



گزارش سند استراتژیک
«بخش حمل و نقل استان گلستان»
(افق ده ساله)

ذیل

«سند چشم‌انداز استان گلستان»
و
«سند آمایش سرزمین استان گلستان»

کارفرما

استانداری گلستان

مجری

اداره کل راهداری و پایانه‌ها استان گلستان

مشاور

شرکت مشاوره مدیریت
«نوین کار آفرین هیرکان»
(ثبت ۹۹۰۹)

نیپکاز

(بهار ۱۴۰۲)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عنوان و نام پدیدآور	: گزارش سند استراتژیک «بخش حمل و نقل استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل «سند چشم انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان»/کارفرما استانداری گلستان؛ مجری اداره کل راهداری و پایانه‌ها استان گلستان؛ مشاور شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان.
مشخصات نشر	: گرگان: هورسان، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ۳۲۱ص: جدول، نمودار.
شابک	: 978-622-90209-6-8
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۲۸۷ - ۲۸۸.
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی -- ایران -- گلستان Strategic planning -- Iran -- Golestan (Province) حمل و نقل -- ایران -- گلستان Transportation -- Iran -- Golestan (Province) آمایش سرزمین -- ایران -- گلستان Reclamation of land -- Iran -- Golestan (Province) گلستان -- اوضاع اقتصادی -- آینده‌نگری Golestan (Iran: Province) -- Economic conditions -- Forecasting استانداری گلستان
شناسه افزوده	: ایران. وزارت راه و ترابری. اداره کل راه و ترابری استان گلستان
شناسه افزوده	: شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان
شناسه افزوده	: HD ۳۰/۲۸
رده بندی کنگره	: ۶۵۸/۴۰۱۲۵۵۲
رده بندی دیویی	: ۹۳۵۱۷۰۴
شماره کتابشناسی ملی	: فیبا
اطلاعات رکورد کتابشناسی	



گزارش سند استراتژیک «بخش حمل و نقل استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل «سند چشم انداز 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: ۳۲۱ ص

قطع: رحلی

شمارگان: ۱۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۰۲۰۹-۶-۸

نشر: هورسان/گرگان

چاپ: دیجیتال خشنود ۰۹۳۵-۱۷۳۲۲۶-۰۹۶۳-۰۱۷۳۲۲۶

قیمت: ۱۱۰۰۰۰۰ تومان



مستندات قانونی و رسمی پژوهش

این پژوهش بر اساس؛

الف) ابلاغیه استاندار گلستان به دستگاه‌های اجرایی

به شماره ۱۴۰۰/۱/۴۹۶۷۶ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵

ب) ابلاغ مصوبه شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان به

شماره ۵۲۴۰۲۰ مورخ ۱۴۰۱/۰۹/۲۷

ج) قرارداد شماره ۱۳۳ مورخ ۱۴۰۱/۱۲/۲۵ فی‌مابین

استانداری گلستان و شرکت مشاوره مدیریت «نوین

کارآفرین هیرکان»

انجام شده است.

شناسنامه طرح

◀ عنوان طرح: گزارش سندا ستراتیژیک بخش حمل و نقل استان گلستان

◀ کارفرما: استانداری گلستان

◀ مجری: اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان گلستان

◀ مشاور پروژه: شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین، میرکان»

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

◀ ناظرین پروژه:

علی نورانی، معاون سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان گلستان
معاونت حمل و نقل اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان گلستان

◀ مشاورین علمی پروژه:

۱- دکتر حسن داناپلی فرد- دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه تربیت مدرس- استادیار و هیئت علمی گروه مدیریت
۲- دکتر سحر میرکوتلی- دانشکده علوم انسانی دانشگاه گلستان- استادیار و هیئت علمی گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری
۳- دکتر جلیل دخواه- دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه تربیت مدرس- استادیار و هیئت علمی گروه مدیریت
۴- دکتر علی محمد زنگنه- دارای مدرک دکتری پژوهشی و کارشناسی ارشد دوره عالی مدیریت بهداشت عمومی (mph) از دانشگاه علوم پزشکی تهران و دکتری مدیریت از دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی تهران
۵- محمد حسن پاموار- دکتری مدیریت سیاستگذاری، بخش عمومی- دانشگاه تربیت مدرس- مشاور مدیریت
۶- حمیدرضا کلوب- دانشکده مدیریت دانشگاه تهران- مربی و مدرس رشته مدیریت

◀ باسماکت مدیران، معاونین و کارشناسان ارشد بخش حمل و نقل استان گلستان:

۱- عادل مصدقی- دکتری- مدیرکل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان	۴- علی جعفری- کارشناسی ارشد- رئیس اداره منابع انسانی و رفاه اداره کل راه‌آهن شمال شرق ۲
۲- محسن عامریون- کارشناسی ارشد- معاون حمل و نقل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان	۵- آصف بهاری بندری- دکتری- مسئول عمران و توسعه اداره کل فرودگاه‌های استان
۳- محسن یازدلو- کارشناسی ارشد- رئیس اداره حمل و نقل کالا راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان	۶- شریف محمد نیرومند تولاج- کارشناسی ارشد- کارشناس امور بندری اداره بنادر و دریانوردی استان

◀ همکاران پروژه (تیم علمی و برنامه ریزی):

۱- آقای حمیدرضا کلوب - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه تهران و مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت	۶- خانم فاطمه کللی - کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - موسسه آموزش عالی پژوهش مدیریت و برنامه ریزی کشور و پژوهشگر ارشد
۲- دکتر حسن میرکوتلی - دکترای جزئیات گرایش برنامه ریزی شهری - اساتذتام و هیئت علمی دانشگاه گلستان	۷- آقای علی نجفی امیری - دانشجوی دکتری مهندسی صنایع چوب دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و پژوهشگر ارشد
۳- خانم ابراهیم غریب آبادی - کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (مالی) دانشگاه سمنان و پژوهشگر ارشد	۸- آقای محمد حسینی - کارشناسی ارشد برنامه ریزی شهری - دانشگاه گلستان و پژوهشگر ارشد
۴- آقای یونس خرمالی - کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار دانشگاه فردوسی و پژوهشگر ارشد	۹- خانم زهرا رضایی - کارشناس ارشد توسعه اقتصادی و برنامه ریزی دانشگاه بوعلی سینا بهران و پژوهشگر ارشد
۵- خانم مهندس یاسمن لطفی - کارشناسی ارشد مهندسی صنایع آب - دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و پژوهشگر ارشد	

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

چکیده

بخش حمل و نقل استان گلستان مشتمل بر فرودگاه‌ها، بنادر دریانوردی، راهداری و حمل و نقل جاده‌ای، امور عمرانی حمل و نقل و ترافیک استانداری، پلیس راه و ... به عنوان یکی از بخش‌های محوری توسعه استان و «با ایجاد، توسعه، بهره‌برداری و نگهداری زیرساخت‌های حمل و نقل (هوایی، جاده‌ای، ریلی و دریایی)، ایجاد کریدورهای شمال-جنوب و شرق-غرب، ایجاد و توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین به دنبال تسهیل ارتباطات و فراهم نمودن دسترسی برای جامعه هدف (مسافران، صاحبان کالا و سایر ذینفعان) داخلی و بین‌المللی می‌باشد» 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 حمل و نقل استان گلستان» ذیل سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و سایر اسناد بالادستی از جمله برنامه‌های وزارت راه و شهرسازی، 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 حمل و نقل 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 حمل و نقل گردید که در نتیجه آن گزاره «**گلستان؛ دروازه اوراسیا**» به عنوان افق و چشم‌انداز (Vision) بر تارک آن می‌درخشد. در فصل چهارم تعداد شانزده (۱۶) هدف راهبردی (Strategic Goals) بخش حمل و نقل 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 حمل و نقل، 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 (محیط پژوهی) بوده است که با جدیدترین و بروزترین روش‌ها اقدام به شناسایی و احصای نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدات استراتژیک بخش حمل و نقل 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 حمل و نقل استان شد. براساس نتایج ماتریس IE، بخش حمل و نقل 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 حمل و نقل استان «**توسعه حمل و نقل محور (TOD)**» تعیین گردید. همچنین در بخش انتهایی فصل ششم با تشکیل ماتریس‌های (SWOT) یا (TOWS) مستقل برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۶- گانه، با مشارکت فعالانه مدیران و کارشناسان اقدام به تعیین استراتژی‌های بخشی ذیل هر یک از اهداف راهبردی شده است که در مجموع تعداد ۱۰۳ 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. (به‌طور معمول برای هر هدف راهبردی حداقل سه و حداکثر پنج استراتژی اولویت بالا انتخاب شده است).

فهرست مطالب

۱	مقدمه استاندارد
۲	مقدمه مدیرکل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان گلستان
۳	پیشگفتار
۷	فصل ۱
۸	مقدمه
۹	۱-۱ بیان مسئله
۱۴	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
۴۳	۲-۱-۶ سازمان‌یابی فضایی سکونتگاه‌های انسانی در استان
۴۹	۲-۲ حمل و نقل
۶۱	۲-۳ جمع‌بندی
۶۵	فصل ۳
۶۶	مقدمه
۷۲	۳-۱ مرور چارچوب و فرآیند تدوین سند چشم‌انداز استان گلستان
۹۲	۳-۲ بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش حمل و نقل استان گلستان
۹۵	۳-۲-۱ مطالعه اسناد بالادستی
۹۵	۳-۲-۲ سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۹۶	۳-۲-۳ مطالعات میدانی

۹۶	۳-۲-۴) مطالعات تطبیقی
۱۰۳	۳-۲-۵) مطالعه (گروه) کانونی
۱۰۵	۳-۳) ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۰۵	۳-۳-۱) اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۰۹	۳-۳-۲) ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۰۹	۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی
۱۱۲	۳-۴) نظریه داده بنیاد
۱۱۴	۳-۵) یافته‌ها و نتایج مقوله‌یابی از مآخذ پنج‌گانه با استفاده از نظریه داده بنیاد
۱۱۴	۳-۵-۱) مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی
۱۱۷	۳-۵-۲) مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۱۲۰	۳-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط پژوهی)
۱۲۱	۳-۵-۴) مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی
۱۲۳	۳-۵-۵) مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی
۱۲۸	۳-۶) کاربرگ‌های تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۲۸	۳-۶-۱) کاربرگ شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و کانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی بخش حمل‌ونقل
۱۳۳	۳-۶-۲) کاربرگ شماره ۲؛ مقوله‌های جمع‌آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش حمل‌ونقل استان
۱۴۰	۳-۶-۳) کاربرگ شماره ۳؛ جمع‌بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها توسط گروه مطالعه کانونی
۱۴۲	۳-۶-۴) کاربرگ شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۴۴	۳-۷) سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۴۵	۳-۸) فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) بخش حمل‌ونقل استان
۱۵۱	فصل ۴
۱۵۲	مقدمه
۱۵۳	۴-۱) مدیریت بر مبنای هدف (MBO)
۱۵۴	۴-۱-۱) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف
۱۵۵	۴-۲) چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش حمل‌ونقل استان
۱۵۶	۴-۳) برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی
۱۵۸	۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی
۱۶۱	۴-۵) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک
۱۶۱	۴-۵-۱) تعیین اهداف راهبردی از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش حمل‌ونقل
۱۶۳	۴-۵-۲) تعیین اهداف راهبردی بخش حمل‌ونقل از درون سند چشم‌انداز استان
۱۶۳	۴-۵-۳) تعیین اهداف راهبردی از درون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
۱۶۵	۴-۵-۴) تعیین اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش حمل‌ونقل استان از درون برنامه آمایش استان
۱۶۶	۴-۵-۵) تعیین اهداف راهبردی بخش حمل‌ونقل از درون اسناد وزارت راه و شهرسازی
۱۶۶	۴-۶) تعیین اهداف راهبردی بخش حمل‌ونقل استان گلستان
۱۶۷	۴-۷) قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلندمدت)
۱۷۲	۴-۸) فهرست نهایی اهداف راهبردی و منابع و مآخذ آن‌ها
۱۷۳	فصل ۵
۱۷۴	مقدمه
۱۷۸	۵-۱) تعریف محیط بخش حمل‌ونقل
۱۸۰	۵-۲) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش حمل‌ونقل
۱۸۱	۵-۳) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی

۱۸۲	روش‌های سنتی (۵-۳-۱)
۱۸۲	روش‌های مدرن (۵-۳-۲)
۱۸۴	تعریف عوامل محیط خارجی (۵-۴)
۱۸۴	ارزیابی محیط خارجی به روش PESTEL (۵-۴-۱)
۱۸۷	تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش‌نامه ارزیابی محیط خارجی (تشکیل ماتریس EFE) (۵-۴-۲)
۱۸۹	تعریف عوامل محیط داخلی (۵-۵)
۱۸۹	روش‌های ارزیابی محیط داخلی (۵-۵-۱)
۲۰۹	تعیین مسائل استراتژیک بخش حمل‌ونقل به کمک ماتریس لیتموس (۵-۶)
۲۱۲	بررسی محیط داخلی بخش حمل‌ونقل استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE (۵-۷)
۲۱۸	بررسی محیط خارجی بخش حمل‌ونقل استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE (۵-۸)
۲۲۸	نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش حمل‌ونقل (۵-۹)
۲۲۸	ماتریس موقعیت‌یابی ۹ خانه‌ای (۵-۹-۱)
۲۳۲	ماتریس موقعیت‌یابی ۴ خانه‌ای (۵-۹-۲)
۲۳۳	ماتریس موقعیت‌یابی ۸ ناحیه‌ای (۵-۹-۳)
۲۳۷	فصل ۶
۲۳۸	مقدمه
۲۳۹	سطوح مختلف استراتژی در سازمان (۶-۱)
۲۴۲	چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش حمل‌ونقل (۶-۲)
۲۴۵	ماتریس استراتژی اصلی (GSM) (۶-۳)
۲۵۳	ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TOWS) (۶-۴)
۲۵۴	تدوین استراتژی‌های بخشی SO (۶-۴-۱)
۲۵۴	تدوین استراتژی‌های بخشی WO (۶-۴-۲)
۲۵۴	تدوین استراتژی‌های بخشی ST (۶-۴-۳)
۲۵۵	تدوین استراتژی‌های بخشی WT (۶-۴-۴)
۲۵۵	روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی (۶-۵)
۲۵۸	ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) (۶-۶)
۲۶۰	استراتژی‌های بخشی: بخش حمل‌ونقل استان گلستان (۶-۷)
۲۷۹	فهرست منابع و مآخذ
۲۸۱	ضمائم و پیوست‌ها

فهرست جداول

- جدول ۱-۲: روند تحولات جمعیتی استان طی سال‌های ۹۵-۱۳۳۵ ----- ۳۱
- جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان ----- ۴۰
- جدول ۳-۲: درصد جمعیت سکونتگاه‌های شهری استان در سرشماری ۱۳۹۵ ----- ۴۰
- جدول ۴-۲: طول شبکه جاده‌ای استان گلستان به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹ (کیلومتر) ----- ۵۵
- جدول ۵-۲: تعداد پل‌های شبکه جاده‌ای بین منطقه‌ای استان گلستان در سال ۱۳۹۹ (دهنه) ----- ۵۶
- جدول ۶-۲: شاخص‌های فرودگاهی استان گلستان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ ----- ۵۶
- جدول ۷-۲: مشخصات بنادر استان گلستان در سال ۱۳۹۹ ----- ۵۷
- جدول ۸-۲: شاخص‌های فنی حمل و نقل استان گلستان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ ----- ۵۷
- جدول ۹-۲: تعداد مسافر جابه‌جا شده استان گلستان به تفکیک درون استانی و برون استانی طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (نفر/درصد) ----- ۵۸
- جدول ۱۰-۲: تعداد سفر و مسافر جابجا شده استان گلستان بر حسب وسیله نقلیه طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (سفر/نفر) ----- ۵۹
- جدول ۱۱-۲: تعداد سفر و مسافر درون استانی جابجا شده استان گلستان به تفکیک شهرستان بر حسب وسیله نقلیه در سال ۱۳۹۹ - ۶۰
- جدول ۱۲-۲: تعداد سفر و مسافر برون استانی جابجا شده استان گلستان به تفکیک شهرستان بر حسب وسیله نقلیه در سال ۱۳۹۹ - ۶۰
- جدول ۱۳-۲: تعداد کامیون‌ها و واگن‌های ترانزیتی حامل کالا از مرز اینچه‌برون در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (فقره/تن) ----- ۶۱
- جدول ۱۴-۲: میزان سرویس‌دهی شبکه حمل و نقل استان گلستان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (هزار نفر/تن) ----- ۶۱
- جدول ۱۵-۲: مقایسه میزان کالای حمل شده در شبکه حمل و نقل جاده‌ای استان گلستان طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ ----- ۶۱
- جدول ۱-۳: عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارش‌ها، زمان‌بندی و درصد پیشرفت پروژه ----- ۷۰
- جدول ۲-۳: تفکیک مقوله‌ها در چارچوب مدل کولینز و پوراس ----- ۷۶
- جدول ۳-۳: ارزش‌های محوری (بنیادین) استان گلستان ----- ۸۰
- جدول ۴-۳: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان ----- ۸۲
- جدول ۵-۳: استفاده از مقوله‌ها در تنظیم شرح شوق‌انگیز از آینده ----- ۸۷
- جدول ۶-۳: فهرست اسناد بالادستی ----- ۹۵
- جدول ۷-۳: مطالعات میدانی ----- ۹۶
- جدول ۸-۳: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی ----- ۹۶
- جدول ۹-۳: مقوله‌های منتخب بخش حمل‌ونقل استان گلستان از اسناد بالادستی ----- ۱۱۴
- جدول ۱۰-۳: مقوله‌های مرتبط به بخش حمل‌ونقل از سند چشم‌انداز استان گلستان ----- ۱۱۷
- جدول ۱۱-۳: مقوله‌های منتخب بخش حمل‌ونقل استان گلستان از مطالعات محیط پژوهی ----- ۱۲۰
- جدول ۱۲-۳: مقوله‌های منتخب بخش حمل‌ونقل استان گلستان از مطالعات تطبیقی ----- ۱۲۱
- جدول ۱۳-۳: مقوله‌های مطالعات کانونی ----- ۱۲۳
- جدول ۱۴-۳: مقوله‌های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم‌انداز ----- ۱۲۶
- جدول ۱۵-۳: کاربرد خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و ... ----- ۱۲۸
- جدول ۱۶-۳: تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها ----- ۱۳۴
- جدول ۱۷-۳: اجزای مقاصد آرمانی ----- ۱۴۰
- جدول ۱۸-۳: بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها ----- ۱۴۳
- جدول ۱-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش حمل‌ونقل ----- ۱۶۲
- جدول ۲-۴: فهرست اهداف راهبردی مرتبط به بخش حمل‌ونقل از سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ ----- ۱۶۳
- جدول ۳-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی بخش از متن برنامه ششم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی ----- ۱۶۴
- جدول ۴-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی بخش از متن برنامه آمایش استان ----- ۱۶۵
- جدول ۵-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف وزارت راه و شهرسازی ----- ۱۶۶
- جدول ۶-۴: اهداف راهبردی نهایی ----- ۱۶۶
- جدول ۷-۴: چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی ----- ۱۷۱
- جدول ۸-۴: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش حمل‌ونقل استان گلستان ----- ۱۷۲
- جدول ۱-۵: پرسش‌نامه ارزیابی عوامل محیط خارجی برای تشکیل ماتریس EFE ----- ۱۸۸
- جدول ۲-۵: متغیرهای خرده محیط مدیریت ----- ۱۹۱

۱۹۱	جدول ۳-۵: متغیرهای محیطی منابع انسانی
۱۹۱	جدول ۴-۵: متغیرهای محیطی تولید و عملیات
۱۹۲	جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی
۱۹۲	جدول ۶-۵: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه
۱۹۲	جدول ۷-۵: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی
۱۹۳	جدول ۸-۵: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری
۱۹۳	جدول ۹-۵: متغیرهای محیطی حقوقی/قانونی و مقررات
۱۹۴	جدول ۱۰-۵: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی
۱۹۴	جدول ۱۱-۵: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی
۱۹۵	جدول ۱۲-۵: فهرست عوامل، متغیرها، شاخص‌ها و سنجش‌های پرسش‌نامه APQC
۱۹۶	جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرایندی و تعاریف آن‌ها
۱۹۸	جدول ۱۴-۵: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش حمل‌ونقل استان به روش VRIO
۲۰۰	جدول ۱۵-۵: مثالی از منابع بخش حمل‌ونقل استان به روش VRIO
۲۰۱	جدول ۱۶-۵: پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش حمل‌ونقل استان گلستان
۲۰۷	جدول ۱۷-۵: شاخص‌های عمومی و اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش حمل‌ونقل استان گلستان
۲۱۰	جدول ۱۸-۵: ماتریس لیتموس
۲۱۱	جدول ۱۹-۵: گزارش محیط پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص‌ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT)
۲۱۳	جدول ۲۰-۵: نمونه فرم ماتریس IFE
۲۱۴	جدول ۲۱-۵: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش حمل‌ونقل استان
۲۱۸	جدول ۲۲-۵: نمونه فرم ماتریس EFE
۲۱۹	جدول ۲۳-۵: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش حمل و نقل استان
۲۵۷	جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش حمل‌ونقل استان
۲۵۸	جدول ۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)
۲۶۰	جدول ۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول
۲۶۱	جدول ۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم
۲۶۲	جدول ۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم
۲۶۳	جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم
۲۶۴	جدول ۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم
۲۶۵	جدول ۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم
۲۶۶	جدول ۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم
۲۶۷	جدول ۱۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم
۲۶۸	جدول ۱۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم
۲۶۹	جدول ۱۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم
۲۷۰	جدول ۱۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم
۲۷۱	جدول ۱۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم
۲۷۲	جدول ۱۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم
۲۷۳	جدول ۱۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم
۲۷۴	جدول ۱۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پانزدهم
۲۷۵	جدول ۱۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم
۲۷۶	جدول ۱۹-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش حمل‌ونقل و استراتژی‌های منتخب آن‌ها در این بخش

فهرست نمودارها

- نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک ----- ۱۶
- نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش حمل‌ونقل استان گلستان» ----- ۱۷
- نمودار ۱-۳: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان ----- ۲۰
- نمودار ۱-۴: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان ----- ۲۹
- نمودار ۲-۲: جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ۱۳۳۵ تا ۱۳۹۵ ----- ۳۱
- نمودار ۲-۳: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ----- ۳۱
- نمودار ۲-۴: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان ----- ۳۲
- نمودار ۲-۵: طول انواع راه‌های استان در سال ۱۳۹۹ ----- ۵۸
- نمودار ۲-۶: تعداد مسافر جابه‌جا شده استان به تفکیک درون‌استانی و برون‌استانی طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ ----- ۵۸
- نمودار ۲-۷: تعداد سفر و مسافر جایجا شده استان بر حسب وسیله نقلیه طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ ----- ۵۹
- نمودار ۳-۱: مدل اصلی (الگوریتم) تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ ----- ۶۹
- نمودار ۳-۲: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های استان گلستان در افق ۱۴۰۴ ----- ۷۴
- نمودار ۳-۳: تلفیق مدل کردنابیج و مدل کالینز و پوراس ----- ۷۵
- نمودار ۳-۴: نمودار گرافیکی شرح شوق‌انگیز از آینده استان گلستان ----- ۹۰
- نمودار ۳-۵: سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک ----- ۹۱
- نمودار ۳-۶: مراحل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها ----- ۱۱۱
- نمودار ۳-۷: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش حمل‌ونقل استان گلستان از اسناد بالادستی ----- ۱۱۶
- نمودار ۳-۸: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش حمل‌ونقل از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ ----- ۱۱۹
- نمودار ۳-۹: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش حمل‌ونقل استان از مطالعات تطبیقی ----- ۱۲۲
- نمودار ۳-۱۰: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ----- ۱۴۴
- نمودار ۴-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ----- ۱۵۳
- نمودار ۴-۲: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش حمل‌ونقل استان گلستان ----- ۱۵۶
- نمودار ۴-۳: مراحل تدوین اهداف راهبردی ----- ۱۶۰
- نمودار ۵-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ----- ۱۷۶
- نمودار ۵-۲: سؤالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک ----- ۱۷۸
- نمودار ۵-۳: چارچوب محیط پژوهی حمل‌ونقل استان گلستان ----- ۱۸۰
- نمودار ۵-۴: سطوح برنامه‌ریزی در بخش حمل‌ونقل استان گلستان ----- ۱۸۱
- نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی ----- ۱۸۲
- نمودار ۵-۶: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی ----- ۱۸۳
- نمودار ۵-۷: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای ----- ۲۲۹
- نمودار ۵-۸: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹ خانه‌ای بخش حمل‌ونقل استان گلستان ----- ۲۳۱
- نمودار ۵-۹: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴ خانه‌ای بخش حمل‌ونقل استان ----- ۲۳۳
- نمودار ۵-۱۰: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ ناحیه‌ای) ----- ۲۳۶
- نمودار ۶-۱: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان ----- ۲۴۰
- نمودار ۶-۲: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک ----- ۲۴۳
- نمودار ۶-۳: ماتریس استراتژی اصلی ----- ۲۴۷
- نمودار ۶-۴: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT ----- ۲۴۸
- نمودار ۶-۵: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ ناحیه‌ای) ----- ۲۴۹
- نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش حمل‌ونقل استان گلستان ----- ۲۵۰
- نمودار ۶-۷: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش حمل‌ونقل استان گلستان ----- ۲۵۳
- نمودار ۶-۸: ماتریس (SWOT) یا (TOWS) ----- ۲۵۵
- نمودار ۶-۹: سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های بخش حمل‌ونقل استان گلستان ----- ۲۷۸

فهرست اشکال

- 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 ----- ۴۱
- شکل ۲-۵: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع ----- ۴۲
- شکل ۲-۶: استقرار مکانی- فضایی سکونتگاه‌های شهری ----- ۴۳
- شکل ۲-۷: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان ----- ۴۹
- شکل ۲-۸: پراکنش خطوط راه اصلی استان گلستان ----- ۵۱
- شکل ۲-۹: پراکنش خطوط راه روستایی استان گلستان ----- ۵۲
- شکل ۲-۱۰: پراکنش فرودگاه‌های استان گلستان ----- ۵۴
- شکل ۲-۱۱: پراکنش مجتمع‌های بین راهی استان گلستان ----- ۵۶
- شکل ۲-۱۲: پراکنش خطوط و ایستگاه‌های راه آهن استان گلستان ----- ۵۷
- شکل ۳-۱: مدل شکل‌گیری چشم‌انداز و مأموریت مطابق نظریه کولینز و پوراس ----- ۷۲
- شکل ۳-۲: مقصود محوری (مأموریت یا فلسفه وجودی) استان گلستان ----- ۸۰
- شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش حمل‌ونقل استان گلستان ----- ۹۲
- شکل ۳-۴: فرایند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد ----- ۱۱۲
- شکل ۳-۵: فرآیند کدگذاری تا نظریه‌پردازی ----- ۱۱۳

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» 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 درصدد عبور از این چالش‌ها بوده‌اند و در این مسیر تجربه‌های گران‌بهایی 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 روش‌شناسی و هم از نظر نتایج در سطح کشور ممتاز و پیشرو می‌باشد، به‌طوری‌که فرصت‌طلبی را پیش روی 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 به‌منصه 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/اصلی 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 و ... براساس ابلاغیه شماره ۴۹۶۷۶ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵ استاندار، «سند استراتژیک بخش حمل‌ونقل 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 حمل‌ونقل 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.

ازاین‌رو ضروری است اداره کل راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای با مشارکت تمامی اعضای کارگروه بخش، دستگاه‌های اجرایی، سازمان‌ها و 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 حمل‌ونقل استان گلستان» با هماهنگی دفتر مدیریت استراتژی استانداری (دفتر OSM) و راهنمایی شرکت مشاور اقدام به تهیه و اجرای برنامه عملیاتی (Action Plan) سند مذکور نماید تا به لطف الهی به‌زودی 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 راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان گلستان

موقعیت جغرافیایی استان گلستان در مسیر کریدورهای شمال-جنوب و شرق-غرب منجر به ایجاد قابلیت و پتانسیل ژئواکونومیک و ژئواستراتژیک برای استان شده است که متأسفانه تاکنون برای بالفعل کردن چنین قابلیت‌هایی راهبرد مناسبی اتخاذ نشده است.

از طرف دیگر استراتژی تجمر (تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی) به‌عنوان استراتژی اصلی و پیشران استان ذیل سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ بدون ایجاد زیرساخت حمل و نقل و لجستیک امکان اجرایی نخواهد داشت و به همین دلیل به ابتکار آقای استاندار کریدور شمال-جنوب به‌ویژه اتصال راه آهن «اینچه برون - گرگان» به «آزادشهر - شاهرود» و از آنجا به «طبس و بندرعباس» به‌عنوان اولین مگا پروژه تعیین شده است.

بنابراین با اتکال به خداوند متعال و در پرتو ایمان و عزم و کوشش برنامه‌ریزی شده و مدبرانه‌ی جمعی از متخصصین بخش حمل و نقل استان به‌عنوان اولین گام برنامه محور، آینده‌نگر، منسجم و یکپارچه اقدام به تهیه سند استراتژیک بخش حمل و نقل استان به‌عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه ذیل سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ شده است.

چشم‌انداز بخش حمل و نقل استان در این سند استراتژیک برقراری اتصال و تبدیل شدن به هاب بین‌المللی لجستیک تعیین شده است که این مهم از طریق استراتژی اصلی «توسعه حمل و نقل محور (TOD)» محقق خواهد شد.

انشالله در کنف الطاف الهی و همت و همکاری همه‌جانبه مسئولین استانی و کشوری آثار مادی و معنوی این سند در زندگی شهروندان عزیز گلستانی نمایان و تولید ناخالص داخلی و رفاه و درآمد سرانه استان در شأن و جایگاه اصلی خود تثبیت گردد.

در پایان جا دارد از زحمات تمامی اعضای کارگروه بخش حمل و نقل؛ کارشناسان و محققین اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان، اداره کل فرودگاه‌های استان، راه آهن شمال شرق، اداره بنادر و دریانوردی، شرکت زیرساخت و همچنین شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین هیرکان» که طی ۱۶ ماه با برگزاری جلسات متعدد و جمع‌آوری داده‌ها و پردازش اطلاعات با استفاده از آخرین متدهای علمی و دانشگاهی تحت حمایت‌ها و هدایت‌های استاندار محترم اقدام به تهیه این سند استراتژیک نموده‌اند کمال تشکر را نمایم.

عادل مصدقی

مدیر کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان گلستان

پیشگفتار

پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش حمل و نقل استان گلستان» به عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه استان با ابلاغ جناب آقای دکتر زنگانه استاندار محترم گلستان (رئیس شورای راهبردی استان) و به مسئولیت اداره کل حمل و نقل و پایانه‌ها به عنوان دستگاه متولی و مجری انجام شده است، در این راستا لازم است به موارد زیر اشاره شود:

اول: تدوین «سند استراتژیک بخش حمل و نقل 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 گرفته است که در تدوین سند چشم‌انداز استان نیز همکاری داشته‌اند و همانند تمامی برنامه‌های بخشی و پایین دستی از داده‌ها و اطلاعات آن سند بالادستی (پس از بروز رسانی) در تدوین «سند استراتژیک بخش حمل و نقل استان» نیز استفاده شده است.

دوم: مطابق متن سند چشم‌انداز استان، مهم‌ترین فرازهای چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ «**گلستان؛ فرصت رشد اقتصادی ۲۰ میلیارد دلاری**» و افزایش درآمد سرانه استان به میزان دو برابر و رسیدن به «**میانگین درآمد سرانه کشور**» 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 «سند استراتژیک بخش حمل و نقل استان» سایه انداخته است و تهیه سند این بخش تحت تأثیر آن‌ها خواهد بود. علاوه بر آن اهمیت این بخش به عنوان زیرساخت تولید استان، نقش داشتن در ایجاد ارزش افزوده در استان، کمک به ایجاد اشتغال، افزایش بهره‌وری، تحرک در سایر بخش‌ها و ... باعث می‌شود تا به عنوان یکی از ارکان توسعه و پیشرفت استان و کشور به شمار آید که خود بیانگر اهمیت تدوین سند این بخش می‌باشد.

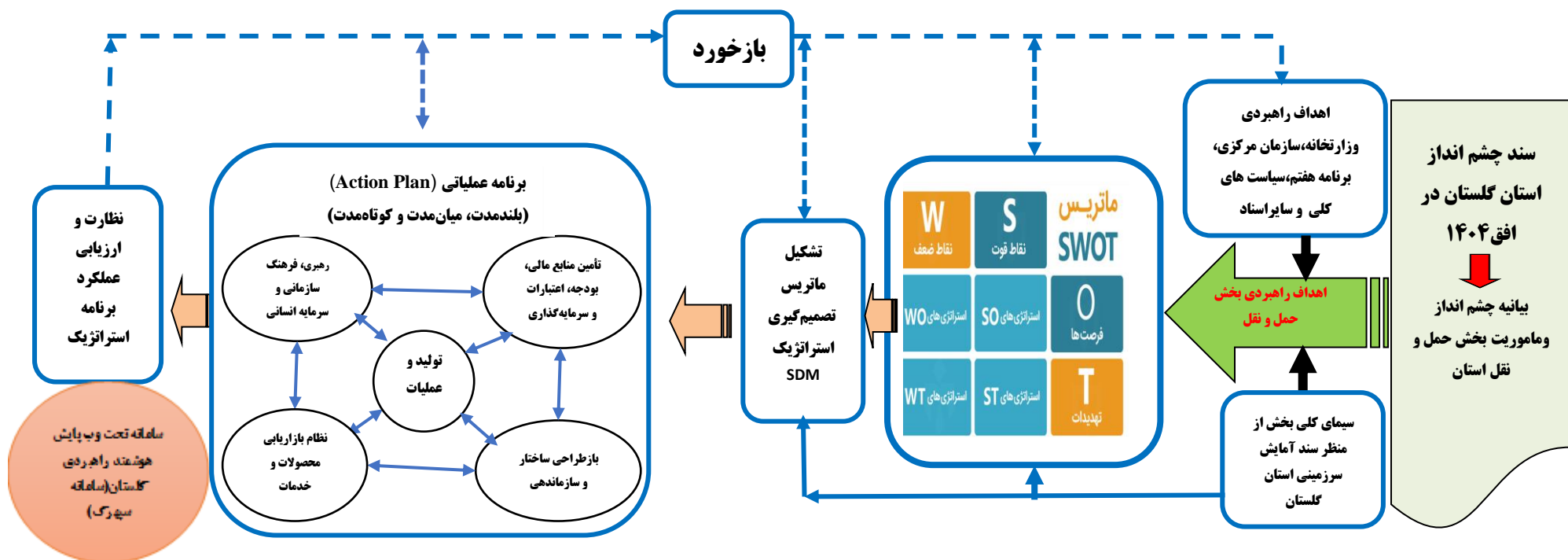
سوم: به طور معمول برای تدوین یک برنامه توسعه با رویکرد استراتژیک استفاده از ترمینولوژی و روش‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک ارجح بر استفاده از سایر برنامه‌ها از جمله برنامه‌ریزی آمایش سرزمین می‌باشد؛ اما به منظور استفاده از نتایج مطالعات آمایش سرزمین و بهره‌برداری از پتانسیل‌ها و قابلیت‌های آن از یک تیم متخصص جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری و درعین حال آشنا به مفاهیم استراتژیک در کنار تیم برنامه‌ریزان استراتژیک بهره برده شده است؛ بنابراین رویکرد این شرکت برای تدوین «سند استراتژیک بخش حمل و نقل 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 سه گانه فوق‌الذکر، اقدامات زیر انجام شده است:

(۱) چارچوب مفهومی و مدل اصلی پژوهش جهت تدوین «سند استراتژیک بخش حمل‌ونقل استان» مطابق نمودار شماره I طراحی شده است. در تشریح مختصر این چارچوب مفهومی باید گفت که سند چشم‌انداز استان به‌عنوان سند بالادستی بلافصل، در ابتدای چارچوب مفهومی قرار دارد که تدوین «بیانیه‌ی 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 راه و ترابری، 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 **۷۶ قوت و ضعف و ۱۴۶ فرصت و تهدید** در «بخش حمل‌ونقل استان» در قالب ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده است. این ماتریس‌ها مبنای ساخت ماتریس‌های IE، GSM و SWOT یا TOWS به‌منظور 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.

(۳) فصل‌های گزارش حاضر نیز متناسب با چارچوب مفهومی تعیین شده است به‌طوری که پس از بیان کلیات پژوهش در فصل یک، در فصل دوم به‌صورت اجمالی به سیمای کلی بخش از منظر مطالعات سند آمایش سرزمین استان اشاره شده است. لازم به ذکر است از آنجا که فصل دوم به‌صورت مطالعات کتابخانه‌ای و بر اساس متن سند آمایش سرزمین تهیه شده است، محتوا و اطلاعات آن عیناً از این سند اقتباس شده است، از این‌رو 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 حمل‌ونقل استان» شده است و پس از آن در قالب فصل چهارم اقدام به تعیین اهداف راهبردی بخش شده است. در فصل پنج به‌طور 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.



فاز ۳		فاز ۲		فاز ۱	
ارزیابی استراتژی		اجرای استراتژی		تدوین استراتژی	
سنجش و ارزیابی عملکرد	پایه سازی و اجرای استراتژی های حمل و نقل استان گلستان	اولویت بندی استراتژی های بخشی حمل و نقل استان گلستان	تدوین استراتژی های اصلی و بخشی حمل و نقل استان گلستان (استراتژی های بخشی) به کمک ماتریس SWOT بر گرفته از مطالعات محیط پژوهی	تعیین چشم انداز، مأموریت، ارزش ها (مقاصد آرمانی) و اهداف راهبردی بخش حمل و نقل استان گلستان	

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

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) به‌عنوان رصدخانه برنامه مورد پایش قرار می‌گیرد.

۵) مطابق نمودار ۱-۳، هر یک از بخش‌های ۳۱ گانه استان (از جمله بخش حمل‌ونقل) در سطح عملیاتی علاوه بر ارتباط با دستگاه‌ها و سازمان‌های اجرایی باید به سرمایه‌گذاران، فعالان، بنگاه‌ها و بهره‌برداران بخش خصوصی نیز مرتبط شوند، به‌عبارت‌دیگر سطح عملیاتی شامل کلیه اشخاص حقوقی و حقیقی بخش‌های عمومی، دولتی، خصوصی و تعاونی 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 ده‌ساله نیاز است. هرچند که امروزه مرسوم است به دلیل تغییرات شدید محیطی، سندهای استراتژیک بلندمدت در پایان هر سال و یا به‌صورت دوسالانه بازنگری (Rewise) می‌شوند، اما دوره زمانی و افق «سند استراتژیک بخش حمل‌ونقل استان گلستان» بلندمدت و ده‌ساله تعیین شده است.

حمیدرضا دنگوب

مدیر پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش حمل‌ونقل استان گلستان»

بهار ۱۴۰۲

کلیات پژوهش و برنامه ریزی
در بخش حمل و نقل استان گلستان

مقدمه

نظر به اهمیت انکارناپذیر بخش حمل و نقل در ایجاد یک شبکه ارتباطی گسترده در سطح استان و کشور و نقش مهم آن در دستیابی به توسعه پایدار از طریق توسعه استان و سایر بخش‌ها مانند صنعت، کشاورزی و خدمات به خوبی می‌توان به اهمیت این بخش زیربنایی در استان پی برد.

سؤال اساسی این است که آیا از منظر حکمرانی محلی (استانی) برای اداره چنین بخش کلیدی و حیاتی، چشم‌انداز و استراتژی بلندمدت و یا برنامه مدون استراتژیک درازمدت وجود دارد؟

پژوهش‌ها نشان می‌دهد 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 متبوع‌شان دارای استراتژی مناسب در قالب یک برنامه مدون می‌باشد در حالی که در اغلب مواقع 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 به کارگیری 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 که مدیران از رقبا، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریان خود 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» به‌عنوان متولی تدوین «سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴» براساس بررسی‌های خویش (به‌ویژه در مطالعات مذکور) به این یافته‌ها رسیده است که غالب سازمان‌ها در استان یا فاقد چنین برنامه‌هایی هستند و یا در صورت برخوردارگی، متأسفانه برنامه آن‌ها ناقص، ضعیف و غیرقابل اجرا می‌باشد.

بنابراین تدوین یک برنامه استراتژیک بخشی (نه دستگامی) در «بخش حمل و نقل 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 حمل و نقل استان» به دلیل مشکلات به وجود آمده به ویژه در زمینه - ی اتصال مناطق محروم و کم برخوردار به شبکه مواصلاتی کشور، زیاد بودن هزینه‌های ارسال و جابجایی مواد اولیه و محصولات نهایی، فرسوده بودن وسایل حمل و نقل و استاندارد نبودن بسیاری از جاده‌ها و تکنولوژی قدیمی و با هدف توسعه کشور با به کارگیری امکانات و توانمندی‌های بخش حمل و نقل پی به این خلأ اساسی برسد و چاره را در تدوین «سند استراتژیک بخش حمل و نقل استان» ببیند و در صورت برخورداری از یک برنامه استراتژیک مناسب و پیاده‌سازی موفق آن قادر خواهد بود تا به نیاز رو به رشد بخش‌های مختلف استان پاسخگو باشد. لازم به ذکر است که «سند استراتژیک بخش حمل و نقل استان» در امتداد سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴ استان تهیه شده است.

۱-۱) بیان مسئله

حمل و نقل به مجموعه‌ای از فعالیت‌های جابه‌جایی انسان و کالا در اقتصاد اطلاق می‌گردد. این خدمات به صورت‌های ریلی، جاده‌ای، هوایی، دریایی، لوله‌ای و خدمات پشتیبانی است که به شکل درون‌شهری، برون‌شهری و حتی برون‌مرزی انجام می‌شود. بخش قابل‌ملاحظه‌ای از خدمات حمل و نقل به صورت نهایی و بخشی دیگر در فرآیند تولید مورد استفاده قرار می‌گیرد (شریفی، ۱۳۹۰).

توسعه حمل و نقل امکان دسترسی به منابع و بازارها را فراهم و به این ترتیب، امر تولید و بازرسانی و مبادله کالاها را آسان‌تر می‌سازد که نتیجه آن توسعه همه‌جانبه کشور خواهد بود. تسهیل بازرسانی محصولات و مبادله آن‌ها امکان استفاده از صرفه‌های ناشی از مقیاس تولید و ارتقای بهره‌وری عوامل تولید را میسر می‌نماید. نتیجه این تحولات، کاهش قیمت نهاده‌ها و هزینه‌های تولید کالا و خدمات را به همراه دارد که به نوبه خود باعث رشد اقتصادی خواهد شد (مهرگان و دهقانی احدآباد، ۱۳۸۹).

رابطه بین سرمایه‌گذاری در بخش حمل و نقل و توسعه اقتصادی بسیار گسترده است و فراتر از هدف اصلی حمل و نقل است که انتقال کالاها و مردم از یک مکان به مکان دیگر می‌باشد. درحالی‌که بدون شک، حمل و نقل در عملکرد اقتصاد بازار ضروری است، هنوز هم باید در مورد روش‌هایی که یک سیستم حمل و نقل کارآمد می‌تواند باعث بهبود بهره‌وری اقتصاد شود، بحث و تحقیق صورت پذیرد (ایبرت، ۲۰۰۰).

علاوه بر این، توسعه بخش حمل و نقل به دلیل تسهیل نمودن فعالیت‌های تولیدی و امکان جابه‌جایی آسان‌تر بار و مسافر موجب کاهش نابرابری بین منطقه‌ای و متعادل‌تر شدن توزیع درآمد در کشورها خواهد شد. تحقیقات به عمل آمده در ایران نیز بر این حقیقت تأکید دارد که رشد اقتصادی ناشی از توسعه حمل و نقل موجب کاهش نابرابری درآمدی بین خانوارهای مناطق شهری و روستایی می‌شود که زمینه‌ساز توسعه عدالت-محور در تمامی مناطق کشور و استان خواهد شد (شریفی، ۱۳۹۰).

حمل و نقل از جمله بخش‌های اقتصادی است که خدمات آن‌هم به صورت واسطه و هم به صورت نهائی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در قسمت مصارف واسطه‌ای، استفاده بخش‌های اقتصادی از خدمات حمل و نقل یکسان نیست. حمل و نقل در فرآیند تولید بعضی از بخش‌ها، نقش بیشتری دارد. در نتیجه، توسعه این بخش‌ها مستلزم توسعه حمل و نقل و تأسیسات زیربنایی مرتبط با آن است. در مقابل توسعه حمل و نقل نیز موجب توسعه بخش‌های مختلف تولیدی می‌شود. بخش‌هایی که به طور مستقیم یا غیرمستقیم، نیازهای بیشتری از حمل و نقل را برآورده می‌سازند، ارتباط بیشتری با آن خواهند داشت، لذا مشاهده می‌شود که ارتباط تنگاتنگی بین توسعه بخش حمل و نقل و توسعه اقتصادی کشورها وجود دارد (شریفی، ۱۳۹۰).

بخش حمل و نقل به صورت کوتاه‌مدت، میان‌مدت و درازمدت بر متغیرهای اصلی اقتصاد کشور مانند تولید کل، تولید در بخش‌های اقتصادی، اشتغال کل، اشتغال در بخش‌های اقتصادی، قیمت در بخش‌های مختلف اقتصادی و شاخص هزینه زندگی اثر می‌گذارد. آثار کوتاه‌مدت شامل آثار مربوط به افزایش یا کاهش هزینه زندگی به طور مستقیم از طریق هزینه‌های حمل و نقل هر خانواده و به طور غیرمستقیم از طریق تأثیر روی قیمت سایر کالاها و خدمات متأثر از قیمت‌های حمل و نقل می‌باشد. آثار میان‌مدت شامل تأثیر قیمت‌های حمل و نقل روی مصرف خدمات جایگزین از قبیل ارتباطات بوده و آثار درازمدت مربوط به تغییر مبانی محاسبات اقتصادی طرح‌های تولیدی و عمرانی می‌باشد. به طور کلی ترکیب فعالیت‌های تولیدی در هر منطقه و به دنبال آن ترکیب بافت تولید، ترکیب اشتغال، حجم تولید، حجم درآمد سرانه و سایر متغیرهای اقتصادی ذیربط می‌توانند از تغییرات قیمت خدمات حمل و نقل تأثیر بپذیرند (ارجودی، ۱۳۸۳).

بخش حمل و نقل بالاترین ارتباط متقابل و پایدار را با صنعت به‌عنوان مهم‌ترین بخش اقتصادی کشور دارد، لذا توصیه شده است که توسعه حمل و نقل مستلزم توسعه صنعت در کشور می‌باشد. اقتصاددانان و برنامه‌ریزان رشد اقتصادی را مشروط و منوط به توسعه بخش حمل و نقل و تسهیلات ارتباطی و خدمات وابسته به آن دانسته-

اند. از این رو، برای داشتن رشد موفق باید طیفی از اقدامات در مجاری گوناگون سیاست‌گذاری، طراحی و به اجرا گذاشته شود تا بتوان به اهداف پایدار در این زمینه دست یافت (پهلوانی و همکاران، ۱۳۹۲).

طبق تعریف شورای اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل در سال ۲۰۱۶، در سطح محلی، شبکه حمل‌ونقل برای دسترسی به بازارها، خدمات اجتماعی و اطلاعات به‌ویژه در مناطق روستایی و دورافتاده بسیار مهم است. لذا هرچه خدمات حمل‌ونقل کارآمدتر باشد، پتانسیل بهبود بهره‌وری و کارآیی بازار بیشتر خواهد بود.

همچنین در ادامه این گزارش آمده است که دسترسی به مناطق روستایی، باعث ایجاد فرصت‌های اقتصادی، ایجاد اشتغال و کاهش فقر با اتصال کشاورزان به بازارها و تولیدکنندگان به مصرف‌کنندگان خواهد شد. به نظر می‌رسد شواهد محکمی وجود دارد که نشان می‌دهد افراد فقیر از پیشرفت جاده‌های روستایی بهره‌مند می‌شوند. مطالعات انجام شده نشان داده‌اند که هزینه‌های دولت برای زیرساخت‌های روستایی (جاده‌ها، برق و ارتباطات از راه دور) منجر به ایجاد فرصت‌های بهتری برای اشتغال غیر مزرعه و دستمزدهای بیشتر روستایی شده است که تأثیر قابل توجهی در کاهش فقر و نابرابری دارد.

مطابق مطالعات صورت گرفته، سرمایه‌گذاری دولت در بخش حمل‌ونقل در کوتاه‌مدت اثر مثبت و معنی‌داری بر تولید ناخالص داخلی خواهد داشت، همچنین رابطه میان رشد اقتصادی مثبت و سایر متغیرها (سرمایه‌گذاری دولت در سایر بخش‌ها غیر از بخش حمل‌ونقل، سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، نیروی کار شاغل در کل اقتصاد و صادرات) مثبت و معنادار بوده است. این رابطه در بلندمدت نیز برقرار بوده و کشش تولید ناخالص داخلی نسبت به سرمایه‌گذاری دولت در بخش حمل‌ونقل معنی‌دار است. نتایج بلندمدت نشان می‌دهد که متغیرهای تشکیل سرمایه ثابت ناخالص دولت در سایر بخش‌ها (غیر از بخش حمل‌ونقل)، تشکیل سرمایه ثابت ناخالص بخش خصوصی، نیروی کار شاغل در کل اقتصاد و صادرات، اثری مثبت و معنادار بر رشد اقتصادی داشته است (کریم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲).

همان‌طور که تا به این جا شرح داده شد، بخش حمل‌ونقل نقش بسیار مهمی در توسعه اقتصادی و اشتغال‌زایی دارد و با ایجاد تسهیلات گوناگون باعث افزایش ارزش‌افزوده و رونق بخش‌های مختلف اقتصادی کشور خواهد شد. استان گلستان نیز به‌عنوان یکی از استان‌های مرزی کشور که به دریای خزر هم دسترسی دارد می‌تواند نقش بسیار مهمی در توسعه شبکه حمل‌ونقل کشور و بهبود ارتباطات برون‌مرزی شود.

استان گلستان دارای ظرفیت‌ها و نقاط قوت بسیار زیادی در بخش حمل و نقل است و با برنامه‌ریزی صحیح و مدیریت مناسب می‌تواند زمینه‌ساز توسعه اقتصادی کشور شود. مطابق سند جامع راهبردی استان در افق ۱۴۰۴ نقاط مثبت و ظرفیت‌های استان گلستان در بخش حمل و نقل عبارتند از:

(۱) موقعیت مناسب جغرافیایی در زمینه‌ی دسترسی به کریدورهای بین‌المللی حمل و نقل (شمال و جنوب) و بازارهای آسیای میانه

(۲) هم‌مرز بودن با کشور ترکمنستان و نیز ارتباط با استان‌های خراسان، مازندران، سمنان

(۳) وجود بندر توریستی بندرگز و بندر چندمنظوره ترکمن و فاصله کوتاه این بندر با بندر ترکمن‌باشی در کشور ترکمنستان (حدود ۱۱۱ کیلومتر)

(۴) وجود راه‌آهن سراسری که علاوه بر مرکز استان، با ورود به اسکله اصلی تجاری بندر ترکمن، دریای خزر را به خلیج فارس و اروپا متصل می‌سازد

(۵) افزایش تقاضای مسافرت هوایی در استان

البته در سال‌های اخیر به دلیل تحریم‌های ظالمانه و همسویی کشورهای منطقه با جنگ اقتصادی علیه جمهوری اسلامی ایران، سد راه توسعه و پیشرفت بخش حمل و نقل استان و به دنبال آن عدم اشتغال‌زایی و بهره‌وری در سایر بخش‌های اقتصادی استان بوده است، هرچند که مسائل و مشکلات دیگری نیز بر سر راه مدیریت و توسعه بخش حمل و نقل استان گلستان وجود دارد که عبارتند از:

(۱) کمبود زیربنای و زیرساخت‌های متناسب با توسعه استان در بخش‌های شبکه حمل و نقل (زمینی، هوایی و دریایی)

(۲) توسعه نیافتگی کمی و کیفی راه‌های زمینی نسبت به افزایش سریع وسایط نقلیه (عدم وجود آزادراه در استان)

(۳) فرسوده بودن ناوگان حمل و نقل جاده‌ای (به‌طور میانگین ۳۱ درصد ناوگان باری و ۱۱ درصد ناوگان مسافربری بالای ده سال عمر دارند) ریلی و هوایی

(۴) وجود نقاط حادثه ریز جاده‌ای در شبکه راه‌های استان

(۵) فقدان بندر تجاری فعال در ساحل خزر

(۶) فقدان آزادراه و بزرگراه‌های استاندارد

وجود مشکلات و چالش‌های مختلف در بخش حمل‌ونقل، باعث شده است تا استان گلستان نتواند از تمام ظرفیت خود برای رشد و توسعه اقتصادی استفاده نموده و همچنان در بخش صنعت، کشاورزی، گردشگری و ... که به شدت نیازمند وجود شبکه کامل حمل‌ونقل هستند دچار معضل باشد. بدیهی است که وجود جاده‌های مواصلاتی، فرودگاه و شبکه ریلی در استان موجب کاهش هزینه جابه‌جایی و افزایش بهره‌وری در سایر زیربخش‌های اقتصادی استان خواهد شد که به دنبال آن باعث افزایش سود و افزایش نرخ بازگشت سرمایه می‌شود که از عوامل اصلی جذب سرمایه‌گذاری هستند.

با توجه به موارد ذکر شده، این الزام وجود دارد که «سیاست‌گذاری بخش حمل‌ونقل» در کنار سایر بخش‌ها از منظر **حکمرانی محلی (استانی)^۱** و حتی ملی مورد تجدیدنظر قرار گیرد، بنابراین ضرورت داشت در ابتدا نسبت به بازنگری و تدوین سند چشم‌انداز استان (به‌عنوان سند بالادستی) اقدام شود تا در نتیجه آن (استراتژی‌های مناسب) در کل استان و بخش‌های اصلی حمل‌ونقل شناسایی و تدوین شود که این مهم با توجه به مطالعات انجام گرفته توسط این شرکت با رویکرد بهبود فضای کسب‌وکار، کارآفرینی و اشتغال‌زایی انجام گرفته و نتایج و یافته‌های این مطالعه و بررسی‌ها که منجر به جمع‌آوری حدود ۲۰۰ هزار دیتا^۲ و تبدیل آن به ۴۰ هزار اطلاعات^۳ شامل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها حکایت از این واقعیت دارد که بر مبنای ارزیابی محیطی (محیط پژوهی) در بخش‌های ۱۹ گانه استان (از جمله بخش حمل‌ونقل) متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و مبتنی بر اسناد بالادستی همچون چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور، سیاست‌های کلی نظام به‌ویژه «اقتصاد مقاومتی» و با توجه به سندهای استانی به‌ویژه سند آمایش استان؛ مجموعه نقاط ضعف استان بیشتر از نقاط قوت آن بوده در حالی که استان دارای پتانسیل‌ها و فرصت‌های متعدد و متکثر داخلی و بین‌المللی بیشتری نسبت به تهدیدات می‌باشد. به‌بیان‌دیگر استان از لحاظ برخورداری‌ها، منابع خدادادی، جغرافیایی و طبیعی، فرصت‌ها و قابلیت‌ها جزء استان‌های برتر کشور می‌باشد ولی متأسفانه در عملکرد در شاخص‌های اساسی و کلان اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به‌ویژه شاخص فقر جزء پنج استان آخر کشور می‌باشد.

اکنون با توجه به نقاط قوت و ضعف استان در بخش حمل‌ونقل و با در نظر گرفتن اهداف کلان استان گلستان در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و سند آمایش سرزمینی باید به دنبال برنامه‌ریزی مناسب و تعیین استراتژی‌های موردنیاز در جهت رشد و شکوفایی بخش حمل‌ونقل استان، شاهد رونق اقتصادی و دستیابی به اهداف توسعه پایدار بود.

^۱ Local (Provincial) Governance

^۲ DATA

^۳ Information

۲-۱) ضرورت و اهمیت پژوهش

با توجه به موارد مطرح شده و اهداف و ضروریات استان گلستان در بخش حمل و نقل و همچنین استفاده از تجربیات کشورهای توسعه یافته در حوزه حمل و نقل باید استراتژی‌های مناسب برای استان تعیین شود تا با شناسایی اولویت‌ها و فرصت‌های موجود، زیرساخت‌های بخش حمل و نقل را توسعه داده و با کاهش هزینه‌های بخش‌های مختلف، زمینه رشد و توسعه اقتصادی و فرهنگی استان را از طریق جذب سرمایه‌گذار و افزایش ارزش افزوده در صنایع مختلف و توسعه بخش گردشگری به عنوان پیشران‌های اشتغال‌زایی و محرومیت‌زدایی فراهم آورد.

گسترش خدمات ریلی و توسعه حمل و نقل هوایی در کنار احداث جاده، آزادراه و بزرگراه و افزایش ظرفیت بنادر استان باعث خواهد شد تا فاصله تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان کوتاه شود، زمان و هزینه کمتری برای جابه‌جایی صرف شود و دسترسی به تمام نقاط استان افزایش یابد که همه این موارد باعث ایجاد ارزش افزوده در بخش‌های مختلف خواهند شد، لذا باید در نظر داشت که بخش حمل و نقل به عنوان سنگ بنای پیشرفت و توسعه اقتصادی و دستیابی به توسعه پایدار نیازمند توجه و سرمایه‌گذاری مناسب است.

شرایط منحصر به فرد استان به دلیل دسترسی به کریدور شمال - جنوب، وجود فرودگاه و بندر و همسایگی با کشور ترکمنستان فرصت بسیار ارزشمندی را برای استان به وجود آورده است و باید به بهترین شکل از آن برای اشتغال‌زایی، افزایش درآمد سرانه استان و محرومیت‌زدایی استفاده نمود. از آنجایی که استان گلستان سهم بزرگی در تولید محصولات کشاورزی کشور دارد و دارای پتانسیل بزرگی برای ایجاد واحدهای صنعتی از جمله صنایع مادر و تبدیلی است، توجه به گسترش راه‌های ارتباطی و تکمیل شبکه حمل و نقل استان می‌تواند نخستین گام در توسعه استان باشد. در همین راستا، اهداف کلان استان در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ که توسط همین شرکت تهیه و تدوین شده است تعیین شده که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

➤ توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل

➤ توسعه پایدار شهری

➤ امنیت حمل و نقل

➤ توسعه عمران شهری و روستایی

➤ ایجاد کانون ترانزیت داخلی و بین‌المللی در بین استان‌ها و کشورهای هم‌جوار

در چنین شرایطی، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات، نقاط قوت و ضعف استان امری بسیار ضروری است و قبل از هرگونه برنامه‌ریزی و تعیین استراتژی باید سیمای کلی استان گلستان را در بخش حمل و نقل شناسایی و

مشخص نمود. همچنین تدوین برنامه استراتژیک توسعه بخش حمل و نقل 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 حمل و نقل استان می‌توان زمینه را برای تربیت نیروهای متخصص و کارآمد مهیا نمود که این امر باعث رونق تولید و اقتصاد و توسعه پایدار شده 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 حمل و نقل 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 حمل و نقل 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)

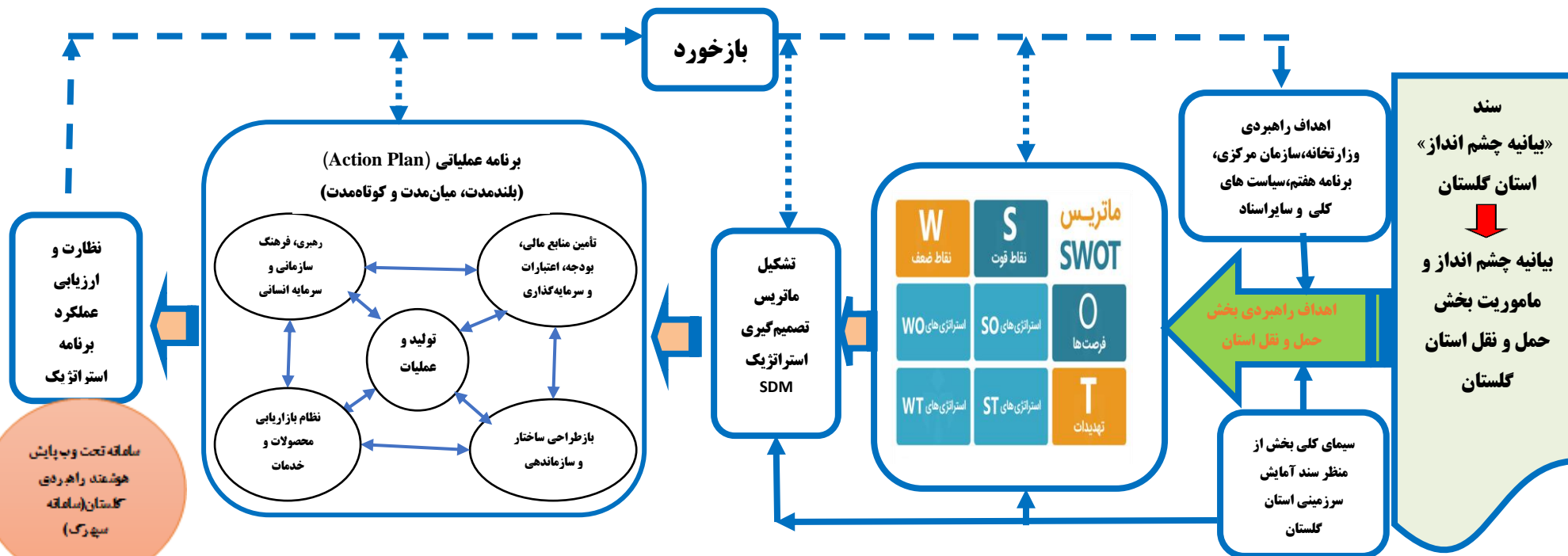
برای تدوین مدل و چارچوب نظری پژوهش باید به تاریخچه و ترمینولوژی برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک تکیه شود. انواع مدل‌های فرایند مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس مراحل پنج‌گانه: (۱)

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 فرایند 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		فاز ۲		فاز ۱	
(ارزیابی استراتژی)		(اجرای استراتژی)		(تدوین استراتژی)	
سنجش و	پیاده سازی و اجرای استراتژی های	اولویت بندی استراتژی های	تدوین استراتژی های بخش حمل و نقل استان	تعیین چشم انداز، مأموریت،	ارزش ها (مقاصد آرمانی) و اهداف
ارزیابی عملکرد	بخش حمل و نقل استان گلستان	بخش حمل و نقل استان گلستان	گلستان به کمک ماتریس SWOT برگرفته از مطالعات محیط پژوهی	راهبردی بخش حمل و نقل استان گلستان	

نمودار ۲-۱: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش حمل و نقل استان گلستان» ذیل «سند چشم انداز 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 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 حمل‌ونقل استان گلستان» بوده که برای تحقق این هدف کلی، اهداف فرعی ذیل مطمح نظر می‌باشد.

۴-۱-۲) اهداف فرعی پژوهش

- شناخت برنامه‌های بخش حمل‌ونقل استان گلستان از گذشته تاکنون
- شناخت بخش حمل‌ونقل استان گلستان از منظر سند آمایش استان گلستان
- تدوین بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بخش حمل‌ونقل استان گلستان
- تعیین اهداف راهبردی بخش حمل‌ونقل استان گلستان
- محیط پژوهی بخش حمل‌ونقل استان گلستان
- تعیین موقعیت استراتژیک بخش حمل‌ونقل استان گلستان
- تدوین استراتژی اصلی بخش حمل‌ونقل استان گلستان
- شناسایی استراتژی‌های بخشی مربوط به بخش حمل‌ونقل استان گلستان

۵-۱) 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 حمل‌ونقل استان گلستان خواهد شد که به‌نوبه خود باعث هماهنگی در خط‌مشی‌گذاری و نظام بودجه‌ریزی در سایر بخش‌های مرتبط با بخش حمل‌ونقل 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 بخش‌های مختلف تولید استان با امنیت بیشتری فعالیت می‌کنند و با کاهش هزینه‌های حمل‌ونقل، تولید بیشتری خواهند داشت که باعث افزایش تولید ناخالص داخلی (GDP) استان شده که در نتیجه باعث محرومیت‌زدایی از استان گلستان و افزایش سهم کالاهای صادراتی این استان خواهد شد.
- پیاده‌سازی و اجرای نتایج این پژوهش به‌ویژه پس از شناسایی توانمندی‌های بخش حمل‌ونقل 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 رونق تولید و توسعه اقتصادی استان را به وجود آورد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود که صنایع استان با پشتیبانی بخش حمل‌ونقل استان گلستان دارای خصوصیت بین‌المللی شوند و علاوه بر جذب فارغ‌التحصیلان رشته‌های مهندسی و کشاورزی، 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 حمل‌ونقل 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 حمل‌ونقل 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 چراکه 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 چشم‌انداز 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 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 (شکست 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 بولی و بانکی و تامین منابع مالی، بیمه و رفاه و تامین 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 اینارگران، 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

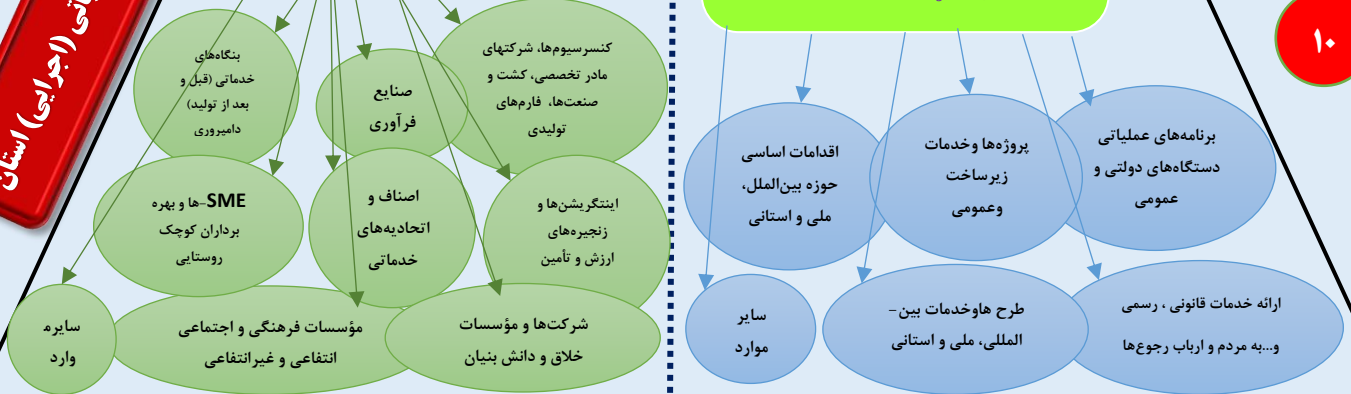
سطح تاکتیکی استان



ایجاد و توسعه کسب و کارها و بنگاه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خصوصی و تعاونی رقابت پذیر در راستای سند چشم‌انداز، استراتژی اصلی و پیشران (تجمر) و استراتژی‌های بخشی ۳۱ گانه

برنامه‌های عملیاتی، اقدامات اساسی، طرح‌ها و پروژه‌های بخش دولتی و عمومی استان در راستای سند چشم‌انداز، استراتژی اصلی و پیشران (تجمر) 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 I

نمودار ۳-۱: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان

۱-۶) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش

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

۱-۶-۱) سؤال اصلی

چه نوع برنامه‌ای برای توسعه بخش حمل‌ونقل استان گلستان می‌توان طراحی، تدوین و ارائه نمود؟

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

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

۱-۷) قلمرو پژوهش

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

۱-۷-۱) **قلمرو موضوعی:** در این قسمت موضوع پژوهش محدود به «طراحی، تدوین و ارائه برنامه

استراتژیک بخش حمل‌ونقل استان گلستان» شده است؛ بنابراین قلمرو موضوعی این پژوهش مطابق

چارچوب مفهومی در مدل ۱-۲ شامل سه بخش تدوین، پیاده‌سازی و اجرا، نظارت و ارزیابی استراتژی

می‌باشد که در این فاز صرفاً مرحله تدوین آن انجام می‌شود.

۱-۷-۲) **قلمرو مکانی:** این بخش به‌عنوان عامل محدودکننده 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 بپردازد 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 به‌ویژه 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 به‌عنوان 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 به‌ویژه بخش حمل‌ونقل استان گلستان به‌عنوان بالاترین پتانسیل رشد کوتاه‌مدت و میان‌مدت با این سؤال اساسی مواجه خواهد شد که: «چه نوع استراتژی(هایی) و برنامه راهبردی مناسبی برای بخش حمل‌ونقل 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 حمل‌ونقل 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 حمل‌ونقل استان گلستان، کاربردهای وسیعی برای آن متصور شده است. در سطح کلان دولتمردان، خط‌مشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان شاغل در سازمان‌هایی که به نحوی در بخش حمل‌ونقل استان گلستان دخیل‌اند، مانند وزارتخانه‌ها، سازمان برنامه‌وبودجه، دانشگاه‌ها، توسعه صادرات، امور خارجه، دارایی، توسعه تجارت، اتاق بازرگانی ایران، اداره گمرک و بندار، مناطق آزاد، مجمع تشخیص مصلحت نظام و نظایر این‌ها از ذی‌نفعان دولتی در سطح ملی این پژوهش به شمار می‌روند. سازمان راه و شهرسازی استان، استانداری، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، شرکت شهرک‌های صنعتی،

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 به‌ویژه در روش‌های محیط‌پژوهی می‌باشد و بخش دیگر آن تلفیق و ترکیب دو روش متدوال برنامه‌ریزی استراتژیک و آمایش در استان در این پژوهش می‌باشد و مهم‌ترین نوآوری آن تدوین سند استراتژیک بخشی از منظر حکمرانی محلی و استانی می‌باشد.

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، به‌منظور کنترل منابع در محیط‌های خارج از سازمان، گرفته می‌شود. این فرایند 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 به‌صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند. خصوصاً، فرایند 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 فرایند 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. درصدد 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 مورد نیاز 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 ... 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 جغرافیای 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» (قیومی، ۱۳۹۴).
- **استراتژی اصلی و پیشران استان:** مطابق مطالعات انجام شده توسط این شرکت، «استراتژی تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمر)» به عنوان استراتژی اصلی برنامه راهبردی 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، عبارت است 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 زنجیره 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 حمل و نقل

از منظر

سند آمایش سرزمین استان گلستان

مقدمه

آمایش سرزمین، ارزیابی نظام مند 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 ویژه 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 بارده 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 سبیری 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 کم‌بارده نیز بسیار دارد.



شکل ۱-۲: عکس ماهواره‌ای از استان

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. بطور 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

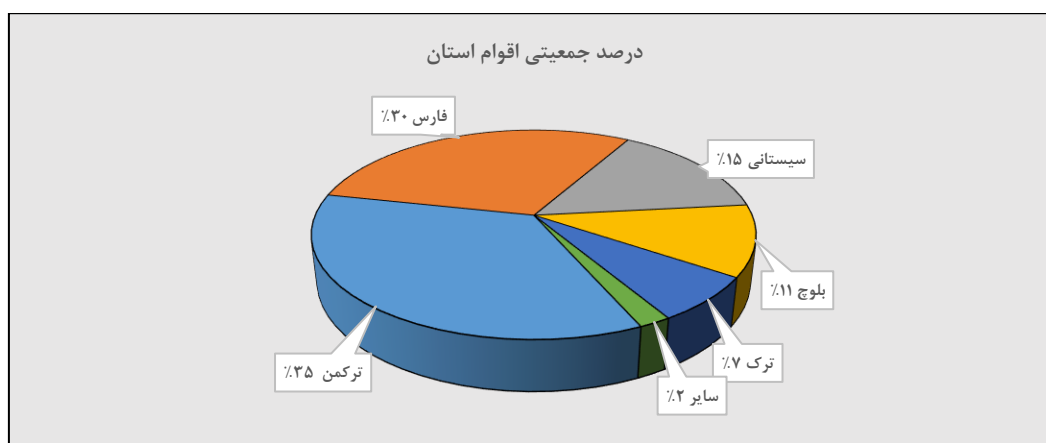
جمعیت استان گلستان بر اساس سرشماری سال ۱۳۹۵ بالغ بر ۱۸۶۸۸۱۹ نفر است که از این تعداد ۰.۵۱ درصد شهرنشین و ۰.۴۹ درصد روستائین می‌باشند. اقوام متعددی در این استان زندگی می‌کنند که شامل ترکمن‌ها، فارس‌ها، بلوچ‌ها، ترک‌ها (آذربایجانی و قزلباش)، سیستانی‌ها، کردها و قزاق‌ها می‌شوند. سیستانی‌ها و بلوچ‌ها بیشتر 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

براساس 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

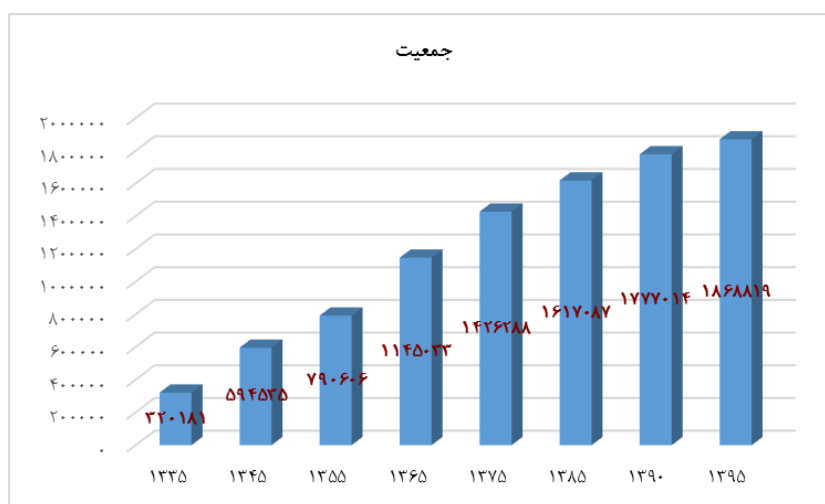
نرخ باسوادی جمعیت ۶ ساله و بیش‌تر براساس نتایج این سرشماری در استان گلستان ۸۶.۱ و در کل کشور ۸۷.۶ درصد می‌باشد.

ز) روند رشد جمعیت در استان

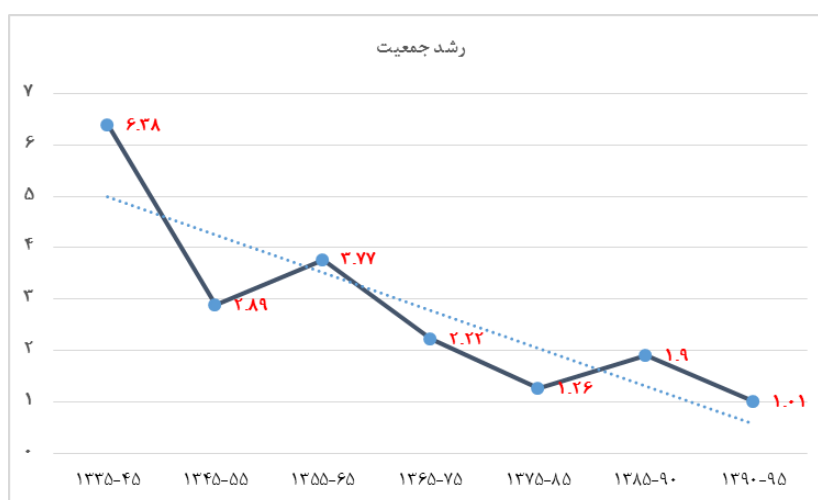
استان گلستان با وسعت ۲۰۴۳۷.۷۴ کیلومتر مربع و جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفر، تراکمی برابر با ۹۱۴ نفر در هکتار را دارا می‌باشد.

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 ۳-۲: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری

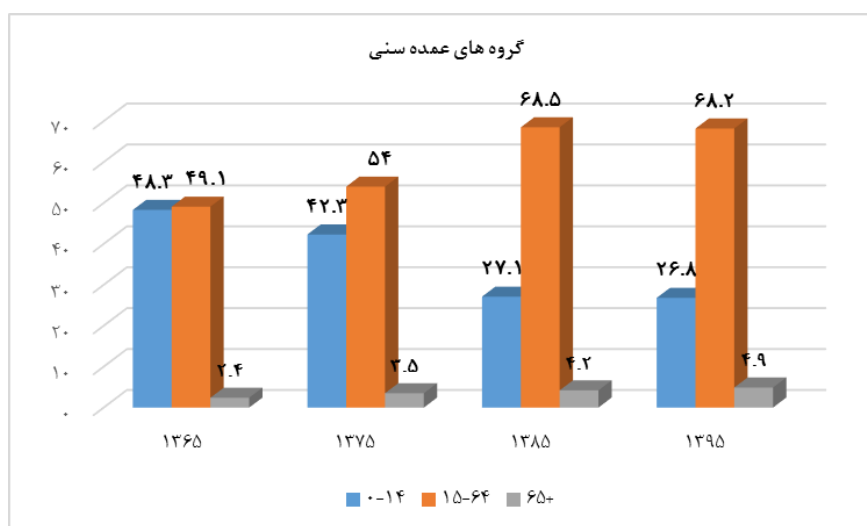
براساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن در سال ۱۳۹۵، جمعیت کشور در این سال ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفر بوده که ۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر معادل ۷۴ درصد شهرنشین و ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر معادل ۲۶ درصد جمعیت کشور ساکن روستاها هستند. در این بین جمعیت استان گلستان در سال ۱۳۹۵ برابر با ۱۸۶۸۸۱۹ نفر بوده که ۲۳۳ درصد جمعیت کل کشور محاسبه گردیده، از این تعداد ۵۳۲۷ درصد (برابر با ۹۹۵۶۱۵ نفر) شهرنشین و ۴۶۷۳ درصد (معادل ۸۷۱۵۴۶ نفر) روستانشین بوده‌اند. جمعیت شهری استان گلستان ۱۰۲۴ درصد جمعیت شهری کشور و جمعیت روستایی ۱۰۱۰ درصد از کل جمعیت روستایی کشور را به خود اختصاص داده است.

بعد خانوار

متوسط بعد خانوار در استان گلستان طی سال‌های ۱۳۶۵ و ۱۳۷۵ و ۱۳۸۵ و ۱۳۹۵ به ترتیب ۵۰۱۱ و ۴۸۴ و ۴۰۳ و ۳۳۹ 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.

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 بیش تر 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

➤ 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 میان‌بند 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 پس‌چر 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 دامپروزی 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 دامپروزی در منطقه فراهم آورده است.

فعالیت‌های دامپروزی 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)، تخم‌مرغ، 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، ۳۰۴ 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 ۳۵۴۰۵ هزار تن شیر و ۲۷۰۱۰۴ هزار تن گوشت قرمز، ۲۱۶ هزار تن گوشت مرغ و ۲۸۰۳ هزار تن

تخم مرغ، ۱۵۱۷ تن عسل، ۱۵۹ تن پيله كرم ابريشم و ۸۷ ميليون قطعه جوجه يك‌روزه در سال، از قابليت‌هاي استان گلستان است.

هم‌چنين استان گلستان با وجود مراکز صيد و دو مرکز تکثير پرورش ماهيان خاوياري داراي مقام اول در توليد خاويار کشور می‌باشد.

➤ 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 می‌نماید، ارزش افزوده این بخش در سال حدود ۱۲۶۱۸ میلیارد ریال می‌باشد که این رقم ۷۸ درصد از کل ارزش افزوده استان را تشکیل داده است و در جایگاه ۲۳ کشور قرار گرفته دارد.

➤ بخش گردشگری

وجود جاذبه‌های طبیعی و سیاحتی در استان از قبیل پارک‌های جنگلی، آبشارهای طبیعی، تالاب‌های طبیعی، سواحل زیبا و آرام دریای خزر در شهرستان‌های بندرگز و بندر ترکمن، جزیره منحصر به فرد آشوراده، سدهای سازه‌ای، مراکز ییلاقی جهان‌نما، شاهکوه، زیارت و درازنوی، پارک بین‌المللی گلستان، جنگل‌های طبیعی با گونه‌های منحصر به فرد سرخدار، زرین و ... و زیستگاه‌های مناسب برای پرندگان مهاجر و بومی، اسکله توریستی و تفریحی بندرگز و ترکمن، وجود میداين 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 اقلیم‌های 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 فرهنگ‌های مختلف، استان گلستان را به ایرانی کوچک و جاذب جمعیت و گردشگر، مبدل نموده است.

➤ 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 راه‌های زمینی (ریلی و جاده‌ای)، وجود فرودگاه بین‌المللی گرگان جهت توسعه تجارت با کشورهای CIS و سایر کشورهای دور و نزدیک، امکان برقراری ارتباط با کشورهای حاشیه دریای خزر از طریق بنادر خواجه‌نفس و گمیشان (در دست مطالعه و اجرا)، صنایع متعدد مربوط به فرآورده‌های لبنی با نگاه صادرات محور وجود ظرفیت‌های مناسب در زمینه‌های صادرات مرغ و تخم مرغ، خوراک دام و طیور و

مکمل‌های دارویی، وجود کارخانه‌های 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 گوجه فرنگی، میلگرد، پلی استایرن، سایر لبنیات، خوراک آماده طیور، تخته فشرده و نئوپان، پریفرم، 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 نیم‌قرن 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 باسواد 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

الف) عوامل مؤثر در نظام استقرار

به‌طور کلی دو دسته از عوامل در نظام استقرار جمعیت و فعالیت هر منطقه تأثیر گذار است.

ب) عوامل طبیعی و اکولوژیک

نظام استقرار سکونتگاه‌ها در فضاهای 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 زیرسطحی)، 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 به‌صورت منطقه بیلاقی دامداران جهت چرای دام و استفاده از هوای مطبوع مورد استفاده قرار می‌گیرد. باین‌حال، 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، به‌طوری‌که 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.

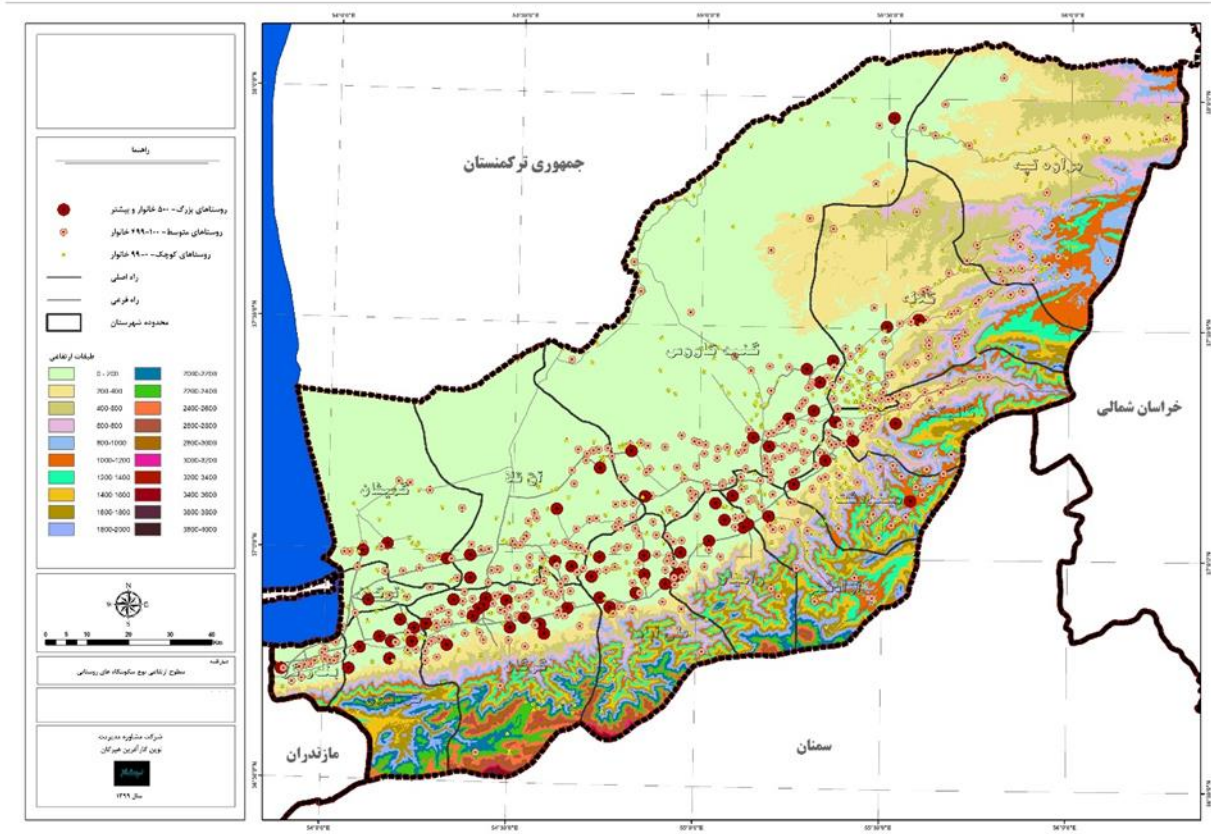
قلمرو شمالی استان دارای اقلیم خشک و نیمه بیابانی می‌باشد. بارندگی کم و توزیع نامناسب مکانی و زمانی بارش و همچنین درجه حرارت بالا سبب شده است تا آبادی‌های این نواحی پراکنده و کم تراکم باشند. دیگر عوامل بازدارنده سکونت در این بخش از منطقه، وجود استپ‌ها و شنزارهای حاشیه‌ای دریای خزر است که مانع از تمرکز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

ج) 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 (به‌عنوان فعالیت غالب و پایه اقتصادی منطقه) زمینه‌ساز شکل‌گیری کانون‌های جمعیت بوده و فعالیت‌های غیرکشاورزی 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 ساخت‌وسازهای 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 جنگل‌نشینی 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 به‌صورت 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

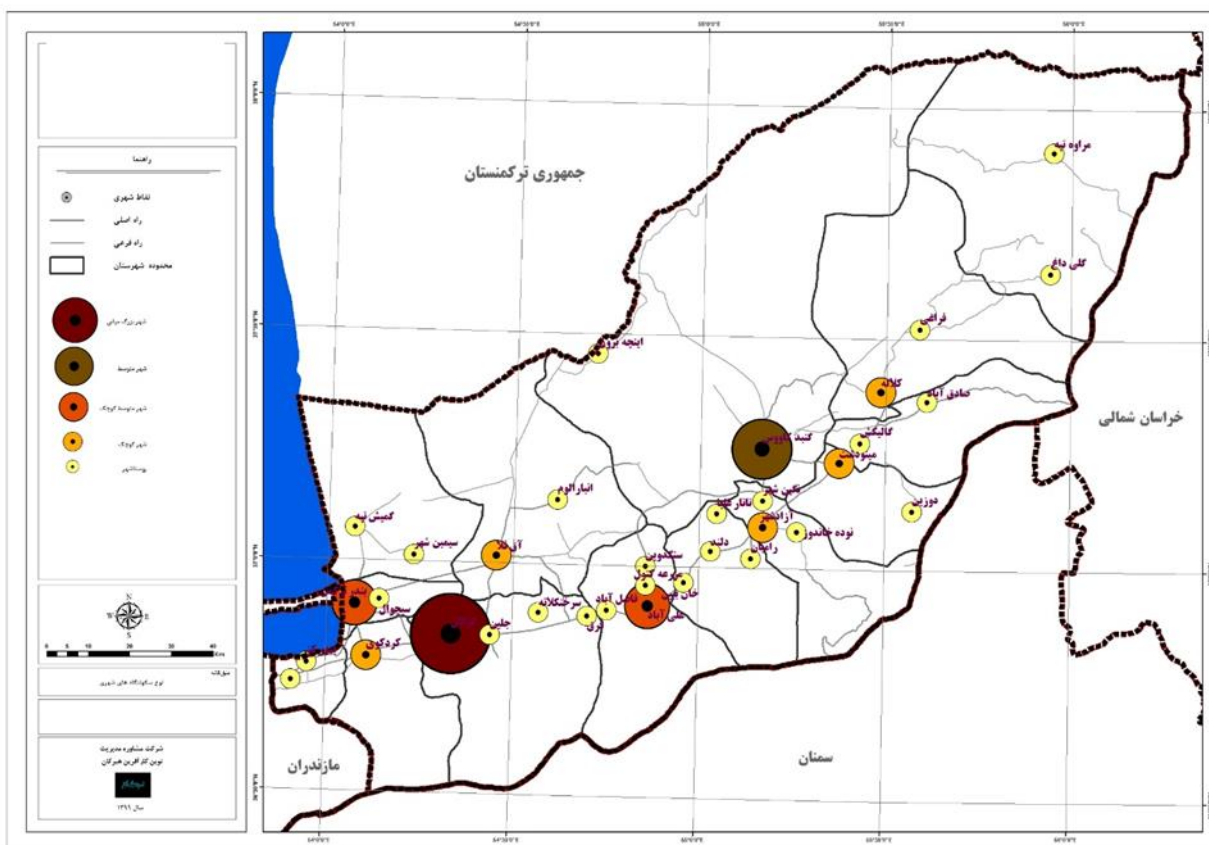
نام شهر	تعداد	نوع سکونتگاه
-	-	کلان شهر
-	-	شهر بزرگ
گرگان	۱	شهر بزرگ میانی
گنبد کاووس	۱	شهر متوسط
بندر ترکمن، علی‌آباد کتول	۲	شهر متوسط کوچک
آزادشهر، کردکوی، کلاله، آق‌قلا، مینودشت	۵	شهر کوچک
گالیکش، بندر گز، فاضل‌آباد، گمیش‌تپه، سیمین‌شهر، رامیان، خان‌ببین، مراوه‌تپه، دلد، نگین‌شهر، سرخنکلاته، جلین،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

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

سطح خدمات	درصد جمعیت شهری استان	جمعیت ۱۳۹۵	سکونتگاه‌های شهری	درصد جمعیت در استان	گروه جمعیتی (استاندارد)
منطقه‌ای - فرا منطقه‌ای	۳۴.۴۰	۳۵۰۶۷۶	گرگان	۱۸.۷۶	۴۹۹۹۹۹-۲۵۰۰۰۰
ناحیه‌ای درجه ۱	۱۴.۹۰	۱۵۱۹۱۰	گنبد کاووس	۸.۱۳	۲۴۹۹۹۹-۱۰۰۰۰۰
ناحیه‌ای درجه ۲	۵.۲۹	۵۳۹۷۰	بندر ترکمن	۵.۷۲	۹۹۹۹۹-۵۰۰۰۰
ناحیه‌ای درجه ۲	۵.۱۸	۵۲۸۳۸	علی‌آباد کتول		
ناحیه‌ای درجه ۲	۴.۲۹	۴۳۷۶۰	آزادشهر	۹.۹۰	۴۹۹۹۹-۲۵۰۰۰
ناحیه‌ای درجه ۲	۳.۹۱	۳۹۸۸۱	کردکوی		
ناحیه‌ای درجه ۲	۳.۵۵	۳۶۱۷۶	کلاله		
ناحیه‌ای درجه ۲	۳.۴۴	۳۵۱۱۶	آق‌قلا		
ناحیه‌ای درجه ۲	۲.۹۵	۳۰۰۸۵	مینودشت		
محلی	۲.۲۹	۲۳۳۹۴	گالیکش	۶.۶۰	۲۴۹۹۹۹-۱۰۰۰۰۰
محلی	۲.۰۳	۲۰۷۴۲	بندر گز		
محلی	۱.۹۱	۱۹۴۶۱	فاضل‌آباد		
محلی	۱.۸۸	۱۹۱۹۱	گمیش‌تپه		
محلی	۱.۶۹	۱۷۲۰۵	سیمین‌شهر		
محلی	۱.۲۲	۱۲۴۲۶	رامیان		
محلی	۱.۰۷	۱۰۸۷۸	خان‌ببین		
محلی	۰.۸۵	۸۶۷۱	مراوه‌تپه	۳.۸۵	۹۹۹۹-۵۰۰۰
روستایی	۰.۸۰	۸۱۸۴	دلد		
روستایی	۰.۸۰	۸۱۳۸	نگین‌شهر		
روستایی	۰.۷۴	۷۵۸۹	سرخنکلاته		
روستایی	۰.۷۳	۷۴۱۷	جلین		
روستایی	۰.۶۹	۷۰۰۳	انبارالوم		
روستایی	۰.۶۶	۶۷۰۱	قرق		
روستایی	۰.۶۵	۶۶۵۰	نوکنده		
روستایی	۰.۵۷	۵۷۷۷	فراغی		
روستایی	۰.۵۶	۵۷۳۷	دوزین		
روستایی	۰.۵۵	۵۶۱۶	کردند		

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
کمتر از ۵۰۰۰ نفر	۱.۱۰	تاتار علیا	۴۷۸۲	۰.۴۷	روستایی
		سنگدوین	۴۲۰۳	۰.۴۱	روستایی
		مزرعه کتول	۴۰۰۹	۰.۳۹	روستایی
		سیجوال	۳۷۴۷	۰.۳۷	روستایی
		نوده خاندوز	۲۹۸۹	۰.۲۹	روستایی
		اینچه برون	۲۴۹۴	۰.۲۴	روستایی
		گلی داغ	۲۰۱۹	۰.۲۰	روستایی
		صادق آباد	۱۵۹۳	۰.۱۶	روستایی
مجموع	۱۰۰	-	۱۰۱۹۴۳۵	۱۰۰	-

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

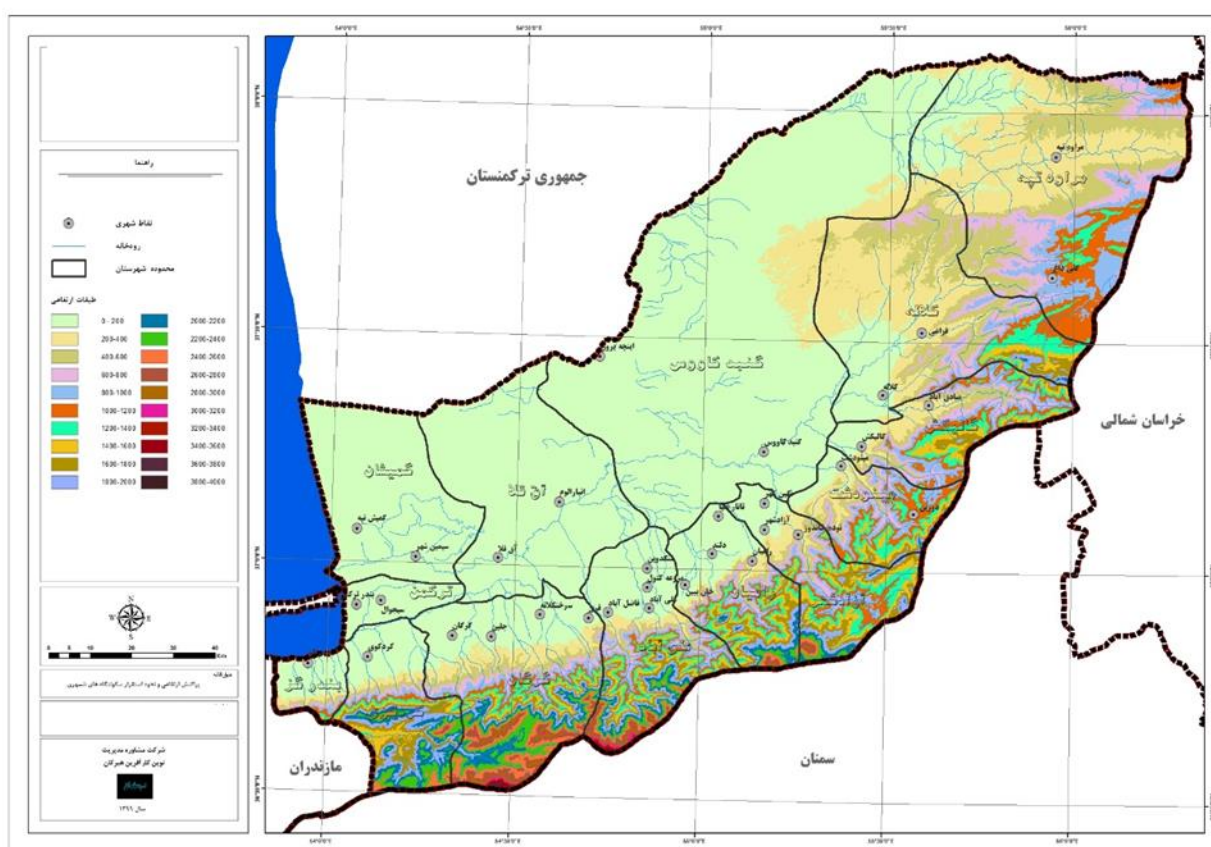


شکل ۴-۲: سازمان مکانی - فضایی سکونتگاه‌های شهری

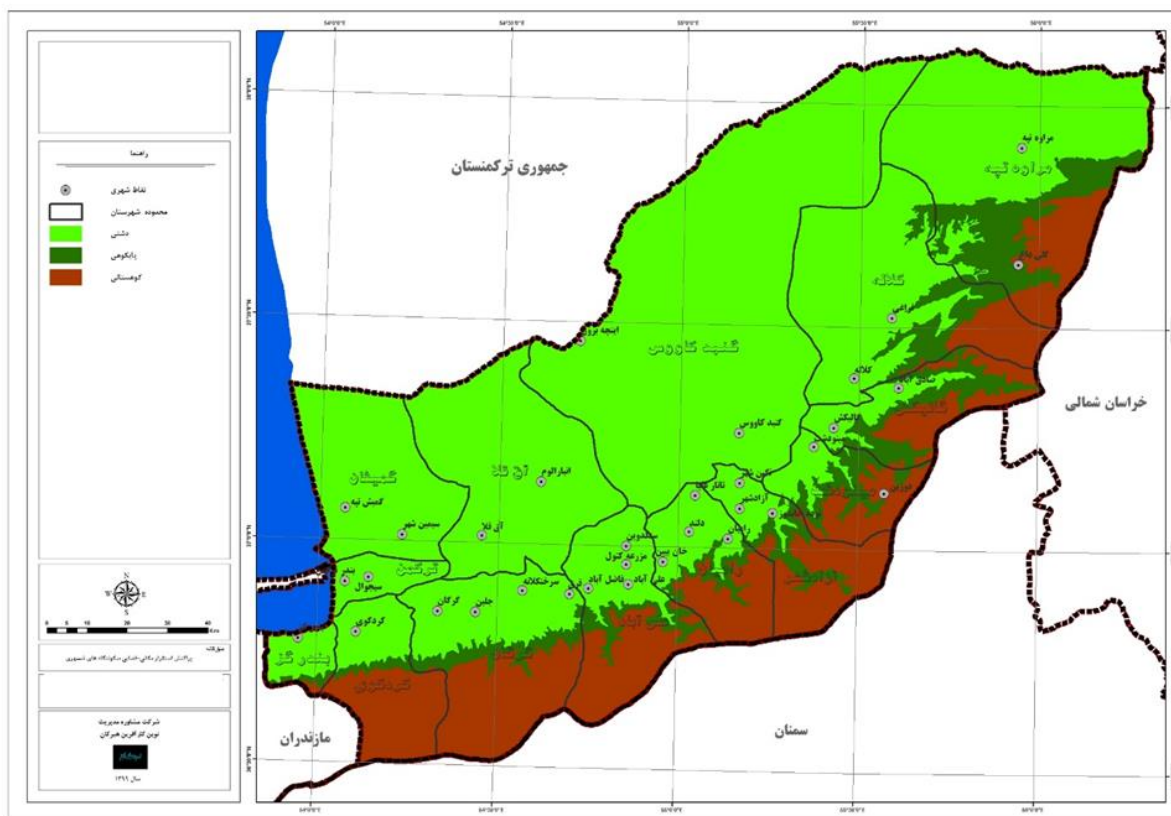
در حال حاضر نظام سکونتگاهی استان گلستان مشتمل بر ۳۳ کانون شهری و ۹۷۲ آبادی در سال ۱۳۹۵ می‌باشد که به ترتیب ۵۳.۲۷ و ۴۶.۷۳ جمعیت استان را در خود جای داده‌اند. جمعیت شهری استان در سال ۱۳۹۵، ۹۹۵۶۱۵ نفر سرشماری شده است که شهر گرگان به‌عنوان شهر نخست به‌تنهایی ۳۴.۶۶ درصد جمعیت کل شهری استان و شهر گنبد کاووس به‌عنوان 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 روستاشهر) 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 آنجاکه 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 نیمه خشک 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 به طور 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 متراکم 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 بطئی 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 به ویژه 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 به ویژه کارکردهای اقتصادی-صنعتی و خدماتی-خدمات رسانی می‌باشند.

توجه به جمعیت شهرها به عنوان 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، دلند 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.

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.

بر اساس 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 به صورت زیر برشمرد:

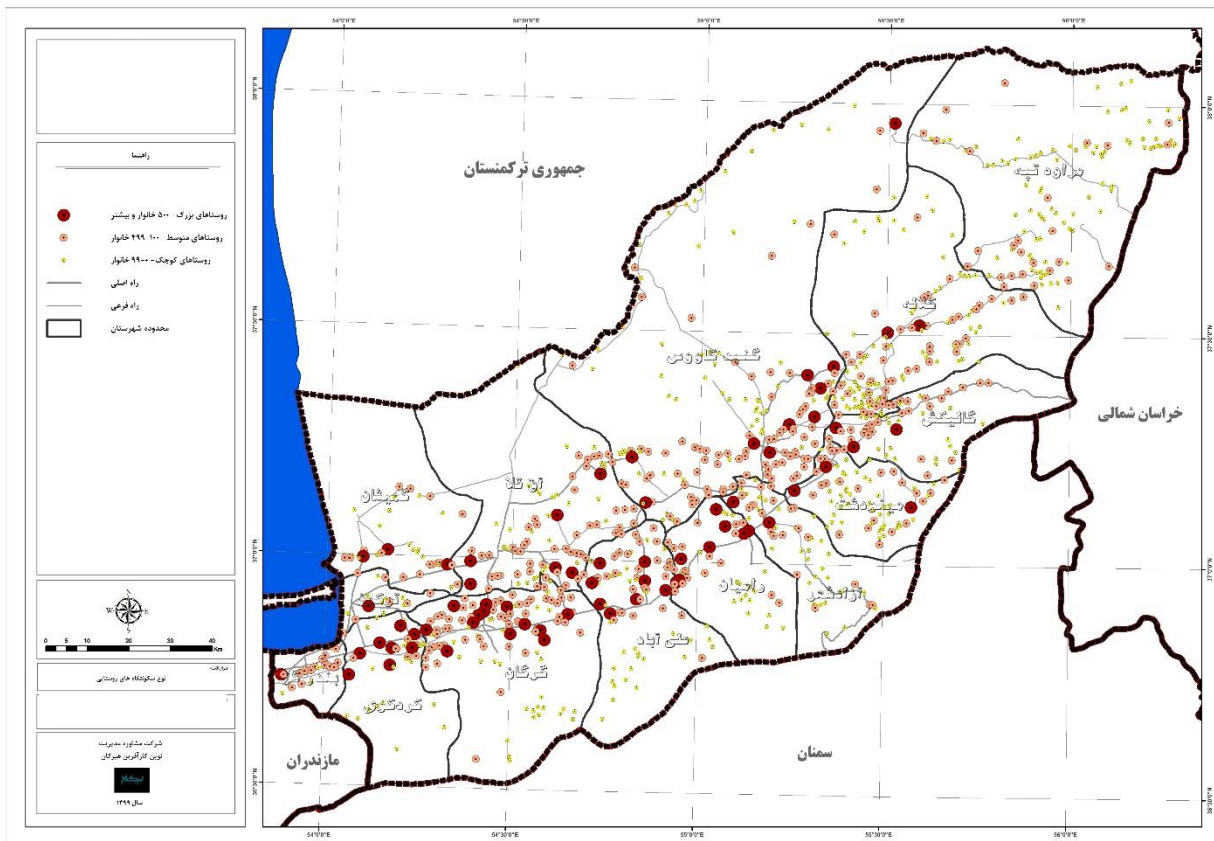
- ۱) توسعه فعالیت‌های کشاورزی و تنوع محصولات آن به‌ویژه پنبه، دانه‌های روغنی، باغی، گیاهان دارویی، دام و طیور و نوغانداری.
- ۲) توسعه گردشگری با توجه به جاذبه‌های طبیعی، تاریخی، فرهنگی و مذهبی.
- ۳) توسعه صنایع تبدیلی و بسته‌بندی بخش کشاورزی (زراعی، باغی، شیلاتی، دام و طیور و سلولزی)
- ۴) توسعه پرورش 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 باهدف 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، سنگ‌آهک 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 زمینه 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 کبدهی 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 آزاد شهر، رامیان و مینودشت، سنگ آهک کلاله مارن چناران و صدف کوهی رو باز گنبد و کلاله
- ۱۴) وجود سنت دیرپای بافت فرش و صنایع دستی ترکمن، گلیم، جاجیم و ابریشم‌بافی در سطح روستاهای استان
- ۱۵) توان تبادل انرژی با کشورهای آسیای میانه، برخورداری از شبکه‌های حمل و نقل 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.



شکل ۲-۲: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان

۲-۲) حمل و نقل

گسترده‌گی شبکه‌های ارتباطی و حمل و نقل یکی از شاخص‌های اصلی توسعه اقتصادی و اجتماعی است. در ادبیات اقتصادی، سیستم‌های حمل و نقل چون سیستم گردش خون کالبد اقتصادی کشور یا منطقه عمل می‌کنند که با تسریع در این گردش، نیازهای حیاتی و اولیه اقتصادی جامعه سریع‌تر برآورده می‌شود. به بیان دیگر تصور توسعه اقتصادی، بدون وجود شبکه حمل و نقل مناسب و کارآمد غیرممکن است. وجود رابطه فشرده و مستقیم بین میزان پیشرفت صنعتی و توسعه حمل و نقل و رابطه این دو با درجه توسعه یافتگی، پیشرفت بخش حمل و نقل را مترادف با توسعه عمومی کشور یا منطقه می‌نماید و آن را همانند معیار و ملاک توسعه صنعتی، مبنای توسعه ملی قلمداد می‌کند.

راه‌ها و دیگر شبکه‌های ارتباطی عامل پیوند محیط اجتماعی-اقتصادی در داخل هر منطقه و نیز وسیله ارتباط آن با محیط پیرامونی هستند. از این رو این شبکه‌ها، از اساسی‌ترین عوامل در تعیین پیوندها به شمار می‌روند. استقرار شبکه‌ای از ارتباطات به هم پیوسته شامل انواع راه‌ها، راه‌آهن و خطوط هوایی و دریایی باعث پاسخگویی

به نیازهای موجود حمل و نقل، افزایش تسهیلات در امر جابجایی مسافران و مواد و کالاهای مختلف و همچنین کاهش زمان حمل آن‌ها می‌گردد.

در استان گلستان شبکه‌های ارتباطی به دلیل موقعیت ویژه و استراتژیک جغرافیایی و هم‌جواری آن با کشور ترکمنستان و سواحل شرقی دریای خزر، در زمره مهم‌ترین شبکه‌های ارتباطی کشور محسوب می‌شوند. نقش ملی و فراملی استان به دلیل قرارگیری در مسیر کریدور بین‌المللی شمال-جنوب و نیز تقاطع راه‌های شمالی-جنوبی و شرقی-غربی کشور و همچنین اتصال به شبکه ریلی ملی، وجود صنایع بزرگ و پتانسیل‌های معدنی و صنعتی ویژه، بسیار حساس و تعیین‌کننده است.

روشن است که حمل و نقل جاده‌ای به دلایلی نظیر گستردگی، انعطاف‌پذیری، سهولت استفاده و در دسترس بودن و از همه مهم‌تر مکمل و واسطه‌ای بودن برای سایر سیستم‌های حمل و نقل و جابجایی بیش از ۹۰ درصد از حجم کالا و مسافر در سراسر کشور، در میان سایر سیستم‌های حمل و نقل از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. اهمیت راه‌ها تنها به ابعاد اقتصادی و تأثیرات آن در سایر بخش‌ها محدود نمی‌گردد، بلکه یکی از پارامترهای مهم و شاخص در تأمین امنیت اجتماعی و سیاسی نیز محسوب می‌شود.

موقعیت ویژه ایران و توسعه مناسب راه‌آهن در آن و اتصال به راه‌آهن خاورمیانه و اروپا از طریق خطوط آهن ترکیه (در مرز رازی-کاپیکوی) و آذربایجان (در مرز جلفا) که به قفقاز متصل است، ارتباط آن را به شبکه سراسری راه‌آهن قفقاز، کشورهای تازه استقلال‌یافته، روسیه و آسیای میانه ممکن ساخته است. از این رو، با توجه امکان ارتباط راه‌آهن کشور به راه‌آهن ترکمنستان (در مرز سرخس و اینچه‌برون) و راه‌آهن پاکستان (در مرز میرجاوه)، راه‌آهن ایران از امکانات گسترده‌ای برای توسعه برخوردار است. با توجه به ویژگی‌های مورد اشاره، شبکه راه‌آهن عبوری از استان گلستان، نقش عمده‌ای در ارتباطات استان گلستان در پهنه سرزمینی کشور و روابط بین‌الملل و فراملی خواهد داشت.

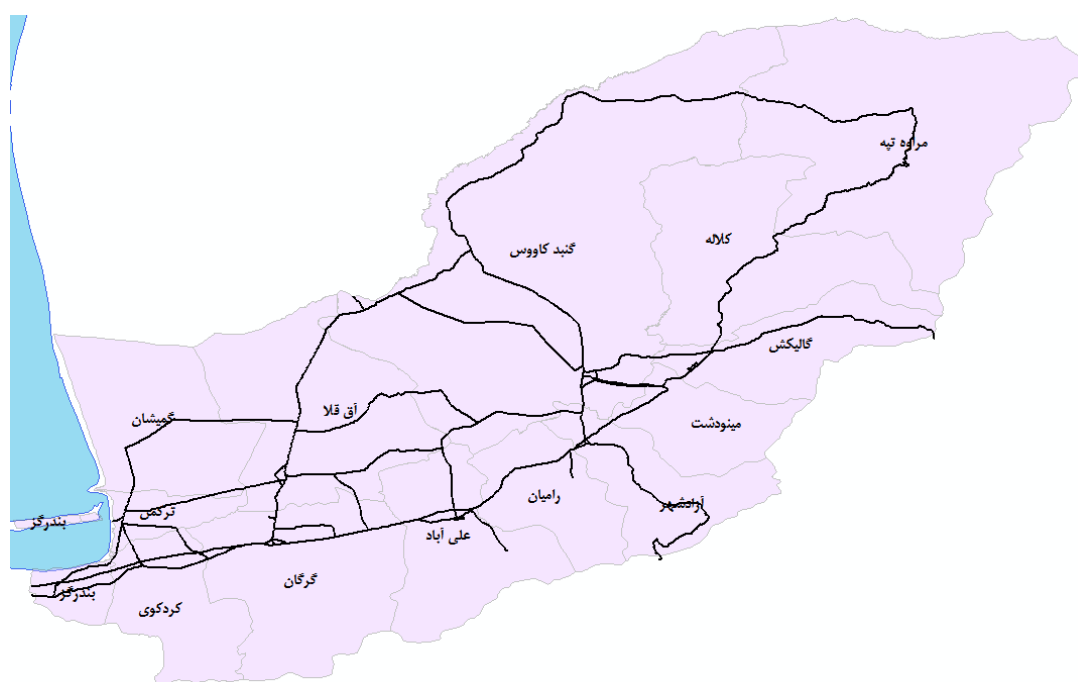
موقعیت استان گلستان به نحوی است که ارتباط زمینی قسمت اعظم کشور با کشورهای آسیای مرکزی از طریق راه‌های واقع در محدوده این استان صورت می‌گیرد. موقعیت ویژه جغرافیایی و طبیعی از لحاظ بازرگانی داخلی و تجارت خارجی با کشورهای آسیای میانه و تنوع فعالیت‌های اقتصادی به توسعه شبکه راه‌های استان بستگی دارد.

در سال‌های اخیر، فعالیت‌های گسترده‌ای در زمینه احداث و توسعه زیربنای راه و ارتباطات و ... انجام گرفته و ابزار و نهادهای مورد نیاز برای ایجاد تحول در زمینه‌های مختلف تولیدی و خدماتی در این خطه از کشور بوجود آمده است.

شایان ذکر است که زیربناها، به عنوان اساسی ترین ابزار توسعه اقتصادی اجتماعی به حساب می آیند. به نحوی که بدون زیربناها و زیرساخت های لازم و مناسب، توسعه، امکان پذیر نیست. در واقع این زیربناها هستند که می توانند روابط میان کانون های زیست و فعالیت را در درون منطقه سامان بخشیده و ارتباط منطقه را با مناطق مجاور و مراکز مهم اقتصادی میسر سازند. بنابراین گستره جغرافیایی فعالیت بخش حمل و نقل بسیار وسیع بوده و نقش مهمی در تمامی عرصه های تولید، توزیع و مصرف، جابجایی کالا و انسان (بار و مسافر) را ایفا می نماید.

- اطلاعات راه های استان

در سال ۱۳۹۹، استان گلستان دارای ۲۷۴ کیلومتر بزرگراه، ۷۳۱ کیلومتر راه اصلی و ۲۵۵ کیلومتر راه فرعی می باشد. طول راه روستایی ۳۹۹۵ کیلومتر بوده و استان فاقد آزادراه می باشد. بیشترین طول راه های منطقه ای و بین شهری مربوط به شهرستان گنبد کاووس با ۳۳۳ کیلومتر و کمترین راه مربوط به شهرستان مینودشت با ۲۹ کیلومتر بوده است.



شکل ۸-۲: پراکنش خطوط راه اصلی استان گلستان

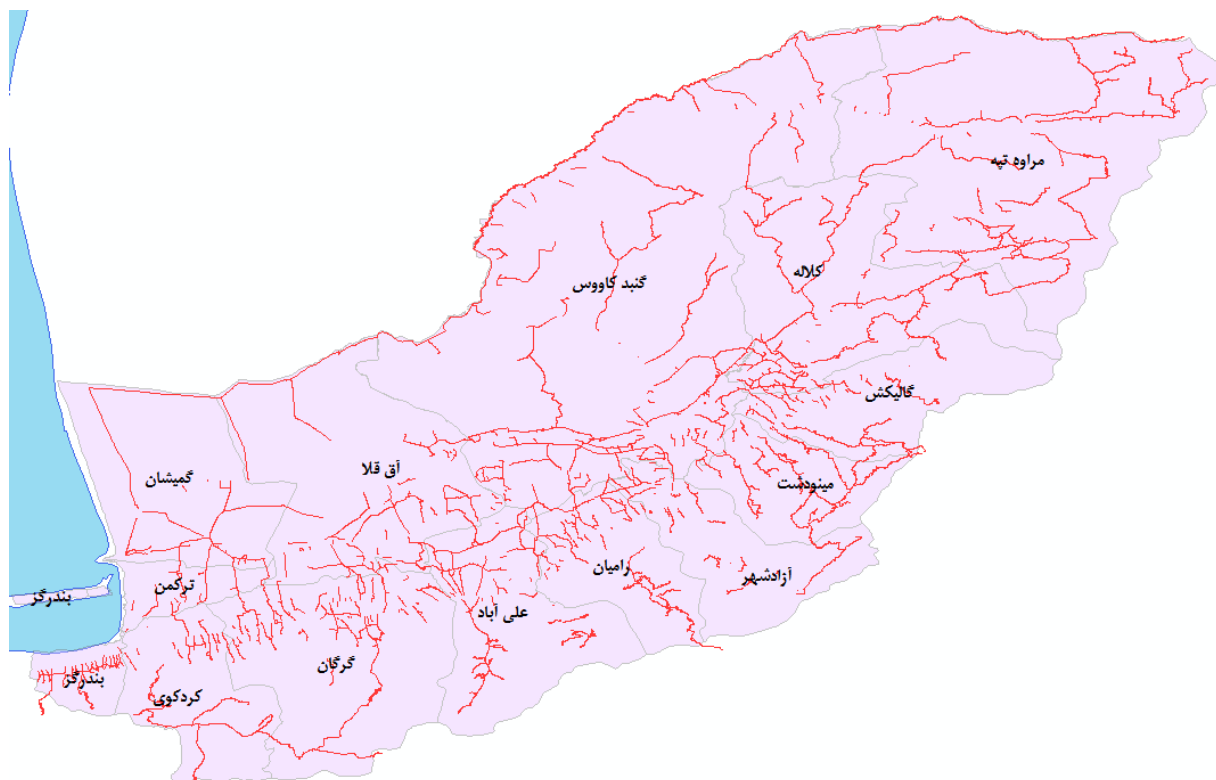
با توجه به شرایط طبیعی و اقلیمی، تعداد و تراکم پل ها در سطح شبکه جاده ای استان فراوان می باشد. از تعداد ۵۶۸۸ دهانه پل استان، ۵۵۶۷ دهانه (۹۷.۹ درصد) پل زیر ۱۰ متر، ۶۵ دهانه (۱/۱ درصد) پل های ۱۰-۲۰ متر و ۵۶ دهانه (۱ درصد) پل های ۲۰ متر و بیشتر بوده است.

طول راه‌های روستایی استان گلستان در سال ۱۳۹۹ معادل ۳۹۹۵ کیلومتر بوده که ۲۸۱۸ کیلومتر (۷۰.۵۴ درصد) راه آسفالتی با مشخصات فنی، ۶۴۵ کیلومتر (۲۲.۹ درصد) راه شوسه با مشخصات فنی و ۵۳۲ کیلومتر (۱۸.۸۴ درصد) راه بدون مشخصات فنی بوده است. بیشترین طول راه روستایی مربوط به شهرستان گنبد کاووس با ۸۷۴ کیلومتر و کمترین طول راه روستایی مربوط به شهرستان ترکمن با ۶۳ کیلومتر می‌باشد. طول راه‌های مرزی استان ۴۴۶.۰۵ کیلومتر می‌باشد که در شهرستان‌های گنبد کاووس، گمیشان، آق‌قلا و مراوه‌تپه واقع شده است.

تراکم راه‌های منطقه‌ای و بین‌شهری در سال ۱۳۹۹ معادل ۶.۱۶ کیلومتر در صد کیلومتر مربع و تراکم راه‌های روستایی استان معادل ۱۹.۵۵ کیلومتر در صد کیلومتر مربع بوده است.

➤ شبکه خدمات پروازی و تأسیسات مربوطه

در استان گلستان دو فرودگاه گرگان و کلاله وجود دارد که برای جابجایی مسافر مورد استفاده قرار می‌گیرد. فرودگاه بین‌المللی گرگان دارای باند پروازی به طول ۳۳۰۰ متر و عرض ۶۰ متر، قابل پذیرش هواپیماهای پیکر تارده ایرباس AB330 و AB340، پارکینگ هواپیما با ظرفیت پارک ۳ فروند به‌طور همزمان و ترمینال مسافری به مساحت ۴۳۲۰ مترمربع می‌باشد.



شکل ۹-۲: پراکنش خطوط راه روستایی استان گلستان

مسافر جابجا شده از طریق فرودگاه بین‌المللی گرگان در سال ۱۳۹۹ تعداد ۱۵۳۴۰۶ نفر بوده که همگی مسافران پروازهای داخلی بوده‌اند. پرواز خارجی در سال ۱۳۹۹ انجام نگرفته است. انتقال این تعداد مسافر با ۲۸۰۲ پرواز صورت گرفته است و میزان بار جابجا شده نیز ۱۱۶۳ تن بوده که در پروازهای داخلی بوده است. اطلاعات نشان می‌دهد تعداد پرواز و مسافر فرودگاه گرگان در سال ۱۳۹۹ کاهش یافته که علت آن می‌تواند توقف پرواز حجاج و شیوع ویروس کرونا باشد.

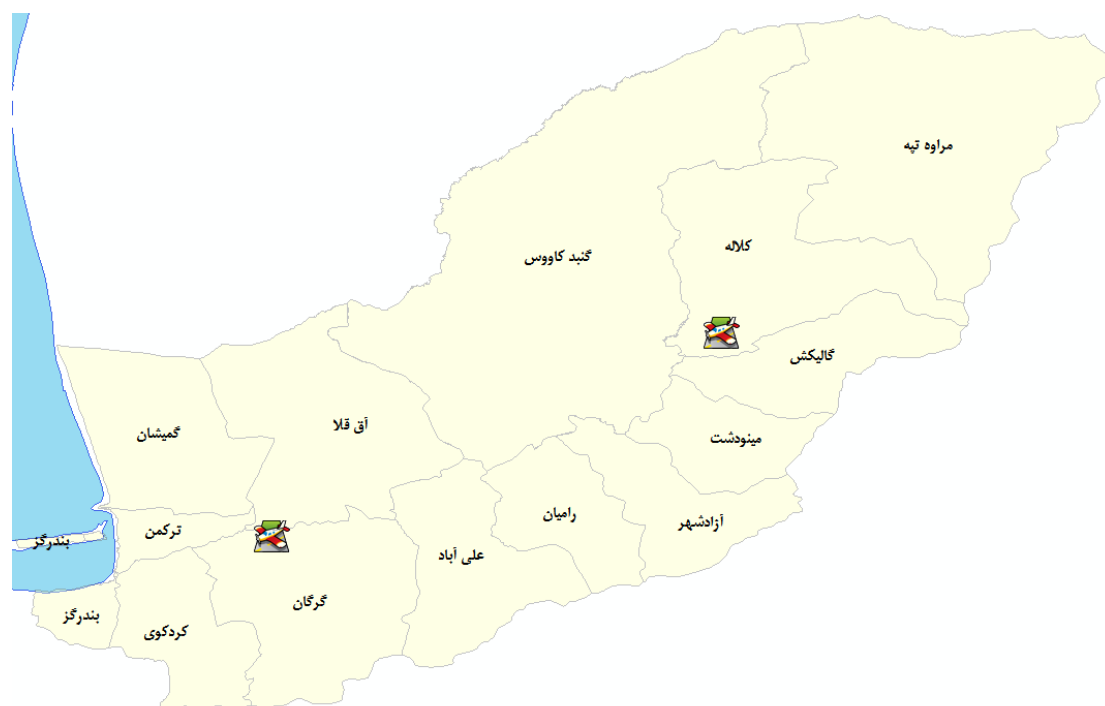
فرودگاه کلاله دارای باند پروازی به طول ۲۱۱۷ متر و عرض ۴۵ متر و قابل پذیرش هواپیماهای بدنه متوسط تا رده F100 و پارکینگ هواپیما با ظرفیت پارک ۲ فروند به‌طور هم‌زمان و ترمینال مسافری به مساحت ۷۵۰ مترمربع می‌باشد. در فرودگاه کلاله در سال ۱۳۹۹ پروازی انجام نشده است.

➤ ظرفیت بنادر

بنادر استان گلستان شامل بندر گز و بندر ترکمن دارای سابقه دیرینه در امر تجارت خارجی با روسیه بوده‌اند. وجود این بنادر در فاصله حدود صد کیلومتری بندر سنواسک کشور ترکمنستان و ارتباط از طریق رودخانه ولگا به دریای سیاه از اهمیت به‌سزایی برخوردار می‌باشد.

بندر گز با کاربری مسافری - توریستی دارای ۳ اسکله و ۶۷ هکتار محوطه و بندر ترکمن با کاربری چند منظوره دارای ۲ اسکله و ۶۵ هکتار محوطه می‌باشد. در حال حاضر از این بنادر فقط برای اوقات فراغت و تفریح و تفرج استفاده می‌گردد. همه‌ساله به‌ویژه در فصل تابستان جمعیت زیادی از سطح استان و کشور برای تفریح و گذران اوقات فراغت از ساحل زیبا و آرام بنادر گز و ترکمن بهره می‌گیرند.

راه‌اندازی، تجهیز و توسعه حداقل یک بندر در سواحل استان می‌تواند نقش ارزنده‌ای را در توسعه استان ایفاء نماید.



شکل ۱۰-۲: پراکنش فرودگاه‌های استان گلستان

ظرفیت جابجایی مسافر و بار: در سال ۱۳۹۹ تعداد مسافر جابه‌جا شده شبکه حمل‌ونقل جاده‌ای استان گلستان ۳۳۱۷۳۸۳ نفر بوده که ۲۴۰۱۵۲۴ نفر (۷۲ درصد) درون استانی ۹۱۵۸۵۹ نفر (۲۸ درصد) برون‌استانی بوده‌اند. از مجموع مسافری ۱۲.۰۷ درصد به وسیله اتوبوس و ۳۴.۸۱ درصد به وسیله مینی‌بوس و ۵۳.۱۲ درصد به وسیله سواری جابه‌جا شده‌اند.

میزان بار جابه‌جا شده شبکه حمل‌ونقل جاده‌ای استان گلستان در سال مذکور معادل ۵۹۱۱۳۶۷ تن بوده که نسبت به سال قبل حدود ۱۲.۶۱ درصد کاهش داشته است.

در سال ۱۳۹۹ به دلیل شرایط کرونایی و بسته بودن مرز اینچه برون، ترانزیتی انجام نشده است (جدول ۱۰-۲).

جدول ۴-۲: طول شبکه جاده‌ای استان گلستان به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹ (کیلومتر)

شهرستان	طول راه منطقه‌ای و بین شهری			سهم شهرستان از استان	رتبه شهرستان در استان	طول راه‌های روستایی					سهم شهرستان از استان	رتبه شهرستان در استان	سهم شهرستان از استان	رتبه جمع شهرستان در استان	سهم جمع شهرستان از استان	سهم راه آسفالتی شهرستان از استان	طول راه‌های مرزی				رتبه جمع شهرستان در استان
	تراکم راه		طول راه بدون مشخصات فنی			راه شوسه با مشخصات فنی	راه آسفالتی با مشخصات فنی	جمع	تراکم راه								جمع	طول راه بدون مشخصات فنی	راه شوسه با مشخصات فنی	راه آسفالتی با مشخصات فنی	
	۱۰۰۰ نفر جمعیت	۱۰۰ کیلومتر مربع							۱۰۰۰ نفر جمعیت	۱۰۰ کیلومتر مربع											
	۱۰۰۰ نفر جمعیت	۱۰۰ کیلومتر مربع							۱۰۰۰ نفر جمعیت	۱۰۰ کیلومتر مربع											
آزادشهر	۹۷.۵۲	۱۱.۱۷	۰.۱۱	۷.۷۴	۳	۱۲۲	۳	۱۳۶	۱۱	۳	۱۵.۴۷	۳.۲۲	۳۴۰	۱۲	۴.۳۳	۱۱	۰	۰	۰	۰	-
آق قلا	۱۶۲.۳۰	۹.۲۰	۰.۱۳	۱۲.۸۸	۲	۲۲۴	۲	۲۹۸	۲۰	۵۴	۱۲.۶۶	۲.۴۶	۷۴۶	۵	۷.۹۵	۶	۵۳.۹۱	۰	۰	۰	۳
بندرگز	۵۴.۴۴	۲۲.۷۵	۰.۱۲	۴.۳۲	۱۰	۸۷	۱۰	۱۰۵	۱۶	۲	۴۳.۹۱	۵.۶۱	۲۶۳	۱۳	۳.۰۹	۱۲	۰	۰	۰	۰	-
ترکمن	۵۷.۷۴	۱۹.۸۱	۰.۰۸	۴.۵۸	۹	۵۲	۹	۶۳	۸	۳	۲۱.۷۱	۲.۴۳	۱۵۸	۱۴	۱.۸۵	۱۴	۰	۰	۰	۰	-
رامیان	۳۴.۱۸	۴.۳۸	۰.۰۴	۲.۷۱	۱۳	۲۱۰	۱۳	۲۲۴	۸	۶	۲۸.۷۷	۴.۵۰	۵۶۱	۸	۷.۴۵	۸	۰	۰	۰	۰	-
علی آباد	۷۶.۹۸	۶.۶۴	۰.۰۶	۶.۱۱	۷	۲۴۳	۷	۲۷۹	۳۶	۰	۲۴.۰۱	۴.۶۳	۶۹۸	۶	۸.۶۲	۵	۰	۰	۰	۰	-
کردکوی	۵۹.۹۲	۷.۳۲	۰.۰۹	۴.۷۶	۸	۷۱	۸	۱۶۹	۷۱	۲۷	۲۰.۶۵	۵.۳۹	۴۲۳	۱۱	۲.۵۲	۱۳	۰	۰	۰	۰	-
کلاله	۳۹.۲۸	۲.۲۴	۰.۰۴	۳.۱۲	۱۲	۲۸۴	۱۲	۳۷۲	۲۵	۶۳	۲۱.۱۹	۴.۹۳	۹۳۱	۳	۱۰.۰۸	۳	۰	۰	۰	۰	-
گالیکش	۸۲.۱۴	۸.۹۸	۰.۱۴	۶.۵۲	۶	۱۲۵	۶	۱۷۲	۳۶	۱۱	۱۸.۸۶	۴.۳۴	۴۳۱	۱۰	۴.۴۴	۱۰	۰	۰	۰	۰	-
گرگان	۹۳.۲۶	۵.۷۷	۰.۰۲	۷.۴۰	۵	۲۷۱	۵	۳۳۱	۵۴	۶	۲۰.۵۱	۲.۸۹	۸۲۹	۴	۹.۶۲	۴	۰	۰	۰	۰	-
گمیشان	۴۲.۹۱	۳.۳۴	۰.۰۷	۳.۴۱	۱۱	۱۲۴	۱۱	۱۷۴	۱۱	۳۹	۹.۳۶	۳.۷۱	۴۳۶	۹	۴.۴۰	۹	۳۱.۹	۰	۰	۰	۴
گنبدکاووس	۳۳۳.۵	۶.۵۸	۰.۱۰	۲۶.۴۷	۱	۴۶۸	۱	۸۷۴	۱۲۵	۲۸۱	۱۲.۶۱	۳.۳۰	۲۱.۸۸	۱	۱۶.۶۱	۱	۲۳۱.۲۹	۳.۷۸	۲۳۶.۰۷	۵۲.۹۲	۱
مراوه تپه	۹۶.۶۹	۳.۰۱	۰.۱۷	۷.۶۷	۴	۳۲۵	۴	۵۵۳	۹۲	۱۳۶	۱۴.۶۷	۹.۱۸	۱۳.۸۴	۲	۱۱.۵۳	۲	۰	۰	۰	۰	۲
مینودشت	۲۸.۸۰	۴.۳۵	۰.۰۴	۲.۲۹	۱۴	۲۱۲	۱۴	۲۴۵	۱۹	۱۴	۳۶.۹۶	۵.۳۹	۶۱۳	۷	۷.۵۲	۷	۰	۰	۰	۰	-
استان	۱۲۶۰	۶.۱۶	۰.۶۲	۱۰۰	-	۲۸۱۸	-	۳۹۹۵	۵۳۲	۶۴۵	۱۹.۵۵	۴.۰۷	۱۰۰	-	۱۰۰	-	۳۹۹.۲	۲.۷۸	۴۴۶.۰۵	۱۰۰	-

مأخذ: اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان گلستان

جدول ۵-۲: تعداد پل‌های شبکه جاده‌ای بین منطقه‌ای استان گلستان در سال ۱۳۹۹ (دهنه)

سال	پل‌های زیر ۱۰ متر	پل‌های ۱۰-۲۰ متر	پل‌های ۲۰ متر و بیشتر
۱۳۹۸	۵۹۶۸	۱۰۳	۶۵
۱۳۹۹	۵۵۶۷	۶۵	۵۶

مأخذ: اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای استان گلستان



شکل ۱۱-۲: پراکنش مجتمع‌های بین راهی استان گلستان

جدول ۶-۲: شاخص‌های فرودگاهی استان گلستان در سال‌های ۱۳۹۹ و ۱۳۹۸

فرودگاه کلاله		فرودگاه بین‌المللی گرگان		واحد	شاخص
۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۳۹۸		
۰	۵	۱۵۳۴۰۶	۱۷۳۰۴۹	نفر	اعزام و پذیرش مسافر در پروازهای داخلی
۰	۰	۰	۷۹۲۳	نفر	اعزام و پذیرش مسافر در پروازهای بین‌المللی
۰	۵	۱۵۳۴۰۶	۱۸۰۹۷۲	نفر	اعزام و پذیرش مسافر در کل پروازها
۰	۲	۲۸۰۲	۲۶۱۲	پرواز	تعداد پروازهای داخلی
۰	۰	۰	۶۴	پرواز	تعداد پروازهای بین‌المللی
۰	۲	۲۸۰۲	۲۶۷۶	پرواز	تعداد کل پروازها
۰	۰/۰۱	۱۱۶۳	۱۱۳۹	تن	میزان بار جابجا شده توسط مسافری در پروازهای داخلی
۰	۰	۰	۲۱۵	تن	میزان بار جابجا شده توسط مسافری در پروازهای بین‌المللی
۰	۰/۰۱	۱۱۶۳	۱۳۵۴	تن	میزان بار جابجا شده توسط مسافری در کل پروازها
۰	۰	۰	۰	پرواز	تعداد پروازهای غیربرنامه‌ای

مأخذ: اداره کل فرودگاه‌های استان گلستان

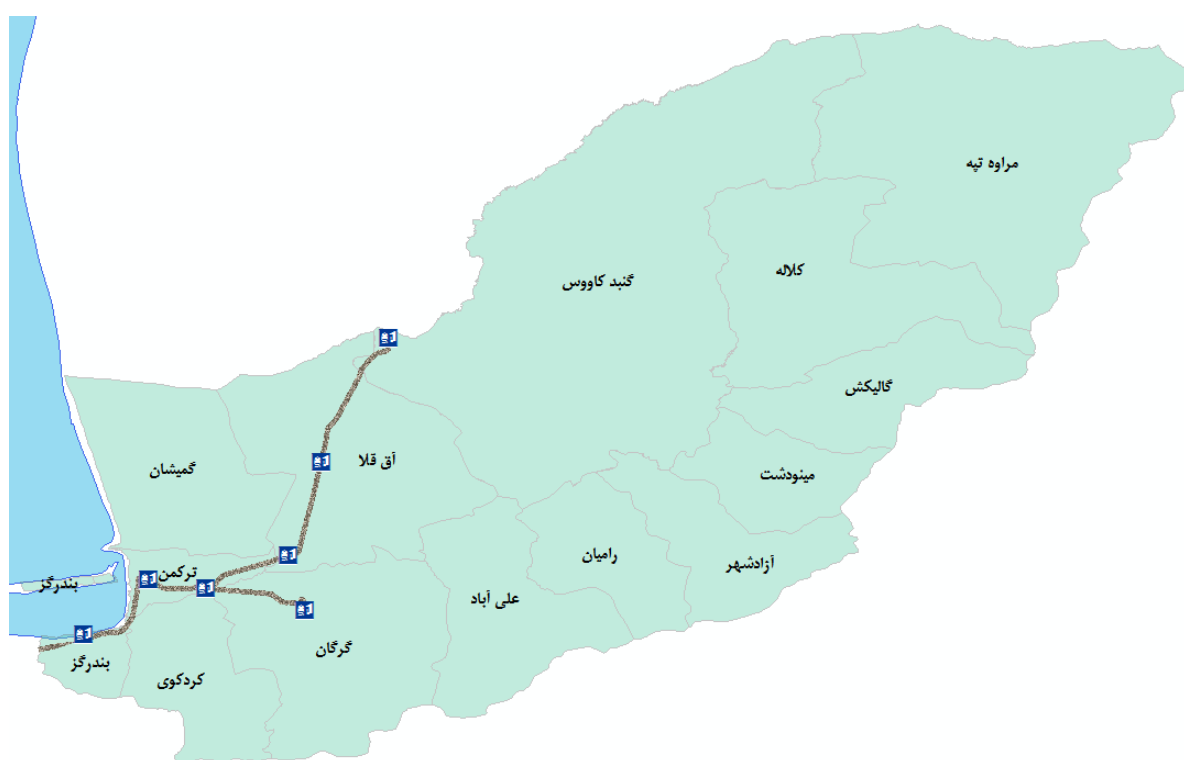
جدول ۷-۲: مشخصات بنادر استان گلستان در سال ۱۳۹۹

نام بندر	تعداد اسکله	مساحت (هکتار)		طول اسکله (متر)	آبخور (متر)	طول موج شکن (متر)		نوع کاربری	
		محوطه	پایانه			اصلی	فرعی		
			بار						مسافر
بندرگز	۳	۶۷	۱۸۰۰	۳۵۰	۵۰	۳۴۰	-	مسافری-توریستی	
بندر ترکمن	۲	۶/۵	-	۲۶۳	۵۰	۱۵۰	۱۲۵	چندمنظوره	

مأخذ: اداره بنادر و دریانوردی استان گلستان.

* ۲۷۵ متر بدون دیوار سنگی - ۱۵۵۰ متر با دیوار سنگی

** ۱۵۰ متر بدون دیوار سنگی - ۳۴۰ متر با دیوار سنگی



شکل ۱۲-۲: پراکنش خطوط و ایستگاه های راه آهن استان گلستان

جدول ۸-۲: شاخص های فنی حمل و نقل استان گلستان در سال های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹

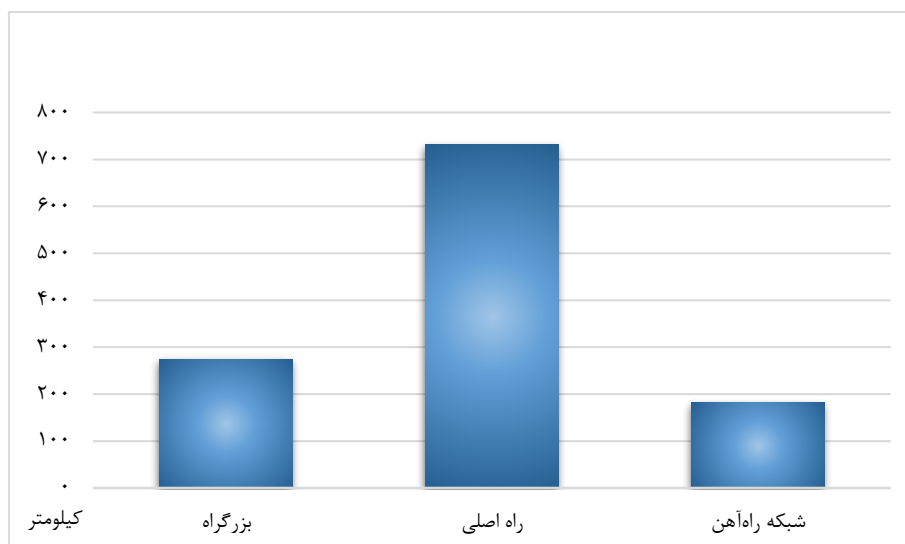
شرح	واحد	۱۳۹۸	۱۳۹۹
آزادراه	کیلومتر	۰	۰
بزرگراه	کیلومتر	۲۷۴	۲۷۴
راه اصلی	کیلومتر	۷۲۴	۷۳۱
طول شبکه راه آهن	کیلومتر	۱۸۱.۸۷۷	۱۸۱.۷۷
ظرفیت اسمی بنادر	تن	۵۰۰۰۰۰	۵۰۰۰۰۰

مأخذ: اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای استان گلستان، اداره کل راه آهن شمال شرق و اداره بنادر و دریانوردی استان گلستان

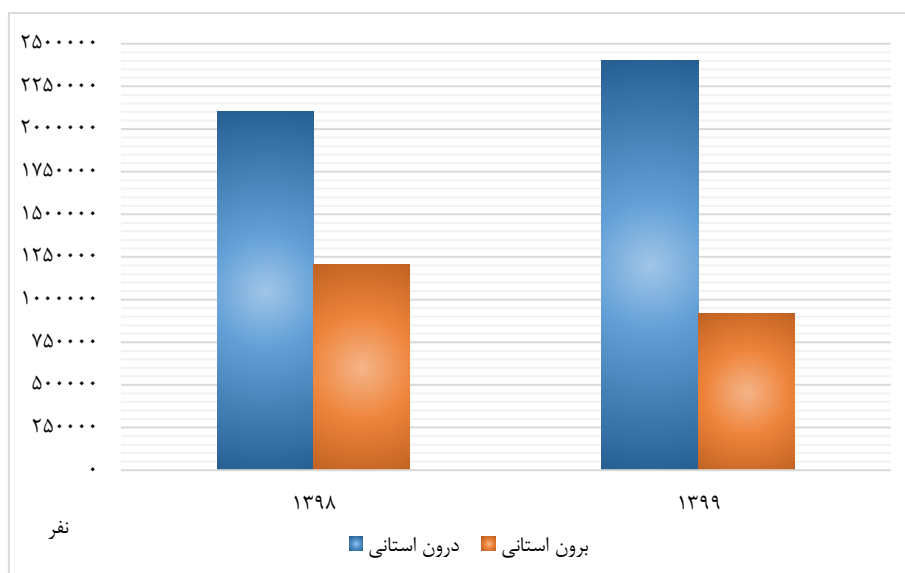
جدول ۹-۲: تعداد مسافر جابه‌جا شده استان گلستان به تفکیک درون استانی و برون استانی طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (نفر/درصد)

جمع	درصد تغییرات		برون استانی		درون استانی		سال
	برون استانی	درون استانی	درصد	تعداد	درصد	تعداد	
۳۳۰۹۴۹۰	۲/۲۰	۱/۵۸	۳۶	۱۲۰۵۳۱۹	۶۴	۲۱۰۴۱۷۱	۱۳۹۸
۳۳۱۷۳۸۳	-۲۴/۰۲	۱۴/۱۳	۲۸	۹۱۵۸۵۹	۷۲	۲۴۰۱۵۲۴	۱۳۹۹

مأخذ: اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای استان گلستان



نمودار ۵-۲: طول انواع راه‌های استان در سال ۱۳۹۹

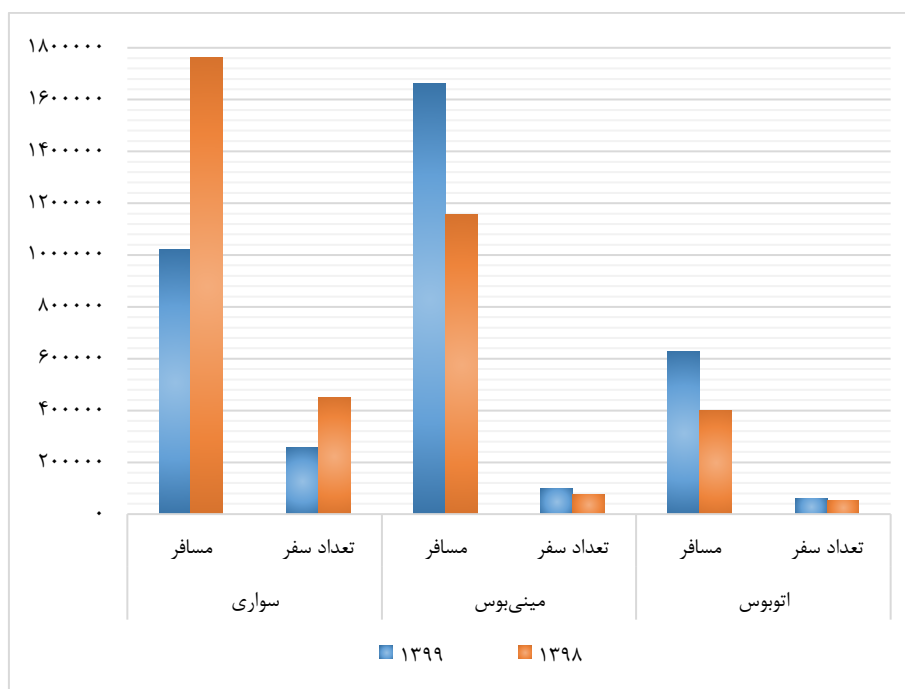


نمودار ۶-۲: تعداد مسافر جابه‌جا شده استان به تفکیک درون استانی و برون استانی طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹

جدول ۱۰-۲: تعداد سفر و مسافر جابجا شده استان گلستان بر حسب وسیله نقلیه طی سالهای ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (سفر/ نفر)

جمع		سواری		مینی بوس		اتوبوس		نوع وسیله سال
		مسافر	تعداد سفر	مسافر	تعداد سفر	مسافر	تعداد سفر	
۳۳۰۹۴۹۰	۴۱۲۹۷۴	۱۰۲۰۰۵۴	۲۵۶۰۹۶	۱۶۶۱۰۵۸	۹۷۷۹۶	۶۲۸۳۹۸	۵۹۰۸۱	۱۳۹۸
۳۳۱۷۳۸۳	۵۷۶۴۷۷	۱۷۶۲۲۱۹	۴۴۸۲۸۲	۱۱۵۴۸۸۱	۷۵۳۱۵	۴۰۰۲۸۳	۵۲۸۸۰	۱۳۹۹

مأخذ: اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای استان گلستان



نمودار ۷-۲: تعداد سفر و مسافر جابجا شده استان بر حسب وسیله نقلیه طی سالهای ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹

جدول ۱۱-۲: تعداد سفر و مسافر درون استانی جابجاشده استان گلستان به تفکیک شهرستان بر حسب وسیله نقلیه در سال ۱۳۹۹ (سفر/نفر)

شهرستان مبدأ	تعداد مسافر			تعداد سفر			شهرستان مبدأ
	اتوبوس	مینی بوس	سواری	جمع	سواری	مینی بوس	
آزادشهر	۲۴	۳۰۲۲	۲۶۶۳	۵۷۰۹	۲۵۱	۳۱۲۳۲	۴۱۹۴۴
آق قلا	۹۵	۱۲۴۵۵	۶۵۷۲۵	۷۸۲۷۵	۳۰۴۰	۱۹۷۹۵۰	۴۶۲۳۹۲
بندرگز	۲۲	۲۱۷۴	۴۸۶	۲۶۸۲	۷۲۴	۳۸۸۹۶	۴۱۶۷۲
ترکمن	۱۳	۹۰۵۰	۱۴۶۹۶۸	۱۵۶۰۳۱	۵۵۴	۱۵۴۹۱۲	۷۳۹۹۳۷
رامیان	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱
علی آباد	۰	۸۳۵	۴۲۹۵۳	۴۳۷۸۸	۰	۹۵۴۸	۱۷۷۴۳۰
کردکوی	۰	۲۰۰۹	۰	۲۰۰۹	۰	۳۰۸۸۱	۳۰۸۸۱
کلاله	۰	۱۷۱۲	۳۹۴۷	۵۶۵۹	۰	۱۷۹۲۲	۳۳۵۹۴
گالیکش	۴	۰	۰	۴	۴	۰	۴
گرگان	۵۹	۱۲۹۶۶	۱۱۳۵۳۰	۱۲۶۵۵۵	۱۷۰۱	۱۶۴۷۹۶	۶۱۲۷۴۳
گمیشان	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
گنبد کاووس	۳۰۵	۱۰۹۱۴	۲۴۹۷۲	۳۶۱۹۱	۷۷۷۳	۱۴۳۶۲۳	۲۵۰۰۷۰
مراوه تپه	۰	۳۴	۱۲۶۶	۱۳۰۰	۰	۵۴۴	۵۵۸۷
مینودشت	۰	۰	۱۶۸۰	۱۶۸۰	۰	۰	۵۲۶۹
سایر نقاط	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
جمع	۵۲۳	۵۵۱۷۱	۴۰۴۱۹۰	۴۵۹۸۸۴	۱۴۰۴۸	۷۹۰۳۰۴	۲۴۰۱۵۲۴

مأخذ: اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای استان گلستان

جدول ۱۲-۲: تعداد سفر و مسافر برون استانی جابجا شده استان گلستان به تفکیک شهرستان بر حسب وسیله نقلیه در سال ۱۳۹۹ (سفر/نفر)

شهرستان مبدأ	تعداد مسافر			تعداد سفر			شهرستان مبدأ
	اتوبوس	مینی بوس	سواری	جمع	سواری	مینی بوس	
آزادشهر	۱۱۷۹	۵۵۲	۳۵۲۸	۵۲۵۹	۴۶۱۸	۹۱۶۹	۲۶۷۷۱
آق قلا	۲۶۴	۲۳۹۱	۱۳۲۱	۳۹۷۶	۲۰۵۳	۴۳۴۸۴	۵۰۸۹۴
بندرگز	۹۰۲	۱۰۵۶	۳۰۴	۲۲۶۲	۲۹۱۸۷	۲۱۰۰۷	۵۱۶۶۲
ترکمن	۷۰۲	۱۶۷۸	۶۳۰	۳۰۱۰	۱۹۳۹۰	۳۲۸۴۷	۵۴۸۱۴
رامیان	۹۳۰	۰	۰	۹۳۰	۳۸۱۲	۰	۳۸۱۲
علی آباد	۱۹۲۸	۶۳۴	۳۱۳۱	۵۶۹۳	۱۱۳۳۰	۶۴۷۳	۲۷۸۶۴
کردکوی	۰	۳۸۷۹	۵	۳۸۸۴	۰	۷۵۳۸۱	۷۵۴۰۱
کلاله	۳۵۱۴	۱۳۹	۲۲۹	۳۸۸۲	۱۱۶۲۵	۲۴۹۶	۱۵۰۷۹
گالیکش	۱۲۰۷	۰	۰	۱۲۰۷	۳۸۸۸	۰	۳۸۸۸
گرگان	۲۸۲۷۲	۸۴۹۳	۳۴۰۷۹	۷۰۸۴۴	۲۰۶۳۳۴	۱۴۹۲۸۸	۴۸۳۸۰۰
گمیشان	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
گنبد کاووس	۱۳۴۵۵	۱۳۲۱	۷۴۴	۱۵۵۲۰	۹۳۹۸۸	۲۴۴۱۴	۱۲۱۳۸۶
مراوه تپه	۰	۱	۰	۱	۰	۱۸	۱۸
مینودشت	۴	۰	۱۲۱	۱۲۵	۱۰	۰	۴۷۰
سایر نقاط	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
جمع	۵۲۳۵۷	۲۰۱۴۴	۴۴۰۹۲	۱۱۶۵۹۳	۳۸۶۲۳۵	۳۶۴۵۷۷	۹۱۵۸۵۹

مأخذ: اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای استان گلستان

جدول ۱۳-۲: تعداد کامیون‌ها و واگن‌های ترانزیتی حامل کالا از مرز اینچه‌برون در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (فقره/تن)

درصد تغییرات سال ۱۳۹۸ به سال ۱۳۹۹		۱۳۹۹		۱۳۹۸		شرح
		ورودی	خروجی	ورودی	خروجی	
-	-	۰	۰	۲۹۹۶	۲۵۶	اظهارنامه ترانزیتی حامل کالا
-	-	۰	۰	۳۴۷۰۷	۷۹۶۲	تناژ

ماخذ: اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای و اداره کل گمرکات استان گلستان

*به دلیل بسته بودن مرز اینچه برون در سال ۱۳۹۹ ترانزیتی انجام نشده است.

جدول ۱۴-۲: میزان سرویس‌دهی شبکه حمل و نقل استان گلستان در سال‌های ۱۳۹۹ و ۱۳۹۸ (هزار نفر/تن)

سال	مسافران حمل شده				کالاهای جابجا شده			
	وسایل نقلیه عمومی	ریلی	هوایی	دریایی *	وسایل نقلیه عمومی	ریلی	هوایی	دریایی
۱۳۹۸	۳۳۱۰	۲۳۴	۱۸۰	۵۸۲۸۵۰	۶۷۶۴۶۶۱	۲۱۳۲۳۴	۱۳۵۴	۰
۱۳۹۹	۳۳۱۷	۱۳۴	۱۵۳	۶۵۹۵	۵۹۱۱۳۶۷	۳۳۳۴۸۱	۱۱۶۳	۰

ماخذ: اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای، اداره کل راه‌آهن شمال شرق و اداره کل فرودگاه‌های استان گلستان

* تردد های دریایی تفریحی را شامل می شود

جدول ۱۵-۲: مقایسه میزان کالای حمل شده در شبکه حمل و نقل جاده‌ای استان گلستان طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹

سال	تناژ حمل شده	درصد تغییرات
۱۳۹۸	۶۷۶۴۶۶۱	۷
۱۳۹۹	۵۹۱۱۳۶۷	-۶۱/۱۲

ماخذ: اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای استان گلستان

۳-۲) جمع‌بندی

شبکه‌های ارتباطی عامل پیوند محیط اجتماعی و اقتصادی در داخل هر منطقه و نیز وسیله ارتباط آن با محیط پیرامونی هستند. استقرار شبکه‌ای از ارتباطات به هم پیوسته شامل انواع راه‌ها، راه‌آهن و خطوط هوایی و دریایی باعث پاسخگویی به نیازهای موجود حمل و نقل، افزایش تسهیلات در امر جابجایی مسافران و مواد و کالاهای مختلف و همچنین کاهش زمان حمل آن‌ها می‌گردد. در استان گلستان شبکه‌های ارتباطی به دلیل موقعیت ویژه و استراتژیک جغرافیایی و هم‌جواری آن با کشور ترکمنستان و سواحل شرقی دریای خزر، در زمره مهم‌ترین شبکه‌های ارتباطی کشور محسوب می‌شوند. نقش ملی و فراملی استان به دلیل قرارگیری در مسیر کریدور بین-المللی شمال-جنوب و نیز تقاطع راه‌های شمالی-جنوبی و شرقی-غربی کشور و همچنین اتصال به شبکه ریلی ملی، وجود صنایع بزرگ و پتانسیل‌های معدنی و صنعتی ویژه، بسیار حساس و تعیین‌کننده است. حمل و نقل جاده‌ای به دلایلی نظیر گستردگی، انعطاف‌پذیری، سهولت استفاده و در دسترس بودن و از همه

مهم‌تر مکمل و واسطه‌ای بودن برای سایر سیستم‌های حمل‌ونقل و جابجایی بیش از ۹۰ درصد از حجم کالا و مسافر در سراسر کشور، در میان سایر سیستم‌های حمل‌ونقل از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. اهمیت راه‌ها تنها به ابعاد اقتصادی و تأثیرات آن در سایر بخش‌ها محدود نمی‌گردد، بلکه یکی از پارامترهای مهم و شاخص در تأمین امنیت اجتماعی و سیاسی نیز محسوب می‌شود.

در سال ۱۳۹۹، استان گلستان از مجموع راه‌های موجود، ۲۱.۷ درصد بزرگراه، ۵۸.۱ درصد راه اصلی و ۲۰.۲ درصد راه فرعی می‌باشد. از کل پل‌های استان، ۹۷.۹ درصد پل زیر ۱۰ متر، ۱.۱ درصد پل‌های ۱۰-۲۰ متر و ۱ درصد پل‌های ۲۰ متر و بیشتر بوده است. در استان دو فرودگاه گرگان و کلاله وجود دارد، که برای جابجایی مسافر مورد استفاده قرار می‌گیرد. مسافر جابجا شده از طریق فرودگاه بین‌المللی گرگان در سال ۱۳۹۹ تعداد ۱۵۳۴۰۶ نفر بوده با ۲۸۰۲ پرواز که همگی مسافران پروازهای داخلی بوده‌اند. بنادر استان گلستان شامل بندرگز و بندر ترکمن دارای سابقه دیرینه در امر تجارت خارجی با روسیه بوده‌اند. بندرگز با کاربری مسافری-توریستی دارای ۳ اسکله و ۶۷ هکتار محوطه و بندر ترکمن با کاربری چندمنظوره دارای ۲ اسکله محوطه می‌باشد. در حال حاضر از این بنادر فقط برای اوقات فراغت و تفریح و تفرج استفاده می‌گردد. راه‌اندازی، تجهیز و توسعه حداقل یک بندر در سواحل استان می‌تواند نقش ارزنده‌ای را در توسعه اقتصادی و گردشگری استان ایفاء خواهد کرد. در سال ۱۳۹۹ تعداد مسافر جابه‌جا شده شبکه حمل‌ونقل جاده‌ای استان گلستان ۳۳۱۷۳۸۳ نفر بوده که ۷۲ درصد درون استانی و ۲۸ درصد برون‌استانی بوده‌اند. میزان بار جابه‌جا شده شبکه حمل‌ونقل جاده‌ای استان گلستان در سال مذکور نسبت به سال قبل حدود ۱۲.۶۱ درصد کاهش داشته است. طول شبکه جاده‌ای (طول راه منطقه‌ای و بین‌شهری) استان گلستان ۱۲۶۰ کیلومتر می‌باشد. تراکم راه ۶.۱۶ کیلومتر (در ۱۰۰ کیلومتر مربع) و ۰.۶۲ کیلومتر (در ۱۰۰۰ نفر جمعیت) می‌باشد که شهرستان گنبد کاووس با ۲۶.۴۷ درصد بیشترین سهم و مینودشت با ۲.۲۹ درصد کمترین سهم را دارا می‌باشند. طول راه‌های روستایی استان، ۳۹۹۵ کیلومتر می‌باشد که از این بین، ۷۰.۵ درصد راه آسفالتی با مشخصات فنی و ۱۶.۱ درصد راه شوسه با مشخصات فنی و ۱۳.۳ درصد طول راه بدون مشخصات فنی می‌باشد. تراکم طول راه‌های روستایی، ۱۹.۵۵ کیلومتر (در ۱۰۰ کیلومتر مربع) و ۴.۰۷ کیلومتر (در ۱۰۰۰ نفر جمعیت) می‌باشد. طول راه‌های مرزی ۴۴۶.۰۵ کیلومتر می‌باشد که ۹.۷ درصد راه آسفالتی با مشخصات فنی و ۸۹.۵ درصد راه شوسه با مشخصات فنی و ۰.۸ درصد طول راه بدون مشخصات فنی می‌باشد که ۵۲.۹۲ درصد این معابر در شهرستان گنبد کاووس می‌باشد. در استان در فرودگاه وجود دارد که در حال حاضر فقط در فرودگاه گرگان پرواز صورت می‌گیرد. همچنین از دو بندر

موجود در استان هیچ گونه فعالیت ترابری چشمگیری صورت نمی‌گیرد و فقط فعالیت‌های گردشگری صورت می‌گیرد. در استان ۲۷۴ کیلومتر بزرگراه و ۷۳۱ کیلومتر راه اصلی و ۱۸۱.۷ کیلومتر راه آهن موجود می‌باشد همچنین ظرفیت اسمی بنادر استان ۵۰۰ هزار تن می‌باشد.

از مجموع تعداد سفر جابه‌جا شده استان گلستان، ۷۲ درصد درون استانی و ۲۸ درصد بین استانی می‌باشند. از مجموع تعداد سفر در استان، ۹.۲ درصد با اتوبوس، ۱۳.۱ درصد با مینی‌بوس و ۷۷.۸ درصد با سواری و از مجموع تعداد مسافر، ۱۲.۱ درصد با اتوبوس، ۳۴.۸ درصد با مینی‌بوس و ۵۳.۱ درصد با سواری جابه‌جا شده‌اند. از مجموع تعداد سفر و مسافر درون استانی جابه‌جا شده استان گلستان، به ترتیب، ۰.۱ درصد با اتوبوس، ۱۲ درصد با مینی‌بوس و ۸۷.۹ درصد با سواری و ۰.۶ درصد با اتوبوس، ۳۲.۹ درصد با مینی‌بوس و ۶۶.۹ درصد با سواری صورت گرفته است. از مجموع تعداد سفر و مسافر برون‌استانی جابه‌جا شده استان گلستان، به ترتیب، ۴۴.۹ درصد با اتوبوس، ۱۷.۳ درصد با مینی‌بوس و ۳۷.۸ درصد با سواری و ۴۲.۲ درصد با اتوبوس، ۳۹.۸ درصد با مینی‌بوس و ۱۸ درصد با سواری صورت گرفته است.

میزان سرویس‌دهی شبکه حمل‌ونقل استان گلستان مسافران حمل شده، ۳۲.۵ درصد با وسایل نقلیه عمومی، ۱.۳ درصد ریلی، ۱.۵ درصد هوایی، ۶۴.۷ درصد دریایی (تردد های دریایی، تفریحی را شامل می‌شود)، می‌باشد. و کالاهای جابه‌جا شده، ۹۴.۶ درصد با وسایل نقلیه عمومی، ۵.۳ درصد ریلی، ۰.۱ درصد هوایی، می‌باشد.

با توجه به امکانات موجود استان و ظرفیت‌های موجود در آن، از جمله ارتباط با آسیای میانه، هم‌جواری با دریای خزر، عبور جاده تهران-مشهد (جاده شماره ۲۲ کشور)، توسعه در خطوط زمینی و ریلی و دریایی و حتی هوایی را می‌طلبد.

از مهم‌ترین طرح‌ها و پروژه‌های وعده داده شده در حوزه حمل‌ونقل، ایجاد آزادراه نوکنده- آشخانه (گلستان- خراسان شمالی)، کمربندی جدید شهر گرگان، ساخت راه‌آهن گرگان- مشهد و جانمایی جدید ایستگاه گرگان، اجرای "بندر چوب"، ایجاد راه‌آهن اینچه برون - گنبد - آزادشهر - شاهرود، برقی کردن راه‌آهن "اینچه برون، گرگان - ساری - گدوک - گرمسار"، طرح ساخت بندر چندمنظوره خواجه نفس، می‌باشند که همچنان مردم استان گلستان در آرزوی افتتاح و بهره‌برداری از این پروژه‌ها هستند.

تدوین بیانیه‌ی مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های

بخش حمل و نقل استان گلستان

بامروری بر سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴

مقدمه

در زمان تدوین «بیانیه چشم‌انداز استان گلستان» این سؤال مطرح بود که برای تدوین استراتژی‌های بخشی آیا ضروری است که هریک 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، به‌طوری که 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 حمل‌ونقل 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 «کردنایج (۱۳۹۶)» انجام شده است. در حالی که برای تدوین «بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بخش حمل‌ونقل استان» از روش اعرابی (۱۳۹۴) استفاده شده است. در مدل اعرابی تعیین مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) و «بیانیه مأموریت و چشم‌انداز» شامل اجزای سه‌گانه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها است و اهداف راهبردی از مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) 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 کردنایج (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 جهت ساز) تحت عنوان تدوین «بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های بخش حمل‌ونقل استان» شده است.

خلاصه بیانیه «سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴»

مقدمه

تدوین چشم انداز بخشی همچون بخش حمل و نقل در یک استان، تابعی از چشم انداز ملی و استانی است البته در صورتی که چشم انداز کلان یک کشور و استان از قبل تعیین شده باشد. استان گلستان تا سال ۱۳۹۳ هیچ گونه اقدام قابل توجهی در راستای تدوین سند چشم انداز 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 برنامه ریزی استانداری، توسط مدیران و کارکنان آن معاونت (بدون مشارکت مجری طرح حاضر) اقدام به تهیه گزارش سند چشم انداز استان نمودند که در آذرماه ۱۳۹۳ چاپ و منتشر شد، اما با توجه به ایرادات در روش شناسی، گستره پژوهش، داده ها و اطلاعات بکار رفته و نتایج، به ناچار 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 پیشنهاد^۱ پژوهشی و روش شناسی (متدولوژی) انجام این پروژه در آبان ماه ۱۳۹۶ به استاندار وقت، از تدوین سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ توسط مجمع تشخیص مصلحت نظام، تأیید و ابلاغ آن توسط مقام معظم رهبری بیش از یک دهه می گذشت و تا سال ۱۳۹۵ سیاست های کلی نظام ذیل این چشم انداز برای حدود ده ها بخش و همچنین برنامه های ۵ ساله چهارم، پنجم و ششم تعیین، تصویب و ابلاغ شده بود.

از طرف دیگر طی همین مدت بسیاری از وزارتخانه ها، سازمان های ملی، استان ها و سایر دستگاه ها و نهادهای اجرایی ذیل چشم انداز ۱۴۰۴ کشور اقدام به تدوین سند چشم انداز منطقه ای، بخشی و سازمانی خویش نمودند تا ضمن برخورداری از یک سند چشم انداز و برنامه استراتژیک، سهم خویش را در تحقق اهداف چشم انداز ۱۴۰۴ کشور تعیین و ایفاء نمایند.

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

۱. بازنگری و تدوین بیانیه چشم انداز جدید استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۲. تعیین اهداف راهبردی جدید استان و بخش های ۱۹ گانه متناسب با سنوات باقیمانده تا پایان افق ۱۴۰۴

¹Proposal

۳. تعیین شاخص های جدید جهت ارزیابی عملکرد چشم انداز و برنامه راهبردی جدید استان
۴. تعیین موضوعات راهبردی^۱ استان و بخش های ۱۹ گانه آن
۵. تعیین استراتژی اصلی (پیشران) استان گلستان
۶. تعیین استراتژی های بخشی استان در بخش های ۱۹ گانه متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور (بخش های ۳۱ گانه)
۷. پیاده سازی و اجرای استراتژی اصلی و استراتژی های بخشی ۱۹ گانه استان (بخش های ۳۱ گانه)
۸. نظارت بر اجرای استراتژی ها و ارزیابی برنامه راهبردی جدید استان با طراحی سامانه تحت وب پایش هوشمند راهبردی گلستان (سپهرگ) و تأسیس دفتر مدیریت استراتژی (OSM) در استانداری به عنوان رصدخانه، مرکز مانیتورینگ و راهبری نرم افزاری استان.

از آنجا که تجربه های موجود در استان گلستان و سایر استان ها در خصوص تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی استانی در عین برخورداری از جنبه های مثبت، هیچ یک جامعیت کافی در روش شناسی، ابزارهای جمع آوری اطلاعات و نظایر این ها نداشته اند، از این رو در فرآیند انجام این طرح علاوه بر کمبود اعتبارات و منابع مالی، مقاومت و رغبت پایین اولیه دستگاه ها و سازمان ها، چالش های متعدد در حوزه روش شناسی، ابزارهای جمع آوری اطلاعات، صحت و دقت اطلاعات جمع آوری شده، تجزیه و تحلیل داده ها و مواردی مانند این ها وجود داشته است که به لطف الهی این موانع و چالش ها از طریق سازمان دهی مناسب تیم پروژه شامل تیم علمی دانشگاه تربیت مدرس و ۳۰ پژوهشگر استانی در رشته های مختلف به ویژه در حوزه مدیریت و برنامه ریزی، 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 تکنیک ها در حوزه برنامه ریزی استراتژیک با صرف چند ده هزار نفر ساعت کار کارشناسی و برگزاری بالغ بر ۷۰۰ جلسه کاری مطابق جدول شماره ۱-۳، طی مدت ۲۰ ماه به سرانجام رسیده است.

در این راستا بخش حمل و نقل استان گلستان جزء بخش هایی بود که علی رغم تلاش در جهت تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی طی سنوات قبل، اسناد آنها از نظر روش شناسی و قابلیت اجرا دارای ابهامات و ایراداتی بوده است. از این رو متولیان این بخش در فرآیند تدوین سند چشم انداز استان انصافاً همکاری زائد الوصفی داشته اند.

^۱ Strategic Issues



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، زمان بندی 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	تحویل اسفندماه ۹۷
۳	گزارش بیانیه چشم‌انداز جدید استان و چکیده‌ای از استراتژی اصلی و پیشران به همراه ضmann	۱۰٪	۱۰۰٪	۲۳۰	۳	تحویل تیرماه ۹۸
۴	گزارش استراتژی اصلی و پیشران استان بعلاوه شناسایی و محاسبه ظرفیت‌های رشد (هزینه فرصت ازدست‌رفته)، 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، به‌طوری که

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. با توجه 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 با توجه 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 درحالی 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 با توجه 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.

¹ Good Governance

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

هر سطحی از سازمان به چشم انداز نیاز دارد. محیط تغییر می یابد، چالش ها و فرصت های جدید پدیدار می شوند، اما نقش تعیین جهت، هرگز متوقف نمی شود؛ اما آنچه سازمان های پایدار با موفقیت های بلندمدت را نسبت به دیگر سازمان ها و رقبا متمایز می کند این موضوع است که آن ها در شرایطی که کسب و کارشان به طور دائمی با دنیای در حال تغییر هم راستا می شود، ارزش ها و هدف های محوری شان که در قالب چشم انداز بیان می شود یکسان باقی می ماند. در واقع مطابق شکل (۱-۳) چشم اندازی 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 می دهد و در عین حال بخش دوم، یعنی آینده متصور را تکمیل می کند. 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.

درواقع ایدئولوژی محوری و آینده متصور دایره بین و یانگ^۳ را تشکیل می دهند. در این دایره ایدئولوژی محوری نقش بین را بازی می کند و آنچه را که سازمان به آن باور دارد به نمایش می گذارد، بین تغییر نمی کند و یانگ را که همان آینده متصور است، کامل می سازد.



شکل ۱-۳: مدل شکل گیری چشم انداز و مأموریت مطابق نظریه کولینز و پوراس

1. Core Ideology
2. Envisioned Future
3. Yin And Yang

مفهومی است در نگرش چینیان باستان به نظام جهان. بین و یانگ نشان دهنده قطب های مخالف و تضادهای جهان هستند.

هر کدام از بخش های عنوان شده، خود به دو زیر بخش تقسیم می شوند که به شرح زیر می باشند. ایدئولوژی محوری، مانند چسبی است که انسجام سازمان را در حالی که رشد می کند، غیرمتمرکز می شود، متنوع می شود و به طور جهانی گسترش می یابد را حفظ می کند. هر چشم انداز تأثیر گذاری باید ایدئولوژی محوری سازمان را که خود از دو بخش تشکیل شده است، در برگیرد:

الف) ارزش های محوری^۱: ارزش های 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 ارزش های محوری که نباید تغییر کنند و عملیات و استراتژی ها که دائماً تغییر می کنند، باید تمایز قائل شد.

ب) مقصود محوری^۲: قسمت دوم ایدئولوژی محوری، در واقع دلیل وجود سازمان است. یک مقصود محوری تأثیر گذار، انگیزه های ایده آل گرایانه افراد را برای انجام امور سازمانی منعکس می کند. به بیان دیگر، این همان روح سازمان است و نباید با اهداف و استراتژی های سازمان اشتباه گرفته شود. در واقع برخلاف هدف یا استراتژی، شما هیچ گاه به مقصود محوری نخواهید رسید بلکه این مقصود وسیله ای است برای اشتیاق شما به تغییر و ستاره ی قطبی شما، جهت یافتن مسیر است.

دومین بخش یک چشم انداز، آینده ی متصور است که خود از دو بخش تشکیل شده است:

الف) اهداف بلندمدت متهورانه ۱۰ تا ۳۰ ساله^۳: همه سازمان ها هدف دارند اما صرف هدف داشتن و تعهد به هدفی بزرگ و چالش برانگیز با یکدیگر تفاوت دارند. در واقع اهداف بلندمدت متهورانه نقطه وحدت بخش تلاش هاست. ممکن است سازمان ها در سطوح مختلف چنین هدف هایی داشته باشند اما در چشم انداز نیاز به چنین اهدافی برای کل سازمان است.

ب) شرح شوق انگیز از آینده^۴: علاوه بر اهداف با ویژگی های یاد شده، یک چشم انداز دارای «شرح شوق انگیز و شور انگیز» از آینده است. شرح شوق انگیز از آینده، تصویری واضح، جذاب و مشخص از وضعیتی است که در صورت رسیدن به اهداف تعیین شده، حاصل می شود. شور، احساس و باور بخش های اصلی یک «شرح شوق انگیز» هستند.

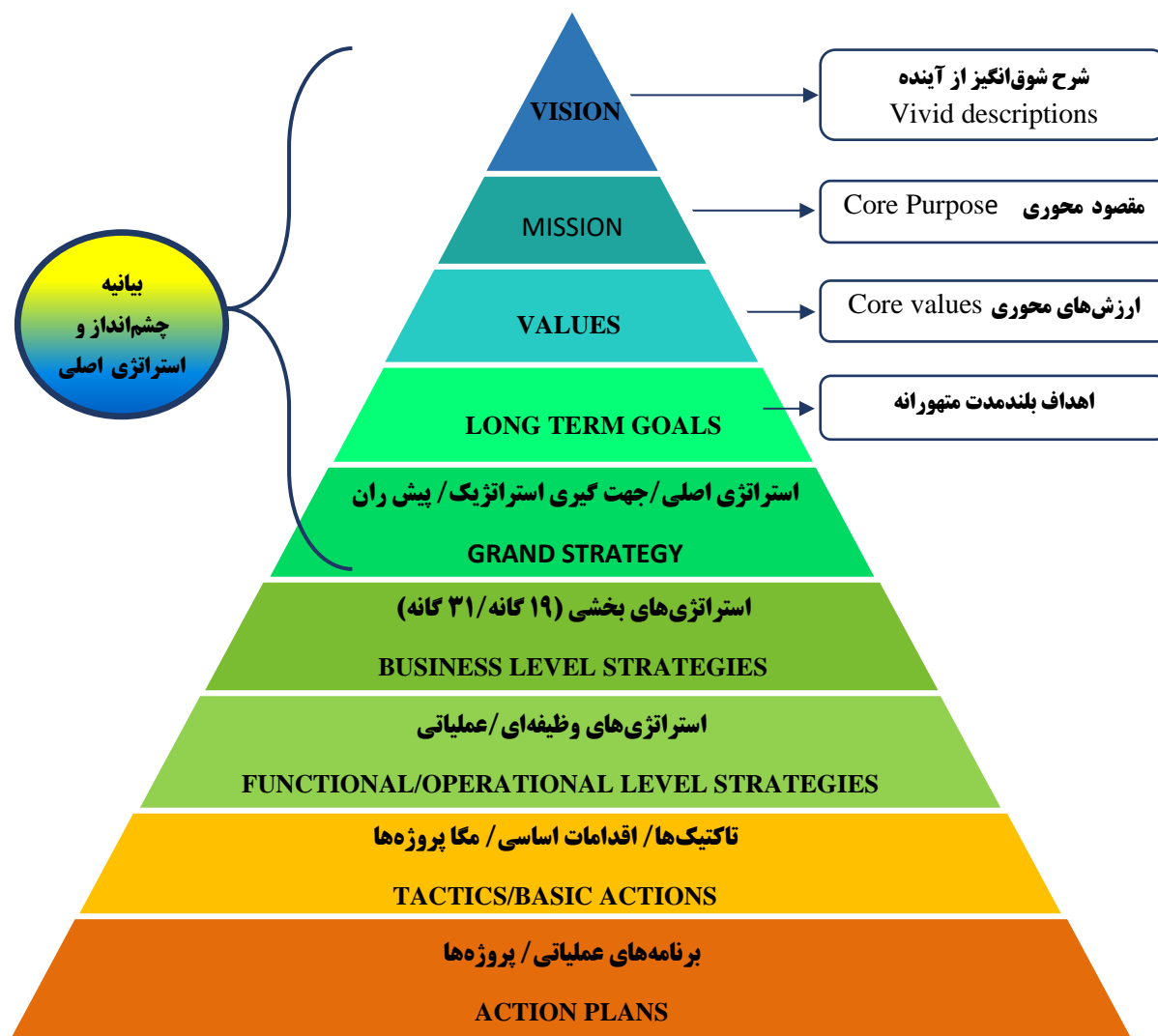
جهت تسهیل در فهم مطلب، نمودار ۲-۳ بیانگر تلفیق مدل کولینز و پوراس با سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه های سند چشم انداز و برنامه های راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ می باشد.

¹ Core Values

² Core Purpose

³ 10-To-30-Year Audacious Goal

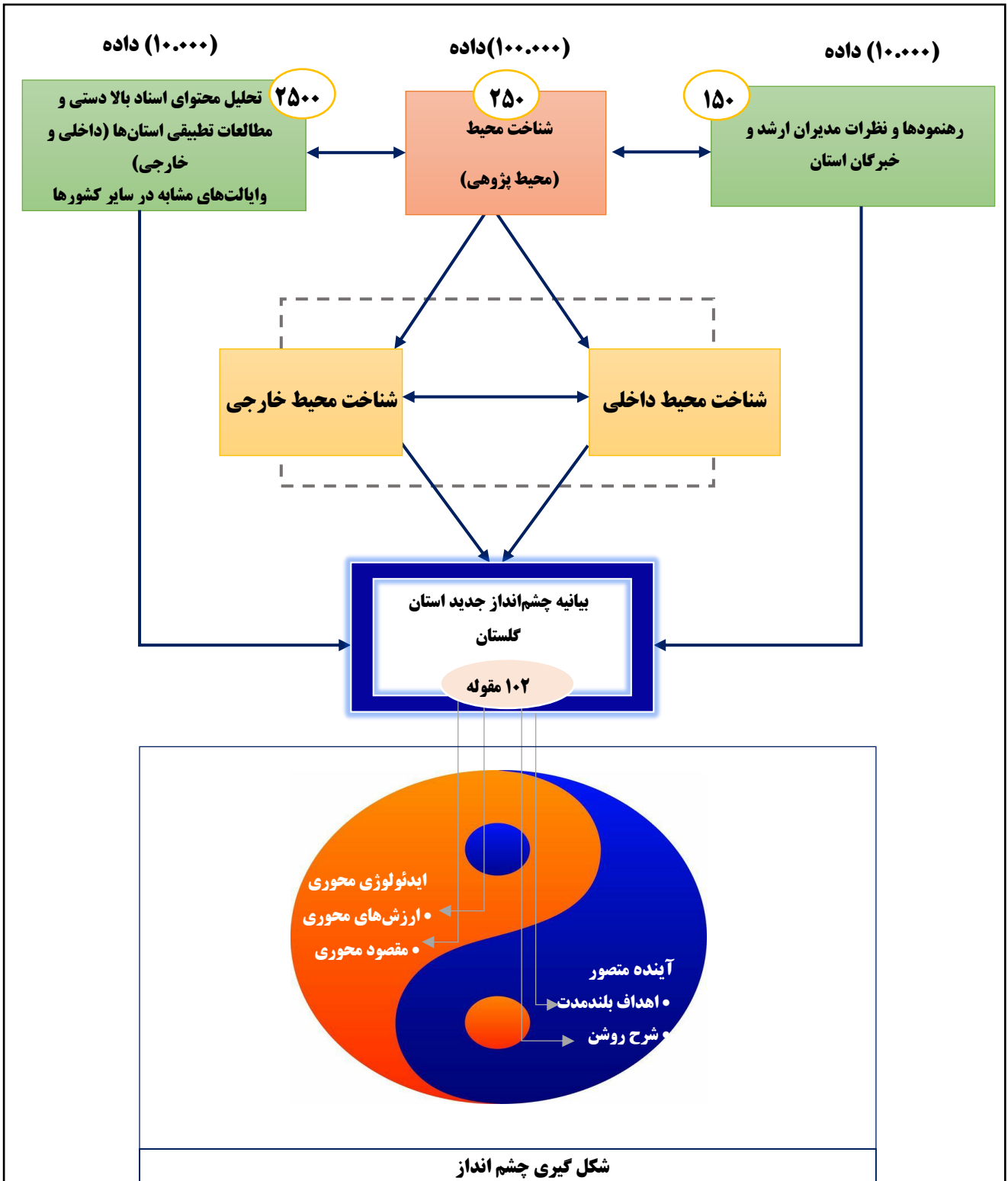
⁴ Vivid Descriptions Of What It Will Be Like To Achieve The Goal



نمودار ۲-۳: سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه های استان گلستان در افق ۱۴۰۴

همچنین جهت روشن شدن مسیر انتقال داده ها، اطلاعات، مسائل و موضوعات استراتژیک، مضامین و مقوله ها به مدل شکل گیری چشم انداز (کولینز و پوراس) نمودار تلفیقی (نمودار ۳-۳) در صفحه بعد ارائه شده است.

در جدول شماره ۲-۳ نیز مقوله های ۱۰۲ گانه حاصل از محیط پژوهی، 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 شده اند.



شکل گیری چشم انداز
نمودار ۳-۳: تلفیق مدل کردنایبج و مدل گالینز و پوراس

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

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصود 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	دانش‌محوری	*	*	*	*	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	متنوع سازی	*	*	*	*	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	شایسته محوری + 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
۲۶	سهم پایین بخش تعاونی در توسعه	*	*	*	*	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
	استان					
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 (برنامه محوری)	*				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
۴۷	توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری + توسعه نیافتگی شیلات و		*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
	آبزی پروری					
۴۸	بهبود فضای کسب و کار + فضای نامناسب کسب و کار		*		*	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 حمل و نقل		*			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
۷۵	سهم پایین تجارت الکترونیک در استان		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
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 چشم انداز جدید استان گلستان

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

- مقصود محوری
 - ارزش های محوری (جدول شماره ۳-۳)
 - اهداف بلندمدت (جدول شماره ۳-۴)
 - و شرح شوق انگیز 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 می شود.
- در پایان در شکل شماره ۲-۳ نمای گرافیک شرح شوق انگیز 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: ارزش های محوری (بنیادین) استان گلستان

منابع	ارزش های محوری (از درون مقوله ها)	ردیف
اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حراست و حفاظت از محیط زیست	۱
اسناد بالادستی	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	۲
اسناد بالادستی	توسعه فرهنگی	۳
اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	رقابت پذیری	۴
اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بهره‌وری	۵
اسناد بالادستی	دانش محوری	۶
اسناد بالادستی	توسعه هدفمند و متوازن	۷
اسناد بالادستی	عدالت محوری	۸
اسناد بالادستی	خانواده محوری	۹
اسناد بالادستی	توسعه سرمایه اجتماعی	۱۰
اسناد بالادستی	مزیت مداری	۱۱

ردیف	ارزش های محوری (از درون مقوله ها)	منابع
۱۲	شایسته سالاری	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 دستگاه های اجرایی استان (مقابله با حاکمیت نگاه جزیره ای)	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۷	بهره گیری از فناوری های پیشرفته	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۸	برنامه محوری (فقدان چشم انداز 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	مردم گرایی	مطالعات تطبیقی
۲۶	مسئولیت پذیری و پاسخگویی	مطالعات تطبیقی
۲۷	پیشرو بودن	مطالعات تطبیقی
۲۸	سخت کوشی	مطالعات تطبیقی
۲۹	وحدت و اتحاد	مطالعات تطبیقی

ارزش های محوری به عنوان اصول اساسی حاکم بر سازمان برای افراد درون سازمان ارزش ذاتی داشته و بیانگر باورهای کلی است که رفتار افراد را در همه ی شرایط تحت تأثیر قرار می دهند (ویلیامز، ۲۰۰۲). ارزش های محوری سازمان را قواعد اخلاقی سازمان نیز می نامند، این قواعد اصول راهنما در سازمان هستند که رهنمودی برای تصمیم گیری و رفتارها خواهد بود (دیوید، ۱۳۸۳). این قواعد اخلاقی توسط استراتژیست ها تدوین، توزیع و اعمال می شوند (بوودن، ۲۰۰۰).

ارزش های 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 فعالیت هایش در راستای چشم اندازش بر آن تکیه می کند (بون و همکاران، ۲۰۰۲). ارزش ها مجموعه دیدگاه هایی هستند که بین نیک و بد، مطلوب و نامطلوب تفاوت قائل می شوند و بر انتخاب و دستیابی به اهداف، راهبردها و ارزیابی نتایج مثبت و منفی آنها مؤثرند (گلوک و جاچ، ۱۳۷۱). از سویی می توان ارزش ها 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 فرو می گذارند، شکل گرفته و برای گروه وحدت درونی ایجاد می کند (بابایی، ۱۳۷۲). به عنوان مثال نظام ارزشی ایرانی - اسلامی، مجموعه ای ده ارزشی را شامل ارزش های فردی، ارزش های خانوادگی، ارزش های اقتصادی،

ارزش های سیاسی، ارزش های اجتماعی، ارزش های هنری، ارزش های علمی و ارزش های دینی را ارائه نموده است (لطف آبادی، ۱۳۸۳).

با این تعاریف می بینیم که از بین ۱۰۳ مقوله دسته بندی شده این پژوهش ۲۹ مورد به عنوان ارزش های محوری استان تعیین شده اند که می بایست در تمامی اجزاء و ارکان استان گسترش یابد.

یکی از اجزای مهم جهت گیری های راهبردی یک سازمان، در کنار بیانیه رسالت و چشم انداز بیانیه ارزش ها و اصول اخلاقی است که با توجه به ارزیابی های محیطی و شناخت نیاز ارباب رجوعان، سمت و سوی حرکت سازمان را تعیین می کند. نفوذ ارزش ها در نظریه مدیریت راهبردی را نه در فرایندها، بلکه در انتخاب و گزینش مأموریت ها، بینش ها، اهداف و راهبردها می توان جستجو کرد؛ یعنی در پاسخ به این سؤال که سازمان از کجاها و در چه مواقعی از ارزش ها استفاده می کند؟ باید گفت در هر جا و هر عملی که سازمان مختار به گزینش یک گزینه میان گزینه های موجود باشد ارزش ها به عنوان راهنما وارد عمل می شوند (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۴).

درواقع دستیابی به چشم انداز و اهداف راهبردی بدون کمک ارزش های محوری فوق الذکر امکان پذیر نمی باشد.

جدول ۴-۳: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله های مرتبط	بخش / بخش های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش های ۱۹ گانه
۱	حراست و حفاظت از محیط زیست	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	محیط زیست و منابع طبیعی
۲	مدیریت بهره ور منابع (آب، منابع طبیعی، انرژی و...)	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان + محیط زیست و منابع طبیعی
۳	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	اسناد بالادستی	کشاورزی + محیط زیست و منابع طبیعی
۴	توسعه فرهنگی	اسناد بالادستی	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری + ایثارگران
۵	توسعه سرمایه انسانی	اسناد بالادستی	حمل و نقل - علم و فناوری، آموزش عمومی
۶	به کارگیری فناوری های پیشرفته	اسناد بالادستی	حمل و نقل - علم و فناوری، آموزش عمومی + آب
۷	متنوع سازی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + آب + محیط کسب و کار و خصوصی سازی
۸	توسعه آگاهی های عمومی و اجتماعی	اسناد بالادستی	حمل و نقل - علم و فناوری، آموزش عمومی + حقوقی و قضایی
۹	یکپارچگی و هم افزایی بین بخشی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + بودجه مالیه عمومی
۱۰	تاب آوری (اقتصادی، مردمی، امنیتی، حوادث و سوانح...)	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب و کار و خصوصی سازی
۱۱	توسعه متوازن در حوزه فرهنگ و دین	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری + ایثارگران + توازن منطقه ای
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 خصوصی سازی
۱۳	توسعه متوازن و هدفمند استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان + بودجه و مالیه + نظام پولی و بانکی و تأمین منابع + محیط کسب و کار و

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
			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	حمل‌ونقل - 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	حمل‌ونقل - 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
۳۴	توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری	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

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
		نظرسنجی خبرگان	+حقوقی و قضایی
۳۶	توسعه پایدار شهری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل و نقل و مسکن + محیط زیست و منابع طبیعی
۳۷	توسعه پایدار دامپروری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی + محیط زیست و منابع طبیعی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۸	توسعه روابط بین الملل	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۹	توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۴۰	توسعه بازاریابی و مدیریت بازار داخلی	اسناد بالادستی	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۴۱	امنیت همه جانبه 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	حمل و نقل و مسکن
۴۵	افزایش رشد اقتصادی	اسناد بالادستی	اقتصاد کلان + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۴۶	توسعه صنایع دستی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری
۴۷	تأثیر گذاری بر روند تصمیم گیری‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۴۸	امنیت حمل و نقل	اسناد بالادستی	حمل و نقل 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 کسب و کار، خصوصی سازی 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 کسب و کار، خصوصی سازی 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 + محیط زیست 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	حمل و نقل - علم و فناوری، آموزش عمومی + سلامت و بیمه زنان و خانواده
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 حاشیه نشینی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
			اجتماعی+توازن منطقه‌ای
۶۰	کاهش خام فروشی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی سازی 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+ محیط زیست 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 کسب و کار، خصوصی سازی 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 کسب و کار، خصوصی سازی 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 کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۷۳	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل و نقل - علم و فناوری، آموزش عمومی + سلامت و بیمه زنان و خانواده+ محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۷۴	توسعه عمران شهری و روستایی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل و نقل و مسکن + توازن منطقه‌ای توسعه روستایی و توانمندسازی اقشار آسیب پذیر
۷۵	افزایش سطح رفاه اجتماعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی+ محیط کسب و کار، خصوصی سازی 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 کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۷۸	افزایش سطح توانایی تکنولوژیک استان	اسناد بالادستی	حمل و نقل - علم و فناوری، آموزش عمومی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۷۹	ایجاد کانون ترانزیت داخلی و بین‌المللی در بین استان‌ها و کشورهای هم‌جوار	اسناد بالادستی	حمل و نقل و مسکن + محیط کسب و کار، خصوصی سازی 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 قرار دادن 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 فرایند 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 فرایند 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 فرایندهای 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 رایینسون (۱۳۸۲)، اهداف باید دارای پنج ویژگی باشند که اگر حرف اول هر یک از کلمات باهم ترکیب گردد کلمه اسمارت (SMART) به معنی هوشمند به دست می‌آید. این ویژگی‌ها عبارتند از: مشخص بودن^۱، قابل‌اندازه‌گیری بودن^۲، دست‌یافتنی و عمل‌گرا^۳، واقع‌بینانه^۴، دارای محدوده زمانی و هزینه‌ای^۵. یعنی اگر اهدافی که انتخاب می‌شوند دارای ویژگی‌های اسمارت باشند به نحو هوشمندی کنترل امور

¹ Specific

² Measurable

³ Achievable & Action-Oriented

⁴ Realistic

⁵ Time & Cost Constraints

را به دست خواهید گرفت، بنابراین مطابق دستورالعمل تعیین اهداف راهبردی و استراتژی های بخشی استان دارای ویژگی اسمارت شده اند.

جدول ۵-۳: استفاده از مقوله ها در تنظیم شرح شوق انگیز از آینده

ردیف	مقوله هایی که در متن بیانیه مورد استفاده قرار گرفته اند	منابع و مآخذ
۱	حراست و حفاظت از محیط زیست	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲	مدیریت بهره ور منابع (آب، منابع طبیعی، انرژی و...)	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	اسناد بالادستی
۴	توسعه فرهنگی	اسناد بالادستی
۵	رقابت پذیری	اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶	دانش محوری	اسناد بالادستی
۷	مزیت مداری	اسناد بالادستی
۸	تاب آوری (اعم از اقتصادی، مردمی، امنیتی، حوادث و سوانح ...)	اسناد بالادستی
۹	سلامت اقتصادی و اداری	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۰	همگرایی قومی - مذهبی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۱	توسعه گردشگری	اسناد بالادستی
۱۲	حکمرانی خوب	اسناد بالادستی
۱۳	سلامت جسمی و روانی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۴	توسعه زیرساخت های حمل و نقل	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۵	توسعه روستایی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۶	توسعه تجارت بین الملل	اسناد بالادستی
۱۷	خصوصی سازی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۸	توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۹	توسعه صنایع دریایی و آبی پروری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۰	توسعه پایدار شهری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۱	توسعه پایدار دامپروری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۲	مدیریت بهره ور منابع انرژی	اسناد بالادستی
۲۳	توسعه روابط بین الملل	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۴	توسعه زیرساخت های صنعت	اسناد بالادستی
۲۵	توسعه رشد اقتصادی	اسناد بالادستی
۲۶	توسعه تأمین اجتماعی	اسناد بالادستی
۲۷	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۸	توسعه بخش صنعت	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
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	اشغال زایی و کار آفرینی	اسناد بالادستی
۳۴	بهبود فضای کسب و کار	اسناد بالادستی - مطالعات تطبیقی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۵	کانون ترانزیت داخلی و بین المللی در بین استان ها و کشورهای هم جوار	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

معمولاً چشم انداز دور نمای آرمانی سازمان را مشخص می کند و در پاسخ به سؤال «جایگاه آینده سازمان» کجاست؟" بیان می شود. چشم انداز وضعیتی را معرفی می کند که سازمان پس از اجرای موفقیت آمیز استراتژی ها به آن دست خواهد یافت. سازمان می خواهد در آینده چگونه دیده شود- موفقیت، چه شکلی است. چشم انداز، اعلامیه جهت گیری سازمان می باشد و بیانگر هویت، آرمان و چگونگی رسیدن به آن است. چشم انداز آرزوهای مدیریت برای کسب و کار را توصیف کرده، تصویری از مقصد آینده سازمان را ترسیم می کند و منطق چگونگی مناسب بودن این مطلب برای شرکت را شرح می دهد. چشم انداز جهت گیری های آتی سازمان را تداعی می کند. چشم انداز توضیح دهنده هر چیز اعم از فرهنگ سازمان، تکنولوژی و یا هر نوع فعالیت سازمان در آینده است و خلاصه اینکه: چشم انداز، وضعیت مطلوبی است که سازمان قصد دارد به آن دست یابد. به ترسیم کشیدن آرمان ها، رویاها و تحقق مأموریت را چشم انداز می نامند.

مطابق جدول ۳-۵ به صورت مستقیم و غیرمستقیم از ۳۵ مقوله در تنظیم شرح شوق انگیز بهره گرفته شده است. در این عبارات سعی شده است ضمن استفاده از مقوله های اصلی، جذابیت و هیجان انگیز بودن آن نیز رعایت شود. از این رو می توان گفت شرح شوق انگیز همانند بخش پیدای کوه یخی است.

شرح شوق انگیز از آینده

با اتکال به قدرت لایزال 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

مزیت های رقابتی (تجمر)» است.

بابا استقاده سینه از منابع، دانش محوری، بهبود فضای کسب و کار، دوستی با محیط زیست، تحت حکمرانی خوب

استانی؛ توسعه یافته، متحد سالم، کار آفرین، اشغال زار، تاب آور و رقابت پذیر، مستقیم.

بابا بر خور داری از مردمانی سخت کوش و متنوع از نظر قومی و فرهنگی برای «توسعه رفاه عمومی و بهر دوزی مادی و

مصنوی» کاری کنیم.

تجمر: در لغت نامه دهخدا تجمر به معنی فراهم آمدن قوم، فراهم آمدن مردم، واداشته شدن لشکر در

نغرا نغور / سرحدات و مرز، مقیم گردیدن لشکر به دارال حرب



نمودار ۳-۴: نمودار گرافیکی شرح شوق‌انگیز از آینده استان گلستان

نمودار ۳-۵ سه سؤال کلیدی در مورد استان که در حوزه مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک مطرح می باشد

را تشریح می کند:



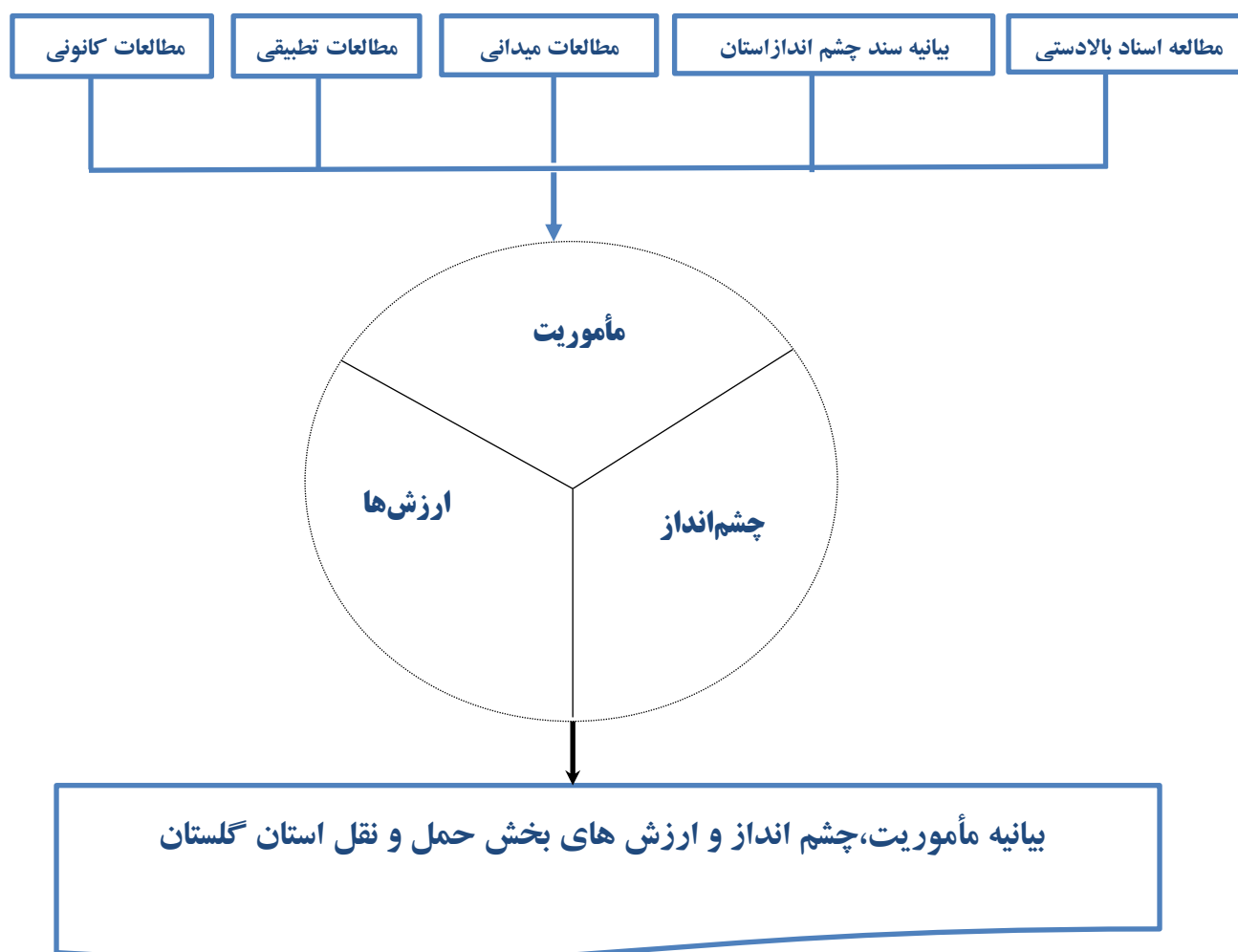
نمودار ۳-۵: سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک

- سؤال اول در مرحله محیط پژوهی پاسخ داده شده است که نمودار مربوطه بیانگر موقعیت استراتژیک فعلی استان در ناحیه محافظه کارانه/ثبات (WO) می باشد.
- سؤال دوم آن در سند بیانیه چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴ به صورت تفصیلی پاسخ داده شده است.

۳) سؤال سوم، به صورت مختصر در بخش انتهایی سند بیانیه چشم انداز تحت عنوان «استراتژی تجارت جهانی مبتنی بر مزیت های رقابتی (تجمر)» به عنوان استراتژی اصلی و پیشران استان به طور مختصر به آن اشاره شده است و در آینده نه چندان دور در فصول (مجلد) جداگانه ارائه خواهد شد.

۲-۳) بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش حمل و نقل استان گلستان

مطابق شکل ۳-۳ برای تدوین بیانیه مأموریت و چشم انداز بخش حمل و نقل پنج مأخذ (ورودی) زیر استفاده شده است که با تم شناسی به روش نظریه داده بنیاد^۱ مضامین مرتبط به بیانیه شناسایی و فهرست گردیده است سپس با روش مقوله یابی مضامین مذکور در مقولات جامع و با شمولیت مناسب دسته بندی شدند.



شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش حمل و نقل استان گلستان

^۱ Gronded Theory

مطالعات اکتشافی

مطالعات اکتشافی مجموعه بررسی‌هایی هستند که برای شناسایی مقاصد آرمانی یا ارکان جهت ساز (مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها) ضروری هستند و عبارت‌اند از مطالعات اسناد بالادستی، مطالعات تطبیقی، مطالعات میدانی و مطالعات قانونی 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 حمل و نقل 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 حمل و نقل استان گلستان شناسایی و بررسی شده است. چند نمونه از اسناد بالادستی که می‌توان به آن‌ها مراجعه نمود عبارت‌اند از:

- سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران
- قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران
- قانون برنامه ۵ ساله ششم / هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
- سیاست‌های کلی نظام
- سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی
- سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ (که به دلیل اهمیت و ارتباط بالای آن، به صورت مستقل و به موازات سایر روش‌های مطالعاتی مورد استفاده قرار گرفته است)
- سند آمایش ملی در افق ۱۴۲۴
- سند آمایش استان در افق ۱۴۱۴
- سیاست‌های کلی برنامه هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
- 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 حمل و نقل هستند، شناسایی و جمع بندی می شوند.

علاوه بر آن به دلیل اهمیت سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴ (۲) به عنوان مهم ترین سند بالادستی که سند مادر و مستقیم بالادست این برنامه نیز محسوب می شود و در واقع این سند بخشی ذیل آن تهیه شده است، به صورت مستقل از آن بهره برداری شده است و مقوله های مرتبط به بخش حمل و نقل استان گلستان از سه رکن مأموریت، ارزش های بنیادی و شرح شوق انگیز آن انتخاب گردید.

در مطالعه میدانی (۳)، اهمیت وجود «بخش حمل و نقل استان گلستان» از نظر اقتصادی یا اجتماعی اثبات می شود. این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می شود که وجود «بخش حمل و نقل 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 حوزه هایی که «بخش حمل و نقل استان گلستان» در آن ها فعالیت می کند، نیاز کشور و استان به خدمات و محصولات آن مشخص می شود. بررسی نیاز خدمت گیرندگان در دامنه جغرافیایی، وجود «بخش حمل و نقل استان گلستان» را در تأمین خدمات مورد نیاز آن ها تبیین می کند. معمولاً سازمان ها و بخش ها در این مطالعه به بررسی روند کمی و کیفی کالاها و خدمات خود می پردازند. استفاده از گزارشات عملکرد سازمان (بخش) با تأکید بر سال های اخیر کمک زیادی در انجام این مطالعه می کند؛ بنابراین مطالعات محیط پژوهی انجام شده و پرسشنامه ها و مصاحبه های نظرسنجی از خبرگان به عنوان مطالعات میدانی مورد استفاده قرار گرفته است.

در مطالعه تطبیقی (۴) به بررسی تجربه بخش ها و یا سازمان های مشابه در داخل کشور و یا سایر کشورها پرداخته می شود. این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می شود که تجربه سایر سازمان ها (بخش ها) در زمینه های مشابه با فعالیت «بخش حمل و نقل استان گلستان» چیست؟ در این مطالعه مأموریت و چشم انداز سایر بخش ها و سازمان های مشابه داخلی و یا خارجی مورد بررسی قرار گرفته و از تجارب برنامه ریزی در آن ها استفاده می شود. معیار واحد یا جهان شمولی برای تعیین ترکیب مناسب از بخش ها (سازمان ها) مشابه وجود ندارد. به طور تجربی، پیشنهاد می شود در انتخاب بخش ها (سازمان) های مشابه برای انجام مطالعه تطبیقی، علاوه بر سازمان های مشابه داخل کشور، نمونه هایی از کشورهای مشابه (مانند مالزی)، همسایه (مانند ترکیه با عراق) و پیشرفته (مانند کشورهای اروپایی) انتخاب شود.

اکنون می توان از نتایج آن ها برای انجام مطالعه کانونی (۵) استفاده کرد از این رو پس از انجام چهار مطالعه فوق، این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می شود که نظر مدیران، دست اندر کاران قبلی یا فعلی و نخبگان «بخش حمل و نقل 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 چشم انداز استان، مطالعات میدانی و تطبیقی، دیدگاه مدیران ارشد و سایر صاحب نظران در مورد اجزای بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها مشخص می شود. بدین ترتیب نقطه نظرات کلیه مدیران و صاحب نظران مطابق کاربرگ های طراحی شده اخذ می شود.

در ادامه به فهرست اسناد منتخب برای مطالعات اسناد بالادستی، سند چشم انداز، مطالعات تطبیقی و شرحی مختصر از متون آن ها، مطالعات میدانی که در فاز یک بین سال های 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 حمل و نقل استان، اسناد زیر مطابق جدول ۶-۳ انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که پس از تم شناسی، مضمون یابی و نهایتاً تعیین مقوله های آن ها، مقوله های نهایی در جدول شماره ۹-۳ فهرست شده است.

جدول ۶-۳: فهرست اسناد بالادستی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	قانون برنامه ششم	۱۳۹۶
۲	سند ارتقا بهره وری بخش حمل و نقل	۱۴۰۰
۳	سند آمایش استان	۱۳۹۹
۴	اساسنامه صندوق توسعه حمل و نقل کشور	۱۳۹۸
۵	راهنمای ملی توسعه مبتنی بر حمل و نقل همگانی	۱۳۹۷
۶	آیین نامه مدیریت ایمنی حمل و نقل و سوانح رانندگی	۱۴۰۰
۷	قانون توسعه حمل و نقل عمومی و مدیریت مصرف سوخت	۱۳۸۶
۸	سیاست های کلی نظام در بخش حمل و نقل	۱۳۷۹
۹	سند چشم انداز استان ۲۰ ساله گلستان در افق ۱۴۰۴	۱۳۸۴
۱۰	سند تحول دولت مردمی	۱۴۰۰

۲-۲-۳) سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴

همان گونه که قبلاً اشاره شد، مقوله های سند چشم انداز استان به عنوان مهم ترین سند بالادستی که سند مادر و مستقیم بالادست این برنامه نیز محسوب می شود و در واقع تهیه سند بخشی حمل و نقل استان ذیل آن انجام می شود (بدون نیاز به تم شناسی و مضمون یابی)، عیناً از جداول مربوط به مأموریت، ارزش های بنیادی و شرح شوق انگیز آن انتخاب شده و وارد جدول ۱۰-۳ شده است.

۳-۲-۳) مطالعات میدانی

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

جدول ۳-۷: مطالعات میدانی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	محیط پژوهی بخش حمل و نقل	۱۴۰۱
۲	ماتریس بررسی عوامل داخلی بخش (IFE)	۱۴۰۱
۳	ماتریس بررسی عوامل خارجی بخش (EFE)	۱۴۰۱
۴	نظرسنجی خبرگان	۱۴۰۱

۳-۲-۴) مطالعات تطبیقی

برای کنکاش در اسناد برنامه‌ریزی استراتژیک مشابه در سایر کشورها و استخراج مضامین مرتبط به بخش حمل و نقل و الگو برداری از آن‌ها اسناد زیر مطابق جدول ۳-۸ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و مقوله‌های آن در جدول شماره ۳-۱۲ فهرست شده است.

جدول ۳-۸: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار	کشور
۱	STRATEGIC PLAN city of fort Collins 2020	۲۰۲۰	آمریکا
۲	Armenia: Transport Sector Development Strategy 2020	۲۰۲۰	ارمنستان
۳	LIwybr Newydd the wales transport strategy 2021	۲۰۲۱	ولز
۴	U.S. Department of Transportation Strategic Plan for FY 2018-2022	۲۰۱۸	آمریکا
۵	Caltrans 2020-2024 STRATEGIC PLAN	۲۰۲۰	کالیفرنیا
۶	TRANSPORT STRATEGY 2030 city of melbourn	۲۰۱۶	استرالیا
۷	Indiana Department of Transportation 2019 Strategic Plan	۲۰۱۹	آمریکا
۸	TRANSPORTATION STRATEGIC PLAN city of SURREY	۲۰۰۸	کانادا
۹	Queensland Government Strategic Plan 2019-2023	۲۰۱۹	استرالیا
۱۰	City of Chicago-Strategic Plan for Transportation	۲۰۲۱	آمریکا

به منظور آشنایی بیشتر با مختصری از محتوای اسناد تطبیقی مورد مطالعه، در ادامه خلاصه‌ای از آن‌ها آورده شده است:

۱-۴-۲ (۳) برنامه راهبردی شهر فورت کالینز ۲۰۲۰

شهر فورت کالینز با جمعیت ۱۷۰۰۰۰ نفر و ۸۰۰۰ کسب و کار به دلیل کیفیت خدمات و امکانات رفاهی، شیوه‌های مدیریت پایدار، و فرهنگ آینده‌نگر و نوآور شناخته شده است.

چشم انداز

ارائه خدمات شهری در سطح جهانی از طریق عملکرد عالی و نوآوری

مأموریت

خدمات عالی برای یک جامعه عالی

ارزش‌های اصلی

- ✓ همکاری
- ✓ صداقت
- ✓ خدمات عالی
- ✓ ایمنی
- ✓ رفاه

اهداف

- ✓ برنامه‌ریزی برای شبکه حمل و نقلی که از سفرهای چندوجهی پشتیبانی کند.
- ✓ اطمینان از نقش کلیدی شبکه حمل و نقل در پیشبرد نتایج اجتماعی
- ✓ استفاده از روش‌های نوین و فناوری‌های پیشرفته
- ✓ بهبود استانداردهای ایمنی برای از بین بردن صدمات و تلفات جدی در جاده‌های فورت کالینز
- ✓ کاهش اثرات مضر زیست‌محیطی بخش حمل و نقل

۲-۴-۲ (۳) استراتژی توسعه بخش حمل و نقل ارمنستان ۲۰۲۰

این استراتژی، بر اساس دستاوردهای گذشته، جهت پاسخ به چالش‌های مربوط به بخش حمل و نقل فعلی و آینده و دستیابی به فرصت‌ها در بازارهای جهانی توسعه یافته است.

چشم انداز

ارتقا رفاه بلندمدت از طریق توسعه زیرساخت‌ها و خدمات حمل و نقل کارآمد، مقرون به صرفه و پایدار از نظر زیست محیطی و اجتماعی برای خدمت به کل کشور

اهداف

- ✓ زیرساخت و خدمات حمل و نقل کارآمد و مقرون به صرفه برای کل کشور
- ✓ تسهیل تجارت فرامرزی
- ✓ زیرساخت‌ها و خدمات حمل و نقل پایدار از نظر زیست محیطی و اجتماعی.

تمرکز استراتژیک

- ✓ راه‌ها: توسعه کریدورهای بین‌المللی با تمرکز بر کریدور شمال-جنوب و توسعه خدمات حمل و نقل جاده‌ای کارآمد مطابق با استاندارد بین‌المللی
- ✓ راه‌آهن: اجرای موفقیت‌آمیز قرارداد امتیاز انحصاری
- ✓ حمل و نقل شهری: توسعه سیستم حمل و نقل عمومی یکپارچه، با تعادل پایدار بین حمل و نقل عمومی و خصوصی.
- ✓ خدمات هوایی: توسعه خدمات هوایی با قیمت رقابتی که ارتباط بین‌المللی گسترده‌ای را از طریق فرودگاه‌های کارآمد فراهم می‌کند.

۳-۴-۲-۳) استراتژی حمل و نقل ولز ۲۰۲۱

سیستم حمل و نقل ولز با اتصال جوامع به یکدیگر و کمک به رشد و گسترش کسب و کارها یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های ملی این کشور محسوب می‌گردد.

چشم انداز

سیستم حمل و نقل قابل دسترس، پایدار و کارآمد

اولویت‌ها

- ✓ ارائه خدمات به مردم به منظور کاهش نیاز به خودرو شخصی
- ✓ سرمایه‌گذاری در خدمات و زیرساخت‌های حمل و نقل کم‌کربن، در دسترس، کارآمد و پایدار جهت توانمندسازی افراد بیشتر به پیاده‌روی، دوچرخه‌سواری و استفاده از حمل و نقل عمومی و وسایل نقلیه با آلایندگی کم

✓ تشویق مردم به استفاده از وسایل حمل و نقل پایدار از طریق مقرون به صرفه نمودن حمل و نقل پایدار و استفاده از روش ها و فناوری های نوین جهت سهولت استفاده

۴-۲-۳) برنامه راهبردی وزارت حمل و نقل ایالات متحده ۲۰۲۲-۲۰۱۸

این برنامه راهبردی اهداف بلندمدت و اقدامات لازم برای تحقق بخشیدن به آن ها و چگونگی استفاده از منابع برای مقابله با چالش ها و خطراتی که ممکن است مانع دستیابی به نتایج شوند را ارائه می کند.

مأموریت

مأموریت وزارت حمل و نقل ایالات متحده حصول اطمینان از ایمن، کارآمد و مدرن بودن سیستم حمل و نقل کشور در جهان است تا کیفیت زندگی مردم و جوامع آمریکایی از روستایی تا شهری بهبود یابد و بهره وری و رقابت پذیری کارگران و مشاغل آمریکایی افزایش یابد.

اهداف استراتژیک

- ✓ کاهش تلفات و صدمات جدی ناشی از حمل و نقل در سراسر شبکه حمل و نقل
- ✓ سرمایه گذاری در زیرساخت ها برای اطمینان از ایمنی، دسترسی و تحریک رشد اقتصادی، بهره وری و رقابت برای کارگران و مشاغل آمریکایی.
- ✓ پیشرو در توسعه و استقرار روش ها و فناوری های نوآورانه که ایمنی و عملکرد سیستم حمل و نقل کشور را بهبود می بخشد.
- ✓ ارائه خدمات با کیفیت به مردم با کارایی بیشتر، اثربخشی و مسئولیت پذیری

۵-۲-۳) برنامه راهبردی کالترانس ۲۰۲۴-۲۰۲۰

کالیفرنیا در حال ورود به عصر جدیدی از حمل و نقل است و کالترانس در خط مقدم ایجاد تغییرات بنیادین و مطلوب در شبکه گسترده حمل و نقل این ایالت واقع شده است. برنامه راهبردی کالترانس ۲۰۲۴-۲۰۲۰ مشتمل بر چشم انداز، مأموریت، ارزش های اصلی و اهداف جهت دستیابی به سیستم حمل و نقل پیشرو در جهان می باشد.

چشم انداز

آینده ای روشن برای همه از طریق شبکه حمل و نقل در سطح جهانی

مأموریت

ارائه یک شبکه حمل و نقل ایمن و قابل اعتماد که به همه مردم خدمت کرده و به محیط زیست احترام می گذارد.

ارزش های اصلی

- ✓ ارتباط مؤثر، همکاری، کار گروهی و مشارکت
- ✓ تلاش برای از بین بردن نابرابری ها
- ✓ جست و جو برای راه حل های خلاقانه
- ✓ اعتماد و مسئولیت پذیری
- ✓ تلاش برای برتری در خدمات عمومی

اهداف

- ✓ اولویت دادن به ایمنی
- ✓ ارتقا شبکه حمل و نقل چندوجهی
- ✓ مدیریت تغییر اقلیم
- ✓ پرورش نیروی متخصص و حمایت از نوآوری

۶-۴-۲-۳) استراتژی حمل و نقل شهر ملبورن ۲۰۳۰

در عصر حاضر گروه بیشتری از مردم به استفاده از وسایل حمل و نقل عمومی روی آورده اند سهم استفاده از خودروهای شخصی از سال ۲۰۰۱ تاکنون ۲۵ درصد کاهش یافته است و تعداد وسایل نقلیه ورودی به مرکز شهر، ۱۴ درصد از سال ۲۰۱۴ کاهش یافته است. از سوی دیگر تغییرات قابل توجه در رشد جمعیت و مشاغل در دهه های اخیر، شهر ملبورن را نیازمند شبکه حمل و نقل عمومی کارآمد و قابل اعتماد نموده که نیازهای جمعیت در حال رشد و جامعه تجاری آنرا برآورده کند.

چشم انداز

- ترویج دوچرخه سواری و ارتقا زیرساخت لازم برای آن
- ارتقا ایستگاه های قطار
- حمل و نقل عمومی امن، قابل دسترس، سریع
- در اولویت قرار دادن دسترسی خودروهای شخصی افراد با نیازهای ویژه به شهر
- حرکت به سمت شهر هوشمند

۷-۴-۲) برنامه راهبردی وزارت حمل و نقل ایندیانا ۲۰۱۹

اخیراً شاهد افزایش بی سابقه‌ای در گستردگی و سطح تأثیر فناوری‌های جدید بر حمل و نقل و زیرساخت‌های مرتبط با آن بوده‌ایم. همراه با رشد جمعیت این تغییرات نیازمند یک برنامه‌ریزی قابل انطباق و دربرگیرنده نوآوری می‌باشد. برنامه استراتژیک ما برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های ما را در کل سازمان هدایت می‌کند.

چشم انداز

الگو و برتر بودن در حمل و نقل با نیروی کار ماهر

مأموریت

برنامه‌ریزی برای ساخت و نگهداری زیرساخت‌های حمل و نقل ایمن و نوآورانه که باعث بهبود کیفیت زندگی و افزایش رشد اقتصادی شده و همچنین روش‌های حمل و نقل جدید را در برمی‌گیرد.

ارزش‌های اصلی

- ✓ ارزش قائل شدن برای تجارب کارکنان و مشارکت آنان
- ✓ مسئولیت‌پذیری
- ✓ به اشتراک گذاشتن اطلاعات و استفاده از نظرات شرکا
- ✓ استفاده از روش‌های نوین

اهداف

- ✓ تضمین ایمنی جاده
- ✓ اطمینان از ارائه خدمات به موقع و با کیفیت و مشارکت محلی
- ✓ افزایش توانایی مدیریت و نگهداری دارایی‌ها در طول عمر مفید آنها
- ✓ در دسترس قرار دادن ابزار آموزش و اطلاع‌رسانی برای کارکنان
- ✓ استفاده از روش‌ها و فناوری‌های نوین در بخش حمل و نقل
- ✓ افزایش نتایج اقتصادی

۸-۴-۲) برنامه راهبردی حمل و نقل شهر ساری^۱

برنامه راهبردی حمل و نقل شهر ساری روش‌های برآورده نمودن تمام نیازهای جابجایی از جمله جابجایی کالاها و خدمات مرتبط با یک اقتصاد موفق را در بر می‌گیرد.

^۱ Surrey

چشم انداز

- ✓ سیستم حمل و نقل ساری کارآمد، عادلانه، ایمن و پایدار است.
- ✓ دسترسی آسان به حمل و نقل با توجه به کاربری هایی که بر جوامع پرتراکم و زیرساخت های مدرن با بودجه مناسب تأکید دارند.
- ✓ برنامه ریزی حمل و نقل ما از جوامع ایمن و سالم با دسترسی آسان به مشاغل محلی، آموزش، خدمات و تفریح پشتیبانی می کند.
- ✓ ما با داشتن یک جامعه آگاه و متعهد، مشارکت قوی با دیگران، نمایندگان منتخب و سرمایه گذاری پایدار به حرکت روبه جلو سیستم حمل و نقل خود ادامه می دهیم.

اهداف

- ✓ مدیریت کارآمد، حفظ و بهبود سیستم حمل و نقل
- ✓ بهبود ایمنی، سلامت و کیفیت زندگی جامعه
- ✓ کاهش ازدحام و حمایت از توسعه اقتصادی پایدار
- ✓ کاهش اثرات حمل و نقل بر محیط زیست طبیعی و انسان ساخت
- ✓ ترویج یکپارچگی بین حمل و نقل و کاربری اراضی برای حمایت از سفرها با روش های پایدارتر

۹-۴-۲-۳) برنامه راهبردی دولت کوئینزلند ۲۰۲۳-۲۰۱۹

وزارت حمل و نقل از نیروی کار خود به عنوان مهم ترین نقطه قوت، جهت ارائه خدمات به مردم حمایت می کند. همانطور که در سراسر برنامه استراتژیک منعکس شده است ما متعهد به کمک به اهداف دولت کوئینزلند برای جامعه هستیم.

چشم انداز

ایجاد شبکه حمل و نقل یکپارچه که برای همه قابل دسترس باشد.

اهداف

- ✓ شبکه حمل و نقل در دسترس
- ✓ حمل و نقل ایمن
- ✓ شبکه حمل و نقل پاسخگو در برابر نیازهای متغیر جامعه
- ✓ شبکه حمل و نقل کارآمد و قابل اعتماد

✓ حمل و نقل پایدار از نظر زیست محیطی، اقتصادی و اجتماعی

استراتژی

✓ ترویج استفاده از فناوری های نوین

✓ ارائه فرصت های یادگیری برای نیروی کار هدفمند و توانا

✓ مشارکت با سهامداران

✓ ارتقا تاب آوری شبکه حمل و نقل جهت به حداقل رساندن اثرات رویدادهای مخرب و تغییر اقلیم

✓ حمایت از فناوری های حمل و نقل کم آلاینده

✓ توسعه راه ها جهت بهبود دسترسی کاربران

۱۰-۴-۲-۳) برنامه راهبردی حمل و نقل شهر شیکاگو ۲۰۲۱

این طرح راهبردی نتیجه تلاش مشترک بین تمام بخش های وزارت حمل و نقل شیکاگو در سال ۲۰۲۰ است. این برنامه حمل و نقل اولین طرحی است که در طول همه گیری کرونا در کشور تکمیل شد و آنچه را که در طول سختی، اعتراض و تغییرات عمده در شیوه زندگی مردم شیکاگو آموخته ایم را در برمی گیرد.

اهداف

✓ ارتقا امنیت و سهولت پیاده روی در شیکاگو

✓ کاهش زمان رفت و آمد و بهبود تجربه حمل و نقل برای همه ساکنان شیکاگو

✓ ترویج و تشویق به دوچرخه سواری به عنوان یک گزینه حمل و نقل ایمن و مقرون به صرفه

✓ کاهش ازدحام در خیابان های شیکاگو

✓ کاهش رانندگی های خطرناک در خیابان های شیکاگو

✓ ارتقا توانمندی کارکنان

✓ بهبود ارتباط با جامعه و پاسخگویی بیشتر به نیازهای محلی

۵-۲-۳) مطالعه (گروه) کانونی

گروه کانونی^۱ گروهی کوچک شامل افرادی با ویژگی های جمعیت شناختی مشابه است که در زمینه مورد پژوهش، به بحث می پردازند. در این بحث آزاد می توان از دیدگاه های افراد گروه به نمایندگی از جامعه مورد پژوهش اطلاعات کسب کرد.

^۱ focus group

مطالعه به روش گروه کانونی یک روش تحقیق کیفی در مطالعات مدیریت 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 خلایق شده و تنها محدود به روش‌های کمی و آن‌هم 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 به‌دور از تهدید و فشار بسنجد.

گروه‌های کانونی شکلی از مصاحبه گروهی هستند اما تمیز و تشخیص بین این دو خیلی مهم است. به‌طوری 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 قابل‌درک 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 به‌صورت یک روش مستقل و یا به‌عنوان روشی برای تکمیل دیگر روش‌ها استفاده کرد. به‌ویژه 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 جهت ساز بخش حمل‌ونقل استان گلستان، ضمن توجه به مقوله‌های شناسایی‌شده از مآخذ چهارگانه و ترکیب آن با مقوله‌های پیشنهادی گروه کانونی، نهایتاً به کمک گروه مذکور و مطابق شکل ۳-۳ در بخش پایانی فصل، نتایج گردآوری‌شده از مآخذ پنج‌گانه در قالب کاربرگ‌ای 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 داده بنیاد، یافته‌ها و نتایج و ... پرداخته شده است:

۳-۳ ماهیت مأموریت، چشم انداز و ارزش ها

مأموریت^۱ نشان دهنده علت یا فلسفه وجودی سازمان (بخش حمل و نقل استان گلستان) و بیان گر هویت آن است. هر سازمان یک مأموریت دارد، چه این مأموریت به صورت تدوین شده و مکتوب باشد و چه نباشد. مأموریت شکل دهنده فعالیت سازمان و رفتار کارکنان است.

مأموریت سازمان، مفهومی است که قید زمانی و مکانی خاصی نداشته و ممکن است در کوتاه مدت 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 ویژگی هایی مانند کلی بودن، الهام بخش بودن، وحدت بخش بودن، پایدار بودن و ... باشد.

بنابراین بیانیه مأموریت، جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می شود.

چشم انداز^۲ سازمان (بخش حمل و نقل استان گلستان) نشان دهنده جایگاه یا موقعیت مطلوب در آینده است. در مأموریت به این پرسش پاسخ داده شود که «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» و در چشم انداز به این پرسش پاسخ داده می شود: که «ما می خواهیم چه بشویم؟»؛ «چشم انداز بیان آینده مطلوب از سازمان است» و در برگیرنده موقعیت هایی خاص می شود در حالی که مأموریت سازمان بیشتر با فعالیت سازمان از حال تا آینده سروکار دارد. در واقع مأموریت به صورت کلی و بدون قید زمان، علت وجودی سازمان را معین می کند و چشم انداز نتیجه تحقق مأموریت و تداوم فعالیت های سازمان را مشخص می کند.

ارزش ها^۳ سومین جزء تشکیل دهنده مقاصد آرمانی سازمان (بخش حمل و نقل استان گلستان) می باشد. یک سازمان (بخش) در بیانیه ارزش های سازمانی خود اصول اخلاقی را در قبال کارکنان، سهامداران، جامعه، محیط زیست و سایر ذینفعان بیان می کند. معمولاً استراتژیست های سازمانی با پرسیدن این سؤال که «ما به چیزهایی پایبندیم و به کدام ارزش ها احترام می گذاریم» بیانیه ارزش سازمان را تدوین می نمایند.

۱-۳-۳ اجزای مأموریت، چشم انداز و ارزش ها

مقاصد آرمانی سازمان ها از نظر حجم، محتوا، شکل و پرداختن به جزئیات باهم متفاوت هستند. بیشتر کارشناسان و افراد صاحب نظر در مدیریت استراتژیک (از جمله دکتر اعرابی) چنین می پندارند که مفاد مقاصد آرمانی سازمان در برنامه ریزی استراتژیک باید دارای اجزای زیر باشد. پس از انجام مطالعات و بررسی های

¹ Mission

² Vision

³ Values

مختلف می‌بایست در ارتباط با هر یک از اجزای زیر عبارات مناسبی ارائه گردد و در نهایت با جمع‌بندی این عبارات بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان (بخش حمل‌ونقل استان گلستان) تدوین شود.

۱. فلسفه وجودی (نقش در توسعه صنعت، استان یا کشور): نقش سازمان (بخش حمل‌ونقل استان گلستان) در توسعه استان یا کشور و حتی در سطح بین‌الملل چیست؟ وجود سازمان (بخش حمل‌ونقل 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 حمل‌ونقل 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/ارباب‌رجوع: باید مشخص شود که مشتریان و ارباب‌رجوعان سازمان (بخش حمل‌ونقل 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 (یعنی ارباب‌رجوعان و استفاده‌کنندگان از خدمات و محصولات سازمان چه کسانی هستند).

۴. بازار (قلمروی جغرافیایی و تخصصی): علاوه بر اینکه مقاصد آرمانی سازمان (بخش حمل‌ونقل استان گلستان)، محصولات و خدمات و مشتریان/ارباب‌رجوع 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 حمل‌ونقل استان گلستان) و هم برای سایر ذینفعان سودمند است.

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

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 حمل و نقل 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 حمل و نقل 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 حمل و نقل استان گلستان) دارد و سازمان‌های مشابه دیگر یا چنین توانمندی‌ای 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 به‌شمار می‌روند، به طوری که موفقیت در گرو برخورداری از نیروی انسانی توانمند و باانگیزه 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 حمل و نقل 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 کسانی دارد که می‌خواهند به‌عنوان نیروی انسانی وارد سازمان (بخش حمل و نقل 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 حمل و نقل استان گلستان) همواره باید به فکر ایجاد تصویر ذهنی مثبت در عموم باشد. باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش حمل و نقل استان گلستان) به‌عنوان 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 حمل و نقل 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 حمل و نقل 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 حمل و نقل 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 به صورت منسجم و با جملاتی روان و مرتبط به هم در کنار هم قرار می‌دهیم تا بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان (بخش حمل و نقل 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 حمل و نقل 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 حمل و نقل استان گلستان) به شیوه‌ای روشن تهیه شود. در فرایند تعیین مأموریت حتی‌الامکان 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 حمل و نقل 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، فرایند تعیین مقصد سازمان فرصت مناسبی به دست می‌دهد تا استراتژیست‌ها از حمایت همه مدیران، اعضا و ذینفعان سازمان برخوردار شوند. برخی از سازمان‌ها از گروه‌هایی از مدیران

می خواهند که درباره مأموریت ارائه شده بحث کنند و آن را اصلاح نمایند. برخی از سازمان ها بهنگام نوشتن مأموریت برای ویرایش جمله ها و عبارت ها از مشاوران متخصص خارجی استفاده می کنند. پس از اینکه مأموریت، چشم انداز و ارزش های سازمان مرحله نهایی را طی کرد باید به طرق مختلف آن را به آگاهی همه مدیران، کارکنان و گروه های ذینفع خارج از سازمان رسانید. برخی از سازمان ها برای اشاعه مأموریت، چشم انداز و ارزش های سازمان شعارهای تبلیغاتی، پوسترها و کاتالوگ هایی تهیه کرده و در سازمان اقدام به برگزاری مسابقات و کنفرانس هایی در ارتباط با مقاصد آرمانی سازمان به منظور اشاعه و نشر آن می کنند.

۲-۳-۲) ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها

چهار رکن در تدوین سند استراتژیک بخش حمل و نقل استان گلستان درگیر هستند که عبارتند از:

شرکت مشاوره مدیریت: که تهیه روش شناسی، مطالعات نظری و پشتیبان، جمع آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل آن ها و مواردی نظیر این ها را انجام داده و همچنین هماهنگی های لازم جهت برگزاری جلسات و ... را انجام می دهد.

گروه کارشناسان و مدیران ارشد بخش حمل و نقل 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 حرفه ای 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 صاحب نظران داخلی و خارجی می توانند باشند.

هیئت های اندیشه ورز: افراد متخصص و صاحب نظر از بخش خصوصی، اتحادیه ها، اصناف، دانشگاه ها و مراکز علمی و پژوهشی، فعالان و بهره برداران که به عنوان عضو کارگروه بخش حمل و نقل استان گلستان همکاری لازم را دارند.

شورای راهبری تدوین اسناد بخشی: متشکل از استاندار، معاونین استاندار، رؤسا و مدیران کل دستگاه های اجرایی متولی اصلی کارگروه های ۳۱ گانه می باشند.

۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی

مرحله ۱: در این مرحله، شرکت مشاوره مدیریت به کمک کارشناسان خود اقدام به تم شناسی و مضمون یابی از چهار مأخذ اسناد بالادستی، سند چشم انداز استان، مطالعات میدانی و مطالعات تطبیقی را در مورد اجزای مقاصد آرمانی انجام می دهد. نتایج این مطالعات به صورت کاملاً خلاصه شده در کاربرگ شماره ۱ وارد می شود. این کاربرگ به عنوان اطلاعات ورودی کارگروه تخصصی (کارگروه بخش) است که به آن ها در

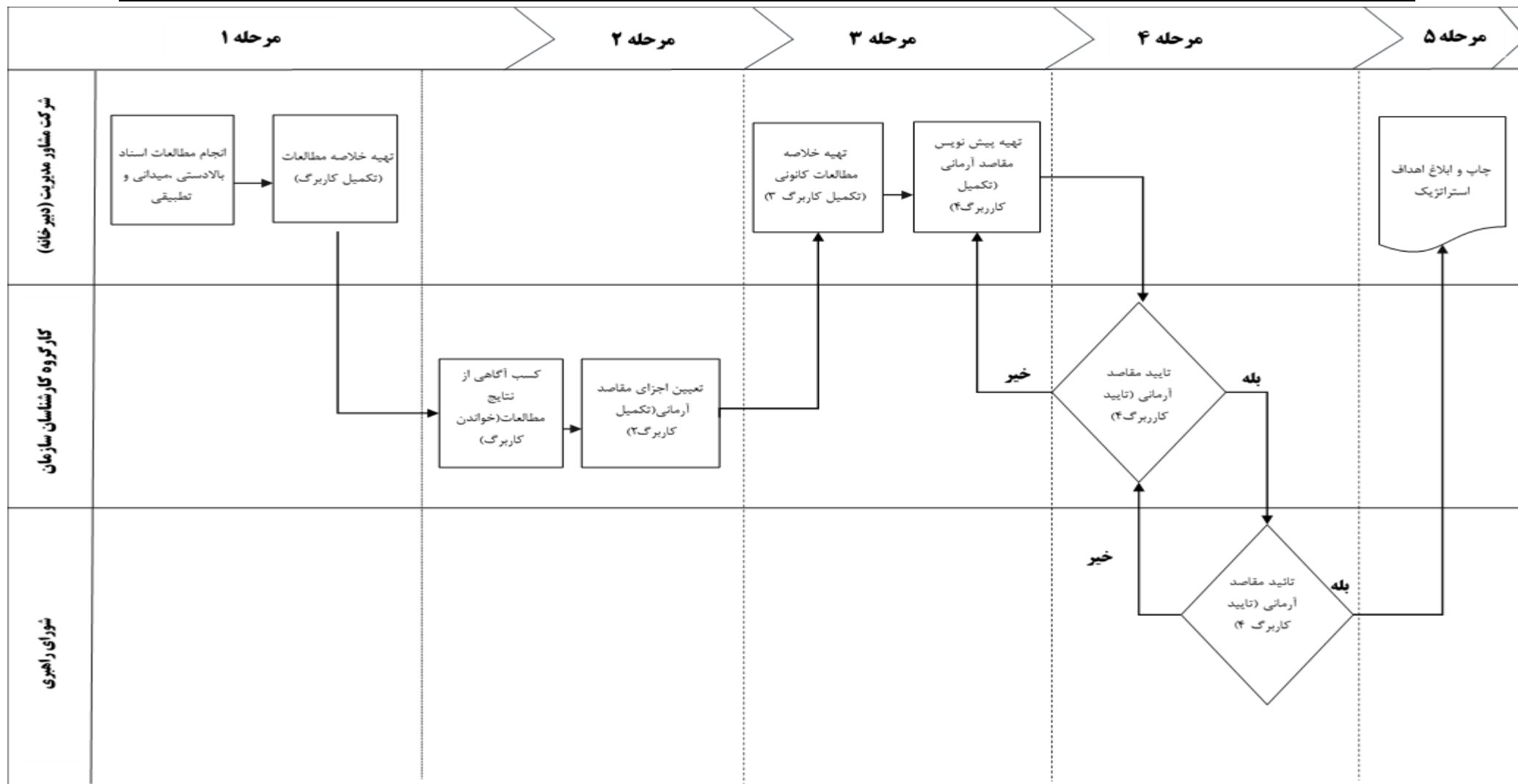
تجزیه و تحلیل کمک می کند. همچنین مضامین و مقوله های شناسایی شده در گروه کانونی نیز به عنوان یکی از ورودی های کاربرگ شماره یک در ستون انتهایی قرار می گیرد.

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 می کند. در این مرحله با تشکیل جلساتی با گروه کانونی در مورد اجزای مقاصد آرمانی بحث و تبادل نظر شده و نتایج مباحث در کاربرگ مربوطه (شماره ۲) ثبت می شود.

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

مرحله ۴: بیانیه های نوشته شده اعم از چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و ... در مرحله ۳، تنها نظر کارگروه است و باید مورد تأیید شورای راهبری قرار گیرد؛ بنابراین، نتایج کاربرگ شماره ۴ به آن ها ارائه شده و اجماع نظرات در مورد آن حاصل و در صورت لزوم جرح و تعدیل می شود.

مرحله ۵: پس از تأیید مقاصد آرمانی در شورای راهبری، شرکت مشاور می تواند آن ها را پس از ویراستاری چاپ کرده و منتشر سازد. اطلاع رسانی، ابلاغ و نشر گسترده آن آخرین فعالیت در این مرحله است.



نمودار ۶-۳: مراحل تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها

۴-۳) نظریه داده بنیاد

گراندد تئوری^۱ یا نظریه داده بنیاد توسط دو جامعه‌شناس به نام بارنی گلیسر^۲ و آنسلم اشتراوس^۳ در سال ۱۹۶۷ میلادی معرفی شد.

گراندد تئوری یک روش تحقیق کیفی است که برای نظریه‌پردازی 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 شکل‌گیری 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: فرایند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد

مطابق شکل ۵-۳ نظریه‌پردازی داده‌بنیاد 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

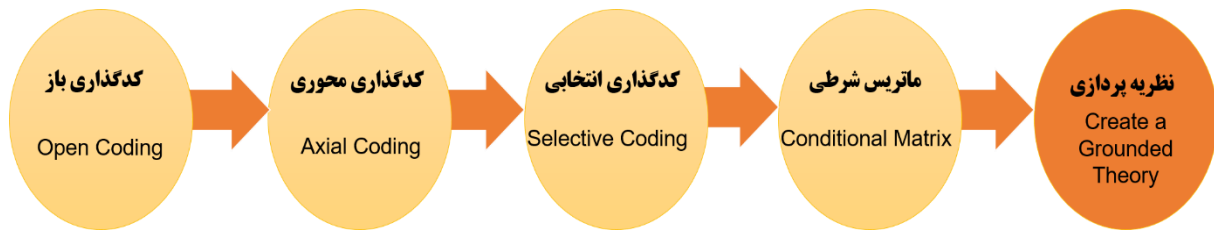
² Barney Glaser

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 فرایند تحلیل داده‌هاست که به خرد کردن، مقایسه‌سازی، نام‌گذاری، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی داده‌ها می‌پردازد. طی کدگذاری باز، داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد شده و برای به دست آوردن مشابهت‌ها و تفاوت‌هایشان مورد بررسی قرار می‌گیرند.

۲- کدگذاری محوری: کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی زمینه‌بنیان 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 فرایند، 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^۱ الگوها یا مضامینی هستند که به صورت مستقیم در متن یا مصاحبه مورد اشاره قرار گرفته‌اند. مقوله و مقوله‌بندی 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 مقوله‌بندی‌هایش موفق می‌شود یا شکست می‌خورد» (دوورژه، ۱۳۶۲: ۱۲۶). در واقع این سخن بیان‌گر اهمیت مقوله‌ها و واحدها در تکنیک تحلیل محتواست. در واقع موفقیت تحلیل محتوا به داشتن مقولاتی درست و سپس واحدهاست. مقوله‌ها در اصل با

¹ Content Categories

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.

۳-۵ یافته‌ها و نتایج مقوله‌یابی از مآخذ پنج‌گانه با استفاده از نظریه داده بنیاد

پس از توضیحات مختصر در مورد نظریه داده بنیاد و فرآیند شناسایی و استخراج مقوله‌ها، در این بخش فرآیند و جزئیات یافته‌ها و مقوله‌های مورد نیاز برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی بخش حمل‌ونقل استان گلستان ارائه شده است.

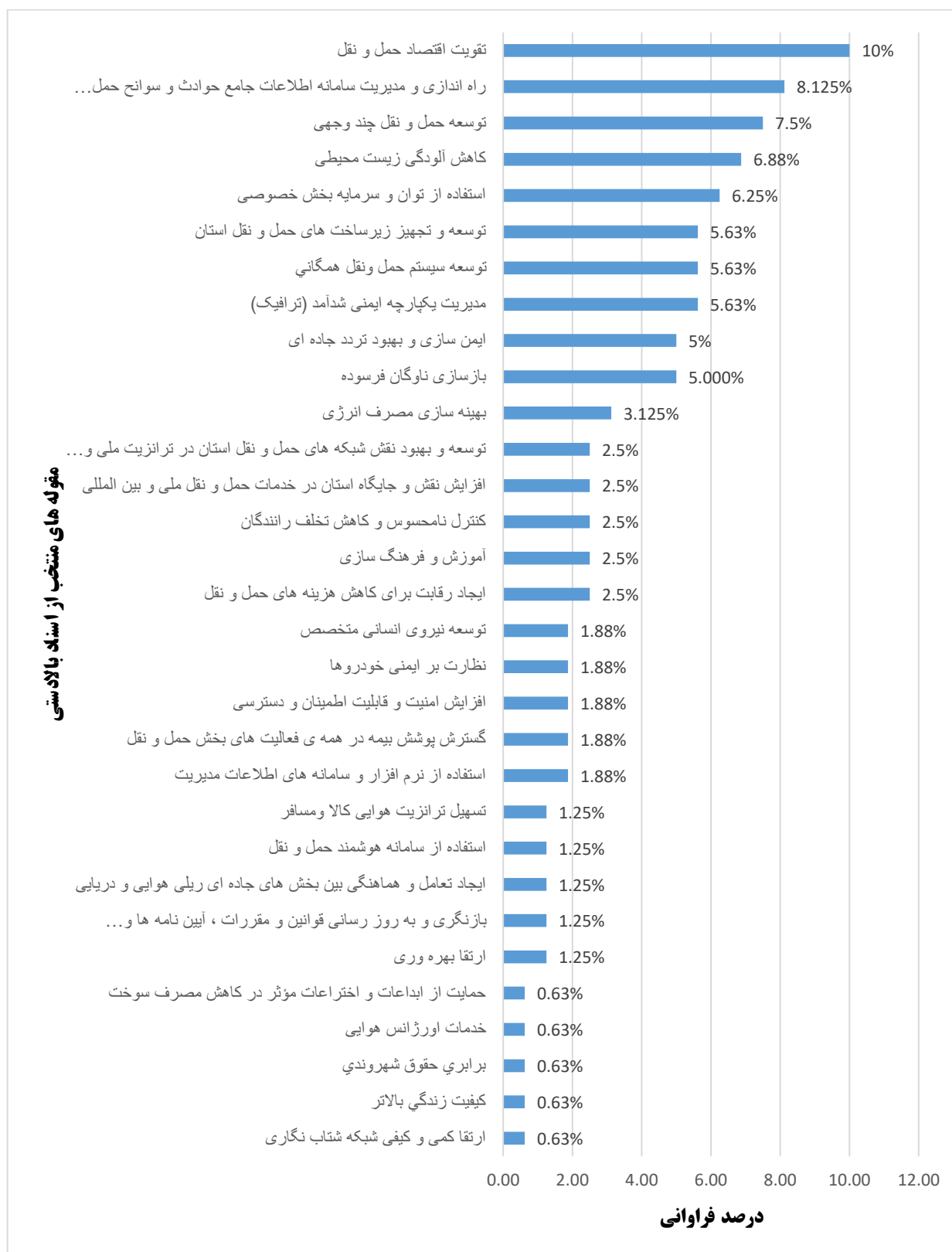
۳-۵-۱ مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی

با مطالعه و بررسی اسناد بالادستی که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۳-۶ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۳۱ مقوله تدوین شده است که در جدول شماره ۳-۹ نمایش داده شده است. سپس نمایش گرافیکی مقوله‌ها و فراوانی آن‌ها به صورت نمودار درصد فراوانی در نمودار شماره ۳-۷ نمایش داده شده است.

جدول ۳-۹: مقوله‌های منتخب بخش حمل‌ونقل استان گلستان از اسناد بالادستی

ردیف	مقوله	فراوانی
۱	تقویت اقتصاد حمل‌ونقل	۱۶
۲	راه‌اندازی و مدیریت سامانه اطلاعات جامع حوادث و سوانح حمل‌ونقل	۱۳
۳	توسعه حمل‌ونقل چندوجهی	۱۲
۴	کاهش آلودگی زیست‌محیطی	۱۱
۵	استفاده از توان و سرمایه بخش خصوصی	۱۰
۶	مدیریت یکپارچه ایمنی شدآمد (ترافیک)	۹
۷	توسعه سیستم حمل‌ونقل همگانی	۹
۸	توسعه و تجهیز زیرساخت‌های حمل‌ونقل استان	۹
۹	بازسازی ناوگان فرسوده	۸
۱۰	ایمن‌سازی و بهبود تردد جاده‌ای	۸
۱۱	بهبودسازی مصرف انرژی	۵
۱۲	ایجاد رقابت برای کاهش هزینه‌های حمل‌ونقل	۴
۱۳	آموزش و فرهنگ‌سازی	۴
۱۴	کنترل نامحسوس و کاهش تخلف رانندگان	۴
۱۵	افزایش نقش و جایگاه استان در خدمات حمل‌ونقل ملی و بین‌المللی	۴
۱۶	توسعه و بهبود نقش شبکه‌های حمل‌ونقل استان در ترانزیت ملی و فراملی	۴
۱۷	استفاده از نرم‌افزار و سامانه‌های اطلاعات مدیریت	۳
۱۸	گسترش پوشش بیمه در همه‌ی فعالیت‌های بخش حمل‌ونقل	۳
۱۹	افزایش امنیت و قابلیت اطمینان و دسترسی	۳
۲۰	نظارت بر ایمنی خودروها	۳

ردیف	مقوله	فراوانی
۲۱	توسعه نیروی انسانی متخصص	۳
۲۲	ارتقا بهره‌وری	۲
۲۳	بازنگری و به‌روزرسانی قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها	۲
۲۴	ایجاد تعامل و هماهنگی بین بخش‌های جاده‌ای ریلی هوایی و دریایی	۲
۲۵	استفاده از سامانه هوشمند حمل‌ونقل	۲
۲۶	تسهیل ترانزیت هوایی کالا و مسافر	۲
۲۷	ارتقا کمی و کیفی شبکه شتاب‌نگاری	۱
۲۸	کیفیت زندگی بالاتر	۱
۲۹	برابری حقوق شهروندی	۱
۳۰	خدمات اورژانس هوایی	۱
۳۱	حمایت از ابداعات و اختراعات مؤثر در کاهش مصرف سوخت	۱



نمودار ۷-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله های منتخب بخش حمل و نقل استان گلستان از اسناد بالادستی

تحلیل فراوانی مقوله‌های اسناد بالادستی نشان داد که مقوله «تقویت اقتصاد حمل و نقل» با ۱۰٪ دارای بیشترین تکرار در بین سایر مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی در بخش حمل و نقل می‌باشد. این موضوع بیانگر اهمیت و توانمندی بخش حمل و نقل در اشتغال‌زایی و درآمدزایی است. حضور و نیاز به حمل و نقل در تمامی بخش‌ها باعث می‌شود تا زمینه برای گسترش و تنوع فعالیت‌های بخش حمل و نقل مهیا شده و از طریق انجام خدمات مختلف، اقتصاد مبتنی بر حمل و نقل و ترانزیت انسان و کالا شکل بگیرد.

تحقق اقتصاد حمل و نقل نیازمند پیش‌نیازهایی است که باید با توجه به شرایط و موقعیت جغرافیایی و نیز وضعیت سایر بخش‌های هر منطقه مهیا شوند. توسعه مسیر ریلی، گسترش خطوط هوایی و دریایی، افزایش توان ناوگان حمل و نقل عمومی و تسهیل فرآیند ترانزیت بار و کالا باید در دستور کار قرار بگیرند تا با فراگیر شدن خدمات حمل و نقل و درآمدزایی و ایجاد مشاغل گوناگون مرتبط با این بخش، اقتصاد بخش حمل و نقل را تقویت نمود.

اهمیت این مقوله تا جایی است که نظریه توسعه حمل و نقل محور (TOD) به‌عنوان یکی از نظریات توسعه در بسیاری از کشورها مطرح و اجرایی شده است.

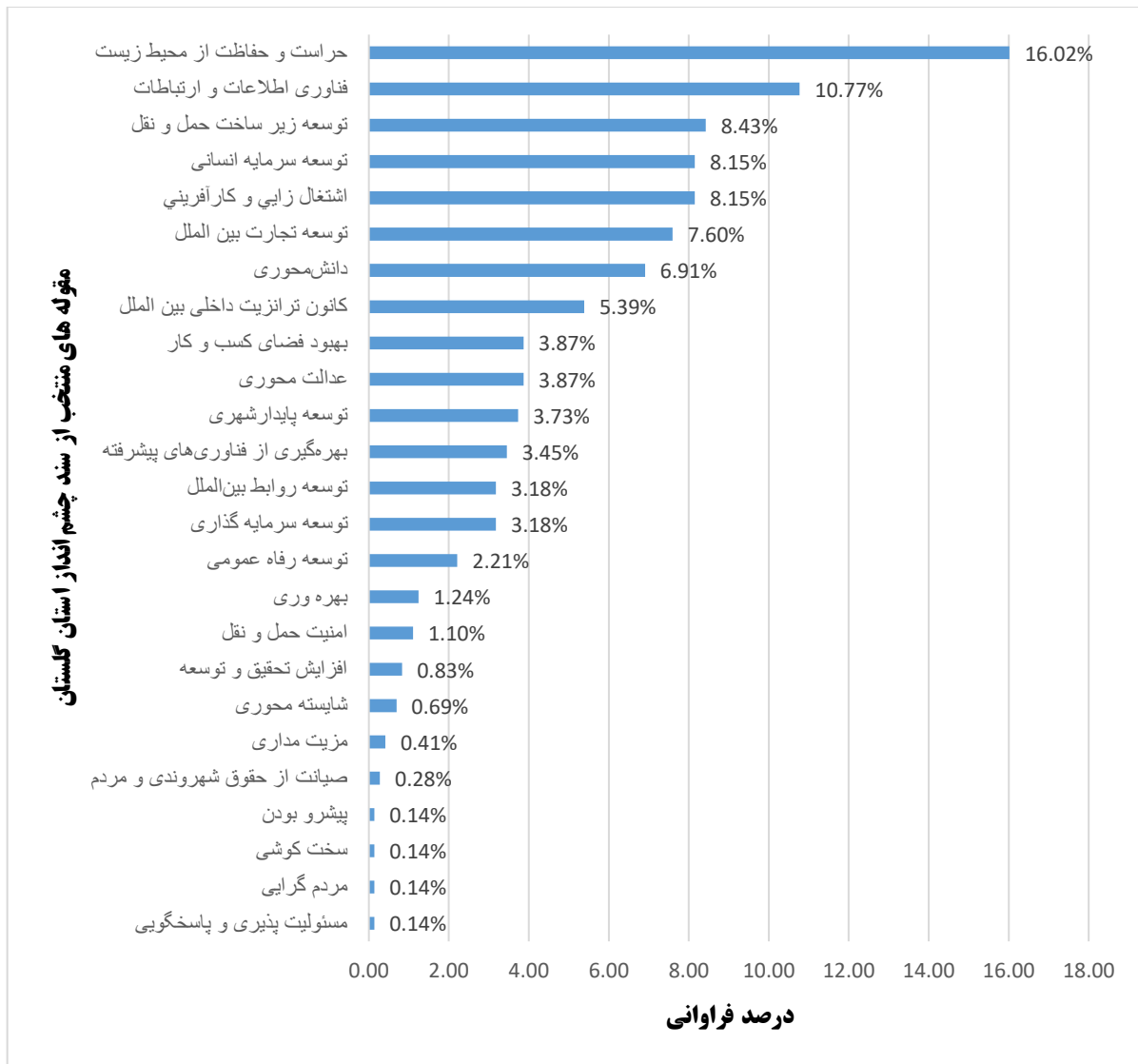
۲-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴

از آنجا که تدوین سند بخش حمل و نقل به‌عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه ذیل سند چشم‌انداز استان نوشته می‌شود، از این رو 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 حمل و نقل استان نیز استفاده شده است. پس از آن مقوله‌ها و درصد فراوانی آن‌ها در نمودار شماره ۸-۳ به‌صورت گرافیک نمایش داده شده است.

جدول ۱۰-۳: مقوله‌های مرتبط به بخش حمل و نقل از سند چشم‌انداز استان گلستان

ردیف	مقوله‌های منتخب	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۱	حراست و حفاظت از محیط‌زیست	شرح شوق‌انگیز + ارزش‌های محوری + اهداف راهبردی	۱۱۶
۲	گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات	اهداف راهبردی	۷۸
۳	توسعه زیرساخت حمل و نقل	شرح شوق‌انگیز + اهداف راهبردی	۶۱
۴	اشتغال‌زایی و کارآفرینی	شرح شوق‌انگیز + اهداف راهبردی	۵۹
۵	توسعه سرمایه انسانی	اهداف راهبردی	۵۹
۶	توسعه تجارت بین‌الملل	شرح شوق‌انگیز + اهداف راهبردی	۵۵
۷	دانش محوری	شرح شوق‌انگیز + ارزش‌های محوری	۵۰
۸	کانون ترانزیت داخلی بین‌الملل	شرح شوق‌انگیز	۳۹
۹	عدالت محوری	ارزش‌های محوری	۲۸

ردیف	مقوله های منتخب	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۱۰	بهبود فضای کسب و کار	شرح شوق انگیز	۲۸
۱۱	توسعه پایدار شهری	شرح شوق انگیز + ارزش های محوری	۲۷
۱۲	بهره گیری از فناوری های پیشرفته	ارزش های محوری + اهداف راهبردی	۲۵
۱۳	توسعه سرمایه گذاری	اهداف راهبردی	۲۳
۱۴	توسعه روابط بین الملل	شرح شوق انگیز + اهداف راهبردی	۲۳
۱۵	توسعه رفاه عمومی	بیانیه مأموریت + شرح شوق انگیز	۱۶
۱۶	بهره وری	شرح شوق انگیز + ارزش های محوری	۹
۱۷	امنیت حمل و نقل	اهداف راهبردی	۸
۱۸	افزایش تحقیق و توسعه	شرح شوق انگیز + اهداف راهبردی	۶
۱۹	شایسته محوری	ارزش های محوری	۵
۲۰	مزیت مداری	ارزش های محوری + شرح شوق انگیز	۳
۲۱	صیانت از حقوق شهروندی و مردم	ارزش های محوری	۲
۲۲	مسئولیت پذیری و پاسخگویی	ارزش های محوری	۱
۲۳	مردم گرایی	ارزش های محوری	۱
۲۴	سخت کوشی	ارزش های محوری + شرح شوق انگیز	۱
۲۵	پیشرو بودن	ارزش های محوری + شرح شوق انگیز	۱



نمودار ۸-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله های مرتبط به بخش حمل و نقل از سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴

حفظ و حراست از محیط زیست همواره یکی از دغدغه های اصلی بخش حمل و نقل بوده است و در بررسی های انجام شده بین مقوله های مختلفی که در سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ به عمل آمد نیز با ۱۶.۰۲٪ فراوانی، بیشترین اهمیت را بین مقوله های بررسی شده به خود اختصاص داد. استفاده از سوخت های فسیلی، تخریب بخشی از منابع طبیعی به منظور احداث جاده ها و مسیر راه آهن از اصلی ترین مواردی هستند که می توانند به محیط زیست آسیب بزنند. البته باید توجه داشت که گسترش شبکه ریلی و جاده های مواصلاتی از پیش نیازهای توسعه و پیشرفت هستند و هر دولتی ناگزیر از انجام این کار خواهد بود. باید توجه داشت تا با تولید وسایل نقلیه استاندارد که سوخت کمتری مصرف می کنند و نیز جایگزین نمودن سوخت های پاک با سوخت های فسیلی و همچنین احداث جاده ها و مسیرهای ریلی در نقاطی که کمترین آسیب را به محیط زیست خواهد زد، مخاطرات و آسیب های بخش حمل و نقل را به حداقل رساند و در راه رسیدن به حمل و نقل سبز گام-

های مهم و اساسی برداشت. تشویق مردم به استفاده از خدمات حمل و نقل عمومی و کاهش ماشین های تک سرنشین هم از اقداماتی است که باید صورت بگیرد که پیش نیاز آن وجود یک سیستم حمل و نقل کارآمد است.

از طرف دیگر گسترش بخش حمل و نقل باعث افزایش سهم بخش خدمات در تولید ناخالص داخلی و جایگزینی آن با بخش صنعت و کشاورزی که تبعات زیست محیطی منجر به کاهش به فشار به توان اکولوژیک طبیعی (آب، خاک و منابع طبیعی و ...) می شود.

۳-۵-۳) مقوله های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط پژوهی)

با مطالعه و بررسی ماتریس هایی مطالعات میدانی (محیط پژوهی) که فهرست آنها در جدول شماره ۳-۷ آمده است، پس از شناسایی تم ها و مضامین مرتبط، تعداد ۲۶ مقوله تعیین شد که در جدول شماره ۳-۱۱ نمایش داده شده است.

جدول ۳-۱۱: مقوله های منتخب بخش حمل و نقل استان گلستان از مطالعات محیط پژوهی

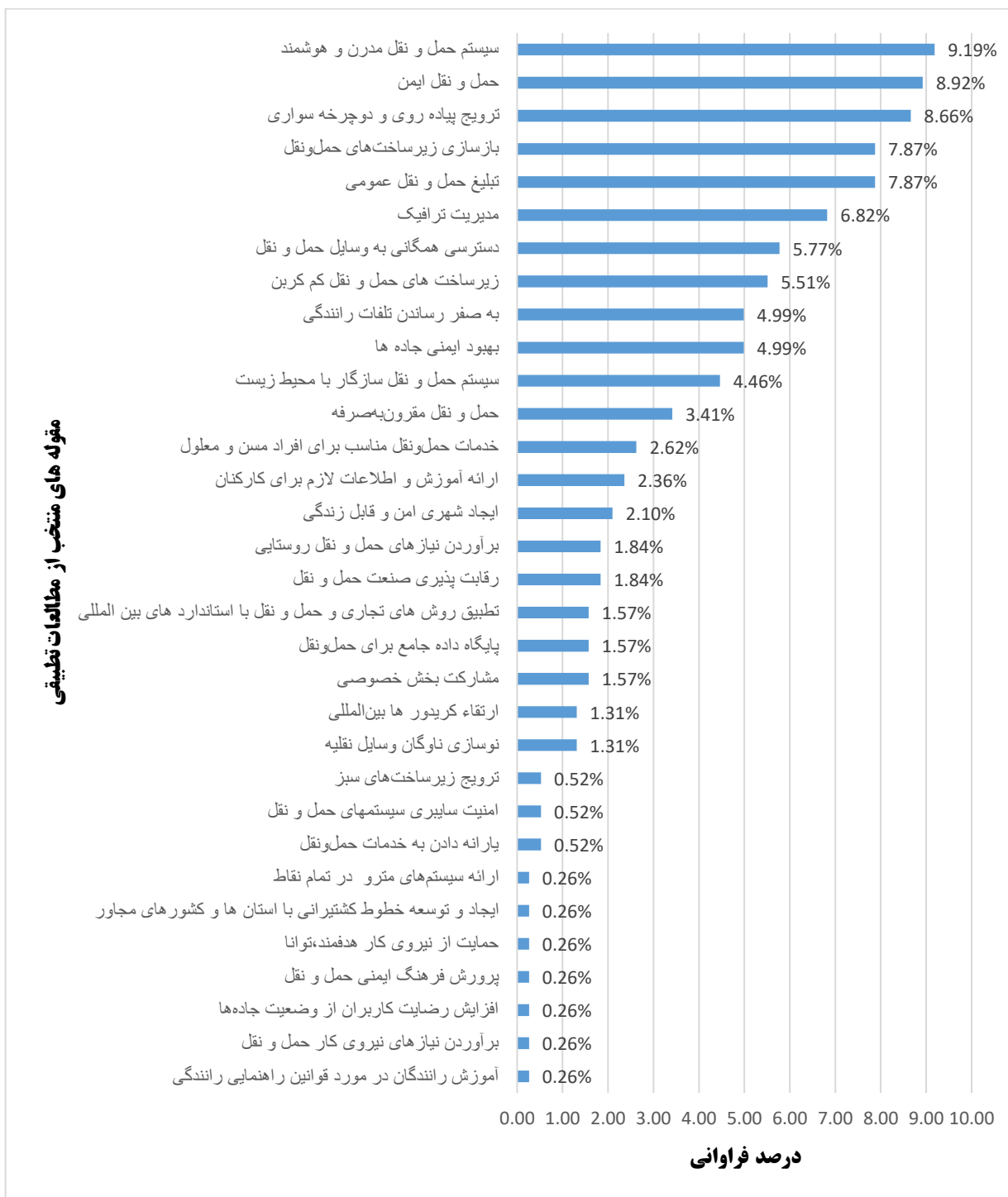
ردیف	مقوله ها
۱	ایمنی
۲	کریدور شمال-جنوب
۳	حمل بار ریلی (به تفکیک کاننتیبری، فله خشک، فله تر، عمومی)
۴	جابجایی مسافر
۵	تکنولوژی GIS
۶	صنعت سخت افزار ICT
۷	پایگاه های داده
۸	حوزه های جدید کسب و کار (استارت اپ)
۹	شرکت های دانش بنیان
۱۰	مناطق آزاد و ویژه
۱۱	برخورداری از مرز بین المللی
۱۲	برخورداری از اقلیم متنوع
۱۳	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه ای)
۱۴	تکنولوژی سنجش از دور
۱۵	هوش مصنوعی
۱۶	داده کاوی / دیتا ماینینگ
۱۷	دیتا سنتر
۱۸	خدمات و حمل و نقل آنلاین
۱۹	قانون مداری
۲۰	کارگروهی
۲۱	تاب آوری
۲۲	نمایشگاه های تخصصی
۲۳	رسانه ها و فضای مجازی
۲۴	توسعه و آموزش کارمندان
۲۵	مدیریت مساعت و نگهداشت (ابقاء) کارمند
۲۶	مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه

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 ۳۲ مقوله تدوین شده است که در جدول شماره ۱۲-۳ نمایش داده شده است. سپس مقوله‌ها و درصد فراوانی آنها در نمودار شماره ۹-۳ به صورت گرافیک نمایش داده شده است

جدول ۱۲-۳: مقوله‌های منتخب بخش حمل و نقل استان گلستان از مطالعات تطبیقی

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	سیستم حمل و نقل مدرن و هوشمند	۳۵
۲	حمل و نقل ایمن	۳۴
۳	ترویج پیاده‌روی و دوچرخه‌سواری	۳۳
۴	تبلیغ حمل و نقل عمومی	۳۰
۵	بازسازی زیرساخت‌های حمل و نقل	۳۰
۶	مدیریت ترافیک	۲۶
۷	دسترسی همگانی به وسایل حمل و نقل	۲۲
۸	زیرساخت‌های حمل و نقل کم‌کربن	۲۱
۹	بهبود ایمنی جاده‌ها	۱۹
۱۰	به صفر رساندن تلفات رانندگی	۱۹
۱۱	سیستم حمل و نقل سازگار با محیط زیست	۱۷
۱۲	حمل و نقل مقرون به صرفه	۱۳
۱۳	خدمات حمل و نقل مناسب برای افراد مسن و معلول	۱۰
۱۴	ارائه آموزش و اطلاعات لازم برای کارکنان	۹
۱۵	ایجاد شهری امن و قابل زندگی	۸
۱۶	رقابت‌پذیری صنعت حمل و نقل	۷
۱۷	برآوردن نیازهای حمل و نقل روستایی	۷
۱۸	مشارکت بخش خصوصی	۶
۱۹	پایگاه داده جامع برای حمل و نقل	۶
۲۰	تطبیق روش‌های تجاری و حمل و نقل با استانداردهای بین‌المللی	۶
۲۱	نوسازی ناوگان وسایل نقلیه	۵
۲۲	ارتقاء کریدورها بین‌المللی	۵
۲۳	یارانه دادن به خدمات حمل و نقل	۲
۲۴	امنیت سایبری سیستم‌های حمل و نقل	۲
۲۵	ترویج زیرساخت‌های سبز	۲
۲۶	آموزش رانندگان در مورد قوانین راهنمایی رانندگی	۱
۲۷	برآوردن نیازهای نیروی کار حمل و نقل	۱
۲۸	افزایش رضایت کاربران از وضعیت جاده‌ها	۱
۲۹	پرورش فرهنگ ایمنی حمل و نقل	۱
۳۰	حمایت از نیروی کار هدفمند، توانا	۱
۳۱	ایجاد و توسعه خطوط کشتیرانی با استان‌ها و کشورهای مجاور	۱
۳۲	ارائه سیستم‌های مترو در تمام نقاط	۱



نمودار ۹-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله های منتخب بخش حمل و نقل استان از مطالعات تطبیقی

همان طور که در نمودار قابل مشاهده است، سیستم حمل و نقل هوشمند و مدرن با ۹.۰۲٪ بیشترین درصد فراوانی را در بین مقوله های منتخب بخش حمل و نقل در مطالعات تطبیقی داشته است که به اهمیت همگام شدن با پیشرفت های روزافزون دنیا در این بخش اشاره می کند. جایگزین نمودن سوخت های فسیلی با انرژی های

پاک، حرکت به سمت خودروهایی برقی، استفاده از سیستم های ناوبری خودران، گسترش شبکه های ارتباطی و افزایش توان لجستیک بخش حمل و نقل از عمده فعالیت هایی هستند که باید دنبال شوند.

سیستم حمل و نقل مدرن و هوشمند باعث صرفه جویی در زمان و هزینه ها خواهد شد و از این طریق بهره وری را افزایش خواهد داد. این امر همچنین باعث افزایش رضایت مشتریان و استفاده کنندگان از خدمات حمل و نقل خواهد شد. باید در نظر داشت که هوشمندسازی و مدرن نمودن این بخش نیازمند هزینه اولیه بسیار زیادی است اما در میان مدت و بلندمدت سود ناشی از این اقدام به مدیران و مردم باز خواهد گشت و با افزایش رضایتمندی جامعه همراه خواهد شد. سیستم حمل و نقل هوشمند و مدرن آسیب کمتری به محیط زیست خواهد رساند و کارایی بیشتری نیز خواهد داشت؛ لذا ضروری است که نسبت به جایگزینی ادوات و سیاست های فرسوده و قدیمی با نمونه های جدید و هوشمند اقدام نمود.

۵-۵-۳) مقوله های مرتبط از مطالعات کانونی

با برگزاری حدود ۱۷ جلسه کانونی با مشارکت اعضای کارگروه بخش حمل و نقل استان گلستان جهت تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها، پس از ثبت مضامین مرتبط در کاربرگ ۲ در پاسخ به ۱۱ سؤال مطرحه، تعداد ۹۳ مقوله در جدول شماره ۱۳-۳ تعیین و فهرست شده است.

جدول ۱۳-۳: مقوله های مطالعات کانونی

ردیف	مقوله
۱	ایجاد و توسعه بنادر و حمل و نقل دریایی
۲	ایجاد و توسعه زنجیره های تأمین
۳	آژانس های مسافرتی
۴	بار ترانزیتی و کانتینری
۵	به خدمت گرفتن تکنولوژی های نوین (GPS, GIS و نانو و...)
۶	برنامه محوری
۷	پاسخگویی و رسیدگی به انتقادات و شکایات
۸	پاک دستی
۹	پایانه صادراتی
۱۰	تدوین منشور حقوق شهروندی مسافران
۱۱	توسعه خدمات ایستگاهی
۱۲	توسعه صنایع و کسب و کارها
۱۳	توسعه فناوری ICT
۱۴	حمل کالا و مسافر (داخلی و بین المللی)
۱۵	حمل و نقل ترکیبی
۱۶	حمل و نقل شخصی
۱۷	خدمات خیریه و عام المنفعه
۱۸	خدمات داده و اطلاعاتی (دیتا سنتر و دیتا ماینینگ و...)
۱۹	خدمات علمی و آموزشی

ردیف	مقوله
۲۰	خدمات مشاوره‌ای شغلی و روانشناختی
۲۱	خدمات ویژه هوایی بخش کشاورزی
۲۲	دپارتمان منابع انسانی
۲۳	سیستم بازارگاه الکترونیکی حمل‌ونقل بار
۲۴	سیستم‌های ناوبری هوایی (ILS) سیستم تقرب دقیق - سیستم (SFLS)
۲۵	سیستم‌های نظارت و کنترل تصویری
۲۶	شرکت‌های حمل‌ونقل
۲۷	فراهم نمودن آفرهای متنوع حمل‌ونقل بار و مسافر (هوایی، جاده‌ای، ریلی و دریایی)
۲۸	فعالیت در فضای رسانه‌ای و شبکه‌های اجتماعی
۲۹	قرار گرفتن در مسیر کشورها و استان‌های تولیدی و صنعتی
۳۰	گراف قطارهای مسافری
۳۱	گسترش تجارت داخلی و خارجی
۳۲	مردم‌دوستی و توجه به حقوق شهروندی
۳۳	مرز بین‌المللی
۳۴	مسطح بودن عرصه سرزمینی
۳۵	مسئولیت‌پذیری
۳۶	مشتری‌مداری
۳۷	نظارت بر توزیع خدمات سوخت و قطعات مصرفی
۳۸	نظارت بر خدمات بهداشتی و جسمی طب کار رانندگان
۳۹	هوش مصنوعی
۴۰	هوشمندسازی و اینترنت اشیا
۴۱	وام خودرو و مسکن
۴۲	GPS
۴۳	ارگونومی، بهداشت و طب کار
۴۴	استانداردسازی
۴۵	اصلاح ساختارها و فرآیندها
۴۶	افزایش بهره‌وری و اقتصادی کردن بنگاه‌ها
۴۷	افزایش تولید ناخالص داخلی و درآمد سرانه
۴۸	افزایش سطح رفاه عمومی
۴۹	افزایش مشارکت بخش خصوصی و جذب سرمایه‌گذاری
۵۰	افزایش مشارکت و توسعه کار تیمی
۵۱	امانت‌داری
۵۲	آموزش و پژوهش و توسعه نوآوری و R&D
۵۳	پرداخته‌ای ویژه در بخش هوایی و دریایی
۵۴	پیش‌بینی و آینده‌پژوهی
۵۵	تربیت نیروی انسانی متخصص
۵۶	تسهیل ارتباطات و دسترسی
۵۷	تسهیلات توسعه، بازسازی و نوسازی ناوگان حمل‌ونقل
۵۸	تسهیلات مالی و بانکی
۵۹	تلاش در ایجاد کریدورهای شمال-جنوب و شرق-غرب
۶۰	تلاش در جهت کاهش تصادفات و میزان فوتی‌های سوانح
۶۱	تنوع اقلیم
۶۲	توزیع رایگان اقلام، تجهیزات و علائم ایمنی
۶۳	توسعه پایدار

ردیف	مقوله
۶۴	توسعه حمل و نقل محور (TOD)
۶۵	توسعه و جذب کارآفرینان، استارت‌آپ‌ها، دانش‌بنیان‌ها
۶۶	جذب و توسعه سرمایه انسانی
۶۷	حاکمیت شرکتی
۶۸	حقوق و مزایای معمول
۶۹	حمل و نقل ایمن و ...
۷۰	خدمات پژوهشی و مطالعاتی
۷۱	خدمات ترانزیتی
۷۲	خدمات رفاهی
۷۳	دانشمداری
۷۴	روابط و عمومی و تبلیغات
۷۵	سامانه ASQ فرودگاهی
۷۶	سایت تعمیر واگن
۷۷	سرعت مطمئن و به موقع رسیدن
۷۸	سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها (هوایی، جاده‌ای، ریلی و ...)
۷۹	شایسته‌سالاری
۸۰	صدور پروانه‌های تردد داخلی و بین‌المللی
۸۱	صدور مجوزهای حمل و نقل
۸۲	فرآورده‌های نفتی و معدنی
۸۳	فعالیت‌های آموزشی، علمی و فرهنگی رایگان
۸۴	قلمرو جغرافیایی استان گلستان، استان‌های هم‌جوار، کشورهای همسایه و بین‌المللی
۸۵	کارگرمحور شدن فرودگاه‌ها
۸۶	کاهش هزینه و مهندسی ارزش (صرفه اقتصادی)
۸۷	گسترش فرهنگ راهنمایی و رانندگی
۸۸	متقاضیان حقیقی و حقوقی سرمایه‌گذاری
۸۹	محصولات کشاورزی
۹۰	منطقه آزاد اینچپه برون
۹۱	موقعیت جغرافیایی و قرار گرفتن در مسیر کریدور شمال به جنوب و شرق به غرب
۹۲	ناوگان حمل و نقل جاده‌ای (باری و مسافری)
۹۳	وب‌سایت‌ها و سامانه‌های ارتباطی و اطلاع‌رسانی

نهایتاً در تعیین مقاصد آرمانی یا ارکان جهت ساز به‌عنوان تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش حمل و نقل استان گلستان (کاربرگ ۴) از ۳۳ 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	کیفیت‌گرایی	مطالعات کانونی
۲	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	مطالعات کانونی
۳	اتصال به شبکه حمل‌ونقل ملی و جهانی	مطالعات کانونی
۴	کسب مزیت‌های رقابتی پایدار	مطالعات کانونی
۵	سطح رفاه عمومی جامعه	سند چشم‌انداز استان گلستان + مطالعات کانونی
۶	مسئولیت‌پذیری	سند چشم‌انداز استان گلستان + مطالعات کانونی
۷	به خدمت گرفتن تکنولوژی‌های نوین (GPS, GIS و نانو و...)	مطالعات کانونی
۸	فناوری‌های روز از جمله در حوزه ICT	سند چشم‌انداز استان گلستان + مطالعات کانونی
۹	نیروی انسانی کارآمد	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز استان گلستان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۰	ایجاد و توسعه صنایع وابسته به بخش حمل‌ونقل (همچون صنعت هوانوردی، صنعت کشتی‌سازی و دریانوردی، صنعت لوکوموتیو و واگن‌سازی، صنعت ساخت وسایل نقلیه موتوری، تریلر و نیمه تریلر و حمل‌ونقل زمینی، صنعت انبارداری و حمل‌ونقل کالا و ...)	سند چشم‌انداز استان گلستان + مطالعات کانونی
۱۱	ایمنی	مطالعات کانونی
۱۲	جایجایی ایمن و اقتصادی «بار» و «مسافر»	مطالعات کانونی
۱۳	ایجاد، توسعه، بهره‌برداری و نگهداری زیرساخت‌های حمل‌ونقل (هوایی، جاده‌ای، ریلی و دریایی)	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز استان گلستان + مطالعات تطبیقی
۱۴	مشتری‌مداری	مطالعات کانونی
۱۵	برخوردارگی از شبکه هوشمند حمل‌ونقل ترکیبی (هوایی، جاده‌ای ریلی و دریایی)	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۶	فراهم نمودن شرایط گسترش ارتباطات داخلی و خارجی	سند چشم‌انداز استان گلستان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۷	ایجاد کریدورهای شمال- جنوب و شرق- غرب	مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۸	اقتصادی بودن	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز استان گلستان + مطالعات کانونی
۱۹	فراهم نمودن دسترسی برای جامعه هدف (مسافران، صاحبان کالا و سایر ذینفعان)	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲۰	دانش‌محوری	سند چشم‌انداز استان گلستان + مطالعات کانونی
۲۱	افزایش تولید ناخالص داخلی استان و درآمد سرانه	مطالعات کانونی
۲۲	موقعیت جغرافیایی و ژئوپلیتیکی استان	مطالعات کانونی
۲۳	پاسخگویی	سند چشم‌انداز استان گلستان + مطالعات کانونی
۲۴	صدور مجوزهای حمل‌ونقل	مطالعات کانونی
۲۵	برنامه‌محوری	مطالعات کانونی
۲۶	کارگومحور شدن فرودگاه‌ها	مطالعات کانونی
۲۷	اصلاح ساختارها	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۲۸	ایجاد و توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین	مطالعات کانونی
۲۹	ایجاد و توسعه بنادر و حمل‌ونقل دریایی، مقاصد هوایی	مطالعات کانونی
۳۰	توسعه حمل‌ونقل محور (TOD)	مطالعات کانونی
۳۱	تسهیل ارتباطات	مطالعات کانونی
۳۲	توسعه صنایع و کسب‌وکارها	مطالعات کانونی
۳۳	افزایش سطح رفاه عمومی جامعه	سند چشم‌انداز استان گلستان + مطالعات کانونی

در ادامه روند تکمیل و متن کامل کاربرگ های چهارگانه مربوط به تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش حمل و نقل استان گلستان به ترتیب آورده شده است.

کاربرگ ۴ به عنوان نتیجه نهایی این فصل و در حکم «مقاصد آرمانی» یا «ارکان جهت ساز» محسوب می شود.

۶-۳) کاربرگ های تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها

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

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

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

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرج از مطالعات کانونی
۱	نقش در توسعه	توسعه حمل و نقل چندوجهی - توسعه سیستم حمل و نقل همگانی - کیفیت زندگی بالاتر - افزایش امنیت و قابلیت اطمینان و دسترسی - تقویت اقتصاد حمل و نقل - تسهیل ترانزیت هوایی کالا و مسافر - توسعه و بهبود نقش شبکه های حمل و نقل استان در ترانزیت ملی و فراملی	توسعه رفاه عمومی - توسعه زیرساخت حمل و نقل - توسعه تجارت بین الملل - اشتغال زایی و کار آفرینی - توسعه پایدار شهری - امنیت حمل و نقل - بهبود فضای کسب و کار	ایمنی - کریدور شمال-جنوب	حمل و نقل ایمن ارتقاء کریدورهای بین المللی	افزایش سطح رفاه عمومی - افزایش تولید ناخالص داخلی و درآمد سرانه - تسهیل ارتباطات و دسترسی - ایجاد و توسعه زنجیره های تأمین - صدور مجوزهای حمل و نقل - فراهم نمودن آفرهای متنوع حمل و نقل بار و مسافر (هوایی، جاده ای، ریلی و دریایی) - تلاش در ایجاد کریدورهای شمال-جنوب و شرق-غرب - توسعه صنایع و کسب و کارها - گسترش تجارت داخلی و خارجی - جابجایی بالغ بر ۷ تا ۱۰ میلیون تن کالا، حمل و نقل ایمن و ...
۲	محصولات (کالاها و خدمات)	بازسازی ناوگان فرسوده - خدمات اورژانس هوایی - ایمن سازی و بهبود تردد جاده ای - نظارت بر ایمنی خودروها - مدیریت یکپارچه ایمنی شاد آمد (ترافیک) -		حمل بار ریلی - جابجایی مسافر	مدیریت ترافیک - یارانه دادن به خدمات حمل و نقل - بهبود ایمنی جاده ها - برآوردن نیازهای حمل و نقل روستایی - ارائه سیستم های مترو در تمام نقاط -	صدور مجوزها (فعالیت شرکتها، رانندگان، ناوگان، شناورها، آژانس های حمل و نقل و ...) - حمل کالا (داخلی و بین المللی) - حمل مسافر (داخلی و بین المللی) - مدیریت ناوگان -

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات کانونی
		راه‌اندازی و مدیریت سامانه اطلاعات جامع حوادث و سوانح حمل‌ونقل - گسترش پوشش بیمه در همه‌ی فعالیت‌های بخش حمل‌ونقل - کنترل نامحسوس و کاهش تخلف رانندگان			آموزش بیشتر رانندگان در مورد قوانین راهنمایی و رانندگی - نوسازی ناوگان وسایل نقلیه	تسهیلات توسعه، بازسازی و نوسازی ناوگان - صدور پروانه‌های تردد داخلی و بین‌المللی - خدمات داده و اطلاعاتی (دیتا سنتر و دیتا ماینینگ و ...) - نظارت بر خدمات بهداشتی و جسمی طب کار رانندگان - نظارت بر توزیع خدمات سوخت و قطعات مصرفی - هدایت پروازهای عبوری - سایت تعمیر واگن - توسعه و نگهداری خطوط و زیرساخت‌های ریلی - خدمات آموزشی و مشاوره‌ای - خدمات پژوهشی و مطالعاتی - خدمات امداد و نجات دریایی - خدمات ویژه هوایی بخش کشاورزی - خدمات اسقاط و نوسازی ناوگان - خدمات ترانزیتی
۳	ذی‌نفعان (مشتریان، ارباب‌رجوعان و...)					مسافری - صاحبان کالا - رانندگان - شرکت‌های حمل‌ونقل - تولیدکنندگان - واردکنندگان - صادرکنندگان - کشاورزان - تجار و بازرگانان - مالکان ناوگان - آژانس‌های مسافرتی - فورواردرها - کریرها - متقاضیان حقیقی و حقوقی سرمایه‌گذاری - دستگاه و سازمان‌های دولتی و عمومی
۴	قلمروی جغرافیایی و تخصصی	ایجاد تعامل و هماهنگی بین بخش‌های جاده‌ای ریلی هوایی و دریایی - تسهیل ترانزیت هوایی کالا و مسافر		حمل بار ریلی (به تفکیک کانتینری، فله خشک، فله تر، عمومی) - جابجایی مسافر		قلمرو جغرافیایی استان گلستان، استان‌های هم‌جوار، کشورهای همسایه و بین‌المللی قلمرو تخصصی شامل ریلی، جاده‌ای، هوایی، دریایی قلمرو تخصصی بار خشک و فله - فرآورده‌های نفتی - معدنی - محصولات کشاورزی - کالاهای

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات کانونی
						صنعتی و تجاری - بار ترانزیتی - بار کانتینری - حمل مسافری (داخلی و خارجی) - ناوگان حمل‌ونقل جاده‌ای (باری و مسافری) -
۵	تکنولوژی	ارتقا کمی و کیفی شبکه شتاب‌نگاری - استفاده از نرم‌افزار و سامانه‌های اطلاعات مدیریت - استفاده از سامانه هوشمند حمل‌ونقل -	فناوری اطلاعات و ارتباطات - بهره‌گیری از فناوری پیشرفته	تکنولوژی GIS - تکنولوژی سنجش از دور - هوش مصنوعی - داده‌کاوی / دیتا مابینگ - صنعت سخت‌افزار ICT - دیتا سنتر - خدمات و حمل‌ونقل آنلاین	سیستم کارت هوشمند برای اتوبوس و مترو	فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) - سامانه‌های تحت وب - سامانه ۱۴۱ - GPS - سامانه سپهن - هوشمندسازی - هوش مصنوعی - IOT - سیستم‌های ناوبری هوایی (ILS) - سیستم تقرب دقیق - سیستم (SFLS) - گراف قطارهای مسافری - سامانه ردیابی واگن‌ها - سیستم بازارگاه الکترونیکی حمل‌ونقل بار - سامانه مدیریت و کنترل بارنامه الکترونیک - سیستم‌های نظارت و کنترل تصویری
۶	ارزش‌های بنیادی	برابری حقوق شهروندی	شایسته محوری - مردم‌گرایی - سخت‌کوشی - مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی - پیشرویی - عدالت‌محوری - مزیت‌مداری - امنیت حمل و نقل - صیانت از حقوق شهروندی - دانش‌محوری	قانون‌مداری - کارگروهي - تاب‌آوری	حمل‌ونقل ایمن	شایسته‌سالاری - مسئولیت‌پذیری - پاسخگویی - مشتری‌مداری - ایمنی - امانت‌داری - پاک‌دستی - مردم‌دوستی و توجه به حقوق شهروندی - توسعه پایدار - برنامه محوری - دانش‌مداری - سرعت مطمئن و به موقع رسیدن - کاهش هزینه و مهندسی ارزش (صرفه اقتصادی) - کیفیت‌گرایی - مزیت رقابتی پایدار
۷	وجوه تمایز و ویژگی ممتاز		امنیت حمل‌ونقل	مناطق آزاد و ویژه - برخورداری از مرز بین‌المللی - برخورداری از اقلیم متنوع - برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش - دیده و حرفه‌ای) - کریدور شمال - جنوب	حمل‌ونقل ایمن	موقعیت جغرافیایی و قرار گرفتن در مسیر کریدور شمال به جنوب و شرق به غرب - اقلیم - مرز بین‌المللی - حمل‌ونقل ترکیبی - قابلیت حمل‌ونقل چهارگانه - امنیت حمل‌ونقل - مسطح بودن عرصه سرزمینی - تولیدکننده بار متنوع کشاورزی، معدنی، صنعتی - قرار گرفتن در

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرجه از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرجه از مطالعات کانونی
						مسیر کشورها و استان‌های تولیدی و صنعتی - جمعیت مناسب و مسیر سفر زیارتی مشهد مقدس و دریای خزر در مازندران- نیروی انسانی کارآمد- زیرساخت هوایی مناسب- منطقه آزاد اینچه برون
۸	دیدگاه نسبت به کارکنان فعال در بخش	توسعه نیروی انسانی متخصص	توسعه سرمایه انسانی	توسعه و آموزش کارمندان- مدیریت مساعدت و نگهداشت (ایقاء) کارمند- مدیریت فرآیندهای ارتقا و تنزل رتبه	ارائه آموزش و اطلاعات لازم برای کارکنان- حمایت از نیروی کار هدفمند، توانا- برآوردن نیازهای نیروی کار حمل‌ونقل	شرایط استخدامی - حقوق و مزایای معمول- بازنشستگی - بیمه‌ها و خدمات درمانی- تسهیلات مالی و بانکی- خدمات علمی و آموزشی- دپارتمان منابع انسانی- HSE- پرداخته‌ای ویژه در بخش هوایی و دریایی- خانه‌های سازمانی- وام مسکن- وام خودرو- صندوق - ارگونومی، بهداشت و طب کار- خدمات مشاوره‌ای شغلی و روان‌شناختی- خدمات رفاهی- امکانات ورزشی (باشگاه، استخر و سونا) و فرهنگی
۹	مسئولیت اجتماعی	آموزش و فرهنگ‌سازی- کاهش آلودگی زیست‌محیطی	حراست و حفاظت از محیط‌زیست- صیانت از حقوق شهروندی و مردم	نمایشگاه‌های تخصصی - رسانه‌ها و فضای مجازی	تبلیغ حمل‌ونقل عمومی- افزایش رضایت کاربران از وضعیت جاده‌ها- پرورش فرهنگ ایمنی حمل‌ونقل- خدمات حمل‌ونقل مناسب برای افراد مسن- ترویج پیاده‌روی و دوچرخه‌سواری	روابط عمومی و تبلیغات- وبسایت‌ها و سامانه‌های ارتباطی و اطلاع‌رسانی- فعالیت در فضای رسانه‌ای و شبکه‌های اجتماعی- خدمات پس از فروش- زیرساخت‌های جاده‌ای و حمل‌ونقل - پاسخگویی و رسیدگی به انتقادات و شکایات- فعالیت‌های آموزشی، علمی و فرهنگی رایگان- سامانه‌های ۱۴۱، ۱۴۹، ۱۸۵۵، ۱۵۳۹ و ۱۵۵۰ - سامانه ASQ فرودگاهی- امداد خودرو- سوت زنی - خدمات خیریه و عام‌المنفعه - تربیت نیروی انسانی متخصص- توزیع رایگان

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
						<p>اقلام، تجهیزات و علائم ایمنی – تلاش در جهت کاهش تصادفات و میزان فوتی‌های سوانح- گسترش فرهنگ راهنمایی و رانندگی- تدوین منشور حقوق شهروندی مسافری- جشنواره‌ها و نمایشگاه‌ها- تخفیفات بلیط مسافری- استانداردهای - توسعه خدمات ایستگاهی - مسئولیت‌پذیری اجتماعی</p>
۱۰	بقا، رشد و پایداری	<p>ارتقا بهره‌وری- بازسازی ناوگان فرسوده- استفاده از نرم‌افزار و سامانه‌های اطلاعات مدیریت- استفاده از توان و سرمایه بخش خصوصی- حمایت از ابداعات و اختراعات مؤثر در کاهش مصرف سوخت- ایجاد رقابت برای کاهش هزینه‌های حمل‌ونقل- توسعه و تجهیز زیرساخت‌های حمل‌ونقل استان- بازنگری و به‌روزرسانی قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها</p>	<p>توسعه زیرساخت حمل‌ونقل- خصوصی‌سازی- فناوری اطلاعات و ارتباطات- افزایش تحقیق و توسعه- توسعه سرمایه انسانی- بهره‌وری- توسعه تجارت بین‌الملل- توسعه روابط بین‌الملل- توسعه سرمایه‌گذاری</p>	<p>توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل- نوسازی ناوگان وسایل نقلیه - پایگاه داده جامع برای حمل‌ونقل- رقابت‌پذیری صنعت حمل‌ونقل- تطبیق روش‌های تجاری و حمل‌ونقل با استانداردهای بین‌المللی- امنیت سایبری سیستم‌های حمل‌ونقل- مشارکت بخش خصوصی- ایجاد و توسعه خطوط کشتیرانی با استان‌ها و کشورهای مجاور</p>	<p>بازسازی زیرساخت‌های حمل‌ونقل- نوسازی ناوگان وسایل نقلیه - پایگاه داده جامع برای حمل‌ونقل- رقابت‌پذیری صنعت حمل‌ونقل- تطبیق روش‌های تجاری و حمل‌ونقل با استانداردهای بین‌المللی- امنیت سایبری سیستم‌های حمل‌ونقل- مشارکت بخش خصوصی- ایجاد و توسعه خطوط کشتیرانی با استان‌ها و کشورهای مجاور</p>	<p>برنامه محوری، اصلاح ساختارها و فرآیندها- سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها- افزایش بهره‌وری و اقتصادی کردن بنگاه‌ها- افزایش مشارکت بخش خصوصی و جذب سرمایه‌گذاری- به خدمت گرفتن تکنولوژی‌های نوین (GPS, GIS و نانو و...) - پیش‌بینی و آینده پژوهی- جذب و توسعه سرمایه انسانی- توسعه و جذب کارآفرینان، استارت‌آپ‌ها، دانش‌بنیان‌ها- آموزش و پژوهش و توسعه نوآوری و R&D- افزایش مشارکت و توسعه کار تیمی- نوسازی ناوگان حمل‌ونقل- توسعه رویکرد بین‌المللی در حمل‌ونقل- توسعه فناوری ICT</p>
۱۱	چشم‌انداز	<p>استفاده از سامانه هوشمند حمل‌ونقل- افزایش امنیت و قابلیت اطمینان و دسترسی- توسعه و بهبود نقش شبکه‌های حمل‌ونقل استان در ترانزیت ملی و فراملی- افزایش نقش و جایگاه</p>	<p>کانون ترانزیت داخلی بین‌الملل- پیشرو بودن- امنیت حمل‌ونقل-</p>	<p>کریدور شمال- جنوب- خدمات و حمل‌ونقل آنلاین- دیتا سنتر</p>	<p>حمل‌ونقل مقرون‌به‌صرفه- حمل‌ونقل ایمن- ارتقاء کریدورهای بین‌المللی- زیرساخت‌های حمل‌ونقل کم‌کربن- دسترسی همگانی به وسایل حمل‌ونقل- سیستم حمل‌ونقل مدرن و</p>	<p>کریدور شمال و جنوب (ریلی و جاده‌ای)- احداث آزادراه گرگان تا گنبدکاووس- عملیاتی شدن خط ریلی گرگان و گنبد و توسعه قطار حومه‌ای به شرق استان - کارگرمحور شدن فرودگاه‌ها- تکمیل کمربندی گرگان- ایجاد و توسعه بنادر و حمل‌ونقل دریایی- حاکمیت</p>

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
		استان در خدمات حمل‌ونقل بین‌الملل و ملی - کاهش آلودگی زیست‌محیطی - بهینه‌سازی مصرف انرژی - بازسازی ناوگان فرسوده - توسعه حمل‌ونقل چندوجهی			هوشمند - سیستم حمل‌ونقل سازگار با محیط‌زیست - ایجاد شهری امن و قابل زندگی - ترویج زیرساخت‌های سبز - به صفر رساندن تلفات رانندگی - نوسازی ناوگان وسایل نقلیه	شرکتی - پایانه صادراتی - ایمنی - سهولت دسترسی - مقرون به صرفه - ترکیبی بودن حمل‌ونقل (دریایی، ریلی، جاده‌ای و جاده‌ای) - سامانه‌های اطلاعاتی و دیتاسنترها - بین‌المللی شدن - توسعه حمل‌ونقل محور (TOD) - هوشمندسازی و اینترنت اشیا - حمل‌ونقل شخصی - نوسازی ناوگان - بنادر و دریانوردی - کشتیرانی - اتصال به شبکه حمل‌ونقل ملی و جهانی

۲-۶-۳) کاربرگ شماره ۲؛ مقوله‌های جمع‌آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش حمل‌ونقل استان

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) به‌عنوان مقوله‌های منتخب نوشته شده است.

جدول ۱۶-۳: تعیین اجزای مأموریت، چشم انداز و ارزش ها

ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی + مشاور)
۱	نقش «بخش حمل و نقل استان گلستان» در توسعه استان یا توسعه کشور چیست؟	افزایش سطح رفاه عمومی - افزایش تولید ناخالص داخلی و درآمد سرانه - تسهیل ارتباطات و دسترسی - ایجاد و توسعه زنجیره های تأمین - صدور مجوزهای حمل و نقل - فراهم نمودن آفرهای متنوع حمل و نقل بار و مسافر (هوایی، جاده ای، ریلی و دریایی) - تلاش در ایجاد کریدورهای شمال - جنوب و شرق - غرب - توسعه صنایع و کسب و کارها - گسترش تجارت داخلی و خارجی - جابجایی بالغ بر ۷ تا ۱۰ میلیون تن کالا - توسعه رفاه عمومی - توسعه زیرساخت حمل و نقل - اشتغال زایی و کارآفرینی - توسعه پایدار شهری - توسعه حمل و نقل چندوجهی - توسعه سیستم حمل و نقل همگانی - افزایش امنیت و قابلیت اطمینان و دسترسی - تقویت اقتصاد حمل و نقل - تسهیل ترانزیت هوایی کالا و مسافر - توسعه و بهبود نقش شبکه های حمل و نقل استان در ترانزیت ملی و فراملی - ارتقاء کریدورهای بین المللی - کریدور شمال - جنوب	توسعه رفاه عمومی - توسعه زیرساخت حمل و نقل - توسعه تجارت بین الملل - اشتغال زایی و کارآفرینی - توسعه پایدار شهری - بهبود فضای کسب و کار - توسعه حمل و نقل چندوجهی - توسعه سیستم حمل و نقل همگانی - افزایش امنیت و قابلیت اطمینان و دسترسی - تقویت اقتصاد حمل و نقل - تسهیل ترانزیت هوایی کالا و مسافر - توسعه و بهبود نقش شبکه های حمل و نقل استان در ترانزیت ملی و فراملی - ارتقاء کریدورهای بین المللی - کریدور شمال - جنوب	افزایش تولید ناخالص داخلی و درآمد سرانه - ایجاد و توسعه زنجیره های تأمین - صدور مجوزهای حمل و نقل - فراهم نمودن آفرهای متنوع حمل و نقل بار و مسافر (هوایی، جاده ای، ریلی و دریایی) - تلاش در ایجاد کریدورهای شمال - جنوب و شرق - غرب - توسعه صنایع و کسب و کارها - گسترش تجارت داخلی و خارجی - جابجایی بالغ بر ۷ تا ۱۰ میلیون تن کالا - توسعه رفاه عمومی - توسعه زیرساخت حمل و نقل - اشتغال زایی و کارآفرینی - توسعه پایدار شهری - توسعه حمل و نقل چندوجهی - توسعه سیستم حمل و نقل همگانی - افزایش امنیت و قابلیت اطمینان و دسترسی - تقویت اقتصاد حمل و نقل - تسهیل ترانزیت هوایی کالا و مسافر - توسعه و بهبود نقش شبکه های حمل و نقل استان در ترانزیت ملی و فراملی - ارتقاء کریدورهای بین المللی
۲	«بخش حمل و نقل استان گلستان» چه کالاها یا خدماتی را ارائه می دهد؟	صدور مجوزها (فعالیت شرکتها، رانندگان، ناوگان، شناورها، آژانس های حمل و نقل و ...) - حمل کالا (داخلی و بین المللی) - حمل مسافر (داخلی و بین المللی) - مدیریت ناوگان - تسهیلات توسعه، بازسازی و نوسازی ناوگان - صدور پروانه های تردد داخلی و بین المللی - خدمات داده و اطلاعاتی (دیتاسنتر و دیتا ماینینگ و ...) - نظارت بر خدمات بهداشتی و جسمی طب کار رانندگان - نظارت بر توزیع خدمات سوخت و قطعات مصرفی - هدایت پروازهای عبوری - سایت تعمیر واگن - توسعه و نگهداری خطوط و زیرساخت های ریلی - خدمات آموزشی و مشاوره ای -	خدمات اورژانس هوایی، ایمن سازی و بهبود تردد جاده ای - نظارت بر ایمنی خودروها - نوسازی ناوگان وسایل نقلیه - راه اندازی و مدیریت سامانه اطلاعات جامع حوادث و سوانح حمل و نقل - گسترش پوشش بیمه در همه ی فعالیت های بخش حمل و نقل - کنترل نامحسوس و کاهش تخلف رانندگان - مدیریت ترافیک - یارانه دادن به خدمات حمل و نقل - برآوردن نیازهای حمل و نقل روستایی - ارائه سیستم های مترو در تمام نقاط - آموزش بیشتر رانندگان در	صدور مجوزها (فعالیت شرکتها، رانندگان، ناوگان، شناورها، آژانس های حمل و نقل و ...) - حمل کالا (داخلی و بین المللی) - حمل مسافر (داخلی و بین المللی) - مدیریت ناوگان - تسهیلات توسعه، بازسازی و نوسازی ناوگان - صدور پروانه های تردد داخلی و بین المللی - خدمات داده و اطلاعاتی (دیتاسنتر و دیتا ماینینگ و ...) - نظارت بر خدمات بهداشتی و جسمی طب کار رانندگان - نظارت بر توزیع خدمات سوخت و قطعات مصرفی - هدایت پروازهای عبوری - سایت تعمیر واگن - توسعه و نگهداری خطوط و زیرساخت های ریلی - خدمات آموزشی و مشاوره ای -

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		خدمات پژوهشی و مطالعاتی - خدمات امداد و نجات دریایی - خدمات ویژه هوایی بخش کشاورزی - خدمات اسقاط و نوسازی ناوگان - خدمات ترانزیتی	مورد قوانین راهنمایی و رانندگی - حمل بار ریلی - جابجایی مسافر	آموزشی و مشاوره‌ای - خدمات پژوهشی و مطالعاتی - خدمات امداد و نجات دریایی - خدمات ویژه هوایی بخش کشاورزی - خدمات اسقاط و نوسازی ناوگان - خدمات ترانزیتی - خدمات اورژانس هوایی - ایمن سازی و بهبود تردد جاده‌ای - نظارت بر ایمنی خودروها راه اندازی و مدیریت سامانه اطلاعات جامع حوادث و سوانح حمل و نقل - گسترش پوشش بیمه در همه فعالیت‌های بخش حمل و نقل - کنترل نامحسوس و کاهش تخلف رانندگان - مدیریت ترافیک - یارانه دادن به خدمات حمل و نقل - برآوردن نیازهای حمل و نقل روستایی - ارائه سیستم‌های مترو در تمام نقاط - حمل بار ریلی
۳	مشتریان، ارباب رجوعان و یا خدمت گیرندگان «بخش حمل و نقل استان گلستان» چه کسانی هستند؟	مسافریین - صاحبان کالا - رانندگان - شرکت‌های حمل و نقل - تولیدکنندگان - واردکنندگان - صادرکنندگان - کشاورزان - تجار و بازرگانان - مالکان ناوگان - آژانس‌های مسافرتی - فورواردرها - کریرها - متقاضیان حقیقی و حقوقی سرمایه گذاری - دستگاه و سازمان‌های دولتی و عمومی	مسافریین - صاحبان کالا - رانندگان - شرکت‌های حمل و نقل - تولیدکنندگان - واردکنندگان - صادرکنندگان - کشاورزان - تجار و بازرگانان - مالکان ناوگان - آژانس‌های مسافرتی - فورواردرها - کریرها - متقاضیان حقیقی و حقوقی سرمایه گذاری - دستگاه و سازمان‌های دولتی و عمومی	
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی «بخش حمل و نقل استان گلستان» چیست. به عبارت دیگر بخش حمل و نقل استان در چه حوزه‌های تخصصی،	قلمرو جغرافیایی استان گلستان، استان‌های هم‌جوار، کشورهای همسایه و بین‌المللی قلمرو تخصصی شامل ریلی، جاده‌ای، هوایی، دریایی قلمرو تخصصی بار خشک و فله - فرآورده‌های نفتی - معدنی - محصولات کشاورزی - کالاهای صنعتی و تجاری - بار ترانزیتی - بار کانتینری - حمل مسافری (داخلی و خارجی) -	ایجاد تعامل و هماهنگی بین بخش‌های جاده‌ای ریلی هوایی و دریایی - حمل بار ریلی (به تفکیک کانتینری، فله خشک، فله تر، عمومی) - جابجایی مسافر -	قلمرو جغرافیایی استان گلستان، استان‌های هم‌جوار، کشورهای همسایه و بین‌المللی قلمرو تخصصی شامل ریلی، جاده‌ای، هوایی، دریایی قلمرو تخصصی بار خشک و فله - فرآورده‌های نفتی - معدنی - محصولات کشاورزی - کالاهای صنعتی و تجاری - بار ترانزیتی - بار کانتینری - حمل مسافری (داخلی و خارجی) -

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
	بازارها (جامعه هدف) و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می‌کند؟	ناوگان حمل و نقل جاده‌ای (باری و مسافری) -		ناوگان حمل و نقل جاده‌ای (باری و مسافری) -
۵	«بخش حمل و نقل استان گلستان» برای انجام فعالیت‌های خود از چه نوع تکنولوژی بهره می‌گیرد؟	فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) - سامانه‌های تحت وب - سامانه ۱۴۱ - GPS - سامانه سپهتن - هوشمندسازی - هوش مصنوعی - IOT - سیستم‌های ناوبری هوایی (ILS)، سیستم تقرب دقیق - SFLS - گراف قطارهای واگن‌ها - سامانه ردیابی - سامانه مدیریت بار - سامانه مدیریت و کنترل بارنامه الکترونیک - سامانه مدیریت - استفاده از سامانه هوشمند حمل و نقل - تکنولوژی GIS - تکنولوژی سنجش از دور - هوش مصنوعی - داده کاوی / دیتا ماینینگ - صنعت - دیتاسنتر - خدمات و حمل و نقل آنلاین	فناوری اطلاعات و ارتباطات - بهره‌گیری از فناوری پیشرفته - ارتقا کمی و کیفی شبکه شتاب‌نگاری - استفاده از نرم افزار و سامانه‌های اطلاعات مدیریت - استفاده از سامانه هوشمند حمل و نقل - تکنولوژی GIS - تکنولوژی سنجش از دور - هوش مصنوعی - داده کاوی / دیتا ماینینگ - صنعت - خدمات و حمل و نقل آنلاین	فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) - سامانه‌های تحت وب - سامانه ۱۴۱ - GPS - سامانه سپهتن - هوشمندسازی - سیستم‌های ناوبری هوایی (ILS)، سیستم تقرب دقیق - SFLS - گراف قطارهای مسافری - سامانه ردیابی واگن‌ها - سامانه الکترونیک کی حمل و نقل بار - برنامه الکترونیک کی حمل و نقل بار - کنترل تصویری - بهره‌گیری از فناوری پیشرفته - ارتقا کمی و کیفی شبکه شتاب‌نگاری - استفاده از نرم افزار و سامانه‌های اطلاعات مدیریت - استفاده از سامانه هوشمند حمل و نقل - تکنولوژی GIS - تکنولوژی سنجش از دور - هوش مصنوعی - داده کاوی / دیتا ماینینگ - صنعت - دیتاسنتر - خدمات و حمل و نقل آنلاین
۶	ارزش‌های بنیادی «بخش حمل و نقل استان گلستان» کدام است؟	شایسته‌سالاری - مسئولیت‌پذیری - پاسخگویی - مشتری مداری - ایمنی - امانت‌داری - پاکدستی - مردم‌دوستی و توجه به حقوق شهروندی - توسعه پایدار - برنامه محوری - دانشمداری - سرعت مطمئن و به موقع رسیدن - کاهش هزینه و مهندسی ارزش (صرفه اقتصادی) - شایسته - محوری - سخت‌کوشی - مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی - پیشرویی - عدالت محوری - امنیت حمل و نقل - قانون‌مداری - کار گروهی - تاب‌آوری - دانش‌محوری - کیفیت گرایی - مزیت رقابتی پایدار	شایسته محوری - مردم‌گرایی - سخت‌کوشی - مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی - صیانت از حقوق شهروندی - پیشرویی - عدالت محوری - مزیت مداری - امنیت حمل و نقل - قانون‌مداری - کار گروهی - تاب‌آوری - دانش‌محوری	مشتری مداری - امانت‌داری - پاک دستی - مردم‌دوستی و توجه به حقوق شهروندی - توسعه پایدار - برنامه محوری - سرعت مطمئن و به موقع رسیدن - کاهش هزینه و مهندسی ارزش (صرفه اقتصادی) - شایسته - محوری - سخت‌کوشی - مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی - پیشرویی - عدالت محوری - امنیت حمل و نقل - قانون‌مداری - کار گروهی - تاب‌آوری - دانش‌محوری - کیفیت گرایی - مزیت رقابتی پایدار

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
۷	«بخش حمل و نقل استان گلستان» از چه مزیت رقابتی یا ویژگی متمیزی نسبت به بخش‌های مشابه خود در سایر استان‌ها و سایر کشورها برخوردار است؟	موقعیت جغرافیایی و قرار گرفتن در مسیر کریدور شمال به جنوب و شرق به غرب - اقلیم - مرز بین‌المللی - حمل و نقل ترکیبی - قابلیت حمل و نقل چهارگانه - امنیت حمل و نقل - مسطح بودن عرصه سرزمینی - تولیدکننده بار متنوع کشاورزی، معدنی، صنعتی - قرار گرفتن در مسیر کشورها و استان‌های تولیدی و صنعتی - جمعیت مناسب و مسیر سفر زیارتی مشهد مقدس و دریای خزر در مازندران - نیروی انسانی کارآمد - زیرساخت هوایی مناسب - منطقه آزاد اینچه برون	امنیت حمل و نقل - مناطق آزاد و ویژه - برخورداری از مرز بین‌المللی - برخورداری از اقلیم متنوع - برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه‌ای) - کریدور شمال - جنوب	موقعیت جغرافیایی و قرار گرفتن در مسیر کریدور شمال به جنوب و شرق به غرب - حمل و نقل ترکیبی - قابلیت حمل و نقل چهارگانه - مسطح بودن عرصه سرزمینی - تولیدکننده بار متنوع کشاورزی، معدنی، صنعتی - قرار گرفتن در مسیر کشورها و استان‌های تولیدی و صنعتی - جمعیت مناسب و مسیر سفر زیارتی مشهد مقدس و دریای خزر در مازندران - نیروی انسانی کارآمد - زیرساخت هوایی مناسب - امنیت حمل و نقل - مناطق آزاد و ویژه (اینچه برون) - برخورداری از مرز بین‌المللی - برخورداری از اقلیم متنوع - برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه‌ای)
۸	«بخش حمل و نقل استان گلستان» چقدر به کارکنان و مسائل آنها توجه دارد؟	شرایط استخدامی - حقوق و مزایای معمول - بازنشستگی - بیمه‌ها و خدمات درمانی - تسهیلات مالی و بانکی - خدمات علمی و آموزشی - دپارتمان منابع انسانی - HSE - پرداخت‌های ویژه در بخش هوایی و دریایی - خانه‌های سازمانی - وام مسکن - وام خودرو - صندوق - ارگونومی، بهداشت و طب کار - سازمانی - وام مسکن - وام خودرو - صندوق - ارگونومی، بهداشت و طب کار - خدمات مشاوره‌ای شغلی و روانشناختی - خدمات رفاهی - روانشناختی - خدمات رفاهی - امکانات ورزشی (باشگاه، استخر و سونا) و فرهنگی - توسعه و آموزش کارمندان - مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند - مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه	توسعه و آموزش کارمندان - مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند - مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه	شرایط استخدامی - حقوق و مزایای معمول - بازنشستگی - بیمه‌ها و خدمات درمانی - تسهیلات مالی و بانکی - دپارتمان منابع انسانی - HSE - پرداخت‌های ویژه در بخش هوایی و دریایی - خانه‌های سازمانی - وام مسکن - وام خودرو - صندوق - ارگونومی، بهداشت و طب کار - خدمات مشاوره‌ای شغلی و روانشناختی - خدمات رفاهی - امکانات ورزشی (باشگاه، استخر و سونا) و فرهنگی - توسعه و آموزش کارمندان - مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند - مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه
۹	«بخش حمل و نقل استان گلستان» تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی حساس بوده و به تصویر	روابط و عمومی و تبلیغات - وبسایت‌ها و سامانه‌های ارتباطی و اطلاع‌رسانی - فعالیت در فضای رسانه‌ای و شبکه‌های اجتماعی - خدمات پس از فروش - زیرساخت‌های جاده‌ای و حمل و نقل - پاسخگویی و	حراست و حفاظت از محیط زیست - صیانت از حقوق شهروندی و مردم - آموزش و فرهنگ‌سازی - تبلیغ حمل و نقل عمومی - خدمات حمل و نقل مناسب برای افراد مسن -	روابط و عمومی و تبلیغات - وبسایت‌ها و سامانه‌های ارتباطی و اطلاع‌رسانی - فعالیت در فضای رسانه‌ای و شبکه‌های اجتماعی - خدمات پس از فروش - زیرساخت‌های جاده‌ای و حمل و نقل - پاسخگویی و

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه‌شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع‌آوری‌شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
	ذهنی مردم اهمیت می‌دهد؟	رسیدگی به انتقادات و شکایات-فعالیت‌های آموزشی، علمی و فرهنگی رایگان- سامانه‌های ۱۴۱، ۵۱۴۹، ۱۸۵۵، ۱۵۳۹ و ۱۵۵۰- سامانه ASQ فرودگاهی- امداد خودرو- سوت زنی - خدمات خیریه و عام‌المنفعه - تربیت نیروی انسانی متخصص- توزیع رایگان اقلام، تجهیزات و علائم ایمنی - تلاش در جهت کاهش تصادفات و میزان فوتی‌های سوانح-گسترش فرهنگ راهنمایی و رانندگی- تدوین منشور حقوق شهروندی مسافری- جشنواره‌ها و نمایشگاه‌ها- تخفیفات بلیط مسافرین- استانداردهای توسعه خدمات ایستگاهی- مسئولیت‌پذیری اجتماعی	افزایش رضایت کاربران از وضعیت جاده‌ها- نمایشگاه‌های تخصصی - رسانه‌ها و فضای مجازی- ترویج پیاده‌روی و دوچرخه‌سواری	رسیدگی به انتقادات و شکایات-فعالیت‌های آموزشی، علمی و فرهنگی رایگان- سامانه‌های ۱۴۱، ۵۱۴۹، ۱۸۵۵، ۱۵۳۹ و ۱۵۵۰- سامانه ASQ فرودگاهی- امداد خودرو- سوت زنی - خدمات خیریه و عام‌المنفعه - تربیت نیروی انسانی متخصص- توزیع رایگان اقلام، تجهیزات و علائم ایمنی - تلاش در جهت کاهش تصادفات و میزان فوتی‌های سوانح-گسترش فرهنگ راهنمایی و رانندگی- تدوین منشور حقوق شهروندی مسافری- جشنواره‌ها و نمایشگاه‌ها- تخفیفات بلیط مسافرین- استانداردهای توسعه خدمات ایستگاهی- حراست و حفاظت از محیط‌زیست- صیانت از حقوق شهروندی و مردم- افزایش رضایت کاربران از وضعیت جاده‌ها- خدمات حمل‌ونقل مناسب برای افراد مسن- ترویج پیاده‌روی و دوچرخه‌سواری- مسئولیت‌پذیری اجتماعی
۱۰	«بخش حمل‌ونقل استان گلستان» تا چه اندازه به بقا، رشد و منافع خود توجه دارد؟ مهم‌ترین شاخص‌ها در این زمینه کدامند؟	برنامه محوری، اصلاح ساختارها و فرآیندها- سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها- افزایش بهره‌وری و اقتصادی کردن بنگاه‌ها- افزایش مشارکت بخش خصوصی و جذب سرمایه‌گذاری- به خدمت گرفتن تکنولوژی‌های نوین (GPS, GIS و نانو و...) - پیش‌بینی و توسعه سرمایه‌گذاری- به خدمت گرفتن تکنولوژی‌های نوین و توسعه سرمایه‌انسانی- توسعه و استارت‌آپ‌ها، دانش‌بنیان‌ها- آموزش و پژوهش و توسعه سرمایه‌انسانی- توسعه و استارت‌آپ‌ها، دانش‌بنیان‌ها- آموزش و پژوهش و توسعه نوآوری و R&D- افزایش مشارکت و توسعه کار تیمی- نوسازی ناوگان حمل‌ونقل- توسعه رویکرد بین‌المللی در حمل‌ونقل- توسعه فناوری ICT	افزایش تحقیق و توسعه- توسعه سرمایه انسانی- توسعه تجارت بین‌الملل- توسعه روابط بین‌الملل- توسعه سرمایه گذاری- ارتقا بهره‌وری- استفاده از توان و سرمایه بخش خصوصی- حمایت از ابداعات و اختراعات مؤثر در کاهش مصرف سوخت- توسعه و تجهیز زیرساخت‌های حمل‌ونقل استان- بازرگاری و به‌روزرسانی قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها- نوسازی ناوگان وسایل نقلیه- پایگاه داده جامع برای حمل‌ونقل- رقابت‌پذیری	برنامه محوری، اصلاح ساختارها و فرآیندها- افزایش بهره‌وری و اقتصادی کردن بنگاه‌ها- به خدمت گرفتن تکنولوژی‌های نوین (GPS, GIS و نانو و...) - پیش‌بینی و توسعه سرمایه‌انسانی- توسعه و استارت‌آپ‌ها، دانش‌بنیان‌ها- آموزش و پژوهش و توسعه سرمایه‌انسانی- توسعه و استارت‌آپ‌ها، دانش‌بنیان‌ها- آموزش و پژوهش و توسعه نوآوری و R&D- افزایش مشارکت و توسعه کار تیمی- نوسازی ناوگان حمل‌ونقل- توسعه رویکرد بین‌المللی در حمل‌ونقل- توسعه فناوری ICT

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
			صنعت حمل و نقل - ایجاد و توسعه خطوط کشتیرانی با استان‌ها و کشورهای مجاور - تطبیق روش‌های تجاری و حمل و نقل با استانداردهای بین‌المللی - امنیت سایبری سیستم‌های حمل و نقل تکنولوژی GIS - حوزه‌های جدید کسب و کار (استارت‌آپ) - شرکت‌های دانش‌بنیان	بین‌الملل - توسعه سرمایه‌گذاری - استفاده از توان و سرمایه بخش خصوصی - حمایت از ابداعات و اختراعات مؤثر در کاهش مصرف سوخت - توسعه و تجهیز زیرساخت‌های حمل و نقل استان - بازنگری و به‌روزرسانی قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها - رقابت‌پذیری صنعت حمل و نقل - تطبیق روش‌های تجاری و حمل و نقل با استانداردهای بین‌المللی - امنیت سایبری سیستم‌های حمل و نقل
۱۱	«بخش حمل و نقل استان گلستان» در آینده به چه جایگاه مطلوبی دست می‌یابد؟ موقعیت مطلوب چگونه تعریف می‌شود؟	کریدور شمال و جنوب (ریلی و جاده‌ای) - احداث آزادراه گرگان تا گنبد کاووس - عملیاتی شدن خط ریلی گرگان و گنبد و توسعه قطار حومه‌ای به شرق استان - کارگومحور شدن فرودگاه‌ها - تکمیل کمربندی گرگان - ایجاد و توسعه بنادر و حمل و نقل دریایی - حاکمیت شرکتی - پایانه صادراتی - ترکیبی بودن حمل و نقل (دریایی، ریلی، جاده‌ای و جاده‌ای) - سامانه‌های اطلاعاتی و دیتاسنترها - توسعه حمل و نقل محور (TOD) - حمل و نقل شخصی - بنادر و دریانوردی - کشتیرانی - کانون ترانزیت داخلی و بین‌المللی - پیشرو بودن - افزایش نقش و جایگاه استان در خدمات حمل و نقل بین‌الملل و ملی - بهینه‌سازی مصرف انرژی - حمل و نقل مقرون به صرفه - حمل و نقل ایمن - دسترسی همگانی به وسایل حمل و نقل - سیستم حمل و نقل مدرن و هوشمند - سیستم حمل و نقل سازگار با محیط‌زیست - ایجاد شهری امن و قابل زندگی - به صفر رساندن تلفات رانندگی - نوسازی ناوگان وسایل نقلیه - کریدور شمال - جنوب - دیتا سنتر جهانی	کانون ترانزیت داخلی و بین‌المللی - پیشرو بودن - افزایش نقش و جایگاه استان در خدمات حمل و نقل بین‌الملل و ملی - بهینه‌سازی مصرف انرژی - حمل و نقل مقرون به صرفه - حمل و نقل ایمن - توسعه حمل و نقل چندوجهی - دسترسی همگانی به وسایل حمل و نقل - سیستم حمل و نقل مدرن و هوشمند - سیستم حمل و نقل سازگار با محیط‌زیست - ایجاد شهری امن و قابل زندگی - نوسازی ناوگان وسایل نقلیه - کریدور شمال - جنوب - دیتا سنتر جهانی	کریدور شمال و جنوب (ریلی و جاده‌ای) - احداث آزادراه گرگان تا گنبد کاووس - عملیاتی شدن خط ریلی گرگان و گنبد و توسعه قطار حومه‌ای به شرق استان - کارگومحور شدن فرودگاه‌ها - تکمیل کمربندی گرگان - ایجاد و توسعه بنادر و حمل و نقل دریایی - حاکمیت شرکتی - پایانه صادراتی - ترکیبی بودن حمل و نقل (دریایی، ریلی، جاده‌ای و جاده‌ای) - سامانه‌های اطلاعاتی و دیتاسنترها - توسعه حمل و نقل محور (TOD) - حمل و نقل شخصی - بنادر و دریانوردی - کشتیرانی - کانون ترانزیت داخلی و بین‌المللی - پیشرو بودن - افزایش نقش و جایگاه استان در خدمات حمل و نقل بین‌الملل و ملی - بهینه‌سازی مصرف انرژی - حمل و نقل مقرون به صرفه - حمل و نقل ایمن - دسترسی همگانی به وسایل حمل و نقل - سیستم حمل و نقل مدرن و هوشمند - سیستم حمل و نقل سازگار با محیط‌زیست - ایجاد شهری امن و قابل زندگی - به صفر رساندن تلفات رانندگی - نوسازی ناوگان وسایل نقلیه - اتصال به شبکه حمل و نقل ملی و جهانی

۳-۶-۳) کاربرد شماره ۳؛ جمع بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها توسط گروه مطالعه کانونی

با استفاده از مقوله‌ها و پاسخ سؤالات کاربرد شماره ۲، دیدگاه گروه کانونی (کارگروه) در چند گزاره ادبی جمع بندی شده است. در واقع مقوله‌های مورداستفاده 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 حمل و نقل استان گلستان با ایجاد، توسعه، بهره‌برداری و نگهداری زیرساخت‌های حمل و نقل (هوایی، جاده‌ای، ریلی و دریایی)، ایجاد کریدورهای شمال-جنوب و شرق-غرب، ایجاد و توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین به دنبال تسهیل ارتباطات و فراهم نمودن دسترسی برای جامعه هدف می‌باشد. همچنین این بخش با صدور مجوزهای حمل و نقل، توسعه صنایع و کسب و کارها، جابجایی ایمن و اقتصادی بار و مسافر و فراهم نمودن شرایط گسترش تجارت داخلی و خارجی و... به افزایش تولید ناخالص داخلی استان، درآمد سرانه و سطح رفاه عمومی جامعه کمک می‌نماید.
۲	محصولات (کالاها یا خدماتی)	خدمات باری و مسافری (داخلی و بین‌المللی) بخش حمل و نقل استان گلستان در هریک از بخش چهارگانه (هوایی، جاده‌ای، ریلی و دریایی) شامل: الف) هوایی: خدمات ناوبری هوایی (تجاری، عمومی و نظامی)، تسهیلات توسعه، بازسازی و نوسازی ناوگان، مدیریت و تأمین ناوگان موردنیاز جامعه هدف، صدور انواع مجوز (ایرلاین، هندلینگ، خدماتی و نگهداری و...)، انتشار و به‌روزرسانی اطلاعات فرودگاهی (AIP)، سیستم‌های اطلاعات فرودگاهی (AIS)، تدوین نظام‌نامه‌های ایمنی، خدمات تعمیر و نگهداری ناوگان هوایی، توسعه و نگهداری زیرساخت‌های فرودگاهی، توسعه مسیرهای پروازی، توزیع سوخت و اقلام مصرفی، خدمات آموزشی و مشاوره‌ای، خدمات پژوهشی و مطالعاتی، خدمات ویژه هوایی بخش کشاورزی، خدمات ترانزیتی و... ب) ریلی: سایت تعمیر واگن، نظارت بر توزیع خدمات سوخت و اقلام مصرفی، توسعه و نگهداری خطوط و زیرساخت‌های ریلی، خدمات آموزشی و مشاوره‌ای، خدمات پژوهشی و مطالعاتی، خدمات ترانزیتی و... ج) جاده‌ای: ایجاد، توسعه، بازسازی و نوسازی، نگهداری، زیرساخت و ناوگان، مدیریت و تأمین ناوگان موردنیاز جامعه هدف و خدمات ترانزیتی، نظارت بر خدمات بهداشتی و جسمی طب کار رانندگان، صدور انواع مجوز فعالیت (شرکت‌ها، رانندگان، ناوگان، معاینه فنی، شرکت‌های حمل و نقل و...) خدمات داده و اطلاعاتی (دیتاستر و دیتا ماینینگ و...)، نظارت بر توزیع خدمات سوخت و اقلام مصرفی، پایانه‌ها د) دریایی: صدور انواع مجوز (تأسیس بندر، ساخت کشتی و قایق، شرکت‌های حمل و نقل دریایی، تردد شناورها و تخلیه و بارگیری و...)، خدمات امداد و نجات دریایی، خدمات ترانزیتی، خدمات داده و اطلاعاتی (دیتاستر و دیتا ماینینگ و...)، توزیع آب، سوخت و اقلام مصرفی
۳	ذینفعان مشتریان، ارباب رجوعان	ذینفعان داخلی بخش حمل و نقل شامل: مسافری، صاحبان کالا، رانندگان، شرکت‌های حمل و نقل، مالکان ناوگان، آژانس‌های مسافرتی، فوروردرها، کریر-ها، متقاضیان حقیقی و حقوقی سرمایه‌گذاری و دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی و عمومی مرتبط می‌باشند. ذینفعان بیرونی بخش حمل و نقل شامل: سازمان‌های نظارتی و حاکمیتی، سازمان‌های بین‌المللی، گمرکات، هواشناسی، غذا و دارو وزارت بهداشت و تجار

ردیف	سؤالات	پاسخها
		و بازرگانان، تولیدکنندگان، واردکنندگان، صادرکنندگان، کشاورزان،
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی	قلمرو جغرافیایی این بخش شامل استان، کشور و سطح بین‌المللی می‌باشد. قلمرو تخصصی این بخش شامل ریلی، جاده‌ای، هوایی و دریایی در چهار حوزه زیرساخت، نگهداری، بهره‌برداری و ناوگان می‌باشد.
۵	تکنولوژی	در بخش حمل‌ونقل از فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) استفاده گسترده‌ای می‌شود من جمله: سامانه‌های تحت وب، سامانه ۱۴۱، سامانه سپه تن، هوشمندسازی، هوش مصنوعی، IOT، شبکه پیام‌های هوانوری و سیستم اطلاعات فرودگاهی، سیستم‌های اطلاعات مدیریت (MIS)، سامانه جامع تردد پایانه مرزی، اتوماسیون اداری و... فناوری‌های الکترونیک مورد استفاده در این بخش شامل سیستم بازارگاه الکترونیکی حمل‌ونقل بار، سامانه مدیریت و کنترل بارنامه الکترونیک، سیستم‌های نظارت و کنترل تصویری، GPS، سامانه ردیابی واگن‌ها، سیستم‌های ناوبری هوایی (ILS)، سیستم تقرب دقیق، سیستم (SFLS) و توزین در حال حرکت (WIM) می‌باشد. ناوگان حمل‌ونقل یورو ۲۰۳،۴ می‌باشد.
۶	ارزش‌های بنیادی	ارزش‌های محوری این بخش شامل موارد زیر می‌باشد: ۱- ایمنی ۲- اقتصادی بودن ۳- در دسترس بودن ۴- سرعت مطمئنه ۵- مسئولیت‌پذیری ۶- پاسخگویی ۷- مشتری مداری ۸- دانش محوری ۹- کیفیت‌گرایی
۷	مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز و یا وجوه تمایز	از وجوه تمایز این بخش می‌توان به موقعیت جغرافیایی و قرار گرفتن در مسیر کریدور شمال به جنوب و شرق به غرب، اقلیم، مسطح بودن عرصه سرزمینی، قرار گرفتن در مسیر کشورها و استان‌های تولیدی و صنعتی، جمعیت مناسب و مسیر سفر زیارتی مشهد مقدس و دریای خزر در مازندران و مرز بین‌المللی اشاره نمود. حمل‌ونقل ترکیبی (قابلیت حمل‌ونقل چهارگانه)، امنیت حمل‌ونقل، تولیدکننده بار متنوع کشاورزی، معدنی و صنعتی، منطقه آزاد اینچه برون و زیرساخت هوایی مناسب از جمله مزایای رقابتی بخش حمل‌ونقل استان گلستان می‌باشد.
۸	توجه به کارکنان و مسائل آنها	بخش دولتی حمل‌ونقل استان گلستان با فراهم نمودن شرایط معمول استخدام و بازنشستگی، پرداخت حقوق و مزایای معمول، بیمه‌ها و خدمات درمانی، ارائه تسهیلات مالی و بانکی و خدمات علمی و آموزشی، خانه‌های سازمانی، وام مسکن، وام خودرو، صندوق و خدمات رفاهی، امکانات ورزشی (باشگاه، استخر و سونا) و فرهنگی نسبت به کارکنان خود اهتمام دارد. همچنین این بخش با دارا بودن دپارتمان منابع انسانی و برقراری سیستم HSE، توجه به ارگونومی، بهداشت و طب کار، ارائه خدمات مشاوره‌ای شغلی و روان‌شناختی سطح بهتری از خدمات را به کارکنان ارائه می‌دهد. این بخش همچنین با تعیین مسیر شغلی، گردش شغلی، غنی‌سازی و توسعه شغلی و... باعث تقویت جایگاه شغلی کارکنان خود می‌شود. البته در برخی از واحدها که به‌صورت شرکتی اداره می‌شوند از جمله هوایی و دریایی و نیز بنگاه‌های بخش خصوصی توجه به کارکنان و نیروی انسانی بهتر است.

ردیف	سؤالات	پاسخها
۹	مسئولیت اجتماعی و تصویر ذهنی مردم	بخش حمل و نقل استان گلستان در قالب فعالیت های روابط عمومی و تبلیغات، ایجاد وبسایتها و سامانه های ارتباطی و اطلاع رسانی، برگزاری جشنواره ها و نمایشگاه ها و همچنین فعالیت در فضای رسانه ای و شبکه های اجتماعی به هدایت افکار عمومی در راستای اهداف خود اقدام می نماید. این بخش با پاسخگویی و رسیدگی به انتقادات و شکایات، فعالیت های آموزشی، علمی و فرهنگی رایگان و سامانه های ۱۴۱، ۱۸۵۵، ۵۱۴۹، ۱۵۳۹ و ۱۵۵۰، سامانه ASQ فرودگاهی، امداد خودرو و سامانه سوت زنی در راستای مسئولیت اجتماعی خود فعالیت می نماید. بخش حمل و نقل استان گلستان با ارائه خدمات خیریه و عام المنفعه، تربیت نیروی انسانی متخصص، توزیع رایگان اقلام، تجهیزات و علائم ایمنی، تلاش در جهت کاهش تصادفات و میزان فوتی های سوانح، گسترش فرهنگ راهنمایی و رانندگی، تدوین منشور حقوق شهروندی مسافری، ارائه تخفیفات بلیط مسافری، استانداردسازی و توسعه خدمات ایستگاهی به دنبال ایفای نقش مسئولیت اجتماعی خویش می باشد.
۱۰	بقا، رشد و منافع و پایداری	بخش حمل و نقل استان گلستان به منظور بقاء، رشد، منافع و پایداری خویش اقدامات زیر را انجام می دهد: <ul style="list-style-type: none"> ✓ برنامه محوری، اصلاح ساختارها و فرآیندها ✓ سرمایه گذاری در زیرساختها ✓ افزایش بهره وری و اقتصادی کردن بنگاهها ✓ افزایش مشارکت بخش خصوصی و جذب سرمایه گذاری ✓ به خدمت گرفتن تکنولوژی های نوین (GPS, GIS و ناو و ...) ✓ تحقیقات بازار، نیاز سنجی از مشتریان، پیش بینی تقاضا و آینده پژوهی ✓ جذب و توسعه سرمایه انسانی ✓ توسعه و جذب کارآفرینان، استارت آپها و دانش بنیانها ✓ آموزش، پژوهش، توسعه نوآوری و R&D ✓ افزایش مشارکت و توسعه کار تیمی ✓ نوسازی ناوگان حمل و نقل ✓ توسعه رویکرد بین المللی در حمل و نقل ✓ توسعه فناوری ICT
۱۱	موقعیت مطلوب و تصویر آینده	بخش حمل و نقل استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و در راستای چشم انداز کشور و استان، با رویکرد توسعه حمل و نقل محور (TOD) و با برخورداری از شبکه حمل و نقل ترکیبی (هوایی، جاده ای ریلی و دریایی)، با ایجاد کریدور شمال و جنوب (ریلی و جاده ای) شرق خزر، ایجاد و توسعه بنادر و حمل و نقل دریایی، مقاصد هوایی و کارگرمحور شدن فرودگاهها به دنبال اتصال به شبکه حمل و نقل بین المللی و جهانی می باشد.

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

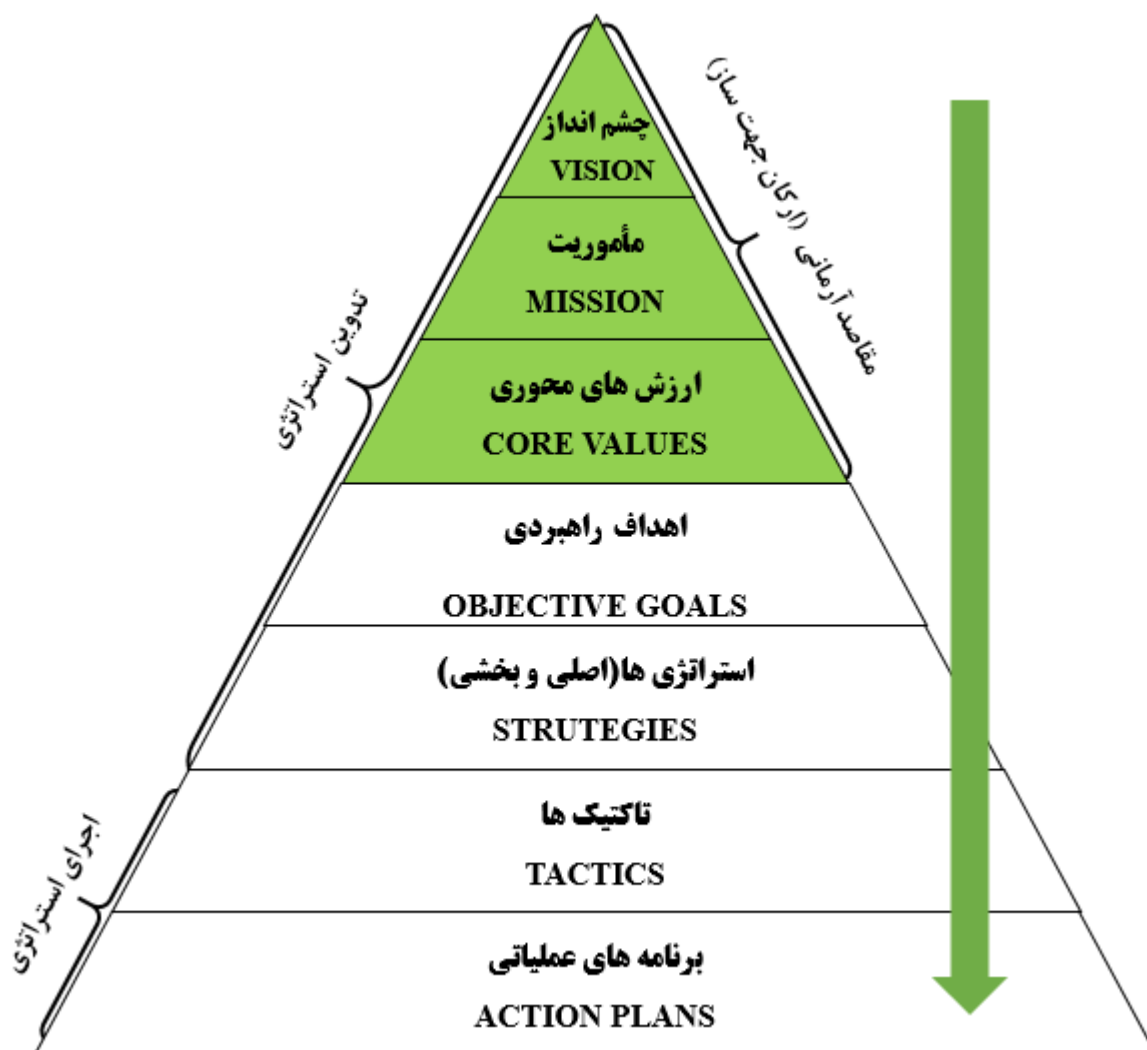
چشم انداز و ارزش های بخش حمل و نقل استان گلستان به صورت منسجم و با کلمات مناسب در سه رکن جهت ساز یا همان اجزای مقاصد آرمانی ادغام، ترکیب، تصحیح و نگارش نهایی شده است.

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

مأموریت (MISSION)	
<p>بخش حمل و نقل استان گلستان با ایجاد، توسعه، بهره برداری و نگهداری زیرساخت های حمل و نقل (هوایی، جاده ای، ریلی و دریایی)، ایجاد کریدورهای شمال-جنوب و شرق-غرب، ایجاد و توسعه زنجیره های ارزش و تأمین به دنبال تسهیل ارتباطات و فراهم نمودن دسترسی برای جامعه هدف (مسافران، صاحبان کالا و سایر ذینفعان) داخلی و بین المللی می باشد.</p> <p>همچنین این بخش با صدور مجوزهای حمل و نقل، توسعه صنایع و کسب و کارها، جابجایی ایمن و اقتصادی «بار» و «مسافر» و فراهم نمودن شرایط گسترش ارتباطات داخلی و خارجی و ... به افزایش تولید ناخالص داخلی استان، درآمد سرانه و سطح رفاه عمومی جامعه کمک می نماید.</p> <p>نهایتاً این بخش با توجه به موقعیت جغرافیایی و ژئوپلیتیکی استان با استفاده از فناوری های روز از جمله در حوزه ICT و به پستوانه نیروی انسانی کارآمد با رویکرد برنامه محوری، اصلاح ساختارها و فرآیندها به دنبال ایفای نقش مسئولیت اجتماعی و انجام وظایف ذاتی خویش می باشد.</p>	
چشم انداز (VISION): گلستان؛ دروازه اوراسیا	
<p>بخش حمل و نقل استان گلستان در افق ده ساله و در راستای چشم انداز کشور و استان، با رویکرد توسعه حمل و نقل محور (TOD) و با برخورداری از شبکه هوشمند حمل و نقل ترکیبی (هوایی، جاده ای ریلی و دریایی)، با ایجاد کریدور شمال و جنوب (شرق خزر)، ایجاد و توسعه بنادر و حمل و نقل دریایی، مقاصد هوایی و کارگو محور شدن فرودگاه ها به دنبال اتصال به شبکه حمل و نقل ملی و جهانی و تبدیل شدن به هاب بین المللی لجستیک می باشد.</p> <p>همچنین این بخش در مسیر ایجاد و توسعه صنایع وابسته به بخش حمل و نقل (همچون صنعت هوانوردی، صنعت کشتی سازی و دربانوردی، صنعت لوکوموتیو و واگن سازی، صنعت ساخت وسایل نقلیه موتوری، تریلر و نیمه تریلر و حمل و نقل زمینی، صنعت انبارداری و حمل و نقل کالا و...) به ویژه در منطقه آزاد اینچه برون به منظور کسب مزیت های رقابتی پایدار کام برمی دارد.</p>	
ارزش ها (VALUES)	
ارزش های محوری این بخش شامل موارد زیر می باشد:	
۱-	ایمنی
۲-	اقتصادی بودن
۳-	در دسترس بودن
۴-	مسئولیت پذیری
۵-	پاسخگویی
۶-	مشتری مداری
۷-	دانش محوری
۸-	کیفیت گرایی

۳-۷ سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها

مطابق نمودار سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱۰-۳)، مدل تهیه بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش‌های دکنتر اعرابی (نمودار ۶-۳) و بر اساس نتایج کاربردگ ۴ نهایتاً در این فصل ارکان جهت‌ساز بخش حمل و نقل استان گلستان تعیین گردید.



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

۸-۳) فزاینده های اصلی و مهم ترین یافته های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) بخش حمل و نقل استان عبارتند از:

الف) مأموریت (MISSION)

الف-۱) توسعه زیرساخت ها: توسعه و پیشرفت بخش حمل و نقل بدون توسعه زیرساخت ها و گسترش امکانات محقق نخواهد شد و باید با بروزرسانی، تجهیز، احداث جاده ها و خطوط ریلی، تقویت ظرفیت ناوگان حمل و نقل و ... فضا را برای استفاده بیشتر مردم، تجار و تولیدکنندگان آماده نمود. تسهیل فرآیندها، گسترش دانش عمومی و اطلاع رسانی درباره ضوابط و قوانین هم از دیگر اقداماتی هستند که باید مورد توجه قرار بگیرند و در مجموع در دو بخش سخت افزار و نرم افزار بخش حمل و نقل تغییرات مثبتی ایجاد شود تا شاهد شکوفایی این بخش باشیم.

الف-۲) ایجاد و توسعه زنجیره های ارزش و تأمین: وجود شبکه گسترده مواصلاتی و ارتباط با تمامی نقاط کشور و فضای بین المللی این اجازه را به تولیدکنندگان می دهد تا دسترسی بیشتر و بهتر به بازارهای مختلف داخلی و بین المللی داشته باشند و با تسهیل فرآیند تأمین مواد اولیه و ارسال محصول نهایی به بازارهای هدف، زنجیره تأمین کارآمدی را به وجود آورند که با کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری همراه خواهد بود و نتیجه آن ارزش افزوده ای خواهد بود که به جیب تولیدکنندگان و مردم استان خواهد رفت. لذا باید با احداث و توسعه راه ها و نیز توسعه بنادر و گمرکات در سطح استان، فرآیند جابجایی بار، کالا و ... را تا حد امکان تسهیل نمود.

الف-۳) صدور مجوزهای حمل و نقل: صدور مجوزهای حمل و نقل نیز در زمره فعالیت هایی است که سبب گسترش و توسعه بخش حمل و نقل و افزایش استفاده از خدمات آن خواهد شد که نتیجه آن رشد اقتصاد این بخش و افزایش استفاده از خدمات این بخش خواهد شد.

الف-۴) توسعه صنایع و کسب و کارها: هرچه بخش حمل و نقل توانایی بیشتری داشته باشد، فضای بهتری برای ایجاد و رشد کسب و کارها به خصوص فعالیت های تولیدی به وجود خواهد آمد. دسترسی آسان، سریع و ارزان، کاهش هزینه ها را به همراه خواهد داشت و با افزایش قلمرو و دسترسی به بازارهای هدف بیشتر، امکان افزایش ظرفیت تولید وجود خواهد داشت.

الف-۵) جابجایی ایمن و اقتصادی: بدیهی است که با تأمین امنیت جابجایی برای مسافران و کالاها، میل بیشتری نسبت به استفاده از خدمات بخش حمل و نقل به وجود می آید و با ارزان شدن هزینه‌ها، شرایط مناسبی برای استفاده همگانی مردم و تولیدکنندگان از این خدمات ایجاد خواهد شد. ایمنی و ارزان بودن، دو رکن اساسی فعالیت‌های بخش حمل و نقل هستند و با تأمین این دو مورد می‌توان گام بلندی در جهت رشد و شکوفایی این بخش برداشت.

الف-۶) استفاده از فناوری‌های مدرن: پیشرفت‌های حاصل در تکنولوژی ارتباطات و الکترونیک و توسعه سیستم‌های هوشمند حمل و نقل (ITS) باعث شده تا با تسهیل، تسریع و افزایش ایمنی در حمل و نقل، راندمان این بخش افزایش یابد. از جمله این سیستم‌ها می‌توان به سیستم‌های پیشرفته مدیریت ترافیک، اطلاع‌رسانی مسافران و کنترل وسیله نقلیه اشاره کرد. ITS تمامی عناصر سیستم حمل و نقل مانند وسیله نقلیه، زیرساخت و راننده یا کاربر را مورد بررسی قرار می‌دهد. با ایجاد زیرساخت‌های درست و استفاده از فناوری نوین می‌توان به سرعت و با صرف هزینه‌ای بسیار کمتر، مشکلاتی همچون ترافیک سنگین، آلودگی‌های زیست‌محیطی، هدر رفتن انرژی، زمان و هزینه را برطرف نمود.

الف-۷) اصلاح ساختارها و فرآیندها: قوانین و تصمیمات بر اساس مقتضیات زمان اخذ می‌شوند و ممکن است به مرور زمان، نارضایتی نسبت به آن‌ها وجود داشته باشد و این یک امر طبیعی است که باید با توجه به شرایط و امکانات تغییراتی در آن‌ها اعمال کرد. ساختارها و فرآیندهای سنتی باید بروزرسانی شوند و با در نظر گرفتن فرصت‌ها و چالش‌هایی که در بخش حمل و نقل وجود دارد باید به یک معماری صحیح رسید تا با افزایش کارایی، هزینه‌ها را کاهش داده و بهره‌وری را افزایش داد.

الف-۸) تسهیل ارتباطات: گسترش شبکه‌های ارتباطی زمینی، ریلی، هوایی و دریایی به معنی افزایش دسترسی افراد و توسعه ارتباطات خواهد بود و بخش حمل و نقل باید با افزایش جاده‌ها و مسیرهای ریلی و فراهم نمودن شرایط استفاده از حمل و نقل هوایی و دریایی، ارتباطات استان را با سایر استان‌ها و کشورهای دیگر افزایش دهد.

الف-۹) افزایش تولید ناخالص داخلی استان و درآمد سرانه: بخش حمل و نقل دارای نقشی زیربنایی در توسعه اقتصادی استان است و می‌تواند با کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی، بهره‌وری را افزایش دهد و با اشتغال‌زایی مستقیم و غیرمستقیم منجر به افزایش سهم این بخش در تولید ناخالص استان و نیز افزایش درآمد سرانه شود.

الف-۱۰) افزایش سطح رفاه عمومی: رفاه عمومی تابعی از اشتغال و درآمد سرانه است و بخش حمل و نقل می تواند از طریق اشتغال زایی و گسترش فعالیت ها و خدمات این بخش رفاه عمومی مردم استان را نیز دچار تحول نماید.

الف-۱۱) موقعیت جغرافیایی و ژئوپلیتیکی استان: موقعیت ویژه جغرافیایی استان گلستان که یک موهبت خدادادی است سبب شده تا این استان علاوه بر مسیرهای زمینی، ریلی و هوایی به مسیر دریایی نیز دسترسی داشته باشد و به دلیل دارا بودن مرز خشکی و آبی با همسایگان ایران، موقعیت مناسبی جهت رشد و گسترش مناسبات تجاری، اقتصادی، فرهنگی و ... داشته باشد.

الف-۱۲) ایفای نقش مسئولیت اجتماعی: بخش حمل و نقل استان گلستان در کنار مسئولیت های گوناگون خود در جهت رشد و توسعه اقتصادی، مسئولیت اجتماعی نیز بر عهده دارد و باید بتواند از طریق استفاده از فناوری های روز از جمله در حوزه ICT و به پشتوانه نیروی انسانی کارآمد با رویکرد برنامه محوری، اصلاح ساختارها و فرآیندها نقش و مسئولیت اجتماعی خود را به انجام برساند.

الف-۱۳) قلمرو جغرافیایی: قلمرو جغرافیایی این بخش شامل خطوط هوایی، ریلی، زمینی و حمل و نقل دریایی در داخل استان و نیز به صورت بین المللی بخصوص با همسایگان ایران در دریای خزر است.

الف-۱۴) مزیت های رقابتی و وجوه تمایز: این استان به دلیل داشتن مرز زمینی با ترکمنستان و نیز دسترسی به دریای خزر و همسایگی با کشورهای حاشیه آن و نیز وجود فرودگاه و اتصال به شبکه ریلی کشور و امکان اتصال به کریدور شمال-جنوب از مزیت های فراوانی برخوردار است که در صورت استفاده و بهره برداری مناسب از آن ها، ظرفیت زیادی برای توسعه اقتصادی استان فراهم می نمایند.

ب) چشم انداز (VISION)

ب-۱) گلستان؛ دروازه اوراسیا (شعار بخش): با توجه به امکانات، ظرفیت ها و موقعیت فوق العاده استان گلستان از منظر ژئوپولیتیک که شامل دسترسی به دریای خزر، وجود مرز زمینی با کشور ترکمنستان و همچنین وجود خطوط ریلی و اتصال به شبکه راه آهن کشور در کنار وجود فرودگاه بین المللی، مناطق آزاد تجاری و اقتصادی و بنادر و اسکله های شهرهای بندر ترکمن و بندر گز، شرایط بسیار مناسبی را برای تبدیل نمودن گلستان به هاب لجستیک بین المللی بوجود آورده است. گام برداشتن در این مسیر، نیازمند وجود هماهنگی بین نهادها و دستگاه های مختلف دولتی و غیردولتی و حضور سرمایه گذاران داخلی و خارجی در

استان است تا با سرعت بخشیدن به این فرآیند، بتوان از فرصت موجود بمنظور رشد و توسعه اقتصادی، اشتغال‌زایی، افزایش درآمد سرانه مردم استان، افزایش GDP استان، محرومیت‌زدایی و ... بهره‌مند شد.

ب-۲) اتصال به شبکه جهانی حمل‌ونقل: گسترش فعالیت‌های بخش حمل‌ونقل و ایفای نقش اساسی در مراودات منطقه‌ای و جهانی از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. استان گلستان به دلیل موقعیت جغرافیایی مناسب و دسترسی به مسیرهای ریلی، هوایی، زمینی و دریایی و هم‌مرز بودن با همسایگان ایران از طریق مرز زمینی و دریایی ظرفیت بالقوه‌ای به‌منظور تبدیل شدن به هاب ترانزیت منطقه و جابجایی مسافران، بار و کالا دارد و می‌تواند نقش مهمی در جذب سرمایه و درآمدزایی داشته باشد.

ب-۳) ایجاد کریدورها: احداث کریدورهای شمال - جنوب و شرق - غرب گام مهمی در گسترش شبکه مواصلاتی کشور به حساب می‌آید و می‌تواند با اتصال گلستان به تمام نقاط کشور و نیز به سایر کشورها، فرصت مناسبی را جهت رشد و شکوفایی اقتصادی به‌ویژه در بخش صنعت، گردشگری، کشاورزی و ... به وجود آورد.

ب-۴) ایجاد و توسعه بنادر: توسعه بنادر ترکمن، گز و ایجاد بنادر جدید به‌منظور گسترش حمل‌ونقل دریایی با هدف افزایش جابجایی بار و کالا که سبب کاهش هزینه‌ها و کوتاه شدن زمان خواهد شد در دستور کار بخش حمل‌ونقل قرار گرفته است. باید توجه داشت که حمل‌ونقل دریایی نقش فوق‌العاده‌ای در توسعه و پیشرفت اقتصادی استان می‌تواند داشته باشد و می‌تواند سنگ بنای یک اقتصاد و توسعه پایدار باشد.

ب-۵) کارگو محور شدن فرودگاه‌ها: استفاده از فرودگاه‌ها تنها به‌منظور جابجایی مسافر، مطلوب نیست و باید از این ظرفیت برای جابجایی محموله‌های بزرگ استفاده نمود و با کاهش هزینه‌ها و زمان جابجایی، تولیدکنندگان را قادر ساخت تا با هزینه کمتر و با سرعت بیشتری به بازارهای مختلف داخلی و خارجی متصل نمود. گسترش زیرساخت‌ها و فراهم نمودن ادوات و لوازم کارگو محور شدن فرودگاه‌های استان باید در دستور کار قرار بگیرد تا با افزایش سهم فرودگاه‌ها در جابجایی بار و محموله‌ها، ارزش افزوده بیشتری ایجاد نمود.

ب-۶) ایجاد و توسعه صنایع وابسته: بخش حمل‌ونقل استان گلستان باید با ایجاد و توسعه صنایع گوناگون همچون صنعت هوانوردی، صنعت کشتی‌سازی و دریانوردی، صنعت لوکوموتیو و واگن‌سازی، صنعت ساخت وسایل نقلیه موتوری، تریلر و نیمه‌تریلر و حمل‌ونقل زمینی، صنعت انبارداری و حمل‌ونقل

کالا و ... که از صنایع وابسته به بخش حمل و نقل هستند، ضمن اشتغال‌زایی مرتبط با این بخش، با توسعه خدمات لجستیک و ایجاد ارزش افزوده، در راستای توسعه اقتصاد حمل و نقل حرکت نمود.

ب-۷) شبکه هوشمند حمل و نقل ترکیبی: ایجاد و توسعه انواع شبکه‌های ارتباطی شامل حمل و نقل زمینی، ریلی، هوایی و دریایی که خوشبختانه استان گلستان به همه این موارد دسترسی دارد یکی از اهداف و برنامه‌های مهم این بخش است. شبکه حمل و نقل ترکیبی باعث افزایش کارایی و تنوع خدمات خواهد شد و مشتریان می‌توانند به تناسب نیاز خود از هر کدام از این موارد و یا ترکیبی از این روش‌ها استفاده نمایند.

ب-۸) کسب مزیت‌های رقابتی پایدار: در جهانی که روزانه شاهد پیشرفت‌های چشمگیر هستیم، عدم پویایی و کسب مزیت‌هایی که بتوان در این بازار رقابتی دوام آورد و پیروز شد به معنای شکست و ایجاد هزینه‌های هنگفت است. بخش حمل و نقل استان باید بتواند تا با استفاده از نقاط قوتی که در اختیار دارد مزیت‌های رقابتی گوناگونی را به دست آورد تا بتواند سهم خود را از بازار و تولید ناخالص داخلی افزایش دهد.

ج) ارزش‌های محوری (CORE VALUES)

ج-۱) ایمنی (Safety): ایمنی از اصلی‌ترین ارکان بخش حمل و نقل است و بدون ایمنی، هیچ‌کدام از بخش‌ها از خدمات بخش حمل و نقل استفاده نخواهند کرد. اطمینان از سلامت افراد، بار و هرگونه کالایی که به وسیله بخش حمل و نقل جابجا می‌شود باید تضمین شود.

ج-۲) اقتصادی بودن (Economical): تفاوت عمده خدمات بخش حمل و نقل با جابجایی شخصی توسط خود افراد، اقتصادی بودن و به صرفه بودن این خدمات است و از دلایل اصلی ترغیب استفاده مردم و تولیدکنندگان به استفاده از خدمات بخش حمل و نقل به شمار می‌رود.

ج-۳) در دسترس بودن (Accessibility): دسترسی همه اقشار جامعه و تولیدکنندگان و تجار به خدمات بخش حمل و نقل باید تضمین شود و حتی ساکنین مناطق دورافتاده نیز باید قابلیت استفاده از این خدمات را داشته باشند. وجود جاده و مسیرهای زمینی، ریلی، هوایی و دریایی باید برای همگان در دسترس باشد و بتوانند با توجه به اقتضات و شرایط خودشان از هر کدام از این خدمات استفاده نمایند.

ج-۴) مسئولیت‌پذیری (Responsibility): مسئولیت‌پذیری از عناصر اصلی بخش حمل و نقل است و باعث جلب اطمینان و رضایت خاطر استفاده‌کنندگان از خدمات این بخش خواهد شد. مسئولیت‌پذیری باعث بهبود روابط با مشتریان و درنهایت، رشد و توسعه بیشتر بخش حمل و نقل خواهد شد.

ج-۵) پاسخگویی (Accountability): بدون پاسخگویی هیچ گونه پیشرفتی به وجود نخواهد آمد، پاسخگویی از الزامات بخش حمل و نقل است و نقش بسیار مهمی در ایجاد اعتماد و رضایت مشتریان دارد. در واقع، پاسخگویی به مشتریان به معنای پذیرش مسئولیت برای رفع مشکلات و پاسخ به سؤالات مشتریان است.

ج-۶) مشتری مداری (Customer Oriented): هدف بخش حمل و نقل باید جلب رضایت مشتریان و رفع نیازهای آنها باشد؛ این بخش باید بتواند ضمن گسترش روابطش با مشتریان و ایجاد فضای مناسب جهت افزایش همکاری با آنها، مشتریان جدیدی را جذب نموده و خدمات خود را مبنی بر نیاز آنها ارائه نماید.

ج-۷) دانش محوری (Knowledge Oriented): پایه و اساس پیشرفت هر بخشی، استفاده از دانش و علم در تمام سطوح آن است، استفاده از دانش باید به عنوان یک رکن در بخش حمل و نقل نهادینه شود و تمام تصمیمات و فرآیندهای این بخش بر اساس مبانی علمی و استفاده از دانش روز دنیا صورت پذیرد.

ج-۸) کیفیت گرایی (Quality Oriented): کیفیت خدمات همیشه بر تنوع و تعداد خدمات ارجحیت دارد، لذا بخش حمل و نقل باید ابتدا با افزایش کیفیت خدمات موجود، هزینه های خود را در طولانی مدت کاهش داده و رضایت مشتریان را نیز به دست آورد. تنها با وجود کیفیت در خدمات ارائه شده، شاهد پیشرفت در این بخش خواهیم بود.

تعیین اهداف راهبردی

بخش حمل و نقل استان گلستان

مقدمه

«آنچه اندازه گیری می شود، قابل مدیریت است»^۱ پیتر دراگر

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.

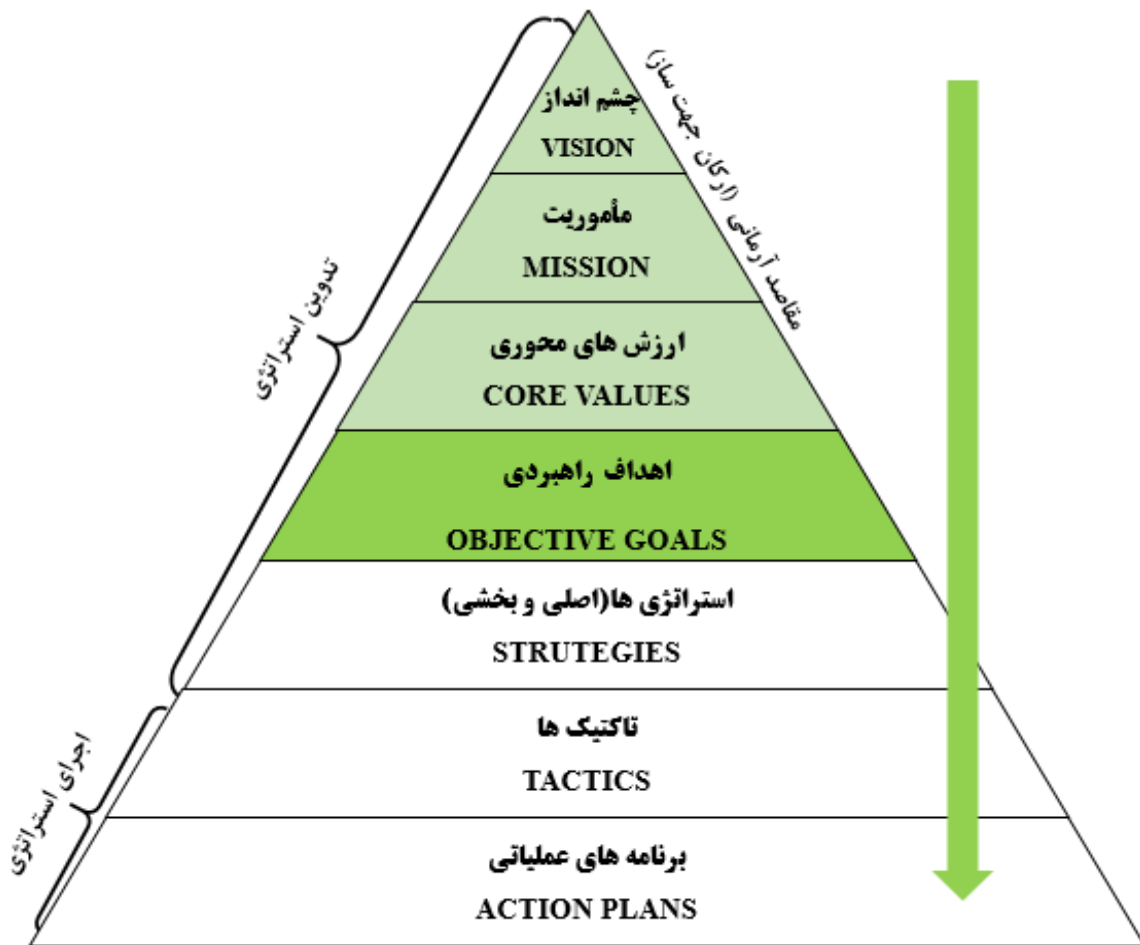
اهداف راهبردی از سری اهدافی هستند که برای ایجاد تغییرات اساسی، تعیین فرصت ها و رفع موانع مورد استفاده قرار می گیرند. اهداف استراتژیک مجموعه ای از اهداف هستند که موانع سر راه سازمان را برطرف می کنند. این اهداف به سازمان کمک می کنند که از شرایط فعلی به شرایط مورد نظر خود برسد. اهداف استراتژیک نتایج استراتژیک 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 پرسرعت 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

^۱ Peter Drucker

را به بهترین نحو تدوین و اولویت‌بندی 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، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش حمل و نقل، قدم بعدی تعیین اهداف استراتژیک (راهبردی) آن می‌باشد.



نمودار ۱-۴: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها

۱-۴) مدیریت بر مبنای هدف (MBO^۱)

مدیریت بر مبنای هدف (Management By Objectives) نخستین بار در سال ۱۹۵۴ توسط پیتر دراکر 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

^۱ Management by Objectives

اطلاعاتی مدیریتی برای مقایسه دستاوردها یا عملکرد واقعی با اهداف تعریف شده است. اگر بخواهیم خیلی ساده این مفهوم را تعریف کنیم، می‌توانیم بگوییم MBO یعنی تعیین هدف، برنامه‌ریزی برای دستیابی به هدف و بررسی و کنترل نتایج با مشارکت ذی‌نفعان و صاحبان فرآیند.

۱-۱-۴) 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 به وسیله‌ی اهداف شخصی، دستیابی به اهداف بزرگ‌تر سازمانی را ممکن سازند. این امر به کارکنان انگیزه بیشتری می‌دهد؛ زیرا آن‌ها احساس قدرت بیشتری می‌کنند.

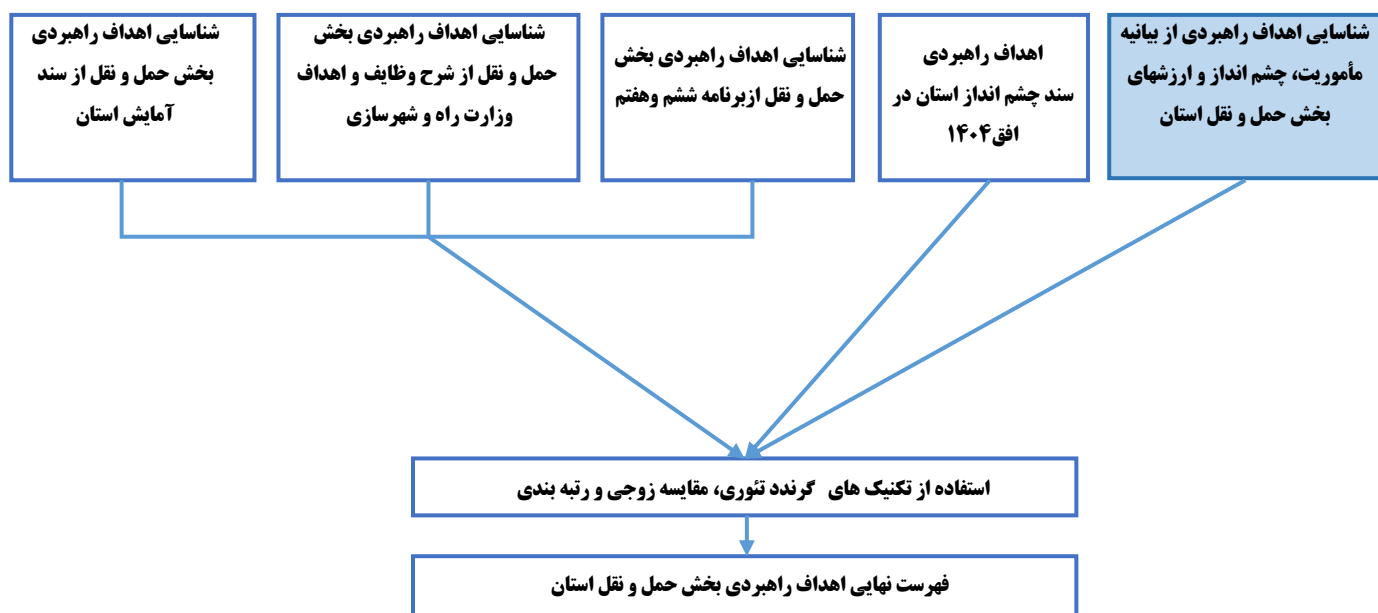
مرحله چهارم: شامل نظارت بر پیشرفت کارکنان است. در مرحله دوم، یکی از مؤلفه‌های اصلی اهداف این بود که برای کارکنان و مدیران قابل اندازه‌گیری باشد تا میزان موفقیت آن‌ها را تعیین کنند.

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.

۴-۲) چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش حمل و نقل 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 ۴-۱)، 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 به‌تمامی ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان توجه لازم صورت گیرد، از این‌رو در تدوین اهداف راهبردی بخش حمل و نقل 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 ۴-۲) استفاده شده است.



نمودار ۲-۴: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش حمل و نقل استان گلستان

۳-۴) برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی

اهداف استراتژیک^۱، رهنمودهایی در مورد نحوه محقق ساختن مقاصد آرمانی ارائه می‌دهند. این اهداف به‌طور 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^۲:** کارکنان و مدیران سازمان بایستی اهداف تعیین شده را قبول داشته باشند و آن را

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

➤ **انعطاف‌پذیر^۳:** سازمان برای کامیابی در صحنه بازارهای متلاطم و به‌شدت 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^۱:** هدف‌ها باید قابل اندازه‌گیری 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 به‌طور قاطع از اعداد استفاده شود و لازم است تا شاخص‌هایی برای تعیین مقدار آن‌ها معرفی گردد.
- **برانگیزاننده^۲:** اگر بخواهیم در حداقل زمان ممکن (به‌طور اثربخش) و با صرف حداقل منابع ممکن (به‌طور کارا) یعنی با حداکثر بهره‌وری به اهداف دست پیدا کنیم باید هدف‌ها برانگیزاننده باشند.
- **مناسب^۳:** 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^۴:** 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.
- **دست‌یافتنی^۵:** اگر این تصور در کارکنان و مدیران سازمان ایجاد شود که اهداف تعیین‌شده، غیرواقعی و غیرقابل دست‌یافتن 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 دست‌یافتنی به نظر برسند.
- **هماهنگ با سایر اهداف^۶:** 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. به‌طوری که همه در یک راستا و اجرای آن‌ها هم منجر به موفقیت سازمان شود؛ بنابراین هرکدام از اهداف سازمان باید به گونه‌ای تعیین شوند که با سایر اهداف سازمان هماهنگ باشد.

¹ Measurable

² Motivator

³ Suitable

⁴ Understandable

⁵ Achievable

⁶ Consistent with other Objectives

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

- اثربخشی و سودآوری (سودهای خالص)
- رشد (افزایش کل دارایی‌ها، فروش‌ها و غیره) و افزایش ثروت سهامداران (سودهای سهام بعلاوه ترقی قیمت سهام)
- به‌کارگیری 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)
- بقا (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 به ازای 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 به دست 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.

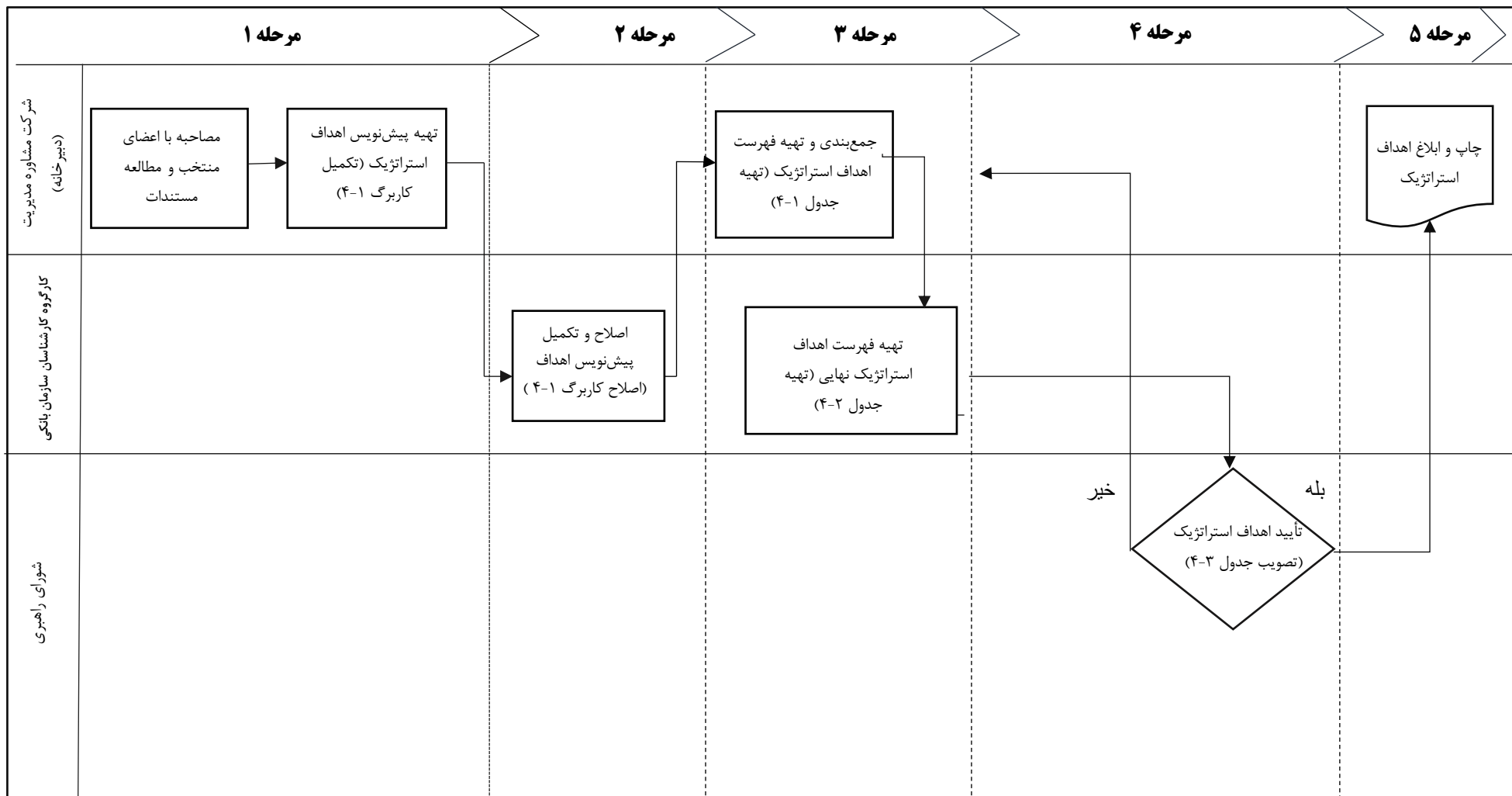
مرحله اول: در اولین مرحله از شناسایی اهداف استراتژیک، تیم شرکت مشاور، کاربرگ ۱-۴ را از طریق مصاحبه تخصصی با اعضای کارگروه و یا مطالعه مستندات (سند چشم‌انداز استان، متن برنامه ششم و هفتم، آمایش سرزمین، شرح وظایف وزارتخانه) و نهایتاً از متن بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌های بخش حمل‌ونقل تکمیل می‌کند.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

مرجع	زمینه	شاخص	هدف استراتژیک
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 براساس چارچوب و فرآیند تعیین اهداف (نمودار ۲-۴) پرداخته می‌شود.

۴-۵-۱) تعیین اهداف راهبردی از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش حمل و نقل

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

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	ایجاد زیرساخت‌های حمل‌ونقل (هوایی، جاده‌ای، ریلی و دریایی)	ایجاد، توسعه، بهره‌برداری و نگهداری زیرساخت‌های حمل‌ونقل
۲	توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل (هوایی، جاده‌ای، ریلی و دریایی)	ایجاد، توسعه، بهره‌برداری و نگهداری زیرساخت‌های حمل‌ونقل
۳	بهره‌برداری زیرساخت‌های حمل‌ونقل (هوایی، جاده‌ای، ریلی و دریایی)	ایجاد، توسعه، بهره‌برداری و نگهداری زیرساخت‌های حمل‌ونقل
۴	نگهداری زیرساخت‌های حمل‌ونقل (هوایی، جاده‌ای، ریلی و دریایی)	ایجاد، توسعه، بهره‌برداری و نگهداری زیرساخت‌های حمل‌ونقل
۵	ایمنی	ارزش‌های بنیادین
۶	اقتصادی بودن	ارزش‌های بنیادین
۷	در دسترس بودن	ارزش‌های بنیادین
۸	مسئولیت‌پذیری	ارزش‌های بنیادین
۹	پاسخگویی	ارزش‌های بنیادین
۱۰	مشتری‌مداری	ارزش‌های بنیادین
۱۱	دانش‌محوری	ارزش‌های بنیادین
۱۲	کیفیت‌گرایی	ارزش‌های بنیادین
۱۳	استفاده از فناوری‌های روز از جمله در حوزه ICT	فناوری‌های پیشرفته
۱۴	برخوردارگی از شبکه هوشمند حمل‌ونقل ترکیبی (هوایی، جاده‌ای ریلی و دریایی)	فناوری‌های پیشرفته
۱۵	تسهیل ارتباطات داخلی و بین‌المللی	روابط بین‌الملل
۱۶	فراهم نمودن شرایط گسترش ارتباطات داخلی و خارجی	روابط بین‌الملل
۱۷	ایجاد کریدورهای شمال-جنوب و شرق-غرب	کریدورهای حمل‌ونقل ملی و بین‌المللی
۱۸	ایجاد کریدور شمال و جنوب (شرق خزر)	کریدورهای حمل‌ونقل ملی و بین‌المللی
۱۹	موقعیت جغرافیایی و ژئوپلیتیکی استان	کریدورهای حمل‌ونقل ملی و بین‌المللی
۲۰	توسعه صنایع و کسب‌وکارها	فضای کسب‌وکار
۲۱	نیروی انسانی کارآمد	سرمایه انسانی
۲۲	افزایش تولید ناخالص داخلی استان	اقتصاد حمل‌ونقل
۲۳	افزایش درآمد سرانه و سطح رفاه عمومی جامعه	اقتصاد حمل‌ونقل
۲۴	افزایش سطح رفاه عمومی جامعه	اقتصاد حمل‌ونقل
۲۵	ایجاد و توسعه صنایع وابسته به بخش حمل‌ونقل به‌ویژه در منطقه آزاد اینچه‌برون	منطقه آزاد اینچه‌برون
۲۶	ایجاد و توسعه صنعت هوانوردی به‌ویژه در منطقه آزاد اینچه‌برون	منطقه آزاد اینچه‌برون
۲۷	ایجاد و توسعه صنعت کشتی‌سازی و دریانوردی به‌ویژه در منطقه آزاد اینچه‌برون	منطقه آزاد اینچه‌برون
۲۸	ایجاد و توسعه صنعت لوکوموتیو و واگن‌سازی به‌ویژه در منطقه آزاد اینچه‌برون	منطقه آزاد اینچه‌برون
۲۹	ایجاد و توسعه صنعت ساخت وسایل نقلیه موتوری، تریلر و نیمه تریلر و حمل‌ونقل زمینی به‌ویژه در منطقه آزاد اینچه‌برون	منطقه آزاد اینچه‌برون
۳۰	ایجاد و توسعه صنعت انبارداری و حمل‌ونقل کالا به‌ویژه در منطقه آزاد اینچه‌برون	منطقه آزاد اینچه‌برون
۳۱	تبدیل شدن به هاب بین‌المللی لجستیک	هاب بین‌المللی لجستیک
۳۲	ایجاد و توسعه مقاصد هوایی	حمل‌ونقل هوایی
۳۳	کارگو محور شدن فرودگاه‌ها	حمل‌ونقل هوایی
۳۴	جابجایی ایمن و اقتصادی بار	امنیت حمل‌ونقل

ردیف	مضامین	مقوله
۳۵	جابجایی ایمن و اقتصادی مسافر	امنیت حمل و نقل
۳۶	ایجاد و توسعه بنادر و حمل و نقل دریایی	حمل و نقل دریایی
۳۷	اتصال به شبکه حمل و نقل ملی و جهانی	حمل و نقل ملی و جهانی
۳۸	فراهم نمودن دسترسی برای جامعه هدف (مسافران، صاحبان کالا و سایر ذینفعان) داخلی و بین‌المللی	دسترسی آسان
۳۹	کسب مزیت‌های رقابتی پایدار	مزیت رقابتی
۴۰	توسعه حمل و نقل محور (TOD)	توسعه حمل و نقل
۴۱	برنامه محوری	ساختارها و فرآیندها
۴۲	اصلاح ساختارها و فرآیندها	ساختارها و فرآیندها
۴۳	ایجاد و توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین	زنجیره‌ها
۴۴	صدور مجوزهای حمل و نقل	مجوزهای حمل و نقل

۲-۵-۴) تعیین اهداف راهبردی بخش حمل و نقل از درون سند چشم‌انداز استان

با توجه به نمودار ۲-۴ پس از بررسی اهداف راهبردی سند چشم‌انداز استان گلستان (۷۹ هدف راهبردی) مشخص شد که بخش حمل و نقل در ۸ مورد از ۷۹ مورد دارای نقش و تأثیرگذاری است که در جدول ۲-۴ قابل مشاهده است.

جدول ۲-۴: فهرست اهداف راهبردی مرتبط به بخش حمل و نقل از سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴

ردیف	شرح اهداف راهبردی
۱	توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل
۲	به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته
۳	توسعه روابط بین‌الملل
۴	بهبود فضای کسب و کار
۵	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان
۶	ایجاد کانون ترانزیت داخلی و بین‌المللی در بین استان‌ها و کشورهای هم‌جوار
۷	امنیت حمل و نقل
۸	توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل

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

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

جدول ۳-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی بخش از متن برنامه ششم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی

ردیف	مضامین	مقوله
۱	دوخطه کردن مسیرها	ایجاد، توسعه، بهره‌برداری و نگهداری زیرساخت‌های حمل‌ونقل
۲	انتقال فناوری پیشرفته به داخل	فناوری‌های پیشرفته
۳	مشارکت با شرکت‌های معتبر بین‌المللی (داخلی و خارجی)	روابط بین‌الملل
۴	ایجاد اشتغال برای نیروهای تحصیل کرده	فضای کسب‌وکار
۵	تقویت اقتصاد حمل‌ونقل هوایی	اقتصاد حمل‌ونقل
۶	تقویت اقتصاد حمل‌ونقل ریلی	اقتصاد حمل‌ونقل
۷	حمایت از اقتصاد دانش‌بنیان	اقتصاد حمل‌ونقل
۸	تقویت و توسعه صنعت هوایی	صنعت هواپیمایی
۹	طراحی انواع وسایل پرنده و متعلقات آن‌ها	صنعت هواپیمایی
۱۰	ساخت انواع وسایل پرنده و متعلقات آن‌ها	صنعت هواپیمایی
۱۱	سرهم (مونتاژ) انواع وسایل پرنده و متعلقات آن‌ها	صنعت هواپیمایی
۱۲	تعمیر و نگهداری انواع وسایل پرنده و متعلقات آن‌ها	صنعت هواپیمایی
۱۳	سفارش ساخت هواپیما و بالگرد به سازندگان داخلی	صنعت هواپیمایی
۱۴	ارتقای سطح علمی و فنی صنعت هوایی	صنعت هواپیمایی
۱۵	حمایت از صنایع داخلی دانش‌بنیان	صنایع دانش‌بنیان
۱۶	استفاده از نهادهای علمی و فناوری ملی نظیر جهاد دانشگاهی، دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی و شرکت‌های دانش‌بنیان داخلی	صنایع دانش‌بنیان
۱۷	توسعه قطار شهری	حمل‌ونقل ریلی
۱۸	توسعه حمل‌ونقل ریلی	حمل‌ونقل ریلی
۱۹	احداث خطوط برقی و سریع‌السیر	حمل‌ونقل ریلی
۲۰	ساخت خطوط مستقل حومه‌ای	حمل‌ونقل ریلی
۲۱	توسعه امور حمل‌ونقل ریلی حومه‌ای	حمل‌ونقل ریلی
۲۲	تأمین ناوگان و تجهیزات قطار شهری شهرها و حومه آن‌ها	حمل‌ونقل ریلی
۲۳	حمایت از سازندگان داخلی تجهیزات موردنیاز صنعت حمل‌ونقل ریلی شهری و بین‌شهری	حمل‌ونقل ریلی
۲۴	ترغیب سرمایه‌گذاری بخش غیردولتی در حمل‌ونقل ریلی	حمل‌ونقل ریلی
۲۵	افزایش رضایتمندی و اقبال عمومی از خدمات ارائه‌شده در حمل‌ونقل ریلی	حمل‌ونقل ریلی
۲۶	سرمایه‌گذاری بخش غیردولتی در احداث و بهره‌برداری از حمل‌ونقل ریلی درون‌شهری و برون‌شهری	سرمایه‌گذاری بخش خصوصی
۲۷	پیش‌بینی و مدیریت نیازمندی‌های توسعه ناوگان هوایی	حمل‌ونقل هوایی
۲۸	تأمین انواع هواپیما و بالگردهای موردنیاز ناوگان حمل‌ونقل هوایی کشور با همکاری‌های مشترک داخلی و بین‌المللی با اولویت حمایت از تولید داخلی	حمل‌ونقل هوایی
۲۹	مشارکت صنایع هوایی داخلی با اولویت بخش خصوصی در ساخت و تولید انواع هواپیما و بالگرد	حمل‌ونقل هوایی
۳۰	سرمایه‌گذاری در بخش هوایی غیرنظامی	حمل‌ونقل هوایی
۳۱	سرمایه‌گذاری و بهره‌برداری از بنادر اصلی با کارکرد بین‌المللی و فرودگاهی به‌استثنای خدمات کمک ناوبری	حمل‌ونقل دریایی
۳۲	بهره‌برداری و مدیریت بنادر کوچک و محلی	حمل‌ونقل دریایی
۳۳	احداث بنادر کوچک جدید توسط اشخاص حقوقی حرفه‌ای و معتبر غیردولتی	حمل‌ونقل دریایی
۳۴	تسریع و تسهیل اجرای طرح‌ها (پروژه‌ها)	ساختارها و فرآیندها
۳۵	بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و سرمایه‌ها	ظرفیت‌ها و سرمایه‌ها

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

مطابق نمودار شماره ۲-۴ در جدول شماره ۴-۴ فهرست اهداف راهبردی و بلندمدت مستخرجه از متن سند آمایش استان قابل مشاهده هست.

جدول ۴-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی بخش از متن برنامه آمایش استان

ردیف	مضامین	مقوله‌ها
۱	ارتقاء شبکه و تقویت زیرساخت‌های لجستیک ریلی استان با کشورهای حوزه قفقاز	ایجاد، توسعه، بهره‌برداری و نگهداری زیرساخت‌های حمل‌ونقل
۲	توسعه و بهسازی شبکه‌های حمل‌ونقل جاده‌ای، ریلی، هوایی و دریایی در سراسر استان	ایجاد، توسعه، بهره‌برداری و نگهداری زیرساخت‌های حمل‌ونقل
۳	تأمین و تجهیز امکانات حمل‌ونقل کالا و مسافر	ایجاد، توسعه، بهره‌برداری و نگهداری زیرساخت‌های حمل‌ونقل
۴	کریدور بین‌المللی حمل‌ونقل شمال-جنوب و شرق-غرب	کریدورهای حمل‌ونقل ملی و بین‌المللی
۵	کریدورهای حمل‌ونقل ملی و بین‌المللی (جاده‌ای، ریلی، هوایی و دریایی)	کریدورهای حمل‌ونقل ملی و بین‌المللی
۶	نقش آفرینی مسیر حمل‌ونقل ریلی استان در کریدورهای منطقه‌ای و فراملی	کریدورهای حمل‌ونقل ملی و بین‌المللی
۷	توسعه خطوط ریلی شمال شرق	حمل‌ونقل ریلی
۸	توسعه خطوط ریلی	حمل‌ونقل ریلی
۹	توسعه حمل‌ونقل ریلی	حمل‌ونقل ریلی
۱۰	برقراری ارتباط ریلی با شرق و نیز با کشورهای آسیای میانه و کشورهای عضو اتحادیه اقتصادی اوراسیا	حمل‌ونقل ریلی
۱۱	اتصال خط ریلی اینچه برون به سواحل مکران	حمل‌ونقل ریلی
۱۲	توسعه و تقویت امکانات فرودگاهی	حمل‌ونقل هوایی
۱۳	توسعه و تجهیز فرودگاه‌های استان	حمل‌ونقل هوایی
۱۴	تسهیل ترانزیت هوایی کالا و مسافر در حوزه‌های فراملی هم‌جوار	حمل‌ونقل هوایی
۱۵	تجهیز، ساماندهی و ارتقاء ظرفیت بنادر استان برای حمل‌ونقل بار، مسافر و فعالیت‌های صیادی	حمل‌ونقل دریایی
۱۶	ایجاد و توسعه خطوط کشتیرانی با استان‌ها و کشورهای مجاور دریای خزر	حمل‌ونقل دریایی
۱۷	ارتقا نقش و جایگاه استان در حمل‌ونقل بین‌المللی و ملی	حمل‌ونقل ملی و جهانی
۱۸	تثبیت نقش منطقه‌ای، ملی و فراملی استان	حمل‌ونقل ملی و جهانی
۱۹	ارتباط جاده‌ای مناسب با کشورهای منطقه	حمل‌ونقل ملی و جهانی
۲۰	گسترش شبکه‌های ارتباطی برای دسترسی به استان‌های هم‌جوار و کشورهای همسایه	حمل‌ونقل ملی و جهانی
۲۱	حمل‌ونقل داخلی و بین‌المللی با تأکید بر کشورهای آسیای میانه و کشورهای عضو اتحادیه اقتصادی اوراسیا با محوریت مناطق آزاد و ویژه اقتصادی	حمل‌ونقل ملی و جهانی
۲۲	پیوند با بازارهای منطقه‌ای و جهانی	بازارهای منطقه‌ای و جهانی
۲۳	اصلاح، تجهیز و مرمت شبکه راه‌های روستایی	شبکه راه‌های روستایی
۲۴	تقویت پیوند مراکز سکونتگاهی روستایی به کانون‌های شهری و مراکز خدمات برتر	شبکه راه‌های روستایی

۵-۴) تعیین اهداف راهبردی بخش حمل و نقل از درون اسناد وزارت راه و شهرسازی

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

جدول ۵-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف وزارت راه و شهرسازی

ردیف	مضامین	مقوله
۱	تأمین راه‌های کشور اعم از زمینی (راه و راه‌آهن) و راه‌های دریایی و هوایی	ایجاد، توسعه، بهره‌برداری و نگهداری زیرساخت‌های حمل و نقل
۲	ایجاد توسعه، تجهیز، گسترش و نگهداری تأسیسات زیربنایی	ایجاد، توسعه، بهره‌برداری و نگهداری زیرساخت‌های حمل و نقل
۳	احداث، توسعه، بهره‌برداری و نگهداری راه‌ها، راه‌آهن، بندر و فرودگاه‌ها	ایجاد، توسعه، بهره‌برداری و نگهداری زیرساخت‌های حمل و نقل
۴	ایجاد، نگهداری و بهره‌برداری از خطوط پایگاه‌های مواصلاتی اختصاصی زمینی، دریایی و هوایی	ایجاد، توسعه، بهره‌برداری و نگهداری زیرساخت‌های حمل و نقل
۵	تشویق بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در امور مربوط به ترابری	سرمایه‌گذاری
۶	حمل و نقل هوایی مسافر و بار و محمولات پستی در داخل و خارج کشور	حمل و نقل هوایی
۷	بررسی درباره راه‌های ترابری بین‌المللی و نحوه ارتباط با آنها	حمل و نقل ملی و جهانی
۸	ایجاد، اداره و توسعه مؤسسات ترابری	مجوزهای حمل و نقل

۶-۴) تعیین اهداف راهبردی بخش حمل و نقل استان گلستان

مطابق نمودار شماره ۲-۴ در جدول شماره ۶-۴ فهرست اهداف راهبردی نهایی و بلندمدت مستخرجه از متن سند چشم‌انداز، برنامه ششم اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، شرح وظایف و برنامه‌های وزارت راه و شهرسازی، برنامه آمایش استان و بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش حمل و نقل استان گلستان پس از تجزیه و تحلیل و ادغام توسط مدیران و کارشناسان بخش مورد نظر، قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۶-۴: اهداف راهبردی نهایی

ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱	توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل (زمینی، ریلی، هوایی و دریایی و بندری)
۲	تقویت ارزش‌های بنیادین (ایمنی، سرعت و ...)
۳	توسعه انواع فناوری (مکانیکی، الکترونیک، ICT، نوین و High Teck)
۴	گسترش و تسهیل ارتباطات (Communication) داخلی و خارجی (امنیت، تنوع، کیفیت، ظرفیت، دسترسی و ...)
۵	ایجاد و توسعه کریدورهای حمل و نقل (شمال- جنوب و شرق- غرب)
۶	بهبود فضای کسب و کار و تسهیل و تسریع صدور مجوزهای حمل و نقل
۷	توسعه سرمایه انسانی و تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص
۸	توسعه حمل و نقل محور (TOD) و تقویت اقتصاد حمل و نقل
۹	تقویت پیوند با بازارهای منطقه‌ای و جهانی و ایجاد و توسعه منطقه آزاد اینچه برون
۱۰	تبدیل شدن به هاب بین‌المللی لجستیک و کسب مزیت‌های رقابتی پایدار

ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱۱	توسعه صنعت حمل و نقل (ریلی، هوایمایی، زمینی و دریایی)
۱۲	توسعه صنایع دانش بنیان و بهبود شاخص تحقیق و توسعه (R&D)
۱۳	توسعه سرمایه گذاری
۱۴	یکپارچه سازی شبکه حمل و نقل اعم از زمینی، دریایی، ریلی و هوایی
۱۵	بهبود ساختارهای حمل و نقل و ایجاد و توسعه زنجیره های ارزش و تأمین
۱۶	افزایش بهره‌وری و بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و سرمایه‌ها

۴-۷) قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلندمدت)

برای اطمینان از پوشش کامل اهداف راهبردی و جامع و مانع بودن آن‌ها اقدام به تهیه چک لیست 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.

باتوجه به توضیحات ابتدای فصل در خصوص ویژگی‌های اهداف راهبردی (نظریه اعرابی) و تأکید بر اسمارت^۱ بودن آن‌ها؛ به منظور اطمینان از جامع و مانع بودن اهداف راهبردی بخش حمل و نقل استان گلستان، ویژگی‌های ۱۵ گانه زیر در چک لیست 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

^۱ SMART

رقبا انتخاب می‌کنند که معمولاً مجموع فروش‌ها یا سهم بازار مورد استفاده است و این هدف حتی ممکن است نشان‌دهنده‌ی اولویت‌های شرکت در بلندمدت هم باشد؛ به‌عنوان مثال شرکتی ممکن است هدفش را در یک دوره‌ی 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 توسعه‌ی 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 به‌وسیله 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 کسب‌وکار 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 کسب‌وکار، بهبود تجربه کاربری و مشتریان و همچنین جلب رضایت و اعتماد ارباب‌رجوعان می‌گردد. درواقع، هدف از استفاده از فناوری در بخش‌های مختلف سازمان‌ها ایجاد تغییراتی برای بهبود عملکرد سازمان و بهبود خدماتی است که به ارباب‌رجوعان ارائه می‌دهد.

۱۱) چشم‌انداز بخش: چشم‌انداز یک بخش و اهداف به دلیل داشتن ارتباط مستقیم با یکدیگر، باید با هم هماهنگ شوند. چراکه 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 بتواند 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 فرایندهای 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، در حالی که چشم‌انداز تصویر شرکت را در صورتی که 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.

۱۵) ارتباط با استراتژی تجمری: 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	محمولات و خدمات	مشتریان و ارتباط‌ها	منابع انسانی	فناوری	مزیت رقابتی	ارزش‌های بنیادی	مسئولیت اجتماعی	چشم‌انداز بخش	بهره‌وری	سودآوری	منابع سازمانی و مالی	نوآوری	ارتباط با استراتژی تجمر استان	ارتباط با چشم‌انداز و مأموریت استان
۱	توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل (زمینی، ریلی، هوایی و دریایی و بندری)	*	*	*						*		*				*
۲	تقویت ارزش‌های بنیادین (ایمنی، سرعت و ...)						*									
۳	توسعه انواع فناوری (مکانیکی، الکترونیک، ICT، نوین و High Teck)	*				*										
۴	گسترش و تسهیل ارتباطات (Communication) داخلی و خارجی (امنیت، تنوع، کیفیت، ظرفیت، دسترسی و ...)	*	*	*			*		*	*		*		*	*	*
۵	ایجاد و توسعه کریدورهای حمل‌ونقل (شمال - جنوب و شرق - غرب)	*	*	*			*			*		*		*	*	*
۶	بهبود فضای کسب و کار و تسهیل و تسریع صدور مجوزهای حمل‌ونقل		*									*				
۷	توسعه سرمایه انسانی و تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص		*		*											
۸	توسعه حمل‌ونقل محور (TOD) و تقویت اقتصاد حمل‌ونقل		*							*		*				
۹	تقویت پیوند با بازارهای منطقه‌ای و جهانی و ایجاد و توسعه منطقه آزاد اینچه برون	*	*				*			*		*				*
۱۰	تبدیل شدن به هاب بین‌المللی لجستیک و کسب مزیت‌های رقابتی پایدار	*	*				*			*		*		*	*	*
۱۱	توسعه صنعت حمل‌ونقل (ریلی، هواپیمایی، زمینی و دریایی)	*	*							*		*				*
۱۲	توسعه صنایع دانش‌بنیان و بهبود شاخص تحقیق و توسعه (R&D)											*				
۱۳	توسعه سرمایه‌گذاری	*										*			*	*
۱۴	یکپارچه‌سازی شبکه حمل‌ونقل اعم از زمینی، دریایی، ریلی و هوایی	*	*							*						*
۱۵	بهبود ساختارهای حمل‌ونقل و ایجاد و توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین	*	*									*				*
۱۶	افزایش بهره‌وری و بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و سرمایه‌ها	*	*								*	*	*		*	*

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

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

جدول ۴-۸: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش حمل و نقل استان گلستان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش حمل و نقل استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل (زمینی، ریلی، هوایی و دریایی و بندری)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه + شرح وظایف وزارت راه و ترابری + سند آمایش استان
۲	تقویت ارزش‌های بنیادین (ایمنی، سرعت و ...)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۳	توسعه انواع فناوری (مکانیکی، الکترونیک، ICT، نوین و High Teck)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه
۴	گسترش و تسهیل ارتباطات (Communication) داخلی و خارجی (امنیت، تنوع، کیفیت، ظرفیت، دسترسی و ...)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه
۵	ایجاد و توسعه کریدورهای حمل و نقل (شمال- جنوب و شرق- غرب)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند آمایش استان
۶	بهبود فضای کسب و کار و تسهیل و تسریع صدور مجوزهای حمل و نقل	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + شرح وظایف وزارت راه و ترابری
۷	توسعه سرمایه انسانی و تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۸	توسعه حمل و نقل محور (TOD) و تقویت اقتصاد حمل و نقل	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه
۹	تقویت پیوند با بازارهای منطقه‌ای و جهانی و ایجاد و توسعه منطقه آزاد اینچه برون	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه + سند آمایش استان
۱۰	تبدیل شدن به هاب بین‌المللی لجستیک و کسب مزیت‌های رقابتی پایدار	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۱۱	توسعه صنعت حمل و نقل (ریلی، هواپیمایی، زمینی و دریایی)	شرح وظایف وزارت راه و ترابری + برنامه ششم توسعه + سند آمایش استان
۱۲	توسعه صنایع دانش‌بنیان و بهبود شاخص تحقیق و توسعه (R&D)	برنامه ششم توسعه
۱۳	توسعه سرمایه‌گذاری	شرح وظایف وزارت راه و ترابری + برنامه ششم توسعه
۱۴	یکپارچه‌سازی شبکه حمل و نقل اعم از زمینی، دریایی، ریلی و هوایی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + شرح وظایف وزارت راه و ترابری + سند آمایش استان
۱۵	بهبود ساختارهای حمل و نقل و ایجاد و توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه
۱۶	افزایش بهره‌وری و بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و سرمایه‌ها	برنامه ششم توسعه

مخطیرومی.نخس

حمل و نقل 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 فرایند کار و فعالیت‌های سازمان، طرح‌ها و تصمیمات آن تأثیر می‌گذارند. اهمیت نقش و تأثیر این گونه مطالعات در فرایند مدیریت استراتژیک و طراحی و تدوین استراتژی‌ها به‌اندازه‌ای 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^۱ و ضعف‌ها^۲) و عوامل خارجی (فرصت‌ها^۳ و تهدیدها^۴) 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 ETOP^۵: 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 QUEST^۶: 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.

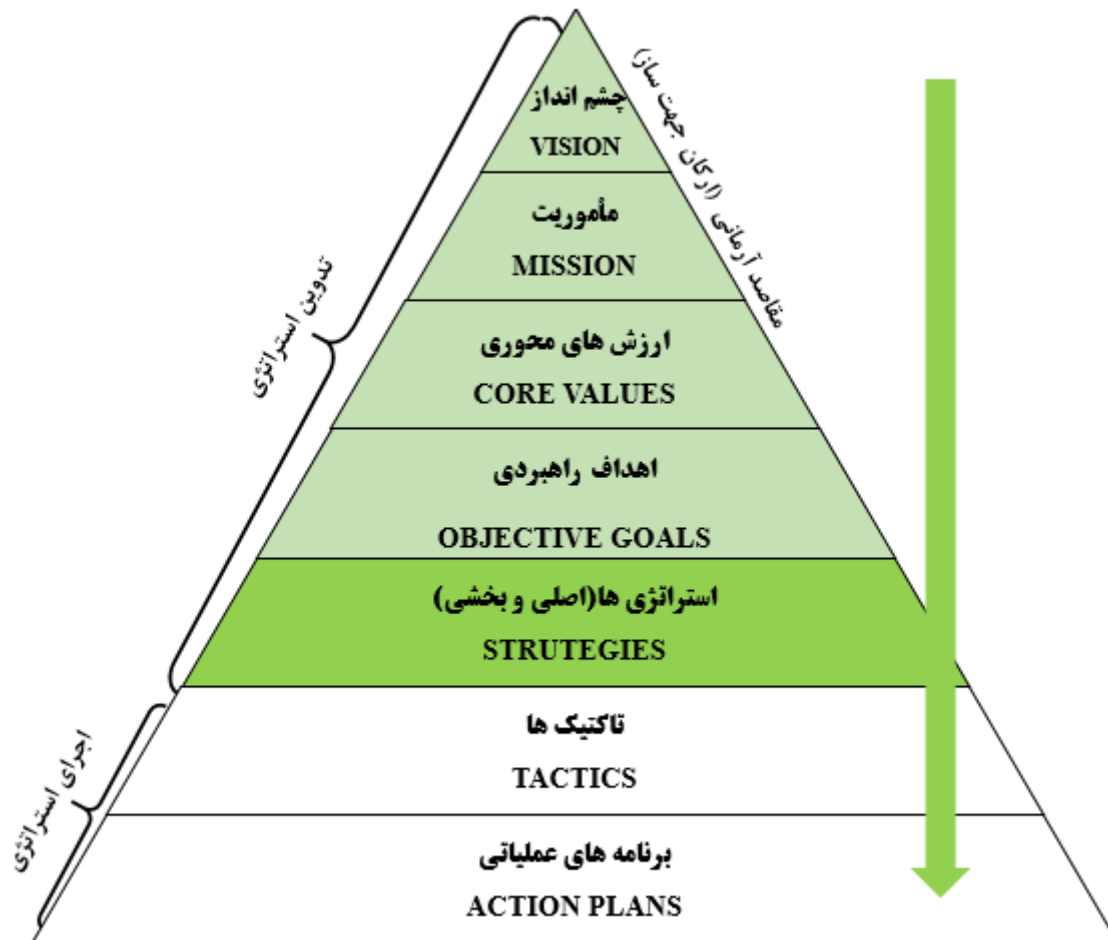
تحلیل پستل (PESTEL Analysis¹): تحلیل PESTEL چارچوب یا ابزاری جهت تجزیه و تحلیل و نظارت بر عوامل کلان محیطی که ممکن است تأثیر عمیقی بر عملکرد یک سازمان داشته باشد، می‌باشد. در این تحلیل عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فناوری، فرهنگی و محیطی بررسی می‌شوند. این روش اغلب همراه با سایر ابزارهای تجزیه و تحلیل 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 (SWOT²): 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 حمل و نقل 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 سطوح و 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 فرایند برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یکی از سه سؤال کلیدی مطابق نمودار زیر اشاره شود.

مطابق نمودار ۲-۵ صفحه بعد، برای شناسایی موقعیت فعلی بخش حمل و نقل 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 عوامل در محیط بیرونی، سازمان را تحت تأثیر قرار می دهند؟^۱ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل خارجی بر بخش حمل و نقل استان و شناسایی فرصت ها و تهدیدات خواهد شد.

^۱ What External Environmental Factors Affect The Biz?

- نقاط قوت و ضعف سازمان ما چه می‌باشند؟^۱ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل داخلی بر بخش حمل و نقل استان و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن خواهد شد.
- منابع و قابلیت‌های سازمان ما چه می‌باشند؟^۲ در هر بخش عواملی وجود دارد که پس از ارزیابی تحت عنوان شناسایی منابع و قابلیت‌ها دسته‌بندی می‌شوند که این عوامل به صورت 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 حمل و نقل استان بر روی محور مختصات محیطی خواهد شد و پاسخ سؤال کلیدی اول برنامه‌ریزی استراتژیک در مورد بخش حمل و نقل استان نیز داده خواهد شد.

¹ What Are Our Strengthes & Weaknesses?

² What Are Our Resources And Capabilities?



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

۱-۵) تعریف محیط بخش حمل و نقل

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.

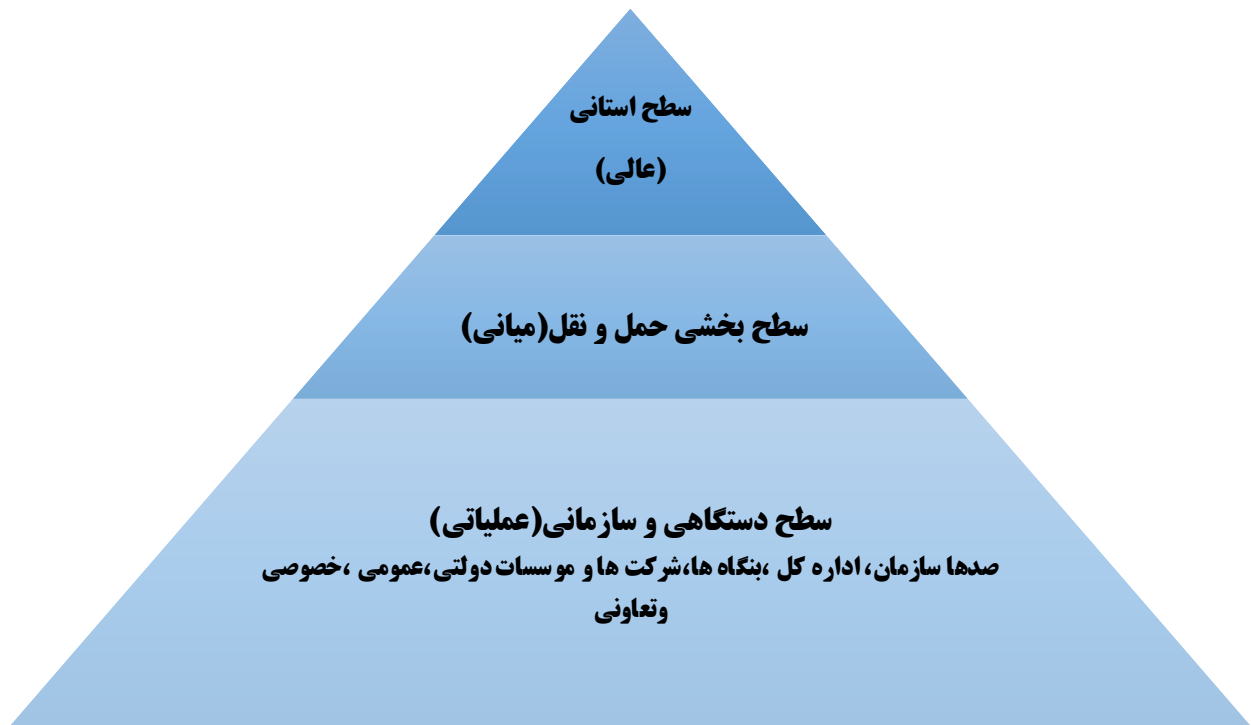
این مطالعه مربوط به بخش حمل و نقل استان گلستان است (که الزاماً باید نقش اساسی در توسعه استان داشته باشد)، شامل فرودگاه‌ها، بنادر دریانوردی، راهداری و حمل و نقل جاده‌ای، امور عمرانی حمل و نقل و ترافیک استانداری، پلیس راه و ... می‌باشد، از این رو تعریف محیط آن، از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. مطابق نمودار ۳-۵ شمای کلی تعریف محیط در بخش حمل و نقل نمایش داده شده است که در آن علاوه بر نمایش عوامل محیط خارجی و عوامل محیط داخلی، به سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی فعال در بخش که دارای نقش و سهم یاری گوناگونی هستند نیز اشاره شده است.



نمودار ۳-۵: چارچوب محیط پژوهی حمل و نقل استان گلستان

۲-۵) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش حمل و نقل

یکی از موضوعات مهم دیگر در محیط پژوهی تعریف سطوح مورد مطالعه است، به این دلیل که استراتژی‌های تولید شده باید متناسب با سطح مورد نظر باشند. از این رو در این پژوهش سطح حکمرانی (عالی) شامل وزارت مسکن و شهرسازی و سازمان راه‌داری و حمل و نقل جاده‌ای است که استانداری به‌عنوان نماینده دولت در استان به‌عنوان سطح استانی مدنظر می‌باشد. سطح بخشی (میانی) متناظر با بخش حمل و نقل استان گلستان بوده که اداره کل حمل و نقل و پایانه‌های استان به‌عنوان متولی اصلی بخش در استان مدنظر است و سطح وظیفه‌ای (عملیاتی) در بخش دولتی شامل فرودگاه‌ها، بنادر و دریانوردی، راه‌داری و حمل و نقل جاده‌ای، پلیس راه، امور عمرانی حمل و نقل و ترافیک استانداری و سایر بخش‌های فعال در بخش حمل و نقل استان می‌باشند.



نمودار ۴-۵: سطوح برنامه ریزی در بخش حمل و نقل استان گلستان

به طور کلی در سازمان ها و همچنین در این پژوهش سه سطح استراتژی تعیین می شود:

۱. استراتژی های سطح شرکتی^۱ (در اینجا حکمرانی): این استراتژی قبلاً در تدوین سند چشم انداز استان به عنوان استراتژی اصلی و پیشران استان (تجمر) تعیین شده است.
۲. استراتژی های سطح کسب و کار^۲ (در اینجا بخشی): این مطالعه مربوط به تعیین استراتژی های بخشی در بخش حمل و نقل استان می باشد.
۳. استراتژی های سطح وظیفه ای^۳ / اجرایی (در اینجا عملیاتی): این استراتژی ها در مرحله پیاده سازی و اجرای استراتژی های بخشی مورد استفاده قرار می گیرند.

۳-۵) روش ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی

قبل از انجام تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی بخش حمل و نقل لازم است به تاریخچه و رویکردهای تجزیه و تحلیل محیطی در برنامه ریزی استراتژیک اشاره شود. دانش مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک (همانند سایر علوم) در طی زمان و با توجه به نیاز جامعه و سازمان ها و نظایر این ها تکامل یافته است و نوآوری ها و

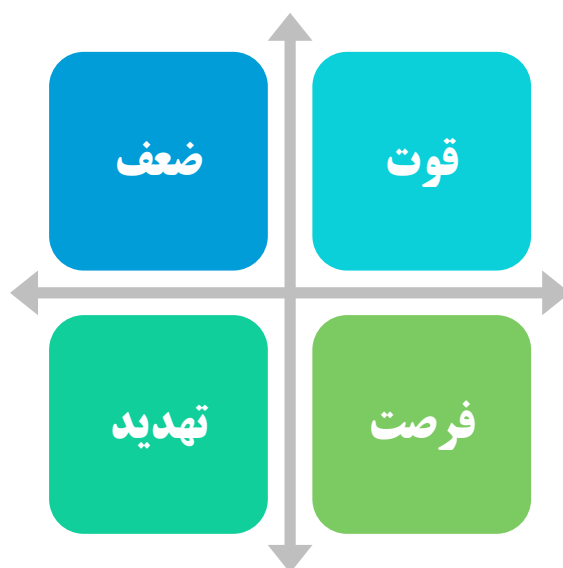
¹ Corporate Level

² Business Level

³ Funtional Level

ابداعاتی همچون کارت امتیازی متوازن و ... باعث تحول در این رشته شده است. به طور کلی از نظر تاریخی دو رویکرد عمومی (قضاوتی و شاهد محور) در تجزیه و تحلیل محیطی وجود دارد به طوری که امروزه روش های قضاوتی جای خود را به روش های شاهد محور^۱ داده است.

۱-۳-۵) روش های سنتی: در روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی، صرفاً با تکیه بر نظرات قضاوتی - شهودی خبرگان و صاحب نظران اقدام می شود و معمولاً فاقد شاخص و سنجه برای راستی آزمایی است. مطابق نمودار زیر فرم هایی بین صاحب نظران توزیع می شود و در قالب روش های مصاحبه یا تصمیم گیری گروهی از جمله تکنیک طوفان مغزی، تکنیک گروه های اسمی، تکنیک دلفی و نظایر این ها اقدام به جمع آوری نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهای سازمان می شود. هرچند توجه به نظرات شهودی خبرگان و صاحب نظران به ویژه در مسائل کیفی و انتزاعی در برنامه ریزی 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 می شود از این رو بسیاری از صاحب نظران به دنبال استفاده از روش های عینی مبتنی بر شاخص و سنجه به عنوان جایگزین مناسب برای نظرات شهودی و قضاوتی بوده اند.



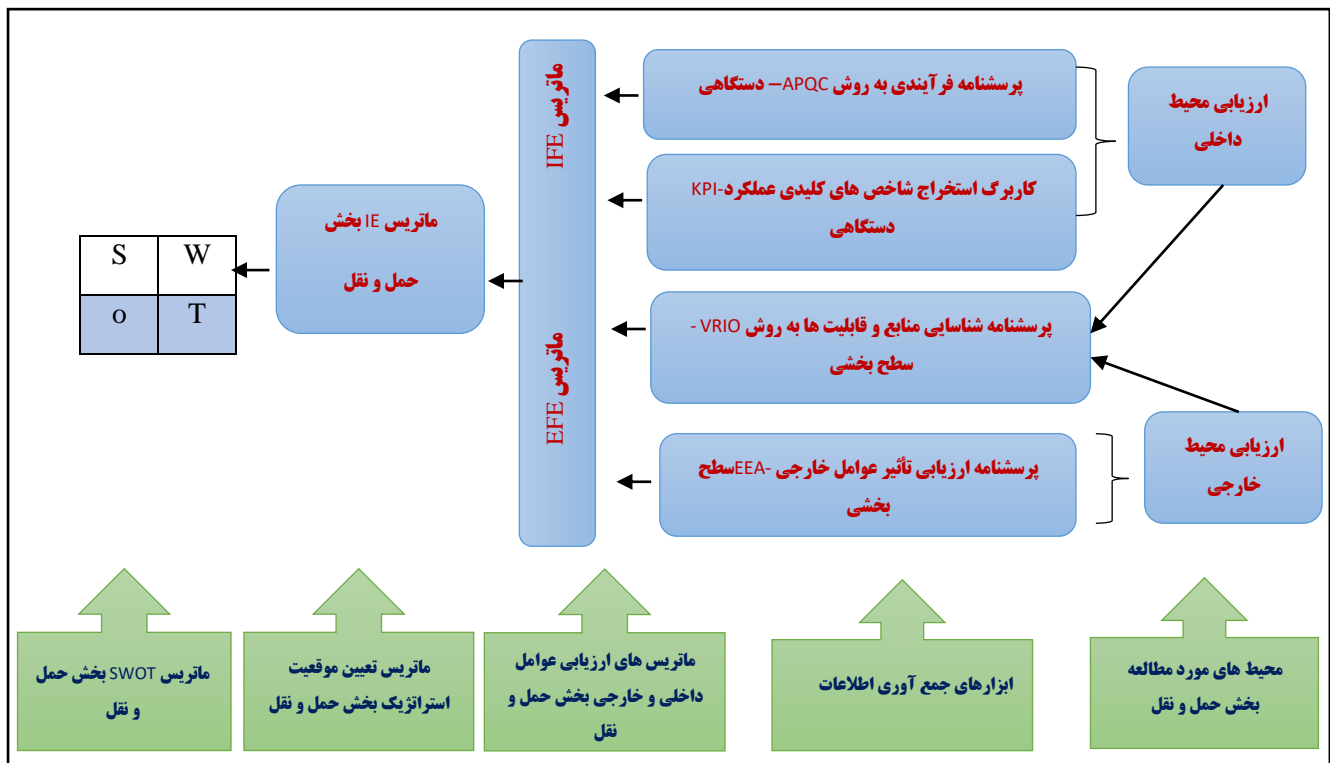
نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی

۲-۳-۵) روش های مدرن: در روش های جدید و مدرن ضمن استفاده از تمامی مزایای روش سنتی به دنبال طراحی و تهیه ابزارهای محیط پژوهی می باشند که شناسایی و ارزیابی متغیرهای محیط داخلی و خارجی سازمان بر مبنای معیار عینی در قالب شاخص، سنجه و فکت باشد. روش های مختلف فرآیندی، شاخص های ارزیابی

^۱ Evidence-Oriented

عملکرد، داده‌ها و اطلاعات آماری منتشر شده، شاخص‌ها و روندهای بین‌المللی و ... در محیط پژوهی از روش‌های غالب روز می‌باشد.

مطابق نمودار ۶-۵ ابزارهای محیط پژوهی مورد استفاده در مطالعه بخش حمل و نقل استان با رویکرد مدرن شامل KPI, APQC, VRIO و PESTEL است که عمدتاً واجد شاخص و سنجه می‌باشند، چون یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های تیم علمی پروژه جمع‌آوری داده‌های صحیح و متقن به‌ویژه برای شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای بخش حمل و نقل استان بوده است.



نمودار ۶-۵: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی

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 این‌رو 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^۱، 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 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^۲ نامیده می‌شود. در ادامه مطابق نمودار ۳-۵ و ۵-۶ و براساس روش PESTEL^۳ 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 و 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.

¹ Opportunity

² Threat

³ Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal

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 بالا رفتن سرعت تحولات فرهنگی و اجتماعی در کشور ما شده است. از جمله این موارد می‌توان به عوامل زیر اشاره نمود:

نرخ زادوولد، 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 و 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 منشأ 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 فرایندهای 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 به‌جرئت می‌توان گفت که دوره زمانی دو برابر شدن علم به‌شدت 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 فرایندهای تولید به‌سرعت 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 به‌شدت 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 محیط‌زیست 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 محیط‌زیست تقسیم‌بندی شده است.

برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) تعریف شده است. شما می‌توانید در قسمت (و ...) اگر عامل یا عوامل دیگری به‌عنوان 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 (و بالعکس 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. به‌طور مثال برای عامل صادرات و واردات می‌توانید شاخص‌های حجم واردات به استان و حجم صادرات از استان را به‌عنوان 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 موردقبول 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. به‌طور مثال: نرخ ارز چون درجه عینیت آن بالاست و متغیری قابل سنجش است نیازی به شاخص یا سنجه ندارد و به‌بیان‌دیگر 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 عینی تر 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 کاهش. بدین منظور می‌توان از داده‌های موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف مانند سری‌های زمانی بانک مرکزی^۱، سامانه آماری مرکز آمار ایران^۲ 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	توضیح وضعیت فعلی شاخص/سنجه	پیش‌بینی روند آتی شاخص و سنجه	تأثیر شاخص/سنجه بر بخش	فرصت	تهدید	مراجع (رفرنس) اطلاعاتی مستند
۱	اقتصادی								
۲	اجتماعی-فرهنگی								
۳	سیاسی-قانونی								
۴	بین‌الملل								
۵	فناوری								
۶	زیست‌محیطی								

¹ <https://tsd.cbi.ir>

² <https://www.amar.org.ir>

۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی

نقاط قوت و ضعف در زمره‌ی 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 می‌دهد. نقاط قوت عوامل و عناصری در درون سیستم هستند که با به کارگیری مؤثر آن‌ها، می‌توان انتظار داشت اهداف موردنظر به نحو شایسته‌ای تأمین و نقاط ضعف احتمالی سازمان کاهش یابند. نقاط ضعف سازمان مجموعه‌ی ناتوانایی‌ها، کمبودها، محدودیت‌ها، تنگناها و چالش‌های داخلی سیستم است که موجب تأثیر منفی در تحقق اهداف می‌گردد. چنانچه عامل برای اجرای مأموریت سعه (وسع) ایجاد کند و داخلی هم باشد **نقطه قوت**^۱ منظور می‌شود و برعکس چنانچه عامل در اجرای مأموریت ضیق ایجاد کند و داخلی هم باشد **نقطه ضعف**^۲ محسوب می‌شود.

۵-۵-۱) روش‌های ارزیابی محیط داخلی

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

۵-۵-۱-۱) مدل فرایندی مبتنی بر APQC

از طریق مدیریت فرایندها^۳ می‌توان سازمان را هوشمندتر، چابک‌تر و کارا تر مدیریت کرد. تمرکز بر فرایند^۴ بجای وظیفه^۵ و نگاه افقی به فعالیت‌های سازمان بجای نگاه سلسله‌مراتبی و عمودی، باعث افزایش اثربخشی فرایندهای سازمان می‌شود و برآورده ساختن نیازمندی‌های مشتری و سایر ذی‌نفعان را ممکن می‌سازد. از طرف دیگر، ابزارهای توسعه‌یافته برای مدل‌سازی و پیاده‌سازی فرایند، باعث افزایش سرعت عمل در توسعه یا تغییر یک فرایند در سازمان می‌شود و انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات محیطی را بهبود می‌بخشد. ابزارهای مهم این حوزه عبارت است از BPMN^۶ که نشانه‌های قراردادی میان فعالین مدیریت فرایندی را استاندارد کرده است و اختلاف زبانی میان تحلیل‌گر کسب‌وکار و توسعه‌دهنده سیستم را به حداقل رسانده است و BPMS^۷ که سیستمی است برای توسعه و پیاده‌سازی سریع فرایندهای سازمان با استفاده از مدل‌های ترسیم شده با علائم استاندارد.

¹ Strength

² Weakness

³ Business Process Management

⁴ Process

⁵ Function

⁶ Business Process Modeling Notation (BPMN)

⁷ Business Process Management system (BPMS)

با مطالعه و الگوبرداری از چارچوب مرجع فرایندهای APQC می‌توان فرایندهای سازمان را با دقت و کیفیت مطلوبی مدل کرد.

معرفی کوتاه مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا: مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا^۱ یک سازمان غیرانتفاعی، عضو محور و پیشرو در پژوهش‌های بهینه‌کاوی و الگوهای برتر در حوزه کسب‌وکار 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، به‌صورت روزانه فرایندها و الگوهای کاری که سازمان‌ها را به‌سوی عالی بودن حرکت می‌دهد، کشف می‌کند. از آنجا که شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی بخش حمل‌ونقل بدون شاخص و سنجه هم از نظر نوع متغیر و هم از نظر کیفیت آن ارزش و اعتبار مطلوبی نداشت از این‌رو با استفاده از روش فرایندی ضمن مفروض نمودن فرایندها به‌عنوان متغیرهای مورد مطالعه، از فعالیت‌های درون هر یک از فرایندها به‌عنوان سنجه‌هایی که برحسب بلوغ فرایندی مورد راستی‌آزمایی قرار می‌گرفتند استفاده شده است. در واقع برخورداری هر سازمان/بخش (دپارتمان) از فرایندهای استاندارد معرفی شده توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (البته با توجه به سطح برخورداری از بلوغ فرایند) 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 فرایندها و سنجه‌های آن طی جداول بعدی معرفی شده است:

الف) تعریف عوامل مدیریتی به روش فرایندی

در روش فرایندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «مدیریت» به‌عنوان 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.

¹ American Productivity & Quality Center

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 چشم انداز بلندمدت	۴	۲۰
۲	ایجاد و توسعهی استراتژی‌های اصلی، بخشی و دستگاہی	۸	۲۷
۳	اجرا و ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌ها	۴	۷
جمع		۱۶	۵۴

ب) تعریف عوامل منابع انسانی به روش فرایندی

در روش فرایندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «منابع انسانی» به‌عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می‌باشد.

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 فرایندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «تولید و عملیات (خدمات)» به‌عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می‌باشد.

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 فرایندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی» به‌عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می‌باشد.

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 فرایندی 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 فرایندی 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 دست آوردن 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 فرایندی 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 فرایندی 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	قضای	۰
۲	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	قضای	۰
۳	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه	قضای	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	قضای	۰
۷	تهیه و فراهم سازی مشورت/مشاوره ی حقوقی	قضای	۰
۸	مذاکره و مستندسازی توافقات/قراردادها	قضای	۰
	جمع	۶	۰

خ) تعریف مختصر عوامل روابط عمومی و بازاریابی

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

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 فرایندی 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	تصورسازی 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 پرسش نامه‌های 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 فرایندی (APQC) و در بخش انتهایی فصل به رویکرد عملکردی (KPI) یا نتیجه‌گرا (خروجی محور) پرداخته می‌شود.

رویکرد فرایندی: آسیب‌شناسی فرایندها و فعالیت‌ها؛ به مطالعه وضعیت و تعریف فرایندها و فعالیت‌ها و پیاده‌سازی و اجرای آن‌ها در درون سازمان و دستگاه اجرایی می‌پردازد. به بیان دیگر در آسیب‌شناسی فرایندها 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 فرایندهای 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 فرایندی APQC استفاده شد. در این چارچوب همان‌گونه که در جدول زیر ملاحظه می‌شود، سطوح مختلفی اعم از سطح طبقه فرایند (عامل محیطی داخلی)، سطح گروه فرایندی (متغیرهای محیطی داخلی)، سطح فرایند (شاخص)، سطح فعالیت (سنجه) و سطح وظیفه (غیرضروری در این پروژه) برای یک فرایند 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 وضعیت فعلی فرایندها در سازمان‌ها و دستگاه‌های مورد مطالعه بر اساس «طیف سنجش بلوغ فرایندی» 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 سنجش بلوغ فرایندی»، میزان پیاده‌سازی و نهادینه شدن فرایندها را در سازمان‌ها در شش سطح مورد

سنجش قرار می‌دهد.

جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرایندی و تعاریف آن‌ها

ردیف	سطح بلوغ فرایند	تعاریف هر سطح بلوغ فرایندی
۱	سطح (۰): ناقص	فرایند پیاده‌سازی نشده است و یا در تحقق اهداف، فرایند با شکست مواجه شده است.
۲	سطح (۱): انجام شده	فرایند پیاده‌سازی شده و اهداف آن نسبتاً تحقق یافته است؛ اما فرایند مورد پایش و تکرار قرار نمی‌گیرد (نتایج فرایند به افراد وابسته است نه به سیستم)
۳	سطح (۲): مدیریت شده	فرایندها اجرا شده و تحت مدیریت بوده و نتایج آن مشخص، تحت کنترل و حفظ می‌شود اما هیچ بررسی منسجمی از نقطه‌نظر سازمانی وجود ندارد و هر تیمی نتایج خود را تحقق می‌بخشد به بیان دیگر نگاه سیستمی وجود ندارد.
۴	سطح (۳): استقرار یافته	فرایند استاندارد در تمام سازمان تعریف و مورد استفاده قرار می‌گیرد.
۵	سطح (۴): قابل پیش‌بینی	فرایند با حدود مشخص به طور مستمر اجرا می‌گردد. فرایند به صورت کمی شده‌ای مدیریت می‌شود. سازمان با مدیریت شاخص‌ها قادر به تشخیص و اصلاح دلایل انحراف از عملکرد فرایند می‌باشد.
۶	سطح (۵): بهینه‌سازی شده	فرایند به طور مستمر بهبود می‌یابد و اهداف جاری و پیش‌بینی شده سازمان (صنعت/بخش) تحقق می‌یابد. عملکرد، تعاریف و مدیریت فرایند 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 حمل و نقل ۱۰ خرده محیط‌های «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 براساس 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 تکمیل‌کننده قابل تعریف نیست، می‌بایست (غیرمرتبط) را به عنوان خنثی علامت (*) بزند).

۲-۱-۵-۵) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش حمل‌ونقل 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 غیرقابل جایگزینی باشند. چارچوب اصلی آن VRIN نامیده می‌شد. در سال ۱۹۹۵، بارنی بعدها چارچوب VRIO خود را با عنوان «جستجوی داخلی برای 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 می‌پردازد. یک منبع یا توانایی که هر چهار مورد را برآورده کند می‌تواند مزیت رقابتی پایدار را برای بخش/سازمان به ارمغان آورد.

عناصر VRIO که توسط بارنی ارائه شد این گونه تشریح می‌شود:

الف) ارزشمندی:^۲ اولین سؤال این چارچوب این موضوع را مطرح می‌کند که آیا منبع از طریق توانمندسازی سازمان (بخش حمل و نقل) برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدهای محیطی باعث ایجاد ارزش می‌شود. اگر پاسخ مثبت باشد، آن منبع ارزشمند در نظر گرفته می‌شود. همچنین اگر منابع به سازمان (بخش حمل و نقل) کمک کنند تا برای مشتریان و ارباب رجوع‌ها در بخش ایجاد ارزش نمایند، نیز ارزشمند در نظر گرفته می‌شوند.

ب) کمیابی:^۳ منابعی که صرفاً توسط یک یا چند سازمان/بخش/استان محدود قابل جذب یا بهره‌برداری باشند را منابع کمیاب می‌گویند. منبعی که ارزشمند و کمیاب باشد مزیت رقابتی جزئی را برای سازمان (بخش حمل و نقل) تضمین می‌نماید.

¹ Resource-based View

² Value

³ Rarity

پ) سختی تقلید: سختی تقلید یا هزینه بر بودن تقلید زمانی است که سایر سازمان‌ها/ بخش‌ها در استان‌های 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 بهره‌برداری اثربخش از منابع:^۲ منبعی که هر سه ویژگی فوق را داشته باشد؛ اما به خوبی توسط سازمان (بخش حمل و نقل) سازمان‌دهی نشده تا از آن بهره‌برداری اثربخشی صورت گیرد، نمی‌تواند به عنوان مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته شود. سازمان (بخش حمل و نقل) باید سیستم‌های مدیریتی، فرایندها، خط‌مشی‌ها، 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 می‌تواند از آن منبع به عنوان مزیت رقابتی پایدار استفاده نمود.

جدول ۱۴-۵: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش حمل و نقل استان به روش VRIO

ردیف	عناوین منابع یا قابلیت‌های بخش (Resources & Capabilities)	آیا ارزشمند است؟ (Value)	آیا کمیاب است؟ (Rarity)	آیا به سختی تقلیدپذیر است؟ (Costly to Imitate)	آیا بخش حمل و نقل 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				

¹ Costly to Imitate

² Organized to capture value

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 منحصر به فرد، روش‌های منحصر به فرد انجام وظایف، ساختارهای چابک، فرهنگ و ارزش‌های مشترک، سبک‌های مدیریت و ...



به طور مثال در بخش حمل و نقل استان، برخورداری از وسایل نقلیه زمینی به عنوان یک منبع (دارایی مالی) در نظر گرفته می شود.

جدول ۱۵-۵: مثالی از منابع بخش حمل و نقل استان به روش VRIO

ردیف	شرح منابع یا قابلیت‌ها	آیا ارزشمند است؟	آیا کمیاب است؟	آیا به سختی تقلیدپذیر است؟	آیا بخش حمل و نقل به خوبی سازمان‌دهی شده است تا از منابع نقدینگی به صورت بهره‌ور و اثر بخش استفاده نماید؟
۱	وسایل نقلیه زمینی	بله	بله	بله	خیر

در این پرسش‌نامه قریب به ۶۰ مورد منابع و قابلیت‌های (محیط داخلی) بخش حمل و نقل 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 هریک 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 حمل و نقل 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 حمل و نقل 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	سازمان دهی 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	خیر	خیر	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 غیرفلزی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت، گاز، زغال 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	خیر	خیر	خیر	فرصت
۱۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از اثاث و منصوبات ارتباطی، اداری، رفاهی، برودتی و ...	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۱۲	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل نقلیه زمینی	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۱۳	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات دریایی	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۱۴	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات هوایی	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۱۵	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین آلات و تجهیزات تخصصی	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۱۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین آلات و تجهیزات راه و ساختمان و ...	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۱۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان های اسکلت فلزی با تمام کاربری ها	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۱۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان های اسکلت بتنی با تمام کاربری ها	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	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
۱۹	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان‌های آجری، بلوکی و ... با تمام کاربری‌ها	غیرمشمول	-	-	-	-	غیرمشمول
۲۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دارایی‌های زیستی، جانوری و گیاهی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از موجودی انبار (مواد و کالا ...)	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۲۲	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از وجوه نقد و بانک، ارز و طلا و سکه و فلزات گران‌بها و ...	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۲۳	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از اوراق بهادار (صکوک اجاره، سهام، اوراق خزانه اسلامی، اوراق قرضه، اوراق مشارکت و...)	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۲۴	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از مطالبات (اسناد و حساب‌های دریافتی)	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	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	خیر	خیر	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	خیر	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	خیر	خیر	خیر	فرصت
۳۹	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از انعطاف‌پذیری	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۴۰	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از مدیریت دانش	مشمول	بله	خیر	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
۴۱	غیر ملموس	منابع ارتباطی	برخورداری از اطلاعات	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۴۲	غیر ملموس	منابع ارتباطی	برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۴۳	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۴۴	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان	غیر مشمول	-	-	-	-	غیر مشمول
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	بله	بله	فرصت
۴۷	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از کارایی	مشمول	بله	بله	خیر	بله	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	بله	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	غیر مشمول	-	--	-	-	غیر مشمول
۵۷	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از صنایع تبدیلی	مشمول	بله	بله	بله	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 شاهدمحور جایگزین روش‌های قضاوتی شده‌اند. روش ارزیابی محیطی براساس شاخص‌های عملکرد (KPI) یکی از متداول‌ترین روش‌های شاهدمحور 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 فرایند 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. به‌طور کلی می‌توان گفت شاخص‌های کلیدی عملکرد مجموعه‌ای از معیارهای قابل‌سنجش 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 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. به‌علاوه، در صورتی که استراتژی شما تغییر کند، KPI به راحتی می‌تواند همه کارکنان را به سمت و سوی درستی هدایت نماید.

^۱Key Performance Indicator

^۲ Performance 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 روبه‌جلو و پیشرفت را ارضا نمایند.

عوامل کلیدی موفقیت (KSF) چیست؟ نخستین بار دی رونالد دنیل^۱ در سال‌های دهه‌ی ۱۹۶۰ ایده‌ی «عوامل کلیدی موفقیت» را ارائه داد. یک دهه بعد جان اف روکارت^۲ 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 قابل‌ملاحظه‌ای بر موفقیت موضع رقابتی سازمان داشته باشند. (برونو و لیدکر، ۱۹۸۴)

عوامل حیاتی موفقیت (CSF) چیست؟ «عوامل حیاتی موفقیت» و «عوامل کلیدی موفقیت» 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

¹ D. Ronald Daniel

² John F. Rockart

سازمانی که می‌خواهد به موفقیت دست پیدا کند و در بازار رقابت باقی بماند، به این پنج عامل حیاتی نیاز دارد: کارکنان، هدف، فرایندها و عملیات، منابع مادی و مشتری.

تفاوت بین KPI و KSF 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 کسب‌وکار از KSFها برای ایجاد موفقیت استفاده می‌کند، درحالی‌که از KPI برای اندازه‌گیری آن استفاده می‌کند. هدف KSFها معمولاً کارآمدتر کردن عملیات تجاری و افزایش سود است KSFها برای بهبود پیوسته عملیات روزمره، ماه به ماه، سال به سال استفاده می‌شوند؛ بنابراین به‌طور 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؟ KPI و CSF هر دو مفاهیم کاملاً متداول در دنیای تجارت مدرن هستند و از آن‌ها به‌عنوان 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 درحالی‌که KPI به اثرات موفقیت اشاره دارد. به‌طور کلی، KPI-ها توصیفی و کمی‌تر از CSF-ها هستند. علاوه بر این، KPI-ها معیارهای قابل‌اندازه‌گیری 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 کسب‌وکار کمک می‌کند 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 کنند و در نهایت راهبردی را بیابند که بهتر به آن‌ها در رسیدن به اهدافشان کمک کند.

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

جدول ۱۷-۵: شاخص‌های عمومی و اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش حمل و نقل استان گلستان

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۱	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	۹۲.۳۱	قوت
۲	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی	۱۰۰.۰۰	قوت
۳	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	اجرا و ارزشیابی دوره‌های آموزشی مدیران و کارکنان	۶۸.۷۵	ضعف
۴	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	۱۰۰.۰۰	قوت
۵	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارائه خدمت به شهروندان توان‌خواه	۵۹.۲۰	ضعف
۶	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	۱۰۰.۰۰	قوت
۷	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز	۹۴.۶۹	قوت
۸	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	۱۰۰.۰۰	قوت
۹	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی اختصاصی در محور نظارت و پایش	نظارت بر اجرای ضوابط و مقررات شهرسازی در داخل محدوده شهرها در کمیسیون ماده ۵	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۰	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی اختصاصی در محور دفتر مقررات ملی	نظارت و بررسی پروژه‌های ساختمانی در حال ساخت، ثبت و ضبط شده در سامانه نظارت عالی طی یک سال	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۱	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی اختصاصی در محور دفتر مقررات ملی	پایش اجرای درج الزام رعایت مقررات ملی ساختمان در پروانه‌های ساختمانی	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۲	اداره کل راه و شهرسازی	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
۱۳	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	میزان اجرای تعهد (در قانون بودجه) در کسب درآمدهای عمومی و اختصاصی استانی (نحوه محاسبه نسبت مقدار عملکرد به مقدار مصوب)	۵۰.۰۰	ضعف
۱۴	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	میانگین حسابی ضریب مقدار مصرف در آب، برق، گاز در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۵	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	ورود و بروزسانی اطلاعات هزینه‌یابی به سامانه بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۶	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	نسبت اعتبارات هزینه‌ای دارای تفاهم‌نامه با واحد مجری به کل اعتبارات هزینه‌ای	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۷	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	میزان جذب اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	۹۱.۶۶	قوت
۱۸	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	۹۲.۰۰	قوت
۱۹	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخص‌های مرتبط با دستگاه اجرایی	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۰	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	اجرای فرآیند تکمیل و به‌روزرسانی سامانه اطلاعات مکانی (ساترا) توسط دستگاه‌های اجرایی	۸۰.۰۰	ضعف
۲۱	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	تکمیل و بروز رسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	۱۰۰.۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۲۲	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	اجرای مصوبات شورای برنامه ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	۷۵.۰۰	ضعف
۲۳	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرح ها و پروژه های عمرانی	۹۰.۰۰	قوت
۲۴	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرح ها و پروژه های عمرانی	۹۳.۳۳	قوت
۲۵	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	تکمیل و به روز رسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابر استان گلستان	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۶	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری	۷۲.۲۲	ضعف
۲۷	اداره کل راه و شهرسازی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	۸۰.۰۰	ضعف
۲۸	اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای	ارزیابی اختصاصی در محور سازمان راهداری و حمل و نقل جاده ای	نسبت طول راه های شریانی و اصلی تحت پوشش سامانه های حمل و نقل هوشمند به کل راه های شریانی و اصلی (سامانه های ثبت تخلف هوشمند)	۶۷.۰۰	ضعف
۲۹	اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای	ارزیابی اختصاصی در محور سازمان راهداری و حمل و نقل جاده ای	نسبت طول راه های شریانی و اصلی تحت پوشش سامانه های حمل و نقل هوشمند به کل راه های شریانی و اصلی (نگهداری هوشمند)	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۰	اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای	ارزیابی اختصاصی در محور سازمان راهداری و حمل و نقل جاده ای	نسبت طول راه های شریانی و اصلی تحت پوشش سامانه های حمل و نقل هوشمند به کل راه های شریانی و اصلی (بهره برداری هوشمند)	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۱	اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای	ارزیابی اختصاصی در محور سازمان راهداری و حمل و نقل جاده ای	تعداد نقاط و مقاطع پر حادثه بر طرف شده (شریانی و اصلی)	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۲	اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای	ارزیابی اختصاصی در محور سازمان راهداری و حمل و نقل جاده ای	نسبت جایجایی بار جاده ای با بارنامه به کل جایجایی بار	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۳	اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای	ارزیابی اختصاصی در محور سازمان راهداری و حمل و نقل جاده ای	تعداد کامیون فعال تحت پوشش با حداقل دو بارنامه در ماه (سبک، نیمه سنگین و سنگین)	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۴	اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای	ارزیابی اختصاصی در محور سازمان راهداری و حمل و نقل جاده ای	بهسازی و نگهداری رویه راه های شریانی کشور (به تفکیک سه نوع ۱، ۲ و ۳)	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۵	اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده ای	ارزیابی اختصاصی در محور سازمان راهداری و حمل و نقل جاده ای	میانگین شاخص بین المللی ناهمواری (IRI) در شبکه راه های شریانی و اصلی	۹۹.۲۱	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۳۶	اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای	ارزیابی اختصاصی در محور سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای	درصد راه‌های شریانی با رویه سالم (PCL بزرگ‌تر از ۷۰) به کل طول راه‌های شریانی	۹۹.۹۴	قوت
۳۷	اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای	ارزیابی اختصاصی در محور سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای	احداث، بهسازی، نگهداری و آسفالت راه‌های روستایی (روستاهای بالای ۲۰ خانوار)	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۸	اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای	ارزیابی اختصاصی در محور سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای	بهسازی و نگهداری راه‌های اصلی و فرعی غیرشریانی کشور	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۹	اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای	ارزیابی اختصاصی در محور سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای	بازسازی و نوسازی انواع ماشین‌آلات متوقف راهداری	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۰	اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای	ارزیابی اختصاصی در محور سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای	تعداد خطوط معاینه فنی مکانیزه خودروهای سنگین فعال در سطح کشور (تجمیعی)	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۱	اداره کل راه‌آهن	ارزیابی اختصاصی در محور حمل و نقل ریلی	حمل بار ریلی داخلی	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۲	اداره کل راه‌آهن	ارزیابی اختصاصی در محور حمل و نقل ریلی	حمل بار ترانزیت	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۳	اداره کل راه‌آهن	ارزیابی اختصاصی در محور حمل و نقل ریلی	متوسط سرعت قطارهای مسافری بدون توقف	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۴	اداره کل راه‌آهن	ارزیابی اختصاصی در محور حمل و نقل ریلی	جابجایی مسافر بین شهری	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۵	اداره کل راه‌آهن	ارزیابی اختصاصی در محور حمل و نقل ریلی	جابجایی مسافر حومه‌ای و محلی	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۶	اداره کل راه‌آهن	ارزیابی اختصاصی در محور حمل و نقل ریلی	تعداد فوتی معادل به ازای یک میلیون قطار کیلومتر (معکوس)	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۷	اداره کل راه‌آهن	ارزیابی اختصاصی در محور حمل و نقل ریلی	حوادث معادل به میلیارد واحد حمل (نفر بعلاوه تن کیلومتر) (معکوس)	۱۰۰.۰۰	قوت

۶-۵) تعیین مسائل استراتژیک بخش حمل و نقل به کمک ماتریس لیتموس

از آنجایی که موضوعات استراتژیک بر موارد اولویت‌دار تأکید می‌کند، شناسایی آن از اهمیت زیادی برخوردار است تا جایی که از آن به‌عنوان قلب فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک تعبیر می‌شود. هدف این گام از چرخه تغییر و برنامه‌ریزی 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 محدوده‌ای بین دو قطب عملیاتی - استراتژیک قرار می‌گیرد و بر آن اساس، موضوعی استراتژیک تلقی می‌شود که در عمده ابعاد این آزمون نمره بالا دریافت کند. جدول ذیل ماتریس لیتموس را نشان می‌دهد.

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 حمل‌ونقل تأثیر دارد.	کل بخش حمل‌ونقل را تحت تأثیر می‌گذارد.
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 استراتژی‌های 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 آیین‌نامه‌ها 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 ذی‌نفعان	خیر	بله
۷- تا چه اندازه بهترین رویکرد حل این موضوع واضح و مبرهن است؟	آشکار، آماده برای اجرا	پارامترهای وسیع با جزئیات کم
۸- پایین‌ترین سطح مدیریتی که می‌تواند در رابطه با حل این موضوع تصمیم بگیرد چیست؟	سرپرست و معاونین ادارات و دوایر	استاندار، معاونین، رئیس سازمان و مدیران ارشد بخش حمل‌ونقل
۹- پیامدهای احتمالی عدم توجه به این موضوع برای استان و بخش مربوطه چیست؟	ناکارایی	اختلال قابل توجه در ارائه خدمات، خسارت مالی اختلال بلندمدت و مهم در ارائه خدمات، خسارت‌های مالی عمده یا کاهش درآمد عمده
۱۰- چند سازمان دیگر تحت تأثیر قرار گرفته‌اند با این موضوع که باید در حل آن از آن‌ها استفاده شود؟	هیچ	۱-۳
۱۱- این موضوع تا چه اندازه با ارزش‌های فرهنگی، مذهبی، سیاسی، اجتماعی تناسب دارد یا در ارتباط است؟	خیلی کم (ملایم)	کم
		زیاد

در این مرحله پس از بومی سازی ماتریس لیتموس برای بخش حمل و نقل استان، نسبت به شناسایی موضوعات استراتژیک اقدام شده است.

محیط داخلی بخش حمل و نقل استان به کمک ابزار فرایندی APQC، KPI و VRIO در ۸۱ محور بررسی شد که در نتیجه آن تعداد ۳۶۸ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته بندی و ادغام آن ها به ۲۲۰ مضمون، با استفاده از ماتریس لیتموس ۷۶ موضوع استراتژیک تحت عنوان قوت و ضعف های داخلی فهرست شد. هرچند ابزار VRIO برای شناسایی منابع و قابلیت های داخلی بخش حمل و نقل مورد استفاده قرار گرفته است اما در ۱۷ موضوع استراتژیک پرسشنامه VRIO هیچ گونه قوتی یافت نشد.

و همه ۱۷ مورد از متغیرهای استخراجی به دلیل مزیت رقابتی موقت به عنوان فرصت و در ماتریس عوامل خارجی مورد استفاده قرار گرفته است (مطابق نظریه منابع و قابلیت ها، متغیرها یا دارای مزیت رقابتی دائمی در حکم نقطه قوت می باشند و یا به عنوان مزیت رقابتی موقت در حکم فرصت می باشند).

محیط خارجی بخش حمل و نقل استان نیز به کمک ابزارهای PESTEL و VRIO در ۶۴ محور بررسی شد که در نتیجه ۴۱۰ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته بندی و ادغام آن ها به ۳۸۵ مضمون، با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۲۹ موضوع استراتژیک تحت عنوان فرصت و تهدیدات خارجی فهرست گردید. البته همان گونه که اشاره شد تعداد ۱۷ متغیر نهایی محیط خارجی از پرسشنامه VRIO استخراج گردیده است که جمعاً فرصت ها و تهدیدات بخش حمل و نقل استان را به ۱۴۶ متغیر افزایش داده است.

جدول ۱۹-۵: گزارش محیط پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT)

SWOT				مسائل استراتژیک (strategic issues)	تعداد مضامین	تعداد شاخص	تعداد محور	نام ابزار	محیط مطالعه	ردیف	
T	O	W	S								
-	-	۳۵	۲۹	۶۴	۱۱۲	۲۵۰	۶۷	APQC	داخلی	۱	
-	-	۲	۱۰	۱۲	۵۱	۵۸	۷	kpi		۲	
-	۱۷	-	-	۱۷	۵۷	۶۰	۷	VRIO	خارجی	۳	
۲۰	۸	-	-	۲۸	۵۷	۵۸	۱۲	اقتصادی		PESTEL	۴
۱۸	۸	-	-	۲۶	۵۵	۶۸	۱۲	اجتماعی- فرهنگی			
۱۰	۱۳	-	-	۲۳	۷۸	۷۸	۸	سیاسی- قانونی			
۳	۱۶	-	-	۱۹	۶۴	۶۴	۹	تکنولوژیکی			
۷	۹	-	-	۱۶	۳۲	۳۲	۹	بین المللی			
۸	۹	-	-	۱۷	۴۲	۵۰	۷	زیست محیطی			
۶۶	۸۰	۳۷	۳۹	۲۲۲	۵۴۸	۷۱۸	۱۳۸	جمع			

۷-۵) بررسی محیط داخلی بخش حمل و نقل استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۱ حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی بخش حمل و نقل 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 به‌طور کلی بخش دولتی و خصوصی حمل و نقل 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 بی اهمیت) 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 به‌عنوان یک نقطه قوت یا 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 می‌شود. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف نسبی، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت نسبی و نمره ۴ نشان‌دهنده قوت اساسی عامل مورد بحث می‌باشد.

برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره آن ضرب می‌شود.

مجموع نمره‌های نهایی هر عامل محاسبه می‌شود تا نمره نهایی بخش حمل و نقل استان مشخص شود.

^۱ - Internal Factors Evaluation Matrix (IFEM)

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 حمل و نقل استان

ردیف	وظایف / محورها / عمومی / اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش حمل و نقل	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
S1	APQC (مدیریت)	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (ارباب‌رجوع‌ها، مشترکین و مشتریان...)	۰.۱۳	۳	۰.۰۴
S2	APQC (مدیریت)	تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	۰.۱۳	۳	۰.۰۴
S3	APQC (مدیریت)	ایجاد طراحی سازمانی	۰.۱۱	۲.۶	۰.۰۳
S4	APQC (مدیریت)	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	۰.۱۳	۲.۸	۰.۰۴
S5	APQC (منابع انسانی)	استخدام/منبع‌یابی انتخاب و غربال نامزدها	۰.۲۶	۳	۰.۰۸
S6	APQC (منابع انسانی)	مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS	۰.۲۱	۲.۶	۰.۰۵
S7	APQC (تولید و عملیات)	ایجاد چارچوب ارائه‌ی خدمت	۰.۰۵	۳	۰.۱۵
S8	APQC (تولید و عملیات)	توسعه استراتژی‌های ارائه‌ی خدمت	۰.۰۵	۲.۷	۰.۱۴
S9	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	توسعه‌ی استراتژی فن‌آوری اطلاعات سازمانی	۰.۱۱	۲.۸	۰.۰۳
S10	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	تعریف معماری سازمانی	۰.۰۹	۲.۹	۰.۰۳
S11	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	مدیریت پورتفولیوی فن‌آوری اطلاعات	۰.۰۹	۳	۰.۰۳
S12	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	۰.۰۷	۳	۰.۰۲
S13	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	بهبود استراتژی توسعه‌ی فن‌آوری اطلاعات	۰.۰۹	۲.۶	۰.۰۲
S14	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	توسعه استراتژی استقرار فن‌آوری اطلاعات	۰.۰۸	۲.۷	۰.۰۲
S15	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	۰.۰۹	۲.۶	۰.۰۲
S16	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	توسعه استراتژی و چشم‌انداز بلندمدت اموال	۰.۲۷	۳	۰.۰۸
S17	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	برنامه‌ریزی و طراحی ساخت دارایی‌ها	۰.۲۴	۲.۶	۰.۰۶
S18	APQC (مالی و حسابداری)	انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی	۰.۱۵	۳	۰.۰۵
S19	APQC (مالی و حسابداری)	مدیریت خط‌مشی‌ها و رویکردها	۰.۱۳	۳	۰.۰۴
S20	APQC (مالی و حسابداری)	ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها و رویکردهای داخلی	۰.۱۳	۳.۲	۰.۰۴
S21	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی	۰.۰۹	۳.۵	۰.۰۳
S22	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی	۰.۰۸	۲.۷	۰.۰۲
S23	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه	۰.۰۹	۲.۷	۰.۰۲

ردیف	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش حمل و نقل	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
S24	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	حل و فصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی	۰۰۰۹	۲.۷	۰.۰۲
S25	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	تهیه و فراهم سازی مشورت/مشاوره‌ی حقوقی	۰۰۰۸	۲.۶	۰.۰۲
S26	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف استراتژی قیمت گذاری	۰۰۰۷	۲.۷	۰.۰۲
S27	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	۰۰۰۸	۲.۷	۰.۰۲
S28	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری	۰۰۰۸	۳	۰.۰۲
S29	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه پیش‌بینی فروش محصولات و خدمات	۰۰۰۷	۲.۷	۰.۰۲
S30	KPI (ارزیابی عمومی سطح نهایی)	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	۰۰۰۹	۲.۷	۰.۰۲
S31	KPI (ارزیابی عمومی سطح نهایی)	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	۰۰۰۱	۲.۸	۰.۰۳
S32	KPI (ارزیابی عمومی سطح نهایی)	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	۰۰۰۸	۲.۸	۰.۰۲
S33	KPI (ارزیابی عمومی سطح نهایی)	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	۰۰۰۱	۲.۷	۰.۰۳
S34	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخص‌های مرتبط با دستگاه اجرایی	۰۰۰۷	۲.۶	۰.۰۲
S35	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	اجرای مصوبات شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	۰۰۰۷	۲.۷	۰.۰۲
S36	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی	۰۰۰۸	۲.۸	۰.۰۲
S37	KPI (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	۰۰۰۸	۲.۷	۰.۰۲
S38	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	میزان اجرای برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری	۰۰۰۸	۲.۶	۰.۰۲
S39	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	۰۰۰۷	۳	۰.۰۲
W1	APQC (مدیریت)	ارزیابی محیط خارجی سازمان	۰۰۱۶	۲	۰.۰۳
W2	APQC (مدیریت)	تهیه چشم‌انداز استراتژیک	۰۰۱۶	۱.۲	۰.۰۲
W3	APQC (مدیریت)	تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	۰۰۱۵	۱.۵	۰.۰۲
W4	APQC (مدیریت)	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه/سازمان/کسب و کار...	۰۰۱۵	۱.۵	۰.۰۲
W5	APQC (مدیریت)	ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	۰۰۱۴	۱.۸	۰.۰۳
W6	APQC (مدیریت)	اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	۰۰۱۴	۱.۵	۰.۰۲
W7	APQC (منابع انسانی)	توسعه استراتژی منابع انسانی	۰۰۲۶	۱.۵	۰.۰۴

ردیف	وظایف / محورها / عمومی / اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش حمل و نقل	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
W8	APQC (منابع انسانی)	کنترل و به روز رسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها	۰۰۲۲	۱.۲	۰.۰۳
W9	APQC (منابع انسانی)	توسعه (ایجاد و به کارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی	۰۰۲۵	۱.۲	۰.۰۳
W10	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	توسعه استراتژی‌های مدیریت اطلاعات و محتوا	۰۰۰۹	۲	۰.۰۲
W11	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات	۰۰۰۹	۲.۲	۰.۰۲
W12	APQC (تحقیق و توسعه)	مدیریت سبد محصولات و خدمات	۰۰۱۱	۲.۳	۰.۰۳
W13	APQC (تحقیق و توسعه)	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت	۰۰۰۹	۱.۷	۰.۰۲
W14	APQC (تحقیق و توسعه)	مدیریت ثبت اختراعات، حق تکثیر و الزامات قانونی	۰۰۰۱	۱	۰.۰۱
W15	APQC (تحقیق و توسعه)	تولید مفاهیم محصول/خدمت جدید	۰۰۱۱	۲	۰.۰۲
W16	APQC (تحقیق و توسعه)	تعریف الزامات توسعه‌ی محصول/خدمت	۰۰۰۱	۲.۳	۰.۰۲
W17	APQC (تحقیق و توسعه)	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه‌ی اولیه	۰۰۰۹	۲.۲	۰.۰۲
W18	APQC (تحقیق و توسعه)	اجرای تحقیقات اکتشافی	۰۰۰۱	۲	۰.۰۲
W19	APQC (تحقیق و توسعه)	محک زدن بازار (مردم و ارباب‌رجوع‌ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی‌شده	۰۰۰۱	۱.۲	۰.۰۱
W20	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	مدیریت برنامه‌ی سرمایه‌ای برای دارایی‌های مولد	۰۰۲۶	۲.۳	۰.۰۶
W21	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	توسعه استراتژی خروج	۰۰۲۲	۱	۰.۰۲
W22	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	انحلال دارایی‌های مولد	۰۰۲۱	۱.۳	۰.۰۳
W23	APQC (مالی و حسابداری)	انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تأیید پروژه	۰۰۱۵	۲.۴	۰.۰۴
W24	APQC (مالی و حسابداری)	مدیریت بدهی و سرمایه‌گذاری	۰۰۱۲	۲	۰.۰۲
W25	APQC (مالی و حسابداری)	پردازش ترجیحات تجاری	۰۰۱۲	۱.۵	۰.۰۲
W26	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	مدیریت حق کپی‌رایت، اختراعات و نشان‌های تجاری و ...	۰۰۰۷	۱.۵	۰.۰۱
W27	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری	۰۰۰۹	۲	۰.۰۲
W28	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت‌ها	۰۰۰۷	۲	۰.۰۱
W29	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف آفرها و گزینه‌های ارزش به مشتری	۰۰۰۸	۲.۲	۰.۰۲
W30	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع	۰۰۰۷	۲.۴	۰.۰۲
W31	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	ایجاد بودجه‌های بازاریابی	۰۰۰۶	۱	۰.۰۱
W32	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه و مدیریت فعالیت‌های پرموشنی (تبلیغاتی)	۰۰۰۶	۱.۵	۰.۰۱

ردیف	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش حمل و نقل	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
W33	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه روابط بین شرکاء / متحدین فروش	۰.۰۰۷	۲	۰.۰۱
W34	APQC (فرهنگ سازمانی)	تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب	۰.۰۲۵	۲	۰.۰۵
W35	APQC (فرهنگ سازمانی)	تعیین اهداف و استراتژی‌های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	۰.۰۲۵	۱.۸	۰.۰۵
W36	KPI (ارزیابی عمومی سطح نهایی)	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی	۰.۰۱	۲	۰.۰۲
W37	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	حرکت در راستای بهبود فضای کسب‌وکار	۰.۰۰۸	۲	۰.۰۲
		نمره نهایی ماتریس محیط داخلی	$\Sigma = 1$		۲.۲۸

۸-۵) بررسی محیط خارجی بخش حمل و نقل 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 به دست 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 حمل و نقل 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 حمل و نقل استان

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O1	PESTEL (سیاسی و قانونی)	تعرفه‌های خاص - سیاست یارانه‌ای (مستقیم/غیرمستقیم)	۰.۰۰۷	۲.۸	۰.۰۱۹۶
O2	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قوانین حفظ محیط زیست	۰.۰۰۵	۲.۷	۰.۰۱۳۵
O3	PESTEL (سیاسی و قانونی)	انتخابات ملی و محلی (تغییر دولت، مجلس و مدیران محلی)	۰.۰۰۶	۲.۶	۰.۰۱۵۶
O4	PESTEL (سیاسی و قانونی)	بلوغ سیاسی - مشارکت سیاسی	۰.۰۰۶	۲.۹	۰.۰۱۷۴
O5	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قانون ثبت شرکت‌ها و علائم تجاری	۰.۰۰۶	۲.۶	۰.۰۱۵۶
O6	PESTEL (سیاسی و قانونی)	سهم اقوام در قدرت	۰.۰۰۶	۲.۸	۰.۰۱۶۸
O7	PESTEL (سیاسی و قانونی)	نگرش سیاسی به اقوام - سهم بانوان در مدیریت و قدرت - سهم جوانان در قدرت و مدیریت	۰.۰۰۷	۲.۷	۰.۰۱۸۹
O8	PESTEL (سیاسی و قانونی)	همگرایی قومی - مذهبی - فعالیت‌های صنفی	۰.۰۰۶	۲.۸	۰.۰۱۶۸
O9	PESTEL (سیاسی و قانونی)	فضای رسانه‌ای	۰.۰۰۶	۲.۷	۰.۰۱۶۲
O10	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات	۰.۰۰۶	۲.۶	۰.۰۱۵۶
O11	PESTEL (سیاسی و قانونی)	ارتقاء اثربخشی آراء قضایی و نقش پیشگیرانه آن - تدوین، اصلاح و روزآمدسازی قوانین و مقررات قضایی - گسترش بهره‌مندی از نهادهای داوری و میانجیگری	۰.۰۰۶	۲.۸	۰.۰۱۶۸
O12	PESTEL (سیاسی و قانونی)	فرهنگ نظارت‌پذیری و قانون‌مداری - کیفیت قوانین و مقررات قضایی	۰.۰۰۶	۳	۰.۰۱۸
O13	PESTEL (سیاسی و قانونی)	ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان	۰.۰۰۸	۲.۶	۰.۰۲۰۸
O14	PESTEL (بین‌الملل)	عضویت ایران در پیمان‌نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی - پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی منطقه‌ای (اکو، اوپیک، شانگهای و ...) - تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی - تورنمنت‌ها و مسابقات بین‌المللی - توافقات کشور با کشورهای منطقه در خصوص لغو ویزا	۰.۰۰۹	۲.۶	۰.۰۲۳۴
O15	PESTEL (بین‌الملل)	بازار بالقوه صادرات غیرنفتی استان (مواد غذایی، توتون و ...) در کشورهای آسیای میانه - مزیت‌های نسبی (فرهنگی، اقتصادی ...) استان - واردات مواد اولیه خام از کشورهای آسیای میانه	۰.۰۱	۲.۷	۰.۰۲۷
O16	PESTEL (بین‌الملل)	زیرساخت دریایی/ریلی/زمینی کشورهای آسیای میانه - کریدور شمال-جنوب	۰.۰۱۱	۲.۶	۰.۰۲۸۶

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O17	PESTEL (بین الملل)	قوانین و مقررات داخلی در موضوع تجارت بین الملل	۰.۰۰۹	۲.۷	۰.۰۲۴۳
O18	PESTEL (بین الملل)	اتباع خارجی (پناهندگان، مقیمین، مزدوجین ...)	۰.۰۰۷	۲.۷	۰.۰۱۸۹
O19	PESTEL (بین الملل)	بحران‌ها و چالش‌های مرزی - تهدیدات، چالش‌ها و مخاطرات نظامی	۰.۰۰۷	۲.۶	۰.۰۱۸۲
O20	PESTEL (بین الملل)	کشت فراسرزمینی	۰.۰۰۹	۲.۶	۰.۰۲۳۴
O21	PESTEL (بین الملل)	ارزیابی‌های بین المللی از بخش حمل و نقل استان	۰.۰۰۱	۲.۷	۰.۰۲۷
O22	PESTEL (بین الملل)	توسعه و تکمیل نظام کاداستر (حدنگاری در کشور)	۰.۰۰۹	۳	۰.۰۲۷
O23	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	حاشیه‌نشینی در شهرهای بزرگ استان	۰.۰۰۶	۲.۶	۰.۰۱۵۶
O24	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سطح دسترسی به خدمات بیمه‌ای، اجتماعی و تسهیلات رفاهی	۰.۰۰۶	۲.۹	۰.۰۱۷۴
O25	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	شیوه و سبک زندگی (سنی/بینابین/مدرن) و اوقات فراغت- شیوه و سبک زندگی (سلامت)	۰.۰۰۴	۲.۷	۰.۰۱۰۸
O26	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ باسوادی (ابتدایی و عالی و...)	۰.۰۰۴	۳	۰.۰۱۲
O27	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی	۰.۰۰۴	۲.۶	۰.۰۱۰۴
O28	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	اینترنت و شبکه‌های اجتماعی	۰.۰۰۷	۳	۰.۰۲۱
O29	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)	۰.۰۰۵	۳	۰.۰۱۵
O30	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب رجوع	۰.۰۰۴	۲.۸	۰.۰۱۱۲
O31	PESTEL (اقتصادی)	صادرات و واردات (تراز تجاری بدون نفت)- ترکیب واردات و صادرات- تعرفه‌های گمرکی واردات	۰.۰۰۸	۲.۸	۰.۰۲۲۴
O32	PESTEL (اقتصادی)	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان	۰.۰۰۹	۳	۰.۰۲۷
O33	PESTEL (اقتصادی)	مصرف (تقاضا) استان در بخش دولتی و عمومی و خصوصی و تعاونی - میل متوسط مصرف استان	۰.۰۰۷	۲.۸	۰.۰۱۹۶
O34	PESTEL (اقتصادی)	شرایط اقتصادی (شاخص‌های اقتصاد کلان) همسایگان استانی (داخلی)	۰.۰۰۷	۲.۸	۰.۰۱۹۶

ردیف	بخش / عوامل / ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O35	PESTEL (اقتصادی)	سهم -SMEها در اشتغال و GDP استان - سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان	۰.۰۰۶	۳	۰.۰۱۸
O36	PESTEL (اقتصادی)	سطح دستمزدها	۰.۰۰۷	۲.۸	۰.۰۱۹۶
O37	PESTEL (اقتصادی)	نسبت بیمه‌شدگان از کل اشتغال استان	۰.۰۰۷	۲.۸	۰.۰۱۹۶
O38	PESTEL (اقتصادی)	درصد تحقق اهداف مالیاتی	۰.۰۰۷	۲.۷	۰.۰۱۸۹
O39	PESTEL (فناوری)	دولت الکترونیک - تجارت الکترونیک (E-Comarce) - بانکداری الکترونیک (E-Banking) - سلامت الکترونیک (E-Health) - آموزش الکترونیک (E-Lerning) - سازمان الکترونیک	۰.۰۰۹	۳	۰.۰۲۷
O40	PESTEL (فناوری)	رسانه‌ها و فضای مجازی - اینترنت (پهنای، ضریب نفوذ، سرعت و...) - اینترنت	۰.۰۰۸	۳	۰.۰۲۴
O41	PESTEL (فناوری)	تحولات اخیر تکنولوژیک تأثیرگذار بر بخش	۰.۰۰۸	۲.۷	۰.۰۲۱۶
O42	PESTEL (فناوری)	تکنولوژی GIS - تکنولوژی سنجش از دور (RS)	۰.۰۰۹	۳	۰.۰۲۷
O43	PESTEL (فناوری)	داده‌کاوی / دیتا ماینینگ - پایگاه‌های داده - دیتا سنتر	۰.۰۰۸	۳	۰.۰۲۴
O44	PESTEL (فناوری)	امنیت اطلاعات و فضای سایبری	۰.۰۰۸	۲.۶	۰.۰۲۰۸
O45	PESTEL (فناوری)	ضریب توسعه فناوری اطلاعات - (IDI) شبکه فیبر نوری - ارتباطات ماهواره‌ای - ارتباطات بیسیم - شبکه موبایل نسل جدید - مرکز تبادل اطلاعات بین دستگاهی (IX)	۰.۰۰۹	۲.۷	۰.۰۲۴۳
O46	PESTEL (فناوری)	سامانه یکپارچه مدیریت املاک کشور (سیماک) - کاداستر املاک - کاداستر کشاورزی - G- N A F	۰.۰۰۶	۲.۷	۰.۰۱۶۲
O47	PESTEL (فناوری)	حوزه‌های جدید کسب و کار (استارت‌آپ) - توسعه‌دهندگان برنامه‌های موبایلی - استارت‌آپ و یکتند - مراکز علم و فناوری/پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی - نمایشگاه‌های تخصصی کامپ و صنعتی و کشاورزی - شرکت‌های دانش‌بنیان - تورهای علمی و ترویجی	۰.۰۰۹	۲.۷	۰.۰۲۴۳
O48	PESTEL (فناوری)	تکنولوژی‌های نوین به تفکیک هر بخش (تراریخته، کشاورزی ارگانیک، هیدروپونیک، ژن، کشت بافت، آب شیرین‌کن‌ها و ...)	۰.۰۰۸	۲.۶	۰.۰۲۰۸
O49	PESTEL (فناوری)	محتوای دیجیتال و الکترونیک	۰.۰۰۸	۲.۸	۰.۰۲۲۴

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O50	PESTEL (فناوری)	تکنولوژی‌های نوین در حمل‌ونقل - نانو تکنولوژی	۰.۰۰۸	۲.۸	۰.۰۲۲۴
O51	PESTEL (فناوری)	مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها - فناوری پیش‌بینی Forecasting	۰.۰۰۹	۲.۷	۰.۰۲۴۳
O52	PESTEL (فناوری)	خدمات و حمل‌ونقل آنلاین	۰.۰۱۱	۲.۷	۰.۰۲۹۷
O53	PESTEL (فناوری)	توسعه و ارتقاء دادرسی الکترونیکی	۰.۰۰۸	۳	۰.۰۲۴
O54	PESTEL (فناوری)	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش - بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها (MIS)	۰.۰۰۸	۲.۷	۰.۰۲۱۶
O55	PESTEL (زیست محیطی)	رویکرد استقرار صنایع آب بر در کنار سواحل	۰.۰۰۶	۲.۶	۰.۰۱۵۶
O56	PESTEL (زیست محیطی)	قانون تنفس جنگل - خروج دام از جنگل - نقشه‌های جامع ژئومورفولوژیکی	۰.۰۰۶	۲.۶	۰.۰۱۵۶
O57	PESTEL (زیست محیطی)	شرایط اقلیمی (و رقابتی) کشورها و استان‌های همسایه	۰.۰۰۸	۲.۷	۰.۰۲۱۶
O58	PESTEL (زیست محیطی)	کوچ عشایر	۰.۰۰۷	۲.۷	۰.۰۱۸۹
O59	PESTEL (زیست محیطی)	توسعه زراعت چوب - سطح تقاضای چوب در کشور - نگاه کمی و حجمی به تولیدات محصولات کشاورزی	۰.۰۰۷	۲.۷	۰.۰۱۸۹
O60	PESTEL (زیست محیطی)	صندوق ملی محیط زیست - سیاست‌ها و قوانین و مقررات بین‌المللی و داخلی - فرصت‌های کسب‌وکار (درآمدی) همسو با محیط‌زیست و منابع طبیعی	۰.۰۰۷	۲.۶	۰.۰۱۸۲
O61	PESTEL (زیست محیطی)	انرژی‌های نو - انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته	۰.۰۰۷	۲.۶	۰.۰۱۸۲
O62	PESTEL (زیست محیطی)	مصالح بومی - نخاله‌های ساختمانی	۰.۰۰۶	۳	۰.۰۱۸
O63	PESTEL (زیست محیطی)	توسعه کالبدی سکونتگاه‌های انسانی	۰.۰۰۸	۲.۸	۰.۰۲۲۴
O64	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از دارایی‌های زیستی و طبیعی و زبرزمینی	۰.۰۰۷	۲.۷	۰.۰۱۸۹
O65	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از املاک و مستغلات (زمین شهری و روستایی و ...)	۰.۰۰۵	۲.۷	۰.۰۱۳۵
O66	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از ادوات و تجهیزات تخصصی و وسایل نقلیه زمینی و دریایی و ...	۰.۰۰۸	۲.۹	۰.۰۲۳۲

ردیف	بخش / عوامل / ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O67	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از موجودی انبار (مواد و کالا...)	۰.۰۰۴	۲.۸	۰.۰۱۱۲
O68	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از مرز بین‌المللی و مناطق آزاد و ویژه	۰.۰۰۸	۲.۶	۰.۰۲۰۸
O69	VRIO (منابع فیزیکی)	جاذبه‌های گردشگری- بناها و بافته‌ای تاریخی (میل گنبد و دیوار دفاعی و...)	۰.۰۰۸	۲.۷	۰.۰۲۱۶
O70	VRIO (منابع فیزیکی)	زیرساخت، ارتباطات جاده‌ای و حمل‌ونقل و دسترسی	۰.۰۰۸	۲.۶	۰.۰۲۰۸
O71	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از صنایع تبدیلی و مادر	۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۷۸
O72	VRIO (دارایی‌های مالی)	برخورداری از دارایی‌های مالی	۰.۰۰۵	۲.۷	۰.۰۱۳۵
O73	VRIO (منابع انسانی)	نیروی انسانی	۰.۰۰۷	۲.۸	۰.۰۱۹۶
O74	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات/ خدمات- برخورداری از خوشنامی/برند و نام تجاری- رضایتمندی ذینفعان - برخورداری از امتیازات و انحصارات و گزینت‌ها- برخورداری از کیفیت و ارزش‌افزوده	۰.۰۰۵	۲.۸	۰.۰۱۴
O75	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از چشم‌انداز و برنامه راهبردی- برخورداری از استراتژی‌ها و سبک مدیریت- برخورداری از ایده‌ها و طرح‌ها	۰.۰۰۷	۲.۶	۰.۰۱۸۲
O76	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از قابلیت‌ها (توان مهارتی، پاسخگویی، انعطاف‌پذیری، مدیریت دانش، سیستم نوآورانه، کارگروهی و سرعت عمل و مدیریت بحران و ...)	۰.۰۰۵	۲.۸	۰.۰۱۴
O77	VRIO (منابع سازمانی)	مشارکت مردمی - برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان	۰.۰۰۴	۲.۷	۰.۰۱۰۸
O78	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات- برخورداری از قانون‌مداری	۰.۰۰۵	۲.۸	۰.۰۱۴
O79	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از کارایی و بهره‌وری	۰.۰۰۶	۲.۶	۰.۰۱۵۶
O80	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی- برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی- برخورداری از فرهنگ‌سازمانی مطلوب- برخورداری از اطلاعات	۰.۰۰۵	۳	۰.۰۱۵
T1	PESTEL (سیاسی و قانونی)	مقررات زدایی (بوروکراسی زدایی و...)- اجرای قوانین -تعارضات قانونی- قوانین مالیاتی-مقررات صادرات و واردات-قوانین ضد انحصار و رانت- قانون حمایت از مالکیت معنوی (Copyright)	۰.۰۰۸	۲	۰.۰۱۶
T2	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قانون‌گرایی-بخشی‌نگری در قوانین- قانون تقسیمات کشوری - خلأهای قانونی	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۱۲
		بودجه دولت و توازن آن			

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
T3	PESTEL (سیاسی و قانونی)	شرایط سیاسی در کشورهای خارجی همجوار-قوانین گمرکی کشورهای هم‌جوار	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۱۲
T4	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قاچاق مواد مخدر- پول شویی-جرایم سازمان‌یافته- مفاسد اداری (اختلاس، ارتشا، انحصار و...)	۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۹
T5	PESTEL (سیاسی و قانونی)	نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی-زیرساخت‌های سیاسی-اعتماد سیاسی-انباشت مطالبات سیاسی و قانونی-جنبش‌های اجتماعی-پویایی سیاسی (رسمی و غیررسمی)-خانه احزاب و تشکل‌های سیاسی-تعامل سیاسی با ذینفعان و متنفذین	۰.۰۰۸	۲	۰.۰۱۶
T6	PESTEL (سیاسی و قانونی)	ساختار سیاسی استان - منافع ملی- استانی- رقابت دو/چند قطبی سیاسی در استان - ژن سالاری و تبار سالاری در توزیع قدرت	۰.۰۰۶	۲	۰.۰۱۲
T7	PESTEL (سیاسی و قانونی)	حضور کشورهای متخاصم و رقیب در آسیای میانه	۰.۰۰۷	۱.۵	۰.۰۱۰۵
T8	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قانون مالکیت اتباع خارجی	۰.۰۰۵	۲	۰.۰۰۱
T9	PESTEL (سیاسی و قانونی)	اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری‌ها	۰.۰۰۷	۲	۰.۰۱۴
T10	PESTEL (سیاسی و قانونی)	سیاست‌های اقتصاد مقاومتی	۰.۰۰۶	۲	۰.۰۱۲
T11	PESTEL (بین‌الملل)	دیپلماسی (همگرایی و واگرایی)- تحریم‌های بین‌المللی- تعاملات و تعارضات ایران (و استان) با کشورهای منطقه- روابط ایران (و استان) با کشورهای فرا منطقه‌ای- اشتراکات و افتراقات ایران (و استان) با کشورهای مسلمان	۰.۰۱۱	۱	۰.۰۱۱
T12	PESTEL (بین‌الملل)	جهانی‌شدن/جهانی‌سازی (Globalization) - پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی جهانی (WTO) تجارت و اقتصاد جهانی- قوانین و مقررات کشورهای همسایه در موضوع تجارت بین‌الملل	۰.۰۰۱	۱.۲	۰.۰۱۲
T13	PESTEL (بین‌الملل)	حقوق بشر	۰.۰۰۹	۱.۸	۰.۰۱۶۲
T14	PESTEL (بین‌الملل)	رژیم حقوقی دریای خزر	۰.۰۰۱	۱.۸	۰.۰۱۸
T15	PESTEL (بین‌الملل)	مدیریت منابع و ذخایر مشترک (آب، انرژی، دریا و...)- تجارت آب مجازی	۰.۰۰۹	۱.۷	۰.۰۱۵۳
T16	PESTEL (بین‌الملل)	اتصال ریل عریض به ریل استاندارد (تغییر بوژی)	۰.۰۱۱	۱.۵	۰.۰۱۶۵
T17	PESTEL (بین‌الملل)	شناسایی و انتقال نخبگان توسط خارجی‌ها-میل به مهاجرت/انتقال سرمایه به خارج	۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۱۳۵

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
T18	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ زادوولد - نرخ رشد جمعیت جوان - نرخ مرگومیر - نرخ طول عمر (متوسط بقاء) - امید به زندگی (بدو تولد)	۰.۰۰۶	۲	۰.۰۱۲
T19	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ طلاق و نسبت طلاق به ازدواج - میزان /نرخ ازدواج	۰.۰۰۳	۲	۰.۰۰۶
T20	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	بیماری‌های واگیر شایع - اختلال‌های روانی - حوادث و بلایا طبیعی و جاده‌ای	۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷۵
T21	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ بیکاری فارغ‌التحصیلان - فرار مغزها (از استان و کشور)	۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷۵
T22	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	بازماندگی از تحصیل کل - ترک تحصیل	۰.۰۰۴	۲	۰.۰۰۸
T23	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سرمایه اجتماعی	۰.۰۰۴	۱.۴	۰.۰۰۵۶
T24	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	فاصله اجتماعی - گسست نسلی	۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷۵
T25	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نگرش / گرایش جامعه به کار - گرایش به پس‌انداز - گرایش به سرمایه‌گذاری	۰.۰۰۴	۲	۰.۰۰۸
T26	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	ارزش‌های اجتماعی (اخلاقیات و...) - میزان پایبندی به ارزش‌های دینی (تدین و دین‌داری) - توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی	۰.۰۰۴	۲	۰.۰۰۸
T27	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	احساس محرومیت نسبی و تبعیض - بحران هویت - فردگرایی (شهروند درجه یک و دو)	۰.۰۰۴	۲	۰.۰۰۸
T28	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	میزان مطالعه	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
T29	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	هژمونی رسانه‌های جمعی	۰.۰۰۴	۱.۸	۰.۰۰۷۲
T30	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سهم محصولات فرهنگی و ورزشی در سبد خانوار	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
T31	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	مهارت‌های اجتماعی (تاب‌آوری، حل مسئله و...) - تخصص‌گرایی	۰.۰۰۴	۲	۰.۰۰۸
T32	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	توسعه شهرنشینی - تبدیل روستاها به شهر و شهرستان (روستا شهر)	۰.۰۰۶	۲	۰.۰۱۲
T33	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	فقر مطلق و نسبی در استان - درصد پوشش سازمان‌های حمایتی	۰.۰۰۵	۲	۰.۰۰۱
T34	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	مهاجرت‌های هدفمند قومی - مهاجرت از استان‌های کم آب به گلستان	۰.۰۰۵	۱.۷	۰.۰۰۸۵
T35	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	مدیریت مصرف رسانه مجازی	۰.۰۰۴	۱.۹	۰.۰۰۷۶

ردیف	بخش / عوامل / ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
T36	PESTEL (اقتصادی)	نرخ بهره یا سود رسمی و غیررسمی	۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۱۳۵
T37	PESTEL (اقتصادی)	بودجه دولت (کسری) - خط‌مشی‌های تأمین مالی دولت	۰.۰۰۱	۱	۰.۰۰۱
T38	PESTEL (اقتصادی)	نرخ تورم و نوسان قیمت‌ها (رسمی و غیررسمی) نرخ ارز	۰.۰۰۹	۱	۰.۰۰۹
T39	PESTEL (اقتصادی)	نرخ و روند بیکاری - مشاغل کاذب - بیکاری فصلی	۰.۰۰۷	۱.۵	۰.۰۱۰۵
T40	PESTEL (اقتصادی)	شرایط شاخص‌های اقتصاد کلان بخش صنعت، کشاورزی و خدمات (ارزش‌افزوده، سرمایه‌گذاری و ...)	۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷۵
T41	PESTEL (اقتصادی)	سهم دولت در سرمایه‌گذاری و اقتصاد استان	۰.۰۰۷	۲	۰.۰۱۴
T42	PESTEL (اقتصادی)	میزان مصداق داشتن صرفه ناشی از مقیاس در اقتصاد استان	۰.۰۰۴	۲	۰.۰۰۸
T43	PESTEL (اقتصادی)	سیاست‌های پولی و مالی دولت در کشور و در استان - سیاست‌های کلان اقتصادی استان - سهم دولت در سرمایه‌گذاری و اقتصاد استان و سرمایه‌گذاری‌های مادر	۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۱۳۵
T44	PESTEL (اقتصادی)	ضریب جینی و توزیع درآمد - درآمد سرانه واقعی	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۱۲
T45	PESTEL (اقتصادی)	شاخص توسعه انسانی استان	۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۹
T46	PESTEL (اقتصادی)	سهولت کسب‌وکار - فضای کسب‌وکار روستایی	۰.۰۰۸	۲	۰.۰۱۶
T47	PESTEL (اقتصادی)	بهره‌وری کل - الگوی مصرف	۰.۰۰۸	۲	۰.۰۱۶
T48	PESTEL (اقتصادی)	شرایط اقتصادی همسایگان خارجی	۰.۰۰۹	۱.۸	۰.۰۱۶۲
T49	PESTEL (اقتصادی)	نرخ رشد اقتصادی - تولید ناخالص داخلی استان (GDP) بعد اشتغال در بنگاه‌های اقتصادی - نرخ مشارکت اقتصادی - توسعه نامتوازن منطقه‌ای	۰.۰۰۷	۱.۵	۰.۰۱۰۵
T50	PESTEL (اقتصادی)	میل متوسط به پس‌انداز استان - نرخ سرمایه‌گذاری استان	۰.۰۰۵	۱.۸	۰.۰۰۹
T51	PESTEL (اقتصادی)	حجم نقدینگی - نسبت مصارف به منابع واقعی بانکی - سرعت گردش پول استان	۰.۰۰۵	۱.۷	۰.۰۰۸۵
T52	PESTEL (اقتصادی)	سهم بخش صنعت و خدمات در اقتصاد استان	۰.۰۰۷	۱.۸	۰.۰۱۲۶
T53	PESTEL (اقتصادی)	نرخ بازگشت سرمایه (IRR) به تفکیک بخش‌های مختلف اعم از صنعت، خدمات و ...	۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷۵

ردیف	بخش / عوامل / ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
T54	PESTEL (اقتصادی)	یارانه‌های مستقیم	۰.۰۰۷	۲	۰.۰۱۴
T55	PESTEL (اقتصادی)	درصد اشتغال بخش دولتی و خصوصی از کل اشتغال استان	۰.۰۰۷	۱.۵	۰.۰۱۰۵
T56	PESTEL (فناوری)	هوشمندسازی (دولت هوشمند، شهر هوشمند، کشاورزی هوشمند و ...) - 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 - دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم - مدارس هوشمند - روستای هوشمند	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۱۲
T57	PESTEL (فناوری)	صنعت سخت‌افزار ICT	۰.۰۰۸	۱.۲	۰.۰۰۹۶
T58	PESTEL (فناوری)	پارازیت - فیلترینگ	۰.۰۰۱	۱.۷	۰.۰۰۱۷
T59	PESTEL (زیست‌محیطی)	سیل‌گیری و سیل‌خیزی و رسوب‌گذاری استان - رانش، ریزش و زمین لغزش - میزان لرزه‌خیزی و لرزه زمین ساخت	۰.۰۰۹	۱.۳	۰.۰۱۱۷
T60	PESTEL (زیست‌محیطی)	تغییر جریان‌ات جوی (تغییر اقلیم) - میزان دما و تعداد روزهای یخبندان - رطوبت، بارش، تبخیر و تعریق و پوشش ابر (وقوع خشکسالی) - تراز آب دریای خزر - قانون محدودیت استقرار صنایع در استان‌های شمالی	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۱۲
T61	PESTEL (زیست‌محیطی)	قانون محدودیت استقرار صنایع در استان‌های شمالی	۰.۰۰۶	۱.۸	۰.۰۱۰۸
T62	PESTEL (زیست‌محیطی)	آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی) - آفات و بیماری‌ها - بیماری‌های مشترک حیات وحش، انسان و دام	۰.۰۰۷	۱.۵	۰.۰۱۰۵
T63	PESTEL (زیست‌محیطی)	فرونشست زمین - بیابان‌زایی - برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیرسطحی - تغییر غیرقانونی کاربری اراضی - برداشت از حریم و بستر رودخانه‌ها - برداشت غیراصولی خاک و شن و ماسه	۰.۰۰۷	۱.۵	۰.۰۱۰۵
T64	PESTEL (زیست‌محیطی)	آتش زدن بقایای محصولات کشاورزی - آتش‌سوزی جنگل‌ها و مراتع	۰.۰۰۷	۲	۰.۰۱۴
T65	PESTEL (زیست‌محیطی)	مصرف پلاستیک و ... در جامعه	۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۰۹
T66	PESTEL (زیست‌محیطی)	مدیریت یکپارچه مناطق ساحلی	۰.۰۰۸	۱.۷	۰.۰۱۳۶
۲.۲۶		نمره نهایی ماتریس محیط خارجی	Σ = ۱		

۹-۵) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش حمل و نقل

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 برنامه‌ریزی 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 تعیین‌کننده زمینه کلی استراتژی است:

عوامل درونی:

مزیت رقابتی^۱ CA

نقاط قوت مالی^۲ FS

عوامل خارجی:

جذابیت صنعت^۳ IA

ثبات محیطی^۴ ES

از آنجا که این سند برای بخش حمل و نقل 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 این‌رو (همان‌گونه که در برخی از منابع علمی استفاده شده است) به‌جای آن از ماتریس IE به سه صورت ۹ ناحیه‌ای، ۴ خانه‌ای و ۸ خانه‌ای استفاده شده است.

۹-۵-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹ خانه‌ای

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

در ماتریس داخلی و خارجی نه 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 به صورت 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
		۲	۳	۴
		ضعیف	متوسط	قوی
		۱/۹۹ تا ۱	۲ تا ۲/۹۹	۳ تا ۴
		جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)		

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. زمانی که 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.

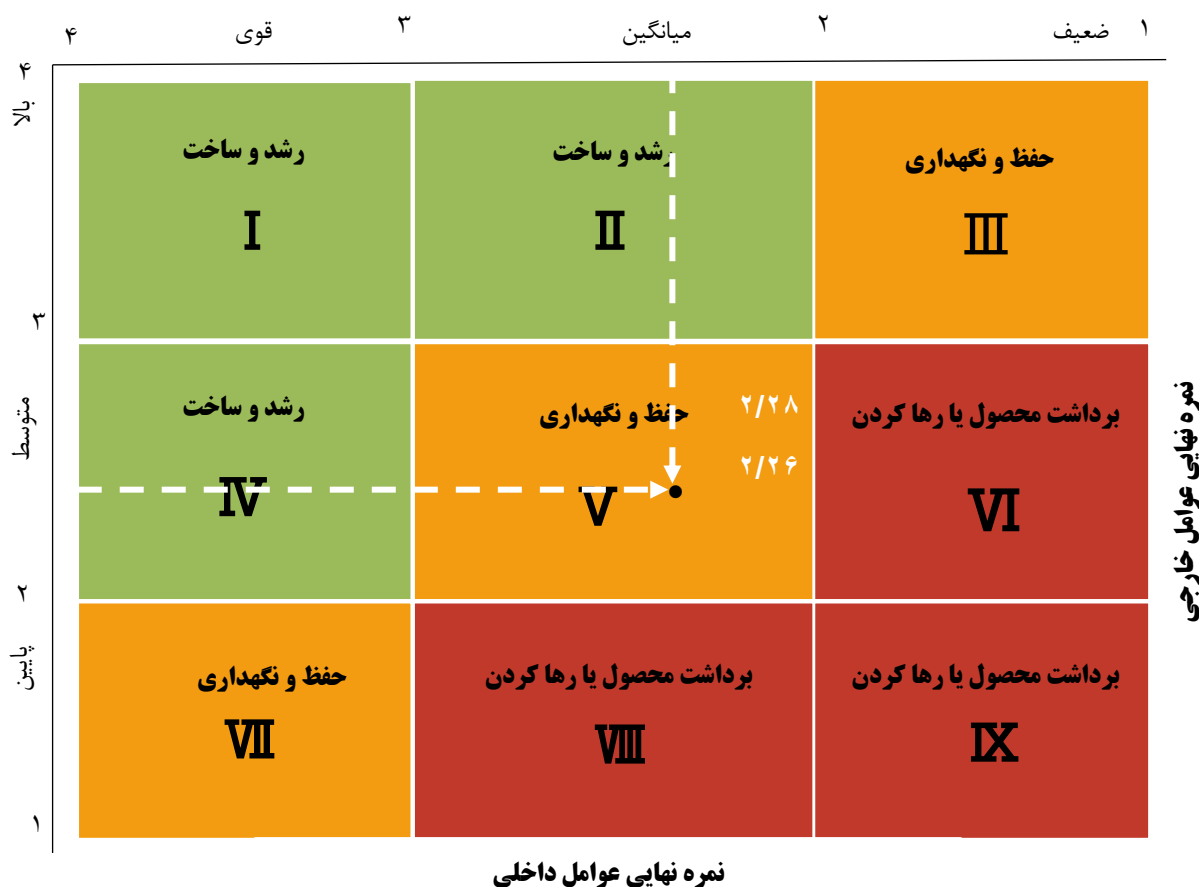
برای سازمان‌هایی که در خانه‌های ۱، ۲ و ۴ قرار می‌گیرند، اعتقاد بر آن است که وضع موجود آن سازمان‌ها مناسب است و این سازمان‌ها بهتر است استراتژی‌های رشد، توسعه و ساخت را مدنظر خود قرار دهند. این سازمان‌ها باید استراتژی‌های متمرکز (رسوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول) یا استراتژی‌های مبتنی بر ادغام (ادغام عمودی روبه 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.

زمانی که یک سازمان (کسب‌وکار) 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 کسب‌وکارها به صلاح نیست و باید از استراتژی کاهش، واگذاری و یا انحلال کل یا بخشی از واحدهای سازمان‌هایشان استفاده نمایند.

با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش حمل‌ونقل استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲.۲۶ و ۲.۲۸ می‌باشند، جایگاه بخش حمل‌ونقل استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی در نمودار ذیل ارائه شده است.



نمودار ۸-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹ خانه‌ای بخش حمل و نقل استان گلستان

نمره ارزیابی عوامل خارجی (EFE) EXternal factor Evaluation	نمره ارزیابی عوامل داخلی (IFE) Internal factor Evaluation
۲.۲۶	۲.۲۸

همان‌گونه که در نمودار شماره ۸-۵ نشان داده شده است، بخش حمل و نقل استان گلستان در خانه شماره ۵ واقع شده است و این نشان‌دهنده آن است که این بخش از نظر وضعیت محیط خارجی در وضعیت متوسط پایین و از نظر وضعیت داخلی نیز در وضعیت متوسط پایین قرار دارد. بر اساس نتایج به دست آمده از ماتریس داخلی و خارجی تأکید (تمرکز اصلی) استراتژی‌های بخش حمل و نقل استان گلستان باید «حفظ و نگهداری» باشد. به این منظور این بخش باید با استفاده از نقاط قوت خود نسبت به استفاده از فرصت‌های محیطی اقدام نماید.

با توجه به ناحیه قرارگیری این بخش در ماتریس IE، بخش حمل و نقل 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 به‌طور 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 حمل و نقل 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): کسب‌وکارهایی 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

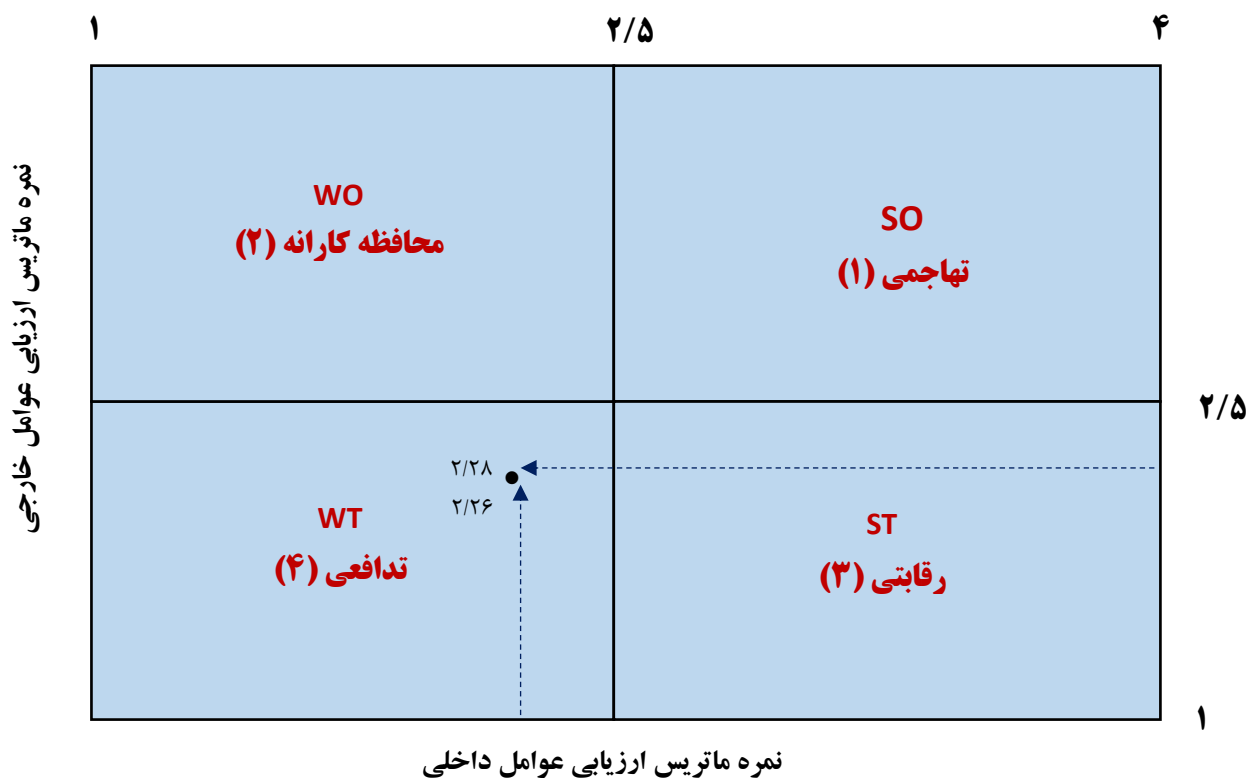
ب) ناحیه رقابتی (ST): کسب‌وکارها در این قسمت عملکرد قوی و خوبی دارد؛ اما با این حال از خطر تهدیدهای محیط بیرونی مصون نیستند.

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 کسب‌وکارها به شدت ضعیف هستند و نقطه قوتی برای رهایی از خطر تهدیدها وجود ندارد، از راهکارهای پیشنهادی برای کسب‌وکارهای این چنینی می‌توان عقب‌نشینی، تعطیلی و انحلال و ... را نام برد.

د) ناحیه محافظه‌کارانه (WO): کسب‌وکارهایی 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 به دست آمده از ماتریس IFE و EFE می‌توان گفت که بخش حمل و نقل هم‌اکنون در ناحیه تدافعی مشغول به فعالیت است.



نمودار ۹-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴ خانه‌ای بخش حمل و نقل استان

۳-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۸ ناحیه‌ای

ساختار ماتریس موقعیت‌یابی ۸ ناحیه‌ای برگرفته از ماتریس ۴ ناحیه‌ای است با این تفاوت که هریک از ربع‌ها به دو قسمت تقسیم شده است. هدف از استفاده از این ماتریس نزدیک شدن نمایش به ماتریس ۹ ناحیه و موقعیت‌یابی دقیق‌تر می‌باشد. از طرف دیگر تفسیر موقعیت استراتژیک بخش حمل و نقل استان دقیق‌تر و مفصل‌تر خواهد بود. در ادامه برای هریک از نواحی هشتگانه به‌طور مختصر توضیحاتی ارائه می‌شود و نهایتاً موقعیت بخش حمل و نقل تفسیر می‌شود.

۱- **نگهداری انتخابی**^۱: 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**^۲: به معنی برنامه‌ریزی جدی و گسترده برای حفظ و نگهداری دارایی‌های سازمان با هدف حفظ عمر مفید و کاهش خرابی‌های تجهیزات است.

¹ Selective Maintenance

² Aggressive Maintenance

۳ - رشد پایدار^۱: به معنی حفظ تعادل بین رشد سازمان و کسب سود است و هدف اصلی آن پایداری و حفظ بستر کسب و کار 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^۲: 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 در حال رشد و پرقابته فعالیت می‌کنند و می‌خواهند به سرعت سهم بازار خود را افزایش دهند.

۵ - چرخش^۳: 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 رویه‌ی 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 پر ریسک دارند.

۶ - چریکی (دفاع فعالانه)^۴: 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 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.

۷ - تنوع همگون^۵: در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که به صنایعی 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.

¹ Stable Growth

² Rapid Growth

³ Turnaround

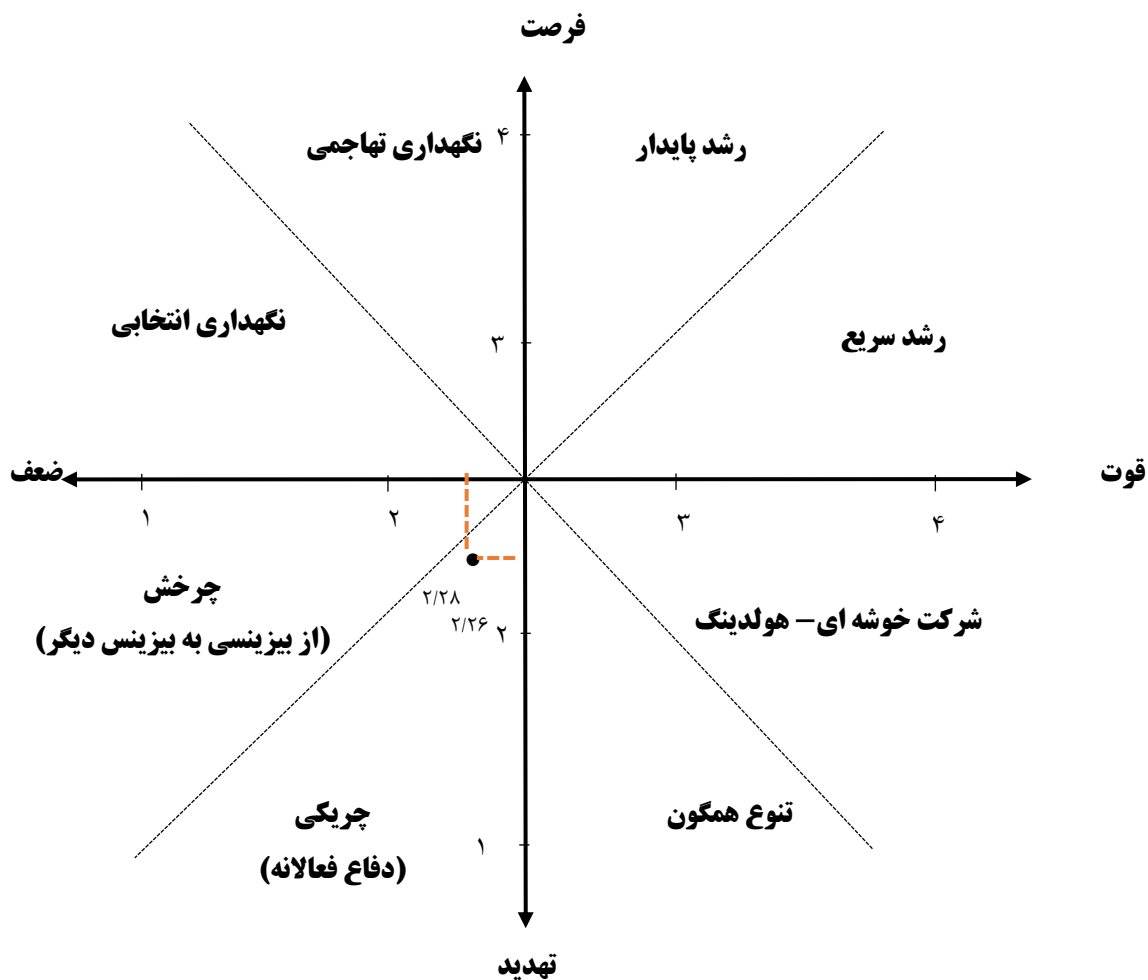
⁴ Guerrilla

⁵ Concentric

۸- **شرکت خوشه‌ای - هلدینگ^۱**: در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که وارد صنایع جدید و غیر مرتبط 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 به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش حمل و نقل استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲.۲۶ و ۲.۲۸ می‌باشند، جایگاه بخش حمل و نقل استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی ۸ ناحیه‌ای در نمودار ذیل نمایش داده شده است.

^۱ Conglomerate Strategy



نمودار ۱۰-۵: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ ناحیه‌ای)

مطابق نمودار فوق موقعیت استراتژیک فعلی بخش حمل و نقل استان گلستان در ناحیه تدافعی قسمت چریکی (دفاع فعالانه) می‌باشد که در فصل بعدی در تعیین استراتژی اصلی مؤثر است.

تعیین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی)

در بخش حمل و نقل استان گلستان

مقدمه

سرعت تحولات داخلی و بین‌المللی در سال‌های اخیر در زمینه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و روند رو به رشد 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 کرده‌اند. 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 به خاطر 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 به‌طور 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 محدوده‌ی فعالیت سازمان در بلندمدت است که از طریق سازمان‌دهی منابع و مدنظر قرار دادن محیط غیرقابل 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 محدوده‌ی 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^۱: 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 کلیدی عملکرد (KPIs) مطابق نمودار شماره ۱ صفحه بعد، سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و استراتژی بلندمدت «تجمّر» هر دو در سطح کلان استان/سازمانی تدوین شده‌اند. استاندار و استانداری 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.

^۱Corporate level strategy



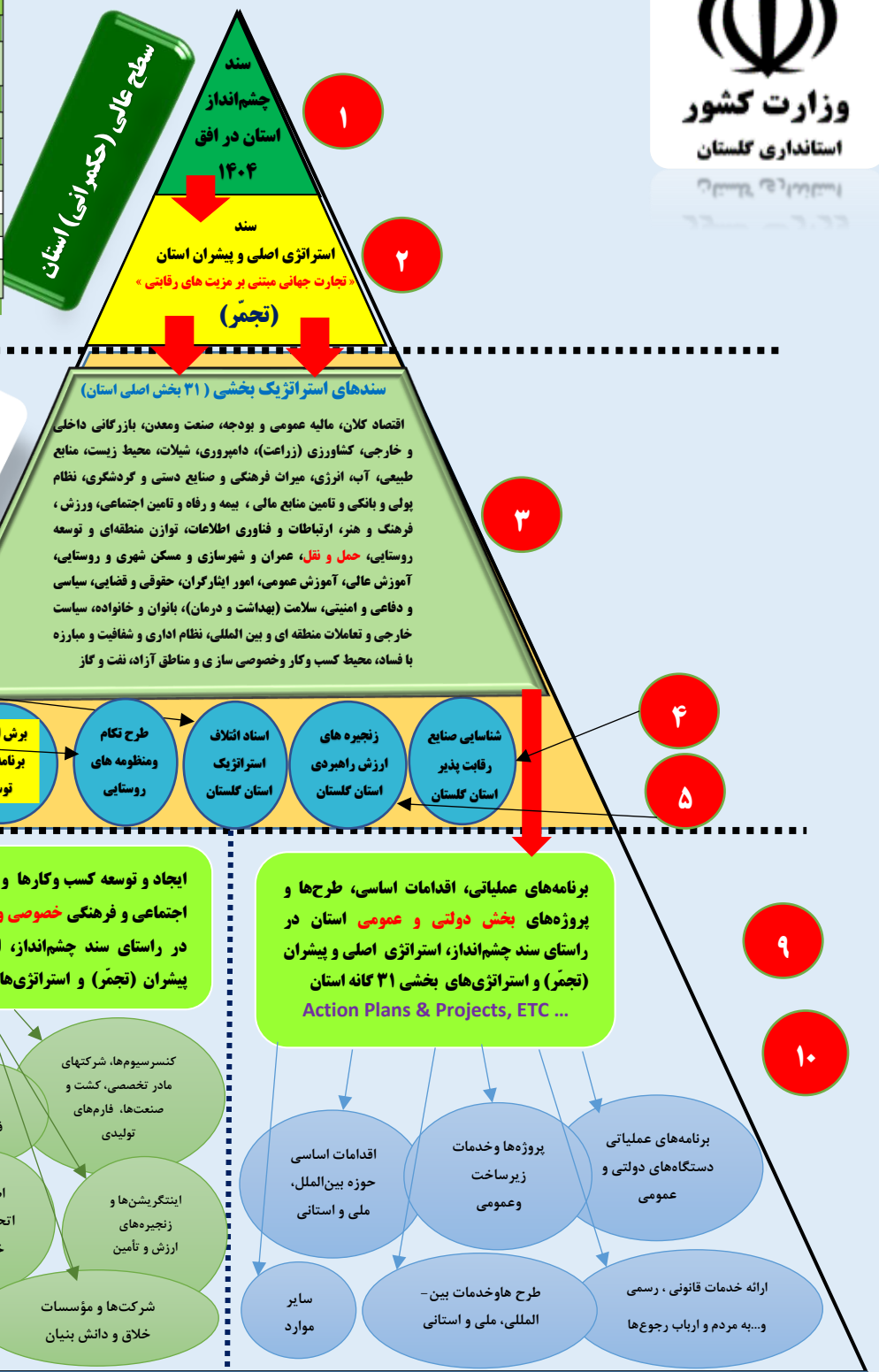
شماره	نام مطالعات و برنامه‌ریزی بارویکرد حکمرانی استانی	سطح
۱	سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	استراتژیک
۲	گلستان فرصت رشد ۲۰ میلیارد دلاری با اجرای استراتژی تجمر	استراتژیک
۳	تدوین سندهای بخشی ۳۱ گانه	استراتژیک
۴	شناسایی صنایع رقابت‌پذیر استان	تاکتیکی
۵	شناسایی زنجیره‌های ارزش راهبردی استان	تاکتیکی
۶	اسناد ائتلاف استراتژیک استان گلستان	تاکتیکی
۷	طرح تکام و منظومه‌های روستایی	تاکتیکی
۸	برش استانی برنامه هفتم	تاکتیکی
۹	قوانین بودجه سنواتی (شکست اهداف)	عملیاتی
۱۰	تهیه برنامه‌های عملیاتی به روش‌های OKR و BSC	عملیاتی

سطح عالی (حکمرانی) استان

سطح میانی (بخشی) استان

سطح تاکتیکی استان

سطح عملیاتی (اجرایی) استان



نمودار شماره I

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 ۱-۶: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان

ب) استراتژی سطح کسب‌وکار: استراتژی سطح بخشی/کسب‌وکار دومین سطح از سلسله‌مراتب 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 به‌کارگیری این سطح از استراتژی فقط برای سازمان‌هایی مفید است که چندین بخش/واحد کسب‌وکار 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 کسب‌وکار مختلفی دارد که به امور مختلف پرداخته و در صنایع مختلف فعالیت دارند. هر کدام از این واحدهای کسب‌وکار اهداف متفاوتی دارند و استراتژی کسب‌وکار مخصوص خود را برای رسیدن به این اهداف در پیش می‌گیرند. مطابق نمودار ۱-۶ صفحه قبل، استان گلستان به‌عنوان یک کل و استانداری به‌عنوان متولی اداره استان برای تحقق چشم‌انداز و استراتژی اصلی و بلندمدت خود، دارای ۳۱ بخش است که «بخش حمل‌ونقل» 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 این‌رو ضرورت دارد در جهت نیل به مأموریت، چشم‌انداز، اهداف راهبردی و استراتژی بلندمدت استان و «بخش حمل‌ونقل» اقدام به تدوین استراتژی‌های مناسبی شود. این استراتژی‌ها اصطلاحاً به استراتژی‌های بخشی یا سطح کسب‌وکار مشهور هستند.

ج) سطح استراتژی وظیفه‌ای/اجرایی: این سطح، سطح عملیاتی سازمان (در این مطالعات سطح دستگاہی) 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 صفحه قبل، سطح وظیفه‌ای یا عملیاتی شامل دو بخش «دولتی و عمومی» و «خصوصی و تعاونی» می‌باشد. بخش دولتی و عمومی این سطح شامل ده‌ها 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 حمل و نقل 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 حمل و نقل، مجموع داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده در فصول گذشته، بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش حمل و نقل استان، اهداف راهبردی تعیین شده بخش حمل و نقل استان، ماتریس‌های تولید شده در فصل‌های ۴ و ۵ این گزارش به‌ویژه ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک (IE) بخش حمل و نقل استان؛ اقدام به تعیین استراتژی اصلی (GSM) و تولید استراتژی‌های بخشی حمل و نقل 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.

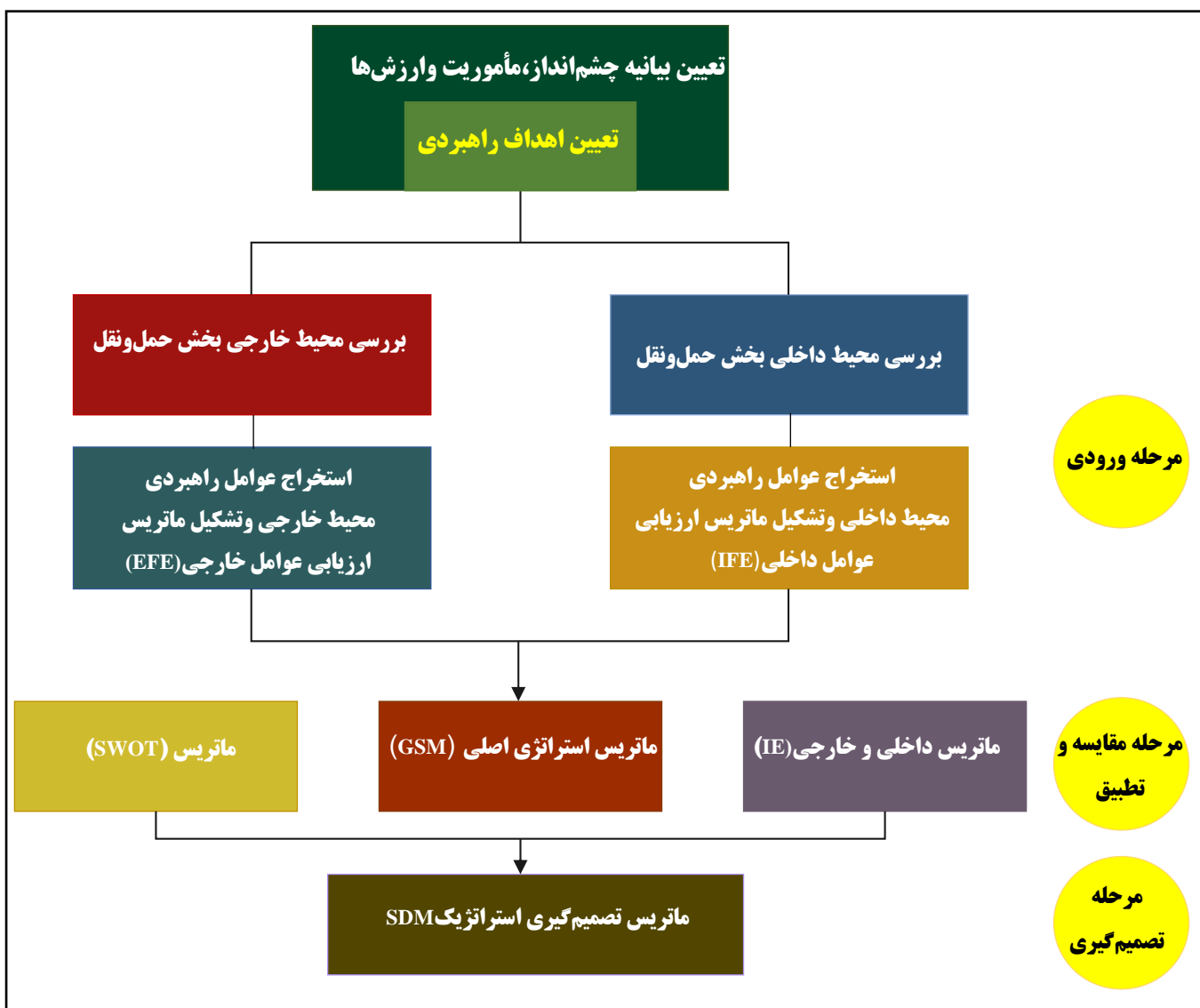
۲-۶) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش حمل و نقل

مطابق نظر فرد. آر دیوید می‌توان روش‌های مهم تدوین استراتژی‌ها را در یک الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی سه مرحله‌ای گنجانده. همان‌گونه که در نمودار ۲-۶ صفحه بعد 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 آنجاکه 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 بدین‌گونه برای انتخاب استراتژی‌های خاص یک مبنای عینی (بدون اعمال نظر شخصی) را ارائه می‌دهند. با توجه به تعدد اهداف راهبردی و تنوع ماتریس‌های SWOT شکل‌گرفته از بین دو روش مرحله تصمیم‌گیری، روش ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) به کار گرفته شده است.

در به‌کارگیری 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 فرایند برنامه‌ریزی مبتنی بر عدد و رقم و روی گرداندن از فرایند 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، درحالی‌که برای درک مطالب، آزمون مفروضات و تقویت فرایند 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 فرایند تدوین استراتژی‌ها عواملی چون تعصبات شخصی، سیاست، احساسات یا عواطف، شخصیت و خطای هاله‌ای (یعنی تمایل به دادن وزن یا ضریب بسیار بالا به یک عامل) نقش اصلی را ایفا خواهند کرد.

در مرحله ورودی در فصول قبل (فصل چهارم) 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 فرایند 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، فرایند 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، SPSC، BCG، GE و...) عمدتاً در سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های انتفاعی که در فضای رقابتی فعالیت دارند، مورداستفاده 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 حیطه وضعیت رقابتی قوی و وضعیت رقابتی ضعیف قابل تقسیم است که دو سوی محور افقی خواهند بود اندازه‌گیری 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.

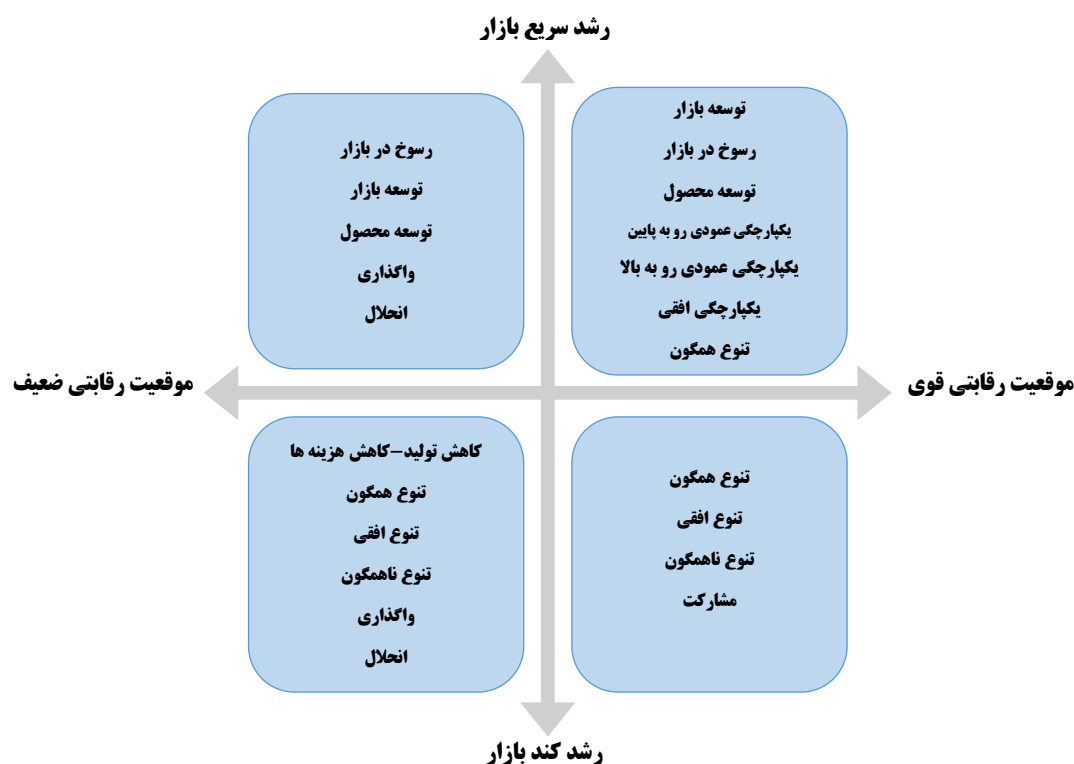
الف) خانه اول (رشد سریع بازار - موقعیت رقابتی قوی): سازمان‌هایی که وضعیت آن‌ها در این خانه قرار می‌گیرد بهترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند؛ زیرا از نظر محیطی در شرایط رشد بازار، میزان

تقاضا از عرضه پیشی گرفته است پس شاید اصلی‌ترین استراتژی در این مقطع **رسوخ 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 رو به بالا 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 آن قدر ضعیف باشد که امکان افزایش سهم بازار وجود نداشته باشد **استراتژی‌های کاهش** مانند واگذاری بخشی از سازمان یا انحلال در دستور کار خواهد بود.

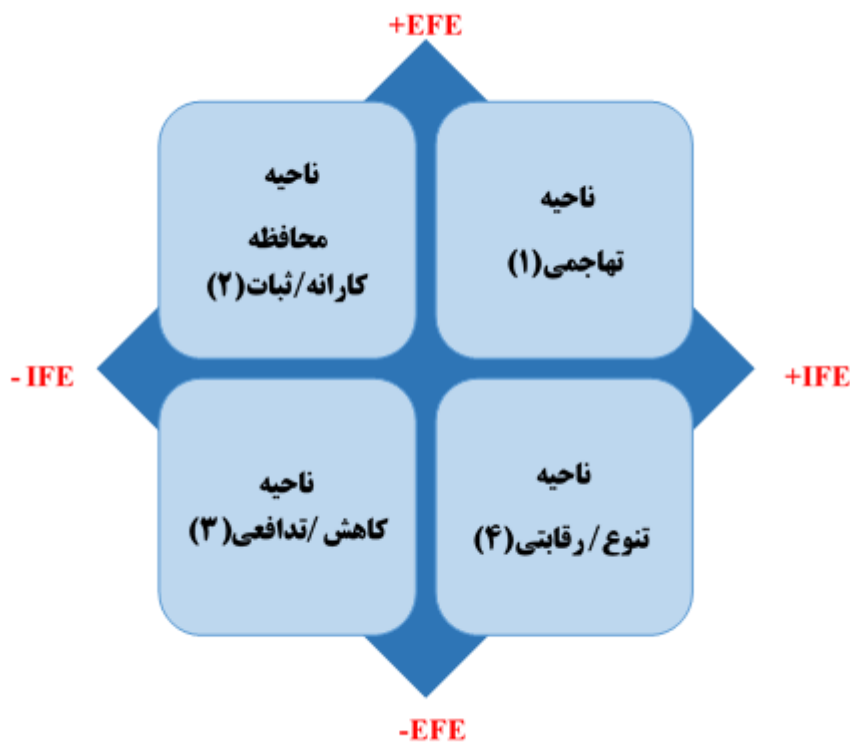
ج) خانه سوم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی ضعیف): سازمان‌هایی که در این خانه قرار می‌گیرند بدترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند. رشد کند بازار دورنمای خوبی را برای سازمان مجسم نمی‌سازد و موقعیت رقابتی ضعیف هم امکان بهره‌برداری از حداقل‌های موجود را فراهم نمی‌سازد. پس عاقلانه است که در این وضعیت سازمان 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.



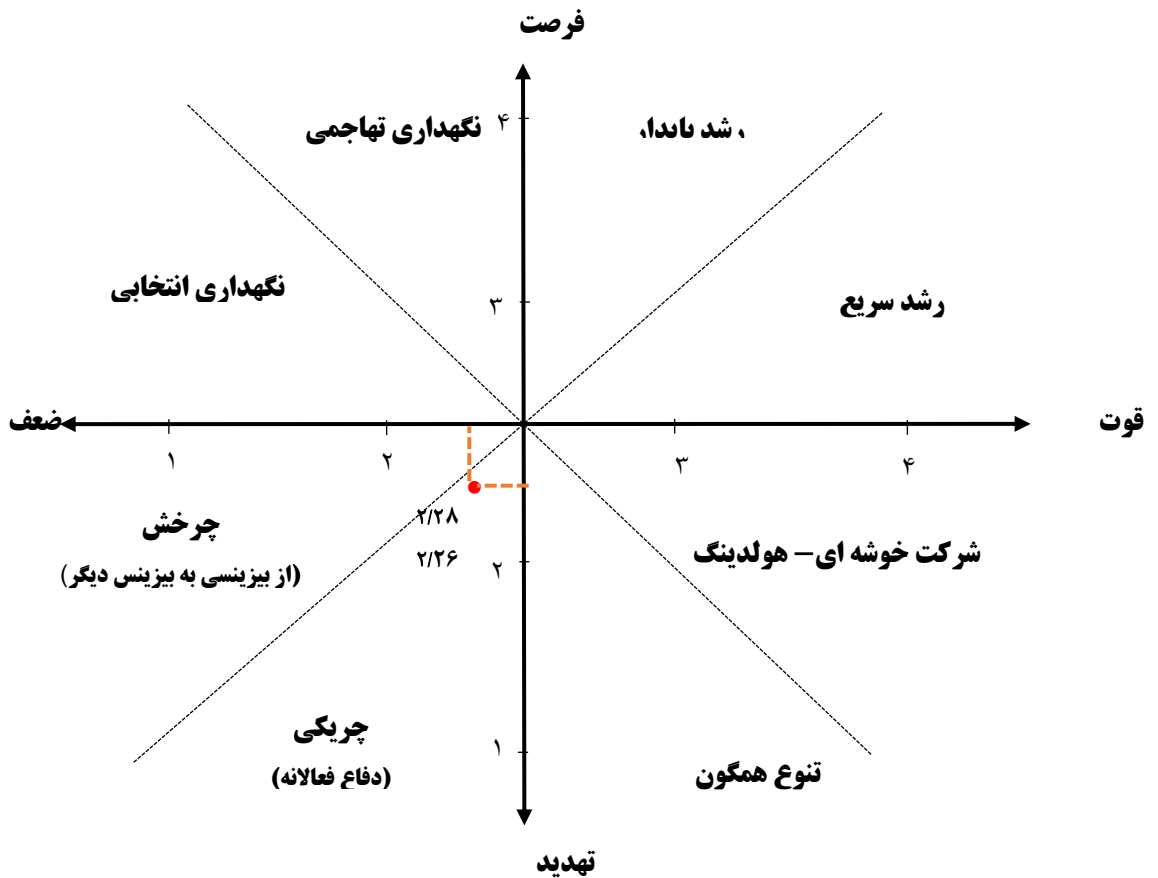
نمودار ۳-۶: ماتریس استراتژی اصلی

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.



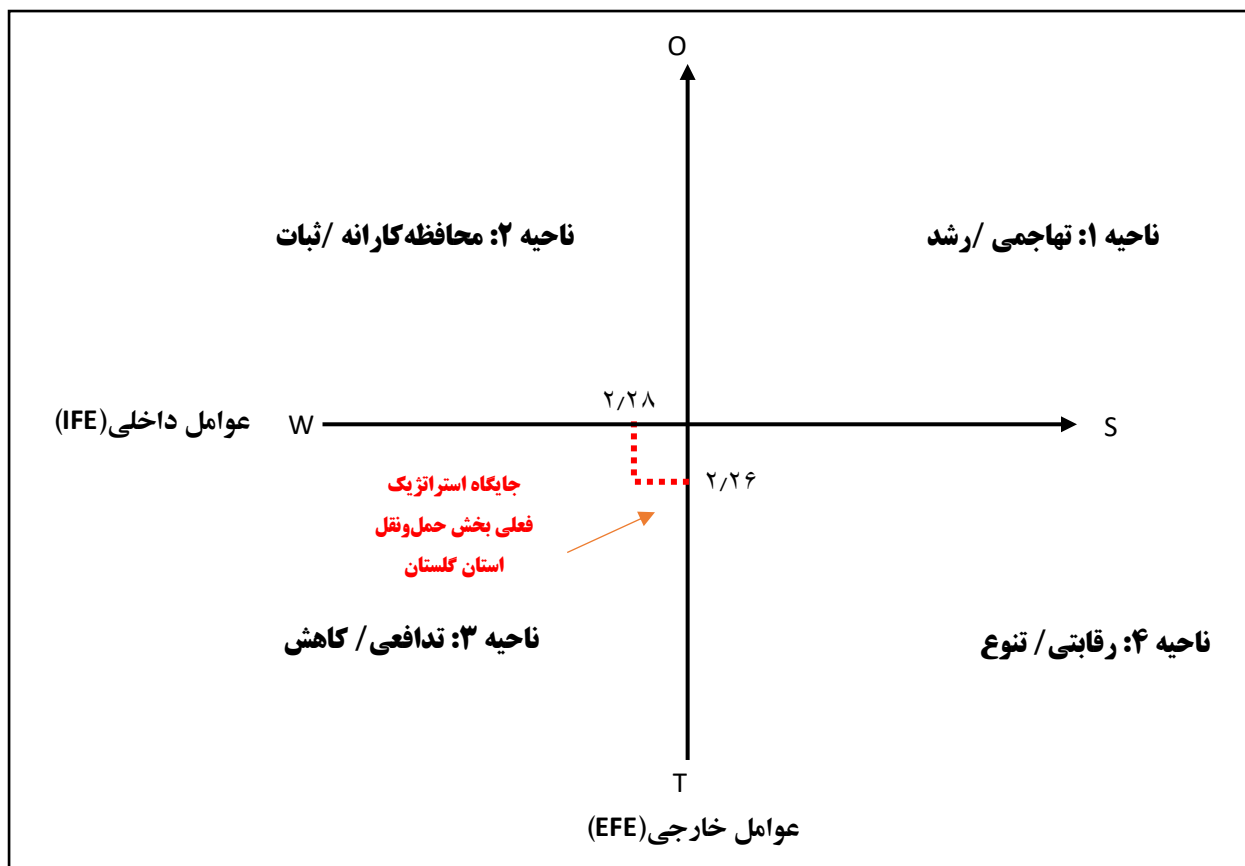
نمودار ۴-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل swot

همان‌گونه که در فصل قبل برای تعیین موقعیت فعلی استراتژیک بخش حمل و نقل 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: با توجه به توضیحات مربوط به ماتریس استراتژی اصلی، نمودارهای ۶-۶ و ۶-۷، نمرات ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE) و ناحیه‌ای که بخش حمل و نقل استان گلستان در آن قرار گرفته است، استراتژی اصلی این بخش تعیین و معرفی گردیده است.



نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش حمل و نقل استان گلستان

مطابق نمودار ۶-۶ و نمودار ۶-۷ استراتژی‌های پیشنهادی بخش تدافعی که بخش حمل و نقل 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 صاحب نظران به ویژه مایکل ای. پورتر این است که استراتژی اصلی نباید بیشتر از یک مورد باشد؛ زیرا باعث سردرگمی، پراکندگی و هدر رفت 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 جهت ساز) 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.

مطابق با نمودار شماره ۶-۶ بخش حمل و نقل استان گلستان به دلیل نمرات سطح متوسط (هرچند متوسط پایین) خود از نقطه نظر موقعیت فعلی استراتژیک در **ناحیه تدافعی** قرار گرفته است. از منظر ماتریس ۸-۵-۶ ناحیه‌ای (نمودار ۵-۶) این بخش در ناحیه ششم یعنی **چریکی (دفاع فعالانه)** قرار گرفته است و بدین معنی است که این بخش تلاش می‌کند که با استراتژی‌های نوآورانه و متفاوت بازار را به دست آورد و سهم بازار

خود را افزایش دهد. از این رو بین ۶ استراتژی اصلی پیشنهادی ناحیه تدافعی این بخش قابلیت به کارگیری استراتژی‌هایی همچون تنوع همگون، تنوع ناهمگون، تنوع افقی و حتی واگذاری را دارد.

از طرف دیگر یکی از نقاط تمرکز چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ و اجرای استراتژی تجمر که خود را در قالب مگا پروژه کریدور شمال-جنوب متبلور نموده است توجه به قابلیت تبدیل شدن استان گلستان به هاب بین‌المللی لجستیک منطقه می‌باشد که در مطالعات آمایش لجستیک کشور در سال ۱۳۹۷ به آن تأکید شده است. بدیهی است که این قابلیت استان گلستان به دلیل موقعیت ژئوپلیتیک و ژئواکونومیک آن است.

بنابراین تحقق چشم‌انداز و استراتژی اصلی بخش حمل‌ونقل، نقش کلیدی در تحقق چشم‌انداز استان و استراتژی اصلی استان نیز خواهد داشت و به نوعی یک ارتباط قوی و هم‌راستایی بین اهداف و چشم‌انداز این بخش با چشم‌انداز، اهداف راهبردی استان و استراتژی تجمر وجود دارد تا جایی که می‌توان نقش محوری توسعه حمل‌ونقل را در توسعه استان شناسایی کرد و استان گلستان را به‌عنوان یکی از آلترناتیوهای کریدور شمال-جنوب در کنار سایر معابر محسوب نمود.

مطابق یافته‌های علمی یکی از دلایل اصلی عقب‌ماندگی استان گلستان، غفلت از این موهبت ذاتی بوده است و تا زمانی که برطرف نشود امکان توسعه استان نیز فراهم نخواهد شد.

بنابراین برای تحقق چشم‌انداز استان (فرصت رشد ۲۰ میلیارد دلاری و افزایش درآمد سرانه استان تا میانگین کشوری)، استراتژی اصلی تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمر) تعیین گردیده است و این استراتژی بدون تحقق چشم‌انداز، مأموریت و اهداف راهبردی بخش حمل‌ونقل میسر نخواهد بود، یعنی یک رابطه علیت بین توسعه بخش حمل‌ونقل با توسعه استان برقرار می‌باشد.

حال باید با توجه به بیانیه مأموریت و چشم‌انداز، اهداف راهبردی، نتایج مطالعات محیط پژوهی و ... این بخش استراتژی اصلی را متناسب با این یافته‌ها پیشنهاد داد که هم منجر به ارتقا بخش شود و هم منجر به توسعه استان گردد. از آنجا که تعیین استراتژی اصلی بخش حمل‌ونقل با رویکرد توسعه و اقتصاد حمل‌ونقل صورت گرفته است، به این دلایل که در بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف راهبردی این بخش توجه بالایی به این موارد صورت گرفته است:

مأموریت

بخش حمل‌ونقل استان گلستان با ایجاد، توسعه، بهره‌برداری و نگهداری زیرساخت‌های حمل‌ونقل (هوایی، جاده‌ای، ریلی و دریایی)، **ایجاد کریدورهای شمال-جنوب و شرق-غرب**، ایجاد و توسعه زنجیره‌های

ارزش و تأمین به دنبال تسهیل ارتباطات و فراهم نمودن دسترسی برای جامعه هدف (مسافران، صاحبان کالا و سایر ذینفعان) داخلی و بین‌المللی می‌باشد.

همچنین این بخش با صدور مجوزهای حمل و نقل، توسعه صنایع و کسب و کارها، جابجایی ایمن و اقتصادی (بار) و «مسافر» و فراهم نمودن شرایط گسترش ارتباطات داخلی و خارجی و ... به افزایش تولید ناخالص داخلی استان، درآمد سرانه و سطح رفاه عمومی جامعه کمک می‌نماید.

چشم‌انداز

بخش حمل و نقل استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و در راستای چشم‌انداز کشور و استان، با رویکرد توسعه حمل و نقل محور (TOD) و با برخورداری از شبکه هوشمند حمل و نقل ترکیبی (هوایی، جاده‌ای ریلی و دریایی)، با ایجاد کریدور شمال و جنوب (شرق خزر)، ایجاد و توسعه بنادر و حمل و نقل دریایی، مقاصد هوایی و کارگو محور شدن فرودگاه‌ها به دنبال اتصال به شبکه حمل و نقل ملی و جهانی و تبدیل شدن به هاب بین‌المللی لجستیک می‌باشد.

همچنین این بخش در مسیر ایجاد و توسعه صنایع وابسته به بخش حمل و نقل (همچون صنعت هوانوردی، صنعت کشتی‌سازی و دریانوردی، صنعت لوکوموتیو و واگن‌سازی، صنعت ساخت وسایل نقلیه موتوری، تریلر و نیمه تریلر و حمل و نقل زمینی، صنعت انبارداری و حمل و نقل کالا و...) به‌ویژه در منطقه آزاد اینچه برون به منظور کسب مزیت‌های رقابتی پایدار گام برمی‌دارد.

ارزش‌ها

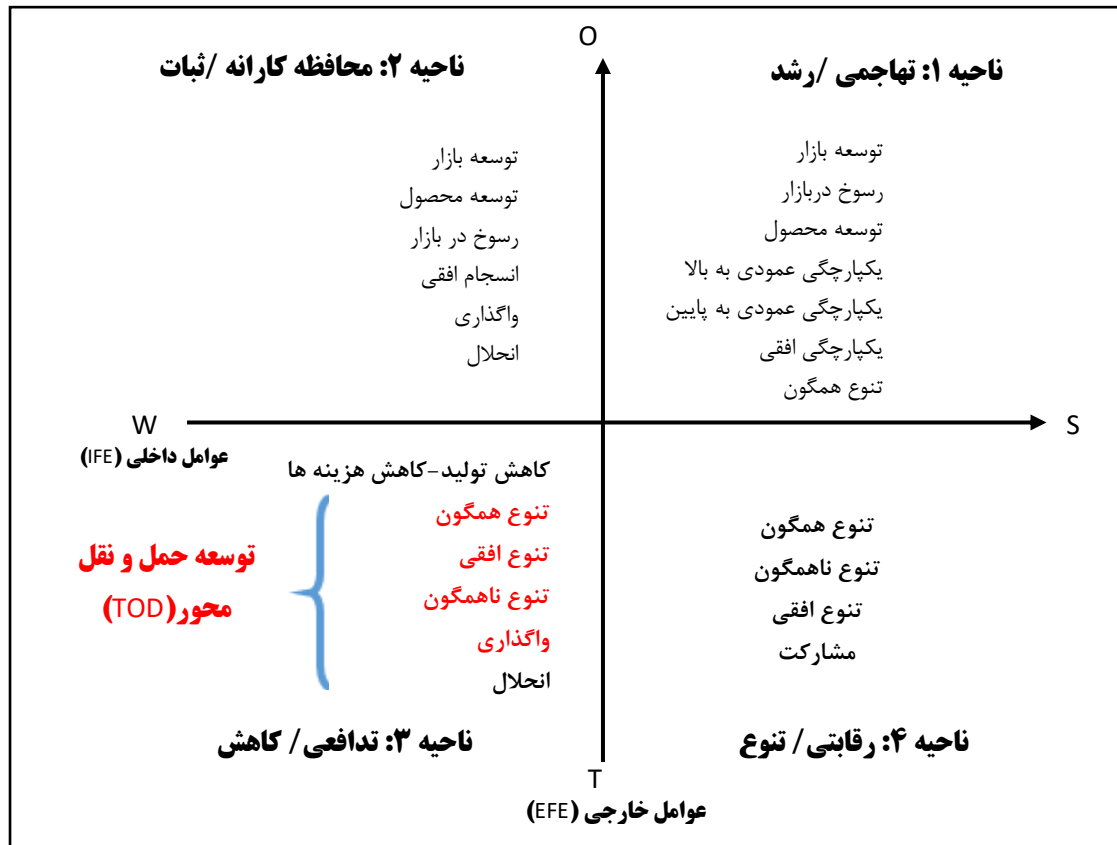
۱- ایمنی، ۲- اقتصادی بودن، ۳- در دسترس بودن، ۴- مسئولیت‌پذیری، ۵- پاسخگویی، ۶- مشتری‌مداری، ۷- دانش‌محوری و ۸- کیفیت‌گرایی

اهداف راهبردی مرتبط

- ۱- ایجاد و توسعه کریدورهای حمل و نقل (شمال- جنوب و شرق- غرب)
- ۲- توسعه حمل و نقل محور (TOD) و تقویت اقتصاد حمل و نقل
- ۳- تقویت پیوند با بازارهای منطقه‌ای و جهانی و ایجاد و توسعه منطقه آزاد اینچه برون
- ۴- تبدیل شدن به هاب بین‌المللی لجستیک
- ۵- کسب مزیت‌های رقابتی پایدار

نتیجه‌گیری

از این‌رو در جمع‌بندی نهایی همان‌گونه که در نمودار ۶-۷ نمایش داده شده است؛ **توسعه حمل و نقل محور (TOD)** به‌عنوان استراتژی اصلی بخش حمل و نقل استان گلستان تعیین گردیده است. مطالعات تطبیقی برخی از کشورها و مناطق که دارای چنین شرایطی هستند نیز نشان می‌دهد که آن‌ها سراغ استراتژی توسعه حمل و نقل محور (TOD) رفته‌اند.



نمودار ۶-۷: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش حمل و نقل استان گلستان

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 ۸-۶ نشان داده شده است، یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران به وسیله 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، WO، ST، WT 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 ۸-۶
۲. وارد کردن فهرست تهدیدهای اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۸-۶
۳. وارد کردن فهرست قوت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۸-۶
۴. وارد کردن فهرست ضعف‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۸-۶
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 کنند.

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 درمی‌آورند، 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 هست و با تهدیدهای بسیار زیادی در محیط خارج روبه‌رو می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. درواقع چنین سازمانی می‌کوشد برای حفظ بقا 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 بهره‌جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید	استراتژی‌های SO با بهره‌جستن از قوت‌ها درصد 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) یا (TOWS)

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 حمل و نقل استان انتخاب شوند که معمولاً عدد هر یک نباید از ده متغیر بیشتر شود؛ یعنی یک ماتریس حدوداً ۲۰ در ۲۰، در حالی که ماتریس SWOT بخش حمل و نقل که مطابق نمودار ۸-۶ از جای‌گذاری ماتریس‌های IFE و EFE تشکیل می‌شود با این فرمول یک ماتریس ۷۶ در ۱۴۶ می‌شود.

از آنجاکه 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 (DATA) پس از پردازش اطلاعات به‌دست 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) به‌عنوان ورودی تولید استراتژی‌های بخشی به روش SWOT محسوب می‌شوند، برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ۱۶ هدف راهبردی و استراتژی اصلی «توسعه دانشگاه جامعه‌محور» بخش حمل و نقل 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 به‌نوعی ملازم هم هستند، از این رو برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۶ 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 به طوری که هم تعداد متغیرها به مقدار قابل‌قبولی کاهش یافته است و هم تمامی متغیرهای تولید شده ارزشمند برای تولید استراتژی‌های بخشی در گستره ۱۶ هدف راهبردی بکار گرفته شده است.

بنابراین، مطابق چارچوب مفهومی برای تولید و تدوین استراتژی‌های بخشی حمل و نقل 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 ۱۶ هدف راهبردی برای بخش حمل و نقل تعریف شده است که در جدول ۱-۶ مجدداً فهرست آن‌ها نمایش داده شده است.

جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش حمل و نقل استان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش حمل و نقل استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل (زمینی، ریلی، هوایی و دریایی و بندری)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه + شرح وظایف وزارت راه و ترابری + سند آمایش استان
۲	تقویت ارزش‌های بنیادین (ایمنی، سرعت و ...)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها
۳	توسعه انواع فناوری (مکانیکی، الکترونیک، ICT، نوین و High Teck)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه
۴	گسترش و تسهیل ارتباطات (Communication) داخلی و خارجی (امنیت، تنوع، کیفیت، ظرفیت، دسترسی و ...)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + برنامه ششم توسعه
۵	ایجاد و توسعه کریدورهای حمل و نقل (شمال- جنوب و شرق- غرب)	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند آمایش استان
۶	بهبود فضای کسب و کار و تسهیل و تسریع صدور مجوزهای حمل و نقل	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان + شرح وظایف وزارت راه و ترابری
۷	توسعه سرمایه انسانی و تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۸	توسعه حمل و نقل محور (TOD) و تقویت اقتصاد حمل و نقل	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه
۹	تقویت پیوند با بازارهای منطقه‌ای و جهانی و ایجاد و توسعه منطقه آزاد اینچه برون	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه + سند آمایش استان
۱۰	تبدیل شدن به هاب بین‌المللی لجستیک و کسب مزیت‌های رقابتی پایدار	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان گلستان
۱۱	توسعه صنعت حمل و نقل (ریلی، هوایی، زمینی و دریایی)	شرح وظایف وزارت راه و ترابری + برنامه ششم توسعه + سند آمایش استان
۱۲	توسعه صنایع دانش‌بنیان و بهبود شاخص تحقیق و توسعه (R&D)	برنامه ششم توسعه
۱۳	توسعه سرمایه‌گذاری	شرح وظایف وزارت راه و ترابری + برنامه ششم توسعه
۱۴	یکپارچه‌سازی شبکه حمل و نقل اعم از زمینی، دریایی، ریلی و هوایی	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + شرح وظایف وزارت راه و ترابری + سند آمایش استان
۱۵	بهبود ساختارهای حمل و نقل و ایجاد و توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین	بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه
۱۶	افزایش بهره‌وری و بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و سرمایه‌ها	برنامه ششم توسعه

- **ثانیاً** به کمک چارچوب تهیه ماتریس SWOT یا TOWS (نمودار ۸-۶) و بر اساس روش بینابینی که در صفحه قبل اشاره شد برای تولید استراتژی‌های بخشی به منظور تحقق هریک از اهداف راهبردی اقدام به تشکیل ماتریس‌های (SWOT) مستقل از طریق جایگذاری قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای اولویت‌دار و مرتبط به هریک از اهداف راهبردی در ستون‌ها و سطرها مربوطه شده است.
- **ثالثاً** با ارائه ماتریس‌های ۱۶ گانه تهیه شده با راهنما به اعضای کارگروه و برگزاری جلسات کانونی با مشارکت مدیران و کارشناسان دستگاه‌های مرتبط اقدام به تولید تعداد ۹۸ استراتژی بخشی حمل و نقل شده است که در نهایت برای رتبه‌بندی وارد مرحله تصمیم‌گیری استراتژیک در ماتریس SDM شده است.

- **رابعاً** به منظور اطلاع و بهره‌برداری ۱۶ ماتریس (SWOT) تشکیل شده متناظر با ۱۶ هدف راهبردی بخش حمل و نقل استان به همراه تعداد ۱۰۳ 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 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 با 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 (تجمّر)، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی اصلی (**توسعه حمل‌ونقل محور (TOD)**) بخش حمل‌ونقل استان انتخاب شوند.

البته برخی از صاحب‌نظران، مدیران ارشد و کارشناسان خبره در کارگروه حمل‌ونقل استان تأکید دارند که 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 (ناحیه WT) تولید شده‌اند، ضریب اهمیت داده و سپس به امکان‌پذیری، مقبولیت و 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 به این دلیل که با حرکت بخش از وضعیت فعلی (مأموریت) به وضعیت مطلوب (چشم‌انداز) تمامی استراتژی‌های منتخب ماتریس SDM قابلیت استفاده خواهند داشت.

حال که استراتژی اصلی بخش حمل و نقل استان گلستان تعیین شد، اولویت‌بندی و رتبه‌بندی استراتژی‌های بخشی معنادارتر و راحت‌تر می‌باشد.

۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش حمل و نقل استان گلستان

هدف راهبردی ۱: توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل (زمینی، ریلی، هوایی، دریایی و بندری)

جدول ۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	توسعه مرکز لجستیک ملی و بین‌المللی در شهر مرزی اینچه برون (بندر خشک، زنجیره تأمین و ...)	۰.۱۲	۲	۴	۴	۱.۲	۱
۲	SO2	جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	۰.۱۳	۱.۵	۳	۴	۱.۱۰۵	۲
۳	WO4	جلب حمایت دولت در توسعه زیرساخت‌ها	۰.۱۳	۲.۵	۳	۳	۱.۱۰۵	۲
۴	SO3	توسعه ضلع شرقی کریدور شمال- جنوب با اتصال راه‌آهن اینچه برون به شاهرود	۰.۱۱	۲.۵	۳	۴	۱.۰۴۵	۳
۵	SO6	احیاء بندر تجاری در شهرستان بندر ترکمن	۰.۱	۳	۳	۴	۱	۴
۶	WT1	توسعه و نوسازی ناوگان حمل و نقل	۰.۱۱	۲	۲.۵	۴	۰.۹۳۵	۵
۷	WO5	ایجاد کنسرسیوم‌های داخلی و خارجی جهت توسعه زیرساخت‌ها	۰.۱	۲	۳	۳.۵	۰.۸۵	۶
۸	ST1	تهیه طرح جامع توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل براساس استراتژی‌های توسعه استان	۰.۱۱	۱.۵	۲	۳.۵	۰.۷۷	۷
۹	SO7	ایجاد زیرساخت‌های الکترونیکی و اینترنتی در بخش حمل و نقل استان	۰.۰۹	۳	۲.۵	۳	۰.۷۶۵	۸

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل (زمینی، ریلی، هوایی، دریایی و بندری)	توسعه مرکز لجستیک ملی و بین‌المللی در شهر مرزی اینچه برون (بندر خشک، زنجیره تأمین و ...)	جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	جلب حمایت دولت در توسعه زیرساخت‌ها
استراتژی بخشی	SO1	SO2	WO4
نمره استراتژی	۱.۲	۱.۱۰۵	۱.۱۰۵

هدف راهبردی ۲: تقویت ارزش‌های بنیادین (ایمنی، سرعت و...)

جدول ۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WO _۱	گسترش شبکه ریلی استان و اتصال به راه‌آهن کشور	۰.۲	۳	۳	۴	۲	۱
۲	WT _۱	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های ایمن منطبق با استانداردهای جهانی	۰.۱۸	۳	۳	۴	۱.۸	۲
۳	WO _۲	احیا زیرساخت‌های بندری موجود و به‌روزرسانی امکانات لجستیک	۰.۱۶	۳	۳	۴	۱.۶	۳
۴	WT _۳	نوسازی ناوگان حمل‌ونقل هوایی و توسعه زیرساخت‌های فرودگاهی و گسترش شبکه حمل‌ونقل	۰.۱۶	۲	۳	۴	۱.۴۴	۴
۵	WT _۲	توسعه و نوسازی ناوگان حمل‌ونقل عمومی جاده‌ای	۰.۱۵	۲	۲	۳.۵	۱.۱۲۵	۵
۶	WT _۴	بازطراحی مسیرهای دسترسی در راستای کاهش زمان سفر	۰.۱۵	۱	۲	۴	۱.۰۵	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تقویت ارزش‌های بنیادین (ایمنی، سرعت و...)	گسترش شبکه ریلی استان و اتصال به راه‌آهن کشور	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های ایمن منطبق با استانداردهای جهانی	احیا زیرساخت‌های بندری موجود و به‌روزرسانی امکانات لجستیک
استراتژی بخشی	WO _۱	WT _۱	WO _۲
نمره	۲	۱.۸	۱.۶

هدف راهبردی ۳: توسعه انواع فناوری (مکانیکی، الکترونیک، ICT، نوین و High Tech)

جدول ۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضرب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WO2	افزایش ضریب نفوذ فناوری اطلاعات	۰.۲	۳.۵	۳	۴	۲.۱	۱
۲	WO3	توسعه سامانه‌های هوشمند حمل‌ونقل (جاده‌ای، ریلی و ...)	۰.۱۷	۳.۵	۴	۳.۵	۱.۸۷	۲
۳	WO1	به‌کارگیری تکنولوژی‌های نوین مبتنی بر ICT	۰.۱۸	۳	۳	۴	۱.۸	۳
۴	WO4	توسعه بازارگاه‌های الکترونیکی بار و مسافر مبتنی بر فناوری‌های نوین	۰.۱۶	۳.۵	۳	۳	۱.۵۲	۴
۵	WT1	به‌روزرسانی تجهیزات نوین مکانیکی حمل‌ونقل (ریلی، دریایی، جاده‌ای و هوایی)	۰.۱۵	۲	۳	۳	۱.۲	۵
۶	SO1	توسعه سیستم‌های الکترونیک نظارتی و آماری	۰.۱۴	۳	۱.۵	۴	۱.۱۹	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه انواع فناوری (مکانیکی، الکترونیک، ICT، نوین و High Tech)	افزایش ضریب نفوذ فناوری اطلاعات	توسعه سامانه‌های هوشمند حمل‌ونقل (جاده‌ای، ریلی و ...)	به‌کارگیری تکنولوژی‌های نوین مبتنی بر ICT
استراتژی بخشی	WO 2	WO3	WO1
نمره	۲.۱	۱.۸۷	۱.۸

هدف راهبردی ۴: گسترش و تسهیل ارتباطات (Communication) داخلی و خارجی (امنیت، تنوع، کیفیت، ظرفیت، دسترسی و...)

جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WO1	ایجاد کریدور شمال-جنوب (بین‌المللی)	۰.۱۷	۳	۳	۴	۱.۷	۱
۲	WO3	تقویت زیرساخت دریایی	۰.۱۴	۳	۳	۴	۱.۴	۲
۳	SO1	گسترش شبکه حمل‌ونقل ریلی (داخلی)	۰.۱۵	۲	۳	۴	۱.۳۵	۳
۴	SO2	توسعه شبکه حمل‌ونقل جاده‌ای (محور گرگان-شاهرود و ...)	۰.۱۵	۳	۳	۳	۱.۳۵	۴
۵	WO4	توسعه حمل‌ونقل ترکیبی	۰.۱۳	۳	۳	۴	۱.۳	۵
۶	WO2	افزایش مقاصد پروازی (داخلی و خارجی)	۰.۱۳	۲	۳	۳.۵	۱.۱۰۵	۵
۷	ST1	پیوستن به کنوانسیون‌های بین‌المللی	۰.۱۳	۲	۲.۵	۳.۵	۱.۰۴	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش و تسهیل ارتباطات (Communication) داخلی و خارجی (امنیت، تنوع، کیفیت، ظرفیت، دسترسی و...)	ایجاد کریدور شمال-جنوب (بین‌المللی)	تقویت زیرساخت دریایی	گسترش شبکه حمل‌ونقل ریلی (داخلی)
استراتژی بخشی	WO1	WO3	SO1
نمره	۱.۷	۱.۴	۱.۳۵

هدف راهبردی ۵: ایجاد و توسعه کریدورهای حمل‌ونقل (شمال- جنوب و شرق-غرب)

جدول ۷-۶: 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	WO1	جذب سرمایه‌گذار داخلی و خارجی	۰.۲	۳	۳.۵	۴	۲.۱	۱
۲	SO1	جلب حمایت دولتی	۰.۱۸	۲.۵	۳.۵	۳.۵	۱.۷۱	۲
۳	ST1	ایجاد پیمان‌های اقتصادی و تجاری با کشورهای مسیر کریدور	۰.۱۷	۲	۳	۳.۵	۱.۴۴	۳
۴	WO2	پیوستن به کنوانسیون‌های بین‌المللی	۰.۱۵	۲	۳	۴	۱.۳۵	۴
۵	SO2	ایجاد زیرساخت‌های بارانداز و نگهداری بار	۰.۱۴	۲	۳	۳	۱.۱۲	۵
۶	WT1	توسعه حمل‌ونقل ترکیبی	۰.۱۶	۲	۲	۳	۱.۱۲	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ایجاد و توسعه کریدورهای حمل‌ونقل (شمال- جنوب و شرق-غرب)	جذب سرمایه‌گذار داخلی و خارجی	جلب حمایت دولتی	ایجاد پیمان‌های اقتصادی و تجاری با کشورهای مسیر کریدور
استراتژی بخشی	WO1	SO1	ST1
نمره	۲.۱	۱.۷۱	۱.۴۴

هدف راهبردی ۶: بهبود فضای کسب و کار و تسهیل و تسریع صدور انواع مجوز

جدول ۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WT1	رفع موانع و کاهش بروکراسی اداری	۰.۱۸	۳.۵	۴	۳.۵	۱.۹۸	۱
۲	WO2	تخصیص تسهیلات بانکی کم‌بهره	۰.۱۸	۳	۳.۵	۳.۵	۱.۸	۲
۳	SO1	جلب حمایت دولتی	۰.۱۸	۲	۳	۳	۱.۴۴	۳
۴	SO2	تقویت و حمایت استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان	۰.۱۵	۳	۳.۵	۳	۱.۴۲	۴
۵	WO1	تقویت زیرساخت‌های سامانه درگاه ملی مجوزهای کشور	۰.۱۷	۲.۵	۲.۵	۳	۱.۳۶	۵
۶	WT2	واگذاری امور تصدی‌گری به بخش خصوصی	۰.۱۴	۲	۲.۵	۳	۱.۰۵	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
بهبود فضای کسب و کار و تسهیل و تسریع صدور انواع مجوز	رفع موانع و کاهش بروکراسی اداری	تخصیص تسهیلات بانکی کم‌بهره	جلب حمایت دولتی
استراتژی بخشی	WT1	WO2	SO1
نمره	۱.۹۸	۱.۸	۱.۴۲

هدف راهبردی ۷: توسعه سرمایه انسانی و تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص

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	SO1	آموزش منابع انسانی	۰.۱۷	۳.۵	۳	۳	۱.۶۱۵	۱
۲	WT1	بازنگری سیستم جذب و نگهداری کارکنان	۰.۱۶	۳	۲	۴	۱.۴۴	۲
۳	WO1	به‌کارگیری نیروهای متخصص و مدل مدیریت شایستگی	۰.۱۸	۲.۵	۲	۳	۱.۳۵	۳
۴	WO2	توسعه نظام جامع منابع انسانی	۰.۱۹	۲	۲	۳	۱.۳۳	۴
۵	WO3	توسعه نظام ارزیابی عملکرد کارکنان	۰.۱۶	۲.۵	۲.۵	۳	۱.۲۸	۵
۶	SO2	الگوبرداری از مدل‌های موفق منابع انسانی بین‌المللی	۰.۱۴	۲	۲	۲.۵	۰.۹۱	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه سرمایه انسانی و تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص	آموزش منابع انسانی	بازنگری سیستم جذب و نگهداری کارکنان	به‌کارگیری نیروهای متخصص و مدل مدیریت شایستگی
استراتژی بخشی	SO1	WT1	WO1
نمره	۱.۶۱	۱.۴۴	۱.۳۵

هدف راهبردی ۸: تقویت اقتصاد حمل و نقل

جدول ۱۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WO4	تقویت زیرساخت‌های مواصلاتی داخلی و بین‌المللی	۰.۱۸	۳	۳	۴	۱.۸	۱
۲	WO6	بهبود فضای کسب‌وکار بخش حمل و نقل	۰.۱۷	۳	۲.۵	۳	۱.۴۴۵	۲
۳	WO2	نوسازی ناوگان حمل و نقل	۰.۱۸	۲	۲.۵	۳.۵	۱.۴۴	۳
۴	WO5	استفاده از توان‌بخش خصوصی	۰.۱۶	۳	۲	۳	۱.۲۸	۴
۵	WO3	استفاده حداکثری از بازارگاه‌های الکترونیکی	۰.۱۴	۳	۳	۳	۱.۲۶	۵
۶	WO1	توسعه حمل و نقل ترکیبی	۰.۱۷	۲	۲	۳	۱.۱۹	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تقویت اقتصاد حمل و نقل	تقویت زیرساخت‌های مواصلاتی داخلی و بین‌المللی	بهبود فضای کسب‌وکار بخش حمل و نقل	نوسازی ناوگان حمل و نقل
استراتژی بخشی	WO4	WO6	WO2
نمره	۱.۸	۱.۴۴	۱.۴۴

هدف راهبردی ۹: تقویت پیوند با بازارهای منطقه‌ای، جهانی و ایجاد و توسعه منطقه آزاد اینچه برون

جدول ۱۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های شهر مرزی اینچه برون	۰.۱۹	۳	۳	۴	۱.۹	۱
۲	SO4	ایجاد کریدور شمال-جنوب	۰.۱۸	۳	۳	۴	۱.۸	۲
۳	WO2	تسهیل امور گمرکی	۰.۱۷	۳	۲	۳	۱.۳۶	۳
۴	SO2	کمک به ایجاد پابانه‌های صادراتی	۰.۱۵	۲.۵	۲.۵	۳	۱.۲	۴
۵	WO1	بهبود روابط دیپلماتیک با کشورهای همسایه	۰.۱۷	۲	۲	۳	۱.۱۹	۵
۶	SO3	ایجاد بندر خشک	۰.۱۴	۲	۲	۳	۰.۹۸	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تقویت پیوند با بازارهای منطقه‌ای، جهانی و ایجاد و توسعه منطقه آزاد اینچه برون	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های شهر مرزی اینچه برون	ایجاد کریدور شمال-جنوب	تسهیل امور گمرکی
استراتژی بخشی	SO1	SO4	WO2
نمره	۱.۹	۱.۸	۱.۳۶

هدف راهبردی ۱۰: تبدیل‌شدن به هاب بین‌المللی لجستیک و کسب مزیت‌های رقابتی پایدار

جدول ۱۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	ایجاد و توسعه منطقه آزاد تجاری اینچه برون	۰.۱۶	۳	۳	۴	۱.۶	۱
۲	WO2	توسعه شبکه‌های ارتباطی حمل‌ونقل	۰.۱۵	۳	۳	۴	۱.۵	۲
۳	SO2	ایجاد کریدور شمال - جنوب	۰.۱۶	۲.۵	۲.۵	۴	۱.۴۴	۳
۴	WO1	پیوستن به اتحادیه‌ها و کنوانسیون‌های بین‌المللی	۰.۱۴	۲	۳	۴	۱.۲۶	۴
۵	WO4	توسعه و نوسازی ناوگان حمل‌ونقل	۰.۱۵	۲	۳	۳	۱.۲	۵
۶	WT1	تقویت زیرساخت‌های لجستیک	۰.۱۳	۲.۵	۲.۵	۳.۵	۱.۱۰۵	۶
۷	WO3	اصلاح و به‌روزرسانی قوانین حمل‌ونقلی و تجاری	۰.۱۱	۲.۵	۲.۵	۳.۵	۰.۹۳۵	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تبدیل‌شدن به هاب بین‌المللی لجستیک و کسب مزیت‌های رقابتی پایدار	ایجاد و توسعه منطقه آزاد تجاری اینچه برون	توسعه شبکه‌های ارتباطی حمل‌ونقل	ایجاد کریدور شمال - جنوب
استراتژی بخشی	SO1	WO2	SO2
نمره	۱.۶	۱.۵	۱.۴

هدف راهبردی ۱۱: توسعه صنعت حمل و نقل (ریلی، هواپیمایی، زمینی و دریایی)

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	SO1	اتصال راه‌آهن گرگان- مشهد و گرگان-شاهرود	۰.۱۴	۲.۵	۳.۵	۴	۱.۴	۱
۲	SO2	طراحی زنجیره‌های تأمین سودآور	۰.۱۴	۳	۳	۴	۱.۴	۱
۳	WO2	احیاء بندر چندمنظوره بندر ترکمن	۰.۱۳	۳	۳	۴	۱.۳	۲
۴	WO1	توسعه خطوط ارتباطی (ریلی، هواپیمایی، زمینی و دریایی)	۰.۱۵	۲	۲.۵	۴	۱.۲۷۵	۳
۵	SO3	بهره‌برداری حداکثری از ظرفیت‌های موجود (افزایش بهره‌وری)	۰.۱۲	۲.۵	۲.۵	۴	۱.۰۸	۴
۶	WT1	توسعه و نوسازی ناوگان حمل و نقل (ریلی، هواپیمایی، زمینی و دریایی)	۰.۱۲	۲	۳	۳.۵	۱.۰۲	۵
۷	WO3	پیوستن به اتحادیه‌ها و کنوانسیون‌های بین‌المللی	۰.۱	۲.۵	۳	۴	۰.۹۵	۶
۸	WO4	توسعه حمل و نقل ترکیبی	۰.۱	۲.۵	۳	۴	۰.۹۵	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه صنعت حمل و نقل (ریلی، هواپیمایی، زمینی و دریایی)	اتصال راه‌آهن گرگان- مشهد و گرگان-شاهرود	طراحی زنجیره‌های تأمین سودآور	احیاء بندر چندمنظوره بندر ترکمن
استراتژی بخشی	SO1	SO2	WO2
نمره	۱.۴	۱.۴	۱.۳

هدف راهبردی ۱۲: توسعه صنایع دانش‌بنیان و بهبود شاخص تحقیق و توسعه (R&D)

جدول ۱۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	ST1	ارتقا کمی و کیفی تحقیقات بنیادی و کاربردی حوزه حمل‌ونقل	۰.۱۵	۲.۵	۲.۵	۳.۵	۱.۲۷	۱
۲	SO1	حمایت از طرح‌ها، پروژه‌های کاربردی بنگاه‌ها و محصولات دانش‌بنیان و دانشگاه‌ها در حوزه حمل‌ونقل	۰.۱۵	۲	۲	۳.۵	۱.۱۲۵	۲
۳	WO1	افزایش حمایت‌های مالی تحقیق و توسعه نسبت به سهم حمل‌ونقل از استان (شاخص شدت تحقیق و GDP توسعه)	۰.۱۶	۲	۲	۳	۱.۱۲	۳
۴	ST3	هدفمند کردن بودجه تحقیقات در راستای اولویت‌های حمل‌ونقل	۰.۱۴	۲.۵	۲	۳	۱.۰۵	۴
۵	ST4	ایجاد و توسعه پژوهشکده‌ها و اندیشکده‌های تحقیقاتی	۰.۱۴	۲	۲	۳.۵	۱.۰۵	۴
۶	ST2	ایجاد و فعال‌سازی واحدهای تخصصی تحقیق و توسعه	۰.۱۴	۲	۲	۳	۰.۹۸	۵
۷	WT1	ایجاد فرهنگ توسعه مفهوم دو سو توانی در حوزه حمل‌ونقل	۰.۱۲	۲	۱.۵	۲.۵	۰.۷۲	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه صنایع دانش‌بنیان و بهبود شاخص تحقیق و توسعه (R&D)	ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات بنیادی و کاربردی حوزه حمل‌ونقل	حمایت از طرح‌ها، پروژه‌های کاربردی بنگاه‌ها و محصولات دانش‌بنیان و دانشگاه‌ها در حوزه حمل‌ونقل	افزایش حمایت‌های مالی تحقیق و توسعه نسبت به سهم حمل‌ونقل از استان (شاخص شدت GDP تحقیق و توسعه)
استراتژی بخشی	ST1	SO1	WO1
نمره	۱.۲۷	۱.۱۲۵	۱.۱۲

هدف راهبردی ۱۳: توسعه سرمایه‌گذاری دولتی و خصوصی (داخلی و خارجی)

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	WT1	هدف‌مندی‌سازی تخصیص اعتبارات دولتی	۰.۱۵	۳	۲.۵	۴	۱.۴۲	۱
۲	WO1	بسترسازی و تسهیل مشارکت سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی در بخش حمل‌ونقل	۰.۱۶	۲	۳	۳.۵	۱.۳۶	۲
۳	WT2	تشکیل کنسرسیوم‌های ویژه جهت تأمین اعتبار پروژه‌های کلان بخش حمل‌ونقل	۰.۱۴	۲.۵	۳	۴	۱.۳۳	۳
۴	SO1	مطالعه و امکان‌سنجی پروژه‌های کلان بخش حمل‌ونقل جهت ترغیب سرمایه‌گذاران (براساس آینده‌پژوهی و اقتصاد حمل‌ونقل)	۰.۱۵	۲.۵	۲.۵	۳.۵	۱.۲۷	۴
۵	WT3	افزایش مشارکت بخش خصوصی و واگذاری‌ها	۰.۱۴	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۲۶	۵
۶	WO3	حمایت از استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های فناورانه در حوزه اقتصاد حمل‌ونقل	۰.۱۳	۲.۵	۲.۵	۳.۵	۱.۱۰	۶
۷	WO2	پیوستن به کنوانسیون‌های بین‌المللی	۰.۱۳	۲	۲.۵	۳.۵	۱.۰۴	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه سرمایه‌گذاری دولتی و خصوصی (داخلی و خارجی)	هدف‌مندی‌سازی تخصیص اعتبارات دولتی	بسترسازی و تسهیل مشارکت سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی در بخش حمل‌ونقل	تشکیل کنسرسیوم‌های ویژه جهت تأمین اعتبار پروژه‌های کلان بخش حمل‌ونقل
استراتژی بخشی	WT1	WO1	WT2
نمره	۱.۴۲	۱.۳۶	۱.۳۳

هدف راهبردی ۱۴: یکپارچه‌سازی شبکه حمل‌ونقل اعم از زمینی، دریایی، ریلی و هوایی

جدول ۱۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WO2	تشکیل کارگروه‌های مشترک حمل‌ونقلی	۰.۱۷	۳.۵	۲.۵	۴	۱.۷	۱
۲	WO1	توسعه حمل‌ونقل ترکیبی	۰.۱۷	۲.۵	۳	۴	۱.۶۱۵	۲
۳	SO1	توسعه حمل‌ونقل محور	۰.۱۹	۲	۲.۵	۴	۱.۶۱۵	۲
۴	WO3	طراحی و پیاده‌سازی بازار گاه‌های الکترونیکی مدیریت حمل‌ونقل (زمینی، دریایی، ریلی و هوایی)	۰.۱۵	۳	۲.۵	۳.۵	۱.۲۳۵	۳
۵	WO5	ایجاد سامانه جامع و هوشمند عرضه و تقاضا در حمل‌ونقل (بین بخشی)	۰.۱۷	۲	۲	۳.۵	۱.۲۷۵	۴
۶	WO4	تسهیل شرایط ایجاد شرکت‌های چندمنظوره حمل‌ونقلی	۰.۱۵	۱.۵	۲	۳	۰.۹۷۵	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
یکپارچه‌سازی شبکه حمل‌ونقل اعم از زمینی، دریایی، ریلی و هوایی	تشکیل کارگروه‌های مشترک حمل‌ونقلی	توسعه حمل‌ونقل ترکیبی	توسعه حمل‌ونقل محور
استراتژی بخشی	WO2	WO1	SO1
نمره	۱.۷	۱.۶۱	۱.۶۱

هدف راهبردی ۱۵: بهبود ساختارهای حمل‌ونقل و ایجاد و توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین

جدول ۱۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پانزدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WO2	طراحی و به‌کارگیری شاخص‌های کلیدی عملکرد در حوزه حمل‌ونقل	۰.۱۸	۳	۲.۵	۳.۵	۱.۶۲	۱
۲	ST1	طراحی و بهینه‌سازی زنجیره‌های تأمین سودآور	۰.۱۸	۲	۲.۵	۴	۱.۵۳	۲
۳	ST2	طراحی الگوهای بهینه ساختار حمل‌ونقلی بر اساس اقتصاد حمل‌ونقل و مدل‌های پیش‌بینی تقاضا	۰.۱۷	۲	۲	۴	۱.۳۶	۳
۴	SO1	هوشمندسازی نظارت و کنترل بر اجرای فرآیندهای حمل‌ونقل	۰.۱۵	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۳۵	۴
۵	WO1	طراحی و بهره‌برداری مدل‌های کسب‌وکار جدید در حوزه حمل‌ونقل	۰.۱۶	۱.۵	۲	۴	۱.۲	۵
۶	SO2	بهبود شاخص شدت تحقیق و توسعه	۰.۱۶	۲	۲	۳	۱.۱۲	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
بهبود ساختارهای حمل‌ونقل و ایجاد و توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین	طراحی و به‌کارگیری شاخص‌های کلیدی عملکرد در حوزه حمل‌ونقل	طراحی و بهینه‌سازی زنجیره‌های تأمین سودآور	طراحی الگوهای بهینه ساختار حمل‌ونقلی بر اساس اقتصاد حمل‌ونقل و مدل‌های پیش‌بینی تقاضا
استراتژی بخشی	WO2	ST1	ST2
نمره	۱.۶۲	۱.۵۳	۱.۳۶

هدف راهبردی ۱۶: افزایش بهره‌وری و بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و سرمایه‌ها و...

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	WT3	به‌کارگیری منابع انسانی متخصص و مدیران کارآمد (شایسته‌سالاری)	۰.۱۸	۳	۲	۴	۱.۶۲	۱
۲	WO1	توسعه حاکمیت شرکتی و خصوصی‌سازی	۰.۱۷	۲	۲.۵	۴	۱.۴۴	۲
۳	ST1	هوشمندسازی اجرای فرآیندها	۰.۱۴	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۲۶	۳
۴	WO2	طراحی و به‌کارگیری شاخص‌های کلیدی عملکرد در حوزه حمل‌ونقل	۰.۱۴	۳	۲.۵	۳.۵	۱.۲۶	۳
۵	WT1	بهینه‌سازی فرآیندها	۰.۱۳	۲	۳	۳.۵	۱.۱۰۵	۴
۶	WT2	بهبود ساختار حمل‌ونقلی	۰.۱۳	۱.۵	۲.۵	۳.۵	۰.۹۷۵	۵
۷	WT4	برنامه‌ریزی و مدیریت بهینه منابع (ERP)	۰.۱۱	۲	۲.۵	۳.۵	۰.۸۸	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

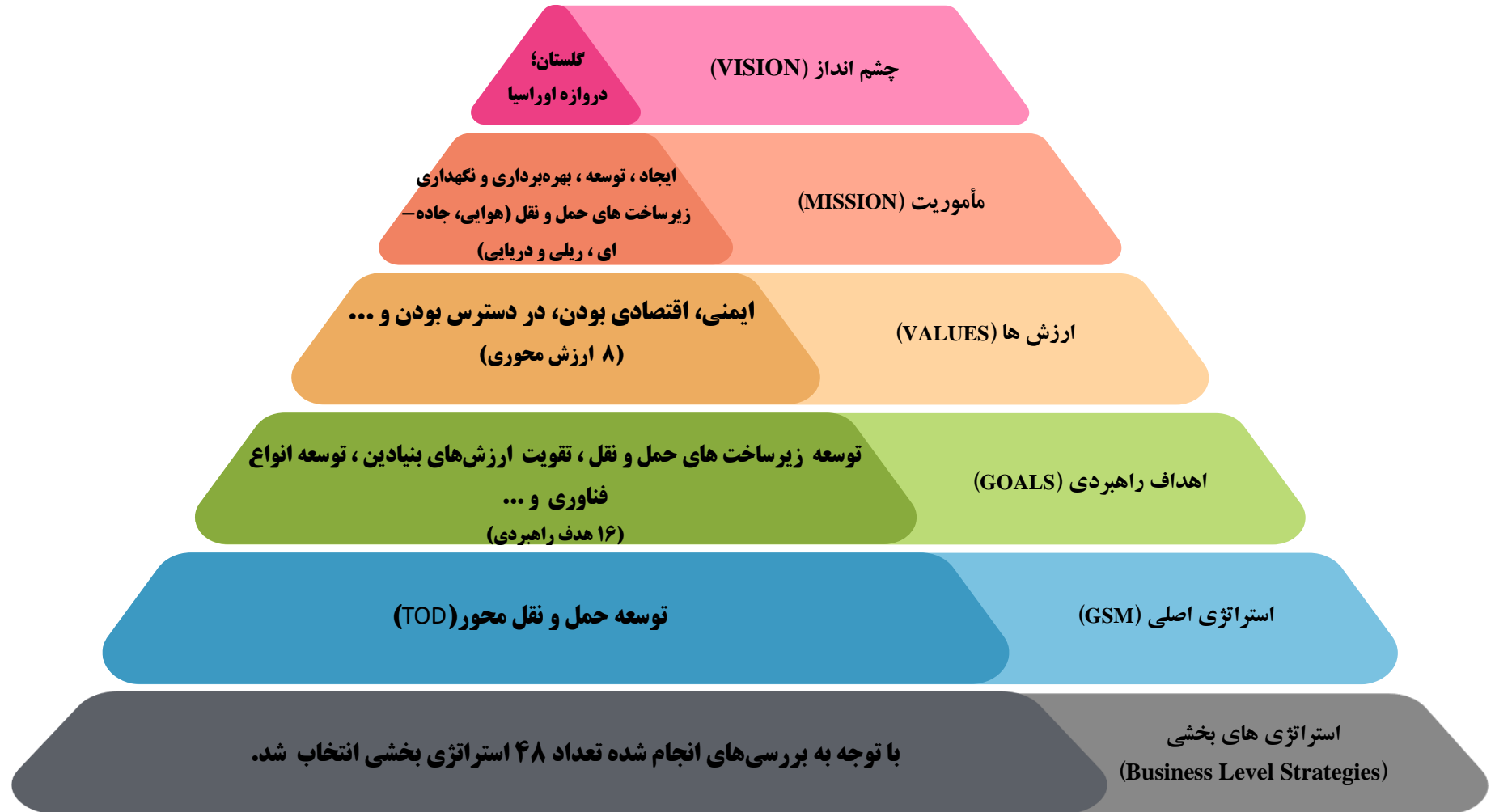
شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش بهره‌وری و بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و سرمایه‌ها و...	به‌کارگیری منابع انسانی متخصص و مدیران کارآمد (شایسته‌سالاری)	توسعه حاکمیت شرکتی و خصوصی‌سازی	هوشمندسازی اجرای فرآیندها
استراتژی بخشی	WT3	WO1	ST1
نمره	۱.۶۲	۱.۴۴	۱.۲۶

جدول ۱۹-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش حمل‌ونقل و استراتژی‌های منتخب آن‌ها در این بخش

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	توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل (زمینی، ریلی، هوایی، دریایی و بندری)	توسعه مرکز لجستیک ملی و بین‌المللی در شهر مرزی اینچه برون (بندر خشک، زنجیره تأمین و ...)	جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	جلب حمایت دولت در توسعه زیرساخت‌ها	*	*
۲	تقویت ارزش‌های بنیادین (ایمنی، سرعت و ...)	گسترش شبکه ریلی استان و اتصال به راه‌آهن کشور	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های ایمن منطبق با استانداردهای جهانی	احیا زیرساخت‌های بندری موجود و به‌روزرسانی امکانات لجستیک	*	*
۳	توسعه انواع فناوری (مکانیکی، الکترونیک، ICT، نوین و High Tech)	افزایش ضریب نفوذ فناوری اطلاعات	توسعه سامانه‌های هوشمند حمل‌ونقل (جاده‌ای، ریلی و ...)	به‌کارگیری تکنولوژی‌های نوین مبتنی بر ICT	*	*
۴	گسترش و تسهیل ارتباطات داخلی و خارجی (امنیت، تنوع، کیفیت، ظرفیت، دسترسی و ...)	ایجاد کریدور شمال-جنوب (بین‌المللی)	تقویت زیرساخت دریایی	گسترش شبکه حمل‌ونقل ریلی (داخلی)	*	*
۵	ایجاد و توسعه کریدورهای حمل‌ونقل (شمال - جنوب و شرق - غرب)	جذب سرمایه‌گذار داخلی و خارجی	جلب حمایت دولتی	ایجاد پیمان‌های اقتصادی و تجاری با کشورهای مسیر کریدور	*	*
۶	بهبود فضای کسب و کار و تسهیل و تسریع صدور انواع مجوز	رفع موانع و کاهش بروکراسی اداری	تخصیص تسهیلات بانکی کم‌بهره	جلب حمایت دولتی	*	*
۷	توسعه سرمایه انسانی و تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص	آموزش منابع انسانی	بازنگری سیستم جذب و نگهداری کارکنان	به‌کارگیری نیروهای متخصص و مدل مدیریت شایستگی	*	*
۸	تقویت اقتصاد حمل‌ونقل	تقویت زیرساخت‌های مواصلاتی داخلی و بین‌المللی	بهبود فضای کسب‌وکار بخش حمل‌ونقل	نوسازی ناوگان حمل‌ونقل	*	*

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۹	تقویت پیوند با بازارهای منطقه‌ای، جهانی و ایجاد و توسعه منطقه آزاد اینچه برون	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های شهر مرزی اینچه برون	ایجاد کریدور شمال-جنوب	تسهیل امور گمرکی	*	*
۱۰	تبدیل شدن به هاب بین‌المللی لجستیک و کسب مزیت‌های رقابتی پایدار	ایجاد و توسعه منطقه آزاد تجاری اینچه برون	توسعه شبکه‌های ارتباطی حمل‌ونقل	ایجاد کریدور شمال-جنوب	*	*
۱۱	توسعه صنعت حمل‌ونقل (ریلی، هواپیمایی، زمینی و دریایی)	اتصال راه‌آهن گرگان-مشهد و گرگان-شاهرود	طراحی زنجیره‌های تأمین سودآور	احیاء بندر چندمنظوره بندر ترکمن	*	*
۱۲	توسعه صنایع دانش‌بنیان و بهبود شاخص تحقیق و توسعه (R&D)	ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات بنیادی و کاربردی حوزه حمل‌ونقل	حمایت از طرح‌ها، پروژه‌های کاربردی بنگاه‌ها و محصولات دانش‌بنیان و دانشگاه‌ها در حوزه حمل‌ونقل	افزایش حمایت‌های مالی تحقیق و توسعه نسبت به سهم حمل‌ونقل از استان (شاخص شدت تحقیق و GDP توسعه)	*	*
۱۳	توسعه سرمایه‌گذاری دولتی و خصوصی (خارجی و داخلی)	هدف‌مندی‌سازی تخصیص اعتبارات دولتی	بسترسازی و تسهیل مشارکت سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی در بخش حمل‌ونقل	تشکیل کنسرسیوم‌های ویژه جهت تأمین اعتبار پروژه‌های کلان بخش حمل‌ونقل	*	*
۱۴	یکپارچه‌سازی شبکه حمل‌ونقل اعم از زمینی، دریایی، ریلی و هوایی	تشکیل کارگروه‌های مشترک حمل‌ونقلی	توسعه حمل‌ونقل ترکیبی	توسعه حمل‌ونقل محور	*	*
۱۵	بهبود ساختارهای حمل‌ونقل و ایجاد و توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین	طراحی و به‌کارگیری شاخص‌های کلیدی عملکرد در حوزه حمل‌ونقل	طراحی و بهینه‌سازی زنجیره‌های تأمین سودآور	طراحی الگوهای بهینه ساختار حمل‌ونقلی بر اساس اقتصاد حمل‌ونقل و مدل‌های پیش‌بینی تقاضا	*	*
۱۶	افزایش بهره‌وری و بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و سرمایه‌ها و...	به‌کارگیری منابع انسانی متخصص و مدیران کارآمد (شایسته‌سالاری)	توسعه حاکمیت شرکتی و خصوصی‌سازی	هوشمندسازی اجرای فرآیندها	*	*

در جمع‌بندی نهایی مجموع یافته‌های این سند به صورت مختصر و در یک نگاه (مطابق هرم سطوح اهداف و برنامه‌ها) در نمودار زیر قابل مشاهده می‌باشد:



نمودار ۹-۶: سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های بخش حمل و نقل استان گلستان

فهرست منابع و مآخذ

۱. اساسنامه صندوق توسعه حمل و نقل کشور (۱۳۹۸)
۲. آیین‌نامه مدیریت ایمنی حمل‌ونقل و سوانح رانندگی (۱۴۰۰)
۳. بابایی، ع. (۱۳۷۲). ارتباط ارزش‌های انسانی. تهران: انتشارات دستان.
۴. پهلوانی، م.، مهرابی بشرآبادی، و افشارپور، م. (۲۰۱۴). بررسی تأثیر توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل بر رشد اقتصادی استان‌های ایران. فصلنامه تحقیقات مدل‌سازی اقتصادی، ۴(۱۶): ۹۹-۱۲۷.
۵. پیرس، ج.، و رایبسون، ر. (۱۳۸۲). مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل). تهران: سمت.
۶. دوورژه، م. (۱۳۶۲). روش‌های علوم اجتماعی (خ. اسدی، مترجم). تهران: انتشارات سپهر.
۷. دیوید، ف. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک. (م. اعرابی، و ع. پارسائیان، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۸. راهنمای ملی توسعه مبتنی بر حمل و نقل همگانی (۱۳۹۷)
۹. رضایی ارجودی، ع. (۱۳۸۳). اهمیت و جایگاه صنعت حمل‌ونقل در ارتقا و شکوفایی اقتصاد کشور، یازدهمین کنفرانس دانشجویی مهندسی عمران، بندرعباس.
۱۰. سند ارتقا بهره‌وری بخش حمل و نقل (۱۴۰۰)
۱۱. سند آمایش استان گلستان (۱۳۹۹)
۱۲. سند تحول دولت مردمی (۱۴۰۰)
۱۳. سند چشم‌انداز ۲۰ ساله استان گلستان در افق ۱۴۰۴ (۱۳۸۴)
۱۴. سیاست‌های کلی نظام در بخش حمل‌ونقل (۱۳۷۹)
۱۵. شریفی، ن. (۲۰۱۲). جایگاه حمل‌ونقل و تأثیر آن بر دیگر بخش‌های اقتصاد کشور: یک تحلیل داده-ستانده. فصلنامه علمی پژوهش‌های رشد و توسعه اقتصادی، ۲(۵)، ۲۳۸-۲۰۷.
۱۶. شمس‌الدینی، م. (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم اجتماعی.
۱۷. قانون اساسی کشور (۱۳۶۸)
۱۸. قانون بازار اوراق بهادار جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۴). مصوبات مجلس شورا.
۱۹. قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه. (۱۳۹۶).
۲۰. قانون توسعه حمل‌ونقل عمومی و مدیریت مصرف سوخت (۱۳۸۶).
۲۱. کردنائیج، ا. (۱۳۹۶). تفکر و مدیریت استراتژیک، تئوری و عمل. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
۲۲. کریم زاده، سعید و عمادزاده، مصطفی و کامکار دلاکه، هادی (۱۳۹۰). اثر سرمایه‌گذاری دولت در بخش حمل و نقل بر رشد اقتصادی در ایران: فصلنامه مدل‌سازی اقتصادی، ۳(۴): ۸۲ - ۶۳.
۲۳. گلوک، و.، و چاچ، ل. (۱۳۷۱). سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک. (س. خلیلی‌شورینی، مترجم) تهران: یادآوران کتاب.
۲۴. لطف‌آبادی، ح.، و نوروزی، و. (۱۳۸۳). سنجش نظام ارزشی به‌منظور بررسی تأثیر جهانی‌شدن بر نظام ارزشی دانش آموزان نوجوان ایران. نوآوری‌های آموزشی.

1. American Productivity & Quality Center
2. Armenia: Transport Sector Development Strategy 2020
3. Bowden, P. (2000). Delivering organisational excellence by employee values management. *Total Quality. Management*, 636-640.
4. Bruno, A & Leidecker, J. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. In: Long Range Planning, Vol 17(1), 23-32
5. Caltrans 2020-2024 Strategic Plan, 2020
6. City of Chicago-Strategic Plan for Transportation, 2021
7. Collins, J. & Porras, J. (1996). building your companys vision. 65-77.
8. Collins, j. and porras, j, (1996) “building your companys vision; Harvard business review, sep, oct, pp. 65-77
9. Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
10. Eberts, R. (2000). Understanding the impact of transportation on economic development. *Transportation in the New Millennium*, 8.
11. Indiana Department of Transportation 2019 Strategic Plan
12. LIwybr Newydd the wales transport strategy 2021
13. Mehregan, N. and Dehghani Ahmadabad, H. (2011) “Economic Growth of Transportation and Communication Sector and Income Distribution in Iran”, *Journal of Transportation*
14. Queensland Government Strategic Plan 2019-2023
15. STRATEGIC PLAN city of fort Collins 2020
16. Strauss, A. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge University Press.
17. Transport Strategy 2030 city of melbourn, 2016
18. Transportation Strategic Plan city of Surrey, 2008
19. U.S. Department of Transportation Strategic Plan for FY 2018-2022
20. Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: Links to alignment. *Human Resource Development International*

ضمائم و سوستا

توسعه زیرساخت های باری و مسافری حمل و نقل (زمینی، ریلی، هوایی و دریایی و بندری)											توسعه زیرساخت های باری و مسافری حمل و نقل (زمینی، ریلی، هوایی و دریایی و بندری)										
نویسه استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱											نویسه استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱										
فرصت ها											فرصت ها										
O1											O1										
O2											O2										
O3											O3										
O4											O4										
O5											O5										
O6											O6										
O7											O7										
O8											O8										
O9											O9										
O10											O10										
O11											O11										
O12											O12										
O13											O13										
T1											T1										
T2											T2										
T3											T3										
T4											T4										
T5											T5										
T6											T6										
T7											T7										
T8											T8										
T9											T9										
T10											T10										
T11											T11										
T12											T12										
توسعه زیرساخت های باری و مسافری حمل و نقل (زمینی، ریلی، هوایی و دریایی و بندری)											توسعه زیرساخت های باری و مسافری حمل و نقل (زمینی، ریلی، هوایی و دریایی و بندری)										
ماتریس SWOT											ماتریس SWOT										
استراتژی های بخشی S0 (با توجه بر فونت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)											استراتژی های بخشی S0 (با توجه بر فونت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)										
S1											S1										
S2											S2										
S3											S3										
S4											S4										
S5											S5										
S6											S6										
S7											S7										
S8											S8										
S9											S9										
S10											S10										
S11											S11										
S12											S12										
S13											S13										
استراتژی های بخشی W0 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، تعریف با طرف می تود)											استراتژی های بخشی W0 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، تعریف با طرف می تود)										
W1											W1										
W2											W2										
W3											W3										
W4											W4										
W5											W5										
W6											W6										
W7											W7										
W8											W8										
W9											W9										
W10											W10										
W11											W11										
W12											W12										

نویسه استراتژی بغضی برای هدف راهبردی شماره ۳		فرمت ها										تهدیدات														
توسعه انواع فناوری (مکانیکی، الکترونیک، ICT، نوین و High Teck)		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
برخورداري از دارايي های مالی		برخورداري از دارايي های مالی	برخورداري از دارايي های مالی	برخورداري از دارايي های مالی	برخورداري از دارايي های مالی	برخورداري از دارايي های مالی	برخورداري از دارايي های مالی	برخورداري از دارايي های مالی	برخورداري از دارايي های مالی	برخورداري از دارايي های مالی	برخورداري از دارايي های مالی	برخورداري از دارايي های مالی	برخورداري از دارايي های مالی	برخورداري از دارايي های مالی	حذفیات	حذفیات	حذفیات	حذفیات	حذفیات	حذفیات	حذفیات	حذفیات	حذفیات	حذفیات	حذفیات	حذفیات
ماتریس SWOT		استراتژی های بغضی SO (با تکیه بر قوت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی استفاده می شود)										استراتژی های بغضی ST (با استفاده از قوت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)														
قوت قوت	S1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره برداران (وابدوع ها، مشترکین و مشتریان...)										ST1														
	S2	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS										ST2														
	S3	ایجاد چارچوب ازله ی خدمت										ST3														
	S4	توسعه استراتژی های ازله ی خدمت										ST4														
	S5	توسعه ی استراتژی قوی برای اطلاعات سازمانی										ST5														
	S6	مدیریت پورتفولیوی قوی برای اطلاعات										ST6														
	S7	پیمود استراتژی توسعه ی قوی برای اطلاعات																								
S8	توسعه استراتژی استقرار قوی برای اطلاعات																									
S9	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات																									
S10	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال																									
S11	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها																									
S12	انجام برنامه ریزی بودجه بندی (پیش بینی)																									
S13	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری																									
ماتریس SWOT		استراتژی های بغضی WO (با استفاده از فرمت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)										استراتژی های بغضی WT (برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها گامه و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود)														
ضعف ضعف	W1	رئیس محیط خارجی سازمان										WT1														
	W2	توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا										WT2														
	W3	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات										WT3														
	W4	مدیریت سبد محصولات و خدمات										WT4														
	W5	مدیریت پروژه غیر متصل و خدمت										WT5														
	W6	تولید مفید متصل خدمت جدید										WT6														
	W7	تعریف الزامات توسعه ی متصل خدمت										WT7														
W8	اجرای تحقیقات انسانی										WT8															
W9	حکمت رهن بازار نامه و زاب راجع های روی محصولات و خدمات جدید و بازاریابی شده										WT9															
W10	توسعه استراتژی خروج										WT10															
W11	انجام برنامه ریزی سرمایه و تولید پروژه										WT11															
W12	حرکت در راستای پیوند فضای کسب و کار										WT12															

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۴		فرمت ها										تهديدات																								
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12										
گسترش و تسهیل ارتباطات (Communication) داخلی و خارجی (انتمت، تنوع، کیفیت، ظرفیت، دسترسی و...)	گسترش و تسهیل ارتباطات (Communication) داخلی و خارجی (انتمت، تنوع، کیفیت، ظرفیت، دسترسی و...)	استراتژی های بخشی SW (با کدک بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، ماوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرمت ها استفاده می شود)													استراتژی های بخشی JT (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، ماوریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)																					
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	بیوسنتز به کیتوسین های بین المللی	$x2+e4+e6+s1+s12+s3+e2+e3+e4+e7+e9+e10$	گسترش شبکه حمل و نقل ریلی (داخلی)	توسعه شبکه حمل و نقل جاده ای (محور گرگان-شاهرود و...)												
		استراتژی های بخشی JW (با استفاده از فرمت ها برای تحقق چشم انداز، ماوریت، ارزش ها و هدف راهبردی، تنوع ها و طرف می شود)													استراتژی های بخشی JT (با استفاده از فرمت ها برای تحقق چشم انداز، ماوریت، ارزش ها و هدف راهبردی، تنوع ها و تهدیدات واکنش نشان داده می شود)																					
		W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	WT1	WT2	WT3	WT4	WT5	WT5	ایجاد گریز برای شمال جنوب (بین المللی)	افزایش مقاصد پروازی (داخلی و خارجی)	تقویت زیرساخت دریایی	توسعه حمل و نقل ترکیبی													

تهدیدات											فرصت ها											تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۵		
T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O13	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1
رشد نرخ رشد اقتصادی بر پایه برابری داخلی (GDP)، رشد اقتصادی داخلی، رشد مشارکت اقتصادی، توسعه اشتغال، مسئله ای	شماره اقتصادی همکاران خارجی	بهره دوره کل، الزام مصرف	سیاستهای پولی و مالی دولت در کشور و اثرات آن - سیاست های کلان اقتصادی	فصلنامه آسان، سهم دولت در سرمایه گذاری و اقتصاد آسان و سرمایه گذاری های خارج	مسئله آسان	توجه ویژه بر روی	توجه ویژه بر روی	توجه ویژه بر روی	توجه ویژه بر روی	توجه ویژه بر روی	توجه ویژه بر روی	توجه ویژه بر روی	توجه ویژه بر روی	توجه ویژه بر روی	توجه ویژه بر روی	توجه ویژه بر روی	توجه ویژه بر روی	توجه ویژه بر روی	توجه ویژه بر روی	توجه ویژه بر روی	توجه ویژه بر روی	توجه ویژه بر روی	توجه ویژه بر روی	توجه ویژه بر روی
استراتژی های بخشی SWOT (با استفاده از توت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												استراتژی های بخشی SWOT (با تکیه بر توت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی در فرصت ها استفاده می شود)												استراتژی های بخشی برای هدف راهبردی شماره ۵ (شمال - جنوب و شرق - غرب)
استراتژی های بخشی SWOT (با استفاده از توت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												استراتژی های بخشی SWOT (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود)												استراتژی های بخشی برای هدف راهبردی شماره ۵ (شمال - جنوب و شرق - غرب)
ایجاد پیمان های اقتصادی و تجاری با کشورهای مسیر کریدور												جذب حمایت دولتی												S1
												ایجاد زیرساخت های بازار ارز												S2
																								S3
																								S4
																								S5
																								S6
																								S7
																								S8
																								S9
																								S10
																								S11
																								S12
																								S13
استراتژی های بخشی SWOT (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												استراتژی های بخشی SWOT (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)												استراتژی های بخشی برای هدف راهبردی شماره ۵ (شمال - جنوب و شرق - غرب)
توسعه حمل و نقل ترکیبی												جذب سرمایه گذار داخلی و خارجی												W1
												پویستون به کنواسیون های بین المللی												W2
																								W3
																								W4
																								W5
																								W6
																								W7
																								W8
																								W9
																								W10
																								W11
																								W12

تهدیدات											فرصت ها											تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۶			
T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O13	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	
فقدان محدودیت انگار ساختار در استان های شمالی	ترویج رشد اقتصادی بر پایه دانش بازاری (GDP)، عدم اشتغال، درآمد کم، های	توسعه اشتغال، اشتغال	توسعه اشتغال، اشتغال	سایتهای تفریحی و تفریحی در کشور و	توسعه اشتغال، اشتغال	توسعه اشتغال، اشتغال	توسعه اشتغال، اشتغال	توسعه اشتغال، اشتغال	توسعه اشتغال، اشتغال	توسعه اشتغال، اشتغال	توسعه اشتغال، اشتغال	توسعه اشتغال، اشتغال	توسعه اشتغال، اشتغال	توسعه اشتغال، اشتغال	توسعه اشتغال، اشتغال	توسعه اشتغال، اشتغال	توسعه اشتغال، اشتغال	توسعه اشتغال، اشتغال	توسعه اشتغال، اشتغال	توسعه اشتغال، اشتغال	توسعه اشتغال، اشتغال	توسعه اشتغال، اشتغال	توسعه اشتغال، اشتغال	توسعه اشتغال، اشتغال	توسعه اشتغال، اشتغال
استراتژی های بخشی (ST) با استفاده از ثروت ها برای تحقق چشم انداز، تأمیر، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.												استراتژی های بخشی (SO) با توجه بر ثروت ها برای تحقق چشم انداز، تأمیر، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.												ماتریس SWOT	
												جذب حمایت دولتی												S1	تاثیر ثروت
												تقویت و حمایت استراتژی ها و شرکت های دانش بنیان												S2	
																								S3	
																								S4	
																								S5	
																								S6	
																								S7	
																								S8	
																								S9	
																								S10	
																								S11	
																								S12	
																								S13	
استراتژی های بخشی (WT) برای تحقق چشم انداز، تأمیر، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها و تهدیدات واکنش نشان داده می شود.												استراتژی های بخشی (WO) با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، تأمیر، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها بر طرف می شود.													
رفع منابع و کاهش بروکراسی اداری												تقویت زیرساخت های سالمانه در گام ملی مجوزهای کشور												W1	تاثیر ضعف
واگذاری امور تصدی گری به بخش خصوصی												تخصیص تسهیلات بانکی کم بهره												W2	
																								W3	
																								W4	
																								W5	
																								W6	
																								W7	
																								W8	
																								W9	
																								W10	
																								W11	
																								W12	

نویافته استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۲		فرصت ها												تهدیدات																
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22									
برخوردار از استراتژی ها و سبک مدیریت برخوردار از ایده ها و طرح ها	برخوردار از تصمیم انداز و برنامه راهبردی. برخوردار از استراتژی ها و سبک مدیریت برخوردار از ایده ها و طرح ها	برخوردار از تصمیمات سازمان و مدیریت. برخوردار از فناوری ها	برخوردار از کارایی و بهره وری	برخوردار از ساختار مناسب سازمانی. برخوردار از ارتباطات سازمانی و استانی. برخوردار از فرهنگ سازمانی مطلوب-برخوردار از اطلاعات	قدرت سهم جوانان در قدرت و مدیریت و نقش سلبی به علوم سهم پایان در مدیریت و قدرت سهم جوانان در قدرت و مدیریت	ساختار مدیریتی به خدمات بیمه ای، اجتماعی و تسهیلات رفاهی	ساختار مستورد ها	سبقت بیمه شدگان از کل اشتغال استانی	تجارت الکترونیک- تجارت الکترونیک (E-Banking). بازاریابی الکترونیک (E-Marketing). سلامت الکترونیک (E-Health). آموزش الکترونیک (E-Learning). سازمان الکترونیک	تجارت اخیر تکنولوژیک تاثیر گذار بر بخش	ساختار مناسب استانی. منابع ملی استانی. دولت	دولت فدرالی استانی در استان. از سازه و توانمندی در صورت قدرت	ساختار مناسب استانی. منابع ملی استانی. دولت	ساختار مناسب استانی. منابع ملی استانی. دولت	ساختار مناسب استانی. منابع ملی استانی. دولت	ساختار مناسب استانی. منابع ملی استانی. دولت	ساختار مناسب استانی. منابع ملی استانی. دولت	ساختار مناسب استانی. منابع ملی استانی. دولت	ساختار مناسب استانی. منابع ملی استانی. دولت	ساختار مناسب استانی. منابع ملی استانی. دولت	ساختار مناسب استانی. منابع ملی استانی. دولت	ساختار مناسب استانی. منابع ملی استانی. دولت	ساختار مناسب استانی. منابع ملی استانی. دولت							
توسعه سرمایه انسانی و تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص																														
ماتریس SWOT																														
استراتژی های بخش S01 (با توجه بر قوت ها برای تقویت چشم انداز، تابوریت ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)		استراتژی های بخش T01 (با استفاده از قوت ها برای تقویت چشم انداز، تابوریت ارزش ها و هدف راهبردی از تهدیدات واکش نشان داده می شود)																												
S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6												
تولید کننده مدیریت کل	ایجاد طرح سازمانی	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	استخدام منابع مالی انتخاب و تعیین نامزدها	مدیریت سیستم های اطلاعات استانی HRIS	انجام برنامه ریزی بودجه بندی بهترین	ایجاد کنترل ها، سیاست ها و رویکردهای داخلی	ایجاد خط مشی های اخلاقی	توسعه و انجام برنامه های فواین پیشگیرانه	ارتقاء سلامت کاری دستگاه	اسبب شناسی و پیوند عملکرد (PDCA)	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی بیمارستان و مشاغل بومی استان در مطالعه و اجرای طرح ها و پروژه های عمرانی	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری	آموزش منابع انسانی	الگو برداری از مدل های موفق منابع انسانی بین المللی																
استراتژی های بخش S02 (با استفاده از فرصت ها برای تقویت چشم انداز، تابوریت ارزش ها و هدف راهبردی از تهدیدات واکش نشان داده می شود)		استراتژی های بخش T02 (با استفاده از ضعف ها برای تقویت چشم انداز، تابوریت ارزش ها و هدف راهبردی از تهدیدات واکش نشان داده می شود)																												
W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	WT1	WT2	WT3	WT4	WT5	WT6													
ارزایی محیط طرحی سازمان	تهیه چشم انداز استراتژیک	تعریف و ارزیابی گزینه ها/تولید اهداف استراتژیک و تعیین به اهداف	انتخاب استراتژی بلند مدت دستگاه/سازمانی/کسب و کار	توسعه استراتژی منابع انسانی	کنترل و ارزیابی استراتژی. برنامه ها و خط مشی ها	توسعه (ایجاد و بازنگری) مدل های مدیریت استراتژی	توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا	اجرای تحقیقات امکانی	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب	تعیین اهداف و استراتژی های کلیدی تغییر فرهنگ در سازمان	تعیین سازایی فرآیندهای نیروی انسانی	بازنگری سیستم جذب و نگهداری کارکنان																		

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۰										فرصت ها										تهدیدات																			
										O13	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1					
تبدیل شدن به هاب بین المللی لجستیک و کسب مزیت های رقابتی پایدار										برخوردار از دارایی های رسمی و غیررسمی										تفاوت محصولات استراتژیک در استان های شمالی																			
										برخوردار از مزایای بین المللی و مناطق آزاد و ویژه اقتصادی										برخوردار از مزایای بین المللی و مناطق آزاد و ویژه اقتصادی										تفاوت محصولات استراتژیک در استان های شمالی									
مادریتی SWOT										استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر ثروت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)										استراتژی های بخشی ST (با استفاده از ثروت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)																			
تفاوت ثروت										S1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ارباب رجوع ها ، مشترکین و مشتریان...)									ST1																			
										S2	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS																												
										S3	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت																												
										S4	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت																												
										S5	مدیریت پورتفولیوی فن آوری اطلاعات																												
										S6	تعریف معماری اطلاعات سازمانی																												
S7	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از									ST2																													
S8	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها																																						
S9	انجام برنامه ریزی بودجه بندی ا پیش بینی																																						
S10	ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی																																						
S11	مدیریت عملیاتی های حاکمیت شرکتی																																						
S12	شناخت میزان استفاده از توان فنی و مهندسی بین المللکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی																																						
S13	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری									ST3																													
استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)																				استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدها واکنش نشان داده می شود)																			
																														W1	ارزیابی محیط خارجی سازمان								
																														W2	تجهیز چشم انداز استراتژیک								
																														W3	ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک								
																														W4	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک								
										W5	کنترل و دوررسی استراتژی، برنامه ها و عملیاتی ها																												
W6	توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا									WT1																													
W7	بهبود رهن بازار مردم و ارباب رجوع ها، برای محصولات و خدمات جدید و بازاریابی شده																																						
W8	مدیریت برنامه ی سرمایه ای برای دارایی های مولد																																						
W9	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأمین پروژه																																						
W10	مدیریت ذهنی و سرمایه انسانی																																						
W11	اجرای تجربه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری																																						
W12	ترک جامعه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها									WT2																													
استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)																				استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدها واکنش نشان داده می شود)																			
																														W1	بهبود سیستم های بین المللی								
																														W2	توسعه شبکه های ارتباطی حمل و نقل								
																														W3	اصلاح و بروزرسانی قوانین حمل و نقلی و تجاری								
																														W4	توسعه و نوآوری ناوگان حمل و نقل								
										W5																													
W6										WT3																													
W7																																							
W8																																							
W9																																							
W10																																							
W11																																							
W12										WT4																													
استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)																				استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدها واکنش نشان داده می شود)																			
																														W1									
																														W2									
																														W3									
																														W4									
										W5																													
W6										WT5																													
W7																																							
W8																																							
W9																																							
W10																																							
W11																																							
W12																																							

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 11													فرصت ها							تهدیدات																		
توسعه صنعت حمل و نقل (ریلی ، هواپیمایی ، زمینی و دریایی)													O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	
برخوردار از ابرار و تجهیزات تخصصی و وسایل نقلیه زمینی و دریایی و ...													برخوردار از تجهیزات تخصصی و وسایل نقلیه زمینی و دریایی و ...													فنون محدودیت استقرار صنایع در استان های شمالی												
ماتریس SWOT													استراتژی های بخشی 50 (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت ، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)													استراتژی های بخشی 50 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												
قوت ها S1 بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (رایب رنجوع ها ، مشترکین و مشتریان...) S2 توسعه و تنظیم اهداف سازمانی S3 مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS S4 ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت S5 توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت S6 توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی S7 توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت امول S8 برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها S9 انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی S10 تعریف استراتژی قیمت گذاری S11 تعریف سیاستها و رویه های خدمت به مشتری S12 توسعه پیش بینی فروش محصولات و خدمات S13 شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی													ST1 اتصال راه آهن گرگان- مشهد و گرگان-شاهرود																									
													ST2 طراحی زنجیره های تامین سودآور																									
													ST3 بهره برداری حداکثری از ظرفیت های موجود (افزایش بهره وری)																									
													ST4																									
													ST5																									
													ST6																									
تهدیدات W1 ارزیابی محیط خارجی سازمان W2 تهیه چشم انداز استراتژیک W3 تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف W4 کنترل و بروررسی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها W5 توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا W6 مدیریت سبد محصولات و خدمات W7 مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت W8 طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه ی اولیه W9 محک رن بازار مردم و آراء رنجوع ها برای محصولات W10 مدیریت برنامه ی سرمایه ای برای دارایی های مولد W11 انجام برنامه ریزی سرمایه و تألیف پروژه W12 مدیریت بدهی و سرمایه گذاری													W01 توسعه خطوط ارتباطی (ریلی ، هواپیمایی ، زمینی و دریایی)													W01 توسعه خطوط ارتباطی (ریلی ، هواپیمایی ، زمینی و دریایی)												
W02 احیاء بندر چندمنظوره بندر ترکمن													W02 احیاء بندر چندمنظوره بندر ترکمن																									
W03 پیوستن به اتحادیه ها و کنوانسیون های بین المللی													W03 پیوستن به اتحادیه ها و کنوانسیون های بین المللی																									
W04 توسعه حمل و نقل ترکیبی													W04 توسعه حمل و نقل ترکیبی																									
W05													W05																									
W06													W06																									

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۲		فرصت ها										تهدیدات														
توسه صنایع دانش بنیان و پیوود شاخص تحقیق و توسعه (R&D)		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
ماتریس SWOT		استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تعقیب چشم انداز، مانوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)										استراتژی های بخشی ST (با استفاده از قوت ها برای تعقیب چشم انداز، مانوریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)														
قوت ها	S1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران برای پیوود ها، مشترکین و مشتریان...										ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات بنیادی و کاربردی حوزه حمل و نقل														
	S2	ایجاد طرحی سازمانی										ایجاد و فعال سازی واحدهای تخصصی تحقیق و توسعه														
	S3	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی										هدفمند کردن بودجه تحقیقات در راستای اولویت های حمل و نقل														
	S4	استخدام پرسنلی انبساطی و فریل فراندرها										ایجاد و توسعه پژوهشگاه ها و اندیشکده های تحقیقاتی														
	S5	مدیریت سیستم های اطلاعات سطح اسکی HRIS																								
	S6	توسعه استراتژی استقرار فن آوری اطلاعات																								
	S7	انجام برنامه ریزی بودجه بندی و پیش بینی																								
	S8	ایجاد کنترل ها، سیاست ها و رویکردهای داخلی																								
	S9	مدیریت خاموشی های حاکمیت شرکتی																								
	S10	توسعه پیش بینی فروش محصولات و خدمات																								
	S11	اسیب شناسی و پیوود عملکرد (PDCAs)																								
	S12	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرح ها و پروژه های عمرانی																								
	S13	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرح ها و پروژه های عمرانی																								
نیازها	W1	زرایی محیط خارجی سازمان										ایجاد فرهنگ توسعه پیوود مفهوم دوسو تایی در حوزه حمل و نقل														
	W2	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک																								
	W3	توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا																								
	W4	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات																								
	W5	مدیریت سند اجراءات، حج کثیر و لزومات قانونی																								
	W6	تولید منابع محلی خدمت جدید																								
	W7	تعریف الزامات توسعه ای محلی خدمت																								
	W8	اجرای تحقیقات تکنولوژی																								
	W9	مطابق شدن بازار مردم و آرایه و جمع ها برای محصولات و خدمات جدید و نوآوری شده																								
	W10	انجام برنامه ریزی سرمایه و کپیوود پروژه																								
	W11	دانشیه سازی در اتصال نیروی انسانی																								
	W12	حرکت در راستای پیوود فضای کسب و کار																								

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۴		فرصت‌ها																									
O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12			
برخورداگر از رمز بین المللی و مشاغل آزاد و ویژه	زیر ساخت، ارتباطات، داده ای و عمل و نقل	برخورداگر از صنایع تفریحی و مامور	برخورداگر از دارایی های مالی	برخورداگر از بازار (تقلیص محصولات، خدمات، برخوردار از خودتأمین بودن و نام جهانی - رقابت پذیری دینامیک - برخوردار از استیارات و استعدادهای و تجربیات از کیفیت	ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان	عموت 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 (اکی، اوپک، شانگهای و...) - تداوم پیمان ها، چشمتاره ها، ، مناقشات بین المللی، تورزمنت ها و مسابقات بین المللی - توانات کشور با کشورهای منطقه در عموم	بازار بالقوه صادرات غیر نفتی استان هموار عالی، تولید، و... در کشورهای آسیای میانه - غرب های آسیای فررهنگی ، اقتصادی ، استان - واردات مواد اولیه علم از کشورهای آسیای میانه	زیرو ساخت درایون ایمنی ایمنی کشور های آسیای میانه - کریمو نشان جنوب	رزشیات و صادرات داخلی در مجموع تجارت بین الملل	تولش و صادرات داخلی در مجموع تجارت بین الملل	آزادی های بین المللی از بخش حمل و نقل	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان	مسائل حقوقی ناشی از تغییرات در نظام بین المللی	تسهیل و سرمایه گذاری در بخش حمل و نقل	شرایط مناسب در کشور های خارجی	صنایع تولیدی کشور های همسایه	بازار جهانی	سیاست های اقتصادی منطقه ای	جذب تکنولوژی (Innovation) منطقه ها	تعمیرات و بازسازی های راهبردی	برخورد با اقتصاد جهانی (WTO) - تجارت های اقتصادی جهانی - صادرات و واردات	توجه ویژه به سرمایه گذاری در بخش تولید و توانمند سازی	توجه ویژه به سرمایه گذاری در بخش خدمات	توجه ویژه به سرمایه گذاری در بخش خدمات	توجه ویژه به سرمایه گذاری در بخش خدمات	توجه ویژه به سرمایه گذاری در بخش خدمات	توجه ویژه به سرمایه گذاری در بخش خدمات
استراتژی های بخشی (S1 تا S13) (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از استفاده می شود)												استراتژی های بخشی (T1 تا T12) (با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از استفاده می شود)															
مطالعه و امکان سازی پروژه های کلان بخش حمل و نقل جهت ترغیب سرمایه گذاران (بر اساس آینده پژوهی و اقتصاد حمل و نقل)		S01														S1											
		S02														S2											
		S03														S3											
		S04														S4											
		S05														S5											
		S06														S6											
		S07														S7											
		S08														S8											
		S09														S9											
		S10														S10											
		S11														S11											
		S12														S12											
		S13														S13											
W01		W02		W03		W04		W05		W06		W07															
ارزایی محیط خارجی سازمان		ارزایی طرح ها و پروژه های استراتژیک		انجمن و شبکه های استراتژیک		انجمن و شبکه های استراتژیک		انجمن و شبکه های استراتژیک		انجمن و شبکه های استراتژیک		ارزایی های بخش داخلی و مدیریت															
W08		W09		W10		W11		W12		W13																	
مدیریت برنامه های سرمایه ای برای درایون های عمود		مدیریت درایون های عمود		مدیریت درایون های عمود		مدیریت درایون های عمود		مدیریت درایون های عمود		مدیریت درایون های عمود		مدیریت درایون های عمود															
W14		W15		W16		W17		W18		W19		W20															
انجمن و شبکه های استراتژیک		انجمن و شبکه های استراتژیک		انجمن و شبکه های استراتژیک		انجمن و شبکه های استراتژیک		انجمن و شبکه های استراتژیک		انجمن و شبکه های استراتژیک		انجمن و شبکه های استراتژیک															
W21		W22		W23		W24		W25		W26																	
مدیریت درایون های عمود		مدیریت درایون های عمود		مدیریت درایون های عمود		مدیریت درایون های عمود		مدیریت درایون های عمود		مدیریت درایون های عمود		مدیریت درایون های عمود															
W27		W28		W29		W30		W31		W32																	
مدیریت درایون های عمود		مدیریت درایون های عمود		مدیریت درایون های عمود		مدیریت درایون های عمود		مدیریت درایون های عمود		مدیریت درایون های عمود		مدیریت درایون های عمود															

تهدیدات										فرصت ها										نویسه استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 14						
T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O13	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1		
رشد شاخصهای تولید ناخالص داخلی (GDP)، کاهش نرخ مشارکت اقتصادی، توسعه بازار منطقه ای	سیاستهای پولی و مالی دولت بر کشور و اثرات آن، سیاستهای کلان اقتصادی کشور و سهم دولت در سرمایه گذاری بر اقتصاد کشور و سرمایه گذاری های بلند مدت	سهم دولت در سرمایه گذاری و اقتصاد کشور	رشد مردم و تولید قیمت دلار و غیره	بودجه دولت (کسری)، عدم شفافیت های مالی	توسعه شهرنشینی، تغییر روشها و شیوه ها، شهرسازی (رشد شهر)	جهانی شدن، کاهش سرمایه گذاری، Globalization، جهانگردی (WTO)، جاذب و راننده جهانی، کاهش صادرات کشور های در حال توسعه	جهانی شدن (مهاجرت و واکاوی)، تجربه های جهانی، مدل های مدل های درآمدی و کسب و کار، با کشورهای منطقه، روابط ایران با کشورهای توسعه یافته، شرکتها و شرکتها و شرکتها	سیاست های اقتصادی، سیاست های اقتصادی	سیاستهای سیاسی، منابع مالی، منابع انسانی، رفاه، توسعه منابع انسانی، توانمندی، مهارت های انسانی، نوآوری و کارآفرینی، فرآیند نوآوری	شرایط نسبی، فرآیندهای خارجی، حضور، توانمندی، فرآیندهای داخلی	جهانی شدن (مهاجرت و واکاوی)، تجربه های جهانی، مدل های مدل های درآمدی و کسب و کار، با کشورهای منطقه، روابط ایران با کشورهای توسعه یافته، شرکتها و شرکتها و شرکتها	ارزیابی های نو - انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته	خدمات و حمل و نقل آن لاین	تکنولوژی های نوین در حمل و نقل - تکنولوژی	تجارت های بین المللی، تاثیر گذار بر بخش	ارتباطات کشورها، کشورهای همسایه، استان	فرآیندهای ارتباطات، سرمایه انسانی	فرآیندهای ارتباطات، سرمایه انسانی	فرآیندهای ارتباطات، سرمایه انسانی	فرآیندهای ارتباطات، سرمایه انسانی	فرآیندهای ارتباطات، سرمایه انسانی	فرآیندهای ارتباطات، سرمایه انسانی	فرآیندهای ارتباطات، سرمایه انسانی	فرآیندهای ارتباطات، سرمایه انسانی	فرآیندهای ارتباطات، سرمایه انسانی	فرآیندهای ارتباطات، سرمایه انسانی
استراتژی های بخشی (ST) با استفاده از توت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.												استراتژی های بخشی (SO) (تا کنون بر توت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)										ماتریس SWOT				
ST1												توسعه حمل و نقل محور										SO1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ازب رفوح ها، مشتریان و مشتریان...)	S1		
ST2																						SO2	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت	S2		
ST3																						SO3	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت	S3		
ST4																						SO4	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال	S4		
ST5																						SO5	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها	S5		
ST6																						SO6	انجام برنامه ریزی بودجه بندی / پیش بینی	S6		
																						SO7	توسعه و انجام برنامه های توانمندسازی	S7		
																						SO8	تعریف استراتژی قیمت گذاری	S8		
																						SO9	تعریف سیاستها و رویه های خدمت به مشتری	S9		
																						SO10	بهبود ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	S10		
																						SO11	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	S11		
																						SO12	انسب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	S12		
																						SO13	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره بردی	S13		
استراتژی های بخشی (WT) برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدها واکنش نشان داده می شود.												استراتژی های بخشی (WO) با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود.										ماتریس SWOT				
WT1												توسعه حمل و نقل ترکیبی										WO1	ارزیابی محیط خارجی سازمان	W1		
WT2												تشکیل کارگروه های مشترک حمل و نقلی										WO2	ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک	W2		
WT3												ایجاد سامانه جامع و هوشمند عرضه و تقاضا در حمل و نقل (بین بخشی)										WO3	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک	W3		
WT4												تسهیل شرایط ایجاد شرکت های چندمنظوره حمل و نقلی										WO4	توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا	W4		
WT5																						WO5	مدیریت سبد محصولات و خدمات	W5		
																						WO6	تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت	W6		
																						WO7	محک زدن بازار آمیزش و ارتقاء رفوح ها برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	W7		
																						WO8	مدیریت برنامه سرمایه ای برای دارایی های مولد	W8		
																						WO9	توسعه استراتژی خروج	W9		
																						WO10	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه	W10		
																						WO11	اجرای تجربه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری	W11		
																						WO12	ترک جامعه هدف، بازار مشتریان، و قابلیت ها	W12		

تهدیدات											فرصت ها											تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 15		
T12	T11	T10	T9	T8	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O13	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	
موتورهای دیزل و موتورهای بنزینی	توسعه تکنولوژی هوشمند و (ت. اتصال درستی)	توسعه تکنولوژی هوشمند و (ت. اتصال درستی)	توسعه تکنولوژی هوشمند و (ت. اتصال درستی)	توسعه تکنولوژی هوشمند و (ت. اتصال درستی)	توسعه تکنولوژی هوشمند و (ت. اتصال درستی)	توسعه تکنولوژی هوشمند و (ت. اتصال درستی)	توسعه تکنولوژی هوشمند و (ت. اتصال درستی)	توسعه تکنولوژی هوشمند و (ت. اتصال درستی)	توسعه تکنولوژی هوشمند و (ت. اتصال درستی)	توسعه تکنولوژی هوشمند و (ت. اتصال درستی)	خدمات و حمل و نقل آنلاین	توسعه تکنولوژی هوشمند و (ت. اتصال درستی)	توسعه تکنولوژی هوشمند و (ت. اتصال درستی)	توسعه تکنولوژی هوشمند و (ت. اتصال درستی)	توسعه تکنولوژی هوشمند و (ت. اتصال درستی)	توسعه تکنولوژی هوشمند و (ت. اتصال درستی)	توسعه تکنولوژی هوشمند و (ت. اتصال درستی)	توسعه تکنولوژی هوشمند و (ت. اتصال درستی)	توسعه تکنولوژی هوشمند و (ت. اتصال درستی)	توسعه تکنولوژی هوشمند و (ت. اتصال درستی)	توسعه تکنولوژی هوشمند و (ت. اتصال درستی)	توسعه تکنولوژی هوشمند و (ت. اتصال درستی)	توسعه تکنولوژی هوشمند و (ت. اتصال درستی)	توسعه تکنولوژی هوشمند و (ت. اتصال درستی)
استراتژی های بخشی (ST) با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.											استراتژی های بخشی (SO) (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)											بهبود ساختار های حمل و نقل و ایجاد و توسعه زنجیره های ارزش و تأمین		
استراتژی های بخشی (ST1) با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.											استراتژی های بخشی (SO1) با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.											ماتریس SWOT		
طراحی و بهینه سازی زنجیره های تأمین سودآور											هوشمندسازی نظارت و کنترل بر اجرای فرآیندهای حمل و نقل											S1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (مشتریان و مشتریان...)	
											بهبود شاخصی شدت تحقیق و توسعه											S2	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت	
طراحی الگوهای بهینه ساختار حمل و نقلی براساس اقتصاد حمل و نقل و مدل های پیش بینی تقاضا																						S3	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال	
																						S4	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها	
																						S5	انجام برنامه ریزی بودجه بندی / پیش بینی	
																						S6	ایجاد کنترل ها، سیاست ها، رویکردهای داخلی	
																						S7	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	
																						S8	تعریف استراتژی قیمت گذاری	
																						S9	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	
																						S10	تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری	
																						S11	اسبب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	
																						S12	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی	
																						S13	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری	
استراتژی های بخشی (WT1) برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها و تهدیدات واکنش نشان داده می شود.											استراتژی های بخشی (WO1) با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها و تهدیدات واکنش نشان داده می شود.											تفاهات		
طراحی الگوهای بهینه ساختار حمل و نقلی براساس اقتصاد حمل و نقل و مدل های پیش بینی تقاضا											طراحی و بهره برداری مدل های کسب و کار جدید در حوزه حمل و نقل											W1	ارزایی محیط خارجی سازمان	
											طراحی و بهنگامی شاخصی های کلیدی عملکرد در حوزه حمل و نقل											W2	تهیه چشم انداز استراتژیک	
																						W3	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک	
																						W4	کنترل و ارزیابی استراتژی، برنامه ها و خدمات ها	
																						W5	اجرای تحقیقات آشنایی	
																						W6	مدیریت برنامه سرمایه ای برای دارایی های بلند مدت	
																						W7	توسعه استراتژی خروج	
																						W8	اجرای تجربه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری	
																						W9	ترک جامعه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها	
																						W10	تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع	
																						W11	توسعه و مدیریت فعالیت های پژوهشی (تحقیقاتی)	
																						W12	توسعه روابط بین شرکتها (مستحقان فروش)	

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۶											فرصت ها												
تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۶											O13	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1
افزایش بهره وری و بهره گیری از ظرفیتها و سرمایه ها											ارتباطی های بین المللی در بخش حمل و نقل استان												
افزایش بهره وری و بهره گیری از ظرفیتها و سرمایه ها											کمیت فرارسی												
افزایش بهره وری و بهره گیری از ظرفیتها و سرمایه ها											بزرگ باقیه صادرات غیر نفتی استان (مردم قناری، توتون، و ...) در کشورهای اصلی میانه - غربت های نسبی (فرهنگی، اقتصادی، ...) استان - واردات مواد اولیه خام از کشورهای آسیای میانه												
افزایش بهره وری و بهره گیری از ظرفیتها و سرمایه ها											ظهور ایران در پیمان نامه ها، معاهدات و کنوانسیون ها و سازمان های منطقه ای (اکیو، پیمان ها و سازمان های اقتصادی منطقه ای) (اکیو، بانک جهانی و ...) - تبادل، همکاری ها												
افزایش بهره وری و بهره گیری از ظرفیتها و سرمایه ها											جشنواره ها، نمایشگاه های بین المللی، تورنمنت ها و مسابقات بین المللی - توانایی کشور از کشورهای منطقه در خصوص نیرو و ...												
افزایش بهره وری و بهره گیری از ظرفیتها و سرمایه ها											ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان												
افزایش بهره وری و بهره گیری از ظرفیتها و سرمایه ها											برخوردهای از کارایی و نجوم نوری												
افزایش بهره وری و بهره گیری از ظرفیتها و سرمایه ها											برخوردهای از قابلیت ها (توان پتانسیل باسیکونی، لیدر، چشم مدیریت کالی، سیستم باورالمر، فکر گروهی و سرعت عمل و مدیریت بحران و ...)												
افزایش بهره وری و بهره گیری از ظرفیتها و سرمایه ها											برخوردهای از چشم انداز و پتانسیل راهبردی - برخوردار از استراتژی ها و سیاست مدیریت - برخوردار از آینده و طرح ها												
افزایش بهره وری و بهره گیری از ظرفیتها و سرمایه ها											برخوردهای از باز (تلفات) محصولات خدمات - برخوردار از خوشحالی مردم و نام تجاری - رسانندگی بینندگان - برخوردار از اعتبارات و اعتبارات و قدرت ها - برخوردار از کیفیت و ارزش افزوده												
افزایش بهره وری و بهره گیری از ظرفیتها و سرمایه ها											برخوردهای از منابع طبیعی و انسانی												
افزایش بهره وری و بهره گیری از ظرفیتها و سرمایه ها											زیر ساخت، ارتباطات، جاده ای و حمل و نقل و دسترسی												
افزایش بهره وری و بهره گیری از ظرفیتها و سرمایه ها											برخوردهای از زیر بنای ملی و مناطق آزاد و ویژه												
افزایش بهره وری و بهره گیری از ظرفیتها و سرمایه ها											برخوردهای از نیروات و تجهیزات تخصصی و وسایل (طبیعی و انسانی و ...)												
ماتریس SWOT											استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر نوت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)												
ماتریس SWOT											استراتژی های بخشی ST (با استفاده از نوت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												
ماتریس SWOT											استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)												
ماتریس SWOT											استراتژی های بخشی WT (برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												
ماتریس SWOT											استراتژی های بخشی ST1												
ماتریس SWOT											استراتژی های بخشی ST2												
ماتریس SWOT											استراتژی های بخشی ST3												
ماتریس SWOT											استراتژی های بخشی ST4												
ماتریس SWOT											استراتژی های بخشی ST5												
ماتریس SWOT											استراتژی های بخشی ST6												
ماتریس SWOT											استراتژی های بخشی WO1												
ماتریس SWOT											استراتژی های بخشی WO2												
ماتریس SWOT											استراتژی های بخشی WO3												
ماتریس SWOT											استراتژی های بخشی WO4												
ماتریس SWOT											استراتژی های بخشی WO5												
ماتریس SWOT											استراتژی های بخشی WO6												
ماتریس SWOT											استراتژی های بخشی WT1												
ماتریس SWOT											استراتژی های بخشی WT2												
ماتریس SWOT											استراتژی های بخشی WT3												
ماتریس SWOT											استراتژی های بخشی WT4												
ماتریس SWOT											استراتژی های بخشی WT5												
ماتریس SWOT											استراتژی های بخشی WT5												