



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

ذیل

«سند چشم انداز استان گلستان»

و

«سند آمایش سرزمین استان گلستان»

کارفرما

استانداری گلستان

مجری

دانشگاه های استان گلستان

مشاور

دانشگاه گلستان

(بهار ۱۴۰۲)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عنوان و نام پدیدآور	: گزارش سند استراتژیک «بخش آموزش عالی استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل «سند چشم انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان» / تهیه و تنظیم و مشاور دانشگاه گلستان؛ مجری دانشگاه‌های استان گلستان؛ کارفرما استانداری گلستان.
مشخصات نشر	: گرگان : هورسان، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ع، ۳۴۷ص: مصور(رنگی)، جدول(رنگی)، نمودار(رنگی)؛ ۲۲×۲۹س.م.
شابک	: 978-622-90224-4-3
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی -- ایران -- گلستان Strategic planning -- Iran -- Golestan (Province) آموزش عالی -- ایران -- گلستان -- آینده‌نگری Education, Higher -- Iran -- Golestan (Province) -- Forecasting آموزش عالی -- ایران -- گلستان -- برنامه‌ریزی Education, Higher-- Iran-- Golestan (Province) -- Planning
شناسه افزوده	: دانشگاه گلستان
شناسه افزوده	: Golestan University
شناسه افزوده	: استانداری گلستان
رده بندی کنگره	: HD۳۰/۲۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۲۵۵۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۳۵۱۷۰۸
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا



گزارش سند استراتژیک «بخش آموزش عالی استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل «سند چشم انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان»

تهیه و تنظیم: دانشگاه گلستان
ویراستار فنی: زهرا خانی
نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۲
مشخصات ظاهری: ۳۴۷ ص
قطع: رحلی
شمارگان: ۱۰۰ جلد
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۰۲۲۴-۴-۳
نشر: هورسان/گرگان
چاپ: دیجیتال خشنود ۰۹۳۵-۳۲۲۶۰۹۶۳-۰۱۷۳۲۲۶
قیمت: ۱۱۷۰۰۰۰ تومان



مستندات قانونی و رسمی پژوهش

این پژوهش بر اساس؛

الف) ابلاغیه استاندار گلستان به دستگاه های اجرایی به شماره
۱۴۰۰/۱۲/۰۵ مورخ ۱۴۰۰/۱/۴۹۶۷۶

ب) ابلاغ مصوبه شورای برنامه ریزی و توسعه استان به شماره
۵۲۴۰۲۰ مورخ ۱۴۰۱/۰۹/۲۷

ج) ابلاغیه شماره ۵۳۴۵۵۱ مورخ ۱۴۰۱/۱۰/۰۳ «شورای
پژوهش استان گلستان» و تایید «شورای عتف» وزارت علوم،
تحقیقات و فناوری کشور

د) قرارداد شماره ۱۸ مورخ ۱۴۰۱/۱۲/۲۵ فیما بین استانداری
گلستان و دانشگاه گلستان

انجام شده است.

شناسنامه طرح

◀ عنوان طرح: گزارش مذاکرات تکمیل بخش آموزش عالی استان گلستان

◀ کارفرما: استانداری گلستان

◀ مجری: دانشگاه های استان گلستان

◀ مشاور پروژه: دانشگاه گلستان

◀ مدیر پروژه: دکتر بنفشه میرکوتلی، دکترای جغرافیا کرایش برنامه ریزی شهری و مینت علمی دانشگاه گلستان

◀ ناظرین پروژه:

علی نورانی، معاون سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان
آقای محمد رضا نوروزی، معاون آموزش و پژوهش و دفتر برنامه ریزی، بودجه و تحول اداری استانداری گلستان

◀ مشاورین علمی پروژه:

۱- دکتر بنفشه میرکوتلی - دانشکده علوم انسانی دانشگاه گلستان - استادیام و مینت علمی گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری
۲- دکتر علی محمد زنگنه - دارای مدرک دکتری پزشکی و کارشناسی ارشد دوره عالی مدیریت بهداشت عمومی (mph) از دانشگاه علوم پزشکی تهران و دکتری مدیریت از دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی تهران
۳- محمد حسن پاسوار - دکترای مدیریت سیاستگذاری، بخش عمومی - دانشگاه تربیت مدرس - مشاور مدیریت
۴- حمیدرضا دنگوب - دانشکده مدیریت دانشگاه تهران - مربی و مدرس رشته مدیریت

◀ با مشارکت مدیران، معاونین و کارشناسان ارشد بخش آموزش عالی استان گلستان:

۱- دکتر محمد فرخ زاده، عضو مینت علمی و معاون پژوهش و فناوری دانشگاه گلستان	۶- دکتر شهبودانمی، مسئول برنامه ریزی آموزش دانشگاه آزاد اسلامی گرگان
۲- دکتر علی ستادیان، عضو مینت علمی و معاون آموزشی پژوهش و دانشگاه گنبد کاووس	۷- دکتر علیرضایی، معاون پلکان علم و فناوری استان گلستان
۳- دکتر مهدی کاشانی نژاد، عضو مینت علمی و معاون آموزشی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان	۸- دکتر اکبر شریقی، مدیر آموزش دانشگاه پیام نور استان گلستان
۴- دکتر فرزانه قلی پور، عضو مینت علمی و رئیس پژوهش و دانشگاه فنی و حرفه ای استان	۹- دکتر احمد سعیدی، مدیر امور موسسات پلکان علم و فناوری استان گلستان
۵- دکتر عبدالرحیم شایان، کارشناس مسئول اداره برنامه ریزی و سی و گسترش آموزش عالی دانشگاه جامع علمی کاربردی گلستان	

◀ همکاران پروژه (تیم علمی و برنامه ریزی):

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

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

چکیده

بخش آموزش عالی استان گلستان مشتمل بر کلیه دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی، مؤسسات علمی و پژوهشی دولتی و غیردولتی، هزاران نفر اساتید و دانش‌آموختگان و دانشجویان و ... به‌عنوان یکی از بخش‌های محوری توسعه استان و «متولی تولید علم، فناوری و تربیت نیروی انسانی متخصص» است که نقش اساسی در تحقق چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ دارد، بنابراین تدوین برنامه جامع، مدون و نیز تعیین استراتژی (های) آن دارای ضرورتی انکارناپذیر است.

از این‌رو این مطالعه با هدف تدوین «برنامه استراتژیک بخش آموزش عالی استان گلستان» ذیل سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و سایر اسناد بالادستی از جمله برنامه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، 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 آموزش عالی 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 آموزش عالی استان گردید که در نتیجه آن گزاره «دانشگاه تمدن ساز و انسان ساز» به‌عنوان افق و چشم‌انداز (Vision) بر تارک آن می‌درخشد.

در فصل چهارم تعداد شانزده (۱۶) هدف راهبردی (Strategic Goals) بخش آموزش عالی 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 آموزش عالی، 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 آموزش عالی استان 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 آموزش عالی استان شد. براساس نتایج ماتریس IE، بخش آموزش عالی استان در حال حاضر در ناحیه تدافعی یا WT و در قسمت دفاع فعالانه (چریکی) قرار دارد.

در فصل ششم (فصل نهایی) به کمک ماتریس GSM، «توسعه دانشگاه جامعه‌محور» به‌عنوان استراتژی اصلی (Grand Strategy) بخش آموزش عالی استان تعیین گردید. همچنین در بخش انتهایی فصل ششم با تشکیل ماتریس‌های (SWOT) یا (TOWS) مستقل برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۶ گانه، با مشارکت فعالانه مدیران و کارشناسان اقدام به تعیین استراتژی‌های بخشی ذیل هر یک از اهداف راهبردی شده است که در مجموع تعداد ۹۸ 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 رئیس دانشگاه گلستان.....
۳	پیشگفتار.....
۷	فصل ۱.....
۸	مقدمه.....
۹	۱-۱) بیان مسئله.....
۱۵	۱-۲) ضرورت و اهمیت پژوهش.....
۱۷	۱-۳) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (Conceptual framework Of Research).....
۱۹	۱-۴) اهداف پژوهش.....
۱۹	۱-۴-۱) هدف اصلی پژوهش.....
۱۹	۱-۴-۲) اهداف فرعی پژوهش.....
۱۹	۱-۵) هدف از اجرای نتایج پژوهش.....
۲۲	۱-۶) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش.....
۲۲	۱-۶-۱) سؤال اصلی:.....
۲۲	۱-۶-۲) سؤالات فرعی.....
۲۲	۱-۷) قلمرو پژوهش.....
۲۲	۱-۷-۱) قلمرو موضوعی:.....
۲۲	۱-۷-۲) قلمرو مکانی.....
۲۳	۱-۷-۳) قلمرو زمانی:.....
۲۳	۱-۸) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده.....
۲۳	۱-۹) گروه‌های ذینفعان.....
۲۴	۱-۱۰) نوآوری پژوهش.....
۲۴	۱-۱۱) تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش.....
۲۷	فصل ۲.....
۲۸	مقدمه.....
۲۸	۲-۱) بررسی و شناخت کلی استان.....
۲۹	۲-۱-۱) عوامل طبیعی.....
۳۰	۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان.....
۳۵	۲-۱-۳) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی.....
۳۸	۲-۱-۴) الگوی پراکنش سکونتگاه‌های روستایی و تحولات آن.....
۴۱	۲-۱-۵) تحلیل الگوی سکونتگاه‌های شهری و تحولات آن.....
۴۵	۲-۱-۶) سازمانیابی فضایی سکونتگاه‌های انسانی در استان.....
۴۸	۲-۲) آموزش عالی.....
۶۶	۲-۳) جمع‌بندی.....
۷۳	فصل ۳.....
۷۴	مقدمه.....
۷۹	۳-۱) مرور چارچوب و فرآیند تدوین سند چشم‌انداز استان گلستان.....
۱۰۰	۳-۲) بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش آموزش عالی استان گلستان.....
۱۰۳	۳-۲-۱) مطالعه اسناد بالادستی.....
۱۰۳	۳-۲-۲) سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴.....
۱۰۴	۳-۲-۳) مطالعات میدانی.....

۱۰۴ مطالعات تطبیقی (۳-۲-۴)
۱۱۴ مطالعه (گروه) کانونی (۳-۲-۵)
۱۱۵ ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۳)
۱۱۶ اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۳-۱)
۱۱۹ ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۳-۲)
۱۲۰ مراحل تدوین مقاصد آرمانی (۳-۳-۳)
۱۲۲ نظریه داده بنیاد (۳-۴)
۱۲۴ یافته‌ها و نتایج مقوله یابی از مآخذ پنج گانه با استفاده از نظریه داده بنیاد (۳-۵)
۱۲۴ مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی (۳-۵-۱)
۱۲۶ مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ (۳-۵-۲)
۱۲۸ مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط پژوهی) (۳-۵-۳)
۱۲۹ مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی (۳-۵-۴)
۱۳۱ مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی (۳-۵-۵)
۱۳۷ کاربرگ‌های تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۶)
۱۳۷ بخش آموزش عالی (۳-۶-۱) کاربرگ شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و کانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی
۱۳۷ بخش آموزش عالی (۳-۶-۲) کاربرگ شماره ۲؛ مقوله‌های جمع‌آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش آموزش عالی
۱۴۳ استان (۳-۶-۳) کاربرگ شماره ۳؛ جمع‌بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها توسط گروه مطالعه
۱۵۱ کانونی (۳-۶-۴) کاربرگ شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها (۳-۷)
۱۵۷ سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها (۳-۸)
۱۵۸ فراه‌های اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) بخش آموزش عالی استان عبارتند از: (۳-۸)
۱۶۵ فصل ۴ (۳-۸)
۱۶۶ مقدمه (۳-۸)
۱۶۷ مدیریت بر مبنای هدف (MBO) (۴-۱)
۱۶۸ مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف (۴-۱-۱)
۱۶۹ چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش آموزش عالی استان (۴-۲)
۱۷۰ برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی (۴-۳)
۱۷۲ مراحل تعیین اهداف راهبردی (۴-۴)
۱۷۵ کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک (۴-۵)
۱۷۵ تعیین اهداف راهبردی از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش آموزش عالی (۴-۵-۱)
۱۷۹ تعیین اهداف راهبردی بخش آموزش عالی از درون سند چشم‌انداز استان (۴-۵-۲)
۱۷۹ تعیین اهداف راهبردی از درون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور (۴-۵-۳)
۱۸۱ تعیین اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش آموزش عالی استان از درون برنامه آمایش استان (۴-۵-۴)
۱۸۲ تعیین اهداف راهبردی بخش آموزش عالی از درون اسناد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری کشور (۴-۵-۵)
۱۸۳ تعیین اهداف راهبردی بخش آموزش عالی استان گلستان (۴-۶)
۱۸۴ قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلند مدت) (۴-۷)
۱۸۹ فهرست نهایی اهداف راهبردی و منابع و مآخذ آنها (۴-۸)
۱۹۱ فصل ۵ (۴-۸)
۱۹۲ مقدمه (۴-۸)
۱۹۶ تعریف محیط بخش آموزش عالی استان گلستان (۵-۱)

۱۹۷	۵-۲) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش آموزش عالی استان گلستان
۱۹۹	۵-۳) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی
۲۰۱	۵-۴) تعریف عوامل محیط خارجی
۲۰۲	۵-۴-۱) ارزیابی محیط خارجی به روش PESTEL
۲۰۵	۵-۴-۲) تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش‌نامه ارزیابی محیط خارجی (تشکیل ماتریس EFE)
۲۰۶	۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی
۲۰۷	۵-۵-۱) روش‌های ارزیابی محیط داخلی
۲۲۹	۵-۶) تعیین مسائل استراتژیک بخش آموزش عالی به کمک ماتریس لیتاموس
۲۳۱	۵-۷) بررسی محیط داخلی بخش آموزش عالی استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE
۲۴۰	۵-۸) بررسی محیط خارجی بخش آموزش عالی استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE
۲۴۸	۵-۹) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش آموزش عالی
۲۴۸	۵-۹-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹ خانه‌ای
۲۵۲	۵-۹-۲) ماتریس موقعیت‌یابی ۴ خانه‌ای
۲۵۳	۵-۹-۳) ماتریس موقعیت‌یابی ۸- ناحیه ای
۲۵۷	فصل ۶
۲۵۸	مقدمه
۲۵۹	۶-۱) سطوح مختلف استراتژی در سازمان
۲۶۲	۶-۲) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش آموزش عالی
۲۶۵	۶-۳) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)
۲۷۵	۶-۴) ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TOWS)
۲۷۶	۶-۴-۱) تدوین استراتژی‌های بخشی SO
۲۷۶	۶-۴-۲) تدوین استراتژی‌های بخشی WO
۲۷۶	۶-۴-۳) تدوین استراتژی‌های بخشی ST
۲۷۶	۶-۴-۴) تدوین استراتژی‌های بخشی WT
۲۷۷	۶-۵) روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی
۲۸۰	۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)
۲۸۲	۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش آموزش عالی استان گلستان
۳۰۶	فهرست منابع و مآخذ
۳۰۹	ضمائم و پیوست‌ها

فهرست جداول

جدول	۲-۱:	روند تحولات جمعیتی استان طی سال‌های ۹۵-۱۳۳۵	۳۳
جدول	۲-۲:	نوع سکونتگاه‌های شهری در استان	۴۲
جدول	۲-۳:	درصد جمعیت سکونتگاه‌های شهری استان در سرشماری ۱۳۹۵	۴۲
جدول	۲-۴:	فهرست دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی استان گلستان	۵۱
جدول	۲-۵:	تعداد دانشجویان به تفکیک مقطع و گروه آموزشی طی سال ۱۳۹۸-۱۳۹۹ در استان گلستان	۵۲
جدول	۲-۶:	تعداد دانشجویان به تفکیک مقطع و گروه دانشگاهی طی سال ۱۳۹۸-۱۳۹۹ در استان گلستان	۵۳
جدول	۲-۷:	تعداد دانشجویان به تفکیک شهرستان طی سال ۱۳۹۸-۱۳۹۹ در استان گلستان	۵۵
جدول	۲-۸:	سهم دانشجویان هر شهرستان از کل دانشجویان استان در سال تحصیلی ۱۳۹۸-۱۳۹۹	۵۶
جدول	۲-۹:	تعداد ثبت‌نام‌شدگان به تفکیک مقطع و گروه آموزشی طی سال ۱۳۹۸-۱۳۹۹ در استان گلستان	۵۷
جدول	۲-۱۰:	تعداد ثبت‌نام‌شدگان به تفکیک مقطع و گروه دانشگاهی طی سال ۱۳۹۸-۱۳۹۹ در استان گلستان	۵۸
جدول	۲-۱۱:	تعداد ثبت‌نام‌شدگان به تفکیک شهرستان طی سال ۱۳۹۸-۱۳۹۹ در استان گلستان	۵۹
جدول	۲-۱۲:	تعداد فارغ‌التحصیلان به تفکیک مقطع و گروه آموزشی طی سال ۱۳۹۸-۱۳۹۹ در استان گلستان	۶۰
جدول	۲-۱۳:	تعداد فارغ‌التحصیلان به تفکیک مقطع و گروه دانشگاهی طی سال ۱۳۹۸-۱۳۹۹ در استان گلستان	۶۱
جدول	۲-۱۴:	تعداد فارغ‌التحصیلان به تفکیک شهرستان طی سال ۱۳۹۸-۱۳۹۹ در استان گلستان	۶۲
جدول	۲-۱۵:	تعداد اساتید دانشگاهی تمام‌وقت به تفکیک شهرستان طی سال ۱۳۹۸-۱۳۹۹ در استان گلستان	۶۴
جدول	۲-۱۶:	فهرست دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی استان گلستان به تفکیک شهرستان	۶۵
جدول	۳-۱:	عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارش‌ها، زمان‌بندی و درصد پیشرفت پروژه	۷۸
جدول	۳-۲:	تفکیک مقوله‌ها در چارچوب مدل کولینز و پوراس	۸۴
جدول	۳-۳:	ارزش‌های محوری (بنیادین) استان گلستان	۸۸
جدول	۳-۴:	اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان	۹۰
جدول	۳-۵:	استفاده از مقوله‌ها در تنظیم شرح شوق‌انگیز از آینده	۹۵
جدول	۳-۶:	فهرست اسناد بالادستی	۱۰۳
جدول	۳-۷:	مطالعات میدانی	۱۰۴
جدول	۳-۸:	اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی	۱۰۴
جدول	۳-۹:	مقوله‌های منتخب بخش آموزش عالی استان گلستان از اسناد بالادستی	۱۲۴
جدول	۳-۱۰:	مقوله‌های مرتبط به بخش آموزش عالی از سند چشم‌انداز استان گلستان	۱۲۶
جدول	۳-۱۱:	مقوله‌های مرتبط به بخش آموزش عالی استان گلستان از مطالعات محیط پژوهی	۱۲۸
جدول	۳-۱۲:	مقوله‌های منتخب بخش آموزش عالی استان گلستان از مطالعات تطبیقی	۱۲۹
جدول	۳-۱۳:	مقوله‌های مطالعات کانونی	۱۳۱
جدول	۳-۱۴:	مقوله‌های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم‌انداز	۱۳۳
جدول	۳-۱۵:	کاربرگ خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و	۱۳۷
جدول	۳-۱۶:	تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها	۱۴۳
جدول	۳-۱۷:	اجزای مقاصد آرمانی	۱۵۱
جدول	۳-۱۸:	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها	۱۵۵
جدول	۴-۱:	شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش آموزش عالی	۱۷۶
جدول	۴-۲:	فهرست اهداف راهبردی مرتبط به بخش آموزش عالی از سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	۱۷۹
جدول	۴-۳:	شناسایی و استخراج اهداف راهبردی بخش از متن برنامه ششم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی	۱۸۰
جدول	۴-۴:	شناسایی و استخراج اهداف راهبردی بخش از متن برنامه آمایش استان	۱۸۱
جدول	۴-۵:	شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	۱۸۲
جدول	۴-۶:	اهداف راهبردی نهایی	۱۸۳
جدول	۴-۷:	چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی	۱۸۸

جدول ۸-۴: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش آموزش عالی استان گلستان.....	۱۸۹
جدول ۱-۵: پرسش‌نامه ارزیابی عوامل محیط خارجی برای تشکیل ماتریس EFE.....	۲۰۶
جدول ۲-۵: متغیرهای خرده محیط مدیریت.....	۲۰۸
جدول ۳-۵: متغیرهای محیطی منابع انسانی.....	۲۰۸
جدول ۴-۵: متغیرهای محیطی تولید و عملیات.....	۲۰۹
جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی.....	۲۰۹
جدول ۶-۵: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه.....	۲۱۰
جدول ۷-۵: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی.....	۲۱۰
جدول ۸-۵: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری.....	۲۱۰
جدول ۹-۵: متغیرهای محیطی حقوقی/قانونی و مقررات.....	۲۱۱
جدول ۱۰-۵: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی.....	۲۱۱
جدول ۱۱-۵: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی.....	۲۱۲
جدول ۱۲-۵: فهرست عوامل، متغیرها، شاخص‌ها و سنجش‌های پرسش‌نامه APQC.....	۲۱۳
جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرایندی و تعاریف آنها.....	۲۱۳
جدول ۱۴-۵: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش آموزش عالی استان به روش VRIO.....	۲۱۵
جدول ۱۵-۵: مثالی از منابع بخش آموزش عالی استان به روش VRIO.....	۲۱۷
جدول ۱۶-۵: پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش آموزش عالی استان گلستان.....	۲۱۸
جدول ۱۷-۵: شاخص‌های عمومی و اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش آموزش عالی.....	۲۲۶
جدول ۱۸-۵: ماتریس لیتموس.....	۲۲۹
جدول ۱۹-۵: گزارش محیط پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص‌ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT).....	۲۳۱
جدول ۲۰-۵: نمونه فرم ماتریس IFE.....	۲۳۲
جدول ۲۱-۵: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش آموزش عالی استان.....	۲۳۳
جدول ۲۲-۵: نمونه فرم ماتریس EFE.....	۲۴۰
جدول ۲۳-۵: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش آموزش عالی استان.....	۲۴۱
جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش آموزش عالی استان.....	۲۷۹
جدول ۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM).....	۲۸۰
جدول ۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول.....	۲۸۲
جدول ۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم.....	۲۸۳
جدول ۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم.....	۲۸۴
جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم.....	۲۸۶
جدول ۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم.....	۲۸۷
جدول ۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم.....	۲۸۸
جدول ۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم.....	۲۹۰
جدول ۱۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم.....	۲۹۱
جدول ۱۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم.....	۲۹۲
جدول ۱۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم.....	۲۹۳
جدول ۱۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم.....	۲۹۵
جدول ۱۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم.....	۲۹۶
جدول ۱۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم.....	۲۹۷
جدول ۱۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم.....	۲۹۹
جدول ۱۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پانزدهم.....	۳۰۰
جدول ۱۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم.....	۳۰۱
جدول ۱۹-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش آموزش عالی و استراتژی‌های منتخب آن‌ها در این بخش.....	۳۰۲

فهرست نمودارها

۱۷	نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۸	نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش آموزش عالی استان گلستان»
۲۱	نمودار ۱-۳: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان
۳۱	نمودار ۲-۱: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان
۳۳	نمودار ۲-۲: جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ۱۳۳۵ تا ۱۳۹۵
۳۳	نمودار ۲-۳: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری
۳۴	نمودار ۲-۴: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان
۵۴	نمودار ۲-۵: تعداد دانشجویان به تفکیک مقطع و گروه آموزشی
۵۴	نمودار ۲-۶: تعداد دانشجویان به تفکیک مقطع و گروه دانشگاهی
۵۶	نمودار ۲-۷: درصد دانشجویان استان گلستان به تفکیک شهرستان
۶۳	نمودار ۲-۸: تعداد ثبت‌نام شدگان استان به تفکیک مقطع دانشگاهی در سال ۱۳۹۷-۱۳۹۸
۶۳	نمودار ۲-۹: تعداد فارغ‌التحصیلان استان به تفکیک مقطع دانشگاهی در سال ۱۳۹۷-۱۳۹۸
۶۴	نمودار ۲-۱۰: درصد اساتید دانشگاهی تمام‌وقت به تفکیک
۷۷	نمودار ۳-۱: مدل اصلی (الگوریتم) تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۸۲	نمودار ۳-۲: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۸۳	نمودار ۳-۳: تلفیق مدل کردنیاییج و مدل کالینز و پوراس
۹۸	نمودار ۳-۴: نمودار گرافیکی شرح شوق‌انگیز از آینده استان گلستان
۹۹	نمودار ۳-۵: سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک
۱۲۱	نمودار ۳-۶: مراحل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۲۵	نمودار ۳-۷: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش آموزش عالی استان گلستان از اسناد بالادستی
۱۲۷	نمودار ۳-۸: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش آموزش عمومی از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۱۳۰	نمودار ۳-۹: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش آموزش عالی استان از مطالعات تطبیقی
۱۵۷	نمودار ۳-۱۰: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۶۷	نمودار ۴-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۷۰	نمودار ۴-۲: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش آموزش عالی استان گلستان
۱۷۴	نمودار ۴-۳: مراحل تدوین اهداف راهبردی
۱۹۴	نمودار ۵-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۹۶	نمودار ۵-۲: سؤالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک
۱۹۷	نمودار ۵-۳: چارچوب محیط پژوهی آموزش عالی استان گلستان
۱۹۸	نمودار ۵-۴: سطوح برنامه‌ریزی در بخش آموزش عالی استان گلستان
۲۰۰	نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی
۲۰۱	نمودار ۵-۶: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی
۲۴۹	نمودار ۵-۷: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای
۲۵۱	نمودار ۵-۸: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹ خانه‌ای بخش آموزش عالی استان گلستان
۲۵۳	نمودار ۵-۹: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴ خانه‌ای بخش آموزش عالی استان
۲۵۶	نمودار ۵-۱۰: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸- ناحیه‌ای)
۲۶۰	نمودار ۶-۱: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان
۲۶۳	نمودار ۶-۲: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک
۲۶۷	نمودار ۶-۳: ماتریس استراتژی اصلی
۲۶۸	نمودار ۶-۴: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT
۲۶۹	نمودار ۶-۵: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ ناحیه‌ای)

- نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش آموزش عالی استان گلستان ۲۷۰
- نمودار ۶-۷: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش آموزش عالی استان گلستان ۲۷۵
- نمودار ۶-۸: ماتریس (SWOT) یا (TOWS) ۲۷۷
- نمودار ۶-۹: سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های بخش آموزش عالی استان گلستان ۳۰۵

فهرست اشکال

- شکل ۲-۱: عکس ماهواره‌ای از استان ۲۹
- شکل ۲-۲: اقوام استان ۳۱
- شکل ۲-۳: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع ۴۱
- شکل ۲-۴: سازمان مکانی - فضایی سکونتگاه‌های شهری ۴۳
- شکل ۲-۵: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع ۴۴
- شکل ۲-۶: استقرار مکانی - فضایی سکونتگاه‌های شهری ۴۵
- شکل ۲-۷: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان ۴۸
- شکل ۲-۸: نقشه پراکندگی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در سطح استان ۵۰
- شکل ۳-۱: مدل شکل‌گیری چشم‌انداز و مأموریت مطابق نظریه کولینز و پوراس ۸۰
- شکل ۳-۲: مقصود محوری (مأموریت یا فلسفه وجودی) استان گلستان ۸۸
- شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش آموزش عالی استان گلستان ۱۰۰
- شکل ۳-۴: فرایند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد ۱۲۲
- شکل ۳-۵: فرآیند کدگذاری تا نظریه‌پردازی ۱۲۳

مقدمه استاندار

با وجود اینکه ایران جزو اولین کشورهای در حال توسعه در زمینه‌ی 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»، کاهش رشد 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.

برنامه ریزان و مدیران ارشد به‌ویژه استانداران از بدو تأسیس استان در صدد عبور از این چالش‌ها بوده‌اند و در این مسیر تجربه‌های گران‌بهایی در اختیار ما قرار داده‌اند. «سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴» به‌عنوان آخرین تجربه (و برآیند تلاش‌های گذشته)، از نظر صاحب‌نظران و اهل فن؛ هم از نظر روش‌شناسی و هم از نظر نتایج در سطح کشور ممتاز و پیشرو می‌باشد، به‌طوری که 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 تولید، تشدید چندقطبی‌گرایی جهانی و در آستانه آغاز برنامه هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و... براساس ابلاغیه شماره ۴۹۶۷۶ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵ استاندار «سند استراتژیک بخش آموزش عالی استان گلستان» (به‌عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه) 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 آموزش عالی 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 این رو ضروری است دانشگاه گلستان با مشارکت تمامی دانشگاه‌های استان، دستگاه‌های اجرایی، سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات دولتی، عمومی، تعاونی و خصوصی و مطابق «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 آموزش عالی استان گلستان» با هماهنگی دفتر مدیریت استراتژی استانداری (دفتر OSM) اقدام به تهیه و اجرای برنامه عملیاتی (Action Plan) سند مذکور نماید تا به لطف الهی به‌زودی آثار مادی و معنوی آن در زندگی مردم، افزایش رضایتمندی، سرمایه اجتماعی نظام اسلامی، سطح رفاه عمومی، تولید ناخالص داخلی و درآمد سرانه استان و... نمایان شود.

علی محمد زنگانه

استاندار گلستان

مقدمه رئیس دانشگاه گلستان

سابقه آموزش عالی در استان گلستان به تأسیس دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان در سال ۱۳۳۶ با عنوان آموزشگاه عالی جنگل و مرتع گرگان برمی گردد. طی سالیان متمادی، تنها امکان تحصیل فرزندان این استان در رشته‌های تخصصی کشاورزی وجود داشت و سایر علاقه‌مندان به تحصیل در دیگر رشته‌ها و تخصص‌های دانشگاهی می‌بایست به دیگر استان‌های کشور مهاجرت می‌کردند. بسیاری از این فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها پس از اتمام تحصیل به استان بازمی‌گشتند که این موجبات عقب‌ماندگی علمی استان را فراهم کرده بود. خوشبختانه با پیگیری سیاست‌های توسعه آموزش عالی در دهه‌های اخیر، هم‌اکنون علاوه بر دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی، دو دانشگاه جامع گلستان و گنبد کاووس، دانشگاه‌های پیام نور، دانشکده‌های فنی و حرفه‌ای پسران و دختران، شعبات مختلف دانشگاه جامع علمی-کاربردی، دانشگاه‌های غیردولتی-غیرانتفاعی و نیز واحدهای متعدد دانشگاه آزاد اسلامی در استان گلستان فعال هستند. امروزه به جرأت می‌توان ادعا نمود که اغلب رشته‌های دانشگاهی تا سطوح عالی و تکمیلی در استان گلستان دایر است و جوانان این سرزمین می‌توانند با تکمیل تحصیلات عالی خود در مکان سکونتشان به خدمتگزاری جامعه بپردازند.

به نظر می‌رسد یکی از عمده ضعف‌های کنونی، عدم یا محدودیت ارتباط مجموعه‌های آموزش عالی (با یکدیگر) و با واحدهای تجاری، خدماتی، فرهنگی، تولیدی، کشاورزی و صنعتی استان است. گویا دانشگاه‌ها هنوز نتوانسته‌اند به خوبی اعتماد سایر بخش‌های استان را در حل مسائل جامعه و صنعت به خود جلب کنند. بدون شک، توسعه و رونق اقتصادی-اجتماعی، مرهون اندیشمندان دلسوز و متفکران خلاق تحصیل کرده در سطوح عالی است. این تنها زمانی واقع خواهد شد که مسئولین، متولیان و مدیران حوزه‌های دولتی و خصوصی به این باور برسند که حل مسائل و مشکلات جامعه در دست دانشگاهیان اعم از استاد، پژوهشگر، فارغ‌التحصیل و دانشجویان نخبه است.

با عنایت به توجهات خاص مقام معظم رهبری در برنامه توسعه کشور و بیانیه گام دوم انقلاب، به رونق علم و تکنولوژی و توسعه اقتصاد دانش‌بنیان؛ امروز وظیفه‌ی دانشگاه‌ها نسبت به پیشبرد اهداف عالی کشور بیش از گذشته احساس می‌شود. در این راستا و در جهت تکمیل سند چشم‌انداز استان گلستان، از اسفند سال ۱۴۰۰ جلسات متعددی به میزبانی دانشگاه گلستان و با حضور مسئولین دانشگاه‌های استان با هدف نگارش «سند استراتژیک بخش آموزش عالی استان» به‌عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه، تشکیل گردید. در طی ده‌ها جلسه برگزار شده، صاحبان فکر و اندیشه از دانشگاه‌های مختلف به بحث و تبادل نظر در خصوص راهبردهای چشم‌انداز ۱۴۰۴ آموزش عالی استان پرداختند که مجموعه‌ی حاضر حاصل زحمات این عزیزان است. در اینجا لازم می‌دانم از توجهات ویژه استاندار محترم، مدیر پروژه و راهنمایی‌های کارشناسان شرکت مشاوره مدیریت «نوبین کارآفرین هیرکان» و همکاری رؤسا و معاونین محترم دانشگاه‌های علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان، گنبد کاووس، جامع علمی کاربردی، فنی و حرفه‌ای، پیام نور، آزاد اسلامی گرگان و پارک علم و فناوری استان که در تکمیل این سند نقش داشته‌اند تشکر ویژه داشته باشم. امید است با اجرایی شدن این سند، در سال‌های آتی شاهد رونق روزافزون استان در حوزه‌های مختلف بالأخص بخش آموزش عالی باشیم.

علیرضا خواجه شاهکوهی

رئیس دانشگاه گلستان

پیشگفتار

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

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

دوم: مطابق متن سند چشم‌انداز استان، چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ «**گلستان؛ فرصت رشد اقتصادی ۲۰ میلیارد دلاری**»، افزایش درآمد سرانه استان به میزان دو برابر و رسیدن به «**میانگین درآمد سرانه کشور**» و... تعیین شده است که برای تحقق آن‌ها «**تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمر)**» به‌عنوان استراتژی اصلی (پیشران) تعیین گردیده است، بدیهی است که این موارد بر تدوین «سند استراتژیک بخش آموزش عالی استان» سایه انداخته است و تهیه سند این بخش تحت تأثیر آن‌ها خواهد بود. علاوه بر آن اهمیت این بخش در تربیت نیروهای متخصص و کارآمد در زمینه‌های مختلف باعث می‌شود تا به‌عنوان یکی از ارکان توسعه و پیشرفت استان و کشور بشمار آید که خود بیانگر اهمیت تدوین سند این بخش می‌باشد.

سوم: به‌طور معمول برای تدوین یک برنامه توسعه با رویکرد استراتژیک استفاده از ترمینولوژی و روش‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک ارجح بر استفاده از سایر برنامه‌ها از جمله برنامه‌ریزی آمایش سرزمین می‌باشد؛ اما به‌منظور استفاده از نتایج مطالعات آمایش سرزمین و بهره‌برداری از پتانسیل‌ها و قابلیت‌های آن از یک تیم متخصص جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری و درعین‌حال آشنا به مفاهیم استراتژیک در کنار تیم برنامه‌ریزان استراتژیک بهره برده شده است؛ بنابراین رویکرد این مطالعه برای تدوین «سند استراتژیک بخش آموزش عالی استان گلستان» استفاده از ترمینولوژی و روش‌شناسی مبتنی بر مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک بوده است و از داده‌ها، اطلاعات و تحلیل‌های آمایش سرزمین به‌عنوان پشتیبان تصمیم (DSS) استفاده شده است.

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

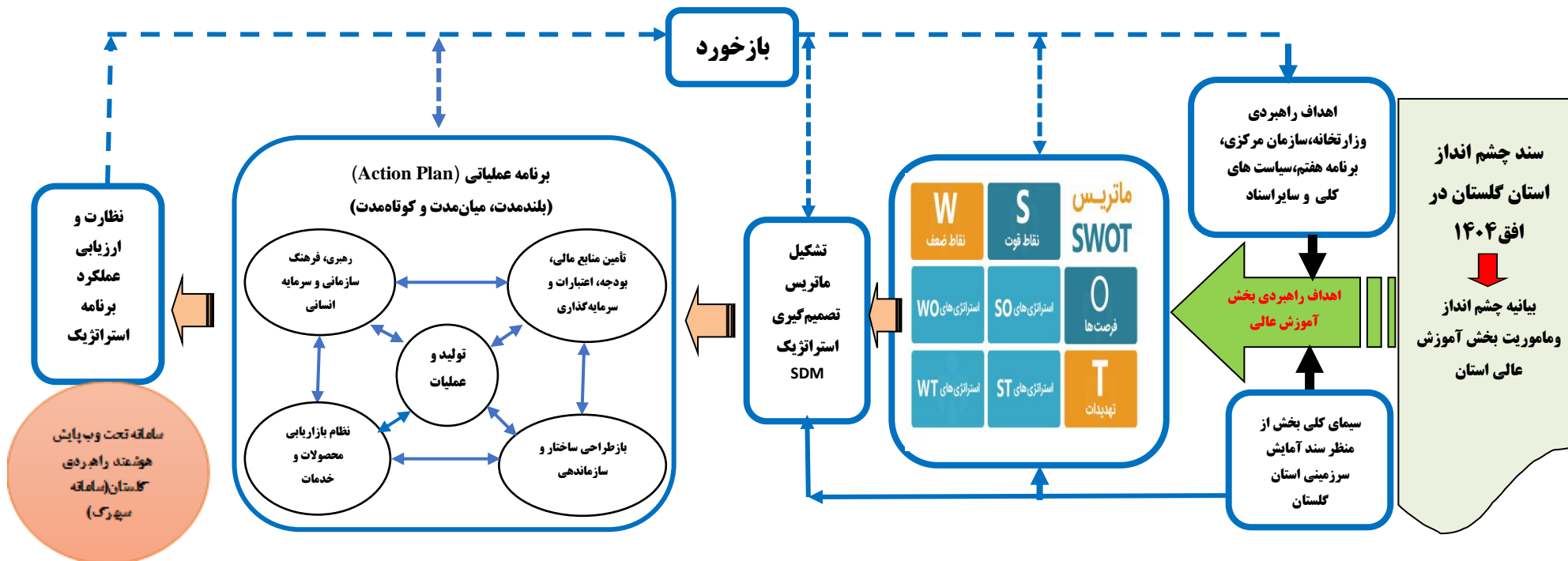
۱) چارچوب مفهومی و مدل اصلی پژوهش جهت تدوین «سند استراتژیک بخش آموزش عالی استان» مطابق نمودار شماره I طراحی شده است. در تشریح مختصر این چارچوب مفهومی باید گفت که سند چشم‌انداز استان به‌عنوان سند بالادستی بلافصل، در ابتدای چارچوب مفهومی قرار دارد که تدوین «بیانیه چشم‌انداز و مأموریت» بخش مذکور و تعیین «اهداف راهبردی» آن در ادامه صورت می‌گیرد و

البته برای اطمینان از جامعیت «اهداف راهبردی بخش»، اهداف راهبردی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، اهداف برنامه ششم، سیاست‌های کلی برنامه هفتم و حتی لایحه برنامه هفتم (چون تا زمان چاپ این کتاب هنوز قانون نشده است) و نهایتاً سند آمایش سرزمین استان نیز مورد استفاده قرار گرفته است.

(۲) برای تکمیل مرحله تدوین به کمک ابزارهای مختلف محیط پژوهی بالغ بر ۱۰ هزار داده (Data) در مرحله محیط پژوهی جمع‌آوری شده است که از بین آن‌ها به کمک ماتریس لیتموس (تفکیک موضوعات استراتژیک از موضوعات عملیاتی) حدود **۱۱۷ قوت و ضعف و ۱۲۶ فرصت و تهدید** در «بخش آموزش عالی استان» در قالب ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده است. این ماتریس‌ها مبنای ساخت ماتریس‌های GSM، IE، SWOT یا TOWS به منظور تولید استراتژی‌های اصلی و بخشی مربوط به بخش مذکور نیز شده است. بدیهی است به دلیل انبوه استراتژی‌های تولید شده بخشی نهایتاً به کمک ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)، استراتژی‌های نهایی اولویت‌بندی و انتخاب شده‌اند.

(۳) فصل‌های گزارش حاضر نیز متناسب با چارچوب مفهومی تعیین شده است به طوری که 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 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 آموزش عالی 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.



فاز ۳		فاز ۲		فاز ۱	
ارزیابی استراتژی		اجرای استراتژی		تدوین استراتژی	
سنجش و ارزیابی عملکرد	پایه‌سازی و اجرای استراتژی‌های آموزش عالی استان گلستان	اولویت‌بندی استراتژی‌های بخشی آموزش عالی استان گلستان	تدوین استراتژی‌های اصلی و بخشی آموزش عالی استان گلستان (استراتژی‌های بخشی) به کمک ماتریس SWOT برگرفته از مطالعات محیط پژوهی	تعیین چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها (مقاصد آرمانی) و اهداف راهبردی بخش آموزش عالی استان گلستان	

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

۵) مطابق نمودار ۳-۱، هر یک از بخش‌های ۳۱ گانه استان (از جمله بخش آموزش عالی) در سطح عملیاتی علاوه بر ارتباط با دستگاه‌ها و سازمان‌های اجرایی باید به سرمایه‌گذاران، فعالان، بنگاه‌ها و بهره‌برداران بخش خصوصی نیز مرتبط شوند، به عبارت دیگر سطح عملیاتی شامل کلیه اشخاص حقوقی و حقیقی بخش‌های عمومی، دولتی، خصوصی و تعاونی استان می‌باشد.

۶) تا پایان دوره زمانی سند چشم‌انداز کشور و استان در افق ۱۴۰۴، بالغ بر دو سال زمان مانده است و برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، اهداف راهبردی و استراتژی‌های (اصلی و بخشی) این سند به یک دوره زمانی بلندمدت پنج تا 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 آموزش عالی استان گلستان» بلندمدت و ده ساله تعیین شده است.

جعفر میرکتولی

مدیر پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش آموزش عالی استان گلستان»

بهار ۱۴۰۲

کلیات پژوهش و برنامه ریزی
در بخش آموزش عالی استان گلستان

مقدمه

نظر به اهمیت انکارناپذیر بخش آموزش عالی در تربیت نیروهای متخصص و کارآمد متناسب با نیاز استان و کشور و از طرفی به دلیل استراتژیک بودن این بخش در توسعه استان، به خوبی می‌توان به اهمیت بخش آموزش عالی در استان پی برد.

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

پژوهش‌ها نشان 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 حالی که در اغلب مواقع چنین نیست. با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم به کارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با 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 که مدیران از رقبا، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریان خود دارند، قرار دارد و این عوامل تعیین‌کنندگان موفقیت سازمانی در دنیای امروز هستند. از این رو یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند «مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک» خواهد بود.

در مطالعات تدوین «سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴» مشخص شده 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 بخشی (نه دستگامی) در «بخش آموزش عالی استان» که دارای عینیت و دقت بالا در شناسایی مسائل استراتژیک^۱، تعریف روشن مسئولیت دانشگاه‌های مختلف استان در اجرای استراتژی‌های آن، استفاده از شاخص‌های ارزیابی عملکرد (KPI) و همچنین طراحی و پیاده‌سازی یک

^۱ Strategic Issues

سیستم نظارت و ارزیابی اختصاصی برای برقراری ارتباط بین اهداف و عملکرد باشد از ضروریات این برنامه می‌باشد.

این موارد باعث شده است که «بخش آموزش عالی استان» به دلیل مشکلات به وجود آمده به‌ویژه در زمینه - ی نبود نیروی متخصص در استان، حضور بی‌رویه نیروهای کار غیرمتخصص از سایر مناطق کشور در استان گلستان و متقابلاً مهاجرت نیروهای متخصص بومی، عدم تناسب فارغ‌التحصیلان دانشگاهی با نیاز و ظرفیت‌های استان پی به این خلأ اساسی ببرد و **چاره را در تدوین «سند استراتژیک بخش آموزش عالی استان»** ببیند. از این رو در صورت برخورداری از یک برنامه استراتژیک مناسب و پیاده‌سازی موفق آن قادر به پاسخگویی به نیاز رو به رشد بخش‌های مختلف استان می‌باشد. لازم به ذکر است که «سند استراتژیک بخش آموزش عالی استان» در امتداد سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ تهیه شده است.

۱-۱) بیان مسئله

امروزه اکثر اندیشمندان و صاحب‌نظران قبول دارند که دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، عاملی برای ارتقاء دانش و انتقال انگیزه‌های رشد به بافت اقتصادی و اجتماعی از طریق آموزش، پژوهش و مأموریت‌های خدمات عمومی هستند. دانستن این نکته که آموزش عالی دارای چه نقش‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است و مشاهده چگونگی سازگاری آن با تغییرات اقتصادی، سیاسی، فناوری، اجتماعی، فرهنگی و مذهبی در طول تاریخ، علل دگرگونی‌های مأموریت دانشگاه در طول قرن‌ها و همچنین سهم آن در توسعه همه‌جانبه جامعه را آشکار می‌کند (اولو و همکاران، ۲۰۲۱).

توسعه در معنای وسیع و کلی آن که اقتصاد، فرهنگ، سیاست و سایر شئون یک جامعه را در برمی‌گیرد، به معنای بروز تغییر و تحول مثبت در یک معیار است. بدیهی است که هرگونه بحث در مورد توسعه و معنای آن بدون در نظر گرفتن بحث محوری «تغییر و تحول» ناقص خواهد بود. اصلی‌ترین عامل تعیین‌کننده پیشرفت و توسعه جامعه در شرایط متحول کنونی جهان، میزان برخورداری از **نیروی انسانی کارا و خلاق** است که این خود به میزان برخورداری جوامع از دانش، آموزش و پژوهش بستگی دارد (نوابخش و ارجمند، ۱۳۸۸).

امروزه برتری یک کشور بیش از آن که به منابع طبیعی یا ظرفیت‌های موجود صنعتی متکی باشد، به میزان بهره‌مندی آن کشور از علوم و فنونی که حاصل توسعه علمی است و نیز به پویایی نظام آموزش عالی آن کشور وابسته است. نظام آموزش عالی نقش اساسی و محوری در فرآیند توسعه ملی و ایجاد موازنه بین ابعاد مختلف توسعه‌یافتگی کشور دارد. سرمایه‌گذاری اصولی در این بخش نقش مهمی در ایجاد امکانات و تسهیلات برای

نسل‌های آینده و اقدام صحیح در جهت توسعه علمی کشور ایفا می‌کند. بررسی‌های فراوانی که در زمینه‌ی دستاوردهای کشورهای توسعه‌یافته و تازه توسعه‌یافته صورت گرفته است، نشان می‌دهد که چگونه این کشورها با تبیین اهداف و مشخص کردن مقاصد خود در زمینه‌های علم و فناوری در جهت دستیابی به سطوح بالای پیشرفت و توسعه حرکت کرده‌اند. هر عامل مشترکی که در توسعه‌یافتگی موفق آن‌ها وجود داشته باشد، بدون تردید یکی از آن‌ها، کسب توانائی‌ها و مهارت در «علم و فناوری» است (ثابتی و همکاران، ۱۳۹۳).

با توجه به مباحث مطرح شده، به جرأت می‌توان گفت که «تفکر علمی» و «رشد علمی» موجب تحولات و پیشرفت‌های وسیعی در زمینه‌های اقتصادی، صنعتی، اجتماعی و فرهنگی می‌شود که فقدان یا کمبود آن از موانع توسعه ملی به شمار می‌آید. اگر جامعه‌ای از «تفکر علمی و اختراعات صنعتی» فاصله بگیرد و یا حتی قدرت تولید آن را نداشته باشد، نمی‌تواند به سطوح بالای توسعه ملی دست یابد، بنابراین هر کشوری باید خود را برای اتخاذ یک رهیافت بلندمدت در توسعه علم و فناوری آماده کند. این کار باید براساس ارزیابی موقعیت فعلی فناوری کشور، قابلیت‌ها و استعدادها، گرایش‌ها و تمایلات آینده، فرصت‌های اقتصادی مناسب صورت گیرد. بنابراین علم، محور توسعه جوامع بشری است و برنامه‌ریزی برای رسیدن به توسعه ملی بدون اتخاذ شیوه‌های علمی نمی‌تواند تدوین شود (نوابخش و ارجمند، ۱۳۸۸).

بر اساس تعاریف، آموزش عالی مجموعه‌ای از دوره‌های تحصیلی است که متقاضیان می‌توانند پس از پایان تعلیمات متوسطه به آن راه یابند و دانشگاه به محلی اطلاق می‌شود که بر اساس دید اصولی، وارده‌های آن شامل سرمایه، ساختمان، تجهیزات، برنامه، امکانات، نیروی انسانی و در نهایت دانشجو است (منصوری، ۱۳۸۸).

دانشگاه را به‌عنوان نهادی تغییر آفرین و توسعه‌دهنده جوامع می‌شناسند، به گونه‌ای که در معادله تحولات جوامع جدید نقش بی‌بدیل و جایگاه ممتازی دارد. این نقش آفرینی محدود به کارویژه‌های صرف آموزش و پژوهش نمی‌شود. چنانکه جایگاه دانشگاه در تحولات ایران معاصر فراتر از یک نهاد، بیش از هر نهاد دیگر توسعه‌دهنده‌ی علم و فناوری است. دانشگاه در ایران، به‌مثابه مبدأ تحولات، تغییرات و دگردیسی‌های به نسبت وسیعی را از حیث ساختاری و کارویژه‌هایی که متوجه آن بوده تجربه کرده و بر این مبنا تغییرات آن در چارچوب نسل‌های دانشگاهی مورد تأمل و مذاقه دانشگاه‌پژوهان واقع شده است. آنچه در این بین اهمیتی فزاینده و مضاعف دارد این است که پویایی دانشگاه در گرو هوشمندی دقیق و موشکافانه آن نسبت به زمانه و فضایی است که در آن قرار گرفته است. دانشگاه اجتماعی و جامعه‌محور، دانشگاهی است که آشکارا در حیات اجتماعی سهم و نقش دارد. در جامعه دیده می‌شود، تولیدات علمی و پژوهشی آن تولیداتی نافع و معطوف هم به مشکلات جامعه در مقیاس‌های خرد، میانی و کلان هستند و هم آینده‌نگر و پاسخگوی نیازهای آینده و پنهان

جامعه می‌باشد. ارتباط نظام‌مند بین دانشگاه و جامعه سنگ بنای دانشگاه اجتماعی است. تعامل دانشگاه و جامعه یعنی تعامل علم و جامعه، امری که موجب پویایی برای هردو می‌شود. پویایی علم در گرو ورود به عرصه‌ها و موضوعات تازه و جدیدی است که امروز جامعه با آن‌ها مواجه است. بی‌شک طراوت و زنده بودن دانشگاه نیز در گرو حساسیت و تعهدی است که نسبت به چالش‌های مرتبط با توسعه پایدار، مخاطره‌های اجتماعی و زیست‌محیطی، سلامت جامعه، بهبود شرایط صنعت و فضای مجازی دارد. در چنین بستری باید پذیرفت که فقط در یک نگاه جامع و فراگیر است که نوآوری‌های فناورانه با پشتیبانی نگاه برخاسته از علوم انسانی و اجتماعی قابل پیاده‌سازی می‌باشند (بیانیه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، ۱۳۹۹).

به دنبال تحولات کارکردهای دانشگاهی در سال‌های اخیر، به تدریج نسل جدیدی از دانشگاه‌ها در حال شکل‌گیری است که به آن «دانشگاه نسل چهارم» گفته می‌شود. دانشگاه نسل چهارم الگوی حرف‌های نوینی را برای توسعه محلی و منطقه‌ای فرصت‌سازی می‌کند (لوکوویکس و زوتی، ۲۰۱۸). در چنین فضایی، اگر چه آموزش عالی محدود به فضای جغرافیایی خاصی نیست اما دغدغه اصلی دانشگاه، علاوه بر «حضور جهانی»، اقتصاد محلی و محیط خویش از طریق تشکیل «جامعه دانشی» است؛ بنابراین مأموریت دانشگاه نسل چهارم مدیریت تغییر آینده و رهبری محیط بلافصل خویش است و در پاسخ به تنش‌های زیست‌محیطی که مشخصه دوران کنونی ما هستند، پدیدار شده است (ازتل، ۲۰۲۰).

در سند چشم‌انداز بیست ساله ایران چنین آمده است که کشورمان باید در سال ۱۴۰۴ به جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح آسیای جنوب غربی (شامل آسیای میانه، قفقاز، خاورمیانه و کشورهای همسایه) دست یابد. دستیابی به چنین جایگاهی مستلزم گسترش فعالیت‌های کارآفرینانه، ایجاد قابلیت‌های علمی، فنی و ایجاد فرهنگ حمایتگر از فعالیت‌های کارآفرینانه هم در بعد فردی و هم در بعد اجتماعی و سازمانی است. یکی از ارکان مهم در سند چشم‌انداز ایران در افق ۱۴۰۴ توسعه‌یافتگی است. رسیدن به این هدف، نیازمند این است که عوامل ایجاد و بسترهای رشد آن فراهم شود. کارآفرینی به‌عنوان موتور محرکه اقتصاد و یکی از عوامل مهم در حوزه توسعه اقتصادی کشور محسوب می‌شود. توسعه کارآفرینی یکی از عوامل مهم توسعه و رشد اقتصادی کشورها محسوب می‌شود و دانشگاه‌ها و سایر مراکز آموزش عالی یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار در توسعه کارآفرینی محسوب می‌شوند (انوری، ۱۳۹۱).

اصطلاح اقتصاد دانش‌محور را اولین بار سازمان اقتصادی کشورهای در حال توسعه مطرح کرد که گویای نقش مهم دانش و فناوری در جریان اقتصاد است و به این اشاره می‌کند که در اقتصاد دانش‌محور، دانش از نظر کمی و کیفی بااهمیت‌تر از گذشته است. طبق تعریف سازمان اقتصادی کشورهای در حال توسعه، اقتصاد

دانش محور، اقتصادی است که بر اساس تولید، توزیع و کاربرد دانش و اطلاعات شکل گرفته و به سرمایه - گذاری در دانش و صنایع دانش محور توجه خاص می شود. چنین سرمایه گذاری عبارت است از مجموع هزینه - های انجام شده در تحقیق و توسعه تحصیلات عالی و نرم افزارها. به عبارت دیگر، سرمایه گذاری در دانش، به معنای هزینه فعالیت هایی است که سبب ارتقاء سطح دانش موجود و یا کسب و اشاعه دانش جدید می شود (سلماسی و همکاران، ۱۳۸۹).

در تمامی کشورهای جهان، توسعه اقتصادی پایدار با چالش های تحمیل شده ناشی از تحولات مدرن که ناشی از جهانی شدن و رقابت شدید است، مواجه شده است. در نتیجه، توسعه اقتصادی در حال حاضر نیازمند **خلاقیت و نوآوری، افزایش رقابت پذیری** برای صنایع پیشرفته، **افزایش کارایی** و مدیریت ریسک - های سرمایه گذاری و بخصوص نیروی انسانی با مهارت زیاد است. اینجاست که نقش دانشگاه ها به عنوان یک منبع اساسی با دارایی های انسانی و مؤسسات تحقیقاتی خود که قادر به تولید دانش، خلاقیت و نوآوری در پژوهشگران، مراکز تحقیقاتی و بخش های علمی هستند که می توانند مطابق با نیاز جامعه به تولید علم و تربیت نیروی متخصص پردازند اهمیت پیدا می کند. دانشگاه ها منبع توسعه اقتصادی و مهمترین نهادهای فرآیندهای تولید برای اقتصاد دانش بنیان در قرن حاضر محسوب می شوند. دانشگاه های پیشگام بخشی جدایی ناپذیر از سیستم تولید نوآوری ها و فناوری ها و انتقال آن به تجارت و جامعه هستند (الیوبی و همکاران، ۲۰۲۱).

همان طور که قابل مشاهده است، آموزش عالی رکن اساس پیشرفت و توسعه هر کشوری در زمینه های مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی است و دستیابی به اهداف یک جامعه بدون در نظر گرفتن نقش آموزش عالی امری محال خواهد بود. در ایران عزیز هم این رکن اساسی مورد توجه زیادی واقع شده و پس از انقلاب اسلامی توجه به این نهاد ارزشمند دوچندان شده است. از سوی دیگر استان گلستان با توجه به شرایط نابسامان اقتصادی و مشکلات فراوان در حوزه اشتغال زایی و ... نیازمند افزایش بهره وری دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی و پررنگ شدن نقش این دانشگاه ها در ارائه راه حل برای موضوعات مختلف در سطح استان است و باید رابطه بین دانشگاه و صنعت را به عنوان پایه و اساس ترقی و پیشرفت اقتصادی استان که معضل اصلی این استان است بهبود بخشید.

استان گلستان در زمینه ی آموزش عالی دارای مزایا و نقاط قوت زیادی است و اقدامات بسیار خوبی انجام داده و نتایج قابل قبولی نیز در این زمینه گرفته است، برخی از این پتانسیل ها و ظرفیت ها عبارتند از:

۱) وجود دانشگاه تخصصی علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان با قدمت ۶۵ سال به عنوان

قطب برتر دانشگاهی کشور در رشته های کشاورزی و منابع طبیعی

- ۲) وجود دانشگاه جامع در استان
- ۳) تولید و چاپ مقالات علمی بین‌المللی در مجلات علمی معتبر دنیا توسط اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی استان
- ۴) امکانات محیطی مناسب جهت توسعه مراکز آموزش عالی با کمک بخش خصوصی
- ۵) وجود دانش‌آموختگان توانمند و علاقمند به آموزش و پژوهش و داوطلبان باهوش، مستعد و دارای خلاقیت و نوآوری در استان
- ۶) امکان سرمایه‌گذاری بخش غیردولتی در توسعه آموزش عالی در استان
- ۷) وجود تفاهم‌نامه‌های همکاری دانشگاه‌های مختلف به‌ویژه دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان با دانشگاه‌های حاشیه دریای خزر
- ۸) وجود امکانات پژوهشی پیشرفته در دانشگاه‌های بزرگ استان
- ۹) افزایش تعداد رشته‌ها و شاخه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای و کار و دانش در سطوح مختلف
- همه این امکانات و پتانسیل‌ها باید نویدبخش یک محیط پویا و فعال در بخش‌های مختلف استان بخصوص صنعت، کشاورزی و منابع طبیعی، فرهنگ و ... باشد اما در سال‌های اخیر، استان گلستان در بسیاری از بخش‌ها در رده پایین استان‌های کشور قرار گرفته و نتوانسته است تا با استفاده بهینه از دارایی‌ها و پتانسیل‌های خود، زمینه توسعه همه‌جانبه به‌ویژه توسعه اقتصادی که مشکل اصلی این استان است را فراهم آورد؛ در این زمینه مسائل و مشکلات زیادی وجود دارد که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:
- ۱) فقدان برنامه مدون و هماهنگ توسعه آموزش عالی استان
- ۲) توسعه نامتوازن و گسترش کمی آموزش عالی استان به‌ویژه در شهرستان‌های دور استان
- ۳) ارتباط ناکافی دانشگاه‌ها با دیگر مراکز آموزش عالی، مؤسسات تحقیقاتی و بخش‌های تولیدی استان
- ۴) عدم وجود نظام برنامه‌ریزی آموزشی متمرکز
- ۵) عدم تناسب پذیرش دانشجوی بومی در رشته‌های تحصیلی دانشگاهی با نیاز بخش‌های مختلف بازار کار استان
- ۶) عدم توسعه زیرساخت‌های مراکز علمی، تحقیقاتی و دانشگاهی
- ۷) مستهلک و استیجاری بودن برخی از مراکز آموزشی
- ۸) تعداد کم اعضای هیئت علمی تمام وقت دانشگاه‌ها

۹) موازی کاری و همپوشانی مخرب و ناکارآمد

وجود و بروز چنین مشکلاتی در استان باعث شده است تا آموزش عالی آن گونه که باید نتواند رشد کند و به دنبال خود زمینه رشد و توسعه سایر بخش‌ها نیز فراهم نشود.

لذا با توجه به موارد ذکر شده، این الزام وجود دارد که «خط مشی گذاری بخش آموزش عالی» در کنار سایر بخش‌ها باید از منظر **حکمرانی محلی (استانی)^۱** و حتی ملی مورد تجدیدنظر قرار گیرد، بنابراین ضرورت داشت در ابتدا نسبت به بازنگری و تدوین سند چشم‌انداز استان (به‌عنوان سند بالادستی) اقدام شود تا در نتیجه آن (استراتژی‌های مناسب) در کل استان و بخش‌های اصلی از جمله بخش آموزش عالی شناسایی و تدوین شود که این مهم با توجه به مطالعات انجام گرفته توسط شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان زیر نظر استانداری با رویکرد بهبود فضای کسب و کار، کارآفرینی و اشتغال‌زایی انجام گرفته و نتایج و یافته‌های این مطالعه و بررسی‌ها که منجر به جمع‌آوری حدود ۲۰۰ هزار دیتا^۲ و تبدیل آن به ۴۰ هزار اطلاعات^۳ شامل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها است، حکایت از این واقعیت دارد که بر مبنای ارزیابی محیطی (محیط پژوهی) در بخش‌های ۱۹ (۳۱) گانه استان (از جمله بخش آموزش عالی) متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و مبتنی بر اسناد بالادستی همچون چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور، سیاست‌های کلی نظام به‌ویژه «اقتصاد مقاومتی» و با توجه به سندهای استانی به‌ویژه سند آمایش استان؛ مجموعه نقاط ضعف استان بیشتر از نقاط قوت آن بوده و این در حالی است که استان دارای پتانسیل‌ها و فرصت‌های متعدد و متکثر داخلی و بین‌المللی بیشتری نسبت به تهدیدات می‌باشد. به‌بیان‌دیگر استان از لحاظ برخورداری‌ها، منابع خدادادی، جغرافیایی و طبیعی، فرصت‌ها و قابلیت‌ها جزء ده استان برتر کشور می‌باشد ولی متأسفانه در عملکرد در شاخص‌های اساسی و کلان در بخش آموزش عالی جزء پنج استان آخر کشور می‌باشد.

در چنین شرایطی ضرورت دارد تا با انجام تحقیقات کافی و اتخاذ تصمیمات و استراتژی‌های مناسب در بخش آموزش عالی استان، ضمن **افزایش کیفیت خدمات آموزش عالی (تولید علم و فناوری)**، شرایط را برای استفاده آحاد مردم از این منابع و امکانات فراهم نموده و با برنامه‌ریزی مدون و با توجه به نیازها و اهداف کلان استان، اقدام به توسعه فضاهای آموزش عالی و جذب دانشجویان بین‌المللی، ملی و بومی نمود تا بتوان گام بلندی در راستای رشد و توسعه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی استان و کشور برداشت.

^۱ Local (Provincial) Governance

^۲ DATA

^۳ Information

۲-۱) ضرورت و اهمیت پژوهش

پیشرفت‌های روزافزون در زمینه‌های مختلف که به وسیله مطالعات دانشگاهی و با تلاش و پشتکار نیروهای زبده در بخش آموزش عالی صورت می‌پذیرد از ارکان اصلی پیشبرد اهداف و دستیابی به ایده‌آل‌های هر کشوری است. در همین راستا، وجود مراکز آموزش عالی معتبر و با کیفیت و دسترسی به آن برای آحاد جامعه بسیار ضروری است تا از این طریق بتوان افرادی با استعداد و پر تلاش را در زمینه‌های مختلف آموزش داد تا نیازهای مختلف کشور را برآورده سازند.

یکی از علل عدم پیشرفت و در برخی موارد پسرفت کشورها، نبودن قشر تحصیل کرده است که نتیجه آن عدم بهره‌برداری مناسب از منابع و توانمندی‌های آن جامعه خواهد شد. استان گلستان که به نگارستان ایران معروف است و دارای توانمندی‌ها و نقاط قوت بسیاری در بخش‌های مختلف است، از لحاظ اقتصادی از استان‌های محروم کشور بشمار می‌رود که یکی از دلایل آن، کمبود نیروهای تحصیل کرده در مشاغل مختلف است؛ کمبود نیروهای متخصص کار را برای مدیریت استان دشوار می‌نماید و بازدهی و بهره‌وری را کاهش می‌دهد.

نبود نگاه علمی و بی‌توجهی به پیشرفت‌های روز دنیا و فناوری‌ها و سازوکارهای مناسبی که به‌طور مداوم در اختیار جهانیان قرار می‌گیرد از عوامل عقب‌ماندگی استان گلستان بشمار می‌رود و حضور افرادی با سطح تحصیلات پایین در مشاغل مختلف، کار را برای پیشبرد علمی اهداف استان دشوار می‌سازد.

وجود دانشگاه‌های معتبر در استان و توجه به افزایش کیفیت آموزش و جهت‌دهی به دانشگاه‌ها به‌منظور تربیت نیروی متخصص بر اساس نیاز استان می‌تواند تا حد زیادی باعث تسهیل پیشبرد اهداف و ایده‌آل‌های استان گلستان شود. البته دستیابی به این مهم بدون انجام تحقیقات اولیه و سنجش امکانات و نقاط قوت و ضعف استان در این زمینه، امکان‌پذیر نخواهد بود و تصمیم‌گیری به روش‌های سنتی و آزمون و خطا نه تنها کمکی نخواهد کرد بلکه با اتلاف هزینه و وقت، شرایط را بحرانی خواهد نمود.

بر همین اساس، در سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ که زیر نظر استانداری توسط شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان تهیه شده است، به‌درستی به اهمیت نقش بخش آموزش عالی در توسعه استان اشاره شده است و از مجموع ۷۹ هدف راهبردی استان تعدادی از آن‌ها مستقیماً مربوط به بخش آموزش عالی هستند که عبارتند از:

➤ توسعه سرمایه انسانی

➤ توسعه آگاهی‌های عمومی و اجتماعی

- مدیریت شکاف نسلی
- توسعه بهینه و کیفی و کمی آموزش
- تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان
- گسترش تحقیق، توسعه و نوآوری در استان
- افزایش سطح توانایی تکنولوژیک استان

لذا با توجه به موارد ذکر شده، ضروری است تا با انجام تحقیقات علمی و با مشورت با صاحب نظران، اساتید و فعالان بخش آموزش عالی، استفاده از تجربیات موفق کشورهای دیگر و با انجام بررسی های لازم، بهترین تصمیم را بر اساس روش های علمی روز دنیا گرفت و با شکوفایی بخش آموزش عالی، گامی بلند در راستای توسعه و پیشرفت استان برداشت و با ایجاد اشتغال و افزایش درآمد ساکنین استان گلستان، معضل فقر که یکی از مسائل اصلی استان بشمار می رود را تا حد زیادی حل نمود و از طرفی از مهاجرت افراد تحصیل کرده و متخصصین از استان جلوگیری کرد.

همچنین تدوین برنامه استراتژیک توسعه بخش آموزش عالی استان از جنبه های دیگری نیز دارای اهمیت و ضرورت می باشد که در ذیل فهرست وار به بیان برخی از آنها اشاره می شود:

- با تدوین سند استراتژیک مناسب و کارآمد در بخش آموزش عالی استان می توان زمینه را برای تربیت نیروهای متخصص و کارآمد مهیا نمود که این امر علاوه بر پیشرفت این بخش، باعث اشتغال-زایی خواهد شد و می توان به نوعی چارچوب هدفمندی را برای فعالیت های این بخش فراهم نمود.
- می توان با تدوین این برنامه استراتژیک که برخاسته از مقتضیات سرزمینی و لحاظ نمودن ویژگی های اقتصاد داخلی و اقتصاد بین الملل بوده؛ بستر استفاده حداکثری از منابع و کاهش حداکثری هزینه ها را فراهم نمود و به عبارت دیگر زمینه ایجاد و افزایش بهره وری منابع (سرمایه و نیروی انسانی...) را در سطح ملی و استانی فراهم نمود.
- می توان با تدوین این مدل بستر هدفمند ورود فناوری نوین و جذب سرمایه گذاری خارجی و بومی سازی فناوری های نوین را در استان فراهم نمود.
- می توان با تدوین این برنامه استراتژیک، ظرفیت ها و نقاط قوت بخش آموزش عالی را شناسایی نمود و توسعه داد، منوط بر این که این توانمندی ها و ظرفیت ها 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 می توان اقتصادی پایدار را در استان ایجاد و با اتخاذ سیاست- های مناسب در جهت حمایت از بخش های مختلف، بستر امنیت شغلی را برای نیروی کار و پیشگیری از مهاجرت متخصصان و قهرمانان و مدال آوران از استان فراهم نمود.

➤ از همه مهم تر اینکه با تدوین این برنامه استراتژیک و شناسایی نقاط قوت و ضعف بخش آموزش عالی استان، هم نقشه راه خط مشی گذار معلوم می شود و هم سرمایه گذاران و فعالان این حوزه برای راه اندازی کسب و کار، مشارکت و تخصیص منابع دچار خطای استراتژیک نخواهند شد.

لازم به ذکر است موارد ذکر شده تنها بخشی از ضرورت های انجام این پژوهش بوده که به دلیل پرهیز از اطاله کلام؛ از بیان سایر موارد خودداری می شود.

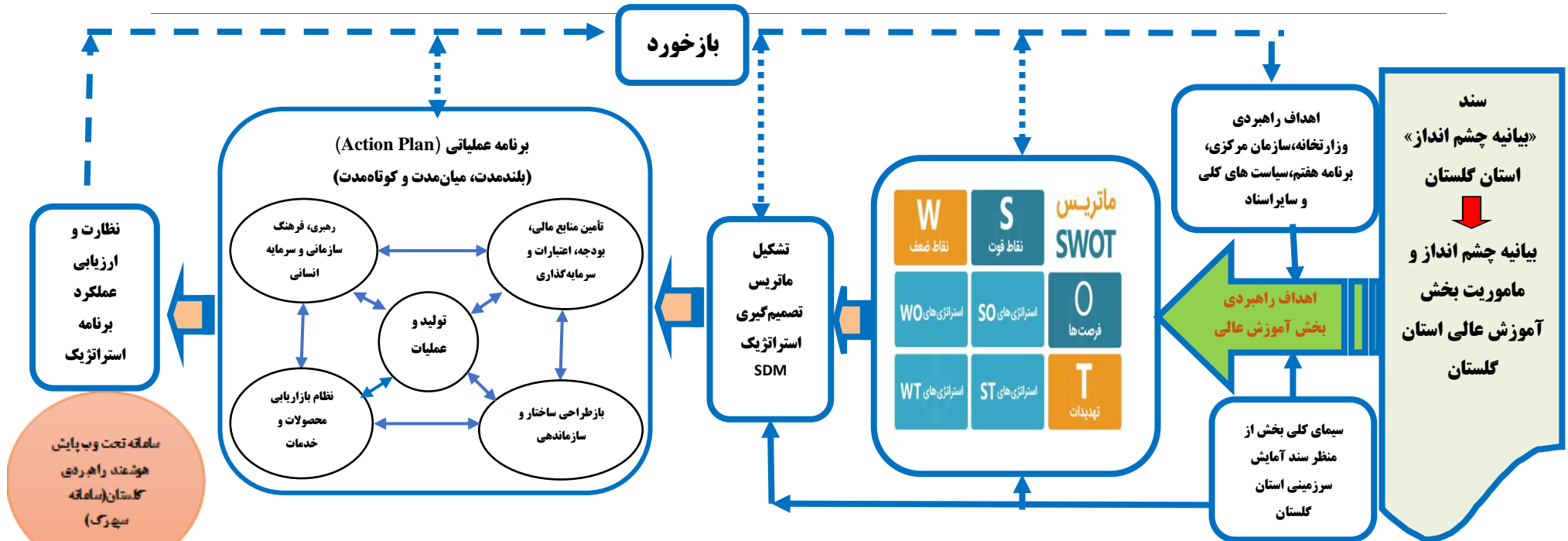
۳-۱) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (Conceptual framework Of Research)

برای تدوین مدل و چارچوب نظری پژوهش باید به تاریخچه و ترمینولوژی برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک تکیه شود. انواع مدل های فرایند مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک بر اساس مراحل پنج گانه: (۱) کنکاش مفهومی (۲) کنکاش محیطی (۳) تصمیم گیری و تدوین راهبرد (۴) پیاده سازی (۵) بازخورد، کنترل و ارزیابی انتخاب می شوند. برخی از انواع مدل های مورد بررسی به ترتیب اولویت زمانی شامل موارد زیر می باشند:



نمودار ۱-۱: انواع مدل های برنامه ریزی استراتژیک

برای سهولت انجام فرایند مطالعات در این قسمت اقدام به طراحی چارچوب مفهومی پژوهش شده است که در نمودار ۱-۲ صفحه بعد نمایش داده شده است:



فاز ۳		فاز ۲		فاز ۱	
ارزیابی استراتژی		اجرای استراتژی		تدوین استراتژی	
سنجش و ارزیابی عملکرد	پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های بخش آموزش عالی استان گلستان	اولویت‌بندی استراتژی‌های بخش آموزش عالی استان گلستان	تدوین استراتژی‌های بخش آموزش عالی استان گلستان به کمک ماتریس SWOT برگرفته از مطالعات محیط‌پژوهی	تعیین چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها (مقاصد آرمانی) و اهداف راهبردی بخش آموزش عالی استان گلستان	

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

۴-۱) اهداف پژوهش

برای انجام هر پژوهشی اهدافی مدنظر است که معمولاً در طرح پژوهشی 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 آموزش عالی استان گلستان» بوده که برای تحقق این هدف کلی، اهداف فرعی ذیل مطمع نظر می‌باشد.

۴-۱-۲) اهداف فرعی پژوهش

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

۵-۱) هدف از اجرای نتایج پژوهش

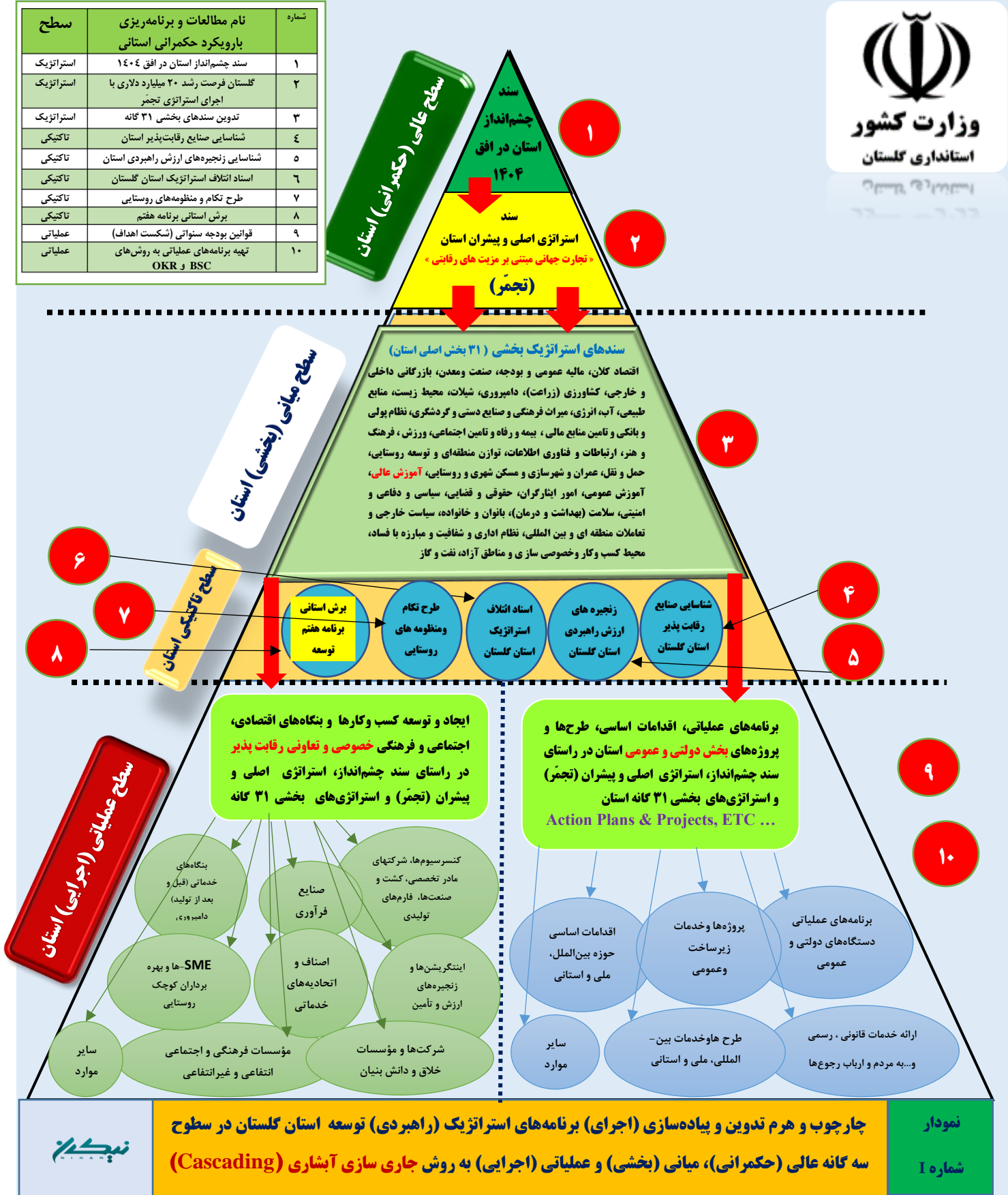
اجرای نتایج این پژوهش مطابق نمودار ۳-۱ در وهله اول باعث تکمیل مطالعات تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان در بخش آموزش عالی استان گلستان خواهد شد که به نوبه خود باعث هماهنگی در خط‌مشی‌گذاری و نظام بودجه‌ریزی در سایر بخش‌های مرتبط با بخش آموزش عالی استان می‌شود. از طرف دیگر پیاده‌سازی نتایج این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

- در بخش تأمین مالی و سرمایه‌گذاری باعث اثربخشی در توزیع منابع مالی می‌شود و مطابق اهداف برنامه هفتم که باید رشد تشکیل سرمایه ناخالص سرمایه‌گذاری ۲۲.۶ درصد شود، واجد اهمیت خواهد بود.

- همچنین فعالیت‌های آموزش عالی موجب اشتغال‌زایی مستقیم و غیرمستقیم خواهد شد که باعث افزایش تولید ناخالص داخلی (GDP) استان شده و در نتیجه باعث افزایش درآمد مردم و محرومیت‌زدایی از استان گلستان خواهد شد.
- پیاده‌سازی و اجرای نتایج این پژوهش به‌ویژه پس از شناسایی توانمندی‌های بخش آموزش عالی استان گلستان باعث می‌شود که با تخصیص منابع و سرمایه‌گذاری مناسب به همراه حمایت کافی از این بخش به همراه جذب سرمایه و سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی زمینه گسترش اقتصاد آموزش عالی استان را به وجود آورد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود که صنایع استان با پشتیبانی بخش آموزش عالی استان گلستان دارای خصوصیت بین‌المللی شوند و زمینه برای جذب فارغ‌التحصیلان دانشگاهی در انواع رشته‌هایی که کاربرد داخلی دارند به همراه فارغ‌التحصیلان رشته‌های حقوق بین‌الملل، تجارت و بازاریابی بین‌الملل، زبان‌های خارجی و نظایر این‌ها فراهم شود.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش آموزش عالی استان گلستان با استانداردهای تراز جهانی آشنا شده و همچون کشورهای پیشرو بهره‌وری را افزایش دهد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش آموزشی و دانشگاهی استان به سمت تربیت نیروی متخصص کارآمد مورد نیاز استان گلستان بروند تا میزان بیکاری فارغ‌التحصیلان استان (که دو تا سه برابر نرخ بیکاری کل است) کاهش یابد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش تحقیق و توسعه (R&D) که نحیف و ضعیف است مورد توجه قرار گیرد چرا که رقابتی شدن و ماندن مستلزم افزایش بودجه‌های تحقیق و توسعه در بخش دولتی و خصوصی می‌باشد و شاخص هزینه‌های تحقیق و توسعه به تولید ناخالص داخلی (GDP) استان که حدود چند هزارم درصد است، افزایش یافته و حداقل به نیم درصد میانگین کشوری نزدیک شود.



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



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

۱-۶) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش

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

۱-۶-۱) سؤال اصلی:

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

۱-۶-۲) سؤالات فرعی:

برای پاسخ به سؤال اصلی پاسخ به سؤالات فرعی زیر ضروری است:

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

۱-۷) قلمرو پژوهش

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

۱-۷-۱) قلمرو موضوعی:

در این قسمت موضوع پژوهش محدود به «طراحی، تدوین و ارائه برنامه استراتژیک بخش آموزش عالی 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.

۱-۷-۲) قلمرو مکانی:

این بخش به عنوان عامل محدودکننده جمعیت جامعه در بعد جغرافیایی و مکانی هست. در حقیقت قلمرو مکانی به پژوهشگر اعلان می‌نماید در چه نمونه آماری می‌تواند به تحلیل و بررسی 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

نگارنده (مدیر پروژه) به‌عنوان یکی از اعضای اصلی تیم تدوین سندهای استراتژیک بخشی استان ذیل سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ در کنار تیم شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین هیرکان» و همکاران طرح در راستای اهداف استانداری گلستان بوده است، از این رو به نمایندگی از دانشگاه گلستان مدیریت تدوین سه مورد از سندهای بخشی استان از جمله بخش آموزش عالی را بر عهده گرفته است.

۹-۱) گروه‌های ذینفعان

به دلیل ابعاد گسترده و زاویه دید متفاوت این پژوهش به بخش آموزش عالی استان گلستان، کاربردهای وسیعی برای آن متصور شده است. در سطح کلان دولتمردان، خط‌مشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان شاغل در سازمان‌هایی که به نحوی در بخش آموزش عالی استان گلستان دخیل‌اند، مانند وزارتخانه‌ها، سازمان برنامه‌وبودجه، دانشگاه‌ها، وزرات امور خارجه، مجمع تشخیص مصلحت نظام و نظایر این‌ها از ذی‌نفعان دولتی در سطح ملی این پژوهش به شمار می‌روند. استانداری، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی و نظایر این موارد از ذینفعان دولتی در سطح استان می‌باشند. در سطح خرد، گروه بعدی اساتید دانشگاه، دانشجویان، مراکز علمی و پژوهشی، سرمایه‌گذاران، صنعتگران، توزیع‌کنندگان، تولیدکنندگان، صادرکنندگان، کارشناسان و متخصصین و تمام کسانی که به نحوی تمایل به کارآفرینی و آغاز فعالیت در بخش‌های مختلف در استان گلستان دارند به نحوی از نتایج این پژوهش منتفع خواهند شد.

۱-۱۰ نوآوری پژوهش

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

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، به منظور کنترل منابع در محیط‌های خارج از سازمان، گرفته می‌شود. این فرایند شامل مشخص کردن ماموریت، چشم انداز، دارایی‌های سازمان و توسعه برنامه‌ها و خط‌مشی‌های سازمان و همه فعالیت‌هایی که برای نیل به آن‌ها نیاز است، نیز می‌شود. (شمس‌الدینی، ۱۳۹۴)

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

➤ **برنامه استراتژیک:** سندی است که در آن اهداف سازمان، فعالیت‌های مورد نیاز جهت رسیدن به اهداف و همچنین تمامی عناصر حیاتی مشخص شده در طول برنامه‌ریزی را در برمی‌گیرد. به عبارتی این سند، نقشه راهی است که نشان می‌دهد شرکت یا سازمان باید چه مسیری را طی کند تا به اهداف بلندمدت خود برسد. این سند می‌تواند از یک صفحه تا یک کتابچه جامع باشد که اندازه و حجم آن به بزرگی سازمان و پیچیدگی‌های محیطی آن بستگی دارد (حلاوی، ۱۳۹۵).

- **آمایش سرزمین:** آمایش سرزمین، ارزیابی نظام‌مند عوامل طبیعی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و ... به‌منظور یافتن راهی برای تشویق و کمک به جامعه بهره‌برداران در انتخاب گزینه‌هایی مناسب برای افزایش و پایداری توان سرزمینی در جهت برآورد نیازهای جامعه است. به بیانی دیگر توزیع متوازن و هماهنگ جغرافیای کلیه فعالیت‌های اقتصادی- اجتماعی در پهنه سرزمین نسبت به قابلیت‌ها و منابع طبیعی و انسانی را آمایش سرزمین می‌گویند. ژان پل لاکاز می‌گوید، «منظور از آمایش سرزمین، رسیدن به مطلوب‌ترین توزیع ممکن جمعیت، توسط بهترین شکل توزیع فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی در پهنه سرزمین است» (قیومی، ۱۳۹۴).
- **استراتژی اصلی و پیشران استان:** مطابق مطالعات انجام شده توسط این شرکت، «استراتژی تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمر)» به‌عنوان استراتژی اصلی برنامه راهبردی استان در افق ۱۴۰۴ تعیین شده است.
- **صنعت:** صنعت شامل مجموعه‌ای از بنگاه‌های اقتصادی است که نیازهای یک بازار مشخص را تأمین می‌کند. صنعت را می‌توان بر اساس محصول یا نیاز تعریف کرد. مایکل پورتر، صنعت را چنین تعریف می‌کند: «صنعت، عبارت است از گروه شرکت‌هایی که فرآورده‌های آن‌ها جایگزین نزدیکی برای هم می‌باشند. به مجموعه تمام یگان‌هایی که در تولید، توزیع یا مصرف یک فرآورده یا یک دسته از فرآورده‌های مشابه فعالیت می‌کنند، «صنعت» گفته می‌شود. آلفرد مارشال می‌گوید اگر تعدادی از بنگاه‌های اقتصادی محصولاتی فراهم آورند که در ذهن خریداران بالقوه جایگزین‌هایی کامل یا نزدیک برای یکدیگر باشند در این صورت تمام واحدهای تولیدی را می‌توان متعلق به صنعت واحدی دانست. اگر تنها یک تولیدکننده عهده‌دار کل تولید یک نوع محصول باشد که در ذهن خریدار از سایر کالاها در زنجیره کالای جایگزین ممکن جدا شود، آنگاه آن تولیدکننده انحصارگری محسوب می‌شود که بر تمامی آن صنعت احاطه دارد. در این مطالعات بانکداری، بیمه و بازار سرمایه جزو صنایع مرتبط محسوب می‌شوند.

سپامی کلی بخش آموزش عالی

از مسطر

سند آمایش سرزمین استان گلستان

مقدمه

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

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

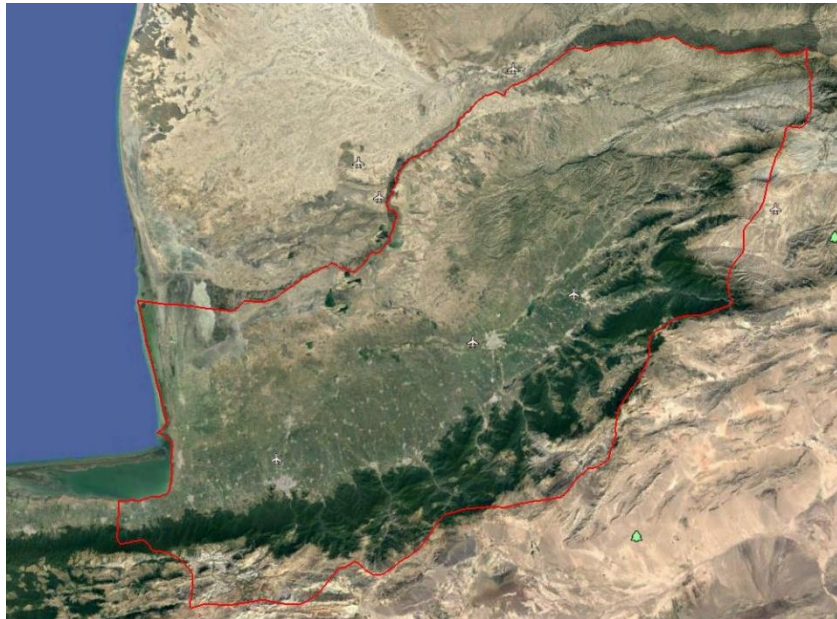
تنظیم رابطه بین انسان و فعالیت‌های انسان در فضا به منظور بهره‌برداری منطقی از جمع امکانات در جهت بهبود وضعیت مادی و معنوی اجتماع بر اساس ارزش‌های اعتقادی سوابق فرهنگی یا ابزار علم و تجربه در طول زمان است که جزئی از جغرافیا محسوب می‌شود. منظور از آمایش سرزمین، رسیدن به مطلوب‌ترین توزیع ممکن جمعیت، توسط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

۱-۲) بررسی و شناخت کلی استان

استان گلستان، در محدوده جغرافیایی ۵۴ درجه تا ۵۶ درجه طول شرقی و ۳۶.۳۰ تا ۳۸.۱۵ عرض شمالی و در بین استان‌های مازندران، سمنان و خراسان شمالی قرار دارد. گلستان با کشور ترکمنستان نیز همجوار و دارای ۳۴۸ کیلومتر مرز خاکی و ۹۰ کیلومتر مرز آبی با این کشور است. این استان به دلیل جایگاه جغرافیایی ویژه خود از آب‌وهوای گوناگونی برخوردار است. بخشی از رشته کوه البرز شرقی از غرب به سوی شرق استان کشیده شده که گرایش زیادی به سوی شمال شرقی دارد و رفته‌رفته از بلندی کوه‌های آن کاسته می‌شود. شاهوار با بلندی ۳۳۲۰ متر از سطح دریا که بلندترین قله‌ی استان است، در جنوب غربی استان جای دارد. در پایه این بلندی‌ها، به‌ویژه در جنوب و شرق استان، کوهپایه‌هایی از رسوب‌های دانه‌ریز و دانه‌درشت دیده می‌شود که سفره‌های آب زیرزمینی فراوانی را در خود دارند و به صورت چاه و قنات از آن‌ها بهره‌برداری می‌شود.

بخش زیادی از پهنه استان گلستان به صورت جلگه است. در بخش جلگه‌ای دو گونه آب و هوا دیده می‌شود. بیش از ۲/۳ این جلگه آب و هوای خشک و نیمه‌خشک دارد که هر چه به سوی شمال و مرز

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



شکل ۱-۲: عکس ماهواره‌ای از استان

۱-۱-۲) عوامل طبیعی

الف) انواع آب و هوا در استان

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

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

ب) توپوگرافی استان گلستان

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

۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان

الف) ویژگی‌های دموگرافیک جمعیت

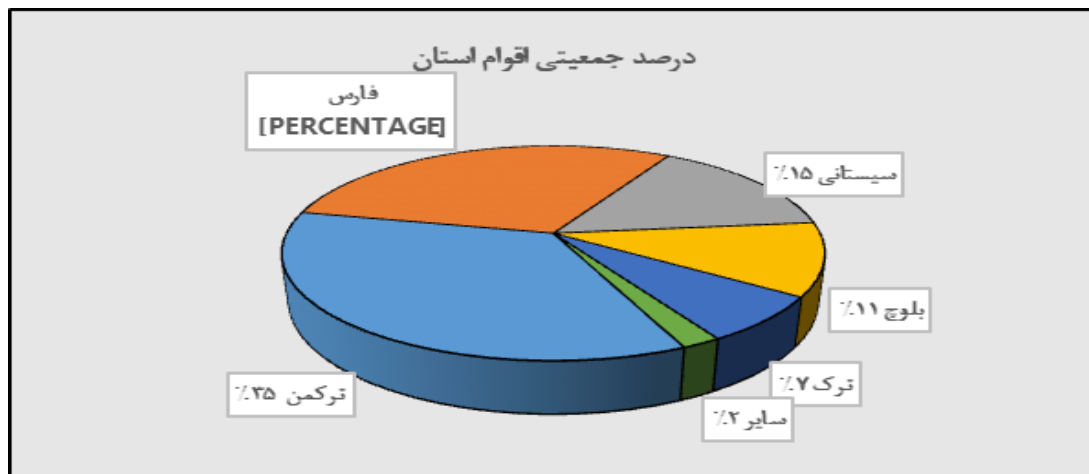
جمعیت استان گلستان بر اساس سرشماری سال ۱۳۹۵ بالغ بر ۱۸۶۸۸۱۹ نفر است که از این تعداد ۰.۵۱ درصد شهرنشین و ۰.۴۹ درصد روستانشین می‌باشند. اقوام متعددی در این استان زندگی می‌کنند که شامل ترکمن‌ها، فارس‌ها، بلوچ‌ها، ترک‌ها (آذربایجانی و قزلباش)، سیستانی‌ها، کردها و قزاق‌ها می‌شوند. سیستانی‌ها و بلوچ‌ها بیشتر 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، آزادشهر، مینودشت و آذری‌ها در شهرستان گنبد کاووس و تعداد کمی در مینودشت و قزاق‌ها نیز بیشتر در گرگان و تکرها در نگین شهر سکونت دارند. ترکمن‌ها در بخش شرقی، مرکزی و شمالی استان و همچنین در مرکز استان سکونت دارند. سنی‌مذهب هستند و به زبان ترکمنی تکلم می‌کنند.

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

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



شکل ۲-۲: اقوام استان



نمودار ۲-۱: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان

جمعیت استان در سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۹۵، تعداد ۱۸۶۸۸۱۹ نفر و در کل کشور ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفر می‌باشد. استان گلستان با سهم ۲.۳۳ درصدی دارای جایگاه ۱۴ ام از نظر جمعیت در بین استان‌های کشور دارا می‌باشند.

در بین شهرستان‌های استان گلستان، شهرستان گرگان با ۴۸۰۵۴۱ نفر (۲۵.۷۱ درصد) پرجمعیت‌ترین و شهرستان بندرگز با ۴۶۱۳۰ نفر (۲.۴۷ درصد) کم‌جمعیت‌ترین شهرستان‌های استان می‌باشند.

ب) متوسط رشد سالیانه

متوسط رشد سالیانه جمعیت بین دو سرشماری سال ۱۳۹۰ و ۱۳۹۵ استان ۱.۰۱ و کشور ۱.۲۴ هست. استان گلستان از نظر رشد جمعیت در جایگاه ۱۹ ام کشور می‌باشد. استان خراسان جنوبی با ۳.۰۲ بالاترین و استان همدان با ۰.۲۳- کمترین نرخ رشد جمعیت را دارا می‌باشند (متوسط رشد سالیانه جمعیت بین دو سرشماری سال ۱۳۸۵ و ۱۳۹۰ استان گلستان ۱.۰۹ بوده است).

در بین شهرستان‌های استان، بالاترین نرخ رشد جمعیت مربوط به شهرستان ترکمن با ۱.۹۰ درصد و پایین‌ترین نرخ رشد جمعیت مربوط به شهرستان بندرگز با نرخ رشد منفی ۰.۰۸ می‌باشد (همچنین نرخ رشد شهرستان مینودشت نیز منفی ۰.۰۵ می‌باشد).

ج) تراکم جمعیت

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

د) میزان شهرنشینی و روستائینی

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

ه) تعداد و بعد خانوار

جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفری استان تعداد ۵۵۰۲۴۹ خانوار و جمعیت ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفری کشور ۲۴۱۹۶۰۳۵ خانوار را تشکیل می‌دهند. بدین ترتیب بعد خانوار در استان گلستان ۳.۴۰ و در کل کشور ۳.۳۰ می‌باشد.

و) نرخ باسوادی

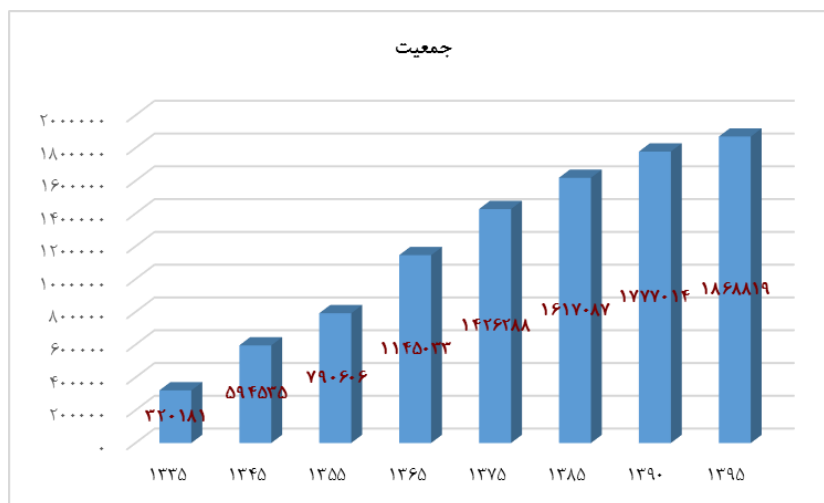
نرخ باسوادی جمعیت ۶ ساله و بیش‌تر براساس نتایج این سرشماری در استان گلستان ۸۶.۱ و در کل کشور ۸۷.۶ درصد می‌باشد.

ز) روند رشد جمعیت در استان

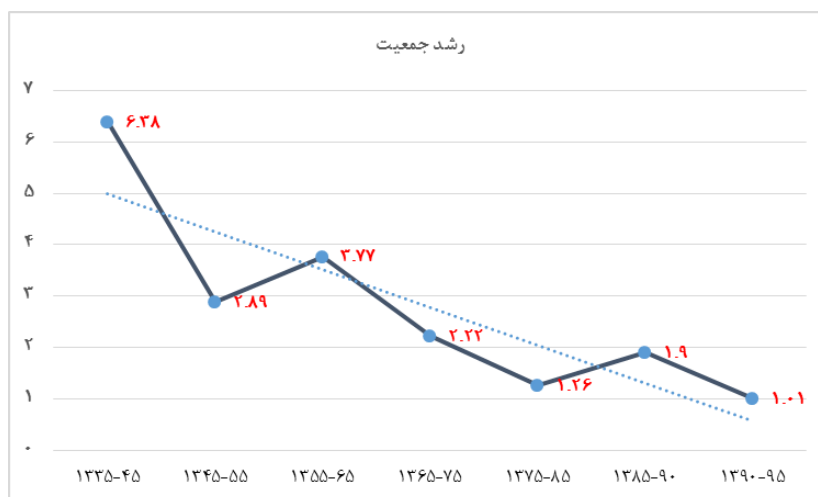
استان گلستان با وسعت ۲۰۴۳۷.۷۴ کیلومتر مربع و جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفر، تراکمی برابر با ۹۱۴ نفر در هکتار را دارا می‌باشد.

جدول ۱-۲: روند تحولات جمعیتی استان طی سال‌های 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	۲.۲۲
۱۳۸۵	۱۶۱۷۰۸۷	۱۹۰۷۹۹	۱.۲۶
۱۳۹۰	۱۷۷۷۰۱۴	۱۵۹۹۲۷	۱.۹
۱۳۹۵	۱۸۶۸۸۱۹	۹۱۸۰۵	۱.۰۱



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



نمودار ۲-۳: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری

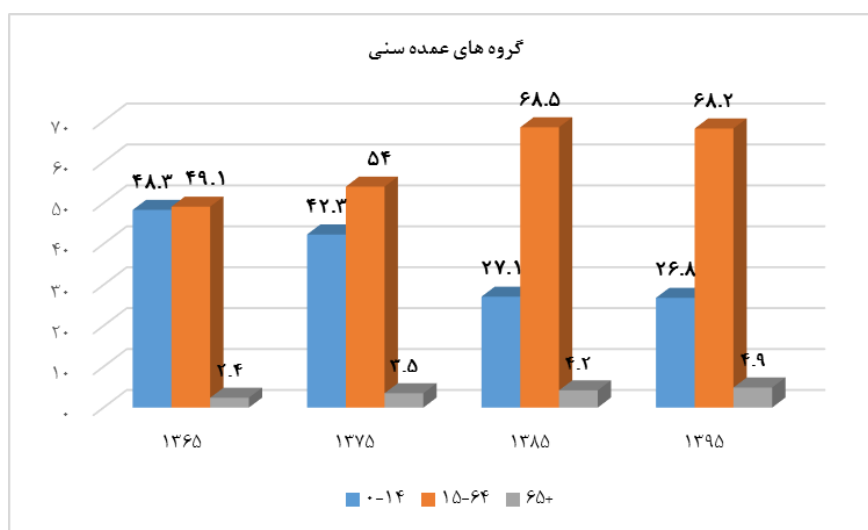
بر اساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن در سال ۱۳۹۵، جمعیت کشور در این سال ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفر بوده که ۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر معادل ۷۴ درصد شهرنشین و ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر معادل ۲۶ درصد جمعیت کشور ساکن روستاها هستند. در این بین جمعیت استان گلستان در سال ۱۳۹۵ برابر با ۱۸۶۸۸۱۹ نفر بوده که ۲.۳۳ درصد جمعیت کل کشور محاسبه گردیده، از این تعداد ۵۳.۲۷ درصد (برابر با ۹۹۵۶۱۵ نفر) شهرنشین و ۴۶.۷۳ درصد (معادل ۸۷۱۵۴۶ نفر) روستانشین بوده‌اند. جمعیت شهری استان گلستان ۱.۲۴ درصد جمعیت شهری کشور و جمعیت روستایی ۱.۱۰ درصد از کل جمعیت روستایی کشور را به خود اختصاص داده است.

ح) بعد خانوار

متوسط بعد خانوار در استان گلستان طی سال‌های ۱۳۶۵ و ۱۳۷۵ و ۱۳۸۵ و ۱۳۹۵ به ترتیب ۵.۱۱ و ۴.۸۴ و ۴.۰۳ و ۳.۳۹ نفر بوده است. بعد خانوار استان در طی سال‌های مذکور همواره بالا بوده است که علت عمده آن تعداد بالای جمعیت خانوارهای روستایی در این استان می‌باشد.

ط) ساختار جمعیت

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



نمودار ۴-۲: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان

۳-۱-۲) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی

الف) بخش کشاورزی

محور فعالیت‌های اقتصادی استان گلستان، فعالیت‌های کشاورزی است. این فعالیت‌ها شامل: زراعت، باغداری، جنگل و مرتع، دام و طیور و شیلات و آبزیان می‌باشد. گندم، عمده‌ترین محصول زراعتی استان بوده که هم به صورت آبی و هم به صورت دیم کشت شده و نسبت به کل کشور از عملکرد بالایی برخوردار است.

➤ زراعت: از کل مساحت استان، حدود ۳۵ درصد مربوط به اراضی کشاورزی است. کل سطح زیر کشت استان بالغ بر ۷۱۱ هزار هکتار است که ۶۷۰ هزار هکتار آن به کشت محصولات زراعی و ۳۹ هزار هکتار آن به کشت محصولات باغی اختصاص دارد. در استان گلستان قریب ۹۹۹۰۸ قطعه کشاورزی وجود دارد که ۹۶.۷ درصد از آن‌ها را زمین زراعی تشکیل می‌دهند. کل تولیدات زراعی استان برابر با ۲۷۲۴۴۳۵ تن می‌باشد که بالاترین سهم مربوط به شهرستان گرگان با ۱۷.۲ درصد و پایین‌ترین سهم مربوط به شهرستان مراوه‌تپه با سهم ۱.۷۸ درصدی از کل تولیدات بخش زراعی می‌باشد.

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

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

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

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

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

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

استان گلستان با بیش از ۶۱۰ هزار هکتار اراضی کشاورزی (۵۷۷ هزار هکتار زراعی و ۳۳ هزار هکتار باغی) و ۲۴۸۵ میلیون متر مکعب منابع آبی، ضمن تولید بیش از ۴۳۴۹ هزار تن محصولات کشاورزی (۳۵۶۰ هزار تن زراعی، ۱۶۱۶۸۰ تن باغی، ۶۲۷۵۷۲ تن دام و طیور) با تنوع تولید بیش از ۹۲ نوع محصول، ۳۰۴ درصد از تولید کشور را به عهده دارد که در تولید دانه‌های روغنی مقام اول، تولید پنبه مقام سوم، تولید برنج مقام چهارم، تولید گندم مقام دوم، در توسعه زیتون رتبه دوم، تولید مرکبات رتبه هفتم و تولید میوه‌های هسته‌دار رتبه سوم کشوری را دارا می‌باشد.

استان گلستان دارای ۳۰۰۳۲۰ هکتار بیابان، ۴۵۲۱۸۵ هکتار جنگل، ۸۶۲۸۲۵ هکتار مرتع و ۱۲۲۵۹۸۸ واحد دامی با تولید ۳۵۴۰۵ هزار تن شیر و ۲۷۰۱۰۴ هزار تن گوشت قرمز، ۲۱۶ هزار تن گوشت مرغ و ۲۸۰۳ هزار تن تخم مرغ، ۱۵۱۷ تن عسل، ۱۵۹ تن پيله کرم ابریشم و ۸۷ میلیون قطعه جوجه یک‌روزه در سال، از قابلیت‌های استان گلستان است.

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

ب) بخش صنعت و معدن

بخش صنعت استان با دارا بودن بیش از ۱۰۰۰ واحد صنعتی، ۲۴ شهرک و ناحیه صنعتی نقش بسیار مهمی در اقتصاد استان ایفاء می نماید، ارزش افزوده این بخش در سال حدود ۱۲۶۱۸ میلیارد ریال می باشد که این رقم ۷۸ درصد از کل ارزش افزوده استان را تشکیل داده است و در جایگاه ۲۳ کشور قرار گرفته دارد.

ج) بخش گردشگری

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

د) بخش بازرگانی و خدمات

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

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

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

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

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

- کاهش تعداد روستاهای بزرگ (بیش از ۵۰۰ نفر) و کاهش روستاهای کوچک
- افزایش پوشش خدمات آموزشی و در نتیجه افزایش نرخ باسوادی و سطح سواد
- افزایش پوشش خدمات بهداشتی-درمانی و در نتیجه کاهش نرخ رشد جمعیت به سبب اجرای برنامه‌های تنظیم خانواده

- تحول در نظام بهره‌برداری تولید کشاورزی و ارتباط بیشتر با بازار
- تنوع‌بخشی به فعالیت‌های اقتصادی و افزایش نسبی سهم اشتغال بخش‌های خدمت و صنعت
- از دست دادن نیروهای کارآمد (جوانان باسواد و ماهر) به نفع شهرها به واسطه کمبود فرصت‌های شغلی
- گسترش روابط شهر و روستا به واسطه توسعه خدمات زیربنایی به‌ویژه راه، برق و تلفن
- ارتقای نسبی کیفیت زندگی و دسترسی به خدمات بیشتر
- تبدیل کانون‌های بزرگ روستایی به شهر و ادغام روستاهای حاشیه شهری در شهرها
- جلب مشارکت روستاییان و شکل‌گیری نظام‌های جدید مدیریت روستایی

عوامل مؤثر در نظام استقرار

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

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

برای کشاورزی از جمله مهم‌ترین عوامل هستند که در پراکنش فضایی آبادی‌ها و سکونتگاه‌ها روستایی منطقه مؤثر بوده‌اند. بخش جنوبی استان را فاهای کوهستانی-جنگلی در بر گرفته است. این بخش به سبب ناهمواری‌ها و ارتفاعات زیاد، محدوده مناسبی برای اسکان جمعیت و فعالیت نبوده و به صورت منطقه بیلاقی دامداران جهت چرای دام و استفاده از هوای مطبوع مورد استفاده قرار می‌گیرد. با این حال، تعداد از آبادی‌های کوچک و پراکنده که در امتداد دره‌ها و کوهپایه‌ها شکل گرفته‌اند، در قلمرو کوهستانی و جنگلی استان مشاهده می‌گردد.

قلمرو میانی استان گلستان (جلگه‌های پایکوهی) از اقلیم نیمه مرطوب و معتدل مدیترانه‌ای برخوردار است. همین امر سبب استقرار آبادی‌ها و سکونتگاه‌های روستایی در سطح وسیعی شده است، به طوری که مراکز اصلی جمعیت و فعالیت خدماتی، اداری، صنعتی، تولید و بازارهای فعال اقتصادی، در این قسمت متمرکز شده است. این بخش دارای حاصلخیزترین زمین‌های کشاورزی و منابع نسبتاً فراوان آب می‌باشد. در واقع کم و کیف این منابع نقش بسیار مهمی در تراکم و تجمع آبادی‌ها در قلمرو میانی استان داشته است. رودخانه اترک در شهرستان گنبد و رودخانه‌های گرگان و قره‌سو در شهرستان گرگان موجب شکل‌گیری آبادی‌های بسیار زیاد در این قلمرو شده است. همچنین تمرکز آبادی‌ها و سکونتگاه‌ها روستایی در مسیر شریان‌های اصلی این رودخانه نیز به کرات بیشتر از دیگر نواحی استان می‌باشد.

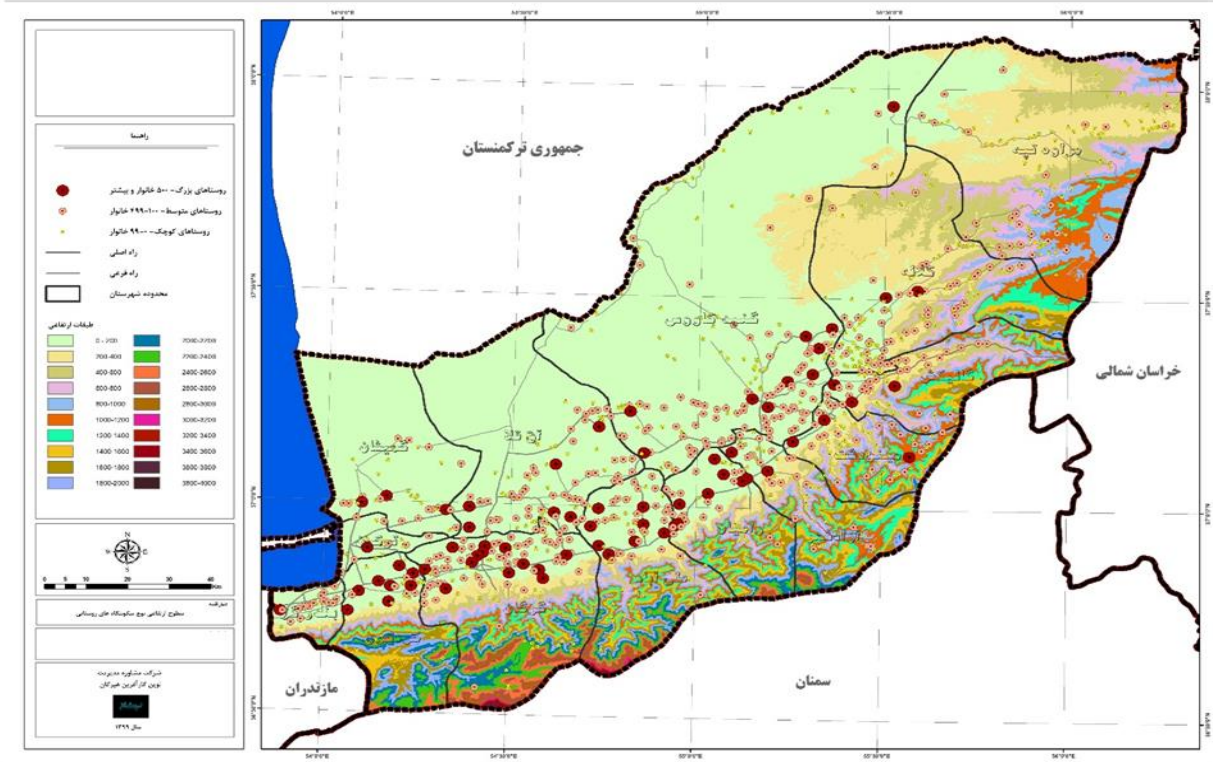
قلمرو شمالی استان دارای اقلیم خشک و نیمه بیابانی می‌باشد. بارندگی کم و توزیع نامناسب مکانی و زمانی بارش و همچنین درجه حرارت بالا سبب شده است تا آبادی‌های این نواحی پراکنده و کم تراکم باشند. دیگر عوامل بازدارنده سکونت در این بخش از منطقه، وجود استپ‌ها و شنزارهای حاشیه‌ای دریای خزر است که مانع از تمرکز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

ب) عوامل اجتماعی و اقتصادی: تحولات اقتصادی و اجتماعی، یکی دیگر از عوامل مؤثر در شکل‌دهی نظام استقرار سکونتگاه‌ها محسوب می‌گردد. این تحولات از طریق توسعه فعالیت‌های اقتصادی و تمرکز آن‌ها در بخش‌هایی خاص، روند افزایش یا کاهش جمعیت از فضاها 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 غیر کشاورزی

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

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



شکل ۳-۲: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع

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

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

به شرح زیر ارائه می‌دهد:

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

جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان

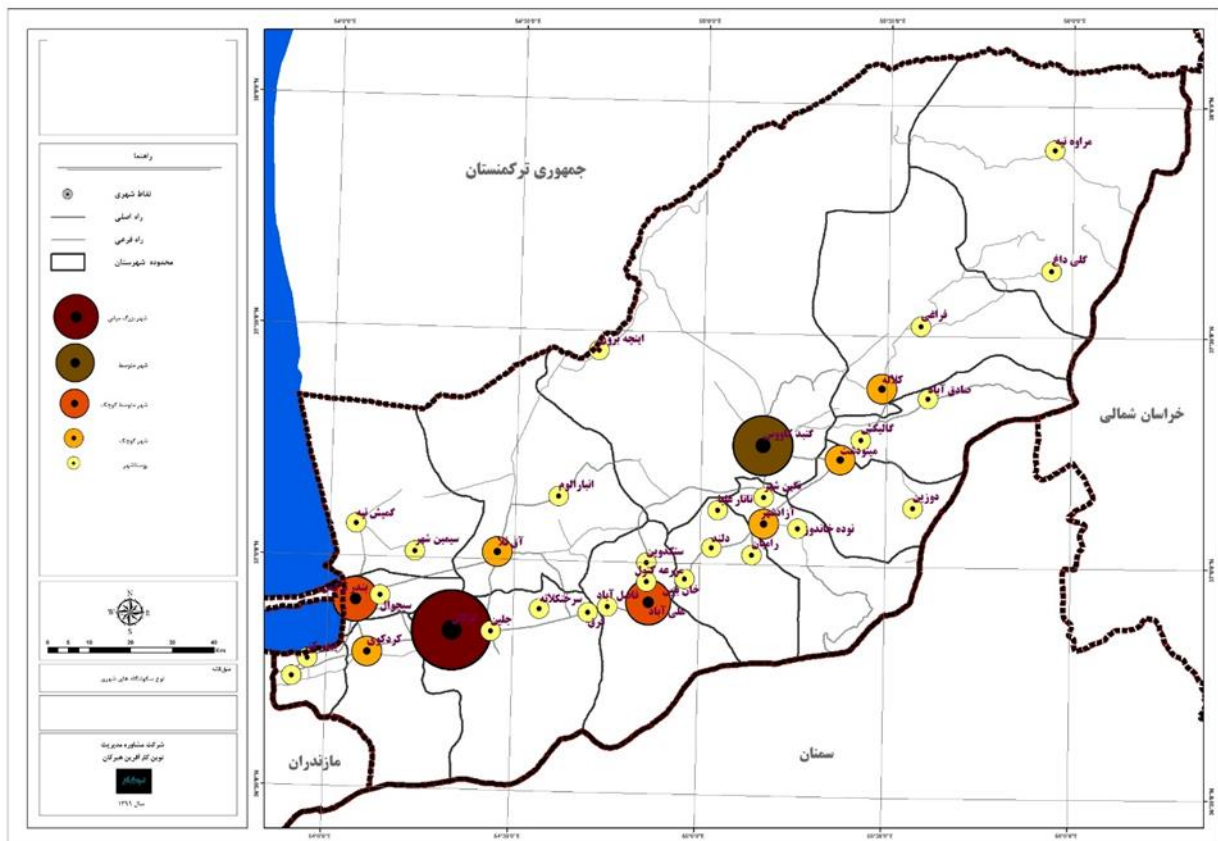
نوع سکونتگاه	تعداد	نام شهر
کلان شهر	-	-
شهر بزرگ	-	-
شهر بزرگ میانی	۱	گرگان
شهر متوسط	۱	گنبدکاووس
شهر متوسط کوچک	۲	بندر ترکمن، علی آباد کتول
شهر کوچک	۵	آزادشهر، کردکوی، کلاله، آق قلا، مینودشت
روستاشهر	۲۵	گالیکش، بندر گز، فاضل آباد، گمیش تپه، سیمین شهر، رامیان، خان ببین، مراوه تپه، دلند، نگین شهر، سرخنکلاته، جلین، انبارالوم، قرق، نوکنده، فراغی، دوزین، تاتار علیا، سنگدوین، مزرعه کتول، سیحوال، نوده خاندوز، اینچه برون، گلی داغ، صادق آباد.

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

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
۴۹۹۹۹۹-۲۵۰۰۰۰	۱۸.۷۶	گرگان	۳۵۰۶۷۶	۳۴.۵۹	فرا منطقه‌ای - منطقه‌ای
۲۴۹۹۹۹-۱۰۰۰۰۰	۸.۱۳	گنبدکاووس	۱۵۱۹۱۰	۱۴.۹۸	ناحیه‌ای درجه ۱
۹۹۹۹۹-۵۰۰۰۰	۵.۷۲	بندر ترکمن	۵۳۹۷۰	۵.۳۲	ناحیه‌ای درجه ۲
		علی آباد کتول	۵۲۸۳۸	۵.۲۱	ناحیه‌ای درجه ۲
		آزادشهر	۴۳۷۶۰	۴.۳۲	ناحیه‌ای درجه ۲
		کردکوی	۳۹۸۸۱	۳.۹۳	ناحیه‌ای درجه ۲
		کلاله	۳۶۱۷۶	۳.۵۷	ناحیه‌ای درجه ۲
		آق قلا	۳۵۱۱۶	۳.۴۶	ناحیه‌ای درجه ۲
		مینودشت	۳۰۰۸۵	۲.۹۷	ناحیه‌ای درجه ۲
		گالیکش	۲۳۳۹۴	۲.۳۱	محلی
		بندر گز	۲۰۷۴۲	۲.۰۵	محلی
		فاضل آباد	۱۹۴۶۱	۱.۹۲	محلی
		گمیش تپه	۱۹۱۹۱	۱.۸۹	محلی
		سیمین شهر	۱۷۲۰۵	۱.۷۰	محلی
		رامیان	۱۲۴۲۶	۱.۲۳	محلی
		خان ببین	۱۰۸۷۸	۱.۰۷	محلی
		مراوه تپه	۸۶۷۱	۰.۸۶	محلی
		دلند	۸۱۸۴	۰.۸۱	روستایی
		نگین شهر	۸۱۳۸	۰.۸۰	روستایی
		سرخنکلاته	۷۵۸۹	۰.۷۵	روستایی
		جلین	۷۴۱۷	۰.۷۳	روستایی

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
	۱.۱۰	انبارآلوم	۷۰۰۳	۰.۶۹	روستایی
		قرق	۶۷۰۱	۰.۶۶	روستایی
		نوکنده	۶۶۵۰	۰.۶۶	روستایی
		فراغی	۵۷۷۷	۰.۵۷	روستایی
		دوزین	۵۷۳۷	۰.۵۷	روستایی
کمتر از ۵۰۰۰ نفر	۱.۱۰	تاتار علیا	۴۷۸۲	۰.۴۷	روستایی
		سنگدوین	۴۲۰۳	۰.۴۱	روستایی
		مزرعه کتول	۴۰۰۹	۰.۴۰	روستایی
		سیجوال	۳۷۴۷	۰.۳۷	روستایی
		نوده خاندوز	۲۹۸۹	۰.۲۹	روستایی
		اینچه برون	۲۴۹۴	۰.۲۵	روستایی
		گلی داغ	۲۰۱۹	۰.۲۰	روستایی
		صادق آباد	۱،۵۹۳	۰.۱۶	روستایی
مجموع	۱۰۰	-	۱۰۱۳۸۱۹	۱۰۰	

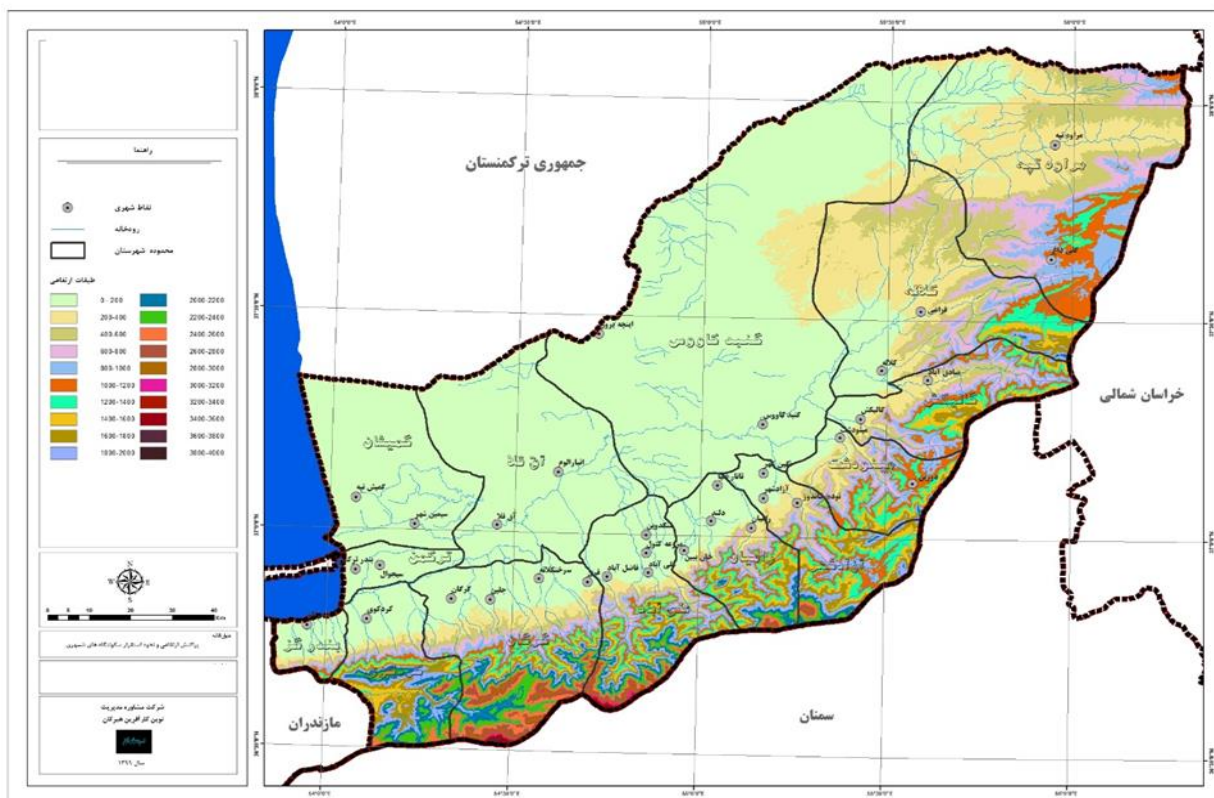
* قرق، گلی داغ، دوزین، صادق آباد و سیجوال و کرند بعد از سرشماری سال ۱۳۹۵ به شهر تبدیل شده‌اند.



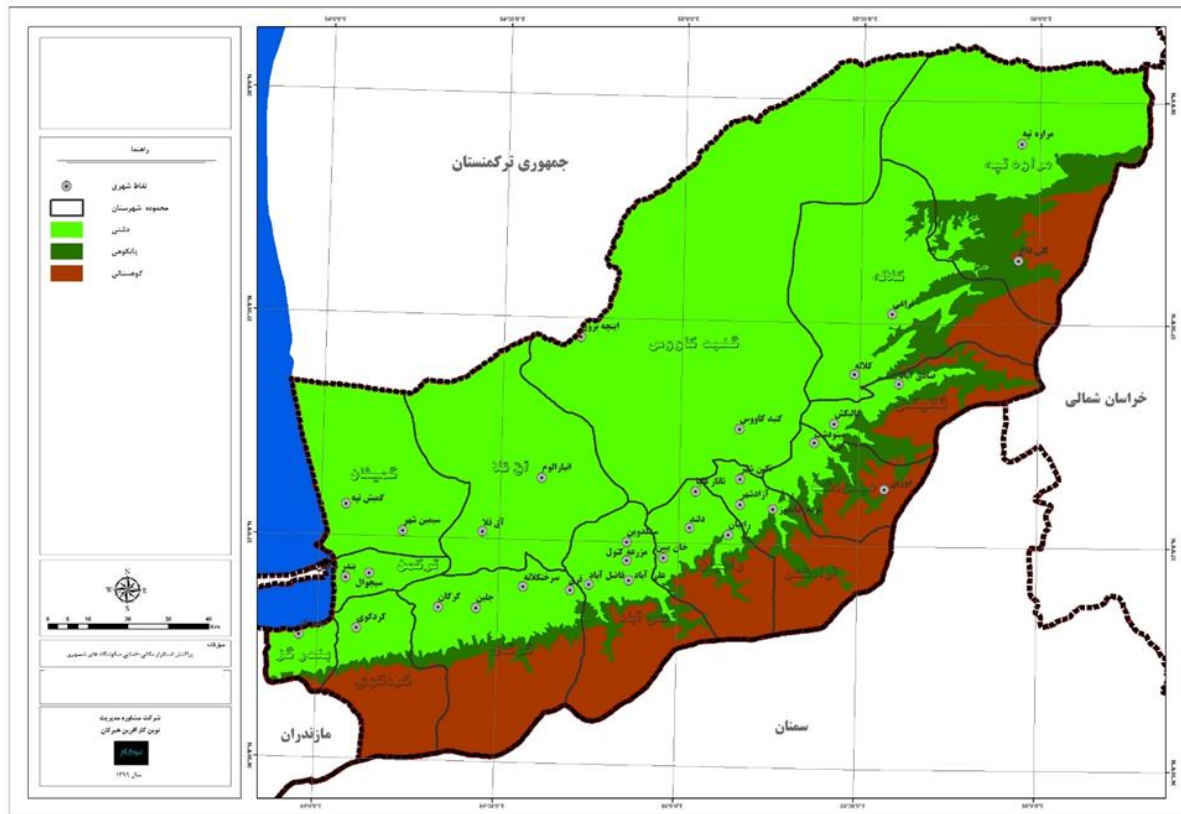
شکل ۴-۲: سازمان مکانی - فضایی سکونتگاه‌های شهری

در حال حاضر نظام سکونتگاهی استان گلستان مشتمل بر ۳۳ کانون شهری و ۹۷۲ آبادی در سال ۱۳۹۵ می‌باشد که به ترتیب ۵۳.۲۷ و ۴۶.۷۳ جمعیت استان را در خود جای داده‌اند. جمعیت شهری استان در سال ۱۳۹۵، ۹۹۵۶۱۵ نفر سرشماری شده است که شهر گرگان به عنوان شهر نخست به تنهایی ۳۴.۶۶ درصد جمعیت کل شهری استان و شهر گنبد کاووس به عنوان شهر دوم استان ۱۵.۰۲ درصد جمعیت شهری را در خود جای داده‌اند. لذا شهر نخست و شهر دوم استان در مجموع ۴۹.۶۸ درصد جمعیت شهری استان را در خود اسکان داده‌اند و ۵۰.۳۲ درصد جمعیت در ۳۱ نقطه شهری دیگر تمرکز یافته‌اند. نسبت جمعیت شهر اول به شهر دوم از ۱.۶۹ برابر در سال ۱۳۷۵ و ۲.۱۱ برابر در سال ۱۳۸۵ به ۲.۳۰ برابر در سال ۱۳۹۵ افزایش یافته است لذا الگوی نخست شهری و ماکروسفالی در استان به سرعت در حال شکل‌گیری می‌باشد.

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



شکل ۵-۲: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع



شکل ۶-۲: استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه‌های شهری

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

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

نظام سکونتگاهی در مناطق شهری از وضعیت کاملاً متفاوتی نسبت به مناطق روستایی برخوردار است، بطوریکه نحوه توزیع نقاط سکونتگاهی تحت تأثیر دو عامل می‌باشد: شرایط طبیعی و وجود امکانات زیربنایی، اجتماعی و اقتصادی. همین عوامل باعث گردید تا نواحی جلگه‌ای و پست استان به شرایط مساعد و مناسب طبیعی و اقلیمی از حداکثر تراکم جمعیت و کانون‌های شهری برخوردار گردند، چنانچه تمام شهرهای استان در

ارتفاع کمتر از ۲۰۰ متر از سطح دریا قرار دارند. در نقاط شمالی استان به دلیل وجود اراضی شور، محدودیت آب و خاک و اقلیم خشک و نیمه خشک و نواحی کوهستانی و کوهپایه‌ای جنوب استان به لحاظ شرایط اقلیمی سرد، سنگلاخی و ناهموار، دامنه‌ای پر شیب و اراضی جنگلی و مرتعی از حداقل تراکم جمعیت و نقاط مسکونی برخوردار است.

وجود امکانات زیربنایی، اجتماعی و اقتصادی سبب جذب و نگهداشت جمعیت و نیز توسعه کانون‌های جمعیتی گشته است توزیع فضایی آبادی‌های مسکونی استان به گونه‌ای است که به‌طور متوسط در هر ۲۰.۵ کیلومتر مربع یک آبادی مسکونی به چشم می‌خورد. اگرچه به علت غلبه شیوه‌های معیشت روستایی و اقتصاد متکی بر کشاورزی، این استان فاقد شبکه قوی و 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 بطنی بودن حرکت شهرشینی، گرایش منظمی به تقویت شبکه سکونتگاه‌های شهری دارد.

کارکرد سکونتگاه‌ها

شهرهای استان گلستان عمدتاً روستا شهر و از نظر فرهنگی و اجتماعی چندان از مناطق روستایی قابل تفکیک نمی‌باشد و در راستای توسعه مناطق روستایی و افزایش جمعیت آن‌ها ایجاد گردیده‌اند. از مجموع شهرهای استان گلستان تنها دو شهر گرگان و گنبد کاووس دارای ساختار سکونتگاهی شهری بوده که شهر گرگان در مقایسه با شهر گنبد کاووس از ساختار شهری متمرکزتری برخوردار بوده، هر چند شهر گنبد کاووس از منظر مبلمان شهری به واسطه طراحی آن توسط مهندسان آلمانی، از ساختار بهتری در مقایسه با کل شهرهای استان برخوردار می‌باشد. شهرهای استان گلستان عموماً بر مبنای ساختار اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی شکل گرفته‌اند.

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

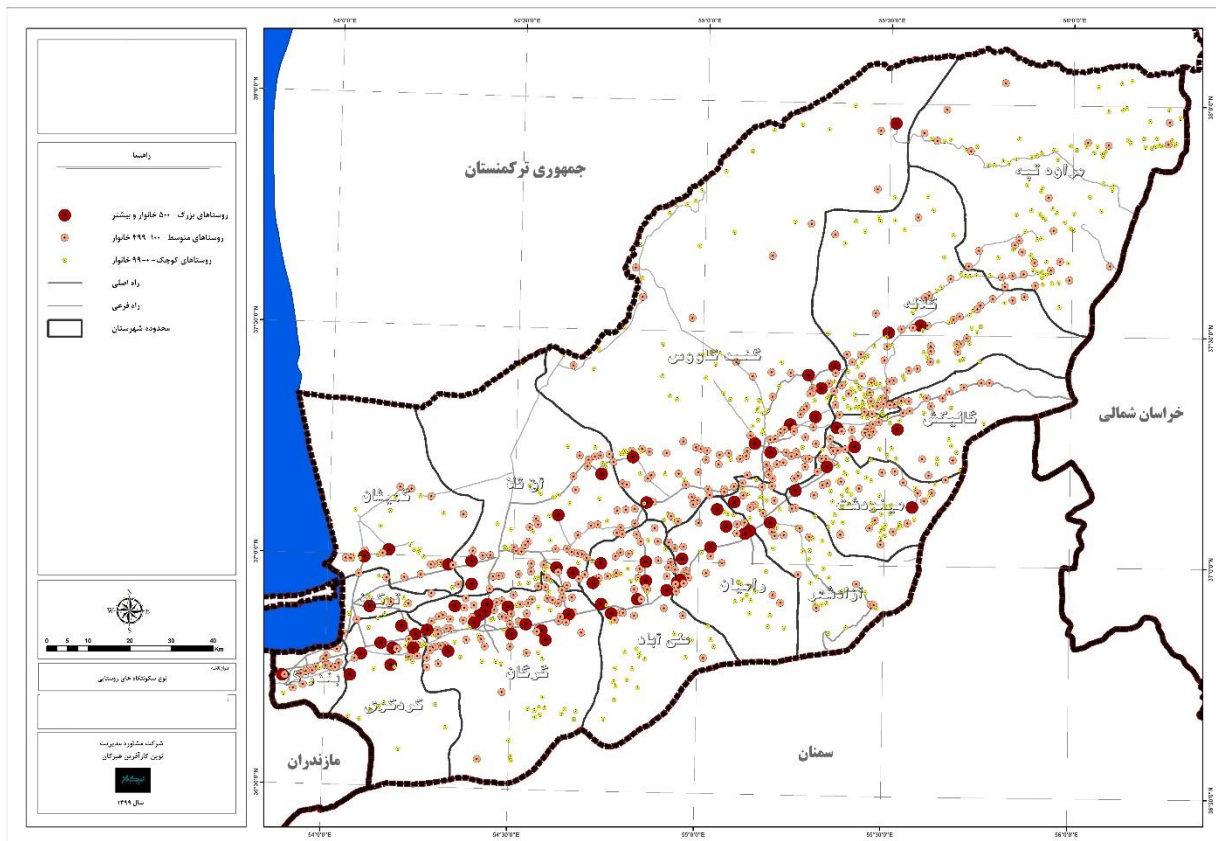
توجه به جمعیت شهرها به‌عنوان شاخصه‌ای از حوزه نفوذ شهر، در کنار شدت و برد عرضه کالا و خدمات (تولید و صادرات) می‌تواند در تعیین مقیاس کارکرد شهرها کمک کند. در این زمینه ارزش اقتصادی و تنوع عرضه کالا و خدمات، تأثیر بسزایی در شناخت دقیق‌تر مقیاس کارکردها خواهد داشت. تعیین مقیاس

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

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

سایر شهرهای استان اغلب روستا شهرهای زیر ۱۰ هزار نفر جمعیت را در بر می‌گیرد، از مقیاس کارکردی محلی و روستایی برخوردارند، این شهرها صرفاً روستاهای حوزه نفوذ خود را در محدوده شهرستان خود تحت تأثیر قرار می‌دهند. شهرهای نوکنده، سرخنکلاته، نوده خاندوز، نگین شهر، دلند و... از شهرهای با کارکرد محلی می‌باشند.

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



شکل ۲-۲: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان

۲-۲) آموزش عالی

آموزش عالی به‌عنوان یکی از پایه‌های توسعه، مسئولیت تربیت نیروی انسانی متخصص جامعه را بر عهده دارد. فعالیت‌های این حوزه از سوی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، دانشگاه آزاد اسلامی، مراکز آموزش عالی غیردولتی و غیرانتفاعی، مراکز آموزش عالی علمی کاربردی و فنی و حرفه‌ای ارائه می‌گردد.

هم‌زمان با توسعه آموزش عالی در کشور، استان گلستان نیز در این بخش از نظر کمی و کیفی، رشد قابل توجهی داشته و در حال حاضر کلیه شهرستان‌های استان از استقرار حداقل یک واحد آموزش عالی برخوردار است.

اگر بخواهیم به آنچه بر آموزش عالی گذشت و واقعیتی که الان با آن مواجه هستیم بپردازیم بحث به درازا کشیده می‌شود اما بهتر است بدانیم که بدنه آموزش عالی کشور بعد از یک دوره همه‌گیری و رونق، اکنون از رمق افتاده و سالانه تعداد قابل توجهی از مراکز و واحدهای خود را از دست می‌دهد و با کاهش حجم ورودی دانشجوی، تعداد زیادی از صندلی‌هایش خالی مانده و حجم گسترده‌ای از سرمایه‌گذاری‌های صورت گرفته در

زمان گذشته بلااستفاده مانده و یا با بهره‌وری پایین به کار خود ادامه می‌دهد. این موضوع در خصوص استان گلستان نیز صدق می‌کند.

آیا اصلاً اندیشه‌ای در پس توسعه آموزش عالی این سرزمین وجود داشته است؟ آیا لازم است در پهنه سرزمینی ۲۰ هزار کیلومترمربعی استان گلستان تا این حد تعدد و پراکندگی واحدها و مراکز آموزش عالی را داشته باشیم؟ آیا برنامه‌ریزی بهینه برای نیل به توسعه و تعالی و پیشرفت همراه با عدالت، ما را به آنچه موجود است می‌رساند؟ آیا وجود دو مرکز دانشگاهی بزرگ و جامع با امکانات کامل و پیشرفته کارگاهی و آزمایشگاهی و فنی با اساتید مجرب و در حد عالی شاخص استاد به دانشجو در دو شهر بزرگ گرگان و گنبد کاووس بهتر می‌تواند پاسخگوی حرکت شتابان توسعه باشد یا وضعیت فعلی؟ دانشگاه نوپای گلستان با پراکنش مکانی در دو شهرستان و چهار شهر، برازنده کدام گلستانی است و تا چه حد می‌توان به موفقیت آن امیدوار بود؟ این‌ها سؤالاتی است که هرکسی می‌تواند پاسخ خود را برای آن داشته باشد.

پاسخ سؤالات فوق را برای خودمان پیدا می‌کنیم و فراموش نمی‌کنیم که جامعه چند صباحی دچار مدرک‌گرایی صرف شد و سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران، تقاضای نامعقول را بدون نگاه آینده‌نگرانه به موضوع، پایه و اساس برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری قرار دادند و شد آنچه نباید می‌شد.

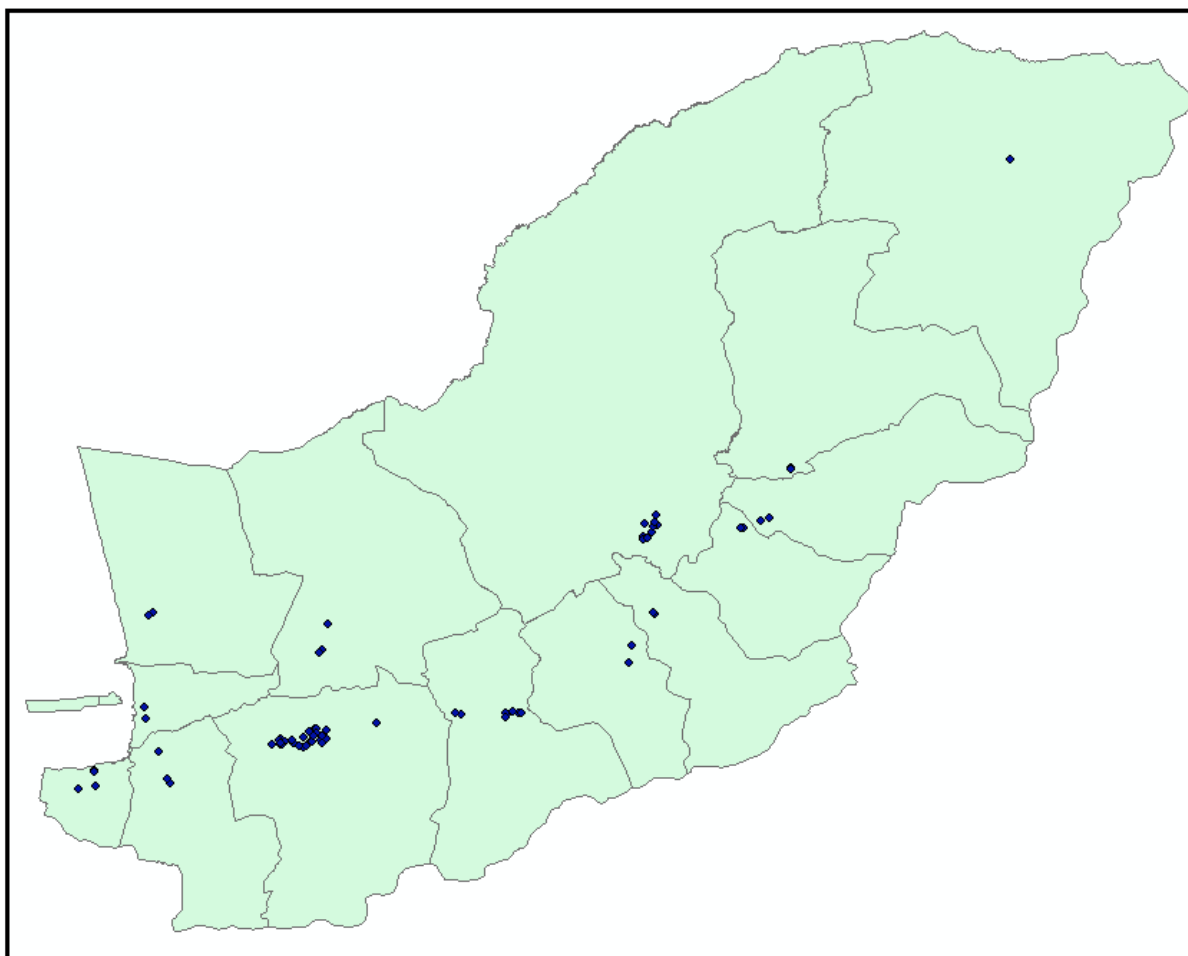
در یک نیم نگاه شاید پراکنش واحدهای آموزش عالی از یک نوع عدالت فضایی در این بخش خبر دهد ولی اگر کمی دقیق‌تر شویم متوجه می‌شویم که توزیع فضایی رشته‌های تحصیلی، اساتید خوب و باتجربه، آزمایشگاه‌ها، کارگاه‌ها و امکانات ورزشی، چیزی نیست که بخواهیم آن را مطلوب عدالت فضایی قلمداد کنیم.

آنچه گفته شد از حوصله این تحقیق خارج است و نیاز به پژوهشی خاص دارد اما اگر به این چند نکته توجه کنید، کلیت موضوع روشن می‌شود:

(۱) بیش از ۳۳۷۰۰ نفر از مجموع ۶۳۱۱۷ دانشجوی استان (۵۲.۵ درصد) در شهرستان گرگان و ۱۲۴۱۱ نفر (۱۹.۳ درصد) در شهرستان گنبد کاووس به تحصیل اشتغال داشته‌اند.

(۲) به جدول تعداد آموزشگران دانشگاهی تمام‌وقت شهرستان‌ها نگاه کنید بیش از ۸۲ درصد آموزشگران، متعلق به واحدهای آموزش عالی شهرستان‌های گرگان، گنبد کاووس و علی‌آباد کتول هستند.

تعداد قابل توجهی از واحدهای آموزش عالی استان حتی ساختمان آموزشی مناسبی ندارند چه رسد به این که آزمایشگاه و کارگاه و فضای ورزشی مناسبی داشته باشند.



شکل ۸-۲: نقشه پراکندهی دانشگاهها و مراکز آموزش عالی در سطح استان

پراکنش مراکز آموزش عالی در گستره استان

در استان گلستان بالغ بر ۵۸ مرکز آموزش عالی شامل دانشگاه‌های علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان، گلستان، علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گلستان، گنبد کاووس، آموزشکده‌های فنی پسران و دختران گرگان، پسران علی‌آباد کتول، دختران گنبد کاووس، پسران کردکوی، ۱۰ واحد دانشگاه جامع علمی کاربردی، ۱۱ واحد و مرکز دانشگاه پیام نور، ۱۲ واحد و مرکز دانشگاه آزاد اسلامی، ۳ واحد دانشگاه فرهنگیان و ۱۱ موسسه آموزش عالی غیردولتی غیرانتفاعی در گروه‌های تحصیلی علوم پزشکی، علوم پایه، فنی و مهندسی، علوم کشاورزی و منابع طبیعی و علوم انسانی در مقاطع تحصیلی کاردانی، کارشناسی، کارشناسی ارشد، دکتری عمومی و دکتری تخصصی وجود دارد که در آغاز سال تحصیلی اقدام به ثبت‌نام و پذیرش دانشجوی جدید می‌نمایند.

جدول ۴-۲: فهرست دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی استان گلستان

شهرستان	نام واحد آموزش عالی
آزادشهر	دانشگاه آزاد اسلامی - واحد آزادشهر، دانشگاه گنبد کاووس - دانشکده علوم انسانی ویژه خواهران
آق‌قلا	دانشگاه پیام نور - واحد آق‌قلا، دانشگاه آزاد اسلامی - مرکز آق‌قلا، موسسه آموزش عالی لقمان حکیم - آق‌قلا
ترکمن	دانشگاه پیام نور - مرکز بندر ترکمن، دانشگاه آزاد اسلامی - مرکز بندر ترکمن
بندرگز	دانشگاه پیام نور - واحد بندرگز، دانشگاه آزاد اسلامی - واحد بندرگز، موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی هیرکانیا بندرگز
رامیان	دانشگاه پیام نور - واحد رامیان
علی‌آبادکتول	دانشگاه گلستان - دانشکده فنی‌علی‌آباد، دانشگاه پیام نور - واحد علی‌آبادکتول، آموزشکده فنی پسران علی‌آبادکتول (امام خمینی (ره))، دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علی‌آبادکتول
کردکوی	دانشگاه پیام نور - واحد کردکوی، آموزشکده فنی پسران کردکوی (امام علی (ع))، دانشگاه آزاد اسلامی - مرکز کردکوی
کلاله	دانشگاه پیام نور - واحد کلاله، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کلاله
گالیکش	دانشگاه پیام نور - واحد گالیکش، دانشگاه آزاد اسلامی - واحد گالیکش
گرگان	دانشگاه گلستان - گرگان، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان، دانشگاه پیام نور - مرکز گرگان، آموزشکده فنی پسران گرگان (شهید چمران)، آموزشکده فنی دختران گرگان (مانده)، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گلستان، دانشگاه آزاد اسلامی - واحد گرگان، موسسه آموزش عالی استرآباد - گرگان، موسسه آموزش عالی بهاران - گرگان، موسسه آموزش عالی حکیم جرجانی - گرگان، موسسه آموزش عالی فخرالدین اسعد گرگانی - گرگان، موسسه آموزش عالی گلستان - گرگان، موسسه آموزش عالی لامعی گرگانی - گرگان، موسسه آموزش عالی میرداماد - گرگان، موسسه آموزش عالی ساعی - گرگان، مرکز آموزش علمی کاربردی شرکت پیگیر، مرکز آموزش علمی کاربردی جهاد دانشگاهی گلستان، دانشگاه جامع علمی کاربردی واحد استان گلستان، مرکز آموزش علمی کاربردی خانه کارگر گرگان، مرکز آموزش علمی کاربردی فرماندهی انتظامی استان گلستان، مرکز آموزش علمی کاربردی گرگان ۲، مرکز آموزش علمی کاربردی گرگان ۳، مرکز علمی کاربردی نوین گلستان، دانشگاه فرهنگیان گلستان - واحد برادران، دانشگاه فرهنگیان گلستان - واحد خواهران
گمیشان	دانشگاه آزاد اسلامی - مرکز گمیشان
گنبد کاووس	دانشگاه گنبد کاووس، دانشگاه پیام نور - مرکز گنبد کاووس، آموزشکده فنی دختران گنبد کاووس (کوثر)، دانشگاه آزاد اسلامی - واحد گنبد کاووس، موسسه آموزش عالی شرق گلستان - گنبد کاووس، موسسه آموزش عالی شمس - گنبد کاووس، مرکز آموزش علمی کاربردی گنبد کاووس ۱، مرکز آموزش علمی کاربردی گنبد کاووس ۲، دانشگاه فرهنگیان گلستان - مرکز شهید بهشتی گنبد کاووس
مراوه‌تپه	دانشگاه پیام نور - واحد مراوه‌تپه
مینودشت	دانشگاه آزاد - مینودشت، دانشگاه گنبد کاووس - دانشکده فنی مینودشت

تعداد دانشجویان دانشگاه‌های استان

در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸، تعداد کل دانشجویان استان ۶۳۱۱۷ نفر بوده که از این تعداد ۳۱۷۴۰ نفر مرد و ۳۱۳۷۷ نفر زن بوده‌اند. در این سال تعداد دانشجویان به لحاظ پذیرش در مراکز آموزش عالی نسبت به سال قبل از آن حدود ۱.۲۷ درصد افزایش داشته است.

بررسی تعداد دانشجویان به تفکیک گروه آموزشی نشان‌دهنده این است که در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ از کل تعداد دانشجویان استان به ترتیب ۵۵.۸۱ درصد را گروه علوم انسانی، ۹.۴۹ درصد را گروه علوم کشاورزی و دامپروری، ۱۷.۲ درصد را گروه فنی و مهندسی، ۴.۷۷ درصد را گروه علوم پایه، ۷.۱۴ درصد را گروه علوم پزشکی و ۵.۵۸ درصد را گروه هنر تشکیل داده‌اند.

در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ از کل تعداد دانشجویان استان، حدود ۱۹ درصد آن‌ها در دانشگاه‌های دولتی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، ۱۰.۸ درصد در دانشگاه پیام نور، ۴.۹۲ درصد در دانشگاه جامع علمی-کاربردی، ۸.۰۵ درصد در دانشگاه فنی و حرفه‌ای، ۲.۹ درصد در دانشگاه فرهنگیان، ۵.۳۴ درصد در دانشگاه علوم پزشکی، ۹.۸۲ درصد در مؤسسات آموزش عالی غیردولتی غیرانتفاعی و ۳۹.۲۲ درصد در دانشگاه آزاد اسلامی مشغول به تحصیل بوده‌اند.

در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ بیشترین تعداد دانشجو در شهرستان گرگان با ۳۳۷۹۸ نفر و گنبد کاووس با ۱۲۴۱۱ نفر و کمترین تعداد دانشجو در شهرستان رامیان با ۲۲۰ نفر مشغول به تحصیل بوده‌اند.

در سال تحصیلی فوق سهم هر یک از شهرستان‌های استان از تعداد دانشجویان مشغول به تحصیل محاسبه شده و برابر آنچه گفته شد شهرستان گرگان با ۵۲.۷ درصد و گنبد کاووس با ۱۹.۷ درصد دارای بیشترین سهم می‌باشند.

جدول ۵-۲: تعداد دانشجویان به تفکیک مقطع و گروه آموزشی طی سال ۱۳۹۹-۱۳۹۸ در استان گلستان

گروه تحصیلی	علوم انسانی	علوم پایه	علوم پزشکی	فنی و مهندسی	کشاورزی و دامپزشکی	هنر	جمع
کاردانی	مرد	۳۰۰۷	۱۹	۰	۲۶۵۶	۳۱۱	۶۱۵۴
	زن	۳۳۱۲	۵۶	۰	۵۰۵	۹۲۱	۴۸۵۰
	جمع	۶۳۱۹	۷۵	۰	۳۱۶۱	۱۲۳۲	۱۱۰۰۴
کارشناسی	مرد	۱۰۳۴۹	۷۵۷	۸۰۵	۴۸۴۰	۴۷۵	۱۸۸۲۵
	زن	۱۳۴۶۸	۱۶۵۷	۱۵۹۲	۱۳۷۹	۱۳۳۵	۲۰۸۷۹
	جمع	۲۳۸۱۷	۲۴۱۴	۲۳۹۷	۶۲۱۹	۳۰۴۷	۳۹۷۰۴
کارشناسی ارشد	مرد	۲۱۲۳	۱۴۸	۸۳	۱۰۴۸	۹۹۱	۴۶۰۲
	زن	۱۹۵۲	۲۸۰	۲۲۰	۲۷۶	۷۵۴	۳۷۵۵
	جمع	۴۰۷۵	۴۲۸	۳۰۳	۱۳۲۴	۱۷۴۵	۸۳۵۷
دکتری حرفه‌ای	مرد	۰	۰	۷۷۴	۰	۰	۷۷۴
	زن	۰	۰	۸۲۵	۰	۰	۸۲۵
	جمع	۰	۰	۱۵۹۹	۰	۰	۱۵۹۹
دکتری تخصصی	مرد	۶۵۰	۲۶	۸۳	۱۱۹	۰	۱۳۸۵
	زن	۳۶۴	۷۱	۱۲۸	۳۱	۰	۱۰۶۸

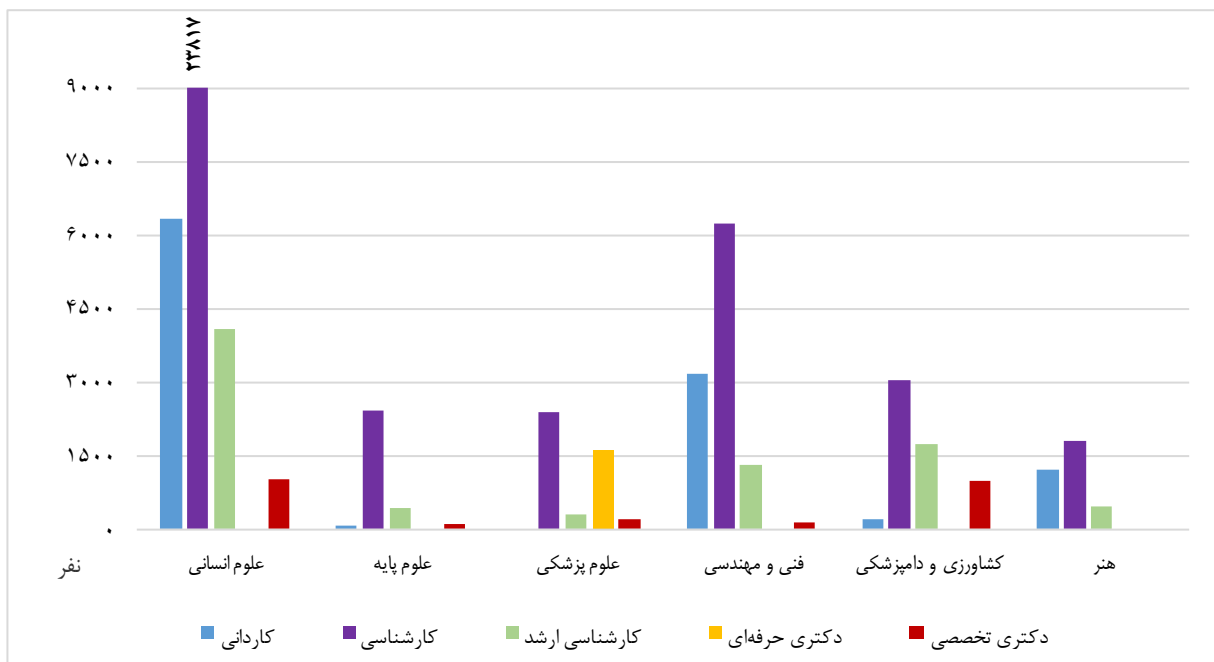
گروه تحصیلی	علوم انسانی	علوم پایه	علوم پزشکی	فنی و مهندسی	کشاورزی و دامپزشکی	هنر	جمع
جمع	۱۰۱۴	۹۷	۲۱۱	۱۵۰	۹۸۱	۰	۲۴۵۳
کل	مرد	۱۶۱۲۹	۹۵۰	۱۷۴۵	۸۶۶۳	۹۹۵	۳۱۷۴۰
	زن	۱۹۰۹۶	۲۰۶۴	۲۷۶۵	۲۱۹۱	۲۵۲۹	۳۱۳۷۷
	جمع	۳۵۲۲۵	۳۰۱۴	۴۵۱۰	۱۰۸۵۴	۵۹۹۰	۶۳۱۱۷

مأخذ: موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

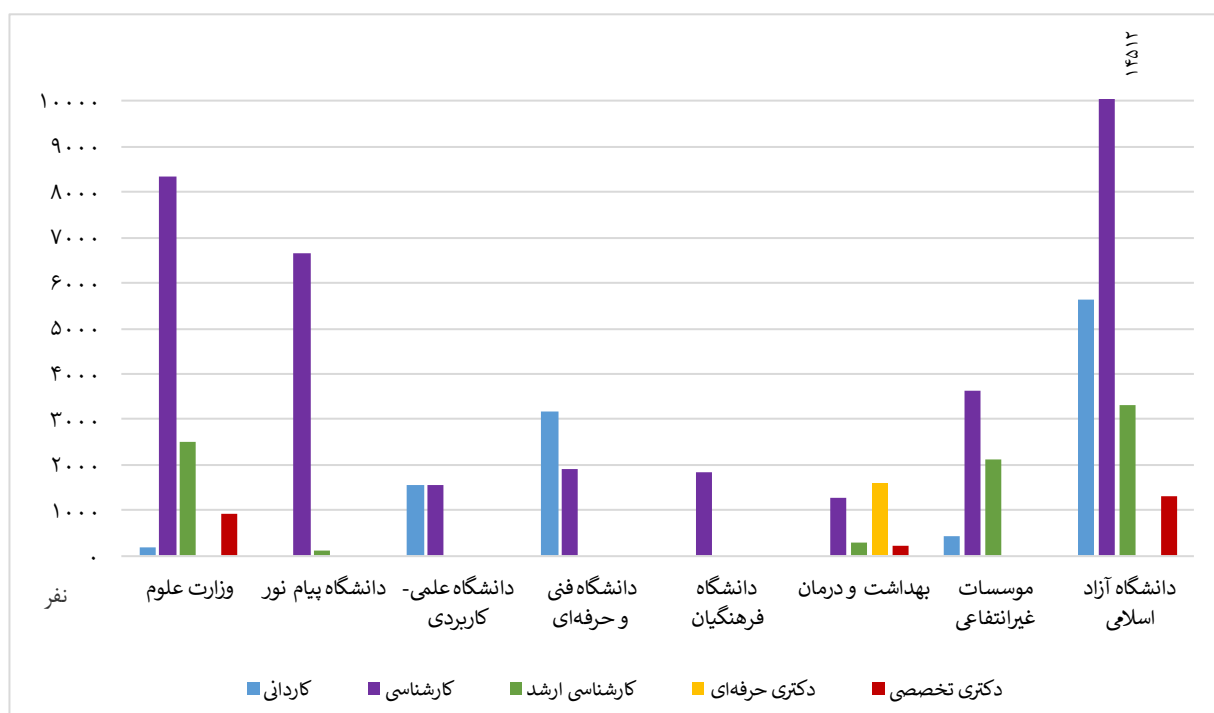
جدول ۶-۲: تعداد دانشجویان به تفکیک مقطع و گروه دانشگاهی طی سال ۱۳۹۸-۱۳۹۹ در استان گلستان

گروه تحصیلی	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	دانشگاه پیام نور	دانشگاه جامع علمی-کاربردی	دانشگاه فنی و حرفه‌ای	دانشگاه فرهنگیان	وزارت بهداشت و درمان	مؤسسات غیرانتفاعی	دانشگاه آزاد اسلامی	جمع
کاردانی	مرد	۸۷	۰	۱۱۰۲	۱۶۷۷	۰	۳۵۲	۲۹۳۶	۶۱۵۴
	زن	۱۰۹	۰	۴۵۴	۱۵۰۴	۰	۹۰	۲۶۹۳	۴۸۵۰
	جمع	۱۹۶	۰	۱۵۵۶	۳۱۸۱	۰	۴۴۲	۵۶۲۹	۱۱۰۰۴
کارشناسی	مرد	۳۳۱۴	۲۶۲۰	۱۱۳۵	۹۱۵	۱۰۶۹	۲۰۵۰	۷۲۵۷	۱۸۸۲۵
	زن	۵۰۲۹	۴۰۴۷	۴۲۰	۹۸۶	۷۶۵	۱۵۷۶	۷۲۵۵	۲۰۸۷۹
	جمع	۸۳۴۳	۶۶۶۷	۱۵۵۵	۱۹۰۱	۱۸۳۴	۱۲۶۶	۱۴۵۱۲	۳۹۷۰۴
کارشناسی ارشد	مرد	۱۲۷۳	۷۵	۰	۰	۰	۱۳۸۸	۱۷۸۴	۴۶۰۲
	زن	۱۲۳۵	۵۶	۰	۰	۰	۷۴۳	۱۵۱۸	۳۷۵۵
	جمع	۲۵۰۸	۱۳۱	۰	۰	۰	۲۱۳۱	۳۳۰۲	۸۳۵۷
دکتری حرفه‌ای	مرد	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷۷۴
	زن	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۸۲۵
	جمع	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۵۹۹
دکتری تخصصی	مرد	۴۶۰	۰	۰	۰	۰	۰	۸۳۶	۱۳۸۵
	زن	۴۶۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴۷۲	۱۰۶۸
	جمع	۹۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۳۰۸	۲۴۵۳
کل	مرد	۵۱۳۴	۲۶۹۵	۲۲۳۷	۲۵۹۲	۱۰۶۹	۳۷۹۰	۱۲۸۱۳	۳۱۷۴۰
	زن	۶۸۳۳	۴۱۰۳	۸۷۴	۲۴۹۰	۷۶۵	۲۴۰۹	۱۱۹۳۸	۳۱۳۷۷
	جمع	۱۱۹۶۷	۶۷۹۸	۳۱۱۱	۵۰۸۲	۱۸۳۴	۳۳۷۵	۶۱۹۹	۶۳۱۱۷

مأخذ: موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری



نمودار ۵-۲: تعداد دانشجویان به تفکیک مقطع و گروه آموزشی



نمودار ۶-۲: تعداد دانشجویان به تفکیک مقطع و گروه دانشگاهی

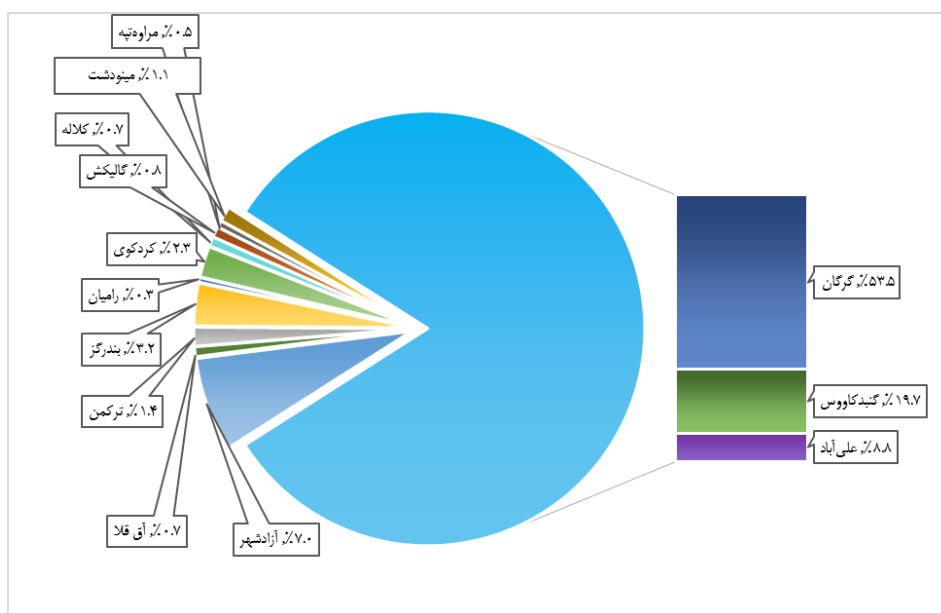
جدول ۷-۲: تعداد دانشجویان به تفکیک شهرستان طی سال ۱۳۹۹-۱۳۹۸ در استان گلستان

گروه تحصیلی	آزادشهر	آق‌قلا	ترکمن	بندرگز	رامیان	علی-آباد	کردکوی	کلاله	کالیکش	گرگان	گمیشان*	گنبدکاووس	مراوه‌تپه	مینودشت	جمع
کاردانی	مرد	۵۶۱	۸۲	۰	۳۳۶	۸۳۲	۴۵۵	۰	۰	۲۹۲۱	۰	۷۵۲	۰	۲۱۵	۶۱۵۴
	زن	۵۰۲	۸	۰	۶۴	۱۲۴	۷	۰	۰	۲۶۰۹	۰	۱۴۹۱	۰	۴۵	۴۸۵۰
	جمع	۱۰۶۳	۹۰	۰	۴۰۰	۹۵۶	۴۶۲	۰	۰	۵۵۳۰	۰	۲۲۴۳	۰	۲۶۰	۱۱۰۰۴
کارشناسی	مرد	۱۰۹۰	۲۲۱	۴۳۲	۶۶۸	۱۶۵۲	۶۶۲	۱۹۰	۲۰۷	۹۱۲۱	۰	۴۰۷۵	۱۰۸	۳۰۳	۱۸۸۲۵
	زن	۱۳۶۱	۱۲۵	۴۴۰	۴۴۸	۱۳۷۱	۳۳۲	۲۵۱	۲۷۹	۱۱۲۸۶	۰	۴۵۴۱	۲۰۳	۱۱۸	۲۰۸۷۹
	جمع	۲۴۵۱	۳۴۶	۸۷۲	۱۱۱۶	۳۰۲۳	۹۹۴	۴۴۱	۴۸۶	۲۰۴۰۷	۰	۸۶۱۶	۳۱۱	۴۲۱	۳۹۷۰۴
کارشناسی ارشد	مرد	۳۴۰	۱۸	۸	۲۳۱	۶۱۲	۰	۰	۰	۲۳۸۸	۰	۹۸۷	۰	۱۸	۴۶۰۲
	زن	۳۸۷	۰	۳	۲۵۵	۳۶۰	۰	۰	۰	۲۲۳۴	۰	۵۱۶	۰	۰	۳۷۵۵
	جمع	۷۲۷	۱۸	۱۱	۴۸۶	۹۷۲	۰	۰	۰	۴۶۲۲	۰	۱۵۰۳	۰	۱۸	۸۳۵۷
دکتری حرفه‌ای	مرد	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷۷۴	۰	۰	۰	۰	۷۷۴
	زن	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۸۲۵	۰	۰	۰	۰	۸۲۵
	جمع	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۵۹۹	۰	۰	۰	۰	۱۵۹۹
دکتری تخصصی	مرد	۱۱۴	۰	۰	۰	۴۳۰	۰	۰	۰	۸۰۹	۰	۳۲	۰	۰	۱۳۸۵
	زن	۶۸	۰	۰	۰	۱۵۲	۰	۰	۰	۸۳۱	۰	۱۷	۰	۰	۱۰۶۸
	جمع	۱۸۲	۰	۰	۰	۵۸۲	۰	۰	۰	۱۶۴۰	۰	۴۹	۰	۰	۲۴۵۳
کل	مرد	۲۱۰۵	۳۲۱	۴۴۰	۱۲۳۵	۳۵۲۶	۱۱۱۷	۱۹۰	۲۰۷	۱۶۰۱۳	۰	۵۸۴۶	۱۰۸	۵۳۶	۳۱۷۴۰
	زن	۲۳۱۸	۱۳۳	۴۴۳	۷۶۷	۲۰۰۷	۳۳۹	۲۵۱	۲۷۹	۱۷۷۸۵	۰	۶۵۶۵	۲۰۳	۱۶۳	۳۱۳۷۷
	جمع	۴۴۲۳	۴۵۴	۸۸۳	۲۰۰۲	۵۵۳۳	۱۴۵۶	۴۴۱	۴۸۶	۳۳۷۹۸	۰	۱۲۴۱۱	۳۱۱	۶۹۹	۶۳۱۱۷

مأخذ: موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

جدول ۸-۲: سهم دانشجویان هر شهرستان از کل دانشجویان استان در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۱۳۹۸

گروه تحصیلی	آزادشهر	آوقلا	ترکمن	بندرگز	رامیان	علی آباد	کره کوی	کاله	کالیچ	گرگان	گمیشان*	کاوس	گنبد	مراوتیه	مینودشت	جمع
مرد	۶۶	۱۰	۱۴	۳۹	۰۳	۱۱۱	۳۵	۰۶	۰۷	۴۹۲	۱۲	۱۸۴	۰۳	۱۷	۱۰۰	
زن	۷۴	۰۴	۱۴	۲۴	۰۴	۶۴	۱۱	۰۸	۰۹	۵۶۲	۰۵	۲۰۹	۰۶	۰۵	۱۰۰	
جمع	۷۰	۰۷	۱۴	۳۲	۰۳	۸۸	۲۳	۰۷	۰۸	۵۲۷	۰۸	۱۹۷	۰۵	۱۱	۱۰۰	



نمودار ۷-۲: درصد دانشجویان استان گلستان به تفکیک شهرستان

تعداد پذیرفته شدگان

تعداد پذیرفته شدگان دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی استان از ۱۷۱۴۲ نفر در سال تحصیلی ۱۳۹۷-۹۸ با ۱۵ درصد افزایش به ۱۹۷۷۸ نفر در سال تحصیلی ۱۳۹۸-۹۹ رسیده است.

تعداد پذیرفته شدگان به تفکیک گروه آموزشی در سال تحصیلی ۱۳۹۸-۹۹ در گروه علوم انسانی ۶۰.۲۶ درصد، گروه فنی و مهندسی ۱۷.۴ درصد، گروه علوم پایه ۴.۷ درصد، گروه کشاورزی و دامپزشکی ۶.۷ درصد، گروه علوم پزشکی ۵.۳ درصد و در گروه هنر ۵.۷ درصد بوده است.

در سال تحصیلی ۱۳۹۸-۹۹ از کل پذیرفته شدگان حدود ۱۶.۳ درصد در دانشگاه‌های دولتی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، ۸.۲ درصد در دانشگاه پیام نور، ۸.۲ درصد در دانشگاه جامع علمی-کاربردی، ۳.۲ درصد در دانشگاه فنی و حرفه‌ای، ۹.۷ درصد در دانشگاه فرهنگیان، ۳.۷ درصد در دانشگاه علوم پزشکی، ۱۰.۳ درصد در مؤسسات آموزش عالی غیردولتی غیرانتفاعی و ۴۰.۳ درصد در دانشگاه آزاد اسلامی بوده‌اند.

در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ بیشترین تعداد ثبت‌نام‌شدگان در شهرستان گرگان با ۹۸۶۳ نفر و کمترین تعداد در شهرستان مراوه‌تپه با ۹۴ نفر بوده است.

جدول ۹-۲: تعداد ثبت‌نام‌شدگان به تفکیک مقطع و گروه آموزشی طی سال ۱۳۹۸-۱۳۹۹ در استان گلستان

گروه تحصیلی	علوم انسانی	علوم پایه	علوم پزشکی	فنی و مهندسی	کشاورزی و دامپزشکی	هنر	جمع
کاردانی	مرد	۱۲۱۸	۵	۰	۱۰۴۵	۱۲۹	۲۴۶۲
	زن	۱۴۸۲	۳۲	۰	۱۶۰	۳۵۰	۲۰۴۹
	جمع	۲۷۰۰	۳۷	۰	۱۲۰۵	۴۷۹	۴۵۱۱
کارشناسی	مرد	۳۳۳۰	۲۴۲	۲۳۰	۱۴۲۸	۱۵۰	۵۷۴۹
	زن	۴۲۹۸	۵۰۹	۴۵۹	۴۲۰	۳۷۹	۶۴۱۸
	جمع	۷۶۲۸	۷۵۱	۶۸۹	۱۸۴۸	۵۲۹	۱۲۱۶۷
کارشناسی ارشد	مرد	۷۵۸	۴۵	۱۸	۲۸۷	۵۹	۱۳۸۸
	زن	۶۷۴	۸۸	۴۷	۸۲	۷۰	۱۰۹۸
	جمع	۱۴۳۲	۱۳۳	۶۵	۳۶۹	۱۲۹	۲۴۸۶
دکتری حرفه‌ای	مرد	۰	۰	۱۲۵	۰	۰	۱۲۵
	زن	۰	۰	۱۰۹	۰	۰	۱۰۹
	جمع	۰	۰	۲۳۴	۰	۰	۲۳۴
دکتری تخصصی	مرد	۸۸	۴	۲۰	۱۷	۷۹	۲۰۸
	زن	۵۸	۲	۳۴	۷	۷۱	۱۷۲
	جمع	۱۴۶	۶	۵۴	۲۴	۱۵۰	۳۸۰
کل	مرد	۵۳۹۴	۲۹۶	۳۹۳	۲۷۷۷	۷۳۴	۹۹۳۲
	زن	۶۵۱۲	۶۳۱	۶۴۹	۶۶۹	۵۸۶	۹۸۴۶
	جمع	۱۱۹۰۶	۹۲۷	۱۰۴۲	۳۴۴۶	۱۳۲۰	۱۹۷۷۸

مأخذ: موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

جدول ۱۰-۲: تعداد ثبت نام شدگان به تفکیک مقطع و گروه دانشگاهی طی سال ۱۳۹۹-۱۳۹۸ در استان گلستان

گروه تحصیلی	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	دانشگاه پیام نور	دانشگاه جامع علمی کاربردی	دانشگاه فنی و حرفه‌ای	دانشگاه فرهنگیان	وزارت بهداشت و درمان	مؤسسات غیرانتفاعی	دانشگاه آزاد اسلامی	جمع
کاردانی	مرد	۵۰	۰	۵۶۲	۸۶۷	۰	۸۵	۸۹۸	۲۴۶۲
	زن	۶۹	۰	۲۶۶	۴۸۰	۰	۳۷	۱۱۹۷	۲۰۴۹
	جمع	۱۱۹	۰	۸۲۸	۱۳۴۷	۰	۱۲۲	۲۰۹۵	۴۵۱۱
کارشناسی	مرد	۸۵۵	۷۶۳	۵۶۳	۲۸۸	۱۴۰	۶۷۱	۲۱۱۳	۵۷۴۹
	زن	۱۴۸۶	۸۳۵	۲۳۹	۲۹۲	۲۳۷	۴۴۱	۲۶۱۴	۶۴۱۸
	جمع	۲۳۴۱	۱۵۹۸	۸۰۲	۵۸۰	۳۷۷	۱۱۱۲	۴۷۲۷	۱۲۱۶۷
کارشناسی ارشد	مرد	۳۲۷	۱۸	۰	۰	۱۸	۵۴۲	۴۸۳	۱۳۸۸
	زن	۳۰۷	۱۰	۰	۰	۴۴	۲۶۴	۴۷۳	۱۰۹۸
	جمع	۶۳۴	۲۸	۰	۰	۶۲	۸۰۶	۹۵۶	۲۴۸۶
دکتری حرفه‌ای	مرد	۰	۰	۰	۰	۱۲۵	۰	۰	۱۲۵
	زن	۰	۰	۰	۰	۱۰۹	۰	۰	۱۰۹
	جمع	۰	۰	۰	۰	۲۳۴	۰	۰	۲۳۴
دکتری تخصصی	مرد	۷۱	۰	۰	۰	۲۴	۰	۱۱۳	۲۰۸
	زن	۶۵	۰	۰	۰	۳۶	۰	۷۱	۱۷۲
	جمع	۱۳۶	۰	۰	۰	۶۰	۰	۱۸۴	۳۸۰
کل	مرد	۱۳۰۳	۷۸۱	۱۱۲۵	۳۵۶	۱۱۵۵	۱۲۹۸	۳۶۰۷	۹۹۳۲
	زن	۱۹۲۷	۸۴۵	۵۰۵	۲۷۴	۷۷۲	۷۴۲	۴۳۵۵	۹۸۴۶
	جمع	۳۲۳۰	۱۶۲۶	۱۶۳۰	۶۳۰	۱۹۲۷	۷۳۳	۲۰۴۰	۱۹۷۷۸

مأخذ: موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

جدول ۱۱-۲: تعداد ثبت‌نام‌شدگان به تفکیک شهرستان طی سال ۱۳۹۹-۱۳۹۸ در استان گلستان

گروه تحصیلی	آزادشهر	آق قلا	بندرگز	ترکمن	رامیان	علی آباد	کردکوی	کاله	کالیکش	گرگان	کمیشان	گنبد کاووس	مراوه تپه	مینودشت	جمع	
کاردانی	۱۸۴	۲۵	۹۷	۰	۰	۳۹۳	۲۳۰	۰	۰	۱۱۷۱	۰	۲۸۸	۰	۷۴	۲۴۶۲	مرد
	۲۳۷	۳	۱۹	۰	۰	۳۰	۲	۰	۰	۱۰۱۸	۰	۷۱۴	۰	۲۶	۲۰۴۹	زن
	۴۲۱	۲۸	۱۱۶	۰	۰	۴۲۳	۲۳۲	۰	۰	۲۱۸۹	۰	۱۰۰۲	۰	۱۰۰	۴۵۱۱	جمع
کارشناسی	۳۰۶	۸۹	۲۲۰	۱۰۴	۲۸	۴۱۶	۱۹۱	۸۲	۶۹	۲۶۱۴	۶۹	۱۴۸۹	۴۱	۱۰۰	۵۷۴۹	مرد
	۵۴۸	۸۱	۱۴۱	۸۵	۳۹	۳۹۳	۶۳	۵۲	۶۱	۳۲۶۷	۶۱	۱۵۹۵	۵۳	۴۰	۶۴۱۸	زن
	۸۵۴	۱۷۰	۳۶۱	۱۸۹	۶۷	۸۰۹	۲۵۴	۱۳۴	۱۳۰	۵۸۸۱	۱۳۰	۳۰۸۴	۹۴	۱۴۰	۱۲۱۶۷	جمع
کارشناسی ارشد	۱۰۸	۷	۸۵	۵	۰	۱۵۷	۰	۰	۰	۶۹۰	۰	۳۳۱	۰	۵	۱۳۸۸	مرد
	۱۳۳	۰	۸۵	۱	۰	۱۰۸	۰	۰	۰	۶۰۴	۰	۱۶۷	۰	۰	۱۰۹۸	زن
	۲۴۱	۷	۱۷۰	۶	۰	۲۶۵	۰	۰	۰	۱۲۹۴	۰	۴۹۸	۰	۵	۲۴۸۶	جمع
دکتری حرفه‌ای	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۲۵	۰	۰	۰	۰	۱۲۵	مرد
	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۰۹	۰	۰	۰	۰	۱۰۹	زن
	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲۳۴	۰	۰	۰	۰	۲۳۴	جمع
دکتری تخصصی	۱۸	۰	۰	۰	۰	۵۱	۰	۰	۰	۱۳۳	۰	۷	۰	۰	۲۰۸	مرد
	۱۴	۰	۰	۰	۰	۲۳	۰	۰	۰	۱۳۲	۰	۲	۰	۰	۱۷۲	زن
	۲۳	۰	۰	۰	۰	۷۴	۰	۰	۰	۲۶۵	۰	۹	۰	۰	۳۸۰	جمع
کل	۶۱۶	۱۲۱	۴۰۲	۱۰۹	۴۰۲	۶۰۷	۴۲۱	۸۲	۶۹	۴۷۳۲	۶۹	۲۱۱۵	۴۱	۱۷۹	۹۹۳۲	مرد
	۹۳۲	۸۴	۲۴۵	۸۶	۲۴۵	۵۵۴	۶۵	۵۲	۶۱	۵۱۳۱	۶۱	۲۴۷۸	۵۳	۶۶	۹۸۴۶	زن
	۱۵۴۸	۲۰۵	۶۴۷	۱۹۵	۶۴۷	۱۱۶۱	۴۸۶۰	۱۳۴۰	۱۳۰	۹۸۶۳	۱۳۰	۴۵۹۳	۹۴	۲۴۵	۱۹۷۷۸	جمع

مأخذ: موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

➤ تعداد فارغ التحصیلان

در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷، تعداد فارغ التحصیلان دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی استان ۱۲۳۱۸ نفر بوده که این تعداد در سال ۹۹-۱۳۹۸ با حدود ۹.۵ درصد کاهش به ۱۱۱۴۹ نفر رسیده است.

از مجموع فارغ التحصیلان سال ۹۹-۱۳۹۸ معادل ۵۸/۲ درصد فارغ التحصیلان را مردان و ۴۱.۸ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. تعداد فارغ التحصیلان به تفکیک گروه آموزشی نشان می‌دهد که حدود ۵۲.۴ درصد فارغ التحصیلان به گروه آموزشی علوم انسانی، ۳.۷ درصد به گروه علوم پایه، ۳.۶ درصد به گروه علوم پزشکی، ۲۲.۹ درصد به گروه فنی و مهندسی، ۱۳.۲ درصد به گروه علوم کشاورزی و دامپزشکی و ۴.۲ درصد به گروه هنر اختصاص داشته است.

در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ از کل فارغ التحصیلان حدود ۱۹.۹ درصد از دانشگاه‌های دولتی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، ۹.۳ درصد از دانشگاه پیام نور، ۱۴.۸ درصد از دانشگاه جامع علمی کاربردی، ۷.۵ درصد از دانشگاه فنی و حرفه‌ای، ۰.۹۸ درصد از دانشگاه فرهنگیان، ۳.۶ درصد از دانشگاه علوم پزشکی، ۱۳.۸ درصد از مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی و ۳۰.۱ درصد از دانشگاه آزاد اسلامی فارغ التحصیل شده‌اند.

در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ بیشترین تعداد فارغ التحصیلان از شهرستان‌های گرگان (۵۴۶۸)، گنبد کاووس (۲۱۳۱)، علی‌آباد (۱۴۰۴) و کمترین تعداد از شهرستان رامیان (۳۶) و مراوه‌تپه (۲۶) بوده است.

جدول ۱۲-۲: تعداد فارغ التحصیلان به تفکیک مقطع و گروه آموزشی طی سال ۱۳۹۹-۱۳۹۸ در استان گلستان

گروه تحصیلی	علوم انسانی	علوم پایه	علوم پزشکی	فنی و مهندسی	کشاورزی و دامپزشکی	هنر	جمع
کاردانی	مرد	۷۳۹	۶	۱	۷۶۸	۱۰۶	۱۷۰۱
	زن	۴۷۵	۸	۲۱	۸۶	۶۵	۶۶۱
	جمع	۱۲۱۴	۱۴	۲۲	۸۵۴	۱۷۱	۲۳۶۲
کارشناسی	مرد	۱۶۴۴	۹۹	۷۱	۱۰۸۶	۱۱۰	۳۳۶۹
	زن	۱۸۰۳	۲۲۱	۱۴۸	۳۴۶	۱۰۰	۳۰۰۴
	جمع	۳۴۴۷	۳۲۰	۲۱۹	۱۴۳۲	۲۱۰	۶۳۷۳
کارشناسی ارشد	مرد	۷۰۶	۳۱	۴	۲۲۵	۵۲	۱۳۱۱
	زن	۴۵۸	۳۸	۳۸	۴۸	۳۲	۸۹۰
	جمع	۱۱۶۴	۶۹	۴۲	۲۷۳	۸۴	۲۲۰۱
دکتری حرفه‌ای	مرد	۰	۰	۵۱	۰	۰	۵۱
	زن	۰	۰	۴۵	۰	۰	۴۵
	جمع	۰	۰	۹۶	۰	۰	۹۶

گروه تحصیلی	علوم انسانی	علوم پایه	علوم پزشکی	فنی و مهندسی	کشاورزی و دامپزشکی	هنر	جمع
دکتری تخصصی	مرد	۹	۲	۸	۰	۰	۶۰
	زن	۷	۵	۱۷	۰	۰	۵۷
	جمع	۱۶	۷	۲۵	۰	۰	۱۱۷
کل	مرد	۳۰۹۸	۱۳۸	۱۳۵	۲۰۷۹	۲۶۸	۶۴۹۲
	زن	۲۷۴۳	۲۷۲	۲۶۹	۴۸۰	۱۹۷	۴۶۵۷
	جمع	۵۸۴۱	۴۱۰	۴۰۴	۲۵۵۹	۴۶۵	۱۱۱۴۹

مأخذ: موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

جدول ۱۳-۲: تعداد فارغ‌التحصیلان به تفکیک مقطع و گروه دانشگاهی طی سال ۱۳۹۹-۱۳۹۸ در استان گلستان

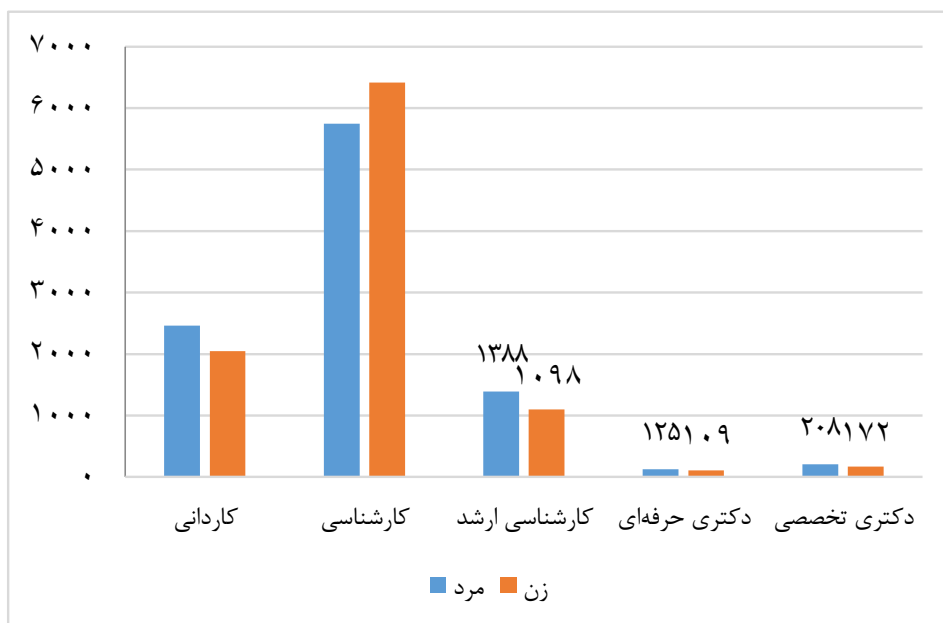
گروه تحصیلی	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	دانشگاه پیام نور	دانشگاه جامع علمی کاربردی	دانشگاه فنی و حرفه‌ای	دانشگاه فرهنگیان	وزارت بهداشت و درمان	مؤسسات غیرانتفاعی	دانشگاه آزاد اسلامی	جمع
کاردانی	مرد	۳۴	۱۱	۶۵۷	۵۶۱	۱	۱۵۰	۲۸۷	۱۷۰۱
	زن	۳۲	۲۳	۲۳۲	۷۱	۰	۳۵	۲۴۷	۶۶۱
	جمع	۶۶	۳۴	۸۸۹	۶۳۲	۰	۱۸۵	۵۳۴	۲۳۶۲
کارشناسی	مرد	۵۴۰	۲۸۲	۵۸۳	۲۰۴	۹۰	۶۱۲	۹۷۹	۳۳۶۹
	زن	۹۰۹	۶۷۵	۱۸۰	۰	۱۹	۳۰۱	۷۷۰	۳۰۰۴
	جمع	۱۴۴۹	۹۵۷	۷۶۳	۲۰۴	۱۰۹	۹۱۳	۱۷۴۹	۶۳۷۳
کارشناسی ارشد	مرد	۳۰۹	۲۰	۰	۰	۰	۲۸۷	۶۹۱	۱۳۱۱
	زن	۳۲۶	۲۷	۰	۰	۰	۱۵۱	۳۵۵	۸۹۰
	جمع	۶۳۵	۴۷	۰	۰	۰	۴۳۸	۱۰۴۶	۲۲۰۱
دکتری حرفه‌ای	مرد	۰	۰	۰	۰	۵۱	۰	۰	۰
	زن	۰	۰	۰	۰	۴۵	۰	۰	۰
	جمع	۰	۰	۰	۰	۹۶	۰	۰	۰
دکتری تخصصی	مرد	۳۶	۰	۰	۰	۸	۰	۱۶	۶۰
	زن	۳۰	۰	۰	۰	۱۷	۰	۱۰	۵۷
	جمع	۶۶	۰	۰	۰	۲۵	۰	۲۶	۱۱۷
کل	مرد	۹۱۹	۳۱۳	۱۲۴۰	۷۶۵	۹۰	۱۰۴۹	۱۹۷۳	۶۴۹۲
	زن	۱۲۹۷	۷۲۵	۴۱۲	۷۱	۱۹	۴۸۷	۱۳۸۲	۴۶۵۷
	جمع	۲۲۱۶	۱۰۳۸	۱۶۵۲	۸۳۶	۱۰۹	۴۰۷	۳۳۵۵	۱۱۱۴۹

مأخذ: موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

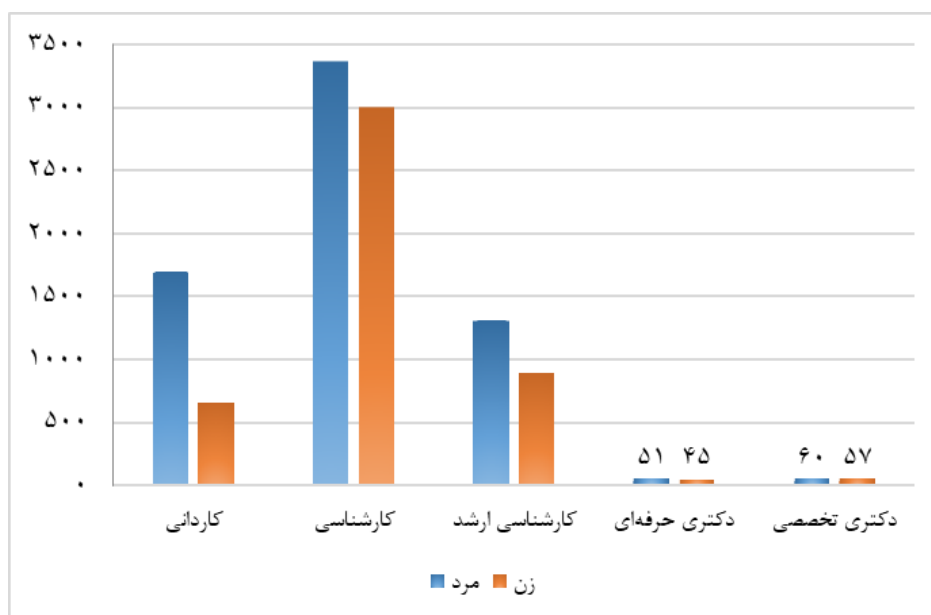
جدول ۱۴-۲: تعداد فارغ التحصیلان به تفکیک شهرستان طی سال ۱۳۹۹-۱۳۹۸ در استان گلستان

گروه تحصیلی	آزادشهر	آق قلا	بندرگز	ترکمن	رامیان	علی آباد	کردکوی	کلاله	گالیکش	گرگان	گمیشان	گنبد کاووس	مراوه تپه	مینودشت	جمع
کاردانی	مرد	۸۶	۱۵	۱۹	۱	۲	۱۸۸	۰	۰	۷۶۴	۰	۲۱۹	۰	۴۷	۱۷۰۱
	زن	۸۶	۶	۰	۴	۰	۷۴	۲	۳	۲۲۷	۰	۲۳۰	۱	۱۹	۶۶۱
	جمع	۱۷۲	۲۱	۱۹	۵	۲	۱۹۷	۲	۳	۹۹۱	۰	۴۴۹	۱	۶۶	۲۳۶۲
کارشناسی	مرد	۲۳۸	۲۴	۵۶	۱۹	۱۳	۳۴۸	۱۰	۹	۱۵۹۷	۰	۷۱۳	۲	۱۷۲	۳۳۶۹
	زن	۲۸۵	۹	۳۹	۵۸	۲۱	۲۰۶	۵۴	۲۶	۱۴۴۲	۰	۷۵۰	۲۳	۳۴	۳۰۰۴
	جمع	۵۲۳	۳۳	۹۵	۷۷	۳۴	۵۵۴	۶۴	۳۵	۳۰۳۹	۰	۱۴۶۳	۲۵	۲۰۶	۶۳۷۳
کارشناسی ارشد	مرد	۱۶۰	۰	۳۵	۳	۰	۲۹۵	۰	۰	۶۶۴	۰	۱۵۰	۰	۴	۱۳۱۱
	زن	۹۲	۰	۴۱	۵	۰	۱۱۳	۰	۰	۵۷۱	۰	۶۸	۰	۰	۸۹۰
	جمع	۲۵۲	۰	۷۶	۸	۰	۴۰۸	۰	۰	۱۲۳۵	۰	۲۱۸	۰	۴	۲۲۰۱
دکتری حرفه‌ای	مرد	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵۱	۰	۰	۰	۰	۵۱
	زن	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴۵	۰	۰	۰	۰	۴۵
	جمع	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۹۶	۰	۰	۰	۰	۹۶
دکتری تخصصی	مرد	۱	۰	۰	۰	۰	۶	۰	۰	۵۳	۰	۰	۰	۰	۶۰
	زن	۰	۰	۰	۰	۰	۲	۰	۰	۵۴	۰	۱	۰	۰	۵۷
	جمع	۱	۰	۰	۰	۰	۸	۰	۰	۱۰۷	۰	۱	۰	۰	۱۱۷
کل	مرد	۴۸۵	۳۹	۱۱۰	۲۳	۱۵	۱۰۰۹	۱۰	۹	۳۱۲۹	۰	۱۰۸۲	۲	۲۲۳	۶۴۹۲
	زن	۴۶۳	۱۵	۸۰	۶۷	۲۱	۳۹۵	۵۶	۲۹	۲۳۳۹	۰	۱۰۴۹	۲۴	۵۳	۴۶۵۷
	جمع	۹۴۸	۵۴	۱۹۰	۹۰	۳۶	۱۴۰۴	۶۶	۳۸	۵۴۶۸	۰	۲۱۳۱	۲۶	۲۷۶	۱۱۱۴۹

مأخذ: موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری



نمودار ۸-۲: تعداد ثبت‌نام شدگان استان به تفکیک مقطع دانشگاهی در سال ۱۳۹۷-۱۳۹۸



نمودار ۹-۲: تعداد فارغ‌التحصیلان استان به تفکیک مقطع دانشگاهی در سال ۱۳۹۷-۱۳۹۸

➤ تعداد اعضای هیئت علمی

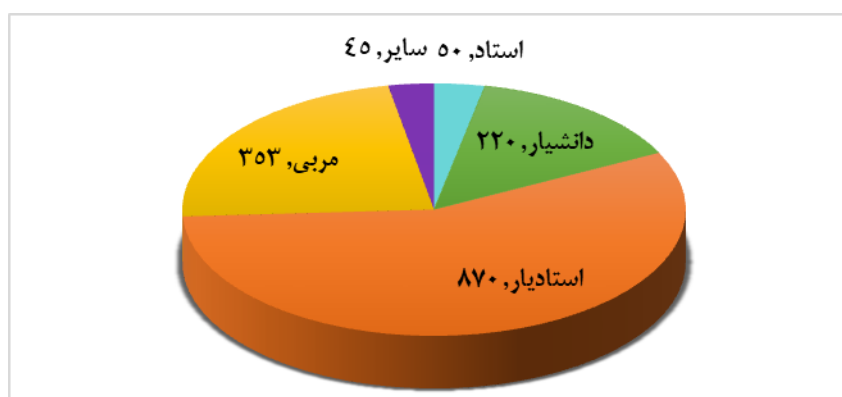
در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸، تعداد اساتید تمام‌وقت دانشگاه‌ها ۱۵۳۸ نفر بوده که در مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌های استان به تدریس و تحقیق مشغول بوده‌اند. در مجموع از ۱۵۳۸ نفر اعضای هیئت علمی حدود ۳/۲۵ درصد استاد، ۱۴/۳ درصد دانشیار، ۵۶/۵۷ درصد استادیار، ۲۲/۹۵ درصد مربی، ۰/۱۳ درصد مربی آموزشیار بوده است.

با بررسی تعداد اعضای هیئت علمی به تفکیک شهرستان از مجموع ۱۵۳۸ نفر هیئت علمی، تعداد ۹۴۰ نفر در شهرستان گرگان، ۱۵۹ نفر در شهرستان گنبد کاووس، ۱۶۵ نفر در شهرستان علی آباد و مابقی در سایر شهرستان‌های استان بوده‌اند.

جدول ۱۵-۲: تعداد اساتید دانشگاهی تمام وقت به تفکیک شهرستان طی سال ۱۳۹۹-۱۳۹۸ در استان گلستان

شرح	استاد	دانشیار	استادیار	مربی	مربی آموزشیار	سایر	جمع
آزادشهر	۵	۶	۴۳	۴۶	۰	۰	۱۰۰
آق‌فلا	۰	۰	۳	۴	۰	۰	۷
بندرگز	۲	۱	۳۵	۱۷	۰	۰	۵۵
ترکمن	۰	۰	۶	۴	۰	۰	۱۰
رامیان	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
علی‌آباد کتول	۶	۱۵	۸۵	۵۷	۱	۵	۱۶۹
کردکوی	۰	۰	۳	۵	۰	۸	۱۶
کلاله	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱
گالیکش	۰	۰	۰	۳	۰	۰	۳
گرگان	۳۷	۱۸۲	۵۲۶	۱۷۰	۱	۲۴	۹۴۰
گمیشان	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱
گنبد کاووس	۰	۱۱	۱۲۸	۲۱	۰	۰	۱۶۰
مراوه‌تپه	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱
مینودشت	۰	۵	۴۰	۲۴	۰	۶	۷۵
جمع کل	۵۰	۲۲۰	۸۷۰	۳۵۳	۲	۴۳	۱۵۳۸

مأخذ: موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری



نمودار ۱۰-۲: درصد اساتید دانشگاهی تمام وقت به تفکیک

جدول ۱۶-۲: فهرست دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی استان گلستان به تفکیک شهرستان

ردیف	شهرستان	نام واحد آموزش عالی
۱	آزادشهر	دانشگاه پیام نور - واحد آزادشهر
۲	آزادشهر	دانشگاه آزاد اسلامی - واحد آزادشهر
۳	آزادشهر	دانشگاه گنبدکاووس - دانشکده علوم انسانی ویژه خواهران
۴	آق‌قلا	دانشگاه پیام نور - واحد آق‌قلا
۵	آق‌قلا	دانشگاه آزاد اسلامی - مرکز آق‌قلا
۶	آق‌قلا	موسسه آموزش عالی لقمان حکیم - آق‌قلا
۷	ترکمن	دانشگاه پیام نور - مرکز بندر ترکمن
۸	ترکمن	دانشگاه آزاد اسلامی - مرکز بندر ترکمن
۹	بندرگز	دانشگاه پیام نور - واحد بندرگز
۱۰	بندرگز	دانشگاه آزاد اسلامی - واحد بندرگز
۱۱	بندرگز	موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی هیرکانیا بندرگز
۱۲	رامیان	دانشگاه پیام نور - واحد رامیان
۱۳	علی‌آبادکتول	دانشگاه گلستان - دانشکده فنی علی‌آباد
۱۴	علی‌آبادکتول	دانشگاه پیام نور - واحد علی‌آبادکتول
۱۴	علی‌آبادکتول	آموزشکده فنی پسران علی‌آبادکتول (امام خمینی (ره))
۱۵	علی‌آبادکتول	دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علی‌آبادکتول
۱۶	کردکوی	دانشگاه پیام نور - واحد کردکوی
۱۷	کردکوی	آموزشکده فنی پسران کردکوی (امام علی (ع))
۱۸	کردکوی	دانشگاه آزاد اسلامی - مرکز کردکوی
۱۹	کلاله	دانشگاه پیام نور - واحد کلاله
۲۰	کلاله	دانشگاه آزاد اسلامی واحد کلاله
۲۱	گالیکش	دانشگاه پیام نور - واحد گالیکش
۲۲	گالیکش	دانشگاه آزاد اسلامی - واحد گالیکش
۲۳	گرگان	دانشگاه گلستان - گرگان
۲۴	گرگان	دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان
۲۵	گرگان	دانشگاه پیام نور - مرکز گرگان
۲۶	گرگان	آموزشکده فنی پسران گرگان (شهید چمران)
۲۷	گرگان	آموزشکده فنی دختران گرگان (مانده)
۲۸	گرگان	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گلستان
۲۹	گرگان	دانشگاه آزاد اسلامی - واحد گرگان
۳۰	گرگان	موسسه آموزش عالی استرآباد - گرگان
۳۱	گرگان	موسسه آموزش عالی بهاران - گرگان
۳۲	گرگان	موسسه آموزش عالی حکیم جرجانی - گرگان
۳۳	گرگان	موسسه آموزش عالی ساعی - گرگان
۳۴	گرگان	موسسه آموزش عالی فخرالدین اسعد گرگانی - گرگان

ردیف	شهرستان	نام واحد آموزش عالی
۳۵	گرگان	موسسه آموزش عالی گلستان - گرگان
۳۶	گرگان	موسسه آموزش عالی لامعی گرگانی - گرگان
۳۷	گرگان	موسسه آموزش عالی میرداماد - گرگان
۳۸	گرگان	مرکز آموزش علمی کاربردی شرکت پیگیر
۳۹	گرگان	مرکز آموزش علمی کاربردی جهاد دانشگاهی گلستان
۴۰	گرگان	دانشگاه جامع علمی کاربردی واحد استان گلستان
۴۱	گرگان	مرکز آموزش علمی کاربردی خانه کارگر گرگان
۴۲	گرگان	مرکز آموزش علمی کاربردی فرماندهی انتظامی استان گلستان
۴۳	گرگان	مرکز آموزش علمی کاربردی گرگان ۲
۴۴	گرگان	مرکز آموزش علمی کاربردی گرگان ۳
۴۵	گرگان	مرکز علمی کاربردی نوین گلستان
۴۶	گرگان	دانشگاه فرهنگیان گلستان- واحد برادران
۴۷	گرگان	دانشگاه فرهنگیان گلستان- واحد خواهران
۴۸	گمیشان	دانشگاه آزاد اسلامی - مرکز گمیشان
۴۹	گنبد کاووس	دانشگاه گنبد کاووس
۵۰	گنبد کاووس	دانشگاه پیام نور - مرکز گنبد کاووس
۵۱	گنبد کاووس	آموزشکده فنی دختران گنبد کاووس (کوثر)
۵۲	گنبد کاووس	دانشگاه آزاد اسلامی - واحد گنبد کاووس
۵۳	گنبد کاووس	موسسه آموزش عالی شرق گلستان - گنبد کاووس
۵۴	گنبد کاووس	موسسه آموزش عالی شمس - گنبد کاووس
۵۵	گنبد کاووس	مرکز آموزش علمی کاربردی گنبد کاووس ۱
۵۶	گنبد کاووس	مرکز آموزش علمی کاربردی گنبد کاووس ۲
۵۷	گنبد کاووس	دانشگاه فرهنگیان گلستان - مرکز شهید بهشتی گنبد کاووس
۵۸	مراوه تپه	دانشگاه پیام نور - واحد مراوه تپه
۵۹	مینودشت	دانشگاه آزاد - مینودشت
۶۰	مینودشت	دانشگاه گنبد کاووس - دانشکده فنی مینودشت

۳-۲) جمع بندی

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.

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

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

براساس نقشه آمایشی استان، جنوب و شمال استان برای استقرار جمعیت مناسب نیستند و محدوده شهرهای گرگان و علی‌آباد نیز به دلیل زلزله‌خیز بودن باید از توسعه بیشتر کنار گذاشته شوند.

هم‌اکنون شهری مانند گرگان برای رفع نیاز آبی خود از تعداد زیادی چاه آب استفاده می‌کند و حتی آب را از سایر شهرهای کوچک اطراف دریافت می‌دارد. همچنین، بافت قدیمی شهر و توسعه ناهمگون آن و سرازیر شدن جمعیت در آن باعث شده است ترافیک در خیابان‌های این شهر کوچک دیده شود. از این رو و به دلیل نقطه‌ضعف‌های کمبود آب و خطر زلزله بهتر است از توسعه شهر گرگان جلوگیری شود. شهرها و مناطق صنعتی و روستایی دیگری نیز دارای محدودیت‌های طبیعی و انسانی هستند که در نقشه مناطق بازسازی نمایش داده شده‌اند و برای جلوگیری از طولانی شدن کلام تکرار از آوردن این مطالب در اینجا خودداری می‌شود.

➤ تخصص‌ها و اولویت‌های توسعه استان در طرح آمایش سرزمین

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

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

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

➤ استان گلستان از مزیت‌های زیر برخوردار می‌باشد:

- (۱) وجود تنوع اقلیمی، اکولوژیکی و خاک جهت توسعه فعالیت‌های کشاورزی و تنوع محصولات آن به‌ویژه پنبه، دانه‌های روغنی، باغی، گیاهان دارویی، دام و طیور و نوغانداری.
- (۲) موقعیت مناسب جغرافیایی در 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 منحصر به فرد 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 کبکی در کشور.
- ۱۲) برخورداری از آثار تاریخی، فرهنگی و مذهبی نظیر میل تاریخی گنبد، دیوار دفاعی گرگان و مقبره خالد نبی و وجود مفاخر فرهنگی همچون: میرداماد، میرفندرسکی، حکیم سید اسماعیل جرجانی، فخرالدین اسعد گرگانی و مختوم قلی فراغی.
- ۱۳) وجود ذخایر فراوان معدنی نظیر ید، ذغال سنگ آزاد شهر، رامیان و مینودشت، سنگ آهک کلاله مارن چناران و صدف کوهی رو باز گنبد و کلاله.
- ۱۴) وجود سنت دیرپای بافت فرش و صنایع دستی ترکمن، گلیم، جاجیم و ابریشم بافی در سطح روستاهای استان.
- ۱۵) توان تبادل انرژی با کشورهای آسیای میانه، برخورداری از شبکه‌های حمل و نقل جاده‌ای، ریلی و دریایی و هوایی.
- ۱۶) وجود زمینه‌های مساعد علمی و فنی و حرفه‌ای در بخش‌های دولتی و غیردولتی در سطوح مختلف آموزشی (عالی و متوسطه) و نوع ارائه (رسمی و غیررسمی).
- ۱۷) وجود زمینه‌های مساعد آموزش عالی علوم اسلامی برای کشورهای اسلامی و آسیای میانه.
- ۱۸) وجود زمینه‌های مساعد مشارکت گسترده مردمی در فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی در چارچوب نهادهای مدنی و NGO و 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.
- آمایش سرزمین با دیدی درازمدت و به‌منظور بهره‌برداری بهینه از امکانات و همچنین هویدا کردن نقش و مسئولیت خاص هر منطقه بر اساس توانمندی‌ها و قابلیت‌های آن، به‌طور هماهنگ با دیگر مناطق صورت می‌گیرد. بدین منظور، شناسایی مناطق مستعد برای توسعه بهینه و پایدار ضروری می‌نماید.

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

هنگامی که در فرایند آمایش یا حل تعارض رایانه‌ای چندین کاربری با هم در نظر گرفته می‌شوند، وزن و مساحتی برای هر یک وارد می‌گردد. این وزن و مساحت منعکس‌کننده تمایل یا مزیت هر کاربری است. پس در نقشه آمایشی، مناطقی که برای کاربری‌های مورد نظر انتخاب نشده‌اند، فاقد مزیت بوده‌اند که در دل خود مزیت‌های طبیعی، اقتصادی، اجتماعی و راهبردی را همراه دارد.

بر این اساس در مبحث آموزش عالی، در استان گلستان بالغ بر ۵۸ مرکز آموزش عالی که در مجموع ۶۳۱۱۷ دانشجوی وجود دارد که بیش از ۳۳۷۰۰ نفر دانشجوی استان (۵۲.۵ درصد) در شهرستان گرگان و ۱۲۴۱۱ نفر (۱۹.۳ درصد) در شهرستان گنبد کاووس به تحصیل اشتغال داشته‌اند. همچنین بیش از ۸۲ درصد آموزشگران، متعلق به واحدهای آموزش عالی شهرستان‌های گرگان، گنبد کاووس و علی‌آباد کتول هستند. در سال تحصیلی ۱۳۹۸-۹۹ از کل تعداد دانشجویان استان، حدود ۱۹ درصد آن‌ها در دانشگاه‌های دولتی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، ۱۰.۸ درصد در دانشگاه پیام نور، ۴.۹۲ درصد در دانشگاه جامع علمی-کاربردی، ۸.۰۵ درصد در دانشگاه فنی و حرفه‌ای، ۲.۹ درصد در دانشگاه فرهنگیان، ۵.۳۴ درصد در دانشگاه علوم پزشکی، ۹.۸۲ درصد در مؤسسات آموزش عالی غیردولتی غیرانتفاعی و ۳۹.۲۲ درصد در دانشگاه آزاد اسلامی مشغول به تحصیل بوده‌اند. بیشترین تعداد دانشجو در شهرستان گرگان با ۳۳۷۹۸ نفر با ۵۲.۷ درصد و گنبد کاووس با ۱۲۴۱۱ نفر با ۱۹.۷ درصد می‌باشد.

تعداد دانشجویان به تفکیک گروه آموزشی، در مجموع از ۶۳۱۱۷ دانشجو، علوم انسانی ۳۵۲۲۵ دانشجو، علوم پایه ۳۰۱۴ دانشجو، علوم پزشکی ۴۵۱۰ دانشجو، فنی و مهندسی ۱۰۸۵۴ دانشجو، کشاورزی و دامپزشکی ۵۹۹۰ دانشجو، هنر ۳۵۲۴ دانشجو، به خود اختصاص داده‌اند.

تعداد دانشجویان به تفکیک گروه دانشگاهی، ۱۱۹۶۷ دانشجو وزارت علوم، ۶۷۹۸ دانشجو دانشگاه پیام نور، ۳۱۱۱ دانشجو دانشگاه جامع علمی-کاربردی، ۵۰۸۲ دانشجو دانشگاه فنی و حرفه‌ای، ۱۸۳۴ دانشجو دانشگاه فرهنگیان، ۳۳۷۵ دانشجو وزارت بهداشت و درمان، ۶۱۹۹ دانشجو مؤسسات غیرانتفاعی، ۲۴۷۵۱ دانشجو دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشند.

تعداد پذیرفته‌شدگان به تفکیک گروه آموزشی در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ در گروه علوم انسانی ۶۰.۲۶ درصد، گروه فنی و مهندسی ۱۷.۴ درصد، گروه علوم پایه ۴.۷ درصد، گروه علوم کشاورزی و دامپزشکی ۶.۷ درصد، گروه علوم پزشکی ۵.۳ درصد و در گروه هنر ۵.۷ درصد بوده است.

بیشترین تعداد ثبت‌نام‌شدگان در شهرستان گرگان با ۹۸۶۳ نفر می‌باشد. در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ از کل پذیرفته‌شدگان حدود ۱۶.۳ درصد در دانشگاه‌های دولتی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، ۸.۲ درصد در دانشگاه پیام نور، ۸.۲ درصد در دانشگاه جامع علمی- کاربردی، ۳.۲ درصد در دانشگاه فنی و حرفه‌ای، ۹.۷ درصد در دانشگاه فرهنگیان، ۳/۷ درصد در دانشگاه علوم پزشکی، ۱۰.۳ درصد در مؤسسات آموزش عالی غیردولتی غیرانتفاعی و ۴۰.۳ درصد در دانشگاه آزاد اسلامی بوده‌اند.

از مجموع فارغ‌التحصیلان سال ۹۹-۱۳۹۸ معادل ۵۸.۲ درصد فارغ‌التحصیلان را مردان و ۴۱.۸ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. تعداد فارغ‌التحصیلان به تفکیک گروه آموزشی نشان می‌دهد که حدود ۵۲.۴ درصد فارغ‌التحصیلان به گروه آموزشی علوم انسانی، ۳.۷ درصد به گروه علوم پایه، ۳.۶ درصد به گروه علوم پزشکی، ۲۲.۹ درصد به گروه فنی و مهندسی، ۱۳.۲ درصد به گروه علوم کشاورزی و دامپزشکی و ۴.۲ درصد به گروه هنر اختصاص داشته است.

در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ از کل فارغ‌التحصیلان حدود ۱۹.۹ درصد از دانشگاه‌های دولتی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، ۹.۳ درصد از دانشگاه پیام نور، ۱۴.۸ درصد از دانشگاه جامع علمی کاربردی، ۷.۵ درصد از دانشگاه فنی و حرفه‌ای، ۰.۹۸ درصد از دانشگاه فرهنگیان، ۳.۶ درصد از دانشگاه علوم پزشکی، ۱۳.۸ درصد از مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی و ۳۰.۱ درصد از دانشگاه آزاد اسلامی فارغ‌التحصیل شده‌اند.

در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸، تعداد اساتید تمام‌وقت دانشگاه‌ها ۱۵۳۸ نفر بوده که در مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌های استان به تدریس و تحقیق مشغول بوده‌اند. در مجموع از ۱۵۳۸ نفر اعضای هیئت علمی حدود ۳.۲۵ درصد برابر با ۵۰ استاد، ۱۴.۳ درصد برابر با ۲۲۰ دانشیار، ۵۶.۵۷ درصد برابر با ۸۷۰ استادیار، ۲۲.۹۵ درصد برابر با ۳۵۳ مربی، ۰.۱۳ درصد برابر با ۲ مربی آموزشیار بوده است. به ازای هر ۴۱ دانشجو یک عضو هیئت علمی و مدرس، ۱۲۶۲ دانشجو یک استاد، به ازای هر ۲۸۶ دانشجو یک دانشیار، به ازای هر ۷۲ دانشجو یک استادیار، به ازای هر ۱۷۹ دانشجو یک مربی وجود دارد.

استان گلستان با وجود موقعیت جغرافیایی و مکانی و به تبع آن نوع اقلیم و کشت و اقتصاد کشاورزی، در برخی از فعالیت‌ها دارای پتانسیل‌های بیشتر و کارآمدتری است. به ترتیب جهت بروز رسانی و گسترش دانش و

فناوری در زمینه این پتانسیل و شکوفاسازی آنها، در برخی از مرکز علمی در زمینه‌های مورد نیاز باید فعالیت بیشتری انجام گیرد. همانند بخش زراعی، دامی، شیلات، جنگل‌داری، منابع طبیعی و آبخیزداری، محیط‌زیست و ... که هر یک در چندین ریزبخش، می‌تواند به مرکز علمی مورد آموزش و تحقیقات بسیار قرار گیرد.

علی‌رغم وجود دانشگاه تخصصی علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان، دانشگاه گنبد، دانشگاه جامع گلستان و دانشگاه علوم پزشکی گرگان، سایر مراکز آموزش عالی در واحدهای مختلف در شهرهای استان در برهه‌ای، به دلیل تقاضای موجود، رشد قارچ‌گونه داشته که پس از کاهش تقاضا جهت ورود به دانشگاه، اکثر این مراکز در حال تعطیلی و یا با تعداد کم دانشجوی مواجه هستند که نهایتاً منجر به تعطیلی خواهد شد.

براین اساس رشد مراکز آموزش عالی بر اساس خواست و نیاز بازار کار نبوده و آینده‌ای را برای دانشجوی متصور نبوده و فقط برای کسب درآمد آن مرکز دانشجویی بیشتر را پذیرش کرده که این امر در حال حاضر موج عظیم بیکاران تحصیل کرده را به دنبال داشته است.

بنابراین نگاه آمایشی در مسئله آموزش عالی که بر اساس پتانسیل و ظرفیت موجود استان، مراکز آموزش عالی رشد و در رشته‌های مورد نیاز و درخواست جامعه و پذیرش دانشجوی به تبع آن، منجر به این گشته که بسیاری از مراکز آموزش عالی فقط جهت کسب درآمد به وجود آیند و برای نوع و کیفیت آموزش توجهی نگردد. این امر به رشد فارغ تحصیلات، کم دانش که در بازار کار به آنها نیاز ندارد، منجر گردیده است.

تدوین بیانیه‌ی مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های

بخش آموزش عالی استان گلستان

بامروری بر سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴

مقدمه

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

واقعیت این است که در حین تدوین سند توسعه استراتژی بخش نظام دامپروری استان (به عنوان بخش پایلوت) و با توجه به چارچوب مفهومی آن نتیجه گرفته شد که؛ داشتن «بیانیه مأموریت و چشم انداز» مستقل برای هر بخش اجتناب ناپذیر می باشد، به ویژه برای تکمیل ماتریس رتبه بندی استراتژی ها (SDM)، ضرورت انجام آن بیشتر احساس شد، به طوری که به هنگام سنجش تناسب هر یک از استراتژی های بخشی، این سنجش باید با «بیانیه مأموریت و چشم انداز» آن بخش صورت می گرفت. علاوه بر آن در ادامه تدوین سندهای بخشی ۳۱ گانه ضرورت داشتن استراتژی اصلی برای هر بخش نیز باعث شد که در بخش آموزش عالی علاوه بر انجام تمامی مواردی که در بخش دامپروری صورت گرفت، اقدام به تعیین استراتژی اصلی هم شود.

همان گونه که در ادامه این فصل ملاحظه می شود، تدوین «بیانیه چشم انداز و مأموریت استان گلستان» با مدل «کالینز و پوراس» در ترکیب با مدل پیشنهادی «کردنایج (۱۳۹۶)» انجام شده است. در حالی که برای تدوین «بیانیه چشم انداز و مأموریت بخش آموزش عالی استان» از روش اعرابی (۱۳۹۴) استفاده شده است. در مدل اعرابی تعیین مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) و «بیانیه مأموریت و چشم انداز» شامل اجزای سه گانه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها است و اهداف راهبردی از مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) جدا در نظر گرفته شده است.

با توجه به موارد فوق الذکر در قسمت اول این فصل در ابتدا با مرور «بیانیه چشم انداز استان گلستان» خلاصه ای 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)، ارزش های بنیادی (ارزش های محوری)، اهداف راهبردی و چشم انداز (شرح شوق انگیز از آینده) اشاره شده است و در قسمت دوم فصل مطابق روش اعرابی (۱۳۹۴) اقدام به تدوین سه جزء مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) تحت عنوان تدوین «بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش های بخش آموزش عالی استان» شده است.

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

مقدمه

تدوین چشم انداز بخشی همچون بخش آموزش عالی در یک استان، تابعی از چشم انداز ملی و استانی است البته در صورتی که چشم انداز کلان یک کشور و استان از قبل تعیین شده باشد. استان گلستان تا سال ۱۳۹۳ هیچ گونه اقدام قابل توجهی در راستای تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی خویش صورت نداده بود تا اینکه در سال مذکور طرح و پیشنهاد اولیه آن توسط شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین هیرکان» به استاندار وقت ارائه شد و ایشان با محول نمودن آن به معاونت برنامه ریزی استانداری، توسط مدیران و کارکنان آن معاونت (بدون مشارکت مجری طرح حاضر) اقدام به تهیه گزارش سند چشم انداز استان نمودند که در آذرماه ۱۳۹۳ چاپ و منتشر شد، اما با توجه به ایرادات در روش شناسی، گستره پژوهش، داده ها و اطلاعات بکار رفته و نتایج، به ناچار پس از تعیین استاندار بعدی، طرح مذکور مطابق با مدل اصلی و الگوریتم تدوین سند (مدل شماره I) مجدداً در سال ۱۳۹۶ توسط شرکت مذکور تهیه و ارائه شد.

در زمان ارائه طرح نامه یا پیشنهاد^۱ پژوهشی و روش شناسی (متدولوژی) انجام این پروژه در آبان ماه ۱۳۹۶ به استاندار وقت، از تدوین سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ توسط مجمع تشخیص مصلحت نظام، تأیید و ابلاغ آن توسط مقام معظم رهبری بیش از یک دهه می گذشت و تا سال ۱۳۹۵ سیاست های کلی نظام ذیل این چشم انداز برای ده ها بخش و همچنین برنامه های ۵ ساله چهارم، پنجم و ششم تعیین، تصویب و ابلاغ شده بود.

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

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

۱. بازنگری و تدوین بیانیه چشم انداز جدید استان گلستان در افق ۱۴۰۴

¹ Proposal

۲. تعیین اهداف راهبردی جدید استان و بخش های ۱۹ گانه متناسب با سنوات باقیمانده تا پایان افق ۱۴۰۴
 ۳. تعیین شاخص های جدید جهت ارزیابی عملکرد چشم انداز و برنامه راهبردی جدید استان
 ۴. تعیین موضوعات راهبردی^۱ استان و بخش های ۱۹ گانه آن
 ۵. تعیین استراتژی اصلی (پیشران) استان گلستان
 ۶. تعیین استراتژی های بخشی استان در بخش های ۱۹ گانه متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور (بخش های ۳۱ گانه)
 ۷. پیاده سازی و اجرای استراتژی اصلی و استراتژی های بخشی ۱۹ گانه استان (بخش های ۳۱ گانه)
 ۸. نظارت بر اجرای استراتژی ها و ارزیابی برنامه راهبردی جدید استان با طراحی سامانه تحت وب پایش هوشمند راهبردی گلستان (سپهرگ) و تأسیس دفتر مدیریت استراتژی (OSM) در استانداری به عنوان رصدخانه، مرکز مانیتورینگ و راهبری نرم افزاری استان.
- از آنجاکه تجربه های موجود در استان گلستان و سایر استان ها در خصوص تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی استانی در عین برخورداری از جنبه های مثبت، هیچ یک جامعیت کافی در روش شناسی، ابزارهای جمع آوری اطلاعات و نظایر این ها نداشته اند، از این رو در فرایند انجام این طرح علاوه بر کمبود اعتبارات و منابع مالی، مقاومت و رغبت پایین دستگاه ها و سازمان ها، چالش های متعدد در حوزه روش شناسی، ابزارهای جمع آوری اطلاعات، صحت و دقت اطلاعات جمع آوری شده، تجزیه و تحلیل داده ها و مواردی مانند این ها وجود داشته است که به لطف الهی این موانع و چالش ها از طریق سازمان دهی مناسب تیم پروژه شامل تیم علمی دانشگاه تربیت مدرس و ۳۰ پژوهشگر استانی در رشته های مختلف به ویژه در حوزه مدیریت و برنامه ریزی، اهتمام استانداری در قالب دبیرخانه شورای راهبردی و مشارکت حدود ۴۰۰ نفر از مدیران، کارشناسان و پژوهشگران ۱۰۰ سازمان و دستگاه دولتی و عمومی استان با استفاده از آخرین نظریات، متدها و تکنیک ها در حوزه برنامه ریزی استراتژیک با صرف چند ده هزار نفر ساعت کار کارشناسی و برگزاری بالغ بر ۷۰۰ جلسه کاری مطابق جدول ۱-۳، طی مدت ۲۰ ماه به سرانجام رسیده است.

^۱ Strategic Issues



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

جدول ۱-۳: عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارش ها، زمان بندی و درصد پیشرفت پروژه

شماره فصول	عنوان فصول (فعالیت ها و خدمات پیش بینی شده مطابق متدولوژی و دستورالعمل اجرایی)	سهم از کل پروژه به درصد	درصد پیشرفت هر مرحله	تعداد صفحات	مدت به ماه	توضیحات
۱	تهیه متدولوژی و دستورالعمل ها، ابزارهای جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه ها و... که به عنوان ابزارهای پژوهش و برنامه ریزی در طول پروژه طراحی و بکار گرفته شده اند.	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 استراتژی های 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 چشم انداز جدید استان و چکیده ای 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 ظرفیت های رشد (هزینه فرصت ازدست رفته)، گلوگاه ها و محدودیت ها در بخش های ۱۹ گانه و صنایع و فعالیت های زیربخش آنها	۵٪	۸۰٪	۱۰۰	۱	-
۵	گزارش اهداف راهبردی و استراتژی های بخشی در ۱۹ بخش، استراتژی های وظیفه ای و فهرست اقدامات اساسی و پروژه های ذیل آنها به همراه ضمائم	۵٪	۷۰٪	۵۰۰	۲	-
۶	گزارش سامانه «سپرگ» به همراه نرم افزار 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 برنامه ریزی استان با همکاری پژوهشگران و مشاورین دانشگاهی درگیر تدوین آن بوده اند و اخیراً پیش نویس آن در سایت سازمان مدیریت استان قرار داده شده است، به طوری که بخشی از مقاومت ها و مخالفت های اولیه به دلیل انجام این پروژه در استان بوده است که لازم است در این خصوص به موارد ذیل اشاره شود:

۱. با توجه به یافته‌های این پژوهش یکی از شاخص‌های عملکردی استان که در وضعیت مطلوب و مناسبی قرار ندارد، «نسبت هزینه‌های پژوهشی و تحقیق و توسعه (R&D) به تولید ناخالص داخلی (GDP) در استان» می‌باشد، از این رو به نظر نگارنده هر پروژه پژوهشی و تحقیقی با هر درجه‌ای از کیفیت که باعث حل مسئله‌ای از مسائل استان شود، باید مغتنم شمرده شود.
۲. نسبت «سند چشم‌انداز و برنامه استراتژیک» با «برنامه‌ریزی آمایش» نسبت جایگزینی نمی‌باشد بلکه این دو نوع برنامه با توجه به خواستگاه رشته‌ای و کارکردی مکمل یکدیگر می‌باشند.
۳. منظر بعدی تفاوت کارفرما و متصدی تدوین این دو نوع برنامه از یکدیگر می‌باشد که مطابق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور مسئولیت تدوین سند چشم‌انداز و برنامه استراتژیک استان‌ها، خود استانداری‌ها به‌عنوان متولی اصلی حکمرانی استانی می‌باشند درحالی که مطابق قانون، متصدی تدوین برنامه‌های آمایش در کشور، سازمان برنامه‌وبودجه کشور و سازمان‌های تابعه آن در استان‌ها می‌باشند.
۴. مطابق آسیب‌شناسی نگارنده که در متدولوژی اولیه ارائه شد، استانداری به‌عنوان متولی اصلی حکمرانی و توسعه استان به‌منظور افزایش کیفیت حکمرانی خوب^۱ نیازمند ایجاد تناسب و توازن بین مسئولیت‌ها و اختیارات خویش است که این مهم مطابق قانون از طریق تدوین یک بسته سیاستی (برنامه منطقه‌ای) در قالب سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی با توجه به اقتضات 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 به‌طور

^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.

درواقع 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 درحالی که رشد می‌کند، غیرمتمرکز می‌شود، متنوع می‌شود و

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.

به طور جهانی گسترش می یابد را حفظ می کند. هر چشم انداز تأثیرگذاری باید ایدئولوژی محوری سازمان را که خود از دو بخش تشکیل شده است، در برگیرد:

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

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

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

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

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

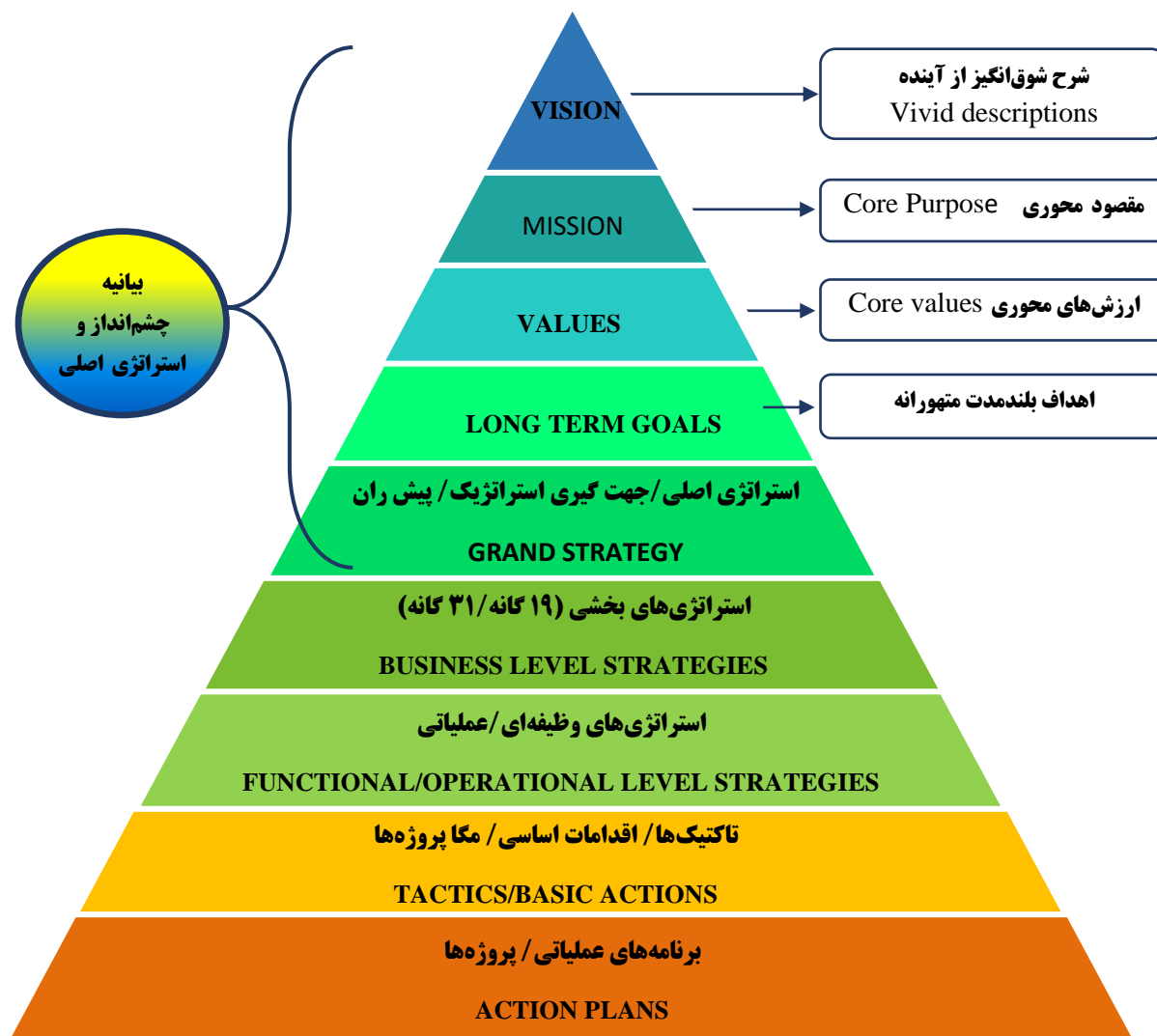
جهت تسهیل در فهم مطلب، نمودار ۲-۳ بیانگر تلفیق مدل کولینز و پوراس با سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه های سند چشم انداز و برنامه های راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ می باشد.

¹ Core Values

² Core Purpose

³ 10-To-30-Year Audacious Goal

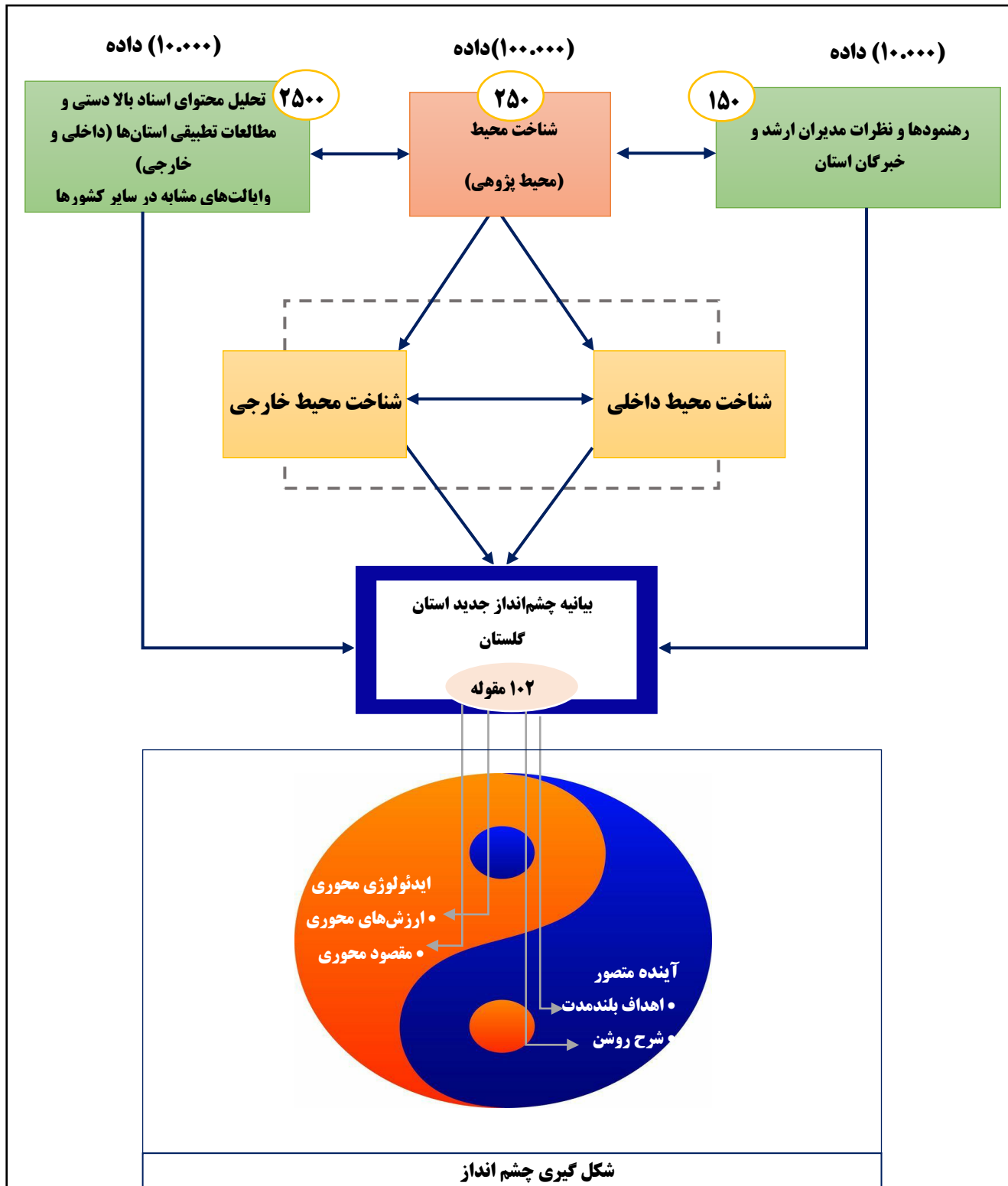
⁴ Vivid Descriptions Of What It Will Be Like To Achieve The Goal



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

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

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



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

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

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

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

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

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

متن و اجزای بیانیه چشم انداز جدید استان گلستان

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

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

مقصود محوری استان گلستان

توسعه رفاه عمومی و بهروزی
ماری و معنوی شهروندان

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

جدول ۳-۳: ارزش های محوری (بنیادین) استان گلستان

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

ردیف	ارزش های محوری (از درون مقوله ها)	منابع
۱۱	مزیت مداری	اسناد بالادستی
۱۲	شایسته سالاری	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۳	عدالت اجتماعی	اسناد بالادستی
۱۴	سلامت اقتصادی و اداری	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۵	صیانت از حقوق شهروندی و مردم	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۶	گسترش نگرش سیستمی دستگاه های اجرایی استان (مقابله با حاکمیت نگاه جزیره ای)	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۷	بهره گیری از فناوری های پیشرفته	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۸	برنامه محوری (فقدان چشم انداز و برنامه بلندمدت برای توسعه استان)	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۹	توسعه پایدار شهری	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۰	توسعه پایدار دامپروری	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۱	سهولت و عدالت قضایی	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۲	استانداردهای بالای ارائه خدمات	مطالعات تطبیقی
۲۳	احترام	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۴	شفافیت	مطالعات تطبیقی
۲۵	مردم گرایی	مطالعات تطبیقی
۲۶	مسئولیت پذیری و پاسخگویی	مطالعات تطبیقی
۲۷	پیشرو بودن	مطالعات تطبیقی
۲۸	سخت کوشی	مطالعات تطبیقی
۲۹	وحدت و اتحاد	مطالعات تطبیقی

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

ارزش های یک سازمان در واقع عبارت است از آنچه که سازمان بر آن بنا شده، آنچه حائز اهمیت است یا آنچه سازمان جهت اجرای مأموریت و فعالیت هایش در راستای چشم اندازش بر آن تکیه می کند (بون و همکاران، ۲۰۰۲). ارزش ها مجموعه دیدگاه هایی هستند که بین نیک و بد، مطلوب و نامطلوب تفاوت قائل می شوند و بر انتخاب و دستیابی به اهداف، راهبردها و ارزیابی نتایج مثبت و منفی آنها مؤثرند (گلوک و جاج، ۱۳۷۱). از سویی می توان ارزش ها را ضوابط اخلاقی، مرامی و بایدهای دانست که در هر گروه اجتماعی مؤثر بوده و با شدت و ضعف رفتار گروه و اعضایش، یعنی آنچه را که آنها انجام داده یا فرو می گذارند،

شکل گرفته و برای گروه وحدت درونی ایجاد می کند (بابایی، ۱۳۷۲). به عنوان مثال نظام ارزشی ایرانی - اسلامی، مجموعه ای ده ارزشی را شامل ارزش های فردی، ارزش های خانوادگی، ارزش های اقتصادی، ارزش های سیاسی، ارزش های اجتماعی، ارزش های هنری، ارزش های علمی و ارزش های دینی را ارائه نموده است (لطف آبادی، ۱۳۸۳).

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

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

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

جدول ۴-۳: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان

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

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۱۱	توسعه متوازن در حوزه فرهنگ و دین	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری، ایثارگران، توازن منطقه‌ای
۱۲	دسترسی بهینه به منابع مالی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان+ اسناد بالادستی	نظام پولی و بانکی و تأمین مالی + محیط 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

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۳۲	توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۳	گسترش امنیت و سلامت اجتماعی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۳۴	توسعه صنایع دریایی و آبی 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 سرمایه گذاری داخلی و خارجی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۴۰	توسعه بازاریابی و مدیریت بازار داخلی	اسناد بالادستی	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۴۱	امنیت همه جانبه و در همه شئون (امن)	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۴۲	توانمندسازی آسیب پذیران	اسناد بالادستی	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب های اجتماعی + سلامت و بیمه زنان و خانواده
۴۳	توسعه زیرساخت های صنعت	اسناد بالادستی	انرژی - صنعت و معدن، تجارت
۴۴	توسعه صنعت ساختمان و مسکن	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل و نقل و مسکن
۴۵	افزایش رشد اقتصادی	اسناد بالادستی	اقتصاد کلان + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۴۶	توسعه صنایع دستی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری
۴۷	تأثیر گذاری بر روند تصمیم گیری های 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 آسیب های 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 منطقه ای + بودجه و مالیه عمومی + نظام پولی و بانکی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۵۳	جلوگیری از آسیب های اجتماعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب های اجتماعی
۵۴	کاهش نرخ حوادث و بلایای طبیعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی + بخش آب + محیط زیست و منابع طبیعی

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

همان گونه که ملاحظه می شود از درون ۱۰۲ مقوله اصلی، ۷۹ هدف راهبردی تعیین شده است. برخی از این اهداف مختص یک بخش می باشند ولی بیشتر آنها به عنوان اهداف راهبردی و بلندمدت بیش از یک بخش از بخش های ۱۹ گانه محسوب می شوند.

استراتژی ها با مدنظر قراردادن اهداف بلندمدت سازمان تعیین و تدوین می شوند به بیان دیگر، استراتژی ها برای محقق ساختن هدف های کلان و راهبردی سازمان و دستیابی به آنها تدوین می شوند. تعیین اهداف کلان و هدف گذاری استراتژیک، جزئی از فرایند اجرایی برنامه ریزی استراتژیک می باشد که می توان آنها را با نگاه به چشم انداز سازمان تعیین نمود. البته هدف گذاری های کلان سازمان صرفاً در زمان تصمیم به اجرا و پیاده سازی فرایند مدیریت استراتژیک نیست که الزامی و ضروری می باشد. 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 سازمان های بدون هدف و شرکت هایی که برای آینده خود هدف گذاری نکرده اند مانند موجودی گیج بوده که در مسیری تاریک و مبهم به سمت ناکجا آباد حرکت می کنند.

به ندرت می توان باور کرد و به سختی می توان 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 می توان امیدوار بود تا یک بنگاه اقتصادی یا حتی عام المنفعه به جایگاه مطلوب و موقعیت دلخواه خود دست پیدا کند.

اگر هدف های کلان را به صورتی مشخص و شفاف برای سازمان خود تعیین کنید، مطمئن باشید که منافع زیادی را برای سازمان به همراه خواهند آورد. هدف های بلندمدت، مسیر حرکت و سمت و سوی فعالیت های سازمان را مشخص می نمایند، باعث هم افزایی می شوند و همچنین آیتمی مناسب و مؤثر برای به کارگیری در فرایندهای گوناگون ارزیابی می باشند.

ضمن آن که از اهداف بلندمدت می توان در ارزیابی عملکرد مدیران ارشد، مدیران میانی و تمامی کارکنان سازمان استفاده کرده و برای سنجش سطح عملکرد کلی سازمان نیز می توان آنها را به کار گرفت. میزان تحقق اهداف کلان سازمان، معیاری مناسب برای ارزیابی های مختلف می باشد.

مطابق نظر پیرس و رابینسون (۱۳۸۲)، اهداف باید دارای پنج ویژگی باشند که اگر حرف اول هر یک از کلمات با هم ترکیب گردد کلمه اسمارت (SMART) به معنی هوشمند به دست می آید. این ویژگی ها عبارتند از: مشخص بودن^۱، قابل اندازه گیری بودن^۲، دست یافتنی و عمل گرا^۳، واقع بینانه^۴، دارای محدوده زمانی و

^۱ Specific

^۲ Measurable

^۳ Achievable & Action-Oriented

^۴ Realistic

هزینه‌ای^۱؛ یعنی اگر اهدافی که انتخاب می‌شوند دارای ویژگی‌های اسمارت باشند به نحو هوشمندی کنترل امور را به دست 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 محیط زیست	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲	مدیریت بهره‌ور منابع (آب، منابع طبیعی، انرژی و...)	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	اسناد بالادستی
۴	توسعه فرهنگی	اسناد بالادستی
۵	رقابت‌پذیری	اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶	دانش محوری	اسناد بالادستی
۷	مزیت مداری	اسناد بالادستی
۸	تاب‌آوری (اعم از اقتصادی، مردمی، امنیتی، حوادث و سوانح...)	اسناد بالادستی
۹	سلامت اقتصادی و اداری	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۰	همگرایی قومی - مذهبی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۱	توسعه گردشگری	اسناد بالادستی
۱۲	حکمرانی خوب	اسناد بالادستی
۱۳	سلامت جسمی و روانی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۴	توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۵	توسعه روستایی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۶	توسعه تجارت بین‌الملل	اسناد بالادستی
۱۷	خصوصی‌سازی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۸	توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۹	توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۰	توسعه پایدار شهری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۱	توسعه پایدار دامپروری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۲	مدیریت بهره‌ور منابع انرژی	اسناد بالادستی
۲۳	توسعه روابط بین‌الملل	اسناد بالادستی - محیط پژوهی 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	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۸	توسعه بخش صنعت	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۹	توسعه رفاه عمومی	اسناد بالادستی
۳۰	پیشرویی	مطالعات تطبیقی

^۱ Time & Cost Constraints

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

معمولاً چشم‌انداز دور نمای 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.

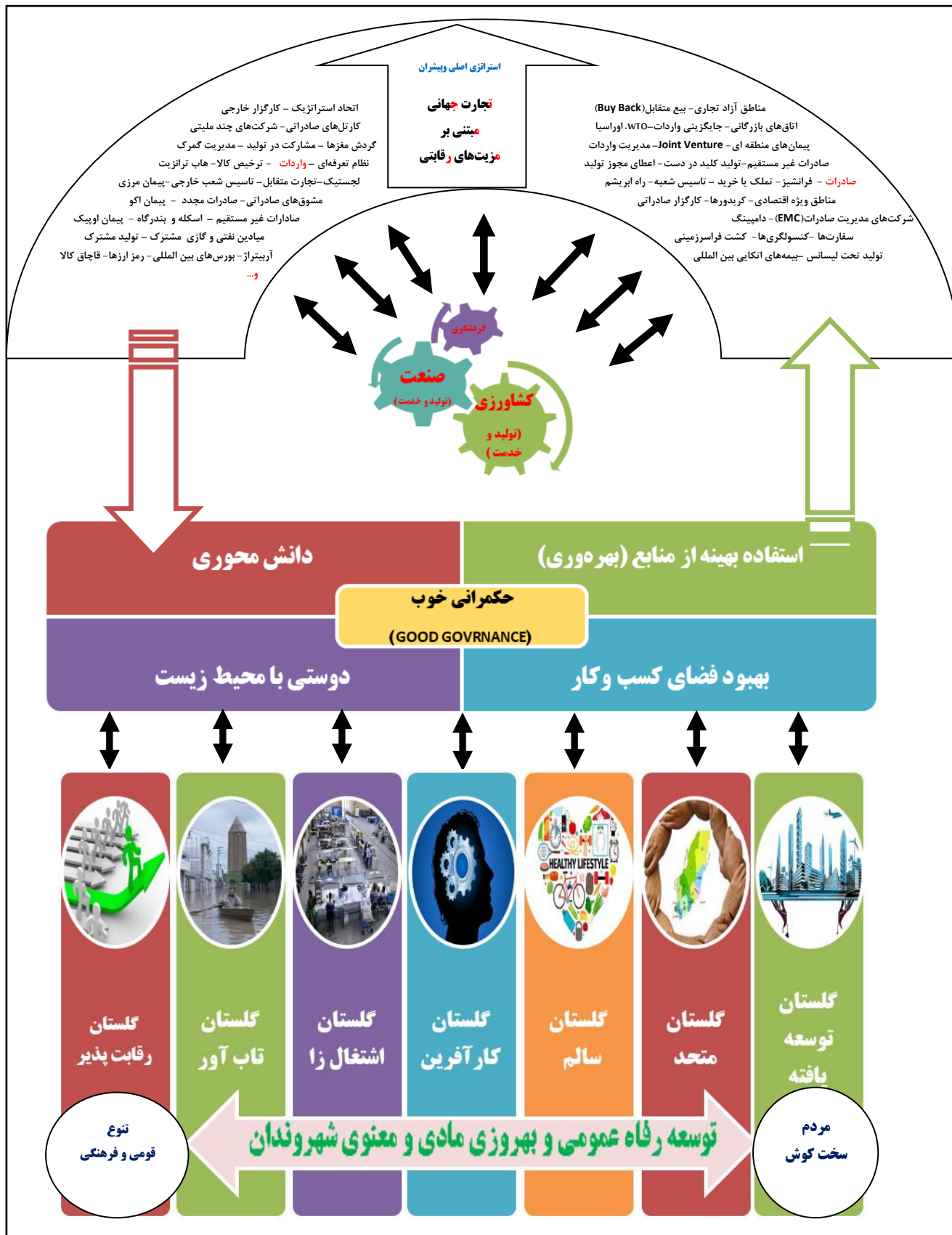
مطابق جدول ۳-۵ به صورت مستقیم و غیرمستقیم از ۳۵ مقوله در تنظیم شرح شوق‌انگیز بهره گرفته شده است. در این عبارات سعی شده است ضمن استفاده از مقوله‌های اصلی، جذابیت و هیجان‌انگیز بودن آن نیز رعایت شود. از این رو می‌توان گفت شرح شوق‌انگیز همانند بخش پیدای کوه یخی است.

شرح شوق انگیز از آینده

با اتکال به قدرت لایزال الهی و در پرتو چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق میست سال، گلستان
استانی میسرود سطح ملی در کشاورزی، صنعت و گردشگری بانکیه بر استراتژی میسران و اصلی «تجارت
جهانی مبتنی بر مزیت های رقابتی (تجمر)» 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، کار آفرین، اشتغال زا، تاب آور و رقابت پذیر، هستیم.
ما بابر خرداری از مردمانی سخت کوش و متوع از نظر قومی و فرهنگی برای «توسعه رفاه عمومی و بهر روزی
مادی و معنوی» کار می کنیم.

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



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

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

را تشریح می کند:



نمودار ۵-۳: سوالات کلیدی مدیریت استراتژیک

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

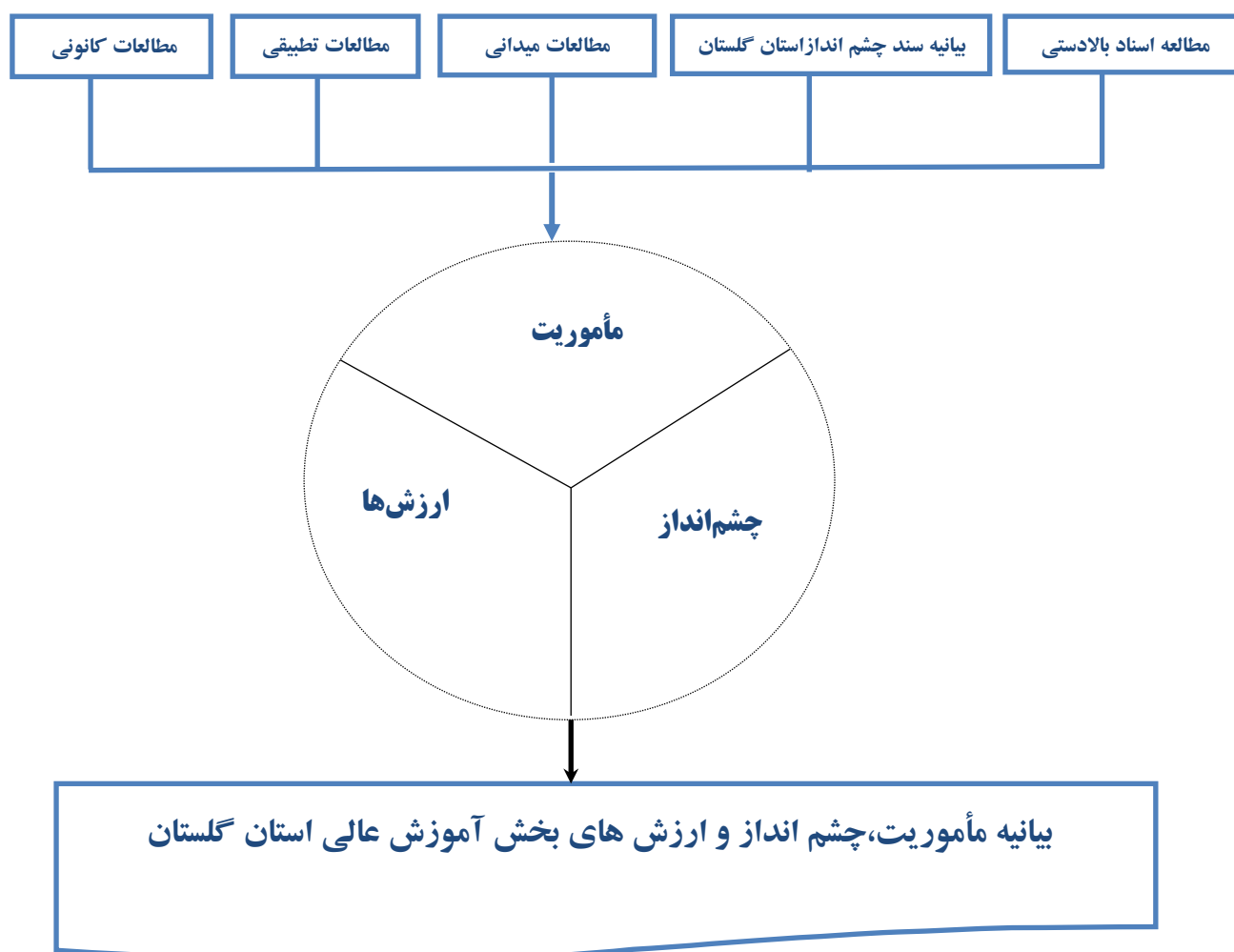
فعلی استان در ناحیه محافظه کارانه/ثبات (WO) می باشد.

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

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

۲-۳) بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش آموزش عالی استان گلستان

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



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

^۱ Gronded Theory

مطالعات اکتشافی

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

در مطالعه اسناد بالادستی (۱)، انتظار نهادهای بالادستی و تکالیف تعیین‌شده 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 آموزش عالی 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 آموزش عالی استان گلستان شناسایی و بررسی شده است. چند نمونه از اسناد بالادستی که می‌توان به آن‌ها مراجعه نمود عبارت‌اند از:

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

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 آموزش عالی هستند، شناسایی و جمع بندی می شوند.

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

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

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

اکنون 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 آموزش عالی استان گلستان» در خصوص مقاصد آرمانی با توجه به نتایج چهار مطالعه فوق چیست؟ در این مطالعه با مراجعه به مطالعات اسناد بالادستی و سند چشم‌انداز استان، مطالعات میدانی و تطبیقی، دیدگاه مدیران ارشد و سایر صاحب‌نظران در مورد اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها مشخص می‌شود. بدین ترتیب نقطه نظرات کلیه مدیران و صاحب‌نظران مطابق کاربرد گ‌های 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 آموزش عالی استان، اسناد زیر مطابق جدول ۳-۶ انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که پس از تم شناسی، مضمون یابی و نهایتاً تعیین مقوله‌های آن‌ها، مقوله‌های نهایی در جدول شماره ۳-۹ فهرست شده است.

جدول ۳-۶: فهرست اسناد بالادستی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی	۱۳۹۶
۲	سند آمایش استان گلستان	۱۳۹۹
۳	سند چشم‌انداز گلستان در افق ۱۴۰۴	۱۳۹۳
۴	نقشه جامع علمی کشور	۱۳۸۹
۵	قانون اساسی	۱۳۶۸
۶	قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، تحقیقات و فناوری	۱۳۸۳
۷	موادی از قانون برنامه پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران	۱۳۸۹
۸	سیاست‌های کلی نظام تا سال ۱۳۹۵	۱۳۷۸
۹	سند تحول دولت مردمی	۱۴۰۰

۲-۲-۳) سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴

همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، مقوله‌های سند چشم‌انداز استان به‌عنوان مهم‌ترین سند بالادستی که سند مادر و مستقیم بالادست این برنامه نیز محسوب می‌شود و در واقع تهیه سند بخشی آموزش عالی استان ذیل آن انجام می‌شود (بدون نیاز به تم شناسی و مضمون یابی)، عیناً از جداول مربوط به مأموریت، ارزش‌های بنیادی و شرح شوق‌انگیز آن انتخاب شده و وارد جدول ۱۰-۳ شده است.

۳-۲-۳) مطالعات میدانی

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

جدول ۳-۷: مطالعات میدانی

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

جدول ۳-۸: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار	کشور
۱	Higher Education Authority 2018-2022 Strategic Plan	۲۰۱۸	ایرلند
۲	Department of Further and Higher Education, Research, Innovation and Science: Statement of Strategy 2021-2023	۲۰۲۱	ایرلند
۳	Commission for University Education Strategic Plan 2019-2023	۲۰۱۹	کنیا
۴	National Council for Higher Education Strategic Plan 2020/2021 - 2024/2025	۲۰۲۰	اوگاندا
۵	National Strategy for Higher Education to 2030	۲۰۱۱	ایرلند
۶	The New Sought Wales Department of Education, Higher Education Strategy 2021-2025	۲۰۲۱	استرالیا
۷	Academic Strategic Plan 2018-2023, University of Toronto; Faculty of Medicine	۲۰۱۸	کانادا
۸	Progress Report on the Implementation of the Federal Stem Education Strategic Plan	۲۰۲۱	آمریکا
۹	Rowing, Not Drifting 2030, Strategic Plan university of northern Colorado		آمریکا
۱۰	Strategic Action Plan (SAP) 2019 - 2023, Government of Maldives	۲۰۱۹	مالدیو

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

۱-۴-۲) برنامه راهبردی ۲۰۲۲-۲۰۱۸ سازمان آموزش عالی ایرلند^۱

آموزش به‌ویژه آموزش عالی در شکوفایی و پیشرفت ایرلند نقش اساسی ایفا می‌کند. آموزش عالی افراد جامعه را برای ورود به بازار کار آماده می‌کند، به آن‌ها کمک می‌کند به استعدادهای بالقوه خود جامعه عمل پوشانده و به‌عنوان یک شهروند جهانی رشد کنند، به‌بیان‌دیگر کمک به جامعه و ایجاد سرمایه فرهنگی. آموزش عالی در ایرلند همچنین به‌عنوان مرکز تحقیقات عمومی عمل می‌کند و از تحقیقاتی که به مسائل اجتماعی مانند تغییرات آب‌وهوا، برابری فرصت‌ها و جمعیت پیر می‌پردازند، حمایت می‌کند. مؤسسات آموزش عالی مراکز مهمی در سراسر ایرلند برای توسعه و نوآوری منطقه‌ای محسوب می‌شوند.

چشم‌انداز

HEA (بخش آموزش عالی) عملکرد سیستم آموزش عالی ایرلند را هدایت و بر آن نظارت دارد.

- ✓ ارائه برتری و نوآوری
- ✓ قابلیت دسترسی، پایدار، مستقل و پاسخگو
- ✓ گام برداشتن جهت دستیابی به اهداف فراتر از جاه‌طلبی‌های ملی: از نظر اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی
- ✓ شهرت بین‌المللی

مأموریت

- ✓ نظارت بر عملکرد بخش از طریق تعادل منصفانه و پاسخگویی و استقلال نهادی
- ✓ تأمین مالی مؤسسات
- ✓ تشویق به تعالی مؤسسات
- ✓ توسعه سیستم آموزش عالی ایرلند مطابق با اهداف اجتماعی و اقتصادی ملی و بهترین عملکرد

بین‌المللی

- ✓ ارتقاء بیشتر عملکرد سیستم و رهبری بین‌المللی در توسعه سیاست‌های آموزش عالی و تحقیق

اولویت‌ها (موضوعات استراتژیک)

- ✓ حاکمیت نهادی، رهبری و تعالی عملیاتی
- ✓ تأمین مالی، پایداری و عملکرد

¹ Higher Education Authority 2018-2022 Strategic Plan

- ✓ شواهد، سیاست و برنامه ریزی استراتژیک
- ✓ تحول دیجیتال
- ✓ کیفیت و برتری علمی
- ✓ برابری دسترسی
- ✓ مهارت و اشتغال
- ✓ HEA به عنوان یک سازمان عالی

۲-۴-۳) بیانیه استراتژی ۲۰۲۱-۲۰۲۳ دپارتمان آموزش عالی، تحقیقات، نوآوری و علوم^۱

بیانیه استراتژی ۲۰۲۱-۲۰۲۳ نحوه هدف دپارتمان برای دستیابی به اهداف خود در سال های آتی را مشخص می کند. رهبری و پشتیبانی ما می تواند تضمین کند که افراد به مهارت های لازم برای سازگاری با زندگی و کار پایدار در دنیایی که به طور فزاینده ای جهانی، دیجیتال و خودکار است مجهز شده اند. بخش آموزش عالی موتوری برای رشد اقتصادی و ابزاری برای ارتقاء تنوع و افزایش انسجام اجتماعی می باشد. ضروری است که ما فرصت هایی را ایجاد و از افراد حمایت کنیم تا در هر مرحله از زندگی خود در آموزش و پرورش شرکت کنند (برای یادگیری، ارتقاء مهارت، مهارت های مجدد و رشد). این استراتژی مسیر تبدیل شدن ایرلند به یک اقتصاد دانش محور را با به رسمیت شناخته شدن در سطح بین المللی در زمینه های آموزش عالی، تحقیق و نوآوری تعیین می کند. سرمایه گذاری در پژوهش، محرکی حیاتی برای نوآوری خواهد بود که خود، زمینه ای برای رشد اقتصادی آینده و رفاه اجتماعی ایرلند فراهم می کند.

مأموریت

توسعه سیستم های آموزشی و تحقیقاتی بیشتر برای حمایت از مردم در دستیابی به پتانسیل کامل خود و ایجاد ارزش، رفاه، انعطاف پذیری و جامعه ای منسجم، پایدار و سرزنده.

ارزش های محوری: با حفظ صراحت، شفافیت و مسئولیت پذیری در کاری که انجام می دهیم، به منافع عمومی خدمت کنید. از یکپارچگی، برابری، استقلال و حرفه ای بودن حمایت کنید، متعهد به فرهنگ یادگیری مستمر و توسعه حرفه ای، احترام و رهبری فراگیر باشید، پاسخگویی، نوآوری و مسئولیت اجتماعی را در نحوه کار خود بپذیرید، با همکاران خود و آن هایی که به آن ها خدمات ارائه می کنید، منصفانه رفتار کنید، با تعهدات

¹ Department of Further and Higher Education, Research, Innovation and Science: Statement of Strategy 2021-2023

حقوق بشر و برابری بخش عمومی هم سو باشید، از کارایی در فرآیندها و ارزش پول در سرمایه گذاری اطمینان حاصل کنید.

- ✓ حفظ صراحت، شفافیت
- ✓ مسئولیت پذیری
- ✓ خدمت به منافع عمومی
- ✓ حمایت از یکپارچگی
- ✓ برابری
- ✓ استقلال
- ✓ حرفه ای بودن
- ✓ یادگیری مستمر
- ✓ توسعه حرفه ای
- ✓ احترام
- ✓ رهبری
- ✓ پاسخگویی
- ✓ نوآوری
- ✓ مسئولیت اجتماعی
- ✓ رفتار منصفانه و برابر

اهداف استراتژیک

۱. رشد استعداد و مهارت: از طریق همکاری با مؤسسات آموزشی، کارفرمایان و سایرین برای شناسایی استعدادها و مهارت های مورد نیاز، ارائه آموزش، کمک به مردم برای مشارکت در اقتصاد و جامعه.
۲. ترویج تحقیق، دانش و نوآوری: توافق در مورد استراتژی، چارچوب نهادی و سرمایه گذاری مورد نیاز برای پیشبرد تحقیقات و نوآوری اساسی و کاربردی مبتنی بر همکاری بین شرکت ها، مؤسسات آموزشی و جامعه گسترده تر در ایرلند و فراتر از آن.
۳. پشتیبانی از یادگیری برای همه: فراهم نمودن فرصت های یادگیری برای همه، شناسایی نیازهای یادگیرندگان آسیب پذیر و به حاشیه رانده ترین افراد، کمک به پیشرفت مردم از طریق آموزش تا رفاه در سراسر جوامع رشد کند و انسجام اجتماعی ایجاد شود.

۴. موفقیت در صحنه جهانی: برخوردار از اقتصادی پیشرو و دانش محور، پیشرو در آموزش عالی و تحقیقات، جذب استعدادها از سراسر جهان به سیستم آموزشی بین المللی ایرلند و تجهیز ایرلند برای رقابت در صحنه جهانی.

۵. حکمرانی خوب برای افزایش کیفیت: ارتقاء نوسازی بخش، اجرای یک مدل تأمین مالی پایدار و تقویت حکمرانی به منظور هدایت کیفیت و تضمین برتری در عملکرد.

۶. مناسب برای هدف: حصول اطمینان از اینکه منابع مهم دپارتمان و تخصص مورد نیاز برای انجام مأموریت و اهداف وجود دارد؛ و از کارکنان برای ارتقاء بیشتر ظرفیت فردی و جمعی و زیربنای تعالی در عملکرد پشتیبانی می گردد.

۳-۴-۲-۳) برنامه راهبردی کمیسیون آموزش دانشگاهی کنیا ۲۰۲۳-۲۰۱۹

کمیسیون آموزش دانشگاهی کنیا (CUE) یک شرکت دولتی است که وظیفه تضمین کیفیت آموزش و تحقیقات دانشگاهی در کنیا را بر عهده دارد. کنیا از طریق برنامه بلندمدت خود، تحصیلات دانشگاهی با کیفیت، در دسترس، مرتبط و برابری را ترویج می کند. این کشور در پنج سال گذشته پیشرفت زیادی در ارتقاء چشم انداز آموزش دانشگاهی داشته است و تلاش خواهد کرد تا از طریق برنامه های کوتاه مدت خود پایداری را تضمین کند.

چشم انداز

پیشرو در آموزش دانشگاهی با کیفیت، مرتبط و پایدار.

مأموریت

ارتقاء کیفیت آموزش دانشگاهی از طریق مقررات، نظارت بر انطباق و مشاوره خط مشی برای دستیابی به رقابت جهانی.

ارزش های اصلی

- ✓ حرفه ای گری
- ✓ یکپارچگی
- ✓ انصاف
- ✓ کار گروهی
- ✓ مسئولیت پذیری

¹ Commission For University Education Strategic Plan 2019 - 2023

✓ پاسخگویی

۴-۲-۳) برنامه راهبردی شورای ملی آموزش عالی اوگاندا ۲۰۲۱/۲۰۲۰ - ۲۰۲۵/۲۰۲۴

جهت اجرای قانون دانشگاه ها و سایر مؤسسات عالی پارلمان، شورای ملی آموزش عالی تأسیس شد. طبق مفاد این قانون، شورای ملی آموزش عالی NCHE موظف است تأسیس مؤسسات آموزش عالی را هدایت کند و از ارائه آموزش با کیفیت و مرتبط به همه افراد واجد شرایط اطمینان حاصل کند.

چشم انداز NCHE

آموزش عالی در دسترس، با کیفیت و متحول کننده

مأموریت NCHE

تعیین استانداردهایی برای اطمینان از ارائه آموزش عالی با کیفیت و مرتبط در اوگاندا.

ارزش های محوری NCHE

✓ استقلال

✓ حرفه ای گری

✓ یکپارچگی

✓ مسئولیت

اهداف راهبردی NCHE

✓ ارتقاء و تقویت ظرفیت مدیریت، رهبری و حکمرانی شورای ملی آموزش عالی

✓ تقویت کارکرد صدور مجوز و اعتباربخشی مؤسسات و برنامه های آموزش عالی

✓ پیشبرد تحقیق و نوآوری مرتبط برای آموزش عالی

✓ تقویت استانداردهای معادل سازی مدارک و تنظیم مدارک تحصیلی عالی

✓ تقویت عملکرد نظارت، انطباق و حسابرسی مؤسسات عالی

✓ ترویج استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در تمام بخش های شورای آموزش عالی.

۵-۲-۳) استراتژی ملی آموزش عالی دپارتمان آموزش و مهارت ایرلند تا سال ۲۰۳۰

مؤسسات آموزش عالی ایرلند به طرق مختلف به جامعه خدمت می کنند و آن را غنی می سازند. نقش این مؤسسات در ایرلند چندوجهی است. مؤسسات به عنوان اشاعه دهنده و خالق دانش جدید عمل می کنند و به یک بدنه دانشجویی در حال رشد و متنوع تر خدمت می کنند.

¹ National Council For Higher Education Strategic Plan 2020/2021 - 2024/2025

² National Strategy for Higher Education to 2030, Department of Education and Skills

چشم انداز

در دهه‌های آینده، آموزش عالی نقشی محوری در تبدیل ایرلند به کشوری شناخته‌شده در حوزه نوآوری، شرکت‌های رقابتی و برتری آکادمیک مستمر، مکانی جذاب برای زندگی و کار با کیفیت بالا، نشاط فرهنگی و ساختارهای اجتماعی فراگیر خواهد داشت. مؤسسات آموزش عالی تعامل قوی با دانشجویان، جوامع، شرکت‌ها خواهند داشت، به دانشجویان احساس تعلق و هویت ایرلندی می‌دهند و آن‌ها را به مهارت‌هایی مجهز می‌کنند تا نقش مهمی در صحنه جهانی داشته باشند، همچنین آموزش عالی موتور برای ایده‌های جدید از طریق تحقیق خواهد بود و بسیاری از این ایده‌ها به شرکت‌های نوآورانه پایدار در آینده تبدیل خواهند شد.

آموزش عالی از طریق رویکردهای نوآورانه از آموزش و یادگیری مبتنی بر تحقیق، طراحی برنامه، ارزیابی دانشجو و سیستم تضمین کیفیت حمایت می‌کند که هر یک از موارد ذکر شده تأکید جدیدی بر پرورش ذهن‌های خلاق و نوآور خواهند بود. آموزش عالی ایرلند حضور قوی در عرصه بین‌الملل خواهد داشت، برای دانشجویان خارج از کشور جذاب خواهد بود و در تحقیقات با کیفیت بالا شرکت خواهد کرد که تأثیر حیاتی بر نیازهای منطقه‌ای، ملی و جهانی خواهد داشت.

مأموریت

✓ تدریس و یادگیری

✓ تحقیق

✓ تعامل با جامعه گسترده‌تر و بین‌المللی

۶-۴-۳) استراتژی آموزش عالی، وزارت آموزش نیو ساوت ولز ۲۰۲۵-۲۰۲۱

چشم انداز

وزارت آموزش نیو ساوت ولز (NSW) با دانشگاه‌ها و سایر ارائه‌دهندگان آموزش عالی به روش‌های جسورانه و مبتکرانه برای رسیدگی به چالش‌های اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی، چه در سطح محلی و چه در سطح جهانی، همکاری خواهد کرد.

اولویت‌های وزارت

✓ توسعه و گسترش گزینه‌های پس از مدرسه برای تقویت یادگیری مادام‌العمر

✓ اطمینان از مشارکت گسترده‌تر در آموزش با کیفیت بالا

✓ افزایش رشد شغلی، مهارت‌ها و نوآوری

¹ The New Sought Wales Department of Education, Higher Education Strategy 2021-2025

✓ تقویت همکاری‌ها برای تقویت نتایج تحقیقاتی

✓ در سطح جهانی قرار دادن وزارت آموزش نیو ساوت ولز با تقویت و تنوع بخشیدن به آموزش و

مشارکت بین‌المللی

۷-۴-۲) برنامه راهبردی دانشگاهی ۲۰۲۳-۲۰۱۸، دانشگاه تورنتو؛ دانشکده پزشکی^۱

چشم‌انداز

فراگیران، فارغ‌التحصیلان، اساتید و کارکنان نیروی بی‌نظیر برای دانش جدید، سلامت بهتر و برابری خواهند بود. پرورش ایده‌هایی که بر دانش آموز و جامعه تأثیر می‌گذارند.

موضوعات استراتژیک

✓ آماده‌سازی رهبران علوم بهداشتی آینده

✓ تقویت مسیرهای تحقیق و پژوهش مشارکتی

✓ سازمان سالم و تندرست

✓ تمرکز به‌عنوان یک رهبر

✓ فعال کردن نوآوری پررونق

✓ همکاری دانشگاه و مرکز علوم بهداشت

۸-۴-۲) گزارش پیشرفت در مورد اجرای برنامه راهبردی آموزش بنیادی فدرال^۲

علم، فناوری، مهندسی و ریاضیات (STEM) پایه و اساس اکتشافات و نوآوری‌های تکنولوژیکی هستند. مهارت‌های STEM برای همه آمریکایی‌ها جهت موفقیت در محل کار و زندگی روزمره‌شان اهمیت فزاینده‌ای دارد. برای توسعه این مهارت‌ها، ملت باید در تلاشی مشترک برای اطمینان از دسترسی همه آمریکایی‌ها به آموزش STEM با کیفیت بالا در طول عمر خود مشارکت کنند.

چشم‌انداز

همه آمریکایی‌ها مادام‌العمر به آموزش STEM با کیفیت بالا دسترسی خواهند داشت و ایالات متحده رهبر

جهانی در سواد، نوآوری و اشتغال STEM خواهد بود

¹ Academic Strategic Plan 2018-2023, University of Toronto; Faculty of Medicine

² PROGRESS REPORT ON THE IMPLEMENTATION OF THE FEDERAL STEM EDUCATION STRATEGIC PLAN

اهداف

- ✓ با اطمینان از اینکه هر آمریکایی فرصت تسلط بر مفاهیم اولیه علم، فناوری، مهندسی و ریاضیات (STEM) و سواد دیجیتالی را دارد، پایه‌های قوی برای سواد STEM ایجاد کنید.
- ✓ افزایش تنوع، برابری و شمول در STEM با فراهم کردن دسترسی مادام‌العمر به آموزش STEM با کیفیت بالا به همه آمریکایی‌ها، به‌ویژه آن‌هایی که از لحاظ تاریخی در زمینه‌های STEM و اشتغال کمتر حضور دارند.
- ✓ آماده کردن نیروی کار STEM برای آینده با ایجاد تجربیات یادگیری معتبر.

۹-۴-۲) برنامه راهبردی ۲۰۳۰ دانشگاه کلرادو شمالی^۱

دانشگاه‌ها در ذات خود مکان‌هایی هستند که در آن افراد و جوامع برای تحقق کامل پتانسیل خود توانمند می‌شوند. برنامه راهبردی ۱۰ ساله دانشگاه کلرادو شمالی طی یک فرآیند گسترده و با مشارکت سهامداران دانشگاه در سال ۲۰۱۹ تدوین گردید.

چشم‌انداز

دانشگاه کلرادو شمالی مؤسسه‌ای خواهد بود که کلرادو به‌عنوان آینده آموزش عالی به آن نگاه می‌کند. ایجاد روابط با اساتید و کارکنان که باعث رشد فردی می‌شود. دانشجویان مهارت‌ها و دانشی را به دست می‌آورند که به هنگام فارغ‌التحصیلی مؤثر خواهند بود. دانشگاه تعهد به ارزش‌های شمول، برابری و تنوع را در میان دانشجویان به اشتراک می‌گذارد.

عناصر چشم‌انداز

- ✓ اولویت با دانشجویان
- ✓ توانمندسازی
- ✓ نوآوری

ارزش‌های اصلی: دانشگاه کلرادو شمالی بر این باور است که ارائه خدمات متمایز به جامعه تنها در فضایی دانشجوی محور و مبتنی بر صداقت، اعتماد، انصاف، احترام و مسئولیت‌پذیری تحقق می‌یابد. به همین دلیل، دانشگاه متعهد به ترویج محیطی با شش ارزش اصلی ذیل است:

- ✓ صداقت
- ✓ تعالی

¹ Rowing, Not Drifting 2030, Strategic Plan university of northern colorado

✓ شکوفایی

✓ تنوع فکری و فرهنگی

✓ آزادی افکار

✓ برابری

۱۰-۴-۲-۳) برنامه اقدام استراتژیک ۲۰۱۹-۲۰۲۳ دولت مالدیو^۱

برنامه اقدام استراتژیک (SAP) دولت مالدیو یک چارچوب سیاست مرکزی و سند برنامه ریزی است که جهت گیری کلی توسعه مالدیو را برای پنج سال آینده هدایت می کند. توسعه آموزش عالی در مالدیو یک اولویت برای دولت است. بزرگ ترین چالشی که این بخش با آن مواجه است فقدان آموزش عالی با کیفیت در مالدیو است. در حالی که تنها دو دانشگاه دولتی وجود دارد، هر دو در دهه گذشته تأسیس شده اند. برخی از چالش ها در ارائه آموزش عالی با کیفیت به دلیل کمبود زیرساخت ها، محدودیت های بودجه ای و کمبود متخصصان ماهر برای توسعه بخش آموزش عالی است. برخی از اولویت های سیاستی این زیربخش عبارتند از: گسترش فرصت های آموزش عالی، افزایش دسترسی به منابع مالی دانشجویان، پرورش فرهنگ تحقیقات دانشگاهی، تسهیل سیاست گذاری مبتنی بر شواهد، ارائه آموزش حرفه ای با کیفیت و همسو کردن چنین فرصت هایی با نیازهای بخش اقتصادی و صنعت.

سیاست ها

- سیاست ۱: گسترش و تقویت بخش آموزش عالی برای تضمین فرصت های آموزش عالی عادلانه در سراسر کشور؛
- سیاست ۲: تقویت مکانیسم های تأمین مالی آموزش عالی برای اطمینان از دسترسی بیشتر به آموزش عالی با کیفیت برای همه؛
- سیاست ۳: تقویت حاکمیت بخش آموزش عالی برای ایجاد کارایی و تضمین کیفیت آموزش عالی و ارتقاء جایگاه بین المللی سیستم آموزش عالی مالدیو؛
- سیاست ۴: تقویت فرهنگ تحقیق دانشگاهی و تسهیل سیاست گذاری مبتنی بر شواهد؛
- سیاست ۵: تضمین کیفیت بالای برنامه های درسی آموزش فنی و حرفه ای با تمرکز بر مهارت های مرتبط با کار و مهارت های نرم از طریق تحقیق و نوآوری؛

¹ Strategic Action Plan (SAP) 2019 - 2023, Government of Maldives

سیاست ۶: اطمینان از اشتغال‌پذیری، حفظ و ارتباط برنامه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای برای بخش‌های اقتصادی و کار؛

سیاست ۷: تقویت ظرفیت سیستم آموزش فنی و حرفه‌ای.

۵-۲-۳) مطالعه (گروه) کانونی

گروه کانونی^۱ گروهی کوچک شامل افرادی با ویژگی‌های جمعیتی شناختی مشابه است که در زمینه‌ی 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 پژوهش‌های علمی در زمینه مدیریت خالی از خلاقیت شده و تنها محدود به روش‌های کمی و آن‌هم بیشتر روش پیمایشی و کاربردی شده است.

گروه کانونی روشی برای تبادل افکار و مذاکره است. طبق یک برنامه‌ریزی دقیق طراحی می‌شود تا ادراکات و بینش مصاحبه‌شوندگان را در محیطی 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 قابل‌درک نیست. گروه‌های کانونی نظرها و فرآیندهای هیجانی درون بافت گروهی را کشف و استنباط می‌کنند. پژوهشگر در گروه‌های کانونی قادر است که اطلاعات بیشتری را در زمان کوتاه‌تری در مقایسه با مصاحبه‌های فردی به دست آورد.

از گروه‌های کانونی می‌توان به‌صورت یک روش مستقل و یا به‌عنوان روشی برای تکمیل دیگر روش‌ها استفاده کرد. به‌ویژه برای تطبیق داده‌های حاصل از روش‌های گوناگون و بررسی اعتبار داده‌ها استفاده می‌شود.

^۱ Focus Group

از گروه های کانونی برای تأیید و نهایی کردن لیست های مرتبط با بررسی محیط داخلی و خارجی و راهبردها نیز استفاده می شود.

برای تعیین مقاصد آرمانی / ارکان جهت ساز بخش آموزش عالی استان گلستان، ضمن توجه به مقوله های شناسایی شده از مآخذ چهارگانه و ترکیب آن با مقوله های پیشنهادی خود گروه کانونی، نهایتاً به کمک گروه مذکور و مطابق شکل ۳-۳ در بخش پایانی فصل، نتایج گردآوری شده از مآخذ پنج گانه در قالب کاربرگه ای چهارگانه ارائه گردیده است.

پیش از آن به ماهیت مقاصد آرمانی، اجزای مقاصد آرمانی، ساختار تهیه بیانیه، مراحل تهیه بیانیه و الگوریتم آن، تعریف نظریه داده بنیاد، یافته ها و نتایج و... پرداخته شده است:

۳-۳) ماهیت مأموریت، چشم انداز و ارزش ها

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

مأموریت سازمان، مفهومی است که قید زمانی و مکانی خاصی نداشته و ممکن است در کوتاه مدت تغییر کند و یا برای مدت طولانی بدون تغییر باقی بماند. مسلم است که تغییر یا عدم تغییر مأموریت به گردانندگان سازمان و عوامل اثرگذار بر آن بستگی دارد. مأموریت باید دارای ویژگی هایی مانند کلی بودن، الهام بخش بودن، وحدت بخش بودن، پایدار بودن و... باشد.

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

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

¹ Mission

² Vision

ارزش‌ها^۱ سومین جزء تشکیل دهنده مقاصد آرمانی سازمان (بخش آموزش عالی استان گلستان) می‌باشد. 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 آموزش عالی استان گلستان) تدوین شود.

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

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

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

۴. **بازار (قلمروی جغرافیایی و تخصصی):** علاوه بر اینکه مقاصد آرمانی سازمان (بخش آموزش عالی استان گلستان)، محصولات و خدمات و مشتریان/ارباب‌رجوع را معین می‌کند باید مشخص کند که بازار هدف این سازمان (بخش) چیست، در چه نوع بازار یا بازارهایی فعالیت می‌کند یا چگونه می‌خواهد به آن‌ها وارد شود

^۱ Values

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 آموزش عالی استان گلستان) و هم برای سایر ذینفعان سودمند است.

۵. تکنولوژی: سازمان (بخش آموزش عالی استان گلستان) باید با در نظر گرفتن وضعیت محیط، بازار، سازمان های 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 فرایند 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 سازمان های مشابه برآورده شود. همچنین سازمان (بخش آموزش عالی استان گلستان) باید نوع تکنولوژی مورداستفاده خود را در بیانیه مأموریت عنوان کند چراکه از جنبه های مختلف می تواند برای داخل و خارج سازمان مفید واقع شود.

۶. ارزش ها: در این جزء از مقصد آرمانی، باورهای بنیادی، ارزش ها، آرمان ها و اولویت های اخلاقی اصلی بیان می شود. با توجه به اهمیت فلسفه سازمان (بخش آموزش عالی استان گلستان) در هدایت آن باید در بیانیه ارزش ها گنجانده شود.

۷. شایستگی متمایز (وجوه تمایز و مزیت رقابتی): معمولاً سازمان ها تلاش می کنند تا نسبت به سازمان های 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 آموزش عالی استان گلستان) دارای چه مزیت یا شایستگی متمایزی می باشد؟ این قابلیت می تواند در جلب توجه و اطمینان خاطر ذینفعان و ارباب رجوعان بالفعل و بالقوه مفید واقع شود؛ زیرا آن چیزی را مورد تأکید قرار می دهد که فقط خود سازمان (بخش آموزش عالی استان گلستان) دارد و سازمان های 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 می کنند از جمله مهم ترین منابع سازمان بشمار می روند، به طوری که موفقیت درگرو برخورداری از نیروی انسانی توانمند و باانگیزه می باشد. این نیروها برای بروز قابلیت های خود نیازمند توجه ویژه هستند؛ بنابراین سازمان ها باید از همه جوانب به فکر آسایش و رضایت کارکنان خود باشند و در بیانیه مأموریت خود نشان دهند که کارکنان به عنوان یک قلم دارایی و سرمایه ارزشمند برای سازمان (بخش آموزش عالی استان گلستان) به حساب می آیند و شرط بهره برداری مناسب از سایر منابع و دارایی های سازمان (بخش) نیز توانمندی سرمایه انسانی می باشد. این امر تأثیر

بسیار مثبتی بر کسانی دارد که می‌خواهند به‌عنوان نیروی انسانی وارد سازمان (بخش آموزش عالی 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 آموزش عالی استان گلستان) همواره باید به فکر ایجاد تصویر ذهنی مثبت در عموم باشد. باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش آموزش عالی استان گلستان) بعنوان مسئولیت اجتماعی (CSR) در خصوص مسائل اجتماعی، جامعه و محیط چه رویکردی را دارد.

۱۰. توجه به بقا، رشد، بهره‌وری و پایداری: هر سازمانی در وهله اول باید توان تداوم حیات و بقا

داشته باشد، پس باید همواره به فکر بقا، 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 بقا و رشد سازمان (بخش آموزش عالی 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 آموزش عالی 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 آموزش عالی استان گلستان) موقعیت مطلوب خود را در قلمروی تخصصی و جغرافیایی خود در مقایسه با سایر سازمان‌های مشابه مشخص می‌کند.

با در نظر داشتن آنچه در قالب اجزای مذکور تهیه شده است، این موارد را بصورت منسجم و با جملاتی روان و مرتبط به هم در کنار هم قرار می‌دهیم تا بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان (بخش آموزش عالی 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 آموزش عالی 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 آموزش عالی استان گلستان) به شیوه‌ای روشن تهیه شود. در فرایند تعیین مأموریت حتی‌الامکان باید تعداد بیشتری از مدیران مشارکت نمایند، زیرا مشارکت در تدوین تعهد و حمایت در تدوین و اجرای سند را افزایش می‌دهد. یک

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

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

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

گروه پژوهشی: 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 آموزش عالی 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 (گروه پژوهشی) است. اعضای این کارگروه مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران داخلی و خارجی می‌توانند باشند.

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

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

۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی

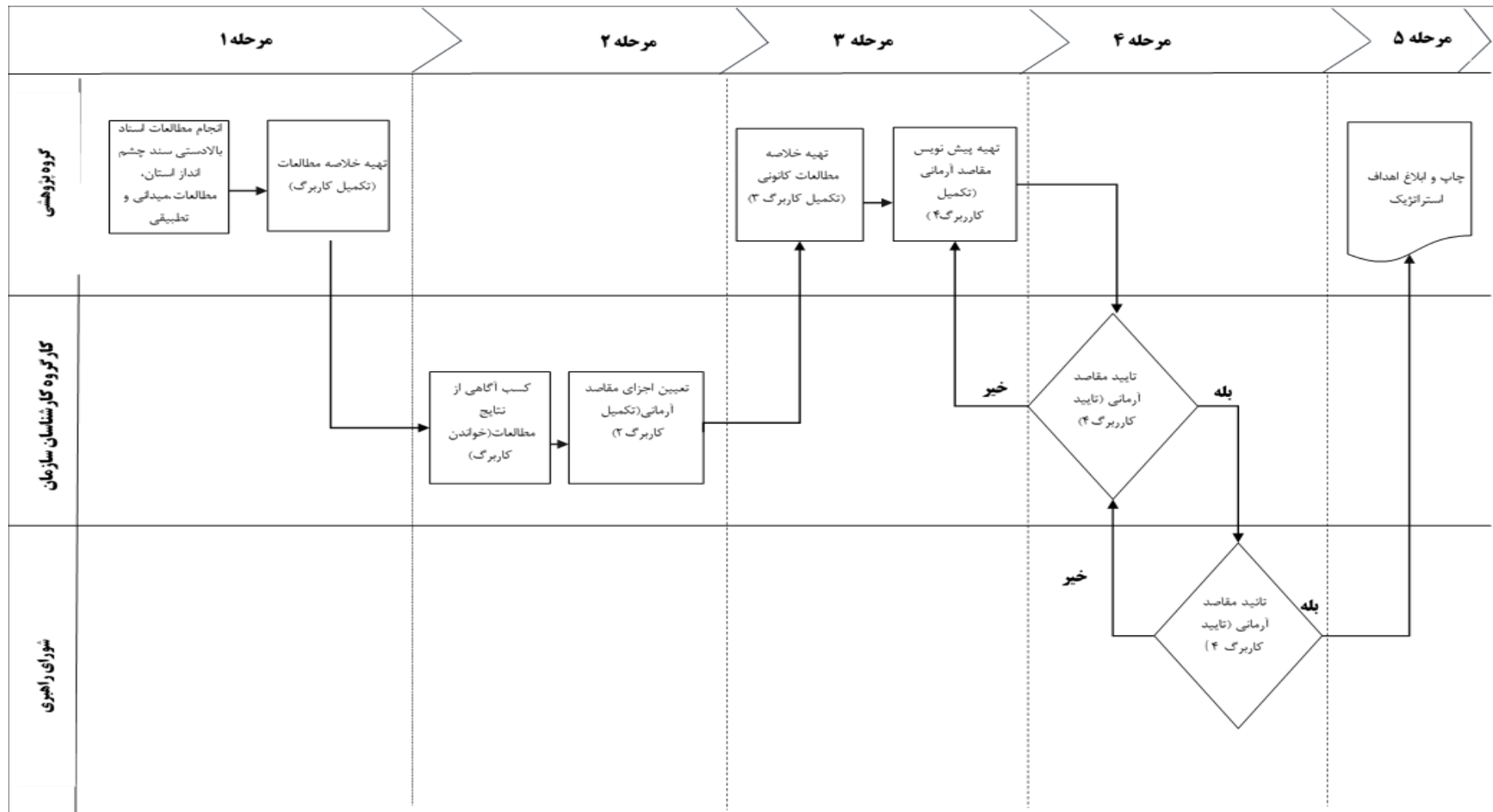
مرحله ۱: در این مرحله، گروه پژوهشی به کمک کارشناسان خود، تم شناسی و مضمون یابی از چهار مآخذ اسناد بالادستی، سند چشم انداز استان، مطالعات میدانی و مطالعات تطبیقی را در مورد اجزای مقاصد آرمانی انجام می دهد. نتایج این مطالعات به صورت کاملاً خلاصه شده در کاربرگ شماره ۱ وارد می شود. این کاربرگ به عنوان اطلاعات ورودی کارگروه تخصصی (کارگروه بخش) است که به آن ها در تجزیه و تحلیل کمک می کند. همچنین مضامین و مقوله های شناسایی شده در گروه کانونی نیز به عنوان یکی از ورودی های کاربرگ شماره یک در ستون انتهایی قرار می گیرد.

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

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

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

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



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

۴-۳) نظریه داده بنیاد

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

گراندد تئوری یک روش تحقیق کیفی است که برای نظریه‌پردازی پیرامون پدیده مورد مطالعه استفاده می‌شود. این روش زمانی استفاده می‌شود که ادبیات پژوهش پیرامون موضوع از غنای لازم برخوردار نباشد. همچنین هدف ارائه یک نظریه جدید است که تاکنون در جوامع پژوهشی مطرح نشده است.

استراتژی نظریه داده بنیاد (زمینه بنیان) از نوعی رویکرد استقرایی بهره می‌گیرد؛ یعنی روند شکل‌گیری نظریه در این استراتژی حرکت از جزء به کل است. این روش یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای مبتنی بر استقراء، درباره پدیده مورد نظر ایجاد کند. یافته‌های این تحقیق دربرگیرنده تنظیم نظری واقعیت تحت بررسی است نه یک سلسله ارقام یا مجموعه‌ای از مطالب که به یکدیگر وصل شده باشند. استراتژی این روش پژوهش بر سه عنصر: مفاهیم، مقوله‌ها و گزاره‌ها استوار است.



شکل ۴-۳: فرایند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد

مطابق شکل ۳-۵ نظریه‌پردازی 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

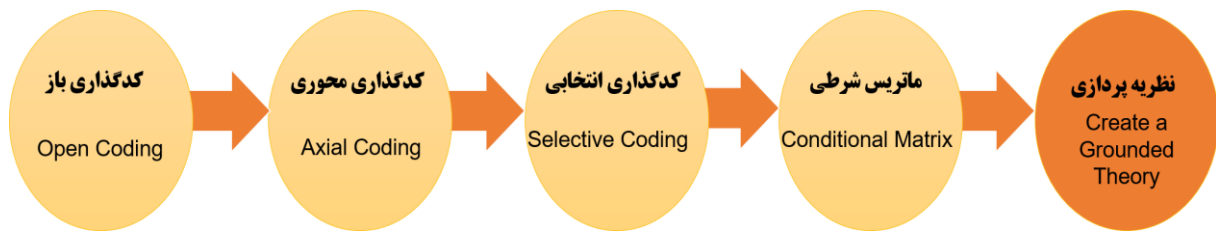
² Barney Glaser

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 فرایند تحلیل داده‌هاست که به خرد کردن، مقایسه سازی، نام گذاری، مفهوم پردازی و مقوله بندی داده‌ها می‌پردازد. طی کدگذاری باز، داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد شده و برای به دست آوردن مشابهت‌ها و تفاوت‌هایشان مورد بررسی قرار می‌گیرند. کدگذاری باز دربرگیرنده رویه‌های زیر است.

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

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

اشتراوس (۱۹۸۷) ویژگی‌های انتخاب مقوله محوری را این گونه بیان می‌کند: مقوله‌ها^۱ الگوها یا مضامینی هستند که به صورت مستقیم در متن یا مصاحبه مورد اشاره قرار گرفته‌اند. مقوله و مقوله بندی کردن کلید تحلیل محتوا و تحلیل مضمون در روش تحقیق کیفی می‌باشد.

موریس دوورژه به نقل از برلسون بیان می‌کند که «تحلیل محتوا به سبب مقوله بندی‌هایش موفق می‌شود یا شکست می‌خورد» (دوورژه، ۱۳۶۲: ۱۲۶). در واقع این سخن بیان گر اهمیت مقوله‌ها و واحدها در تکنیک تحلیل

^۱ 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 پنج گانه با استفاده از نظریه داده بنیاد

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

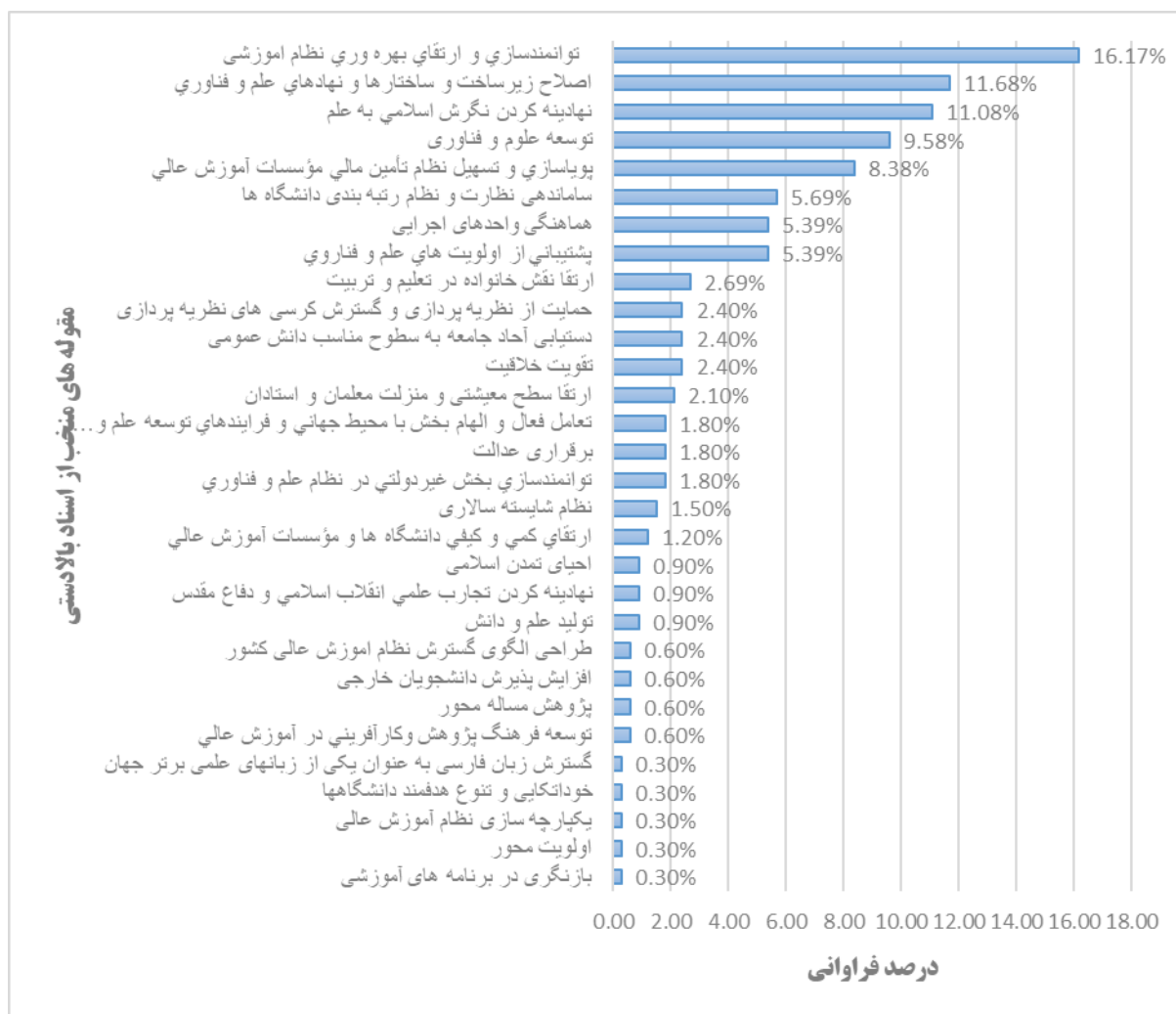
۱-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی

با مطالعه و بررسی اسناد بالادستی که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۶-۳ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۳۰ 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 آموزش عالی استان گلستان از اسناد بالادستی

ردیف	مقوله	فراوانی
۱	توانمندسازی و ارتقای بهره‌وری نظام آموزشی	۵۴
۲	اصلاح زیرساخت و ساختارها و نهادهای علم و فناوری	۳۹
۳	نهادینه کردن نگرش اسلامی به علم	۳۷
۴	توسعه علوم و فناوری	۳۲
۵	پویاسازی و تسهیل نظام تأمین مالی مؤسسات آموزش عالی	۲۸
۶	ساماندهی نظارت و نظام رتبه‌بندی دانشگاه‌ها	۱۹
۷	پشتیبانی از اولویت‌های علم و فناوری	۱۸
۸	هماهنگی واحدهای اجرایی	۱۸
۹	ارتقا نقش خانواده در تعلیم و تربیت	۹
۱۰	تقویت خلاقیت	۸
۱۱	دستیابی آحاد جامعه به سطوح مناسب دانش عمومی	۸
۱۲	حمایت از نظریه پردازی و گسترش کرسی‌های نظریه پردازی	۸
۱۳	ارتقا سطح معیشتی و منزلت معلمان و استادان	۷
۱۴	توانمندسازی بخش غیردولتی در نظام علم و فناوری	۶
۱۵	برقراری عدالت	۶
۱۶	تعامل فعال و الهام بخش با محیط جهانی و فرایندهای توسعه علم و فناوری در جهان	۶
۱۷	نظام شایسته‌سالاری	۵

ردیف	مقاله	فراوانی
۱۸	ارتقای کمی و کیفی دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی	۴
۱۹	تولید علم و دانش	۳
۲۰	نهادینه کردن تجارب علمی انقلاب اسلامی و دفاع مقدس	۳
۲۱	احیای تمدن اسلامی	۳
۲۲	توسعه فرهنگ پژوهش و کارآفرینی در آموزش عالی	۲
۲۳	پژوهش مساله محور	۲
۲۴	افزایش پذیرش دانشجویان خارجی	۲
۲۵	طراحی الگوی گسترش نظام آموزش عالی کشور	۲
۲۶	بازنگری در برنامه های آموزشی	۱
۲۷	اولویت محور	۱
۲۸	یکپارچه سازی نظام آموزش عالی	۱
۲۹	خوداتکایی و تنوع هدفمند دانشگاهها	۱
۳۰	گسترش زبان فارسی به عنوان یکی از زبانهای علمی برتر جهان	۱



نمودار ۷-۳: نمودار درصد فراوانی مقاله های منتخب بخش آموزش عالی استان گلستان از اسناد بالادستی

تحلیل فراوانی مقوله‌های اسناد بالادستی نشان می‌دهد که مقوله «توانمندسازی و ارتقای بهره‌وری نظام آموزشی» با ۱۶/۱۷٪ دارای بیشترین تکرار در بین سایر مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی در بخش آموزش عالی می‌باشد. ارتقاء بهره‌وری نظام آموزشی از این جهت دارای بیشترین تکرار بوده است که مراکز آموزش عالی، واحد تحقیق و توسعه کشور هستند و بهره‌وری آن‌ها به معنی افزایش بهره‌وری سایر بخش‌ها و کل کشور خواهد بود؛ تربیت نیروهای متخصص در زمینه‌های مورد نیاز و به تعداد مشخص و انجام تحقیقات مداوم در جهت رفع مشکلات سایر بخش‌ها و نیز انجام پژوهش‌های بنیادی در جهت ارتقاء توان علمی کشور از اصلی‌ترین وظایف این بخش است. لذا ضروری است تا با انجام بررسی‌های دقیق، زمینه توانمندسازی و ارتقاء بهره‌وری نظام آموزش عالی کشور مهیا شود. تکرار این مقوله در میان سایر مقوله‌ها نشان می‌دهد که کلیت و ساختار نظام آموزش عالی از اهمیت بسیار بیشتری برخوردار است و نیاز است تا درباره آن بازنگری صورت پذیرد که این امر خود به افزایش کیفیت سایر مقوله‌های این بخش کمک شایانی خواهد نمود.

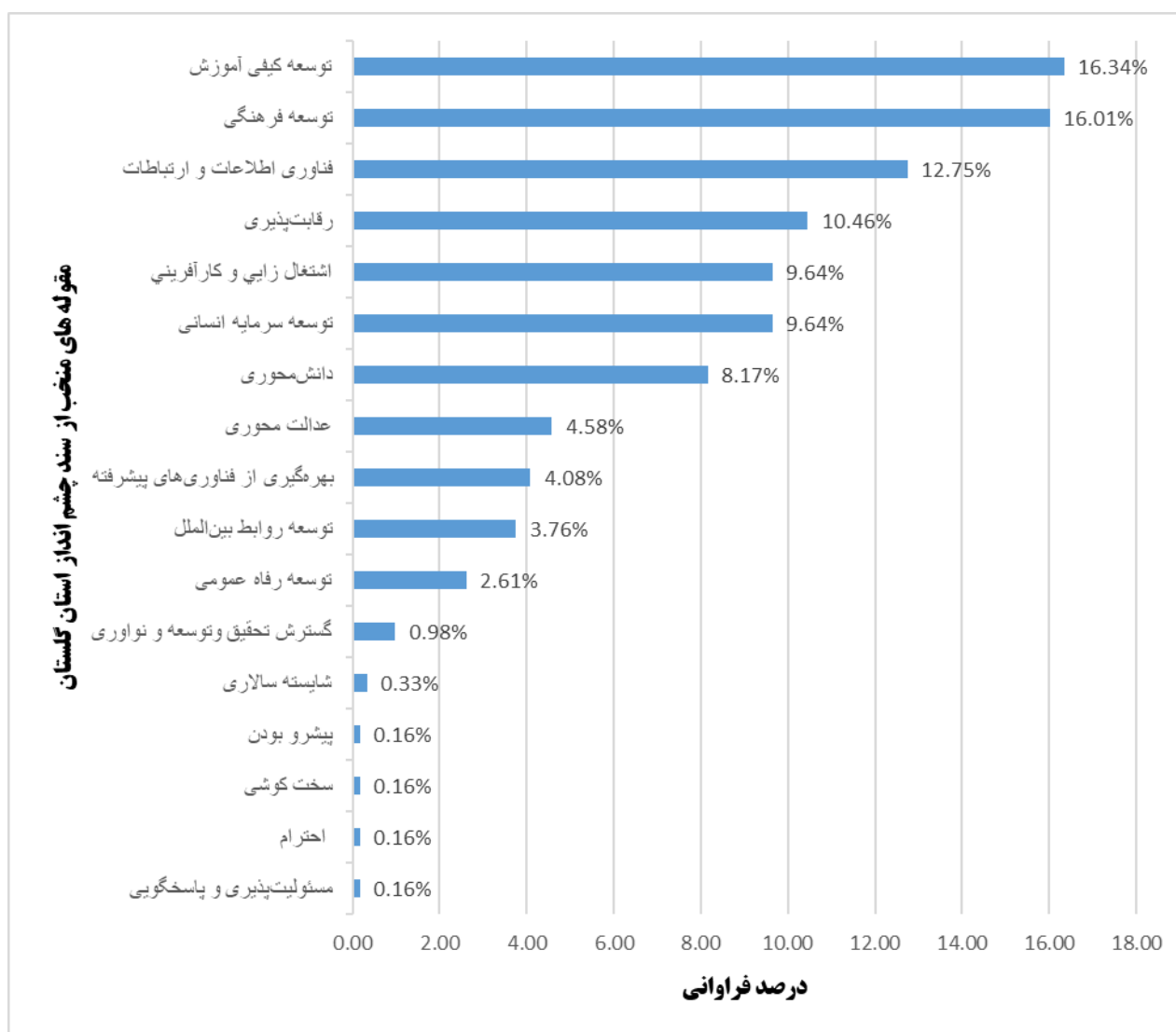
۲-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴

از آنجا که تدوین سند بخش آموزش عالی بعنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه ذیل سند چشم‌انداز استان صورت می‌گیرد، 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 آموزش عالی استان نیز استفاده شده است. پس از آن مقوله‌ها و درصد فراوانی آنها در نمودار شماره ۸-۳ بصورت گرافیک نمایش داده شده است.

جدول ۱۰-۳ مقوله‌های مرتبط به بخش آموزش عالی از سند چشم‌انداز استان گلستان

ردیف	مقوله‌های منتخب	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۱	توسعه کیفی آموزش	اهداف راهبردی	۱۰۰
۲	توسعه فرهنگی	اهداف راهبردی	۹۸
۳	فناوری اطلاعات و ارتباطات	اهداف راهبردی	۷۸
۴	رقابت‌پذیری	شرح شوق‌انگیز + ارزش‌های محوری	۶۴
۵	اشتغال‌زایی و کارآفرینی	شرح شوق‌انگیز	۵۹
۶	توسعه سرمایه انسانی	اهداف راهبردی	۵۹
۷	دانش‌محوری	شرح شوق‌انگیز + ارزش‌های محوری	۵۰
۸	عدالت محوری	ارزش‌های محوری	۲۸
۹	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته	ارزش‌های محوری	۲۵
۱۰	توسعه روابط بین‌الملل	شرح شوق‌انگیز	۲۳
۱۱	توسعه رفاه عمومی	بیانیه مأموریت + شرح شوق‌انگیز	۱۶
۱۲	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری	شرح شوق‌انگیز	۶

ردیف	مقوله های منتخب	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۱۳	شایسته سالاری	ارزش های محوری	۲
۱۴	سخت کوشی	ارزش های محوری + شرح شوق انگیز	۱
۱۵	پیشرو بودن	ارزش های محوری + شرح شوق انگیز	۱
۱۶	مسئولیت پذیری و پاسخگویی	ارزش های محوری	۱
۱۷	احترام	ارزش های محوری	۱



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

در بررسی های انجام شده در سند چشم انداز استان گلستان، توسعه کیفی آموزش پر تکرارترین مقوله بود و با ۱۶.۳۴٪ بیشترین توجه را به خود اختصاص داده است؛ خوشبختانه از نظر کمی، نظام آموزش عالی کشور در وضعیت مناسبی قرار دارد، اما باید توجه داشت تا این امکانات و ظرفیت ها در مسیر درست بکار گرفته شود و کیفیت فارغ التحصیلان افزایش یابد؛ تدریس مطالب و سرفصل های مورد نیاز و نظارت مداوم بر سطح کیفی

آموزش در موسسات مختلف آموزش عالی باید در نظر گرفته شود. مقتضی است که به دغدغه و نیاز کشور در این بخش توجه ویژه نمود و زمینه توسعه کیفی آموزش را فراهم کرد. سالانه مقدار سرانه زیادی در بخش آموزش عالی هزینه می‌شود، از این رو ضرورت دارد تا از کیفیت آموزش نیز اطمینان حاصل کرد و افراد متخصص با شایستگی‌های مورد نیاز را تربیت نمود. آموزش بدون کیفیت نه تنها گره از کار کشور باز نخواهد کرد بلکه با تربیت نیروهای ناکارآمد، هزینه‌های بیشتری را بر کشور تحمیل خواهد کرد، همین امر سبب شده تا در سند چشم‌انداز، نگاه ویژه‌ای به توسعه کیفی آموزش شود.

۳-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط پژوهی)

با مطالعه و بررسی ماتریس‌هایی مطالعات میدانی (محیط پژوهی) که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۳-۷ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۳۰ مقوله تعیین شد که در جدول شماره ۳-۱۱ نمایش داده شده است.

جدول ۳-۱۱: مقوله‌های مرتبط به بخش آموزش عالی استان گلستان از مطالعات محیط پژوهی

ردیف	مقوله‌ها
۱	نوآوری و خلاقیت
۲	نمایشگاه‌های تخصصی ال‌کامپ و صنعتی و کشاورزی و ...
۳	تورهای علمی و ترویجی
۴	دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم
۵	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش
۶	مراکز علم و فناوری/پارک‌های علم و فناوری
۷	مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی
۸	آموزش الکترونیک
۹	سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)
۱۰	شرکت‌های دانش‌بنیان
۱۱	برخوردارانی از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه‌ای)
۱۲	سطح بلوغ تکنولوژی صنعتی استان
۱۳	مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند
۱۴	رسانه‌ها و فضای مجازی
۱۵	اینترنت (پهنای، ضریب نفوذ، سرعت و...)
۱۶	تکنولوژی GIS
۱۷	تکنولوژی سنسور از دور
۱۸	هوش مصنوعی
۱۹	داده کاوی/دیتا ماینینگ
۲۰	صنعت ICT
۲۱	نانو تکنولوژی
۲۲	مکانیزاسیون فرایندها در سازمانها
۲۳	دیتا سنتر
۲۴	برخوردارانی از ایده‌ها و طرح‌ها

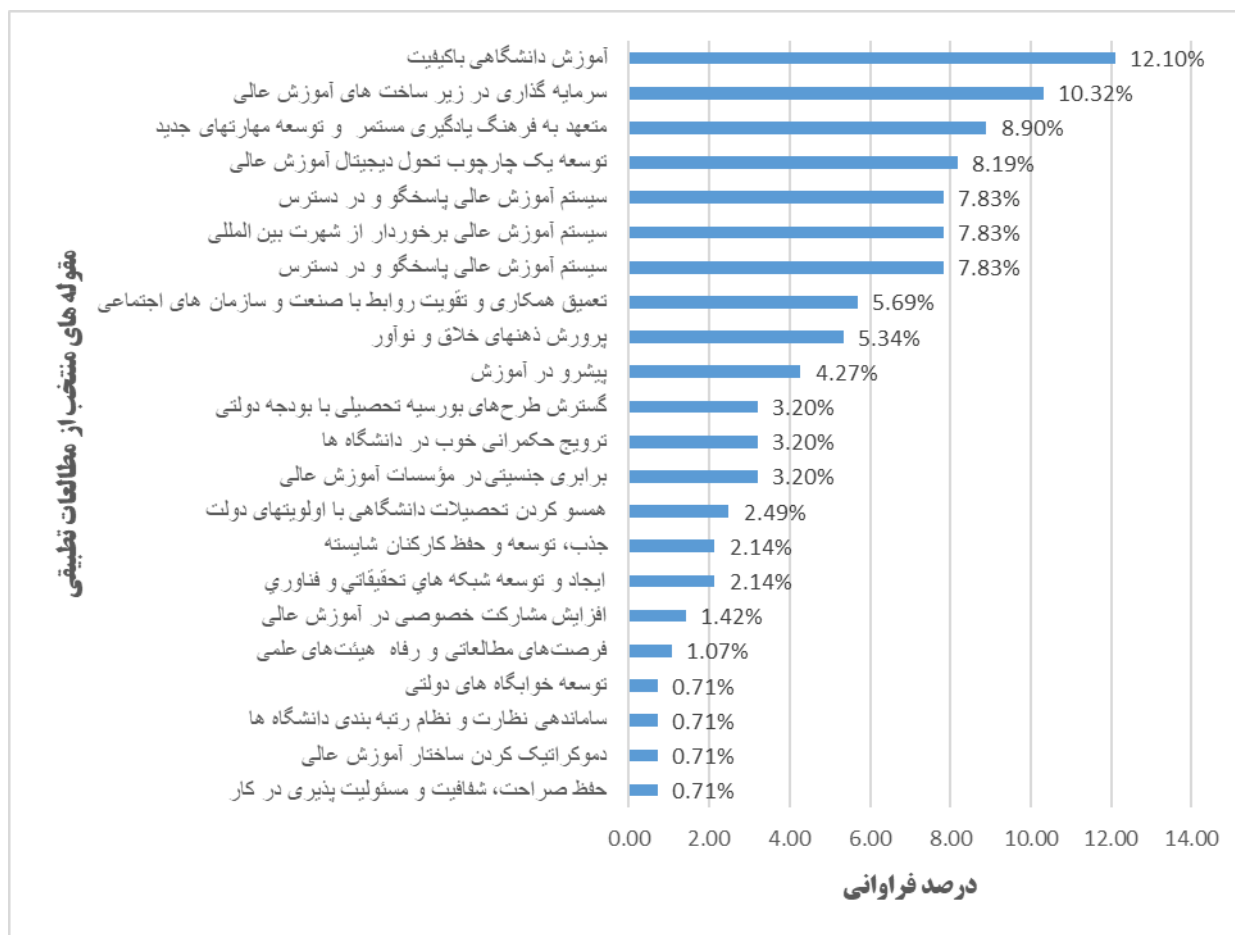
ردیف	مقوله‌ها
۲۵	برخورداری از قانونمداری
۲۶	تناسب شغل و شاغل
۲۷	توسعه و آموزش کارمندان
۲۸	مدیریت و توسعه برنامه های پاداش، قدردانی و انگیزشی
۲۹	مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه
۳۰	مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند

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 ۲۲ 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 بصورت گرافیک نمایش داده شده است

جدول ۱۲-۳: مقوله‌های منتخب بخش آموزش عالی استان گلستان از مطالعات تطبیقی

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	آموزش دانشگاهی باکیفیت	۳۴
۲	سرمایه گذاری در زیر ساخت های آموزش عالی	۲۹
۳	متعهد به فرهنگ یادگیری مستمر و توسعه مهارت‌های جدید	۲۵
۴	توسعه یک چارچوب تحول دیجیتال آموزش عالی	۲۳
۵	سیستم آموزش عالی پاسخگو و در دسترس	۲۲
۶	سیستم آموزش عالی برخوردار از شهرت بین المللی	۲۲
۷	سیستم آموزش عالی پاسخگو و در دسترس	۲۲
۸	تعمیق همکاری و تقویت روابط با صنعت و سازمان های اجتماعی	۱۶
۹	پرورش ذهنهای خلاق و نوآور	۱۵
۱۰	پیشرو در آموزش	۱۲
۱۱	برابری جنسیتی در مؤسسات آموزش عالی	۹
۱۲	ترویج حکمرانی خوب در دانشگاه ها	۹
۱۳	گسترش طرح‌های بورسیه تحصیلی با بودجه دولتی	۹
۱۴	همسو کردن تحصیلات دانشگاهی با اولویتهای دولت	۷
۱۵	ایجاد و توسعه شبکه های تحقیقاتی و فناوری	۶
۱۶	جذب، توسعه و حفظ کارکنان شایسته	۶
۱۷	افزایش مشارکت خصوصی در آموزش عالی	۴
۱۸	فرصت‌های مطالعاتی و رفاه هیئت‌های علمی	۳
۱۹	حفظ صراحت، شفافیت و مسئولیت پذیری در کار	۲
۲۰	دموکراتیک کردن ساختار آموزش عالی	۲
۲۱	ساماندهی نظارت و نظام رتبه بندی دانشگاه ها	۲
۲۲	توسعه خوابگاه های دولتی	۲



نمودار ۹-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله های منتخب بخش آموزش عالی استان از مطالعات تطبیقی

تحلیل های انجام شده در بین مقوله های مختلف در مطالعات تطبیقی نشان می دهد که آموزش دانشگاهی با کیفیت با ۱۲.۱۰٪ بیشترین تکرار را داشته است که مهر تاییدی است بر آنچه که در سند چشم انداز استان نیز به آن توجه شده است. بهبود کیفیت آموزشی امروزه بزرگترین چالش مؤسسات آموزش عالی بشمار می رود و دارای اهمیت فوق العاده ای است؛ وقت و هزینه بسیار زیادی برای آموزش یک فرد چه از طرف دولت و چه از طرف خود افراد صورت می گیرد، لذا باید از کیفیت فارغ التحصیلان و شایستگی آنها اطمینان حاصل نمود. یکی از اصلی ترین دلایل اختلاف بین صنعت و دانشگاه بحث کیفیت فارغ التحصیلان دانشگاهی است که در موارد متعددی صنعتگران معتقدند این افراد از کیفیت لازم برخوردار نیستند که این موضوع کاملاً با سطح کیفی آموزش در مؤسسات آموزش عالی در ارتباط است. باید در نظر داشت که بهبود کیفیت آموزش به معنای افزایش شایستگی فارغ التحصیلان است که به نوبه خود باعث افزایش بهره وری سایر بخش ها نیز می شود؛ از این رو آموزش دانشگاهی با کیفیت دارای اولویت و اهمیت بسیار زیادی است.

۵-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی

با برگزاری حدود ۱۷ جلسه کانونی با مشارکت اعضای کارگروه بخش آموزش عالی استان گلستان جهت تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها، پس از ثبت مضامین مرتبط در کاربرگ ۲ در پاسخ به ۱۱ سؤال مطروحه، تعداد ۸۴ مقوله در جدول شماره ۱۳-۳ تعیین و فهرست شده است.

جدول ۱۳-۳: مقوله‌های مطالعات کانونی

ردیف	مقوله
۱	تولید و توسعه علم
۲	مهارت‌آموزی
۳	انتقال دانش
۴	ابداع
۵	ترویج دانش و علم
۶	طرح‌های علمی و پژوهشی
۷	محصولات دانش‌بنیان- دانش فنی
۸	اختراعات
۹	تحقیق و پژوهش
۱۰	دیتاسنتر
۱۱	اینترنت و اینترنت
۱۲	تکنولوژی GIS
۱۳	کشت بافت
۱۴	هوش مصنوعی
۱۵	هوشمندسازی
۱۶	نرم‌افزارهای تخصصی
۱۷	احترام
۱۸	خلاقیت و نوآوری
۱۹	اعتبار (اساتید، فارغ‌التحصیلان، مدارک و ...)
۲۰	دانشگاه منابع طبیعی با قدمت ۷۰ ساله (مجتمع آموزشی شهید بهرام نیا)
۲۱	مراکز تحقیقاتی تخصصی (شیلات، پنبه، کشاورزی و ...)
۲۲	موقعیت جغرافیایی و ژئوپلتیک
۲۳	تنوع رشته‌ها متناسب با تنوع فرهنگی، اقلیمی و مذهبی
۲۴	دانشگاه جامعه المصطفی
۲۵	فناوری گیاهان دارویی و شیمیایی
۲۶	مسیر ترقی شغلی
۲۷	جایگاه شغلی
۲۸	توسعه و غنی سازی شغلی
۲۹	طراحی شغل
۳۰	برگزاری نمایشگاه‌ها، همایش‌ها، جشنواره‌ها، سمپوزیم و...
۳۱	چاپ نشریات و کتب
۳۲	رسانه‌های رسمی و اجتماعی

ردیف	مقوله
۳۳	جهاد دانشگاهی
۳۴	کرسی های آزاد اندیشی
۳۵	فعالیت فرهنگی و اجتماعی
۳۶	ایجاد مراکز رشد و فناوری
۳۷	توسعه کالبدی دانشگاه ها
۳۸	انعقاد تفاهم نامه همکاری داخلی و بین المللی
۳۹	جذب دانشجویان خارجی
۴۰	خصوصی سازی بخش آموزش عالی
۴۱	توسعه فناوریهای نوین بویژه ICT
۴۲	آموزش مجازی
۴۳	عضویت در اتحادیه بین المللی
۴۴	توسعه شاخص D&R
۴۵	ایجاد و توسعه رشته های بین رشته ای
۴۶	ارتقاء اثربخشی دانشگاه
۴۷	تقویت ارتباط دانشگاه و صنعت
۴۸	تقویت اقتصاد آموزش عالی
۴۹	عقب ماندگی بخش آموزش عالی در سرمایه گذاری های زیرساخت
۵۰	تربیت نیروی انسانی متخصص
۵۱	راهبری آموزش عالی
۵۲	محصولات فناورانه
۵۳	برگزاری سمینارهای علمی
۵۴	اتحادیه ها و نظام های صنفی (نظام مهندسی ها، وکلا و کارشناسان رسمی دادگستری، کارشناسان خبره و ...)
۵۵	دوره های آموزش کاربردی
۵۶	شبکه های مجازی
۵۷	دانش محوری
۵۸	عدالت و برابری
۵۹	فرصت های مطالعاتی
۶۰	مشارکت با دانشگاه های بین المللی
۶۱	تقویت اتحادیه های منطقه ای حاشیه خزر
۶۲	مشاوره روانشناسی و رفتاری
۶۳	سیستم های اطلاعات مدیریت (MIS)
۶۴	فرصت های مطالعاتی هیئت های علمی
۶۵	بسج دانشجویی
۶۶	انجمن های اسلامی
۶۷	سازمان های مردم نهاد (سمن ها)
۶۸	اصلاح رشته ها و سرفصل ها با نیاز روز بازار و صنعت
۶۹	توسعه روند دانایی محور جامعه
۷۰	ارائه مقالات معتبر علمی در عرصه بین المللی
۷۱	یکپارچگی و همگرایی بین دانشگاه ها
۷۲	مرجعیت

ردیف	مقوله
۷۳	آموزش محوری
۷۴	تاسیس پژوهشکده ها و اندیشکده ها
۷۵	گسترش کتابخانه های عمومی و مجازی
۷۶	گرت های پژوهشی هیئت علمی
۷۷	ارزیابی عملکرد
۷۸	فناوری های کاربردی (نوین)
۷۹	ادغام شعب
۸۰	مأموریت گرا شدن دانشگاه ها
۸۱	تغییر نگرش جامعه به دانشگاه
۸۲	تلفیق آموزش با پژوهش و مهارت
۸۳	حل مسائل استراتژیک و پیچیده استان
۸۴	توسعه رشته های فنی و مهندسی، علوم پایه، علوم انسانی، هنر و معماری

نهایتاً در تعیین مقاصد آرمانی یا ارکان جهت ساز بعنوان تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش آموزش عالی استان گلستان (کاربرگ ۴) از ۱۱۳ مقوله اصلی استفاده شده است که فهرست آن ها به همراه مآخذ در جدول شماره ۱۴-۳ نمایش داده شده است.

جدول ۱۴-۳: مقوله های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم انداز

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۱	ایجاد و توسعه زیرساخت های لازم برای آموزش، پژوهش و فناوری	اسناد بالا دستی + مطالعات کانونی
۲	تعمیق همکاری و تقویت روابط با صنعت	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۳	ترویج، گردش و انتقال علم و دانش	مطالعات کانونی
۴	توسعه فرهنگی	سند چشم انداز + مطالعات کانونی
۵	تقویت بنیه علمی	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۶	توسعه روند دانایی محور جامعه	مطالعات کانونی
۷	توسعه همکاری های علمی در سطح منطقه ای و جهانی	مطالعات کانونی
۸	پرورش ذهن های خلاق	مطالعات تطبیقی
۹	ابداع و نوآوری	سند چشم انداز + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۱۰	توسعه مهارت های جدید	مطالعات تطبیقی + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۱۱	فرصت های شغلی متناسب با نیازهای جامعه	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۱۲	همسو کردن تحصیلات دانشگاهی با اولویت های دولت	مطالعات تطبیقی
۱۳	پژوهش و فناوری	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۱۴	چاپ و نشر	مطالعات کانونی
۱۵	همایش ها	مطالعات کانونی
۱۷	تهیه طرح های تحقیقاتی	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۱۸	اختراعات	مطالعات کانونی
۱۹	محصولات دانش بنیان	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۲۰	علوم کشاورزی	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۲۵	فناوری ICT	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۲۶	اینترنت و اینترنت	مطالعات کانونی
۲۷	آموزش مجازی	مطالعات کانونی
۲۸	نرم افزارهای تخصصی	مطالعات کانونی
۲۹	رسانه ها و فضای مجازی	مطالعات کانونی
۳۰	هوش مصنوعی،	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۳۱	داده کاوی/ دیتا ماینینگ	مطالعات میدانی
۳۲	سیستم های اطلاعات مدیریت	مطالعات کانونی
۳۳	دیتاستر	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۳۴	هوشمندسازی	مطالعات کانونی
۳۵	فناوری های نوین	اسناد بالادستی + سند چشم انداز + مطالعات کانونی
۳۶	تکنولوژی GIS	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۳۷	تکنولوژی سنجش از دور	مطالعات میدانی
۳۸	کشت بافت و تکنولوژی های سلولی و مولکولی	مطالعات کانونی
۳۹	دانشگاه منابع طبیعی با قدمت ۷۰ ساله (مجمع آموزشی شهید بهرام نیا)	مطالعات کانونی
۴۰	مراکز تحقیقاتی تخصصی (انتقال فناوری در شیلات، پنبه، کشاورزی و...)	مطالعات کانونی
۴۱	موقعیت جغرافیایی، ژئوپلتیک و ژئواکونومیک	مطالعات کانونی
۴۲	تنوع اقلیم	مطالعات کانونی
۴۳	دانشگاه جامعه المصطفی و دانشگاه مذاهب اسلامی گنبد	مطالعات کانونی
۴۵	فناوری گیاهان دارویی	مطالعات کانونی
۴۶	عضویت در اتحادیه دانشگاه های حاشیه خزر	مطالعات کانونی
۴۷	کارخانه نوآوری و مرکز فناوری	سند چشم انداز + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۴۹	ایجاد مراکز رشد، فناوری و مراکز نوآوری	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
	توسعه فناوریهای نوین بویژه ICT-	مطالعات کانونی
۵۰	توسعه کالبدی دانشگاه ها	مطالعات کانونی
۵۱	تولید نسبی دانش	مطالعات کانونی
۵۲	خصوصی سازی بخش آموزش عالی	مطالعات کانونی
۵۳	ارائه مقالات معتبر علمی در عرصه بین المللی	ارائه مقالات معتبر علمی در عرصه بین المللی
۵۵	یکپارچگی و همگرایی بین دانشگاه ها	مطالعات کانونی
۵۶	ارتقاء خود به دانشگاه های نسل ۳ و ۴	مطالعات میدانی
۵۷	تقویت ارتباط دانشگاه و صنعت	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۵۸	حل مسائل استراتژیک و پیچیده استان	مطالعات کانونی
۵۹	توسعه رشته های فنی و مهندسی، علوم پایه، علوم انسانی، هنر و معماری	مطالعات کانونی
۶۰	پارک های علم و فناوری و مراکز رشد	مطالعات میدانی
۶۱	تلفیق آموزش با پژوهش و مهارت	مطالعات کانونی
۶۲	ایجاد و توسعه شبکه های تحقیقاتی و فناوری	مطالعات تطبیقی
۶۳	اصلاح رشته ها و سرفصل ها با نیاز روز بازار و صنعت	مطالعات کانونی
۶۴	افزایش سرفصل های مهارت افزایی	مطالعات تطبیقی + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۶۶	مجازی شدن آموزش در دانشگاه ها	مطالعات کانونی

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۶۷	تقویت واحدهای پژوهشی	اسناد بالادستی + مطالعات میدانی
۶۸	بهبود شاخص D&R	مطالعات کانونی
۶۹	افزایش اثربخشی	مطالعات کانونی
۷۰	تغییر نگرش جامعه به دانشگاه	مطالعات کانونی
۷۱	سرمایه گذاری در زیرساخت ها	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۷۲	ادغام شعب	مطالعات کانونی
۷۳	مأموریت گرا شدن دانشگاه ها	مطالعات کانونی
۷۴	توسعه کارآفرینی	اسناد بالادستی
۷۵	گسترش محصولات دانش بنیان و فناوریانه	مطالعات میدانی
۷۶	مشارکت با دانشگاه های بین المللی	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۷۷	جذب دانشجویان خارجی	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۷۸	تقویت اتحادیه های منطقه ای حاشیه خزر	مطالعات کانونی
۷۹	تقویت اقتصاد آموزش عالی و اقتصاد استان	مطالعات کانونی
۸۰	فناوری های کاربردی (نوبل)	مطالعات کانونی
۸۱	مسیر ترقی شغلی	مطالعات کانونی
۸۲	ارزیابی تناسب شغل و شاغل	مطالعات میدانی
۸۳	توسعه و غنی سازی شغلی	مطالعات کانونی
۸۴	طراحی شغل	مطالعات کانونی
۸۵	مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه	مطالعات میدانی
۸۶	مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء)	مطالعات میدانی
۸۷	ارزیابی عملکرد	مطالعات کانونی
۸۸	ایجاد سیستم نظرسنجی دانشجویی	مطالعات تطبیقی
۸۹	ارتقاء جایگاه شغلی کارکنان و اعضای علمی	مطالعات کانونی
۹۰	شایسته سالاری	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + سند چشم انداز
۹۱	ارائه فرصت های مطالعاتی برای هیئت های علمی	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۹۲	گرت های پژوهشی	مطالعات کانونی
۹۳	توسعه و آموزش کارمندان	مطالعات میدانی
۹۴	ارتقاء بهره وری منابع انسانی	سند چشم انداز + مطالعات کانونی
۹۵	توانمندسازی اعضاء هیئت علمی	مطالعات کانونی
۹۶	عدالت جنسیتی	مطالعات تطبیقی
۹۷	توسعه سرمایه انسانی	سند چشم انداز
۹۸	ارتباط موثر با جامعه	اسناد بالادستی
۹۹	مسئولیت اجتماعی	سند چشم انداز + مطالعات تطبیقی
۱۰۰	دوره های کارآموزی	مطالعات کانونی
۱۰۱	گسترش کتابخانه های عمومی و مجازی	مطالعات کانونی
۱۰۲	تاسیس پژوهشکده ها و اندیشکده ها	مطالعات کانونی
۱۰۳	کرسی های آزاد اندیشی	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۱۰۴	آزاد اندیشی (اندیشه ورزی، صراحت، صداقت، شفافیت و...)	مطالعات کانونی
۱۰۵	دانش محوری	مطالعات کانونی
۱۰۶	آموزش محوری	مطالعات کانونی

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۱۰۷	اعتبار (اساتید، فارغ التحصیلان، مدارک و...)	مطالعات کانونی
۱۰۸	احترام	سند چشم انداز + مطالعات کانونی
۱۰۹	پژوهش محوری	اسناد بالادستی + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۱۱۰	پاسخگویی	سند چشم انداز
۱۱۱	خلاقیت و نوآوری	سند چشم انداز + اسناد بالادستی + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۱۱۲	قانونمداری	مطالعات میدانی
۱۱۳	مرجعیت	مطالعات کانونی

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

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

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 بخش آموزش عالی

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

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

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرج از مطالعات کانونی
۱	نقش در توسعه	تقویت خلاقیت، نوآوری- تقویت بنیه علمی و توسعه روند دانایی محور- توسعه همکاری های علمی در سطح منطقه ای و جهانی- بوجود آوردن آینده شغلی برای برآوردن نیازهای جامعه	توسعه فرهنگی- توسعه کیفی آموزش- توسعه سرمایه انسانی- اشتغال زایی و کار آفرینی	نوآوری و خلاقیت	همسو کردن تحصیلات دانشگاهی با اولویتهای دولت- پرورش ذهنهای خلاق و نوآور- متعهد به فرهنگ یادگیری مستمر و توسعه مهارتهای جدید- تعمیق همکاری و تقویت روابط با صنعت- سرمایه گذاری در زیر ساخت های آموزش عالی	تولید و توسعه علم- تربیت نیروی انسانی متخصص- خلق ایده و فناوری- آموزش- پژوهش- ارتباط با صنعت- مهارت آموزی- انتقال دانش- افزایش فرهنگ استان- راهبری آموزش عالی- نوآوری- ابداع- حل مسائل پیچیده- گردش علم و دانش- ترویج دانش و علم
۲	محصولات (کالاها و خدمات)	گسترش کتابخانه های عمومی و مجازی- حمایت از ایجاد و توسعه شبکه های تحقیقاتی و فناوری- توسعه نظام آموزش الکترونیک- پذیرش دانشجویان خارجی- طراحی و توسعه برنامه های پژوهشی- ایجاد و توسعه خوابگاه		نمایشگاه های تخصصی الگامپ و صنعتی و کشاورزی و...- تورهای علمی و ترویجی- دانشگاه های نسل سوم و چهارم- ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش- مراکز علم و فناوری/پارک های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز	گسترش طرح های بورسیه تحصیلی با بودجه دولتی- توسعه یک چارچوب تحول دیجیتال آموزش عالی- توسعه خوابگاه های دولتی	مدارک دانشگاهی- مقالات- طرح های علمی و پژوهشی- کتاب و نشریات- دوره های آموزشی- خدمات پژوهشی- محصولات دانش بنیان- دانش فنی- اختراعات- محصولات فناورانه- نیروی انسانی متخصص- دانش- فناوری- نرم افزارها- اپلیکیشن ها- پلتفرم ها- برگزاری سمینارهای علمی- مراکز رشد و پارک ها- مراکز نوآوری- شتاب دهنده- خدمات

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
		های متأهلی- اعطای بورس های تحصیلی- ارایه مقالات معتبر علمی در عرصه بین المللی- توسعه و تجهیز امکانات آموزشی دانشگاه های استان		آموزش های مهارتی- آموزش الکترونیک		R&D- خدمات آزمایشگاهی
۳	ذی نفعان (مشتریان، ارباب رجوعان و...)			سازمان های مردم نهاد (سمن)- شرکت های دانش بنیان- مراکز علم و فناوری/پارک های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی	تقویت روابط بین مؤسسات آموزشی، صنعت و سازمانهای اجتماعی	دانشجویان-سازمان های دولتی، عمومی، حاکمیتی و نظارتی- شرکت ها و مؤسسات خصوصی و تعاونی- پژوهشگاه ها و مراکز تحقیقاتی- محققین و پژوهشگران- سازمان ها و مؤسسات ملی و بین المللی- مراکز صنعتی و تولیدی- بانک ها و مؤسسات پولی و مالی- هیئت های علمی و اساتید-سمن ها- مراکز فرهنگی و دینی- مراکز آموزشی- مراکز مهارتی- آموزشگاه های آزاد- خدمات فنی، مهندسی و مشاوره ای- بازار کار و اشتغال- آموزش و پرورش- معلمان-انجمن ها و اصناف - دانشجویان خارجی- دولت- اتحادیه های بین المللی
۴	قلمروی جغرافیایی و تخصصی (بازار و جامعه هدف)	توانمند سازی اعضای هیئت علمی- تلفیق آموزش با تربیت و پژوهش و مهارت-حمایت از توسعه کیفی علوم انسانی و معارف اسلامی			ایجاد و توسعه شبکه های تحقیقاتی و فناوری	استان گلستان، سطح منطقه ای، سطح ملی و بین المللی-قلمرو تخصصی شامل: علوم فنی و مهندسی- علوم پایه- علوم انسانی- علوم کشاورزی- نظام آموزش مهارتی (فنی و حرفه ای+ علمی و کاربردی)- هنر و معماری- پارک و مراکز رشد- دانش بنیان ها- دانشجو- هیئت علمی-اتحادیه ها و نظام های صنفی (نظام مهندسی ها، وکلا و کارشناسان رسمی دادگستری، کارشناسان خبره و...)- جهاد دانشگاهی- پژوهشگاه ها- فرهنگی- ورزشی- اعتقادی

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
						و مذهبی- مشاوره روانشناسی و رفتاری- تحقیق و پژوهش- کارآموزی
۵	تکنولوژی	توسعه نظام آموزش الکترونیک- نخبگان علمی و دانشجویی	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته- فناوری اطلاعات و ارتباطات	آموزش الکترونیک- رسانه‌ها و فضای مجازی- اینترنت (پهنا، ضریب نفوذ، سرعت و...) - تکنولوژی GIS- سنسجش از دور- هوش مصنوعی- داده کاوی/ دیتا ماینینگ- صنعت ICT- نانو تکنولوژی- مکانیزاسیون فرایندها در سازمانها- دانشگاه های نسل سوم و چهارم- دیتا سنتر- سرمایه گذاری در زیرساخت های آموزش عالی	توسعه یک چارچوب تحول دیجیتال آموزش عالی- استفاده از فناوری در ارائه آموزش دانشگاهی- آموزش آنلاین الکترونیکی- توسعه یک چارچوب تحول دیجیتال آموزش عالی	تکنولوژی‌های آموزشی- ICT- نانو- دوره‌های آموزش کاربردی- کارآموزی- دیتا سنتر- سیستم‌های اطلاعات مدیریت (MIS)- اتوماسیون- مکانیزاسیون- اینترنت و اینترنت- شبکه- شبکه‌های مجازی- GPS- GIS- سنسجش از دور (RS)- آموزش مجازی- ابزار دقیق- تجهیزات آزمایشی و کارگاهی- مزرعه الگو- کشت بافت- تکنولوژی‌های سلولی و مولکولی- فناوری نقشه برداری- پهپادها- رباتیک- هوش مصنوعی- سیستم‌های خبره- هوشمندسازی- IOT- تجهیزات لیزری و اپتیک- نرم‌افزارهای تخصصی
۶	ارزش‌های بنیادی	نظام شایسته‌سالاری- تقویت خلاقیت- عدالت محوری- تقویت قدرت تفکر و خردورزی	دانش محوری- عدالت محوری- شایسته‌سالاری- رقابت پذیری- احترام- مسئولیت پذیری و پاسخگویی- سخت کوشی	برخوردار از ایده‌ها و طرح‌ها- نوآوری و خلاقیت- برخوردار از قانونمندی- آموزش دانشگاهی با کیفیت	سیستم آموزش عالی برخوردار از شهرت بین‌المللی- دستیابی به رقابت جهانی- سیستم آموزش عالی پاسخگو و در دسترس- دموکراتیک کردن ساختار آموزش عالی- حفظ صراحت، شفافیت و مسئولیت پذیری در کار- برابری جنسیتی در مؤسسات آموزش عالی- متعهد به فرهنگ یادگیری مستمر و توسعه حرفه‌ای و توسعه مهارت‌های جدید	اعتبار (اساتید، فارغ‌التحصیلان، مدارک و...) - کیفیت - دانش محوری - به‌روز بودن - احترام - عدالت و برابری - خلاقیت و نوآوری - کار تیمی - مرجعیت - استفاده از فرصت‌ها استان - حل مساله

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
۷	وجوه تمایز و ویژگی ممتاز	توسعه نظام آموزش الکترونیک	بهره گیری از فناوری های پیشرفته- فناوری اطلاعات و ارتباطات	آموزش الکترونیک- رسانه‌ها و فضای مجازی- اینترنت (پهنا، ضریب نفوذ، سرعت و...)- تکنولوژی GIS- تکنولوژی سنجش از دور- هوش مصنوعی- داده کاوی/ دیتا ماینینگ- صنعت ICT- نانو تکنولوژی- مکانیزاسیون فرایندها در سازمانها- دانشگاه های نسل سوم و چهارم- دیتا سنتر	توسعه یک چارچوب تحول دیجیتال آموزش عالی- استفاده از فناوری در ارائه آموزش دانشگاهی- آموزش آنلاین/الکترونیکی	دانشگاه منابع طبیعی با قدمت ۷۰ ساله (مجتمع آموزشی شهید بهرام نیا) - مراکز تحقیقاتی تخصصی (شیلات، پنبه، کشاورزی و...) - موقعیت جغرافیایی و ژئوپلتیک - تنوع رشته ها متناسب با تنوع فرهنگی، اقلیمی و مذهبی - دانشگاه جامعه المصطفی- دانشگاه مذاهب اسلامی گنبد - رشته های شاخص کشوری (صنایع غذایی، کشاورزی، جغرافیا، فیزیک هسته ای، زیست شناسی، زمین شناسی و...) - اعضای هیئت علمی سرآمد در کشور- فناوری گیاهان دارویی و شیمیایی- نخبگان علمی و دانشجویی
۸	دیدگاه نسبت به کارکنان فعال در بخش	عدالت محوری- تقویت قدرت تفکر و خرد ورزی- ارتقاء بهره وری منابع انسانی مؤسسات علمی و پژوهشی- توانمند سازی اعضا هیئت علمی- حمایت از نخبگان علمی، فرهنگی و هنری کشور	دانش محوری- عدالت محوری- شایسته سالاری- رقابت پذیری- احترام- مسئولیت پذیری و پاسخگویی- سخت کوشی- توسعه سرمایه انسانی	برخورداری از ایده ها و طرح ها- برخورداری از نوآوری و خلاقیت- برخورداری از قانونمداری- تناسب شغل و شاغل- توسعه و آموزش کارمندان- مدیریت و توسعه برنامه های پاداش، قدردانی و انگیزشی- مدیریت فرایندهای ارتقاء و تنزل رتبه- مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند	سیستم آموزش عالی پاسخگو و در دسترس- دموکراتیک کردن ساختار آموزش عالی- حفظ صراحت، شفافیت و مسئولیت پذیری در کار- برابری جنسیتی در مؤسسات آموزش عالی- متعهد به فرهنگ یادگیری مستمر و توسعه حرفه ای- ایجاد سیستم ملی نظرسنجی دانشجویی	استخدام و بازنشستگی متداول- حقوق و مزایای معمول - خدمات رفاهی معمول- بیمه ها و خدمات درمانی مناسب- تغذیه - مسیر ترقی شغلی- فرصت های مطالعاتی هیئت های علمی- گرنت های پژوهشی هیئت علمی - مشوق ها - جایگاه شغلی- توسعه و غنی سازی شغلی- طراحی شغل - مراکز تفریحی، فرهنگی و ورزشی- صندوق رفاهی- دوره های آموزشی
۹	مسئولیت اجتماعی	نهادینه سازی مسؤولیت پذیری اجتماعی در نظام دانشگاهی- افزایش آگاهی عموم به خصوص داوطلبان و دانشجویان از وضعیت شغلی رشته ها- گسترش کتابخانه های عمومی و مجازی-	اشتغال زایی و کار آفرینی	ایجاد بورس تحصیلی پیشرو در جهان- گسترش طرح های بورسیه تحصیلی با بودجه دولتی	روابط عمومی و تبلیغات -برگزاری نمایشگاه ها، همایش ها، جشنواره ها، سمپوزیم و... چاپ نشریات و کتب- رسانه های رسمی و اجتماعی- مشارکت در مدیریت بحران- آموزش و پژوهش- مراکز رشد و فناوری- خدمات مشاوره - مراکز کارآفرینی- مشارکت در مناسبات ملی و مذهبی- نظام پیشنهادات- ملاقات	

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
		تقویت نظام رتبه (بوس) تحصیلی دانشجویان مستعد				مردمی- بررسی شکایات- مراکز فنی و حرفه‌ای- کانون فارغ‌التحصیلان- اردوهای جهادی- اندیشکده‌ها- کرسی های آزاد اندیشی- ازدواج دانشجویی- وام های دانشجویی- ارتباطات با اقشار جامعه- ضیافت اساتید- بسیج اساتید - هم اندیشی اساتید و دانشجویان- فعالیت فرهنگی و اجتماعی- مشارکت سیاسی- بسیج دانشجویی- انجمن اسلامی- سمن‌ها- کانون‌ها- اصناف و اتحادیه‌ها- دوره‌های کارآموزی- تعهدات آموزش رایگان- خدمت به منافع عمومی
۱۰	بقا، رشد و پایداری	ارتقاء بهره وری منابع انسانی مؤسسات علمی و پژوهشی- توانمند سازی اعضا هیئت علمی	شایسته‌سالاری- توسعه سرمایه انسانی	تناسب شغل و شاغل- توسعه و آموزش کارمندان- مدیریت و توسعه برنامه های پاداش، قدردانی و انگیزشی- مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه- مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند	برابری جنسیتی در مؤسسات آموزش عالی- جذب، توسعه و حفظ کارکنان شایسته- ایجاد سیستم ملی نظرسنجی دانشجویی- دموکراتیک کردن ساختار آموزش عالی- افزایش مشارکت خصوصی در آموزش عالی- سرمایه گذاری در زیر ساخت های آموزش عالی	توسعه دانشکده ها و دانشگاه ها و رشته‌ها- ایجاد و توسعه پژوهشکده‌ها- ایجاد مراکز رشد و فناوری- توسعه کالبدی دانشگاه‌ها- تحصیلات تکمیلی- بورسیه‌ها- پتنت‌ها- جذب اعضای هیئت علمی جدید- انعقاد تفاهم نامه همکاری داخلی و بین‌المللی- گسترش دانشگاه‌های نسل ۳- جذب دانشجویان خارجی- پردیس ها و واحدهای بین‌المللی- تبلیغات و روابط عمومی- تولید دانش- مراکز نوآوری - مراکز مشاوره کارآفرینی، تحصیلی، شغلی، روانشناسی و...- خصوصی سازی بخش آموزش عالی- توسعه فناوریهای نوین بویژه ICT- آموزش مجازی- مراکز آموزش آزاد- ارتباط با صنعت- جذب دانشجویهای نخبه - افزایش کیفیت دانش آموختگان- فرصت‌های مطالعاتی- عضویت در اتحادیه بین‌المللی- مقالات ISI- گرنت - توسعه شاخص R&D- تدوین برنامه های درازمدت و راهبردی- ایجاد و توسعه رشته های بین رشته ای- بروزرسانی سیلابس های درسی و آموزشی- اصلاح

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
						ساختار، فرآیندها و دستورالعمل ها و ...
۱۱	چشم‌انداز	تلفیق آموزش با تربیت و پژوهش و مهارت-دستیابی به جایگاه اول علم و فناوری در جهان اسلام- وجود آوردن آینده شغلی برای برآوردن نیازهای جامعه-توسعه نظام آموزش الکترونیک-ارتقای علمی و رقابت بین دانشگاههای کشور-توسعه همکاریهای علمی در سطح منطقه ای و جهانی-ارتقاء جایگاه استان در حوزه آموزش عالی	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری-پیشرو بودن- توسعه روابط بین الملل	آموزش الکترونیک-دانشگاه های نسل سوم و چهارم	سیستم آموزش عالی برخوردار از شهرت بین المللی-توسعه یک چارچوب تحول دیجیتال آموزش عالی-پیشرو در آموزش- همسو کردن تحصیلات دانشگاهی با اولویتهای دولت-ترویج حکمرانی خوب در دانشگاهها- تقویت اکتشافات و برتری آکادمیک- تعمیق همکاری و تقویت روابط با صنعت و سازمان های اجتماعی	مأموریت‌گرا شدن دانشگاه‌ها-ارتقاء اثربخشی دانشگاه -تقویت ارتباط دانشگاه و صنعت - همگرایی بین واحدهای دانشگاهی- تعیین متولیان استانی آموزش عالی- اصلاح رشته ها و سرفصل‌ها با نیاز روز بازار و صنعت-حل نارسایی قوانین و مقررات - افزایش سرفصل های مهارت افزایی- آموزش دوگانه (تئوری و عملی)-نسل ۳ و ۴ دانشگاهی-تقویت واحدهای پژوهشی و بهبود شاخص R&D- مشارکت با دانشگاه- های بین‌المللی-تقویت اتحادیه های منطقه‌ای حاشیه خزر- ارزش گذاری اجتماعی- تقویت اقتصاد آموزش عالی- هدایت موقوفات به آموزش عالی- تغییر نگرش جامعه به دانشگاه- مجازی شدن آموزش در دانشگاهها - عقب ماندگی بخش آموزش عالی در سرمایه‌گذاری- های زیرساخت

۲-۶-۳) کاربرگ شماره ۲؛ مقوله های جمع آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش آموزش عالی استان

کاربرگ ۲ از تلفیق پاسخ های (مقوله های) گروه کانونی طی جلسات مربوطه (ستون اول) و پاسخ های (مقوله های) گروه پژوهشی 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 آنها در کادر پاسخ ترکیبی (ستون سوم) بعنوان 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 (تیم پژوهشی)	ترکیب مقوله ها (کانونی+تیم پژوهشی)
۱	نقش «بخش آموزش عالی استان گلستان» در توسعه استان یا توسعه کشور چیست؟	تولید و توسعه علم- تربیت نیروی انسانی متخصص- خلق ایده و فناوری - آموزش - پژوهش- ارتباط با صنعت- مهارت آموزی- انتقال دانش- افزایش فرهنگ استان- راهبری آموزش عالی- نوآوری- ابداع- حل مسائل پیچیده- گردش علم و دانش- ترویج دانش و علم	توسعه فرهنگی- توسعه کیفی آموزش- توسعه سرمایه انسانی- تقویت بنیه علمی و توسعه روند دانایی محور- توسعه همکاری های علمی در سطح منطقه ای و جهانی- بوجود آوردن آینده شغلی برای برآوردن نیازهای جامعه- همسو کردن تحصیلات دانشگاهی با اولویت های دولت- پرورش ذهن های خلاق و نوآور- متعهد به فرهنگ یادگیری مستمر و توسعه مهارت های جدید- تعمیق همکاری و تقویت روابط با صنعت- سرمایه گذاری در زیر ساخت های آموزش عالی	تولید و توسعه علم- تربیت نیروی انسانی متخصص- خلق ایده و فناوری - پژوهش- انتقال دانش- راهبری آموزش عالی- ابداع- حل مسائل پیچیده- گردش علم و دانش- ترویج دانش و علم- توسعه فرهنگی- توسعه کیفی آموزش- تقویت بنیه علمی و توسعه روند دانایی محور- توسعه همکاری های علمی در سطح منطقه ای و جهانی- بوجود آوردن آینده شغلی برای برآوردن نیازهای جامعه- همسو کردن تحصیلات دانشگاهی با اولویت های دولت- پرورش ذهن های خلاق و نوآور- متعهد به فرهنگ یادگیری مستمر و توسعه مهارت های جدید- تعمیق همکاری و تقویت روابط با صنعت- سرمایه گذاری در زیر ساخت های آموزش عالی

ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (تیم پژوهشی)	ترکیب مقوله ها (کانونی+تیم پژوهشی)
۲	«بخش آموزش عالی استان گلستان» چه کالاها یا خدماتی را ارائه می دهد؟	مدارک دانشگاهی - مقالات - طرح های علمی و پژوهشی - کتاب و نشریات - دوره های آموزشی - خدمات پژوهشی - محصولات دانش بنیان - دانش فنی - اختراعات - محصولات فناورانه - نیروی انسانی متخصص - دانش - فناوری - نرم افزارها - اپلیکیشن ها - پلتفرم ها - برگزاری سمینارهای علمی - مراکز رشد و پارک ها - مراکز نوآوری - خدمات R&D - خدمات آزمایشگاهی	گسترش کتابخانه های عمومی و مجازی - توسعه نظام آموزش الکترونیک - پذیرش دانشجویان خارجی - اعطای بورس های تحصیلی - ارائه مقالات معتبر علمی در عرصه بین المللی - توسعه و تجهیز امکانات آموزشی دانشگاه های استان - توسعه خوابگاه های دولتی - نمایشگاه های تخصصی ال کامپ و صنعتی و کشاورزی و ... - تورهای علمی و ترویجی - دانشگاه های نسل سوم و چهارم - ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش - مراکز علم و فناوری / پارک های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی - توسعه یک چارچوب تحول دیجیتال آموزش عالی	مدارک دانشگاهی - کتاب و نشریات - دوره های آموزشی - محصولات دانش بنیان - دانش فنی - اختراعات - محصولات فناورانه - نیروی انسانی متخصص - دانش - فناوری - نرم افزارها - اپلیکیشن ها - پلتفرم ها - برگزاری سمینارهای علمی - مراکز نوآوری - شتاب دهنده - خدمات R&D - خدمات آزمایشگاهی - گسترش کتابخانه های عمومی و مجازی - توسعه نظام آموزش الکترونیک - پذیرش دانشجویان خارجی - اعطای بورس های تحصیلی - ارائه مقالات معتبر علمی در عرصه بین المللی - توسعه و تجهیز امکانات آموزشی دانشگاه های استان - توسعه خوابگاه های دولتی - نمایشگاه های تخصصی ال کامپ و صنعتی و کشاورزی و ... - تورهای علمی و ترویجی - دانشگاه های نسل سوم و چهارم - ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش - مراکز علم و فناوری / پارک های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی - توسعه یک چارچوب تحول دیجیتال آموزش عالی
۳	مشتریان، ارباب رجوعان و یا خدمت گیرندگان «بخش آموزش عالی استان گلستان» چه کسانی هستند؟	دانشجویان - سازمان های دولتی، عمومی، حاکمیتی و نظارتی - شرکتهای خصوصی و تعاونی - پژوهشگاه ها و مراکز تحقیقاتی - محققین و پژوهشگران - سازمان ها و مؤسسات ملی و بین المللی - بانک ها و مؤسسات پولی و مالی - هیئت های علمی و اساتید - مراکز فرهنگی و دینی - مراکز آموزشی - مراکز مهارتی - آموزشگاه های آزاد - خدمات فنی، مهندسی و مشاوره ای - بازار کار و اشتغال - آموزش و پرورش - معلمان - انجمن ها و اصناف - دانشجویان خارجی - دولت - اتحادیه های بین المللی - سازمان های مردم نهاد (سمن) - شرکتهای دانش بنیان - مراکز علم و فناوری / پارک های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی - تقویت روابط بین مؤسسات آموزشی، صنعت و سازمان های اجتماعی	تقویت روابط بین مؤسسات آموزشی، صنعت و سازمان های اجتماعی - سازمان های مردم نهاد (سمن) - شرکتهای دانش بنیان - مراکز علم و فناوری / پارک های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی	دانشجویان - سازمان های دولتی، عمومی، حاکمیتی و نظارتی - شرکتهای خصوصی و تعاونی - پژوهشگاه ها و مراکز تحقیقاتی - محققین و پژوهشگران - سازمان ها و مؤسسات ملی و بین المللی - بانک ها و مؤسسات پولی و مالی - هیئت های علمی و اساتید - مراکز فرهنگی و دینی - مراکز آموزشی - مراکز مهارتی - آموزشگاه های آزاد - خدمات فنی، مهندسی و مشاوره ای - بازار کار و اشتغال - آموزش و پرورش - معلمان - انجمن ها و اصناف - دانشجویان خارجی - دولت - اتحادیه های بین المللی - سازمان های مردم نهاد (سمن) - شرکتهای دانش بنیان - مراکز علم و فناوری / پارک های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی - تقویت روابط بین مؤسسات آموزشی، صنعت و سازمان های اجتماعی

ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (تیم پژوهشی)	ترکیب مقوله ها (کانونی+تیم پژوهشی)
		معلمان-انجمن ها و اصناف - دانشجویان خارجی- دولت- اتحادیه های بین المللی		
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی «بخش آموزش عالی استان گلستان» چیست. به عبارت دیگر بخش آموزش عالی استان در چه حوزه های تخصصی، بازارها (جامعه هدف) و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می کند؟	استان گلستان، سطح منطقه ای، سطح ملی و بین المللی-قلمرو تخصصی شامل: علوم فنی و مهندسی- علوم پایه- علوم انسانی- علوم کشاورزی- نظام آموزش مهارتی (فنی و حرفه ای+ علمی و کاربردی)- هنر و معماری- پارک و مراکز رشد- دانش بنیان ها- دانشجو- هیئت علمی- اتحادیه ها و نظام های صنفی (نظام مهندسی ها، وکلا و کارشناسان رسمی دادگستری، کارشناسان خبره و...)- جهاد دانشگاهی- پژوهشگاه ها- فرهنگی - ورزشی- اعتقادی و مذهبی- مشاوره روانشناسی و رفتاری- کارآموزی توانمندسازی اعضای هیئت علمی-تلفیق آموزش با تربیت و پژوهش و مهارت- ایجاد و توسعه شبکه های تحقیقاتی و فناوری	توانمندسازی اعضای هیئت علمی-تلفیق آموزش با تربیت و پژوهش و مهارت- حمایت از توسعه کیفی علوم انسانی و معارف اسلامی- ایجاد و توسعه شبکه های تحقیقاتی و فناوری	استان گلستان، سطح منطقه ای، سطح ملی و بین المللی-قلمرو تخصصی شامل: علوم فنی و مهندسی- علوم پایه- علوم انسانی- علوم کشاورزی- نظام آموزش مهارتی (فنی و حرفه ای+ علمی و کاربردی)- هنر و معماری- پارک و مراکز رشد- دانش بنیان ها- دانشجو- هیئت علمی- اتحادیه ها و نظام های صنفی (نظام مهندسی ها، وکلا و کارشناسان رسمی دادگستری، کارشناسان خبره و...)- جهاد دانشگاهی- پژوهشگاه ها- فرهنگی - ورزشی- اعتقادی و مذهبی- مشاوره روانشناسی و رفتاری- کارآموزی توانمندسازی اعضای هیئت علمی-تلفیق آموزش با تربیت و پژوهش و مهارت- ایجاد و توسعه شبکه های تحقیقاتی و فناوری
۵	«بخش آموزش عالی استان گلستان» برای انجام فعالیت های خود از چه نوع تکنولوژی بهره می گیرد؟	تکنولوژی های آموزشی- ICT- نانو- دوره های آموزش کاربردی- دیتاسنتر- سیستم های اطلاعات مدیریت (MIS)- اتوماسیون- اینترنت و اینترنت- شبکه- GPS- آموزش مجازی- ابزار دقیق- تجهیزات آزمایشی و کارگاهی- مزرعه الگو- کشت بافت- تکنولوژی های سلولی و مولکولی- فناوری نقشه برداری- پهپادها- رباتیک- سیستم های خبره- هوشمندسازی- IOT- تجهیزات لیزری	بهره گیری از فناوری های پیشرفته- رسانه ها و فضای مجازی- اینترنت (پهنای، ضریب نفوذ، سرعت و...)- تکنولوژی GIS-تکنولوژی سنجش از دور- هوش مصنوعی- داده کاوی/ دیتا مینینگ- صنعت ICT-نانو تکنولوژی- مکانیزاسیون فرایندها در سازمان ها- دانشگاه های نسل سوم و چهارم	تکنولوژی های آموزشی- ICT- نانو- دوره های آموزش کاربردی- دیتاسنتر- سیستم های اطلاعات مدیریت (MIS)- اتوماسیون- اینترنت و اینترنت- شبکه- GPS- آموزش مجازی- ابزار دقیق- تجهیزات آزمایشی و کارگاهی- مزرعه الگو- کشت بافت- تکنولوژی های سلولی و مولکولی- فناوری نقشه برداری- پهپادها- رباتیک- سیستم های خبره- هوشمندسازی- IOT- تجهیزات لیزری

ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (تیم پژوهشی)	ترکیب مقوله ها (کانونی+تیم پژوهشی)
		GPS-سنجش از دور (RS)-آموزش مجازی-ابزار دقیق-تجهیزات آزمایشی و کارگاهی-مزرعه الگو-کشت بافت-تکنولوژی های سلولی و مولکولی-فناوری نقشه برداری-پهپادها-رباتیک-هوش مصنوعی-سیستم های خبره-هوشمندسازی-IOT-تجهیزات لیزری و اپتیک-نرم افزارهای تخصصی	دیتاسنتر-توسعه یک چارچوب تحول دیجیتال آموزش عالی	و اپتیک-نرم افزارهای تخصصی-بهره گیری از فناوری های پیشرفته-فناوری اطلاعات و ارتباطات-رسانه ها و فضای مجازی-تکنولوژی GIS-تکنولوژی سنجش از دور-هوش مصنوعی-داده کاوی/دیتا ماینینگ-نانو تکنولوژی-مکانیزاسیون فرایندها در سازمان ها-دانشگاه های نسل سوم و چهارم-دیتاسنتر-توسعه یک چارچوب تحول دیجیتال آموزش عالی
۶	ارزش های بنیادی «بخش آموزش عالی استان گلستان» کدام است؟	اعتبار (اساتید، فارغ التحصیلان، مدارک و...)-کیفیت-دانش محوری-به روز بودن-رقابت پذیری-احترام-سخت کوشی-تقویت قدرت تفکر و خرد ورزی-سیستم آموزش عالی پاسخگو-دموکراتیک کردن ساختار آموزش عالی-حفظ صراحت، شفافیت و مسئولیت پذیری در کار-برابری جنسیتی در مؤسسات آموزش عالی-متعهد به فرهنگ یادگیری مستمر و توسعه حرفه ای-برخورداری از ایده ها و طرح ها-برخورداری از نوآوری و خلاقیت-برخورداری از قانونمداری-آموزش دانشگاهی با کیفیت	دانش محوری-عدالت محوری-شایسته سالاری-رقابت پذیری-احترام-سخت کوشی-تقویت قدرت تفکر و خرد ورزی-سیستم آموزش عالی پاسخگو-دموکراتیک کردن ساختار آموزش عالی-حفظ صراحت، شفافیت و مسئولیت پذیری در کار-برابری جنسیتی در مؤسسات آموزش عالی-متعهد به فرهنگ یادگیری مستمر و توسعه حرفه ای-برخورداری از ایده ها و طرح ها-برخورداری از نوآوری و خلاقیت-برخورداری از قانونمداری-آموزش دانشگاهی با کیفیت	اعتبار (اساتید، فارغ التحصیلان، مدارک و...)-کیفیت-به روز بودن-خلاقیت و نوآوری-کارتیمی-مرجعیت-استفاده از فرصت ها استان-حل مساله-دانش محوری-عدالت محوری-شایسته سالاری-رقابت پذیری-احترام-سخت کوشی-تقویت قدرت تفکر و خرد ورزی-سیستم آموزش عالی-حفظ صراحت، شفافیت و مسئولیت پذیری در کار-برابری جنسیتی در مؤسسات آموزش عالی-متعهد به فرهنگ یادگیری مستمر و توسعه حرفه ای-برخورداری از ایده ها و طرح ها-برخورداری از قانونمداری-آموزش دانشگاهی با کیفیت
۷	«بخش آموزش عالی استان گلستان» از چه مزیت رقابتی یا ویژگی متمایز نسبت به بخش های مشابه خود در سایر استان ها و سایر کشورها برخوردار	دانشگاه منابع طبیعی با قدمت ۷۰ ساله (مجتمع آموزشی شهید بهرام نیا) - مراکز تحقیقاتی تخصصی (شیلات، پنبه، کشاورزی و...) - موقعیت جغرافیایی و ژئوپلتیک - تنوع رشته ها متناسب با تنوع فرهنگی، اقلیمی و مذهبی - دانشگاه جامعه المصطفی - دانشگاه مذاهب اسلامی گنبد - رشته های شاخص کشوری (صنایع غذایی، کشاورزی، جغرافیا، فیزیک هسته ای، زیست شناسی، زمین شناسی و...) - اعضای هیئت علمی سرآمد در کشور- فناوری گیاهان دارویی	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه ای)-سطح بلوغ تکنولوژی صنعتی استان	دانشگاه منابع طبیعی با قدمت ۷۰ ساله (مجتمع آموزشی شهید بهرام نیا) - مراکز تحقیقاتی تخصصی (شیلات، پنبه، کشاورزی و...) - موقعیت جغرافیایی و ژئوپلتیک - تنوع رشته ها متناسب با تنوع فرهنگی، اقلیمی و مذهبی - دانشگاه جامعه المصطفی -

ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (تیم پژوهشی)	ترکیب مقوله ها (کانونی+تیم پژوهشی)
	است؟	دانشگاه مذاهب اسلامی گنبد - رشته های شاخص کشوری (صنایع غذایی، کشاورزی، جغرافیا، فیزیک هسته ای، زیست شناسی، زمین شناسی و...) - اعضای هیئت علمی سرآمد در کشور - فناوری گیاهان دارویی و شیمیایی - نخبگان علمی و دانشجویی		وشیمیایی - نخبگان علمی و دانشجویی - برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه ای) - سطح بلوغ تکنولوژی صنعتی استان
۸	«بخش آموزش عالی استان گلستان» چقدر به کارکنان و مسائل آنها توجه دارد؟	استخدام و بازنشستگی متداول - حقوق و مزایای معمول - خدمات رفاهی معمول - بیمه ها و خدمات درمانی مناسب - تغذیه - مسیر ترقی شغلی - فرصت های مطالعاتی هیئت های علمی - گرنت های پژوهشی هیئت علمی - جایگاه شغلی - توسعه و غنی سازی شغلی - طراحی شغل - مراکز تفریحی، فرهنگی و ورزشی - صندوق رفاهی - شایسته سالاری - توسعه سرمایه انسانی - ارتقاء بهره وری منابع انسانی مؤسسه های علمی - توانمندسازی اعضای هیئت علمی - برابری جنسیتی در مؤسسات آموزش عالی - ایجاد سیستم ملی نظرسنجی دانشجویی - تناسب شغل و شاغل - توسعه و آموزش کارمندان - مدیریت و توسعه برنامه های پاداش، قردادانی و انگیزشی - مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه - مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند - ایجاد سیستم ملی نظرسنجی دانشجویی	استخدام و بازنشستگی متداول - حقوق و مزایای معمول - خدمات رفاهی معمول - بیمه ها و خدمات درمانی مناسب - تغذیه - مسیر ترقی شغلی - فرصت های مطالعاتی هیئت های علمی - گرنت های پژوهشی هیئت علمی - جایگاه شغلی - توسعه و غنی سازی شغلی - طراحی شغل - مراکز تفریحی، فرهنگی و ورزشی - صندوق رفاهی - شایسته سالاری - توسعه سرمایه انسانی - ارتقاء بهره وری منابع انسانی مؤسسه های علمی و پژوهشی - توانمندسازی اعضای هیئت علمی - برابری جنسیتی در مؤسسات آموزش عالی - ایجاد سیستم ملی نظرسنجی دانشجویی - تناسب شغل و شاغل - توسعه و آموزش کارمندان - مدیریت و توسعه برنامه های پاداش، قردادانی و انگیزشی - مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه - مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند	استخدام و بازنشستگی متداول - حقوق و مزایای معمول - خدمات رفاهی معمول - بیمه ها و خدمات درمانی مناسب - تغذیه - مسیر ترقی شغلی - فرصت های مطالعاتی هیئت های علمی - گرنت های پژوهشی هیئت علمی - جایگاه شغلی - توسعه و غنی سازی شغلی - طراحی شغل - مراکز تفریحی، فرهنگی و ورزشی - صندوق رفاهی - شایسته سالاری - توسعه سرمایه انسانی - ارتقاء بهره وری منابع انسانی مؤسسه های علمی و پژوهشی - توانمندسازی اعضای هیئت علمی - برابری جنسیتی در مؤسسات آموزش عالی - ایجاد سیستم ملی نظرسنجی دانشجویی - تناسب شغل و شاغل - توسعه و آموزش کارمندان - مدیریت و توسعه برنامه های پاداش، قردادانی و انگیزشی - مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه - مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارمند
۹	«بخش آموزش عالی استان گلستان» تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی حساس بوده و به تصویر ذهنی مردم اهمیت می دهد؟	روابط عمومی و تبلیغات - برگزاری نمایشگاه ها، همایش ها، جشنواره ها، سمپوزیم و... - چاپ نشریات و کتب - رسانه های رسمی و اجتماعی - مشارکت در مدیریت بحران - آموزش و پژوهش - مراکز رشد و فناوری - خدمات مشاوره - مراکز کارآفرینی - مشارکت در مناسبات ملی و مذهبی - نظام پیشنهادات - ملاقات مردمی - بررسی شکایات - مراکز فنی و حرفه ای - کانون فارغ التحصیلان - اردوهای اشتغال زایی و کار آفرینی - گسترش کتابخانه های عمومی و مجازی - گسترش طرح های بورسیه تحصیلی با بودجه دولتی - افزایش آگاهی عموم به خصوص داوطلبان و دانشجویان از وضعیت شغلی رشته ها - نهادینه سازی مسؤولیت پذیری اجتماعی در نظام دانشگاهی - خدمت به منافع	روابط عمومی و تبلیغات - برگزاری نمایشگاه ها، همایش ها، جشنواره ها، سمپوزیم و... - چاپ نشریات و کتب - رسانه های رسمی و اجتماعی - مشارکت در مدیریت بحران - آموزش و پژوهش - مراکز رشد و فناوری - خدمات مشاوره - مراکز کارآفرینی - مشارکت در مناسبات ملی و مذهبی - نظام پیشنهادات - ملاقات مردمی - بررسی شکایات - مراکز فنی و حرفه ای - کانون فارغ التحصیلان - اردوهای اشتغال زایی و کار آفرینی - گسترش کتابخانه های عمومی و مجازی - گسترش طرح های بورسیه تحصیلی با بودجه دولتی - افزایش آگاهی عموم به خصوص داوطلبان و دانشجویان از وضعیت شغلی رشته ها - نهادینه سازی مسؤولیت پذیری اجتماعی در نظام دانشگاهی - خدمت به منافع	روابط عمومی و تبلیغات - برگزاری نمایشگاه ها، همایش ها، جشنواره ها، سمپوزیم و... - چاپ نشریات و کتب - رسانه های رسمی و اجتماعی - مشارکت در مدیریت بحران - آموزش و پژوهش - مراکز رشد و فناوری - خدمات مشاوره - مراکز کارآفرینی - مشارکت در مناسبات ملی و مذهبی - نظام پیشنهادات - ملاقات مردمی - بررسی شکایات - مراکز فنی و حرفه ای - کانون فارغ التحصیلان - اردوهای اشتغال زایی و کار آفرینی - گسترش کتابخانه های عمومی و مجازی - گسترش طرح های بورسیه تحصیلی با بودجه دولتی - افزایش آگاهی عموم به خصوص داوطلبان و دانشجویان از وضعیت شغلی رشته ها - نهادینه سازی مسؤولیت پذیری اجتماعی در نظام دانشگاهی - خدمت به منافع

ترکیب مقوله ها (کانونی+تیم پژوهشی)	مقوله های جمع آوری شده (تیم پژوهشی)	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	سؤالات	ردیف
<p>جهادی- اندیشکده ها- کرسی های آزاد اندیشی- ازدواج دانشجویی- وام های دانشجویی- ارتباطات با افشار جامعه- ضیافت اساتید- بسیج اساتید - هم اندیشی اساتید و دانشجویان- فعالیت فرهنگی و اجتماعی- مشارکت سیاسی- بسیج دانشجویی- انجمن اسلامی- کانون ها- اصناف و اتحادیه ها- دوره های کارآموزی- تعهدات آموزش رایگان- اشتغال زایی و کار افرینی- گسترش کتابخانه های عمومی و مجازی- اعطای بورس های تحصیلی- افزایش آگاهی عموم به خصوص داوطلبان و دانشجویان از وضعیت شغلی رشته ها- نهادینه سازی مسؤولیت پذیری اجتماعی در نظام دانشگاهی- خدمت به منافع عمومی- سازمان های مردم نهاد (سمن)- تورهای علمی و ترویجی</p>	<p>عمومی- سازمان های مردم نهاد (سمن)- نمایشگاه های تخصصی الکامپ و صنعتی و کشاورزی و...- تورهای علمی و ترویجی</p>	<p>مشاوره - مراکز کارآفرینی- مشارکت در مناسبات ملی و مذهبی- نظام پیشنهادات- ملاقات مردمی- بررسی شکایات- مراکز فنی و حرفه ای- کانون فارغ التحصیلان- اردوهای جهادی- اندیشکده ها- کرسی های آزاد اندیشی- ازدواج دانشجویی- وام های دانشجویی- ارتباطات با افشار جامعه- ضیافت اساتید- بسیج اساتید - هم اندیشی اساتید و دانشجویان- فعالیت فرهنگی و اجتماعی- مشارکت سیاسی- بسیج دانشجویی- انجمن اسلامی- سمن ها- کانون ها- اصناف و اتحادیه ها- دوره های کارآموزی- تعهدات آموزش رایگان</p>		
<p>توسعه دانشکده ها و دانشگاه ها و رشته ها - ایجاد مراکز رشد و فناوری- توسعه کالبدی دانشگاه ها- تحصیلات تکمیلی- پتنت ها- جذب اعضای هیئت علمی جدید- گسترش دانشگاه های نسل ۳- پردیس ها و واحدهای بین المللی- تبلیغات و روابط عمومی- تولید دانش- مراکز نوآوری - مراکز مشاوره کارآفرینی، تحصیلی، شغلی، روانشناسی و...- خصوصی سازی بخش آموزش عالی- توسعه فناوریهای نوین بویژه ICT-مراکز آموزش آزاد- ارتباط با صنعت- افزایش کیفیت دانش آموختگان- فرصت های مطالعاتی- عضویت در اتحادیه بین المللی- گرنت - توسعه شاخص R&D- تدوین برنامه های درآمدت و راهبردی- ایجاد و توسعه رشته های بین رشته ای-</p>	<p>فناوری اطلاعات و ارتباطات-تلفیق آموزش با تربیت و پژوهش و مهارت- هدفمند کردن اعتبارات پژوهشی- بهره وری مناسب از دستاوردهای علمی و فناوری کشور- اعطای بورس های تحصیلی- طراحی و توسعه برنامه های پژوهشی- ارتقاء جایگاه کرسی های نظریه پردازی- استقرار نظام جامع نظارت و ارزیابی و رتبه بندی دانشگاه ها- حمایت از نخبگان علمی، فرهنگی و هنری کشور- تجاری سازی دستاوردهای حاصل از پژوهش و توسعه- توسعه همکاری های علمی در سطح</p>	<p>توسعه دانشکده ها و دانشگاه ها و رشته ها- ایجاد و توسعه پژوهشکده ها- ایجاد مراکز رشد و فناوری- توسعه کالبدی دانشگاه ها- تحصیلات تکمیلی- بورسیه ها- پتنت ها- جذب اعضای هیئت علمی جدید- انعقاد تفاهم نامه همکاری داخلی و بین المللی- گسترش دانشگاه های نسل ۳- جذب دانشجویان خارجی- پردیس ها و واحدهای بین المللی- تبلیغات و روابط عمومی-</p>	<p>«بخش آموزش عالی استان گلستان» تا چه اندازه به بقاء، رشد و منافع خود توجه دارد؟ مهم ترین شاخص ها در این زمینه کدامند؟</p>	<p>۱۰</p>

ترکیب مقوله ها (کانونی+تیم پژوهشی)	مقوله های جمع آوری شده (تیم پژوهشی)	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	سؤالات	ردیف
<p>بروزرسانی سیلابس های درسی و آموزشی- اصلاح ساختار، فرآیندها و دستورالعمل ها و...- تلفیق آموزش با تربیت و پژوهش و مهارت- هدفمند کردن اعتبارات پژوهشی- بهره وری مناسب از دستاوردهای علمی و فناوری کشور- اعطای بورس های تحصیلی- طراحی و توسعه برنامه های پژوهشی- ارتقاء جایگاه کرسی های نظریه پردازی- استقرار نظام جامع نظارت و ارزیابی و رتبه بندی دانشگاه ها- حمایت از نخبگان علمی، فرهنگی و هنری کشور- تجاری سازی دستاوردهای حاصل از پژوهش و توسعه- توسعه همکاری های علمی در سطح منطقه ای و جهانی- توسعه رشته های فنی و مهندسی مرتبط با توسعه استان- ارائه مقالات معتبر علمی در عرصه بین المللی- توسعه یک چارچوب تحول دیجیتال آموزش عالی- افزایش بودجه برای آموزش عالی- جذب استعدادهای سراسر جهان به سیستم آموزشی- ارتقاء رهبری زنان در دانشگاه و پژوهش- نظارت و ارزیابی وضعیت آموزش دانشگاهی در ارتباط با اهداف توسعه ملی- تقویت اکتشافات و برتری آکادمیک- تشویق بخش خصوصی برای ایجاد مؤسسات آموزش عالی- دانشگاه های نسل سوم و چهارم- ایجاد سیستم ملی نظرسنجی دانشجویی- افزایش مشارکت خصوصی در آموزش عالی- سرمایه گذاری در زیر ساخت های آموزش عالی- ملی نظرسنجی دانشجویی</p>	<p>منطقه ای و جهانی- توسعه رشته های فنی و مهندسی مرتبط با توسعه استان- ارائه مقالات معتبر علمی در عرصه بین المللی- توسعه یک چارچوب تحول دیجیتال آموزش عالی- افزایش بودجه برای آموزش عالی- جذب استعدادهای سراسر جهان به سیستم آموزشی- ارتقاء رهبری زنان در دانشگاه و پژوهش- نظارت و ارزیابی وضعیت آموزش دانشگاهی در ارتباط با اهداف توسعه ملی- تقویت روابط بین مؤسسات آموزشی صنعت و سازمان های اجتماعی- تقویت اکتشافات و برتری آکادمیک- تشویق بخش خصوصی برای ایجاد مؤسسات آموزش عالی- دانشگاه های نسل سوم و چهارم- ایجاد سیستم ملی نظرسنجی دانشجویی- افزایش مشارکت خصوصی در آموزش عالی- سرمایه گذاری در زیر ساخت های آموزش عالی</p>	<p>تولید دانش- مراکز نوآوری- مراکز مشاوره کارآفرینی، تحصیلی، شغلی، روانشناسی و...- خصوصی سازی بخش آموزش عالی- توسعه فناوریهای نوین بویژه ICT- آموزش مجازی- مراکز آموزش آزاد- ارتباط با صنعت- جذب دانشجویهای نخبه- افزایش کیفیت دانش آموختگان- فرصت های مطالعاتی- عضویت در اتحادیه بین المللی- مقالات ISI- گزنت- توسعه شاخص R&D- تدوین برنامه های درآمدت و راهبردی- ایجاد و توسعه رشته های بین رشته ای- بروزرسانی سیلابس های درسی و آموزشی- اصلاح ساختار، فرآیندها و دستورالعمل ها و ...</p>		
<p>مأموریت گرا شدن دانشگاه ها- ارتقاء اثربخشی دانشگاه- همگرایی بین واحدهای دانشگاهی- تعیین متولیان استانی آموزش عالی- اصلاح رشته ها و سرفصل ها با نیاز روز بازار و صنعت- حل نارسایی قوانین و مقررات- آموزش دوگانه (تئوری و عملی)- تقویت اتحادیه های منطقه ای حاشیه خزر- ارزش گذاری اجتماعی- تقویت اقتصاد آموزش عالی- هدایت موقوفات به آموزش عالی- تغییر نگرش جامعه به دانشگاه- مجازی شدن آموزش در دانشگاه ها- عقب ماندگی بخش آموزش عالی در سرمایه گذاری های زیرساخت گسترش تحقیق و توسعه و</p>	<p>گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری- تلفیق آموزش با تربیت و پژوهش و مهارت- دستیابی به جایگاه اول علم و فناوری در جهان اسلام- بوجود آوردن آینده شغلی برای برآوردن نیازهای جامعه- توسعه نظام آموزش الکترونیک- ارتقای علمی و رقابت بین دانشگاه های کشور- توسعه همکاری های علمی در سطح منطقه ای و جهانی- ارتقاء جایگاه استان در حوزه آموزش عالی- پیشرو در آموزش- دستیابی به</p>	<p>مأموریت گرا شدن دانشگاه ها- ارتقاء اثربخشی دانشگاه- تقویت ارتباط دانشگاه و صنعت- همگرایی بین واحدهای دانشگاهی- تعیین متولیان استانی آموزش عالی- اصلاح رشته ها و سرفصل ها با نیاز روز بازار و صنعت-</p>	<p>«بخش آموزش عالی استان گلستان» در آینده به چه جایگاه مطلوبی دست می یابد؟ موقعیت مطلوب چگونه تعریف می شود؟</p>	<p>۱۱</p>

ترکیب مقوله ها (کانونی+تیم پژوهشی)	مقوله های جمع آوری شده (تیم پژوهشی)	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	سؤالات	ردیف
<p>نواوری - تلفیق آموزش با تربیت و پژوهش و مهارت-دستیابی به جایگاه اول علم و فناوری در جهان اسلام-بوجود آوردن آینده شغلی برای برآوردن نیازهای جامعه -ارتقای علمی و رقابت بین دانشگاههای کشور-توسعه همکاریهای علمی در سطح منطقه ای و جهانی-ارتقاء جایگاه استان در حوزه آموزش عالی -پیشرو در آموزش-دستیابی به رقابت جهانی -ترویج حکمرانی خوب در دانشگاه ها- تقویت اکتشافات و برتری آکادمیک-تقویت روابط بین مؤسسات آموزشی، صنعت و سازمانهای اجتماعی- دانشگاه های نسل سوم و چهارم</p>	<p>رقابت جهانی-همسو کردن تحصیلات دانشگاهی با اولویتهای دولت-ترویج حکمرانی خوب در دانشگاه ها- تقویت اکتشافات و برتری آکادمیک-تقویت روابط بین مؤسسات آموزشی، صنعت و سازمانهای اجتماعی- دانشگاه های نسل سوم و چهارم</p>	<p>حل نارسایی قوانین و مقررات - افزایش سرفصل های مهارت افزایی-آموزش دوگانه (تئوری و عملی)-نسل ۳ و ۴ دانشگاهی-تقویت واحدهای پژوهشی و بهبود شاخص R&D- مشارکت با دانشگاه های بین المللی-تقویت اتحادیه های منطقه ای حاشیه خزر- ارزش گذاری اجتماعی- تقویت اقتصاد آموزش عالی- هدایت موقوفات به آموزش عالی- تغییر نگرش جامعه به دانشگاه- مجازی شدن آموزش در دانشگاه ها - عقب ماندگی بخش آموزش عالی در سرمایه گذاری های زیرساخت</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 هریک از سؤالات ۱۱ گانه به یک پاسخ کامل با ویرایش ادبی صحیح جمله نویسی شده است.

جدول ۱۷-۳: اجزای مقاصد آرمانی

ردیف	سؤالات	پاسخها
۱	نقش در توسعه (مأموریت)	بخش آموزش عالی استان بعنوان متولی اصلی تولید علم و تربیت نیروی انسانی متخصص با ایجاد و توسعه زیرساخت های لازم برای آموزش، پژوهش و فناوری به منظور تعمیق همکاری و تقویت روابط با صنعت (جامعه) فعالیت می نماید. همچنین این بخش با رویکرد ترویج، گردش و انتقال دانش و علم، توسعه فرهنگی و تقویت بنیه علمی و توسعه روند دانایی محور جامعه به توسعه همکاری های علمی در سطح منطقه ای و جهانی کمک می نماید. این بخش در نقش راهبری آموزش عالی با پرورش ذهن های خلاق، برای ابداع و نوآوری جهت توسعه مهارت های جدید به منظور پاسخ به فرصت های شغلی متناسب با نیازهای جامعه و همسو کردن تحصیلات دانشگاهی با اولویتهای دولت (استان) اقدام می نماید.
۲	محصولات (کالاها یا خدماتی)	خدمات بخش آموزش عالی در حوزه آموزش عبارتند از: دوره های آموزشی مدارک دانشگاهی دانش فنی نیروی انسانی متخصص دانش فناوری توسعه نظام آموزش الکترونیک پذیرش دانشجویان خارجی اعطای بورس های تحصیلی مراکز آموزش های مهارتی همچنین خدمات بخش آموزش عالی در حوزه پژوهش و فناوری عبارتند از: محصولات دانش بنیان اختراعات محصولات فناورانه نرم افزارها اپلیکیشن ها پلتفرم ها برگزاری سمینارهای علمی مراکز نوآوری شتاب دهنده خدمات R&D خدمات آزمایشگاهی گسترش کتابخانه های عمومی و مجازی ارائه مقالات معتبر علمی در عرصه بین المللی نمایشگاه های تخصصی ال کامپ و صنعتی و کشاورزی و... تورهای علمی و ترویجی دانشگاه های نسل سوم و چهارم

ردیف	سؤالات	پاسخها
		ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش مراکز علم و فناوری/پارکهای علم و فناوری و مراکز رشد سایر خدمات و محصولات این بخش عبارتند از: کتاب و نشریات توسعه و تجهیز امکانات آموزشی دانشگاههای استان ایجاد و توسعه خوابگاههای دانشجویی
۳	دینفعان مشتریان، ارباب رجوعان	دینفعان مشتریان، ارباب رجوعان بخش آموزش عالی استان عبارتند از: - سازمانهای دولتی، عمومی، حاکمیتی و نظارتی - شرکتهای و مؤسسات خصوصی و تعاونی - سازمانها، مؤسسات و اتحادیههای بینالمللی - پژوهشگاهها، مراکز تحقیقاتی، شرکتهای دانشبنیان، مراکز علم و فناوری/پارکهای علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزشهای مهارتی، آزاد، خدمات فنی، مهندسی و مشاوره‌ای - مراکز و مؤسسات آموزشی، علمی، فرهنگی، دینی و هنری - اساتید و پژوهشگران - دانشجویان داخلی و خارجی - آموزش‌وپرورش و معلمان - انجمنها و اصناف، سازمانهای مردم‌نهاد (سمن) و سازمانهای اجتماعی
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی	قلمروی جغرافیایی بخش آموزش عالی استان استانی، ملی و بین‌المللی می‌باشد و قلمرو تخصصی آن عبارتست از: - علوم فنی و مهندسی - علوم پایه - علوم انسانی - علوم کشاورزی - نظام آموزش مهارتی (فنی و حرفه‌ای + علمی و کاربردی) - هنر و معماری - پارک و مراکز رشد، دانش‌بنیانها - دانشجو - هیئت علمی (کارآموزی و توانمندسازی اعضاء هیئت علمی) - اتحادیه‌ها و نظامهای صنفی (نظام‌مهندسی‌ها، وکلا و کارشناسان رسمی دادگستری، کارشناسان خبره و...) - جهاد دانشگاهی - پژوهشگاهها - فرهنگی، اعتقادی و مذهبی - اجتماعی - ورزشی - مشاوره روانشناسی و رفتاری - تلفیق آموزش با تربیت و پژوهش و مهارت ایجاد و توسعه شبکه‌های تحقیقاتی و فناوری
۵	تکنولوژی	بخش آموزش عالی استان گلستان از فناوری ICT شامل اینترنت و اینترنت، شبکه، آموزش مجازی، نرم‌افزارهای تخصصی، رسانه‌ها و فضای مجازی، هوش مصنوعی، داده‌کاوی/دیتا ماینینگ، سیستم‌های اطلاعات مدیریت (MIS)، اتوماسیون، دیتاستر، هوشمندسازی، IOT، فناوری‌های الکترونیک عبارتند از ابزار دقیق، فناوری نقشه‌برداری و تجهیزات لیزری و اپتیک، پهپادها، رباتیک و سیستم‌های خبره و تجهیزات آزمایشی و کارگاهی فناوری‌های کاربردی شامل: فناوری‌های نوین شامل نانو، تکنولوژی‌های سلولی و مولکولی و تکنولوژی GIS، تکنولوژی سنجش‌ازدور، کشت بافت، تکنولوژی‌های سلولی و مولکولی،

ردیف	سؤالات	پاسخها
۶	ارزشهای بنیادی	<p>ارزشهای بنیادین این بخش عبارتند از:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱- آزاد اندیشی (اندیشه ورزی، صراحت، صداقت، شفافیت و...) ۲- دانش محوری ۳- آموزش محوری ۴- اعتبار (اساتید، فارغ التحصیلان، مدارک و...) ۵- احترام ۶- شایسته سالاری ۷- پاسخگویی ۸- پژوهش محوری ۹- خلاقیت و نوآوری ۱۰- قانونمداری ۱۱- مرجعیت
۷	مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز و با وجوه تمایز	<p>از جمله وجوه تمایز و مزیت رقابتی بخش آموزش عالی استان گلستان عبارتند از:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱- دانشگاه منابع طبیعی با قدمت ۷۰ ساله ۲- مراکز تحقیقاتی تخصصی (انتقال فناوری، شیلات، پنبه، کشاورزی و...) ۳- موقعیت جغرافیایی، ژئوپلتیک و ژئواکونومیک ۴- تنوع اقلیم ۵- دانشگاه جامعه المصطفی و دانشگاه مذاهب اسلامی گنبد ۶- رشته های شاخص کشوری (صنایع غذایی، کشاورزی، جغرافیا، فیزیک هسته ای، زیست شناسی، زمین شناسی و...) ۷- فناوری گیاهان دارویی ۸- عضویت در اتحادیه دانشگاه های حاشیه خزر <p>کارخانه نوآوری و مرکز فناوری</p>
۸	توجه به کارکنان و مسائل آنها	<p>بخش آموزش عالی استان گلستان با استخدام و بازنشتگی متداول، پرداخت حقوق و مزایای معمول، ارائه خدمات رفاهی معمول، بیمه ها و خدمات درمانی و تکمیلی مناسب و ایجاد مراکز تفریحی، فرهنگی و ورزشی، تاسیس صندوق رفاهی و توسعه برنامه های پاداش، قدردانی و انگیزشی به نیازهای اولیه کارکنان خود توجه دارد. همچنین این بخش با تعریف مسیر ترقی شغلی، تناسب شغل و شاغل، توسعه و غنی سازی شغلی، طراحی شغل، مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه و مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء) کارکنان و اعضای علمی، ارزیابی عملکرد، ایجاد سیستم ملی نظرسنجی دانشجویی و... به ارتقاء جایگاه شغلی آنان کمک می نماید. نهایتاً این بخش با توجه به شایسته سالاری، ارائه فرصت های مطالعاتی برای هیئت های علمی، گزینش های پژوهشی، توسعه و آموزش کارمندان، ارتقاء بهره وری منابع انسانی، توانمندسازی اعضای هیئت علمی و عدالت جنسیتی در مؤسسات آموزش عالی در راستای توسعه سرمایه انسانی گام بر می دارد.</p>
۹	مسئولیت اجتماعی و تصویر ذهنی مردم	<p>بخش آموزش عالی استان با فعالیت های روابط عمومی و تبلیغات، برگزاری نمایشگاه ها، همایش ها، جشنواره ها، سمپوزیم و استفاده از رسانه های رسمی و اجتماعی، چاپ نشریات و کتب، مشارکت در مناسبات ملی و مذهبی و... به دنبال ایجاد تصویر مثبت از خود در بین مخاطبان و جامعه می باشد. همچنین این بخش با مشارکت در مدیریت بحران، توسعه آموزش و پژوهش، راه اندازی مراکز رشد و فناوری، ارائه خدمات مشاوره و تاسیس مراکز کارآفرینی و فنی و حرفه ای، سازمان های مردم نهاد (سمن)، تورهای علمی و ترویجی و... در راستای مسئولیت اجتماعی خویش گام بر می دارد. این بخش با نظام پیشنهادات، ملاقات مردمی، ارتباطات با اقشار جامعه، دوره های کارآموزی، گسترش کتابخانه های عمومی و مجازی، برگزاری اردوهای جهادی، تاسیس اندیشکده ها، کرسی های آزاد اندیشی و ... منافع عمومی</p>
۱۰	بقاء، رشد و منافع و پایداری	<p>بخش آموزش عالی استان از گذشته تاکنون برای بقا و رشد و پایداری خود اقدامات زیر را انجام داده است:</p> <ul style="list-style-type: none"> - توسعه دانشکده ها، دانشگاه ها، رشته ها و تحصیلات تکمیلی و جذب اعضای هیئت علمی جدید - ایجاد مراکز رشد، فناوری و مراکز نوآوری، توسعه فناوریهای نوین بویژه ICT - توسعه کالبدی دانشگاه ها - گسترش دانشگاه های نسل ۳ و ۴ - دفاتر ارتباطات بین الملل

ردیف	سؤالات	پاسخها
		<ul style="list-style-type: none"> - تبلیغات و روابط عمومی - تولید دانش - مراکز مشاوره کارآفرینی، تحصیلی، شغلی، روانشناسی و... - خصوصی سازی بخش آموزش عالی - مراکز آموزش آزاد - توسعه شاخص R&D و ارتباط با صنعت - افزایش کیفیت دانش آموختگان - فرصت های مطالعاتی و گرنت - عضویت در اتحادیه بین المللی - تدوین برنامه های درازمدت و راهبردی - ایجاد و توسعه رشته های بین رشته ای - بروزرسانی سیلابس های درسی و آموزشی - اصلاح ساختار، فرآیندها و دستورالعمل ها و... - تلفیق آموزش با تربیت و پژوهش و مهارت - هدفمند کردن اعتبارات پژوهشی - بهره وری مناسب از دستاوردهای علمی و فناوری کشور - اعطای بورس های تحصیلی - طراحی و توسعه برنامه های پژوهشی - ارتقاء جایگاه کرسی های نظریه پردازی - استقرار نظام جامع نظارت و ارزیابی و رتبه بندی دانشگاه ها - حمایت از نخبگان علمی، فرهنگی و هنری کشور - تجاری سازی دستاوردهای حاصل از پژوهش و توسعه - توسعه همکاری های علمی در سطح منطقه ای و جهانی - توسعه رشته های فنی و مهندسی مرتبط با توسعه استان - ارائه مقالات معتبر علمی در عرصه بین المللی - توسعه یک چارچوب تحول دیجیتال آموزش عالی - افزایش بودجه برای آموزش عالی - جذب استعدادها از سراسر جهان به سیستم آموزشی - ارتقاء رهبری زنان در دانشگاه و پژوهش - نظارت و ارزیابی وضعیت آموزش دانشگاهی در ارتباط با اهداف توسعه ملی - تقویت اکتشافات و برتری آکادمیک
۱۱	<p>موقعیت مطلوب و تصویر آینده</p>	<p>بخش آموزش عالی استان گلستان با رویکرد اقیانوس آبی در جهت ایجاد یکپارچگی و همگرایی بین دانشگاه ها از طریق ارتقاء خود به دانشگاه های نسل ۳ و ۴ بدنبال تقویت ارتباط دانشگاه و صنعت و با ایجاد دانشگاه نسل ۵ در پی حل مسائل استراتژیک و پیچیده استان و کشور می باشد.</p> <p>همچنین این بخش با اصلاح رشته ها و سرفصل ها با نیاز روز بازار و صنعت، افزایش سرفصل های مهارت افزایی، آموزش دوگانه (تئوری و عملی)، مجازی شدن آموزش در دانشگاه ها، تقویت واحدهای پژوهشی و بهبود شاخص R&D در راستای افزایش اثربخشی خود و تغییر نگرش جامعه به دانشگاه (به منظور هدایت موقوفات به آموزش عالی و...) گام بر می دارد.</p> <p>نهایتاً بخش آموزش عالی استان با سرمایه گذاری در زیرساخت ها، ادغام شعب، مأموریت گرا شدن دانشگاه ها، مشارکت با دانشگاه های بین المللی، تقویت اتحادیه های منطقه ای حاشیه خزر در راستای تقویت اقتصاد آموزش عالی و اقتصاد استان نقش آفرینی می نماید.</p>

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

پس از شناسایی و تدوین اجزای یازده گانه بیانیه مأموریت و چشم انداز بصورت نگارش ادبی در کاربرد شماره ۳، اکنون با ترکیب پاسخ ها یا گزاره های ادبی به دست آمده در کاربرد شماره ۴، بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش آموزش عالی استان گلستان به صورت منسجم و با کلمات مناسب در سه رکن جهت ساز یا همان اجزای مقاصد آرمانی ادغام، ترکیب، تصحیح و نگارش نهایی شده است.

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

مأموریت (MISSION)	
بخش آموزش عالی استان بعنوان متولی اصلی تولید علم، فناوری و تربیت نیروی انسانی متخصص با ایجاد و توسعه زیرساخت های لازم برای آموزش، پژوهش و فناوری به منظور تعمیق همکاری و تقویت روابط با صنعت (جامعه) فعالیت می نماید. همچنین این بخش با رویکرد ترویج، گردش و انتقال دانش و علم، توسعه فرهنگی و تقویت بنیه علمی و توسعه روند دانایی محور جامعه به توسعه همکاری های علمی در سطح منطقه ای و جهانی کمک می نماید. این بخش در نقش راهبری آموزش عالی با پرورش ذهن های خلاق، برای ابداع و نوآوری جهت توسعه مهارت های جدید به منظور پاسخ به فرصت های شغلی متناسب با نیازهای جامعه و همسو کردن تحصیلات دانشگاهی با اولویت های دولت (استان) اقدام می نماید.	
بخش آموزش عالی خدمات خود را در حوزه های آموزشی (مقاطع آموزشی، تربیت نیروی انسانی و ...)، پژوهش و فناوری (تهیه طرح های تحقیقاتی، اختراعات، آزمایشگاه و محصولات دانش بنیان و فناور و ...) و سایر خدمات (چاپ و نشر، همایش ها، خدمات زیرساخت و ...) به دانشجویان، اساتید، پژوهشگران، صنعت و جامعه و ... در سطح استان، ملی و بین المللی ارائه می دهد. قلمرو تخصصی اصلی این بخش عبارتست از:	
>	علوم کشاورزی
>	نظام آموزش مهارتی (فنی و حرفه ای + علمی و کاربردی)
>	فرهنگی، اعتقادی و مذهبی
>	ورزشی
>	تلفیق آموزش با پژوهش و قابلیت های مهارت (فرش، طیور، گلخانه، داروهای گیاهی و ...)
در بخش آموزش عالی استان گلستان عمدتاً از فناوری ICT شامل اینترنت و اینترنت، شبکه، آموزش مجازی، نرم افزارهای تخصصی، رسانه ها و فضای مجازی، هوش مصنوعی، داده کاوی / دیتا ماینینگ، سیستم های اطلاعات مدیریت (MIS) اتوماسیون، دیتا سنتر، هوشمندسازی، IOT و همچنین برخی از فناوری های کاربردی شامل فناوری های نوین، تکنولوژی GIS، تکنولوژی سنجش از دور، کشت بافت و تکنولوژی های سلولی و مولکولی استفاده می شود.	
از جمله وجوه تمایز و مزیت رقابتی بخش آموزش عالی استان گلستان عبارتند از:	
۱-	دانشگاه منابع طبیعی با قدمت ۷۰ ساله
۲-	مراکز تحقیقاتی تخصصی (انتقال فناوری در سیلات، پنبه، کشاورزی و ...)
۳-	موقعیت جغرافیایی، ژئوپلتیک و ژئواکونومیک
۴-	تنوع اقلیم
۵-	دانشگاه جامعه المصطفی و دانشگاه مذاهب اسلامی کنبد
۶-	رشته های شاخص کشوری (صنایع غذایی، کشاورزی، جغرافیا، فیزیک هسته ای، زیست شناسی، زمین شناسی و ...)
۷-	فناوری گیاهان دارویی
۸-	عضویت در اتحادیه دانشگاه های حاشیه خزر
۹-	کارخانه نوآوری و مرکز فناوری

بخش آموزش عالی استان از گذشته تاکنون برای بقا و رشد و پایداری خود اقدامات زیر را انجام داده است:

- توسعه دانشکده ها، دانشگاه ها، رشته ها و تحصیلات تکمیلی و جذب اعضای هیئت علمی جدید
- ایجاد مراکز رشد، فناوری و مراکز نوآوری، توسعه فناوری های نوین بویژه ICT-
- توسعه کالبدی دانشگاه ها
- تولید نسبی دانش
- خصوصی سازی بخش آموزش عالی
- ارائه مقالات معتبر علمی در عرصه بین المللی

چشم انداز (VISION): دانشگاه تمدن ساز و انسان ساز

بخش آموزش عالی استان گلستان با رویکرد اقیانوس آبی در جهت ایجاد هم افزایی بین دانشگاه ها از طریق ارتقاء خود به دانشگاه های نسل ۳ و ۴ بدنبال تقویت ارتباط دانشگاه و صنعت و با ایجاد دانشگاه نسل ۵ در پی حل مسائل استراتژیک و پیچیده استان و کشور می باشد.

همچنین این بخش با توسعه رشته های فنی و مهندسی، علوم پایه، علوم انسانی، هنر و معماری، پارک های علم و فناوری و مراکز رشد، تلفیق آموزش با پژوهش و مهارت، ایجاد و توسعه شبکه های تحقیقاتی و فناوری و اصلاح رشته ها و سرفصل ها با نیاز روز بازار و صنعت، افزایش سرفصل های مهارت افزایی، آموزش دوگانه (تئوری و عملی)، مجازی شدن آموزش در دانشگاه ها، تقویت واحدهای پژوهشی و بهبود شاخص R&D در راستای افزایش اثربخشی خود و تغییر نگرش جامعه به دانشگاه (به منظور جلب حمایت ذینفعان از جمله هدایت موقوفات به آموزش عالی و ...) کام بر می دارد.

نهایتاً بخش آموزش عالی استان با سرمایه گذاری در زیرساخت ها، ادغام شعب، مأموریت گرا شدن دانشگاه ها، توسعه کار آفرینی، گسترش محصولات دانش بنیان و فناوری، مشارکت با دانشگاه های بین المللی، جذب دانشجویان خارجی، تقویت اتحادیه های منطقه ای حاشیه خزر در راستای تقویت اقتصاد آموزش عالی و اقتصاد استان نقش آفرینی می نماید.

این بخش در افق چشم انداز از فناوری های کاربردی (فناوری های نوین) شامل نانو، سلول های بنیادین، دانش هسته ای و لیزر، هوش مصنوعی، هوافضا، سیستم های مدیریتی، مدل های اقتصادی بومی، طراحی صنعتی، ژنتیک و ... استفاده می نماید.

همچنین این بخش با تعریف مسیر ترقی شغلی، ارزیابی تناسب شغل و شاغل، توسعه و غنی سازی شغلی، طراحی شغل، مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه و مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء)، ارزیابی عملکرد، ایجاد سیستم نظرسنجی دانشجویی و ... به ارتقاء جایگاه شغلی کارکنان و اعضای علمی کمک می نماید.

نهایتاً این بخش با توجه به شایسته سالاری، ارائه فرصت های مطالعاتی برای هیئت های علمی، گزینش های پژوهشی، توسعه و آموزش کارمندان، ارتقاء بهره وری منابع انسانی، توانمندسازی اعضای هیئت علمی و عدالت جنسیتی در مؤسسات آموزش عالی در راستای توسعه سرمایه انسانی کام بر می دارد.

این بخش با دیدگاه ارتباط موثر با جامعه و ایفای مسئولیت اجتماعی خویش با برقراری نظام پیشنهادات، دوره های کارآموزی، گسترش کتابخانه های عمومی و مجازی، تاسیس پژوهشکده ها و اندیشکده ها، کرسی های آزاد اندیشی و ... فعال می باشد.

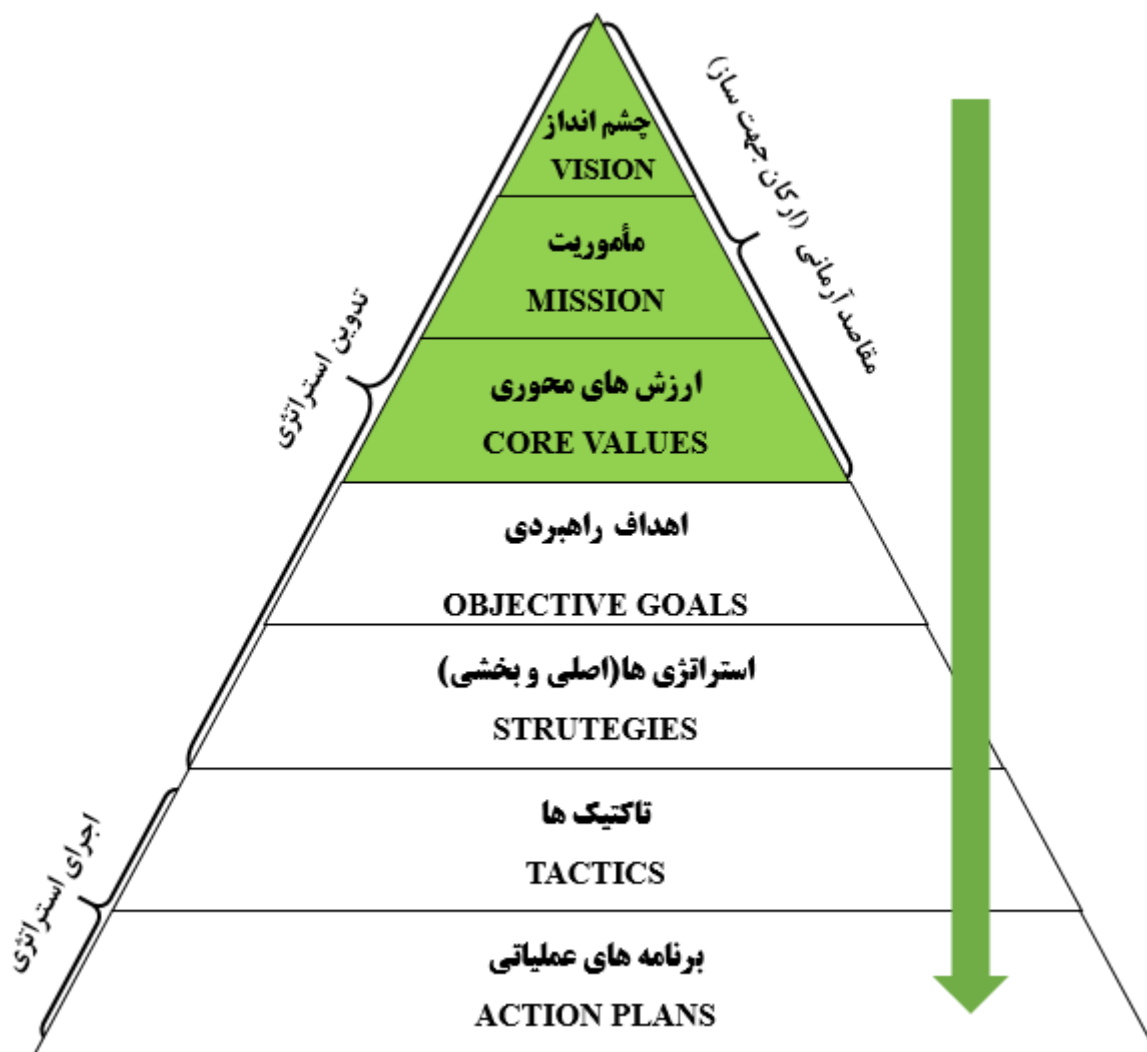
ارزش ها (VALUES)

ارزش های بنیادین این بخش عبارتند از:

- ۱- آزاد اندیشی (اندیشه ورزی، صراحت، صداقت، شفافیت و ...)
- ۲- دانش محوری
- ۳- آموزش محوری
- ۴- اعتبار (اساتید، فارغ التحصیلان، مدارک و ...)
- ۵- احترام
- ۶- شایسته سالاری
- ۷- پاسخگویی
- ۸- پژوهش محوری
- ۹- خلاقیت و نوآوری
- ۱۰- قانونمندی
- ۱۱- مرجعیت

۳-۷ سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه ها

مطابق نمودار سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه ها (نمودار ۳-۱۰)، مدل تهیه بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش های دکنتر اعرابی (نمودار ۳-۶) و بر اساس نتایج کاربردگ ۴ نهایتاً در این فصل ارکان جهت ساز بخش آموزش عالی استان گلستان تعیین گردید.



نمودار ۳-۱۰: 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 آموزش عالی استان عبارتند از:

الف) مأموریت (MISSION)

الف-۱) تربیت نیروی انسانی متخصص: هدف اصلی و نهایی موسسات آموزش عالی کشور، تربیت نیروهای متخصص در زمینه های مختلف است تا بتوان نیاز صنایع، سازمان ها و سایر نهادها و بخش های کشور به نیروی انسانی متخصص و کارآمد را تامین نموده و به افزایش بهره وری بخش های مختلف کمک کرد. البته در سال های اخیر به دلیل برخی تصمیمات نادرست، دانشگاه ها از این هدف فاصله گرفته اند و اگرچه تعداد فارغ التحصیلان دانشگاهی افزایش یافته است اما تخصص و شایستگی آن ها دچار افت شده است.

الف-۲) متولی اصلی تولید علم: در همه جای دنیا دانشگاه ها بار تولید علم را به دوش می کشند، این موسسات که هسته اصلی واحد تحقیق و توسعه کشور هستند، وظیفه دارند تا با انجام تحقیقات و پژوهش های بی وقفه در حوزه های مختلف، علم مورد نیاز کشور را تولید کرده و آن را در خدمت توسعه و پیشرفت سایر بخش ها قرار دهند. حضور اساتید با تجربه و دانا، وجود تجهیزات و امکانات متنوع آزمایشگاهی، وجود دانشجویان و فضای دانش محور سبب می شود تا دانشگاه ها به عنوان اصلی ترین مراکز تولید علم کشور شناخته شوند و البته باید توجه داشت که با شناسایی نیازها و مشکلات و چالش های پیش روی کشور دست به انجام تحقیقات علمی زده و دانش مورد نیاز کشور را تولید نمایند.

الف-۳) تعمیق همکاری و تقویت روابط با صنعت (جامعه): یک جانبه گرایی و انجام فعالیت های علمی بدون ارتباط با سایر بخش های کشور و بدون همکاری و همفکری با اهالی صنعت و ... نه تنها موجب پیشرفت دانشگاه ها نخواهد شد بلکه با دور شدن از واقعیت جامعه و عدم درک مناسب از مقتضیات کشور، باعث عقیم شدن دانشگاه و به حاشیه رفتن آن خواهد شد، لذا دانشگاه ها وظیفه دارند تا حلقه های ارتباطی خود را با سایر بخش ها بویژه بخش صنعت تقویت نموده و با هم افزایی و همکاری های دو و چند جانبه زمینه ساز رشد و توسعه توأمان همه بخش ها شوند.

الف-۴) ترویج، گردش و انتقال دانش و علم: تولید علم به تنهایی سبب رشد و توسعه یک کشور نمی شود، انتقال دانش تولید شده در دانشگاه ها به سایر واحدها و نیز انتقال آن به سایر بخش ها و بطن جامعه امری ضروری است. گردش علمی سبب هم افزایی و رشد روزافزون فعالیت های علمی خواهد شد و باعث ارتقاء فعالیت های مراکز آموزش عالی می شود. از طرفی اگر علم تولید شده در دانشگاه ها راهی به جامعه نیابد،

بدون استفاده خواهد ماند و تمام زحمات و تلاش های پژوهشگران و محققان بدون ثمر می شود. وظیفه دانشگاه و سایر موسسات آموزش عالی این است که ضمن تولید علم در حوزه های گوناگون، نتایج بدست آمده را با سایر بخش ها به اشتراک گذاشته و بتوانند این مطالب را به جامعه نیز انتقال دهند تا علم، مبنای انجام همه کارها در همه سطوح و در همه بخش های کشور باشد.

الف-۵) توسعه فرهنگی: مراکز گوناگون آموزش عالی کشور نه تنها به عنوان واحدهای تولید علم کشور فعالیت می کنند بلکه سهم بسیار بزرگی در ترویج و توسعه فرهنگ کشور نیز ایفا می کنند. شناسایی آداب، رسوم و فرهنگ اقوام مختلف و بررسی اشتراکات فرهنگی بین مناطق و اقوام مختلف کشور، حفظ زمینه ها و تلاش بمنظور زنده نگه داشتن پیشینه های فرهنگی، کمک به حفظ و نشر مناسبات فرهنگی اقوام، ریشه یابی و مشخص نمودن خاستگاه آداب و رسوم گوناگون از جمله فعالیت هایی است که دانشگاه ها به عنوان یکی از اصلی ترین فعالان و متولیان فرهنگی کشور باید داشته باشند.

الف-۶) ایجاد فرصت های شغلی متناسب با نیازهای جامعه: یکی از اصلی ترین وظایفی که دانشگاه ها دارند این است که باید درباره فرصت های شغلی موجود در جامعه، نیازسنجی داشته باشند و مشخص نمایند که به چه تعداد متخصص در هر زمینه ای نیاز است تا نیروی انسانی مورد نیاز هر بخش را تامین نمایند؛ بدون بررسی نیاز کشور، قطعاً نمی توان متناسب با نیاز جامعه به تربیت نیروی متخصص پرداخت و با مشکلات متعددی از جمله اشباع بازار کار در یک حوزه، کمبود نیروی متخصص در حوزه دیگر و ... مواجه خواهیم شد. لذا ضرورت دارد تا قبل از پذیرش افراد در دانشگاه ها و آموزش آن ها، نسبت به شناسایی و شناخت بازار و نیاز بخش های مختلف به نیروی انسانی اقدام نمود تا فارغ التحصیلان دانشگاه ها بر اساس مقدار و نوع نیاز بخش های مختلف جامعه باشد.

الف-۷) پرورش ذهن های خلاق: یکی از دلایل اصلی پویایی یک جامعه، وجود خلاقیت است. بدون خلاقیت، هیچگونه پیشرفتی در جامعه رخ نخواهد داد و تمامی بخش ها دچار سکون و رکود می شوند. دانشگاه نیز از این قاعده مستثنا نیست و نیاز دارد تا افرادی با ذهن خلاق را پرورش دهد تا در قدم اول بتوانند ایده های جدیدی را تولید کرده و باعث تولید علم شوند و در گام بعدی بتوانند نیروی انسانی خلاق را به جامعه تحویل دهند که سبب پویایی و حرکت رو به رشد سایر بخش ها شود. خلاقیت را می توان موتور محرکه تولید علم و دانش و پیشرفت های گوناگون دانست که سبب تولید ثروت می شود. از این رو باید زمینه تربیت نیروهای خلاق را در دانشگاه ها بوجود آورد تا همه بخش ها از نتایج مثبت آن بهره مند شوند.

الف - ۸) قلمرو جغرافیایی (استانی، ملی و بین المللی): فعالیت های این بخش در ارتباط با موسسات آموزش عالی استان و همکاری با سایر دانشگاه های کشور و نیز تبادلات و همکاری های بین المللی با دانشگاه های سایر کشورها است و از این رو اهمیت بسیار بالایی دارد.

الف - ۹) قلمرو تخصصی: قلمرو تخصصی بخش آموزش عالی شامل بخش های متنوعی است که شامل: علوم کشاورزی، نظام آموزش مهارتی (فنی و حرفه ای + علمی و کاربردی)، فرهنگی، اعتقادی و مذهبی، ورزشی و تلفیق آموزش با پژوهش، فناوری و قابلیت ها و مهارت (فرش، طیور، گلخانه، داروهای گیاهی و...) می شود. این بخش در تمامی حوزه های استان فعالیت می کند و تلاش می کند تا با آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص و همچنین تولید علم، نیاز بخش های مختلف را برطرف سازد.

الف - ۱۰) وجوه تمایز و مزیت رقابتی: بخش آموزش عالی استان دارای مزیت ها و وجوه تمایز فراوانی است که باید با تکیه بر آن ها، زمینه ساز رشد و توسعه خود و سایر بخش های استان شود که برخی از این موارد عبارتند از: وجود دانشگاه منابع طبیعی با قدمت ۷۰ ساله، مراکز تحقیقاتی تخصصی (انتقال فناوری در شیلات، پنبه، کشاورزی و...)، موقعیت جغرافیایی، ژئوپلیتیک و ژئواکونومیک، تنوع اقلیم، دانشگاه جامعه المصطفی و دانشگاه مذاهب اسلامی گنبد، وجود رشته های شاخص کشوری (صنایع غذایی، کشاورزی، جغرافیا، فیزیک هسته ای، زیست شناسی، زمین شناسی و...)، فناوری گیاهان دارویی، عضویت در اتحادیه دانشگاه های حاشیه خزر، کارخانه نوآوری و مرکز فناوری که بخشی از این موارد خدادادی است و بخشی دیگر در نتیجه تلاش های مردم، مدیران و مسئولین به دست آمده است.

ب) چشم انداز (VISION)

ب-۱) دانشگاه تمدن ساز و انسان ساز (شعار بخش): دانشگاه تمدن ساز به همه مقولات و پدیده ها نگاه انتقادی دارد و کانون تعاطی و تضارب افکار است. در واقع، تلاش می کند، هم نگاه انتقادی را زمینه ساز تحول علمی کند و هم در قبال جامعه نقش تقویت کننده و اصلاح گر داشته باشد؛ در کلام بنیان گذار جمهوری اسلامی ایران نیز، دانشگاه نقش مهمی داشته و از آن به عنوان "کارخانه انسان سازی" یاد شده است. در همین راستا و با توجه به اهداف، اولویت ها و امکانات موجود در بخش آموزش عالی استان گلستان، مسئولین این بخش در تلاشند تا با مهیا نمودن شرایط لازم، دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی استان را به سمت تمدن سازی و انسان سازی سوق دهند تا در کنار تخصص گرایی و تربیت نیروهای متخصص مورد نیاز استان، در جهت کمال و رشد روحی و معنوی افراد نیز گام بردارند.

ب-۲) رویکرد اقیانوس آبی (همکاری بجای رقابت مخرب): استراتژی اقیانوس آبی یک رویکرد مدیریتی می باشد که بر این اصل تمرکز دارد که بهتر است به جای رقابت با رقبای، با ساختن بازار جدید، به دنبال رشد و سود بیشتر باشیم. بدین منظور، در این استراتژی، سعی می شود تا با شناخت و تحلیل نیازها و مشکلات مشتریان و با بهره گیری از خلاقیت و نوآوری، محصولات و خدمات جدیدی ارائه شود که باعث جذب مشتریان جدید و نگهداری مشتریان فعلی شود. این استراتژی بر این اصل تمرکز دارد که به جای رقابت با سایر شرکت ها، باید با خودمان رقابت کنیم و به دنبال خلق بازار جدید با هزینه کمتر و سود بیشتر باشیم.

ب-۳) ایجاد یکپارچگی و همگرایی بین دانشگاه ها: این اقدام سبب هم افزایی نیروها و امکانات و تجهیزات دانشگاه ها شده و نیز از موازی کاری جلوگیری می نماید که سبب کاهش هزینه ها، افزایش بهره وری و افزایش سرعت تولید علم و تکنولوژی در دانشگاه ها خواهد شد. این کار سبب افزایش همکاری های دو و چند جانبه شده و انجام کارهای گروهی را ارتقاء خواهد داد تا با استفاده از تخصص و امکانات موجود در هر دانشگاه بتوان یک تیم قوی و متخصص بمنظور حل مسائل گوناگون تشکیل داد که با خطای کمتر و سرعت بیشتری بتوانند پاسخگوی نیازهای جامعه باشند. این اقدام سبب بهره برداری حداکثری از امکانات و ادغام تخصص های گوناگون در قالب همکاری های بین دانشگاهی خواهد شد.

ب-۴) تقویت ارتباط با صنعت: ارتباط سازنده و مستمر بین دانشگاه و صنعت از پیش نیازهای توسعه هر کشوری است. وجود چنین ارتباطی سبب می شود تا دانشگاه در جریان نیازها و چالش های صنعت قرار بگیرد و بتواند راه حل های علمی و مقرون بصرفه به منظور رفع مشکلات و پیشرفت صنایع ارائه دهد و نیز باعث می شود تا صنعت در جریان آخرین یافته های علمی و تکنولوژی دنیا قرار بگیرد و با استفاده این فرصت ها، بازار و محصولات جدیدی را تولید کند. همکاری بین دانشگاه و صنعت سبب جذب حمایت مالی از طرف صنعت شده و باعث افزایش شتاب تولید علم دانشگاه خواهد شد. در مجموع رابطه بین دانشگاه و صنعت یک رابطه برد-برد است که همه کشور از نتایج مفید آن بهره مند خواهند شد.

ب-۵) حل مسائل استراتژیک استان: مسائل و مشکلات استراتژیک نیازمند راه حل ها دقیق و علمی هستند تا با کمترین ریسک، بهترین نتیجه را به ارمغان بیاورند، وجود دانشگاه های معتبر و متعدد در سطح استان باعث شده است تا یک نقطه اتکا بسیار خوب برای مسئولین و تصمیم گیران در سطح استان وجود داشته باشد و بتوانند با ایجاد کارگروه های مختلف و استفاده از توان علمی و امکانات و تجهیزات آزمایشگاهی موجود در دانشگاه های سطح استان بتوانند برای حل مسائل مختلف از راهکارهای علمی و سازنده استفاده نمایند. ایجاد

دانشگاه‌های نسل ۴ و ۵ و ارتقاء کیفیت خدمات علمی مراکز آموزش عالی باید در دستور کار قرار گیرد تا بتوان به نیازهای استراتژیک استان به درستی پاسخ داد.

ب - ۶) توسعه رشته‌های مختلف دانشگاهی: بمنظور پاسخگویی به نیازهای روزافزون بخش‌های مختلف استان و نیز پاسخگویی به نیاز بازار کار، ضرورت دارد تا موسسات آموزش عالی استان بتوانند رشته‌های موجود را گسترش داده و در حوزه‌های مختلف، با توجه به نیاز استان، اقدام به توسعه رشته‌های دانشگاهی، تاسیس رشته‌های جدید و ... نموده تا بتوانند نیروی متخصص مورد نیاز استان را تامین نمایند. این امر سبب ایجاد مشاغل جدید در سطح دانشگاه‌ها شده و زمینه را برای پاسخگویی همیشگی به نیازهای متنوع و روزافزون استان فراهم خواهد ساخت.

ب - ۷) تقویت اقتصاد آموزش عالی: باید توجه داشت که هدف از تولید علم در دانشگاه‌ها و فعالیت‌های آن، خلق ثروت است، مراکز آموزش عالی استان باید با سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها، ادغام شعب، مأموریت‌گرا شدن، توسعه کارآفرینی، گسترش محصولات دانش بنیان و فناورانه، مشارکت با دانشگاه‌های بین‌المللی، جذب دانشجویان خارجی، تقویت اتحادیه‌های منطقه‌ای حاشیه خزر در راستای تقویت اقتصاد آموزش عالی و اقتصاد استان نقش آفرینی نمایند.

ب - ۸) استفاده از فناوری‌های نوین و کاربردی: استفاده از فناوری‌های روز دنیا و همراهی با موج‌های جدید فناورانه، رمز بقای مراکز و موسسات آموزش عالی است؛ باید توجه داشت که استفاده از فناوری‌های کاربردی (فناوری‌های نوین) شامل نانو، سلول‌های بنیادین، دانش هسته‌ای و لیزر، هوش مصنوعی، هوافضا، سیستم‌های مدیریتی، مدل‌های اقتصادی بومی، طراحی صنعتی، ژنتیک و ... در شرایط کنونی، یک ضرورت غیرقابل انکار است که رونق اقتصادی کشور و استان به آن بستگی دارد. باید تلاش شود تا با بهره‌مندی از این فناوری‌های جدید و کارآمد در راستای کارآفرینی و تحقق دانشگاه‌های نسل ۳ و ۴ و حتی ۵ گام برداشت.

ب - ۹) بهبود شاخص R&D: مراکز آموزش عالی، واحدهای تحقیق و توسعه کشور نیز بشمار می‌روند و هرچقدر نقش پررنگ‌تری داشته باشند، مزایا و سود بیشتری برای بخش‌های مختلف خواهند داشت؛ بمنظور بهبود شاخص R&D باید ارتباطات مفید و موثری با سایر بخش‌ها ایجاد نمود و با استفاده از توانمندی‌ها و سرمایه‌های انسانی و تجهیزاتی موجود در مراکز آموزش عالی، در راستای پیشبرد اهداف خرد و کلان استان گام برداشت. تحقیق و توسعه زیربنای توسعه و پیشرفت و نوآوری است و باید با تحکیم نقش دانشگاه‌ها به عنوان واحدهای R&D قابل اعتماد و اتکا، سهم این مراکز را در تحقیق و توسعه افزایش داد.

ب - ۱۰) توسعه سرمایه انسانی: مراکز آموزش عالی، مبدا تغییرات و پیشرفت های دنیا هستند و لازمه این موضوع، حفظ و ارتقاء توانمندی های کارمندان و اعضای هیات علمی است؛ به همین دلیل باید توجه داشت تا با در نظر گرفتن شایسته سالاری، ارائه فرصت های مطالعاتی برای هیئت های علمی، گزینش های پژوهشی، توسعه و آموزش کارمندان، ارتقاء بهره وری منابع انسانی، توانمندسازی اعضای هیئت علمی و عدالت جنسیتی در مؤسسات آموزش عالی در راستای توسعه سرمایه انسانی گام برداشت.

ج) ارزش های محوری (CORE VULUES)

ج-۱) آزاد اندیشی (اندیشه ورزی، صراحت، صداقت، شفافیت و...)(Liberal Thinking): بخش آموزش عالی باید بتواند آزادانه درباره مسائل مختلف بیاندهد و در حوزه های گوناگون پژوهش کند و این آزادی عمل در تفکر و تحقیق در مورد مسائل گوناگون و هم اندیشی و مباحثه از کلیدهای اصلی پویایی و کارآمدی بخش آموزش عالی بشمار می رود.

ج-۲) دانش محوری (Knowledge Oriented): همانطور که از نام دانشگاه مشخص است، دانش، فعالیت محوری این بخش است و باید بر روی تولید و توسعه علوم مختلف تمرکز داشته باشد تا بتواند با موج پیشرفت دنیا در عرصه علمی رقابت نماید و نیازهای گوناگون کشور را در حوزه های مختلف علمی برطرف نماید. پرهیز از سیاسی کاری، دخالت سلیقه و نظر شخصی، حب و بغض نسبت به موضوعات و افراد از جمله اقداماتی است که بخش آموزش عالی در جهت دانش محور شدن باید انجام دهد.

ج-۳) پاسخگویی (Responcibility): بخش آموزش عالی باید در برابر مردم و مسئولین پاسخگو باشد که اینکار باعث ایجاد حس اعتماد و اطمینان به این بخش خواهد شد و نشان از شفافیت و درستکاری این بخش دارد. خوب است که این بخش در قبال بودجه ها و ... دریافتی از سوی دولت، خیرین، سرمایه گذاران و ... پاسخگو باشد، این امر بمنظور اعتماد سازی و افزایش همکاری ها ضروری است.

ج-۴) آموزش محوری (centered learning): باید توجه داشت که یکی از اصلی ترین وظائف بخش آموزش عالی تربیت نیروی متخصص است و این امر از طریق آموزش دائمی و با کیفیت که بر اساس نیاز جامعه است امکان پذیر خواهد بود. توجه به امر آموزش در کنار انجام تحقیقات علمی، شالوده اصلی بخش آموزش عالی است و باید این نکته را در نظر داشت که حتی در انجام تحقیقات، بحث آموزش مغفول واقع نشود. باید از تمام توان علمی، امکانات و تجهیزات آزمایشگاهی در جهت افزایش کیفیت آموزشی استفاده نمود.

ج-۵) اعتبار (اساتید، فارغ التحصیلان، مدارک و...)(Reliability): بسیار مهم است که بتوان به یافته‌های علمی یک مرکز آموزش عالی اعتماد نمود و فارغ التحصیلان آن را دارای صلاحیت و شایستگی دانست؛ به همین دلیل بخش آموزش عالی باید تلاش نماید تا فعالیت‌های این بخش کاملاً اصولی و منطبق بر استانداردها باشد و از طریق آموزش با کیفیت بتواند شایستگی فارغ التحصیلان را تضمین نماید. این فرآیند نیازمند صرف زمان، پشتکار و تعهد است اما نتایج آن بسیار مثبت و مورد نیاز است.

ج-۶) شایسته‌سالاری (Meritocracy): بخش آموزش عالی باید توجه داشته باشد تا افرادی بتوانند وارد مراکز آموزش عالی شوند که از صلاحیت علمی برخوردار و دارای اخلاق حرفه‌ای باشند، از سوی دیگر، در استخدام کارکنان و اعضای هیات علمی، ملاک را شایسته‌سالاری قرار دهد و در ترفیع و ارتقاء موقعیت شغلی این موضوع را لحاظ نماید تا بتواند بهره‌وری را افزایش داده و کارایی این بخش را حفظ نماید. در غیر این صورت بخش آموزش عالی با افت مواجه شده و غیرمولد خواهد شد.

ج-۷) پژوهش محوری (Research Oriented): اساس پویایی و مولد بودن بخش آموزش عالی، انجام تحقیقات و پژوهش‌های بی وقفه در زمینه‌های مختلف علمی است تا از طریق یافته‌ها و نتایج این پژوهش‌ها بتواند پاسخگوی نیازهای جامعه باشد. در دنیای امروز که روزانه شاهد پیشرفت‌های گوناگونی هستیم، پژوهش محوری بخش آموزش عالی تنها راه همگام شدن با دنیا و پیشرفت علمی و صنعتی کشور است. بدون پژوهش، تمامی بخش‌های کشور در سراسیمی سقوط قرار خواهند گرفت.

ج-۸) خلاقیت و نوآوری (Creativity and Innovation): خلاقیت و نوآوری در بخش آموزش عالی یعنی طرحی نو در انداختن در محیط علمی کشور؛ بمنظور کشف ناشناخته‌ها و توسعه و گسترش اطلاعات موجود درباره یافته‌های علمی باید با خلاقیت و نوآوری اقدامات جدیدی را انجام داده و مسیر را برای رشد و توسعه علمی کشور هموار نمود.

ج-۹) قانونمداری (Rule of law): پیش شرط توسعه و پیشرفت بخش آموزش عالی رعایت قانون و حرکت بر مدار قانون است تا بتواند فضایی امن و آرام بمنظور انجام فعالیت‌های گوناگون علمی مهیا سازد که در سایه آن بتواند کار خود را به سرانجام برساند. رعایت قانون کمک می‌کند تا بخش آموزش عالی در فضایی بدون تنش به دنبال آموزش و پژوهش باشد.

تعیین اهداف راهبردی
بخش آموزش عالی استان گلستان

مقدمه

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

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

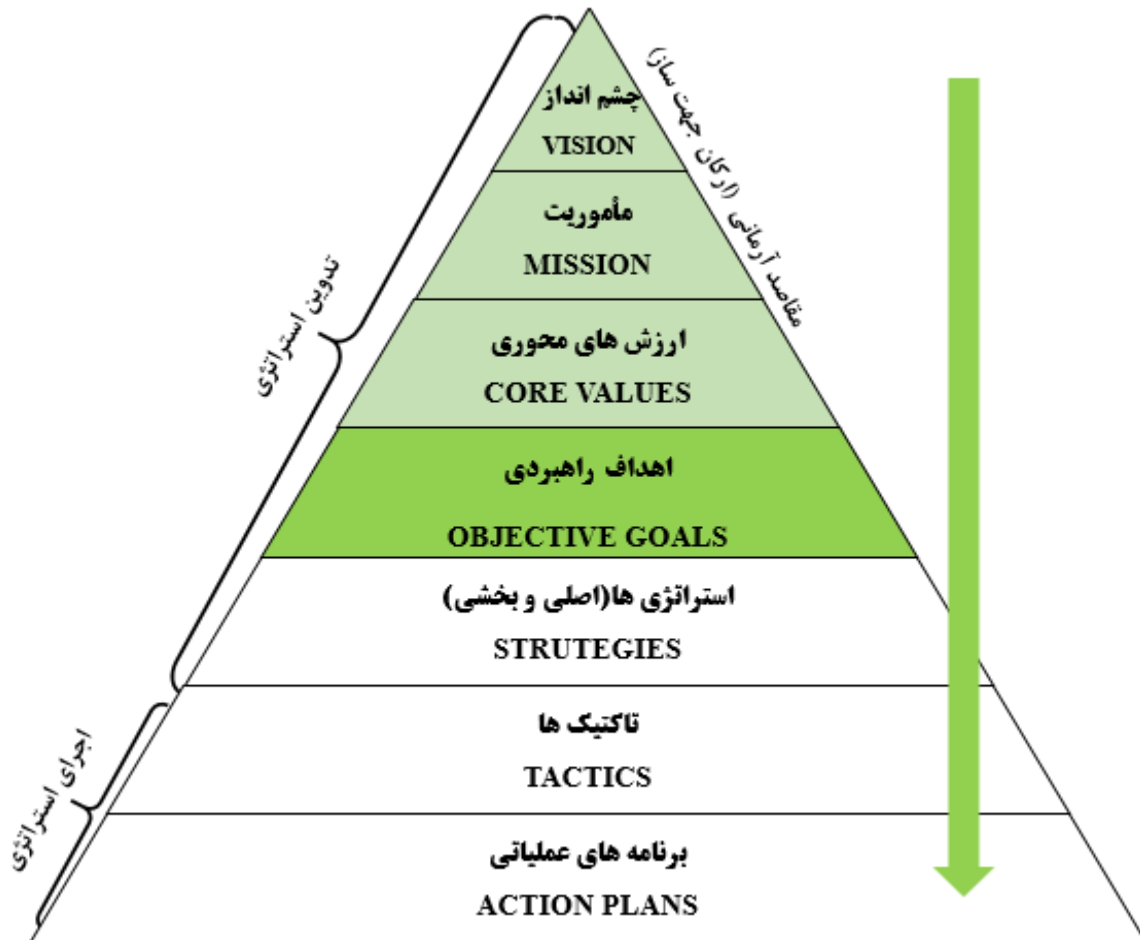
اهداف راهبردی از سری اهدافی هستند که برای ایجاد تغییرات اساسی، تعیین فرصت ها و رفع موانع مورد استفاده قرار می گیرند. اهداف استراتژیک مجموعه ای از اهداف هستند که موانع سر راه سازمان را برطرف می کنند. این اهداف به سازمان کمک می کنند که از شرایط فعلی به شرایط مورد نظر خود برسد. اهداف استراتژیک نتایج استراتژیک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

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

¹ Peter Drucker

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

مطابق چارچوب مفهومی تدوین سندهای استراتژیک بخشی استان (نمودار ۱-۲) و نمودار سلسله‌مراتب و سطوح اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱-۴)، پس از تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش آموزش عالی، قدم بعدی تعیین اهداف استراتژیک (راهبردی) آن می‌باشد.



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

۱-۴) مدیریت بر مبنای هدف (MBO)^۱

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

^۱ 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 تجدید نظر 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 ازینرو لازم است این اهداف واجد خصوصیتی باشند که در سال ۱۹۸۱، جورج تی دوران، از کلمه اختصاری (SMART) برای بیان آنها استفاده کرد:

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

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

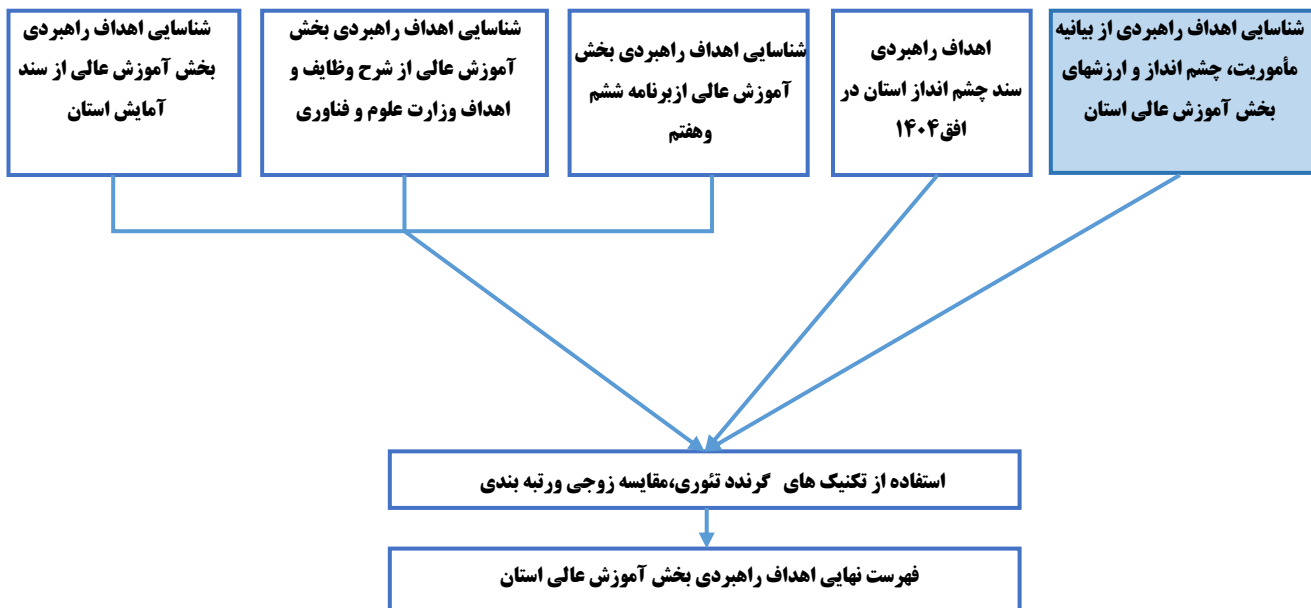
مرحله چهارم: شامل نظارت بر پیشرفت کارکنان است. در مرحله دوم، یکی از مؤلفه‌های اصلی اهداف این بود که برای کارکنان و مدیران قابل اندازه‌گیری باشد تا میزان موفقیت آن‌ها را تعیین کنند.

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 آموزش عالی 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 آموزش عالی 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 استفاده از بیانیه مأموریت و چشم‌انداز از سایر منابع جهت تدوین اهداف راهبردی (نمودار ۲-۴) بهره گرفته شده است.



نمودار ۲-۴: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش آموزش عالی 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 به طور مستقیم از مقاصد آرمانی منتج شده و بیانگر نتیجه‌های مورد انتظار از اجرای استراتژی‌ها هستند؛ بنابراین مطابق نمودار سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱-۴)، اهداف استراتژیک از یک طرف با مقاصد آرمانی و از طرف دیگر با استراتژی‌ها در ارتباط هستند. اهداف در صورتی که به شیوه‌ای روشن و آشکار تعیین شوند، مسیر یا جهت فعالیت‌ها را مشخص نموده و موجب هم‌افزایی می‌شوند، به ارزیابی کمک کرده و اولویت‌ها را تعیین می‌کنند. از منظر دیگر اهداف راهبردی باید دارای ویژگی‌های زیر باشند:

- **قابل قبول^۲:** کارکنان و مدیران سازمان بایستی اهداف تعیین شده را قبول داشته باشند و آن را عملی بیندارند؛ بنابراین باید با کمک کارکنان اهدافی قابل قبول تعیین شوند تا مؤثر واقع شود.
- **انعطاف‌پذیر^۳:** سازمان برای کامیابی در صحنه بازارهای متلاطم و به شدت رقابتی امروزی باید با توجه به الزامات محیطی و نیز با توجه به امکانات خود اهدافی تعیین کند که از انعطاف‌پذیری لازم جهت اعمال غیرات 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 نشانند و ماهیت و ضرورت آن را درک نکنند، حاضر نمی‌شوند به دنبال آن رفته و در راستای آن فعالیت را انجام دهند؛ بنابراین اگر سازمان بخواهد اهداف مفید واقع شوند باید با مشارکت خود کارکنان هدف‌ها را به نحوی تعیین کنند که روشن و قابل فهم باشند.
- **دست‌یافتنی^۵:** اگر این تصور در کارکنان و مدیران سازمان ایجاد شود که اهداف تعیین شده، غیرواقعی و غیر قابل دست‌یافتن هستند، انگیزه خود را برای فعالیت مؤثر و دستیابی به اهداف از دست داده و مستأصل خواهند شد؛ بنابراین اهداف سازمان باید با مشارکت آنان طوری تعیین شوند که واقعی و دست‌یافتنی به نظر برسند.
- **هماهنگ با سایر اهداف^۶:** اگر با دید سیستمی به سازمان، فرآیندها و اهداف آن بنگریم، اهداف در صورتی می‌توانند سازمان را به موفقیت رهنمون کنند که هماهنگی لازم را با سایر فعالیت‌ها و اهداف سازمان داشته باشند. بطوریکه همه در یک راستا و اجرای آنها هم منجر به

¹ Measurable

² Motivator

³ Suitable

⁴ Understandable

⁵ Achievable

⁶ Consistent with other Objectives

موفقیت سازمان شود؛ بنابراین هرکدام 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:

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

۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی

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

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

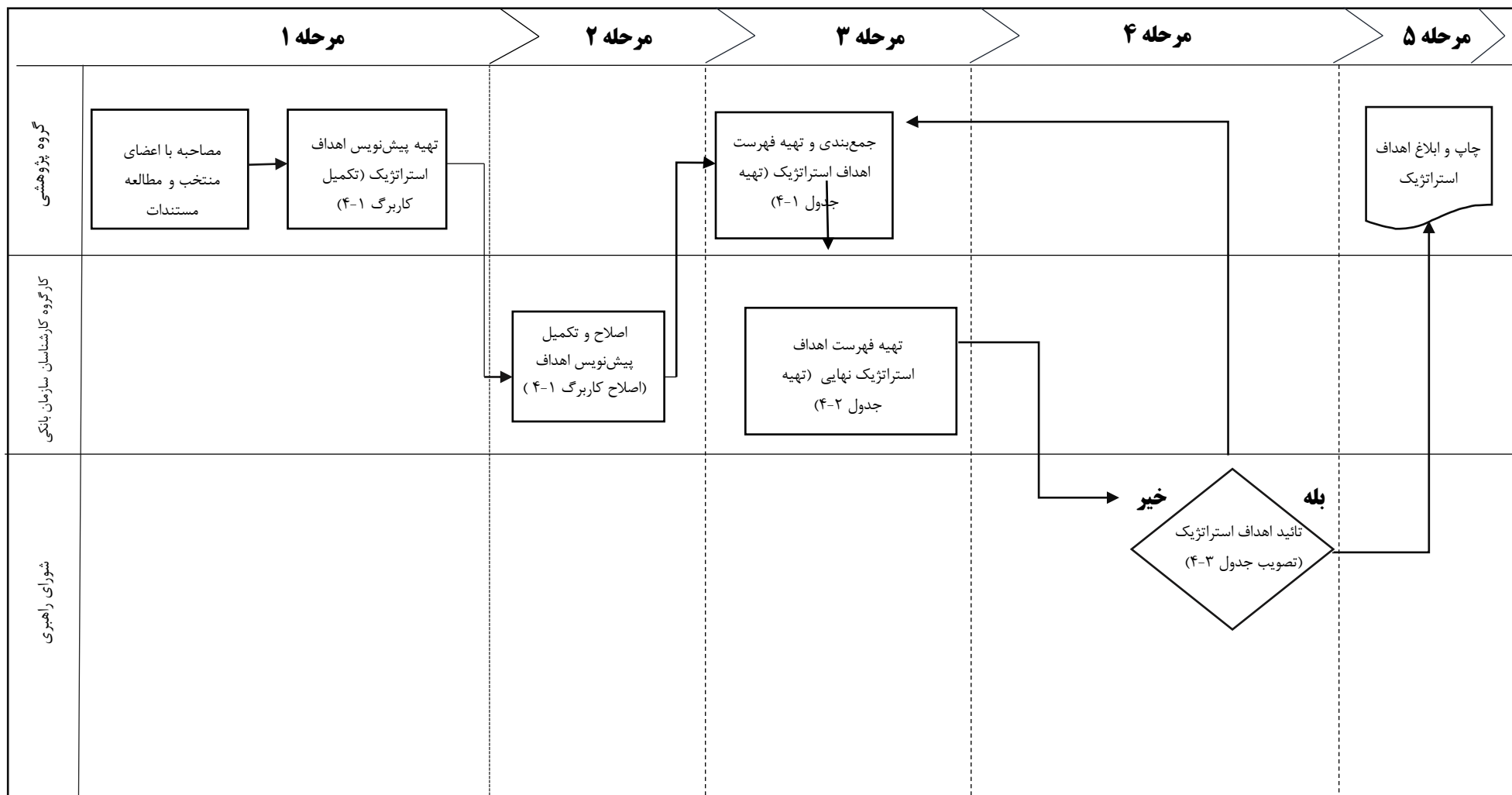
مرحله اول: در اولین مرحله از شناسایی اهداف استراتژیک، گروه پژوهشی، کاربرگ ۱-۴ را از طریق مصاحبه تخصصی با اعضای کارگروه و یا مطالعه مستندات (سند چشم‌انداز استان، متن برنامه ششم و هفتم، آمایش سرزمین، شرح وظایف وزارتخانه) و نهایتاً از متن بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌های بخش آموزش عالی تکمیل می‌کند.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

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

مرحله سوم: گروه پژوهشی، 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 ۳-۴ 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. جهت گیری 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

با توجه به تعاریف، توضیحات، مدل و جداول ارائه شده، در ادامه به مجموع اقدامات صورت گرفته به منظور شناسایی و تعیین اهداف راهبردی براساس چارچوب و فرآیند تعیین اهداف (نمودار ۲-۴) پرداخته می‌شود.

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

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

جدول ۱-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش آموزش عالی

ردیف	مضامین	مقوله
۱	استفاده از فناوری های کاربردی (فناوری های نوین) بویژه ICT	فناوری های نوین
۲	اینترنت و اینترنت	فناوری های نوین
۳	شبکه	فناوری های نوین
۴	آموزش مجازی	فناوری های نوین
۵	نرم افزارهای تخصصی	فناوری های نوین
۶	رسانه ها و فضای مجازی	فناوری های نوین
۷	هوش مصنوعی	فناوری های نوین
۸	داده کاوی / دیتا ماینینگ	فناوری های نوین
۹	سیستم های اطلاعات مدیریت	فناوری های نوین
۱۰	اتوماسیون	فناوری های نوین
۱۱	دیتاستر	فناوری های نوین
۱۲	هوشمندسازی	فناوری های نوین
۱۳	IOT	فناوری های نوین
۱۴	تکنولوژی GIS	فناوری های نوین
۱۵	تکنولوژی سنجش از دور	فناوری های نوین
۱۶	کشت بافت و تکنولوژی های سلولی و مولکولی	فناوری های نوین
۱۷	نانو	فناوری های نوین
۱۸	دانش هسته ای و لیزر	فناوری های نوین
۱۹	سیستم های مدیریتی	فناوری های نوین
۲۰	مدل های اقتصادی بومی	فناوری های نوین
۲۱	طراحی صنعتی	فناوری های نوین
۲۲	ایجاد و توسعه شبکه های تحقیقاتی و فناوری	افزایش سیاست های حمایتی
۲۳	توسعه پارک های علم و فناوری و مراکز رشد	توسعه زیر ساخت های پژوهشی، فناوری
۲۴	مراکز تحقیقاتی تخصصی (انتقال فناوری در شیلات، پنبه، کشاورزی و...)	توسعه زیر ساخت های پژوهشی، فناوری
۲۵	ایجاد مراکز نوآوری	توسعه زیر ساخت های پژوهشی، فناوری
۲۶	ایجاد مراکز رشد، فناوری	توسعه زیر ساخت های پژوهشی، فناوری
۲۷	ایجاد و توسعه زیرساخت های لازم برای پژوهش و فناوری	توسعه زیر ساخت های پژوهشی، فناوری
۲۸	گسترش محصولات دانش بنیان و فناورانه	فناوری
۲۹	بهبود شاخص R&D	توسعه طرح های کاربردی و مسئله محور
۳۰	تقویت واحدهای پژوهشی	توسعه طرح های کاربردی و مسئله محور
۳۱	ارائه مقالات معتبر علمی در عرصه بین المللی	توسعه طرح های کاربردی و مسئله محور
۳۲	تولید نسبی دانش	تولید، ترویج و به کارگیری دانش
۳۳	دانش محوری	تولید، ترویج و به کارگیری دانش
۳۴	ترویج، گردش و انتقال دانش و علم	تولید، ترویج و به کارگیری دانش
۳۵	تقویت بنیه علمی	تولید، ترویج و به کارگیری دانش
۳۶	توسعه روند دانایی محور جامعه	تولید، ترویج و به کارگیری دانش
۳۷	تلفیق آموزش با پژوهش و قابلیت های مهارت (فرش، طیور، گلخانه، داروهای	افزایش مهارت آموزی

ردیف	مضامین	مقوله
	گیاهی و...	
۳۸	افزایش سرفصل های مهارت افزایی	افزایش مهارت آموزی
۳۹	توسعه مهارت های جدید	افزایش مهارت آموزی
۴۰	تعمیق همکاری و تقویت روابط با صنعت (جامعه)	تقویت ارتباط دانشگاه و صنعت
۴۱	اصلاح رشته ها و سرفصل ها با نیاز روز بازار و صنعت	تقویت ارتباط دانشگاه و صنعت
۴۲	پاسخ به فرصت های شغلی متناسب با نیازهای جامعه	تقویت ارتباط دانشگاه و صنعت
۴۳	همسو کردن تحصیلات دانشگاهی با اولویتهای دولت (استان)	تقویت ارتباط دانشگاه و صنعت
۴۴	توسعه کارآفرینی	کارآفرینی
۴۵	متولی اصلی تربیت نیروی انسانی متخصص	توسعه سرمایه انسانی
۴۶	توسعه سرمایه انسانی	توسعه سرمایه انسانی
۴۷	تربیت نیروی انسانی	توسعه سرمایه انسانی
۴۸	توسعه و آموزش کارمندان	توسعه سرمایه انسانی
۴۹	ارتقاء بهره وری منابع انسانی	توسعه سرمایه انسانی
۵۰	تعریف مسیر ترقی شغلی	توسعه سرمایه انسانی
۵۱	ارزیابی تناسب شغل و شاغل	توسعه سرمایه انسانی
۵۲	توسعه و غنی سازی شغلی	توسعه سرمایه انسانی
۵۳	طراحی شغل	توسعه سرمایه انسانی
۵۴	مدیریت فرآیندهای ارتقاء و تنزل رتبه	توسعه سرمایه انسانی
۵۵	مدیریت مساعدت و نگهداشت (ابقاء)	توسعه سرمایه انسانی
۵۶	ارزیابی عملکرد	توسعه سرمایه انسانی
۵۷	ایجاد سیستم نظرسنجی دانشجویی	توسعه سرمایه انسانی
۵۸	ارتقاء جایگاه شغلی کارکنان و اعضای علمی	توسعه سرمایه انسانی
۵۹	شایسته سالاری	ارزش های بنیادین
۶۰	عدالت جنسیتی در مؤسسات آموزش عالی	توسعه سرمایه انسانی
۶۱	کرسی های آزاد اندیشی	ارزش های بنیادین
۶۲	آموزش محوری	ارزش های بنیادین
۶۳	اعتبار (اساتید، فارغ التحصیلان، مدارک و...)	ارزش های بنیادین
۶۴	احترام	ارزش های بنیادین
۶۵	شایسته سالاری	ارزش های بنیادین
۶۶	پاسخگویی	ارزش های بنیادین
۶۷	پژوهش محوری	ارزش های بنیادین
۶۸	خلاقیت و نوآوری	ارزش های بنیادین
۶۹	قانونمداری	ارزش های بنیادین
۷۰	مرجعیت	ارزش های بنیادین
۷۱	پرورش ذهن های خلاق	ارزش های بنیادین
۷۲	ابداع و نوآوری	تولید علم و فناوری
۷۳	اختراعات	تولید علم و فناوری
۷۴	ارتقاء آموزش عالی به دانشگاه های نسل ۳ و ۴	ارتقا نوع آموزش عالی (دانشگاه های نسل

ردیف	مضامین	مقوله
		۳ و ۴ و ۵
۷۵	ایجاد دانشگاه نسل ۵	ارتقا نوع آموزش عالی (دانشگاه های نسل ۳ و ۴ و ۵)
۷۶	سرمایه گذاری در زیرساخت ها	توسعه و تجهیز دانشگاه
۷۷	رشته های شاخص کشوری (صنایع غذایی، کشاورزی، جغرافیا، فیزیک هسته ای، زیست شناسی، زمین شناسی و...)	توسعه و تحول رشته ها و تحصیلات تکمیلی مزیت محور و نیازمحور
۷۸	توسعه رشته ها و تحصیلات تکمیلی	توسعه و تحول رشته ها و تحصیلات تکمیلی مزیت محور و نیازمحور
۷۹	توسعه رشته های فنی و مهندسی، علوم پایه، علوم انسانی، هنر و معماری	توسعه و تحول رشته ها و تحصیلات تکمیلی مزیت محور و نیازمحور
۸۰	تقویت اقتصاد آموزش عالی	توسعه اقتصاد دانش بنیان
۸۱	تقویت اقتصاد استان	توسعه اقتصاد دانش بنیان
۸۲	مشارکت با دانشگاه های بین المللی	دیپلماسی علمی
۸۳	جذب دانشجویان خارجی	دیپلماسی علمی
۸۴	توسعه همکاری های علمی در سطح منطقه ای و جهانی	دیپلماسی علمی
۸۵	ارائه فرصت های مطالعاتی برای هیئت های علمی	ارتقای اعضای هیئت علمی
۸۶	گرنٹ های پژوهشی	ارتقای اعضای هیئت علمی
۸۷	توانمندسازی اعضای هیئت علمی	ارتقای اعضای هیئت علمی
۸۸	توسعه جذب اعضای هیئت علمی جدید	ارتقای اعضای هیئت علمی
۸۹	موقعیت جغرافیایی، ژئوپلتیک و ژئوآکونومیک	موقعیت جغرافیایی
۹۰	تنوع اقلیم	تنوع اقلیم
۹۱	دانشگاه جامعه المصطفی و دانشگاه مذاهب اسلامی گنبد	ارتقای اعضای هیئت علمی
۹۲	عضویت در اتحادیه دانشگاه های حاشیه خزر	ارتقای اعضای هیئت علمی
۹۳	توسعه دانشکده ها، دانشگاه ها	ارتقای اعضای هیئت علمی
۹۴	توسعه کالبدی دانشگاه ها	ارتقای اعضای هیئت علمی
۹۵	ایجاد یکپارچگی و همگرایی بین دانشگاه ها	ارتقای اعضای هیئت علمی
۹۶	تغییر نگرش جامعه به دانشگاه	ارتقای اعضای هیئت علمی
۹۷	مأموریت گرا شدن دانشگاه ها	ارتقای اعضای هیئت علمی
۹۸	متولی اصلی تولید علم	تولید علم و فناوری
۹۹	توسعه فرهنگی	توسعه فرهنگی
۱۰۰	راهبری آموزش عالی	مأموریت گرا شدن دانشگاه ها
۱۰۱	خصوصی سازی بخش آموزش عالی	مأموریت گرا شدن دانشگاه ها
۱۰۲	آموزش دوگانه (تئوری و عملی)	افزایش مهارت آموزی
۱۰۳	افزایش اثربخشی آموزش عالی	بازنگری و اصلاح ساختار نظام اداری دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی
۱۰۴	تقویت اتحادیه های منطقه ای حاشیه خزر	دیپلماسی علمی
۱۰۵	ارتباط موثر با جامعه و ایفای نقش مسئولیت اجتماعی	مأموریت گرا شدن دانشگاه ها
۱۰۶	برقراری نظام پیشنهادات	بازنگری و اصلاح ساختار نظام اداری دانشگاه

ردیف	مضامین	مقوله
		ها و مراکز آموزش عالی
۱۰۷	دوره‌های کارآموزی	افزایش مهارت آموزی
۱۰۸	گسترش کتابخانه‌های عمومی و مجازی	توسعه فرهنگی
۱۰۹	تاسیس پژوهشکده ها و اندیشکده ها	توسعه طرح های کاربردی و مسئله محور
۱۱۰	ژنتیک	توسعه و تحول رشته ها و تحصیلات تکمیلی مزیت محور و نیازمحور
۱۱۱	سلول های بنیادین	توسعه و تحول رشته ها و تحصیلات تکمیلی مزیت محور و نیازمحور
۱۱۲	فناوری گیاهان دارویی	توسعه و تحول رشته ها و تحصیلات تکمیلی مزیت محور و نیازمحور
۱۱۳	تهیه طرح های تحقیقاتی	توسعه طرح های کاربردی و مسئله محور

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

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

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

ردیف	شرح اهداف راهبردی
۱	بکارگیری فناوری پیشرفته
۲	اشتغالزایی و کارآفرینی
۳	تامین نیروی انسانی توانمند و متخصص در کشور
۴	توسعه سرمایه انسانی
۵	بهبود تناسب شغل و شاغل در سازمان های دولتی استان
۶	گسترش حمایت از مالکیت معنوی
۷	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در استان
۸	توسعه بهینه کیفی و کمی آموزش

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

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

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	توسعه و انتشار فناوری	فناوری‌های نوین
۲	ارتقای سطح فناوری در شرکتهای ایرانی	فناوری‌های نوین
۳	تولید، توسعه و نشر علم و فناوری در سطح بین‌المللی	فناوری‌های نوین
۴	گسترش بهره‌وری دانش بنیان	بهره‌وری
۵	حمایت از پژوهش‌های مسئله محور	توسعه طرح‌های کاربردی و مسئله محور
۶	اجتناب از اجرای پژوهشهای تکراری انتشار اطلاعات	توسعه طرح‌های کاربردی و مسئله محور
۷	ایجاد شفافیت در انجام طرحهای (پروژه‌های) تحقیقاتی	توسعه طرح‌های کاربردی و مسئله محور
۸	حمایت مالی از پژوهشهای تقاضامحور مشترک با دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری و حوزه‌های علمیه	توسعه طرح‌های کاربردی و مسئله محور
۹	افزایش سهم آموزشهای مهارتی در نظام آموزشی کشور	افزایش مهارت‌آموزی
۱۰	تنظیم رابطه متقابل تحصیل و اشتغال	تقویت ارتباط دانشگاه و صنعت
۱۱	تسهیل اشتغال فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها	کارآفرینی
۱۲	به‌روزرسانی تجهیزات آموزشی هنرستانها، آموزشکده‌ها و دانشکده‌های فنی و حرفه‌ای	توسعه زیرساخت‌ها
۱۳	احداث، توسعه و تکمیل و تجهیز فضاهای آموزشی و کمک آموزشی، پژوهشی، ورزشی و خدمات رفاهی در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی و پژوهشی	توسعه زیرساخت‌ها
۱۴	تحول و ارتقاء علوم انسانی در دانشگاه‌ها در ابعاد اسلامی سازی، بومی سازی، کارآمدی و روزآمدی	توسعه و تحول رشته‌ها و تحصیلات تکمیلی مزیت محور و نیازمحور
۱۵	ایجاد تغییرات یا اصلاحات در امور مربوط به سرفصلها و کتابهای درسی	توسعه و تحول رشته‌ها و تحصیلات تکمیلی مزیت محور و نیازمحور
۱۶	تحول در نظام اقتصاد آموزش عالی	توسعه اقتصاد دانش بنیان
۱۷	اقتصاد دانش بنیان	توسعه اقتصاد دانش بنیان
۱۸	پیشتازی در اقتصاد دانش بنیان	توسعه اقتصاد دانش بنیان
۱۹	اقتصاد دانش بنیان	توسعه اقتصاد دانش بنیان
۲۰	تجاری سازی پژوهش و نوآوری	توسعه اقتصاد دانش بنیان
۲۱	افزایش تولید و صادرات محصولات و خدمات دانش بنیان سیاستهای کلی اقتصاد مقاومتی	توسعه اقتصاد دانش بنیان
۲۲	تسهیل مشارکت شرکتهای دانش بنیان و فناور و فعالان اقتصادی کشور در زنجیره تولید بین‌المللی	توسعه اقتصاد دانش بنیان
۲۳	گسترش همکاری و تعاملات فعال بین‌المللی	دیپلماسی علمی
۲۴	ارتقای علمی و رقابت بین دانشگاه‌های کشور و تعاملات بین‌المللی	دیپلماسی علمی
۲۵	ایجاد واحدها و شعب آموزش عالی با مشارکت دانشگاه‌های معتبر بین‌المللی و دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی و فنی و حرفه‌ای و دانشگاه جامع علمی - کاربردی در داخل کشور	دیپلماسی علمی
۲۶	تربیت دانشجو در سطح بین‌المللی	دیپلماسی علمی
۲۷	حمایت از نخبگان علمی، فرهنگی و هنری کشور	حمایت از نخبگان علمی، فرهنگی و هنری استان
۲۸	تکریم پیشکسوتان حوزه‌های علمی، فرهنگی و هنری	حمایت از نخبگان علمی، فرهنگی و هنری

ردیف	مضامین	مقوله
		هنری استان
۲۹	بهره گیری از توان و ظرفیت پیشکسوتان برای توسعه کشور	حمایت از نخبگان علمی، فرهنگی و هنری استان
۳۰	شناساندن و تکریم مفاخر و مشاهیر ایران	حمایت از نخبگان علمی، فرهنگی و هنری استان
۳۱	افزایش بهره وری	بهره وری
۳۲	افزایش نقش مردم در مدیریت علمی و فناوری کشور	مأموریت گرا شدن دانشگاه ها
۳۳	ایجاد تغییرات یا اصلاحات در امور مربوط به تربیت استاد و انتخاب دانشجو	ازنگری و اصلاح ساختار نظام اداری دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی
۳۴	افزایش بهره وری نظام ملی نوآوری	بهره وری
۳۵	شناسایی و به کارگیری و تجاری سازی دستاوردهای حاصل از پژوهش و توسعه	توسعه اقتصاد دانش بنیان
۳۶	بازنگری و اصلاح ساختار نظام اداری دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی	بازنگری و اصلاح ساختار نظام اداری دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی
۳۷	افزایش منابع و تجهیزات	توسعه زیر ساخت ها
۳۸	افزایش سهم دانشگاه فنی و حرفه ای و دانشگاه جامع علمی - کاربردی در نظام آموزشی کشور	افزایش مهارت آموزی
۳۹	افزایش سهم وقف و خیریه از تأمین مالی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی و فناوری	مأموریت گرا شدن دانشگاه ها

۴-۵-۴) تعیین و اولویت بندی اهداف راهبردی بخش آموزش عالی استان از درون برنامه آمایش استان

مطابق نمودار شماره ۲-۴ در جدول شماره ۴-۴ فهرست اهداف راهبردی و بلندمدت مستخرجه از متن سند

آمایش استان قابل مشاهده می باشد.

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

ردیف	مضامین	مقوله ها
۱	فراهم نمودن شرایط و سازوکارهای مناسب برای ارتباط کارآمد و مستمر بین مراکز آموزش عالی پژوهشی و بخشهای اجرایی و تولیدی استان	تقویت ارتباط دانشگاه و صنعت
۲	تمهید امکانات و ابزار پژوهش و آموزش عالی با جهت گیری منطبق بر نیازهای توسعه استان و ارتقاء کیفیت در این راستا	تقویت ارتباط دانشگاه و صنعت
۳	ارتقاء علمی دانشگاه های محوری و تخصصی استان و هدایت آنها به سوی دانشگاه های نسل سوم (هدف)	ارتقا نوع آموزش عالی (دانشگاه های نسل ۳ و ۴ و ۵)
۴	توسعه و تجهیز امکانات آموزشی دانشگاه های استان و حرکت آن به سوی دانشگاه های نسل ۳ و ۵	ارتقا نوع آموزش عالی (دانشگاه های نسل ۳ و ۴ و ۵)
۵	توجه ویژه به استانداردهای فضای آموزشی عالی استان	توسعه و تجهیز دانشگاه
۶	گسترش و تجهیز مراکز آموزش عالی و پژوهشی استان	توسعه و تجهیز دانشگاه
۷	ایفای نقش ملی و منطقه ای در عرصه های آموزش عالی	دیپلماسی علمی

۵-۴) تعیین اهداف راهبردی بخش آموزش عالی از درون اسناد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری کشور

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

جدول ۵-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

ردیف	مضامین	مقوله
۱	تدارک منابع مالی توسعه فناوری	افزایش سیاست های حمایتی
۲	ایجاد، توسعه و تقویت فناوری ملی	افزایش سیاست های حمایتی
۳	حمایت از توسعه فناوری‌های بومی	افزایش سیاست های حمایتی
۴	عرضه فناوری در داخل و خارج کشور	افزایش سیاست های حمایتی
۵	حمایت از صدور فناوری‌های تولید شده در کشور	افزایش سیاست های حمایتی
۶	توسعه علوم، تحقیقات و فناوری	افزایش سیاست های حمایتی
۷	توسعه پژوهش و فناوری در بخش‌های غیردولتی	افزایش سیاست های حمایتی
۸	توسعه تحقیقات بنیادی و پژوهش‌های مرتبط با فناوری‌های نوین	افزایش سیاست های حمایتی
۹	ایجاد انجمن‌ها و شرکت‌های غیردولتی علمی، تحقیقاتی و فناوری	توسعه زیر ساخت های پژوهشی، فناوری
۱۰	افزایش کارائی و اثربخشی تحقیقات	توسعه طرح های کاربردی و مسئله محور
۱۱	توسعه تحقیقات کاربردی	توسعه طرح های کاربردی و مسئله محور
۱۲	ایجاد هم‌سویی میان فعالیت‌های آموزشی، تحقیقاتی و فناوری	افزایش مهارت آموزی
۱۳	تقویت ارتباط دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی با بخشهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی	افزایش مهارت آموزی
۱۴	ارتقاء سطح دانش و مهارت‌های فنی	افزایش مهارت آموزی
۱۵	تأمین نیروی انسانی متخصص و توسعه منابع انسانی کشور	توسعه سرمایه انسانی
۱۶	تقویت روحیه تحقیق و تتبع و ترویج فکر خلاق	ارزش های بنیادین
۱۷	ارتقاء فرهنگ علم دوستی	ارزش های بنیادین
۱۸	توسعه و ترویج فرهنگ تفکر علمی در جامعه	ارزش های بنیادین
۱۹	تعمیق و گسترش علوم، معارف، ارزش‌های انسانی و اسلامی	ارزش های بنیادین
۲۰	نوآوری علمی	تولید علم و فناوری
۲۱	اختراعات، اکتشافات و نوآوری‌ها	تولید علم و فناوری
۲۲	حمایت از حقوق مالکیت معنوی	تولید علم و فناوری
۲۳	توسعه همکاری‌های علمی بین‌المللی	دیپلماسی علمی
۲۴	جذب متخصصان ایرانی داخل و خارج از کشور	دیپلماسی علمی
۲۵	گسترش زبان و ادبیات فارسی در دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی خارج از کشور	دیپلماسی علمی
۲۶	نهادینه کردن همکاری‌ها و مبادلات علمی بین مراکز علمی - تحقیقاتی داخل کشور با مراکز علمی - تحقیقاتی منطقه‌ای و بین‌المللی	دیپلماسی علمی
۲۷	حفظ دانشمندان و محققان و تأمین امنیت شغلی آنان	حمایت از نخبگان علمی، فرهنگی و هنری استان
۲۸	استفاده بهینه از توانمندی های دانشمندان و محققان	حمایت از نخبگان علمی، فرهنگی و هنری استان
۲۹	شناسایی و حمایت از شکوفایی استعداد های درخشان	حمایت از نخبگان علمی، فرهنگی و هنری

ردیف	مضامین	مقوله
		استان
۳۰	اعتلای جلوه‌های هنر و زیبایی‌شناسی و میراث علمی تمدن ایرانی و اسلامی	توسعه فرهنگی
۳۱	حفظ و تحکیم آزادی علمی و استقلال دانشگاه‌ها، مراکز علمی و تحقیقاتی	بازنگری و اصلاح ساختار نظام اداری دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی
۳۲	میراث علمی تمدن ایرانی و اسلامی	توسعه فرهنگی

۴-۶) تعیین اهداف راهبردی بخش آموزش عالی استان گلستان

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

جدول ۶-۴: اهداف راهبردی نهایی

ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱	تقویت و گسترش زیر ساخت‌های پژوهشی و فناوری و افزایش بکارگیری فناوری‌های نوین در آموزش عالی استان
۲	توسعه اقتصاد دانش بنیان و افزایش محصولات دانش بنیان در بخش آموزش عالی استان
۳	افزایش بهره‌وری و اشتغالزایی در بخش آموزش عالی استان
۴	افزایش تولید علم، کرسی‌های نظریه پردازی و تقویت دانش محوری
۵	افزایش سهم آموزش‌های مهارتی و تربیت تکنسین
۶	تقویت ارتباط دانشگاه با صنعت و توسعه آموزش‌های تقاضا محور و دارای بازار کار
۷	افزایش کارآفرینی، خلاقیت، ابداع و نوآوری در بخش آموزش عالی استان
۸	توانمندسازی اعضای علمی و ارتقاء سرمایه انسانی بخش آموزش عالی
۹	توسعه فرهنگی و تقویت ارزش‌های بنیادین سازمانی و حرفه‌ای
۱۰	ارتقاء رتبه نسلی دانشگاه‌های استان به نسل سوم، چهارم و پنجم
۱۱	توسعه کمی، کیفی و تجهیز مراکز آموزش عالی و پژوهشی استان
۱۲	گسترش رشته‌ها و تحصیلات تکمیلی و دکتری (مزیت محور و نیاز محور)
۱۳	توسعه همکاری‌های علمی، پژوهشی و فناوری ملی، بین‌المللی و جهانی
۱۴	افزایش سیاست‌های حمایتی و گسترش حمایت از نخبگان ملی، پژوهشی، فرهنگی و هنری استان
۱۵	افزایش تنوع، ایجاد یکپارچگی و گسترش همگرایی بین دانشگاه‌های استان
۱۶	بازنگری و اصلاح ساختار سازمانی بخش آموزش عالی استان

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

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.

باتوجه به توضیحات ابتدای فصل در خصوص ویژگی‌های اهداف راهبردی (نظریه اعرابی) و تأکید بر اسمارت^۱ بودن آنها؛ به منظور اطمینان از جامع و مانع بودن اهداف راهبردی بخش آموزش عالی 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 در آمد هر سهم یا بازده روی دارایی‌ها تنظیم می‌کنند.

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

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

۴) **توسعه نیروی انسانی (کارکنان):** کارکنان برای رشد ظرفیت‌های شغلی خود در سازمان اهمیت قائل‌اند و در صورت وجود چنین فرصت‌هایی بهره‌وری اغلب افزایش یافته و هزینه‌های جابه‌جایی

^۱ SMART

نیروی انسانی کاهش می‌یابد، بنابراین تصمیم‌گیرندگان راهبردی اغلب هدف توسعه نیروی انسانی را نیز در برنامه‌های بلندمدت خود مدنظر قرار می‌دهند.

۵) روابط انسانی: شرکت‌ها فعالانه روابط و مناسبات انسانی خوب در میان کارکنان خود را جستجو

می‌کنند. در حقیقت یکی از مشخصات مدیران راهبردی برداشتن گام‌های فعال در پیش‌بینی نیازها و انتظارات کارکنان است. این مدیران باور دارند که میان بهره‌وری و وفاداری کارکنان و درک رفاه آنها به وسیله مدیریت ارتباط متقابل وجود دارد؛ بنابراین مدیران راهبردی برای بهبود روابط کارکنان اهدافی اعم از برنامه‌های ایمنی، حضور نمایندگان کارکنان در تیم مدیریت، دادن سهام و... را انتخاب می‌کنند.

۶) رهبری فناورانه: مدیران کسب و کار باید تصمیم بگیرند آیا می‌خواهند در بازار رهبر باشند یا دنباله‌رو.

این دو رویکرد هر دو می‌توانند موفق باشند؛ اما هر کدام نیازمند وضعیت راهبردی متفاوت‌اند؛ بنابراین بعضی از شرکت‌ها هدف خود را بر اساس رهبری فناورانه تعریف می‌کنند.

۷) مسئولیت اجتماعی: شرکت‌ها مسئولیت خود را نسبت به جامعه و مصرف‌کنندگان تشخیص داده‌اند.

تعدادی از آنها نه تنها در پی آنند که محصولات و خدمات مطلوبی به مصرف‌کنندگان عرضه کنند؛ بلکه می‌کوشند خود را به عنوان 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. به طور کلی، هرچه اهداف سازمان با مأموریت ذاتی آن هماهنگ‌تر باشد، بهره‌وری بیشتری را به دنبال خواهد داشت. به علاوه، 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 به طور 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 بتوانند افراد را به انجام وظایف خود در سازمان تشویق کند، از آنها حمایت نموده و باعث افزایش بهره‌وری در سطح سازمانی شوند. همچنین، بخش مالی یعنی مدیریت درآمدهای سازمان و هزینه‌های آن بر عهده مدیریت منابع مالی سازمان است. برای رسیدن به اهداف سازمانی، باید از این منابع به بهترین شکل ممکن استفاده شود؛ بنابراین، اهداف سازمان باید طوری تعیین شود که باعث افزایش درآمدهای سازمان و کاهش هزینه‌های غیرضروری شود. با توجه به موارد ذکر شده، بخش منابع سازمانی و بخش مالی دو عامل بسیار مهم در تعیین اهداف سازمان هستند.

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

۱۴) **ارتباط با مأموریت و چشم‌انداز استان:** مأموریت، اهداف بنیادین سازمانی را به تصویر می‌کشد، درحالی‌که چشم‌انداز تصویر شرکت را در صورتی که به اهداف سازمانی ذکر شده در مأموریت خود برسد، نشان می‌دهد. چشم‌انداز یا دورنما، توصیفی است از شرایط آینده سازمان یا شرکت و به عبارت دیگر، تصویری است از وضعیت شرکت، زمانی که به اهداف و استراتژی‌های خود دست یافته باشد. برای تحقق اهداف، یکپارچگی اهداف با یکدیگر و همسویی آنها با مأموریت و همچنین چشم‌اندازها ضروری است. اهداف ممکن است کیفی باشند. معمولاً اهداف به منظور تحقق مأموریت سازمان مشخص و تعیین میشوند و بیان تفصیلی مأموریت هستند.

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

جدول ۷-۴: چکلیست ارزیابی اهداف راهبردی

ردیف	فهرست اهداف راهبردی	مأموریت ذاتی بخش	محصولات و خدمات	مشتریان و ارباب رجوع	منافع انسانی	فناوری	مزیت رقابتی	ارزش‌های بنیادی	مسئولیت اجتماعی	چشم‌انداز بخش	بهره‌وری	سودآوری	منافع سازمانی و مالی	نوآوری	ارتباط با چشم‌انداز و مأموریت استان	ارتباط با استراتژی تجمیر
۱	تقویت و گسترش زیر ساخت‌های پژوهشی و فناوری و افزایش بکارگیری فناوری‌های نوین در آموزش عالی استان	*				*										
۲	توسعه اقتصاد دانش بنیان و افزایش محصولات دانش بنیان در بخش آموزش عالی استان		*			*	*			*		*				*
۳	افزایش بهره‌وری و اشتغال‌زایی در بخش آموزش عالی استان									*	*		*		*	
۴	افزایش تولید علم، کرسی‌های نظریه پردازی و تقویت دانش محوری	*	*					*								
۵	افزایش سهم آموزش‌های مهارتی و تربیت تکنسین															
۶	تقویت ارتباط دانشگاه با صنعت و توسعه آموزش‌های تقاضا محور و دارای بازار کار	*		*			*			*						
۷	افزایش کارآفرینی، خلاقیت، ابداع و نوآوری در بخش آموزش عالی استان						*	*					*	*		
۸	توانمند سازی اعضای علمی و ارتقاء سرمایه انسانی بخش آموزش عالی	*	*													
۹	توسعه فرهنگی و تقویت ارزش‌های بنیادین سازمانی و حرفه‌ای	*						*		*						
۱۰	ارتقاء رتبه نسلی دانشگاه‌های استان به نسل سوم، چهارم و پنجم									*						
۱۱	توسعه کمی، کیفی و تجهیز مراکز آموزش عالی و پژوهشی استان									*						
۱۲	گسترش رشته‌ها و تحصیلات تکمیلی و دکتری (مزیت محور و نیاز محور)						*						*			
۱۳	توسعه همکاری‌های علمی، پژوهشی و فناوری ملی، بین‌المللی و جهانی	*		*			*									*
۱۴	افزایش سیاست‌های حمایتی و گسترش حمایت از نخبگان ملی، پژوهشی، فرهنگی و هنری استان			*											*	
۱۵	افزایش تنوع، ایجاد یکپارچگی و گسترش همگرایی بین دانشگاه‌های استان															
۱۶	بازنگری و اصلاح ساختار سازمانی بخش آموزش عالی استان												*			

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

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

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

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش آموزش عالی استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	تقویت و گسترش زیر ساخت های پژوهشی و فناوری و افزایش بکارگیری فناوری های نوین در آموزش عالی استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + شرح وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۲	توسعه اقتصاد دانش بنیان و افزایش محصولات دانش بنیان در بخش آموزش عالی استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه استان
۳	افزایش بهره وری و اشتغالزایی در بخش آموزش عالی استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان + برنامه ششم توسعه استان
۴	افزایش تولید علم، کرسی های نظریه پردازی و تقویت دانش محوری	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۵	افزایش سهم آموزش های مهارتی و تربیت تکنسین	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه استان + شرح وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۶	تقویت ارتباط دانشگاه با صنعت و توسعه آموزش های تقاضا محور و دارای بازار کار	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه استان + سند آمایش استان
۷	افزایش کارآفرینی، خلاقیت، ابداع و نوآوری در بخش آموزش عالی استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان + برنامه ششم توسعه استان
۸	توانمند سازی اعضای علمی و ارتقاء سرمایه انسانی بخش آموزش عالی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز استان + شرح وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۹	توسعه فرهنگی و تقویت ارزش های بنیادین سازمانی و حرفه ای	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + شرح وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۱۰	ارتقاء رتبه نسلی دانشگاه های استان به نسل سوم، چهارم و پنجم	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند آمایش استان
۱۱	توسعه کمی، کیفی و تجهیز مراکز آموزش عالی و پژوهشی استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه استان + سند آمایش استان
۱۲	گسترش رشته ها و تحصیلات تکمیلی و دکتری (مزیت محور و نیاز محور)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه استان + سند آمایش استان
۱۳	توسعه همکاری های علمی، پژوهشی و فناوری ملی، بین المللی و جهانی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه استان + شرح وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۱۴	افزایش سیاست های حمایتی و گسترش حمایت از نخبگان ملی، پژوهشی، فرهنگی و هنری استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه استان + شرح وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۱۵	افزایش تنوع، ایجاد یکپارچگی و گسترش همگرایی بین دانشگاه های استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه استان
۱۶	بازنگری و اصلاح ساختار سازمانی بخش آموزش عالی استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم توسعه استان + شرح وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

محیط پژوهی. بخش

آموزش عالی استان گلستان

مقدمه

سازمان‌ها به‌عنوان یکی از اجزاء سیستم‌های اجتماعی عمل کرده (محیط خارجی) و درعین حال خود دارای اجزاء و یا سیستم‌های فرعی بوده (محیط داخلی) و این سیستم‌ها با یکدیگر در تعامل می‌باشند. یکی از تفاوت‌های اساسی برنامه‌ریزی استراتژیک با سایر انواع برنامه‌ریزی توجه به تغییرات محیطی و اقتضائات پویا و متغیر آن می‌باشد. بدیهی‌ترین اصل در اداره هر سازمان مسجل بودن تغییرات است. از این رو در تمامی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک کنکاش و واکاوی محیط پای ثابت آنها است. از جمله مفاهیم اصلی در تدوین استراتژی؛ مطالعه و شناخت محیط، تجزیه و تحلیل و ارزیابی مجموعه عوامل محیطی است که از درون یا بیرون سازمان بر فرایند کار و فعالیت‌های سازمان، طرح‌ها و تصمیمات آن تأثیر می‌گذارند. اهمیت نقش و تأثیر این گونه مطالعات در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و طراحی و تدوین استراتژی‌ها به‌اندازه‌ای است که اغلب پژوهشگران و نظریه‌پردازان سازمانی، مدیریت استراتژیک را معادل مدیریت محیط دانسته و آن را اساساً پاسخی به چالش‌ها و تلاطم‌های محیطی می‌دانند. بنابراین، تشخیص عوامل داخلی (قوت‌ها^۱ و ضعف‌ها^۲) و عوامل خارجی (فرصت‌ها^۳ و تهدیدها^۴) و تعیین میزان تأثیر هر یک از این عوامل در طرح‌ریزی، تدوین استراتژی و تصمیمات استراتژیک در هر سازمان الزامی است و برای این کار ضمن تعیین قلمرو، در ابتدا می‌بایست محیط داخل و خارج سازمان به‌خوبی تعریف و شناخته شوند که در بیشتر منابع از آن به‌عنوان تجزیه و تحلیل محیطی یا تحلیل SWOT بعنوان یکی از روش‌های تحلیل محیطی نام برده شده است.

برای تحلیل محیطی عموماً از روش‌های زیر استفاده می‌شود:

تحلیل ETOP^۵: یک ابزار تحلیلی است که در تجزیه و تحلیل محیط خارجی سازمان بکار می‌رود. با استفاده از این ابزار، عواملی که می‌توانند تهدید یا فرصتی برای سازمان ایجاد کنند شناسایی می‌شوند و در نتیجه برای تعیین استراتژی مناسب، به این اطلاعات توجه می‌شود.

تحلیل QUEST^۶: روشی ساده و مؤثر جهت شناسایی و اولویت‌بندی فاکتورهای کلیدی محیطی می‌باشد. در این روش، فاکتورهای محیطی خارجی شناسایی شده، سپس اهمیت آن‌ها برای سازمان ارزیابی و امکانات

¹ Strengths

² Weaknesses

³ Opportunities

⁴ Threats

⁵ Environmental Threat and Opportunity Profile Analysis

⁶ Quick Environmental Scanning Technique Analysis

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

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

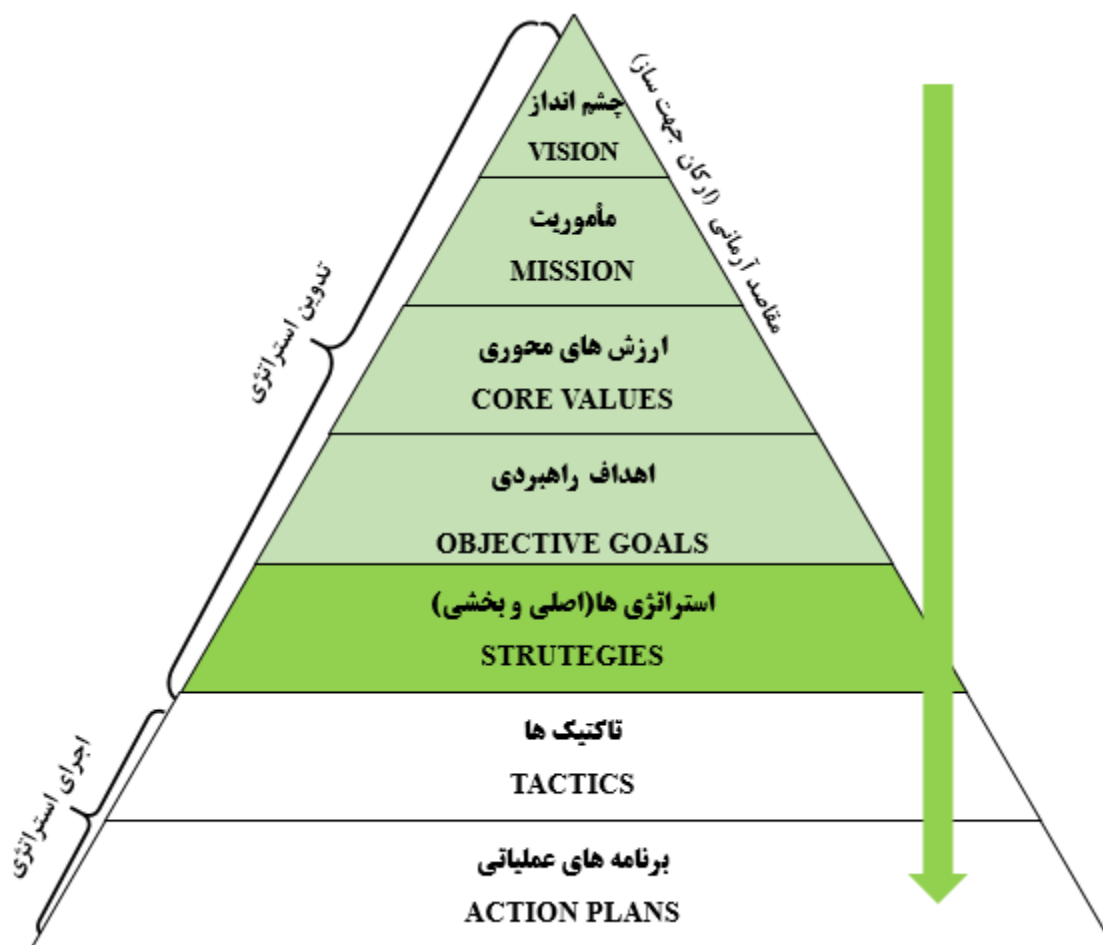
تحلیل سوات (SWOT):^۲ یکی از ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک است که برای ارزیابی وضعیت داخلی و خارجی یک سازمان استفاده می‌شود. در این تحلیل عوامل داخلی و خارجی به چهار دسته قوت، ضعف، فرصت و تهدید تقسیم می‌شوند و با توجه به این دسته‌بندی استراتژی‌های متفاوتی برای هر قسمت تدوین می‌گردد.

در این پژوهش از روش SWOT که یکی از روش‌های رایج و آسان در تحلیل محیط داخلی و خارجی می‌باشد استفاده شده است که از روش PESTEL جهت ارزیابی محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات) آن بهره گرفته شد.

مطابق نمودار سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها، هدف این فصل شناسایی عوامل موجود در محیط داخل و خارج بخش آموزش عالی استان گلستان می‌باشد. در واقع برای تولید استراتژی در تمام سطوح سازمان اعم از سطح عالی (شرکتی)، بخشی (کسب و کار) و وظیفه‌ای (عملیاتی)، تحلیل محیطی یا محیط پژوهی ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

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

^۲ Strength, Weakness, Opportunity, Threat



نمودار ۱-۵: هرم سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها

نظر به اهمیت محیط پژوهی در تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی استان و سندهای بخشی ۳۱ گانه ذیل آن در اینجا لازم است به جایگاه محیط پژوهی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک بعنوان یکی از سه سوال کلیدی مطابق نمودار زیر اشاره شود.

مطابق نمودار ۲-۵ صفحه بعد، برای شناسایی موقعیت فعلی بخش آموزش عالی استان گلستان (در حال حاضر کجا هستیم؟) باید به دنبال سازوکار کنکاش محیطی بود. بنابراین در این فصل به سؤالات زیر پاسخ داده می‌شود:

– چه عوامل در محیط بیرونی، سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟^۱ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل خارجی بر بخش آموزش عالی استان، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و چگونگی واکنش بخش به عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدات) خواهد شد.

^۱ What External Environmental Factors Affect The Biz?

- نقاط قوت و ضعف سازمان ما چه می‌باشند؟^۱ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل داخلی بر بخش آموزش عالی استان و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن خواهد شد.

- منابع و قابلیت‌های سازمان ما چه می‌باشند؟^۲ در هر بخش عواملی وجود دارد که پس از ارزیابی تحت عنوان شناسایی منابع و قابلیت‌ها دسته‌بندی می‌شوند که این عوامل بصورت بالقوه در حکم فرصت بوده و در صورت بالفعل بودن به قوت تبدیل می‌شود.

بدیهی است جمع‌آوری اطلاعات فوق منجر به کشف موقعیت فعلی بخش آموزش عالی استان بر روی محور مختصات محیطی خواهد شد و پاسخ سؤال کلیدی اول برنامه‌ریزی استراتژیک در مورد بخش آموزش عالی استان نیز داده خواهد شد.

¹ What Are Our Strengthes & Weaknesses?

² What Are Our Resources And Capabilities?



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

۱-۵) تعریف محیط بخش آموزش عالی استان گلستان

ابتدایی‌ترین قدم‌ها در تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک تعریف محیط سازمان/بخش مورد مطالعه، شناسایی و ترسیم مرز محیط بیرونی و درونی و تفکیک محدوده محیط داخلی از محیط بیرونی آن سازمان/بخش است. در عموم مدل‌های محیط‌پژوهی 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 آموزش عالی استان گلستان است (که الزاماً باید نقش اساسی در توسعه استان داشته باشد)، شامل کلیه دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی، پژوهشکده ها و اندیشکده ها، مراکز تحقیقاتی، بنیاد نخبگان، پارک علم و فناوری، جهاد دانشگاهی، اداره کل فنی حرفه ای و ... می باشد، از این رو تعریف محیط آن از حساسیت ویژه ای برخوردار است. مطابق نمودار ۳-۵ شمای کلی تعریف محیط در بخش آموزش عالی نمایش داده شده است که در آن علاوه بر نمایش عوامل محیط خارجی و عوامل محیط داخلی، به سازمان ها و دستگاه های اجرایی فعال در بخش که دارای نقش و سهم یاری گوناگونی هستند نیز اشاره شده است.

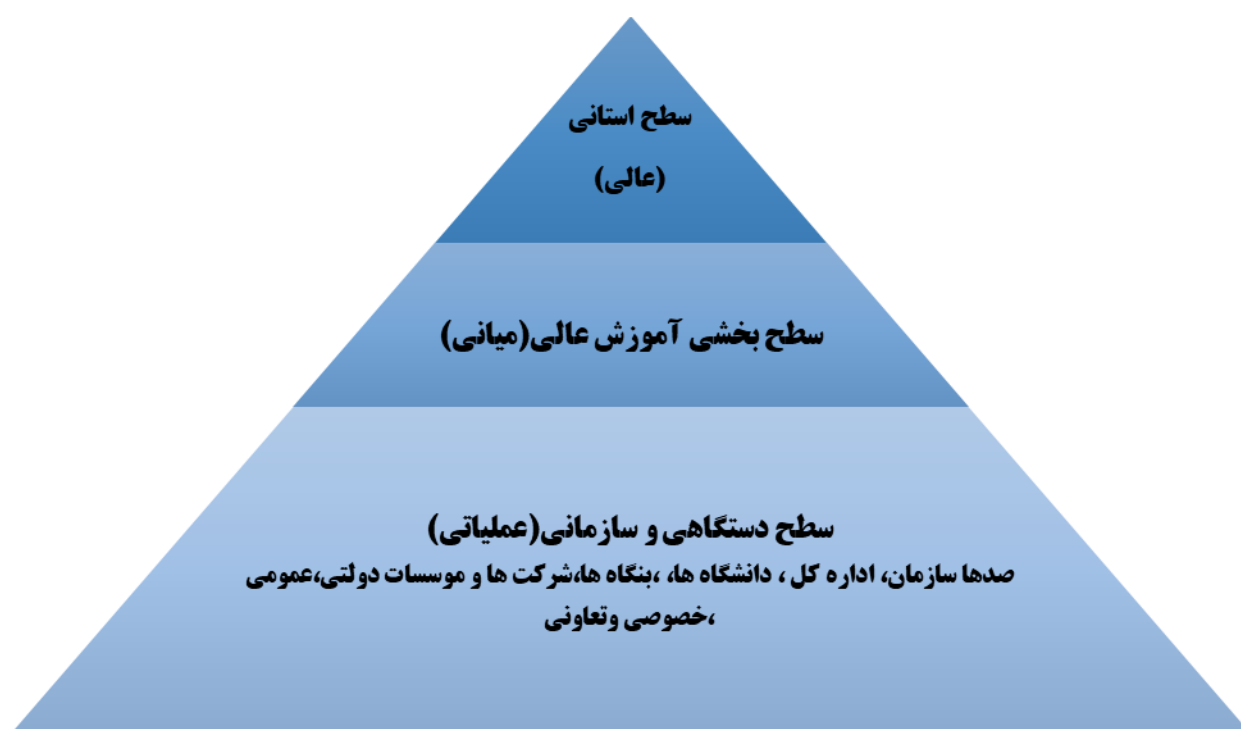


نمودار ۳-۵: چارچوب محیط پژوهی آموزش عالی استان گلستان

۲-۵) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش آموزش عالی استان گلستان

یکی از موضوعات مهم دیگر در محیط پژوهی تعریف سطوح مورد مطالعه است به این دلیل که استراتژی های تولید شده باید متناسب با سطح مورد نظر باشند. از این رو در این پژوهش سطح حکمرانی (عالی) شامل وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و ... است که استانداری به عنوان نماینده دولت در استان به عنوان سطح استانی مدنظر می باشد. سطح بخشی (میانی) متناظر با بخش آموزش عالی استان گلستان بوده که متأسفانه نهاد

هماهنگ کننده رسمی به جز دانشگاه معین استان (دانشگاه منابع طبیعی) با کمترین اختیارات و ضمانت اجرایی وجود ندارد. در واقع این بخش برخلاف سایر دستگاه‌های اجرایی فاقد سازمان استانی می باشد و عمدتاً بصورت متمرکز با وزارتخانه و سازمان های مرکزی در تهران مرتبط می باشند و سطح وظیفه‌ای (عملیاتی) در بخش دولتی شامل کلیه دانشگاه ها، بنیاد نخبگان، پارک علم و فناوری، جهاد دانشگاهی، اداره کل فنی حرفه- ای، تعاون، کار و امور اجتماعی و سایر دستگاه های فعال در بخش آموزش عالی استان می باشند و در بخش خصوصی دانشگاه های آزاد، غیرانتفاعی و موسسات علمی و پژوهشی خصوصی، شرکت های دانش بنیان، شرکت های مشاوره‌ای و پژوهشی و... می باشند.



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

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

۱. استراتژی های سطح شرکتی^۱ (در اینجا حکمرانی): این استراتژی قبلاً در تدوین سند چشم انداز استان بعنوان استراتژی اصلی و پیشران استان (تجمر) تعیین شده است.
۲. استراتژی های سطح کسب و کار^۲ (در اینجا بخشی): این مطالعه مربوط به تعیین استراتژی های بخشی در بخش آموزش عالی استان می باشد.

¹ Corporate Level

² Business Level

۳. استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای^۱ / اجرایی (در اینجا عملیاتی): این استراتژی‌ها در مرحله پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های بخشی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

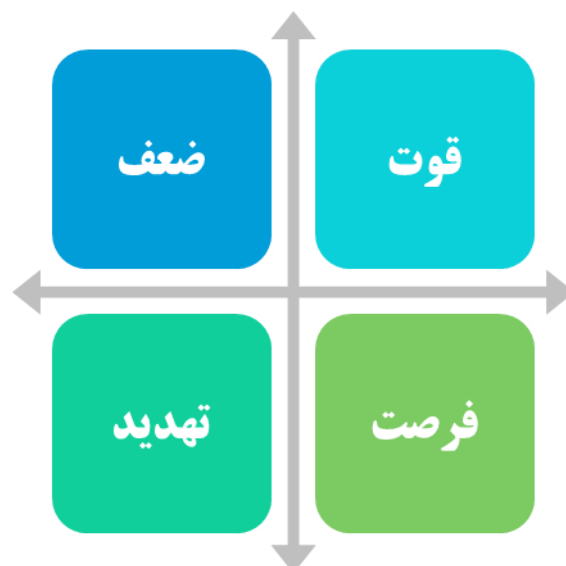
۳-۵) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی

قبل از انجام تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی بخش آموزش عالی استان، لازم است به تاریخچه و رویکردهای تجزیه و تحلیل محیطی در برنامه ریزی استراتژیک اشاره شود. دانش مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک (همانند سایر علوم) در طی زمان و با توجه به نیاز جامعه و سازمان‌ها و نظایر اینها تکامل یافته است و نوآوری‌ها و ابداعاتی همچون کارت امتیازی متوازن و ... باعث تحول در این رشته شده است. به طور کلی از نظر تاریخی دو رویکرد عمومی (قضاوتی و شاهد محور) در تجزیه و تحلیل محیطی وجود دارد بطوریکه امروزه روش‌های قضاوتی جای خود را به روش‌های شاهد محور^۲ داده است.

روش‌های سنتی: در روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی، صرفاً با تکیه بر نظرات قضاوتی - شهودی خبرگان و صاحب‌نظران انجام 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 بویژه در مسائل کیفی و انتزاعی در برنامه‌ریزی استراتژیک مورد قبول و توصیه شده است اما زمانی که سازمان یا بخش مورد مطالعه بسیار بزرگ و گسترده باشد و تغییرات محیطی سریع و پرشتاب باشد، خطای انسانی در نظرات شهودی تشدید می‌شود از این‌رو بسیاری از صاحب‌نظران بدنبال استفاده از روش‌های عینی مبتنی بر شاخص و سنجه بعنوان جایگزین مناسب برای نظرات شهودی و قضاوتی بوده‌اند.

¹ Functional Level

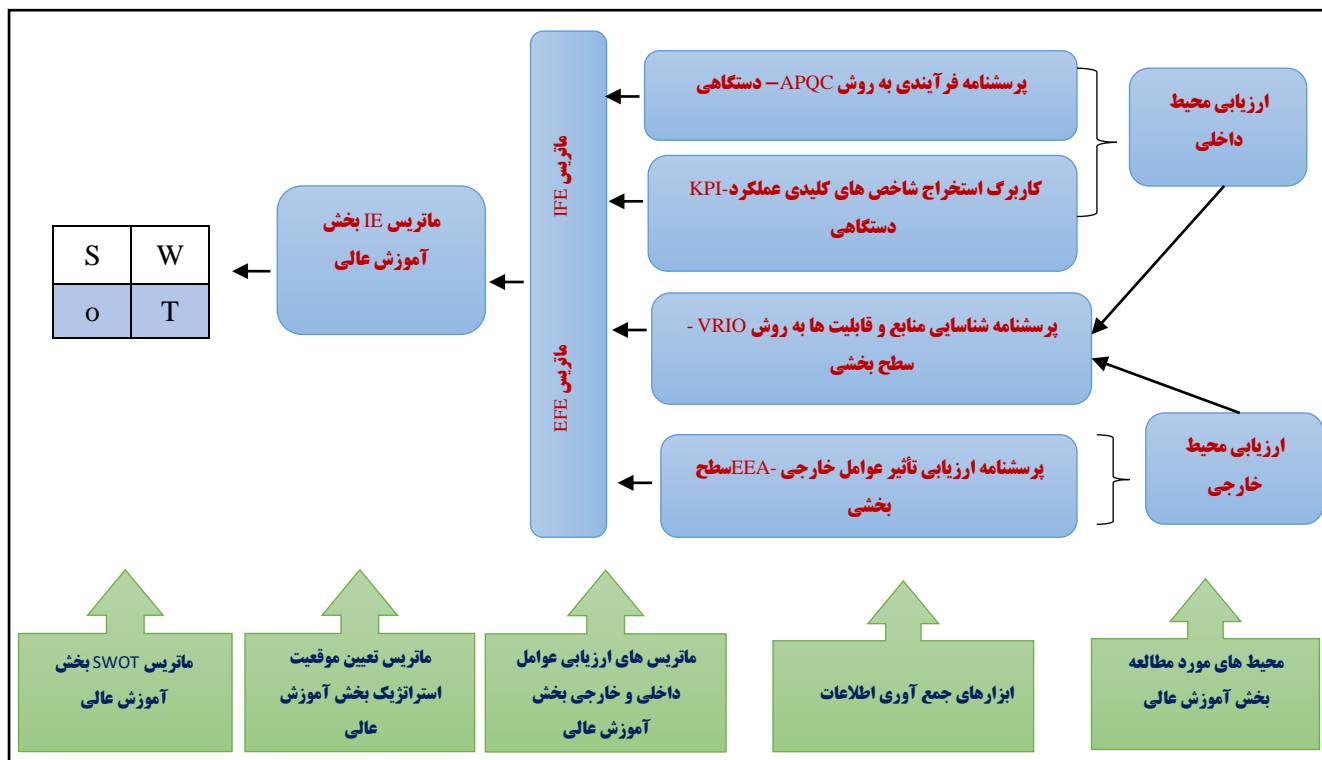
² Evidence-Oriented



نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی

روش‌های مدرن: در روش‌های جدید و مدرن ضمن استفاده از تمامی مزایای روش سنتی بدنبال طراحی و تهیه ابزارهای محیط پژوهی می‌باشند که شناسایی و ارزیابی متغیرهای محیط داخلی و خارجی سازمان بر مبنای معیار عینی در قالب شاخص، سنجه و فکت باشد. روش‌های مختلف فرآیندی، شاخص‌های ارزیابی عملکرد، داده‌ها و اطلاعات آماری منتشر شده، شاخص‌ها و روندهای بین‌المللی و... در محیط پژوهی از روش‌های غالب روز می‌باشد.

مطابق نمودار ۵-۶ ابزارهای محیط پژوهی مورد استفاده در مطالعه بخش آموزش عالی 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 بویژه برای شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای بخش آموزش عالی استان بوده است.



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

همانگونه 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. دستگاهها، سازمانها، شرکتها، موسسات 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**^۱، 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

^۱ Opportunity

داشته و به طور مستقیم یا غیرمستقیم می‌تواند اثر منفی در عملکرد سازمان به جا گذاشته و باعث خارج شدن سازمان از مسیر عادی و گرایش آن به سمت اضمحلال شود، **تهدید**^۱ نامیده می‌شود. در ادامه مطابق نمودار ۳-۵ و ۵-۶ و براساس روش PESTEL^۲ هریک از عوامل محیط خارجی به اختصار توضیح داده شده است.

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

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

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

نرخ زاد و ولد، میزان ازدواج و طلاق، نرخ مرگ‌ومیر، نرخ مهاجرت، نرخ طول عمر، سطح تحصیلات جمعیت، اعتماد به دولت، شیوه و سبک زندگی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، نگرش جامعه به کار و فعالیت اقتصادی، نگرش به سرمایه‌گذاری و پس‌انداز، تعداد زنان و جایگاه آنها در استان، تغییر جمعیت در روستاها،

¹ Threat

² Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal

شهرها و ...، نگرش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی، تنوع قومیت، دین، مذهب، زبان و رنگ‌ها، انتظارات مشتری، امید به زندگی، اوقات فراغت، مناطق جغرافیایی، پراکندگی جمعیت به لحاظ سن، جنسیت، نژاد، قومیت، نگرش به محیط‌زیست، میزان دسترسی به فرصت‌های کاری، سطح پوشش خدمات اجتماعی، تغییر نگرش به تغییر کاربری‌های بخش، نرخ جمعیت در بخش روستایی و شهری و ... وضعیت این عوامل و سیر صعودی، نزولی و تحولات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

ج) تعریف مختصر عوامل سیاسی - قانونی: حکومت، دولت و مجالس ملی و ایالتی، نهادهای اصلی هستند که مقرراتی را تدوین و تصویب می‌کنند، دولت همچنین در کشور ما بزرگترین کارفرما می‌باشد و مشتری بزرگ بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها برای خرید محصولات و یا دریافت خدمات می‌باشد. بنا به همین دلایل، نگرش دولت و اقداماتی که در پیش می‌گیرد برای دستگاه‌ها و سازمان‌ها منشاء ایجاد فرصت‌ها و تهدیدهای متعددی می‌باشد. دولت می‌تواند با تسهیل امور و مقررات، بزرگترین حامی و پشتیبان رونق کسب‌وکار در کلیه صنایع و زمینه‌های فعالیت سازمان‌ها باشد و یا برعکس با ایجاد محدودیت‌ها و قوانین دست‌وپاگیر، تهدیدی جدی برای شرکت‌ها باشد. سازمان‌ها و استراتژیست‌های آن‌ها باید زمان زیادی را صرف بررسی و تحلیل مقررات و قوانین دولتی، پیش‌بینی شرایط سیاسی آینده، تماس با مسئولان دولتی، حضور در سمینارها و گردهمایی‌های دولتی نمایند. از جمله این عوامل عبارتند از: مقررات زدایی، تغییر در قوانین مالیاتی، تعرفه‌های خاص، درصد مشارکت رای‌دهندگان، قوانین بخشی، قوانین حفظ محیط زیست، خط‌مشی یارانه‌ای، خط‌مشی‌های پولی و مالی دولت، بودجه دولت، انتخابات محلی و ملی، شرایط سیاسی در کشورهای خارجی، مقررات صادرات و واردات، قانون تجارت، قانون کار، سیستم اداری دولت، سیاست داخلی، سیاست خارجی، شوراها و فرایندهای تصمیم‌گیری دولتی، قوانین ضد انحصار، قوانین مصرف‌کننده، روابط خارجی، مقررات تجارت خارجی، روابط خارجی، قوانین تعرفه‌ها و عوارض گمرکی، قوانین ایمنی کار، روابط با کشورهای خارجی و سازمان‌های بین‌المللی، قوانین سرمایه‌گذاری خارجی در کشور، تصدی دولت در همه امور یا خصوصی‌سازی که وضعیت این عوامل و سیر تحولات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

د) تعریف مختصر عوامل فناوری: میزان تولید علم در جهان، سرعتی شگرف یافته و به‌جرئت می‌توان گفت که دوره زمانی دوبرابر شدن علم به‌شدت کاهش یافته است. دستاوردهای جدید در علوم پایه، تأثیر خود را در علوم مهندسی و تولید محصولات جدید به‌خوبی نشان داده است. فناوری‌های ساخت و فرایندهای تولید

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

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

از جمله این عوامل محیط‌زیستی عبارتند از: سرانه فضای سبز، تعداد تشکلهای زیست‌محیطی غیردولتی، نسبت اراضی مناطق حفاظت شده به مساحت کل استان، نسبت فاضلاب صنعتی به کل آب مصرفی کارگاه‌ها، نسبت فاضلاب صنعتی بازیافت شده به کل فاضلاب صنعتی کارگاه‌ها، درصد کارگاه‌های دارای پسماند صنعتی، نسبت مساحت جنگل‌ها به مساحت کل استان، بهره‌برداری‌های بی‌رویه و غیراصولی از سفره‌های زیرزمینی، تخریب فزاینده محیط‌زیست جزء موارد مطرح در این دسته عوامل هستند که وضعیت این عوامل و تحولات و تغییرات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

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

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

در این پرسشنامه (فرم) محیط خارجی به خرده محیط‌های اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، سیاسی- قانونی، تکنولوژیک، بین‌الملل و محیط زیست تقسیم‌بندی شده است.

برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) تعریف شده است. شما می‌توانید در قسمت (و...) اگر عامل یا عوامل دیگری بعنوان فرصت و تهدید وجود دارد که در آن ذکر نشده با توجه به بخش خود نسبت به اضافه کردن آن به عوامل محیط خارجی همان خرده محیط اقدام کنید (و بالعکس اگر متغیر یا عاملی بر بخش شما نه تأثیر مثبت داشته باشد و نه تأثیر منفی می‌تواند از فرم حذف شود یا در ستون بی‌اثر علامت (*)) را بنویسید.

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

در ادامه وضعیت فعلی و آتی آن عامل/شاخص/سنجه را در ستون‌های مربوطه تشریح می‌کنیم. به طور مثال شاخص نرخ تورم مصرف‌کننده در حال حاضر در چه وضعی است و به نظر بخش روند آن افزایشی است یا کاهش‌ی. بدین منظور می‌توان از داده‌های موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف مانند سری‌های زمانی بانک مرکزی^۱، سامانه آماری مرکز آمار ایران^۲ و... و یا نظرسنجی با خبرگان در کارگروه استفاده کرد.

^۱ <https://tsd.cbi.ir>

^۲ <https://www.amar.org.ir>

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

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

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

۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی

نقاط قوت و ضعف در زمره امکانات و فعالیت‌های قابل کنترل بخش/سازمان قرار می‌گیرند که بخش/سازمان آنها را به شیوه‌ای عالی یا ضعیف نسبت به سازمان‌های مشابه یا رقبای بهره‌بردار و یا انجام می‌دهد. **نقاط قوت** عوامل و عناصری در درون سیستم هستند که با به کارگیری مؤثر آنها، می‌توان انتظار داشت اهداف مورد نظر به نحو شایسته‌ای تأمین و نقاط ضعف احتمالی سازمان کاهش یابند. **نقاط ضعف** سازمان مجموعه ناتوانایی‌ها، کمبودها، محدودیت‌ها، تنگناها و چالش‌های داخلی سیستم است که موجب تأثیر منفی در تحقق اهداف می‌گردد. چنانچه عامل برای اجرای مأموریت سعه (وسع) ایجاد کند و داخلی هم باشد

نقطه قوت^۱ منظور می‌شود و برعکس چنانچه عامل در اجرای مأموریت ضیق ایجاد کند و داخلی هم باشد **نقطه ضعف^۲** محسوب می‌شود.

۱-۵-۵) روش‌های ارزیابی محیط داخلی

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

۱-۱-۵-۵) مدل فرایندی مبتنی بر APQC

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

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

معرفی کوتاه مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا: مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا^۸ یک سازمان

غیرانتفاعی، عضو محور و پیشرو در پژوهش‌های بهینه‌کاوی و الگوهای برتر در حوزه کسب‌وکار است. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا ضمن همکاری با بیش از ۵۰۰ سازمان جهانی در همه صنایع، بر ارائه اطلاعات مورد نیاز سازمان‌ها جهت هوشمندی، سرعت و اعتماد بیشتر، تمرکز می‌کند. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا، بصورت روزانه فرایندها و الگوهای کاری که سازمان‌ها را به سوی عالی بودن حرکت می‌دهد، کشف می‌کند.

¹ Strength

² Weakness

³ Business Process Management

⁴ Process

⁵ Function

⁶ Business Process Modeling Notation (BPMN)

⁷ Business Process Management system (BPMS)

⁸ American Productivity & Quality Center

از آنجا که شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی بخش آموزش عالی بدون شاخص و سنجه هم از نظر نوع متغیر و هم از نظر کیفیت آن ارزش و اعتبار مطلوبی نداشت از اینرو با استفاده از روش فرایندی ضمن مفروض نمودن فرایندها بعنوان متغیرهای مورد مطالعه، از فعالیت‌های درون هر یک از فرایندها بعنوان سنجه‌هایی که برحسب بلوغ فرایندی مورد راستی‌آزمایی قرار می‌گرفتند استفاده شده است. در واقع برخورداری هر سازمان/بخش (دپارتمان) از فرایندهای استاندارد معرفی شده توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (البته با توجه به سطح برخورداری از بلوغ فرایند) ملاک تعیین نقاط قوت یا ضعف آن سازمان یا بخش می‌باشد. در ادامه با توجه به نمودار ۳-۵ تعریف چارچوب محیط پژوهی، هر یک از عوامل محیط داخلی بر اساس تعداد فرایندها و سنجه‌های آن طی جداول بعدی معرفی شده است:

الف) تعریف عوامل مدیریتی به روش فرایندی

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

جدول ۲-۵: متغیرهای خرده محیط مدیریت

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	تعریف مفاهیم کسب‌وکار (مأموریت) و چشم‌انداز بلندمدت	۴	۲۰
۲	ایجاد و توسعه استراتژی‌های 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 فرایندی

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

جدول ۳-۵: متغیرهای محیطی منابع انسانی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	توسعه و مدیریت برنامه‌ها، سیاست‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی	۴	۲۴
۲	منبع‌یابی و استخدام کارکنان	۵	۲۳
۳	مدیریت پذیرش سازمانی (روانه‌سازی)، توسعه و آموزش کارمندان	۴	۱۵
۴	مدیریت روابط کارمندان	۴	۰

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
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 ارتباطات [میان] کارمندان	۰	۰
جمع		۳۷	۷۹

پ) تعریف مختصر عوامل تولید و عملیات (خدمات)

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

جدول ۴-۵: متغیرهای محیطی تولید و عملیات

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	برنامه ریزی منابع زنجیره ی تأمین و هم ترا سازی و هم راستا سازی آنها	۸	۴۷
۲	خرید و تدارک خدمات و مواد اولیه	۴	۲۲
۳	تولید/ساخت/ارائه محصول	۴	۱۹
۴	مدیریت انبارداری و لجستیک	۴	۲۳
۵	ایجاد استراتژی ها و چارچوب تحویل خدمات	۲	۱۱
۶	مدیریت منابع ارائه خدمت	۳	۲۱
۷	ارائه خدمات به بهره برداران /ارباب رجوع /مشترکین و...	۳	۲۲
جمع		۲۸	۱۶۵

ت) تعریف مختصر عوامل فناوری و سیستم های اطلاعاتی

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

جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم های اطلاعاتی

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

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

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

جدول ۶-۵: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه

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

ج) تعریف مختصر عوامل زیرساخت و پشتیبانی

در روش فرایندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «زیرساخت و پشتیبانی» 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	برنامه‌ریزی و بدست آوردن دارایی‌ها	۴	۱۳
۲	طراحی و ساخت دارایی‌های مولد	۴	۱۷
۳	نگهداری دارایی‌های مولد	۳	۱۹
۴	اسقاط دارایی‌ها	۵	۰
	جمع	۱۶	۴۹

چ) تعریف مختصر عوامل مالی و حسابداری

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

جدول ۸-۵: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	انجام برنامه‌ریزی و مدیریت حسابداری	۴	۱۹
۲	انجام حسابداری درآمد	۵	۲۶
۳	انجام حسابداری و گزارش نویسی عمومی	۴	۳۰
۴	مدیریت حسابداری پروژه‌های دارایی ثابت	۲	۸
۵	پردازش حقوق و دستمزد	۳	۱۶
۶	پردازش حساب‌های پرداختی و بازپرداخت هزینه‌ها	۲	۱۷
۷	مدیریت عملیات خزانه‌داری	۶	۳۷
۸	مدیریت کنترل‌های داخلی	۳	۱۰

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنج
۹	مدیریت مالیات	۲	۱۰
۱۰	مدیریت وجوه/تلفیقات بین المللی	۴	۰
۱۱	خدمات تجارت جهانی	۱۰	۰
	جمع	۴۵	۱۷۳

ح) تعریف مختصر عوامل حقوقی/قانونی و مقررات

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

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

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنج
۱	ایجاد خط مشی های اخلاقی	قضایوتی	۰
۲	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	قضایوتی	۰
۳	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه	قضایوتی	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	قضایوتی	۰
۷	تهیه و فراهم سازی مشورت/مشاوره ی حقوقی	قضایوتی	۰
۸	مذاکره و مستندسازی توافقات/قراردادها	قضایوتی	۰
	جمع	۶	۰

خ) تعریف مختصر عوامل روابط عمومی و بازاریابی

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

جدول ۱۰-۵: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنج
۱	درک و فهم جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت ها	۲	۱۰
۲	توسعه استراتژی بازاریابی	۶	۴۴
۳	توسعه و مدیریت برنامه های بازاریابی	۸	۳۸
۴	توسعه استراتژی فروش	۵	۲۲
۵	توسعه و مدیریت برنامه های فروش	۵	۴۰
۶	توسعه استراتژی مراقبت از مشتری/خدمات مشتری	۷	۵
۷	برنامه ریزی و مدیریت تماس های خدمات مشتریان	۵	۲۷
۸	ارائه ی خدمات پس از فروش محصولات	۴	۷
۹	مدیریت فراخوان محصول و ممیزی های قانونی	۶	۰
۱۰	ارزیابی عملیات خدمت به مشتری و رضایت مشتری	۵	۱۵
	جمع	۵۳	۲۰۸

د) تعریف مختصر عوامل فرهنگ سازمانی

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

جدول ۱۱-۵: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی

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

* تشریح مختصر نحوه تکمیل 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 فرایندی (APQC) و در بخش انتهایی فصل به رویکرد عملکردی (KPI) یا نتیجه‌گرا (خروجی محور) پرداخته می‌شود.

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

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

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

«طیف سنجش بلوغ فرایندی»، میزان پیاده‌سازی و نهادینه شدن فرایندها را در سازمان‌ها در شش سطح مورد

سنجش قرار می‌دهد.

جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرایندی و تعاریف آنها

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

بدین منظور در این پرسشنامه براساس نمودار ۳-۵، محیط داخلی بخش نظام پولی، بانکی و تأمین منابع مالی به ده خرده محیط‌های «نظام مدیریت»، «مدیریت منابع انسانی»، «تحقیق و توسعه»، «فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی»، «مالی و حسابداری»، «تولید و عملیات (خدمات)»، «فرهنگ سازمانی»، «حقوقی، قانونی و مقررات»، «روابط عمومی و بازاریابی» و «زیرساخت‌ها و پشتیبانی» تقسیم‌بندی شده است.

همان‌گونه که در صفحات قبل اشاره شد، برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) محیطی معرفی شده است و در ادامه برای هر عامل چند شاخص و برای هر شاخص چند سنجه تعیین شده است. 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 موردنظر را به‌عنوان قوت و یا ضعف سازمان/بخش تعیین و تعریف گردد. سایر ستون‌ها (به جز 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 خشی علامت (*) بزند).

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

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

^۱ Value

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

(ب) کمیابی^۱: منابع کمیابی 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 آموزش عالی) 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 آموزش عالی) سازماندهی نشده تا از آن بهره برداری اثربخشی صورت گیرد، نمی تواند به عنوان مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته شود. سازمان (بخش آموزش عالی) باید سیستمهای مدیریتی، فرایندها، خط مشیها، 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 آموزش عالی استان به روش VRIO

ردیف	عناوین منابع یا قابلیت های بخش (Resources & Capibilities)	آیا ارزشمند است؟ (Value)	آیا کمیاب است؟ (Rarity)	آیا به سختی تقلیدپذیر است؟ (Costly to Imitate)	آیا بخش آموزش عالی 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، ماشین‌آلات و ... در طرف دیگر منابع ناملموس هستند به طور مثال توانمندی‌ها و مهارت‌های نیروی انسانی، سیستم‌های کاری منحصربه‌فرد، روش‌های منحصربه‌فرد انجام وظایف، ساختارهای چابک، فرهنگ و ارزش‌های مشترک، سبک‌های مدیریت و...



به طور مثال در بخش آموزش عالی استان، چند ده هزار دانش آموختگان استان به عنوان یک منبع (دارایی انسانی) در نظر گرفته می شود.

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

ردیف	شرح منابع یا قابلیت‌ها	آیا ارزشمند است؟	آیا کمیاب است؟	آیا به سختی تقلیدپذیر است؟	آیا بخش آموزش عالی به خوبی سازماندهی شده است تا از منابع نقدینگی بصورت بهره‌ور و اثربخش استفاده نماید؟
۱	دانش آموختگان دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی	بله	بله	بله	خیر

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

جدول ۱۶-۵: بررسی‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش آموزش عالی استان گلستان

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
۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از جنگل و مراتع، بیشه‌های طبیعی و اراضی جنگلی...	مشمول	بله	خیر	بله	خیر	فرصت
۲	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از کوه، دره، رودخانه و ...	مشمول	بله	خیر	بله	خیر	فرصت
۳	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از منابع زیستی (جانوری، گیاهی، دریایی و ...)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از باد، آفتاب، ابر و باران و سایر نزولات آسمانی	مشمول	بله	خیر	بله	خیر	فرصت
۵	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دریا، دریاچه، تالاب و رودخانه ...	مشمول	بله	خیر	بله	خیر	فرصت
۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از معادن و ذخایر کانی فلزی و غیر فلزی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت، گاز، زغال سنگ و ...)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از زمین‌های موات یا رها شده، مستحذته، منابع ملی و ...	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۹	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از زمین شهری و روستایی و ...	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
۱۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان و ابنیه	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۱۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از اثاث و منصوبات ارتباطی، اداری، رفاهی، برودتی و...	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۱۲	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل نقلیه زمینی	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۱۳	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات دریایی	غیر مشمول	-	-	-	-	غیر مشمول
۱۴	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات هوایی	غیر مشمول	-	-	-	-	غیر مشمول
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	خیر	خیر	خیر	خیر	فرصت
۲۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دارایی‌های زیستی، جانوری و	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITATTY	سازماندهی مناسب جهت بهره‌برداری ORGANIZATION	قوت / فرصت
			گیاهی						
۲۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از موجودی انبار (مواد و کالا...)	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۲۲	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از وجوه نقد و بانک، ارز و طلا و سکه و فلزات گران‌بها و...	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	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 (آموزش‌دیده و حرفه‌ای)	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۲۶	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از تیم‌های کاری منسجم	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۲۷	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات / خدمات	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۲۸	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از خوشنامی / برند و نام تجاری	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۲۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سرقتی و امتیازات	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۳۰	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ارزش افزوده	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت

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
۳۱	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از استراتژی‌ها و سبک مدیریت	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۲	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ایده‌ها و طرح‌ها	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۳۳	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از نوآوری و خلاقیت	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۳۴	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از رضایتمندی ذی‌نفعان	مشمول	بله	خیر	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	خیر	خیر	خیر	فرصت
۳۷	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از توان مهارتی بخش	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۳۸	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ویژگی‌های پاسخگویی	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۳۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از انعطاف پذیری	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۴۰	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از مدیریت دانش	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۱	غیر ملموس	منابع ارتباطی	برخورداری از اطلاعات	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
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	بله	بله	بله	قوت
۴۴	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سنت‌ها،	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

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

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

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

شاخص کلیدی عملکرد KPI چیست؟ شاخص عملکرد^۱ یا شاخص کلیدی عملکرد (Key Performance Indicator)^۲، پارامتری قابل اندازه‌گیری برای عملکرد است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرایند دستیابی به اهداف سازمانی را تعریف و اندازه‌گیری کنند. این شاخص می‌تواند منعکس‌کننده فاکتورهای حیاتی موفقیت یک سازمان باشد که این پارامترها از هر سازمانی به سازمان دیگر متفاوت 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 هستند 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 بهترین آنها اشاره شده است:

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

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

¹ Performance indicator

² KPI

➤ **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 خط مشی 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^۱ در سال‌های دهه‌ی ۱۹۶۰ ایده‌ی «عوامل کلیدی موفقیت» را ارائه داد. یک دهه بعد جان اف راکارت^۲ از مدرسه‌ی مدیریت MIT Sloan آن را به کار گرفت و عمومیت بخشید. از آن زمان تا امروز این ایده به‌طور گسترده‌ای مورد استفاده قرار گرفته تا سازمان‌ها (کسب و کارها) را در پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌ها و پروژه‌هایشان یاری کند. راکارت 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، ۱۹۸۴)

عوامل حیاتی موفقیت (CSF) چیست؟ «عوامل حیاتی موفقیت» و «عوامل کلیدی موفقیت» مترادف هم نیستند بلکه عوامل حیاتی موفقیت زیرمجموعه عوامل کلیدی موفقیت هستند. عوامل حیاتی موفقیت عوامل کلیدی هستند که در رابطه با تحقق استراتژی سازمان پراهمیت‌ترین عوامل محسوب می‌شوند. به عبارتی می‌توان گفت عواملی هستند که از یک سو با اهداف سازمان ارتباط داشته و برای تحقق اهداف سازمان ضروری هستند و از طرف دیگر با استراتژی رقابتی سازمان تناسب دارند، مانند هزینه، کیفیت، ویژگی خاص. این عوامل الزامات اساسی هستند که به‌عنوان اهداف واسطه برای دستیابی به هدف اصلی باید قبلاً حاصل شوند. هر

¹ D. Ronald Daniel

² John F. Rockart

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

تفاوت بین KSF و KPI چیست؟ با توجه به اینکه KSF یک مفهوم استراتژیک (کلان و کل‌نگر) 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 می‌تواند روی موفقیت سازمان اثر گذارد، از شاخص‌های کلیدی عملکرد استفاده می‌نمایند. یک کسب‌وکار از KSF-ها برای ایجاد موفقیت استفاده می‌کند، در حالی که از KPI برای اندازه‌گیری آن استفاده می‌کند. هدف KSF-ها معمولاً کارآمدتر کردن عملیات تجاری و افزایش سود است، KSF-ها برای بهبود پیوسته عملیات روزمره، ماه به ماه، سال به سال استفاده می‌شوند؛ بنابراین به طور خلاصه شاخص‌های کلیدی عملکرد معیارهایی هستند که به شما کمک می‌کنند در مسیر خود بمانید و در پایان روز به اهداف KSF خود برسید.

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

هدف از KPI-ها معمولاً ردیابی میزان موفقیت یک کسب و کار در دستیابی به اهداف خود 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 بطور نمونه به شاخص‌های عمومی و اختصاصی (KPI) برخی از دستگاه‌های عضو کارگروه بخش آموزش عالی با استفاده از نتایج طرح شهید رجایی در سال ۱۴۰۰ اشاره شده است.

جدول ۱۷-۵: شاخص های عمومی و اختصاصی برخی از دستگاه های بخش آموزش عالی

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۱	دانشگاه گلستان	ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	۲۰۱۵	ضعف
۲	دانشگاه گلستان	ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی	۳۵۰۰	ضعف
۳	دانشگاه گلستان	ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	اجرا و ارزشیابی دوره های آموزشی مدیران و کارکنان	۰۰۰	ضعف
۴	دانشگاه گلستان	ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	۰۰۰	ضعف
۵	دانشگاه گلستان	ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارائه خدمت به شهروندان توانخواه	۷۶۲۰	ضعف
۶	دانشگاه گلستان	ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	۵۰۰۰	ضعف
۷	دانشگاه گلستان	ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز	۰۰۰	ضعف
۸	دانشگاه گلستان	ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	۰۰۰	ضعف
۹	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور همکاری های علمی بین المللی	تعداد طرح های پژوهشی مشترک با کشورهای خارجی	۶۰۰۰	ضعف
۱۰	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور همکاری های علمی بین المللی	تعداد دوره های آموزشی مشترک با کشورهای خارجی	۱۰۰۰۰	قوت
۱۱	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور همکاری های علمی بین المللی	تعداد دانشجویان خارجی مؤسسه	۱۰۰۰۰	قوت
۱۲	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور همکاری های علمی بین المللی	تعداد استادان، محققان، متخصصان خارجی که در فعالیتهای آموزشی، پژوهشی و فناوری مؤسسه همکاری داشته اند	۲۵۰۰	ضعف
۱۳	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور امور دانشجویان	تعداد دانشجویان پذیرفته شده به عنوان میهمانی یا انتقال دانشجویان شاهد و ایثارگر از طریق سامانه سجاد به تعداد کل درخواست ها در سامانه	۱۰۰۰۰	قوت
۱۴	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور امور دانشجویان	تعداد دانشجویان پذیرفته شده به عنوان میهمانی یا انتقال به داخل از طریق سامانه سجاد به تعداد کل درخواست ها در سامانه	۱۰۰۰۰	قوت
۱۵	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور امور دانشجویان	نرخ جذب اعتبار وام های دانشجویی نسبت به سال قبل	۱۰۰۰۰	قوت
۱۶	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور امور دانشجویان	نرخ رشد ارتقای کیفیت آشپزخانه ها و سالن های غذاخوری به ازای هر ۱۰۰۰ نفر دانشجوی غذاخوری نسبت به سال قبل	۱۰۰۰۰	قوت
۱۷	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	نسبت تعداد دانشجو به هیئت علمی تمام وقت مؤسسه	۹۴۱۳	قوت
۱۸	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	نسبت تعداد هیئت علمی تمام وقت استادیار به بالا به تعداد کل هیئت علمی تمام وقت مؤسسه	۱۰۰۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۱۹	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	تعداد دانشجویان مؤسسه	۹۴.۱۳	قوت
۲۰	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	سهم دانشجویان کارشناسی به کل دانشجویان مؤسسه	۹۰.۱۲	قوت
۲۱	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	سهم دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان مؤسسه	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۲	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	سهم آموزشهای مهارتی در نظام آموزشهای رسمی مؤسسه	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۳	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	نسبت تعداد دانشجویان گروه علوم پایه به کل دانشجویان مؤسسه	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۴	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	سهم درآمد فعالیت های آموزشی مؤسسه از بودجه کل مؤسسه	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۵	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	سهم کلاس های برخط از مجموع کلاس های مؤسسه	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۶	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	تعداد محتوای درسی الکترونیکی تدوین شده در مؤسسه	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۷	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور پژوهش و فناوری	نسبت تعداد مقالات مشترک اعضای هیات علمی مؤسسه با محققان خارجی به کل مقالات نمایه شده از مؤسسه در اسکوپوس (درصد)	۹۲.۳۶	قوت
۲۸	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور پژوهش و فناوری	نرخ رشد مبلغ قراردادهای در حال اجرای ارتباط با صنعت (جامعه) در سال ۱۴۰۰ و ۱۳۹۹ (درصد)	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۹	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور پژوهش و فناوری	سرانه سالانه مقالات اسکوپوس به تعداد اعضای هیئت علمی تمام وقت	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۰	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور پژوهش و فناوری	سرانه سالانه مقالات WOS به تعداد اعضای هیئت علمی تمام وقت	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۱	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور پژوهش و فناوری	نسبت تعداد کتاب تالیفی به تعداد اعضای هیئت علمی	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۲	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور فرهنگی و اجتماعی	درصد افزایش دانشجویان جذب شده در شکل های دانشجویی دارای مجوز	۰.۰۰	ضعف
۳۳	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور فرهنگی و اجتماعی	نرخ رشد ایده ها در استارت آپ های کارآفرینی اجتماعی	۰.۰۰	ضعف
۳۴	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های 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	۰.۰۰	ضعف
۳۵	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	میانگین حسابی ضریب مقدار مصرف در آب، برق، گاز در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹	۲۰.۰۰	ضعف
۳۶	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	میزان جذب اعتبارات تملک داراییهای سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	۰.۰۰	ضعف
۳۷	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	تکمیل و بروز رسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	۰.۰۰	ضعف
۳۸	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی	۹۰.۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
			در روند مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی		
۳۹	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی	۹۳.۳۳	قوت
۴۰	دانشگاه گلستان	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	۹۰.۰۰	
۴۱	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای	ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	سهم اجرای آموزش های دولتی به کل آموزش های ارائه شده توسط سازمان آموزش فنی و حرفه ای	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۲	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای	ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	تطبیق مهارتی (میزان تطبیق آموزش های مهارتی و آموخته های دانش آموختگان فنی و حرفه ای با نیاز بازار کار)	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۳	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای	ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	رتبه بندی آموزشگاه های آزاد در مراکز دولتی فنی و حرفه ای	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۴	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای	ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	میزان جذب کارآموزان در بازار کار از کل کارآموزان فارغ التحصیل از مراکز آموزش فنی و حرفه ای (طرح رهگیری)	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۵	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای	ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	نسبت قبول شدگان در آزمون های مهارتی (کتابی و عملی) به شرکت کنندگان در آزمون های مهارتی (بدون کسر افراد فاقد نمره آزمون عملی)	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۶	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	نسبت معاملات (از نوع مناقصه) انجام شده از طریق سامانه تدارکات الکترونیکی (ستاد) به کل معاملات انجام شده در دستگاه اجرایی در سال ۱۴۰۰	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۷	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	میزان اجرای تعهد (درقانون بودجه) در کسب درآمدهای عمومی و اختصاصی استانی (نحوه محاسبه نسبت مقدار عملکرد به مقدار مصوب)	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۸	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	میانگین حساسی ضریب مقدار مصرف در آب، برق، گاز در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹	۸۰.۰۰	ضعف
۴۹	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	میزان جذب اعتبارات تملک داراییهای سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	۶۶.۶۶	ضعف
۵۰	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	میزان جذب اعتبارات تملک داراییهای سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	۹۲.۰۰	قوت
۵۱	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخصهای مرتبط با دستگاه اجرایی	۱۰۰.۰۰	قوت
۵۲	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	اجرای فرآیند تکمیل و بروزرسانی سامانه اطلاعات مکانی (ساترا) توسط دستگاههای اجرایی	۱۰۰.۰۰	قوت
۵۳	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	تکمیل و بروز رسانی بخش مرتبط با	۱۰۰.۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
	فنی و حرفه ای		دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان		
۵۴	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی	۹۰.۰۰	قوت
۵۵	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی	۹۳.۳۳	قوت
۵۶	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	تکمیل و به روز رسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیماپر استان گلستان	۱۰۰.۰۰	قوت
۵۷	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری	۹۴.۴۴	قوت
۵۸	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	۸۰.۰۰	ضعف

۶-۵) تعیین مسائل استراتژیک بخش آموزش عالی به کمک ماتریس لیتموس

از آنجایی که موضوعات استراتژیک بر موارد اولویت دار تأکید می کند، شناسایی آن از اهمیت زیادی برخوردار است تا جایی که از آن به عنوان قلب فرایند برنامه ریزی استراتژیک تعبیر می شود. هدف این گام از چرخه تغییر و برنامه ریزی استراتژیک، شناسایی موضوعات اساسی پیش روی سازمان/بخش است. این مرحله باید به تهیه یک فهرست مناسب از موضوعات استراتژیک، منتهی شود. با عنایت به مطالب فوق در این مرحله از طرح برای تفکیک موضوعات عملیاتی و استراتژیک از ماتریس لیتموس استفاده شده است. در این پرسشنامه با پاسخگویی به ۱۱ سؤال، هر موضوع در محدوده ای بین دو قطب عملیاتی - استراتژیک قرار می گیرد و بر آن اساس، موضوعی استراتژیک تلقی می شود که در عمده ابعاد این آزمون نمره بالا دریافت کند. جدول ذیل ماتریس لیتموس را نشان می دهد.

جدول ۱۸-۵: ماتریس لیتموس

سؤال	عملیاتی	استراتژیک
۱- آیا این موضوع در سطح اختیارات مدیریت ارشد استان و بخش مربوطه است؟	خیر	بله
۲- آیا این موضوع در سطح اختیارات استاندار، معاونین و مدیران کل بخش مربوطه است؟	خیر	بله
۳- چه زمانی با این موضوع مواجه خواهید شد؟	هم اکنون	دو سال یا بیشتر
۴- تأثیر این موضوع تا چه اندازه گسترده است؟	فقط بر روی یک واحد یا سازمان از بخش آموزش عالی تأثیر دارد.	کل بخش آموزش عالی را تحت تأثیر می گذارد.
۵- ریسک مالی در رابطه با این موضوع چه اندازه بزرگ است؟	کم (کمتر از ۱۰ درصد کل بودجه)	متوسط (بین ۱۰ تا ۱۵ درصد از بودجه) زیاد (بیشتر از ۲۵ درصد از بودجه)
۶- آیا استراتژی های حل این موضوع، به موارد		

سؤال	عملیاتی	استراتژیک
ذیل نیاز دارد؟		
• تغییر در مأموریت	خیر	بله
• ایجاد اهداف جدید یا خدمات جدید	خیر	بله
• تغییر مهم در منابع و مقدار درآمدها و بودجه	خیر	بله
• تغییر در آیین‌نامه‌ها یا مقررات دولتی	خیر	بله
• تغییر قابل توجه در نیروی انسانی	خیر	بله
• تغییر قابل توجه در فناوری	خیر	بله
• تغییر در تجهیزات و امکانات (Facility)	خیر	بله
• تغییر عمده در روابط با ذی‌نفعان	خیر	بله
۷- تا چه اندازه بهترین رویکرد حل این موضوع واضح و مبرهن است؟	آشکار، آماده برای اجرا	کاملاً باز و وسیع
۸- پایین‌ترین سطح مدیریتی که می‌تواند در رابطه با حل این موضوع تصمیم بگیرد چیست؟	سرپرست و معاونین ادارات و دوایر	استاندار، معاونین، رئیس سازمان و مدیران ارشد بخش آموزش عالی
۹- پیامدهای احتمالی عدم توجه به این موضوع برای استان و بخش مربوطه چیست؟	ناکارایی	اختلال قابل توجه در ارائه خدمات، خسارت‌های مالی عمده یا کاهش درآمد عمده
۱۰- چند سازمان دیگر تحت تأثیر قرار گرفته‌اند با این موضوع که باید در حل آن از آنها استفاده شود؟	هیچ	۳-۱ و بیشتر
۱۱- این موضوع تا چه اندازه با ارزش‌های فرهنگی، مذهبی، سیاسی، اجتماعی تناسب دارد یا در ارتباط است؟	خیلی کم (ملازم)	کم
		زیاد

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

محیط داخلی بخش آموزش عالی استان به کمک ابزار فرایندی APQC، VRIO و KPI در ۸۱ محور بررسی شد که در نتیجه آن تعداد ۳۶۸ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته بندی و ادغام آنها به ۲۲۵ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۱۸ موضوع استراتژیک تحت عنوان قوت و ضعف‌های داخلی فهرست شد. هرچند ابزار VRIO برای شناسایی منابع و قابلیت‌های داخلی بخش آموزش عالی مورد استفاده قرار گرفته است، اما از ۲۶ موضوع استراتژیک پرسشنامه VRIO تعداد ۱۱ مورد از متغیرهای استخراجی به دلیل مزیت رقابتی دائمی بعنوان قوت بخش و ۱۵ مورد از متغیرهای استخراجی بدلیل مزیت رقابتی موقت بعنوان فرصت و در ماتریس عوامل خارجی مورد استفاده قرار گرفته است (مطابق نظریه منابع و قابلیت‌ها، متغیرها یا دارای مزیت رقابتی دائمی و در حکم نقطه قوت می باشند و یا بعنوان مزین رقابتی موقت و در حکم فرصت می باشند).

محیط خارجی بخش آموزش عالی استان نیز به کمک ابزارهای PESTEL و VRIO در ۶۴ محور بررسی شد که در نتیجه ۴۱۰ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته‌بندی و ادغام آنها به ۳۵۱ مضمون، با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۱۱ موضوع استراتژیک تحت عنوان فرصت‌ها و تهدیدات خارجی فهرست گردید. البته همانگونه که اشاره شد تعداد ۱۵ متغیر نهایی محیط خارجی از پرسشنامه VRIO استخراج گردیده است که جمعاً فرصت‌ها و تهدیدات بخش آموزش عالی استان را به ۱۲۶ متغیر افزایش داده است.

جدول ۱۹-۵: گزارش محیط پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص‌ها، 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							
*	*	۲۴	۴۱	۶۵	۱۱۱	۲۵۰	۶۷	APQC	داخلی	۱
		۲۳	۱۹	۴۲	۵۸	۵۸	۷	kpi		۲
*	*	*	11	۱۱	۵۶	۶۰	۷	VRIO		خارجی
*	۱۵	*	*	۱۵				VRIO		
۱۸	۴	*	*	۲۲	۵۳	۵۸	۱۲	اقتصادی	PESTEL	۴
۲۴	۶	*	*	۳۰	۶۸	۶۸	۱۲	اجتماعی-فرهنگی		
۱۳	۶	*	*	۱۹	۷۰	۷۸	۸	سیاسی-قانونی		
۶	۱۳	*	*	۱۹	۶۳	۶۴	۹	تکنولوژیکی		
۹	۵	*	*	۱۴	۳۱	۳۲	۹	بین‌المللی		
۴	۳	*	*	۷	۱۰	۵۰	۷	زیست‌محیطی		
۷۴	۵۲	۴۷	۷۱	۲۴۴	۵۲۰	۷۱۸	۱۳۸	جمع		

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

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۱ حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی بخش آموزش عالی می‌باشد. این ماتریس نقاط قوت (قابلیت‌ها) و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای بخش را تدوین و ارزیابی می‌نماید. درکی ژرف از این عوامل بسیار بیش از اعداد و ارقام واقعی اهمیت دارد. می‌توان با طی پنج مرحله ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را تهیه کرد. صرف نظر از تعداد عواملی که در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی گنجانده می‌شود، جمع نمره‌های نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود و میانگین آن‌ها ۲.۵ می‌باشد. اگر نمره نهایی بخش کمتر از ۲.۵ باشد بیانگر این است که بخش از نظر عوامل درونی دارای ضعف است و اگر نمره نهایی بخش بیشتر از ۲.۵ باشد بیانگر این است که بخش دارای قوت است. برای تهیه ماتریس عوامل داخلی پنج مرحله به ترتیب زیر صورت می‌گیرد:

^۱ Internal Factors Evaluation Matrix (IFEM)

پس از بررسی عوامل داخلی، مهم‌ترین عوامل فهرست می‌شود. این عوامل باید در برگزیده نقاط قوت و ضعف بخش باشند. نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف نوشته می‌شود. این عوامل در بخش‌های داخلی دستگاه‌ها، سازمان‌ها و بطور کلی بخش دولتی و خصوصی آموزش عالی شامل موارد ذیل می‌باشد: مدیریت، مالی و حسابداری، بازرگانی و بازاریابی، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات، سرمایه انسانی و ...

به این عوامل ضریب داده می‌شود، از ۱ (کاملاً بی‌اهمیت) تا ۱۰ (بسیار مهم). ضریب داده شده به هر عامل بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت بخش است. صرف نظر از اینکه آیا عامل مورد نظر به عنوان یک نقطه قوت یا ضعف بخش به حساب آید، باید به عاملی که دارای بیش‌ترین اثر بر عملکرد بخش است، بالاترین ضریب را داد. مجموع این ضریب‌ها باید برابر با یک شوند. به هر یک از این عامل‌ها با توجه به قوت یا ضعف بودن نمره ۱ تا ۴ داده می‌شود. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف نسبی، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت نسبی و نمره ۴ نشان‌دهنده قوت اساسی عامل مورد بحث می‌باشد. برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره آن ضرب می‌شود. مجموع نمره‌های نهایی هر عامل محاسبه می‌شود تا نمره نهایی بخش آموزش عالی 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 آموزش عالی استان

نمره	رتبه	ضریب	متغیرهای عوامل محیطی داخلی	وظایف/محورها/عمومی/اختصاصی	S/W
۰.۰۳۸	۲.۷	۰.۰۱۴	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (ارباب رجوع‌ها، مشترکین و مشتریان....)	APQC (مدیریت)	S1
۰.۰۲۴	۳	۰.۰۰۸	تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	APQC (مدیریت)	S2
۰.۰۲۲	۲.۷	۰.۰۰۸	ایجاد طراحی سازمانی	APQC (مدیریت)	S3
۰.۰۲۸	۲.۸	۰.۰۱	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	APQC (مدیریت)	S4
۰.۰۷۸	۲.۸	۰.۰۲۸	توسعه استراتژی منابع انسانی	APQC (منابع انسانی)	S5
۰.۰۷۶	۲.۷	۰.۰۲۸	کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها	APQC (منابع انسانی)	S6
۰.۰۶۵	۲.۷	۰.۰۲۴	استخدام/منبع‌یابی انتخاب و غربال نامزدها	APQC (منابع انسانی)	S7
۰.۰۵۶	۲.۸	۰.۰۲	مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS	APQC (منابع انسانی)	S8
۰.۱۲۶	۲.۸	۰.۰۴۵	ایجاد چارچوب ارائه‌ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	S9
۰.۱۱۷	۲.۶	۰.۰۴۵	توسعه استراتژی‌های ارائه‌ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	S10
۰.۰۲۱	۲.۶	۰.۰۰۸	توسعه‌ی استراتژی فناوری اطلاعات سازمانی	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S11
۰.۰۲۲	۲.۸	۰.۰۰۸	تعریف معماری سازمانی	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S12
۰.۰۲۱	۲.۶	۰.۰۰۸	مدیریت پورتفولیوی فناوری اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S13
۰.۰۲۲	۲.۸	۰.۰۰۸	توسعه استراتژی‌های مدیریت اطلاعات و محتوا	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S14
۰.۰۲۲	۲.۸	۰.۰۰۸	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S15
۰.۰۲۲	۲.۸	۰.۰۰۸	گسترش استراتژی توسعه‌ی فناوری اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S16
۰.۰۲۲	۲.۸	۰.۰۰۸	توسعه استراتژی استقرار فناوری اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S17
۰.۰۲۲	۲.۷	۰.۰۰۸	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S18
۰.۰۲۲	۲.۸	۰.۰۰۸	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S19
۰.۰۳۶	۲.۶	۰.۰۱۴	تولید مفاهیم محصول/خدمت جدید	APQC (تحقیق و توسعه)	S20
۰.۰۳۱	۲.۶	۰.۰۱۲	تعریف الزامات توسعه‌ی محصول/خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	S21

نمره	رتبه	ضریب	متغیرهای عوامل محیطی داخلی	وظایف/محورها/عمومی/اختصاصی	S/W
۰۰۳۱	۲۶	۰۰۱۲	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه ی اولیه	APQC (تحقیق و توسعه)	S22
۰۰۳۶	۲۶	۰۰۱۴	اجرای تحقیقات اکتشافی	APQC (تحقیق و توسعه)	S23
۰۰۳۱	۲۶	۰۰۱۲	محک زدن بازار (مردم و ارباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	APQC (تحقیق و توسعه)	S24
۰۰۶۶	۳	۰۰۲۲	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S25
۰۰۴۴	۲۶	۰۰۱۷	توسعه استراتژی خروج	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S26
۰۰۴۴	۲۶	۰۰۱۷	انحلال دارایی های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S27
۰۰۲۸	۲۸	۰۰۱	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	APQC (مالی و حسابداری)	S28
۰۰۲۲	۲۷	۰۰۰۸	مدیریت خطمشی ها و رویکردها	APQC (مالی و حسابداری)	S29
۰۰۲۶	۲۶	۰۰۱	مدیریت بدهی و سرمایه گذاری	APQC (مالی و حسابداری)	S30
۰۰۱۷	۲۸	۰۰۰۶	ایجاد کنترل ها، سیاست ها و رویکردهای داخلی	APQC (مالی و حسابداری)	S31
۰۰۳	۳	۰۰۱	ایجاد خطمشی های اخلاقی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S32
۰۰۲۳	۲۶	۰۰۰۹	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S33
۰۰۲۲	۲۸	۰۰۰۸	حل و فصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S34
۰۰۲۲	۲۸	۰۰۰۸	تهیه و فراهم سازی مشورت/مشاوره ی حقوقی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S35
۰۰۲۲	۲۸	۰۰۰۸	اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S36
۰۰۲۱	۲۶	۰۰۰۸	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت ها	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S37
۰۰۱۸	۲۶	۰۰۰۷	تعریف آفرها و گزینه های ارزش به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S38
۰۰۱۶	۲۶	۰۰۰۶	تعریف استراتژی قیمت گذاری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S39
۰۰۱۳	۲۶	۰۰۰۵	تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S40
۰۰۰۶	۲۸	۰۰۰۲	نسبت تعداد دانشجو به هیئت علمی تمام وقت مؤسسه	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	S41
۰۰۰۵	۲۶	۰۰۰۲	نسبت تعداد هیئت علمی تمام وقت استادیار به بالا به تعداد کل هیئت علمی تمام وقت مؤسسه	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در	S42

نمره	رتبه	ضریب	متغیرهای عوامل محیطی داخلی	وظایف/محورها/عمومی/اختصاصی	S/W
				محور آموزش	
۰.۰۰۶	۲.۸	۰.۰۰۲	تعداد دانشجویان مؤسسه	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	S43
۰.۰۰۶	۳	۰.۰۰۲	سهم دانشجویان کارشناسی به کل دانشجویان مؤسسه	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	S44
۰.۰۰۸	۲.۶	۰.۰۰۳	سهم آموزشهای مهارتی در نظام آموزشهای رسمی مؤسسه	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	S45
۰.۰۰۸	۲.۷	۰.۰۰۳	سهم درآمد فعالیت های آموزشی مؤسسه از بودجه کل مؤسسه	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	S46
۰.۰۰۸	۲.۸	۰.۰۰۳	سهم کلاس های برخط از مجموع کلاس های مؤسسه	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	S47
۰.۰۰۵	۲.۷	۰.۰۰۲	تعداد محتوای درسی الکترونیکی تدوین شده در مؤسسه	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	S48
۰.۰۰۵	۲.۶	۰.۰۰۲	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	S49
۰.۰۰۵	۲.۷	۰.۰۰۲	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	S50
۰.۰۰۸	۲.۸	۰.۰۰۳	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	S51
۰.۰۰۸	۲.۶	۰.۰۰۳	سهم اجرای آموزش های دولتی به کل آموزش های ارائه شده توسط سازمان آموزش فنی و حرفه ای	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	S52
۰.۰۰۶	۲.۸	۰.۰۰۲	تطبیق مهارتی (میزان تطبیق آموزش های مهارتی و آموخته های دانش آموختگان فنی و حرفه ای با نیاز بازار کار)	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	S53
۰.۰۰۶	۲.۸	۰.۰۰۲	رتبه بندی آموزشگاه های آزاد در مراکز دولتی فنی و حرفه ای	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	S54

نمره	رتبه	ضریب	متغیرهای عوامل محیطی داخلی	وظایف/محورها/عمومی/اختصاصی	S/W
۰.۰۰۶	۳	۰.۰۰۲	میزان جذب کارآموزان در بازار کار از کل کارآموزان فارغ التحصیل از مراکز آموزش فنی و حرفه ای (طرح رهگیری)	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	S55
۰.۰۰۵	۲.۷	۰.۰۰۲	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	S56
۰.۰۰۵	۲.۶	۰.۰۰۲	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخصهای مرتبط با دستگاه اجرایی	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	S57
۰.۰۰۵	۲.۶	۰.۰۰۲	تکمیل و به روز رسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابر استان گلستان	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	S58
۰.۰۰۵	۲.۶	۰.۰۰۲	میزان اجرای برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	S59
۰.۰۱۳	۲.۶	۰.۰۰۵	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه‌ای)	VRIO	S60
۰.۰۱۳	۲.۶	۰.۰۰۵	برخورداری از تیم‌های کاری منسجم	VRIO	S61
۰.۰۱۴	۲.۷	۰.۰۰۵	برخورداری از خوشنامی/برند و نام تجاری	VRIO	S62
۰.۰۱۳	۲.۶	۰.۰۰۵	برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده	VRIO	S63
۰.۰۱	۲.۶	۰.۰۰۴	برخورداری از ایده‌ها و طرح‌ها	VRIO	S64
۰.۰۱	۲.۶	۰.۰۰۴	برخورداری از نوآوری و خلاقیت	VRIO	S65
۰.۰۱	۲.۶	۰.۰۰۴	برخورداری از توان مهارتی بخش	VRIO	S66
۰.۰۱	۲.۶	۰.۰۰۴	برخورداری از اطلاعات	VRIO	S67
۰.۰۱	۲.۶	۰.۰۰۴	برخورداری از توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی	VRIO	S68
۰.۰۱	۲.۶	۰.۰۰۴	برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب	VRIO	S69
۰.۰۱	۲.۶	۰.۰۰۴	برخوردای از زمین های کشاورزی درجه یک	VRIO	S70
۰.۰۲۳	۱.۵	۰.۰۱۵	ارزیابی محیط خارجی سازمان	APQC (مدیریت)	W1
۰.۰۱۵	۱	۰.۰۱۵	تهیه چشم‌انداز استراتژیک	APQC (مدیریت)	W2

نمره	رتبه	ضریب	متغیرهای عوامل محیطی داخلی	وظایف/محورها/عمومی/اختصاصی	S/W
۰۰۱۳	۱	۰۰۱۳	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	APQC (مدیریت)	W3
۰۰۱۳	۱	۰۰۱۳	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه/سازمان/کسب و کار...	APQC (مدیریت)	W4
۰۰۱۸	۱.۵	۰۰۱۲	ایجاد و توسعه طرحها و پروژههای استراتژیک	APQC (مدیریت)	W5
۰۰۱۸	۱.۵	۰۰۱۲	انتخاب طرحها و پروژههای استراتژیک	APQC (مدیریت)	W6
۰۰۴۵	۱.۵	۰۰۳	توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل های مدیریت شایستگی	APQC (منابع انسانی)	W7
۰۰۲۸	۲	۰۰۱۴	مدیریت سبد محصولات و خدمات	APQC (تحقیق و توسعه)	W8
۰۰۲۴	۲	۰۰۱۲	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	W9
۰۰۱	۱	۰۰۱	مدیریت ثبت اختراعات، حق تکثیر و الزامات قانونی	APQC (تحقیق و توسعه)	W10
۰۰۲۹	۱.۳	۰۰۲۲	مدیریت برنامه‌ی سرمایه ای برای دارایی های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W11
۰۰۳۳	۱.۵	۰۰۲۲	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W12
۰۰۱۵	۱.۵	۰۰۱	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه	APQC (مالی و حسابداری)	W13
۰۰۱۲	۲	۰۰۰۶	پردازش ترجیحات تجاری	APQC (مالی و حسابداری)	W14
۰۰۱۶	۱.۸	۰۰۰۹	مدیریت خطمشی های حاکمیت شرکتی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	W15
۰۰۰۶	۱	۰۰۰۶	مدیریت حق کپی رایت، اختراعات و نشان های تجاری و ...	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	W16
۰۰۰۶	۱.۲	۰۰۰۵	تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W17
۰۰۰۹	۱.۵	۰۰۰۶	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W18
۰۰۰۸	۱.۲	۰۰۰۷	ایجاد بودجه های بازاریابی	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W19
۰۰۰۹	۱.۵	۰۰۰۶	توسعه و مدیریت فعالیت های پرموشنی (تبلیغاتی)	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W20
۰۰۰۶	۱	۰۰۰۶	توسعه روابط بین شرکاء / متحدین فروش	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W21
۰۰۰۷	۱.۲	۰۰۰۶	توسعه پیش بینی فروش محصولات و خدمات	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W22
۰۰۰۷	۲	۰۰۳۵	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب	APQC (فرهنگ سازمانی)	W23
۰۰۰۷	۲	۰۰۳۵	تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	APQC (فرهنگ سازمانی)	W24

نمره	رتبه	ضریب	متغیرهای عوامل محیطی داخلی	وظایف/محورها/عمومی/اختصاصی	S/W
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	W25
۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۳	شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	W26
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	اجرا و ارزشیابی دوره های آموزشی مدیران و کارکنان	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	W27
۰.۰۰۴	۲	۰.۰۰۲	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	W28
۰.۰۰۴	۲	۰.۰۰۲	ارائه خدمت به شهروندان توانخواه	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	W29
۰.۰۰۴	۲	۰.۰۰۲	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	W30
۰.۰۰۴	۲	۰.۰۰۲	استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	W31
۰.۰۰۵	۱.۲	۰.۰۰۴	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	W32
۰.۰۰۲	۱	۰.۰۰۲	تعداد طرح های پژوهشی مشترک با کشورهای خارجی	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور همکاری های علمی بین المللی	W33
۰.۰۰۳	۱	۰.۰۰۳	تعداد دوره های آموزشی مشترک با کشورهای خارجی	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور همکاری های علمی بین المللی	W34
۰.۰۰۲	۱.۲	۰.۰۰۲	تعداد دانشجویان خارجی مؤسسه	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور همکاری های علمی بین المللی	W35
۰.۰۰۳	۱.۵	۰.۰۰۲	تعداد استادان، محققان، متخصصان خارجی که در فعالیتهای آموزشی، پژوهشی و فناوریهای مؤسسه همکاری داشته‌اند	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور همکاری های علمی بین المللی	W36
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	سهم دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان مؤسسه	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در	W37

نمره	رتبه	ضریب	متغیرهای عوامل محیطی داخلی	وظایف/محورها/عمومی/اختصاصی	S/W
				محور آموزش	
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	نسبت تعداد دانشجویان گروه علوم پایه به کل دانشجویان مؤسسه	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	W38
۰.۰۰۴	۱.۲	۰.۰۰۳	نسبت تعداد مقالات مشترک اعضای هیات علمی مؤسسه با محققان خارجی به کل مقالات نمایه شده از مؤسسه در اسکوپوس (درصد)	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور پژوهش و فناوری	W39
۰.۰۰۲	۱	۰.۰۰۲	نرخ رشد مبلغ قراردادهای در حال اجرای ارتباط با صنعت (جامعه) در سال ۱۴۰۰ و ۱۳۹۹ (درصد)	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور پژوهش و فناوری	W40
۰.۰۰۳	۱.۵	۰.۰۰۲	سرانه سالانه مقالات اسکوپوس به تعداد اعضای هیئت علمی تمام وقت	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور پژوهش و فناوری	W41
۰.۰۰۳	۱.۵	۰.۰۰۲	سرانه سالانه مقالات WOS به تعداد اعضای هیئت علمی تمام وقت	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور پژوهش و فناوری	W42
۰.۰۰۴	۲	۰.۰۰۲	نسبت تعداد کتاب تالیفی به تعداد اعضای هیئت علمی	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور پژوهش و فناوری	W43
۰.۰۰۳	۱.۵	۰.۰۰۲	درصد افزایش دانشجویان جذب شده در تشکلهای دانشجویی دارای مجوز	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور فرهنگی و اجتماعی	W44
۰.۰۰۲	۱	۰.۰۰۲	نرخ رشد ایدهها در استارت‌آپ‌های کارآفرینی اجتماعی	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور فرهنگی و اجتماعی	W45
۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۳	میزان جذب اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	W46
۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۳	تکمیل و بروز رسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	W47
۲.۲۶		Σ=۱	نمره نهایی ماتریس محیط داخلی		

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

با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) می‌توان عوامل محیط خارجی یا بیرونی (شامل محیط‌های اقتصادی، سیاسی - قانونی، اجتماعی - فرهنگی، تکنولوژیکی و بین‌المللی 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 می‌شود. نخست عواملی که موجب فرصت و موقعیت می‌شوند و سپس آن‌ها که بخش را تهدید می‌کنند، نوشته می‌شود.

به عوامل فهرست شده باید وزن یا ضریب داده شود. ضریب نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل در بخش می‌باشد. مجموع این ضرایب باید برابر با عدد ۱ بشود. به هر یک از عوامل (فرصت یا تهدید لیست شده) رتبه ۱ تا ۴ داده می‌شود و این عدد بیانگر میزان توان بالقوه بخش در بهره‌برداری از فرصت یا مقابله با تهدید می‌باشد. (۴=زیاد، ۳=نسبتاً زیاد، ۲=نسبتاً کم، ۱=کم). ضریب (وزن) هر عامل در رتبه مربوطه ضرب می‌شود تا نمره نهایی بدست آید.

از مجموع نمره‌های نهایی متعلق به هر یک از عوامل، مجموع نمره‌های عوامل خارجی تعیین می‌شود. در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید بخش می‌شوند، هیچ‌گاه مجموع نمره نهایی بخش آموزش عالی استان به بیش از ۴ و هیچ‌گاه این جمع به کمتر از ۱ نمی‌رسد. میانگین این جمع نیز برابر با ۲.۵ می‌شود. اگر این عدد به ۴ برسد بدین معناست که استان در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می‌شوند می‌تواند بصورتی بسیار عالی واکنش نشان دهد. به بیان دیگر بخش در استراتژی‌های خود، به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز از فرصت‌های موجود استفاده می‌نماید و اثر عواملی را که موجب تهدید می‌شوند به پائین‌ترین میزان ممکن می‌رساند. عدد ۱ بیانگر این است که بخش نتوانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می‌کنند بهره‌برداری نماید یا از عواملی که موجب تهدید می‌گردند، احتراز نماید. جدول ذیل نمونه‌ای از ماتریس EFE را نشان می‌دهد.

جدول ۲۲-۵: نمونه فرم ماتریس EFE

ردیف	محیط	فرصت‌ها یا تهدیدها	اهمیت	رتبه	حاصل ضرب
۱					
۲					
جمع					

جدول ۲۳-۵: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش آموزش عالی استان

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O1	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از دارایی های زیستی، گیاهی و طبیعی و زیرزمینی	۰.۰۰۸	۳.۵	۰.۰۲۸
O2	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از ساختمان و ابنیه- تالارها، سالن ها و مراکز فرهنگی و هنری (فخرالدین)	۰.۰۰۷	۳	۰.۰۲۱
O3	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از وسایل و تجهیزات عمومی و تخصصی (نقلیه زمینی و هوایی و ...)	۰.۰۰۷	۲.۸	۰.۰۲۰
O4	VRIO (قابلیت)	مناطق آزاد و ویژه- برخورداری از مرز بین المللی	۰.۰۰۶	۲.۸	۰.۰۱۷
O5	VRIO (منابع فیزیکی)	جاذبه های گردشگری- بناها و بافت های تاریخی (میل گنبد و دیوار دفاعی و...)- اسناد تاریخی و قضایی	۰.۰۰۶	۳	۰.۰۱۸
O6	VRIO (منابع فیزیکی)	زیر ساخت، ارتباطات جاده ای و حمل و نقل و دسترسی	۰.۰۰۴	۳	۰.۰۱۲
O7	VRIO (منابع فیزیکی)	نواحی صنعتی روستایی- برخورداری از صنایع مادر و تبدیلی	۰.۰۰۴	۲.۶	۰.۰۱۰
O8	VRIO (دارایی های مالی)	برخورداری از دارایی های مالی	۰.۰۰۷	۲.۸	۰.۰۲۰
O9	VRIO (منابع سازمانی)	مفاخر و قهرمانان ملی- مشارکت مردمی	۰.۰۰۷	۲.۸	۰.۰۲۰
O10	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات/ خدمات- برخورداری از امتیازات و انحصارات و گرنت ها - برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	۰.۰۰۸	۲.۸	۰.۰۲۲
O11	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از استراتژی ها و سبک مدیریت- برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی	۰.۰۰۷	۲.۷	۰.۰۱۹
O12	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی- برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی	۰.۰۰۸	۲.۷	۰.۰۲۲
O13	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از قابلیت ها (پاسخگویی- انعطاف پذیری- مدیریت دانش (سازمان یادگیرنده)- سیستم نوآورانه- قانونمداری- کارگروهی- سرعت عمل	۰.۰۰۷	۲.۶	۰.۰۱۸
O14	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از کارایی و بهره وری	۰.۰۰۷	۲.۶	۰.۰۱۸
O15	VRIO (منابع سازمانی)	مجموعه قوانین و مقررات و قانونمداری	۰.۰۰۷	۲.۶	۰.۰۱۸
O16	PESTEL (سیاسی و قانونی)	تعرفه های خاص- سیاست یارانه ای (مستقیم/غیرمستقیم)	۰.۰۰۶	۲.۹	۰.۰۱۷
O17	PESTEL (سیاسی و قانونی)	انتخابات ملی و محلی- تغییر دولت، مجلس و مدیران محلی)	۰.۰۰۸	۲.۷	۰.۰۲۲
O18	PESTEL (سیاسی و قانونی)	همگرایی قومی- مذهبی- سهم اقوام در قدرت	۰.۰۰۹	۳.۲	۰.۰۲۹
O19	PESTEL (سیاسی و قانونی)	امنیت منابع و سرمایه های حیاتی	۰.۰۰۷	۳	۰.۰۲۱
O20	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات	۰.۰۰۱	۲.۹	۰.۰۲۹

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O21	PESTEL (سیاسی و قانونی)	ارتقاء اثربخشی آراء قضایی و نقش پیشگیرانه آن-تدوین، اصلاح و روزآمد سازی قوانین ومقررات قضایی - حمایت قضایی از حقوق عامه و مالکیت اموال و ثروت های عمومی- کیفیت قوانین ومقررات قضایی	۰.۰۰۶	۲.۷	۰.۰۱۶
O22	PESTEL (بین الملل)	عضویت ایران در پیمان نامه ها، معاهدات و کنوانسیون ها و سازمان های منطقه ای و بین المللی-پیمان ها و سازمان های اقتصادی منطقه ای (اگو، اوپیک، شانگهای و...) - تبادلات، همایش ها، جشنواره ها، نمایشگاه های بین المللی-تورنمنت ها و مسابقات بین المللی	۰.۰۰۷	۲.۸	۰.۰۲۰
O23	PESTEL (بین الملل)	بازار بالقوه صادرات غیر نفتی استان (مواد غذایی، توتون و ...) در کشورهای آسیای میانه- مزیت های نسبی (فرهنگی، اقتصادی ...)	۰.۰۰۷	۲.۷	۰.۰۱۹
O24	PESTEL (بین الملل)	زیرساخت دریایی/ریلی/زمینی کشورهای آسیای میانه - کریدور شمال-جنوب	۰.۰۰۹	۲.۷	۰.۰۲۴
O25	PESTEL (بین الملل)	کشت فراسرزمینی	۰.۰۰۹	۲.۹	۰.۰۲۶
O26	PESTEL (بین الملل)	ارزیابی های بین المللی از بخش آموزش عالی استان	۰.۰۰۱	۲.۸	۰.۰۲۸
O27	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نگرش نسبت به استفاده از لوازم کنترل بارداری- آموزش های رسمی و غیر رسمی نسبت به پیشگیری از رفتارهای پرخطر	۰.۰۰۴	۲.۹	۰.۰۱۲
O28	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ طول عمر (متوسط بقاء)-امید به زندگی (بدو تولد)	۰.۰۰۶	۲.۷	۰.۰۱۶
O29	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ باسوادی (ابتدایی و عالی و ...)	۰.۰۰۷	۳	۰.۰۲۱
O30	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	اینترنت و شبکه های اجتماعی	۰.۰۰۷	۳	۰.۰۲۱
O31	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	تنوع فرق و مذاهب	۰.۰۰۵	۳	۰.۰۱۵
O32	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	توسعه شهرنشینی	۰.۰۰۵	۳.۲	۰.۰۱۶
O33	PESTEL (اقتصادی)	صادرات و واردات (تراز تجاری بدون نفت)، ترکیب واردات و صادرات	۰.۰۰۵	۲.۸	۰.۰۱۴
O34	PESTEL (اقتصادی)	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان - سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان	۰.۰۰۵	۲.۸	۰.۰۱۴
O35	PESTEL (اقتصادی)	مصرف (تقاضا) استان در بخش دولتی و عمومی و خصوصی و تعاونی- میل متوسط مصرف استان	۰.۰۰۴	۲.۶	۰.۰۱۰
O36	PESTEL (اقتصادی)	سهم SMEها در اشتغال و GDP استان	۰.۰۰۸	۳.۲	۰.۰۲۶
O37	PESTEL (فناوری)	دولت الکترونیک- سازمان الکترونیک- تجارت الکترونیک (E-Comarce) - بانکداری الکترونیک (E-Banking) - سلامت الکترونیک (E-Helth) - آموزش الکترونیک (E-Lerning) - مکانیزاسیون فرایندها در سازمان ها	۰.۰۱۳	۳.۲	۰.۰۴۲
O38	PESTEL (فناوری)	دانشکده های فنی و مهندسی	۰.۰۱۱	۲.۸	۰.۰۳۱

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O39	PESTEL (فناوری)	رسانه‌ها و فضای مجازی- اینترنت (بهنا، ضریب نفوذ، سرعت و...) - اینترنت	۰.۱۲	۳	۰.۳۶
O40	PESTEL (فناوری)	تحولات اخیر تکنولوژیک تاثیر گذار بر بخش- تکنولوژی GIS - تکنولوژی سنجش از دور (RS) - پول مجازی- فناوری پیش بینی Forecasting	۰.۱۱	۳	۰.۳۳
O41	PESTEL (فناوری)	هوش مصنوعی- داده کاوی/ دیتا ماینینگ- پایگاه های داده - دیتا سنتر	۰.۱۱	۲.۸	۰.۳۱
O42	PESTEL (فناوری)	ضریب توسعه فناوری اطلاعات (IDI) - شبکه فیبر نوری- ارتباطات ماهواره ای- ارتباطات بیسیم- شبکه موبایل نسل جدید- مرکز تبادل اطلاعات بین دستگاهی (IX)	۰.۱	۳	۰.۳۰
O43	PESTEL (فناوری)	سامانه یکپارچه مدیریت املاک کشور (سیماک)- کاداستر املاک- G- N A F	۰.۰۸	۲.۸	۰.۲۲
O44	PESTEL (فناوری)	حوزه‌های جدید کسب و کار (استارت‌آپ)- استارت‌آپ ویکند- توسعه‌دهندگان برنامه های موبایلی- مراکز علم و فناوری/پارک های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی- نمایشگاه‌های تخصصی کامپ و صنعتی و کشاورزی و...- شرکت های دانش بنیان- تورهای علمی و ترویجی	۰.۱۱	۲.۸	۰.۳۱
O45	PESTEL (فناوری)	محتوای دیجیتال و الکترونیک- بازی‌های دیجیتال	۰.۱	۲.۸	۰.۲۸
O46	PESTEL (فناوری)	تکنولوژی‌های نوین - نانوتکنولوژی	۰.۱	۲.۸	۰.۲۸
O47	PESTEL (فناوری)	خدمات و حمل و نقل آنلاین	۰.۰۸	۲.۸	۰.۲۲
O48	PESTEL (فناوری)	توسعه و ارتقاء دادرسی الکترونیکی	۰.۰۶	۲.۸	۰.۱۷
O49	PESTEL (فناوری)	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش - بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها (MIS)	۰.۱	۲.۸	۰.۲۸
O50	PESTEL (زیست محیطی)	فرصت های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط زیست و منابع طبیعی	۰.۱۲	۲.۹	۰.۳۵
O51	PESTEL (زیست محیطی)	سیاست ها و قوانین و مقررات داخلی و بین المللی	۰.۱۲	۲.۸	۰.۳۴
O52	PESTEL (زیست محیطی)	انرژی های نو- انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته	۰.۱۲	۲.۸	۰.۳۴
T1	PESTEL (سیاسی و قانونی)	مقررات زدایی (بوروکراسی زدایی و...) -اجرای قوانین - تعارضات قانونی- قوانین مالیاتی- قوانین بخشی (قانون تراکم ساختمان و...) - مقررات صادرات و واردات- قوانین ضد انحصار و رانت- قانون حمایت از مالکیت معنوی (Copyrghat) - قانون گرایبی - بخشی نگری در قوانین- قانون تقسیمات کشوری - خلاهای قانونی	۰.۱۱	۱.۵	۰.۱۷
T2	PESTEL (سیاسی و قانونی)	بودجه دولت- توازن (تعادل) بودجه	۰.۱۱	۱	۰.۱۱

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
T3	PESTEL (سیاسی و قانونی)	شرایط سیاسی در کشورهای خارجی همجوار- قوانین گمرکی کشورهای همجوار- ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان	۰.۰۰۷	۱.۵	۰.۰۱۱
T4	PESTEL (سیاسی و قانونی)	جریانات اپوزیسیون- بحران هویت و بی تابعیتی	۰.۰۰۶	۲	۰.۰۱۲
T5	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قاچاق مواد مخدر- جرایم سازمان یافته- مفاسد اداری (اختلاس، ارتشاء، انحصار و ...) - جاسوسی - تجزیه طلبی	۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۹
T6	PESTEL (سیاسی و قانونی)	بلوغ سیاسی- زیرساخت های سیاسی - نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی- انباشت مطالبات سیاسی و قانونی- اعتماد سیاسی- مشارکت سیاسی- تعامل سیاسی با ذینفعان و متنفذین- ساختار سیاسی استان - درصد مشارکت رای دهندگان	۰.۰۱۱	۱.۷	۰.۰۱۹
T7	PESTEL (سیاسی و قانونی)	نگرش سیاسی به اقوام- سهم بانوان در مدیریت و قدرت- سهم جوانان در قدرت و مدیریت	۰.۰۰۷	۲	۰.۰۱۴
T8	PESTEL (سیاسی و قانونی)	پویایی سیاسی (رسمی و غیررسمی)- خانه احزاب و تشکل های سیاسی	۰.۰۰۱	۱.۲	۰.۰۱۲
T9	PESTEL (سیاسی و قانونی)	فضای رسانه‌ای	۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۱۴
T10	PESTEL (سیاسی و قانونی)	منافع ملی - استانی - قانون مالکیت اتباع خارجی	۰.۰۰۱	۱	۰.۰۱۰
T11	PESTEL (سیاسی و قانونی)	ساختار سیاسی استان- رقابت دو/چند قطبی سیاسی در استان- ژن سالاری و تبارسالاری در توزیع قدرت	۰.۰۱۱	۱	۰.۰۱۱
T12	PESTEL (سیاسی و قانونی)	سیاست های اقتصاد مقاومتی- اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری‌ها	۰.۰۰۷	۲	۰.۰۱۴
T13	PESTEL (سیاسی و قانونی)	فرهنگ نظارت پذیری و قانون مداری- فرهنگ حقوقی و دانش قضایی جامعه - حاکمیت قانون و ارتقاء سلامت اداری	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۱۲
T14	PESTEL (بین الملل)	تحریم‌های بین‌المللی (نقش و همسویی دولت های منطقه)- روابط ایران (و استان) با کشورهای منطقه و فرا منطقه‌ای و مسلمان- دیپلماسی (همگرایی و واگرایی)	۰.۰۰۱	۱	۰.۰۱۰
T15	PESTEL (بین الملل)	جهانی شدن/جهانی سازی (Globalization) - پیمان ها و سازمان های اقتصادی جهانی (WTO) - تجارت و اقتصاد جهانی	۰.۰۰۸	۱	۰.۰۰۸
T16	PESTEL (بین الملل)	قوانین و مقررات داخلی و خارجی در موضوع تجارت بین الملل	۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷
T17	PESTEL (بین الملل)	حقوق بشر	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۱۲
T18	PESTEL (بین الملل)	رژیم حقوقی دریای خزر	۰.۰۰۹	۲	۰.۰۱۸
T19	PESTEL (بین الملل)	اتباع خارجی (پناهندگان، مقیمین، مزدوجین ...)	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۱۲
T20	PESTEL (بین الملل)	بحران‌ها و چالش‌های مرزی-تهديدات، چالش‌ها و مخاطرات نظامی - مدیریت منابع و ذخایر مشترک	۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۱۴
T21	PESTEL (بین الملل)	تجارت آب مجازی	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۱۲

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
T22	PESTEL (بین الملل)	شناسایی و انتقال نخبگان توسط خارجی ها-میل به مهاجرت/انتقال سرمایه به خارج	۰.۰۱۱	۱	۰.۰۱۱
T23	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ زاد و ولد- نرخ رشد جمعیت جوان- نرخ مرگ و میر-نرخ خودکشی	۰.۰۰۸	۱.۲	۰.۰۱۰
T24	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ طلاق و نسبت طلاق به ازدواج- میزان /نرخ ازدواج-ازدواج غیر رسمی (متعه، سفید و ...) -ازدواج گریزی-ازدواج درون قومی- طلاق عاطفی	۰.۰۰۴	۱.۲	۰.۰۰۵
T25	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	حاشیه نشینی در شهرهای بزرگ استان	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
T26	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سوء مصرف مواد (صنعتی، سنتی، محرک و ... - زنان و کودکان بی ابد سرپرست-کودک آزاری (کودکان کار، کودک همسری و...)- خشونت -تکدی گری- فساد و فحشا	۰.۰۰۶	۱.۴	۰.۰۰۸
T27	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	حقوق شهروندی (قوانین، حمایت ها و...)	۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۹
T28	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	بیماری های واگیر شایع- اختلال های روانی (افسردگی و...- حوادث و بلایا طبیعی و جاده‌ای	۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۹
T29	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سطح دسترسی به خدمات بیمه ای، اجتماعی و تسهیلات رفاهی	۰.۰۰۷	۱.۵	۰.۰۱۱
T30	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	کنکور (مافیا، تنش های روحی و روانی و...)-بازماندگی از تحصیل کل - ترک تحصیل	۰.۰۰۸	۱	۰.۰۰۸
T31	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ بیکاری فارغ التحصیلان-بیکاران فاقد نیت کار- فرار مغزها (از استان و کشور)	۰.۰۰۸	۱	۰.۰۰۸
T32	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	شیوه و سبک زندگی (سنتی /بینابین /مدرن) و اوقات فراغت- شیوه و سبک زندگی (سلامت)	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۱۲
T33	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سرمایه اجتماعی	۰.۰۰۶	۱.۳	۰.۰۰۸
T34	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	فاصله اجتماعی-گسست نسلی	۰.۰۰۶	۱.۲	۰.۰۰۷
T35	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نگرش / گرایش جامعه به کار -گرایش به پس انداز- گرایش به سرمایه گذاری	۰.۰۰۶	۱.۳	۰.۰۰۸
T36	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	تعداد زنان و جایگاه آنها در استان	۰.۰۰۶	۱.۳	۰.۰۰۸
T37	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	ارزش های اجتماعی (اخلاقیات و...)-میزان پابندی به ارزش های دینی (تدین و دینداری)-توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی-توسعه اخلاق حرفه ای و تکریم ارباب رجوع	۰.۰۰۷	۱.۵	۰.۰۱۱
T38	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	احساس محرومیت نسبی و تبعیض-بحران هویت-فردگرایی (شهروند درجه یک و دو)	۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۸

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
T39	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	میزان مطالعه	۰.۰۰۶	۱.۲	۰.۰۰۷
T40	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	هژمونی رسانه های جمعی	۰.۰۰۵	۱.۲	۰.۰۰۶
T41	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سهم محصولات فرهنگی و ورزشی در سبد خانوار	۰.۰۰۷	۱.۲	۰.۰۰۸
T42	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	مهارت های اجتماعی (تاب آوری، حل مساله و...) - تخصص گرایی - توازن رشته و شاخه تحصیلی	۰.۰۰۷	۱.۵	۰.۰۱۱
T43	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سازمان های مردم نهاد (سمن)	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
T44	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	تبدیل روستاها به شهر و شهرستان (روستا شهر)	۰.۰۰۴	۱.۷	۰.۰۰۷
T45	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	فقر مطلق و نسبی در استان - درصد پوشش سازمان های حمایتی	۰.۰۰۶	۱.۳	۰.۰۰۸
T46	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	مهاجرت های هدفمند قومی - مهاجرت از استان های کم آب به گلستان	۰.۰۰۶	۱.۳	۰.۰۰۸
T47	PESTEL (اقتصادی)	نرخ بهره یا سود رسمی و غیر رسمی	۰.۰۰۵	۱.۲	۰.۰۰۶
T48	PESTEL (اقتصادی)	بودجه دولت (کسری) - خط مشی های تامین مالی دولت	۰.۰۱۱	۱	۰.۰۱۱
T49	PESTEL (اقتصادی)	نرخ تورم و نوسان قیمت ها (رسمی و غیر رسمی) - نرخ ارز (رسمی و غیر رسمی)	۰.۰۱۱	۱	۰.۰۱۱
T50	PESTEL (اقتصادی)	نرخ و روند بیکاری - مشاغل کاذب - بیکاری فصلی	۰.۰۱	۱	۰.۰۱۰
T51	PESTEL (اقتصادی)	شرایط شاخص های اقتصاد کلان بخش صنعت، کشاورزی و خدمات (ارزش افزوده، سرمایه گذاری و ...)	۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۱۴
T52	PESTEL (اقتصادی)	سیاست های کلان اقتصادی استان - سهم دولت در سرمایه گذاری و اقتصاد استان و سرمایه گذاری های مادر - سیاست های پولی و مالی دولت در کشور و در استان	۰.۰۰۹	۱.۴	۰.۰۱۳
T53	PESTEL (اقتصادی)	ضریب جینی و توزیع درآمد - درآمد سرانه واقعی - شاخص توسعه انسانی استان - سطح دستمزد ها	۰.۰۰۹	۱.۳	۰.۰۱۲
T54	PESTEL (اقتصادی)	سهولت کسب و کار - فضای کسب و کار روستایی	۰.۰۰۹	۱.۲	۰.۰۱۱
T55	PESTEL (اقتصادی)	بهره وری کل - الگوی مصرف	۰.۰۱	۱	۰.۰۱۰
T56	PESTEL (اقتصادی)	شرایط اقتصادی همسایگان خارجی و استانی	۰.۰۰۷	۱.۵	۰.۰۱۱
T57	PESTEL (اقتصادی)	تولید ناخالص داخلی استان (GDP) - نرخ رشد اقتصادی - بعد اشتغال در بنگاه های اقتصادی - نرخ مشارکت اقتصادی - توسعه نامتوازن منطقه ای	۰.۰۰۹	۱	۰.۰۰۹

ردیف	بخش / عوامل / ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
T58	PESTEL (اقتصادی)	میل متوسط به پس انداز استان- نرخ سرمایه گذاری استان	۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵
T59	PESTEL (اقتصادی)	حجم نقدینگی- نسبت مصارف به منابع واقعی بانکی-سرعت گردش پول استان	۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵
T60	PESTEL (اقتصادی)	سهم بخش صنعت و خدمات در اقتصاد استان	۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۱۴
T61	PESTEL (اقتصادی)	نرخ بازگشت سرمایه (IRR) به تفکیک بخش های مختلف اعم از صنعت، خدمات و ...	۰.۰۰۶	۱.۲	۰.۰۰۷
T62	PESTEL (اقتصادی)	یارانه های مستقیم	۰.۰۰۹	۲	۰.۰۱۸
T63	PESTEL (اقتصادی)	درصد اشتغال بخش دولتی و خصوصی از کل اشتغال استان- نسبت بیمه شدگان از کل اشتغال استان	۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۱۴
T64	PESTEL (اقتصادی)	درصد تحقق اهداف مالیاتی	۰.۰۰۶	۲	۰.۰۱۲
T65	PESTEL (فناوری)	هوشمندسازی (دولت هوشمند، شهر هوشمند، مدارس هوشمند، روستای هوشمند، کشاورزی هوشمند)- انحصار (مزیت) تکنولوژیکی در صنایع استان- اینترنت اشیاء- فن بازار- سطح بلوغ تکنولوژی صنعتی استان- نسبت سهم صنایع HI-TECH به کل صنایع استان- دانشگاه های نسل سوم و چهارم	۰.۰۱۳	۱.۵	۰.۰۲۰
T66	PESTEL (فناوری)	گردشگری دیجیتال	۰.۰۰۸	۱.۵	۰.۰۱۲
T67	PESTEL (فناوری)	امنیت اطلاعات و فضای سایبری- صنعت سخت افزار ICT	۰.۰۰۱	۲	۰.۰۲۰
T68	PESTEL (فناوری)	صندوق های سرمایه گذار خطر پذیر/ VC	۰.۰۰۱	۱.۲	۰.۰۱۲
T69	PESTEL (فناوری)	وابستگی ذخایر ژنتیکی	۰.۰۰۸	۱.۳	۰.۰۱۰
T70	PESTEL (فناوری)	پارازیت- فیلترینگ	۰.۰۰۱	۱.۵	۰.۰۱۵
T71	PESTEL (زیست محیطی)	تغییر جریانات جوی (تغییر اقلیم)-میزان دما و تعداد روزهای یخبندان	۰.۰۱۳	۱.۴	۰.۰۱۸
T72	PESTEL (زیست محیطی)	میزان لرزه خیزی و لرزه زمین ساخت- سیل گیری و سیل خیزی	۰.۰۰۱	۲	۰.۰۲۰
T73	PESTEL (زیست محیطی)	قانون محدودیت استقرار صنایع در استان های شمالی	۰.۰۱۱	۲	۰.۰۲۲
T74	PESTEL (زیست محیطی)	کوچ عشایر	۰.۰۰۱	۲	۰.۰۲۰
		نمره نهایی ماتریس محیط داخلی	$\Sigma = 1$		۲.۰۱

۹-۵) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش آموزش عالی

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

عوامل درونی

مزیت رقابتی^۱ CA

نقاط قوت مالی^۲ FS

عوامل خارجی

جذابیت صنعت^۳ IA

ثبات محیطی^۴ ES

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

۹-۵-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹ خانه‌ای

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

در ماتریس داخلی و خارجی نه خانه‌ای، جمع نمره نهایی بر روی محور X-ها از ۱ تا ۱.۹۹ نشان‌دهنده ضعف داخلی سازمان (بخش) است، نمره ۲ تا ۲.۹۹ نشان‌دهنده این است که سازمان (بخش) در وضعیت متوسط قرار دارد و نمره ۳ تا ۴ بیانگر قوت سازمان (بخش) است. به همین شیوه جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل

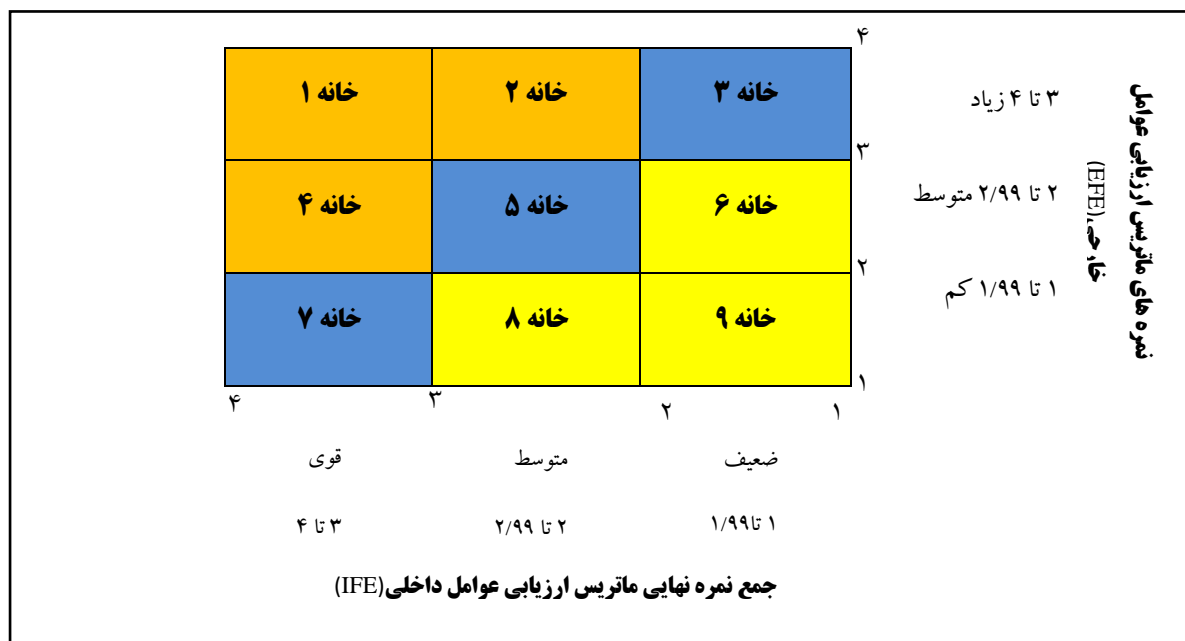
¹ Competitive Advantage

² Financial Stability

³ Industry Attractiveness

⁴ Environment Stability

خارجی که بر روی محور Y-ها قرار دارد، از ۱ تا ۱.۹۹ بیانگر ضعف سازمان (بخش)، نمره ۲ تا ۲.۹۹ بیانگر این است که سازمان (بخش) نسبت به فرصت‌ها و تهدیدها در وضعیت متوسط قرار دارد و نمره ۳ تا ۴ بیانگر این است که سازمان (بخش) به فرصت‌ها و تهدیدهای پیش رو به صورت زیاد یا عالی واکنش نشان می‌دهد. بنابراین ماتریس داخلی و خارجی به سه ناحیه عمده تقسیم می‌شود و بصورت زیر است:



نمودار ۷-۵: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای

قرار گرفتن سازمان (بخش) در هر یک از خانه‌های ماتریس داخلی و خارجی مفاهیم استراتژیکی خاصی دارد. زمانیکه یک بخش / 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.

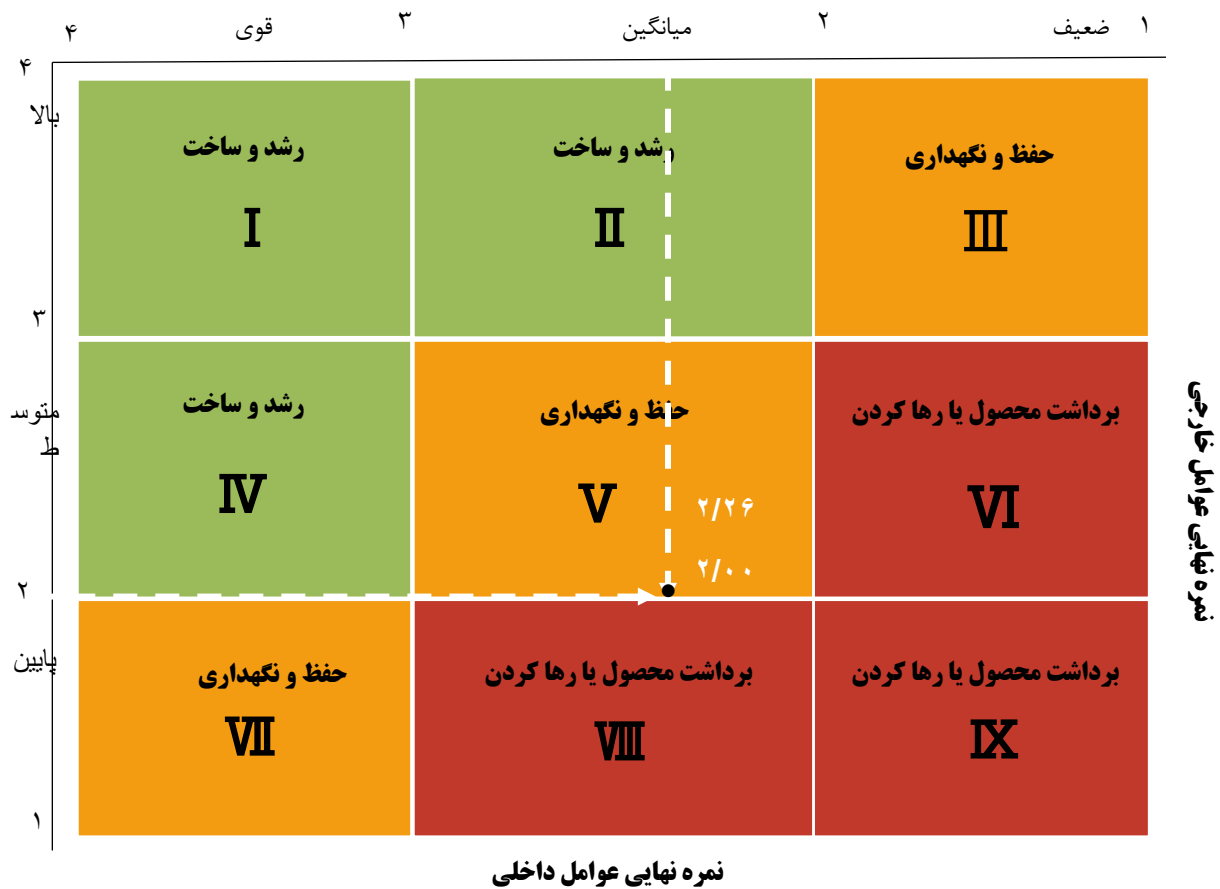
برای سازمان‌هایی که در خانه‌های ۱، ۲ و ۴ قرار می‌گیرند، اعتقاد بر آن است که وضع موجود آن سازمان‌ها مناسب است و این سازمان‌ها بهتر است **استراتژیهای رشد، توسعه و ساخت** را مد نظر خود قرار دهند. این سازمان‌ها باید استراتژی‌های متمرکز (رسوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول) یا استراتژی‌های مبتنی بر ادغام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

زمانیکه یک سازمان (کسب و کار) در خانه‌های ۶، ۸ و ۹ قرار می‌گیرد، بدین معناست که شرکت در هر دو عامل داخلی و خارجی ضعیف و یا در یکی متوسط و در دیگری ضعیف است. در این حالت ماندن در این کسب و کارها به صلاح نیست و باید از **استراتژی کاهش، واگذاری و یا انحلال** کل یا بخشی از واحدهای سازمان‌هایشان استفاده نمایند.

با توجه به اطلاعات بدست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش آموزش عالی استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲.۰۰ و ۲.۲۶ می‌باشند، جایگاه بخش آموزش عالی استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی در نمودار صفحه بعد نشان داده شده است.



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

نمره ارزیابی عوامل خارجی (EFE) EXternal factor Evaluation	نمره ارزیابی عوامل داخلی (IFE) Internal factor Evaluation
۲.۰۰	۲.۲۶

همان‌گونه که در نمودار شماره ۸-۵ نشان داده شده است، بخش آموزش عالی استان گلستان در خانه شماره ۵ واقع شده است و این نشان دهنده آن است که این بخش از نظر هر دو وضعیت محیط خارجی و وضعیت محیط داخلی در وضعیت متوسط پایین قرار دارد. بر اساس نتایج بدست آمده از ماتریس داخلی و خارجی تأکید (تمرکز اصلی) استراتژی‌های بخش آموزش عالی استان گلستان باید «**حفظ و نگهداری**» باشد. به این منظور این بخش باید با استفاده از نقاط قوت خود نسبت به استفاده از فرصت‌های محیطی اقدام نماید. شایان ذکر است قرار گرفتن جایگاه بخش آموزش عالی استان در خانه ۵ گرچه به معنی حفظ و نگهداری است، اما

چون بخش در محیط داخلی در وضعیت متوسط پایین 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 آموزش عالی 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 رهاکردن 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 آموزش عالی 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): سازمان‌هایی (کسب‌وکارهایی) که در این منطقه قرار می‌گیرند در بهترین وضع ممکن هستند و می‌توانند با استفاده از توانایی‌ها یا نقاط قوت داخلی اقدامات زیر را به عمل آورد:

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

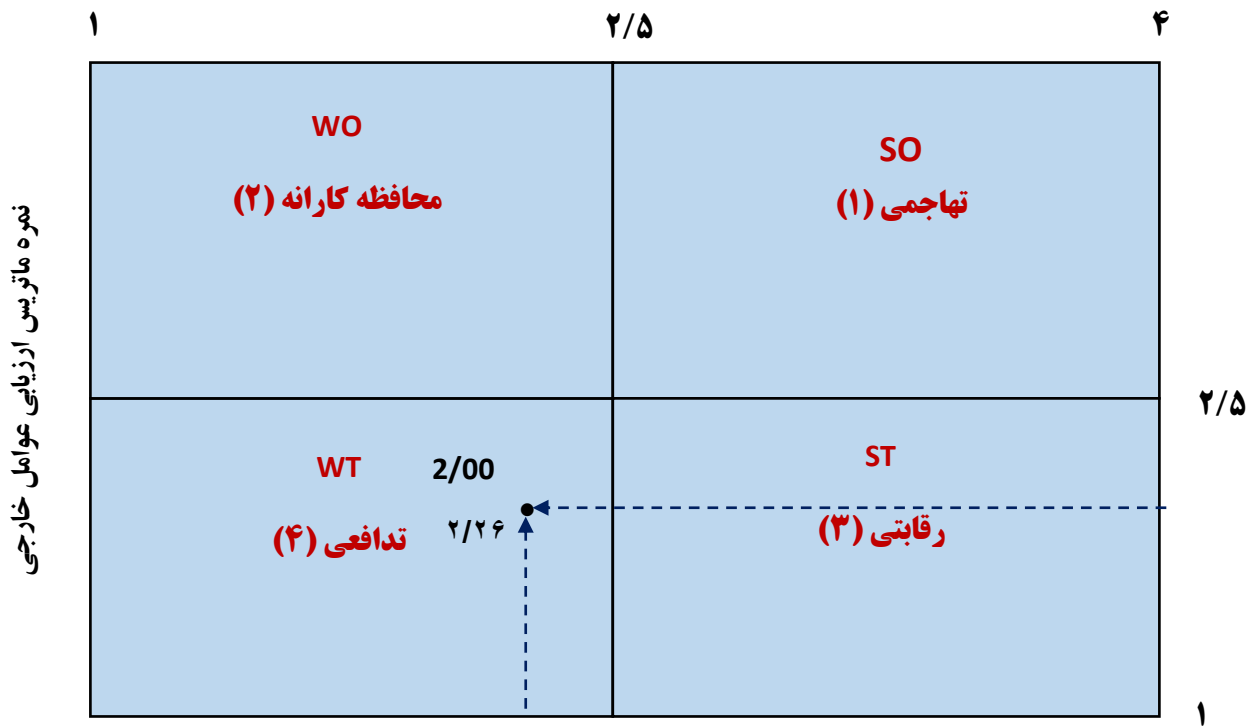
ب) ناحیه رقابتی (ST): سازمان‌هایی (کسب‌وکارهایی) در این قسمت عملکرد قوی و خوبی دارد؛ اما باین حال از خطر تهدیدهای محیط بیرونی مصون نیستند.

چگونه با وجود نقاط قوت خود می‌توانیم تهدیدها را بی‌اثر سازیم؟ عنصر کلیدی این خانه «ثبات در عین رقابت» محسوب می‌شود.

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

د) ناحیه محافظه کارانه (WO): سازمان‌هایی (کسب‌وکارهایی) که در این مرحله قرار می‌گیرند اگرچه با عملکرد ضعیف‌تری نسبت به رقبای 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 آموزش عالی هم اکنون در ناحیه تدافعی مشغول به فعالیت است.



نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

نمودار ۹-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴ خانه ای بخش آموزش عالی استان

۳-۹-۵) ماتریس موقعیت یابی ۸- ناحیه ای

ساختار ماتریس موقعیت یابی ۸ ناحیه ای برگرفته از ماتریس ۴ ناحیه ای است با این تفاوت که هریک از ربع ها به دو قسمت تقسیم شده است. هدف از استفاده از این ماتریس نزدیک شدن نمایش به ماتریس ۹ ناحیه و موقعیت یابی دقیق تر می باشد. از طرف دیگر تفسیر موقعیت استراتژیک بخش آموزش عالی استان دقیق تر خواهد بود.

در ادامه برای هریک از نواحی هشتگانه بطور مختصر توضیحاتی ارائه می شود و نهایتاً موقعیت بخش آموزش عالی تفسیر می شود.

۱- **نگهداری انتخابی**^۱: به معنی حفظ و نگهداری فقط از بخش های حیاتی و مهم سازمان با هدف کاهش هزینه های نگهداری و حفظ عمر مفید و کیفیت تجهیزات است.

¹ Selective Maintenance

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

۳- رشد پایدار^۲: به معنی حفظ تعادل بین رشد سازمان و کسب سود است و هدف اصلی آن پایداری و حفظ بستر کسب و کار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با رشد متوسط و پایدار، بازدهی خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای پایدار و پرقابته فعالیت می‌کنند و نمی‌خواهند ریسک بالایی را در پیش گیرند.

۴- رشد سریع^۳: به معنی تحقق رشد سریع سازمان با استفاده از استراتژی‌های گسترشی و جذب مشتریان جدید و گسترش بازار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با رشد سریع، به بازارهای جدید، افزایش فروش و افزایش سهم بازار برای خود برسد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای در حال رشد و پرقابته فعالیت می‌کنند و می‌خواهند به سرعت سهم بازار خود را افزایش دهند.

۵- چرخش^۴: به معنی برنامه‌ریزی و اجرای اقداماتی برای بهبود وضعیت مالی و عملکرد سازمان در حال رکود است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با تغییر رویه 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 پرریسک دارند.

۶- چریکی (دفاع فعالانه)^۵: به معنی رقابت در برابر رقبا با استفاده از راهکارهای جدید با هدف کسب مزیت رقابتی است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند با استفاده از استراتژی‌های نوآورانه و متفاوت، بازار را به خود جذب کند و سهم بازار خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای پرقابته و با تعداد رقبای زیاد فعالیت می‌کنند و به دنبال جذب مشتریان جدید می‌باشند.

۷- تنوع همگون^۶: در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که به صنایعی که به صنعت فعلی خود نزدیک هستند و مزایای تجربه و تخصص فعلی را بهره‌برداری کند و وارد آن‌ها شود. به این ترتیب، سازمان به کاهش هزینه‌های تولید و افزایش تقاضای محصولات خود می‌رسد. این استراتژی از دو نوع محصولی و بازاریابی قابل اجراست. به عنوان مثال، یک شرکت تولید لوازم خانگی می‌تواند به صنعت تولید ماشین‌آلات خانگی وارد شود، چرا که این صنعت به صنعت فعلی خود نزدیک است.

¹ Aggressive Maintenance

² Stable Growth

³ Rapid Growth

⁴ Turnaround

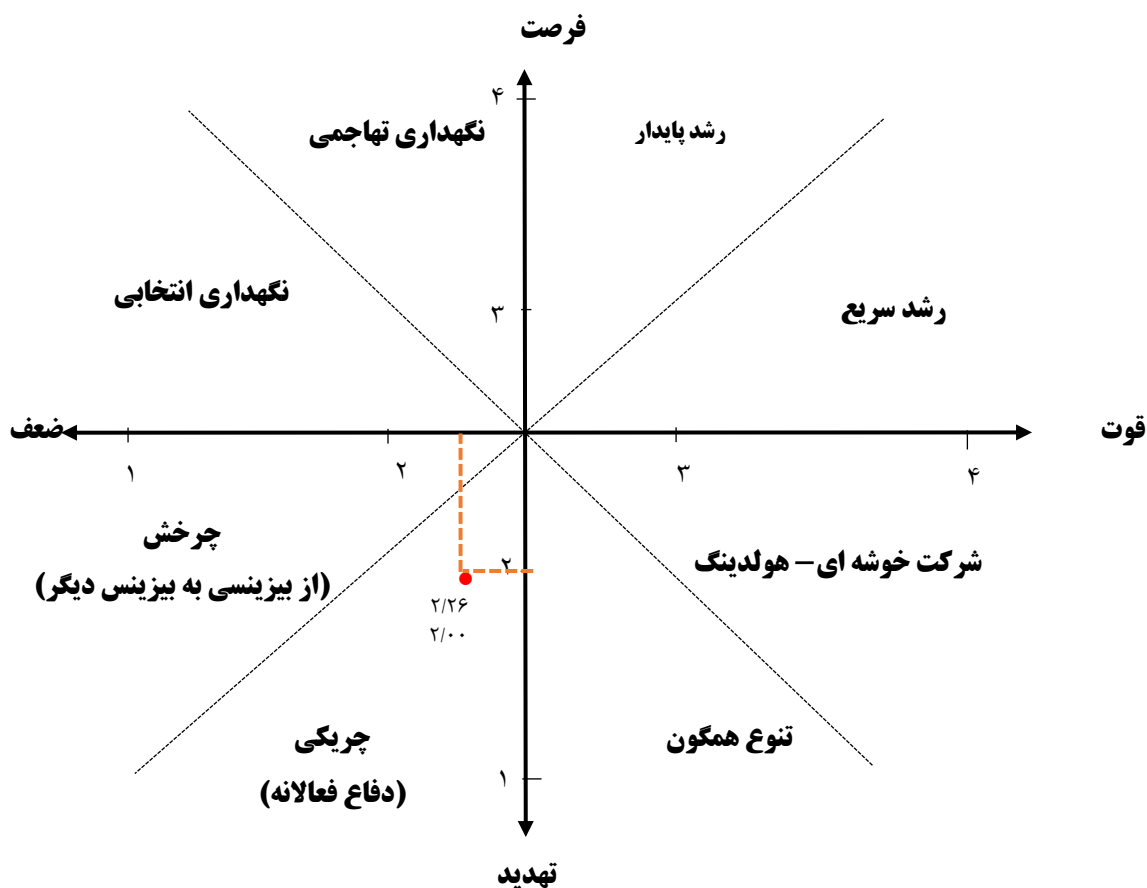
⁵ Guerrilla

⁶ 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 پیش‌رو، دارای منابع کافی باشد و بتواند به صورت اقتصادی بازدهی کافی برای سرمایه‌گذاران خود را ایجاد کند.

با توجه به اطلاعات بدست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش آموزش عالی استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲.۰۰ و ۲.۲۶ می‌باشند، جایگاه بخش آموزش عالی استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی ۸ ناحیه ای در نمودار ذیل نمایش داده شده است.

^۱ Conglomerate Strategy



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

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

تعمین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی)
در بخش آموزش عالی استان گلستان

مقدمه

سرعت تحولات داخلی و بین‌المللی در سال‌های اخیر در زمینه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و روند روبه‌رشد رقابتی شدن فعالیت بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها (اعم از دولتی، عمومی غیردولتی، تعاونی و خصوصی) که پیش‌تر به‌واسطه وجود محیط انحصاری و نیمه انحصاری از ورود به عرصه رقابت مصون بودند، باعث شده که بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر نیازمند اتخاذ رویکردهای نوین مدیریتی متناسب با ویژگی‌های سازمان‌های هزاره سوم باشند. در این میان، مدیریت استراتژیک به پشتوانه تفکر استراتژیک، یکی از اساسی‌ترین نیازمندی‌های مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها محسوب می‌شود.

تعریف استراتژی چیست؟ استراتژی در گسترده‌ترین معنای خود، ابزاری است که افراد یا

سازمان‌ها از طریق آن به اهداف خود دست پیدا می‌کنند. بسیاری از کتب و مقالات موجود در این حوزه، تعاریف مختلفی از واژه استراتژی ارائه کرده‌اند. وجه مشترک تمام تعاریف پیرامون استراتژی آن است که استراتژی بر دستیابی به اهداف خاص تمرکز دارد و شامل تخصیص منابع است؛ و اینکه چند تصمیم یا اقدام سازگار، درست یا منسجم را نشان می‌دهد که بیانگر مسیر سازمان برای رسیدن به موفقیت است. برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی استراتژی، بزرگترین کار سازمان است؛ در زمان مرگ و زندگی، مسیر بقاء یا انقراض همراه سازمان است و نمی‌توان بررسی آن را نادیده گرفت. این را باید بخاطر داشت برای دستیابی به هدفی بزرگ به یک استراتژی هوشمندانه نیاز خواهید داشت تا بتوانید همواره در بازار رقابت کنید و از رقبای خود جلوتر باشید.

مفهوم و چرایی استراتژی در طول نیم قرن گذشته تغییرات زیادی کرده است. با افزایش بی‌ثباتی و غیرقابل پیش‌بینی بودن محیط سازمان (کسب و کار)، استراتژی با طرح‌ها و برنامه‌های دقیق ارتباط کمتری گرفته است و بیشتر با دستورالعمل‌های مربوط به موفقیت سروکار دارد. به نظر می‌رسد اگرچه افراد موفق ممکن است برنامه استراتژیک دقیقی نداشته باشند؛ اما آن‌ها درباره آنچه می‌خواهند و نحوه دستیابی به آن، ایده‌های روشنی دارند. این تغییر توجه از استراتژی به عنوان برنامه به استراتژی به عنوان جهت، نشان‌دهنده بی‌اهمیت دانستن نقش استراتژی نیست. هرچه محیط، متلاطم‌تر باشد، استراتژی باید دارای انعطاف‌پذیری و پاسخگویی بیشتری باشد؛ اما دقیقاً در این شرایط است که استراتژی به جای بی‌اهمیت شدن، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. وقتی بنگاه‌ها با تهدیدات پیش‌بینی نشده‌ای مواجه باشند و فرصت‌های جدید به طور مستمر ظاهر شود، استراتژی به قطب‌نمایی تبدیل می‌شود که می‌تواند سازمان (بنگاه) را از میان دریا‌های طوفانی هدایت کند. در تعریف

اسکولز و جانسون استراتژی، جهت و محدوده فعالیت سازمان در بلندمدت است که از طریق سازمان‌دهی منابع و مدنظر قرار دادن محیط 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 محدوده جغرافیایی وسیع (مثل شرکت‌های بین‌المللی، چندملیتی یا فراملیتی) مصداق دارد.
 - در شرایط نبود قطعیت اتخاذ می‌شوند. بسیاری از تصمیمات استراتژیک در شرایطی گرفته می‌شود که امکان پیش‌بینی آینده وجود ندارد.
 - ممکن است مستلزم انجام تغییرات بنیادین در فرهنگ و ساختار سازمان شود.
- از دیدگاه این صاحب‌نظران، تدوین استراتژی در سطوح مختلف امکان‌پذیر است که در ادامه به آن پرداخته می‌شود.

۱-۶) سطوح مختلف استراتژی در سازمان

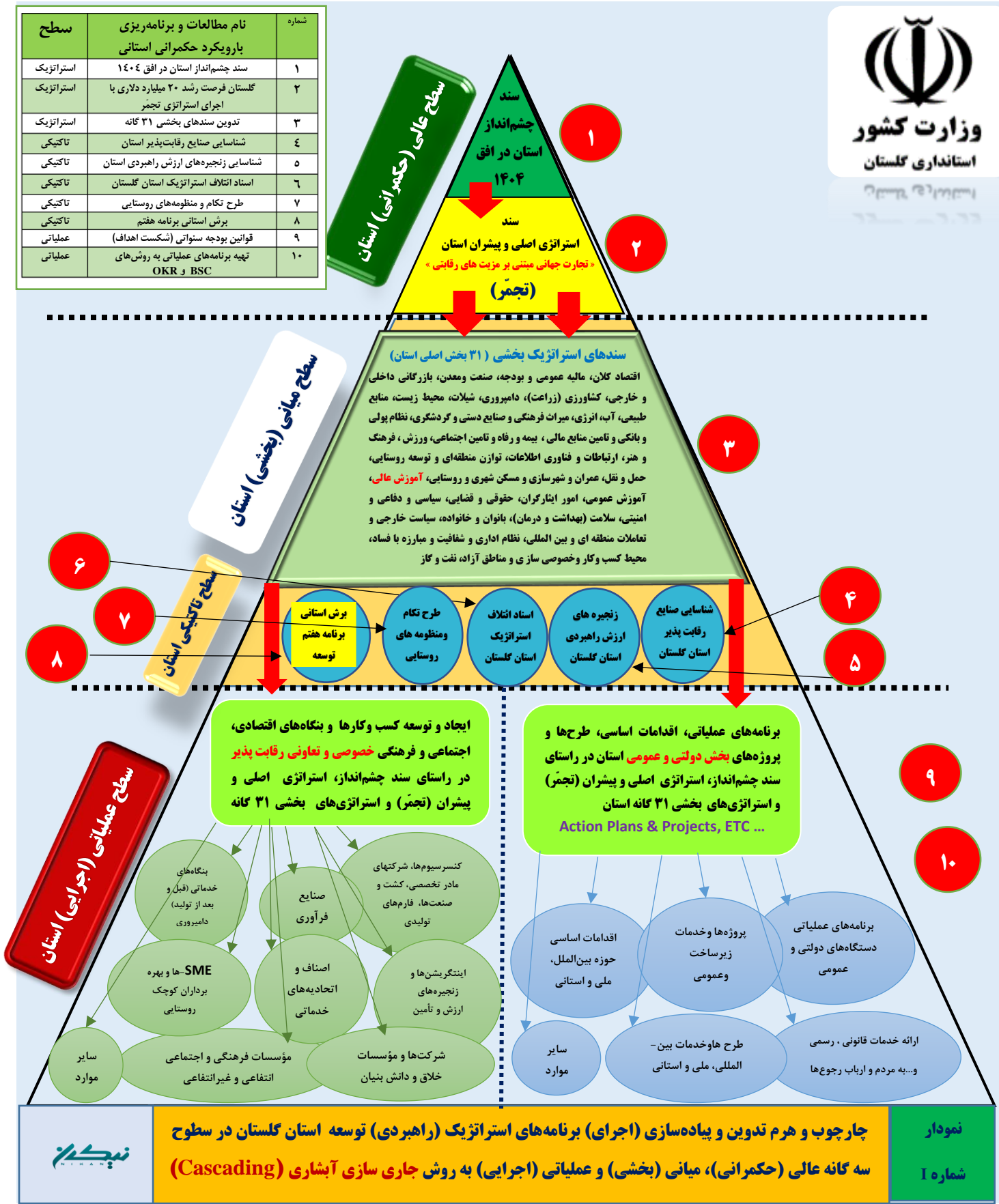
حداقل سه سطح از استراتژی در سازمان‌ها قابل تشخیص است:

الف) استراتژی سطح سازمانی/شرکتی^۱: استراتژی‌های سازمانی/شرکتی (در اینجا سطح حکمرانی) 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 ۱-۶ صفحه بعد، سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و استراتژی بلندمدت «تجمر» هر دو در سطح کلان استان/سازمانی تدوین شده‌اند. استاندار و استانداری گلستان به‌عنوان هیئت حاکمه و بالاترین مقام حکومت در استان، در بالاترین سطح سازمانی مسئول تدوین و اجرای چشم‌انداز و استراتژی پیشران و دستیابی به اهداف راهبردی و کلان استان می‌باشند.

^۱Corporate level strategy



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



نمودار ۱-۶: چارچوب و هرم تدوین و پیاده سازی برنامه های استراتژیک توسعه استان گلستان

ب) استراتژی سطح کسب و کار: استراتژی سطح بخشی/کسب و کار دومین سطح از سلسله مراتب استراتژی‌ها را به خود اختصاص می‌دهد. این سطح استراتژی که پایین‌تر از استراتژی سازمانی/شرکتی (حکمرانی) قرار می‌گیرد، ابزاری است برای دستیابی به اهداف یک واحد خاص از سازمان. نکته‌ای که باید به آن توجه داشت این است که به‌کارگیری این سطح از استراتژی فقط برای سازمان‌هایی مفید است که چندین بخش/واحد کسب و کار و فعالیت 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 صفحه قبل، استان گلستان به‌عنوان یک کل و استانداری به‌عنوان متولی اداره استان برای تحقق چشم‌انداز و استراتژی اصلی و بلندمدت خود، دارای ۳۱ بخش است که «بخش آموزش عالی» یکی از آن بخش‌های ۳۱ گانه می‌باشد. بدیهی است هر یک از بخش‌ها دارای فلسفه وجودی، مأموریت مستقل و مجزا و شرح وظایف اختصاصی خود می‌باشند که باید با چشم‌انداز و مأموریت استان همراستا باشد، از این‌رو ضرورت دارد در جهت نیل به مأموریت، چشم‌انداز، اهداف راهبردی، استراتژی بلندمدت استان و «بخش آموزش عالی» اقدام به تدوین استراتژی‌های مناسبی در سطح بخشی شود. این استراتژی‌ها اصطلاحاً به استراتژی‌های بخشی یا سطح کسب و کار مشهور هستند.

ج) سطح استراتژی وظیفه‌ای/اجرایی: این سطح، سطح عملیاتی سازمان (در این مطالعات سطح دستگاهی) است. در سطح وظیفه‌ای تصمیم‌گیری‌هایی که توسط کارکنان گرفته می‌شود اغلب تصمیم‌های فنی محسوب می‌شوند و به این موضوع می‌پردازند که وظایف مختلف چگونه بر سطوح مختلف استراتژی در سازمان تأثیر می‌گذارد. این وظایف عبارت‌اند از بازاریابی، امور مالی، تولید، منابع انسانی و موارد دیگر. استراتژی وظیفه‌ای با برنامه محدودکننده‌ای سروکار دارد که اهداف هر وظیفه را مشخص می‌کند. مطابق نمودار ۱-۶ صفحه قبل، سطح وظیفه‌ای یا عملیاتی (دستگاهی) شامل دو بخش «دولتی و عمومی» و «خصوصی و تعاونی» می‌باشد. بخش دولتی و عمومی این سطح شامل ده‌ها دستگاه اجرایی استان، سازمان‌ها و نهادهای دولتی و عمومی می‌باشد و بخش خصوصی و تعاونی شامل صدها مؤسسه، بنگاه و شرکت و همچنین هزاران بهره‌بردار حقیقی و حقوقی در بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی می‌باشد.

¹ Business level strategy

² Functional level strategy

حال که باتوجه به نمودار ۱-۶، جایگاه تدوین استراتژی‌های بخشی از جمله استراتژی‌های بخش آموزش عالی استان در هرم و سطوح سه‌گانه استراتژی‌های استان گلستان مشخص شده است، از این رو باتوجه به نمودار سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱-۶)، الگوریتم و چارچوب اجرایی تدوین سند استراتژیک بخش آموزش عالی، مجموع داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده در فصول گذشته، بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش آموزش عالی استان، اهداف راهبردی تعیین شده بخش آموزش عالی استان، ماتریس‌های تولید شده در فصل‌های ۴ و ۵ این گزارش به‌ویژه ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک (IE) بخش آموزش عالی استان؛ اقدام به تعیین استراتژی اصلی (GSM) و تولید استراتژی‌های بخشی آموزش عالی استان گلستان شده است و در انتها استراتژی‌های بخشی تولید شده به کمک ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) بر اساس پارامترهای «امکان‌پذیری»، «مقبولیت» و «تناسب و سازگاری» رتبه‌بندی شده‌اند.

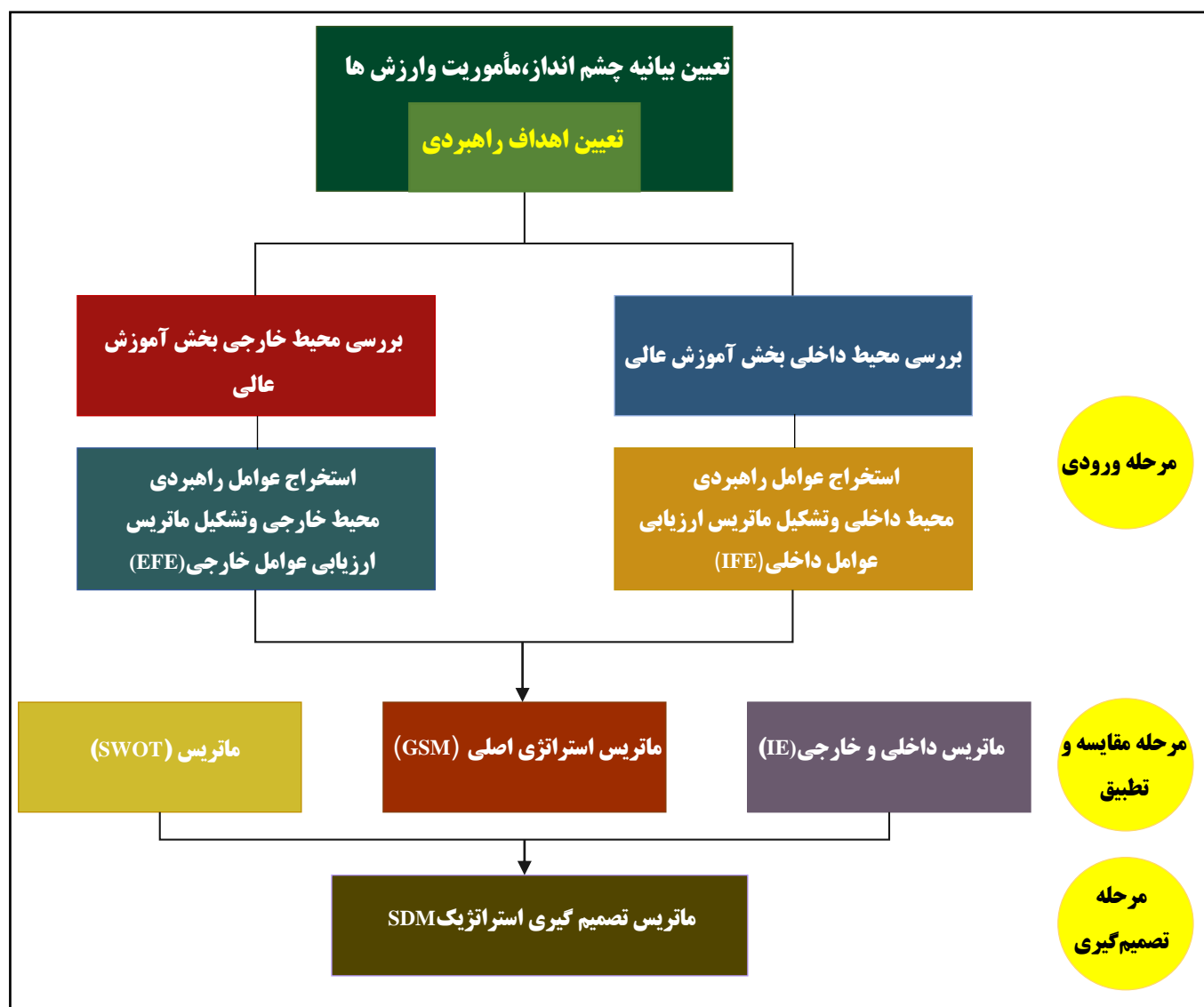
۲-۶) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش آموزش عالی

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 صفحه بعد مشاهده می‌شود، ابزارها یا روش‌های ارائه شده در این چارچوب برای انواع سازمان‌ها (در اندازه‌های گوناگون) مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌های مناسب و کارآمد را شناسایی، ارزیابی و انتخاب نمایند.

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

مرحله دوم که آن را **مرحله مقایسه و تطبیق** می‌نامند به انواع استراتژی‌های ممکن توجه دارد و به همین منظور بین عوامل اصلی داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می‌شود. ماتریس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)، ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG) ماتریس جنرال الکتریک (GE)، ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)، ماتریس استراتژی اصلی (GSM) و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPSCE) نیز روش‌ها یا ابزارهایی هستند که در مرحله دوم استفاده می‌شوند. در این پژوهش

از بین ۶ روش مقایسه و تطبیق با توجه به اطلاعات موجود در سازمان‌ها صرفاً از سه روش ماتریس (SWOT)، ماتریس (IE) و ماتریس (GSM) استفاده شده است.



نمودار ۲-۶: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک

لازم به ذکر است که ماتریس IE در فصل پنج تهیه شده است و ماتریس‌های SWOT و GSM در فصل‌های پنج و شش تهیه شده‌اند.

در **مرحله سوم** که آن را **مرحله تصمیم‌گیری** می‌نامند از روش ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) و یا ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) استفاده می‌شود. در ماتریس‌های مزبور از اطلاعات ارائه شده در مرحله اول استفاده می‌شود تا بتوان انواع استراتژی‌های قابل اجرا را که در مرحله دوم شناسایی شده‌اند، به شیوه‌ای عینی و بدون اعمال نظر شخصی ارزیابی و قضاوت کرد. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک

کمی (QSPM) و ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)، جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌نمایند و بدین‌گونه برای انتخاب استراتژی‌های خاص یک مبنای عینی (بدون اعمال نظر شخصی) را ارائه می‌دهند. باتوجه‌به 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 فرایند برنامه‌ریزی مبتنی بر عدد و رقم و روی گرداندن از فرایند مبتنی بر بحث و گفتگو، موجب می‌شود که از پدیده عدم اطمینان، درک یا استنباطی نادرست به دست آید. این روش می‌تواند گفتگو و مباحثه را کاهش دهد، درحالی‌که برای درک مطالب، آزمون مفروضات و تقویت فرایند یادگیری در سازمان از این ابزار یا وسایل استفاده می‌شود. بنابراین، استراتژیست‌ها باید متوجه چنین رویداد مخاطره‌آمیزی باشند و از ابزار تحلیلی برای تسهیل ارتباطات و نه از بین بردن آنها، استفاده کنند. متأسفانه اگر اطلاعات عینی وجود نداشته باشد و اگر این اطلاعات به روش‌های علمی تجزیه و تحلیل نشود، در فرایند تدوین استراتژی‌ها عواملی چون تعصبات شخصی، سیاست، احساسات یا عواطف، شخصیت و خطای هاله‌ای (یعنی تمایل به دادن وزن یا ضریب بسیار بالا به یک عامل) نقش اصلی را ایفا خواهند کرد.

در مرحله ورودی در فصول قبل (فصل چهارم) برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، روش‌هایی و رویه‌هایی ارائه شد. اطلاعات مربوط به این دو ماتریس، مبنایی را به دست می‌دهد که می‌توان بر آن اساس اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی سازمان/بخش را مقایسه کرد و تصمیم‌گیری نمود (در مرحله تصمیم‌گیری از ماتریس‌هایی استفاده می‌شود که در همین فصل شرح داده می‌شوند).

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

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

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

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

۳-۶) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)

ماتریس استراتژی‌های اصلی ابزار مناسبی برای تحلیل مواجهه سازمان/بخش با بازار و جامعه هدف خود است. این ماتریس (همچون ماتریس‌های آنسوف، 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.

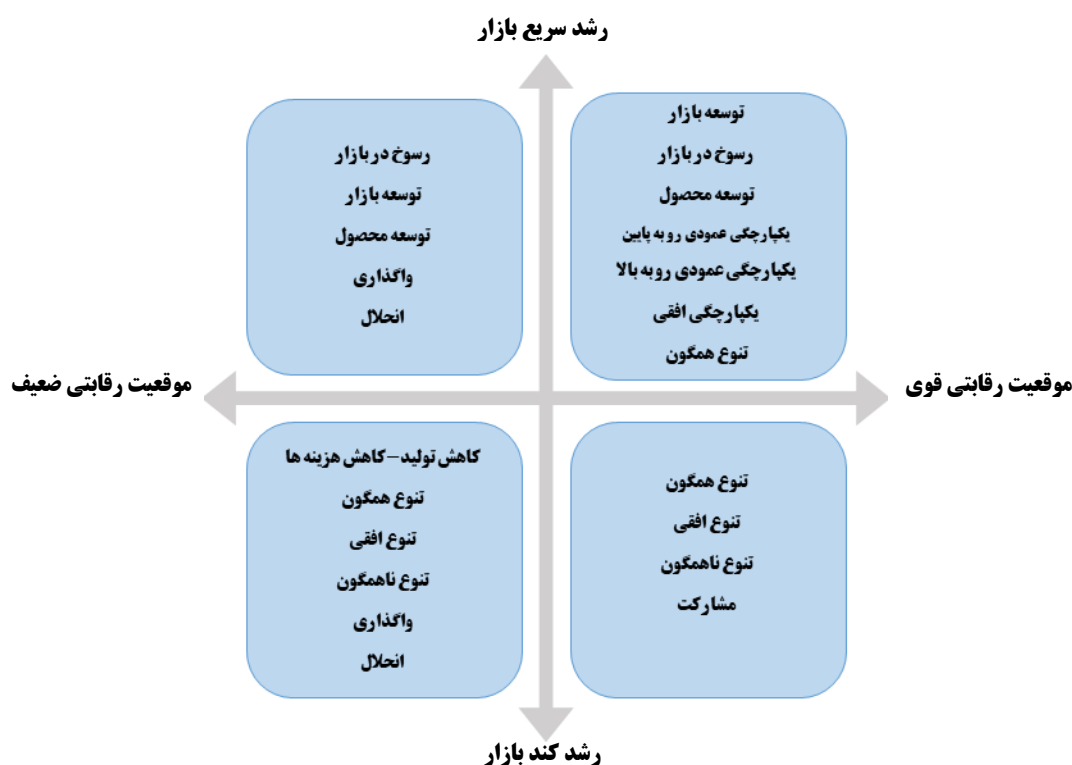
الف) خانه اول (رشد سریع بازار - موقعیت رقابتی قوی): سازمان‌هایی که وضعیت آنها در این خانه قرار می‌گیرد بهترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند؛ زیرا از نظر محیطی در شرایط رشد بازار، میزان

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 روبه‌بالا و پایین و افقی می‌تواند شدت رقابت (مخصوصاً در آینده) را کاهش دهد. در این شرایط سازمان می‌تواند با انجام **تنوع همگون** محصول ریسک‌پذیری را کاهش دهد. **تمرکز بر محصول و بازار موجود** در این خانه در اولویت استراتژی‌ها قرار خواهد داشت.

ب) خانه دوم (رشد سریع بازار - موقعیت رقابتی ضعیف): در چنین شرایطی با توجه به رشد بالای بازار **استراتژی نفوذ در بازار** در دستور کار خواهد بود و مناسب است سازمان با سرمایه‌گذاری بر مزیت‌های رقابتی به دنبال **افزایش سهم در بازار موجود** باشد؛ اما اگر این میسر نبود راه‌حل دوم **توسعه محصول در بازارهای جدید** است جایی که سازمان بتواند موقعیت رقابتی بهتری را فراهم سازد. در صورت وجود منابع مالی **ادغام افقی** نیز می‌تواند از شدت رقابت بکاهد و موقعیت رقابتی سازمان را بهبود بخشد. نهایتاً در صورتی که موقعیت رقابتی آنقدر ضعیف باشد که امکان افزایش سهم بازار وجود نداشته باشد **استراتژی‌های کاهش** مانند واگذاری بخشی از سازمان یا انحلال در دستور کار خواهد بود.

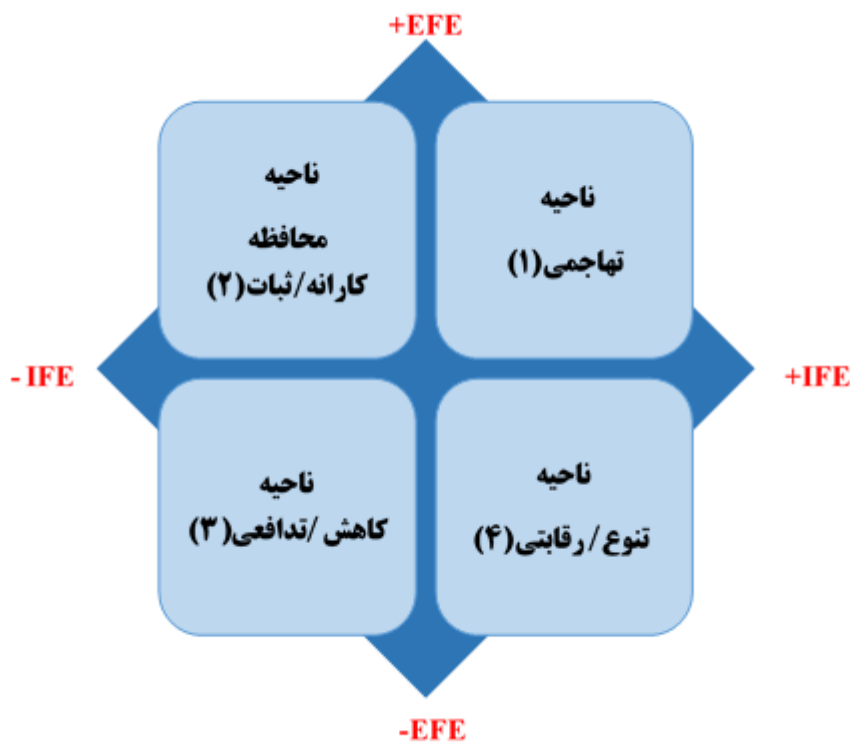
ج) خانه سوم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی ضعیف): سازمان‌هایی که در این خانه قرار می‌گیرند بدترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند. رشد کند بازار دورنمای خوبی را برای سازمان مجسم نمی‌سازد و موقعیت رقابتی ضعیف هم امکان بهره‌برداری از حداقل‌های موجود را فراهم نمی‌سازد. پس عاقلانه است که در این وضعیت سازمان میزان قابل توجهی از منابع خود را کاهش دهد تا از ضررهای آتی جلوگیری شود و منابع لازم برای تغییر فراهم گردد. با **استراتژی تنوع ناهمگون** هم می‌توان ریسک‌پذیری این وضعیت را تا حدودی کاهش داد و نهایتاً سازمان یا باید به 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.



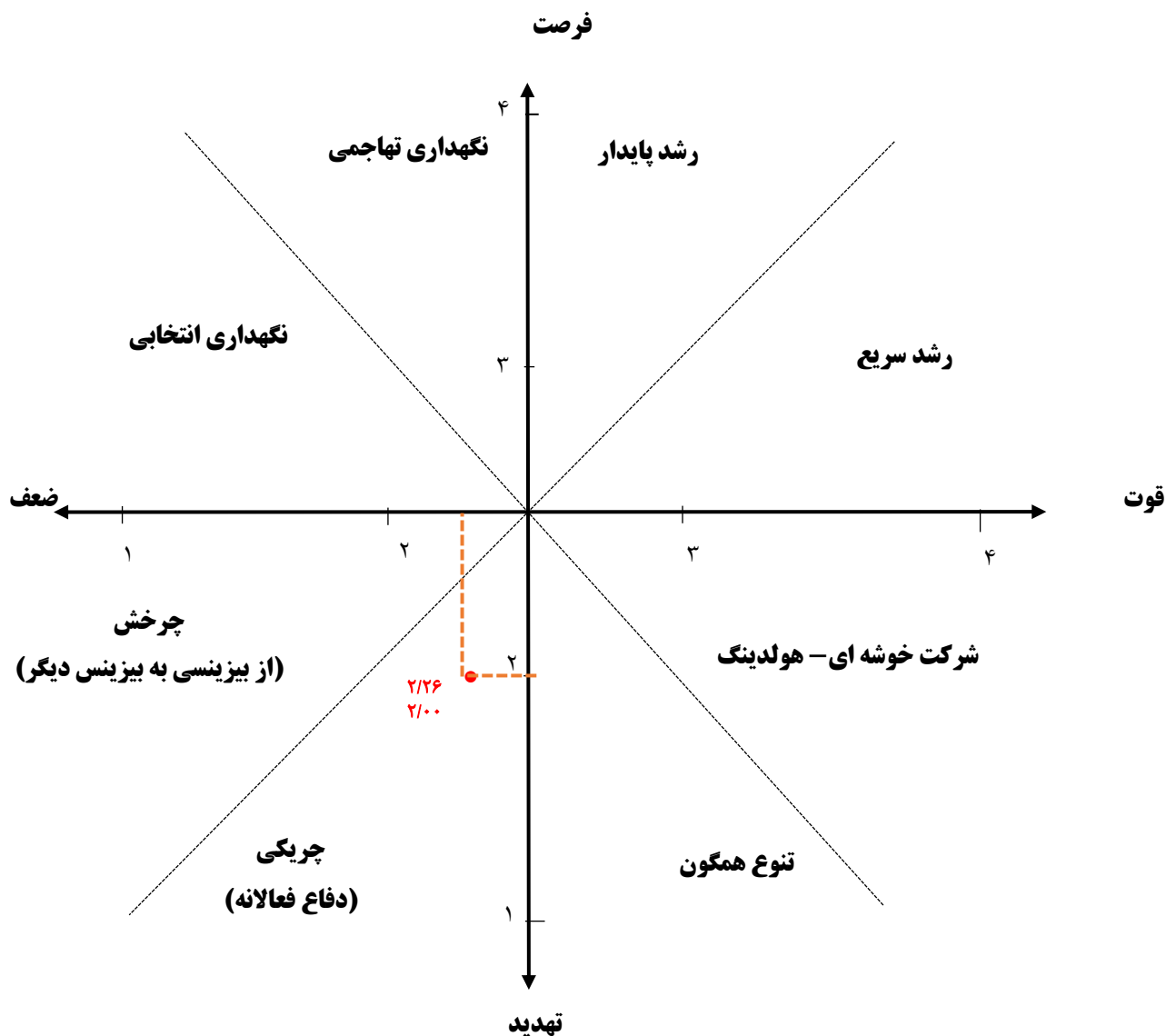
نمودار ۳-۶: ماتریس استراتژی اصلی

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 به ویژه در سازمان‌های متعلق به بخش دولتی و غیرانتفاعی جایگزین مناسبی برای تشکیل ماتریس استراتژی اصلی 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.



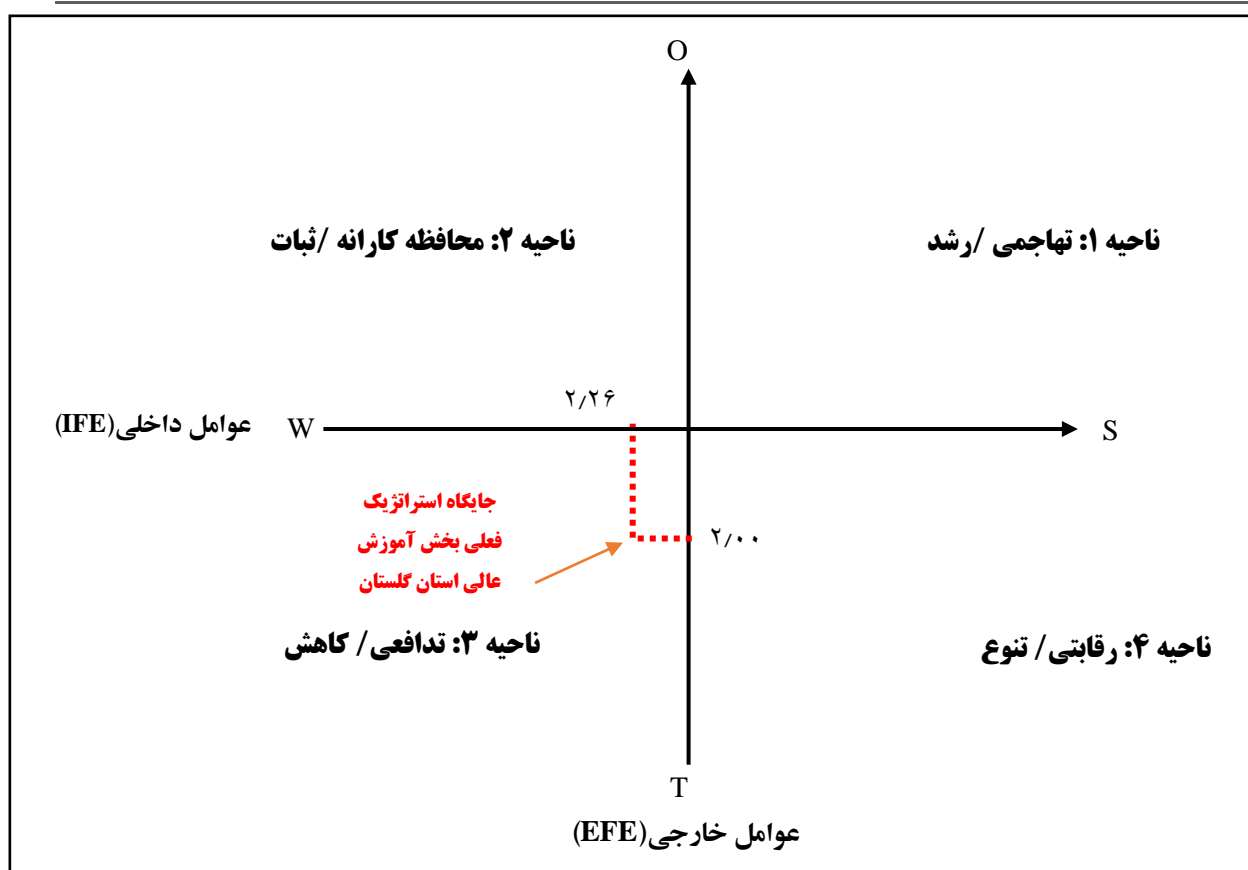
نمودار ۴-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل swot

همانگونه که در فصل قبل برای تعیین موقعیت فعلی استراتژیک بخش آموزش عالی استفاده شده است، نمونه دیگر ماتریس استراتژی اصلی بر اساس مدل تحلیلی SWOT توسط یکی از اساتید دانشگاه اقتصاد اندونزی ارائه شده است. مطابق این مدل علاوه بر استفاده از نمرات ماتریس‌های IFE و EFE هر یک از نواحی چهارگانه رشد/تهاجمی، ثبات/محافظه کارانه، کاهش/تدافعی و تنوع/رقابتی به دو بخش تقسیم شده‌اند که در مجموع ۸ ناحیه مجزا تشکیل و معرفی شده است.



نمودار ۵-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ ناحیه‌ای)

بحث و تحلیل: با توجه به توضیحات مربوط به ماتریس استراتژی اصلی، نمودارهای ۶-۶ و ۶-۷، نمرات ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE) و ناحیه‌ای که بخش آموزش عالی استان گلستان در آن قرار گرفته است، استراتژی اصلی این بخش تعیین و معرفی گردیده است.



نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش آموزش عالی استان گلستان

مطابق نمودار ۶-۶ و نمودار ۶-۷ استراتژی‌های پیشنهادی بخش تدافعی/کاهش که بخش آموزش عالی استان گلستان در آن قرار گرفته است شامل «کاهش تولید/هزینه‌ها»، «تنوع همگون»، «تنوع افقی»، «تنوع ناهمگون»، «واگذاری» و «انحلال» می‌باشد.

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

متأسفانه بخش آموزش عالی برخلاف روند جهانی تحولات در نسل آغازین یعنی دانشگاه آموزش محور متوقف شده است و از منظر دانشگاه نسل دوم که دانشگاه پژوهش محور تعریف شده است نیز صرفاً به دنبال تولید کمی مقالات جهت اخذ رتبه‌های شغلی می‌باشد.

مقصود از ناحیه چریکی (دفاع فعالانه)، رقابت در برابر رقبای 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 پرقاب و با تعداد رقبای زیاد فعالیت می‌کنند و به دنبال جذب مشتریان جدید می‌باشند.

معمولاً در دفاع فعالانه (چریکی) براساس نقاط قوت و قابلیت‌های محدود موجود، اقدام به اتخاذ استراتژی‌های تدافعی و حفظ کانون‌های ارزشمند بخش آموزش عالی می‌شود.

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 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، سازماندهی و انتخاب کرد.

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

مأموریت: بخش آموزش عالی استان بعنوان متولی اصلی تولید علم و تربیت نیروی انسانی

متخصص با ایجاد و توسعه زیرساخت‌های لازم برای آموزش، پژوهش و فناوری به منظور تعمیق همکاری و تقویت روابط با صنعت (جامعه) فعالیت می‌نماید. همچنین این بخش با رویکرد ترویج، گردش و انتقال دانش و علم، توسعه فرهنگی و تقویت بنیه علمی و توسعه روند دانایی محور جامعه به **توسعه همکاری‌های علمی در سطح منطقه‌ای و جهانی** کمک می‌نماید. این بخش در نقش راهبری آموزش عالی با پرورش ذهن‌های خلاق، برای ابداع و نوآوری جهت **توسعه مهارت‌های جدید به منظور پاسخ به فرصت‌های شغلی متناسب با نیازهای جامعه و همسو کردن تحصیلات دانشگاهی با اولویت‌های دولت (استان)** اقدام می‌نماید.

چشم‌انداز: بخش آموزش عالی استان گلستان با رویکرد اقیانوس آبی در جهت ایجاد یکپارچگی

و همگرایی بین دانشگاه‌ها از طریق ارتقاء خود به **دانشگاه‌های نسل ۳ و ۴** بدنبال **تقویت ارتباط دانشگاه و صنعت** و با ایجاد **دانشگاه نسل ۵ در پی حل مسائل استراتژیک و پیچیده استان و کشور** می‌باشد.

همچنین این بخش با اصلاح رشته‌ها و سرفصل‌ها با نیاز روز بازار و صنعت، افزایش سرفصل‌های مهارت‌افزایی، آموزش دوگانه (تئوری و عملی)، مجازی شدن آموزش در دانشگاه‌ها، تقویت واحدهای پژوهشی و بهبود شاخص R&D در راستای **افزایش اثربخشی خود و تغییر نگرش جامعه به دانشگاه** (به منظور

هدایت منابع مختلف از جمله موقوفات به آموزش عالی و ... گام بر می‌دارد. نهایتاً بخش آموزش عالی استان با سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها، ادغام شعب، مأموریت‌گرا شدن دانشگاه‌ها، مشارکت با دانشگاه‌های بین-المللی، تقویت اتحادیه‌های منطقه‌ای حاشیه‌خزر در راستای **تقویت اقتصاد آموزش عالی و اقتصاد استان نقش آفرینی** می‌نماید.

ارزش‌ها: آزاد اندیشی (اندیشه ورزی، صراحت، صداقت، شفافیت و...)، دانش‌محوری، آموزش‌محوری، اعتبار (اساتید، فارغ‌التحصیلان، مدارک و ...)، احترام، **شایسته‌سالاری**، **پاسخگویی**، **پژوهش‌محوری**، **خلاقیت و نوآوری**، قانونمداری و مرجعیت.

نتیجه‌گیری: همانگونه که قبلاً اشاره شد 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 و بازار را تاحدودی جبران نماید. استراتژی‌های ارجح سازمان در این مرحله می‌تواند **تنوع همگون یا ناهمگون** باشد و یا **تنوع افقی** برای ورود به بازارهای جدید را پیگیری نماید.

مقصود از تنوع همگون این است که سازمان / شرکت می‌کوشد تا محصولات و خدماتی جدید ولی مرتبط بر محصولات و خدمات خود بیفزاید. نمونه‌ای از این نوع استراتژی تجربه دانشگاه کمبریج می‌باشد که با ایجاد و توسعه کسب و کارهای مرتبط، دانشگاه نسل سوم را پایه‌گذاری نمود.

دانشگاه کمبریج واقع در منطقه فقیر کمبریج‌شایر انگلیس توانست با ایجاد یک محیط مختص توسعه کسب و کارهای دانش‌بنیان، از نوآوری و دانش پژوهشگران خود استفاده کند. شرکت‌های کوچک و بزرگ برآمده از این دانشگاه در زمان کوتاهی موفق شدند این منطقه را به یکی از قطب‌های اقتصادی انگلیس تبدیل کنند، به نحوی که شرکت‌های مختلف از سراسر جهان برای حضور در این ناحیه مشتاق بودند. دانشگاهی که صرفاً به دنبال پژوهش و آموزش نیست و سعی دارد با سرمایه‌گذاری روی نوآوری و تجاری‌سازی ایده‌های تولیدشده در دانشگاه، به تولید ثروت و کارآفرینی پردازد. در دانشگاه‌های نسل سوم، آموزش و پژوهش همه ذیل نوآوری و کارآفرینی تعریف می‌شود. خطوط پژوهشی دنبال شده در این دانشگاه‌ها آنهایی هستند که به نیازهای جامعه و صنایع و کسب و کارها پاسخ می‌گویند. آموزش ارائه‌شده نیز فراخور نیازهای بازار کار است و طرح درس باید دانشجو را برای نوآوری و تولید ثروت آماده کند. جالب این است که در این مدل از نهاد دانشگاه، حتی پژوهش‌های بنیادی در علوم پایه نیز ذیل پژوهش‌های کاربردی تعریف می‌شود.

چنین نقش جدیدی ساختار دانشگاه را به شدت تغییر می‌دهد. برای مثال خدمت‌رسانی دانشگاه به صنعت و بازار سبب می‌شود تا دانشگاه بتواند بخش اعظمی از هزینه‌های پژوهش را از صنایع و شرکت‌ها به دست آورد.

واحدهای تحقیق و توسعه شرکت‌ها دریافته‌اند که می‌توانند به دانشگاه‌های نسل سوم اعتماد کنند تا مسائل توسعه فناوری‌شان را به طریقی کارآمدتر از واحدهای مستقل تحقیق و توسعه خود حل کنند. این نظام جدید اتکای مالی سبب می‌شود تا وابستگی دانشگاه‌های نسل سوم به بودجه دولت‌ها کمتر شود و به تبع آن دخالت دولت‌ها در فعالیت دانشگاه‌ها کم‌رنگ‌تر شود.

یکی دیگر از تغییرات عمده متعلق به گستره فعالیت دانشگاه‌هاست. بازار آزاد، رقابت را گریزناپذیر کرده است، در حالی که رقابت در بازار نیازمند ایجاد مزیت رقابتی است. دانشگاه‌های نسل دوم عمدتاً دانشجویان و پژوهشگران را از مناطقی که در آن واقع بودند جذب می‌کردند؛ ولی دانشگاه‌های نسل سوم ناچارند تا بهترین استعدادها را از سراسر جهان جذب کنند. همچنین آموشد پژوهشگران و دانشجویان بین دانشگاه‌های مختلف و استفاده مستمر از تجربیات و امکانات بقیه مراکز برای همپا ماندن در این مسیر پرشتاب ضروری است. این امر سبب می‌شود تا بین‌المللی‌سازی در دانشگاه‌های نسل سوم نه صرفاً یک مزیت که یک ضرورت باشد.

یکی دیگر از ویژگی‌های جالب دانشگاه‌های نسل سوم **ساختار مدیریتی این دانشگاه‌هاست**. برخلاف دانشگاه‌های نسل دوم که عموماً یک استاد برجسته به‌طور پاره‌وقت مدیریت دانشگاه را به صورت ادواری به عهده می‌گیرد، دانشگاه‌های نسل سوم را مدیران حرفه‌ای که به علم مدیریت آشنا هستند، اداره می‌کنند. در واقع مدیریت دانشگاه صرفاً مدیریت علمی-پژوهشی نیست و سهم مهارت اقتصادی-مدیریتی در موفقیت دانشگاه به مراتب بیشتر است.

دانشگاه‌های نسل اول در ایران در یک بازه ۵۰ ساله (۱۳۱۳-۱۳۶۵) در قرن بیستم شکل گرفت و به بلوغ نسبی رسید، در صورتیکه این پروسه در غرب حداقل ۵۰۰ سال (از قرن ۱۲ تا ۱۷) طول کشید. از تجربه دانشگاه نسل دو در غرب بالغ بر ۳۰۰ سال می‌گذرد در حالی که در ایران مدت این تجربه در حدود ۳۰ سال می‌باشد؛ بنابراین بسیاری از مولفه‌های دانشگاه نسل دوم از جمله ارتباط نزدیک صنعت (جامعه) و دانشگاه در کشور هنوز به مرحله بلوغ خود نرسیده است.

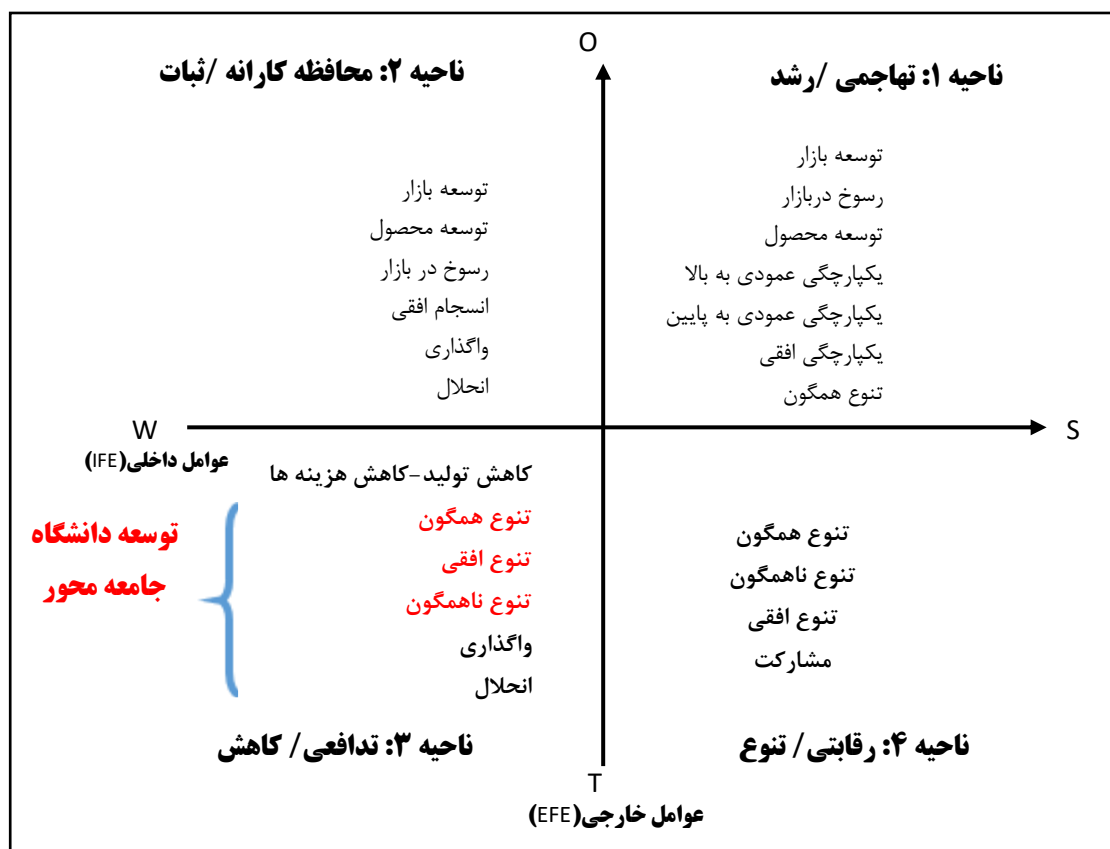
ناکارآمدی‌های مشترک مدل فعلی دانشگاه‌ها

- ۱) افزایش ناگهانی تعداد دانشجویان و افت کیفیت خروجی حتی در برخی دانشگاه‌های پیشرو
- ۲) کاهش سطح حمایتی دولت از دانشگاه‌ها
- ۳) بین رشته‌ای شدن تحقیقات و عدم کارآیی سیستم سنتی دانشکده‌ای برای پاسخگویی به نیازهای جدید
- ۴) نقش آفرینی مراکز تحقیقاتی مستقل (دولتی) به موازات دانشگاه در انجام پژوهش

۵) افزایش هزینه تحقیقات

اصلاحات بنیادین مورد نیاز در بخش آموزش و تحصیلات تکمیلی

- ۱) اصلاح و تنوع بخشی به دوره‌های ارائه شده در دانشگاه با توجه به خروجی‌های مورد نظر و طراحی ۳ مسیر کلی آموزشی و مهارتی برای تربیت سه طیف خروجی: متخصص، پژوهشگر، کارآفرین
 - ۲) اصلاح محتوای دروس متناسب با نیاز صنعت و جامعه ی ایران
 - ۳) تعیین کارآفرینی به عنوان یکی از کارکردهای اصلی دانشگاه
 - ۴) توجه به تنوع کیفیت ورودی‌ها و تعریف دوره‌های مختلف متناسب با توانمندی‌ها و علاقه آن‌ها و نیاز جامعه
 - ۵) تبادل مدرس با صنعت و همکاری با صنایع برای برگزاری دروس کارگاهی
 - ۶) برگزاری گسترده تر دوره‌های مشترک تحصیلات تکمیلی با دانشگاه‌های مطرح جهان
- یک سوم دانشگاه‌های استان نسل اولی هستند و حتی وارد فاز پژوهش نیز نشدند در حالی که راه برون رفت دانشجویان از این افسردگی شغلی موجود، تبدیل دانشگاهها به دانشگاه نسل سومی است.
- باتوجه به مجموع مباحث و تحلیل‌های ارائه شده مبتنی بر مبانی نظری، داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده، یافته‌های تحقیقاتی که در جداول و نمودارهای فوق ارائه شده، نظرات مدیران و کارشناسان عضو کارگروه و ... بویژه دو فراز اصلی چشم‌انداز این بخش شامل «رویکرد اقیانوس آبی (همکاری بجای رقابت مخرب)»، «ایجاد یکپارچگی و همگرایی بین دانشگاه‌ها» که این دو فراز بدون همکاری و مشارکت سازمان‌ها، مؤسسات و دستگاه‌های اجرایی استان میسر نمی‌باشد از اینرو در جمع‌بندی نهایی همانگونه که در نمودار ۷-۶ نمایش داده شده است؛ «**توسعه دانشگاه جامعه محور (حرکت به سمت دانشگاه‌های نسل ۳ و ۴ و حتی ۵)**» به‌عنوان استراتژی اصلی بخش آموزش عالی استان گلستان تعیین گردیده است.



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

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

برای انجام این تجزیه و تحلیل از ماتریس SWOT استفاده می‌شود. این ماتریس که در نمودار ۸-۶ نشان داده شده است، یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران به وسیله آن، اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن و با توجه به ماتریس استراتژی اصلی، انواع استراتژی‌های ممکن را ارائه کنند. استراتژی‌های ممکن را می‌توان در دسته‌های SO، WO، ST، WT برشمرد.

مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس SWOT است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد. در به کارگیری 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 احصاء شود.

برای ساختن یک ماتریس SWOT باید ۸ مرحله را طی کرد:

۱. وارد کردن فهرست فرصت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۸-۶
۲. وارد کردن فهرست تهدیدهای اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۸-۶

۳. وارد کردن فهرست قوت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۸-۶
۴. وارد کردن فهرست ضعف‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۸-۶
۵. مقایسه نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی با هم و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آنها در خانه مربوطه در گروه «استراتژی‌های SO»
۶. مقایسه نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در خارج از سازمان و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آنها در گروه «استراتژی‌های WO»
۷. مقایسه نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن در گروه «استراتژی‌های ST»
۸. مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آنها در گروه «استراتژی‌های WT»

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

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

۲-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی WO: هدف از این استراتژی‌ها این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری کند.

۳-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی ST: سازمان‌ها در اجرای این استراتژی‌ها، می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدها موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند. البته یک سازمان قوی به ناگزیر در محیط خارجی با تهدیدهایی روبرو خواهد شد.

۴-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی WT: سازمان‌هایی که این استراتژی‌ها را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیدهای بسیار زیادی در محیط خارج روبرو می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی می‌کوشد برای حفظ بقاء از

فعالیت‌های خود بکاهد (استراتژی‌های کاهش یا واگذاری)، در سازمان‌های دیگر ادغام شود، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل شود.

<p>تهدیدات - T</p> <p>تهدیدات را فهرست کنید</p>	<p>فرصت‌ها - O</p> <p>فرصت‌ها را فهرست کنید</p>	<p>ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)</p> <p>ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)</p>
<p>استراتژی‌های WO</p> <p>با بهره جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید</p>	<p>استراتژی‌های SO</p> <p>با بهره جستن از قوت‌ها درصدد بهره‌برداری از فرصت‌ها برآید.</p>	<p>نقاط قوت - S</p> <p>نقاط قوت را فهرست کنید</p>
<p>استراتژی‌های WT</p> <p>نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدها پرهیز کنید</p>	<p>استراتژی‌های ST</p> <p>برای احتراز از تهدیدها از نقاط قوت استفاده کنید</p>	<p>نقاط ضعف - W</p> <p>نقاط ضعف را فهرست کنید</p>

نمودار ۸-۶: ماتریس (SWOT) یا (TOWS)

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

همانگونه که در مورد نحوه تهیه ماتریس SWOT یا TOWS گفته شد برای تشکیل این ماتریس می‌بایست مهم‌ترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات بخش آموزش عالی 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 آموزش عالی که مطابق نمودار ۸-۶ از جای‌گذاری ماتریس‌های IFE و EFE تشکیل می‌شود با این فرمول یک ماتریس ۱۱۷ در ۱۲۶ می‌شود.

از آنجاکه تولید استراتژی بخشی توسط گروهی از نخبگان و کارشناسان صورت می‌گیرد (نه ماشین و نرم‌افزار)، اگر تعداد متغیرهای ماتریس SWOT از یک عددی بیشتر شود خطای انسانی زیاد می‌شود؛ بنابراین توصیه همه نظریه‌پردازان استراتژی کاهش تعداد متغیرهاست.

از طرف دیگر اگر تعداد متغیرها برای هر یک از چهار عامل ماتریس SWOT کاهش یابد، متغیرهای ارزشمندی که از درون هزاران داده (DATA) پس از پردازش اطلاعات بدست آمده و خود را در ماتریس‌های

IFE و EFE نشان داده است به سهولت از دست می‌رود چرا که حفظ این متغیرها (که بر اساس ماتریس لیتموس تماماً استراتژیک هستند) و بر اساس الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی (نمودار ۲-۶) به‌عنوان ورودی تولید استراتژی‌های بخشی به روش SWOT محسوب می‌شوند، برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ۱۶ هدف راهبردی و استراتژی اصلی «توسعه دانشگاه جامعه‌محور» بخش آموزش عالی استان بسیار حیاتی می‌باشند. ازاینرو برای حل این پارادکس و توجه به هر دو جنبه موضوع یک روش بینابینی دنبال شده است که هم تعداد متغیرها در ماتریس SWOT کاهش یابد و هم اطلاعات ارزشمند جمع‌آوری شده تماماً مورد استفاده قرار گیرد.

در علوم سیاسی مفهومی وجود دارد تحت عنوان «هدف - وسیله (MEANS-ENDS)» که در فلسفه و اخلاق تحت عنوان «رابطه هدف و وسیله» تعریف می‌شود. این مفهوم یکی از تعاریف استراتژی هم هست جایی که نظریه‌پردازان مدیریت؛ استراتژی را «وسیله تحقق هدف» بیان می‌کنند. بدین معنی که در سازمان‌ها و حتی زندگی شخصی راهکارها (استراتژی‌ها) به اهداف چسبیده‌اند و به‌نوعی ملازم هم هستند، ازاینرو برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۶ گانه یک ماتریس SWOT مستقل در مقیاس ۲۵ در ۲۵ تشکیل شده است که متغیرهای ۴ گانه SWOT اولویت‌دار که بیشترین ارتباط را با آن هدف راهبردی دارند از داخل ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده‌اند، بطوریکه هم تعداد متغیرها به مقدار قابل‌قبولی کاهش یافته است و هم تمامی متغیرهای تولید شده ارزشمند برای تولید استراتژی‌های بخشی در گستره ۱۶ هدف راهبردی بکار گرفته شده است. بنابراین، مطابق چارچوب مفهومی برای تولید و تدوین استراتژی‌های بخشی آموزش عالی استان گلستان اقدامات زیر صورت گرفته است:

➤ **اولاً** در فصل چهارم اقدام به تعریف اهداف راهبردی شده است که در نتیجه آن از بین چند صد عنوان هدف راهبردی که از درون بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش، منابع و اسناد بالادستی و حتی شرح وظایف وزارتخانه و سازمان ملی و... شناسایی گردید، در نهایت ۱۶ هدف راهبردی برای بخش آموزش عالی تعریف و تعیین شده است که در جدول ۱-۶ مجدداً فهرست آنها نمایش داده شده است.

جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش آموزش عالی استان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش آموزش عالی استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	تقویت و گسترش زیر ساخت های پژوهشی و فناوری و افزایش بکارگیری فناوری های نوین در آموزش عالی استان	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها+ شرح وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۲	توسعه اقتصاد دانش بنیان و افزایش محصولات دانش بنیان در بخش آموزش عالی استان	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها + برنامه ششم توسعه استان
۳	افزایش بهره وری و اشتغال‌زایی در بخش آموزش عالی استان	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها + سند چشم انداز استان + برنامه ششم توسعه استان
۴	افزایش تولید علم، کرسی های نظریه پردازی و تقویت دانش محوری	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها
۵	افزایش سهم آموزش های مهارتی و تربیت تکنسین	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها + برنامه ششم توسعه استان + شرح وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۶	تقویت ارتباط دانشگاه با صنعت و توسعه آموزش های تقاضا محور و دارای بازار کار	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها + برنامه ششم توسعه استان + سند آمایش استان
۷	افزایش کارآفرینی، خلاقیت، ابداع و نوآوری در بخش آموزش عالی استان	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها + سند چشم انداز استان + برنامه ششم توسعه استان
۸	توانمند سازی اعضای علمی و ارتقاء سرمایه انسانی بخش آموزش عالی	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها + سند چشم انداز استان + شرح وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۹	توسعه فرهنگی و تقویت ارزش های بنیادین سازمانی و حرفه ای	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها + شرح وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۱۰	ارتقاء رتبه نسلی دانشگاه های استان به نسل سوم، چهارم و پنجم	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها + سند آمایش استان
۱۱	توسعه کمی، کیفی و تجهیز مراکز آموزش عالی و پژوهشی استان	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها + برنامه ششم توسعه استان + سند آمایش استان
۱۲	گسترش رشته ها و تحصیلات تکمیلی و دکتری (مزیت محور و نیاز محور)	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها + برنامه ششم توسعه استان + سند آمایش استان
۱۳	توسعه همکاری های علمی، پژوهشی و فناوری ملی، بین المللی و جهانی	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها + برنامه ششم توسعه استان + شرح وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۱۴	افزایش سیاست های حمایتی و گسترش حمایت از نخبگان ملی، پژوهشی، فرهنگی و هنری استان	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها + برنامه ششم توسعه استان + شرح وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۱۵	افزایش تنوع، ایجاد بکپارچگی و گسترش همگرایی بین دانشگاه های استان	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها + برنامه ششم توسعه استان
۱۶	بازنگری و اصلاح ساختار سازمانی بخش آموزش عالی استان	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها + برنامه ششم توسعه استان + شرح وظایف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

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

آموزش عالی استان شده است که در نهایت برای رتبه‌بندی وارد مرحله تصمیم‌گیری استراتژیک در ماتریس SDM شده‌اند.

➤ **رابعاً** به منظور اطلاع و بهره‌برداری ۱۶ ماتریس (SWOT) تشکیل شده متناظر با ۱۶ هدف راهبردی بخش آموزش عالی استان به همراه تعداد ۹۸ استراتژی تولید شده در بخش ضمائم گزارش سند استراتژیک بخش ارائه شده است.

۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

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

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

جدول ۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

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

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

➤ **مرحله اول:** استراتژی‌هایی را که سازمان باید به اجرا درآورد یا آن‌ها را مورد توجه قرار دهد را مشخص نماید (استراتژی‌های خروجی از ماتریس‌های SWOT). این استراتژی‌ها را در قالب گزینه‌های استراتژیک در ستون دوم ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک فهرست کنید.

➤ **مرحله دوم:** پس از مشخص شدن استراتژی‌ها، به هر یک از این استراتژی‌ها باید توسط مدیران ارشد و کارشناسان خیره 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 با هر یک از شاخص‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری خواهد بود، عدد ۲ به معنی ضعیف بودن استراتژی، عدد ۳ نشان‌دهنده وضعیت خوب استراتژی و در نهایت عدد ۴ نشان‌دهنده این است که استراتژی در شاخص موردنظر وضعیت بسیار خوبی دارد.

- شاخص امکان‌پذیری، نشان‌دهنده این مسئله است که استراتژی موردنظر با توجه به شرایط موجود تا چه میزان قابلیت اجرایی دارد.
- شاخص مقبولیت نشان‌دهنده این مسئله است که تا چه میزان استراتژی موردنظر در بین مدیران ارشد و کارکنان سازمان پذیرفته شده است و با مسائل استراتژیکی که موردنظر آنها است، هم‌خوانی دارد.
- شاخص سازگاری یا تناسب نیز به میزان تناسب، هماهنگی و همراستایی استراتژی موردنظر با چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی اصلی بخش اشاره دارد.

➤ **مرحله چهارم:** اعداد ستون‌های سوم تا ششم (ضریب اهمیت، امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری) در یکدیگر ضرب شده و در ستون هفتم قرار می‌گیرد.

➤ **مرحله پنجم:** نمرات نهایی استراتژی‌های مختلف با یکدیگر مقایسه شده و استراتژی‌های بالاترین نمره، در اولویت‌های بالاتری قرار می‌گیرند و در قالب اولویت در ستون آخر ماتریس رتبه‌بندی می‌شوند.

نکته قابل توجه در اولویت‌بندی استراتژی‌های بخشی این است که این استراتژی‌ها حتی‌الامکان باید در راستای استراتژی پیشران و اصلی استان (تجمر)، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی اصلی (توسعه دانشگاه جامعه محور) بخش آموزش عالی استان انتخاب شوند.

البته برخی از صاحب‌نظران تأکید دارند که مدیران ارشد و کارشناسان خبره در کارگروه آموزش عالی استان به دلیل اینکه این بخش در ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیکی در ناحیه WO قرار گرفته است از اینرو باید صرفاً به استراتژی‌هایی که در ناحیه تنوع/رقابتی (ناحیه WO) 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 استراتژیکی (SDM) شده‌اند.

۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش آموزش عالی استان گلستان

هدف راهبردی ۱: تقویت و گسترش زیر ساخت‌های پژوهشی و فناوری و افزایش بکارگیری فناوری‌های نوین در آموزش عالی

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	WO2	افزایش سهم دانشگاه‌ها و پارک علم و فناوری از منابع استانی جهت توسعه فضایی و امکانات زیرساختی و فناورانه	۰.۴۵	۲	۳	۴	۴.۰۵	۱
۲	WT1	تخصیص منابع، بودجه و عرصه جهت راه‌اندازی شهرک علم و فناوری و کمک به توسعه شرکت‌های دانش بنیان	۰.۳۵	۲	۴	۴	۳.۵	۲
۳	WO1	ایجاد مرکز بین‌المللی توسعه فناوری‌های نوین در شمال کشور با سرمایه‌گذاری مشترک کشورهای آسیای میانه	۰.۲	۲	۳	۳.۵	۱.۷	۳

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تقویت و گسترش زیرساخت‌های پژوهشی و فناوری و افزایش بکارگیری فناوری‌های نوین در آموزش عالی استان	افزایش سهم دانشگاه‌ها و پارک علم و فناوری از منابع استانی جهت توسعه فضایی و امکانات زیرساختی و فناورانه	تخصیص منابع، بودجه و عرصه جهت راه‌اندازی شهرک علم و فناوری و کمک به توسعه شرکت‌های دانش بنیان	ایجاد مرکز بین‌المللی توسعه فناوری‌های نوین در شمال کشور با سرمایه‌گذاری مشترک کشورهای آسیای میانه
استراتژی بخشی	WO2	WT1	WO1
نمره استراتژی	۴.۰۵	۳.۵	۱.۷

هدف راهبردی ۲: توسعه اقتصاد دانش‌بنیان و افزایش محصولات دانش‌بنیان در بخش آموزش عالی استان

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	۱.۸۷	۴	۳	۱.۵	۰.۲۲	ساماندهی فن بازارهای عمومی و ایجاد فن بازارهای تخصصی در حوزه‌های اولویت‌دار استان	WO3	۱
۲	۱.۷	۴	۲.۵	۲	۰.۲	حمایت از ایجاد و توسعه صندوق‌های توسعه فناوری استان با همکاری صنعت	SO3	۲
۳	۱.۵۳	۴	۳	۲	۰.۱۷	استفاده از مشاوران و مربیان و منتورهای توانمند کشور در جهت هدایت و توسعه کسب‌وکارهای نوپا و دانش‌بنیان	WO2	۳
۴	۱.۲۷۵	۴	۳	۱.۵	۰.۱۵	تأمین زیرساخت‌های مناسب برای فعالیت‌های نوآورانه و دانش‌محور و تدارک زیرساخت‌های تولید با ارزش‌افزوده	WO1	۴
۵	۱.۲۶	۴	۳.۵	۳	۰.۱۲	ایجاد خوشه‌های تخصصی فناوری در حوزه‌های مختلف درون دانشگاه‌ها	SO1	۵
۶	۱.۰۵	۳.۵	۱.۵	۲.۵	۰.۱۴	تعریف نیازهای صنعت به‌عنوان پروژه‌های فناورانه، تحقیقاتی و پارساهای تحصیلات تکمیلی در مراکز رشد دانشگاهی	SO2	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه اقتصاد دانش‌بنیان و افزایش محصولات دانش‌بنیان در بخش آموزش عالی استان	ساماندهی فن بازارهای عمومی و ایجاد فن بازارهای تخصصی در حوزه‌های اولویت‌دار استان	حمایت از ایجاد و توسعه صندوق‌های توسعه فناوری استان با همکاری صنعت	استفاده از مشاوران و مربیان و منتورهای توانمند کشور در جهت هدایت و توسعه کسب‌وکارهای نوپا و دانش‌بنیان
استراتژی بخشی	WO3	SO3	WO2
نمره	۱.۷۸	۱.۷	۱.۵۳

هدف راهبردی ۳: افزایش بهره‌وری و اشتغال‌زایی در بخش آموزش عالی استان

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	SO1	شناخت و ارزیابی زمینه‌های اشتغال کشور و توسعه و ایجاد و اصلاح رشته‌های تحصیلی کاربردی متناسب با نیاز جامعه و بازار کار	۰.۱۳	۳.۵	۳.۵	۴	۱.۴۳	۱
۲	WT1	پایش بازار کار در زیست‌بوم اشتغال استان و توسعه مراکز و رشته‌های دانشگاهی مرتبط با آن	۰.۱۲	۳	۳	۳.۵	۱.۱۴	۲
۳	WO1	افزایش آموزش‌های مهارتی در راستای تقویت دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها جهت جذب بهتر در بازار کار و توسعه کارآفرینی	۰.۱۱	۳.۵	۳	۳.۵	۱.۱	۳
۴	WO5	شناسایی، توسعه و اجرای مدل‌های کسب‌وکار (درآمدزایی) متناسب با مأموریت‌ها و اهداف دانشگاه‌های استان	۰.۱۱	۳	۳	۴	۱.۱	۳
۵	WO6	راه‌اندازی مراکز هدایت شغلی و کاریابی تخصصی در مراکز دانشگاهی جهت تسهیل دستیابی فارغ‌التحصیلان به فرصت‌های شغلی	۰.۱۲	۲.۵	۲.۵	۴	۱.۰۸	۴
۶	WO2	تقویت حوزه ارتباط با صنعت و جامعه دانشگاه‌ها در راستای نیازسنجی مهارت‌های لازم جهت اشتغال در جامعه	۰.۱	۲.۵	۲.۵	۴	۰.۹	۵
۷	SO3	تدوین دوره‌های مقطع‌دار آموزش‌های عالی، علمی کاربردی و فنی‌وحرفه‌ای و ... خوداشتغالزا	۰.۰۸	۳	۳.۵	۳.۵	۰.۸	۶
۸	SO2	تقویت و توسعه ماهیت کارآفرینی و اشتغال پایدار در رشته‌های دانشگاهی	۰.۰۸	۲	۳	۳.۵	۰.۶۸	۷
۹	WO4	راه‌اندازی مراکز آینده‌پژوهی، نیاز آفرینی و پاسخگویی به مشاغل نوظهور و تغییرات تکنولوژیک	۰.۰۸	۲	۲.۵	۳.۵	۰.۶۴	۸
۱۰	WO3	اجرای فرآیندهای مرتبط برای استقرار و توسعه نظام صلاحیت حرفه‌ای در حوزه آموزش عالی	۰.۰۷	۲	۲	۳.۵	۰.۵۲۵	۹

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت پنجم
افزایش بهره‌وری و اشتغال‌زایی در بخش آموزش عالی استان	شناخت و ارزیابی زمینه‌های اشتغال کشور و توسعه و ایجاد و اصلاح رشته‌های تحصیلی کاربردی متناسب با نیاز جامعه و بازار کار	پایش بازار کار در زیست‌بوم اشتغال استان و توسعه مراکز و رشته‌های دانشگاهی مرتبط با آن	افزایش آموزش‌های مهارتی در راستای تقویت دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها جهت جذب بهتر در بازار کار و توسعه کارآفرینی	شناسایی، توسعه و اجرای مدل‌های کسب‌وکار (درآمدزایی) متناسب با مأموریت‌ها و اهداف دانشگاه‌های استان	راه‌اندازی مراکز هدایت شغلی و کاریابی تخصصی در مراکز دانشگاهی جهت تسهیل دستیابی فارغ‌التحصیلان به فرصت‌های شغلی
استراتژی بخشی	SO1	WT1	WO1	WO5	WO6
نمره	۱.۴۳	۱.۱۴	۱.۱	۱.۱	۱.۰۸

هدف راهبردی ۴: افزایش تولید علم، کرسی‌های نظریه‌پردازی و تقویت دانش‌محوری

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	توسعه رشته‌های علوم انسانی و اجتماعی، فنی و مهندسی و ... رشته‌های نیازمحور استان و نیز میان‌رشته‌ای در دانشگاه‌ها	۰.۳۵	۲.۵	۳.۵	۴	۳.۵	۱
۲	SO2	طراحی و اجرای کرسی‌های آموزشی-ترویجی، نظریه‌پردازی، نقد و مناظره در حوزه‌های اولویت‌دار استان با همکاری دانشگاه	۰.۳	۳	۳	۳.۵	۲.۸۵	۲
۳		ایجاد و گسترش دانشگاه‌های تخصصی و مأموریت‌گرا	۰.۲	۲	۳.۵	۴	۱.۹	۳
۴	WO1	مشارکت دانشگاه‌ها در طراحی و تولید برنامه‌های علمی در رسانه‌های عمومی استان با موضوعات تخصصی در حوزه علم و فناوری و مهارت	۰.۱۵	۳	۲	۳.۵	۱.۲۷۵	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش تولید علم، کرسی‌های نظریه‌پردازی و تقویت دانش‌محوری	توسعه رشته‌های علوم انسانی و اجتماعی، فنی و مهندسی و ... رشته‌های نیازمحور استان و نیز میان رشته‌ای در دانشگاه‌ها	طراحی و اجرای کرسی‌های آموزشی-ترویجی، نظریه‌پردازی، نقد و مناظره در حوزه‌های اولویت‌دار استان با همکاری دانشگاه	ایجاد و گسترش دانشگاه‌های تخصصی و مأموریت‌گرا
استراتژی بخشی	SO1	SO2	*
نمره	۳،۵	۲،۸۵	۱،۹

هدف راهبردی ۵: افزایش سهم آموزش‌های مهارتی و تربیت تکنسین

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	SO3	طراحی و ایجاد بستر لازم برای آموزش - های دوگانه (دوآل) مهارتی با همکاری صنایع و دانشگاه‌های استان	۰.۲	۳	۳.۵	۴	۲.۱	۱
۲	SO1	برنامه‌ریزی برای اعتباربخشی ملی و بین‌المللی گواهی‌نامه‌های دوره‌های مهارتی کوتاه‌مدت دانشگاهی	۰.۱۸	۳	۳.۵	۴	۱.۸۹	۲
۳	SO2	تدوین و اجرای دوره‌های کوتاه‌مدت بین‌المللی به‌ویژه برای پذیرش صلاحیت مهارت آموزان در کشورهای منطقه	۰.۱۷	۲.۵	۳	۴	۱.۶۱۵	۳
۴	WT1	تدوین و اجرای دوره‌های تخصصی مکمل متناسب با سطوح ۴ و بالاتر صلاحیت حرفه‌ای	۰.۱۷	۳	۳	۳.۵	۱.۶۱۵	۳
۵	ST1	پیاپی‌سازی طرح کوآپ با همکاری دانشگاه‌های استان و صنایع کشور	۰.۱۶	۲.۵	۳	۴	۱.۵۲	۴
۶	WO1	مشارکت دانشگاه‌ها در طراحی و تولید برنامه‌های علمی در رسانه‌های عمومی استان با موضوع فرهنگ‌سازی عمومی، بازاریابی، تبلیغات و برندسازی دوره‌های مهارتی و ترویج فرهنگ مهارت‌آموزی	۰.۱۲	۳	۲.۵	۳.۵	۱.۰۸	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش سهم آموزش‌های مهارتی و تربیت تکنسین	طراحی و ایجاد بستر لازم برای آموزش‌های دوگانه (دوآل) مهارتی با همکاری صنایع و دانشگاه‌های استان	برنامه‌ریزی برای اعتباربخشی ملی و بین‌المللی گواهی‌نامه‌های دوره‌های مهارتی کوتاه‌مدت دانشگاهی	تدوین و اجرای دوره‌های کوتاه‌مدت بین‌المللی به‌ویژه برای پذیرش صلاحیت مهارت‌آموزان در کشورهای منطقه
استراتژی بخشی	SO3	SO1	SO2
نمره	۲.۱	۱.۸۹	۱.۶۱

هدف راهبردی ۶: تقویت ارتباط دانشگاه با صنعت و توسعه آموزش‌های تقاضامحور و دارای بازار کار

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	WT2	حمایت از تأسیس اندیشکده‌ها، انجمن‌ها و پژوهشگاه‌ها و قطب‌های علمی مشترک بین دانشگاه و صنعت به منظور شناسایی نیازهای آموزشی، پژوهشی و مهارتی	۰.۱	۲.۵	۳	۴	۰.۹۵	۱
۲	ST1	ایجاد انضباط و نظام مناسب جهت هدایت بودجه پژوهشی ۱٪ استان و ۴۰٪ بانک‌ها و دستگاه‌های دولتی به دانشگاه‌ها در راستای حل مسائل و مشکلات استان و دستگاه‌های مربوطه با توجه به شایستگی‌های علمی و پژوهشی با پیگیری و حمایت استانداری	۰.۰۹	۳	۳	۴	۰.۹	۲
۳	WO2	راه‌اندازی دفاتر تحقیق و توسعه R & D در جهت تقویت ارتباط با صنعت با حمایت اداره کل صنعت معدن و تجارت	۰.۱	۲	۳	۴	۰.۹	۲
۴	WO3	راه‌اندازی و توسعه دفاتر ارتباط دانشگاه و جامعه در جهت اثربخشی دانشگاه‌ها در حل مسائل اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی استان	۰.۰۹	۲.۵	۳.۵	۴	۰.۹	۲
۵	ST2	تقویت و توسعه مراکز رشد دانشگاهی به همراه ارائه تسهیلات و خدمات دانشگاهی به کارآفرینان دانشگاه‌های استان	۰.۰۸	۳	۳	۴	۰.۸	۳
۶	WT3	گسترش دوره‌های تکمیلی بین سطوح تحصیلی در قالب پودمان‌های تخصصی و مهارتی	۰.۰۷	۳	۳.۵	۴	۰.۷۳۵	۴
۷	SO1	ایجاد بستر توسعه رشته‌ها و دانشکده‌های کاربردی و تقاضامحور در دانشگاه‌ها با سرمایه‌گذاری و حمایت واحدهای صنعتی و تولیدی استان در جهت تربیت نیروهای مهارتی	۰.۰۹	۱.۵	۲.۵	۳.۵	۰.۶۷۵	۵
۸	WO1	تدوین نظام آموزش مهارتی دانشگاه‌های استان	۰.۰۷	۲.۵	۲.۵	۳.۵	۰.۵۹۵	۶
۹	WO5	شناسایی و استفاده از سازوکارهای مالی متنوع از جمله معافیت مالیاتی، تسهیلات، معافیت‌های گمرکی و تعرفه‌ای و ... برای تقویت	۰.۰۶	۲.۵	۳.۵	۳.۵	۰.۵۷	۷

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
		ارتباط دانشگاه و صنعت						
۱۰	WO4	تقویت گزینت‌های فناورانه و مهارتی در دانشگاه ها جهت تشویق اعضای هیئت علمی و دانشجویان در توسعه فعالیت های فناوری و کسب و کارهای محصول محور و دانش بنیان	۰.۰۶	۲	۳	۴	۰.۵۴	۸
۱۱	ST1	تقویت حوزه های کاربردی و هدایت شغلی در استان با کمک دانشگاه ها و پارک علم و فناوری	۰.۰۵	۳	۳.۵	۴	۰.۵۲۵	۹
۱۲	WT1	ارتقا همکاری نظام مند صنعت و دانشگاه ها و آموزش و پرورش در فرآیند تدوین برنامه درسی آموزش های تقاضامحور و تالیف کتب آموزشی	۰.۰۶	۱.۵	۳	۴	۰.۵۱	۱۰
۱۳	ST2	ایجاد بانک اطلاعاتی فارغ التحصیلان دانشگاه های استان با کمک پارک علم و فناوری جهت ارتباط وسیع تر با شرکتهای واحدهای تولیدی و بازار کار استان	۰.۰۴	۴	۴	۴	۰.۴۸	۱۱
۱۴	ST2	مشارکت صدا و سیمای استان در معرفی توانمندی ها و امکانات مهارتی دانشگاه های استان	۰.۰۴	۳	۳	۴	۰.۴	۱۲

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت پنجم
تقویت ارتباط دانشگاه با صنعت و توسعه آموزش های تقاضا محور و دارای بازار کار	حمایت از تاسیس اندیشکده ها، انجمن ها و پژوهشگاهها و قطب های علمی مشترک بین دانشگاه و صنعت به منظور شناسایی نیازهای آموزشی، پژوهشی و مهارتی	ایجاد انضباط و نظام مناسب جهت هدایت بودجه پژوهشی ۱٪ استان و ۴۰٪ بانکها و دستگاه های دولتی به دانشگاه ها در راستای حل مسائل و مشکلات استان و دستگاه های مربوطه با توجه به شایستگی های علمی و پژوهشی با پیگیری و حمایت استانداری	راه اندازی دفاتر تحقیق و توسعه (R & D) در جهت تقویت ارتباط با صنعت با حمایت اداره کل صنعت معدن و تجارت	راه اندازی و توسعه دفاتر ارتباط دانشگاه و جامعه در جهت اثربخشی دانشگاه ها در حل مسائل اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی استان	تقویت و توسعه مراکز رشد دانشگاهی به همراه ارائه تسهیلات و خدمات دانشگاهی به کارآفرینان دانشگاه های استان
استراتژی بخشی	WT2	ST1	WO2	WO3	ST2
نمره	۰.۹۵	۰.۹	۰.۹	۰.۹	۰.۸

هدف راهبردی ۷: افزایش کارآفرینی، خلاقیت، ابداع و نوآوری در بخش آموزش عالی استان

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	WO1	توسعه مراکز کارآفرینی و راه‌اندازی خانه‌های خلاق و نوآوری در دانشگاه‌های استان	۰.۳۵	۲.۵	۳	۴	۳.۳۲۵	۱
۲	SO1	توسعه و تقویت برگزاری نشست‌ها و هم‌اندیشی‌های مشترک میان کارآفرینان، صاحبان صنایع، استادکاران و متخصصین حرفه‌ها با پژوهشگران و اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها برای بررسی نیازهای آموزشی و دیگر نیازهای استان	۰.۳	۳	۳	۴	۳	۲
۳	SO2	طراحی و توسعه رویدادهای نوآوری و کارآفرینی، مسابقات و المپیادهای مشترک میان دانشگاه و صنعت از طریق ایجاد مراکز نوآوری در دانشگاه‌ها و با همکاری پارک علم و فناوری	۰.۲	۳	۳.۵	۴	۲.۱	۳
۴		ایجاد محدودیت‌ها و مشوق‌های انتخابی (حوزه انرژی، محیط زیست و مواد اولیه) جهت افزایش کارآفرینی	۰.۱۵	۲	۳	۴	۱.۳۵	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش کارآفرینی، خلاقیت، ابداع و نوآوری در بخش آموزش عالی استان	توسعه مراکز کارآفرینی و راه‌اندازی خانه‌های خلاق و نوآوری در دانشگاه‌های استان	توسعه و تقویت برگزاری نشست‌ها و هم‌اندیشی‌های مشترک میان کارآفرینان، صاحبان صنایع، استادکاران و متخصصین حرفه‌ها با پژوهشگران و اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها برای بررسی نیازهای آموزشی و دیگر نیازهای استان	طراحی و توسعه رویدادهای نوآوری و کارآفرینی، مسابقات و المپیادهای مشترک میان دانشگاه و صنعت از طریق ایجاد مراکز نوآوری در دانشگاه‌ها و با همکاری پارک علم و فناوری
استراتژی بخشی	WO1	SO1	SO2
نمره	۳.۳۲	۳	۲.۱

هدف راهبردی ۸: توانمند سازی اعضای علمی و ارتقاء سرمایه انسانی بخش آموزش عالی

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	۱.۹۸	۴	۳	۲	۰.۲۲	فراهم نمودن سازوکار نگهداشت و ماندگاری اعضای هیئت علمی و جذب هیئت علمی شاخص		۱
۲	۱.۹	۴	۳.۵	۲.۵	۰.۱۹	حمایت از فرصت‌های مطالعاتی داخل و خارج از کشور برای اعضای هیئت علمی (با اولویت اعضای جوان)	WO2	۲
۳	۱.۷۱	۴	۳.۵	۲	۰.۱۸	افزایش همکاری با دانشگاه‌های طراز اول و بین‌المللی از طریق پروژه‌های تحقیقاتی مشترک، دانشجویان تحصیلات تکمیلی مشترک، همایش‌های مشترک، تبادل اساتید و ...	WT1	۳
۴	۱.۶۸	۴	۳.۵	۳	۰.۱۶	توسعه دوره‌های آموزشی تکنولوژی‌های نوین و مهارتی برای اعضای هیئت علمی	SO1	۴
۵	۱.۳	۴	۳.۵	۲.۵	۰.۱۳	تسهیل و حمایت از حضور و مشارکت اعضای هیئت علمی در همایش‌های داخلی و بین‌المللی مرتبط با حوزه‌های اولویت‌دار استان	WO1	۵
۶	۱.۰۸	۳.۵	۳.۵	۲	۰.۱۲	برگزاری بازدیدها و تورهای فناوری برای اعضای هیئت علمی (داخلی و خارجی)	WO3	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توانمند سازی اعضای علمی و ارتقاء سرمایه انسانی بخش آموزش عالی	فراهم نمودن سازوکار نگهداشت و ماندگاری اعضای هیئت علمی و جذب هیئت علمی شاخص	حمایت از فرصت‌های مطالعاتی داخل و خارج از کشور برای اعضای هیئت علمی (با اولویت اعضای جوان)	افزایش همکاری با دانشگاه‌های طراز اول و بین‌المللی از طریق پروژه‌های تحقیقاتی مشترک، دانشجویان تحصیلات تکمیلی مشترک، همایش‌های مشترک، تبادل اساتید و ...
استراتژی بخشی	*	WO2	WT1
نمره	۱.۹۸	۱.۹	۱.۷۱

هدف راهبردی ۹: توسعه فرهنگی و تقویت ارزش‌های بنیادین سازمانی و حرفه‌ای (توسعه فرهنگ سازمانی)

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضرب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		توسعه محوریت فرهنگ علم، دانش و سواد در بخش آموزش عالی (علم نافع)	۰.۳۵	۲.۵	۳.۵	۴	۳.۵	۱
۲		ایجاد سازوکار تمرکز بر شایسته‌سالاری	۰.۳	۲	۳	۴	۲.۷	۲
۳	SO1	طراحی برنامه‌های ترویجی و آموزشی هدفمند به منظور ارتقای سطح دانش و معرفت دینی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگ عفاف در فعالان عرصه علم و فناوری مطابق با ارزشهای انقلاب اسلامی	۰.۲۵	۳	۳	۳	۲.۲۵	۳
۴	ST1	توسعه برگزاری دوره‌های دانش‌افزایی با محوریت اخلاق حرفه‌ای برای اعضای هیئت علمی	۰.۱	۳	۳	۴	۱	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه فرهنگی و تقویت ارزش‌های بنیادین سازمانی و حرفه‌ای (توسعه فرهنگ سازمانی)	توسعه محوریت فرهنگ علم، دانش و سواد در بخش آموزش عالی (علم نافع)	ایجاد سازوکار تمرکز بر شایسته‌سالاری	طراحی برنامه‌های ترویجی و آموزشی هدفمند به منظور ارتقای سطح دانش و معرفت دینی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگ عفاف در فعالان عرصه علم و فناوری مطابق با ارزشهای انقلاب اسلامی
استراتژی بخشی	*	*	SO1
نمره	۳.۵	۲.۷	۲.۲۵

هدف راهبردی ۱۰: ارتقاء رتبه نسلی دانشگاه‌های استان به نسل سوم، چهارم و پنجم

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	ST1	تعریف ماموریت ویژه برای مراکز دانشگاهی در حوزه‌های اولویت دار استان	۰.۱۴	۳.۵	۳	۴	۱.۴۷	۱
۲	WO2	ایجاد بنگاه‌ها و نهادهای کارآمد به عنوان رابطین دانشگاه با صنعت و جامعه با هدف رونق کارآفرینی و حل مسائل جامعه	۰.۱۴	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۲۶	۲
۳	WO3	تعریف و توسعه دوره‌های پسا دکترا برای حل مسائل جامعه و استان	۰.۱۲	۳	۳.۵	۴	۱.۲۶	۲
۴		ایجاد بنگاه‌ها و شرکت‌های تولیدی و خدماتی	۰.۱۳	۲.۵	۳	۴	۱.۲۳۵	۳
۵	WT1	ایجاد نهاد رصد مسائل و مشکلات استان در دانشگاه‌های استان در حوزه‌های اولویت دار و با مشارکت و همکاری انجمن‌های علمی، مراکز تحقیقاتی، دستگاه‌های دولتی و موسسات غیردولتی	۰.۱	۳	۳	۴	۱	۴
۶	WT3	مطالعه و بررسی نمونه‌های بین‌المللی موفق دانشگاهی جهت شناسایی الگوهای کارآمد	۰.۱	۳	۲.۵	۴	۰.۹۵	۵
۷	WT2	مطالعه و پژوهش جهت ارتقای ساختار سازمانی و اصلاح فرآیندهای جاری دانشگاه‌های استان برای دست‌یابی و تبدیل به نسل ۴ و ۵	۰.۰۹	۳	۳	۴	۰.۹	۶
۸	WO1	شناسایی ذینفعان و تسهیگران و رابطین در حوزه دانشگاه و صنعت برای تحقق اهداف دانشگاه نسل سوم	۰.۰۹	۲.۵	۳	۳.۵	۰.۸۱	۷
۹	WO4	تحول و بازتعریف فعالیت‌های صنفی و علمی دانشجویان در مسیر کارآفرینی و اقتصاد دانش بنیان	۰.۰۹	۲.۵	۳	۳.۵	۰.۸۱	۸

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ارتقاء رتبه نسلی دانشگاه های استان به نسل سوم، چهارم و پنجم	تعریف ماموریت ویژه برای مراکز دانشگاهی در حوزه های اولویت دار استان	ایجاد بنگاه ها و نهادهای کارآمد به عنوان رابطین دانشگاه با صنعت و جامعه با هدف رونق کارآفرینی و حل مسائل جامعه	تعریف و توسعه دوره های پسا دکتری برای حل مسائل جامعه و استان
استراتژی بخشی	ST1	WO2	WO3
نمره	۱.۴۷	۱.۲۶	۱.۲۶

هدف راهبردی ۱۱: توسعه کمی و کیفی تجهیز مراکز آموزش عالی و پژوهشی استان

جدول ۱۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضرب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		استانداردسازی و رعایت سرانه های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و رفاهی در دانشگاه ها	۰.۲	۲.۵	۳.۵	۳.۵	۱.۹	۱
۲	SO1	ارتقا و توسعه آزمایشگاه های دانشگاه های استان جهت دستیابی به استانداردهای ملی با توجه به حوزه های اولویت دار استان	۰.۱۸	۲.۵	۳.۵	۳.۵	۱.۷۱	۲
۳	WT2	طراحی و ایجاد کتابخانه های علمی مجازی در دانشگاه های استان و برقراری ارتباطات بین دانشگاهی	۰.۱۷	۳	۳.۵	۳.۵	۱.۷	۳
۴	WT1	ایجاد نهاد خیرین دانشگاهی استان گلستان با همکاری اداره اوقاف و امور خیریه استان در افزایش سهم وقف و خیریه در توسعه و پشتیبانی از دانشگاه ها	۰.۱۷	۲.۵	۳.۵	۳.۵	۱.۶۱۵	۴
۵	SO2	حمایت از ایجاد و توسعه بستر آموزشهای ترکیبی در کنار آموزش حضوری با بهره گیری از شبیه سازها، اپلیکیشن ها و پلتفرم ها	۰.۱۴	۳.۵	۴	۳.۵	۱.۵۴	۵
۶	SO4	ساماندهی و تقویت نظام تامین منابع و مصارف مالی دانشگاه ها	۰.۱۴	۳	۳	۳.۵	۱.۳۳	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه کمی و کیفی تجهیز مراکز آموزش عالی و پژوهشی استان	استانداردسازی و رعایت سرانه های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و رفاهی در دانشگاه ها	ارتقا و توسعه آزمایشگاه های دانشگاه های استان جهت دستیابی به استانداردهای ملی با توجه به حوزه های اولویت دار استان	ایجاد نهاد خیرین دانشگاهی استان گلستان با همکاری اداره اوقاف و امور خیریه استان در افزایش سهم وقف و خیریه در توسعه و پشتیبانی از دانشگاه ها
استراتژی بخشی	*	SO1	WT2
نمره	۱.۹	۱.۷۱	۱.۷

هدف راهبردی ۱۲: گسترش رشته‌ها و تحصیلات تکمیلی و دکتری (مزیت محور و نیاز محور)

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	ST1	مشارکت دانشگاه‌ها در تأسیس رشته‌های مشترک بر اساس بهره‌برداری از توان علمی و تجهیزاتی دانشگاه‌ها	۰.۳	۲.۵	۳	۴	۲.۸۵	۱
۲	WT2	تأسیس و توسعه پژوهشکده‌های بین رشته‌ای ماموریت‌گرا در حوزه‌های اولویت‌دار استان با حضور اعضای صنعت و دانشگاه	۰.۳	۲.۵	۳	۴	۲.۸۵	۱
۳	WT1	تدوین و اجرای دوره‌های کارشناسی حرفه‌ای ارشد و مهندسی فناوری ارشد در حوزه‌های اولویت‌دار استان	۰.۲	۲.۵	۳.۵	۴	۲	۲
۴	WO1	جذب حمایت‌های مالی و پشتیبانی مراکز دولتی و خصوصی استان در تجهیز دانشگاه‌ها به منظور راه‌اندازی رشته‌های جدید (ترجیحاً تحصیلات تکمیلی) در راستای حوزه‌های نیازمحور و مزیت‌محور استان	۰.۲	۲.۵	۳	۴	۱.۹	۳

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش رشته‌ها و تحصیلات تکمیلی و دکتری (مزیت محور و نیاز محور)	مشارکت دانشگاه‌ها در تأسیس رشته‌های مشترک بر اساس بهره‌برداری از توان علمی و تجهیزاتی دانشگاه‌ها	تأسیس و توسعه پژوهشکده‌های بین رشته‌ای ماموریت‌گرا در حوزه‌های اولویت‌دار استان با حضور اعضای صنعت و دانشگاه	تدوین و اجرای دوره‌های کارشناسی حرفه‌ای ارشد و مهندسی فناوری ارشد در حوزه‌های اولویت‌دار استان
استراتژی بخشی	ST1	WT2	WT1
نمره	۲.۸۵	۲.۸۵	۲

هدف راهبردی ۱۳: توسعه همکاری‌های علمی، پژوهشی و فناوری ملی، بین‌المللی و جهانی

جدول ۱۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضرب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WO1	تأسیس واحدهای بین‌المللی دانشگاهی جهت جذب دانشجویان خارجی و ارتباط بهتر با سایر کشورها	۰.۱۴	۳	۴	۴	۱.۵۴	۱
۲	WT4	راه‌اندازی مراکز نوآوری مشترک بین پارک علم و فناوری استان و مراکز فناوری و نوآوری کشورهای همسایه جهت انتقال تجربیات و فناوری	۰.۱۳	۳.۵	۳.۵	۴	۱.۴۳	۲
۳	WT2	ایجاد کنسرسیوم، شبکه هماهنگی و همکاری فعالیت‌های علمی بین‌المللی بین دانشگاه‌های استان و دانشگاه‌های کشورهای همسایه (آسیای میانه)	۰.۱۴	۲.۵	۳	۴	۱.۳۳	۳
۴	SO1	فعال‌سازی اتحادیه دانشگاه‌های خزر در راستای تقویت همکاری‌های بین‌المللی و دیپلماسی علمی منطقه‌ای	۰.۱۳	۲.۵	۳.۵	۴	۱.۳	۴
۵	WO2	انعقاد تفاهم‌نامه‌های مشترک میان دانشگاه‌های استان و دیگر کشورها جهت توسعه بستر تبادل استاد و دانشجو و اجرای برنامه‌های آموزشی و پژوهشی مشترک	۰.۱۲	۲.۵	۳.۵	۴	۱.۲	۵
۶	WT1	ایجاد اندیشکده‌ها و پژوهشکده‌های بین‌المللی و فراملی در استان به منظور توسعه همکاری‌های بین‌المللی	۰.۱۲	۳	۳	۴	۱.۲	۶
۷	WT5	عضویت پارک علم و فناوری استان در انجمن‌های پارک علم و فناوری آسیا (ASPAs) و پارک‌های علم و فناوری جهانی (IASPs)	۰.۱۱	۳	۳.۵	۴	۱.۱۵۵	۷
۸	WT3	حمایت و تشویق بنگاه‌های بین‌المللی به ایجاد شعبه یا نمایندگی در پارک علم و فناوری و مراکز رشد استان	۰.۱۱	۲.۵	۳.۵	۴	۱.۱	۸

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
ایجاد کنسرسیوم، شبکه هماهنگی و همکاری فعالیت‌های علمی بین‌المللی بین دانشگاه‌های استان و دانشگاه‌های کشورهای همسایه (آسیای میانه)	راه‌اندازی مراکز نوآوری مشترک بین پارک علم و فناوری استان و مراکز فناوری و نوآوری کشورهای همسایه جهت انتقال تجربیات و فناوری	تأسیس واحدهای بین‌الملل دانشگاهی جهت جذب دانشجویان خارجی و ارتباط بهتر با سایر کشورها	توسعه همکاری‌های علمی، پژوهشی و فناوری ملی، بین‌المللی و جهانی
WT2	WT4	WO1	استراتژی بخشی
۱،۳۳	۱،۴۳	۱،۵۴	نمره

هدف راهبردی ۱۴: افزایش سیاست‌های حمایتی و گسترش حمایت از نخبگان علمی، پژوهشی، فرهنگی و هنری استان

هنری استان

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		ایجاد سازوکار جذب حمایت بخش خصوصی از نخبگان علمی، پژوهشی، فرهنگی و هنری استان	۰.۳	۲.۵	۳.۵	۴	۳	۱
۲	WO1	راه‌اندازی اتاق فکر نخبگان دانشگاهی با حضور نمایندگان استانداری جهت پیشبرد مسائل اولویت‌دار استان با تکیه به توان فکری نخبگان	۰.۲	۳	۳.۵	۴	۲.۱	۲
۳		گسترش موقوفات	۰.۲	۲.۵	۳.۵	۴	۲	۳
۴	SO1	فعال‌سازی جلسات هم‌اندیشی دانشگاه‌ها و پارک علم و فناوری با بنیاد نخبگان استان در جهت تدوین راهبردهای جدید حمایت از نخبگان	۰.۱۵	۳	۳.۵	۴	۱.۵۷۵	۴
۵	WT1	تعریف پژوهانه (گرنه) ویژه نخبگان در دانشگاه‌ها با همکاری و پشتیبانی پارک علم و فناوری	۰.۱۵	۲.۵	۳	۴	۱.۴۲۵	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش سیاست‌های حمایتی و گسترش حمایت از نخبگان علمی، پژوهشی، فرهنگی و هنری استان	ایجاد سازوکار جذب حمایت بخش خصوصی از نخبگان علمی، پژوهشی، فرهنگی و هنری استان	راه‌اندازی اتاق فکر نخبگان دانشگاهی با حضور نمایندگان استانداری جهت پیشبرد مسائل اولویت‌دار استان با تکیه به توان فکری نخبگان	گسترش موقوفات
استراتژی بخشی		WO1	
نمره	۳	۲.۱	۲

هدف راهبردی ۱۵: افزایش تنوع، ایجاد یکپارچگی و گسترش همگرایی بین دانشگاه‌های استان

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WO2	ایجاد نهاد هماهنگی و سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی دانشگاه‌های استان برای برنامه‌ریزی آموزشی، پژوهشی و مهارتی و اولویت‌بندی مسائل	۰.۳۵	۲.۵	۳.۵	۴	۳.۵	۱
۲	WO3	ایجاد بستر مشترک جهت امکان بهره‌برداری از منابع، تجهیزات، زیرساخت‌ها و نیروی انسانی دانشگاه‌ها و پارک علم و فناوری در راستای اهداف آموزش و پژوهش و فناوری کشور	۰.۳	۲	۳.۵	۴	۲.۸۵	۲
۳	WO1	تدوین نظام بهره‌وری آموزش عالی استان با استفاده از ظرفیت‌های دانشگاه‌های استان و ارتباطات آموزشی و پژوهشی بین دانشگاهی	۰.۲	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۸	۳
۴	WT1	حمایت از ایجاد و توسعه شبکه‌های تحقیقاتی، فناوری و آزمایشگاهی مابین دانشگاه‌های استان گلستان به‌منظور افزایش تعاملات و تسهیل انتقال دانش	۰.۱۵	۳	۳.۵	۴	۱.۵۷۵	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش تنوع، ایجاد یکپارچگی و گسترش همگرایی بین دانشگاه‌های استان	ایجاد نهاد هماهنگی و سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی دانشگاه‌های استان برای برنامه‌ریزی آموزشی، پژوهشی و مهارتی و اولویت‌بندی مسائل	ایجاد بستر مشترک جهت امکان بهره‌برداری از منابع، تجهیزات، زیرساخت‌ها و نیروی انسانی دانشگاه‌ها و پارک علم و فناوری در راستای اهداف آموزش و پژوهش و فناوری کشور	تدوین نظام بهره‌وری آموزش عالی استان با استفاده از ظرفیت‌های دانشگاه‌های استان و ارتباطات آموزشی و پژوهشی بین دانشگاهی
استراتژی بخشی	WO2	WO3	WO1
نمره	۳.۵	۲.۸۵	۱.۸

هدف راهبردی ۱۶: بازنگری و اصلاح ساختار سازمانی بخش آموزش عالی استان

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		ایجاد شورای هماهنگی استانی جهت راهبری بخش آموزش عالی	۰.۲۵	۳	۳.۵	۴	۲.۶۲۵	۱
۲	WO1	اصلاح حکمرانی وزارت علف در استان‌ها بر اساس طرح آمایش آموزش عالی و برنامه‌های تحولی وزارت علف	۰.۲۵	۲.۵	۳.۵	۳.۵	۲.۳۷۵	۲
۳	SO1	تقویت ساختار هیئت‌امنایی اداره دانشگاه‌ها مبتنی بر نقشه علمی کشور	۰.۲	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۸	۳
۴	WT1	کمک به استقلال دانشگاه‌ها در برنامه‌ریزی‌های نیروی انسانی از جانب هیئت امناء	۰.۱۵	۲.۵	۳.۵	۳.۵	۱.۴۲۵	۴
۵		ایجاد سازوکارهای مشارکتی علمی، پژوهشی و فرهنگی بین دانشگاه‌ها	۰.۱۵	۳	۳	۳.۵	۱.۴۲۵	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
بازنگری و اصلاح ساختار سازمانی بخش آموزش عالی استان	ایجاد شورای هماهنگی استانی جهت راهبری بخش آموزش عالی	اصلاح حکمرانی وزارت علف در استان‌ها بر اساس طرح آمایش آموزش عالی و برنامه‌های تحولی وزارت علف	تقویت ساختار هیئت‌امنایی اداره دانشگاه‌ها مبتنی بر نقشه علمی کشور
استراتژی بخشی	*	WO1	SO1
نمره	۲.۶۲	۲.۳۷	۱.۸

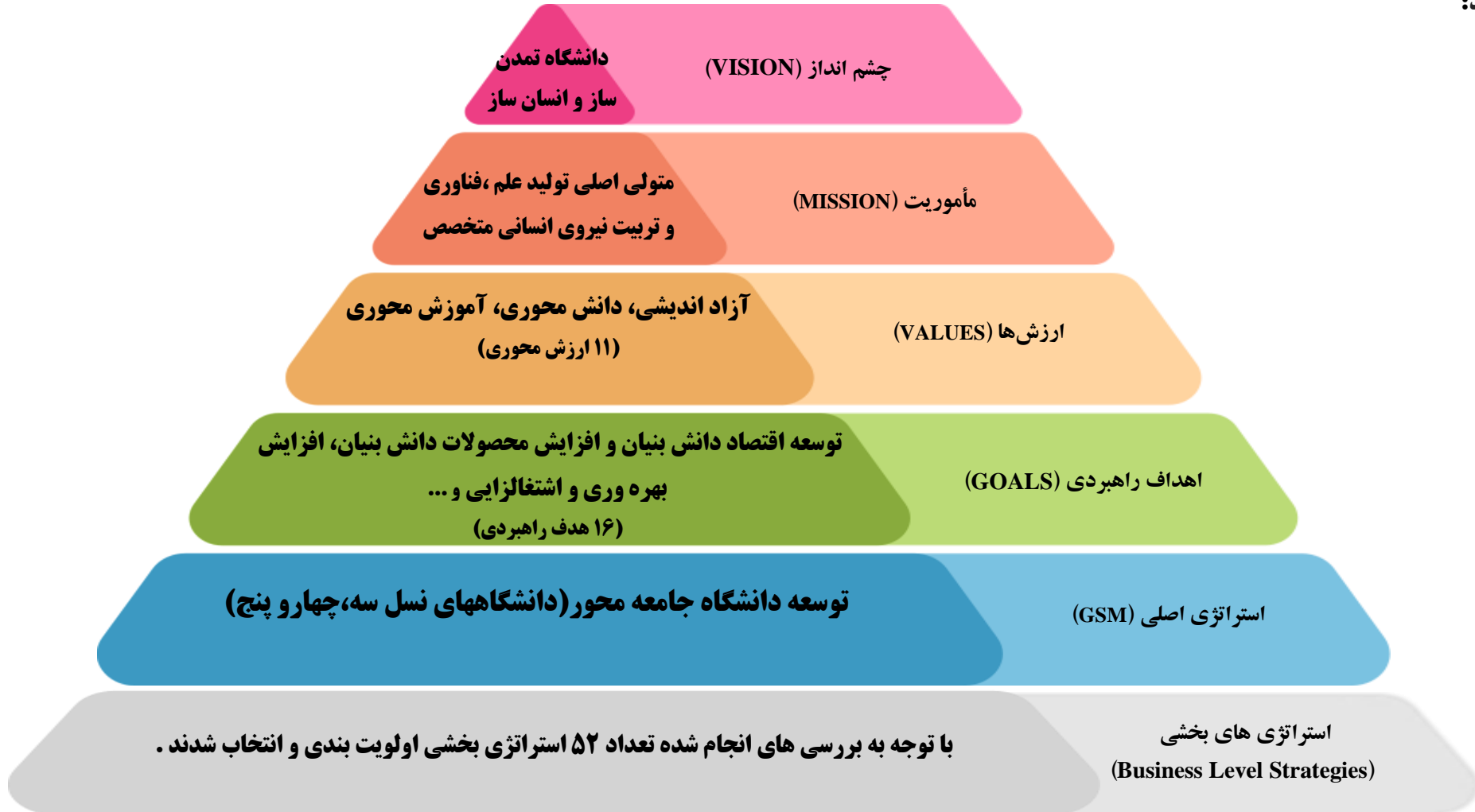
جدول ۱۹-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش آموزش عالی و استراتژی‌های منتخب آن‌ها در این بخش

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۱	تقویت و گسترش زیرساخت‌های پژوهشی و فناوری و افزایش به‌کارگیری فناوری‌های نوین در آموزش عالی استان	افزایش سهم دانشگاه‌ها و پارک علم و فناوری از منابع استانی جهت توسعه فضایی و امکانات زیرساختی و فناورانه	تخصیص منابع، بودجه و عرصه جهت راه‌اندازی شهرک علم و فناوری و کمک به توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان	ایجاد مرکز بین‌المللی توسعه فناوری‌های نوین در شمال کشور با سرمایه‌گذاری مشترک کشورهای آسیای میانه		
۲	توسعه اقتصاد دانش‌بنیان و افزایش محصولات دانش‌بنیان در بخش آموزش عالی استان	ساماندهی فن بازارهای عمومی و ایجاد فن بازارهای تخصصی در حوزه‌های اولویت‌دار استان	حمایت از ایجاد و توسعه صندوق‌های توسعه فناوری استان با همکاری صنعت	استفاده از مشاوران و مربیان و منتورهای توانمند کشور در جهت هدایت و توسعه کسب‌وکارهای نوپا و دانش‌بنیان		
۳	افزایش بهره‌وری و اشتغال‌زایی در بخش آموزش عالی استان	شناخت و ارزیابی زمینه‌های اشتغال کشور و توسعه و ایجاد و اصلاح رشته‌های تحصیلی کاربردی متناسب با نیاز جامعه و بازار کار	پایش بازار کار در زیست‌بوم اشتغال استان و توسعه مراکز و رشته‌های دانشگاهی مرتبط با آن	افزایش آموزش‌های مهارتی در راستای تقویت دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها جهت جذب بهتر در بازار کار و توسعه کارآفرینی	شناسایی، توسعه و اجرای مدل‌های کسب‌وکار (درآمدزایی) متناسب با مأموریت‌ها و اهداف دانشگاه‌های استان	راه‌اندازی مراکز هدایت شغلی و کاریابی تخصصی در مراکز دانشگاهی جهت تسهیل دستیابی فارغ‌التحصیلان به فرصت‌های شغلی
۴	افزایش تولید علم، کرسی‌های نظریه‌پردازی و تقویت دانش‌محوری	توسعه رشته‌های علوم انسانی و اجتماعی، فنی و مهندسی و ... رشته‌های نیازمحور استان و نیز میان‌رشته‌ای در دانشگاه‌ها	طراحی و اجرای کرسی‌های آموزشی-ترویجی، نظریه‌پردازی، نقد و مناظره در حوزه‌های اولویت‌دار استان با همکاری دانشگاه	ایجاد و گسترش دانشگاه‌های تخصصی و مأموریت‌گرا		
۵	افزایش سهم آموزش‌های مهارتی و تربیت تکنسین	طراحی و ایجاد بستر لازم برای آموزش‌های دوگانه (دوآل) مهارتی با همکاری صنایع و دانشگاه‌های استان	برنامه‌ریزی برای اعتباربخشی ملی و بین‌المللی گواهی‌نامه‌های دوره‌های مهارتی کوتاه‌مدت دانشگاهی	تدوین و اجرای دوره‌های کوتاه‌مدت بین‌المللی به‌ویژه برای پذیرش صلاحیت مهارت آموزان در کشورهای منطقه		
۶	تقویت ارتباط دانشگاه با صنعت و توسعه آموزش‌های تقاضامحور و	حمایت از تأسیس اندیشکده‌ها، انجمن‌ها و پژوهشگاه‌ها و قطب‌های علمی مشترک بین دانشگاه و صنعت به‌منظور شناسایی	ایجاد انضباط و نظام مناسب جهت هدایت بودجه پژوهشی ۱٪ استان و ۴۰٪ بانک‌ها و دستگاه‌های دولتی به	راه‌اندازی دفاتر تحقیق و توسعه (R & D) در جهت تقویت ارتباط با صنعت با حمایت اداره کل صنعت	راه‌اندازی و توسعه دفاتر ارتباط دانشگاه و جامعه در جهت اثربخشی دانشگاه‌ها	تقویت و توسعه مراکز رشد دانشگاهی به همراه ارائه تسهیلات و خدمات

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
	دارای بازار کار	نیازهای آموزشی، پژوهشی و مهارتی	دانشگاه‌ها در راستای حل مسائل و مشکلات استان و دستگاه‌های مربوطه با توجه به شایستگی‌های علمی و پژوهشی با پیگیری و حمایت استانداری	معادن و تجارت	در حل مسائل اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی استان	دانشگاهی به کارآفرینان دانشگاه‌های استان
۷	افزایش کارآفرینی، خلاقیت، ابداع و نوآوری در بخش آموزش عالی استان	توسعه مراکز کارآفرینی و راهاندازی خانه‌های خلاق و نوآوری در دانشگاه‌های استان	توسعه و تقویت برگزاری نشست‌ها و هم‌اندیشی‌های مشترک میان کارآفرینان، صاحبان صنایع، استادکاران و متخصصین حرفه‌ها با پژوهشگران و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها برای بررسی نیازهای آموزشی و دیگر نیازهای استان	طراحی و توسعه رویدادهای نوآوری و کارآفرینی، مسابقات و المپیادهای مشترک میان دانشگاه و صنعت از طریق ایجاد مراکز نوآوری در دانشگاه‌ها و با همکاری پارک علم و فناوری		
۸	توانمندسازی اعضای علمی و ارتقاء سرمایه انسانی بخش آموزش عالی	فراهم نمودن سازوکار نگهداشت و ماندگاری اعضای هیئت علمی و جذب هیئت علمی شاخص	حمایت از فرصت‌های مطالعاتی داخل و خارج از کشور برای اعضای هیئت علمی (با اولویت اعضای جوان)	افزایش همکاری با دانشگاه‌های طراز اول و بین‌المللی از طریق پروژه‌های تحقیقاتی مشترک، دانشجویان تحصیلات تکمیلی مشترک، همایش‌های مشترک، تبادل اساتید و ...		
۹	توسعه فرهنگی و تقویت ارزش‌های بنیادین سازمانی و حرفه‌ای (توسعه فرهنگ سازمانی)	توسعه محوریت فرهنگ علم، دانش و سواد در بخش آموزش عالی (علم نافع)	ایجاد سازوکار تمرکز بر شایسته‌سالاری	طراحی برنامه‌های ترویجی و آموزشی هدفمند به منظور ارتقای سطح دانش و معرفت دینی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگ عفاف در فعالان عرصه علم و فناوری مطابق با ارزش‌های انقلاب اسلامی		
۱۰	ارتقاء رتبه نسلی دانشگاه‌های استان به نسل سوم، چهارم و پنجم	تعریف مأموریت ویژه برای مراکز دانشگاهی در حوزه‌های اولویت‌دار استان	ایجاد بنگاه‌ها و نهادهای کارآمد به‌عنوان رابطین دانشگاه با صنعت و جامعه با هدف رونق کارآفرینی و حل مسائل جامعه	تعریف و توسعه دوره‌های پسا دکتری برای حل مسائل جامعه و استان		

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۱۱	توسعه کمی و کیفی تجهیز مراکز آموزش عالی و پژوهشی استان	استانداردسازی و رعایت سرانه‌های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و رفاهی در دانشگاه‌ها	ارتقا و توسعه آزمایشگاه‌های دانشگاه‌های استان جهت دستیابی به استانداردهای ملی با توجه به حوزه‌های اولویت‌دار استان	ایجاد نهاد خیرین دانشگاهی استان گلستان با همکاری اداره اوقاف و امور خیریه استان در افزایش سهم وقف و خیریه در توسعه و پشتیبانی از دانشگاه‌ها		
۱۲	گسترش رشته‌ها و تحصیلات تکمیلی و دکتری (مزیت محور و نیاز محور)	مشارکت دانشگاه‌ها در تأسیس رشته‌های مشترک بر اساس بهره‌برداری از توان علمی و تجهیزاتی دانشگاه‌ها	تأسیس و توسعه پژوهشکده‌های بین‌رشته‌ای مأموریت‌گرا در حوزه‌های اولویت‌دار استان با حضور اعضای صنعت و دانشگاه	تدوین و اجرای دوره‌های کارشناسی حرفه‌ای ارشد و مهندسی فناوری ارشد در حوزه‌های اولویت‌دار استان		
۱۳	توسعه همکاری‌های علمی، پژوهشی و فناوری ملی، بین‌المللی و جهانی	تأسیس واحدهای بین‌الملل دانشگاهی جهت جذب دانشجویان خارجی و ارتباط بهتر با سایر کشورها	راه‌اندازی مراکز نوآوری مشترک بین پارک علم و فناوری استان و مراکز فناوری و نوآوری کشورهای همسایه جهت انتقال تجربیات و فناوری	ایجاد کنسرسیوم، شبکه هماهنگی و همکاری فعالیت‌های علمی بین‌المللی بین دانشگاه‌های استان و دانشگاه‌های کشورهای همسایه (آسیای میانه)		
۱۴	افزایش سیاست‌های حمایتی و گسترش حمایت از نخبگان علمی، پژوهشی، فرهنگی و هنری استان	ایجاد سازوکار جذب حمایت بخش خصوصی از نخبگان علمی، پژوهشی، فرهنگی و هنری استان	راه‌اندازی اتاق فکر نخبگان دانشگاهی با حضور نمایندگان استانداری جهت پیشبرد مسائل اولویت‌دار استان با تکیه به توان فکری نخبگان	گسترش موقوفات		
۱۵	افزایش تنوع، ایجاد یکپارچگی و گسترش همگرایی بین دانشگاه‌های استان	ایجاد نهاد هماهنگی و سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی دانشگاه‌های استان برای برنامه‌ریزی آموزشی، پژوهشی و مهارتی و اولویت‌بندی مسائل	ایجاد بستر مشترک جهت امکان بهره‌برداری از منابع، تجهیزات، زیرساخت‌ها و نیروی انسانی دانشگاه‌ها و پارک علم و فناوری در راستای اهداف آموزش و پژوهش و فناوری کشور	تدوین نظام بهره‌وری آموزش عالی استان با استفاده از ظرفیت‌های دانشگاه‌های استان و ارتباطات آموزشی و پژوهشی بین دانشگاهی		
۱۶	بازنگری و اصلاح ساختار سازمانی بخش آموزش عالی استان	ایجاد شورای هماهنگی استانی جهت راهبردی بخش آموزش عالی	اصلاح حکمرانی وزارت عتف در استان‌ها بر اساس طرح آمایش آموزش عالی و برنامه‌های تحولی وزارت عتف	تقویت ساختار هیئت امنایی اداره دانشگاه‌ها مبتنی بر نقشه علمی کشور		

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



نمودار ۹-۶: سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های بخش آموزش عالی استان گلستان

فهرست منابع و مآخذ

۱. انوری، م. الگوهای کارآفرینی ایرانی اسلامی، دومین کنفرانس کارآفرینی دانشجویی، تهران. ۱۳۹۱.
۲. بابایی، ع. (۱۳۷۲). ارتباط ارزش‌های انسانی. تهران: انتشارات دستان.
۳. بیانیه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. ۱۳۹۹.
۴. پیرس، ج. و رابینسون، ر. (۱۳۸۲). مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل). تهران: سمت.
۵. ثابتی مریم، همایون سپهر محمد، & احمدی فخرالدین. نقش آموزش عالی در توسعه ملی. مجله مطالعات توسعه اجتماعی ایران، سال ششم. شماره چهارم. ۱۳۹۳. ص ۵۹-۶۹.
۶. دوورژه، م. (۱۳۶۲). روش‌های علوم اجتماعی (خ. اسدی، مترجم). تهران: انتشارات سپهر.
۷. دیوید، ف. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک. (م. اعرابی، و ع. پارسائیان، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۸. سند آمایش استان گلستان (۱۳۹۹)
۹. سند تحول دولت مردمی. (۱۴۰۰).
۱۰. سیاست‌های کلی نظام تا سال ۱۳۹۵
۱۱. شمس‌الدینی، م. (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم اجتماعی.
۱۲. عبدالله زاده سلماسی، انوری، مسعود، انوری، شریفی، سبحان. (۲۰۱۶). نقش مراکز آموزش عالی در اشتغال و کارآفرینی. فصلنامه مهارت‌آموزی، ۴(۱۴)، ۷-۲۰.
۱۳. قانون اساسی کشور (۱۳۶۸)
۱۴. قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، تحقیقات و فناوری (۱۳۸۳)
۱۵. قانون بازار اوراق بهادار جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۸۴). مصوبات مجلس شورا.
۱۶. قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه. (۱۳۹۶).
۱۷. کردنائیچ، ا. (۱۳۹۶). تفکر و مدیریت استراتژیک، تئوری و عمل. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
۱۸. گزارش بیانیه سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ (۱۳۹۸)
۱۹. گلوک و. و جاج، ل. (۱۳۷۱). سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک. (س. خلیلی‌شورینی، مترجم) تهران: یادآوران کتاب.
۲۰. لطف آبادی، ح. و نوروزی و. (۱۳۸۳). سنجش نظام ارزشی به منظور بررسی تأثیر جهانی شدن بر نظام ارزشی دانش‌آموزان نوجوان ایران. نوآوری‌های آموزشی.
۲۱. منصوری، رضا، دانشگاه و تعریف آن؛ فصلنامه رهیافت، شماره، ۳۲۷. ۱۳۸۸.
۲۲. نقشه جامع علمی کشور (۱۳۸۹)
۲۳. نوابخش، مهرداد؛ ارجمند سیاه پوش، اسحاق؛ مبانی توسعه پایدار شهری، انتشارات جامعه شناسان، چاپ اول، تهران. ۱۳۸۸. ص ۳۰۳.

1. Academic Strategic Plan 2018-2023, University of Toronto; Faculty of Medicine
2. American Productivity & Quality Center

3. Bowden, P. (2000). Delivering organisational excellence by employee values management. *Total Quality. Management*, 636-640.
4. Bruno, A & Leidecker, J. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. In: Long Range Planning, Vol 17(1), 23-32
5. Collins, J., & Porras, J. (1996). building your companys vision. 65-77.
6. Collins, J. and Porras, J. (1996) "building your companys vision; Harvard business review, sep, oct, pp. 65-77
7. Commission for university education Strategic Plan 2019-2023
8. Department of Further and Higher Education, Research, Innovation and Science: Statement of Strategy 2021-2023
9. Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
10. Higher Education Authority 2018-2022 Strategic Plan
11. Lukovics, M. & Zuti, B. (2018). Fourth generation universities and regional development - presentation slides University of szeged, doctoral School of economics.
12. National council for higher education Strategic Plan 2020/2021 - 2024/2025
13. National Strategy for Higher Education to 2030
14. Oztel, H. (2020). Fourth generation university: co-creating a sustainable future. Journal Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals Quality Education.
15. Progress report on the implementation of the federal stem education Strategic Plan
16. Rowing, Not Drifting 2030, Strategic Plan university of northern Colorado
17. Strategic Action Plan (SAP) 2019 - 2023, Government Of Maldives
18. Strauss, A. (1987). Qualitative Analysis for Social Scientists. *Cambridge University Press*.
19. The New South Wales Department of Education, Higher Education Strategy 2021-2025
20. Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: Links to alignment. Human Resource Development International

ضمائم و سوالات

تهدیدات										فرصت‌ها										تولید استراتژی‌های مشخص برای هدف راهبردی شماره ۳							
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 بهره‌وری و اشتغالزایی در بخش آموزش عالی استان		
مسئول های سرمایه گذار خطر پذیر VC	مؤسسه‌های آموزش عالی غیر دولتی	مؤسسه‌های آموزش عالی دولتی	مؤسسه‌های آموزش عالی دولتی	مؤسسه‌های آموزش عالی دولتی	مؤسسه‌های آموزش عالی دولتی	مؤسسه‌های آموزش عالی دولتی	مؤسسه‌های آموزش عالی دولتی	مؤسسه‌های آموزش عالی دولتی	مؤسسه‌های آموزش عالی دولتی	مؤسسه‌های آموزش عالی دولتی	مؤسسه‌های آموزش عالی دولتی	مؤسسه‌های آموزش عالی دولتی	تکنولوژی های نوین	تکنولوژی های نوین	تکنولوژی های نوین	تکنولوژی های نوین	تکنولوژی های نوین	تکنولوژی های نوین	تکنولوژی های نوین	تکنولوژی های نوین	تکنولوژی های نوین	تکنولوژی های نوین	تکنولوژی های نوین	تکنولوژی های نوین	تکنولوژی های نوین		
استراتژی های بخشی T1 تا T13 با استفاده از فوت‌های تعریف شده، با محوریت ارزش‌ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می‌شود.													استراتژی های بخشی O1 تا O12 با استفاده از فرصت‌ها استفاده می‌شود.										ماتریس SWOT				
ST1													ST1										S1				
ST2													ST2										S2				
ST3													ST3										S3				
ST4													ST4										S4				
ST5													ST5										S5				
ST6													ST6										S6				
ST7													ST7										S7				
ST8													ST8										S8				
استراتژی های بخشی T1 تا T13 با استفاده از ضعف‌ها، کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می‌شود.													استراتژی های بخشی O1 تا O12 با استفاده از فرصت‌ها برای تعریف شده، با محوریت ارزش‌ها و هدف راهبردی، ضعف‌ها را بر طرف می‌شود.										W1				
W1													W1										W1				
W2													W2										W2				
W3													W3										W3				
W4													W4										W4				
W5													W5										W5				
W6													W6										W6				
W7													W7										W7				
W8													W8										W8				
W9													W9										W9				
W10													W10										W10				

تهدیدات										فرصت ها										تولید استراتژی‌های هدف برای اهداف اصلی شماره 2												
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			
تهدیدات طبیعی	خشکسالی های سرسبز که خطر بارش VC	کمبود اطلاعات و امنیت سایبری - سخت افزار ICT	فرهنگ سازمانی (توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت) - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت				توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت	توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت	توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت	توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت	توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت	توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت	توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت	توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت	توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت	توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت	توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت	توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت	توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت	توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت	توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت	توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت	توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت	توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت	توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت	توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت	توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت	توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت	توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت	توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت	توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت	توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت - توانمندی، روحیه، تعهد، مهارت
استراتژی های هدفی (ST) با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به نفع دانشجو (تولید)															استراتژی های هدفی (SO) (تکنیک ها برای قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)															ماتریس SWOT		
ST1															توسعه رشته های علوم انسانی و اجتماعی، فنی و مهندسی، و - رشته های تیزمچراغ استان و نیز میان رشته ای در دانشگاه ها															S01	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های مردم (بازار رفع نیاز، مشتریان و مشتریان)	
ST2															طراحی و اجرای کرسی های آموزشی، ترویجی، نظریه پردازی، نقد و مناظره در حوزه های اولویت دار استان با همکاری دانشگاه															S02	کنترل و پایش برنامه های آموزشی، برنامه ها و خدماتی ها	
ST3																														S03	توسعه ی استراتژی های مدیریت اطلاعات سازمانی	
ST4																														S04	توسعه ی استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا	
ST5																														S05	تعریف معیارهای اطلاعات سازمانی	
ST6																														S06	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات	
ST7																														S07	اجرای تحقیقات تکنولوژی	
ST8																														S08	ترک جامعه هدف، بازار مشتریان، و قابلیت ها	
استراتژی های هدفی (WT) (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها استفاده می شود)															استراتژی های هدفی (WO) (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)															ماتریس SWOT		
WT1															مشارکت دانشگاه ها در طراحی و تولید برنامه های علمی در رسانه های عمومی استان با موضوعات تخصصی در حوزه علم و فناوری و مهارت															W01	تهدیه چشم انداز استراتژیک	
WT2																														W02	توسعه (ایجاد و بازگویی مدل های مدیریت دانشی)	
WT3																														W03	مدیریت سید محصولات و خدمات	
WT4																														W04	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب	
WT5																														W05	تعداد طرح های پژوهشی مشترک با کشورهای خارجی	
																														W06	تعداد استاذ، محققان متخصصان خارجی که در فعالیت های آموزشی، پژوهشی و فناورانه توسعه همکاری داشته اند	
																														W07	نسبت تعداد مقالات مشترک اعضای هیات علمی موسسه با محققان خارجی به کل مقالات نماینده از موسسه در اسکوپس (درصد)	
																														W08	سرنه سالانه مقالات اسکوپس به تعداد اعضای هیئت علمی تمام وقت	
																														W09	سرنه سالانه مقالات WOS به تعداد اعضای هیئت علمی تمام وقت	
																														W10	نسبت تعداد کتاب چاپی به تعداد اعضای هیئت علمی	

نویافته										فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 1									
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	توسعه فرهنگی و تقویت ارزش های بنیادین سازمانی و حرفه ای				
اسیاد اطلاعات و سامانه های مدیریت - مدیریت ساخت از ICT	موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی - مدیریت فرهنگی و اجتماعی	روستای توسعه کشاورزی - مدیریت توسعه کشاورزی	موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی - مدیریت فرهنگی و اجتماعی	موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی - مدیریت فرهنگی و اجتماعی	موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی - مدیریت فرهنگی و اجتماعی	موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی - مدیریت فرهنگی و اجتماعی	موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی - مدیریت فرهنگی و اجتماعی	موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی - مدیریت فرهنگی و اجتماعی	موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی - مدیریت فرهنگی و اجتماعی	موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی - مدیریت فرهنگی و اجتماعی	موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی - مدیریت فرهنگی و اجتماعی	موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی - مدیریت فرهنگی و اجتماعی	موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی - مدیریت فرهنگی و اجتماعی	موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی - مدیریت فرهنگی و اجتماعی	موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی - مدیریت فرهنگی و اجتماعی	موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی - مدیریت فرهنگی و اجتماعی	موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی - مدیریت فرهنگی و اجتماعی	موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی - مدیریت فرهنگی و اجتماعی	موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی - مدیریت فرهنگی و اجتماعی	موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی - مدیریت فرهنگی و اجتماعی	موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی - مدیریت فرهنگی و اجتماعی	موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی - مدیریت فرهنگی و اجتماعی	موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی - مدیریت فرهنگی و اجتماعی	موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی - مدیریت فرهنگی و اجتماعی	موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی - مدیریت فرهنگی و اجتماعی	توسعه فرهنگی و تقویت ارزش های بنیادین سازمانی و حرفه ای			
اسیاد راهبردی 107 با استفاده از قوت های داخلی چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تعهدات واکتس نشان داده می شود												اسیاد راهبردی 108 با استفاده از قوت های داخلی چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تعهدات واکتس نشان داده می شود										SWOT							
												ST1	توسعه مرکزی دوره های دانش افزایی با محوریت اخلاقی حرفه ای برای اعضای هیئت علمی											S01	S1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ایجاد بروجع ها، مشربین و مشتریان)	تولید ارزش		
												ST2	طراحی برنامه های ترویجی و آموزشی هدفمند به منظور ارتقای سطح دانشی و معرفت دینی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی عفاف در فعالان برمه علوم و فناوری مطابق با ارزشهای انقلاب اسلامی											S02	S3	کنترل و پایش مستمری برنامه ها و عملیاتی ها			
												ST3													S03	S4		مدیریت سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی HRIS	
												ST4													S04	S5		ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت	
												ST5													S05	S6		توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا	
												ST6														S06		S7	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و محافظت از اطلاعات
												ST7														S07		S8	تولید مفاهیم محصول خدمت جدید
												ST8														S08		S9	ایجاد کنترل ها سیاست ها و رویکردهای داخلی
																										S09		S10	ایجاد خط مشی های اخلاقی
																										S11		S11	توسعه و ایجاد برنامه های فواین بینگراجه
																										S12		S12	ترک جامعه هدف، بازار مشتریان، و قابلیت ها
																										S13		S13	برخورداری از توان منابع بخش
																										S14		S14	برخورداری از توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی
																										S15		S15	برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب
اسیاد راهبردی 107 با استفاده از قوت های داخلی چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تعهدات واکتس نشان داده می شود												اسیاد راهبردی 108 با استفاده از قوت های داخلی چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تعهدات واکتس نشان داده می شود										SWOT							
												WT1														W01	W1	توسعه چشم انداز استراتژیک	تولید منف
												WT2														W02	W2	انتخاب استراتژی بلندمدت مستطاد سازمانی کسب و کار	
												WT3														W03	W3	توسعه ایجاد و بازگویی مدل های مدیریت شایستگی	
												WT4														W04	W4	مدیریت ثبت اختراعات حق تکثیر و افراقت قانونی	
												WT5														W05	W5	ایجاد برنامه های سرمایه و تولید پروژه	
																										W06	W6	مدیریت خط مشی های حکایت شرکتی	
																										W07	W7	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	
																										W08	W8	تعمیر و بازسازی های فرهنگ مطلوب	
																										W09	W9	تعمیر و بازسازی های کسب فرهنگ در سازمان	
																										W10	W10	استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ ارائه نماز	

نقشه‌های مکانی		فرمت‌ها		نوع داده‌ها																															
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											
<p>نقشه‌های مکانی</p> <p>T13: نقشه تقاطع‌ها، نقشه دسترسی، نقشه تقاطع‌ها (NT)</p> <p>T12: نقشه تقاطع‌ها، نقشه دسترسی، نقشه تقاطع‌ها (NT)</p> <p>T11: نقشه تقاطع‌ها، نقشه دسترسی، نقشه تقاطع‌ها (NT)</p> <p>T10: نقشه تقاطع‌ها، نقشه دسترسی، نقشه تقاطع‌ها (NT)</p> <p>T9: نقشه تقاطع‌ها، نقشه دسترسی، نقشه تقاطع‌ها (NT)</p> <p>T8: نقشه تقاطع‌ها، نقشه دسترسی، نقشه تقاطع‌ها (NT)</p> <p>T7: نقشه تقاطع‌ها، نقشه دسترسی، نقشه تقاطع‌ها (NT)</p> <p>T6: نقشه تقاطع‌ها، نقشه دسترسی، نقشه تقاطع‌ها (NT)</p> <p>T5: نقشه تقاطع‌ها، نقشه دسترسی، نقشه تقاطع‌ها (NT)</p> <p>T4: نقشه تقاطع‌ها، نقشه دسترسی، نقشه تقاطع‌ها (NT)</p> <p>T3: نقشه تقاطع‌ها، نقشه دسترسی، نقشه تقاطع‌ها (NT)</p> <p>T2: نقشه تقاطع‌ها، نقشه دسترسی، نقشه تقاطع‌ها (NT)</p> <p>T1: نقشه تقاطع‌ها، نقشه دسترسی، نقشه تقاطع‌ها (NT)</p>													<p>فرمت‌ها</p> <p>O12: فرمت داده‌ها، فرمت داده‌ها، فرمت داده‌ها (NT)</p> <p>O11: فرمت داده‌ها، فرمت داده‌ها، فرمت داده‌ها (NT)</p> <p>O10: فرمت داده‌ها، فرمت داده‌ها، فرمت داده‌ها (NT)</p> <p>O9: فرمت داده‌ها، فرمت داده‌ها، فرمت داده‌ها (NT)</p> <p>O8: فرمت داده‌ها، فرمت داده‌ها، فرمت داده‌ها (NT)</p> <p>O7: فرمت داده‌ها، فرمت داده‌ها، فرمت داده‌ها (NT)</p> <p>O6: فرمت داده‌ها، فرمت داده‌ها، فرمت داده‌ها (NT)</p> <p>O5: فرمت داده‌ها، فرمت داده‌ها، فرمت داده‌ها (NT)</p> <p>O4: فرمت داده‌ها، فرمت داده‌ها، فرمت داده‌ها (NT)</p> <p>O3: فرمت داده‌ها، فرمت داده‌ها، فرمت داده‌ها (NT)</p> <p>O2: فرمت داده‌ها، فرمت داده‌ها، فرمت داده‌ها (NT)</p> <p>O1: فرمت داده‌ها، فرمت داده‌ها، فرمت داده‌ها (NT)</p>						<p>نوع داده‌ها</p> <p>O1: نقشه تقاطع‌ها، نقشه دسترسی، نقشه تقاطع‌ها (NT)</p> <p>O2: نقشه تقاطع‌ها، نقشه دسترسی، نقشه تقاطع‌ها (NT)</p> <p>O3: نقشه تقاطع‌ها، نقشه دسترسی، نقشه تقاطع‌ها (NT)</p> <p>O4: نقشه تقاطع‌ها، نقشه دسترسی، نقشه تقاطع‌ها (NT)</p> <p>O5: نقشه تقاطع‌ها، نقشه دسترسی، نقشه تقاطع‌ها (NT)</p> <p>O6: نقشه تقاطع‌ها، نقشه دسترسی، نقشه تقاطع‌ها (NT)</p> <p>O7: نقشه تقاطع‌ها، نقشه دسترسی، نقشه تقاطع‌ها (NT)</p> <p>O8: نقشه تقاطع‌ها، نقشه دسترسی، نقشه تقاطع‌ها (NT)</p> <p>O9: نقشه تقاطع‌ها، نقشه دسترسی، نقشه تقاطع‌ها (NT)</p> <p>O10: نقشه تقاطع‌ها، نقشه دسترسی، نقشه تقاطع‌ها (NT)</p> <p>O11: نقشه تقاطع‌ها، نقشه دسترسی، نقشه تقاطع‌ها (NT)</p> <p>O12: نقشه تقاطع‌ها، نقشه دسترسی، نقشه تقاطع‌ها (NT)</p>																
<p>ارتقاء رتبه نسبی دانشگاه های استان به سال سوم، چهارم و پنجم</p>																																			
<p>SWOT ماتریس</p>																																			
<p>استراتژی های بخشی (1) (با استفاده از فرمت های تعریف چند ابعاد، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی در جهت بازاریابی نشان داده می شود)</p>												<p>استراتژی های بخشی (2) (با استفاده از فرمت های تعریف چند ابعاد، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی در جهت بازاریابی نشان داده می شود)</p>																							
<p>تعریف مأموریت ویژه برای مراکز دانشگاهی در حوزه های اولویت دار استان</p>												<p>T1 T9 S2 S3 S6 S10</p>												<p>ST1</p>											
																								<p>ST2</p>											
																								<p>ST3</p>											
																								<p>ST4</p>											
																								<p>ST5</p>											
																								<p>ST6</p>											
																								<p>ST7</p>											
																								<p>ST8</p>											
<p>استراتژی های بخشی (1) (با استفاده از فرمت های تعریف چند ابعاد، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی در جهت بازاریابی نشان داده می شود)</p>												<p>استراتژی های بخشی (2) (با استفاده از فرمت های تعریف چند ابعاد، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی در جهت بازاریابی نشان داده می شود)</p>												<p>استراتژی های بخشی (3) (با استفاده از فرمت های تعریف چند ابعاد، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی در جهت بازاریابی نشان داده می شود)</p>											
<p>ایجاد نهاد رصد مسائل و مشکلات استان در دانشگاه های استان در حوزه های اولویت دار و با مشارکت و همکاری اجمن های علمی، مراکز تحقیقاتی، دستگاه های دولتی و موسسات غیردولتی</p>												<p>T1 W9-T2 W3 W10-T3 W9 W10-T5 W3-T7 W3 W9-T8 W10-T9 W3-T10 W9-T11 W9</p>												<p>WT1</p>											
<p>مطالعه و پژوهش جهت ارتقای ساختار سازمانی و اصلاح فرآیندهای جاری دانشگاه های استان برای دست یابی و تبدیل به نسل ۴ و ۵</p>												<p>T3 W2 w7 w9-T5 W2-T7 W2 w9 W4-T10 W9 w9-T6 W4-T9 W4-T12 W4-T1 W7-T7 W7-T1W9-T11 W9-T13 W9</p>												<p>WT2</p>											
<p>مطالعه و بررسی نمونه های بین المللی موفق دانشگاهی جهت شناسایی الگوهای کارآمد</p>												<p>T2 W1 w3 w8 w10-T5W3-T7 W3 w8 w9 w10-T9W3-T12W3-T1 W8 w9-T8W8-T12W8-T11W8-T3 W9 w10-T10W9-T11W9-T13W9 w10-T3W10</p>												<p>WT3</p>											
<p>برنامه ریزی جهت تحول فرآیندهای آموزشی رشته ها به جهت تسهیل تعامل بیشتر دانشجویان با صنعت و جامعه</p>												<p>T2 W1 W3 W8-T7 W1 W2 W3 W5 W6 W8-T3 W2-T5 W2 W3-T6W2-T12 W2 W3 W5 W6 W8-T9W3 W6-T9W5-T11 W2 W5 W6-T1W8-T8W8-T11W8</p>												<p>WT4</p>											
																								<p>WT5</p>											
<p>W1: ارزیابی محیط خارجی سازمان</p>												<p>W1: o1 W6 W8 W1o-o2 W6 W8 W10-o4 W1 W8 W1o-O5w1 W1o-o6 W6 W8 W1o-o7 W1 W8 W10-o8 W1 W6 W1o-o11 W1 W6 W10</p>												<p>WO1</p>											
<p>W2: انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه‌سازمان آکس و گور...</p>																																			
<p>W3: ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک</p>												<p>W3: o1 W3 1W4 W7 W8 W10-o2 W3 W7 W8 W10-o3 W3 W4 W7-o4 W8 W10-o5 W4 W10-o6 W8 W10-o7 W3 W8 W10-o8 W3 W10-o11 W3 W10-o12 W4 W10</p>												<p>WO2</p>											
<p>W4: مدیریت سبد محصولات و خدمات</p>																																			
<p>W5: برنامه ریزی و طراحی ساخت داخلی ها</p>												<p>W5: o1 W2 W9 W10-o2 W2 W9 W1o-o3 W2 W9-o4 W10-o7 W10 W9-o8 W2 W9 W10-o9 W10-o10 W2 W9-o11 W2 W9 W10-o12 W10</p>												<p>WO3</p>											
<p>W6: ایجاد برنامه ریزی اولیه و تهیه پروژه</p>																																			
<p>W7: مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی</p>																																			
<p>W8: توسعه روابط بین شرکتها، انجمنین فروش</p>																																			
<p>W9: تعیین اهداف و استراتژی‌های کلیدی مسیر فرهنگ در سازمان</p>																																			
<p>W10: نهاد نوآوری آموزشی مشترک با کشورهای خارجی</p>																								<p>WO5</p>											

نویسه کمی، کیفی و تجزیه عملکرد آموزش عالی و پژوهشی استان		فرصت ها															تهدیدات														
نویسه کمی، کیفی و تجزیه عملکرد آموزش عالی و پژوهشی استان		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					
نویسه کمی، کیفی و تجزیه عملکرد آموزش عالی و پژوهشی استان		مجموعه آموزشی، مهارتی و پژوهشی استان	مجموعه آموزشی، مهارتی و پژوهشی استان	مجموعه آموزشی، مهارتی و پژوهشی استان	مجموعه آموزشی، مهارتی و پژوهشی استان	مجموعه آموزشی، مهارتی و پژوهشی استان	مجموعه آموزشی، مهارتی و پژوهشی استان	مجموعه آموزشی، مهارتی و پژوهشی استان	مجموعه آموزشی، مهارتی و پژوهشی استان	مجموعه آموزشی، مهارتی و پژوهشی استان	مجموعه آموزشی، مهارتی و پژوهشی استان	مجموعه آموزشی، مهارتی و پژوهشی استان	مجموعه آموزشی، مهارتی و پژوهشی استان	مجموعه آموزشی، مهارتی و پژوهشی استان	مجموعه آموزشی، مهارتی و پژوهشی استان	مجموعه آموزشی، مهارتی و پژوهشی استان	مجموعه آموزشی، مهارتی و پژوهشی استان	مجموعه آموزشی، مهارتی و پژوهشی استان	مجموعه آموزشی، مهارتی و پژوهشی استان	مجموعه آموزشی، مهارتی و پژوهشی استان	مجموعه آموزشی، مهارتی و پژوهشی استان	مجموعه آموزشی، مهارتی و پژوهشی استان	مجموعه آموزشی، مهارتی و پژوهشی استان	مجموعه آموزشی، مهارتی و پژوهشی استان	مجموعه آموزشی، مهارتی و پژوهشی استان	مجموعه آموزشی، مهارتی و پژوهشی استان					
نویسه کمی، کیفی و تجزیه عملکرد آموزش عالی و پژوهشی استان		استراتژی های پنهانی (S10 تا S20) با استفاده از فرمت های مختلف، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.															استراتژی های پنهانی (T1 تا T13) با استفاده از فرمت های مختلف، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از تهدیدات استفاده می شود.														
S1	توسعه مدیریت علمی	S01	ارتقا و توسعه آزمایشگاه های دانشکده های استان دستیابی به استانداردهای ملی با توجه به حوزه های اولویت دار استان	ST1																											
S2	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	S02	حمایت از ایجاد و توسعه بنسرت آموزشی تخصصی در کنار آموزش عمومی با بهره گیری از شبکه سازمان، الکترونیک ها و پلتفرم ها	ST2																											
S3	مدیریت سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی HRIS	S03	شناسایی، توسعه و اجرای مدل های برنامه ریزی متناسب با ماهوریت ها و اهداف دانشکده ها	ST3																											
S4	توسعه استراتژی های ارائه خدمات	S04	سازماندهی و تقویت نظام تضمین منبع و معارف مالی دانشکده ها	ST4																											
S5	توسعه فرآیندهای آموزشی و پژوهشی	S05		ST5																											
S6	توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا	S06		ST6																											
S7	انجام تحقيقات انسانی	S07		ST7																											
S8	مکان رهن برار مردم و ارتاب رهن ها و جمع ها و جمع ها و خدمات جدید و بازسازی	S08		ST8																											
S9	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت آموزش																														
S10	مدیریت علمی و سرمایه انسانی																														
S11	ترک جامعه هدف، بازار مشتریان، رقابتها																														
S12	استعداد مدیریت علمی تمام وقت استادیاب به بالا به تعداد کمی جهت علمی تمام وقت																														
S13	برخوردهای از تیم های کاری																														
S14	برخوردهای از کیفیت و ارزش افزود																														
S15	برخوردهای از توان مهارتی بخش																														
نویسه کمی، کیفی و تجزیه عملکرد آموزش عالی و پژوهشی استان		استراتژی های پنهانی (W1 تا W5) با استفاده از فرمت های مختلف، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.															استراتژی های پنهانی (WT1 تا WT5) با استفاده از فرمت های مختلف، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از تهدیدات استفاده می شود.														
W1	ارزایی محیط خارجی سازمان	W01	افزایش جذب اعضای هیئت علمی در دانشکده های استان با سیاست متناسب سازی سرنه استاد و دانشجو	WT1																											
W2	توسعه بازار استراتژیک	W02		WT2																											
W3	توسعه (مکان و بازاریابی) مدل های مدیریت دانش	W03		WT3																											
W4	مدیریت سبد محصولات و خدمات	W04		WT4																											
W5	برنامه ریزی و طراحی ساختار داخلی ها	W05		WT5																											
W6	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأمین بودجه																														
W7	مدیریت خط مشی های مدیریت فرهنگی																														
W8	توسعه روابط بین شرکت ها / مشتریان فروش																														
W9	توسعه روابط بین فرهنگ مطلوب																														
W10	مدار استان، معلمان متخصصان خارجی که در فعالیت های آموزشی، پژوهشی و مشاوره ای به نفع دانشگاه داشته اند																														

نویسندگان		فرست ها															نویسندگان											
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	نویسندگان	نویسندگان		
فهم عمیقیت استخوان استخوان بر استخوان استخوان	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	مؤلفه‌های کربنات و کربن استخوانی - مؤلفه‌های کربن استخوانی	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	نسبت کربنات و کربن استخوانی - نسبت کربن استخوانی	
استخوانی های پختنی 101 (با استفاده از فرمت ها برای نقلی چشم انداز، اهمیت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرمت ها استفاده می شود)													استخوانی های پختنی 102 (با استفاده از فرمت ها برای نقلی چشم انداز، اهمیت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرمت ها استفاده می شود)												استخوانی های پختنی 103 (با استفاده از فرمت ها برای نقلی چشم انداز، اهمیت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرمت ها استفاده می شود)			
استخوانی های پختنی 104 (با استفاده از فرمت ها برای نقلی چشم انداز، اهمیت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرمت ها استفاده می شود)													استخوانی های پختنی 105 (با استفاده از فرمت ها برای نقلی چشم انداز، اهمیت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرمت ها استفاده می شود)												استخوانی های پختنی 106 (با استفاده از فرمت ها برای نقلی چشم انداز، اهمیت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرمت ها استفاده می شود)			
ST1																									S01	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و اولویت‌های مورد نیاز از (نیاز جامعه ها - مشترکین و مشتریان -)	W1	ارزیابی محیط خارجی سازمان
ST2																									S02	کنترل و پیگیری استراتژی، برنامه‌ها و عملیات‌ها	W2	تعیین چشم انداز استراتژیک
ST3																									S03	توسعه استراتژی های تازه بی حدت	W3	انجام و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک
ST4																									S04	مدیریت ارتباطات عمومی با ذینفعان	W4	توسعه/انجام و نظارت بر عملیات مدیریت منابع انسانی
ST5																									S05	مدیریت ارتباطات با مشتریان و ریسک‌ها	W5	مدیریت سبک محصولات و خدمات
ST6																									S06	اعزام تجربه و تحلیل اختلاف بازار و مشتری	W6	مدیریت ارتباطات سرمایه‌های برای کارایی‌های بلند
ST7																									S07	ترک حلقه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت‌ها	W7	تکمیل برنامه‌ریزی سرمایه و تأسیس پروژه
ST8																									S08	تحریف، سیاست‌ها و دیدگاه‌های خدمت به مشتری	W8	مدیریت عملیاتی‌های سازمان استراتژیک
																									S09	نسبت تعداد هیئت مدیره تمام وقت اعضای هیئت مدیره به تعداد کل هیئت مدیره تمام وقت هیئت مدیره	W9	توسعه و راه‌اندازی برای کارایی‌های بلند
																									S10	حرکت در راستای پیوسته فضای کسب و کار	W10	توسعه و راه‌اندازی برای کارایی‌های بلند
																									S11	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره‌وری		
																									S12	برخوردهای از نیروی انسانی مأمور آموزش دیده و حرفه‌ای		
																									S13	برخوردهای از تیم های کاری مستقیم		
																									S14	برخوردهای از توان سازمانی بخش		
																									S15	برخوردهای از توان مدیریت عملکرد، نظارت و ارزیابی		
استخوانی های پختنی 107 (با استفاده از فرمت ها برای نقلی چشم انداز، اهمیت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)													استخوانی های پختنی 108 (با استفاده از فرمت ها برای نقلی چشم انداز، اهمیت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)												استخوانی های پختنی 109 (با استفاده از فرمت ها برای نقلی چشم انداز، اهمیت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)			
WT1	W2 W4 T5 T7																								W01	توسعه نظام بهره‌وری آموزش عالی استان با استفاده از ظرفیت های دانشگاه های استان و ارتباطات آموزشی و پژوهشی بین دانشگاهی	W01	O2 w3 W4 W5-w4 W2 W4 W6-w4 W3-w6 W3 W4 W5 W9-w7 W4 W5-w8 W3 W4 W5 W9-w11 W4 W5-w12 W4 W5 W9
WT2																									W02	ایجاد نهاد هماهنگی و سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی دانشگاه‌های استان برای برنامه‌ریزی آموزشی، پژوهشی و مهارتی و تولید بندی مسائل	W02	c1 w1 w5 w2 W5 W9-w2 W1-w3 W1-w4 W4 w1 W8-w5 W2 W8-w6 W10 W2-w10-w8 W1 W2-w9 W2-w10 W1-w12 W2 W8
WT3																									W03	ایجاد بستری جهت امکان بهره‌برداری از منابع، تجهیزات، زیرساخت‌ها و نیروی انسانی دانشگاه‌ها و پارک علم و فناوری در راستای اهداف آموزش و پژوهش و فناوری کشور	W03	e2 W3 W4 W5 W2 w6-w4 w3 W8-w5 W2 W8-w6 W2-w8 W1 W2-w9 W2-w10 W1-w12 W2 W8
WT4																									W04	تکمیل برنامه‌ریزی سرمایه و تأسیس پروژه	W04	
WT5																									W05	مدیریت عملیاتی‌های سازمان استراتژیک	W05	
																									W06	توسعه و راه‌اندازی برای کارایی‌های بلند		
																									W07	توسعه و راه‌اندازی برای کارایی‌های بلند		
																									W08	مدیریت عملیاتی‌های سازمان استراتژیک		
																									W09	توسعه و راه‌اندازی برای کارایی‌های بلند		
																									W10	توسعه و راه‌اندازی برای کارایی‌های بلند		

