



گزارش سند استراتژیک
«بخش شیلات استان گلستان»
(افق ده ساله)

ذیل

«سند چشم‌انداز استان گلستان»

و

«سند آمایش سرزمین استان گلستان»

کارفرما

استانداري گلستان

مجری

اداره کل شیلات استان گلستان

مشاور

شرکت مشاوره مدیریت

«نوین کار آفرین هیرکان»

(ثبت ۹۹۰۹)

نیکی

(بهار ۱۴۰۲)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عنوان و نام پدیدآور	: گزارش سند استراتژیک «بخش شیلات استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل «سند چشم‌انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان»/کارفرما استانداری گلستان؛ مجری اداره کل شیلات استان گلستان؛ مشاور شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان.
مشخصات نشر	: گرگان: هورسان، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ۳۰۵ ص: نقشه، جدول، نمودار.
شابک	: 978-622-90597-2-2
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۲۷۲ - ۲۷۳.
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی -- ایران -- گلستان Strategic planning -- Iran -- Golestan (Province) آمایش سرزمین -- ایران -- گلستان
موضوع	: Reclamation of land -- Iran -- Golestan (Province) گلستان -- اوضاع اقتصادی -- آینده‌نگری
شناسه افزوده	: Golestan (Iran: Province) -- Economic conditions -- Forecasting استانداری گلستان
شناسه افزوده	: شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان
شناسه افزوده	: اداره کل شیلات استان گلستان
رده بندی کنگره	: HD ۳۰/۲۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۲۵۵۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۳۵۱۷۱۵
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا



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

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

ویراستار فنی: زهرا خانی

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۲

مشخصات ظاهری: ۳۰۵ ص

قطع: رحلی

شمارگان: ۱۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۰۵۹۷-۲-۲

نشر: هورسان/گرگان

چاپ: دیجیتال خشنود ۰۹۳۵-۳۲۲۶-۰۹۶۳-۱۷۳۲۲۶

قیمت: ۱۲۰۰۰۰۰ تومان



مستندات قانونی و رسمی پژوهش

این پژوهش بر اساس؛

الف) ابلاغیه استاندار گلستان به دستگاه های اجرایی

به شماره ۱۴۰۰/۱/۴۹۶۷۶ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵

ب) ابلاغ مصوبه شورای برنامه ریزی و توسعه استان به

شماره ۵۲۴۰۲۰ مورخ ۱۴۰۱/۰۹/۲۷

ج) قرارداد شماره مورخ فیما بین

استانداری گلستان و شرکت مشاوره مدیریت «نوین

کارآفرین هیرکان»

انجام شده است.

شناسنامه طرح

عنوان طرح: گزارش سندا استراتژیک بخش شیلات استان گلستان

کارفرما: استانداری گلستان

مجری: اداره کل شیلات استان گلستان

مشاور پروژه: شرکت مشاوره مدیریت «نوبن کارآفرین، میسرکان»

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

ناظرین پروژه:

علی نورانی، معاون سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان
معاون برنامه ریزی اداره کل شیلات استان گلستان

با مشارکت مدیران، معاونین و کارشناسان ارشد بخش شیلات استان گلستان:

۱- آقای دکتر امیر جباری - دکتری تخصصی شیلات (مدیرکل شیلات استان گلستان)	۷- سرکار خانم اسی کارشناس شیلات استان گلستان)
۲- آقای دکتر حمیدرضا نصیری - دکتری تخصصی شیلات (معاون آبروی شیلات استان گلستان)	۸- سرکار خانم طاهیه کارشناس ارشد شیلات استان گلستان)
۳- آقای دکتر محیایی - دکتری تخصصی شیلات (معاون مید و صیادی شیلات استان)	۹- آقای مهندس قاسمی کارشناس ارشد شیلات استان گلستان)
۴- آقای محمد رضا اشرفی کارشناس ارشد (معاون برنامه ریزی و توسعه منابع شیلات استان گلستان)	۱۰- آقای مهندس جیران کارشناس ارشد شیلات استان گلستان)
۵- آقای دکتر علی رضایی شیرازی - دکتری تخصصی شیلات (رئیس اداره مید شیلات استان گلستان)	۱۱- سرکار خانم دکتر دکتری تخصصی شیلات استان گلستان)
۶- آقای حسن کادمانی (رئیس اداره طرح و برنامه شیلات استان گلستان)	۱۲- آقای مهندس اکبر نژاد کارشناس ارشد شیلات استان گلستان)

همکاران پروژه (تیم علمی و برنامه ریزی):

۱- آقای حمیدرضا دکوب - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه تهران و مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت	۶- خانم فاطمه کللی - کارشناس ارشد مدیریت دولتی - موسسه آموزش عالی پژوهش مدیریت و برنامه ریزی کشور و پژوهشگر ارشد
۲- دکتر سحر میرکتلی - دکتری جزئیات گرایش برنامه ریزی شهری - اساتذم و هیئت علمی دانشگاه گلستان	۷- آقای علی نجفی امیری - دانشجوی دکترامهندسی صنایع خوب دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و پژوهشگر ارشد
۳- خانم الهه غریب آبادی - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی (دلی) دانشگاه سمنان و پژوهشگر ارشد	۸- آقای محمد حسینی - کارشناس ارشد برنامه ریزی شهری - دانشگاه گلستان و پژوهشگر ارشد
۴- آقای یونس خرمالی - کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار دانشگاه فردوسی و پژوهشگر ارشد	۹- خانم زهرا صفائی - کارشناس ارشد توسعه اقتصادی و برنامه ریزی دانشگاه بوعلی سینا همدان و پژوهشگر ارشد
۵- خانم مهندس یاسمن لطیفی - کارشناس 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 نهاد حقوق بشر قوه قضائیه

چکیده

بخش شیلات استان گلستان مشتمل بر اداره کل شیلات، دانشکده شیلات، مرکز تحقیقات ذخایر آبزیان آب‌های داخلی، سازمان صمت، آب منطقه‌ای، شرکت توزیع برق، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، بخش اقتصادی استانداری، سازمان نظام‌مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی، و... به‌عنوان یکی از بخش‌های محوری توسعه استان، دارای پتانسیل بالایی صادراتی و «تولید کننده آبزیان، حافظ ذخایر ژنتیکی و بازسازی گونه‌های آبزیان شیلاتی» است که تدوین برنامه جامع، مدون و نیز تعیین استراتژی (های) آن دارای ضرورتی انکارناپذیر است.

از اینرو این مطالعه با هدف تدوین «برنامه استراتژیک بخش شیلات استان گلستان» ذیل سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و سایر اسناد بالادستی از جمله برنامه‌های سازمان شیلات ایران، 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 شیلات 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 شیلات گردید که در نتیجه آن گزاره «**گلستان؛ پیشرو در اقتصاد دریا**» به‌عنوان افق و چشم‌انداز (Vision) بر تارک آن می‌درخشد. در فصل چهارم تعداد هجده (۱۸) هدف راهبردی (Strategic Goals) بخش شیلات 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 شیلات، 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 (SWOT) استراتژیک بخش شیلات 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 شیلات استان شد. بر اساس نتایج ماتریس IE، بخش شیلات 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 شیلات استان «**توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین ملی و بین‌المللی**» تعیین گردید. همچنین در بخش انتهایی فصل ششم با تشکیل ماتریس‌های (SWOT) یا (TOWS) مستقل برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۸- گانه، با مشارکت فعالانه مدیران و کارشناسان اقدام به تعیین استراتژی‌های بخشی ذیل هر یک از اهداف راهبردی شده است که در مجموع تعداد ۱۰۶ 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 مدیر کل
۳	پیشگفتار
۷	فصل ۱
۸	مقدمه
۹	۱-۱) بیان مسئله
۱۲	۱-۲) ضرورت و اهمیت پژوهش
۱۴	۱-۳) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (CONCEPTUAL FRAMEWORK OF RESEARCH)
۱۷	۱-۴) اهداف پژوهش
۱۷	۱-۴-۱) هدف اصلی پژوهش
۱۷	۱-۴-۲) اهداف فرعی پژوهش
۱۷	۱-۵) هدف از اجرای نتایج پژوهش
۲۰	۱-۶) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش
۲۰	۱-۶-۱) سؤال اصلی:
۲۰	۱-۶-۲) سؤالات فرعی:
۲۰	۱-۷) قلمرو پژوهش
۲۰	۱-۷-۱) قلمرو موضوعی:
۲۰	۱-۷-۲) قلمرو مکانی:
۲۱	۱-۷-۳) قلمرو زمانی:
۲۱	۱-۸) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده
۲۱	۱-۹) گروه‌های ذینفعان
۲۲	۱-۱۰) نوآوری پژوهش
۲۲	۱-۱۱) تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش
۲۵	فصل ۲
۲۶	مقدمه
۲۶	۲-۱) بررسی و تحلیل موقعیت استان
۲۷	۲-۲) انواع آب‌وهوا در استان
۲۸	۲-۳) توپوگرافی استان گلستان
۲۸	۲-۴) منابع آب استان
۳۰	۲-۵) ویژگی‌های دموگرافیک جمعیت
۳۲	۲-۶) روند رشد جمعیت در استان
۳۴	۲-۷) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی
۳۴	۲-۷-۱) بخش کشاورزی
۳۶	۲-۷-۲) بخش صنعت و معدن
۳۶	۲-۷-۳) بخش گردشگری
۳۷	۲-۷-۴) بخش بازرگانی و خدمات
۳۷	۲-۸) الگوی پراکنش سکونتگاه‌های روستایی و تحولات آن
۳۸	۲-۸-۱) عوامل مؤثر در نظام استقرار
۴۰	۲-۹) تحلیل الگوی سکونتگاه‌های شهری و تحولات آن
۴۴	۲-۱۰) سازمان‌یابی فضایی سکونتگاه‌های انسانی در استان
۴۷	۲-۱۱) تعیین قلمروهای اولویت‌دار توسعه فعالیت و استقرار جمعیت

۴۸	۲-۱۲) تخصص‌ها و اولویت‌های توسعه استان در طرح آمایش سرزمین
۵۱	۲-۱۳) بخش شیلات
۵۳	فصل ۳
۵۴	مقدمه
۵۹	۳-۱) مرور چارچوب و فرآیند تدوین سند چشم‌انداز استان گلستان
۸۰	۳-۲) بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش شیلات استان گلستان
	۳-۲-۱) مطالعه اسناد بالادستی: برای کنکاش در اسناد بالادستی و استخراج مضامین مرتبط به بخش شیلات استان، اسناد زیر مطابق جدول ۳-۶ انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که پس از تم شناسی، مضمون‌یابی و نهایتاً تعیین مقوله‌های آن‌ها، مقوله‌های نهایی در جدول شماره ۳-۹ فهرست شده است.
۸۳	۳-۲-۲) سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴:
۸۳	۳-۲-۳) مطالعات میدانی:
۸۴	۳-۲-۴) مطالعات تطبیقی:
۸۴	۳-۲-۴-۱) چارچوب بخش شیلات برای مدیریت منابع آبی- برنامه راهبردی بخش شیلات ۲۰۲۲-۲۰۱۸
۸۵	۳-۲-۴-۲) دپارتمان حیات وحش و ماهیگیری لوئیزیانا-برنامه استراتژیک ۲۰۲۱-۲۰۲۰ تا ۲۰۲۵-۲۰۲۴
۸۶	۳-۲-۴-۳) برنامه راهبردی توسعه کشاورزی و شیلات فیلیپین ۲۰۲۲-۲۰۲۰
۸۷	۳-۲-۴-۴) کمیسیون ماهی و شکار کالیفرنیا
۸۷	۳-۲-۴-۵) حفاظت از میسوری: طراحی برای آینده
۸۸	۳-۲-۴-۶) برنامه راهبردی سالانه مالی ۲۰۲۳-۲۰۲۰
۸۹	۳-۲-۴-۷) برنامه راهبردی ۲۰۳۰-۲۰۲۱ (اوهاییو)
۹۰	۳-۲-۴-۸) ماهی، حیات وحش و پارک‌های مونتانا
۹۰	۳-۲-۴-۹) وزارت زراعت، دام و شیلات کنیا
۹۱	۳-۲-۴-۱۰) برنامه استراتژیک جغرافیایی جزایر اقیانوس آرام ۲۰۲۳-۲۰۲۰
۹۲	۳-۲-۴-۱۱) برنامه راهبردی وزارت شیلات و منابع دریایی ۲۰۲۱-۲۰۱۷
۹۳	۳-۲-۵) مطالعه (گروه) کانونی
۹۴	۳-۳) ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۹۵	۳-۳-۱) اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۹۹	۳-۳-۲) ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۹۹	۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی
۱۰۲	۳-۴) نظریه داده بنیاد
۱۰۴	۳-۵) یافته‌ها و نتایج مقوله‌یابی از مآخذ پنج‌گانه با استفاده از نظریه داده بنیاد
۱۰۴	۳-۵-۱) مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی
۱۰۶	۳-۵-۲) مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۱۰۸	۳-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط‌پژوهی)
۱۰۹	۳-۵-۴) مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی
۱۱۲	۳-۵-۵) مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی
۱۱۷	۳-۶) کاربرگ‌های تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۱۷	۳-۶-۱) کاربرگ شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و کانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی
۱۲۲	۳-۶-۲) کاربرگ شماره ۲؛ مقوله‌های جمع‌آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۲۸	۳-۶-۳) کاربرگ شماره ۳؛ جمع‌بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها توسط گروه مطالعه کانونی
۱۳۱	۳-۶-۴) کاربرگ شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۳۲	۳-۷) سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها

۱۳۳	۳-۸) فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) بخش شیلات استان عبارتند از:
۱۴۱	فصل ۴
۱۴۲	مقدمه
۱۴۳	۴-۱) مدیریت بر مبنای هدف (MBO)
۱۴۴	۴-۱-۱) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف
۱۴۵	۴-۲) چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش شیلات استان
۱۴۶	۴-۳) برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی
۱۴۸	۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی
۱۵۱	۴-۵) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک
۱۵۱	۴-۵-۱) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی استان از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش شیلات استان گلستان ..
۱۵۳	۴-۵-۲) تعیین اهداف راهبردی بخش شیلات از درون سند چشم‌انداز استان
۱۵۴	۴-۵-۳) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش از درون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
۱۵۴	۴-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش شیلات استان از درون برنامه آمایش استان
۱۵۵	۴-۵-۵) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش شیلات استان گلستان از درون اسناد سازمان شیلات ایران
۱۵۵	۴-۶) تعیین اهداف راهبردی نهایی بخش شیلات استان
۱۵۶	۴-۷) قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلندمدت)
۱۶۲	۴-۸) فهرست نهایی اهداف راهبردی و منابع و مآخذ آن‌ها
۱۶۳	فصل ۵
۱۶۴	مقدمه
۱۶۸	۵-۱) تعریف محیط بخش شیلات
۱۶۹	۵-۲) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش شیلات
۱۷۰	۵-۳) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی
۱۷۰	۵-۳-۱) روش‌های سنتی:
۱۷۱	۵-۳-۲) روش‌های مدرن:
۱۷۲	۵-۴) تعریف عوامل محیط خارجی
۱۷۳	۵-۴-۱) ارزیابی محیط خارجی به روش PESTEL
۱۷۵	۵-۴-۲) تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش‌نامه ارزیابی محیط خارجی (تشکیل ماتریس EFE)
۱۷۷	۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی
۱۷۷	۵-۵-۱) روش‌های ارزیابی محیط داخلی
۱۷۷	۵-۵-۱-۱) مدل فرآیندی مبتنی بر APQC
۱۸۵	۵-۵-۱-۲) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش شیلات به روش VRIO
۱۹۲	۵-۵-۱-۳) ارزیابی محیط داخلی با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد (مدل KPI)
۱۹۶	۵-۶) تعیین مسائل استراتژیک بخش شیلات به کمک ماتریس لیتاموس
۱۹۸	۵-۷) بررسی محیط داخلی بخش شیلات استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE
۲۰۴	۵-۸) بررسی محیط خارجی بخش شیلات استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE
۲۱۱	۵-۹) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش شیلات
۲۱۱	۵-۹-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹-خانه‌ای
۲۱۵	۵-۹-۲) ماتریس موقعیت‌یابی ۴-خانه‌ای
۲۱۶	۵-۹-۳) ماتریس موقعیت‌یابی ۸-ناحیه‌ای
۲۱۹	فصل ۶
۲۲۰	مقدمه
۲۲۱	۱-۶) سطوح مختلف استراتژی در سازمان

۲۲۴ چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش شیلات
۲۲۷ ماتریس استراتژی اصلی (GSM)
۲۳۷ ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TOWS)
۲۳۸ تدوین استراتژی‌های بخشی SO
۲۳۸ تدوین استراتژی‌های بخشی WO
۲۳۹ تدوین استراتژی‌های بخشی ST
۲۳۹ تدوین استراتژی‌های بخشی WT
۲۳۹ روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی
۲۴۲ ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)
۲۴۵ استراتژی‌های بخشی: بخش شیلات استان گلستان
۲۶۶ فهرست منابع و مآخذ
۲۶۹ ضمائم و پیوستها

فهرست جداول

جدول ۱-۲: روند تحولات جمعیتی استان طی سال‌های ۹۵-۱۳۳۵.....	۳۲
جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان	۴۱
جدول ۲-۳: درصد جمعیت سکونتگاه‌های شهری استان در سرشماری ۱۳۹۵	۴۱
جدول ۱-۳: عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارش‌ها، زمان‌بندی و درصد پیشرفت پروژه	۵۸
جدول ۲-۳: تفکیک مقوله‌ها در چارچوب مدل کولینز و پوراس	۶۴
جدول ۳-۳: ارزش‌های محوری (بنیادین) استان گلستان	۶۸
جدول ۳-۴: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان	۷۰
جدول ۳-۵: استفاده از مقوله‌ها در تنظیم شرح شوق‌انگیز از آینده	۷۵
جدول ۳-۶: فهرست اسناد بالادستی	۸۳
جدول ۳-۷: مطالعات میدانی	۸۴
جدول ۳-۸: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی	۸۴
جدول ۳-۹: مقوله‌های منتخب بخش شیلات استان گلستان از اسناد بالادستی	۱۰۴
جدول ۳-۱۰: مقوله‌های مرتبط به بخش شیلات از سند چشم‌انداز استان گلستان	۱۰۶
جدول ۳-۱۱: مقوله‌های مرتبط به بخش شیلات استان گلستان از مطالعات محیط‌پژوهی	۱۰۸
جدول ۳-۱۲: مقوله‌های منتخب بخش شیلات استان گلستان از مطالعات تطبیقی	۱۰۹
جدول ۳-۱۳: مقوله‌های مطالعات کانونی	۱۱۲
جدول ۳-۱۴: مقوله‌های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشمانداز	۱۱۴
جدول ۳-۱۵: کاربرد خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و	۱۱۷
جدول ۳-۱۶: تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها	۱۲۲
جدول ۳-۱۷: اجزای مقاصد آرمانی	۱۲۸
جدول ۳-۱۸: بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها	۱۳۱
جدول ۴-۱: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن بیانیه مأموریت، چشمانداز و ارزش‌های بخش	۱۵۲
جدول ۴-۲: اهداف راهبردی مرتبط بخش از سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	۱۵۳
جدول ۴-۳: اهداف راهبردی مرتبط بخش از متن برنامه ششم	۱۵۴
جدول ۴-۴: اهداف راهبردی مرتبط بخش از درون آمایش استان	۱۵۴
جدول ۴-۵: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف و برنامه‌های سازمان شیلات ایران	۱۵۵
جدول ۴-۶: اهداف راهبردی نهایی	۱۵۵
جدول ۴-۷: چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی	۱۶۰
جدول ۴-۸: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش شیلات استان گلستان	۱۶۲
جدول ۵-۱: پرسش‌نامه ارزیابی عوامل محیط خارجی برای تشکیل ماتریس EFE	۱۷۷
جدول ۵-۲: متغیرهای خرده محیط مدیریت	۱۷۹
جدول ۵-۳: متغیرهای محیطی منابع انسانی	۱۷۹
جدول ۵-۴: متغیرهای محیطی تولید و عملیات	۱۸۰
جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی	۱۸۰
جدول ۵-۶: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه	۱۸۰
جدول ۵-۷: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی	۱۸۱

۱۸۱.....	جدول ۵-۸: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری
۱۸۲.....	جدول ۵-۹: متغیرهای محیطی حقوقی/قانونی و مقررات
۱۸۲.....	جدول ۵-۱۰: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی
۱۸۳.....	جدول ۵-۱۱: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی
۱۸۴.....	جدول ۵-۱۲: فهرست عوامل، متغیرها، شاخص‌ها و سنجه‌های پرسش‌نامه APQC
۱۸۴.....	جدول ۵-۱۳: سطوح بلوغ فرآیندی و تعاریف آن‌ها
۱۸۶.....	جدول ۵-۱۴: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش شیلات استان به روش VRIO
۱۸۸.....	جدول ۵-۱۵: مثالی از منابع بخش شیلات استان به روش VRIO
۱۸۹.....	جدول ۵-۱۶: پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش شیلات استان گلستان
۱۹۵.....	جدول ۵-۱۷: شاخصهای عمومی اختصاصی برخی از دستگاههای بخش شیلات
۱۹۶.....	جدول ۵-۱۸: ماتریس لیتموس
۱۹۸.....	جدول ۵-۱۹: گزارش محیط‌زوهی (ابزارها، محورها، شاخص‌ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT)
۱۹۹.....	جدول ۵-۲۰: نمونه فرم ماتریس IFE
۲۰۰.....	جدول ۵-۲۱: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش شیلات استان
۲۰۴.....	جدول ۵-۲۲: نمونه فرم ماتریس EFE
۲۰۵.....	جدول ۵-۲۳: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش شیلات استان گلستان
۲۴۱.....	جدول ۶-۱: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش شیلات استان
۲۴۲.....	جدول ۶-۲: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)
۲۴۵.....	جدول ۶-۳: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول
۲۴۶.....	جدول ۶-۴: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم
۲۴۷.....	جدول ۶-۵: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم
۲۴۸.....	جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم
۲۴۹.....	جدول ۶-۷: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم
۲۵۰.....	جدول ۶-۸: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم
۲۵۱.....	جدول ۶-۹: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم
۲۵۲.....	جدول ۶-۱۰: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم
۲۵۳.....	جدول ۶-۱۱: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم
۲۵۴.....	جدول ۶-۱۲: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم
۲۵۵.....	جدول ۶-۱۳: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم
۲۵۶.....	جدول ۶-۱۴: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم
۲۵۷.....	جدول ۶-۱۵: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم
۲۵۸.....	جدول ۶-۱۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم
۲۵۹.....	جدول ۶-۱۷: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پانزدهم
۲۶۰.....	جدول ۶-۱۸: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم
۲۶۱.....	جدول ۶-۱۹: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفدهم
۲۶۲.....	جدول ۶-۲۰: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هجدهم
۲۶۳.....	جدول ۶-۲۱: فهرست اهداف راهبردی بخش شیلات و استراتژی‌های منتخب آن‌ها
۲۶۵.....	نمودار ۶-۱۰: سطوح سلسله مراتب اهداف و برنامه‌های بخش شیلات استان گلستان

فهرست نمودارها

- نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک ۱۵
- نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش شیلات استان گلستان» ذیل «سند چشمانداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴» و «سند آمایش سرزمین استان» ۱۶
- نمودار ۱-۳: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان ۱۹
- نمودار ۱-۲: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان ۳۰
- نمودار ۲-۲: جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ۱۳۳۵ تا ۱۳۹۵ ۳۲
- نمودار ۳-۳: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ۳۳
- نمودار ۲-۴: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان ۳۴
- نمودار ۳-۱: مدل اصلی (الگوریتم) تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ ۵۷
- نمودار ۳-۲: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های استان گلستان در افق ۱۴۰۴ ۶۲
- نمودار ۳-۳: تلفیق مدل کردناییج و مدل کالینز و پوراس ۶۳
- نمودار ۳-۴: نمودار گرافیکی شرح شوق انگیز از آینده استان گلستان ۷۸
- نمودار ۳-۵: سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک ۷۹
- نمودار ۳-۶: مراحل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها ۱۰۱
- نمودار ۳-۷: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش انرژی استان گلستان از اسناد بالادستی ۱۰۴
- نمودار ۳-۷: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش شیلات از اسناد بالادستی ۱۰۵
- نمودار ۳-۸: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش شیلات از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ ۱۰۷
- نمودار ۳-۹: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش شیلات استان از مطالعات تطبیقی ۱۱۱
- نمودار ۳-۱۰: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ۱۳۳
- نمودار ۴-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ۱۴۳
- نمودار ۴-۲: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش شیلات استان گلستان ۱۴۶
- نمودار ۴-۳: مراحل تدوین اهداف راهبردی ۱۵۰
- نمودار ۵-۱: هرم سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ۱۶۶
- نمودار ۵-۲: سؤالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک ۱۶۷
- نمودار ۵-۳: چارچوب محیط‌پژوهی بخش شیلات استان گلستان ۱۶۸
- نمودار ۵-۴: سطوح برنامه‌ریزی در بخش شیلات استان گلستان ۱۶۹
- نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی ۱۷۱
- نمودار ۵-۶: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی بخش شیلات استان گلستان ۱۷۲
- نمودار ۵-۷: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای ۲۱۲
- نمودار ۵-۸: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹-خانه‌ای بخش شیلات استان گلستان ۲۱۴
- نمودار ۵-۹: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴-خانه‌ای بخش شیلات استان ۲۱۶
- نمودار ۵-۱۰: ماتریس داخلی و خارجی ۸ ناحیه‌ای ۲۱۸
- نمودار ۶-۱: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان ۲۲۲
- نمودار ۶-۲: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک ۲۲۵
- نمودار ۶-۳: ماتریس استراتژی اصلی ۲۲۹

- نمودار ۴-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT..... ۲۳۰
- نمودار ۵-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸- ناحیه‌ای)..... ۲۳۱
- نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش شیلات استان گلستان..... ۲۳۲
- نمودار ۷-۶: منحنی لبخند..... ۲۳۶
- نمودار ۸-۶: استراتژی‌های متداول و پر کاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش شیلات..... ۲۳۷
- نمودار ۹-۶: ماتریس (SWOT)..... ۲۳۹
- نمودار ۱۰-۶: سطوح سلسله مراتب اهداف و برنامه های بخش شیلات استان گلستان..... ۲۶۵

فهرست اشکال

- شکل ۲-۱: نقشه طبیعی استان ۲۷
- شکل ۲-۲: منابع آب های سطحی ۲۹
- شکل ۲-۳: نقشه استقرار سکونتگاه های روستایی بر اساس پراکنش فضایی- مکانی ۴۰
- شکل ۲-۴: نقشه سازمان مکانی- فضایی سکونتگاه های شهری ۴۲
- شکل ۲-۵: نقشه استقرار سکونتگاه های شهری بر اساس ارتفاع ۴۳
- شکل ۲-۶: نقشه استقرار مکانی- فضایی سکونتگاه های شهری ۴۴
- شکل ۲-۷: نقشه پراکنش سکونتگاه های انسانی در سطح استان ۴۷
- شکل ۳-۱: مدل شکل گیری چشم انداز و مأموریت مطابق نظریه کولینز و پوراس ۶۰
- شکل ۳-۲: مقصود محوری (مأموریت یا فلسفه وجودی) استان گلستان ۶۸
- شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشمانداز و ارزشهای بخش شیلات استان گلستان ۸۰
- شکل ۳-۴: فرآیند نظریه پردازی نظریه داده بنیاد ۱۰۲
- شکل ۵-۳: فرآیند کد گذاری تا نظریه پردازی ۱۰۳

مقدمه استاندار

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

برنامه‌ریزان و مدیران ارشد استانی به‌ویژه استانداران از بدو تأسیس استان در صدد عبور از این چالش‌ها بوده‌اند و در این مسیر تجربه‌های گرانمایی در اختیار ما قرار داده اند. «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، بطوریکه فرصت طلایی 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 به منصف 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 اقتصادی، تشدید چندقطبی‌گرایی جهانی و در آستانه آغاز برنامه هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و... بر اساس ابلاغیه شماره ۴۹۶۷۶ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵ استاندار «**سند استراتژیک بخش شیلات 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 شیلات استان گلستان؛ این بخش را در مرحله آغازین جاری‌سازی و تدوین «**برنامه عملیاتی (Action Plan)**» خود ذیل اسناد و برنامه‌های بالادستی ملی و استانی قرار داده است. از این‌رو ضروری است اداره کل شیلات استان گلستان با مشارکت تمامی اعضای کارگروه بخش، دستگاه‌های اجرایی، سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات دولتی، عمومی، تعاونی و خصوصی و مطابق «چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه استراتژی در استان گلستان»، «مدل تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان در افق ۱۴۰۴» و «چارچوب مفهومی تدوین سند استراتژیک بخش شیلات استان گلستان» با هماهنگی دفتر مدیریت استراتژی استانداری (دفتر OSM) و راهنمایی مشاور اقدام به تهیه و اجرای برنامه عملیاتی (Action Plan) سند مذکور نماید تا به لطف الهی بزودی آثار مادی و معنوی آن در زندگی مردم، افزایش رضایتمندی، سرمایه اجتماعی نظام اسلامی، سطح رفاه عمومی، تولید ناخالص داخلی و درآمد سرانه استان و... نمایان شود.

علی محمد زنگانه

استاندار گلستان

مقدمه مدیر کل

شیلات و فعالیت‌های شیلاتی از محورهای اصلی توسعه بخش کشاورزی استان بوده که منطبق بر مزیت‌های اقلیمی و سرزمینی استان گلستان می‌باشد و دو موضوع امنیت غذایی و ایجاد اشتغال پایدار از دستاوردهای فعال‌سازی ظرفیت‌های شیلاتی محسوب می‌شود.

استان گلستان به خاطر ویژگی‌های آب و هوایی و اقلیمی و تنوع منابع آبی طیفی از آبی‌پروری شامل گرمابی، سردابی، خاویاری، میگو، ماهیان زینتی و سایر آبزیان در آن فعال بوده و تنها سایت پرورش میگوی شمال کشور در مجتمع گمیشان فعال می‌باشد.

دسترسی به دریای خزر و اراضی ساحلی مستعد و بلامعارض یکی دیگر از قابلیت‌های استان گلستان بوده و بر همین اساس توسعه آبی‌پروری دریا محور یکی از اصلی‌ترین برنامه‌ها جهت افزایش تولید آبزیان بوده که در قالب پرورش ماهی در قفس در دریا، توسعه پرورش ماهیان خاویاری در اراضی ساحلی و توسعه آبی‌پروری میگو در اراضی ساحلی مدنظر می‌باشد.

استفاده از فناوری‌ها و روش‌های نوین و مکانیزاسیون در آبی‌پروری و کاهش استفاده از آب در تولید و افزایش تولید در واحد سطح در قالب پرورش متراکم آبزیان از دیگر رویکردهای شیلات استان در افزایش تولید آبزیان شیلات استان می‌باشد.

ایجاد و توسعه زنجیره تأمین و ارزش آبزیان راهبرد توسعه شیلات استان بوده که با توجه به تمامی جنبه‌های فرآیندهای تحقیق و توسعه، تأمین نهاده‌ها، تولید، فرآوری و ایجاد ارزش افزوده در محصولات و فرآورده‌های شیلاتی تمرکز داشته و امید است توسعه پایدار فعالیت‌های شیلاتی استان مبتنی بر سند چشم‌انداز محقق شود.

اسماعیل جباری

مدیر کل شیلات استان گلستان

پیشگفتار

پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش شیلات استان گلستان» به عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه استان با ابلاغ استاندار گلستان و به مسئولیت اداره کل شیلات استان گلستان به عنوان دستگاه متولی و معجر انجام شده است، در این راستا لازم است به موارد زیر اشاره شود:

اول: تدوین «سند استراتژیک بخش شیلات استان گلستان» در امتداد سند چشم انداز استان صورت می گیرد که طی سال های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۸ به کارفرمایی استانداری توسط شرکت مشاوره مدیریت «نوبین کارآفرین هیرکان» انجام شده است. این پروژه با بهره گیری از متخصصین حوزه استراتژی، مدیران و کارشناسان بخش مذکور صورت می گیرد که در تدوین سند چشم انداز استان نیز همکاری داشته اند و همانند تمامی برنامه های بخشی و پایین دستی از داده ها و اطلاعات آن سند بالادستی (پس از بروز رسانی) در تدوین «سند استراتژیک بخش شیلات استان» نیز استفاده شده است.

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

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

درآمد سرانه کشور» و ... تعیین شده است که برای تحقق آن ها «**تجارت جهانی مبتنی بر مزیت های**

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

«سند استراتژیک بخش شیلات استان» سایه انداخته است و تهیه سند این بخش تحت تأثیر آن ها خواهد بود. علاوه

بر آن اهمیت این بخش در نشاط استان، شناسایی استعدادها، کارآفرینی، اشتغال زایی، افزایش بهره وری، تحرک

در سایر بخش ها و ... باعث می شود تا به عنوان یکی از ارکان توسعه و پیشرفت استان و کشور بشمار آید که خود

بیانگر اهمیت تدوین سند این بخش می باشد.

سوم: به طور معمول برای تدوین یک برنامه توسعه با رویکرد استراتژیک استفاده از ترمینولوژی و روش شناسی

برنامه ریزی استراتژیک ارجح بر استفاده از سایر برنامه ها از جمله برنامه ریزی آمایش سرزمین می باشد؛ اما به منظور

استفاده از نتایج مطالعات آمایش سرزمین و بهره برداری از پتانسیل ها و قابلیت های آن از یک تیم متخصص جغرافیا

و برنامه ریزی شهری و در عین حال آشنا به مفاهیم استراتژیک در کنار تیم برنامه ریزان استراتژیک بهره برده شده

است؛ بنابراین رویکرد این پژوهش برای تدوین «سند استراتژیک بخش شیلات استان گلستان» استفاده از

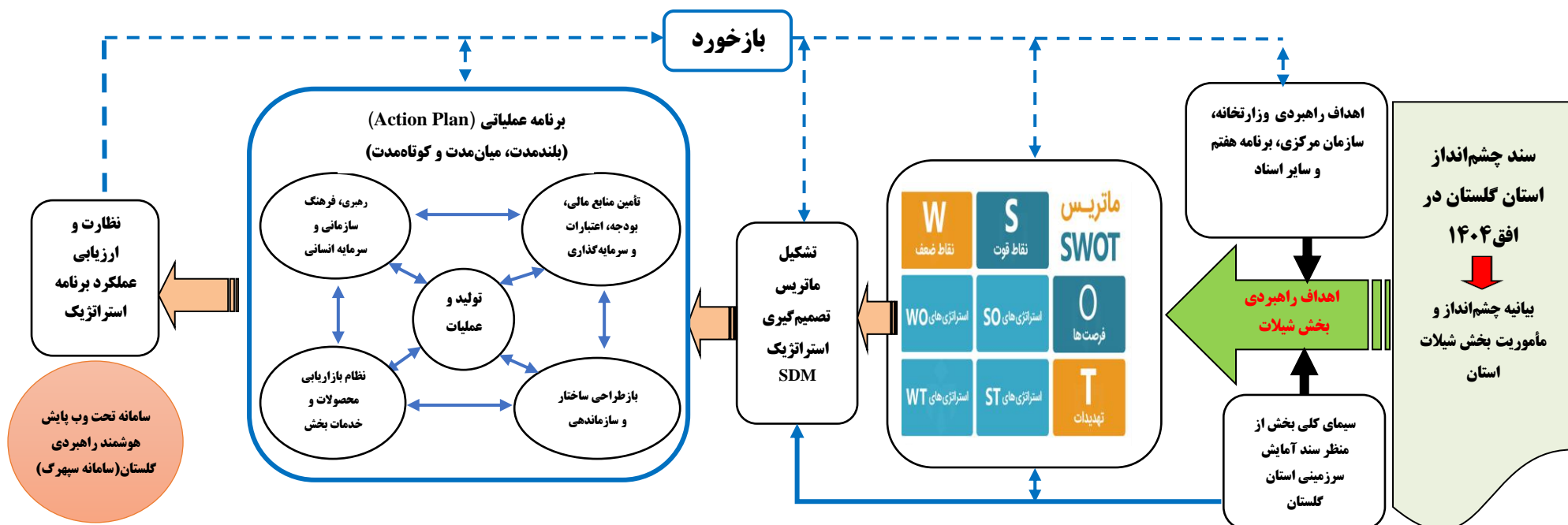
ترمینولوژی و روش شناسی مبتنی بر مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک بوده است و از داده ها، اطلاعات و

تحلیل های آمایش سرزمین به عنوان پشتیبان تصمیم (DSS) استفاده شده است.

با توجه به موارد سه گانه فوق الذکر، اقدامات زیر انجام شده است:

(۱) چارچوب مفهومی و مدل اصلی پژوهش جهت تدوین «سند استراتژیک بخش شیلات استان» مطابق نمودار شماره I طراحی شده است. در تشریح مختصر این چارچوب مفهومی باید گفت که سند چشم انداز استان به عنوان سند بالادستی بلافصل، در ابتدای چارچوب مفهومی قرار دارد که تدوین «بیانیه چشم انداز و مأموریت» بخش مذکور و تعیین «اهداف راهبردی» آن در ادامه صورت می گیرد و البته برای اطمینان از جامعیت «اهداف راهبردی بخش»، اهداف راهبردی وزارت نیرو، اهداف برنامه ششم، سیاست های 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 جمع آوری شده است که از بین آنها به کمک ماتریس لیتموس (تفکیک موضوعات استراتژیک از موضوعات عملیاتی) حدود **۸۷ قوت و ضعف و ۱۳۱ فرصت و تهدید** در «بخش شیلات استان» در قالب ماتریس های IFE و EFE انتخاب شده است. این ماتریس ها مبنای ساخت ماتریس ها IE، GSM و SWOT یا TOWS به منظور تولید استراتژی های اصلی و بخشی مربوط به بخش مذکور نیز شده است. بدیهی است به دلیل انبوه استراتژی های تولید شده بخشی نهایتاً به کمک ماتریس تصمیم گیری استراتژیک (SDM)، استراتژی های نهایی اولویت بندی و انتخاب شده اند.



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

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

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

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

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

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

حمیدرضا دنکوب

مدیر پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش شیلات استان گلستان»

بهار ۱۴۰۲

کلیات پژوهش و برنامه ریزی
در بخش شیلات استان گلستان

مقدمه

نظر به اهمیت انکارناپذیر بخش شیلات در بحث تأمین امنیت غذایی، اشتغال‌زایی، محرومیت‌زدایی، افزایش درآمد سرانه مردم استان، توسعه صنایع تبدیلی و ...، به خوبی می‌توان به اهمیت این بخش در استان پی برد.

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

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

شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین هیرکان» به‌عنوان متولی تدوین «سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴» بر اساس 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 برخورداری، متأسفانه برنامه آن‌ها ناقص، ضعیف و غیرقابل اجرا می‌باشد؛ بنابراین تدوین یک برنامه استراتژیک توسعه در «بخش شیلات 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 شیلات استان» به دلیل مشکلات به وجود آمده به ویژه در زمینه منابع آبی، فعالیت‌های سنتی، امکانات و تجهیزات قدیمی، ضعف در زنجیره‌های تأمین و ارزش، عدم استفاده از ظرفیت کامل این بخش و ... پی به این خلأ اساسی برد و چاره را در تدوین «سند استراتژیک بخش شیلات استان» ببیند و در صورت برخورداری از یک برنامه استراتژیک مناسب و پیاده‌سازی موفق آن قادر به پاسخگویی به نیاز رو به رشد بخش‌های مختلف استان و توسعه بخش شیلات استان می‌باشد. بدیهی است که «سند استراتژیک بخش شیلات استان» در امتداد سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴ استان تهیه شده است.

۱-۱) بیان مسئله

با افزایش دانش بشر، اهمیت مصرف آبزیان در سلامت جامعه و نقش آن در تغذیه سالم انسان‌ها بیشتر هویدا شده است. در دهه اخیر، کشورهای صنعتی افزایش مصرف آبزیان را برای جامعه خود در دستور کار قرار داده و برای ترغیب مردم برای مصرف بیشتر، منافع مصرف آبزیان برای سلامت انسان را از طریق رسانه منتشر نمودند که در نتیجه این اقدامات، مصرف آبزیان در کشورهای صاحب ثروت افزایش یافته است.

از آنجایی که شیلات یکی از مهم‌ترین زیربخش‌های اقتصادی در تأمین امنیت غذایی، تجارت، اشتغال‌زایی، کارآفرینی و محرومیت‌زدایی در جهان است، اقتصاد شیلاتی در کنار سایر فعالیت‌های تجاری رایج در دریاها و مناطق ساحلی، نقش اساسی در توسعه اقتصادی و اجتماعی این مناطق و آب‌های داخلی داشته و همیشه در اولویت اول توسعه در این مناطق بوده است. شناخت کافی از اقتصاد شیلات و آموزش و ترویج آن نقش اساسی در سلامت جامعه و توانمندسازی صادرات کشور خواهد داشت (عادلی، ۱۳۹۷).

بر اساس "قانون تأسیس سازمان شیلات ایران" و "قانون و آیین‌نامه اجرایی حفاظت و بهره‌برداری از منابع آبی جمهوری اسلامی" مصوب ۱۳۸۳/۳/۹ به اختصار رسالت سازمان شیلات ایران عبارت است از "مدیریت حفاظت و بهره‌برداری از ذخایر و منابع آبی در جهت منافع ملی کشور". با توجه به این موضوع، شیلات ایران وظیفه دارد:

- ۱) صید از منابع طبیعی را برنامه‌ریزی نموده و توسعه دهد
- ۲) آبی‌پروری در کلیه منابع آبی شیرین، شور و لب شور را ساماندهی نموده و توسعه دهد
- ۳) از منابع آبی حفاظت نماید و منابع تخریب شده و یا در حال انقراض را تقویت و بازسازی نماید
- ۴) صنایع شیلاتی مرتبط با صید، آبی‌پروری و محصولات غذایی دریایی را ساماندهی و توسعه

ببخشد

استان گلستان پتانسیل‌ها و فرصت‌های زیادی برای توسعه آبرزی‌پروری با هدف تولید و تنوع غذایی، بهبود امنیت غذایی در کشور، صادرات غیرنفتی و ارزآوری و از همه مهم‌تر، ایجاد اشتغال از نوع مولد به صورت مستقیم و غیرمستقیم دارد. همراه با رشد سریع تولید غذا در دنیا، آبرزی‌پروری مدرن نیز در حال رشد است و این رشد نه تنها بر توسعه فناوری تولید تمرکز دارد بلکه بر پایداری اقتصادی و زیست‌محیطی نیز تأکید می‌کند. به دلیل سهم عمده بخش شیلات در ارزش افزوده بخش کشاورزی در استان، بررسی رابطه میان تولیدات شیلاتی و متغیرهای اقتصادی در بخش کشاورزی از دیدگاه مسائل اقتصاد خرد و کلان دارای اهمیت زیادی است (اسکندری و زراعت کیش، ۱۳۹۵).

مطابق گزارش معاونت پژوهش‌های اقتصادی دفتر ریاست جمهوری در سال ۱۳۹۱ مهم‌ترین چالش‌ها و تنگناهای بخش آبرزی‌پروری به شرح زیر است:

- ۱) محدودیت منابع آبی
 - ۲) ضعف آموزش و ترویج در آبرزی‌پروری
 - ۳) سنتی بودن ساختار بازار آبرزیان و ناتوانی در بازاریابی تولید
 - ۴) ناهماهنگی سازمان‌های پشتیبانی از آبرزی‌پروری
- ایران در منطقه نیمه‌خشک واقع شده و حیات آبرزیان نیز به آب وابسته است. در بخش آبرزی‌پروری هر چند با محدودیت منابع آبی قابل بهره‌برداری برای این فعالیت مواجه هستیم ولی افزایش بهره‌وری از طریق آموزش و ترویج کاربردی، همدلی و هماهنگی میان دست‌اندرکاران و سازمان‌های ذیربط و پشتیبانی از این فعالیت می‌تواند نقش امید بخشی در افزایش تولید آبرزی‌پروری داشته باشد.

مزیت‌ها و پتانسیل‌های موجود در بخش شیلات استان گلستان عبارتند از:

- وجود نوار ساحلی در استان به طول ۱۱۵ کیلومتر
 - شرایط مناسب اقلیمی و آب‌وهوایی
 - وجود منابع آبی متنوع (دریا، سد، آب‌بندان، رودخانه)
 - وجود زمین‌های غیرقابل کشاورزی
 - فراهم بودن شرایط برای بهره‌گیری از دانش روز سایر کشورها
 - فراهم بودن زمینه افزایش بهره‌وری در آبرزی‌پروری
- استفاده از منابع ارزشمند آب کشاورزی پس از آبیاری باغات و مزارع جهت تأمین آب مزارع آبرزی‌پروری می‌تواند گامی ارزشمند در جهت افزایش بهره‌وری منابع آبی در استان باشد که ارزش افزوده این بخش را نیز

افزایش خواهد داد. از طرف دیگر، پرورش میگو و ماهی با استفاده از آب دریا فعالیتی است که نه تنها محدودیتی ندارد بلکه علاوه بر فراهم ساختن بستر افزایش تولید، درآمد ساحل‌نشینان، اشتغال ساکنین این مناطق و آبادانی این مناطق را افزایش خواهد داد و باعث کاهش فشار بی‌رویه بر منابع موجود در دریای خزر خواهد شد.

به دلیل اینکه صنایع شیلاتی به‌عنوان صنعتی مهم و در حال رشد و توسعه در بازارهای بین‌المللی مطرح است، افزایش فرآیندهای کارآفرینی در آن باعث ایجاد فرصت‌های شغلی و در نتیجه توسعه اقتصادی در استان و کشور خواهد شد. شناخت فرصت‌های اشتغال در صنعت شیلات و **توسعه زنجیره ارزش** کسب‌وکارهای موجود در آن در راستای ارائه مدلی بهبود یافته برای ارتقاء این صنعت، مهم‌ترین فعالیت در شکل‌دهی به سیاست‌گذاری‌های کارآفرینی در این صنعت خواهد بود و می‌تواند در هدایت فعالیت‌های نوآورانه در این حوزه نقشی حیاتی و مهم ایفا کند. زنجیره ارزش صنعت آبزیان، معرف یکی از بزرگ‌ترین تجارت‌های بخش مواد غذایی در جهان است، چرا که حدود ۹۲ درصد از این محصولات در تجارت بین‌المللی در معرض رقابت و فروش قرار می‌گیرند (شهرکی و همکاران، ۱۳۹۷).

همان‌طور که میدانیم، تجارت آبزیان، ارائه خدمات است. این خدمات طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها شامل تخصص مدیریت، برداشت، فرآوری، سیاست‌گذاری و نظارت، فروش اینترنتی و خدمات مربوط به آن، استخدام خدمه برای کشتی‌ها و آموزش آن‌ها، تعمیر کشتی، اجاره کشتی‌های ماهیگیری، ساخت‌وساز و امکانات اسکله‌ای و زیربنایی، پژوهش، ارزیابی سهام و تجزیه و تحلیل داده‌ها را در بر می‌گیرد که افزایش کیفیت این خدمات در نهایت به توسعه زنجیره ارزش این صنعت خواهد انجامید (بامگباد و همکاران، ۲۰۱۷).

با توجه به اینکه مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری، مدیریت شبکه توزیع، مدیریت تأمین نهاده‌ها و مدیریت صید اهمیت زیادی در تحلیل زنجیره ارزش کسب‌وکارهای شیلاتی دارند، ضرورت توجه به این ابعاد در برنامه‌ریزی توسعه این نوع کسب‌وکارها همواره وجود دارد. این مؤلفه‌ها به هم پیوسته هستند و تقویت یکپارچه آن‌ها می‌تواند در توسعه کسب‌وکار تأثیرگذار باشد. در بحث مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری نیز، تأمین هزینه‌های تهیه مواد اولیه اهمیت زیادی دارد (شهرکی و همکاران، ۱۳۹۷).

لذا این الزام در کشور و بخصوص در استان گلستان وجود دارد تا با بهره‌برداری از ظرفیت‌های موجود و افزایش بهره‌وری منابع آبی و اصلاح و بهبود شیوه‌های پرورش آبزیان، افزایش تجارت و تقویت شبکه‌های توزیع و تکمیل زنجیره‌های تأمین و ارزش، سهم بخش شیلات در اشتغال‌زایی، درآمدزایی و تولید ناخالص استان را افزایش داد.

با توجه به موارد ذکر شده، این الزام وجود دارد که "خط مشی گذاری بخش شیلات" در کنار سایر بخش‌ها باید از منظر حکمرانی استانی (Provincial Governance) 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 از جمله بخش شیلات شناسایی و تدوین شود که این مهم با توجه به مطالعات انجام گرفته توسط این شرکت با رویکرد توسعه پایدار انجام گرفته و نتایج و یافته‌های این مطالعه و بررسی‌ها که منجر به جمع‌آوری حدود ۲۰۰ هزار دیتا (DATA) و تبدیل آن به ۴۰ هزار اطلاعات (Information) شامل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها حکایت از این واقعیت دارد که بر مبنای ارزیابی محیطی (محیط پژوهی) در بخش‌های ۱۹ (۳۱) گانه استان (از جمله بخش شیلات) 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 قوت استان بسیار بیشتر از نقاط ضعف آن بوده و این در حالی است که استان دارای پتانسیل‌ها و فرصت‌های متعدد و متکثر داخلی و بین‌المللی کمتری نسبت به تهدیدات می‌باشد. به بیان دیگر استان از لحاظ برخورداری‌ها، منابع خدادادی، جغرافیایی و طبیعی، فرصت‌ها و قابلیت‌ها در زمینه انرژی و وضعیت مناسبی ندارد و متأسفانه در عملکرد در شاخص‌های اساسی و کلان اقتصادی به‌ویژه شاخص فقر جزء پنج استان آخر کشور می‌باشد.

اکنون با توجه به مشخص نمودن جهت‌گیری و اولویت‌های استان در "سند چشم‌انداز ۱۴۰۴" و "سند آمایش سرزمینی" باید به دنبال تدوین برنامه‌های کاربردی بر اساس پتانسیل‌ها و اهداف استان و تعیین استراتژی‌های متناسب با بخش شیلات بود تا با مدیریت مناسب صید و بهره‌برداری از طرح‌های پرورش آبزیان و توسعه و تکمیل زنجیره‌های ارزش، ضمن حفاظت از گونه‌های آبزی و منابع آبی، شاهد افزایش بهره‌وری و توسعه همه‌جانبه در استان گلستان باشیم.

۲-۱) ضرورت و اهمیت پژوهش

با توجه به نکات ذکر شده و ضرورت و اهمیت بهره‌برداری مناسب از منابع شیلاتی، بازنگری در طرح‌ها و استراتژی‌های کنونی بخش شیلات به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین نیروهای محرک اقتصاد در استان‌های ساحلی کشور که می‌تواند سهم زیادی در تولید ناخالص داخلی (GDP)، اشتغال‌زایی و در نتیجه افزایش درآمد ساکنین استان داشته باشد، امری ضروری است و در این راه می‌توان با بهره‌گیری و الگوبرداری از کشورهای پیشرو در

حوزه صید و آبرزی پروری، ضمن ارتقا دانش و تکنولوژی بخش شیلات، زمینه را برای دستیابی به اقتصاد پایدار شیلاتی و استفاده حداکثری از منابع و نیروهای انسانی متخصص در استان گلستان فراهم نمود.

در حال حاضر به دلیل وجود فقر و نرخ زیاد بیکاری در استان گلستان، گذر کشور از یک دوره خشکسالی که با کاهش نزولات آسمانی همراه بوده است و همچنین استفاده سنتی از منابع آبی، بسیار ضروری است تا با انجام مطالعات دقیق و جامع، استراتژی‌های مناسب بخش شیلات استان را تعیین نمود تا نه تنها با استفاده از ظرفیت‌های بزرگ و ارزشمند استان در بخش شیلات، بلکه با تبدیل تهدیدهای موجود به فرصت‌های استثنائی در این جنگ همه‌جانبه اقتصادی و تحریم‌های ظالمانه و یک‌جانبه علیه کشور عزیزمان ایران، زمینه رشد و بالندگی اقتصادی استان گلستان را فراهم نمود.

از طرفی، تبدیل اقتصاد نفتی ایران به اقتصادی مبتنی بر محصولات غیرنفتی، نیازمند افزایش تولید و بهره‌وری در سایر حوزه‌ها است تا با افزایش مزیت‌های رقابتی و توان صادراتی، سهم این محصولات را از GDP افزایش داده و زمینه را برای ورود به بازارهای جهانی فراهم نمود. در این راستا، بخش کشاورزی و به‌خصوص شیلات در استان گلستان به دلیل وجود منابع اولیه دارای مزیت رقابتی بیشتری هستند و با توسعه این بخش می‌توان گام بلندی برای کاهش اتکای اقتصاد کشور به صادرات نفت و گاز برداشت.

در سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ نیز که توسط همین شرکت تهیه و تدوین شده است، توجه ویژه‌ای به بخش شیلات و نقش آن در اقتصاد استان و معیشت مردم شده است. برخی از مهم‌ترین و اصلی‌ترین اولویت‌ها و اهداف استان در بخش شیلات که در سند چشم‌انداز ذکر شده‌اند عبارتند از:

- مدیریت بهره‌ور منابع آبی
- توسعه صنایع دریایی و آبرزی پروری
- امنیت غذایی
- تأمین توزیع نهاده‌ها
- تقویت اقتصاد بخش کشاورزی

با توجه به موارد مطرح شده ضروری است تا به دور از هرگونه اقدام شتاب‌زده و یا غفلت از بهره‌برداری مناسب از فرصت‌های موجود از تصمیم‌گیری بر اساس روش‌های آزمون و خطا پرهیز کرده و با انجام مطالعات و مشورت با صاحب‌نظران و متخصصین حوزه شیلات، نقشه راه استان را در این بخش به درستی ترسیم کرده تا به اهداف تعیین شده استان در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و سند آمایش سرزمینی دست یابیم.

همچنین تدوین برنامه استراتژیک توسعه بخش شیلات 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 شیلات استان می‌توان زمینه را برای تربیت نیروهای متخصص و کارآمد مهیا نمود که این امر باعث اشتغال‌زایی و محرومیت‌زدایی خواهد شد و می‌توان به نوعی چارچوب هدفمندی را برای فعالیت‌های این بخش فراهم نمود.
 - می‌توان با تدوین این برنامه استراتژیک که برخاسته 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 شیلات را شناسایی نمود و توسعه داد، منوط بر این که این توانمندی‌ها و ظرفیت‌ها زمینه را برای ورود مقتدرانه و با مزیت رقابتی بالا 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 شیلات استان، هم نقشه راه خط‌مشی‌گذار معلوم می‌شود و هم سرمایه‌گذاران و فعالان این حوزه برای راه‌اندازی کسب‌وکار، مشارکت و تخصیص منابع دچار خطای استراتژیک نخواهند شد.
- لازم به ذکر است موارد ذکر شده تنها بخشی از ضرورت‌های انجام این پژوهش بوده که به دلیل پرهیز از اطاله کلام؛ از بیان سایر موارد خودداری می‌شود.

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

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

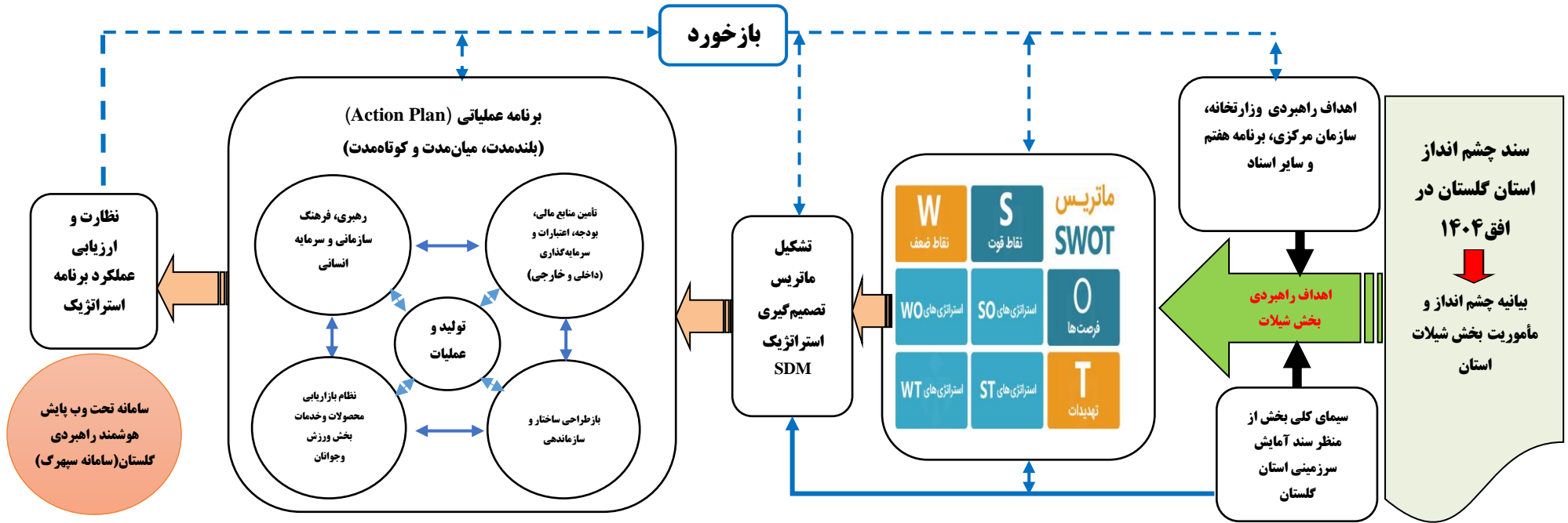
کنکاش مفهومی (۲) کنکاش محیطی (۳) تصمیم‌گیری و تدوین راهبرد (۴) پیاده‌سازی (۵) بازخورد، کنترل و ارزیابی انتخاب می‌شوند. برخی از انواع مدل‌های مورد بررسی به ترتیب اولویت زمانی شامل موارد زیر می‌باشند:



نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

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

نمودار ۱-۲ صفحه بعد نمایش داده شده است:



<p>فاز ۳</p> <p>(ارزیابی استراتژی)</p>	<p>فاز ۲</p> <p>(اجرای استراتژی)</p>	<p>فاز ۱</p> <p>(تدوین استراتژی)</p>		
<p>سنجش و ارزیابی عملکرد به روش BI و BPMS</p>	<p>پیاده سازی و اجرای استراتژی های بخش شیلات استان گلستان به روش BSC یا OKR</p>	<p>اولویت بندی استراتژی های بخش شیلات استان گلستان</p>	<p>تدوین استراتژی های بخش شیلات استان گلستان به کمک ماتریس SWOT بر گرفته از مطالعات محیط پژوهی</p>	<p>تعیین چشم انداز، مأموریت، ارزش ها (مقاصد آرمانی) و اهداف راهبردی بخش شیلات استان گلستان</p>

نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش شیلات 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 و شرح خدمات به آن‌ها اشاره می‌شود. از این رو اهداف این پژوهش شامل یک هدف اصلی و چندین هدف فرعی دربرگیرنده موارد ذیل می‌باشد:

۴-۱-۱) هدف اصلی پژوهش

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

۴-۱-۲) اهداف فرعی پژوهش

- ۱) شناخت برنامه‌های بخش شیلات استان گلستان از گذشته تاکنون
- ۲) شناخت بخش شیلات استان گلستان در سند آمایش استان گلستان
- ۳) تدوین بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بخش شیلات استان گلستان
- ۴) تعیین اهداف راهبردی بخش شیلات استان گلستان
- ۵) محیط‌پژوهی بخش شیلات استان گلستان
- ۶) تعیین موقعیت استراتژیک بخش شیلات استان گلستان
- ۷) تدوین استراتژی اصلی بخش شیلات استان گلستان
- ۸) شناسایی استراتژی‌های بخشی مربوط به بخش شیلات 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 شیلات استان گلستان خواهد شد که به نوبه خود باعث هماهنگی در خط‌مشی‌گذاری و نظام بودجه‌ریزی در سایر بخش‌های مرتبط با بخش شیلات 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 (تجَمَر)» را نیز برطرف می‌نماید. سایر موارد عبارتند از:

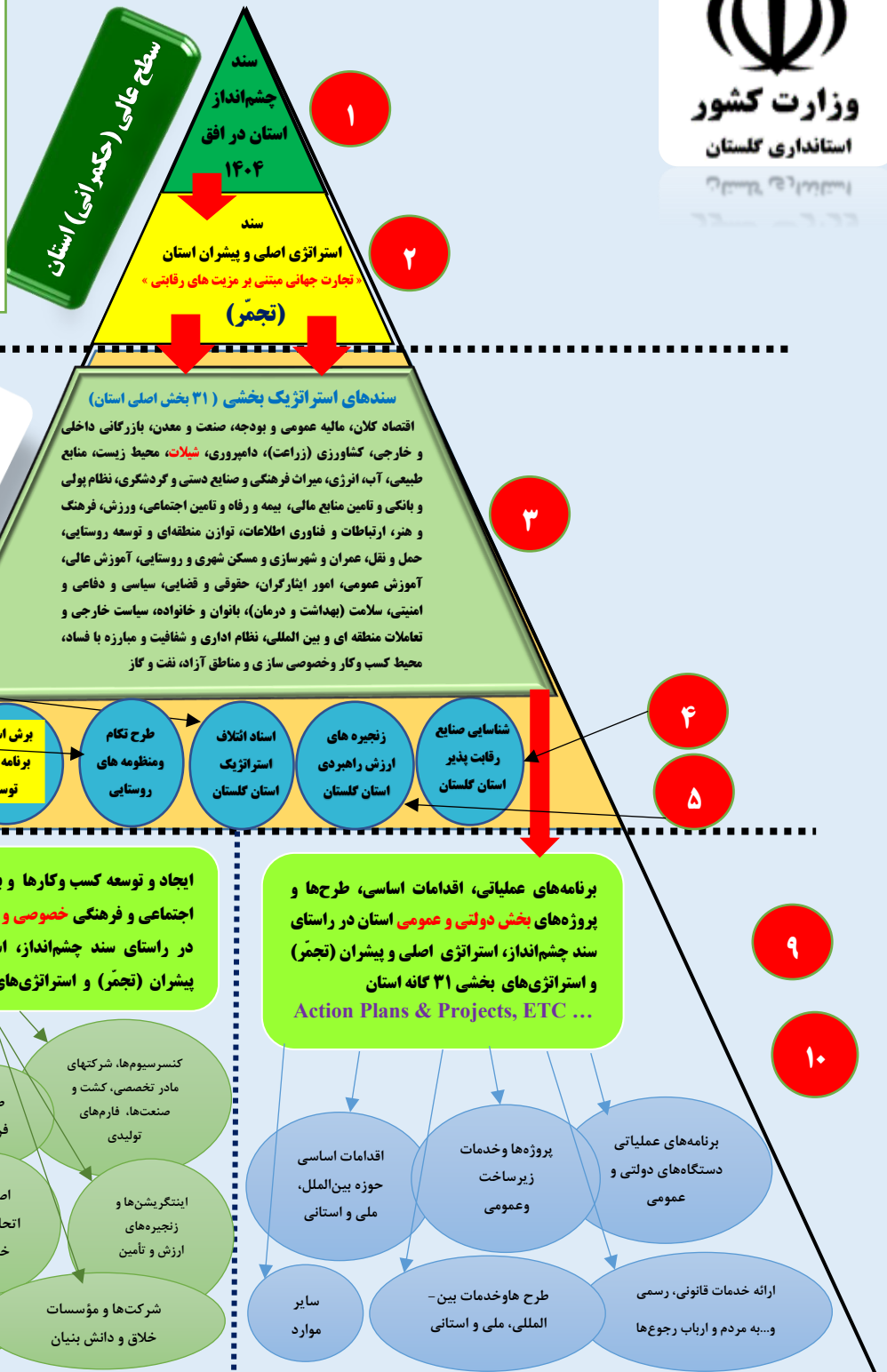
- در بخش تأمین مالی و سرمایه گذاری باعث اثربخشی در توزیع منابع مالی می شود و مطابق اهداف برنامه هفتم که باید رشد تشکیل سرمایه ناخالص سرمایه گذاری ۲۲.۶ درصد شود، واجد اهمیت خواهد بود.
- همچنین با تربیت نیروهای متخصص می توان زمینه خوداشتغالی افراد و احداث کارگاه های کوچک را تقویت نمود که باعث افزایش تولید ناخالص داخلی (GDP) استان شده که در نتیجه باعث محرومیت زدایی از استان گلستان خواهد شد.
- پیاده سازی و اجرای نتایج این پژوهش به ویژه پس از شناسایی توانمندی های بخش شیلات استان گلستان باعث می شود که با تخصیص منابع و سرمایه گذاری مناسب به همراه حمایت کافی از این بخش به همراه جذب سرمایه و سرمایه گذاران داخلی و خارجی زمینه گسترش خدمات بخش شیلات استان را به وجود آورد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می شود که صنایع استان با پشتیبانی بخش شیلات استان گلستان دارای خصوصیت بین المللی شوند و علاوه بر جذب فارغ التحصیلان رشته های شیلات و ... زمینه اشتغال فارغ التحصیلان سایر علوم همچون حقوق بین الملل، تجارت و بازاریابی بین الملل، زبان های خارجی و نظایر این ها فراهم شود.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می شود بخش شیلات استان گلستان با استانداردهای تراز جهانی آشنا شده و همچون کشورهای پیشرو بهره وری را افزایش دهد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می شود بخش آموزشی و دانشگاهی استان به سمت تربیت نیروی متخصص کارآمد مورد نیاز بخش شیلات استان گلستان بروند تا میزان بیکاری فارغ التحصیلان استان (که دو تا سه برابر نرخ بیکاری کل است) کاهش یابد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می شود بخش تحقیق و توسعه (R&D) که نحیف و ضعیف است مورد توجه قرار گیرد چرا که رقابتی شدن و ماندن مستلزم افزایش بودجه های تحقیق و توسعه در بخش دولتی و خصوصی می باشد و شاخص هزینه های 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.



وزارت کشور

استاندارداری گلستان

شماره	نام مطالعات و برنامه‌ریزی	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 سنوانی (شکست اهداف)	عملیاتی
۱۰	تهیه برنامه‌های عملیاتی به روش‌های OKR و BSC	عملیاتی



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 ۱-۳: چارچوب و هرم سطوح سه گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان

۶-۱) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش

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

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

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

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

۷-۱) قلمرو پژوهش

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

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

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

در این پژوهش علیرغم اینکه چارچوب و مدل مربوط به استان گلستان است اما در جمع‌آوری اطلاعات 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 شیلات 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 شیلات 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 (تجمّر)» 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 شیلات 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 شیلات استان گلستان، کاربردهای وسیعی برای آن متصور شده است. در سطح کلان دولتمردان، خط‌مشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان شاغل در سازمان‌هایی که به نحوی در بخش شیلات استان گلستان دخیل‌اند، مانند وزارتخانه‌ها، سازمان برنامه‌بودجه، دانشگاه‌ها، مجمع تشخیص مصلحت نظام و نظایر این‌ها از ذینفعان دولتی در سطح ملی این پژوهش به شمار می‌روند. اداره کل شیلات، استانداری، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، جهاد کشاورزی، آب منطقه‌ای و نظایر این موارد از ذینفعان دولتی در سطح استان می‌باشند. در سطح خرد، گروه بعدی سرمایه‌گذاران، صنعتگران،

توزیع کنندگان، تولید کنندگان، صادر کنندگان، 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.

۱-۱۰ نوآوری پژوهش

بخشی از نوآوری این پژوهش در روش‌شناسی، چارچوب مفهومی و به‌ویژه در روش‌های محیط‌پژوهی بوده 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 است.

۱-۱۱ 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 فرآیند شامل مشخص کردن مأموریت، چشم‌انداز، دارایی‌های سازمان و توسعه برنامه‌ها و خط‌مشی‌های سازمان و همه فعالیت‌هایی که برای نیل به آن‌ها نیاز است نیز می‌شود (شمس‌الدینی، ۱۳۹۴).

➤ **برنامه‌ریزی استراتژیک:** از نظر فرای و استونر، برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به سازمان‌ها طراحی می‌شود تا آن‌ها به‌صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند. خصوصاً، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیلی از شرکت (سازمان) و محیط مربوط به آن ارائه می‌کند - شرایط فعلی شرکت (سازمان) را توضیح می‌دهد و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند (فرای و استونر، ۱۹۹۵). در تعریفی دیگر از نظر لرنر، برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده است. برنامه‌ریزی استراتژیک نگاه به آینده دارد و تمرکز بر آینده پیش‌بینی شده است. به این مسئله توجه دارد که جهان بعد از ۵ الی ۱۰ سال چه تفاوت‌هایی با اکنون خواهد داشت. 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 موردنیاز جهت رسیدن به اهداف و همچنین تمامی عناصر حیاتی مشخص شده در طول برنامه‌ریزی را در بر می‌گیرد. به عبارتی این سند، نقشه راهی است که نشان می‌دهد شرکت یا سازمان باید چه مسیری را طی کند تا به اهداف

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

➤ **آمایش سرزمین:** آمایش سرزمین، ارزیابی نظام‌مند عوامل طبیعی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و ... 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. ژان پل لاکاز می‌گوید، «منظور از آمایش سرزمین، رسیدن به مطلوب‌ترین توزیع ممکن جمعیت، توسط بهترین شکل توزیع فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی در پهنه سرزمین است» (حمید قیومی، ۱۳۹۴).

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

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

سیمای کلی بخش سیلات

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 تحلیل موقعیت 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 رشته‌کوه 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 قله 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. بیش‌تر شهرها و روستاهای استان نیز در این ناحیه سرسبز جای گرفته‌اند. دو توده هوا در تعیین آب‌وهوای استان نقش مهمی دارند. توده 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. توده دیگر، توده 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. باین‌همه، نیمه 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: نقشه طبیعی استان

۲-۲) 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 نیمه‌مرطوب معتدل، در شهرستان بندرگز تا مینودشت را شامل می‌شود که دارای زمستان معتدل و تابستان خشک است.
- آب‌وهوای نیمه‌مرطوب سرد که با دوری از دریای مازندران و افزایش ارتفاع در جنوب استان، زمستان‌های سرد و طولانی و تابستان‌های معتدل را به همراه دارد.

➤ آب و هوای خشک سرد و نیمه خشک که قله‌های کوهستان‌های مرتفع بیش از ۳۰۰۰ متر را شامل می‌شود و زمستان‌های سرد و تابستان‌های خنکی دارد.

➤ آب و هوای خشک، نیمه خشک و نیمه خشک 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.

۳-۲) 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. به طور کلی از نظر ناهمواری‌ها این استان شامل: مناطق کوهستانی، مناطق کوهپایه‌ای و مناطق جلگه‌ای است.

۴-۲) منابع آب استان

استان گلستان با میانگین بارندگی ۴۵۰ میلی‌متر در سال جزء یکی از استان‌های نیمه خشک کشور می‌باشد. پتانسیل منابع آب استان ۲۴۸۵ میلیون مترمکعب می‌باشد که ۱۲۵ میلیون مترمکعب آن آب زیرزمینی و ۱۲۳۵ میلیون مترمکعب آب سطحی می‌باشد که از این میزان ۲۰۰۸ میلیون مترمکعب آن در حال بهره‌برداری می‌باشد که به تعبیری بیش از ۸۰ درصد منابع آبی در حال بهره‌برداری می‌باشد که در این بین سهم استفاده از آب زیرزمینی حدود ۹۵ درصد و آب سطحی حدود ۶۷ درصد می‌باشد. همین امر حاکی از آن است که منابع آب زیرزمینی مهم‌ترین منبع تأمین آب در بخش شرب، کشاورزی و صنعت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

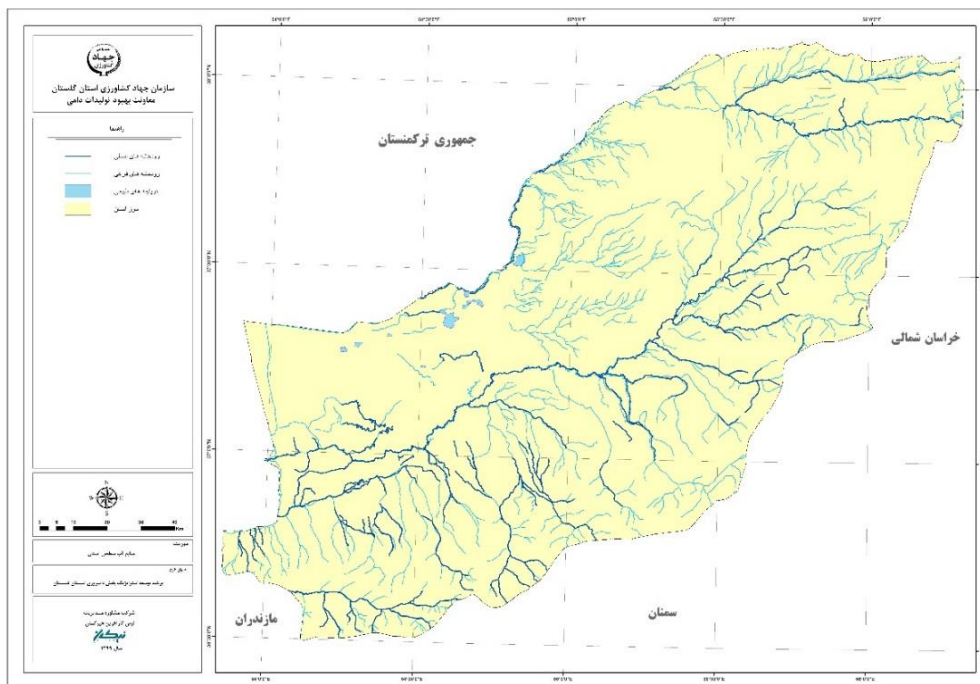
منابع آب زیرزمینی

در حال حاضر بیش از ۸۳ درصد از منابع آب زیرزمینی استان در بخش کشاورزی و ۱۴ درصد آن جهت تأمین آب شرب و ۳ درصد آن در بخش صنعت مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد. بهره‌برداری از استحصال منابع آب زیرزمینی در استان طی سال‌های گذشته رشد چشمگیری داشته که به طوری که میزان بهره‌برداری از این منبع از ۳۶۰ میلیون مترمکعب در سال ۱۳۴۶ به ۶۹۲ میلیون مترمکعب در سال ۱۳۷۵ افزایش یافته است و این میزان در سال ۱۳۸۵ به ۱۰۶۵ میلیون مترمکعب رسیده است. این بدان معنی است که از سال ۱۳۸۵ بیش از ۸۵ درصد پتانسیل آب زیرزمینی در حال بهره‌برداری می‌باشد. در حال حاضر بیش از ۳۷۰۰۰ حلقه چاه در استان حفاری و در حال بهره‌برداری می‌باشد و با بهره‌برداری بیش از ۹۵ درصد این منبع در سال‌های اخیر نگرانی بخش آب استان را موجب شده است. این در حالی است که کاهش میانگین بارش سالیانه در استان در سال‌های اخیر به پایین‌تر از میانگین درازمدت بروز خشکسالی‌های متوالی در استان و تغییر هیدرولوژیکی بارش از نظر شدت و مدت تغذیه آبخوان‌های استان را تحت تأثیر قرار داده و این منابع را با بحران جدی مواجه نموده است.

تأمین آب شرب استان

در حال حاضر نیاز آب شرب استان ۱۹۶ میلیون مترمکعب می‌باشد که بیش از ۸۲ درصد آن از منابع آب زیرزمینی تأمین می‌گردد که میانگین میزان وابستگی تأمین آب شرب به منابع آب زیرزمینی در کشور به حدود ۵۰ درصد می‌رسد که همین امر اهمیت این منابع در استان را صدچندان نموده است. با حفر بیش از ۳۲۰ حلقه چاه با عمق متوسط ۲۵۰ متر در استان حدود ۱۶۱ میلیون مترمکعب در سال آب زیرزمینی به منظور تأمین آب شرب استحصال می‌گردد.

باتوجه به افزایش جمعیت در افق سال ۱۴۲۰ نیاز شرب به ۲۱۱ میلیون مترمکعب در سال افزایش می‌یابد که در صورت وجود نسبت فوق در استفاده از منابع آبی زیرزمینی، میزان ۱۲ میلیون مترمکعب در سال مازاد بر وضعیت کنونی باید از آب زیرزمینی برداشت گردد که باتوجه به مطالب پیش گفته شده در خصوص تغذیه آبخوانها مشکلات عدیده کمی و کیفی در این منابع ایجاد خواهد شد. نکته قابل توجه اینکه منابع آب زیرزمینی مناسب جهت شرب در یک نوار باریک در بخش جنوبی استان متمرکز شده که همین مسئله تأمین آب شرب برخی از شهرها و روستاهای استان را دچار چالش نموده است.

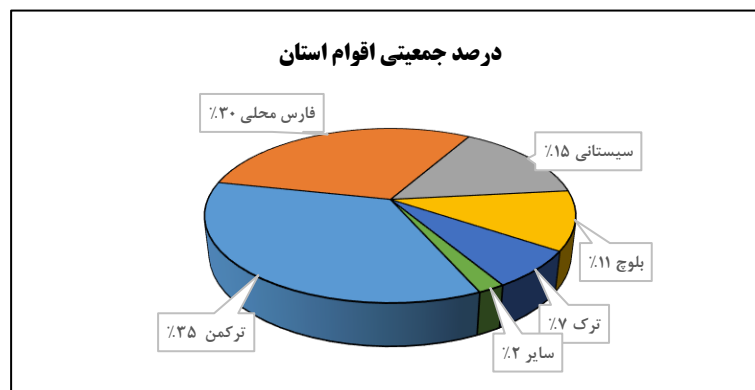


شکل ۲-۲: منابع آب های سطحی

۵-۲) 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 روستانشین 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، آژادشهر، مینودشت و آذری‌ها در شهرستان گنبد کاووس و تعداد کمی در مینودشت و قزاق‌ها نیز بیشتر در گرگان و تکرها (ته‌کر) 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.



نمودار ۱-۲: 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 بندر گز با ۴۶۱۳۰ نفر (۲.۴۷ درصد) کم‌جمعیت‌ترین شهرستان‌های استان می‌باشند.

➤ 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).

➤ 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 ۵ ام در بین استان‌های کشور می‌باشد.

➤ میزان شهرنشینی و روستائینی

بر اساس نتایج بدست آمده، میزان شهرنشینی در استان گلستان ۵۳.۲۷ درصد (۹۹۵۶۱۵ نفر) و در کل کشور ۷۴ درصد (۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر) می‌باشد. بدین ترتیب ۱.۶۸ درصد از جمعیت کشور در استان گلستان سکونت دارند. از جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفری استان، تعداد روستائیان ۸۷۱۵۴۶ نفر (۴۶.۳ درصد) و از جمعیت ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفری کشور تعداد روستائیان ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر (۲۵.۹۳ درصد) می‌باشد. بدین ترتیب ۴.۲۰ درصد از جمعیت روستائیان کشور در استان گلستان سکونت دارند.

➤ 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

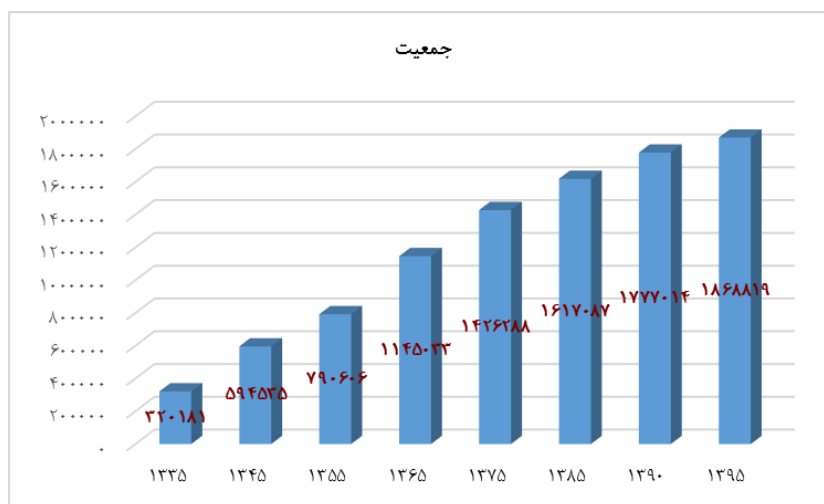
نرخ باسوادی: نرخ باسوادی جمعیت ۶ ساله و بیش تر بر اساس نتایج این سرشماری در استان گلستان ۸۶.۱ و در کل کشور ۸۷.۶ درصد می باشد.

۶-۲) روند رشد جمعیت در استان

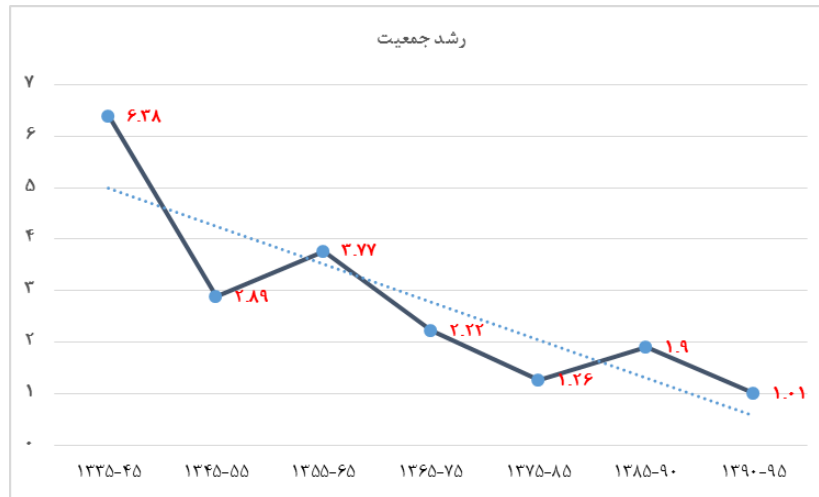
استان گلستان با وسعت ۲۰۴۳۷.۷۴ کیلومتر مربع، و جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفر، تراکمی برابر با ۹۱۴ نفر در هکتار را دارا می باشد.

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

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	۲/۳۲
۱۳۸۵	۱۶۱۷۰۸۷	۱۹۰۷۹۹	۱/۲۶
۱۳۹۰	۱۷۷۷۰۱۴	۱۵۹۹۲۷	۱/۹
۱۳۹۵	۱۸۶۸۸۱۹	۹۱۸۰۵	۱/۰۱



نمودار ۲-۲: جمعیت استان طی دوره های سرشماری ۱۳۳۵ تا ۱۳۹۵



نمودار ۳-۲: رشد جمعیت استان طی دوره های سرشماری

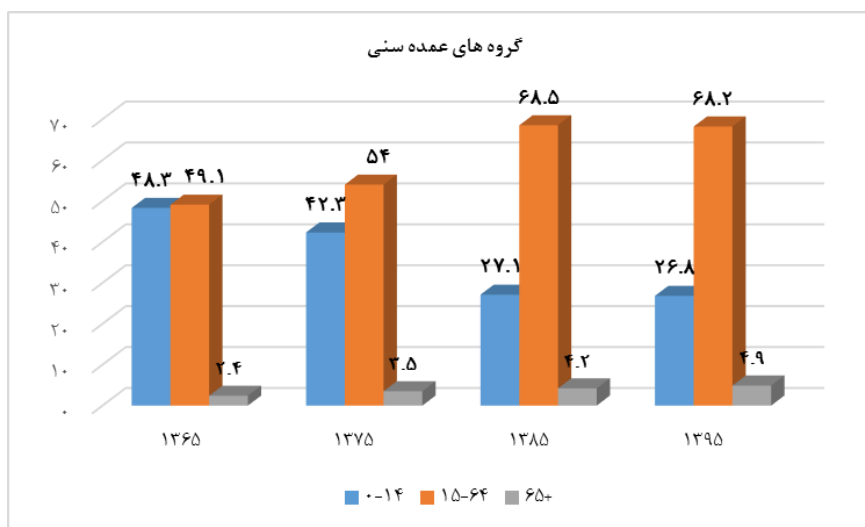
بر اساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن در سال ۱۳۹۵، جمعیت کشور در این سال ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفر بوده که ۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر معادل ۷۴ درصد شهرنشین و ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر معادل ۲۶ درصد جمعیت کشور ساکن روستاها هستند. در این بین جمعیت استان گلستان در سال ۱۳۹۵ برابر با ۱۸۶۸۸۱۹ نفر بوده که ۲.۳۳ درصد جمعیت کل کشور محاسبه گردیده، از این تعداد ۵۳.۲۷ درصد (برابر با ۹۹۵۶۱۵ نفر) شهرنشین و ۴۶.۷۳ درصد (معادل ۸۷۱۵۴۶ نفر) روستانشین بوده‌اند. از کل جمعیت استان گلستان به جمعیت کشور (۲.۳۴)، جمعیت ساکن در شهر ۱.۲۴ درصد و جمعیت ساکن در روستا ۱.۱۰ درصد 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 ۵.۱۱ و ۴.۸۴ و ۴.۰۳ و ۳.۳۹ نفر بوده است. بعد خانوار استان در طی سال‌های مذکور همواره بالا بوده است که علت عمده آن تعداد بالای جمعیت خانوارهای روستایی در این استان می‌باشد.

➤ ساختار جمعیت

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



نمودار ۴-۲: درصد گروه های عمده جمعیتی استان

۷-۲) فعالیت در بخش های مختلف اقتصادی

۱-۷-۲) بخش کشاورزی

محور فعالیت های اقتصادی استان گلستان، فعالیت های کشاورزی است. این فعالیت ها شامل: زراعت، باغداری، جنگل و مرتع، دام و طیور و شیلات و آبزیان می باشد. گندم، عمده ترین 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 آن ها را زمین زراعی تشکیل می دهند. کل تولیدات زراعی استان برابر با ۲۷۲۴۴۳۵ تن می باشد که بالاترین سهم مربوط به شهرستان گرگان با ۱۷.۲ درصد و پایین ترین سهم مربوط به شهرستان مراوه تپه با سهم ۱.۷۸ درصدی از کل تولیدات بخش زراعی می باشد.

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 زمین های زراعی، سبزیجات ۴ درصد، نباتات علوفه ای 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 علوفه ای، 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 با ارزشی چون: بلندمازو، 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 گونه کمیاب سرخدار اشاره کرد که به صورت نسبتاً خالص و انبوه در محدوده‌ای از جنگل‌های علی‌آباد وجود دارد؛ همچنین گونه زربین در جنگل‌های زرین گل 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 آب‌وهوایی، 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 آب‌وهوایی برای کشت نباتات علوفه‌ای و نیز فرآورده‌های فرعی آن‌ها، کنجاله‌ها و پس چر مزارع کشاورزی قابل مصرف در تغذیه دام و برخوردار 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 آبزیان است. به دلیل وجود جمعیت دامی قابل توجه، فرآورده‌های مختلف دامی، از قبیل: شیر خام، گوشت قرمز، گوشت سفید (مرغ و ماهی)، تخم مرغ، عسل، در سطح استان تولید شده و در نتیجه، بخش عمده‌ای از نیازهای غذایی استان و کشور تأمین می‌گردد.

باغداری: عمده‌ترین تولیدات باغی استان عبارت است از: هلو، آلو قطره‌طلا، 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 مترمکعب منابع آبی، ضمن تولید بیش از ۴۳۴۹ هزار تن محصولات کشاورزی (۳۵۶۰ هزار تن زراعی، ۱۶۱۶۸۰ تن باغی، ۶۲۷۵۷۲ تن دام و طیور) با تنوع تولید بیش از ۹۲ نوع محصول، ۳.۴ درصد از تولید کشور را به عهده دارد که در تولید دانه‌های روغنی مقام اول، تولید پنبه مقام سوم، تولید برنج مقام چهارم، تولید گندم مقام دوم، در توسعه زیتون رتبه دوم، تولید مرکبات رتبه هفتم و تولید میوه‌های هسته‌دار رتبه سوم کشوری را دارا می‌باشد.

استان گلستان دارای ۳۰۰۳۲۰ هکتار بیابان، ۴۵۲۱۸۵ هکتار جنگل، ۸۶۲۸۲۵ هکتار مرتع و ۱۲۲۵۹۸۸ واحد دامی با تولید ۳۵۴.۵ هزار تن شیر و ۲۷.۱۰۴ هزار تن گوشت قرمز، ۲۱۶ هزار تن گوشت مرغ و ۲۸.۳ هزار تن تخم مرغ، ۱۵۱۷ تن عسل، ۱۵۹ تن پيله کرم ابریشم و ۸۷ میلیون قطعه جوجه یک‌روزه در سال، از قابلیت‌های استان گلستان است.

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

۲-۷-۲) 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 ایفا می‌نماید، ارزش افزوده این بخش در سال حدود ۱۲۶۱۸ میلیارد ریال می‌باشد که این رقم ۷.۸ درصد از کل ارزش افزوده استان را تشکیل داده است و در جایگاه ۲۳ کشور قرار گرفته دارد.

۲-۷-۳) 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 بندر گز و بندر ترکمن، جزیره منحصربه‌فرد آشوراده، سدهای سازه‌ای، مراکز بیلاقی جهان‌نما، شاهکوه، زیارت و درازنو، پارک بین‌المللی گلستان، جنگل‌های طبیعی با گونه‌های منحصربه‌فرد سرخدار، زرین و... و زیستگاه‌های مناسب برای پرندگان مهاجر و بومی، اسکله توریستی و تفریحی بندر گز و ترکمن، وجود میادین سوارکاری، اماکن تاریخی و باستانی از قبیل برج قابوس، دیوار اسکندر، آرامگاه مختومقلی فراغی، مسجد جامع گرگان، مبل رادکان، موزه و اماکن مذهبی و همچنین وجود 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.

۴-۷-۲) 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 خواجه نفس 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 گوجه‌فرنگی، میل گرد، پلی‌استایرن، سایر لبنیات، خوراک آماده طیور، تخته فشرده و نئوپان، پرفرم، پلی‌اتیلن، قطعات سوله، ید، پودر شوینده، صیفی‌جات، گوشت مرغ، میوه و مرکبات و سیب‌زمینی، می‌باشند.

۸-۲) 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 باسوادی و سطح سواد
- افزایش پوشش خدمات بهداشتی-درمانی و در نتیجه کاهش نرخ رشد جمعیت به سبب اجرای برنامه‌های تنظیم خانواده
- تحول در نظام بهره‌برداری تولید کشاورزی و ارتباط بیشتر با بازار

- تنوع بخشی به فعالیت های اقتصادی و افزایش نسبی سهم اشتغال بخش های خدمت و صنعت
- از دست دادن نیروهای کارآمد (جوانان باسواد و ماهر) به نفع شهرها به واسطه کمبود فرصت های شغلی
- گسترش روابط شهر و روستا به واسطه توسعه خدمات زیربنایی به ویژه راه، برق و تلفن
- ارتقای نسبی کیفیت زندگی و دسترسی به خدمات بیشتر
- تبدیل کانون های بزرگ روستایی به شهر و ادغام روستاهای حاشیه شهری در شهرها
- جلب مشارکت روستاییان و شکل گیری نظام های جدید مدیریت روستایی

۱-۸-۲) عوامل مؤثر در نظام استقرار

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

عوامل طبیعی و اکولوژیک

نظام استقرار سکونتگاه ها در فضاهای روستایی گلستان، طی سال های 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)، دشت های گسترده، با خاک حاصلخیز و مساعد برای کشاورزی از جمله مهم ترین عوامل هستند که در پراکنش فضایی آبادی ها و سکونتگاه ها روستایی منطقه مؤثر بوده اند. بخش جنوبی استان را فاهای کوهستانی- جنگلی در بر گرفته است. این بخش به سبب ناهمواری ها و ارتفاعات زیاد، محدوده مناسبی برای اسکان جمعیت و فعالیت نبوده و به صورت منطقه بیلاقی دامداران جهت چرای دام و استفاده از هوای مطبوع مورد استفاده قرار می گیرد. با این حال، تعداد از آبادی های کوچک و پراکنده که در امتداد دره ها و کوهپایه ها شکل گرفته اند، در قلمرو کوهستانی و جنگلی استان مشاهده می گردد.

قلمرو میانی استان گلستان (جلگه های پایکوهی) از اقلیم نیمه مرطوب و معتدل مدیترانه ای برخوردار است. همین امر سبب استقرار آبادی ها و سکونتگاه های روستایی در سطح وسیعی شده است، به طوری که مراکز اصلی جمعیت و فعالیت خدماتی، اداری، صنعتی، تولید و بازارهای فعال اقتصادی، در این قسمت متمرکز شده است.

این بخش دارای حاصلخیزترین زمین های کشاورزی و منابع نسبتاً فراوان آب می باشد. در واقع کم و کیف این منابع نقش بسیار مهمی در تراکم و تجمع آبادی ها در قلمرو میانی استان داشته است. رودخانه اترک در شهرستان گنبد و رودخانه های گرگان و قره سو در شهرستان گرگان موجب شکل گیری آبادی های بسیار زیاد در این قلمرو شده است. همچنین تمرکز آبادی ها و سکونتگاه ها روستایی در مسیر شریان های اصلی این رودخانه نیز به کرات بیشتر از دیگر نواحی استان می باشد.

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

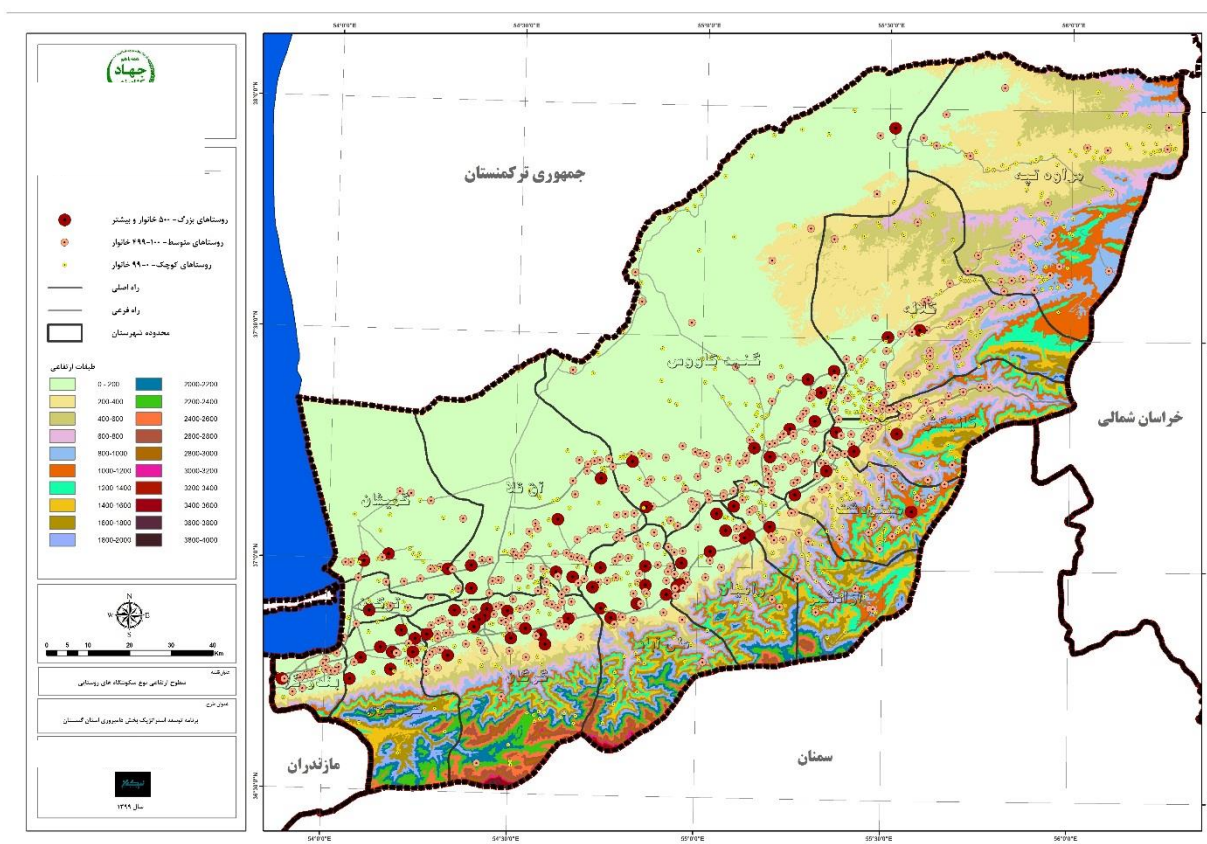
عوامل اجتماعی و اقتصادی

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 کم‌تراکم است.

در قلمرو جنوبی استان گلستان به دلیل ارتفاعات زیاد و پوشش جنگلی وسیع، الگوی زیست‌جنگل نشینی رواج دارد. زمینه اصلی فعالیت در این قلمرو، دامداری عشایری (پرورش گاو، گوسفند و شتر) و فعالیت‌های پراکنده و موردی در زمینه زراعت محدود آبی و بهره‌برداری از باغات و اشتغال در تعداد معدودی معدن دهستان چشمه

ساران (آبادی قشلاق) در شهرستان گنبد کاووس و دهستان قراولان (دارآباد) در شهرستان گالیکش است، نظام اسکان جمعیت و فعالیت در این قلمرو نیز به صورت پراکنده و در دل جنگل می‌باشد.



شکل ۳-۲: نقشه استقرار سکونتگاه های روستایی بر اساس پراکنش فضایی - مکانی

۹-۲) 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:

- ۱- کلان‌شهر (بالای ۱ میلیون نفر)
- ۲- شهر بزرگ (۵۰۰ تا ۱ میلیون نفر)
- ۳- شهر بزرگ میانی (۲۵۰ تا ۵۰۰ هزار نفر)
- ۴- شهر متوسط (۱۰۰ تا ۲۵۰ هزار نفر)
- ۵- شهر متوسط کوچک (۵۰ تا ۱۰۰ هزار نفر)
- ۶- شهر کوچک (۲۵ تا ۵۰ هزار نفر)

۷- روستاشهر (زیر ۲۵ هزار نفر)

جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان

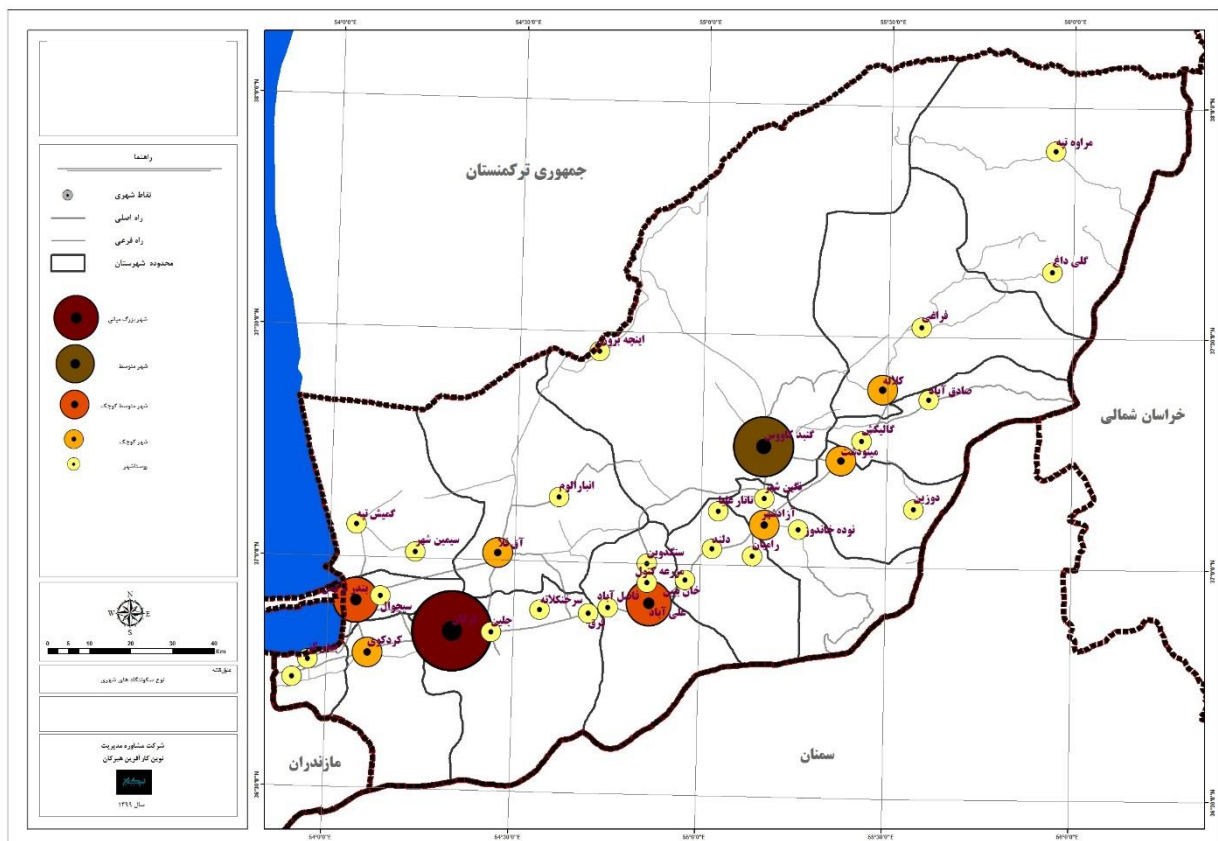
نوع سکونتگاه	تعداد	نام شهر
کلان شهر	-	-
شهر بزرگ	-	-
شهر بزرگ میانی	۱	گرگان
شهر متوسط	۱	گنبدکاووس
شهر متوسط کوچک	۲	بندر ترکمن، علی‌آبادکتول
شهر کوچک	۵	آزادشهر، کردکوی، کلاله، آق‌قلا، مینودشت
روستاشهر	۲۵	گالیکش، بندر گز، فاضل‌آباد، گمیش‌تپه، سیمین‌شهر، رامیان، خان-ببین، مراوه‌تپه، دلند، نگین‌شهر، سرخنگلاته، جلین، انبارالوم، قرق، نوکنده، فراغی، دوزین، تاتار علیا، سنگدوبین، مزرعه کتول، سیجوال، نوده خاندوز، اینچه‌برون، گلی‌داغ، صادق‌آباد، کوند.

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

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
۲۵۰۰۰۰-۴۹۹۹۹۹	۱۸/۷۶	گرگان	۳۵۰۶۷۶	۳۴/۴	فرا منطقه‌ای - منطقه‌ای
۱۰۰۰۰۰-۲۴۹۹۹۹	۸/۱۳	گنبدکاووس	۱۵۱۹۱۰	۱۴/۹	ناحیه‌ای درجه ۱
	۵/۷۲	بندر ترکمن	۵۳۹۷۰	۵/۲۹	ناحیه‌ای درجه ۲
۲۵۰۰۰-۴۹۹۹۹	۹/۹۰	علی‌آبادکتول	۵۲۸۳۸	۵/۱۸	ناحیه‌ای درجه ۲
		آزادشهر	۴۳۷۶۰	۴/۲۹	ناحیه‌ای درجه ۲
		کردکوی	۳۹۸۸۱	۳/۹۱	ناحیه‌ای درجه ۲
		کلاله	۳۶۱۷۶	۳/۵۵	ناحیه‌ای درجه ۲
		آق‌قلا	۳۵۱۱۶	۳/۴۴	ناحیه‌ای درجه ۲
		مینودشت	۳۰۰۸۵	۲/۹۵	ناحیه‌ای درجه ۲
		گالیکش	۲۳۳۹۴	۲/۲۹	محلی
		بندر گز	۲۰۷۴۲	۲/۰۳	محلی
۱۰۰۰۰-۲۴۹۹۹	۶/۶۰	فاضل‌آباد	۱۹۴۶۱	۱/۹۱	محلی
		گمیش‌تپه	۱۹۱۹۱	۱/۸۸	محلی
		سیمین‌شهر	۱۷۲۰۵	۱/۶۹	محلی
		رامیان	۱۲۴۲۶	۱/۲۲	محلی
		خان‌ببین	۱۰۸۷۸	۱/۰۷	محلی
		مراوه‌تپه	۸۶۷۱	۰/۸۵	محلی
		دلند	۸۱۸۴	۰/۸	روستایی
۵۰۰۰-۹۹۹۹	۳/۸۵	نگین‌شهر	۸۱۳۸	۰/۸	روستایی
		سرخنگلاته	۷۵۸۹	۰/۷۴	روستایی
		جلین	۷۴۱۷	۰/۷۳	روستایی
		انبارالوم	۷۰۰۳	۰/۶۹	روستایی
		قرق	۶۷۰۱	۰/۶۶	روستایی
		نوکنده	۶۶۵۰	۰/۶۵	روستایی
		فراغی	۵۷۷۷	۰/۵۷	روستایی

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
کمتر از ۵۰۰۰ نفر	۱/۱۰	دوزین	۵۷۳۷	۰/۵۶	روستایی
		کزند	۵۶۱۶	۰/۵۵	روستایی
		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	۰/۲	روستایی
		صادق آباد	۱۵۹۳	۰/۱۶	روستایی
مجموع	۱۰۰	-	۱۰۱۹۴۳۵	۱۰۰	

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

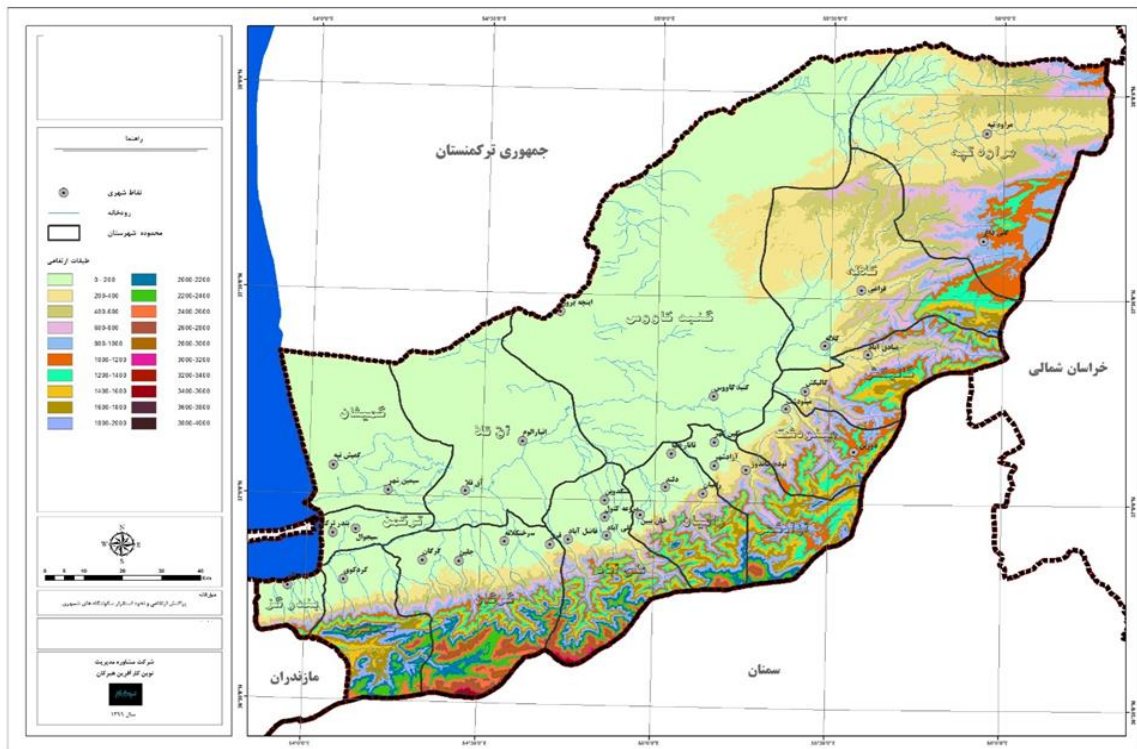


شکل ۴-۲: نقشه سازمان مکانی- فضایی سکونتگاه‌های شهری

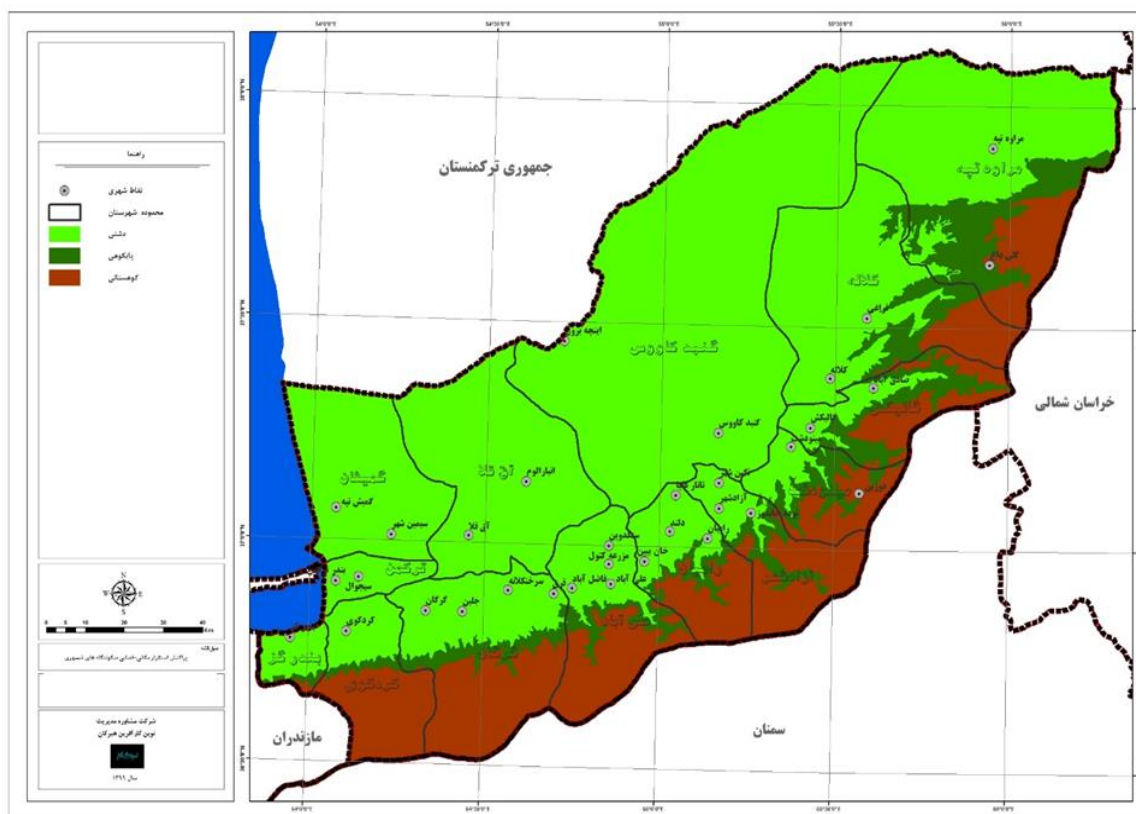
در حال حاضر نظام سکونتگاهی استان گلستان مشتمل بر ۳۳ کانون شهری و ۹۷۲ آبادی در سال ۱۳۹۵ می‌باشد که به ترتیب ۵۳.۲۷ و ۴۶.۷۳ جمعیت استان را در خود جای داده‌اند. جمعیت شهری استان در سال ۱۳۹۵، ۹۹۵۶۱۵ نفر سرشماری شده است که شهر گرگان به‌عنوان شهر نخست به تنهایی ۳۴.۶۶ درصد جمعیت کل شهری استان

و شهر گنبد کاووس به عنوان شهر دوم استان ۱۵.۰۲ درصد جمعیت شهری را در خود جای داده‌اند. لذا شهر نخست و شهر دوم استان در مجموع ۴۹.۶۸ درصد جمعیت شهری استان را در خود اسکان داده‌اند و ۵۰.۳۲ درصد جمعیت در ۳۱ نقطه شهری دیگر تمرکز یافته‌اند. نسبت جمعیت شهر اول به شهر دوم از ۱.۶۹ برابر در سال ۱۳۷۵ و ۲.۱۱ برابر در سال ۱۳۸۵ به ۲.۳۰ برابر در سال ۱۳۹۵ افزایش یافته است لذا الگوی نخست شهری و ماکروسفالی در استان به سرعت در حال شکل‌گیری می‌باشد.

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



شکل ۵-۲: نقشه استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع



شکل ۶-۲: نقشه استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه های شهری

۱۰-۲) سازمان یابی فضایی سکونتگاه های انسانی در استان

یکی از موضوعات مهم در آمایش و برنامه ریزی منطقه ای، 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 آن جا که استان گلستان از نظر اقلیمی دارای اقلیم های متفاوت خزری، کوهستانی، نیمه بیابانی و بیابانی، می باشد و با توجه به این اقلیم ها، فعالیت های اقتصادی متفاوتی انجام می پذیرد؛ بنابراین در استان سکونتگاه های 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 می باشد. استقرار سکونتگاه های استان عمدتاً تحت تأثیر منابع آبی است بدین صورت که مناطق با آب فراوان و همچنین خدمات و تسهیلات زیربنایی به علاوه دسترسی به شبکه ارتباطی مناسب نقش مهمی در تمرکز جمعیت روستایی ایفا نموده اند.

نظام سکونتگاهی در مناطق شهری از وضعیت کاملاً متفاوتی نسبت به مناطق روستایی برخوردار است، بطوریکه نحوه توزیع نقاط سکونتگاهی تحت تأثیر دو عامل می باشد: شرایط طبیعی و وجود امکانات زیربنایی، اجتماعی و

اقتصادی. همین عوامل باعث گردید تا نواحی جلگه‌ای و پست استان به شرایط مساعد و مناسب طبیعی و اقلیمی از حداکثر تراکم جمعیت و کانون‌های شهری برخوردار گردند، چنانچه تمام شهرهای استان در ارتفاع کمتر از ۲۰۰ متر از سطح دریا قرار دارند. در نقاط شمالی استان به دلیل وجود اراضی شور، محدودیت آب و خاک و اقلیم خشک و نیمه‌خشک و نواحی کوهستانی و کوهپایه‌ای جنوب استان به لحاظ شرایط اقلیمی سرد، سنگلاخی و ناهموار، دامنه‌ای پر شیب و اراضی جنگلی و مرتعی از حداقل تراکم جمعیت و نقاط مسکونی برخوردار است. وجود امکانات زیربنایی، اجتماعی و اقتصادی سبب جذب و نگهداشت جمعیت و نیز توسعه کانون‌های جمعیتی گشته است توزیع فضایی آبادی‌های مسکونی استان به گونه‌ای است که به‌طور متوسط در هر ۲۰.۵ کیلومترمربع یک آبادی مسکونی به چشم می‌خورد. اگر چه 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 شهرنشینی، 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 به‌واسطه طراحی آن توسط مهندسان آلمانی، از ساختار بهتری در مقایسه با کل شهرهای استان برخوردار می‌باشد. شهرهای استان گلستان عموماً بر مبنای ساختار اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی شکل گرفته‌اند.

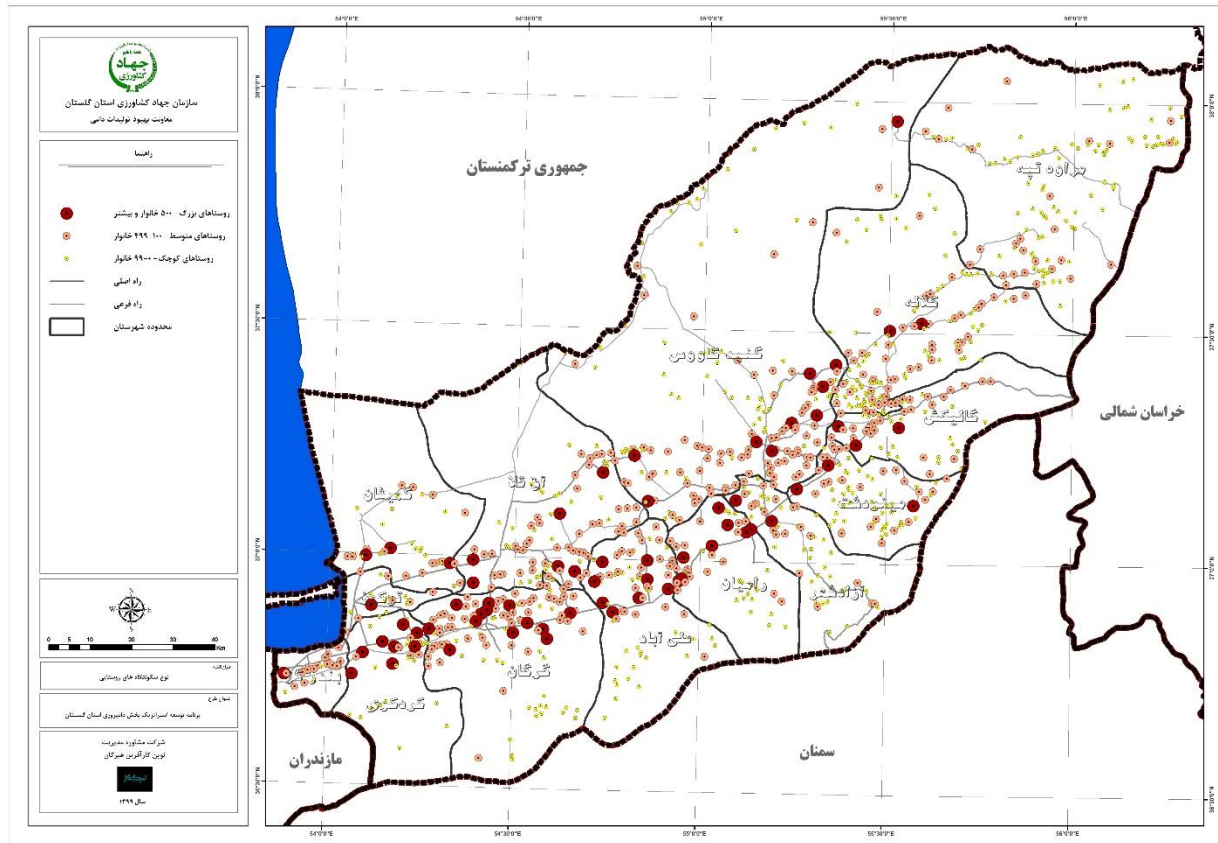
در شناخت شهر از روستا کارکردهای اقتصادی به همراه میزان جمعیت اساس کار قرار می‌گیرد. در طول تاریخ شناخت شهر از طریق کارکرد آن از اعتبار سیاسی و حکومتی برخوردار بوده است به‌ویژه که از ابتدای پیدایش شهرها، شهر با نقش اداری-سیاسی و مذهبی شناخته می‌شد، بنابراین اولین شهرها دارای نقش اداری و سیاسی بوده‌اند.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

توجه به جمعیت شهرها به‌عنوان شاخصه‌ای از حوزه نفوذ شهر، در کنار شدت و برد عرضه کالا و خدمات (تولید و صادرات) می‌تواند در تعیین مقیاس کارکرد شهرها کمک کند. در این زمینه ارزش اقتصادی و تنوع عرضه کالا و خدمات، تأثیر بسزایی در شناخت دقیق‌تر مقیاس کارکردها خواهد داشت. تعیین مقیاس کارکردهای شهری در

سطوح فراملی-ملی، منطقه‌ای، ناحیه‌ای، و محلی و روستایی، امکان برنامه‌ریزی را برای تقویت این کارکردها با هدف استفاده مناسب از امکانات شهرهای استان فراهم می‌سازد. استان گلستان را از لحاظ عملکردی می‌توان به دو ناحیه شرقی و غربی تقسیم نمود. شهر گرگان با جمعیتی در حدود ۳۵۰۶۷۶ نفر در سال ۱۳۹۵، شهر گنبد کاووس نیز با جمعیتی در حدود ۱۵۱۹۱۰ نفر به‌عنوان اصلی‌ترین کانون شهری ترکمن‌ها، پس از گرگان دومین مرکز شهر استان محسوب می‌شود که به‌عنوان مرکزیت ناحیه شرقی مدنظر گرفته است.

برخی از شهرهای استان که بیشتر در محدوده جمعیتی ۱۰۰-۱۰ هزار نفر می‌باشند از کارکردهای یا مقیاس ناحیه‌ای برخوردارند. مبادلات این شهرها عمدتاً از مرزهای استان فراتر نمی‌رود. تبادل کالا و خدمات در این شهرها عمدتاً حوزه نفوذ محدودی را دربر 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 برمی‌گیرد، 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، ننگین 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 به‌واسطه ساختار اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی در حد منطقه‌ای و محلی بوده و تنها شهر گرگان از این منظر دارای کارکردهای در سطوح بالاتر می‌باشد.



شکل ۷-۲: نقشه پراکنش سکونتگاه های انسانی در سطح استان

۱۱-۲) تعیین قلمروهای اولویت دار توسعه فعالیت و استقرار جمعیت

هدف اساسی از مدیریت و برنامه ریزی آمایش سرزمین، توزیع فعالیت های اقتصادی، اجتماعی و جمعیتی با توجه به تحولات و دگرگونی های زمان و نیازهاست. این کار عمدتاً با دیدی درازمدت و به منظور بهره برداری بهینه از امکانات و همچنین هویدا کردن نقش و مسئولیت خاص هر منطقه بر اساس توانمندی ها و قابلیت های آن، به طور هماهنگ با دیگر مناطق صورت می گیرد. بدین منظور، شناسایی مناطق مستعد برای توسعه بهینه و پایدار ضروری می نماید.

شناسایی قلمروهای نامناسب توسعه فعالیت

برای فعالیت های صنعتی و سایر فعالیت ها، نقشه نهایی آمایش استان نشان دهنده قلمروهای نامناسب نیز می باشد. به عبارت دیگر، هر کاربری که نتوان در استان در یک پهنه مشخص آن را بر روی نقشه آمایشی پیدا نمود نامناسب تلقی می شود.

قلمرو فاقد مزیت توسعه فعالیت

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 موردنظر 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.

شناسایی قلمروهای نامناسب استقرار جمعیت

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.

قلمروهای موجود دارای محدودیت توسعه

هم اکنون 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.

۱۲-۲) تخصیص‌ها و اولویت‌های توسعه استان در طرح آمایش سرزمین

اصلی‌ترین تخصیص‌ها 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 با هدف استفاده از موقعیت جغرافیایی استان (دسترسی به کریدورهای بین‌المللی حمل‌ونقل (شمال و جنوب) و بازارهای آسیای میانه و ارتباط با استان‌های خراسان، مازندران، سمنان، تهران و هم‌مرزی با کشور ترکمنستان).
- ۸- توسعه ورزش‌های تخصصی از جمله سوارکاری، کبدمی و والیبال.
- ۹- توسعه صنایع معدنی و تخصصی نظیر ید، زغال‌سنگ 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، ابریشم‌بافی 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 آبریز پروری.
- 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 کبیدی 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، زغال‌سنگ آزادشهر، رامیان و مینودشت، سنگ‌آهک 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 حمل‌ونقل جاده‌ای، ریلی و دریایی و هوایی.
- ۱۶- وجود زمینه‌های مساعد علمی و فنی و حرفه‌ای در بخش‌های دولتی و غیردولتی در سطوح مختلف آموزشی (عالی و متوسطه) و نوع ارائه (رسمی و غیررسمی).
- ۱۷- وجود زمینه‌های مساعد آموزش عالی علوم اسلامی برای کشورهای اسلامی و آسیای میانه.
- ۱۸- وجود زمینه‌های مساعد مشارکت گسترده مردمی در فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی در چارچوب نهادهای مدنی و NGO و به‌ویژه 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.

۱۳-۲) بخش شیلات

در حال تکمیل

تدوین بیانیه‌ی مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های

بخش شیلات استان گلستان

بامروری بر سند چشم‌انداز استان در آفریق 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 باتوجه‌به چارچوب مفهومی آن نتیجه گرفته شد که؛ داشتن «بیانیه مأموریت و چشم‌انداز» مستقل برای هر بخش اجتناب‌ناپذیر می‌باشد، به‌ویژه برای تکمیل ماتریس رتبه‌بندی استراتژی‌ها (SDM)، ضرورت انجام آن بیشتر احساس شد، بطوریکه به‌هنگام 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 شیلات 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 حالیکه برای تدوین «بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بخش شیلات استان» از روش اعرابی (۱۳۹۴) استفاده شده است. در مدل اعرابی تعیین مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) و «بیانیه مأموریت و چشم‌انداز» شامل اجزای سه‌گانه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها است و اهداف راهبردی از مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) جدا در نظر گرفته شده است.

باتوجه‌به 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 کورنایج (۱۳۹۶) و همچنین اجزای چهارگانه مقاصد آرمانی شامل مأموریت (مقصود محوری)، ارزش‌های بنیادی (ارزش‌های محوری)، اهداف راهبردی و چشم‌انداز (شرح شوق‌انگیز از آینده) اشاره شده است و در قسمت دوم فصل مطابق روش اعرابی (۱۳۹۴) اقدام به تدوین سه جزء مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) تحت عنوان تدوین «بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های بخش شیلات استان» شده است.

خلاصه بیانیه «سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴»

مقدمه

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

در زمان ارائه طرح نامه یا پیشنهادیه^۱ پژوهشی و روش‌شناسی (متدولوژی) انجام این پروژه در آبان ماه ۱۳۹۶ به استاندار وقت، از تدوین سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ توسط مجمع تشخیص مصلحت نظام، تأیید و ابلاغ آن توسط مقام معظم رهبری بیش از یک دهه می‌گذشت و تا سال ۱۳۹۵ سیاست‌های کلی نظام ذیل این چشم‌انداز برای حدود ده‌ها بخش و همچنین برنامه‌های ۵ ساله چهارم، پنجم و ششم تعیین، تصویب و ابلاغ شده بود. از طرف دیگر طی همین مدت بسیاری از وزارتخانه‌ها، سازمان‌های ملی، استان‌ها و سایر دستگاه‌ها و نهادهای اجرایی ذیل چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور اقدام به تدوین سند چشم‌انداز منطقه‌ای، بخشی و سازمانی خویش نمودند تا ضمن برخورداری از یک سند چشم‌انداز و برنامه استراتژیک، سهم خویش را در تحقق اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور تعیین و ایفا نمایند.

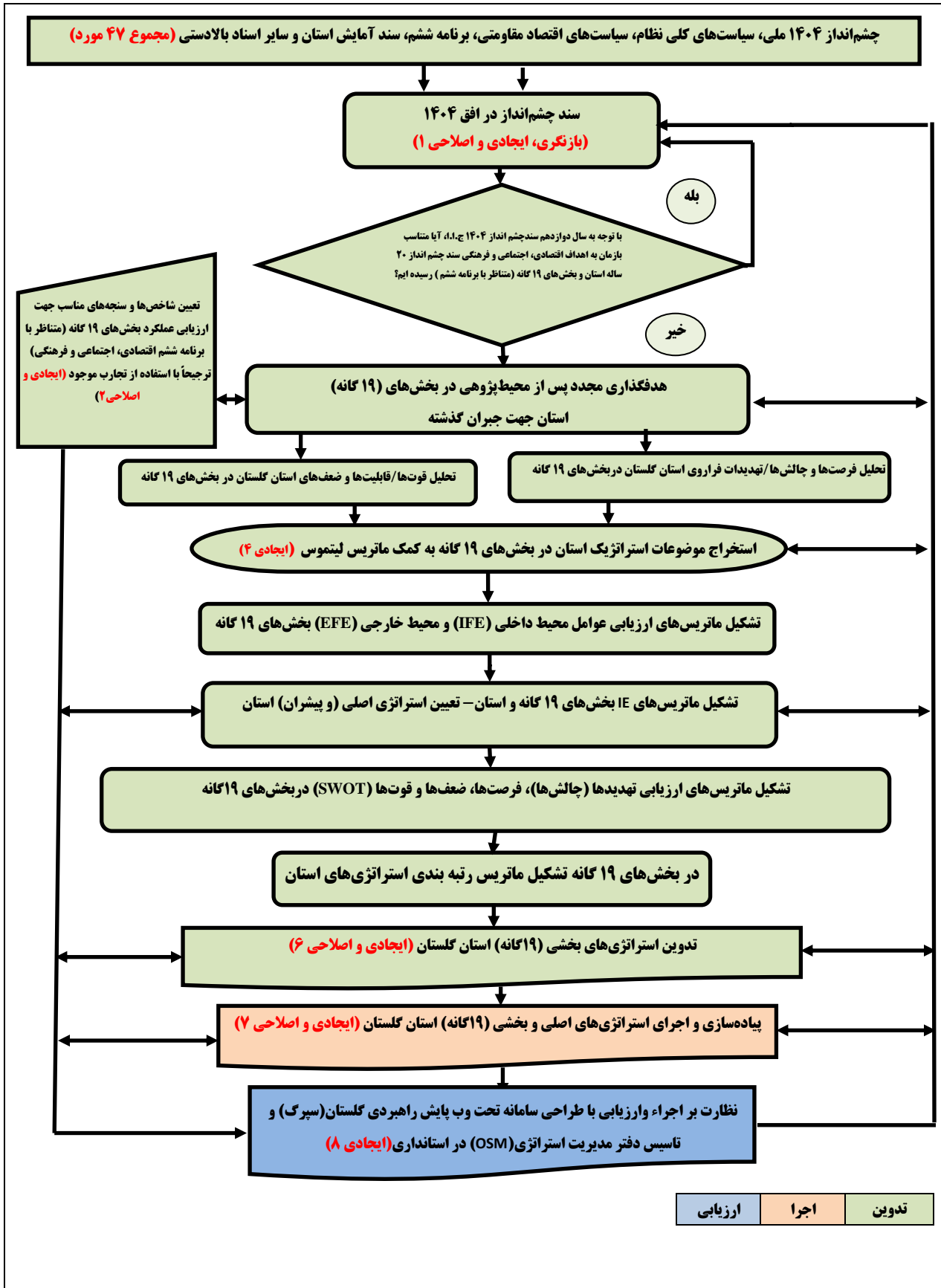
مطابق شرح خدمات مدل اصلی (مدل شماره I) جهت تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان، هشت اقدام ایجاد و اصلاحی شامل موارد ذیل صورت گرفته است که برخی از آن‌ها در چاپ کتاب سند چشم‌انداز و برخی در سایر جلد‌ها انجام خواهد شد:

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

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

^۱ Proposal

- ۳) تعیین شاخص‌های جدید جهت ارزیابی عملکرد چشم‌انداز و برنامه راهبردی جدید استان
 - ۴) تعیین موضوعات راهبردی^۱ استان و بخش‌های ۱۹ گانه آن
 - ۵) تعیین استراتژی اصلی (پیشران) استان گلستان
 - ۶) تعیین استراتژی‌های بخشی استان در بخش‌های ۱۹ گانه متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور (بخش‌های ۳۱ گانه)
 - ۷) پیاده‌سازی و اجرای استراتژی اصلی و استراتژی‌های بخشی ۱۹ گانه استان (بخش‌های ۳۱ گانه)
 - ۸) نظارت بر اجرای استراتژی‌ها و ارزیابی برنامه راهبردی جدید استان با طراحی سامانه تحت وب پایش هوشمند راهبردی گلستان (سپهرگ) و تأسیس دفتر مدیریت استراتژی (OSM) در استانداری به‌عنوان رصدخانه، مرکز مانیتورینگ و راهبری نرم‌افزاری استان.
- از آنجا که تجربه‌های موجود در استان گلستان و سایر استان‌ها در خصوص تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استانی در عین برخورداری از جنبه‌های مثبت، هیچ‌یک جامعیت کافی در روش‌شناسی، ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات و نظایر این‌ها نداشته‌اند، از این‌رو در فرآیند انجام این طرح علاوه بر کمبود اعتبارات و منابع مالی، مقاومت و رغبت پایین اولیه دستگاه‌ها و سازمان‌ها، چالش‌های متعدد در حوزه روش‌شناسی، ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات، صحت و دقت اطلاعات جمع‌آوری شده، تجزیه و تحلیل داده‌ها و مواردی مانند این‌ها وجود داشته است که به لطف الهی این موانع و چالش‌ها از طریق سازمان‌دهی مناسب تیم پروژه شامل تیم علمی دانشگاه تربیت مدرس و ۳۰ پژوهشگر استانی در رشته‌های مختلف به‌ویژه در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی، اهتمام استانداری در قالب دبیرخانه شورای راهبردی و مشارکت حدود ۴۰۰ نفر از مدیران، کارشناسان و پژوهشگران ۱۰۰ سازمان و دستگاه دولتی و عمومی استان با استفاده از آخرین نظریات، متدها و تکنیک‌ها در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک با صرف چند ده هزار نفر ساعت کار کارشناسی و برگزاری بالغ بر ۷۰۰ جلسه کاری مطابق جدول شماره I، طی مدت ۲۰ ماه به سرانجام رسیده است.



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

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

شماره فصول	عنوان فصول (فعالیت‌ها و خدمات پیش‌بینی‌شده 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 ضمائم	۶۰٪	۱۰۰٪	۳۰۰۰	۱۲	تحویل اسفندماه ۹۷
۳	گزارش بیانیه چشم‌انداز جدید استان و چکیده‌ای از استراتژی اصلی و پیشران به همراه ضمائم	۱۰٪	۱۰۰٪	۲۳۰	۳	تحویل تیرماه ۹۸
۴	گزارش استراتژی اصلی و پیشران استان بعلاوه شناسایی و محاسبه ظرفیت‌های رشد (هزینه فرصت از دست‌رفته)، گلوگاه‌ها و محدودیت‌ها در بخش‌های ۱۹ گانه و صنایع و فعالیت‌های زیربخش آن‌ها	۵٪	۸۰٪	۱۰۰	۱	---
۵	گزارش اهداف راهبردی و استراتژی‌های بخشی در ۱۹ بخش، استراتژی‌های وظیفه‌ای و فهرست اقدامات اساسی و پروژه‌های ذیل آن‌ها به همراه ضمائم	۵٪	۷۰٪	۵۰۰	۲	---
۶	گزارش سامانه «سپرگ» به همراه نرم‌افزار داشبورد مدیریتی برای دفتر OSM	۵٪	۵۰٪	۱۰۰	-	اتمام سه ماه پس از تأسیس دفتر OSM
جمع		۱۰۰٪		۴۱۶۰	۲۰	

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

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

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

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

۳) منظر بعدی تفاوت کارفرما و متصدی تدوین این دو نوع برنامه از یکدیگر می‌باشد که مطابق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور مسئولیت تدوین سند چشم‌انداز و برنامه استراتژیک استان‌ها، خود استانداری‌ها به عنوان متولی اصلی حکمرانی استانی می‌باشند در حالیکه 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 به عنوان متولی اصلی حکمرانی و توسعه استان به منظور افزایش کیفیت حکمرانی خوب^۱ نیازمند ایجاد تناسب و توازن بین مسئولیت‌ها و اختیارات خویش است که این مهم مطابق قانون از طریق تدوین یک بسته سیاستی (برنامه منطقه‌ای) در قالب سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی باتوجه به اقتضائات و شرایط محلی و استانی امکان‌پذیر می‌باشد.

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

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

هر سطحی از سازمان به چشم‌انداز نیاز دارد. محیط تغییر می‌یابد، چالش‌ها و فرصت‌های جدید پدیدار می‌شوند، اما نقش تعیین جهت، هرگز متوقف نمی‌شود؛ اما آنچه سازمان‌های پایدار با موفقیت‌های بلندمدت را نسبت به دیگر سازمان‌ها و رقبا متمایز می‌کند این موضوع است که آن‌ها در شرایطی که کسب و کارشان به طور

^۱ Good Governance

دائمی با دنیای در حال تغییر هم‌راستا می‌شود، ارزش‌ها و هدف‌های محوری‌شان که در قالب چشم‌انداز بیان می‌شود یکسان باقی می‌ماند. در واقع مطابق شکل (۱-۳) چشم‌اندازی که به خوبی درک و تدوین شده باشد از دو جز اصلی ساخته شده است (کولینز و پوراس، ۱۹۹۶):

(۱) ایدئولوژی محوری^۱

(۲) آینده متصور^۲

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



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

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

¹ Core Ideology

² Envisioned Future

³ Yin And Yang

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

الف) ارزش‌های محوری^۱: ارزش‌های محوری، اصول ضروری و پایدار سازمان هستند. دسته کوچکی از رهنمودهای ماندگار که به توجیه خارجی نیاز ندارد و برای کسانی که درون سازمان هستند، ارزش ذاتی دارند. نکته مهم این است که بین ارزش‌های محوری که نباید تغییر کنند و عملیات و استراتژی‌ها که دائماً تغییر می‌کنند، باید تمایز قائل شد.

ب) مقصود محوری^۲: قسمت دوم ایدئولوژی محوری، در واقع دلیل وجود سازمان است. یک مقصود محوری تأثیر گذار، انگیزه‌های ایده‌آل گرایانه افراد را برای انجام امور سازمانی منعکس می‌کند. به بیان دیگر، این همان روح سازمان است و نباید با اهداف و استراتژی‌های سازمان اشتباه گرفته شود. در واقع بر خلاف هدف یا استراتژی، شما هیچ‌گاه به مقصود محوری نخواهید رسید؛ بلکه این مقصود وسیله‌ای است برای اشتیاق شما به تغییر و ستاره‌ی قطبی شما، جهت یافتن مسیر است.

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

الف) اهداف بلندمدت متهورانه^۳ ۱۰ تا ۳۰ ساله^۴: همه سازمان‌ها هدف دارند؛ اما صرف هدف داشتن و تعهد به هدفی بزرگ و چالش‌برانگیز با یکدیگر تفاوت دارند. در واقع اهداف بلندمدت متهورانه نقطه وحدت بخش تلاش‌هاست. ممکن است سازمان‌ها در سطوح مختلف چنین هدف‌هایی داشته باشند؛ اما در چشم‌انداز نیاز به چنین اهدافی برای کل سازمان است.

ب) شرح شوق‌انگیز از آینده^۴: علاوه بر اهداف با ویژگی‌های یادشده، یک چشم‌انداز دارای «شرح شوق‌انگیز و شورانگیز» از آینده است. شرح شوق‌انگیز از آینده، تصویری واضح، جذاب و مشخص از وضعیتی است که در صورت رسیدن به اهداف تعیین‌شده، حاصل می‌شود. شور، احساس و باور بخش‌های اصلی یک «شرح شوق‌انگیز» هستند.

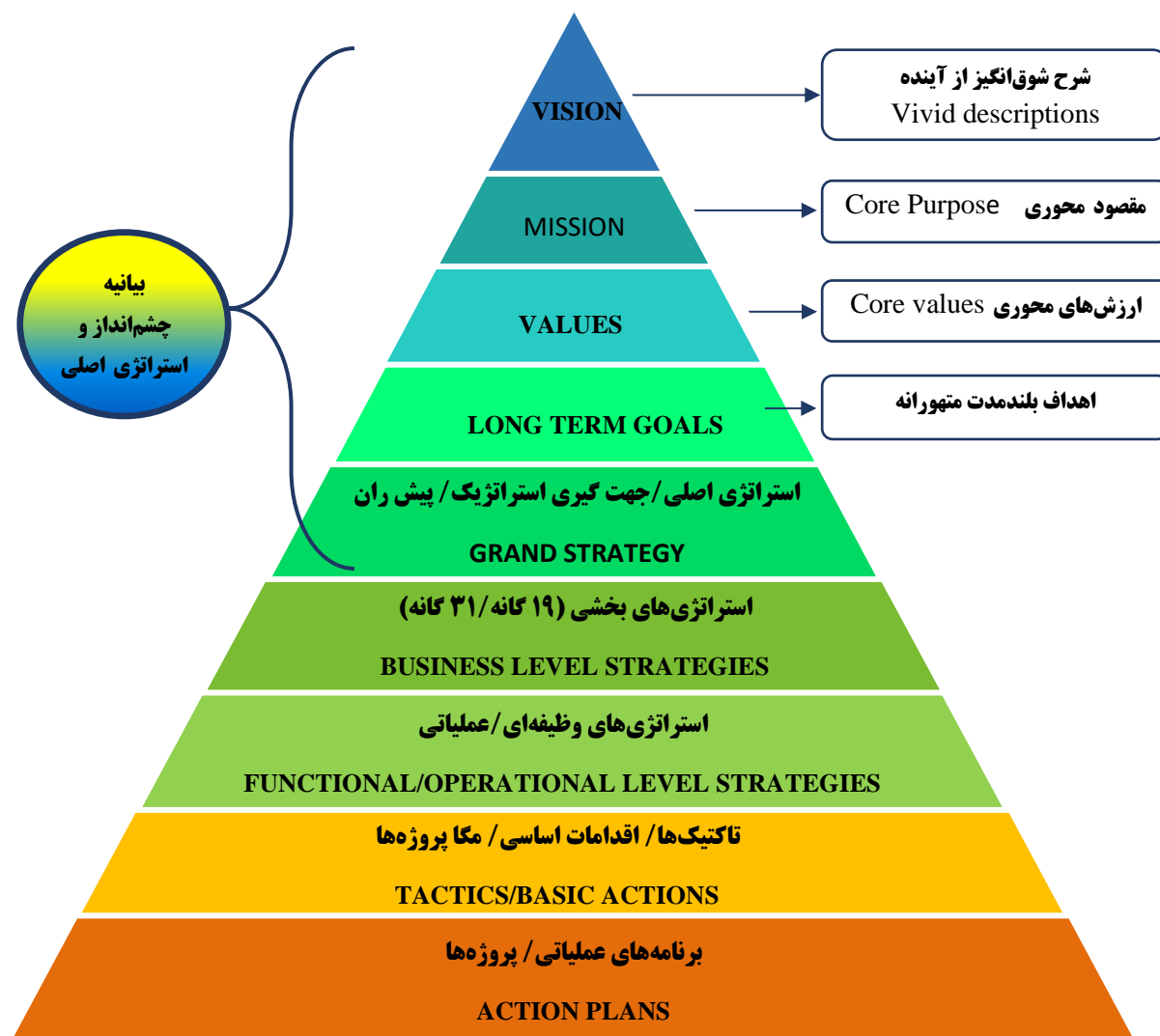
جهت تسهیل در فهم مطلب، نمودار ۲-۳ بیانگر تلفیق مدل کولینز و پوراس با سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های سند چشم‌انداز و برنامه‌های راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ می‌باشد.

¹ Core Values

² Core Purpose

³ 10-To-30-Year Audacious Goal

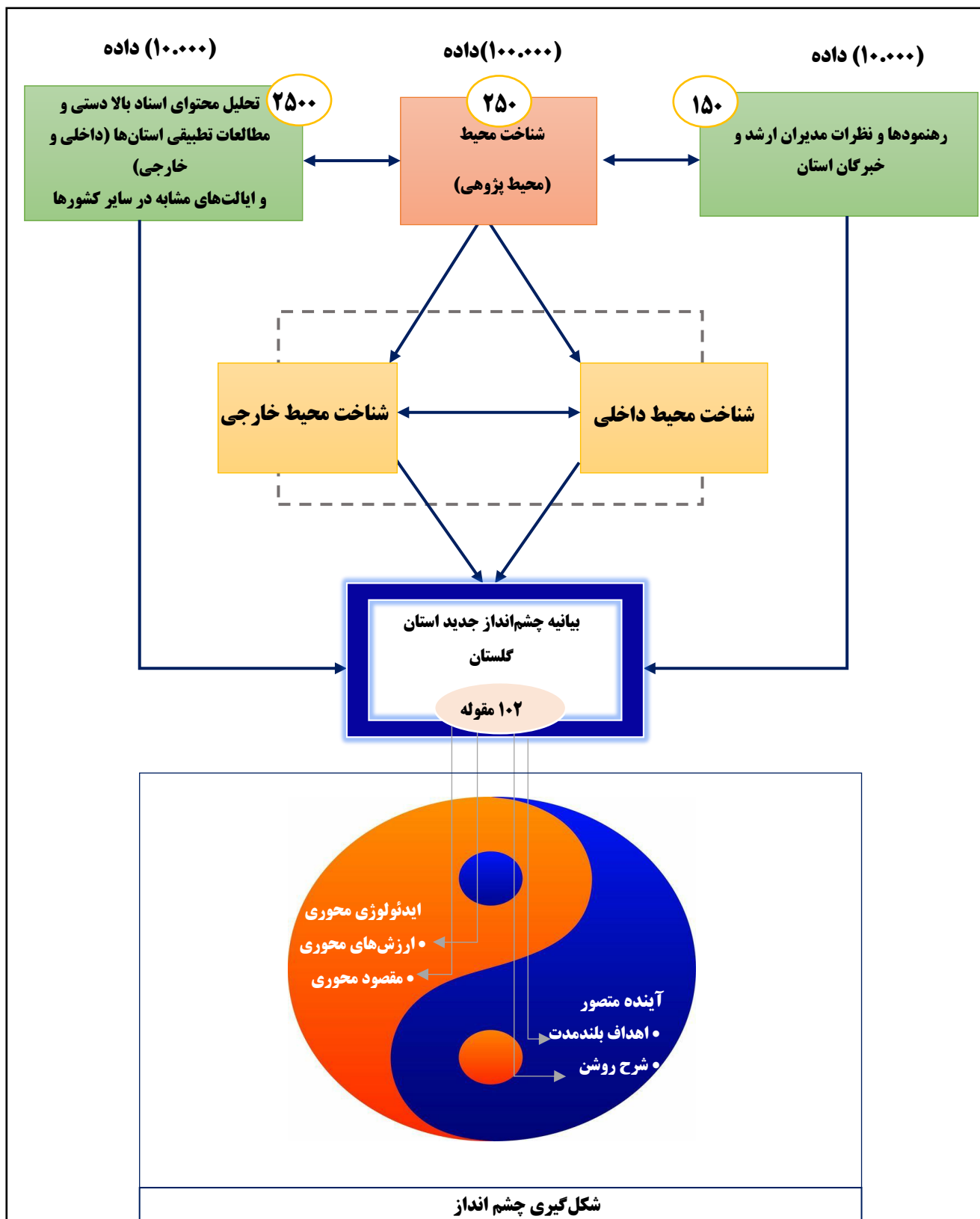
⁴ Vivid Descriptions Of What It Will Be Like To Achieve The Goal



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

همچنین جهت روشن شدن مسیر انتقال داده‌ها، اطلاعات، مسائل و موضوعات استراتژیک، مضامین و مقوله‌ها به مدل شکل‌گیری چشم‌انداز (کولینز و پوراس) نمودار تلفیقی (نمودار ۳-۳) در صفحه بعد ارائه شده است.

در جدول شماره ۲-۳ نیز مقوله‌های ۱۰۲ گانه حاصل از محیط‌پژوهی، مطالعات تطبیقی، تحلیل محتوای اسناد بالادستی و اخذ نظرات مدیران ارشد و خبرگان استان بر اساس ماهیت خود به ۴ گروه نظریه کولینز و پوراس تفکیک و تقسیم شده‌اند.



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

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

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

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

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

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

متن و اجزای بیانیه چشم‌انداز جدید استان گلستان

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

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

مقصود محوری استان گلستان

توسعه رفاه عمومی و بهروزی
ماری و معنوی شهروندان

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

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

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

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

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

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

و برای گروه وحدت درونی ایجاد می‌کند (بابایی، ۱۳۷۲). به‌عنوان مثال نظام ارزشی ایرانی-اسلامی، مجموعه‌ای ده ارزشی را شامل ارزش‌های فردی، ارزش‌های خانوادگی، ارزش‌های اقتصادی، ارزش‌های سیاسی، ارزش‌های اجتماعی، ارزش‌های هنری، ارزش‌های علمی و ارزش‌های دینی را ارائه نموده است (لطف‌آبادی، ۱۳۸۳). با این تعاریف می‌بینیم که از بین ۱۰۳ مقوله دسته‌بندی شده این پژوهش ۲۹ مورد به‌عنوان ارزش‌های محوری استان تعیین شده‌اند که می‌بایست در تمامی اجزاء و ارکان استان گسترش یابد.

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

جدول ۴-۳: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان

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

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

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۳۳	گسترش امنیت و سلامت اجتماعی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۳۴	توسعه صنایع دریایی و آبریز پروری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی + محیط زیست و منابع طبیعی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۵	بهبود فضای کسب و کار	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد + 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 سرمایه‌گذاری 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 همه‌جانبه و در همه شئون (امن)	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۴۲	توانمندسازی آسیب پذیران	اسناد بالادستی	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + سلامت و بیمه زنان و خانواده
۴۳	توسعه زیرساخت‌های صنعت	اسناد بالادستی	انرژی - صنعت و معدن، تجارت
۴۴	توسعه صنعت ساختمان و مسکن	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	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	تأثیرگذاری بر روند تصمیم‌گیری‌های 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

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۵۶	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + سلامت و بیمه زنان و خانواده
۵۷	جبران کسری بودجه دولت	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بخش بودجه و مالیه عمومی
۵۸	کنترل تورم و گرانی فزاینده	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان
۵۹	مدیریت حاشیه‌نشینی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + توازن منطقه‌ای
۶۰	کاهش خام فروشی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۶۱	افزایش سهم تجارت الکترونیک در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری + نظام پولی و بانکی
۶۲	مدیریت تهدیدهای امنیتی سایبری	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری
۶۳	مدیریت بهینه فضای مجازی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری
۶۴	تأمین و توزیع نهاده‌های کشاورزی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی
۶۵	حفظ کاربری اراضی کشاورزی و باغات	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی + 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، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۶۹	تقویت شبکه و نظام توزیع	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - صنعت و معدن، تجارت
۷۰	آشنایی با نیازهای واقعی مردم، مشتریان و جامعه هدف	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۱	کنترل مهاجرپذیری استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۷۲	مقابله با رکود اقتصادی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان + بودجه و مالیه + نظام پولی و بانکی + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۳	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + سلامت و بیمه زنان و خانواده + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی 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 آسیب‌پذیر
۷۵	افزایش سطح رفاه اجتماعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۶	تقویت اقتصاد بخش کشاورزی استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی
۷۷	توسعه بخش صنعت	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۸	افزایش سطح توانایی تکنولوژیک استان	اسناد بالادستی	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی 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، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد

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

استراتژی‌ها با مدنظر 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 فرآیند اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد که می‌توان آن‌ها را با نگاه به چشم‌انداز سازمان تعیین نمود. البته هدف‌گذاری‌های کلان سازمان صرفاً در زمان تصمیم به اجرا و پیاده‌سازی فرآیند مدیریت استراتژیک نیست که الزامی و ضروری می‌باشد. هر سازمانی هر 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 به‌صورتی مشخص و شفاف برای سازمان خود تعیین کنید، مطمئن باشید که منافع زیادی را برای سازمان به همراه خواهند آورد. هدف‌های بلندمدت، مسیر حرکت و سمت‌وسوی فعالیت‌های سازمان را مشخص می‌نمایند، باعث هم‌افزایی می‌شوند و همچنین آیتمی مناسب و مؤثر برای به‌کارگیری در فرآیندهای گوناگون ارزیابی می‌باشند. ضمن آنکه از اهداف بلندمدت می‌توان در ارزیابی عملکرد مدیران ارشد، مدیران میانی و تمامی کارکنان سازمان استفاده کرده و برای سنجش سطح عملکرد کلی سازمان نیز می‌توان آن‌ها را به کار گرفت. میزان تحقق اهداف کلان سازمان، معیاری مناسب برای ارزیابی‌های مختلف می‌باشد.

مطابق نظر پیرس و رایبسون (۱۳۸۲)، اهداف باید دارای پنج ویژگی باشند که اگر حرف اول هر یک از کلمات با هم ترکیب گردد کلمه اسمارت (SMART) به معنی هوشمند به دست می‌آید. این ویژگی‌ها عبارتند از: مشخص بودن^۱، قابل اندازه‌گیری بودن^۲، دست‌یافتنی و عمل‌گرا^۳، واقع‌بینانه^۴، دارای محدوده زمانی و هزینه‌ای^۵؛

¹ Specific

² Measurable

³ Achievable & Action-Oriented

⁴ Realistic

⁵ Time & Cost Constraints

یعنی اگر اهدافی که انتخاب می‌شوند دارای ویژگی‌های اسمارت باشند به نحو هوشمندی کنترل امور را بدست خواهید گرفت، بنابراین مطابق دستورالعمل تعیین اهداف راهبردی و استراتژی‌های بخشی استان دارای ویژگی اسمارت شده‌اند.

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

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

ردیف	مقوله‌هایی که در متن بیانیه مورد استفاده قرار گرفته‌اند	منابع و مآخذ
۳۴	بهبود فضای کسب‌وکار	اسناد بالادستی - مطالعات تطبیقی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۵	کانون ترانزیت داخلی و بین‌المللی در بین استان‌ها و کشورهای هم‌جوار	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

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

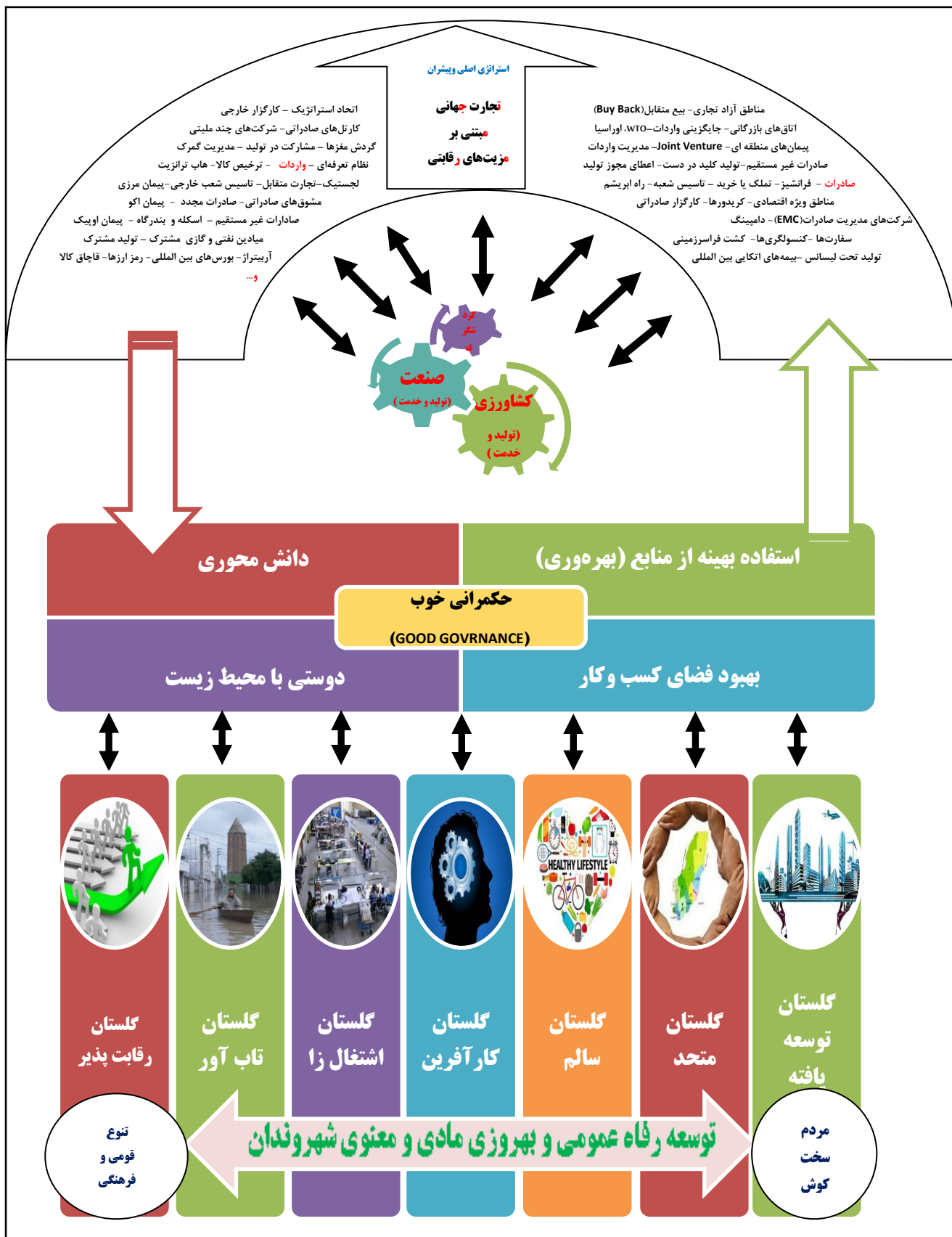
مطابق جدول ۳-۵ به صورت مستقیم و غیرمستقیم از ۳۵ مقوله در تنظیم شرح شوق‌انگیز بهره گرفته شده است. در این عبارات سعی شده است ضمن استفاده از مقوله‌های اصلی، جذابیت و هیجان‌انگیز بودن آن نیز رعایت شود. از آنجا که شرح شوق‌انگیز همانند بخش پیدای کوه یخی است.

شرح شوق انگیز از آینده

با استکل به قدرت لایزال الهی و در پرتو چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق میت سال، گلستان
استانی پیشرو در سطح ملی در کشاورزی، صنعت و گردشگری با تکیه بر استراتژی پیشران و اصلی «تجارت
جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجّر)» است.

بابا استفاده بهینه از منابع، دانش محوری، بهبود فضای کسب و کار، دوستی با محیط زیست، تحت حکمرانی
خوب استانی؛ توسعه یافته، متحد، سالم، کارآفرین، اشتغال‌زا، تاب‌آور و رقابت‌پذیر، مستقیم.
ما بایر خرداری از مردمانی سخت‌کوش و متنوع از نظر قومی و فرهنگی برای «توسعه رفاه عمومی و بهروزی
مادی و معنوی» کار می‌کنیم.

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



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

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

را تشریح می‌کند:



نمودار ۵-۳: سوالات کلیدی مدیریت استراتژیک

۱) سؤال اول در مرحله محیط پژوهی پاسخ داده شده است که نمودار مربوطه بیانگر موقعیت استراتژیک فعلی

استان در ناحیه محافظه کارانه/ثبات (WO) می‌باشد.

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

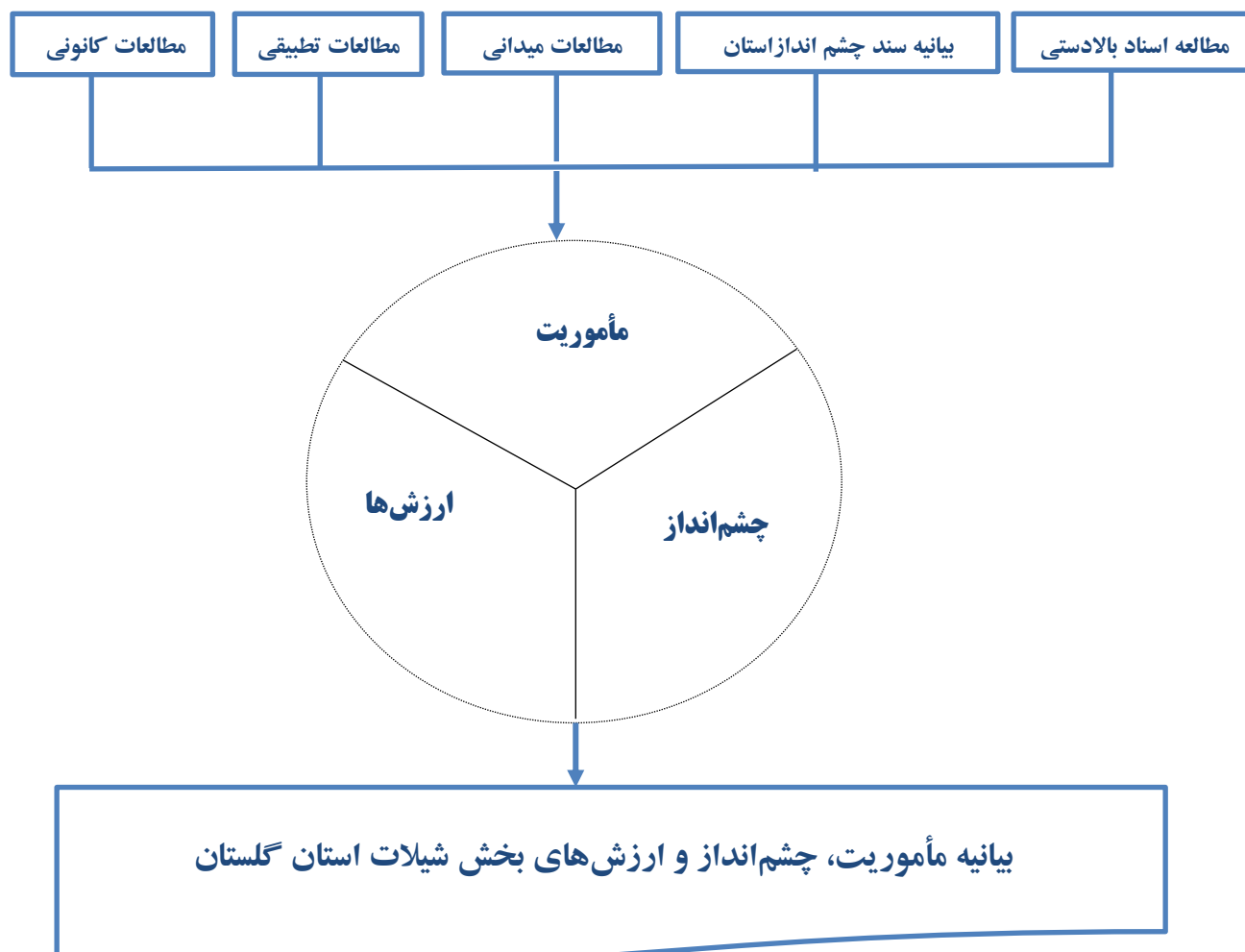
۳) سؤال سوم، به صورت مختصر در بخش انتهایی سند بیانیه چشم‌انداز تحت عنوان «استراتژی تجارت جهانی

مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمر)» به عنوان استراتژی اصلی و پیشران استان به طور مختصر به آن اشاره شده است

و در آینده نه‌چندان دور در فصول (مجلد) جداگانه ارائه خواهد شد.

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

مطابق شکل ۳-۳ برای تدوین بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش شیلات پنج مأخذ (ورودی) زیر استفاده شده است که با تم‌شناسی به روش نظریه داده‌بنیاد^۱ مضامین مرتبط به بیانیه شناسایی و فهرست گردیده است سپس با روش مقوله‌یابی مضامین مذکور در مقولات جامع و با شمولیت مناسب دسته‌بندی شدند.



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

¹ Gronded Theory

مطالعات اکتشافی

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

- قانون برنامه ۵ ساله ششم / هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
- سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ (که به دلیل اهمیت و ارتباط بالای آن، به صورت مستقل و به موازات سایر روش‌های مطالعاتی مورد استفاده قرار گرفته است)
- سند آمایش ملی در افق ۱۴۲۴
- سند تحول دولت مردمی
- سیاست‌های کلی برنامه هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
- ...

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 شیلات هستند، شناسایی و جمع‌بندی می‌شوند. علاوه بر آن به دلیل اهمیت سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ (۲) به عنوان مهم‌ترین سند بالادستی که سند مادر و مستقیم بالادست این برنامه نیز محسوب می‌شود و در واقع این سند بخشی ذیل آن تهیه

شده است، به صورت مستقل از آن بهره‌برداری شده است و مقوله‌های مرتبط به بخش شیلات استان گلستان از سه رکن مأموریت، ارزش‌های بنیادی و شرح شوق‌انگیز آن انتخاب گردید.

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

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

اکنون می‌توان از نتایج آن‌ها برای انجام مطالعه کانونی (۵) استفاده کرد؛ از این رو پس از انجام چهار مطالعه فوق، این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می‌شود که نظر مدیران، دست‌اندرکاران قبلی یا فعلی و نخبگان «بخش شیلات استان گلستان» در خصوص مقاصد آرمانی با توجه به نتایج چهار مطالعه فوق چیست؟ در این مطالعه با مراجعه به مطالعات اسناد بالادستی و سند چشم‌انداز استان، مطالعات میدانی و تطبیقی، دیدگاه مدیران ارشد و سایر صاحب‌نظران در مورد اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها مشخص می‌شود. بدین ترتیب نقطه‌نظرات کلیه مدیران و صاحب‌نظران مطابق کاربردگ‌های طراحی شده اخذ می‌شود.

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

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

جدول ۶-۳: فهرست اسناد بالادستی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	آیین‌نامه اجرایی قانون حفاظت و بهره‌برداری از منابع آبی جمهوری اسلامی ایران	۱۳۷۸
۲	ابلاغ سیاست‌های کلی کشاورزی از جانب مقام معظم رهبری	۱۳۹۱
۳	سند ملی تغذیه و امنیت غذایی	۱۳۹۱
۴	قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه	۱۳۹۵
۵	قانون احکام دائمی کشور	۱۳۹۶
۶	وعده‌های کیفی و راهبردی / معاونت سازمان شیلات	۱۳۹۸
۷	دستورالعمل اجرایی صدور مجوز تکثیر و پرورش ماهیان زینتی آب شیرین و شور	۱۳۹۸
۸	آمایش استان	۱۳۹۸
۹	گزارش عملکرد مفاد قانونی برنامه سازمان شیلات برنامه ششم توسعه	۱۳۹۹
۱۰	سند تحول دولت مردمی	۱۴۰۰

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

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

جدول ۷-۳: مطالعات میدانی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	محیط‌پژوهی بخش شیلات	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 شیلات و الگوبرداری از آن‌ها اسناد زیر مطابق جدول ۸-۳ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و مقوله‌های آن در جدول شماره ۱۲-۳ فهرست شده است.

جدول ۸-۳: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار	کشور
۱	The California Fish and Game Commission	۱۹۹۸	آمریکا
۲	Ministry of Agriculture, Livestock and Fisheries	۲۰۱۵	کنیا
۳	Montana Fish, Wildlife & Parks Vision and Guid 2016-2026	۲۰۱۶	آمریکا
۴	Ministry of Fisheries and Marine Resources Strategic Plan - 2017/18 - 2021/22	۲۰۱۷	نامیبیا
۵	Fisheries Division's Framework for Managing Aquatic Resources	۲۰۱۸	آمریکا
۶	Louisiana Department of Wildlife and Fisheries	۲۰۱۹	آمریکا
۷	Philippine Agriculture and Fisheries Extension Strategic Plan 2020-2022	۲۰۱۹	فیلیپین
۸	Missouri Conservation: Design for the Future FY19-23	۲۰۱۹	آمریکا
۹	Fy 2020-2023 Annual Strategic Plan (Idaho)	۲۰۲۰	آمریکا
۱۰	Pacific Islands Geographic Strategic Plan 2020-2023	۲۰۲۰	آمریکا
۱۱	Strategic Plan 2021-2030 (Ohio)	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) چارچوب بخش شیلات برای مدیریت منابع آبی - برنامه راهبردی بخش شیلات ۲۰۱۸-۲۰۲۲
این برنامه استراتژیک مسیر برنامه‌ها و فعالیت‌های بخش شیلات را برای پنج سال آینده ترسیم و اولویت‌هایی را مشخص می‌کند که اقدامات و منابع را برای انجام کارآمدتر و مؤثرتر محافظت و ارتقای حیات آبریان و زیستگاه‌های میشلگان به نفع نسل‌های فعلی و آینده متمرکز می‌کند.

مأموریت

حفاظت و تقویت حیات و زیستگاه‌های آبی میشلگان به نفع نسل‌های آینده و حال.

چشم‌انداز

ارائه فرصت‌های ماهیگیری در سطح جهانی در آب‌های شیرین همراه با حفاظت از محیط‌های آبی سالم جهت افزایش کیفیت زندگی در میشیگان.

ارزش‌های اصلی

- یکپارچگی
- رهبری
- نوآوری
- حرفه‌ای‌گری
- همکاری
- شفافیت

۲-۴-۲) دپارتمان حیات وحش و ماهیگیری لوئیزیانا- برنامه استراتژیک ۲۱-۲۰۲۰ تا ۲۰۲۵-۲۰۲۴

چشم‌انداز

از طریق مدیریت و حفاظت از حیات وحش و منابع و زیستگاه‌های ماهی‌ها، اداره حیات وحش و ماهیگیری لوئیزیانا کیفیت زندگی شهروندان این ایالت را افزایش داده و پایداری این منابع را تضمین می‌کند.

مأموریت

مدیریت، حفظ و ترویج استفاده خردمندانه از منابع ماهی و حیات وحش تجدیدپذیر لوئیزیانا و زیستگاه‌های آنها از طریق حفاظت، ارتقاء تحقیق، توسعه و آموزش به نفع وضعیت اجتماعی و اقتصادی نسل‌های فعلی و آینده؛ فراهم کردن فرصت‌ها و تشویق استفاده و بهره‌مندی از این منابع در محیطی امن و سالم در خشکی و آب.

چالش‌ها

- افزایش تقاضا
- محدود شدن دسترسی به منابع طبیعی
- کاهش اعتماد شهروندان به دولت
- محدود بودن بودجه
- پیر شدن جمعیت جوان
- دشوار بودن جذب افراد تازه کار به ماهیگیری، به دلیل وجود مقررات سخت‌گیرانه
- کاهش زیستگاه حیات وحش

➤ افزایش شهرنشینی

۳-۴-۲-۳) برنامه راهبردی توسعه کشاورزی و شیلات فیلیپین ۲۰۲۰-۲۰۲۲

چشم‌انداز

خدمات یکپارچه، شایسته و متعهدانه در کشاورزی و شیلات برای صنعت شیلات و کشاورزی مولد، سودآور و انعطاف‌پذیر

مأموریت

توانمندسازی ذینفعان کشاورزی و شیلات از طریق خدمات مشاوره‌ای با کیفیت برای جوامع پایدار

چالش‌ها و فرصت‌ها

- جمعیت‌شناسی
- پیر شدن کشاورزان و کاهش علاقه جوانان به کشاورزی
- تغییر اقلیم
- تاب‌آوری معیشت کشاورزی در برابر حوادث
- سیاست‌های توسعه ضعیف
- پیوندهای ضعیف بین پژوهش - ترویج - کشاورزی
- جهانی شدن و انجمن‌های کشورهای جنوب شرقی آسیا و یکپارچگی اقتصادی
- دستیابی به میلیون‌ها کشاورز از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) و انقلاب صنعتی چهارم در

حال ظهور

- چند کارکردی کشاورزی
- پتانسیل پروتوق گردشگری مزرعه
- توسعه سیاست در کشاورزی و شیلات

ارزش‌های اصلی

- نوآوری
- کار گروهی
- تعالی
- تعهد
- مسئولیت‌پذیری

➤ یکپارچگی

۴-۲-۳) کمیسیون ماهی و شکار کالیفرنیا

این طرح بر کاهش منابع ماهی‌ها و حیات وحش کالیفرنیا، اهمیت آن‌ها برای کالیفرنیا، مدیریت آن‌ها و نقش کمیسیون در مقابله با این چالش متمرکز است.

این طرح شامل یک دستور کار استراتژیک (مأموریت، چشم‌انداز، اهداف استراتژیک اولیه) و تعهدی برای اطمینان از پایداری آینده منابع ماهی‌ها و حیات وحش کالیفرنیا از طریق رویکردهای فعال و خلاقانه و رعایت مسئولیت‌های قانونی است.

چشم‌انداز

منابع ماهی و حیات وحش پایدار

مأموریت

مأموریت کمیسیون ماهی و شکار کالیفرنیا به نمایندگی از شهروندان کالیفرنیا، تضمین پایداری طولانی مدت منابع ماهی و حیات وحش کالیفرنیا از طرق زیر می‌باشد:

- هدایت و ارزیابی علمی منابع ماهی و حیات وحش کالیفرنیا؛
- تنظیم خط‌مشی‌های مدیریت منابع ماهی و حیات وحش کالیفرنیا و بیمه آن‌ها توسط وزارت ماهی و شکار
- ایجاد قوانین و مقررات مناسب مدیریت منابع ماهی و حیات وحش
- مشارکت‌های فعال در مدیریت منابع ماهی و حیات وحش با مردم و گروه‌های ذینفع و آژانس‌های مدیریت منابع فدرال، ایالتی و محلی

۵-۴-۲) حفاظت از میسوری: طراحی برای آینده

وزارت حفاظت از میسوری مفتخر است که به‌عنوان یکی از بهترین آژانس‌های ماهی، جنگل و حیات وحش در کشور شناخته می‌شود. این شهرت را بر پایه حمایت قوی از سوی اهالی میسوری ساخته‌ایم که همچنان به‌طور قاطع نشان می‌دهند که منابع طبیعی و نشاط اقتصادی که برای ایالت ما به ارمغان می‌آورند ارزشمند و مستحق حمایت هستند. برای بیش از ۸۰ سال، وزارت، به رهبری کمیسیون حفاظت از میسوری و کارمندان با استعداد ما، تضمین کرده است که ماهی‌ها، جنگل‌ها و حیات وحش میسوری فرصت‌های تفریحی کلاس جهانی را برای میسوری‌ها و بازدیدکنندگان فراهم می‌کنند.

چشم‌انداز

آینده‌ای با ماهی‌های سالم، جنگل‌ها و حیات‌وحش که در آن همه مردم قدر طبیعت را بدانند.

مأموریت

حفاظت و مدیریت منابع ماهی، جنگل و حیات‌وحش ایالت؛ برای تسهیل و فراهم آوردن فرصتی برای همه شهروندان جهت استفاده، لذت بردن و یادگیری در مورد این منابع.

ارزش‌ها

- خدمات عمومی عالی
- اهمیت دادن به همه شهروندان
- مشارکت مردم میسوری برای دستیابی به موفقیت در حفاظت از منابع
- انصاف، عینیت، علم، صداقت، مسئولیت‌پذیری و شفافیت
- کارکنان مهم‌ترین دارایی وزارت هستند.

۴-۲-۳ برنامه راهبردی سالانه مالی ۲۰۲۰-۲۰۲۳

چشم‌انداز

دپارتمان ماهی و شکار آیداهو با شکارچیان، ماهیگیران، صیادان و سایر اهالی آیداهو همکاری خواهد کرد تا ماهی‌ها و حیات‌وحش متنوعی را ایجاد کند که حق شکار و ماهیگیری را برای آنها فراهم می‌کند.

عوامل خارجی کلیدی تحقق چشم‌انداز

- درآمد
- توسعه انرژی
- آب‌وهوا و آتش‌سوزی
- فناوری
- تغییر اقلیم
- گونه‌های مهاجم

اهداف

- حفظ یا بهبود جمعیت شکار برای پاسخگویی به تقاضای شکار، ماهیگیری.
- اطمینان از بقای طولانی‌مدت ماهیان بومی، حیات‌وحش و گیاهان
- افزایش ظرفیت زیستگاه برای حمایت از ماهی و حیات‌وحش.

➤ از بین بردن اثرات بیماری‌های حیات وحش بر ماهی‌ها و جمعیت‌های حیات وحش، دام‌ها و انسان‌ها.

۷-۴-۲-۳) برنامه راهبردی ۲۰۲۱-۲۰۳۰ (اوهایو)

حفاظت و تقویت اکوسیستم‌های سالم به نفع ماهی‌ها و حیات وحش اوهایو برای حفاظت در میان تغییرات اجتماعی، سیاسی و اقتصادی قرن بیست و یکم حیاتی است. اوهایو برای حفظ اکوسیستم‌های سالم با چالش‌های جدید و مداومی مواجه است. با بیش از ۱۱ میلیون نفر در اوهایو، ایجاد تعادل بین نیازهای ماهی و حیات وحش با تأثیرات توسعه و رشد اقتصادی در این تلاش‌ها نقش اساسی دارد. بخش حیات وحش باید در مدیریت زمین و آب عمومی الگو باشد و حفاظت و مدیریت زمین و آب خصوصی را تشویق کند. تهدیدات اکوسیستم‌های سالم شامل از دست دادن زیستگاه، گونه‌های مهاجم و مزاحم، آلودگی، بیماری و چالش‌های دیگر است.

چشم‌انداز

- اکوسیستم‌های سالم که از ماهی و حیات وحش برای لذت بردن همه حمایت می‌کند
- به رسمیت شناخته شدن به عنوان مرجع در همه مسائل مربوط به ماهی و حیات وحش در اوهایو از طریق مدیریت مبتنی بر علم با حمایت قوی از ورزشکاران و زنان، علاقه‌مندان به ماهی و حیات وحش و شرکا
- تأمین مالی پایدار از طریق منابع متعدد که نشان‌دهنده همه کسانی است که از ماهی و حیات وحش حمایت می‌کنند.
- کارکنانی بسیار ماهر، آموزش دیده و متعهد که اهمیت حفاظت از ماهی و حیات وحش در اوهایو را درک کرده و به آن احترام می‌گذارند و به دنبال ایجاد آینده‌ای بهتر بر اساس آن هستند.
- افزایش حفاظت از طریق مشارکت گسترده‌تر مردم

ارزش‌های اصلی

- فعالیت‌های مربوط به ماهی و حیات وحش فواید اساسی اجتماعی، اقتصادی و سلامت انسان را به همراه دارد.
- استفاده مصرفی پایدار از ماهی و حیات وحش از طریق شکار، ماهیگیری و صید برای حفاظت مؤثر حیاتی است.
- مدیریت ماهی و حیات وحش باید بر اساس بهترین علم موجود باشد.
- مشارکت برای حفاظت مؤثر ماهی و حیات وحش ضروری است
- در اولویت بودن حفاظت از زمین و آب
- نیروی کار متعهد و حرفه‌ای کلید دستیابی به موفقیت بلندمدت

- ماهی‌ها و جمعیت‌های مختلف حیات‌وحش به نفع همه هستند.
- ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان برای دستیابی به مأموریت حیاتی است.
- بودجه متنوع و اختصاصی برای حفاظت از ماهی و حیات‌وحش ضروری است
- مسئولیت مالی برای آینده مدیریت ماهی و حیات‌وحش اوهایو بسیار مهم است

۸-۴-۲-۳) ماهی، حیات‌وحش و پارک‌های مونتانا

چشم‌انداز

مونتانا مکانی است که در آن مردم فرصت‌های فراوانی برای ارتباط با ماهی‌ها، حیات‌وحش و منابع پارک‌های ایالتی مشهور جهان دارند و جایی که یک FWP پاسخگو و مرتبط، انعطاف‌پذیری و حمایت عمومی لازم را برای پیشبرد راه در ایجاد آن دارد. این منابع بخش مهمی از فرهنگ، اقتصاد و کیفیت بالای زندگی مونتانا هستند.

خدمات عمومی

- ارائه فرصت‌ها و خدمات متنوع
- افزایش مشارکت در فرصت‌های تفریحی ارائه شده توسط ماهی، حیات‌وحش و منابع پارک‌های دولتی
- درک و پاسخگویی به انتظارات عمومی و بهبود مشارکت در فرآیندهای عمومی

ارزش‌های اصلی

- خدمت به مردم
- به دست آوردن اعتماد عمومی
- سنت و میراث افتخاری
- کار کردن با مالکان
- استفاده از علم
- ارائه رهبری
- ارائه سرپرستی
- ارزش قائل بودن برای نیروی کار

۹-۴-۲-۳) وزارت زراعت، دام و شیلات کنیا

چشم‌انداز

کشوری امن و ثروتمند که بر دارای یک بخش کشاورزی نوآورانه، تجاری و رقابتی می‌باشد.

مأموریت

بهبود معیشت کنیایی‌ها و تضمین امنیت غذایی و تغذیه از طریق ایجاد محیطی مناسب و تضمین مدیریت

منابع طبیعی پایدار

اهداف استراتژیک

- ایجاد محیطی مناسب برای توسعه کشاورزی
- افزایش بهره‌وری و بازده در بخش کشاورزی
- ارتقا امنیت غذایی
- بهبود دسترسی به بازار و تجارت
- تقویت ظرفیت نهادی
- تقویت نقش جوانان در کشاورزی

ارزش‌های اصلی

- حرفه‌ای‌گری
- یکپارچگی
- کارایی و پاسخگویی
- شراکت
- برابری جنسیتی

۱۰-۴-۲-۳) برنامه استراتژیک جغرافیایی جزایر اقیانوس آرام ۲۰۲۳-۲۰۲۰

شیلات ایالات متحده یکی از بزرگ‌ترین و پایدارترین شیلات در جهان است. فرآیند مدیریت شیلات مبتنی

بر علم ایالات متحده، همان‌طور که توسط قانون حفاظت و مدیریت ماهیگیری (MSA) Magnuson-Stevens

و سایر قوانین الزامی شده است، به‌منظور ارائه عملکرد بهینه و در عین حال جلوگیری از صید بی‌رویه و در نظر

گرفتن حفاظت از زیستگاه و اکوسیستم‌های دریایی طراحی شده است.

اهداف استراتژیک

- تقویت ارزش اقتصادی شیلات تجاری و تفریحی و در عین حال تضمین پایداری آنها
- حفاظت و بازیابی گونه‌های حفاظت شده و در عین حال حمایت از ماهیگیری مسئولانه و توسعه منابع
- بهبود تعالی سازمانی و کارایی نظارتی

چالش‌ها

➤ بهبود برنامه جمع‌آوری داده‌ها برای شیلات با داده‌های محدود که می‌تواند داده‌ها، اطلاعات علمی و سیستم‌های نظارتی لازم برای ارزیابی‌های قوی ذخایر و حمایت از مدیریت ماهیگیری فصلی در منطقه را فراهم کند.

➤ بهبود آبرزی‌پروری دریایی و افزایش فرصت‌ها برای توسعه آبرزی‌پروری دریایی مناسب در منطقه.

➤ برآوردن نیازهای فزاینده برای داده‌های ارزیابی موجودی و قابلیت‌های مدل‌سازی برای حمایت از

سطوح بهینه صید

➤ ادغام جریان‌های متفاوت داده‌های شیلات برای ساده‌سازی فرآیندهای مدیریتی و استفاده از داده‌های

شیلات برای تصمیم‌گیری سریع‌تر

➤ متقاعد کردن سایر کشورها برای اعمال کنترل کافی بر کشتی‌های ماهیگیری خود

➤ پیوند مؤثر مدیریت زیستگاه با بهبود مدیریت شیلات و بازیابی گونه‌های حفاظت شده

➤ تعریف اکوسیستم‌های دریایی بزرگ در داخل منطقه

➤ اجرای مدیریت شیلات مبتنی بر اکوسیستم

➤ انطباق مدیریت شیلات با تغییرات و شرایط اقیانوس

➤ ایجاد سطح کافی و منسجم از بررسی‌ها و ارزیابی جمعیت برای مدیریت منابع دریایی.

➤ به حداقل رساندن بار نظارتی با حصول اطمینان از ماهیگیری پایدار و حفاظت از گونه‌های دریایی و

زیستگاه‌های آنها

➤ به حداقل رساندن اثرات نامطلوب بر گونه‌های صید جانبی ضمن حمایت از شیلات تجاری و غیرتجاری

➤ جذب، حفظ و ارتقای کارکنان واجد شرایط و متنوع

۱۱-۴-۲-۳) برنامه راهبردی وزارت شیلات و منابع دریایی ۲۰۲۱-۲۰۱۷

مدیریت منابع آبرزیان و توسعه آبرزی‌پروری به‌صورت بهینه و پایدار بر عهده وزارت شیلات و منابع دریایی

است. از بدو تأسیس، این وزارتخانه یک سیستم تحقیق و مدیریت شیلات مؤثر و شناخته شده ایجاد کرده است.

چشم‌انداز

نامیبیا یک کشور ماهیگیری پیشرو با صنعت آبرزی‌پروری توسعه‌یافته.

مأموریت

مدیریت مسئولانه منابع آبی زنده برای اطمینان از محیطی مساعد برای شکوفایی بخش ماهیگیری و

آبزی‌پروری

ارزش‌های اصلی

- مسئولیت‌پذیری
- انصاف
- صداقت
- وفاداری
- سخت‌کوشی

اهداف استراتژیک

- تشویق به توصیه‌های علمی در مورد مدیریت پایدار اکوسیستم دریایی
- تقویت انطباق با قوانین شیلات
- توسعه سیاست و چارچوب قانونی اقتصاد آبی
- ارتقا توسعه آبزی‌پروری
- بهبود سهم صادرات ارزش افزوده در اقتصاد ملی
- افزایش اشتغال‌زایی و کمک به اقتصاد ملی
- افزایش عملکرد سازمانی

۵-۲-۳) مطالعه (گروه) کانونی

گروه کانونی^۱ گروهی کوچک شامل افرادی با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشابه است که در زمینه مورد پژوهش، به بحث می‌پردازند. در این بحث آزاد می‌توان از دیدگاه‌های افراد گروه به نمایندگی از جامعه مورد پژوهش اطلاعات کسب کرد. مطالعه به روش گروه کانونی یک روش تحقیق کیفی در مطالعات مدیریت 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

^۱ Focus Group

پژوهش‌های علمی در زمینه مدیریت خالی از خلاقیت شده و تنها محدود به روش‌های کمی و آن هم بیشتر روش پیمایشی و کاربردی شده است.

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

گروه‌های کانونی بر دیگر روش‌های پژوهش برتری دارند؛ زیرا هدف اصلی آن‌ها کشف نگرش‌ها، احساسات، باورها، تجربه‌ها و واکنش افراد است که با روش‌های دیگر مانند مشاهده، مصاحبه فردی و پرسش‌نامه‌های پیمایشی قابل درک نیست. گروه‌های کانونی نظرها و فرآیندهای هیجانی درون بافت گروهی را کشف و استنباط می‌کنند. پژوهشگر در گروه‌های کانونی قادر است که اطلاعات بیشتری را در زمان کوتاه‌تری در مقایسه با مصاحبه‌های فردی به دست آورد. از گروه‌های کانونی می‌توان 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 جهت‌ساز بخش شیلات استان گلستان، ضمن توجه به مقوله‌های شناسایی‌شده از مآخذ چهارگانه و ترکیب آن با مقوله‌های پیشنهادی گروه کانونی، به کمک گروه مذکور و مطابق شکل ۳-۳ در بخش پایانی فصل، نتایج گردآوری شده از مآخذ پنج‌گانه در قالب کاربرگ‌های چهارگانه ارائه گردیده است. پیش از آن به ماهیت مقاصد آرمانی، اجزای مقاصد آرمانی، ساختار تهیه بیانیه، مراحل تهیه بیانیه و الگوریتم آن، تعریف نظریه داده‌بنیاد، یافته‌ها و نتایج و... پرداخته شده است.

۳-۳) ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

مأموریت^۱ نشان‌دهنده علت یا فلسفه وجودی سازمان (بخش شیلات استان گلستان) و بیانگر هویت آن است. هر سازمان یک مأموریت دارد، چه این مأموریت به‌صورت تدوین‌شده و مکتوب باشد و چه نباشد. مأموریت شکل‌دهنده فعالیت سازمان و رفتار کارکنان است. مأموریت سازمان، مفهومی است که قید زمانی و مکانی

^۱ Mission

خاصی نداشته و ممکن است در کوتاه‌مدت تغییر کند و یا برای مدت طولانی بدون تغییر باقی بماند. مسلم است که تغییر یا عدم تغییر مأموریت به گردانندگان سازمان و عوامل اثرگذار بر آن بستگی دارد. مأموریت باید دارای ویژگی‌هایی مانند کلی بودن، الهام‌بخش بودن، وحدت‌بخش بودن، پایدار بودن و... باشد؛ بنابراین، بیانیه مأموریت، جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود.

چشم‌انداز^۱ سازمان (بخش شیلات استان گلستان) نشان‌دهنده جایگاه یا موقعیت مطلوب در آینده است. در مأموریت به این پرسش پاسخ داده شود که «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» و در چشم‌انداز به این پرسش پاسخ داده می‌شود: که «ما می‌خواهیم چه بشویم؟». «چشم‌انداز بیان آینده مطلوب از سازمان است» و در برگیرنده موقعیت‌هایی خاص می‌شود در حالیکه مأموریت سازمان بیشتر با فعالیت سازمان از حال تا آینده سروکار دارد. در واقع مأموریت به صورت کلی و بدون قید زمان، علت وجودی سازمان را معین می‌کند و چشم‌انداز نتیجه تحقق مأموریت و تداوم فعالیت‌های سازمان را مشخص می‌کند.

ارزش‌ها^۲ سومین جزء تشکیل‌دهنده مقاصد آرمانی سازمان (بخش شیلات استان گلستان) است. یک سازمان (بخش) در بیانیه ارزش‌های سازمانی خود اصول اخلاقی را در قبال کارکنان، سهامداران، جامعه، محیط‌زیست و سایر ذینفعان بیان می‌کند. معمولاً استراتژیست‌های سازمانی با پرسیدن این سؤال که «ما به چیزهایی پایبندیم و به کدام ارزش‌ها احترام می‌گذاریم» بیانیه ارزش سازمان را تدوین می‌نمایند.

۱-۳-۳ اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

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

۱. فلسفه وجودی (نقش در توسعه صنعت، استان یا کشور): نقش سازمان (بخش شیلات استان

گلستان) در توسعه استان یا کشور و حتی در سطح بین‌الملل چیست؟ وجود سازمان (بخش شیلات 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 به خوبی تبیین کند.

1. Vision
2. Values

۲. محصولات (کالاها یا خدمات): مهم‌ترین قسمت مقاصد آرمانی سازمان (بخش شیلات استان

گلستان) در سطح استراتژیک این است که برای همگان مشخص شود که نتایج حاصل از فعالیت‌ها چیست؛ بنابراین باید عنوان شود که خدمات و محصولات عمده سازمان (بخش) چه هستند؟

۳. مشتری/ارباب رجوع: باید مشخص شود که مشتریان و ارباب رجوعان سازمان (بخش شیلات استان

گلستان) چه کسانی هستند؟ علاوه بر اینکه مشخص می‌شود که ما به چه کاری مشغول هستیم (یعنی 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 ارباب رجوعان و استفاده‌کنندگان از خدمات و محصولات سازمان چه کسانی هستند).

۴. بازار (قلمروی جغرافیایی و تخصصی): علاوه بر اینکه مقاصد آرمانی سازمان (بخش شیلات استان

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

۵. تکنولوژی: سازمان (بخش شیلات استان گلستان) باید با در نظر گرفتن وضعیت محیط، بازار،

سازمان‌های مشابه، مشتریان/ارباب رجوعان و سایر عوامل، تکنولوژی مناسب برای ارائه خدمات و تولید محصولات قابل قبول و مطلوب ارباب رجوعان را انتخاب کند. در این فرآیند باید تلاش شود از تکنولوژی مناسب بهره گرفته شود تا هم خدمات و محصولاتی با کیفیت بالا ارائه کند و هم نیازهای مشتریان/ارباب رجوعان به شکلی بهتر از سازمان‌های مشابه برآورده شود. همچنین سازمان (بخش شیلات 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 شیلات 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 شیلات 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 شیلات استان گلستان) دارد و سازمان‌های مشابه دیگر یا چنین توانمندی را ندارند یا دستیابی به آن دشوار است.

۸. توجه به کارکنان: امروزه کارکنان به خاطر ارزشی که با فکر و عمل خود ایجاد می‌کنند از جمله مهم‌ترین منابع سازمان بشمار می‌روند، بطوریکه موفقیت در گرو برخورداری از نیروی انسانی توانمند و با انگیزه می‌باشد. این نیروها برای بروز قابلیت‌های خود نیازمند توجه ویژه هستند؛ بنابراین سازمان‌ها باید از همه جوانب به فکر آسایش و رضایت کارکنان خود باشند و در بیانیه مأموریت خود نشان دهند که کارکنان به‌عنوان یک قلم دارایی و سرمایه ارزشمند برای سازمان (بخش شیلات استان گلستان) به حساب می‌آیند و شرط بهره‌برداری مناسب از سایر منابع و دارایی‌های سازمان (بخش) نیز توانمندی سرمایه انسانی می‌باشد. این امر تأثیر بسیار مثبتی بر کسب‌وکار دارد که می‌خواهند به‌عنوان نیروی انسانی وارد سازمان (بخش شیلات 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 شیلات استان گلستان) همواره باید به فکر ایجاد تصویر ذهنی مثبت در عموم باشد. باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش شیلات 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 شیلات 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 شیلات استان گلستان) باید مشخص شود که سازمان با تعیین شاخص‌های

بهره‌وری، رشد و بقا 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 شیلات 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 شیلات 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 شیلات 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 شیلات استان گلستان) به شیوه‌ای روشن تهیه شود. در فرآیند تعیین مأموریت حتی الامکان باید تعداد بیشتری از مدیران مشارکت نمایند، زیرا مشارکت در تدوین تعهد و حمایت در تدوین و اجرای سند را افزایش می‌دهد. یک روش متداول برای تعیین مقاصد آرمانی سازمان این است که نخست درباره مقصد سازمان با کمک مطالعات فوق‌الذکر مطالبی را انتخاب کرد و از مدیران خواست که برای آگاهی بیشتر آن‌ها را مطالعه کنند. سپس از مدیران خواست که برای سازمان مأموریت بنویسند. آنگاه کمیته‌ای از مدیران ارشد این نوشته‌ها را جمع‌آوری می‌کنند، آن‌ها را جرح و تعدیل می‌نمایند و سرانجام یک گردهمایی از مدیران ارشد و میانی و کارشناسان خبره تشکیل می‌دهند تا سند نهایی تهیه و مورد تأیید همگان قرار گیرد. از آنجا که همه مدیران در تهیه این بیانیه‌ها نقش داشته‌اند و سند نهایی را مورد تأیید قرار داده‌اند، سازمان (بخش شیلات استان گلستان) می‌تواند این اطمینان را داشته باشد که آن‌ها در امور مربوط به تدوین، پیاده‌سازی، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها همکاری لازم را خواهند نمود؛ بنابراین، فرآیند تعیین مقصد سازمان فرصت مناسبی بدست می‌دهد تا استراتژیست‌ها از حمایت همه مدیران، اعضا و ذینفعان سازمان برخوردار شوند. برخی از سازمان‌ها از گروه‌هایی از مدیران می‌خواهند که درباره مأموریت ارائه شده بحث کنند و آن را اصلاح نمایند. برخی از سازمان‌ها بهنگام نوشتن مأموریت برای ویرایش جمله‌ها و عبارت‌ها از مشاوران متخصص خارجی استفاده می‌کنند. پس از اینکه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان مرحله نهایی را طی کرد باید به طرق مختلف آن را به آگاهی همه مدیران، کارکنان و گروه‌های ذینفع خارج از سازمان رسانید. برخی از سازمان‌ها برای اشاعه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان شعارهای تبلیغاتی، پوسترها و

کاتالوگ‌هایی تهیه کرده و در سازمان اقدام به برگزاری مسابقات و کنفرانس‌هایی در ارتباط با مقاصد آرمانی سازمان به منظور اشاعه و نشر آن می‌کنند.

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

چهار رکن در تدوین سند استراتژیک بخش شیلات استان گلستان درگیر هستند که عبارتند از:

شرکت مشاوره مدیریت: که تهیه روش‌شناسی، مطالعات نظری و پشتیبان، جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل آن‌ها و مواردی نظیر این‌ها را انجام داده و همچنین هماهنگی‌های لازم برگزاری جلسات و... را انجام می‌دهد.

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

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

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

۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی

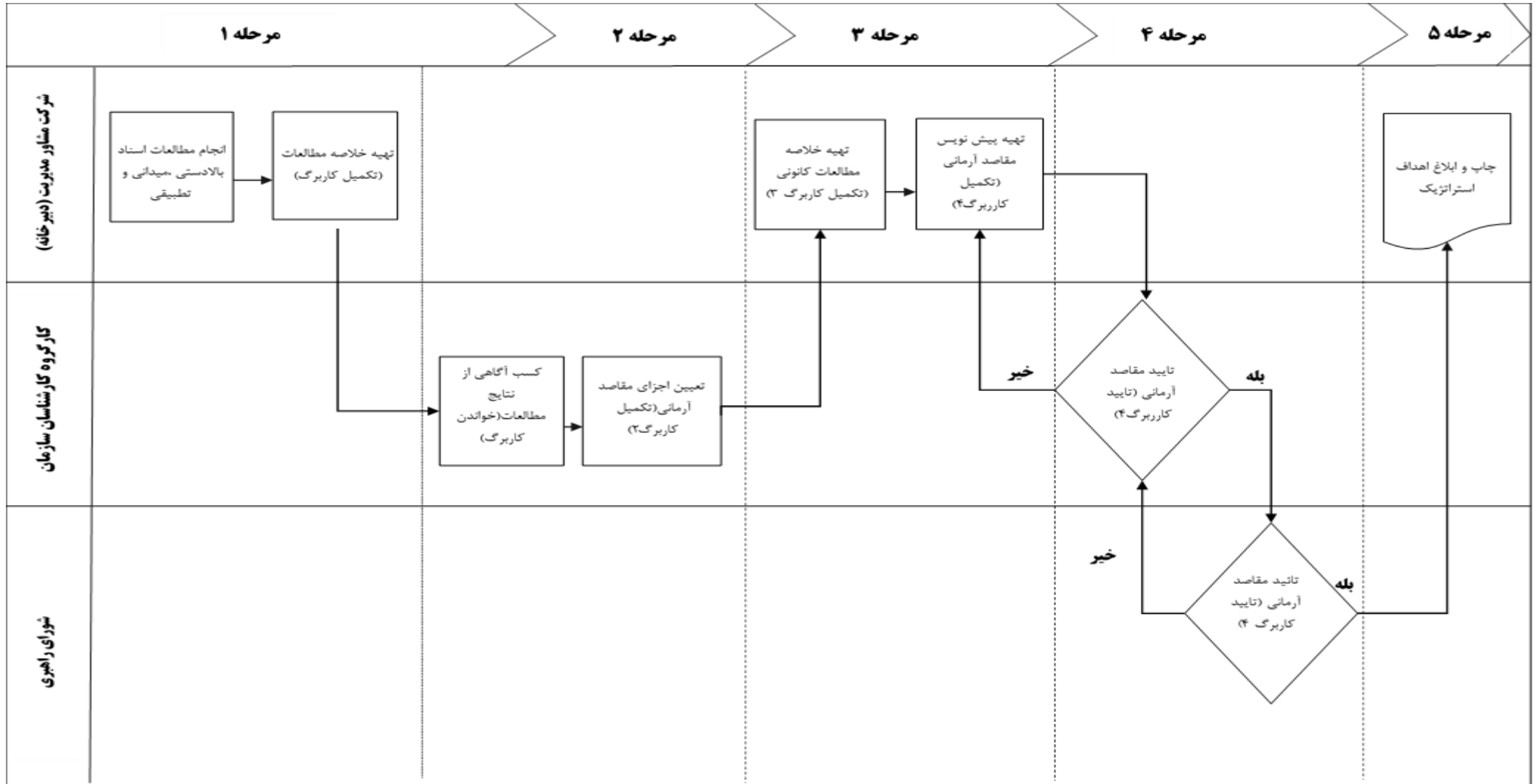
مرحله ۱: در این مرحله، شرکت مشاوره مدیریت به کمک کارشناسان خود اقدام به تم‌شناسی و مضمون‌یابی از چهار مآخذ اسناد بالادستی، سند چشم‌انداز استان، مطالعات میدانی و مطالعات تطبیقی را در مورد اجزای مقاصد آرمانی انجام می‌دهد. نتایج این مطالعات به‌صورت کاملاً خلاصه‌شده در کاربرگ شماره ۱ وارد می‌شود. این کاربرگ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

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

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

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

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



نمودار ۶-۳: مراحل تدوین بیانیه مأموریت، 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 نظریه پردازی پیرامون پدیده مورد مطالعه استفاده می‌شود. این روش زمانی استفاده می‌شود که ادبیات پژوهش پیرامون موضوع از غنای لازم برخوردار نباشد. همچنین هدف ارائه یک نظریه جدید است که تاکنون در جوامع پژوهشی مطرح نشده است. استراتژی نظریه داده بنیاد (زمینه بنیان) از نوعی رویکرد استقرایی بهره می‌گیرد؛ یعنی روند شکل‌گیری نظریه در این استراتژی حرکت از جزء به کل است. این روش یک سلسله روبه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای مبتنی بر استقراء، درباره پدیده مورد نظر ایجاد کند. یافته‌های این تحقیق دربرگیرنده تنظیم نظری واقعیت تحت بررسی است نه یک سلسله ارقام یا مجموعه‌ای از مطالب که به یکدیگر وصل شده باشند. استراتژی این روش پژوهش بر سه عنصر: مفاهیم، مقوله‌ها و گزاره‌ها استوار است.



شکل ۴-۳: فرآیند نظریه پردازی نظریه داده بنیاد

مطابق شکل ۴-۳ نظریه پردازی داده بنیاد مبتنی بر ۳ نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی است که در ادامه هر یک تشریح می‌شوند.

۱- کدگذاری باز^۴

۲- کدگذاری محوری^۵

۳- کدگذاری انتخابی^۶

¹ Grounded Theory

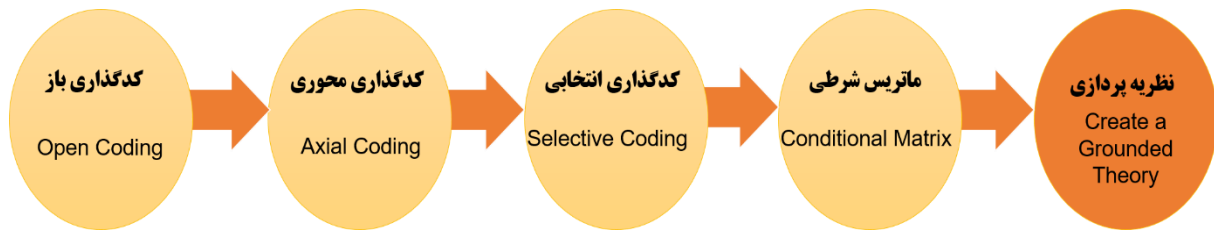
² Barney Glaser

³ Anselm Strauss

⁴ Open Coding

⁵ Axial Coding

⁶ Selective Coding



شکل ۵-۳: فرآیند کدگذاری تا نظریه پردازی

۱- کدگذاری آزاد (باز): کدگذاری، روند تجزیه و تحلیل داده‌هاست. کدگذاری باز بخشی از فرآیند تحلیل داده‌هاست که به خرد کردن، 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. کدگذاری باز دربرگیرنده رویه‌های زیر است.

۲- کدگذاری محوری: کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی 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 فرآیند، مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر مقولات را با آن مشخص می‌کند.

۳- کدگذاری انتخابی: پدیده موردنظر، 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 این گونه 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). در واقع این سخن بیان‌گر اهمیت مقوله‌ها و واحدها در تکنیک تحلیل

¹ Content Categories

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

۵-۳) یافته‌ها و نتایج مقوله یابی از مآخذ پنج‌گانه با استفاده از نظریه داده بنیاد

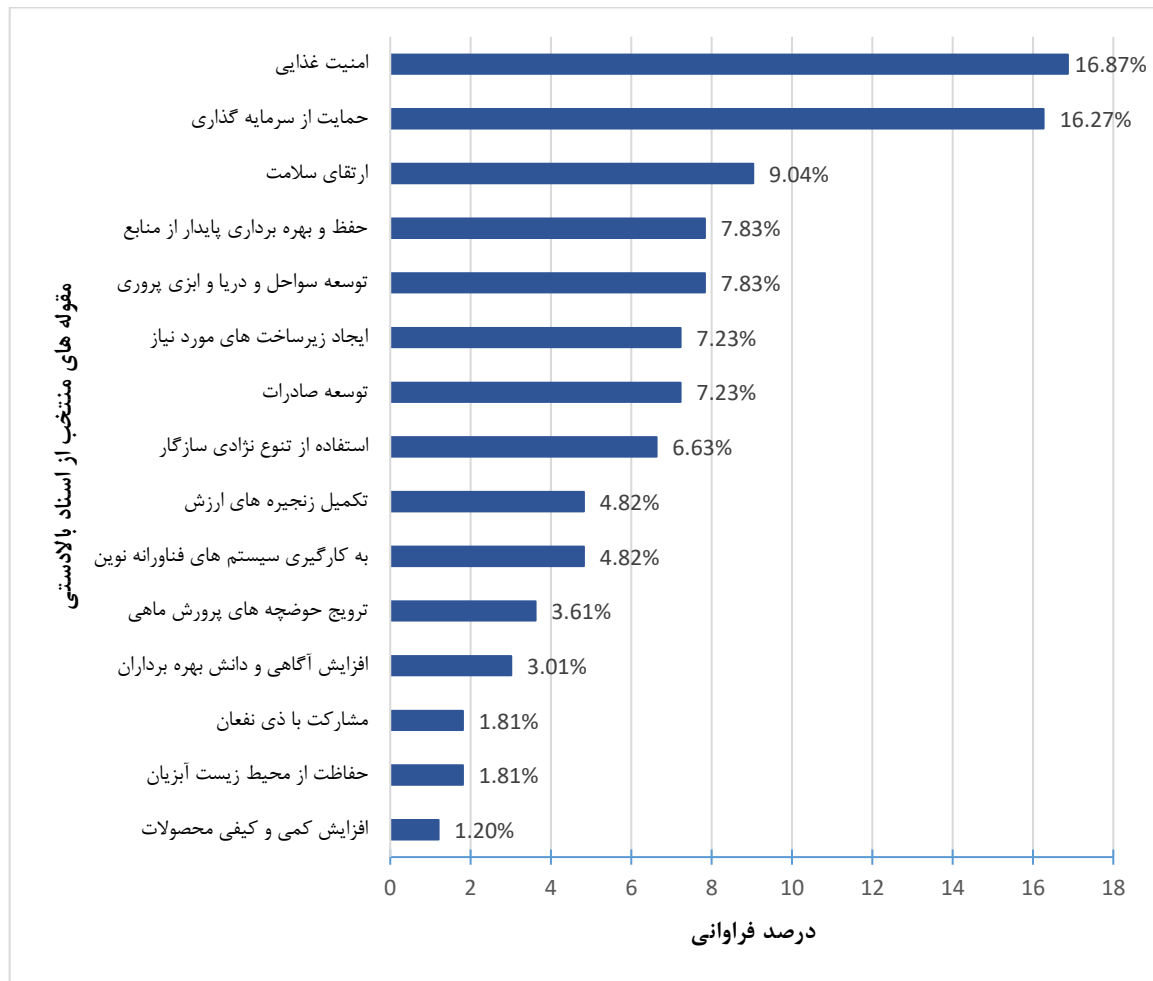
پس از توضیحات مختصر در مورد نظریه داده بنیاد و فرآیند شناسایی و استخراج مقوله‌ها، در این بخش فرآیند و جزئیات یافته‌ها و مقوله‌های موردنیاز برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی بخش شیلات استان گلستان ارائه شده است.

۱-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی

با مطالعه و بررسی اسناد بالادستی که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۷-۳ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۱۵ مقوله تدوین شده است که در جدول شماره ۹-۳ نمایش داده شده است. سپس نمایش گرافیکی مقوله‌ها و فراوانی آن‌ها به صورت نمودار درصد فراوانی در نمودار شماره ۷-۳ نمایش داده شده است.

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

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	امنیت غذایی	۲۸
۲	حمایت از سرمایه‌گذاری	۲۷
۳	ارتقای سلامت	۱۵
۴	توسعه سواحل و دریا و آبی‌پروری	۱۳
۵	حفظ و بهره‌برداری پایدار از منابع	۱۳
۶	توسعه صادرات	۱۲
۷	ایجاد زیرساخت‌های مورد نیاز	۱۲
۸	استفاده از تنوع نژادی سازگار	۱۱
۹	به‌کارگیری سیستم‌های فناورانه نوین	۸
۱۰	تکمیل زنجیره‌های ارزش	۸
۱۱	ترویج حوضچه‌های پرورش ماهی	۶
۱۲	افزایش آگاهی و دانش بهره‌برداران	۵
۱۳	حفاظت از محیط‌زیست آبیان	۳
۱۴	مشارکت با ذی‌نفعان	۳
۱۵	افزایش کمی و کیفی محصولات	۲



نمودار ۷-۳: نمودار درصد فراوانی مقاله‌های مرتبط به بخش شیلات از اسناد بالادستی

در بین مقوله‌های بررسی شده در اسناد بالادستی، امنیت غذایی با ۱۶.۸۴٪ فراوانی، بیشترین تکرار را به خود اختصاص داد تا به نوعی بر جایگاه و اهمیت بخش شیلات در تأمین امنیت غذایی مردم تأکید نماید. ماهی و سایر گونه‌های آبرزی در ذائقه و فرهنگ بخش عمده‌ای از مردم، به‌عنوان غذایی لذیذ و اصلی مطرح هستند. علاوه بر جنبه غذایی آبریان به‌عنوان یک منبع عمده درآمد و اشتغال برای میلیون‌ها نفر به‌ویژه در جهان سوم محسوب می‌شود. ده‌ها میلیون نفر از ساکنان کشورهای جهان سوم در آمد خود را از ماهی‌گیری بدست می‌آورند و بسیاری نیز در فعالیتهای جمعی نظیر عمل‌آوری، توزیع و بازاریابی آبریان شرکت دارند. افزایش میزان تولید آبرزی‌پروری در کشور و استان می‌تواند علاوه بر صادرات و ارزآوری، اشتغال ایجاد کند و میزان مصرف را افزایش دهد که برای افزایش مصرف به برخی فعالیتهای ترویجی نیاز است؛ در نتیجه افزایش مصرف سرانه آبریان کشور به معنی بالا بردن ضریب امنیت غذایی کشور است. یکی از شاخص‌های مهم سنجش امنیت غذایی در سلح کلان ضریب خودکفایی محصولات غذایی یا به عبارتی دیگر درجه تأمین نیازهای غذایی اساسی کشور از منابع تولید داخلی می‌باشد. اگرچه خودکفایی کشور در زمینه محصولات

اساسی غذایی لزوماً به منزله امنیت غذایی پایدار (از منظر دسترسی به مواد غذایی) نمی‌باشد، ولی افزایش عرضه مواد غذایی و تقویت ضریب خودکفایی کشور به گسترش دسترسی به مواد غذایی، کاهش قیمت مواد غذایی و در نهایت دستیابی گروه‌های محروم و اقشار آسیب‌پذیر و کم‌درآمدتر روستایی به مواد غذایی بسیار مؤثر است. امنیت غذایی وقتی تحقق می‌یابد که تمامی مردم همواره به غذای کافی، سالم و مقوی از نظر کمی و کیفی دسترسی داشته باشند و از این طریق، نیازها و اولویت‌های غذایی خود را برای یک زندگی فعال و سالم تأمین کنند. به همین دلیل بخش شیلات نقش بسیار مهمی در تأمین بخش بزرگی از سبد غذایی مردم استان و کشور دارد و باید با توسعه و گسترش فعالیت‌های شیلاتی به دستیابی به امنیت غذایی پایدار کمک نمود (علی‌شیری، ۱۳۹۴).

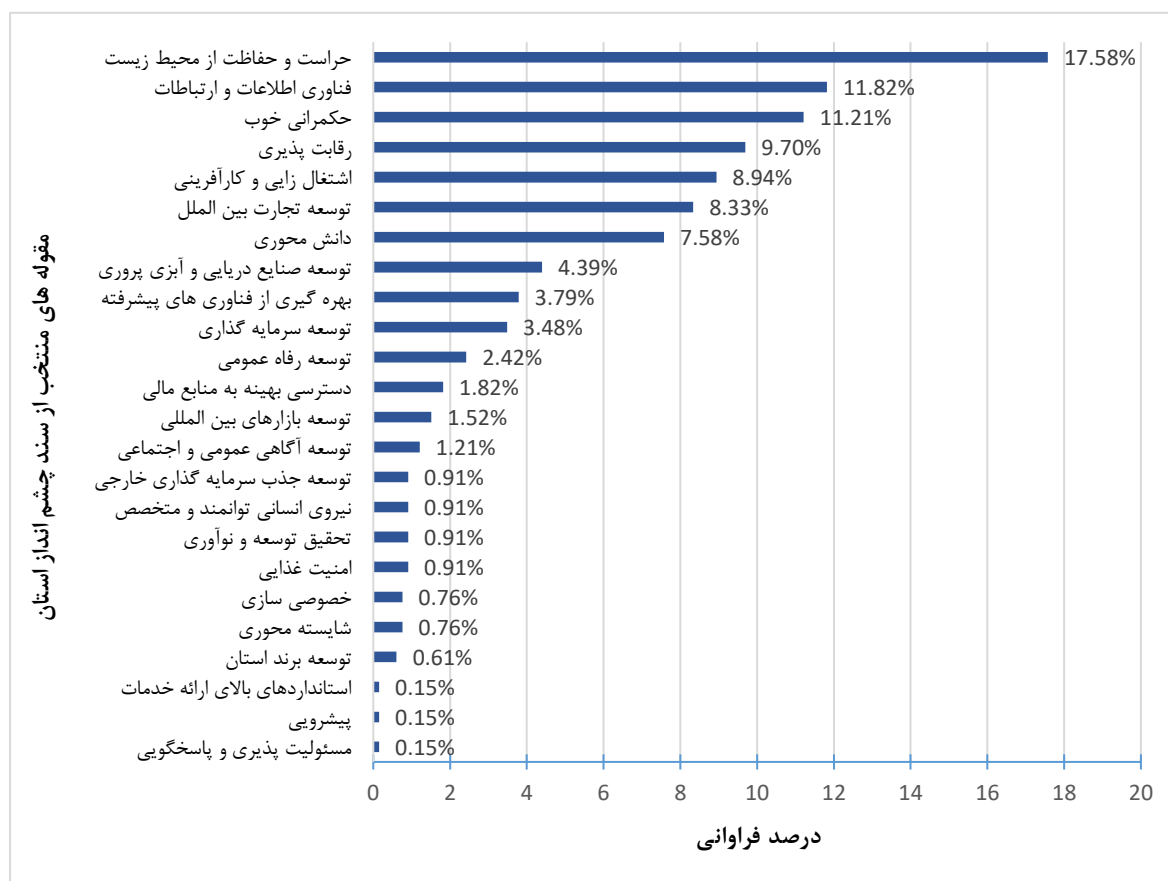
۳-۵-۲) مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴

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

جدول ۱۰-۳: مقوله‌های مرتبط به بخش شیلات از سند چشم‌انداز استان گلستان

ردیف	مقوله‌ها	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۱	حراست و حفاظت از محیط‌زیست	اهداف بلندمدت + شرح شوق‌انگیز	۱۱۶
۲	فناوری اطلاعات و ارتباطات	اهداف بلندمدت	۷۸
۳	حکمرانی خوب	اهداف بلندمدت + شرح شوق‌انگیز	۷۴
۴	رقابت‌پذیری	اهداف بلندمدت + شرح شوق‌انگیز	۶۴
۵	اشتغال‌زایی و کارآفرینی	اهداف بلندمدت + شرح شوق‌انگیز	۵۹
۶	توسعه تجارت بین‌الملل	اهداف بلندمدت + شرح شوق‌انگیز	۵۵
۷	دانش‌محوری	ارزش‌های محوری + شرح شوق‌انگیز	۵۰
۸	توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری	اهداف بلندمدت + شرح شوق‌انگیز	۲۹
۹	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته	اهداف بلندمدت	۲۵
۱۰	توسعه سرمایه‌گذاری	اهداف بلندمدت	۲۳
۱۱	توسعه رفاه عمومی	مقصود محوری + شرح شوق‌انگیز	۱۶
۱۲	دسترسی بهینه به منابع مالی	اهداف بلندمدت	۱۲
۱۳	توسعه بازارهای بین‌المللی	اهداف بلندمدت + شرح شوق‌انگیز	۱۰
۱۴	توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی	اهداف بلندمدت	۸
۱۵	امنیت غذایی	اهداف بلندمدت	۶
۱۶	تحقیق توسعه و نوآوری	اهداف بلندمدت + شرح شوق‌انگیز	۶
۱۷	نیروی انسانی توانمند و متخصص	اهداف بلندمدت	۶
۱۸	توسعه جذب سرمایه‌گذاری خارجی	اهداف بلندمدت	۶

ردیف	مقوله‌ها	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۱۹	شایسته محوری	ارزش‌های محوری	۵
۲۰	خصوصی‌سازی	اهداف بلندمدت + شرح شوق‌انگیز	۵
۲۱	توسعه برند استان	اهداف بلندمدت	۴
۲۲	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	ارزش‌های محوری	۱
۲۳	پیشرویی	ارزش‌های محوری + شرح شوق‌انگیز	۱
۲۴	استانداردهای بالای ارائه خدمات	ارزش‌های محوری	۱



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

حراست و حفاظت از محیط‌زیست با ۱۷.۵۸٪ فراوانی در بین مقوله‌های بررسی شده در سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ بیشترین تکرار را داشت تا اهمیت و جایگاه محیط‌زیست را در کنار توسعه فعالیت‌های شیلاتی گوشزد نماید. فعالیت‌های انسان در چند دهه گذشته بر اکولوژی کره زمین تأثیر داشته و تغییرات عظیمی در کیفیت اکوسیستم، که خود انسان نیز بخشی از آن محسوب می‌شود به وجود آورده است. فرآیند تغییر اکوسیستم در نواحی ساحلی بسیار آشکارتر است. زیرا سه چهارم جمعیت کره زمین در این نواحی مستقر شده‌اند و اغلب آثار مخرب رشد اقتصادی نیز در این نواحی به‌طور واضح مشاهده می‌شود. توسعه پایدار آبرزی پروری پدیده‌ای نیست که خودبه‌خود اتفاق بیفتد یا تنها بتوان با سرمایه‌گذاری و ایجاد مزارع، آبرزی پروری پایدار را

فراهم کرد؛ در واقع بسیاری از مسائل زیربنایی به تدریج و به صورت مرتبط باید با برنامه‌ریزی دقیق و کاربردی در کنار هم قرار گیرند تا بتوان با تکمیل نیازمندی‌ها به توسعه پایدار آبرزی پروری رسید. با توجه به اینکه پرورش ماهی فعالیتی زیستی است که با عوامل فیزیکی، شیمیایی و محیط‌زیست ارتباط دارد، حفاظت از آن بدون اقدام‌های پیشگیرانه، ساده نبوده و با مخاطراتی همراه می‌باشد. در صورت عدم اتخاذ این سیاست‌ها، عوامل بیماری‌زا به راحتی وارد سامانه پرورش می‌شوند. در سند راهبردی توسعه شیلات در بند ۱ اهداف اصلی آن، به بهره‌برداری مسئولانه و توسعه پایدار منابع آبرزی کشور اشاره شده است. راهبردهای مترتب بر آن تلاش در جهت حفظ اکوسیستم آبریان در کلیه فعالیت‌های شیلاتی و بازسازی ذخایر با تأکید بر رعایت ضوابط و مقررات زیست-محیطی در فعالیت‌های شیلات ایران و تلاش به منظور به‌هنگام نمودن آن است. از این رو اولین پیامدهای منفی زیست‌محیطی ناشی از توسعه پرورش آبریان را می‌توان به توسعه غیرمسئولانه پرورش ماهی نسبت داد. از این رو رعایت قوانین و مقررات زیست‌محیطی تکلیفی است که توسط قانون‌گذار به دستگاه بهره‌بردار داده شده است تا در کنار رشد و توسعه فعالیت‌های شیلاتی و آبرزی پروری، به محیط‌زیست نیز توجه لازم صورت پذیرد و از تخریب آن جلوگیری شود (رجب‌بیگی و یاسمی، ۱۳۸۹).

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

با مطالعه و بررسی ماتریس‌هایی مطالعات میدانی (محیط‌پژوهی) که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۷-۳ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۲۷ مقوله تعیین شد که در جدول شماره ۱۱-۳ نمایش داده شده است.

جدول ۱۱-۳: مقوله‌های مرتبط به بخش شیلات استان گلستان از مطالعات محیط‌پژوهی

ردیف	مقوله‌ها
۱	اشتغال در زیر بخش شیلات
۲	برخورداری از بهره‌وری
۳	صید آبریان دریایی
۴	صید آبریان پرورشی
۵	تولید ماهیان زینتی
۶	سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)
۷	برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده
۸	صید و شکار
۹	پایگاه‌های داده
۱۰	هوش مصنوعی
۱۱	برخورداری از وسایل و ادوات دریایی
۱۲	برخورداری از کارگروهی
۱۳	تخصص‌گرایی
۱۴	برخورداری از دریا، دریاچه، تالاب و رودخانه ...

ردیف	مقوله‌ها
۱۵	برخورداری از منابع زیستی (جانوری، گیاهی، دریایی و...)
۱۶	برخورداری از اقلیم متنوع
۱۷	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه‌ای)
۱۸	توسعه و آموزش کارمندان
۱۹	مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش، قدردانی و انگیزشی
۲۰	مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه
۲۱	تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی
۲۲	رسانه‌ها و فضای مجازی
۲۳	مدیریت بحران
۲۴	بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها (MIS)
۲۵	برخورداری از خوشنامی/برند و نام تجاری
۲۶	شرکت‌های دانش‌بنیان
۲۷	مقابله با آسیب‌های زیست‌محیطی دریا (کشند قرمز و ...)

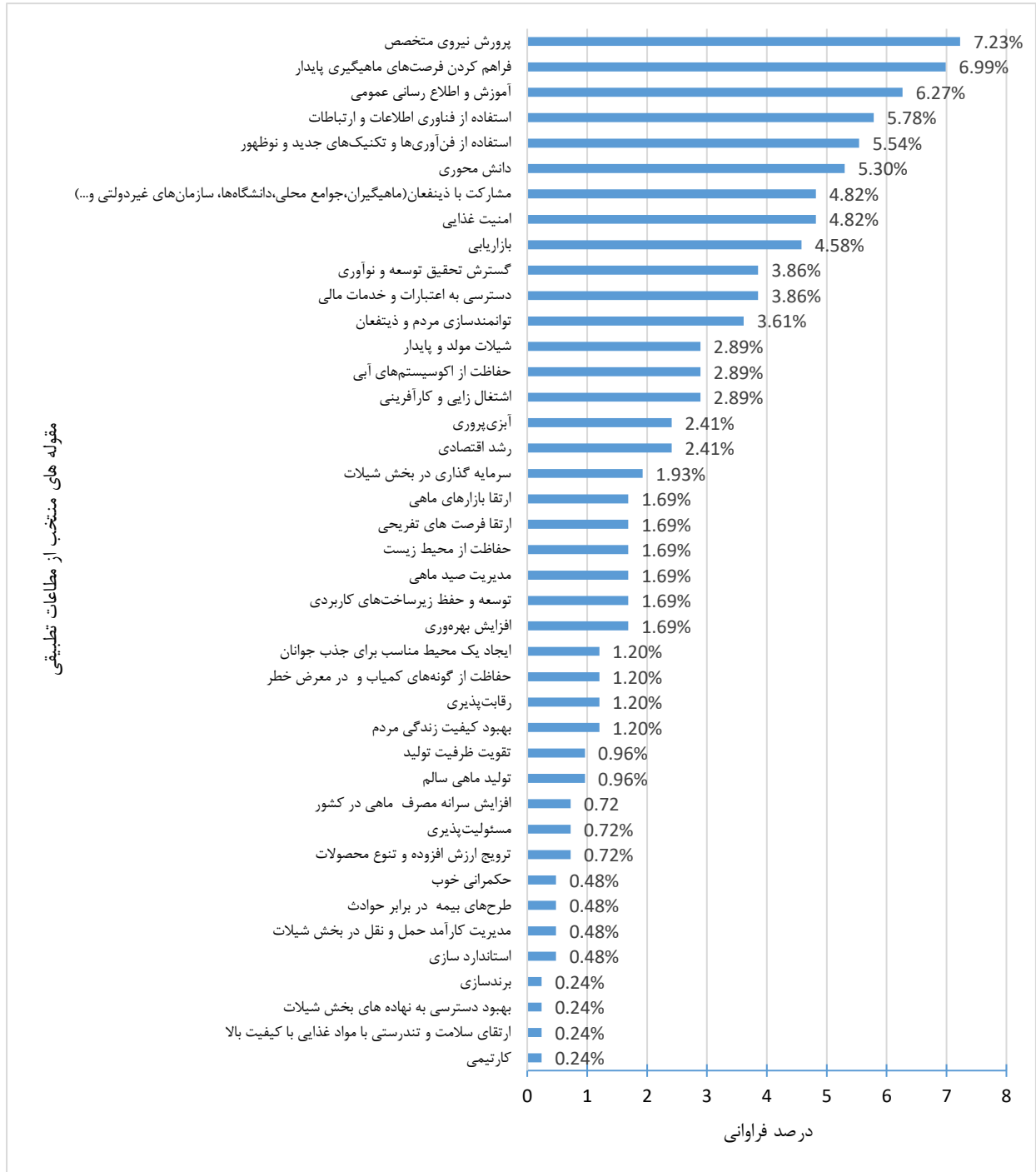
۴-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی

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 ۴۱ 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 شیلات استان گلستان از مطالعات تطبیقی

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	پرورش نیروی متخصص	۳۰
۲	فراهم کردن فرصت‌های ماهیگیری پایدار	۲۹
۳	آموزش و اطلاع‌رسانی عمومی	۲۶
۴	استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات	۲۴
۵	استفاده از فن‌آوری‌ها و تکنیک‌های جدید و نوظهور	۲۳
۶	دانش‌محوری	۲۲
۷	امنیت غذایی	۲۰
۸	مشارکت با ذینفعان (ماهیگیران، جوامع محلی، دانشگاه‌ها، سازمان‌های غیردولتی و ...)	۲۰
۹	بازاریابی	۱۹
۱۰	دسترسی به اعتبارات و خدمات مالی	۱۶
۱۱	گسترش تحقیق توسعه و نوآوری	۱۶
۱۲	توانمندسازی مردم و ذینفعان	۱۵
۱۳	اشتغال‌زایی و کارآفرینی	۱۲
۱۴	حفاظت از اکوسیستم‌های آبی	۱۲
۱۵	شیلات مولد و پایدار	۱۲
۱۶	رشد اقتصادی	۱۰
۱۷	آبزی‌پروری	۱۰
۱۸	سرمايه‌گذاري در بخش شیلات	۸

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱۹	افزایش بهره‌وری	۷
۲۰	توسعه و حفظ زیرساخت‌های کاربردی	۷
۲۱	مدیریت صید ماهی	۷
۲۲	حفاظت از محیط‌زیست	۷
۲۳	ارتقا فرصت‌های تفریحی	۷
۲۴	ارتقا بازارهای ماهی	۷
۲۵	بهبود کیفیت زندگی مردم	۵
۲۶	رقابت‌پذیری	۵
۲۷	حفاظت از گونه‌های کمیاب و در معرض خطر	۵
۲۸	ایجاد یک محیط مناسب برای جذب جوانان	۵
۲۹	تولید ماهی سالم	۴
۳۰	تقویت ظرفیت تولید	۴
۳۱	ترویج ارزش افزوده و تنوع محصولات	۳
۳۲	مسئولیت‌پذیری	۳
۳۳	افزایش سرانه مصرف ماهی در کشور	۳
۳۴	استانداردسازی	۲
۳۵	مدیریت کارآمد حمل‌ونقل در بخش شیلات	۲
۳۶	طرح‌های بیمه در برابر حوادث	۲
۳۷	حکمرانی خوب	۲
۳۸	کار تیمی	۱
۳۹	ارتقای سلامت و تندرستی با مواد غذایی با کیفیت بالا	۱
۴۰	بهبود دسترسی به نهاده‌های بخش شیلات	۱
۴۱	برندسازی	۱



نمودار ۹-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش شیلات استان از مطالعات تطبیقی

در بین مقوله‌های بررسی شده در بین مطالعات تطبیقی، **پرورش نیروی متخصص** با ۷.۲۳٪ فراوانی، بیشترین تکرار را به خود اختصاص داد. امروزه اقتصاد جهانی در تمامی بخش‌های خود از جمله شیلات و آبرزی پروری، بیش از آنکه بر عواملی از جمله تولید ثروت، مدیریت اطلاعات، تولید علم و ... تکیه و تأکید نماید، بر توسعه و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی استوار بوده و در این میان، نقش آموزش در توانمندسازی منابع انسانی سازمان‌ها انکارناپذیر است. در عصر حاضر می‌توان از آموزش و نقش آن به‌عنوان مهم‌ترین و مؤثرترین ابزار جوامع برای مقابله با چالش‌های هزاره سوم و گام نهادن مؤثرتر در فرآیند توسعه یاد کرد.

استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی، مزیت بزرگی به شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد به‌منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با بالفعل در آوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی، موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد، بنابراین لازمه دستیابی به هدف‌های سازمان، مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است. در این راستا، رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان در سالیان اخیر تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است. توانمندسازی تکنیکی نوین و مؤثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان به‌وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است. در کنار این موضوع، تکیه بر توان دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به‌منظور تربیت نیروهای متخصص در زمینه فعالیت‌های شیلاتی دارای اهمیت فراوانی است و می‌توان با نیازسنجی بازار کار استان در زمینه شیلات و آبرزی پروری و تربیت نیروهای متخصص در دانشگاه‌ها در کنار آموزش‌های دائمی در محل کار، با افزایش بهره‌وری به اهداف خرد و کلان این بخش دست یافت (فرهادی محلی، ۱۳۹۲).

۵-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی

با برگزاری حدود ۱۷ جلسه کانونی با مشارکت اعضای کارگروه بخش شیلات استان گلستان جهت تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها، پس از ثبت مضامین مرتبط در کاربرگ ۲ در پاسخ به ۱۱ سؤال مطروحه، تعداد ۸۳ مقوله در جدول شماره ۱۳-۳ تعیین و فهرست شده است.

جدول ۱۳-۳: مقوله‌های مطالعات کانونی

ردیف	مقوله
۱	امنیت غذایی
۲	نیروی انسانی متخصص و غیرمتخصص
۳	امتیازات بازنشستگی
۴	برگزاری دوره‌های تخصصی
۵	خدمات رفاهی و درمانی و بیمه‌ای برای کارکنان
۶	سیستم حقوق و دستمزد مطابق با قانون کار در بخش خصوصی

ردیف	مقوله
۷	به‌کارگیری فناوری‌های نوین
۸	جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی
۹	قابلیت جذب سرمایه‌گذاران بزرگ خارجی
۱۰	ارزآوری
۱۱	ارتقای سلامت (غذای سالم)
۱۲	تنوع اقلیم
۱۳	افزایش بهره‌وری
۱۴	ایجاد فرصت‌های شغلی
۱۵	توسعه بازارهای داخلی و خارجی (صادراتی)
۱۶	بازار محوری در بخش شیلات استان
۱۷	حفظ و بازسازی ذخایر ژنتیکی و گونه‌های آبزیان (ماهیان خاویاری و استخوانی به‌ویژه ماهی کپور و کلمه)
۱۸	احیای صنعت خاویار (بازسازی ذخایر، پرورش، تولید، فرآوری، بازاریابی و ...)
۱۹	مقابله با قاچاق و صید غیرمجاز
۲۰	صید مسئولانه
۲۱	توسعه پایدار
۲۲	گسترش مشارکت‌های مردمی
۲۳	توسعه مشارکت‌های ذینفعان
۲۴	افزایش سطح رفاه عمومی
۲۵	افزایش تولید ناخالص داخلی استان
۲۶	افزایش درآمد سرانه
۲۷	ایجاد زیرساخت توسعه بخش شیلات
۲۸	دستگاه پرتابل سنجش فاکتورهای آب (pH، اکسیژن محلول، دما، شوری و ...)
۲۹	محرومیت‌زدایی
۳۰	تعامل سازنده با سایر بخش‌ها و دستگاه‌ها (آب، محیط‌زیست، دامپزشکی و ...)
۳۱	تولید ماهیان زینتی، زالو، جلبک، سایر آبزیان
۳۲	سهم بالای میگو در تولید شیلات استان
۳۳	کیفیت‌گرایی (آبزیان، تولید، مصرف، فرآورده‌ها و فرآوری و ...)
۳۴	افزایش تنوع آبی‌پروری
۳۵	توسعه بنگاه‌های دانش‌بنیان
۳۶	دانش‌مداری
۳۷	پژوهشگاه‌ها و مراکز علمی و تحقیقاتی، آزمایشگاه‌ها
۳۸	تقویت R&D در بخش شیلات استان
۳۹	استفاده چندمنظوره از آب‌سدها و چاه‌های کشاورزی و آب‌بندان‌ها
۴۰	استفاده از آب‌های نامتعارف در آبی‌پروری
۴۱	ایجاد زنجیره‌های تأمین
۴۲	صنایع شیلاتی وابسته
۴۳	توسعه صنایع وابسته و مرتبط
۴۴	برنامه محوری
۴۵	حفظ گونه‌ها و ذخایر
۴۶	مسئولیت‌پذیری
۴۷	تخصص‌گرایی
۴۸	توجه به جوامع بومی و محلی
۴۹	ارتباطات با جوامع محلی و صیادان و آبی‌پروران
۵۰	حفظ محیط‌زیست

ردیف	مقوله
۵۱	فروش محصولات شیلاتی (ماهیان خاوباری و خاویار، ماهیان استخوانی دریایی، میگو و انواع ماهیان پرورشی)
۵۲	خدمات صدور مجوز
۵۳	بازار مصرف استانی، ملی و بین‌المللی
۵۴	کل زنجیره ارزش بخش شیلات (MARKET و PROCESS, FARM, SCM, R&D)
۵۵	تکنولوژی‌های مکانیکی و سنتی
۵۶	تکنولوژی تولید در قفس و پن
۵۷	مراکز مطالعاتی و درمانی
۵۸	سیستم‌های مدار بسته تولید
۵۹	شایسته‌سالاری
۶۰	برابری
۶۱	مشتری مداری و تکریم ارباب‌رجوع
۶۲	فاصله کوتاه با بازارهای مصرف دارای پتانسیل بالا و متنوع
۶۳	ذخیره‌گاه ژنی ماهیان خاوباری
۶۴	پیشینه تاریخی تولید خاویار طلایی در استان
۶۵	مراکز بازسازی ذخایر ماهیان خاوباری و استخوانی (شهید مرجانی، مرکز سیجوال، مرکز سد وشمگیر و ...)
۶۶	قابلیت پرورش و تکثیر ماهیان زینتی
۶۷	سایت پن کالچر
۶۸	برگزاری همایش‌ها
۶۹	فعالیت‌های روابط عمومی
۷۰	معرفی جایگاه مصرف محصولات شیلاتی در سبد خانوار
۷۱	فعالیت رسانه‌های رسمی و اجتماعی
۷۲	برگزاری نمایشگاه‌ها و جشنواره طبخ آبیان
۷۳	فراخوان‌های فرصت‌های سرمایه‌گذاری
۷۴	تشکیل گروه‌های مروجین و سمن‌ها
۷۵	وبسایت‌ها و شبکه‌های اجتماعی
۷۶	مدرن سازی
۷۷	منابع زیرساختی میگو و ماهیان خاوباری
۷۸	اعطای تسهیلات بانکی
۷۹	توسعه نهادهای مدنی و تشکل‌های صنفی
۸۰	برقراری تعامل استانی، ملی و بین‌المللی
۸۱	سامانه‌های پرورش آبیان
۸۲	بین‌المللی شدن بخش شیلات استان
۸۳	سهم یاری بالا در تأمین پروتئین کشور

نهایتاً در تعیین مقاصد آرمانی یا ارکان جهت‌ساز به‌عنوان تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش شیلات استان گلستان (کاربرگ ۴) از ۵۰ 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	امنیت غذایی	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲	توسعه و جذب سرمایه‌گذاری	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی

ردیف	مقوله	منابع و مأخذ
۳	معرفی فرصت‌های سرمایه‌گذاری	مطالعات کانونی
۴	ارزآوری	مطالعات کانونی
۵	ارتقاء سلامت جامعه	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۶	توسعه صادرات	اسناد بالادستی
۷	افزایش بهره‌وری	مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۸	ایجاد فرصت‌های شغلی با ثبات	سند چشم‌انداز استان + مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۹	ورود به بازارهای ملی و بین‌المللی	سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۰	تقویت رویکرد بازار محوری در بخش شیلات	مطالعات کانونی
۱۱	تأمین مالی	سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۲	حفظ و بازسازی ذخایر ژنتیکی	مطالعات کانونی
۱۳	احیای صنعت خاویار	مطالعات کانونی
۱۴	افزایش سرانه مصرف ماهی در کشور	مطالعات تطبیقی
۱۵	سهم یاری بالا در تأمین پروتئین کشور	مطالعات کانونی
۱۶	حکمرانی خوب	سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی
۱۷	صید مسئولانه و مقابله با قاچاق و صید غیرمجاز	مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۸	توسعه پایدار	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۱۹	ارتقای سلامت (غذای سالم)	مطالعات تطبیقی
۲۰	گسترش مشارکت‌های مردمی	مطالعات کانونی
۲۱	مشارکت ذینفعان	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲۲	افزایش سطح رفاه عمومی	مطالعات کانونی
۲۳	افزایش تولید ناخالص داخلی استان	مطالعات کانونی
۲۴	افزایش درآمد سرانه	مطالعات کانونی
۲۵	ایجاد زیرساخت توسعه بخش شیلات	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲۶	سیستم‌های پرتابل دریایی	مطالعات کانونی
۲۷	محرومیت‌زدایی جوامع محلی	مطالعات کانونی
۲۸	تعامل سازنده با سایر بخش‌ها در حوزه شیلات	مطالعات کانونی
۲۹	افزایش سهم تولید میگو در سبد شیلات استان	مطالعات کانونی
۳۰	کیفیت‌گرایی (آبزیان، تولید، مصرف، فرآیندها و فرآوری و ...)	مطالعات کانونی
۳۱	افزایش تنوع آبرزی پروری از جمله ماهیان تزئینی	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۳۲	توسعه بنگاه‌های دانش‌بنیان	سند چشم‌انداز استان + مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۳۳	وجود مراکز علمی و پژوهشی	سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۳۴	استفاده چندمنظوره از آب‌سدها چاه‌های کشاورزی و آب‌بندان‌ها	مطالعات کانونی
۳۵	استفاده از آب‌های نامتعارف در آبرزی پروری	مطالعات کانونی
۳۶	برندسازی	سند چشم‌انداز استان + مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی
۳۷	تکمیل زنجیره‌های تأمین و ارزش ملی و بین‌المللی	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۳۸	توسعه صنایع وابسته و فرآوری	سند چشم‌انداز استان + مطالعات کانونی
۳۹	برنامه محوری	مطالعات کانونی
۴۰	مقابله با آسیب‌های زیست‌محیطی دریا	مطالعات میدانی
۴۱	حفظ گونه‌ها و ذخایر	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۴۲	مسئولیت‌پذیری	سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۴۳	تخصص‌گرایی	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۴۴	توجه به جوامع بومی و محلی	مطالعات کانونی

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۴۵	فقرزدایی	مطالعات کانونی
۴۶	تربیت و به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص	سند چشم‌انداز استان + مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۴۷	افزایش رضایتمندی کارکنان	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۴۸	به‌کارگیری فناوری‌های نوین	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۴۹	بهره‌گیری گسترده از ICT	سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات میدانی
۵۰	تنوع اقلیم	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی

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

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

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

در این کاربرگ متناظر با اجزای مقاصد آرمانی، خلاصه مطالعات اسناد بالادستی، میدانی و تطبیقی بعلاوه موارد همسو و مرتبط از سند 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 اقی ۱۴۰۴	مقوله های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرج از مطالعات کانونی
۱	نقش در توسعه	امنیت غذایی - حمایت از سرمایه گذاری - توسعه صادرات	امنیت غذایی - توسعه سرمایه گذاری - اشتغال زایی و کارآفرینی - توسعه رفاه عمومی	اشتغال در زیر بخش شیلات - برخورداری از بهره وری	امنیت غذایی - اشتغال زایی و کارآفرینی - رشد اقتصادی - سرمایه گذاری در بخش شیلات - بهبود کیفیت زندگی مردم - افزایش بهره وری	حفظ محیط زیست، حفظ و بازسازی ذخایر ژنتیکی و گونه های آبزیان (ماهیان خاویاری و استخوانی به ویژه ماهی کپور و کلمه)، امنیت غذایی، تأمین پروتئین، افزایش تولید ناخالص داخلی استان و درآمد سرانه، ارزآوری، ایجاد فرصت های شغلی، افزایش سطح رفاه عمومی، ارتقاء بهره وری، محرومیت زدایی، توسعه سرمایه گذاری بخش شیلات
۲	محصولات (کالاها و خدمات)	حمایت از سرمایه گذاری - ایجاد زیرساخت های مورد نیاز - توسعه صادرات	توسعه سرمایه گذاری - تحقیق توسعه و نوآوری - توسعه بازارهای بین المللی	صید آبزیان دریایی - صید آبزیان پرورشی - تولید ماهیان زینتی	بازاریابی - گسترش تحقیق توسعه و نوآوری - سرمایه گذاری در بخش شیلات - توسعه و حفظ زیرساخت های کاربردی - ترویج ارزش افزوده و تنوع محصولات - حفاظت از اکوسیستم های آبی	فروش محصولات شیلاتی (ماهیان خاویاری و خاویار، ماهیان استخوانی دریایی، میگو و انواع ماهیان پرورشی) - گوشت سفید، تولید ماهیان زینتی، زالو، جلبک، سایر آبزیان، خدمات صدور مجوز، خدمات پژوهشی و فنی و مهندسی، ایجاد زیرساخت توسعه بخش شیلات، توسعه بازارهای داخلی و خارجی (صادراتی)، زنجیره های تأمین و ارزش پراکنده

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در اقی ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
۳	ذی‌نفعان (مشتریان، ارباب‌رجوعان و ...)	مشارکت با ذی‌نفعان		سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)	مشارکت با ذینفعان (ماهگیران، جوامع محلی، دانشگاه‌ها، سازمان‌های غیردولتی و ...)	دستگاه‌های دولتی، نظارتی، مراکز علمی و پژوهشی، سازمان‌های آب، محیط‌زیست، منابع طبیعی، دامپزشکی و امور اراضی، مؤسسات مالی و اعتباری، سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی - تولیدکنندگان، صیادان، تأمین‌کنندگان نهاده‌ها - مصرف‌کنندگان (G2C)، بنگاه‌ها و بهره‌برداران (G2B)، مراکز علمی و پژوهشی، مشتریان خارجی، بنگاه‌ها و کارخانجات صنایع فرآوری، مشتریان داخلی زنجیره ارزش، بازارهای محلی و مارکت‌ها
۴	قلمروی جغرافیایی و تخصصی (بازار و جامعه هدف)	توسعه سواحل و دریا و آبی‌پروری - تکمیل زنجیره‌های ارزش -	توسعه بازارهای بین‌المللی - توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری -	برخورداری از کیفیت و ارزش‌افزوده - صید و شکار	آبی‌پروری - مدیریت صید ماهی - تولید ماهی سالم -	آب‌های داخلی و ساحلی استان گلستان، بازار مصرف استانی، ملی و بین‌المللی، کل زنجیره ارزش بخش شیلات (PROCESS, FARM, SCM, R&D, MARKET)، قلمرو تخصصی آبی‌پروری در آب‌های داخلی - اراضی ساحلی و پرورش در دریا - صید و صیادی در دریا - صنایع شیلاتی وابسته - بازار آبیان
۵	تکنولوژی	به‌کارگیری سیستم‌های فناورانه نوین -	فناوری اطلاعات و ارتباطات - بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته -	پایگاه‌های داده - هوش مصنوعی - برخورداری از وسایل و ادوات دریایی -	استفاده از فن‌آوری‌ها و تکنیک‌های جدید و نوظهور - استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات	تکنولوژی‌های مکانیکی و سنتی، تکنولوژی تولید در قفس و پن، ژئوممبران - دستگاه‌های هوادهی - دستگاه پرتابل سنجش فاکتورهای آب (pH، اکسیژن محلول، دما، شوری و ...) - مراکز مطالعاتی و درمانی - سیستم‌های مدار بسته تولید، آبی‌پروری آب‌های داخلی و ساحلی، به روز رسانی دانش آبی‌پروران
۶	ارزش‌های بنیادی	مشارکت با ذی‌نفعان -	شایسته‌محوری - دانش‌محوری - مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی - حراست و	برخورداری از کارگروهی - تخصص‌گرایی -	دانش‌محوری - مشارکت با ذینفعان (ماهگیران، جوامع محلی، دانشگاه‌ها، سازمان‌های غیردولتی و ...) - حفاظت از	شایسته‌سالاری، تخصص‌گرایی، دانش‌مداری، برابری، مسئولیت‌پذیری، دوستدار محیط‌زیست، کیفیت‌گرایی (آبیان، تولید، مصرف، فرآیندها و فرآوری و ...)، تولید

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در اقی ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
			حفاظت از محیط‌زیست- پیشروی- رقابت‌پذیری		محیط‌زیست-رقابت‌پذیری- مسئولیت‌پذیری- استانداردسازی-کارتیمی-ارتقای سلامت و تندرستی با مواد غذایی با کیفیت بالا-حفاظت از گونه‌های کمیاب و در معرض خطر-	پاک، حلال، مقابله با قاچاق و صید غیرمجاز، حفظ گونه‌ها و ذخایر، غذای ارزان، ارتقای سلامت (غذای سالم)، مشتری مداری و تکریم ارباب‌رجوع، مشارکت ذینفعان، توجه به جوامع بومی و محلی، صید مسئولانه، توسعه پایدار، فقرزدایی،
۷	وجه تمایز و ویژگی ممتاز	توسعه سواحل و دریا و آبی‌پروری	نیروی انسانی توانمند و متخصص-	برخورداری از دریا، دریاچه، تالاب و رودخانه ...- برخورداری از وسایل و ادوات دریایی- برخورداری از منابع زیستی (جانوری، گیاهی، دریایی و ...)- میزان تولید ماهیان زینتی- برخورداری از اقلیم متنوع- برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه‌ای)	پرورش نیروی متخصص- فراهم کردن فرصت‌های ماهیگیری پایدار- ارتقا فرصت‌های تفریحی-	شوری پایین آب نسبت به جنوب، سواحل خزری، وسعت سرزمینی مناسب بلامعارض و لم یزرع، پژوهشگاه‌ها و مراکز علمی و تحقیقاتی، آزمایشگاه‌ها - فاصله کوتاه با بازارهای مصرف دارای پتانسیل بالا و متنوع، تنوع اقلیم، منابع آبی داخلی شیرین و کم شور، موقعیت جغرافیایی، ذخیره‌گاه ژنی ماهیان خاویاری، پرورش میگو، پتانسیل و قابلیت‌های متنوع شیلات، پیشینه تاریخی تولید خاویار طلایی در استان، نیروی انسانی متخصص و غیرمتخصص، تنوع آبی‌پروری، سایت میگوی گمیشان- شهرک صنعتی شیلاتی گمیشان- مراکز بازسازی ذخایر ماهیان خاویاری و استخوانی (شهید مرجانی، مرکز سیجوال، مرکز سد وشمگیر و ...)- قابلیت پرورش و تکثیر ماهیان زینتی، سایت پن کالچر-
۸	دیدگاه نسبت به کارکنان فعال در بخشی	ارتقای مهارت‌های نیروی انسانی ماهر و نیمه ماهر-	نیروی انسانی توانمند و متخصص- شایسته محوری-	توسعه و آموزش کارمندان- مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش، قدردانی و انگیزشی- مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه- تخصص گرایی-	پرورش نیروی متخصص- ایجاد یک محیط مناسب برای جذب جوانان-	پرداخته‌ای هماهنگ با قانون خدمات کشوری- بیش از ۹۰ درصد استخدام رسمی- امتیازات بازنشستگی- برگزاری دوره‌های تخصصی - خدمات رفاهی و درمانی و بیمه‌ای - تعاونی‌ها و سایر خدمات - سایر خدمات روتین

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
						سیستم حقوق و دستمزد مطابق با قانون کار در بخش خصوصی
۹	مسئولیت اجتماعی	حفظ و بهره‌برداری پایدار از منابع-مشارکت با ذی‌نفعان- افزایش آگاهی و دانش بهره‌برداران- ارتقای سلامت-	حراست و حفاظت از محیط‌زیست- توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی-	تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی- سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)- رسانه‌ها و فضای مجازی-	آموزش و اطلاع‌رسانی عمومی- مشارکت با ذینفعان (ماهگیران، جوامع محلی، دانشگاه‌ها، سازمان‌های غیردولتی و ...) - توانمندسازی مردم و ذینفعان- مدیریت صید ماهی- افزایش سرانه مصرف ماهی در کشور- ارتقای سلامت و تندرستی با مواد غذایی با کیفیت بالا-	متأسفانه علیرغم وجود پتانسیل‌ها و اقدامات به عمل آمده، (به دلیل عدم معرفی درست بخش شیلات استان)، این بخش محجور و فاقد نقش مؤثر در توسعه استان فرض می‌شود. برگزاری همایش‌ها - فعالیت‌های روابط عمومی- معرفی جایگاه مصرف محصولات شیلاتی در سبد خانوار- آگاهی عموم از خطرات صید غیرمجاز و قاچاق- فعالیت رسانه‌های رسمی و اجتماعی- برگزاری نمایشگاه‌ها و جشنواره طبخ آبزیان- فرخوان‌های فرصت‌های سرمایه‌گذاری- تشکیل گروه‌های مروجین و سمن‌ها- وب‌سایت‌ها و شبکه‌های اجتماعی - معرفی مصرف بهینه آب- ارتباطات با جوامع محلی و صیادان و آبری پروران- مشارکت در مدیریت بحران
۱۰	بقا، رشد و پایداری	استفاده از تنوع نژادی سازگار- ایجاد زیرساخت‌های مورد نیاز- تکمیل زنجیره‌های ارزش- مشارکت با ذی‌نفعان- افزایش کمی و کیفی محصولات-	نیروی انسانی توانمند و متخصص- خصوصی‌سازی- دسترسی بهینه به منابع مالی- استانداردهای بالای ارائه خدمات- بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته-	مدیریت بحران- بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها (MIS)-	پرورش نیروی متخصص- مشارکت با ذینفعان (ماهگیران، جوامع محلی، دانشگاه‌ها، سازمان‌های غیردولتی و ...) - دسترسی به اعتبارات و خدمات مالی- سرمایه‌گذاری در بخش شیلات- افزایش بهره‌وری- تقویت ظرفیت تولید- مدیریت	۱۲۰۰ همت جذب منابع دولتی و بودجه‌ای در سفر - توجه نسبی به بهره‌وری - مدرن سازی- منابع زیرساختی میگو و ماهیان خاویاری- جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی- اعطای تسهیلات بانکی - شبکه‌سازی و مشارکت ذینفعان- توسعه نهادهای مدنی و تشکل‌های صنفی- ایجاد زنجیره‌های تأمین - برقراری تعامل استانی، ملی و بین‌المللی- سامانه‌های پرورش آبزیان

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>کارآمد حمل‌ونقل در بخش شیلات- بهبود دسترسی به نهاده‌های بخش شیلات- طرح‌های بیمه در برابر حوادث- بازاریابی- استفاده از فن‌آوری‌ها و تکنیک‌های جدید و نوظهور- استانداردهای دساز</p>	
۱۱	<p>چشم‌انداز</p> <p>امنیت غذایی- حمایت از سرمایه‌گذاری- توسعه صادرات- تکمیل زنجیره‌های ارزش-</p>	<p>حکمرانی خوب- توسعه جذب سرمایه‌گذاری خارجی- توسعه برند استان- بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته- امنیت غذایی- توسعه تجارت بین‌الملل- توسعه بازارهای بین‌المللی- فناوری اطلاعات و ارتباطات- گسترش تحقیق توسعه و نوآوری- دانش‌محوری-</p>	<p>برخورداری از کیفیت و ارزش‌افزوده- برخورداری از خوشنامی/برند و نام تجاری- شرکت‌های دانش‌بنیان-مقابله با آسیب‌های زیست‌محیطی دریا (کشند قرمز و ...)-</p>	<p>استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات-امنیت غذایی- دسترسی به اعتبارات و خدمات مالی- حفاظت از اکوسیستم‌های آبی- شیلات مولد و پایدار- سرمایه‌گذاری در بخش شیلات- ارتقا بازارهای ماهی- افزایش بهره‌وری- مدیریت صید ماهی- افزایش سرانه مصرف ماهی در کشور- ترویج ارزش‌افزوده و تنوع محصولات- حکمرانی خوب- برندسازی- گسترش تحقیق توسعه و نوآوری-</p>	<p>احیای صنعت خاویار (بازسازی ذخایر، پرورش، تولید، فرآوری، بازاریابی و ...)- افزایش تنوع آبی‌پروری- سهم بالای میگو در تولید شیلات استان- قابلیت جذب سرمایه‌گذاران بزرگ خارجی- تعامل سازنده با سایر بخش‌ها و دستگاه‌ها (آب، محیط‌زیست، دامپزشکی و ...)- صید و صیادی مسئولانه- استفاده چندمنظوره از آب‌سدها و چاه‌های کشاورزی و آب‌بندان‌ها- بازار محوری در بخش شیلات استان- استفاده از آب‌های نامتعارف در آبی‌پروری- توسعه صنایع وابسته و مرتبط- توسعه مشارکت‌های ذینفعان- برنامه محوری- بین‌المللی شدن بخش شیلات استان- نقش مهم در امنیت غذایی- سهم یاری بالا در تأمین پروتئین کشور- دانش‌مداری و توسعه بنگاه‌های دانش‌بنیان- تقویت R&D در بخش شیلات استان- افزایش بهره‌وری- به‌کارگیری فناوری‌های نوین- ارزآوری- گسترش مشارکت‌های مردمی</p>	

۲-۶-۳) کاربرد شماره ۲؛ مقوله های جمع آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها

کاربرگ ۲ از تلفیق پاسخ های (مقوله های) گروه کانونی طی جلسات مربوطه (ستون اول) و پاسخ های (مقوله های) شرکت مشاور شامل بررسی اسناد بالادستی، سند چشم انداز 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 جمع بندی آن ها در کادر پاسخ ترکیبی (ستون سوم) به عنوان مقوله های 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 شیلات استان گلستان» در توسعه استان یا توسعه کشور چیست؟	حفظ محیط زیست، حفظ و بازسازی ذخایر ژنتیکی و گونه های آبزیان (ماهیان خاویاری و استخوانی به ویژه ماهی کپور و کلمه)، امنیت غذایی، تأمین پروتئین، افزایش تولید ناخالص داخلی استان و درآمد سرانه، ارزآوری، ایجاد فرصت های شغلی، افزایش سطح رفاه عمومی، ارتقاء بهره وری، محرومیت زدایی، توسعه سرمایه گذاری بخش شیلات،	اشتغال زایی و کارآفرینی- توسعه رفاه عمومی - حمایت از سرمایه گذاری- توسعه صادرات- امنیت غذایی- رشد اقتصادی- سرمایه گذاری در بخش شیلات- افزایش بهره وری	افزایش سطح رفاه عمومی و بهره وری شهروندان؛ توسعه سرمایه گذاری بخش شیلات؛ توسعه صنایع دریایی و آبی پروری؛ امنیت غذایی؛ تأمین پروتئین؛ حفظ و بازسازی ذخایر ژنتیکی و گونه های آبزیان (ماهیان خاویاری و استخوانی به ویژه ماهی کپور و کلمه)؛ حفاظت از زیستگاه آبزیان؛ ایجاد فرصت های شغلی- افزایش تولید ناخالص داخلی استان و درآمد سرانه استان؛ ارتقاء بهره وری- محرومیت زدایی- تقویت صادرات غیرنفتی؛ حفظ محیط زیست-
۲	«بخش شیلات استان گلستان» چه کالاها یا خدماتی را ارائه می دهد؟	فروش محصولات شیلاتی (ماهیان خاویاری و خاویار، ماهیان استخوانی دریایی، میگو و انواع ماهیان پرورشی) - گوشت سفید، تولید ماهیان زینتی، زالو، جلبک، سایر آبزیان، خدمات صدور مجوز، خدمات پژوهشی و فنی و مهندسی، ایجاد زیرساخت توسعه بخش شیلات، توسعه بازاریابی و صادراتی، ترویج ارزش افزوده و تنوع محصولات- صید آبزیان دریایی- صید آبزیان پرورشی- تولید ماهیان زینتی-	تحقیق توسعه و نوآوری- توسعه بازارهای بین المللی - ایجاد زیرساخت های مورد نیاز- توسعه صادرات- بازاریابی- سرمایه گذاری در بخش شیلات- توسعه و حفظ زیرساخت های کاربردی- ترویج ارزش افزوده و تنوع محصولات- صید آبزیان دریایی- صید آبزیان پرورشی- تولید ماهیان زینتی-	ایجاد زیرساخت توسعه بخش شیلات- خدمات صدور مجوز- معرفی سرمایه گذاری در بخش شیلات- خدمات پژوهشی و فنی و مهندسی- توسعه بازارهای داخلی و خارجی (صادراتی)- ایجاد و توسعه زنجیره های ارزش- فروش محصولات شیلاتی (ماهیان خاویاری و خاویار، ماهیان استخوانی دریایی، میگو و انواع ماهیان پرورشی)- توسعه بازارهای داخلی و خارجی (صادراتی)- تولید ماهیان زینتی، زالو، جلبک، سایر آبزیان- حفاظت از اکوسیستم های آبی

ردیف	سوالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
۳	مشتریان، ارباب رجوعان و یا خدمت گیرندگان «بخش شیلات استان گلستان» چه کسانی هستند؟	دستگاه‌های دولتی، نظارتی، مراکز علمی و پژوهشی، سازمان‌های آب، محیط‌زیست، منابع طبیعی، دامپزشکی و امور اراضی، مؤسسات مالی و اعتباری، سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی- تولیدکنندگان نهاده‌ها -مصرف کنندگان (G2C)، بنگاه‌ها و بهره‌برداران (G2B)، مراکز علمی و پژوهشی، مشتریان خارجی، بنگاه‌ها و کارخانجات صنایع فرآوری، مشتریان داخلی زنجیره ارزش، بازارهای محلی و مارکت‌ها	مشارکت با ذینفعان (ماهگیران، جوامع محلی، دانشگاه‌ها، سازمان‌های غیردولتی و ...) - سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)	دستگاه‌های دولتی، نظارتی، مراکز علمی و پژوهشی، سازمان‌های آب، محیط‌زیست، منابع طبیعی، دامپزشکی و امور اراضی، مؤسسات مالی و اعتباری، سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی- تولیدکنندگان، صیادان، تأمین کنندگان نهاده‌ها -مصرف کنندگان (G2C)، بنگاه‌ها و بهره‌برداران (G2B)، مراکز علمی و پژوهشی، مشتریان خارجی، بنگاه‌ها و کارخانجات صنایع فرآوری، مشتریان داخلی زنجیره ارزش، بازارهای محلی و مارکت‌ها
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی «بخش شیلات استان گلستان» چیست. به عبارت دیگر بخش شیلات استان در چه حوزه‌های تخصصی، بازارها (جامعه هدف) و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می‌کند؟	آب‌های داخلی و ساحلی استان گلستان، بازارمصرف استانی، ملی و بین‌المللی، کل زنجیره ارزش بخش شیلات (R&D, PROCESS, FARM, SCM و MARKET)، قلمرو تخصصی آبی‌پروری در آب‌های داخلی- اراضی ساحلی و پرورش در دریا- صیدو صیادی در دریا- صنایع شیلاتی وابسته- بازار آبیان	توسعه بازارهای بین‌المللی-توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری -تکمیل زنجیره‌های ارزش-مدیریت صید ماهی-تولید ماهی سالم	آب‌های داخلی و ساحلی استان گلستان، بازارمصرف استانی، ملی و بین‌المللی، کل زنجیره ارزش بخش شیلات (FARM, SCM, R&D, MARKET و PROCESS)، قلمرو تخصصی آبی‌پروری در آب‌های داخلی- اراضی ساحلی و پرورش در دریا- صیدو صیادی در دریا- صنایع شیلاتی وابسته- بازار آبیان

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
۵	«بخش شیلات استان گلستان» برای انجام فعالیت‌های خود از چه نوع تکنولوژی بهره می‌گیرد؟	تکنولوژی‌های مکانیکی و سنتی، تکنولوژی تولید در قفس و پن، ژئوممبران - دستگاه‌های هوادهی- دستگاه پرتابل سنجش فاکتورهای آب (ph، اکسیژن محلول، دما، شوری و ...) - مراکز مطالعاتی و درمانی - سیستم‌های مدار بسته تولید، آبی‌پروری آب‌های داخلی و ساحلی، به روز رسانی دانش آبی‌پروران	فناوری اطلاعات و ارتباطات - استفاده از فن‌آوری‌ها و تکنیک‌های جدید و نوظهور - پایگاه‌های داده - هوش مصنوعی - برخورداری از وسایل و ادوات دریایی	تکنولوژی ICT - برخورداری از وسایل و ادوات دریایی - تکنولوژی‌های مکانیکی و سنتی - تکنولوژی تولید در قفس و پن - ژئوممبران - دستگاه‌های هوادهی - دستگاه پرتابل سنجش فاکتورهای آب (ph، اکسیژن محلول، دما، شوری و ...) - مراکز مطالعاتی و درمانی - سیستم‌های مدار بسته تولید، آبی‌پروری آب‌های داخلی و ساحلی - پایگاه‌های داده - هوش مصنوعی - به روز رسانی دانش آبی‌پروران
۶	ارزش‌های بنیادی «بخش شیلات استان گلستان» کدام است؟	شایسته‌سالاری، تخصص گرایی، دانش مداری، برابری، مسئولیت‌پذیری، دوستدار محیط‌زیست، کیفیت گرایی (آبزیان، تولید، مصرف، فرآیندها و فرآوری و ...)، تولید پاک، حلال، مقابله با قاچاق و صید غیرمجاز، حفظ گونه‌ها و ذخایر، غذای ارزان، ارتقای سلامت (غذای سالم)، مشتری مداری و تکریم ارباب‌رجوع، مشارکت ذینفعان، توسعه پایدار، فقرزدایی، پیشروی - رقابت‌پذیری - کار تیمی -	شایسته محوری - دانش محوری - مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی - حراست و حفاظت از محیط‌زیست - پیشروی - مشارکت با ذی‌نفعان - رقابت‌پذیری - استانداردهای - کار تیمی - ارتقای سلامت و تندرستی با مواد غذایی با کیفیت بالا - حفاظت از گونه‌های کمیاب و در معرض خطر - برخورداری از کارگروهی - تخصص گرایی -	شایسته‌سالاری، تخصص گرایی، دانش مداری، برابری، مسئولیت‌پذیری، دوستدار محیط‌زیست، کیفیت گرایی (آبزیان، تولید، مصرف، فرآیندها و فرآوری و ...)، تولید پاک، حلال، مقابله با قاچاق و صید غیرمجاز، حفظ گونه‌ها و ذخایر، غذای ارزان، ارتقای سلامت (غذای سالم)، مشتری مداری و تکریم ارباب‌رجوع، مشارکت ذینفعان، توسعه پایدار، فقرزدایی، پیشروی - رقابت‌پذیری - کار تیمی - استانداردهای
۷	«بخش شیلات استان گلستان» از چه مزیت رقابتی یا ویژگی متمایزی نسبت به بخش‌های مشابه خود در سایر استان‌ها و سایر کشورها برخوردار است؟	شوری پایین آب نسبت به جنوب، سواحل خزری، وسعت سرزمینی مناسب بلامعارض، وسعت سرزمینی مناسب بلامعارض و لم یزرع، پژوهشگاه‌ها و مراکز علمی و تحقیقاتی، آزمایشگاه‌ها - فاصله کوتاه با بازارهای مصرف دارای پتانسیل بالا و متنوع، تنوع اقلیم، منابع آبی داخلی شیرین و کم شور، موقعیت جغرافیایی، ذخیره‌گاه ژنی ماهیان خاویاری، پرورش میگو، پتانسیل و قابلیت‌های متنوع شیلات، پیشینه تاریخی تولید خاویار طلایی در استان، نیروی انسانی متخصص و غیرمتخصص، تنوع آبی‌پروری، سایت میگوی گمیشان، شهرک صنعتی شیلاتی گمیشان - مراکز	توسعه سواحل و دریا و آبی‌پروری - فراهم کردن فرصت‌های ماهیگیری پایدار - ارتقا فرصت‌های تفریحی - برخورداری از دریا، دریاچه، تالاب و رودخانه ... - برخورداری از وسایل و ادوات دریایی - برخورداری از منابع زیستی (جانوری، گیاهی، دریایی و ...) - میزان تولید ماهیان زینتی - برخورداری از	شوری پایین آب نسبت به جنوب، سواحل خزری، وسعت سرزمینی مناسب بلامعارض و لم یزرع، پژوهشگاه‌ها و مراکز علمی و تحقیقاتی، آزمایشگاه‌ها - فاصله کوتاه با بازارهای مصرف دارای پتانسیل بالا و متنوع، تنوع اقلیم، منابع آبی داخلی شیرین و کم شور، موقعیت جغرافیایی، ذخیره‌گاه

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		زنی ماهیان خاویاری، پرورش میگو، پتانسیل و قابلیت‌های متنوع شیلات، پیشینه تاریخی تولید خاویار طلایی در استان، نیروی انسانی متخصص و غیرمتخصص، تنوع آبی‌پروری، سایت میگوی گمیشان، شهرک صنعتی شیلاتی گمیشان- مراکز بازسازی ذخایر ماهیان خاویاری و استخوانی (شهید مرجانی، مرکز سیجوال، مرکز سد وشمگیر و ...) - قابلیت پرورش و تکثیر ماهیان زینتی، سایت پن کالچر-	نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه‌ای)- برخورداری از اقلیم متنوع	بازسازی ذخایر ماهیان خاویاری و استخوانی (شهیدمرجانی، مرکز سیجوال، مرکز سد وشمگیر و ...) - قابلیت پرورش و تکثیر ماهیان زینتی، سایت پن کالچر - توسعه سواحل و دریا و آبی‌پروری - فراهم کردن فرصت‌های ماهیگیری پایدار - ارتقا فرصت‌های تفریحی - برخورداری از دریا، دریاچه، تالاب و رودخانه ... - برخورداری از وسایل و ادوات دریایی - برخورداری از منابع زیستی (جانوری، گیاهی، دریایی و ...)
۸	«بخش شیلات استان گلستان» چقدر به کارکنان و مسائل آن‌ها توجه دارد؟	پرداخته‌های هماهنگ با قانون خدمات کشوری - بیش از ۹۰ درصد استخدام رسمی - امتیازات بازنشستگی - برگزاری دوره‌های تخصصی - خدمات رفاهی و درمانی و بیمه‌ای - تعاونی‌ها و سایر خدمات - سایر خدمات روتین - سیستم حقوق و دستمزد مطابق با قانون کار در بخش خصوصی	شایسته محوری - ارتقای مهارت‌های نیروی انسانی ماهر و نیمه ماهر - ایجاد یک محیط مناسب برای جذب جوانان - توسعه و آموزش کارمندان - مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش، قدردانی و انگیزشی - مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه - تخصص گزایی - خدمات رفاهی و درمانی و بیمه‌ای - تعاونی‌ها و سایر خدمات - سایر خدمات روتین - شایسته محوری - ایجاد یک محیط مناسب برای جذب جوانان -	پرداخته‌ای هماهنگ با قانون خدمات کشوری - بیش از ۹۰ درصد استخدام رسمی - امتیازات بازنشستگی - برگزاری دوره‌های تخصصی - مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش، قدردانی و انگیزشی - مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه - تخصص گزایی - خدمات رفاهی و درمانی و بیمه‌ای - تعاونی‌ها و سایر خدمات - سایر خدمات روتین - شایسته محوری - ایجاد یک محیط مناسب برای جذب جوانان -
۹	«بخش شیلات استان گلستان» تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی حساس بوده و به تصویر ذهنی مردم اهمیت می‌دهد؟	متأسفانه علیرغم وجود پتانسیل‌ها و اقدامات به عمل آمده، (به دلیل عدم معرفی درست بخش شیلات استان)، این بخش محجور و فاقد نقش مؤثر در توسعه استان فرض می‌شود. برگزاری همایش‌ها - فعالیت‌های روابط عمومی - معرفی جایگاه مصرف محصولات	حراست و حفاظت از محیط‌زیست - مشارکت با ذی‌نفعان - افزایش آگاهی و دانش بهره‌برداران - ارتقای سلامت - آموزش و اطلاع‌رسانی عمومی - توانمندسازی مردم و ذیتفعان - مدیریت صید ماهی - افزایش سرانه مصرف ماهی در کشور - ارتقای سلامت و تندرستی با مواد غذایی با کیفیت بالا - تبادل‌ات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی -	برگزاری همایش‌ها - برگزاری نمایشگاه‌ها و جشنواره طبخ آبیان - فعالیت‌های روابط عمومی - فعالیت رسانه‌های رسمی و اجتماعی - معرفی جایگاه مصرف محصولات شیلاتی در سبد خانوار - آگاهی عموم از خطرات صید غیرمجاز و قاچاق - فرخوان های فرصت‌های سرمایه‌گذاری - تشکیل گروه‌های مروجین و سمن‌ها - وب‌سایت‌ها و شبکه‌های اجتماعی - مشارکت با ذی‌نفعان - معرفی مصرف بهینه آب - مشارکت در مدیریت بحران - حراست

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		شیلاتی در سید خانوار - آگاهی عموم از خطرات صید غیرمجاز و قاچاق - فعالیت رسانه‌های رسمی و اجتماعی - برگزاری نمایشگاه‌ها و جشنواره طبخ آبزیان - فرخوانی های فرصت‌های سرمایه‌گذاری - تشکیل گروه‌های مروجین و سمن‌ها - وبسایت‌ها و شبکه‌های اجتماعی - معرفی مصرف بهینه آب - ارتباطات با جوامع محلی و صیادان و آبی‌پرووران - مشارکت در مدیریت بحران	سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن) - رسانه‌ها و فضای مجازی -	و حفاظت از محیط‌زیست - افزایش آگاهی و دانش بهره‌برداران - توانمندسازی مردم و ذینفعان - ارتقای سلامت و تندرستی با مواد غذایی با کیفیت بالا -
۱۰	«بخش شیلات استان گلستان» تا چه اندازه به بقاء، رشد و منافع خود توجه دارد؟ مهم‌ترین شاخص‌ها در این زمینه کدامند؟	۱۲۰۰ همت جذب منابع دولتی و بودجه‌ای در سفر - توجه نسبی به بهره‌وری - مدرن سازی - منابع زیرساختی میگو و ماهیان خاویاری - جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی - اعطای تسهیلات بانکی - توسعه نهادهای مدنی و تشکلهای صنفی - ایجاد زنجیره‌های تأمین - برقراری تعامل استانی، ملی و بین‌المللی - نیروی انسانی توانمند و متخصص - استانداردهای بالای ارائه خدمات - بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته - دسترسی بهینه به منابع مالی - ایجاد زیرساخت‌های مورد نیاز - تکمیل زنجیره‌های ارزش - استفاده از تنوع نژادی سازگار - مشارکت با ذینفعان (ماهگیران، جوامع محلی، اعتبارات و خدمات مالی - سرمایه‌گذاری در بخش شیلات - افزایش بهره‌وری - تقویت ظرفیت تولید - مدیریت کارآمد حمل‌ونقل در برابر حوادث - بازاریابی - مدیریت بحران - بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها (MIS) -	استانداردهای بالای ارائه خدمات - بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته - نیروی انسانی توانمند و متخصص - خصوصی سازی - دسترسی به منابع مالی - استفاده از تنوع نژادی سازگار - ایجاد زیرساخت‌های مورد نیاز - تکمیل زنجیره‌های ارزش - مشارکت با ذینفعان (ماهگیران، جوامع محلی، دانشگاه‌ها، سازمان‌های غیردولتی و ...) - دسترسی به اعتبارات و خدمات مالی - سرمایه‌گذاری در بخش شیلات - افزایش بهره‌وری - تقویت ظرفیت تولید - مدیریت کارآمد حمل‌ونقل در برابر حوادث - بازاریابی - مدیریت بحران - بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها (MIS) -	جذب منابع دولتی و بودجه‌ای در سفر - توجه نسبی به بهره‌وری - مدرن سازی - منابع زیرساختی میگو و ماهیان خاویاری - سامانه‌های پرورش آبزیان - جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی - اعطای تسهیلات بانکی - توسعه نهادهای مدنی و تشکلهای صنفی - ایجاد زنجیره‌های تأمین - برقراری تعامل استانی، ملی و بین‌المللی - نیروی انسانی توانمند و متخصص - استانداردهای بالای ارائه خدمات - بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته - دسترسی بهینه به منابع مالی - ایجاد زیرساخت‌های مورد نیاز - تکمیل زنجیره‌های ارزش - استفاده از تنوع نژادی سازگار - مشارکت با ذینفعان (ماهگیران، جوامع محلی، دانشگاه‌ها، سازمان‌های غیردولتی و ...) - سرمایه‌گذاری در بخش شیلات - تقویت ظرفیت تولید - مدیریت کارآمد حمل‌ونقل در بخش شیلات - بهبود دسترسی به نهادهای بخش شیلات - طرح‌های بیمه در برابر حوادث - بازاریابی - مدیریت بحران - بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها (MIS) -
۱۱	«بخش شیلات استان گلستان» در آینده به چه جایگاه مطلوبی دست می‌یابد؟	احیای صنعت خاویار (بازسازی ذخایر، پرورش، تولید، فرآوری، بازاریابی و ...) - افزایش تنوع آبی‌پروری - سهم بالای میگو در تولید شیلات استان - در تولید شیلات استان - قابلیت جذب سرمایه‌گذاران بزرگ خارجی - تعامل سازنده با سایر بخش‌ها و دستگاه‌ها (آب، محیط‌زیست، دامپزشکی و ...) - صیدو صیادی مسئولانه -	توسعه تجارت بین‌الملل - توسعه بازارهای بین‌المللی - دانش محوری - امنیت غذایی - توسعه صادرات - تکمیل زنجیره‌های ارزش - استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات - دسترسی به اعتبارات و خدمات مالی -	احیای صنعت خاویار (بازسازی ذخایر، پرورش، تولید، فرآوری، بازاریابی و ...) - افزایش تنوع آبی‌پروری - سهم بالای میگو در تولید شیلات استان -

ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	سؤالات	ردیف
<p>استفاده چندمنظوره از آب سدها و چاه‌های کشاورزی و آب‌بندان ها- بازار محوری در بخش شیلات استان-استفاده از آب‌های نامتعارف در آبی‌پروری- توسعه صنایع وابسته و مرتبط-توسعه مشارکت‌های ذینفعان-برنامه محوری- بین‌المللی شدن بخش شیلات استان-نقش مهم در امنیت غذایی-سهم یاری بالا در تأمین پروتئین کشور- دانشمداری و توسعه بنگاه‌های دانش‌بنیان- تقویت R&D در بخش شیلات استان-افزایش بهره‌وری-به‌کارگیری فناوری‌های نوین -ارزآوری- گسترش مشارکت‌های مردمی توسعه تجارت بین‌الملل- توسعه صادرات- تکمیل زنجیره‌های ارزش-استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات - دسترسی به اعتبارات و خدمات مالی- حفاظت از اکوسیستم‌های آبی- شیلات مولد و پایدار- افزایش سرانه مصرف ماهی در کشور- ترویج ارزش افزوده و تنوع محصولات- حکمرانی خوب- برندسازی -مقابله با آسیب‌های زیست‌محیطی دریا (کشند قرمز و ...)-</p>	<p>حفاظت از اکوسیستم‌های آبی- شیلات مولد و پایدار- سرمایه‌گذاری در بخش شیلات- ارتقا بازارهای ماهی- افزایش بهره‌وری- مدیریت صید ماهی- افزایش سرانه مصرف ماهی در کشور- ترویج ارزش افزوده و تنوع محصولات- حکمرانی خوب- برندسازی-گسترش تحقیق توسعه و نوآوری- شرکت‌های دانش‌بنیان-مقابله با آسیب‌های زیست‌محیطی دریا (کشند قرمز و ...)-</p>	<p>سرمایه‌گذاران بزرگ خارجی-تعامل سازنده با سایر بخش‌ها و دستگاه‌ها (آب، محیط‌زیست، دامپزشکی و ...)- صید و صیادی مسئولانه-استفاده چندمنظوره از آب سدها و چاه‌های کشاورزی و آب‌بندان ها- بازار محوری در بخش شیلات استان- استفاده از آب‌های نامتعارف در آبی‌پروری- توسعه صنایع وابسته و مرتبط-توسعه مشارکت‌های ذینفعان-برنامه محوری- بین‌المللی شدن بخش شیلات استان-نقش مهم در امنیت غذایی-سهم یاری بالا در تأمین پروتئین کشور- دانشمداری و توسعه بنگاه‌های دانش‌بنیان-تقویت R&D در بخش شیلات استان-افزایش بهره‌وری- به‌کارگیری فناوری‌های نوین -ارزآوری- گسترش مشارکت‌های مردمی</p>	<p>موقعیت مطلوب چگونه تعریف می‌شود؟</p>	

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

با استفاده از مقوله ها و پاسخ سؤالات کاربرد شماره ۲، دیدگاه گروه کانونی (کارگروه) در چند گزاره ادبی جمع بندی شده است. در واقع مقوله های مورداستفاده در پاسخ به هر یک از سؤالات ۱۱ گانه به یک پاسخ کامل با ویرایش ادبی صحیح جمله نویسی شده است.

جدول ۱۷-۳: اجزای مقاصد آرمانی

ردیف	سؤالات	پاسخ ها
۱	نقش در توسعه (مأموریت)	بخش شیلات استان گلستان به عنوان حافظ و بازسازی ذخایر ژنتیکی و گونه های آبیان (ماهیان خاویاری و استخوانی به ویژه ماهی کپور و کلمه) در راستای مأموریت ذاتی خود به عنوان یکی از بخش های مهم تأمین کننده پروتئین به منظور ثبات در امنیت غذایی جامعه فعال می باشد. بخش شیلات استان همچنین با رویکرد توسعه پایدار اقدام به توسعه و جذب سرمایه گذاری، ایجاد فرصت های شغلی با ثبات، ارتقاء بهره وری و صادرات محصولات فرآوری شیلاتی به افزایش تولید ناخالص داخلی استان و افزایش درآمد سرانه خانوار کمک می نماید. از اینرو این بخش سهم بالایی در محرومیت زدایی و افزایش سطح رفاه عمومی جوامع محلی شیلاتی و کل استان دارد.
۲	محصولات (کالاها یا خدماتی)	بخش شیلات استان گلستان در وظایف حاکمیتی خود اقدام به ارائه خدماتی همچون ایجاد زیرساخت های توسعه بخش، صدور مجوز، معرفی فرصت های سرمایه گذاری، ارائه خدمات پژوهشی، مشاوره ای، فنی و مهندسی، توسعه بازارهای داخلی و خارجی (صادراتی) می نماید. این بخش با ایجاد و توسعه زنجیره های ارزش اقدام به تولید، بازاریابی و فروش انواع محصولات شیلاتی همچون ماهیان خاویاری و خاویار، ماهیان استخوانی دریایی، میگو و انواع ماهیان پرورشی می نماید. همچنین این بخش در حال تولید و ارائه سایر محصولات شیلاتی همچون ماهیان تزئینی، زالو، جلبک و... برای مصارف دارویی و صنعتی و... نیز می باشد.
۳	ذینفعان مشتریان، ارباب رجوعان	برخی از ذینفعان و مراجعه کنندگان بخش شیلات استان گلستان شامل دستگاه های دولتی، نظارتی، مراکز علمی و پژوهشی، سازمان های آب، محیط زیست، منابع طبیعی، دامپزشکی و امور اراضی، مؤسسات مالی و اعتباری، سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی و... می باشند. برخی نیز شامل تولیدکنندگان، صیادان، تأمین کنندگان نهاده ها، کارخانجات و صنایع فرآوری، بنگاه ها و بهره برداران و مصرف کنندگان نهایی داخلی و خارجی، بازارهای محلی و مارکت ها می باشند.
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی	قلمرو جغرافیایی فعالیت (MARKET و PROCESS, FARM, SCM, R&D) بخش شیلات استان گلستان علاوه بر داخل استان شامل بازارهای کل کشور و سطح بین المللی می باشد. در یک نگاه دیگر فعالیت های تخصصی این بخش شامل آبی پروری در آب های داخلی، اراضی ساحلی و پرورش در دریا و همچنین صید و صیادی در دریا و صنایع شیلاتی وابسته و بازار آبیان می باشد.

ردیف	سؤالات	پاسخها
۵	تکنولوژی	بخش شیلات استان گلستان با استفاده نسبی از تکنولوژی ICT، برخورداری از وسایل و ادوات دریایی، با تکیه بر تکنولوژی های جدید و نوظهور (تکنولوژی تولید در قفس و پن و ...)، ژئوممبران، دستگاه های هوادهی، دستگاه پرتابل سنجش فاکتورهای آب (ph، اکسیژن محلول، دما، شوری و ...)، مراکز مطالعاتی و درمانی، به روز رسانی دانش آیزی پروران به افزایش سطح بهره وری در بخش شیلات کمک می نماید.
۶	ارزش های بنیادی	ارزش های محوری بخش شیلات استان گلستان شامل موارد ذیل می باشد: (۱) شایسته سالاری (۲) تخصص گرایی (۳) دانش مداری (۴) برابری (۵) مسئولیت پذیری (۶) دوستدار محیط زیست (۷) کیفیت گرایی (آزبان، تولید، مصرف، فرآیندها و فرآوری و ...) (۸) تولید پاک، حلال (۹) مقابله با قاچاق و صید غیرمجاز (۱۰) حفظ گونه ها و ذخایر (۱۱) غذای ارزان (۱۲) ارتقای سلامت (غذای سالم) (۱۳) مشتری مداری و تکریم ارباب رجوع (۱۴) مشارکت ذینفعان (۱۵) توجه به جوامع بومی و محلی (۱۶) صید مسئولانه (۱۷) توسعه پایدار (۱۸) فقرزدایی (۱۹) رقابت پذیری (۲۰) پیشرو بودن
۷	مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز و یا وجوه تمایز	بخش شیلات استان گلستان با داشتن منابع و قابلیت های خدادادی از جمله سواحل خزری، تنوع اقلیم و منابع آبی (شیرین و شور) متنوع، عرصه سرزمینی بلامعارض، موقعیت جغرافیایی، ذخیره گاه ژنی ماهیان خاویاری و استخوانی، برخورداری از منابع زیستی و برخورداری همزمان از دریا، دریاچه، تالاب و رودخانه، شوری پایین تر دریای خزر نسبت به آب های جنوب، فاصله کوتاه با بازارهای مصرف دارای پتانسیل بالا و متنوع تولید محصولات شیلاتی همچون میگو و خاویار و ... می باشد. این بخش دارای مراکز دانشگاهی و پژوهشی مرتبط، آزمایشگاه ها، نیروی انسانی متخصص، سایت میگوی گمیشان، شهرک صنعتی شیلاتی گمیشان، مراکز بازسازی ذخایر ماهیان خاویاری و استخوانی (شهید مرجانی، مرکز سیجوال، مرکز سد و شمشگیر و ...)، قابلیت پرورش و تکثیر ماهیان زینتی، سایت پن کالچر و ... که با سایر استان های متمایز می شود.
۸	توجه به کارکنان و مسائل آنها	بخش شیلات استان با پرداخت حقوق و مزایا هماهنگ با قانون خدمات کشوری در بخش دولتی و ارائه خدمات رفاهی و درمانی و بیمه ای، امتیازات دوران بازنشستگی و برگزاری

ردیف	سؤالات	پاسخها
		دوره‌های تخصصی برای آن‌ها، سیستم حقوق و دستمزد مطابق با قانون کار در بخش خصوصی حوزه شیلات و ... نسبت به امور کارکنان بخش اهتمام دارد.
۹	مسئولیت اجتماعی و تصویر ذهنی مردم	بخش شیلات استان گلستان با برگزاری همایش‌ها، نمایشگاه‌ها و جشنواره طبخ آبزیان؛ فعالیت در رسانه‌های رسمی و اجتماعی؛ مشارکت در شکل‌گیری گروه‌های مروجین و سمن‌ها؛ معرفی مصرف محصولات شیلاتی در سبد خانوار؛ ارتباط با جوامع محلی و صیادان و آبی پروران؛ افزایش آگاهی و دانش بهره‌برداران؛ توانمندسازی و مشارکت با مردم و ذینفعان؛ آگاهی عموم از خطرات صید غیرمجاز و قاچاق در قالب فعالیت‌های روابط عمومی و تبلیغات به دنبال ایجاد تصویر ذهنی مثبت در جامعه نسبت به خود می‌باشد. این بخش با مشارکت در مدیریت بحران و اقدامات حمایتی در حوادث غیرمترقبه مثل سیل، کرونا و ... یکی از مهم‌ترین اقدامات در این راستا فعالیت‌های مربوط به حفظ محیط‌زیست می‌باشد.
۱۰	بقاء، رشد و منافع و پایداری	بخش شیلات استان گلستان با جذب منابع دولتی و بودجه‌ای (ملی و استانی) قابل توجه، سرمایه‌گذاری بخش خصوصی (داخلی و خارجی) و اعطای تسهیلات بانکی به‌طور هم‌زمان، نسبت به ایجاد و گسترش زیرساخت‌های شیلاتی، حمل‌ونقل، تقویت ظرفیت تولید استان اقدام می‌نماید. همچنین این بخش با شبکه‌سازی و مشارکت ذینفعان (ماهیگیران، جوامع محلی، دانشگاه‌ها، سازمان‌های غیردولتی و ...)، تربیت و بکارگیری نیروی متخصص، توسعه نهادهای مدنی، تشکل‌های صنفی و برقراری تعامل استانی، ملی و بین‌المللی نسبت به بقاء و رشد خود اقدام می‌نماید. بخش شیلات استان گلستان با ایجاد زنجیره‌های تأمین، ارائه خدمات مالی و پشتیبانی (بیمه‌ها، تحقیقات بازار و بازاریابی، تأمین نهاده‌ها و ...) نسبت به پایداری بخش اهتمام دارد. این بخش در تلاش است براساس تحقیقات بازار و بازاریابی با استفاده از مناسب‌ترین دستاوردهای علمی و فناوری (استفاده از تنوع نژادی سازگار، بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها، سامانه‌های پرورش آبزیان و ...) به دنبال مدرن سازی، افزایش ظرفیت تولید و بالا بردن استانداردهای ارائه محصولات و خدمات می‌باشد.
۱۱	موقعیت مطلوب و تصویر آینده	بخش شیلات استان با حکمرانی خوب و تعامل سازنده با سایر بخش‌ها در حوزه شیلات، گسترش مشارکت مردمی، صید و صیادی مسئولانه، افزایش تنوع آبی‌پروری از جمله ماهیان تزئینی؛ احیای صنعت خاویار، افزایش سهم تولید میگو در سبد شیلات استان؛ بین‌المللی شدن بخش شیلات استان و تأمین مالی و افزایش قابلیت جذب سرمایه‌گذاران بزرگ داخلی و خارجی؛ استفاده چندمنظوره از آب سدها و چاه‌های کشاورزی و آب‌بندان‌ها (استفاده از آب‌های نامتعارف در آبی‌پروری)؛ تقویت رویکرد بازار محوری در بخش شیلات و برندسازی و تکمیل زنجیره‌های تأمین و ارزش (توسعه صنایع وابسته و فرآوری) با رویکرد توسعه پایدار از طریق برنامه محوری؛ توجه به کیفیت و بهره‌وری، توسعه بنگاه‌های دانش‌بنیان؛ به‌کارگیری فناوری‌های نوین و گسترده از ICT؛ به‌منظور افزایش امنیت غذایی و سهم یاری بالا در تأمین پروتئین کشور؛ مدیریت منابع و ذخایر مشترک؛ مقابله با آسیب‌های زیست‌محیطی دریا؛ توسعه صادرات و ارزآوری و نهایتاً ترویج مصرف سرانه ماهی در کشور فعالیت خواهد می‌نماید.

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 گزاره‌های ادبی به دست آمده در کاربرد شماره ۴، بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌های بخش شیلات استان گلستان به صورت منسجم و با کلمات مناسب در سه رکن جهت‌ساز یا همان اجزای مقاصد آرمانی ادغام، ترکیب، تصحیح و نگارش نهایی شده است.

جدول ۱۸-۳: بیانیه مأموریت، چشم انداز، ارزش‌ها

مأموریت (MISSION)
<p>بخش شیلات استان گلستان به عنوان تولیدکننده آبزیان، حافظ ذخایر ژنتیکی و بازسازی گونه‌های آبزیان شیلاتی (همچون ماهیان خاویاری و استخوانی به‌ویژه ماهی کپور، کلمه و ...) در راستای مأموریت ذاتی خود به عنوان یکی از بخش‌های مهم تأمین‌کننده پروتئین به منظور ارتقاء امنیت غذایی و سلامت جامعه با افزایش سرانه مصرف آبزیان فعال می‌باشد.</p> <p>بخش شیلات استان همچنین با رویکرد توسعه پایدار اقدام به ایجاد زیرساخت‌های لازم، معرفی فرصت‌های سرمایه‌گذاری، توسعه و جذب سرمایه‌گذاری، ایجاد فرصت‌های شغلی با ثبات، ارتقاء بهره‌وری و صادرات محصولات شیلاتی به افزایش تولید ناخالص داخلی استان و افزایش در آمد سرانه خانوار کمک می‌نماید.</p> <p>نهایتاً بخش شیلات استان گلستان با برخورداری از وجوه تمایزی همچون موقعیت جغرافیایی، ۱۱۵ کیلومتر ساحل، دسترسی به دریا، تنوع اقلیم، تنوع گونه‌ای، پهنه سرزمینی، وجود مراکز علمی و پژوهشی، به‌کارگیری فناوری‌های مناسب و... با ورود به بازارهای ملی و بین‌المللی و ارزش‌آوری مناسب سهم بالایی در محرومیت‌زدایی جوامع محلی و افزایش سطح رفاه عمومی استان دارد.</p>
چشم‌انداز (VISION): گلستان؛ پیشرو در اقتصاد دریا
<p>بخش شیلات استان گلستان در افق ۱۴۰۴ در راستای چشم‌انداز کشور و استان با حرکت در سایه چشم‌انداز بخش دامپروری استان با عنوان؛ «گلستان هاب بین‌المللی تولید و بازاریابی محصولات پروتئینی» با حکمرانی خوب و تعامل سازنده با سایر بخش‌ها در حوزه شیلات، تربیت و به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص و افزایش رضایتمندی کارکنان، گسترش مشارکت‌های مردمی، صیدو صیادی مسئولانه، افزایش تولید آبزیان با اتکا به آب دریا، استفاده از فناوری‌های نوین به‌ویژه سیستم‌های پرتابل دریایی، افزایش تنوع آبی‌پروری از جمله ماهیان تزئینی، احیای صنعت خاویار، افزایش سهم تولید میگو در سبد شیلات استان، بین‌المللی شدن بخش شیلات استان، تأمین مالی و افزایش جذب سرمایه‌گذاران بزرگ داخلی و خارجی، استفاده چندمنظوره از آب سدها، چاه‌های کشاورزی و آب‌بندان‌ها (استفاده از آب‌های نامتعارف در آبی‌پروری)، تقویت رویکرد بازار محوری در بخش شیلات، برندسازی و تکمیل زنجیره‌های تأمین و ارزش ملی و بین‌المللی (توسعه صنایع وابسته و فرآوری) با رویکرد توسعه پایدار از طریق برنامه محوری، توجه به کیفیت و بهره‌وری، توسعه بنگاه‌های دانش‌بنیان، به‌کارگیری فناوری‌های نوین و بهره‌گیری گسترده از ICT، به‌منظور افزایش امنیت غذایی و سهم باری بالا در تأمین پروتئین کشور، مدیریت منابع و ذخایر مشترک، مقابله با آسیب‌های زیست‌محیطی دریا، توسعه صادرات و ارزش‌آوری و نهایتاً افزایش سرانه مصرف ماهی در کشور فعالیت می‌نماید.</p>

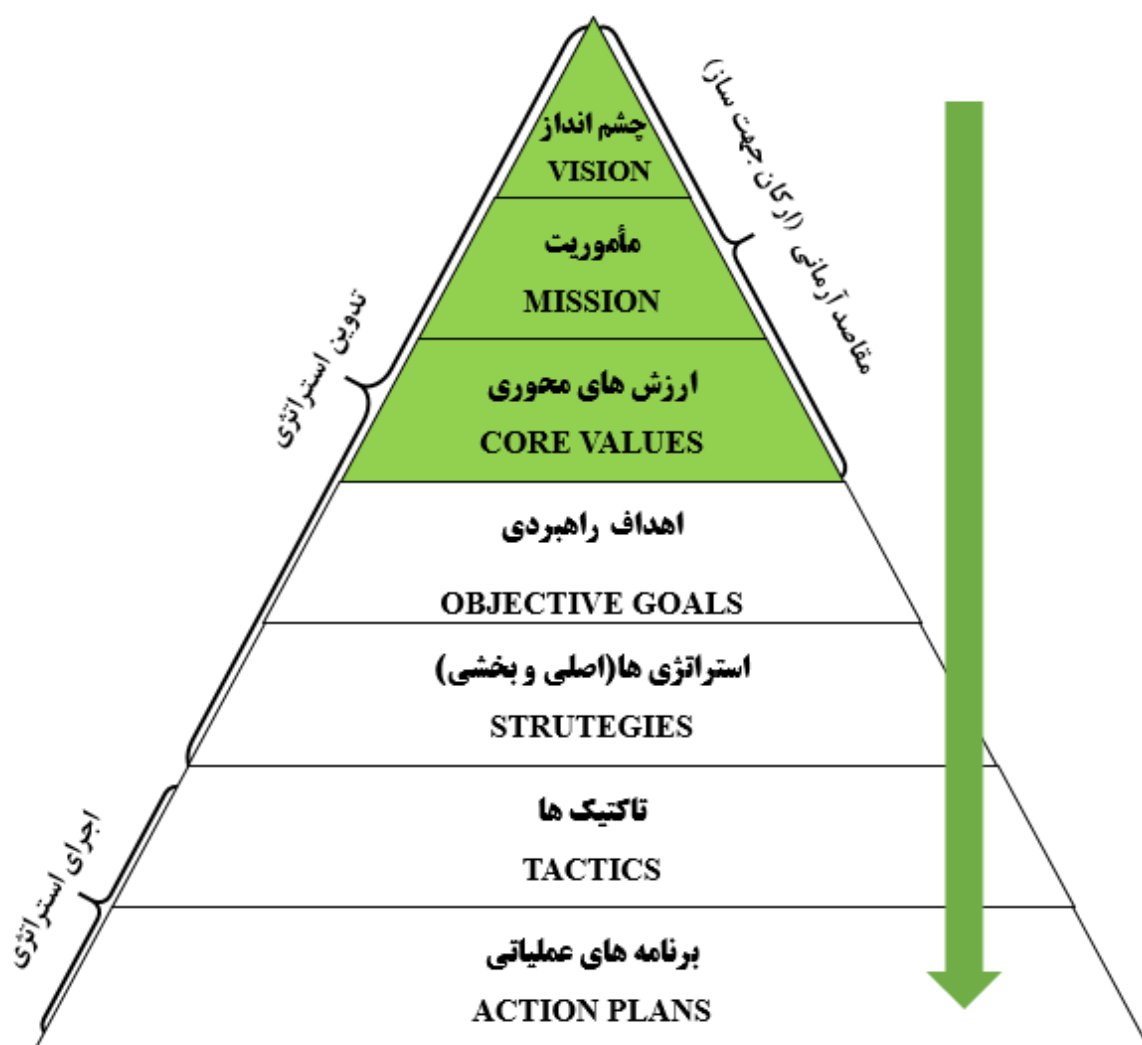
ارزش‌ها (VALUES)

ارزش‌های محوری بخش شیلات استان گلستان شامل موارد ذیل می‌باشد:

- ۱- حفظ گونه‌ها و ذخایر
- ۲- تولید
- ۳- ارتقای سلامت (غذای سالم)
- ۴- کیفیت گرایی (آبزیان، تولید، مصرف، فرآیندها و فرآوری و ...)
- ۵- مسئولیت‌پذیری
- ۶- صید مسئولانه و مقابله با قاچاق و صید غیرمجاز
- ۷- تخصص گرایی
- ۸- مشارکت ذینفعان
- ۹- توجه به جوامع بومی و محلی
- ۱۰- فقرزدایی

۳-۷ سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها

مطابق نمودار سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱۰-۳)، مدل تهیه بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های دکتر اعرابی (نمودار ۳-۶) و بر اساس نتایج کاربرگ ۴ نهایتاً در این فصل ارکان جهت‌ساز بخش شیلات استان گلستان تعیین گردید.



نمودار ۱۰-۳: سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه ها

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

الف) مأموریت (MISSION)

الف-۱) تولید آبزیان: طبیعتاً یکی از اصلی ترین وظائف و مأموریت های بخش شیلات، تولید انواع آبزیان است. این تولید می تواند به وسیله صید، پرورش در مزارع آب گرم، استخرهای پرورش ماهی و حتی در سواحل صورت بگیرد و محصولات متنوعی از قبیل ماهی های گرمابی، خاویار، میگو، ماهی های زینتی و ... را پرورش دهد که باید با تجهیز نمودن مزارع فعلی و ایجاد مزارع جدید در کنار فعالیت های صیادی، ظرفیت تولید استان را افزایش داد.

الف-۲) حفظ ذخایر ژنتیکی و بازسازی گونه‌های آبرزی: یکی از وظائف مهمی که بخش شیلات استان بر عهده دارد و باید در راستای آن تلاش ویژه‌ای نماید، حفظ ذخایر ژنتیکی است که نقش بسیار مهمی در آینده محیط‌زیست و اکوسیستم منطقه ایفا می‌کند. حفظ و حراست از گونه‌های مختلف و بازسازی گونه‌های مختلف آبرزی به‌ویژه گونه‌های در خطر انقراض و مهم مانند خاویار به حفظ تنوع ژنتیکی منطقه کمک نموده و باعث بقای آبریان می‌شود.

الف-۳) ارتقا امنیت غذایی: بدون شک، آبریان بخش بزرگی از سبد غذایی مردم را در استان تشکیل می‌دهند و می‌توانند پروتئین مورد نیاز مردم را تأمین نمایند. افزایش آبرزی پروری و فعالیت‌های صیادی منجر به افزایش تولید آبریان و افزایش سهم آن در سبد غذایی مردم خواهد شد که نتیجه آن تأمین پایدار امنیت غذایی مردم استان در مرحله اول و مردم کشور در مرحله بعدی خواهد بود.

الف-۴) ایجاد زیرساخت‌ها: توسعه و گسترش فعالیت‌های شیلاتی مستلزم وجود زیرساخت‌های متنوعی است که در برخی موارد می‌توانند چالش‌های بزرگی محسوب شوند. ساخت مزارع و استخرهای پرورش ماهی، تهیه نمودن ادوات و تجهیزات صیادی، ساخت مراکز فرآوری و ... از جمله زیرساخت‌های بخش شیلات هستند که در صورت ایجاد، می‌توانند ظرفیت تولید استان را تا حد زیادی افزایش دهند.

الف-۵) معرفی فرصت‌های سرمایه‌گذاری: استان گلستان دارای فرصت‌های فراوانی برای سرمایه‌گذاری در حوزه فعالیت‌های شیلاتی است و می‌توان با جذب سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی و تأمین مالی پروژه‌های مختلف، سرعت رشد و توسعه صنعت شیلات استان را افزایش داد و ضمن افزایش تولید، باعث اشتغال‌زایی، درآمدزایی و محرومیت‌زدایی در استان شد.

الف-۶) ایجاد مشاغل ثابت: یکی از مزایای پرورش آبریان، ایجاد مشاغل ثابت است که برخلاف فعالیت فصلی صیادی، می‌تواند درآمد ثابتی را برای خانوارهای گلستانی ایجاد نماید. به همین دلیل می‌توان با جذب سرمایه‌گذاری و احداث واحدهای جدید پرورش آبریان و سایت‌های فرآوری، ضمن ایجاد مشاغل ثابت، به افزایش درآمد سرانه خانوارهای گلستانی کمک نمود.

الف-۷) افزایش صادرات و تولید ناخالص داخلی استان: افزایش فعالیت‌های تولید که شامل صید از دریای خزر و پرورش انواع ماهی‌های گرمابی، خاویار، میگو و ماهی‌های زینتی می‌شود، منجر به افزایش صادرات محصولات شیلاتی استان شده و سهم این صنعت را از GDP استان افزایش خواهد داد. با توجه به

مزیت های رقابتی استان و برخورداری از محیط زیست مناسب برای فعالیت های شیلاتی، این امر باید در دستور کار قرار گیرد.

الف-۸) افزایش درآمد سرانه: به طبع با افزایش فعالیت های شیلاتی مانند گسترش پرورش آبزیان، صید، فرآوری و ... مشاغل بیشتری ایجاد شده و درآمد بیشتری نصیب خانوارهای گلستانی خواهد شد. یکی از اولویت های اصلی استان افزایش مقدار درآمد سرانه مردم استان گلستان به مقدار میانگین کشوری است که بخش شیلات می تواند در این زمینه بسیار مفید واقع شود.

الف-۹) قلمرو تخصصی: قلمرو تخصصی این بخش شامل فعالیت های صید، پرورش انواع آبزیان، فرآوری، انجام پژوهش ها و تحقیقات علمی و ... است و این بخش خدمات خود را در اختیار طیف وسیعی از مردم قرار می دهد

الف-۱۰) قلمرو جغرافیایی: قلمرو جغرافیایی این بخش شامل استانی، کشوری و بین المللی می شود و خدمات متنوع و گوناگون این بخش به ذینفعان ارائه می شود.

الف-۱۱) مزیت رقابتی و وجوه تمایز: موقعیت جغرافیایی، ۱۱۵ کیلومتر ساحل، دسترسی به دریا، تنوع اقلیم، تنوع گونه ای، پهنه سرزمینی، وجود مراکز علمی و پژوهشی، به کارگیری فناوری های مناسب و ... با ورود به بازارهای ملی و بین المللی و ارزآوری مناسب از مجموعه مزایای رقابتی و وجوه تمایز شیلات استان گلستان هستند که سهم بالایی در محرومیت زدایی جوامع محلی و افزایش سطح رفاه عمومی استان دارند.

(ب) چشم انداز (VISION)

ب-۱) گلستان؛ پیشرو در اقتصاد دریا (شعار بخش): وجود دریای خزر و ۱۱۵ کیلومتر ساحل، مزایای فراوانی را برای استان در حوزه فعالیت های شیلاتی به همراه دارد؛ اگرچه این ظرفیت ها در سال های گذشته مغفول مانده است اما باید با تقویت فعالیت های صیادی و استفاده از تجهیزات جدید، سهم استان گلستان را از این فعالیت ها در دریای خزر افزایش داد و با احداث واحدهای فرآوری، ضمن افزایش تولید استان و اشتغال زایی، با افزایش درآمد سرانه مردم به محرومیت زدایی پرداخت.

ب-۲) تربیت و به کارگیری نیروی متخصص: همانند هر سازمان و نهادی، بخش شیلات هم باید در راستای دستیابی به اهداف و اولویت های خود نیازمند کادر متخصص و شایسته است. آموزش نیروهای توانمند و مورد نیاز در دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی به همراه آموزش های مستمر به فعالین این بخش می تواند باعث افزایش دانش آنها شده و در نتیجه کارایی و بهره وری این بخش را افزایش دهد.

ب-۳) گسترش مشارکت مردمی: مردم همواره به عنوان یکی نیروی مؤثر در پیشبرد اهداف و اولویت های استان و کشور شناخته شده اند. ورود مردم چه به عنوان سرمایه گذار و چه به عنوان نیروی کار در حوزه شیلات دارای برکات و مزایای فراوانی خواهد بود و می تواند باعث رشد و گسترش فعالیت های بخش شیلات استان گلستان شود.

ب-۴) صید و صیادی مسئولانه: یکی از معضلاتی که استان گلستان با آن مواجه است، صید غیرمجاز و قاچاق است. متأسفانه برخی افراد سودجو در زمان تولیدمثل ماهیان به فعالیت صید غیرمجاز می پردازند که سبب آسیب های فراوانی به اکوسیستم و جمعیت آبزیان دریای خزر می شود. یکی از مواردی که بخش شیلات استان در نظر دارد تا به آن جامه عمل بپوشاند، صید مسئولانه و برخورد قاطع با این صیادان غیرمجاز است که برای سودی اندک، آینده استان را به مخاطره انداخته اند.

ب-۵) افزایش تولید آبزیان با اتکاب به آب دریا: در سال های اخیر و با کاهش منابع آبی و نزولات آسمانی، پرورش آبزیان با استفاده از آب دریا بسیار بیشتر از قبل مورد توجه قرار گرفته است و می تواند به عنوان راه حلی بلندمدت برای مقابله با تنش های آبی استان بکار رود. وجود ساحل طولانی و در استان گلستان می تواند زمینه را برای پرورش آبزیان در محیط دریایی یا در نزدیکی دریا و با استفاده از آب دریا فراهم سازد که ضمن کاهش هزینه ها، بهره وری و حکمرانی آب را در استان بهبود خواهد بخشید.

ب-۶) استفاده از فناوری های نوین: در دنیای امروز که فناوری های جدید و نوین در حال ظهور هستند، بخش شیلات نیز باید با وارد کردن این فناوری ها و ادوات و تجهیزات در حوزه های آبروری و صیادی، ضمن کاهش هزینه ها، بهره وری و مزیت رقابتی خود را افزایش داده و بتواند وارد بازارهای بین المللی شود.

ب-۷) افزایش تنوع آبروری: آبزیان دارای تنوع بسیار زیادی هستند و بخش شیلات استان گلستان می تواند و باید با گذر از پرورش آبزیان با تنوع محدود عبور کرده و با فراهم ساختن زمینه برای پرورش انواع آبزیان، نیاز بازارهای داخلی را رفع نموده و برای ورود به بازارهای بین المللی اقدام نماید. انواع ماهی های زینتی از این دسته هستند و می توان با ایجاد مراکز جدید برای تولید و پرورش این نوع ماهی ها و انواع ماهی های کمیاب، باعث اشتغال زایی و افزایش درآمد سرانه مردم استان شد.

ب-۸) احیای صنعت خاویار: ماهی خاویاری که به فسیل زنده نیز معروف است از گنجینه های ارزشمند و سودآور دریای خزر است که استان گلستان می تواند ضمن افزایش واحدهای تولید و پرورش ماهی های

خاویاری، با بچه ریزی در دریای خزر به افزایش جمعیت این گونه ارزشمند کمک نموده و آن را از خطر نابودی و انقراض نجات دهد. این فعالیت‌ها سبب افزایش تولید گوشت و تخم خاویار شده که دارای قیمت مناسبی در بازارهای جهانی است؛ لذا می‌توان با احیای صنعت خاویار، هم به اکوسیستم دریای خزر و هم به اقتصاد استان کمک ارزشمندی نمود.

ب-۹) افزایش تولید میگو: وجود سایت پرورش میگوی گمیشان در کنار زمین‌های لم‌پزرع در نزدیکی دریای خزر که می‌تواند به‌عنوان محلی برای مزارع پرورش میگو استفاده شوند باعث شده است تا استان گلستان برای پرورش میگو دارای مزیت فراوانی باشد. میگو می‌تواند بخش بزرگی از سبد غذایی مردم استان و کشور را تأمین نموده و ضمن اشتغال‌زایی و درآمدزایی باعث تأمین امنیت غذایی استان و کشور شود.

ب-۱۰) بین‌المللی شدن بخش شیلات: جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی، ورود به بازارهای بین‌المللی و گسترش زنجیره‌های ارزش و تأمین بخش شیلات، همکاری‌های علمی و پژوهشی و ... از جمله اقداماتی هستند که سبب رشد و توسعه این بخش، ایجاد اشتغال، ارزآوری و بسیاری مزایای دیگر می‌شود که باید در دستور کار مدیران این بخش قرار گیرد.

ب-۱۱) تأمین مالی و جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی: بدون شک به‌منظور توسعه بخش شیلات و گسترش فعالیت‌های مرتبط با این حوزه به سرمایه‌های بزرگی نیاز است که بخشی از این سرمایه‌گذاری‌ها را می‌توان از طریق منابع داخلی و بخشی از آن را می‌توان از طریق همکاری‌های بین‌المللی و جذب سرمایه‌گذاران خارجی تأمین نمود تا چرخ صنعت شیلات با سرعت بیشتری بچرخد.

ب-۱۲) استفاده چندمنظوره از آب سدها: سدها می‌توانند به‌عنوان یکی از مزارع پرورش ماهی مورد استفاده قرار بگیرند، در بسیاری از موارد، می‌توان در آب سدها و آب‌بندان‌هایی که آب آن‌ها برای مصارف کشاورزی مورد استفاده قرار می‌گیرد ماهی پرورش داد تا با حکمرانی خوب آب و افزایش بهره‌وری، به افزایش ظرفیت تولید آبریان در استان کمک نمود.

ب-۱۳) تقویت رویکرد بازار محور: بازار پویا و متغیر امروز نیازمند توجه بسیار زیادی است و باید محصولاتی را روانه بازار نمود که از مقبولیت و تقاضای بیشتری برخوردار هستند. بخش شیلات نیز از این قاعده مستثنی نیست و باید تغییر رویکردی در فعالیت‌های خود داشته باشد تا بتواند تولیدات خود را بیشتر مبتنی بر نیاز بازار انجام دهد و به این ترتیب سهم و سود بیشتری را از بازار به خود اختصاص دهد.

ب-۱۴) تکمیل زنجیره‌های تأمین و ارزش ملی و بین‌المللی: زنجیره‌های تأمین و ارزش نقش بسیار مهمی در افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، سودآوری و ... دارد و می‌تواند تحول بزرگی در شیلات استان گلستان ایجاد نماید. از این رو ضرورت دارد تا با توسعه و تکمیل قطعات این زنجیره‌ها، گام بلندی در راستای کارآمدی و پیشرفت فعالیت‌های این بخش برداشت.

ب-۱۵) توسعه بنگاه‌های دانش‌بنیان: دنیای امروز، دنیای پیشرفت‌های علمی و ابتکارات و نوآوری است و شرکت‌های دانش‌بنیان در خط مقدم این پیشرفت‌ها و نوآوری‌ها قرار دارند. این شرکت‌ها می‌توانند با استفاده از توان علمی و ایده‌های جدید، ارزش افزوده بیشتری ایجاد نموده یا با توسعه دانش و فناوری و تولید ادوات و تجهیزات نوین، باعث کاهش هزینه‌ها شوند و یا می‌توانند محصولات جدیدی را روانه بازار نمایند، لذا ضرورت دارد بخش شیلات از فعالیت‌های بنگاه‌های دانش‌بنیان حمایت کافی و لازم را انجام دهد.

ب-۱۶) مقابله با آسیب‌های زیست‌محیطی دریا: یکی از معایبی که فعالیت‌های شیلاتی دارند، ایجاد آلودگی زیست‌محیطی در سواحل و دریاست که باید توجه نمود تا با استفاده از تکنولوژی جدید و بروزرسانی تجهیزات قدیمی و سایر اقدامات لازم در این زمینه و با رعایت قوانین صید و عدم صیادی در فصول تخم‌ریزی و یا صید بی‌روبه، از ایجاد هرگونه آلودگی در دریا جلوگیری نمود.

ج) ارزش‌های محوری (CORE VULUES)

ج-۱) حفظ گونه‌ها و ذخایر (Conservation of Species and Resources): تغییرات آب‌وهوایی و آلودگی‌های فزاینده زیست‌محیطی سبب ایجاد آسیب‌های متعددی به زیستگاه و زندگی گونه‌ها و ذخائر گوناگون آبرزی در استان گلستان شده است که یکی از وظائف و ارزش‌های اصلی بخش شیلات، تلاش در جهت حفظ و حراست از گونه‌های ساکن استان است که این اقدامات می‌توانند از طریق نظارت‌ها، قوانین، آگاهی‌رسانی عمومی و همکاری‌های بین‌المللی انجام شوند.

ج-۲) تولید (Production): ظرفیت‌های زیادی در بخش شیلات استان وجود دارد که تا امروز بخش زیادی از آن مغفول مانده است، لذا مسئولان و فعالان این بخش در نظر دارند تا با انجام فعالیت‌های علمی و پژوهشی، واردات فناوری و تجهیزات نوین، همکاری با شرکای خارجی و جذب سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی، ظرفیت تولید آبرزیان را در استان افزایش دهند.

ج-۳) ارتقا سلامت (Health Promotion): آبرزیان نقش مهم و پررنگی در سبب غذایی جامعه ایفا می‌کنند و می‌توانند به‌عنوان غذایی سالم و مقوی، ضمن تأمین امنیت غذایی، به ارتقا سلامت جامعه نیز کمک

شایانی نمایند. در همین راستا باید با افزایش تولید و تشویق مردم به استفاده بیشتر از غذاهای دریایی در وعده‌های غذایی خود، حرکت مثبتی در راستای ارتقا سطح سلامت جامعه انجام داد.

ج-۴) کیفیت‌گرایی (Quality-Oriented): توجه به افزایش تولید باید همواره در کنار حفظ و ارتقا کیفی محصولات غذایی قرار گیرد. در بخش شیلات و آبرزی پروری نیز باید با رعایت قوانین و استانداردهای لازم در فرآیند پرورش میگو و ماهی و نظارت دقیق بر کل فرآیند صید، پرورش، فرآوری، بسته‌بندی و ورود به بازار، از سلامت این محصولات اطمینان حاصل نمود.

ج-۵) مسئولیت‌پذیری (Responsibility): یکی از اصلی‌ترین مواردی که سبب پیشرفت و توسعه هر سازمانی می‌شود، مسئولیت‌پذیری همه اعضای آن سازمان است؛ شیلات استان گلستان نیز از این قاعده مستثنی نیست و تمامی کارکنان و فعالان این حوزه باید خود را در برابر وظائف محوله و نیز در برابر مشتریان خود که جامعه و مردم هستند مسئول دانسته و بهترین تلاش را برای ارائه بهترین خدمات انجام دهند.

ج-۶) مقابله با صید غیرمجاز (Preventing Illegal Fishing): یکی از آفات بخش شیلات که سبب آسیب‌های جدی به این بخش شده است، مسئله صید غیرمجاز و قاچاق ماهی بخصوص ماهی‌های خاویاری است که این مورد به‌ویژه در فصل‌های تولید مثل که صید ماهی از دریا اکیداً ممنوع است اتفاق می‌افتد که خسارات جبران‌ناپذیری را هم به محیط‌زیست و اکوسیستم و هم به اقتصاد استان وارد نموده است. مسئولان این بخش در تلاشند تا با استفاده از همه ظرفیت‌های قانونی به مقابله با این پدیده شوم بپردازند.

ج-۷) تخصص‌گرایی (Specialization): یقیناً بدون حضور افراد متخصص در رده‌های مختلف این صنعت، شیلات استان هیچ‌گاه به جایگاه واقعی خود نخواهد رسید و رشد و توسعه نخواهد یافت، لذا ضرورت دارد تا با آموزش نیروهای لازم و استفاده از افراد متخصص در مدیریت این بخش مهم، از اتخاذ تصمیمات درست و اصولی اطمینان حاصل نمود و با افزایش کارایی و بهره‌وری به تمامی اهداف و اولویت‌های این بخش دست یافت.

ج-۸) مشارکت ذی‌نفعان (Stakeholder Participation): افراد، سازمان‌ها و نهادهای گوناگونی از فعالیت‌های بخش شیلات سود خواهند برد، به همین دلیل باید با مشارکت آن‌ها در این اقدامات و فعالیت‌ها، از توان فکری و مالی همه این اقشار استفاده نموده و در نهایت نیز سود متناسب با مشارکت آن‌ها را نیز به آن‌ها پرداخت نمود.

ج-۹) توجه به جوامع بومی و محلی (Attention to Native and Local Communities): باید این موضوع مهم را در نظر داشت که هر گونه فعالیت در بخش شیلات باید با توجه به منافع مردم و ساکنین محلی هر منطقه باشد و حمایت‌های لازم از فعالیت‌های صیادی که توسط بومیان هر منطقه صورت می‌گیرد انجام شود. احداث مزارع پرورش ماهی و استفاده از منابع آبی نیز باید به گونه‌ای باشد که به ساکنین آن منطقه هیچ گونه آسیب و ضرری نرساند.

ج-۱۰) فقرزدایی (Poverty Alleviation): یکی از اهداف غایی و نهایی تمامی فعالیت‌های بخش شیلات این است که با ایجاد اشتغال و درآمد در یکی از استان‌هایی که دارای نرخ بیکاری بالا و میانگین درآمد سرانه کمتری نسبت به میانگین کشوری است، رونق اقتصادی ایجاد نمود و با کاهش فقر، بخصوص از اهالی شهرها و مناطق ساحلی استان و ایجاد مشاغل و درآمد دائمی، به اقتصاد خانوارهای گلستانی کمک نمود.

تعیین اهداف راهبردی
بخش شیلات استان گلستان

مقدمه

«آنچه که اندازه‌گیری می‌شود، قابل مدیریت است.» پیتر دراگر^۱

اهداف راهبردی، مقاصد و نتایج خاصی هستند که سازمان می‌خواهد در طول یک دوره زمانی (معمولاً ۳ تا ۵ ساله) به آن‌ها دست یابد. آن‌ها ذاتاً بلندمدت بوده و معمولاً وقتی پدیدار می‌شوند که از تفکرات استراتژیک یا اجرای فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک بهره می‌گیرید. احتمالاً، آنچه که تعیین اهداف استراتژیک را از سایر انواع اهداف متمایز می‌سازد این است که این اهداف بر پایه پاسخ استراتژیک به بعضی فرصت‌ها یا چالش‌های تعیین شده قرار دارند. سازمان‌ها وقتی می‌خواهند که حرکتی تازه انجام دهند یا تغییرات اساسی در خود ایجاد نمایند، به اهداف استراتژیک نیاز خواهند داشت.

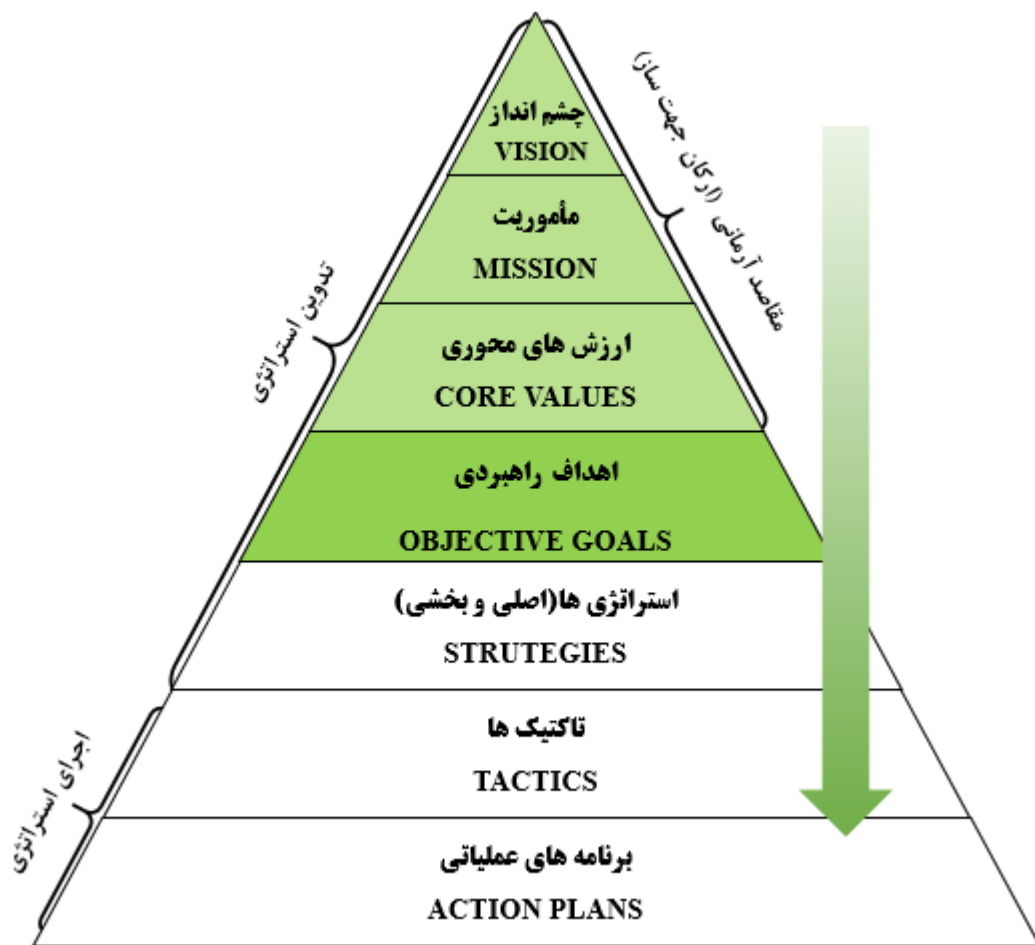
اهداف راهبردی از سری اهدافی هستند که برای ایجاد تغییرات اساسی، تعیین فرصت‌ها و رفع موانع مورد استفاده قرار می‌گیرند. اهداف استراتژیک مجموعه‌ای از اهداف هستند که موانع سر راه سازمان را برطرف می‌کنند. این اهداف به سازمان کمک می‌کنند که از شرایط فعلی به شرایط موردنظر خود برسد. اهداف استراتژیک نتایج استراتژیک را به ارمغان می‌آورند. ایجاد تغییرات مثبت، تغییر شرایط فعالیت سازمان، ایجاد مزیت‌های رقابتی، بهینه‌سازی دستاوردها، ایجاد تعادل در کسب‌وکار و صنعت، از مزیت‌های تعیین اهداف استراتژیک هستند.

سازمان‌های امروزی در محیط‌های بسیار متغیر و پیچیده داخلی و بین‌المللی با چالش‌های عدیده‌ای از جمله فشار برای شفافیت و پاسخگویی بیشتر، منابع مالی محدود و در حال اتمام، افزایش وظایف و فعالیت‌ها، تغییرات پر سرعت تکنولوژی و هجوم راه‌حل‌های مدیریتی متفاوت برای بهبود وضعیت خود مواجه‌اند. در چنین فضایی اولویت‌بندی و اجرای اهداف راهبردی و سپس مدیریت عملکرد، بسیار پیچیده و دشوار خواهد بود. چرا که تنها توجه به اهداف کوتاه‌مدت و مقطعی، سازمان را به گمراهی خواهد کشاند. مطالعات نشان داده است در عصر دانش، ۸۰ درصد ارزش‌افزایی در سازمان‌ها از طریق دارایی‌های نامشهود سازمانی شامل سرمایه‌های انسانی (دانش و مهارت‌های کارکنان)، سرمایه‌های سازمانی (فرهنگ سازمان و ارزش‌های حاکم بر آن) و سرمایه‌های اطلاعاتی (بانک‌های اطلاعاتی و داده‌های آماری) ایجاد می‌شود و دیگر نمی‌توان تنها با دارایی‌های مشهود به تدوین، اجرا و ارزیابی اهداف راهبردی پرداخت. در رشد و نیل به اهداف راهبردی سازمان، شاید مهم‌تر از تدوین و اولویت‌بندی اهداف، اجرا و ارزیابی (مدیریت عملکرد) آن‌هاست. اگر یک سازمان بهترین راهبردها را

1. Peter Drucker

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

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



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

۱-۴) مدیریت بر مبنای هدف^۱ (MBO)

مدیریت بر مبنای هدف (MBO) نخستین بار در سال ۱۹۵۴ توسط پیتر دراگر موضوعیت یافت. مدیریت بر مبنای هدف، یک مدل مدیریت استراتژیک است که از طریق ایجاد هم راستایی بین اهداف کلان و اهداف خرد، عملکرد سازمانی را بهبود می بخشد. مدیریت بر مبنای اهداف یک سیستم اطلاعاتی مدیریتی برای مقایسه

¹ Management by Objectives

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

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.

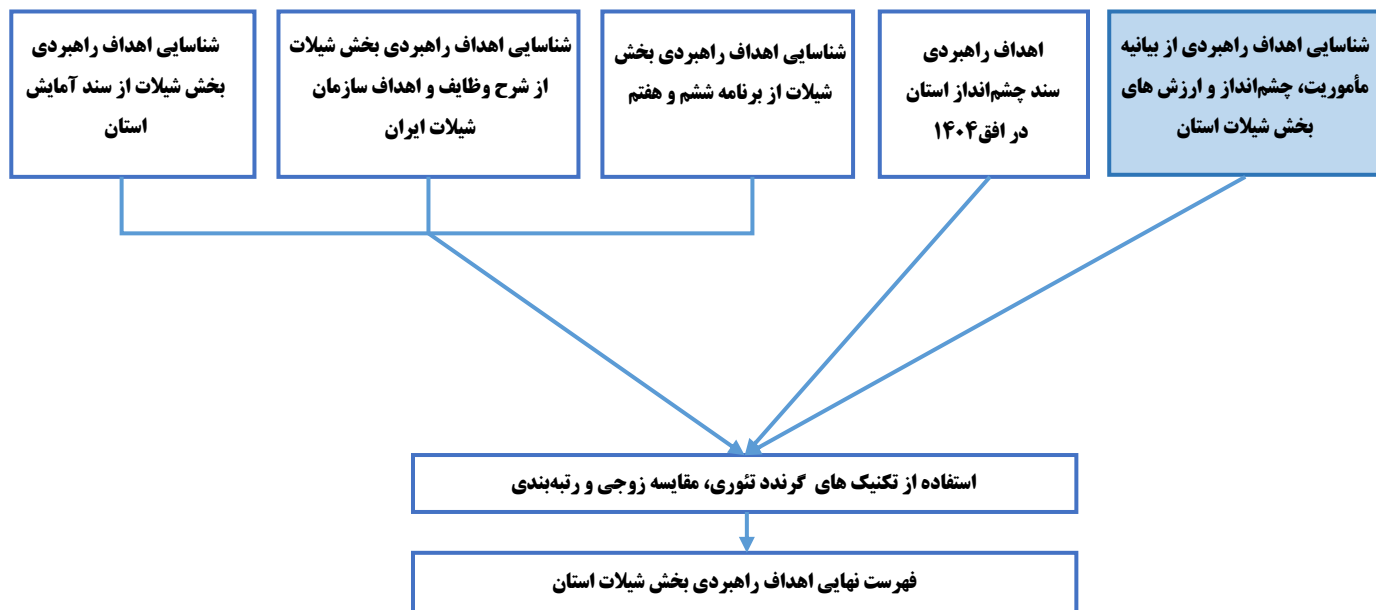
مرحله چهارم: شامل نظارت بر پیشرفت کارکنان است. در مرحله دوم، یکی از مؤلفه‌های اصلی اهداف این بود که برای کارکنان و مدیران قابل اندازه‌گیری باشد تا میزان موفقیت آن‌ها را تعیین کنند.

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.

۲-۴) چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش شیلات استان

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

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



نمودار ۲-۴: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش شیلات 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 یک‌طرف 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

پندارند؛ 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 اندازه گیری باشد یا به گونه‌ای باشد که بتوان آن را کمی نمود؛ بنابراین هدف‌ها باید به روشنی و صراحت نتایج را در چارچوب مشخص بیان نمایند. این بدین معنی نیست که در تدوین اهداف استراتژیک می‌بایست به طور قاطع از اعداد استفاده شود و لازم است تا شاخص‌هایی برای تعیین مقدار آن‌ها معرفی گردد.
- **برانگیزاننده^۲:** اگر بخواهیم در حداقل زمان ممکن (به طور اثربخش) و با صرف حداقل منابع ممکن (به طور کارا) یعنی با حداکثر بهره‌وری به اهداف دست پیدا کنیم باید هدف‌ها برانگیزاننده باشند.
- **مناسب^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.
- **دست یافتنی^۵:** اگر این تصور در کارکنان و مدیران سازمان ایجاد شود که اهداف تعیین شده، غیرواقعی و غیرقابل دست یافتن هستند، انگیزه خود را برای فعالیت مؤثر و دستیابی به اهداف از دست داده و مستأصل خواهند شد؛ بنابراین اهداف سازمان باید با مشارکت آنان طوری تعیین شوند که واقعی و دست یافتنی به نظر برسند.
- **هماهنگ با سایر اهداف^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. بطوریکه همه در یک راستا و اجرای آن‌ها هم منجر به موفقیت سازمان شود؛ بنابراین هر کدام از اهداف سازمان باید به گونه‌ای تعیین شوند که با سایر اهداف سازمان هماهنگ باشد.

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

¹ Measurable

² Motivator

³ Suitable

⁴ Understandable

⁵ Achievable

⁶ Consistent with other Objectives

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

۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی

اهداف استراتژیک به طور 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. به طور کلی مرحله نخست تعیین اهداف سازمان این است که ابتدا زمینه‌هایی که سازمان به دنبال رشد و توسعه می‌باشد، شناسایی گردد. سپس برای هر زمینه شاخص نوشته می‌شود. بر اساس این شاخص‌ها، اهداف استراتژیک بدست می‌آیند.

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

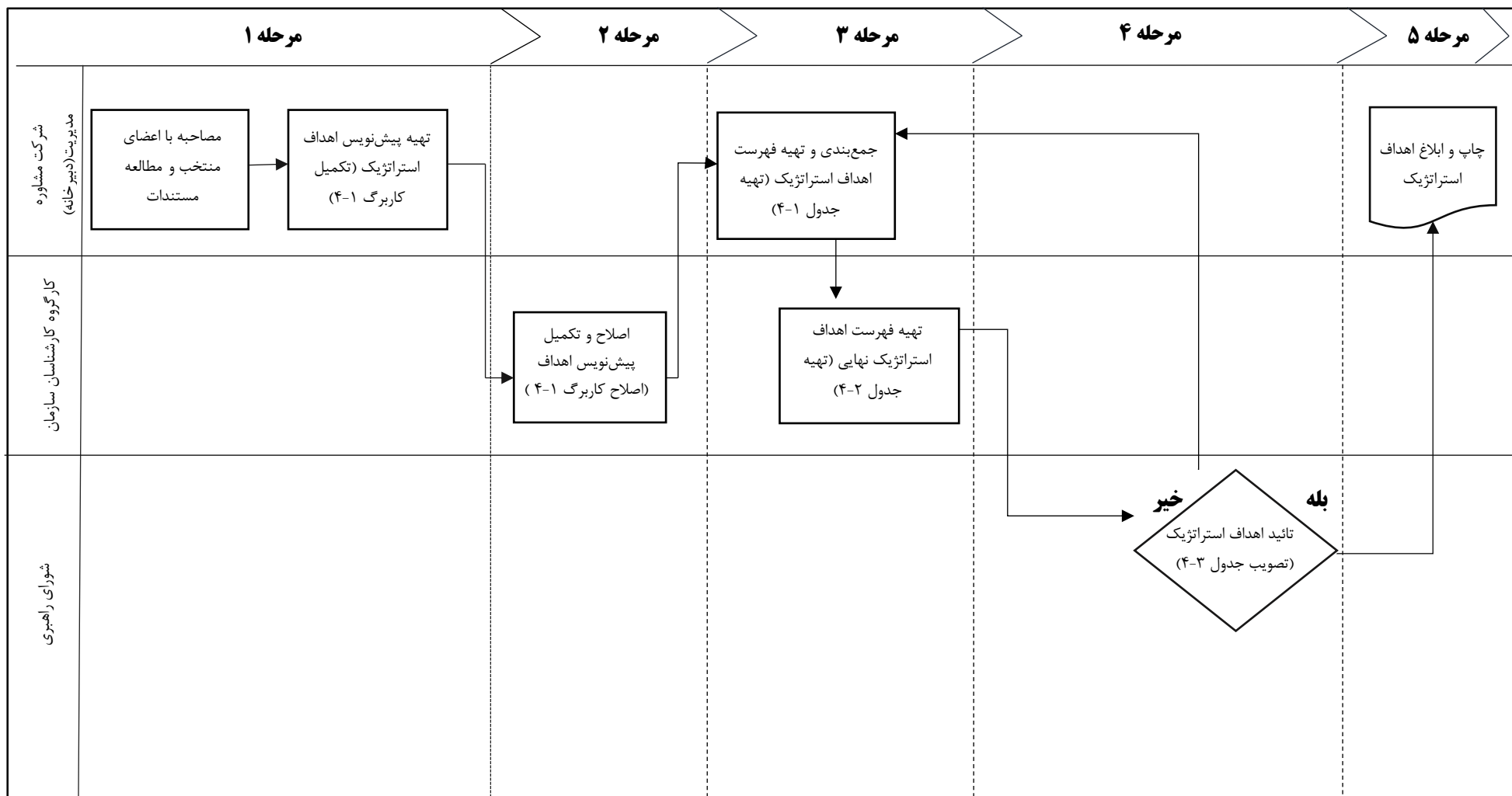
مرحله اول: در اولین مرحله از شناسایی اهداف استراتژیک، تیم شرکت مشاور، کاربرگ ۱-۴ را از طریق مصاحبه تخصصی با اعضای کارگروه و یا مطالعه مستندات (سند چشم‌انداز استان، متن برنامه ششم و هفتم، آمایش سرزمین، شرح وظایف وزارتخانه) و نهایتاً از متن بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌های بخش شیلات تکمیل می‌کند.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

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

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

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

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



نمودار ۳-۴: مراحل تدوین اهداف راهبردی

۴-۵) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک

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

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

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

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

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

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

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	ایجاد فرصت‌های شغلی با ثبات	اشتغال‌زایی
۲	ارتقاء امنیت غذایی	امنیت غذایی
۳	ارتقاء سلامت جامعه	امنیت غذایی
۴	مقابله با آسیب‌های زیست‌محیطی دریا	محیط‌زیست
۵	سیستم‌های پرتابل دریایی	فناوری‌های نوین
۶	به‌کارگیری فناوری‌های نوین	فناوری‌های نوین
۷	بهره‌گیری گسترده از ICT	فناوری‌های نوین
۸	افزایش تولید ناخالص داخلی استان	ایجاد و افزایش درآمد
۹	افزایش درآمد سرانه خانوار	ایجاد و افزایش درآمد
۱۰	ارزآوری	ایجاد و افزایش درآمد
۱۱	تربیت و به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص	نیروی انسانی
۱۲	افزایش رضایتمندی کارکنان	رضایتمندی
۱۳	تقویت رویکرد بازار محوری در بخش شیلات	بازاریابی
۱۴	توسعه بازار آبریان	بازاریابی
۱۵	توسعه صادرات	صادرات
۱۶	معرفی فرصت‌های سرمایه‌گذاری	سرمایه‌گذاری
۱۷	توسعه و جذب سرمایه‌گذاری	سرمایه‌گذاری
۱۸	تأمین مالی و افزایش جذب سرمایه‌گذاران بزرگ داخلی و خارجی	سرمایه‌گذاری
۱۹	موقعیت جغرافیایی	آمایش سرزمین
۲۰	۱۱۵ کیلومتر ساحل	آمایش سرزمین
۲۱	دسترسی به دریا	آمایش سرزمین
۲۲	تنوع اقلیم	آمایش سرزمین
۲۳	تنوع گونه‌ای	آمایش سرزمین
۲۵	پهنه سرزمینی	آمایش سرزمین
۲۶	هاب بین‌المللی تولید و بازاریابی محصولات پروتئینی	ارتقا و توسعه صنعت شیلات استان
۲۷	بین‌المللی شدن بخش شیلات استان	ارتقا و توسعه صنعت شیلات استان
۲۸	ارتقای سلامت (غذای سالم)	محصولات شیلاتی
۲۹	کیفیت‌گرایی (آبریان، تولید، مصرف، فرآورده‌ها و فرآوری و ...)	محصولات شیلاتی
۳۰	توجه به کیفیت	محصولات شیلاتی
۳۱	ارتقاء بهره‌وری	بهره‌وری
۳۳	حفاظت از ذخایر ژنتیکی	بازسازی و حفاظت از ذخایر ژنتیکی آبریان شیلاتی
۳۴	بازسازی گونه‌های آبریان شیلاتی (همچون ماهیان خاویاری و استخوانی به‌ویژه ماهی کپور، کلمه و ...)	بازسازی و حفاظت از ذخایر ژنتیکی آبریان شیلاتی
۳۵	حفظ گونه‌ها و ذخایر	بازسازی و حفاظت از ذخایر ژنتیکی آبریان شیلاتی
۳۶	محرومیت‌زدایی جوامع محلی	افزایش سطح رفاه عمومی
۳۷	افزایش سطح رفاه عمومی	افزایش سطح رفاه عمومی
۳۸	فقرزدایی	افزایش سطح رفاه عمومی
۳۹	صید و صیادی مسئولانه	صید و صیادی
۴۰	استفاده چندمنظوره از آب سدها چاه‌های کشاورزی و آب‌بندان‌ها	بهبودسازی مصرف آب
۴۲	استفاده از آب‌های نامتعارف در آبریز پرووری	بهبودسازی مصرف آب
۴۳	افزایش تولید آبریان با اتکا به آب دریا	تولید آبریان
۴۴	افزایش تنوع آبریز پرووری از جمله ماهیان تزئینی	تولید آبریان

ردیف	مضامین	مقوله
۴۵	افزایش سهم تولید میگو در سبد شیلات استان	تولید آبزیان
۴۶	توسعه پایدار	تولید آبزیان
۴۷	سهم باری بالا در تأمین پروتئین کشور	افزایش تولید
۴۸	مسئولیت پذیری	حفاظت از منابع آبزیان
۴۹	صید مسئولانه و مقابله با قاچاق و صید غیرمجاز	حفاظت از منابع آبزیان
۵۰	تخصص گرایی	حفاظت از منابع آبزیان
۵۱	برنامه محوری	حفاظت از منابع آبزیان
۵۲	افزایش سرانه مصرف آبزیان فعال	افزایش مصرف آبزیان
۵۳	ترویج مصرف سرانه ماهی در کشور	افزایش مصرف آبزیان
۵۴	احیای صنعت خاویار	تولید ماهیان خاویاری
۵۵	ایجاد زیرساخت‌های لازم	افزایش تولید آبزیان
۵۶	گسترش مشارکت‌های مردمی	مشارکت ذینفعان
۵۷	مشارکت ذینفعان	مشارکت ذینفعان
۵۸	تعامل سازنده با سایر بخش‌ها در حوزه شیلات	مشارکت ذینفعان
۵۹	برندسازی و تکمیل زنجیره‌های تأمین و ارزش ملی و بین‌المللی	زنجیره ارزش
۶۰	توسعه صنایع وابسته و فرآوری	زنجیره ارزش
۶۱	مدیریت منابع و ذخایر مشترک	بهره‌برداری پایدار

۲-۵-۴) تعیین اهداف راهبردی بخش شیلات از درون سند چشم‌انداز استان

مطابق نمودار ۲-۴ پس از بررسی اهداف سند چشم‌انداز استان گلستان (۷۹ هدف راهبردی) مشخص شد که بخش شیلات در ۱۲ مورد از ۷۹ مورد دارای نقش و تأثیرگذاری است که در جدول شماره ۲-۴ نمایش داده شده است.

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

ردیف	شرح اهداف راهبردی
۱	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۲	امنیت غذایی
۳	حراست و حفاظت از محیط‌زیست
۴	مدیریت تغییر اقلیم
۵	به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته
۶	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان
۷	توسعه بازاریابی و مدیریت بازار داخلی
۸	آشنایی با نیازهای واقعی مردم، مشتریان و جامعه هدف
۹	توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
۱۰	مدیریت بهره‌ور منابع (آب، منابع طبیعی، انرژی و ...)
۱۱	توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری
۱۲	توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش

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

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

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	تأمین امنیت غذایی	امنیت غذایی
۲	حمایت از توسعه ظرفیت صادراتی صنایع تبدیلی و تکمیلی (کارخانجات آبزیان)	صادرات
۳	خودکفایی در محصولات آبی	تولید آبزیان
۴	ایجاد تأسیسات زیربنایی در سواحل کشور	افزایش تولید آبزیان
۵	ایجاد زیرساخت مورد نیاز برای پرورش ماهی در قفس	استفاده از آب دریا

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

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

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	قطب امنیت غذایی	امنیت غذایی
۲	تأمین نیاز غذایی داخل	امنیت غذایی
۳	ارتقای مهارت‌های نیروی انسانی ماهر و نیمه ماهر	نیروی انسانی
۴	ورود به بازارهای ملی و بین‌المللی	صادرات
۵	صادرات محصولات شیلات به بازارهای هدف	صادرات
۶	قطب تولید محصولات آبی	ارتقا و توسعه صنعت شیلات استان
۷	تولید محصولات شیلات با بیشترین ایمنی و ارزش غذایی	محصولات شیلاتی
۸	توسعه صید و صیادی	صید و صیادی
۹	توسعه ناوگان صیادی	صید و صیادی
۱۰	توسعه توان آبی‌پروری	تولید آبزیان
۱۱	حفظ ذخایر آبی در دریای خزر و خلیج گرگان	حفاظت از منابع آبزیان
۱۲	ساماندهی و توسعه مراکز تکثیر ماهیان خاویاری و استخوانی	تولید ماهیان خاویاری
۱۳	توسعه و تجهیز امکانات آزمایشگاهی و تحقیقاتی آبزیان	افزایش تولید آبزیان
۱۴	توسعه مزارع پرورش ماهی و میگو در قفس	استفاده از آب دریا

۵-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش شیلات استان گلستان از درون اسناد سازمان

شیلات ایران

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

جدول ۴-۵: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف و برنامه‌های سازمان شیلات ایران

ردیف	مضامین	مقوله
۱	ارتقاء بهره‌وری منابع و عوامل تولید	بهره‌وری
۲	توسعه مدیریت و نگهداری زیرساخت‌های صیادی و آبی‌پروری	صید و صیادی
۳	حفاظت از منابع آبی و بازسازی مؤثر ذخایر موجود	حفاظت از منابع آبزبان
۴	بهره‌برداری پایدار از ذخایر و منابع آبی کشور	بهره‌برداری پایدار

۶-۴) تعیین اهداف راهبردی نهایی بخش شیلات استان

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

جدول ۴-۶: اهداف راهبردی نهایی

ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱	توسعه سرمایه‌گذاری و ایجاد فرصت‌های شغلی
۲	تأمین و ارتقاء امنیت غذایی
۳	توسعه همه‌جانبه و هوشمندانه فعالیت‌های شیلاتی (اقلیم، حفظ محیط‌زیست و مزیت‌های نسبی و رقابتی و ...)
۴	به‌کارگیری فناوری‌های نوین و روش‌های مختلف تولید
۵	توسعه صادرات و ارزآوری
۶	توسعه سرمایه انسانی
۷	تقویت و توسعه بازار داخلی و افزایش سرانه مصرف آبزبان
۸	ارتقا و توسعه صنعت شیلات استان و ایجاد و توسعه صنایع وابسته (تکمیل زنجیره‌های ارزش و تأمین)
۹	ارتقا کیفی محصولات شیلاتی و کمک به افزایش سلامت جامعه
۱۰	فقرزدایی و محرومیت‌زدایی
۱۱	صید و صیادی مسئولانه و حفظ و بازسازی ذخایر
۱۲	افزایش بهره‌وری همه‌جانبه (به‌ویژه از طریق مدیریت چندمنظوره منابع آبی)
۱۳	افزایش تولید آبزبان
۱۴	افزایش تنوع و ذخایر آبزبان
۱۵	احیای صنعت خاویار و حفظ ذخایر
۱۶	ایجاد و توسعه تأسیسات زیربنایی و تحقیقاتی به‌منظور افزایش تولید آبزبان و تثبیت شغل صیادی
۱۷	افزایش مشارکت ذینفعان و جوامع محلی
۱۸	بهره‌برداری پایدار از ذخایر و منابع آبی کشور

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

برای اطمینان از پوشش کامل اهداف راهبردی و جامع و مانع بودن آنها اقدام به تهیه چک‌لیست کنترلی در جدول ۷-۴ شده است. از این رو قبل از آن به مبانی نظری، قلمرو و مختصات تعیین اهداف راهبردی پرداخته شده است. با توجه به توضیحات ابتدای فصل در خصوص ویژگی‌های اهداف راهبردی (نظریه اعرابی) و تأکید بر اسمارت^۱ بودن آنها؛ به منظور اطمینان از جامع و مانع بودن اهداف راهبردی بخش شیلات استان گلستان، ویژگی‌های ۱۵ گانه زیر در چک‌لیست کنترلی مورد بررسی قرار گرفته است:

- ۱) **سودآوری:** توانایی هر کسب و کاری در بلندمدت به دستیابی سطح قابل قبولی از سود بستگی دارد. شرکت‌هایی که به گونه‌ی راهبردی اداره می‌گردند، هدف سودآوری خود را معمولاً به صورت درآمد هر سهم یا بازده روی دارایی‌ها تنظیم می‌کنند.
- ۲) **بهره‌وری:** مدیران راهبردی دائماً در جهت بهبود بهره‌وری سیستم‌های سازمان تلاش می‌کنند. سازمان‌هایی که می‌توانند رابطه‌ی میان داده‌ها و ستاده‌ها را بهبود بخشند معمولاً سودآوری‌شان نیز افزایش می‌یابد، بنابراین سازمان‌ها (کسب و کارها) عموماً یک هدف بهره‌وری را نیز برای خود تعریف می‌کنند. تعداد اقلام تولید شده یا تعداد خدمات انجام گرفته در ازای هر واحد از داده عموماً مورد استفاده است، گاهی اوقات نیز هدف‌های بهره‌وری بر حسب کاهش مطلوب در هزینه‌ها بیان می‌گردد. این راه مسیری اثربخش برای افزایش سودآوری است مشروط بر اینکه ستاده‌ها ثابت بماند؛ به عنوان مثال هدف ممکن است کاهش اقلام معیوب باشد.
- ۳) **موضع رقابتی:** یکی از معیارهای موفقیت شرکت‌ها تسلط نسبی آنها بر بازار است. شرکت‌های بزرگ اغلب هدفی را بر اساس موضع رقابتی برای سنجش توانایی‌های رشد و سودآوری خود نسبت به رقبا انتخاب می‌کنند که معمولاً مجموع فروش‌ها یا سهم بازار مورد استفاده است و این هدف حتی ممکن است نشان‌دهنده‌ی اولویت‌های شرکت در بلندمدت هم باشد؛ به عنوان 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.

^۱ SMART

- 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 کسب و کار شما استفاده کند و متقاعد کردن مشتری به برتری محصول و خدمات شما نسبت به سایر رقبا از همین بخش سرچشمه می‌گیرد.

۱۰) **فناوری:** امروزه تکنولوژی یک نیروی پیشرفت و محرکی برای تحول سازمان‌ها می‌باشد. فناوری در بخش‌های مختلف سازمان‌ها تأثیر زیادی دارد. استفاده از فناوری در بخش‌های مختلف سازمان‌ها موجب بهبود کارایی، کاهش هزینه‌ها، افزایش سرعت و دقت در اجرای کارها، ارتقاء سطح کیفیت محصولات و خدمات، توسعه و ارتقاء فرآیندهای کسب‌وکار، بهبود تجربه کاربری و مشتریان و همچنین جلب رضایت و اعتماد ارباب‌رجوعان می‌گردد. در واقع، 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. چرا که چشم‌انداز یک سازمان، تصویر آینده‌ای هست که سازمان می‌خواهد در طول زمان، به آن برسد. در همین حال، اهداف نیز باید برای رسیدن به این چشم‌انداز، با استفاده از پتانسیل‌های فعلی و در دسترس، برنامه‌ریزی شوند. به این ترتیب، تضمین می‌شود که تمامی تصمیمات و فعالیت‌های یک سازمان، برای دستیابی به هدف نهایی و با توجه به چشم‌انداز آینده، صورت گیرد.

۱۲) **منابع سازمانی و مالی:** در تعیین اهداف سازمان باید به بخش منابع سازمانی و مالی توجه شود؛ بنابراین، باید اهدافی تعیین شود که 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 فرآیندهای تولید کمک کند. همچنین، نوآوری می‌تواند در بهبود محصولات و خدمات شرکت و بهبود تجربه مشتریان نقش بسیار مهمی داشته باشد؛ بنابراین، در تعیین اهداف سازمان، باید به نوآوری توجه شود.

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

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

۱۵) ارتباط با استراتژی تجمّر: 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

رتب	فهرست اهداف راهبردی	ماموریت ذاتی بخش	محصولات و خدمات	مشتریان و ارباب رجوع	منابع انسانی	فناوری	مزیت رقابتی	ارزش‌های بنیادی	مسئولیت اجتماعی	چشم‌انداز بخش	بهره‌وری	سودآوری	منابع سازمانی و مالی	نوآوری	ارتباط یا چشم‌انداز و مأموریت استان	ارتباط یا استراتژی تجمیر
۱	توسعه سرمایه‌گذاری و ایجاد فرصت‌های شغلی	*	*							*			*			
۲	تأمین و ارتقاء امنیت غذایی	*						*		*					*	
۳	توسعه همه‌جانبه و هوشمندانه فعالیت‌های شیلاتی (اقلیم، حفظ محیط‌زیست و مزیت‌های نسبی و رقابتی و ...)	*		*			*			*			*		*	
۴	به‌کارگیری فناوری‌های نوین و روش‌های مختلف تولید					*				*			*			
۵	توسعه صادرات و ارزآوری	*	*							*		*				*
۶	تأمین و تربیت نیروی متخصص کارآمد (توسعه سرمایه انسانی)				*		*			*						
۷	تقویت و توسعه بازار داخلی و افزایش سرانه مصرف آبزیان	*	*					*		*		*			*	
۸	ارتقا و توسعه صنعت شیلات استان و ایجاد و توسعه صنایع وابسته (تکمیل زنجیره‌های ارزش و تأمین)			*						*		*				
۹	ارتقا کیفی محصولات شیلاتی و کمک به افزایش سلامت جامعه	*						*		*						
۱۰	فقرزدایی و محرومیت‌زدایی							*							*	
۱۱	صیدو صیادی مسئولانه و حفظ و بازسازی ذخایر			*				*		*						
۱۲	افزایش بهره‌وری همه‌جانبه (به‌ویژه از طریق مدیریت چندمنظوره منابع آبی)	*						*		*	*					
۱۳	افزایش تولید آبزیان	*	*					*		*		*				
۱۴	افزایش تنوع و ذخایر آبزیان	*	*					*		*					*	
۱۵	احیای صنعت خاویار و حفظ ذخایر						*				*					

ارتباط با استراتژی تجمیر	ارتباط یا چشم انداز و مأموریت استان	نوآوری	منابع سازمانی و مالی	سودآوری	بهره‌وری	چشم انداز بخش	مسئولیت اجتماعی	ارزش‌های بنیادی	مزیت رقابتی	فناوری	منابع انسانی	مشتریان و ارباب رجوع	محصولات و خدمات	مأموریت ذاتی بخش	فهرست اهداف راهبردی	ردیف
						*							*	*	ایجاد و توسعه تأسیسات زیربنایی و تحقیقاتی به منظور افزایش تولید آبزیان و تثبیت شغل صیادی	۱۶
						*	*	*				*			افزایش مشارکت ذینفعان و جوامع محلی	۱۷
						*								*	بهره‌برداری پایدار از ذخایر و منابع آبی کشور	۱۸

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

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

جدول ۸-۴: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش شیلات استان گلستان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش شیلات استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	توسعه سرمایه‌گذاری و ایجاد فرصت‌های شغلی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز
۲	تأمین و ارتقاء امنیت غذایی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز+برنامه ششم+آمایش
۳	توسعه همه‌جانبه و هوشمندانه فعالیت‌های شیلاتی (اقلیم، حفظ محیط‌زیست و مزیت‌های نسبی و رقابتی و ...)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز
۴	به‌کارگیری فناوری‌های نوین و روش‌های مختلف تولید	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز
۵	توسعه صادرات و ارزآوری	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ آمایش
۶	توسعه سرمایه انسانی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ آمایش
۷	تقویت و توسعه بازار داخلی و افزایش سرانه مصرف آبزیان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۸	ارتقا و توسعه صنعت شیلات استان و ایجاد و توسعه صنایع وابسته (تکمیل زنجیره‌های ارزش و تأمین)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ آمایش
۹	ارتقا کیفی محصولات شیلاتی و کمک به افزایش سلامت جامعه	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ آمایش
۱۰	فقرزدایی و محرومیت‌زدایی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۱	صیدو صیادی مسئولانه و حفظ و بازسازی ذخایر	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ آمایش+ شرح وظایف
۱۲	افزایش بهره‌وری همه‌جانبه (به‌ویژه از طریق مدیریت چندمنظوره منابع آبی)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ شرح وظایف
۱۳	افزایش تولید آبزیان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ آمایش
۱۴	افزایش تنوع و ذخایر آبزیان	آمایش+ شرح وظایف
۱۵	احیای صنعت خاویار و حفظ ذخایر	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ آمایش
۱۶	ایجاد و توسعه تأسیسات زیربنایی و تحقیقاتی به‌منظور افزایش تولید آبزیان و تثبیت شغل صیادی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ آمایش
۱۷	افزایش مشارکت ذینفعان و جوامع محلی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۸	بهره‌برداری پایدار از ذخایر و منابع آبی کشور	شرح وظایف

محیط پژوهی بخش سیلات استان گلستان

مقدمه

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

از جمله مفاهیم اصلی در تدوین استراتژی؛ مطالعه و شناخت محیط، تجزیه و تحلیل و ارزیابی مجموعه عوامل محیطی است که از درون یا بیرون سازمان بر فرآیند کار و فعالیت‌های سازمان، طرح‌ها و تصمیمات آن تأثیر می‌گذارند. اهمیت نقش و تأثیر این گونه مطالعات در فرآیند مدیریت استراتژیک و طراحی و تدوین استراتژی‌ها به اندازه‌ای است که اغلب پژوهشگران و نظریه‌پردازان سازمانی، مدیریت استراتژیک را معادل مدیریت محیط دانسته و آن را اساساً پاسخی به چالش‌ها و تلاطم‌های محیطی می‌دانند؛ بنابراین، تشخیص عوامل داخلی (قوت‌ها^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 محیطی جهت مدیریت آن‌ها بررسی می‌شود. در نهایت، فاکتورهای محیطی بر اساس اهمیت و امکانات محیطی، اولویت‌بندی می‌شوند.

¹ Strengths

² Weaknesses

³ Opportunities

⁴ Threats

⁵ Environmental Threat and Opportunity Profile Analysis

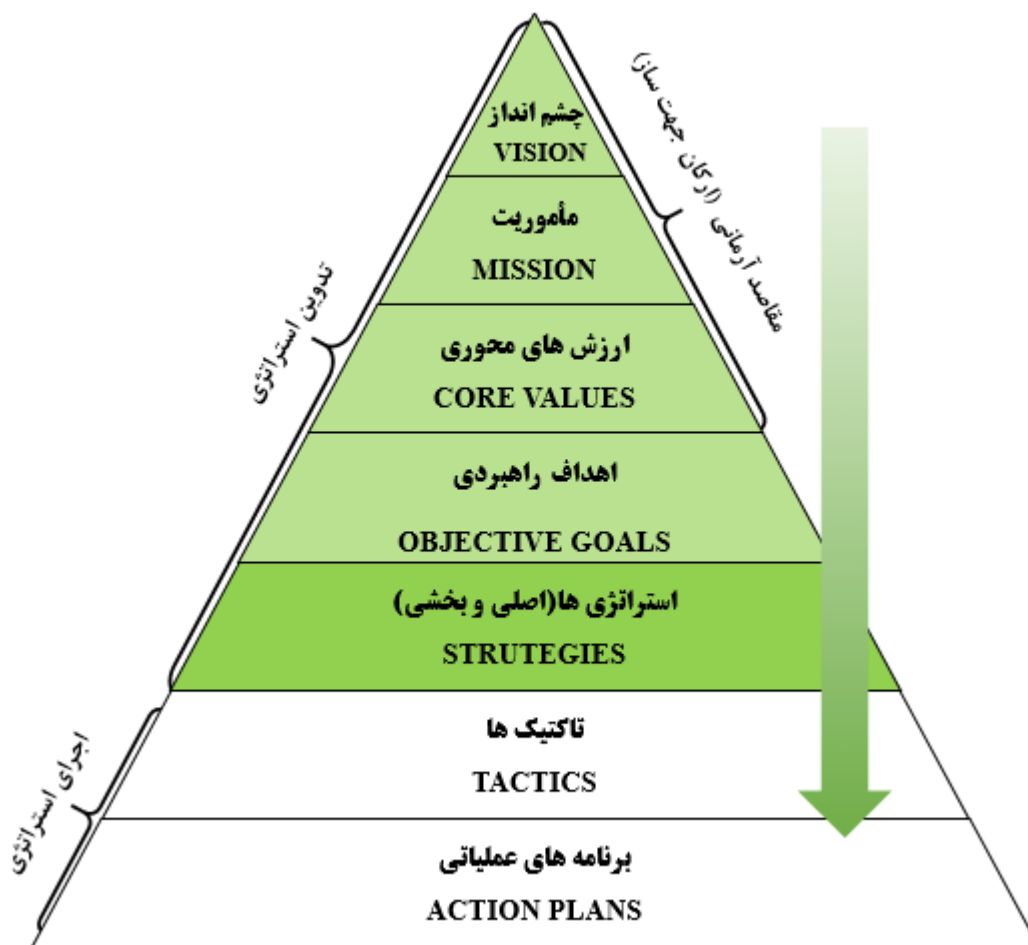
⁶ Quick Environmental Scanning Technique Analysis

تحلیل پستل^۱ (PESTEL Analysis): تحلیل PESTEL چارچوب یا ابزاری جهت تجزیه و تحلیل و نظارت بر عوامل کلان محیطی که ممکن است تأثیر عمیقی بر عملکرد یک سازمان داشته باشد، می باشد. در این تحلیل عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فناوری، فرهنگی و محیطی بررسی می شوند. 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 می گیرد.

تحلیل سوات^۲ (SWOT): یکی از ابزارهای برنامه ریزی استراتژیک است که برای ارزیابی وضعیت داخلی و خارجی یک سازمان استفاده می شود. در این تحلیل عوامل داخلی و خارجی به چهار دسته قوت، ضعف، فرصت و تهدید تقسیم می شوند و با توجه به این دسته بندی استراتژی های متفاوتی برای هر قسمت تدوین می گردد. در این پژوهش از روش SWOT که یکی از روش های رایج و آسان در تحلیل محیط داخلی و خارجی می باشد استفاده شده است همچنین از روش PESTEL نیز جهت ارزیابی محیط خارجی بهره گرفته شد. مطابق نمودار سلسله مراتب اهداف و برنامه ها، هدف این فصل شناسایی عوامل موجود در محیط داخل و خارج بخش شیلات استان گلستان می باشد. در واقع برای تولید استراتژی در تمام سطوح سازمان اعم از سطح عالی (شرکتی)، بخشی (کسب و کار) و وظیفه ای (عملیاتی)، تحلیل محیطی یا محیط پژوهی ضروری و اجتناب ناپذیر است.

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

² Strength, Weakness, Opportunity, Threat



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

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

- چه عواملی در محیط بیرونی، سازمان را تحت تأثیر قرار می دهند؟^۱ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل خارجی بر بخش شیلات استان و شناسایی فرصت ها و تهدیدات خواهد شد.
- نقاط قوت و ضعف سازمان ما چه می باشند؟^۲ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل داخلی بر بخش شیلات استان و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن خواهد شد.

¹ What External Environmental Factors Affect The Biz?

² What Are Our Strengthes & Weaknesses?

➤ منابع و قابلیت‌های سازمان ما چه می‌باشند؟^۱ در هر بخش عواملی وجود دارد که پس از ارزیابی تحت عنوان شناسایی منابع و قابلیت‌ها دسته‌بندی می‌شوند که این عوامل 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 شیلات استان بر روی محور مختصات محیطی خواهد شد و پاسخ سؤال کلیدی اول برنامه‌ریزی استراتژیک در مورد بخش شیلات استان نیز داده خواهد شد.



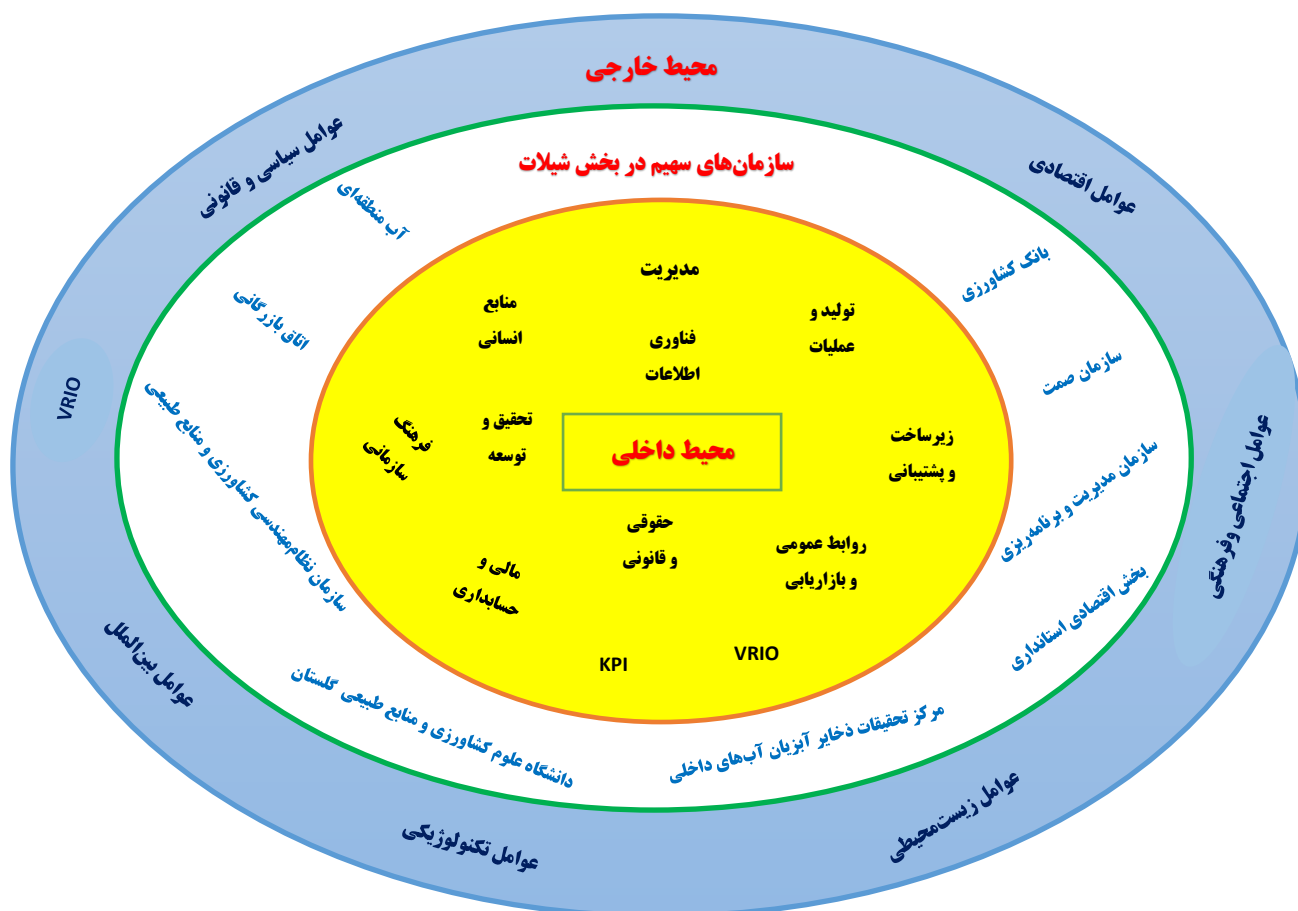
نمودار ۲-۵: سوالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک

¹ What Are Our Resources And Capabilities?

۱-۵) تعریف محیط بخش شیلات

ابتدایی ترین 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.

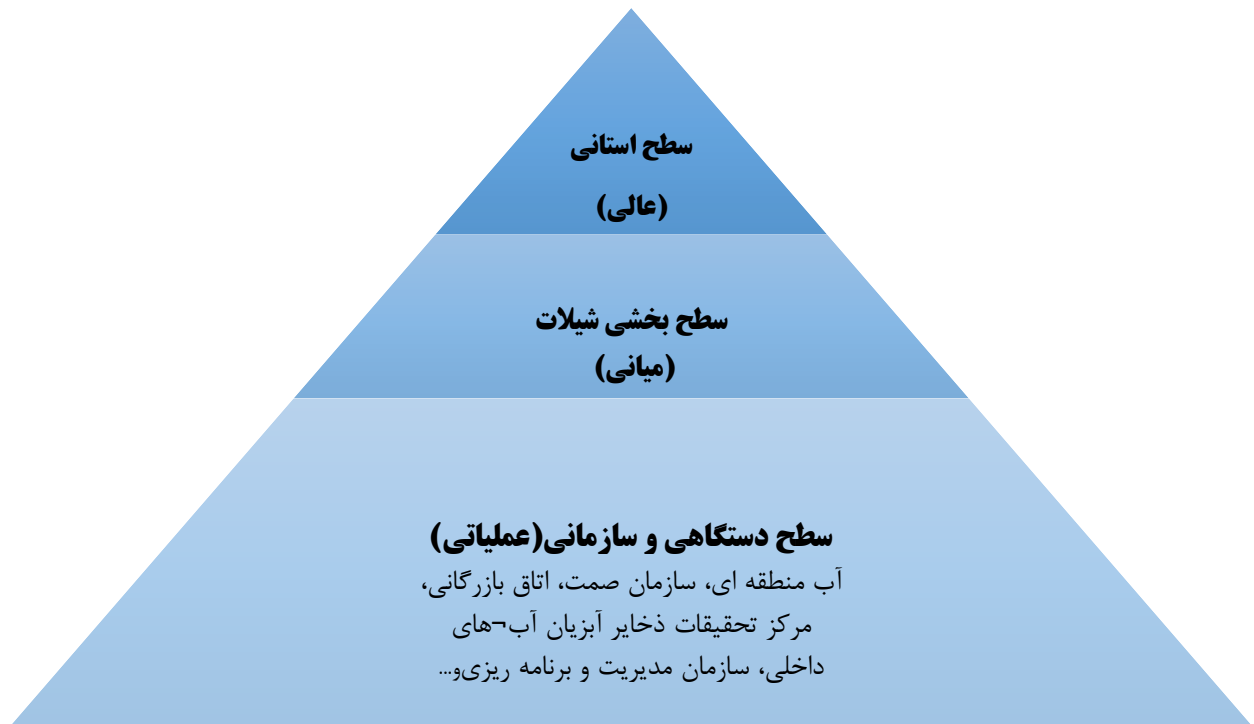
این مطالعه مربوط به بخش شیلات استان گلستان است (که الزاماً باید نقش اساسی در توسعه استان داشته باشد)، شامل مرکز تحقیقات ذخایر آبزیان آب‌های داخلی، سازمان صمت، آب منطقه‌ای، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، بخش اقتصادی استانداری، سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی و... می‌باشد، از این رو تعریف محیط آن از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. مطابق نمودار ۳-۵ شمای کلی تعریف محیط در بخش شیلات 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 بخش شیلات استان گلستان

۲-۵) سطوح مطالعه در تدوين سند استراتژیک بخش شيلات

يکي از موضوعات مهم ديگر در محيط پژوهی تعريف سطوح مورد مطالعه است به اين دليل که استراتژی های توليد شده بايد متناسب با سطح مورد نظر باشند. از اين رو در اين پژوهش سطح حکمرانی (عالی)، سازمان شيلات ايران است که استانداردی به عنوان نماينده دولت در استان به عنوان سطح استانی مدنظر می باشد. سطح بخشی (میانى) متناظر با بخش شيلات استان گلستان بوده که **اداره کل شيلات استان گلستان** به عنوان متولى اصلی آن در استان مدنظر می باشد و سطح وظيفه ای (عملیاتی) در بخش دولتی شامل آب منطقه ای، سازمان صمت، اتاق بازرگانی، مرکز تحقیقات ذخاير آبريان آب های داخلی، سازمان مدیریت و برنامه ریزی و... در بخش خصوصی شامل بهره برداران، بنگاه ها، مؤسسات و شرکت های فعال در بخش شيلات استان و... می باشند.



نمودار ۴-۵: سطوح برنامه ریزی در بخش شيلات استان گلستان

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

- ۱) استراتژی های سطح شرکتی^۱ (در اینجا حکمرانی): اين استراتژی قبلاً در تدوين سند چشم انداز استان به عنوان استراتژی اصلی و پيشران استان (تجرّم) تعیین شده است.

^۱ Corporate Level

۲) استراتژی‌های سطح کسب‌وکار^۱ (در اینجا بخشی): این مطالعه مربوط به تعیین استراتژی‌های بخشی در بخش شیلات استان می‌باشد.

۳) استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای^۲ / اجرایی (در اینجا عملیاتی): این استراتژی‌ها در مرحله پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های بخشی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

۳-۵) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی

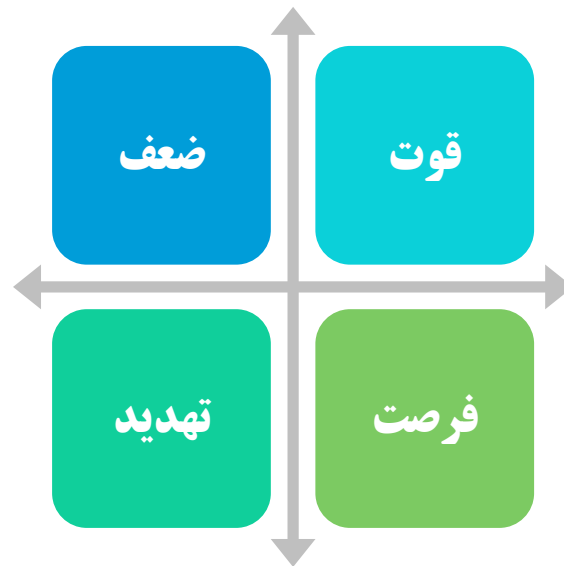
قبل از انجام تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی بخش شیلات لازم است به تاریخچه و رویکردهای تجزیه و تحلیل محیطی در برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره شود. دانش مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک (همانند سایر علوم) در طی زمان و با توجه به نیاز جامعه و سازمان‌ها و نظایر این‌ها تکامل یافته است و نوآوری‌ها و ابداعاتی همچون کارت امتیازی متوازن و... باعث تحول در این رشته شده است. به‌طور کلی از نظر تاریخی دو رویکرد عمومی (قضاوتی و شاهدمحور) در تجزیه و تحلیل محیطی وجود دارد بطوریکه امروزه روش‌های قضاوتی جای خود را به روش‌های شاهد محور^۳ داده است.

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

^۱ Business Level

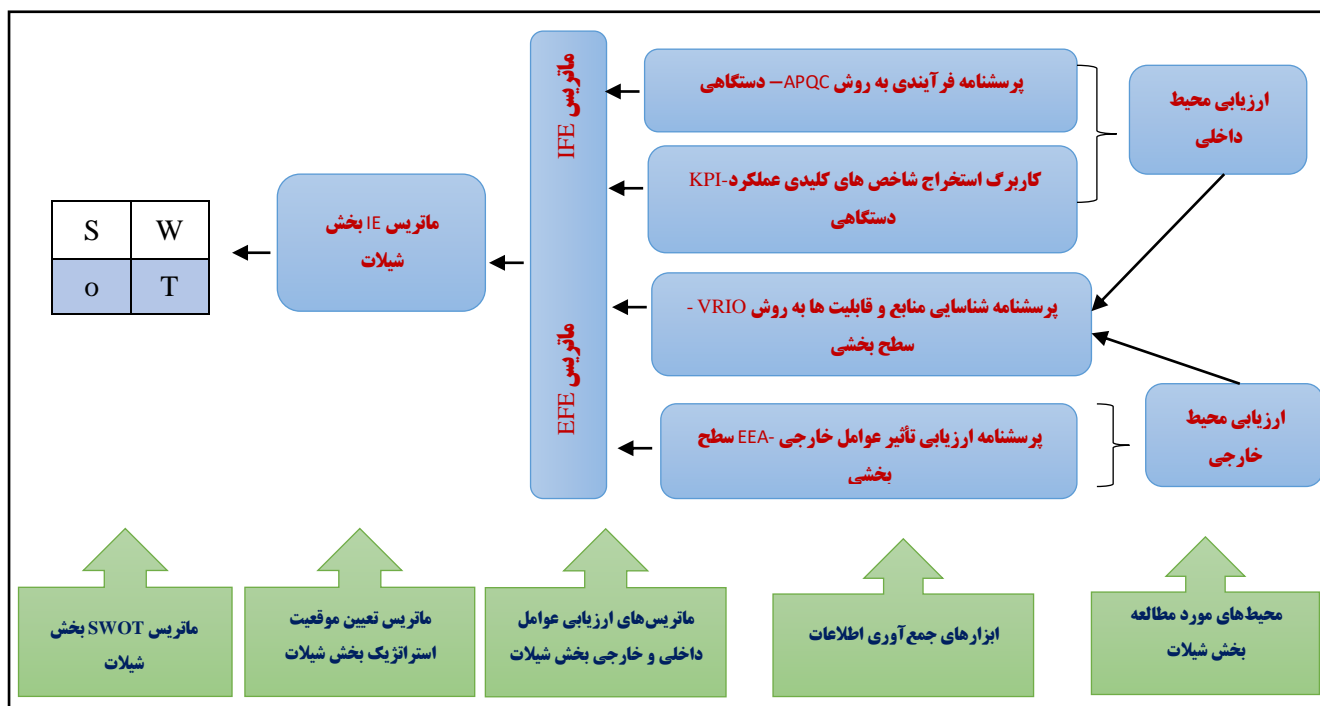
^۲ Funtional Level

^۳ Evidence-Oriented



نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی

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



نمودار ۶-۵: ابزارهای جمع آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت یابی بخش شیلات استان گلستان

همان گونه که در نمودار فوق ملاحظه می شود کیفیت ماتریس های ارزیابی محیطی (IFE و EFE)، ماتریس تعیین موقعیت استراتژیک (IE) و ماتریس استراتژی اصلی (GSM) و نهایتاً ماتریس تولید استراتژی های بخشی (SWOT یا TOWS) تماماً به کیفیت داده ها و اطلاعات جمع آوری شده در مرحله محیط پژوهی بستگی دارد. از این رو هرچه اطلاعات جمع آوری شده دارای شاخص و سنجه باشند اطمینان برنامه ریزی افزایش می یابد.

۴-۵) تعریف عوامل محیط خارجی

محیط خارجی سازمان شامل عوامل مؤثر بر سازمان است که از کنترل مستقیم آن خارج است. دستگاه ها، سازمان ها، شرکت ها، مؤسسات و کسب و کارها و... فقط تأثیر کمی بر محیط خارجی خود دارند، اما محیط خارجی می تواند تأثیر قابل ملاحظه ای بر یک بخش، دستگاه، سازمان، شرکت و... و محیط کاری آن داشته باشد. محیط کلان به محیطی گفته می شود که تمامی بخش ها و فعالیت های داخلی سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. «فرصت Opportunity»، پتانسیل نهفته ای است که بهره گیری از آن سازمان را در جهت مثبت رشد خواهد داد، به عبارت دیگر منفعت بالقوه ای است که هنوز بالفعل نشده است. آنچه که خارج از نفوذ مدیران استراتژیک قرار داشته و به طور مستقیم یا غیرمستقیم می تواند اثر منفی در عملکرد سازمان به جا گذاشته و باعث خارج شدن سازمان از مسیر عادی و گرایش آن به سمت اضمحلال شود، تهدید «Threat» نامیده می شود. در

ادامه مطابق نمودار ۳-۵ و ۶-۵ و براساس روش PESTEL^۱ هریک از عوامل محيط خارجي به اختصار توضيح داده شده است.

۱-۴-۵) ارزیابی محيط خارجي به روش PESTEL

الف) تعريف مختصر عوامل اقتصادی: همان طور که می دانيد شرايط خوب اقتصادی که با پايين بودن نرخ تورم، نرخ بهره و نرخ بيکاري و... معنا پيدا می کند، منافع زيادی نصيب دستگاہها و سازمانها می کند. پايين بودن نرخ بهره، باعث حفظ قدرت خريد مصرف کنندگان، باعث تأمين آسان و کم هزینه منابع مالي جهت سرمايه گذاريهای جديد و تأمين سرمايه در گردش مورد نیاز شرکتها و مؤسسات می شود و پايين بودن نرخ بيکاري، باعث افزايش تعداد نفرات داراي درآمد و طبيعاً افزايش قدرت خريد محصولات و يا برخورداری از خدمات می شود و همه اينها در کنار هم به معنی رونق اقتصادی و افزايش تقاضای محصولات و خدمات است که بزرگ ترين فرصت برای سازمانهای توليدي و خدماتی می باشد. طبيعي و منطقی است که شرايط بد اقتصادی يعنی نرخ تورم، نرخ بهره و نرخ بيکاري بالا، تأثير معکوس و نامطلوبی بر بخش، دستگاہ، سازمان، شرکتها و... داشته و يک تهديد بزرگ برای آنها می باشد. از ديگر عوامل مؤثر اقتصادی می توان به ارزش پول ملی در برابر پولهای خارجي، شرايط بازار بورس و سرمايه، توليد ناخالص ملی، نرخ ماليات، شرايط اقتصادی بين المللی و ميزان نقدینگی در جامعه اشاره کرد که مقدار و وضعيت اين عوامل و سير تغييرات آنها شرايط متفاوتی را به لحاظ تهديد و يا فرصت بودن آنها برای بخش/دستگاہ، سازمان و... به وجود می آورد.

ب) تعريف مختصر عوامل اجتماعی-فرهنگی: عواملی که در دسته نیروهای اجتماعی و فرهنگي قرار دارند بسيار متنوع و داراي تأثير گذاري بالایی می باشند. اثرات اين عوامل و تهديدها و فرصت های ناشی از تغييرات در ترکيب جمعيت، پراکنده گي سنی، ميزان تحصيلات، طرز فکر و رفتار مردم، روند تغييرات اجتماعی و فرهنگي، رويکردهای متفاوت دولتمردان به مسائل اجتماعی و فرهنگي باعث بالا رفتن سرعت تحولات فرهنگي و اجتماعی در کشور ما شده است. از جمله اين موارد می توان به عوامل زیر اشاره نمود:

نرخ زادوولد، ميزان ازدواج و طلاق، نرخ مرگ ومير، نرخ مهاجرت، نرخ طول عمر، سطح تحصيلات جمعيت، اعتماد به دولت، شيوه و سبک زندگی، مسئوليت پذيري اجتماعی، نگرش جامعه به کار و فعاليت اقتصادی، نگرش به سرمايه گذاري و پس انداز، تعداد زنان و جایگاه آنها در استان، تغيير جمعيت در روستاها، شهرها و...، نگرش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی، تنوع قوميت، دين، مذهب، زبان و رنگها، انتظارات مشتري، اميد به زندگی، اوقات فراغت، مناطق جغرافیایی، پراکنده گي جمعيت به لحاظ سن، جنسيت، نژاد،

^۱ Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal

قومیت، نگرش به محیط زیست، میزان دسترسی به فرصت های کاری، سطح پوشش خدمات اجتماعی، تغییر نگرش به تغییر کاربری های بخش، نرخ جمعیت در بخش روستایی و شهری و... وضعیت این عوامل و سیر صعودی، نزولی و تحولات آن ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن ها برای بخش /دستگاه و سازمان به وجود می آورد.

ج) تعریف مختصر عوامل سیاسی - قانونی: حکومت، دولت و مجالس ملی و ایالتی، نهادهای اصلی هستند که مقرراتی را تدوین و تصویب می کنند، دولت همچنین در کشور ما بزرگ ترین کارفرما می باشد و مشتری بزرگ بسیاری از شرکت ها و سازمان ها برای خرید محصولات و یا دریافت خدمات می باشد. بنا به همین دلایل، نگرش دولت و اقداماتی که در پیش می گیرد برای دستگاه ها و سازمان ها منشأ ایجاد فرصت ها و تهدیدهای متعددی می باشد. دولت می تواند با تسهیل امور و مقررات، بزرگ ترین حامی و پشتیبان رونق کسب و کار در کلیه صنایع و زمینه های فعالیت سازمان ها باشد و یا برعکس با ایجاد محدودیت ها و قوانین دست و پاگیر، تهدیدی جدی برای شرکت ها باشد. سازمان ها و استراتژیست های آن ها باید زمان زیادی را صرف بررسی و تحلیل مقررات و قوانین دولتی، پیش بینی شرایط سیاسی آینده، تماس با مسئولان دولتی، حضور در سمینارها و گردهمایی های دولتی نمایند. از جمله این عوامل عبارتند از: مقررات زدایی، تغییر در قوانین مالیاتی، تعرفه های خاص، درصد مشارکت رأی دهندگان، قوانین بخشی، قوانین حفظ محیط زیست، خط مشی یارانه ای، خط مشی های پولی و مالی دولت، بودجه دولت، انتخابات محلی و ملی، شرایط سیاسی در کشورهای خارجی، مقررات صادرات و واردات، قانون تجارت، قانون کار، سیستم اداری دولت، سیاست داخلی، سیاست خارجی، شوراها و فرآیندهای تصمیم گیری دولتی، قوانین ضد انحصار، قوانین مصرف کننده، روابط خارجی، مقررات تجارت خارجی، روابط خارجی، قوانین تعرفه ها و عوارض گمرکی، قوانین ایمنی کار، روابط با کشورهای خارجی و سازمان های بین المللی، قوانین سرمایه گذاری خارجی در کشور، تصدی دولت در همه امور یا خصوصی سازی که وضعیت این عوامل و سیر تحولات آن ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن ها برای بخش /دستگاه و سازمان به وجود می آورد.

د) تعریف مختصر عوامل فناوری: میزان تولید علم در جهان، سرعتی شگرف یافته و به جرئت می توان گفت که دوره زمانی دو برابر شدن علم به شدت کاهش یافته است. دستاوردهای جدید در علوم پایه، تأثیر خود را در علوم مهندسی و تولید محصولات جدید به خوبی نشان داده است. فناوری های ساخت و فرآیندهای تولید به سرعت در حال پیشرفت و بهینه شدن می باشند. فناوری های جدید، سرمایه گذاری بالایی را طلب می کنند اما محصولاتی با کیفیت بالاتر، قیمت کمتر و کارکردهای متفاوتی، تولید می کنند. این تحولات سریع، سلیقه و

ذائقه مشتریان را به شدت تحت تأثیر قرار داده و آن‌ها را بیش‌ازپیش، تشنه و طالب محصولات نوین و با کارکردهای متمایز نموده است. سرعت تغییرات نوآوری و فناوری بسیار زیاد است و هر روزه تعدادی از شرکت‌ها را از صحنه فعالیت حذف می‌کند. برخی سازمان‌ها با هوشیاری این تحولات را زیر نظر دارند و از این فرصت‌ها بهره‌برداری می‌کنند. از جمله این عوامل عبارت‌اند از: تجارت الکترونیک، دولت الکترونیک، رسانه‌ها و فضای مجازی و اینترنت. علاوه بر این در محیط خارجی فناوری اطلاعات و ارتباطات، نانو، روش‌های تولید، ارائه خدمات تحقیق و توسعه، بودجه تحقیق و توسعه، قوانین ضد انحصار، رابطه دانشگاه و صنعت، فناوری بانکداری، اتوماسیون، انتقال فناوری که مقدار و وضعیت این عوامل و سیر تغییرات و تحولات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

م) تعریف مختصر عوامل زیست‌محیطی: یک جنبش محیط‌زیستی 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 بین‌المللی: 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، استناداردهای جهانی، قوانین بین‌المللی، 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، بین‌المللی و محیط‌زیست تقسیم‌بندی شده است. برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) تعریف شده است. شما می‌توانید در قسمت (...) اگر عامل یا عوامل دیگری به عنوان فرصت و تهدید

وجود دارد که در آن ذکر نشده با توجه به بخش خود نسبت به اضافه کردن آن به عوامل محیط خارجی همان خرده محیط اقدام کنید (وبالعکس اگر متغیر یا عاملی بر بخش شما نه تأثیر مثبت داشته باشد و نه تأثیر منفی می تواند از فرم حذف شود یا در ستون بی اثر علامت (*)) را بزنید.

در ادامه باید برای هر عامل یک شاخص تعریف شود. به طور مثال برای عامل صادرات و واردات می توانید شاخص های حجم واردات به استان و حجم صادرات از استان را به عنوان شاخص تعریف کنید و در ادامه برای هر شاخص یک یا چند سنجه تعریف کنید. در بسیاری موارد عامل، شاخص و سنجه شبیه هم هستند در واقع فرصت و تهدیدی مورد قبول خواهد بود که برای آن مبنا و شاخص و یا سنجه مناسب جهت راستی آزمایی ارائه گردد. از این رو هر عامل محیطی بسته به میزان عینی یا قابل سنجش بودن آن می تواند شاخص یا سنجه داشته باشد و یا نداشته باشد. به طور مثال: نرخ ارز چون درجه عینیت آن بالاست و متغیری قابل سنجش است نیازی به شاخص یا سنجه ندارد و به بیان دیگر خودش شاخص یا سنجه ی 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 مصرف کننده؛ نرخ تورم بر اساس شاخص بهای تولید کننده؛ 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 ستون های مربوطه تشریح می کنیم. به طور مثال شاخص نرخ تورم مصرف کننده در حال حاضر در چه وضعی است و به نظر بخش روند آن افزایشی است یا کاهششی. بدین منظور می توان از داده های موجود در پایگاه های اطلاعاتی مختلف مانند سری های 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 می کنیم. 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 می گیریم؛ و در قسمت فرصت علامت * می زنیم. برعکس اگر برآیند تأثیرات منفی بود قسمت تهدید را علامت * می زنیم.

¹ <https://tsd.cbi.ir>

² <https://www.amar.org.ir>

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

ردیف	عوامل محیط خارجی	شاخص	(در صورت وجود) سنجه	شرح وضعیت فعلی شاخص /سنجه	پیش بینی روند آتی شاخص و سنجه	شرح تأثیر شاخص /سنجه بر بخش	فرصت	تهدید	مراجع (رفرنس) اطلاعاتی مستند
۱	اقتصادی								
۲	اجتماعی-فرهنگی								
۳	سیاسی-قانونی								
۴	بین الملل								
۵	فناوری								
۶	زیست محیطی								

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 Strength» منظور می‌شود و برعکس چنانچه عامل در اجرای مأموریت ضیق ایجاد کند و داخلی هم باشد «نقطه ضعف Weakness» 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 فرآیندی مبتنی بر APQC

از طریق مدیریت فرآیندها^۱ می‌توان سازمان را هوشمندتر، چابک‌تر و کارا تر مدیریت کرد. تمرکز بر فرآیند^۲ بجای وظیفه^۳ و نگاه افقی به فعالیت‌های سازمان بجای نگاه سلسله‌مراتبی و عمودی، باعث افزایش اثربخشی

^۱ Business Process Management

^۲ Process

^۳ Function

فرآیندهای سازمان می شود و برآورده ساختن نیازمندی های مشتری و سایر ذی نفعان را ممکن می سازد. از طرف دیگر، ابزارهای توسعه یافته برای مدل سازی و پیاده سازی فرآیند، باعث افزایش سرعت عمل در توسعه یا تغییر یک فرآیند در سازمان می شود و انعطاف پذیری در مقابل تغییرات محیطی را بهبود می بخشد. ابزارهای مهم این حوزه عبارت است از BPMN¹ که نشانه های قراردادی میان فعالین مدیریت فرآیندی را استاندارد کرده است و اختلاف زبانی میان تحلیل گر کسب و کار و توسعه دهنده سیستم را به حداقل رسانده است و BPMS² که سیستمی است برای توسعه و پیاده سازی سریع فرآیندهای سازمان با استفاده از مدل های ترسیم شده با علائم استاندارد. با مطالعه و الگوبرداری از چارچوب مرجع فرآیندهای APQC می توان فرآیندهای سازمان را با دقت و کیفیت مطلوبی مدل کرد.

معرفی کوتاه مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا: مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا³ یک سازمان غیرانتفاعی، عضو محور و پیشرو در پژوهش های بهینه کاوی و الگوهای برتر در حوزه کسب و کار است. مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا ضمن همکاری با بیش از ۵۰۰ سازمان جهانی در همه صنایع، بر ارائه اطلاعات مورد نیاز سازمان ها جهت هوشمندی، سرعت و اعتماد بیشتر، تمرکز می کند. مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا، به صورت روزانه فرآیندها و الگوهای کاری که سازمان ها را به سوی عالی بودن حرکت می دهد، کشف می کند.

از آنجا که شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی بخش شیلات بدون شاخص و سنجه هم از نظر نوع متغیر و هم از نظر کیفیت آن ارزش و اعتبار مطلوبی نداشت از این رو با استفاده از روش فرآیندی ضمن مفروض نمودن فرآیندها به عنوان متغیرهای مورد مطالعه، از فعالیت های درون هر یک از فرآیندها به عنوان سنجه هایی که بر حسب بلوغ فرآیندی مورد راستی آزمایی قرار می گرفتند استفاده شده است. در واقع برخورداری هر سازمان/بخش (دپارتمان) از فرآیندهای استاندارد معرفی شده توسط مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا (البته با توجه به سطح برخورداری از بلوغ فرآیند) ملاک تعیین نقاط قوت یا ضعف آن سازمان یا بخش می باشد.

در ادامه با توجه به نمودار ۳-۵ تعریف چارچوب محیط پژوهی، هر یک از عوامل محیط داخلی بر اساس تعداد فرآیندها و سنجه های آن طی جداول بعدی معرفی شده است:

¹ Business Process Modeling Notation (BPMN)

² Business Process Management system (BPMS)

³ American Productivity & Quality Center

الف) تعریف عوامل مدیریتی به روش فرآیندی

در روش فرآیندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «مدیریت» به عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر تدوین چشم انداز و برنامه ریزی استراتژیک می باشد 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 می باشد.

جدول ۲-۵: متغیرهای خرده محیط مدیریت

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنج
۱	تعریف مفاهیم کسب و کار (مأموریت) و چشم انداز بلندمدت	۴	۲۰
۲	ایجاد و توسعهی استراتژی های اصلی، بخشی و دستگاهی	۸	۲۷
۳	اجرا و ارزیابی طرحها و پروژهها	۴	۷
جمع		۱۶	۵۴

ب) تعریف عوامل منابع انسانی به روش فرآیندی

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

جدول ۳-۵: متغیرهای محیطی منابع انسانی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنج
۱	توسعه و مدیریت برنامهها، سیاستها و استراتژی های منابع انسانی	۴	۲۴
۲	منبع یابی و استخدام کارکنان	۵	۲۳
۳	مدیریت پذیرش سازمانی (روانه سازی)، 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 تحلیل های) کارمندان	۷	۰
۸	مدیریت روابط کارمندان	۲	۰
۹	ارائه ی ارتباطات [میان] کارمندان	۰	۰
جمع		۳۷	۷۹

پ) تعریف مختصر عوامل تولید و عملیات (خدمات)

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

جدول ۴-۵: متغیرهای محیطی تولید و عملیات

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنج
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/ ارائه‌ی محصول	۴	۱۹
۴	مدیریت انبارداری و لجستیک	۴	۲۳
۵	ایجاد استراتژی‌ها و چارچوب تحویل خدمات	۲	۱۱
۶	مدیریت منابع ارائه‌ی خدمت	۳	۲۱
۷	ارائه خدمات به بهره‌برداران/ ارباب‌رجوع/ مشترکین و...	۳	۲۲
جمع		۲۸	۱۶۵

ت) تعریف مختصر عوامل فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

در روش فرآیندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی» 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 سنج
۱	مدیریت خدمات فناوری اطلاعات	۵	۲۰
۲	توسعه و مدیریت روابط با کاربران (مشتریان) فناوری اطلاعات	۵	۱۹
۳	توسعه و به‌کارگیری کنترل‌های امنیتی، حریم خصوصی و حفاظت از داده‌ها	۲	۰
۴	مدیریت اطلاعات سازمانی	۴	۱۲
۵	توسعه و نگهداری راهکارهای فناوری اطلاعات	۵	۲۰
۶	استقرار راهکارهای فناوری اطلاعات	۲	۹
۷	پشتیبانی و ارائه خدمات فناوری اطلاعات	۵	۱۶
جمع		۲۸	۹۶

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

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

جدول ۶-۵: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه

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

ج) تعریف مختصر عوامل زیرساخت و پشتیبانی

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

جدول ۷-۵: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	برنامه ریزی و بدست آوردن دارایی ها	۴	۱۳
۲	طراحی و ساخت دارایی های مولد	۴	۱۷
۳	نگهداری دارایی های مولد	۳	۱۹
۴	اسقاط دارایی ها	۵	۰
جمع		۱۶	۴۹

چ) تعریف مختصر عوامل مالی و حسابداری

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

جدول ۸-۵: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری

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

ح) تعریف مختصر عوامل حقوقی/قانونی و مقررات

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

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

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی	قضای	۰
۲	مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی	قضای	۰
۳	توسعه و انجام برنامه‌های 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 فراهم‌سازی مشورت/مشاوره‌ی حقوقی	قضای	۰
۸	مذاکره و مستندسازی توافقات/قراردادها	قضای	۰
جمع		۶	۰

خ) تعریف مختصر عوامل روابط عمومی و بازاریابی

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

جدول ۱۰-۵: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی

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

د) تعریف مختصر عوامل فرهنگ سازمانی

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

جدول ۱۱-۵: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی

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

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

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

رویکرد فرآیندی: آسیب‌شناسی فرآیندها و فعالیت‌ها؛ به مطالعه وضعیت و تعریف فرآیندها و فعالیت‌ها و پیاده‌سازی و اجرای آن‌ها در درون سازمان و دستگاه اجرایی می‌پردازد. به بیان دیگر در آسیب‌شناسی فرآیندها و فعالیت‌ها مشکلات و موانع موجود بر سر راه رسیدن به اهداف کلان از بعد داخلی سازمان و با الگوبرداری از بهترین‌ها مورد مطالعه قرار می‌گیرد؛ به عبارت دیگر میزان برخورداری از فرآیندهای بهینه، استاندارد و مطلوب در سازمان‌ها باعث ایجاد عملکرد مطلوب (کیفیت و بهره‌وری بالا) در آن سازمان خواهد شد. بدین منظور در این طرح از چارچوب طبقه‌بندی فرآیندی APQC استفاده شد. در این چارچوب همان‌گونه که در جدول زیر ملاحظه می‌شود، سطوح مختلفی اعم از سطح طبقه فرآیند (عامل محیطی داخلی)، سطح گروه فرآیندی (متغیرهای محیطی داخلی)، سطح فرآیند (شاخص)، سطح فعالیت (سنجه) و سطح وظیفه (غیرضروری در این پروژه) برای یک فرآیند تعریف شده است. در ادامه پس از تعریف سطوح مذکور (به جزء سطح وظیفه) در بخش‌های مختلف محیط داخلی سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان، نسبت به تهیه پرسشنامه نظرسنجی وضعیت فعلی فرآیندها در سازمان‌ها و دستگاه‌های مورد مطالعه بر اساس "طیف سنجش بلوغ فرآیندی" اقدام شده است.

جدول ۱۲-۵: فهرست عوامل، متغیرها، شاخص‌ها و سنجه‌های پرشی نامه 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 فرآیندی"، میزان پیاده‌سازی و نهادینه شدن فرآیندها را در سازمان‌ها در شش سطح مورد

سنجش قرار می‌دهد.

جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرآیندی و تعاریف آن‌ها

ردیف	سطح بلوغ فرآیند	تعاریف هر سطح بلوغ فرآیندی
۱	سطح (۰): ناقص	فرآیند پیاده‌سازی نشده است و یا در تحقق اهداف، فرایند با شکست مواجه شده است.
۲	سطح (۱): انجام شده	فرآیند پیاده‌سازی شده و اهداف آن نسبتاً تحقق یافته است؛ اما فرآیند مورد پایش و تکرار قرار نمی‌گیرد. (نتایج فرآیند به افراد وابسته است نه به سیستم)
۳	سطح (۲): مدیریت شده	فرآیندها اجرا شده و تحت مدیریت بوده و نتایج آن مشخص، تحت کنترل و حفظ می‌شود اما هیچ بررسی منسجمی از نقطه‌نظر سازمانی وجود ندارد و هر تیمی نتایج خود را تحقق می‌بخشد به بیان دیگر نگاه سیستمی وجود ندارد.
۴	سطح (۳): استقرار یافته	فرآیند استاندارد در تمام سازمان تعریف و مورداستفاده قرار می‌گیرد.
۵	سطح (۴): قابل پیش‌بینی	فرآیند با حدود مشخص به‌طور مستمر اجرا می‌گردد. فرآیند به‌صورت کمی شده‌ای مدیریت می‌شود. سازمان با مدیریت شاخص‌ها قادر به تشخیص و اصلاح دلایل انحراف از عملکرد فرآیند می‌باشد.
۶	سطح (۵): بهینه‌سازی شده	فرآیند به‌طور مستمر بهبود می‌یابد و اهداف جاری و پیش‌بینی شده سازمان (صنعت/بخش) تحقق می‌یابد. عملکرد، تعاریف و مدیریت فرآیند به‌طور 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 شیلات به تعداد ۱۰ خرده محیط شامل

"نظام مدیریت"، "مدیریت منابع انسانی"، "تحقیق و توسعه"، "فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی"، "مالی و حسابداری"، "تولید و عملیات (خدمات)"، "فرهنگ سازمانی"، "حقوقی، قانونی و مقررات"، "روابط عمومی و بازاریابی" و "زیرساخت‌ها و پشتیبانی" تقسیم‌بندی شده است.

همان‌گونه که در صفحات قبل اشاره شد، برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) محیطی

معرفی شده است و در ادامه برای هر عامل چند شاخص و برای هر شاخص چند سنجه تعیین شده است. به‌منظور

تکمیل پرسش‌نامه، پاسخ‌دهنده باید بر اساس سنجه‌ها یا شاخص‌ها صرفاً سطح آن سنجه (فعالیت) را بر اساس طیف داده شده (شش سطح: از سطح صفر تا پنج)، علامت (*) بزند. در ادامه در ستون بعدی پرسش‌نامه، پاسخ‌دهنده نسبت به توضیح و تشریح (تحلیل چرایی یا علل) وضعیت انتخاب شده در سازمان خود اقدام می‌کند تا توسط تیم علمی گزاره مورد نظر را به‌عنوان 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 به‌عنوان خنثی علامت (*) بزند).

۲-۱-۵-۵) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش شیلات 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. به‌منظور 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 به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار داشته باشند، بیان کرد. به گفته وی، منابع باید ارزشمند، نادر، کاملاً بی‌بدیل و غیر قابل جایگزینی باشند. چارچوب اصلی آن VRIN نامیده می‌شد. در سال ۱۹۹۵، بارنی بعدها چارچوب VRIO خود را با عنوان «جستجوی داخلی برای 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 این‌گونه تشریح می‌شود:

الف) ارزشمندی: اولین سؤال این چارچوب این موضوع را مطرح می‌کند که آیا منبع از طریق توانمندسازی سازمان (بخش شیلات) 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

1. Resource-based View

2 Value

شیلات) کمک کنند تا برای مشتریان و ارباب رجوعها در بخش ایجاد ارزش نمایند، نیز ارزشمند در نظر گرفته می شوند.

ب) کمیابی^۱: منابعی که صرفاً توسط یک یا چند سازمان/بخش/استان محدود قابل جذب یا بهره برداری باشند را منابع کمیاب می گویند. منبعی که ارزشمند و کمیاب باشد مزیت رقابتی جزئی را برای سازمان (بخش شیلات) تضمین می نمایند.

پ) سختی تقلید^۲: 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 بهره برداری اثربخش از منابع^۳: منبعی که هر سه ویژگی فوق را داشته باشد؛ اما به خوبی توسط سازمان (بخش شیلات) سازماندهی نشده تا از آن بهره برداری اثربخشی صورت گیرد، نمی تواند به عنوان مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته شود. سازمان (بخش شیلات) باید سیستم های مدیریتی، فرآیندها، خط مشی ها، فرهنگ و ساختار بخش را طوری سازماندهی نماید تا بتواند از پتانسیل منابع ارزشمند، به سختی قابل تقلید و کمیاب خود استفاده نماید و صرفاً در این صورت است که می تواند از آن منبع به عنوان مزیت رقابتی پایدار استفاده نمود.

جدول ۱۴-۵: چارچوب شناخت منابع و قابلیت های بخش شیلات استان به روش VRIO

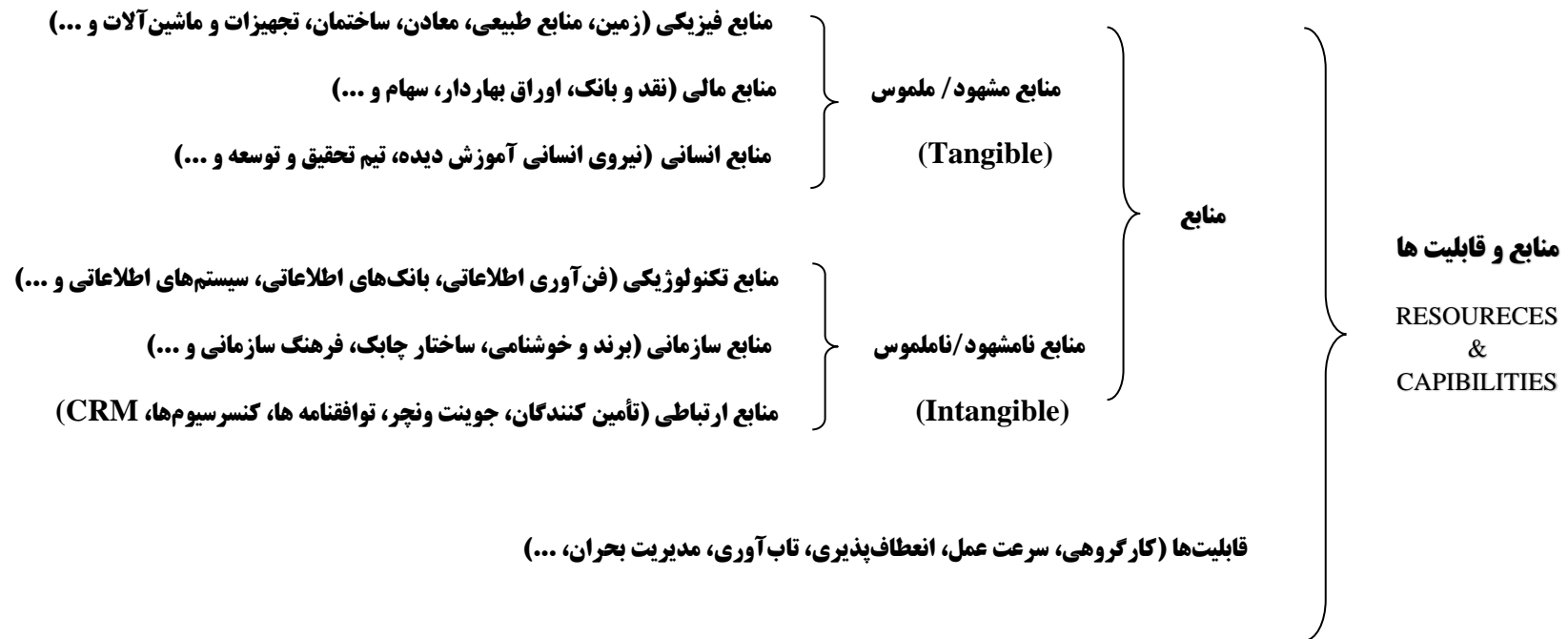
ردیف	عناوین منابع یا قابلیت های بخش (Resources & Capabilities)	آیا ارزشمند است؟ (Value)	آیا کمیاب است؟ (Rarity)	آیا به سختی تقلیدپذیر است؟ (Costly to Imitate)	آیا بخش شیلات به خوبی سازماندهی شده است تا از منابع قابلیت ها بهره برداری اثربخش داشته باشد؟ (Organized to capture value)
۱	منابع فیزیکی				
۲	منابع مالی				
۳	منابع انسانی				
۴	منابع تکنولوژیکی				
۵	منابع سازمانی				
۶	منابع ارتباطی				
۷	قابلیت ها				

¹ Rarity

² Costly to Imitate

³ 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، شبکه‌های مدیریت و ...



به‌طور مثال در بخش شیلات استان، بر خورداری از دریا، دریاچه، تالاب و رودخانه ... استان به‌عنوان یک منبع (منبع فیزیکی) در نظر گرفته می‌شود.

جدول ۱۵-۵: مثالی از منابع بخش شیلات استان به روش VRIO

ردیف	شرح منابع یا قابلیت‌ها	آیا ارزشمند است؟	آیا کمیاب است؟	آیا به‌سختی تقلیدپذیر است؟	آیا بخش شیلات به‌خوبی سازماندهی شده است تا از این منابع انسانی به‌صورت بهره‌ور و اثربخش استفاده نماید؟
۱	بر خورداری از دریا، دریاچه، تالاب و رودخانه ...	بله	بله	بله	خیر

در این پرسش‌نامه قریب به ۶۰ مورد منابع و قابلیت‌های (محیط داخلی) بخش شیلات 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 شیلات مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ بنابراین خروجی پرسش‌نامه VRIO یا قوت می‌باشد یا فرصت.

جدول ۱۶-۵: پرسش نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش شیلات استان گلستان

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITATITY	ساز مانده‌ی مناسب جهت بهره‌برداری ORGANIZATION	قوت / فرصت
۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از جنگل و مراتع، بیشه‌های طبیعی و اراضی جنگلی...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از کوه، دره، رودخانه و...	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	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	بله	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	غیرمشمول	*	*	*	*	غیرمشمول
۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت، گاز، ذغال سنگ و ...)	غیرمشمول	*	*	*	*	غیرمشمول
۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از زمین‌های موات یا رها شده، مستحده، منابع ملی و...	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۹	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از زمین شهری و روستایی و...	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۱۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان و ابنیه	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۱۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از اثاثه 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 ماشین‌آلات و تجهیزات تخصصی	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۱۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات راه و ساختمان و...	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۱۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان‌های اسکلت فلزی با تمام کاربری‌ها	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۱۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان‌های اسکلت بتنی با تمام کاربری‌ها	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۱۹	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان‌های آجری، بلوکی و... با تمام کاربری‌ها	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
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 گران بها و...	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
۲۳	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از اوراق بهادار (صکوک اجاره، سهام، اوراق خزانه اسلامی، اوراق قرضه، اوراق مشارکت و ...)	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۲۴	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از مطالبات (اسناد و حساب‌های دریافتی)	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۲۵	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه‌ای)	مشمول	بله	بله	خیر	بله	فرصت
۲۶	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از تیم‌های کاری منسجم	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۲۷	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات/ خدمات	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۲۸	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از خوشنامی/ برند و نام تجاری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سرفق‌لی و امتیازات	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۳۰	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده	مشمول	بله	خیر	بله	خیر	فرصت
۳۱	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از استراتژی‌ها و سبک مدیریت	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۳۲	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ایده‌ها و طرح‌ها	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۳۳	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از نوآوری و خلاقیت	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۳۴	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۳۵	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از چشم‌انداز و برنامه راهبردی	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۳۶	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۳۷	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از توان مهارتی بخش	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۳۸	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ویژگی پاسخگویی	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۳۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از انعطاف‌پذیری	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۴۰	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از مدیریت دانش	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	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	مشمول	بله	خیر	بله	خیر	فرصت
۴۵	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سیستم نوآورانه	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
۴۶	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از قانون‌مداری	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۴۷	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از کارایی	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۴۸	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از بهره‌وری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۵۰	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از کارگروهی	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۵۱	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از سرعت عمل	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۵۲	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از تاب‌آوری	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۵۳	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از مدیریت بحران	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۵۴	ملموس	منابع فیزیکی	مناطق آزاد و ویژه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۵	غیر ملموس	فیزیکی	برخورداری از مرز بین‌المللی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۶	ملموس	فیزیکی	برخورداری اراضی شیب‌دار	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
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

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

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

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

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

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

^۱ Key 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 رو به جلو و پیشرفت را ارضا نمایند.

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

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

تفاوت بین KSF و KPI چیست؟ با توجه به اینکه KSF یک مفهوم استراتژیک (کلان و کل نگر) است و کل سازمان را مدنظر دارد، در بسیاری از کشورها مانند آمریکا و ژاپن برای اینکه بتوانند این عوامل موفقیت کلیدی را به عناصر سازنده آن تجزیه و جزئیات درون آن را نیز مشاهده نمایند تا بدانند دقیقاً چه جزئیاتی می‌توانند روی موفقیت سازمان اثر گذارد، از شاخص‌های کلیدی عملکرد استفاده می‌نمایند. یک کسب و کار از KSF ها برای ایجاد موفقیت استفاده می‌کند، در حالی که از KPI برای اندازه‌گیری آن استفاده می‌کند. هدف KSF ها معمولاً کارآمدتر کردن عملیات تجاری و افزایش سود است KSF ها برای بهبود پیوسته عملیات روزمره، ماه به ماه، سال به سال استفاده می‌شوند. بنابراین 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؟ CSF و KPI 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 در حالی که KPI به اثرات موفقیت اشاره دارد. به‌طور کلی، KPI-ها توصیفی و کمی تر از CSF-ها هستند. علاوه بر این، KPI-ها معیارهای قابل اندازه‌گیری و خاص دارند. مدیریت ارشد از آن‌ها برای ارزیابی عملکرد سازمان/شرکت استفاده می‌کند. آن‌ها همچنین داده‌هایی را ارائه می‌دهند که به سازمان‌ها امکان می‌دهد تصمیم بگیرند که آیا CSF-ها برآورده شده یا به اهداف تعیین شده رسیده‌اند یا خیر.

هدف از KPI-ها معمولاً ردیابی میزان موفقیت یک کسب و کار به این اهداف است. به این ترتیب، KPI می‌تواند با نشان دادن اینکه آیا روش‌های خاصی کار می‌کنند یا خیر، به کسب و کار کمک کند تا درآمد خود را افزایش دهد. اگر مدیری از طریق شاخص‌های کلیدی عملکرد خود متوجه شود که استراتژی‌های خاصی به نتایج دلخواه منتهی نمی‌شوند، می‌تواند استراتژی‌های دیگری را آزمایش 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 شیلات با استفاده از نتایج طرح شهید رجایی در سال ۱۴۰۰ اشاره شده است.

جدول ۱۷-۵: شاخص‌های عمومی اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش شیلات

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت / ضعف
۱	اداره کل شیلات	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	۵۵.۰۸	ضعف
۲	اداره کل شیلات	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی	۹۰.۰۰	قوت
۳	اداره کل شیلات	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	اجرا و ارزشیابی دوره‌های آموزشی مدیران و کارکنان	۵۰.۰۰	ضعف
۴	اداره کل شیلات	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	۸۷.۵۰	ضعف
۵	اداره کل شیلات	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارائه خدمت به شهروندان توان‌خواه	۶۷.۷۰	ضعف
۶	اداره کل شیلات	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	۷۴.۱۱	ضعف
۷	اداره کل شیلات	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز	۹۰.۸۰	قوت
۸	اداره کل شیلات	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	۵۰.۰۰	ضعف
۹	اداره کل شیلات	محور شیلات	سرانه مصرف آبزیان	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۰	اداره کل شیلات	محور شیلات	میزان اشتغال در زیر بخش شیلات (مستقیم)	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۱	اداره کل شیلات	محور شیلات	میزان صید آبزیان دریایی	۵۷.۹۵	ضعف
۱۲	اداره کل شیلات	محور شیلات	میزان تولید آبزیان پرورشی	۵۳.۲۴	ضعف
۱۳	اداره کل شیلات	محور شیلات	میزان تولید ماهیان زینتی	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۴	اداره کل شیلات	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	۹۴.۰۰	قوت
۱۵	اداره کل شیلات	محور شاخص‌های استانی	میزان اجرای تعهد (در قانون بودجه) در کسب درآمدهای عمومی و اختصاصی استانی (نحوه محاسبه نسبت مقدار عملکرد به مقدار مصوب)	۰.۰۰	ضعف
۱۶	اداره کل شیلات	محور شاخص‌های استانی	میانگین حساسی ضریب مقدار مصرف در آب، برق، گاز در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۷	اداره کل شیلات	محور شاخص‌های استانی	ورود و بروزرسانی اطلاعات هزینه‌یابی به سامانه بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۸	اداره کل شیلات	محور شاخص‌های استانی	نسبت اعتبارات هزینه‌ای دارای تفاهم‌نامه با واحد مجری به کل اعتبارات هزینه‌ای	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۹	اداره کل شیلات	محور شاخص‌های استانی	میزان جذب اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	۶۶.۶۶	ضعف
۲۰	اداره کل شیلات	محور شاخص‌های استانی	حرکت در راستای بهبود فضای کسب‌وکار	۹۶.۰۰	قوت
۲۱	اداره کل شیلات	محور شاخص‌های استانی	درصد تحقق اجرای مصوبات ستاد فرماندهی، دبیرخانه و پروژه‌های اقتصاد مقاومتی سال ۱۳۹۹	۸۳.۴۰	ضعف
۲۲	اداره کل شیلات	محور شاخص‌های استانی	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخص‌های مرتبط با دستگاه اجرایی	۸۰.۰۰	ضعف
۲۳	اداره کل شیلات	محور شاخص‌های استانی	اجرای فرآیند تکمیل و بروزرسانی سامانه اطلاعات مکانی (ساترا) توسط دستگاه‌های اجرایی	۶۰.۰۰	ضعف

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۲۴	اداره کل شیلات	محور شاخص‌های استانی	تکمیل و بروز رسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	۸۰.۰۰	ضعف
۲۵	اداره کل شیلات	محور شاخص‌های استانی	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی	۸۵.۰۰	ضعف
۲۶	اداره کل شیلات	محور شاخص‌های استانی	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی	۹۳.۳۳	قوت
۲۷	اداره کل شیلات	محور شاخص‌های استانی	تکمیل و به روز رسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابر استان گلستان	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۸	اداره کل شیلات	محور شاخص‌های استانی	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	۹۰.۰۰	قوت

۶-۵) تعیین مسائل استراتژیک بخش شیلات 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 فرآیند 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 شیلات تأثیر دارد.	کل بخش شیلات 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)
۶- آیا استراتژی‌های حل این موضوع، به موارد ذیل نیاز دارد؟		
- تغییر در مأموریت	خیر	بله
- ایجاد اهداف جدید یا خدمات جدید	خیر	بله

سؤال	عملیاتی	استراتژیک
- تغییر مهم در منابع و مقدار درآمدها و بودجه	خیر	بله
- تغییر در آیین نامه ها یا مقررات دولتی	خیر	بله
- تغییر قابل توجه در نیروی انسانی	خیر	بله
- تغییر قابل توجه در فناوری	خیر	بله
- تغییر در تجهیزات و امکانات (Facility)	خیر	بله
- تغییر عمده در روابط با ذی نفعان	خیر	بله
۷- تا چه اندازه بهترین رویکرد حل این موضوع واضح و مبرهن است؟	آشکار، آماده برای اجرا	پارامترهای وسیع با جزئیات کم
۸- پایین ترین سطح مدیریتی که می تواند در رابطه با حل این موضوع تصمیم بگیرد چیست؟	سرپرست و معاونین ادارات و دوایر	استاندار، معاونین، رئیس سازمان و مدیران ارشد بخش شیلات
۹- پیامدهای احتمالی عدم توجه به این موضوع برای استان و بخش مربوطه چیست؟	ناکارایی	اختلال بلندمدت و مهم در ارائه خدمات، خسارت های مالی عمده یا کاهش درآمد عمده
۱۰- چند سازمان دیگر تحت تأثیر قرار گرفته اند با این موضوع که باید در حل آن از آن ها استفاده شود؟	هیچ	۱-۳
۱۱- این موضوع تا چه اندازه با ارزش های فرهنگی، مذهبی، سیاسی، اجتماعی تناسب دارد یا در ارتباط است؟	خیلی کم (ملایم)	کم
		۴ و بیشتر
		زیاد

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

محیط داخلی بخش شیلات استان به کمک ابزار فرآیندی APQC، VRIO و KPI در ۷۷ محور بررسی شد که در نتیجه آن تعداد ۳۳۸ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته بندی و ادغام آن ها ۱۵۲ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۸۷ موضوع استراتژیک تحت عنوان قوت و ضعف های داخلی فهرست شد. هرچند ابزار VRIO برای شناسایی منابع و قابلیت های داخلی بخش شیلات مورد استفاده قرار گرفته است، اما از ۵۸ موضوع استراتژیک پرسشنامه VRIO هیچ موردی از متغیرهای استخراجی به دلیل مزیت رقابتی دائمی به عنوان قوت نبوده و ۱۵ 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 و در حکم نقطه قوت می باشند و یا به عنوان مزین رقابتی موقت و در حکم فرصت می باشند).

محیط خارجی بخش شیلات 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 ۳۳۸ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۱۶ موضوع استراتژیک تحت عنوان فرصت و تهدیدات خارجی فهرست گردید. البته

همان گونه که اشاره شد تعداد ۱۵ متغیر نهایی محیط خارجی از پرسشنامه VRIO استخراج گردیده است که جمعاً فرصت ها و تهدیدات بخش شیلات استان را به ۱۳۱ 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								
*	*	۴۴	۲۰	۶۴	۶۹	۲۵۰	۶۷	APQC	داخلی	۱	
*	*	۷	۱۶	۲۳	۲۵	۲۸	۳	KPI		۲	
*	*	*	۰	۰	۵۸	۶۰	۷	VRIO		۳	
*	۱۵	*	*	۱۵				VRIO	PESTEL	خارجی	۴
۲۱	۵	*	*	۲۶	۵۲	۵۸	۱۲	اقتصادی			
۱۶	۸	*	*	۲۴	۴۳	۶۸	۱۲	اجتماعی- فرهنگی			
۹	۱۳	*	*	۲۲	۶۱	۷۸	۸	سیاسی- قانونی			
۶	۱۱	*	*	۱۷	۵۷	۶۴	۹	تکنولوژیکی			
۵	۶	*	*	۱۱	۲۶	۳۲	۹	بین المللی			
۱۰	۶	*	*	۱۶	۴۱	۵۰	۷	زیست محیطی			
۶۷	۶۴	۵۱	۳۶	۲۱۸	۴۳۲	۶۸۸	۱۳۴	جمع			

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

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۱ حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی بخش شیلات می باشد. این ماتریس نقاط قوت (قابلیت ها) و ضعف اصلی واحدهای وظیفه ای بخش را تدوین و ارزیابی می نماید. در کی ژرف از این عوامل بسیار بیش از اعداد و ارقام واقعی اهمیت دارد. می توان با طی پنج مرحله ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را تهیه کرد. صرف نظر از تعداد عواملی که در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی گنجانده می شود، جمع نمره های نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود و میانگین آن ها ۲/۵ می باشد. 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 می گیرد:

پس از بررسی عوامل داخلی، مهم ترین عوامل فهرست می شود. این عوامل باید در برگزیده نقاط قوت و ضعف بخش باشند. نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف نوشته می شود. این عوامل در بخش های داخلی دستگاه ها، سازمان ها و بطور کلی بخش دولتی و خصوصی شیلات شامل موارد ذیل می باشد: مدیریت، مالی و حسابداری، بازرگانی و بازاریابی، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات، سرمایه انسانی و... به این

^۱ Internal Factors Evaluation Matrix (IFEM)

عوامل ضریب داده می شود، 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 به عنوان 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 می شود. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف نسبی، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت نسبی و نمره ۴ نشان دهنده قوت اساسی عامل مورد بحث می باشد. برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره آن ضرب می شود. مجموع نمره های نهایی هر عامل محاسبه می شود تا نمره نهایی بخش شیلات استان مشخص شود.

جدول ۲۰-۵: نمونه فرم ماتریس IFE

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

جدول ۲۱-۵: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش شیلات استان

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیطی داخلی بخش شیلات	وظایف / محورها / عمومی / اختصاصی	S/W
۰.۰۳۹	۳	۰.۰۱۳	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (ارباب رجوع‌ها، مشترکین و مشتریان...)	APQC (مدیریت)	S1
۰.۰۳۶	۳	۰.۰۱۲	تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	APQC (مدیریت)	S2
۰.۰۳۳	۳	۰.۰۱۱	ایجاد طراحی سازمانی	APQC (مدیریت)	S3
۰.۰۴۵	۳	۰.۰۱۵	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	APQC (مدیریت)	S4
۰.۰۳۷۸	۲.۷	۰.۰۱۴	ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	APQC (مدیریت)	S5
۰.۰۳۷۸	۲.۷	۰.۰۱۴	اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	APQC (مدیریت)	S6
۰.۰۰۶	۳	۰.۰۰۲	مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS	APQC (منابع انسانی)	S7
۰.۱۳۵	۳	۰.۰۴۵	ایجاد چارچوب ارائه‌ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	S8
۰.۱۲۶	۲.۸	۰.۰۴۵	توسعه استراتژی‌های ارائه‌ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	S9
۰.۰۱۸۹	۲.۷	۰.۰۰۷	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	APQC (فناوری اطلاعات)	S10
۰.۰۶۲۴	۲.۶	۰.۰۲۴	توسعه استراتژی و چشم‌انداز بلندمدت اموال	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S11
۰.۰۶۲۴	۲.۶	۰.۰۲۴	مدیریت برنامه‌ی سرمایه‌ای برای دارایی‌های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S12
۰.۰۶۴۸	۲.۷	۰.۰۲۴	برنامه‌ریزی و طراحی ساخت دارایی‌ها	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S13
۰.۰۰۳	۳	۰.۰۰۱	انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی	APQC (مالی و حسابداری)	S14
۰.۰۲۴	۳	۰.۰۰۰۸	مدیریت خط‌مشی‌ها و رویکردها	APQC (مالی و حسابداری)	S15
۰.۰۳۲	۳.۲	۰.۰۰۱	ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S16
۰.۰۲۳۴	۲.۶	۰.۰۰۰۹	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت‌ها	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S17
۰.۰۲۱	۳	۰.۰۰۰۷	تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S18
۰.۰۱۸۹	۲.۷	۰.۰۰۰۷	توسعه پیش‌بینی فروش محصولات و خدمات	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S19
۰.۰۶۷۵	۲.۷	۰.۰۰۲۵	تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب	APQC (فرهنگ سازمانی)	S20
۰.۰۱۵	۳	۰.۰۰۰۵	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی)	S21
۰.۰۱۵	۳	۰.۰۰۰۵	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی)	S22
۰.۰۱۵	۳	۰.۰۰۰۵	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی)	S23
۰.۰۱۴	۲.۸	۰.۰۰۰۵	میزان اشتغال در زیر بخش شیلات (مستقیم)	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شیلات)	S24

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش شیلات	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰.۰۰۵۴	۲.۷	۰.۰۰۲	میزان صید آبریان دریایی	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شیلات)	S25
۰.۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	میزان تولید آبریان پرورشی	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شیلات)	S26
۰.۰۱۰۸	۲.۷	۰.۰۰۴	میزان تولید ماهیان زینتی	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شیلات)	S27
۰.۰۱۳۵	۲.۷	۰.۰۰۵	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S28
۰.۰۰۰۹	۳	۰.۰۰۳	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخص‌های مرتبط با دستگاه اجرایی	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S29
۰.۰۰۹۶	۳.۲	۰.۰۰۳	تکمیل و بروز رسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S30
۰.۰۰۷۸	۲.۶	۰.۰۰۳	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S31
۰.۰۰۰۹	۳	۰.۰۰۳	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S32
۰.۰۰۵۶	۲.۸	۰.۰۰۲	افزایش ظرفیت جذب مواد خام صنایع کشاورزی	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور امور بازرگانی و صنایع)	S33
۰.۰۰۸۴	۲.۸	۰.۰۰۳	درصد رشد اشتغال کسب و کار کشاورزی	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور امور بازرگانی و صنایع)	S34
۰.۰۱۶۸	۲.۸	۰.۰۰۶	بازسازی و نوسازی واحدها	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور امور بازرگانی و صنایع)	S35
۰.۰۱۶۸	۲.۸	۰.۰۰۶	آموزش و توانمندسازی عاملین زنجیره ارزش بخش کشاورزی	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور ترویج کشاورزی)	S36
۰.۰۰۳	۲	۰.۰۱۵	ارزیابی محیط خارجی سازمان	APQC (مدیریت)	W1
۰.۰۳۲	۲	۰.۰۱۶	تهیه چشم‌انداز استراتژیک	APQC (مدیریت)	W2
۰.۰۲۱	۱.۵	۰.۰۱۴	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	APQC (مدیریت)	W3
۰.۰۲۴	۱.۵	۰.۰۱۶	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه/سازمان/کسب و کار...	APQC (مدیریت)	W4
۰.۰۵۹۸	۲.۳	۰.۰۲۶	توسعه استراتژی منابع انسانی	APQC (منابع انسانی)	W5
۰.۰۵۲	۲	۰.۰۲۶	کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها	APQC (منابع انسانی)	W6
۰.۰۴۵	۱.۵	۰.۰۰۳	توسعه (ایجاد و به کارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی	APQC (منابع انسانی)	W7

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش شیلات	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰.۰۴۱۴	۲.۳	۰.۰۱۸	استخدام/منع‌یابی انتخاب و غربال نامزدها	APQC (منابع انسانی)	W8
۰.۰۱۸	۲	۰.۰۰۹	توسعه‌ی استراتژی فناوری اطلاعات سازمانی	APQC (فناوری اطلاعات)	W9
۰.۰۱۷۶	۲.۲	۰.۰۰۸	تعریف معماری سازمانی	APQC (فناوری اطلاعات)	W10
۰.۰۱۹۲	۲.۴	۰.۰۰۸	مدیریت پورتفولیوی فناوری اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	W11
۰.۰۱۴	۲	۰.۰۰۷	توسعه استراتژی‌های مدیریت اطلاعات و محتوا	APQC (فناوری اطلاعات)	W12
۰.۰۱۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷	بهبود استراتژی توسعه‌ی فناوری اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	W13
۰.۰۱۵۳	۱.۷	۰.۰۰۹	توسعه استراتژی استقرار فناوری اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	W14
۰.۰۰۸	۱	۰.۰۰۸	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	W15
۰.۰۱۴	۲	۰.۰۰۷	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	W16
۰.۰۳۲۴	۱.۸	۰.۰۱۸	مدیریت سبد محصولات و خدمات	APQC (تحقیق و توسعه)	W17
۰.۰۲۸۸	۱.۸	۰.۰۱۶	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	W18
۰.۰۳۸۴	۲.۴	۰.۰۱۶	مدیریت ثبت اختراعات، حق تکثیر و الزامات قانونی	APQC (تحقیق و توسعه)	W19
۰.۰۳۳۶	۲.۱	۰.۰۱۶	تولید مفاهیم محصول/خدمت جدید	APQC (تحقیق و توسعه)	W20
۰.۰۴۱۴	۲.۳	۰.۰۱۸	تعریف الزامات توسعه‌ی محصول/خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	W21
۰.۰۲۸۸	۱.۸	۰.۰۱۶	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه‌ی اولیه	APQC (تحقیق و توسعه)	W22
۰.۰۲۸	۲	۰.۰۱۴	اجرای تحقیقات اکتشافی	APQC (تحقیق و توسعه)	W23
۰.۰۲۸۸	۱.۸	۰.۰۱۶	محک زدن بازار (مردم و ارباب‌رجوع‌ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	APQC (تحقیق و توسعه)	W24
۰.۰۴۳۷	۲.۳	۰.۰۱۹	توسعه استراتژی خروج	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W25
۰.۰۴۱۸	۲.۲	۰.۰۱۹	انحلال دارایی‌های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W26
۰.۰۰۲	۲	۰.۰۰۱	انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تأیید پروژه	APQC (مالی و حسابداری)	W27
۰.۰۱۴۴	۱.۸	۰.۰۰۸	مدیریت بدهی و سرمایه‌گذاری	APQC (مالی و حسابداری)	W28
۰.۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها و رویکردهای داخلی	APQC (مالی و حسابداری)	W29
۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۰۶	پردازش ترجیحات تجاری	APQC (مالی و حسابداری)	W30
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	W31
۰.۰۱۵	۱.۵	۰.۰۰۱	توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	W32
۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۰۶	مدیریت حق کپی‌رایت، اختراعات و نشان‌های تجاری و ...	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	W33
۰.۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	حل و فصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	W34
۰.۰۱۷۶	۲.۲	۰.۰۰۸	تهیه و فراهم‌سازی مشورت/مشاوره‌ی حقوقی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	W35

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش شیلات	وظایف /محورها / عمومی /اختصاصی	S/W
۰.۰۲۲	۲.۲	۰.۰۱	اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W36
۰.۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	تعریف آفرها و گزینه‌های ارزش به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W37
۰.۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	تعریف استراتژی قیمت‌گذاری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W38
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W39
۰.۰۱۶۲	۱.۸	۰.۰۰۹	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W40
۰.۰۱۰۸	۱.۲	۰.۰۰۹	ایجاد بودجه‌های بازاریابی	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W41
۰.۰۰۸۴	۱.۲	۰.۰۰۷	توسعه و مدیریت فعالیت‌های پرموشنی (تبلیغاتی)	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W42
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	توسعه روابط بین شرکا / متحدین فروش	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W43
۰.۰۰۵	۲	۰.۰۲۵	تعیین اهداف و استراتژی‌های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	APQC (فرهنگ سازمانی)	W44
۰.۰۱۸	۲	۰.۰۰۹	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی)	W45
۰.۰۱۲	۲	۰.۰۰۶	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی)	W46
۰.۰۱۲	۲	۰.۰۰۶	سرانه مصرف آبزیان	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شیلات)	W47
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	میزان اجرای تعهد (در قانون بودجه) در کسب درآمدهای عمومی و اختصاصی استانی (نحوه محاسبه نسبت مقدار عملکرد به مقدار مصوب)	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	W48
۰.۰۰۴۵	۱.۵	۰.۰۰۳	میزان جذب اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	W49
۰.۰۰۷۲	۲.۴	۰.۰۰۳	درصد تحقق اجرای مصوبات ستاد فرماندهی، دبیرخانه و پروژه‌های اقتصاد مقاومتی سال ۱۳۹۹	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	W50
۰.۰۰۹۶	۲.۴	۰.۰۰۴	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	W51
۲/۲۹		Σ=۱	نمره نهایی ماتریس محیط داخلی		

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

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

- پس از بررسی عوامل خارجی، عوامل شناخته شده فهرست می شود. نخست عواملی که موجب فرصت و موقعیت می شوند و سپس آن ها که بخش را تهدید می کنند، نوشته می شود.
- به عوامل فهرست شده باید وزن یا ضریب داده شود. ضریب نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل در بخش می باشد. مجموع این ضرایب باید برابر با عدد ۱ بشود.
- به هر یک از عوامل (فرصت یا تهدید لیست شده) رتبه ۱ تا ۴ داده می شود و این عدد بیانگر میزان توان بالقوه بخش در بهره برداری از فرصت یا مقابله با تهدید می باشد. (۴=زیاد، ۳=نسبتاً زیاد، ۲=نسبتاً کم، ۱=کم).
- ضریب (وزن) هر عامل در رتبه مربوطه ضرب می شود تا نمره نهایی بدست آید.
- از مجموع نمره های نهایی متعلق به هر یک از عوامل، مجموع نمره های عوامل خارجی تعیین می شود.

در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید بخش می شوند، هیچ گاه مجموع نمره نهایی بخش شیلات 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 پائین 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 شیلات استان گلستان

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش شیلات	عوامل	O/T
۰۰۱۸۲	۲.۶	۰.۰۰۷	قوانین حفظ محیط زیست	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O1
۰۰۱۰۴	۲.۶	۰.۰۰۴	سیاست یارانه‌ای (مستقیم/غیرمستقیم)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O2
۰۰۱۸۲	۲.۶	۰.۰۰۷	شرایط سیاسی و گمرکی در کشورهای خارجی هم‌جوار	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O3
۰۰۱۰۴	۲.۶	۰.۰۰۴	انتخابات ملی و محلی (تغییر دولت‌ها، مجلس‌ها و مدیران محلی)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O4
۰۰۰۷۸	۲.۶	۰.۰۰۳	قانون ثبت شرکت‌ها و علائم تجاری	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O5
۰۰۱۳۵	۲.۷	۰.۰۰۵	سهام اقوام در قدرت- سهم جوانان در قدرت و مدیریت	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O6
۰۰۱۰۴	۲.۶	۰.۰۰۴	امنیت منابع و سرمایه‌های حیاتی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O7
۰۰۱۵	۳	۰.۰۰۵	همگرایی قومی - مذهبی - خانه احزاب و تشکل‌های سیاسی - پویایی سیاسی - منافع ملی - استانی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O8
۰۰۱۰۴	۲.۶	۰.۰۰۴	فعالیت‌های صنفی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O9
۰۰۱۰۴	۲.۶	۰.۰۰۴	فضای رسانه‌ای	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O10
۰۰۰۷۸	۲.۶	۰.۰۰۳	ساختار سیاسی استان-سیاست‌های اقتصاد مقاومتی- تمرکزگرایی - قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O11
۰۰۱۰۴	۲.۶	۰.۰۰۴	بهبود و کارآمد سازی نظام ارشاد و معاضدت قضایی-گسترش بهره‌مندی از نهادهای داوری و میانجیگری- حمایت قضایی از حقوق عامه و مالکیت اموال و ثروت‌های عمومی- فرهنگ حقوقی و دانش قضایی جامعه	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O12
۰۰۱۰۴	۲.۶	۰.۰۰۴	ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O13
۰۰۲۸	۲.۸	۰.۰۰۱	ارتباط با کشورهای مسلمان و عضویت ایران در پیمان‌نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی و پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی منطقه‌ای (اگو، اوپیک، شانگهای و...) - تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی - توافقات کشور با کشورهای منطقه در خصوص لغو ویزا	PESTEL (بین‌الملل)	O14
۰۰۳۰۸	۲.۸	۰.۰۱۱	قوانین و مقررات کشورهای همسایه در موضوع تجارت بین‌الملل - بازار بالقوه صادرات غیرنفتی استان (مواد غذایی، توتون و ...) در کشورهای آسیای میانه - مزیت‌های نسبی (فرهنگی، اقتصادی ...) استان در کشورهای آسیای میانه و واردات مواد اولیه خام	PESTEL (بین‌الملل)	O15
۰۰۲۸۶	۲.۶	۰.۰۱۱	زیرساخت دریایی/ارلی/زمینی کشورهای آسیای میانه و کریدور شمال جنوب	PESTEL (بین‌الملل)	O16
۰۰۰۳	۳	۰.۰۰۱	مدیریت منابع و ذخایر مشترک (آب، انرژی، دریا و...) - بحران‌ها و چالش‌های مرزی - تهدیدات، چالش‌ها و مخاطرات نظامی	PESTEL (بین‌الملل)	O17
۰۰۲۸۶	۲.۶	۰.۰۱۱	ارزیابی‌های بین‌المللی از بخش شیلات استان - کشت فراسرزمنی	PESTEL (بین‌الملل)	O18
۰۰۰۳	۳	۰.۰۰۱	توسعه و تکمیل نظام کاداستر (حدنگاری در کشور)	PESTEL (بین‌الملل)	O19
۰۰۱۴	۲.۸	۰.۰۰۵	نرخ زاد و ولد- نرخ رشد جمعیت جوان - نرخ طول عمر (متوسط بقاء) - امید به زندگی (بدو تولد)- شیوه و سبک زندگی (سنتی/اینبابین/مدرن) و اوقات فراغت	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O20

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش شیلات	عوامل	O/T
۰۰۱۲	۳	۰۰۰۴	حقوق شهروندی (قوانین، حمایت‌ها و ...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O21
۰۰۱۸۲	۲.۶	۰۰۰۷	سطح دسترسی به خدمات بیمه‌ای، اجتماعی و تسهیلات رفاهی - درصد پوشش سازمان‌های حمایتی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O22
۰۰۱۸۹	۲.۷	۰۰۰۷	نرخ باسواد (ابتدایی و عالی و ...) - تخصص گرایی - توازن رشته و شاخه تحصیلی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O23
۰۰۰۸۱	۲.۷	۰۰۰۳	گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O24
۰۰۱۰۸	۲.۷	۰۰۰۴	اینترنت و شبکه‌های اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O25
۰۰۰۰۹	۳	۰۰۰۳	تنوع فرق و مذاهب	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O26
۰۰۱۱۲	۲.۸	۰۰۰۴	سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O27
۰۰۲۲۴	۲.۸	۰۰۰۸	شرایط شاخص‌های اقتصاد کلان بخش کشاورزی (ارزش‌افزوده، سرمایه‌گذاری و ...)	PESTEL (اقتصادی)	O28
۰۰۲۸	۲.۸	۰۰۰۱	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان - صادرات و واردات (تراز تجاری بدون نفت) - سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	O29
۰۰۲۳۲	۲.۹	۰۰۰۸	مصرف (تقاضا) استان در بخش دولتی و عمومی، خصوصی و تعاونی - میل متوسط مصرف استان - درصد تحقق اهداف مالیاتی	PESTEL (اقتصادی)	O30
۰۰۲۴	۳	۰۰۰۸	شرایط اقتصادی همسایگان داخلی و خارجی	PESTEL (اقتصادی)	O31
۰۰۲۴	۳	۰۰۰۸	سهم SMEها در اشتغال و GDP استان	PESTEL (اقتصادی)	O32
۰۰۳۹	۳	۰۰۱۳	دولت الکترونیک - تجارت الکترونیک (E-Comarce) - بانکداری الکترونیک (E-Banking) - سلامت الکترونیک (E-Health) - آموزش الکترونیک (E-Lerning) - فناوری پیش‌بینی Forecasting	PESTEL (فناوری)	O33
۰۰۰۳	۳	۰۰۰۱	رسانه‌ها و فضای مجازی - اینترنت و اینترنت	PESTEL (فناوری)	O34
۰۰۳۳۶	۲.۸	۰۰۱۲	تکنولوژی GIS و تکنولوژی سنجش از دور (RS)	PESTEL (فناوری)	O35
۰۰۲۷	۳	۰۰۰۹	امنیت اطلاعات و فضای سایبری - پایگاه‌های داده - دیتاستر	PESTEL (فناوری)	O36
۰۰۳۳	۳	۰۰۱۱	ضریب توسعه فناوری اطلاعات (IDI) شبکه فیبر نوری - ارتباطات ماهواره‌ای - ارتباطات بیسیم - شبکه موبایل نسل جدید - مرکز تبادل اطلاعات بین دستگاهی (IX)	PESTEL (فناوری)	O37
۰۰۲۳	۳	۰۰۱۱	سامانه یکپارچه مدیریت املاک کشور (سیماک) - کاداستر املاک - کاداستر کشاورزی و G- N A F	PESTEL (فناوری)	O38
۰۰۳۹	۳	۰۰۱۳	حوزه‌های جدید کسب و کار (استارت‌آپ) - توسعه‌دهندگان برنامه‌های موبایلی - استارت‌آپ و یکند - مراکز علم و فناوری/پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی - نمایشگاه‌های تخصصی کامپ و صنعتی و کشاورزی - شرکت‌های دانش‌بنیان	PESTEL (فناوری)	O39
۰۰۲۷	۳	۰۰۰۹	محتوای دیجیتال و الکترونیک	PESTEL (فناوری)	O40
۰۰۳۱۲	۲.۶	۰۰۱۲	نانوتکنولوژی - تکنولوژی‌های نوین به تفکیک هر بخش (ترازیخته، کشاورزی ارگانیک، هیدروپونیک، ژن، کشت بافت، آب شیرین‌کن‌ها و ...)	PESTEL (فناوری)	O41
۰۰۲۴۳	۲.۷	۰۰۰۹	خدمات و حمل‌ونقل آنلاین - مدارس هوشمند	PESTEL (فناوری)	O42
۰۰۲۴	۳	۰۰۰۸	توسعه و ارتقاء دادرسی الکترونیکی - ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش - بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها (MIS)	PESTEL (فناوری)	O43

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش شیلات	عوامل	O/T
۰۰۲۶	۲.۶	۰.۰۱	رویکرد استقرار صنایع آب بر در کنار سواحل	PESTEL (زیست‌محیطی)	O44
۰۰۳	۳	۰.۰۱	قانون تنفس جنگل - نقشه‌های جامع ژئومورفولوژیکی	PESTEL (زیست‌محیطی)	O45
۰۰۲۸	۲.۸	۰.۰۱	شرایط اقلیمی (و رقابتی) استان و کشورهای همسایه	PESTEL (زیست‌محیطی)	O46
۰۰۳۴۸	۲.۹	۰.۰۱۲	صندوق ملی محیط‌زیست-سیاست‌ها و قوانین و مقررات بین‌المللی و داخلی - فرصت‌های کسب‌وکار (درآمدی) همسو با محیط‌زیست و منابع طبیعی	PESTEL (زیست‌محیطی)	O47
۰۰۲۶	۲.۶	۰.۰۱	انرژی‌های نو- انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته	PESTEL (زیست‌محیطی)	O48
۰۰۲۲۴	۲.۸	۰.۰۰۸	مصالح بومی-توسعه کالبدی سکونتگاه‌های انسانی- وضعیت گونه‌های جانوری و گیاهی	PESTEL (زیست‌محیطی)	O49
۰۰۲۴	۳	۰.۰۰۸	برخورداری از دارایی‌های زیستی و طبیعی و منابع زیرزمینی و حوضه ابریز و جاذبه‌های گردشگری	VRIO (منابع فیزیکی)	O50
۰۰۱۸۲	۲.۶	۰.۰۰۷	برخورداری از زمین‌های موات، املاک و مستغلات	VRIO (منابع فیزیکی)	O51
۰۰۲۳۴	۲.۶	۰.۰۰۹	برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات و ادوات (زمینی، دریایی، عمرانی و ...)	VRIO (منابع فیزیکی)	O52
۰۰۱۳	۲.۶	۰.۰۰۵	برخورداری از موجودی انبار (مواد و کالا...) و موجودی مواد اولیه و ساخته شده (غلات، طیور، گوشت قرمز، ازیان)	VRIO (منابع فیزیکی)	O53
۰۰۱۸۹	۲.۷	۰.۰۰۷	برخورداری از مرز بین‌المللی	VRIO (منابع فیزیکی)	O54
۰۰۱۸۲	۲.۶	۰.۰۰۷	نواحی صنعتی روستایی، برخورداری از صنایع مادر و تبدیلی	VRIO (منابع فیزیکی)	O55
۰۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	برخورداری از دارایی‌های مالی	VRIO (دارایی‌های مالی)	O56
۰۰۲۰۸	۲.۶	۰.۰۰۸	نیروی انسانی	VRIO (منابع انسانی)	O57
۰۰۲۰۸	۲.۶	۰.۰۰۸	برخورداری از بازار محصولات، برخورداری از خوشنامی/برند و نام تجاری، برخورداری از سرقفلی و امتیازات - اسناد تاریخی و قضایی - و برخورداری از کیفیت و ارزش‌افزوده و برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	VRIO (منابع سازمانی)	O58
۰۰۲۰۸	۲.۶	۰.۰۰۸	برخورداری از چشم‌انداز و برنامه، برخورداری از استراتژی‌ها و سبک مدیریت، برخورداری از ایده‌ها و طرح‌ها، نوآوری و خلاقیت	VRIO (منابع سازمانی)	O59
۰۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی و فرهنگ سازمانی مطلوب و ارتباطات سازمانی و انسانی و مدیریت تنوع	VRIO (منابع سازمانی)	O60
۰۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	برخورداری از قابلیت‌ها (توان مهارتی بخش، پاسخگویی، انعطاف‌پذیری، مدیریت دانش، مدیریت عملکرد نظارت و ارزشی، کارگروهی و سرعت عمل و...)	VRIO (منابع سازمانی)	O61
۰۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	برخورداری از کارایی و بهره‌وری	VRIO (منابع سازمانی)	O62
۰۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات و قانون‌مداری - برخورداری از اطلاعات	VRIO (منابع سازمانی)	O63
۰۰۰۷۸	۲.۶	۰.۰۰۳	مشارکت مردمی - برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان	VRIO (منابع سازمانی)	O64
۰۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	مقررات زدایی، اجرای قوانین، تعارضات قانونی، قوانین مالیاتی، قوانین بخشی (قانون تراکم ساختمان و ...) (بوروکراسی زدایی و ...)، مقررات صادرات و واردات، قوانین ضد انحصار و رانت و قانون حمایت از مالکیت، قوانین تردهای مرزی معنوی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T1

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش شیلات	عوامل	O/T
			(Copyrighat)، قانون گرای و بخشی نگری در قوانین و قانون تقسیمات کشوری و خلأهای قانونی - مفاسد اداری (اختلاس، ارتشاء، انحصار و ...) - بخشی نگری در قوانین-قانون تقسیمات کشوری		
۰.۰۰۷۵	۱.۵	۰.۰۰۵	بودجه دولت و توازن آن	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T2
۰.۰۱۲	۲.۴	۰.۰۰۵	جریانات اپوزیسیون و قاچاق مواد مخدر	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T3
۰.۰۱	۲	۰.۰۰۵	ناراضی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی، اعتماد سیاسی، درصد رأی دهندگان، انباشت مطالبات سیاسی و قانونی، مشارکت سیاسی، زیرساخت‌های سیاسی و تعامل سیاسی با ذینفعان و منتقدین و رضایتمندی سیاسی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T4
۰.۰۱	۲	۰.۰۰۵	نگرش سیاسی به اقوام - سهم بانوان در مدیریت و قدرت	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T5
۰.۰۰۴	۲	۰.۰۰۲	رقابت دو/چندقطبی سیاسی در استان - ژن سالاری و تبارسالاری در توزیع قدرت - قالب‌های حقوقی مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T6
۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۴	اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری‌ها	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T7
۰.۰۰۴	۱	۰.۰۰۴	ارتقاء اثربخشی آراء قضایی و نقش پیشگیرانه آن	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T8
۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۴	کیفیت قوانین و مقررات قضایی - حاکمیت قانون و ارتقاء سلامت اداری	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T9
۰.۰۱۵	۱	۰.۰۱۵	دیپلماسی (همگرایی و واگرایی) - تحریم‌های بین‌المللی، روابط ایران (و استان) با کشورهای منطقه و فرا منطقه‌ای	PESTEL (بین‌الملل)	T10
۰.۰۱۲	۱.۲	۰.۰۱	تجارت و اقتصاد جهانی، پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی جهانی (WTO)، قوانین و مقررات داخلی در موضوع تجارت بین‌الملل - جهانی شدن / جهانی سازی (Globalization)	PESTEL (بین‌الملل)	T11
۰.۰۱۸	۱.۵	۰.۰۱۲	رژیم حقوقی دریای خزر	PESTEL (بین‌الملل)	T12
۰.۰۲	۲	۰.۰۱	تجارت آب مجازی	PESTEL (بین‌الملل)	T13
۰.۰۱۵	۱.۵	۰.۰۱	شناسایی و انتقال نخبگان توسط خارجی‌ها - میل به مهاجرت/انتقال سرمایه به خارج	PESTEL (بین‌الملل)	T14
۰.۰۰۷۲	۲.۴	۰.۰۰۳	میزان / نرخ ازدواج - ازدواج گریزی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T15
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	حاشیه‌نشینی در شهرهای بزرگ استان - سوء مصرف مواد (صنعتی، سنتی، محرک و ...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T16
۰.۰۰۸	۲	۰.۰۰۴	بیماری‌های واگیر شایع - اختلال‌های روانی - حوادث و بلاهای طبیعی و جاده‌ای	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T17
۰.۰۰۴	۱	۰.۰۰۴	نرخ بیکاری - میزان مطالعه - فرار مغزها (از استان و کشور)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T18
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	نرخ مرگ و میر	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T19
۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۰۶	شیوه و سبک زندگی (سلامت)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T20
۰.۰۰۸	۲	۰.۰۰۴	سرمایه اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T21
۰.۰۱	۲	۰.۰۰۵	فاصله اجتماعی - فردگرایی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T22
۰.۰۱	۲	۰.۰۰۵	نگرش / گرایش جامعه به کار، پس‌انداز و سرمایه‌گذاری	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T23
۰.۰۰۶۶	۲.۲	۰.۰۰۳	تعداد زنان و جایگاه آن‌ها در استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T24

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش شیلات	عوامل	O/T
۰.۰۰۸۸	۲.۲	۰.۰۰۴	ارزش‌های اجتماعی (اخلاقیات و ...) - میزان پایداری به ارزش‌های دینی - توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T25
۰.۰۰۰۸	۲	۰.۰۰۴	هژمونی رسانه‌های جمعی - مدیریت مصرف رسانه مجازی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T26
۰.۰۰۰۳	۱.۵	۰.۰۰۲	مهارت‌های اجتماعی (تاب‌آوری، حل مسئله و...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T27
۰.۰۰۰۸	۲	۰.۰۰۴	توسعه شهرنشینی - تبدیل روستاها به شهر و شهرستان (روستا شهر)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T28
۰.۰۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	فقر در استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T29
۰.۰۰۰۴	۱	۰.۰۰۴	مهاجرت از استان‌های کم آب به گلستان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T30
۰.۰۱۱	۱	۰.۰۱۱	نرخ بهره یا سود رسمی و غیررسمی	PESTEL (اقتصادی)	T31
۰.۰۱۰۸	۱.۲	۰.۰۰۹	بودجه دولت - خط مشی‌های تأمین مالی دولت	PESTEL (اقتصادی)	T32
۰.۰۱۵	۱	۰.۰۱۵	نرخ تورم و نوسان قیمت‌ها - نرخ ارز	PESTEL (اقتصادی)	T33
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	ترکیب واردات و صادرات (مواد اولیه، واسطه و مصرفی) - تعرفه‌های گمرکی واردات	PESTEL (اقتصادی)	T34
۰.۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	شرایط شاخص‌های اقتصاد کلان بخش صنعت و خدمات (ارزش‌افزوده، سرمایه‌گذاری و...)	PESTEL (اقتصادی)	T35
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	سیاست‌های کلان اقتصادی استان - سهم دولت در سرمایه‌گذاری و اقتصاد استان و سرمایه‌گذاری‌های مادر	PESTEL (اقتصادی)	T36
۰.۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	میزان مصداق داشتن صرفه‌ناشی از مقیاس در اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	T37
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	سیاست‌های پولی و مالی دولت در کشور و در استان - یارانه‌های مستقیم - بازار غیرمتمثل پولی	PESTEL (اقتصادی)	T38
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	ضریب جینی و توزیع درآمد - درآمد سرانه واقعی - سطح دستمزدها	PESTEL (اقتصادی)	T39
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	شاخص توسعه انسانی استان	PESTEL (اقتصادی)	T40
۰.۰۱۵	۱.۵	۰.۰۱	سهولت کسب‌وکار - فضای کسب‌وکار روستایی	PESTEL (اقتصادی)	T41
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	بهره‌وری کل - الگوی مصرف	PESTEL (اقتصادی)	T42
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	نرخ رشد اقتصادی - تولید ناخالص داخلی استان (GDP) - بعد اشتغال در بنگاه‌های اقتصادی	PESTEL (اقتصادی)	T43
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	میل متوسط به پس‌انداز استان و نرخ سرمایه‌گذاری استان	PESTEL (اقتصادی)	T44
۰.۰۱۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷	حجم نقدینگی - نسبت مصارف به منابع واقعی بانکی - سرعت گردش پول استان	PESTEL (اقتصادی)	T45
۰.۰۱۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷	توسعه نامتوازن منطقه‌ای	PESTEL (اقتصادی)	T46
۰.۰۰۰۸	۱	۰.۰۰۸	سهم بخش صنعت و خدمات در اقتصاد استان - نرخ مشارکت اقتصادی	PESTEL (اقتصادی)	T47
۰.۰۱۰۴	۱.۳	۰.۰۰۸	نرخ بازگشت سرمایه (IRR) به تفکیک بخش‌های مختلف اعم از صنعت، خدمات و ...	PESTEL (اقتصادی)	T48
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	درصد اشتغال بخش دولتی و خصوصی از کل اشتغال استان	PESTEL (اقتصادی)	T49
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	نرخ مشارکت اقتصادی - مشاغل کاذب - بیکاری فصلی	PESTEL (اقتصادی)	T50
۰.۰۱۲۶	۱.۸	۰.۰۰۷	نسبت بیمه‌شدگان از کل اشتغال استان	PESTEL (اقتصادی)	T51

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش شیلات	عوامل	O/T
۰۰۱۹۲	۱.۲	۰.۰۱۶	هوشمندسازی (دولت هوشمند-شهر هوشمند-کشاورزی هوشمند)- اینترنت اشیا- هوش مصنوعی	PESTEL (فناوری)	T52
۰۰۱۴۴	۱.۲	۰.۰۱۲	انحصار (مزیت) تکنولوژیکی در صنایع استان- 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- تحولات اخیر تکنولوژیک تأثیرگذار بر بخش	PESTEL (فناوری)	T53
۰۰۱۶۵	۱.۵	۰.۰۱۱	صنعت سخت‌افزار - ICT/داده‌کاوی/ دیتا ماینینگ	PESTEL (فناوری)	T54
۰۰۱۹۸	۱.۸	۰.۰۱۱	صندوق‌های سرمایه‌گذار خطرپذیر/ VC-تورهای علمی و ترویجی	PESTEL (فناوری)	T55
۰۰۱۹۵	۱.۵	۰.۰۱۳	وابستگی ذخایر ژنتیکی	PESTEL (فناوری)	T56
۰۰۲۴	۲.۴	۰.۰۱	پارازیت- فیلترینگ	PESTEL (فناوری)	T57
۰۰۲	۲	۰.۰۱	سیل‌گیری و سیل‌خیزی و رسوب‌گذاری استان- رانش، ریزش و زمین‌لغزش- میزان لرزه‌خیزی و لرزه زمین ساخت	PESTEL (زیست‌محیطی)	T58
۰۰۱۵	۱	۰.۰۱۵	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- پیشروی آب شور	PESTEL (زیست‌محیطی)	T59
۰۰۲	۲	۰.۰۱	قانون محدودیت استقرار صنایع در استان‌های شمالی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T60
۰۰۱۹۵	۱.۵	۰.۰۱۳	آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی)- آفات و بیماری‌ها- ورود گونه‌های غیربومی مهاجم (جانوری و گیاهی)- آتش زدن بقایای محصولات کشاورزی- بیماری‌های مشترک حیات‌وحش، انسان و دام	PESTEL (زیست‌محیطی)	T61
۰۰۱۶۵	۱.۵	۰.۰۱۱	بیابان‌زایی- فرونشست زمین- برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیرسطحی- زمین و کوه خوری- برداشت از حریم و بستر رودخانه‌ها	PESTEL (زیست‌محیطی)	T62
۰۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	آتش‌سوزی جنگل‌ها و مراتع	PESTEL (زیست‌محیطی)	T63
۰۰۲	۲	۰.۰۱	نگاه کمی و حجمی به تولیدات محصولات کشاورزی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T64
۰۰۱۵	۱.۵	۰.۰۱	مصرف پلاستیک و ... در جامعه- آسیب‌های زیست‌محیطی دریا- نخاله‌های ساختمانی- ضایعات بیمارستانی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T65
۰۰۱۳	۱	۰.۰۱۳	صید و شکار - مدیریت یکپارچه مناطق ساحلی-الگوی کشت	PESTEL (زیست‌محیطی)	T66
۰۰۱۵	۱.۵	۰.۰۱	تغییر غیرقانونی کاربری اراضی-صنایع غیرمرتبط و مخرب- برداشت غیراصولی خاک و شن و ماسه	PESTEL (زیست‌محیطی)	T67
۲/۱۳		Σ = ۱	نمره نهایی ماتریس محیط خارجی		

۹-۵) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش شیلات

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

عوامل درونی

➤ مزیت رقابتی^۱ CA

➤ نقاط قوت مالی^۲ FS

عوامل خارجی

➤ جذابیت صنعت^۳ IA

➤ ثبات محیطی^۴ ES

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

۹-۱-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۹-خانه‌ای

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

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

¹ Competitive Advantage

² Financial Stability

³ Industry Attractiveness

⁴ Environment Stability

۳ تا ۴ 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 که 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	خانه ۳	خانه ۲	خانه ۱
	۳	خانه ۶	خانه ۵	خانه ۴
	۲	خانه ۹	خانه ۸	خانه ۷
	۱	۲	۳	۴
		ضعیف	متوسط	قوی
		۱ تا ۱/۹۹	۲ تا ۲/۹۹	۳ تا ۴

جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

نمودار ۷-۵: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای

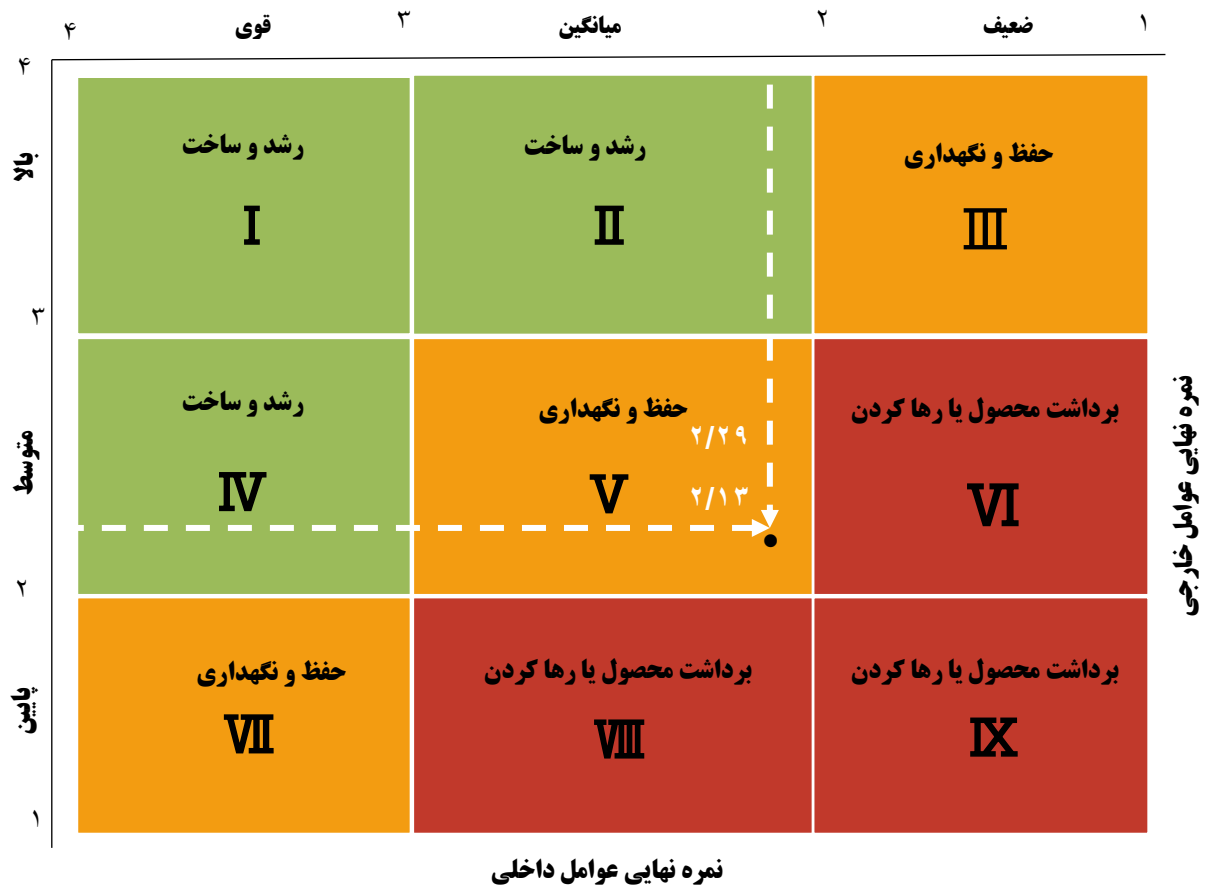
قرار گرفتن سازمان در هر یک از خانه‌های ماتریس داخلی و خارجی مفاهیم استراتژیکی خاصی دارد. زمانیکه یک سازمان (کسب و کار) در این خانه‌ها قرار می‌گیرد بدین معناست که عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و همچنین میزان پاسخگویی به عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در شرایط قوی یا متوسط و یا ضعیف است.

برای سازمان‌هایی که در خانه‌های ۱، ۲ 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 رو به جلو، ادغام عمودی رو به عقب و ادغام افقی) را به اجرا در آورد 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 (کسب و کار) در خانه‌های ۶، ۸ و ۹ قرار می‌گیرد، بدین معناست که شرکت در هر دو عامل داخلی و خارجی ضعیف و یا در یکی متوسط و در دیگری ضعیف است. در این حالت ماندن در این کسب و کارها به صلاح نیست و باید از **استراتژی کاهش، واگذاری و یا انحلال** کل یا بخشی از واحدهای سازمان‌هایشان استفاده نمایند.

با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش شیلات استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲/۲۹ و ۲/۱۳ می‌باشند، جایگاه بخش شیلات استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی در نمودار ذیل ارائه شده است.



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

نمره ارزیابی عوامل داخلی (IFE) Internal factor Evaluation	نمره ارزیابی عوامل خارجی (EFE) EXternal factor Evaluation
۲/۲۹	۲/۱۳

همان گونه که در نمودار شماره ۸-۵ نشان داده شده است، بخش شیلات استان گلستان در خانه شماره ۵ واقع شده است و این نشان‌دهنده آن است که این بخش از نظر وضعیت محیط خارجی و وضعیت محیط داخلی در وضعیت متوسط قرار دارد. براساس نتایج بدست آمده از ماتریس داخلی و خارجی تأکید (تمرکز اصلی) استراتژی‌های بخش شیلات استان گلستان باید "حفظ و نگهداری" باشد. به این منظور این بخش باید با استفاده از نقاط قوت نسبی خود نسبت به استفاده از فرصت‌های محیطی و مقابله با تهدیدات اقدام نماید. شایان ذکر است قرار گرفتن جایگاه بخش شیلات استان در خانه ۵ گرچه به معنی حفظ و نگهداری است، اما چون

بخش در محیط داخلی در وضعیت متوسط قرار دارد، ابتدا باید نقاط ضعف خود را برطرف نماید و پس از آن نسبت به استفاده از استراتژی‌های ناحیه حفظ و نگهداری اقدام نماید.

با توجه به ناحیه قرارگیری این بخش در ماتریس IE، بخش شیلات 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 شیلات استان با استفاده از اطلاعات و نمرات ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل محیط خارجی (EFE) آن، استفاده از ماتریس موقعیت‌یابی ۴-ناحیه‌ای می‌باشد.

الف) ناحیه تهاجمی (SO): کسب و کارهایی که در این منطقه قرار می‌گیرند در بهترین وضع ممکن هستند و می‌توانند با استفاده از توانایی‌ها یا نقاط قوت داخلی اقدامات زیر را به عمل آورد:

۱) بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی ۲) برطرف کردن نقاط ضعف داخلی ۳) پرهیز از تهدیدهای

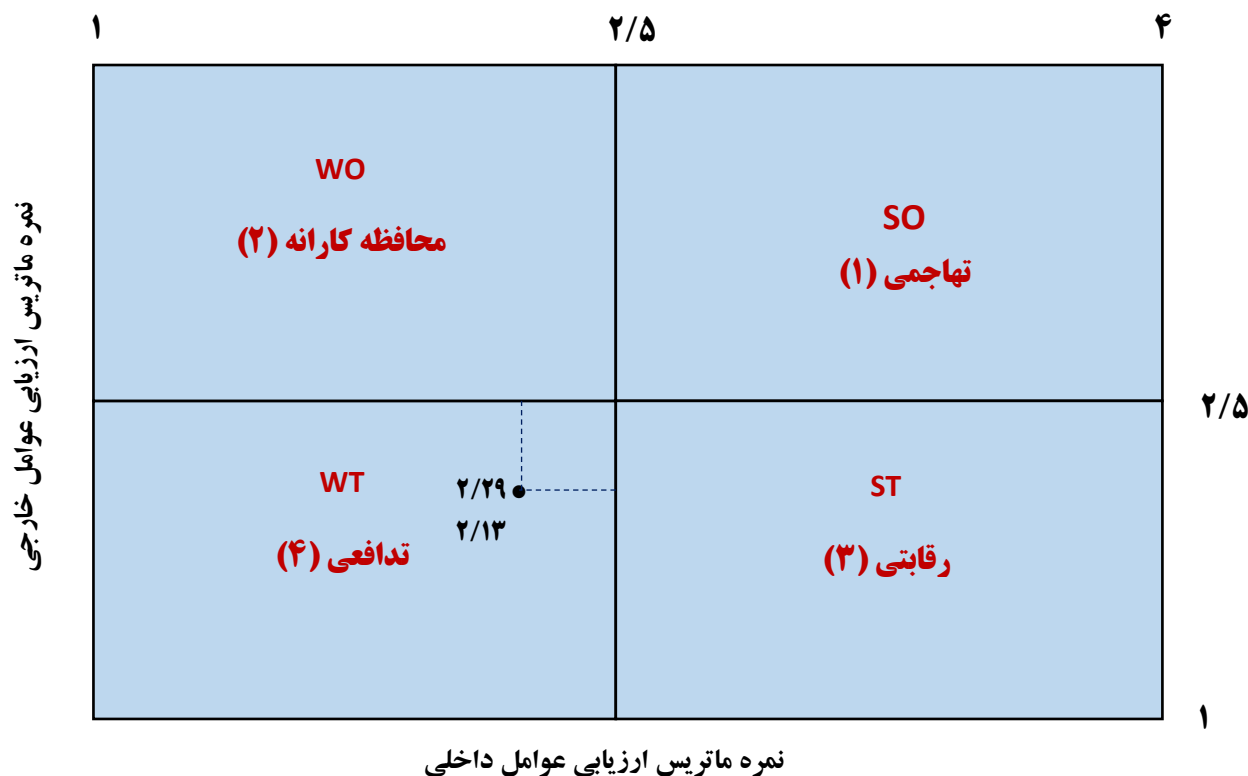
خارجی

ب) ناحیه رقابتی (ST): کسب و کارها در این قسمت عملکرد قوی و خوبی دارد؛ اما با این حال از خطر تهدیدهای محیط بیرونی مصون نیستند. چگونه با وجود نقاط قوت خود می‌توانیم تهدیدها را بی‌اثر سازیم؟ عنصر کلیدی این خانه «ثبات در عین رقابت» محسوب می‌شود.

ج) ناحیه تدافعی (WT): در این خانه کسب و کارها به شدت ضعیف هستند و نقطه قوتی برای رهایی از خطر تهدیدها وجود ندارد، از راهکارهای پیشنهادی برای کسب و کارهای این چنینی می‌توان عقب‌نشینی، تعطیلی و انحلال و... را نام برد.

د) ناحیه محافظه کارانه (WO): کسب و کارهایی که در این مرحله قرار می‌گیرند اگرچه با عملکرد ضعیف‌تری نسبت به رقبا مشغول به فعالیت هستند، لیکن فرصت‌های خوبی برای آن فراهم خواهد شد. جنس راهکارهای پیشنهادی از همان دسته رشد و سرمایه‌گذاری و نوآوری خواهد بود؛ اما عنصر احتیاط و محافظه‌کاری به آن اضافه خواهد شد.

با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس IFE و EFE می توان گفت که بخش شیلات هم اکنون در ناحیه تدافعی مشغول به فعالیت است.



نمودار ۹-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴-خانه‌ای بخش شیلات 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 استفاده از این ماتریس نزدیک شدن نمایش به ماتریس ۹-ناحیه‌ای و موقعیت‌یابی دقیق‌تر می‌باشد. همچنین ضمن نمایش دقیق‌تر موقعیت استراتژیک بخش شیلات استان در ادامه برای هریک از نواحی هشت‌گانه به‌طور مختصر توضیحاتی ارائه 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.

^۱ Selective Maintenance

^۲ 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 می کند 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 می کنند و نمی خواهند 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 می کند 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 می کنند و می خواهند 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 می کند تا با تغییر رویه‌ی فعالیت 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 می کند 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 می کنند و به دنبال جذب مشتریان جدید می باشند.

۷- تنوع همگون^۵: در این استراتژی، سازمان تصمیم می گیرد 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

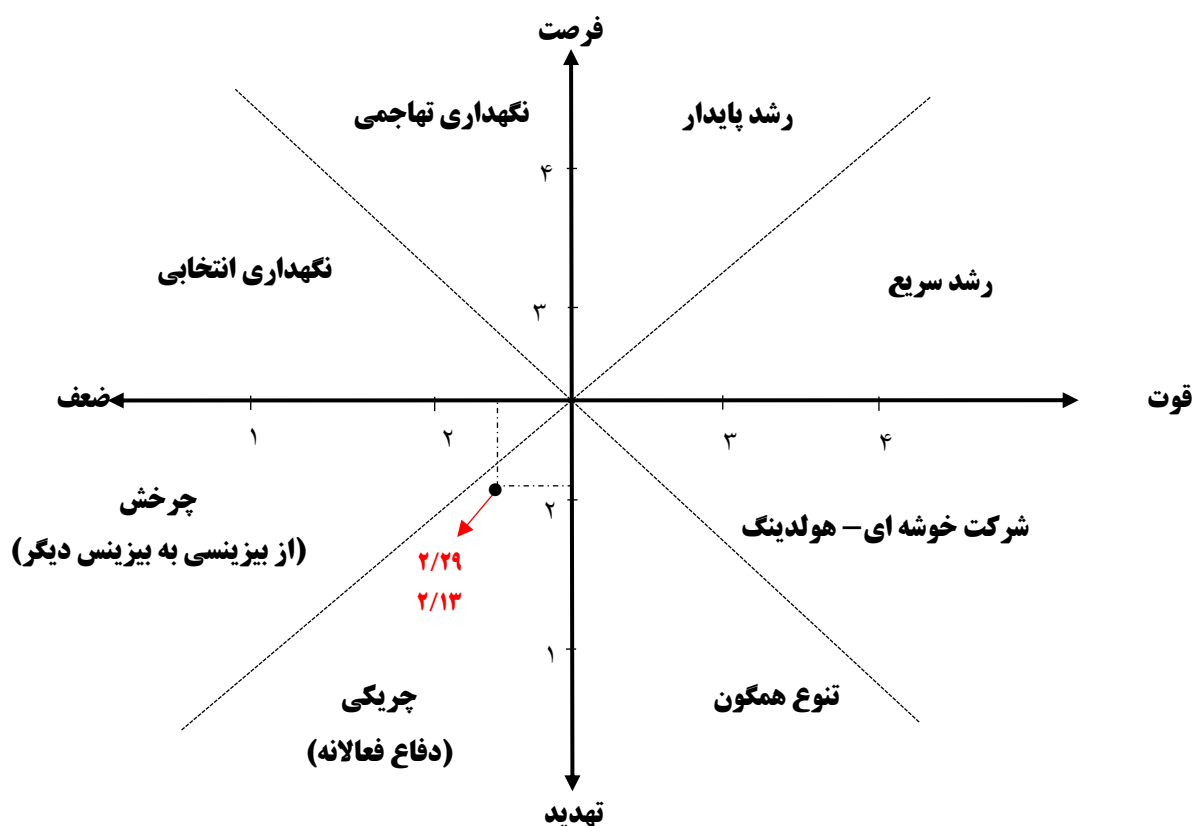
³ Turnaround

⁴ Guerrilla

⁵ Concentric

۸- **شرکت خوشه‌ای - هلدینگ^۱**: در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که وارد صنایع جدید و غیرمرتبط با صنعت فعلی خود شود. این معمولاً به منظور کاهش ریسک بحران‌های صنعتی و افزایش دامنه فعالیت‌های سازمانی است. این استراتژی به دو صورت مستقیم و غیرمستقیم (از طریق سرمایه‌گذاری در شرکت‌های دیگر) قابل اجرا است. در این استراتژی، سازمان باید برای کاهش ریسک‌های پیش رو، دارای منابع کافی باشد و بتواند به صورت اقتصادی بازدهی کافی برای سرمایه‌گذاران خود را ایجاد کند.

با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش شیلات استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲/۱۳ و ۲/۲۹ می‌باشند، جایگاه بخش شیلات استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی ۸- ناحیه‌ای در نمودار ذیل نمایش داده شده است.



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

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

¹ Conglomerate Strategy

تعیین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی)

در بخش شیلات استان گلستان

مقدمه

سرعت تحولات داخلی و بین‌المللی در سال‌های اخیر در زمینه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و روند روبه 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 می‌کنند. وجه مشترک تمام تعاریف پیرامون استراتژی آن است که استراتژی بر دستیابی به اهداف خاص تمرکز دارد و شامل تخصیص منابع است؛ و اینکه چند تصمیم یا اقدام سازگار، درست یا منسجم را نشان می‌دهد که بیانگر مسیر سازمان برای رسیدن به موفقیت است. برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی استراتژی، بزرگ‌ترین کار سازمان است؛ در زمان مرگ و زندگی، مسیر بقا یا انقراض همراه سازمان است و نمی‌توان بررسی آن را نادیده گرفت. این را باید 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.

۶-۱) 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 «تجمر» هر دو در سطح کلان استان/سازمانی تدوین شده‌اند. استانداردار و استانداردی گلستان به‌عنوان هیئت حاکمه و بالاترین مقام حکومت در استان، در بالاترین سطح سازمانی مسئول تدوین و اجرای چشم‌انداز و استراتژی پیشران و دستیابی به اهداف راهبردی و کلان استان می‌باشند.

¹ Corporate level strategy



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



نمودار شماره ۱-۶: 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 (راهبردی) توسعه استان گلستان

ب) استراتژی سطح کسب و کار^۱: استراتژی سطح بخشی/کسب و کار دومین سطح از سلسله مراتب استراتژی‌ها را به خود اختصاص می‌دهد. این سطح استراتژی که پایین‌تر از استراتژی سازمانی/شرکتی (حکمرانی) قرار می‌گیرد، ابزاری است برای دستیابی به اهداف یک واحد خاص از سازمان. نکته‌ای که باید به آن توجه داشت این است که به کارگیری این سطح از استراتژی فقط برای سازمان‌هایی مفید است که چندین بخش/واحد کسب و کار دارند. چنین سازمانی ممکن است محصولات یا خدماتی را در صنایع مختلف ارائه کند. برای مثال یک هلدینگ بزرگ بهترین نمونه از سازمانی است که خدمات مختلفی را در صنایع مختلف ارائه می‌کند و واحدهای کسب و کار مختلفی دارد که به امور مختلف پرداخته و در صنایع مختلف فعالیت دارند. هر کدام از این واحدهای کسب و کار اهداف متفاوتی دارند و استراتژی کسب و کار مخصوص خود را برای رسیدن به این اهداف در پیش می‌گیرند. مطابق نمودار ۱-۶، استان گلستان به عنوان یک کل و استانداری به عنوان متولی اداره استان برای تحقق چشم‌انداز و استراتژی اصلی و بلندمدت خود، دارای ۳۱ بخش است که «بخش شیلات» یکی از آن بخش‌های ۳۱ گانه می‌باشد. بدیهی است هر یک از بخش‌ها دارای فلسفه وجودی، مأموریت مستقل و مجزا و شرح وظایف اختصاصی خود می‌باشند که باید با چشم‌انداز و مأموریت استان هم‌راستا باشد، از این رو ضرورت دارد در جهت نیل به مأموریت، چشم‌انداز، اهداف راهبردی و استراتژی بلندمدت استان و «بخش شیلات» اقدام به تدوین استراتژی‌های مناسبی شود. این استراتژی‌ها اصطلاحاً به استراتژی‌های بخشی یا سطح کسب و کار مشهور هستند.

ج) سطح استراتژی وظیفه‌ای/اجرایی^۲: این سطح، سطح عملیاتی سازمان (در این مطالعات سطح دستگاهی) است. در سطح وظیفه‌ای تصمیم‌گیری‌هایی که توسط کارکنان گرفته می‌شود اغلب تصمیم‌های فنی محسوب می‌شوند و به این موضوع می‌پردازند که وظایف مختلف چگونه بر سطوح مختلف استراتژی در سازمان تأثیر می‌گذارد. این وظایف عبارت‌اند از بازاریابی، امور مالی، تولید، منابع انسانی و موارد دیگر. استراتژی وظیفه‌ای با برنامه محدودکننده‌ای سروکار دارد که اهداف هر وظیفه را مشخص می‌کند.

مطابق نمودار ۱-۶، سطح وظیفه‌ای یا عملیاتی شامل دو بخش "دولتی و عمومی" و "خصوصی و تعاونی" می‌باشد. بخش دولتی و عمومی این سطح شامل 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.

^۱ Business level strategy

^۲ Functional level strategy

حال که با توجه به نمودار ۱-۶، جایگاه تدوین استراتژی‌های بخشی از جمله استراتژی‌های بخش شیلات استان در هرم و سطوح سه گانه 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 شیلات، مجموع داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده در فصول گذشته، بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش شیلات استان، اهداف راهبردی تعیین شده بخش شیلات استان، ماتریس‌های تولید شده در فصل‌های ۴ و ۵ این گزارش به‌ویژه ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک (IE) بخش شیلات استان؛ اقدام به تعیین استراتژی اصلی (GSM) و تولید استراتژی‌های بخشی بخش شیلات 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.

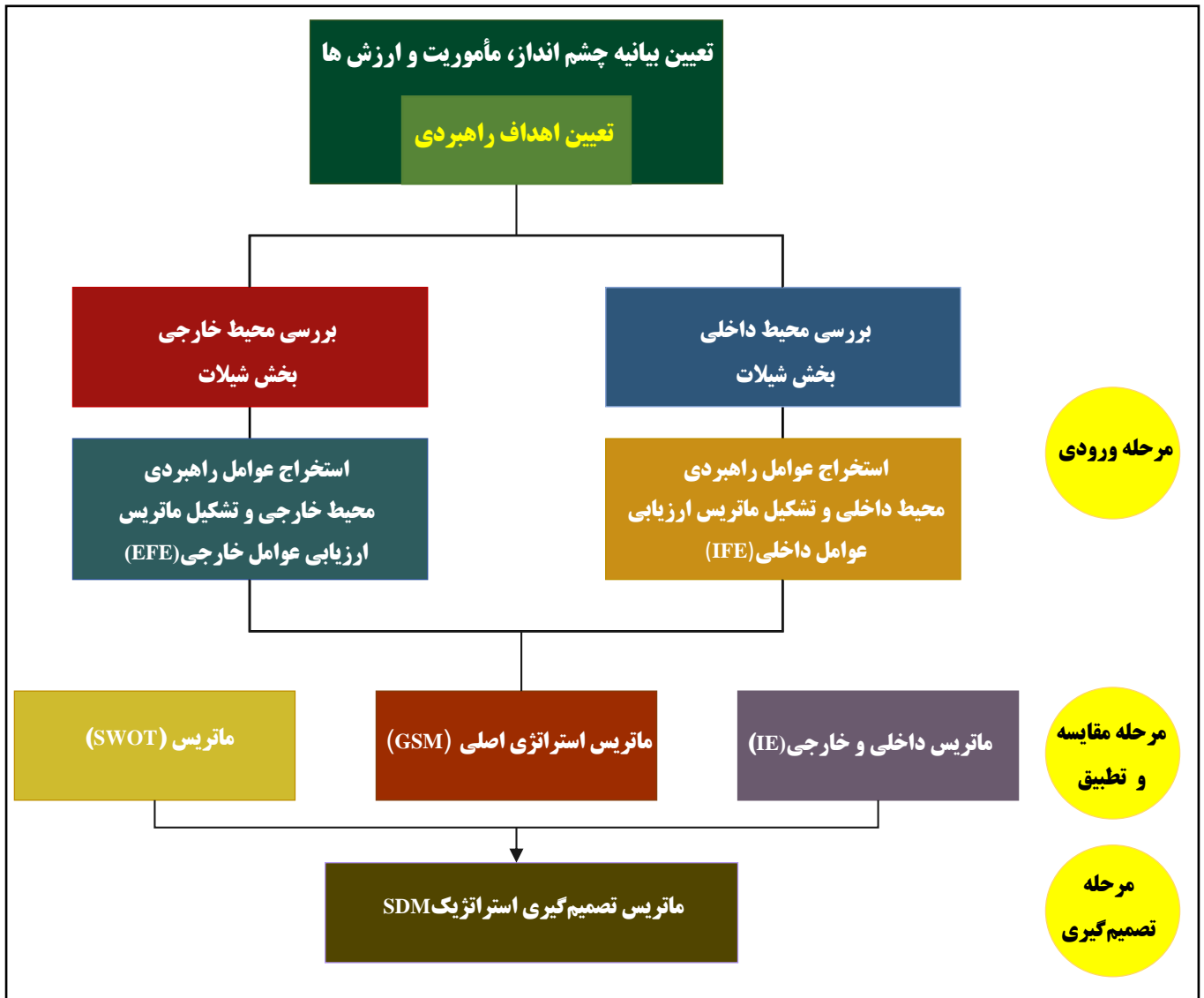
۶-۲) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش شیلات

مطابق نظر فرد. آر دیوید می‌توان روش‌های مهم تدوین استراتژی‌ها را در یک الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی سه‌مرحله‌ای گنجانده. همان‌گونه که در نمودار ۲-۶ مشاهده می‌شود، ابزارها یا روش‌های ارائه شده در این چارچوب برای انواع سازمان‌ها (در اندازه‌های گوناگون) مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌های مناسب و کارآمد را شناسایی، ارزیابی و انتخاب نمایند.

مرحله اول چارچوب تدوین استراتژی‌ها، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس بررسی رقابت (CPM) را شامل می‌شود. در مرحله اول که آن را **مرحله ورودی** می‌نامند، اطلاعات اصلی موردنیاز برای تدوین استراتژی‌ها جمع‌آوری و مشخص می‌شود. البته از آنجا که این برنامه‌ریزی در یک بخش که متولی آن دولت است، صورت می‌گیرد از این رو تهیه ماتریس بررسی رقابت (CPM) مصداق ندارد. ماتریس‌های IFE و EFE در فصل پنجم تهیه شده است.

مرحله دوم که آن را **مرحله مقایسه و تطبیق** می‌نامند به انواع استراتژی‌های ممکن توجه دارد و به همین منظور بین عوامل 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 شکل گرفته از بین دو روش مرحله تصمیم‌گیری، روش ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) بکار 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 فرآیند برنامه‌ریزی مبتنی بر عدد و رقم و روی گرداندن از فرآیند مبتنی بر بحث و گفتگو، موجب می‌شود که از پدیده عدم اطمینان، درک یا استنباطی نادرست به دست آید. این روش می‌تواند گفتگو و مباحثه را کاهش دهد، درحالی‌که برای درک مطالب، آزمون مفروضات و تقویت فرآیند یادگیری در سازمان از این ابزار یا وسایل استفاده می‌شود. بنابراین، استراتژیست‌ها باید متوجه چنین رویداد مخاطره‌آمیزی باشند و از ابزار تحلیلی برای تسهیل ارتباطات و نه از بین بردن آن‌ها، استفاده کنند. متأسفانه اگر اطلاعات عینی وجود نداشته باشد و اگر این اطلاعات به روش‌های علمی تجزیه و تحلیل نشود، در فرآیند تدوین استراتژی‌ها عواملی چون تعصبات شخصی، سیاست، احساسات یا عواطف، شخصیت و خطای هاله‌ای (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 پنجم) برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، روش‌هایی و رویه‌هایی ارائه شد. اطلاعات مربوط به این دو ماتریس، مبنایی را به دست می‌دهد که می‌توان بر آن اساس اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی سازمان/بخش را مقایسه کرد و تصمیم‌گیری نمود (در مرحله تصمیم‌گیری از ماتریس‌هایی استفاده می‌شود که در همین فصل شرح داده می‌شوند).

ابزارهای ورودی باعث می‌شوند که استراتژیست‌ها در همان مراحل اولیه قضاوت‌های کمی را در فرآیند تدوین استراتژی به کار گیرند. تصمیم‌های کوچکی که در ماتریس‌های ورودی برای گردآوری اطلاعات اولیه در مورد اهمیت نسبی عوامل داخلی و خارجی سازمان گرفته می‌شود به استراتژیست‌ها این

امکان را می‌دهد که استراتژی‌های مختلف را به شیوه‌ای اثربخش ارائه نمایند و آن‌ها را ارزیابی کنند. همیشه برای تعیین نمره و ضریب مناسب برای این عوامل باید از قضاوت‌های شهودی خوب استفاده کرد.

مرحله مقایسه گاهی استراتژی را بدین گونه تعریف می‌کنند: «مقایسه‌ای که سازمان بین مهارت‌ها، منابع داخلی، فرصت‌ها و تهدیدها می‌نماید». در چارچوب تدوین استراتژی‌ها مرحله مقایسه دربرگیرنده شش روش است که می‌توان از آن‌ها استفاده کرد: ماتریس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)، ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG)، ماتریس جنرال الکترونیک (GE)، ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE) و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE).

این ابزارها متکی به اطلاعاتی هستند که از مرحله نخست به دست آمده‌اند. برای اینکه بتوان استراتژی‌های گوناگون امکان‌پذیر را به شیوه‌ای اثربخش ارائه نمود، فرآیند مقایسه عوامل داخلی و خارجی نقشی مهم و سرنوشت‌ساز ایفا می‌کنند. در بیشتر شرایط، روابط بین عوامل داخلی و خارجی پیچیده‌تر از این موارد هستند و برای مقایسه این عوامل باید بتوان استراتژی‌های ارائه شده را هماهنگ نمود یا بین آن‌ها توازن برقرار کرد.

۳-۶) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)

ماتریس استراتژی‌های اصلی ابزار مناسبی برای تحلیل مواجهه سازمان/بخش با بازار و جامعه هدف خود است. این ماتریس (همچون ماتریس‌های آنسوف، SPSCE، BCG، GE و ...) عمدتاً در سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های انتفاعی که در فضای رقابتی فعالیت دارند، 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.

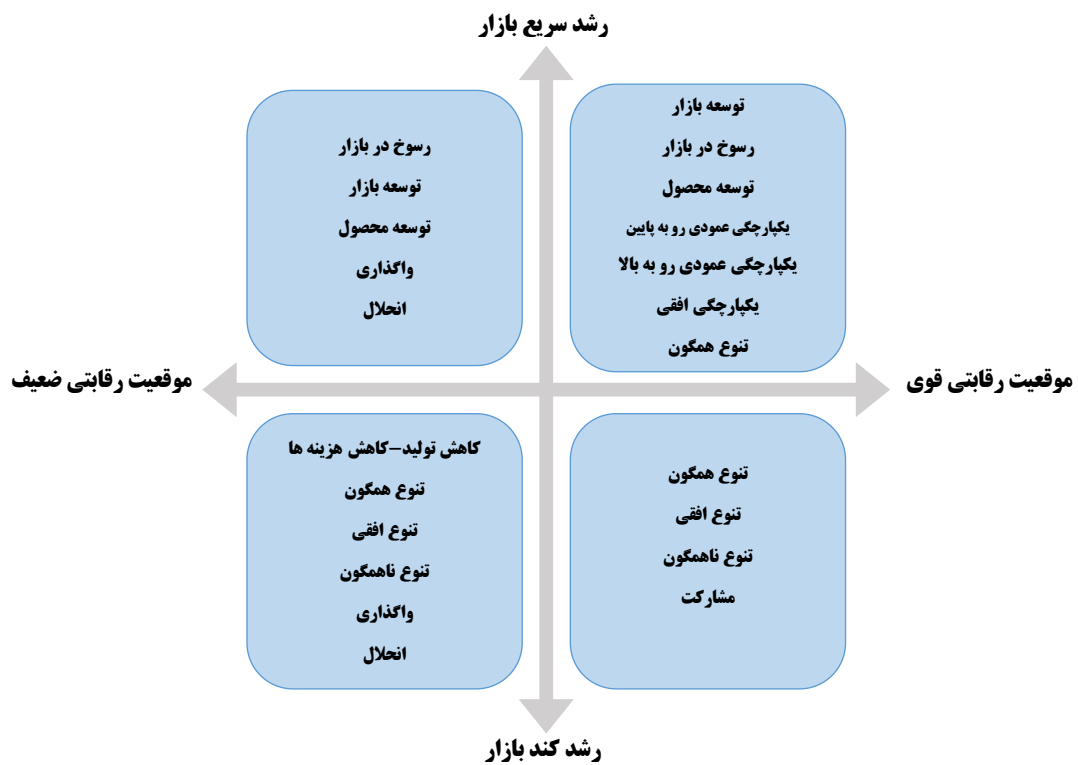
الف) خانه اول (رشد سریع بازار - موقعیت رقابتی قوی): سازمان‌هایی که وضعیت آن‌ها در این خانه قرار می‌گیرد بهترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند؛ زیرا از نظر محیطی در شرایط رشد بازار، میزان

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 روبه 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 آنقدر ضعیف باشد که امکان افزایش سهم بازار وجود نداشته باشد **استراتژی‌های کاهشی** 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 کسب‌وکار خود تنوع بخشیده و وارد حیطه‌های جدید گردد یا **استراتژی‌های کاهش و واگذاری و انحلال** را در پیش گیرد.

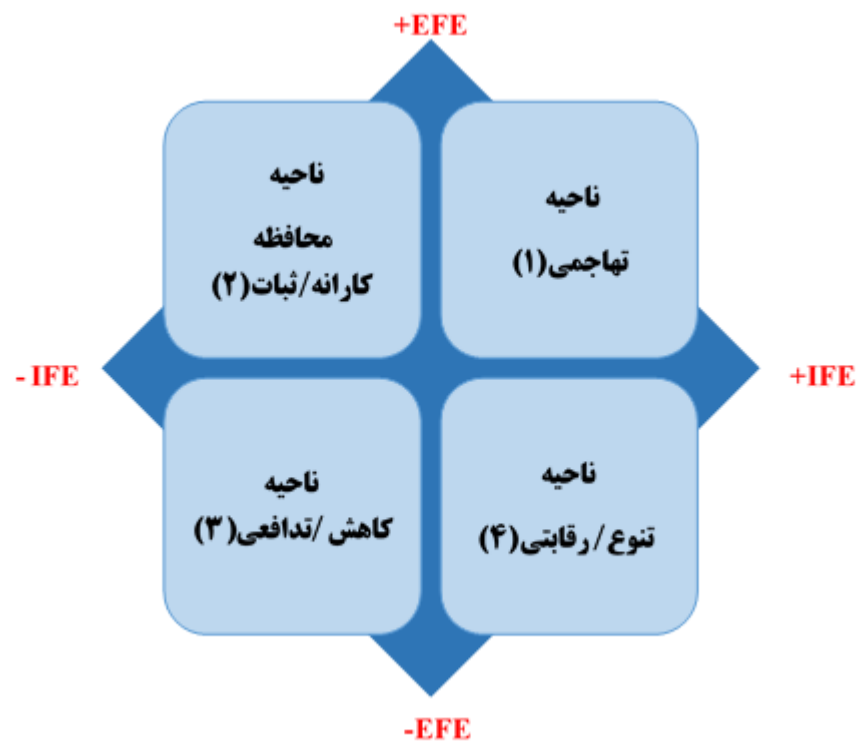
د) خانه چهارم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی قوی): در این حالت سازمان با توجه به مزیت‌های رقابتی موجود می‌تواند این مزیت‌ها را به محصولات و فعالیت‌های جدید تسری دهد و ریسک‌پذیری رشد کند بازار را تا حدودی جبران نماید. استراتژی‌های ارجح سازمان در این مرحله می‌تواند **تنوع همگون یا ناهمگون** باشد و یا **استراتژی مشارکت** برای ورود به بازارهای جدید را پیگیری نماید.



نمودار ۳-۶: ماتریس استراتژی اصلی

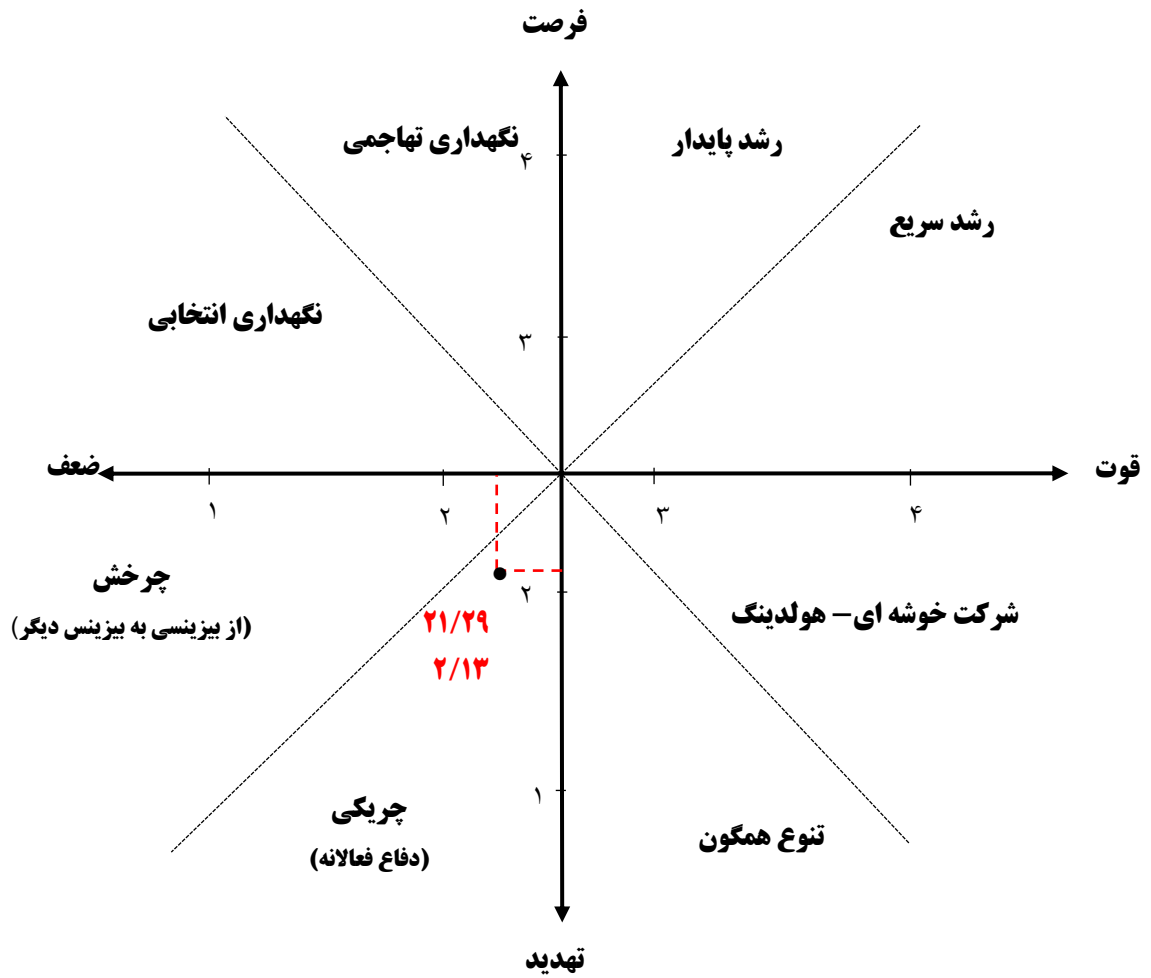
ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای مدل SWOT: تحلیل SWOT علاوه بر اینکه به عنوان جایگزین

ماتریس اقدام و موقعیت استراتژیک (SPACE) مورد استفاده قرار می‌گیرد در برخی از منابع به‌ویژه 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.



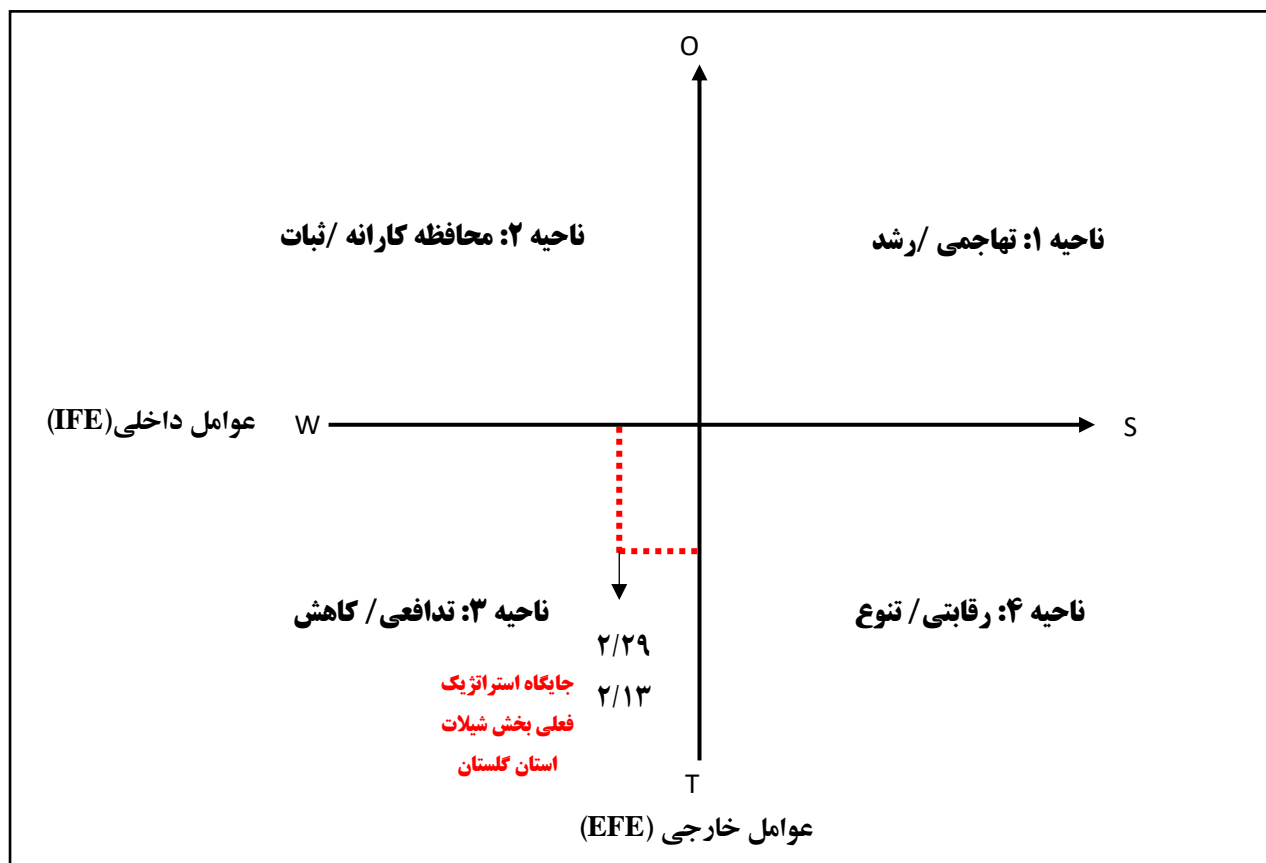
نمودار ۴-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT

همان‌گونه که در فصل قبل برای تعیین موقعیت فعلی استراتژیک بخش شیلات 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/محافظه‌کارانه، 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 ۶-۸، نمرات ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE) و ناحیه‌ای که بخش شیلات استان گلستان در آن قرار گرفته است، استراتژی اصلی این بخش تعیین و معرفی گردیده است.



نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش شیلات استان گلستان

مطابق نمودار ۵-۶ و نمودار ۶-۶ استراتژی‌های پیشنهادی بخش تدافعی و کاهش که بخش شیلات استان گلستان در آن قرار گرفته است شامل "کاهش تولید-کاهش هزینه‌ها"، "تنوع همگون"، "تنوع افقی"، "تنوع ناهمگون"، "واگذاری" و "انحلال" می‌باشد.

یکی از تأکیدات اغلب صاحب‌نظران به‌ویژه مایکل ای. پورتر این است که استراتژی اصلی نباید بیشتر از یک مورد باشد؛ زیرا باعث سردرگمی، پراکندگی و هدررفت منابع سازمان می‌شود، اما از طرف دیگر باید منطبق بر اصل پارتو یا قانون ۸۰-۲۰، استراتژی منتخب باید بتواند ۸۰ درصد مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) سازمان و اهداف راهبردی را پوشش دهد و همچنین از جامعیت کاملی برخوردار باشد تا بتوان استراتژی‌های بخشی را ذیل آن تعریف و انتخاب کرد.

از منظر ماتریس ۸- ناحیه‌ای نیز این بخش در ناحیه ششم یعنی چریکی (دفاع فعالانه) قرار گرفته است و بدین معنی است که تهدیدات محیطی بالا و نقاط قوت متوسط مجال حرکت‌های مخاطره‌آمیز را به بخش شیلات استان نمی‌دهد.

ناحیه چریکی/دفاع فعالانه به معنی رقابت در برابر رقبا با استفاده از راهکارهای جدید با هدف کسب مزیت رقابتی است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند با استفاده از استراتژی‌های نوآورانه و متفاوت، بازار را به خود جذب کند و سهم بازار خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای پررقابت و با تعداد رقبای زیاد فعالیت می‌کنند و به دنبال جذب مشتریان جدید می‌باشند.

در ادامه با توجه به متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف راهبردی مرتبط به فرازهای مهمی که باعث انتخاب استراتژی اصلی شده‌اند، پرداخته شده است:

مأموریت

بخش شیلات استان گلستان به‌عنوان تولیدکننده آبزیان، حافظ ذخایر ژنتیکی و بازسازی گونه‌های آبزیان شیلاتی (همچون ماهیان خاویاری و استخوانی به‌ویژه ماهی کپور، کلمه و ...) در راستای مأموریت ذاتی خود به‌عنوان یکی از بخش‌های مهم تأمین‌کننده پروتئین به‌منظور ارتقاء امنیت غذایی و سلامت جامعه با افزایش سرانه مصرف آبزیان فعال می‌باشد.

بخش شیلات استان همچنین با رویکرد توسعه پایدار اقدام به ایجاد زیرساخت‌های لازم، معرفی فرصت‌های سرمایه‌گذاری، توسعه و جذب سرمایه‌گذاری، ایجاد فرصت‌های شغلی با ثبات، ارتقاء بهره‌وری و صادرات محصولات شیلاتی به افزایش تولید ناخالص داخلی استان و افزایش درآمد سرانه خانوار کمک می‌نماید.

نهایتاً بخش شیلات استان گلستان با برخورداری از وجوه تمایزی همچون موقعیت جغرافیایی، ۱۱۵ کیلومتر ساحل، دسترسی به دریا، تنوع اقلیم، تنوع گونه‌ای، پهنه سرزمینی، وجود مراکز علمی و پژوهشی، به‌کارگیری فناوری‌های مناسب و ... با ورود به بازارهای ملی و بین‌المللی و ارزآوری مناسب سهم بالایی در محرومیت‌زدایی جوامع محلی و افزایش سطح رفاه عمومی استان دارد.

چشم‌انداز

بخش شیلات استان گلستان در افق ۱۴۰۴ در راستای چشم‌انداز کشور و استان با حرکت در سایه چشم‌انداز بخش دامپروری استان با عنوان؛ «گلستان هاب بین‌المللی تولید و بازاریابی محصولات پروتئینی» با حکمرانی خوب و تعامل سازنده با سایر بخش‌ها در حوزه شیلات، تربیت و به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص و افزایش

رضایتمندی کارکنان، گسترش مشارکت‌های مردمی، صید و صیادی مسئولانه، افزایش تولید آبزیان با اتکا به آب دریا، استفاده از فناوری‌های نوین به‌ویژه سیستم‌های پرتابل دریایی، افزایش تنوع آبی‌پروری از جمله ماهیان تزئینی، احیای صنعت خاویار، افزایش سهم تولید میگو در سبد شیلات استان، بین‌المللی شدن بخش شیلات استان، تأمین مالی و افزایش جذب سرمایه‌گذاران بزرگ داخلی و خارجی، استفاده چندمنظوره از آب سدها، چاه‌های کشاورزی و آب‌بندان‌ها (استفاده از آب‌های نامتعارف در آبی‌پروری)، تقویت رویکرد بازار محوری در بخش شیلات، برندسازی و تکمیل زنجیره‌های تأمین و ارزش ملی و بین‌المللی (توسعه صنایع وابسته و فرآوری) با رویکرد توسعه پایدار از طریق برنامه محوری، توجه به کیفیت و بهره‌وری، توسعه بنگاه‌های دانش‌بنیان، به‌کارگیری فناوری‌های نوین و بهره‌گیری گسترده از ICT، به‌منظور افزایش امنیت غذایی و سهم یاری بالا در تأمین پروتئین کشور، مدیریت منابع و ذخایر مشترک، مقابله با آسیب‌های زیست‌محیطی دریا، توسعه صادرات و ارزآوری و نهایتاً افزایش سرانه مصرف ماهی در کشور فعالیت می‌نماید.

ارزش‌های مرتبط

- حفظ گونه‌ها و ذخایر
- تولید
- ارتقای سلامت (غذای سالم)
- کیفیت‌گرایی (آبزیان، تولید، مصرف، فرآوردها و فرآوری و ...)
- مشارکت ذینفعان

اهداف راهبردی مرتبط

- توسعه سرمایه‌گذاری و ایجاد فرصت‌های شغلی
- تأمین و ارتقاء امنیت غذایی
- به‌کارگیری فناوری‌های نوین و روش‌های مختلف تولید
- توسعه صادرات و ارزآوری
- تقویت و توسعه بازار داخلی و افزایش سرانه مصرف آبزیان
- ارتقا و توسعه صنعت شیلات استان و ایجاد و توسعه صنایع وابسته (تکمیل زنجیره‌های ارزش و تأمین)
- ارتقا کیفی محصولات شیلاتی و کمک به افزایش سلامت جامعه
- افزایش بهره‌وری همه‌جانبه (به‌ویژه از طریق مدیریت چندمنظوره منابع آبی)

- افزایش تولید آبزیان
- افزایش تنوع و ذخایر آبزیان
- احیای صنعت خاویار و حفظ ذخایر
- ایجاد و توسعه تأسیسات زیربنایی و تحقیقاتی به منظور افزایش تولید آبزیان و تثبیت شغل صیادی

نتیجه گیری

استان گلستان با وسعت ۲۰۳۶۷ کیلومتر مربع و منابع آب متنوع شامل رودخانه، سدهای مخزنی بزرگ و کوچک و سواحل دریا دارای پتانسیل مناسب جهت محصولات شیلاتی اعم از ماهیان گرمابی، سردابی، میگو و خاویاری و... است لیکن از نظر درآمدی فاقد جایگاه مطلوب می‌باشد. علت این موضوع در منحنی لبخند شکل --- قابل بررسی می‌باشد. در تئوری و اصول نظری زنجیره‌های ارزش، منحنی لبخند تصویری گرافیکی از چگونگی تغییر ارزش افزوده در مراحل مختلف عرضه یک محصول یا خدمت به بازار است. مطابق با مشاهدات و نظر استن شی، دو انتهای یک زنجیره ارزش، یعنی ابتدای مسیر و مفهوم‌سازی محصول^۱ اعم از تحقیق و توسعه، برندسازی محصول، طراحی، فناوری، اختراع و غیره و همچنین انتهای مسیر و بازاریابی^۲ نسبت به بخش میانی زنجیره ارزش یعنی ساخت و تولید آن محصول یا خدمت^۳ ارزش‌های بیشتری را به محصول اضافه خواهد کرد (مرکز مطالعات زنجیره ارزش).

در بخش شیلات تمرکز ۸۵٪ فعالیت‌ها در بخش تولید بوده که ارزش افزوده کمی داشته و سهم ناچیزی را در اقتصاد استان که ۰/۵٪ در سال ۹۹ بود را دارا می‌باشد. این موضوع نشان‌دهنده ضعیف بودن و فقدان حلقه‌های پیشین و پسین در بخش شیلات استان است که منجر به خام فروشی شده بطوریکه حدود ۲۰۰۰۰ تن تولید استان با پایین‌ترین قیمت به فروش می‌رسد و فعالیت‌های مطرح عمدتاً شامل تولید، صید و بازار فروش جزئی می‌باشد. مضاف بر آن به علت فقدان زنجیره‌های ارزش، بازار خاویار نیز که از جایگاه ویژه‌ای در استان برخوردار بوده با چالش مواجه شده است. در بخش میگو نیز صرفاً تولید و پاک‌سازی صورت گرفته و به نواحی جنوبی ارسال می‌شود و در استان توان صادرات محقق نگردیده بطور کلی می‌توان نتیجه‌گیری نمود زنجیره ارزش در بخش شیلات استان ناقص می‌باشد. با توجه به مأموریت تعریف شده در بخش شیلات تحت عنوان تولید کنند آبزیان، حافظ ذخایر ژنتیکی و بازسازی گونه‌های شیلاتی جهت تحقق چشم‌انداز تعریف شده استان گلستان که هاب بین‌المللی تولید و بازاریابی محصولات پروتئینی است با توسعه زنجیره ارزش و تأمین ملی و بین‌المللی شیلاتی

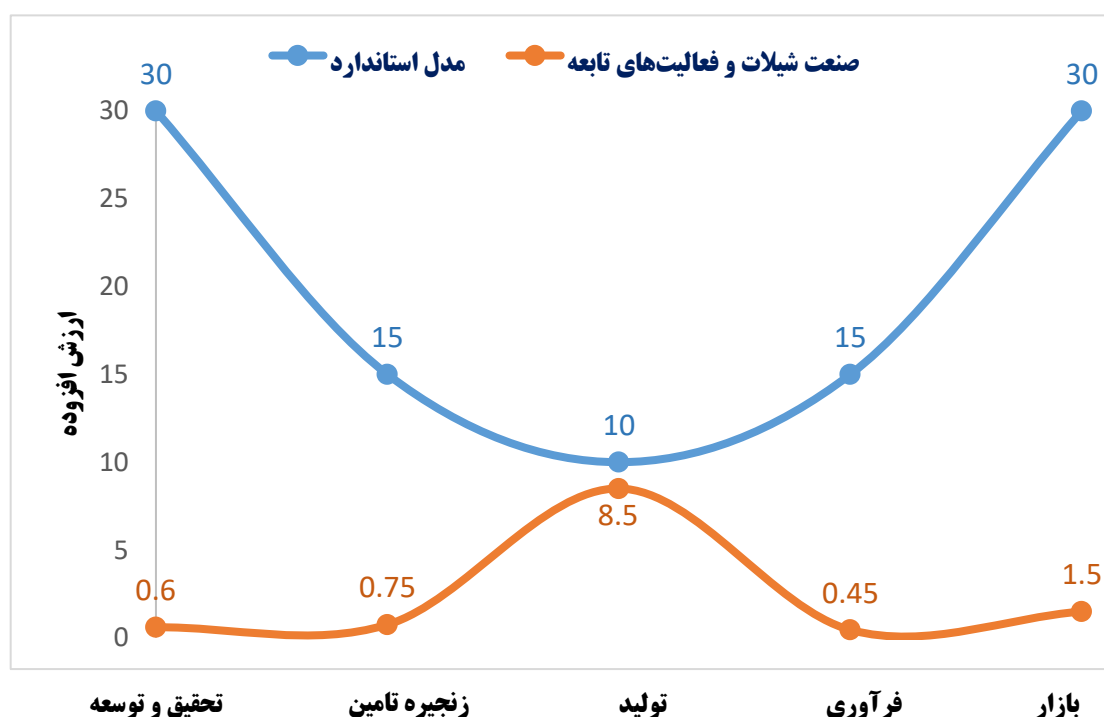
¹ Conception

² Marketing

³ Product/Farming

امکان‌پذیر می‌باشد. در این رابطه به‌منظور ورود در بازارهای جهانی با توجه به استراتژی اصلی استان تجمر و زنجیره ارزش پورتر ایجاد ارزش افزوده و افزایش توان رقابت‌پذیری صنایع شیلاتی اجتناب‌ناپذیر است که تحقق استراتژی اصلی توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین ملی و بین‌المللی شیلاتی را پیامد خواهد داشت. بدیهی است چنانچه زنجیره ارزش در صنایع شیلاتی کامل شود چشم‌انداز هاب بین‌المللی و ایجاد ارزش افزوده و اشتغال بیشتر نیز قابل تحقق خواهد بود.

با توجه به مطالب فوق استراتژی اصلی استان در بخش شیلات توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین ملی و بین‌المللی شیلاتی پیشنهاد شده است.



نمودار ۶-۷: منحنی لبخند



نمودار ۸-۶: استراتژی‌های متداول و پر کاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش شیلات

از این رو در جمع‌بندی نهایی همان‌گونه که در نمودار ۸-۶ نمایش داده شده است؛ "توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین ملی و بین‌المللی شیلاتی" به‌عنوان استراتژی اصلی بخش شیلات استان گلستان تعیین گردیده است.

۴-۶) ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TOWS)

برای انجام این تجزیه و تحلیل از ماتریس SWOT استفاده می‌شود. این ماتریس که در نمودار ۹-۶ نشان داده شده است، یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران 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 ۹-۶
- ۲) وارد کردن فهرست تهدیدهای اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۹-۶
- ۳) وارد کردن فهرست قوت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۹-۶
- ۴) وارد کردن فهرست ضعف‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۹-۶
- ۵) مقایسه نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی با هم و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در خانه مربوطه در گروه «استراتژی‌های SO»
- ۶) مقایسه نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در خارج از سازمان و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در گروه «استراتژی‌های WO»
- ۷) مقایسه نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن در گروه «استراتژی‌های ST»
- ۸) مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در گروه «استراتژی‌های WT»

هر کدام از دسته‌های استراتژی‌های ممکن را به صورت زیر می‌توان توضیح داد:

۱-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی SO: در قالب این استراتژی‌ها، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند. همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتواند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره‌برداری 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.

۴-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی ST: سازمان‌ها در اجرای این استراتژی‌ها، می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدها موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آن‌ها را از بین ببرند. البته یک سازمان قوی به ناگزیر در محیط خارجی با تهدیدهایی روبرو خواهد شد.

۴-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی WT: سازمان‌هایی که این استراتژی‌ها را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیدهای بسیار زیادی در محیط خارج روبرو می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی می‌کوشد برای حفظ بقاء از فعالیت‌های خود بکاهد (استراتژی‌های کاهش یا واگذاری)، در سازمان‌های دیگر ادغام شود، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل شود.

تهدیدات - T تهدیدات را فهرست کنید	فرصت‌ها - O فرصت‌ها را فهرست کنید	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
استراتژی‌های WO با بهره جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید	استراتژی‌های SO با بهره جستن از قوت‌ها 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 ۹-۶: ماتریس (SWOT)

۵-۶) روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی

همان‌گونه که در مورد نحوه تهیه ماتریس SWOT یا TOWS گفته شد برای تشکیل این ماتریس می‌بایست مهم‌ترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات بخش شیلات استان انتخاب شوند که معمولاً عدد هر یک نباید از ده متغیر بیشتر شود؛ یعنی یک ماتریس حدوداً ۲۰ در ۲۰، در حالیکه ماتریس SWOT بخش شیلات

منابع که مطابق نمودار ۸-۶ از جای گذاری ماتریس‌های IFE و EFE تشکیل می‌شود با این فرمول یک ماتریس ۸۷ در ۱۳۱ می‌شود. از آنجا که تولید استراتژی بخشی توسط گروهی از نخبگان و کارشناسان صورت می‌گیرد (نه ماشین و نرم‌افزار)، اگر تعداد متغیرهای ماتریس SWOT از یک عددی بیشتر شود خطای انسانی زیاد می‌شود؛ بنابراین توصیه همه نظریه‌پردازان استراتژی کاهش تعداد متغیرهاست.

از طرف دیگر اگر تعداد متغیرها برای هریک از چهار عامل ماتریس SWOT کاهش یابد، متغیرهای ارزشمندی که از درون هزاران داده پس از پردازش اطلاعات به دست آمده و خود را در ماتریس‌های IFE و EFE نشان داده است به سهولت از دست می‌رود چرا که حفظ این متغیرها (که بر اساس ماتریس لیتموس تماماً استراتژیک هستند) و بر اساس الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی (نمودار ۲-۶) به عنوان ورودی تولید استراتژی‌های بخشی به روش SWOT محسوب می‌شوند، برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ۱۸ هدف راهبردی و استراتژی اصلی «توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین ملی و بین‌المللی شیلاتی» بخش شیلات استان بسیار حیاتی می‌باشند.

از این رو برای حل این پارادوکس و توجه به هر دو جنبه موضوع یک روش بینابینی دنبال شده است که هم تعداد متغیرها در ماتریس SWOT کاهش یابد و هم اطلاعات ارزشمند جمع‌آوری شده تماماً مورد استفاده قرار گیرد.

در علوم سیاسی مفهومی وجود دارد تحت عنوان "هدف - وسیله (MEANS-ENDS)" که در فلسفه و اخلاق تحت عنوان "رابطه هدف و وسیله" تعریف می‌شود. این مفهوم یکی از تعاریف استراتژی هم هست جایی که نظریه‌پردازان مدیریت استراتژی را «وسیله تحقق هدف» بیان می‌کنند. بدین معنی که در سازمان‌ها و حتی زندگی شخصی راهکارها (استراتژی‌ها) به اهداف چسبیده‌اند و به نوعی ملازم هم هستند، از این رو برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۸ گانه یک ماتریس SWOT مستقل در مقیاس ۲۵ در ۲۵ تشکیل شده است که متغیرهای ۴ گانه SWOT اولویت‌دار که بیشترین ارتباط را با آن هدف راهبردی دارند از داخل ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده‌اند بطوریکه هم تعداد متغیرها به مقدار قابل قبولی کاهش یافته است و هم تمامی متغیرهای تولید شده ارزشمند برای تولید استراتژی‌های بخشی در گستره ۱۸ هدف راهبردی بکار گرفته شده است.

جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش شیلات استان

ردیف	شرح اهداف راهبردی	منابع و مآخذ شناسایی و استخراج اهداف راهبردی
۱	توسعه سرمایه‌گذاری و ایجاد فرصت‌های شغلی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز
۲	تأمین و ارتقاء امنیت غذایی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز+برنامه ششم+آمایش
۳	توسعه همه‌جانبه و هوشمندانه فعالیت‌های شیلاتی (اقلیم، حفظ محیط‌زیست و مزیت‌های نسبی و رقابتی و ...)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز
۴	به‌کارگیری فناوری‌های نوین و روش‌های مختلف تولید	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز
۵	توسعه صادرات و ارزآوری	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ آمایش
۶	توسعه سرمایه انسانی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ آمایش
۷	تقویت و توسعه بازار داخلی و افزایش سرانه مصرف آبزیان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۸	ارتقا و توسعه صنعت شیلات استان و ایجاد و توسعه صنایع وابسته (تکمیل زنجیره‌های ارزش و تأمین)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ آمایش
۹	ارتقا کیفی محصولات شیلاتی و کمک به افزایش سلامت جامعه	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ آمایش
۱۰	فقرزدایی و محرومیت‌زدایی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۱	صیدو صیادی مسئولانه و حفظ و بازسازی ذخایر	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ آمایش + شرح وظایف
۱۲	افزایش بهره‌وری همه‌جانبه (به‌ویژه از طریق مدیریت چندمنظوره منابع آبی)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ شرح وظایف
۱۳	افزایش تولید آبزیان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ آمایش
۱۴	افزایش تنوع و ذخایر آبزیان	آمایش + شرح وظایف
۱۵	احیای صنعت خاویار و حفظ ذخایر	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ آمایش
۱۶	ایجاد و توسعه تأسیسات زیربنایی و تحقیقاتی به‌منظور افزایش تولید آبزیان و تثبیت شغل صیادی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ آمایش
۱۷	افزایش مشارکت دینفعان و جوامع محلی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۸	بهره‌برداری پایدار از ذخایر و منابع آبی کشور	شرح وظایف

بنابراین، مطابق چارچوب مفهومی برای تولید و تدوین استراتژی‌های بخشی شیلات 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 ۱۸ هدف راهبردی بخشی شیلات تعریف شده است که در جدول ۱-۶ مجدداً فهرست آن‌ها نمایش داده شده است.

➤ **ثانیاً** به کمک چارچوب تهیه ماتریس SWOT یا TOWS (نمودار ۹-۶) و بر اساس روش بینایی که در صفحه قبل اشاره شد برای تولید استراتژی‌های بخشی به‌منظور تحقق هر یک از اهداف راهبردی اقدام به تشکیل

ماتریس‌های (SWOT) مستقل از طریق جایگذاری قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای اولویت‌دار و مرتبط به هر یک از اهداف راهبردی در ستون‌ها و سطرهای مربوطه شده است.

➤ **ثالثاً** با ارائه ماتریس‌های ۱۸ گانه تهیه شده با راهنما به اعضای کارگروه و برگزاری جلسات کانونی با مشارکت مدیران و کارشناسان دستگاه‌های مرتبط اقدام به تولید تعداد ۱۰۶ استراتژی بخشی شیلات شده است که در نهایت برای رتبه‌بندی وارد مرحله تصمیم‌گیری استراتژیک در ماتریس SDM شده است.

➤ **رابعاً** به منظور اطلاع و بهره‌برداری ۱۸ ماتریس (SWOT) تشکیل شده متناظر با ۱۸ هدف راهبردی بخش شیلات استان به همراه تعداد ۱۰۶ استراتژی تولید شده در بخش ضمائم گزارش سند استراتژیک بخش ارائه شده است.

۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

مطابق جدول شماره ۲-۶ در مرحله تصمیم‌گیری از بین دو روش اولویت‌بندی استراتژی‌ها، روش تحلیلی مناسب که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است، ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) می‌باشد. در ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک اولویت‌بندی استراتژی‌های تولید شده بخشی از ماتریس SWOT یا TOWS بر اساس شاخص‌های "امکان‌پذیری"، "مقبولیت" و "سازگاری و تناسب" صورت می‌گیرد. در واقع ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک، جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌نماید و برای انتخاب و اولویت‌بندی استراتژی‌های خاص یک مبنای دقیق و درعین حال ساده‌تر را ارائه می‌دهد.

ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) به شکل زیر است. (کردنائیج، ۱۳۹۲)

جدول ۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

ردیف	استراتژی‌های انتخابی	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	سازگاری	نمره نهایی	اولویت
جمع		$\sum = 1$					

برای تهیه ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) باید پنج مرحله به شرح زیر را طی نمود:

- **مرحله اول:** استراتژی‌هایی را که سازمان باید به اجرا درآورد یا آن‌ها را مورد توجه قرار دهد را مشخص نماید (استراتژی‌های خروجی از ماتریس‌های SWOT). این استراتژی‌ها را در قالب گزینه‌های استراتژیک در ستون دوم ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک فهرست کنید.
- **مرحله دوم:** پس از مشخص شدن استراتژی‌ها، به هر یک از این استراتژی‌ها باید توسط مدیران ارشد و کارشناسان خبره ضریب اهمیتی تخصیص داده شود و در ستون سوم، ستون ضریب اهمیت گنجانده شود که مجموع این ضرایب اهمیت برابر با عدد ۱ خواهد بود.
- **مرحله سوم:** ستون‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری را با اعدادی بین ۱ تا ۴ تکمیل کنید. عدد ۱ نشان‌دهنده بسیار ضعیف بودن استراتژی در رابطه هر یک از شاخص‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری خواهد بود، عدد ۲ به معنی ضعیف بودن استراتژی، عدد ۳ نشان‌دهنده وضعیت خوب استراتژی و در نهایت عدد ۴ نشان‌دهنده این است که استراتژی در شاخص موردنظر وضعیت بسیار خوبی دارد.
- شاخص امکان‌پذیری، نشان‌دهنده این مسئله است که استراتژی موردنظر باتوجه به شرایط موجود تا چه میزان قابلیت اجرایی دارد.
- شاخص مقبولیت نشان‌دهنده این مسئله است که تا چه میزان استراتژی موردنظر در بین مدیران ارشد و کارکنان سازمان پذیرفته شده است و با مسائل استراتژیکی که موردنظر آن‌ها است، همخوانی دارد.
- شاخص سازگاری یا تناسب نیز به میزان تناسب، هماهنگی و هم‌راستایی استراتژی موردنظر با چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی اصلی بخش اشاره دارد.
- **مرحله چهارم:** اعداد ستون‌های سوم تا ششم (ضریب اهمیت، امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری) در یکدیگر ضرب شده و در ستون هفتم قرار می‌گیرد.
- **مرحله پنجم:** نمرات نهایی استراتژی‌های مختلف با یکدیگر مقایسه شده و استراتژی‌های بالاترین نمره، در اولویت‌های بالاتری قرار می‌گیرند و در قالب اولویت در ستون آخر ماتریس رتبه‌بندی می‌شوند.
- نکته قابل توجه در اولویت‌بندی استراتژی‌های بخشی این است که این استراتژی‌ها حتی الامکان باید در راستای استراتژی پیشران و اصلی استان (تجمّر)، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی اصلی **(توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین ملی و بین‌المللی شیلاتی)** بخش شیلات استان انتخاب شوند. البته برخی از صاحب‌نظران تأکید دارند که مدیران ارشد و کارشناسان خبره در کارگروه شیلات استان به دلیل اینکه این بخش در ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک در ناحیه WT قرار گرفته است از این‌رو باید صرفاً به استراتژی‌هایی که در ناحیه

تنوع/رقابتی (ناحیه WT) تولید شده‌اند، ضریب اهمیت داده و سپس به امکان‌پذیری، مقبولیت، سازگاری استراتژی‌ها نمره داده شود تا براین اساس اولویت استراتژی‌ها مشخص شوند. همان‌گونه که در ادامه ملاحظه می‌شود کلیه استراتژی‌های تولید در چهار ناحیه WO،ST،SO و WT وارد ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) شده‌اند.

حال که استراتژی اصلی بخش شیلات استان گلستان تعیین شد، اولویت‌بندی و رتبه‌بندی استراتژی‌های بخشی معنادارتر و به مراتب راحت‌تر می‌باشد.

۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش شیلات استان گلستان

هدف راهبردی ۱: توسعه سرمایه‌گذاری و ایجاد فرصت‌های شغلی

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	ST2	توسعه زیرساخت‌ها در حوزه شیلات و آبیان	۰/۱۷	۲	۴	۴	۱/۷	۱
۲	SO1	تهیه و تدوین برنامه‌ها و فرصت‌های سرمایه‌گذاری برای معرفی به سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی	۰/۱۶	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۶	۲
۳		تقویت تحقیق و توسعه با بهره‌گیری از ظرفیت مراکز علمی و تحقیقاتی، پارک‌های علم و فناوری و شرکت‌های دانش‌بنیان	۰/۱۴	۲/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۳۳	۳
۴	SO2	تسهیل قوانین و مقررات محیط کسب‌وکار	۰/۱۵	۲/۵	۳	۳	۱/۲۷۵	۴
۵	WO5	توسعه تجارت و صادرات محصولات شیلاتی مبتنی بر دیپلماسی بین‌المللی	۰/۱۲	۲	۴	۴	۱/۲	۵
۶		ایجاد امنیت سرمایه‌گذاری و برنامه‌های حمایتی متناسب با تهدیدات مالی و تحریم‌ها	۰/۱۳	۱/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۱۰۵	۶
۶		ارائه مشوق‌ها، تسهیلات و حمایت‌های مالی	۰/۱۳	۱/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۱۰۵	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه سرمایه‌گذاری و ایجاد فرصت‌های شغلی	توسعه زیرساخت‌ها در حوزه شیلات و آبیان	تهیه و تدوین برنامه‌ها و فرصت‌های سرمایه‌گذاری برای معرفی به سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی	تقویت تحقیق و توسعه با بهره‌گیری از ظرفیت مراکز علمی و تحقیقاتی، پارک‌های علم و فناوری و شرکت‌های دانش‌بنیان
استراتژی بخشی	ST2	SO1	
نمره استراتژی	۱/۷	۱/۶	۱/۳۳

هدف راهبردی ۲: تأمین و ارتقاء امنیت غذایی

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

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱/۸۰۵	۳/۵	۳/۵	۲/۵	۰/۱۹	ایجاد و توسعه زیرساخت و فعال‌سازی ظرفیت‌ها	WO3	۱
۲	۱/۷۸۵	۴	۳/۵	۳	۰/۱۷	افزایش کمی و کیفی تولید مبتنی بر مزیت‌های زیستی و طبیعی	SO1	۲
۳	۱/۷	۴	۳/۵	۲/۵	۰/۱۷	افزایش سرانه مصرف ایزیان	WO4	۳
۴	۱/۶۸	۴	۳/۵	۳	۰/۱۶	توانمندسازی عاملین زنجیره ارزش	ST4	۴
۵	۱/۵۲	۳/۵	۳/۵	۲/۵	۰/۱۶	افزایش بهره‌وری در تولید ایزیان	SO5	۵
۶	۱/۲۷۵	۳	۳/۵	۲	۰/۱۵	افزایش تعاملات و تبادلات بین‌المللی	ST3	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تأمین و ارتقاء امنیت غذایی	ایجاد و توسعه زیرساخت و فعال‌سازی ظرفیت‌ها	افزایش کمی و کیفی تولید مبتنی بر مزیت‌های زیستی و طبیعی	افزایش سرانه مصرف ایزیان
استراتژی بخشی	WO3	SO1	WO4
نمره	۱/۸۰۵	۱/۷۸۵	۱/۷

هدف راهبردی ۳: توسعه همه‌جانبه و هوشمندانه فعالیت‌های شیلاتی (اقلیم، حفظ محیط‌زیست و مزیت‌های نسبی و رقابتی و ...)

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO3	تغییر رویکرد از آبی‌پروری با منابع آب شیرین به آبی‌پروری با استفاده از آب‌های غیرمتعارف و دریا محور	۰/۱۸	۲/۵	۳/۵	۴	۱/۸	۱
۲	SO1	بروزرسانی سامانه‌های آبی‌پروری و استفاده از روش‌ها و فناوری‌های نوین	۰/۱۸	۲/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۷۱	۲
۳	WT2	تقویت تحقیق و توسعه و استفاده از ظرفیت مراکز علمی تحقیقاتی و دانشگاهی و شرکت‌های دانش‌بنیان	۰/۱۷	۳	۳	۳	۱/۵۳	۳
۴		مدیریت پساب فعالیت‌های آبی‌پروری	۰/۱۶	۲/۵	۳	۴	۱/۵۲	۴
۵		تدوین مدل‌های کسب‌وکار همسو با محیط‌زیست و تغییرات اقلیمی	۰/۱۵	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۳۵	۵
۶	ST4	مدیریت ذخایر آبیان دریا	۰/۱۶	۲	۳	۳	۱/۲۸	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه همه‌جانبه و هوشمندانه فعالیت‌های شیلاتی (اقلیم، حفظ محیط‌زیست و مزیت‌های نسبی و رقابتی و ...)	تغییر رویکرد از آبی‌پروری با منابع آب شیرین به آبی‌پروری با استفاده از آب‌های غیرمتعارف و دریا محور	بروزرسانی سامانه‌های آبی‌پروری و استفاده از روش‌ها و فناوری‌های نوین	تقویت تحقیق و توسعه و استفاده از ظرفیت مراکز علمی تحقیقاتی و دانشگاهی و شرکت‌های دانش‌بنیان
استراتژی بخشی	SO3	SO1	WT2
نمره	۱/۸	۱/۷۱	۱/۵۳

هدف راهبردی ۴: به‌کارگیری فناوری‌های نوین و روش‌های مختلف تولید

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	SO1	آموزش و بهره‌گیری از مراکز علمی، تحقیقاتی، فناوری و دانشگاهی و شرکت‌های دانش‌بنیان	۰/۲	۳	۴	۳/۵	۲/۱	۱
۲	SO4	ایجاد و توسعه زیرساخت‌ها	۰/۲	۲/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۹	۲
۳	ST1	حمایت‌های همه‌جانبه حاکمیت و تأمین اعتبارات	۰/۱۹	۲/۵	۳/۵	۳	۱/۷۱	۳
۴	SO3	توسعه ضریب نفوذ فناوری اطلاعات	۰/۱۵	۲/۵	۳/۵	۳	۱/۳۵	۴
۵	WO1	تقویت تشکل‌ها و بهره‌برداران (بخش خصوصی)	۰/۱۴	۳	۳/۵	۳	۱/۳۳	۵
۶	SO2	هوشمندسازی ارائه خدمات	۰/۱۲	۲/۵	۳	۳	۱/۰۲	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
به‌کارگیری فناوری‌های نوین و روش‌های مختلف تولید	آموزش و بهره‌گیری از مراکز علمی، تحقیقاتی، فناوری و دانشگاهی و شرکت‌های دانش‌بنیان	ایجاد و توسعه زیرساخت‌ها	حمایت‌های همه‌جانبه حاکمیت و تأمین اعتبارات
استراتژی بخشی	SO1	SO4	ST1
نمره	۲/۱	۱/۹	۱/۷۱

هدف راهبردی ۵: توسعه صادرات و ارزآوری

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		ایجاد و توسعه زیرساخت‌های صادرات آبریان	۰/۱۸	۲/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۷۱	۱
۲	SO3	توسعه زنجیره ارزش تولید	۰/۱۶	۳	۳/۵	۴	۱/۶۸	۲
۳	SO1	ایجاد و توسعه ارتباطات منطقه‌ای و بین‌المللی (توسعه بازار)	۰/۱۷	۲/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۶۱۵	۳
۴	WT1	بسته‌های تشویقی و تسهیل‌سازی صادرات و حمایت‌های حاکمیتی	۰/۱۷	۲/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۶۱۵	۳
۵	WO2	افزایش تولید و ایجاد تنوع در محصولات	۰/۱۶	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۶	۴
۶	SO2	رعایت استانداردهای بین‌المللی در تولید محصولات	۰/۱۶	۲/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۵۲	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه صادرات و ارزآوری	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های صادرات آبریان	توسعه زنجیره ارزش تولید	ایجاد و توسعه ارتباطات منطقه‌ای و بین‌المللی (توسعه بازار)
استراتژی بخشی	SO3	SO1	SO1
نمره	۱/۷۱	۱/۶۸	۱/۶۱۵

هدف راهبردی ۶: توسعه سرمایه انسانی

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	SO2	پیاپی‌سازی نظام شایسته‌سالاری	۰/۱۶	۲	۲/۵	۳/۵	۱/۲۸	۱
۲	ST2	توسعه کرامت انسانی و متناسب‌سازی حقوق، مزایا و رفاهیات	۰/۱۶	۱/۵	۳	۳/۵	۱/۲۸	۱
۳	ST1	پیاپی‌سازی نظام جامع مدیریت منابع انسانی ((HRIS	۰/۱۵	۲	۳	۳/۵	۱/۲۷۵	۲
۴	SO1	توانمندسازی و پشتوانه سازی نیروی انسانی	۰/۱۴	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۲۶	۳
۵	SO3	پیاپی‌سازی نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد	۰/۱۳	۳	۳	۳/۵	۱/۲۳۵	۴
۶	WT1	اصلاح ساختار سازمانی	۰/۱۳	۲	۲/۵	۳/۵	۱/۰۴	۵
۷	WT3	ایجاد تناسب بین شغل و شاغل	۰/۱۳	۲/۵	۲/۵	۳	۱/۰۴	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه سرمایه انسانی	پیاپی‌سازی نظام شایسته‌سالاری	توسعه کرامت انسانی و متناسب‌سازی حقوق، مزایا و رفاهیات	پیاپی‌سازی نظام جامع مدیریت منابع انسانی (HRIS)
استراتژی بخشی	SO2	ST2	ST1
نمره	۱/۲۸	۱/۲۸	۱/۲۷۵

هدف راهبردی ۷: تقویت و توسعه بازار داخلی و افزایش سرانه مصرف آبزیان

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 و گسترش فرهنگ مصرف آبزیان	۰/۱۸	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۸	۱
۲	SO2	بهینه کردن زنجیره توزیع و عرضه آبزیان	۰/۱۸	۲/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۷۱	۲
۳	ST1	بسته‌های حمایتی در مصرف آبزیان	۰/۱۸	۲/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۷۱	۲
۴	SO3	افزایش تولید و ایجاد تنوع در محصولات آبزیان	۰/۱۷	۲/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۶۱۵	۳
۵	ST2	تقویت مشارکت بخش خصوصی	۰/۱۵	۲/۵	۳	۳	۱/۲۷۵	۴
۶	WO2	استفاده از فناوری‌ها و ارتقا بهره‌وری در فرایند تولید و فراوری آبزیان (کاهش هزینه تولید)	۰/۱۴	۲/۵	۳/۵	۳	۱/۲۶	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تقویت و توسعه بازار داخلی و افزایش سرانه مصرف آبزیان	آموزش و گسترش فرهنگ مصرف آبزیان	بهینه کردن زنجیره توزیع و عرضه آبزیان	بسته‌های حمایتی در مصرف آبزیان
استراتژی بخشی	SO1	SO2	ST1
نمره	۱/۸	۱/۷۱	۱/۷۱

هدف راهبردی ۸: ارتقا و توسعه صنعت شیلات استان و ایجاد و توسعه صنایع وابسته به شیلات

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

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱/۵	۳/۵	۳/۵	۳	۰/۱۵	تقویت بازاریابی و افزایش حاشیه سود		۱
۲	۱/۴۴	۴	۳	۲	۰/۱۶	ایجاد زنجیره‌های ارزش آفرین		۲
۳	۱/۳۵	۳/۵	۳/۵	۲	۰/۱۵	تقویت زیرساخت‌ها		۳
۴	۱/۳۳	۳/۵	۳/۵	۲/۵	۰/۱۴	بهره‌گیری بهینه از ظرفیت‌های موجود و افزایش تولید		۴
۵	۱/۱۷	۳/۵	۳	۲/۵	۰/۱۳	توانمندسازی روستاییان و افزایش مشارکت جوامع محلی		۵
۶	۱/۱۲	۳/۵	۳	۱/۵	۰/۱۴	تقویت بهره‌مندی از آبی‌پروری‌های نوین		۶
۷	۱/۰۴	۳/۵	۲	۲/۵	۰/۱۳	تقویت تحقیق و توسعه		۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ارتقا و توسعه صنعت شیلات استان و ایجاد و توسعه صنایع وابسته به شیلات	تقویت بازاریابی و افزایش حاشیه سود	ایجاد زنجیره‌های ارزش آفرین	تقویت زیرساخت‌ها
استراتژی بخشی			
نمره	۱/۵	۱/۴۴	۱/۳۵

هدف راهبردی ۹: ارتقا کیفی محصولات شیلاتی و کمک به افزایش سلامت جامعه

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		تولید محصولات بر اساس استانداردهای بین‌المللی	۰/۲۲	۲	۳/۵	۳/۵	۱/۹۸	۱
۲		استفاده از روش‌های نوین در تولید محصولات	۰/۲۲	۲	۳/۵	۳	۱/۸۷	۲
۳		بهبود روش‌های عرضه و نگهداری محصولات (لجستیک، انبارداری و شبکه توزیع)	۰/۱۹	۲/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۸۰۵	۳
۴		افزایش تولید محصولات با ارزش غذایی بالا	۰/۲	۲	۳	۳	۱/۶	۴
۵		بسته‌بندی مناسب محصولات جهت حفظ کیفیت	۰/۱۷	۲	۳/۵	۳/۵	۱/۵۳	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ارتقا کیفی محصولات شیلاتی و کمک به افزایش سلامت جامعه	تولید محصولات بر اساس استانداردهای بین‌المللی	استفاده از روش‌های نوین در تولید محصولات	بهبود روش‌های عرضه و نگهداری محصولات (لجستیک، انبارداری و شبکه توزیع)
استراتژی بخشی			
نمره	۱/۹۸	۱/۸۷	۱/۸۰۵

هدف راهبردی ۱۰: فقرزدایی و محرومیت‌زدایی

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		توسعه صنعت و اقتصاد شیلات	۰/۲۱	۲/۵	۳/۵	۴	۲/۱	۱
۲		توانمندسازی و آموزش جوامع محلی	۰/۱۲	۳	۳/۵	۳/۵	۲	۲
۳		توسعه فعالیت‌های شیلاتی در جوامع روستایی و محلی	۰/۱۲	۲	۳	۳/۵	۱/۷	۳
۴		تدوین بسته‌های تشویقی (به‌خصوص در مناطق محروم)	۰/۲۱	۱/۵	۳/۵	۳	۱/۶۸	۴
۵		تسهیل صدور مجوز مشاغل خرد	۰/۱۸	۲/۵	۳	۳	۱/۵۳	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
فقرزدایی و محرومیت‌زدایی	توسعه صنعت و اقتصاد شیلات	توانمندسازی و آموزش جوامع محلی	توسعه فعالیت‌های شیلاتی در جوامع روستایی و محلی
استراتژی بخشی			
نمره	۲/۱	۲	۱/۷

هدف راهبردی ۱۱: صید و صیادی مسئولانه و حفظ و بازسازی ذخایر

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	بازنگری و اصلاح قوانین مربوط به صید غیرمجاز	۰/۱۸	۲	۳/۵	۳/۵	۱/۶۲	۱
۲	SO2	به‌روزرسانی و ارتقا کارگاه‌های بازسازی ذخایر آبزیان دریایی	۰/۱۷	۲	۳/۵	۳/۵	۱/۵۳	۲
۳	ST1	آموزش و توانمندسازی صیادان و جوامع محلی	۰/۱۷	۲/۵	۳/۵	۳	۱/۵۳	۲
۴	WO1	تخصیص اعتبار جهت لایروبی رودخانه‌ها	۰/۱۶	۲/۵	۳/۵	۳	۱/۴۴	۳
۵	WT1	ارتقا تحقیق و توسعه در حفظ و بازسازی ذخایر	۰/۱۶	۲	۳/۵	۳/۵	۱/۴۴	۳
۶	ST2	افزایش مشارکت جوامع محلی در رهاسازی و بازسازی ذخایر	۰/۱۶	۲	۳/۵	۳	۱/۳۶	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
صید و صیادی مسئولانه و حفظ و بازسازی ذخایر	بازنگری و اصلاح قوانین مربوط به صید غیرمجاز	به‌روزرسانی و ارتقا کارگاه‌های بازسازی ذخایر آبزیان دریایی	آموزش و توانمندسازی صیادان و جوامع محلی
استراتژی بخشی	SO1	SO2	ST1
نمره	۱/۶۲	۱/۵۳	۱/۵۳

هدف راهبردی ۱۲: افزایش بهره‌وری همه‌جانبه (به‌ویژه از طریق مدیریت چندمنظوره منابع آبی)

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

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱/۶۲	۳	۳	۳	۰/۱۸	استفاده از آب‌های نامتعارف در آبی‌پروری		۱
۲	۱/۶	۳/۵	۳/۵	۳	۰/۱۶	آموزش و توانمندسازی جوامع هدف		۲
۳	۱/۴۴۵	۳	۳	۲/۵	۰/۱۷	استفاده چندمنظوره از آب آب‌بندان‌ها و چاه‌های کشاورزی		۳
۴	۱/۴۴	۳/۵	۳	۱/۵	۰/۱۸	بازچرخانی آب و سیستم‌های گردش آب		۴
۵	۱/۳۶	۳	۳	۲	۰/۱۷	استفاده از تکنولوژی‌های نوین و مکانیزاسیون		۵
۶	۱/۱۹	۳/۵	۳	۲	۰/۱۴	بهره‌گیری از محیط‌های پیش ساخته نصبی پرورش آبزیان		۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش بهره‌وری همه‌جانبه (به‌ویژه از طریق مدیریت چندمنظوره منابع آبی)	استفاده از آب‌های نامتعارف در آبی‌پروری	آموزش و توانمندسازی جوامع هدف	استفاده چندمنظوره از آب آب‌بندان‌ها و چاه‌های کشاورزی
استراتژی بخشی			
نمره	۱/۶۲	۱/۶	۱/۴۴۵

هدف راهبردی ۱۳: افزایش تولید آبزیان

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		مکانیزاسیون استخرهای پرورش آبزیان	۰/۱۴	۳	۴	۴	۱/۵۴	۱
۲		توسعه و تکمیل زیرساخت‌ها	۰/۱۵	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۵	۲
۳		معرفی گونه‌های جدید آبزیان	۰/۱۵	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۵	۲
۴		استفاده از بچه ماهی‌های اصلاح نژاد شده	۰/۱۵	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۵	۲
۵		استفاده بهینه از آب‌های نامتعارف	۰/۱۴	۳	۴	۳/۵	۱/۴۷	۳
۶		بهره‌گیری از مشارکت جوامع محلی و بخش خصوصی	۰/۱۴	۲	۳/۵	۳/۵	۱/۲۶	۴
۷		استفاده از روش‌های نوین و دانش‌بنیان	۰/۱۳	۲	۳	۳	۱/۰۴	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش تولید آبزیان	مکانیزاسیون استخرهای پرورش آبزیان	توسعه و تکمیل زیرساخت‌ها	معرفی گونه‌های جدید آبزیان
استراتژی بخشی			
نمره	۱/۵۴	۱/۵	۱/۵

هدف راهبردی ۱۴: افزایش تنوع و ذخایر آبزیان

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضرب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		معرفی گونه‌های جدید	۰/۲۲	۳	۳/۵	۳/۵	۲/۲	۱
۲		اجرای قوانین پیشگیرانه جهت صید غیرمجاز	۰/۱۹	۳	۴	۳/۵	۱/۹۹۵	۲
۳		افزایش مراکز تکثیر و مولدسازی (بازسازی ذخایر)	۰/۲۱	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۸۹	۳
۴		بهره‌گیری از مراکز علم و فناوری، دانشگاه‌ها و مراکز دانش‌بنیان	۰/۲	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۸	۴
۵		نظارت و ارزیابی مستمر بر ذخایر آبزیان	۰/۱۸	۲	۳	۳	۱/۴۴	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش تنوع و ذخایر آبزیان	معرفی گونه‌های جدید	اجرای قوانین پیشگیرانه جهت صید غیرمجاز	افزایش مراکز تکثیر و مولدسازی (بازسازی ذخایر)
استراتژی بخشی			
نمره	۲/۲	۱/۹۹۵	۱/۸۹

هدف راهبردی ۱۵: احیای صنعت خاویار و حفظ ذخایر

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

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱/۸۹	۳/۵	۳/۵	۳/۵	۰/۱۸	افزایش مراکز تولید ماهیان خاویاری		۱
۲	۱/۷۸۵	۳/۵	۳/۵	۳/۵	۰/۱۷	جلب مشارکت بخش خصوصی		۲
۳	۱/۷۱	۳/۵	۳/۵	۲/۵	۰/۱۸	تأمین مولد ماهیان خاویاری		۳
۴	۱/۶۸	۳/۵	۴	۳	۰/۱۶	بهره‌گیری از مراکز تحقیقاتی و دانش‌بنیان		۴
۵	۱/۶	۳/۵	۴	۲/۵	۰/۱۶	مکانیزاسیون و هوشمندسازی مزارع پرورش و مراکز بازسازی ذخایر		۵
۶	۱/۵	۳/۵	۳/۵	۳	۰/۱۵	برنامه‌ریزی و آموزش جامعه هدف		۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
تأمین مولد ماهیان خاویاری	جلب مشارکت بخش خصوصی	افزایش مراکز تولید ماهیان خاویاری	احیای صنعت خاویار و حفظ ذخایر
			استراتژی بخشی
۱/۷۱	۱/۷۸۵	۱/۸۹	نمره

هدف راهبردی ۱۶: ایجاد و توسعه تأسیسات زیربنایی و تحقیقاتی به منظور افزایش تولید آبزیان و تثبیت

شغل صیادی

جدول ۱۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲/۲	۳/۵	۴	۲/۵	۰/۲۲	بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و استفاده از طرح‌های آبی‌پروری در سواحل		۱
۱	۲/۲	۳/۵	۴	۳/۵	۰/۲	توانمندسازی و آموزش جامعه صیادی		۲
۲	۱/۹	۳/۵	۳/۵	۳	۰/۱۹	تکیه بر رویکرد فعالیت‌های دریا محور (پرورش در قفس)		۳
۳	۱/۶۸	۳/۵	۳	۱/۵	۰/۲۱	استراتژی فراهم کردن زیرساخت‌های مناسب جهت برگشت گونه‌های بومی مهاجر (احیا رودخانه‌ها)		۴
۴	۱/۶۲	۳	۳	۳	۰/۱۸	استفاده از توان فنی - مهندسی شرکت‌ها و متخصصین شیلاتی بومی استان		۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
تکیه بر رویکرد فعالیت‌های دریا محور (پرورش در قفس)	توانمندسازی و آموزش جامعه صیادی	بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و استفاده از طرح‌های آبی‌پروری در سواحل	ایجاد و توسعه تأسیسات زیربنایی و تحقیقاتی به منظور افزایش تولید آبزیان و تثبیت شغل صیادی
			استراتژی بخشی
۱/۹	۲/۲	۲/۲	نمره

هدف راهبردی ۱۷: افزایش مشارکت ذینفعان و جوامع محلی

جدول ۱۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضرب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		تدوین بسته‌های تشویقی	۰/۲۱	۳	۴	۳/۵	۲/۲۰۵	۱
۲		توسعه زنجیره ارزش بخش شیلات	۰/۲۱	۲/۵	۴	۴	۲/۲۰۵	۱
۳		آموزش و توانمندسازی ذینفعان	۰/۲	۳/۵	۳/۵	۳	۲	۲
۴		توسعه زیست‌بوم‌های کسب‌وکار	۰/۱۹	۳	۳/۵	۴	۱/۹۹۵	۳
۵		فرهنگ‌سازی جوامع محلی	۰/۱۹	۳	۳/۵	۳	۱/۸۰۵	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش مشارکت ذینفعان و جوامع محلی	تدوین بسته‌های تشویقی	توسعه زنجیره ارزش بخش شیلات	آموزش و توانمندسازی ذینفعان
استراتژی بخشی			
نمره	۲/۲۰۵	۲/۲۰۵	۲

هدف راهبردی ۱۸: بهره‌برداری پایدار از ذخایر و منابع آبی کشور

جدول ۲۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضرب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		افزایش تولید آبزیان پرورشی و کاهش صید بی‌رویه و غیرمجاز	۰/۲۲	۳/۵	۳/۵	۳/۵	۲/۳۱	۱
۲		بازسازی و بهسازی مراکز حفاظت از ذخایر ژنتیکی	۰/۲۱	۳	۳/۵	۳/۵	۲/۱	۲
۳		بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین و همکاری مراکز علم و فناوری	۰/۲	۲/۵	۳/۵	۳	۱/۸	۳
۴		اجرای قوانین حفظ محیط‌زیست	۰/۱۸	۳	۳	۳/۵	۱/۷۱	۴
۵		مدیریت یکپارچه مناطق ساحلی و کاهش آلودگی منابع آبی	۰/۱۹	۲/۵	۳	۳	۱/۶۱۵	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

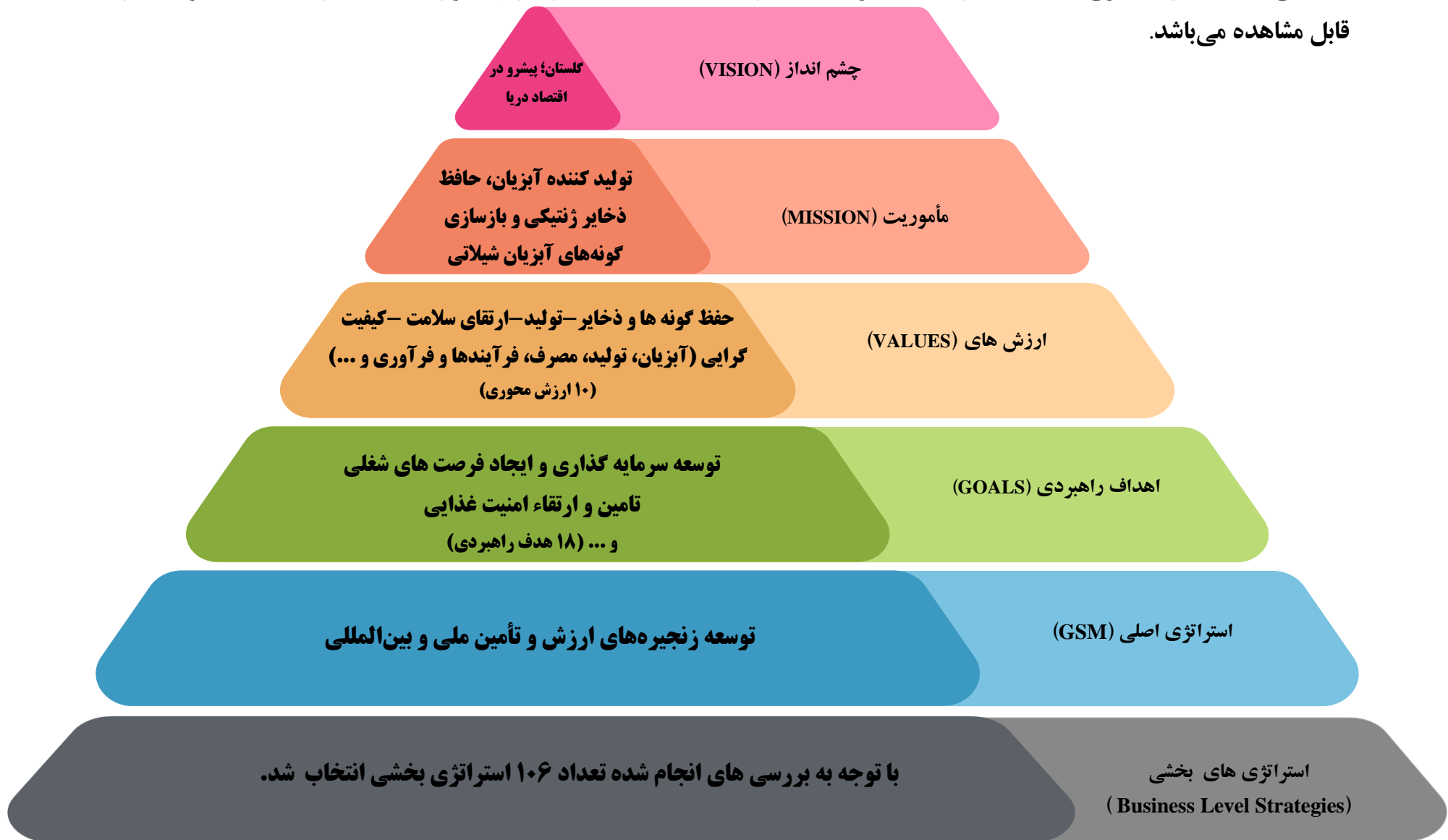
شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
بهره‌برداری پایدار از ذخایر و منابع آبی کشور	افزایش تولید آبزیان پرورشی و کاهش صید بی‌رویه و غیرمجاز	بازسازی و بهسازی مراکز حفاظت از ذخایر ژنتیکی	بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین و همکاری مراکز علم و فناوری
استراتژی بخشی			
نمره	۲/۳۱	۲/۱	۱/۸

جدول ۲۱-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش شیلات و استراتژی‌های منتخب آن‌ها

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۱	توسعه سرمایه‌گذاری و ایجاد فرصت‌های شغلی	توسعه زیرساخت‌ها در حوزه شیلات و آبریان	تهیه و تدوین برنامه‌ها و فرصت‌های سرمایه‌گذاری برای معرفی به سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی	تقویت تحقیق و توسعه با بهره‌گیری از ظرفیت مراکز علمی و تحقیقاتی، پارک‌های علم و فناوری و شرکت‌های دانش‌بنیان	*	*
۲	تأمین و ارتقاء امنیت غذایی	ایجاد و توسعه زیرساخت و فعال‌سازی ظرفیت‌ها	افزایش کمی و کیفی تولید مبتنی بر مزیت‌های زیستی و طبیعی	افزایش سرانه مصرف آبریان	*	*
۳	توسعه همه‌جانبه و هوشمندانه فعالیت‌های شیلاتی (اقلیم، حفظ محیط‌زیست و مزیت‌های نسبی و رقابتی و ...)	تغییر رویکرد از آبی‌پروری با منابع آب شیرین به آبی‌پروری با استفاده از آب‌های غیرمتمعارف و دریا محور	بروزرسانی سامانه‌های آبی‌پروری و استفاده از روش‌ها و فناوری‌های نوین	تقویت تحقیق و توسعه و استفاده از ظرفیت مراکز علمی تحقیقاتی و دانشگاهی و شرکت‌های دانش‌بنیان	*	*
۴	به‌کارگیری فناوری‌های نوین و روش‌های مختلف تولید	آموزش و بهره‌گیری از مراکز علمی، تحقیقاتی، فناوری و دانشگاهی و شرکت‌های دانش‌بنیان	ایجاد و توسعه زیرساخت‌ها	حمایت‌های همه‌جانبه حاکمیت و تأمین اعتبارات	*	*
۵	توسعه صادرات و ارزآوری	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های صادرات آبریان	توسعه زنجیره ارزش تولید	ایجاد و توسعه ارتباطات منطقه‌ای و بین‌المللی (توسعه بازار)	*	*
۶	توسعه سرمایه انسانی	پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری	توسعه کرامت انسانی و متناسب‌سازی حقوق، مزایا و رفاهیات	پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت منابع انسانی (HRIS)	*	*
۷	تقویت و توسعه بازار داخلی و افزایش سرانه مصرف آبریان	آموزش و گسترش فرهنگ مصرف آبریان	بهینه کردن زنجیره توزیع و عرضه آبریان	بسته‌های حمایتی در مصرف آبریان	*	*

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۸	ارتقا و توسعه صنعت شیلات استان و ایجاد و توسعه صنایع وابسته به شیلات	تقویت بازاریابی و افزایش حاشیه سود	ایجاد زنجیره‌های ارزش آفرین	تقویت زیرساخت‌ها	*	*
۹	ارتقا کیفی محصولات شیلاتی و کمک به افزایش سلامت جامعه	تولید محصولات بر اساس استانداردهای بین‌المللی	استفاده از روش‌های نوین در تولید محصولات	بهبود روش‌های عرضه و نگهداری محصولات (لجستیک، انبارداری و شبکه توزیع)	*	*
۱۰	فقرزدایی و محرومیت‌زدایی	توسعه صنعت و اقتصاد شیلات	توانمندسازی و آموزش جوامع محلی	توسعه فعالیت‌های شیلاتی در جوامع روستایی و محلی	*	*
۱۱	صیدو صیادی مسئولانه و حفظ و بازسازی ذخایر	بازنگری و اصلاح قوانین مربوط به صید غیرمجاز	به‌روزرسانی و ارتقا کارگاه‌های بازسازی ذخایر آبزیان دریایی	آموزش و توانمندسازی صیادان و جوامع محلی	*	*
۱۲	افزایش بهره‌وری همه‌جانبه (به‌ویژه از طریق مدیریت چندمنظوره منابع آبی)	استفاده از آب‌های نامتعارف در آبی‌پروری	آموزش و توانمندسازی جوامع هدف	استفاده چندمنظوره از آب آبدان‌ها و چاه‌های کشاورزی	*	*
۱۳	افزایش تولید آبزیان	مکانیزاسیون استخرهای پرورش آبزیان	توسعه و تکمیل زیرساخت‌ها	معرفی گونه‌های جدید آبزیان	*	*
۱۴	افزایش تنوع و ذخایر آبزیان	معرفی گونه‌های جدید	اجرای قوانین پیشگیرانه جهت صید غیرمجاز	افزایش مراکز تکثیر و مولدسازی (بازسازی ذخایر)	*	*
۱۵	احیای صنعت خاویار و حفظ ذخایر	افزایش مراکز تولید ماهیان خاویاری	جلب مشارکت بخش خصوصی	تأمین مولد ماهیان خاویاری	*	*
۱۶	ایجاد و توسعه تأسیسات زیربنایی و تحقیقاتی به منظور افزایش تولید آبزیان و تثبیت شغل صیادی	بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و استفاده از طرح‌های آبی‌پروری در سواحل	توانمندسازی و آموزش جامعه صیادی	تکیه بر رویکرد فعالیت‌های دریا محور (پرورش در قفس)	*	*
۱۷	افزایش مشارکت ذینفعان و جوامع محلی	تدوین بسته‌های تشویقی	توسعه زنجیره ارزش بخش شیلات	آموزش و توانمندسازی ذینفعان	*	*
۱۸	بهره‌برداری پایدار از ذخایر و منابع آبی کشور	افزایش تولید آبزیان پرورشی و کاهش صید بی‌رویه و غیرمجاز	بازسازی و بهسازی مراکز حفاظت از ذخایر ژنتیکی	بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین و همکاری مراکز علم و فناوری	*	*

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 ۱۰-۶: سطوح سلسله مراتب اهداف و برنامه های بخش شیلات استان گلستان

فهرست منابع و مآخذ

- ۱) ابلاغ سیاست‌های کلی کشاورزی از جانب مقام معظم رهبری (۱۳۹۱).
- ۲) اسکندری، زراعت کیش و سید یعقوب. (۲۰۱۶). تأثیر ارزش افزوده و صادرات بخش شیلات بر متغیرهای اقتصادی بخش کشاورزی در ایران. نشریه توسعه آبی‌پروری، ۱۰(۳)، ۱-۱۲.
- ۳) آمایش استان گلستان در افق ۱۴۱۴ (۱۳۹۹).
- ۴) آیین‌نامه اجرایی قانون حفاظت و بهره‌برداری از منابع آبی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۸).
- ۵) پیرس، ج. و رابینسون، ر. (۱۳۸۲). مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل). تهران: سمت.
- ۶) دستورالعمل اجرایی صدور مجوز تکثیر و پرورش ماهیان زینتی آب شیرین و شور (۱۳۹۸).
- ۷) دیوید، ف. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک. (م. اعرابی، و ع. پارسائیان، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۸) رجب‌بیگی، م؛ یاسمی، م. (۱۳۸۹). مدیریت شیلاتی. برگرفته از سایت: WWW.Fagrilib.areeo.ac.ir
- ۹) سرشار، ن.، مختاری یابغ کلایی، م.، و کیاچوری، د. (۱۴۰۰). توسعه منابع انسانی با طراحی الگوی رفتار خودتوسعه‌ای نظارت و بازرسی. ۴۷-۷۰.
- ۱۰) سند تحول دولت مردمی (۱۴۰۰).
- ۱۱) سند ملی تغذیه و امنیت غذایی (۱۳۹۱).
- ۱۲) شهرکی، شقایق، گرگین، سعید، شریف‌زاده، محمدشریف، عبدالله زاده، غلامحسین، کشیری، حدیثه، و شهرکی، محبوبه. (۱۳۹۸). تحلیل زنجیره ارزش کسب‌وکارهای شیلاتی با نگرش کارآفرینی - مطالعه موردی تعاونی‌های صیادی پره استان گلستان. مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی.
- ۱۳) صادقی، حسین، آقای خوندایی، مجید، رضایی پور، محمد. (۱۳۸۵). اثر فناوری و ارتباطات بر سرمایه انسانی در کشورهای در حال توسعه، فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، شماره ۷ زمستان.
- ۱۴) عادل، و افشین. (۲۰۱۹). راهبردهایی برای اقتصاد شیلات ایران. مجله بهره‌برداری و پرورش آبزیان، ۸(۳)، ۲۱-۳۰.
- ۱۵) علی شیری، مصطفی. (۱۳۹۴). جایگاه شیلات در تأمین امنیت غذایی کشور. کنگره پیشگامان پیشرفت. <https://sid.ir/paper/fa860838SID>
- ۱۶) فرهادی محلی، ع. (۱۳۹۲). نقش آموزش‌های ضمن خدمت در توانمندسازی و توسعه منابع انسانی. نشریه مهندسی فرآیندها، ۳(۵)، ۴۳-۶۱.
- ۱۷) قانون احکام دائمی کشور (۱۳۹۶).
- ۱۸) قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه (۱۳۹۵).
- ۱۹) کردنائیچ، ا. (۱۳۹۶). تفکر و مدیریت استراتژیک، تئوری و عمل. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- ۲۰) گزارش عملکرد مفاد قانونی برنامه سازمان شیلات برنامه ششم توسعه (۱۳۹۹).
- ۲۱) گلوک، و.، و. جاج، ل. (۱۳۷۱). سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک. (س. خلیلی شورینی، مترجم) تهران: یادآوران کتاب.
- ۲۲) وعده‌های کیفی و راهبردی / معاونت سازمان شیلات (۱۳۹۸).
- 23) Bamgbade, J.A., Kamaruddeen, A.M., and Nawi, M.N.M. (2017). Towards environmental sustainability adoption in construction firms: An empirical analysis of market orientation and organizational innovativeness impacts. *Sustainable Cities and Society*, 32: 486-495.
- 24) Bowden, P. (2000). Delivering organisational excellence by employee values management. *Total Quality. Management*, 636-640.
- 25) Collins, J., & Porras, J. (1996). *building your companys vision*. 65-77.

- 26) Collins, J. and Porras, J. (1996) "Building your company's vision; Harvard Business Review, Sep/Oct, pp. 65-77.
- 27) Drucker, P. (1954). The Practice of Management. New York: Harper & Row.
- 28) Fisheries Division's Framework for Managing Aquatic Resources. (2018). United States.
- 29) FY 2020-2023 Annual Strategic Plan (Idaho). (2020). United States.
- 30) Louisiana Department of Wildlife and Fisheries. (2019). United States.
- 31) Ministry of Agriculture, Livestock and Fisheries. (2015). Kenya.
- 32) Ministry of Fisheries and Marine Resources Strategic Plan - 2017/18 - 2021/22. (2017). Namibia.
- 33) Missouri Conservation: Design for the Future FY19-23. (2019). United States.
- 34) Montana Fish, Wildlife & Parks Vision and Guide 2016-2026. (2016). United States.
- 35) Pacific Islands Geographic Strategic Plan 2020-2023. (2020). United States.
- 36) Philippine Agriculture and Fisheries Extension Strategic Plan 2020-2022. (2019). Philippines.
- 37) Strategic Plan 2021-2030 (Ohio). (2021). United States.
- 38) Strauss, A. (1987). Qualitative Analysis for Social Scientists. Cambridge University Press.
- 39) The California Fish and Game Commission. (1998). United States.
- 40) Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: Links to alignment. Human Resource Development International.

ضام و سوستا

تهدیدات												فرصت ها												تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱	
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	
فناوری محدودیت ابزار منابع در استان های	مشکلات های سرمایه گذار خارج VC - نوسانات علمی و تجربی	ارزخ با کسب سرمایه (IRR) به تشکیل بخش های مختلف صنعت از صنعت خدمات و ...	توسعه نامتوازن منطقه ای	نرخ رشد اقتصادی: تولید ناخالص داخلی استان (GDP): رشد اشتغال در بنگاه های اقتصادی	سهولت کسب و کار - فضای کسب و کار روستایی	سیاست های پولی و مالی دولت بر کشور و در استان بر پایه های مستقیم: بازار غیررسمی پولی	سیاست های کلان اقتصادی استان - سهم دولت در سرمایه گذاری و اقتصاد استان و سرمایه گذاری های ماهر	ارزخ تورم و نوسان قیمت ها: نرخ ارز	تکرار: افزایش چشمه به کار بین انداز و سرمایه گذاری	نرخ بحران - بازار مفرط از استان کشور	تجارت و اقتصاد جهانی: حمل و بارهای جهانی داخلی در مجموع تجارت بین الملل جهانی شدن: جهانی سازی (Globalization)	دنبلمشی (مگرایی و گرایی) - تجربه های بین المللی: روابط ایران و استرالیا با کشورهای منطقه و اوراسیای آسیا	سیاست های دولتمرد و مقررات بین المللی و داخلی: فرصت های کسب و کار (در آمد) همسو با محیط زیست و منابع طبیعی	مردود: فرصت جدید کسب و کار (استراتژی) - مراکز علم و فناوری: نیروی علم و فناوری: مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی: نمایشگاه های تخصصی: انکبوت و سمنی و کشور - شرکت های دولتی بنیان	همه (ارتباط) - استان: نرخ بخش دولتی خصوصی: خصوصی و تعاونی: میان متوسط: معیرو - استان	گرایش نسبت به محصولات و کالاهای برابری	ارزایی های بین المللی از بخش شیلات استان - کسب فراسرمایه	فناوری و مقررات کشور های منطقه: در مجموع تجارت بین الملل: بازار باقی مانده صادرات غیر نفتی استان: مواد غذایی: پودین: و ... در کشور های آسیای جنوبی: تربیت های آسیای فرهنگی - اقتصادی: ... استان در کشورهای آسیای جنوبی و بازارهای مواد تولید خام	سیاست های اقتصاد مقاومتی -	برخورداری از چشم انداز و برنامه: برخورداری از استراتژی ها و سبک مدیریت: برخورداری از ایده ها: طرح ها، نوآوری و خلاقیت	برخورداری از بازار محصولات: برخورداری از تخصصی: برنده نام جهانی و برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده و برخورداری از رمزآلودگی: دیدگاه	پولشی: متممی: روستایی: برخورداری از صنایع مکرر: تبدیلی	برخورداری از تجربی بین المللی	برخورداری از دانش های رسمی و غیررسمی و منابع زیررسمی و توسعه ابزار و جاذبه های گردشگری	
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.												ماتریس SWOT	
برنامه ریزی، بودجه بندی و ارزیابی طرحها و پروژه ها هماهنگ با سیاست های اقتصادی و مالی دولت با توجه به همگرایی و دیپلماسی بین المللی			S1+S2+S4+S5+T1+T2+T5+T6+T7+T11									ST1	تهیه بسته های سرمایه گذاری صادرات محور برای معرفی به سرمایه گذاران داخلی و خارجی						S1+S2+O4+O6	SO1	ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک				
ارایه خدمت حداکثری و کارآمد با تأکید بر بیمائیکاران و سرمایه گذاران بومی و متناسب با سیاست های داخلی و بین المللی			S3+S7+S10+T1+T2+T4+T5+T6+T7+T8+T9+T10+T11+T12+T13									ST2	تهیه قوانین و مقررات جایک سازی شده و ایجاد فرآیندهای تسهیل کننده جهت آرایه خدمت						S3+S7+O5+O6+O11+O12	SO2	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت				
توسعه استراتژیک و چشم انداز بلند مدت هماهنگ با سیاست های اقتصادی و مالی دولت با توجه به همگرایی و دیپلماسی بین المللی			S4+S5+T1+T2+T5+T6+T7+T9+T12									ST3	استفاده از توان فنی و مهندسی بیمائیکاران و مشاوران بومی استان در ارزیابی بین المللی در بخش شیلات						S10+O8+O2	SO3	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده				
ایجاد هماهنگی درسیاست های استراتژیک با تأکید بر اشتغال و بهبود فضای کسب و کارهماهنگ با سیاست های اقتصادی و مالی			S8+S9+T1+T2+T3+T4+T5+T6+T7+T8+T9+T13									ST4	تدوین برنامه میان مدت و بلند مدت برای توسعه و کارآفرینی مناطق داخلی وساحلی و اشتغالزایی درحوزه شیلات						S8+S9+O3+O4+O5+O6+O12+O11	SO4	میزان اشتغال در زیر بخش شیلات (مستقیم)				
اشتغال در بخش شیلات در برخورداری از جاذبه های گردشگری و صنایع مادر تبدیلی و گرایش به محصولات ایرانی			S8+O1+O9+O4									ST5	دوین برنامه ها و فرصت های سرمایه گذاری بمنظور حمایت از بیمائیکاران و سرمایه گذاران بومی توانمند						S1+S2+S10+O6+O5+O12	SO5	میزان اشتغال در زیر بخش شیلات (مستقیم)				
استراتژی های بخشی (WT) برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها گاسته و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود.												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.													
ارائه برنامه ی حمایتی از برنامه چشم اندازمتناسب با تهدیدات مالی و تحریم جهت کاهش ضربت ضعفها			W1+W2+W3+W8+T1+T5+T6+T7									WT1	تدوین برنامه ی جامع توسعه فعالیت های شیلاتی بصورت همه جانبه در سایر بخشهای برون سازمانی مرتبط						W1+W2+W3+W8+O5+O6+O7	WO1	ارزیابی محیط خارجی سازمان				
ارزیابی محیط خارجی سازمان با استفاده از تحریم های بین المللی ایران با کشورهای فرامتنطقه ای و توسعه نامتوازن منطقه ای			W1+W2+W3+W8+T1+T5+T6+T7									WT2	افرایند انتخاب و آموزش نیروهای انسانی متخصص و مدیران کارآمد و خلاق						W3+W4+W13+W14+O5+O11+O12	WO2	تهیه چشم انداز استراتژیک				
ارائه برنامه ی نظارتی و پایشی جهت اتخاذ تهدیدات متناسب و کارآمدی حداکثری سازمان			W3+W4+W13+W14+T6+T8									WT3	انتخاب استراتژی بلند مدت دستگاه با استفاده از فرصت های کسب و کار همسو با محیط زیست و منابع طبیعی در بخش های دولتی و خصوصی و تعاونی ها						W3+O12+O10	WO3	انتخاب استراتژی فن آوری بلندمدت دستگاه سازمان				
تهیه برنامه استراتژیک با تأکید بر استفاده از فناوریهای اطلاعاتی نوین جهت بهبود فضای کسب و کار			W2+W5+W12+T1+T2+T6+T8									WT4	تدوین برنامه ی جامع در راستای توانمندسازی وتوسعه فناوری اطلاعات شیلاتی و فرصت تجارت بین المللی						W2+W5+W12+O5+O11	WO4	توسعه ی استفاده از فن آوری اطلاعات سازمان				
انتخاب استراتژی بلند مدت جهت کسب و کار بر پایه نگرش نرخ بیکاری و فرار مغزها			W3+T3+T4									WT5	انجام برنامه ریزی سرمایه با برخورداری از بازار محصولات و صادرات غیر نفتی استان						W9+W10+W11+O5+O6+O7	WO5	تولید مفاهیم محصول آخردمت جدید				
مدیریت بدهی و خط مشی های حاکمیت شرکته در سیست های کلان پولی و مالی و اقتصادی			W10+W9+T3+T6									WT6							WO6	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه مدیریت بدهی و سرمایه گذاری					
																								W11	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکته
																								W12	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه
																								W13	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی
																								W14	تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان
																								W15	میزان اجرای تعهد (رقانون بودجه) در کسب درآمد های عمومی و اقتصادی استانی (نحوه محاسبه نسبت مقدار عملکرد به مقدار مصوب) میزان جذب اعتبارات تملک داراییهای سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰
																								W15	سرانه مصرف آذربان

تهدیدات											فرست ها											تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۲					
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1			
سید و شکار - قدرت یکپارچه مناطق ساحلی	فرهنگی صلح با سرمایه و مواد طبیعی و انسانی -	الکت و بسیاری - کرده گین های عمومی	چهار منظری علمی-سیاسی های دستور حیات وحش انسان و نام	ظواهر محدودیت استقرار منابع در استان های شمالی	تعمیرات حملات انفجار (IED) - پدافند در بنگاه های اقتصادی	تراخ رشد اقتصادی تولید ناخالص داخلی استان (GDP) - پدافند در بنگاه های اقتصادی	تعمیرات حملات انفجار (IED) - پدافند در بنگاه های اقتصادی	تعمیرات حملات انفجار (IED) - پدافند در بنگاه های اقتصادی	تعمیرات حملات انفجار (IED) - پدافند در بنگاه های اقتصادی	تعمیرات حملات انفجار (IED) - پدافند در بنگاه های اقتصادی	تعمیرات حملات انفجار (IED) - پدافند در بنگاه های اقتصادی	تعمیرات حملات انفجار (IED) - پدافند در بنگاه های اقتصادی	تعمیرات حملات انفجار (IED) - پدافند در بنگاه های اقتصادی	مراکز علم و فناوری ایران که علم و فناوری - مراکز رشد و مراکز آموزشی مهارتی - مراکز علمی تخصصی انگلیسی و مسکن و کشاورزی - شرکت های دانش بنیان	موسسه خصوصی - استان در بخش خصوصی	موسسه خصوصی - استان در بخش خصوصی	موسسه خصوصی - استان در بخش خصوصی	موسسه خصوصی - استان در بخش خصوصی	موسسه خصوصی - استان در بخش خصوصی	موسسه خصوصی - استان در بخش خصوصی	موسسه خصوصی - استان در بخش خصوصی	موسسه خصوصی - استان در بخش خصوصی	موسسه خصوصی - استان در بخش خصوصی	موسسه خصوصی - استان در بخش خصوصی	موسسه خصوصی - استان در بخش خصوصی	تعمیرات حملات انفجار (IED) - پدافند در بنگاه های اقتصادی	
استراتژی های بخشی T13 تا T10 با استفاده از توت ها برای تحقق چشم انداز، ماوریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)												استراتژی های بخشی O12 تا O1 با استفاده از فرست ها استفاده می شود.)												تأمین و ارتقاء امنیت غذایی			
تدوین برنامه استراتژیک کارآمد با نگاه به تعزیم ها و محدودیت ها تجارت بین الملل و شرایط کلان حاکم بر اقتصاد استان و همچنین تنش ها و تغییرات اقلیمی												برنامه تعیین نیازها با رویکرد افزایش کمی و کیفی تولید با در نظر گرفتن مزیت های اکولوژیکی و زمستی و منابع مالی و سایر دارائیه													S1	S01	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ایران رجوع ها - مشترکین و مشتریان...)
اجرا و ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک به لحاظ بررسی کاهش اثرات تعزیم ها و محدودیت های تجارت بین الملل و رشد اقتصاد استان												اجرا و ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک با نگاه به مزیت های زمستی و طبیعی و منابع مالی و انسانی و ...													S2	S02	ایجاد طراحی سازمانی
تدوین برنامه ی چشم انداز تولید با در نظر گرفتن تعزیم های محدودیت های تجارت بین الملل و شرایط مالی و پولی دولت و تنش ها و تغییرات اقلیمی												تدوین برنامه افزایش کمی و کیفی تولید و بازسازی ذخایر متناسب با مزیت های طبیعی و منابع زمستی با استفاده از فناوری های نوین و دانش بنیان													S3	S03	ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک
برنامه ی تحولی در راستای بازسازی و نوسازی واحدها و توانمندسازی عاملین زنجیره ارزش مبتنی بر خط مشی های بودجه ی دولت و بهره وری و نرخ رشد اقتصادی												تدوین برنامه تحولی و پرورش رسانی شده در زمینه های صنایع شیلانی از ظرفیت های مراکز علم و فناوری و دانشگاهی و تحقیقاتی													S4	S04	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک
																								S5	S05	درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان و قابلیت ها	
																								S6	S05	میزان سید آبریان خیرایی	
																								S7	S05	میزان تولید آبریان پرورشی	
																								S8	S05	افزایش ظرفیت جذب مواد خام صنایع کشاورزی	
																								S9	S05	بازسازی و نوسازی واحدها	
																								S10	S05	آموزش و توانمندسازی عاملین زنجیره ارزش بخش کشاورزی	
استراتژی های بخشی T7 تا T1 با استفاده از توت ها و هدف راهبردی، ارزش ها و هدف راهبردی، توت ها بر طرف می شود.)												استراتژی های بخشی O7 تا O1 با استفاده از فرست ها برای تحقق چشم انداز، ماوریت، ارزش ها و هدف راهبردی، توت ها بر طرف می شود.)												شماره توت			
تجه و تدوین استراتژی چشم انداز با نگاه به تعزیم ها و محدودیت تجارت بین الملل . بودجه دولت ، نوسانات قیمت ارز ، مهاجرت ، تغییرات اقلیمی												تجه و تدوین استراتژی چشم انداز مبتنی بر مزیت های طبیعی و زمستی و توانمندیهای تجهیزاتی و رابوکرد فناوری های نوین و ارتقاء کارایی و بهره وری													W1	W01	ارزیابی محیط خارجی سازمان
تدوین برنامه های تحقیق و توسعه با در نظر داشتن بودجه دولت ، الگوی مصرف بر اساس نرخ رشد اقتصادی												تدوین برنامه های تحقیق و توسعه در راستای تحقق چشم انداز و تولید پایدار و تنوع در محصولات و ایجاد ارزش افزوده با استفاده از فناوری های نوین													W2	W02	تجهیه چشم انداز استراتژیک
تدوین برنامه ی عملیاتی طرح ها و پروژه ها با در نظر گرفتن ترکیب واردت و صادرا و قانون محدودیت استقرار صنایع در استان های شمالی												تدوین برنامه ی عملیاتی طرح ها و پروژه ها مبتنی بر ظرفیت ها و توانمندیهای عمرانی در راستای تقویت اقتصاد استان و سهم بخش خصوصی													W3	W03	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف
امیدب شناسی و بهورد- عملکرد مدیریت بکگرده مناطق ساحلی و مهاجرت از استان های کم آب به گلستان												ارائه مصرف آبریان در مدیریت سید محصولات و خدمات مشترک													W4	W04	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه اسازمان اکسپ و کار...
سرايه معرف آبریان براساس سید و شکار و برخورداری از خط مشی های تأمین مالی دولت با توجه به نرخ تورم و نوسان قیمت												کنترل و به روز رسانی استراتژی در برخورداری از مواد اولیه ساخته شده (فلات) و بطور و... براساس نرخ رشد جمعیت جوان													W5	W05	توسعه استراتژی منابع انسانی
																									W6	W06	کنترل و پرورش رسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها
																									W7	W06	مدیریت سید محصولات و خدمات
																									W8	W06	تولید مفاهیم محصول خدمت جدید
																									W9	W06	اجرای تحلیلات اکتشافی
																									W10	W06	بمک زدن بازار (مردم و آبریان رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده
																									W11	W06	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه
																									W12	W06	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی
																									W13	W06	اسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)
																									W14	W06	سرنقه مصرف آبریان
																								W15	W06	میزان اجرای تعهد (در قانون بودجه) در کسب درآمدهای عمومی و اختتامی انسانی (توجه محاسبه نسبت مقدار عملکرد به مقدار مصرف)	

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۳		فرصت ها										تهدیدات																																					
		O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1																								
توسعه همه جانبه و هوشمندانه فعالیت های شیلانی (اقلیم حفظ محیط زیست و مزیت های نسبی و رقابتی و...)		گوشه فرودان ابریان		پروموجوی بودای قدیم و ساخته شده اوقات حضور		پروموجوی آبرودهی ابریان (کادو) و		پروموجوی آبرودهی و دام چناری و پروموجوی آبرودهی		کلیت و آرایش آبرودهی و پروموجوی آبرودهی از		پروموجوی آبرودهی و پروموجوی آبرودهی از		پروموجوی آبرودهی و پروموجوی آبرودهی از		پروموجوی آبرودهی و پروموجوی آبرودهی از		پروموجوی آبرودهی و پروموجوی آبرودهی از		پروموجوی آبرودهی و پروموجوی آبرودهی از		پروموجوی آبرودهی و پروموجوی آبرودهی از		پروموجوی آبرودهی و پروموجوی آبرودهی از																									
		گوشه فرودان ابریان		پروموجوی بودای قدیم و ساخته شده اوقات حضور		پروموجوی آبرودهی ابریان (کادو) و		پروموجوی آبرودهی و دام چناری و پروموجوی آبرودهی		کلیت و آرایش آبرودهی و پروموجوی آبرودهی از		پروموجوی آبرودهی و پروموجوی آبرودهی از		پروموجوی آبرودهی و پروموجوی آبرودهی از		پروموجوی آبرودهی و پروموجوی آبرودهی از		پروموجوی آبرودهی و پروموجوی آبرودهی از		پروموجوی آبرودهی و پروموجوی آبرودهی از		پروموجوی آبرودهی و پروموجوی آبرودهی از		پروموجوی آبرودهی و پروموجوی آبرودهی از		پروموجوی آبرودهی و پروموجوی آبرودهی از																							
ماتریس SWOT		استراتژی های بخشی S0 (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مانوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود).																																															
تبدیل فوت		S1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (آریای رجوع ها ، مشترکین و مشتریان...)		S2	ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک		S3	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک		S4	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت		S5	میزان سید آریای دریایی		S6	میزان تولید آریای پرورشی		S7	میزان تولید ماهیان زینتی		S8	افزایش ظرفیت جذب مواد خام صنایع کشاورزی		S9	بازسازی و نوسازی واحدها		S10	آموزش و توانمندسازی عاملین زنجیره ارزش بخش کشاورزی																			
تبدیل ضعف		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 بررزرسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها		W5	مدیریت سید محصولات و خدمات		W6	تولید مفاهیم محصول اخذت جدید		W7	اجرای تحلیلات آنتشاهی		W8	محک زدن بازار (مردم و آرایه رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازاریابی شده		W9	مدیریت خط مشی های حکامیت شرکته		W10	اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری		W11	تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع		W12	توسعه روابط بین شرکا ، منحدین فروش		W13	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)		W14	میزان جذب اعتبارات بانک داراییهای سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰		W15	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرح ها و پروژه های عمرانی				
تبدیل قوت		ST1	تدوین برنامه ی منسجم و همه جانبه تامین نیاز بهره برداران مبتنی بر توانمندیهای موجود با رونمگرد استفاده از فناوریهای نوین و فرصت های کسب وکار		ST2	ارزیابی طرح ها و توسعه استراتژی بین المللی در بخش شیلات در برخورداری از میزان تولیدو سید		ST3	بررسی نیاز جامعه و تعیین خواسته های بهره برداران در چت تامین محصولات و کالاهای آریایی		ST4	افزایش جذب مواد خام صنایع کشاورزی با استفاده از قوانین حفظ محیط زیست در نمایشگاه تخصصی الکاامب و صنعتی و کشاورزی		ST5	تدوین توسعه ی استراتژیک با توجه به تحریم ها و محدودیت های تجارت، شرایط بودجه و مالی دولت، تنش ها و تغییرات اقلیمی ، آلودگی ها و سید غیرمجاز		ST6	توسعه استراتژی های ارائه خدمت در فضای کار و کسب و شکار و آسیب های زیست محیطی دریای ناشی از آن برا تاکید بر جریانات جوی و میزان دما، تعداد روزهای یخبندان طرموت و بارش و خشکسالی		ST7	تدوین توسعه ی استراتژیک با توجه به تحریم ها و محدودیت های تجارت، شرایط بودجه و مالی دولت، تنش ها و تغییرات اقلیمی ، آلودگی ها و سید غیرمجاز		ST8	تدوین توسعه ی استراتژیک با توجه به تحریم ها و محدودیت های تجارت، شرایط بودجه و مالی دولت، تنش ها و تغییرات اقلیمی ، آلودگی ها و سید غیرمجاز		ST9	اجرا و طرح های استراتژیک و تکنولوژی صنایع بر اساس قانون محدودیت استقرار صنایع با تاکید بر بودجه و سیاست های پولی و مالی دولت		ST10	تدوین برنامه ی سند چشم انداز ، کنترل و بررزرسانی برنامه ها با درنظر گرفتن محدودیت های تجارت بین الملل ، تحریم ها و سیاست های پولی و مالی دولت، تغییر اقلیم ، آلودگی ها و سید غیرمجاز		ST11	تدوین برنامه تحقیق و توسعه با تاکید بر ایجاد تنوع در ارائه ی محصول و خدمات باحفاظ کردن بودجه دولت و اعتبارات ، انحصار تکنولوژی و محدودیت استقرار صنایع در استان ، تغییر اقلیم و آسیب های زیست محیطی		ST12	تدوین و تحلیل برنامه ی مدیریت شرکت ها درجهت تقویت بازار با استفاده از فرصت برندسازی ، سند چشم انداز ، روابط بین الملل و فرصت های کسب و کار		ST13	تدوین برنامه ی استراتژیک مبتنی بر سند چشم انداز و روابط بین الملل و مزیت های اقلیمی و فرصت های کسب و کار		ST14	تهیه چشم انداز استراتژیک مبتنی برسید مدیریت سید محصولات و بازار با تاکید بر کیفیت و ارزش افزوده و رضامتمندی		ST15	اجرای تجزیه و تحلیل و محک زدن اطلاعات بازار مشتری بر گرایش محصولات ایرانی با تاکید بر قوانین و مقررات بین المللی و داخلی همسو با محیط زیست و منابع طبیعی		ST16	اجرای تجزیه و تحلیل و محک زدن اطلاعات بازار مشتری بر گرایش محصولات ایرانی با تاکید بر قوانین و مقررات بین المللی و داخلی همسو با محیط زیست و منابع طبیعی	
استراتژی های بخشی W0 (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مانوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها استفاده می شود).																																																	
استراتژی های بخشی W0 (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مانوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود).																																																	

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 5		فرصت ها												تهدیدات																
		O12	O11	O10	O9	O8	O7			O6	O5	O4	O3	O2	O1	T13	T12	T11	T10			T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1
توسعه صادرات و ارزآوری		ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک												ارزایی طرح های استراتژیک						ارزایی طرح های استراتژیک										
		اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک												اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک						اجرای طرح های استراتژیک										
		انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی												انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی						انجام برنامه ریزی و پیش بینی بودجه بندی در										
		درک حیف، هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها												درک حیف، هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها						درک حیف، هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها										
		تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری												تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری						تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری										
		توسعه پیش بینی فروش محصولات و خدمات												توسعه پیش بینی فروش محصولات و خدمات						توسعه پیش بینی فروش محصولات و خدمات										
		میزان صید آبریزان دریایی												میزان صید آبریزان دریایی						میزان صید آبریزان دریایی										
		میزان تولید آبریزان پرورشی												میزان تولید آبریزان پرورشی						میزان تولید آبریزان پرورشی										
		افزایش ظرفیت جذب مواد خام کشاورزی												افزایش ظرفیت جذب مواد خام کشاورزی						افزایش ظرفیت جذب مواد خام کشاورزی										
		آموزش و توانمندسازی عاملین زنجیره ارزش بخش کشاورزی												آموزش و توانمندسازی عاملین زنجیره ارزش بخش کشاورزی						آموزش و توانمندسازی عاملین زنجیره ارزش بخش کشاورزی										
ارزایی های بخش W1		ارزایی های بخش W1												ارزایی های بخش W1						ارزایی های بخش W1										
ارزایی های بخش W2		ارزایی های بخش W2												ارزایی های بخش W2						ارزایی های بخش W2										
ارزایی های بخش W3		ارزایی های بخش W3												ارزایی های بخش W3						ارزایی های بخش W3										
ارزایی های بخش W4		ارزایی های بخش W4												ارزایی های بخش W4						ارزایی های بخش W4										
ارزایی های بخش W5		ارزایی های بخش W5												ارزایی های بخش W5						ارزایی های بخش W5										
ارزایی های بخش W6		ارزایی های بخش W6												ارزایی های بخش W6						ارزایی های بخش W6										
ارزایی های بخش W7		ارزایی های بخش W7												ارزایی های بخش W7						ارزایی های بخش W7										
ارزایی های بخش W8		ارزایی های بخش W8												ارزایی های بخش W8						ارزایی های بخش W8										
ارزایی های بخش W9		ارزایی های بخش W9												ارزایی های بخش W9						ارزایی های بخش W9										
ارزایی های بخش W10		ارزایی های بخش W10												ارزایی های بخش W10						ارزایی های بخش W10										
ارزایی های بخش W11		ارزایی های بخش W11												ارزایی های بخش W11						ارزایی های بخش W11										
ارزایی های بخش W12		ارزایی های بخش W12												ارزایی های بخش W12						ارزایی های بخش W12										
ارزایی های بخش W13		ارزایی های بخش W13												ارزایی های بخش W13						ارزایی های بخش W13										
ارزایی های بخش W14		ارزایی های بخش W14												ارزایی های بخش W14						ارزایی های بخش W14										
ارزایی های بخش W15		ارزایی های بخش W15												ارزایی های بخش W15						ارزایی های بخش W15										
ارزایی های بخش W16		ارزایی های بخش W16												ارزایی های بخش W16						ارزایی های بخش W16										

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۴															
توسعه سرمایه انسانی															
عناوین SWOT															
عناوین SWOT															
بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (اریات راجوع ها - مشترکین و مشتریان...) ایجاد طراحی سازمانی															
ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک															
اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک															
مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HBS															
ایجاد چارچوب ارائه‌ی خدمات															
ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی															
تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب															
میزان اشتغال در زیر بخش شيلات (منصفه)															
شاخص میزان اشتغال از توان فنی و مهندسی بینکاران و مشاوران بومی استان در سطوح و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی															
ارزیابی چشم انداز استراتژیک															
انتخاب استراتژی پشتیبان دستگاه سازمان کسب و کار...															
توسعه استراتژی منابع انسانی															
توسعه ایجاد و یگانگی مدل‌های مدیریت شایستگی															
استخدام منابع انسانی انتخاب و فرمال نامزدیها															
توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی															
تعریف مبنای سازمانی															
تولید معایم محصول اخذت جدید															
اجرای تحقيقات انكشاي															
ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها، و رویکردهای داخلی															
مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی															
توسعه و انعام براندهای قوانین پشتیبان‌ها															
تعیین اهداف و استراتژی‌های کلیدی تغییر فرهنگ در سازمان															
شایسته‌سالاری در انتخاب نیروی انسانی															
آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)															

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۸																			
ارثقا و توسعه صنعت شیلات استان ایجاد و توسعه صنایع وابسته به شیلات																			
ماتریس SWOT																			
استراتژی های بخشی WVO (با استفاده از فرصت ها برای تعریف چشم انداز، مانوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)																			
استراتژی های بخشی WVT (برای تعریف چشم انداز، مانوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها و تهدیدها واکتن نشان داده می شود)																			
تولید	S1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (اریاب رجوع ها ، مشترکین و مشترکین...)	S01	S1+S5+S7+08+O3+04+05+07	ST1	S1+S2+S3+T10+T4T+T12	اچرا و ارزشیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک شاخص های اقتصاد کلان بخش صنعت و خدمات ارزش افزوده ، سرمایه گذاری و... با تکیه بر تکنولوژی صنعتی و نسبت سهم صنایع HI-TECH به کل صنایع استان در دانشگاه های نسل سوم و چهارم	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1
	S2	ارزایی طرح ها و پروژه های استراتژیک																	
	S3	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک																	
	S4	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها																	
	S5	انجام برنامه ریزی / بودجهدی / پیش بینی																	
	S6	میزان سید اوزان خریدی																	
	S7	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار																	
S8	افزایش ظرفیت جذب مواد خام صنایع کشاورزی																		
S9	بازسازی و نوسازی واحدها																		
S10	آموزش و توانمندسازی عاملین زنجیره ارزش بخش کشاورزی																		
تولید ضعیف	W1	ارزایی محیط خارجی سازمان	W01	S2+S3+S4+W2+W11+W12+W15	WT1	W2+W3+W6+W7+T8+T10	توسعه استراتژی های مدیریت کسب و کار روستایی براساس بهره وری و الگوی مصرف با تکیه بر اشتغال در بنگاه های اقتصادی بر پایه رشد اقتصادی-تولید ناخالص داخلی استان GDP و سطح بلوغ تکنولوژی صنعتی و کشاورزی (میزان و بهره برداری از صنایع استان در دانشکده های فنی و مهندسی	WT1	WT2	WT3	WT4	WT5	WT6						
	W2	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار...																	
	W3	توسعه استراتژی های مدیریت																	
	W4	مدیریت سبب محصولات و خدمات																	
	W5	تولید مفاهیم محصول خدمت جدید																	
	W6	اجرای تحقیقات اکتشافی																	
	W7	معکوس شدن بازار مردم و ارباب رجوع ها برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده																	
	W8	مدیریت بهی و سرمایه گذاری																	
	W9	ایجاد کنترل ها، سیاست ها و رویکردهای داخلی																	
	W10	مدیریت عملیاتی های هاگیت شرکتی																	
	W11	اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری																	
	W12	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی																	
	W13	توسعه روابط بین شرکتها / متحدین فروش																	
	W14	برسد تحقق اجرای سمپات ستاد فرماندهی، میرنگاه و پروژه های اقتصاد مقاومتی سال ۱۳۹۹																	
	W15	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی																	

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۰										فرصت ها										تهدیدات																																																																																																																																											
O1										O2										O3										O4										O5										O6										O7										O8										O9										O10										O11										O12																																																	
توسعه صنعتی روستایی، برخورداری از صنایع مادر و تبدیلی										برخورداری از دارایی های مالی										برخورداری از زمین، آب و انرژی و خدمات										سیاست پارایتامی (مسئولیت غیر مستقیم)										سیاست پارایتامی - عملیاتی										ساختار سیاسی استان - سیاست های اقتصاد										ارتباط گسترده با کشورهای همسایه استان										ارتباط گسترده با کشورهای همسایه استان										تسهیلات دولتی - درآمد پوشش نیازهای اجتماعی و حاکمیتی										سیاست دسترسی به خدمات بیمه ای، اجتماعی و بهداشتی										سیاست های کلان اقتصادی استان - سهم بخش واردات از تجاری بدون نقد - سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان										مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS)										ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش - بهبود همبستگی										شرایط طبیعی و اقلیمی استان و کشورهای همسایه																													
T1										T2										T3										T4										T5										T6										T7										T8										T9										T10										T11										T12										T13																																							
توسعه تولید صنعتی - تبدیل روستاها به شهر و شهرستان، روستاها شهری										فقر در استان										مهاجرت از استان های کم آبی به گلستان										نرخ تورم و نوسان قیمت ها - نرخ ارز										در سرمایه گذاری و اقتصاد استان و سرمایه گذاری های مادر										سیاست های کلان اقتصادی استان - سهم دولت										سیاست های بازار غیرمتشکل بازرگانی										سیاست های بازرگانی و مالی دولت در کشور و در استان - بازارهای غیرمتشکل بازرگانی										توسعه صنایع متنوع استان										توسعه صنایع متنوع استان										مقتضای امر از سیاست خدمات و ...										نرخ بازگشت سرمایه (IRR) به تفکیک بخش های مختلف										نرخ مشارکت اقتصادی - مشارکت کادری - بستاری										نرخ مشارکت اقتصادی - مشارکت کادری - بستاری										کشاورزی هوشمند - اینترنت اشیا - هوش مصنوعی										موسسات سازمان دولتی - هوشمند - شهر هوشمند -									
ماتریس SWOT										استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)										استراتژی های بخشی ST (با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)																																																																																																																																											
قوت ها		ضعف ها		فرصت ها		تهدیدات																																																																																																																																																									
S1	ایجاد طراحی سازمانی	SO1	S2+S5+S7+S9+O1+O2+O5+O7	توسعه صنعت و اقتصاد شیلات	ST1	S3+S7+S9+S10+T1+T3++T8+T12	توسعه فعالیت های شیلاتی در جوامع روستایی و محلی																																																																																																																																																								
S2	ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک	SO2	S3+S10+O3+O5	توانمندسازی و آموزش جوامع محلی	ST2																																																																																																																																																										
S3	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک	SO3	S4+S7+S9+O1+O4	تسهیل صدور مجوز مشاغل خرد	ST3																																																																																																																																																										
S4	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت	SO4			ST4																																																																																																																																																										
S5	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	SO5			ST5																																																																																																																																																										
S6	درک جامعه هدف - بازار، مشتریان، و قابلیت ها	SO6			ST6																																																																																																																																																										
S7	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار																																																																																																																																																														
S8	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی بینکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی																																																																																																																																																														
S9	درصد رشد اشتغال کسب و کار کشاورزی																																																																																																																																																														
S10	آموزش و توانمندسازی عاملین زنجیره ارزش بخش کشاورزی																																																																																																																																																														
قوت ها		ضعف ها		فرصت ها		تهدیدات																																																																																																																																																									
W1	ارزیابی محیط خارجی سازمان	WO1			WT1	W8+W14+T1+T2+T3+T12	تدوین بسته های تشویقی (به خصوص در مناطق محروم)																																																																																																																																																								
W2	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار...	WO2			WT2																																																																																																																																																										
W3	توسعه استراتژی منابع انسانی	WO3			WT3																																																																																																																																																										
W4	بهبود استراتژی توسعه ی فن آوری اطلاعات	WO4			WT4																																																																																																																																																										
W5	تولید مفاهیم محصول خدمت جدید	WO5			WT5																																																																																																																																																										
W6	اجرای تحقیقات اکتشافی	WO6			WT6																																																																																																																																																										
W7	محک زدن بازار (مردم و آریاب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازاریابی شده																																																																																																																																																														
W8	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه																																																																																																																																																														
W9	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی																																																																																																																																																														
W10	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه																																																																																																																																																														
W11	تعریف استراتژی قیمت گذاری																																																																																																																																																														
W12	شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی																																																																																																																																																														
W13	سزانه مصرف آرزبان																																																																																																																																																														
W14	میزان جذب اعتبارات بانک داراییهای سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰																																																																																																																																																														
W15	درصد تحقق اجرای مصوبات ستاد فرماندهی، دبیرخانه و پروژه های اقتصاد مقاومتی سال ۱۳۹۹																																																																																																																																																														

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 11											فرصت ها										تهدیدات																																							
O1											O2										T1																																							
مشارکت رزمی در حوزه انرژی های تجدیدپذیر و توسعه انرژی های تجدیدپذیر در استان											مشارکت رزمی در حوزه انرژی های تجدیدپذیر و توسعه انرژی های تجدیدپذیر در استان										مشارکت رزمی در حوزه انرژی های تجدیدپذیر و توسعه انرژی های تجدیدپذیر در استان																																							
ماتریس SWOT																																																												
استراتژی های بخشی (S0) (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، آمورتیته، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)																																																												
استراتژی های بخشی (ST) (با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، آمورتیته، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)																																																												
تاثیر قوت	S1	بررسی وضعیت جامعه سیادی	SO1	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک در کارگاه های بازسازی ذخایر و دریا با استفاده از نیروی انسانی سازمانی مردم نهاد و با استفاده از تکنولوژی های نوین در جهت حفظ ذخایر و صید پایدار	ST1	برنامه ریزی و پیش بینی بودجه ارزیابی طرح ها در راستای حفاظت از رودخانه ها و اودگی ها با بخصوص در فصل مهاجرت و تخم ریزی و رهاسازی جهت افزایش ذخایر آوزیان و پایداری صید و رفع فقر و بیکاری در شرایط نامساعد صید در سایر کشور های حاشیه دریای خزر	S2+S3+S4+S7+S8+S9+O1+O5+O2+O4+O7+O9+O12	S2+S3+S4+S7+S8+S9+T1+T2+T4+T12+T13+T11+T9++T10+T7+T8	S3	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک	SO2	بررسی وضعیت جامعه سیادی و نظارت ناظرین پره و آموزش و توانمند سازی صیادان و ناظرین در جهت افزایش آگاهی و دانش آنها در جهت استفاده چند منظوره (گردشگری) از جایگاه های صید پره و ... دور استای افزایش درآمد و ثبات شغل صیادی و فرصت های کسب و کار همسو با محیط زیست	ST2	بررسی وضعیت جامعه سیادی و توانمند سازی صیادان و ناظرین در جهت افزایش آگاهی و دانش آنها در جهت استفاده چند منظوره (گردشگری) از جایگاه های صید پره و ... دور استای افزایش درآمد و ثبات شغل صیادی و فرصت های کسب و کار همسو با محیط زیست	S1+S7+S10+T3+T5+T6	S1+S7+S10+T3+T5+T6	S4	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	SO3	نظارت ناظرین پره در جایگاه های سیادی	ST3	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک و تامین بودجه مالی دولت در زمینه عدم لایروبی با اودگی شدید رودخانه های گرگان و فرسودگی و تاثیر تخریب آن بر وضعیت ذخایر ، رود گونه های غیربومی مهاجم	S3+S4+T4+T12	S5	تعمین و توزیع های فرهنگ مطلوب در جوامع سیادی	ST4		S6	میزان آوزیان دریایی	ST5		S7	میزان تولیدورهای سازی بچه ماهیان دریایی	ST6		S8	وجود کارگاه های متعدد تکثیر و پرورش انواع آوزیان	S9	وجود مرکز آموزش سیادی و توانمندسازی عاملین زنجیره ارزش بختی صید و سیادی شيلات	S10	میزان صید آوزیان دریایی	ST7		S10	وجود کارگاه های متعدد تکثیر و پرورش انواع آوزیان															
	استراتژی های بخشی (W0) (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، آمورتیته، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود.)																																																											
	استراتژی های بخشی (WT) (برای تحقق چشم انداز، آمورتیته، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها و کاسته به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)																																																											
	تاثیر ضعف	W1	ارزیابی محیط خارجی سازمان	WO1	برنامه ریزی استراتژی با استفاده از نیروی انسانی ماهر و ایده ها و طرح های نوین و بکارگیری ماشین آلات و تجهیزات و ادوات و تکنولوژی نوین در جهت افزایش درآمد جامعه سیادی و حفظ و بازسازی ذخایر و صید پایدار	WT1	تدوین استراتژی های چشم انداز منابع انسانی قوانین اصلاحی مرتبط با شرایط نامساعد صید در سایر کشور های حاشیه دریای خزر و عدم نظام بندی آن با نگاه به تهدیدات اقلیمی و مخاطرات اودگی و صید غیر مجاز	W1+W2+W3+W4+W5+W6+W12+W10+T1+T2+T4+T12+T13+T11+T9++T10+T7+T8 +T13	W1+W2+W3+W4+W5+W6+W12+W10+T1+T2+T4+T12+T13+T11+T9	W2	تعریف و ارزیابی گزینه انتخاب های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	WO2	با استفاده از تحقیق و برنامه ریزی درجهت مدیریت برای رهاسازی و حمل و نقل بچه ماهیان تولید کارگاهها که منجر به حفظ و بازسازی ذخایر خواهد شد.	WT2	تدوین برنامه های تحقیق و نظارتی و پایشی با مدیریت خط منی های حاکمیت شرکتی مرتبط با وابستگی ذخایر زئینگی (وابستگی بعضی از گونه ها به تکثیر مصنوعی) همراه با شرایط نامساعد صید: تغییر جریانات جوی و میزان دما و ... و تراز آب دریای خزر خشک شدن تالاب گیشان و خلیج گرگان در سایر کشور های حاشیه دریای خزر	W10+W8+W14+W15+T3+T11+T9	W3	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار ...	WO3	کنترل و بروز رسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها	WT3		W4	توسعه استراتژی منابع انسانی	WO4	توسعه استراتژی استقرار فن آوری اطلاعات	WT4		W5	مدیریت سید محصولات و خدمات	WO5	تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت	WT5		W6	مدیریت سید محصولات و خدمات	WO6	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه	WT6		W7	مدیریت سید محصولات و خدمات	WO7	مدیریت خط منی های حاکمیت شرکتی	W8	تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت	WO8	توسعه برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه	W9	توسعه برنامه های قوانین پیشگیرانه	WO9	ساخته سالاری در انتصاب نیروی انسانی	W10	سرمایه مصرف آوزیان	WO10	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی	W11	محک زدن بازار مردم و ارزیاب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	WO11	مدیریت خط منی های حاکمیت شرکتی
		W12	ساخته سالاری در انتصاب نیروی انسانی	WO12	سرمایه مصرف آوزیان	W13	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی	WO13	مدیریت خط منی های حاکمیت شرکتی	W14	محک زدن بازار مردم و ارزیاب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	WO14	مدیریت خط منی های حاکمیت شرکتی	W15	مدیریت خط منی های حاکمیت شرکتی	WO15	مدیریت خط منی های حاکمیت شرکتی																																											

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۲												
فرصت ها												
O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	
مستعدی ملی معیار رست سیاست ها و قوانین و استانداردهای ملی و بین المللی - فرصت های گسترده و گسترده آسان خصوصا در سطح رست و منابع طبیعی	شرایط اقتصادی و اجتماعی آسان و گسترده همسایه	فرزگرم و فشارهای برای حل و فصل و فشارهای برای رشد و فرزگرم آموزش های مهارت، یادگیری های تخصصی، انگیزش و محبت و کشاورزی شرکت های دانش بنیان	امتياز اطلاعات و فناوری های نوین - یادگیری، یادگیری، یادگیری، یادگیری، یادگیری	عدم قطعیت در اقتصاد، بحران ها و مشکلات اقتصادی	فرزگرم و فشارهای برای حل و فصل و فشارهای برای رشد و فرزگرم آموزش های مهارت، یادگیری های تخصصی، انگیزش و محبت و کشاورزی شرکت های دانش بنیان	مدیریت منابع و دیگر مستعدی برای فرزگرم و فشارهای برای رشد و فرزگرم آموزش های مهارت، یادگیری های تخصصی، انگیزش و محبت و کشاورزی شرکت های دانش بنیان	فرزگرم و فشارهای برای حل و فصل و فشارهای برای رشد و فرزگرم آموزش های مهارت، یادگیری های تخصصی، انگیزش و محبت و کشاورزی شرکت های دانش بنیان	فرزگرم و فشارهای برای حل و فصل و فشارهای برای رشد و فرزگرم آموزش های مهارت، یادگیری های تخصصی، انگیزش و محبت و کشاورزی شرکت های دانش بنیان	فرزگرم و فشارهای برای حل و فصل و فشارهای برای رشد و فرزگرم آموزش های مهارت، یادگیری های تخصصی، انگیزش و محبت و کشاورزی شرکت های دانش بنیان	فرزگرم و فشارهای برای حل و فصل و فشارهای برای رشد و فرزگرم آموزش های مهارت، یادگیری های تخصصی، انگیزش و محبت و کشاورزی شرکت های دانش بنیان	فرزگرم و فشارهای برای حل و فصل و فشارهای برای رشد و فرزگرم آموزش های مهارت، یادگیری های تخصصی، انگیزش و محبت و کشاورزی شرکت های دانش بنیان	فرزگرم و فشارهای برای حل و فصل و فشارهای برای رشد و فرزگرم آموزش های مهارت، یادگیری های تخصصی، انگیزش و محبت و کشاورزی شرکت های دانش بنیان
تهدیدات												
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1
آسیب های رست محیطی در مناطق ساحلی	آلودگی منابع آب جگال و آلودگی هوا	کاهش کیفیت منابع آب و آلودگی هوا	کاهش کیفیت منابع آب و آلودگی هوا	کاهش کیفیت منابع آب و آلودگی هوا	کاهش کیفیت منابع آب و آلودگی هوا	کاهش کیفیت منابع آب و آلودگی هوا	کاهش کیفیت منابع آب و آلودگی هوا	کاهش کیفیت منابع آب و آلودگی هوا	کاهش کیفیت منابع آب و آلودگی هوا	کاهش کیفیت منابع آب و آلودگی هوا	کاهش کیفیت منابع آب و آلودگی هوا	کاهش کیفیت منابع آب و آلودگی هوا
استراتژی های بخشی S1 تا S10 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، آمورت، ارزش ها و هدف راهبردی از سطح تا سطح بالا و اهداف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												
ماتریس SWOT												
استراتژی های بخشی SO1 تا SO6 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، آمورت، ارزش ها و هدف راهبردی از سطح تا سطح بالا و اهداف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												
استراتژی های بخشی ST1 تا ST6 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، آمورت، ارزش ها و هدف راهبردی از سطح تا سطح بالا و اهداف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												
استراتژی های بخشی WO1 تا WO6 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، آمورت، ارزش ها و هدف راهبردی از سطح تا سطح بالا و اهداف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												
استراتژی های بخشی WT1 تا WT6 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، آمورت، ارزش ها و هدف راهبردی از سطح تا سطح بالا و اهداف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												
تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۲												
فرصت ها												
تهدیدات												
ماتریس SWOT												
استراتژی های بخشی SO1 تا SO6 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، آمورت، ارزش ها و هدف راهبردی از سطح تا سطح بالا و اهداف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												
استراتژی های بخشی ST1 تا ST6 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، آمورت، ارزش ها و هدف راهبردی از سطح تا سطح بالا و اهداف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												
استراتژی های بخشی WO1 تا WO6 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، آمورت، ارزش ها و هدف راهبردی از سطح تا سطح بالا و اهداف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												
استراتژی های بخشی WT1 تا WT6 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، آمورت، ارزش ها و هدف راهبردی از سطح تا سطح بالا و اهداف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												
تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۲												
فرصت ها												
تهدیدات												
ماتریس SWOT												
استراتژی های بخشی SO1 تا SO6 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، آمورت، ارزش ها و هدف راهبردی از سطح تا سطح بالا و اهداف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												
استراتژی های بخشی ST1 تا ST6 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، آمورت، ارزش ها و هدف راهبردی از سطح تا سطح بالا و اهداف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												
استراتژی های بخشی WO1 تا WO6 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، آمورت، ارزش ها و هدف راهبردی از سطح تا سطح بالا و اهداف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												
استراتژی های بخشی WT1 تا WT6 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، آمورت، ارزش ها و هدف راهبردی از سطح تا سطح بالا و اهداف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												

تهدیدات											فرصت ها											تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۳							
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	افزایش تولید آذربای				
محدود بودن بودجه تبلیغاتی	آسیب های زیست محیطی دریا، تخلیه های ناشایسته	آلودگی منابع آب جاذب و جاذب (طبیعی و انسانی) - آلودگی های ناشایسته - آلودگی های ناشایسته - آلودگی های ناشایسته - آلودگی های ناشایسته	توسعه رقابتی بین شرکتها	توسعه رقابتی بین شرکتها	توسعه رقابتی بین شرکتها	توسعه رقابتی بین شرکتها	توسعه رقابتی بین شرکتها	توسعه رقابتی بین شرکتها	توسعه رقابتی بین شرکتها	توسعه رقابتی بین شرکتها	توسعه رقابتی بین شرکتها	توسعه رقابتی بین شرکتها	توسعه رقابتی بین شرکتها	توسعه رقابتی بین شرکتها	توسعه رقابتی بین شرکتها	توسعه رقابتی بین شرکتها	توسعه رقابتی بین شرکتها	توسعه رقابتی بین شرکتها	توسعه رقابتی بین شرکتها	توسعه رقابتی بین شرکتها	توسعه رقابتی بین شرکتها	توسعه رقابتی بین شرکتها	توسعه رقابتی بین شرکتها	توسعه رقابتی بین شرکتها	افزایش تولید آذربای				
استراتژی های بخشی ST1 (با استفاده از قوت 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 قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)											ماتریس SWOT					
استفاده از بچه ماهی های اصلاح نژاد شده													مکانیزاسیون استخرهای پرورش آذربای											SO1		بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (آرباب رچوع ها، مشتریان و مشتریان...)		تایید قوت	
استفاده بهینه از آب های نامتعارف													توسعه و تکمیل زیرساخت ها											SO2		اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک			
													معرفی گونه های جدید آذربای											SO3		برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها			
																								SO4		انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی			
																								SO5		توسعه پیش بینی فروش محصولات و خدمات			
																								SO6		میزان سید آذربای دریایی			
																								SO7		میزان تولید آذربای پرورشی			
																								SO8		بازسازی و نوسازی واحدها			
																								SO9		آموزش و توانمندسازی عاملین زنجیره ارزش بخش کشاورزی			
																								SO10					
استراتژی های بخشی WT1 (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود)													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)											W1		ارزیابی محیط خارجی سازمان		تایید ضعف	
													بهره گیری از مشارکت جوامع محلی و بخش خصوصی											WO1		انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار...			
													استفاده از روش های نوین و دانش بنیان											WO2		توسعه استراتژی منابع انسانی			
																								WO3		توسعه استراتژی استقرار فن آوری اطلاعات			
																								WO4		مدیریت سید محصولات و خدمات			
																								WO5		طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه ای اولیه			
																								WO6		اجرای تحقیقات اکتشافی			
																								WO7		محک زدن بازار (مقدم و آرباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده			
																								WO8		انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه			
																								WO9		مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی			
																								WO10		توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی			
																								WO11		توسعه روابط بین شرکا / متخصصین فروش			
																								WO12		سرانه مصرف آذربای			
																								WO13		میزان جذب اعتبارات بانک داراییهای سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰			
																								WO14		شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی			
																								WO15					

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۴														
افزایش تنوع و ذخایر آبریزان														
ماتریس SWOT														
استراتژی های بخشی (SO) (تکیه بر قوت ها برای تعقیب چشم انداز، مانوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)														
استراتژی های بخشی (ST) (استفاده از قوت ها برای تعقیب چشم انداز، مانوریت، 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، مانوریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود.)														
استراتژی های بخشی (WT) (برای تعقیب چشم انداز، مانوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)														
تدابیر قوت	S1	ارزایی طرح ها و پروژه های استراتژیک	SO1	S1+S2+S5+S8+S9+O12	برنامه ریزی جهت ارزیابی و اجرای طرح و پروژه های استراتژیک با توجه به تولیدات و جامعه هدف با استفاده از صندوق ملی زینت برای حفظ گونه های با ارزش شیلانی و زینتگاه های آنها	ST1	S1+S2+S5+S4+T12	افزایش تنوع و ذخایر آبریزان از طریق برنامه ریزی، ارزیابی و اجرای پروژه های استراتژیک جهت جلوگیری از ورود گونه های غیر بومی مهاجم						
	S2	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک	SO2	S1+S2+O11+O10+O7	افزایش تنوع و ذخایر آبریزان از طریق ارزیابی و اجرای طرح و پروژه های استراتژیک مراکز علم و فناوری و دانشگاه ها در خصوص استفاده از تکنولوژی های نوین آبی پروری و پرورش گونه های مختلف و متنوع آبریزان خصوصا گونه های بومی و رهاسازی به دریا	ST2	S1+S2+S5+T13+T12	افزایش تنوع و ذخایر آبریزان از طریق برنامه ریزی، ارزیابی و اجرای پروژه های استراتژیک جهت کاهش پیامدهای منفی زیست محیطی ناشی از توسعه غیرمستولانه پرورش آبریزان و ورود پساب مزاح پرورش ماهی و ورود آن به منابع پذیرنده						
	S3	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS	SO3	S1+S2+O11+O12	افزایش تنوع و ذخایر آبریزان با تکیه بر ارزیابی و اجرای پروژه های نوین آبی پروری سبز و با راندمان تولید بالا جهت کاهش فشار صید بر ذخایر طبیعی آبریزان	ST3								
	S4	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت	SO4		افزایش تنوع و ذخایر آبریزان از طریق	ST4								
	S5	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	SO5			ST5								
	S6	درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان و قابلیت ها	SO6			ST6								
	S7	توسعه پیش بینی فروش محصولات و خدمات												
	S8	میزان صید آبریزان دریایی												
	S9	میزان تولید آبریزان پرورشی												
	S10	بازسازی و نوسازی واحدها												
تدابیر ضعف	W1	ارزایی محیط خارجی سازمان	WO1	W10+O12+O5	افزایش تنوع و ذخایر آبریزان با تکیه بر برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه های همکاری با کشورهای همسایه تحت قوانین و مقررات بین المللی و داخلی در خصوص تکثیر مصنوعی گونه های با ارزش شیلانی و رهاسازی به اکوسیستم های مربوطه	WT1	W2+W3+T13	افزایش تنوع و ذخایر آبریزان با تعریف، ارزیابی و انتخاب استراتژی های بلند مدت جهت حفظ ذخایر دریایی و ایجاد فرصت برای بازسازی ذخایر از طریق توسعه پایدار آبی پروری سبز						
	W2	تعریف و ارزیابی گزینه انتخاب های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	WO2	W2+O11+O1	افزایش تنوع و ذخایر آبریزان با تکیه بر تعریف و ارزیابی پروژه های نوین آبی پروری دوستدار محیط زیست با تکیه بر برخورداری از دارایی های زیستی و طبیعی کشور	WT2								
	W3	انتخاب استراتژی بلندمدت دانشگاه سازمان کسب و کار ...	WO3			WT3								
	W4	توسعه استراتژی منابع انسانی	WO4			WT4								
	W5	توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا	WO5			WT5								
	W6	تولید مفاهیم محصول اخذت جدید	WO6											
	W7	تعریف الزامات توسعه ی محصول اخذت												
	W8	اجرای تحقیقات اکتشافی												
	W9	معک کردن بازار مردم و آریاب رجوع ها؛ برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده												
	W10	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه												
	W11	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی												
	W12	ایجاد بودجه های بازاریابی												
	W13	تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان												
	W14	سرانه مصرف آبریزان												
	W15	درصد تحقق اجرای مصوبات ستاد فرماندهی ، دبیرخانه و پروژه های اقتصاد مقاومتی سال ۱۳۹۸												

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 15			فرمت ها		تهدیدات																						
O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13			
بروزی، کارایی، تازگی، سهم بازار، نوآوری	مجموعه ارزش های مشتری	مجموعه ارزش های مشتریان	سایمانت های تخصصی	ارتباط کنونی و آینده در آینده	سرمایه انسانی	فرهنگ، سرمایه انسانی و	گرایش نسبت به محصولات و خدمات	ایستادگی، شبکه های انسانی	تربیت نیروی انسانی	فرومایندگی، سرمایه انسانی و	سازگاری با تغییرات بازار	نیایشی، تکنولوژی، رقابتی، تغییرات پارادایم، تغییرات بازار، تغییرات ساختاری، نوآوری، نوآوری	تکنولوژی، نوآوری، تغییرات پارادایم، تغییرات بازار، تغییرات ساختاری، نوآوری، نوآوری	تکنولوژی، نوآوری، تغییرات پارادایم، تغییرات بازار، تغییرات ساختاری، نوآوری، نوآوری	تکنولوژی، نوآوری، تغییرات پارادایم، تغییرات بازار، تغییرات ساختاری، نوآوری، نوآوری	تکنولوژی، نوآوری، تغییرات پارادایم، تغییرات بازار، تغییرات ساختاری، نوآوری، نوآوری	تکنولوژی، نوآوری، تغییرات پارادایم، تغییرات بازار، تغییرات ساختاری، نوآوری، نوآوری	تکنولوژی، نوآوری، تغییرات پارادایم، تغییرات بازار، تغییرات ساختاری، نوآوری، نوآوری	تکنولوژی، نوآوری، تغییرات پارادایم، تغییرات بازار، تغییرات ساختاری، نوآوری، نوآوری	تکنولوژی، نوآوری، تغییرات پارادایم، تغییرات بازار، تغییرات ساختاری، نوآوری، نوآوری	تکنولوژی، نوآوری، تغییرات پارادایم، تغییرات بازار، تغییرات ساختاری، نوآوری، نوآوری	تکنولوژی، نوآوری، تغییرات پارادایم، تغییرات بازار، تغییرات ساختاری، نوآوری، نوآوری	تکنولوژی، نوآوری، تغییرات پارادایم، تغییرات بازار، تغییرات ساختاری، نوآوری، نوآوری	تکنولوژی، نوآوری، تغییرات پارادایم، تغییرات بازار، تغییرات ساختاری، نوآوری، نوآوری	تکنولوژی، نوآوری، تغییرات پارادایم، تغییرات بازار، تغییرات ساختاری، نوآوری، نوآوری	تکنولوژی، نوآوری، تغییرات پارادایم، تغییرات بازار، تغییرات ساختاری، نوآوری، نوآوری	
اوجای صنعت خازیر و حلقه ذخایر			استراتژی های بخش SO5 (2) نگه بر فرمت ها برای تعلق چند انداز، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرمت ها استفاده می شود.		استراتژی های بخش SO3 (2) نگه بر فرمت ها برای تعلق چند انداز، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرمت ها استفاده می شود.		استراتژی های بخش SO1 (2) نگه بر فرمت ها برای تعلق چند انداز، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرمت ها استفاده می شود.		استراتژی های بخش SO2 (2) نگه بر فرمت ها برای تعلق چند انداز، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرمت ها استفاده می شود.		استراتژی های بخش SO6 (2) نگه بر فرمت ها برای تعلق چند انداز، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرمت ها استفاده می شود.		استراتژی های بخش WT1 (2) نگه بر فرمت ها برای تعلق چند انداز، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرمت ها استفاده می شود.		استراتژی های بخش WT2 (2) نگه بر فرمت ها برای تعلق چند انداز، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرمت ها استفاده می شود.		استراتژی های بخش WT3 (2) نگه بر فرمت ها برای تعلق چند انداز، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرمت ها استفاده می شود.		استراتژی های بخش WT4 (2) نگه بر فرمت ها برای تعلق چند انداز، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرمت ها استفاده می شود.		استراتژی های بخش WT5 (2) نگه بر فرمت ها برای تعلق چند انداز، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرمت ها استفاده می شود.		استراتژی های بخش WT6 (2) نگه بر فرمت ها برای تعلق چند انداز، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرمت ها استفاده می شود.				
S1	S1	بررسی نیاز جامعه و خواسته های بهر برادران (اریب رنجوع ها مشترکین و مشتربان...)		S1+S2+S3+S4+S5+S6+S7+S8+S9+S10+O1+O2+O3+O4+O5+O6+O7+O8+O9+O10+O11+O12	حل مشکلات نگهداری ماهیان خاویاری نارس میسر شده و تولیدین میکروبوزارین شده (معات دهی به غذای دستنی) و افزایش راندمان پرورش لاو و بچه ماهیان تولیدی به ویژه ناس ماهی ایرانی از طریق مشارکت مراکز علمی و پژوهشی و همچنین مکناتریسون و هوشمندسازی مزارع پرورش و مراکز بازاریابی ذخایر	S1+S2+S3+S4+S5+S6+S7+S8+S9+S10+O1+O2+O3+O4+O5+O6+O7+O8+O9+O10+O11+O12		برنامه ریزی و تخصیص اعتباری کافی جهت تولید ماهیان خاویاری با در نظر گرفتن سیاست های کلان اقتصادی، تحریم هاو محدودیت های تجارت بین الملل، تغییرات اقلیمی، آلودگی رودخانه ها و میدید فریماچاز	S1+S2+S3+S4+S5+S6+S7+S8+S9+S10+O1+O2+O3+O4+O5+O6+O7+O8+O9+O10+O11+O12		ST1	برنامه ریزی و تخصیص اعتباری کافی جهت تولید ماهیان خاویاری با در نظر گرفتن سیاست های کلان اقتصادی، تحریم هاو محدودیت های تجارت بین الملل، تغییرات اقلیمی، آلودگی رودخانه ها و میدید فریماچاز															
	S2	اجده چارچوب ارائه ی خدمت																									
	S3	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها																									
	S4	انجام برنامه ریزی (بوجه بندی، پیش بینی)																									
	S5	توسعه پیش بینی فروش محصولات و خدمات																									
	S6	میزان اشتغال در زیر بخش شیلات (مستقیم)																									
S7	میزان سید آزیان دریایی																										
S8	میزان تولید آزیان پرورشی																										
S9	حرکت ترانسپاتی نمودار فضای کبک و کار																										
S10	بازسازی و نوآوری واحدحا																										
W1	W1	ارزیابی محیط خارجی سازمان		W4+W5+W7+W9+W10+W11+O1+O2+O3+O6+O7+O8+O9+O10	افزایش صرفه آزیان از طریق آموزش و فرهنگ سازی با همکاری مراکز علم و فناوری، برگزاری نمایشگاه های آرایه محصولات متنوع و فرآوری شده آزیان، شیوه های تبلیغ آزیان و تبلیغات رسانه ای	W4+W5+W7+W9+W10+W11+O1+O2+O3+O6+O7+O8+O9+O10		تدوین و اجرای طرح ها و پروژه های ماهیان خاویاری با توجه به کاهش ذخایر زنتیکی دریای خزر، آلودگی منابع آبی، تغییرات اقلیمی و پس آبی آب دریای خزر	W1+W2+W3+W11+W12+W13+W14+O4+O8+O9+O10+O11+O12		WT1	تدوین و اجرای طرح ها و پروژه های ماهیان خاویاری با توجه به کاهش ذخایر زنتیکی دریای خزر، آلودگی منابع آبی، تغییرات اقلیمی و پس آبی آب دریای خزر															
	W2	تعریف و ارزیابی گزینه انتخابی های استراتژیک برای رسیدن به اهداف																									
	W3	توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا																									
	W4	مدیریت سید محصولات و خدمات																									
	W5	تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت																									
	W6	اجرای عملیات انشعابی																									
W7	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأمین پروژه																										
W8	مدیریت خطنشی های حاکمیت شرکتی																										
W9	اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری																										
W10	تعریف استراتژی قیمت گذاری																										
W11	تعریف و مدیریت استراتژی کفالت توزیع																										
W12	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی																										
W13	توسعه و مدیریت فعالیت های پرورشنی (تولیقاتی)																										
W14	توسعه روابط بین شرکا، / متحدین فروش																										
W15	سرمایه مصرف آزیان																										

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۶		فرصت ها										تهدیدات													
O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	
ایجاد و توسعه تاسیسات زیربنایی و تحقیقاتی به منظور افزایش تولید آذین و تثبیت شغل صیادی		افزایش تولید آذین و تجهیزات و تولید انبوهی در صیادی		توسعه زیرساخت های حمل و نقل		توسعه زیرساخت های انرژی		توسعه زیرساخت های آب و فاضلاب		توسعه زیرساخت های ارتباطات		توسعه زیرساخت های فناوری اطلاعات		توسعه زیرساخت های گردشگری		توسعه زیرساخت های رفاه اجتماعی		توسعه زیرساخت های بهداشتی		توسعه زیرساخت های ورزشی		توسعه زیرساخت های تفریحی		توسعه زیرساخت های آموزشی	
استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مانوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)													استراتژی های بخشی ST (با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مانوریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)												
تثابتهای قوت	S1	افزایشی طرح ها و پروژه های استراتژیک	SO1	افزایش تولید آذین و تثبیت شغل صیادی با تکیه بر فرصت برخورداری از فناوری های نوین و مکانیزاسیون در آبریز پروری (دستگاه شنا دهنی اوسماتیک-انواع دستگاه اکسیژن ده، ادوات صیادی نانو و ...)	ST1	S1+S2+S6+S7+T1+T2	اجرا و ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک با تکیه بر تقاضای بازارهای بین المللی و تحریم های بین المللی جهت صادرات محصولات شیلاتی خصوصاً خاویار																		
	S2	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک	SO2	ایجاد و توسعه تاسیسات زیربنایی و تحقیقاتی به منظور افزایش تولید آذین با تکیه بر رویکرد فعالیت های دریا محور (پرورش در قفس)	ST2	S10+T9+T8+T7+T6	استفاده از توان فنی - مهندسی شرکت ها و متخصصین شیلاتی بومی استان در مکانیزاسیون و هوشمندسازی مزارع پرورش و مراکز بازرگانی ذخایر آذین در جهت افزایش راندمان تولید																		
	S3	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	SO3	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها	ST3	T1+T12+S4+S6	استراتژی فراهم کردن زیرساخت های مناسب جهت برگشت گونه های بومی مهاجر از طریق اجرای برنامه های بلند مدت																		
	S4	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال	SO4	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	ST4																				
	S5	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها	SO5	درک جامعه هدف ، بازار مشتریان و قابلیت ها	ST5																				
	S6	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	SO6	میزان تولید آذین پرورشی	ST6																				
	S7	درک جامعه هدف ، بازار مشتریان و قابلیت ها		میزان تولید ماهیان زینتی																					
	S8	میزان تولید آذین پرورشی		شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی																					
	S9	میزان تولید ماهیان زینتی																							
	S10	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی																							
استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مانوریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود.)													استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، مانوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)												
تثابتهای ضعف	W1	ارزایی محیط خارجی سازمان	WO1	انتخاب گونه پرورشی متناسب با وضعیت و تقاضای بازار	WT1	W2+W3+T13+T12+T11	برنامه ریزی و انتخاب استراتژی های بلند مدت بر اساس منطق آمایش سزمین و توسعه پایدار در جهت ظرفیت های شیلاتی سواحل و رودخانه های با ارزش اکولوژیکی استان																		
	W2	تهیه چشم انداز استراتژیک	WO2	افزایش راندمان تولید از طریق حذف یا کاهش هزینه های اولیه تولید بر میزان سود از طریق رویکرد فعالیت های دریا محور (پرورش در قفس)	WT2	T13+T12+T11+W2+W3	کاهش مشکلات زیست محیطی مناطق ساحلی دریای خزر از طریق مدیریت یکپارچه با تاکید بر هنجارهای حکمرانی مناسب																		
	W3	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار...																							
	W4	توسعه استراتژی منابع انسانی																							
	W5	توسعه استراتژی استقرار فن آوری اطلاعات																							
	W6	تولید مفاهیم محصول اخذت جدید																							
	W7	اجرای تحقیقات انگشتری																							
	W8	تعکس (زن بازار مردم و آرایش رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازاریابی شده																							
	W9	انحلال دارایی های هواد																							
	W10	انجام برنامه ریزی سرمایه و تانید پروژه																							
	W11	مدیریت بدهی و سرمایه گذاری																							
	W12	مدیریت خطراتی های حاکمیت شرکتی																							
	W13	میزان جذب اعتبارات بانک فرانهای سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	WO6		WT6	T8+W5+W8	استفاده از هوش مصنوعی برای هشدار شاخص های کیفی آب موثر در مدیریت استخر تکثیر، پرورش ماهی با قفس و همچنین فراوری هوشمند آذین جهت توسعه پایدار آبریز پروری																		
	W14	درصد تحقق اجرای ممویات ستاد فرماندهی ، سپهرخانه و پروژه های اقتصاد مقاومتی سال ۱۳۹۹																							
	W15	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی																							

تهدیدات											فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۷																																	
T13	T12	T11	T10	T9	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1																															
سید و شکار - مدیریت یکپارچه منابع ساحلی	سرما پلاستیک و در جامعه - آسیب های زیست	مجله نرگا - نگاه های دانشجویی - منابع	ایوانی منابع آبخوان و هوا (فضای و آسانی)	ایوان ویندوزی ها - پروژه کوپه های غیربومی	مهاجرت نامرئی - گاهی / اش / اش / اش / اش / اش	محصولات کشاورزی - بیکاری های مشرف جیات	وحش / انسان / دام	شدودنی های سرمایه کار - خطر عدم VC - بزرگان	علمی و تولیدی	تجدید(زیربنا) تکنولوژی در منابع آسان - فن بازار - دانشکده های افس و مهندسی - منابع باور	تکنولوژی منحنی آسان - نسبت مهم منابع - HI	TECH - به کل منابع آسان - دانشگاه های اسل	مسور - چهارم - تحول اخیر تکنولوژی	کمار بر بخش	رغ مشارکت انحصاری - شافل کادب - بیکاری فصلی	مهم بخش سنت و خدمات در اقتصاد آسان - نرخ	مشارکت اقتصادی	نرخ رشد اقتصادی - تولید بافای داخلی	آسان (GDP) - بعد انتقال در نگاه های اقتصادی	سبوت کسمبو کار - فضای کسب و کار روستایی	شاهی نوسه آسانی آسان	مهاجرت های انحصاری / تاب آوری - حل مسائل و	نگوش / گرایش جامعه به کار بین اتانار و سوبابه گاری	کشای / انتقال بیکان توسط خارجی ها - سبل	به مهاجرت انتقال سرمایه به خارج	مشوق ملی محیط زیست سلامت ها و رفاهین و	مدیرات بین اقلیم و داخلی - فرصت های کسب	و کارآزمایی آسانی و محیط زیست و منابع طبیعی	استانهای وکلند - مرکز علم و فناوری ارایک های علم و فناوری - مرکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی - مهارتگاه های تخصصی آسانی و مصمم	و کشاورزی - شرکت های دانش بنیان	آموزش تکنولوژی (E-Learning) - با قوای پیش	شرایط مناسب های اقتصاد کلان بخش	کشاورزی (رایزنی افزوده - سرمایه گذاری و)	سایمان های مردم پلاد (آسان)	نرخ انبساطی (انحصاری و مالی و با) - تصمیم گیری -	تولید کننده و شاخه تخصصی	سهم انبساط در قدرت - سهم جوانان در قدرت و مدیریت	مشارکت مردمی - برخورداری از دست ها - پشتیبان ها و پیشتگوان	سازمانی مطلوب و ارتباطات سازمانی و آسانی و مدیریت تسوج	برخورداری از ساختار مناسب ساحلی و فرهنگ	برخورداری از چشم انداز و برنامه برخورداری از	استراتژی ها و سبک مدیریت - برخورداری از ایده ها	و طرح ها - نوآوری و خلاقت	مدیران آسانی										
استراتژی های بخشی SW1 تا SW6 آماده از فرست ها استفاده می شود.											استراتژی های بخشی SO1 تا SO6 آماده از فرست ها استفاده می شود.										افزایش مشارکت ذینفعان و جوامع محلی																																	
افزایش مشارکت ذینفعان و جوامع محلی با تکیه بر ارزیابی و اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک نیروی های متخصص داخلی جهت مقابله با تهدیداتی نظیر خروج نخبگان و مهاجرت آنها											افزایش مشارکت ذینفعان و جوامع محلی با تکیه بر نیروی آسانی (ساحل نشینان) از طریق مشارکت مردمی استفاده از پیشگسوتان و آموزش و توانمند سازی آنها (مشارکت در تکثیر مصنوعی مولدین دریایی صید شده)										افزایش مشارکت ذینفعان و جوامع محلی با تکیه بر برخورداری از استراتژی ها و سبک مدیریت - برخورداری از ایده ها و طرح ها ، نوآوری و خلاقت نیروی آسانی جوان	SW1+O1+O4	SO1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیاز ها و خواسته های بهره برداران / نیاز رچوع ها ، مشترکین و مشتریان...)	S1	ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک	S2	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک	S3	ایجاد پارچوب ارائه ی خدمت	S4	ایجاد خطشی های اخلاقی	S5	تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری	S6	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	S7	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	S8	شخصی میزان استفاده از توان فنی و مهندسی بیمتکاران و مشاوران بومی آستان در مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی	S9	آموزش و توانمندسازی عواملین زنجیره ارزش بخش کشاورزی	S10											
استراتژی های بخشی WT1 تا WT6 آماده از فرست ها استفاده می شود.											استراتژی های بخشی WO1 تا WO6 آماده از فرست ها استفاده می شود.										افزایش مشارکت ذینفعان و جوامع محلی با تکیه بر ارزیابی و اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک نیروی های متخصص داخلی جهت مقابله با تهدیداتی نظیر خروج نخبگان و مهاجرت آنها	افزایش مشارکت ذینفعان و جوامع محلی با تکیه بر برخورداری از استراتژی ها و سبک مدیریت - برخورداری از ایده ها و طرح ها ، نوآوری و خلاقت نیروی آسانی جوان	WO1+WO10+W13	WO1	تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	W1	توسعه استراتژی منابع آسانی	W2	توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی	W3	توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا	W4	مدیریت سبب محصولات و خدمات	W5	اجرای تحقیقات اکتشافی	W6	ایجاد کنترل ها ، سیاست ها ، و رویکردهای داخلی	W7	مدیریت خطشی های حاکمیت شرکی	W8	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه	W9	حل و فصل اختلافات و دعای حقوقی و قضایی	W10	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	W11	توسعه و مدیریت فعالیت های پروموشنی (تبلیغاتی)	W12	توسعه روابط بین شرکا / متحدین فروش	W13	تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	W14	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	W15

تهدیدات											فرصت ها											تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 1۸						
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	بهره‌دهی پایدار از ذخایر و منابع آبی کشور			
صید و شکار - مدیریت نکارچه مناطق ساحلی.	آلودگی منابع آب خاکه و هوا (طبیعی و انسانی) - آلودگی بیماری ها - دوره گرمه های غیرمیهن - مهاجرت ماهی و کتانی - آتش زدن چایک ها - تجاوز ماهی و کتانی - آتش زدن چایک ها - صید ماهی و کتانی - آتش زدن چایک ها - صید ماهی و کتانی - آتش زدن چایک ها	تعمیر ظرفیت های آلودگی (تیم عمران ها و ...)	تعمیر ظرفیت های آلودگی (تیم عمران ها و ...)	تعمیر ظرفیت های آلودگی (تیم عمران ها و ...)	تعمیر ظرفیت های آلودگی (تیم عمران ها و ...)	تعمیر ظرفیت های آلودگی (تیم عمران ها و ...)	تعمیر ظرفیت های آلودگی (تیم عمران ها و ...)	تعمیر ظرفیت های آلودگی (تیم عمران ها و ...)	تعمیر ظرفیت های آلودگی (تیم عمران ها و ...)	تعمیر ظرفیت های آلودگی (تیم عمران ها و ...)	تعمیر ظرفیت های آلودگی (تیم عمران ها و ...)	تعمیر ظرفیت های آلودگی (تیم عمران ها و ...)	مشاوره ملی محیط زیست سیاست ها و قوانین و مقررات بین المللی و داخلی - فرصت های کسب و کار (از جمله همسوا با محیط زیست و منابع طبیعی)	توسعه و ارتقاء دانش تخصصی - ارتقاء نظام آموزشی و مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS)	توسعه و ارتقاء دانش تخصصی - ارتقاء نظام آموزشی و مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS)	توسعه و ارتقاء دانش تخصصی - ارتقاء نظام آموزشی و مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS)	توسعه و ارتقاء دانش تخصصی - ارتقاء نظام آموزشی و مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS)	توسعه و ارتقاء دانش تخصصی - ارتقاء نظام آموزشی و مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS)	توسعه و ارتقاء دانش تخصصی - ارتقاء نظام آموزشی و مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS)	توسعه و ارتقاء دانش تخصصی - ارتقاء نظام آموزشی و مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS)	توسعه و ارتقاء دانش تخصصی - ارتقاء نظام آموزشی و مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS)	توسعه و ارتقاء دانش تخصصی - ارتقاء نظام آموزشی و مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS)	توسعه و ارتقاء دانش تخصصی - ارتقاء نظام آموزشی و مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS)	توسعه و ارتقاء دانش تخصصی - ارتقاء نظام آموزشی و مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS)	توسعه و ارتقاء دانش تخصصی - ارتقاء نظام آموزشی و مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS)	توسعه و ارتقاء دانش تخصصی - ارتقاء نظام آموزشی و مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS)	بهره‌دهی پایدار از ذخایر و منابع آبی کشور	
استراتژی های بخشی SST (با استفاده از فوت ها برای تعقیب 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 تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)											ماتریس SWOT				
بهره‌دهی پایدار از ذخایر و منابع آبی کشور با استفاده از بودجه دولت، سیاست‌های پولی و مالی و برنامه های مستقیم جهت ارزیابی و اجرای طرح و پروژه های استراتژیک تولید، پرورشی و بازسازی و نوسازی مزارع و مراکز بازسازی ذخایر			T4+T6+S1+S2+S7+S9	ST1	بهره‌دهی پایدار از ذخایر و منابع آبی استان از طریق ارزیابی و اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک در جهت افزایش میزان تولید، پرورشی و بازسازی و نوسازی مزارع و مراکز بازسازی ذخایر								S1+S2+S6+S7+O10+O9	SO1	ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک		S1	S2										
بهره‌دهی پایدار از ذخایر و منابع آبی کشور از طریق اجرای طرح و پروژه های استراتژیک در جهت افزایش میزان تولید، پرورشی و بازسازی و نوسازی مزارع و مراکز بازسازی ذخایر			T10+S2+S7	ST2	بهره‌دهی پایدار از ذخایر و منابع آبی استان از طریق ارزیابی و اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک در جهت افزایش میزان تولید، پرورشی و بازسازی و نوسازی مزارع و مراکز بازسازی ذخایر								S1+S2+S3+O6+O7+O8	SO2	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب		S3	S4										
				ST3										SO3	ارتقاء سلامت اداری دستگاه میزان صید آبیان دریایی		S5	S6										
				ST4										SO4	میزان تولید آبیان پرورشی میزان تولید ماهیان زینتی		S7	S8										
				ST5										SO5	بازسازی و نوسازی واحدها		S9											
				ST6										SO6	آموزش و توانمندسازی عاملین زنجیره ارزش بخش کشاورزی		S10											
استراتژی های بخشی SST (با استفاده از شرف ها بر طرف می شود)													استراتژی های بخشی W (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، شرف ها بر طرف می شود)											تفاهم فوت				
بهره‌دهی پایدار از ذخایر و منابع آبی استان از طریق انجام برنامه‌ریزی سرمایه در جهت مدیریت یکپارچه مناطق ساحلی و کاهش آلودگی منابع آبی			W9+T13+T12	WT1	بهره‌دهی پایدار از ذخایر و منابع آبی استان با انتخاب استراتژی بلند مدت مبتنی بر مشارکت پارک های علم و فناوری و استفاده از تکنولوژی های نوین (پرورش در قفس)								W2+W3+O9+O10	WO1	ارزیابی محیط خارجی سازمان تهیه چشم انداز استراتژیک		W1	W2										
بهره‌دهی پایدار از ذخایر و منابع آبی استان با تکیه بر انتخاب استراتژی های بلند مدت و تهیه چشم انداز استراتژیک در جهت کاهش اثرات تنش های آبی، تغییرات اقلیمی و جوی، بیماری ها و آلودگی های زیست محیطی			W2+W3+T12+T11	WT2	بهره‌دهی پایدار از ذخایر و منابع آبی استان با تکیه بر انتخاب استراتژی های بلند مدت و تهیه چشم انداز استراتژیک در جهت کاهش اثرات تنش های آبی، تغییرات اقلیمی و جوی، بیماری ها و آلودگی های زیست محیطی								W8+O4	WO2	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار... توسعه استراتژی منابع انسانی		W3	W4										
				WT3										WO3	بهبود استراتژی توسعه فن آوری اطلاعات مدیریت سید محصولات و خدمات		W5	W6										
				WT4										WO4	تعریف الزامات توسعه ی محصول اخذت اجرای تحقیقات اکتشافی		W7	W8										
				WT5										WO5	انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تأیید پروژه مدیریت خط‌مشی‌های حکمیت شرکتی		W9	W10										
				WT6										WO6	توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA) سرانه مصرف آبیان		W11	W12										
															درصد تحقق اجرای مصوبات ستاد فرماندهی، مدیرخانه و پروژه های انضام مقاومتی سال 13۹۸		W13	W14										
																	W15											

