلسات متعدد کارشناسی و مطالعات گسترده کتابخانه‌ای و میدانی، با همکاری دستگاه‌ها و نهادهای مرتبط با حوزه فرهنگ تلاش کرده است تا چشم‌انداز فرهنگ و هنر استان را در افق پیش‌روی ترسیم و به دور از نگاه‌های افراطی و سلیقه‌ای، سندی علمی و قابل دستیابی برای توسعه استان فراهم کند.

در این سند سعی شده است ضمن توجه ویژه به کلیات، مبانی، ارزش‌ها و اصول، چشم‌انداز، اهداف کلان، اولویت‌های فرهنگی، راهبردها و اقدامات درج شده در اسناد بالادستی همچون قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، قانون برنامه ششم توسعه، چشم‌انداز فرهنگی ایران (نقشه مهندسی فرهنگی)، سند چشم‌انداز گلستان در افق ۱۴۱۴، سند آمایش و سند تحولی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، نسبت به بومی‌سازی بسیاری از سیاست‌ها و اهداف فرهنگی و تعریف فعالیت‌ها، متناسب با گستره جمعیتی، قومیتی و اقلیمی استان گلستان اقدام شود.

با توجه به تعیین چشم‌انداز، ماموریت، بررسی مهمترین ارزش‌های بنیادی، مشخص کردن اهداف کلان و راهبردی و همچنین بررسی ماتریس عوامل محیط داخلی و خارجی برای تعیین وضعیت فرهنگ و هنر استان، «توسعه اکوسیستم (زیست بوم) فرهنگی» به عنوان استراتژی اصلی و محور تعریف و تولید سایر استراتژی‌های بخشی معین شده است تا با یاری خداوند مهربان و تلاش اصحاب فرهنگ، هنر، رسانه و قرآنیان شاهد اجرایی شدن سیاست «فرهنگ، محور تحقق توسعه همه‌جانبه» باشیم.

مدیر کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان گلستان

الهام متین

پیشگفتار

پروژه تدوین «سنداستراتژیک بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» به عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه استان با ابلاغ استاندار گلستان و به مسئولیت اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان گلستان به عنوان دستگاه متولی و مجری انجام شده است، در این راستا لازم است به موارد زیر اشاره شود:

اول: تدوین «سنداستراتژیک بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» در امتداد سند چشم‌انداز استان صورت می‌گیرد که طی سال‌های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۸ به کارفرمایی استانداری توسط شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین هیرکان» انجام شده است. این پروژه با بهره‌گیری از متخصصین حوزه استراتژی، مدیران و کارشناسان بخش مذکور صورت می‌گیرد که در تدوین سند چشم‌انداز استان نیز همکاری داشته‌اند و همانند تمامی برنامه‌های بخشی و پایین‌دستی از داده‌ها و اطلاعات آن سند بالادستی (پس از بروز رسانی) در تدوین «سنداستراتژیک بخش فرهنگ و هنر استان» نیز استفاده شده است.

دوم: مطابق متن سند چشم‌انداز استان، فرازهای اصلی چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ شامل «**گلستان؛**

فرصت رشد اقتصادی ۲۰ میلیارد دلاری» و افزایش درآمد سرانه استان به میزان دو برابر و رسیدن به «

میانگین درآمد سرانه ۵ شوره» و... تعیین شده است که برای تحقق آن‌ها «**تجارت جهانی مبتنی بر**

مزیت‌های رقابتی (تجمر)» به عنوان استراتژی اصلی (پیشران) تعیین گردیده است، بدیهی است که این

موارد بر تدوین «سنداستراتژیک بخش فرهنگ و هنر استان» سایه انداخته است و تهیه سند این بخش تحت تأثیر

آن‌ها خواهد بود. علاوه بر آن اهمیت این بخش در نشاط استان، شناسایی استعدادها، کارآفرینی، اشتغالزایی،

افزایش بهره‌وری، تحرک در سایر بخش‌ها و... باعث می‌شود تا به عنوان یکی از ارکان توسعه و پیشرفت استان

و کشور بشمار آید که خود بیانگر اهمیت تدوین سند این بخش می‌باشد.

سوم: بطور معمول برای تدوین یک برنامه توسعه با رویکرد استراتژیک استفاده از ترمینولوژی و

روش‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک ارجح بر استفاده از سایر برنامه‌ها از جمله برنامه‌ریزی آمایش سرزمین

می‌باشد. اما به منظور استفاده از نتایج مطالعات آمایش سرزمین و بهره‌برداری از پتانسیل‌ها و قابلیت‌های آن از

یک تیم متخصص جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری و در عین حال آشنا به مفاهیم استراتژیک در کنار تیم

برنامه‌ریزان استراتژیک بهره‌برده شده است. بنابراین رویکرد این پژوهش برای تدوین «سنداستراتژیک بخش

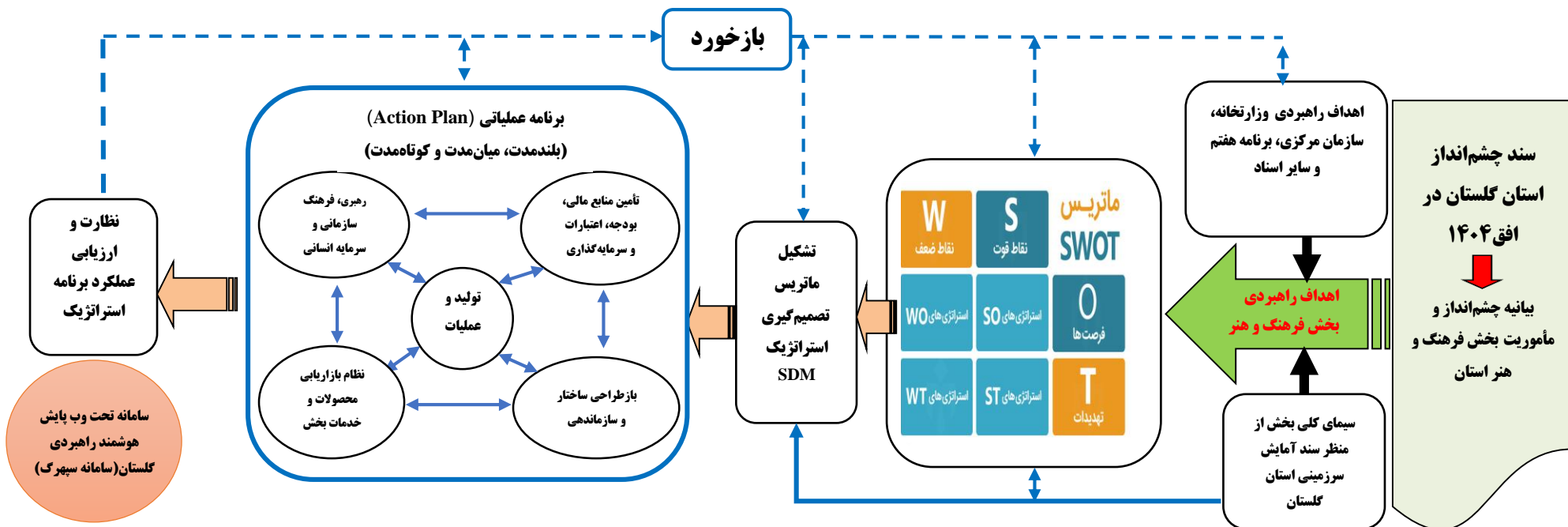
فرهنگ و هنر استان گلستان» استفاده از ترمینولوژی و روش‌شناسی مبتنی بر مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک

بوده است و از داده‌ها، اطلاعات و تحلیل‌های آمایش سرزمین به عنوان پشتیبان تصمیم (DSS) استفاده شده است.

با توجه به موارد سه‌گانه فوق‌الذکر، اقدامات زیر انجام شده است:

(۱) چارچوب مفهومی و مدل اصلی پژوهش جهت تدوین «سند استراتژیک بخش فرهنگ و هنر استان» مطابق نمودار شماره I طراحی شده است. در تشریح مختصر این چارچوب مفهومی باید گفت که سند چشم‌انداز استان به عنوان سند بالادستی بلافصل، در ابتدای چارچوب مفهومی قرار دارد که تدوین «بیانیه چشم‌انداز و مأموریت» بخش مذکور و تعیین «اهداف راهبردی» آن در ادامه صورت می‌گیرد و البته برای اطمینان از جامعیت «اهداف راهبردی بخش»، اهداف راهبردی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، اهداف برنامه ششم، سیاست‌های کلی برنامه هفتم و حتی لایحه برنامه هفتم (چون تا زمان چاپ این کتاب، هنوز قانون نشده است) و نهایتاً سند آمایش سرزمین استان نیز مورد استفاده قرار گرفته است.

(۲) برای تکمیل مرحله تدوین به کمک ابزارهای مختلف محیط پژوهی بالغ بر ۱۰ هزار داده (Data) در مرحله محیط پژوهی جمع‌آوری شده است که از بین آن‌ها به کمک ماتریس لیتموس (تفکیک موضوعات استراتژیک از موضوعات عملیاتی) حدود **۱۰۹ قوت و ضعف و ۱۲۷ فرصت و تهدید** در «بخش فرهنگ و هنر استان» در قالب ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده است. این ماتریس‌ها مبنای ساخت ماتریس‌های IE، GSM و SWOT یا TOWS به منظور تولید استراتژی‌های اصلی و بخشی مربوط به بخش مذکور نیز شده است. بدیهی است به دلیل انبوه استراتژی‌های تولید شده بخشی نهایتاً به کمک ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)، استراتژی‌های نهایی اولویت‌بندی و انتخاب شده‌اند.



فاز ۳ (ارزیابی استراتژی)	فاز ۲ (اجرای استراتژی)	فاز ۱ (تدوین استراتژی)	
سنجش و ارزیابی عملکرد به روش BI و BPMS	پیااده سازی و اجرای استراتژی های بخش فرهنگ و هنر استان گلستان به روش OKR یا BSC	اولویت بندی استراتژی های بخش فرهنگ و هنر استان گلستان	تدوین استراتژی های بخش فرهنگ و هنر استان گلستان به کمک ماتریس SWOT برگرفته از مطالعات محیط پژوهی
			تعیین چشم انداز، مأموریت، ارزش ها (مقاصد آرمانی) و اهداف راهبردی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان

نمودار I: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» ذیل «سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴» و «سند آمایش سرزمین استان»

(۳) فصل‌های گزارش حاضر نیز متناسب با چارچوب مفهومی تعیین شده است بطوریکه پس از بیان کلیات پژوهش در فصل یک، در فصل دوم بصورت اجمالی به سیمای کلی بخش از منظر مطالعات سند آمایش سرزمین استان اشاره شده است. لازم به ذکر است از آنجا که فصل دوم بصورت مطالعات کتابخانه‌ای و براساس متن سند آمایش سرزمین استان تهیه شده است، محتوا و اطلاعات آن عیناً از این سند اقتباس شده است، از این رو کیفیت این فصل وابسته به کیفیت سند مذکور می‌باشد. در فصل سوم بعد از مرور سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴، اقدام به تدوین بیانیه مأموریت و چشم‌انداز «بخش فرهنگ و هنر استان» شده است و پس از آن در قالب فصل چهارم اقدام به تعیین اهداف راهبردی بخش شده است. در فصل پنجم بطور گسترده به محیط پژوهی بخش پرداخته شده است و نهایتاً در فصل ششم (فصل آخر) اقدام به تعیین استراتژی اصلی و استخراج استراتژی‌های بخشی شده است.

(۴) پس از تعیین استراتژی‌های اصلی و بخشی در فصل شش و اتمام مرحله تدوین سند استراتژیک بخش، مطابق چارچوب مفهومی گروه پژوهشی وارد فاز برنامه عملیاتی پروژه یعنی مرحله پیاده‌سازی و اجرا می‌شود. گام سوم و فاز نهایی پروژه مربوط به ارزیابی اجرای استراتژی‌های اصلی و بخشی می‌باشد که این مهم در دفتر مدیریت استراتژی استانداری (OSM) بعنوان رصدخانه برنامه مورد پایش قرار می‌گیرد.

(۵) مطابق مدل شماره ۳-۱، هر یک از بخش‌های ۳۱ گانه استان (از جمله بخش فرهنگ و هنر) در سطح عملیاتی علاوه بر ارتباط با دستگاه‌ها و سازمان‌های اجرایی باید به بنگاه‌ها و بهره‌برداران بخش خصوصی نیز مرتبط شوند، به عبارت دیگر سطح عملیاتی شامل هر دو بخش دولتی و خصوصی استان می‌باشد.

(۶) تا پایان دوره زمانی سند چشم‌انداز کشور و استان در افق ۱۴۰۴، بالغ بر دو سال زمان مانده است و برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، اهداف راهبردی و استراتژی‌های (اصلی و بخشی) این سند به یک دوره زمانی بلندمدت پنج تا ده ساله نیاز است. هرچند که امروزه مرسوم است به دلیل تغییرات شدید محیطی، سندهای استراتژیک بلندمدت در پایان هر سال و یا بصورت دوسالانه بازنگری (Rewise) می‌شوند، اما دوره زمانی و افق «سند استراتژیک بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» بلندمدت و ده ساله تعیین شده است.

حمیدرضا دنکوب

مدیر پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش فرهنگ و هنر استان گلستان»

بهار ۱۴۰۲

کلیات پژوهش و برنامه ریزی
در بخش فرهنگ و هنر استان گلستان

مقدمه

نظر به اهمیت انکارناپذیر بخش فرهنگ و هنر در بحث اعتلای فرهنگ عمومی جامعه، حفظ و نشر آداب و سنن گذشته، مقابله با تهاجم فرهنگی، الگوسازی برای جامعه، هویت‌بخشی و حفظ ارزش‌ها، اشتغالزایی، صادرات محصولات فرهنگی و ... به خوبی می‌توان به اهمیت این بخش در استان پی برد.

سؤال این است که آیا استان برای اداره چنین بخش کلیدی و حیاتی دارای چشم‌انداز و استراتژی بلندمدت و یا برنامه مدون استراتژیک دراز مدت می‌باشد؟

پژوهش‌ها نشان می‌دهند سازمان‌هایی که دارای برنامه مدون استراتژیک می‌باشند به مراتب موفق‌تر از آن‌هایی هستند که فاقد چنین برنامه‌هایی هستند. در نگاه اول تمامی مدیران مدعی هستند که سازمان متبوع شان دارای استراتژی مناسب در قالب یک برنامه مدون می‌باشد در حالیکه چنین نیست. با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته می‌باشد. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه‌حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است. پایه‌های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از رقبا، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند، قرار دارد و این عوامل تعیین‌کنندگان موفقیت سازمانی در دنیای امروز هستند. از این رو یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند «مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک» خواهد بود.

شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین هیرکان» به عنوان متولی تدوین «سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴» بر اساس بررسی‌های خویش (بویژه در مطالعات مذکور) به این یافته‌ها رسیده است که غالب سازمان‌ها در استان یا فاقد چنین برنامه‌هایی هستند و یا در صورت برخورداری، متاسفانه برنامه آن‌ها ناقص، ضعیف و غیرقابل اجرا می‌باشد؛ بنابراین تدوین یک برنامه استراتژیک توسعه در «بخش فرهنگ و هنر استان» که دارای عینیت و دقت بالا در شناسایی مسائل استراتژیک (Strategic Issues)، تعریف روشن مسئولیت بخش‌های گوناگون سازمان در اجرای استراتژی، استفاده از شاخص‌های ارزیابی عملکرد (KPI) و همچنین طراحی و پیاده‌سازی یک سیستم نظارت و ارزیابی اختصاصی برای برقراری ارتباط بین اهداف و عملکرد باشد از ضروریات این برنامه می‌باشد.

این ضرورت باعث شده است که «بخش فرهنگ و هنر استان» به دلیل مشکلات به وجود آمده به ویژه در زمینه عدم حمایت از هنرمندان و اهالی فرهنگ، سهم کم در بودجه، ورود افراد غیرمتخصص به این عرصه و دخالت در تصمیم‌گیری‌ها، کمبود امکانات و تجهیزات، قوانین دست و پا گیر و ... پی به این خلاء اساسی ببرد و چاره را در تدوین «سند استراتژیک بخش فرهنگ و هنر استان» ببیند و در صورت برخورداری از یک برنامه استراتژیک مناسب و پیاده‌سازی موفق آن قادر به پاسخگویی به نیاز رو به رشد بخش‌های مختلف استان و توسعه بخش فرهنگ و هنر استان می‌باشد. بدیهی است که «سند استراتژیک بخش فرهنگ و هنر استان» در امتداد سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴ استان تهیه شده است.

۱-۱) بیان مسئله

عرصه فرهنگی از دیرباز یکی از ابعاد حیاتی جوامع بشری در طول تاریخ بوده است. فرهنگ و هنر در هر جامعه انعکاسی از ارزش‌ها و باورهای موجود در هر جامعه است و حفظ آن در انتقال این انگاره‌ها نقشی بسزا دارد. با این تفاسیر، جامعه ایران در دوره معاصر به دلیل گسترده بودن دایره ارتباطی جوامع با مسئله توسعه فرهنگی و اقتضانات آن مواجه گردیده است. جامعه ایران در قرن اخیر، انقلاب بزرگ اسلامی را تجربه کرد و به موازات این تحول، ایدئولوژی و فرهنگ اسلامی از جایگاه استراتژیکی در حوزه فرهنگ و هنر کشور برخوردار گردید که هدف آن توسعه فرهنگی و هنری جامعه بود (نصیری و همکاران، ۱۳۹۹). توسعه، انتقال از مرحله‌ای پایین‌تر به مرحله‌ای بالاتر است. جوامع، شیفتگی خاصی نسبت به تغییر و تحول و توسعه از خود نشان می‌دهند و گویی تنها یک راه پیش‌روی جامعه انسانی گسترده شده و آن راه، راهی به جز توسعه نیست. از این رو جامعه‌شناسان، مردم‌شناسان و هنرشناسان توجه خود را به سؤالات توسعه، ابعاد و زمینه‌های آن معطوف داشته و ضرورت و راه‌های رسیدن به توسعه را مورد کنکاش قرار داده‌اند (محمودی و دیگران، ۱۳۹۹).

در این میان، توسعه فرهنگی و هنری تبدیل به یکی از مهم‌ترین محورهای توسعه گردیده است. توسعه فرهنگی و هنری از مختصات فضای فرهنگی جوامع مختلف در قرون اخیر است و بر توسعه فرهنگ‌ها و ظرفیت‌های فرهنگی تأکید دارد. این واژه مجموعه وسیعی از موضوعات از جمله سیاست فرهنگی، صنایع فرهنگی و توسعه اجتماعی- فرهنگی را شامل می‌شود. هدف توسعه فرهنگی و هنری، تقویت فرهنگ به عنوان نیروی محرکه جامعه است. به بیان دیگر، توسعه فرهنگی و هنری، نماد تحول در زندگی فرهنگی و روابط آن با سایر شکل‌های توسعه اقتصادی، سیاسی و علمی است. در واقع باید این توسعه را در افزایش ظرفیت خلاقیت و نوآوری در ارزش‌ها و رفتارهایی دانست که انسان‌ها در زندگی روزمره خود، آن‌ها را به کار می‌گیرند و با آن

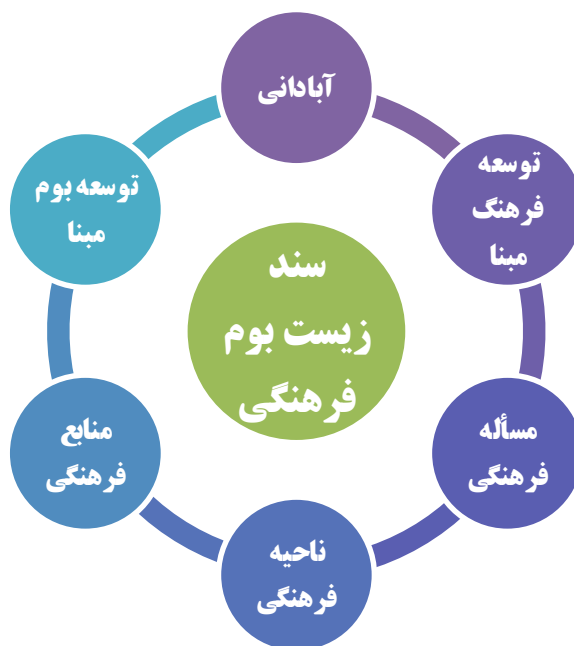
زندگی می‌کنند. با این تفاسیر، توسعه فرهنگی و هنری، امروزه به یکی از ضرورت‌های اصلی در توسعه جوامع تبدیل شده است (فراهانی، ۱۳۸۵).

امروزه نقش و اهمیت اقتصادی فعالیت‌های فرهنگی به میزانی است که این فعالیت‌ها را به یکی از شالوده‌های اساسی نظام اقتصادی تبدیل کرده است. سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در فرآیند تولید، توزیع و مصرف محصولات فرهنگی از شناخته شده‌ترین و مهم‌ترین وظایف مدیران فرهنگی در سطح جهان شده است؛ بطوری که از آن به عنوان محور اصلی در توسعه فرهنگی جوامع یاد می‌شود. با وجود این، شناخت همه‌جانبه و کلی‌نگر در مورد مسائل اقتصادی فرهنگ و سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فعالیت‌های فرهنگی مستلزم دانش تخصصی و پژوهش‌های متعدد و متوالی در این حوزه می‌باشد. اقتصاد فرهنگ با دو رویکرد اقتصادی و فرهنگی بررسی می‌شود. اقتصاددانان با رویکرد اقتصادی (مادی) و اندیشمندان فرهنگ با رویکردی فرهنگی (معنایی) به آن می‌نگرند. در این راستا، نگرش اقتصادی به فرهنگ و هنر به دنبال تحلیل اقتصادی مناسبات حاکم بر تولید و مصرف بخش‌های مختلف فرهنگ و هنر و حمایت از حقوق مالکیت معنوی است در حالی که در نگرش فرهنگی مباحثی مانند تولیدات فرهنگی و هنری، مصرف فرهنگی، ذائقه فرهنگی، کالاها و خدمات فرهنگی (کالاهای ملموس و غیر ملموس)، ارزش‌های فرهنگی، صنایع فرهنگی، بازار فرهنگی (بازار آثار هنری)، نهادهای فرهنگی مطرح می‌باشند (یعقوبی و علایی، ۱۳۹۷). در این میان، اصطلاح صنعت فرهنگی با هدف توصیف توانایی اقتصادی تولید فرهنگی به منظور تولید ستانده، اشتغال، عایدی و برآوردن نیازهای مصرف‌کننده، گذشته از هر هدف والای دیگری که ممکن است فعالیت‌های هنرمندان و برحسب اعمال ذوق و سلیقه صاحب‌نظران موجب نیل به آن شود، بوجود آمد. در گونه‌شناسی صنایع فرهنگی، مدلی را که از دایره‌های هم‌مرکز تشکیل شده‌اند را می‌توان ارائه داد. در هسته این مدل، صنعت هنرهای خلاق با تعریف سنتی قرار دارند که عبارتند از: موسیقی، تئاتر، ادبیات، هنرهای تجسمی، صنایع دستی و شکل‌های جدیدتر مانند هنر ویدئو، هنر اجرا، کامپیوتر و هنر چند رسانه‌ای. گروه بعدی شامل صنایعی می‌شود که ستانده آن‌ها واجد شرایطی است که می‌توان نام کالاهای فرهنگی بر آن نهاد. این گروه، انتشار کتاب و مجله، تلویزیون و رادیو، روزنامه و فیلم را شامل می‌شود. سرانجام صنایع فرهنگی، صنایعی را شامل می‌شود که حتی خارج از قلمرو فرهنگ عمل می‌کنند، اما می‌توان استدلال کرد که برخی از تولیدات آن‌ها تا حدودی دارای محتوای فرهنگی است؛ مانند تبلیغات، گردشگری و خدمات معماری (تراسبی، ۱۳۹۱). بر اساس طبقه‌بندی ارائه شده از سوی ارزیابی اکوسیستم هزاره، خدمات فرهنگی ابعاد مختلفی مانند آموزشی، الهام‌بخشی، تنوع فرهنگی، تفریح و طبیعت‌گردی، روابط اجتماعی، معنوی و مذهبی، حس مکان، زیبایی‌شناسی، میراث فرهنگی و نظام دانش را شامل می‌شوند. خدمات

فرهنگی در کشورهای در حال توسعه برای حفظ هویت و حتی بقاء افراد ضروری به شمار می‌روند. بر اساس پژوهش‌های صورت گرفته، جوامع صنعتی نیز ارزش زیادی برای این خدمات قائل هستند (میلکو و همکاران، ۲۰۱۳).

با نمایان شدن اهمیت صنایع خلاق و کسب و کارهای فرهنگی - هنری در اقتصاد، به منظور رشد و توسعه این مشاغل، امروزه نیاز به توجه و تأکید بر مقوله بازاربایی در این کسب و کارها و ارائه مدل‌ها و الگوهای متناسب با بافت و ویژگی‌های آن‌ها دوچندان شده است و این امر به توسعه بدنه دانشی در مورد کسب و کارهای فرهنگی - هنری و فعالیت‌های برنامه‌ریزی و راهبردهای بازاربایی آن‌ها منجر شده است (جونز و رولی، ۲۰۱۱). هرگونه برنامه‌ریزی در حوزه فرهنگ و هنر باید به کمال رسیدن استعدادها و شایستگی‌های انسان در تمام شئون زندگی فردی و اجتماعی را مورد توجه قرار دهد. از این حیث می‌باید میان برنامه‌ریزی فرهنگی و برنامه‌ریزی در حوزه‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی، ارتباطی زنده و پویا طراحی نمود تا از طریق آن، امکان استفاده از ظرفیت‌های متقابل در راستای توسعه همه‌جانبه جامعه و کشور فراهم شود.

در همین راستا، سند زیست‌بوم فرهنگی استان، یک مجموعه کامل از اطلاعات و داده‌ها درباره فرصت‌ها، ظرفیت‌ها، داشته‌ها، اولویت‌ها و چالش‌های فرهنگی و اجتماعی است که در آن مجموعه‌ای از مؤلفه‌های هویت‌بخش اعم از وقایع مهم معاصر، نام‌نگاری شهداء و مفاخر استان، فهرستی از میراث مادی و معنوی استان، مهم‌ترین مسائل و چالش‌های اجتماعی و فرهنگی، توصیفی از زیرساخت‌های موجود فرهنگی، هنرمندان توانمند استان، وضعیت فرم‌ها و گونه‌های هنری و داده‌هایی از این قبیل نگاشته شده است که در مجموع، مواد لازم برای برنامه‌ریزی فرهنگی را در اختیار سیاست‌گذاران و متولیان حوزه فرهنگ و سایر حوزه‌های خدماتی در استان می‌گذارد. سند زیست‌بوم فرهنگی، یک سند بنیادین در سیاست‌گذاری فرهنگی است که مهم‌ترین منابع و مسائل فرهنگی یک ناحیه فرهنگی را با هدف فراهم آوردن زمینه آبادانی و بر محور اقتضائات ادراک شده توسط جامعه محلی تشریح می‌کند.



شکل ۱-۱: جنبه‌های گوناگون سند زیست بوم فرهنگی

همانطور که مشاهده می‌شود، صنایع فرهنگی و هنری و سهم آن‌ها در اقتصاد کشورهای توسعه یافته، اهمیت فراوانی دارد اما در ایران و استان گلستان، برخلاف فرهنگ و هنر غنی؛ هیچ داده رسمی در زمینه کسب و کارها و فعالیت‌های فرهنگی-هنری وجود ندارد و این عامل یکی از محدودیت‌های اصلی در پژوهش‌های حوزه‌ی این کسب و کارهاست. به منظور رشد و توسعه این کسب و کارها، مسئولین مربوطه باید با مشارکت مراکز پژوهشی مرتبط با فرهنگ و هنر اقدامات لازم را در این زمینه انجام دهد (طغرای و همکاران، ۱۳۹۵).

نظر به اینکه فعالیت‌هایی که به بخش فرهنگ اطلاق می‌شود بسیار گسترده و متنوع است و طیف وسیعی از نمایش، خواندن کتاب، هنرهای تجسمی، میراث فرهنگی ... را شامل می‌شود، لذا بررسی وضعیت فعالیت‌ها، کالاهای فرهنگی، آگاهی از عوامل تأثیرگذار در صادرات آن‌ها در جهت تبیین تحلیل مسائل اقتصادی بخش فرهنگ و در نهایت ارائه خط‌مشی‌های مناسب در جهت بهبود مدیریت فرهنگی و فعالیت‌های فرهنگی - اقتصادی ضروری می‌نماید. در حال حاضر کشورهای توسعه یافته، تمام حوزه‌های اقتصادی خود را به سمت شناسایی راهکارهای تازه در این حوزه معطوف نموده‌اند. برخی کشورها توانسته‌اند به گونه‌ای عمل کنند که تا حدی منجر به کارآمدی بازار اقتصاد فرهنگ شده و موجب تقویت سویه تبادل در بازار کالاهای فرهنگی در سطح بین‌المللی شده است (صالحی و همکاران، ۱۳۸۹).

با توجه به موارد ذکر شده، این الزام وجود دارد که «خط‌مشی‌گذاری بخش فرهنگ و هنر» در کنار سایر بخش‌ها باید از منظر حکمرانی استانی (Provincial Governance) و حتی ملی مورد تجدید نظر قرار گیرد،

بنابراین ضرورت داشت در ابتدا نسبت به بازنگری و تدوین سند چشم‌انداز استان (به عنوان سند بالادستی) اقدام شود تا در نتیجه آن (استراتژی‌های مناسب) در کل استان و بخش‌های اصلی از جمله بخش فرهنگ و هنر، شناسایی و تدوین شود که این مهم با توجه به مطالعات انجام گرفته توسط این شرکت با رویکرد توسعه پایدار انجام گرفته و نتایج و یافته‌های این مطالعه و بررسی‌ها که منجر به جمع‌آوری حدود ۲۰۰ هزار دیتا (DATA) و تبدیل آن به ۴۰ هزار اطلاعات (Information) شامل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها حکایت از این واقعیت دارد که بر مبنای ارزیابی محیطی (محیط‌پژوهی) در بخش‌های ۱۹ (۳۱) گانه استان (از جمله بخش فرهنگ و هنر) متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و مبتنی بر اسناد بالادستی همچون چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور، سیاست‌های کلی نظام به ویژه «اقتصاد مقاومتی» و با توجه به سندهای استانی به ویژه سند آمایش استان؛ مجموعه نقاط قوت استان بیشتر از نقاط ضعف آن بوده و این در حالی است که استان دارای پتانسیل‌ها و فرصت‌های متعدد و متکثر داخلی و بین‌المللی بسیار کمتری نسبت به تهدیدات می‌باشد. به بیان دیگر استان از لحاظ برخورداری‌ها، منابع خدادادی، جغرافیایی و طبیعی و قابلیت‌ها جزء ده استان برتر کشور می‌باشد ولی متأسفانه در عملکرد در شاخص‌های اساسی و کلان اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به ویژه شاخص فقر جزء پنج استان آخر کشور می‌باشد.

اکنون با توجه به مشخص نمودن جهت‌گیری و اولویت‌های استان در «سند چشم‌انداز ۱۴۰۴» و «سند آمایش سرزمینی» باید به دنبال تدوین برنامه‌های کاربردی بر اساس پتانسیل‌ها و اهداف استان و تعیین استراتژی‌های متناسب با بخش فرهنگ و هنر بود تا با گسترش و رشد فعالیت‌های فرهنگی و هنری، شاهد افزایش بهره‌وری و توسعه همه‌جانبه در استان گلستان باشیم.

۲-۱) ضرورت و اهمیت پژوهش

امروزه صحبت از فرهنگ، نقش و تأثیر آن و توسعه فرهنگی در جوامع مختلف به خصوص جوامع دانشگاهی بسیار فراوان شده است که همین مسئله اهمیت مسائل فرهنگی، بخصوص در زمینه مباحث علمی و پژوهشی را نشان می‌دهد. انجام امور فرهنگی در استان باید بر مبنای پژوهش و تحقیق صورت گیرد و هر کار فرهنگی باید در پس خود، کارهای تحقیقاتی و پژوهشی داشته باشد که این بخش از موضوع، بسیار مورد اهمیت و تأکید مسئولان قرار دارد. در هر صورت، لزوم انجام فعالیت‌های فرهنگی در هر زمینه‌ای بر مبنای پژوهش و تحقیق، امری بدیهی و غیرقابل انکار است که بارها نیز از سوی مسئولان استان و کشور در سطح کلان بر آن تأکید شده است.

امروزه با توجه به پیشرفت‌های روزافزون در زمینه تحقیقات و روش‌های علمی و پژوهشی به منظور درک درست از شرایط و چشم‌انداز بخش فرهنگ و هنر، اتخاذ تصمیمات کلان در استان با استفاده از روش‌های آزمون و خطا و دیدگاه سنتی، نه تنها نمی‌تواند دردی از فرهنگ و هنر استان دوا کند بلکه با اتلاف وقت و هزینه، باعث خسارت‌های جبران‌ناپذیری خواهد شد که برای برطرف ساختن آن‌ها باید سال‌ها وقت و هزینه صرف نمود. لذا ضرورت دارد تا پیش از هرگونه تصمیم‌گیری در این حوزه، با انجام مطالعات دقیق و استفاده از نتایج پژوهش‌های روز دنیا، مصاحبه و مشورت با صاحب‌نظران و متخصصان این بخش، همراه با بررسی اسناد بالادستی مانند سند آمایش سرزمینی و سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ و نیز استفاده از تجربیات کشورهای موفق در عرصه فرهنگ و هنر، نقشه راهی را تهیه و تدوین نمود تا ضمن روشن شدن فضای فرهنگی استان، اهداف و اقدامات مدیران و مسئولان کاملاً مشخص شود تا با کاهش ریسک اتخاذ تصمیمات اشتباه، بهره‌وری و کارایی این بخش را افزایش داد.

در همین راستا، مسئولان استان در سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ که توسط همین شرکت تهیه و تدوین شده است، توجه مناسبی به مسائل فرهنگی استان مبذول داشتند و اهداف و اولویت‌های کلان استان را تعیین نمودند که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- توسعه فرهنگی
- توسعه متوازن در حوزه فرهنگ و دین
- مدیریت شکاف نسلی
- توسعه گردشگری
- توسعه ورزش‌های قهرمانی و همگانی
- توسعه صنایع دستی

همانطور که مشاهده می‌شود، گستردگی حوزه‌های فعالیت بخش فرهنگ و هنر بسیار زیاد است و دستیابی به موفقیت و رسیدن به اهداف و اولویت‌های استان نیازمند داشتن یک برنامه استراتژیک است تا با مشخص شدن وظایف و راهکارهای موردنیاز در سطوح مختلف مدیریتی، بتوان بهره‌وری و کارایی فعالیت‌های این بخش را افزایش داد. از آنجایی که در سال‌های اخیر به دلیل بی‌توجهی به بخش فرهنگ و هنر و نیز بی‌توجهی به لزوم برنامه‌ریزی استراتژیک به منظور پیش‌برد اهداف این بخش شاهد کم و کاستی‌ها و مشکلات و معضلات گوناگونی در سطح استان بوده‌ایم، ادامه روند حاضر تنها به وخامت بیشتر شرایط خواهد انجامید. لذا ضرورت دارد تا با تدوین برنامه جامع و استراتژیک استان در بخش فرهنگ و هنر از دستیابی به موفقیت اطمینان حاصل

نماییم. همچنین تدوین برنامه استراتژیک توسعه بخش فرهنگ و هنر استان می‌تواند از جنبه‌های دیگری نیز دارای اهمیت و ضرورت باشد که در ذیل فهرست‌وار به بیان برخی از آن‌ها پرداخته می‌شود:

➤ با تدوین سند استراتژیک مناسب و کارآمد در بخش فرهنگ و هنر استان می‌توان زمینه را برای تربیت نیروهای متخصص و کارآمد مهیا نمود که این امر باعث اشتغال‌زایی و محرومیت‌زدایی خواهد شد و می‌توان به نوعی چارچوب هدفمندی را برای فعالیت‌های این بخش فراهم نمود.

➤ می‌توان با تدوین این برنامه استراتژیک که بر خواسته از مقتضیات سرزمینی و لحاظ نمودن ویژگی‌های اقتصاد داخلی و اقتصاد بین‌الملل بوده؛ بستر استفاده حداکثری از منابع و کاهش حداکثری هزینه‌ها را فراهم نمود و به عبارت دیگر زمینه ایجاد و افزایش بهره‌وری منابع (سرمایه و نیروی انسانی...) را در سطح ملی و استانی فراهم نمود.

➤ می‌توان با تدوین این مدل بستر هدفمند ورود فناوری نوین و جذب سرمایه‌گذاری خارجی و بومی‌سازی فناوری‌های نوین را در استان فراهم نمود.

➤ می‌توان با تدوین این برنامه استراتژیک، ظرفیت‌ها و نقاط قوت بخش فرهنگ و هنر را شناسایی نمود و توسعه داد منوط بر این که این توانمندی‌ها و ظرفیت‌ها زمینه را برای ورود مقتدرانه و با مزیت رقابتی بالای نیروهای کار به اقتصاد ملی و اقتصاد خارجی مهیا سازند.

➤ با تدوین این برنامه استراتژیک می‌توان اقتصادی پایدار را در استان ایجاد و با اتخاذ سیاست‌های مناسب در جهت حمایت از بخش‌های مختلف، بستر امنیت شغلی را برای نیروی کار و پیشگیری از مهاجرت متخصصان از استان فراهم نمود.

➤ از همه مهم‌تر اینکه با تدوین این برنامه استراتژیک و شناسایی نقاط قوت و ضعف بخش فرهنگ و هنر استان، هم نقشه راه خط‌مشی‌گذار معلوم می‌شود و هم سرمایه‌گذاران و فعالان این حوزه برای راه‌اندازی کسب‌وکار، مشارکت و تخصیص منابع دچار خطای استراتژیک نخواهند شد.

لازم به ذکر است موارد ذکر شده تنها بخشی از ضرورت‌های انجام این پژوهش بوده که به دلیل پرهیز از اطاله کلام؛ از بیان سایر موارد خودداری می‌شود.

۳-۱) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (Conceptual framework of Research)

برای تدوین مدل و چارچوب نظری پژوهش باید به تاریخچه و ترمینولوژی برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک تکیه شود. انواع مدل‌های فرآیند مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس مراحل پنج‌گانه: (۱)

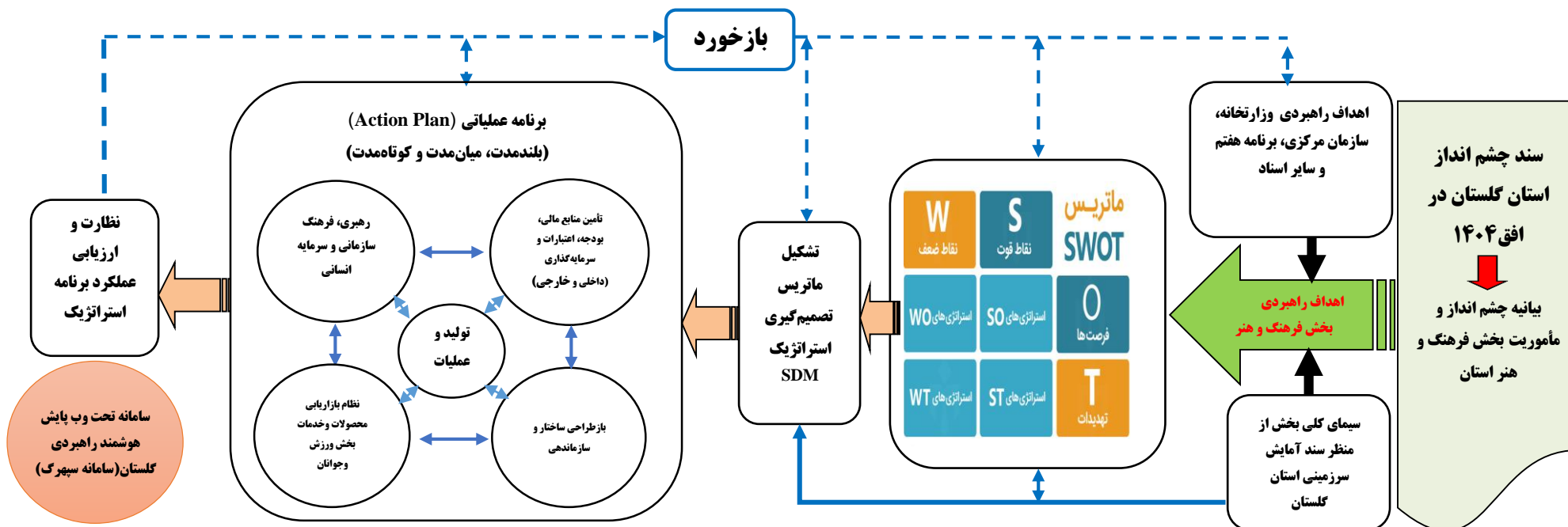
کنکاش مفهومی (۲) کنکاش محیطی (۳) تصمیم‌گیری و تدوین راهبرد (۴) پیاده‌سازی (۵) بازخورد، کنترل و ارزیابی انتخاب می‌شوند. برخی از انواع مدل‌های مورد بررسی به ترتیب اولویت زمانی شامل موارد زیر می‌باشند:



نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

برای سهولت انجام فرآیند مطالعات در این قسمت اقدام به طراحی چارچوب مفهومی پژوهش شده است که

در نمودار ۱-۲ صفحه بعد نمایش داده شده است:



فاز ۳ (ارزیابی استراتژی)	فاز ۲ (اجرای استراتژی)	فاز ۱ (تدوین استراتژی)		
سنجش و ارزیابی عملکرد به روش BI و BPMS	پیااده‌سازی و اجرای استراتژی‌های بخش فرهنگ و هنر استان گلستان به روش OKR یا BSC	اولویت‌بندی استراتژی‌های بخش فرهنگ و هنر استان گلستان	تدوین استراتژی‌های بخش فرهنگ و هنر استان گلستان به کمک ماتریس SWOT بر گرفته از مطالعات محیط‌پژوهی	تعیین چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها (مقاصد آرمانی) و اهداف راهبردی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان

نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» ذیل «سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴» و «سند آمایش سرزمین استان»

۴-۱) اهداف پژوهش

برای انجام هر پژوهشی اهدافی مدنظر است که معمولاً در طرح پژوهشی و شرح خدمات به آن‌ها اشاره می‌شود. از این رو اهداف این پژوهش شامل یک هدف اصلی و چندین هدف فرعی دربرگیرنده موارد ذیل می‌باشد:

۴-۱-۱) هدف اصلی پژوهش

هدف اصلی این پژوهش تدوین «سند استراتژیک بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» بوده که برای تحقق این هدف کلی، اهداف فرعی ذیل مطرح نظر می‌باشد.

۴-۱-۲) اهداف فرعی پژوهش

- ۱) شناخت برنامه‌های بخش فرهنگ و هنر استان گلستان از گذشته تاکنون
- ۲) شناخت بخش فرهنگ و هنر استان گلستان در سند آمایش استان گلستان
- ۳) تدوین بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بخش فرهنگ و هنر استان گلستان
- ۴) تعیین اهداف راهبردی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان
- ۵) محیط‌پژوهی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان
- ۶) تعیین موقعیت استراتژیک بخش فرهنگ و هنر استان گلستان
- ۷) تدوین استراتژی اصلی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان
- ۸) شناسایی استراتژی‌های بخشی مربوط به بخش فرهنگ و هنر استان گلستان

۴-۱-۵) هدف از اجرای نتایج پژوهش

اجرای نتایج این پژوهش مطابق نمودار ۳-۱ در وهله اول باعث تکمیل مطالعات تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان در بخش فرهنگ و هنر استان گلستان خواهد شد که به نوبه خود باعث هماهنگی در خط‌مشی‌گذاری و نظام بودجه‌ریزی در سایر بخش‌های مرتبط با بخش فرهنگ و هنر استان می‌شود. از طرف دیگر پیاده‌سازی نتایج این پژوهش بخشی از دغدغه اصلی پیاده‌سازی استراتژی پیشران و اصلی استان تحت عنوان «تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمّر)» را نیز برطرف می‌نماید. سایر موارد عبارتند از:

➤ در بخش تأمین مالی و سرمایه‌گذاری باعث اثربخشی در توزیع منابع مالی می‌شود و مطابق اهداف برنامه هفتم که باید رشد تشکیل سرمایه ناخالص سرمایه‌گذاری ۲۲,۶ درصد شود، واجد اهمیت خواهد بود.

- همچنین با تربیت نیروهای متخصص می‌توان زمینه خوداشتغالی افراد و احداث کارگاه‌های کوچک را تقویت نمود که باعث افزایش تولید ناخالص داخلی (GDP) استان شده که در نتیجه باعث محرومیت زدایی از استان گلستان خواهد شد.
- پیاده‌سازی و اجرای نتایج این پژوهش به ویژه پس از شناسایی توانمندی‌های بخش فرهنگ و هنر استان گلستان باعث می‌شود که با تخصیص منابع و سرمایه‌گذاری مناسب به همراه حمایت کافی از این بخش به همراه جذب سرمایه و سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی زمینه گسترش خدمات بهداشتی و درمانی استان را بوجود آورد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود که صنایع استان با پشتیبانی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان دارای خصوصیت بین‌المللی شوند و علاوه بر جذب فارغ‌التحصیلان رشته‌های مهندسی برق و ... زمینه اشتغال فارغ‌التحصیلان سایر علوم همچون حقوق بین‌الملل، تجارت و بازاریابی بین‌الملل، زبان‌های خارجی و نظایر این‌ها فراهم شود.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش فرهنگ و هنر استان گلستان با استانداردهای تراز جهانی آشنا شده و همچون کشورهای پیشرو بهره‌وری را افزایش دهد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش آموزشی و دانشگاهی استان به سمت تربیت نیروی متخصص کارآمد مورد نیاز بخش فرهنگ و هنر استان گلستان بروند تا میزان بیکاری فارغ‌التحصیلان استان (که دو تا سه برابر نرخ بیکاری کل است) کاهش یابد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش تحقیق و توسعه (R&D) که نحیف و ضعیف است مورد توجه قرار گیرد چرا که رقابتی شدن و ماندن مستلزم افزایش بودجه‌های تحقیق و توسعه در بخش دولتی و خصوصی می‌باشد و شاخص هزینه‌های تحقیق و توسعه به تولید ناخالص داخلی (GDP) استان که حدود چند هزارم درصد است، افزایش یافته و حداقل به نیم درصد میانگین کشوری نزدیک شود.



شماره	نام مطالعات و برنامه ریزی	سطح
۱	سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	استراتژیک
۲	گلستان فرصت رشد ۲۰ میلیارد دلاری با اجرای استراتژی تجمر	استراتژیک
۳	تدوین سندهای بخشی ۳۱ گانه	استراتژیک
۴	شناسایی صنایع رقابت پذیر استان	تاکتیکی
۵	شناسایی زنجیره های ارزش راهبردی استان	تاکتیکی
۶	اسناد ائتلاف استراتژیک استان گلستان	تاکتیکی
۷	طرح تکام و منظومه های روستایی	تاکتیکی
۸	برش استانی برنامه هفتم	تاکتیکی
۹	قوانین بودجه سنواتی (شکست اهداف)	عملیاتی
۱۰	تهیه برنامه های عملیاتی به روش های OKR و BSC	عملیاتی

سطح عالی (حکمرانی) استان



سطح میانی (بخشی) استان

سندهای استراتژیک بخشی (۳۱ بخش اصلی استان)
 اقتصاد کلان، مالیه عمومی و بودجه، صنعت و معدن، بازرگانی داخلی و خارجی، کشاورزی (زراعت)، دامپروری، شیلات، محیط زیست، منابع طبیعی، آب، انرژی، میراث فرهنگی و صنایع دستی و گردشگری، نظام پولی و بانکی و تأمین منابع مالی، بیمه و رفاه و تأمین اجتماعی، ورزش، فرهنگ و هنر، ارتباطات و فناوری اطلاعات، توازن منطقه ای و توسعه روستایی، حمل و نقل، عمران و شهرسازی و مسکن شهری و روستایی، آموزش عالی، آموزش عمومی، امور اینترگران، حقوقی و قضایی، سیاسی و دفاعی و امنیتی، سلامت (بهداشت و درمان)، بانوان و خانواده، سیاست خارجی و تعاملات منطقه ای و بین المللی، نظام اداری و شفافیت و مبارزه با فساد، محیط کسب و کار و خصوصی سازی و مناطق آزاد، نفت و گاز

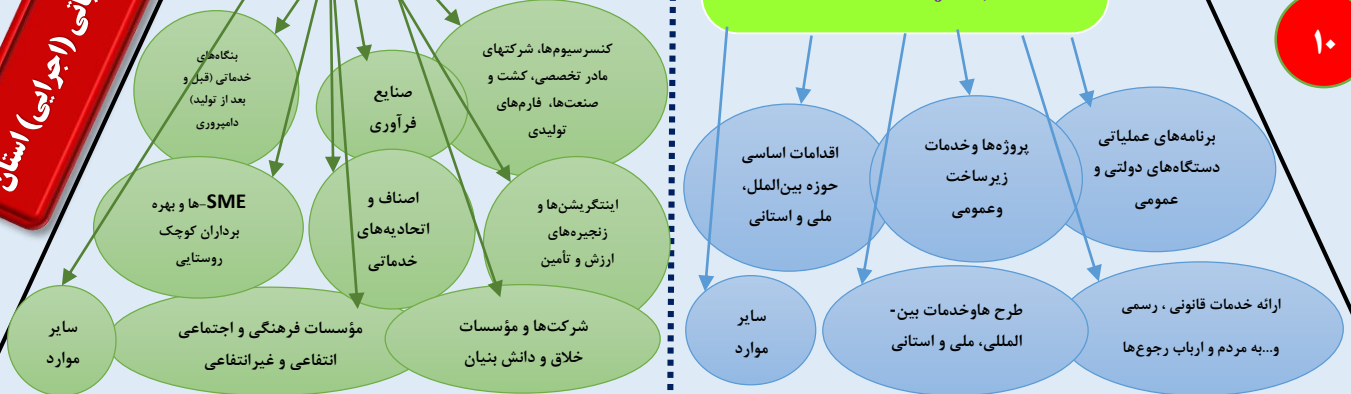
سطح تاکتیکی استان



سطح عملیاتی (اجرایی) استان

ایجاد و توسعه کسب و کارها و نگاههای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خصوصی و تعاونی رقابت پذیر در راستای سند چشم انداز، استراتژی اصلی و پیشران (تجمر) و استراتژی های بخشی ۳۱ گانه

برنامه های عملیاتی، اقدامات اساسی، طرح ها و پروژه های بخش دولتی و عمومی استان در راستای سند چشم انداز، استراتژی اصلی و پیشران (تجمر) و استراتژی های بخشی ۳۱ گانه استان
 Action Plans & Projects, ETC ...



نمودار شماره ۱

چارچوب و هرم تدوین و پیاده سازی (اجرایی) برنامه های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان در سطوح سه گانه عالی (حکمرانی)، میانی (بخشی) و عملیاتی (اجرایی) به روش جاری سازی آبشاری (Cascading)

نمودار ۱-۳: چارچوب و هرم سطوح سه گانه تدوین و پیاده سازی برنامه های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان

۶-۱) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش

با توجه به ماهیت موضوع مورد مطالعه، به جای ارائه فرضیه به ارائه سؤالات پژوهشی پرداخته شده است که شامل یک سؤال اصلی و هفت سؤال فرعی می‌باشد.

۶-۱-۱) **سؤال اصلی:** چه نوع برنامه‌ای برای توسعه بخش فرهنگ و هنر استان گلستان می‌توان طراحی، تدوین و ارائه نمود؟

۶-۱-۲) **سؤالات فرعی:** برای پاسخ به سؤال اصلی پاسخ به سؤالات فرعی زیر ضروری است:

- سیمای کلی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان از منظر آمایش سرزمینی چگونه است؟
- چشم‌انداز و مأموریت بخش فرهنگ و هنر استان گلستان چیست؟
- اهداف راهبردی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان چیست؟
- موقعیت استراتژیک فعلی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان کجاست؟
- استراتژی اصلی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان چیست؟
- استراتژی‌های بخشی استان در بخش فرهنگ و هنر استان گلستان چیست؟

۷-۱) قلمرو پژوهش

قلمرو پژوهش همانند مرز سازمان یا شرکت است که به‌عنوان یک عامل محدود کننده قلمرو، محدوده و چارچوب پژوهش را مشخص می‌نماید و خود شامل سه بخش هست:

۷-۱-۱) **قلمرو موضوعی:** در این قسمت موضوع پژوهش محدود به «طراحی، تدوین و ارائه برنامه استراتژیک بخش فرهنگ و هنر استان گلستان شده است؛ بنابراین قلمرو موضوعی این پژوهش مطابق چارچوب مفهومی در مدل ۱-۱ شامل سه بخش تدوین، پیاده‌سازی و اجرا، نظارت و ارزیابی استراتژی می‌باشد که در این فاز صرفاً مرحله تدوین آن انجام می‌شود.

۷-۱-۲) **قلمرو مکانی:** این بخش به‌عنوان عامل محدود کننده جمعیت جامعه در بعد جغرافیایی و مکانی هست. در حقیقت قلمرو مکانی به پژوهشگر اعلان می‌نماید در چه نمونه آماری می‌تواند به تحلیل و بررسی پردازد و نتایج پژوهش را به چه جامعه‌ای می‌تواند، تعمیم دهد. از این رو در عنوان پژوهشی که ذکر شد باید مشخص شود که می‌خواهیم چه جامعه و چه نمونه‌ای از آن را بررسی نماییم.

در این پژوهش علی‌رغم اینکه چارچوب و مدل مربوط به استان گلستان است اما در جمع‌آوری اطلاعات بویژه برای تعیین اهداف راهبردی تا وزارتخانه و سایر دستگاه‌های ملی و در مطالعات تطبیقی به سایر کشورها نیز گسترش یافته است.

۳-۷-۱) قلمرو زمانی: این قلمرو، محدوده زمانی را پوشش می‌دهد. البته توجه شود که منظور از قلمرو زمانی، دوره زمانی است که اطلاعات پژوهش در آن دوره جمع‌آوری و طبقه‌بندی و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. در این پژوهش دوره زمانی جمع‌آوری اطلاعات از سال ۹۷ تا پایان سال ۱۴۰۱ می‌باشد.

۸-۱) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده

با توجه به این واقعیت که نگارنده به عنوان مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین هیرکان» و همکاران طرح در راستای اهداف استانداری گلستان اقدام به تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ نموده‌اند و بدیهی است که امتداد مطالعات فوق‌الذکر در بخش‌های اصلی استان به ویژه بخش فرهنگ و هنر استان گلستان به عنوان بالاترین پتانسیل رشد کوتاه‌مدت و میان‌مدت با این سؤال اساسی مواجه خواهد شد که "چه نوع استراتژی (هایی) و برنامه راهبردی مناسبی برای بخش فرهنگ و هنر استان گلستان باید طراحی و پیاده‌سازی شود؟" تا در راستای سند کلان توسعه استان قابل اجرا باشد از این رو قبول این پژوهش کاملاً هدفمند و در راستای عملیاتی کردن استراتژی اصلی استان با عنوان «تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمر)» می‌باشد. البته گروه پژوهشی در حین مطالعات و بررسی‌های میدانی پروژه تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان در افق ۱۴۰۴ متوجه این ضعف اساسی در بخش فرهنگ و هنر استان گلستان شده‌اند که این بخش دارای ضعف اساسی در چشم‌انداز و استراتژی بلندمدت و ساختار و... می‌باشد.

۹-۱) گروه‌های ذینفعان

به دلیل ابعاد گسترده و زاویه دید متفاوت این پژوهش به بخش فرهنگ و هنر استان گلستان، کاربردهای وسیعی برای آن متصور شده است. در سطح کلان دولت مردان، خط‌مشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان شاغل در سازمان‌هایی که به نحوی در بخش فرهنگ و هنر استان گلستان دخیل‌اند، مانند وزارتخانه‌ها، سازمان برنامه و بودجه، دانشگاه‌ها، مجمع تشخیص مصلحت نظام و نظایر این‌ها از ذینفعان دولتی در سطح ملی این پژوهش به شمار می‌روند. اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان گلستان، استانداری، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی و نظایر این موارد از ذینفعان دولتی در سطح استان می‌باشند. در سطح خرد،

گروه بعدی سرمایه‌گذاران، صنعت‌گران، توزیع‌کنندگان، تولیدکنندگان، صادرکنندگان، کارشناسان و متخصصین و تمام کسانی که به نحوی تمایل به کارآفرینی و آغاز فعالیت در بخش‌های مختلف در استان گلستان دارند به نحوی از نتایج این پژوهش منتفع خواهند شد.

۱۰-۱) نوآوری پژوهش

بخشی از نوآوری این پژوهش در روش‌شناسی، چارچوب مفهومی و به ویژه در روش‌های محیط‌پژوهی بوده و بخش دیگر آن تلفیق و ترکیب دو روش متداول برنامه‌ریزی استراتژیک و آمایش در استان در این پژوهش می‌باشد و مهم‌ترین نوآوری آن تدوین سند استراتژیک بخشی از منظر حکمرانی محلی و استانی است.

۱۱-۱) تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش

➤ **مدیریت استراتژیک:** مدیریت راهبردی یا استراتژیک یک تجزیه و تحلیل در خصوص مسائل مهم و برجسته سازمان است که توسط راهبران ارشد سازمان به نمایندگی از مالکان، به منظور کنترل منابع در محیط‌های خارج از سازمان، گرفته می‌شود. این فرآیند شامل مشخص کردن مأموریت، چشم‌انداز، دارایی‌های سازمان و توسعه برنامه‌ها و خط‌مشی‌های سازمان و همه فعالیت‌هایی که برای نیل به آن‌ها نیاز است نیز می‌شود (شمس‌الدینی، ۱۳۹۴).

➤ **برنامه‌ریزی استراتژیک:** از نظر فرای و استونر، برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به سازمان‌ها طراحی می‌شود تا آن‌ها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند. خصوصاً، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیلی از شرکت (سازمان) و محیط مربوط به آن ارائه می‌کند - شرایط فعلی شرکت (سازمان) را توضیح می‌دهد و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند (فرای و استونر، ۱۹۹۵). در تعریفی دیگر از نظر لرنر، برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده است. برنامه‌ریزی استراتژیک نگاه به آینده دارد و تمرکز بر آینده پیش‌بینی شده است. به این مسئله توجه دارد که جهان بعد از ۵ الی ۱۰ سال چه تفاوت‌هایی با اکنون خواهد داشت. در صدد خلق آینده سازمان بر مبنای آن چیزی است که احتمال می‌رود در آینده ایجاد شود (لرنر، ۲۰۰۲).

➤ **برنامه استراتژیک:** سندی است که در آن اهداف سازمان، فعالیت‌های موردنیاز جهت رسیدن به اهداف و همچنین تمامی عناصر حیاتی مشخص شده در طول برنامه‌ریزی را در بر می‌گیرد. به عبارتی این سند، نقشه راهی است که نشان می‌دهد شرکت یا سازمان باید چه مسیری را طی کند تا به اهداف

بلندمدت خود برسد. این سند می‌تواند از یک صفحه تا یک کتابچه جامع باشد که اندازه و حجم آن به بزرگی سازمان و پیچیدگی‌های محیطی آن بستگی دارد (حلاوی، ۱۳۹۵).

➤ **آمایش سرزمین:** آمایش سرزمین، ارزیابی نظام‌مند عوامل طبیعی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و ... به‌منظور یافتن راهی برای تشویق و کمک به جامعه بهره‌برداران در انتخاب گزینه‌هایی مناسب برای افزایش و پایداری توان سرزمینی در جهت برآورد نیازهای جامعه است. به بیانی دیگر توزیع متوازن و هماهنگ جغرافیایی کلیه فعالیت‌های اقتصادی - اجتماعی در پهنه سرزمین نسبت به قابلیت‌ها و منابع طبیعی و انسانی را آمایش سرزمین می‌گویند. ژان پل لاکاز می‌گوید، «منظور از آمایش سرزمین، رسیدن به مطلوب‌ترین توزیع ممکن جمعیت، توسط بهترین شکل توزیع فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی در پهنه سرزمین است» (حمید قیومی، ۱۳۹۴).

➤ **استراتژی اصلی و پیشران استان:** مطابق مطالعات سند چشم‌انداز، «استراتژی تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمر)» بعنوان استراتژی اصلی استان در افق ۱۴۰۴ تعیین شده است.

➤ **صنعت:** صنعت شامل مجموعه‌ای از بنگاه‌های اقتصادی است که نیازهای یک بازار مشخص را تأمین می‌کنند. صنعت را می‌توان بر اساس محصول یا نیاز تعریف کرد. مایکل پورتر، صنعت را چنین تعریف می‌کند: «صنعت، عبارتست از گروه شرکت‌هایی که فرآورده‌های آن‌ها جایگزین نزدیکی برای هم می‌باشند. به مجموعه تمام یگان‌هایی که در تولید، توزیع یا مصرف یک فرآورده یا یک دسته از فرآورده‌های مشابه فعالیت می‌کنند، «صنعت» گفته می‌شود. آلفرد مارشال می‌گوید اگر تعدادی از بنگاه‌های اقتصادی محصولاتی فراهم آورند که در ذهن خریداران بالقوه جایگزین‌هایی کامل یا نزدیک برای یکدیگر باشند. در این صورت تمام واحدهای تولیدی را می‌توان متعلق به صنعت واحدی دانست. اگر تنها یک تولیدکننده عهده‌دار کل تولید یک نوع محصول باشد که در ذهن خریدار از سایر کالاها در زنجیره‌ی کالای جایگزین ممکن جدا شود، آنگاه آن تولیدکننده انحصارگری محسوب می‌شود که بر تمامی آن صنعت احاطه دارد. در این مطالعات بانکداری، بیمه و بازار سرمایه جزو صنایع مرتبط محسوب می‌شوند.

سیمای کلی بخش فرهنگ و هنر

از منظر

سند آمایش سرزمین استان گلستان

مقدمه

آمایش سرزمین، ارزیابی نظام‌مند عوامل طبیعی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و... به منظور یافتن راهی برای تشویق و کمک به جامعه بهره‌برداران در انتخاب گزینه‌هایی مناسب برای افزایش و پایداری توان سرزمینی در جهت برآورد نیازهای جامعه است. به بیانی دیگر، توزیع متوازن و هماهنگ جغرافیایی کلیه فعالیت‌های اقتصادی-اجتماعی در پهنه سرزمین نسبت به قابلیت‌ها و منابع طبیعی و انسانی را آمایش سرزمین می‌گویند.

مفهوم آمایش سرزمین، ایجاد تعادل بین سه عنصر انسان، فضا و فعالیت تعریف شده است که در ارتباط با انسان مقوله مدیریت مطرح است و در رابطه با فضا بحث اقلیم (جغرافیا) مطرح است و در رابطه با فعالیت مقوله برنامه و برنامه‌ریزی برجسته می‌گردد. به عبارتی مفهوم آمایش، تلفیق دانش‌های جغرافیا، جامعه‌شناسی، مدیریت و اقتصاد، می‌باشد.

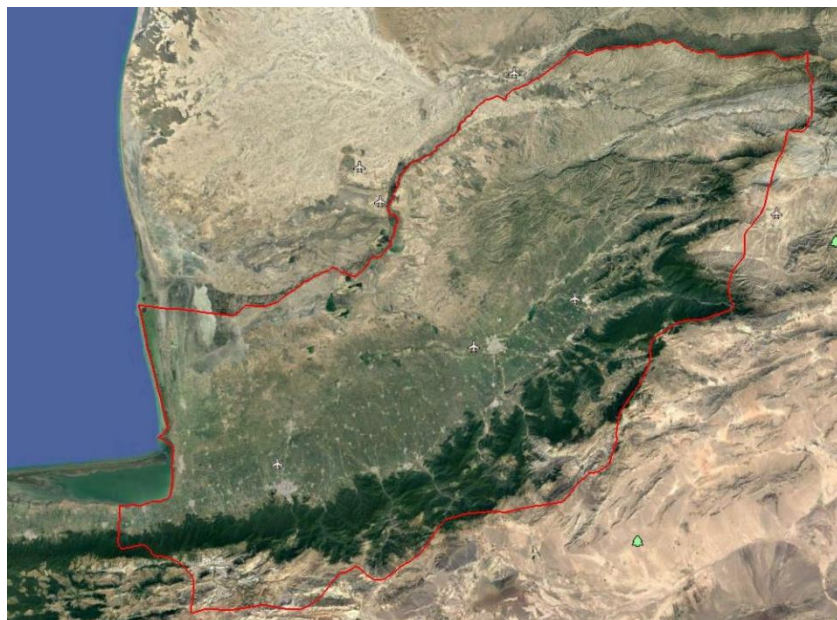
تنظیم رابطه بین انسان و فعالیت‌های انسان در فضا به منظور بهره‌برداری منطقی از جمع امکانات در جهت بهبود وضعیت مادی و معنوی اجتماع بر اساس ارزش‌های اعتقادی سوابق فرهنگی یا ابزار علم و تجربه در طول زمان است که جزئی از جغرافیا محسوب می‌شود. منظور از آمایش سرزمین، رسیدن به مطلوب‌ترین توزیع ممکن جمعیت، توسط بهترین شکل توزیع فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی در پهنه سرزمین است.

۱-۲) بررسی و شناخت کلی استان

استان گلستان، در محدوده جغرافیایی ۵۴ درجه تا ۵۶ درجه طول شرقی و ۳۶,۳۰ تا ۳۸,۱۵ عرض شمالی و در بین استان‌های مازندران، سمنان و خراسان شمالی قرار دارد. گلستان با کشور ترکمنستان نیز هم‌جوار و دارای ۳۴۸ کیلومتر مرز خاکی و ۹۰ کیلومتر مرز آبی با این کشور است. این استان به دلیل جایگاه جغرافیایی ویژه‌ی خود از آب‌وهوای گوناگونی برخوردار است. بخشی از رشته کوه البرز شرقی از غرب به سوی شرق استان کشیده شده که گرایش زیادی به سوی شمال شرقی دارد و رفته‌رفته از بلندی کوه‌های آن کاسته می‌شود. شاهوار با بلندی ۳۳۲۰ متر از سطح دریا که بلندترین قله‌ی استان است، در جنوب غربی استان جای دارد. در پایه این بلندی‌ها، به‌ویژه در جنوب و شرق استان، کوهپایه‌هایی از رسوب‌های دانه‌ریز و دانه‌درشت دیده می‌شود که سفره‌های آب زیرزمینی فراوانی را در خود دارند و به صورت چاه و قنات از آن‌ها بهره‌برداری می‌شود.

بخش زیادی از پهنه استان گلستان به صورت جلگه است. در بخش جلگه‌ای دو گونه آب‌وهوا دیده می‌شود. بیش از ۲,۳ این جلگه آب‌وهوای خشک و نیمه‌خشک دارد که هر چه به سوی شمال و مرز ترکمنستان نزدیک می‌شویم بر خشکی آن افزوده می‌شود. ۱,۳ دیگر که مانند نواری سبز بین بخش کوهستانی در جنوب و بخش

خشک و نیمه‌خشک در شمال جای گرفته است، آب‌وهوای معتدلی دارد و از نظر کشاورزی بسیار پر بازده است. بیش تر شهرها و روستاهای استان نیز در این ناحیه سرسبز جای گرفته‌اند. دو توده‌ی هوا در تعیین آب‌وهوای استان نقش مهمی دارند. توده‌ی شمالی از سیبری به استان وارد می‌شود و طی پاییز و زمستان با ریزش برف در بلندی‌های جنوبی و باران در کوهپایه‌ها و نوار معتدل میانی همراه می‌شود. توده‌ی دیگر، توده‌ی غربی از اقیانوس اطلس و دریای مدیترانه سرچشمه می‌گیرد و در زمستان به بارندگی و در تابستان به افزایش رطوبت و شرجی شدن هوای استان می‌انجامد؛ بنابراین، بیش‌ترین بارندگی در ماه‌های زمستان و کم‌ترین آن در ماه‌های تابستان دیده می‌شود. با این همه نیمه‌ی شمالی استان، بخش نیمه‌خشک و خشک، از کم‌ترین بارندگی بهره‌مند است و به دلیل تبخیر زیاد آب، زمین‌های شور و کم بازده نیز بسیار دارد.



شکل ۱-۲: عکس ماهواره‌ای از استان

۱-۱-۲) عوامل طبیعی

الف) انواع آب‌وهوا در استان

- آب‌وهوای مرطوب معتدل، در بخش‌های جنوبی استان که متأثر از ارتفاعات و پوشش جنگلی هستند شامل گرگان، ناهارخوران، رامیان و... حاکم است.
- آب‌وهوای نیمه مرطوب معتدل، در شهرستان بندرگز تا مینودشت را شامل می‌شود که دارای زمستان معتدل و تابستان خشک است.

- آب‌وهوای نیمه مرطوب سرد که با دوری از دریای مازندران و افزایش ارتفاع در جنوب استان، زمستان‌های سرد و طولانی و تابستان‌های معتدل را به همراه دارد.
- آب‌وهوای خشک سرد و نیمه‌خشک که قله‌های کوهستان‌های مرتفع بیش از ۳۰۰۰ متر را شامل می‌شود و زمستان‌های سرد و تابستان‌های خنکی دارد.
- آب‌وهوای خشک، نیمه‌خشک و نیمه‌خشک معتدل که بخش‌های شمال و شرق استان را شامل می‌شود که به علت دوری از دریا، کاهش ارتفاع و نزدیکی به بیابان‌های ترکمنستان، هوای خشک و گرمی دارد.

ب) توپوگرافی استان گلستان

استان گلستان، سرزمینی است هموار که دشت‌های گرگان و ترکمن صحرا، بخش عمده‌ای از آن را تشکیل می‌دهد و به علت نزدیکی به دریای خزر متأثر از نوسانات آب دریا است. به‌طور کلی از نظر ناهمواری‌ها این استان شامل: مناطق کوهستانی، مناطق کوهپایه‌ای و مناطق جلگه‌ای است.

۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان

الف) ویژگی‌های دموگرافیک جمعیت

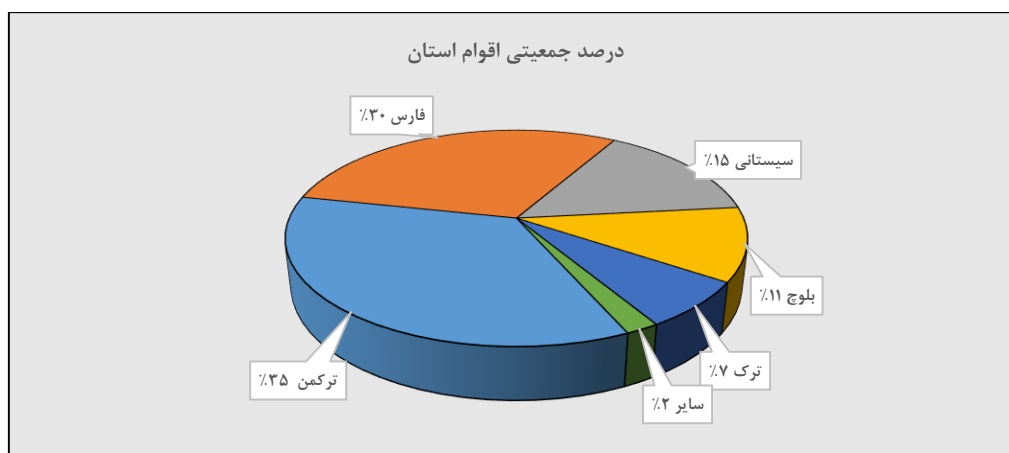
جمعیت استان گلستان بر اساس سرشماری سال ۱۳۹۵ بالغ بر ۱۸۶۸۸۱۹ نفر است که از این تعداد ۰٫۵۱ در صد شهرنشین و ۰٫۴۹ در صد روستائین می‌باشند. اقوام متعددی در این استان زندگی می‌کنند که شامل ترکمن‌ها، فارس‌ها، بلوچ‌ها، ترک‌ها (آذربایجانی و قزلباش)، سیستانی‌ها، کردها و قزاق‌ها می‌شوند. سیستانی‌ها و بلوچ‌ها بیشتر در مرکز و جنوب استان و فارس‌ها در غرب و جنوب استان سکونت دارند و به زبان‌های طبری و فارسی بومی گویش می‌کنند. قزلباشان در رامیان، آزادشهر، مینودشت و آذری‌ها در شهرستان گنبدکاووس و تعداد کمی در مینودشت و قزاق‌ها نیز بیشتر در گرگان و تکرها در نگیں شهر سکونت دارند. ترکمن‌ها در بخش شرقی، مرکزی و شمالی استان و همچنین در مرکز استان سکونت دارند. سنی‌مذهب هستند و به زبان ترکمنی تکلم می‌کنند.

در استان گلستان ۵ قوم عمده ساکن هستند. ترکمن‌ها بزرگ‌ترین قوم هستند و ۳۵ درصد از جمعیت استان را تشکیل می‌دهند. پس از آن فارس‌های بومی که شامل گرگانی و کتولی و تات‌ها هستند با ۳۰ درصد در رتبه دوم قرار دارند. سومین قوم استان که مهاجر هستند سیستانی‌ها می‌باشند که ۱۵ درصد از جمعیت استان را شامل می‌شوند. پس سیستانی‌ها، قوم بلوچ که آن‌ها نیز مهاجر هستند با ۱۱ درصد از در رتبه چهارم قرار دارند. در رتبه

پنجم ترک‌ها قرار دارند که شامل ترک‌های قزلباش که بیشتر در مینودشت و رامیان ساکن هستند و ترک‌های آذری که بیشتر در گنبد کاووس ساکن هستند. ترک‌ها جمعاً ۷ درصد از جمعیت استان را تشکیل می‌دهند. ۲ درصد هم شامل سایر اقوام (کردهای کرمانج و...) را شامل می‌شوند.



شکل ۲-۲: اقوام استان



نمودار ۲-۱: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان

جمعیت استان در سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۹۵، تعداد ۱۸۶۸۸۱۹ نفر و در کل کشور ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفر می‌باشد. استان گلستان با سهم ۲,۳۳ درصدی دارای جایگاه ۱۴ ام از نظر جمعیت در بین استان‌های کشور دارا می‌باشند.

در بین شهرستان‌های استان گلستان، شهرستان گرگان با ۴۸۰۵۴۱ نفر (۲۵,۷۱ درصد) پرجمعیت‌ترین و شهرستان بندرگز با ۴۶۱۳۰ نفر (۲,۴۷ درصد) کم جمعیت‌ترین شهرستان‌های استان می‌باشند.

ب) متوسط رشد سالیانه

متوسط رشد سالیانه جمعیت بین دو سرشماری سال ۱۳۹۰ و ۱۳۹۵ استان ۱,۰۱ و کشور ۱,۲۴ می‌باشد. استان گلستان از نظر رشد جمعیت در جایگاه ۱۹ ام کشور می‌باشد. استان خراسان جنوبی با ۳,۰۲ بالاترین و استان همدان با ۰,۲۳ - کمترین نرخ رشد جمعیت را دارا می‌باشند (متوسط رشد سالیانه جمعیت بین دو سرشماری سال ۱۳۸۵ و ۱۳۹۰ استان گلستان ۱,۰۹ بوده است).

در بین شهرستان‌های استان، بالاترین نرخ رشد جمعیت مربوط به شهرستان ترکمن با ۱,۹۰ درصد و پایین‌ترین نرخ رشد جمعیت مربوط به شهرستان بندرگز با نرخ رشد منفی ۰,۰۸ می‌باشد (همچنین نرخ رشد شهرستان مینودشت نیز منفی ۰,۰۵ می‌باشد).

ج) تراکم جمعیت

تراکم نسبی جمعیت (تعداد جمعیت در هر کیلومتر مربع) در استان گلستان ۹۲ نفر و در کل کشور ۴۹ نفر می‌باشد. استان گلستان از لحاظ تراکم نسبی جمعیت در جایگاه ۵ام در بین استان‌های کشور می‌باشد.

د) میزان شهرنشینی و روستائینی

بر اساس نتایج بدست آمده، میزان شهرنشینی در استان گلستان ۵۳,۲۷ درصد (۹۹۵۶۱۵ نفر) و در کل کشور ۷۴ درصد (۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر) می‌باشد. بدین ترتیب ۱,۶۸ درصد از جمعیت کشور در استان گلستان سکونت دارند. از جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفری استان، تعداد روستائیان ۸۷۱۵۴۶ نفر (۴۶,۳ درصد) و از جمعیت ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفری کشور تعداد روستائیان ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر (۲۵,۹۳ درصد) می‌باشد. بدین ترتیب ۴,۲۰ درصد از جمعیت روستائیان کشور در استان گلستان سکونت دارند.

ه) تعداد و بعد خانوار

جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفری استان تعداد ۵۵۰۲۴۹ خانوار و جمعیت ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفری کشور ۲۴۱۹۶۰۳۵ خانوار را تشکیل می‌دهند. بدین ترتیب بعد خانوار در استان گلستان ۳,۴۰ و در کل کشور ۳,۳۰ می‌باشد.

و) نرخ باسوادی

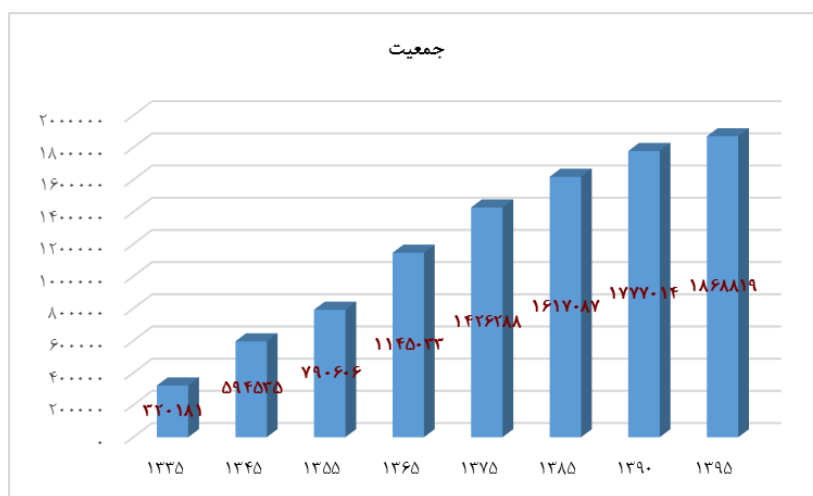
نرخ باسوادی جمعیت ۶ ساله و بیش‌تر بر اساس نتایج این سرشماری در استان گلستان ۸۶,۱ و در کل کشور ۸۷,۶ درصد می‌باشد.

ز) روند رشد جمعیت در استان

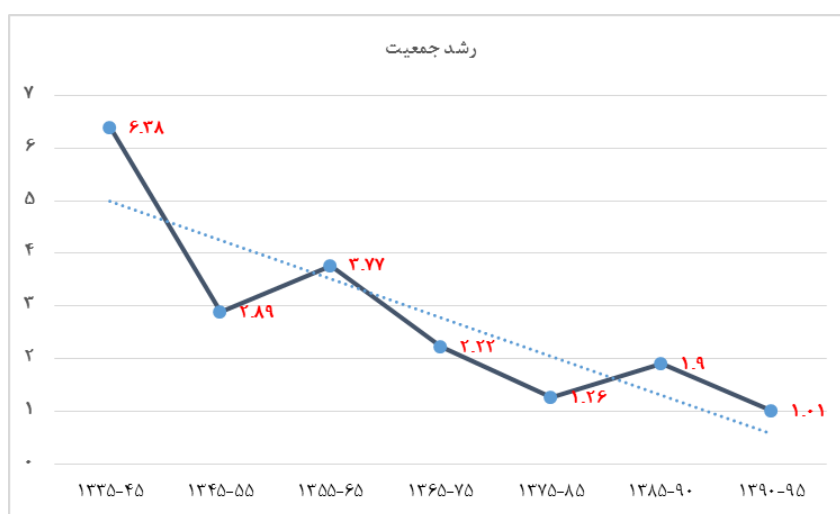
استان گلستان با وسعت ۲۰۴۳۷,۷۴ کیلومتر مربع و جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفر، تراکمی برابر با ۹۱۴ نفر در هکتار را دارا می‌باشد.

جدول ۱-۲: روند تحولات جمعیتی استان طی سال‌های ۱۳۳۵-۹۵

سال	جمعیت (نفر)	افزایش مطلق	رشد سالانه
۱۳۳۵	۳۲۰۱۸۱	-	-
۱۳۴۵	۵۹۴۵۳۵	۲۷۴۳۵۴	۶.۳۸
۱۳۵۵	۷۹۰۶۰۶	۱۹۶۰۷۱	۲.۸۹
۱۳۶۵	۱۱۴۵۰۳۳	۳۵۴۴۲۷	۳.۷۷
۱۳۷۵	۱۴۲۶۲۸۸	۲۸۱۲۵۵	۲.۲۲
۱۳۸۵	۱۶۱۷۰۸۷	۱۹۰۷۹۹	۱.۲۶
۱۳۹۰	۱۷۷۷۰۱۴	۱۵۹۹۲۷	۱.۹
۱۳۹۵	۱۸۶۸۸۱۹	۹۱۸۰۵	۱.۰۱



نمودار ۲-۲: جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ۱۳۳۵ تا ۱۳۹۵



نمودار ۲-۳: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری

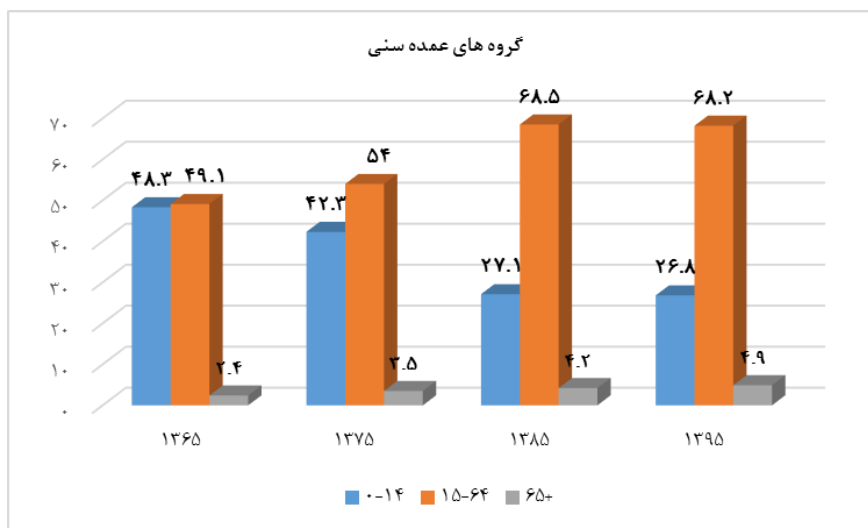
بر اساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن در سال ۱۳۹۵، جمعیت کشور در این سال ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفر بوده که ۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر معادل ۷۴ درصد شهرنشین و ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر معادل ۲۶ درصد جمعیت کشور ساکن روستاها هستند. در این بین جمعیت استان گلستان در سال ۱۳۹۵ برابر با ۱۸۶۸۸۱۹ نفر بوده که ۲,۳۳ درصد جمعیت کل کشور محاسبه گردیده، از این تعداد ۵۳,۲۷ درصد (برابر با ۹۹۵۶۱۵ نفر) شهرنشین و ۴۶,۷۳ درصد (معادل ۸۷۱۵۴۶ نفر) روستائین بوده‌اند. جمعیت شهری استان گلستان ۱,۲۴ درصد جمعیت شهری کشور و جمعیت روستایی ۱,۱۰ درصد از کل جمعیت روستایی کشور را به خود اختصاص داده است.

ح) بعد خانوار

متوسط بعد خانوار در استان گلستان طی سال‌های ۱۳۶۵ و ۱۳۷۵ و ۱۳۸۵ و ۱۳۹۵ به ترتیب ۵,۱۱ و ۴,۸۴ و ۴,۰۳ و ۳,۳۹ نفر بوده است. بعد خانوار استان در طی سال‌های مذکور همواره بالا بوده است که علت عمده آن تعداد بالای جمعیت خانوارهای روستایی در این استان می‌باشد.

ط) ساختار جمعیت

در مطالعات جمعیتی، برای بررسی هر ویژگی از شاخص‌های جمعیتی دسته‌بندی جداگانه‌ای انجام می‌گیرد. یکی از این دسته‌بندی‌ها، گروه‌بندی جمعیت بر اساس گروه‌های عمده سنی است. بر این اساس جمعیت به سه گروه عمده سنی ۰ تا ۱۴ سال، ۱۵ تا ۶۴ سال و بالای ۶۵ سال تقسیم می‌شوند. دو گروه سنی کمتر از ۱۴ سال و بیش‌تر از ۶۵ سال، جزو گروه مصرف‌کننده هستند، بدین معنی که هرچه جمعیت این دو طبقه افزایش یابد، بار تکفل و یا سنگینی بار اقتصادی به دوش طبقه فعال افزایش می‌یابد.



نمودار ۴-۲: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان

۳-۱-۲) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی

الف) بخش کشاورزی

محور فعالیت‌های اقتصادی استان گلستان، فعالیت‌های کشاورزی است. این فعالیت‌ها شامل: زراعت، باغداری، جنگل و مرتع، دام و طیور و شیلات و آبزیان می‌باشد. گندم، عمده‌ترین محصول زراعتی استان بوده که هم به صورت آبی و هم به صورت دیم کشت شده و نسبت به کل کشور از عملکرد بالایی برخوردار است. زراعت: از کل مساحت استان، حدود ۳۵ درصد مربوط به اراضی کشاورزی است. کل سطح زیر کشت استان بالغ بر ۷۱۱ هزار هکتار است که ۶۷۰ هزار هکتار آن به کشت محصولات زراعی و ۳۹ هزار هکتار آن به کشت محصولات باغی اختصاص دارد. در استان گلستان قریب ۹۹۹۰۸ قطعه کشاورزی وجود دارد که ۹۶,۷ درصد از آن‌ها را زمین زراعی تشکیل می‌دهند. کل تولیدات زراعی استان برابر با ۲۷۲۴۴۳۵ تن می‌باشد که بالاترین سهم مربوط به شهرستان گرگان با ۱۷,۲ درصد و پایین‌ترین سهم مربوط به شهرستان مراوه‌تپه با سهم ۱,۷۸ درصدی از کل تولیدات بخش زراعی می‌باشد.

همچنین مقدار ۷۲ درصد از کل سطوح زراعی استان به کشت لات اختصاص داشت و پس از آن بیشترین زمین مربوط به کشت محصولات صنعتی با ۱۵ درصد سهم زمین‌های زراعی، سبزیجات ۴ درصد، نباتات علوفه‌ای ۴ درصد و سایر محصولات ۳ درصد، محصولات جالیزی و حبوبات هر کدام یک درصد بوده است. در بخش تولیدات زراعی نیز ۳۴ درصد از کل تولیدات (وزن) مربوط به غلات، ۳۱ درصد نباتات علوفه‌ای و ۲۴ درصد سبزیجات بوده و به ترتیب بالاترین سهم را در انواع تولیدات استان دارا می‌باشند. محصولات صنعتی نیز ۵ درصد، محصولات جالیزی ۵ درصد، سایر محصولات ۱ درصد و حبوبات نیز کمترین سهم را در ارزش وزنی تولیدات زراعی استان گلستان داشته‌اند.

جنگل و مرتع: جنگل‌های استان از تنوع گونه‌ای بسیار خوبی برخوردار بوده و در واقع، یکی از مهم‌ترین و باارزش‌ترین جنگل‌های تجاری و صنعتی کشور به شمار می‌آید؛ گونه‌های باارزشی چون: بلند مازو، راش، توسکا، افرا، ملج، نم‌دار، ممرز و ... در این جنگل‌ها وجود دارند که از نظر زیست‌محیطی و اقتصادی دارای اهمیت فراوان می‌باشند. علاوه بر این گونه‌ها، باید به گونه‌ی کمیاب سرخدار اشاره کرد که به صورت نسبتاً خالص و انبوه در محدوده‌ای از جنگل‌های علی‌آباد وجود دارد؛ همچنین گونه‌ی زرین در جنگل‌های زرین‌گل علی‌آباد، رامیان و مینودشت، جامعه جنگلی طبیعی قابل توجهی را تشکیل می‌دهد. گونه سوزنی‌برگ سرونوش نیز یکی دیگر از گونه‌های درختی ویژه می‌باشد که در جنگل‌های سورکش علی‌آباد در ارتفاع ۱۶۰۰ متری

رویشگاه منحصر به فردی را به وجود آورده است از نظر موقعیت جغرافیایی و آب و هوایی، مراتع استان گلستان را می‌توان به سه گروه: مراتع ییلاقی، مراتع قشلاقی و مراتع میان بند تقسیم نمود.

دام و طیور: استان گلستان به علت دارا بودن شرایط مناسب آب و هوایی برای کشت نباتات علوفه‌ای و نیز فرآورده‌های فرعی آنها، کنجاله‌ها و پس‌چرای مزارع کشاورزی قابل مصرف در تغذیه دام و برخورداری از مراتع وسیع و مستعد، از موقعیت مناسبی برای پرورش انواع دام بهره‌مند است. علاوه بر این، وجود کارخانه‌های تهیه خوراک دام، شمار زیاد فارغ‌التحصیلان رشته‌های دامپروری و دامپزشکی، دانشکده علوم دامی، تعاونی‌های دامداری، مزیت‌های خاص، مانند: هم‌جواری با کشورهای آسیای میانه و فاصله کم با مراکز عمده مصرف، زمینه مساعدی را برای توسعه و گسترش دامپروری در منطقه فراهم آورده است.

فعالیت‌های دامپروری استان به طور عمده شامل: انواع دام و طیور، زنبور عسل، کرم ابریشم و آبریان است. به دلیل وجود جمعیت دامی قابل توجه، فرآورده‌های مختلف دامی، از قبیل: شیر خام، گوشت قرمز، گوشت سفید (مرغ و ماهی)، تخم مرغ، عسل، در سطح استان تولید شده و در نتیجه، بخش عمده‌ای از نیازهای غذایی استان و کشور تأمین می‌گردد.

باغداری: عمده‌ترین تولیدات باغی استان عبارت است از: هلو، آلو قطره طلا، پرتقال، نارنگی و توت نوغان. میزان تولیدات باغی در سطح استان در سال‌های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۸ به ترتیب، ۴۵۱۳۵، ۱۸۳۲۲۷، ۱۶۴۹۶۵، ۱۱۲۰۲۹ و ۱۲۹۳۳۱ تن می‌باشد.

استان گلستان با بیش از ۶۱۰ هزار هکتار اراضی کشاورزی (۵۷۷ هزار هکتار زراعی و ۳۳ هزار هکتار باغی) و ۲۴۸۵ میلیون متر مکعب منابع آبی، ضمن تولید بیش از ۴۳۴۹ هزار تن محصولات کشاورزی (۳۵۶۰ هزار تن زراعی، ۱۶۱۶۸۰ تن باغی، ۶۲۷۵۷۲ تن دام و طیور) با تنوع تولید بیش از ۹۲ نوع محصول، ۳٫۴ درصد از تولید کشور را به عهده دارد که در تولید دانه‌های روغنی مقام اول، تولید پنبه مقام سوم، تولید برنج مقام چهارم، تولید گندم مقام دوم، در توسعه زیتون رتبه دوم، تولید مرکبات رتبه هفتم و تولید میوه‌های هسته‌دار رتبه سوم کشوری را دارا می‌باشد.

استان گلستان دارای ۳۰۰۳۲۰ هکتار بیابان، ۴۵۲۱۸۵ هکتار جنگل، ۸۶۲۸۲۵ هکتار مرتع و ۱۲۲۵۹۸۸ واحد دامی با تولید ۳۵۴٫۵ هزار تن شیر و ۲۷٫۱۰۴ هزار تن گوشت قرمز، ۲۱۶ هزار تن گوشت مرغ و ۲۸٫۳ هزار تن تخم مرغ، ۱۵۱۷ تن عسل، ۱۵۹ تن پيله کرم ابریشم و ۸۷ میلیون قطعه جوجه یک‌روزه در سال، از قابلیت‌های استان گلستان است.

همچنین استان گلستان با وجود مراکز صید و دو مرکز تکثیر پرورش ماهیان خاویاری دارای مقام اول در تولید خاویار کشور می باشد.

ب) بخش صنعت و معدن

بخش صنعت استان با دارا بودن بیش از ۱۰۰۰ واحد صنعتی، ۲۴ شهرک و ناحیه صنعتی نقش بسیار مهمی در اقتصاد استان ایفاء می نماید، ارزش افزوده این بخش در سال حدود ۱۲۶۱۸ میلیارد ریال می باشد که این رقم ۷،۸ درصد از کل ارزش افزوده استان را تشکیل داده است و در جایگاه ۲۳ کشور قرار گرفته دارد.

ج) بخش گردشگری

وجود جاذبه های طبیعی و سیاحتی در استان از قبیل پارک های جنگلی، آبشارهای طبیعی، تالاب های طبیعی، سواحل زیبا و آرام دریای خزر در شهرستان های بندر گز و بندر ترکمن، جزیره منحصر به فرد آشوراده، سدهای سازه ای، مراکز بیلاقی جهان نما، شاهکوه، زیارت و درازنو، پارک بین المللی گلستان، جنگل های طبیعی با گونه های منحصر به فرد سرخدار، زرین و ... و زیستگاه های مناسب برای پرندگان مهاجر و بومی، اسکله توریستی و تفریحی بندر گز و ترکمن، وجود میادین سوارکاری، اماکن تاریخی و باستانی از قبیل برج قابوس، دیوار اسکندر، آرامگاه مختومقلی فراغی، مسجد جامع گرگان، مبل رادکان، موزه و اماکن مذهبی و همچنین وجود اقلیم های مختلف گرم و خشک بیابانی در نواحی شمالی، معتدل و مرطوب در نواحی میانی و سرد و کوهستانی در نواحی جنوبی استان همراه با وجود اقوام و فرهنگ های مختلف، استان گلستان را به ایرانی کوچک و جاذب جمعیت و گردشگر، مبدل نموده است.

د) بخش بازرگانی و خدمات

ارتباط با جمهوری ترکمنستان و از آنجا به قزاقستان، ازبکستان، تاجیکستان و روسیه و چین و کشورهای پیرامون دریای خزر از طریق راه های زمینی (ریلی و جاده ای)، وجود فرودگاه بین المللی گرگان جهت توسعه تجارت با کشورهای CIS و سایر کشورهای دور و نزدیک، امکان برقراری ارتباط با کشورهای حاشیه دریای خزر از طریق بنادر خواجه نفس و گمیشان (در دست مطالعه و اجرا)، صنایع متعدد مربوط به فرآورده های لبنی با نگاه صادرات محور وجود ظرفیت های مناسب در زمینه های صادرات مرغ و تخم مرغ، خوراک دام و طیور و مکمل های دارویی، وجود کارخانه های متعدد آرد با ظرفیت بیش از یک میلیون تن آرد گندم جهت ورود موقت گندم و فرآوری و صادرات به کشورهای حوزه خلیج فارس و دریای عمان و سایر همسایگان، ارزش هر

تن کالای صادراتی در سال ۱۳۹۶ معادل ۷۶۷ دلار و در سال قبل ۶۰۷ دلار بوده که نشان‌دهنده جایگزین شدن صادرات محصولات با ارزش افزوده بالاتر است.

اقلام عمده صادراتی گمرکات استان گلستان، به ترتیب پنیر، رب گوجه‌فرنگی، میلگرد، پلی استایرن، سایر لبنیات، خوراک آماده طیور، تخته فشرده و نئوپان، پرفرم، پلی اتیلن، قطعات سوله، ید، پودر شوینده، صیفی جات، گوشت مرغ، میوه و مرکبات و سیب‌زمینی، می‌باشند.

۴-۱-۲) الگوی پراکنش سکونتگاه‌های روستایی و تحولات آن

جامعه روستایی کشور طی نیم قرن گذشته با روندی بسیار کند و در حال تغییر و دگرگونی بود. دامنه این تغییرات در سال‌های اخیر گسترش یافته و شتاب بیشتری به خود گرفته است. جلوه‌های بارز آن را نه تنها در ابعاد مختلف ساختارهای اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جوامع مذکور، بلکه در امور زیربنایی و عناصر کالبدی، فضایی محیط‌زیست آن‌ها نیز می‌توان ملاحظه نمود. برخی از موارد شاخص در جوامع روستایی عبارتند از:

- کاهش تعداد روستاهای بزرگ (بیش از ۵۰۰ نفر) و کاهش روستاهای کوچک
- افزایش پوشش خدمات آموزشی و در نتیجه افزایش نرخ باسوادی و سطح سواد
- افزایش پوشش خدمات بهداشتی-درمانی و در نتیجه کاهش نرخ رشد جمعیت به سبب اجرای برنامه‌های تنظیم خانواده
- تحول در نظام بهره‌برداری تولید کشاورزی و ارتباط بیشتر با بازار
- تنوع‌بخشی به فعالیت‌های اقتصادی و افزایش نسبی سهم اشتغال بخش‌های خدمت و صنعت
- از دست دادن نیروهای کارآمد (جوانان باسواد و ماهر) به نفع شهرها به واسطه کمبود فرصت‌های شغلی
- گسترش روابط شهر و روستا به واسطه توسعه خدمات زیربنایی به‌ویژه راه، برق و تلفن
- ارتقای نسبی کیفیت زندگی و دسترسی به خدمات بیشتر
- تبدیل کانون‌های بزرگ روستایی به شهر و ادغام روستاهای حاشیه شهری در شهرها
- جلب مشارکت روستاییان و شکل‌گیری نظام‌های جدید مدیریت روستایی

عوامل مؤثر در نظام استقرار

به طور کلی دو دسته از عوامل در نظام استقرار جمعیت و فعالیت هر منطقه تأثیرگذار است.

الف) عوامل طبیعی و اکولوژیک: نظام استقرار سکونتگاه‌ها در فضاها روستایی گلستان، طی سال‌های متمادی و به پیروی از شرایط و مقتضیات طبیعی و اکولوژیک شکل گرفته و موجودیت خود را تاکنون حفظ نموده است. شرایط اقلیمی، منابع آب (سطحی و زیر سطحی)، دشت‌های گسترده، با خاک حاصلخیز و مساعد

برای کشاورزی از جمله مهم‌ترین عوامل هستند که در پراکنش فضایی آبادی‌ها و سکونتگاه‌ها روستایی منطقه مؤثر بوده‌اند. بخش جنوبی استان را فاهای کوهستانی-جنگلی در بر گرفته است. این بخش به سبب ناهمواری‌ها و ارتفاعات زیاد، محدوده مناسبی برای اسکان جمعیت و فعالیت نبوده و به صورت منطقه بیلاقی دامداران جهت چرای دام و استفاده از هوای مطبوع مورد استفاده قرار می‌گیرد. با این حال، تعداد از آبادی‌های کوچک و پراکنده که در امتداد دره‌ها و کوهپایه‌ها شکل گرفته‌اند، در قلمرو کوهستانی و جنگلی استان مشاهده می‌گردد. قلمرو میانی استان گلستان (جلگه‌های پایکوهی) از اقلیم نیمه مرطوب و معتدل مدیترانه‌ای برخوردار است. همین امر سبب استقرار آبادی‌ها و سکونتگاه‌های روستایی در سطح وسیعی شده است، به طوری که مراکز اصلی جمعیت و فعالیت خدماتی، اداری، صنعتی، تولید و بازارهای فعال اقتصادی، در این قسمت متمرکز شده است. این بخش دارای حاصلخیزترین زمین‌های کشاورزی و منابع نسبتاً فراوان آب می‌باشد. در واقع کم و کیف این منابع نقش بسیار مهمی در تراکم و تجمع آبادی‌ها در قلمرو میانی استان داشته است. رودخانه اترک در شهرستان گنبد و رودخانه‌های گرگان و قره‌سو در شهرستان گرگان موجب شکل‌گیری آبادی‌های بسیار زیاد در این قلمرو شده است. همچنین تمرکز آبادی‌ها و سکونتگاه‌ها روستایی در مسیر شریان‌های اصلی این رودخانه نیز به کرات بیشتر از دیگر نواحی استان می‌باشد.

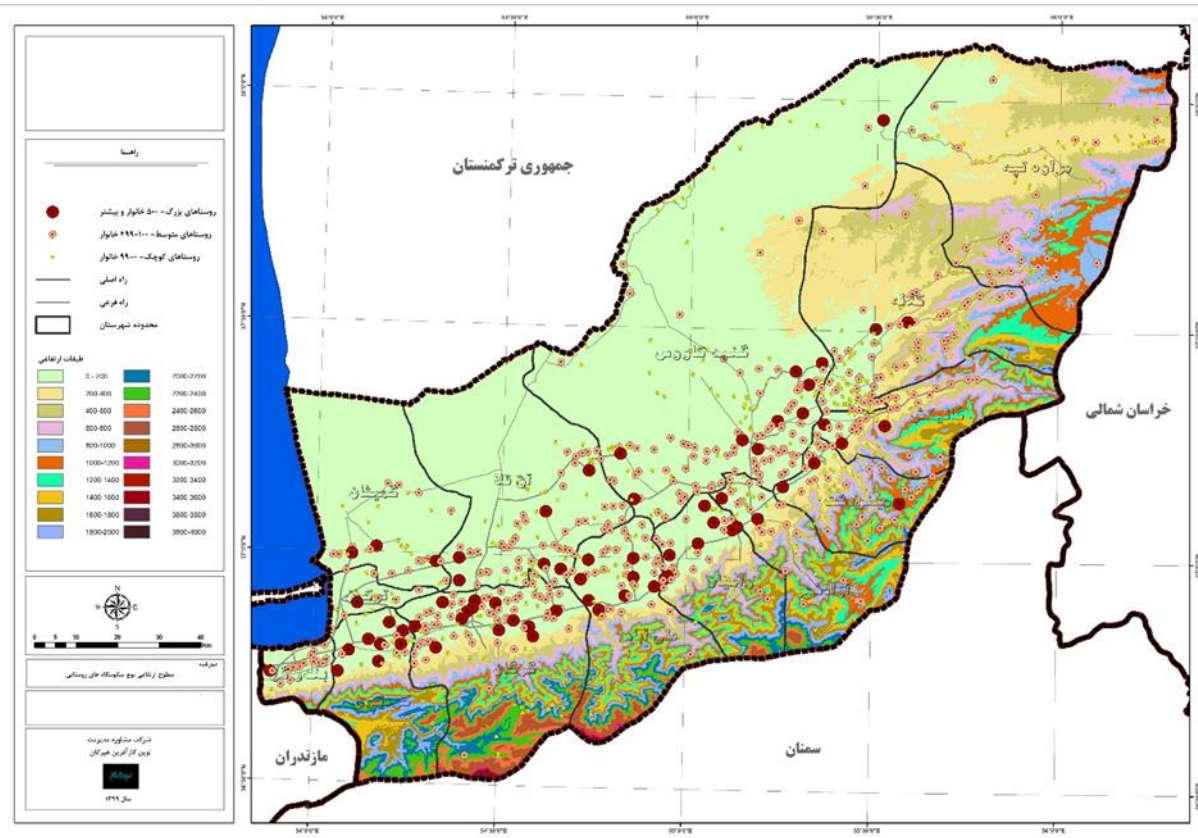
قلمرو شمالی استان دارای اقلیم خشک و نیمه بیابانی می‌باشد. بارندگی کم و توزیع نامناسب مکانی و زمانی بارش و همچنین درجه حرارت بالا سبب شده است تا آبادی‌های این نواحی پراکنده و کم تراکم باشند. دیگر عوامل بازدارنده سکونت در این بخش از منطقه، وجود استپ‌ها و شنزارهای حاشیه‌ای دریای خزر است که مانع از تمرکز آبادی‌های پرتراکم و همچنین بستر مناسبی برای استقرار جمعیت و فعالیت است. با این حال تعداد از آبادی‌های کوچک و پراکنده که در امتداد راه‌های فرعی و سرشاخه‌های رودخانه‌های اصلی شکل گرفته‌اند، در این قلمرو مشاهده می‌گردد.

ب) عوامل اجتماعی و اقتصادی: تحولات اقتصادی و اجتماعی، یکی دیگر از عوامل مؤثر در شکل‌دهی نظام استقرار سکونتگاه‌ها محسوب می‌گردد. این تحولات از طریق توسعه فعالیت‌های اقتصادی و تمرکز آن‌ها در بخش‌هایی خاص، روند افزایش یا کاهش جمعیت از فضاهای شهری و روستایی را به دنبال می‌آورد. بر این اساس نظام سکونت و فعالیت استان گلستان به تبعیت از شرایط حاکم بر آن عمدتاً در بخش میانی متمرکز است. در واقع بخش میانی استان گلستان به پشتوانه برخورداری از بستر مناسب فعالیت کشاورزی و دامداری (به عنوان فعالیت غالب و پایه اقتصادی منطقه) زمینه‌ساز شکل‌گیری کانون‌های جمعیت بوده و فعالیت‌های غیر کشاورزی نیز به‌منظور پشتیبانی از فعالیت‌های پایه اقتصادی منطقه در بخش میانی متمرکز است. مهم‌ترین نمونه بارز

اقتصادی و اجتماعی که به تناسب الگوی ارگانیک نظام استقرار فعلی منطقه تداوم و توسعه یافته شامل ساخت و سازهای فیزیکی (نظیر احداث کارخانجات، سد، فرودگاه و تجهیز شبکه راه‌های ارتباطی)، تغییر نقش مراکز پایین اداری به مراکز بالاتر، تبدیل نقاط روستایی به نقاط شهری و برقراری ارتباط مبادله‌ای این منطقه با ترکمنستان و دیگر کشورهای آسیای میانه است.

در بخش‌های شمالی استان گلستان متناسب با شرایط اکولوژیکی حاکم بر آن، فعالیت دامداری به‌عنوان غالب‌ترین فعالیت رواج دارد. وجود پوشش‌های مرتعی، شرایط مناسب را برای شکل‌گیری اقتصاد مبتنی بر دام فراهم ساخته است. همچنین وجود کانسار معدنی نیز در بخش‌هایی از این حوزه (به‌ویژه دهستان اترک شهرستان گنبد کاووس) زمینه اشتغال را در رابطه با بهره‌برداری از معادن فوق به وجود آورده است. در هر حال، نوع و قالب نظام استقرار این قلمرو از استان گلستان صورت پراکنده و کم تراکم است.

در قلمرو جنوبی استان گلستان به دلیل ارتفاعات زیاد و پوشش جنگلی وسیع، الگوی زیست جنگل نشینی رواج دارد. زمینه اصلی فعالیت در این قلمرو، دامداری عشایری (پرورش گاو، گوسفند و شتر) و فعالیت‌های پراکنده و موردی در زمینه زراعت محدود آبی و بهره‌برداری از باغات و اشتغال در تعداد معدودی معدن دهستان چشمه‌ساران (آبادی قشلاق) در شهرستان گنبد کاووس و دهستان قراولان (دارآباد) در شهرستان گالیکش است، نظام اسکان جمعیت و فعالیت در این قلمرو نیز به صورت پراکنده و در دل جنگل می‌باشد.



شکل ۳-۲: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع

۵-۱-۲) تحلیل الگوی سکونتگاه‌های شهری و تحولات آن

سازمان ملل در بررسی شهرهای جهان، تورم جمعیتی را بدون در نظر گرفتن فعالیت و تولید و خدمات شهر

به شرح زیر ارائه می‌دهد:

- کلان‌شهر (بالای ۱ میلیون نفر)
- شهر بزرگ (۵۰۰ تا ۱ میلیون نفر)
- شهر بزرگ میانی (۲۵۰ تا ۵۰۰ هزار نفر)
- شهر متوسط (۱۰۰ تا ۲۵۰ هزار نفر)
- شهر متوسط کوچک (۵۰ تا ۱۰۰ هزار نفر)
- شهر کوچک (۲۵ تا ۵۰ هزار نفر)
- روستاشهر (زیر ۲۵ هزار نفر)

جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان

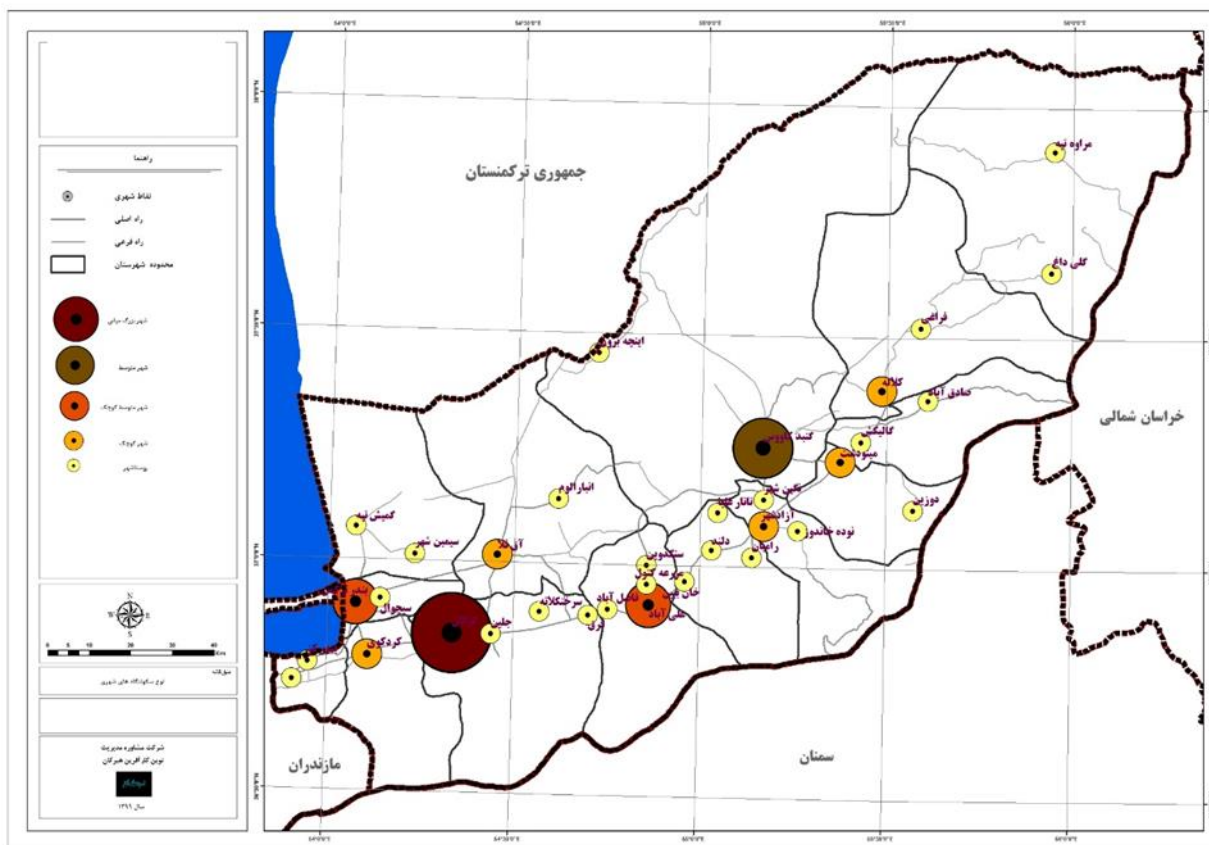
نوع سکونتگاه	تعداد	نام شهر
کلان شهر	-	-
شهر بزرگ	-	-
شهر بزرگ میانی	۱	گرگان
شهر متوسط	۱	گنبد کاووس
شهر متوسط کوچک	۲	بندر ترکمن، علی‌آباد کتول
شهر کوچک	۵	آزادشهر، کردکوی، کلاله، آق‌قلا، مینودشت
روستا شهر	۲۵	گالیکش، بندر گز، فاضل‌آباد، گمیش‌تپه، سیمین‌شهر، رامیان، خان‌ببین، مراوه‌تپه، دلند، نگین-شهر، سرخنکلاته، جلین، انبارالوم، فرق، نوکنده، فراغی، دوزین، تاتار علیا، سنگدوین، مزرعه کتول، سیجوال، نوده خاندوز، اینچه‌برون، گلی‌داغ، صادق‌آباد.

جدول ۲-۳: درصد جمعیت سکونتگاه‌های شهری استان در سرشماری ۱۳۹۵

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
۲۵۰۰۰۰-۴۹۹۹۹۹	۱۸,۷۶	گرگان	۳۵۰۶۷۶	۳۴,۵۹	فرا منطقه‌ای - منطقه‌ای
۱۰۰۰۰۰-۲۴۹۹۹۹	۸,۱۳	گنبد کاووس	۱۵۱۹۱۰	۱۴,۹۸	ناحیه‌ای درجه ۱
۵۰۰۰۰-۹۹۹۹۹	۵,۷۲	بندر ترکمن	۵۳۹۷۰	۵,۳۲	ناحیه‌ای درجه ۲
		علی‌آباد کتول	۵۲۸۳۸	۵,۲۱	ناحیه‌ای درجه ۲
۲۵۰۰۰-۴۹۹۹۹	۹,۹۰	آزادشهر	۴۳۷۶۰	۴,۳۲	ناحیه‌ای درجه ۲
		کردکوی	۳۹۸۸۱	۳,۹۳	ناحیه‌ای درجه ۲
		کلاله	۳۶۱۷۶	۳,۵۷	ناحیه‌ای درجه ۲
		آق‌قلا	۳۵۱۱۶	۳,۴۶	ناحیه‌ای درجه ۲
		مینودشت	۳۰۰۸۵	۲,۹۷	ناحیه‌ای درجه ۲
۱۰۰۰۰-۲۴۹۹۹	۶,۶۰	گالیکش	۲۳۳۹۴	۲,۳۱	محلی
		بندر گز	۲۰۷۴۲	۲,۰۵	محلی
		فاضل‌آباد	۱۹۴۶۱	۱,۹۲	محلی
		گمیش‌تپه	۱۹۱۹۱	۱,۸۹	محلی
		سیمین‌شهر	۱۷۲۰۵	۱,۷۰	محلی
		رامیان	۱۲۴۲۶	۱,۲۳	محلی
		خان‌ببین	۱۰۸۷۸	۱,۰۷	محلی
۵۰۰۰-۹۹۹۹	۳,۸۵	مراوه‌تپه	۸۶۷۱	۰,۸۶	محلی
		دلند	۸۱۸۴	۰,۸۱	روستایی
		نگین‌شهر	۸۱۳۸	۰,۸۰	روستایی
		سرخنکلاته	۷۵۸۹	۰,۷۵	روستایی
		جلین	۷۴۱۷	۰,۷۳	روستایی

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاههای شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات		
		انبارآلوم	۷۰۰۳	۰.۶۹	روستایی		
		قرق	۶۷۰۱	۰.۶۶	روستایی		
		نوکنده	۶۶۵۰	۰.۶۶	روستایی		
		فراغی	۵۷۷۷	۰.۵۷	روستایی		
		دوزین	۵۷۳۷	۰.۵۷	روستایی		
کمتر از ۵۰۰۰ نفر	۱,۱۰	تاتار علیا	۴۷۸۲	۰.۴۷	روستایی		
		سنگدوین	۴۲۰۳	۰.۴۱	روستایی		
		مزرعه کتول	۴۰۰۹	۰.۴۰	روستایی		
		سیجوال	۳۷۴۷	۰.۳۷	روستایی		
		نوده خاندوز	۲۹۸۹	۰.۲۹	روستایی		
		اینچهبرون	۲۴۹۴	۰.۲۵	روستایی		
		گلی داغ	۲۰۱۹	۰.۲۰	روستایی		
		صادق آباد	۱,۵۹۳	۰.۱۶	روستایی		
		مجموع	۱۰۰	-	۱۰۳۸۱۹	۱۰۰	

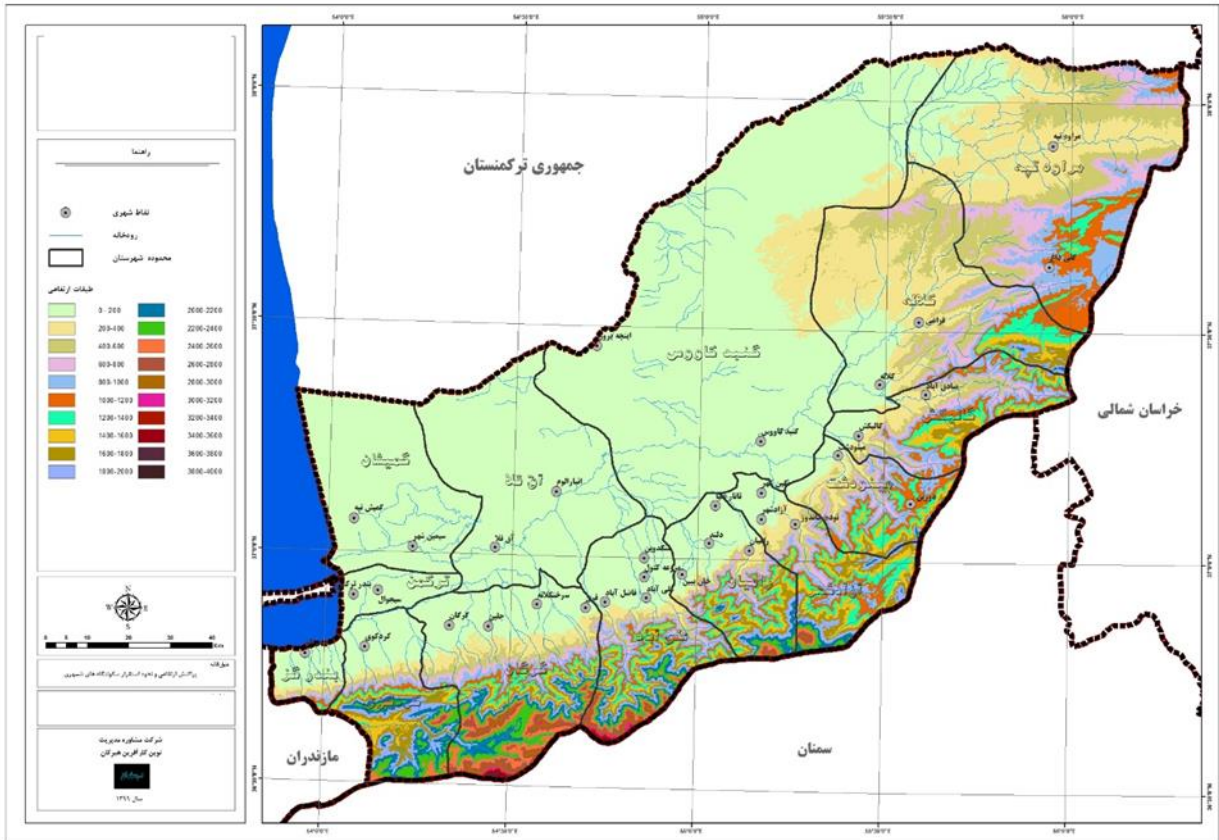
* قرق، گلی داغ، دوزین، صادق آباد و سیجوال و کرند بعد از سرشماری سال ۱۳۹۵ به شهر تبدیل شده اند.



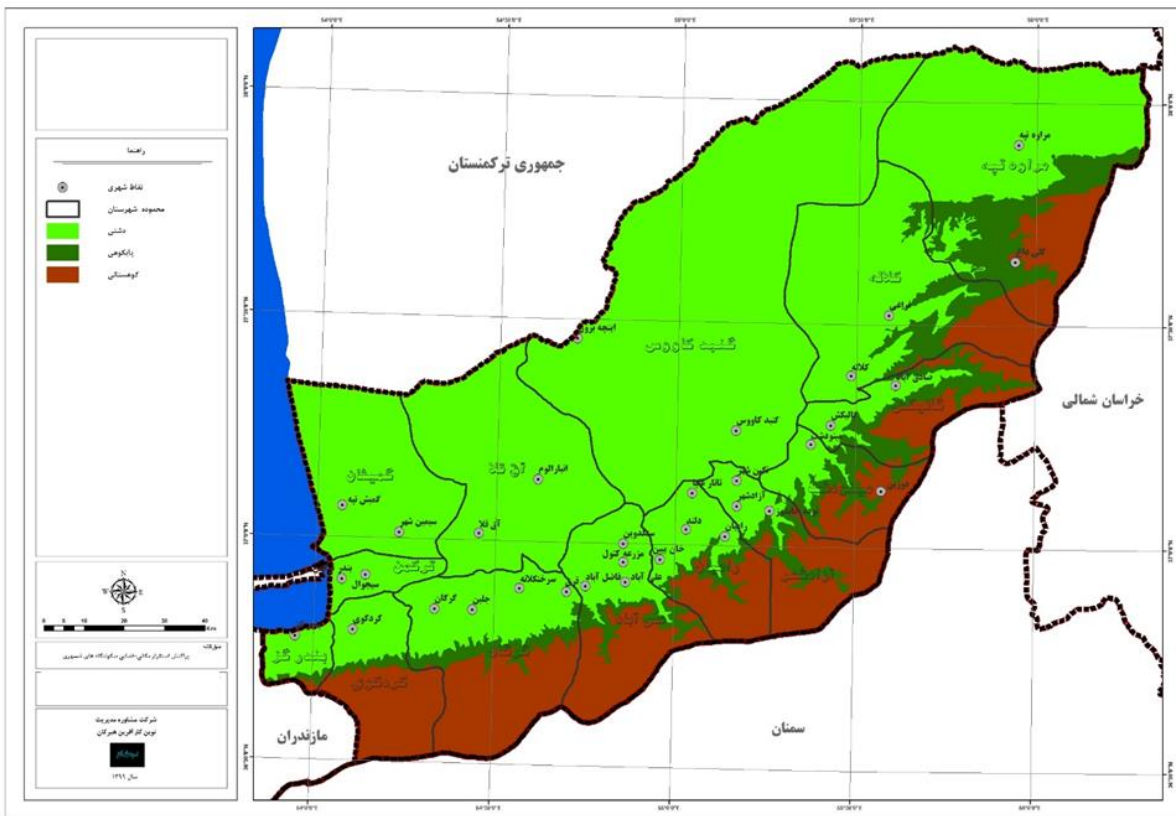
شکل ۴-۲: سازمان مکانی- فضایی سکونتگاه‌های شهری

در حال حاضر نظام سکونتگاهی استان گلستان مشتمل بر ۳۳ کانون شهری و ۹۷۲ آبادی در سال ۱۳۹۵ می‌باشد که به ترتیب ۵۳,۲۷ و ۴۶,۷۳ جمعیت استان را در خود جای داده‌اند. جمعیت شهری استان در سال ۱۳۹۵، ۹۹۵۶۱۵ نفر سرشماری شده است که شهر گرگان به عنوان شهر نخست به تنهایی ۳۴,۶۶ درصد جمعیت کل شهری استان و شهر گنبد کاووس به عنوان شهر دوم استان ۱۵,۰۲ درصد جمعیت شهری را در خود جای داده‌اند. لذا شهر نخست و شهر دوم استان در مجموع ۴۹,۶۸ درصد جمعیت شهری استان را در خود اسکان داده‌اند و ۵۰,۳۲ درصد جمعیت در ۳۱ نقطه شهری دیگر تمرکز یافته‌اند. نسبت جمعیت شهر اول به شهر دوم از ۱,۶۹ برابر در سال ۱۳۷۵ و ۲,۱۱ برابر در سال ۱۳۸۵ به ۲,۳۰ برابر در سال ۱۳۹۵ افزایش یافته است لذا الگوی نخست شهری و ماکروسفالی در استان به سرعت در حال شکل‌گیری می‌باشد.

به لحاظ محیطی و استقرار مکانی- فضایی سکونتگاه‌های شهری در استان بیانگر آن است اکثر شهرهای استان (به غیر از ۳ رو ستا شهر) در موقعیت دشتی و در ارتفاع کمتر از ارتفاع ۲۰۰ متری از سطح دریای آزاد استقرار یافته‌اند.



شکل ۵-۲: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع



شکل ۶-۲: استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه‌های شهری

۶-۱-۲) سازمانیابی فضایی سکونتگاه‌های انسانی در استان

یکی از موضوعات مهم در آمایش و برنامه‌ریزی منطقه‌ای، تحلیل نظام سکونتی است، شکل و ساختار نظام سکونتگاهی تا حدی تحت تأثیر شرایط اقلیمی و عوامل اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی موجود در منطقه است. از آنجا که استان گلستان از نظر اقلیمی دارای اقلیم‌های متفاوت خزری، کوهستانی، نیمه بیابانی و بیابانی، می‌باشد و با توجه به این اقلیم‌ها، فعالیت‌های اقتصادی متفاوتی انجام می‌پذیرد؛ بنابراین در استان سکونتگاه‌های مختلفی متناسب با شرایط اقلیمی و اقتصادی شکل گرفته است. نظام سکونت در قلمرو استان گلستان متکی بر سه الگوی زیست شهری و روستایی و عشایری می‌باشد. استقرار سکونتگاه‌های استان عمدتاً تحت تأثیر منابع آبی است بدین صورت که مناطق با آب فراوان و همچنین خدمات و تسهیلات زیربنایی به‌علاوه دسترسی به شبکه ارتباطی مناسب نقش مهمی در تمرکز جمعیت روستایی ایفا نموده‌اند.

نظام سکونتگاهی در مناطق شهری از وضعیت کاملاً متفاوتی نسبت به مناطق روستایی برخوردار است، بطوریکه نحوه توزیع نقاط سکونتگاهی تحت تأثیر دو عامل می‌باشد: شرایط طبیعی و وجود امکانات زیربنایی، اجتماعی و اقتصادی. همین عوامل باعث گردید تا نواحی جلگه‌ای و پست استان به شرایط مساعد و مناسب طبیعی و اقلیمی از حداکثر تراکم جمعیت و کانون‌های شهری برخوردار گردند، چنانچه تمام شهرهای استان در ارتفاع کمتر از ۲۰۰ متر از سطح دریا قرار دارند. در نقاط شمالی استان به دلیل وجود اراضی شور، محدودیت آب و خاک و اقلیم خشک و نیمه‌خشک و نواحی کوهستانی و کوهپایه‌ای جنوب استان به لحاظ شرایط اقلیمی سرد، سنگلاخی و ناهموار، دامنه‌ای پر شیب و اراضی جنگلی و مرتعی از حداقل تراکم جمعیت و نقاط مسکونی برخوردار است.

وجود امکانات زیربنایی، اجتماعی و اقتصادی سبب جذب و نگهداشت جمعیت و نیز توسعه کانون‌های جمعیتی گشته است توزیع فضایی آبادی‌های مسکونی استان به گونه‌ای است که به‌طور متوسط در هر ۲۰,۵ کیلومتر مربع یک آبادی مسکونی به چشم می‌خورد. اگرچه به علت غلبه شیوه‌های معیشت روستایی و اقتصاد متکی بر کشاورزی، این استان فاقد شبکه قوی و مترکم از شهرهای بزرگ است. استان گلستان هنوز دارای نظام شهری قابل ملاحظه‌ای با شهرهای چند نقشی و کشاورزی در رده‌های مختلف است و با وجود بطنی بودن حرکت شهرشینی، گرایش منظمی به تقویت شبکه سکونتگاه‌های شهری دارد.

کارکرد سکونتگاه‌ها

شهرهای استان گلستان عمدتاً روستا شهر و از نظر فرهنگی و اجتماعی چندان از مناطق روستایی قابل تفکیک نمی‌باشد و در راستای توسعه مناطق روستایی و افزایش جمعیت آن‌ها ایجاد گردیده‌اند. از مجموع شهرهای

استان گلستان تنها دو شهر گرگان و گنبد کاووس دارای ساختار سکونتگاهی شهری بوده که شهر گرگان در مقایسه با شهر گنبد کاووس از ساختار شهری متمرکزتری برخوردار بوده، هر چند شهر گنبد کاووس از منظر مبلمان شهری به واسطه طراحی آن توسط مهندسان آلمانی، از ساختار بهتری در مقایسه با کل شهرهای استان برخوردار می‌باشد. شهرهای استان گلستان عموماً بر مبنای ساختار اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی شکل گرفته‌اند.

در شناخت شهر از روستا کارکردهای اقتصادی به همراه میزان جمعیت اساس کار قرار می‌گیرد. در طول تاریخ شناخت شهر از طریق کارکرد آن از اعتبار سیاسی و حکومتی برخوردار بوده است به‌ویژه که از ابتدای پیدایش شهرها، شهر با نقش اداری-سیاسی و مذهبی شناخته می‌شد، بنابراین اولین شهرها دارای نقش اداری و سیاسی بوده‌اند. امروزه شهرها دارای کارکرد متنوعی به‌ویژه کارکردهای اقتصادی-صنعتی و خدماتی-خدمات رسانی می‌باشند.

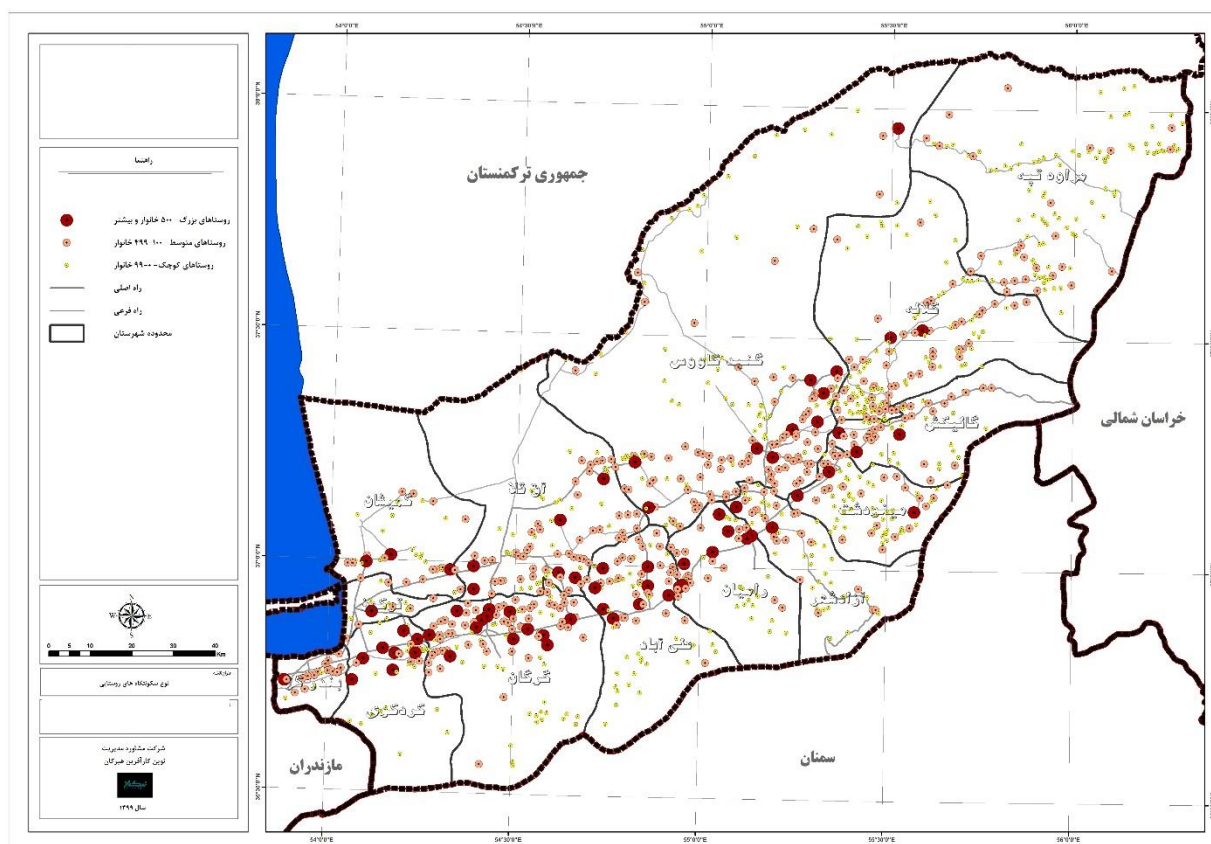
توجه به جمعیت شهرها به‌عنوان شاخصه‌ای از حوزه نفوذ شهر، در کنار شدت و برد عرضه کالا و خدمات (تولید و صادرات) می‌تواند در تعیین مقیاس کارکرد شهرها کمک کند. در این زمینه ارزش اقتصادی و تنوع عرضه کالا و خدمات، تأثیر بسزایی در شناخت دقیق‌تر مقیاس کارکردها خواهد داشت. تعیین مقیاس کارکردهای شهری در سطوح فراملی-ملی، منطقه‌ای، ناحیه‌ای و محلی و روستایی، امکان برنامه‌ریزی را برای تقویت این کارکردها با هدف استفاده مناسب از امکانات شهرهای استان فراهم می‌سازد. استان گلستان را از لحاظ عملکردی می‌توان به دو ناحیه شرقی و غربی تقسیم نمود. شهر گرگان با جمعیتی در حدود ۳۵۰۶۷۶ نفر در سال ۱۳۹۵، شهر گنبد کاووس نیز با جمعیتی در حدود ۱۵۱۹۱۰ نفر به‌عنوان اصلی‌ترین کانون شهری ترکمن‌ها، پس از گرگان دومین مرکز شهر استان محسوب می‌شود که به‌عنوان مرکزیت ناحیه شرقی مدنظر گرفته است.

برخی از شهرهای استان که بیشتر در محدوده جمعیتی ۱۰۰-۱۰ هزار نفر می‌باشند از کارکردهای یا مقیاس ناحیه‌ای برخوردارند. مبادلات این شهرها عمدتاً از مرزهای استان فراتر نمی‌رود. تبادل کالا و خدمات در این شهرها عمدتاً حوزه نفوذ محدودی را در بر گرفته و نقاط سکونتگاهی پیرامون را شامل می‌شود که این شهرها شامل بندرگز، گمیش تپه، سیمین شهر، بندر ترکمن، علی‌آباد، فاضل‌آباد، کردکوی، گالیکش، مینودشت، آق‌قلا، کلاله، آزادشهر، خان‌بین و رامیان می‌باشد.

سایر شهرهای استان اغلب روستا شهرهای زیر ۱۰ هزار نفر جمعیت را در بر می‌گیرد، از مقیاس کارکردی محلی و روستایی برخوردارند، این شهرها صرفاً روستاهای حوزه نفوذ خود را در محدوده شهرستان خود تحت

تأثیر قرار می‌دهند. شهرهای نوکنده، سرخنکلاته، نوده خاندوز، نگین شهر، دلد و ... از شهرهای با کارکرد محلی می‌باشند.

در مجموع شهرهای استان گلستان دارای کارکردهای متعددی جهت ارائه خدمات به مناطق پیرامونی خود بوده که بر مبنای تراکم جمعیتی و ساختار مبلمان شهری، کارکردهایی در حد فراملی و ملی، منطقه‌ای و محلی را دارا بوده که بیشترین تمرکز کارکردها به واسطه ساختار اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی در حد منطقه‌ای و محلی بوده و تنها شهر گرگان از این منظر دارای کارکردهای در سطوح بالاتر می‌باشد.



شکل ۷-۲: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان

هدف اساسی از مدیریت و برنامه‌ریزی آمایش سرزمین، توزیع فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و جمعیتی با توجه به تحولات و دگرگونی‌های زمان و نیازهاست. این کار عمدتاً با دیدی درازمدت و به‌منظور بهره‌برداری بهینه از امکانات و همچنین هویدا کردن نقش و مسئولیت خاص هر منطقه بر اساس توانمندی‌ها و قابلیت‌های آن، به‌طور هماهنگ با دیگر مناطق صورت می‌گیرد. بدین منظور، شناسایی مناطق مستعد برای توسعه بهینه و پایدار ضروری می‌نماید.

برای فعالیت‌های صنعتی و سایر فعالیت‌ها، نقشه نهایی آمایش استان نشان‌دهنده قلمروهای نامناسب نیز می‌باشد؛ به عبارت دیگر، هر کاربری که نتوان در استان در یک پهنه مشخص آن را بر روی نقشه آمایشی پیدا نمود نامناسب تلقی می‌شود.

هنگامی که در فرایند آمایش یا حل تعارض رایانه‌ای چندین کاربری با هم در نظر گرفته می‌شوند، وزن و مساحتی برای هر یک وارد می‌گردد. این وزن و مساحت منعکس‌کننده تمایل یا مزیت هر کاربری است. پس در نقشه آمایشی، مناطقی که برای کاربری‌های مورد نظر انتخاب نشده‌اند، فاقد مزیت بوده‌اند که در دل خود مزیت‌های طبیعی، اقتصادی، اجتماعی و راهبردی را همراه دارد. به‌طور کلی ناحیه مرزی شمال استان از محدودیت بالاتری، نسبت به سایر مناطق استان برخوردار است.

براساس نقشه آمایشی استان، جنوب و شمال استان برای استقرار جمعیت مناسب نیستند و محدوده شهرهای گرگان و علی‌آباد نیز به دلیل زلزله‌خیز بودن باید از توسعه بیشتر کنار گذاشته شوند. هم‌اکنون شهری مانند گرگان برای رفع نیاز آبی خود از تعداد زیادی چاه آب استفاده می‌کند و حتی آب را از سایر شهرهای کوچک اطراف دریافت می‌دارد. همچنین، بافت قدیمی شهر و توسعه ناهمگون آن و سرازیر شدن جمعیت در آن باعث شده است ترافیک در خیابان‌های این شهر کوچک دیده شود. از این رو و به دلیل نقطه ضعف‌های کمبود آب و خطر زلزله بهتر است از توسعه شهر گرگان جلوگیری شود. شهرها و مناطق صنعتی و روستایی دیگری نیز دارای محدودیت‌های طبیعی و انسانی هستند که در نقشه مناطق بازسازی نمایش داده شده‌اند و برای جلوگیری از طولانی شدن کلام تکرار از آوردن این مطالب در اینجا خودداری می‌شود.

➤ تخصص‌ها و اولویت‌های توسعه استان در طرح آمایش سرزمین

اصلی‌ترین تخصص‌ها و اولویت‌های توسعه در استان گلستان را می‌توان به‌صورت زیر برشمرد:

- (۱) توسعه فعالیت‌های کشاورزی و تنوع محصولات آن به‌ویژه پنبه، دانه‌های روغنی، باغی، گیاهان دارویی، دام و طیور و نوغانداری.
- (۲) توسعه گردشگری با توجه به جاذبه‌های طبیعی، تاریخی، فرهنگی و مذهبی.
- (۳) توسعه صنایع تبدیلی و بسته‌بندی بخش کشاورزی (زراعی، باغی، شیلاتی، دام و طیور و سلولزی)
- (۴) توسعه پرورش ماهیان خاویاری و میگو.
- (۵) توسعه فعالیت‌های بازرگانی، فرهنگی، هنری و ورزشی با کشورهای آسیای میانه.
- (۶) حمایت از پرورش و تولید نژادهای اصیل اسب و صادرات آن‌ها.

- ۷) توسعه زیرساخت‌های شبکه‌های حمل‌ونقل جاده‌ای، ریلی، دریایی و هوایی با هدف استفاده از موقعیت جغرافیایی استان (دسترسی به کریدورهای بین‌المللی حمل‌ونقل (شمال و جنوب) و بازارهای آسیای میانه و ارتباط با استان‌های خراسان، مازندران، سمنان، تهران و هم‌مرزی با کشور ترکمنستان).
- ۸) توسعه ورزش‌های تخصصی از جمله سوارکاری، کبدمی و والیبال.
- ۹) توسعه صنایع معدنی و تخصصی نظیر ید، ذغال سنگ آزادشهر، رامیان و مینودشت، سنگ آهک کلاله و گالیکش، مارن چناران و صدف کوهی رو باز گنبد و کلاله.
- ۱۰) حمایت از تولید صنایع دستی استان از جمله: فرش دستی ترکمن، گلیم، جاجیم، ابریشم بافی و ...
- ۱۱) توسعه صنایع وابسته به گاز به لحاظ عبور خط لوله سراسری گاز (سرخس، نکا، آستارا و خط لوله کشور ترکمنستان)

➤ استان گلستان از مزیت‌های زیر برخوردار می‌باشد:

- ۱) وجود تنوع اقلیمی، اکولوژیکی و خاک جهت توسعه فعالیت‌های کشاورزی و تنوع محصولات آن به‌ویژه پنبه، دانه‌های روغنی، باغی، گیاهان دارویی، دام و طیور و نوغانداری.
- ۲) موقعیت مناسب جغرافیایی در زمینه‌ی دسترسی به کریدورهای بین‌المللی حمل‌ونقل (شمال و جنوب) و بازارهای آسیای میانه و ارتباط با استان‌های خراسان، مازندران، سمنان و هم‌مرزی با کشور ترکمنستان.
- ۳) وجود توان توسعه صنایع تبدیلی و بسته‌بندی بخش کشاورزی (زراعی، باغی، شیلاتی، دام و طیور و سلولزی)
- ۴) بزرگ‌ترین مرکز استحصال خاویار و صید ماهیان خاویاری کشور در گذشته نزدیک و امکان پرورش این ماهیان در استخرهای پرورشی.
- ۵) برخورداری از اکوسیستم‌های منحصربه‌فرد خلیج گرگان، تالاب‌های بین‌المللی و پارک ملی گلستان.
- ۶) امکان استفاده از ظرفیت‌های آب‌و‌خاک برای توسعه آبی‌پروری.
- ۷) امکان توسعه فعالیت‌های بازرگانی، فرهنگی، هنری و ورزشی با کشورهای آسیای میانه.
- ۸) برخورداری از مراتع و اراضی مستعد و حاصلخیز و جنگل‌های حامی حیات و امکان زراعت چوب در مناطق مستعد.
- ۹) برخورداری از مراکز عمده تحقیقاتی و تخصصی علوم کشاورزی (استقرار مرکز تحقیقات پنبه کشور در استان و مرکز تحقیقات شیلات)

- ۱۰) مرکز پرورش و تولید نژادهای اصیل اسب و توان صادرات آن‌ها.
- ۱۱) برخورداری از قابلیت‌های برجسته و متعدد طبیعی گردشگری و مرکزیت ورزش‌های سوارکاری و کبکی در کشور.
- ۱۲) برخورداری از آثار تاریخی، فرهنگی و مذهبی نظیر میل تاریخی گنبد، دیوار دفاعی گرگان و مقبره خالد نبی و وجود مفاخر فرهنگی همچون: میرداماد، میرفندرسکی، حکیم سید اسماعیل جرجانی، فخرالدین اسعد گرگانی و مختوم قلی فراغی.
- ۱۳) وجود ذخایر فراوان معدنی نظیر ید، ذغال سنگ آزادشهر، رامیان و مینودشت، سنگ آهک کلاله مارن چناران و صدف کوهی رو باز گنبد و کلاله.
- ۱۴) وجود سنت دیر پای بافت فرش و صنایع دستی ترکمن، گلیم، جاجیم و ابریشم بافی در سطح روستاهای استان.
- ۱۵) توان تبادل انرژی با کشورهای آسیای میانه، برخورداری از شبکه‌های حمل‌ونقل جاده‌ای، ریلی و دریایی و هوایی.
- ۱۶) وجود زمینه‌های مساعد علمی و فنی و حرفه‌ای در بخش‌های دولتی و غیردولتی در سطوح مختلف آموزشی (عالی و متوسطه) و نوع ارائه (رسمی و غیررسمی).
- ۱۷) وجود زمینه‌های مساعد آموزش عالی علوم اسلامی برای کشورهای اسلامی و آسیای میانه.
- ۱۸) وجود زمینه‌های مساعد مشارکت گسترده مردمی در فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی در چارچوب نهادهای مدنی و NGO و به ویژه جوانان و بانوان.
- ۱۹) وجود تنوع قومی، مذهبی و فرهنگی.
- ۲۰) امکان احداث صنایع پتروشیمی و صنایع وابسته به گاز به لحاظ عبور خط لوله سراسری گاز (سرخس، نکا، آستارا و خط لوله کشور ترکمنستان)
- ۲۱) وجود زمینه‌های قانونی برای توسعه ورزش، نگرش مثبت جامعه به فعالیت‌های ورزشی، گرایش بخش خصوصی و تشکل‌های داوطلب غیردولتی (NGO) به سرمایه‌گذاری و خدمات‌رسانی در توسعه ورزش.

۲-۲) بخش فرهنگ و هنر

در حال تکمیل

تدوین بیانیه‌ی مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های

بخش فرهنگ و هنر استان گلستان

با مروری بر سند چشم‌انداز استان در آفتاب ۱۴۰۴

مقدمه

در زمان تدوین «بیانیه چشم‌انداز استان گلستان» این سؤال مطرح بود که برای تدوین استراتژی‌های بخشی آیا ضروری است که هر یک از بخش‌های ۱۹ (۳۱) گانه استان دارای یک «بیانیه چشم‌انداز و مأموریت» مستقل باشند و یا «بیانیه چشم‌انداز استان» کافی است؟

واقعیت این است که در حین تدوین سند توسعه استراتژی بخش دامپروری استان (به‌عنوان بخش پایلوت) و با توجه به چارچوب مفهومی آن نتیجه گرفته شد که؛ داشتن «بیانیه مأموریت و چشم‌انداز» مستقل برای هر بخش اجتناب‌ناپذیر می‌باشد، به‌ویژه برای تکمیل ماتریس رتبه‌بندی استراتژی‌ها (SDM)، ضرورت انجام آن بیشتر احساس شد، بطوریکه به هنگام سنجش تناسب هر یک از استراتژی‌های بخشی، این سنجش باید با «بیانیه مأموریت و چشم‌انداز» آن بخش صورت می‌گرفت. علاوه بر آن در ادامه تدوین سندهای بخشی ۳۱ گانه ضرورت داشتن استراتژی اصلی برای هر بخش نیز باعث شد که در بخش فرهنگ و هنر علاوه بر انجام تمامی مواردی که در بخش دامپروری صورت گرفت، اقدام به تعیین استراتژی اصلی هم شود. همانگونه که در ادامه این فصل ملاحظه می‌شود، تدوین «بیانیه چشم‌انداز و مأموریت استان گلستان» با مدل "کالینز و پوراس" در ترکیب با مدل پیشنهادی "کردناییج (۱۳۹۶)" انجام شده است. در حالیکه برای تدوین «بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بخش فرهنگ و هنر استان» از روش اعرابی (۱۳۹۴) استفاده شده است. در مدل اعرابی تعیین مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) و «بیانیه مأموریت و چشم‌انداز» شامل اجزای سه‌گانه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها است و اهداف راهبردی از مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) جدا در نظر گرفته شده است.

با توجه به موارد فوق‌الذکر در قسمت اول این فصل در ابتدا با مرور «بیانیه چشم‌انداز استان گلستان» خلاصه‌ای از آن شامل معرفی روش کالینز و پوراس و تلفیق آن با روش کردناییج (۱۳۹۶) و همچنین اجزای چهارگانه مقاصد آرمانی شامل مأموریت (مقصود محوری)، ارزش‌های بنیادی (ارزش‌های محوری)، اهداف راهبردی و چشم‌انداز (شرح شوق‌انگیز از آینده) اشاره شده است و در قسمت دوم فصل مطابق روش اعرابی (۱۳۹۴) اقدام به تدوین سه جزء مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) تحت عنوان تدوین «بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های بخش فرهنگ و هنر استان» شده است.

خلاصه بیانیه «سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴»

مقدمه

تدوین چشم‌انداز بخشی همچون بخش فرهنگ و هنر در یک استان، تابعی از چشم‌انداز ملی و استانی است البته در صورتیکه چشم‌انداز کلان یک کشور و استان از قبل تعیین شده باشد. استان گلستان تا سال ۱۳۹۳ هیچ‌گونه اقدام قابل توجهی در راستای تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی خویش صورت نداده بود تا اینکه در سال مذکور طرح و پیشنهادیه اولیه آن توسط مجری طرح حاضر به استاندار وقت ارائه شد و ایشان با محول نمودن آن به معاونت برنامه‌ریزی استانداری، توسط مدیران و کارکنان آن معاونت (بدون مشارکت مجری طرح حاضر) اقدام به تهیه گزارش سند چشم‌انداز استان نمودند که در آذرماه ۱۳۹۳ چاپ و منتشر شد، اما با توجه به ایرادات در روش‌شناسی، گستره پژوهش، داده‌ها و اطلاعات بکار رفته و نتایج، ناچاراً پس از تعیین استاندار جدید، طرح مذکور مطابق با مدل اصلی و الگوریتم تدوین سند (مدل شماره I) مجدداً در سال ۱۳۹۶ توسط این شرکت تهیه و ارائه شد.

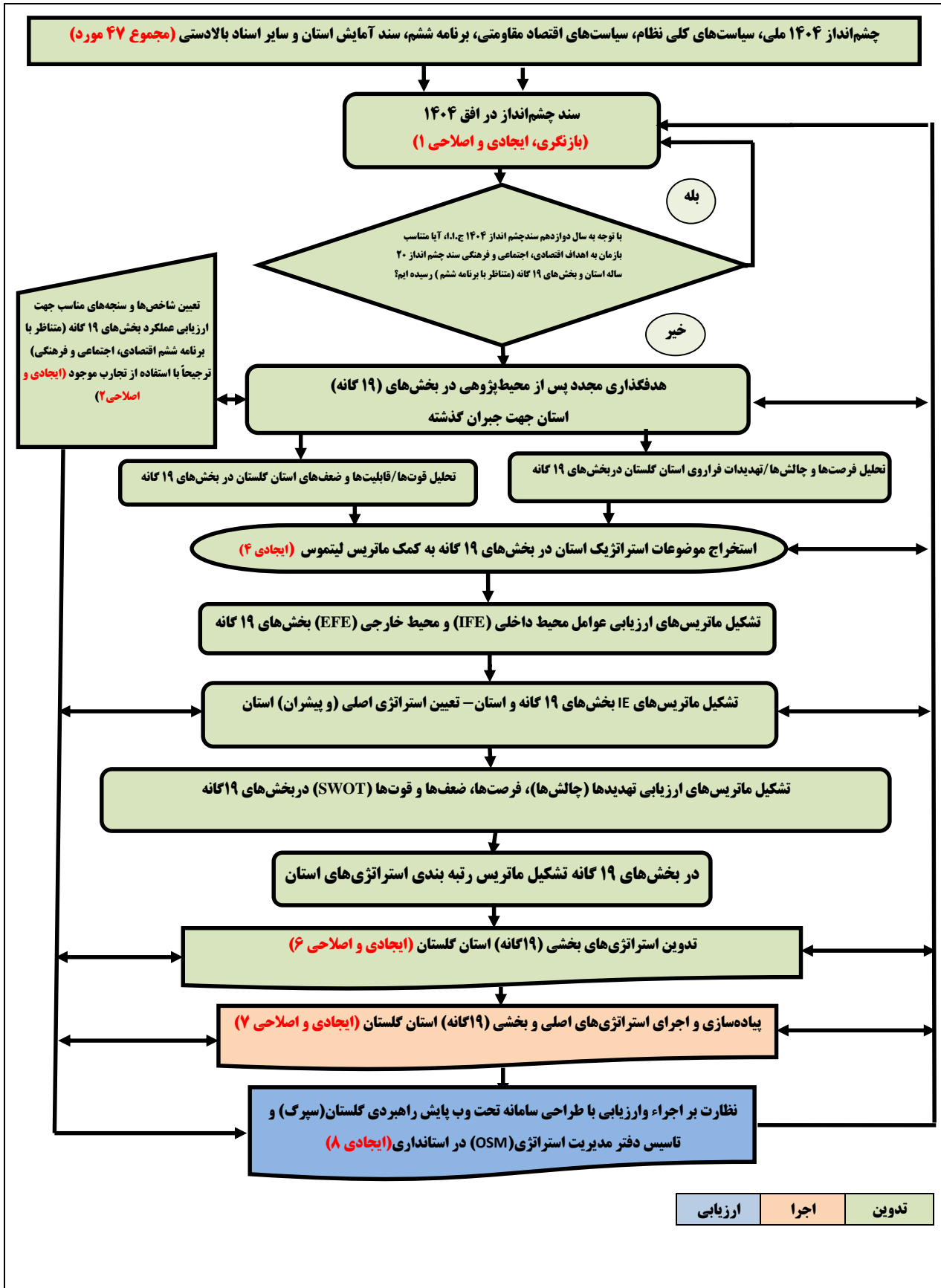
در زمان ارائه طرح نامه یا پیشنهادیه پژوهشی و روش‌شناسی (متدولوژی) انجام این پروژه در آبان‌ماه ۱۳۹۶ به استاندار وقت، از تدوین سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ توسط مجمع تشخیص مصلحت نظام، تأیید و ابلاغ آن توسط مقام معظم رهبری بیش از یک دهه می‌گذشت و تا سال ۱۳۹۵ سیاست‌های کلی نظام ذیل این چشم‌انداز برای حدود ده‌ها بخش و همچنین برنامه‌های ۵ ساله چهارم، پنجم و ششم تعیین، تصویب و ابلاغ شده بود. از طرف دیگر طی همین مدت بسیاری از وزارتخانه‌ها، سازمان‌های ملی، استان‌ها و سایر دستگاه‌ها و نهادهای اجرایی ذیل چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور اقدام به تدوین سند چشم‌انداز منطقه‌ای، بخشی و سازمانی خویش نمودند تا ضمن برخورداری از یک سند چشم‌انداز و برنامه استراتژیک، سهم خویش را در تحقق اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور تعیین و ایفا نمایند.

مطابق شرح خدمات مدل اصلی (مدل شماره I) جهت تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان، هشت اقدام ایجاد و اصلاحی شامل موارد ذیل صورت گرفته است که برخی از آن‌ها در چاپ کتاب سند چشم‌انداز و برخی در سایر جلدها انجام خواهد شد:

۱) بازنگری و تدوین بیانیه چشم‌انداز جدید استان گلستان در افق ۱۴۰۴

۲) تعیین اهداف راهبردی جدید استان و بخش‌های ۱۹ گانه متناسب با سنوات باقیمانده تا پایان افق ۱۴۰۴

- ۳) تعیین شاخص‌های جدید جهت ارزیابی عملکرد چشم‌انداز و برنامه راهبردی جدید استان
 - ۴) تعیین موضوعات راهبردی استان و بخش‌های ۱۹ گانه آن
 - ۵) تعیین استراتژی اصلی (پیشران) استان گلستان
 - ۶) تعیین استراتژی‌های بخشی استان در بخش‌های ۱۹ گانه متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور (بخش‌های ۳۱ گانه)
 - ۷) پیاده‌سازی و اجرای استراتژی اصلی و استراتژی‌های بخشی ۱۹ گانه استان (بخش‌های ۳۱ گانه)
 - ۸) نظارت بر اجرای استراتژی‌ها و ارزیابی برنامه راهبردی جدید استان با طراحی سامانه تحت وب پایش هوشمند راهبردی گلستان (سپهرگ) و تأسیس دفتر مدیریت استراتژی (OSM) در استانداری به‌عنوان رصدخانه، مرکز مانیتورینگ و راهبری نرم‌افزاری استان.
- از آنجا که تجربه‌های موجود در استان گلستان و سایر استان‌ها در خصوص تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استانی در عین برخورداری از جنبه‌های مثبت، هیچ‌یک جامعیت کافی در روش‌شناسی، ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات و نظایر این‌ها نداشته‌اند، از این‌رو در فرآیند انجام این طرح علاوه بر کمبود اعتبارات و منابع مالی، مقاومت و رغبت پایین اولیه دستگاه‌ها و سازمان‌ها، چالش‌های متعدد در حوزه روش‌شناسی، ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات، صحت و دقت اطلاعات جمع‌آوری‌شده، تجزیه و تحلیل داده‌ها و مواردی مانند این‌ها وجود داشته است که به لطف الهی این موانع و چالش‌ها از طریق سازمان‌دهی مناسب تیم پروژه شامل تیم علمی دانشگاه تربیت مدرس و ۳۰ پژوهشگر استانی در رشته‌های مختلف به‌ویژه در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی، اهتمام استانداری در قالب دبیرخانه شورای راهبردی و مشارکت حدود ۴۰۰ نفر از مدیران، کارشناسان و پژوهشگران ۱۰۰ سازمان و دستگاه دولتی و عمومی استان با استفاده از آخرین نظریات، متدها و تکنیک‌ها در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک با صرف چند ده‌هزار نفر ساعت کار کارشناسی و برگزاری بالغ بر ۷۰۰ جلسه کاری مطابق جدول شماره I، طی مدت ۲۰ ماه به سرانجام رسیده است.



نمودار ۱-۳: مدل اصلی (الگوریتم) تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴

جدول ۱-۳: عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارش‌ها، زمان‌بندی و درصد پیشرفت پروژه

شماره فصول	عنوان فصول (فعالیت‌ها و خدمات پیش‌بینی شده مطابق متدولوژی و دستورالعمل اجرایی)	سهم از کل پروژه به درصد	درصد پیشرفت هر مرحله	تعداد صفحات	مدت به ماه	توضیحات
۱	تهیه متدولوژی و دستورالعمل‌ها، ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات، پرسش‌نامه‌ها و... که به‌عنوان ابزارهای پژوهش و برنامه‌ریزی در طول پروژه طراحی و بکار گرفته شده‌اند.	۱۵٪	۱۰۰٪	۳۳۰	۲	متدولوژی اصلی پژوهش - دستورالعمل اجرایی پروژه - راهنمای اولیه پاسخ به پرسش‌نامه محیط پژوهی و پرسش‌نامه - راهنمای نهایی پاسخ به پرسش‌نامه محیط پژوهی و پرسش‌نامه APQC - راهنما و پرسش‌نامه VRIO - راهنما و ماتریس لیتموس - دستورالعمل تعیین اهداف راهبردی و استراتژی‌های بخشی و...
۲	شناخت استان و محیط پژوهی استان در ۱۹ بخش، بالغ بر ۱۰۰ دستگاه و سازمان و... به همراه ضmann	۶۰٪	۱۰۰٪	۳۰۰۰	۱۲	تحويل اسفندماه ۹۷
۳	گزارش بیانیه چشم‌انداز جدید استان و چکیده‌ای از استراتژی اصلی و پیشران به همراه ضmann	۱۰٪	۱۰۰٪	۲۳۰	۳	تحويل تیرماه ۹۸
۴	گزارش استراتژی اصلی و پیشران استان بعلاوه شناسایی و محاسبه ظرفیت‌های رشد (هزینه فرصت از دست‌رفته)، گلوگاه‌ها و محدودیت‌ها در بخش‌های ۱۹ گانه و صنایع و فعالیت‌های زیربخش آن‌ها	۵٪	۸۰٪	۱۰۰	۱	---
۵	گزارش اهداف راهبردی و استراتژی‌های بخشی در ۱۹ بخش، استراتژی‌های وظیفه‌ای و فهرست اقدامات اساسی و پروژه‌های ذیل آن‌ها به همراه ضmann	۵٪	۷۰٪	۵۰۰	۲	---
۶	گزارش سامانه «سپرگ» به همراه نرم‌افزار داشبورد مدیریتی برای دفتر OSM	۵٪	۵۰٪	۱۰۰	-	اتمام سه ماه پس از تأسیس دفتر OSM
جمع		۱۰۰٪		۴۱۶۰	۲۰	

یکی از مشکلات اساسی دیگر این پروژه تشبیه آن با پروژه برنامه آمایش استان گلستان بوده است که طی مدت یک دهه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان با همکاری پژوهشگران و مشاورین دانشگاهی درگیر تدوین آن بوده‌اند و اخیراً پیش‌نویس آن در سایت سازمان مدیریت استان قرار داده شده است، بطوریکه بخشی از

مقاومت‌ها و مخالفت‌های اولیه به دلیل انجام این پروژه در استان بوده است که لازم است در این خصوص به موارد ذیل اشاره شود:

(۱) باتوجه به یافته‌های این پژوهش یکی از شاخص‌های عملکردی استان که در وضعیت مطلوب و مناسبی قرار ندارد، «نسبت هزینه‌های پژوهشی و تحقیق و توسعه (R&D) به تولید ناخالص داخلی (GDP) در استان» می‌باشد، از این رو به نظر نگارنده هر پروژه پژوهشی و تحقیقی با هر درجه‌ای از کیفیت که باعث حل مسئله‌ای از مسائل استان شود، باید مغتنم شمرده شود.

(۲) نسبت «سند چشم‌انداز و برنامه استراتژیک» با «برنامه‌ریزی آمایش» نسبت جایگزینی نمی‌باشد؛ بلکه این دو نوع برنامه باتوجه به خواستگاه رشته‌ای و کارکردی مکمل یکدیگر می‌باشند.

(۳) منظر بعدی تفاوت کارفرما و متصدی تدوین این دو نوع برنامه از یکدیگر می‌باشد که مطابق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور مسئولیت تدوین سند چشم‌انداز و برنامه استراتژیک استان‌ها، خود استانداری‌ها به‌عنوان متولی اصلی حکمرانی استانی می‌باشند در حالی که مطابق قانون، متصدی تدوین برنامه‌های آمایش در کشور، سازمان برنامه و بودجه کشور و سازمان‌های تابعه آن در استان‌ها می‌باشند.

(۴) مطابق آسیب‌شناسی نگارنده که در متدولوژی اولیه ارائه شد، استانداری به‌عنوان متولی اصلی حکمرانی و توسعه استان به‌منظور افزایش کیفیت حکمرانی خوب^۱ نیازمند ایجاد تناسب و توازن بین مسئولیت‌ها و اختیارات خویش است که این مهم مطابق قانون از طریق تدوین یک بسته سیاستی (برنامه منطقه‌ای) در قالب سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی باتوجه به اقتضائات و شرایط محلی و استانی امکان‌پذیر می‌باشد.

(۵) نهایتاً اینکه پاسخ دقیق، جامع و یکپارچه به سه سؤال کلیدی در مورد استان و بخش‌های ۱۹ گانه آن شامل الف) موقعیت فعلی، ب) افق و چشم‌انداز، ج) استراتژی و برنامه رسیدن به چشم‌انداز، صرفاً به کمک دانش مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک که از جامعیت و یکپارچگی بیشتری نسبت به سایر مدل‌های برنامه‌ریزی برخوردار است صورت می‌گیرد نه سایر انواع برنامه‌ریزی تک‌بعدی یا چندبعدی از جمله برنامه‌ریزی آمایش.

^۱Good Governance

۱-۳) مرور چارچوب و فرآیند تدوین سند چشم‌انداز استان گلستان

هر سطحی از سازمان به چشم‌انداز نیاز دارد. محیط تغییر می‌یابد، چالش‌ها و فرصت‌های جدید پدیدار می‌شوند، اما نقش تعیین جهت، هرگز متوقف نمی‌شود؛ اما آنچه سازمان‌های پایدار با موفقیت‌های بلندمدت را نسبت به دیگر سازمان‌ها و رقبا متمایز می‌کند این موضوع است که آن‌ها در شرایطی که کسب و کارشان به طور دائمی با دنیای در حال تغییر هم‌راستا می‌شود، ارزش‌ها و هدف‌های محوری‌شان که در قالب چشم‌انداز بیان می‌شود یکسان باقی می‌ماند. در واقع مطابق شکل (۱-۳) چشم‌اندازی که به خوبی درک و تدوین شده باشد از دو جز اصلی ساخته شده است (کولینز و پوراس، ۱۹۹۶):

۱) ایدئولوژی محوری^۱

۲) آینده متصور^۲

ایدئولوژی محوری آنچه به آن باور داریم و دلیل وجودی سازمان را نشان می‌دهد و در عین حال بخش دوم، یعنی آینده متصور را تکمیل می‌کند. آینده متصور چیزی است که اشتیاق تبدیل شدن به آن را داریم، چیزی که خلق و رسیدن به آن نیازمند پیشرفت و تغییر قابل توجه است. در واقع ایدئولوژی محوری و آینده متصور دایره بین و یانگ^۳ را تشکیل می‌دهند. در این دایره ایدئولوژی محوری نقش بین را بازی می‌کند و آنچه را که سازمان به آن باور دارد به نمایش می‌گذارد، بین تغییر نمی‌کند و یانگ را که همان آینده متصور است، کامل می‌سازد.



شکل ۱-۳: مدل شکل‌گیری چشم‌انداز و مأموریت مطابق نظریه کولینز و پوراس

^۱ Core Ideology

^۲ Envisioned Future

^۳ Yin And Yang

مفهومی است در نگرش چینیان باستان به نظام جهان. بین و یانگ نشان‌دهنده قطب‌های مخالف و تضادهای جهان هستند.

هر کدام از بخش‌های عنوان شده، خود به دو زیر بخش تقسیم می‌شوند که به شرح زیر می‌باشند. ایدئولوژی محوری، مانند چسبی است که انسجام سازمان را در حالی که رشد می‌کند، غیرمتمرکز می‌شود، متنوع می‌شود و به طور جهانی گسترش می‌یابد را حفظ می‌کند. هر چشم‌انداز تأثیر گذاری باید ایدئولوژی محوری سازمان را که خود از دو بخش تشکیل شده است، در برگیرد:

الف) ارزش‌های محوری: ارزش‌های محوری، اصول ضروری و پایدار سازمان هستند. دسته کوچکی از رهنمودهای ماندگار که به توجیه خارجی نیاز ندارد و برای کسانی که درون سازمان هستند، ارزش ذاتی دارند. نکته مهم این است که بین ارزش‌های محوری که نباید تغییر کنند و عملیات و استراتژی‌ها که دائماً تغییر می‌کنند، باید تمایز قائل شد.

ب) مقصود محوری: قسمت دوم ایدئولوژی محوری، در واقع دلیل وجود سازمان است. یک مقصود محوری تأثیر گذار، انگیزه‌های ایده‌آل‌گرایانه افراد را برای انجام امور سازمانی منعکس می‌کند. به بیان دیگر، این همان روح سازمان است و نباید با اهداف و استراتژی‌های سازمان اشتباه گرفته شود. در واقع بر خلاف هدف یا استراتژی، شما هیچ‌گاه به مقصود محوری نخواهید رسید؛ بلکه این مقصود وسیله‌ای است برای اشتیاق شما به تغییر و ستاره‌ی قطبی شما، جهت یافتن مسیر است.

دومین بخش یک چشم‌انداز، آینده‌ی متصور است که خود از دو بخش تشکیل شده است:

الف) اهداف بلندمدت متهورانه ۱۰ تا ۳۰ ساله: همه سازمان‌ها هدف دارند؛ اما صرف هدف داشتن و تعهد به هدفی بزرگ و چالش‌برانگیز با یکدیگر تفاوت دارند. در واقع اهداف بلندمدت متهورانه نقطه وحدت بخش تلاش‌هاست. ممکن است سازمان‌ها در سطوح مختلف چنین هدف‌هایی داشته باشند؛ اما در چشم‌انداز نیاز به چنین اهدافی برای کل سازمان است.

ب) شرح شوق‌انگیز از آینده: علاوه بر اهداف با ویژگی‌های یادشده، یک چشم‌انداز دارای «شرح شوق‌انگیز و شورانگیز» از آینده است. شرح شوق‌انگیز از آینده، تصویری واضح، جذاب و مشخص از وضعیتی است که در صورت رسیدن به اهداف تعیین شده، حاصل می‌شود. شور، احساس و باور بخش‌های اصلی یک «شرح شوق‌انگیز» هستند.

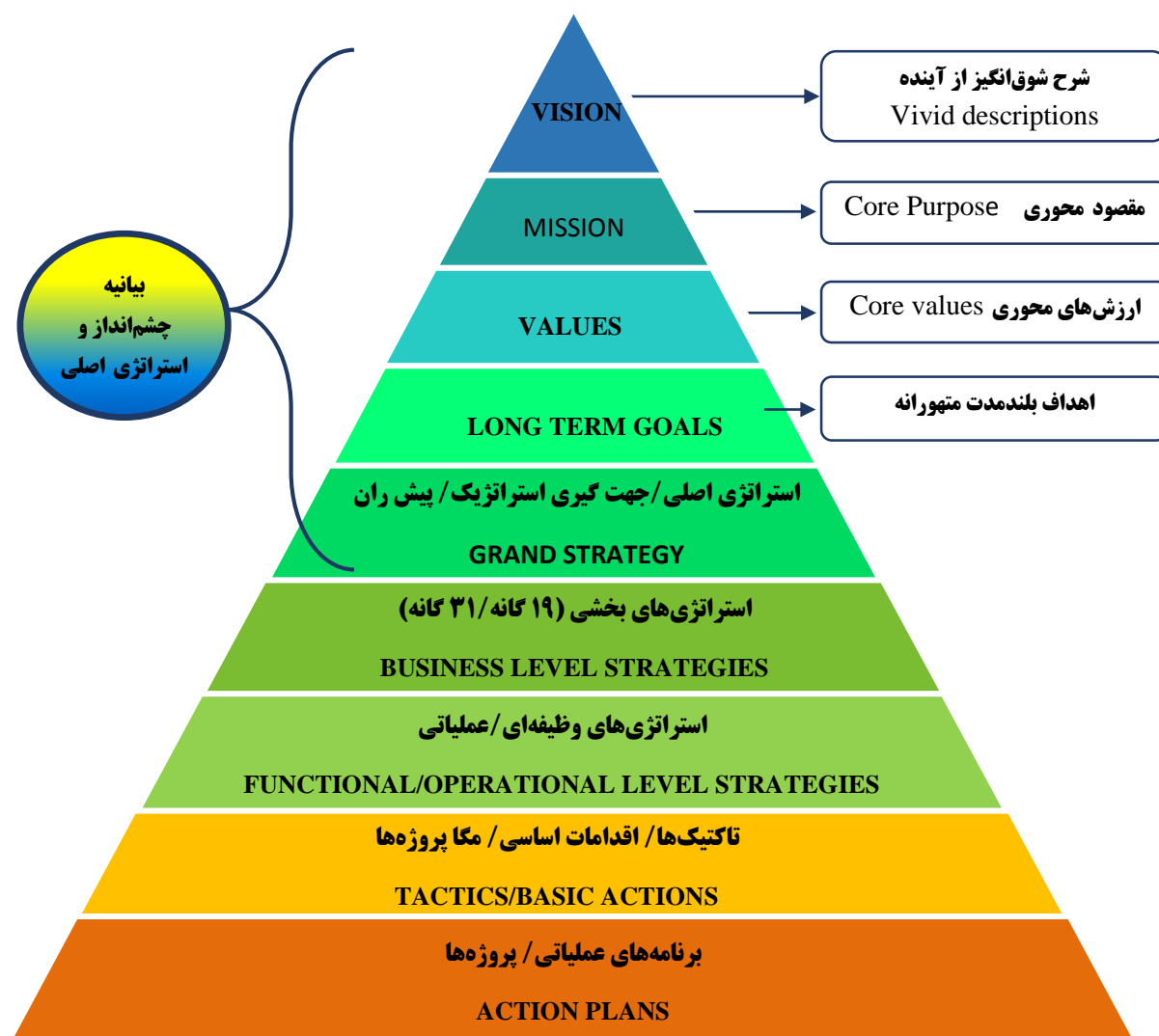
¹ Core Values

² Core Purpose

³ 10-To-30-Year Audacious Goal

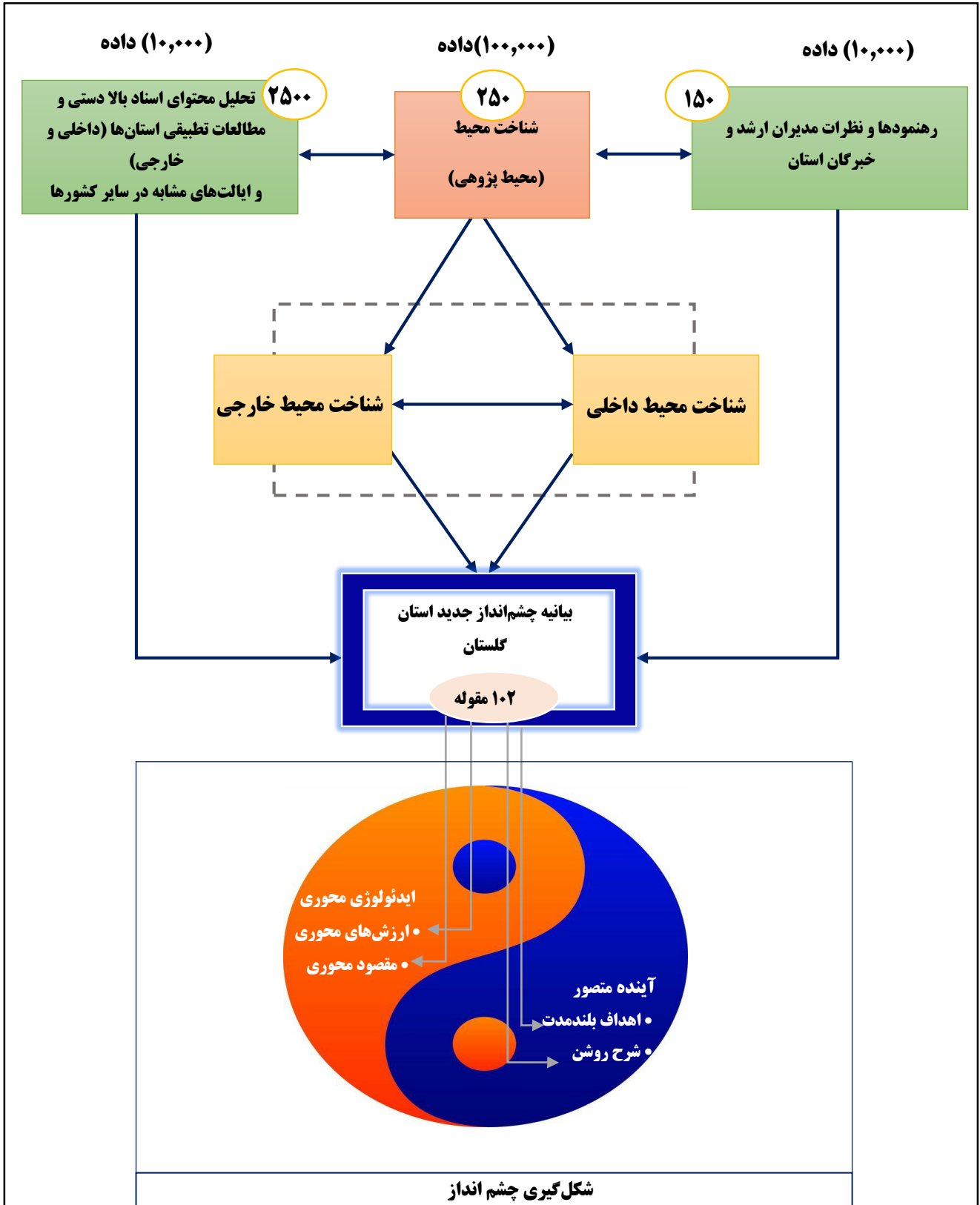
⁴ Wid Descriptions Of What It Will Be Like To Achieve The Goal

جهت تسهیل در فهم مطلب، نمودار ۲-۳ بیانگر تلفیق مدل کولینز و پوراس با سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های سند چشم‌انداز و برنامه‌های راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ می‌باشد.



نمودار ۲-۳: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های استان گلستان در افق ۱۴۰۴

همچنین جهت روشن شدن مسیر انتقال داده‌ها، اطلاعات، مسائل و موضوعات استراتژیک، مضامین و مقوله‌ها به مدل شکل‌گیری چشم‌انداز (کولینز و پوراس) نمودار تلفیقی (نمودار ۳-۳) در صفحه بعد ارائه شده است. در جدول شماره ۲-۳ نیز مقوله‌های ۱۰۲ گانه حاصل از محیط‌پژوهی، مطالعات تطبیقی، تحلیل محتوای اسناد بالادستی و اخذ نظرات مدیران ارشد و خبرگان استان بر اساس ماهیت خود به ۴ گروه نظریه کولینز و پوراس تفکیک و تقسیم شده‌اند.



نمودار ۳-۳: تلفیق مدل گردناییج و مدل کالینز و پوراس

جدول ۲-۳: تفکیک مقوله‌ها در چارچوب مدل کولینز و پوراس

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
۱	حراست و حفاظت از محیط‌زیست + تخریب فزاینده محیط‌زیست	*	*		*	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲	مدیریت بهره‌ور منابع آب + بهره‌وری پایین آب + بهره‌وری پایین طبیعی استان + بهره‌وری پایین انرژی + وضعیت نامناسب بهره‌وری و رقابت‌پذیری + مدیریت بهره‌ور منابع آب + مدیریت بهره‌ور منابع انرژی		*		*	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	*	*		*	اسناد بالادستی
۴	توسعه فرهنگی		*			اسناد بالادستی
۵	رقابت‌پذیری + وضعیت نامناسب بهره‌وری و رقابت‌پذیری	*			*	اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶	توسعه سرمایه انسانی		*			اسناد بالادستی
۷	دانش محوری	*			*	اسناد بالادستی
۸	توسعه هدفمند و متوازن					اسناد بالادستی
۹	عدالت محوری	*				اسناد بالادستی
۱۰	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته		*			اسناد بالادستی
۱۱	خانواده محوری	*				اسناد بالادستی
۱۲	متنوع‌سازی		*			اسناد بالادستی
۱۳	توسعه سرمایه اجتماعی	*				اسناد بالادستی
۱۴	توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی		*			اسناد بالادستی
۱۵	مزیت مداری + توسعه مزیت محور صنعت	*			*	اسناد بالادستی
۱۶	یکپارچگی و هم‌افزایی بین بخشی		*			اسناد بالادستی
۱۷	شایسته‌محوری + شایسته‌سالاری	*				اسناد بالادستی
۱۸	تاب‌آوری اقتصادی + تاب‌آوری مردمی + تاب‌آوری امنیتی + تاب‌آوری در مقابل حوادث و سوانح		*		*	اسناد بالادستی
۱۹	عدالت اجتماعی	*				اسناد بالادستی
۲۰	توسعه نامتوازن در حوزه فرهنگ و دین		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۱	عدم دسترسی آسان و ارزان به منابع مالی + دسترسی بهینه به منابع مالی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان + اسناد بالادستی
۲۲	فساد اداری و اقتصادی + ناکارآمدی و فساد اداری و اقتصادی + سلامت اقتصادی و اداری	*			*	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۳	توسعه نامتوازن و غیرهدفمند استان		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۴	کاهش سرمایه اجتماعی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۵	تغییر اقلیم		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
۲۶	سهم پایین بخش تعاونی در توسعه استان	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۷	صیانت از حقوق شهروندی و مردم	*				محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۸	استقرار نظام ارزیابی عملکرد	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۹	حاکمیت نگرش جزیره‌ای در دستگاه‌های اجرایی استان	*				محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۰	شکاف نسلی	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۱	فقدان چشم‌انداز و برنامه بلندمدت برای توسعه استان (برنامه‌محوری)	*				محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۲	همگرایی قومی - مذهبی	*	*		*	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۳	توسعه کیفی آموزش + گسترش کمی و بی‌رویه بخش آموزش	*	*			اسناد بالادستی
۳۴	فناوری اطلاعات و ارتباطات + ضعف زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات استان	*	*			اسناد بالادستی
۳۵	توسعه گردشگری + ضعف استان در استفاده از ظرفیت‌های گردشگری استان	*	*		*	اسناد بالادستی
۳۶	حکمرانی خوب + حکمرانی نامناسب	*	*		*	اسناد بالادستی
۳۷	سلامت جسمی و روانی	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۸	توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل + ضعف زیرساخت‌های حمل‌ونقل	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۹	توسعه ورزش‌های همگانی و قهرمانی + ورزش همگانی و قهرمانی	*	*			اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۰	اشتغال‌زایی و کارآفرینی	*	*		*	اسناد بالادستی
۴۱	توسعه روستایی	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۲	توسعه تجارت بین‌الملل + توسعه بازارهای بین‌المللی + ضعف زیرساخت‌های صادراتی استان + تسهیل تجارت بین‌الملل	*	*		*	اسناد بالادستی
۴۳	توسعه بخش خصوصی، تعاونی و عمومی + خصوصی‌سازی	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۴	توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش + عدم توجه به مزیت‌های استان و زنجیره غذایی در دامپروری استان +	*	*			اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۵	توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی + ضعف استان در استفاده از ظرفیت‌های نفت و گاز	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۶	امنیت و سلامت اجتماعی	*	*			اسناد بالادستی

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
۴۷	توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری + توسعه نیافتگی شیلات و آبی‌پروری		*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۸	بهبود فضای کسب‌وکار + فضای نامناسب کسب‌وکار		*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۹	توسعه پایدار شهری	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۵۰	توسعه پایدار دامپروری	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۵۱	توسعه روابط بین‌الملل + روابط پرتنش بین‌الملل + توسعه ارتباطات بین‌الملل		*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۵۲	توسعه سرمایه‌گذاری + نرخ پایین جذب سرمایه‌گذاری در استان + توسعه جذب سرمایه‌گذاری خارجی		*			اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۵۳	توسعه و مدیریت بازار داخلی		*			اسناد بالادستی
۵۴	امن		*			اسناد بالادستی
۵۵	توانمندسازی آسیب‌پذیران		*			اسناد بالادستی
۵۶	توسعه زیرساخت‌های صنعت		*		*	اسناد بالادستی
۵۷	توسعه صنعت ساختمان و مسکن + تأمین مسکن امن و ارزان		*			اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۵۸	توسعه رشد اقتصادی		*		*	اسناد بالادستی
۵۹	توسعه صنایع دستی + تجاری‌سازی صنایع دستی		*			اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶۰	تأثیرگذاری بر روند تصمیم‌گیری‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی		*			اسناد بالادستی
۶۱	سهولت و عدالت قضایی	*				اسناد بالادستی
۶۲	امنیت حمل‌ونقل		*			اسناد بالادستی
۶۳	توسعه تأمین اجتماعی		*		*	اسناد بالادستی
۶۴	امنیت غذایی		*			اسناد بالادستی
۶۵	توسعه برند استان		*			اسناد بالادستی
۶۶	سطح بالای بیکاری		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶۷	رشد آسیب‌های اجتماعی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶۸	نرخ بالای حوادث و بلایای طبیعی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶۹	توسعه دولت الکترونیک		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۰	کمبود نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۱	کسری بودجه دولت		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۲	تورم و گرانی فزاینده		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۳	حاشیه‌نشینی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۴	خام فروشی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
۷۵	سهام پایین تجارت الکترونیک در استان		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۶	تهدیدات امنیتی سایبری		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۷	مدیریت بهینه فضای مجازی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۸	تأمین و توزیع نهاده‌های کشاورزی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۹	حفظ کاربری اراضی کشاورزی و باغات		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۸۰	رژیم حقوقی دریای خزر		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۸۱	ضعف تناسب شغل و شاغل در سازمان‌های دولتی استان		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۸۲	ضعف حمایت از مالکیت معنوی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۸۳	ضعف نظام توزیع		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۸۴	عدم اطلاع از نیازهای واقعی مردم، مشتریان و جامعه هدف		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۸۵	مهاجرپذیری استان		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۸۶	رکود اقتصادی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۸۷	ضعف شدید استان در تحقیق و توسعه و نوآوری		*		*	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۸۸	عمران شهری و روستایی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۸۹	سطح پایین رفاه اجتماعی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۹۰	اقتصاد نامناسب بخش کشاورزی استان		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۹۱	توسعه بخش صنعت		*	*	*	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۹۲	سطح پایین توانایی تکنولوژیک استان		*			اسناد بالادستی
۹۳	کانون ترانزیت داخلی و بین‌المللی در بین استان‌ها و کشورهای همجوار		*		*	اسناد بالادستی
۹۴	توسعه رفاه عمومی			*	*	اسناد بالادستی
۹۵	استانداردهای بالای ارائه خدمات	*				مطالعات تطبیقی
۹۶	احترام	*				مطالعات تطبیقی
۹۷	شفافیت	*				مطالعات تطبیقی
۹۸	مردم‌گرایی	*				مطالعات تطبیقی
۹۹	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	*				مطالعات تطبیقی
۱۰۰	پیشرویی	*			*	مطالعات تطبیقی
۱۰۱	سخت‌کوشی	*			*	مطالعات تطبیقی
۱۰۲	وحدت و اتحاد	*			*	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

متن و اجزای بیانیه چشم‌انداز جدید استان گلستان

در ادامه بر اساس چارچوب ذکر شده در بخش قبل (جدول ۲-۳) اجزاء چشم‌انداز استان گلستان شامل:

- مقصود محوری
 - ارزش‌های محوری (جدول شماره ۳-۳)
 - اهداف بلندمدت (جدول شماره ۳-۴)
 - و شرح شوق‌انگیز از آینده (جدول شماره ۳-۵)
- که عناصر آن از تحلیل محتوای اسناد بالادستی، محیط پژوهی (دغدغه‌ها) و نظرسنجی خبرگان و همچنین مطالعات تطبیقی ۱۵ سند خارجی و داخلی استخراج شده است، ارائه می‌شود.
- در پایان در شکل شماره ۲-۳ نمای گرافیک شرح شوق‌انگیز از آینده نمایش داده شده است.

مقصود محوری استان گلستان

توسعه رفاه عمومی و بهروزی
ماری و معنوی شهروندان

شکل ۲-۳: مقصود محوری (مأموریت یا فلسفه وجودی) استان گلستان

جدول ۳-۳: ارزش‌های محوری (بنیادین) استان گلستان

منابع	ارزش‌های محوری (از درون مقوله‌ها)	ردیف
اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حراست و حفاظت از محیط‌زیست	۱
اسناد بالادستی	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	۲
اسناد بالادستی	توسعه فرهنگی	۳
اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	رقابت‌پذیری	۴
اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بهره‌وری	۵
اسناد بالادستی	دانش‌محوری	۶
اسناد بالادستی	توسعه هدفمند و متوازن	۷
اسناد بالادستی	عدالت‌محوری	۸
اسناد بالادستی	خانواده محوری	۹

ردیف	ارزش‌های محوری (از درون مقوله‌ها)	منابع
۱۰	توسعه سرمایه اجتماعی	اسناد بالادستی
۱۱	مزیت‌مداری	اسناد بالادستی
۱۲	شایسته‌سالاری	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۳	عدالت اجتماعی	اسناد بالادستی
۱۴	سلامت اقتصادی و اداری	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۵	صیانت از حقوق شهروندی و مردم	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۶	گسترش نگرش سیستمی دستگاه‌های اجرایی استان (مقابله با حاکمیت نگاه جزیره‌ای)	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۷	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۸	برنامه‌محوری (فقدان چشم‌انداز و برنامه بلندمدت برای توسعه استان)	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۹	توسعه پایدار شهری	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۰	توسعه پایدار دامپروری	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۱	سهولت و عدالت قضایی	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۲	استانداردهای بالای ارائه خدمات	مطالعات تطبیقی
۲۳	احترام	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۴	شفافیت	مطالعات تطبیقی
۲۵	مردم‌گرایی	مطالعات تطبیقی
۲۶	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	مطالعات تطبیقی
۲۷	پیشرو بودن	مطالعات تطبیقی
۲۸	سخت‌کوشی	مطالعات تطبیقی
۲۹	وحدت و اتحاد	مطالعات تطبیقی

ارزش‌های محوری به‌عنوان اصول اساسی حاکم بر سازمان برای افراد درون سازمان ارزش ذاتی داشته و بیانگر باورهای کلی است که رفتار افراد را در همه شرایط تحت تأثیر قرار می‌دهند (ویلیامز، ۲۰۰۲). ارزش‌های محوری سازمان را قواعد اخلاقی سازمان نیز می‌نامند، این قواعد اصول راهنما در سازمان هستند که رهنمودی برای تصمیم‌گیری و رفتارها خواهد بود (دیوید، ۱۳۸۳). این قواعد اخلاقی توسط استراتژیست‌ها تدوین، توزیع و اعمال می‌شوند (بوودن، ۲۰۰۰).

ارزش‌های یک سازمان در واقع عبارت است از آنچه که سازمان بر آن بنا شده، آنچه حائز اهمیت است یا آنچه سازمان جهت اجرای مأموریت و فعالیت‌هایش در راستای چشم‌اندازش بر آن تکیه می‌کند (بون و همکاران، ۲۰۰۲). ارزش‌ها مجموعه دیدگاه‌هایی هستند که بین نیک و بد، مطلوب و نامطلوب تفاوت قائل می‌شوند و بر انتخاب و دستیابی به اهداف، راهبردها و ارزیابی نتایج مثبت و منفی آن‌ها مؤثرند (گلوک و جاچ، ۱۳۷۱). از سویی می‌توان ارزش‌ها را ضوابط اخلاقی، مرامی و بایدهایی دانست که در هر گروه اجتماعی مؤثر بوده و با شدت و ضعف رفتار گروه و اعضایش، یعنی آنچه را که آن‌ها انجام داده یا فرومی‌گذارند، شکل گرفته و برای گروه وحدت درونی ایجاد می‌کند (بابایی، ۱۳۷۲). به‌عنوان مثال نظام ارزشی ایرانی - اسلامی، مجموعه‌ای

ده ارزشی را شامل ارزش‌های فردی، ارزش‌های خانوادگی، ارزش‌های اقتصادی، ارزش‌های سیاسی، ارزش‌های اجتماعی، ارزش‌های هنری، ارزش‌های علمی و ارزش‌های دینی را ارائه نموده است (لطف‌آبادی، ۱۳۸۳). با این تعاریف می‌بینیم که از بین ۱۰۳ مقوله دسته‌بندی شده این پژوهش ۲۹ مورد به‌عنوان ارزش‌های محوری استان تعیین شده‌اند که می‌بایست در تمامی اجزاء و ارکان استان گسترش یابد.

یکی از اجزای مهم جهت‌گیری‌های راهبردی یک سازمان، در کنار بیانیه رسالت و چشم‌انداز بیانیه ارزش‌ها و اصول اخلاقی است که با توجه به ارزیابی‌های محیطی و شناخت نیاز ارباب‌رجوعان، سمت‌وسوی حرکت سازمان را تعیین می‌کند. نفوذ ارزش‌ها در نظریه مدیریت راهبردی را نه در فرآیندها، بلکه در انتخاب و گزینش مأموریت‌ها، بینش‌ها، اهداف و راهبردها می‌توان جستجو کرد؛ یعنی در پاسخ به این سؤال که سازمان از کجاها و در چه مواقعی از ارزش‌ها استفاده می‌کند؟ باید گفت در هر جا و هر عملی که سازمان مختار به گزینش یک گزینه میان گزینه‌های موجود باشد ارزش‌ها به‌عنوان راهنما وارد عمل می‌شوند (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۴). در واقع دستیابی به چشم‌انداز و اهداف راهبردی بدون کمک ارزش‌های محوری فوق‌الذکر امکان‌پذیر نمی‌باشد.

جدول ۴-۳: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۱	حراست و حفاظت از محیط‌زیست	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	محیط‌زیست و منابع طبیعی
۲	مدیریت بهره‌ور منابع (آب، منابع طبیعی، انرژی و...)	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان + محیط‌زیست و منابع طبیعی
۳	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	اسناد بالادستی	کشاورزی + محیط‌زیست و منابع طبیعی
۴	توسعه فرهنگی	اسناد بالادستی	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری + ایثارگران
۵	توسعه سرمایه انسانی	اسناد بالادستی	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی
۶	به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته	اسناد بالادستی	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + آب
۷	متنوع‌سازی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + آب + محیط کسب و کار و خصوصی‌سازی
۸	توسعه آگاهی‌های عمومی و اجتماعی	اسناد بالادستی	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + حقوقی و قضایی
۹	یکپارچگی و هم‌افزایی بین‌بخشی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + بودجه مالیه عمومی
۱۰	تاب‌آوری (اقتصادی، مردمی، امنیتی، حوادث و سوانح...)	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب و کار و خصوصی‌سازی
۱۱	توسعه متوازن در حوزه فرهنگ و دین	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری + ایثارگران + توازن منطقه‌ای
۱۲	دسترسی بهینه به منابع مالی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان + اسناد بالادستی	نظام پولی و بانکی و تأمین مالی + محیط کسب و کار و خصوصی‌سازی

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۱۳	توسعه متوازن و هدفمند استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان+ بودجه و مالیه + نظام پولی و بانکی و تأمین منابع + محیط کسب‌وکار و خصوصی‌سازی
۱۴	افزایش سرمایه اجتماعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + ایثارگران
۱۵	مدیریت تغییر اقلیم	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بخش آب + محیط‌زیست و منابع طبیعی
۱۶	افزایش سهم بخش تعاونی در توسعه استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + بودجه و مالیه عمومی + پولی و بانکی + محیط کسب‌وکار و خصوصی‌سازی
۱۷	استقرار نظام ارزیابی عملکرد	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	نظام اداری، شفافیت و مبارزه با فساد
۱۸	مدیریت شکاف نسلی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی+ فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری+ سلامت و بیمه زنان و خانواده
۱۹	افزایش همگرایی قومی - مذهبی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی+ حقوقی و قضایی
۲۰	توسعه بهینه کیفی و کمی آموزش	اسناد بالادستی	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی+ سلامت و بیمه زنان و خانواده
۲۱	گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات	اسناد بالادستی	ارتباطات و فناوری
۲۲	توسعه گردشگری	اسناد بالادستی	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری
۲۳	حکمرانی خوب	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی+حقوقی و قضایی
۲۴	سلامت جسمی و روانی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سلامت و بیمه زنان و خانواده
۲۵	توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل‌ونقل و مسکن +بودجه و مالیه عمومی
۲۶	توسعه ورزش‌های همگانی و قهرمانی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری+ سلامت و بیمه زنان و خانواده
۲۷	اشتغال‌زایی و کارآفرینی	اسناد بالادستی	محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد + توازن منطقه‌ای توسعه روستایی و توانمندسازی اقشار آسیب‌پذیر
۲۸	توسعه روستایی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	توازن منطقه‌ای توسعه روستایی و توانمندسازی اقشار آسیب‌پذیر +بودجه و مالیه+نظام پولی و بانکی + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۲۹	توسعه تجارت بین‌الملل	اسناد بالادستی	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۳۰	خصوصی‌سازی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد +حقوقی و قضایی
۳۱	توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۳۲	توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۳۳	گسترش امنیت و سلامت اجتماعی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی +حقوقی و قضایی

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۳۴	توسعه صنایع دریایی و آبریز پرووری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی+محیط‌زیست و منابع طبیعی+ محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۳۵	بهبود فضای کسب‌وکار	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد +حقوقی و قضایی
۳۶	توسعه پایدار شهری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل‌ونقل و مسکن+محیط‌زیست و منابع طبیعی
۳۷	توسعه پایدار دامپروری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی+محیط‌زیست و منابع طبیعی+ محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۳۸	توسعه روابط بین‌الملل	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۳۹	توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان+ محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۴۰	توسعه بازاریابی و مدیریت بازار داخلی	اسناد بالادستی	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۴۱	امنیت همه‌جانبه و در همه شئون (امن)	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی +حقوقی و قضایی
۴۲	توانمندسازی آسیب پذیران	اسناد بالادستی	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی+ سلامت و بیمه زنان و خانواده
۴۳	توسعه زیرساخت‌های صنعت	اسناد بالادستی	انرژی - صنعت و معدن، تجارت
۴۴	توسعه صنعت ساختمان و مسکن	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل‌ونقل و مسکن
۴۵	افزایش رشد اقتصادی	اسناد بالادستی	اقتصاد کلان+ محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۴۶	توسعه صنایع دستی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری
۴۷	تأثیرگذاری بر روند تصمیم‌گیری‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی+حقوقی و قضایی
۴۸	امنیت حمل‌ونقل	اسناد بالادستی	حمل‌ونقل و مسکن
۴۹	توسعه تأمین اجتماعی	اسناد بالادستی	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی
۵۰	امنیت غذایی	اسناد بالادستی	کشاورزی+ سلامت و بیمه زنان و خانواده+بخش آب
۵۱	توسعه برند استان	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی+ محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۵۲	کاهش نرخ بیکاری	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان+توازن منطقه‌ای+بودجه و مالیه عمومی+نظام پولی و بانکی+ محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۵۳	جلوگیری از آسیب‌های اجتماعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی
۵۴	کاهش نرخ حوادث و بلایای طبیعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی+بخش آب+محیط‌زیست و منابع طبیعی
۵۵	توسعه دولت الکترونیک	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری
۵۶	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + سلامت و بیمه زنان و خانواده

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۵۷	جبران کسری بودجه دولت	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بخش بودجه و مالیه عمومی
۵۸	کنترل تورم و گرانی فزاینده	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان
۵۹	مدیریت حاشیه‌نشینی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + توازن منطقه‌ای
۶۰	کاهش خام‌فروشی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۶۱	افزایش سهم تجارت الکترونیک در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری + نظام پولی و بانکی
۶۲	مدیریت تهدیدهای امنیتی سایبری	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری
۶۳	مدیریت بهینه فضای مجازی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری
۶۴	تأمین و توزیع نهاده‌های کشاورزی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی
۶۵	حفظ کاربری اراضی کشاورزی و باغات	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی + محیط‌زیست و منابع طبیعی + حقوقی و قضایی
۶۶	مدیریت رژیم حقوقی دریای خزر	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی
۶۷	بهبود تناسب شغل و شاغل در سازمان‌های دولتی استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	نظام اداری، شفافیت و مبارزه با فساد
۶۸	گسترش حمایت از مالکیت معنوی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حقوقی و قضایی + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۶۹	تقویت شبکه و نظام توزیع	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - صنعت و معدن، تجارت
۷۰	آشنایی با نیازهای واقعی مردم، مشتریان و جامعه هدف	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۱	کنترل مهاجرپذیری استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۷۲	مقابله با رکود اقتصادی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان + بودجه و مالیه + نظام پولی و بانکی + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۳	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + سلامت و بیمه زنان و خانواده + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۴	توسعه عمران شهری و روستایی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل‌ونقل و مسکن + توازن منطقه‌ای توسعه روستایی و توانمندسازی اقشار آسیب‌پذیر
۷۵	افزایش سطح رفاه اجتماعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۶	تقویت اقتصاد بخش کشاورزی استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی
۷۷	توسعه بخش صنعت	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۸	افزایش سطح توانایی تکنولوژیک استان	اسناد بالادستی	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۹	ایجاد کانون ترانزیت داخلی و بین‌المللی در بین استان‌ها و کشورهای همجوار	اسناد بالادستی	حمل‌ونقل و مسکن + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود از درون ۱۰۲ مقوله اصلی، ۷۹ هدف راهبردی تعیین شده است. برخی از این اهداف مختص یک بخش می‌باشند؛ ولی بیشتر آن‌ها به‌عنوان اهداف راهبردی و بلندمدت بیش از یک بخش از بخش‌های ۱۹ گانه محسوب می‌شوند.

استراتژی‌ها با مدنظر قراردادن اهداف بلندمدت سازمان تعیین و تدوین می‌شوند به بیان دیگر، استراتژی‌ها برای محقق ساختن هدف‌های کلان و راهبردی سازمان و دستیابی به آن‌ها تدوین می‌شوند. تعیین اهداف کلان و هدف‌گذاری استراتژیک، جزئی از فرآیند اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد که می‌توان آن‌ها را با نگاه به چشم‌انداز سازمان تعیین نمود. البته هدف‌گذاری‌های کلان سازمان صرفاً در زمان تصمیم به اجرا و پیاده‌سازی فرآیند مدیریت استراتژیک نیست که الزامی و ضروری می‌باشد. هر سازمانی فارغ از اندازه آن اعم از کوچک یا بزرگ، باید برای خود جایگاه و موقعیتی مطلوب را مشخص کند. شاید بتوان گفت که سازمان‌های بدون هدف و شرکت‌هایی که برای آینده خود هدف‌گذاری نکرده‌اند مانند موجودی گیج بوده که در مسیری تاریک و مبهم به سمت ناکجاآباد حرکت می‌کنند. به‌ندرت می‌توان باور کرد و به‌سختی می‌توان تصور نمود که سازمانی بدون تعیین هدف و تلاش در جهت تحقق آن به موفقیت دست پیدا کرده باشد. فقط با تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمان از سوی تمامی مدیران و کارکنان است که می‌توان امیدوار بود تا یک بنگاه اقتصادی یا حتی عام‌المنفعه به جایگاه مطلوب و موقعیت دلخواه خود دست پیدا کند.

اگر هدف‌های کلان را به صورتی مشخص و شفاف برای سازمان خود تعیین کنید، مطمئن باشید که منافع زیادی را برای سازمان به همراه خواهند آورد. هدف‌های بلندمدت، مسیر حرکت و سمت‌وسوی فعالیت‌های سازمان را مشخص می‌نمایند، باعث هم‌افزایی می‌شوند و همچنین آیتمی مناسب و مؤثر برای به‌کارگیری در فرآیندهای گوناگون ارزیابی می‌باشند. ضمن آنکه از اهداف بلندمدت می‌توان در ارزیابی عملکرد مدیران ارشد، مدیران میانی و تمامی کارکنان سازمان استفاده کرده و برای سنجش سطح عملکرد کلی سازمان نیز می‌توان آن‌ها را به کار گرفت. میزان تحقق اهداف کلان سازمان، معیاری مناسب برای ارزیابی‌های مختلف می‌باشد.

مطابق نظر پیرس و رابینسون (۱۳۸۲)، اهداف باید دارای پنج ویژگی باشند که اگر حرف اول هر یک از کلمات با هم ترکیب گردد کلمه اسمارت (SMART) به معنی هوشمند به دست می‌آید. این ویژگی‌ها عبارتند از:

مشخص بودن، قابل اندازه‌گیری بودن، دست‌یافتنی و عمل‌گرا، واقع‌بینانه، دارای محدوده زمانی و هزینه‌ای؛ یعنی اگر اهدافی که انتخاب می‌شوند دارای ویژگی‌های اسمارت باشند به نحو هوشمندی کنترل امور را بدست خواهید گرفت، بنابراین مطابق دستورالعمل تعیین اهداف راهبردی و استراتژی‌های بخشی استان دارای ویژگی اسمارت شده‌اند.

جدول ۵-۳: استفاده از مقوله‌ها در تنظیم شرح شوق‌انگیز از آینده

ردیف	مقوله‌هایی که در متن بیانیه مورد استفاده قرار گرفته‌اند	منابع و مآخذ
۱	حراست و حفاظت از محیط‌زیست	اسناد بالادستی + محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲	مدیریت بهره‌ور منابع (آب، منابع طبیعی، انرژی و...)	اسناد بالادستی + محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	اسناد بالادستی
۴	توسعه فرهنگی	اسناد بالادستی
۵	رقابت‌پذیری	اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶	دانش‌محوری	اسناد بالادستی
۷	مزیت‌مداری	اسناد بالادستی
۸	تاب‌آوری (اعم از اقتصادی، مردمی، امنیتی، حوادث و سوانح...)	اسناد بالادستی
۹	سلامت اقتصادی و اداری	اسناد بالادستی + محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۰	همگرایی قومی - مذهبی	محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۱	توسعه گردشگری	اسناد بالادستی
۱۲	حکمرانی خوب	اسناد بالادستی
۱۳	سلامت جسمی و روانی	اسناد بالادستی - محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۴	توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل	اسناد بالادستی - محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۵	توسعه روستایی	اسناد بالادستی - محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۶	توسعه تجارت بین‌الملل	اسناد بالادستی
۱۷	خصوصی‌سازی	اسناد بالادستی - محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۸	توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی	اسناد بالادستی - محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۹	توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری	اسناد بالادستی - محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۰	توسعه پایدار شهری	اسناد بالادستی - محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۱	توسعه پایدار دامپروری	اسناد بالادستی - محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۲	مدیریت بهره‌ور منابع انرژی	اسناد بالادستی
۲۳	توسعه روابط بین‌الملل	اسناد بالادستی - محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۴	توسعه زیرساخت‌های صنعت	اسناد بالادستی
۲۵	توسعه رشد اقتصادی	اسناد بالادستی
۲۶	توسعه تأمین اجتماعی	اسناد بالادستی
۲۷	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در استان	محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۸	توسعه بخش صنعت	محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان

¹ Specific

² Measurable

³ Achievable & Action-Oriented

⁴ Realistic

⁵ Time & Cost Constraints

ردیف	مقوله‌هایی که در متن بیانیه مورد استفاده قرار گرفته‌اند	منابع و مأخذ
۲۹	توسعه رفاه عمومی	اسناد بالادستی
۳۰	پیشرویی	مطالعات تطبیقی
۳۱	سخت کوشی	مطالعات تطبیقی
۳۲	وحدت و اتحاد	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۳	اشتغال‌زایی و کارآفرینی	اسناد بالادستی
۳۴	بهبود فضای کسب‌وکار	اسناد بالادستی - مطالعات تطبیقی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۵	کانون ترانزیت داخلی و بین‌المللی در بین استان‌ها و کشورهای همجوار	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

معمولاً چشم‌انداز دورنمای آرمانی سازمان را مشخص می‌کند و در پاسخ به سؤال "جایگاه آینده سازمان کجاست؟" بیان می‌شود. چشم‌انداز وضعیتی را معرفی می‌کند که سازمان پس از اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها به آن دست خواهد یافت. سازمان می‌خواهد در آینده چگونه دیده شود - موفقیت، چه شکلی است. چشم‌انداز، اعلامیه جهت‌گیری سازمان می‌باشد و بیانگر هویت، آرمان و چگونگی رسیدن به آن است. چشم‌انداز آرزوهای مدیریت برای کسب‌وکار را توصیف کرده، تصویری از مقصد آینده سازمان را ترسیم می‌کند و منطق چگونگی مناسب بودن این مطلب برای شرکت را شرح می‌دهد. چشم‌انداز جهت‌گیری‌های آتی سازمان را تداعی می‌کند. چشم‌انداز توضیح‌دهنده هر چیز اعم از فرهنگ سازمان، تکنولوژی و یا هر نوع فعالیت سازمان در آینده است و خلاصه اینکه: چشم‌انداز، وضعیت مطلوبی است که سازمان قصد دارد به آن دست یابد. به ترسیم کشیدن آرمان‌ها، رویاها و تحقق مأموریت را چشم‌انداز می‌نامند.

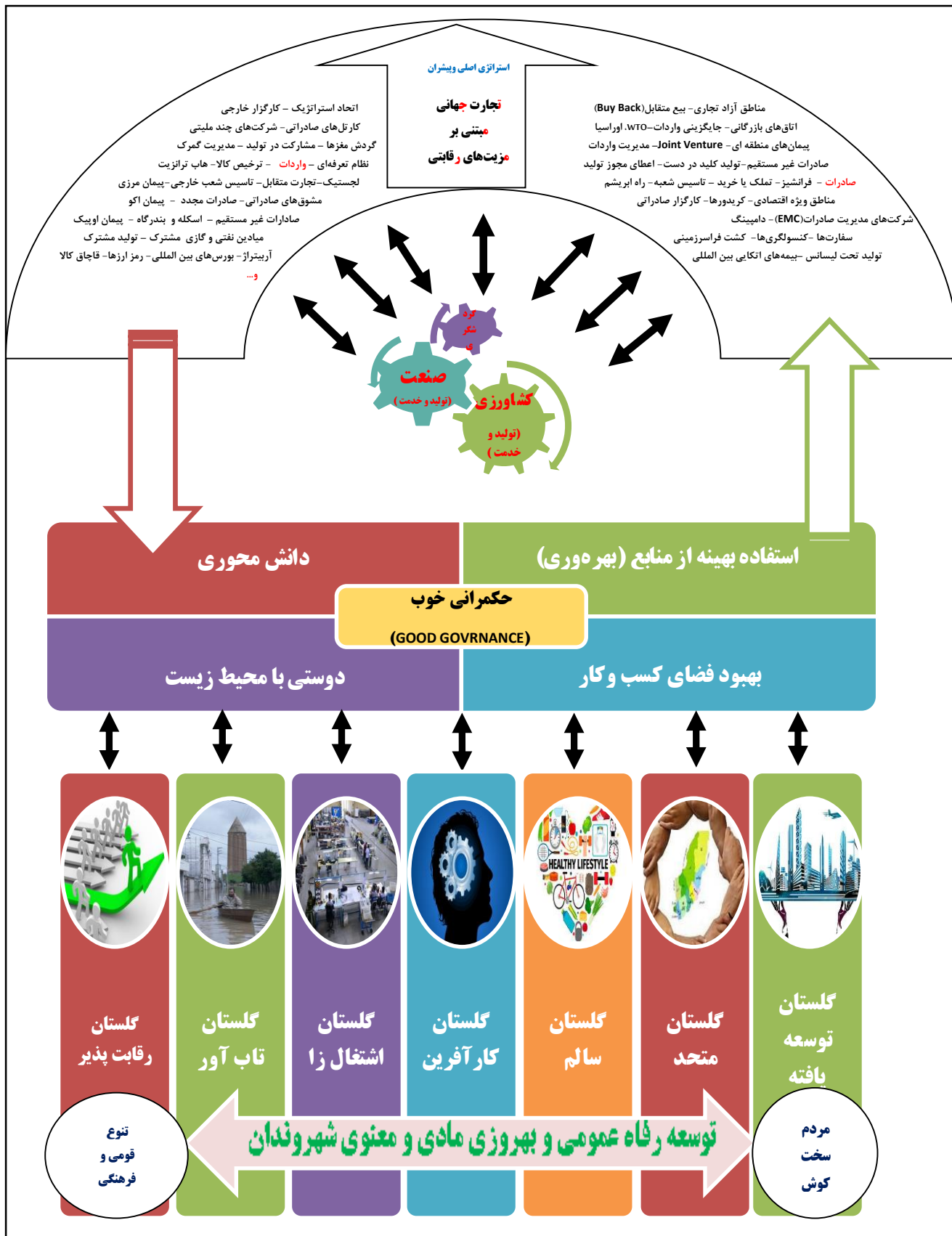
مطابق جدول ۵-۳ به صورت مستقیم و غیرمستقیم از ۳۵ مقوله در تنظیم شرح شوق‌انگیز بهره گرفته شده است. در این عبارات سعی شده است ضمن استفاده از مقوله‌های اصلی، جذابیت و هیجان‌انگیز بودن آن نیز رعایت شود. از آنجا که شرح شوق‌انگیز همانند بخش پیدای کوه یخی است.

شرح شوق انگیز از آینده

با اتمال به قدرت لیزال الهی و در پرتو چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق بیست ساله، گلستان
استانی پیشرو در سطح ملی در کشاورزی، صنعت و گردشگری با تکیه بر استراتژی میسران و اصلی «تجارت
جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمر)» است.

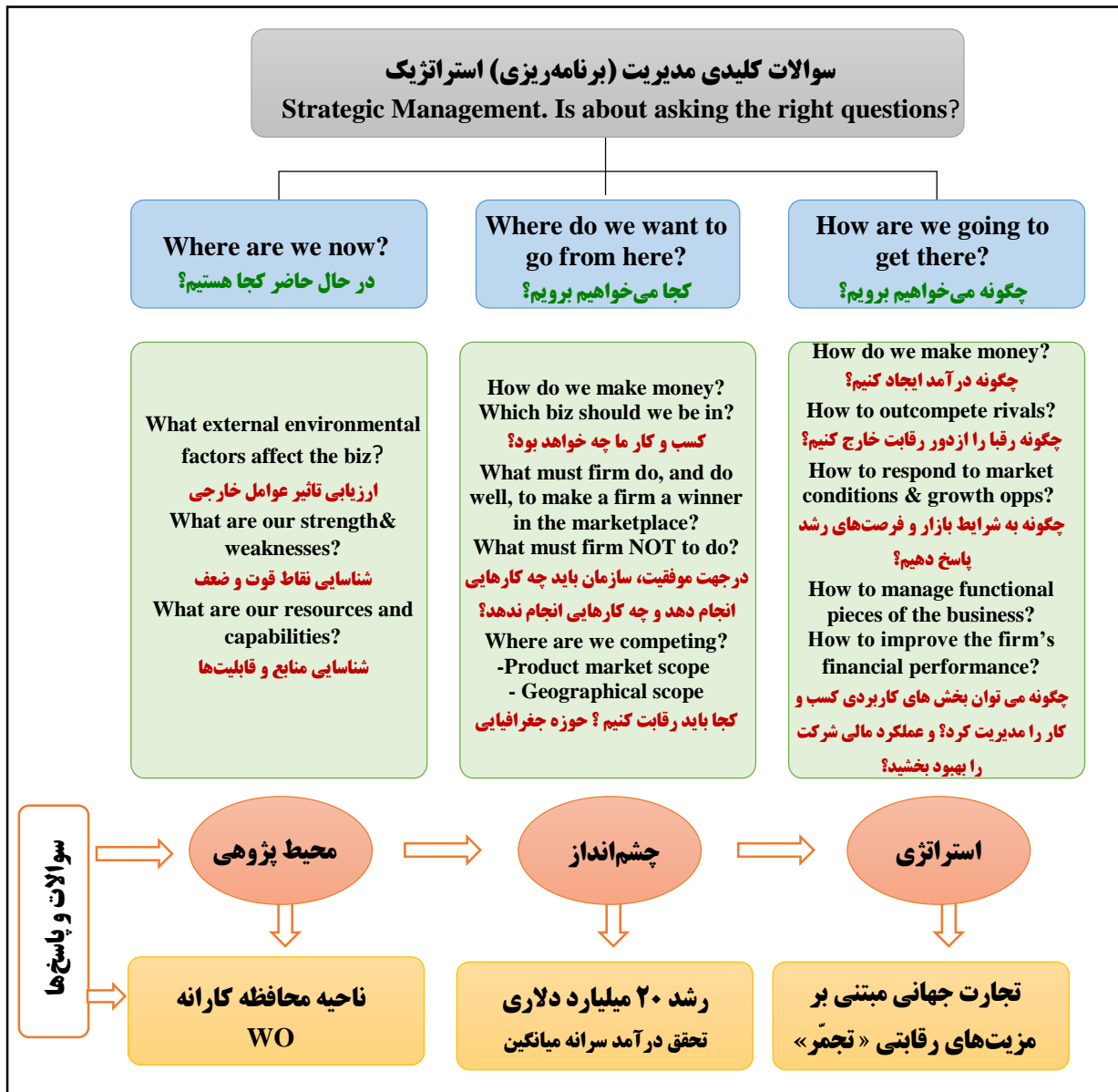
با استفاده بهینه از منابع، دانش محوری، بهبود فضای کسب و کار، دوستی با محیط زیست، تحت حکمرانی
خوب استانی؛ توسعه یافته، متحد سالم، کارآفرین، اشتغال زا، تاب آور و رقابت پذیر، مستقیم.
با بابر خردداری از مردمانی سخت کوش و متنوع از نظر قومی و فرهنگی برای «توسعه رفاه عمومی و بهروزی
مادی و معنوی» کار می‌کنیم.

تجمر: در لغت نامه دهخدا تجمر به معنی فراهم آمدن قوم، فراهم آمدن مردم، واداشته شدن لشکر در
نغر/ثغور/ سرحدات و مرز، مقیم گردیدن لشکر به دارالحرب



نمودار ۳-۴: نمودار گرافیکی شرح شوق انگیز از آینده استان گلستان

نمودار ۳-۵ سه سؤال کلیدی در مورد استان که در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک مطرح می‌باشد را تشریح می‌کند:



نمودار ۳-۵: سوالات کلیدی مدیریت استراتژیک

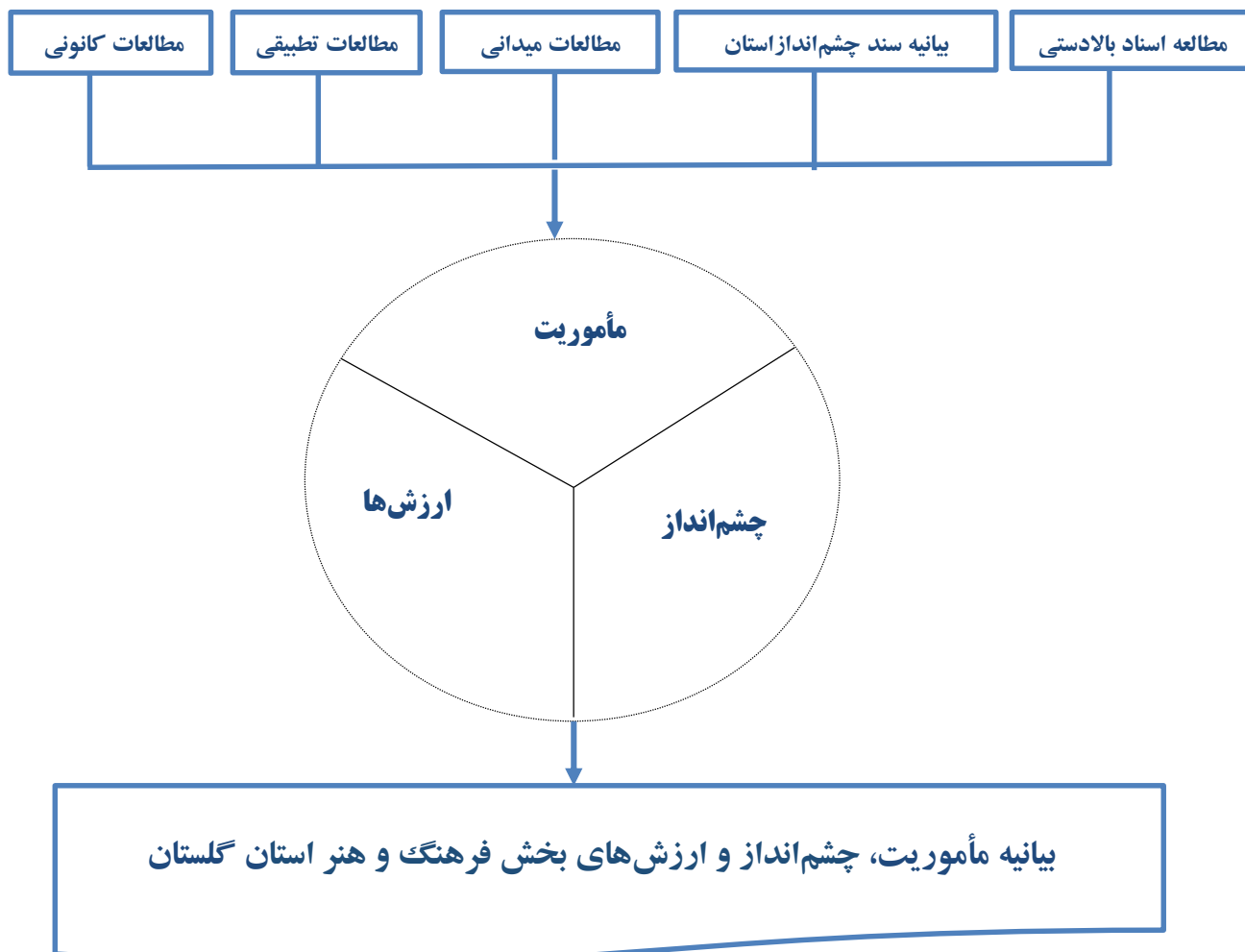
۱) سؤال اول در مرحله محیط پژوهی پاسخ داده شده است که نمودار مربوطه بیانگر موقعیت استراتژیک فعلی استان در ناحیه محافظه کارانه/ثبات (WO) می‌باشد.

۲) سؤال دوم آن در سند بیانیه چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ بصورت تفصیلی پاسخ داده شده است.

۳) سؤال سوم، بصورت مختصر در بخش انتهایی سند بیانیه چشم‌انداز تحت عنوان «استراتژی تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمر)» به‌عنوان استراتژی اصلی و پیشران استان به‌طور مختصر به آن اشاره شده است و در آینده نه‌چندان دور در فصول (مجلد) جداگانه ارائه خواهد شد.

۳-۲) بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش فرهنگ و هنر استان گلستان

مطابق شکل ۳-۳ برای تدوین بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش فرهنگ و هنر پنج مأخذ (ورودی) زیر استفاده شده است که با تم‌شناسی به روش نظریه داده‌بنیاد مضمین مرتبط به بیانیه شناسایی و فهرست گردیده است سپس با روش مقوله‌یابی مضمین مذکور در مقولات جامع و با شمولیت مناسب دسته‌بندی شدند.



شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش فرهنگ و هنر استان گلستان

* مطالعات اکتشافی

مطالعات اکتشافی مجموعه بررسی‌هایی هستند که برای شناسایی مقاصد آرمانی یا ارکان جهت‌ساز (مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها) ضروری هستند و عبارت‌اند از مطالعات اسناد بالادستی، مطالعات تطبیقی، مطالعات میدانی و مطالعات کانونی یا نظرسنجی خبرگان.

در مطالعه اسناد بالادستی (۱)، انتظار نهادهای بالادستی و تکالیف تعیین شده در اسناد بالادستی مشخص می‌شود. به بیان دیگر، این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می‌شود که انتظارات نهادهای بالادستی و حاکمیتی از بخش فرهنگ و هنر استان گلستان چیست؟ و در اسناد بالادستی چه تکالیفی بر عهده این بخش نهاده شده است؟ نهادها و اسناد بالادستی برای هر سازمان در بخش دولتی یا خصوصی وجود دارند که باید در چارچوب خواسته‌ها و تکالیف آن‌ها حرکت کرد. در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی این خواسته‌ها و تکالیف در قالب قانون تأسیس، اساسنامه، مصوبات هیئت دولت، آیین‌نامه‌ها و... وجود دارند. در شرکت‌های خصوصی بیشتر با اسنادی مانند اساسنامه، ابلاغیه‌های و مصوبات شرکت‌های مادر، مصوبات مجامع عمومی و... مواجه می‌شویم. به هر حال صرف نظر از نوع مالکیت؛ انتظارات، الزامات و تکالیف بالادستی وجود دارد. در این مطالعه تمامی مستندات، قوانین و مقررات مرتبط با بخش فرهنگ و هنر استان گلستان شناسایی و بررسی شده است. چند نمونه از اسناد بالادستی که می‌توان به آن‌ها مراجعه نمود عبارت‌اند از:

- سند چشم‌انداز کشور
- قانون برنامه ۵ ساله ششم / هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
- سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ (که به دلیل اهمیت و ارتباط بالای آن، بصورت مستقل و به موازات سایر روش‌های مطالعاتی مورد استفاده قرار گرفته است)
- سند آمایش استان گلستان
- قانون اساسی
- سند راهبردی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
- سیاست‌های کلی نظام در دوره چشم‌انداز ۱۳۸۵
- سند تحول دولت مردمی
- و...

وقتی که مجموعه اسناد مرتبط با موضوع فعالیت سازمان شناسایی شد، با مطالعه موارد مندرج در متن این قوانین، نکاتی که به صورت مستقیم در رابطه با انتظارات و تکالیف مرتبط بخش فرهنگ و هنر هستند، شناسایی و جمع‌بندی می‌شوند. علاوه بر آن به دلیل اهمیت سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ (۲) به عنوان مهم‌ترین سند بالادستی که سند مادر و مستقیم بالادست این برنامه نیز محسوب می‌شود و در واقع این سند بخشی ذیل آن تهیه شده است، بصورت مستقل از آن بهره‌برداری شده است و مقوله‌های مرتبط به بخش فرهنگ و هنر استان گلستان از سه رکن مأموریت، ارزش‌های بنیادی و شرح شوق‌انگیز آن انتخاب گردید.

در مطالعه میدانی (۳)، اهمیت وجود «بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» از نظر اقتصادی یا اجتماعی اثبات می‌شود. این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می‌شود که وجود «بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» از نظر اقتصادی و اجتماعی چه ضرورتی دارد؟ در این مطالعه با بررسی وضعیت اقتصادی یا اجتماعی و با در نظر گرفتن وضعیت حوزه‌هایی که «بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» در آن‌ها فعالیت می‌کند، نیاز کشور و استان به خدمات و محصولات آن مشخص می‌شود. بررسی نیاز خدمت‌گیرندگان در دامنه جغرافیایی، وجود «بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» را در تأمین خدمات مورد نیاز آن‌ها تبیین می‌کند. معمولاً سازمان‌ها و بخش‌ها در این مطالعه به بررسی روند کمی و کیفی کالاها و خدمات خود می‌پردازند. استفاده از گزارشات عملکرد سازمان (بخش) با تأکید بر سال‌های اخیر کمک زیادی در انجام این مطالعه می‌کند؛ بنابراین مطالعات محیط‌پژوهی انجام شده و پرسش‌نامه‌ها و مصاحبه‌های نظر سنجی از خبرگان به عنوان مطالعات میدانی مورد استفاده قرار گرفته است.

در مطالعه تطبیقی (۴) به بررسی تجربه بخش‌ها و یا سازمان‌های مشابه در داخل کشور و یا سایر کشورها پرداخته می‌شود. این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می‌شود که تجربه سایر سازمان‌ها (بخش‌ها) در زمینه‌های مشابه با فعالیت «بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» چیست؟ در این مطالعه مأموریت و چشم‌انداز سایر بخش‌ها و سازمان‌های مشابه داخلی و یا خارجی مورد بررسی قرار گرفته و از تجارب برنامه‌ریزی در آن‌ها استفاده می‌شود. معیار واحد یا جهان شمولی برای تعیین ترکیب مناسب از بخش‌ها (سازمان‌ها) مشابه وجود ندارد. به طور تجربی، پیشنهاد می‌شود در انتخاب بخش‌ها (سازمان‌ها) مشابه برای انجام مطالعه تطبیقی، علاوه بر سازمان‌های مشابه داخل کشور، نمونه‌هایی از کشورهای مشابه (مانند مالزی)، همسایه (مانند ترکیه با عراق) و پیشرفته (مانند کشورهای اروپایی) انتخاب شود.

اکنون می‌توان از نتایج آن‌ها برای انجام مطالعه کانونی (۵) استفاده کرد؛ از این رو پس از انجام چهار مطالعه فوق، این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می‌شود که نظر مدیران، دست‌اندرکاران قبلی یا فعلی و نخبگان

«بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» در خصوص مقاصد آرمانی با توجه به نتایج چهار مطالعه فوق چیست؟ در این مطالعه با مراجعه به مطالعات اسناد بالادستی و سند چشم‌انداز استان، مطالعات میدانی و تطبیقی، دیدگاه مدیران ارشد و سایر صاحب‌نظران در مورد اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها مشخص می‌شود. بدین ترتیب نقطه نظرات کلیه مدیران و صاحب‌نظران مطابق کار برگ‌های طراحی شده اخذ می‌شود.

در ادامه به فهرست اسناد منتخب برای مطالعات اسناد بالادستی، سند چشم‌انداز، مطالعات تطبیقی و شرحی مختصر از متون آن‌ها، مطالعات میدانی که در فاز یک بین سال‌های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۸ صورت گرفته است و نهایتاً به تعریف مطالعات گروه کانونی اشاره شده است.

۱-۲-۳) مطالعه اسناد بالادستی: برای کنکاش در اسناد بالادستی و استخراج مضامین مرتبط به بخش فرهنگ و هنر استان، اسناد زیر مطابق جدول ۶-۳ انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که پس از تم شناسی، مضمون‌یابی و نهایتاً تعیین مقوله‌های آن‌ها، مقوله‌های نهایی در جدول شماره ۹-۳ فهرست شده است.

جدول ۶-۳: فهرست اسناد بالادستی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	سند تحول دولت مردمی	۱۴۰۰
۲	سند آمایش گلستان	۱۳۹۹
۳	قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی	۱۳۹۶
۴	سند راهبردی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	۱۳۹۴
۵	نقشه مهندسی فرهنگی کشور	۱۳۹۳
۶	سند چشم‌انداز گلستان در افق ۱۴۰۴	۱۳۹۳
۷	سیاست‌های کلی نظام در دوره چشم‌انداز ۱۳۸۵	۱۳۸۵
۸	چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴	۱۳۸۲
۹	قانون اساسی	۱۳۵۸

۲-۲-۳) سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴: همانگونه که قبلاً اشاره شد، مقوله‌های سند چشم‌انداز استان به‌عنوان مهم‌ترین سند بالادستی که سند مادر و مستقیم بالادست این برنامه نیز محسوب می‌شود و در واقع تهیه سند بخشی فرهنگ و هنر استان ذیل آن انجام می‌شود (بدون نیاز به تم شناسی و مضمون‌یابی)، عیناً از جداول مربوط به مأموریت، ارزش‌های بنیادی و شرح شوق‌انگیز آن انتخاب‌شده و وارد جداول مربوطه به شماره‌های ۴-۳ و ۵-۳ شده است.

۳-۲-۳) مطالعات میدانی: برای واکاوی و مطالعه فضای میدانی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان، تکیه اصلی به محیط پژوهی بوده است، از این رو با استخراج مضامین مرتبط به این بخش اسناد زیر مطابق جدول ۷-۳ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و مقوله‌های آن در جدول شماره ۱۱-۳ فهرست شده است.

جدول ۷-۳: مطالعات میدانی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	محیط‌پژوهی بخش فرهنگ و هنر	۱۴۰۱
۲	ماتریس بررسی عوامل داخلی بخش (IFE)	۱۴۰۱
۳	ماتریس بررسی عوامل خارجی بخش (EFE)	۱۴۰۱
۴	نظرسنجی خبرگان	۱۴۰۱

۴-۲-۳) مطالعات تطبیقی: برای کنکاش در اسناد برنامه‌ریزی استراتژیک مشابه در سایر کشورها و استخراج مضامین مرتبط به بخش فرهنگ و هنر و الگوبرداری از آن‌ها اسناد زیر مطابق جدول ۸-۳ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و مقوله‌های آن در جدول شماره ۱۲-۳ فهرست شده است.

جدول ۸-۳: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار	کشور
۱	Canada Council for the Arts; Strategic Plan 2021-2026	۲۰۲۱	کانادا
۲	Frankston Arts & Culture; Strategic Plan 2020-2023	۲۰۲۰	استرالیا
۳	Arts Council Park City & Summit County Strategic Plan 2020-2025	۲۰۲۰	امریکا
۴	City of PAE, Arts and Culture Strategy and Action Plan 2020-2025	۲۰۲۰	استرالیا
۵	National Endowment for the Arts; Strategic Plan 2018-2022	۲۰۱۸	امریکا
۶	West Vancouver art's & Culture Strategy, 2018-2023	۲۰۱۸	کانادا
۷	Arts and Culture Strategic Plan 2017-2021, Banyule City Council	۲۰۱۷	استرالیا
۸	New England Foundation for the Arts (nefa); Strategic Plan 2018-2021	۲۰۱۷	امریکا
۹	City of London Cultural Strategy 2018-2022	۲۰۱۷	انگلستان
۱۰	Ministry of Culture and Monument Protection of Georgia; Culture Strategy 2025	۲۰۱۶	گرجستان

به منظور آشنایی بیشتر با مختصری از محتوای اسناد تطبیقی مورد مطالعه، در ادامه خلاصه‌ای

از آن‌ها آورده شده است:

۱-۴-۲) برنامه راهبردی شورای هنر کانادا ۲۰۲۱-۲۰۲۶

چشم‌انداز

شورای هنرهای کانادا به شور و نشاط یک صحنه هنری و ادبی خلاقانه و متنوع کمک می‌کند و از حضور آن در سراسر کانادا و سراسر جهان حمایت می‌کند. این شورا، سرمایه‌گذار هنرهای عمومی کانادا است.

مأموریت

«تقویت و ترویج مطالعه، لذت بردن و تولید آثار هنری».

برنامه استراتژیک ۲۰۲۱-۲۰۲۶ شورا، ظهور یک بخش هنری پایدار، انعطاف‌پذیر و عادلانه را تشویق می‌کند که برای همه مردم کانادا قابل دسترسی باشد، بخشی که در آن همه خود را می‌شناسند و احساس می‌کنند که از آن استقبال می‌شود.

هدف برنامه راهبردی ۲۰۲۱-۲۶

خلق هنری و ادبی در سطح محلی، در سراسر کانادا و در سراسر جهان شکوفا، تجلیل و قدردانی خواهد شد. تا سال ۲۰۲۶، مردم در سراسر کانادا دسترسی بیشتری به هنر خواهند داشت. بخش هنر مدل‌های موجود را برای ایجاد و اشتراک‌گذاری هنرها و همچنین مدل‌های جدید ایجاد خواهد کرد. هنرمندان و فرهنگیان از گروه‌های محروم و به حاشیه رانده شده جایگاه شایسته خود را در هنر خواهند گرفت و خلاقیت‌های آن‌ها به طور گسترده‌تری در کانادا و در صحنه جهانی ارائه و تجلیل خواهد شد. پیشرفت قابل توجهی در زمینه‌های استعمار زدایی، ضد نژادپرستی، برابری و برابری جنسیتی و مبارزه با همه اشکال تبعیض و آزار و اذیت حاصل خواهد شد.

این بخش راه‌های ملموسی برای تقویت ظهور صداها، جدید، ایجاد فضا برای جوانان و ترویج و حمایت از رهبری افراد از گروه‌های محروم و به حاشیه رانده شده است. هنرمندان، گروه‌ها و سازمان‌های هنری نقشی الهام‌بخش، نوآور و نمونه در توسعه جمعی ما خواهند داشت. آن‌ها ابزار و منابعی برای انجام مسئولیت‌های اجتماعی خود و کمک به کاهش پیامدهای ویرانگر تغییرات آب و هوایی خواهند داشت.

۲-۴-۲ برنامه راهبردی حوزه فرهنگ و هنر شورای شهر فرانکستون ۲۰۲۰-۲۰۲۳

فرهنگ و هنر بخشی از شورای شهر فرانکستون است که کتابخانه‌های شهر، رویدادها، مرکز هنری فرانکستون و برنامه‌ها و کمیسیون‌های هنری عمومی شهر را در خود جای داده است.

چشم‌انداز

جامعه فرانکستون پر جنب و جوش است و در ادبیات و هنر مشارکت فعال دارد. این جامعه به خاطر هنر، فرهنگ، رویدادها و عشق به یادگیری شناخته شده است.

اهداف

➤ برنامه‌ها، رویدادها و فرصت‌های هنری پر جنب و جوش و جذاب که زندگی را غنی‌تر می‌کنند، تعامل فعال و عمیق‌تری را فراهم می‌کنند، مخاطبان جدیدی را جذب و جامعه مرتبط‌تری ایجاد می‌کنند.

➤ تقویت جامعه از طریق یادگیری و تجربیات جدید.

➤ برنامه‌ها، رویدادها و فرصت‌های هنری فراگیر که به همه گروه‌های اجتماعی احترام می‌گذارند، تنوع، مردم‌ملل اول و فرهنگ آن‌ها را در برمی‌گیرند، به محیط زیست خود احترام می‌گذارند و از آن محافظت می‌کنند.

۳-۴-۲-۳) برنامه راهبردی شهر پارک و شهرستان سامیت ۲۰۲۰-۲۰۲۵

شورای هنر شهر پارک در سال ۱۹۸۶ تأسیس شده است و یکی از قدیمی‌ترین سازمان‌های هنری غیرانتفاعی در شهرستان سامیت می‌باشد. شورا به هنرمندان، سازمان‌های هنری و اعضای جامعه در تمام مناطق شهرستان سامیت خدمات هنری ارائه می‌دهد.

چشم‌انداز

ما جامعه‌ای را تصور می‌کنیم که در آن هنر و فرهنگ حیاتی است، خلاقیت‌ها در آن رشد می‌کنند، و همه مردم از طریق هنر به هم متصل می‌شوند.

مأموریت

ما با برنامه‌ریزی خلاقانه، ارائه منابع ارزشمند و ایجاد ارتباطات به جامعه هنر و فرهنگ خود خدمت می‌کنیم.

ارزش‌های محوری

➤ جامعه محور: فعالانه از طریق هنر و فرهنگ درگیر هستیم تا از جامعه متنوع خود در سرتاسر شهرستان سامیت پشتیبانی و به هم متصل شویم.

➤ تأثیرگذار: از طریق مشارکت، حمایت و گردهمایی‌های اجتماعی از هنر و فرهنگ حمایت می‌کنیم.

➤ خلاق: مشتاقانه به دنبال راه‌حل‌های منحصر به فرد و نوآورانه هستیم.

➤ جسورانه: به قدرت از بین بردن مرزها، زیر سؤال بردن فرضیات و برانگیختن ترس اعتقاد داریم.

➤ تعالی: در تلاشیم تا تولیدات هنری با کیفیت بالا که برای جامعه ارزش‌آفرینی می‌کنند را ارائه دهیم.

اهداف استراتژیک

➤ نشان دادن رهبری در جامعه از طریق حکمرانی، حمایت و داستان‌سرایی

➤ تقویت سلامت سازمانی

➤ دسترسی به هنر در سطح جامعه

➤ تأمین و افزایش منابع و حمایت برای ارتقاء بخش هنر و فرهنگ

۴-۲-۳) استراژی و برنامه عملیاتی فرهنگ و هنر شهر پائنه ۲۰۲۵-۲۰۲۰

در شهر پورت آدلاید انفلد (PAE) ما بر این باوریم که هنر و فرهنگ شکل دهندگان مکان‌ها و خالقان جامعه هستند. این رویکرد مبنایی برای حفظ، رشد و توسعه خلاقیت، هنر و میراث فرهنگی در شهر را فراهم می‌کند. هنر به محصولات ملموس و ناملموس خلاقیت اطلاق می‌شود. به بیان دیگر هنر روشی برای بیان و تصور ایده‌های واقعی و غیرواقعی و استفاده از انواع رسانه‌ها برای ایجاد چیزی است که می‌تواند به طور موقت یا دائمی تجربه شود. فرهنگ شامل آداب و رسوم، ارزش‌ها، باورها، ویژگی‌ها، میراث، سنت‌ها، هنجارها و رفتارهای اجتماعی است که بین مردم در سطح جامعه مشترک است که از طریق فعالیت‌های مبتنی بر هنر، درگیر شدن با خلاقیت و تعاملات اجتماعی به روش‌های مختلفی بیان و تأیید می‌شود. فرهنگ تکامل می‌یابد، تغییر می‌کند و توسط تأثیرات محلی و جهانی، آموزش، تاریخ و تعامل با یکدیگر شکل می‌گیرد.

چشم‌انداز

شهر PAE برای نقش محوری هنرمندان به عنوان عوامل مهم برای توسعه اقتصادی محلی و ساختن جامعه ارزش‌قائل است. ما مفتخریم که خانه و محل کار بسیاری از هنرمندان استثنایی باشیم که به خلاقیت و سرزندگی مکان‌ها و فضاهای ما کمک کرده‌اند و به ما به عنوان مکانی غنی از لحاظ فرهنگی شهرت داده‌اند.

اهداف

یک بوم‌شناسی هنری پر جنب‌وجوش: یک جامعه هنری و فرهنگی مولد، پایدار و مرتبط که شامل هنرمندان موفق و متعهد، صنایع قوی و خلاق، سازمان‌ها و کسب‌وکارهایی است که در هنر و فرهنگ سرمایه‌گذاری می‌کنند و درگیر می‌شوند.

مکان‌ها و فضاهای فرهنگی عالی: مکان‌ها و فضاهای پر جنب و جوشی که از توسعه، مشارکت و جشن هنر و فرهنگ حمایت و تشویق می‌کنند.

خلق هنر تأثیرگذار: هنر و فعالیت‌های فرهنگی به دلیل کمک‌هایشان به کل جامعه و به عنوان بخشی اساسی از زندگی ارزشمند می‌باشند. آن‌ها به رسمیت شناخته شده و به دنبال ارائه مزایای فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، زیست محیطی و بهداشتی هستند.

۵-۲-۳) برنامه راهبردی سازمان ملی وقف هنر آمریکا ۲۰۲۲-۲۰۱۸

طی ۵۰ سال گذشته، سازمان ملی وقف هنر آمریکا (NEA) به بزرگترین سرمایه‌گذار هنر و آموزش هنر در سراسر کشور تبدیل شده است و به عنوان یک تسهیلگر حمایت عمومی و خصوصی از هنر، یک مؤسسه ضروری است.

چشم‌انداز

ملتی که در آن هر آمریکایی از مشارکت هنری سود می‌برد و هر جامعه‌ای آرزوها و دستاوردهای خود را از طریق هنر می‌شناسد و تجلیل می‌کند.

مأموریت

تقویت ظرفیت خلاق جوامع خود با فراهم کردن فرصت‌های متنوع برای مشارکت در هنر برای کلیه مردم آمریکا.

اهداف استراتژیک

- حمایت از هنری که با بالاترین استانداردهای تعالی مطابقت دارد
- ایجاد مشارکت عمومی و دسترسی به انواع مختلف هنر عالی در سراسر کشور
- ارتقاء دانش و درک عمومی در مورد مشارکت هنر
- تحقق مأموریت سازمان را از طریق تعالی سازمانی

اهداف میان‌مدت

- احترام و حمایت از فعالیت‌ها و سنت‌های هنری در سراسر کشور
- گسترش مجموعه هنر آمریکایی
- تقویت زیرساخت‌های فرهنگی کشور
- فراهم کردن فرصت‌هایی برای مردم آمریکا تا با هنر درگیر شوند
- فراهم کردن فرصت‌هایی برای مردم آمریکا برای کسب دانش و مهارت در هنر در تمام مراحل

زندگی

- فراهم کردن فرصت‌هایی برای ادغام هنر در بافت زندگی اجتماعی
- حمایت از دسترسی به درمان‌های هنری خلاق و برنامه‌های مبتنی بر شواهد در هنر و سلامت
- اطلاع‌رسانی و تعامل با مردم آمریکا در مورد فعالیت‌های هنری و هنرمندان در جوامع سراسر کشور و اهمیت آن‌ها برای سرزندگی کشور
- گسترش و ترویج شواهدی از ارزش و تأثیر انواع هنر بر منافع مردم آمریکا
- فراهم کردن فرصت‌هایی برای تبادل بین‌المللی هنرمندان، آثار هنری و فعالیت‌های هنری
- شفافیت و پاسخگویی به مردم
- جذب و حفظ نیروی کار متنوع، خلاق، آگاه، سازنده و بانگیزه

۶-۴-۲-۳) استراتژی فرهنگ و هنر ونکوور شرقی ۲۰۲۳-۲۰۱۸

صحنه فرهنگ و هنر پر جنب و جوش غرب ونکوور بخش مهمی از جامعه ما است. ترکیب منحصر به فرد و تماشایی اقیانوس، کوه‌ها، گیاهان و آب‌وهوا برای نسل‌ها الهام‌بخش قدردانی عمیقی از این مکان بوده است که به نوبه خود منجر به واکنش‌های خلاقانه شده است. منطقه برای فرهنگ ارزش قائل است و این باعث سرمایه‌گذاری در امکانات هنری و فرهنگی و جامعه‌ای از مردمی شده است که در هنر و فرهنگ مشارکت دارند و از آن حمایت می‌کنند. از نظر تاریخی، گروه‌های هنری و فرهنگی مستقل از یکدیگر عمل می‌کردند. یکی از اهداف مهم این استراتژی افزایش مشارکت و همکاری در بخش و جامعه بوده است.

چشم‌انداز

➤ هنر و فرهنگ غرب ونکوور در سال ۲۰۲۳ ریشه در تاریخ آن دارد و از نقاط قوت امروزی آن بهره می‌برد

➤ فرهنگ همکاری بین گروه‌های هنری و فرهنگی، شرکای اجتماعی و منطقه غرب ونکوور
 ➤ برنامه‌نویسی متنوع و خلاقانه که تنوع غنی جامعه را منعکس می‌کند و در خدمت آن است
 ➤ شناخت گسترده دستاوردهای هنر و فرهنگ برای وست ونکوور به عنوان یک جامعه تاب‌آور
 که ساکنان و بازدیدکنندگان را به خود جذب می‌کند

➤ فضاهای عمومی جذاب متحرک و غنی شده با دارایی‌ها و فعالیت‌های هنری و فرهنگی
 ➤ یک شبکه یکپارچه از امکانات هنری و فرهنگی قابل دسترس و مناسب در سراسر جامعه

ارزش‌ها

➤ دسترسی: امکانات و تجارب هنری و فرهنگی در دسترس، مقرون به صرفه و خوشایند هستند و به همه فرصتی برای مشارکت می‌دهند.

➤ نوآوری: نوآوری در هنر و فرهنگ باعث ارتقای خلاقیت، الهام بخشیدن به مشارکت و افزایش پایداری سازمانی می‌شود.

➤ شمول: فرصت‌های هنری و فرهنگی، تنوع جامعه را در همه اشکال آن، از جمله بومی، قومی-فرهنگی، جنسیت، گرایش جنسی، درآمد، وضعیت اجتماعی-اقتصادی، سن و همه توانایی‌ها در بر می‌گیرد.

➤ همکاری و مشارکت: ارائه‌دهندگان هنر و فرهنگ، ذینفعان و ناحیه به طور مشترک کار می‌کنند و مشارکت‌هایی را در میان بخش‌ها، نسل‌ها، بخش‌ها و رشته‌ها ایجاد می‌کنند و اعضای جامعه را در ابتکارات اصلی درگیر می‌کنند.

➤ تاب آوری: امکانات، برنامه‌ها و فعالیت‌های هنری و فرهنگی، تلاش‌های غرب و نکوور را برای تبدیل شدن به یک جامعه تاب‌آور بیشتر می‌کند.

۷-۴-۲-۳) برنامه راهبردی فرهنگ و هنر شورای شهر بانویل ۲۰۲۱-۲۰۱۷

بانویل دارای میراث فرهنگی غنی، با بیش از ۵۰ مکان بومی مهم، پیوندهای قوی با مدرسه هنرمندان هایدلبرگ، معماری نمادین و جامعه هنری و فرهنگی پویا است.

چشم‌انداز

بانویل مکانی سرسبز، پایدار و پر جنب و جوش برای یک جامعه سالم، مرتبط و فراگیر.

اهداف

➤ مردم درگیر زندگی‌های معنادار و حیاتی فرهنگی هستند.

این هدف به تجربیات فردی مربوط می‌شود و نتایج مرتبط به دست آمده عبارتند از:
تحریک: بیان خلاق تحریک شده است.

غنی‌سازی: غنی‌سازی زیبایی شناختی تجربه شده است.

بینش: دانش، ایده‌ها و بینش‌های جدید.

➤ جامعه‌ای مرتبط، فراگیر و درگیر

این هدف به تجربیات مشترک مربوط می‌شود و نتایج مرتبط عبارتند از:
تعلق: اتصال به میراث مشترک.

قدردانی: تنوع فرهنگی قدردانی می‌شود.

موضوعات استراتژیک

➤ مکان‌ها و فضاها فرهنگی

➤ تسهیل مشارکت

➤ حمایت از تمرین خلاق

➤ بازاریابی و ارتباطات بهتر

۸-۴-۲-۳) برنامه راهبردی بنیاد هنر نیوانگلند ۲۰۲۱-۲۰۱۸

بنیاد هنرهای نیوانگلند با سرمایه‌گذاری بر روی هنرمندان و جوامع در صدد است تا دسترسی عادلانه به هنرها را تقویت نموده و چشم‌انداز فرهنگی در نیوانگلند و کشور را غنی نماید. برنامه راهبردی بنیاد هنر نیوانگلند (NEFA) بر این باور استوار است که هنر و فرهنگ جزء لاینفک جوامع قوی و عادلانه است. این طرح به دنبال تقویت بیشتر تعهد تاریخی NEFA برای سرمایه‌گذاری بر روی هنرمندان از طریق اعطای کمک هزینه می‌باشد.

چشم‌انداز

کمک به شکوفایی هنرمندان و جوامع هنری به عنوان ضرورتی برای جامعه پررونق.

مأموریت

سرمایه‌گذاری روی هنرمندان و جوامع، تقویت دسترسی عادلانه به انواع هنر، غنی‌سازی چشم‌انداز فرهنگی در نیوانگلند و کشور.

ارزش‌های محوری

- **هنرمندان و فرآیند خلاق:** بنیاد هنر برای مشارکت فردی و جمعی هنرمندان در جامعه، نبوغ و تخیل فرآیند خلاق ارزش قائل است و به آزادی بیان هنری متعهد است.
- **برابری، تنوع، شمول و دسترسی:** ارزش قائل شدن برای جهانی عادلانه، متنوع و فراگیر که ما آن را به عنوان دسترسی عادلانه همه مردم به ابزارها و منابع مورد نیاز برای تحقق تلاش‌های خلاقانه و جامعه تفسیر می‌کنیم.
- **ایجاد و به اشتراک‌گذاری دانش:** ارزش قائل شدن برای پرسشگری، جمع‌آوری اطلاعات و یادگیری مشارکتی که فعالیت‌های بنیاد هنر و بخش هنر و فرهنگ را تقویت می‌کند.
- **رهبری:** بر این باور هستیم که فرصت‌های رهبری برای هنرمندان و کارکنان فرهنگی برای یک بخش هنری قوی‌تر و جوامع سالم‌تر ضروری است.
- **مشارکت:** بنیاد هنر وابستگی متقابل هنرمندان، سازمان‌ها و جوامع را برای یک چشم‌انداز جامع و عادلانه از سرزندگی جامعه و موفقیت هنری ضروری می‌داند.
- **بودجه عمومی برای هنر:** بنیاد هنر تعهد عمومی به بخش هنر و فرهنگ را برای یک زندگی مدنی سالم و عادلانه و یک دموکراسی قوی و یک اهرم ضروری برای سرمایه‌گذاری خصوصی در هنر ضروری می‌داند.

اهداف استراتژیک

- سرمایه‌گذاری روی هنرمندان و فرآیند خلاقیت، تقویت ظرفیت سازمان‌های فرهنگی برای مشارکت مؤثر با هنرمندان.
- ایجاد و استفاده از شبکه‌ها، تحقیقات و دانش برای تقویت اکوسیستم هنر و حمایت از هنرمندان و جوامع خلاق.
- شناسایی، حمایت و سرمایه‌گذاری در برابری، تنوع، شمول و دسترسی به عنوان ضرورتی در تمام جنبه‌های فرآیندهای داخلی و فرصت‌های بیرونی برای ایجاد یک بخش هنری قوی.
- خدمت به عنوان یک شریک خلاق و مباشر مسئول برای پیشبرد پیشرفت.
- توسعه فرهنگ سازمانی پاسخگو که برای موفقیت سازمانی، کار تیمی و توسعه شخصی ارزش قائل است.

۹-۴-۲-۳) استراتژی فرهنگی شهر لندن ۲۰۲۲-۲۰۱۸

در طول تاریخ، شهر لندن مکانی بوده است که تجارت و خلاقیت در کنار یکدیگر رشد کرده‌اند. میدان مایل علاوه بر اینکه یکی از قدیمی‌ترین و مهم‌ترین قطب‌های تجاری جهان است، طی قرن‌ها باعث رشد بلندمدت هنرها و صنایع دستی، یادگیری، سرگرمی‌های عمومی، فضاهای سبز، بازارها، نمایشگاه‌ها و نمایش‌های باشکوه شده است. از اواخر قرن بیستم، شهر با تمرکز فوق‌العاده‌ای از مؤسسات مانند موزه لندن، ارکستر سمفونیک لندن و مدرسه موسیقی و همچنین مجموعه‌ای از مؤسسات فرهنگی به یک مرکز جهانی در سطح جهانی تبدیل شده است.

چشم‌انداز

ما می‌خواهیم یک بار در هر نسل از فرصتی برای تغییر جایگاه شهر به عنوان پایتخت جهانی برای تجارت و فرهنگ استفاده کنیم و از قدرت هنر، میراث فرهنگی، یادگیری و کتابخانه‌ها استفاده کنیم تا میدان مایل (Square Mile) را بسیار بازتر، خلاقانه‌تر، انعطاف‌پذیرتر و کارآفرین‌تر کنیم. ما با شرکای فرهنگی برای ایجاد تغییرات اجتماعی و اقتصادی و کمک به یک شهر پر رونق همکاری خواهیم کرد.

ارزش‌های محوری

- ما به قدرت نوآوری و خلاقیت برای تولید ثروت برای مردم و جوامع در بلندمدت و به صورت پایدار اعتقاد داریم - تجارت و فرهنگ در طول تاریخ شهر در هم تنیده شده‌اند.

- ما انتظار داریم شهر و شرکای فرهنگی ما باز، ارتباطی، پاسخگو و پذیرای طیف متنوعی از مردم، مشاغل و بازدیدکنندگان باشند.
- ما شهری جهانی، منعطف و جهان‌وطنی هستیم اما به مکان، تاریخ، محله و هویت خود احساس غرور قوی داریم.
- ما برای یادگیری و مشارکت فرهنگی به عنوان بخش مهمی از تجربه فرهنگی ارزش قائل هستیم اما همچنین به تأثیر تغییرپذیر فردی، اجتماعی و اقتصادی که می‌تواند داشته باشد، اهمیت می‌دهیم.
- ما تنوع فرهنگی لندن را شناخته و از آن استقبال می‌کنیم و از برتری و نوآوری که این تنوع به ارمغان می‌آورد دفاع می‌کنیم.
- ما مناطق تحت کنترل مستقیم خود را اولویت‌بندی می‌کنیم اما به مسئولیت خود در همکاری با دیگران برای حمایت و ارتباط با نیازهای گسترده‌تر پایتخت و بریتانیا توجه داریم.

اهداف استراتژیک

- قلمرو عمومی و زیرساخت‌های فیزیکی شهر را متحول کنید و آن را به مقصدی بازتر، متمایزتر، خوش‌آمد و از نظر فرهنگی پر جنب و جوش تبدیل کنید؛
- توسعه فرهنگ مایل در شمال غربی شهر که به مقصدی هیجان‌انگیز برای لندن تبدیل شود؛
- از تعالی فرهنگی در طیف وسیعی از زمینه‌ها حمایت کنید و از اخلاق ریسک‌پذیری خلاقانه، نوآوری و شهروندی هنری حمایت کنید؛
- از ارائه استراتژی آموزشی فرهنگی برای شهر لندن حمایت کنید و مؤسسات پیشرو جهان را قادر به پرورش خلاقیت، مهارت‌ها و دانش نسل بعدی کنید؛
- تبدیل شدن به یک مرکز پیشرو در اقتصاد دیجیتال و خلاق و باز کردن پتانسیل خلاق و انعطاف‌پذیری افراد و مشاغل با استفاده از املاک و منابع؛
- ارتقاء نقاط قوت فرهنگی، میراث و خلاقیت خود را در بریتانیا و خارج از کشور؛
- فرهنگ و میراث فرهنگی خود را در سطح جهانی تبلیغ کنید و از فضاهای بیرونی خود برای افزایش جذابیت آن برای مخاطبان متنوع‌تر استفاده کنید؛
- همکاری بهتر با سازمان‌های فرهنگی برای ایجاد ظرفیت و تعامل با مشاغل و کارمندان شهر تا آنها انعطاف‌پذیرتر شوند؛

➤ نقش خود را به عنوان یک تسهیل‌گر در حمایت و ارتباط با محیط زیست فرهنگی گسترده‌تر پایتخت و بقیه بریتانیا ایفا کنید؛

➤ ایجاد رهبری روشن در فرهنگ: همکاری با شرکای فرهنگی در راستای توسعه مهارت‌ها، همسو کردن اهداف، توسعه معیارهای عملکرد.

۱۰-۴-۲-۳) وزارت فرهنگ و حفاظت از بناهای تاریخی گرجستان؛ استراتژی فرهنگ ۲۰۲۵

ماهیت منحصر به فرد هنر و فرهنگ گرجستان و ویژگی اصیل میراث آن، چهره بین‌المللی کشور را مشخص می‌کند و برای توسعه جامعه بسیار مهم است. در دنیای متمدن، فرهنگ بهترین ابزار برای پاسداری از ارزش‌های یک جامعه و دموکراتیزه شدن آن است. فرهنگ در فراهم آوردن شرایط برای سلامتی و رفاه اجتماعی، توسعه منطقه‌ای، گردشگری و سایر زمینه‌های کلیدی از اهمیت حیاتی برخوردار است. یک بخش فرهنگی قوی به شرط حفظ و حراست از میراث فرهنگی و شکوفایی کامل پتانسیل هنر و خلاقیت، می‌تواند تأثیر بسزایی در همه زمینه‌های توسعه پایدار داشته باشد. هنگامی که خلاقیت مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد، می‌تواند یک بخش فرهنگی منحصر به فرد و معتبر را به یک قلمرو رقابتی مدرن تبدیل کند. شناخت بین‌المللی میراث فرهنگی و پتانسیل هنری گرجستان و نمایندگی موفق صنایع خلاق گرجستان در عرصه بین‌المللی، نقش این کشور را به عنوان یک مرکز فرهنگی منطقه‌ای تضمین می‌کند و جایگاه آن را در نقشه فرهنگی جهان نشان می‌دهد.

چشم‌انداز

گرجستان یک کشور خلاق و مرکز منطقه‌ای است که در آن نوآوری و خلاقیت، همراه با حفاظت و احیای میراث ملی و تنوع فرهنگی، ستون‌های اساسی رفاه اجتماعی و توسعه پایدار است.

مأموریت

ایجاد محیطی مساعد و غنی که در آن میراث ملی و تنوع فرهنگی به خوبی حفظ شود و پتانسیل آنها به طور کامل آزاد شود، کسب و کارهای خلاق توسعه یابند و تنوع زندگی فرهنگی تشویق شود.

دولت گرجستان در نظر دارد:

توسعه جامعه‌ای مبتنی بر دانش، مبتکر و خلاق؛

مشارکت بیشتر مردم در فرآیندهای فرهنگی؛

حصول اطمینان از انعکاس فرهنگ در حوزه‌های مختلف توسعه پایدار و زندگی اجتماعی؛

توسعه زیرساخت‌های مدرن و فناوری‌های نوین در بخش فرهنگی؛

تضمین پایداری منابع مالی برای فرهنگ و تقویت علاقه به کار در این بخش؛

تضمین توسعه اقتصاد فرهنگی و صنعتی شدن فرهنگ؛
حصول اطمینان از ارتقاء بین‌المللی و بین‌المللی شدن فرهنگ؛
اطمینان حاصل شود که فرهنگ با اصول دموکراتیک اداره می‌شود.

اهداف استراتژیک

- افزایش آگاهی و آموزش: فرهنگ و خلاقیت در تمام سطوح نظام آموزشی یکپارچه شده است و عموم مردم از اهمیت آن آگاه هستند.
- دسترسی به فرهنگ و تنوع فرهنگی: فرهنگ برای همه افراد جامعه قابل دسترس است و آزادی بیان فرهنگی حفظ می‌شود.
- فرهنگ و سایر حوزه‌های کلیدی: فرهنگ و خلاقیت به سایر حوزه‌های کلیدی کمک می‌کند و به معنای گسترده‌تر به توسعه پایدار و رفاه اجتماعی دولت کمک می‌کند.
- تأمین مالی فرهنگ: پایداری منابع مالی فرهنگی حفظ می‌شود، مکانیسم‌های متنوع و شفاف تأمین مالی معرفی شده و اشتغال در بخش فرهنگی جذاب است.
- زیرساخت‌های فرهنگی و فناوری‌های نوین: زیرساخت‌های فرهنگ توسعه یافته، محیط حرفه‌ای لازم فراهم شده و به کارگیری فناوری‌های نوین تضمین می‌شود.
- صنایع خلاق: صنایع خلاق منبع مهمی برای ایجاد شغل، رشد اقتصادی و نوآوری هستند و حوزه فعالیت رقابتی هستند.
- بین‌المللی شدن فرهنگ: گرجستان یک شرکت‌کننده فعال در فرآیندهای فرهنگی بین‌المللی است. این کشور با میراث فرهنگی غنی، زندگی فرهنگی و هنرهای پر جنب و جوش، موضوع مورد توجه سایر نقاط جهان است.
- اصول حکمرانی فرهنگ: سیاست فرهنگی مبتنی بر شواهد است و متخصصان و عموم مردم در یک فرآیند سیاست‌گذاری باز و شفاف شرکت می‌کنند.

۵-۲-۳) مطالعه (گروه) کانونی

گروه کانونی گروهی کوچک شامل افرادی با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشابه است که در زمینه مورد پژوهش، به بحث می‌پردازند. در این بحث آزاد می‌توان از دیدگاه‌های افراد گروه به نمایندگی از جامعه مورد پژوهش اطلاعات کسب کرد. مطالعه به روش گروه کانونی یک روش تحقیق کیفی در مطالعات مدیریت

¹ Focus Group

محسوب می‌شود. روش‌های پژوهش کیفی در علوم انسانی و مدیریت از جمله روش‌های پژوهشی است که استفاده از آن‌ها در موقعیت‌ها و جایگاه‌های مناسب خود می‌تواند بسیار اثربخش باشد. این روش‌ها در میان پژوهشگران و صاحب‌نظران کشور ما کمتر مورد توجه قرار گرفته است. به گونه‌ای که حتی حجم زیادی از پژوهش‌های علمی در زمینه مدیریت خالی از خلاقیت شده و تنها محدود به روش‌های کمی و آن هم بیشتر روش پیمایشی و کاربردی شده است.

گروه کانونی روشی برای تبادل افکار و مذاکره است. طبق یک برنامه‌ریزی دقیق طراحی می‌شود تا ادراکات و بینش مصاحبه‌شوندگان را در محیطی به‌دوراز تهدید و فشار بسنجد. گروه‌های کانونی شکلی از مصاحبه گروهی هستند؛ اما تمیز و تشخیص بین این دو خیلی مهم است. به طوری که مصاحبه گروهی شامل مصاحبه همزمان تعدادی از افراد است. تمرکز اصلی بر پرسش‌ها و پاسخ‌های مطرح‌شده بین پژوهشگر و مصاحبه‌شوندگان می‌باشد.

گروه‌های کانونی بر دیگر روش‌های پژوهش برتری دارند؛ زیرا هدف اصلی آن‌ها کشف نگرش‌ها، احساسات، باورها، تجربه‌ها و واکنش افراد است که با روش‌های دیگر مانند مشاهده، مصاحبه فردی و پرسش‌نامه‌های پیمایشی قابل درک نیست. گروه‌های کانونی نظرها و فرآیندهای هیجانی درون بافت گروهی را کشف و استنباط می‌کنند. پژوهشگر در گروه‌های کانونی قادر است که اطلاعات بیشتری را در زمان کوتاه‌تری در مقایسه با مصاحبه‌های فردی به دست آورد. از گروه‌های کانونی می‌توان به صورت یک روش مستقل و یا به عنوان روشی برای تکمیل دیگر روش‌ها استفاده کرد. به ویژه برای تطبیق داده‌های حاصل از روش‌های گوناگون و بررسی اعتبار داده‌ها استفاده می‌شود. از گروه‌های کانونی برای تأیید و نهایی کردن لیست‌های مرتبط با بررسی محیط داخلی و خارجی و راهبردها نیز استفاده می‌شود.

برای تعیین مقاصد آرمانی / ارکان جهت‌ساز بخش فرهنگ و هنر استان گلستان، ضمن توجه به مقوله‌های شناسایی‌شده از مآخذ چهارگانه و ترکیب آن با مقوله‌های پیشنهادی گروه کانونی، به کمک گروه مذکور و مطابق شکل ۳-۳ در بخش پایانی فصل، نتایج گردآوری شده از مآخذ پنج‌گانه در قالب کاربرگ‌های چهارگانه ارائه گردیده است. پیش از آن به ماهیت مقاصد آرمانی، اجزای مقاصد آرمانی، ساختار تهیه بیانیه، مراحل تهیه بیانیه و الگوریتم آن، تعریف نظریه داده‌بنیاد، یافته‌ها و نتایج و... پرداخته شده است.

۳-۳) ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

مأموریت نشان‌دهنده علت یا فلسفه وجودی سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان گلستان) و بیانگر هویت آن است. هر سازمان یک مأموریت دارد، چه این مأموریت به صورت تدوین شده و مکتوب باشد و چه نباشد. مأموریت شکل‌دهنده فعالیت سازمان و رفتار کارکنان است. مأموریت سازمان، مفهومی است که قید زمانی و مکانی خاصی نداشته و ممکن است در کوتاه‌مدت تغییر کند و یا برای مدت طولانی بدون تغییر باقی بماند. مسلم است که تغییر یا عدم تغییر مأموریت به گردانندگان سازمان و عوامل اثرگذار بر آن بستگی دارد. مأموریت باید دارای ویژگی‌هایی مانند کلی بودن، الهام‌بخش بودن، وحدت‌بخش بودن، پایدار بودن و... باشد؛ بنابراین، بیانیه مأموریت، جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود. چشم‌انداز سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان گلستان) نشان‌دهنده جایگاه یا موقعیت مطلوب در آینده است. در مأموریت به این پرسش پاسخ داده شود که «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» و در چشم‌انداز به این پرسش پاسخ داده می‌شود: که «ما می‌خواهیم چه بشویم؟». «چشم‌انداز بیان آینده مطلوب از سازمان است» و در برگیرنده موقعیت‌هایی خاص می‌شود در حالیکه مأموریت سازمان بیشتر با فعالیت سازمان از حال تا آینده سروکار دارد. در واقع مأموریت بصورت کلی و بدون قید زمان، علت وجودی سازمان را معین می‌کند و چشم‌انداز نتیجه تحقق مأموریت و تداوم فعالیت‌های سازمان را مشخص می‌کند.

ارزش‌ها سومین جزء تشکیل‌دهنده مقاصد آرمانی سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان گلستان) است. یک سازمان (بخش) در بیانیه ارزش‌های سازمانی خود اصول اخلاقی را در قبال کارکنان، سهامداران، جامعه، محیط‌زیست و سایر ذینفعان بیان می‌کند. معمولاً استراتژیست‌های سازمانی با پرسیدن این سؤال که «ما به چیزهایی پایبندیم و به کدام ارزش‌ها احترام می‌گذاریم» بیانیه ارزش سازمان را تدوین می‌نمایند.

۱-۳-۳) اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

مقاصد آرمانی سازمان‌ها از نظر حجم، محتوا، شکل و پرداختن به جزئیات با هم متفاوت هستند. بیشتر کارشناسان و افراد صاحب‌نظر در مدیریت استراتژیک (از جمله دکتر اعرابی) چنین می‌پندارند که مفاد مقاصد آرمانی سازمان در برنامه‌ریزی استراتژیک باید دارای اجزای زیر باشد. پس از انجام مطالعات و بررسی‌های مختلف می‌بایست در ارتباط با هر یک از اجزای زیر عبارات مناسبی ارائه گردد و در نهایت با

¹ Vision

² Vision

³ Values

جمع‌بندی این عبارات بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان گلستان) تدوین شود.

۱. فلسفه وجودی (نقش در توسعه صنعت، استان یا کشور): نقش سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان گلستان) در توسعه استان یا کشور و حتی در سطح بین‌الملل چیست؟ وجود سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان گلستان) چه کمکی به شکوفایی روندهای پیرامونی و مربوط به آن می‌کند؟ در این جزء از مقاصد آرمانی، سازمان (بخش) باید نقش خود را در کشور و استان به‌خوبی تبیین کند.

۲. محصولات (کالاها یا خدمات): مهم‌ترین قسمت مقاصد آرمانی سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان گلستان) در سطح استراتژیک این است که برای همگان مشخص شود که نتایج حاصل از فعالیت‌ها چیست؛ بنابراین باید عنوان شود که خدمات و محصولات عمده سازمان (بخش) چه هستند؟

۳. مشتری/ارباب رجوع: باید مشخص شود که مشتریان و ارباب رجوعان سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان گلستان) چه کسانی هستند؟ علاوه بر اینکه مشخص می‌شود که ما به چه کاری مشغول هستیم (چه محصولی را تولید یا چه خدمتی را ارائه می‌کنیم) همچنین باید مشخص شود که خدمات و محصولاتی که سازمان (بخش) ارائه می‌کند برای چه کسانی می‌باشد (ارباب رجوعان و استفاده‌کنندگان از خدمات و محصولات سازمان چه کسانی هستند).

۴. بازار (قلمروی جغرافیایی و تخصصی): علاوه بر اینکه مقاصد آرمانی سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان گلستان)، محصولات و خدمات و مشتریان/ارباب رجوع را معین می‌کند باید مشخص کند که بازار هدف این سازمان (بخش) چیست، در چه نوع بازار یا بازارهایی فعالیت می‌کند یا چگونه می‌خواهد به آن‌ها وارد شود و محدوده و گستردگی جغرافیایی آن چقدر است؛ بنابراین باید نوع و گستردگی بازارها مشخص شود. شناخت دقیق بازارها و بیان آن در بیانیه مأموریت هم برای کارکنان و مدیران سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان گلستان) و هم برای سایر ذینفعان سودمند است.

۵. تکنولوژی: سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان گلستان) باید با در نظر گرفتن وضعیت محیط، بازار، سازمان‌های مشابه، مشتریان/ارباب رجوعان و سایر عوامل، تکنولوژی مناسب برای ارائه خدمات و تولید محصولات قابل قبول و مطلوب ارباب رجوعان را انتخاب کند. در این فرآیند باید تلاش شود از تکنولوژی مناسب بهره گرفته شود تا هم خدمات و محصولاتی با کیفیت بالا ارائه کند و هم نیازهای مشتریان/ارباب رجوعان به شکلی بهتر از سازمان‌های مشابه برآورده شود. همچنین سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان گلستان) باید نوع

تکنولوژی مورد استفاده خود را در بیانیه مأموریت عنوان کند چراکه از جنبه‌های مختلف می‌تواند برای داخل و خارج سازمان مفید واقع شود.

۶. ارزش‌ها: در این جزء از مقصد آرمانی، باورهای بنیادی، ارزش‌ها، آرمان‌ها و اولویت‌های اخلاقی اصلی بیان می‌شود. با توجه به اهمیت فلسفه سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان گلستان) در هدایت آن باید در بیانیه ارزش‌ها گنجانده شود.

۷. شایستگی متمایز (وجوه تمایز و مزیت رقابتی): معمولاً سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا نسبت به سازمان‌های مشابه خود از مزیت برخوردار باشند و برای این کار باید به قابلیت ویژه دست یابند؛ بنابراین باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان گلستان) دارای چه مزیت یا شایستگی متمایزی می‌باشد؟ این قابلیت می‌تواند در جلب توجه و اطمینان خاطر ذینفعان و ارباب رجوعان بالفعل و بالقوه مفید واقع شود؛ زیرا آن چیزی را مورد تأکید قرار می‌دهد که فقط خود سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان گلستان) دارد و سازمان‌های مشابه دیگر یا چنین توانمندی را ندارند یا دستیابی به آن دشوار است.

۸. توجه به کارکنان: امروزه کارکنان به خاطر ارزشی که با فکر و عمل خود ایجاد می‌کنند از جمله مهم‌ترین منابع سازمان بشمار می‌روند، بطوریکه موفقیت در گرو برخورداری از نیروی انسانی توانمند و با انگیزه می‌باشد. این نیروها برای بروز قابلیت‌های خود نیازمند توجه ویژه هستند؛ بنابراین سازمان‌ها باید از همه جوانب به فکر آسایش و رضایت کارکنان خود باشند و در بیانیه مأموریت خود نشان دهند که کارکنان به‌عنوان یک قلم دارایی و سرمایه ارزشمند برای سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان گلستان) به حساب می‌آیند و شرط بهره‌برداری مناسب از سایر منابع و دارایی‌های سازمان (بخش) نیز توانمندی سرمایه انسانی می‌باشد. این امر تأثیر بسیار مثبتی بر کسب‌وکار دارد که می‌خواهند به‌عنوان نیروی انسانی وارد سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان گلستان) شوند و از توانمندی بالایی نیز برخوردارند. این مسئله حتی می‌تواند بر روی ذینفعان، ارباب رجوع‌ها، اتحادیه‌های کارگری، نهادهای دولتی و غیره اثرات مثبتی داشته باشد.

۹. توجه به تصور مردم (مسئولیت اجتماعی): تصویر ذهنی عمومی از سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. چراکه تصویر ذهنی مثبت می‌تواند موفقیت را به ارمغان آورده و برعکس تصویر ذهنی منفی به هر دلیلی باعث ناکامی می‌شود؛ بنابراین سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان گلستان) همواره باید به فکر ایجاد تصویر ذهنی مثبت در عموم باشد. باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان

گلستان) به عنوان مسئولیت اجتماعی (CSR) در خصوص مسائل اجتماعی، جامعه و محیط چه رویکردی را دارد.

۱۰. توجه به بقاء، رشد، بهره‌وری و پایداری: هر سازمانی در وهله اول باید توان تداوم حیات و بقاء داشته باشد پس باید همواره به فکر بقاء، رشد و توسعه باشد و در نهایت اینکه هر فعالیتی که انجام می‌دهد و هر روندی که طی می‌کند باید به کارآمدی و اثربخشی بیانجامد تا بقاء و رشد سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان گلستان) را عملی کند؛ بنابراین در بیانیه مأموریت یا چشم‌انداز باید به این موارد مهم نیز توجه کافی مبذول شود. در این جزء از مقاصد آرمانی سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان گلستان) باید مشخص شود که سازمان با تعیین شاخص‌های بهره‌وری، رشد و بقاء خود می‌خواهد کدام آینده مطلوبی را هدف قرار دهد. در تعریف آن آینده باید ویژگی‌های درونی سازمان و جایگاه آن در قلمرو فعالیت خود مشخص شود.

۱۱. چشم‌انداز: سرانجام، آخرین جزء مقاصد آرمانی، تعیین چشم‌انداز مطلوب سازمان است. در این جزء سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان گلستان) موقعیت مطلوب خود را در قلمروی تخصصی و جغرافیایی خود در مقایسه با سایر سازمان‌های مشابه مشخص می‌کند.

با در نظر داشتن آنچه در قالب اجزای مذکور تهیه شده است، این موارد را بصورت منسجم و با جملاتی روان و مرتبط به هم در کنار هم قرار می‌دهیم تا بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان گلستان) به گونه‌ای قابل فهم تهیه شود. بیانیه‌های تهیه شده بایستی چندین بار بازبینی و مرور و ویرایش شده و مورد توافق اکثریت اعضای سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان گلستان) و حتی برخی از ذینفعان قرار گیرد. به نظر می‌رسد که از این طریق می‌توان تا حدود زیادی مقبولیت و مشروعیت و احتمال موفقیت اجرای آن را افزایش داد. پیش از تدوین و اجرای استراتژی باید بیانیه‌های سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان گلستان) به شیوه‌ای روشن تهیه شود. در فرآیند تعیین مأموریت حتی الامکان باید تعداد بیشتری از مدیران مشارکت نمایند، زیرا مشارکت در تدوین تعهد و حمایت در تدوین و اجرای سند را افزایش می‌دهد. یک روش متداول برای تعیین مقاصد آرمانی سازمان این است که نخست درباره مقصد سازمان با کمک مطالعات فوق‌الذکر مطالبی را انتخاب کرد و از مدیران خواست که برای آگاهی بیشتر آن‌ها را مطالعه کنند. سپس از مدیران خواست که برای سازمان مأموریت بنویسند. آنگاه کمیته‌ای از مدیران ارشد این نوشته‌ها را جمع‌آوری می‌کنند، آن‌ها را جرح و تعدیل می‌نمایند و سرانجام یک گردهمایی از مدیران ارشد و میانی و کارشناسان خبره تشکیل می‌دهند تا سند نهایی تهیه و مورد تأیید همگان قرار گیرد. از آنجا که همه مدیران در تهیه این بیانیه‌ها نقش داشته‌اند و سند نهایی را مورد تأیید قرار داده‌اند، سازمان (بخش فرهنگ و هنر استان گلستان) می‌تواند این

اطمینان را داشته باشد که آن‌ها در امور مربوط به تدوین، پیاده‌سازی، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها همکاری لازم را خواهند نمود؛ بنابراین، فرآیند تعیین مقصد سازمان فرصت مناسبی بدست می‌دهد تا استراتژیست‌ها از حمایت همه مدیران، اعضا و ذینفعان سازمان برخوردار شوند. برخی از سازمان‌ها از گروه‌هایی از مدیران می‌خواهند که درباره مأموریت ارائه شده بحث کنند و آن را اصلاح نمایند. برخی از سازمان‌ها بهنگام نوشتن مأموریت برای ویرایش جمله‌ها و عبارت‌ها از مشاوران متخصص خارجی استفاده می‌کنند. پس از اینکه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان مرحله نهایی را طی کرد باید به طرق مختلف آن را به آگاهی همه مدیران، کارکنان و گروه‌های ذینفع خارج از سازمان رسانید. برخی از سازمان‌ها برای اشاعه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان شعارهای تبلیغاتی، پوسترها و کاتالوگ‌هایی تهیه کرده و در سازمان اقدام به برگزاری مسابقات و کنفرانس‌هایی در ارتباط با مقاصد آرمانی سازمان به‌منظور اشاعه و نشر آن می‌کنند.

۲-۳-۳) ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

چهار رکن در تدوین سند استراتژیک بخش فرهنگ و هنر استان گلستان درگیر هستند که عبارتند از:
شرکت مشاوره‌ی مدیریت: که تهیه روش‌شناسی، مطالعات نظری و پشتیبان، جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل آن‌ها و مواردی نظیر این‌ها را انجام داده و همچنین هماهنگی‌های لازم برگزاری جلسات و... را انجام می‌دهد.

گروه کارشناسان و مدیران ارشد بخش فرهنگ و هنر استان گلستان: کارگروه متشکل از اعضای است که معمولاً دارای توان کارشناسی و تحلیل بالایی هستند و در مورد بخش مذکور از دید تخصصی و حرفه‌ای بالایی برخوردار هستند. این کارگروه ترکیبی از اعضای درون سازمان و گاهی هم افراد خارج از سازمان (شرکت مشاور) است. اعضای این کارگروه مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران داخلی و خارجی می‌توانند باشند.

هیئت‌های اندیشه‌ورز: افراد متخصص و صاحب‌نظر از بخش خصوصی، اتحادیه‌ها، اصناف، دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی، فعالان و بهره‌برداران که به‌عنوان عضو کارگروه بخش فرهنگ و هنر استان گلستان همکاری لازم را دارند.

شورای راهبری تدوین اسناد بخشی: متشکل از استاندار، معاونین استاندار، رؤسا و مدیران کل دستگاه‌های اجرایی متولی اصلی کارگروه‌های ۳۱ گانه می‌باشند.

۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی

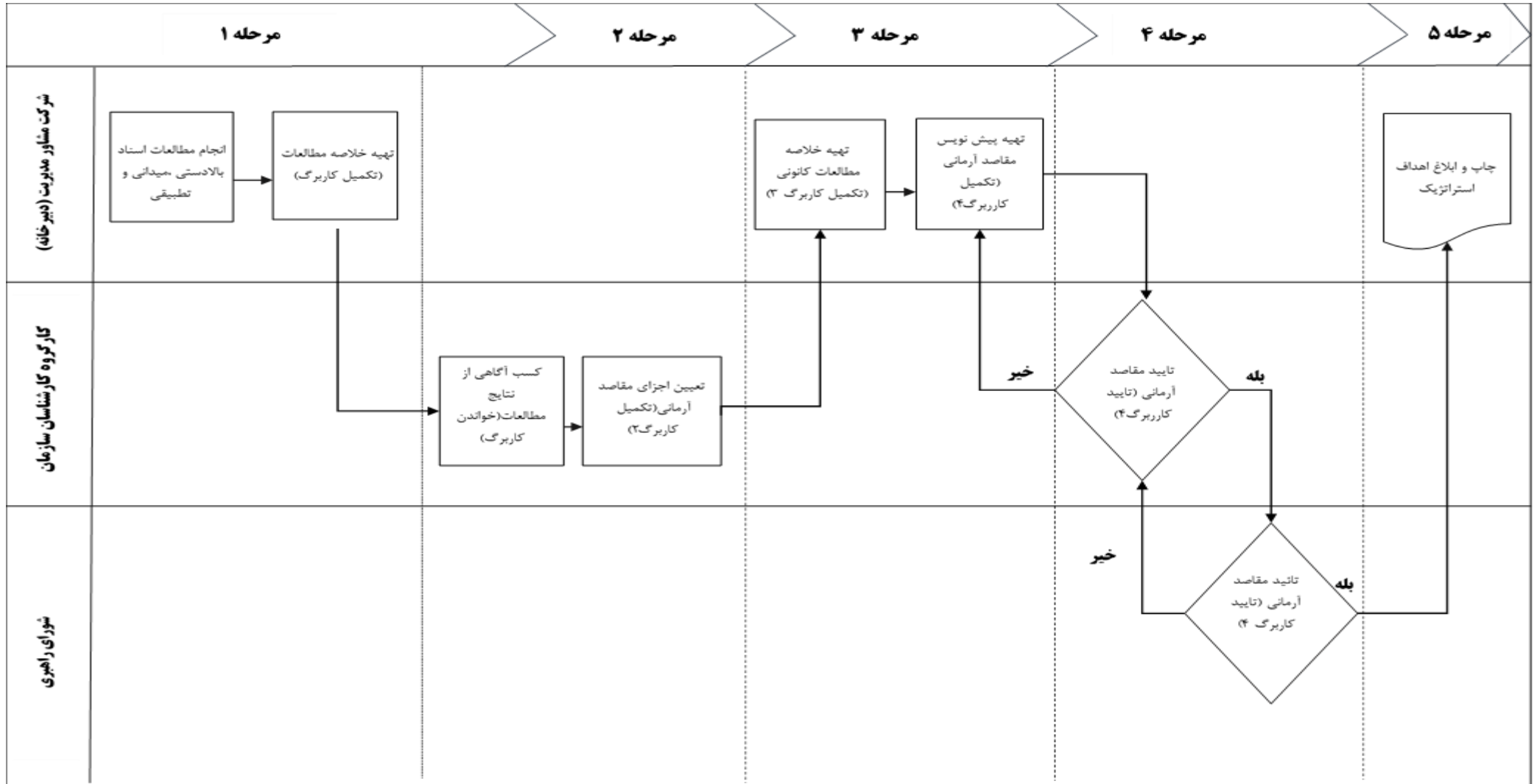
مرحله ۱: در این مرحله، شرکت مشاوره مدیریت به کمک کارشناسان خود اقدام به تم‌شناسی و مضمون‌یابی از چهار مآخذ اسناد بالادستی، سند چشم‌انداز استان، مطالعات میدانی و مطالعات تطبیقی را در مورد اجزای مقاصد آرمانی انجام می‌دهد. نتایج این مطالعات به صورت کاملاً خلاصه شده در کاربرگ شماره ۱ وارد می‌شود. این کاربرگ به عنوان اطلاعات ورودی کارگروه تخصصی (کارگروه بخش) است که به آن‌ها در تجزیه و تحلیل کمک می‌کند. همچنین مضامین و مقوله‌های شناسایی شده در گروه کانونی نیز به عنوان یکی از ورودی‌های کاربرگ شماره یک در ستون انتهایی قرار می‌گیرد.

مرحله ۲: گروه کارشناسی (تیم تحقیقاتی) شرکت مشاور نتایج حاصل از مرحله ۱ را در کاربرگ شماره ۱ مشاهده، بررسی و واکاوی کرده و از آن برای تکمیل کاربرگ شماره ۲ استفاده می‌کند. در این مرحله با تشکیل جلساتی با گروه کانونی در مورد اجزای مقاصد آرمانی بحث و تبادل نظر شده و نتایج مباحثات در کاربرگ مربوطه (شماره ۲) ثبت می‌شود.

مرحله ۳: پس از اینکه گروه کارشناسی (تیم تحقیقاتی) در مورد اجزای مقاصد آرمانی به نتیجه رسید، در این صورت می‌توان کاربرگ شماره ۳ را که حاصل جمع‌بندی نتایج مطالعه کانونی و تلفیق با مقوله‌های شناسایی شده از سایر مآخذ است را تکمیل نمود. پس از این کار با تلفیق این نتایج مقاصد آرمانی در کاربرگ شماره ۴ تکمیل می‌شود.

مرحله ۴: بیانیه‌های نوشته شده اعم از چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و ... در مرحله ۳، تنها نظر کارگروه است و باید مورد تأیید شورای راهبری قرار گیرد؛ بنابراین، نتایج کاربرگ شماره ۴ به آن‌ها ارائه شده و اجماع نظرات در مورد آن حاصل و در صورت لزوم جرح و تعدیل می‌شود.

مرحله ۵: پس از تأیید مقاصد آرمانی در شورای راهبری، شرکت مشاور می‌تواند آن‌ها را پس از ویراستاری چاپ کرده و منتشر سازد. اطلاع‌رسانی، ابلاغ و نشر گسترده آن آخرین فعالیت در این مرحله است.



نمودار ۶-۳: مراحل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

۴-۳) نظریه داده بنیاد

گراندد تئوری^۱ یا نظریه داده بنیاد توسط دو جامعه شناس به نام بارنی گلیسر^۲ و آنسلم اشتراوس^۳ در سال ۱۹۶۷ میلادی معرفی شد. گراندد تئوری یک روش تحقیق کیفی است که برای نظریه پردازی پیرامون پدیده مورد مطالعه استفاده می‌شود. این روش زمانی استفاده می‌شود که ادبیات پژوهش پیرامون موضوع از غنای لازم برخوردار نباشد. همچنین هدف ارائه یک نظریه جدید است که تاکنون در جوامع پژوهشی مطرح نشده است. استراتژی نظریه داده بنیاد (زمینه بنیان) از نوعی رویکرد استقرایی بهره می‌گیرد؛ یعنی روند شکل گیری نظریه در این استراتژی حرکت از جزء به کل است. این روش یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای مبتنی بر استقراء، درباره پدیده مورد نظر ایجاد کند. یافته‌های این تحقیق دربرگیرنده تنظیم نظری واقعیت تحت بررسی است نه یک سلسله ارقام یا مجموعه‌ای از مطالب که به یکدیگر وصل شده باشند. استراتژی این روش پژوهش بر سه عنصر: مفاهیم، مقوله‌ها و گزاره‌ها استوار است.



شکل ۴-۳: فرآیند نظریه پردازی نظریه داده بنیاد

مطابق شکل ۵-۳ نظریه پردازی داده بنیاد مبتنی بر ۳ نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی است که در ادامه هر یک تشریح می‌شوند.

۱- کدگذاری باز^۴

۲- کدگذاری محوری^۵

۳- کدگذاری انتخابی^۶

1 Grounded Theory

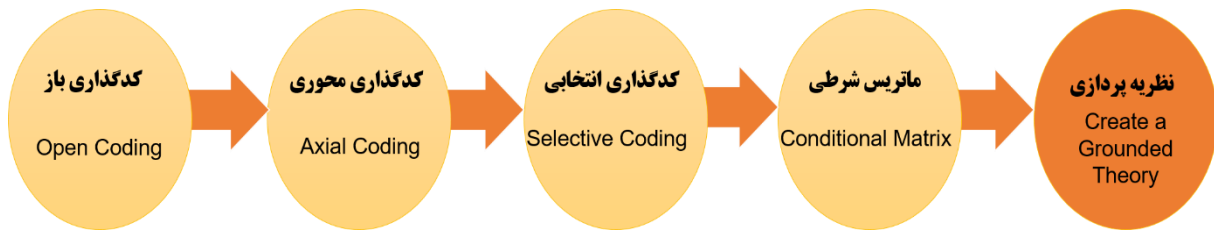
2 Barney Glaser

3. Anselm Strauss

4. Open Coding

5. Axial Coding

6. Selective Coding



شکل ۵-۳: فرآیند کدگذاری تا نظریه پردازی

۱- **کدگذاری آزاد (باز):** کدگذاری، روند تجزیه و تحلیل داده‌هاست. کدگذاری باز بخشی از فرآیند تحلیل داده‌هاست که به خرد کردن، مقایسه سازی، نام گذاری، مفهوم پردازی و مقوله بندی داده‌ها می‌پردازد. طی کدگذاری باز، داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد شده و برای به دست آوردن مشابهت‌ها و تفاوت‌هایشان مورد بررسی قرار می‌گیرند. کدگذاری باز دربرگیرنده رویه‌های زیر است.

۲- **کدگذاری محوری:** کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی زمینه بنیان است. هدف این مرحله برقراری رابطه بین مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده شده که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد. در این مرحله پژوهشگر یکی از مقولات را به عنوان مقوله محوری انتخاب کرده، آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرآیند، مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر مقولات را با آن مشخص می‌کند.

۳- **کدگذاری انتخابی:** پدیده مورد نظر، ایده و فکر محوری، حادثه، اتفاق یا واقعه‌ای است که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به سوی آن رهنمون می‌شوند تا آن را اداره، کنترل و یا به آن پاسخ دهند. پدیده محوری با این سؤال اصلی همراه است که داده‌ها به چه چیزی دلالت می‌کنند؟ مقوله محوری ایده (انگاره، تصور) یا پدیده‌ای است که اساس و محور فراگرد است. این مقوله همان عنوانی (نام یا برجسب مفهومی) است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده در نظر گرفته می‌شود. مقوله‌ای که به عنوان مقوله محوری انتخاب می‌شود باید به قدر کافی انتزاعی بوده و بتوان سایر مقولات اصلی را به آن ربط داد.

اشتراوس (۱۹۸۷) ویژگی‌های انتخاب مقوله محوری را اینگونه بیان می‌کند: مقوله‌ها الگوها یا مضامینی هستند که به صورت مستقیم در متن یا مصاحبه مورد اشاره قرار گرفته‌اند. مقوله و مقوله بندی کردن کلید تحلیل محتوا و تحلیل مضمون در روش تحقیق کیفی می‌باشد.

موریس دوورژه به نقل از برلسون بیان می‌کند که «تحلیل محتوا به سبب مقوله بندی هایش موفق می‌شود یا شکست می‌خورد». (دوورژه، ۱۳۶۲). در واقع این سخن بیان گر اهمیت مقوله‌ها و واحدها در تکنیک تحلیل

محتواست. در واقع موفقیت تحلیل محتوا به داشتن مقولاتی درست و سپس واحدهاست. مقوله‌ها در اصل با فرضیه‌ها در ارتباط هستند و در مواردی می‌توان گفت همان فرضیه‌ها هستند که در قالب شاخص‌ها و معرف‌ها ترجمه شده‌اند. بنابراین از گفتارهای بالا، اهمیت مقولات و واحدها معلوم می‌شود و محقق باید در طراحی آن‌ها دقت بیشتری به خرج دهد.

۵-۳) یافته‌ها و نتایج مقوله‌یابی از مآخذ پنج‌گانه با استفاده از نظریه داده‌بنیاد

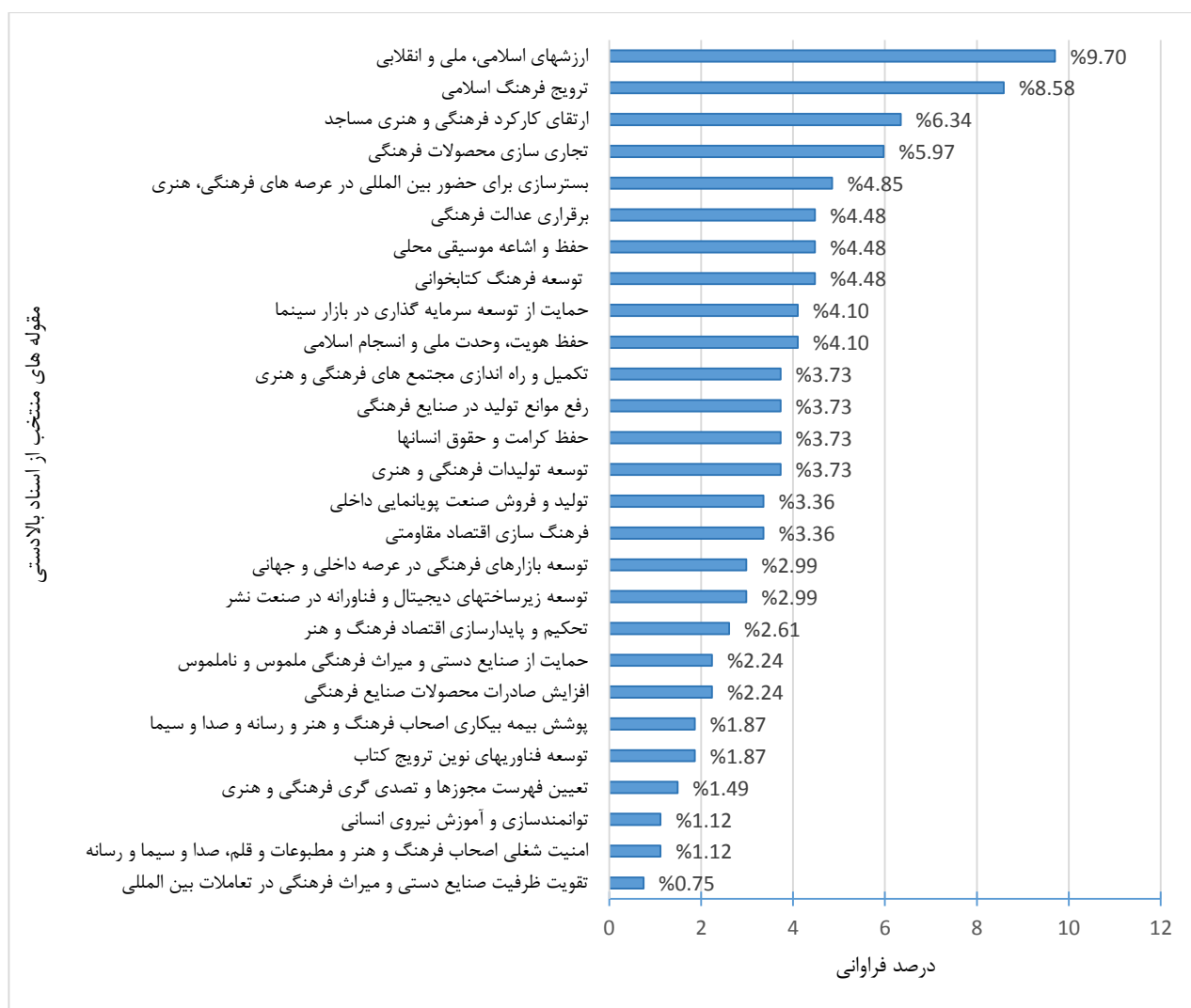
پس از توضیحات مختصر در مورد نظریه داده‌بنیاد و فرآیند شناسایی و استخراج مقوله‌ها، در این بخش فرآیند و جزئیات یافته‌ها و مقوله‌های موردنیاز برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان ارائه شده است.

۱-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی: با مطالعه و بررسی اسناد بالادستی که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۷-۳ آمده است، پس از شناسی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۲۷ مقوله تدوین شده است که در جدول شماره ۹-۳ نمایش داده شده است. سپس نمایش گرافیکی مقوله‌ها و فراوانی آن‌ها به صورت نمودار درصد فراوانی در نمودار شماره ۷-۳ نمایش داده شده است.

جدول ۹-۳: مقوله‌های منتخب بخش فرهنگ و هنر استان گلستان از اسناد بالادستی

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	ارزش‌های اسلامی، ملی و انقلابی	۲۶
۲	ترویج فرهنگ اسلامی	۲۳
۳	ارتقاء کارکرد فرهنگی و هنری مساجد	۱۷
۴	تجاری سازی محصولات فرهنگی	۱۶
۵	بسترسازی برای حضور بین‌المللی در عرصه‌های فرهنگی، هنری	۱۳
۶	توسعه فرهنگ کتاب‌خوانی	۱۲
۷	حفظ و اشاعه موسیقی محلی	۱۲
۸	برقراری عدالت فرهنگی	۱۲
۹	حفظ هویت، وحدت ملی و انسجام اسلامی	۱۱
۱۰	حمایت از توسعه سرمایه‌گذاری در بازار سینما	۱۱
۱۱	توسعه تولیدات فرهنگی و هنری	۱۰
۱۲	حفظ کرامت و حقوق انسان‌ها	۱۰
۱۳	رفع موانع تولید در صنایع فرهنگی	۱۰
۱۴	تکمیل و راه‌اندازی مجتمع‌های فرهنگی و هنری	۱۰
۱۵	فرهنگ‌سازی اقتصاد مقاومتی	۹
۱۶	تولید و فروش صنعت پویانمایی داخلی	۹
۱۷	توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و فناوریانه در صنعت نشر	۸
۱۸	توسعه بازارهای فرهنگی در عرصه داخلی و جهانی	۸

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱۹	تحکیم و پایدارسازی اقتصاد فرهنگ و هنر	۷
۲۰	افزایش صادرات محصولات صنایع فرهنگی	۶
۲۱	حمایت از صنایع دستی و میراث فرهنگی ملموس و ناملموس	۶
۲۲	توسعه فناوری‌های نوین ترویج کتاب	۵
۲۳	پوشش بیمه بیکاری اصحاب فرهنگ و هنر و رسانه و صداوسیما	۵
۲۴	تعیین فهرست مجوزها و تصدی‌گری فرهنگی و هنری	۴
۲۵	امنیت شغلی اصحاب فرهنگ و هنر و مطبوعات و قلم، صداوسیما و رسانه	۳
۲۶	توانمندسازی و آموزش نیروی انسانی	۳
۲۷	تقویت ظرفیت صنایع دستی و میراث فرهنگی در تعاملات بین‌المللی	۲



نمودار ۳-۷: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش فرهنگ و هنر از اسناد بالادستی استان گلستان در افق ۱۴۰۴

مقوله ارزش‌های اسلامی، ملی و انقلابی با ۹,۷۰٪ فراوانی در بین تمام مقوله‌های بررسی شده در اسناد بالادستی، بیشترین تکرار را به خود اختصاص داد تا بیانگر اولویت‌های مسئولین در حوزه فرهنگ و هنر باشد.

فرآیند جهانی شدن در ابعاد گوناگون بویژه فرهنگی باعث گردیده تا تصمیم‌ها و فعالیت‌ها در کشور یا در استان، دیگر محدود به مرزهای جغرافیایی نباشد، بلکه جنبه جهانی به خود گرفته و بازتاب‌های آن به صورت واکنش‌های جهانی به منصفه ظهور رسیده است. درک و شناخت تحولات صورت گرفته در تمامی ابعاد تأثیرگذار فرآیند جهانی شدن و به تبع آن اتخاذ هرگونه رویکرد و رهیافت در حوزه فرهنگ و هنر با توجه به نقش و توان تأثیرگذاری این بخش در این فرآیند صورت می‌گیرد. شکل‌گیری این ذهنیت درباره جهانی شدن پیامی برای مدیران استان و کشور در جهت ذهنیت‌سازی فرهنگی و اجتماعی مردم و آماده‌سازی تفکر داخلی برای اتخاذ رویکرد و واکنشی که بتواند ضمن ایجاد تفکر جهانی اندیشیدن، زندگی کردن بر اساس ارزش‌های اسلامی، ملی و انقلابی را در پی داشته باشد، به همراه دارد؛ بنابراین معمولاً از وارد شدن و پرداختن به ابعاد فرهنگی خودداری می‌شود.

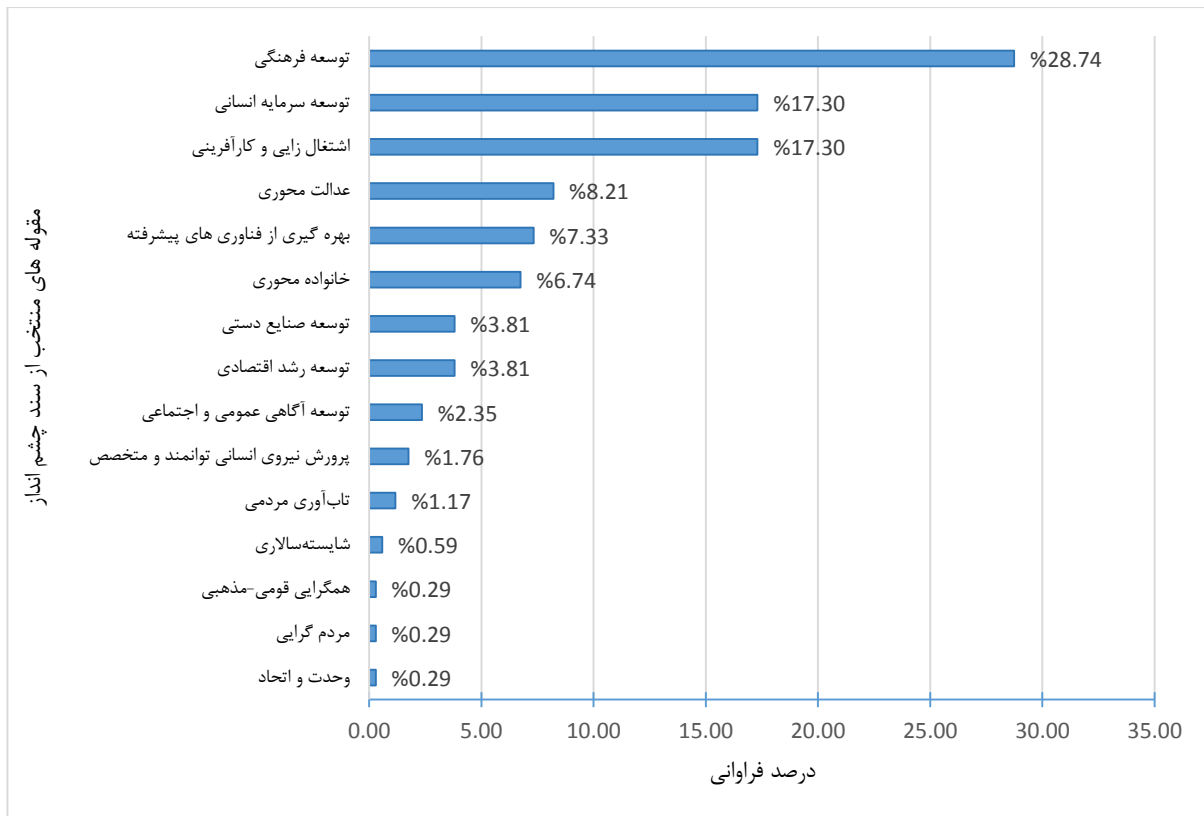
از سوی دیگر، کشور ایران و استان گلستان با سابقه تمدنی و فرهنگی به درازای چندین هزار ساله در طول تاریخ، در کنار آموزه‌ها و تعالیم برگرفته شده از دین اسلام و مبانی انقلاب اسلامی، روند شکل‌گیری یک تمدن و فرهنگ ایرانی - اسلامی باشکوه، پویا و زنده را در درون پرورانده است و می‌تواند با استفاده از فرصت بدست آمده در فرآیند جهانی شدن، بعنوان یک روایت فرهنگی در کنار دیگر روایت‌های فرهنگی که در این فرآیند، جنبه جهانی یافته‌اند، قرار گیرد که در این میان نقش بخش فرهنگ و هنر بعنوان روایتگر ارزش‌های اسلامی، ملی و انقلابی در این فضا بسیار مهم و ارزشمند است. باید توجه شود تا فعالیت‌های این بخش دربرگیرنده بخشی از تاریخ و فرهنگ چند هزارساله کشور و نیز آموزه‌ها و مبانی اسلامی و انقلابی باشد تا ضمن حفظ این گنجینه ارزشمند برای نسل‌های بعدی به اشاعه و ترویج آن در مقابل سایر فرهنگ‌ها و آموزه‌هایی که در دنیا وجود دارد پرداخت (امام‌جمعه‌زاده و کفاش نیری، ۱۳۹۴).

۳-۵-۲) مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴

از آنجا که تدوین سند بخش فرهنگ و هنر به‌عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه ذیل سند چشم‌انداز استان نوشته می‌شود، از این‌رو در این قسمت با استفاده از جداول مقوله‌های مورد استفاده در تدوین سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و شناسایی مقوله‌های مرتبط با این بخش (جدول شماره ۱۰-۳)، از آن‌ها برای تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش فرهنگ و هنر استان نیز استفاده شده است. پس از آن مقوله‌ها و درصد فراوانی آن‌ها در نمودار شماره ۸-۳ بصورت گرافیکی نمایش داده شده است.

جدول ۱۰-۳: مقوله‌های مرتبط به بخش فرهنگ و هنر از سند چشم‌انداز استان گلستان

ردیف	مقوله‌ها	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۱	توسعه فرهنگی	اهداف راهبردی	۹۸
۲	اشتغال‌زایی و کارآفرینی	شرح شوق‌انگیز + اهداف راهبردی	۵۹
۳	توسعه سرمایه انسانی	اهداف راهبردی	۵۹
۴	عدالت‌محوری	ارزش‌های محوری	۲۸
۵	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته	اهداف راهبردی	۲۵
۶	خانواده محوری	ارزش‌های محوری	۲۳
۷	توسعه رشد اقتصادی	شرح شوق‌انگیز + اهداف راهبردی	۱۳
۸	توسعه صنایع دستی	اهداف راهبردی	۱۳
۹	توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی	اهداف راهبردی	۸
۱۰	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص	اهداف راهبردی	۶
۱۱	تاب‌آوری مردمی	شرح شوق‌انگیز + اهداف راهبردی	۴
۱۲	شایسته‌سالاری	ارزش‌های محوری	۲
۱۳	وحدت و اتحاد	ارزش‌های محوری + شرح شوق‌انگیز	۱
۱۴	مردم‌گرایی	ارزش‌های محوری	۱
۱۵	همگرایی قومی- مذهبی	شرح شوق‌انگیز + اهداف راهبردی	۱



نمودار ۸-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش فرهنگ و هنر از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴

در بین مقوله‌های مطالعه شده در سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴، توسعه فرهنگی با اختلاف زیاد و با ۲۸,۷۴٪ فراوانی، بیشترین تکرار را به خود اختصاص داد تا اولویت و هدف اصلی مسئولان استان را در بخش فرهنگ و هنر مشخص نماید. موضوع توسعه فرهنگی و پرداختن به آن در ایران، به سه پارادایم ایرانی-اسلامی و غربی، به گونه‌ای عمل کرده که علاوه بر حفظ ذخایر فرهنگ غنی ایرانی و اسلامی، از قافله مدرنیته عقب نماند و به گونه‌ای عمل نکند که بعنوان افرادی دگم، سنت پرست و بیگانه با رشد تمدن معاصر در نظر گرفته شود. همچنین باید با تکیه برداشت‌های فرهنگی و ساختارهای موجود، توسعه فرهنگی شکل گیرد. رهیافت درون‌زا به توسعه، مستلزم این است که زمینه فرهنگی-اجتماعی که توسعه در آن رخ می‌دهد و نیز شرایطی که به آن فرهنگ اختصاصی مربوط می‌شود، لحاظ و این رهیافت است که یکپارچگی توسعه و ساختارهای اجتماعی و فرهنگی را تضمین می‌کند.

آنچه در مفهوم فرهنگ اهمیت دارد، باورهای ذهنی و ارزشی است که می‌توان در روابط اجتماعی انسان‌ها بصورت رفتار و کنش مشاهده کرد. توسعه فرهنگی منجر به خودباوری جامعه شده است. این مسئله خود در شکل‌گیری و هویت فرهنگی جامعه نقش مهمی ایفا می‌کند. توسعه فرهنگی در همه ابعاد خود در قالب اهمیت دادن به ارزش‌های محلی و ملی، باید بتواند از طریق برنامه‌ریزی‌های فرهنگی و اجتماعی به نیازهای معنوی و مادی افراد جامعه خود پاسخ دهد؛ در نتیجه می‌توان عنوان کرد که توسعه فرهنگی به شناخت عناصر متشکله فرهنگ همچون هنر، ادبیات، آداب و رسوم و باورها و اعتقادات می‌پردازد و باید به شناخت ساز و کارهای تبادل فرهنگی، فرهنگ‌های بومی منطقه‌ای بررسی تحولات جهانی فرهنگ‌ها و شناخت ابزارهای جدید ارتباطی و فرهنگی هم توجه داشته باشد یا این ویژگی‌ها در جهان پر رقابت امروز با تکیه بر توانمندی‌های شناخت و درک موقعیت، همراه با تدوین و تهیه یک الگوی منسجم و مؤثر بر پایه تفکر استراتژیک امکان تحرک پویایی متناسب با نیازها و ضرورت‌های فکری و فرهنگی به دست می‌آید (بهزادی و همکاران، ۱۴۰۰).

۳-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط‌پژوهی)

با مطالعه و بررسی ماتریس‌هایی مطالعات میدانی (محیط‌پژوهی) که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۳-۷ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۳۵ مقوله تعیین شد که در جدول شماره ۳-۱۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱۱-۳: مقوله‌های مرتبط به بخش فرهنگ و هنر استان گلستان از مطالعات محیط‌پژوهی

ردیف	مقوله‌ها
۱	توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی
۲	تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی
۳	تالارها، سالن‌ها و مراکز فرهنگی و هنری (فخرالدین)
۴	حمایت از مجامع اتحادیه‌ها و مراکز فرهنگ دینی
۵	فیلم‌های مستند
۶	فیلم انیمیشن
۷	راه‌اندازی و تجهیز مراکز فرهنگی- قرآنی و کتابخانه‌های فیزیکی و دیجیتال بقاع متبرکه
۸	تماشاگر سینما
۹	تشکل‌ها و مؤسسات قرآنی
۱۰	کانون‌های فرهنگی هنری مساجد
۱۱	مجامع، اتحادیه‌ها و مراکز فرهنگ دینی
۱۲	سازمان‌های مردم نهاد (سمن)
۱۳	برگزاری مراسم و محافل قرآنی و مذهبی مردمی
۱۴	کانون‌های تبلیغاتی
۱۵	آموزش الکترونیک
۱۶	رسانه‌ها و فضای مجازی
۱۷	صنعت سخت‌افزار ICT
۱۸	بازی‌های دیجیتال
۱۹	محتوای دیجیتال و الکترونیک
۲۰	مکانیزاسیون فرآیندها در سازمان‌ها
۲۱	ارتباطات ماهواره‌ای
۲۲	برخورداری از نوآوری و خلاقیت
۲۳	توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب‌رجوع
۲۴	جاذبه‌های گردشگری
۲۵	برخورداری از اقلیم متنوع
۲۶	برخورداری از مرز بین‌المللی
۲۷	مفاخر ملی
۲۸	برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان
۲۹	تنوع فرق و مذاهب
۳۰	بناها و بافت‌های تاریخی (میل گنبد و دیوار دفاعی و...)
۳۱	توسعه و آموزش کارمندان
۳۲	مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه
۳۳	توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی
۳۴	رسانه‌ها و فضای مجازی
۳۵	حمایت از برگزاری مراسم و محافل قرآنی و مذهبی مردمی

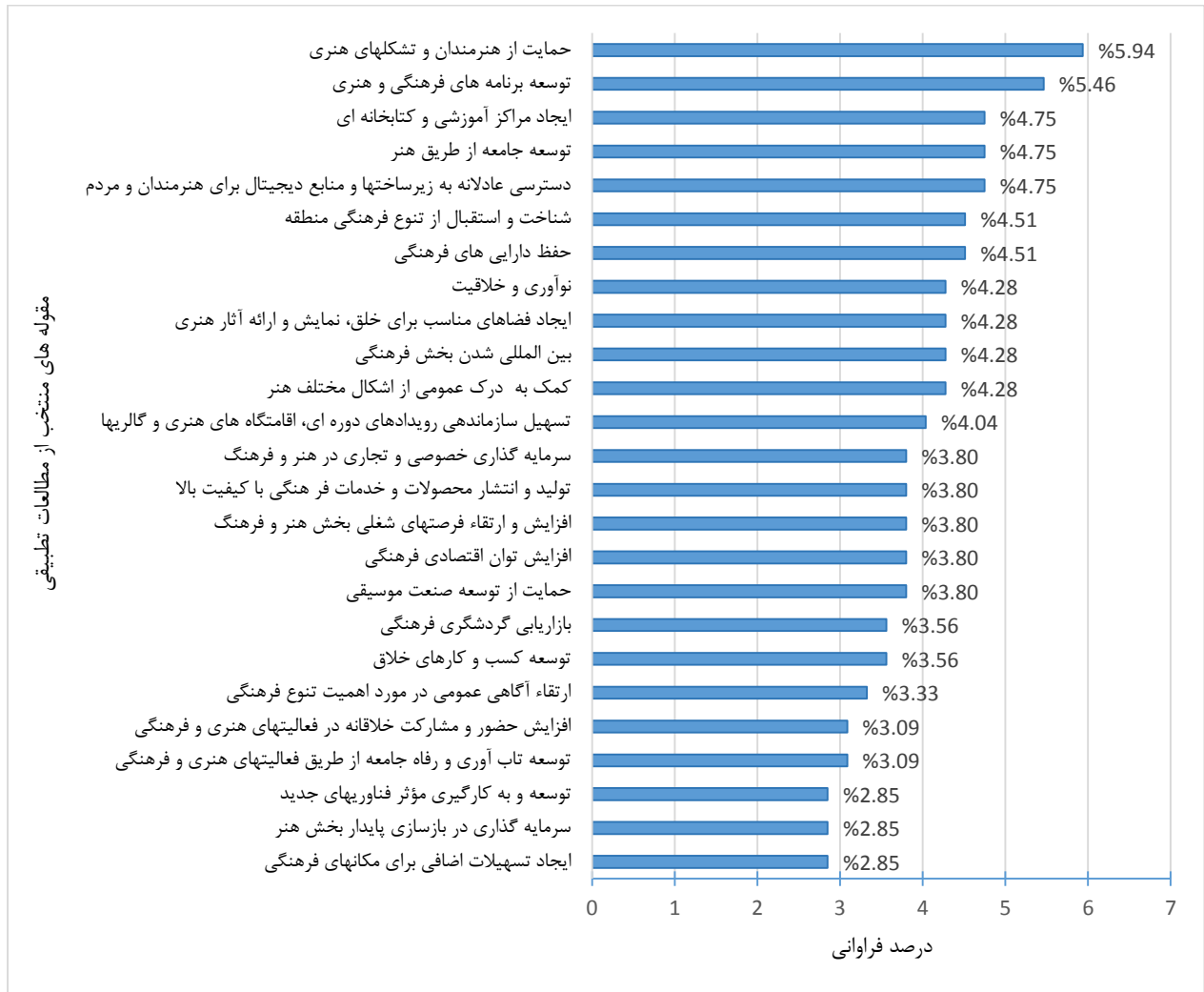
۴-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی

با مطالعه و بررسی اسناد مرتبط از کشورهای مختلف (در سطح ملی و استانی) که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۸-۳ آمده است، پس از شناسی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۲۵ مقوله تدوین شده است که در جدول

شماره ۱۲-۳ نمایش داده شده است. سپس مقوله‌ها و در صد فراوانی آن‌ها در نمودار شماره ۹-۳ به صورت گرافیک نمایش داده شده است.

جدول ۱۲-۳: مقوله‌های منتخب بخش فرهنگ و هنر استان گلستان از مطالعات تطبیقی

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	حمایت از هنرمندان و تشکل‌های هنری	۲۵
۲	توسعه برنامه‌های فرهنگی و هنری	۲۳
۳	دسترسی عادلانه به زیرساخت‌ها و منابع دیجیتال برای هنرمندان و مردم	۲۰
۴	توسعه جامعه از طریق هنر	۲۰
۵	ایجاد مراکز آموزشی و کتابخانه‌ای	۲۰
۶	حفظ دارایی‌های فرهنگی	۱۹
۷	شناخت و استقبال از تنوع فرهنگی منطقه	۱۹
۸	کمک به درک عمومی از اشکال مختلف هنر	۱۸
۹	بین‌المللی شدن بخش فرهنگی	۱۸
۱۰	ایجاد فضاهای مناسب برای خلق، نمایش و ارائه آثار هنری	۱۸
۱۱	نوآوری و خلاقیت	۱۸
۱۲	تسهیل سازماندهی رویدادهای دوره‌ای، اقامتگاه‌های هنری و گالریها	۱۷
۱۳	حمایت از توسعه صنعت موسیقی	۱۶
۱۴	افزایش توان اقتصادی فرهنگی	۱۶
۱۵	افزایش و ارتقاء فرصت‌های شغلی بخش هنر و فرهنگ	۱۶
۱۶	تولید و انتشار محصولات و خدمات فرهنگی با کیفیت بالا	۱۶
۱۷	سرمایه‌گذاری خصوصی و تجاری در هنر و فرهنگ	۱۶
۱۸	توسعه کسب و کارهای خلاق	۱۵
۱۹	بازاریابی گردشگری فرهنگی	۱۵
۲۰	ارتقاء آگاهی عمومی در مورد اهمیت تنوع فرهنگی	۱۴
۲۱	توسعه تاب‌آوری و رفاه جامعه از طریق فعالیت‌های هنری و فرهنگی	۱۳
۲۲	افزایش حضور و مشارکت خلاقانه در فعالیت‌های هنری و فرهنگی	۱۳
۲۳	ایجاد تسهیلات اضافی برای مکانهای فرهنگی	۱۲
۲۴	سرمایه‌گذاری در بازسازی پایدار بخش هنر	۱۲
۲۵	توسعه و به‌کارگیری مؤثر فناوری‌های جدید	۱۲



نمودار ۹-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش فرهنگ و هنر استان از مطالعات تطبیقی

حمایت از هنرمندان و تشکلهای هنری با ۵,۹۴٪ فراوانی، بیشترین تکرار را در بین مقوله‌های بررسی شده در مطالعات تطبیقی به خود اختصاص داد. استقرار نظام صنفی برای هنرمندان از مطالباتی است که در میان فعالان هنری و نیز سیاست‌گذاران مطرح شده و اقداماتی نیز صورت می‌گیرد، اما تاکنون به نتیجه مشخص نرسیده است. وفق اصل بیست و ششم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، انجمن‌های صنفی آزادند، مشروط به اینکه اصول استقلال، آزادی، وحدت ملی، موازین اسلامی و اساس جمهوری اسلامی را نقض نکنند. بر مبنای این اصل شکل‌هایی از فعالیت‌های صنفی با عناوینی مانند سازمان‌های غیردولتی، تشکلهای مردم‌نهاد، مؤسسه‌های غیرتجاری، انجمن‌های فرهنگی، انجمن‌های صنفی، مؤسسه‌های فرهنگی و مانند آنها بمنظور حمایت از هنر و هنرمندان شکل گرفته است.

در حال حاضر در عرصه فرهنگ خصوصاً در رشته‌های مختلف هنری، هنرمندان تشکلهایی برای حمایت از خود ایجاد کرده‌اند. در حوزه هنر چند رشته هنری اصلی وجود دارد؛ فیلم و سینما، هنرهای نمایشی، موسیقی، هنرهای تجسمی، شعر و ادبیات، معماری و هنرهای ترسیمی. در ساختار دولتی در پنج رشته فیلم و سینما، هنرهای نمایشی، موسیقی، هنرهای تجسمی، شعر و ادبیات نهاد سازی شده‌اند، یعنی سازمان یا معاونت و اداره کلی برای مدیریت این رشته‌ها استقرار یافته است. در خارج از ساختار دولتی، طیف متنوعی از رشته‌های هنر و تخصص‌های مختلف آن بصورت تشکلهای صنفی وجود دارند که آمار دقیقی از آنها موجود نیست، زیرا از مراجع مختلف با عناوین گوناگون مجوز خود را دریافت کرده‌اند؛ اما سه نهاد خانه سینما، تئاتر و موسیقی مهمترین این تشکلهای را در ذیل خود آورده‌اند. نکته قابل توجه اینکه برخی از انجمن‌های صنفی مانند انجمن هنرهای نمایشی، انجمن سینمای جوان، انجمن موسیقی ایران و ... ارتباط بسیار گسترده و وثیقی با وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و سازمان‌های مربوطه دارند چنانکه اعضای هیئت مدیره و مدیران عامل این انجمن‌ها با نظر بالاترین مقام مسئول دولتی (وزیر یا رئیس سازمان یا معاون وزیر) تعیین و حکم خود را دریافت می‌کنند. همچنین بعنوان بازوهای اجرایی دستگاه، بخشی از اعتبارات و بودجه آن انجمن از طریق وزارتخانه در قالب کمک تأمین می‌شود. در حوزه هنرهای تجسمی هم اگرچه نهاد ملی واحدی برای تشکلهای مربوط به این حوزه نیست، اما در اکثر استان‌های کشور انجمن‌های هنرهای تجسمی تشکیل شده و فعال هستند. همانطور که عنوان شد، حمایت از هنرمندان و تشکلهای هنری از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و مسئولین بخش فرهنگ و هنر در استان گلستان باید با حمایت همه‌جانبه از این قشر، در کنار اعتلا و رشد و توسعه فرهنگی استان، اشتغال‌زایی و درآمدزایی این بخش را نیز افزایش دهند (آهنگر و مستمع، ۱۴۰۲).

۵-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی

با برگزاری حدود ۱۷ جلسه کانونی با مشارکت اعضای کارگروه بخش فرهنگ و هنر استان گلستان جهت تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها، پس از ثبت مضامین مرتبط در کاربرگ ۲ در پاسخ به ۱۱ سؤال مطروحه، تعداد ۴۰ مقوله در جدول شماره ۱۳-۳ تعیین و فهرست شده است.

جدول ۱۳-۳: مقوله‌های مطالعات کانونی

ردیف	مقوله
۱	صیانت از فرهنگ عمومی جامعه
۲	حفظ هویت جامعه
۳	هویت بخشی به فعالیت‌های ایدئولوژیک
۴	حفظ دارایی و میراث فرهنگی و هنری جامعه
۵	رشد فضایل اخلاقی
۶	تضمین تجربه زیست آرمانی، اخلاقی، تعالی محور و انسانی
۷	گسترش آگاهی‌های عمومی
۸	تقویت ارتباط بین سنت و مدرنیته
۹	افزایش تولید ناخالص داخلی
۱۰	تقویت اقتصاد فرهنگ و هنر
۱۱	اشتغال‌زایی
۱۲	اشتغال‌زایی
۱۳	افزایش تولید محصولات فرهنگی و هنری
۱۴	افزایش سهم محصولات فرهنگ و هنر در سبد هزینه‌های خانوار
۱۵	ترویج فرهنگ و هنر اسلامی و ایرانی
۱۶	ایجاد تنوع معنوی در جامعه
۱۷	تقویت استقلال فرهنگی
۱۸	گسترش مجتمع‌های فرهنگی و هنری در استان
۱۹	افزایش تولیدات فاخر فرهنگی و هنری
۲۰	فناوری‌های هوشمند-
۲۱	افزایش سهم بودجه فرهنگ و هنر در بودجه کل استان
۲۲	تخصص گرایی و شایسته‌سالاری
۲۳	تامین نیازهای روحی و معنوی جامعه
۲۴	توجه همزمان به نیازهای روحی و جسمی
۲۵	نیاز سنجی و پژوهش محور نمودن فعالیت‌های فرهنگ و هنر
۲۶	افزایش سهم مشارکت مردم در فرهنگ و هنر
۲۷	تقویت فرهنگ و هنر مردمی در قیاس فرهنگ و هنر دولتی
۲۸	کرامت انسانی
۲۹	معرفی کشور و استان به جوامع بین‌المللی
۳۰	برند سازی (نشان لطفی، ادبیات فولکلوریک و...)
۳۱	توجه به اعتقادات، آداب و رسوم قومی، بومی و محلی استان و همسایگان
۳۲	وحدت در تولی‌گری بخش فرهنگ
۳۳	پژوهش، تحقیق و آسیب‌شناسی در حوزه فرهنگ و هنر
۳۴	گسترش فرهنگ و هنر بعنوان جوهره و زیربنای همه ابعاد جامعه
۳۵	قالب‌بندی فرهنگی متناسب برای اقشار مختلف
۳۶	برگزاری جشن‌های ملی و مذهبی
۳۷	توسعه انجمن‌های و موسسات فرهنگی و هنری
۳۸	توسعه بستر کارآفرینی در حوزه‌های فرهنگ و هنر
۳۹	یکپارچه سازی بخش فرهنگ و هنر
۴۰	ضرورت اجرایی شدن سند پیوست فرهنگی

نهایتاً در تعیین مقاصد آرمانی یا ارکان جهت‌ساز به عنوان تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش فرهنگ و هنر استان گلستان (کاربرگ ۴) از ۴۶ مقوله اصلی استفاده شده است که فهرست آن‌ها به همراه مآخذ در جدول شماره ۱۴-۳ نمایش داده شده است.

جدول ۱۴-۳: مقوله‌های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم‌انداز

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۱	صیانت از فرهنگ عمومی جامعه	مطالعات کانونی
۲	جوهره و زیرساخت توسعه همه‌جانبه استان	سند چشم‌انداز+ مطالعات تطبیقی
۳	حفظ هویت جامعه	مطالعات کانونی
۴	هویت بخشی به فعالیت‌های مذهبی و ایدئولوژیک	مطالعات کانونی
۵	حفظ دارایی و میراث فرهنگی و هنری جامعه	اسناد بالادستی+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۶	توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی	مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۷	ارتقاء آگاهی عمومی در مورد اهمیت تنوع فرهنگی	سند چشم‌انداز+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۸	ایجاد و توسعه کسب و کارهای خلاق	مطالعات تطبیقی
۹	افزایش حضور و مشارکت خلاقانه در فعالیت‌های هنری و فرهنگی	مطالعات تطبیقی
۱۰	نوآوری و خلاقیت	مطالعات میدانی+ مطالعات تطبیقی
۱۱	توسعه برنامه‌های فرهنگی و هنری	مطالعات تطبیقی
۱۲	تقویت ارتباط بین سنت و مدرنیته	مطالعات کانونی
۱۳	افزایش رشد اقتصادی و درآمد سرانه استان	سند چشم‌انداز+ مطالعات کانونی
۱۴	تقویت اقتصاد بخش فرهنگ و هنر	مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۱۵	توسعه فرهنگ کتابخوانی	اسناد بالادستی
۱۶	اشتغال‌زایی و کارآفرینی	سند چشم‌انداز+ مطالعات کانونی
۱۷	تجاری سازی محصولات فرهنگی و هنری	اسناد بالادستی
۱۸	افزایش صادرات محصولات صنایع فرهنگی و هنری	اسناد بالادستی
۱۹	افزایش تولید محصولات فرهنگی و هنری	مطالعات کانونی
۲۰	افزایش سهم محصولات فرهنگی و ورزشی در سبد خانوار	مطالعات کانونی
۲۱	ترویج فرهنگ اسلامی	اسناد بالادستی+ مطالعات کانونی
۲۲	ایجاد تنوع معنوی در جامعه	مطالعات کانونی
۲۳	شناخت و استقبال از تنوع فرهنگی منطقه	مطالعات میدانی+ مطالعات تطبیقی
۲۴	تقویت استقلال فرهنگی	مطالعات کانونی
۲۵	گسترش و ساخت مجتمع‌های فرهنگی و هنری در استان (۱۴ مورد)	مطالعات میدانی+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۲۶	تربیت نیروی متخصص و کارآمد	اسناد بالادستی+ سند چشم‌انداز+ مطالعات میدانی
۲۷	افزایش تولیدات فاخر فرهنگی و هنری	اسناد بالادستی+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۲۸	بسترسازی برای حضور بین‌المللی در عرصه‌های فرهنگی و هنری	اسناد بالادستی+ مطالعات تطبیقی
۲۹	فناوری‌های نوین (نمایش سه بعدی و پنج بعدی و فناوری‌های هوشمند و...)	اسناد بالادستی+ سند چشم‌انداز+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۳۰	توسعه فرهنگی	سند چشم‌انداز
۳۱	افزایش سهم بودجه فرهنگ و هنر از بودجه کل استان	مطالعات کانونی
۳۲	تخصص‌گرایی	مطالعات کانونی
۳۳	شایسته‌سالاری	سند چشم‌انداز

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۳۴	تامین نیازهای روحی و معنوی جامعه	مطالعات کانونی
۳۵	نیازسنجی و پژوهش محور نمودن فعالیت‌های فرهنگ و هنر	مطالعات کانونی
۳۶	افزایش سهم مشارکت مردم در فرهنگ و هنر استان	مطالعات کانونی
۳۷	ارزش‌های ملی، قومی، اسلامی و انقلابی	اسناد بالادستی
۳۸	سرمایه‌گذاری در بازسازی پایدار بخش فرهنگ و هنر	مطالعات تطبیقی
۳۹	افزایش و ارتقاء فرصت‌های شغلی بخش هنر و فرهنگ	مطالعات تطبیقی
۴۰	تقویت فرهنگ و هنر مردمی در قیاس فرهنگ و هنر دولتی	مطالعات کانونی
۴۱	کرامت انسانی	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۴۲	معرفی کشور و استان به جوامع بین‌المللی	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۴۳	برندسازی (نشان لطفی، ادبیات فولکلوریک و...)	مطالعات کانونی
۴۴	توجه به اعتقادات، آداب و رسوم قومی، بومی و محلی استان و همسایگان	مطالعات کانونی
۴۵	یکپارچه‌سازی و ایجاد وحدت در تولی‌گری بخش فرهنگ و هنر	مطالعات کانونی
۴۶	وحدت و اتحاد	سند چشم‌انداز

در ادامه روند تکمیل و متن کامل کاربرگ‌های چهارگانه مربوط به تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش فرهنگ و هنر استان گلستان به ترتیب آورده شده است. کاربرگ ۴ به عنوان نتیجه نهایی این فصل و در حکم «مقاصد آرمانی» یا «ارکان جهت‌ساز» محسوب می‌شود.

۳-۶) کاربرگ‌های تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

۳-۶-۱) کاربرگ شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و کانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی

در این کاربرگ متناظر با اجزای مقاصد آرمانی، خلاصه مطالعات اسناد بالادستی، میدانی و تطبیقی بعلاوه موارد همسو و مرتبط از سند چشم‌انداز استان در قالب مقوله‌های مدون در اختیار اعضای گروه کارشناسان و مدیران (تیم تحقیقاتی) قرار گرفته است. در حقیقت این کاربرگ شامل اطلاعاتی است که برای اعضاء ارائه می‌شود و از آن‌ها خواسته می‌شود که یافته‌های مطالعات مذکور را بررسی و واکاوی کرده و از آن برای تکمیل کاربرگ‌های بعدی استفاده کنند.

جدول ۱۵-۳: کاربرگ خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و ...

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در اقی ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
۱	نقش در توسعه	بسترسازی برای حضور بین المللی در عرصه‌های فرهنگی، هنری- ترویج فرهنگ اسلامی- افزایش صادرات محصولات صنایع فرهنگی- تجاری سازی محصولات فرهنگی	توسعه فرهنگی- توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی- اشتغال‌زایی و کارآفرینی- توسعه رشد اقتصادی	توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگی سازمانی	حفظ دارایی‌های فرهنگی- توسعه کسب و کارهای خلاق- ارتقاء آگاهی عمومی در مورد اهمیت تنوع فرهنگی- بین المللی شدن بخش فرهنگی-	پژوهش، تحقیق و آسیب‌شناسی در حوزه فرهنگ و هنر- هویت بخشی به فعالیت‌های ایدئولوژیک- تامین نیازهای روحی و معنوی جامعه- حفظ هویت جامعه- توجه همزمان به نیازهای روحی و جسمی- اصالت بخشی به بعد فرهنگی و معنوی جامعه بعنوان زیرساخت توسعه همه جانبه- تقویت بعد معنوی نظام جمهوری اسلامی - ایجاد تنوع معنوی در جامعه- حفظ دارایی و میراث فرهنگی و هنری جامعه - بخش فرهنگ ایجاد کننده، تقویت کننده و توسعه دهنده همه مسائل جامعه- گسترش فرهنگ و هنر بعنوان جوهره و زیربنای همه ابعاد جامعه- رشد فضایل اخلاقی- تقویت استقلال فرهنگی- گسترش آگاهی‌های عمومی- ترویج فرهنگ و هنر اسلامی و ایرانی- معرفی کشور و استان به جوامع بین المللی- صیانت از فرهنگ عمومی جامعه- سیاست گذاری و انتخاب استراتژی‌های مناسب برای حفظ و گسترش فرهنگ و هنر جامعه- قالب بندی فرهنگی متناسب برای اقشار مختلف- تضمین تجربه زیست آرمانی، اخلاقی، تعالی محور و انسانی- تمرکز بر اولویت‌های

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در اقی ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
						اصلی مذهبی و دینی همچون حج و...- پرهیز از موازی کاری - افزایش تولید ناخالص داخلی- اشتغال‌زایی- افزایش تولید محصولات فرهنگی و هنری
۲	محصولات (کالاها و خدمات)	حمایت از صنایع دستی و میراث فرهنگی ملموس و ناملموس- توسعه فرهنگ کتابخوانی- حفظ و اشاعه موسیقی محلی - تولید و فروش صنعت پویانمایی داخلی- پوشش بیمه بیکاری اصحاب فرهنگ و هنر و رسانه و صداوسیما- تعیین فهرست مجوزها و تصدی‌گری فرهنگی و هنری	توسعه صنایع دستی	تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی- تشکل‌ها و موسسات قرآنی- تالارها، سالن‌ها و مراکز فرهنگی و هنری (فخرالدین)- حمایت از مجامع اتحادیه‌ها و مراکز فرهنگ دینی- فیلم‌های مستند- فیلم انیمیشن- راه‌اندازی و تجهیز مراکز فرهنگی- قرآنی و کتابخانه‌های فیزیکی و دیجیتال بقاع متبرکه	دسترسی عادلانه به زیرساخت‌ها و منابع دیجیتال برای هنرمندان و مردم- ایجاد تسهیلات اضافی برای مکانهای فرهنگی- حمایت از هنرمندان و تشکل‌های هنری- تولید و انتشار محصولات و خدمات فرهنگی با کیفیت بالا- ایجاد فضاهای مناسب برای خلق، نمایش و ارائه آثار هنری- حمایت از توسعه صنعت موسیقی- تسهیل سازماندهی رویدادهای دوره‌ای، اقامتگاه‌های هنری و گالریها	خدمات حاکمیتی: صدور انواع مجوزها- خدمات نظارتی- تولید برنامه‌ها و استراتژی‌ها- تسهیلات مالی- خدمات بیمه‌ای- محصولات و خدمات فرهنگی: کتاب- نشریات- خدمات چاپی- انتشاراتی‌ها- خدمات بازاریابی و تبلیغاتی- خدمات رسانه- تولید خبر- خدمات مجازی- محصولات دیجیتالی- پژوهش‌های فرهنگی - آموزش (فرهنگی، رسانه، قرآنی و...)- جشنواره‌ها- نمایشگاه‌ها- همایش‌ها- خدمات قرآنی و مذهبی- خدمات شعر و ادبیات- خدمات وقف - خدمات حج و زیارت- بزرگداشت مفاخر- ترویج دین اسلام و حمایت از اقلیت‌های دینی در چارچوب قانونی- خدمات آیینی و مناسک مذهبی (مداحی - روضه‌خوانی)- محصولات و خدمات هنری: سینما- فیلم- سریال- انیمیشن- تئاتر و نمایش- هنرهای تجسمی- موسیقی- مد و لباس- خدمات سمعی و بصری- آموزش‌های هنری- تیزرهای تبلیغاتی- صنایع خلاق- عروسک‌سازی- طراحی لوگو و برند- NFT-ها- نقاشی- کنسرت‌ها- بازی‌های رایانه‌ای- تعزیه خوانی- آیین‌های سنتی ملی و مذهبی- تقالی - پرده خوانی- سیرک و جنگ‌های شادی- استندآپ کمدی- تبادلات هنری- تسهیل و سازماندهی رویدادهای دوره‌ای هنری- ایجاد و ارائه خدمات جانبی مرتبط در مکان‌های فرهنگی و هنری
۳	ذی‌نفعان (مشتریان،)	امنیت شغلی اصحاب فرهنگ و هنر و مطبوعات و قلم، صداوسیما و رسانه- حفظ و اشاعه موسیقی محلی		تماشاگر سینما- تشکل‌ها و موسسات قرآنی- کانون‌های فرهنگی هنری مساجد- مجامع اتحادیه‌ها و مراکز	حمایت از هنرمندان و تشکل‌های هنری- حمایت از توسعه صنعت موسیقی	سازمان‌های دولتی، نظارتی، حاکمیتی و عمومی- دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی و پژوهشی- هنرمندان- نویسندگان- شاعران - روزنامه‌نگاران- موسسات فرهنگی، هنری و قرآنی - کانون‌های تبلیغاتی- موسسات رسانه‌ای - سازمان‌های بین

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
	ارباب رجوعان (و...)			فرهنگ دینی- تالارها، سالن ها و مراکز فرهنگی و هنری (فخرالدین)- سازمان های مردم نهاد (سمن)		المللی- ناشران- اصحاب رسانه - چاپخانه داران- فعالان قرآنی- متقاضیان تایید نام واحد صنفی- متقاضیان آگهی ثبتی- پیمانکاران- متقاضیان تسهیلات مالی- آموزشگاه های آزاد هنری- کانون‌های فرهنگی و هنری مساجد- پژوهشگران- متقاضیان مهارتی- هنرستان هنرهای زیبا- سینماداران - کلوپ ها و مراکز عرضه محصولات فرهنگی- مراکز عرضه بازیهای دیجیتالی و رایانه‌ای- برگزار کنندگان همایش‌ها، نمایشگاه‌ها و جشنواره‌ها- دفاتر زبارتی و سیاحتی- خانه قرآن- خانه عالم- خانه فرهنگ- مساجد، تکایا و حسینیه‌ها- هیئت‌های مذهبی - اقشار اجتماعی- موقوفه گذاران- خیرین فرهنگی و هنری- حجاج و زائرین- گالری و نگارخانه‌ها - مدیران مجتمع‌های فرهنگی و هنری - متقاضیان اجراهای زنده در اماکن عمومی- سمن ها- موسیقی- کتاب‌فروشی‌ها - کتابخانه داران عمومی- مداحان- روضه خوان ها- قاری ها- مبلغان دینی- طلاب و دانشجویان دینی- بقاع متبرکه- صاحبان صنعت موسیقی - خانه‌های مد
۴	قلمروی جغرافیایی و تخصصی (بازار و جامعه هدف)	توسعه تولیدات فرهنگی و هنری- حمایت از صنایع دستی و میراث فرهنگی ملموس و ناملموس- حمایت از فعالیت‌های انجمن موسیقی-	توسعه فرهنگی- توسعه صنایع دستی	فیلم انیمیشن- برگزاری مراسم و محافل قرآنی و مذهبی مردمی- کانون‌های تبلیغاتی	توسعه برنامه‌های فرهنگی و هنری- حمایت از هنرمندان و تشکلهای هنری- تولید و انتشار محصولات و خدمات فرهنگی با کیفیت بالا- حمایت از توسعه صنعت موسیقی	قلمرو جغرافیایی شامل استان، سطح ملی و بین المللی می باشد. قلمرو تخصصی شامل: شعر- موسیقی- نمایش- هنرهای تجسمی - مد و لباس- عکاسی- فیلم و سینما- خوشنویسی- نقاشی- تعزیه- طراحی- گرافیک- مجسمه‌سازی- نگارگری- تذهیب - سفالگری- منبت‌کاری و معرق- زیورآلات- ادبیات داستانی- انیمیشن- نقالی- آموزش انواع رشته‌ها- چاپ و نشر- روزنامه نگاری- خبرنگاری- رسانه های مکتوب و مجازی- تبلیغات - فن بیان- شبکه‌های اجتماعی- قرآن و عترت- استودیوهای صدا برداری- وب سایت ها و شبکه‌های مجازی- زبان‌ها و گویش‌ها- مفاخر و مشاهیر- آیین‌ها و

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
						مناسک ملی و مذهبی - حوزه‌های علمیه - حج - وقف - تقریب مذاهب - تبلیغات دینی - فرهنگ عمومی
۵	تکنولوژی	توسعه فناوریهای نوین ترویج کتاب - توسعه زیرساختهای دیجیتال و فناوریانه در صنعت نشر	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته	آموزش الکترونیک - رسانه‌ها و فضای مجازی - صنعت سخت‌افزار ICT - بازی‌های دیجیتال - محتوای دیجیتال و الکترونیک - مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها - ارتباطات ماهواره‌ای	توسعه و به‌کارگیری مؤثر فناوریهای جدید	ICT - توماسیون اداری - شبکه‌های اجتماعی - آموزش مجازی - نرم‌افزارهای تخصصی - اپلیکیشن‌ها - سامانه‌های پیامکی - E_BOOK - درگاه‌های تحت وب - تله‌کنفرانس - ویدیو کنفرانس - KDM در سینما - چاپ دیجیتال - نشر دیجیتال - سینما پرتابل - بازیهای رایانه‌ای - نمایش سه بعدی و پنج بعدی - سیستم پخش دالبی - پخش HD - پهپاد - دیوار تصویری و صوتی - آکوستیک - ابزارها و تجهیزات تخصصی - آرشیو دیجیتال - قلم نوری - ابزارهای دیجیتالی - فناوری‌های هوشمند - آی‌پد - لوح‌های فشرده - آلات موسیقی الکترونیک - میز نور، صدا و تدوین - سیستم صوتی و تصویری - میکس و مونتاژ - آلات موسیقی - گرامافون - کاست - اورهد - دوربین عکاسی و فیلم‌برداری - ماشین‌های چاپ اولیه - آپارات - صنعت سینما - ویدیو - ماهواره.
۶	ارزش‌های بنیادی	انقلابی - حفظ کرامت و حقوق انسان‌ها - برقراری عدالت فرهنگی - ترویج فرهنگ اسلامی	عدالت محوری - خانواده محوری - وحدت و اتحاد - مردم‌گرایی - شایسته‌سالاری	برخورداری از نوآوری و خلاقیت - توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب رجوع - توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی	نوآوری و خلاقیت	کرامت انسانی - میل به تعالی - میل به زیبایی - مساوات - عدالت - ایثار - برابری - موااسات - ارشاد - توجه به شعور عمومی - آداب و رسوم گذشته - هویت بخشی - جایگاه اجتماعی - تمدن - ارزش‌های دینی - ارزش‌های ملی - ارزش‌های قومی - ارزش‌های محلی - احترام - دوری از نفاق
۷	وجوه تمایز و ویژگی ممتاز		همگرایی قومی - مذهبی	جاذبه‌های گردشگری - برخورداری از اقلیم متنوع - برخورداری از مرز بین المللی - مفاخر ملی - برخورداری از سنت‌ها،	شناخت و استقبال از تنوع فرهنگی منطقه	تنوع اقلیمی (۹ از ۱۴ در جهان) - تنوع قومیتی (۱۶ از ۲۸ در کشور) - عشایر (۲ کوچ کرمانج و ترکمن - موقعیت جغرافیایی - مرزی بودن استان - حضور اقوام از کشورهای خارجی (ترکمن، قزاق، مغول (قلندرآیش بالاجاده) و قزلباش (انزان گلوگاه و ترک رامیان)) - پیشینه مذهبی - خاستگاه نهضت حروفیه -

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
				پیشینه‌ها و پیشکسوتان - تنوع فرق و مذاهب - بناها و بافت‌های تاریخی (میل گنبد و دیوار دفاعی و...)		پیشینه تاریخی (۷۵۰۰ سال) - سومین شاعر پارسی‌گوی ایران (ابوسلیک گرگانی) - میرداماد - چهره‌های شاخص فرهنگی از قرن دوم تاکنون (معاصرین لطفی، شکیبا، خانم مریم زندی، خلیفه دردی طریک و...) - موسس علم بلاغت (عبدالقاهر جرجانی) - نقش بخش کشاورزی و دامداری در انتقال فرهنگ و تاریخ شفاهی منطقه - مهد پدر فرش ترکمن (نیاز محمد نیازی) - آرامگاه مختومقلی - تالار فخرالدین اسعد تنها سالن استاندارد تئاتر کشور - تنوع زبان، فرهنگ، مذهب، پوشاک، فلکلور و... - دیوار دفاعی گرگان - دیوار تاریخی تمیشه - حکیم میرفندرسکی - حکیم میرسید شریف - فخرالدین اسعد گرگانی - آرامگاه و قبرستان خالد نبی (ع) - ساز ترکمن - ادیان (اسلام، مسیحیت، زرتشت)
۸	دیدگاه نسبت به کارکنان فعال در بخش	توانمندسازی و آموزش نیروی انسانی - امنیت شغلی اصحاب فرهنگ و هنر و مطبوعات و قلم، صداوسیما و رسانه - پوشش بیمه بیکاری اصحاب فرهنگ و هنر و رسانه و صداوسیما	توسعه سرمایه انسانی - پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص - شایسته سالاری	توسعه و آموزش کارمندان - مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه - توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی	افزایش و ارتقاء فرصت‌های شغلی بخش هنر و فرهنگ	استخدام و بازتنه‌سازی - نظام هماهنگ پرداخت - خدمات رفاهی - بیمه پایه و خدمات درمانی - بیمه تکمیلی - آموزش ضمن خدمت عمومی و اختصاصی - امنیت شغلی - مسیر شغلی مبهم - سلسله مراتب - شرح شغل - شرایط احراز شغل - بانک اطلاعاتی نیروی انسانی در حال تکمیل - تسهیلات بانکی به اصحاب هنر و فرهنگ - کمک‌های بلاعوض برای هنرمندان - یارانه‌ها - اینترنت رایگان - صندوق اعتباری هنر - آموزش به فعالین فرهنگ و هنری - بیمه‌های پوششی به فعالین فرهنگ و هنری - بن‌های تخفیف سفر، اسکان و... -
۹	مسئولیت اجتماعی	ترویج فرهنگ اسلامی	اشتغال‌زایی و کارآفرینی - تاب‌آوری مردمی	تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی - رسانه‌ها و فضای مجازی	ارتقاء آگاهی عمومی در مورد اهمیت تنوع فرهنگی - توسعه تاب‌آوری و رفاه جامعه از طریق فعالیت‌های هنری و فرهنگی - کمک به درک عمومی از اشکال مختلف هنر	روابط عمومی و تبلیغات - سامانه‌های ارتباط مستقیم با مردم - نمایشگاه و رویدادها - ملاقات‌های مردمی - جشنواره‌ها و همایش‌ها - فعالیت‌های عام‌المنفعه - مشارکت در مدیریت بحران - خدمات رایگان - کارآفرینی - اشتغال‌زایی - ارتباط با رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی - جنگ شادی - تعزیه خوانی -

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
						نقالی-موقوفات- طرح‌های مناسبتی- برگزاری جشن های ملی و مذهبی- میز خدمت
۱۰	بقاء، رشد و پایداری	تقویت ظرفیت صنایع دستی و میراث فرهنگی در تعاملات بین المللی- ارتقای کارکرد فرهنگی و هنری مساجد- توسعه بازارهای فرهنگی در عرصه داخلی و جهانی- حمایت از توسعه سرمایه گذاری در بازار سینما- تجاری سازی محصولات فرهنگی- رفع موانع تولید در صنایع فرهنگی	تاب آوری مردمی	تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین المللی	حفظ دارایی های فرهنگی- سرمایه گذاری در بازسازی پایدار بخش هنر- توسعه زیرساختهای مدرن و فناوریهایی جدید در بخش فرهنگی- بازاریابی گردشگری فرهنگی- سرمایه گذاری خصوصی و تجاری در هنر و فرهنگ	«بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» از گذشته تاکنون برای بقاء، رشد و منافع خود اقدامات زیر را انجام داده است: - تالار فخرالدین اسعد گرگانی - گسترش مجتمع‌های فرهنگی و هنری در استان (۱۴ مورد) - گسترش پردیس‌های سینمایی - راه اندازی جامعه المصطفی - توسعه انجمن‌های و موسسات فرهنگی و هنری - توسعه آموزشگاه های آزاد هنری، فرهنگی، رسانه ای و قرآنی - نشریات، سایت ها و پایگاه‌های خبری، نشریات الکترونیک، گروه‌های فعال در شبکه‌های اجتماعی - هنرستان‌های موسیقی و سینما - ساماندهی عمرانی، فرهنگی در بقاع متبرکه - توسعه رشته های دانشگاهی در حوزه‌های فرهنگ و هنر - برگزاری نمایشگاه‌های دوره‌ای - توسعه کتابخانه‌های عمومی، مشارکتی، دانشگاه‌ها، حوزه‌ها، دستگاه‌های اجرایی، مدارس، روستایی و کانون مساجد - موسسه فرهنگی میرداماد بعنوان پژوهشگاه تخصصی و بزرگترین کتابخانه شمال ایران (بخش خصوصی) - تکیه مذهبی هنرمندان

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
						<ul style="list-style-type: none"> - جشنواره‌های دوره‌ای (اقوام، شعر آئینی اقوام ایران‌زمین، فیلم فجر، رضوی، کودک و...) - همایش‌های دوره‌ای - گالری نمایشگاهی هنرهای تجسمی - کانون‌های فرهنگی و هنری مساجد (۲۸۰) - کنگره‌های بین‌المللی (یحیی ابن زید، مختومقلی، عبدالقاهر جرجانی، فخرالدین اسعد گرگانی و...) - دپارتمان مد و لباس - توسعه صنایع چاپ و نشر - توسعه بستر کارآفرینی در حوزه‌های فرهنگ و هنر - پلاتوهای خصوصی نمایش - تاسیس گالری‌های خصوصی
۱۱	چشم‌انداز	بسترسازی برای حضور بین‌المللی در عرصه‌های فرهنگی، هنری-توسعه فرهنگ کتابخوانی-توسعه تولیدات فرهنگی و هنری-افزایش صادرات محصولات صنایع فرهنگی-ترویج فرهنگ اسلامی	توسعه فرهنگی	حمایت از برگزاری مراسم و محافل قرآنی و مذهبی مردمی-افزایش سهم محصولات فرهنگی و ورزشی در سبد خانوار	توسعه برنامه‌های فرهنگی و هنری-افزایش حضور و مشارکت خلاقانه در فعالیت‌های هنری و فرهنگی-سرمایه گذاری در بازسازی پایدار بخش هنر-توسعه زیرساخت‌های مدرن و فناوریهای جدید در بخش فرهنگی-افزایش توان اقتصادی فرهنگی-بین‌المللی شدن بخش فرهنگی-شناخت و استقبال از تنوع فرهنگی منطقه-افزایش و ارتقاء فرصت‌های شغلی بخش هنر و فرهنگ	افزایش سهم محصولات فرهنگ و هنر در سبد هزینه‌های خانوار-افزایش سهم بودجه فرهنگ و هنر در بودجه کل استان-توازن بین اختیار و پاسخگویی-یکپارچه سازی بخش فرهنگ و هنر-افزایش سهم مشارکت مردم در فرهنگ و هنر-وحدت در تولی‌گری بخش فرهنگ-تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری - مدرنیته فرهنگی-توجه به اعتقادات، آداب و رسوم قومی، بومی و محلی استان و همسایگان-اصلاح نگرش مدیران دولتی به مقوله فرهنگ و هنر-تقویت فرهنگ و هنر مردمی در قیاس فرهنگ و هنر دولتی-ضرورت ایجاد استانداردهای دقیق در بخش فرهنگ و هنر - ضرورت اجرایی شدن سند پیوست فرهنگی-تقویت ارتباط بین سنت و مدرنیته-احترام به ادیان-افزایش تولیدات فاخر فرهنگی و هنری-بهره‌برداری از نظرات و ایده‌های انسان دوستانه و جامع‌شناسانه نخبگان و صاحب‌نظران ایران و جهان در بخش فرهنگ و هنر-نیازسنجی و پژوهش محور نمودن فعالیت‌های فرهنگ و هنر-تقویت اقتصاد فرهنگ

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در اقی ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
						و هنر- گسترش همه جانبه سیاستهای فرهنگ و هنر- برند سازی (نشان لطفی، ادبیات فولکلوریک و...) - تعمیق، اثربخشی و رؤیت‌پذیری ملی و جهانی فرهنگ و هنر

۲-۶-۳) کاربرد شماره ۲؛ مقوله‌های جمع‌آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

کاربرگ ۲ از تلفیق پاسخ‌های (مقوله‌های) گروه کانونی طی جلسات مربوطه (ستون اول) و پاسخ‌های (مقوله‌های) شرکت مشاور شامل بررسی اسناد بالادستی، سند چشم‌انداز استان، مطالعات میدانی و مطالعات تطبیقی (ستون دوم) تکمیل گردیده است که با استفاده از نتایج مطالعات و توضیحاتی که در مورد هر جزء داده شد، از طریق بحث و بررسی به هر سؤال جواب داده و جمع‌بندی آن‌ها در کادر پاسخ ترکیبی (ستون سوم) به عنوان مقوله‌های منتخب نوشته شده است.

جدول ۱۶-۳: تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع‌آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
۱	نقش «بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» در توسعه استان یا توسعه کشور چیست؟	پژوهش، تحقیق و آسیب‌شناسی در حوزه فرهنگ و هنر- هویت بخشی به فعالیت‌های ایدئولوژیک-تامین نیازهای روحی و معنوی جامعه-حفظ هویت همزمان به نیازهای روحی و جسمی-اصالت بخشی به بعد فرهنگی و معنوی جامعه-توجه همزمان به نیازهای روحی و جسمی-اصالت بخشی به بعد معنوی نظام جمهوری اسلامی -ایجاد تنوع معنوی در جامعه- حفظ دارایی و میراث فرهنگی و هنری جامعه -بخش فرهنگ ایجاد کننده، تقویت کننده و توسعه دهنده همه مسائل جامعه- گسترش فرهنگ و هنر بعنوان جوهره و زیربنای همه ابعاد جامعه-رشد فضایل اخلاقی-تقویت استقلال فرهنگی- ترویج فرهنگ و هنر اسلامی و ایرانی-معرفی کشور و استان به جوامع بین	توسعه فرهنگی- اشتغال‌زایی و کارآفرینی- توسعه رشد اقتصادی- ترویج فرهنگ اسلامی- افزایش صادرات محصولات صنایع فرهنگی- تجاری سازی محصولات فرهنگی- حفظ دارایی‌های فرهنگی- توسعه کسب و کارهای خلاق- ارتقاء آگاهی عمومی در مورد اهمیت تنوع فرهنگی- بین‌المللی شدن بخش فرهنگی- توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی- افزایش تولید محصولات فرهنگی و هنری	پژوهش، تحقیق و آسیب‌شناسی در حوزه فرهنگ و هنر- هویت بخشی به فعالیت‌های ایدئولوژیک-تامین نیازهای روحی و معنوی جامعه-حفظ هویت همزمان به نیازهای روحی و جسمی-اصالت بخشی به بعد فرهنگی و معنوی جامعه-توجه همزمان به نیازهای روحی و جسمی-اصالت بخشی به بعد معنوی نظام جمهوری اسلامی -ایجاد تنوع معنوی در جامعه- حفظ دارایی و میراث فرهنگی و هنری جامعه -بخش فرهنگ ایجاد کننده، تقویت کننده و توسعه دهنده همه مسائل جامعه- گسترش فرهنگ و هنر بعنوان جوهره و زیربنای همه ابعاد جامعه-رشد فضایل اخلاقی-تقویت استقلال فرهنگی- ترویج فرهنگ و هنر اسلامی و ایرانی-معرفی کشور و استان به جوامع بین

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		<p>میراث فرهنگی و هنری جامعه - بخش فرهنگ ایجاد کننده، تقویت کننده و توسعه دهنده همه مسائل جامعه - گسترش فرهنگ و هنر بعنوان جوهره و زیربنای همه ابعاد جامعه - رشد فضایل اخلاقی - تقویت استقلال فرهنگی - گسترش آگاهی‌های عمومی - ترویج فرهنگ و هنر اسلامی و ایرانی - معرفی کشور و استان به جوامع بین المللی - صیانت از فرهنگ عمومی جامعه - سیاست گذاری و انتخاب استراتژی‌های مناسب برای حفظ و گسترش فرهنگ و هنر جامعه - قالب بندی فرهنگی متناسب برای اقشار مختلف - تضمین تجربه زیست آرماني، اخلاقی، تعالی محور و انسانی - تمرکز بر اولویت‌های اصلی مذهبی و دینی همچون حج و... - پرهیز از موازی کاری - افزایش تولید ناخالص داخلی - توسعه فرهنگی - اشتغال‌زایی و کارآفرینی - توسعه رشد اقتصادی - افزایش صادرات محصولات صنایع فرهنگی - تجاری سازی محصولات فرهنگی - توسعه کسب و کارهای خلاق - ارتقاء آگاهی عمومی در مورد اهمیت تنوع فرهنگی - توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی - افزایش تولید محصولات فرهنگی و هنری</p>		<p>المللی - صیانت از فرهنگ عمومی جامعه - سیاست گذاری و انتخاب استراتژی‌های مناسب برای حفظ و گسترش فرهنگ و هنر جامعه - قالب بندی فرهنگی متناسب برای اقشار مختلف - تضمین تجربه زیست آرماني، اخلاقی، تعالی محور و انسانی - تمرکز بر اولویت‌های اصلی مذهبی و دینی همچون حج و... - پرهیز از موازی کاری - افزایش تولید ناخالص داخلی - اشتغال‌زایی - افزایش تولید محصولات فرهنگی و هنری</p>
۲	«بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» چه کالاها یا خدماتی را ارائه می‌دهد؟	<p>خدمات حاکمیتی: صدور انواع مجوزها - خدمات نظارتی - تولید برنامه‌ها و استراتژی‌ها - تسهیلات مالی - خدمات بیمه ای - محصولات و خدمات فرهنگی: کتاب - نشریات - محصولات چاپی - انتشاراتی‌ها - نشریات - خدمات چاپی - انتشاراتی‌ها - خدمات بازاریابی و تبلیغاتی - خدمات رسانه - تولید خبر - خدمات مجازی - رسانه - تولید خبر - خدمات مجازی - محصولات دیجیتال - پژوهش‌های فرهنگی - آموزش (فرهنگی، رسانه، قرآنی و...) - خدمات شعر و ادبیات - خدمات وقف - خدمات حج و زیارت - بزرگداشت مفاخر - ترویج دین - مداخلی - روضه خوانی</p>	<p>حمایت از صنایع دستی و میراث فرهنگی ملاموس و ناملموس - توسعه فرهنگ کتابخوانی - حفظ و اشاعه موسیقی محلی - تولید و فروش صنعت پویانمایی داخلی - پوشش بیمه بیکاری اصحاب فرهنگ و هنر و رسانه و صداوسیما - تعیین فهرست مجوزها و تصدی‌گری فرهنگی و هنری - دسترسی عادلانه به زیرساخت‌ها و منابع دیجیتال برای هنرمندان و مردم - ایجاد تسهیلات اضافی برای مکانهای فرهنگی - حمایت از هنرمندان و تشکلهای هنری - تولید و</p>	<p>خدمات حاکمیتی: صدور انواع مجوزها - خدمات نظارتی - تولید برنامه‌ها و استراتژی‌ها - تسهیلات مالی - خدمات بیمه ای - محصولات و خدمات فرهنگی: کتاب - نشریات - محصولات چاپی - انتشاراتی‌ها - نشریات - خدمات چاپی - انتشاراتی‌ها - خدمات بازاریابی و تبلیغاتی - خدمات رسانه - تولید خبر - خدمات مجازی - محصولات دیجیتال - پژوهش‌های فرهنگی - آموزش (فرهنگی، رسانه، قرآنی و...)</p>

ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	سؤالات	ردیف
<p>محصولات و خدمات هنری: سینما- فیلم- سریال- تئاتر و نمایش- هنرهای تجسمی- موسیقی- مد و لباس- خدمات سمعی و بصری- آموزش‌های هنری- تیزرهای تبلیغاتی- صنایع خلاق- عروسک‌سازی- طراحی لوگو و برند-NFT-ها- نقاشی- کنسرت‌ها- بازی‌های رایانه‌ای-تجزیه خوانی- آیین‌های سنتی ملی و مذهبی-نقالی - پرده خوانی- سیرک و جنگ‌های شادی- استندآپ کمدی-حمایت از صنایع دستی و میراث فرهنگی ملموس و ناملموس- تولید و فروش صنعت پویانمایی داخلی-دسترسی عادلانه به زیرساختها و منابع دیجیتال برای هنرمندان و مردم- ایجاد تسهیلات اضافی برای مکانهای فرهنگی- حمایت از هنرمندان و تشکلهای هنری- تولید و انتشار محصولات و خدمات فرهنگی با کیفیت بالا- ایجاد فضاهای مناسب برای خلق، نمایش و ارائه آثار هنری- تسهیل سازماندهی رویدادهای دوره‌ای، اقامتگاه‌های هنری و گالریها-تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی- تشکل‌ها و موسسات قرآنی- تالارها، سالن‌ها و مراکز فرهنگی و هنری (فخرالدین)- حمایت از مجامع اتحادیه‌ها و مراکز فرهنگ دینی- راه اندازی و تجهیز مراکز فرهنگی، قرآنی و کتابخانه‌های فیزیکی و دیجیتال بقاع متبرکه- تبادلات هنری- تسهیل و سازماندهی رویدادهای دوره‌ای هنری- ایجاد و ارائه خدمات جانبی مرتبط در مکان‌های فرهنگی و هنری</p>	<p>انتشار محصولات و خدمات فرهنگی با کیفیت بالا- ایجاد فضاهای مناسب برای خلق، نمایش و ارائه آثار هنری- تسهیل سازماندهی رویدادهای دوره‌ای، اقامتگاه‌های هنری و گالریها-تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی- تشکل‌ها و موسسات قرآنی- تالارها، سالن‌ها و مراکز فرهنگی و هنری (فخرالدین)- حمایت از مجامع اتحادیه‌ها و مراکز فرهنگ دینی- فیلم‌های مستند- راه اندازی و تجهیز مراکز فرهنگی، قرآنی و کتابخانه‌های فیزیکی و دیجیتال بقاع متبرکه- تبادلات هنری- تسهیل و سازماندهی رویدادهای دوره‌ای هنری- ایجاد و ارائه خدمات جانبی مرتبط در مکان‌های فرهنگی و هنری</p>	<p>جشنواره‌ها- نمایشگاه‌ها- همایش‌ها- خدمات قرآنی و مذهبی- خدمات شعر و ادبیات- خدمات وقف - خدمات حج و زیارت- بزرگداشت مفاخر-ترویج دین- مداحی - روضه‌خوانی- محصولات و خدمات هنری :سینما- فیلم- سریال- انیمیشن- تئاتر و نمایش- هنرهای تجسمی- موسیقی- مد و لباس- خدمات سمعی و بصری- آموزش‌های هنری- تیزرهای تبلیغاتی- صنایع خلاق- عروسک‌سازی- طراحی لوگو و برند-NFT-ها- نقاشی- کنسرت‌ها- بازی‌های رایانه‌ای-تجزیه خوانی- آیین‌های سنتی ملی و مذهبی-نقالی - پرده خوانی- سیرک و جنگ‌های شادی- استندآپ کمدی- تبادلات هنری- تسهیل و سازماندهی رویدادهای دوره‌ای هنری- ایجاد و ارائه خدمات جانبی مرتبط در مکان‌های فرهنگی و هنری</p>		
<p>سازمان‌های دولتی، نظارتی، حاکمیتی و عمومی- دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی و پژوهشی - هنرمندان- نویسندگان- شاعران - روزنامه نگاران- موسسات فرهنگی، هنری و قرآنی- کانون‌های تبلیغاتی- موسسات رسانه‌ای - سازمان‌های بین‌المللی- ناشران- اصحاب رسانه - چاپخانه داران- متقاضیان تایید نام واحد صنفی- متقاضیان آگهی ثبتی- پیمانکاران- متقاضیان تسهیلات مالی- آموزشگاه‌های آزاد هنری- پژوهشگران- متقاضیان مهارتی-هنرستان هنرهای زیبا- سینماداران - کلوپ‌ها و مراکز عرضه محصولات فرهنگی- مراکز عرضه بازیهای دیجیتالی و رایانه‌ای-</p>	<p>امنیت شغلی اصحاب فرهنگ و هنر و مطبوعات و قلم، صداوسیما و رسانه -حمایت از توسعه صنعت موسیقی- تماشاگر سینما-تشکل‌ها و موسسات قرآنی- کانون‌های فرهنگی هنری مساجد-مجامع اتحادیه‌ها و مراکز فرهنگ دینی-تالارها، سالن‌ها و مراکز فرهنگی و هنری (فخرالدین)- کانون‌های تبلیغاتی- سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)</p>	<p>سازمان‌های دولتی، نظارتی، حاکمیتی و عمومی- دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی و پژوهشی - هنرمندان- نویسندگان- شاعران - روزنامه نگاران- موسسات فرهنگی، هنری و قرآنی- کانون‌های تبلیغاتی- موسسات رسانه‌ای - سازمان‌های بین‌المللی- ناشران- اصحاب رسانه - چاپخانه داران- فعالان قرآنی- متقاضیان تایید نام واحد</p>	<p>مشتریان، ارباب‌رجوعان و یا خدمت‌گیرندگان «بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» چه کسانی هستند؟</p>	<p>۳</p>

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		صنعی- متقاضیان آگهی ثبتی- پیمانکاران- متقاضیان تسهیلات مالی- آموزشگاه های آزاد هنری- کانون‌های فرهنگی و هنری مساجد- پژوهشگران- متقاضیان مهارتی- هنرستان هنرهای زیبا- سینماداران - کلپ ها و مراکز عرضه محصولات فرهنگی- مراکز عرضه بازیهای دیجیتالی و رایانه ای- برگزارکنندگان همایش ها ، نمایشگاه‌ها و جشنواره‌ها- دفاتر زیارتی و سیاحتی- خانه قرآن- خانه عالم- خانه فرهنگ- مساجد ، تکایا و حسینیه‌ها- هیئت‌های مذهبی - اقشار اجتماعی- موقوفه گذاران- خیرین فرهنگی و هنری- حجاج و زائرین- گالری و نگارخانه‌ها- مدیران مجتمع‌های فرهنگی و هنری- متقاضیان اجراهای زنده در اماکن عمومی- سمن‌ها- کتاب‌فروشی‌ها- کتابخانه داران عمومی- مداحان- روضه‌خوان‌ها- قاری‌ها- مبلغان دینی- طلاب و دانشجویان دینی- بقاع متبرکه - صاحبان صنعت موسیقی - خانه‌های مد- حمایت از توسعه صنعت موسیقی- تماشاگر سینما- تشکل ها و موسسات قرآنی- کانون‌های فرهنگی هنری مساجد-مجامع اتحادیه‌ها و مراکز فرهنگ دینی-	برگزارکنندگان همایش‌ها، نمایشگاه‌ها و جشنواره‌ها- دفاتر زیارتی و سیاحتی - خانه قرآن- خانه عالم- خانه فرهنگ - مساجد، تکایا و حسینیه‌ها- هیئت‌های مذهبی - اقشار اجتماعی- موقوفه گذاران- خیرین فرهنگی و هنری - حجاج و زائرین- گالری و نگارخانه‌ها - مدیران مجتمع‌های فرهنگی و هنری - متقاضیان اجراهای زنده در اماکن عمومی- سمن‌ها- کتاب‌فروشی‌ها - کتابخانه داران عمومی- مداحان- روضه‌خوان‌ها- قاری‌ها- مبلغان دینی- طلاب و دانشجویان دینی- بقاع متبرکه - صاحبان صنعت موسیقی - خانه‌های مد- حمایت از توسعه صنعت موسیقی- تماشاگر سینما- تشکل ها و موسسات قرآنی- کانون‌های فرهنگی هنری مساجد-مجامع اتحادیه‌ها و مراکز فرهنگ دینی-	برگزارکنندگان همایش‌ها، نمایشگاه‌ها و جشنواره‌ها- دفاتر زیارتی و سیاحتی - خانه قرآن- خانه عالم- خانه فرهنگ - مساجد، تکایا و حسینیه‌ها- هیئت‌های مذهبی - اقشار اجتماعی- موقوفه گذاران- خیرین فرهنگی و هنری - حجاج و زائرین- گالری و نگارخانه‌ها - مدیران مجتمع‌های فرهنگی و هنری - متقاضیان اجراهای زنده در اماکن عمومی- سمن‌ها- کتاب‌فروشی‌ها - کتابخانه داران عمومی- مداحان- روضه‌خوان‌ها- قاری‌ها- مبلغان دینی- طلاب و دانشجویان دینی- بقاع متبرکه - صاحبان صنعت موسیقی - خانه‌های مد- حمایت از توسعه صنعت موسیقی- تماشاگر سینما- تشکل ها و موسسات قرآنی- کانون‌های فرهنگی هنری مساجد-مجامع اتحادیه‌ها و مراکز فرهنگ دینی-
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی «بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» چیست. به عبارات دیگر بخش فرهنگ و هنر استان در چه حوزه‌های	قلمرو جغرافیایی شامل استان، سطح ملی و بین المللی می باشد. قلمرو تخصصی شامل: شعر- موسیقی- نمایش- هنرهای تجسمی - مد و لباس- عکاسی- فیلم و سینما- خوشنویسی- نقاشی- تعزیه- طراحی- گرافیک- مجسمه‌سازی- نگارگری- تذهیب - سفالگری- منبت‌کاری و معرق- زیورآلات- ادبیات داستانی - نقالی- آموزش انواع رشته‌ها- چاپ و نشر- روزنامه نگاری- خبرنگاری - رسانه های مکتوب و مجازی-تبلیغات - فن	حمایت از صنایع دستی و میراث فرهنگی ملموس و ناملموس - توسعه برنامه‌های فرهنگی و هنری - حمایت از هنرمندان و تشکلهای هنری- تولید و انتشار محصولات و خدمات فرهنگی با کیفیت بالا- حمایت از توسعه صنعت موسیقی- فیلم انیمیشن-	قلمرو جغرافیایی شامل استان، سطح ملی و بین المللی می باشد. قلمرو تخصصی شامل: شعر- موسیقی- نمایش- هنرهای تجسمی - مد و لباس- عکاسی- فیلم و سینما- خوشنویسی- نقاشی- تعزیه- طراحی- گرافیک-

ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	سؤالات	ردیف
<p>بیان- شبکه‌های اجتماعی- قرآن و عترت- استودیوهای صدا برداری- وب سایت ها و شبکه‌های مجازی- زبان‌ها و گویش‌ها- مفاخر و مشاهیر- آیین‌ها و مناسک ملی و مذهبی - حوزه‌های علمیه- حج- وقف- تقریب مذاهب- تبلیغات دینی- فرهنگ عمومی- حمایت از صنایع دستی و میراث فرهنگی ملموس و ناملموس - توسعه برنامه‌های فرهنگی و هنری - حمایت از هنرمندان و تشکلهای هنری- تولید و انتشار محصولات و خدمات فرهنگی با کیفیت بالا- حمایت از توسعه صنعت موسیقی- فیلم انیمیشن- برگزاری مراسم و محافل قرآنی و مذهبی مردمی</p>	<p>برگزاری مراسم و محافل قرآنی و مذهبی مردمی- کانون‌های تبلیغاتی</p>	<p>مجسمه‌سازی- نگارگری- تذهیب - سفالگری- منبت کاری و معرق- زیورآلات- ادبیات داستانی- انیمیشن- نقالی- آموزش انواع رشته‌ها- چاپ و نشر- روزنامه نگاری- خبرنگاری - رسانه های مکتوب و مجازی- تبلیغات - فن بیان- شبکه‌های اجتماعی- قرآن و عترت- استودیوهای صدا برداری- وب سایت ها و شبکه‌های مجازی- زبان‌ها و گویش‌ها- مفاخر و مشاهیر- آیین‌ها و مناسک ملی و مذهبی - حوزه‌های علمیه- حج- وقف- تقریب مذاهب- تبلیغات دینی- فرهنگ عمومی-</p>	<p>تخصصی، بازارها (جامعه هدف) و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می‌کند؟</p>	
<p>اتوماسیون اداری- آموزش مجازی- نرم افزارهای تخصصی- اپلیکیشن‌ها- سامانه‌های پیامکی- E_BOOK- درگاه‌های تحت وب- تلکنفرانس- ویدیو کنفرانس- KDM در سینما- چاپ دیجیتال - نشر دیجیتال- سینما پرتابل- نمایش سه بعدی و پنج بعدی- سیستم پخش دالبی- پخش HD- پهپاد- دیوار تصویری و صوتی- آکوستیک- ابزارها و تجهیزات تخصصی- آرشیو دیجیتال- قلم نوری- ابزارهای دیجیتالی- توسعه فناوریهای نوین ترویج کتاب- توسعه زیرساختهای دیجیتال و فناوریانه در صنعت نشر- آموزش الکترونیک- رسانه‌ها و فضای مجازی- صنعت سخت افزار - ICT- ابازی های دیجیتال- محتوای دیجیتال و الکترونیک- فناوری‌های هوشمند- آی‌پد- لوح‌های فشرده- آلات موسیقی الکترونیک- میز نور، صدا و تدوین- سیستم صوتی و تصویری- میکس و مونتاژ- آلات موسیقی- گرامافون- کاست- اورهد- دوربین عکاسی و فیلم‌برداری- ماشین‌های چاپ اولیه- آپارات- صنعت سینما- ویدیو- ماهواره</p>	<p>توسعه فناوریهای نوین ترویج کتاب- توسعه زیرساختهای دیجیتال و فناوریانه در صنعت نشر- توسعه و به کارگیری مؤثر فناوریهای جدید - آموزش الکترونیک- رسانه‌ها و فضای مجازی- صنعت سخت افزار - ICT- ابازی های دیجیتال- محتوای دیجیتال و الکترونیک- مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها- ارتباطات ماهواره‌ای</p>	<p>ICT- اتوماسیون اداری- شبکه‌های اجتماعی- آموزش مجازی- نرم افزارهای تخصصی- اپلیکیشن‌ها- سامانه‌های پیامکی- E_BOOK- درگاه‌های تحت وب- تلکنفرانس- ویدیو کنفرانس- KDM در سینما- چاپ دیجیتال - نشر دیجیتال- سینما پرتابل- بازیهای رایانه ای- نمایش سه بعدی و پنج بعدی- سیستم پخش دالبی- پخش HD- پهپاد- دیوار تصویری و صوتی- آکوستیک- ابزارها و تجهیزات تخصصی- آرشیو دیجیتال- قلم نوری- ابزارهای دیجیتالی- فناوری‌های هوشمند- آی‌پد- لوح‌های فشرده- آلات موسیقی الکترونیک- میز نور، صدا و تدوین- سیستم صوتی و تصویری- میکس و مونتاژ- آلات</p>	<p>«بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» برای انجام فعالیت‌های خود از چه نوع تکنولوژی بهره می‌گیرد؟</p>	<p>۵</p>

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		موسیقی- گرامافون- کاست- اورهد- دوربین عکاسی و فیلم‌برداری- ماشین‌های چاپ اولیه- آپارات- صنعت سینما- ویدیو- ماهواره		
۶	ارزش‌های بنیادی «بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» کدام است؟	کرامت انسانی- میل به تعالی- میل به زیبایی- مساوات- عدالت- ایثار- برابری- مواست- ارشاد- توجه به شعور عمومی- آداب و رسوم گذشته- هویت بخشی- جایگاه اجتماعی- تمدن- ارزش‌های دینی- ارزش‌های ملی- ارزش‌های قومی- ارزش های محلی- احترام- دوری از نفاق	عدالت محوری- خانواده محوری- وحدت و اتحاد- مردم‌گرایی- ارزش‌های اسلامی، ملی و انقلابی- حفظ کرامت و حقوق انسان‌ها- ترویج فرهنگ اسلامی- نوآوری و خلاقیت- توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب رجوع- توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی- شایسته‌سالاری	میل به تعالی- میل به زیبایی- مساوات- ایثار- برابری- مواست- ارشاد- توجه به شعور عمومی- آداب و رسوم گذشته- هویت بخشی- جایگاه اجتماعی- تمدن- ارزش‌های قومی- ارزش‌های محلی- احترام- عدالت محوری- خانواده محوری- وحدت و اتحاد- مردم‌گرایی- ارزش‌های اسلامی، ملی و انقلابی- حفظ کرامت و حقوق انسان‌ها- ترویج فرهنگ اسلامی- نوآوری و خلاقیت- توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب رجوع- توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی- شایسته‌سالاری
۷	«بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» از چه مزیت رقابتی یا ویژگی متمایزی نسبت به بخش‌های مشابه خود در سایر استان‌ها و سایر کشورها برخوردار است؟	تنوع اقلیمی (۹ از ۱۴ در جهان)-تنوع قومیتی (۱۶ از ۲۸ در کشور)-عشایر (۲ کوچ کرمانج و ترکمن-موقعیت جغرافیایی- مرزی بودن استان- حضور اقوام از کشورهای خارجی (ترکمن، قزاق، مغول (قلندرآیش بالاجاده) و قزلباش (انزان گلوگاه و ترک رامیان))- پیشینه مذهبی- خاستگاه نهضت حروفیه- پیشینه تاریخی (۷۵۰۰ سال)- سومین شاعر پارسی گوی ایران (ابوسلیک گرگانی)-میرداماد - چهره‌های شاخص فرهنگی از قرن دوم تاکنون (معاصرین لطفی، شکبیا، خانم زند، خلیفه دودی طریک و...)- موسس علم بلاغت (عبدالقاهر جرجانی)-نقش بخش کشاورزی و دامداری در انتقال فرهنگ و تاریخ شفاهی منطقه- مهد پدر فرش	همگرایی قومی-مذهبی- شناخت و استقبال از تنوع فرهنگی منطقه-جاذبه های گردشگری- برخورداری از اقلیم متنوع- برخورداری از مرز بین المللی- مفاخر ملی- برخورداری از سنت‌ها، پیشینه ها و پیشکسوتان- تنوع فرق و مذاهب- بناها و بافت های تاریخی (میل گنبد و دیوار دفاعی گرگان و...)	تنوع اقلیمی (۹ از ۱۴ در جهان)-تنوع قومیتی (۱۶ از ۲۸ در کشور)-عشایر (۲) کوچ کرمانج و ترکمن-موقعیت جغرافیایی- حضور اقوام از کشورهای خارجی (ترکمن، قزاق، مغول (قلندرآیش بالاجاده) و قزلباش (انزان گلوگاه و ترک رامیان))- پیشینه مذهبی- خاستگاه نهضت حروفیه- پیشینه تاریخی (۷۵۰۰ سال)- سومین شاعر پارسی گوی ایران (ابوسلیک گرگانی)-میرداماد - چهره‌های شاخص فرهنگی از قرن دوم تاکنون (معاصرین لطفی، شکبیا، خانم مریم زند، خلیفه دودی طریک و...)- موسس علم بلاغت (عبدالقاهر جرجانی)- نقش بخش کشاورزی و دامداری در انتقال فرهنگ و تاریخ شفاهی منطقه- مهد پدر فرش ترکمن (نیاز محمد نیازی)- آرامگاه مختومقلی- تالار فخرالدین اسعد تنها سالن استاندارد تئاتر کشور- تنوع زبان، فرهنگ، مذهب، پوشاک، فلکلور و...- بناها و بافت های تاریخی (میل گنبد و دیوار دفاعی گرگان و...)- شناخت و استقبال از تنوع فرهنگی منطقه -جاذبه‌های گردشگری- برخورداری از مرز بین المللی- برخورداری از سنت‌ها، پیشینه ها و پیشکسوتان- تنوع فرق و مذاهب- دیوار تاریخی تمیشه- حکیم میرفندرسکی- حکیم میرسید شریف- فخرالدین اسعد گرگانی- آرامگاه و قبرستان خالد نبی (ع)- ساز ترکمن- ادیان (اسلام، مسیحیت، زرتشت)

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		<p>ترکمن(نیازمحمد نیازی)- آرامگاه مختومقلی- تالار فخرالدین اسعد تنها سالن استاندارد تئاتر کشور- تنوع زبان، فرهنگ ، مذهب، پوشاک ، فلکلور و...- دیوار دفاعی گرگان- دیوار تاریخی تمیشه- حکیم میرفندرسکی- حکیم میرسید شریف- فخرالدین اسعد گرگانی- آرامگاه و قبرستان خالد نبی(ع)- ساز ترکمن- ادیان(اسلام، مسیحیت، زرتشت)</p>		
۸	<p>«بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» چقدر به کارکنان و مسائل آنها توجه دارد؟</p>	<p>استخدام و بازنشستگی- نظام هماهنگ پرداخت-خدمات رفاهی- بیمه پایه و خدمات درمانی- بیمه تکمیلی-آموزش ضمن خدمت عمومی و اختصاصی- امنیت شغلی- مسیر شغلی مبهم- سلسله مراتب - شرح شغل- شرایط احراز شغل- بانک اطلاعاتی نیروی انسانی در حال تکمیل- تسهیلات بانکی به اصحاب هنرو و فرهنگ- کمک‌های بلاعوض برای هنرمندان- یارانه‌ها - اینترنت رایگان- صندوق اعتباری هنر- آموزش به فعالین فرهنگ و هنری- بیمه های پوششی به فعالین فرهنگ و هنری- بن‌های تخفیف سفر، اسکان و...-</p>	<p>توسعه سرمایه انسانی- شایسته‌سالاری-توانمندسازی و آموزش نیروی انسانی- امنیت شغلی اصحاب فرهنگ و هنر و مطبوعات و قلم، صداوسیما و رسانه- پوشش بیمه بیکاری اصحاب فرهنگ و هنر و رسانه و صداوسیما -افزایش و ارتقاء فرصتهای شغلی بخش هنر و فرهنگ -مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه- توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی</p>	<p>استخدام و بازنشستگی- نظام هماهنگ پرداخت-خدمات رفاهی- بیمه پایه و خدمات درمانی- بیمه تکمیلی-آموزش ضمن خدمت عمومی و اختصاصی- امنیت شغلی- مسیر شغلی مبهم- سلسله مراتب - شرح شغل- شرایط احراز اصحاب هنرو و فرهنگ- کمک‌های بلاعوض برای هنرمندان- یارانه‌ها - اینترنت رایگان- صندوق اعتباری هنر- آموزش به فعالین فرهنگ و هنری- بیمه های پوششی به فعالین فرهنگ و هنری- بن‌های تخفیف سفر، اسکان و...- توسعه سرمایه انسانی- شایسته‌سالاری-توانمندسازی و آموزش نیروی انسانی- امنیت شغلی اصحاب فرهنگ و هنر و مطبوعات و قلم، صداوسیما و رسانه- افزایش و ارتقاء فرصتهای شغلی بخش هنر و فرهنگ -مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه- توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی</p>
۹	<p>«بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی حساس بوده</p>	<p>روابط عمومی و تبلیغات-سامانه های ارتباط مستقیم با مردم- نمایشگاه و رویدادها- ملاقات‌های مردمی- جشنواره‌ها و همایش‌ها- فعالیت‌های عام‌المنفعه - مشارکت در مدیریت بحران- خدمات</p>	<p>اشتغال‌زایی و کارآفرینی-ترویج فرهنگ اسلامی- ارتقاء آگاهی عمومی در مورد اهمیت تنوع فرهنگی- توسعه تاب آوری و رفاه جامعه از طریق فعالیت‌های هنری و فرهنگی-کمک به درک عمومی از اشکال</p>	<p>روابط عمومی و تبلیغات-سامانه های ارتباط مستقیم با مردم- نمایشگاه و رویدادها- ملاقات‌های مردمی- جشنواره‌ها و همایش‌ها- فعالیت‌های عام‌المنفعه -مشارکت در مدیریت بحران- خدمات رایگان- ارتباط با رسانه ها و شبکه‌های اجتماعی- جنگ شادی- تعزیه خوانی - نقالی-موقوفات- طرح‌های مناسبی- برگزاری جشن های ملی و مذهبی- میز خدمت-</p>

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
	و به تصویر ذهنی مردم اهمیت می‌دهد؟	رایگان- کارآفرینی- اشتغال‌زایی- ارتباط با رسانه ها و شبکه‌های اجتماعی- جنگ شادی- تعزیه خوانی - نقالی-موقوفات- طرح‌های مناسبی- برگزاری جشن های ملی و مذهبی- میز خدمت	مختلف هنر-تبادلات ، همایش ها ، جشنواره ها ، نمایشگاه‌های بین المللی- رسانه‌ها و فضای مجازی	اشتغال‌زایی و کارآفرینی-ترویج فرهنگ اسلامی-ارتقاء آگاهی عمومی در مورد اهمیت تنوع فرهنگی- توسعه تاب آوری و رفاه جامعه از طریق فعالیت‌های هنری و فرهنگی-کمک به درک عمومی از اشکال مختلف هنر
۱۰	«بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» تا چه اندازه به بقاء، رشد و منافع خود توجه دارد؟ مهم‌ترین شاخص‌ها در این زمینه کدامند؟	«بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» از گذشته تاکنون برای بقاء، رشد و منافع خود اقدامات زیر را انجام داده است: - تالار فخرالدین اسعد گرگانی - گسترش مجتمع‌های فرهنگی و هنری در استان (۱۴ مورد) - گسترش پردیس‌های سینمایی - راه اندازی جامعه المصطفی - توسعه انجمن‌های و موسسات فرهنگی و هنری - توسعه آموزشگاه‌های آزاد هنری، رسانه ای و قرآنی - نشریات، سایت ها و پایگاه های خبری، نشریات الکترونیک، گروه‌های فعال در شبکه‌های اجتماعی - هنرستان های موسیقی و سینما - ساماندهی عمرانی، فرهنگی در بقاع متبرکه - توسعه رشته های دانشگاهی در حوزه‌های فرهنگ و هنر - برگزاری نمایشگاه‌های دوره‌ای - توسعه کتابخانه‌های عمومی، مشارکتی، دانشگاه‌ها، حوزه‌ها، دستگاه‌های اجرایی، مدارس، روستایی و کانون مساجد - موسسه فرهنگی میرداماد بعنوان پژوهشگاه تخصصی و بزرگترین کتابخانه شمال ایران (بخش خصوصی) - تکیه مذهبی هنرمندان - جشنواره‌های دوره‌ای (اقوام، شعرآئینی اقوام ایران زمین، فیلم فجر، رضوی، کودک و...) - همایش‌های دوره‌ای	تاب آوری مردمی- تقویت ظرفیت صنایع دستی و میراث فرهنگی در تعاملات بین المللی-ارتقای کارکرد فرهنگی و هنری مساجد-توسعه بازارهای فرهنگی در عرصه داخلی و جهانی- تجاری سازی محصولات فرهنگی-رفع موانع تولید در صنایع فرهنگی- حفظ دارایی‌های فرهنگی- توسعه زیرساختهای مدرن و فناوریهای جدید در بخش فرهنگی-بازاریابی گردشگری فرهنگی-سرمایه گذاری خصوصی و تجاری در هنر و فرهنگ-تبادلات، همایش ها ، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین المللی	«بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» از گذشته تاکنون برای بقاء، رشد و منافع خود اقدامات زیر را انجام داده است: - تالار فخرالدین اسعد گرگانی - گسترش مجتمع‌های فرهنگی و هنری در استان (۱۴ مورد) - گسترش پردیس‌های سینمایی - راه اندازی جامعه المصطفی - توسعه انجمن‌های و موسسات فرهنگی و هنری - توسعه آموزشگاه‌های آزاد هنری، فرهنگی، رسانه ای و قرآنی - نشریات، سایت ها و پایگاه های خبری، نشریات الکترونیک، گروه‌های فعال در شبکه‌های اجتماعی - هنرستان های موسیقی و سینما - ساماندهی عمرانی، فرهنگی در بقاع متبرکه

ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	سؤالات	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> - گالری نمایشگاهی هنرهای تجسمی - کانون‌های فرهنگی و هنری مساجد (۲۸۰) - کنگره‌های بین‌المللی (یحیی ابن زید، مختومقلی، عبدالقاهر جرجانی، فخرالدین اسعد گرگانی و...) - دیپارتمان مد و لباس - توسعه صنایع چاپ و نشر - توسعه بستر کارآفرینی در حوزه‌های فرهنگ و هنر - پلاتوهای خصوصی نمایش - تأسیس گالری‌های خصوصیتاب آوری مردمی- تقویت ظرفیت صنایع دستی و میراث فرهنگی در تعاملات بین‌المللی- ارتقای کارکرد فرهنگی و هنری مساجد- توسعه بازارهای فرهنگی در عرصه داخلی و جهانی- تجاری سازی محصولات فرهنگی- رفع موانع تولید در صنایع فرهنگی- حفظ دارایی‌های فرهنگی- توسعه زیرساخت‌های مدرن و فناوری‌های جدید در بخش فرهنگی- بازاریابی گردشگری فرهنگی- سرمایه گذاری خصوصی و تجاری در هنر و فرهنگ- 		<ul style="list-style-type: none"> - توسعه رشته‌های دانشگاهی در حوزه‌های فرهنگ و هنر - برگزاری نمایشگاه‌های دوره‌ای - توسعه کتابخانه‌های عمومی، مشارکتی، دانشگاه‌ها، حوزه‌ها، دستگاه‌های اجرایی، مدارس، روستایی و کانون مساجد - موسسه فرهنگی میرداماد - بعنوان پژوهشگاه تخصصی و بزرگترین کتابخانه شمال ایران (بخش خصوصی) - تکیه مذهبی هنرمندان - جشنواره‌های دوره‌ای (اقوام، شعرائینی اقوام ایران زمین، فیلم فجر، رضوی، کودک و...) - همایش‌های دوره‌ای - گالری نمایشگاهی هنرهای تجسمی - کانون‌های فرهنگی و هنری مساجد (۲۸۰) - کنگره‌های بین‌المللی (یحیی ابن زید، مختومقلی، عبدالقاهر جرجانی، فخرالدین اسعد گرگانی و...) - دیپارتمان مد و لباس - توسعه صنایع چاپ و نشر 		

ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	سؤالات	ردیف
<p>-افزایش سهم بودجه فرهنگ و هنر در بودجه کل استان-توازن بین اختیار و پاسخگویی- یکپارچه سازی بخش فرهنگ و هنر-افزایش سهم مشارکت مردم در فرهنگ و هنر-وحدت در تولی گری بخش فرهنگ-تخصص گرایی و شایسته سالاری-مدرنیته فرهنگی- توجه به اعتقادات، آداب و رسوم قومی، بومی و محلی استان و همسایگان- اصلاح نگرش مدیران دولتی به مقوله فرهنگ و هنر- تقویت فرهنگ و هنر مردمی در قیاس فرهنگ و هنر دولتی- ضرورت ایجاد استانداردهای دقیق در بخش فرهنگ و هنر - ضرورت اجرایی شدن سند پیوست فرهنگی- تقویت ارتباط بین سنت و مدرنیته- احترام به ادیان- افزایش تولیدات فاخر فرهنگی و هنری- بهره برداری از نظرات و ایده‌های انسان دوستانه و جامع شناسانه نخبگان و صاحب نظران ایران و جهان در بخش فرهنگ و هنر -نیاز سنجی و پژوهش محور نمودن فعالیت‌های فرهنگ و هنر -تقویت اقتصاد فرهنگ و هنر گسترش همه جانبه سیاستهای فرهنگ و هنر توسعه فرهنگی-بستر سازی برای حضور بین المللی در عرصه های فرهنگی، هنری-توسعه فرهنگ کتابخوانی -افزایش صادرات محصولات صنایع فرهنگی-ترویج فرهنگ اسلامی-توسعه برنامه‌های فرهنگی و هنری- افزایش حضور و مشارکت خلاقانه در فعالیت‌های هنری و فرهنگی-سرمایه گذاری در بازسازی پایدار بخش هنر -شناخت و استقبال از تنوع فرهنگی منطقه-افزایش و ارتقاء فرصتهای شغلی بخش هنر و فرهنگ-حمایت از برگزاری مراسم و محافل قرآنی و مذهبی مردمی- افزایش سهم محصولات فرهنگی و ورزشی در سبد خانوار</p>	<p>توسعه فرهنگی-بستر سازی برای حضور بین المللی در عرصه های فرهنگی، هنری-توسعه فرهنگ کتابخوانی -توسعه تولیدات فرهنگی و هنری-افزایش صادرات محصولات صنایع فرهنگی-ترویج فرهنگ اسلامی-توسعه برنامه‌های فرهنگی و هنری-افزایش حضور و مشارکت خلاقانه در فعالیت‌های هنری و فرهنگی-سرمایه گذاری در بازسازی پایدار بخش هنر-توسعه زیرساختهای مدرن و فناوریهای جدید در بخش فرهنگی-افزایش توان اقتصادی فرهنگی- شناخت و استقبال از تنوع فرهنگی منطقه-افزایش و ارتقاء فرصتهای شغلی بخش هنر و فرهنگ-حمایت از برگزاری مراسم و محافل قرآنی و مذهبی مردمی- افزایش سهم محصولات فرهنگی و ورزشی در سبد خانوار</p>	<p>- توسعه بستر کارآفرینی در حوزه‌های فرهنگ و هنر - پلاتوهای خصوصی نمایش - تاسیس گالری های خصوصی</p> <p>افزایش سهم محصولات فرهنگ و هنر در سبد هزینه‌های خانوار-افزایش سهم بودجه فرهنگ و هنر در بودجه کل استان-توازن بین اختیار و پاسخگویی- یکپارچه سازی بخش فرهنگ و هنر-افزایش سهم مشارکت مردم در فرهنگ و هنر-وحدت در تولی گری بخش فرهنگ-تخصص گرایی و شایسته سالاری-مدرنیته فرهنگی- توجه به اعتقادات، آداب و رسوم قومی، بومی و محلی استان و همسایگان- اصلاح نگرش مدیران دولتی به مقوله فرهنگ و هنر- تقویت فرهنگ و هنر مردمی در قیاس فرهنگ و هنر دولتی- ضرورت ایجاد استانداردهای دقیق در بخش فرهنگ و هنر - ضرورت اجرایی شدن سند پیوست فرهنگی- تقویت ارتباط بین سنت و مدرنیته- احترام به ادیان- افزایش تولیدات فاخر فرهنگی و هنری- بهره برداری از نظرات و ایده های انسان دوستانه و جامع شناسانه نخبگان و صاحب نظران ایران و جهان در بخش فرهنگ و هنر -نیاز سنجی و پژوهش محور نمودن فعالیت‌های فرهنگ و هنر -تقویت اقتصاد فرهنگ و هنر</p>	<p>«بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» در آینده به چه جایگاه مطلوبی دست می‌یابد؟ موقعیت مطلوب چگونه تعریف می‌شود؟</p>	<p>۱۱</p>

ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	سؤالات	ردیف
		گسترش همه جانبه سیاستهای فرهنگ و هنر- برند سازی (نشان لطفی، ادبیات فولکلوریک و...) - تعمیق، اثربخشی و رؤیت- پذیری ملی و جهانی فرهنگ و هنر		

۳-۶-۳) کاربرد شماره ۳؛ جمع‌بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها توسط گروه مطالعه کانونی

با استفاده از مقوله‌ها و پاسخ سؤالات کاربرد شماره ۲، دیدگاه گروه کانونی (کارگروه) در چند گزاره ادبی جمع‌بندی شده است. در واقع مقوله‌های مورد استفاده در پاسخ به هریک از سؤالات ۱۱ گانه به یک پاسخ کامل با ویرایش ادبی صحیح جمله نویسی شده است.

جدول ۱۷-۳: اجزای مقاصد آرمانی

ردیف	سؤالات	پاسخ‌ها
۱	نقش در توسعه (مأموریت)	بخش فرهنگ و هنر استان گلستان متولی اصلی سیاست‌گذاری، ایجاد، گسترش و صیانت از فرهنگ و هنر بومی و منطقه‌ای (ایرانی، اسلامی و بین‌المللی) به عنوان جوهره و زیرساخت توسعه همه‌جانبه استان اقدام به حفظ هویت جامعه، حفظ دارایی و میراث فرهنگی و هنری جامعه، رشد فضایل اخلاقی و تقویت استقلال فرهنگی و... می‌نماید. همچنین این بخش با پژوهش، تحقیق و آسیب‌شناسی در حوزه فرهنگ و هنر، صیانت از فرهنگ عمومی جامعه، انتخاب استراتژی‌های مناسب برای حفظ و گسترش فرهنگ و هنر جامعه، قالب‌بندی فرهنگی متناسب برای اقشار مختلف، تضمین تجربه زیست آرمانی، اخلاقی، تعالی‌محور و انسانی، ارتقاء آگاهی عمومی در مورد اهمیت تنوع فرهنگی، توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی در راستای تحقق مأموریت خویش گام برمی‌دارد. بخش فرهنگ و هنر استان گلستان به دنبال هویت‌بخشی به فعالیت‌های مذهبی و ایدئولوژیک، تأمین نیازهای روحی و معنوی جامعه، توجه همزمان به نیازهای روحی و جسمی، تقویت بعد معنوی نظام جمهوری اسلامی، ایجاد تنوع معنوی در جامعه، تمرکز بر اولویت‌های اصلی مذهبی و دینی همچون حج و... می‌باشد. نهایتاً این بخش در راستای چشم‌انداز و مأموریت استان با پرهیز از موازی‌کاری، ایجاد و توسعه کسب و کارهای خلاق، تجاری‌سازی محصولات فرهنگی و هنری، معرفی کشور و استان به جوامع بین‌المللی، افزایش تولید محصولات فرهنگی و هنری، اشتغال‌زایی و کارآفرینی، افزایش صادرات محصولات صنایع فرهنگی و هنری به افزایش رشد اقتصادی و درآمد سرانه استان کمک می‌نماید.
۲	محصولات (کالاها یا خدماتی)	محصولات (کالاها یا خدمات) بخش فرهنگ و هنر استان عبارتند از: الف) خدمات حاکمیتی: ➤ صدور انواع مجوزها ➤ خدمات نظارتی، هدایتی و حمایتی ➤ تولید برنامه‌ها و استراتژی‌ها ➤ تسهیلات مالی ➤ خدمات بیمه‌ای ➤ حمایت از صنایع دستی و میراث فرهنگی ملموس و ناملموس ب) محصولات فرهنگی: ➤ کتاب، نشریات و خدمات چاپ و نشر ➤ خدمات بازاریابی و تبلیغاتی ➤ خدمات رسانه و تولید خبر ➤ خدمات مجازی

پاسخها	سؤالات	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> ➤ محصولات دیجیتالی ➤ پژوهش‌های فرهنگی ➤ آموزش (فرهنگی، رسانه، قرآنی و...) ➤ خدمات شعر و ادبیات ➤ خدمات وقف ➤ خدمات حج و زیارت ➤ بزرگداشت مفاخر ➤ ترویج دین اسلام و حمایت از اقلیت‌های دینی در چارچوب قانونی ➤ خدمات آیینی و مناسک مذهبی (مداحی و روضه‌خوانی و...) ➤ حمایت از اندیشکده‌ها، مجامع، اتحادیه‌ها و مراکز فرهنگی و دینی ➤ راه‌اندازی و تجهیز مراکز فرهنگی، قرآنی و کتابخانه‌های فیزیکی و دیجیتال بقاع متبرکه ➤ مؤسسات قرآنی 		
<p>ج) محصولات هنری:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ سینما، فیلم و سریال ➤ تئاتر و نمایش ➤ هنرهای تجسمی ➤ موسیقی ➤ مد و لباس ➤ خدمات سمعی و بصری ➤ آموزش‌های هنری ➤ تیزرهای تبلیغاتی ➤ صنایع خلاق ➤ عروسک سازی ➤ طراحی لوگو و برند ➤ NFT ها (گواهی مالکیت دیجیتالی اثر هنری) ➤ نقاشی ➤ کنسرت‌ها ➤ بازی‌های رایانه‌ای ➤ تعزیه‌خوانی ➤ آیین‌های سنتی ملی و مذهبی ➤ نقالی ➤ پرده‌خوانی ➤ سیرک و جنگ‌های شادی ➤ استندآپ کمدی ➤ تولید و فروش صنعت پویانمایی داخلی ➤ دسترسی عادلانه به زیرساخت‌ها و منابع دیجیتال برای هنرمندان و مردم ➤ ایجاد و ارائه خدمات جانبی مرتبط در مکان‌های فرهنگی و هنری 		

پاسخها	سوالات	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> ➤ حمایت از هنرمندان و تشکل های هنری ➤ تولید و انتشار محصولات و خدمات فرهنگی با کیفیت بالا ➤ ایجاد فضاهای مناسب برای خلق، نمایش و ارائه آثار هنری ➤ تسهیل و سازماندهی رویدادهای دوره ای هنری ➤ گالری ها و اقامتگاه های هنری ➤ تبادلات هنری ➤ همایش ها، جشنواره ها، نمایشگاه های بین المللی ➤ تالارها، سالن ها و مراکز فرهنگی و هنری (تالار فخرالدین اسعد) 		
<p>ذینفعان، مشتریان، ارباب رجوع های بخش فرهنگ و هنر استان گلستان عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ سازمان های دولتی، نظارتی، حاکمیتی و عمومی ➤ دانشگاه ها و مؤسسات علمی و پژوهشی ➤ هنرمندان ➤ نویسندگان ➤ شاعران ➤ روزنامه نگاران ➤ مؤسسات فرهنگی، هنری و قرآنی ➤ کانون های تبلیغاتی ➤ مؤسسات رسانه ای ➤ سازمان های بین المللی ➤ ناشران ➤ اصحاب رسانه ➤ چاپخانه داران ➤ متقاضیان تأیید نام واحد صنفی ➤ متقاضیان آگهی ثبتی ➤ پیمانکاران ➤ متقاضیان تسهیلات مالی ➤ آموزشگاه های آزاد هنری ➤ پژوهشگران ➤ متقاضیان مهارتی ➤ هنرستان هنرهای زیبا ➤ سینماداران ➤ کلوپ ها و مراکز عرضه محصولات فرهنگی ➤ مراکز عرضه بازی های دیجیتالی و رایانه ای ➤ برگزار کنندگان همایش ها، نمایشگاه ها و جشنواره ها ➤ دفاتر زیارتی و سیاحتی ➤ خانه قرآن ➤ خانه عالم ➤ خانه فرهنگ 	<p>ذینفعان مشتریان، ارباب رجوعان</p>	<p>۳</p>

پاسخ‌ها	سؤالات	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> ➤ مساجد، تکایا و حسینیه‌ها ➤ هیئت‌های مذهبی ➤ اقشار اجتماعی ➤ موقوفه گذاران و خیرین فرهنگی و هنری ➤ حجاج و زائرین ➤ گالری‌داران و نگارخانه‌ها ➤ مدیران مجتمع‌های فرهنگی و هنری ➤ متقاضیان اجراهای زنده در اماکن عمومی ➤ سمن‌ها ➤ کتاب‌فروشی‌ها ➤ کتابخانه‌داران عمومی ➤ مداحان ➤ روضه‌خوان‌ها ➤ قاری‌ها ➤ مبلغان دینی ➤ طلاب و دانشجویان دینی ➤ متولیان بقاع متبرکه ➤ خانه‌های مد ➤ صاحبان صنعت موسیقی ➤ تماشاگر سینما ➤ تشکل‌ها و مؤسسات قرآنی ➤ کانون‌های فرهنگی و هنری مساجد ➤ مجامع، اتحادیه‌ها و مراکز فرهنگ دینی 		
<p>قلمرو جغرافیایی شامل روستا، شهر، استان، سطوح ملی و بین‌المللی می‌باشد. قلمرو تخصصی فرهنگ و هنر استان گلستان شامل موارد زیر می‌باشد:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ شعر ➤ نمایش ➤ هنرهای تجسمی ➤ مد و لباس ➤ عکاسی ➤ فیلم و سینما ➤ خوشنویسی ➤ نقاشی ➤ تعزیه ➤ طراحی ➤ گرافیک ➤ مجسمه‌سازی ➤ نگارگری 	<p>قلمروی تخصصی یا جغرافیایی</p>	<p>۴</p>

پاسخها	سوالات	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> ➤ تذهیب ➤ سفالگری، منبت کاری و معرق ➤ زیورآلات ➤ ادبیات داستانی ➤ نقالی ➤ آموزش (انواع رشته‌های فرهنگی و هنری) ➤ چاپ و نشر ➤ روزنامه‌نگاری ➤ خبرنگاری ➤ رسانه‌های مکتوب و مجازی ➤ تبلیغات ➤ فن بیان ➤ شبکه‌های اجتماعی ➤ قرآن و عترت ➤ استودیوهای صدا برداری ➤ وبسایت‌ها و شبکه‌های مجازی ➤ زبان‌ها و گویش‌ها ➤ مفاخر و مشاهیر ➤ آیین‌ها و مناسک ملی و مذهبی ➤ حوزه‌های علمیه ➤ حج ➤ وقف ➤ تقریب مذاهب اسلامی ➤ تبلیغات دینی ➤ فرهنگ عمومی 		
<p>تکنولوژی مورد استفاده در بخش فرهنگ و هنر در حوزه‌های مختلف عبارتند از:</p> <p>فناوری‌های اولیه: سینما پرتابل، ابزارها و تجهیزات تخصصی، آکوستیک، دوربین عکاسی و فیلم برداری، ماشین‌های چاپ اولیه، آپارات، صنعت سینما، ویدیو، اورهد، کاست، گرامافون، آلات موسیقی، میکس و مونتاژ، سیستم صوتی و تصویری.</p> <p>فناوری‌های الکترونیک: بخش HD، ابزارهای دیجیتال، سیستم پخش دالبی، محتوای دیجیتال و الکترونیک، KDM، E_BOOK در سینما، آرشیو دیجیتال، چاپ و نشر دیجیتال، قلم نوری، بازی‌های دیجیتال، کامپیوتر، لوح‌های فشرده، آلات موسیقی الکترونیک، میز نور، صدا و تدوین.</p> <p>فناوری‌های ICT: اتوماسیون اداری، نرم‌افزارهای تخصصی، اپلیکیشن‌ها.</p> <p>درگاه‌های تحت وب، تله‌کنفرانس، ویدیوکنفرانس، سامانه‌های پیامکی، آموزش مجازی، رسانه‌ها و فضای مجازی.</p> <p>فناوری‌های نوین: دیوار تصویری و صوتی، نمایش سه بعدی و پنج بعدی، K4، پهپاد، آی‌پد، فناوری‌های هوشمند، ماهواره.</p>	تکنولوژی	۵

پاسخها	سؤالات	ردیف
<p>ارزش های بنیادی و کلیدی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ هویت بخشی ➤ کرامت انسانی ➤ احترام ➤ وحدت و اتحاد ➤ ارزش های ملی، قومی، اسلامی و انقلابی ➤ آداب و رسوم گذشته ➤ میل به زیبایی ➤ شایسته سالاری ➤ توجه به شعور عمومی ➤ نوآوری و خلاقیت 	<p>ارزش های بنیادی</p>	<p>۶</p>
<p>مزیت رقابتی، ویژگی ممتاز و یا وجوه تمایز بخش فرهنگ و هنر استان گلستان:</p> <p>مزیت های خدادادی استان شامل تنوع اقلیمی (۹ از ۱۴ در جهان)، تنوع قومیتی (۱۶ از ۲۸ در کشور)، برخورداری از مرز بین المللی، عشایر (۲ کوچ کرمانج و ترکمن - موقعیت جغرافیایی، حضور اقوام از کشورهای خارجی (ترکمن، قزاق، مغول (قلندر آیش بالاجاده) و قزلباش (انزان گلوگاه و ترک رامیان) و هندی) می باشد.</p> <p>مزیت های تمدنی استان شامل: دیوار دفاعی گرگان و دیوار تاریخی تمیشه، خاستگاه نهضت حروفیه، پیشینه تاریخی (۷۵۰۰ سال)، سومین شاعر پارسی گوی ایران (ابوسلیک گرگانی)، میرداماد، چهره های شاخص فرهنگی از قرن دوم تا قرن یازدهم - مؤسس علم بلاغت (عبدالقاهر جرجانی)، حکیم میرفندرسکی، حکیم میرسید شریف، فخرالدین اسعد گرگانی، آرامگاه و قبرستان خالد نبی (ع)، مهد پدر فرش ترکمن (نیازمحمد نیازی)، ساز ترکمن، تنوع (زبان، فرهنگ، پوشاک، فلکلور)، برخورداری از سنت ها، پیشینه ها و پیشکسوتان می باشد.</p> <p>مزیت های فرهنگی و هنری دینی و اسلامی استان شامل: ادیان (اسلام، مسیحیت، زرتشت)، پیشینه مذهبی (دارالمؤمنین)، تنوع فرق و مذاهب می باشد.</p> <p>مزیت های معاصر استان شامل شخصیت هایی همچون لطفی، شکیبیا، خانم مریم زندی، خلیفه دردی طریک و...، تالار فخرالدین اسعد تنها سالن استاندارد تئاتر کشور، آرامگاه مختومقلی می باشد.</p>	<p>مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز و یا وجوه تمایز</p>	<p>۷</p>
<p>بخش فرهنگ و هنر استان گلستان با استخدام و بازنشستگی معمول، پیاده سازی نظام هماهنگ پرداخت، ارائه خدمات نسبی رفاهی، فراهم نمودن بیمه پایه و خدمات درمانی، ارائه آموزش ضمن خدمت عمومی و اختصاصی (با کیفیت پایین)، ارائه تسهیلات بانکی به اصحاب هنر و فرهنگ، کمک های بلاعوض برای هنرمندان، یارانه های کتاب و...، اینترنت رایگان، صندوق اعتباری هنر، آموزش به فعالین فرهنگ و هنر، بیمه های پوششی به فعالین فرهنگ و هنر، بن های تخفیف سفر، اسکان و... به کارکنان خود و مسائل آن ها توجه دارد. همچنین این بخش با فراهم نمودن امنیت شغلی، تعیین مسیر شغلی مبهم، تعریف سلسله مراتب، شرح شغل، شرایط احراز شغل و ایجاد بانک اطلاعاتی نیروی انسانی (در حال تکمیل)، شایسته سالاری، توانمندسازی و آموزش نیروی انسانی، امنیت شغلی برای اصحاب فرهنگ و هنر و مطبوعات و قلم و رسانه، افزایش و ارتقاء فرصت های شغلی بخش هنر و فرهنگ، مدیریت</p>	<p>توجه به کارکنان و مسائل آن ها</p>	<p>۸</p>

ردیف	سؤالات	پاسخها
		فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه، توسعه (ایجاد و بکارگیری) و مدل های مدیریت شایستگی در راستای توسعه سرمایه انسانی خود گام برمی دارد.
۹	مسئولیت اجتماعی و تصویر ذهنی مردم	بخش فرهنگ و هنر استان گلستان با فعالیت های روابط عمومی و تبلیغات، ایجاد سامانه های ارتباط مستقیم با مردم، ارتباط با رسانه ها و شبکه های اجتماعی، برگزاری نمایشگاه و رویدادها، انجام ملاقات های مردمی و برگزاری جشنواره ها و همایش ها و ... برای هدایت مثبت اذهان عمومی اقدام می نماید. همچنین این بخش با فعالیت های عام المنفعه، مشارکت در مدیریت بحران، ارائه خدمات رایگان، برگزاری جنگ شادی، تعزیه خوانی، نقالی، موقوفات، طرح های مناسبی، برگزاری جشن های ملی و مذهبی، میز خدمت، اشتغال زایی و کارآفرینی، ترویج فرهنگ اسلامی، ارتقاء آگاهی عمومی در مورد اهمیت تنوع فرهنگی، توسعه تاب آوری و رفاه جامعه از طریق فعالیت های هنری و فرهنگی، کمک به درک عمومی از اشکال مختلف هنر در راستای مسئولیت اجتماعی خود گام برمی دارد.
۱۰	بقاء، رشد و منافع و پایداری	«بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» از گذشته تاکنون برای بقاء، رشد و منافع خود اقدامات زیر را انجام داده است: <ul style="list-style-type: none"> ➤ ساخت و راه اندازی تالار فخرالدین اسعد گرگانی ➤ گسترش و ساخت مجتمع های فرهنگی و هنری در استان (۱۴ مورد) ➤ گسترش و راه اندازی پردیس های سینمایی ➤ توسعه انجمن ها و مؤسسات فرهنگی و هنری ➤ توسعه آموزشگاه های آزاد هنری، فرهنگی، رسانه ای و قرآنی ➤ توسعه نشریات استانی (۸۲) و سراسری (۸۵)، سایت ها و پایگاه های خبری (۶۹) و نشریات الکترونیکی (۱۸) و گروه های فعال در شبکه های اجتماعی (بالغ بر ۲۰۰ مورد) ➤ هنرستان موسیقی و سینما ➤ ساماندهی عمرانی و فرهنگی بقاع متبرکه ➤ توسعه رشته های دانشگاهی در حوزه های فرهنگ (ادبیات و جامعه شناسی دانشگاه گلستان، آزاد و علمی کاربردی، جامعه شناسی آزاد و ...) و هنر (علمی کاربردی، غیرانتفاعی و آزاد) ➤ برگزاری نمایشگاه ها و جشنواره های دوره ای (تئاتر منطقه ای، اقوام، کتاب، تجسمی بین المللی جوانان، فیلم، موسیقی، انیمیشن رضوی، مد و لباس و ...) ➤ توسعه کتابخانه های عمومی (۶۳)، مشارکتی (۱۲)، دانشگاه ها (۵۰)، حوزه ها (۲۰) و دستگاه های اجرایی، مدارس، روستایی و کانون مساجد ➤ مؤسسه فرهنگی میرداماد به عنوان پژوهشگاه تخصصی و بزرگترین کتابخانه شمال ایران (بخش خصوصی) ➤ تکیه ها، فاطمیه ها، حسینیه ها، زینبیه ها و مساجد ➤ همایش های دوره ای ➤ گالری نمایشگاهی هنرهای تجسمی (۳۰) ➤ کانون های فرهنگی و هنری مساجد (۲۸۰) ➤ کنگره های بین المللی (یحیی ابن زید، مختومقلی، عبدالقاهر جرجانی، فخرالدین اسعد گرگانی و ...) ➤ دیپارتمان مد و لباس در ساختار اداره کل

پاسخها	سوالات	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> ➤ توسعه صنایع چاپ و نشر ➤ توسعه بستر کارآفرینی در حوزه های فرهنگ و هنر (اکوسیستم، زیرساختی، سخت افزاری و نرم افزاری و ...) ➤ پلاتوهای خصوصی نمایش (۱۰) ➤ تقویت ظرفیت فرهنگی و هنری در تعاملات بین المللی ➤ ارتقاء کارکرد فرهنگی و هنری مساجد ➤ رفع موانع تولید در صنایع فرهنگی و هنری ➤ حفظ دارایی های فرهنگی و هنری ➤ توسعه زیرساخت های مدرن و فناوری های جدید در بخش فرهنگی و هنری ➤ سرمایه گذاری خصوصی و تجاری در هنر و فرهنگ 		
<p>بخش فرهنگ و هنر استان گلستان در افق چشم انداز با "یکپارچه سازی و ایجاد وحدت در تولی گری بخش فرهنگ و هنر"، اصلاح نگرش مدیران دولتی به مقوله فرهنگ و هنر، توازن بین اختیار و پاسخگویی، تخصص گرایی و شایسته سالاری، مدیریت پسامدرنیته فرهنگی، اجرایی شدن سند پیوست فرهنگی، گسترش همه جانبه سیاست های فرهنگ و هنر، ترویج فرهنگ اسلامی، شناخت و استقبال از تنوع فرهنگی منطقه و توسعه فرهنگی، برند سازی (نشان لطفی، ادبیات فولکلوریک و...) به دنبال تعمیق، اثربخشی و رؤیت پذیری ملی و جهانی فرهنگ و هنر استان گلستان به عنوان پایتخت فرهنگی اقوام (نگارستان ایران) می باشد. همچنین این بخش با افزایش سهم بودجه فرهنگ و هنر از بودجه کل استان، نیاز سنجی و پژوهش محور نمودن فعالیت های فرهنگ و هنر، افزایش صادرات محصولات صنایع فرهنگی و هنری، سرمایه گذاری در بازسازی پایدار بخش فرهنگ و هنر، افزایش فرصت های شغلی بخش هنر و فرهنگ، افزایش تولیدات فاخر فرهنگی و هنری، ضرورت ایجاد استانداردهای دقیق در بخش فرهنگ و هنر، بستر سازی برای حضور بین المللی در عرصه های فرهنگی و هنری، افزایش سهم محصولات فرهنگی و ورزشی در سبد خانوار در راستای تقویت اقتصاد بخش فرهنگ و هنر گام برمی دارد.</p> <p>این بخش به منظور افزایش سهم مشارکت مردم در فرهنگ و هنر استان و تقویت فرهنگ و هنر مردمی در قیاس فرهنگ و هنر دولتی اقدام به توسعه برنامه های فرهنگی و هنری، افزایش حضور و مشارکت خلاقانه در فعالیت های هنری و فرهنگی، حمایت از برگزاری مراسم و محافل قرآنی و مذهبی مردمی، توسعه فرهنگ کتابخوانی، توجه به اعتقادات، آداب و رسوم قومی، بومی و محلی استان و همسایگان، تقویت ارتباط بین سنت و مدرنیته، احترام به ادیان و بهره برداری از نظرات و ایده های انسان دوستانه و جامع شناسانه نخبگان و صاحب نظران ایران و جهان در بخش فرهنگ و هنر می باشد.</p>	<p>موقعیت مطلوب و تصویر آینده</p>	<p>۱۱</p>

۴-۶-۳) کاربرد شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزشها

پس از شناسایی و تدوین اجزای یازده گانه بیانیه مأموریت و چشم انداز به صورت نگارش ادبی در کاربردگ

شماره ۳، اکنون با ترکیب پاسخها یا گزاره های ادبی به دست آمده در کاربردگ شماره ۴، بیانیه مأموریت، چشم انداز

و ارزش های بخش فرهنگ و هنر استان گلستان به صورت منسجم و با کلمات مناسب در سه رکن جهت ساز یا همان اجزای مقاصد آرمانی ادغام، ترکیب، تصحیح و نگارش نهایی شده است.

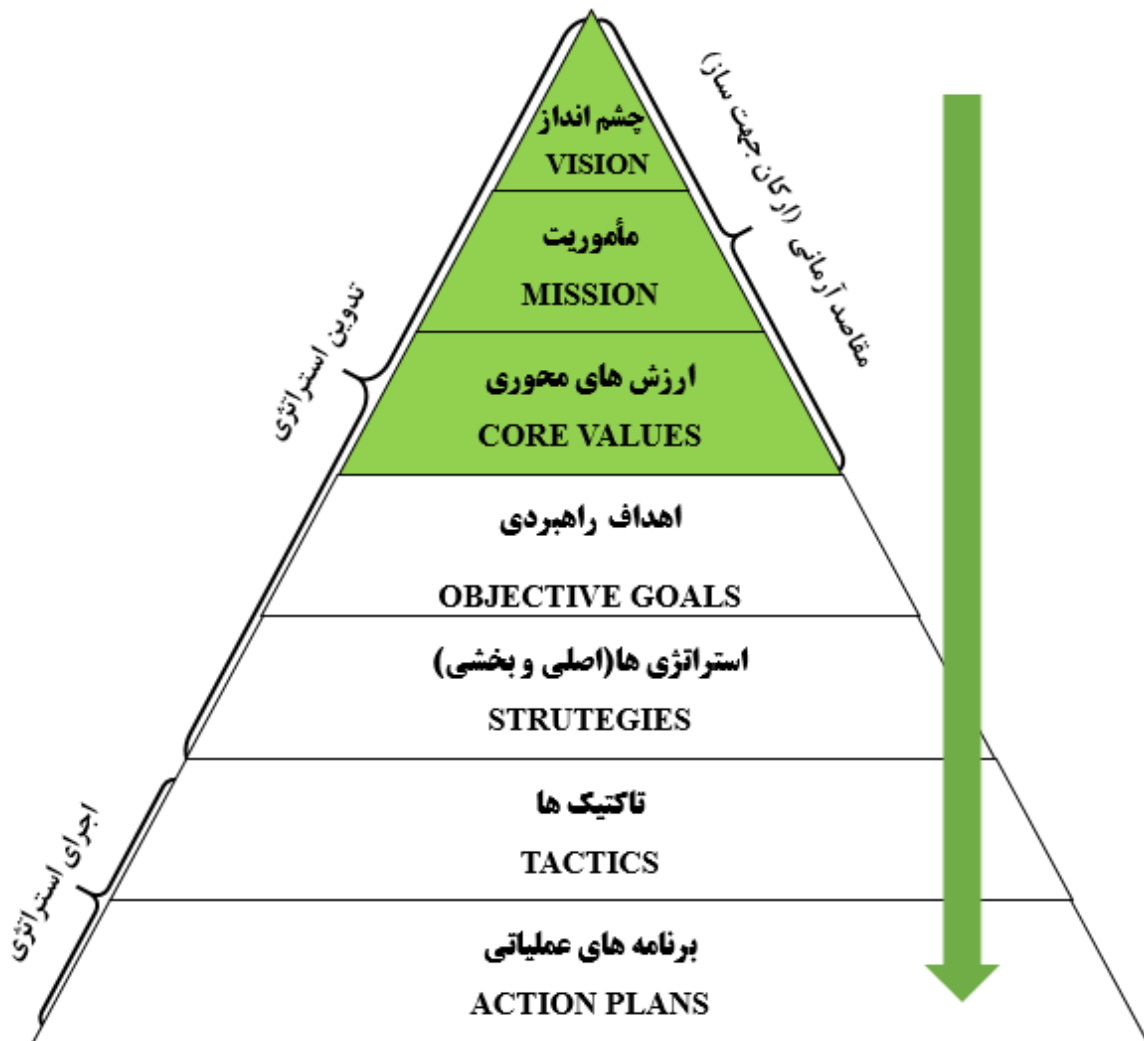
جدول ۱۸-۳: بیانیه مأموریت، چشم انداز، ارزش ها

مأموریت (MISSION)
<p>بخش فرهنگ و هنر استان گلستان به عنوان متولی اصلی سیاست گذاری، ایجاد، گسترش و صیانت از فرهنگ و هنر بومی و منطقه ای (ایرانی، اسلامی و بین المللی) به عنوان جوهره و زیرساخت توسعه همه جانبه استان؛ اقدام به حفظ هویت جامعه، حفظ دارایی و میراث فرهنگی و هنری جامعه، رشد فضایل اخلاقی و تقویت استقلال فرهنگی و... می نماید.</p> <p>همچنین این بخش با پژوهش، تحقیق و آسیب شناسی در حوزه فرهنگ و هنر، صیانت از فرهنگ عمومی جامعه، انتخاب استراتژی های مناسب برای حفظ و گسترش فرهنگ و هنر جامعه، قالب بندی فرهنگی متناسب برای اقشار مختلف، تضمین تجربه زیست آرمانی، اخلاقی، تعالی محور و انسانی، ارتقاء آگاهی عمومی در مورد اهمیت تنوع فرهنگی، توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی در راستای تحقق مأموریت خویش گام برمی دارد.</p> <p>بخش فرهنگ و هنر استان گلستان به دنبال هویت بخشی به فعالیت های مذهبی و ایدئولوژیک، تأمین نیازهای روحی و معنوی جامعه، توجه همزمان به نیازهای روحی و جسمی، تقویت بعد معنوی نظام جمهوری اسلامی، ایجاد تنوع معنوی در جامعه، تمرکز بر اولویت های اصلی مذهبی و دینی همچون حج و... می باشد.</p> <p>نهایتاً این بخش در راستای چشم انداز و مأموریت استان با پرهیز از موازی کاری، ایجاد و توسعه کسب و کارهای خلاق، تجاری-سازای محصولات فرهنگی و هنری، معرفی کشور و استان به جوامع بین المللی، افزایش تولید محصولات فرهنگی و هنری، اشتغال زایی و کارآفرینی، افزایش صادرات محصولات صنایع فرهنگی و هنری به افزایش رشد اقتصادی و درآمد سرانه استان کمک می نماید.</p> <p>قلمرو تخصصی این بخش شامل مواردی همچون ادبیات، هنرهای نمایشی و تجسمی، چاپ و نشر، رسانه، تبلیغات و... می باشد که محصولات (کالاها یا خدمات) خود را در قالب خدمات حاکمیتی (صدور انواع مجوز، تسهیلات حمایتی و...)، محصولات فرهنگی (کتاب، رسانه و...) و هنری (فیلم، صنایع هنری و...) در قلمرو جغرافیای استانی، ملی و بین المللی به ذینفعان، مشتریان، ارباب رجوع های خود شامل اصحاب فرهنگ، هنر و رسانه ارائه می شود.</p> <p>فناوری های مورد استفاده در بخش فرهنگ و هنر شامل فناوری های اولیه (سینما پرتابل، دوربین عکاسی و فیلم برداری، آلات موسیقی و...)، فناوری های الکترونیک (ابزارهای دیجیتال، چاپ و نشر دیجیتال و...)، فناوری های ICT (توماسیون اداری، نرم افزارهای تخصصی و...) و فناوری های نوین (نمایش سه بعدی و پنج بعدی و فناوری های هوشمند و...) می باشد.</p> <p>مزیت رقابتی و وجوه تمایز بخش فرهنگ و هنر استان گلستان شامل مزیت های خدادادی استان شامل تنوع اقلیمی، تنوع قومیتی، برخورداری از مرز بین المللی، عشایر، موقعیت جغرافیایی، حضور اقوام ایرانی و مهاجر می باشد، مزیت های تمدنی استان شامل دیوار دفاعی گرگان، گورستان خالد نبی (ع) و... می باشد، مزیت های فرهنگی و هنری دینی و اسلامی استان شامل ادیان (اسلام، مسیحیت، زرتشت)، پیشینه مذهبی (دارالمؤمنین)، تنوع فرق و مذاهب می باشد و مزیت های معاصر استان شامل شخصیت هایی همچون لطفی، شکیبا، خانم مریم زندی، خلیفه دردی طریک و...)، تالار فخرالدین اسعد گرگانی نخستین سالن استاندارد تئاتر کشور و آرامگاه مختومقلی می باشد.</p> <p>نهایتاً «بخش فرهنگ و هنر استان گلستان» از گذشته تاکنون برای بقاء، رشد و منافع خود اقدامات زیر را انجام داده است:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. گسترش و ساخت مجتمع های فرهنگی و هنری در استان (۱۴ مورد) ۲. گسترش و راه اندازی پردیس های سینمایی ۳. توسعه مؤسسات فرهنگی هنری و آموزشگاه های آزاد هنری، فرهنگی، رسانه ای و قرآنی ۴. توسعه نشریات استانی (۸۲) و سراسری (۸۵)، سایت ها و پایگاه های خبری (۶۹) و نشریات الکترونیک (۱۸) و گروه های فعال در شبکه های اجتماعی (بالغ بر ۲۰۰ مورد)

۵. هنرستان هنرهای زیبا
۶. مؤسسه فرهنگی میرداماد به عنوان پژوهشگاه تخصصی و بزرگترین کتابخانه شمال ایران (بخش خصوصی)
چشم انداز (VISION): گلستان؛ نگارستان ایران
<p>بخش فرهنگ و هنر استان گلستان در افق چشم انداز با "یکپارچه سازی و ایجاد وحدت در تولی گری بخش فرهنگ و هنر"، اصلاح نگرش مدیران دولتی به مقوله فرهنگ و هنر، توازن بین اختیار و پاسخگویی، تخصص گرایی و شایسته سالاری، مدیریت فرهنگی، اجرایی شدن سند پیوست فرهنگی، گسترش همه جانبه سیاست های فرهنگ و هنر، ترویج فرهنگ اسلامی، شناخت و استقبال از تنوع فرهنگی منطقه و توسعه فرهنگی، برندسازی (نشان لطفی، ادبیات فولکلوریک و...) به دنبال ایجاد تصویری مثبت و مؤثر از خود، تعمیق، اثربخشی و رؤیت پذیری ملی و جهانی فرهنگ و هنر استان گلستان- پایتخت فرهنگی اقوام (نگارستان ایران) و... به عنوان «محور تحقق توسعه همه جانبه» می باشد.</p> <p>همچنین این بخش با شناسایی سرمایه های انسانی، تربیت نیروی متخصص و کارآمد و توجه به نیازها و خواسته های آنها، افزایش سهم بودجه فرهنگ و هنر از بودجه کل استان، نیازسنجی و پژوهش محور نمودن فعالیت های فرهنگ و هنر، افزایش صادرات محصولات صنایع فرهنگی و هنری، سرمایه گذاری در بازسازی پایدار بخش فرهنگ و هنر، افزایش و ارتقاء فرصت های شغلی بخش هنر و فرهنگ، افزایش تولیدات فاخر فرهنگی و هنری، ضرورت ایجاد استانداردهای دقیق در بخش فرهنگ و هنر، بسترسازی برای حضور بین المللی در عرصه های فرهنگی و هنری، افزایش سهم محصولات فرهنگی و ورزشی در سبد خانوار، استفاده از تکنولوژی های روز و بهره گیری از مزیت های رقابتی ذاتی استان از جمله تنوع اقلیمی و جغرافیایی به منظور بهره برداری در حوزه صنعت سینما و... در راستای تقویت اقتصاد بخش فرهنگ و هنر گام برمی دارد.</p> <p>این بخش به منظور افزایش سهم مشارکت مردم در فرهنگ و هنر استان و تقویت فرهنگ و هنر مردمی در قیاس فرهنگ و هنر دولتی اقدام به توسعه برنامه های فرهنگی و هنری، افزایش حضور و مشارکت خلاقانه در فعالیت های هنری و فرهنگی، حمایت از برگزاری مراسم و محافل قرآنی و مذهبی مردمی، توسعه فرهنگ کتابخوانی، توجه به اعتقادات، آداب و رسوم قومی، بومی و محلی استان و همسایگان، تقویت ارتباط بین سنت و مدرنیته، احترام به ادیان و بهره برداری از نظرات و ایده های انسان دوستانه و جامع شناسانه نخبگان و صاحب نظران ایران و جهان در بخش فرهنگ و هنر می باشد.</p>
ارزش ها (VALUES)
ارزش های بنیادی و کلیدی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان عبارتند از:
۱. هویت بخشی
۲. کرامت انسانی
۳. احترام
۴. وحدت و اتحاد
۵. ارزش های ملی، قومی، اسلامی و انقلابی
۶. آداب و رسوم گذشته
۷. میل به زیبایی
۸. شایسته سالاری
۹. توجه به شعور عمومی
۱۰. نوآوری و خلاقیت

۳-۷ سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها

مطابق نمودار سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۳-۱۰)، مدل تهیه بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش های دکتر اعرابی (نمودار ۳-۶) و بر اساس نتایج کاربرد ۴ نهایتاً در این فصل ارکان جهت ساز بخش فرهنگ و هنر استان گلستان تعیین گردید.



نمودار ۳-۱۰: سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها

۸-۳) فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) بخش فرهنگ و هنر استان عبارتند از:

الف) مأموریت (MISSION)

الف-۱) حفظ هویت جامعه: ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که ویژگی‌های آن، همواره در حال تغییر و تحول است. پس اگر قرار باشد انسان از تمامی این تغییرات تأثیر بپذیرد، هویت واقعی خود را از دست می‌دهد. در چنین شرایطی، هدف، پرداختن به تمامی ابعاد تغییرات فضای جهان و کنش‌های فرهنگی نیست بلکه صرفاً تغییرات کلی و تأثیر این پدیده بر فرهنگ، هویت و هنر است که اهمیت دارد. به عبارتی حفظ فرهنگ و رسم و رسومات می‌تواند ضامن بقا در این سیر جهانی شدن باشد.

الف-۲) حفظ دارایی و میراث فرهنگی و هنری جامعه: حفظ دارایی‌ها و میراث فرهنگی به لحاظ طیف وسیعی از مزایای فرهنگی و اجتماعی دارای اهمیت است؛ از رفاه اجتماعی و فرهنگی ساکنان منطقه حمایت می‌کند، غرور مدنی جوامع را ارتقا می‌دهد و به همان اندازه می‌تواند وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف اقتصادی بلندمدت هم چون رشد و احیای مجدد شهرها، مشاغل کوچک و تأمین مسکن باشد. لذا در استان گلستان دارای اهمیت بسیار زیادی است.

الف-۳) رشد فضائل اخلاقی: انسان به حسب اجتماعی بودنش باید در زندگی اصولی داشته باشد و از آن‌ها پیروی کند. اگر آن قواعد از فرهنگی غنی برگرفته شده باشد، خط مشی معینی را برای انسان تعریف و در نتیجه او را به سوی هدف مشخصی سوق می‌دهد. فضیلت‌های اخلاقی در حقیقت، خلاصه‌ای از فرهنگ غنی ایرانی و احکام اسلام است و در صورت تبعیت و کاربردی کردن آن‌ها، می‌توان جامعه مطلوبی رقم زد. در نتیجه، سرنوشت افراد در چنین اجتماعی در مسیر ترقی و تکامل خواهد بود.

الف-۴) تقویت استقلال فرهنگی: استقلال فرهنگی از دو واژه استقلال و فرهنگ تشکیل شده است. استقلال به معنی خود کفایی، خود اتکایی، بی‌نیازی از دیگران و فرهنگ را می‌توان مجموعه‌ای از باورها، اعتقادات و آداب و رسوم یک ملت تعریف کرد؛ حالا فرق نمی‌کند این باورها برگرفته از عرف باشد یا از نسل گذشته و یا اینکه باورها و ارزش‌ها از مبانی دینی برگرفته شده باشد. فرهنگ و باورهای ایرانی برگرفته از تعالیم حیات بخش اسلام است و باید تلاش نمود تا با بهره‌گیری از عقبه دینی و فرهنگی خود، از هرگونه وابستگی و تأثیرپذیری فرهنگی جلوگیری شود.

الف-۵) صیانت از فرهنگ عمومی جامعه: عرصه اداره فرهنگ، عرصه ای گسترده و عمیق است. در این میان، عوامل متعددی می تواند فرهنگ را تحت تأثیر خود قرار داده و آن را دگرگون سازند. صیانت فرهنگی به هویتی اشاره دارد که در طول زمان، فرهنگ را از انحطاط باز داشته و سعی در ایجاد تحولی مثبت در آن دارد تا با این کار، از هرگونه تأثیرپذیری و تغییر نامناسب در فرهنگ جامعه جلوگیری نماید.

الف-۶) اتخاذ استراتژی مناسب برای حفظ و گسترش فرهنگ: در حال حاضر که اهمیت فعالیت های فرهنگی و هنری افزایش یافته است و تصمیم گیری به آسانی گذشته نیست، باید با انجام مطالعات دقیق و استفاده از پشته های فرهنگی استان، بهترین تصمیم را بمنظور حفظ و گسترش فرهنگ در استان اتخاذ نمود تا بتوان در برابر هجمه فرهنگی و تغییرات زیادی که در سطح جامعه در حال گسترش است ایستادگی نمود.

الف-۷) قالب بندی فرهنگی: جامعه دارای سطوح مختلفی از فرهنگ و آداب و رسوم متفاوتی است که بنا به قومیت، تحصیلات، درآمد و ... می تواند تفاوت بسیار زیادی با هم داشته باشند و به همین دلیل باید در انجام فعالیت های هنری و فرهنگی در سطح جامعه به این تفاوت ها توجه نمود و برای هر قشری از جامعه، محتوای متناسب با آن ها را تولید و عرضه کرد تا بتوان خدمات فرهنگی را برای همه جامعه و به شکل اثربخش ارائه نمود.

الف-۸) توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی: در حالی که بیگانگان به بهانه آزادی بیان در حال توهین به مقدسات دینی مسلمانان هستند، باید با گسترش فعالیت های فرهنگی در این زمینه، ضمن ارتقاء پیوند مردم با اخلاق و رفتار اسلامی به مبارزه با این اقدامات نابخردانه که در راستای تضعیف اسلام و فرهنگ اسلامی صورت می گیرد مقابله نمود. باید با تاکید بر خصائص اخلاقی و دوری از رذایل اخلاقی، جامعه ای را تربیت نمود که با تکیه بر توصیه های اخلاقی دین اسلام، از سلامت رفتاری برخوردار باشد.

الف-۹) هویت بخشی به فعالیت های مذهبی و ایدئولوژیک: آداب و رسوم گوناگونی در مذاهب اسلامی وجود دارد که دارای اهمیت بسیار زیادی هستند و باید با تلاش مضاعف نسبت به هویت بخشی به آن ها اقدام نمود؛ راهپیمایی های مختلف که یادآور مسائل مختلفی از جمله قدس، استکبارستیزی و ... هستند و نیز مراسمات مذهبی باید دارای شنا سنامه و هویت مشخصی شوند، زیرا در گذار از این روزها و فعالیت های ضد فرهنگی بیگانگان ممکن است دستخوش تغییر شده و اصالت خود را از دست بدهند.

الف-۱۰) تامین نیازهای روحی و معنوی جامعه: در کنار نیازهای مادی جامعه مانند مسکن، انرژی، پوشاک و ...، باید به نیازهای روحی و معنوی جامعه نیز توجه نمود تا از بیماری های روحی جلوگیری نمود. فعالیت های گوناگون فرهنگی و هنری، خوراک روح را تامین می نمایند و باید با تولید محصولات فرهنگی و هنری ارزشمند، نیاز جامعه را تامین نمایند.

الف-۱۱) تجاری سازی محصولات فرهنگی و هنری: حوزه فرهنگ و هنر می تواند نقش بسیار مهمی در رونق اقتصادی داشته باشد و تولید ناخالص داخلی را افزایش دهد. باید تلاش نمود تا فعالیت های فرهنگی و هنری دارای رویکرد اقتصادی شوند تا ضمن تولید محتوای فرهنگی مورد نیاز جامعه، به درآمدزایی و رشد و رونق این فعالیت ها کمک کرد. برند سازی و معرفی فرهنگ استان به کشور و مجامع بین المللی هم از نظر فرهنگی و هم از نظر اقتصادی دارای مزایای فراوانی است.

الف-۱۲) معرفی استان و کشور به جوامع بین المللی: بهترین راه معرفی استان به دیگران استفاده از فعالیت های فرهنگی و هنری است. استان گلستان بدلیل فرهنگ متنوع دارای وجوه تمایز بسیار زیادی است که می تواند با تکیه بر آنها، محصولات گوناگون فرهنگی و هنری تولید نموده و با نشر آنها در کشور و آن سوی مرزها، استان گلستان را آنگونه که شایسته آن است به دیگران معرفی نماید.

الف-۱۳) اشتغال زایی و کارآفرینی: این روزها فعالیت های فرهنگی و هنری سهم بسیار زیادی از اشتغال و تولید ناخالص داخلی کشورهای توسعه یافته را به خود اختصاص داده اند. باید با اتخاذ تدابیر مناسب، زمینه را برای فعالیت علاقه مندان به این عرصه مهیا کرد و با گسترش این فعالیت ها، ضمن رشد و توسعه فرهنگی استان، به اشتغال زایی و کارآفرینی پرداخت.

الف-۱۴) قلمرو تخصصی: قلمرو تخصصی این بخش شامل مواردی همچون: ادبیات، هنرهای نمایشی و تجسمی، چاپ و نشر، رسانه، تبلیغات و... می باشد که محصولات (کالاها یا خدمات) خود را در قالب خدمات حاکمیتی (صدور انواع مجوز، تسهیلات حمایتی و...)، محصولات فرهنگی (کتاب، رسانه و...) و هنری (فیلم، صنایع هنری و...) است.

الف-۱۵) قلمرو جغرافیایی: خدمات این بخش در قلمرو جغرافیای استانی، ملی و بین المللی به ذینفعان، مشتریان، ارباب رجوع های خود شامل اصحاب فرهنگ، هنر و رسانه ارائه می شود.

الف-۱۶) مزیت های رقابتی و وجوه تمایز: مزیت رقابتی و وجوه تمایز بخش فرهنگ و هنر استان گلستان شامل مزیت های خدادادی استان مانند تنوع اقلیمی، تنوع قومیتی، برخورداری از مرز بین المللی، عشایر،

موقعیت جغرافیایی، حضور اقوام ایرانی و مهاجر می باشد. مزیت های تمدنی استان شامل: دیوار دفاعی گرگان، گورستان خالد نبی (ع) و... می باشد، مزیت های فرهنگی و هنری، دینی و اسلامی استان شامل: ادیان (اسلام، مسیحیت، زرتشت)، پیشینه مذهبی (دارالمومنین)، تنوع فرق و مذاهب می باشد و مزیت های معاصر استان شامل شخصیت هایی همچون استاد محمدرضا لطفی، شکیبایا، خانم مریم زندی، خلیفه دودی طریک و...، تالار فخرالدین اسعد گرگانی نخستین سالن استاندارد تئاتر کشور و آرامگاه مختمقلی می باشد.

ب) چشم انداز (VISION)

ب-۱) گلستان؛ نگارستان ایران (شعار بخش): استان گلستان به دلیل ذخائر ارزشمند تاریخی، فرهنگی و هنری که دارد، در کنار هنرمندان و فعالان این عرصه دارای توانمندی بسیار زیادی در راستای رشد و توسعه فرهنگی و هنری دارد و می توان با تولید کالاها و ارائه خدمات متنوع فرهنگی هم در سطح استان، هم در سطح ملی و بین المللی در راستای شناساندن ظرفیت های فرهنگی استان به جامعه گام برداشت.

ب-۲) اصلاح نگرش مدیران: بررسی مشکلات، تبیین راهکارها و اتخاذ تصمیم های مهم در حوزه های مختلف فرهنگی و هنری در سطح استان نیازمند بازنگری و تغییر رویه است که بدون اصلاح نگرش مدیران این عرصه ممکن نخواهد بود؛ باید بمنظور حصول اطمینان از اثربخش بودن فعالیت های فرهنگی و هنری در سطح استان، ساختار جدیدی را بوجود آورد تا در سایه آن، بتوان نگاه قدیمی به مسائل و چالش های این بخش در استان را در بین مدیران کلان تغییر داد.

ب-۳) ایجاد توازن بین اختیار و پاسخگویی: یکی از معضلات این بخش در استان و کشور، پاسخگو نبودن مسئولین در قبال اختیاراتی است که به آنها واگذار شده است؛ در حالی که مسئولیت بزرگی بر شانه مدیران این بخش قرار دارد، مشاهده می شود که به مردم و جامعه پاسخگو نیستند و در برابر مسئولیتی که بر عهده آنان است، احساس وظیفه نمی کنند، لذا باید با انجام اصلاحات لازم، مدیران را به اندازه بزرگی مسئولیت و اختیاراتشان در برابر جامعه پاسخگو نمود.

ب-۴) مدیریت فرهنگی: شاید در دنیا کمتر کشوری را بتوان یافت که هیچ نهاد یا سازمانی جهت سیاست گذاری، متولی گری و یا نظارت بر عرصه فرهنگ و فعالیت های فرهنگی نداشته باشد. اگر از جنبه کارکردی نیز نگاه کنیم، پشتیبانی و حمایت از فعالیت ها و محصولات فرهنگی و تأمین آزادی برای فعالیت های فرهنگی، تیزمندی نوعی از سیاست گذاری، تأسیس نهادها و سازمان های مربوطه، نظارت و... است که این موارد بر لزوم مدیریت فرهنگی در سطح استان می باشد.

ب-۵) اجرایی شدن سند پیوست فرهنگی: از آنجایی که اجرای طرح های توسعه در ابعاد اقتصادی، فرهنگی، آموزشی، ارتباطی، اجتماعی، حقوقی، قضایی، سیاسی، امنیتی و... در کشور و استان، تأثیرات مهمی در فرهنگ جامعه و شیوه زندگی افراد ایجاد می کنند، بی توجهی به آثار و پیامدهای این گونه طرح ها، نتایج زیانبار و غیرقابل جبرانی در زمینه های فرهنگی و اجتماعی به دنبال دارد، لذا ضرورت دارد تا در هر نوع طرح توسعه یک پیوست فرهنگی وجود داشته باشد که مجریان طرح به آن پایبند باشند.

ب-۶) شناخت و استقبال از تنوع فرهنگی منطقه: استان گلستان بدلیل تنوع قومی و مذهبی زیادی که دارد می تواند فعالیت های بسیار متنوعی را در حوزه فرهنگ و هنر انجام دهد که پیش نیاز آن، استقبال از این تنوع قومی، مذهبی و فرهنگی است که باید به درستی شناسایی شده و بعنوان ابزاری جهت انجام فعالیت های فرهنگی و هنری مورد استفاده درست قرار گیرد.

ب-۷) برندسازی: با ایجاد یک برند فرهنگی، می توان موقعیت خود را بهتر کرد، برای اینکه بتوان یک برند فرهنگی و قوی بسازیم، نه تنها باید در مورد محصول خود به کنکاش پردازیم بلکه باید یک شور اجتماعی و فرهنگی و همانندسازی بوجود آوریم. هر کالایی را که مشتری خریداری می کند منجر به یک تجربه و خاطره برای او خواهد شد. باید توجه نمود که هر برند فرهنگی یک گام جلوتر از ارائه محصولات و خدمات می رود و آن هم ایجاد یک خاطره خوب در ذهن مخاطبان است. برای داشتن یک برند فرهنگی، باید علاوه بر اینکه خاطره خوبی در ذهن مخاطبان ایجاد کنیم، برتری و قابلیت های ویژه ای در محصولات و خدمات خود به نمایش بگذاریم. بخش فرهنگ و هنر استان نیز باید با برندسازی اماکن، خدمات و محصولات فرهنگی خود، در راستای شناساندن استان به ایران جهان گام بردارد.

ب-۸) افزایش بودجه بخش: بدون در اختیار داشتن سرمایه کافی نمی توان اقدامات مناسبی را برای رشد و توسعه فرهنگ و هنر استان انجام داد و از آنجایی که سرمایه گذاری بخش خصوصی در این حوزه کوچک است، اتکای فعالیت های این بخش به بودجه دولتی است، لذا باید با افزایش سهم بودجه فرهنگی از کل بودجه استان، شرایط را برای انجام فعالیت های فرهنگی بیشتر و با کیفیت تر فراهم ساخت.

ب-۹) افزایش صادرات فرهنگی و هنری: افزایش صادرات محصولات فرهنگی و هنری نه تنها باعث شناساندن فرهنگ استان گلستان به سایر کشورهای دنیا خواهد شد بلکه بطور مستقیم و غیر مستقیم باعث ارزیابی می شود. فروش این محصولات به خارج از کشور بطور مستقیم و علاقه مند نمودن مردم سایر کشورها

به بازدید از استان گلستان بعنوان گردشگر، بطور غیرمستقیم باعث کسب درآمد و ارزآوری خواهد شد. همچنین انجام چنین اقداماتی می تواند راه حل مناسبی در برابر هجمه فرهنگی سایر کشورها باشد.

ب-۱۰) افزایش سهم محصولات فرهنگی و هنری در سبد خانوار: با افزایش تولیدات فرهنگی و هنری و تنوع بخشی به آنها، می توان هزینه ها را کاهش داد و از سوی دیگر با تشویق و ترغیب جامعه به استفاده از این خدمات و محصولات فرهنگی، سهم این بخش را در سبد مخارج خانوارها افزایش داد؛ این عمل سبب افزایش و تقویت سطح فرهنگی جامعه و رشد و رونق فرهنگی استان خواهد شد.

ب-۱۱) افزایش سهم مشارکت مردم در فرهنگ و هنر استان: مشارکت و سهم گیری فعال و تأثیر گذار مردم در عرصه های مختلف، اقدامی حیاتی، سازنده و مبارک است؛ اقدامی است که هر جامعه ای که توفیق دستیابی به آن را داشته باشد طعم شیرین و ثمرات ارزشمند آن را چشیده است. از آنجا که دولت به تنهایی قادر نیست بار سنگین توسعه فرهنگی را بر دوش بکشد، موضوع لزوم مشارکت مردمی در توسعه فرهنگی ضرورت پیدا می کند. پس باید به این نکته توجه نمود که مردم، خواه یا ناخواه در حوزه فرهنگ حضور دارند. فرهنگ بر زندگی انسانها اشراف دارد و انسانها فقط در درون نظام فرهنگی می توانند زندگی کنند و نظام فرهنگی هم به وسیله مردم، بازتولید و تداوم می یابد؛ به همین دلیل باید با افزایش مشارکت مردم در فعالیت های فرهنگی و هنری، شرایط مناسبی را برای رشد و توسعه فعالیت های این بخش مهیا نمود.

ج) ارزش های محوری (CORE VALUES)

ج-۱) هویت بخشی (Identification): استان گلستان به لحاظ سابقه تاریخی، دینی و فرهنگی از غنای بسیار زیادی برخوردار است و در گذار تاریخ، هویت مشخص و ملموسی دارد که با تکیه و تاکید بر آنها، می توان علاوه بر تولید آثار فرهنگی و هنری ارزنده، آداب و رسوم و هویت مردم استان با اقوام و مذاهب گوناگون را حفظ نمود.

ج-۲) کرامت انسانی (Human Dignity): خلق آثار هنری با مضامینی که بر حفظ کرامت انسانی تاکید دارند و جامعه را به سمتی هدایت می کنند که ارزش های انسانی را گرامی شمرده، یکی از اصلی ترین ویژگی های محصولات و آثار فرهنگی و هنری است که نقش بسیار مهمی در هدایت و تربیت جامعه دارد.

ج-۳) احترام (Respect): در جامعه ایرانی - اسلامی، ضرورت احترام به یکدیگر بویژه احترام به پدر و مادر، سالمندان و... همیشه مورد تاکید بوده است و در محصولات فرهنگی و آثار هنری نیز باید به این نکته توجه شود تا ضمن ارائه مطالب، انتقاد، شوخی و... با اقتدار مختلف جامعه، احترام آنها نیز حفظ شود.

ج-۴) **وحدت و اتحاد (Unity & Solidarity):** فرهنگ و هنر در جامعه، ابزاری برای افزایش اتحاد و وحدت بین اقشار مختلف هستند و باید در مقابل هر تلاشی برای ایجاد تفرقه و دودستگی در جامعه ایستادگی کنند. توانایی و ظرفیت بی بدیل فرهنگ و هنر در ایجاد وحدت و همدلی باید بدرستی مورد استفاده قرار بگیرد و با الهام از پیشینه تاریخی، دینی و فرهنگی، اقدام به تولید محصولاتی وحدت آفرین نمود.

ج-۵) **ارزش های ملی، قومی، اسلامی و انقلابی (National, Ethnic, Islamic & Revolutionary Values):** بهترین راه برای بیان، حفظ و نشر ارزش های ملی، قومی، اسلامی و انقلابی استفاده از قالب های فرهنگی و هنری است؛ تولید محتوایی که در بردارنده چنین مضامینی باشد و خلق آثاری که بر این ارزش ها تاکید نمایند کار بسیار ارزشمندی است. تولید فیلم و سریال، نوشتن کتاب، نمایشنامه، تولید محتوای دیجیتال، سرودن اشعار و ترانه ها و ... صدها محصول فرهنگی دیگر در این زمینه لازم و ضروری است.

ج-۶) **آداب و رسوم گذشته (Customs of the Past):** انسان هیچگاه نتوانسته است بدون ایجاد و حفظ پیوند با گذشته خود و آداب و رسومی که داشته است، پیشرفت چندانی داشته باشد؛ این آداب و رسوم حاصل قرن ها تجربه است و آثار فرهنگی و هنری بهترین راه برای ایجاد پیوند بین جامعه امروز و آداب و رسوم گذشته هستند.

ج-۷) **میل به زیبایی (Desire for Beauty):** همانطور که در قرآن نیز اشاره شده است که خدا زیباست و زیبایی را دوست دارد، فرهنگ و هنر نیز باید به زیبایی ها توجه نمایند و جامعه را نیز به این سمت هدایت کنند. پرهیز از زشتی ها و سیاهی ها و تمرکز بر اشاعه زیبایی های جامعه بسیار ارزشمند است.

ج-۸) **شایسته سالاری (Meritocracy):** قطعا همانند هر بخش دیگری، بخش فرهنگ و هنر استان نیز باید شایسته سالاری را بعنوان ملاک اول خود در استفاده از هنرمندان و کارکنان این بخش قرار دهد تا بتواند با همکاری با بهترین های هر حوزه ای، با کیفیت ترین و ارزنده ترین محصولات و آثار فرهنگی و هنری را تولید نماید.

ج-۹) **توجه به شعور عمومی (Attention to Public Awareness):** تولید آثار سخیف هنری که در سایه طنزهای بی محتوا و زننده بخواهند توجه برخی از افراد جامعه را به خود جلب نمایند و با فروش چنین آثاری به درآمد برسند، پسندیده نیست و باید در تولید محصولات هنری به شعور و درک مخاطب توجه شده و آثار ارزشمندی از این نظر تولید شوند.

ج-۱۰) نوآوری و خلاقیت (Innovation & Creativity): خلاقیت و نوآوری، کلید و رمز بقا در دنیای امروز هستند؛ بویژه در بخش فرهنگ و هنر که سایر کشورها با استفاده از فناوری های نوین در حال تولید محصولات، خدمات و آثار فرهنگی و هنری خلاقانه و جدید هستند که مخاطبان زیادی را به خود جلب می کنند، بخش فرهنگ و هنر استان نیز باید با استفاده از ایده های خلاقانه و نوآوری در تولیدات خود، مخاطب جوان و امروزی را حفظ نماید.

تعیین اهداف راهبردی
بخش فرهنگ و هنر استان گلستان

مقدمه

«آنچه که اندازه گیری می شود، قابل مدیریت است.» پیتر دراکر^۱

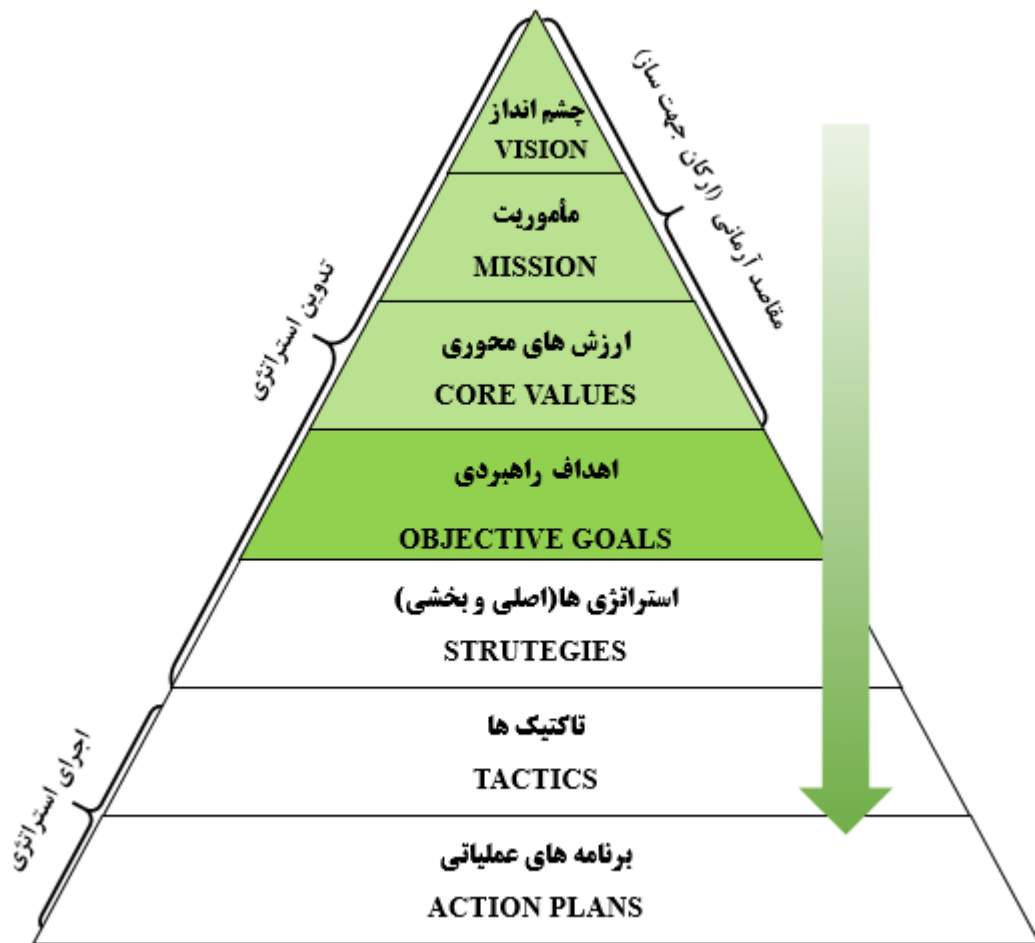
اهداف راهبردی، مقاصد و نتایج خاصی هستند که سازمان می خواهد در طول یک دوره زمانی (معمولاً ۳ تا ۵ ساله) به آن ها دست یابد. آن ها ذاتاً بلندمدت بوده و معمولاً وقتی پدیدار می شوند که از تفکرات استراتژیک یا اجرای فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بهره می گیرید. احتمالاً، آنچه که تعیین اهداف استراتژیک را از سایر انواع اهداف متمایز می سازد این است که این اهداف بر پایه پاسخ استراتژیک به بعضی فرصت ها یا چالش های تعیین شده قرار دارند. سازمان ها وقتی می خواهند که حرکتی تازه انجام دهند یا تغییرات اساسی در خود ایجاد نمایند، به اهداف استراتژیک نیاز خواهند داشت.

اهداف راهبردی از سری اهدافی هستند که برای ایجاد تغییرات اساسی، تعیین فرصت ها و رفع موانع مورد استفاده قرار می گیرند. اهداف استراتژیک مجموعه ای از اهداف هستند که موانع سر راه سازمان را برطرف می کنند. این اهداف به سازمان کمک می کنند که از شرایط فعلی به شرایط مورد نظر خود برسد. اهداف استراتژیک نتایج استراتژیک را به ارمغان می آورند. ایجاد تغییرات مثبت، تغییر شرایط فعالیت سازمان، ایجاد مزیت های رقابتی، بهینه سازی دستاوردها، ایجاد تعادل در کسب و کار و صنعت، از مزیت های تعیین اهداف استراتژیک هستند.

سازمان های امروزی در محیط های بسیار متغیر و پیچیده داخلی و بین المللی با چالش های عدیده ای از جمله فشار برای شفافیت و پاسخگویی بیشتر، منابع مالی محدود و در حال اتمام، افزایش وظایف و فعالیت ها، تغییرات پر سرعت تکنولوژی و هجوم راه حل های مدیریتی متفاوت برای بهبود وضعیت خود مواجه اند. در چنین فضایی اولویت بندی و اجرای اهداف راهبردی و سپس مدیریت عملکرد، بسیار پیچیده و دشوار خواهد بود. چرا که تنها توجه به اهداف کوتاه مدت و مقطعی، سازمان را به گمراهی خواهد کشاند. مطالعات نشان داده است در عصر دانش، ۸۰ درصد ارزش افزایی در سازمان ها از طریق دارایی های نامشهود سازمانی شامل سرمایه های انسانی (دانش و مهارت های کارکنان)، سرمایه های سازمانی (فرهنگ سازمان و ارزش های حاکم بر آن) و سرمایه های اطلاعاتی (بانک های اطلاعاتی و داده های آماری) ایجاد می شود و دیگر نمی توان تنها با دارایی های مشهود به تدوین، اجرا و ارزیابی اهداف راهبردی پرداخت. در رشد و نیل به اهداف راهبردی سازمان، شاید مهم تر از تدوین و اولویت بندی اهداف، اجرا و ارزیابی (مدیریت عملکرد) آن ها است. اگر یک سازمان بهترین راهبردها را

به بهترین نحو تدوین و اولویت بندی کند، اما در مدیریت عملکرد توانایی نداشته باشد، هیچ منفعتی کسب نخواهد کرد.

مطابق چارچوب مفهومی تدوین سندهای استراتژیک بخشی استان (نمودار ۱-۲) و نمودار سلسله مراتب و سطوح اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱-۴)، پس از تهیه بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌های بخش فرهنگ و هنر، قدم بعدی تعیین اهداف استراتژیک (راهبردی) آن می‌باشد.



نمودار ۱-۴: هرم سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها

۴-۱) مدیریت بر مبنای هدف (MBO)

مدیریت بر مبنای هدف (MBO) نخستین بار در سال ۱۹۵۴ توسط پیتر دراگر موضوعیت یافت. مدیریت بر مبنای هدف، یک مدل مدیریت استراتژیک است که از طریق ایجاد هم‌راستایی بین اهداف کلان و اهداف خرد، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. مدیریت بر مبنای اهداف یک سیستم اطلاعاتی مدیریتی برای مقایسه دستاوردها یا عملکرد واقعی با اهداف تعریف شده است. اگر بخواهیم خیلی ساده این مفهوم را تعریف کنیم، می‌توانیم بگوئیم MBO یعنی تعیین هدف، برنامه‌ریزی برای دستیابی به هدف و بررسی و کنترل نتایج با مشارکت ذی‌نفعان و صاحبان فرآیند.

۴-۱-۱) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف

مرحله اول: تعیین یا تجدیدنظر در اهداف سازمانی به صورتی که این اهداف یک نمای کلی از مأموریت و چشم‌انداز سازمان باشد.

مرحله دوم: بیان ساده‌ی این اهداف سازمانی برای کارکنان است از این رو لازم است این اهداف واجد خصوصیتی باشند که در سال ۱۹۸۱، جورج تی دوران، از کلمه اختصاری (SMART) برای بیان آن‌ها استفاده کرد:

- **Specific (مشخص):** یعنی محدوده و موضوع آن کاملاً شفاف و مشخص است.
- **Measurable (قابل اندازه‌گیری):** یعنی می‌توان آن را به شکل کمی و عددی سنجید و اندازه‌گیری کرد.
- **Attainable (دست‌یافتنی):** تعیین یک هدف دست‌یافتنی به معنای انتخاب هدفی است که اگر از امکانات موجود استفاده و تمام تلاش خود را بکنید، منطقی و قابل دستیابی باشد.
- **Relavant (مرتبط):** یعنی واقع‌بینانه است و شما مایل و قادر به انجام آن هستید و می‌توان با بهبود سبک زندگی فعلی خود به آن‌ها دست یافت.
- **Time-Bonded (زمان‌بندی):** یعنی مشخص شده که این هدف باید در چه زمانی محقق شود.

مرحله سوم: به شوق آوردن کارکنان برای مشارکت در تعیین اهداف فردی است. پس از به اشتراک گذاشتن اهداف سازمان با کارکنان، باید کارکنان را تشویق کرد تا بوسیله‌ی اهداف شخصی، دستیابی به اهداف بزرگ‌تر سازمانی را ممکن سازند. این امر به کارکنان انگیزه بیشتری می‌دهد؛ زیرا آن‌ها احساس قدرت بیشتری می‌کنند.

¹ Management by Objectives

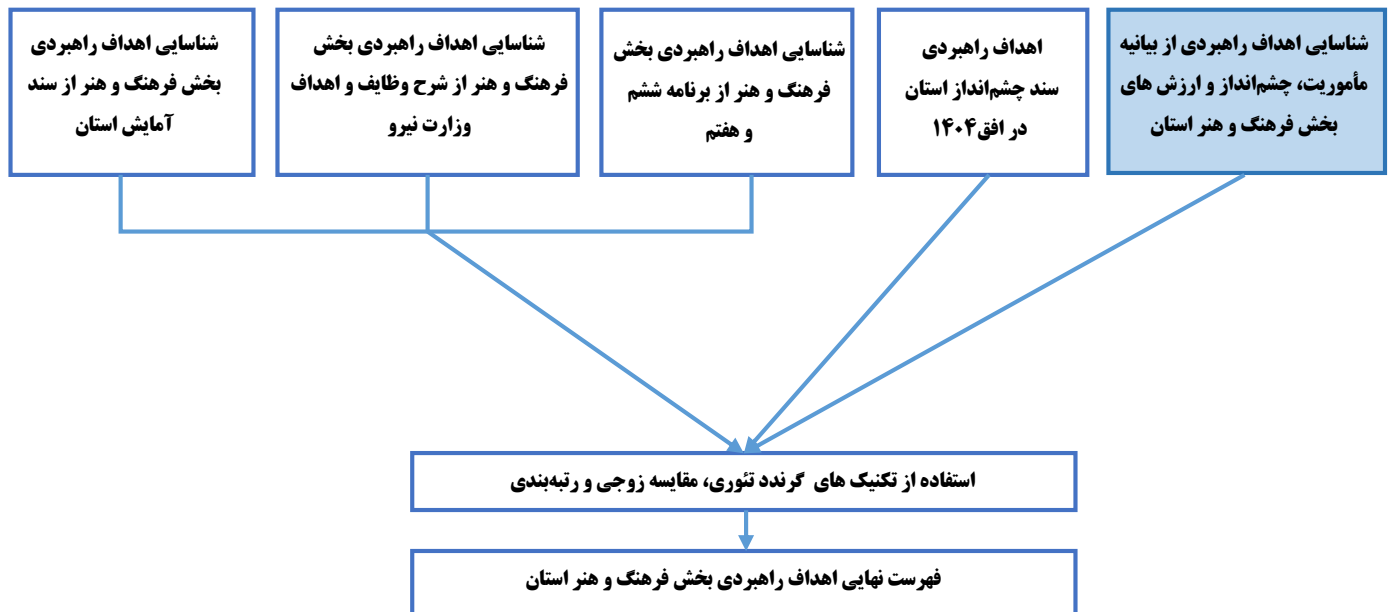
مرحله چهارم: شامل نظارت بر پیشرفت کارکنان است. در مرحله دوم، یکی از مؤلفه‌های اصلی اهداف این بود که برای کارکنان و مدیران قابل اندازه‌گیری باشد تا میزان موفقیت آن‌ها را تعیین کنند.

مرحله پنجم: ارزیابی میزان پیشرفت کارکنان و تخصیص پاداش است. این مرحله شامل ارائه بازخورد صادقانه به هر کارمند در خصوص دستاوردها و نقاط ضعفش، می‌باشد.

۲-۴) چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش فرهنگ و هنر استان

همان‌طور که گفته شد اهداف بیان‌کننده برنامه‌ریزی در طرح‌ها و برنامه‌ها هستند. هدف‌گذاری جزء لاینفک یک برنامه‌ریزی است. اهداف سازمانی مقاصدی هستند که سیستم مدیریت در جهت آن‌ها حرکت می‌کند. ورودی‌ها، فرآیندها و خروجی‌های یک سازمان همگی در راستای رسیدن به اهداف عمل می‌کنند. اهداف سازمانی مناسب منعکس‌کننده منظور یک سازمان هستند. با توجه به نمودار هرم سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها (نمودار شماره ۱-۴)، اهداف راهبردی مستقیماً از بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های یک سازمان منتج می‌شوند.

در تعیین اهداف راهبردی با توجه به خصوصیات سازمان‌ها و به‌ویژه رویکرد MBO، اساساً باید به تمامی ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان توجه لازم صورت گیرد، از این‌رو در تدوین اهداف راهبردی بخش فرهنگ و هنر استان باید به اهداف توصیه شده در اسناد بالادستی، سازمان‌های ملی، وزارتخانه‌ها و... نیز توجه کافی صورت گیرد تا تمامی سازمان‌ها و ذی‌نفعان برای اجرای اهداف راهبردی هماهنگ و هم‌راستا باشند. در این گزارش نیز برای اطمینان بیشتر، علاوه بر بیانیه مأموریت و چشم‌انداز از سایر منابع جهت تدوین اهداف راهبردی (نمودار ۲-۴) استفاده شده است.



نمودار ۲-۴: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان

۳-۴) برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی

اهداف استراتژیک، رهنمودهایی در مورد نحوه محقق ساختن مقاصد آرمانی ارائه می‌دهند. این اهداف به طور مستقیم از مقاصد آرمانی منتج شده و بیانگر نتیجه‌های مورد انتظار از اجرای استراتژی‌ها هستند؛ بنابراین مطابق نمودار سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱-۴)، اهداف استراتژیک از یک طرف با مقاصد آرمانی و از طرف دیگر با استراتژی‌ها در ارتباط هستند. اهداف در صورتی که به شیوه‌ای روشن و آشکار تعیین شوند، مسیر یا جهت فعالیت‌ها را مشخص نموده و موجب هم‌افزایی می‌شوند، به ارزیابی کمک کرده و اولویت‌ها را تعیین می‌کنند. از منظر دیگر اهداف راهبردی باید دارای ویژگی‌های زیر باشند:

➤ **قابل قبول:** کارکنان و مدیران سازمان بایستی اهداف تعیین شده را قبول داشته باشند و آن را عملی

پندارند؛ بنابراین باید با کمک کارکنان اهدافی قابل قبول تعیین شوند تا مؤثر واقع شود.

➤ **انعطاف پذیر:** سازمان برای کامیابی در صحنه بازارهای متلاطم و به شدت رقابتی امروزی باید با توجه

به الزامات محیطی و نیز با توجه به امکانات خود اهدافی تعیین کند که از انعطاف‌پذیری لازم جهت

اعمال تغییرات ضروری به اقتضای تحولات محیطی برخوردار باشند.

¹ Strategic Objectives

² Acceptable

³ Flexible

- **قابل اندازه گیری!** هدف‌ها باید قابل اندازه گیری باشد یا به گونه‌ای باشد که بتوان آن را کمی نمود؛ بنابراین هدف‌ها باید به روشنی و صراحت نتایج را در چارچوب مشخص بیان نمایند. این بدین معنی نیست که در تدوین اهداف استراتژیک می‌بایست به طور قاطع از اعداد استفاده شود و لازم است تا شاخص‌هایی برای تعیین مقدار آن‌ها معرفی گردد.
- **برانگیزاننده!** اگر بخواهیم در حداقل زمان ممکن (به طور اثربخش) و با صرف حداقل منابع ممکن (به طور کارا) یعنی با حداکثر بهره‌وری به اهداف دست پیدا کنیم باید هدف‌ها برانگیزاننده باشند.
- **مناسب!** اهدافی که تعیین می‌شوند از یک طرف باید با چشم‌انداز، مأموریت و مقاصد کلی سازمان و از طرف دیگر با شرایط محیطی و درونی سازمان تناسب لازم را داشته باشند و هر هدف باید گامی به سوی دستیابی به مقاصد سازمان باشد.
- **قابل فهم!** کارکنان سازمان تا زمانی که مقصدی را نشناسند و ماهیت و ضرورت آن را درک نکنند، حاضر نمی‌شوند به دنبال آن رفته و در راستای آن فعالیتی را انجام دهند؛ بنابراین اگر سازمان بخواهد اهداف مفید واقع شوند باید با مشارکت خود کارکنان هدف‌ها را به نحوی تعیین کنند که روشن و قابل فهم باشند.
- **دست یافتنی!** اگر این تصور در کارکنان و مدیران سازمان ایجاد شود که اهداف تعیین شده، غیر واقعی و غیر قابل دست یافتن هستند، انگیزه خود را برای فعالیت مؤثر و دستیابی به اهداف از دست داده و مستأصل خواهند شد؛ بنابراین اهداف سازمان باید با مشارکت آنان طوری تعیین شوند که واقعی و دست یافتنی به نظر برسند.
- **هماهنگ با سایر اهداف!** اگر با دید سیستمی به سازمان، فرآیندها و اهداف آن بنگریم، اهداف در صورتی می‌توانند سازمان را به موفقیت رهنمون کنند که هماهنگی لازم را با سایر فعالیت‌ها و اهداف سازمان داشته باشند. بطوریکه همه در یک راستا و اجرای آن‌ها هم منجر به موفقیت سازمان شود؛ بنابراین هر کدام از اهداف سازمان باید به گونه‌ای تعیین شوند که با سایر اهداف سازمان هماهنگ باشد.

نهایتاً زمینه‌هایی که سازمان‌ها می‌توانند اهداف خود را در قالب آن‌ها تعیین کنند، عبارتند از:

1 Measurable
2 Measurable
3 Suitable
4 Understandable
5 Achievable
6 Consistent with other Objectives

- اثربخشی و سودآوری (سودهای خالص)
- رشد (افزایش کل دارایی‌ها، فروش‌ها و غیره) و افزایش ثروت سهامداران (سودهای سهام بعلاوه ترقی قیمت سهام)
- به کارگیری درست (مطلوب) منابع (بازگشت سرمایه)
- شهرت و اعتبار (سازمان بزرگ و ممتاز شناخته شدن)
- توجه به کارکنان (امنیت کارکنان، افزایش دستمزدهای آنان)
- توجه به جامعه و مسئولیت اجتماعی (پرداخت مالیات‌ها، مشارکت در امور خیریه و رفع نیاز جامعه)
- بقاء (پرهیز از ورشکستگی) تثبیت موقعیت رقابتی (فروش یا سهم بازار)
- برخی مسائل داخلی مانند: بازاریابی، منابع مالی، منابع انسانی، نوآوری، بهره‌وری و منابع فیزیکی

۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی

اهداف استراتژیک به‌طور مستقیم از بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز به دست می‌آید. از مدیران خواسته می‌شود تا به‌ازای هر یک از عبارات مأموریت یا چشم‌انداز هدف مناسبی را تعیین کنند. در هر حال تعیین اهداف سازمان تنها به کمک مدیران سازمان و در راستای دستیابی به مأموریت عملی خواهد بود. به‌طور کلی مرحله نخست تعیین اهداف سازمان این است که ابتدا زمینه‌هایی که سازمان به دنبال رشد و توسعه می‌باشد، شناسایی گردد. سپس برای هر زمینه شاخص نوشته می‌شود. بر اساس این شاخص‌ها، اهداف استراتژیک بدست می‌آیند.

این نکته دارای اهمیت است که اهداف راهبردی جهت‌گیری سازمان در خصوص هر شاخص است. در ادامه مطابق نمودار ۳-۴ مراحل تدوین اهداف راهبردی توضیح داده خواهد شد.

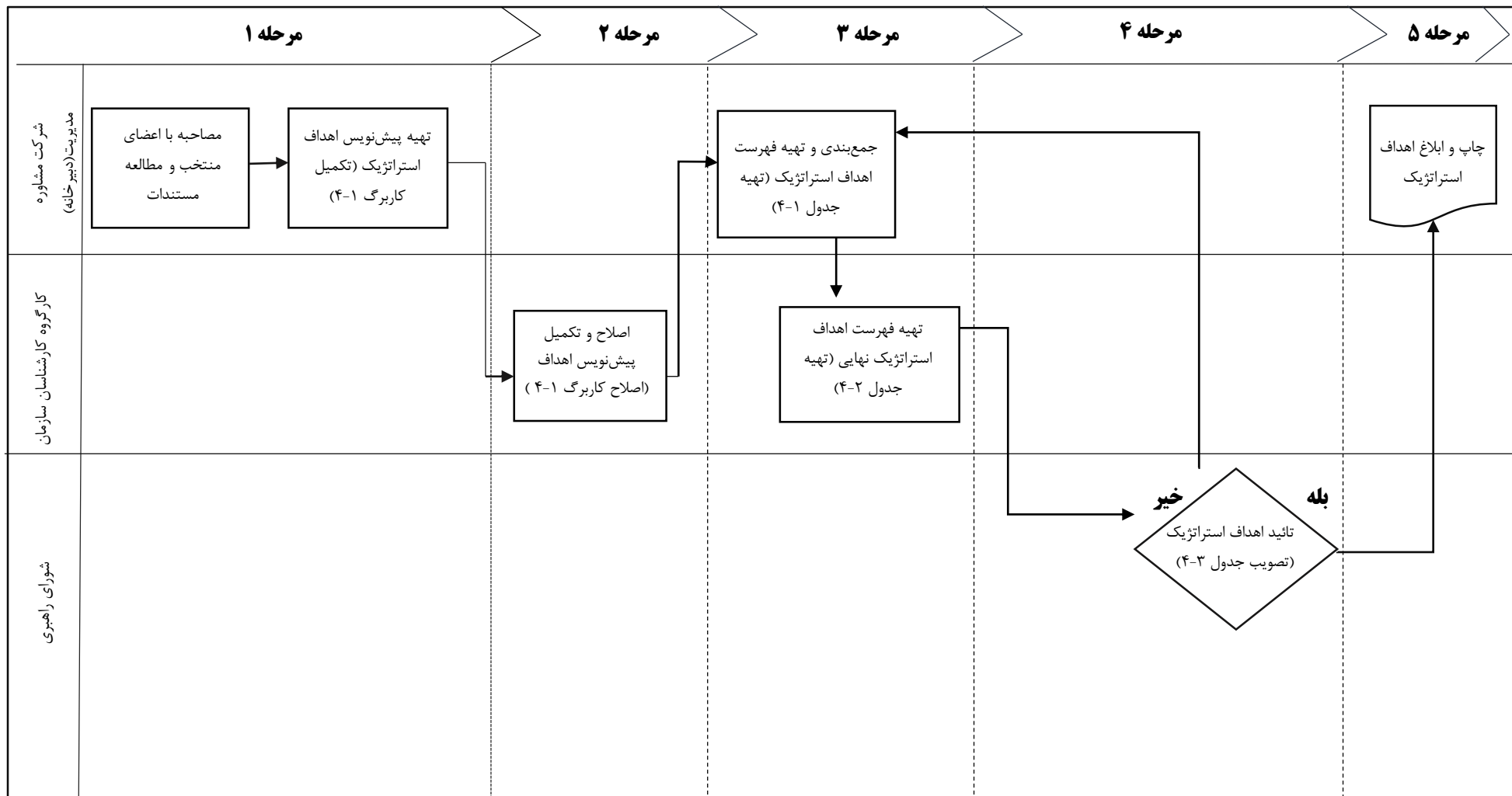
مرحله اول: در اولین مرحله از شناسایی اهداف استراتژیک، تیم شرکت مشاور، کاربرگ ۱-۴ را از طریق مصاحبه تخصصی با اعضای کارگروه و یا مطالعه مستندات (سند چشم‌انداز استان، متن برنامه ششم و هفتم، آمایش سرزمین، شرح وظایف وزارتخانه) و نهایتاً از متن بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌های بخش فرهنگ و هنر تکمیل می‌کند. این کاربرگ به عنوان پیش‌نویس اهداف استراتژیک به کارگروه ارائه می‌شود.

مرحله دوم: اعضای کارگروه در مورد پیش‌نویس اهداف استراتژیک به بحث و بررسی پرداخته و آن‌ها را اصلاح می‌کنند. نظرات اصلاحی در همان کاربرگ وارد می‌شود.

مرحله سوم: تیم شرکت مشاور، نظرات را در مورد اهداف استراتژیک اخذ و آنها را جمع‌بندی می‌کند. فهرست بدست آمده در جدول ۴-۱ وارد می‌شود. این جدول به‌عنوان غربالی برای انتخاب اهداف بر اساس ویژگی‌های تئوریک است. این جدول توسط کارگروه تکمیل می‌شود.

مرحله چهارم: نتایج کاربرگ و جداول تجزیه و تحلیل شده و اهداف نهایی مشخص می‌شود. این فهرست در جدول ۴-۲ وارد شده و برای تصویب در قالب جدول ۴-۳ به شورای راهبری تدوین اسناد بخشی فرستاده می‌شود.

مرحله پنجم: پس از بررسی، اصلاح و تأیید اهداف استراتژیک در شورای راهبری، می‌توان آنها را منتشر کرده و به اطلاع کارکنان و ذینفعان رساند. در ادامه مراحل شناسایی اهداف استراتژیک ارائه شده است.



نمودار ۳-۴: مراحل تدوین اهداف راهبردی

۴-۵) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک

اساساً اهداف استراتژیک بر اساس بیانیه‌های مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها تعیین می‌شوند، ولی مطابق نمودار شماره ۲-۴ علاوه بر بیانیه مأموریت و... از سایر اسناد نیز استفاده شده است؛ از این رو برای آن‌ها ابتدا زمینه‌ای را تعریف کرده و برای هر زمینه یک شاخص نوشته می‌شود. جهت‌گیری سازمان در مورد آن شاخص هدف استراتژیک را تشکیل می‌دهد.

کاربرگ ۱-۴: شناسایی اهداف استراتژیک از بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش و سایر اسناد و مآخذ

هدف استراتژیک	شاخص	زمینه	مرجع
			بیانیه مأموریت
			چشم‌انداز
			ارزش‌ها
			سند چشم‌انداز استان
			برنامه ششم
			وزارتخانه و سازمان مرکزی
			سند آمایش استان

فهرست اهداف استراتژیک شناسایی شده در کاربرگ ۱-۴ را در ستون مربوطه وارد کرده و بر اساس معیارهایی که در روبروی آن‌ها وجود دارد، با در نظر گرفتن شرایط سازمان، به آن‌ها امتیازی از ۰ تا ۱۰۰ اختصاص دهید. با توجه به تعاریف، توضیحات، مدل و جداول ارائه شده، در ادامه به مجموع اقدامات صورت گرفته به منظور شناسایی و تعیین اهداف راهبردی بر اساس چارچوب و فرآیند تعیین اهداف (نمودار ۲-۴) پرداخته می‌شود.

۴-۵-۱) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی استان از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش فرهنگ و هنر استان گلستان

مطابق نمودار ۲-۴ در جدول شماره ۱-۴ فهرست اهداف راهبردی و بلندمدت مستخرجه از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش فرهنگ و هنر استان گلستان قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۱-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش

ردیف	مضامین	مقوله
۱	اشتغال‌زایی و کارآفرینی	اشتغال‌زایی
۲	افزایش و ارتقاء فرصت‌های شغلی بخش هنر و فرهنگ	اقتصاد فرهنگ و هنر
۳	ایجاد و توسعه کسب‌وکارهای خلاق	اقتصاد فرهنگ و هنر
۴	افزایش رشد اقتصادی و درآمد سرانه استان	اقتصاد فرهنگ و هنر
۵	تقویت اقتصاد بخش فرهنگ و هنر	اقتصاد فرهنگ و هنر
۶	افزایش تولید محصولات فرهنگی و هنری	اقتصاد فرهنگ و هنر
۷	افزایش تولیدات فاخر فرهنگی و هنری	اقتصاد فرهنگ و هنر
۸	تجاری‌سازی محصولات فرهنگی و هنری	اقتصاد فرهنگ و هنر
۹	افزایش صادرات محصولات صنایع فرهنگی و هنری	اقتصاد فرهنگ و هنر
۱۰	برندسازی (نشان لطفی، ادبیات فولکلوریک و ...)	اقتصاد فرهنگ و هنر
۱۱	افزایش صادرات محصولات صنایع فرهنگی و هنری	اقتصاد فرهنگ و هنر
۱۲	فناوری‌های اولیه (سینما پرتابل، دوربین عکاسی و فیلم‌برداری، آلات موسیقی و ...)	فناوری‌های نوین
۱۳	فناوری‌های الکترونیک (ابزارهای دیجیتال، چاپ و نشر دیجیتال و ...)	فناوری‌های نوین
۱۴	فناوری‌های ICT (اتوماسیون اداری، نرم‌افزارهای تخصصی و ...)	فناوری‌های نوین
۱۵	فناوری‌های نوین (نمایش سه‌بعدی و پنج‌بعدی و فناوری‌های هوشمند و ...)	فناوری‌های نوین
۱۶	استفاده از تکنولوژی‌های روز	فناوری‌های نوین
۱۷	تنوع اقلیمی، تنوع قومیتی، برخورداری از مرز بین‌المللی، عشایر، موقعیت جغرافیایی، حضور اقوام ایرانی و مهاجر	هویت ملی
۱۸	مزیت‌های تمدنی استان شامل دیوار دفاعی گرگان، گورستان خالد نبی (ع)	هویت ملی
۱۹	مزیت‌های فرهنگی و هنری دینی و اسلامی استان شامل ادیان (اسلام، مسیحیت، زرتشت)، پیشینه مذهبی (دارالمؤمنین)، تنوع فرق و مذاهب	هویت ملی
۲۰	مزیت‌های معاصر استان شامل شخصیت‌هایی همچون (لطفی، شکیبیا، خانم مریم زندی، خلیفه دردی طریک و ...)	اماکن فرهنگی
۲۱	تالار فخرالدین اسعد گرگانی	اماکن فرهنگی
۲۲	آرامگاه مختومقلی	اماکن فرهنگی
۲۳	محصولات فرهنگی (کتاب، رسانه و ...)	محصولات فرهنگی و هنری
۲۴	محصولات هنری (فیلم، صنایع هنری و ...)	محصولات فرهنگی و هنری
۲۵	افزایش سهم محصولات فرهنگی و ورزشی در سبد خانوار	محصولات فرهنگی و هنری
۲۶	ارتقاء آگاهی عمومی در مورد اهمیت تنوع فرهنگی	محصولات فرهنگی و هنری
۲۷	تربیت نیروی متخصص و کارآمد	سرمایه انسانی
۲۸	شناسایی سرمایه‌های انسانی	سرمایه انسانی
۲۹	توجه به نیازها و خواسته‌های کارکنان	سرمایه انسانی
۳۰	پرهیز از موازی‌کاری	سرمایه انسانی
۳۱	گسترش و ساخت مجتمع‌های فرهنگی و هنری در استان (۱۴ مورد)	اماکن فرهنگی
۳۲	گسترش و راه‌اندازی پردیس‌های سینمایی	اماکن فرهنگی
۳۳	توسعه مؤسسات فرهنگی هنری و آموزشگاه‌های آزاد هنری، فرهنگی، رسانه‌ای و قرآنی	اماکن فرهنگی
۳۴	هنرستان هنرهای زیبا	اماکن فرهنگی
۳۵	مؤسسه فرهنگی میرداماد به عنوان پژوهشگاه تخصصی و بزرگترین کتابخانه شمال ایران (بخش خصوصی)	اماکن فرهنگی
۳۶	ایجاد تصویری مثبت و مؤثر از بخش فرهنگ و هنر	تعاملات بین‌المللی
۳۷	تعمیق، اثربخشی و رؤیت‌پذیری ملی و جهانی فرهنگ و هنر استان گلستان	تعاملات بین‌المللی
۳۸	بسترسازی برای حضور بین‌المللی در عرصه‌های فرهنگی و هنری	تعاملات بین‌المللی

ردیف	مضامین	مقوله
۳۹	معرفی کشور و استان به جوامع بین‌المللی	تعاملات بین‌المللی
۴۰	توسعه فرهنگی	توسعه فرهنگی
۴۱	بخش فرهنگ و هنر محور تحقق توسعه همه‌جانبه	توسعه فرهنگی
۴۲	توسعه برنامه‌های فرهنگی و هنری	توسعه فرهنگی
۴۳	تقویت استقلال فرهنگی	توسعه فرهنگی
۴۴	صیانت از فرهنگ عمومی جامعه	توسعه فرهنگی
۴۵	انتخاب استراتژی‌های مناسب برای حفظ و گسترش فرهنگ و هنر جامعه	توسعه فرهنگی
۴۶	شناخت و استقبال از تنوع فرهنگی منطقه	توسعه فرهنگی
۴۷	پایتخت فرهنگی اقوام (نگارستان ایران)	توسعه فرهنگی
۴۸	توسعه فرهنگ کتابخوانی	توسعه فرهنگی
۴۹	حفظ هویت جامعه	توسعه فرهنگی
۵۰	یکپارچه‌سازی و ایجاد وحدت در تولی‌گری بخش فرهنگ و هنر	مدیریت فرهنگی
۵۱	اصلاح نگرش مدیران دولتی به مقوله فرهنگ و هنر	مدیریت فرهنگی
۵۲	توازن بین اختیار و پاسخگویی	مدیریت فرهنگی
۵۳	مدیریت فرهنگی	مدیریت فرهنگی
۵۴	پژوهش، تحقیق و آسیب‌شناسی در حوزه فرهنگ و هنر	پژوهش و تحقیق
۵۵	نیازسنجی و پژوهش‌محور نمودن فعالیت‌های فرهنگ و هنر	پژوهش و تحقیق
۵۶	افزایش سهم مشارکت مردم در فرهنگ و هنر استان	مشارکت مردم
۵۷	تقویت فرهنگ و هنر مردمی در قیاس فرهنگ و هنر دولتی	مشارکت مردم
۵۸	افزایش حضور و مشارکت خلاقانه در فعالیت‌های هنری و فرهنگی	مشارکت مردم
۵۹	بهره‌برداری از نظرات و ایده‌های انسان‌دوستانه و جامع‌شناسانه نخبگان و صاحب‌نظران ایران و جهان در بخش فرهنگ و هنر	مشارکت مردم
۶۰	سیاست‌گذاری، ایجاد، گسترش و صیانت از فرهنگ و هنر بومی و منطقه‌ای (ایرانی، اسلامی و بین‌المللی)	فرهنگ بومی منطقه‌ای
	توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی	فرهنگ اسلامی ایرانی
	تضمین تجربه زیست‌آزمایی، اخلاقی، تعالی‌محور و انسانی	فرهنگ اسلامی ایرانی
	تأمین نیازهای روحی و معنوی جامعه	فرهنگ اسلامی ایرانی
	تقویت بعد معنوی نظام جمهوری اسلامی	فرهنگ اسلامی ایرانی
	ایجاد تنوع معنوی در جامعه	فرهنگ اسلامی ایرانی
	تمرکز بر اولویت‌های اصلی مذهبی و دینی همچون حج	فرهنگ اسلامی ایرانی
	ترویج فرهنگ اسلامی	فرهنگ اسلامی ایرانی
	توجه به اعتقادات، آداب و رسوم قومی، بومی و محلی استان و همسایگان	فرهنگ اسلامی ایرانی
	احترام به ادیان	فرهنگ اسلامی ایرانی
	حمایت از برگزاری مراسم و محافل قرآنی و مذهبی مردمی	فرهنگ اسلامی ایرانی
	رشد فضایل اخلاقی	فرهنگ اسلامی ایرانی
	احترام	ارزش‌های سازمانی
	تخصص‌گرایی	ارزش‌های سازمانی
	شایسته‌سالاری	ارزش‌های سازمانی
	هویت‌بخشی	ارزش‌های سازمانی
	کرامت انسانی	ارزش‌های سازمانی
	وحدت و اتحاد	ارزش‌های سازمانی
	ارزش‌های ملی، قومی، اسلامی و انقلابی	ارزش‌های سازمانی

ردیف	مضامین	مقوله
	نوآوری و خلاقیت	ارزش‌های سازمانی

۲-۵-۴) تعیین اهداف راهبردی بخش فرهنگ و هنر از درون سند چشم‌انداز استان

مطابق نمودار ۲-۴ پس از بررسی اهداف سند چشم‌انداز استان گلستان (۷۹ هدف راهبردی) مشخص شد که بخش فرهنگ و هنر در ۱۳ مورد از ۷۹ مورد دارای نقش و تأثیرگذاری است که در جدول شماره ۲-۴ نمایش داده شده است.

جدول ۲-۴: اهداف راهبردی مرتبط بخش از سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴

ردیف	شرح اهداف راهبردی
۱	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۲	بهبود فضای کسب‌وکار
۳	افزایش رشد اقتصادی
۴	توسعه متوازن در حوزه فرهنگ و دین
۵	توسعه آگاهی‌های عمومی و اجتماعی
۶	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان
۷	احترام
۸	مردم‌گرایی
۹	پیشرویی
۱۰	افزایش سرمایه اجتماعی
۱۱	جلوگیری از آسیب‌های اجتماعی
۱۲	مدیریت شکاف نسلی
۱۳	توسعه فرهنگی

۳-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش از درون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور

مطابق نمودار شماره ۲-۴ در جدول ۳-۴ فهرست اهداف راهبردی و بلندمدت استخراج شده از متن برنامه ششم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی کشور در بخش فرهنگ و هنر استان گلستان قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۳-۴: اهداف راهبردی مرتبط بخش از متن برنامه ششم

ردیف	مضامین	مقوله
۱	تشویق و جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و تعاونی در تولید کتاب و محصولات فرهنگی	اقتصاد فرهنگ و هنر
۲	حمایت از تولیدات و محصولات فرهنگی، مذهبی و هنری	اقتصاد فرهنگ و هنر
۳	ترویج ارزش‌های ایرانی اسلامی	فرهنگ اسلامی ایرانی
۴	حفظ و ارتقاء ارزش‌های اسلامی، انقلابی و ملی و مردم‌سالاری دینی	فرهنگ اسلامی ایرانی
۵	ترویج فرهنگ اسلامی	فرهنگ اسلامی ایرانی
۶	اصول و فضائل اخلاقی	فرهنگ اسلامی ایرانی
۷	استفاده بهینه از ظرفیت معنوی اماکن زیارتی	فرهنگ اسلامی

ردیف	مضامین	مقوله
۸	فراهم نمودن زمینه زیارت	فرهنگ اسلامی
۹	برگزاری و تمهید امکانات لازم مراسم سالانه پیاده‌روی اربعین	فرهنگ اسلامی
۱۰	شناسایی دقیق نیازها و مشکلات زائران	فرهنگ اسلامی
۱۱	برنامه‌ریزی و تدوین سازوکارهای لازم جهت ساماندهی امور زائران	فرهنگ اسلامی
۱۲	تقویت و توسعه نهادهای فرهنگی مذهبی	اماکن مذهبی فرهنگی
۱۳	توسعه فضاهای مذهبی فرهنگی	اماکن مذهبی فرهنگی
۱۴	بهره‌گیری بهینه از اماکن مذهبی	اماکن مذهبی فرهنگی
۱۵	تثبیت جایگاه مسجد	اماکن مذهبی فرهنگی
۱۶	نگهداری و مدیریت مساجد و نمازخانه‌ها	اماکن مذهبی فرهنگی
۱۷	احداث یا اختصاص فضای کافی و مناسب برای مسجد یا نمازخانه در بوستان‌های ملی و بوستان‌های شهری	اماکن مذهبی فرهنگی
۱۸	احداث مسجد و نمازخانه در پایانه‌های مسافربری و جایگاه‌های عرضه سوخت	اماکن مذهبی فرهنگی
۱۹	احداث یا اختصاص و نگهداری فضای کافی و مناسب برای مسجد یا نمازخانه	اماکن مذهبی فرهنگی
۲۰	ارتقاء کارکرد فرهنگی و هنری مساجد	اماکن مذهبی فرهنگی
۲۱	جذب جوانان و نوجوانان به مساجد	اماکن مذهبی فرهنگی
۲۲	بازنگری و کاهش ضوابط و مقررات محدودکننده تولید و نشر آثار فرهنگی و هنری	محصولات فرهنگی و هنری
۲۳	ایجاد امنیت لازم برای تولید و نشر آثار	محصولات فرهنگی و هنری
۲۴	امنیت شغلی اصحاب فرهنگ و هنر	ثبات شغلی
۲۵	ارتقاء	ارزش‌های سازمانی
۲۶	تعالی	ارزش‌های سازمانی
۲۷	برقراری عدالت فرهنگی	ارزش‌های سازمانی
۲۸	ارتقاء جایگاه و منزلت سرمایه انسانی	سرمایه اجتماعی
۲۹	بسترسازی برای حضور بین‌المللی در عرصه‌های فرهنگی، هنری	تعاملات بین‌المللی
۳۰	تقویت ظرفیت در تعاملات بین‌المللی	تعاملات بین‌المللی
۳۱	مقاوم‌سازی فرهنگی	توسعه فرهنگی
۳۲	توسعه فرهنگ کتابخوانی	توسعه فرهنگی
۳۳	توسعه فرهنگ مطالعه و پژوهش در مناطق محروم	توسعه فرهنگی
۳۴	هویت و انسجام ملی	توسعه فرهنگی
۳۵	احیای موقوفات و پاسداشت منزلت «نیروهای مؤمن به انقلاب اسلامی» کشور و امامزادگان	موقوفات
۳۶	ارائه تعرفه فرهنگی	اقتصاد فرهنگ و هنر

۴-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش فرهنگ و هنر استان از درون برنامه آمایش استان

مطابق نمودار شماره ۲-۴ در جدول ۴-۴ فهرست اهداف راهبردی و بلندمدت مستخرجه برنامه آمایش استان

قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۴-۴: اهداف راهبردی مرتبط بخش از درون آمایش استان

ردیف	مضامین	مقوله
۱	اصول اخلاقی، ارزش‌های اسلامی، هویت ملی	فرهنگ اسلامی ایرانی
۲	حفظ و تعمیق آموزه‌های دینی و مذهبی و ملی	فرهنگ اسلامی ایرانی
۳	رشد کمی و کیفی تولیدات محصولات فرهنگی	محصولات فرهنگی و هنری
۴	ایجاد و گسترش و تجهیز مراکز و تشکلهای و تعامل‌های فراگیر و عام	اماکن فرهنگی

ردیف	مضامین	مقوله
۵	گسترش و تعمیق مناسبات و مراودات فرهنگی و هنری	تعاملات بین‌المللی
۶	شناسایی و توسعه توانمندی‌های فرهنگی و هنری استان	توسعه فرهنگی
۷	تحکیم آرمان‌های انقلاب اسلامی	آرمان‌های انقلاب

۵-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان از درون اسناد وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

مطابق نمودار ۲-۴ در جدول ۴-۵ فهرست اهداف راهبردی و بلندمدت مستخرجه از متن مأموریت‌ها، شرح وظایف و برنامه‌های وزارتخانه قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۴-۵: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف و برنامه‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

ردیف	مضامین	مقوله
۱	فراهم‌سازی زمینه کارآفرینی	اشتغال‌زایی
۲	اشتغال پویا	اشتغال‌زایی
۳	رونق اقتصادی	اقتصاد فرهنگ و هنر
۴	حمایت از صدور محصولات فرهنگی به خارج از کشور	اقتصاد فرهنگ و هنر
۵	توسعه، تعمیق، ترویج فرهنگ قرآن کریم و عترت طاهرین (علیهم‌السلام)	فرهنگ اسلامی ایرانی
۶	زنده نگه داشتن، تبیین اندیشه دینی، فرهنگی و سیاسی حضرت امام خمینی (ره)	فرهنگ اسلامی ایرانی
۷	رشد فضائل اخلاقی	فرهنگ اسلامی ایرانی
۸	توسعه کمی و کیفی و بهره‌مندی از فناوری اطلاعات، ارتباطات و رسانه‌های دیجیتال	فناوری‌های نوین
۹	اعتلای آگاهی‌های عمومی	محصولات فرهنگی و هنری
۱۰	توسعه، گسترش، احداث، بهره‌برداری و نحوه اداره مراکز فرهنگی و هنری	اماکن فرهنگی
۱۱	ایجاد و گسترش فضاهای فرهنگی و هنری	اماکن فرهنگی
۱۲	حضور مؤثر در بازارهای جهانی	تعاملات بین‌المللی
۱۳	آگاهی جهانیان نسبت به مبانی و مظاهر و اهداف انقلاب اسلامی	تعاملات بین‌المللی
۱۴	برگزاری رویدادهای فرهنگی و هنری در سطح ملی و بین‌المللی	تعاملات بین‌المللی
۱۵	گسترش مناسبات فرهنگی	تعاملات بین‌المللی
۱۶	توسعه مناسبات، مبادلات و روابط فرهنگی با مجامع و سازمان‌های بین‌المللی و منطقه‌ای	تعاملات بین‌المللی
۱۷	مبادلات فرهنگی، هنری، تبلیغاتی با سایر کشورها	تعاملات بین‌المللی
۱۸	معرفی آثار فرهنگی و تمدن اسلام و ایران	تعاملات بین‌المللی
۱۹	رواج فرهنگ و هنر اسلامی	تعاملات بین‌المللی
۲۰	رشد اعتلای فرهنگ و هنر	توسعه فرهنگی
۲۱	هدایت و حمایت از رشد و توسعه فعالیت‌های فرهنگی، هنری	توسعه فرهنگی
۲۲	شکوفایی استعدادها	توسعه فرهنگی
۲۳	پرورش استعداد	توسعه فرهنگی
۲۴	انگیزه و ذوق فرهنگی و هنری	توسعه فرهنگی
۲۵	تقویت روحیه ابتکار	توسعه فرهنگی
۲۶	مصونیت جامعه از نفوذ فرهنگ اجانب	توسعه فرهنگی
۲۷	رویارویی با جنگ نرم فرهنگی و تبلیغات سوء رسانه‌های بیگانه	توسعه فرهنگی
۲۸	حمایت از قانون حمایت از پدیدآورندگان نرم‌افزارهای چند رسانه‌ای	حمایت از تولیدات فرهنگی

ردیف	مضامین	مقوله
۲۹	ایجاد مراکز برای ثبت آثار پدیدآورندگان	حمایت از تولیدات فرهنگی
۳۰	تأمین اجتماعی، درمانی و اعتباری نویسندگان، هنرمندان، روزنامه‌نگاران	حمایت از تولیدات فرهنگی
۳۱	تحقق منویات و تأکیدات رهبر معظم انقلاب اسلامی	آرمان‌های انقلاب
۳۲	روحیه تحقیق، تنوع و ابتکار در جامعه	پژوهش و تحقیق
۳۳	غنی‌سازی اوقات فراغت	اوقات فراغت

۴-۶) تعیین اهداف راهبردی نهایی بخش فرهنگ و هنر استان

مطابق نمودار ۴-۲ در جدول ۴-۶ فهرست اهداف راهبردی و بلندمدت مستخرجه از متن سند چشم‌انداز، برنامه ششم اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی کشور، شرح وظایف و برنامه‌های وزارتخانه فرهنگ و ارشاد اسلامی، برنامه آمایش استان و بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش فرهنگ و هنر استان گلستان پس از تجزیه و تحلیل، ادغام و رتبه‌بندی توسط مدیران و کارشناسان بخش مورد نظر، قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۴-۶: اهداف راهبردی نهایی

ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱	گسترش همه‌جانبه اقتصاد فرهنگ و هنر
۲	برندسازی محصولات فرهنگی و هنری استان در سطح ملی و بین‌المللی
۳	ترویج و توسعه فرهنگ اسلامی، ایرانی و بومی
۴	گسترش انواع فناوری به ویژه فناوری‌های نوین در بخش فرهنگ و هنر استان
۵	تحکیم هویت ملی و محلی
۶	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان (تقویت سرمایه انسانی در بخش فرهنگ و هنر استان)
۷	افزایش ثبات و امنیت شغلی اصحاب فرهنگ و هنر
۸	توسعه ارزش‌های سازمانی (وحدت، احترام، هویت‌بخشی، شایسته‌سالاری و...) در بخش فرهنگ و هنر
۹	توسعه کمی و کیفی فضاهای فرهنگی و هنری
۱۰	گسترش مبادلات و مناسبات بین‌المللی بخش فرهنگ و هنر
۱۱	توسعه ظرفیت‌های مشهود و نامشهود بخش فرهنگ و هنر استان
۱۲	تقویت قانون حمایت از مؤلفین، مصنفین و پدیدآورندگان آثار فرهنگی و هنری (کپی‌رایت)
۱۳	صیانت از مبانی و ارزش‌های فرهنگ و انقلاب اسلامی، اندیشه‌های امام و رهبری
۱۴	تحکیم هویت ملی و وفاق فرهنگی در استان
۱۵	گسترش تحقیق و توسعه (R&D) و نوآوری در بخش فرهنگ و هنر استان
۱۶	صیانت و گسترش فرهنگ و هنر بومی و منطقه‌ای (ایرانی، اسلامی و بین‌المللی)
۱۷	ترویج سنت موقوفه‌گذاری
۱۸	تجاری‌سازی محصولات فرهنگی و هنری استان
۱۹	گسترش سرگرمی‌ها و غنی‌سازی اوقات فراغت

۴-۷) قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلند مدت)

برای اطمینان از پوشش کامل اهداف راهبردی و جامع‌و‌مانع بودن آن‌ها اقدام به تهیه چک‌لیست کنترلی در جدول ۴-۷ شده است. از این رو قبل از آن به مبانی نظری، قلمرو و مختصات تعیین اهداف راهبردی پرداخته شده است. با توجه به توضیحات ابتدای فصل در خصوص ویژگی‌های اهداف راهبردی (نظریه اعرابی) و تأکید بر

اسمارت بودن آن‌ها؛ به منظور اطمینان از جامع و مانع بودن اهداف راهبردی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان، ویژگی‌های ۱۵ گانه زیر در چک‌لیست کنترلی مورد بررسی قرار گرفته است:

(۱) **سودآوری:** توانایی هر کسب و کاری در بلندمدت به دستیابی سطح قابل قبولی از سود بستگی دارد. شرکت‌هایی که به گونه‌ی راهبردی اداره می‌گردند، هدف سودآوری خود را معمولاً به صورت درآمد هر سهم یا بازده روی دارایی‌ها تنظیم می‌کنند.

(۲) **بهره‌وری:** مدیران راهبردی دائماً در جهت بهبود بهره‌وری سیستم‌های سازمان تلاش می‌کنند. سازمان‌هایی که می‌توانند رابطه‌ی میان داده‌ها و ستاده‌ها را بهبود بخشند معمولاً سودآوری‌شان نیز افزایش می‌یابد، بنابراین سازمان‌ها (کسب و کارها) عموماً یک هدف بهره‌وری را نیز برای خود تعریف می‌کنند. تعداد اقلام تولید شده یا تعداد خدمات انجام گرفته در ازای هر واحد از داده عموماً مورد استفاده است، گاهی اوقات نیز هدف‌های بهره‌وری بر حسب کاهش مطلوب در هزینه‌ها بیان می‌گردد. این راه مسیری اثربخش برای افزایش سودآوری است مشروط بر اینکه ستاده‌ها ثابت بماند؛ به عنوان مثال هدف ممکن است کاهش اقلام معیوب باشد.

(۳) **موضع رقابتی:** یکی از معیارهای موفقیت شرکت‌ها تسلط نسبی آن‌ها بر بازار است. شرکت‌های بزرگ اغلب هدفی را بر اساس موضع رقابتی برای سنجش توانایی‌های رشد و سودآوری خود نسبت به رقبا انتخاب می‌کنند که معمولاً مجموع فروش‌ها یا سهم بازار مورد استفاده است و این هدف حتی ممکن است نشان‌دهنده اولویت‌های شرکت در بلندمدت هم باشد؛ به عنوان مثال شرکتی ممکن است هدفش را در یک دوره پنج‌ساله حرکت از رده سوم به رده دوم در بازار تعیین کند.

(۴) **توسعه نیروی انسانی (کارکنان):** کارکنان برای رشد ظرفیت‌های شغلی خود در سازمان اهمیت قائل‌اند و در صورت وجود چنین فرصت‌هایی بهره‌وری اغلب افزایش یافته و هزینه‌های جابه‌جایی نیروی انسانی کاهش می‌یابد، بنابراین تصمیم‌گیرندگان راهبردی اغلب هدف توسعه نیروی انسانی را نیز در برنامه‌های بلندمدت خود مدنظر قرار می‌دهند.

(۵) **روابط انسانی:** شرکت‌ها فعالانه روابط و مناسبات انسانی خوب در میان کارکنان خود را جستجو می‌کنند. در حقیقت یکی از مشخصات مدیران راهبردی برداشتن گام‌های فعال در پیش‌بینی نیازها و انتظارات کارکنان است. این مدیران باور دارند که میان بهره‌وری و وفاداری کارکنان و درک رفاه آن‌ها

- به وسیله مدیریت ارتباط متقابل وجود دارد؛ بنابراین مدیران راهبردی برای بهبود روابط کارکنان اهدافی اعم از برنامه‌های ایمنی، حضور نمایندگان کارکنان در تیم مدیریت، دادن سهام و... را انتخاب می‌کنند.
- (۶) **رهبری فناورانه:** مدیران کسب و کار باید تصمیم بگیرند آیا می‌خواهند در بازار رهبر باشند یا دنباله‌رو. این دو رویکرد هر دو می‌توانند موفق باشند؛ اما هر کدام نیازمند وضعیت راهبردی متفاوت‌اند؛ بنابراین بعضی از شرکت‌ها هدف خود را بر اساس رهبری فناورانه تعریف می‌کنند.
- (۷) **مسئولیت اجتماعی:** شرکت‌ها مسئولیت خود را نسبت به جامعه و مصرف‌کنندگان تشخیص داده‌اند. تعدادی از آن‌ها نه تنها در پی آن‌اند که محصولات و خدمات مطلوبی به مصرف‌کنندگان عرضه کنند؛ بلکه می‌کوشند خود را به‌عنوان شرکتی مسئول نسبت به جامعه معرفی کنند؛ به همین دلیل ممکن است در فعالیت‌هایی مانند فعالیت‌های آموزشی، اجتماعی و رفاه جامعه برای خود هدف‌هایی تعیین کنند.
- (۸) **مأموریت ذاتی بخش:** مأموریت ذاتی سازمان نشان‌دهنده علت وجود آن سازمان بوده و اینکه چه کارهایی باید انجام دهد تا به اهداف خود برسد؛ بنابراین، در تعیین اهداف سازمان، به مأموریت ذاتی بخش توجه کردن و هماهنگ کردن اهداف و وظایف سازمان با مأموریت طراحی شده، می‌تواند راهبرد مؤثری برای رسیدن به هدف پایدار و ماندگار سازمان به شمار رود. به‌طور کلی، هرچه اهداف سازمان با مأموریت ذاتی آن هماهنگ‌تر باشد، بهره‌وری بیشتری را به دنبال خواهد داشت. به‌علاوه، این که سازمان دقیقاً به کدام مأموریت اصلی خود تعهد داشته باشد، برای کارکنان و سایر عوامل در سازمان، یک احساس وفاداری و ارتباط نزدیک با سازمان ایجاد می‌کند. این عوامل می‌توانند منجر به بهبود فرآیندهای کاری و بهبود فرهنگ سازمانی شود که نهایتاً باعث بهبود کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده توسط سازمان می‌شود.
- (۹) **محصولات و خدمات:** شرکت‌ها و سازمان‌ها باید به‌طور کامل توضیح دهند که خدمات و محصولاتی که ارائه می‌کنند چه کاربردی برای مشتری دارد و می‌تواند چه مشکلی را از سر راه او بردارد. مسئله متقاعد کردن مشتری و مخاطب در جهت اینکه از محصول و یا خدمات کسب و کار شما استفاده کند و متقاعد کردن مشتری به برتری محصول و خدمات شما نسبت به سایر رقبا از همین بخش سرچشمه می‌گیرد.
- (۱۰) **فناوری:** امروزه تکنولوژی یک نیروی پیشرفت و محرکی برای تحول سازمان‌ها می‌باشد. فناوری در بخش‌های مختلف سازمان‌ها تأثیر زیادی دارد. استفاده از فناوری در بخش‌های مختلف سازمان‌ها موجب

بهبود کارایی، کاهش هزینه‌ها، افزایش سرعت و دقت در اجرای کارها، ارتقاء سطح کیفیت محصولات و خدمات، توسعه و ارتقاء فرآیندهای کسب و کار، بهبود تجربه کاربری و مشتریان و همچنین جلب رضایت و اعتماد ارباب رجوعان می‌گردد. در واقع، هدف از استفاده از فناوری در بخش‌های مختلف سازمان‌ها ایجاد تغییراتی برای بهبود عملکرد سازمان و بهبود خدماتی است که به ارباب رجوعان ارائه می‌دهد.

(۱۱) **چشم‌انداز بخش:** چشم‌انداز یک بخش و اهداف به دلیل داشتن ارتباط مستقیم با یکدیگر، باید با هم هماهنگ شوند. چرا که چشم‌انداز یک سازمان، تصویر آینده‌ای هست که سازمان می‌خواهد در طول زمان، به آن برسد. در همین حال، اهداف نیز باید برای رسیدن به این چشم‌انداز، با استفاده از پتانسیل‌های فعلی و در دسترس، برنامه‌ریزی شوند. به این ترتیب، تضمین می‌شود که تمامی تصمیمات و فعالیت‌های یک سازمان، برای دستیابی به هدف نهایی و با توجه به چشم‌انداز آینده، صورت گیرد.

(۱۲) **منابع سازمانی و مالی:** در تعیین اهداف سازمان باید به بخش منابع سازمانی و مالی توجه شود؛ بنابراین، باید اهدافی تعیین شود که بتوانند افراد را به انجام وظایف خود در سازمان تشویق کند، از آن‌ها حمایت نموده و باعث افزایش بهره‌وری در سطح سازمانی شوند. همچنین، بخش مالی یعنی مدیریت درآمدهای سازمان و هزینه‌های آن بر عهده مدیریت منابع مالی سازمان است. برای رسیدن به اهداف سازمانی، باید از این منابع به بهترین شکل ممکن استفاده شود؛ بنابراین، اهداف سازمان باید طوری تعیین شود که باعث افزایش درآمدهای سازمان و کاهش هزینه‌های غیرضروری شود. با توجه به موارد ذکر شده، بخش منابع سازمانی و بخش مالی دو عامل بسیار مهم در تعیین اهداف سازمان هستند.

(۱۳) **نوآوری:** نوآوری می‌تواند به شرکت‌ها در کاهش هزینه‌های تولید، بهبود روش‌های عملیاتی و افزایش راندمان فرآیندهای تولید کمک کند. همچنین، نوآوری می‌تواند در بهبود محصولات و خدمات شرکت و بهبود تجربه مشتریان نقش بسیار مهمی داشته باشد؛ بنابراین، در تعیین اهداف سازمان، باید به نوآوری توجه شود.

(۱۴) **ارتباط با مأموریت و چشم‌انداز استان:** مأموریت، اهداف بنیادین سازمانی را به تصویر می‌کشد، درحالی که چشم‌انداز تصویر شرکت را در صورتیکه به اهداف سازمانی ذکر شده در مأموریت خود برسد، نشان می‌دهد. چشم‌انداز یا دورنما، توصیفی است از شرایط آینده سازمان یا شرکت و به عبارت دیگر، تصویری است از وضعیت شرکت، زمانی که به اهداف و استراتژی‌های خود دست یافته

باشد. برای تحقق اهداف، یکپارچگی اهداف با یکدیگر و همسویی آنها با مأموریت و همچنین چشم‌اندازها ضروری است. اهداف ممکن است کیفی باشند. معمولاً اهداف به منظور تحقق مأموریت سازمان مشخص و تعیین می‌شوند و بیان تفصیلی مأموریت هستند.

15) ارتباط با استراتژی تجمرو: ارتباط اهداف بخش با استراتژی پیشران استان نیز باید شناسایی و مدنظر قرار گیرد تا ارتباط کل به جزء بین استراتژی اصلی استان با استراتژی‌های بخشی رعایت شود.

جدول ۷-۴: چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی

ردیف	فهرست اهداف راهبردی	مأموریت ذاتی بخش	محصولات و خدمات	مشتریان و ارباب‌رجوع	منابع انسانی	فناوری	مزیت رقابتی	ارزش‌های بنیادی	مسئولیت اجتماعی	چشم‌انداز بخش	بهره‌وری	سودآوری	منابع سازمانی و مالی	نوآوری	ارتباط یا چشم‌انداز و مأموریت استان	ارتباط با استراتژی تجمر
۱	گسترش همه‌جانبه اقتصاد فرهنگ و هنر	*					*			*		*	*		*	*
۲	برندسازی محصولات فرهنگی و هنری استان در سطح ملی و بین‌المللی		*				*			*					*	*
۳	ترویج و توسعه فرهنگ اسلامی، ایرانی و بومی	*						*	*	*						
۴	گسترش انواع فناوری به ویژه فناوری‌های نوین در بخش فرهنگ و هنر استان					*					*		*			
۵	تحکیم هویت ملی و محلی	*						*	*	*						
۶	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان (تقویت سرمایه انسانی در بخش فرهنگ و هنر استان)				*						*		*			
۷	افزایش ثبات و امنیت شغلی اصحاب فرهنگ و هنر	*		*									*			
۸	توسعه ارزش‌های سازمانی (وحدت، احترام، هویت‌بخشی، شایسته‌سالاری و...) در بخش فرهنگ و هنر					*		*	*				*			
۹	توسعه کمی و کیفی فضاهاى فرهنگی و هنری	*					*			*			*			
۱۰	گسترش مبادلات و مناسبات بین‌المللی بخش فرهنگ و هنر	*	*				*			*		*			*	*
۱۱	توسعه ظرفیت‌های مشهود و نامشهود بخش فرهنگ و هنر استان	*	*				*			*			*			
۱۲	تقویت قانون حمایت از مؤلفین، مصنفین و پدیدآورندگان آثار فرهنگی و هنری (کپی رایت)			*						*			*			
۱۳	صیانت از مبانی و ارزش‌های فرهنگ و انقلاب اسلامی، اندیشه‌های امام و رهبری	*	*					*	*	*						
۱۴	تحکیم هویت ملی و وفاق فرهنگی در استان	*	*					*	*	*						

ارتباط با استراتژی تجمیر	ارتباط یا چشم‌انداز و مأموریت استان	نوآوری	منابع سازمانی و مالی	سودآوری	بهره‌وری	چشم‌انداز بخش	مسئولیت اجتماعی	ارزش‌های بنیادی	مزیت رقابتی	فناوری	منابع انسانی	مشتریان و ارباب‌رجوع	محصولات و خدمات	مأموریت ذاتی بخش	فهرست اهداف راهبردی	ردیف
		*			*					*	*				گسترش تحقیق و توسعه (R&D) و نوآوری در بخش فرهنگ و هنر استان	۱۵
						*	*	*					*	*	صیانت و گسترش فرهنگ و هنر بومی و منطقه‌ای (ایرانی، اسلامی و بین‌المللی)	۱۶
						*	*							*	ترویج سنت موقوفه‌گذاری	۱۷
*	*		*	*		*			*				*		تجاری‌سازی محصولات فرهنگی و هنری استان	۱۸
						*	*						*		گسترش سرگرمی‌ها و غنی‌سازی اوقات فراغت	۱۹

۸-۴) فهرست نهایی اهداف راهبردی و منابع و مآخذ آنها

در جدول زیر فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان با توجه به تمامی ملاحظات نظری، ذی‌نفعان، ساختاری، فرآیندی، فنی و... به عنوان حلقه رابط بین مقاصد آرمانی بخش فرهنگ و هنر با استراتژی‌های اصلی و بخشی آن نمایش داده شده است.

جدول ۸-۴: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	گسترش همه‌جانبه اقتصاد فرهنگ و هنر	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۲	برندسازی محصولات فرهنگی و هنری استان در سطح ملی و بین‌المللی	شرح وظایف
۳	ترویج و توسعه فرهنگ اسلامی، ایرانی و بومی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۴	گسترش انواع فناوری به ویژه فناوری‌های نوین در بخش فرهنگ و هنر استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۵	تحکیم هویت ملی و محلی	شرح وظایف
۶	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان (تقویت سرمایه انسانی در بخش فرهنگ و هنر استان)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۷	افزایش ثبات و امنیت شغلی اصحاب فرهنگ و هنر	برنامه ششم
۸	توسعه ارزش‌های سازمانی (وحدت، احترام، هویت‌بخشی، شایسته‌سالاری و...) در بخش فرهنگ و هنر	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم
۹	توسعه کمی و کیفی فضاهای فرهنگی و هنری	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند آمایش+ شرح وظایف
۱۰	گسترش مبادلات و مناسبات بین‌المللی بخش فرهنگ و هنر	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ سند آمایش+ شرح وظایف
۱۱	توسعه ظرفیت‌های مشهود و نامشهود بخش فرهنگ و هنر استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ سند آمایش+ شرح وظایف
۱۲	تقویت قانون حمایت از مؤلفین، مصنفین و پدیدآورندگان آثار فرهنگی و هنری (کپی رایت)	شرح وظایف
۱۳	صیانت از مبانی و ارزش‌های فرهنگ و انقلاب اسلامی، اندیشه‌های امام و رهبری	سند آمایش+ شرح وظایف
۱۴	تحکیم هویت ملی و وفاق فرهنگی در استان	شرح وظایف
۱۵	گسترش تحقیق و توسعه (R&D) و نوآوری در بخش فرهنگ و هنر استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۱۶	صیانت و گسترش فرهنگ و هنر بومی و منطقه‌ای (ایرانی، اسلامی و بین‌المللی)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۷	ترویج سنت موقوفه‌گذاری	برنامه ششم
۱۸	تجاری‌سازی محصولات فرهنگی و هنری استان	برنامه ششم
۱۹	گسترش سرگرمی‌ها و غنی‌سازی اوقات فراغت	شرح وظایف

محیط پژوهی: بخش فرهنگ و هنر

استان گلستان

مقدمه

سازمان‌ها به‌عنوان یکی از اجزاء سیستم‌های اجتماعی عمل کرده (محیط خارجی) و درعین حال خود دارای اجزاء و یا سیستم‌های فرعی بوده (محیط داخلی) و این سیستم‌ها با یکدیگر در تعامل می‌باشند. یکی از تفاوت‌های اساسی برنامه‌ریزی استراتژیک با سایر انواع برنامه‌ریزی توجه به تغییرات محیطی و اقتضائات پویا و متغیر آن می‌باشد. بدیهی‌ترین اصل در اداره هر سازمان مسجل بودن تغییرات است. از این رو در تمامی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک کنکاش و واکاوی محیط پای ثابت آن‌ها است.

از جمله مفاهیم اصلی در تدوین استراتژی؛ مطالعه و شناخت محیط، تجزیه و تحلیل و ارزیابی مجموعه عوامل محیطی است که از درون یا بیرون سازمان بر فرآیند کار و فعالیت‌های سازمان، طرح‌ها و تصمیمات آن تأثیر می‌گذارد. اهمیت نقش و تأثیر این گونه مطالعات در فرآیند مدیریت استراتژیک و طراحی و تدوین استراتژی‌ها به اندازه‌ای است که اغلب پژوهشگران و نظریه‌پردازان سازمانی، مدیریت استراتژیک را معادل مدیریت محیط دانسته و آن را اساساً پاسخی به چالش‌ها و تلاطم‌های محیطی می‌دانند؛ بنابراین، تشخیص عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و تعیین میزان تأثیر هر یک از این عوامل در طرح‌ریزی، تدوین استراتژی و تصمیمات استراتژیک در هر سازمان الزامی است و برای این کار ضمن تعیین قلمرو، در ابتدا می‌بایست محیط داخل و خارج سازمان به‌خوبی تعریف و شناخته شوند که در بیشتر منابع از آن به‌عنوان تجزیه و تحلیل محیطی یا تحلیل SWOT به‌عنوان یکی از روش‌های تحلیل محیطی نام برده شده است.

برای تحلیل محیطی عموماً از روش‌های زیر استفاده می‌شود:

تحلیل ETOP⁵: یک ابزار تحلیلی است که در تجزیه و تحلیل محیط خارجی سازمان بکار می‌رود. با استفاده از این ابزار، عواملی که می‌توانند تهدید یا فرصتی برای سازمان ایجاد کنند شناسایی می‌شوند و در نتیجه برای تعیین استراتژی مناسب، به این اطلاعات توجه می‌شود.

تحلیل QUEST⁶: روشی ساده و مؤثر جهت شناسایی و اولویت‌بندی فاکتورهای کلیدی محیطی می‌باشد. در این روش، فاکتورهای محیطی خارجی شناسایی شده، سپس اهمیت آن‌ها برای سازمان ارزیابی و امکانات

¹ Strengths

² Weaknesses

³ Opportunities

⁴ Threats

⁵ Environmental Threat and Opportunity Profile Analysis

⁶ Quick Environmental Scanning Technique Analysis

محیطی جهت مدیریت آن‌ها بررسی می‌شود. در نهایت، فاکتورهای محیطی بر اساس اهمیت و امکانات محیطی، اولویت‌بندی می‌شوند.

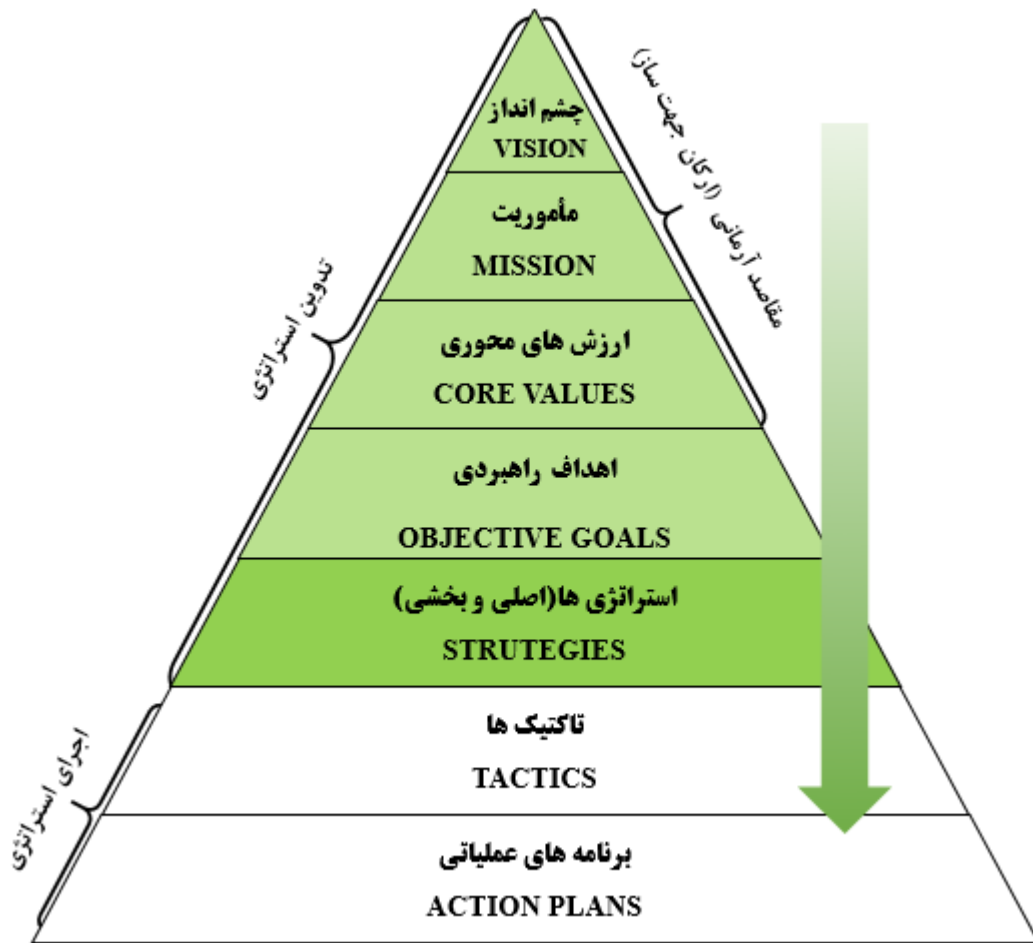
تحلیل پستل^۱ (PESTEL Analysis): تحلیل PESTEL چارچوب یا ابزاری جهت تجزیه و تحلیل و نظارت بر عوامل کلان محیطی که ممکن است تأثیر عمیقی بر عملکرد یک سازمان داشته باشد، می‌باشد. در این تحلیل عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فناوری، فرهنگی و محیطی بررسی می‌شوند. این روش اغلب همراه با سایر ابزارهای تجزیه و تحلیل مانند تجزیه و تحلیل SWOT و Porter's Five Force برای درک صحیح یک وضعیت و عوامل داخلی و خارجی مرتبط مورد استفاده قرار می‌گیرد.

تحلیل سوات^۲ (SWOT): یکی از ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک است که برای ارزیابی وضعیت داخلی و خارجی یک سازمان استفاده می‌شود. در این تحلیل عوامل داخلی و خارجی به چهار دسته قوت، ضعف، فرصت و تهدید تقسیم می‌شوند و با توجه به این دسته‌بندی استراتژی‌های متفاوتی برای هر قسمت تدوین می‌گردد.

در این پژوهش از روش SWOT که یکی از روش‌های رایج و آسان در تحلیل محیط داخلی و خارجی می‌باشد استفاده شده است همچنین از روش PESTEL نیز جهت ارزیابی محیط خارجی بهره گرفته شد. مطابق نمودار سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها، هدف این فصل شناسایی عوامل موجود در محیط داخل و خارج بخش فرهنگ و هنر استان گلستان می‌باشد. در واقع برای تولید استراتژی در تمام سطوح سازمان اعم از سطح عالی (شرکتی)، بخشی (کسب و کار) و وظیفه‌ای (عملیاتی)، تحلیل محیطی یا محیط پژوهی ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

¹ Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal Analysis

² Strength, Weakness, Opportunity, Threat



نمودار ۱-۵: هرم سلسله مراتب اهداف و برنامه ها

نظر به اهمیت محیط پژوهی در تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی استان و سندهای بخشی ۳۱ گانه ذیل آن در اینجا لازم است به جایگاه محیط پژوهی در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یکی از سه سوال کلیدی مطابق نمودار زیر اشاره شود. مطابق نمودار ۲-۵ صفحه بعد، برای شناسایی موقعیت فعلی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان (در حال حاضر کجا هستیم؟) باید به دنبال سازوکار کنکاش محیطی بود؛ بنابراین در این فصل به سؤالات زیر پاسخ داده می شود:

- چه عواملی در محیط بیرونی، سازمان را تحت تأثیر قرار می دهند؟ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل خارجی بر بخش فرهنگ و هنر استان و شناسایی فرصت ها و تهدیدات خواهد شد.
- نقاط قوت و ضعف سازمان ما چه می باشند؟ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل داخلی بر بخش فرهنگ و هنر استان و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن خواهد شد.

¹ **Wit** External Environmental Factors Affect The Biz?

² **Wit** Are Our Strengthes & Weaknesses?

➤ منابع و قابلیت‌های سازمان ما چه می‌باشند؟^۱ در هر بخش عواملی وجود دارد که پس از ارزیابی تحت

عنوان شناسایی منابع و قابلیت‌ها دسته‌بندی می‌شوند که این عوامل بصورت بالقوه در حکم فرصت بوده

و در صورت بالفعل بودن به قوت تبدیل می‌شود.

بدیهی است جمع‌آوری اطلاعات فوق منجر به کشف موقعیت فعلی بخش فرهنگ و هنر استان بر روی

محور مختصات محیطی خواهد شد و پاسخ سؤال کلیدی اول برنامه‌ریزی استراتژیک در مورد بخش فرهنگ و

هنر استان نیز داده خواهد شد.

¹ What Are Our Resources And Capabilities?



نمودار ۲-۵: سوالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک

۱-۵) تعریف محیط بخش فرهنگ و هنر

ابتدایی‌ترین قدم‌ها در تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک تعریف محیط سازمان/بخش مورد مطالعه، شناسایی و ترسیم مرز محیط بیرونی و درونی و تفکیک محدوده محیط داخلی از محیط بیرونی آن سازمان/بخش است. در عموم مدل‌های محیط پژوهی محیط به دو بخش مجزای داخلی و خارجی تفکیک می‌شوند اما مدل‌هایی هم هستند که محیط بیرونی را به دو بخش محیط بیرونی نزدیک و محیط بیرونی دور تفکیک می‌نمایند که منظور از محیط بیرونی نزدیک همان محیط صنعت یا محیط عملیاتی است.

این مطالعه مربوط به بخش فرهنگ و هنر استان گلستان است (که الزاماً باید نقش اساسی در توسعه استان داشته باشد)، شامل اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی گلستان، حوزه علمیه خاوران، حج و زیارت، خبرگزاری جمهوری اسلامی و... می باشد، از این رو تعریف محیط آن از حساسیت ویژه ای برخوردار است. مطابق نمودار ۳-۵ شمای کلی تعریف محیط در بخش فرهنگ و هنر نمایش داده شده است که در آن علاوه بر نمایش عوامل محیط خارجی و عوامل محیط داخلی، به سازمان ها و دستگاه های اجرایی فعال در بخش که دارای نقش و سهم یاری گوناگونی هستند نیز اشاره شده است.

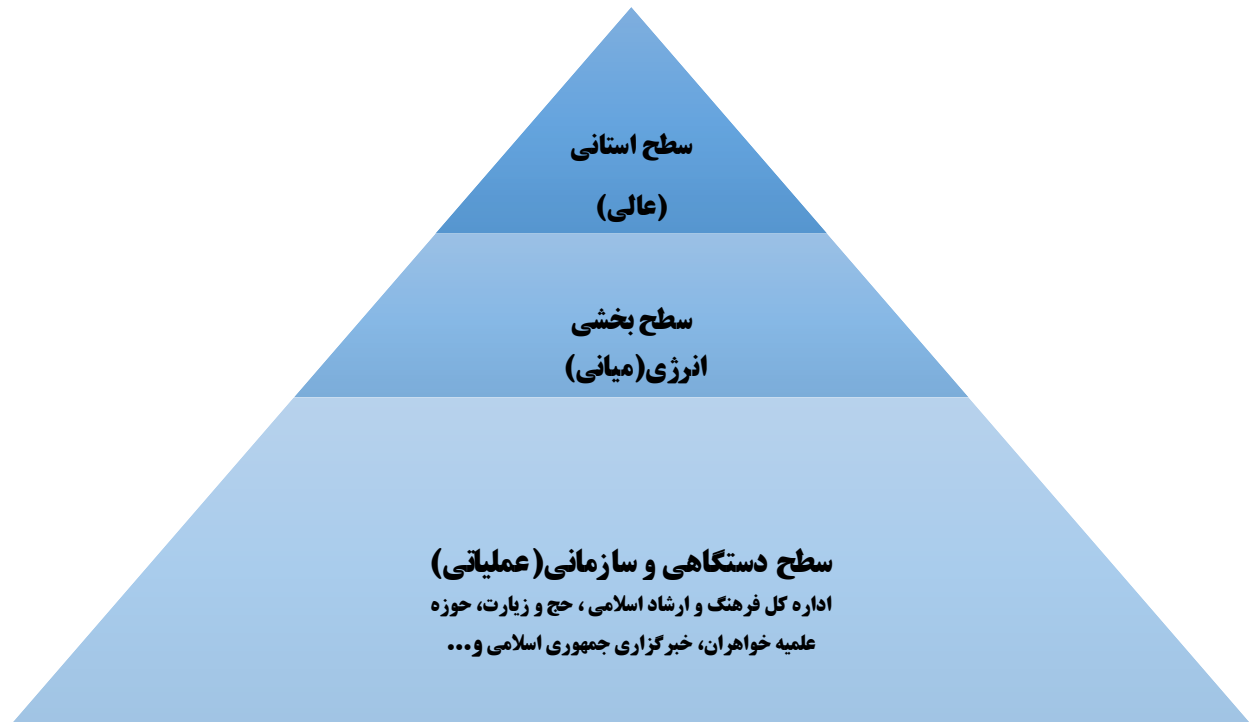


نمودار ۳-۵: چارچوب محیط پژوهی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان

۲-۵) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش فرهنگ و هنر

یکی از موضوعات مهم دیگر در محیط پژوهی تعریف سطوح مورد مطالعه است به این دلیل که استراتژی های تولید شده باید متناسب با سطح مورد نظر باشند. از این رو در این پژوهش سطح حکمرانی (عالی) شامل وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است که استانداری به عنوان نماینده دولت در استان به عنوان سطح استانی مدنظر

می‌باشد. سطح بخشی (میانی) متناظر با بخش فرهنگ و هنر استان گلستان بوده که **اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی** بعنوان متولی اصلی آن در استان مدنظر می‌باشد و سطح وظیفه‌ای (عملیاتی) در بخش دولتی شامل حوزه علمیه خواهران، حج و زیارت، خبرگزاری جمهوری اسلامی و... در بخش خصوصی شامل بهره‌برداران، بنگاه‌ها، مؤسسات و شرکت‌های فعال در بخش فرهنگ و هنر استان و... می‌باشند.



نمودار ۴-۵: سطوح برنامه‌ریزی در بخش فرهنگ و هنر استان گلستان

به‌طور کلی در سازمان‌ها و همچنین در این پژوهش سه سطح استراتژی تعیین می‌شود:

- ۱) استراتژی‌های سطح شرکتی^۱ (در اینجا حکمرانی): این استراتژی قبلاً در تدوین سند چشم‌انداز استان به عنوان استراتژی اصلی و پیشران استان (تجمر) تعیین شده است.
- ۲) استراتژی‌های سطح کسب‌وکار^۲ (در اینجا بخشی): این مطالعه مربوط به تعیین استراتژی‌های بخشی در بخش فرهنگ و هنر استان می‌باشد.
- ۳) استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای^۳ (در اینجا عملیاتی): این استراتژی‌ها در مرحله پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های بخشی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

^۱ Corporate Level

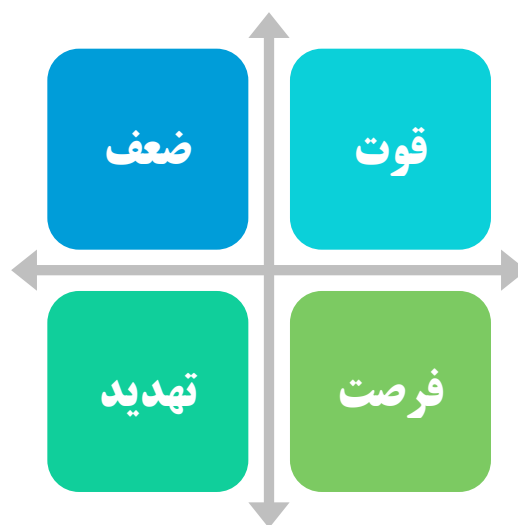
^۲ Business Level

^۳ Functional Level

۳-۵) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی

قبل از انجام تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی بخش فرهنگ و هنر لازم است به تاریخچه و رویکردهای تجزیه و تحلیل محیطی در برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره شود. دانش مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک (همانند سایر علوم) در طی زمان و با توجه به نیاز جامعه و سازمان‌ها و نظایر این‌ها تکامل یافته است و نوآوری‌ها و ابداعاتی همچون کارت امتیازی متوازن و... باعث تحول در این رشته شده است. به طور کلی از نظر تاریخی دو رویکرد عمومی (قضاوتی و شاهدمحور) در تجزیه و تحلیل محیطی وجود دارد بطوریکه امروزه روش‌های قضاوتی جای خود را به روش‌های شاهد محور داده است.

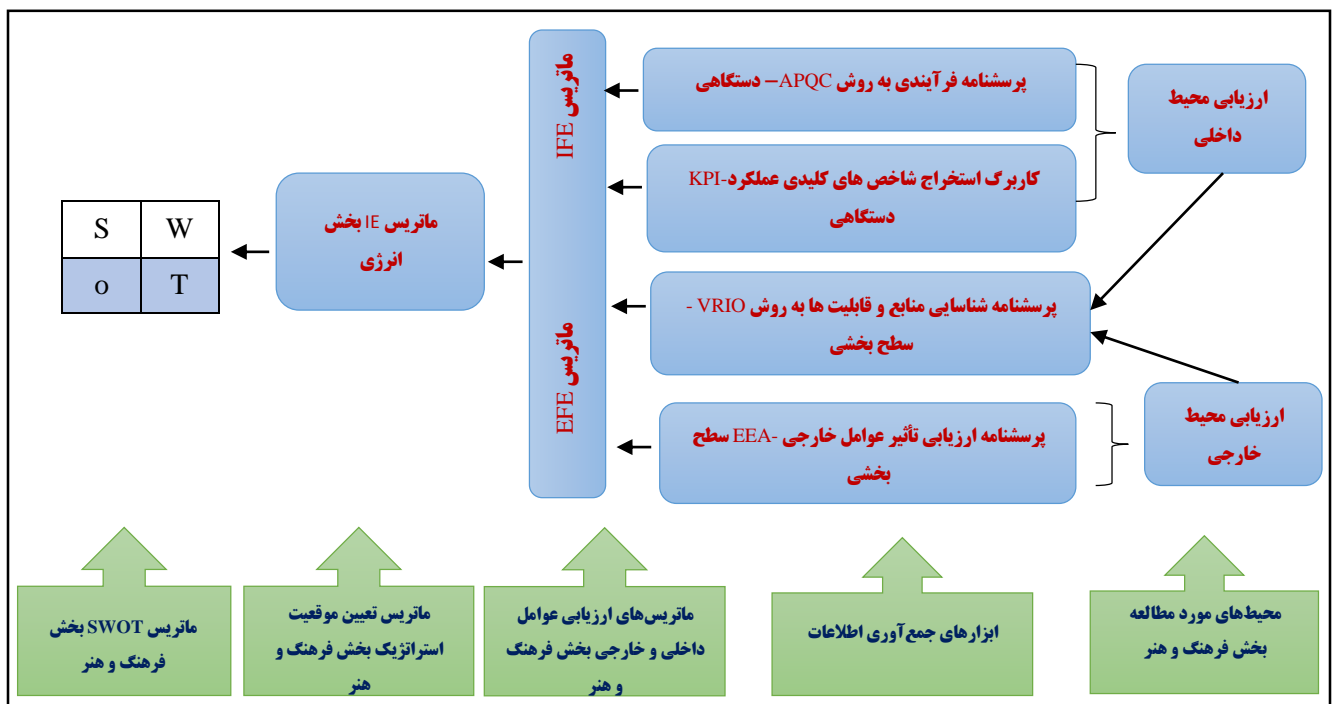
۵-۳-۱) روش‌های سنتی: در روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی، صرفاً با تکیه بر نظرات قضاوتی - شهودی خبرگان و صاحب‌نظران اقدام می‌شود و معمولاً فاقد شاخص و سنجه برای راستی‌آزمایی است. مطابق نمودار زیر فرم‌هایی بین صاحب‌نظران توزیع می‌شود و در قالب روش‌های مصاحبه یا تصمیم‌گیری گروهی از جمله تکنیک طوفان مغزی، تکنیک گروه‌های اسمی، تکنیک دلفی و نظایر این‌ها اقدام به جمع‌آوری نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان می‌شود. هر چند توجه به نظرات شهودی خبرگان و صاحب‌نظران به ویژه در مسائل کیفی و انتزاعی در برنامه‌ریزی استراتژیک مورد قبول و توصیه شده است اما زمانی که سازمان یا بخش مورد مطالعه بسیار بزرگ و گسترده باشد و تغییرات محیطی سریع و پرشتاب باشد، خطای انسانی در نظرات شهودی تشدید می‌شود از این‌رو بسیاری از صاحب‌نظران به دنبال استفاده از روش‌های عینی مبتنی بر شاخص و سنجه به عنوان جایگزین مناسب برای نظرات شهودی و قضاوتی بوده‌اند.



نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی

¹ Evidence-Oriented

۵-۳-۲) روش‌های مدرن: در روش‌های جدید و مدرن ضمن استفاده از تمامی مزایای روش سنتی به دنبال طراحی و تهیه ابزارهای محیط پژوهی می‌باشند که شناسایی و ارزیابی متغیرهای محیط داخلی و خارجی سازمان بر مبنای معیار عینی در قالب شاخص، سنجه و فکت باشد. روش‌های مختلف فرآیندی، شاخص‌های ارزیابی عملکرد، داده‌ها و اطلاعات آماری منتشر شده، شاخص‌ها و روندهای بین‌المللی و... در محیط پژوهی‌های از روش‌های غالب روز می‌باشد. مطابق نمودار ۵-۶ ابزارهای محیط پژوهی مورد استفاده در مطالعه بخش فرهنگ و هنر استان با رویکرد مدرن شامل APQC، KPI، VRIO و PESTEL است که عمدتاً واجد شاخص و سنجه می‌باشند، چون یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های تیم علمی پروژه جمع‌آوری داده‌های صحیح و متقن به ویژه برای شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای بخش فرهنگ و هنر استان بوده است.



نمودار ۵-۶: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان

همانگونه که در نمودار فوق ملاحظه می‌شود کیفیت ماتریس‌های ارزیابی محیطی (IFE و EFE)، ماتریس تعیین موقعیت استراتژیک (IE) و ماتریس استراتژی اصلی (GSM) و نهایتاً ماتریس تولید استراتژی‌های بخشی (SWOT یا TOWS) تماماً به کیفیت داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده در مرحله محیط پژوهی بستگی دارد. از این رو هرچه اطلاعات جمع‌آوری شده دارای شاخص و سنجه باشند اطمینان برنامه‌ریزی افزایش می‌یابد.

۴-۵) تعریف عوامل محیط خارجی

محیط خارجی سازمان شامل عوامل مؤثر بر سازمان است که از کنترل مستقیم آن خارج است. دستگاه‌ها، سازمان‌ها، شرکت‌ها، مؤسسات و کسب و کارها و... فقط تأثیر کمی بر محیط خارجی خود دارند اما محیط خارجی می‌تواند تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر یک بخش، دستگاه، سازمان، شرکت و... و محیط کاری آن داشته باشد. محیط کلان به محیطی گفته می‌شود که تمامی بخش‌ها و فعالیت‌های داخلی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. «فرصت Opportunity»، پتانسیل نهفته‌ای است که بهره‌گیری از آن سازمان را در جهت مثبت رشد خواهد داد، به عبارت دیگر منفعت بالقوه‌ای است که هنوز بالفعل نشده است. آنچه که خارج از نفوذ مدیران استراتژیک قرار داشته و به طور مستقیم یا غیرمستقیم می‌تواند اثر منفی در عملکرد سازمان به جا گذاشته و باعث خارج شدن سازمان از مسیر عادی و گرایش آن به سمت اضمحلال شود، تهدید «Threat» نامیده می‌شود. در ادامه مطابق نمودار ۳-۵ و ۶-۵ و براساس روش PESTEL هریک از عوامل محیط خارجی به اختصار توضیح داده شده است.

۱-۴-۵) ارزیابی محیط خارجی به روش PESTEL

الف) تعریف مختصر عوامل اقتصادی: همانطور که می‌دانید شرایط خوب اقتصادی که با پایین بودن نرخ تورم، نرخ بهره و نرخ بیکاری و... معنا پیدا می‌کند، منافع زیادی نصیب دستگاه‌ها و سازمان‌ها می‌کند. پایین بودن نرخ بهره، باعث حفظ قدرت خرید مصرف‌کنندگان، باعث تأمین آسان و کم‌هزینه منابع مالی جهت سرمایه‌گذاری‌های جدید و تأمین سرمایه در گردش مورد نیاز شرکت‌ها و مؤسسات می‌شود و پایین بودن نرخ بیکاری، باعث افزایش تعداد نفرات دارای درآمد و طبیعتاً افزایش قدرت خرید محصولات و یا برخورداری از خدمات می‌شود و همه این‌ها در کنار هم به معنی رونق اقتصادی و افزایش تقاضای محصولات و خدمات است که بزرگ‌ترین فرصت برای سازمان‌های تولیدی و خدماتی می‌باشد. طبیعی و منطقی است که شرایط بد اقتصادی یعنی نرخ تورم، نرخ بهره و نرخ بیکاری بالا، تأثیر معکوس و نامطلوبی بر بخش، دستگاه، سازمان، شرکت‌ها و... داشته و یک تهدید بزرگ برای آن‌ها می‌باشد. از دیگر عوامل مؤثر اقتصادی می‌توان به ارزش پول ملی در برابر پول‌های خارجی، شرایط بازار بورس و سرمایه، تولید ناخالص ملی، نرخ مالیات، شرایط اقتصادی بین‌المللی و میزان نقدینگی در جامعه اشاره کرد که مقدار و وضعیت این عوامل و سیر تغییرات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه، سازمان و... به وجود می‌آورد.

ب) تعریف مختصر عوامل اجتماعی-فرهنگی: عواملی که در دسته نیروهای اجتماعی و فرهنگی قرار دارند بسیار متنوع و دارای تأثیرگذاری بالایی می‌باشند. اثرات این عوامل و تهدیدها و فرصت‌های ناشی از تغییرات در ترکیب جمعیت، پراکندگی سنی، میزان تحصیلات، طرز فکر و رفتار مردم، روند تغییرات اجتماعی و فرهنگی، رویکردهای متفاوت دولتمردان به مسائل اجتماعی و فرهنگی باعث بالارفتن سرعت تحولات فرهنگی و اجتماعی در کشور ما شده است. از جمله این موارد می‌توان به عوامل زیر اشاره نمود:

نرخ زاد و ولد، میزان ازدواج و طلاق، نرخ مرگ‌ومیر، نرخ مهاجرت، نرخ طول عمر، سطح تحصیلات جمعیت، اعتماد به دولت، شیوه و سبک زندگی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، نگرش جامعه به کار و فعالیت اقتصادی، نگرش به سرمایه‌گذاری و پس‌انداز، تعداد زنان و جایگاه آن‌ها در استان، تغییر جمعیت در روستاها، شهرها و...، نگرش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی، تنوع قومیت، دین، مذهب، زبان و رنگ‌ها، انتظارات مشتری، امید به زندگی، اوقات فراغت، مناطق جغرافیایی، پراکندگی جمعیت به لحاظ سن، جنسیت، نژاد، قومیت، نگرش به محیط‌زیست، میزان دسترسی به فرصت‌های کاری، سطح پوشش خدمات اجتماعی، تغییر نگرش به تغییر کاربری‌های بخش، نرخ جمعیت در بخش روستایی و شهری و... وضعیت این عوامل و سیر صعودی، نزولی و تحولات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

ج) تعریف مختصر عوامل سیاسی-قانونی: حکومت، دولت و مجالس ملی و ایالتی، نهادهای اصلی هستند که مقرراتی را تدوین و تصویب می‌کنند، دولت همچنین در کشور ما بزرگترین کارفرما می‌باشد و مشتری بزرگ بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها برای خرید محصولات و یا دریافت خدمات می‌باشد. بنا به همین دلایل، نگرش دولت و اقداماتی که در پیش می‌گیرد برای دستگاه‌ها و سازمان‌ها منشاء ایجاد فرصت‌ها و تهدیدهای متعددی می‌باشد. دولت می‌تواند با تسهیل امور و مقررات، بزرگترین حامی و پشتیبان رونق کسب‌وکار در کلیه صنایع و زمینه‌های فعالیت سازمان‌ها باشد و یا برعکس با ایجاد محدودیت‌ها و قوانین دست‌وپاگیر، تهدیدی جدی برای شرکت‌ها باشد. سازمان‌ها و استراتژیست‌های آن‌ها باید زمان زیادی را صرف بررسی و تحلیل مقررات و قوانین دولتی، پیش‌بینی شرایط سیاسی آینده، تماس با مسئولان دولتی، حضور در سمینارها و گردهمایی‌های دولتی نمایند. از جمله این عوامل عبارتند از: مقررات زدایی، تغییر در قوانین مالیاتی، تعرفه‌های خاص، درصد مشارکت رأی‌دهندگان، قوانین بخشی، قوانین حفظ محیط‌زیست، خط‌مشی یارانه‌ای، خط‌مشی‌های پولی و مالی دولت، بودجه دولت، انتخابات محلی و ملی، شرایط سیاسی در کشورهای خارجی، مقررات صادرات و واردات، قانون تجارت، قانون کار، سیستم اداری دولت، سیاست داخلی، سیاست خارجی،

شوراها و فرآیندهای تصمیم‌گیری دولتی، قوانین ضد انحصار، قوانین مصرف‌کننده، روابط خارجی، مقررات تجارت خارجی، روابط خارجی، قوانین تعرفه‌ها و عوارض گمرکی، قوانین ایمنی کار، روابط با کشورهای خارجی و سازمان‌های بین‌المللی، قوانین سرمایه‌گذاری خارجی در کشور، تصدی دولت در همه امور یا خصوصی‌سازی که وضعیت این عوامل و سیر تحولات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

(د) تعریف مختصر عوامل فناوری: میزان تولید علم در جهان، سرعتی شگرف یافته و به‌جرت می‌توان گفت که دوره زمانی دو برابر شدن علم به شدت کاهش یافته است. دستاوردهای جدید در علوم پایه، تأثیر خود را در علوم مهندسی و تولید محصولات جدید به‌خوبی نشان داده است. فناوری‌های ساخت و فرآیندهای تولید به سرعت در حال پیشرفت و بهینه شدن می‌باشند. فناوری‌های جدید، سرمایه‌گذاری بالایی را طلب می‌کنند اما محصولاتی با کیفیت بالاتر، قیمت کمتر و کارکردهای متفاوتی، تولید می‌کنند. این تحولات سریع، سلیقه و ذائقه مشتریان را به شدت تحت تأثیر قرار داده و آن‌ها را بیش‌ازپیش، تشنه و طالب محصولات نوین و با کارکردهای متمایز نموده است. سرعت تغییرات نوآوری و فناوری بسیار زیاد است و هر روزه تعدادی از شرکت‌ها را از صحنه فعالیت حذف می‌کند. برخی سازمان‌ها با هوشیاری این تحولات را زیر نظر دارند و از این فرصت‌ها بهره‌برداری می‌کنند. از جمله این عوامل عبارت‌اند از: تجارت الکترونیک، دولت الکترونیک، رسانه‌ها و فضای مجازی و اینترنت. علاوه بر این در محیط خارجی فناوری اطلاعات و ارتباطات، نانو، روش‌های تولید، ارائه خدمات تحقیق و توسعه، بودجه تحقیق و توسعه، قوانین ضد انحصار، رابطه دانشگاه و صنعت، فناوری بانکداری، اتوماسیون، انتقال فناوری که مقدار و وضعیت این عوامل و سیر تغییرات و تحولات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

(م) تعریف مختصر عوامل زیست‌محیطی: یک جنبش محیط زیستی که ممکن است بر شرکت‌ها، سازمان‌ها، دولت و مردم تأثیر بگذارد. عوامل اثرگذار محیط زیستی مانند هوا، آب، انرژی و غیره را بررسی کنید و ببینید آیا فرصت‌ها و یا تهدیدات ناشی از محیط زیست وجود دارد یا نه؟

از جمله این عوامل محیط‌زیستی عبارتند از: سرانه فضای سبز، تعداد تشکلهای زیست‌محیطی غیردولتی، نسبت اراضی مناطق حفاظت شده به مساحت کل استان، نسبت فاضلاب صنعتی به کل آب مصرفی کارگاه‌ها، نسبت فاضلاب صنعتی بازیافت شده به کل فاضلاب صنعتی کارگاه‌ها، درصد کارگاه‌های دارای پسماند صنعتی، نسبت مساحت جنگل‌ها به مساحت کل استان، بهره‌برداری‌های بی‌رویه و غیراصولی از سفره‌های زیرزمینی،

تخریب فزاینده محیط‌زیست جزء موارد مطرح در این دسته عوامل هستند که وضعیت این عوامل و تحولات و تغییرات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

ن) تعریف مختصر عوامل بین‌الملل: از جمله عوامل بین‌المللی تأثیرگذار عبارت‌اند از: روابط ایران با سایر کشورها، روابط ایران با کشورهای منطقه، تجارت و اقتصاد جهانی، عضویت ایران در پیمان‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی، تحریم‌های بین‌المللی، استانداردهای جهانی، قوانین بین‌الملل، سازمان‌های بین‌المللی و عضویت ایران در آن‌ها و... جزء مواردی هستند که در این دسته‌بندی قرار می‌گیرند.

۲-۴-۵) تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش‌نامه ارزیابی محیط خارجی (تشکیل ماتریس EFE)

در این پرسش‌نامه (فرم) محیط خارجی به خرده محیط‌های اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی، سیاسی-قانونی، تکنولوژیک، بین‌الملل و محیط زیست تقسیم‌بندی شده است. برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) تعریف شده است. شما می‌توانید در قسمت (...) اگر عامل یا عوامل دیگری به عنوان فرصت و تهدید وجود دارد که در آن ذکر نشده با توجه به بخش خود نسبت به اضافه کردن آن به عوامل محیط خارجی همان خرده محیط اقدام کنید (وبالعکس اگر متغیر یا عاملی بر بخش شما نه تأثیر مثبت داشته باشد و نه تأثیر منفی می‌تواند از فرم حذف شود یا در ستون بی‌اثر علامت (*) را بزنید).

در ادامه باید برای هر عامل یک شاخص تعریف شود. به طور مثال برای عامل صادرات و واردات می‌توانید شاخص‌های حجم واردات به استان و حجم صادرات از استان را به عنوان شاخص تعریف کنید و در ادامه برای هر شاخص یک یا چند سنجه تعریف کنید. در بسیاری موارد عامل، شاخص و سنجه شبیه هم هستند در واقع فرصت و تهدیدی مورد قبول خواهد بود که برای آن مبنا و شاخص و یا سنجه مناسب جهت راستی آزمایی ارائه گردد. از این‌رو هر عامل محیطی بسته به میزان عینی یا قابل سنجش بودن آن می‌تواند شاخص یا سنجه داشته باشد و یا نداشته باشد. به طور مثال: نرخ ارز چون درجه عینیت آن بالاست و متغیری قابل سنجش است نیازی به شاخص یا سنجه ندارد و به بیان دیگر خودش شاخص یا سنجه‌ی خودش است و نیازی نیست برای آن شاخص یا سنجه نوشته شود؛ اما عاملی مانند نرخ تورم، چون از عینیت کمتری برخوردار است نیاز است شاخص برای آن تعریف شود؛ مانند نرخ تورم بر اساس شاخص بهای مصرف‌کننده؛ نرخ تورم بر اساس شاخص بهای تولیدکننده؛ نرخ تورم مناطق شهری و نرخ تورم مناطق روستایی. به بیان دیگر در حرکت از عامل محیطی به شاخص و سپس به سنجه، هدف این است که درجه قابل سنجش بودن را افزایش دهیم. یعنی چیزهایی (متغیرهایی) را تعریف کنیم که بتوان به صورت عینی‌تر عامل را سنجید.

در ادامه وضعیت فعلی و آتی آن عامل/شاخص/سنجه را در ستون‌های مربوطه تشریح می‌کنیم. به طور مثال شاخص نرخ تورم مصرف‌کننده در حال حاضر در چه وضعی است و به نظر بخش روند آن افزایشی است یا کاهش‌ی. بدین منظور می‌توان از داده‌های موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف مانند سری‌های زمانی بانک مرکزی، سامانه آماری مرکز آمار ایران و... و یا نظرسنجی با خبرگان در کارگروه استفاده کرد.

در ادامه تأثیر وضعیت فعلی و روند آتی عامل/شاخص/سنجه را بر بخش در ستون بعدی تشریح می‌کنیم. اینکه بالا بودن و روند افزایشی نرخ تورم چه تأثیر یا تأثیراتی بر بخش دارند. در ادامه بر اساس تأثیراتی که در ستون قبلی تشریح کردید حالا باید مشخص کنید که این تأثیرات در مجموع تأثیر مثبت بر بخش/سازمان دارند یا تأثیرات منفی. اگر برآیند تأثیرات مثبت بود آن عامل/شاخص/سنجه را برای بخش فرصت در نظر می‌گیریم؛ و در قسمت فرصت علامت * می‌زنیم. برعکس اگر برآیند تأثیرات منفی بود قسمت تهدید را علامت * می‌زنیم.

جدول ۱-۵: پرسش‌نامه ارزیابی عوامل محیط خارجی برای تشکیل ماتریس EFE

ردیف	عوامل محیط خارجی	شاخص	(در صورت وجود) سنجه	شرح وضعیت فعلی شاخص/سنجه	پیش‌بینی روند آتی شاخص و سنجه	شرح تأثیر شاخص/سنجه بر بخش	فرصت	تهدید	مرجع (رفرنس) اطلاعاتی مستند
۱	اقتصادی								
۲	اجتماعی- فرهنگی								
۳	سیاسی- قانونی								
۴	بین‌الملل								
۵	فناوری								
۶	زیست‌محیطی								

۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی

نقاط قوت و ضعف در زمره امکانات و فعالیت‌های قابل کنترل بخش/سازمان قرار می‌گیرند که بخش/سازمان آن‌ها را به شیوه‌ای عالی یا ضعیف نسبت به سازمان‌های مشابه یا رقبای بهره‌بردار و یا انجام

¹ <https://tsd.cbi.ir>

² <https://www.amar.org.ir>

می دهد. **نقاط قوت** عوامل و عناصری در درون سیستم هستند که با به کارگیری مؤثر آن‌ها، می توان انتظار داشت اهداف موردنظر به نحو شایسته‌ای تأمین و نقاط ضعف احتمالی سازمان کاهش یابند. **نقاط ضعف** سازمان مجموعه ناتوانایی‌ها، کمبودها، محدودیت‌ها، تنگناها و چالش‌های داخلی سیستم است که موجب تأثیر منفی در تحقق اهداف می گردد. چنانچه عامل برای اجرای مأموریت سعه (وسع) ایجاد کند و داخلی هم باشد («نقطه قوت Strength») منظور می شود و برعکس چنانچه عامل در اجرای مأموریت ضیق ایجاد کند و داخلی هم باشد «نقطه ضعف Weakness») محسوب می شود.

۱-۵-۵) روش‌های ارزیابی محیط داخلی

مطابق نمودار ۶-۵ ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات محیط داخلی شامل سه روش زیر می باشد:

۱-۵-۱-۱) مدل فرآیندی مبتنی بر APQC

از طریق مدیریت فرآیندها می توان سازمان را هوشمندتر، چابک‌تر و کارا تر مدیریت کرد. تمرکز بر فرآیند^۱ بجای وظیفه^۲ و نگاه افقی به فعالیت‌های سازمان بجای نگاه سلسله‌مراتبی و عمودی، باعث افزایش اثربخشی فرآیندهای سازمان می شود و برآورده ساختن نیازمندی‌های مشتری و سایر ذی‌نفعان را ممکن می سازد. از طرف دیگر، ابزارهای توسعه یافته برای مدل سازی و پیاده سازی فرآیند، باعث افزایش سرعت عمل در توسعه یا تغییر یک فرآیند در سازمان می شود و انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات محیطی را بهبود می بخشد. ابزارهای مهم این حوزه عبارت است از BPMN^۳ که نشانه‌های قراردادی میان فعالین مدیریت فرآیندی را استاندارد کرده است و اختلاف زبانی میان تحلیل‌گر کسب‌وکار و توسعه‌دهنده سیستم را به حداقل رسانده است و BPMS^۴ که سیستمی است برای توسعه و پیاده سازی سریع فرآیندهای سازمان با استفاده از مدل‌های ترسیم شده با علائم استاندارد. با مطالعه و الگوبرداری از چارچوب مرجع فرآیندهای APQC می توان فرآیندهای سازمان را با دقت و کیفیت مطلوبی مدل کرد.

¹ Business Process Management

² Process

³ Function

⁴ Business Process Management system (BPMS)

معرفی کوتاه مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا: مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا یک سازمان

غیرانتفاعی، عضو محور و پیشرو در پژوهش‌های بهینه‌کاوی و الگوهای برتر در حوزه کسب و کار است. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا ضمن همکاری با بیش از ۵۰۰ سازمان جهانی در همه صنایع، بر ارائه اطلاعات مورد نیاز سازمان‌ها جهت هوشمندی، سرعت و اعتماد بیشتر، تمرکز می‌کند. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا، بصورت روزانه فرآیندها و الگوهای کاری که سازمان‌ها را به سوی عالی بودن حرکت می‌دهد، کشف می‌کند. از آنجا که شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی بخش فرهنگ و هنر بدون شاخص و سنجه هم از نظر نوع متغیر و هم از نظر کیفیت آن ارزش و اعتبار مطلوبی نداشت از این رو با استفاده از روش فرآیندی ضمن مفروض نمودن فرآیندها به عنوان متغیرهای مورد مطالعه، از فعالیت‌های درون هر یک از فرآیندها به عنوان سنجه‌هایی که بر حسب بلوغ فرآیندی مورد راستی‌آزمایی قرار می‌گرفتند استفاده شده است. در واقع برخورداری هر سازمان/بخش (دپارتمان) از فرآیندهای استاندارد معرفی شده توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (البته با توجه به سطح برخورداری از بلوغ فرآیند) ملاک تعیین نقاط قوت یا ضعف آن سازمان یا بخش می‌باشد. در ادامه با توجه به نمودار ۳-۵ تعریف چارچوب محیط پژوهی، هر یک از عوامل محیط داخلی بر اساس تعداد فرآیندها و سنجه‌های آن طی جداول بعدی معرفی شده است:

الف) تعریف عوامل مدیریتی به روش فرآیندی

در روش فرآیندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «مدیریت» به عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر تدوین چشم‌انداز و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد و سایر وظایف مدیریت در ذیل سایر عوامل محیطی همچون مدیریت منابع انسانی، تولید و عملیات و... دیده شده است. متغیرهای اصلی خرده محیط مدیریت شامل موارد زیر می‌باشد.

جدول ۲-۵: متغیرهای خرده محیط مدیریت

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	تعریف مفاهیم کسب و کار (مأموریت) و چشم‌انداز بلندمدت	۴	۲۰
۲	ایجاد و توسعه استراتژی‌های اصلی، بخشی و دستگاہی	۸	۲۷
۳	اجرا و ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌ها	۴	۷
	جمع	۱۶	۵۴

¹ American Productivity & Quality Center

ب) تعریف عوامل منابع انسانی به روش فرآیندی

در روش فرآیندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «منابع انسانی» به عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می باشد.

جدول ۳-۵: متغیرهای محیطی منابع انسانی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	توسعه و مدیریت برنامه‌ها، سیاست‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی	۴	۲۴
۲	منبع‌یابی و استخدام کارکنان	۵	۲۳
۳	مدیریت پذیرش سازمانی (روانه‌سازی)، توسعه و آموزش کارمندان	۴	۱۵
۴	مدیریت روابط کارمندان	۴	۰
۵	پاداش دادن به کارمندان و حفظ و نگهداری آن‌ها	۴	۱۴
۶	نقل و انتقال و بازنشسته کردن کارمندان	۷	۳
۷	مدیریت اطلاعات و آنالیزهای (تجزیه و تحلیل‌های) کارمندان	۷	۰
۸	مدیریت روابط کارمندان	۲	۰
۹	ارائه ارتباطات [میان] کارمندان	۰	۰
جمع		۳۷	۷۹

پ) تعریف مختصر عوامل تولید و عملیات (خدمات)

در روش فرآیندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «تولید و عملیات (خدمات)» به عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می باشد.

جدول ۴-۵: متغیرهای محیطی تولید و عملیات

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	برنامه‌ریزی منابع زنجیره‌ی تأمین و هم‌ترازسازی و هم‌راستاسازی آن‌ها	۸	۴۷
۲	خرید و تدارک خدمات و مواد اولیه	۴	۲۲
۳	تولید/ ساخت/ ارائه محصول	۴	۱۹
۴	مدیریت انبارداری و لجستیک	۴	۲۳
۵	ایجاد استراتژی‌ها و چارچوب تحویل خدمات	۲	۱۱
۶	مدیریت منابع ارائه خدمت	۳	۲۱
۷	ارائه خدمات به بهره‌برداران/ ارباب رجوع/ مشترکین و ...	۳	۲۲
جمع		۲۸	۱۶۵

ت) تعریف مختصر عوامل فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

در روش فرآیندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی» به عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می باشد.

جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	مدیریت خدمات فناوری اطلاعات	۵	۲۰
۲	توسعه و مدیریت روابط با کاربران (مشتریان) فناوری اطلاعات	۵	۱۹
۳	توسعه و به‌کارگیری کنترل‌های امنیتی، حریم خصوصی و حفاظت از داده‌ها	۲	۰
۴	مدیریت اطلاعات سازمانی	۴	۱۲
۵	توسعه و نگهداری راهکارهای فناوری اطلاعات	۵	۲۰
۶	استقرار راهکارهای فناوری اطلاعات	۲	۹
۷	پشتیبانی و ارائه خدمات فناوری اطلاعات	۵	۱۶
	جمع	۲۸	۹۶

ث) تعریف مختصر عوامل تحقیق و توسعه (R&D)

در روش فرآیندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «تحقیق و توسعه» به‌عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می‌باشد.

جدول ۵-۶: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	اداره و مدیریت برنامه توسعه‌ی محصول/ خدمت	۴	۲۶
۲	ایجاد و تعریف ایده‌های محصول/ خدمت جدید	۳	۱۱
۳	توسعه محصولات و خدمات	۳	۲۱
	جمع	۱۰	۵۸

ج) تعریف مختصر عوامل زیرساخت و پشتیبانی

در روش فرآیندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «زیرساخت و پشتیبانی» به‌عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می‌باشد.

جدول ۵-۷: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	برنامه‌ریزی و به دست‌آوردن دارایی‌ها	۴	۱۳
۲	طراحی و ساخت دارایی‌های مولد	۴	۱۷
۳	نگهداری دارایی‌های مولد	۳	۱۹
۴	اسقاط دارایی‌ها	۵	۰
	جمع	۱۶	۴۹

چ) تعریف مختصر عوامل مالی و حسابداری

در روش فرآیندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «مالی و حسابداری» به عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می باشد.

جدول ۸-۵: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	انجام برنامه ریزی و مدیریت حسابداری	۴	۱۹
۲	انجام حسابداری درآمد	۵	۲۶
۳	انجام حسابداری و گزارش نویسی عمومی	۴	۳۰
۴	مدیریت حسابداری پروژه های دارای ثابت	۲	۸
۵	پردازش حقوق و دستمزد	۳	۱۶
۶	پردازش حساب های پرداختی و بازپرداخت هزینه ها	۲	۱۷
۷	مدیریت عملیات خزانه داری	۶	۳۷
۸	مدیریت کنترل های داخلی	۳	۱۰
۹	مدیریت مالیات	۲	۱۰
۱۰	مدیریت وجوه/ تلفیقات بین المللی	۴	۰
۱۱	خدمات تجارت جهانی	۱۰	۰
جمع		۴۵	۱۷۳

ح) تعریف مختصر عوامل حقوقی/قانونی و مقررات

در روش فرآیندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «حقوقی/قانونی و مقررات» به عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می باشد.

جدول ۹-۵: متغیرهای محیطی حقوقی/قانونی و مقررات

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	ایجاد خط مشی های اخلاقی	قضاوتی	۰
۲	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	قضاوتی	۰
۳	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه	قضاوتی	۰
۴	حصول اطمینان از انطباق (رعایت مقررات)	۲	۰
۵	محافظت از مالکیت معنوی	۴	۰
۶	حل و فصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی	قضاوتی	۰
۷	تهیه و فراهم سازی مشورت/مشاوره حقوقی	قضاوتی	۰
۸	مذاکره و مستندسازی توافقات/قراردادها	قضاوتی	۰
جمع		۶	۰

خ) تعریف مختصر عوامل روابط عمومی و بازاریابی

در روش فرآیندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «روابط عمومی و بازاریابی» به عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می باشد.

جدول ۱۰-۵: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	درک و فهم جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت‌ها	۲	۱۰
۲	توسعه استراتژی بازاریابی	۶	۴۴
۳	توسعه و مدیریت برنامه‌های بازاریابی	۸	۳۸
۴	توسعه استراتژی فروش	۵	۲۲
۵	توسعه و مدیریت برنامه‌های فروش	۵	۴۰
۶	توسعه استراتژی مراقبت از مشتری/خدمات مشتری	۷	۵
۷	برنامه‌ریزی و مدیریت تماس‌های خدمات مشتریان	۵	۲۷
۸	ارائه خدمات پس از فروش محصولات	۴	۷
۹	مدیریت فراخوان محصول و ممیزی‌های قانونی	۶	۰
۱۰	ارزیابی عملیات خدمت به مشتری و رضایت مشتری	۵	۱۵
جمع		۵۳	۲۰۸

د) تعریف مختصر عوامل فرهنگ سازمانی

در روش فرآیندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «فرهنگ سازمانی» به عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می‌باشد.

جدول ۱۱-۵: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	شناخت فرهنگ سازمانی موجود	۳	۰
۲	تصویرسازی فرهنگ سازمانی مطلوب	۳	۰
۳	تحلیل شکاف	۲	۰
۴	طراحی و اجرای برنامه‌های تغییر فرهنگ (دستیابی به فرهنگ سازمانی مطلوب)	۳	۰
۵	ارزیابی اثربخشی برنامه‌های تغییر فرهنگ سازمانی	۰	۰
جمع		۱۱	۰

* تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش‌نامه‌های محیط داخلی (تشکیل ماتریس IFE)

از آنجا که پاسخ‌دهندگان با روش قضاوتی و شهودی در تجزیه و تحلیل محیط داخلی آشنا هستند، در این بخش به تشریح رویکرد فرآیندی (APQC) و در بخش انتهایی فصل به رویکرد عملکردی (KPI) یا نتیجه‌گرا (خروجی محور) پرداخته می‌شود.

رویکرد فرآیندی: آسیب‌شناسی فرآیندها و فعالیت‌ها؛ به مطالعه وضعیت و تعریف فرآیندها و فعالیت‌ها و پیاده‌سازی و اجرای آن‌ها در درون سازمان و دستگاه اجرایی می‌پردازد. به بیان دیگر در آسیب‌شناسی فرآیندها و فعالیت‌ها مشکلات و موانع موجود بر سر راه رسیدن به اهداف کلان از بعد داخلی سازمان و با الگوبرداری از بهترین‌ها مورد مطالعه قرار می‌گیرد؛ به عبارت دیگر میزان برخورداری از فرآیندهای بهینه، استاندارد و مطلوب

در سازمان‌ها باعث ایجاد عملکرد مطلوب (کیفیت و بهره‌وری بالا) در آن سازمان خواهد شد. بدین منظور در این طرح از چارچوب طبقه‌بندی فرآیندی APQC استفاده شد. در این چارچوب همانگونه که در جدول زیر ملاحظه می‌شود، سطوح مختلفی اعم از سطح طبقه فرآیند (عامل محیطی داخلی)، سطح گروه فرآیندی (متغیرهای محیطی داخلی)، سطح فرآیند (شاخص)، سطح فعالیت (سنجه) و سطح وظیفه (غیر ضروری در این پروژه) برای یک فرآیند تعریف شده است. در ادامه پس از تعریف سطوح مذکور (به جزء سطح وظیفه) در بخش‌های مختلف محیط داخلی سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان، نسبت به تهیه پرسشنامه نظرسنجی و وضعیت فعلی فرآیندها در سازمان‌ها و دستگاه‌های مورد مطالعه بر اساس "طیف سنجه بلوغ فرآیندی" اقدام شده است.

جدول ۱۲-۵: فهرست عوامل، متغیرها، شاخص‌ها و سنجه‌های پرسش‌نامه APQC

ردیف	عوامل محیطی داخلی	تعداد متغیرهای محیط داخلی	تعداد شاخص‌ها	تعداد سنجه‌ها
۱	مدیریت	۳	۱۶	۵۴
۲	منابع انسانی	۹	۳۷	۷۹
۳	تولید و عملیات	۷	۲۶	۱۶۵
۴	فناوری اطلاعات	۷	۲۸	۹۶
۵	تحقیق و توسعه	۳	۱۰	۵۸
۶	زیرساخت و پشتیبانی	۴	۱۶	۴۹
۷	مالی و حسابداری	۱۱	۴۴	۱۷۳
۸	حقوقی، قانونی و مقررات	۸	۶	۰
۹	روابط عمومی و بازاریابی	۱۰	۵۳	۲۰۸
۱۰	فرهنگ سازمانی	۵	۱۱	۰
	جمع	۶۷	۲۴۷	۸۸۲

"طیف سنجه بلوغ فرآیندی"، میزان پیاده سازی و نهادینه شدن فرآیندها را در سازمان‌ها در شش سطح مورد سنجه قرار می‌دهد.

جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرآیندی و تعاریف آن‌ها

ردیف	سطح بلوغ فرآیند	تعاریف هر سطح بلوغ فرآیندی
۱	سطح (۰): ناقص	فرآیند پیاده‌سازی نشده است و یا در تحقق اهداف، فرایند با شکست مواجه شده است.
۲	سطح (۱): انجام شده	فرآیند پیاده‌سازی شده و اهداف آن نسبتاً تحقق یافته است؛ اما فرآیند مورد پایش و تکرار قرار نمی‌گیرد. (نتایج فرآیند به افراد وابسته است نه به سیستم)
۳	سطح (۲): مدیریت شده	فرآیندها اجرا شده و تحت مدیریت بوده و نتایج آن مشخص، تحت کنترل و حفظ می‌شود اما هیچ بررسی منسجمی از نقطه نظر سازمانی وجود ندارد و هر تیمی نتایج خود را تحقق می‌بخشد به بیان دیگر نگاه سیستمی وجود ندارد.
۴	سطح (۳): استقرار یافته	فرآیند استاندارد در تمام سازمان تعریف و مورداستفاده قرار می‌گیرد.
۵	سطح (۴): قابل پیش‌بینی	فرآیند با حدود مشخص به طور مستمر اجرا می‌گردد. فرآیند بصورت کمی شده‌ای مدیریت می‌شود. سازمان با مدیریت شاخص‌ها قادر به تشخیص و اصلاح دلایل انحراف از عملکرد فرآیند می‌باشد.

۶	سطح (۵): بهینه‌سازی شده	فرآیند به طور مستمر بهبود می‌یابد و اهداف جاری و پیش‌بینی شده سازمان (صنعت/بخش) تحقق می‌یابد. عملکرد، تعاریف و مدیریت فرآیند به طور مستمر در راستای تحقق اهداف جاری و پیش‌بینی شده سازمان/صنعت/بخش بهبود می‌یابد.
---	-------------------------	---

بدین منظور در این پرسشنامه براساس نمودار ۳-۵، محیط داخلی بخش فرهنگ و هنر به تعداد ۱۰ خرده محیط شامل "نظام مدیریت"، "مدیریت منابع انسانی"، "تحقیق و توسعه"، "فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی"، "مالی و حسابداری"، "تولید و عملیات (خدمات)"، "فرهنگ سازمانی"، "حقوقی، قانونی و مقررات"، "روابط عمومی و بازاریابی" و "زیرساخت‌ها و پشتیبانی" تقسیم‌بندی شده است.

همانگونه که در صفحات قبل اشاره شد، برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) محیطی معرفی شده است و در ادامه برای هر عامل چند شاخص و برای هر شاخص چند سنجه تعیین شده است. به منظور تکمیل پرسش‌نامه، پاسخ‌دهنده باید بر اساس سنجه‌ها یا شاخص‌ها صرفاً سطح آن سنجه (فعالیت) را بر اساس طیف داده شده (شش سطح: از سطح صفر تا پنج)، علامت (*) بزند. در ادامه در ستون بعدی پرسش‌نامه، پاسخ‌دهنده نسبت به توضیح و تشریح (تحلیل چرایی یا علل) وضعیت انتخاب شده در سازمان خود اقدام می‌کند تا توسط تیم علمی گزاره موردنظر را به عنوان قوت و یا ضعف سازمان/بخش تعیین و تعریف گردد. سایر ستون‌ها (به جزء رفرنس و مرجع) نیازی به تکمیل توسط اعضای کارگروه ندارد. بلکه توسط تیم علمی پروژه تکمیل خواهد شد. (نکته: اگر عامل/شاخص/سنجه‌ای که در دستگاه و سازمان تکمیل کننده قابل تعریف نیست، می‌بایست (غیر مرتبط) را به عنوان خنثی علامت (*) بزند.)

۲-۱-۵-۵) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش انرژی به روش VRIO

چارچوب VRIO ابزاری (رویکردی) است که برای تجزیه و تحلیل منابع داخلی و قابلیت‌های سازمان/بخش مورد استفاده قرار می‌گیرد تا دریابید که آیا این موارد می‌توانند منبع مزیت رقابتی پایدار باشند یا خیر. به منظور شناسایی منابع قابل رقابت، سازمان‌ها از روش‌های متعدد تجزیه و تحلیل محیطی استفاده می‌شود. یکی از این ابزارها (رویکردها) برای تحلیل منابع داخلی یک سازمان، تجزیه و تحلیل VRIO است. این ابزار براساس رویکرد دیدگاه مبتنی بر منابع^۱ در ابتدا توسط جی. بارنی (۱۹۹۱) با عنوان «منابع محکم و مزیت رقابتی پایدار» تهیه شده است، او چهار ویژگی را که منابع سازمان باید برای شناخته شدن به عنوان مزیت رقابتی پایدار داشته باشند، بیان کرد. به گفته وی، منابع باید ارزشمند، نادر، کاملاً بی‌بدیل و غیر قابل جایگزینی باشند. چارچوب اصلی آن VRIN نامیده می‌شد. در سال ۱۹۹۵، بارنی بعدها چارچوب VRIO خود را با عنوان «جستجوی داخلی برای

^۱ Resource-based View

مزیت رقابتی» که بهبود مدل VRIN بود معرفی کرد. تجزیه و تحلیل VRIO در واقع شامل چهار سؤال است و به این حقیقت که آیا منابع دارای ارزش هستند یا خیر می پردازد. یک منبع یا توانایی که هر چهار مورد را برآورده کند می تواند مزیت رقابتی پایدار را برای بخش/سازمان به ارمغان آورد.

عناصر VRIO که توسط بارنی ارائه شد اینگونه تشریح می شود:

الف) ارزشمندی: اولین سؤال این چارچوب این موضوع را مطرح می کند که آیا منبع از طریق توانمندسازی سازمان (بخش فرهنگ و هنر) برای بهره برداری از فرصت ها و مقابله با تهدیدهای محیطی باعث ایجاد ارزش می شود. اگر پاسخ مثبت باشد، آن منبع ارزشمند در نظر گرفته می شود. همچنین اگر منابع به سازمان (بخش فرهنگ و هنر) کمک کنند تا برای مشتریان و ارباب رجوع ها در بخش ایجاد ارزش نمایند، نیز ارزشمند در نظر گرفته می شوند.

ب) کمیابی: منابعی که صرفاً توسط یک یا چند سازمان/بخش/استان محدود قابل جذب یا بهره برداری باشند را منابع کمیاب می گویند. منبعی که ارزشمند و کمیاب باشد مزیت رقابتی جزئی را برای سازمان (بخش فرهنگ و هنر) تضمین می نمایند.

پ) سختی تقلید: سختی تقلید یا هزینه بر بودن تقلید زمانی است که سایر سازمان ها/بخش ها در استان های دیگر و یا سایر کشورها به راحتی نتوانند آن را تقلید کنند، یا آن را خریداری نمایند یا آن را جایگزین کنند.

ت) به خوبی سازماندهی شدن برای بهره برداری اثر بخش از منابع: منبعی که هر سه ویژگی فوق را داشته باشد؛ اما به خوبی توسط سازمان (بخش فرهنگ و هنر) سازماندهی نشده تا از آن بهره برداری اثربخشی صورت گیرد، نمی تواند به عنوان مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته شود. سازمان (بخش فرهنگ و هنر) باید سیستم های مدیریتی، فرآیندها، خط مشی ها، فرهنگ و ساختار بخش را طوری سازماندهی نماید تا بتواند از پتانسیل منابع ارزشمند، به سختی قابل تقلید و کمیاب خود استفاده نماید و صرفاً در این صورت است که می تواند از آن منبع به عنوان مزیت رقابتی پایدار استفاده نمود.

¹ Value

² Rarity

³ Costly to Imitate

⁴ Organized to capture value

جدول ۱۴-۵: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش فرهنگ و هنر استان به روش VRIO

ردیف	عناوین منابع یا قابلیت‌های بخش (Resources & Capibilities)	آیا ارزشمند است؟ (Value)	آیا کمیاب است؟ (Rarity)	آیا به سختی تقلیدپذیر است؟ (Costly to Imitate)	آیا بخش فرهنگ و هنر به خوبی سازماندهی شده است تا از منابع قابلیت‌ها بهره‌برداری اثربخش داشته باشد؟ (Organized to capture value)
۱	منابع فیزیکی				
۲	منابع مالی				
۳	منابع انسانی				
۴	منابع تکنولوژیکی				
۵	منابع سازمانی				
۶	منابع ارتباطی				
۷	قابلیت‌ها				

انواع منابع: دو نوع منبع وجود دارد: منابع ملموس و منابع ناملموس. منابع ملموس بیشتر مواردی فیزیکی هستند؛ مانند زمین، ساختمان، منابع طبیعی (جنگل، مرتع، آب و...) تجهیزات، ماشین آلات و... در طرف دیگر منابع ناملموس هستند به طور مثال توانمندی‌ها و مهارت‌های نیروی انسانی، سیستم‌های کاری منحصربه‌فرد، روش‌های منحصربه‌فرد انجام وظایف، ساختارهای چابک، فرهنگ و ارزش‌های مشترک، شبکه‌های مدیریت و...



به طور مثال در بخش فرهنگ و هنر استان، برخورداری از نوآوری و خلاقیت به عنوان یک منبع (منابع سازمانی) در نظر گرفته می شود.

جدول ۱۵-۵: مثالی از منابع بخش فرهنگ و هنر استان به روش VRIO

ردیف	شرح منابع یا قابلیت‌ها	آیا ارزشمند است؟	آیا کمیاب است؟	آیا به سختی تقلیدپذیر است؟	آیا بخش فرهنگ و هنر به خوبی سازماندهی شده است تا از این منابع انسانی بصورت بهره‌ور و اثربخش استفاده نماید؟
۱	برخورداری از نوآوری و خلاقیت	بله	بله	بله	خیر

در این پرسش‌نامه قریب به ۶۰ مورد منابع و قابلیت‌های (محیط داخلی) بخش فرهنگ و هنر در بخش‌های دولتی، عمومی و خصوصی به روش VRIO شناسایی و مورد ارزیابی قرار گرفته است. نکته مهم این است که مطابق روش VRIO در صورتی که هر یک از منابع و قابلیت‌ها در هر ۴ مورد ویژگی‌های مورد سنجش، پاسخ مثبت دریافت نماید در حکم قوت (مزیت رقابتی) و در محیط داخلی مورد استفاده قرار می‌گیرد و در صورتی که حتی یک مورد از سؤالات پاسخ منفی دریافت نماید آنگاه متغیر مورد نظر در حکم فرصت قلمداد خواهد شد و در محیط خارجی بخش فرهنگ و هنر مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ بنابراین خروجی پرسش‌نامه VRIO یا قوت می‌باشد یا فرصت.

جدول ۱۶-۵: پرسش نامه شناسایی منابع و قابلیت های (VRIO) بخش فرهنگ و هنر استان گلستان

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت ها	عنوان منابع و قابلیت ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITATITY	سازماندهی مناسب جهت بهره برداری ORGANIZATION	قوت / فرصت
۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از جنگل و مراتع، بیشه های طبیعی و اراضی جنگلی ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از کوه، دره، رودخانه و ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از منابع زیستی (جانوری، گیاهی، دریایی و...)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از باد، آفتاب، ابر و باران و سایر نزولات آسمانی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دریا، دریاچه، تالاب و رودخانه ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از معادن و ذخایر کانی فلزی و غیر فلزی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت، گاز، ذغال سنگ و...)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از زمین های موات یا رها شده، مستحده، منابع ملی و ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۹	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از زمین شهری و روستایی و ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان و ابنیه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از اثاثه و منصوبات ارتباطی، اداری، رفاهی، بردتی و...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۲	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل نقلیه زمینی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۳	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات دریایی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۴	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات هوایی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۵	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین آلات و تجهیزات تخصصی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین آلات و تجهیزات راه و ساختمان و...	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۱۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان های اسکلت فلزی با تمام کاربری ها	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۱۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان های اسکلت بتنی با تمام کاربری ها	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۱۹	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان های آجری، بلوکی و ... با تمام کاربری ها	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۲۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دارایی های زیستی، جانوری و گیاهی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از موجودی انبار (مواد، کالا و ...)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۲	ملموس / مشهود	دارایی های مالی	برخورداری از وجوه نقد و بانک، ارز و طلا و سکه و فلزات گران بها و...	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITATITY	سازماندهی مناسب جهت بهره‌برداری ORGANIZATION	قوت / فرصت
۲۳	ملموس / مشهود	دارایی های مالی	برخورداری از اوراق بهادار (صکوک اجاره، سهام، اوراق خزانه اسلامی، اوراق قرضه، اوراق مشارکت و...)	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۲۴	ملموس / مشهود	دارایی های مالی	برخورداری از مطالبات (اسناد و حساب‌های دریافتی)	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۲۵	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش‌دیده و حرفه‌ای)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۶	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از تیم‌های کاری منسجم	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۷	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات/ خدمات	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۲۸	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از خوشنامی/ برند و نام تجاری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۹	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سرقفلی و امتیازات	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۰	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۱	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از استراتژی‌ها و سبک مدیریت	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۲	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ایده‌ها و طرح‌ها	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۳	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از نوآوری و خلاقیت	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۴	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۵	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از چشم‌انداز و برنامه راهبردی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۶	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۷	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از توان مهارتی بخش	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۸	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ویژگی پاسخگویی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۹	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از انعطاف‌پذیری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۰	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از مدیریت دانش	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۱	غیرملموس	منابع ارتباطی	برخورداری از اطلاعات	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۲	غیرملموس	منابع ارتباطی	برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۳	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۴	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITATITY	سازماندهی مناسب جهت بهره‌برداری ORGANIZATION	قوت / فرصت
۴۵	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سیستم نوآورانه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۶	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از قانونمداری	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۴۷	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از کارایی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۸	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از بهره‌وری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۰	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از کارگروهی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۱	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از سرعت عمل	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۲	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از تاب‌آوری	مشمول	بله	خیر	بله	خیر	فرصت
۵۳	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از مدیریت بحران	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۴	ملموس	منابع فیزیکی	مناطق آزاد و ویژه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۵	غیر ملموس	فیزیکی	برخورداری از مرز بین‌المللی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۶	ملموس	فیزیکی	برخورداری اراضی شیب‌دار	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۵۷	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از صنایع تبدیلی	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۵۸	ملموس	فیزیکی	برخورداری از صنایع مادر	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از زمین‌های کشاورزی درجه یک	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۶۰	ملموس	فیزیکی	برخورداری از تنوع اقلیم	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

۳-۱-۵) ارزیابی محیط داخلی با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد (مدل KPI)

همانگونه که قبلاً اشاره شد در ارزیابی محیطی (محیط پژوهی) روش‌های شاهد محور جایگزین روش‌های قضاوتی شده‌اند. روش ارزیابی محیطی براساس شاخص‌های عملکرد (KPI) یکی از متداول‌ترین روش‌های شاهد محور است که در ادامه به این رویکرد پرداخته شده است. همچنین به تعاریف KSF و CSF و تفاوت آن‌ها با یکدیگر نیز اشاره شده است.

شاخص کلیدی عملکرد^۱ KPI چیست؟ شاخص عملکرد^۲ یا شاخص کلیدی عملکرد، پارامتری قابل اندازه‌گیری برای عملکرد است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرآیند دستیابی به اهداف سازمانی را تعریف و اندازه‌گیری کنند. این شاخص می‌تواند منعکس‌کننده فاکتورهای حیاتی موفقیت یک سازمان باشد که این پارامترها از هر سازمانی به سازمان دیگر متغیر هستند. شاخص‌های کلیدی عملکرد، باید با توجه به اهداف مهم یا اصلی سازمان (کسب و کار) تعریف شوند. این شاخص‌ها، اقدامات فردی را به چشم‌انداز سازمانی متصل می‌کنند. به طور کلی می‌توان گفت شاخص‌های کلیدی عملکرد مجموعه‌ای از معیارهای قابل سنجش است که یک سازمان/شرکت برای سنجش عملکرد خود در طول زمان به کار می‌برد. شاخص‌های کلیدی عملکرد می‌تواند بر اساس امور مالی، خدمات مشتری، بازاریابی، فروش، تولید، منابع انسانی، زنجیره تأمین، تحقیق و توسعه و موارد دیگر باشند. استفاده از شاخص‌های ارزیابی عملکرد (KPI) مزایای متعددی دارد که در ادامه به چهار مورد از مهم‌ترین آن‌ها اشاره شده است:

➤ **شفاف‌سازی معیار موفقیت:** با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد، از همان ابتدا موفقیت را تعریف کرده و نحوه سنجش و ارزیابی آن را مشخص می‌کنید. این روش کار بسیار دقیق‌تر و جدی‌تر است و فرهنگ عملکرد مستند را در سازمان/شرکت نهادینه می‌کند.

➤ **ایجاد، حفظ و تقویت تمرکز:** در میان گذاشتن شاخص‌های کلیدی عملکرد با سایر دپارتمان‌ها و کارکنان سازمان/شرکت، آنچه که درصدد دستیابی به آن هستید را به وضوح برای همه مشخص می‌کند. از این طریق، توجه همه بر روی مواردی متمرکز خواهد شد که واقعاً برای شما اهمیت دارند. به علاوه، در صورتی که استراتژی شما تغییر کند، KPI به راحتی می‌تواند همه کارکنان را به سمت و سوی درستی هدایت نماید.

¹ Key Performance Indicator

² Rformance indicator

➤ **نظارت مؤثر بر پیشرفت:** با تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد می‌توانید میزان پیشرفت در طول پروژه را زیر نظر بگیرید. از این طریق همواره در جریان روند پیشرفت و مواردی که تأثیرگذار یا بی‌تأثیر و حتی مُخل پیشرفت کار هستند، قرار خواهید داشت و می‌توانید تغییرات لازم را در زمان مقتضی اعمال کنید.

➤ **ایجاد انگیزه در کارکنان شرکت:** شاخص کلیدی عملکرد با مشخص کردن یک هدف قابل سنجش، ملموس و معنادار، علاوه بر ترسیم خط‌مشی و آینده‌ای روشن برای سازمان (کسب و کار)، در کارکنان سازمان/شرکت انگیزه ایجاد می‌کند تا نیاز درونی خود به حرکت رو به جلو و پیشرفت را ارضا نمایند.

عوامل کلیدی موفقیت (KSF) چیست؟ نخستین بار دی رونالد دنیل (D. Ronald Daniel) در سال‌های دهه‌ی ۱۹۶۰ ایده‌ی "عوامل کلیدی موفقیت (KSF)" را ارائه داد. یک دهه بعد جان اف روکارت (John F. Rockart) از مدرسه‌ی مدیریت MIT Sloan آن را به کار گرفت و عمومیت بخشید. از آن زمان تا امروز این ایده به‌طور گسترده‌ای مورد استفاده قرار گرفته تا سازمان‌ها (کسب و کارها) را در پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌ها و پروژه‌هایشان یاری کند. روکارت عوامل کلیدی موفقیت را این‌گونه تعریف می‌کند: «تعداد محدودی از حوزه‌ها که اگر به نتایج رضایت‌بخشی منجر شوند، عملکرد رقابتی و موفقیت‌آمیز را برای سازمان تضمین می‌کند. او این‌گونه نتیجه گرفت که عوامل کلیدی موفقیت «حوزه‌هایی از فعالیت هستند که باید توجه دائمی و دقیقی از سوی مدیریت به آن‌ها معطوف شود». عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از مشخصه‌ها، شرایط یا متغیرهایی که اگر درست مدیریت شوند می‌توانند اثر قابل ملاحظه‌ای بر موفقیت موضع رقابتی سازمان داشته باشند. (برونو و لیدکر)

عوامل حیاتی موفقیت (CSF) چیست؟ "عوامل حیاتی موفقیت (CSF)" و "عوامل کلیدی موفقیت (KSF)" مترادف هم نیستند بلکه عوامل حیاتی موفقیت زیرمجموعه عوامل کلیدی موفقیت هستند. عوامل حیاتی موفقیت عوامل کلیدی هستند که در رابطه با تحقق استراتژی سازمان پراهمیت‌ترین عوامل محسوب می‌شوند. به عبارتی می‌توان گفت عواملی هستند که از یک سو با اهداف سازمان ارتباط داشته و برای تحقق اهداف سازمان ضروری هستند و از طرف دیگر با استراتژی رقابتی سازمان تناسب دارند، مانند هزینه، کیفیت، ویژگی خاص. این عوامل الزامات اساسی هستند که به‌عنوان اهداف واسطه برای دستیابی به هدف اصلی باید قبلاً حاصل شوند. هر سازمانی که می‌خواهد به موفقیت دست پیدا کند و در بازار رقابت باقی بماند، به این پنج عامل حیاتی نیاز دارد: کارکنان، هدف، فرآیندها و عملیات، منابع مادی و مشتری.

تفاوت بین KSF و KPI چیست؟ با توجه به اینکه KSF یک مفهوم استراتژیک (کلان و کل نگر) است و کل سازمان را مدنظر دارد، در بسیاری از کشورها مانند آمریکا و ژاپن برای اینکه بتوانند این عوامل موفقیت کلیدی را به عناصر سازنده آن تجزیه و جزئیات درون آن را نیز مشاهده نمایند تا بدانند دقیقاً چه جزئیاتی می‌توانند روی موفقیت سازمان اثر گذارد، از شاخص‌های کلیدی عملکرد استفاده می‌نمایند. یک کسب و کار از KSF ها برای ایجاد موفقیت استفاده می‌کند، در حالی که از KPI برای اندازه‌گیری آن استفاده می‌کند. هدف KSF ها معمولاً کارآمدتر کردن عملیات تجاری و افزایش سود است KSF ها برای بهبود پیوسته عملیات روزمره، ماه به ماه، سال به سال استفاده می‌شوند. بنابراین به طور خلاصه شاخص‌های کلیدی عملکرد معیارهایی هستند که به شما کمک می‌کنند در مسیر خود بمانید و در پایان روز به اهداف KSF خود برسید.

تفاوت بین CSF و KPI چیست؟ CSF و KPI هر دو مفاهیم کاملاً متداول در دنیای تجارت مدرن هستند و از آن‌ها به عنوان ابزاری برای اندازه‌گیری پیشرفت کار استفاده می‌شود. CSF از مأموریت یک سازمان و اهداف استراتژیک نتیجه می‌گیرد. شرکت‌ها می‌توانند KPI را مطابق CSF هایی که شناسایی می‌کنند، توسعه دهند. تفاوت اصلی بین CSF و KPI در این است که CSF به دلایل موفقیت اشاره می‌کند در حالی که KPI به اثرات موفقیت اشاره دارد. به طور کلی، KPI-ها توصیفی و کمی تر از CSF-ها هستند. علاوه بر این، KPI-ها معیارهای قابل اندازه‌گیری و خاص دارند. مدیریت ارشد از آن‌ها برای ارزیابی عملکرد سازمان/شرکت استفاده می‌کند. آن‌ها همچنین داده‌هایی را ارائه می‌دهند که به سازمان‌ها امکان می‌دهد تصمیم بگیرند که آیا CSF-ها برآورده شده یا به اهداف تعیین شده رسیده‌اند یا خیر.

هدف از KPI-ها معمولاً ردیابی میزان موفقیت یک کسب و کار به این اهداف است. به این ترتیب، KPI می‌تواند با نشان دادن اینکه آیا روش‌های خاصی کار می‌کنند یا خیر، به کسب و کار کمک کند تا درآمد خود را افزایش دهد. اگر مدیری از طریق شاخص‌های کلیدی عملکرد خود متوجه شود که استراتژی‌های خاصی به نتایج دلخواه منتهی نمی‌شوند، می‌تواند استراتژی‌های دیگری را آزمایش کند و در نهایت راهبردی را بیابد که بهتر به آن‌ها در رسیدن به اهدافشان کمک کند.

در ادامه به طور نمونه به شاخص‌های عمومی و اختصاصی (KPI) برخی از دستگاه‌های عضو کارگروه بخش فرهنگ و هنر با استفاده از نتایج طرح شهید رجایی در سال ۱۴۰۰ اشاره شده است.

جدول ۱۷-۵: شاخص‌های عمومی اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش فرهنگ و هنر

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۱	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	۶۱,۸۵	ضعف
۲	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی	۱۰۰,۰۰	قوت
۳	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	اجرا و ارزشیابی دوره‌های آموزشی مدیران و کارکنان	۱۰۰,۰۰	قوت
۴	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	۱۰۰,۰۰	قوت
۵	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارائه خدمت به شهروندان توانخواه	۴۳,۶۸	ضعف
۶	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	۹۰,۴۱	قوت
۷	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز	۹۹,۰۹	قوت
۸	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	۱۰۰,۰۰	قوت
۹	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور فرهنگی	سرانه عناوین کتاب‌های منتشر شده به ازای هر ۱۰۰ هزار نفر	۱۰۰,۰۰	قوت
۱۰	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور فرهنگی	سرانه شمارگان کتاب‌های منتشر شده به کل جمعیت استان	۱۰۰,۰۰	قوت
۱۱	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور فرهنگی	نسبت عناوین کتاب‌های چاپ اول منتشر شده به کل عناوین کتاب‌های منتشر شده	۱۰۰,۰۰	قوت
۱۲	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور فرهنگی	سرانه شمارگان کتاب‌های منتشر شده کودک و نوجوان به جمعیت کودک و نوجوان استان	۱۰۰,۰۰	قوت
۱۳	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور فرهنگی	سرانه مطالعه کتاب	۱۰۰,۰۰	قوت
۱۴	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور هنری	اجرای هنرهای نمایشی	۱۰۰,۰۰	قوت
۱۵	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور هنری	نگارخانه‌های فعال	۵۴,۵۴	ضعف
۱۶	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور هنری	زمان صدور مجوزهای هنری (معکوس)	۱۰۰,۰۰	قوت
۱۷	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور هنری	تعداد رویدادهای تخصصی در حوزه مد و لباس (جشنواره، همایش و ...)	۱۰۰,۰۰	قوت
۱۸	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور مطبوعاتی و اطلاع‌رسانی	ایجاد کانون‌های آگهی و تبلیغاتی	۱۰۰,۰۰	قوت
۱۹	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور سینمایی و سمعی بصری	تولید فیلم‌های داستانی	۱۰۰,۰۰	قوت
۲۰	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور سینمایی و سمعی بصری	تولید فیلم‌های مستند	۱۰۰,۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۲۱	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور سینمایی و سمعی بصری	تولید فیلم‌های انیمیشن	۱۰۰,۰۰	قوت
۲۲	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور سینمایی و سمعی بصری	سرانه تماشاگران سینما	۱۰۰,۰۰	قوت
۲۳	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور سینمایی و سمعی بصری	کاهش سینماهای غیرفعال نسبت به سال قبل	۱۰۰,۰۰	قوت
۲۴	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور قرآن و عترت	نسبت مؤسسات قرآنی تازه تأسیس (موافقت‌نامه اصولی) به کل مؤسسات دارای مجوز	۱۰۰,۰۰	قوت
۲۵	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور قرآن و عترت	تعداد جشنواره‌ها، رویدادهای قرآنی استانی و ملی	۱۰۰,۰۰	قوت
۲۶	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور رسانه‌های دیجیتال	رشد مشارکت‌کنندگان در رویدادهای برگزار شده نسبت به سال قبل	۱۰۰,۰۰	قوت
۲۷	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور مساجد	تعداد کانون‌های فرهنگی هنری مساجد به ازای هر صد هزار نفر جمعیت استان	۹۵,۳۴	قوت
۲۸	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور مساجد	میزان دسترسی به کتابخانه‌های مخزن‌دار کانون‌های فرهنگی هنری مساجد	۹۰,۴۷	قوت
۲۹	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور مساجد	عضویت در کانون‌های فرهنگی هنری مساجد کشور (به ازای هر صد هزار نفر جمعیت استان)	۹۳,۷۵	قوت
۳۰	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور بین بخشی	نرخ رشد اصحاب فرهنگ، هنر، قرآن و رسانه تحت پوشش بیمه تأمین اجتماعی	۱۰۰,۰۰	قوت
۳۱	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	نسبت معاملات (از نوع مناقصه) انجام شده از طریق سامانه تدارکات الکترونیکی (ستاد) به کل معاملات انجام شده در دستگاه اجرایی در سال ۱۴۰۰	۱۰۰,۰۰	قوت
۳۲	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	میزان اجرای تعهد (درقانون بودجه) در کسب درآمدهای عمومی و اختصاصی استانی (نحوه محاسبه نسبت مقدار عملکرد به مقدار مصوب)	۴۰,۰۰	ضعف
۳۳	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	میانگین حساسی ضریب مقدار مصرف در آب، برق، گاز در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹	۶۰,۰۰	ضعف
۳۴	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	ورود و بروزرسانی اطلاعات هزینه‌یابی به سامانه بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد	۹۰,۰۰	قوت
۳۵	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	نسبت اعتبارات هزینه‌ای دارای تفاهم‌نامه با واحد مجری به کل اعتبارات هزینه‌ای	۲۰,۰۰	ضعف
۳۶	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	میزان جذب اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	۵۸,۳۳	ضعف
۳۷	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	۹۶,۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۳۸	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	اجرای فرآیند تکمیل و بروزرسانی سامانه اطلاعات مکانی (ساترا) توسط دستگاه‌های اجرایی	۸۰,۰۰	ضعف
۳۹	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	تکمیل و بروز رسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	۸۰,۰۰	ضعف
۴۰	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	اجرای مصوبات شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	۹۱,۷۰	قوت
۴۱	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی	۹۰,۰۰	قوت
۴۲	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی	۱۰۰,۰۰	قوت
۴۳	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	تکمیل و به روز رسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابر استان گلستان	۱۰۰,۰۰	قوت
۴۴	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	میزان اجرای برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری	۴۴,۴۴	ضعف
۴۵	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	۹۰,۰۰	قوت
۴۶	اداره کل تبلیغات اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور فرهنگی و تبلیغ	اعزام مبلغ و مبلغه عمومی	۱۰۰,۰۰	قوت
۴۷	اداره کل تبلیغات اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور فرهنگی و تبلیغ	استقرار روحانی در مناطق مورد نیاز	۱۰۰,۰۰	قوت
۴۸	اداره کل تبلیغات اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور فرهنگی و تبلیغ	اعزام امام جماعت به کانون‌های جمعیتی	۱۰۰,۰۰	قوت
۴۹	اداره کل تبلیغات اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور فرهنگی و تبلیغ	نسبت تشکل‌های فرهنگی و دینی مورد حمایت به کل درخواست‌ها	۱۰۰,۰۰	قوت
۵۰	اداره کل تبلیغات اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور فرهنگی و تبلیغ	نسبت صدور مجوز تشکل‌های دینی به کل درخواست‌ها	۱۰۰,۰۰	قوت
۵۱	اداره کل تبلیغات اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور قرآنی	حمایت از تشکل‌ها و مؤسسات قرآنی	۱۰۰,۰۰	قوت
۵۲	اداره کل تبلیغات اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور قرآنی	برگزاری مراسم قرآنی و مذهبی مردمی	۱۰۰,۰۰	قوت
۵۳	کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات فرهنگی	تعداد جوایز کسب‌شده توسط اعضای کانون در جشنواره‌های ملی و بین‌المللی	۱۰۰,۰۰	قوت
۵۴	کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان	ارزیابی اختصاصی در محور جشنواره‌ها	رشد میزان شرکت‌کنندگان در جشنواره بین‌المللی قصه‌گویی	۱۰۰,۰۰	قوت
۵۵	کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان	ارزیابی اختصاصی در محور جشنواره‌ها	رشد میزان شرکت‌کنندگان در مهرواره‌های کانون	۱۰۰,۰۰	قوت
۵۶	کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان	ارزیابی اختصاصی در محور توسعه فعالیت‌ها بر بستر الکترونیک	تعداد اعضای کانون مجازی	۱۰۰,۰۰	قوت
۵۷	کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان	ارزیابی اختصاصی در محور توسعه فعالیت‌ها بر بستر الکترونیک	متوسط دفعات مراجعه هر عضو به سامانه کانون مجازی	۹۰,۶۵	قوت
۵۸	کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان	ارزیابی اختصاصی در محور توسعه فعالیت‌ها بر بستر الکترونیک	آموزش برگزار شده برای اعضای کانون مجازی	۱۰۰,۰۰	قوت

۶-۵) تعیین مسائل استراتژیک بخش فرهنگ و هنر به کمک ماتریس لیتموس

از آنجایی که موضوعات استراتژیک بر موارد اولویت دار تأکید می کند، شناسایی آن از اهمیت زیادی برخوردار است تا جایی که از آن به عنوان قلب فرآیند برنامه ریزی استراتژیک تعبیر می شود. هدف این گام از چرخه تغییر و برنامه ریزی استراتژیک، شناسایی موضوعات اساسی پیش روی سازمان/بخش است. این مرحله باید به تهیه یک فهرست مناسب از موضوعات استراتژیک، منتهی شود. با عنایت به مطالب فوق در این مرحله از طرح برای تفکیک موضوعات عملیاتی و استراتژیک از ماتریس لیتموس استفاده شده است. در این پرسشنامه با پاسخگویی به ۱۸ سؤال، هر موضوع در محدوده ای بین دو قطب عملیاتی - استراتژیک قرار می گیرد و بر آن اساس، موضوعی استراتژیک تلقی می شود که در عمده ابعاد این آزمون نمره بالا دریافت کند. جدول ذیل ماتریس لیتموس را نشان می دهد.

جدول ۱۸-۵: ماتریس لیتموس

سؤال	عملیاتی	استراتژیک
۱- آیا این موضوع در سطح اختیارات مدیریت ارشد استان و بخش مربوطه است؟	خیر	بله
۲- آیا این موضوع در سطح اختیارات استاندار، معاونین و مدیران کل بخش مربوطه است؟	خیر	بله
۳- چه زمانی با این موضوع مواجه خواهید شد؟	هم اکنون	دو سال یا بیشتر
۴- تأثیر این موضوع تا چه اندازه گسترده است؟	فقط بر روی یک واحد یا سازمان از بخش فرهنگ و هنر تأثیر دارد.	کل بخش فرهنگ و هنر را تحت تأثیر می گذارد.
۵- ریسک مالی در رابطه با این موضوع چه اندازه بزرگ است؟	کم (کمتر از ۱۰ درصد کل بودجه)	متوسط (بین ۱۰ تا ۱۵ درصد از بودجه) زیاد (بیشتر از ۲۵ درصد از بودجه)
۶- آیا استراتژی های حل این موضوع، به موارد ذیل نیاز دارد؟		
- تغییر در مأموریت	خیر	بله
- ایجاد اهداف جدید یا خدمات جدید	خیر	بله
- تغییر مهم در منابع و مقدار درآمدها و بودجه	خیر	بله
- تغییر در آیین نامه ها یا مقررات دولتی	خیر	بله
- تغییر قابل توجه در نیروی انسانی	خیر	بله
- تغییر قابل توجه در فناوری	خیر	بله
- تغییر در تجهیزات و امکانات (Facility)	خیر	بله
- تغییر عمده در روابط با ذی نفعان	خیر	بله
۷- تا چه اندازه بهترین رویکرد حل این موضوع واضح و مبرهن است؟	آشکار، آماده برای اجرا	کاملاً باز و وسیع
۸- پایین ترین سطح مدیریتی که می تواند در رابطه با حل این موضوع تصمیم بگیرد چیست؟	سرپرست و معاونین ادارات و دوایر	استاندار، معاونین، رئیس سازمان و مدیران ارشد بخش فرهنگ و هنر
۹- پیامدهای احتمالی عدم توجه به این موضوع برای استان و بخش مربوطه چیست؟	ناکارایی	اختلال بلندمدت و مهم در ارائه خدمات، خسارت های مالی عمده یا کاهش درآمد عمده

سؤال	عملیاتی	استراتژیک
۱۰- چند سازمان دیگر تحت تأثیر قرار گرفته‌اند با این موضوع که باید در حل آن از آن‌ها استفاده شود؟	هیچ	۴ و بیشتر
۱۱- این موضوع تا چه اندازه با ارزش‌های فرهنگی، مذهبی، سیاسی، اجتماعی تناسب دارد یا در ارتباط است؟	خیلی کم (ملایم)	زیاد

در این مرحله پس از بومی‌سازی ماتریس لیتموس برای بخش فرهنگ و هنر استان، نسبت به شناسایی موضوعات استراتژیک اقدام شده است.

محیط داخلی بخش فرهنگ و هنر استان به کمک ابزار فرآیندی APQC، VRIO و KPI در ۸۹ محور بررسی شد که در نتیجه آن تعداد ۳۶۸ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته‌بندی و ادغام آن‌ها ۲۱۷ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۰۹ موضوع استراتژیک تحت عنوان قوت و ضعف‌های داخلی فهرست شد. هرچند ابزار VRIO برای شناسایی منابع و قابلیت‌های داخلی بخش فرهنگ و هنر مورد استفاده قرار گرفته است، اما از ۱۵ موضوع استراتژیک پرسشنامه VRIO هیچگونه قوتی مبنی بر مزیت رقابتی دائمی یافت نشد و تمامی ۱۵ مورد به دلیل مزیت رقابتی موقت به عنوان فرصت و در ماتریس عوامل خارجی مورد استفاده قرار گرفته است. (مطابق نظریه منابع و قابلیت‌ها، متغیرها یا دارای مزیت رقابتی دائمی و در حکم نقطه قوت می‌باشند و یا به عنوان مزین رقابتی موقت و در حکم فرصت می‌باشند). محیط خارجی بخش فرهنگ و هنر استان نیز به کمک ابزارهای PESTEL و VRIO در ۶۴ محور بررسی شد که در نتیجه ۴۱۰ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته‌بندی و ادغام آن‌ها به ۳۶۹ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۱۲ موضوع استراتژیک تحت عنوان فرصت و تهدیدات خارجی فهرست گردید. البته همانگونه که اشاره شد تعداد ۱۵ متغیر نهایی محیط خارجی از پرسشنامه VRIO استخراج گردیده است که جمعاً فرصت‌ها و تهدیدات بخش فرهنگ و هنر استان را به ۱۲۷ متغیر افزایش داده است.

SWOT				مسائل استراتژیک strategic) (issues	تعداد مضامین	تعداد شاخص	تعداد محور	نام ابزار	محیط مطالعه	ردیف
T	O	W	S							
*	*	۴۰	۲۴	۶۴	۱۱۲	۲۵۰	۶۷	APQC	داخلی	۱
*	*	۱۰	۲۵	۴۵	۴۵	۵۸	۱۵	KPI		۲
*	*	*	*	*	۶۰	۶۰	۷	VRIO		۳
*	۱۵	*	*	۱۵				VRIO		
۱۵	۴	*	*	۱۹	۵۲	۵۸	۱۲	اقتصادی	PESTEL	۴
۲۵	۶	*	*	۳۱	۶۱	۶۸	۱۲	اجتماعی- فرهنگی		
۱۴	۹	*	*	۲۳	۷۲	۷۸	۸	سیاسی- قانونی		
۶	۱۰	*	*	۱۶	۵۴	۶۴	۹	تکنولوژیکی		
۵	۴	*	*	۹	۲۶	۳۲	۹	بین المللی		
۹	۵	*	*	۱۴	۴۴	۵۰	۷	زیست محیطی		
۷۴	۵۳	۵۰	۵۹	۲۳۶	۵۲۶	۷۱۸	۱۴۶	جمع		

۷-۵) بررسی محیط داخلی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۱ حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی بخش فرهنگ و هنر می‌باشد. این ماتریس نقاط قوت (قابلیت‌ها) و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای بخش را تدوین و ارزیابی می‌نماید. درکی ژرف از این عوامل بسیار بیش از اعداد و ارقام واقعی اهمیت دارد. می‌توان با طی پنج مرحله ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را تهیه کرد. صرف نظر از تعداد عواملی که در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی گنجانده می‌شود، جمع نمره‌های نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود و میانگین آن‌ها ۲/۵ می‌باشد. اگر نمره نهایی بخش کمتر از ۲/۵ باشد بیانگر این است که بخش از نظر عوامل درونی دارای ضعف است و اگر نمره نهایی بخش بیشتر از ۲/۵ باشد بیانگر این است که بخش دارای قوت است. برای تهیه ماتریس عوامل داخلی پنج مرحله به ترتیب زیر صورت می‌گیرد:

پس از بررسی عوامل داخلی، مهم‌ترین عوامل فهرست می‌شود. این عوامل باید در برگیرنده نقاط قوت و ضعف بخش باشند. نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف نوشته می‌شود. این عوامل در بخش‌های داخلی دستگاه‌ها، سازمان‌ها و بطور کلی بخش دولتی و خصوصی فرهنگ و هنر شامل موارد ذیل می‌باشد: مدیریت، مالی و حسابداری، بازرگانی و بازاریابی، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات، سرمایه انسانی و... به این عوامل ضریب داده می‌شود، از ۱ (کاملاً بی‌اهمیت) تا ۱۰ (بسیار مهم). ضریب داده شده به هر عامل بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت بخش است. صرف نظر از اینکه آیا عامل مورد نظر به عنوان یک نقطه قوت یا

^۱ Internal Factors Evaluation Matrix (IFEM)

ضعف بخش به حساب آید، باید به عاملی که دارای بیشترین اثر بر عملکرد بخش است، بالاترین ضریب را داد. مجموع این ضریبها باید برابر با یک شوند. به هر یک از این عاملها با توجه به قوت یا ضعف بودن نمره ۱ تا ۴ داده می شود. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف نسبی، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت نسبی و نمره ۴ نشان دهنده قوت اساسی عامل مورد بحث می باشد. برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره آن ضرب می شود. مجموع نمره های نهایی هر عامل محاسبه می شود تا نمره نهایی بخش فرهنگ و هنر استان مشخص شود.

جدول ۲۰-۵: نمونه فرم ماتریس IFE

ردیف	بخش	نقاط قوت یا ضعف	اهمیت	رتبه	حاصل ضرب
۱					
۲					
جمع					

جدول ۲۱-۵: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش فرهنگ و هنر استان

نمبره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی فرهنگ و هنر	وظایف / محورها / عمومی / اختصاصی	S/W
۰.۰۴۵	۳	۰.۰۱۵	تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	APQC (مدیریت)	S1
۰.۰۴۲	۳	۰.۰۱۴	ایجاد طراحی سازمانی	APQC (مدیریت)	S2
۰.۰۴۵	۳	۰.۰۱۵	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	APQC (مدیریت)	S3
۰.۰۶۲	۲.۶	۰.۰۲۴	مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS	APQC (منابع انسانی)	S4
۰.۱۰۵	۳	۰.۰۳۵	ایجاد چارچوب ارائه‌ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	S5
۰.۱۰۵	۳	۰.۰۳۵	توسعه استراتژی‌های ارائه‌ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	S6
۰.۰۴۱	۲.۷	۰.۰۱۵	توسعه‌ی استراتژی فناوری اطلاعات سازمانی	APQC (فناوری اطلاعات)	S7
۰.۰۳۶	۲.۶	۰.۰۱۴	تعریف معماری سازمانی	APQC (فناوری اطلاعات)	S8
۰.۰۲۹	۲.۶	۰.۰۱۱	مدیریت پورتفولیوی فناوری اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	S9
۰.۰۳۱	۲.۶	۰.۰۱۲	توسعه استراتژی استقرار فناوری اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	S10
۰.۰۴۲	۳	۰.۰۱۴	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	S11
۰.۰۳۳	۳	۰.۰۱۱	انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی	APQC (مالی و حسابداری)	S12
۰.۰۲۱	۳	۰.۰۰۷	مدیریت خط‌مشی‌ها و رویکردها	APQC (مالی و حسابداری)	S13
۰.۰۲۹	۲.۶	۰.۰۱۱	انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تأیید پروژه	APQC (مالی و حسابداری)	S14
۰.۰۲۴	۳	۰.۰۰۸	ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها و رویکردهای داخلی	APQC (مالی و حسابداری)	S15
۰.۰۲۱	۲.۶	۰.۰۰۸	پردازش ترجیحات تجاری (اقتصادی)	APQC (مالی و حسابداری)	S16
۰.۰۳۱	۲.۶	۰.۰۱۲	ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S17
۰.۰۰۳	۲.۷	۰.۰۱۱	توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S18
۰.۰۲۴	۳	۰.۰۰۸	تهیه و فراهم‌سازی مشورت / مشاوره‌ی حقوقی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S19
۰.۰۲۴	۳	۰.۰۰۸	حل و فصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S20
۰.۰۱۳	۲.۶	۰.۰۰۵	توسعه و مدیریت فعالیت‌های پروموشنی (تبلیغاتی)	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S21
۰.۰۱۷	۲.۸	۰.۰۰۶	تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S22
۰.۰۱۴	۲.۸	۰.۰۰۵	تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب	APQC (فرهنگ سازمانی)	S23
۰.۰۱۵	۳	۰.۰۰۵	تعیین اهداف و استراتژی‌های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	APQC (فرهنگ سازمانی)	S24

نمبره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی فرهنگ و هنر	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	سرانه عناوین کتاب‌های منتشر شده به ازای هر ۱۰۰ هزار نفر	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور امور فرهنگی)	S25
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	سرانه مطالعه کتاب	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور امور فرهنگی)	S26
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	اجرای هنرهای نمایشی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور امور هنری)	S27
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	زمان صدور مجوزهای هنری (معکوس)	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور امور هنری)	S28
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	تعداد رویدادهای تخصصی در حوزه مد و لباس (جشنواره، همایش و ...)	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور امور هنری)	S29
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	ایجاد کانون‌های آگهی و تبلیغاتی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور امور مطبوعاتی و اطلاع-رسانی)	S30
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	تولید فیلم‌های داستانی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور امور سینمایی و سمعی بصری)	S31
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	تولید فیلم‌های مستند	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور امور سینمایی و سمعی بصری)	S32
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	تولید فیلم‌های انیمیشن	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور امور سینمایی و سمعی بصری)	S33
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	سرانه تماشاگران سینما	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور امور سینمایی و سمعی بصری)	S34

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی فرهنگ و هنر	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	کاهش سینماهای غیرفعال نسبت به سال قبل	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور امور سینمایی و سمعی بصری)	S35
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	نسبت مؤسسات قرآنی تازه تأسیس (موافقت نامه اصولی) به کل مؤسسات دارای مجوز	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور امور قرآن و عترت)	S36
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	تعداد جشنواره‌ها، رویدادهای قرآنی استانی و ملی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور امور قرآن و عترت)	S37
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	رشد مشارکت کنندگان در رویدادهای برگزار شده نسبت به سال قبل	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور امور رسانه‌های دیجیتال)	S38
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	تعداد کانون‌های فرهنگی هنری مساجد به ازای هر صد هزار نفر جمعیت استان	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور امور مساجد)	S39
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	میزان دسترسی به کتابخانه‌های مخزن دار کانون‌های فرهنگی هنری مساجد	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور امور مساجد)	S40
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	عضویت در کانون‌های فرهنگی هنری مساجد کشور (به ازای هر صد هزار نفر جمعیت استان)	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور امور مساجد)	S41
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	نرخ رشد اصحاب فرهنگ، هنر، قرآن و رسانه تحت پوشش بیمه تأمین اجتماعی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور بین‌بخشی)	S42
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	ورود و بروزرسانی اطلاعات هزینه‌یابی به سامانه بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S43
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S44
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	اجرای مصوبات شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S45
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S46

نمبره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی فرهنگ و هنر	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S47
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S48
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	اعزام مبلغ و مبلغه عمومی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور امور فرهنگی و تبلیغ)	S49
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	استقرار روحانی در مناطق مورد نیاز	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور امور فرهنگی و تبلیغ)	S50
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	نسبت تشکل‌های فرهنگی و دینی مورد حمایت به کل درخواست‌ها	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور امور فرهنگی و تبلیغ)	S51
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	نسبت صدور مجوز تشکل‌های دینی به کل درخواست‌ها	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور امور فرهنگی و تبلیغ)	S52
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	حمایت از تشکل‌ها و مؤسسات قرآنی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور امور قرآنی)	S53
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	برگزاری مراسم قرآنی و مذهبی مردمی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور امور قرآنی)	S54
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	تعداد جوایز کسب‌شده توسط اعضای کانون در جشنواره‌های ملی و بین‌المللی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور خدمات فرهنگی)	S55
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	رشد میزان شرکت‌کنندگان در جشنواره بین‌المللی قصه‌گویی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور جشنواره‌ها)	S56
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	رشد میزان شرکت‌کنندگان در مهرواره‌های کانون	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور جشنواره‌ها)	S57
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	تعداد اعضای کانون مجازی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور توسعه فعالیت‌ها بر بستر الکترونیک)	S58

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی فرهنگ و هنر	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۱	آموزش برگزار شده برای اعضای کانون مجازی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور توسعه فعالیتها بر بستر الکترونیک)	S59
۰.۰۲۷	۱.۵	۰.۰۱۸	ارزیابی محیط خارجی سازمان	APQC (مدیریت)	W1
۰.۰۲۲	۱.۲	۰.۰۱۸	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (ارباب‌رجوع‌ها، مشترکین و مشتریان...)	APQC (مدیریت)	W2
۰.۰۲۷	۱.۵	۰.۰۱۸	تهیه چشم‌انداز استراتژیک	APQC (مدیریت)	W3
۰.۰۱۹	۱.۲	۰.۰۱۶	تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	APQC (مدیریت)	W4
۰.۰۱۸	۱.۲	۰.۰۱۵	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه/ سازمان/ کسب و کار و ...	APQC (مدیریت)	W5
۰.۰۳۴	۲	۰.۰۱۷	ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	APQC (مدیریت)	W6
۰.۰۲۸	۲	۰.۰۱۴	اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	APQC (مدیریت)	W7
۰.۰۷۲	۲.۴	۰.۰۰۳	توسعه استراتژی منابع انسانی	APQC (منابع انسانی)	W8
۰.۰۲۴	۱	۰.۰۲۴	کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها	APQC (منابع انسانی)	W9
۰.۰۴۵	۱.۵	۰.۰۰۳	توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی	APQC (منابع انسانی)	W10
۰.۰۴۲	۱.۳	۰.۰۳۲	استخدام/ منبع‌یابی انتخاب و غربال نامزدها	APQC (منابع انسانی)	W11
۰.۰۲۶	۲	۰.۰۱۳	توسعه استراتژی‌های مدیریت اطلاعات و محتوا	APQC (فناوری اطلاعات)	W12
۰.۰۲۴	۲.۴	۰.۰۰۱	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	APQC (فناوری اطلاعات)	W13
۰.۰۲۸	۲.۳	۰.۰۱۲	بهبود استراتژی توسعه‌ی فناوری اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	W14
۰.۰۱۳	۱.۲	۰.۰۱۱	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	W15
۰.۰۱۹	۱	۰.۰۱۹	مدیریت سبد محصولات و خدمات	APQC (تحقیق و توسعه)	W16
۰.۰۱۷	۱	۰.۰۱۷	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	W17
۰.۰۱۴	۱	۰.۰۱۴	مدیریت ثبت اختراعات، حق تکثیر و الزامات قانونی	APQC (تحقیق و توسعه)	W18
۰.۰۱۶	۱	۰.۰۱۶	تولید مفاهیم محصول/ خدمت جدید	APQC (تحقیق و توسعه)	W19
۰.۰۱۴	۱	۰.۰۱۴	تعریف الزامات توسعه‌ی محصول/ خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	W20
۰.۰۱۶	۱	۰.۰۱۶	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه‌ی اولیه	APQC (تحقیق و توسعه)	W21
۰.۰۱۷	۱	۰.۰۱۷	اجرای تحقیقات اکتشافی	APQC (تحقیق و توسعه)	W22
۰.۰۱۷	۱	۰.۰۱۷	محک زدن بازار (مردم و ارباب‌رجوع‌ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	APQC (تحقیق و توسعه)	W23

نمبره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی فرهنگ و هنر	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰.۰۲۴	۱.۵	۰.۰۱۶	توسعه استراتژی و چشم‌انداز بلندمدت اموال	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W24
۰.۰۰۳	۱.۵	۰.۰۰۲	مدیریت برنامه‌ی سرمایه‌ای برای دارایی‌های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W25
۰.۰۴۴	۲.۲	۰.۰۰۲	برنامه‌ریزی و طراحی ساخت دارایی‌ها	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W26
۰.۰۱۸	۱.۵	۰.۰۱۲	توسعه استراتژی خروج	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W27
۰.۰۱۸	۱.۵	۰.۰۱۲	انحلال دارایی‌های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W28
۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶	مدیریت بدهی و سرمایه‌گذاری	APQC (مالی و حسابداری)	W29
۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶	مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	W30
۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷	مدیریت حق کپی‌رایت، اختراعات و نشان‌های تجاری و ...	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	W31
۰.۰۰۱	۱.۳	۰.۰۰۸	اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W32
۰.۰۱۴	۲	۰.۰۰۷	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت‌ها	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W33
۰.۰۰۱	۲	۰.۰۰۵	تعریف آفرها و گزینه‌های ارزش به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W34
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	تعریف استراتژی قیمت‌گذاری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W35
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W36
۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۰۵	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W37
۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶	ایجاد بودجه‌های بازاریابی	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W38
۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۰۶	توسعه روابط بین شرکاء / متحدین فروش	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W39
۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶	توسعه پیش‌بینی فروش محصولات و خدمات	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W40
۰.۰۰۲	۱.۵	۰.۰۰۱	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰)	W41
۰.۰۰۲	۱.۵	۰.۰۰۱	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰)	W42
۰.۰۰۲	۱.۵	۰.۰۰۱	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰)	W43
۰.۰۰۲	۲	۰.۰۰۱	نگارخانه‌های فعال	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور امور هنری)	W44

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی فرهنگ و هنر	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰.۰۰۲	۱.۵	۰.۰۰۱	میزان اجرای تعهد (در قانون بودجه) در کسب درآمدهای عمومی و اختصاصی استانی (نحوه محاسبه نسبت مقدار عملکرد به مقدار مصوب)	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	W45
۰.۰۰۲	۱.۵	۰.۰۰۱	نسبت اعتبارات هزینه ای دارای تفاهم نامه با واحد مجری به کل اعتبارات هزینه ای	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	W46
۰.۰۰۲	۱.۵	۰.۰۰۱	میزان جذب اعتبارات تملک دارایی های سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	W47
۰.۰۰۲	۱.۵	۰.۰۰۱	اجرای فرآیند تکمیل و بروزرسانی سامانه اطلاعات مکانی (ساترا) توسط دستگاه های اجرایی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	W48
۰.۰۰۲	۱.۵	۰.۰۰۱	تکمیل و بروز رسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	W49
۰.۰۰۲	۱.۵	۰.۰۰۱	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	W50
۲.۰۵۱		$\Sigma = 1$	نمره نهایی ارزیابی محیط داخلی		

۸-۵) بررسی محیط خارجی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE

با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) می توان عوامل محیط خارجی یا بیرونی (شامل محیط های اقتصادی، سیاسی-قانونی، اجتماعی-فرهنگی، تکنولوژیکی و بین المللی و...) را مورد ارزیابی قرار داد. برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی همچون محیط داخلی باید پنج مرحله، به شرح زیر طی نمود:

➤ پس از بررسی عوامل خارجی، عوامل شناخته شده فهرست می شود. نخست عواملی که موجب فرصت و موقعیت می شوند و سپس آن ها که بخش را تهدید می کنند، نوشته می شود.

➤ به عوامل فهرست شده باید وزن یا ضریب داده شود. ضریب نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل در بخش می باشد. مجموع این ضرایب باید برابر با عدد ۱ بشود.

➤ به هر یک از عوامل (فرصت یا تهدید لیست شده) رتبه ۱ تا ۴ داده می شود و این عدد بیانگر میزان توان بالقوه بخش در بهره برداری از فرصت یا مقابله با تهدید می باشد. (۴=زیاد، ۳=نسبتاً زیاد، ۲=نسبتاً کم، ۱=کم).

➤ ضریب (وزن) هر عامل در رتبه مربوطه ضرب می شود تا نمره نهایی بدست آید.

➤ از مجموع نمره های نهایی متعلق به هر یک از عوامل، مجموع نمره های عوامل خارجی تعیین می شود. در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید بخش می شوند، هیچ گاه مجموع نمره نهایی بخش فرهنگ و هنر استان به بیش از ۴ و هیچ گاه این جمع به کمتر از ۱ نمی رسد. میانگین این جمع نیز برابر با ۲/۵ می شود. اگر این عدد به ۴ برسد بدین معناست که استان در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می شوند، می تواند به صورتی بسیار عالی واکنش نشان دهد. به بیان دیگر بخش در استراتژی های خود، به شیوه ای موفقیت آمیز از فرصت های موجود استفاده می نماید و اثر عواملی را که موجب تهدید می شوند به پایین ترین میزان ممکن می رساند. عدد ۱ بیانگر این است که بخش نتوانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می کنند بهره برداری نماید یا از عواملی که موجب تهدید می گردند، احتراز نماید. جدول ذیل نمونه ای از ماتریس EFE را نشان می دهد.

جدول ۲۲-۵: نمونه فرم ماتریس EFE

ردیف	محیط	فرصت ها یا تهدیدها	اهمیت	رتبه	حاصل ضرب
۱					
۲					
جمع					

جدول ۲۳-۵: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش فرهنگ و هنر استان

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیطی خارجی بخش فرهنگ و هنر	روش جمع آوری اطلاعات	O/T
۰۰۰۲۱۶	۲.۷	۰.۰۰۸	برخورداری از ساختمان و ابنیه و برخورداری از زمین شهری و روستایی (برخورداری از اثاثه و منصوبات ارتباطی، اداری، رفاهی، بودتی)	VRIO (منابع فیزیکی)	O1
۰۰۰۲۱۶	۲.۷	۰.۰۰۸	برخورداری از وسایل ادوات و تجهیزات عمومی (زمینی، دریایی و هوایی) و تخصصی و برخورداری از موجودی انبار	VRIO (منابع فیزیکی)	O2
۰۰۰۱۳	۲.۶	۰.۰۰۵	برخورداری از دارایی‌های زیستی، جانوری و گیاهی و اقلیم متنوع- برخورداری از آب‌های ژرف زیرزمینی و دریایی	VRIO (منابع فیزیکی)	O3
۰۰۰۲۱	۳	۰.۰۰۷	برخورداری جاذبه‌های گردشگری	VRIO (منابع فیزیکی)	O4
۰۰۰۱۰۴	۲.۶	۰.۰۰۴	زیرساخت، ارتباطات جاده‌ای و حمل‌ونقل و دسترسی	VRIO (منابع فیزیکی)	O5
۰۰۰۱۰۴	۲.۶	۰.۰۰۴	برخورداری از صنایع تبدیلی و مادر	VRIO (منابع فیزیکی)	O6
۰۰۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	برخورداری از دارایی‌های مالی	VRIO (منابع فیزیکی)	O7
۰۰۰۱۸	۳	۰.۰۰۶	نیروی انسانی	VRIO (منابع فیزیکی)	O8
۰۰۰۲۱	۳	۰.۰۰۷	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات/ خدمات- برخورداری از خوشنامی/ برند و نام تجاری- برخورداری از امتیازات و انحصارات و گرت‌ها و سرقتی- برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده- برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	VRIO (منابع فیزیکی)	O9
۰۰۰۲۰۳	۲.۹	۰.۰۰۷	برخورداری از چشم‌انداز و برنامه راهبردی- برخورداری از استراتژی‌ها و سبک مدیریت- برخورداری از ایده‌ها و طرح‌ها	VRIO (منابع فیزیکی)	O10
۰۰۰۲۲۴	۲.۸	۰.۰۰۸	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی- برخورداری از فرهنگ سازمانی (بخشی) مطلوب- برخورداری از اطلاعات- برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی	VRIO (منابع فیزیکی)	O11
۰۰۰۱۸۲	۲.۶	۰.۰۰۷	برخورداری از قابلیت‌ها (انعطاف‌پذیری، سیستم نوآورانه، برخورداری از مدیریت دانش (سازمان یادگیرنده)، توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی، کارگروهی، تاب‌آوری، مدیریت بحران و ثبات مدیریتی و ...)- برخورداری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و ...)	VRIO (منابع فیزیکی)	O12
۰۰۰۲۷	۳	۰.۰۰۹	مشارکت مردمی- برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان- مفاخر و قهرمانان ملی	VRIO (منابع فیزیکی)	O13
۰۰۰۱۸۲	۲.۶	۰.۰۰۷	برخورداری از کارایی و بهره‌وری	VRIO (منابع فیزیکی)	O14
۰۰۰۲۱	۳	۰.۰۰۷	برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات- برخورداری از قانونمداری	VRIO (منابع فیزیکی)	O15

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش فرهنگ و هنر	روش جمع آوری اطلاعات	O/T
۰۰۲۳۲	۲.۹	۰.۰۰۸	مقررات زدایی (بوروکراسی زدایی و...) - تعرفه های خاص - قوانین حفظ محیط زیست - قانون ثبت شرکت ها و علائم تجاری - قانون گرای - تقسیمات کشوری	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O16
۰۰۲۰۸	۲.۶	۰.۰۰۸	شرایط سیاسی در کشورهای خارجی همجوار	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O17
۰۰۲۱۶	۲.۷	۰.۰۰۸	انتخابات ملی و محلی - جریانات اپوزیسیون - نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O18
۰۰۲۴	۳	۰.۰۰۸	ساختار سیاسی استان - سهم اقوام در قدرت - سهم بانوان در مدیریت و قدرت	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O19
۰۰۲۲۴	۲.۸	۰.۰۰۸	امنیت منابع و سرمایه های حیاتی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O20
۰۰۳۴۸	۲.۹	۰.۰۱۲	همگرایی قومی - مذهبی - جنبش های اجتماعی - فعالیت های صنفی - قالب های حقوقی مشارکت در فعالیت های اجتماعی و اقتصادی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O21
۰۰۳۵	۳.۵	۰.۰۱	قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات - اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری ها	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O22
۰۰۲۰۸	۲.۶	۰.۰۰۸	سیاست های اقتصاد مقاومتی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O23
۰۰۲۲۴	۲.۸	۰.۰۰۸	رفع اطاله و منطقی ساختن زمان تحقیق، دادرسی و اجرا - گسترش بهره مندی از نهادهای دآوری و میانجیگری	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O24
۰۰۳۲۴	۲.۷	۰.۰۱۲	عضویت ایران در پیمان نامه ها، معاهدات و کنوانسیون ها و سازمان های منطقه ای و بین المللی - پیمان ها و سازمان های اقتصادی منطقه ای (اگو، اوپیک، شانگهای و...) - تبادلات، همایش ها، جشنواره ها، نمایشگاه های بین المللی - تورنمنت ها و مسابقات بین المللی - توافقات کشور با کشورهای منطقه در خصوص لغو ویزا	PESTEL (بین الملل)	O25
۰۰۱۶۸	۲.۸	۰.۰۰۶	بازار بالقوه صادرات غیر نفتی استان (مواد غذایی، توتون و ...) در کشورهای آسیای میانه - مزیت های نسبی (فرهنگی، اقتصادی و ...) استان در کشورهای آسیای میانه	PESTEL (بین الملل)	O26
۰۰۱۰۴	۲.۶	۰.۰۰۴	زیرساخت دریایی / ریلی / زمینی کشورهای آسیای میانه - کریدور شمال - جنوب	PESTEL (بین الملل)	O27
۰۰۳۱۲	۲.۶	۰.۰۱۲	جهانی شدن / جهانی سازی (Globalization)	PESTEL (بین الملل)	O28
۰۰۲۷	۲.۷	۰.۰۱	خدمات بیمه ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر) - درصد پوشش سازمان های حمایتی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O29
۰۰۲۱۶	۲.۷	۰.۰۰۸	نرخ طول عمر (متوسط بقاء) - امید به زندگی (بدو تولد)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O30
۰۰۲۸	۲.۸	۰.۰۱	نرخ باسوادی (ابتدایی و عالی و...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O31

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش فرهنگ و هنر	روش جمع آوری اطلاعات	O/T
۰۰۰۲۴	۳	۰۰۰۰۸	تنوع فرق و مذاهب	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O32
۰۰۰۲۶	۲.۶	۰۰۰۱	سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O33
۰۰۰۱۵۶	۲.۶	۰۰۰۰۶	توسعه شهرنشینی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O34
۰۰۰۲۳۴	۲.۶	۰۰۰۰۹	صادرات و واردات (تراز تجاری بدون نفت)	PESTEL (اقتصادی)	O35
۰۰۰۲۸	۲.۸	۰۰۰۱	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان - سهم SME ها در اشتغال و GDP استان - سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	O36
۰۰۰۲۷	۲.۷	۰۰۰۱	مصرف (تقاضا) استان در بخش دولتی و عمومی و خصوصی و تعاونی - میل متوسط مصرف استان	PESTEL (اقتصادی)	O37
۰۰۰۲۴۳	۲.۷	۰۰۰۰۹	پارانه‌های مستقیم	PESTEL (اقتصادی)	O38
۰۰۰۲۸	۲.۸	۰۰۰۱	دولت الکترونیک - سازمان الکترونیک - مکانیزاسیون فرآیندها در سازمان‌ها - تجارت الکترونیک (E-Comarce) بانکداری الکترونیک (E-Banking) - سلامت الکترونیک (E-Health) - آموزش الکترونیک (E-Lerning)	PESTEL (فناوری)	O39
۰۰۰۳۰۸	۲.۸	۰۰۰۱۱	رسانه‌ها و فضای مجازی - اینترنت (پهنا، ضریب نفوذ، سرعت و...) - اینترنت	PESTEL (فناوری)	O40
۰۰۰۲۶	۲.۶	۰۰۰۱	تحولات اخیر تکنولوژیک تأثیرگذار بر بخش - تکنولوژی سنسور از دور (RS) - تکنولوژی‌های نوین در فرهنگ و هنر - نانوتکنولوژی - فناوری پیش‌بینی (Forecasting)	PESTEL (فناوری)	O41
۰۰۰۲۰۸	۲.۶	۰۰۰۰۸	هوش مصنوعی - داده‌کاوی / دیتا ماینینگ	PESTEL (فناوری)	O42
۰۰۰۲۲۴	۲.۸	۰۰۰۰۸	امنیت اطلاعات و فضای سایبری	PESTEL (فناوری)	O43
۰۰۰۱۹۶	۲.۸	۰۰۰۰۷	ضریب توسعه فناوری اطلاعات (IDI) - شبکه فیبر نوری - ارتباطات ماهواره‌ای - ارتباطات بیسیم - شبکه موبایل نسل جدید - مرکز تبادل اطلاعات بین دستگاهی (IX)	PESTEL (فناوری)	O44
۰۰۰۲۶	۲.۶	۰۰۰۱	حوزه‌های جدید کسب و کار (استارت‌آپ) - توسعه‌دهندگان برنامه‌های موبایلی - شرکت‌های دانش‌بنیان - تورهای علمی و ترویجی	PESTEL (فناوری)	O45
۰۰۰۲۶	۲.۶	۰۰۰۱	محتوای دیجیتال و الکترونیک - بازی‌های دیجیتال	PESTEL (فناوری)	O46
۰۰۰۱۵۶	۲.۶	۰۰۰۰۶	خدمات و حمل و نقل آنلاین	PESTEL (فناوری)	O47

نمبره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش فرهنگ و هنر	روش جمع آوری اطلاعات	O/T
۰۰۰۱۶۲	۲.۷	۰.۰۰۶	توسعه و ارتقاء دادرسی الکترونیکی	PESTEL (فناوری)	O48
۰۰۰۰۷۸	۲.۶	۰.۰۰۳	رویکرد استقرار صنایع آبر در کنار سواحل	PESTEL (زیست محیطی)	O49
۰۰۰۰۷۸	۲.۶	۰.۰۰۳	قانون تنفس جنگل - نقشه‌های جامع ژئومورفولوژیکی - خروج دام از جنگل	PESTEL (زیست محیطی)	O50
۰۰۰۰۷۸	۲.۶	۰.۰۰۳	توسعه زراعت چوب - سطح تقاضای چوب در کشور	PESTEL (زیست محیطی)	O51
۰۰۰۱۰۴	۲.۶	۰.۰۰۴	صندوق ملی محیط زیست - فرصت‌های کسب‌وکار (درآمدی) همسو با محیط زیست و منابع طبیعی	PESTEL (زیست محیطی)	O52
۰۰۰۰۵۲	۲.۶	۰.۰۰۲	سیاست‌ها و قوانین و مقررات بین‌المللی و داخلی	PESTEL (زیست محیطی)	O53
۰۰۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	اجرای قوانین - تعارضات قانونی - قوانین مالیاتی - قوانین بخشی (قانون تراکم ساختمان و ...) - مقررات صادرات و واردات - قوانین انتخابات - قوانین ضد انحصار و رانت - قانون حمایت از مالکیت معنوی (Copyright) - بخشی‌نگری در قوانین - تمرکزگرایی - خلاءهای قانونی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T1
۰۰۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	سیاست یارانه‌ای (مستقیم/غیرمستقیم)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T2
۰۰۰۱۲	۱	۰.۰۱۲	بودجه دولت - توازن (تعادل) بودجه	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T3
۰۰۰۱۲	۱	۰.۰۱۲	تغییر دولت‌ها و مجلس‌ها و مدیران محلی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T4
۰۰۰۱۰۴	۱.۳	۰.۰۰۸	بحران هویت و بی‌تابیتی - مفاسد اداری (اختلاس، ارتشاء، انحصار و...)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T5
۰۰۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	پول‌شویی - قاچاق مواد مخدر - جرایم سازمان‌یافته - جاسوسی - تجزیه‌طلبی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T6
۰۰۰۱۵	۱.۵	۰.۰۱	بلوغ سیاسی - زیرساخت‌های سیاسی - اعتماد سیاسی - مشارکت سیاسی - انباشت مطالبات سیاسی و قانونی - پویایی سیاسی (رسمی و غیررسمی) - رضایتمندی سیاسی - درصد مشارکت رأی‌دهندگان	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T7
۰۰۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	خانه احزاب و تشکل‌های سیاسی - تعامل سیاسی با ذینفعان و منتقدین	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T8
۰۰۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	فضای رسانه‌ای	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T9
۰۰۰۰۸	۱	۰.۰۰۸	منافع ملی - استانی - رقابت دو/چند قطبی سیاسی در استان - ژن‌سالاری و تبارسالاری در توزیع قدرت - نگرش سیاسی به اقوام	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T10
۰۰۰۱۸۴	۲.۳	۰.۰۰۸	تعدد زوجات در بین اقوام	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T11

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش فرهنگ و هنر	روش جمع آوری اطلاعات	O/T
۰.۰۱۴۴	۱.۸	۰.۰۰۸	ارتقاء اثربخشی آراء قضایی و نقش پیشگیرانه آن- فرهنگ نظارت پذیری و قانونمداری- حاکمیت قانون و ارتقاء سلامت اداری	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T12
۰.۰۱۰۴	۱.۳	۰.۰۰۸	فرهنگ حقوقی و دانش قضایی جامعه- کیفیت قوانین و مقررات قضایی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T13
۰.۰۰۹۶	۱.۲	۰.۰۰۸	ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان- قوانین گمرکی کشورهای همجوار	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T14
۰.۰۱۴	۱	۰.۰۱۴	دیپلماسی (همگرایی و واگرایی)- تحریمهای بین المللی- روابط ایران (و استان) با کشورهای فرامنطقه‌ای- تعاملات و تعارضات ایران (و استان) با کشورهای منطقه- اشتراکات و افتراقات ایران (و استان) با کشورهای مسلمان	PESTEL (بین الملل)	T15
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	تجارت و اقتصاد جهانی- پیمانها و سازمانهای اقتصادی جهانی (WTO)	PESTEL (بین الملل)	T16
۰.۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	قوانین و مقررات داخلی و کشورهای همسایه در موضوع تجارت بین الملل	PESTEL (بین الملل)	T17
۰.۰۱۲	۲	۰.۰۰۶	بحرانها و چالشهای مرزی- تهدیدات، چالشها و مخاطرات نظامی- مدیریت منابع و ذخایر مشترک (آب، انرژی، دریا و...)	PESTEL (بین الملل)	T18
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	شناسایی و انتقال نخبگان توسط خارجیها- میل به مهاجرت/ انتقال سرمایه به خارج	PESTEL (بین الملل)	T19
۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۰۶	نرخ زاد و ولد- نرخ رشد جمعیت جوان نرخ مرگ و میر	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T20
۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۰۶	نرخ طلاق و نسبت طلاق به ازدواج - میزان/ نرخ ازدواج- ازدواج غیررسمی (متعه، سفید و...)- ازدواج گریزی- ازدواج درون قومی- طلاق عاطفی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T21
۰.۰۱	۲	۰.۰۰۵	حاشیه نشینی در شهرهای بزرگ استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T22
۰.۰۱۳۶	۱.۷	۰.۰۰۸	سوء مصرف مواد صنعتی، سنتی، محرک و... - زنان و کودکان بی/ بدسرپرست- کودک آزاری (کودکان کار، کودک همسری و...)- خشونت	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T23
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	حقوق شهروندی (قوانین، حمایتها و...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T24
۰.۰۰۸	۲	۰.۰۰۴	بیماریهای واگیر شایع- اختلالهای روانی افسردگی و...- حوادث و بلایای طبیعی و جاده‌ای	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T25
۰.۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	سطح دسترسی به خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T26
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	نرخ بیکاری فارغ التحصیلان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T27

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش فرهنگ و هنر	روش جمع آوری اطلاعات	O/T
۰.۰۱۶۵	۱.۵	۰.۰۱۱	شیوه و سبک زندگی (سنتی/ بینابین/ مدرن) و اوقات فراغت- شیوه و سبک زندگی (سلامت)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T28
۰.۰۱۴۴	۱.۸	۰.۰۰۸	بازماندگی از تحصیل کل- ترک تحصیل	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T29
۰.۰۲۲	۲	۰.۰۱۱	سرمایه اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T30
۰.۰۲۲	۲	۰.۰۱۱	فاصله اجتماعی-گسست نسلی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T31
۰.۰۰۷۸	۱.۳	۰.۰۰۶	نگرش/گرایش جامعه به کار- گرایش به پس انداز-گرایش به سرمایه گذاری	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T32
۰.۰۲۴	۲	۰.۰۱۲	گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی- سهم محصولات فرهنگی و ورزشی در سبد خانوار	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T33
۰.۰۰۸	۲	۰.۰۰۴	تعداد زنان و جایگاه آن‌ها در استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T34
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	ارزش‌های اجتماعی (اخلاقیات و...) - میزان پایبندی به ارزش‌های دینی (تدین و دینداری) - توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی - توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب رجوع	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T35
۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۰۶	احساس محرومیت نسبی و تبعیض - بحران هویت - فردگرایی (شهروند درجه یک و دو)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T36
۰.۰۱۲	۱	۰.۰۱۲	میزان مطالعه	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T37
۰.۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	هژمونی رسانه‌های جمعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T38
۰.۰۱۱	۱	۰.۰۱۱	اینترنت و شبکه‌های اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T39
۰.۰۱۲	۲	۰.۰۰۶	تکدی‌گری - فساد و فحشاء	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T40
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	تخصص‌گرایی - مهارت‌های اجتماعی (تاب‌آوری، حل مسئله و...) - توازن رشته و شاخه تحصیلی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T41
۰.۰۱۴	۲	۰.۰۰۷	تبدیل روستاها به شهر و شهرستان (روستا شهر)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T42
۰.۰۰۸	۱	۰.۰۰۸	فقر مطلق و نسبی در استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T43
۰.۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	مهاجرت‌های هدفمند قومی - مهاجرت از استان‌های کم‌آب به گلستان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T44

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش فرهنگ و هنر	روش جمع آوری اطلاعات	O/T
۰.۰۱۶۲	۱.۸	۰.۰۰۹	نرخ بهره یا سود رسمی و غیر رسمی	PESTEL (اقتصادی)	T45
۰.۰۱۱	۱	۰.۰۱۱	بودجه دولت (کسری) - خط مشی های تأمین مالی دولت	PESTEL (اقتصادی)	T46
۰.۰۱۲	۱	۰.۰۱۲	نرخ تورم و نوسان قیمت ها (رسمی و غیر رسمی) - نرخ ارز (رسمی و غیر رسمی)	PESTEL (اقتصادی)	T47
۰.۰۰۹	۱	۰.۰۰۹	نرخ و روند بیکاری - درصد اشتغال بخش دولتی و خصوصی از کل اشتغال استان - نسبت بیمه شدگان از کل اشتغال استان - مشاغل کاذب - بیکاری فصلی	PESTEL (اقتصادی)	T48
۰.۰۱۸	۲	۰.۰۰۹	ترکیب واردات و صادرات (مواد اولیه، واسطه و مصرفی) - تعرفه های گمرکی واردات	PESTEL (اقتصادی)	T49
۰.۰۱۶۲	۱.۸	۰.۰۰۹	شرایط شاخص های اقتصاد کلان بخش صنعت، کشاورزی و خدمات (ارزش افزوده، سرمایه گذاری و...)	PESTEL (اقتصادی)	T50
۰.۰۱۴۴	۱.۶	۰.۰۰۹	سیاست های کلان اقتصادی استان - سهم دولت در سرمایه گذاری و اقتصاد استان - سرمایه گذاری های مادر - سیاست های پولی و مالی دولت در کشور و در استان	PESTEL (اقتصادی)	T51
۰.۰۱۰۸	۱.۲	۰.۰۰۹	ضریب جینی و توزیع درآمد - درآمد سرانه واقعی - شاخص توسعه انسانی استان - سطح دستمزدها	PESTEL (اقتصادی)	T52
۰.۰۱۳۵	۱.۵	۰.۰۰۹	سهولت کسب و کار - فضای کسب و کار روستایی	PESTEL (اقتصادی)	T53
۰.۰۱۰۸	۱.۲	۰.۰۰۹	بهره وری کل - الگوی مصرف	PESTEL (اقتصادی)	T54
۰.۰۱۸	۲	۰.۰۰۹	شرایط اقتصادی همسایگان خارجی	PESTEL (اقتصادی)	T55
۰.۰۱۳۲	۱.۲	۰.۰۱۱	نرخ رشد اقتصادی - توسعه نامتوازن منطقه ای - بعد اشتغال در بنگاه های اقتصادی - تولید ناخالص داخلی استان (GDP) - نرخ مشارکت اقتصادی	PESTEL (اقتصادی)	T56
۰.۰۱۸	۲	۰.۰۰۹	میل متوسط به پس انداز استان - نرخ سرمایه گذاری استان	PESTEL (اقتصادی)	T57
۰.۰۱۸	۲	۰.۰۰۹	حجم نقدینگی - نسبت مصارف به منابع واقعی بانکی - سرعت گردش پول استان	PESTEL (اقتصادی)	T58
۰.۰۱۸	۲	۰.۰۰۹	سهم بخش صنعت و خدمات در اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	T59

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش فرهنگ و هنر	روش جمع آوری اطلاعات	O/T
۰.۰۱۵	۱.۵	۰.۰۱	هوشمندسازی (دولت هوشمند-کشاورزی هوشمند-مدارس هوشمند)- انحصار (مزیت) تکنولوژیکی در صنایع استان- اینترنت اشیاء- فن بازار- دانشکده‌های فنی و مهندسی- سطح بلوغ تکنولوژی صنعتی استان- نسبت سهم صنایع HI-TECH به کل صنایع استان- صنعت سخت افزار ICT - دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم	PESTEL (فناوری)	T60
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	گردشگری دیجیتال	PESTEL (فناوری)	T61
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	پایگاه‌های داده- دیتا سنتر	PESTEL (فناوری)	T62
۰.۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	مراکز علم و فناوری/پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی- صندوق‌های سرمایه‌گذار خطرپذیر/ VC	PESTEL (فناوری)	T63
۰.۰۱۲	۱	۰.۰۱۲	پارازیت- فیلترینگ	PESTEL (فناوری)	T64
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش - بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها (MIS)	PESTEL (فناوری)	T65
۰.۰۰۹	۱.۸	۰.۰۰۵	سیل‌گیری و سیل‌خیزی و رسوب‌گذاری استان- رانش، ریزش و زمین لغزش- میزان لرزه‌خیزی و لرزه زمین ساخت	PESTEL (زیست محیطی)	T66
۰.۰۰۷۲	۱.۸	۰.۰۰۴	تغییر جریانات جوی (تغییر اقلیم)- میزان دما و تعداد روزهای یخبندان- طوبت، بارش، تبخیر و تعریق و پوشش ابر (وقوع خشکسالی)- تراز آب دریای خزر- پیشروی آب شور	PESTEL (زیست محیطی)	T67
۰.۰۱	۲	۰.۰۰۵	شرایط اقلیمی (و رقابتی) استان‌ها و کشورهای همسایه	PESTEL (زیست محیطی)	T68
۰.۰۰۸	۲	۰.۰۰۴	کوچ عشایر	PESTEL (زیست محیطی)	T69
۰.۰۱	۲	۰.۰۰۵	آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی)- آفات و بیماری‌ها- ورود گونه‌های غیربومی مهاجم (جانوری و گیاهی)	PESTEL (زیست محیطی)	T70
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	بیابان‌زایی- فرونشست زمین- برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیرسطحی- تغییر غیرقانونی کاربری اراضی- برداشت از حریم و بستر رودخانه- ها	PESTEL (زیست محیطی)	T71
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	مصرف پلاستیک و... در جامعه- بیماری‌های مشترک حیات وحش، انسان و دام- ضایعات بیمارستانی- نخاله‌های ساختمانی	PESTEL (زیست محیطی)	T72
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	مدیریت یکپارچه مناطق ساحلی	PESTEL (زیست محیطی)	T73
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	توسعه کالبدی سکونتگاه‌های انسانی	PESTEL (زیست محیطی)	T74
۲.۰۴۷۶		Σ = ۱	نمره نهایی ارزیابی محیط خارجی		

۹-۵) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش فرهنگ و هنر

ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک (SPACE) روشی برای انتخاب استراتژی مناسب براساس عوامل درونی و بیرونی سازمان است. این ماتریس در کنار تحلیل سوات ابزاری مناسب و کاربردی در برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک سازمان است. چارچوب تحلیل ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک بسیار مؤثر است، اما ابزاری شناخته شده برای توسعه و بازبینی استراتژی شرکت‌ها نیست. تحلیل SPACE یک ارزیابی سیستماتیک از منظر ۴ بعد کلیدی است که بین عوامل درونی و بیرونی تعادل ایجاد می‌کند و تعیین کننده زمینه کلی استراتژی است:

عوامل درونی:

➤ مزیت رقابتی^۱ CA

➤ نقاط قوت مالی^۲

عوامل خارجی:

➤ جذابیت صنعت^۳ IA

➤ ثبات محیطی^۴ ES

از آنجا که این سند برای بخش انرژی استان است که شامل چندین دستگاه اجرایی و سازمان می‌باشد و رعایت الزامات ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک (SPACE) در بخش‌های دولتی و عمومی دشوار است، از این رو (همانگونه که در برخی از منابع علمی استفاده شده است) بجای آن از ماتریس IE به سه صورت ۹-ناحیه‌ای، ۴-خانه‌ای و ۸-خانه‌ای استفاده شده است.

۹-۱-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۹-خانه‌ای

ماتریس داخلی و خارجی (IE) بر اساس دو بعد اصلی قرار دارد: جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش فرهنگ و هنر که بر روی محور X-ها نشان داده می‌شود و جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بخش فرهنگ و هنر که بر روی محور Y-ها نوشته می‌شود.

در ماتریس داخلی و خارجی ۹-خانه‌ای، جمع نمره نهایی بر روی محور X-ها از ۱ تا ۱/۹۹ نشان‌دهنده ضعف داخلی سازمان است، نمره ۲ تا ۲/۹۹ نشان‌دهنده این است که سازمان در وضعیت متوسط قرار دارد و نمره ۳ تا ۴

¹ Competitive Advantage

² Financial Stability

³ Industry Attractiveness

⁴ Environment Stability

بیانگر قوت سازمان است. به همین شیوه جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور Y-ها قرار دارد، از ۱ تا ۱/۹۹ بیانگر ضعف سازمان؛ نمره ۲ تا ۲/۹۹ بیانگر این است که سازمان نسبت به فرصت‌ها و تهدیدها در وضعیت متوسط قرار دارد و نمره ۳ تا ۴ بیانگر این است سازمان به فرصت‌ها و تهدیدهای پیش رو به صورت زیاد یا عالی واکنش نشان می‌دهد. بنابراین ماتریس داخلی و خارجی به سه ناحیه عمده تقسیم می‌شود و بصورت زیر است:

نمره های ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)	۴ تا ۳ زیاد	خانه ۳	خانه ۲	خانه ۱	
	۲ تا ۲/۹۹ متوسط	خانه ۶	خانه ۵	خانه ۴	
	۱ تا ۱/۹۹ کم	خانه ۹	خانه ۸	خانه ۷	
		۱	۲	۳	۴
		ضعیف	متوسط	قوی	
		۱/۹۹ تا ۱	۲ تا ۲/۹۹	۳ تا ۴	

نمودار ۷-۵: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای

قرار گرفتن سازمان در هر یک از خانه‌های ماتریس داخلی و خارجی مفاهیم استراتژیکی خاصی دارد. زمانیکه یک سازمان (کسب و کار) در این خانه‌ها قرار می‌گیرد بدین معناست که عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و همچنین میزان پاسخگویی به عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در شرایط قوی یا متوسط و یا ضعیف است.

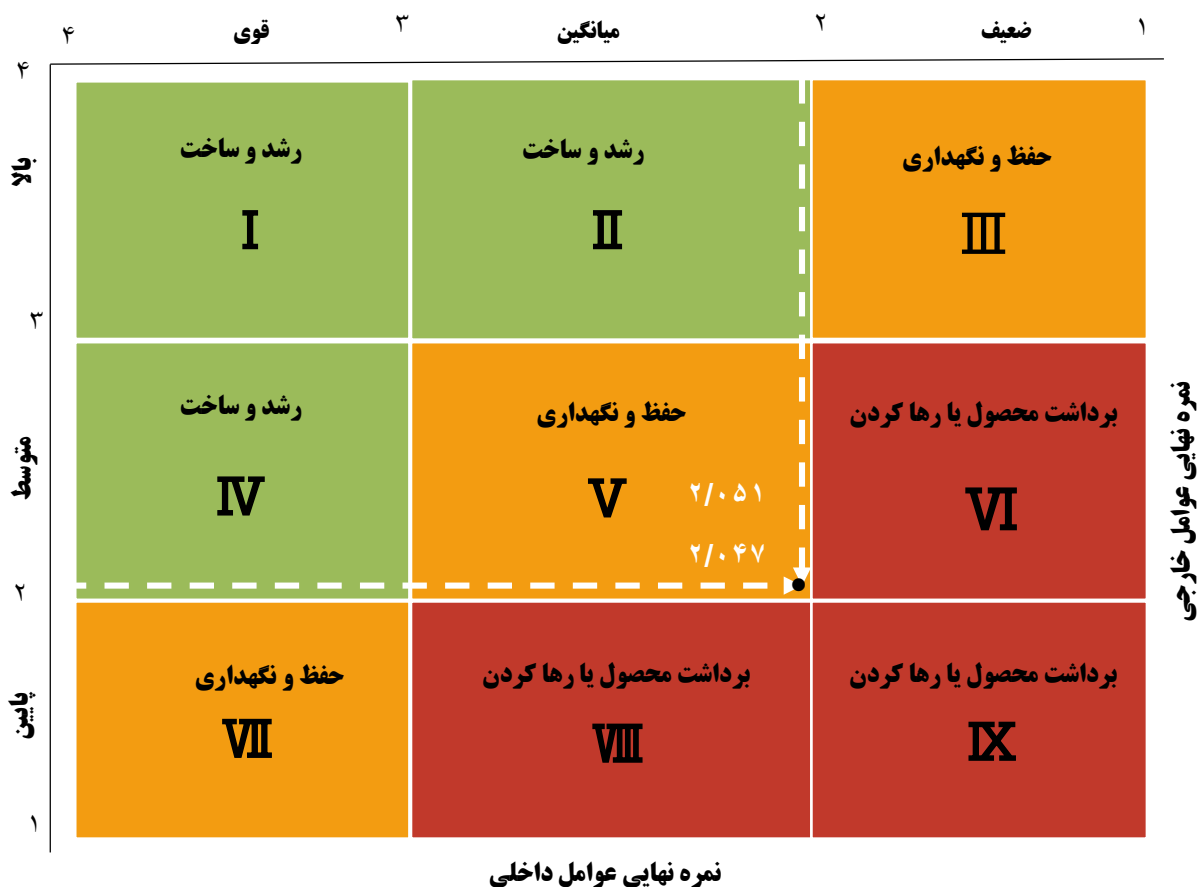
برای سازمان‌هایی که در خانه‌های ۱، ۲، ۴ و ۷ قرار می‌گیرند، اعتقاد بر آن است که وضع موجود آن سازمان‌ها مناسب است و این سازمان‌ها بهتر است **استراتژی‌های رشد، توسعه و ساخت** را مدنظر خود قرار دهند. این سازمان‌ها باید استراتژی‌های متمرکز (ر سوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول) یا استراتژی‌های مبتنی بر ادغام (ادغام عمودی رو به جلو، ادغام عمودی رو به عقب و ادغام افقی) را به اجرا درآورد که مناسب‌ترین استراتژی‌ها می‌باشند.

سازمان‌هایی که در خانه‌های ۳، ۵ و ۷ قرار می‌گیرند، اعتقاد بر آن است که وضع موجود آن‌ها نسبتاً متوسط است و این سازمان‌ها باید به فکر **حفظ و نگهداری وضع موجود (محافظه کارانه)** خود باشند. قرار گرفتن

در این خانه‌ها نشان می‌دهد که سازمان (شرکت) یا در هر دو عامل داخلی و خارجی متوسط است و یا اگر در یکی ضعیف است، در دیگری قوی است. در این سازمان‌ها استراتژی‌های رسوخ در بازار و توسعه محصول بسیار متداول است.

زمانیکه یک سازمان (کسب و کار) در خانه‌های ۶، ۸ و ۹ قرار می‌گیرد، بدین معناست که شرکت در هر دو عامل داخلی و خارجی ضعیف و یا در یکی متوسط و در دیگری ضعیف است. در این حالت ماندن در این کسب و کارها به صلاح نیست و باید از استراتژی کاهش، واگذاری و یا انحلال کل یا بخشی از واحدهای سازمان‌هایشان استفاده نمایند.

با توجه به اطلاعات بدست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲/۰۴۷ و ۲/۰۵۱ می‌باشند، جایگاه بخش فرهنگ و هنر استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی در نمودار ذیل ارائه شده است.



نمودار ۸-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹-خانه‌ای بخش فرهنگ و هنر استان گلستان

نمره ارزیابی عوامل خارجی (EFE) EXternal factor Evaluation	نمره ارزیابی عوامل داخلی (IFE) Internal factor Evaluation
۲/۰۴۷	۲/۰۵۱

همانگونه که در نمودار شماره ۸-۵ نشان داده شده است، بخش فرهنگ و هنر استان گلستان در خانه شماره ۵ واقع شده است و این نشان دهنده آن است که این بخش از نظر وضعیت محیط خارجی و وضعیت محیط داخلی در وضعیت متوسط قرار دارد. براساس نتایج بدست آمده از ماتریس داخلی و خارجی تأکید (تمرکز اصلی) استراتژی‌های بخش فرهنگ و هنر استان گلستان باید "حفظ و نگهداری" باشد. به این منظور این بخش باید با استفاده از نقاط قوت نسبی خود نسبت به استفاده از فرصت‌های محیطی و مقابله با تهدیدات اقدام نماید. شایان ذکر است قرار گرفتن جایگاه بخش فرهنگ و هنر استان در خانه ۵ گرچه به معنی حفظ و نگهداری است، اما چون بخش در محیط داخلی در وضعیت متوسط قرار دارد، ابتدا باید نقاط ضعف خود را برطرف نماید و پس از آن نسبت به استفاده از استراتژی‌های ناحیه حفظ و نگهداری اقدام نماید.

با توجه به ناحیه قرارگیری این بخش در ماتریس IE، بخش فرهنگ و هنر استان می‌تواند از استراتژی توسعه محصول استفاده کند؛ اما نه به صورت تهاجمی. استراتژی دیگری که می‌توان به کار برد، استراتژی نفوذ در بازار است، به این معنا که محصولات جدید را توسعه دهیم و یا محصولات موجود را اصلاح کنیم. هرچند ناحیه حفظ و نگهداری از ناحیه برداشت و رها کردن بهتر می‌باشد، اما به طور کلی منطقه خوبی برای ماندن نیست، بنابراین باید در سرمایه‌گذاری بیشتر در این منطقه محتاطانه عمل کرد.

۲-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۴-خانه‌ای

روش دیگر نمایش موقعیت استراتژیک بخش فرهنگ و هنر استان با استفاده از اطلاعات و نمرات ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل محیط خارجی (EFE) آن، استفاده از ماتریس موقعیت‌یابی ۴-ناحیه‌ای می‌باشد.

الف) ناحیه تهاجمی (SO): کسب و کارهایی که در این منطقه قرار می‌گیرند در بهترین وضع ممکن هستند و می‌توانند با استفاده از توانایی‌ها یا نقاط قوت داخلی اقدامات زیر را به عمل آورد:

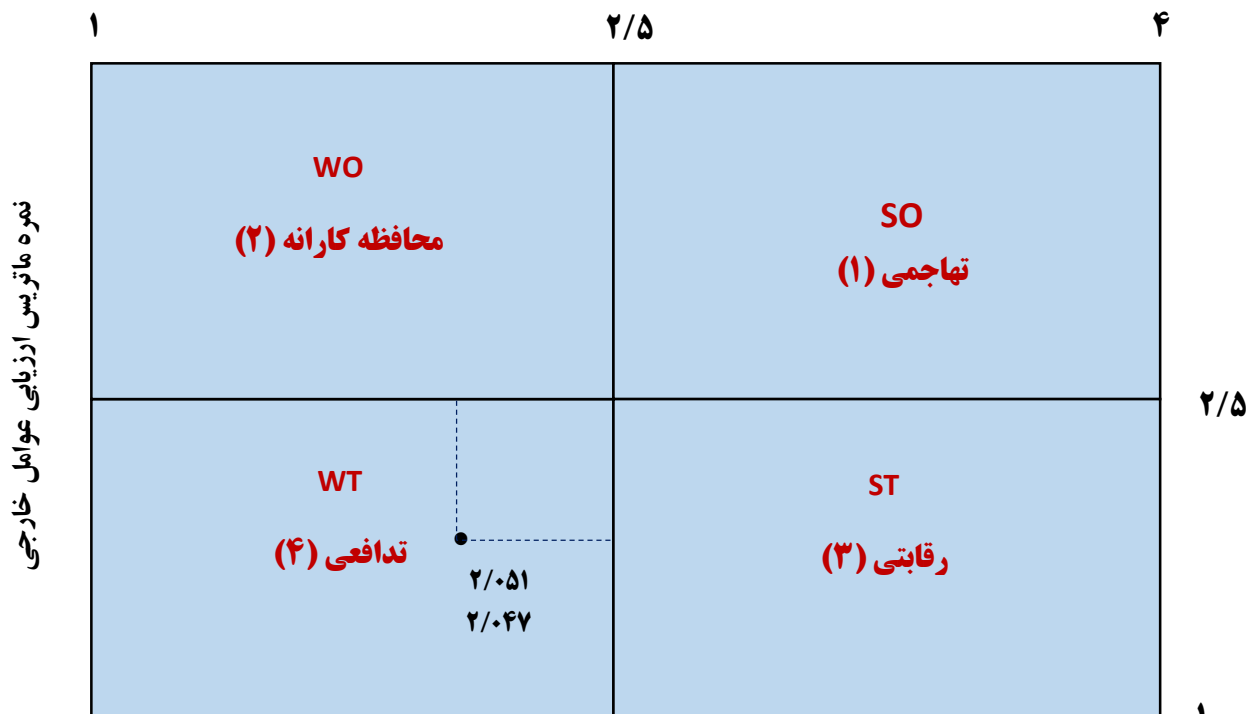
۱) بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی (۲) برطرف کردن نقاط ضعف داخلی (۳) پرهیز از تهدیدهای خارجی

ب) ناحیه رقابتی (ST): کسب و کارها در این قسمت عملکرد قوی و خوبی دارد؛ اما با این حال از خطر تهدیدهای محیط بیرونی مصون نیستند. چگونه با وجود نقاط قوت خود می‌توانیم تهدیدها را بی‌اثر سازیم؟ عنصر کلیدی این خانه «ثبات در عین رقابت» محسوب می‌شود.

ج) ناحیه تدافعی (WT): در این خانه کسب و کارها به شدت ضعیف هستند و نقطه قوتی برای رهایی از خطر تهدیدها وجود ندارد، از راهکارهای پیشنهادی برای کسب و کارهای این چنینی می‌توان عقب‌نشینی، تعطیلی و انحلال و... را نام برد.

د) ناحیه محافظه کارانه (WO): کسب و کارهایی که در این مرحله قرار می‌گیرند اگرچه با عملکرد ضعیف‌تری نسبت به رقبا مشغول به فعالیت هستند، لیکن فرصت‌های خوبی برای آن فراهم خواهد شد. جنس راهکارهای پیشنهادی از همان دسته رشد و سرمایه‌گذاری و نوآوری خواهد بود؛ اما عنصر احتیاط و محافظه‌کاری به آن اضافه خواهد شد.

با توجه به اطلاعات به‌دست‌آمده از ماتریس IFE و EFE می‌توان گفت که بخش فرهنگ و هنر هم اکنون در ناحیه تدافعی مشغول به فعالیت است.



نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

نمودار ۹-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴-خانه‌ای بخش فرهنگ و هنر استان

۳-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۸-ناحیه‌ای

ساختار ماتریس موقعیت‌یابی ۸-ناحیه‌ای برگرفته از ماتریس ۴-ناحیه‌ای است با این تفاوت که هر یک از ربع‌ها به دو قسمت تقسیم شده است. هدف استفاده از این ماتریس نزدیک شدن نمایش به ماتریس ۹-ناحیه‌ای و موقعیت‌یابی دقیق‌تر می‌باشد. همچنین ضمن نمایش دقیق‌تر موقعیت استراتژیک بخش فرهنگ و هنر استان در ادامه برای هر یک از نواحی هشت‌گانه بطور مختصر توضیحاتی ارائه می‌شود.

۱- نگهداری انتخابی: به معنی حفظ و نگهداری فقط از بخش‌های حیاتی و مهم سازمان با هدف کاهش هزینه‌های نگهداری و حفظ عمر مفید و کیفیت تجهیزات است.

۲- نگهداری تهاجمی: به معنی برنامه‌ریزی جدی و گسترده برای حفظ و نگهداری دارایی‌های سازمان با هدف حفظ عمر مفید و کاهش خرابی‌های تجهیزات است.

۳- رشد پایدار: به معنی حفظ تعادل بین رشد سازمان و کسب سود است و هدف اصلی آن پایداری و حفظ بستر کسب‌وکار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با رشد متوسط و پایدار، بازدهی خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای پایدار و پرقابته فعالیت می‌کنند و نمی‌خواهند ریسک بالایی را در پیش گیرند.

۴- رشد سریع: به معنی تحقق رشد سریع سازمان با استفاده از استراتژی‌های گسترشی و جذب مشتریان جدید و گسترش بازار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با رشد سریع، به بازارهای جدید، افزایش فروش و افزایش سهم بازار برای خود برسد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای درحال‌رشد و پرقابته فعالیت می‌کنند و می‌خواهند به سرعت سهم بازار خود را افزایش دهند.

۵- چرخش: به معنی برنامه‌ریزی و اجرای اقداماتی برای بهبود وضعیت مالی و عملکرد سازمان در حال رکود است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با تغییر رویه‌های فعالیتی خود، از وضعیت بحرانی خود خارج شده و به رشد و بازدهی برگردد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در وضعیت بحرانی قرار دارند و نیاز به تغییرات جدی و شاید هم پرریسک دارند.

۶- چریکی (دفاع فعالانه): به معنی رقابت در برابر رقبا با استفاده از راهکارهای جدید با هدف کسب مزیت رقابتی است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند با استفاده از استراتژی‌های نوآورانه و متفاوت، بازار را

¹ Selective Maintenance

² Aggressive Maintenance

³ Stable Growth

⁴ Rapid Growth

⁵ Turnaround

⁶ Guerrilla

به خود جذب کند و سهم بازار خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای پرقاب‌ت و با تعداد رقبای زیاد فعالیت می‌کنند و به دنبال جذب مشتریان جدید می‌باشند.

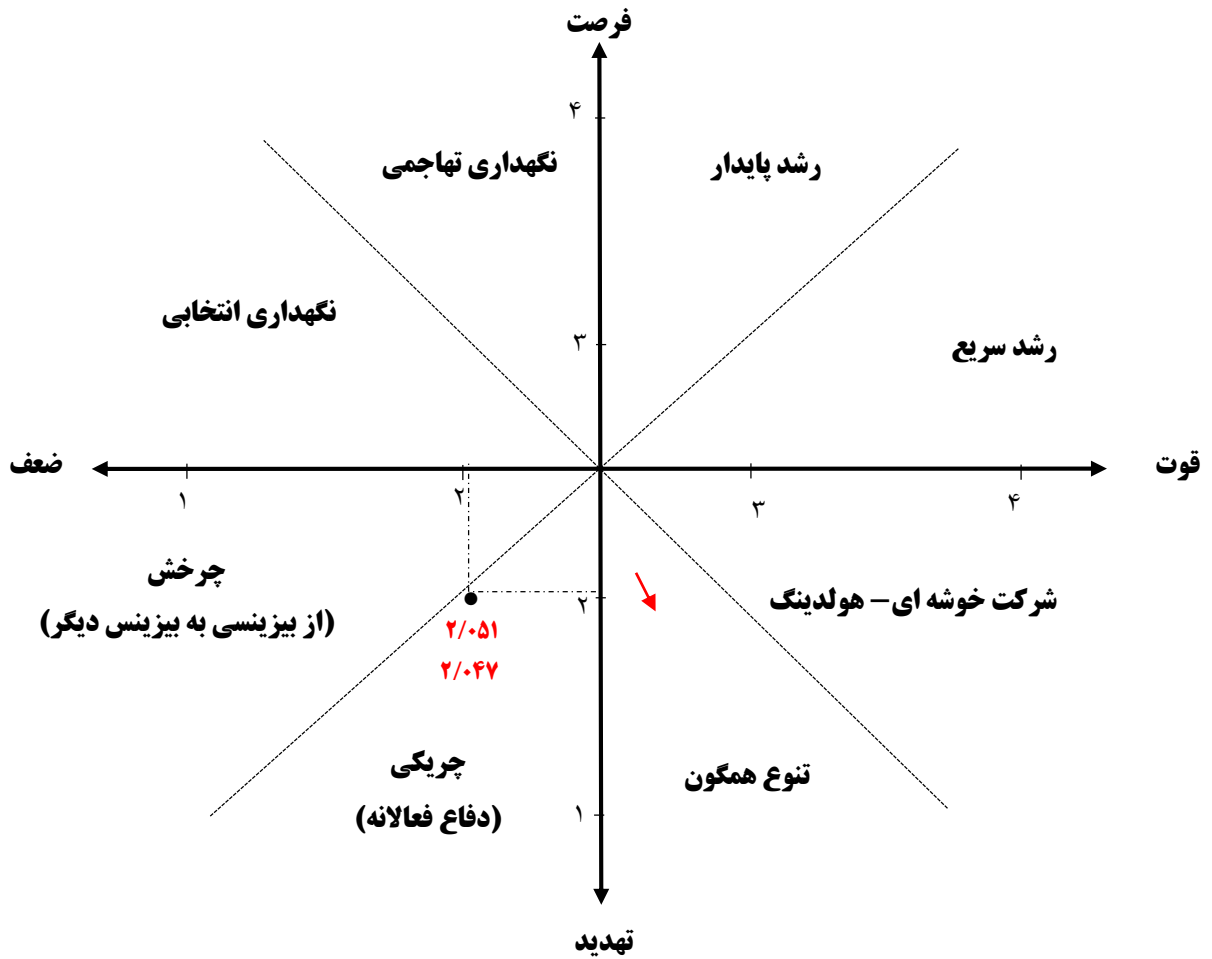
۷- تنوع همگون! در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که به صناعی که به صنعت فعلی خود نزدیک هستند و مزایای تجربه و تخصص فعلی را بهره‌برداری کند و وارد آن‌ها شود. به این ترتیب، سازمان به کاهش هزینه‌های تولید و افزایش تقاضای محصولات خود می‌رسد. این استراتژی از دو نوع محصولی و بازاریابی قابل اجراست. به عنوان مثال، یک شرکت تولید لوازم خانگی می‌تواند به صنعت تولید ماشین‌آلات خانگی وارد شود، چرا که این صنعت به صنعت فعلی خود نزدیک است.

۸- شرکت خوشه‌ای - هلدینگ! در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که وارد صنایع جدید و غیرمرتبط با صنعت فعلی خود شود. این معمولاً به منظور کاهش ریسک بحران‌های صنعتی و افزایش دامنه فعالیت‌های سازمانی است. این استراتژی به دو صورت مستقیم و غیرمستقیم (از طریق سرمایه‌گذاری در شرکت‌های دیگر) قابل اجرا است. در این استراتژی، سازمان باید برای کاهش ریسک‌های پیش رو، دارای منابع کافی باشد و بتواند به صورت اقتصادی بازدهی کافی برای سرمایه‌گذاران خود را ایجاد کند.

با توجه به اطلاعات بدست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲/۰۴۷ و ۲/۰۵۱ می‌باشند، جایگاه بخش فرهنگ و هنر استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی ۸- ناحیه‌ای در نمودار ذیل نمایش داده شده است.

¹ Concentric

² Conglomerate Strategy



نمودار ۱۰-۵: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸- ناحیه ای)

مطابق نمودار فوق موقعیت استراتژیک فعلی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان در ناحیه تدافعی قسمت

چریکی (دفاع فعالانه) می باشد که در فصل بعدی در تعیین استراتژی اصلی مؤثر است.

تعیین استراتژی‌های (اصلی و نخبی)
در نخب فرہنگ و ہنر استان گلستان

مقدمه

سرعت تحولات داخلی و بین‌المللی در سال‌های اخیر در زمینه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و روند روبه‌رشد رقابتی شدن فعالیت بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها (اعم از دولتی، عمومی غیردولتی، تعاونی و خصوصی) که پیش‌تر به واسطه وجود محیط انحصاری و نیمه انحصاری از ورود به عرصه رقابت مصون بودند، باعث شده که بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر نیازمند اتخاذ رویکردهای نوین مدیریتی متناسب با ویژگی‌های سازمان‌های هزاره سوم باشند. در این میان، مدیریت استراتژیک به پشتوانه تفکر استراتژیک، یکی از اساسی‌ترین نیازمندی‌های مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها محسوب می‌شود.

تعریف استراتژی چیست؟ استراتژی در گسترده‌ترین معنای خود، ابزاری است که افراد یا

سازمان‌ها از طریق آن به اهداف خود دست پیدا می‌کنند. بسیاری از کتب و مقالات موجود در این حوزه، تعاریف مختلفی از واژه استراتژی ارائه می‌کنند. وجه مشترک تمام تعاریف پیرامون استراتژی آن است که استراتژی بر **دستیابی به اهداف خاص تمرکز** دارد و شامل تخصیص منابع است؛ و اینکه چند تصمیم یا اقدام سازگار، درست یا منسجم را نشان می‌دهد که بیانگر **مسیر سازمان برای رسیدن به موفقیت** است. برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی استراتژی، بزرگترین کار سازمان است؛ در زمان مرگ و زندگی، مسیر بقا یا انقراض همراه سازمان است و نمی‌توان بررسی آن را نادیده گرفت. این را باید بخاطر داشت برای دستیابی به هدفی بزرگ به یک استراتژی هوشمندانه نیاز خواهید داشت تا بتوانید همواره در بازار رقابت کنید و از رقبای خود جلوتر باشید.

مفهوم و چرایی استراتژی در طول نیم قرن گذشته تغییرات زیادی کرده است. با افزایش بی‌ثباتی و غیرقابل پیش‌بینی بودن محیط سازمان (کسب و کار)، استراتژی ارتباط کمتری با طرح‌ها و برنامه‌های دقیق گرفته است و بیشتر با دستورالعمل‌های مربوط به موفقیت سروکار دارد. به نظر می‌رسد اگرچه افراد موفق ممکن است برنامه استراتژیک دقیقی نداشته باشند؛ اما آن‌ها درباره آنچه می‌خواهند و نحوه دستیابی به آن، ایده‌های روشنی دارند. این **تغییر توجه از استراتژی به عنوان برنامه به استراتژی به عنوان جهت**، نشان‌دهنده بی‌اهمیت دانستن نقش استراتژی نیست. هرچه محیط، متلاطم‌تر باشد، استراتژی باید دارای انعطاف‌پذیری و پاسخگویی بیشتری باشد؛ اما دقیقاً در این شرایط است که استراتژی به جای بی‌اهمیت شدن، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. وقتی بنگاه‌ها با تهدیدات پیش‌بینی نشده‌ای مواجه باشند و فرصت‌های جدید به طور مستمر ظاهر شود، استراتژی به قطب‌نمایی تبدیل می‌شود که می‌تواند سازمان (بنگاه) را از میان دریا‌های طوفانی هدایت کند. در تعریف اسکولز و جانسون استراتژی، جهت و محدوده فعالیت سازمان در بلندمدت است که از طریق سازمان‌دهی منابع

و مدنظر قرار دادن محیط غیر قابل پیش‌بینی و برای رفع انتظارات ذی‌نفعان، برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. از دیدگاه این صاحب‌نظران، تصمیمات استراتژیک خصوصیات زیر را دارد:

- ماهیتاً پیچیده هستند. این امر خصوصاً در مورد سازمان‌هایی با محدوده جغرافیایی وسیع (مثل شرکت‌های بین‌المللی، چندملیتی یا فراملیتی) مصداق دارد.
- در شرایط نبود قطعیت اتخاذ می‌شوند. بسیاری از تصمیمات استراتژیک در شرایطی گرفته می‌شود که امکان پیش‌بینی آینده وجود ندارد.
- ممکن است مستلزم انجام تغییرات بنیادین در فرهنگ و ساختار سازمان شود.

از دیدگاه این صاحب‌نظران، تدوین استراتژی در سطوح مختلف امکان‌پذیر است که در ادامه به آن پرداخته می‌شود.

۱-۶) سطوح مختلف استراتژی در سازمان

حداقل سه سطح از استراتژی در سازمان‌ها قابل تشخیص است:

الف) استراتژی سطح سازمانی/شرکتی: استراتژی‌های سازمانی/شرکتی بالاترین سطح استراتژی یک سازمان به شمار می‌روند. استراتژی سازمانی/شرکتی مسیر کلی حرکت سازمان و برنامه‌های سطح بالای آن را تعریف می‌کند. این برنامه‌ها معمولاً توسط یک گروه استراتژیست منتخب که از مدیران ارشد و مدیران رده‌بالا تشکیل شده، ایجاد می‌شوند. تصمیم‌گیری‌ها به عهده این گروه است، چرا که آن‌ها درک عمیقی از سازمان/شرکت داشته و دانش استراتژیک موردنیاز برای هدایت سازمان در مسیر درست را در اختیار دارند. استراتژی سازمانی/شرکتی از نظر ماهیت گسترده‌تر از سایر سطوح استراتژی است. استراتژی‌های این سطح مفهومی‌تر و پیشرفته‌تر از استراتژی‌های کسب‌وکار (بخشی) یا وظیفه‌ای هستند و معمولاً مدت سه تا پنج سال را پوشش می‌دهند. برنامه استراتژیک سازمانی/شرکتی اغلب موارد زیر را در بر می‌گیرد: هدف کلی برای سازمان، ارزش‌های سازمان، حوزه‌های تمرکز اهداف استراتژیک و شاخص‌های عملکرد (KPIs). مطابق نمودار شماره ۱ صفحه بعد، سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و استراتژی بلندمدت «تجمر» هر دو در سطح کلان استان/سازمانی تدوین شده‌اند. استاندار و استانداردی گلستان به‌عنوان هیئت حاکمه و بالاترین مقام حکومت در استان، در بالاترین سطح سازمانی مسئول تدوین و اجرای چشم‌انداز و استراتژی پیشران و دستیابی به اهداف راهبردی و کلان استان می‌باشند.

¹ Corporate level strategy



شماره	نام مطالعات و برنامه‌ریزی بارویکرد حکمرانی استانی	سطح
۱	سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	استراتژیک
۲	گلستان فرصت رشد ۲۰ میلیارد دلاری با اجرای استراتژی تجزیه	استراتژیک
۳	تدوین سندهای بخشی ۳۱ گانه	استراتژیک
۴	شناسایی صنایع رقابت‌پذیر استان	تاکتیکی
۵	شناسایی زنجیره‌های ارزش راهبردی استان	تاکتیکی
۶	اسناد ائتلاف استراتژیک استان گلستان	تاکتیکی
۷	طرح تکام و منظومه‌های روستایی	تاکتیکی
۸	برش استانی برنامه هفتم	تاکتیکی
۹	قوانین بودجه سنواری (نسکست اهداف)	عملیاتی
۱۰	تهیه برنامه‌های عملیاتی به روش‌های OKR و BSC	عملیاتی

سطح عالی (حکمرانی) استان



سطح میانی (بخشی) استان

اقتصاد کلان، مالیه عمومی و بودجه، صنعت و معدن، بازرگانی داخلی و خارجی، کشاورزی (زراعت)، دامپروری، شیلات، محیط زیست، منابع طبیعی، آب، انرژی، میراث فرهنگی و صنایع دستی و گردشگری، نظام پولی و بانکی و تأمین منابع مالی، بیمه و رفاه و تأمین اجتماعی، ورزش، فرهنگ و هنر، ارتباطات و فناوری اطلاعات، توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی، حمل و نقل، عمران و شهرسازی و مسکن شهری و روستایی، آموزش عالی، آموزش عمومی، امور اینترگران، حقوقی و قضایی، سیاسی و دفاعی و امنیتی، سلامت (بهداشت و درمان)، بانوان و خانواده، سیاست خارجی و تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی، نظام اداری و شفافیت و مبارزه با فساد، محیط کسب و کار و خصوصی سازی و مناطق آزاد، نفت و گاز

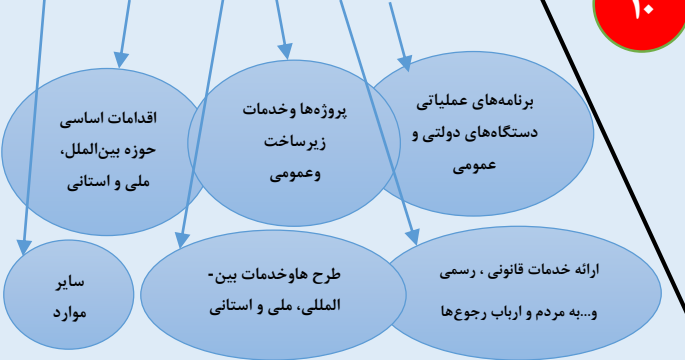
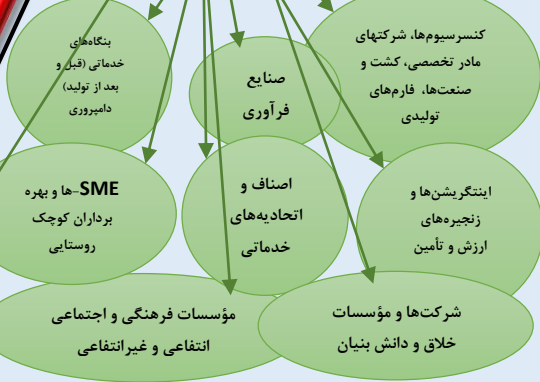
سطح تاکتیکی استان



ایجاد و توسعه کسب و کارها و بنگاه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خصوصی و تعاونی رقابت‌پذیر در راستای سند چشم‌انداز، استراتژی اصلی و پیرامون (تجزیه) و استراتژی‌های بخشی ۳۱ گانه

برنامه‌های عملیاتی، اقدامات اساسی، طرح‌ها و پروژه‌های بخشی دولتی و عمومی استان در راستای سند چشم‌انداز، استراتژی اصلی و پیرامون (تجزیه) و استراتژی‌های بخشی ۳۱ گانه استان
Action Plans & Projects, ETC ...

سطح عملیاتی (اجرایی) استان



چارچوب و هرم تدوین و پیاده‌سازی (اجرایی) برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان در سطوح سه گانه عالی (حکمرانی)، میانی (بخشی) و عملیاتی (اجرایی) به روش جاری سازی آبشاری (Cascading)

نمودار شماره ۱

نمودار ۱-۶: چارچوب و هرم سطوح سه گانه تدوین و پیاده سازی برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان

ب) استراتژی سطح کسب و کار: استراتژی سطح بخشی/کسب و کار دومین سطح از سلسله مراتب

استراتژی‌ها را به خود اختصاص می‌دهد. این سطح استراتژی که پایین‌تر از استراتژی سازمانی/شرکتی (حکمرانی) قرار می‌گیرد، ابزاری است برای دستیابی به اهداف یک واحد خاص از سازمان. نکته‌ای که باید به آن توجه داشت این است که به کارگیری این سطح از استراتژی فقط برای سازمان‌هایی مفید است که چندین بخش/واحد کسب و کار دارند. چنین سازمانی ممکن است محصولات یا خدماتی را در صنایع مختلف ارائه کند. برای مثال یک هلدینگ بزرگ بهترین نمونه از سازمانی است که خدمات مختلفی را در صنایع مختلف ارائه می‌کند و واحدهای کسب و کار مختلفی دارد که به امور مختلف پرداخته و در صنایع مختلف فعالیت دارند. هر کدام از این واحدهای کسب و کار اهداف متفاوتی دارند و استراتژی کسب و کار مخصوص خود را برای رسیدن به این اهداف در پیش می‌گیرند. مطابق نمودار ۱-۶، استان گلستان به عنوان یک کل و استانداری به عنوان متولی اداره استان برای تحقق چشم‌انداز و استراتژی اصلی و بلندمدت خود، دارای ۳۱ بخش است که «بخش فرهنگ و هنر» یکی از آن بخش‌های ۳۱ گانه می‌باشد. بدیهی است هر یک از بخش‌ها دارای فلسفه وجودی، مأموریت مستقل و مجزا و شرح وظایف اختصاصی خود می‌باشند که باید با چشم‌انداز و مأموریت استان هم‌راستا باشد، از این رو ضرورت دارد در جهت نیل به مأموریت، چشم‌انداز، اهداف راهبردی و استراتژی بلندمدت استان و «بخش فرهنگ و هنر» اقدام به تدوین استراتژی‌های مناسبی شود. این استراتژی‌ها اصطلاحاً به استراتژی‌های بخشی یا سطح کسب و کار مشهور هستند.

ج) سطح ۱ استراتژی وظیفه‌ای/اجرایی: این سطح، سطح عملیاتی سازمان (در این مطالعات سطح

دستگاهی) است. در سطح وظیفه‌ای تصمیم‌گیری‌هایی که توسط کارکنان گرفته می‌شود اغلب تصمیم‌های فنی محسوب می‌شوند و به این موضوع می‌پردازند که وظایف مختلف چگونه بر سطوح مختلف استراتژی در سازمان تأثیر می‌گذارد. این وظایف عبارت‌اند از بازاریابی، امور مالی، تولید، منابع انسانی و موارد دیگر. استراتژی وظیفه‌ای با برنامه محدودکننده‌ای سروکار دارد که اهداف هر وظیفه را مشخص می‌کند.

مطابق نمودار ۱-۶، سطح وظیفه‌ای یا عملیاتی شامل دو بخش "دولتی و عمومی" و "خصوصی و تعاونی" می‌باشد. بخش دولتی و عمومی این سطح شامل ده دستگاه‌های اجرایی استان، سازمان‌ها و نهادهای دولتی و عمومی می‌باشند و بخش خصوصی و تعاونی شامل صدها مؤسسه، بنگاه و شرکت و همچنین هزاران بهره‌بردار حقیقی و حقوقی در بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی می‌باشند.

1. Business level strategy
2. Functional level strategy

حال که با توجه به نمودار ۱-۶، جایگاه تدوین استراتژی‌های بخشی از جمله استراتژی‌های بخش فرهنگ و هنر استان در هرم و سطوح سه‌گانه استراتژی‌های استان گلستان مشخص شده است، از این رو با توجه به نمودار سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱-۶)، الگوریتم و چارچوب اجرایی تدوین سند استراتژیک بخش فرهنگ و هنر، مجموع داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده در فصول گذشته، بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش فرهنگ و هنر استان، اهداف راهبردی تعیین شده بخش فرهنگ و هنر استان، ماتریس‌های تولید شده در فصل‌های ۴ و ۵ این گزارش به‌ویژه ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک (IE) بخش فرهنگ و هنر استان؛ اقدام به تعیین استراتژی اصلی (GSM) و تولید استراتژی‌های بخشی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان شده است و در انتها استراتژی‌های بخشی تولید شده به کمک ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) بر اساس پارامترهای "امکان‌پذیری"، "مقبولیت" و "تناسب و سازگاری" رتبه‌بندی شده‌اند.

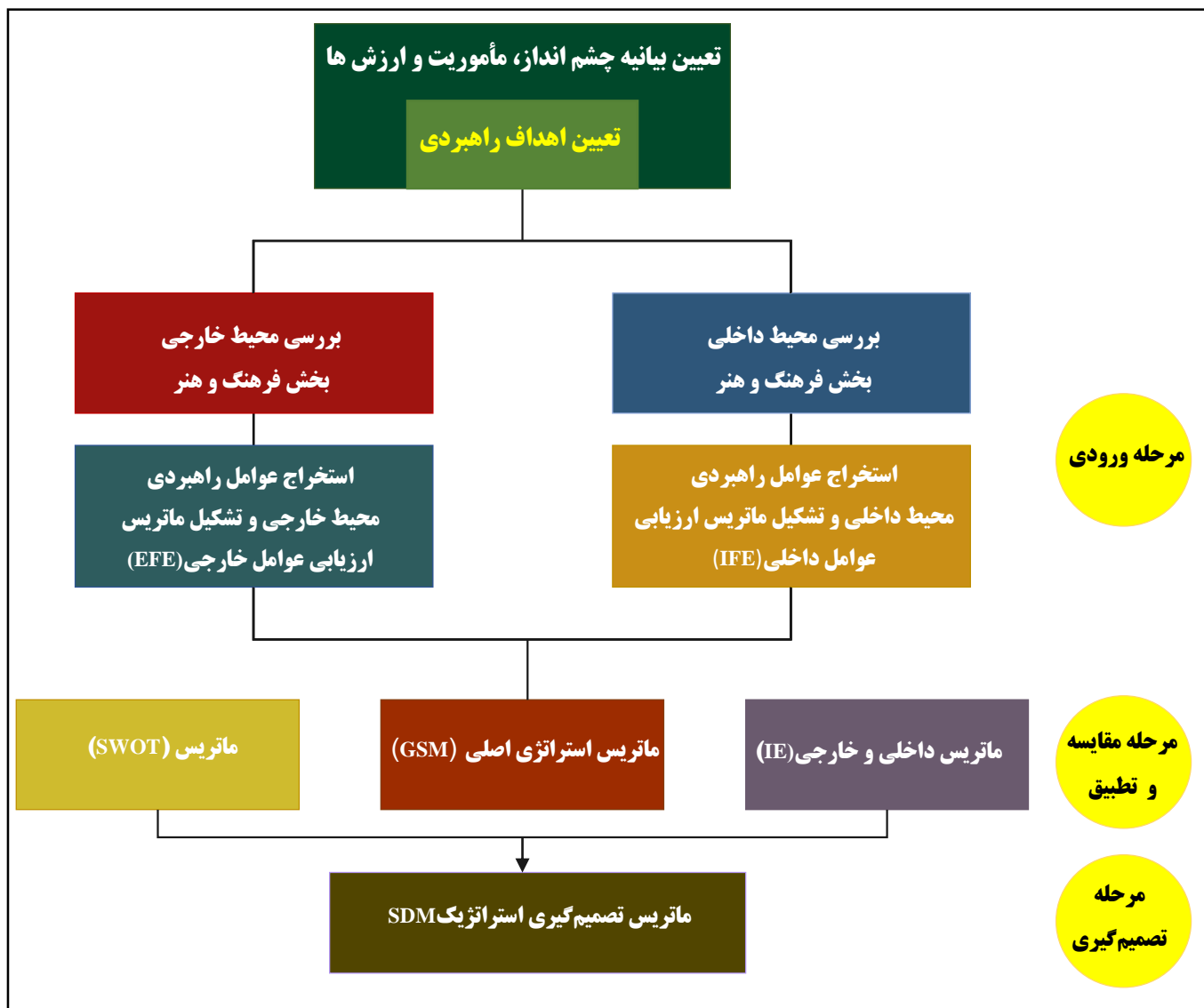
۲-۶) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش فرهنگ و هنر

مطابق نظر فرد. آر دیوید می‌توان روش‌های مهم تدوین استراتژی‌ها را در یک الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی سه‌مرحله‌ای گنجانده. همانگونه که در نمودار ۲-۶ مشاهده می‌شود، ابزارها یا روش‌های ارائه شده در این چارچوب برای انواع سازمان‌ها (در اندازه‌های گوناگون) مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌های مناسب و کارآمد را شناسایی، ارزیابی و انتخاب نمایند.

مرحله اول چارچوب تدوین استراتژی‌ها، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس بررسی رقابت (CPM) را شامل می‌شود. در مرحله اول که آن را مرحله **ورودی** می‌نامند، اطلاعات اصلی موردنیاز برای تدوین استراتژی‌ها جمع‌آوری و مشخص می‌شود. البته از آنجا که این برنامه‌ریزی در یک بخش که متولی آن دولت است، صورت می‌گیرد از این رو تهیه ماتریس بررسی رقابت (CPM) مصداق ندارد. ماتریس‌های IFE و EFE در فصل پنجم تهیه شده است.

مرحله دوم که آن را مرحله **مقایسه و تطبیق** می‌نامند به انواع استراتژی‌های ممکن توجه دارد و به همین منظور بین عوامل اصلی داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می‌شود. ماتریس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)، ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG) ماتریس جنرال الکتریک (GE)، ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)، ماتریس استراتژی اصلی (GSM) و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPSCE) نیز روش‌ها یا ابزارهایی هستند که در مرحله دوم استفاده می‌شوند. در این پژوهش

از بین ۶ روش مقایسه و تطبیق با توجه به اطلاعات موجود در سازمان‌ها صرفاً از سه روش ماتریس (SWOT)، ماتریس (IE) و ماتریس (GSM) استفاده شده است.



نمودار ۲-۶: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک

لازم به ذکر است که ماتریس IE در فصل پنج تهیه شده است و ماتریس‌های SWOT و GSM در فصل‌های پنج و شش تهیه شده‌اند.

در **مرحله سوم** که آن را **مرحله تصمیم‌گیری** می‌نامند از روش ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) و یا ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) استفاده می‌شود. در ماتریس‌های مزبور از اطلاعات ارائه شده در مرحله اول استفاده می‌شود تا بتوان انواع استراتژی‌های قابل اجرا را که در مرحله دوم شناسایی

شده‌اند، به شیوه‌ای عینی و بدون اعمال نظر شخصی ارزیابی و قضاوت کرد. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) و ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)، جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌نمایند و بدین گونه برای انتخاب استراتژی‌های خاص یک مبنای عینی (بدون اعمال نظر شخصی) را ارائه می‌دهند. با توجه به تعدد اهداف راهبردی و تنوع ماتریس‌های SWOT شکل گرفته از بین دو روش مرحله تصمیم‌گیری، روش ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) بکار گرفته شده است.

در به کارگیری تمامی یازده ماتریس (در این پژوهش ۶ ماتریس آن استفاده شده است) متعلق به الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی تدوین استراتژی باید یکپارچگی در قضاوت‌های شهودی و تجزیه و تحلیل‌های منطقی را در نظر داشت. برای تعیین استراتژی‌ها و هدف‌های بلندمدت بخش‌های یک سازمان نیز از روش‌های تدوین استراتژی استفاده می‌کنند. تجزیه و تحلیل‌های بخشی، مبنایی را به دست می‌دهند که می‌توان از آن طریق در سطح کل سازمان، استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و انتخاب نمود. مسئولیت تصمیم‌های استراتژیک همیشه بر عهده استراتژیست‌هاست و نمی‌توان آن‌ها را به حساب روش‌ها یا ابزارهای تحلیلی گذاشت. روی آوردن به فرآیند برنامه‌ریزی مبتنی بر عدد و رقم و روی گرداندن از فرآیند مبتنی بر بحث و گفتگو، موجب می‌شود که از پدیده عدم اطمینان، درک یا استنباطی نادرست به دست آید. این روش می‌تواند گفتگو و مباحثه را کاهش دهد، در حالی که برای درک مطالب، آزمون مفروضات و تقویت فرآیند یادگیری در سازمان از این ابزار یا وسایل استفاده می‌شود. بنابراین، استراتژیست‌ها باید متوجه چنین رویداد مخاطره‌آمیزی باشند و از ابزار تحلیلی برای تسهیل ارتباطات و نه از بین بردن آن‌ها، استفاده کنند. متأسفانه اگر اطلاعات عینی وجود نداشته باشد و اگر این اطلاعات به روش‌های علمی تجزیه و تحلیل نشود، در فرآیند تدوین استراتژی‌ها عواملی چون تعصبات شخصی، سیاست، احساسات یا عواطف، شخصیت و خطای هاله‌ای (تمایل به دادن وزن یا ضریب بسیار بالا به یک عامل) نقش اصلی را ایفا خواهند کرد.

در مرحله ورودی در فصول قبل (فصل پنجم) برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، روش‌هایی و رویه‌هایی ارائه شد. اطلاعات مربوط به این دو ماتریس، مبنایی را به دست می‌دهد که می‌توان بر آن اساس اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی سازمان/بخش را مقایسه کرد و تصمیم‌گیری نمود (در مرحله تصمیم‌گیری از ماتریس‌هایی استفاده می‌شود که در همین فصل شرح داده می‌شوند)

ابزارهای ورودی باعث می‌شوند که استراتژیست‌ها در همان مراحل اولیه قضاوت‌های کمی را در فرآیند تدوین استراتژی به کار گیرند. تصمیم‌های کوچکی که در ماتریس‌های ورودی برای گردآوری اطلاعات

اولیه در مورد اهمیت نسبی عوامل داخلی و خارجی سازمان گرفته می‌شود به استراتژیست‌ها این امکان را می‌دهد که استراتژی‌های مختلف را به شیوه‌ای اثربخش ارائه نمایند و آن‌ها را ارزیابی کنند. همیشه برای تعیین نمره و ضریب مناسب برای این عوامل باید از قضاوت‌های شهودی خوب استفاده کرد.

مرحله مقایسه گاهی استراتژی را بدین گونه تعریف می‌کنند: «مقایسه‌ای که سازمان بین مهارت‌ها، منابع داخلی، فرصت‌ها و تهدیدها می‌نماید». در چارچوب تدوین استراتژی‌ها مرحله مقایسه دربرگیرنده شش روش است که می‌توان از آن‌ها استفاده کرد: ماتریس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)، ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG)، ماتریس جنرال الکتریک (GE)، ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE) و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE).

این ابزارها متکی به اطلاعاتی هستند که از مرحله نخست به دست آمده‌اند. برای اینکه بتوان استراتژی‌های گوناگون امکان‌پذیر را به شیوه‌ای اثربخش ارائه نمود، فرآیند مقایسه عوامل داخلی و خارجی نقشی مهم و سرنوشت‌ساز ایفا می‌کنند. در بیشتر شرایط، روابط بین عوامل داخلی و خارجی پیچیده‌تر از این موارد هستند و برای مقایسه این عوامل باید بتوان استراتژی‌های ارائه شده را هماهنگ نمود یا بین آن‌ها توازن برقرار کرد.

۳-۶) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)

ماتریس استراتژی‌های اصلی ابزار مناسبی برای تحلیل مواجهه سازمان/بخش با بازار و جامعه هدف خود است. این ماتریس (همچون ماتریس‌های آنسوف، SPSCE، BCG، GE و...) عمدتاً در سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های انتفاعی که در فضای رقابتی فعالیت دارند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. بر اساس این تکنیک استراتژی‌های کلان سازمان بر اساس دو پارامتر **رشد بازار** و **وضعیت رقابتی بنگاه (سازمان)** در بازار تعیین می‌گردد، اگرچه تحلیل‌های این ماتریس شهودی است؛ اما می‌تواند برای مدیران الگوی مناسب مواجهه با بازار را پیشنهاد دهد. بر اساس نمودار ۳-۶ زیر وضعیت رشد بازار به دو وضعیت رشد سریع و رشد کند قابل تقسیم‌بندی است که اندازه‌گیری آن بر اساس تکنیک‌های دیگر ذکر شده و نتایج تحقیقات بازار انجام گردیده و در نمودار نقطه‌یابی می‌گردد. از سوی دیگر وضعیت رقابتی بنگاه نیز در دو حیطة وضعیت رقابتی قوی و وضعیت رقابتی ضعیف قابل تقسیم است که دو سوی محور افقی خواهند بود اندازه‌گیری و وضعیت رقابتی نیز می‌تواند؛ مثلاً با استفاده از شاخص سهم بازار تعیین گردد این عوامل **چهار وضعیت استراتژیک متفاوت** را برای سازمان ایجاد می‌کند که در تکنیک ماتریس استراتژی اصلی ویژگی‌های هر یک تشریح گردیده است.

الف) خانه اول (رشد سریع بازار - موقعیت رقابتی قوی): سازمان‌هایی که وضعیت آن‌ها در این

خانه قرار می‌گیرد بهترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند؛ زیرا از نظر محیطی در شرایط رشد بازار، میزان تقاضا از عرضه پیشی گرفته است پس شاید اصلی‌ترین استراتژی در این مقطع **رشد سریع در بازار و افزایش سهم** در آن باشد، میزان تقاضا ریسک‌پذیری استراتژی‌های تهاجمی را کاهش می‌دهد، بنابراین در این خانه معمولاً **رویکرد تهاجمی** دنبال می‌گردد. پس از آن **رویکرد توسعه بازارهای جدید** مفید است و اگر شرکت از توان مالی بالایی برخوردار باشد با انجام ادغام‌های عمودی روبه‌بالا و پایین و افقی می‌تواند شدت رقابت (مخصوصاً در آینده) را کاهش دهد. در این شرایط سازمان می‌تواند با انجام **تنوع همگون** محصول ریسک‌پذیری را کاهش دهد. **تمرکز بر محصول و بازار موجود** در این خانه در اولویت استراتژی‌ها قرار خواهد داشت.

ب) خانه دوم (رشد سریع بازار - موقعیت رقابتی ضعیف): در چنین شرایطی با توجه به رشد بالای

بازار استراتژی **نفوذ در بازار** در دستور کار خواهد بود و مناسب است سازمان با سرمایه‌گذاری بر مزیت‌های رقابتی به دنبال **افزایش سهم در بازار موجود** باشد. اما اگر این میسر نبود راه‌حل دوم **توسعه محصول در بازارهای جدید** است جایی که سازمان بتواند موقعیت رقابتی بهتری را فراهم سازد. در صورت وجود منابع مالی **ادغام افقی** نیز می‌تواند از شدت رقابت بکاهد و موقعیت رقابتی سازمان را بهبود بخشد. نهایتاً در صورتی که موقعیت رقابتی آنقدر ضعیف باشد که امکان افزایش سهم بازار وجود نداشته باشد **استراتژی‌های کاهش** مانند واگذاری بخشی از سازمان یا انحلال در دستور کار خواهد بود.

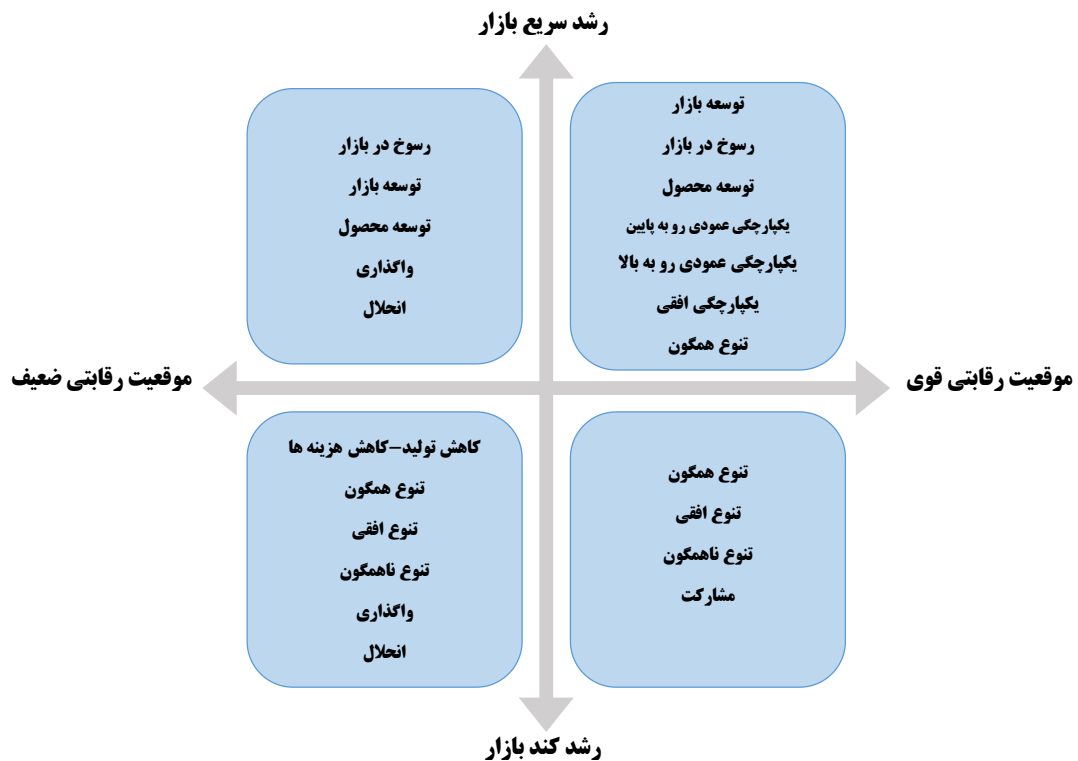
ج) خانه سوم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی ضعیف): سازمان‌هایی که در این خانه قرار می‌گیرند

بدترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند. رشد کند بازار دورنمای خوبی را برای سازمان مجسم نمی‌سازد و موقعیت رقابتی ضعیف هم امکان بهره‌برداری از حداقل‌های موجود را فراهم نمی‌سازد. پس عاقلانه است که در این وضعیت سازمان میزان قابل توجهی از منابع خود را کاهش دهد تا از ضررهای آتی جلوگیری شود و منابع لازم برای تغییر فراهم گردد. با **استراتژی تنوع ناهمگون** هم می‌توان ریسک‌پذیری این وضعیت را تا حدودی کاهش داد و نهایتاً سازمان یا باید به کسب و کار خود تنوع بخشیده و وارد حیطه‌های جدید گردد یا **استراتژی‌های کاهش و واگذاری و انحلال** را در پیش گیرد.

د) خانه چهارم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی قوی): در این حالت سازمان با توجه به مزیت‌های

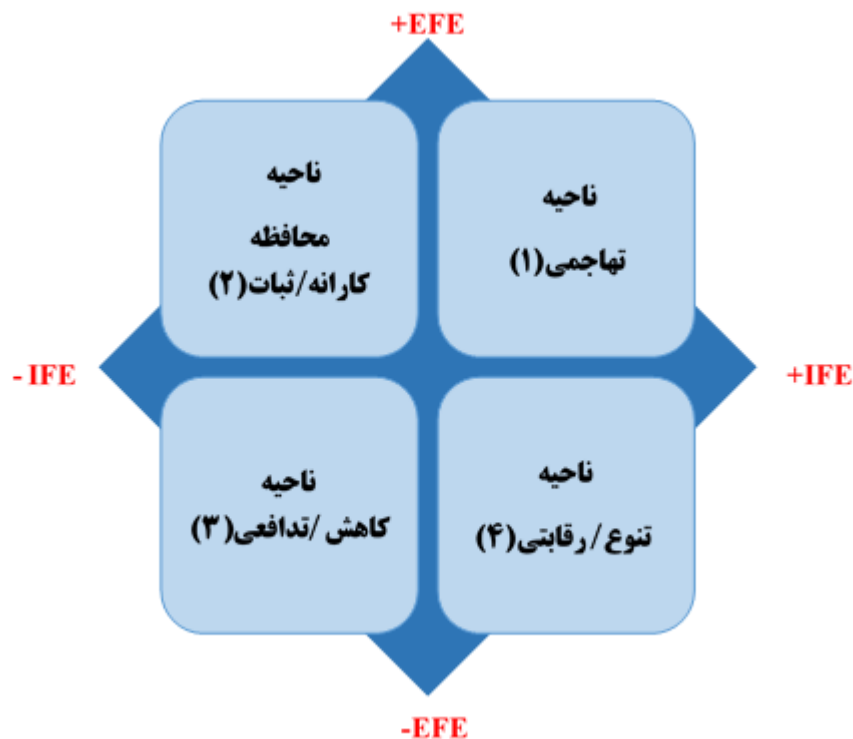
رقابتی موجود می‌تواند این مزیت‌ها را به محصولات و فعالیت‌های جدید تسری دهد و ریسک‌پذیری رشد کند

بازار را تا حدودی جبران نماید. استراتژی‌های ارجح سازمان در این مرحله می‌تواند **تنوع همگون** یا **ناهمگون** باشد و یا **استراتژی مشارکت** برای ورود به بازارهای جدید را پیگیری نماید.



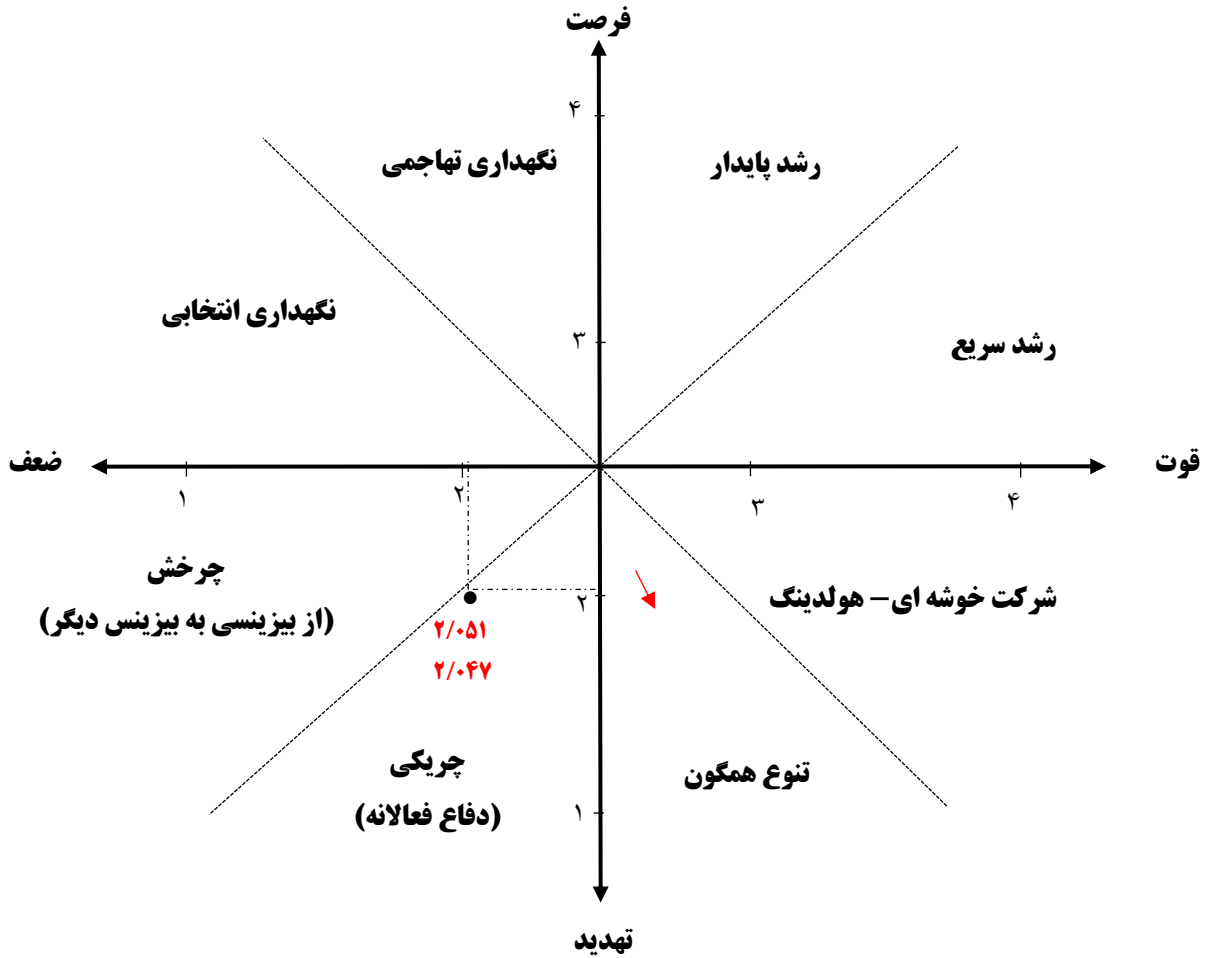
نمودار ۳-۶: ماتریس استراتژی اصلی

ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای مدل SWOT: تحلیل SWOT علاوه بر اینکه به عنوان جایگزین ماتریس اقدام و موقعیت استراتژیک (SPACE) مورد استفاده قرار می‌گیرد در برخی از منابع به ویژه در سازمان‌های متعلق به بخش دولتی و غیرانتفاعی جایگزین ماتریس استراتژی اصلی نیز می‌باشد. مطابق این تکنیک در تحلیل SWOT نیز هر سازمان در هر وضعیتی که باشد روی یکی از خانه‌های متعلق به ماتریس استراتژی‌های اصلی قرار می‌گیرد. در ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای مدل SWOT، محور Y -ها به فرصت‌ها و تهدیدها و محور X -ها به قوت‌ها و ضعف‌ها اختصاص می‌یابد. بر اساس آنچه در شکل زیر آمده است فرصت‌های محیطی سازمان روی محور Y -ها با اعداد مثبت (بین ۲/۵ تا ۴)، تهدیدها روی محور Y -ها با اعداد منفی (بین ۱ تا ۲/۵)، نقاط قوت، روی محور X -ها با اعداد مثبت (بین ۲/۵ تا ۴) و نقاط ضعف روی محور X -ها با اعداد منفی (بین ۱ تا ۲/۵) قرار می‌گیرد و پس از مشخص شدن نمرات ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE)، جایگاه سازمان در یکی از خانه‌های ۱ تا ۴ قرار می‌گیرد. خانه ۴ به استراتژی‌های توسعه یا تهاجم، خانه ۲ و ۳ استراتژی‌های ثبات و تنوع و خانه ۴ استراتژی‌های کاهش یا دفاعی اختصاص می‌یابد.



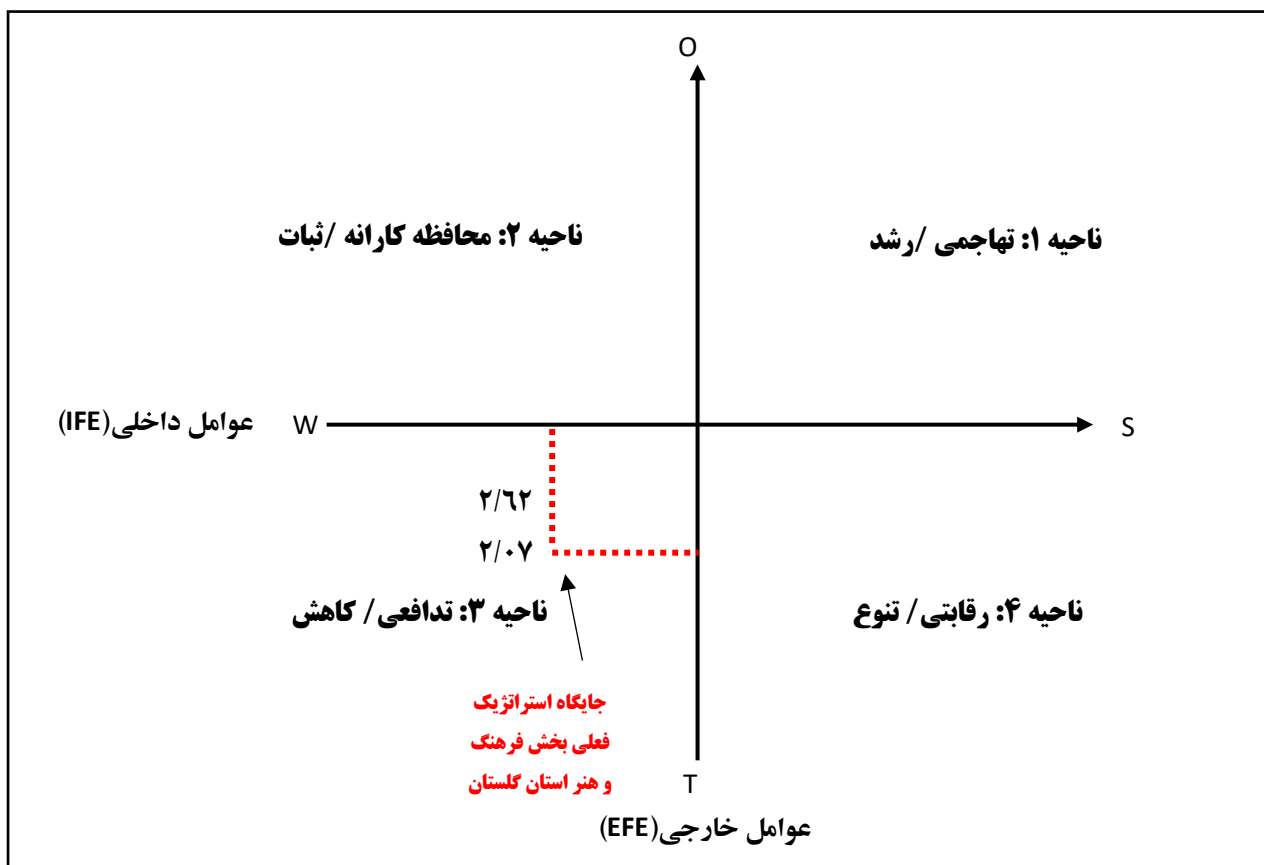
نمودار ۴-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT

همانگونه که در فصل قبل برای تعیین موقعیت فعلی استراتژیک بخش فرهنگ و هنر استفاده شده است، نمونه دیگر ماتریس استراتژی اصلی بر اساس مدل تحلیلی SWOT توسط یکی از اساتید دانشگاه اقتصاد اندونزی ارائه شده است. مطابق این مدل علاوه بر استفاده از نمرات ماتریس‌های IFE و EFE هر یک از نواحی چهارگانه رشد/تهاجمی، ثبات/محافظه کارانه، کاهش/تدافعی و تنوع/رقابتی به دو بخش تقسیم شده‌اند که در مجموع ۸ ناحیه مجزا تشکیل و معرفی شده است.



نمودار ۵-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸- ناحیه‌ای)

بحث و تحلیل: باتوجه به توضیحات مربوط به ماتریس استراتژی اصلی، نمودارهای ۶-۶ و ۶-۸ و ۶-۹، نمرات ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE) و ناحیه‌ای که بخش فرهنگ و هنر استان گلستان در آن قرار گرفته است، استراتژی اصلی این بخش تعیین و معرفی گردیده است.



نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش فرهنگ و هنر استان گلستان

مطابق نمودار ۶-۶ و نمودار ۶-۷ استراتژی‌های پیشنهادی بخش رقابتی و تنوع که بخش فرهنگ و هنر استان گلستان در آن قرار گرفته است شامل "کاهش تولید-کاهش هزینه‌ها"، "تنوع همگون"، "تنوع افقی"، "تنوع ناهمگون"، "واگذاری"، و "انحلال" می‌باشد.

یکی از تأکیدات اغلب صاحب‌نظران به‌ویژه مایکل ای. پورتر این است که استراتژی اصلی نباید بیشتر از یک مورد باشد؛ زیرا باعث سردرگمی، پراکندگی و هدررفت منابع سازمان می‌شود، اما از طرف دیگر باید منطبق بر اصل پارتو یا قانون ۸۰-۲۰، استراتژی منتخب باید بتواند ۸۰ درصد مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) سازمان و اهداف راهبردی را پوشش دهد و همچنین از جامعیت کاملی برخوردار باشد تا بتوان استراتژی‌های بخشی را ذیل آن تعریف و انتخاب کرد.

از منظر ماتریس ۸-ناحیه‌ای نیز این بخش در ناحیه ششم یعنی چریکی (دفاع فعالانه) قرار گرفته است و بدین معنی است که تهدیدات محیطی بالا و نقاط قوت متوسط مجال حرکت‌های مخاطره‌آمیز را به بخش فرهنگ و هنر استان نمی‌دهد.

مقصود از **ناحیه چریکی (دفاع فعالانه)** رقابت در برابر رقبا با استفاده از راهکارهای جدید با هدف کسب مزیت رقابتی است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند با استفاده از استراتژی‌های نوآورانه و متفاوت، بازار را به خود جذب کند و سهم بازار خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای پرقابته و با تعداد رقبای زیاد فعالیت می‌کنند و به دنبال جذب مشتریان جدید می‌باشند. در ادامه با توجه به متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف راهبردی مرتبط به فرازهای مهمی که باعث انتخاب استراتژی اصلی شده‌اند، پرداخته شده است:

مأموریت

بخش فرهنگ و هنر استان گلستان به عنوان متولی اصلی سیاست‌گذاری، ایجاد، گسترش و صیانت از فرهنگ و هنر بومی و منطقه‌ای (ایرانی، اسلامی و بین‌المللی) به عنوان جوهره و زیرساخت توسعه همه‌جانبه استان؛ اقدام به حفظ هویت جامعه، حفظ دارایی و میراث فرهنگی و هنری جامعه، رشد فضایل اخلاقی و تقویت استقلال فرهنگی و... می‌نماید.

بخش فرهنگ و هنر استان گلستان به دنبال هویت‌بخشی به فعالیت‌های مذهبی و ایدئولوژیک، تأمین نیازهای روحی و معنوی جامعه، توجه همزمان به نیازهای روحی و جسمی، تقویت بعد معنوی نظام جمهوری اسلامی، ایجاد تنوع معنوی در جامعه، تمرکز بر اولویت‌های اصلی مذهبی و دینی همچون حج و... می‌باشد. نهایتاً این بخش در راستای چشم‌انداز و مأموریت استان با پرهیز از موازی‌کاری، ایجاد و توسعه کسب‌وکارهای خلاق، تجاری‌سازی محصولات فرهنگی و هنری، معرفی کشور و استان به جوامع بین‌المللی، افزایش تولید محصولات فرهنگی و هنری، اشتغال‌زایی و کارآفرینی، افزایش صادرات محصولات صنایع فرهنگی و هنری به افزایش رشد اقتصادی و درآمد سرانه استان کمک می‌نماید.

قلمرو تخصصی این بخش شامل مواردی همچون ادبیات، هنرهای نمایشی و تجسمی، چاپ و نشر، رسانه، تبلیغات و... می‌باشد که محصولات (کالاها یا خدمات) خود را در قالب خدمات حاکمیتی (صدور انواع مجوز، تسهیلات حمایتی و...)، محصولات فرهنگی (کتاب، رسانه و...) و هنری (فیلم، صنایع هنری و...) در قلمرو جغرافیای استانی، ملی و بین‌المللی به ذینفعان، مشتریان، ارباب‌رجوع‌های خود شامل اصحاب فرهنگ، هنر و رسانه ارائه می‌شود.

مزیت رقابتی و وجوه تمایز بخش فرهنگ و هنر استان گلستان شامل مزیت‌های خدادادی استان شامل تنوع اقلیمی، تنوع قومیتی، برخورداری از مرز بین‌المللی، عشایر، موقعیت جغرافیایی، حضور اقوام ایرانی و مهاجر می‌باشد، مزیت‌های تمدنی استان شامل دیوار دفاعی گرگان، گورستان خالد نبی (ع) و... می‌باشد، مزیت‌های

فرهنگی و هنری دینی و اسلامی استان شامل ادیان (اسلام، مسیحیت، زرتشت)، پیشینه مذهبی (دارالمؤمنین)، تنوع فرق و مذاهب می‌باشد و مزیت‌های معاصر استان شامل شخصیت‌هایی همچون لطفی، شکیبا، خانم مریم زندی، خلیفه دودی طریک و...، تالار فخرالدین اسعد گرگانی نخستین سالن استاندارد تئاتر کشور و آرامگاه مختمقلی می‌باشد.

چشم‌انداز

بخش فرهنگ و هنر استان گلستان در افق چشم‌انداز با "یکپارچه‌سازی و ایجاد وحدت در تولی‌گری بخش فرهنگ و هنر"، اصلاح نگرش مدیران دولتی به مقوله فرهنگ و هنر، توازن بین اختیار و پاسخگویی، تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری، مدیریت فرهنگی، اجرایی شدن سند پیوست فرهنگی، گسترش همه‌جانبه سیاست‌های فرهنگ و هنر، ترویج فرهنگ اسلامی، شناخت و استقبال از تنوع فرهنگی منطقه و توسعه فرهنگی، برندسازی (نشان لطفی، ادبیات فولکلوریک و...) به دنبال ایجاد تصویری مثبت و مؤثر از خود، تعمیق، اثربخشی و رؤیت‌پذیری ملی و جهانی فرهنگ و هنر استان گلستان - پایتخت فرهنگی اقوام (نگارستان ایران) و... به عنوان «محور تحقق توسعه همه‌جانبه» می‌باشد.

همچنین این بخش با شناسایی سرمایه‌های انسانی، تربیت نیروی متخصص و کارآمد و توجه به نیازها و خواسته‌های آن‌ها، افزایش سهم بودجه فرهنگ و هنر از بودجه کل استان، نیازسنجی و پژوهش محور نمودن فعالیت‌های فرهنگ و هنر، افزایش صادرات محصولات صنایع فرهنگی و هنری، سرمایه‌گذاری در بازسازی پایدار بخش فرهنگ و هنر، افزایش و ارتقاء فرصت‌های شغلی بخش هنر و فرهنگ، افزایش تولیدات فاخر فرهنگی و هنری، ضرورت ایجاد استانداردهای دقیق در بخش فرهنگ و هنر، بسترسازی برای حضور بین‌المللی در عرصه‌های فرهنگی و هنری، افزایش سهم محصولات فرهنگی و ورزشی در سبد خانوار، استفاده از تکنولوژی‌های روز و بهره‌گیری از مزیت‌های رقابتی ذاتی استان از جمله تنوع اقلیمی و جغرافیایی به منظور بهره‌برداری در حوزه صنعت سینما و... در راستای تقویت اقتصاد بخش فرهنگ و هنر گام برمی‌دارد.

این بخش به منظور افزایش سهم مشارکت مردم در فرهنگ و هنر استان و تقویت فرهنگ و هنر مردمی در قیاس فرهنگ و هنر دولتی اقدام به توسعه برنامه‌های فرهنگی و هنری، افزایش حضور و مشارکت خلاقانه در فعالیت‌های هنری و فرهنگی، حمایت از برگزاری مراسم و محافل قرآنی و مذهبی مردمی، توسعه فرهنگ کتابخوانی، توجه به اعتقادات، آداب و رسوم قومی، بومی و محلی استان و همسایگان، تقویت ارتباط بین سنت و مدرنیته، احترام به ادیان و بهره‌برداری از نظرات و ایده‌های انسان‌دوستانه و جامع‌شناسانه نخبگان و صاحب‌نظران ایران و جهان در بخش فرهنگ و هنر می‌باشد.

ارزش‌های مرتبط

- هویت بخشی
- وحدت و اتحاد
- ارزش‌های ملی، قومی، اسلامی و انقلابی
- آداب و رسوم گذشته
- نوآوری و خلاقیت

اهداف راهبردی مرتبط

- گسترش همه‌جانبه اقتصاد فرهنگ و هنر
- برندسازی محصولات فرهنگی و هنری استان در سطح ملی و بین‌المللی
- ترویج و توسعه فرهنگ اسلامی، ایرانی و بومی
- توسعه ارزش‌های سازمانی (وحدت، احترام، هویت بخشی، شایسته‌سالاری و...) در بخش

فرهنگ و هنر

- گسترش مبادلات و مناسبات بین‌المللی بخش فرهنگ و هنر
- توسعه ظرفیت‌های مشهود و نامشهود بخش فرهنگ و هنر استان
- تقویت قانون حمایت از مؤلفین، مصنفین و پدیدآورندگان آثار فرهنگی و هنری (کپی رایت)
- تحکیم هویت ملی و وفاق فرهنگی در استان
- گسترش تحقیق و توسعه (R&D) و نوآوری در بخش فرهنگ و هنر استان
- صیانت و گسترش فرهنگ و هنر بومی و منطقه‌ای (ایرانی، اسلامی و بین‌المللی)
- تجاری‌سازی محصولات فرهنگی و هنری استان

نتیجه‌گیری

استان گلستان با برخورداری از پیشینه فرهنگی و تاریخی غنی، مستعد شکوفایی در عرصه‌های مختلف به ویژه فرهنگی و هنری است اما کمبودهای چشمگیر در زمینه‌های مختلف فرهنگ و هنر، این دیار را نیازمند جد و جهد فراوان برای رهایی از رنجوری و زمین‌گیری کرده است. سنت‌ها، آیین‌ها و آداب و رسوم هر یک از اقوام ساکن در استان گلستان از جمله ترکمن‌ها به عنوان بارزترین قومیت منطقه که سرزمین آبا و اجدادی آن‌ها نیز محسوب می‌شود اعم از موسیقی، صنایع دستی و آداب و رسوم خاص تنها گوشه‌ای از دنیایی است که در قاب فرهنگ و هنر گلستان نشسته و گویای اهمیت پرداختن به فرهنگ و هنر در این خطه است. واقعیت‌های موجود عرصه فرهنگ و هنر گلستان اما کمتر نشانی از اهمیت دادن به این مقوله دارد و این استان از کمبودها و کم‌لطفی‌ها در این عرصه رنج می‌برد که کم‌برخورداری از زیرساخت‌های فیزیکی به دلیل تأثیرگذاری بر عملکرد دیگر قسمت‌ها از مهم‌ترین آن‌ها محسوب شده و شاخه‌های گوناگون این حوزه را تحت تأثیر قرار داده است. از دیگر سو استان گلستان در حوزه نرم‌افزاری فرهنگ هم دچار آسیب شده که از جمله آن می‌توان به معرفی نکردن شایسته و صیانت از داشته‌های خود نظیر دانشمندان و فرهیختگان اشاره کرد. بی‌توجهی یا کم‌توجهی به شناسنامه گلستان و فراموش کردن خرده‌های فرهنگ‌های استان نه تنها نسل جدید را با پیشینه خود بیگانه کرده است بلکه امید و انگیزه‌ی جوانان اهل فرهنگ و هنر را کمرنگ کرده و می‌کند.

یکی از ظرفیت‌های بی‌بدیل گلستان زندگی اقوام با خرده فرهنگ‌های گوناگون و بسیار متنوع است. تنوع فرهنگ‌ها مطابق با ریشه‌های تاریخی قومی و قبیله‌ای، استمرار برپایی آیین‌ها در گروه‌های کوچک محلی و علاقمندی به حفظ سنت‌های آبا و اجدادی، خرده فرهنگ‌های گلستان را به مجموعه‌ای کم‌نظیر از رویش اصالت‌ها و باورها تبدیل کرده که توجه به حفظ و میراث‌بانی از آن‌ها در کنار کمک به تقویت ساختارها می‌تواند از مرگ تدریجی آن‌ها جلوگیری کرده و ثمرات فراوانی مانند کمک به حفظ اصالت و تقویت این خرده فرهنگ‌ها برای رونق گردشگری استان به همراه داشته باشد.

استان گلستان میزبان ۱۶ قوم از ۲۶ قوم بارز کشور و مهاجرینی از ۳۰ استان است که این فرصت توسعه فرهنگی در اختیار کمتر استانی وجود دارد. حضور پر تعداد و زندگی مسالمت‌آمیز اقوام در کنار یکدیگر فرصت ایده‌آل تبادل خرده فرهنگ‌ها در گلستان را فراهم آورده که تاکنون به آن کمتر توجه شده است به عنوان نمونه قزاق‌ها بیش از ۱۲۰ سال در گلستان سکونت دارند اما آشنایی مردم استان با خرده فرهنگ‌های این قوم بسیار ناچیز است.

زمینه‌سازی برای استفاده از ظرفیت اقوام در توسعه گلستان نیازمند برنامه‌ریزی دقیق در راه اعتلای بیشتر فرهنگ استان است. در همین راستا توسعه زیست‌بوم‌های فرهنگی و هنری که خود بستری هستند که در آنها افراد و نهادهای مرتبط با تبادل اطلاعات و تولیدات فرهنگی و هنری زمینه رشد و بالندگی بخش فرهنگ و هنر استان را میسر می‌سازند.



نمودار ۶-۷: استراتژی‌های متداول و بر کاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش فرهنگ و هنر

از این رو در جمع‌بندی نهایی همانگونه که در نمودار ۸-۶ نمایش داده شده است؛ "توسعه زیست‌بوم (اکوسیستم) فرهنگ و هنر" به‌عنوان استراتژی اصلی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان تعیین گردیده است.

۴-۶) ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TOWS)

برای انجام این تجزیه و تحلیل از ماتریس SWOT استفاده می‌شود. این ماتریس که در نمودار ۹-۶ نشان داده شده است، یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران به‌وسیله آن، اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را

مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن و با توجه به ماتریس استراتژی اصلی، انواع استراتژی‌های ممکن را ارائه کنند. استراتژی‌های ممکن را می‌توان در دسته‌های SO، WT، ST، WO برشمرد.

مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس SWOT است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد. در به‌کارگیری این ماتریس، تلاش می‌شود تا با حضور افراد آگاه، صاحب‌نظر و باتجربه از داخل و خارج سازمان، با استفاده از روش طوفان مغزی استراتژی‌های مفیدی از تطبیق عوامل خارجی و داخلی احصا شود.

برای ساختن یک ماتریس SWOT باید ۸ مرحله را طی کرد:

- ۱) وارد کردن فهرست فرصت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۹-۶
- ۲) وارد کردن فهرست تهدیدهای اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۹-۶
- ۳) وارد کردن فهرست قوت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۹-۶
- ۴) وارد کردن فهرست ضعف‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۹-۶
- ۵) مقایسه نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی با هم و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در خانه مربوطه در گروه «استراتژی‌های SO»
- ۶) مقایسه نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در خارج از سازمان و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در گروه «استراتژی‌های WO»
- ۷) مقایسه نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن در گروه «استراتژی‌های ST»
- ۸) مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در گروه «استراتژی‌های WT»

هر کدام از دسته‌های استراتژی‌های ممکن را به صورت زیر می‌توان توضیح داد:

۱-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی SO: در قالب این استراتژی‌ها، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند. همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتواند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره‌برداری کند.

۲-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی WO: هدف از این استراتژی‌ها این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد 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 کند.

۳-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی ST: سازمان‌ها در اجرای این استراتژی‌ها، می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدها موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آن‌ها را از بین ببرند. البته یک سازمان قوی به ناگزیر در محیط خارجی با تهدیدهایی روبرو خواهد شد.

۴-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی WT: سازمان‌هایی که این استراتژی‌ها را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیدهای بسیار زیادی در محیط خارج روبرو می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی می‌کوشد برای حفظ بقاء از فعالیت‌های خود بکاهد (استراتژی‌های کاهش یا واگذاری)، در سازمان‌های دیگر ادغام شود، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل شود.

تهدیدات - T تهدیدات را فهرست کنید	فرصت‌ها - O فرصت‌ها را فهرست کنید	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
استراتژی‌های WO با بهره جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید	استراتژی‌های SO با بهره جستن از قوت‌ها درصدد بهره‌برداری از فرصت‌ها برآید.	نقاط قوت - S نقاط قوت را فهرست کنید
استراتژی‌های WT نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدها پرهیز کنید	استراتژی‌های ST برای احتراز از تهدیدها از نقاط قوت استفاده کنید	نقاط ضعف - W نقاط ضعف را فهرست کنید

نمودار ۸-۶: ماتریس (SWOT)

۵-۶) روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی

همانگونه که در مورد نحوه تهیه ماتریس SWOT یا TOWS گفته شد برای تشکیل این ماتریس می‌بایست مهم‌ترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات بخش فرهنگ و هنر استان انتخاب شوند که معمولاً عدد هر یک نباید از ده متغیر بیشتر شود؛ یعنی یک ماتریس حدوداً ۲۰ در ۲۰، در حالیکه ماتریس SWOT بخش فرهنگ و هنر منابع که مطابق نمودار ۸-۶ از جای‌گذاری ماتریس‌های IFE و EFE تشکیل می‌شود با این فرمول یک ماتریس ۱۰۹ در ۱۲۷ می‌شود. از آنجا که تولید استراتژی بخشی توسط گروهی از نخبگان و کارشناسان صورت می‌گیرد (نه ماشین و نرم‌افزار)، اگر تعداد متغیرهای ماتریس SWOT از یک عددی بیشتر شود خطای انسانی زیاد می‌شود؛ بنابراین توصیه همه نظریه‌پردازان استراتژی کاهش تعداد متغیرهاست.

از طرف دیگر اگر تعداد متغیرها برای هر یک از چهار عامل ماتریس SWOT کاهش یابد، متغیرهای ارزشمندی که از درون هزاران داده پس از پردازش اطلاعات بدست آمده و خود را در ماتریس‌های IFE و EFE نشان داده است به سهولت از دست می‌رود چرا که حفظ این متغیرها (که بر اساس ماتریس لیتموس تماماً استراتژیک هستند) و بر اساس الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی (نمودار ۲-۶) به عنوان ورودی تولید استراتژی‌های بخشی به روش SWOT محسوب می‌شوند، برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ۱۹ هدف راهبردی و استراتژی اصلی «توسعه شبکه هوشمند برق (اسمارت گرید) بخش فرهنگ و هنر استان بسیار حیاتی می‌باشند. از این رو برای حل این پارادکس و توجه به هر دو جنبه موضوع یک روش بینابینی دنبال شده است که هم تعداد متغیرها در ماتریس SWOT کاهش یابد و هم اطلاعات ارزشمند جمع‌آوری شده تماماً مورد استفاده قرار گیرد.

در علوم سیاسی مفهومی وجود دارد تحت عنوان "هدف - وسیله (MEANS-ENDS)" که در فلسفه و اخلاق تحت عنوان "رابطه هدف و وسیله" تعریف می‌شود. این مفهوم یکی از تعاریف استراتژی هم هست جایی که نظریه‌پردازان مدیریت استراتژی را «وسیله تحقق هدف» بیان می‌کنند. بدین معنی که در سازمان‌ها و حتی زندگی شخصی راهکارها (استراتژی‌ها) به اهداف چسبیده‌اند و به نوعی ملازم هم هستند، از این رو برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۹ گانه یک ماتریس SWOT مستقل در مقیاس ۲۵ در ۲۵ تشکیل شده است که متغیرهای ۴ گانه SWOT اولویت‌دار که بیشترین ارتباط را با آن هدف راهبردی دارند از داخل ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده‌اند بطوریکه هم تعداد متغیرها به مقدار قابل قبولی کاهش یافته است و هم تمامی متغیرهای تولید شده ارزشمند برای تولید استراتژی‌های بخشی در گستره ۱۹ هدف راهبردی بکار گرفته شده است.

جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش فرهنگ و هنر استان

ردیف	شرح اهداف راهبردی	منابع و مآخذ شناسایی و استخراج اهداف راهبردی
۱	گسترش همه‌جانبه اقتصاد فرهنگ و هنر	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۲	برندسازی محصولات فرهنگی و هنری استان در سطح ملی و بین‌المللی	شرح وظایف
۳	ترویج و توسعه فرهنگ اسلامی، ایرانی و بومی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۴	گسترش انواع فناوری به ویژه فناوری‌های نوین در بخش فرهنگ و هنر استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۵	تحکیم هویت ملی و محلی	شرح وظایف
۶	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان (تقویت سرمایه انسانی در بخش فرهنگ و هنر استان)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۷	افزایش ثبات و امنیت شغلی اصحاب فرهنگ و هنر	برنامه ششم
۸	توسعه ارزش‌های سازمانی (وحدت، احترام، هویت‌بخشی، شایسته‌سالاری و...) در بخش فرهنگ و هنر	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم
۹	توسعه کمی و کیفی فضاهای فرهنگی و هنری	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند آمایش+ شرح وظایف
۱۰	گسترش مبادلات و مناسبات بین‌المللی بخش فرهنگ و هنر	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ سند آمایش+ شرح وظایف
۱۱	توسعه ظرفیت‌های مشهود و نامشهود بخش فرهنگ و هنر استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ سند آمایش+ شرح وظایف
۱۲	تقویت قانون حمایت از مؤلفین، مصنفین و پدیدآورندگان آثار فرهنگی و هنری (کپی رایت)	شرح وظایف
۱۳	صیانت از مبانی و ارزش‌های فرهنگ و انقلاب اسلامی، اندیشه‌های امام و رهبری	سند آمایش+ شرح وظایف
۱۴	تحکیم هویت ملی و وفاق فرهنگی در استان	شرح وظایف
۱۵	گسترش تحقیق و توسعه (R&D) و نوآوری در بخش فرهنگ و هنر استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۱۶	صیانت و گسترش فرهنگ و هنر بومی و منطقه‌ای (ایرانی، اسلامی و بین‌المللی)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۷	ترویج سنت موقوفه‌گذاری	برنامه ششم
۱۸	تجاری‌سازی محصولات فرهنگی و هنری استان	برنامه ششم
۱۹	گسترش سرگرمی‌ها و غنی‌سازی اوقات فراغت	شرح وظایف

بنابراین، مطابق چارچوب مفهومی برای تولید و تدوین استراتژی‌های بخشی فرهنگ و هنر استان گلستان اقدامات زیر صورت گرفته است:

➤ **اولاً** در فصل چهارم اقدام به تعریف اهداف راهبردی شده است که در نتیجه آن از بین چند صد عنوان هدف راهبردی که از درون بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش، منابع و اسناد بالادستی و حتی شرح وظایف وزارتخانه و سازمان ملی و... شناسایی گردید، در نهایت ۱۹ هدف راهبردی بخشی فرهنگ و هنر تعریف شده است که در جدول ۱-۶ مجدداً فهرست آن‌ها نمایش داده شده است.

➤ **ثانیاً** به کمک چارچوب تهیه ماتریس SWOT یا TOWS (نمودار ۹-۶) و بر اساس روش بینابینی که در صفحه قبل اشاره شد برای تولید استراتژی‌های بخشی به منظور تحقق هر یک از اهداف راهبردی اقدام به تشکیل ماتریس‌های (SWOT) مستقل از طریق جایگذاری قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای اولویت‌دار و مرتبط به هر یک از اهداف راهبردی در ستون‌ها و سطرهای مربوطه شده است.

➤ **ثالثاً** با ارائه ماتریس‌های ۱۹ گانه تهیه شده با راهنما به اعضای کارگروه و برگزاری جلسات کانونی با مشارکت مدیران و کارشناسان دستگاه‌های مرتبط اقدام به تولید تعداد ۹۳ استراتژی بخش فرهنگ و هنر شده است که در نهایت برای رتبه‌بندی وارد مرحله تصمیم‌گیری استراتژیک در ماتریس SDM شده است.

➤ **رابعاً** به منظور اطلاع و بهره‌برداری ۱۹ ماتریس (SWOT) تشکیل شده متناظر با ۱۹ هدف راهبردی بخش فرهنگ و هنر استان به همراه تعداد ۹۳ استراتژی تولید شده در بخش ضمائم گزارش سند استراتژیک بخش ارائه شده است.

۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

مطابق جدول شماره ۲-۶ در مرحله تصمیم‌گیری از بین دو روش اولویت‌بندی استراتژی‌ها، روش تحلیلی مناسب که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است، ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) می‌باشد. در ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک اولویت‌بندی استراتژی‌های تولید شده بخشی از ماتریس SWOT یا TOWS بر اساس شاخص‌های "امکان‌پذیری"، "مقبولیت" و "سازگاری و تناسب" صورت می‌گیرد. در واقع ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک، جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌نماید و برای انتخاب و اولویت‌بندی استراتژی‌های خاص یک مبنای دقیق و درعین حال ساده‌تر را ارائه می‌دهد.

ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) به شکل زیر است. (کردنائیج، ۱۳۹۲)

جدول ۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

ردیف	استراتژی‌های انتخابی	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	سازگاری	نمره نهایی	اولویت
جمع		$\sum = 1$					

برای تهیه ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) باید پنج مرحله به شرح زیر را طی نمود:

- **مرحله اول:** استراتژی‌هایی را که سازمان باید به اجرا درآورد یا آن‌ها را مورد توجه قرار دهد را مشخص نماید (استراتژی‌های خروجی از ماتریس‌های SWOT). این استراتژی‌ها را در قالب گزینه‌های استراتژیک در ستون دوم ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک فهرست کنید.
- **مرحله دوم:** پس از مشخص شدن استراتژی‌ها، به هر یک از این استراتژی‌ها باید توسط مدیران ارشد و کارشناسان خبره ضریب اهمیتی تخصیص داده شود و در ستون سوم، ستون ضریب اهمیت گنجانده شود که مجموع این ضرایب اهمیت برابر با عدد ۱ خواهد بود.
- **مرحله سوم:** ستون‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری را با اعدادی بین ۱ تا ۴ تکمیل کنید. عدد ۱ نشان‌دهنده بسیار ضعیف بودن استراتژی در رابطه هر یک از شاخص‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری خواهد بود، عدد ۲ به معنی ضعیف بودن استراتژی، عدد ۳ نشان‌دهنده وضعیت خوب استراتژی و در نهایت عدد ۴ نشان‌دهنده این است که استراتژی در شاخص موردنظر وضعیت بسیار خوبی دارد.
- شاخص امکان‌پذیری، نشان‌دهنده این مسئله است که استراتژی موردنظر با توجه به شرایط موجود تا چه میزان قابلیت اجرایی دارد.
- شاخص مقبولیت نشان‌دهنده این مسئله است که تا چه میزان استراتژی موردنظر در بین مدیران ارشد و کارکنان سازمان پذیرفته شده است و با مسائل استراتژیکی که موردنظر آن‌ها است، همخوانی دارد.
- شاخص سازگاری یا تناسب نیز به میزان تناسب، هماهنگی و همراستایی استراتژی موردنظر با چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی اصلی بخش اشاره دارد.
- **مرحله چهارم:** اعداد ستون‌های سوم تا ششم (ضریب اهمیت، امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری) در یکدیگر ضرب شده و در ستون هفتم قرار می‌گیرد.
- **مرحله پنجم:** نمرات نهایی استراتژی‌های مختلف با یکدیگر مقایسه شده و استراتژی‌های بالاترین نمره، در اولویت‌های بالاتری قرار می‌گیرند و در قالب اولویت در ستون آخر ماتریس رتبه‌بندی می‌شوند.
- نکته قابل توجه در اولویت‌بندی استراتژی‌های بخشی این است که این استراتژی‌ها حتی‌الامکان باید در راستای استراتژی پیشران و اصلی استان (تجمر)، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی اصلی **(توسعه زیست‌بوم اکوسیستم) فرهنگ و هنر** بخش فرهنگ و هنر استان انتخاب شوند. البته برخی از صاحب‌نظران تأکید دارند که مدیران ارشد و کارشناسان خبره در کارگروه فرهنگ و هنر استان به دلیل اینکه این بخش در ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک در ناحیه WT قرار گرفته است از این رو باید صرفاً به استراتژی‌هایی که در ناحیه

تدافعی / کاهش (ناحیه WT) تولید شده‌اند، ضریب اهمیت داده و سپس به امکان‌پذیری، مقبولیت، سازگاری استراتژی‌ها نمره داده شود تا براین اساس اولویت استراتژی‌ها مشخص شوند. همانگونه که در ادامه ملاحظه می‌شود کلیه استراتژی‌های تولید در چهار ناحیه WO،ST،SO و WT وارد ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) شده‌اند.

حال که استراتژی اصلی بخش فرهنگ و هنر استان گلستان تعیین شد، اولویت‌بندی و رتبه‌بندی استراتژی‌های بخشی معنادارتر و به مراتب راحت‌تر می‌باشد.

۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش فرهنگ و هنر استان گلستان

هدف راهبردی ۱: گسترش همه‌جانبه اقتصاد فرهنگ هنر

جدول ۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱.۳۲	۴	۴	۳	۰.۱۲	توسعه تفکر خلاق و کارآفرینی فرهنگی و هنری		۱
۲	۱.۳	۳	۴	۳	۰.۱۳	افزایش و ارتقاء کیفیت کالاهای تولیدی		۲
۳	۱.۱۴	۴	۳	۲.۵	۰.۱۲	توسعه بازاریابی و برندسازی		۳
۴	۱	۴	۳	۳	۰.۱	تقویت بنگاه‌های اقتصادی (بخش خصوصی و ...)		۴
۴	۱	۴	۳	۳	۰.۱	افزایش نرخ اشتغال در بخش		۵
۵	۰.۹	۳.۵	۳.۵	۳	۰.۰۹	تقویت و حمایت از استارت‌آپ‌های فرهنگی و هنری		۶
۶	۰.۸۵	۳.۵	۳	۲	۰.۱	جذب سرمایه‌گذار خارجی و داخلی		۷
۷	۰.۸	۳.۵	۲	۲.۵	۰.۱	حضور در مجامع و بازارهای فرهنگی و هنری منطقه‌ای و جهانی		۸
۸	۰.۵۶	۳	۲	۳	۰.۰۷	تسهیل‌سازی صدور مجوزهای کسب‌وکار		۹
۹	۰.۵۶	۳	۳	۲	۰.۰۷	افزایش سهم بخش فرهنگ و هنر از حمایت‌های دولت		۱۰

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت پنجم
گسترش همه‌جانبه اقتصاد فرهنگ هنر	توسعه تفکر خلاق و کارآفرینی فرهنگی و هنری	افزایش و ارتقاء کیفیت کالاهای تولیدی	توسعه بازاریابی و برندسازی	تقویت بنگاه‌های اقتصادی (بخش خصوصی و ...)	افزایش نرخ اشتغال در بخش
استراتژی بخشی					
نمره استراتژی	۱.۳۲	۱.۳	۱.۱۴	۱	۱

هدف راهبردی ۲: برندسازی محصولات فرهنگی و هنری استان در سطح ملی و بین‌المللی

جدول ۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲.۴۲	۳.۵	۳.۵	۴	۰.۲۲	استفاده از ظرفیت تبلیغات، رسانه و فناوری		۱
۲	۲.۲	۴	۴	۳	۰.۲	توسعه تحقیقات بازار و ایجاد تعادل بین میل، نیاز و مصلحت		۲
۳	۱.۹۹۵	۳	۳.۵	۳	۰.۲۱	برجسته‌سازی ویژگی‌های خاص و مزیت‌دار فرهنگی و هنری استان		۳
۴	۱.۷۱	۳.۵	۳	۳	۰.۱۸	توسعه دیپلماسی فرهنگی و هنری		۴
۴	۱.۷۱	۴	۳	۲	۰.۱۹	ثبت ملی و جهانی محصولات فرهنگی و هنری		۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
برندسازی محصولات فرهنگی و هنری استان در سطح ملی و بین‌المللی	استفاده از ظرفیت تبلیغات، رسانه و فناوری	توسعه تحقیقات بازار و ایجاد تعادل بین میل، نیاز و مصلحت	برجسته‌سازی ویژگی‌های خاص و مزیت‌دار فرهنگی و هنری استان
استراتژی بخشی			
نمره	۲.۴۲	۲.۲	۱.۹۹۵

هدف راهبردی ۳: ترویج و توسعه فرهنگ ایرانی، اسلامی

جدول ۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		مدیریت فضای رسانه	۰.۱۶	۲.۵	۴	۳.۵	۱.۶	۱
۲		شناسایی و معرفی الگوها و اسوه‌های فرهنگی، هنری و دینی استان	۰.۱۵	۳.۵	۳.۵	۳.۵	۱.۵۷۵	۲
۳		توانمندسازی مؤسسات فرهنگی، هنری و دینی	۰.۱۵	۳	۳.۵	۳	۱.۴۲۵	۳
۴		کیفی‌سازی تولیدات فرهنگی، هنری و دینی	۰.۱۵	۲	۳	۳.۵	۱.۲۷۵	۴
۵		تولید نرم‌افزار با رویکرد خلاقانه	۰.۱۳	۳	۳	۳.۵	۱.۲۳۵	۵
۶		تربیت مربیان توانمند در حوزه سبک زندگی ایرانی و اسلامی	۰.۱۳	۳	۳	۳	۱.۱۷	۶
۷		اعتلاء، عمق‌بخشی و گسترش معرفت و بصیرت دینی	۰.۱۳	۲	۲.۵	۳	۰.۹۷۵	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ترویج و توسعه فرهنگ ایرانی، اسلامی	مدیریت فضای رسانه	شناسایی و معرفی الگوها و اسوه‌های فرهنگی، هنری و دینی استان	توانمندسازی مؤسسات فرهنگی، هنری و دینی
استراتژی بخشی			
نمره	۱.۶	۱.۵۷۵	۱.۴۲۵

هدف راهبردی ۴: گسترش انواع فناوری به ویژه فناوری‌های نوین در بخش فرهنگ و هنر استان

جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲.۰۷	۴	۳	۲	۰.۲۳	توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت افزایش مصرف تولیدات فرهنگی هنری		۱
۲	۱.۸۹	۴	۳.۵	۳	۰.۱۸	استفاده از ظرفیت بخش خصوصی، پارک علم و فناوری و شرکت‌های دانش‌بنیان		۲
۳	۱.۸۷	۳.۵	۲.۵	۲.۵	۰.۲۲	افزایش ضریب نفوذ فناوری اطلاعات و ارتباطات در بخش فرهنگ و هنر		۳
۴	۱.۵۳	۴	۲.۵	۲.۵	۰.۱۷	حمایت و توسعه طرح‌های نوآورانه و فناورانه بخش فرهنگ و هنر		۴
۵	۱.۵	۳	۲.۵	۲	۰.۲	بسترسازی به منظور بهره‌گیری از تکنولوژی‌های روز دنیا در تولید و کیفی‌سازی آثار فرهنگی و هنری		۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش انواع فناوری به ویژه فناوری‌های نوین در بخش فرهنگ و هنر استان	توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت افزایش مصرف تولیدات فرهنگی هنری	استفاده از ظرفیت بخش خصوصی، پارک علم و فناوری و شرکت‌های دانش‌بنیان	افزایش ضریب نفوذ فناوری اطلاعات و ارتباطات در بخش فرهنگ و هنر
استراتژی بخشی			
نمره	۲.۰۷	۱.۸۹	۱.۸۷

هدف راهبردی ۵: تحکیم هویت ملی و محلی

جدول ۶-۷: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		تبیین اهمیت موضوع هویت ملی و محلی (حمایت از برگزاری کارگاه‌های آموزشی، نمایشگاه‌ها و مسابقات و ...)	۰.۱۹	۲	۳.۵	۳.۵	۱.۷۱	۱
۲		تقویت همگرایی با استفاده از ایده‌ها، آثار و تولیدات فرهنگی و هنری	۰.۱۸	۲	۳.۵	۴	۱.۷۱	۱
۳		بهره‌گیری از فضاهای رسانه‌ای	۰.۱۷	۳	۳.۵	۳.۵	۱.۷	۲
۴		شناسایی و معرفی مفاخر فرهنگی و هنری استان	۰.۱۵	۳	۳.۵	۳	۱.۴۲۵	۳
۵		تقویت و احیاء سنن بومی و محلی	۰.۱۶	۲	۳	۳.۵	۱.۳۶	۴
۶		حمایت از ساخت فیلم مستند، داستانی و انیمیشن از زندگی مفاخر	۰.۱۵	۳	۳	۳	۱.۳۵	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تحکیم هویت ملی و محلی	تبیین اهمیت موضوع هویت ملی و محلی (حمایت از برگزاری کارگاه‌های آموزشی، نمایشگاه‌ها و مسابقات و ...)	تقویت همگرایی با استفاده از ایده‌ها، آثار و تولیدات فرهنگی و هنری	بهره‌گیری از فضاهای رسانه‌ای
استراتژی بخشی			
نمره	۱.۷۱	۱.۷۱	۱.۷

هدف راهبردی ۶: تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان (تقویت سرمایه انسانی در بخش فرهنگ و هنر استان)

جدول ۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
	۱,۹۸	۳,۵	۳,۵	۲	۰,۲۲	پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت منابع انسانی (HRM)		۱
	۱,۹	۳	۳,۵	۳	۰,۲	پرورش و توانمندسازی نیروی انسانی		۲
	۱,۶۲	۳	۳	۳	۰,۱۸	تأمین نیروی توانمند و متخصص		۳
	۱,۶	۳	۳	۲	۰,۲	پیاده‌سازی نظام ارزیابی مدیریت عملکرد		۴
	۱,۵	۳	۲,۵	۲	۰,۲	پیاده‌سازی نظام شایسته-سالاری		۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان (تقویت سرمایه انسانی در بخش فرهنگ و هنر استان)	پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت منابع انسانی (HRM)	پرورش و توانمندسازی نیروی انسانی	تأمین نیروی توانمند و متخصص
استراتژی بخشی			
نمره	۱,۹۸	۱,۹	۱,۶۲

هدف راهبردی ۷: افزایش ثبات و امنیت شغلی اصحاب فرهنگ و هنر

جدول ۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		ایجاد بستر تخصصی برای نمایش و عرضه محصولات فرهنگی و هنری	۰,۲۲	۲	۴	۴	۲,۲	۱
۲		افزایش میل به استفاده از محصولات فرهنگی و هنری	۰,۲۲	۲,۵	۳,۵	۳,۵	۲,۰۹	۲
۳		بازنگری و اصلاح قوانین کسب‌وکار	۰,۱۹	۲	۳	۴	۱,۷۱	۳
۴		حمایت مادی و معنوی از تولیدات فرهنگی هنری	۰,۱۹	۲	۳	۳,۵	۱,۶۱۵	۴
۵		تأمین منابع تسهیلاتی	۰,۱۸	۱,۵	۳	۳	۱,۳۵	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش ثبات و امنیت شغلی اصحاب فرهنگ و هنر	ایجاد بستر تخصصی برای نمایش و عرضه محصولات فرهنگی و هنری	افزایش میل به استفاده از محصولات فرهنگی و هنری	بازنگری و اصلاح قوانین کسب‌وکار
استراتژی بخشی			
نمره	۲,۲	۲,۰۹	۱,۷۱

هدف راهبردی ۸: توسعه ارزش‌های سازمانی در بخش فرهنگ و هنر

جدول ۱۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲,۷	۳,۵	۳	۲,۵	۰,۳	آموزش نیروی انسانی		۱
۲	۲,۲۱	۳	۳	۲,۵	۰,۲۶	پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری		۲
۳	۱,۷۶	۲,۵	۳	۲,۵	۰,۲۲	پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی مطلوب		۳
۴	۱,۶۵	۲,۵	۲,۵	۲,۵	۰,۲۲	بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات		۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی مطلوب	پیاده‌سازی نظام شایسته-سالاری	آموزش نیروی انسانی	توسعه ارزش‌های سازمانی در بخش فرهنگ و هنر
			استراتژی بخشی
۱,۷۶	۲,۲۱	۲,۷	نمره

هدف راهبردی ۹: توسعه کمی و کیفی فضاهای فرهنگی و هنری

جدول ۱۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲,۱	۴	۴	۲	۰,۲۱	توسعه خانه‌های فرهنگ روستایی		۱
۲	۲,۰۹	۳,۵	۳,۵	۲,۵	۰,۲۲	تکمیل پروژه‌های نیمه‌تمام فرهنگی هنری استان		۲
۳	۱,۸	۳,۵	۳	۲,۵	۰,۲	استانداردسازی فضاهای فرهنگی و هنری		۳
۴	۱,۶۲	۳,۵	۳	۲,۵	۰,۱۸	تجهیز فضاهای فرهنگی و هنری		۴
۵	۱,۶۱۵	۴	۳	۱,۵	۰,۱۹	جذب مشارکت بخش خصوصی و مردمی		۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه کمی و کیفی فضاهای فرهنگی و هنری	توسعه خانه‌های فرهنگ روستایی	تکمیل پروژه‌های نیمه‌تمام فرهنگی هنری استان	استانداردسازی فضاهای فرهنگی و هنری
استراتژی بخشی			
نمره	۲,۱	۲,۰۹	۱,۸

هدف راهبردی ۱۰: گسترش مبادلات و مناسبات بین‌المللی بخش فرهنگ و هنر

جدول ۱۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲,۴۱۵	۴	۳,۵	۳	۰,۲۳	برگزاری رویدادهای بین‌المللی فرهنگی و هنری با استفاده از ظرفیت بخش غیردولتی		۱
۲	۲	۳,۵	۳	۳,۵	۰,۲	حمایت از مفاخر و فعالان فرهنگی هنری در سطح بین‌الملل		۲
۳	۱,۹۸	۳,۵	۲,۵	۳	۰,۲۲	تقویت اتاق فرهنگ و هنر در سفارت‌خانه‌ها		۳
۴	۱,۵۳	۳,۵	۳	۲	۰,۱۸	توسعه صادرات تولیدات فرهنگی و هنری		۴
۵	۱,۳۶	۳,۵	۳	۱,۵	۰,۱۷	بهره‌گیری از ظرفیت منطقه آزاد		۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
تقویت اتاق فرهنگ و هنر در سفارت‌خانه‌ها	حمایت از مفاخر و فعالان فرهنگی هنری در سطح بین‌الملل	برگزاری رویدادهای بین‌المللی فرهنگی و هنری با استفاده از ظرفیت بخش غیردولتی	گسترش مبادلات و مناسبات بین‌المللی بخش فرهنگ و هنر
			استراتژی بخشی
۱,۹۸	۲	۲,۴۱۵	نمره

هدف راهبردی ۱۱: توسعه ظرفیت‌های مشهود و نامشهود بخش فرهنگ و هنر استان

جدول ۱۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		ساماندهی مؤسسات و آموزشگاه‌ها	۰,۱۷	۲,۵	۳,۵	۴	۱,۷	۱
۲		شناسایی و معرفی ظرفیت‌ها	۰,۱۵	۳	۳,۵	۴	۱,۵۷۵	۲
۳		توسعه خانه‌های فرهنگ روستایی	۰,۱۵	۲	۴	۴	۱,۵	۳
۴		بهره‌گیری از تنوع فرهنگی منطقه	۰,۱۶	۳	۲,۵	۳,۵	۱,۴۴	۴
۵		تکمیل پروژه‌های نیمه‌تمام فرهنگی هنری استان	۰,۱۵	۲,۵	۳,۵	۳,۵	۱,۴۲۵	۵
۶		تقویت قانون حمایت از مؤلفین و مصنفین و پدیدآورندگان آثار فرهنگی و هنری (کپی رایت)	۰,۱۳	۲,۵	۳,۵	۴	۱,۳	۶
۷		ساماندهی خانه‌های فرهنگ شهرداری	۰,۰۹	۳	۲	۳,۵	۰,۷۶۵	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه ظرفیت‌های مشهود و نامشهود بخش فرهنگ و هنر استان	ساماندهی مؤسسات و آموزشگاه‌ها	شناسایی و معرفی ظرفیت‌ها	توسعه خانه‌های فرهنگ روستایی
استراتژی بخشی			
نمره	۱,۷	۱,۵۷۵	۱,۵

هدف راهبردی ۱۲: تقویت قانون حمایت از مؤلفین و مصنفین و پدیدآوردگان آثار فرهنگی و هنری (کپی رایت)

جدول ۱۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
								۱
								۲
								۳
								۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تقویت قانون حمایت از مؤلفین و مصنفین و پدیدآوردگان آثار فرهنگی و هنری (کپی رایت)			
استراتژی بخشی			
نمره			

هدف راهبردی ۱۳: صیانت از مبانی و ارزش‌های فرهنگ و انقلاب اسلامی، اندیشه‌های امام و

رهبری

جدول ۱۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		حمایت از آثار و محصولات فرهنگی هنری مرتبط با انقلاب اسلامی	۰,۲۵	۳	۳,۵	۳	۲,۳۷۵	۱
۲		حمایت از نهادها و فعالان در حوزه آموزش و پژوهش مبانی انقلاب اسلامی	۰,۲۵	۲,۵	۳,۵	۳	۲,۲۵	۲
۳		ارتقاء کمی و کیفی شیوه‌های تبلیغی	۰,۲۵	۲,۵	۳	۳,۵	۲,۲۵	۲
۴		تبیین و ترویج گفتمان انقلاب اسلامی، اندیشه‌های امام و رهبری	۰,۲۵	۲,۵	۳,۵	۳	۲,۲۵	۲

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
صیانت از مبانی و ارزش‌های فرهنگ و انقلاب اسلامی، اندیشه‌های امام و رهبری	حمایت از آثار و محصولات فرهنگی هنری مرتبط با انقلاب اسلامی	حمایت از نهادها و فعالان در حوزه آموزش و پژوهش مبانی انقلاب اسلامی	ارتقاء کمی و کیفی شیوه‌های تبلیغی
استراتژی بخشی			
نمره	۲,۳۷۵	۲,۲۵	۲,۲۵

هدف راهبردی ۱۴: تحکیم هویت ملی و وفاق فرهنگی در استان

جدول ۱۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱,۸۹	۴	۳,۵	۳	۰,۱۸	توسعه فعالیت‌های چندفرهنگی		۱
۲	۱,۷	۴	۲,۵	۳,۵	۰,۱۷	برندسازی استان به عنوان پایتخت فرهنگ اقوام ایران زمین		۲
۳	۱,۶۱۵	۳,۵	۳	۳	۰,۱۷	حمایت و تقویت انجمن آثار و مفاخر فرهنگی استان		۳
۴	۱,۴۴	۳,۵	۳	۲,۵	۰,۱۶	اشاعه نمادها، نشان‌ها و مؤلفه‌های هویت ملی		۴
۵	۱,۳۶	۳,۵	۲,۵	۲,۵	۰,۱۶	حمایت از تولیدات فرهنگی و هنری با مضامین ملی		۵
۶	۱,۰۴	۳	۲	۱,۵	۰,۱۶	حمایت از پژوهش‌ها با موضوع هویت ملی		۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تحکیم هویت ملی و وفاق فرهنگی در استان	توسعه فعالیت‌های چندفرهنگی	برندسازی استان به عنوان پایتخت فرهنگ اقوام ایران زمین	حمایت و تقویت انجمن آثار و مفاخر فرهنگی استان
استراتژی بخشی			
نمره	۱,۸۹	۱,۷	۱,۶۱۵

هدف راهبردی ۱۵: گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در بخش فرهنگ و هنر استان

جدول ۱۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پانزدهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲,۷	۴	۳	۳	۰,۲۷	حمایت از ایده‌های خلاقانه		۱
۲	۲,۱۲۵	۳,۵	۳	۲	۰,۲۵	ارتقاء کمی و کیفی پژوهش‌ها		۲
۳	۲,۰۸	۳	۳	۲	۰,۲۶	تخصیص و افزایش بودجه پژوهش در بخش فرهنگ و هنر استان		۳
۴	۱,۸۷	۳,۵	۳	۲	۰,۲۲	ایجاد و توسعه پژوهشکده‌ها و اندیشکده‌های تحقیقاتی		۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در بخش فرهنگ و هنر استان	حمایت از ایده‌های خلاقانه	ارتقاء کمی و کیفی پژوهش‌ها	تخصیص و افزایش بودجه پژوهش در بخش فرهنگ و هنر استان
استراتژی بخشی			
نمره	۲,۷	۲,۱۲۵	۲,۰۸

هدف راهبردی ۱۶: صیانت و گسترش فرهنگ و هنر بومی و منطقه‌ای (ایرانی، اسلامی و بین-المللی)

جدول ۱۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		ثبت دارایی‌های ملموس و ناملموس	۰,۱۹	۳	۳	۳,۵	۱,۸۰۵	۱
۲		حمایت از رویدادهای فاخر فرهنگی و هنری	۰,۱۶	۲,۵	۳	۳,۵	۱,۴۴	۲
۳		تربیت مربیان توانمند در حوزه سبک زندگی بومی و منطقه‌ای	۰,۱۷	۲	۲,۵	۳,۵	۱,۳۶	۳
۴		معرفی سرمایه‌های موجود در حوزه فرهنگ و هنر	۰,۱۶	۲	۲,۵	۳,۵	۱,۲۸	۴
۵		بکارگیری نخبگان و مفاخر	۰,۱۷	۲	۲,۵	۳	۱,۲۷۵	۵
۶		حمایت از آثار مکتوب و صوتی تصویری	۰,۱۵	۲,۵	۲,۵	۳	۱,۲	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
صیانت و گسترش فرهنگ و هنر بومی و منطقه‌ای (ایرانی، اسلامی و بین‌المللی)	ثبت دارایی‌های ملموس و ناملموس	حمایت از رویدادهای فاخر فرهنگی و هنری	تربیت مربیان توانمند در حوزه سبک زندگی بومی و منطقه‌ای
استراتژی بخشی			
نمره	۱,۸۰۵	۱,۴۴	۱,۳۶

هدف راهبردی ۱۷: ترویج سنت موقوفه‌گذاری

جدول ۱۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفدهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
								۱
								۲
								۳
								۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
			ترویج سنت موقوفه‌گذاری
			استراتژی بخشی
			نمره

هدف راهبردی ۱۸: تجاری‌سازی محصولات فرهنگی و هنری استان

جدول ۲۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هجدهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲,۷	۴	۳	۳	۰,۲۷	توسعه تبلیغات، بازاریابی و برندسازی		۱
۲	۲,۶۶	۳,۵	۳	۳	۰,۲۸	توسعه بازارهای بین‌المللی		۲
۳	۱,۶۱	۳	۱,۵	۲,۵	۰,۲۳	تدوین استراتژی قیمت‌گذاری		۳
۴	۱,۵۴	۳	۲	۲	۰,۲۲	حمایت از پژوهش‌هایی با موضوع تجاری‌سازی		۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تجاری‌سازی محصولات فرهنگی و هنری استان	توسعه تبلیغات، بازاریابی و برندسازی	توسعه بازارهای بین‌المللی	تدوین استراتژی قیمت‌گذاری
استراتژی بخشی			
نمره	۲,۷	۲,۶۶	۱,۶۱

هدف راهبردی ۱۹: گسترش سرگرمی‌ها و غنی‌سازی اوقات فراغت

جدول ۲۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نوزدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		حمایت از مؤسسات و آموزشگاه‌های فرهنگی و هنری	۰,۲۲	۳	۳,۵	۳,۵	۲,۲	۱
۲		حمایت از تولیدات فرهنگی هنری	۰,۲	۳	۳	۳,۵	۱,۹	۲
۳		توسعه زیرساخت عمرانی ویژه اوقات فراغت	۰,۲۲	۲	۳,۵	۳	۱,۸۷	۳
۴		تربیت مربیان متخصص و توانمند	۰,۱۹	۳,۵	۲,۵	۳,۵	۱,۸۰۵	۴
۵		کیفی‌سازی و متناسب‌سازی سرگرمی‌ها	۰,۱۷	۳	۳	۴	۱,۷	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش سرگرمی‌ها و غنی‌سازی اوقات فراغت	حمایت از مؤسسات و آموزشگاه‌های فرهنگی و هنری	حمایت از تولیدات فرهنگی هنری	توسعه زیرساخت عمرانی ویژه اوقات فراغت
استراتژی بخشی			
نمره	۲,۲	۱,۹	۱,۸۷

جدول ۲۲-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش انرژی و استراتژی‌های منتخب آن‌ها

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۱	گسترش همه‌جانبه اقتصاد فرهنگ هنر	توسعه تفکر خلاق و کارآفرینی فرهنگی و هنری	افزایش و ارتقاء کیفیت کالاهای تولیدی	توسعه بازاریابی و برندسازی	تقویت بنگاه‌های اقتصادی (بخش خصوصی و ...)	افزایش نرخ اشتغال در بخش
۲	برندسازی محصولات فرهنگی و هنری استان در سطح ملی و بین‌المللی	استفاده از ظرفیت تبلیغات، رسانه و فناوری	توسعه تحقیقات بازار و ایجاد تعادل بین میل، نیاز و مصلحت	برجسته‌سازی ویژگی‌های خاص و مزیت‌دار فرهنگی و هنری استان	*	*
۳	ترویج و توسعه فرهنگ ایرانی، اسلامی	مدیریت فضای رسانه	شناسایی و معرفی الگوها و اسوه‌های فرهنگی، هنری و دینی استان	توانمندسازی مؤسسات فرهنگی، هنری و دینی	*	*
۴	گسترش انواع فناوری به ویژه فناوری‌های نوین در بخش فرهنگ و هنر استان	توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت افزایش مصرف تولیدات فرهنگی هنری	استفاده از ظرفیت بخش خصوصی، پارک علم و فناوری و شرکت‌های دانش‌بنیان	افزایش ضریب نفوذ فناوری اطلاعات و ارتباطات در بخش فرهنگ و هنر	*	*
۵	تحکیم هویت ملی و محلی	تبیین اهمیت موضوع هویت ملی و محلی (حمایت از برگزاری کارگاه‌های آموزشی، نمایشگاه‌ها و مسابقات و ...)	تقویت همگرایی با استفاده از ایده‌ها، آثار و تولیدات فرهنگی و هنری	بهره‌گیری از فضاهای رسانه‌ای	*	*
۶	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان (تقویت سرمایه انسانی در بخش فرهنگ و هنر استان)	پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت منابع انسانی (HRM)	پرورش و توانمندسازی نیروی انسانی	تأمین نیروی توانمند و متخصص	*	*
۷	افزایش ثبات و امنیت شغلی اصحاب فرهنگ و هنر	ایجاد بستر تخصصی برای نمایش و عرضه محصولات فرهنگی و هنری	افزایش میل به استفاده از محصولات فرهنگی و هنری	بازنگری و اصلاح قوانین کسب‌وکار	*	*
۸	توسعه ارزش‌های سازمانی در بخش فرهنگ و هنر	آموزش نیروی انسانی	پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری	پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی مطلوب	*	*
۹	توسعه کمی و کیفی فضاهای فرهنگی و هنری	توسعه خانه‌های فرهنگ روستایی	تکمیل پروژه‌های نیمه‌تمام فرهنگی هنری استان	استانداردسازی فضاهای فرهنگی و هنری	*	*

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۱۰	گسترش مبادلات و مناسبات بین‌المللی بخش فرهنگ و هنر	برگزاری رویدادهای بین‌المللی فرهنگی و هنری با استفاده از ظرفیت بخش غیردولتی	حمایت از مفاخر و فعالان فرهنگی هنری در سطح بین‌الملل	تقویت اتاق فرهنگ و هنر در سفارت‌خانه‌ها	*	*
۱۱	توسعه ظرفیت‌های مشهود و نامشهود بخش فرهنگ و هنر استان	ساماندهی مؤسسات و آموزشگاه‌ها	شناسایی و معرفی ظرفیت‌ها	توسعه خانه‌های فرهنگ روستایی	*	*
۱۲	تقویت قانون حمایت از مؤلفین و مصنفین و پدیدآوردگان آثار فرهنگی و هنری (کپی رایت)					
۱۳	صیانت از مبانی و ارزش‌های فرهنگ و انقلاب اسلامی، اندیشه‌های امام و رهبری	حمایت از آثار و محصولات فرهنگی هنری مرتبط با انقلاب اسلامی	حمایت از نهادها و فعالان در حوزه آموزش و پژوهش مبانی انقلاب اسلامی	ارتقاء کمی و کیفی شیوه‌های تبلیغی	*	*
۱۴	تحکیم هویت ملی و وفاق فرهنگی در استان	توسعه فعالیت‌های چندفرهنگی	برندسازی استان به عنوان پایتخت فرهنگ اقوام ایران زمین	حمایت و تقویت انجمن آثار و مفاخر فرهنگی استان	*	*
۱۵	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در بخش فرهنگ و هنر استان	حمایت از ایده‌های خلاقانه	ارتقاء کمی و کیفی پژوهش‌ها	تخصیص و افزایش بودجه پژوهش در بخش فرهنگ و هنر استان	*	*
۱۶	صیانت و گسترش فرهنگ و هنر بومی و منطقه‌ای (ایرانی، اسلامی و بین‌المللی)	ثبت دارایی‌های ملموس و ناملموس	حمایت از رویدادهای فاخر فرهنگی و هنری	تربیت مربیان توانمند در حوزه سبک زندگی بومی و منطقه‌ای	*	*
۱۷	ترویج سنت موقوفه‌گذاری					
۱۸	تجاری‌سازی محصولات فرهنگی و هنری استان	توسعه تبلیغات، بازاریابی و برندسازی	توسعه بازارهای بین‌المللی	تدوین استراتژی قیمت‌گذاری	*	*
۱۹	گسترش سرگرمی‌ها و غنی‌سازی اوقات فراغت	حمایت از مؤسسات و آموزشگاه‌های فرهنگی و هنری	حمایت از تولیدات فرهنگی هنری	توسعه زیرساخت عمرانی ویژه اوقات فراغت	*	*

در جمع بندی نهایی مجموع یافته‌های این سند بصورت مختصر و در یک نگاه (مطابق هرم سطوح اهداف و برنامه‌ها) در نمودار زیر قابل مشاهده می باشد.



نمودار ۹-۶: سطوح سلسله مراتب اهداف و برنامه‌های بخش فرهنگ و هنر استان گلستان

فهرست منابع و مآخذ

- ۱) امام‌جمعه‌زاده، س و کفاش‌نیری، م. (۲۰۱۵). تأثیر جهانی شدن فرهنگ بر فرهنگ ایرانی-اسلامی؛ با تأکید بر رویکردهای فرهنگی. مطالعات سیاسی. ۲۸(۷). ۵۰-۲۳.
- ۲) بهزادی، ک و امام‌قلی‌زاده، س و رضوی، ح. (۲۰۲۲). شناسایی مؤلفه‌های توسعه فرهنگی یک مطالعه کیفی پیرامون مراکز فرهنگی با رویکرد تجزیه و تحلیل سلسله‌مراتبی. مطالعات هنر اسلامی. ۱۸(۴۴). ۹۱-۱۰۱.
- ۳) پیرس، ج. و رابینسون، ر. (۱۳۸۲). مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل). تهران: سمت.
- ۴) چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴. (۱۳۸۲).
- ۵) دیوید، ف. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک. (م. اعرابی، و ع. پارسائیان، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۶) سرشار، ن.، مختاری بایع کلایی، م.، و کیاچپوری، د. (۱۴۰۰). توسعه منابع انسانی با طراحی الگوی رفتار خودتوسعه‌ای نظارت و بازرسی. ۴۷-۷۰.
- ۷) سند آمایش گلستان. (۱۳۹۹).
- ۸) سند تحول دولت مردمی. (۱۴۰۰).
- ۹) سند چشم‌انداز گلستان در افق ۱۴۰۴. (۱۳۹۳).
- ۱۰) سند راهبردی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی. (۱۳۹۴).
- ۱۱) سیاست‌های کلی نظام در دوره چشم‌انداز ۱۳۸۵. (۱۳۸۵).
- ۱۲) صادقی، حسین.، اقای خوندایی، مجید.، رضایی پور، محمد. (۱۳۸۵). اثر فناوری و ارتباطات بر سرمایه انسانی در کشورهای در حال توسعه، فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، شماره ۷ زمستان.
- ۱۳) صالحی‌امیری، س.، کاووسی، ا و .، تقدسی، پ. (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر در صادرات کالاهای فرهنگی در ایران و ارائه راهبردهای مدیریتی. فصلنامه مدیریت فرهنگی. ۹۳-۷۳.
- ۱۴) طغرای، م.، رضوانی، م و .، مبارکی، م. (۱۳۹۵). طراحی الگوی بازاریابی کارآفرینانه در کسب‌وکارهای فرهنگی-هنری. فصلنامه توسعه کارآفرینی. ۴۹۱-۴۷۳.
- ۱۵) غلام‌پورآهنگر، ا و مستمع، ر. (۱۴۰۲). امکان‌سنجی اجرای سیاست‌های حمایتی از هنرمندان ذیل ساختارهای موجود. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- ۱۶) فراهانی، ف. (۱۳۸۵). سیاست‌گذاری فرهنگی و توسعه. نشریه فرهنگ اندیشه. ۱۲-۲۰.
- ۱۷) قانون اساسی. (۱۳۵۸).
- ۱۸) قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی. (۱۳۹۶).
- ۱۹) کردنائیچ، ا. (۱۳۹۶). تفکر و مدیریت استراتژیک، تئوری و عمل. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- ۲۰) گلوک، و.، و جاچ، ل. (۱۳۷۱). سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک. (س. خلیلی‌شورینی، مترجم) تهران: یادآوران کتاب.
- ۲۱) محمودی، ع.، رجبی، ز و .، شفتی، س. (۱۳۹۹). سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در توسعه اقتصاد هنری (مطالعه موردی شهر تبریز). فصلنامه مطالعات هنر اسلامی.
- ۲۲) نصیری خلیلی، ع.، بهنیافر، ا و .، علی‌پور قصاب‌رحیمی، ع. (۱۳۹۹). زمینه‌ها و عوامل حاکمیت قانون در توسعه فرهنگی و هنری معاصر ایران. مطالعات هنر اسلامی.
- ۲۳) نقشه مهندسی فرهنگی کشور. (۱۳۹۳).

۲۴) یعقوبی‌رزگی، س و .، علایی، س. (۱۳۹۷). اقتصاد فرهنگ و آموزش هنر. کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران.

- 1) American Productivity & Quality Center.
- 2) Bowden, P. (2000). Delivering organisational excellence by employee values management. *Total Quality. Management*, 636-640.
- 3) Collins, J., & Porras, J. (1996). building your companys vision. 65-77.
- 4) Collins,j.and porras, j, (1996) “building your companys vision;Harvard business review,sep,oct,pp.65-77.
- 5) Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- 6) Strauss, A. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge University Press.
- 7) Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: Links to alignment. *Human Resource Development International*.
- 8) Canada Council for the Arts; Strategic Plan 2021-2026.
- 9) Frankston Arts & Culture; Strategic Plan 2020-2023.
- 10) Arts Council Park City & Summit County Strategic Plan 2020–2025.
- 11) City of PAE, Arts and Culture Strategy and Action Plan 2020-2025.
- 12) National Endowment for the Arts; Strategic Plan 2018-2022.
- 13) West Vancouver art`s & Culture Strategy, 2018-2023.
- 14) Arts and Culture Strategic Plan 2017-2021, Banyule City Council.
- 15) New England Foundation for the Arts (nefa); Strategic Plan 2018-2021.
- 16) City of London Cultural Strategy 2018–2022.
- 17) Ministry of Culture and Monument Protection of Georgia; Culture Strategy 2025.
- 18) Jones, R., & Rowley, J. (2011). Entrepreneurial Marketing In Small Businesses. *International Small Business Journal*, 25-36.
- 19) Milcu, A., Hanspach, J., Abson, D., & Fischer, J. (2013). Cultural Ecosystem Services: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Ecology and Society* , 1-44.
- 20) Throsby, D., & Zednik, A. (2014). The Economic and Cultural Value of Paintings: Some Empirical Evidence In David Throsby & Victor A Ginsburgh. *Handbook of The Economics of Art and Cultural*.
- 21) <https://www.irna.ir/news>

ضمائم و پیوستہا

فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱			
O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1		
خدمات امور تکنولوژی بازرگانی و بخش تکنولوژی نوکلوزی (IT) فناوری بخش Business Forecasting	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان - سهم SME ها در اشتغال و GDP استان سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان	سازمان و ارتباطات خارجی بدون بخش	ترویج ملی و مناطق	جهت گیری بخش دولتی (Publicization)	عزت آران در پیمان نامه ها، معاهدات و گواهی نامه ها و سازمان های صنعتی و خدماتی، پیمان ها و سازمان های اقتصادی منطقه یا ناگهانی، تکنولوژی و با - تخصصی ها، حضور، در فعالیت های بین المللی، فرصت ها و سیاست های ملی، روابط تجاری با کشورهای منطقه در صورت لزوم و در	سیاست های اقتصادی منطقه	امتیاز منابع و سرمایه های محلی	فرهنگ سازمانی، مطلوب، برخورداری از اطلاعات، برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی	برخورداری از چشم انداز و چشم انداز، برخورداری از استراتژی ها و دیگر مدیریت برخورداری از راه ها و طرح ها	برخورداری از بازار رقابتی، خدمات، برخورداری از خدماتی، برخورداری از استراتژی ها و برخورداری از ارتباطات، برخورداری از اطلاعات و	برخورداری از راه های ملی	گسترش همه جانبه اقتصاد فرهنگ و هنر	
استراتژی های بخشی SWO (با تکیه بر قوت ها برای انتخاب چشم انداز، به طور مرتبه، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)										ماتریس SWOT			
استراتژی های بخشی ST (با استفاده از قوت ها برای انتخاب چشم انداز، به طور مرتبه، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها و انگیزش ناشی داده می شود.)										تفاهات قوت			
ST1	S3+S4+S5+T1+	تقویت و حمایت از استراتژی های فرهنگی و هنری	S7+T3	تقویت بخش خصوصی از طریق واگذاری خدمات فرهنگی و هنری	S3+S8+O2+O8	S9+S10+O1+O2+O3	S4+O8+O7	S7+T3	تقویت بخش خصوصی از طریق واگذاری خدمات فرهنگی و هنری	S10	تقویت بخش خصوصی از طریق واگذاری خدمات فرهنگی و هنری	S1	تقویت بخش خصوصی از طریق واگذاری خدمات فرهنگی و هنری
ST2	S7+T3	تقویت بخش خصوصی از طریق واگذاری خدمات فرهنگی و هنری	S3+S8+O2+O8	تقویت مناسبات فرهنگی و هنری با کشورهای همجوار	S9+S10+O1+O2+O3	S4+O8+O7	S7+T3	تقویت بخش خصوصی از طریق واگذاری خدمات فرهنگی و هنری	S10	تقویت بخش خصوصی از طریق واگذاری خدمات فرهنگی و هنری	S2	تقویت بخش خصوصی از طریق واگذاری خدمات فرهنگی و هنری	
ST3	S3+S7+S8+T4+T5	گسترش بازارهای منطقه ای	S9+S10+O1+O2+O3	تقویت مناسبات فرهنگی و هنری با کشورهای همجوار	S4+O8+O7	S7+T3	S3+S7+S8+T4+T5	گسترش بازارهای منطقه ای	S10	تقویت بخش خصوصی از طریق واگذاری خدمات فرهنگی و هنری	S3	تقویت بخش خصوصی از طریق واگذاری خدمات فرهنگی و هنری	
ST4		تقویت مناسبات فرهنگی و هنری با کشورهای همجوار	S4+O8+O7	تقویت مناسبات فرهنگی و هنری با کشورهای همجوار	S7+T3	S3+S7+S8+T4+T5		تقویت مناسبات فرهنگی و هنری با کشورهای همجوار	S10	تقویت بخش خصوصی از طریق واگذاری خدمات فرهنگی و هنری	S4	تقویت بخش خصوصی از طریق واگذاری خدمات فرهنگی و هنری	
ST5		هدایت منابع مالی در جهت مشاغل سازی ظرفیت های قومی و مذهبی تسهیل سازی مشاغل تجاری کسب و کار	S9+S10+O1+O2+O3	هدایت منابع مالی در جهت مشاغل سازی ظرفیت های قومی و مذهبی تسهیل سازی مشاغل تجاری کسب و کار	S4+O8+O7	S7+T3		هدایت منابع مالی در جهت مشاغل سازی ظرفیت های قومی و مذهبی تسهیل سازی مشاغل تجاری کسب و کار	S10	تقویت بخش خصوصی از طریق واگذاری خدمات فرهنگی و هنری	S5	تقویت بخش خصوصی از طریق واگذاری خدمات فرهنگی و هنری	
استراتژی های بخشی WT (برای انتخاب چشم انداز، به طور مرتبه، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها و انگیزش ناشی داده می شود.)										تفاهات ضعف			
WT1	W2+W8+W10+T10	تقویت نظام شایسته سالاری	W6+W7+O3+O4	تقویت نظام شایسته سالاری	W9+W12+T5+T13	W2+W8+W10+T10	افزایش و ارتقاء کیفیت کالاهای داخلی	تقویت نظام شایسته سالاری	W15	تقویت نظام شایسته سالاری	W1	تقویت نظام شایسته سالاری	
WT2	W9+W12+T5+T13	تقویت بخش خصوصی از طریق واگذاری خدمات فرهنگی و هنری در تولید ناخالص داخلی استان	W6+W7+O3+O4	تقویت بخش خصوصی از طریق واگذاری خدمات فرهنگی و هنری در تولید ناخالص داخلی استان	W2+W8+W10+T10	W9+W12+T5+T13	افزایش و ارتقاء کیفیت کالاهای داخلی	تقویت بخش خصوصی از طریق واگذاری خدمات فرهنگی و هنری در تولید ناخالص داخلی استان	W15	تقویت نظام شایسته سالاری	W2	تقویت نظام شایسته سالاری	
WT3			W6+W7+O3+O4		W2+W8+W10+T10	W9+W12+T5+T13	افزایش و ارتقاء کیفیت کالاهای داخلی		W15	تقویت نظام شایسته سالاری	W3	تقویت نظام شایسته سالاری	
WT4			W6+W7+O3+O4		W2+W8+W10+T10	W9+W12+T5+T13	افزایش و ارتقاء کیفیت کالاهای داخلی		W15	تقویت نظام شایسته سالاری	W4	تقویت نظام شایسته سالاری	
WT5			W6+W7+O3+O4		W2+W8+W10+T10	W9+W12+T5+T13	افزایش و ارتقاء کیفیت کالاهای داخلی		W15	تقویت نظام شایسته سالاری	W5	تقویت نظام شایسته سالاری	
WT6			W6+W7+O3+O4		W2+W8+W10+T10	W9+W12+T5+T13	افزایش و ارتقاء کیفیت کالاهای داخلی		W15	تقویت نظام شایسته سالاری	W6	تقویت نظام شایسته سالاری	
WT7			W6+W7+O3+O4		W2+W8+W10+T10	W9+W12+T5+T13	افزایش و ارتقاء کیفیت کالاهای داخلی		W15	تقویت نظام شایسته سالاری	W7	تقویت نظام شایسته سالاری	
WT8			W6+W7+O3+O4		W2+W8+W10+T10	W9+W12+T5+T13	افزایش و ارتقاء کیفیت کالاهای داخلی		W15	تقویت نظام شایسته سالاری	W8	تقویت نظام شایسته سالاری	
			W6+W7+O3+O4		W2+W8+W10+T10	W9+W12+T5+T13	افزایش و ارتقاء کیفیت کالاهای داخلی		W15	تقویت نظام شایسته سالاری	W9	تقویت نظام شایسته سالاری	
			W6+W7+O3+O4		W2+W8+W10+T10	W9+W12+T5+T13	افزایش و ارتقاء کیفیت کالاهای داخلی		W15	تقویت نظام شایسته سالاری	W10	تقویت نظام شایسته سالاری	
			W6+W7+O3+O4		W2+W8+W10+T10	W9+W12+T5+T13	افزایش و ارتقاء کیفیت کالاهای داخلی		W15	تقویت نظام شایسته سالاری	W11	تقویت نظام شایسته سالاری	
			W6+W7+O3+O4		W2+W8+W10+T10	W9+W12+T5+T13	افزایش و ارتقاء کیفیت کالاهای داخلی		W15	تقویت نظام شایسته سالاری	W12	تقویت نظام شایسته سالاری	
			W6+W7+O3+O4		W2+W8+W10+T10	W9+W12+T5+T13	افزایش و ارتقاء کیفیت کالاهای داخلی		W15	تقویت نظام شایسته سالاری	W13	تقویت نظام شایسته سالاری	
			W6+W7+O3+O4		W2+W8+W10+T10	W9+W12+T5+T13	افزایش و ارتقاء کیفیت کالاهای داخلی		W15	تقویت نظام شایسته سالاری	W14	تقویت نظام شایسته سالاری	
			W6+W7+O3+O4		W2+W8+W10+T10	W9+W12+T5+T13	افزایش و ارتقاء کیفیت کالاهای داخلی		W15	تقویت نظام شایسته سالاری	W15	تقویت نظام شایسته سالاری	

نویسه استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۲											فرصت ها										تهدیدات										
برندسازی محصولات فرهنگی و هنری استان در سطح ملی و بین المللی											O12 تعمیرات زیر بنایی و راهبردی استان در بخش های فرهنگی و هنری O11 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری O10 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری O09 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری O08 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری O07 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری O06 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری O05 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری O04 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری O03 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری O02 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری O01 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری										O12 تعمیرات زیر بنایی و راهبردی استان در بخش های فرهنگی و هنری O11 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری O10 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری O09 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری O08 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری O07 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری O06 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری O05 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری O04 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری O03 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری O02 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری O01 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری										
ماتریس SWOT											استراتژی های بخشی SWOT (تاکتیک بر کوفت برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)										استراتژی های بخشی ST (با استفاده از کوفت برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										
تفصیلات											S1 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری S2 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری S3 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری S4 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری S5 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری S6 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری S7 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری S8 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری S9 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری S10 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری										ST1 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری ST2 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری ST3 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری ST4 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری ST5 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری										
ماتریس SWOT											استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف های داخلی را تقویت می کند.)										استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										
تفصیلات											W1 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری W2 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری W3 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری W4 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری W5 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری W6 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری W7 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری W8 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری W9 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری W10 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری W11 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری W12 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری W13 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری W14 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری W15 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری										WT1 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری WT2 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری WT3 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری WT4 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری WT5 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری WT6 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری WT7 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری WT8 توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری										
توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری											S1+S8+S9+O2+O11+O12										ST1										
توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری											S8+S10+O3+O8										ST2										
توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری											S1+S10+O11										ST3										
توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری											S1+S3+S4+S7+O1+O7+O9										ST4										
توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری																					ST5										
توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری											W1+W4+W13+W14+O1+O2+O11										WT1										
توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری											W3+W11+O2										WT2										
توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری																					WT3										
توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری																					WT4										
توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری																					WT5										
توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری																					WT6										
توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری																					WT7										
توسعه و بهبود زیرساخت های فرهنگی و هنری																					WT8										

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۸		فرست ها										تهدیدات														
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13
		O1 ترویج نسبی	O2 برخورداران از رفاهت سازمانی/بخشی/معمول	O3 برخورداران از رفاهت سازمانی/بخشی/معمول	O4 برخورداران از رفاهت سازمانی/بخشی/معمول	O5 برخورداران از رفاهت سازمانی/بخشی/معمول	O6 برخورداران از رفاهت سازمانی/بخشی/معمول	O7 چهار شش ماهی (Babalization)	O8 خدمت رسانی به مشتریان	O9 مکتب آموزش (E-Campus)، بانک (E-Banking)، بیمه (E-Insurance)، خدمات (E-Service)، سلامت (E-Health)، آموزش (E-Learning)	O10 رسانه ها و فضای مجازی، اینترنت (موبایل)، تلویزیون، اینترنت	O11 خود، های جدید، کسب و کار (استارت آپ)، هک، ربات (ربات)، های موبایل، شرکت های دانش بنیان، ترویج نسبی و رقابتی	O12 مشابقه علمی، مهارت، ریسک، فرصت های کسب و کار (درآمد)، همساز، همکار، ریسک و منابع طبیعی	T1 کارآمدی، بهره‌وری، کیفیت، رضایت مشتریان	T2 ولایت، تعالی، همساز، همکار، همکار	T3 مشابقه علمی، مهارت، ریسک، فرصت های کسب و کار (درآمد)، همساز، همکار، ریسک و منابع طبیعی	T4 مشابقه علمی، مهارت، ریسک، فرصت های کسب و کار (درآمد)، همساز، همکار، ریسک و منابع طبیعی	T5 مشابقه علمی، مهارت، ریسک، فرصت های کسب و کار (درآمد)، همساز، همکار، ریسک و منابع طبیعی	T6 سرمایه انسانی	T7 کارآمدی، بهره‌وری، کیفیت، رضایت مشتریان	T8 خود، های جدید، کسب و کار (استارت آپ)، هک، ربات (ربات)، های موبایل، شرکت های دانش بنیان، ترویج نسبی و رقابتی	T9 مشابقه علمی، مهارت، ریسک، فرصت های کسب و کار (درآمد)، همساز، همکار، ریسک و منابع طبیعی	T10 مشابقه علمی، مهارت، ریسک، فرصت های کسب و کار (درآمد)، همساز، همکار، ریسک و منابع طبیعی	T11 مشابقه علمی، مهارت، ریسک، فرصت های کسب و کار (درآمد)، همساز، همکار، ریسک و منابع طبیعی	T12 مشابقه علمی، مهارت، ریسک، فرصت های کسب و کار (درآمد)، همساز، همکار، ریسک و منابع طبیعی	T13 مشابقه علمی، مهارت، ریسک، فرصت های کسب و کار (درآمد)، همساز، همکار، ریسک و منابع طبیعی
توسعه ارزش های سازمانی (وحدت، احترام، هویت بخشی، شایسته سازی و ...)		استراتژی های بخشی (S0 تا S10) که بر فوت های این بخش اعزاز، ناموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرست ها استفاده می شود.										استراتژی های بخشی (T1 تا T13) بر این بخش اعزاز، ناموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از تهدیدات و آتش نشان داده می شود.														
ماتریس SWOT		استراتژی های بخشی (S0 تا S10) که بر فوت های این بخش اعزاز، ناموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرست ها استفاده می شود.										استراتژی های بخشی (T1 تا T13) بر این بخش اعزاز، ناموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از تهدیدات و آتش نشان داده می شود.														
نقاط قوت	S1	ایجاد طراحی سازمانی																								
	S2	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی																								
	S3	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS																								
	S4	ایجاد چارچوب ارزش خدمت																								
	S5	توسعه استراتژی های ارزش خدمت																								
	S6	تعریف معماری سازمانی																								
	S7	ایجاد خدمت های داخلی																								
	S8	توسعه و انجام برنامه های نوآوری پیشگیرانه																								
	S9	تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان																								
	S10	آموزش برگزار شده برای اعضای کلان مجاری																								
ماتریس SWOT		استراتژی های بخشی (S0 تا S10) که بر فوت های این بخش اعزاز، ناموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرست ها استفاده می شود.										استراتژی های بخشی (T1 تا T13) بر این بخش اعزاز، ناموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از تهدیدات و آتش نشان داده می شود.														
نقاط ضعف	W1	نیروی انسانی سازمان																								
	W2	انتخاب استراتژی نامناسب، سازمان، کسب و کار و ...																								
	W3	آزاد بودن طرح ها و پروژه های استراتژیک																								
	W4	انرژی طرح ها و پروژه های استراتژیک																								
	W5	توسعه استراتژی منابع انسانی																								
	W6	توسعه (ایجاد و بازگویی) مدل های مدیریت شایستگی																								
	W7	توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و بهای																								
	W8	تعریف معماری اطلاعات سازمانی																								
W9	مدیریت مست محصولات و خدمات																									
W10	انرژی تحقیقات تکنولوژی																									
W11	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموز																									
W12	مدیریت خطی و برنامه گذاری																									
W13	شایسته سازی در انتخاب نیروی انسانی																									
W14	ارتقاء سلامت کاری همکار																									
W15	ایستادگی و بهبود عملکرد (PDCA)																									

نویسه کمی و کیفی نشانه‌های فرهنگی و هنری											فرصت‌ها											نویسه استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۹			
اهدیات											فرصت‌ها											01			
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	توسعه کمی و کیفی نشانه‌های فرهنگی و هنری
<p>سازگاری و هماهنگی در زمینه گامی ساختاری استراتژی را با سایر بخش‌ها و واحدهای سازمان هماهنگ و یکپارچه نگه داشتن</p> <p>برقراری هماهنگی در زمینه گامی ساختاری استراتژی را با سایر بخش‌ها و واحدهای سازمان هماهنگ و یکپارچه نگه داشتن</p> <p>برقراری هماهنگی در زمینه گامی ساختاری استراتژی را با سایر بخش‌ها و واحدهای سازمان هماهنگ و یکپارچه نگه داشتن</p> <p>برقراری هماهنگی در زمینه گامی ساختاری استراتژی را با سایر بخش‌ها و واحدهای سازمان هماهنگ و یکپارچه نگه داشتن</p> <p>برقراری هماهنگی در زمینه گامی ساختاری استراتژی را با سایر بخش‌ها و واحدهای سازمان هماهنگ و یکپارچه نگه داشتن</p> <p>برقراری هماهنگی در زمینه گامی ساختاری استراتژی را با سایر بخش‌ها و واحدهای سازمان هماهنگ و یکپارچه نگه داشتن</p> <p>برقراری هماهنگی در زمینه گامی ساختاری استراتژی را با سایر بخش‌ها و واحدهای سازمان هماهنگ و یکپارچه نگه داشتن</p> <p>برقراری هماهنگی در زمینه گامی ساختاری استراتژی را با سایر بخش‌ها و واحدهای سازمان هماهنگ و یکپارچه نگه داشتن</p> <p>برقراری هماهنگی در زمینه گامی ساختاری استراتژی را با سایر بخش‌ها و واحدهای سازمان هماهنگ و یکپارچه نگه داشتن</p> <p>برقراری هماهنگی در زمینه گامی ساختاری استراتژی را با سایر بخش‌ها و واحدهای سازمان هماهنگ و یکپارچه نگه داشتن</p>											<p>توسعه کمی و کیفی نشانه‌های فرهنگی و هنری</p> <p>توسعه کمی و کیفی نشانه‌های فرهنگی و هنری</p> <p>توسعه کمی و کیفی نشانه‌های فرهنگی و هنری</p> <p>توسعه کمی و کیفی نشانه‌های فرهنگی و هنری</p> <p>توسعه کمی و کیفی نشانه‌های فرهنگی و هنری</p> <p>توسعه کمی و کیفی نشانه‌های فرهنگی و هنری</p> <p>توسعه کمی و کیفی نشانه‌های فرهنگی و هنری</p> <p>توسعه کمی و کیفی نشانه‌های فرهنگی و هنری</p> <p>توسعه کمی و کیفی نشانه‌های فرهنگی و هنری</p> <p>توسعه کمی و کیفی نشانه‌های فرهنگی و هنری</p>											<p>برخوراکی از مشخصات اولیه و برخوردار از زمین شهری و روستایی برخوردار از تفریح و تفریبات اجتماعی، آرای، رفاهی، موزه‌ها، ...</p>			
<p>استراتژی‌های بخشی SW1 (با استفاده از فوت‌ها برای اخطاف چشم‌انداز، مقومرت، ارزش‌ها و هدف راهبردی به نهادهای واکن نشان داده می‌شود)</p>											<p>استراتژی‌های بخشی SW2 (با استفاده از فوت‌ها برای اخطاف چشم‌انداز، مقومرت، ارزش‌ها و هدف راهبردی از فرصت‌ها استفاده می‌شود)</p>											<p>استراتژی‌های بخشی SW3 (با استفاده از فوت‌ها برای اخطاف چشم‌انداز، مقومرت، ارزش‌ها و هدف راهبردی از فرصت‌ها استفاده می‌شود)</p>			
<p>تکمیل پروژه‌های نیمه تمام فرهنگی هنری استان</p>																						S01	<p>نقاط قوت</p> <p>S1 توسعه و تنظیم اهداف سازمانی</p> <p>S2 مدیریت سیستمی اطلاعات منابع انسانی HRIS</p> <p>S3 توسعه استراتژی‌های ارائه خدمت</p> <p>S4 انجام برنامه‌ریزی بودجه‌بندی پیش‌بینی</p> <p>S5 انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تأیید پروژه</p> <p>S6 توسعه و انجام برنامه‌های فواین پیشگیرانه</p> <p>S7 تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری</p> <p>S8 کارخانه‌های فعال</p> <p>S9 کاهش سیمانه‌های غیر فعال نسبت به سال قبل</p> <p>S10 نسبت مؤسسات فرآین تازه تأسیس (مؤقتت غمه اصولی) به کل مؤسسات دارای مجوز</p>		
<p>عدم پیش‌بینی و ساخت پروژه‌ها و فضاهای غیر کارشناسی جدید در استان</p>																						S02			
																						S03			
																						S04			
																						S05			
																						S05			
<p>استراتژی‌های بخشی WT1 (برای اخطاف چشم‌انداز، مقومرت، ارزش‌ها و هدف راهبردی از ضعف‌ها استفاده می‌شود)</p>											<p>استراتژی‌های بخشی WT2 (برای اخطاف چشم‌انداز، مقومرت، ارزش‌ها و هدف راهبردی از ضعف‌ها استفاده می‌شود)</p>											<p>استراتژی‌های بخشی WT3 (برای اخطاف چشم‌انداز، مقومرت، ارزش‌ها و هدف راهبردی از ضعف‌ها استفاده می‌شود)</p>			
																						W01	<p>نقاط ضعف</p> <p>W1 ارزیابی محیط خارجی سازمان</p> <p>W2 بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های مردم برادران (ارباب رفیع) های مشترکین و مشتریان و ...</p> <p>W3 ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک</p> <p>W4 اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک</p> <p>W5 توسعه استراتژی‌های منابع انسانی</p> <p>W6 مدیریت سبب محصولات و خدمات</p> <p>W7 اجرای تحقيقات استراتژي</p> <p>W8 توسعه استراتژی و چشم‌انداز بلندمدت سازمان</p> <p>W9 مدیریت برنامه‌های سرمایه‌ای برای دارایی‌های مولد</p> <p>W10 برنامه‌ریزی و طراحی ساخت دارایی‌ها</p> <p>W11 مدیریت داخلی و سرمایه‌گذاری</p> <p>W12 مدیریت بخش‌های حاکمیت شرکتی</p> <p>W13 اجرای بحریه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری</p> <p>W14 ترک جامعه هدف بازار مشتریان و قابلیت‌ها</p> <p>W15 ایجاد بودجه‌های ارزیابی</p>		
																						W02			
																						W03			
																						W04			
																						W05			
																						W06			
																						W07			
																						W08			

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۷													فرصت ها										تهدیدات														
ترویج سنت موقوفه گذاری													O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1
توسعه و تنظیم اهداف سازمانی													رسانهها و فضای مجازی - اینترنت (پیام تبریک به تولید محتوا و با اینفلوئنسر)										مکتب خیمه و فضای باز - بازار - بازارهای داخلی - نمایش ترویج سنتی استان - صنایع مستخرجها														
مدیریت سیستم های اطلاعات داخلی HRIS													پولیت اکونومیک - سازمان اکونومیک - مکتب خیمه - سازمان (E. Comaren)										توسعه استراتژی - صنایع مستخرجها - صنایع مستخرجها - صنایع مستخرجها														
ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت													بانکداری اکونومیک (E. Banking) - سلامت اکونومیک (E. Health)										توسعه استراتژی - صنایع مستخرجها - صنایع مستخرجها														
انجام برنامه ریزی بودجه بندی پیش بینی													بازارهای ملی - مردم بهادار (م)										توسعه استراتژی - صنایع مستخرجها - صنایع مستخرجها														
توسعه و مدیریت فعالیت های پروموشنی (تبلیغاتی)													بازارهای ملی - مردم بهادار (م)										توسعه استراتژی - صنایع مستخرجها - صنایع مستخرجها														
تولید فیلم های مستند													بازارهای ملی - مردم بهادار (م)										توسعه استراتژی - صنایع مستخرجها - صنایع مستخرجها														
میزان دسترسی به کاتالوگ های مخزن دار کانون های فرهنگی هنری مساجد													بازارهای ملی - مردم بهادار (م)										توسعه استراتژی - صنایع مستخرجها - صنایع مستخرجها														
استقرار روحانی در مناطق مورد نیاز													بازارهای ملی - مردم بهادار (م)										توسعه استراتژی - صنایع مستخرجها - صنایع مستخرجها														
نسبت تشکل های فرهنگی و دینی مورد حمایت به کل درخواست ها													بازارهای ملی - مردم بهادار (م)										توسعه استراتژی - صنایع مستخرجها - صنایع مستخرجها														
برگزاری مراسم قرآنی و مذهبی مردمی													بازارهای ملی - مردم بهادار (م)										توسعه استراتژی - صنایع مستخرجها - صنایع مستخرجها														
استراتژی های بخشی (SWO) (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)													استراتژی های بخشی (ST) (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)																								
انجام حداقل یک پروژه تحقیقاتی در خصوص وقف و موقوفه گذاری در کشور و استان گلستان													S1+S2+S3+S4+S9+O1+O2+O4+O12																								
شناسایی نقاط ضعف و نقاط قوت قانون وقف و موقوفه گذاری در کشور و استان													S1+S3+S4+S7+O2+O4+O6+O12																								
													S3																								
													S4																								
													S5																								
													S6																								
													S7																								
													S8																								
													S9																								
													S10																								
استراتژی های بخشی (WOT) (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها و تهدیدات استفاده می شود.)													استراتژی های بخشی (WT) (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها و تهدیدات استفاده می شود.)																								
تجدیدنظر یا اصلاح یا بروزرسانی قانون وقف و موقوفه گذاری برای تعمیم عواید حاصل از موقوفات به اموری که منجر به اصلاح و ارتقاء فرهنگ عمومی می شود.													W1+W2+W7+W8+W10+W15+O2+O4																								
													W1																								
													W2																								
													W3																								
													W4																								
													W5																								
													W6																								
													W7																								
													W8																								
													W9																								
													W10																								
													W11																								
													W12																								
													W13																								
													W14																								
													W15																								

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۹											فرصت ها								تهدیدات										
گسترش سرگرمی ها و غنی سازی اوقات فراغت											فرصت ها								تهدیدات										
مقایسه SWOT											استراتژی های بخشی (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)								استراتژی های بخشی (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)										
نتایج فراتر											استراتژی های بخشی (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)								استراتژی های بخشی (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از تهدیدات واکنش نشان داده می شود)										
SI	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی										انجام حداقل یک پروژه تحقیقاتی در خصوص شناسایی پیشینه تاریخی مردم استان در خصوص اوقات فراغت و تفریحات سالم و سنجش ذائقه، ارزش ها و نگرش های ایشان در حال حاضر								پیش بینی و تأمین نیازها و امکانات سخت افزاری و نرم افزاری و اعتبار لازم برای غنی سازی اوقات فراغت مردم بر اساس تحقیقات و شناسایی صورت گرفته										
S2	ایجاد چارچوب ارائه خدمت																												
S3	توسعه استراتژی استقرار فناوری اطلاعات																												
S4	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه																												
S5	تعریف سیاستها و رویه های خدمت به مشتری																												
S6	سرانه منابعی گشادهای منتشر شده به ازای هر ۱۰۰ هزار نفر																												
S7	انجام هزینه های نمایشی																												
S8	تولید فیلمهای مستند																												
S9	تولید فیلمهای انیمیشن																												
S10	برگزاری مراسم قرآنی و مذهبی مردمی																												
فرسی ساز حلقه و تعیین نیازها و چالشهای خود بردار اوقات فراغت ها											W1+W3+W5+W9+W12+O3+O5+O6+O9+O10+O11								W1+W2+W3+W4+W5+W6+W7+W8+W9+W10+W11+W12+W13+W14+W15										
W1	مشتریان و مشتریان و ...										مطالعه چگونگی برنامه ریزی سایر استان ها و سایر کشورها برای غنی سازی اوقات فراغت مردم								مدیریت و راهبری اوقات فراغت مردم به سوی فعالیت ها و رویدادهای سازنده، ارتقاء بخش و توسعه آفرین										
W2	ارزایی طرح ها و پروژه های استراتژیک																												
W3	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک																												
W4	توسعه استراتژی منابع انسانی																												
W5	توسعه استراتژی های صورت اطلاعات و محتوا																												
W6	توسعه استراتژی توسعه فناوری اطلاعات																												
W7	مدیریت سند محصولات و خدمات																												
W8	تولید محتوای محصول خدمت جدید																												
W9	اجرای تحلیلات احتمالی																												
W10	مدیریت بازاریابی و سرمایه گذاری																												
W11	مدیریت عملیاتی های حکامیت شرکتی																												
W12	اجرای تجربه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری																												
W13	توسعه پیش بینی فروش محصولات و خدمات																												
W14	شناسایی معیارها در کتابت نیروی انسانی																												
W15	آسیب شناسی و دیده معیارها (PDCA)																												
O12	محو شدن دیجیتال و تکنولوژی های دیجیتال										O12								O12										
O11	خود را جای جدید کسب و کار (سازمان) توسعه										O11								O11										
O10	توسعه دیجیتال و تکنولوژی های دیجیتال										O10								O10										
O9	توسعه دیجیتال و تکنولوژی های دیجیتال										O9								O9										
O8	توسعه دیجیتال و تکنولوژی های دیجیتال										O8								O8										
O7	توسعه دیجیتال و تکنولوژی های دیجیتال										O7								O7										
O6	توسعه دیجیتال و تکنولوژی های دیجیتال										O6								O6										
O5	توسعه دیجیتال و تکنولوژی های دیجیتال										O5								O5										
O4	توسعه دیجیتال و تکنولوژی های دیجیتال										O4								O4										
O3	توسعه دیجیتال و تکنولوژی های دیجیتال										O3								O3										
O2	توسعه دیجیتال و تکنولوژی های دیجیتال										O2								O2										
O1	توسعه دیجیتال و تکنولوژی های دیجیتال										O1								O1										
T12	توسعه دیجیتال و تکنولوژی های دیجیتال										T12								T12										
T11	توسعه دیجیتال و تکنولوژی های دیجیتال										T11								T11										
T10	توسعه دیجیتال و تکنولوژی های دیجیتال										T10								T10										
T9	توسعه دیجیتال و تکنولوژی های دیجیتال										T9								T9										
T8	توسعه دیجیتال و تکنولوژی های دیجیتال										T8								T8										
T7	توسعه دیجیتال و تکنولوژی های دیجیتال										T7								T7										
T6	توسعه دیجیتال و تکنولوژی های دیجیتال										T6								T6										
T5	توسعه دیجیتال و تکنولوژی های دیجیتال										T5								T5										
T4	توسعه دیجیتال و تکنولوژی های دیجیتال										T4								T4										
T3	توسعه دیجیتال و تکنولوژی های دیجیتال										T3								T3										
T2	توسعه دیجیتال و تکنولوژی های دیجیتال										T2								T2										
T1	توسعه دیجیتال و تکنولوژی های دیجیتال										T1								T1										