



گزارش سند استراتژیک
«بخش بانوان و خانواده استان گلستان»
(افق ده ساله)

ذیل

«سند چشم‌انداز استان گلستان»

و

«سند آمایش سرزمین استان گلستان»

کارفرما

استانداري گلستان

مجری

دفتر امور زنان و خانواده استانداري

مشاور

شرکت مشاوره مدیریت

«نوین کارآفرین هیرکان»

(ثبت ۹۹۰۹)

نپکیز

(بهار ۱۴۰۲)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عنوان و نام پدیدآور	: گزارش سند استراتژیک «بخش بانوان و خانواده استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل «سند چشم‌انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان»/کارفرما استانداری گلستان؛ مجری دفتر امور زنان و خانواده استانداری؛ مشاور شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان.
مشخصات نشر	: گرگان : هورسان، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ۳۰۹ص: نقشه، جدول، نمودار.
شابک	: 978-622-90597-5-3
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۲۷۲ - ۲۷۳.
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی -- ایران -- گلستان Strategic planning -- Iran -- Golestan (Province) آمایش سرزمین -- ایران -- گلستان Reclamation of land -- Iran -- Golestan (Province)
موضوع	: گلستان -- اوضاع اقتصادی -- آینده‌نگری Golestan (Iran: Province) -- Economic conditions -- Forecasting
شناسه افزوده	: استانداری گلستان
شناسه افزوده	: شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان
شناسه افزوده	: دفتر امور زنان و خانواده استانداری
رده بندی کنگره	: HD ۳۰/۲۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۲۵۵۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۳۵۱۷۱۵
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا



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

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

ویراستار: زهرا خانی

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۲

مشخصات ظاهری: ۳۰۹ ص

قطع: رحلی

شمارگان: ۱۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۰۵۹۷-۵-۳

نشر: هورسان/گرگان

چاپ: دیجیتال خشنود ۰۹۳۵-۳۲۲۶۰۹۶۳-۱۷۳۲۲۶

قیمت: ۱۱۰۰۰۰۰ تومان



مستندات قانونی و رسمی پژوهش

این پژوهش بر اساس؛

الف) ابلاغیه استاندار گلستان به دستگاه های اجرایی

به شماره ۱۴۹۶۷۶/۱/۱۴۰۰ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵

ب) ابلاغ مصوبه شورای برنامه ریزی و توسعه استان به

شماره ۵۲۴۰۲۰ مورخ ۱۴۰۱/۰۹/۲۷

ج) قرارداد شماره مورخ فیما بین استانداری

گلستان و شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین

هیرکان»

انجام شده است.

شناسنامه طرح

- ◀ عنوان طرح: گزارش مذاکرات تکنیک بخش بانوان و خانواده استان گلستان
- ◀ کارفرما: استانداری گلستان
- ◀ مجری: اداره کل بانوان و خانواده استان گلستان
- ◀ مشاور پروژه: شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین دیکان»
- ◀ مدیر پروژه: حمیدرضا دکوب (مدیرعامل شرکت و دانش آموخته دانشکده مدیریت دانشگاه تهران)
- ◀ ناظرین پروژه:

علی نورانی- معاون سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان
معاون برنامه ریزی و قهر امور بانوان استانداری استان گلستان

◀ مشاورین علمی پروژه:

۱- دکتر جعفر میرکوتلی- دانشکده علوم انسانی دانشگاه گلستان- استادیام و هیئت علمی گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری
۲- دکتر علی محمد زنگنه- دکتری پزشکی و کارشناسی ارشد دوره عالی مدیریت بهداشت عمومی (mph) از دانشگاه علوم پزشکی تهران و دکتری مدیریت از دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی تهران
۳- محمد حسن پامور- دکترای مدیریت سیاست گذاری، بخش عمومی- دانشگاه تربیت مدرس- مشاور مدیریت
۴- حمیدرضا دکوب- دانشکده مدیریت دانشگاه تهران- مربی و مدرس رشته مدیریت

◀ با مشارکت مدیران، معاونین و کارشناسان ارشد بخش بانوان و خانواده استان گلستان:

۱- سرکار خانم آزاده رجبی	فوق لیسانس مدیریت تحول، مدیرکل دفتر زنان و خانواده استانداری
۲- سرکار خانم دکتر آناهیتا مهدی	دکترای روانشناسی، معاون دفتر امور زنان و خانواده استانداری
۳- سرکار خانم سیده نسیه حسینی واعظ	سطح ۳ حوزه، مدیر حوزه علمیه خواهران استان
۴- سرکار خانم دکتر مریم کاوسی	دکترای تخصصی طب سنتی، مشاور امور بانوان، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی
۵- سرکار خانم دکتر باره شبان پور	دکترای علوم و مهندسی شیلات، مشاور امور بانوان، دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی
۶- سرکار خانم نصرت بیابانی سرطاوس	فوق لیسانس مدیریت آموزشی، عضو هیات اندیشه ورزی بانوان
۷- سرکار خانم لیلا مقصدولو	فوق لیسانس مدیریت بازرگانی، مشاور امور بانوان صنعت، معدن و تجارت استان
۸- سرکار خانم همیده شایینی	دانشجوی دکترای مدیریت، عضو هیات اندیشه ورزی بانوان
۹- سرکار خانم محصومه عبدالمجیدی	سطح ۳ حوزه، مشاور امور بانوان جامعه المصطفی (ص) شبه گلستان

۱۰- سرکار خانم طاهره صفریان	فوق لیسانس معارف، مشاور امور بانوان تبلیغات اسلامی
۱۱- سرکار خانم هدیس پور محمود	فوق لیسانس مدیریت زنان، خبرنگار
۱۲- سرکار خانم فاطمه شریعتی فرد	فوق لیسانس ادبیات، مشاور امور بانوان آموزش و پرورش
۱۳- سرکار خانم دکتر گلیانوش دهیلی	دکترای ورزش، مشاور امور بانوان ورزش و جوانان

◀ همکاران پروژه (تیم علمی و برنامه ریزی):

۱- آقای حمیدرضا کتوب - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه تهران و مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت	۶- خانم فاطمه کللی - کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - موسسه آموزش عالی پژوهش مدیریت و برنامه ریزی کشور و پژوهشگر ارشد
۲- دکتر سحر میکوتلی - دکترای بنیادین گرایش برنامه ریزی شهری - اساتذ تمام دبیرت علمی دانشگاه گلستان	۷- آقای علی بنی امیری - دانشجوی دکترای مهندسی منابع چوب دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و پژوهشگر ارشد
۳- خانم ابراهیم غریب آبادی - کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (مالی) دانشگاه سمنان و پژوهشگر ارشد	۸- آقای محمد حسینی - کارشناسی ارشد برنامه ریزی شهری - دانشگاه گلستان و پژوهشگر ارشد
۴- آقای یونس خرمالی - کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار دانشگاه فردوسی و پژوهشگر ارشد	۹- خانم زهرا زانی - کارشناس ارشد توسعه اقتصادی و برنامه ریزی دانشگاه بوعلی سینا بهمان و پژوهشگر ارشد
۵- خانم مهندس یاسمن لطفی - کارشناسی ارشد مهندسی منابع 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 بانوان و خانواده استان گلستان مشتمل بر دفتر بانوان و خانواده استانداری، دانشگاه علوم پزشکی، اداره کل ورزش و جوانان، دانشگاه مائده، اداره کل بیمه سلامت، اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی و... بنگاه‌ها، مؤسسات، شرکت‌های فعال در بخش بانوان و خانواده و دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها و... به‌عنوان یکی از بخش‌های محوری توسعه استان و «**هماهنگ کننده و میاندار - متولی سیاست گذاری - تقویت نقش محوری و پیشرانی بانوان**» است که تدوین برنامه جامع، مدون و نیز تعیین استراتژی (های) آن دارای ضرورتی انکارناپذیر است.

از اینرو این مطالعه با هدف تدوین «برنامه استراتژیک بخش بانوان و خانواده استان گلستان» ذیل سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و سایر اسناد بالادستی از جمله برنامه‌های معاونت امور زنان و خانواده ریاست جمهوری، 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 بانوان و خانواده 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 بانوان و خانواده گردید که در نتیجه آن گزاره «**بانوی گلستانی؛ پیشران جامعه**» به‌عنوان افق و چشم‌انداز (Vision) بر تارک آن می‌درخشد.

در فصل چهارم تعداد دوازده (۱۲) هدف راهبردی (Strategic Goals) بخش بانوان و خانواده 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 بانوان و خانواده، 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 بانوان و خانواده 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 بانوان و خانواده استان شد. بر اساس نتایج ماتریس IE، بخش بانوان و خانواده استان در حال حاضر در «ناحیه تدافعی یا WT و در قسمت چرخش» قرار دارد.

در فصل ششم (فصل نهایی) به کمک ماتریس GSM استراتژی اصلی (Grand Strategy) بخش بانوان و خانواده استان «**توسعه مشارکت بانوان**» تعیین گردید. همچنین در بخش انتهایی فصل ششم با تشکیل ماتریس‌های (SWOT) یا (TOWS) مستقل برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۲- گانه، با مشارکت فعالانه مدیران و کارشناسان اقدام به تعیین استراتژی‌های بخشی ذیل هر یک از اهداف راهبردی شده است که در مجموع تعداد ۱۰۰ استراتژی بخشی ثبت و در انتها با استفاده از ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) اقدام به اولویت‌بندی و انتخاب استراتژی‌های مناسب برای هر یک از اهداف راهبردی گردیده است. (بطور معمول برای هر هدف راهبردی حداقل سه و حداکثر پنج استراتژی اولویت بالا انتخاب شده است).

فهرست مطالب

۱	مقدمه استاندار.....
۲	مقدمه مدیر کل
۳	پیشگفتار
۷	فصل ۱
۸	مقدمه
۹	۱-۱) بیان مسئله
۱۴	۱-۲) ضرورت و اهمیت پژوهش
۱۶	۱-۳) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (CONCEPTUAL FRAMEWORK OF RESEARCH)
۱۸	۱-۴) اهداف پژوهش
۱۸	۱-۴-۱) هدف اصلی پژوهش
۱۸	۱-۴-۲) اهداف فرعی پژوهش
۱۸	۱-۵) هدف از اجرای نتایج پژوهش
۲۱	۱-۶) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش
۲۱	۱-۶-۱) سؤال اصلی:
۲۱	۱-۶-۲) سؤالات فرعی:
۲۱	۱-۷) قلمرو پژوهش
۲۱	۱-۷-۱) قلمرو موضوعی:
۲۱	۱-۷-۲) قلمرو مکانی:
۲۲	۱-۷-۳) قلمرو زمانی:
۲۲	۱-۸) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده
۲۲	۱-۹) گروه‌های ذینفعان
۲۳	۱-۱۰) نوآوری پژوهش
۲۳	۱-۱۱) تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش
۲۵	فصل ۲
۲۶	مقدمه
۲۶	۲-۱) بررسی و تحلیل موقعیت استان
۲۷	۲-۲) انواع آب‌وهوا در استان
۲۸	۲-۳) توپوگرافی استان گلستان
۲۸	۲-۴) منابع آب استان
۲۹	۲-۵) ویژگی‌های دموگرافیک جمعیت
۳۲	۲-۶) روند رشد جمعیت در استان
۳۴	۲-۷) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی
۳۴	۲-۷-۱) بخش کشاورزی
۳۶	۲-۷-۲) بخش صنعت و معدن
۳۶	۲-۷-۳) بخش گردشگری
۳۷	۲-۷-۴) بخش بازرگانی و خدمات
۳۷	۲-۸) الگوی پراکنش سکونتگاه‌های روستایی و تحولات آن
۳۸	۲-۸-۱) عوامل مؤثر در نظام استقرار
۴۰	۲-۹) تحلیل الگوی سکونتگاه‌های شهری و تحولات آن
۴۴	۲-۱۰) سازمان‌یابی فضایی سکونتگاه‌های انسانی در استان

۴۷ تعیین قلمروهای اولویت‌دار توسعه فعالیت و استقرار جمعیت (۲-۱۱)
۴۸ تخصص‌ها و اولویت‌های توسعه استان در طرح آمایش سرزمین (۲-۱۲)
۵۱ بخش بانوان و خانواده (۲-۱۳)
۵۳ فصل ۳
۵۴ مقدمه
۶۰ (۳-۱) مرور چارچوب و فرآیند تدوین سند چشم‌انداز استان گلستان
۸۰ (۳-۲) بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بانوان و خانواده استان گلستان
۸۳ (۳-۲-۱) مطالعه اسناد بالادستی
۸۳ (۳-۲-۲) سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۸۴ (۳-۲-۳) مطالعات میدانی
۸۴ (۳-۲-۴) مطالعات تطبیقی
۸۵ (۳-۲-۴-۱) برنامه راهبردی کمیسیون زنان آمریکایی ۲۰۲۱-۲۰۱۶
۸۵ (۳-۲-۴-۲) برنامه راهبردی دپارتمان زنان جمهوری آفریقای جنوبی ۲۰۲۰-۲۰۱۵
۸۶ (۳-۲-۴-۳) طرح راهبردی وزارت خانواده، عدالت و مسکن دولت ویکتوریا ۲۰۲۱
۸۷ (۳-۲-۴-۴) استراتژی زنان نیو ساوت ولز ۲۰۲۲-۲۰۱۸
۸۸ (۳-۲-۴-۵) برنامه راهبردی دولت ساموآ ۲۰۱۷-۲۰۱۳
۸۹ (۳-۲-۴-۶) استراتژی زنان تاسمانی ۲۰۲۱-۲۰۱۸
۸۹ (۳-۲-۴-۷) برنامه راهبردی مالووی ۲۰۲۰-۲۰۱۹
۹۰ (۳-۲-۴-۸) برنامه راهبردی پاکستان ۲۰۲۰-۲۰۱۹
۹۱ (۳-۲-۴-۹) سیاست ملی زنان دولت هند ۲۰۱۶
۹۲ (۳-۲-۵) مطالعه (گروه) کانونی
۹۳ (۳-۳) ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۹۳ (۳-۳-۱) اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۹۷ (۳-۳-۲) ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۹۸ (۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی
۱۰۰ (۳-۴) نظریه داده بنیاد
۱۰۲ (۳-۵) یافته‌ها و نتایج مقوله یابی از مآخذ پنج گانه با استفاده از نظریه داده بنیاد
۱۰۲ (۳-۵-۱) مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی
۱۰۴ (۳-۵-۲) مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۱۰۷ (۳-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط‌پژوهی)
۱۰۷ (۳-۵-۴) مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی
۱۱۰ (۳-۵-۵) مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی
۱۱۴ (۳-۶) کاربرگ‌های تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۱۴ (۳-۶-۱) کاربرگ شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و کانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی
۱۲۰ (۳-۶-۲) کاربرگ شماره ۲؛ مقوله‌های جمع‌آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۲۷ (۳-۶-۳) کاربرگ شماره ۳؛ جمع‌بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۳۲ (۳-۶-۴) کاربرگ شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۳۴ (۳-۷) سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۳۵ (۳-۸) فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) بخش بانوان و خانواده استان
۱۴۵ فصل ۴
۱۴۶ مقدمه
۱۴۸ (۴-۱) مدیریت بر مبنای هدف (MBO)

۱۴۸	۴-۱-۱) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف
۱۴۹	۴-۲) چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش بانوان و خانواده استان
۱۵۰	۴-۳) برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی
۱۵۲	۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی
۱۵۵	۴-۵) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک
۱۵۵	۴-۵-۱) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی استان از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بانوان و خانواده
۱۵۸	۴-۵-۲) تعیین اهداف راهبردی بخش بانوان و خانواده از درون سند چشم‌انداز استان
۱۵۹	۴-۵-۳) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش از درون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
۱۶۰	۴-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش بانوان و خانواده استان از درون برنامه آمایش استان
۱۶۰	۴-۵-۵) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش بانوان و خانواده از درون اسناد معاونت امور زنان و خانواده ریاست جمهوری
۱۶۱	۴-۶) تعیین اهداف راهبردی نهایی بخش بانوان و خانواده استان
۱۶۲	۴-۷) قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلندمدت)
۱۶۷	۴-۸) فهرست نهایی اهداف راهبردی و منابع و مآخذ آن‌ها
۱۶۹	فصل ۵
۱۷۰	مقدمه
۱۷۴	۵-۱) تعریف محیط بخش بانوان و خانواده
۱۷۶	۵-۲) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش بانوان و خانواده
۱۷۷	۵-۳) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی
۱۷۷	۵-۳-۱) روش‌های سنتی
۱۷۸	۵-۳-۲) روش‌های مدرن
۱۷۹	۵-۴) تعریف عوامل محیط خارجی
۱۸۰	۵-۴-۱) ارزیابی محیط خارجی به روش PESTEL
۱۸۳	۵-۴-۲) تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش‌نامه ارزیابی محیط خارجی (تشکیل ماتریس EFE)
۱۸۴	۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی
۱۸۵	۵-۵-۱) روش‌های ارزیابی محیط داخلی
۱۸۵	۵-۵-۱-۱) مدل فرآیندی مبتنی بر APQC
۱۹۲	۵-۵-۱-۲) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش بانوان و خانواده به روش VRIO
۱۹۹	۵-۵-۱-۳) ارزیابی محیط داخلی با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد (مدل KPI)
۲۰۶	۵-۶) تعیین مسائل استراتژیک بخش بانوان و خانواده به کمک ماتریس لیتموس
۲۰۸	۵-۷) بررسی محیط داخلی بخش بانوان و خانواده استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE
۲۱۴	۵-۸) بررسی محیط خارجی بخش بانوان و خانواده استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE
۲۲۲	۵-۹) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش بانوان و خانواده
۲۲۲	۵-۹-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹-خانه‌ای
۲۲۵	۵-۹-۲) ماتریس موقعیت‌یابی ۴-خانه‌ای
۲۲۶	۵-۹-۳) ماتریس موقعیت‌یابی ۸-ناحیه‌ای
۲۳۱	فصل ۶
۲۳۲	مقدمه
۲۳۳	۶-۱) سطوح مختلف استراتژی در سازمان
۲۳۶	۶-۲) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش بانوان و خانواده
۲۳۹	۶-۳) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)
۲۴۹	۶-۴) ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TOWS)
۲۵۰	۶-۴-۱) تدوین استراتژی‌های بخشی SO

۲۵۰.....	۶-۴-۲) تدوین استراتژی‌های بخشی WO:
۲۵۰.....	۶-۴-۳) تدوین استراتژی‌های بخشی ST:
۲۵۱.....	۶-۴-۴) تدوین استراتژی‌های بخشی WT:
۲۵۱.....	۶-۵) روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی ..
۲۵۴.....	۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) ..
۲۵۷.....	۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش بانوان و خانواده استان گلستان ..
۲۷۷.....	فهرست منابع و مآخذ ..

فهرست جداول

۳۲	جدول ۲-۱: روند تحولات جمعیتی استان طی سال‌های ۹۵-۱۳۳۵
۴۱	جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان
۴۱	جدول ۲-۳: درصد جمعیت سکونتگاه‌های شهری استان در سرشماری ۱۳۹۵
۵۸	جدول ۳-۱: عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارش‌ها، زمان‌بندی و درصد پیشرفت پروژه
۶۴	جدول ۳-۲: تفکیک مقوله‌ها در چارچوب مدل کولینز و پوراس
۶۸	جدول ۳-۳: ارزش‌های محوری (بنیادین) استان گلستان
۷۰	جدول ۳-۴: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان
۷۵	جدول ۳-۵: استفاده از مقوله‌ها در تنظیم شرح شوق‌انگیز از آینده
۸۳	جدول ۳-۶: فهرست اسناد بالادستی
۸۴	جدول ۳-۷: مطالعات میدانی
۸۴	جدول ۳-۸: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی
۱۰۲	جدول ۳-۹: مقوله‌های منتخب بخش بانوان و خانواده استان گلستان از اسناد بالادستی
۱۰۵	جدول ۳-۱۰: مقوله‌های مرتبط به بخش بانوان و خانواده از سند چشم‌انداز استان گلستان
۱۰۷	جدول ۳-۱۱: مقوله‌های مرتبط به بخش بانوان و خانواده استان گلستان از مطالعات محیط‌پژوهی
۱۰۸	جدول ۳-۱۲: مقوله‌های منتخب بخش بانوان و خانواده استان گلستان از مطالعات تطبیقی
۱۱۱	جدول ۳-۱۳: مقوله‌های مطالعات کانونی
۱۱۲	جدول ۳-۱۴: مقوله‌های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم‌انداز
۱۱۴	جدول ۳-۱۵: کاربرد خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و ...
۱۲۰	جدول ۳-۱۶: تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۲۷	جدول ۳-۱۷: اجزای مقاصد آرمانی
۱۳۲	جدول ۳-۱۸: بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها
۱۵۶	جدول ۴-۱: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بانوان و خانواده
۱۵۸	جدول ۴-۲: اهداف راهبردی مرتبط بخش از سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴
۱۵۹	جدول ۴-۳: اهداف راهبردی مرتبط بخش از متن برنامه ششم
۱۶۰	جدول ۴-۴: اهداف راهبردی مرتبط بخش از درون آمایش استان
۱۶۱	جدول ۴-۵: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف و برنامه‌های معاونت امور زنان و خانواده ریاست جمهوری
۱۶۱	جدول ۴-۶: اهداف راهبردی نهایی
۱۶۶	جدول ۴-۷: چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی
۱۶۷	جدول ۴-۸: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش بانوان و خانواده استان گلستان
۱۸۴	جدول ۵-۱: پرسش‌نامه ارزیابی عوامل محیط خارجی برای تشکیل ماتریس EFE
۱۸۶	جدول ۵-۲: متغیرهای خرده محیط مدیریت
۱۸۶	جدول ۵-۳: متغیرهای محیطی منابع انسانی
۱۸۷	جدول ۵-۴: متغیرهای محیطی تولید و عملیات
۱۸۷	جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی
۱۸۸	جدول ۵-۶: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه
۱۸۸	جدول ۵-۷: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی
۱۸۸	جدول ۵-۸: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری
۱۸۹	جدول ۵-۹: متغیرهای محیطی حقوقی/قانونی و مقررات
۱۸۹	جدول ۵-۱۰: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی
۱۹۰	جدول ۵-۱۱: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی

- جدول ۱۲-۵: فهرست عوامل، متغیرها، شاخص‌ها و سنجش‌های پرسش‌نامه APQC ۱۹۰
- جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرآیندی و تعاریف آن‌ها ۱۹۱
- جدول ۱۴-۵: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش بانوان و خانواده استان به روش VRIO ۱۹۳
- جدول ۱۵-۵: مثالی از منابع بخش بانوان و خانواده استان به روش VRIO ۱۹۵
- جدول ۱۶-۵: پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش بانوان و خانواده استان گلستان ۱۹۶
- جدول ۱۷-۵: شاخص‌های عمومی اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش بانوان و خانواده ۲۰۲
- جدول ۱۸-۵: ماتریس لیتموس ۲۰۶
- جدول ۱۹-۵: گزارش محیط‌پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص‌ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT) ۲۰۸
- جدول ۲۰-۵: نمونه فرم ماتریس IFE ۲۰۹
- جدول ۲۱-۵: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش بانوان و خانواده استان گلستان ۲۱۰
- جدول ۲۲-۵: نمونه فرم ماتریس EFE ۲۱۴
- جدول ۲۳-۵: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش بانوان و خانواده استان گلستان ۲۱۵
- جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش بانوان و خانواده استان گلستان ۲۵۳
- جدول ۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) ۲۵۴
- جدول ۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول ۲۵۷
- جدول ۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم ۲۵۹
- جدول ۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم ۲۶۰
- جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم ۲۶۲
- جدول ۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم ۲۶۴
- جدول ۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم ۲۶۶
- جدول ۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم ۲۶۷
- جدول ۱۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم ۲۶۸
- جدول ۱۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم ۲۶۹
- جدول ۱۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم ۲۷۰
- جدول ۱۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم ۲۷۲
- جدول ۱۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم ۲۷۳
- جدول ۱۵-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش بانوان و خانواده و استراتژی‌های منتخب آن‌ها ۲۷۴

فهرست نمودارها

۱۶	نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۷	نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش بانوان و خانواده استان گلستان»
۲۰	نمودار ۱-۳: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان
۳۰	نمودار ۲-۱: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان
۳۲	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
۵۷	نمودار ۳-۱: مدل اصلی (الگوریتم) تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۶۲	نمودار ۳-۲: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۶۳	نمودار ۳-۳: تلفیق مدل کردناییج و مدل کالینز و پوراس
۷۸	نمودار ۳-۴: نمودار گرافیکی شرح شوق انگیز از آینده استان گلستان
۷۹	نمودار ۳-۵: سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک
۹۹	نمودار ۳-۶: مراحل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۰۳	نمودار ۳-۷: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش بانوان و خانواده استان گلستان از اسناد بالادستی
۱۰۵	نمودار ۳-۸: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش بانوان و خانواده از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۱۰۹	نمودار ۳-۹: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش بانوان و خانواده استان از مطالعات تطبیقی
۱۳۴	نمودار ۳-۱۰: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۴۷	نمودار ۴-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۵۰	نمودار ۴-۲: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش بانوان و خانواده استان گلستان
۱۵۴	نمودار ۴-۳: مراحل تدوین اهداف راهبردی
۱۷۲	نمودار ۵-۱: هرم سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۷۴	نمودار ۵-۲: سؤالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک
۱۷۵	نمودار ۵-۳: چارچوب محیط‌پژوهی بخش بانوان و خانواده استان گلستان
۱۷۶	نمودار ۵-۴: سطوح برنامه‌ریزی در بخش بانوان و خانواده استان گلستان
۱۷۸	نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی
	نمودار ۵-۶: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی بخش بانوان و خانواده استان گلستان
۲۲۳	نمودار ۵-۷: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای
۲۲۴	نمودار ۵-۸: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹-خانه‌ای بخش بانوان و خانواده استان گلستان
۲۲۶	نمودار ۵-۹: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴-خانه‌ای بخش بانوان و خانواده استان
۲۲۹	نمودار ۵-۱۰: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸- ناحیه‌ای)
۲۳۴	نمودار ۶-۱: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان
۲۳۷	نمودار ۶-۲: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک
۲۴۱	نمودار ۶-۳: ماتریس استراتژی اصلی
۲۴۲	نمودار ۶-۴: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT
۲۴۳	نمودار ۶-۵: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸- ناحیه‌ای)
۲۴۴	نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش بانوان و خانواده استان گلستان
۲۴۹	نمودار ۶-۷: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش بانوان و خانواده
۲۵۱	نمودار ۶-۸: ماتریس (SWOT)
۲۷۶	نمودار ۶-۹: سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های بخش بانوان و خانواده استان گلستان

فهرست اشکال

- شکل ۲-۱: نقشه طبیعی استان ۲۷
- شکل ۲-۲: منابع آب های سطحی ۲۹
- شکل ۲-۳: نقشه استقرار سکونتگاه های روستایی بر اساس پراکنش فضایی- مکانی ۴۰
- شکل ۲-۴: نقشه سازمان مکانی- فضایی سکونتگاه های شهری ۴۲
- شکل ۲-۵: نقشه استقرار سکونتگاه های شهری بر اساس ارتفاع ۴۳
- شکل ۲-۶: نقشه استقرار مکانی- فضایی سکونتگاه های شهری ۴۴
- شکل ۲-۷: نقشه پراکنش سکونتگاه های انسانی در سطح استان ۴۷
- شکل ۳-۱: مدل شکل گیری چشم انداز و مأموریت مطابق نظریه کولینز و پوراس ۶۰
- شکل ۳-۲: مقصود محوری (مأموریت یا فلسفه وجودی) استان گلستان ۶۸
- شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزشهای بخش بانوان و خانواده استان گلستان ۸۰
- شکل ۳-۴: فرآیند نظریه پردازی نظریه داده بنیاد ۱۰۰
- شکل ۳-۵: فرآیند کد گذاری تا نظریه پردازی ۱۰۱

مقدمه استاندار

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

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

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

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

علی محمد زنگانه

استاندار گلستان

مقدمه مدیر کل بانوان و خانواده استان گلستان

از سال ۱۳۲۷ تا کنون ۱۱ برنامه توسعه در کشور نوشته شده که ۵ برنامه قبل از انقلاب و ۶ برنامه بعد از انقلاب شکوهمند اسلامی توسط سازمان برنامه و بودجه، روی میز برنامه‌ریزی کشور قرار گرفته است و مهم‌ترین مشکل آن‌ها، عدم قابلیت و درصد پائین اجرای برنامه‌های توسعه‌ای است که موجب هدر رفت منابع کشور و ناکارآمدی قوه تصمیم‌سازی می‌گردد. این مسئله، ناشی از در نظر نگرفتن ظرفیت‌ها، منابع، تعدد احکام برنامه، عدم لحاظ اصطحکاک اجتماعی، نگاه مسئله‌محور صرف به برنامه‌ها، عدم وجود برنامه در سطوح پائین‌تر، عدم لحاظ پیوست خانواده و پیوست اجتماعی و عدم توجه به روابط انسانی بوده است.

همانگونه که بانوان در تاریخ نهضت اسلامی در پیشبرد و تثبیت اهداف مقدس نظام اسلامی نقش تأثیرگذار و غیرقابل انکاری داشته‌اند و خانواده نیز با عنایت به بیانات مقام معظم رهبری (مدظله العالی) که می‌فرمایند: "مهم‌ترین مسئله، خانواده بوده و ما باید همه قوانین و مقررات و برنامه‌هایمان را جوری تنظیم کنیم که به تقویت خانواده بیانجامد و نهاد خانواده را تقویت کند"، باید در جهت به میدان آوردن آحاد جامعه و استفاده از ظرفیت گسترده بانوان در گام دوم انقلاب اسلامی و ایجاد تناسب برنامه‌ها با فرهنگ ایرانی و الگوی پیشرفت اسلامی با پیوست شدن ارتقاء روابط انسانی و توسعه اختیارات مردم، جهت مردمی کردن اقدامات در رفع مسائل و اجرای برنامه‌های توسعه‌ای تلاش کنیم. لذا جهت نیل به این منظور، سند استراتژیک بخش بانوان و خانواده استان گلستان با چشم انداز "بانوی پیشران، خانواده متعالی" و با در نظر گرفتن تنظیم صحیح روابط انسانی در جامعه و خانواده جهت کاهش هزینه‌های سیاسی، فرهنگی و اجتماعی جامعه و ... و افزایش بهره‌وری تدوین گردیده است.

بی شک در مسیر تدوین این سند، هم افزایی و هم فکری بانوان فرهیخته و صاحب نظر و اندیشه استان و رهنمودهای جناب آقای دکتر زنگانه؛ استاندار معزز گلستان، راهگشای ما بوده و در اینجا جا دارد از نگاه برنامه محوری و رویکرد توسعه گرایانه و حمایت‌های بی‌دریغ جناب آقای دکتر زنگانه؛ استاندار محترم، اعضای شورای اندیشه‌ورزی و نخبگانی بانوان و مشاورین امور بانوان دستگاه‌های اجرایی تقدیر و تشکر نمایم.

آزاده رجیبی

مدیر کل بانوان و خانواده استان گلستان

پیشگفتار

پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش بانوان و خانواده استان گلستان» بعنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه استان با ابلاغ استاندار گلستان و به مسئولیت دفتر امور بانوان استانداری استان گلستان بعنوان دستگاه متولی و مجری انجام شده است، در این راستا لازم است به موارد زیر اشاره شود:

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

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

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

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

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

بر تدوین «سند استراتژیک بخش بانوان و خانواده استان» سایه انداخته است و تهیه سند این بخش تحت تأثیر

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

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

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

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

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

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

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

برنامه‌ریزان استراتژیک بهره‌برده شده است؛ بنابراین رویکرد این پژوهش برای تدوین «سند استراتژیک بخش

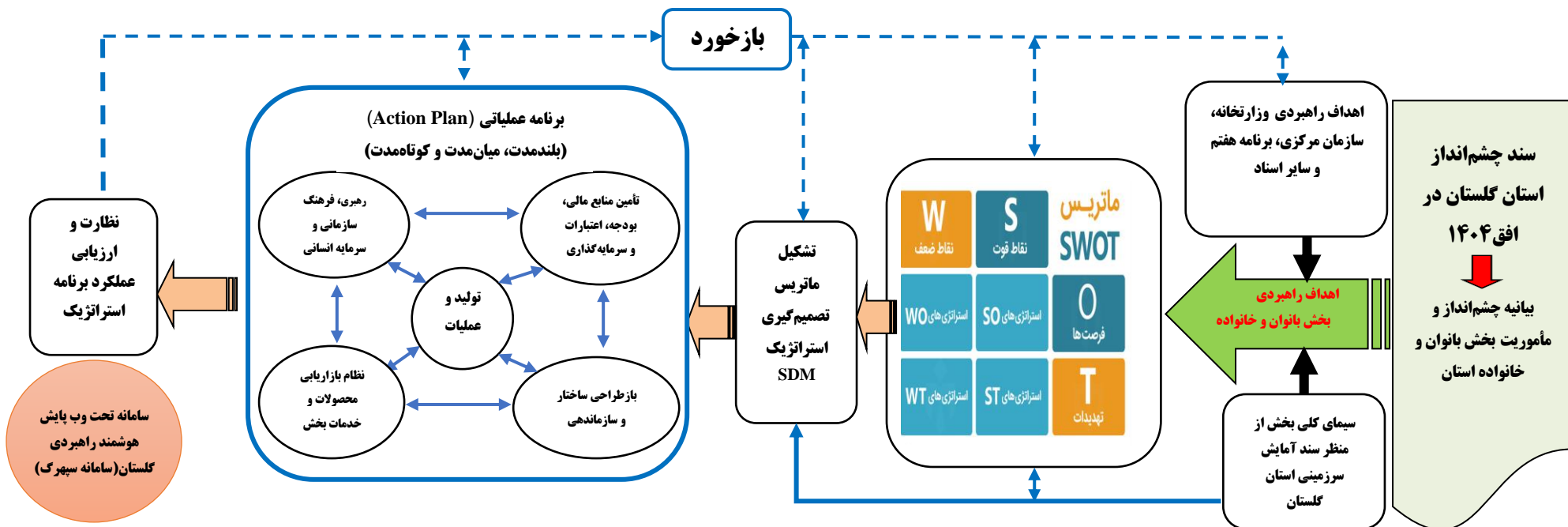
بانوان و خانواده استان گلستان» استفاده از ترمینولوژی و روش‌شناسی مبتنی بر مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک

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

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

(۱) چارچوب مفهومی و مدل اصلی پژوهش جهت تدوین «سند استراتژیک بخش بانوان و خانواده استان» مطابق نمودار شماره I طراحی شده است. در تشریح مختصر این چارچوب مفهومی باید گفت که سند چشم انداز استان بعنوان سند بالادستی بلافصل، در ابتدای چارچوب مفهومی قرار دارد که تدوین «بیانیه چشم انداز و مأموریت» بخش مذکور و تعیین «اهداف راهبردی» آن در ادامه صورت می گیرد و البته برای اطمینان از جامعیت «اهداف راهبردی بخش»، اهداف راهبردی وزارت نیرو، اهداف برنامه ششم، سیاست های کلی برنامه هفتم و حتی لایحه برنامه هفتم (چون تا زمان چاپ این کتاب، هنوز قانون نشده است) و نهایتاً سند آمایش سرزمین استان نیز مورد استفاده قرار گرفته است.

(۲) برای تکمیل مرحله تدوین به کمک ابزارهای مختلف محیط پژوهی بالغ بر ۱۰ هزار داده (Data) در مرحله محیط پژوهی جمع آوری شده است که از بین آنها به کمک ماتریس لیتموس (تفکیک موضوعات استراتژیک از موضوعات عملیاتی) حدود **۸۵ قوت و ضعف و ۱۲۸ فرصت و تهدید** در «بخش بانوان و خانواده استان» در قالب ماتریس های IFE و EFE انتخاب شده است. این ماتریس ها مبنای ساخت ماتریس های IE، GSM، و SWOT یا TOWS به منظور تولید استراتژی های اصلی و بخشی مربوط به بخش مذکور نیز شده است. بدیهی است بدلیل انبوه استراتژی های تولید شده بخشی نهایتاً به کمک ماتریس تصمیم گیری استراتژیک (SDM)، استراتژی های نهایی اولویت بندی و انتخاب شده اند.



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

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

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

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

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

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

حمیدرضا دنکوب

مدیر پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش بانوان و خانواده استان گلستان»

بهار ۱۴۰۲

کلیات پژوهش و برنامه ریزی
در بخش بانوان و خانواده استان گلستان

مقدمه

نظر به اهمیت انکارناپذیر بخش بانوان و خانواده در بحث افزایش مشارکت بانوان در سطوح و بخش‌های مختلف جامعه، بهبود شرایط کاری بانوان، شناسایی و رفع مشکلات بانوان، تقویت نهاد خانواده، افزایش فرزندآوری و افزایش جمعیت و ... به خوبی می‌توان به اهمیت این بخش در استان پی برد.

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

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

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

این ضرورت باعث شده است که «بخش بانوان و خانواده استان» بدلیل مشکلات بوجود آمده بویژه در زمینه عدم رسیدگی به مسائل و مشکلات زنان خانه‌دار مانند بیمه و ... حضور کم‌رنگ بانوان در رده‌های بالای مدیریت و تصمیم‌گیری، تبعیض در بودجه‌ها و امکانات ورزشی، نگاه سنتی به زنان، عدم توجه به نیازها و مشکلات بانوان در سطح جامعه، امنیت اجتماعی، قوانین نامناسب کار (مخصوصاً قوانین مربوط به دوران بارداری و زایمان) و ... پی به این خلاء اساسی ببرد و چاره را در تدوین «سند استراتژیک بخش بانوان و خانواده استان» ببیند و در صورت برخورداری از یک برنامه استراتژیک مناسب و پیاده‌سازی موفق آن قادر به پاسخگویی به نیاز رو به رشد بخش‌های مختلف استان و توسعه بخش بانوان و خانواده استان می‌باشد. بدیهی است که «سند استراتژیک بخش بانوان و خانواده استان» در امتداد سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴ استان تهیه شده است.

۱-۱) بیان مسئله

از آنجاکه زنان نیمی از جمعیت فعال جامعه را تشکیل می‌دهند، مشارکت آنان در همه فعالیت‌های مختلف اجتماعی یک ضرورت است، در سراسر جهان زنان به طور وسیعی در حرکت‌های اجتماعی و سیاسی جامعه در زمان بحران مشارکت می‌کنند. بحران اقتصادی در کشورهای کمتر توسعه‌یافته، نیاز به حضور زنان در کنار مردان در فعالیت‌های اجتماعی - اقتصادی را افزایش می‌دهد (غفاری و همکاران، ۱۳۹۱).

مشارکت بانوان در همه ابعاد جامعه به عنوان کلیدی برای ساختن فرآیند یادگیری موفقیت‌آمیز بوسیله فراهم کردن فرصت برای دستیابی و هدایت بانوان به سوی فرآیندهای تصمیم‌گیری بهتر می‌باشد. این موضوع همچنین اثرات مثبتی برای جامعه به خصوص کلان‌شهرها دارد. با توجه به مسائل و مشکلات فراوان از لحاظ روحی، روانی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و... در کلان‌شهرها، مشارکت اجتماعی بانوان باعث ایجاد اثرات مثبت در آن‌ها و زندگی خانوادگی آن‌ها می‌شود. یکی از اثرات مثبت این پدیده این است که بانوان نسبت به دیدگاه‌های مختلف آشنایی پیدا می‌کنند و نگرش‌شان را نسبت به خود، نسبت به جایگاهشان و نسبت به حضورشان در جامعه تغییر می‌دهند. خواسته‌های بانوان در زندگی کاهش می‌یابد و هنگامی که با واقعیت‌های موجود در جامعه و در زندگی افراد دیگر روبرو می‌شوند می‌توانند خواسته‌های خودشان را در درون خانواده تعدیل کنند و برای دست یافتن به یک زندگی سالم و آرام از تجربه دیگران استفاده کنند (اطاعت و توکل، ۱۳۹۲).

بانوان می‌توانند به این وسیله در رفع نیازهای مالی خانواده سهیم باشند و به این واسطه در تصمیم‌گیری‌های درون خانواده دخیل گردند. به واسطه مشارکت اجتماعی و حضور در جامعه، بانوان می‌توانند اطلاعات مورد

نیاز خود را چه در زمینه‌های انفرادی و چه در زمینه‌های اجتماعی افزایش دهند. استقلال در تصمیمات فردی و خانوادگی و برنامه‌ریزی برای آینده را به وجود می‌آورد، قابلیت انتقادپذیری آن‌ها در جامعه افزایش می‌یابد، واقعیت‌گرایی در آن‌ها افزایش می‌یابد و توهمات در فرد کاهش می‌یابد. بالاخره مهمترین تأثیر حضور اجتماعی زنان در زندگی خانوادگی آن‌ها و احساس مسئولیت بیشتر و حساس‌تر شدن نسبت به وظایف و مسئولیت‌هاست؛ بنابراین بانوان می‌توانند خود را با مشکلات و مسائل موجود در جامعه تطابق دهند و در رفع مشکلات موجود و ایجاد زندگی سالم در جامعه بکوشند؛ بنابراین موضوع مشارکت زنان از جهات گوناگونی در جامعه دارای اهمیت و ارزش می‌باشد. نخست این که مشارکت زنان، در سرنوشت خویش به عنوان یک هدف ارزشی است. بدین معنی که زنان خود در تصمیمات و اقدامات سرنوشت ساز خویش شرکت مؤثر داشته باشند و این مشارکت در همه مراحل برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری برای آن‌ها به عنوان ارزش تلقی شود. دوم این که مشارکت، خود بخشی از فرآیند و نتیجه توسعه است بدین معنی که مشارکت زنان موجب می‌شود:

۱) حس اعتماد و خودکفایی آن‌ها افزایش یابد.

۲) در به نتیجه رساندن فعالیت‌ها با سرعت بیشتری کوشش نمایند.

۳) زمینه‌های رشد استعدادها و بروز خلاقیت‌های آن‌ها فراهم شود.

۴) هزینه اجرای برنامه‌ها و طرح‌ها با مشارکت آن‌ها کاهش یابد (غفاری و عاقلی، ۱۳۹۰).

البته یک مانع بزرگ بر سر راه پیشرفت و تأثیر نقش زنان در توسعه جوامع وجود دارد. آداب و سنن قدیمی و اشکال خانواده پدرسالار از عوامل عمده عدم آزادی و پائین نگه داشتن مشارکت زنان در فرصت‌های متنوع اجتماعی است. در نتیجه آن‌ها به صورت معمولی نادیده گرفته می‌شوند و در حد کارهای کلیشه‌ای و نقش تولیدمثل تنزل می‌یابند؛ بنابراین حضور زنان در عرصه‌های مختلف اجتماعی، تعالی زندگی انسان‌ها و کاهش نابرابری‌ها را تسهیل و نیل به رفاه واقعی را محقق می‌کند؛ تا جایی که مقبولیت و مشروعیت دولت‌ها با میزان مشارکت اجتماعی مردم بویژه زنان سنجیده می‌شود. تجربه جهانی ثابت کرده است که مشارکت زنان در عرصه‌ها و سطوح مختلف تصمیم‌گیری، باعث افزایش رفاه خانواده می‌گردد. لذا حضور زنان در فعالیت‌های مختلف از جمله فعالیت‌های اجتماعی، جزء شاخص‌های توسعه بشمار می‌رود (غفاری و همکاران، ۱۳۹۱).

مشارکت به مفهومی که امروزه متداول است، پدیده جدیدی مشارکت در زندگی جوامع بشری محسوب می‌شود. در این مفهوم، مشارکت عبارت است از دخالت داوطلبانه، آگاهانه و همه جانبه در همه امور اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی که هر یک به نوعی با زندگی آنان سر و کار دارد و تأثیرگذاری بر فرآیندهای تصمیم‌گیری در این امور. مشارکت نه تنها یک رهیافت برای رسیدن به توسعه پایدار است، بلکه بنا بر اهمیتی

که دارد خود به عنوان هدف توسعه محسوب می‌شود، زیرا بدون مشارکت مردم در تمامی عرصه‌های فعالیت، توسعه امکانپذیر یا حداقل پایدار نخواهد بود. در توسعه پایدار، همه اقشار، طبقات و گروه‌های مختلف سنی و جنسیتی از جایگاه خاص برخوردارند زیرا تنها در صورت مشارکت همه مردم بویژه بانوان است که برنامه‌ها و اقدامات توسعه بر اساس نیازهای واقعی مردم پی‌ریزی می‌شوند و چون بوسیله خود مردم تعریف و طراحی می‌شوند، بنابراین مورد حمایت آن‌ها قرار گرفته و پایدار خواهند ماند (رنجبریان، ۱۳۹۰).

بدیهی است که زنان و دختران بعنوان نیمی از جامعه، در صورت حضور فعال در عرصه‌های مشارکت مردمی نقش مهمی در روند توسعه خواهند داشت و چنانچه به هر دلیل زمینه‌های لازم برای مشارکت آن‌ها در امر توسعه فراهم نشود، جامعه نیمی از عامل انسانی را از دست خواهد داد. از طرف دیگر با توجه به نقش تربیتی زنان در محیط خانواده، به جرأت می‌توان گفت که آموزش زنان در حکم آموزش خانواده است و ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی زنان سبب افزایش سطح آگاهی جامعه در زمینه‌های مختلف از جمله امر مشارکت خواهد شد و این موضوع اهمیت نقش زنان در تحقق امر مشارکت مردمی را برجسته‌تر می‌نماید. مشارکت زنان در فرآیند توسعه، هم حق آن‌هاست - زیرا روند توسعه و تصمیم‌گیری‌ها باید با نقش‌ها و نیازهای زنان نیز هماهنگ باشد - و هم وظیفه آن‌هاست زیرا نیمی از نیروی فعال جامعه را تشکیل می‌دهند. امروزه میزان و نحوه مشارکت اقشار مختلف بویژه زنان، تعیین‌کننده جایگاه جوامع از نظر توسعه‌یافتگی است (حب‌وطن، ۱۳۸۴).

اگر جامعه‌ای بخواهد سعادت‌مند باشد و با مشکلات روبرو نشود باید سرمایه‌گذاری مناسبی در رشد و توسعه اجتماعی و فرهنگی زنان پیاده نماید زیرا رشد و توسعه فرهنگی و اجتماعی زنان در سایه بالابردن آگاهی‌های آنان است. مسئله حضور زنان و دختران در جامعه و در مجامع علمی، از جمله مورد توجه مسئولین و کارشناسان در سال‌های اخیر می‌باشد. رشد قبولی دختران در دانشگاه واقعی غیر قبل انکار است که نیازمند تحلیل کارشناسانه و بررسی اصولی می‌باشد تا ریشه‌ها و پیامدهای آن به دقت کشف گردد. برخی رشد حضور دختران در دانشگاه‌ها را مثبت ارزیابی می‌کنند و آن را از سویی نشانه رشد فرهنگ جامعه دانسته و از سویی دیگر با توجه به نقش زنان در فرهنگ‌سازی، این رشد را مفید و مؤثر ارزیابی می‌کنند. حضور زنان در عرصه تحصیلات عالی و بازار کار، موجب رشد اقتصادی آن‌ها خواهد شد. تحصیلات زنان بر روابط خانوادگی نیز تأثیر می‌گذارد. نظام‌های فرهنگی و اجتماعی بر روی نهادهای مختلف هر جامعه نقش مسلط و غالب داشته و به همین خاطر همسوئی نهادهای اجتماعی با نظام فرهنگی و اجتماعی جامعه ضرورت پیدا می‌کند. زنان بعنوان نیمی از جمعیت جوامع می‌توانند در توسعه اجتماعی و فرهنگی نقش موثر و مفیدی داشته باشند (بیک‌زاد و همکاران، ۱۳۸۸).

حضور فکری زنان متفکر و خلاق، سبب رشد امور اقتصادی و اجتماعی جامعه می‌گردد. حضور زنان در عرصه اقتصادی برای بهبود و بهره‌وری، افزایش اثربخشی و تقویت جایگاه رقابتی می‌تواند مؤثر واقع شود و اجتماع را هر چه بیشتر به یک توسعه اقتصادی پایدار می‌رساند. زنان را نباید از بالا رفتن لیست‌های مدیرتی و رهبری باز داشت؛ زنان با اندکی کار سخت و منظم، پایدار و فشار روشنفکرانه از طریق تحصیل می‌توانند وارد عرصه‌های مدیریتی شوند. برای بهبود وضع شغلی زنان، استفاده از مشاوران خردمند، بهره‌گیری از مدل‌های نقش، ایجاد شبکه‌های ارتباطی و اطلاعات راه‌گشاست. باید زنان را به مهارت تشویق نمود و این مهارت، صرف وقت برای طراحی مسیر شغلی مناسب است. زنان شایسته، متخصص و ماهر در صورتی که برانگیخته بشوند و دوشادوش مردان در میدان‌های توسعه و رشد پایدار جامعه پیش بروند، تحقق بخش جامعه مدنی جهانی خواهند بود. زنان به رغم تمام محدودیت‌های گوناگون توانسته‌اند گام‌های بلندی در مسیر ارتقای وضعیت مادی و معنوی خود بردارند و این علاقه و پایداری زنان در حضور در صحنه‌های اجتماعی و پذیرش استقلال نسبی به عنوان یک شهروند آزاد بخصوص خودباوری زنان و افزایش سطح فرهنگ سیاسی آنان و نقش تربیتی و تأثیری که بر فرزندان و همسران می‌توانند باقی گذارند جزو عوامل مثبت و اثربخش در دموکراسی در یک کشور است. پرداختن به مسائل زنان نیازمند نگرشی نو در تمامی سطوح جامعه است. تجربه نشان داده است که زنان در فرصت‌های مساوی صلاحیت‌های خود را در تحقق مسئولیت‌های اجتماعی و بسیاری از عرصه‌های دیگر نشان داده‌اند و برخی از زنان شایسته‌اند و عملکردی خیلی بهتر از مردان داشته‌اند (غیائی، ۱۳۸۵).

همانطور که بوضوح قابل مشاهده است، حضور زنان در عرصه‌های مختلف جامعه به رشد و تعالی استان و کشور کمک شایانی خواهد نمود و می‌تواند زمینه توسعه پایدار را در همه زمینه‌ها بوجو آورد؛ لزوم مشارکت بانوان در جامعه باعث شده است تا بازنگری در مفاهیم و نقش‌های این بخش از جامعه ضرورت یابد و باید با انجام مطالعات کافی و شناخت فضای استان، شرایط مناسب را برای حضور و مشارکت بانوان گلستانی در جامعه فراهم نمود.

اگرچه در سال‌های اخیر تلاش‌هایی برای افزایش مشارکت بانوان در عرصه‌های گوناگون صورت گرفته است اما همچنان درصد مشارکت آن‌ها کم است و باید افزایش یابد. عوامل گوناگونی در این زمینه باعث جلوگیری از افزایش مشارکت بانوان گلستانی شده است که برخی از آن‌ها عبارتند از:

۱) نگرش سنتی نسبت به جایگاه زن

۲) مردسالاری حاکم در بین خانواده‌ها

۳) درصد زیاد روستائینان و توسعه نیافتگی این جوامع

۴) عدم حمایت کافی از زنان شاغل، بد سرپرست و بی سرپرست

۵) فقدان امنیت شغلی

۶) عدم فرهنگ سازی و آگاهی رسانی مناسب

۷) وظیفه تربیت و مراقبت از فرزندان

با توجه به موارد ذکر شده، این الزام وجود دارد که "خط مشی گذاری بخش بانوان و خانواده" در کنار سایر بخش ها باید از منظر حکمرانی استانی (Provincial Governance) و حتی ملی مورد تجدید نظر قرار گیرد، بنابراین ضرورت داشت در ابتدا نسبت به بازنگری و تدوین سند چشم انداز استان (به عنوان سند بالادستی) اقدام شود تا در نتیجه آن (استراتژی های مناسب) در کل استان و بخش های اصلی از جمله بخش بانوان و خانواده شناسایی و تدوین شود که این مهم با توجه به مطالعات انجام گرفته توسط این شرکت با رویکرد توسعه پایدار انجام گرفته و نتایج و یافته های این مطالعه و بررسی ها که منجر به جمع آوری حدود ۲۰۰ هزار دیتا (DATA) و تبدیل آن به ۴۰ هزار اطلاعات (Information) شامل قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها حکایت از این واقعیت دارد که بر مبنای ارزیابی محیطی (محیط پژوهی) در بخش های ۱۹ (۳۱) گانه استان (از جمله بخش بانوان و خانواده) متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و مبتنی بر اسناد بالادستی همچون چشم انداز ۱۴۰۴ کشور، سیاست های کلی نظام به ویژه "اقتصاد مقاومتی" و با توجه به سندهای استانی به ویژه سند آمایش استان؛ مجموعه نقاط قوت استان بسیار بیشتر از نقاط ضعف آن بوده و این در حالی است که استان دارای پتانسیل ها و فرصت های متعدد و متکثر داخلی و بین المللی کمتری نسبت به تهدیدات می باشد. به بیان دیگر استان از لحاظ برخورداری ها، منابع خدادادی، جغرافیایی و طبیعی، فرصت ها و قابلیت ها در زمینه انرژی وضعیت مناسبی ندارد و متأسفانه در عملکرد در شاخص های اساسی و کلان اقتصادی به ویژه شاخص فقر جزء پنج استان آخر کشور می باشد.

اکنون با توجه به مشخص نمودن جهت گیری و اولویت های استان در "سند چشم انداز ۱۴۰۴" و "سند آمایش سرزمینی" باید به دنبال تدوین برنامه های کاربردی بر اساس پتانسیل ها و اهداف استان و تعیین استراتژی های متناسب با بخش بانوان و خانواده بود تا با **افزایش مشارکت همه جانبه بانوان**، شاهد افزایش بهره وری و توسعه همه جانبه در استان گلستان باشیم.

۲-۱) ضرورت و اهمیت پژوهش

عدم شناخت کافی از جامعه زنان استان و تعییراتی که در سال‌های اخیر در ساختار خانواده‌های و نگرش آن‌ها نسبت به زنان و نقش و جایگاه آنان در جامعه اتفاق افتاده است باعث می‌شود تا هرگونه برنامه‌ریزی و اقدامی در این زمینه بدون دستیابی به شناخت و اطلاعات کافی محکوم به شکست شود. در شرایطی که بانوان نیمی از جمعیت استان را تشکیل می‌دهند و می‌توانند نقش مؤثر و حیاتی در توسعه و پیشرفت اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و ... داشته باشند، انجام تحقیقات علمی و تعیین استراتژی‌های کارآمد و متناسب با جامعه، ضرورتی انکارناپذیر است.

در سال‌های اخیر و به واسطه اتخاذ تصمیمات خلق‌الساعه و بر اساس روش‌های آزمون و خطا که بدون شناخت کافی از جامعه بانوان استان صورت گرفته‌اند، خسارت‌های زیادی به بخش بانوان و خانواده وارد شده است که ادامه کار را با چنین شرایطی غیرممکن می‌سازد. شرایط فعلی استان باعث شده است تا تدوین نقشه راه مسئولین در بخش بانوان و خانواده دارای اهمیت بسیار زیادی شود و این مهم جز با انجام مطالعات گسترده علمی، استفاده از تجربیات موفق سایر کشورها، الگوبرداری از نتایج و یافته‌های علمی روز دنیا، مشورت با متخصصان و صاحب‌نظران این عرصه، نگاه به اسناد بالادستی مانند سند آمایش سرزمینی و سند چشم‌انداز و ... ممکن نخواهد بود.

از آنجایی که در اسناد بالادستی مانند سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ که توسط همین شرکت تهیه و تدوین شده است نیز توجه بسیار زیادی به نقش بانوان و خانواده در پیش‌برد اهداف استان شده است، باید بمنظور تدوین نقشه راه، اهداف و اولویت‌های تعیین شده در این سند را مورد توجه قرار داد که مهمترین آن‌ها عبارتند از:

- ۱) مدیریت شکاف نسلی
- ۲) توسعه بهینه کمی و کیفی آموزش
- ۳) سلامت جسمانی و روانی
- ۴) توسعه ورزش‌های همگانی و قهرمانی
- ۵) توانمندسازی آسیب‌پذیران
- ۶) امنیت غذایی
- ۷) تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان
- ۸) گسترش تحقیق، توسعه و نوآوری در استان

همانطور که قابل مشاهده است، اهداف و اولویت‌های گوناگونی در رابطه با بخش بانوان و خانواده وجود دارد که دستیابی به آن‌ها جز با برنامه‌ریزی و داشتن استراتژی (های) مناسب ممکن نخواهد بود. در شرایطی که استان نیازمند افزایش بهره‌وری و افزایش مشارکت بانوان در عرصه‌های گوناگون است، انجام تحقیقاتی که باعث روشن شدن وضعیت و تدوین نقشه راه خواهند شد بسیار ضروری است زیرا تنها در این صورت است که مدیران با اطلاع دقیق از شرایط و اولویت‌ها و نیز با درک درست از استراتژی‌ها و برنامه‌های کلان استان می‌توانند با ریسک کمتری در راستای تحقق اهداف خود گام بردارند. همچنین تدوین برنامه استراتژیک توسعه بخش بانوان و خانواده استان می‌تواند از جنبه‌های دیگری نیز دارای اهمیت و ضرورت باشد که در ذیل فهرست وار به بیان برخی از آن‌ها پرداخته می‌شود:

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

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

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

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

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

➤ از همه مهم‌تر اینکه با تدوین این برنامه استراتژیک و شناسایی نقاط قوت و ضعف بخش بانوان و خانواده استان، هم نقشه راه خط‌مشی‌گذار معلوم می‌شود و هم سرمایه‌گذاران 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 ضرورت‌های انجام این پژوهش بوده که به دلیل پرهیز از اطاله کلام؛ از بیان سایر موارد خودداری می‌شود.

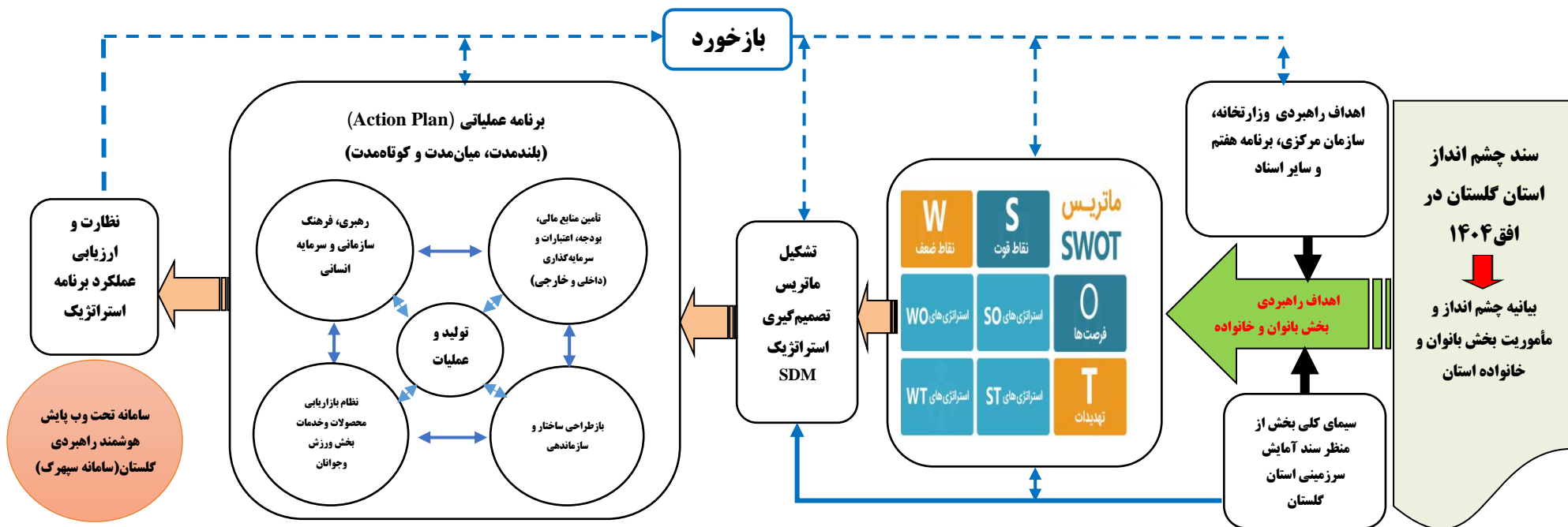
۳-۱) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (Conceptual framework Of Research)

برای تدوین مدل و چارچوب نظری پژوهش باید به تاریخچه و ترمینولوژی برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک تکیه شود. انواع مدل‌های فرآیند مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس مراحل پنج‌گانه: (۱) کنکاش مفهومی (۲) کنکاش محیطی (۳) تصمیم‌گیری و تدوین راهبرد (۴) پیاده‌سازی (۵) بازخورد، کنترل و ارزیابی انتخاب می‌شوند. برخی از انواع مدل‌های مورد بررسی به ترتیب اولویت زمانی شامل موارد زیر می‌باشند:



نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

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



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

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

۴-۱) اهداف پژوهش

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

۴-۱-۱) هدف اصلی پژوهش

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

۴-۱-۲) اهداف فرعی پژوهش

- ۱) شناخت برنامه‌های بخش بانوان و خانواده استان گلستان از گذشته تاکنون
- ۲) شناخت بخش بانوان و خانواده استان گلستان در سند آمایش استان گلستان
- ۳) تدوین بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بخش بانوان و خانواده استان گلستان
- ۴) تعیین اهداف راهبردی بخش بانوان و خانواده استان گلستان
- ۵) محیط پژوهی بخش بانوان و خانواده استان گلستان
- ۶) تعیین موقعیت استراتژیک بخش بانوان و خانواده استان گلستان
- ۷) تدوین استراتژی اصلی بخش بانوان و خانواده استان گلستان
- ۸) شناسایی استراتژی‌های بخشی مربوط به بخش بانوان و خانواده 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 بانوان و خانواده استان گلستان خواهد شد که به نوبه خود باعث هماهنگی در خط‌مشی‌گذاری و نظام بودجه‌ریزی در سایر بخش‌های مرتبط با بخش بانوان و خانواده استان می‌شود. از طرف دیگر پیاده‌سازی نتایج این پژوهش بخشی از دغدغه اصلی پیاده‌سازی استراتژی پیشران و اصلی استان تحت عنوان «تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمّر)» را نیز برطرف می‌نماید. سایر موارد عبارتند از:

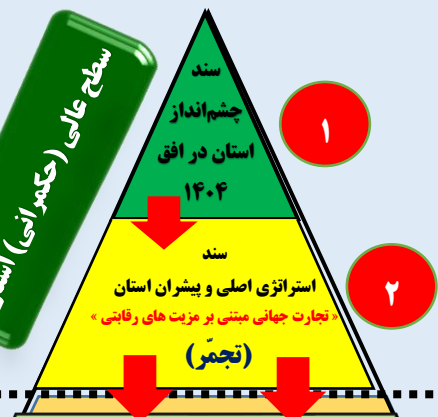
➤ در بخش تأمین مالی و سرمایه‌گذاری باعث اثربخشی در توزیع منابع مالی می‌شود و مطابق اهداف برنامه هفتم که باید رشد تشکیل سرمایه ناخالص سرمایه‌گذاری ۲۲.۶ درصد شود، واجد اهمیت خواهد بود.

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



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

سطح عالی (حکمرانی) استان



سطح میانی (بخشی) استان

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

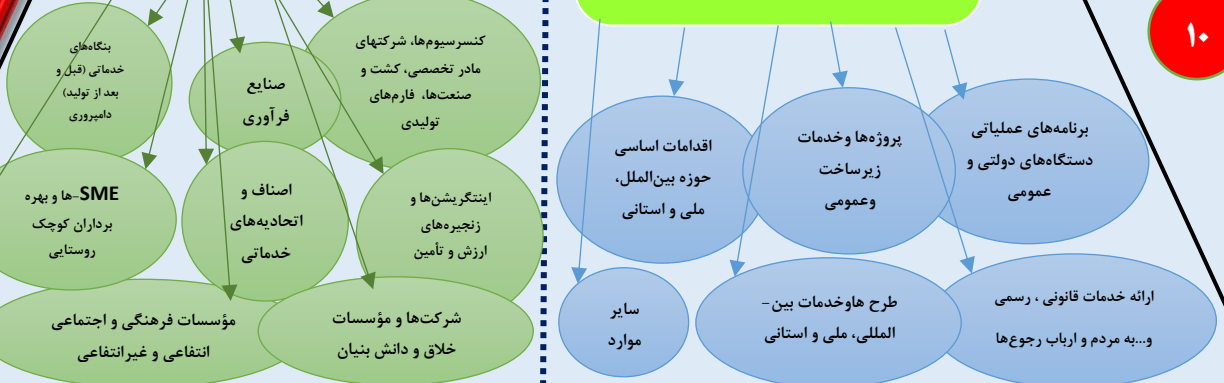
سطح تاکتیکی استان



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

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

سطح عملیاتی (اجرایی) استان



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

نمودار شماره I

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

۱-۶) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش

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

۱-۶-۱) سؤال اصلی: چه نوع برنامه‌ای برای توسعه بخش بانوان و خانواده 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 کلی بخش بانوان و خانواده استان گلستان از منظر آمایش سرزمینی چگونه است؟
- چشم‌انداز و مأموریت بخش بانوان و خانواده استان گلستان چیست؟
- اهداف راهبردی بخش بانوان و خانواده استان گلستان چیست؟
- موقعیت استراتژیک فعلی بخش بانوان و خانواده استان گلستان کجاست؟
- استراتژی اصلی بخش بانوان و خانواده استان گلستان چیست؟
- استراتژی‌های بخشی استان در بخش بانوان و خانواده استان گلستان چیست؟

۱-۷) قلمرو پژوهش

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

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

برنامه استراتژیک بخش بانوان و خانواده 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 به‌عنوان عامل محدود کننده جمعیت جامعه در بعد جغرافیایی

و مکانی هست. در حقیقت قلمرو مکانی به پژوهشگر اعلان می‌نماید در چه نمونه آماری می‌تواند به

تحلیل و بررسی پردازد و نتایج پژوهش را به چه جامعه‌ای می‌تواند، تعمیم دهد. از این رو در عنوان

پژوهشی که ذکر شد باید مشخص شود که می‌خواهیم چه جامعه و چه نمونه‌ای از آن را بررسی نماییم.

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

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

۸-۱) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده

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

۹-۱) گروه‌های ذینفعان

به دلیل ابعاد گسترده و زاویه دید متفاوت این پژوهش به بخش بانوان و خانواده استان گلستان، کاربردهای وسیعی برای آن متصور شده است. در سطح کلان دولتمردان، خط‌مشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان شاغل در سازمان‌هایی که به نحوی در بخش بانوان و خانواده استان گلستان دخیل‌اند، مانند وزارتخانه‌ها، سازمان برنامه و بودجه، دانشگاه‌ها، مجمع تشخیص مصلحت نظام و نظایر این‌ها از ذینفعان دولتی در سطح ملی این پژوهش به شمار می‌روند. دفتر امور بانوان استانداری، بهزیستی، تعاون، کار و رفاه اجتماعی، کمیته امداد، دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی، دفاتر بانوان و خانواده کلیه دستگاه‌های اجرایی و نظایر این موارد از ذینفعان دولتی در سطح

استان می‌باشند. در سطح خرد، گروه بعدی سرمایه‌گذاران، صنعتگران، توزیع‌کنندگان، تولیدکنندگان، صادرکنندگان، مؤسسات خصوصی، 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 بویژه در روش‌های محیط‌پژوهی بوده و بخش دیگر آن تلفیق و ترکیب دو روش متداول برنامه‌ریزی استراتژیک و آمایش در استان در این پژوهش می‌باشد و مهم‌ترین نوآوری آن تدوین سند استراتژیک بخشی از منظر حکمرانی محلی و استانی است.

۱-۱۱ تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش

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

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

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

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

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

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

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

سیمای کلی بخش بانوان و خانواده

از منظر

سند آمایش سرزمین استان گلستان

مقدمه

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

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

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

۱-۲) بررسی و تحلیل موقعیت استان

استان گلستان، در محدوده جغرافیایی ۵۴ درجه تا ۵۶ درجه طول شرقی و ۳۶/۳۰ تا ۳۸/۱۵ عرض شمالی و در بین استان‌های مازندران، سمنان و خراسان شمالی قرار دارد. گلستان با کشور ترکمنستان نیز همجوار و دارای ۳۴۸ کیلومتر مرز خاکی و ۹۰ کیلومتر مرز آبی با این کشور است. این استان به دلیل جایگاه جغرافیایی ویژه خود از آب‌وهوای گوناگونی برخوردار است. بخشی از 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 قله استان است، در جنوب غربی استان جای دارد. در پایه این بلندی‌ها، به‌ویژه در جنوب و شرق استان، کوهپایه‌هایی از رسوب‌های دانه‌ریز و دانه‌درشت دیده می‌شود که سفره‌های آب زیرزمینی فراوانی را در خود دارند و به صورت چاه و قنات از آن‌ها بهره‌برداری می‌شود.

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

نیمه خشک در شمال جای گرفته است، آب و هوای معتدلی دارد و از نظر کشاورزی بسیار پر بارده است. بیش تر شهرها و روستاهای استان نیز در این ناحیه سرسبز جای گرفته اند. دو توده هوا در تعیین آب و هوای استان نقش مهمی دارند. توده شمالی از سبیری به استان وارد می شود و طی پاییز و زمستان با ریزش برف در بلندی های جنوبی و باران در کوهپایه ها و نوار معتدل میانی همراه می شود. توده دیگر، توده غربی از اقیانوس اطلس و دریای مدیترانه سرچشمه می گیرد و در زمستان به بارندگی و در تابستان به افزایش رطوبت و شرجی شدن هوای استان می انجامد؛ بنابراین، بیش ترین بارندگی در ماه های زمستان و کم ترین آن در ماه های تابستان دیده می شود. باین همه، نیمه ی شمالی استان، بخش نیمه خشک و خشک، از کم ترین بارندگی بهره مند است و به دلیل تبخیر زیاد آب، زمین های شور و کم بارده نیز بسیار دارد.



شکل ۱-۲: نقشه طبیعی استان

۲-۲) انواع آب و هوا در استان

- آب و هوای مرطوب معتدل، در بخش های 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 می شود 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، زمستان های سرد و طولانی و تابستان های معتدل را به همراه دارد.

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

➤ آب و هوای خشک، نیمه خشک و نیمه خشک معتدل که بخش‌های شمال و شرق استان را شامل می‌شود که به علت دوری از دریا، کاهش ارتفاع و نزدیکی به بیابان‌های ترکمنستان، هوای خشک و گرمی دارد.

۳-۲) توپوگرافی استان گلستان

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

۴-۲) منابع آب استان

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

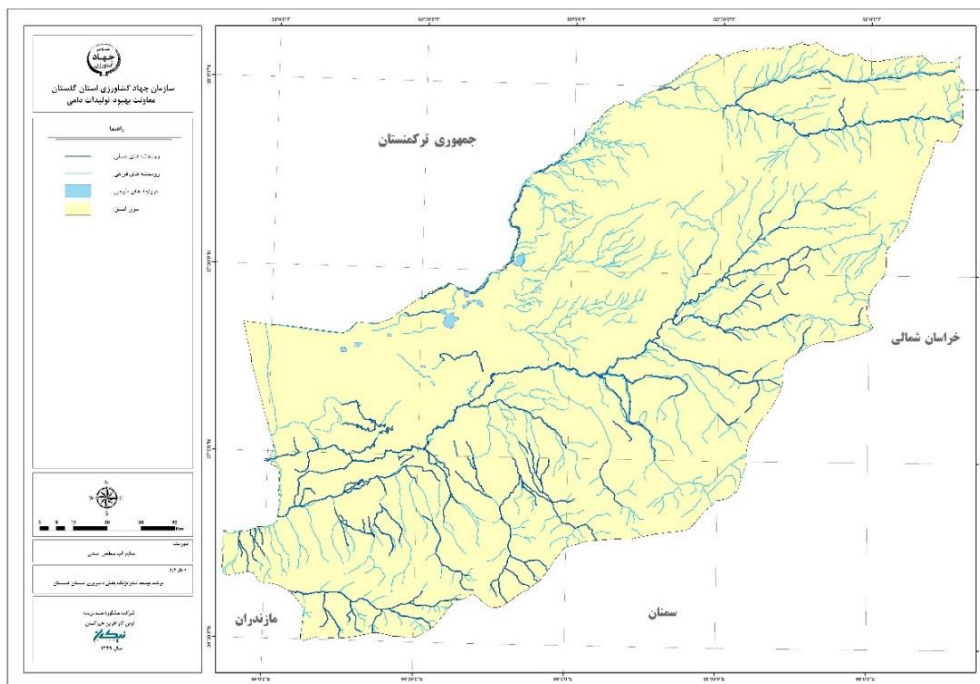
منابع آب زیرزمینی

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

تأمین آب شرب استان

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

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



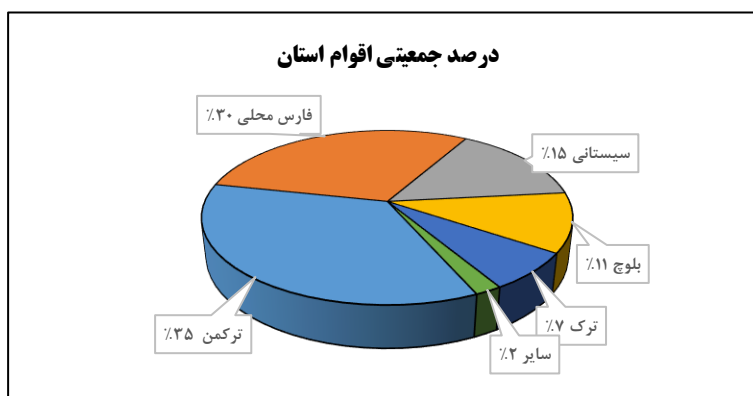
شکل ۲-۲: منابع آب های سطحی

۵-۲) ویژگی های 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 (ته‌کر) 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.



نمودار ۱-۲: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان

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

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

➤ متوسط رشد سالیانه

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

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

➤ تراکم جمعیت

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

➤ میزان شهرنشینی و روستانشینی

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

➤ تعداد و بعد خانوار

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

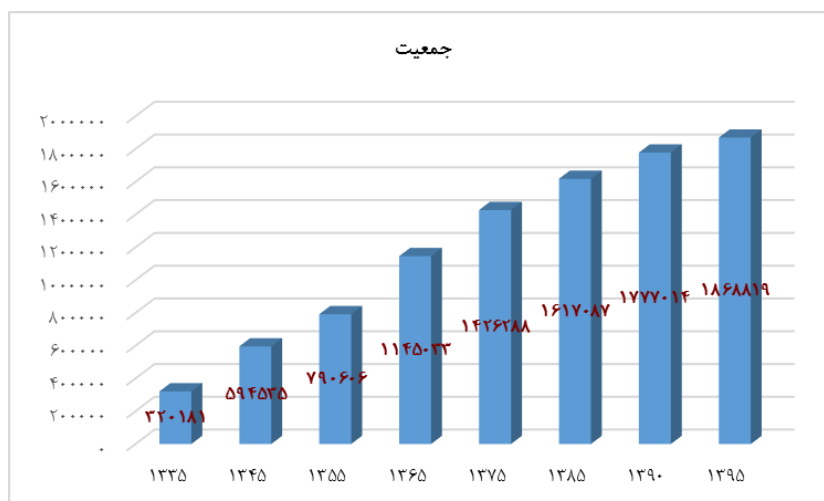
نرخ باسوادی: نرخ باسوادی جمعیت ۶ ساله و بیش‌تر بر اساس نتایج این سرشماری در استان گلستان ۸۶.۱ و در کل کشور ۸۷.۶ درصد می‌باشد.

۶-۲) روند رشد جمعیت در استان

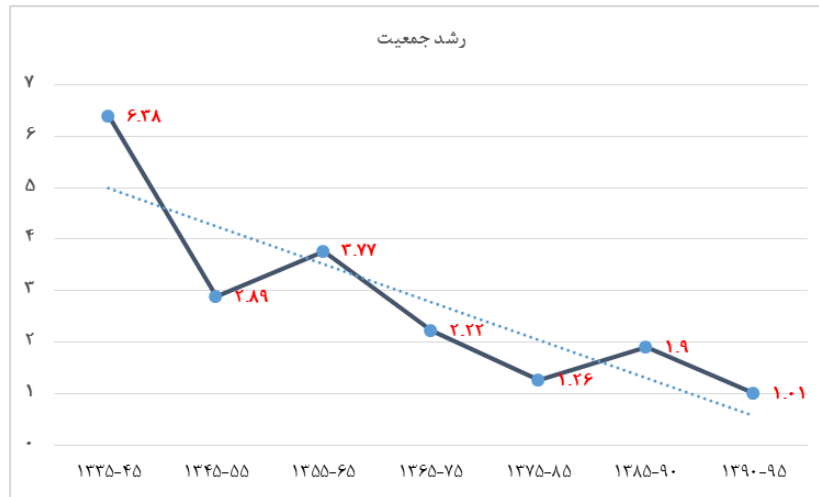
استان گلستان با وسعت ۲۰۴۳۷.۷۴ کیلومتر مربع و جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفر، تراکمی برابر با ۹۱۴ نفر در هکتار را دارا می‌باشد.

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

رشد سالانه	افزایش مطلق	جمعیت (نفر)	سال
-	-	۳۲۰۱۸۱	۱۳۳۵
۶/۳۸	۲۷۴۳۵۴	۵۹۴۵۳۵	۱۳۴۵
۲/۸۹	۱۹۶۰۷۱	۷۹۰۶۰۶	۱۳۵۵
۳/۷۷	۳۵۴۴۲۷	۱۱۴۵۰۳۳	۱۳۶۵
۲/۲۲	۲۸۱۳۵۵	۱۴۲۶۲۸۸	۱۳۷۵
۱/۲۶	۱۹۰۷۹۹	۱۶۱۷۰۸۷	۱۳۸۵
۱/۹	۱۵۹۹۲۷	۱۷۷۷۰۱۴	۱۳۹۰
۱/۰۱	۹۱۸۰۵	۱۸۶۸۸۱۹	۱۳۹۵



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



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

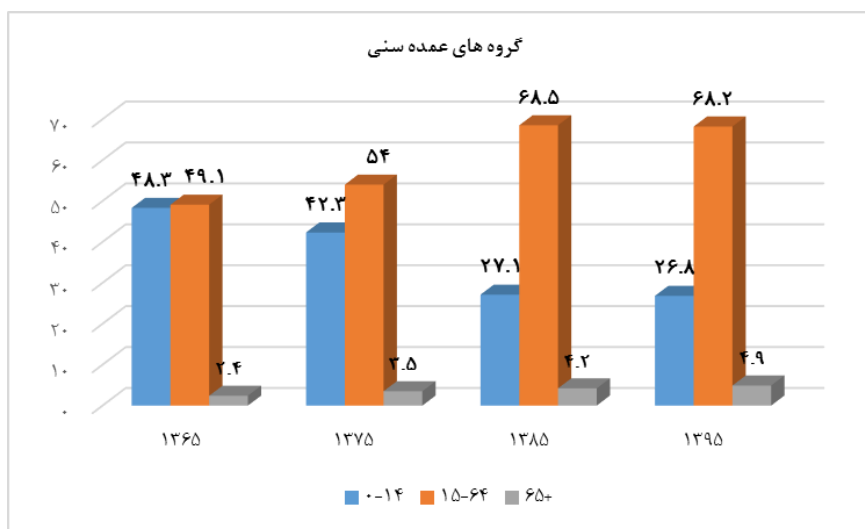
بر اساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن در سال ۱۳۹۵، جمعیت کشور در این سال ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفر بوده که ۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر معادل ۷۴ درصد شهرنشین و ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر معادل ۲۶ درصد جمعیت کشور ساکن روستاها هستند. در این بین جمعیت استان گلستان در سال ۱۳۹۵ برابر با ۱۸۶۸۸۱۹ نفر بوده که ۲.۳۳ درصد جمعیت کل کشور محاسبه گردیده، از این تعداد ۵۳.۲۷ درصد (برابر با ۹۹۵۶۱۵ نفر) شهرنشین و ۴۶.۷۳ درصد (معادل ۸۷۱۵۴۶ نفر) روستانشین بوده‌اند. از کل جمعیت استان گلستان به جمعیت کشور (۲.۳۴)، جمعیت ساکن در شهر ۱.۲۴ درصد و جمعیت ساکن در روستا ۱.۱۰ درصد کشور را به خود اختصاص داده است.

➤ بعد خانوار

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

➤ ساختار جمعیت

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



نمودار ۴-۲: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان

۲-۷) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی

۲-۷-۱) بخش کشاورزی

محور فعالیت‌های اقتصادی استان گلستان، فعالیت‌های کشاورزی است. این فعالیت‌ها شامل: زراعت، باغداری، جنگل و مرتع، دام و طیور و شیلات و آبریزان 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 با ارزشی چون: بلندمازو، راش، توسکا، افرا، ملج، نمدار، ممرز و... در این جنگل‌ها وجود دارند که از نظر زیست‌محیطی و اقتصادی دارای اهمیت فراوان می‌باشند. علاوه بر این گونه‌ها، باید به گونه کمیاب سرخدار اشاره کرد که به صورت نسبتاً خالص و انبوه در محدوده‌ای از جنگل‌های علی‌آباد وجود دارد؛ همچنین گونه زربین در جنگل‌های زرین گل علی‌آباد، رامیان و مینودشت، جامعه جنگلی طبیعی قابل توجهی را تشکیل می‌دهد. گونه سوزنی‌برگ سرونوش نیز یکی دیگر از گونه‌های درختی ویژه می‌باشد که در جنگل‌های سورکش علی‌آباد در ارتفاع ۱۶۰۰ متری رویشگاه منحصر به فردی را به وجود آورده است از نظر موقعیت جغرافیایی و آب‌وهوایی، مراتع استان گلستان را می‌توان به سه گروه: مراتع ییلاقی، مراتع قشلاقی و مراتع میان‌بند تقسیم نمود.

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

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

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

استان گلستان با بیش از ۶۱۰ هزار هکتار اراضی کشاورزی (۵۷۷ هزار هکتار زراعی و ۳۳ هزار هکتار باغی) و ۲۴۸۵ میلیون مترمکعب منابع آبی، ضمن تولید بیش از ۴۳۴۹ هزار تن محصولات کشاورزی (۳۵۶۰ هزار تن زراعی، ۱۶۱۶۸۰ تن باغی، ۶۲۷۵۷۲ تن دام و طیور) با تنوع تولید بیش از ۹۲ نوع محصول، 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 پیله کرم ابریشم و ۸۷ میلیون قطعه جوجه یک‌روزه در سال، از قابلیت‌های استان گلستان است.

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

۲-۷-۲) بخش صنعت و معدن

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

۲-۷-۳) بخش گردشگری

وجود جاذبه‌های طبیعی و سیاحتی در استان از قبیل پارک‌های جنگلی، آبشارهای طبیعی، تالاب‌های طبیعی، سواحل زیبا و آرام دریای خزر در شهرستان‌های بندر گز و بندر ترکمن، جزیره منحصربه‌فرد آشوراده، سدهای سازه‌ای، مراکز ییلاقی جهان‌نما، شاهکوه، زیارت و درازنو، پارک بین‌المللی گلستان، جنگل‌های طبیعی با گونه‌های منحصربه‌فرد سرخدار، زرین و... و زیستگاه‌های مناسب برای پرندگان مهاجر و بومی، اسکله توریستی و تفریحی بندر گز و ترکمن، وجود میادین سوارکاری، اماکن تاریخی و باستانی از قبیل برج قابوس، دیوار اسکندر، آرامگاه مختومقلی فراغی، مسجد جامع گرگان، مبل رادکان، موزه و اماکن مذهبی و همچنین وجود اقلیم‌های مختلف گرم و خشک بیابانی در نواحی شمالی، معتدل و مرطوب در نواحی میانی و سرد و کوهستانی

در نواحی جنوبی استان همراه با وجود اقوام و فرهنگ‌های مختلف، استان گلستان را به ایرانی کوچک و جاذب جمعیت و گردشگر، مبدل نموده است.

۴-۷-۲) بخش بازرگانی و خدمات

ارتباط با جمهوری ترکمنستان و از آنجا به قزاقستان، ازبکستان، تاجیکستان و روسیه و چین و کشورهای پیرامون دریای خزر از طریق راه‌های زمینی (ریلی و جاده‌ای)، وجود فرودگاه بین‌المللی گرگان جهت توسعه تجارت با کشورهای CIS و سایر کشورهای دور و نزدیک، امکان برقراری ارتباط با کشورهای حاشیه دریای خزر از طریق بنادر خواجه نفس و گمیشان (در دست مطالعه و اجرا)، صنایع متعدد مربوط به فرآورده‌های لبنی با نگاه صادرات محور وجود ظرفیت‌های مناسب در زمینه‌های صادرات مرغ و تخم مرغ، خوراک دام و طیور و مکمل‌های دارویی، وجود کارخانه‌های متعدد آرد با ظرفیت بیش از یک میلیون تن آرد گندم جهت ورود موقت گندم و فرآوری و صادرات به کشورهای حوزه خلیج فارس و دریای عمان و سایر همسایگان، ارزش هر تن کالای صادراتی در سال ۱۳۹۶ معادل ۷۶۷ دلار و در سال قبل ۶۰۷ دلار بوده که نشان‌دهنده جایگزین شدن صادرات محصولات با ارزش افزوده بالاتر است.

اقلام عمده صادراتی گمرکات استان گلستان، به ترتیب پنیر، رب گوجه‌فرنگی، میل گرد، پلی‌استایرن، سایر لبنیات، خوراک آماده طیور، تخته فشرده و نئوپان، پرفرم، پلی‌اتیلن، قطعات سوله، ید، پودر شوینده، صیفی‌جات، گوشت مرغ، میوه و مرکبات و سیب‌زمینی، می‌باشند.

۸-۲) الگوی پراکنش سکونتگاه‌های روستایی و تحولات آن

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

- کاهش تعداد روستاهای بزرگ (بیش از ۵۰۰ نفر) و کاهش روستاهای کوچک
- افزایش پوشش خدمات آموزشی و در نتیجه افزایش نرخ باسوادی و سطح سواد
- افزایش پوشش خدمات بهداشتی-درمانی و در نتیجه کاهش نرخ رشد جمعیت به سبب اجرای برنامه‌های تنظیم خانواده
- تحول در نظام بهره‌برداری تولید کشاورزی و ارتباط بیشتر با بازار

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

۱-۸-۲) عوامل مؤثر در نظام استقرار

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

عوامل طبیعی و اکولوژیک

نظام استقرار سکونتگاه ها در فضاهاى روستایی گلستان، طی سال های متمادی و به پیروی از شرایط و مقتضیات طبیعی و اکولوژیک شکل گرفته و موجودیت خود را تاکنون حفظ نموده است. شرایط اقلیمی، منابع آب (سطحی و زیرسطحی)، دشت های گسترده، با خاک حاصلخیز و مساعد برای کشاورزی از جمله مهمترین عوامل هستند که در پراکنش فضایی آبادی ها و سکونتگاه ها روستایی منطقه مؤثر بوده اند. بخش جنوبی استان را فاهای کوهستانی- جنگلی در بر گرفته است. این بخش به سبب ناهمواری ها و ارتفاعات زیاد، محدوده مناسبی برای اسکان جمعیت و فعالیت نبوده و به صورت منطقه بیلاقی دامداران جهت چرای دام و استفاده از هوای مطبوع مورد استفاده قرار می گیرد. با این حال، تعداد از آبادی های کوچک و پراکنده که در امتداد دره ها و کوهپایه ها شکل گرفته اند، در قلمرو کوهستانی و جنگلی استان مشاهده می گردد.

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

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

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

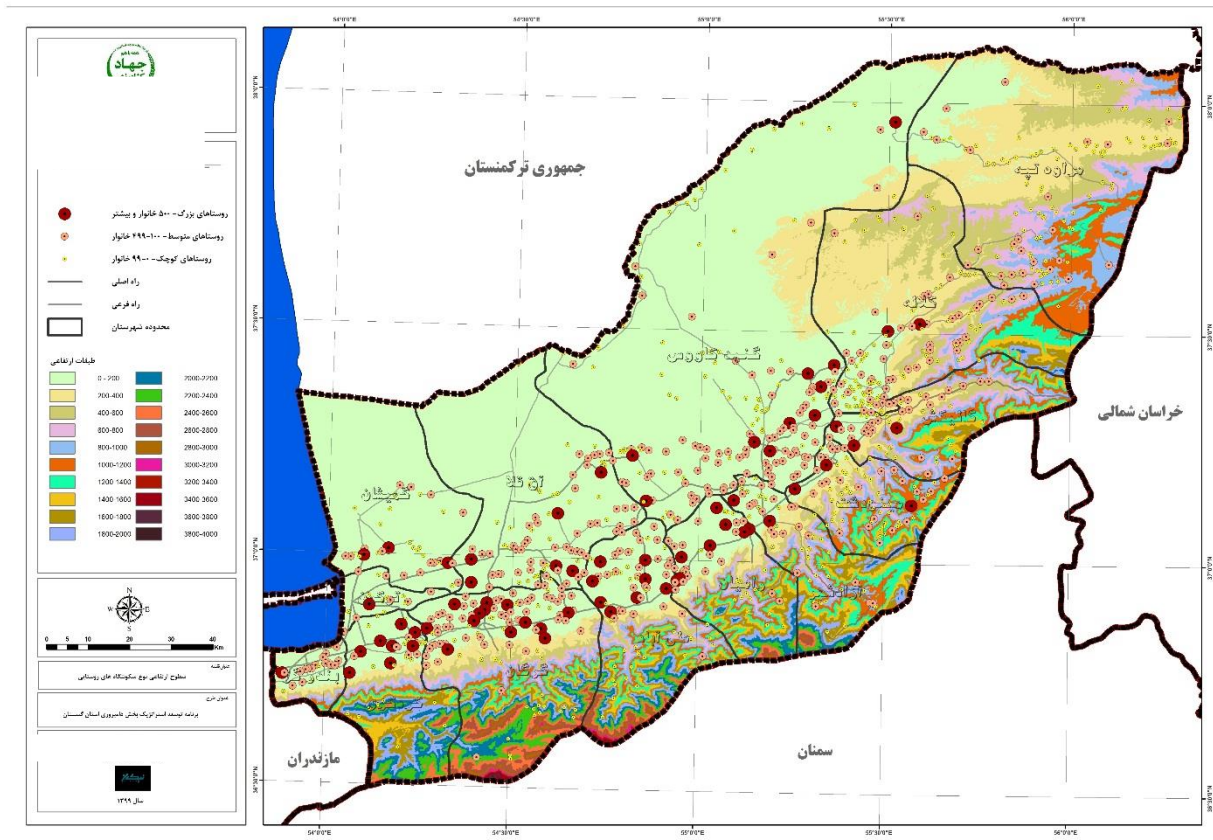
عوامل اجتماعی و اقتصادی

تحولات اقتصادی و اجتماعی، یکی دیگر از عوامل مؤثر در شکل‌دهی نظام استقرار سکونتگاه‌ها محسوب می‌گردد. این تحولات از طریق توسعه فعالیت‌های اقتصادی و تمرکز آن‌ها در بخش‌هایی خاص، روند افزایش یا کاهش جمعیت از 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 غیرکشاورزی نیز به‌منظور پشتیبانی از فعالیت‌های پایه اقتصادی منطقه در بخش میانی متمرکز است. مهمترین نمونه بارز اقتصادی و اجتماعی که به تناسب الگوی ارگانیک نظام استقرار فعلی منطقه تداوم و توسعه یافته شامل ساخت‌وسازهای فیزیکی (نظیر احداث کارخانجات، سد، فرودگاه و تجهیز شبکه راه‌های ارتباطی)، تغییر نقش مراکز پایین اداری به مراکز بالاتر، تبدیل نقاط روستایی به نقاط شهری و برقراری ارتباط مبادله‌ای این منطقه با ترکمنستان و دیگر کشورهای آسیای میانه است.

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

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

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



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

۹-۲) تحلیل الگوی سکونتگاه‌های شهری و تحولات آن

سازمان ملل در بررسی شهرهای جهان، تورم جمعیتی را بدون در نظر گرفتن فعالیت و تولید و خدمات شهر به شرح زیر ارائه می‌دهد:

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

جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان

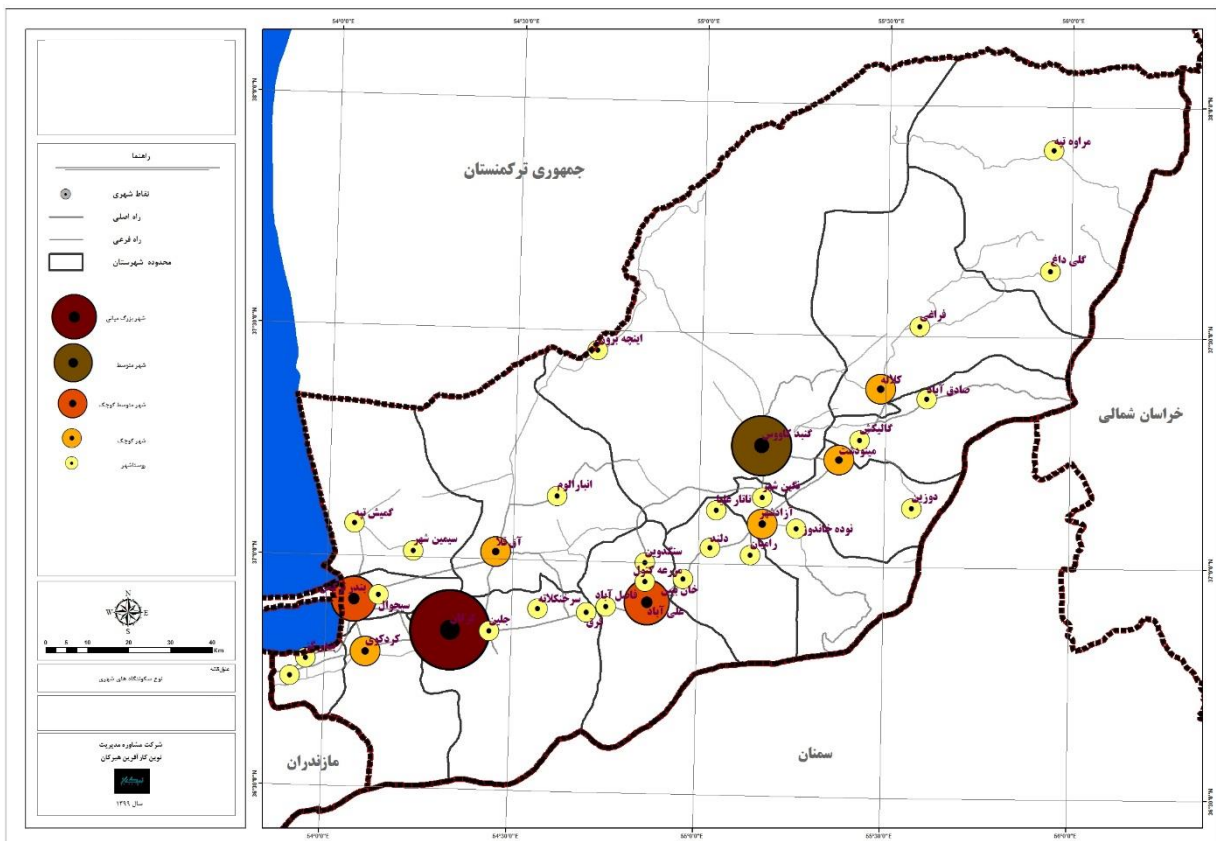
نام شهر	تعداد	نوع سکونتگاه
-	-	کلان شهر
-	-	شهر بزرگ
گرگان	۱	شهر بزرگ میانی
گنبد کاووس	۱	شهر متوسط
بندر ترکمن، علی‌آبادکتول	۲	شهر متوسط کوچک
آزادشهر، کردکوی، کلاله، آق‌قلا، مینودشت	۵	شهر کوچک
گالیکش، بندر گز، فاضل‌آباد، گمیش‌تپه، سیمین‌شهر، رامیان، خان‌ببین، مراوه‌تپه، دلند، نگین‌شهر، سرخنگلاته، جلین، انبارالوم، قرق، نوکنده، فراغی، دوزین، تاتار علیا، سنگدوبین، مزرعه‌کتول، سیجوال، نوده‌خاندوز، اینچه‌برون، گلی‌داغ، صادق‌آباد، کرند.	۲۵	روستاشهر

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

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
۲۵۰۰۰۰-۴۹۹۹۹۹	۱۸/۷۶	گرگان	۳۵۰۶۷۶	۳۴/۴	فرا منطقه‌ای - منطقه‌ای
۱۰۰۰۰۰-۲۴۹۹۹۹	۸/۱۳	گنبد کاووس	۱۵۱۹۱۰	۱۴/۹	ناحیه‌ای درجه ۱
۵۰۰۰۰-۹۹۹۹۹	۵/۷۲	بندر ترکمن	۵۳۹۷۰	۵/۲۹	ناحیه‌ای درجه ۲
		علی‌آبادکتول	۵۲۸۳۸	۵/۱۸	ناحیه‌ای درجه ۲
		آزادشهر	۴۳۷۶۰	۴/۲۹	ناحیه‌ای درجه ۲
		کردکوی	۳۹۸۸۱	۳/۹۱	ناحیه‌ای درجه ۲
		کلاله	۳۶۱۷۶	۳/۵۵	ناحیه‌ای درجه ۲
		آق‌قلا	۳۵۱۱۶	۳/۴۴	ناحیه‌ای درجه ۲
		مینودشت	۳۰۰۸۵	۲/۹۵	ناحیه‌ای درجه ۲
		گالیکش	۲۳۳۹۴	۲/۲۹	محلی
		بندر گز	۲۰۷۴۲	۲/۰۳	محلی
		فاضل‌آباد	۱۹۴۶۱	۱/۹۱	محلی
		گمیش‌تپه	۱۹۱۹۱	۱/۸۸	محلی
		سیمین‌شهر	۱۷۲۰۵	۱/۶۹	محلی
		رامیان	۱۲۴۲۶	۱/۲۲	محلی
		خان‌ببین	۱۰۸۷۸	۱/۰۷	محلی
		مراوه‌تپه	۸۶۷۱	۰/۸۵	محلی
		دلند	۸۱۸۴	۰/۸	روستایی
		نگین‌شهر	۸۱۳۸	۰/۸	روستایی
		سرخنگلاته	۷۵۸۹	۰/۷۴	روستایی
		جلین	۷۴۱۷	۰/۷۳	روستایی
		انبارالوم	۷۰۰۳	۰/۶۹	روستایی
		قرق	۶۷۰۱	۰/۶۶	روستایی
		نوکنده	۶۶۵۰	۰/۶۵	روستایی
		فراغی	۵۷۷۷	۰/۵۷	روستایی
		دوزین	۵۷۳۷	۰/۵۶	روستایی
		کرند	۵۶۱۶	۰/۵۵	روستایی

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
کمتر از ۵۰۰۰ نفر	۱/۱۰	تاتار علیا	۴۷۸۲	۰/۴۷	روستایی
		سنگدوین	۴۲۰۳	۰/۴۱	روستایی
		مزرعه کتول	۴۰۰۹	۰/۳۹	روستایی
		سیجوال	۳۷۴۷	۰/۳۷	روستایی
		نوده خاندوز	۲۹۸۹	۰/۲۹	روستایی
		اینچه برون	۲۴۹۴	۰/۲۴	روستایی
		گلی داغ	۲۰۱۹	۰/۲	روستایی
مجموع	۱۰۰	-	۱۵۹۳	۰/۱۶	روستایی
	۱۰۰		۱۰۱۹۴۳۵	۱۰۰	

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

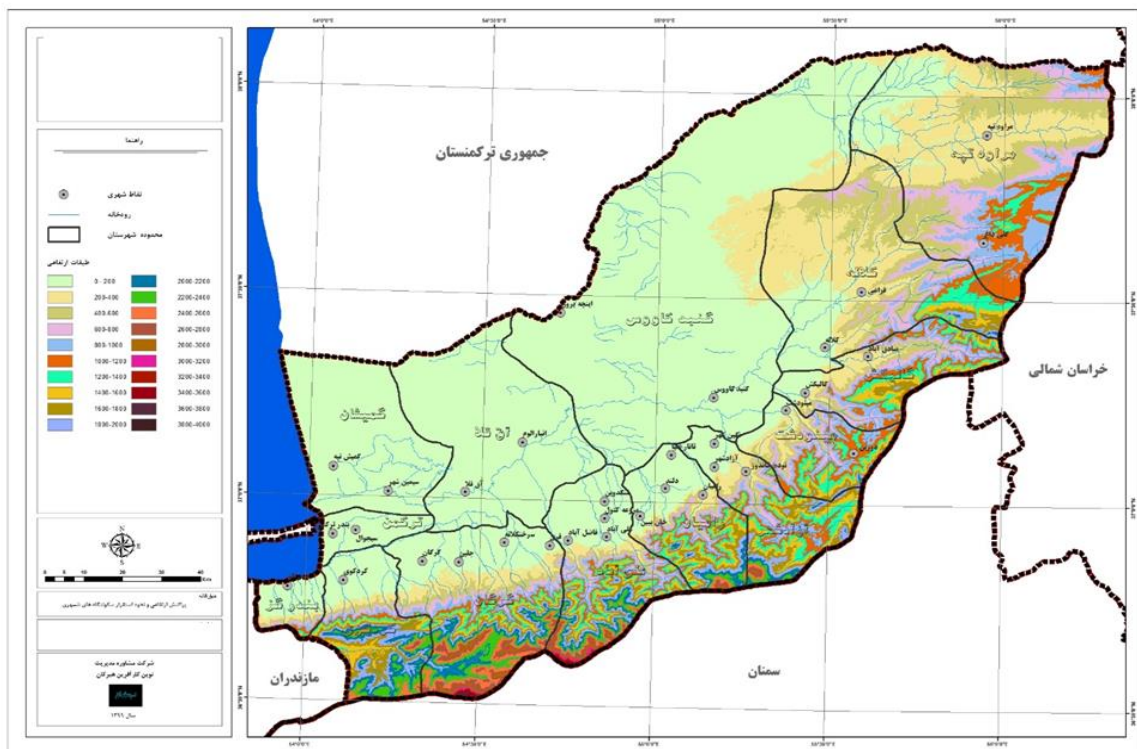


شکل ۴-۲: نقشه سازمان مکانی- فضایی سکونتگاه های شهری

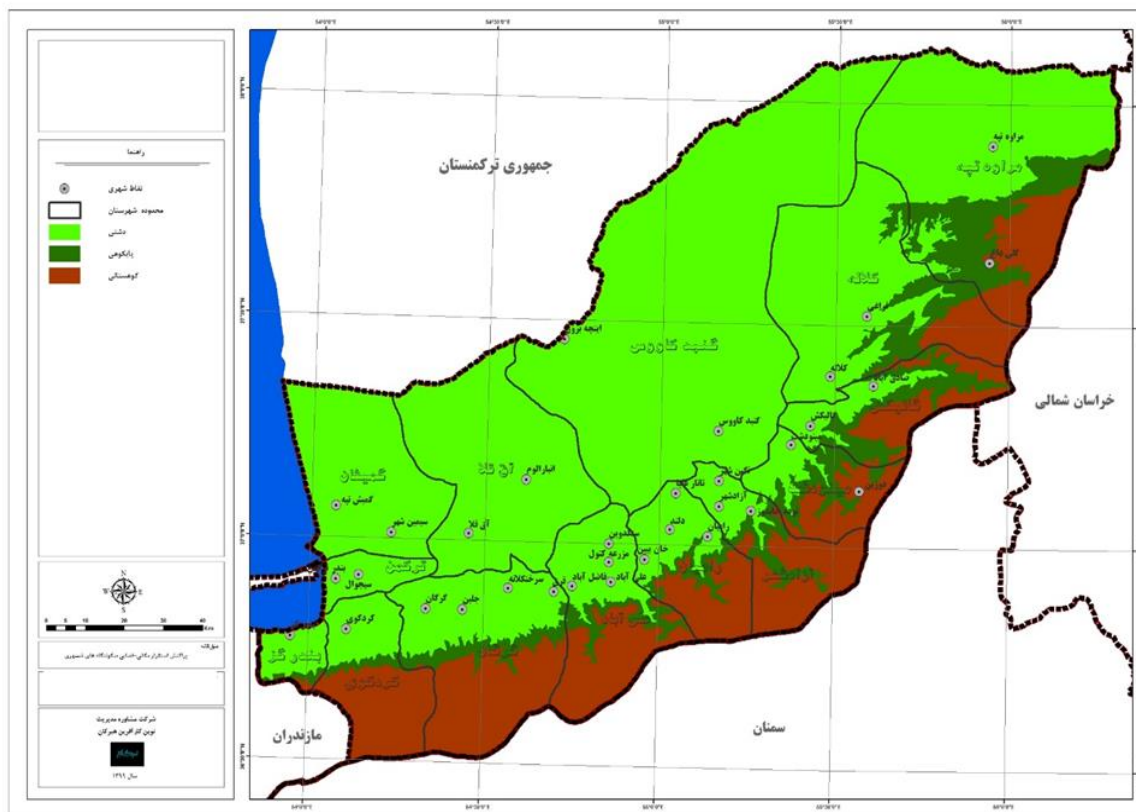
در حال حاضر نظام سکونتگاهی استان گلستان مشتمل بر ۳۳ کانون شهری و ۹۷۲ آبادی در سال ۱۳۹۵ می باشد که به ترتیب ۵۳.۲۷ و ۴۶.۷۳ جمعیت استان را در خود جای داده اند. جمعیت شهری استان در سال ۱۳۹۵، ۹۹۵۶۱۵ نفر سرشماری شده است که شهر گرگان به عنوان شهر نخست به تنهایی ۳۴.۶۶ درصد جمعیت کل شهری استان و شهر گنبد کاووس به عنوان شهر دوم استان ۱۵.۰۲ درصد جمعیت شهری را در خود جای داده اند. لذا شهر

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

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



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



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

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

یکی از موضوعات مهم در آمایش و برنامه ریزی منطقه ای، تحلیل نظام سکونتی است، شکل و ساختار نظام سکونتگاهی تا حدی تحت تأثیر شرایط اقلیمی و عوامل اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی موجود در منطقه است. از آن جا که استان گلستان از نظر اقلیمی دارای اقلیم های متفاوت خزری، کوهستانی، نیمه بیابانی و بیابانی، می باشد و با توجه به این اقلیم ها، فعالیت های اقتصادی متفاوتی انجام می پذیرد؛ بنابراین در استان سکونتگاه های مختلفی متناسب با شرایط اقلیمی و اقتصادی شکل گرفته است. نظام سکونت در قلمرو استان گلستان متکی بر سه الگوی زیست شهری و روستایی و عشایری می باشد. استقرار سکونتگاه های استان عمدتاً تحت تأثیر منابع آبی است بدین صورت که مناطق با آب فراوان و همچنین خدمات و تسهیلات زیربنایی به علاوه دسترسی به شبکه ارتباطی مناسب نقش مهمی در تمرکز جمعیت روستایی ایفا نموده اند.

نظام سکونتگاهی در مناطق شهری از وضعیت کاملاً متفاوتی نسبت به مناطق روستایی برخوردار است، بطوریکه نحوه توزیع نقاط سکونتگاهی تحت تأثیر دو عامل می باشد: شرایط طبیعی و وجود امکانات زیربنایی، اجتماعی و اقتصادی. همین عوامل باعث گردید تا نواحی جلگه ای و پست استان به شرایط مساعد و مناسب طبیعی و اقلیمی

از حداکثر تراکم جمعیت و کانون‌های شهری برخوردار گردند، چنانچه تمام شهرهای استان در ارتفاع کمتر از ۲۰۰ متر از سطح دریا قرار دارند. در نقاط شمالی استان به دلیل وجود اراضی شور، محدودیت آب و خاک و اقلیم خشک و نیمه‌خشک و نواحی کوهستانی و کوهپایه‌ای جنوب استان به لحاظ شرایط اقلیمی سرد، سنگلاخی و ناهموار، دامنه‌ای پر شیب و اراضی جنگلی و مرتعی از حداقل تراکم جمعیت و نقاط مسکونی برخوردار است. وجود امکانات زیربنایی، اجتماعی و اقتصادی سبب جذب و نگهداشت جمعیت و نیز توسعه کانون‌های جمعیتی گشته است توزیع فضایی آبادی‌های مسکونی استان به گونه‌ای است که به طور متوسط در هر ۲۰.۵ کیلومتر مربع یک آبادی مسکونی به چشم می‌خورد. اگر چه به علت غلبه شیوه‌های معیشت روستایی و اقتصاد متکی بر کشاورزی، این استان فاقد شبکه قوی و متراکم از شهرهای بزرگ است. استان گلستان هنوز دارای نظام شهری قابل‌ملاحظه‌ای با شهرهای چند نقشی و کشاورزی در رده‌های مختلف است و با وجود بطئی بودن حرکت شهرنشینی، گرایش منظمی به تقویت شبکه سکونتگاه‌های شهری دارد.

کارکرد سکونتگاه‌ها

شهرهای استان گلستان عمدتاً روستا شهر و از نظر فرهنگی و اجتماعی چندان از مناطق روستایی قابل تفکیک نمی‌باشد و در راستای توسعه مناطق روستایی و افزایش جمعیت آن‌ها ایجاد گردیده‌اند. از مجموع شهرهای استان گلستان تنها دو شهر گرگان و گنبد کاووس دارای ساختار سکونتگاهی شهری بوده که شهر گرگان در مقایسه با شهر گنبد کاووس از ساختار شهری متمرکزتری برخوردار بوده، هر چند شهر گنبد کاووس از منظر مبلمان شهری 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.

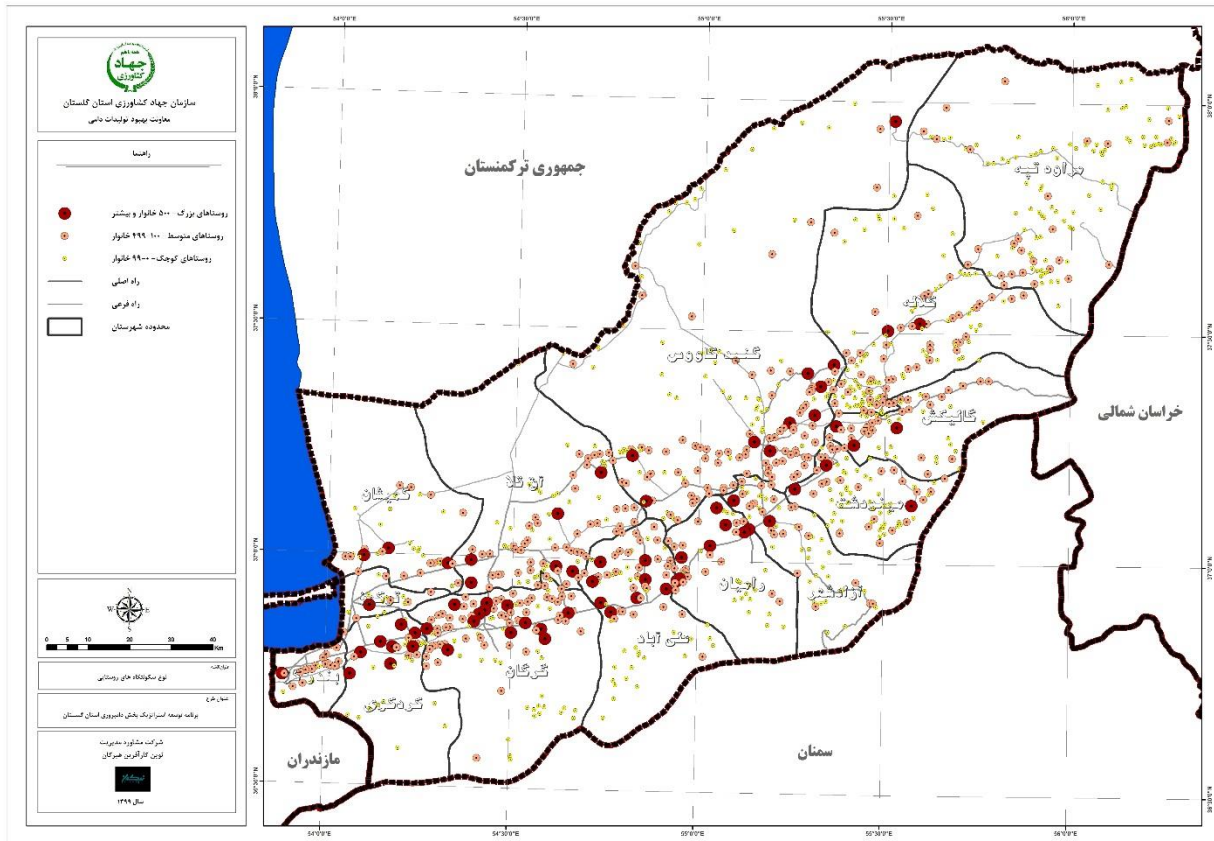
در شناخت شهر از روستا کارکردهای اقتصادی به همراه میزان جمعیت اساس کار قرار می‌گیرد. در طول تاریخ شناخت شهر از طریق کارکرد آن از اعتبار سیاسی و حکومتی برخوردار بوده است به‌ویژه که از ابتدای پیدایش شهرها، شهر با نقش اداری-سیاسی و مذهبی شناخته می‌شد، بنابراین اولین شهرها دارای نقش اداری و سیاسی بوده‌اند.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

توجه به جمعیت شهرها به‌عنوان شاخص‌های از حوزه نفوذ شهر، در کنار شدت و برد عرضه کالا و خدمات (تولید و صادرات) می‌تواند در تعیین مقیاس کارکرد شهرها کمک کند. در این زمینه ارزش اقتصادی و تنوع عرضه کالا و خدمات، تأثیر بسزایی در شناخت دقیق‌تر مقیاس کارکردها خواهد داشت. تعیین مقیاس کارکردهای شهری در سطوح فراملی-ملی، منطقه‌ای، ناحیه‌ای و محلی و روستایی، امکان برنامه‌ریزی را برای تقویت این کارکردها با

هدف استفاده مناسب از امکانات شهرهای استان فراهم می‌سازد. استان گلستان را از لحاظ عملکردی می‌توان به دو ناحیه شرقی و غربی تقسیم نمود. شهر گرگان با جمعیتی در حدود ۳۵۰۶۷۶ نفر در سال ۱۳۹۵، شهر گنبدکاووس نیز با جمعیتی در حدود ۱۵۱۹۱۰ نفر به‌عنوان اصلی‌ترین کانون شهری ترکمن‌ها، پس از گرگان دومین مرکز شهر استان محسوب می‌شود که به‌عنوان مرکزیت ناحیه شرقی مدنظر گرفته است.

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

سایر شهرهای استان اغلب روستا شهرهای زیر ۱۰ هزار نفر جمعیت را در برمی‌گیرد، از مقیاس کارکردی محلی و روستایی برخوردارند، این شهرها صرفاً روستاهای حوزه نفوذ خود را در محدوده شهرستان خود تحت تأثیر قرار می‌دهند. شهرهای نوکنده، سرخنکلاته، نوده خاندوز، 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 به‌واسطه ساختار اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی در حد منطقه‌ای و محلی بوده و تنها شهر گرگان از این منظر دارای کارکردهای در سطوح بالاتر می‌باشد.



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

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

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

شناسایی قلمروهای نامناسب توسعه فعالیت

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

قلمرو فاقد مزیت توسعه فعالیت

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

شناسایی قلمروهای نامناسب استقرار جمعیت

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

قلمروهای موجود دارای محدودیت توسعه

هم اکنون شهری مانند گرگان برای رفع نیاز آبی خود از تعداد زیادی چاه آب استفاده می‌کند و حتی آب را از سایر شهرهای کوچک اطراف دریافت می‌دارد. همچنین، بافت قدیمی شهر و توسعه ناهمگون آن و سرازیر شدن جمعیت در آن باعث شده است ترافیک در خیابان‌های این شهر کوچک دیده شود. از این رو و به دلیل 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.

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

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

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

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

استان گلستان از مزیت‌های زیر برخوردار می‌باشد:

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

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

۱۳-۲) بخش بانوان و خانواده

در حال تکمیل

تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های

بخش بانوان و خانواده استان گلستان

با مروری بر سند چشم انداز استان در آفاق ۱۴۰۴

مقدمه

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

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

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

خلاصه بیانیه «سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴»

مقدمه

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

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

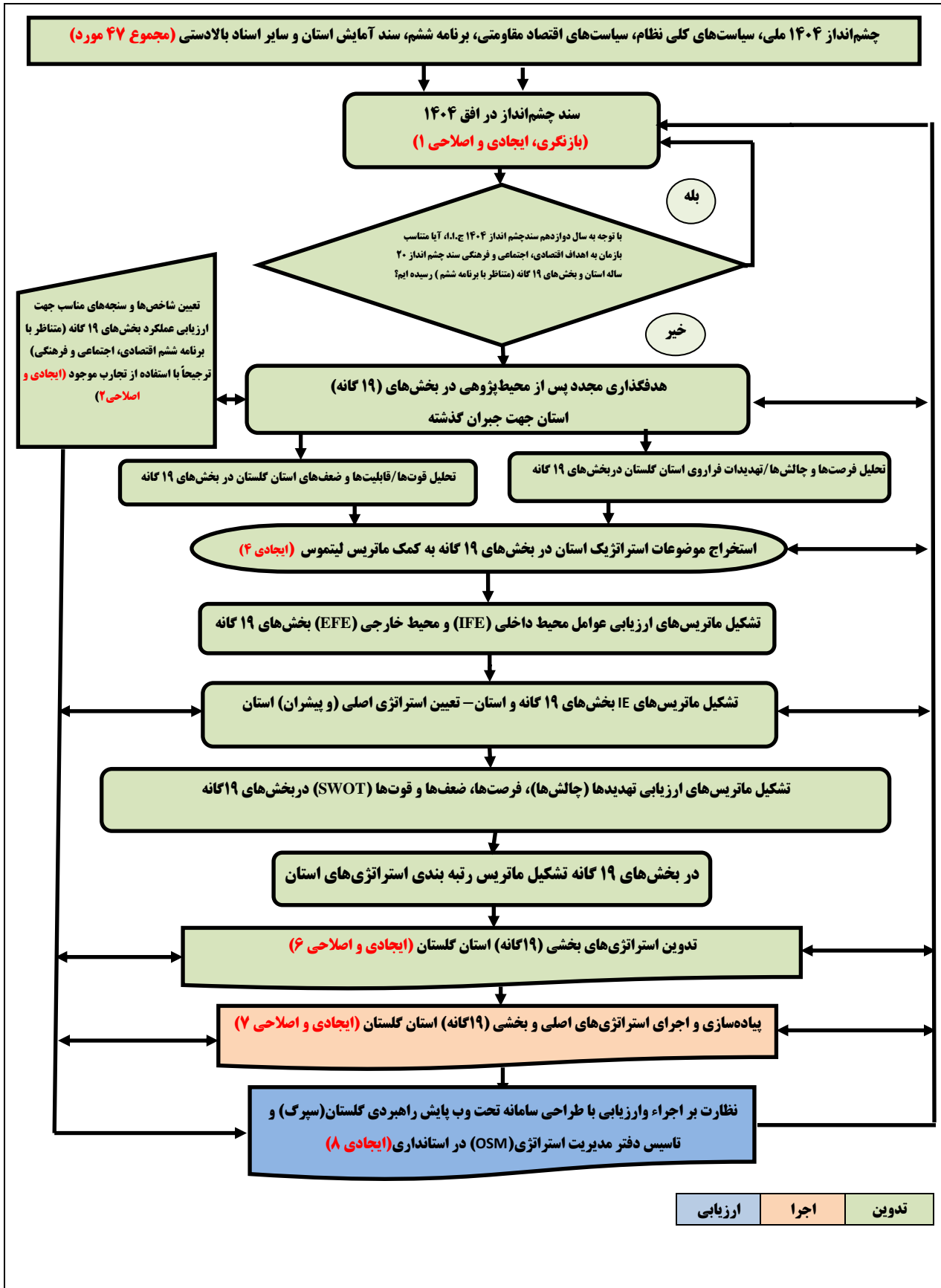
مطابق شرح خدمات مدل اصلی (مدل شماره I) جهت تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان، هشت اقدام ایجاد و اصلاحی شامل موارد ذیل صورت گرفته است که برخی از آن‌ها در چاپ کتاب سند چشم‌انداز و برخی در سایر جلد‌ها انجام خواهد شد:

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

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

1. Proposal

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



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

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

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

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

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

- ۱) باتوجه به یافته‌های این پژوهش یکی از شاخص‌های عملکردی استان که در وضعیت مطلوب و مناسبی قرار ندارد، «نسبت هزینه‌های پژوهشی و تحقیق و توسعه (R&D) به تولید ناخالص داخلی (GDP) در استان» می‌باشد، از این رو به نظر نگارنده هر پروژه پژوهشی و تحقیقی با هر درجه‌ای از کیفیت که باعث حل مسئله‌ای از مسائل استان شود، باید مغتنم شمرده شود.
- ۲) نسبت «سند چشم‌انداز و برنامه استراتژیک» با «برنامه‌ریزی آمایش» نسبت جایگزینی نمی‌باشد؛ بلکه این دو نوع برنامه باتوجه به خواستگاه رشته‌ای و کارکردی مکمل یکدیگر می‌باشند.
- ۳) منظر بعدی تفاوت کارفرما و متصدی تدوین این دو نوع برنامه از یکدیگر می‌باشد که مطابق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور مسئولیت تدوین سند چشم‌انداز و برنامه استراتژیک استان‌ها، خود استانداری‌ها به‌عنوان متولی اصلی حکمرانی استانی می‌باشند در حالیکه مطابق قانون، متصدی تدوین برنامه‌های آمایش در کشور، سازمان برنامه و بودجه کشور و سازمان‌های تابعه آن در استان‌ها می‌باشند.
- ۴) مطابق آسیب‌شناسی نگارنده که در متدولوژی اولیه ارائه شد، استانداری به‌عنوان متولی اصلی حکمرانی و توسعه استان به‌منظور افزایش کیفیت حکمرانی خوب^۱ نیازمند ایجاد تناسب و توازن بین مسئولیت‌ها و اختیارات خویش است که این مهم مطابق قانون از طریق تدوین یک بسته سیاستی (برنامه منطقه‌ای) در قالب سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی باتوجه به اقتضائات و شرایط محلی و استانی امکان‌پذیر می‌باشد.
- ۵) نهایتاً اینکه پاسخ دقیق، جامع و یکپارچه به سه سؤال کلیدی در مورد استان و بخش‌های ۱۹ گانه آن شامل الف) موقعیت فعلی، ب) افق و چشم‌انداز، ج) استراتژی و برنامه رسیدن به چشم‌انداز، صرفاً به کمک دانش مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک که از جامعیت و یکپارچگی بیشتری نسبت به سایر مدل‌های برنامه‌ریزی برخوردار است صورت می‌گیرد نه سایر انواع برنامه‌ریزی تک‌بعدی یا چندبعدی از جمله برنامه‌ریزی آمایش.

^۱. Good Governance

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

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

۱) ایدئولوژی محوری^۱

۲) آینده متصور^۲

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



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

^۱ Core Ideology

^۲ Envisioned Future

^۳ Yin And Yang

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

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

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

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

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

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

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

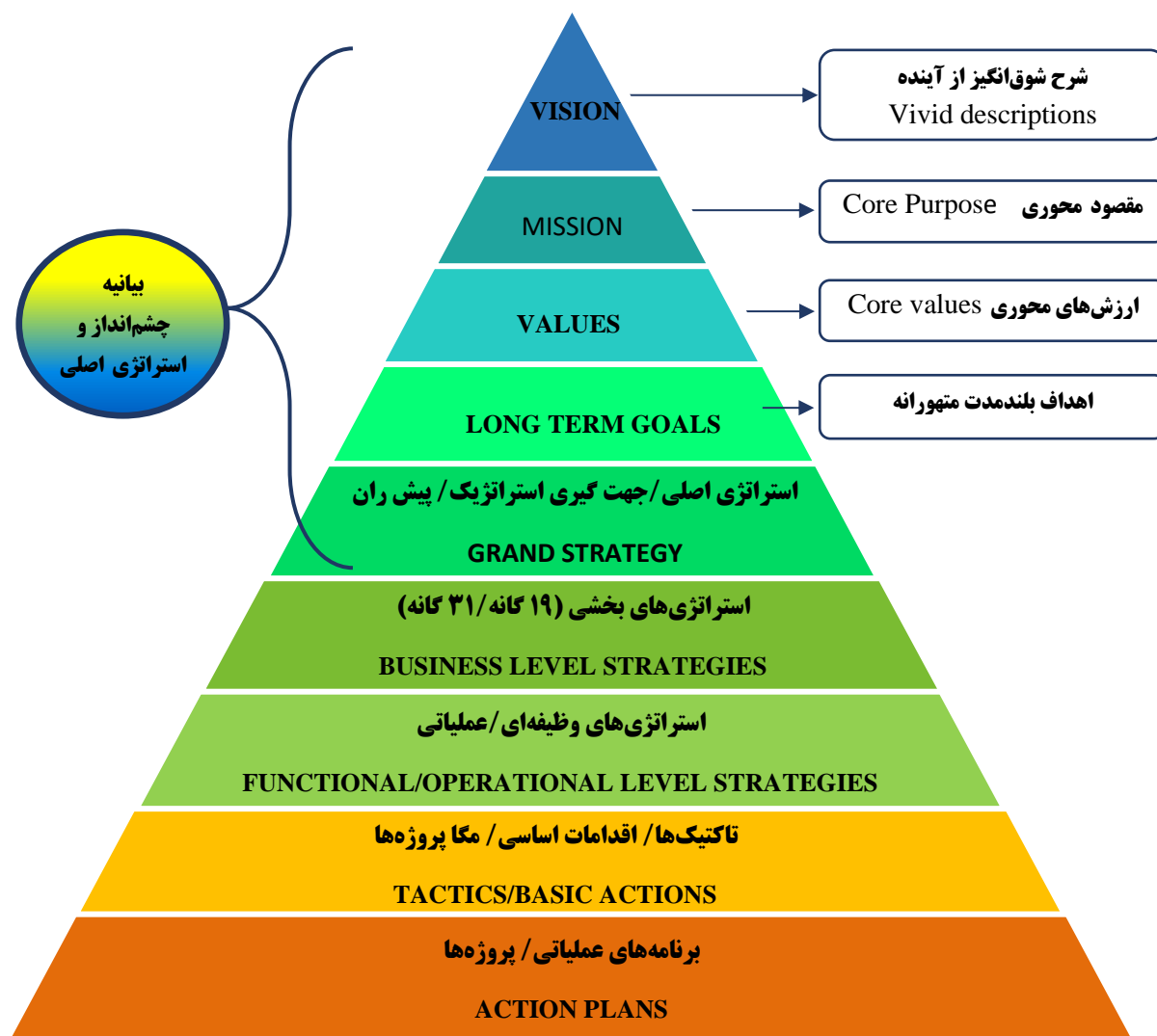
¹ Core Values

² Core Purpose

³ 10-To-30-Year Audacious Goal

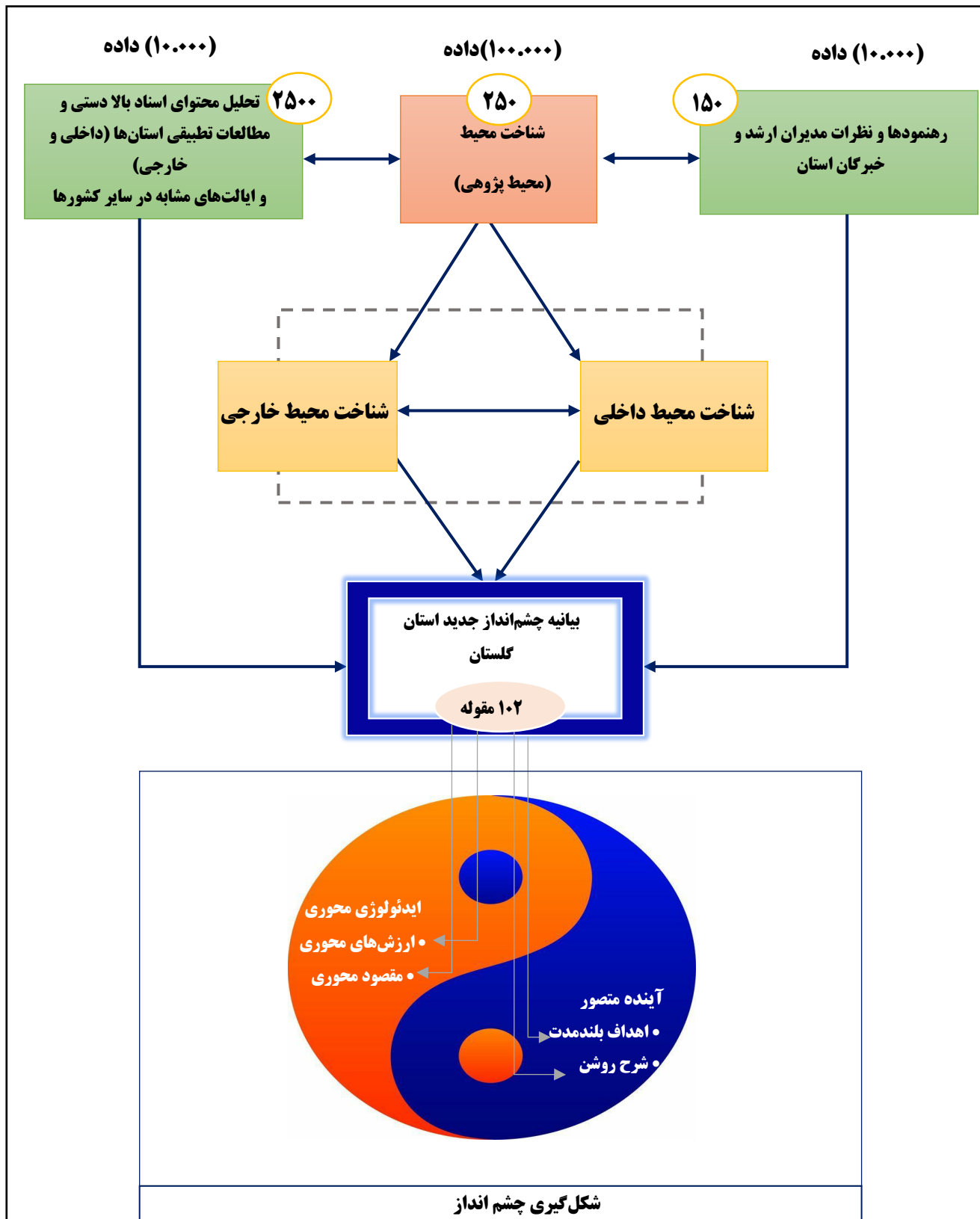
⁴ Vivid Descriptions Of What It Will Be Like To Achieve The Goal

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



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

همچنین جهت روشن شدن مسیر انتقال داده‌ها، اطلاعات، مسائل و موضوعات استراتژیک، مضامین و مقوله‌ها به مدل شکل‌گیری چشم‌انداز (کولینز و پوراس) نمودار تلفیقی (نمودار ۳-۳) در صفحه بعد ارائه شده است. در جدول شماره ۲-۳ نیز مقوله‌های ۱۰۲ گانه حاصل از 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 شده‌اند.



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

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

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
۱	حراست و حفاظت از محیط‌زیست + تخریب فزاینده محیط‌زیست	*	*		*	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲	مدیریت بهره‌ور منابع آب + بهره‌وری پایین آب + بهره‌وری پایین طبیعی استان + بهره‌وری پایین انرژی + وضعیت نامناسب بهره‌وری و رقابت‌پذیری + مدیریت بهره‌ور منابع آب + مدیریت بهره‌ور منابع انرژی		*		*	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	*	*		*	اسناد بالادستی
۴	توسعه فرهنگی		*			اسناد بالادستی
۵	رقابت‌پذیری + وضعیت نامناسب بهره‌وری و رقابت‌پذیری	*			*	اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶	توسعه سرمایه انسانی		*			اسناد بالادستی
۷	دانش محوری	*			*	اسناد بالادستی
۸	توسعه هدفمند و متوازن	*				اسناد بالادستی
۹	عدالت محوری	*				اسناد بالادستی
۱۰	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته		*			اسناد بالادستی
۱۱	خانواده محوری	*				اسناد بالادستی
۱۲	متنوع‌سازی		*			اسناد بالادستی
۱۳	توسعه سرمایه اجتماعی	*				اسناد بالادستی
۱۴	توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی		*			اسناد بالادستی
۱۵	مزیت مداری + توسعه مزیت محور صنعت	*			*	اسناد بالادستی
۱۶	یکپارچگی و هم‌افزایی بین بخشی		*			اسناد بالادستی
۱۷	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

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

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

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

متن و اجزای بیانیه چشم‌انداز جدید استان گلستان

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

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

مقصود محوری استان گلستان

توسعه، رفاه عمومی و بهروزی
مادی و معنوی شهروندان

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

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

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

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

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

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

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

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

جدول ۴-۳: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان

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

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

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۳۴	توسعه صنایع دریایی و آبریز پرووری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی+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 آسیب‌های اجتماعی+ سلامت و بیمه زنان و خانواده
۴۳	توسعه زیرساخت‌های صنعت	اسناد بالادستی	انرژی - صنعت و معدن، تجارت
۴۴	توسعه صنعت ساختمان و مسکن	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل و نقل و مسکن
۴۵	افزایش رشد اقتصادی	اسناد بالادستی	اقتصاد کلان+ محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۴۶	توسعه صنایع دستی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری
۴۷	تأثیر گذاری بر روند تصمیم گیری‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی+حقوقی و قضایی
۴۸	امنیت حمل و نقل	اسناد بالادستی	حمل و نقل و مسکن
۴۹	توسعه تأمین اجتماعی	اسناد بالادستی	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی
۵۰	امنیت غذایی	اسناد بالادستی	کشاورزی+ سلامت و بیمه زنان و خانواده+بخش آب
۵۱	توسعه برند استان	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی+ محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۵۲	کاهش نرخ بیکاری	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان+توازن منطقه‌ای+بودجه و مالیه عمومی+نظام پولی و بانکی+ محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۵۳	جلوگیری از آسیب‌های اجتماعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی
۵۴	کاهش نرخ حوادث و بلایای طبیعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی+بخش آب+محیط زیست و منابع طبیعی
۵۵	توسعه دولت الکترونیک	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری
۵۶	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + سلامت و بیمه زنان و خانواده

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

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

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

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

مطابق نظر پیرس و رابینسون (۱۳۸۲)، اهداف باید دارای پنج ویژگی باشند که اگر حرف اول هر یک از کلمات با هم ترکیب گردد کلمه اسمارت (SMART) به معنی هوشمند به دست می‌آید. این ویژگی‌ها عبارتند از: مشخص بودن^۱، قابل اندازه‌گیری بودن^۲، دست‌یافتنی و عمل‌گرا^۳، واقع‌بینانه^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 بدست خواهید گرفت، بنابراین مطابق دستورالعمل تعیین اهداف راهبردی و استراتژی‌های بخشی استان دارای ویژگی اسمارت شده‌اند.

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

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

^۱ Time & Cost Constraints

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

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

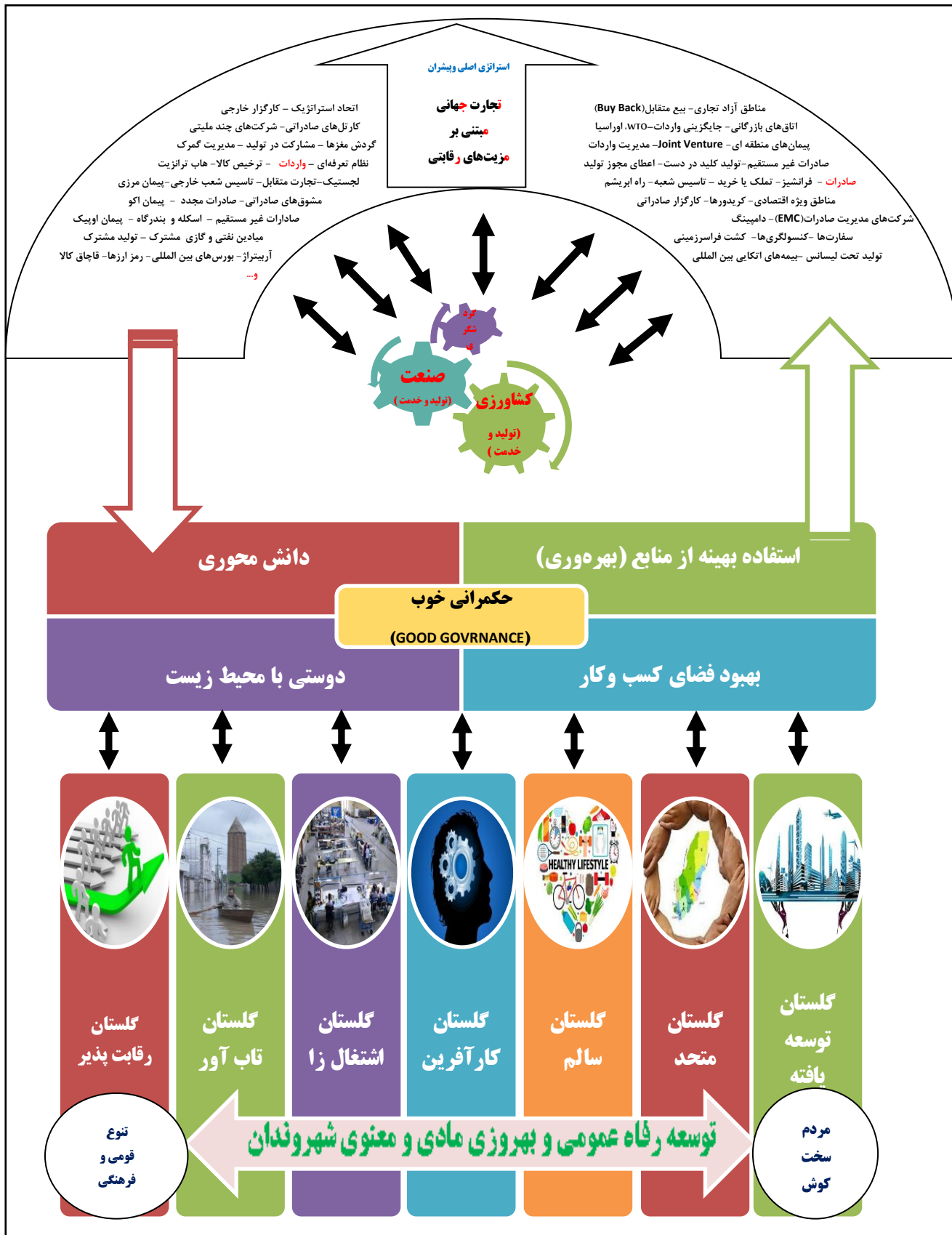
مطابق جدول ۵-۳ به صورت مستقیم و غیرمستقیم از ۳۵ مقوله در تنظیم شرح شوق‌انگیز بهره گرفته شده است. در این عبارات سعی شده است ضمن استفاده از مقوله‌های اصلی، جذابیت و هیجان‌انگیز بودن آن نیز رعایت شود. از آنجا که شرح شوق‌انگیز همانند بخش پیدای کوه یخی است.

شرح شوق انگیز از آینده

با استکل به قدرت لایزال الهی و در پر تو چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق بیست ساله گلستان
استانی پیشرو در سطح ملی در کشاورزی، صنعت و گردشگری با تکیه بر استراتژی پیشران و اصلی «تجارت
جهانی مبتنی بر مزیت های رقابتی (تجمر)» است.

بابا استفاده هینه از منابع، دانش محوری، بهبود فضای کسب و کار، دوستی با محیط زیست، تحت حکمرانی
نخب استانی؛ توسعه یافته، متحد سالم، کار آفرین، اشتغال زا، تاب آور و رقابت پذیر، مستقیم.
بابا بر خورداری از مردمانی سخت کوش و متنوع از نظر قومی و فرهنگی برای «توسعه رفاه عمومی و بهروزی
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 ۳-۴: نمودار گرافیکی شرح شوق انگیز از آینده استان گلستان

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



نمودار ۳-۵: سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک

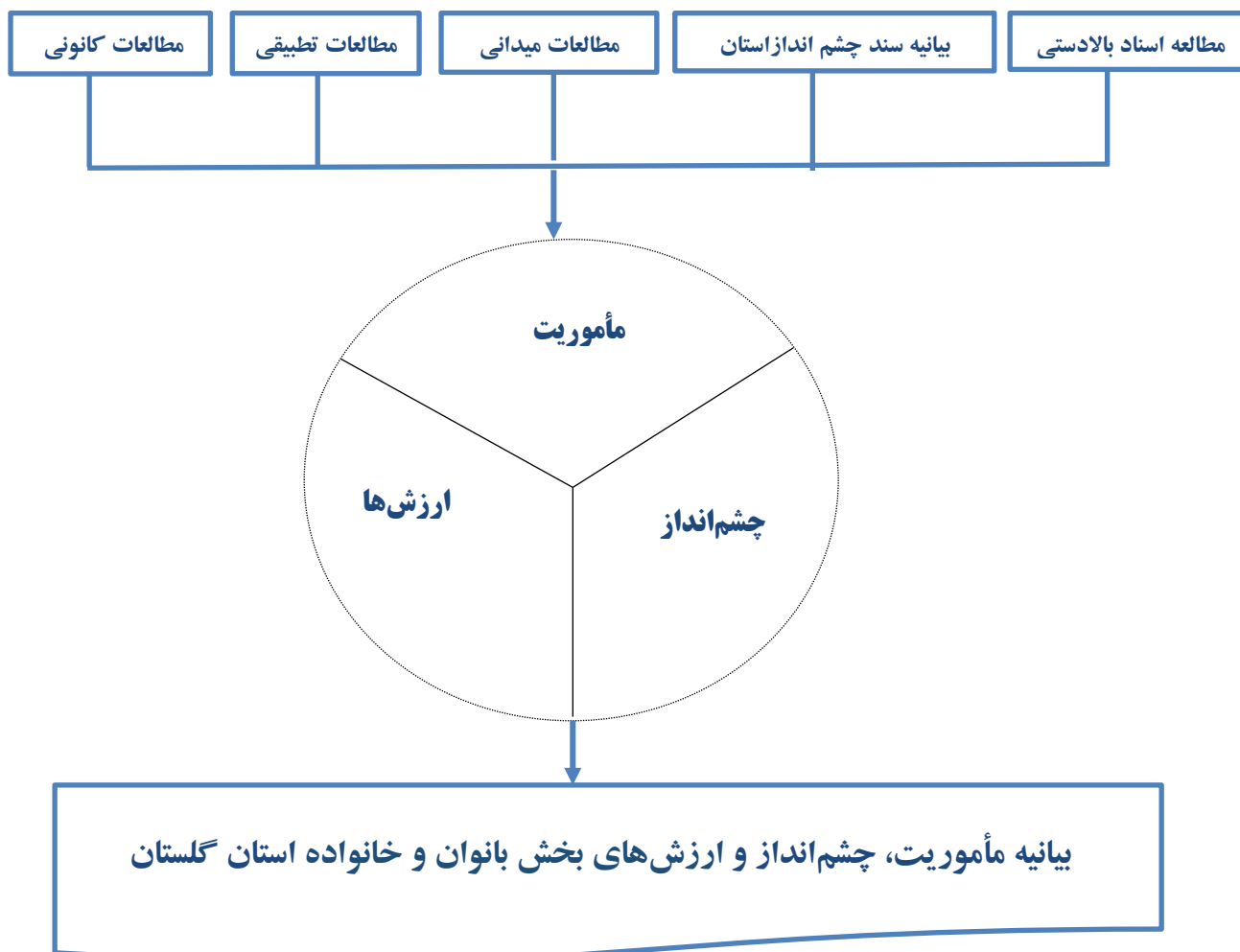
۱) سؤال اول در مرحله محیط پژوهی پاسخ داده شده است که نمودار مربوطه بیانگر موقعیت استراتژیک فعلی استان در ناحیه محافظه کارانه/ثبات (WO) می‌باشد.

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

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

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

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



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

^۱ Gronded Theory

مطالعات اکتشافی

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

در مطالعه اسناد بالادستی (۱)، انتظار نهاده‌ای بالادستی و تکالیف تعیین شده در اسناد بالادستی مشخص می‌شود. به بیان دیگر، این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می‌شود که انتظارات نهاده‌ای بالادستی و حاکمیتی از بخش بانوان و خانواده 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 بانوان و خانواده استان گلستان شناسایی و بررسی شده است. چند نمونه از اسناد بالادستی که می‌توان به آن‌ها مراجعه نمود عبارت‌اند از:

- قانون برنامه ۵ ساله ششم / هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
- سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ (که به دلیل اهمیت و ارتباط بالای آن، بصورت مستقل و به موازات سایر روش‌های مطالعاتی مورد استفاده قرار گرفته است)
- سند آمایش ملی در افق ۱۴۲۴
- سند تحول دولت مردم
- سیاست‌های اشتغال زنان در جمهوری اسلامی - مصوبه شورای عالی انقلاب فرهنگی (شورای فرهنگی اجتماعی زنان)
- 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 بانوان و خانواده هستند، شناسایی و جمع‌بندی می‌شوند. علاوه بر آن به دلیل اهمیت سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ (۲) به عنوان مهم‌ترین سند بالادستی که سند مادر و مستقیم بالادست این برنامه نیز محسوب می‌شود و در واقع این سند بخشی ذیل آن تهیه شده است، بصورت مستقل از آن بهره‌برداری شده است و مقوله‌های مرتبط به بخش بانوان و خانواده استان گلستان از سه رکن مأموریت، ارزش‌های بنیادی و شرح شوق‌انگیز آن انتخاب گردید.

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

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

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

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

جدول ۳-۶: فهرست اسناد بالادستی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	سیاست‌های اشتغال زنان در جمهوری اسلامی - مصوبه شورای عالی انقلاب فرهنگی (شورای فرهنگی اجتماعی زنان)	۱۳۷۱
۲	سیاست‌های بهبود وضع گذران اوقات فراغت زنان و دختران - مصوبه شورای عالی انقلاب فرهنگی (شورای فرهنگی اجتماعی زنان)	۱۳۸۱
۳	سیاست‌های فعالیت بین‌المللی زنان - مصوبه شورای عالی انقلاب فرهنگی (شورای فرهنگی اجتماعی زنان)	۱۳۸۲
۴	اهداف و اصول تشکیل خانواده و سیاست‌های تحکیم و تعالی آن مصوبه شورای عالی انقلاب فرهنگی (شورای فرهنگی اجتماعی زنان)	۱۳۸۴
۵	شورای عالی انقلاب فرهنگی	۱۳۸۴
۶	سیاست‌ها و راهبردهای ارتقای سلامت زنان	۱۳۸۶
۷	قانون حمایت خانواده	۱۳۹۱
۸	نقشه مهندسی فرهنگی کشور	۱۳۹۲
۹	متن سیاست‌های کلان جمعیت	۱۳۹۳

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 بانوان و خانواده استان ذیل آن انجام می‌شود (بدون نیاز به تم شناسی و مضمون‌یابی)، عیناً از جداول مربوط به مأموریت، ارزش‌های بنیادی و شرح شوق‌انگیز آن انتخاب شده و وارد جداول مربوطه به شماره‌های ۳-۴ و ۳-۵ شده است.

۳-۲-۳) مطالعات میدانی: برای واکاوی و مطالعه فضای میدانی بخش بانوان و خانواده 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 ۱۱-۳ فهرست شده است.

جدول ۳-۷: مطالعات میدانی

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

جدول ۳-۸: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار	کشور
۱	Strategic Plan 2016 -2021 Inter-American Commission of Women	۲۰۱۶	آمریکا
۲	STRATEGIC PLAN 2015-2020 DEPARTMENT OF WOMEN Republic of south Africa	۲۰۱۵	آفریقا
۳	Department of Families, Fairness and Housing 2021 strategic plan Victorian Government	۲۰۲۱	استرالیا
۴	WOMEN'S STRATEGY 2018-2022 New South	۲۰۱۸	استرالیا
۵	GOVERNMENT OF SAMOA STRATEGIC PLAN 2013 – 2017	۲۰۱۳	ساموآ
۶	TASMANIAN WOMEN'S STRATEGY 2018-2021	۲۰۱۸	استرالیا
۷	Strategic Plan 2019-2020 malawi	۲۰۱۹	مالاوی
۸	Strategic Plan 2019-2022 pakistan	۲۰۱۹	پاکستان
۹	National Policy for Women 2016 Government of India	۲۰۱۶	هند

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

۱-۴-۲-۳) برنامه راهبردی کمیسیون زنان آمریکایی ۲۰۲۱-۲۰۱۶

این برنامه، اهداف استراتژیک کمیسیون زنان آمریکایی را برای پنج سال آینده، شامل برنامه‌ها و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده برای دوره آتی در دو محور برگرفته از دستورات تأسیس کمیسیون یعنی ترویج برابری جنسیتی؛ و رفع تبعیض؛ پیشگیری و مجازات خشونت جنسیتی، مشخص می‌کند.

اهداف

- رویکرد برابری جنسیتی و حقوق بشر در سیاست‌ها و برنامه‌ها
- درک بیشتر رهبران احزاب سیاسی اصلی و نهادهای انتخاباتی از تأثیرات نابرابری‌های جنسیتی در حوزه سیاسی
- کاهش خشونت و آزار سیاسی علیه زنان
- درک بیشتر از کیفیت و تأثیر آموزش زنان در احزاب سیاسی
- نظارت بر اعمال حقوق اقتصادی زنان
- ترویج حمایت اجتماعی از منظر جنسیت و حقوق برای زنان فعال در فعالیت‌های اقتصادی
- تقویت و حمایت از حقوق زنان آسیب‌دیده از حبس
- تدوین دستور کار در مورد امنیت شهروندی با رویکردی مبتنی بر حقوق و برابری جنسیتی که دیدگاه‌ها و تجربیات زنان را در نظر می‌گیرد.
- حمایت از مشارکت زنان در تمام سطوح بخش امنیتی، به‌ویژه در تدوین سیاست و فرآیندهای تصمیم‌گیری در رابطه با امنیت.

۲-۴-۲-۳) برنامه راهبردی دپارتمان زنان جمهوری آفریقای جنوبی ۲۰۲۰-۲۰۱۵

علیرغم بستر قانونی مساعد آفریقای جنوبی برای تحقق برابری جنسیتی، برابری و توانمندسازی زنان، همچنان چالش‌های متعددی در سطح اجرا وجود دارد و اکثریت زنان همچنان بار سنگین چالش‌های فقر، بیکاری و نابرابری را تحمل می‌کنند. این برنامه نیاز به سیاست‌ها و برنامه‌های ویژه زنان را در بر می‌گیرد.

چشم‌انداز

جامعه‌ای که توانمندسازی اجتماعی-اقتصادی زنان و رویکرد برابری جنسیتی را درک کند.

مأموریت

سرعت بخشیدن به تحولات اجتماعی-اقتصادی برای توانمندسازی زنان و پیشبرد برابری جنسیتی.

ارزش‌های اصلی

- رفتار محترمانه با مردم
- رفتار با صداقت
- پاسخگو بودن
- انصاف و احترام در تعامل با ذینفعان
- کار تیمی
- برتری و برابری در کارها

اهداف

- جامعه‌ای که در آن برابری بوده و زنان از نظر اجتماعی-اقتصادی توانمند هستند.
- اجرای طرح‌هایی که از توانمندی اقتصادی-اجتماعی زنان حمایت می‌کند و برابری جنسیتی را ترویج می‌کند.
- سیستمی که به دنبال پیشرفت در زمینه توانمندسازی اجتماعی-اقتصادی زنان و برابری جنسیتی می‌باشد.
- تضمین اجرای سیاست‌ها و برنامه‌ها در همه بخش‌ها

۳-۴-۲-۳) طرح راهبردی وزارت خانواده، عدالت و مسکن دولت ویکتوریا ۲۰۲۱

همه کودکان، جوانان و خانواده‌ها حق دارند در امنیت و حمایت باشند. ما به خانواده‌ها کمک می‌کنیم تا روابط قوی بر مبنای احترام داشته باشند و به حفظ خانواده در کنار هم کمک می‌کنیم.

چشم‌انداز

توانمندسازی جامعه برای ساختن ویکتوریا عادلانه‌تر و ایمن‌تر.

ارزش‌های اصلی

- پاسخگو بودن
- صداقت
- بی‌طرف بودن
- احترام

➤ رهبری

➤ احترام به حقوق بشر

راهبردها

➤ جلوگیری از خشونت جنسیتی

➤ حمایت به موقع از خانواده‌هایی که ممکن است دچار مشکل شوند.

➤ ارائه خدمات چندگانه با دسترسی آسان

➤ تلاش بیشتر برای حفظ خانواده‌ها در کنار هم در صورت ایمن بودن

➤ خدمات، حمایت و پاسخگویی بهتر به نیازهای افراد آسیب‌دیده از خشونت خانگی

➤ حمایت بهتر از جوانان در خدمات مراقبتی و کمک به آن‌ها برای رفتن به زندگی مستقل در

بزرگسالی

➤ اولویت دادن به مسکن ایمن و مقرون‌به‌صرفه برای افرادی که خشونت خانگی را تجربه

می‌کنند.

➤ برخورد با عاملان خشونت جهت بر عهده گرفتن مسئولیت پایان دادن به رفتارهای خشونت‌آمیز

خود

۴-۲-۳) استراتژی زنان نیوساوت ولز ۲۰۲۲-۲۰۱۸

نیوساوت ولز می‌خواهد اطمینان حاصل کند که موانع برداشته می‌شود تا زنان و دختران بتوانند روش زندگی خود را انتخاب کنند. این برنامه با تأکید بر توانمندسازی زنان و دختران جهت دسترسی کامل به فرصت‌ها و انتخاب‌ها، به رسمیت شناخته شدن مشارکت آن‌ها و امکان مشارکت آزادانه و ایمن در همه جنبه‌های زندگی تهیه شده است.

چشم‌انداز

زنان و دختران در نیوساوت ولز به فرصت‌ها و انتخاب‌ها دسترسی کامل دارند، تنوع آن‌ها به رسمیت شناخته شده است، آن‌ها به دلیل مشارکتشان ارزشمند هستند و می‌توانند آزادانه و ایمن در تمام جنبه‌های زندگی شرکت کنند. زنان و دختران در NSW برای دستیابی به این چشم‌انداز توسط دولت و جامعه حمایت می‌شوند.

اهداف

➤ ارتقا رفاه و امنیت مالی زنان، حمایت از فرصت‌های شغلی متنوع و انعطاف‌پذیر برای زنان و

دختران و ایجاد فرصت‌های شغلی برای مشاغل و صناعی که زنان در آن کمتر حضور دارند.

- برطرف کردن نیازهای سلامت زنان
- حمایت از مشارکت زنان از طریق شبکه‌های اجتماعی و دسترسی به اطلاعات

۵-۴-۳) برنامه راهبردی دولت ساموآ ۲۰۱۷-۲۰۱۳

چشم‌انداز

مردم ساموآ از طریق مشارکت در جامعه پایدار و توسعه اجتماعی به شهروندان مولد تبدیل می‌شوند. وقتی چشم‌انداز ما محقق شود، به این معنی خواهد بود که:

- مردان می‌توانند رهبری را در ترویج خانه‌ها و جوامع عاری از خشونت بر عهده بگیرند.
- زنان می‌توانند در توسعه اقتصادی سهیم باشند
- جوانان به اعضای مولد جامعه تبدیل می‌شوند و جرائم جوانان کاهش می‌یابد کودکان در خانه‌های سالم و امن زندگی می‌کنند.
- کسب‌وکارهای کوچک رشد خواهند کرد و پایدار خواهند بود.
- بخش‌های دولتی متقاعد خواهند شد که جامعه پایدار و توسعه اجتماعی تنها از طریق مشارکت مؤثر جامعه در همه سطوح امکان‌پذیر است.

مأموریت

هدایت جامعه و توسعه اجتماعی به‌منظور ایجاد رفاه اجتماعی و اقتصادی برای همه

ارزش‌های اصلی

- صداقت و شفافیت
- بی‌طرفی
- احترام
- مسئولیت‌پذیری
- کارایی و اثربخشی
- درستکاری

اهداف

- ارتقای ظرفیت‌های افراد و جوامع برای مشارکت و بهره‌مند شدن از جامعه پایدار و توسعه اجتماعی.

➤ تقویت ساختارهای اجتماعی از طریق ترویج حکمرانی خوب و رهبری برای توسعه پایدار جامعه.

➤ ایجاد محیطی توانمند که پاسخگوی نیازهای اجتماعی-اقتصادی جوامع باشد

➤ ارتقای ظرفیت‌های نیروی کار و سازوکارهای سازمانی به سمت کارایی و حرفه‌ای بودن و ارائه مؤثر برنامه‌ها و خدمات توسعه جامعه.

۶-۴-۲-۳) استراتژی زنان تاسمانی ۲۰۲۱-۲۰۱۸

با وجود کارهای خوبی که در حال حاضر انجام شده است، نابرابری جنسیتی همچنان وجود دارد و ما باید به رسیدگی به آن ادامه دهیم. این استراتژی جهت کار وزارت زنان را در آینده تعیین می‌کند.

چشم‌انداز

زنان و دختران تاسمانی در جامعه‌ای امن زندگی کرده و به منابع و فرصت‌های برابر دسترسی خواهند داشت همچنین با آن‌ها با احترام و انصاف برابر برخورد خواهد شد.

اولویت‌های استراتژیک

همه زنان و دختران حق دارند:

- امنیت و استقلال مالی داشته باشند؛
- در خانه، محل کار، محل تحصیل خود و در جامعه امنیت داشته باشند
- فرصت‌های برابر در رهبری و مشارکت داشته باشند
- به اطلاعات و خدمات برای انتخاب آگاهانه در مورد سلامت و رفاه خود دسترسی داشته باشند.

۷-۴-۲-۳) برنامه راهبردی مالوی ۲۰۲۰-۲۰۱۹

اتحاد روبان سفید برای مادران ایمن مالوی به طور خستگی‌ناپذیر تلاش می‌کند تا تغییرات سیاستی و بودجه کافی برای خدمات سلامت مادر، نوزاد و کودک، جریان سازی جنسیتی را درخواست کنند و برای به رسمیت شناختن ماماها برای اطمینان از اینکه زنان باردار از مراقبت‌های با کیفیت برخوردار می‌شوند برنامه‌ریزی کند.

چشم‌انداز

مالوی که در آن همه زنان و دختران حقوق خود را برای سلامت و رفاه درک می‌کنند

مأموریت

فعال کردن جنبشی تحت رهبری مردم را برای سلامت باروری، سلامت مادر و نوزاد و حقوق آن‌ها

اهداف

- پایان دادن به همه اشکال تبعیض علیه زنان و دختران در همه جا
- از بین بردن همه اشکال خشونت علیه همه زنان و دختران در حوزه عمومی و خصوصی، از جمله قاچاق و استثمار جنسی و...
- ارتقا شمول اجتماعی، اقتصادی و سیاسی همه را بدون در نظر گرفتن سن، جنس، ناتوانی، نژاد، قومیت، منشأ، مذهب یا موقعیت‌های اقتصادی تا سال ۲۰۳۰
- کاهش نسبت مرگ‌ومیر مادران در جهان به کمتر از ۷۰ مورد در هر ۱۰۰۰۰۰ تولد
- کاهش مرگ‌ومیر نوزادان
- تضمین دسترسی همگانی به مراقبت‌های بهداشتی و باروری.
- دسترسی به خدمات مراقبت بهداشتی با کیفیت و دسترسی به داروها و واکسن‌های ضروری، مؤثر، با کیفیت و مقرون‌به‌صرفه برای همه
- آموزش و توانمندسازی مردم در مورد سلامت و حقوق آنها

۸-۴-۲-۳) برنامه راهبردی پاکستان ۲۰۲۰-۲۰۱۹

بیش از یک دهه از تأسیس اتحاد رویان سفید پاکستان می‌گذرد که در طی آن این اتحاد پاکستان به تأثیرگذاری کلیدی تبدیل شده است و مدارک، سیاست‌ها و شیوه‌های مادری ایمن را در پاکستان پیش می‌برد. برنامه راهبردی ما رویکردهای جدیدی را به ارمغان می‌آورد و دیدگاه جدیدی به ما برای پرداختن به واقعیت‌های در حال تغییر دختران و زنان در پاکستان می‌دهد

چشم‌انداز

مالاوی که در آن همه زنان و دختران حقوق خود را برای سلامت و رفاه درک می‌کنند

مأموریت

فعال کردن جنبشی تحت رهبری مردم را برای سلامت باروری، سلامت مادر و نوزاد و حقوق آنها

اهداف

- پایان دادن به مرگ‌ومیر قابل پیشگیری در نوزادان و کودکان زیر ۵ سال
- مقابله با سوء تغذیه زنان باردار و نوزادان
- تضمین دسترسی همگانی به سلامت و حقوق جنسی و باروری.

- ترویج رشد اقتصادی فراگیر و پایدار، اشتغال کامل و مولد و کار شایسته برای همه و با حمایت از کارکنان بهداشتی در دفاع از حق داشتن یک محیط کاری مساعد.
- درگیر کردن جوامع حاشیه‌نشین، به‌ویژه نوجوانان روستایی و زنان باردار و خانواده‌هایشان، با توانمندسازی آن‌ها برای مطالبه حق خود برای خدمات بهداشتی مادر، نوزاد، کودک و نوجوان.
- حمایت از مشارکت شهروندان و مسئول دانستن دولت‌ها در قبال وعده‌هایی که داده‌اند

۹-۴-۲-۳) سیاست ملی زنان دولت هند ۲۰۱۶

چشم‌انداز

جامعه‌ای که در آن، زنان به پتانسیل کامل خود دست می‌یابند و می‌توانند به‌طور برابر و مساوی در تمام عرصه‌های زندگی شرکت کنند و بر روند تغییرات اجتماعی تأثیر بگذارند.

مأموریت

ایجاد چارچوبی مؤثر بر روند توسعه سیاست‌ها، برنامه‌ها و اقداماتی که حقوق و فرصت‌های برابر را برای زنان در خانواده، جامعه، محل کار و حکومت تضمین می‌کند.

اهداف

- ایجاد یک محیط اجتماعی-فرهنگی، اقتصادی و سیاسی مساعد برای بر خورداری زنان از حقوق بنیادین قانونی و استفاده از پتانسیل کامل خود.
- جریان سازی جنسیت در فرآیندها/برنامه‌ها/پروژه‌ها/اقدامات توسعه
- رویکردی کل‌نگر به سلامت زنان برای مراقبت‌های بهداشتی مناسب، مقرون‌به‌صرفه و باکیفیت.
- بهبود و ایجاد انگیزه برای دسترسی زنان/دختران به آموزش همگانی و باکیفیت.
- افزایش و تشویق مشارکت نیروی کار زنان در اقتصاد.
- تغییر نگرش‌ها، طرز فکرهای تبعیض‌آمیز اجتماعی با مشارکت اجتماعی و مشارکت مردان و پسران.
- حذف تمام اشکال خشونت علیه زنان از طریق تقویت سیاست‌ها، قوانین، برنامه‌ها، نهادها و مشارکت جامعه.
- توسعه و توانمندسازی زنان متعلق به گروه‌های آسیب‌پذیر و حاشیه‌نشین.
- ایجاد و تقویت مشارکت ذینفعان برای توانمندسازی زنان
- از بین بردن شکاف‌های جنسیتی

۵-۲-۳) مطالعه (گروه) کانونی

گروه کانونی^۱ گروهی کوچک شامل افرادی با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشابه است که در زمینه مورد پژوهش، به بحث می‌پردازند. در این بحث آزاد می‌توان از دیدگاه‌های افراد گروه به نمایندگی از جامعه مورد پژوهش اطلاعات کسب کرد. مطالعه به روش گروه کانونی یک روش تحقیق کیفی در مطالعات مدیریت محسوب می‌شود. روش‌های پژوهش کیفی در علوم انسانی و مدیریت از جمله روش‌های پژوهشی است که استفاده از آن‌ها در موقعیت‌ها و جایگاه‌های مناسب خود می‌تواند بسیار اثربخش باشد. این روش‌ها در میان پژوهشگران و صاحب‌نظران کشور ما کمتر مورد توجه قرار گرفته است. به گونه‌ای که حتی حجم زیادی از پژوهش‌های علمی در زمینه مدیریت خالی از خلاقیت شده و تنها محدود به روش‌های کمی و آن هم بیشتر روش پیمایشی و کاربردی شده است.

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

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

برای تعیین مقاصد آرمانی/ارکان جهت‌ساز بخش بانوان و خانواده استان گلستان، ضمن توجه به مقوله‌های شناسایی شده از مآخذ چهارگانه و ترکیب آن با مقوله‌های پیشنهادی گروه کانونی، به کمک گروه مذکور و مطابق شکل ۳-۳ در بخش پایانی فصل، نتایج گردآوری شده از مآخذ پنج‌گانه در قالب کاربرگ‌های چهارگانه

^۱ Focus Group

ارائه گردیده است. پیش از آن به ماهیت مقاصد آرمانی، اجزای مقاصد آرمانی، ساختار تهیه بیانیه، مراحل تهیه بیانیه و الگوریتم آن، تعریف نظریه داده‌بنیاد، یافته‌ها و نتایج و... پرداخته شده است.

۳-۳) ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

مأموریت^۱ نشان‌دهنده علت یا فلسفه وجودی سازمان (بخش بانوان و خانواده استان گلستان) و بیانگر هویت آن است. هر سازمان یک مأموریت دارد، چه این مأموریت به صورت تدوین شده و مکتوب باشد و چه نباشد. مأموریت شکل‌دهنده فعالیت سازمان و رفتار کارکنان است. مأموریت سازمان، مفهومی است که قید زمانی و مکانی خاصی نداشته و ممکن است در 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 ویژگی‌هایی مانند کلی بودن، الهام‌بخش بودن، وحدت‌بخش بودن، پایدار بودن و... باشد؛ بنابراین، بیانیه مأموریت، جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود. چشم‌انداز^۲ سازمان (بخش بانوان و خانواده استان گلستان) نشان‌دهنده جایگاه یا موقعیت مطلوب در آینده است. در مأموریت به این پرسش پاسخ داده شود که «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» و در چشم‌انداز به این پرسش پاسخ داده می‌شود: که «ما می‌خواهیم چه بشویم؟». «چشم‌انداز بیان آینده مطلوب از سازمان است» و در برگیرنده موقعیت‌هایی خاص می‌شود در حالیکه مأموریت سازمان بیشتر با فعالیت سازمان از حال تا آینده سروکار دارد. در واقع مأموریت بصورت کلی و بدون قید زمان، علت وجودی سازمان را معین می‌کند و چشم‌انداز نتیجه تحقق مأموریت و تداوم فعالیت‌های سازمان را مشخص می‌کند.

ارزش‌ها^۳ سومین جزء تشکیل‌دهنده مقاصد آرمانی سازمان (بخش بانوان و خانواده استان گلستان) است. یک سازمان (بخش) در بیانیه ارزش‌های سازمانی خود اصول اخلاقی را در قبال کارکنان، سهامداران، جامعه، محیط‌زیست و سایر ذینفعان بیان می‌کند. معمولاً استراتژیست‌های سازمانی با پرسیدن این سؤال که «ما به چیزهایی پایبندیم و به کدام ارزش‌ها احترام می‌گذاریم» بیانیه ارزش سازمان را تدوین می‌نمایند.

۳-۳-۱) 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

^۱ Mission

^۲ Vision

^۳ Values

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 بانوان و خانواده استان گلستان) تدوین شود.

۱. **فلسفه وجودی (نقش در توسعه صنعت، استان یا کشور):** نقش سازمان (بخش بانوان و خانواده استان گلستان) در توسعه استان یا کشور و حتی در سطح بین‌الملل چیست؟ وجود سازمان (بخش بانوان و خانواده 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 بانوان و خانواده استان گلستان) در سطح استراتژیک این است که برای همگان مشخص شود که نتایج حاصل از فعالیت‌ها چیست؛ بنابراین باید عنوان شود که خدمات و محصولات عمده سازمان (بخش) چه هستند؟

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

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

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

به شکلی بهتر از سازمان‌های مشابه برآورده شود. همچنین سازمان (بخش بانوان و خانواده استان گلستان) باید نوع تکنولوژی مورد استفاده خود را در بیانیه مأموریت عنوان کند چراکه از جنبه‌های مختلف می‌تواند برای داخل و خارج سازمان مفید واقع شود.

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

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

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

تصویر ذهنی مثبت در عموم باشد. باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش بانوان و خانواده استان گلستان) بعنوان مسئولیت اجتماعی (CSR) در خصوص مسائل اجتماعی، جامعه و محیط چه رویکردی را دارد.

۱۰. توجه به بقاء، رشد، بهره‌وری و پایداری: هر سازمانی در وهله اول باید توان تداوم حیات و بقاء داشته باشد، پس باید همواره به فکر بقاء، رشد و توسعه باشد و در نهایت اینکه هر فعالیتی که انجام می‌دهد و هر روندی که طی می‌کند باید به کارآمدی و اثربخشی بیانجامد تا بقاء و رشد سازمان (بخش بانوان و خانواده 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 بانوان و خانواده استان گلستان) باید مشخص شود که سازمان با تعیین شاخص‌های بهره‌وری، رشد و بقاء خود می‌خواهد کدام آینده مطلوبی را هدف قرار دهد. در تعریف آن آینده باید ویژگی‌های درونی سازمان و جایگاه آن در قلمرو فعالیت خود مشخص شود.

۱۱. چشم‌انداز: سرانجام، آخرین جزء مقاصد آرمانی، تعیین چشم‌انداز مطلوب سازمان است. در این جزء سازمان (بخش بانوان و خانواده 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 بانوان و خانواده 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 بانوان و خانواده 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 بانوان و خانواده استان گلستان) به شیوه‌ای روشن تهیه شود. در فرآیند تعیین مأموریت حتی الامکان باید تعداد بیشتری از مدیران مشارکت نمایند، زیرا مشارکت در تدوین تعهد و حمایت در تدوین و اجرای سند را افزایش می‌دهد. یک روش متداول برای تعیین مقاصد آرمانی سازمان این است که نخست درباره مقصد سازمان با کمک مطالعات فوق‌الذکر مطالبی را انتخاب کرد و از مدیران خواست که برای آگاهی بیشتر آن‌ها را مطالعه کنند. سپس از مدیران خواست که برای سازمان مأموریت بنویسند. آنگاه کمیته‌ای از مدیران ارشد این نوشته‌ها را جمع‌آوری می‌کنند، آن‌ها را جرح و تعدیل می‌نمایند و سرانجام یک گردهمایی از مدیران ارشد و میانی و کارشناسان خبره تشکیل می‌دهند تا سند نهایی تهیه و مورد تأیید همگان قرار گیرد. از آنجا که همه مدیران در تهیه این بیانیه‌ها نقش داشته‌اند و سند نهایی را مورد تأیید قرار داده‌اند، سازمان (بخش بانوان و خانواده استان

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

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

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

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

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

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

۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی

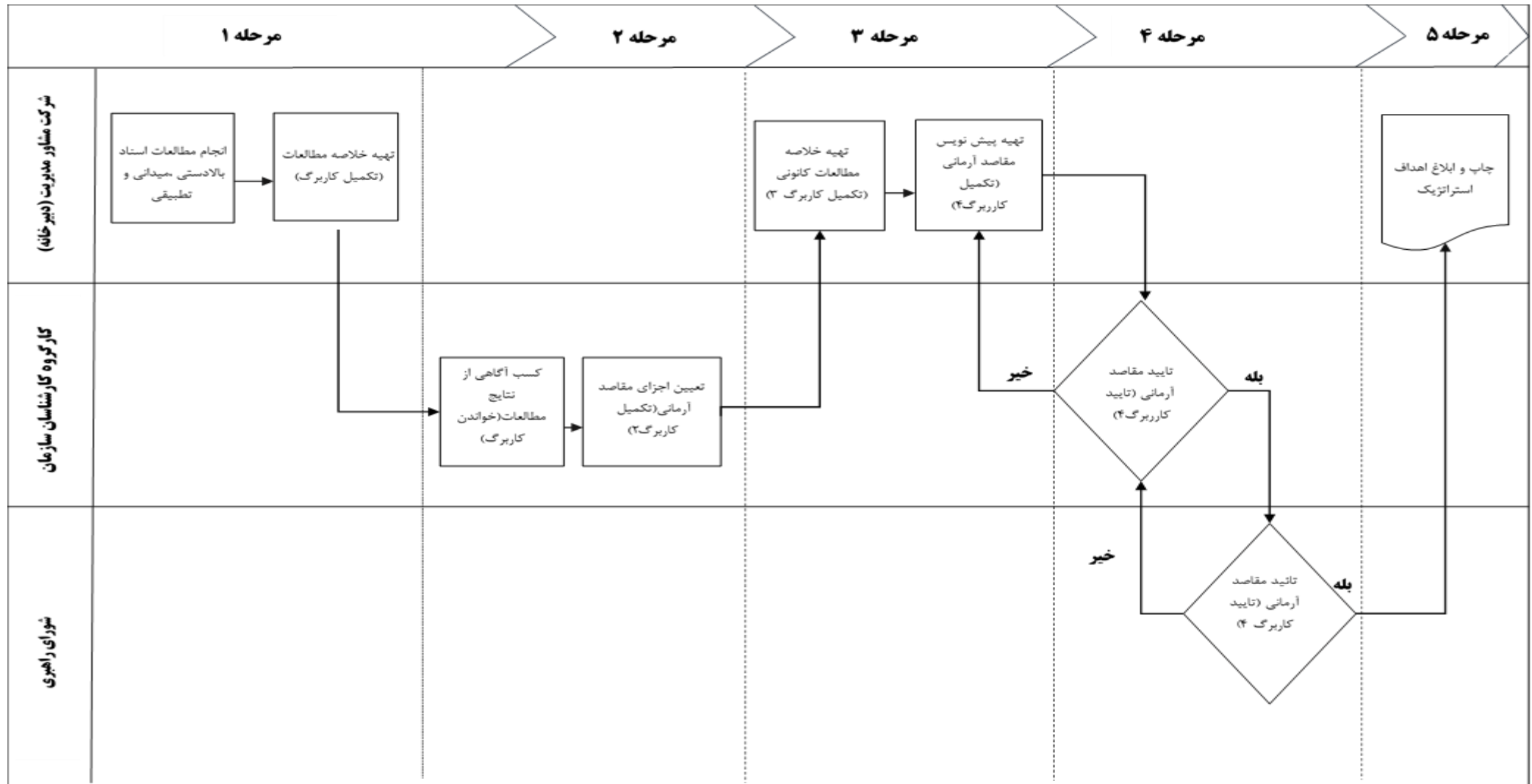
مرحله ۱: در این مرحله، شرکت مشاوره مدیریت به کمک کارشناسان خود اقدام به تم‌شناسی و مضمون‌یابی از چهار مآخذ اسناد بالادستی، سند چشم‌انداز استان، مطالعات میدانی و مطالعات تطبیقی را در مورد اجزای مقاصد آرمانی انجام می‌دهد. نتایج این مطالعات به صورت کاملاً خلاصه شده در کاربرگ شماره ۱ وارد می‌شود. این کاربرگ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

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

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

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

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



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

۴-۳) نظریه داده بنیاد

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



شکل ۴-۳: فرآیند نظریه پردازی نظریه داده بنیاد

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

هر یک تشریح می‌شوند.

۱- کدگذاری باز^۴

۲- کدگذاری محوری^۵

۳- کدگذاری انتخابی^۶

^۱ Grounded Theory

^۲ Barney Glaser

^۳ Anselm Strauss

^۴ Open Coding

^۵ Axial Coding

^۶ Selective Coding



شکل ۵-۳: فرآیند کد گذاری تا نظریه پردازی

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

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

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

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

موریس دوورژه به نقل از برلسون بیان می‌کند که «تحلیل محتوا به سبب مقوله‌بندی‌هایش موفق می‌شود یا شکست می‌خورد». (دوورژه، ۱۳۶۲). در واقع این سخن بیان‌گر 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 مقوله‌یابی از مآخذ پنج‌گانه با استفاده از نظریه داده‌بنیاد

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

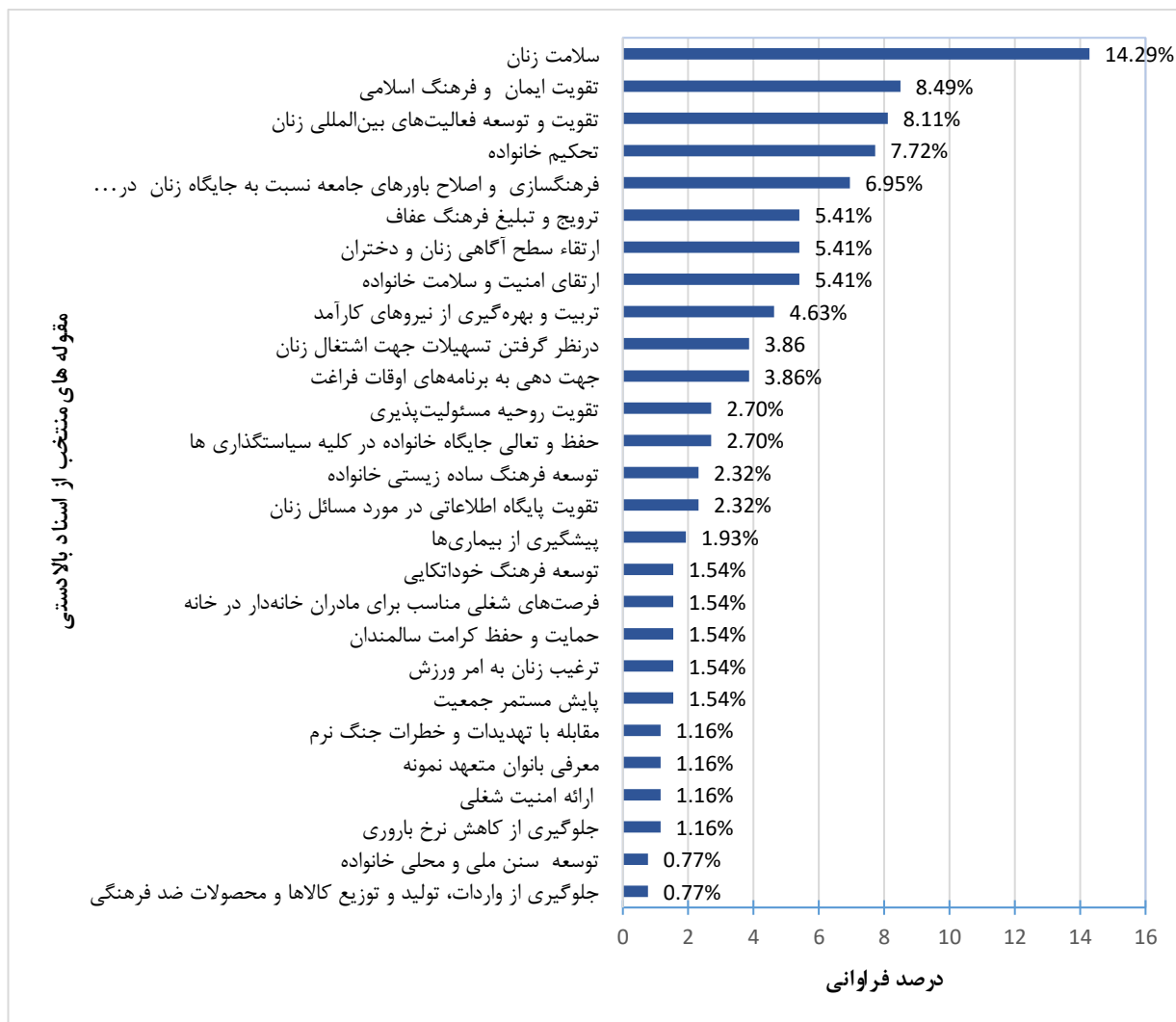
۱-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی

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

جدول ۹-۳: مقوله‌های منتخب بخش بانوان و خانواده استان گلستان از اسناد بالادستی

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	سلامت زنان	۳۷
۲	تقویت ایمان و فرهنگ اسلامی	۲۲
۳	تقویت و توسعه فعالیت‌های بین‌المللی زنان	۲۱
۴	تحکیم خانواده	۲۰
۵	فرهنگ‌سازی و اصلاح باورهای جامعه نسبت به جایگاه زنان در تصمیم‌گیری	۱۸
۶	ارتقای امنیت و سلامت خانواده	۱۴
۷	ارتقاء سطح آگاهی زنان و دختران	۱۴
۸	ترویج و تبلیغ فرهنگ عفاف	۱۴
۹	تربیت و بهره‌گیری از نیروهای کارآمد	۱۲
۱۰	جهت‌دهی به برنامه‌های اوقات فراغت	۱۰
۱۱	در نظر گرفتن تسهیلات جهت اشتغال زنان	۱۰
۱۲	حفظ و تعالی جایگاه خانواده در کلیه سیاستگذاری‌ها	۷
۱۳	تقویت روحیه مسئولیت‌پذیری	۷
۱۴	تقویت پایگاه اطلاعاتی در مورد مسائل زنان	۶
۱۵	توسعه فرهنگ ساده زیستی خانواده	۶
۱۶	پیشگیری از بیماری‌ها	۵
۱۷	پایش مستمر جمعیت	۴
۱۸	ترغیب زنان به امر ورزش	۴
۱۹	حمایت و حفظ کرامت سالمندان	۴
۲۰	فرصت‌های شغلی مناسب برای مادران خانه‌دار در خانه	۴

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۲۱	توسعه فرهنگ خوداتکایی	۴
۲۲	جلوگیری از کاهش نرخ باروری	۳
۲۳	ارائه امنیت شغلی	۳
۲۴	معرفی بانوان متعهد نمونه	۳
۲۵	مقابله با تهدیدات و خطرات جنگ نرم	۳
۲۶	جلوگیری از واردات، تولید و توزیع کالاها و محصولات ضد فرهنگی	۲
۲۷	توسعه سنن ملی و محلی خانواده	۲



نمودار ۳-۷: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش بانوان و خانواده استان گلستان از اسناد بالادستی

در بررسی‌های بعمل آمده در اسناد بالادستی، مقوله سلامت زنان با ۱۴.۲۹٪ فراوانی، بیشترین تکرار را در بین همه مقوله‌ها به خود اختصاص داد تا بیانگر نگاه و اولویت مسئولان در بخش بانوان باشد. امروزه سلامت و رفاه اجتماعی زنان که نیمی از جمعیت جامعه را تشکیل می‌دهند، نه تنها بعنوان یک حق انسانی شناخته شده، بلکه تأثیر آن در سلامت خانواده و جامعه نیز اهمیت روزافزون یافته است. سلامت زنان در برگیرنده رفاه جسمی،

روانی، اجتماعی، فرهنگی، عاطفی و معنوی آنهاست و تحت تأثیر عوامل فیزیولوژیکی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی قرار دارد.

سلامت زنان، به دلیل ویژگی‌های بیولوژیکی و نقش باروری آنها و همچنین، نقش محوری و اساسی آنها در ارائه مراقبت‌های سلامت در خانواده و جامعه با مردان متفاوت بوده و اهمیت ویژه‌ای دارد. بر اساس اطلاعات سازمان جهانی بهداشت، زنان به دلیل ایفای نقش‌های متعدد در خانواده و جامعه، گذراندن دوره‌های فیزیولوژیکی مختلف مانند بلوغ، قاعدگی، بارداری، زایمان و یائسگی و همچنین، احتمال خطر بیشتر در ابتلا به فقر، گرسنگی و سوء تغذیه، بار کاری زیاد و تبعیض جنسیتی، گروه پرخطر محسوب می‌شوند. سلامت زنان به دلایل مختلف آسیب‌پذیر است و علاوه بر ویژگی‌های بیولوژیکی، تحت تأثیر عوامل فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی است. زنان در دسترسی به آموزش و مراقبت‌های بهداشتی و اطلاعات و خدمات بهداشتی درمانی مورد نیاز، از فرصت‌های عادلانه و مشابه با مردان برخوردار نیستند و هرچقدر تفاوت در دسترسی و بهره‌مندی از این فرصت‌ها بیشتر باشد، وضعیت آنها و فرزندان و خانواده‌هایشان وخیم‌تر است و از محرومیت بیشتری رنج می‌برند.

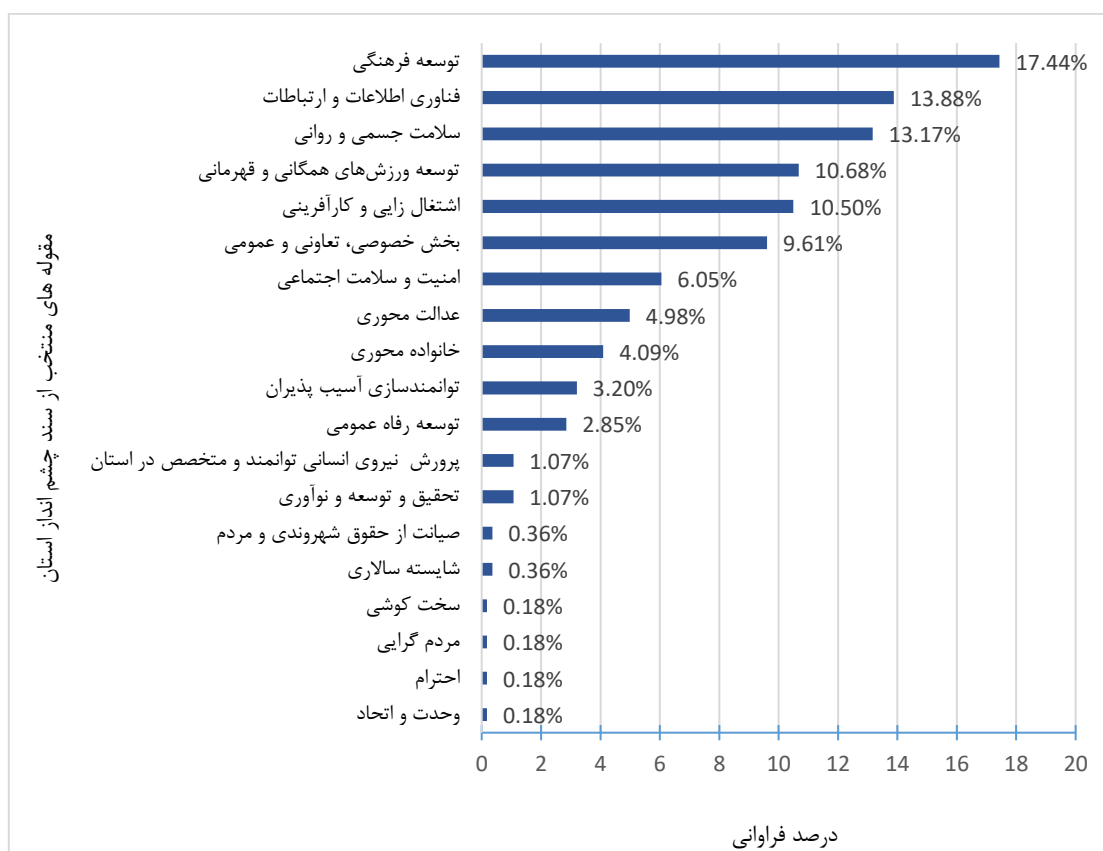
زنان پشتوانه سلامت و پیشرفت خانواده و جامعه هستند. توجه و تلاش در جهت ارتقای همه‌جانبه سلامت زنان مطمئن‌ترین راه برای دستیابی به اهداف سلامت کل جامعه و برخورداری از جامعه‌ای سالم است. بنابراین برنامه‌های سلامت زنان جزء اصلی‌ترین و مهمترین اقدامات کشورهاست و از اولویت بالایی برخوردار است (وحیدی دستجردی، ۱۳۹۷).

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

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

جدول ۱۰-۳: مقوله‌های مرتبط به بخش بانوان و خانواده از سند چشم‌انداز استان گلستان

ردیف	مقوله‌ها	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۱	توسعه فرهنگی	اهداف بلندمدت	۹۸
۲	فناوری اطلاعات و ارتباطات	اهداف بلندمدت	۷۸
۳	سلامت جسمی و روانی	اهداف بلندمدت+ شرح شوق انگیز	۷۴
۴	توسعه ورزش‌های همگانی و قهرمانی	اهداف بلندمدت	۶۰
۵	اشتغال زایی و کارآفرینی	اهداف بلندمدت+ شرح شوق انگیز	۵۹
۶	بخش خصوصی، تعاونی و عمومی	اهداف بلندمدت+ شرح شوق انگیز	۵۴
۷	امنیت و سلامت اجتماعی	اهداف بلندمدت	۳۴
۸	عدالت محوری	ارزش‌های محوری	۲۸
۹	خانواده محوری	ارزش‌های محوری	۲۳
۱۰	توانمندسازی آسیب پذیران	اهداف بلندمدت	۱۸
۱۱	توسعه رفاه عمومی	مقصود محوری	۱۶
۱۲	تحقیق و توسعه و نوآوری	اهداف بلندمدت+ شرح شوق انگیز	۶
۱۳	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان	اهداف بلندمدت	۶
۱۴	شایسته سالاری	ارزش‌های محوری	۲
۱۵	صیانت از حقوق شهروندی و مردم	ارزش‌های محوری	۲
۱۶	سخت کوشی	ارزش‌های محوری	۱
۱۷	مردم گرایی	ارزش‌های محوری	۱
۱۸	احترام	ارزش‌های محوری	۱
۱۹	وحدت و اتحاد	ارزش‌های محوری+ شرح شوق انگیز	۱



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

توسعه فرهنگی با ۱۷.۴۴٪ فراوانی، بیشترین تکرار را در بین مقوله‌های بررسی شده در سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ به خود اختصاص داد. رفع مسائل مرتبط با زنان از آرمان‌های دیرینه علمی و اجتماعی است. مسائل حوزه زنان در ابعاد اجتماعی، حقوقی، اقتصادی، علمی، سیاسی و... دارای فراوانی و پراکندگی زیادی است و هر روز به تعداد مسائل و مطالبات زنان در شاخه‌های گوناگون افزوده می‌شود. رسالت نظام مدیریت فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، جاری ساختن ارزش‌ها، عقاید، هنجارها و رفتارهای فرهنگ اسلامی در همه ی شئون فردی و اجتماعی، به ویژه آراسته شدن جامعه به فضایل اخلاقی فردی و جمعی و دستیابی به استقلال فرهنگی است. برای تحقق این رسالت مدیریت فرهنگی کشور در چارچوب قانون اساسی، زنان می‌توانند نقش موثری داشته باشند. زنان نیمی از جمعیت کشور را تشکیل می‌دهند. فعالیت ایشان در ابعاد فرهنگی همانطور که در رویدادهای تاریخی و فرهنگی تاکنون مشاهده شده است می‌تواند منجر به رفع کاستی و تقویت فرهنگ کشور گردد. زنان با توجه به روحیات خود نیازمند حمایت‌ها از بخش‌های مختلف جامعه و سیاست می‌باشند تا بتوانند به نقش‌های خود در حوزه توسعه فرهنگی واقف و بخوبی در اجرای آن‌ها فعالیت نمایند. از سویی بخشی از این فعالیت‌ها می‌تواند در قالب توان مدیریت زنان نیز مطرح گردد. در واقع زنان زمانی می‌توانند بخوبی در حوزه‌های توسعه‌ای فعالیت نمایند که مدیریت بر زمان و منابع خود را بخوبی ایفا نمایند و از این فرصت‌ها جهت بهبود شرایط استفاده نمایند. یکی از راهکارهای ایجاد جایگاه ویژه برای زنان، برگزاری دوره‌های آموزشی می‌باشد که می‌تواند توانمندی‌های زنان را در حوزه‌های مختلف توسعه دهد. در این زمینه سطح دوره‌های آموزشی گذرانده شده در نهایت می‌تواند بر توسعه جایگاه زنان اثر بگذارد. ایجاد سطحی از دسترسی به دانش در میان زنان می‌تواند به کمک برای بهبود جایگاه زنان مؤثر باشد. برای این موضوع افزایش سطح تحصیلات و تسلط به زبان‌های مختلف در این حوزه می‌تواند اثر مثبتی داشته باشد.

همچنین زنان برای نقش آفرینی در حوزه‌های فرهنگی، نهایتاً می‌بایست سطح ریسک‌پذیری خود را ارتقا دهند. در این زمینه این سطح از افزایش ریسک‌پذیری نهایتاً می‌تواند به توسعه برنامه‌های چالشی منجر شود که بتواند به بهبود عملکرد ایشان در این حوزه منجر شود. یکی از عواملی که می‌تواند در ایجاد سطحی از دانش فرهنگی و توسعه فرهنگی در میان زنان مؤثر باشد در حوزه فرهنگ سیاسی جامعه می‌باشد؛ بنابراین می‌توان بیان نمود که فرهنگ سیاسی به عنوان یکی از زمینه‌های لازم برای توسعه فرهنگی زنان مطرح می‌باشد. زنان با توسعه میزان مشارکت در حوزه‌های مختلف می‌توانند جایگاه خود در حوزه‌های فرهنگی را بهبود و ارتقا دهند (یگانه و همکاران، ۱۴۰۱).

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

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

جدول ۳-۱۱: مقوله‌های مرتبط به بخش بانوان و خانواده استان گلستان از مطالعات محیط‌پژوهی

ردیف	مقوله‌ها
۱	سهم بانوان در مدیریت و قدرت
۲	حمایت قضایی از استحکام نهاد خانواده
۳	افزایش حمایت از کودکان بی سرپرست
۴	رسانه‌ها و فضای مجازی
۵	سازمان‌های مردم نهاد (سمن)
۶	سازمان‌های حمایتی
۷	طلاق عاطفی
۸	ازدواج گریزی
۹	امید به زندگی (بدو تولد)
۱۰	کودک‌آزاری (کودکان کار، کودک همسری و...)
۱۱	نرخ طلاق و نسبت طلاق به ازدواج
۱۲	زنان و کودکان بی‌بند سرپرست
۱۳	دسترسی به خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی
۱۴	خدمات بیمه‌ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر)
۱۵	تالارها، سالن‌ها و مراکز فرهنگی و هنری (فخرالدین)
۱۶	برخورداری جاذبه‌های گردشگری در حوزه صنعت، سلامت
۱۷	برخورداری از اقلیم متنوع
۱۸	برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان
۱۹	برخورداری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و...)
۲۰	آموزش الکترونیک
۲۱	اینترنت (پهنا، ضریب نفوذ، سرعت و...)
۲۲	اینترانت
۲۳	صنعت سخت‌افزار ICT
۲۴	پایبندی به ارزش‌های دینی (تدین و دینداری)
۲۵	صیانت از حقوق مردم
۲۶	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش
۲۷	شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران و بهره‌گیری از توانمندی‌های زنان و جوانان

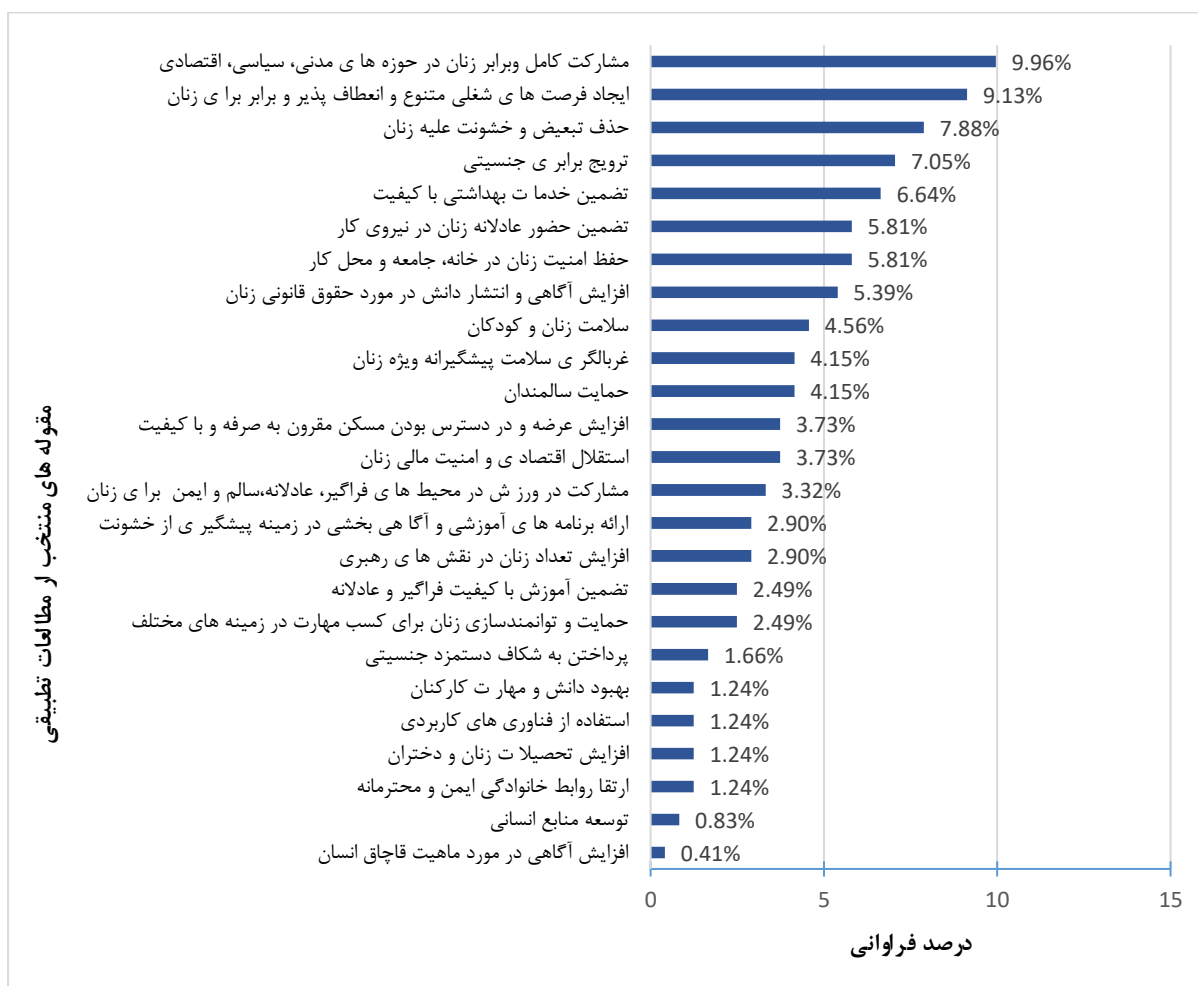
۳-۵-۴) مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی

با مطالعه و بررسی اسناد مرتبط از کشورهای مختلف (در سطح ملی و استانی) که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۳-۸ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۲۵ 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 بانوان و خانواده استان گلستان از مطالعات تطبیقی

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه‌های مدنی، سیاسی، اقتصادی	۲۴
۲	ایجاد فرصت‌های شغلی متنوع و انعطاف‌پذیر و برابر برای زنان	۲۲
۳	حذف تبعیض و خشونت علیه زنان	۱۹
۴	ترویج برابری جنسیتی	۱۷
۵	تضمین خدمات بهداشتی با کیفیت	۱۶
۶	حفظ امنیت زنان در خانه، جامعه و محل کار	۱۴
۷	تضمین حضور عادلانه زنان در نیروی کار	۱۴
۸	افزایش آگاهی و انتشار دانش در مورد حقوق قانونی زنان	۱۳
۹	سلامت زنان و کودکان	۱۱
۱۰	حمایت سالمندان	۱۰
۱۱	غربالگری سلامت پیشگیرانه ویژه زنان	۱۰
۱۲	استقلال اقتصادی و امنیت مالی زنان	۹
۱۳	افزایش عرضه و در دسترس بودن مسکن مقرون به صرفه و با کیفیت	۹
۱۴	مشارکت در ورزش در محیط‌های فراگیر، عادلانه، سالم و ایمن برای زنان	۸
۱۵	افزایش تعداد زنان در نقش‌های رهبری	۷
۱۶	ارائه برنامه‌های آموزشی و آگاهی بخشی در زمینه پیشگیری از خشونت	۷
۱۷	حمایت و توانمندسازی زنان برای کسب مهارت در زمینه‌های مختلف	۶
۱۸	تضمین آموزش با کیفیت فراگیر و عادلانه	۶
۱۹	پرداختن به شکاف دستمزد جنسیتی	۴
۲۰	ارتقا روابط خانوادگی ایمن و محترمانه	۳
۲۱	افزایش تحصیلات زنان و دختران	۳
۲۲	استفاده از فناوری‌های کاربردی	۳
۲۳	بهبود دانش و مهارت کارکنان	۳
۲۴	توسعه منابع انسانی	۲
۲۵	افزایش آگاهی در مورد ماهیت قاچاق انسان	۱



نمودار ۹-۳: نمودار درصد فراوانی مقاله های منتخب بخش بانوان و خانواده استان از مطالعات تطبیقی

در بین مقوله‌های مطالعه شده در مطالعات تطبیقی، مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه‌های مدنی، سیاسی و اقتصادی با ۹۹.۹٪ فراوانی توانست بیشترین تکرار را به خود اختصاص دهد تا نشان دهد که سایر کشورها تا چه میزان به مشارکت و حضور بانوان در عرصه‌های گوناگون اهمیت می‌دهند. از چندین دهه قبل، بحث جایگاه جنسیتی زنان و الگوهای متفاوتی نظیر نظریه رفاه، برابری، کارایی، فقرزدایی و توانمندسازی به منظور مشارکت آن‌ها در توسعه به صورت گسترده‌ای مورد توجه و بررسی قرار گرفته است و تلاش برای بهبود شاخص‌های توسعه‌ای حساس به جنسیت آغاز گردیده تا جایی که یکی از اهداف هشت گانه توسعه هزاره سوم ملل متحد "برابری جنسیتی و توانمندسازی" نام گرفت. اکنون برنامه‌ریزی جنسیتی، در فرآیند توسعه، امری ضروری است. به نظر می‌رسد نظریه «توانمندسازی» بیش از همه قادر به تبیین این برنامه‌ریزی است. نظریه توانمندسازی به اهمیت افزایش قدرت زنان واقف بوده و سعی می‌کند قدرت را کمتر به صورت برتری فردی بر فرد دیگر (با توجه به اینکه افزایش قدرت زن موجب کاهش قدرت مرد خواهد شد) و بیشتر از لحاظ توان زنان در جهت افزایش اتکا به خود و قدرت درونی شناسایی کند. این امر به صورت حق انتخاب در زندگی و تأثیرگذاری بر انتخاب جهت تغییراتی از طریق به دست گرفتن کنترل منابع مادی و غیرمادی اساسی خواهد شد (مظفری، ۱۳۹۴).

با توجه به اهمیت نقش زنان در رشد بلندمدت اقتصادی و اجتماعی و مغفول ماندن آن تا دهه‌های گذشته، افزایش نقش زنان در توسعه در دستور کار سازمان‌های بین‌المللی جهت ترسیم راهکارهای جهانی در نظر گرفته شده است. از جمله این موارد می‌توان به کنوانسیون رفع تبعیض از زنان و اقدامات سازمان‌های بین‌المللی مانند سازمان ملل متحد، یونسف و ... اشاره کرد. تحقیقات نشان می‌دهند توزیع عادلانه‌تر موقعیت‌ها و منابع میان زنان و مردان باعث رشد اقتصادی و بهره‌وری بیشتر می‌شود و کشورهایی که در آموزش دختران سرمایه‌گذاری می‌کنند، نرخ رشد اقتصادی بالاتری دارند. همچنین شواهد حاکی از آن است که در کشورهایی که موقعیت جنسیتی تساوی طلبانه است، سطح باروری و مرگ‌ومیر کودکان پایین است و از همه مهمتر، سطح بالای ۵ برابری جنسیتی با سطح بالای رشد اقتصادی ارتباط دارد (مدرسی عالم و همکاران، ۱۳۹۶).

۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی

با برگزاری حدود ۱۷ جلسه کانونی با مشارکت اعضای کارگروه بخش بانوان و خانواده استان گلستان جهت تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها، پس از ثبت مضامین مرتبط در کاربرگ ۲ در پاسخ به ۱۱ سؤال مطروحه، تعداد ۴۵ مقوله در جدول شماره ۱۳-۳ تعیین و فهرست شده است.

جدول ۱۳-۳: مقوله‌های مطالعات کانونی

ردیف	مقوله
۱	نقش سیاست‌گذار، هماهنگ‌کننده و میانداری در بین سایر دستگاه‌ها و جامعه
۲	تعالی حوزه زنان و خانواده
۳	تضمین بقاء نسل و جمعیت (زادآوری)
۴	تحکیم خانواده
۵	تقویت هویت مادری
۶	اصلاح فرهنگ سازمانی
۷	تقویت کارکردهای حاکمیتی و اجتماعی خانواده
۸	جریان‌سازی فکری در حوزه زنان و خانواده براساس ارزش‌های ملی و دینی
۹	تقویت نقش محوری و پیشرانی بانوان
۱۰	ایجاد و تقویت جامعه خانواده محور
۱۱	تقویت و توسعه فعالیت‌های بین‌المللی زنان
۱۲	فرهنگ‌سازی و اصلاح باورهای جامعه نسبت به جایگاه زنان در تصمیم‌گیری
۱۳	ایجاد پیشرفت و توسعه پایدار
۱۴	ارتقاء سرمایه‌های انسانی
۱۵	توزیع عادلانه ثروت و امکانات
۱۶	کمک به چرخش اقتصاد جامعه
۱۷	مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه‌های مدنی، سیاسی، اقتصادی
۱۸	کاهش آسیب‌های اجتماعی حوزه بانوان
۱۹	گسترش حجاب و عفاف (زیست عقیفانه)
۲۰	سازمان‌ها، دستگاه‌های اجرایی و نهادها حاکمیتی، دولتی، نظارتی و عمومی
۲۱	سازمان‌ها و مؤسسات خصوصی و تعاونی
۲۲	سازمان و نهادهای بین‌المللی
۲۳	شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی
۲۴	دانشگاه بین‌المللی جامعه المصطفی (بخش خواهران مذاهب اسلامی)
۲۵	ورزش بانوان
۲۶	طرح‌های مختص بانوان در حوزه ورزش (ساختار قامتی - پارت گام - تطبیقی محله محور - جشنواره و...)
۲۷	پارک بانوان
۲۸	مرکز درمان ناباروری
۲۹	آموزش
۳۰	پیگیری تأسیس غربالگری سرطان
۳۱	تأسیس مرکز نفس (نجات از سقط‌جنین)
۳۲	فناوری حوزه ICT
۳۳	برابری و عدالت
۳۴	توحید
۳۵	جانشین پروری
۳۶	افزایش بهره‌وری و تقویت نقش زنان در اقتصاد استان
۳۷	مودت
۳۸	محبت
۳۹	عزت و احترام
۴۰	فداکاری
۴۱	اخلاق‌گرایی
۴۲	حیاء- حجاب

ردیف	مقوله
۴۳	تشکیل خانه‌های امن
۴۴	قانون‌گرایی
۴۵	عفت و پاکدامنی

نهایتاً در تعیین مقاصد آرمانی یا ارکان جهت‌ساز بعنوان تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بانوان و خانواده استان گلستان (کاربرگ ۴) از ۶۱ مقوله اصلی استفاده شده است که فهرست آن‌ها به همراه مآخذ در جدول شماره ۱۴-۳ نمایش داده شده است.

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

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۱	بخش بانوان و خانواده به عنوان هماهنگ کننده و میاندار	مطالعات کانونی
۲	تعالی حوزه زنان و خانواده	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۳	ضامن بقاء نسل و جمعیت (زادآوری)	مطالعات کانونی
۴	تقویت و تحکیم نهاد خانواده	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۵	تقویت ایمان و فرهنگ اسلامی خانواده	اسناد بالادستی
۶	تقویت هویت مادری	مطالعات کانونی
۷	اصلاح فرهنگ سازمانی	مطالعات کانونی
۸	تقویت کارکردهای حاکمیتی و اجتماعی خانواده	مطالعات کانونی
۹	جریان سازی فکری براساس ارزش‌های ملی و دینی	مطالعات کانونی
۱۰	تقویت نقش محوری و پیشرانی بانوان در اجتماع	مطالعات کانونی
۱۱	پشتیبانی از جامعه خانواده محور	سند چشم‌انداز استان + مطالعات کانونی
۱۲	گسترش فعالیت‌های بین‌المللی زنان	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۱۳	اصلاح باورهای جامعه نسبت به جایگاه زنان در تصمیم‌گیری	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۱۴	فرهنگ‌سازی	سند چشم‌انداز استان
۱۵	افزایش سهم بانوان در مدیریت و توزیع قدرت	مطالعات میدانی
۱۶	پیشرفت و توسعه پایدار	مطالعات کانونی
۱۷	ارتقاء سرمایه‌های انسانی	سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۸	توزیع عادلانه ثروت و امکانات	مطالعات کانونی
۱۹	کمک به چرخش اقتصاد جامعه	مطالعات کانونی
۲۰	مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه‌های مدنی، سیاسی و اقتصادی	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲۱	توانمندسازی و اشتغال بانوان	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز استان
۲۲	بهداشت و سلامت خانواده و زنان	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی
۲۳	آسیب‌های اجتماعی	مطالعات کانونی
۲۴	زیست عقیقانه	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۲۵	سازمان‌ها و نهادهای دولتی عمومی، حاکمیتی و نظارتی	مطالعات کانونی
۲۶	سازمان‌ها و مؤسسات خصوصی و تعاونی	مطالعات کانونی
۲۷	سازمان و نهادهای بین‌المللی	مطالعات کانونی
۲۸	فضای مجازی	مطالعات کانونی
۲۹	دانشگاه بین‌المللی جامعه المصطفی	مطالعات کانونی
۳۰	توسعه ورزش بانوان	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۳۱	توسعه ورزش‌های قهرمانی در حوزه بانوان	سند چشم‌انداز استان

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۳۲	توسعه طرح‌های مختص بانوان در حوزه ورزش	مطالعات کانونی
۳۳	بهبود دانش و مهارت کارکنان	مطالعات تطبیقی
۳۴	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش	مطالعات میدانی
۳۵	افزایش آگاهی و انتشار دانش در مورد حقوق قانونی زنان	مطالعات تطبیقی
۳۶	تأسیس پارک بانوان مرکز استان	مطالعات کانونی
۳۷	مراکز درمان ناباروری	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۳۸	برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی بانوان	مطالعات کانونی
۳۹	ارائه برنامه‌های آموزشی و آگاهی بخشی در زمینه پیشگیری از خشونت	مطالعات تطبیقی
۴۰	تأسیس غربالگری سرطان	مطالعات کانونی
۴۱	تأسیس مرکز نفس (نجات از سقط جنین)	مطالعات کانونی
۴۲	استفاده از فناوری‌های روز بویژه ICT	سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۴۳	برقراری عدالت و مساوات در جامعه	سند چشم‌انداز استان + مطالعات کانونی
۴۴	پرداختن به شکاف دستمزد جنسیتی	مطالعات تطبیقی
۴۵	توحید	مطالعات کانونی
۴۶	صیانت از حقوق شهروندی و مردم	سند چشم‌انداز استان
۴۷	جانشین پروری	مطالعات کانونی
۴۸	افزایش بهره‌وری	مطالعات کانونی
۴۹	مودت (عشق)	مطالعات کانونی
۵۰	محبت	مطالعات کانونی
۵۱	عزت و احترام	سند چشم‌انداز استان + مطالعات کانونی
۵۲	فداکاری	مطالعات کانونی
۵۳	اخلاق مداری	مطالعات کانونی
۵۴	حیاء- حجاب	مطالعات کانونی
۵۵	شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران	سند چشم‌انداز استان
۵۶	تشکیل خانه‌های امن	مطالعات کانونی
۵۷	مقابله با تهدیدات و خطرات جنگ نرم	اسناد بالادستی
۵۸	قانون مداری	مطالعات کانونی
۵۹	حمایت از زنان و کودکان آسیب‌دیده و بی‌سرپرست	مطالعات میدانی
۶۰	پاکدامنی	مطالعات کانونی
۶۱	حقوق و مسئولیت‌های فردی خانوادگی و اجتماعی و...	اسناد بالادستی

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

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

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

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

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

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در اقی ۱۴۰۴	مقوله های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرج از مطالعات کانونی
۱	نقش در توسعه	تحکیم خانواده-جلوگیری از کاهش نرخ باروری-پایش مستمر جمعیت-حفظ و تعالی جایگاه خانواده در کلیه سیاستگذاری ها-تقویت ایمان و فرهنگ اسلامی-تقویت و توسعه فعالیت های بین المللی زنان- فرهنگ سازی و اصلاح باورهای جامعه نسبت به جایگاه زنان در تصمیم گیری	توسعه فرهنگی-توسعه رفاه عمومی	سهم بانوان در مدیریت و قدرت-حمایت قضایی از استحکام نهاد خانواده	مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه های مدنی، سیاسی، اقتصادی- ارتقا روابط خانوادگی ایمن و محترمانه-افزایش تعداد زنان در نقش های رهبری-	جامعه پذیری و فرهنگ پذیر کردن جامعه-ایجاد پیشرفت و توسعه پایدار- ارتقاء سرمایه های انسانی- توزیع عادلانه ثروت و امکانات- شیوه زندگی (سبک زندگی)- کمک به چرخش اقتصاد جامعه- نقش سیاست گذار، هماهنگ کننده و میانداری در بین سایر دستگاه ها و جامعه- تعالی حوزه زنان و خانواده- تقویت نهاد خانواده- توسعه متوازن و همه جانبه- تقویت نقش محوری و پیشرانی بانوان- تضمین بقاء نسل و جمعیت (زادآوری)- اصلاح فرهنگ سازمانی- تقویت کارکردهای حاکمیتی و اجتماعی خانواده- تغییر و اصلاح نگرش مردان- تقویت هویت مادری- ایجاد و تقویت جامعه خانواده محور- گسترش الگوی اسلامی خانواده- جریان سازی فکری در حوزه زنان و خانواده براساس ارزش های ملی و دینی-

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
۲	محصولات (کالاها و خدمات)	تقویت پایگاه اطلاعاتی در مورد مسائل زنان-جهت دهی به برنامه‌های اوقات فراغت-ترغیب زنان به امر ورزش-سلامت زنان-پیشگیری از بیماری‌ها- حفظ و تعالی جایگاه خانواده در کلیه سیاستگذاری‌ها-حمایت و حفظ کرامت سالمندان-ارتقای امنیت و سلامت خانواده	سلامت جسمی و روانی- توسعه ورزش‌های همگانی و قهرمانی- توانمندسازی آسیب پذیران- اشتغال زایی و کارآفرینی	افزایش حمایت از کودکان بی سرپرست	سلامت زنان و کودکان-مشارکت در ورزش در محیط‌های فراگیر، عادلانه، سالم و ایمن برای زنان-پرداختن به شکاف دستمزد جنسیتی-استقلال اقتصادی و امنیت مالی زنان-حمایت و توانمندسازی زنان برای کسب مهارت در زمینه‌های مختلف-حمایت سالمندان-ایجاد فرصت‌های شغلی متنوع و انعطاف‌پذیر و برابر برای زنان- حفظ امنیت زنان در خانه، جامعه و محل کار	تولید برنامه و سیاست‌های اداره بخش-خط مشی گذاری، تنظیم و تصحیح مقررات بخش - نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات رسمی مربوط به بانوان- آموزش- توانمندسازی و اعتبار بخشی-خدمات اختصاصی فرهنگی، ورزشی، اقتصادی، سیاسی، بهداشتی، اجتماعی و... مرتبط به بانوان و خانواده-صدور مجوزهای فعالیت اختصاصی- خدمات و تسهیلات اختصاصی مربوط به بانوان همچون مرخصی، حقوق و مزایا و...- تعالی و احیای قوانین و مقررات مرتبط به زنان و خانواده
۳	ذی‌نفعان (مشتریان، ارباب‌رجوعان و...)	تحکیم خانواده	توانمندسازی آسیب پذیران- بخش خصوصی، تعاونی و عمومی	رسانه‌ها و فضای مجازی- سازمان‌های مردم نهاد (سمن)- سازمان‌های حمایتی	سلامت زنان و کودکان- حمایت سالمندان	سازمان‌ها، دستگاه‌های اجرایی و نهادها حاکمیتی، دولتی، نظارتی و عمومی-سازمان‌ها و مؤسسات خصوصی و تعاونی- سازمان و نهادهای بین‌المللی- بانوان- خانواده‌ها- زنان سرپرستان خانوار- سمن‌ها- کارآفرینان و فعالان تولیدی، خدماتی، صنعتی و کشاورزی حوزه زنان و خانواده- مراکز علمی و پژوهشی- سازمان و نهادهای حمایتی (کمپته امداد، بهزیستی، بنیاد برکت، ستاد اجرایی فرمان امام (ره)، بنیاد کرامت، مراکز خصوصی و یا خیریه بانوان و...)- مؤثرین و فعالان اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، ورزشی، هنری و علمی و... حوزه بانوان و خانواده- مراکز دانشگاهی و حوزوی بانوان- بانوان آسیب پذیر- زنان و خانواده زندانی و زندانیان- هیئت‌های و مداحان مذهبی بانوان (فاطمیه‌ها، زینبیه ها و...)-مبلغین حوزوی و مذهبی- اصناف خاص بانوان (آرایشگران، آتلیه داران، پوشاک، لوازم آرایشی و بهداشتی و...)- گروه‌های جهادی حوزه بانوان- بسیج خواهران- مربیان و داوران

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 قانونی
						قرآنی و تربیتی-مربیان، داوران، قهرمانان و پیشکسوتان ورزشی-پزشکان، پرستاران و بهورزان خانم-زنان شاغل- زنان خانه‌دار-فعالان رسانه‌ای و خبرنگاران - بلاگرها، اینفلوئنسرها، مدل‌ها و... -زنان قالیباف ترکمن-زنان فعال در صنایع دستی-دانشجویان و طلاب خواهر اهل سنت مرکز اسلامی و جامعه المصطفی -کودکان آسیب پذیر- دختران
۴	قلمروی جغرافیایی و تخصصی (بازار و جامعه هدف)	حمایت از سالمندان-درنظر گرفتن تسهیلات جهت اشتغال زنان- فرصت‌های شغلی مناسب برای مادران خانه‌دار در خانه- تقویت و توسعه فعالیت‌های بین‌المللی زنان- ارتقاء سطح آگاهی زنان و دختران- سلامت زنان- تقویت ایمان و فرهنگ اسلامی- پایش مستمر جمعیت- جلوگیری از کاهش نرخ باروری	اشتغال‌زایی و کار آفرینی- امنیت و سلامت اجتماعی	طلاق عاطفی- ازدواج گریزی- امید به زندگی (بدو تولد)- کودک‌آزاری (کودکان کار، کودک همسری و...)- خشونت -نرخ طلاق و نسبت طلاق به ازدواج- زنان و کودکان بی‌ابد سرپرست	سلامت زنان و کودکان- ایجاد فرصت‌های شغلی متنوع و انعطاف‌پذیر و برابر برای زنان- حمایت سالمندان- افزایش تحصیلات زنان و دختران- مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه‌های مدنی، سیاسی، اقتصادی- مشارکت در ورزش در محیط‌های فراگیر، عادلانه، سالم و ایمن برای زنان- حذف تبعیض و خشونت علیه زنان- ترویج برابری جنسیتی	قلمرو جغرافیایی محلی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی قلمرو تخصصی خانواده - زنان- دختران- کارآفرینی- علمی - فرهنگی- اجتماعی- ورزشی- اقتصادی- سیاسی- مذهبی- هنری- پوشاک زنان- جمعیت- سلامت و بهداشت زنان- اشتغال زنان- مراکز درمان ناباروری- ازدواج- زنان روستایی- اعتیاد - طلاق- حاشیه نشینی- کودکان - بیمه، تأمین اجتماعی، بازنشستگی و سالمندی- دانش و آگاهی زنان- دینداری بانوان و زنان - زنان خانه‌دار - حقوق و مسئولیت‌های فردی، خانوادگی و اجتماعی - زنان سرپرست خانوار- عفاف و حجاب
۵	تکنولوژی	جلوگیری از کاهش نرخ باروری- درنظر گرفتن تسهیلات جهت اشتغال زنان- ارائه امنیت شغلی- معرفی بانوان متعهد نمونه- ترغیب زنان به امر ورزش- سلامت زنان- پیشگیری از بیماری‌ها- توسعه سنن ملی و محلی خانواده	اشتغال‌زایی و کار آفرینی- سلامت جسمی و روانی- توسعه ورزش‌های همگانی و قهرمانی	دسترسی به خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی- خدمات بیمه‌ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر)- سازمان‌های مردم نهاد (سمن)	مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه‌های مدنی، سیاسی، اقتصادی- تضمین حضور عادلانه زنان در نیروی کار- سلامت زنان و کودکان- افزایش عرضه و در دسترس بودن مسکن مقرون به صرفه و با کیفیت- غربالگری سلامت پیشگیرانه ویژه زنان- مشارکت در ورزش در محیط‌های فراگیر،	پارک بانوان- پیگیری و رصد اجرای قوانین و مقررات مرتبط بخش (دورکاری، مرخصی زایمان، پاس ورزشی و...) - ارتقای جایگاه زنان - جامعه المصطفی - ورزش بانوان- مشارکت در تصمیم‌گیری در سطح استان- پیگیری اختصاص پست مشاور زنان در چارت سازمان‌ها- برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی بانوان در صنایع دستی و فرش - مجوزهای کارگاه انفرادی و گروهی بانوان در صنایع دستی- پیگیری بیمه قالی بافان- بیمه مربیان قرآنی- طرح‌های مختص بانوان در حوزه ورزش

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
					عادلانه، سالم و ایمن برای زنان- تضمین خدمات بهداشتی با کیفیت-	(ساختار قامتی- پارت گام- تطبیقی محله محور- جشنواره دا و...)- توسعه مؤسسات و خانه‌های قرآنی ویژه بانوان- مرکز درمان ناباروری- بهداشت خانواده و زنان- پیگیری تأسیس غربالگری سرطان- پیگیری تأسیس پیست دوچرخه سواری بانوان- مجوز ورود بانوان به ورزشگاه‌ها- توسعه ورزش‌های قهرمانی در حوزه بانوان- طرح‌های توانمندسازی اقتصادی- اشتغال‌زایی- مدرسه علوم و معارف اسلامی صدرا- فعالیت در حوزه مد و پوشش- تأسیس مرکز نفس (نجات از سقط جنین)- تشکیل خانه‌های امن- توسعه مدارس علمیه خواهران در استان- تأسیس باشگاه‌های اختصاصی بانوان- توسعه باشگاه داری و تیم داری- تجلیل از بانوان موفق و نخبه-
۶	ارزش‌های بنیادی	معرفی بانوان متعهد نمونه	وحدت و اتحاد	تالارها، سالن‌ها و مراکز فرهنگی و هنری (فخرالدین)- برخورداری جاذبه‌های گردشگری در حوزه صنعت، سلامت- برخورداری از اقلیم متنوع- برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان- برخورداری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و...)-	مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه‌های مدنی، سیاسی، اقتصادی	تنوع اقوام- تنوع مذاهب- تعامل اقوام- تنوع اقلیم- مشارکت اقتصادی - مشارکت فعالیت‌های اجتماعی- مشارکت سیاسی بالا- فرش ترکمن- سوزن‌دوزی ترکمن - موقعیت جغرافیایی و ژئوپولیتیک- معماری اسلامی- ابریشم بافی و نوقان داری- ورزش بانوان (کبدی، بسکتبال، والیبال، دومیدانی و...)- دانشگاه بین‌المللی جامعه المصطفی (بخش خواهران مذاهب اسلامی)- تنوع و قدمت حوزه‌های علمی خواهران- خبرنگاران محیط زیست- شهیده شاخص خانم نازقلیچی- آداب و رسوم بومی گلستان - غذاها و شیرینی‌های بومی (حلوا اوماج- ساک- ماش پتی- چکدرمه-)
۷	وجوه تمایز و ویژگی ممتاز	تقویت پایگاه اطلاعاتی در مورد مسائل زنان	فناوری اطلاعات و ارتباطات- تحقیق و توسعه و نوآوری	اینترنت و شبکه‌های اجتماعی- آموزش الکترونیک- رسانه‌ها و فضای مجازی- اینترنت	استفاده از فناوری‌های کاربردی	فناوری حوزه ICT- سامانه‌های اطلاعاتی و اطلاع رسانی- شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی- اتوماسیون اداری- شبکه دولت- دیتاسترها - اینترنت و اینترنت- نرم‌افزارها، اپلیکیشن‌ها و پلتفرم‌ها- آموزش مجازی-

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 قانونی
				(پهنا، ضریب نفوذ، سرعت و...) - اینترنت- صنعت سخت‌افزار ICT		
۸	دیدگاه نسبت به کارکنان فعال در بخش	تحکیم خانواده- توسعه فرهنگ خوداتکالی- تقویت روحیه مسئولیت‌پذیری- تقویت ایمان و فرهنگ اسلامی- ترویج و تبلیغ فرهنگ عفاف- توسعه فرهنگ ساده زیستی خانواده	احترام- مردم گرایی- سخت کوشی- وحدت اتحاد- شایسته سالاری- خانواده محوری- عدالت محوری	پایبندی به ارزش‌های دینی (تدین و دینداری)	ترویج برابری جنسیتی- حذف تبعیض و خشونت علیه زنان-	فداکاری - عفت و پاکدامنی- خانواده دوستی- محبت - نقش محوری زن در خانواده - مادری-فرزندپروری و انسان پروری- توحید - خداپرستی- معنویت- اخلاق گرایی- برابری-تساوی اصالت وجودی- عدالت- شورا و مشورت- وظیفه مداری- مسئولیت پذیری- تعامل- تفاهم - مطالبه گری- حقوق گرایی- تکلیف گرایی- وفاداری- مصلحت اندیشی- اعتدال و میانه روی- مودت-قانون گرایی- عشق- حکمیت - همسری- آراستگی- نظم- آرامش- حیا- حجاب- برنامه محوری-عزت و احترام
۹	مسئولیت اجتماعی	جلوگیری از واردات، تولید و توزیع کالاها و محصولات ضد فرهنگی- فرهنگ‌سازی و اصلاح باورهای جامعه نسبت به جایگاه زنان در تصمیم‌گیری- مقابله با تهدیدات و خطرات جنگ نرم	صیانت از حقوق شهروندی و مردم	صیانت از حقوق مردم- افزایش حمایت از کودکان خیابانی- افزایش حمایت از کودکان بی سرپرست	ارائه برنامه‌های آموزشی و آگاهی بخشی در زمینه پیشگیری از خشونت- افزایش آگاهی و انتشار دانش در مورد حقوق قانونی زنان- افزایش آگاهی در مورد ماهیت قاچاق انسان	نمایشگاه‌ها و جشنواره‌ها - روابط عمومی و تبلیغات- آموزش- مشارکت در فعالیتهای عام المنفعه و خیریه - مشارکت در مدیریت بحران (کرونا و...) -معرفی الگوهای موفق زنان و خانواده (کارآفرین، فرهنگی، ورزشی، سیاسی و...) -آموزش و پژوهش- فعالیت رسانه‌ای و شبکه‌های اجتماعی-مناسبت‌های ملی و مذهبی بانوان و خانواده - تولید فیلم، سریال و محتوای فرهنگی-گسترش حجاب و عفاف (زیست عفیفانه)
۱۰	بقاء، رشد و پایداری	تربیت و بهره‌گیری از نیروهای کارآمد- در نظر گرفتن تسهیلات جهت اشتغال زنان	شایسته سالاری-پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش- شایسته سالاری در انتصاب مدیران و بهره‌گیری از توانمندی‌های زنان و جوانان	تضمین آموزش با کیفیت فراگیر و عادلانه- حمایت و توانمندسازی زنان برای کسب مهارت در زمینه‌های مختلف- بهبود دانش و مهارت کارکنان- توسعه منابع انسانی- پرداختن به شکاف دستمزد جنسیتی	آموزش نسبی کارکنان- حقوق و مزایای کم- وضعیت استخدامی و بازنشستگی نامشخص- ساختار سازمانی غیرمنسجم- مشاوره‌های شغلی -جایگاه شغلی مبهم- مسیر ترقی شغلی مبهم - خدمات رفاهی - بیمه‌ها و خدمات درمانی- خدمات فرهنگی، هنری و ورزشی (مهدکودک، پاس ورزشی و...) - مرخصی‌های زایمان- مرخصی شیر دادن- کاهش ساعت کاری مادران دارای

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
						فرزند زیر ۶ سال، معلول و سرپرست خانوار- قوانین حمایتی از کارکنان - قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت- طرح تفکیک فضای کاری بانوان
۱۱	چشم‌انداز	تحکیم خانواده- تقویت و توسعه فعالیت‌های بین‌المللی زنان- توسعه فرهنگ خوداتکایی- فرهنگ‌سازی و اصلاح باورهای جامعه نسبت به جایگاه زنان در تصمیم‌گیری- معرفی بانوان متعهد نمونه	خانواده محوری- عدالت محوری= فناوری اطلاعات و ارتباطات	افزایش حمایت از کودکان بی‌سرپرست	استقلال اقتصادی و امنیت مالی زنان- ترویج برابری جنسیتی- مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه‌های مدنی، سیاسی، اقتصادی	برابری و عدالت- افزایش بهره‌وری و تقویت نقش زنان در اقتصاد استان-گسترش گفتمان الگوی سوم - افزایش نرخ مشارکت بانوان- افزایش سرانه فضاهای ورزشی و تفریحی بانوان- توانمندسازی زنان مدیر و نخبه - برنامه‌ریزی در راستای ایجاد شورونشاط و تحکیم بنیان خانواده - الگوسازی و معرفی به جامعه- ارزش‌گذاری اقتصادی فعالیت‌های بانوان در خانواده-فراهم نمودن برای اینکه هر خانم به آنچه می‌خواهد، برسد - ایجاد مراکز اختصاصی مشاوره‌ای ویژه بانوان- طرح آینده‌پژوهی/ چشم‌انداز ۱۴۴۰ در بخش بانوان سازمان تبلیغات اسلامی- کاهش آسیب‌های اجتماعی حوزه بانوان- طرح مهرواره بانور سازمان - بانوان پیشران -تحکیم خانواده- تقویت و توسعه فعالیت‌های بین‌المللی زنان- توسعه فرهنگ خوداتکایی- فرهنگ‌سازی و اصلاح باورهای جامعه نسبت به جایگاه زنان در تصمیم‌گیری- ترویج برابری جنسیتی- مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه‌های مدنی، سیاسی، اقتصادی- جانشین پروری

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

کاربرگ ۲ از تلفیق پاسخ های (مقوله های) گروه کانونی طی جلسات مربوطه (ستون اول) و پاسخ های (مقوله های) شرکت مشاور شامل بررسی اسناد بالادستی، سند چشم انداز استان، مطالعات میدانی و مطالعات تطبیقی (ستون دوم) تکمیل گردیده است که با استفاده از نتایج مطالعات و توضیحاتی که در مورد هر جزء داده شد، از طریق بحث و بررسی به هر سؤال جواب داده و جمع بندی 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 (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی + مشاور)
۱	نقش «بخش بانوان و خانواده استان گلستان» در توسعه استان یا توسعه کشور چیست؟	جامعه پذیری و فرهنگ پذیر کردن جامعه - ایجاد پیشرفت و توسعه پایدار - ارتقاء سرمایه های انسانی - سرمایه های انسانی - توزیع عادلانه ثروت و امکانات - شیوه زندگی (سبک زندگی) - کمک به چرخش اقتصاد جامعه - نقش سیاست گذار، هماهنگ کننده و میانداری در بین سایر دستگاه ها و جامعه - تعالی حوزه زنان و خانواده - تقویت نهاد خانواده - توسعه متوازن و همه جانبه - تقویت نقش محوری و پیشرانی بانوان - تضمین بقاء نسل و جمعیت (زادآوری) - اصلاح فرهنگ سازمانی - تقویت کارکردهای حاکمیتی و اجتماعی خانواده - تغییر و اصلاح نگرش مردان - تقویت هویت مادری - ایجاد و تقویت جامعه خانواده محور - جریان سازی فکری در حوزه زنان و خانواده براساس ارزش های ملی و دینی - توسعه فرهنگی - توسعه رفاه عمومی - جلوگیری از کاهش نرخ باروری - پایش مستمر جمعیت - حفظ و تعالی جایگاه خانواده در کلیه سیاست گذاری ها - تقویت ایمان و فرهنگ اسلامی - تقویت و توسعه فعالیت های بین المللی زنان - فرهنگ سازی و اصلاح باورهای جامعه نسبت به جایگاه زنان در تصمیم گیری - مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه های مدنی، سیاسی، اقتصادی - ارتقا روابط خانوادگی ایمن و محترمانه - سهم بانوان در مدیریت و قدرت	توسعه فرهنگی - توسعه رفاه عمومی - تحکیم خانواده - جلوگیری از کاهش نرخ باروری - پایش مستمر جمعیت - حفظ و تعالی جایگاه خانواده در کلیه سیاست گذاری ها - تقویت ایمان و فرهنگ اسلامی - تقویت و توسعه فعالیت های بین المللی زنان - فرهنگ سازی و اصلاح باورهای جامعه نسبت به جایگاه زنان در تصمیم گیری - مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه های مدنی، سیاسی، اقتصادی - ارتقا روابط خانوادگی ایمن و محترمانه - سهم بانوان در مدیریت و قدرت	ایجاد پیشرفت و توسعه پایدار - ارتقاء سرمایه های انسانی - توزیع عادلانه ثروت و امکانات - کمک به چرخش اقتصاد جامعه - نقش سیاست گذار، هماهنگ کننده و میانداری در بین سایر دستگاه ها و جامعه - تعالی حوزه زنان و خانواده - تقویت و تحکیم نهاد خانواده - توسعه متوازن و همه جانبه - تقویت نقش محوری و پیشرانی بانوان - تضمین بقاء نسل و جمعیت (زادآوری) - اصلاح فرهنگ سازمانی - تقویت کارکردهای حاکمیتی و اجتماعی خانواده - تغییر و اصلاح نگرش مردان - تقویت هویت مادری - ایجاد و تقویت جامعه خانواده محور - جریان سازی فکری در حوزه زنان و خانواده براساس ارزش های ملی و دینی - توسعه فرهنگی - توسعه رفاه عمومی - جلوگیری از کاهش نرخ باروری - پایش مستمر جمعیت - حفظ و تعالی جایگاه خانواده در کلیه سیاست گذاری ها - تقویت ایمان و فرهنگ اسلامی - تقویت و توسعه فعالیت های بین المللی زنان - فرهنگ سازی و اصلاح باورهای جامعه نسبت به جایگاه زنان در تصمیم گیری - مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه های مدنی، سیاسی، اقتصادی - ارتقا روابط خانوادگی ایمن و محترمانه - سهم بانوان در مدیریت و قدرت

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
۲	<p>«بخش بانوان و خانواده استان گلستان» چه کالاها یا خدماتی را ارائه می‌دهد؟</p>	<p>تولید برنامه و سیاست‌های اداره بخش-خط مشی گذاری، تنظیم و تصحیح مقررات بخش - نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات رسمی مربوط به بانوان- آموزش- توانمندسازی و اعتبار بخشی-خدمات اختصاصی فرهنگی، ورزشی، اقتصادی، سیاسی، بهداشتی، اجتماعی و... مرتبط به بانوان و خانواده- صدور مجوزهای فعالیت اختصاصی- خدمات و تسهیلات اختصاصی مربوط به بانوان همچون مرخصی، حقوق و مزایا و...- تعالی و احیای قوانین و مقررات مرتبط به زنان و خانواده-</p>	<p>تقویت پایگاه اطلاعاتی در مورد مسائل زنان-جهت دهی به برنامه‌های اوقات فراغت-ترغیب زنان به امر ورزش-پیشگیری از بیماری‌ها-حفظ و تعالی جایگاه خانواده در کلیه سیاستگذاری‌ها-حمایت و حفظ کرامت سالمندان-ارتقای سلامت زنان و خانواده= پرداختن به شکاف دستمزد جنسیتی-استقلال اقتصادی و امنیت مالی زنان-حمایت و توانمندسازی زنان برای کسب مهارت در زمینه‌های مختلف -ایجاد فرصت‌های شغلی متنوع و انعطاف‌پذیر و برابر برای زنان-حفظ امنیت زنان در خانه، جامعه و محل کار= افزایش حمایت از کودکان بی‌سرپرست</p>	<p>خط مشی گذاری، تنظیم و تصحیح مقررات بخش - نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات رسمی مربوط به بانوان- صدور مجوزهای فعالیت اختصاصی- خدمات و تسهیلات اختصاصی مربوط به بانوان همچون مرخصی، حقوق و مزایا و...- تعالی و احیای قوانین و مقررات مرتبط به زنان و خانواده-تقویت پایگاه اطلاعاتی در مورد مسائل زنان-جهت دهی به برنامه‌های اوقات فراغت-ترغیب زنان به امر ورزش-پیشگیری از بیماری‌ها-حفظ و تعالی جایگاه خانواده در کلیه سیاستگذاری‌ها-حمایت و حفظ کرامت سالمندان-ارتقای سلامت زنان و خانواده= پرداختن به شکاف دستمزد جنسیتی-استقلال اقتصادی و امنیت مالی زنان-حمایت و توانمندسازی زنان برای کسب مهارت در زمینه‌های مختلف -ایجاد فرصت‌های شغلی متنوع و انعطاف‌پذیر و برابر برای زنان-حفظ امنیت زنان در خانه، جامعه و محل کار= افزایش حمایت از کودکان بی‌سرپرست</p>
۳	<p>مشتریان، ارباب رجوعان و یا خدمت‌گیرندگان «بخش بانوان و خانواده استان گلستان» چه کسانی هستند؟</p>	<p>سازمان‌ها، دستگاه‌های اجرایی و نهادهای حاکمیتی، دولتی، نظارتی و عمومی-سازمان‌ها و مؤسسات خصوصی و تعاونی- سازمان و نهادهای بین‌المللی- بانوان- خانواده‌ها- زنان سرپرستان خانوار- سمن‌ها- کارآفرینان و فعالان تولیدی، خدماتی، صنعتی و کشاورزی حوزه زنان و خانواده - مراکز علمی و پژوهشی- سازمان و نهادهای حمایتی (کمیته امداد، بهزیستی، بنیاد برکت، ستاد اجرایی فرمان امام (ره)، بنیاد کرامت، مراکز خصوصی و یا خیریه بانوان و...)- مؤثرین و فعالان اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، ورزشی، هنری و علمی و... حوزه بانوان و خانواده - فرمان امام (ره)، بنیاد کرامت، مراکز خصوصی و یا خیریه بانوان و...)- مؤثرین و فعالان اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، ورزشی، هنری و علمی و... حوزه بانوان و خانواده - مراکز دانشگاهی و حوزوی بانوان- بانوان آسیب‌پذیر- زنان و خانواده زندانیان و زندانیان- هیئت‌های و مداحان مذهبی بانوان (فاطمیه‌ها،</p>	<p>توانمندسازی آسیب پذیران- بخش خصوصی، تعاونی و عمومی- تحکیم خانواده- سلامت زنان و کودکان- حمایت سالمندان- رسانه‌ها و فضای مجازی- سازمان‌های مردم نهاد (سمن)- سازمان‌های حمایتی</p>	<p>سازمان‌ها، دستگاه‌های اجرایی و نهادهای حاکمیتی، دولتی، نظارتی و عمومی-سازمان‌ها و مؤسسات خصوصی و تعاونی- سازمان و نهادهای بین‌المللی- بانوان- خانواده‌ها- زنان سرپرستان خانوار- سمن‌ها- کارآفرینان و فعالان تولیدی، خدماتی، صنعتی و کشاورزی حوزه زنان و خانواده - مراکز علمی و پژوهشی- سازمان و نهادهای حمایتی (کمیته امداد، بهزیستی، بنیاد برکت، ستاد اجرایی فرمان امام (ره)، بنیاد کرامت، مراکز خصوصی و یا خیریه بانوان و...)- مؤثرین و فعالان اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، ورزشی، هنری و علمی و... حوزه بانوان و خانواده - مراکز دانشگاهی و حوزوی بانوان- بانوان آسیب‌پذیر- زنان و خانواده زندانی و زندانیان- هیئت‌های و مداحان مذهبی بانوان (فاطمیه‌ها، زینبیه ها و...)-مبلغین حوزوی و مذهبی- اصناف خاص بانوان (آرایشگران، آلتیه داران، پوشاک، لوازم آرایشی و بهداشتی و...)- گروه‌های جهادی حوزه بانوان- بسیج خواهران- مربیان و داوران قرآنی و تربیتی-مربیان، داوران، قهرمانان و پیشکسوتان ورزشی-پزشکان،</p>

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		زینبیه ها و...-مبلغین حوزوی و مذهبی- اصناف خاص بانوان (آرایشگران، آتلیه داران، پوشاک، لوازم آرایشی و بهداشتی و...) - گروه‌های جهادی حوزه بانوان- بسیج خواهران- مربیان وداوران قرآنی و تربیتی-مربیان، داوران، قهرمانان و پیشکسوتان ورزشی-پزشکان، پرستاران و بهورزان خانم-زنان شاغل-زنان خانه‌دار-فعالان رسانه‌ای و خبرنگاران - بلاگرها، اینفلونسرها، مدل‌ها و... -زنان قالیباف ترکمن-زنان فعال در صنایع دستی-دانشجویان وطلاب خواهر اهل سنت مرکز اسلامی و جامعه المصطفی -کودکان آسیب پذیر-دختران		پرستاران و بهورزان خانم-زنان شاغل-زنان خانه‌دار-فعالان رسانه‌ای و خبرنگاران - بلاگرها، اینفلونسرها، مدل‌ها و... -زنان قالیباف ترکمن-زنان فعال در صنایع دستی-دانشجویان وطلاب خواهر اهل سنت مرکز اسلامی و جامعه المصطفی -کودکان آسیب پذیر-دختران
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی «بخش بانوان و خانواده استان گلستان» چیست. به عبارت دیگر بخش بانوان و خانواده استان در چه حوزه‌های تخصصی، بازارها (جامعه هدف) و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می‌کند؟	قلمرو جغرافیایی محلی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی قلمرو تخصصی خانواده - زنان- دختران-کارآفرینی- علمی - فرهنگی- اجتماعی-ورزشی- اقتصادی- سیاسی-مذهبی- هنری-پوشاک زنان- مراکز درمان ناباروری-ازدواج-زنان روستایی-اعتیاد -حاشیه نشینی- کودکاناشتغال‌زایی و کار آفرینی- بیمه، تأمین اجتماعی، بازنشستگی وسالمندی-دانش و آگاهی زنان- دینداری بانوان و زنان -زنان خانه‌دار -حقوق و مسئولیت‌های فردی، خانوادگی و اجتماعی -زنان سرپرست خانوار-عفاف و حجاب -حمایت از سالمندان - تقویت و توسعه فعالیت‌های بین‌المللی زنان- ارتقاء سطح آگاهی زنان و دختران- تقویت ایمان و فرهنگ اسلامی- پایش مستمر جمعیت- جلوگیری از کاهش نرخ باروری-سلامت زنان و کودکان- ایجاد فرصت‌های شغلی متنوع و انعطاف‌پذیر و برابر برای زنان- حمایت سالمندان- افزایش تحصیلات زنان و دختران- مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه‌های مدنی، سیاسی، اقتصادی - مشارکت در ورزش در محیط‌های فراگیر، عادلانه، سالم و ایمن برای زنان- حذف تبعیض و خشونت علیه زنان- ترویج برابری جنسیتی- طلاق عاطفی- ازدواج گریزی- امید به زندگی (بدو تولد)- کودک‌آزاری (کودکان کار، کودک همسری و...) - نرخ طلاق و نسبت طلاق به ازدواج- زنان و کودکان بی ابد سرپرست	اشتغال‌زایی و کار آفرینی-حمایت از سالمندان - تقویت و توسعه فعالیت‌های بین‌المللی زنان- ارتقاء سطح آگاهی زنان و دختران- تقویت ایمان و فرهنگ اسلامی- پایش مستمر جمعیت- جلوگیری از کاهش نرخ باروری-سلامت زنان و کودکان- ایجاد فرصت‌های شغلی متنوع و انعطاف‌پذیر و برابر برای زنان- حمایت سالمندان- افزایش تحصیلات زنان و دختران- مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه‌های مدنی، سیاسی، اقتصادی - مشارکت در ورزش در محیط‌های فراگیر، عادلانه، سالم و ایمن برای زنان- حذف تبعیض و خشونت علیه زنان- ترویج برابری جنسیتی- طلاق عاطفی- ازدواج گریزی- امید به زندگی (بدو تولد)- کودک‌آزاری (کودکان کار، کودک همسری و...) - نرخ طلاق و نسبت طلاق به ازدواج- زنان و کودکان بی ابد سرپرست	قلمرو جغرافیایی محلی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی قلمرو تخصصی خانواده - زنان- دختران-کارآفرینی- علمی - فرهنگی- اجتماعی-ورزشی- اقتصادی- سیاسی-مذهبی- هنری-پوشاک زنان- مراکز درمان ناباروری-ازدواج-زنان روستایی-اعتیاد -حاشیه نشینی- کودکاناشتغال‌زایی و کار آفرینی- بیمه، تأمین اجتماعی، بازنشستگی وسالمندی-دانش و آگاهی زنان- دینداری بانوان و زنان -زنان خانه‌دار -حقوق و مسئولیت‌های فردی، خانوادگی و اجتماعی -زنان سرپرست خانوار-عفاف و حجاب -حمایت از سالمندان - تقویت و توسعه فعالیت‌های بین‌المللی زنان- ارتقاء سطح آگاهی زنان و دختران- تقویت ایمان و فرهنگ اسلامی- پایش مستمر جمعیت- جلوگیری از کاهش نرخ باروری-سلامت زنان و کودکان- ایجاد فرصت‌های شغلی متنوع و انعطاف‌پذیر و برابر برای زنان- حمایت سالمندان- افزایش تحصیلات زنان و دختران- مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه‌های مدنی، سیاسی، اقتصادی - مشارکت در ورزش در محیط‌های فراگیر، عادلانه، سالم و ایمن برای زنان- حذف تبعیض و خشونت علیه زنان- ترویج برابری جنسیتی- ازدواج گریزی- امید به زندگی (بدو تولد)- کودک‌آزاری

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
				(کودکان کار، کودک همسری و...) - نرخ طلاق و نسبت طلاق به ازدواج - زنان و کودکان بی ابد سرپرست -
۵	«بخش بانوان و خانواده استان گلستان» برای انجام فعالیت‌های خود از چه نوع تکنولوژی بهره می‌گیرد؟	فناوری حوزه ICT-سامانه‌های اطلاعاتی و اطلاع‌رسانی- شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی- اتوماسیون اداری- شبکه دولت- دیتاسنترها - اینترنت و اینترانت- نرم‌افزارها، اپلیکیشن‌ها و پلتفرم‌ها- آموزش مجازی و الکترونیکی- تقویت پایگاه اطلاعاتی در مورد مسائل زنان- اینترنت و شبکه‌های اجتماعی - رسانه‌ها و فضای مجازی-	تقویت پایگاه اطلاعاتی در مورد مسائل زنان- اینترنت و شبکه‌های اجتماعی- آموزش الکترونی- رسانه‌ها و فضای مجازی- (پهنا، ضرب نفوذ، سرعت و...) - اینترنت- صنعت سخت‌افزار ICT- تحقیق و توسعه و نوآوری	فناوری حوزه ICT-سامانه‌های اطلاعاتی و اطلاع‌رسانی- اتوماسیون اداری- شبکه دولت- دیتاسنترها - اینترنت و اینترانت- نرم‌افزارها، اپلیکیشن‌ها و پلتفرم‌ها- آموزش مجازی و الکترونیکی- تقویت پایگاه اطلاعاتی در مورد مسائل زنان- اینترنت و شبکه‌های اجتماعی - رسانه‌ها و فضای مجازی-
۶	ارزش‌های بنیادی «بخش بانوان و خانواده استان گلستان» کدام است؟	فداکاری - عفت و پاکدامنی - خانواده دوستی - محبت - نقش محوری زن در خانواده - مادری - فرزندپروری و انسان پروری - توحید - خداپرستی - معنویت - اخلاق گرایی - تساوی اصالت وجودی - شورا و مشورت - وظیفه مداری - تعامل - تفاهم - مطالبه‌گری - حقوق گرایی - تکلیف گرایی - وفاداری - مصلحت اندیشی - اعتدال و میانه روی - برنامه محوری - مودت - قانون گرایی - عشق - حکمیت - همسری - آراستگی - نظم - آرامش - حیا - عزت و احترام - مردم‌گرایی - سخت‌کوشی - وحدت اتحاد - عدالت محوری - شایسته‌سالاری - تقویت روحیه مسئولیت‌پذیری - تقویت ایمان و فرهنگ اسلامی - ترویج برابری جنسیتی - ترویج و تبلیغ فرهنگ عفاف - حذف تبعیض و خشونت علیه زنان - توسعه فرهنگ ساده زیستی خانواده	احترام - مردم گرایی - سخت‌کوشی - وحدت اتحاد - عدالت محوری - شایسته سالاری - تحکیم خانواده - توسعه فرهنگ خودانگیزی - تقویت روحیه مسئولیت‌پذیری - تقویت ایمان و فرهنگ اسلامی - ترویج برابری جنسیتی - ترویج و تبلیغ فرهنگ عفاف - حذف تبعیض و خشونت علیه زنان - توسعه فرهنگ ساده زیستی خانواده	فداکاری - محبت - نقش محوری زن در خانواده - مادری - فرزندپروری و انسان پروری - توحید - خداپرستی - معنویت - اخلاق گرایی - تساوی اصالت وجودی - شورا و مشورت - وظیفه مداری - تعامل - تفاهم - مطالبه‌گری - حقوق گرایی - تکلیف گرایی - وفاداری - مصلحت اندیشی - اعتدال و میانه روی - برنامه محوری - مودت - قانون گرایی - عشق - حکمیت - همسری - آراستگی - نظم - آرامش - حیا - عزت و احترام - مردم‌گرایی - سخت‌کوشی - وحدت اتحاد - عدالت محوری - شایسته سالاری - تحکیم خانواده - توسعه فرهنگ خودانگیزی - تقویت روحیه مسئولیت‌پذیری - تقویت ایمان و فرهنگ اسلامی - ترویج برابری جنسیتی - ترویج و تبلیغ فرهنگ عفاف - توسعه فرهنگ ساده زیستی خانواده
۷	«بخش بانوان و خانواده استان گلستان» از چه مزیت رقابتی یا ویژگی متمایزی نسبت به بخش‌های مشابه خود در	تنوع اقوام - تنوع مذاهب - تعامل اقوام - تنوع اقلیم - مشارکت اقتصادی - مشارکت فعالیت‌های اجتماعی - مشارکت سیاسی بالا - فرش ترکمن - سوزن‌دوزی ترکمن - موقعیت جغرافیایی و ژئوپولیتیک - معماری اسلامی - ابریشم بافی و نوقان داری - ورزش بانوان (کبدی، بسکتبال، والیبال، دومیدانی و...) - دانشگاه بین‌المللی جامعه المصطفی (بخش خواهران مذاهب اسلامی) - تنوع و قدمت حوزه‌های علمی خواهران - خبرنگاران محیط زیست - مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه‌های مدنی، سیاسی، اقتصادی - تالارها، سالن‌ها و مراکز فرهنگی و هنری (فخرالدین) - برخورداری جاذبه‌های پیشکسوتان - برخورداری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و...) - وحدت و اتحاد - معرفی بانوان متعهد نمونه	مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه‌های مدنی، سیاسی، اقتصادی - تالارها، سالن‌ها و مراکز فرهنگی و هنری (فخرالدین) - برخورداری جاذبه‌های گردشگری در حوزه صنعت، سلامت - برخورداری از اقلیم متنوع - برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان - برخورداری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و...) - وحدت و اتحاد - معرفی بانوان متعهد نمونه	تنوع مذاهب- تعامل اقوام- فرش ترکمن- سوزن‌دوزی ترکمن - موقعیت جغرافیایی و ژئوپولیتیک- معماری اسلامی- ابریشم بافی و نوقان داری- ورزش بانوان (کبدی، بسکتبال، والیبال، دومیدانی و...) - دانشگاه بین‌المللی جامعه المصطفی (بخش خواهران مذاهب اسلامی) - تنوع و قدمت حوزه‌های علمی خواهران - خبرنگاران محیط زیست - مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه‌های مدنی، سیاسی، اقتصادی - تالارها، سالن‌ها و مراکز فرهنگی و هنری (فخرالدین) - برخورداری جاذبه‌های گردشگری در حوزه صنعت، سلامت- برخورداری از اقلیم متنوع- برخورداری از سنت‌ها،

ردیف	سوالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
	سایر استان‌ها و سایر کشورها برخوردار است؟	اسلامی)- تنوع و قدمت حوزه‌های علمی خواران- خبرنگاران محیط زیست		پیشینه‌ها و پیشکسوتان- برخورداری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب ، قومیت و...) - وحدت و اتحاد- معرفی بانوان متعهد نمونه
۸	«بخش بانوان و خانواده استان گلستان» چقدر به کارکنان و مسائل آنها توجه دارد؟	آموزش نسبی کارکنان- حقوق و مزایای کم- وضعیت استخدامی و بازنشستگی نامشخص- ساختار سازمانی غیرمنسجم- مشاوره‌های شغلی - جایگاه شغلی مبهم- مسیر ترقی شغلی مبهم - خدمات رفاهی - بیمه‌ها و خدمات درمانی- خدمات فرهنگی، هنری و ورزشی (مهدکودک، پاس ورزشی و...) - مرخصی‌های زایمان- مرخصی شیر دادن- کاهش ساعت کاری مادران دارای فرزند زیر ۶ سال، معلول و سرپرست خانوار- قوانین حمایتی از کارکنان - قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت- ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش- شایسته سالاری در انتصاب مدیران و بهره‌گیری از توانمندی‌های زنان و جوانان	تربیت و بهره‌گیری از نیروهای کارآمد- در نظر گرفتن تسهیلات جهت اشتغال زنان- تضمین آموزش با کیفیت فراگیر و عادلانه- بهبود دانش و مهارت کارکنان- توسعه منابع انسانی- پرداختن به شکاف دستمزد جنسیتی- ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش- شایسته سالاری در انتصاب مدیران و بهره‌گیری از توانمندی‌های زنان و جوانان	آموزش نسبی کارکنان- حقوق و مزایای کم- وضعیت استخدامی و بازنشستگی نامشخص- ساختار سازمانی غیرمنسجم- مشاوره‌های شغلی - جایگاه شغلی مبهم- مسیر ترقی شغلی مبهم - خدمات رفاهی - بیمه‌ها و خدمات درمانی- خدمات فرهنگی، هنری و ورزشی (مهدکودک، پاس ورزشی و...) - مرخصی‌های زایمان- مرخصی شیر دادن- کاهش ساعت کاری مادران دارای فرزند زیر ۶ سال، معلول و سرپرست خانوار- قوانین حمایتی از کارکنان - قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت- طرح تفکیک فضای کاری بانوانتربیت و بهره‌گیری از نیروهای کارآمد- در نظر گرفتن تسهیلات جهت اشتغال زنان- تضمین آموزش با کیفیت فراگیر و عادلانه- بهبود دانش و مهارت کارکنان- توسعه منابع انسانی- پرداختن به شکاف دستمزد جنسیتی- ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش- شایسته سالاری در انتصاب مدیران و بهره‌گیری از توانمندی‌های زنان و جوانان
۹	«بخش بانوان و خانواده استان گلستان» تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی حساس بوده و به تصویر ذهنی مردم اهمیت می‌دهد؟	نمایشگاه‌ها و جشنواره‌ها - روابط عمومی و تبلیغات-آموزش- مشارکت در فعالیت‌های عام المنفعه و خیریه - مشارکت در مدیریت بحران (کرونا و...) - معرفی الگوهای موفق زنان و خانواده (کارآفرین، فرهنگی، ورزشی، سیاسی و...) - آموزش و پژوهش- فعالیت رسانه‌ای و شبکه‌های اجتماعی- مناسبت‌های ملی و مذهبی بانوان و خانواده -تولید فیلم، سریال و محتوای فرهنگی-گسترش حجاب و عفاف (زیست عقیفانه)	صیانت از حقوق شهروندی و مردم- جلوگیری از واردات، تولید و توزیع کالاها و محصولات ضد فرهنگی- فرهنگ‌سازی و اصلاح باورهای جامعه نسبت به جایگاه زنان در تصمیم‌گیری- مقابله با تهدیدات و خطرات جنگ نرم- ارائه برنامه‌های آموزشی و آگاهی بخشی در زمینه پیشگیری از خشونت- افزایش آگاهی و انتشار دانش در مورد حقوق قانونی زنان- افزایش آگاهی در مورد ماهیت قاچاق انسان- افزایش حمایت از کودکان خیابانی و بی سرپرست	نمایشگاه‌ها و جشنواره‌ها - روابط عمومی و تبلیغات-آموزش- مشارکت در فعالیت‌های عام المنفعه و خیریه - مشارکت در مدیریت بحران (کرونا و...) - معرفی الگوهای موفق زنان و خانواده (کارآفرین، فرهنگی، ورزشی، سیاسی و...) - آموزش و پژوهش- فعالیت رسانه‌ای و شبکه‌های اجتماعی- مناسبت‌های ملی و مذهبی بانوان و خانواده -تولید فیلم، سریال و محتوای فرهنگی-گسترش حجاب و عفاف (زیست عقیفانه)

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
				افزایش آگاهی در مورد ماهیت قاچاق انسان- افزایش حمایت از کودکان خیابانی و بی سرپرست
۱۰	«بخش بانوان و خانواده استان گلستان» تا چه اندازه به بقاء، رشد و منافع خود توجه دارد؟ مهم‌ترین شاخص‌ها در این زمینه کدامند؟	پارک بانوان-پیگیری و رصد اجرای قوانین و مقررات مرتبط بخش (دورکاری، مرخصی زایمان، پاس ورزشی و...) -ارتقای جایگاه زنان - ورزش بانوان- مشارکت در تصمیم‌گیری در سطح استان- پیگیری اختصاص پست مشاور زنان در چارت سازمان‌ها- برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی بانوان در صنایع دستی و فرش - مجوزهای کارگاه انفرادی و گروهی بانوان در صنایع دستی- طرح‌های مختص بانوان در حوزه ورزش (ساختار قامتی- پارت گام- تطبیقی محله محور- جشنواره دا و...) - توسعه مؤسسات و خانه‌های قرآنی ویژه بانوان- مرکز درمان ناباروری- بهداشت خانواده و زنان- پیگیری تأسیس غربالگری سرطان- پیگیری تأسیس پیست دوچرخه سواری بانوان- مجوز ورود بانوان به ورزشگاه‌ها- توسعه ورزش‌های قهرمانی در حوزه بانوان- طرح‌های توانمندسازی اقتصادی -مدرسه علوم و معارف اسلامی صدرا- فعالیت در حوزه مد و پوشش- تأسیس مرکز نفس (نجات از سقط جنین)- تشکیل خانه‌های امن- توسعه مدارس علمیه خواهران در استان- تأسیس باشگاه‌های اختصاصی بانوان- توسعه باشگاه داری و تیم داری- سلامت جسمی و روانی- جلوگیری از کاهش نرخ باروری- در نظر گرفتن تسهیلات جهت اشتغال زنان- ارائه امنیت شغلی- معرفی بانوان متعهد نمونه- ترغیب زنان به امر ورزش- مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه‌های مدنی، سیاسی، اقتصادی - تضمین حضور عادلانه زنان در نیروی کار- تضمین خدمات بهداشتی با کیفیت- دسترسی به خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی- خدمات بیمه‌ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر)- توسعه سنن ملی و محلی خانواده	جلوگیری از کاهش نرخ باروری- در نظر گرفتن تسهیلات جهت اشتغال زنان- ارائه امنیت شغلی- معرفی بانوان متعهد نمونه- ترغیب زنان به امر ورزش- مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه‌های مدنی، سیاسی، اقتصادی - تضمین حضور عادلانه زنان در نیروی کار- سلامت زنان و کودکان- افزایش عرضه و در دسترس بودن مسکن مقرون به صرفه و با کیفیت- غربالگری سلامت پیشگیرانه ویژه زنان- تضمین خدمات بهداشتی با کیفیت- دسترسی به خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی- خدمات بیمه‌ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر)- توسعه سنن ملی و محلی خانواده	پارک بانوان-پیگیری و رصد اجرای قوانین و مقررات مرتبط بخش (دورکاری، مرخصی زایمان، پاس ورزشی و...) -ارتقای جایگاه زنان - جامعه المصطفی - مشارکت در تصمیم‌گیری در سطح استان- پیگیری اختصاص پست مشاور زنان در چارت سازمان‌ها- برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی بانوان در صنایع دستی و فرش - مجوزهای کارگاه انفرادی و گروهی بانوان در صنایع دستی- طرح‌های مختص بانوان در حوزه ورزش (ساختار قامتی- پارت گام- تطبیقی محله محور- جشنواره دا و...) - توسعه مؤسسات و خانه‌های قرآنی ویژه بانوان- مرکز درمان ناباروری- بهداشت خانواده و زنان- پیگیری تأسیس غربالگری سرطان- پیگیری تأسیس پیست دوچرخه سواری بانوان- مجوز ورود بانوان به ورزشگاه‌ها- توسعه ورزش‌های قهرمانی در حوزه بانوان- طرح‌های توانمندسازی اقتصادی -مدرسه علوم و معارف اسلامی صدرا- فعالیت در حوزه مد و پوشش- تأسیس مرکز نفس (نجات از سقط جنین)- تشکیل خانه‌های امن- توسعه مدارس علمیه خواهران در استان- تأسیس باشگاه‌های اختصاصی بانوان- توسعه باشگاه داری و تیم داری- سلامت جسمی و روانی- جلوگیری از کاهش نرخ باروری- در نظر گرفتن تسهیلات جهت اشتغال زنان- ارائه امنیت شغلی- معرفی بانوان متعهد نمونه- ترغیب زنان به امر ورزش- مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه‌های مدنی، سیاسی، اقتصادی - تضمین حضور عادلانه زنان در نیروی کار- تضمین خدمات بهداشتی با کیفیت- دسترسی به خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی- خدمات بیمه‌ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر)- توسعه سنن ملی و محلی خانواده

ردیف	سوالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
۱۱	«بخش بانوان و خانواده استان گلستان» در آینده به چه جایگاه مطلوبی دست می‌یابد؟ موقعیت مطلوب چگونه تعریف می‌شود؟	برابری و عدالت-تقویت جایگاه خانواده- افزایش بهره‌وری و تقویت نقش زنان در اقتصاد استان- گسترش گفتمان الگوی سوم - افزایش نرخ مشارکت بانوان- افزایش سرانه فضاهای ورزشی و تفریحی بانوان- توانمندسازی زنان مدیر و نخبه - برنامه‌ریزی در راستای ایجاد شور و نشاط و تحکیم بنیان خانواده - الگوسازی و معرفی به جامعه- ارزش‌گذاری اقتصادی فعالیت‌های بانوان در خانواده-فراهم نمودن برای اینکه هر خانم به آنچه می‌خواهد، برسد - ایجاد مراکز اختصاصی مشاوره‌ای ویژه بانوان- طرح آینده پژوهی/ چشم‌انداز ۱۴۴۰ در بخش بانوان سازمان اسلامی-کاهش آسیب‌های اجتماعی حوزه بانوان- طرح مهرواره بانور سازمان - بانوان پیشران-تحکیم خانواده- تقویت و توسعه فعالیت‌های بین‌المللی زنان- توسعه فرهنگ خوداتکایی- فرهنگ‌سازی و اصلاح باورهای جامعه نسبت به جایگاه زنان در تصمیم‌گیری- ترویج برابری جنسیتی- مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه‌های مدنی، سیاسی، اقتصادی	عدالت محوری -تحکیم خانواده- تقویت و توسعه فعالیت‌های بین‌المللی زنان- توسعه فرهنگ خوداتکایی- معرفی بانوان متعهد نمونه - فرهنگ‌سازی و اصلاح باورهای جامعه نسبت به جایگاه زنان در تصمیم‌گیری- ترویج برابری جنسیتی- مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه‌های مدنی، سیاسی، اقتصادی	برابری و عدالت- افزایش بهره‌وری و تقویت نقش زنان در اقتصاد استان- گسترش گفتمان الگوی سوم - افزایش نرخ مشارکت بانوان- افزایش سرانه فضاهای ورزشی و تفریحی بانوان- توانمندسازی زنان مدیر و نخبه - برنامه‌ریزی در راستای ایجاد شور و نشاط و تحکیم بنیان خانواده - الگوسازی و معرفی به جامعه- ارزش‌گذاری اقتصادی فعالیت‌های بانوان در خانواده-فراهم نمودن برای اینکه هر خانم به آنچه می‌خواهد، برسد - ایجاد مراکز اختصاصی مشاوره‌ای ویژه بانوان- طرح آینده پژوهی/ چشم‌انداز ۱۴۴۰ در بخش بانوان سازمان اسلامی-کاهش آسیب‌های اجتماعی حوزه بانوان- طرح مهرواره بانور سازمان - بانوان پیشران-تحکیم خانواده- تقویت و توسعه فعالیت‌های بین‌المللی زنان- توسعه فرهنگ خوداتکایی- فرهنگ‌سازی و اصلاح باورهای جامعه نسبت به جایگاه زنان در تصمیم‌گیری- ترویج برابری جنسیتی- مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه‌های مدنی، سیاسی، اقتصادی- جانشین پروری

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

با استفاده از مقوله‌ها و پاسخ سؤالات کاربرد شماره ۲، دیدگاه گروه کانونی (کارگروه) در چند گزاره ادبی جمع‌بندی شده است. در واقع مقوله‌های 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 بانوان و خانواده استان گلستان بعنوان هماهنگ کننده و میاندار به دنبال تعالی حوزه زنان و خانواده، تقویت و تحکیم نهاد خانواده، تضمین بقاء نسل و جمعیت (زادآوری)، تقویت ایمان و فرهنگ اسلامی خانواده و تقویت هویت مادری می‌باشد. همچنین این بخش بعنوان متولی سیاست گذاری بدنبال اصلاح فرهنگ سازمانی، تقویت کارکردهای حاکمیتی و اجتماعی خانواده، تعالی حوزه زنان و خانواده، حفظ و تعالی جایگاه خانواده در کلیه سیاستگذاری ها، جریان سازی فکری در حوزه زنان و خانواده براساس ارزش‌های ملی و دینی می‌باشد. این بخش با تقویت نقش محوری و پیشرانی بانوان در اجتماع، ایجاد و تقویت جامعه خانواده محور، تقویت و توسعه فعالیت‌های بین‌المللی زنان، فرهنگ‌سازی و اصلاح باورهای جامعه نسبت به جایگاه زنان در تصمیم‌گیری، سهم بانوان در مدیریت و توزیع قدرت نهایتاً این بخش با رویکرد پیشرفت و توسعه پایدار، ارتقاء سرمایه‌های انسانی، توزیع عادلانه ثروت و امکانات، کمک به چرخش اقتصاد جامعه، مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه‌های مدنی، سیاسی، اقتصادی فعالیت می‌نماید.
۲	محصولات (کالاها یا خدماتی)	خدمات بخش بانوان و خانواده استان گلستان عبارتند از: - خط مشی گذاری، تنظیم و تصحیح مقررات بخش - نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات رسمی مربوط به بانوان و خانواده - تسهیل‌گری در صدور مجوزهای فعالیت اختصاصی - تعالی و احیای قوانین و مقررات مرتبط به زنان و خانواده - ایجاد و تقویت پایگاه اطلاعاتی در مورد مسائل زنان - جهت دهی به برنامه‌های اوقات فراغت - ترغیب زنان به امر ورزش - پیشگیری از بیماری‌ها - حفظ و تعالی جایگاه خانواده در کلیه سیاستگذاری ها - حمایت و حفظ کرامت سالمندان - ارتقای سلامت زنان و خانواده - پرداختن به شکاف دستمزد جنسیتی

ردیف	سؤالات	پاسخها
		<ul style="list-style-type: none"> - استقلال اقتصادی و امنیت مالی زنان - حمایت و توانمندسازی زنان برای کسب مهارت در زمینه‌های مختلف - ایجاد فرصت های شغلی متنوع و انعطاف پذیر و برابر برای زنان - حفظ امنیت زنان در خانه، جامعه و محل کار - افزایش حمایت از کودکان بی سرپرست
۳	دینفعان مشتریان، ارباب رجوعان	<p>دینفعان و ارباب رجوع‌های این بخش شامل موارد زیر می‌باشد:</p> <ol style="list-style-type: none"> (۱) سازمان‌ها و نهادهای دولتی، حاکمیتی و نظارتی (۲) سازمان‌ها و مؤسسات خصوصی و تعاونی (۳) سازمان‌ها، نهادها و بنیادهای بخش عمومی (۴) سازمان و نهادهای بین‌المللی (۵) مراکز علمی، پژوهشی، دانشگاهی و حوزوی (۶) حلقه‌های میانی (فعالین) فرهنگی، هنری و ورزشی (۷) حلقه‌های میانی (فعالین) اجتماعی، مدنی و سیاسی (۸) فعالین عرصه اقتصادی، کسب و کار، (۹) رسانه‌ها، خبرنگاران، فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی (۱۰) خانواده‌ها و بانوان محروم و کم برخوردار
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی	<p>قلمرو جغرافیایی این بخش در سطح استان، ملی و بین‌المللی می‌باشد. قلمرو تخصصی این بخش شامل موارد ذیل می‌باشد:</p> <ul style="list-style-type: none"> - خانواده - زنان - دختران - کسب و کار، کارآفرینی و اشتغال - کودکان - عفاف و حجاب - ورزش و سلامت - آسیب‌های اجتماعی - جمعیت - ازدواج و طلاق - حقوق و مسئولیت‌های فردی، خانوادگی و اجتماعی - زنان سرپرست خانوار - بین‌الملل - الگوی سوم - بیمه، تأمین اجتماعی، بازنشستگی و سالمندی - خشونت علیه زنان - عدالت و برابری - دانش و آگاهی زنان - دینداری بانوان و زنان - زنان خانه‌دار

ردیف	سؤالات	پاسخها
۵	تکنولوژی	فناوری‌های متداول مورد نیاز بخش بانوان و خانواده استان استفاده از فناوری‌های حوزه ICT می‌باشد از جمله: اتوماسیون اداری، سامانه‌های اطلاعاتی و اطلاع رسانی، اینترنت و اینترنت، نرم افزارها و اپلیکیشن ها، آموزش مجازی و الکترونیکی، اینترنت و شبکه‌های اجتماعی، رسانه‌ها و فضای مجازی
۶	ارزش‌های بنیادی	ارزش‌های بنیادین این بخش عبارتند از: (۱) مودت (عشق) و محبت (۲) وفاداری (۳) عزت و احترام (۴) گذشت و فداکاری (۵) اخلاق مداری (۶) قانون مداری (۷) عفت و پاکدامنی (۸) حجب و حیا (۹) برنامه محوری (۱۰) توحید
۷	مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز و یا وجوه تمایز	وجوه تمایز و مزیت های رقابتی بخش بانوان و خانواده استان عبارتند از: - تنوع مذاهب و اقوام - موقعیت جغرافیایی و ژئوپلتیک - دانشگاه بین‌المللی جامعه المصطفی (بخش خواهران مذاهب اسلامی) - برخورداری از اقلیم متنوع - ورزش بانوان (کبدی) - صنایع دستی (فرش ترکمن، سوزن‌دوزی ترکمن، گلیم و جاجیم، ابریشم بافی و نوقان داری ، - مشارکت نسبی زنان در حوزه‌های اقتصادی ، مدنی و سیاسی - شهیده شاخص خانم نازقلیچی - آداب و رسوم بومی گلستان - غذاها و شیرینی‌های بومی (حلوا اوماج- ساک- ماش پتی- چکدرمه-)
۸	توجه به کارکنان و مسائل آنها	بخش بانوان و خانواده به دلیل نداشتن چارچوب سازمانی مشخص، فقدان پست‌های سازمانی رسمی و... دارای جایگاه شغلی مبهمی می‌باشد و نسبت به توسعه منابع انسانی دچار سردرگمی می‌باشد. اما براساس امتیازاتی همچون مرخصی‌های زایمان، مرخصی شیر دادن، کاهش ساعت کاری مادران دارای فرزند زیر ۶ سال، معلول و سرپرست خانوار، قوانین حمایتی از کارکنان، قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت و طرح تفکیک فضای کاری بانوان که در قوانین مختلف برای بانوان در نظر گرفته شده است به این موضوع توجه شده است. همچنین این بخش با تربیت و بهره‌گیری از نیروهای کارآمد، در نظر گرفتن تسهیلات جهت اشتغال زنان، تضمین آموزش با کیفیت فراگیر و عادلانه، بهبود دانش و مهارت کارکنان، پرداختن به شکاف دستمزد جنسیتی، ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش، شایسته سالاری

ردیف	سوالات	پاسخها
		در انتصاب مدیران و بهره گیری از توانمندی های زنان و جوانان در راستای بهبود نیروی انسانی گام بر می دارد.
۹	مسئولیت اجتماعی و تصویر ذهنی مردم	بخش بانوان و خانواده با فعالیت های روابط عمومی و تبلیغات، برگزاری نمایشگاه ها و جشنواره ها و برگزاری دوره های آموزشی، فعالیت رسانه ای و شبکه های اجتماعی و مشارکت در مناسبت های ملی و مذهبی بانوان و خانواده برای هدایت اذهان عمومی اقدام می نماید. این بخش با مشارکت در فعالیت های عام المنفعه و خیریه، مشارکت در مدیریت بحران (کرونا و...)، معرفی الگوهای موفق زنان و خانواده (کارآفرین، فرهنگی، ورزشی، سیاسی و...)، تولید فیلم، سریال و محتواهای فرهنگی و گسترش حجاب و عفاف (زیست عفیفانه) در راستای مسئولیت اجتماعی خود گام بر می دارد. نهایتاً این بخش با تصمیم گیری منطبق بر مسائل اجتماعی موجود و بومی استان، صیانت از حقوق شهروندی و مردم، جلوگیری از واردات، تولید و توزیع کالاها و محصولات ضد فرهنگی، فرهنگ سازی و اصلاح باورهای جامعه نسبت به جایگاه زنان در تصمیم گیری، مقابله با تهدیدات و خطرات جنگ نرم، ارائه برنامه های آموزشی و آگاهی بخشی در زمینه پیشگیری از خشونت، افزایش آگاهی و انتشار دانش در مورد حقوق قانونی زنان، افزایش آگاهی در مورد ماهیت قاچاق انسان و افزایش حمایت از کودکان خیابانی و بی سرپرست به دنبال ارتقاء جایگاه این بخش در جامعه می باشد.
۱۰	بقاء، رشد و منافع و پایداری	بخش بانوان و خانواده استان گلستان برای بقاء، رشد، منافع و پایداری خود از گذشته تاکنون اقدامات زیر را انجام داده است: <ul style="list-style-type: none"> - تأسیس پارک بانوان مرکز استان - پیگیری و رصد اجرای قوانین و مقررات مرتبط بخش (دورکاری، مرخصی زایمان، پاس ورزشی و...) - توسعه ورزش بانوان، توسعه ورزش های قهرمانی در حوزه بانوان، تأسیس باشگاه های اختصاصی بانوان، توسعه باشگاه داری و تیم داری و طرح های مختص بانوان در حوزه ورزش (ساختار قامتی، پارت گام، تطبیقی محله محور، جشنواره دا و...) - مشارکت در تصمیم گیری در سطح استان (پیگیری اختصاص پست مشاور زنان در چارت سازمان ها) - برگزاری دوره های آموزشی تخصصی بانوان (صنایع دستی و فرش و...) - مجوزهای کارگاه انفرادی و گروهی بانوان در صنایع دستی - پیگیری بیمه قالی بافان و بیمه مربیان قرآنی - توسعه مؤسسات و خانه های قرآنی ویژه بانوان - بهداشت و سلامت خانواده و زنان، مراکز درمان ناباروری، پیگیری تأسیس غربالگری سرطان - مجوز ورود بانوان به ورزشگاه ها - طرح های توانمندسازی اقتصادی و اشتغالزایی - مدرسه علوم و معارف اسلامی صدرا و جامعه المصطفی - فعالیت در حوزه مد و پوشش - تأسیس مرکز نفس (نجات از سقط جنین) - تشکیل خانه های امن

پاسخ‌ها	سؤالات	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> - توسعه مدارس علمیه خواهران در استان - تجلیل از بانوان موفق و نخبه - توسعه سمن ها 		
<p>«بخش بانوان و خانواده استان گلستان» با استفاده از فناوری‌های روز بویژه ICT بدنبال اصلاح ساختار سازمانی خود در راستای هویت بخشی بانوان بعنوان پیشران جامعه و تحکیم بخش بنیان خانواده، مشارکت بانوان در قدرت و مدیریت به منظور برقراری عدالت و مساوات در جامعه می‌باشد.</p> <p>این بخش همچنین با گسترش گفتمان الگوی سوم، افزایش نرخ مشارکت بانوان، توانمندسازی زنان مدیر و نخبه، برنامه‌ریزی در راستای ایجاد شور و نشاط در خانواده و الگوسازی از بانوان و معرفی به جامعه در پی تحقق چشم‌انداز خود می‌باشد.</p> <p>همچنین بخش بانوان و خانواده با برگزاری دوره‌های آموزشی، پژوهش و برگزاری دوره‌های تخصصی پیشرفته، تمرکز بر آموزش دوره ابتدایی با رویکرد اصلاح نگرش و فرهنگ بدنبال رصد باورهای مردم در مسائل بانوان و خانواده و اصلاح باورهای جامعه می‌باشد.</p> <p>نهایتاً این بخش با توسعه برنامه‌ریزی در بخش بانوان (برنامه محوری)، توانمندسازی و اشتغال بانوان، جانشین پروری و استفاده از ظرفیت فرهیختگان بانو، تقویت رویکرد ارزش‌گذاری فعالیت‌های بانوان در خانواده و افزایش بهره‌وری بدنبال تقویت نقش زنان در اقتصاد استان می‌باشد.</p> <div style="text-align: center;">  </div>	<p>موقعیت مطلوب و تصویر آینده</p>	<p>۱۱</p>

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

پس از شناسایی و تدوین اجزای یازده گانه بیانیه مأموریت و چشم انداز بصورت نگارش ادبی در کاربرد شماره ۳، اکنون با ترکیب پاسخ‌ها یا گزاره‌های ادبی به دست آمده در کاربرد شماره ۴، بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌های بخش بانوان و خانواده استان گلستان به صورت منسجم و با کلمات مناسب در سه رکن جهت‌ساز یا همان اجزای مقاصد آرمانی ادغام، ترکیب، تصحیح و نگارش نهایی شده است.

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

مأموریت (MISSION)
<p>بخش بانوان و خانواده استان گلستان بعنوان هماهنگ کننده و میاندار به دنبال تعالی حوزه زنان و خانواده، تقویت و تحکیم نهاد خانواده، تضمین بقاء نسل و جمعیت (زادآوری)، تقویت ایمان و فرهنگ اسلامی خانواده و تقویت هویت مادری می‌باشد.</p> <p>همچنین این بخش بعنوان متولی سیاست گذاری بدنال اصلاح فرهنگ سازمانی، تقویت کارکردهای حاکمیتی و اجتماعی خانواده، تعالی حوزه زنان و خانواده، حفظ و تعالی جایگاه خانواده در کلیه سیاست‌گذاری‌ها، جریان سازی فکری در حوزه زنان و خانواده براساس ارزش‌های ملی و دینی می‌باشد.</p> <p>این بخش با تقویت نقش محوری و پیشرانی بانوان در اجتماع، ایجاد و تقویت جامعه خانواده محور، تقویت و توسعه فعالیت‌های بین‌المللی زنان، فرهنگ سازی و اصلاح باورهای جامعه نسبت به جایگاه زنان در تصمیم‌گیری، سهم بانوان در مدیریت و توزیع قدرت نهایتاً این بخش با رویکرد پیشرفت و توسعه پایدار، ارتقاء سرمایه‌های انسانی، توزیع عادلانه ثروت و امکانات، کمک به چرخش اقتصاد جامعه، مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه‌های مدنی، سیاسی، اقتصادی فعالیت می‌نماید.</p>
چشم انداز (VISION): بانوی گلستانی؛ پیشران جامعه
<p>«بخش بانوان و خانواده استان گلستان» با استفاده از فناوری‌های روز بویژه ICT بدنال اصلاح ساختار سازمانی خود در راستای هویت بخشی بانوان بعنوان پیشران جامعه و تحکیم بخش بنیان خانواده، مشارکت بانوان در قدرت و مدیریت به منظور برقراری عدالت و مساوات در جامعه می‌باشد.</p> <p>این بخش همچنین با گسترش گفتمان الگوی سوم، افزایش نرخ مشارکت بانوان، توانمندسازی زنان مدیر و نخبه، برنامه‌ریزی در راستای ایجاد شور و نشاط در خانواده و الگوسازی از بانوان و معرفی به جامعه در پی تحقق چشم‌انداز خود می‌باشد.</p> <p>همچنین بخش بانوان و خانواده با برگزاری دوره‌های آموزشی، پژوهش و برگزاری دوره‌های تخصصی پیشرفته، تمرکز بر آموزش دوره ابتدایی با رویکرد اصلاح نگرش و فرهنگ بدنال رصد باورهای مردم در مسائل بانوان و خانواده و اصلاح باورهای جامعه می‌باشد.</p>

نهایتاً این بخش با توسعه برنامه ریزی در بخش بانوان (برنامه محوری)، توانمندسازی و اشتغال بانوان، جانشین پروری و استفاده از ظرفیت فرهیختگان بانو، تقویت رویکرد ارزش گذاری فعالیت های بانوان در خانواده و افزایش بهره وری بدنبال تقویت نقش زنان در اقتصاد استان می باشد.

ارزش ها (VALUES)

ارزش های بنیادین این بخش عبارتند از:

۱) مودت (عشق) و محبت

۲) وفاداری

۳) عزت و احترام

۴) گذشت و فداکاری

۵) اخلاق مداری

۶) قانون مداری

۷) عفت و پاکدامنی

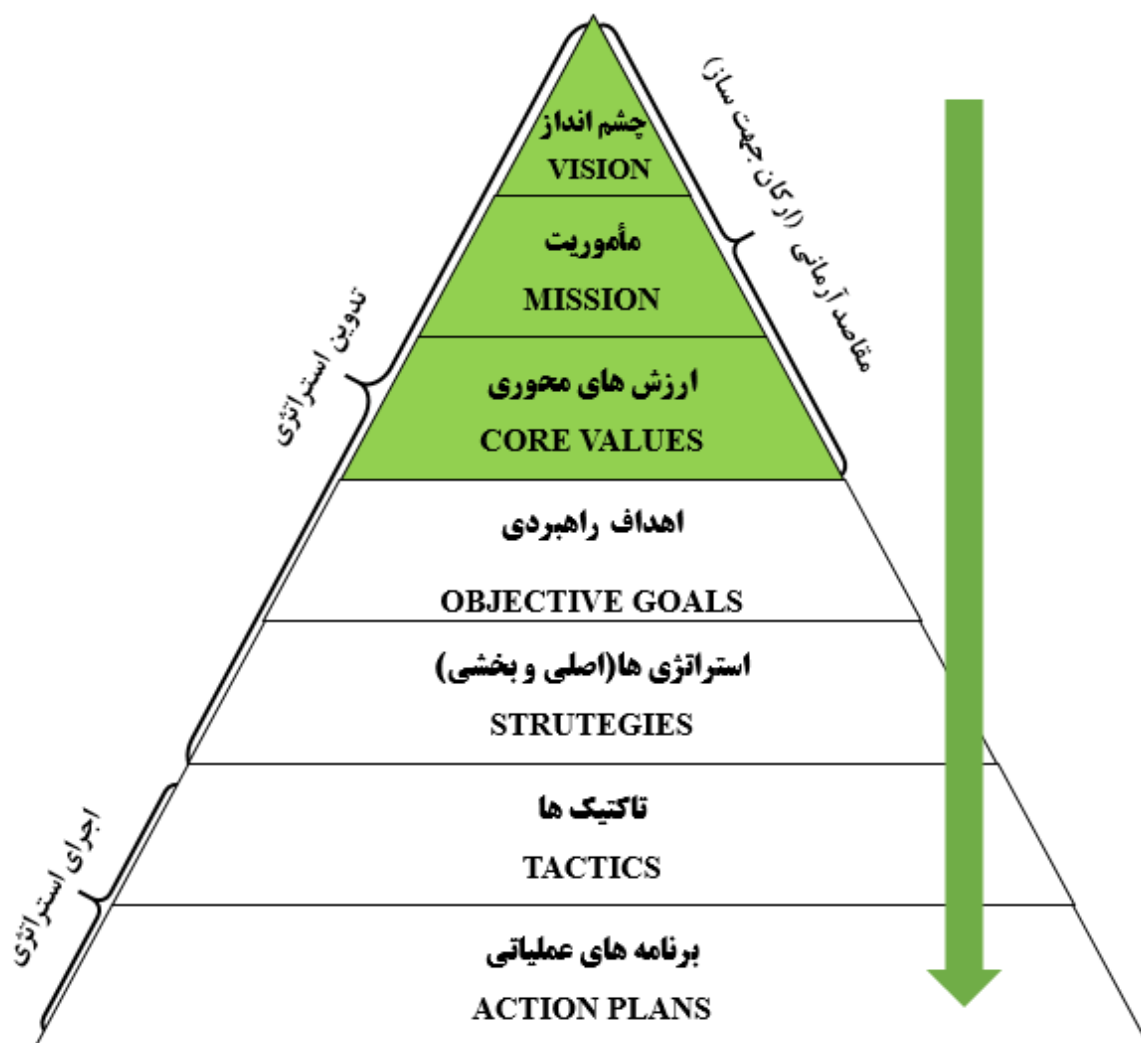
۸) حجب و حیا

۹) برنامه محوری

۱۰) توحید

۳-۷ سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها

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



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

۸-۳) فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) بخش بانوان و خانواده استان عبارتند از:

الف) مأموریت (MISSION)

الف-۱) تعالی حوزه زنان و خانواده: خانواده از مهمترین بخش‌ها و نهادهای جامعه است و نقش زن بعنوان یکی از ارکان اصلی این نهاد شناخته می‌شود؛ بدلیل نگرش‌های افراط‌گرایانه از سوی تفکرات مختلف، گاهی اوقات به زن فقط بعنوان وسیله‌ای برای زاد و ولد و یا بعنوان یک نیروی کار پرداخته شده است که این نگرش‌ها باعث تضعیف جایگاه زن و نهاد خانواده می‌شود. بخش بانوان وظیفه دارد تا با تبیین جایگاه واقعی زنان، تشویق آن‌ها به قبول جایگاه همسری و مادری، ضمن تثبیت حضور آن‌ها در جامعه و بازار کار، بنیاد خانواده را نیز تقویت نموده و جایگاه زنان را تعالی بخشد.

الف-۲) تقویت و تحکیم نهاد خانواده: مقصود از تحکیم خانواده، فراگیری اصل اعتدال میان همگان، حاکمیت اخلاق و حفظ حقوق همه اعضاست. اگر هدف از برقراری زوجیت و تشکیل خانواده، به تعبیر قرآن، «به سکونت رسیدن اعضاست»، لازم است که همه رفتارها و تعاملات در راستای تحقق این هدف باشد و منظور از تحکیم، به کمال رساندن همین سکونت است که با کمترین ظلم، نامردی و تحقیر حتی یک عضو در خانواده، سازگار نیست. لذا باید اقدامات لازم در جهت تقویت روابط بین اعضا و تثبیت جایگاه هر کدام در خانواده صورت پذیرد تا خانواده بعنوان یک بنیاد ارزشمند در جامعه بتواند کارایی و جایگاه خود را حفظ نماید.

الف-۳) تقویت کارکردهای حاکمیتی و اجتماعی خانواده: خانواده، بعنوان یکی از نهادها و ارکان مهم هر جامعه، در سایر نهادهای اجتماعی و حاکمیتی اثر می‌گذارد. خانواده اگر نتواند کارکردهای اساسی خودش را در جامعه به خوبی ایفا نماید، جامعه را دچار مشکلات زیادی می‌نماید. به عبارت دیگر، جامعه در صورتی سالم خواهد بود که از خانواده سالم بر خوردار باشد. یکی از عوامل سعادت و تکامل یا سقوط و فروپاشی جامعه را می‌توان در چگونگی خانواده‌ها دید. خانواده نیز به نوبه خود در هر جامعه تحت تاثیر آن جامعه و حاکمیت است. خانواده در ارتباط تنگاتنگی با نهادهای حاکمیتی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و ... بوده و این نهادها اثرات مستقیم و غیر مستقیم بر خانواده دارند که باید با ساماندهی و مدیریت درست خانواده‌ها، نقش آن‌ها را در موضوعات حاکمیتی و اجتماعی تقویت نمود.

الف-۳) تقویت نقش محوری و پیشرانی بانوان در اجتماع: بانوان بدلیل نقش بسیار مهمی که در نهاد خانواده دارند، می‌توانند تأثیر بسیار زیادی بر اجتماع داشته باشند؛ در واقع جامعه زمانی پیشرفت خواهد کرد

که زنان بتوانند بدرستی نقش محوری خود را بازی کنند. بانوان بعنوان تربیت کننده فرزندان که نسل های آینده هستند، تأثیر حیاتی بر اجتماع دارند. از سوی دیگر، حضور مؤثر و کارآمد بانوان در بخش های مختلف سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و ... باعث تحریک و پویایی بیشتر جامعه و پیشرفت های اساسی خواهد شد. تقویت نقش بانوان در جامعه و استفاده از ظرفیت های فکری و عملی آنها قطعاً می تواند باعث گام های مؤثری در پیشرفت همه جانبه اجتماع شود.

الف-۴) پشتیبانی از جامعه خانواده محور: در تنظیم قوانین و مقررات و الگوهای توسعه و رفاه اجتماعی، به جهت توجه نکردن به حفظ بنیان خانواده، برآیند اجرای سیاست ها، قوانین و مدل های توسعه و رفاه به تضعیف نهاد خانواده انجامیده است و بتدریج رقبای جدی در کنار خانواده پا به عرصه گذاشته اند و حتی به اشکالی از خانواده رسمیت یافته اند. از سوی دیگر دولت با اتکا بر استقلال خود از خانواده سبب ایجاد مشکلات گوناگونی شده است. بدین ترتیب، تصحیح فرآیندهای سیاست گذاری حمایت از خانواده و کاهش نقش آفرینی عامل دولت در اجرای آنها، معقول به نظر می رسد.

الف-۵) گسترش فعالیت های بین المللی بانوان: بانوان در عرصه های مختلف ورزشی، سیاسی، فرهنگی و ... در حال فعالیت هستند و شایسته است که این فعالیت ها جنبه بین المللی نیز داشته باشند تا ضمن افزایش دامنه فعالیت های بانوان و حضور پررنگ در عرصه های بین المللی و کسب افتخار، فرهنگ ایرانی اسلامی را در بین سایر ملت ها ترویج دهند و توانمندی ها و شایستگی های بانوان را در کنار نقش اساسی آنها در خانواده به همگان نشان دهند و این باور را بوجود آورند که یک زن می تواند در کنار وظائف مادری و همسری خود، بعنوان یک ورزشکار یا فعال فرهنگی موفق در عرصه های بین المللی حضور یابد.

الف-۶) فرهنگ سازی و اصلاح باورهای جامعه نسبت به زنان: دو دیدگاه عمده نسبت به زنان وجود دارد که هر کدام به نحوی می توانند ویرانگر باشند. در دیدگاه سنتی، زن فقط بعنوان وسیله ای برای زاد و ولد و فرزندآوری شناخته می شود که باید در خانه بماند و حق تحصیلات عالی و حضور مؤثر در جامعه را ندارد؛ دیدگاه مدرن اما نقشی برای زن در خانواده متصور نیست و آن را صرفاً یک نیروی کار ارزان می بیند که باید بخشی از چرخ دنده اقتصاد باشد. هر کدام از این دیدگاه ها به نوعی باعث تخریب زن و جایگاه زنان در خانواده و اجتماع می شوند. باید با فرهنگ سازی و آگاهی رسانی به جامعه، ضمن تشویق زنان به انجام فعالیت های خود بعنوان مادر و همسر در خانه، آنها را به حضور فعال و مؤثر در جامعه و اقتصاد ترغیب نمود تا بتوانند جایگاه واقعی خود را بدست آورند.

الف-۷) مشارکت کامل و برابر زنان در تمام عرصه‌ها: زنان بعنوان نیمی از جمعیت جامعه باید در عرصه‌های مختلف فعالیت داشته باشند و بصورت عادلانه و برابر و بر اساس شایستگی‌های خود پیشرفت نمایند. حضور فعال زنان در جامعه باعث افزایش سرعت رشد و توسعه و افزایش رقابت در بازارهای کار شده که نتیجه آن بهبود شرایط خواهد بود. مشارکت در فعالیت‌های سیاسی و فعالیت در رده‌های بالای مدیریتی، انجام فعالیت‌های فرهنگی و ورزشی، حضور در بازار کار و رونق اقتصادی و ... در حال حاضر برای جامعه یک نیاز است و باید زمینه چنین حضور فعال و پرنشاطی را برای آنان فراهم نمود.

الف-۸) کمک به چرخش اقتصاد جامعه: بانوان می‌توانند با کسب مهارت و تخصص‌های گوناگون، نیروی‌های کار بسیار ماهری باشند و در بخش‌های مختلف اقتصاد از جمله صنعت، کشاورزی، خدمات و ... به فعالیت پردازند و به رشد و رونق اقتصادی جامعه کمک نمایند. امروزه نیروی کار به یکی از عوامل اصلی در موفقیت و جایگاه اقتصادی کشورها تبدیل شده است. بانوان به دارا بودن نیمی از جمعیت، سهم بزرگی از نیروی کار دارند و می‌توانند با خدمات فکری خود به توسعه اقتصادی کمک نمایند.

الف-۹) تضمین بقاء نسل و جمعیت: یکی از وظائف اصلی بانوان در جامعه و خانواده، فرزندآوری و تربیت فرزندان است، تشویق بانوان به فرزندآوری بیشتر در حال حاضر که کشور با معضل پیری جمعیت مواجه است از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. ترغیب بانوان از آموزش و آگاهی‌سازی و نیز تبلیغات مناسب می‌تواند تاثیر زیادی در این موضوع داشته باشد. ارائه خدمات مشاوره رایگان، مراقبت‌های حین بارداری و قوانین حمایتی برای مرخصی دوران بارداری و زایمان باید با کیفیت بیشتری در اختیار بانوان قرار بگیرد تا شرایط لازم و مناسب برای فرزندآوری مهیا شود.

الف-۱۰) قلمرو تخصصی: قلمرو تخصصی این بخش شامل جمعیت، ورزش، سلامت و نشاط، کسب و کار، کارآفرینی و اشتغال، زیست عقیفانه، آسیب‌های اجتماعی و حقوق و مسئولیت‌های فردی، خانوادگی و اجتماعی و ... می‌باشد که به ذینفعان و ارباب رجوع‌های زیر ارائه می‌شود:

۱) سازمان‌ها و نهادهای دولتی، عمومی، حاکمیتی و نظارتی

۲) سازمان‌ها و مؤسسات خصوصی و تعاونی

۳) سازمان و نهادهای بین‌المللی

۴) مراکز علمی، پژوهشی، دانشگاهی و حوزوی

۵) حلقه‌های میانی (فعالین) و فعالین عرصه‌های اقتصادی، کسب و کار، رسانه‌ها، خبرنگاران،

فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی

۶) خانواده‌ها و بانوان محروم و کم برخوردار

الف-۱۱) قلمرو جغرافیایی: قلمرو جغرافیایی این بخش شامل استانی، ملی و بین‌المللی است که با ارائه خدمات گوناگون در عرصه‌های مختلف همراه است.

الف-۱۲) مزیت‌های رقابتی و وجوه تمایز: وجوه تمایز و مزیت‌های رقابتی بخش بانوان و خانواده استان شامل: تنوع مذاهب و اقوام، آداب و رسوم بومی گلستان، موقعیت جغرافیایی و ژئوپلوئیک، دانشگاه بین‌المللی جامعه المصطفی (بخش خواهران مذاهب اسلامی)، ورزش بانوان (کبدی، والیبال و...)، صنایع دستی (فرش ترکمن، سوزن‌دوزی ترکمن، گلیم و جاجیم، ابریشم بافی و نوقان داری) و... می‌باشد.

ب) چشم‌انداز (VISION)

ب-۱) بانوی گلستانی؛ پیشران جامعه (شعار بخش): آمارهای موجود از نرخ مشارکت بانوان در کشور و استان حاکی از آن است که تا رسیدن به نقطه مطلوب راهی طولانی باقی مانده است؛ به دلیل ساختار جمعیتی و روستائینی تقریباً ۴۷ درصدی مردم استان، زمینه حضور بانوان در عرصه‌های گوناگون به آسانی مهیا نخواهد شد. باید توجه داشت که استفاده از این پتانسیل فوق‌العاده در استان می‌تواند منشاء اتفاقات بسیار خوبی باشد و بخش بانوان استان نیز در نظر دارد تا با افزایش حضور بانوان در عرصه‌های گوناگون اعم از فعالیت‌های فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، ورزشی و ... ضمن فعال نمودن این بخش بزرگ و مهم از جامعه، به اهداف کلان خود دست یابد.

ب-۲) افزایش سهم بانوان در قدرت و تصمیم‌گیری‌ها: از آنجایی که هرگونه تصمیم‌گیری در هر سطحی بر تمام جامعه تأثیرگذار خواهد بود، لذا شایسته و بایسته است که سهم زنان در سطوح مختلف هرم قدرت افزایش یابد تا در تصمیم‌گیری‌ها نقش مثبت و فعال داشته باشند؛ شناخت از جامعه بانوان و اطلاع دقیق از احتیاجات و نیازهای آنان باعث می‌شود که تصمیمات اتخاذ شده، هماهنگی بیشتری با وضعیت جامعه داشته باشد و بانوان شنیده شوند. این کار همچنین نشان خواهد داد که تبعیض جنسیتی وجود ندارد و افراد صرفاً بر اساس شایستگی‌ها به مسئولیت‌های مختلف دست می‌یابند.

ب-۳) توانمندسازی زنان مدیر و نخبه: ارائه آموزش‌های لازم و مهارت‌های مورد نیاز برای بهبود عملکرد مدیران زن و نخبگان در عرصه‌های گوناگون امری ضروری است تا با افزایش کارایی و بهبود عملکرد

آن‌ها، بتوان مسئولیت‌های بزرگتر و بیشتری را در آینده به آنان واگذار نمود. بدلیل وجود برخی نابرابری‌ها و نگاه متفاوت به بانوان، تلاش برای توانمندسازی هرچه بیشتر آنان بسیار ارزشمند است و مدیران زن می‌توانند در بخش‌ها و سطوح مختلف، صدای سایر بانوان استان باشند و تبدیل به الگویی برای سایر بانوان و دختران شوند تا مدارج بالای مدیریت و مسئولیت را طی کنند.

ب-۴) ایجاد شور و نشاط در خانواده و الگوسازی از بانوان: شادی و نشاط، یکی از نیازهای

اساسی و فطری انسان است. شادی، ضرورتی است که به زندگی معنا می‌بخشد و عاملی است که به روح و روان انسان این توانایی را می‌دهد که در مسیر کمال و تعالی خود بکوشد و بتواند بر سختی‌ها و مشکلات این راه چیره شود و از این تلاش خود لذت ببرد. از آنجایی که نقش بانوان در خانواده بسیار حیاتی و مهم است، باید با تقویت نقش آنان و الگوسازی از بانوان موفق در تاریخ این کشور در عرصه‌های مختلف فرهنگی و ادبی، ورزشی، سیاسی و ... آن‌ها را به تلاش و پشتکار تشویق نمود.

ب-۵) اصلاح باورهای جامعه: یکی از اصلی‌ترین مشکلاتی که بانوان با آن مواجه هستند، باورهای

غلطی است که نسبت به آنان در جامعه وجود دارد. بخشی از جامعه معتقد است که زن به خانه تعلق دارد و نباید فعالیت‌های اجتماعی داشته باشد، بعضی معتقدند که بانوان شایستگی کمتری نسبت مردان دارند و ضعیف‌تر هستند و ...؛ وجود چنین باورهایی در جامعه تنها یک نتیجه خواهد داشت و آن سرخورده شدن دختران و بانوان است که باعث می‌شود نیمی از جمعیت استان و کشور دچار بحران‌های مختلفی شوند. همانگونه که مردان می‌توانند علاوه بر فعالیت بیرون از خانه، به وظایف خود در خانه رسیدگی نمایند، بانوان نیز می‌توانند بین فعالیت‌های خارج و داخلی خانه تعادل ایجاد کنند، لذا ضرورت دارد تا این دیدگاه‌های منفی را نسبت به بانوان تغییر داد.

ب-۶) توسعه برنامه‌ریزی در بخش بانوان: قاعدتا بدون وجود برنامه‌ریزی‌های مناسب نمی‌توان به

اهداف تعیین شده دست یافت؛ این موضوع یکی از ضعف‌های اصلی در بخش بانوان بوده است. عدم وجود برنامه‌ریزی‌های جامع و کامل بمنظور رفع نیازها و دغدغه‌های بانوان در عرصه‌های گوناگون سبب عقب‌ماندگی‌ها و معضلات بسیاری شده است. استفاده از بانوان در برنامه‌ریزی‌ها و افزایش سهم آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها به همراه افزایش توجه به این بخش از جامعه باعث ایجاد شور و نشاط خواهد شد و نتایج بسیار مثبتی را در تمامی عرصه‌ها به بار خواهد آورد.

ب-۷) توانمندسازی و اشتغال بانوان: بانوان بعنوان نیمی از جمعیت استان، سهم بسیار مهمی از تأمین نیروی کار را به خود اختصاص داده‌اند؛ توانمندسازی و مهارآموزی بانوان سبب ورود آنها به بازار کار و اشتغال خواهد شد که باعث رونق اقتصادی خواهد بود. وجود نیروی کار توانمند و مستعد که می‌تواند کارآفرینی نماید و خوداشتغالی داشته باشد از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و بویژه می‌توان در حوزه صنایع دستی به پیشرفت‌های بزرگی دست یافت که ضمن افزایش درآمد خانوار و کاهش فقر و محرومیت در استان، باعث تقویت روحیه و حس اعتماد بنفس و رضایتمندی بانوان خواهد شد.

ب-۸) استفاده از ظرفیت فرهیختگان زن: زنان فرهیخته زیادی در استان حضور دارند که دارای شایستگی‌های لازم برای حضور فعال در جامعه و مدیریت کلان هستند. استفاده از این ظرفیت، سبب افزایش اعتماد بانوان به مسئولین استان خواهد شد و انگیزه‌ای خواهد بود برای آنها تا با تلاش بیشتر و افزایش شایستگی‌ها و توانمندی‌های خود، بتوانند نقش مؤثری در استان داشته باشند و بدون نگرانی از وجود تبعیض‌های جنسیتی در بکارگیری فرهیختگان و شایستگان در بخش‌های مختلف استان، به فعالیت پردازند.

ب-۹) تقویت رویکرد ارزش‌گذاری فعالیت‌های بانوان در خانواده: نگرشی در جامعه وجود دارد که فعالیت‌های بانوان در خانواده را وظیفه ذاتی آنها می‌داند و هیچ حق و حقوقی برای زحمات آنها قائل نیست. شایسته است که با استفاده از اختیارات قانونی و فرهنگ‌سازی در سطح جامعه، ضمن حمایت از بانوان در این زمینه، بویژه از بانوان خانه‌دار حمایت نمود تا این فعالیت‌های ارزشمند و حیاتی مورد توجه و قدردانی قرار بگیرند.

ب-۱۰) گسترش استفاده از فناوری‌های نوین: تحقق چشم‌انداز فناوری‌های متداول مورد نیاز بخش بانوان و خانواده استان در گرو استفاده از فناوری‌های حوزه ICT می‌باشد که شامل گسترش استفاده از اتوماسیون اداری، سامانه‌های اطلاعاتی و اطلاع‌رسانی، اینترنت و اینترنت، نرم‌افزارها و اپلیکیشن‌ها، آموزش مجازی و الکترونیکی، اینترنت و شبکه‌های اجتماعی، رسانه‌ها و فضای مجازی و... می‌شود. این امر سبب بهبود وضعیت بانوان و افزایش توانمندی‌ها و مهارت‌های آنان خواهد شد.

ب-۱۱) تربیت و بهره‌گیری از نیروهای کارآمد: هر بخش و سازمان و نهادی بمنظور دستیابی به اهداف خود نیاز دارد تا با نیروهای ماهر و توانمند کار کند؛ بخش بانوان که دارای گستردگی و تنوع و پیچیدگی‌های خاصی است نیاز دارد تا باتربیت نیروهای کارآمد و متخصص در دانشگاه‌ها و محل کار، زمینه را برای تحقق اهداف خرد و کلان خود مهیا سازد. استفاده از متخصصانی که نسبت به شرایط و دغدغه‌های بانوان

آگاهی کامل دارند و دارای توانمندی و شایستگی لازم برای پیشبرد اهداف بخش بانوان و رفع موانع و مشکلات هستند در چنین شرایطی بسیار ضروری است.

ج) ارزش‌های محوری (CORE VULUES)

ج-۱) عشق و محبت (Love & Passion): بانوان در طول تاریخ و در تمام ادیان و فرهنگ‌ها بعنوان سمبل عشق و محبت شناخته می‌شوند؛ باید در نظر داشت که فعالیت‌های این بخش، نه تنها باعث کاهش این احساسات در بانوان نشود بلکه با تقویت عشق و محبت آنان، کانون خانواده را به محیطی گرم و با نشاط تبدیل نمود.

ج-۲) وفاداری (Loyalty): از ویژگی‌های اصلی بانوان، وفاداری است که از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. وفاداری بانوان سبب ایجاد حس امنیت و آرامش در محیط خانواده شده و باعث تقویت روابط و تحکیم و افزایش عشق و علاقه خواهد شد. این موضوع به تقویت بنیاد خانواده و جایگاه بانوان در خانواده و جامعه خواهد انجامید.

ج-۳) عزت و احترام (Dignity & Respect): هم در فرهنگ ایرانی و هم در دین اسلام تأکید زیادی بر عزت و احترام نسبت به بانوان تأکید شده است. بر خلاف فرهنگ غربی که زنان را فقط کالایی در راستای برآورده نمودن اهداف اقتصادی و امیال جنسی مردان می‌دانند، مسئله حفظ احترام بانوان در ایران از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است و حتی بعضی از مشاغل برای بانوان وجود ندارد زیرا این باور وجود دارد که انجام چنین کارهایی در شان یک زن نیست و عزت و احترام آنان را مخدوش می‌نماید.

ج-۴) گذشت و فداکاری (Dedication): یکی از مهمترین ویژگی‌های اخلاقی که می‌تواند سبب موفقیت یک جامعه و دستیابی به اهداف شود، گذشت و فداکاری است؛ این خصیصه اخلاقی هم در جامعه و هم در خانواده دارای اهمیت بسیار زیادی است و سبب حفظ بنیاد خانواده خواهد شد. بر مردان و زنان واجب است تا با گذشت و فداکاری در زندگی نسبت به یکدیگر، به دیگری کمک کنند تا به موفقیت دست یابند و نیز روابط و عشق و علاقه خود را نسبت به یکدیگر افزایش دهند.

ج-۵) اخلاق‌مداری (Morality): اخلاق‌مداری از مفاهیم بنیادین و ضروری زندگی انسان به شمار می‌رود و تمامی تعاملات اجتماعی و حالات فردی او را شامل می‌شود. به طور کلی می‌توان اذعان کرد، یکی از ارکان و اهداف مهم دین و فرهنگ، اخلاق‌مداری است. تأکید بر اخلاق‌مداری بانوان از این جهت است که آن‌ها بعنوان مادران این سرزمین، نقش اصلی را در تربیت فرزندان به عهده دارند و به نوعی نسل آینده را پرورش

می دهند؛ لذا می توان استنباط نمود که اخلاق مداری بانوان نه تنها در بسیاری از حوزه های زمان حال تأثیر گذار است بلکه بر آینده نیز تأثیر بسیار زیادی خواهد داشت.

ج-۶) قانون مداری (Rule of Law): همانند سایر بخش های استان، بخش بانوان نیز باید از قوانین تبعیت نماید و تمامی فعالیت های خود را در سایه قانون مداری انجام دهد و به آن احترام بگذارد و با استفاده از ابزارهای قانونی برای بهبود وضعیت بانوان استان تلاش نماید. هرگونه فعالیتی حتی مواردی که در راستای ارتقاء و تقویت جایگاه بانوان در خانواده و جامعه انجام می شود باید بر محور قانون باشد چرا که هیچکس و هیچ نهادی بالاتر از قانون نیست.

ج-۷) عفت و پاکدامنی (Virtue & Chastity): عفت و پاکدامنی نیرویی است که انسان را قادر می سازد تا در برابر گناهان و خطاها، خوشتن دار باشد و با اراده ای قوی و راسخ به سوی رشد و تعالی و پاکی روح و روان و در نهایت، رضایت حق تعالی گام بردارد. زن به دلیل برخورداری از عواطف زیاد و روحیه لطیف، می تواند همواره آرامش بخش روح خسته از ناملایمات و سختی های محیط کاری و اجتماعی مرد باشد و یکی از مؤثرترین عوامل امنیت روانی مرد، پاکدامنی و عفت همسر اوست. به همین دلیل، عفت و پاکدامنی بانوان از اهمیت زیادی برخوردار است.

ج-۸) حجب و حیاء (Modesty): فلسفه اصلی حجب و حیاء، شرم کردن از انجام کارهای زشت و کنترل غریزه جنسی است. زن اگر به راحتی در اختیار مردان قرار گیرد، ارزش خود را از دست می دهد. پس روحیه حیاء در او بیش از مرد وجود دارد و بطور کلی، حیاء لازمه عفت است. در نتیجه وجود حجب و حیاء که هم در فرهنگ ایرانی و هم در دین اسلام بر آن تأکید شده است در جامعه حیاتی است.

ج-۹) برنامه محوری (Plan Oriented): بدون وجود برنامه، هیچ سازمان و نهادی قادر به دستیابی به اهداف خود نخواهد بود و قطعاً با شکست مواجه خواهد شد. بخش بانوان نیز از این قاعده مستثنی نیست و برای موفقیت و تحقق اهداف خرد و کلان خود نیاز به انجام برنامه ریزی های جامع و برنامه محوری دارد. این کار باعث خواهد شد تا اولویت های این بخش به درستی تعیین شده و بر اساس توانایی ها و امکانات موجود به بهترین نتیجه دست یافت.

ج-۱۰) توحید (Theism): توحید و خداپرستی در بانوان جدا از تأثیری که بر شخصیت مستقل آن ها دارد بر نقش آن ها بعنوان همسر و مادر در خانواده و بعنوان عضوی از جامعه نیز تأثیر گذار است و می تواند بر دین داری و معنویات کل جامعه تاثیرات بسیار مثبتی بگذارد. نقش زن بعنوان پرورش دهنده فرزندان و مایه

آسایش همسر باعث می شود که روحیات و اخلاق آنها بر همسران و فرزندانشان نیز تأثیر بسیار زیادی داشته باشد و بتوانند مسیر زندگی آنها را دچار تغییرات اساسی نمایند. به همین جهت، توحید یکی از ارزش های محوری بخش بانوان است.

تعیین اهداف راهبردی

بخش بانوان و خانواده استان گلستان

مقدمه

«آنچه که اندازه گیری می شود، قابل مدیریت است» پیتر دراگر^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 فرصت‌ها یا چالش‌های تعیین شده قرار دارند. سازمان‌ها وقتی می خواهند که حرکتی تازه انجام دهند یا تغییرات اساسی در خود ایجاد نمایند، به اهداف استراتژیک نیاز خواهند داشت.

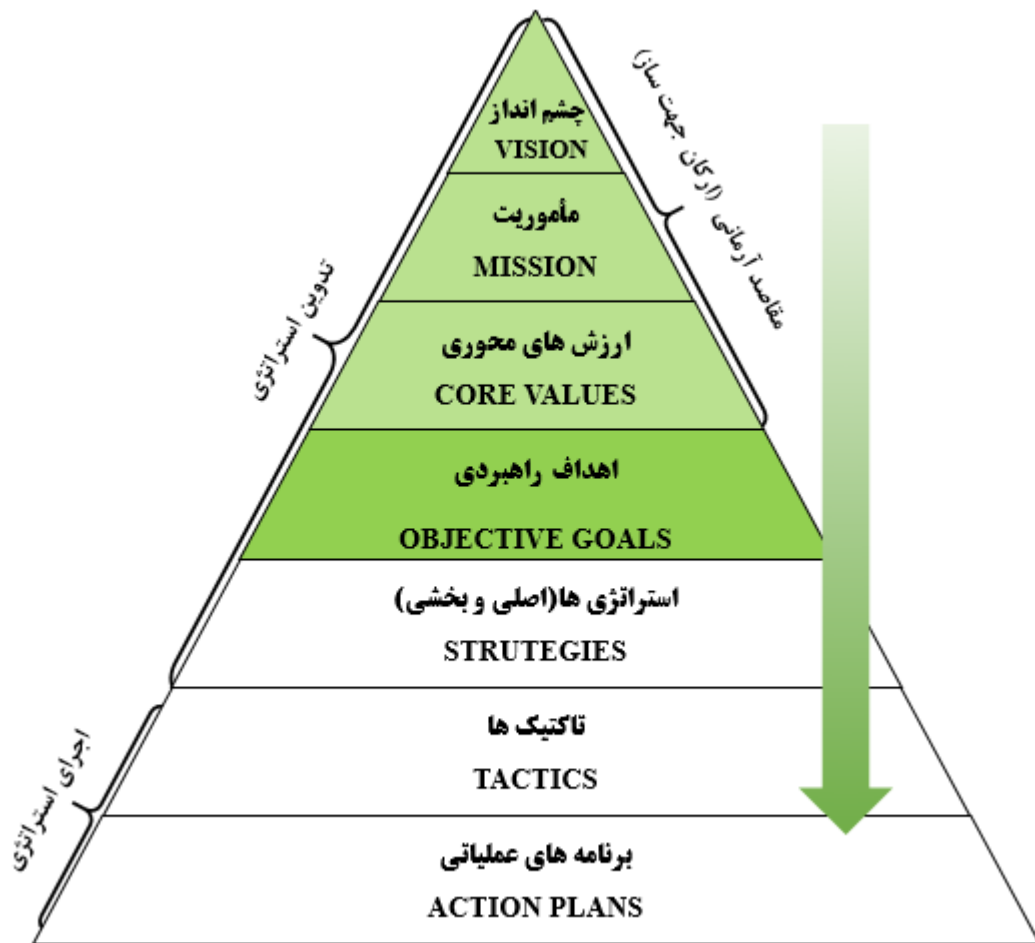
اهداف راهبردی از سری اهدافی هستند که برای ایجاد تغییرات اساسی، تعیین فرصت‌ها و رفع موانع مورد استفاده قرار می گیرند. اهداف استراتژیک مجموعه‌ای از اهداف هستند که موانع سر راه سازمان را برطرف می کنند. این اهداف به سازمان کمک می کنند که از شرایط فعلی به شرایط مورد نظر خود برسد. اهداف استراتژیک نتایج استراتژیک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

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

^۱ Peter Drucker

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

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



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

۴-۱) مدیریت بر مبنای هدف^۱ (MBO)

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

۴-۱-۱) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف

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

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

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

مرحله سوم: به شوق آوردن کارکنان برای مشارکت در تعیین اهداف فردی است. پس از به اشتراک گذاشتن اهداف سازمان با کارکنان، باید کارکنان را تشویق کرد تا بوسیله‌ی اهداف شخصی، دستیابی به اهداف

^۱ Management by Objectives

بزرگ‌تر سازمانی را ممکن سازند. این امر به کارکنان انگیزه بیشتری می‌دهد؛ زیرا آن‌ها احساس قدرت بیشتری می‌کنند.

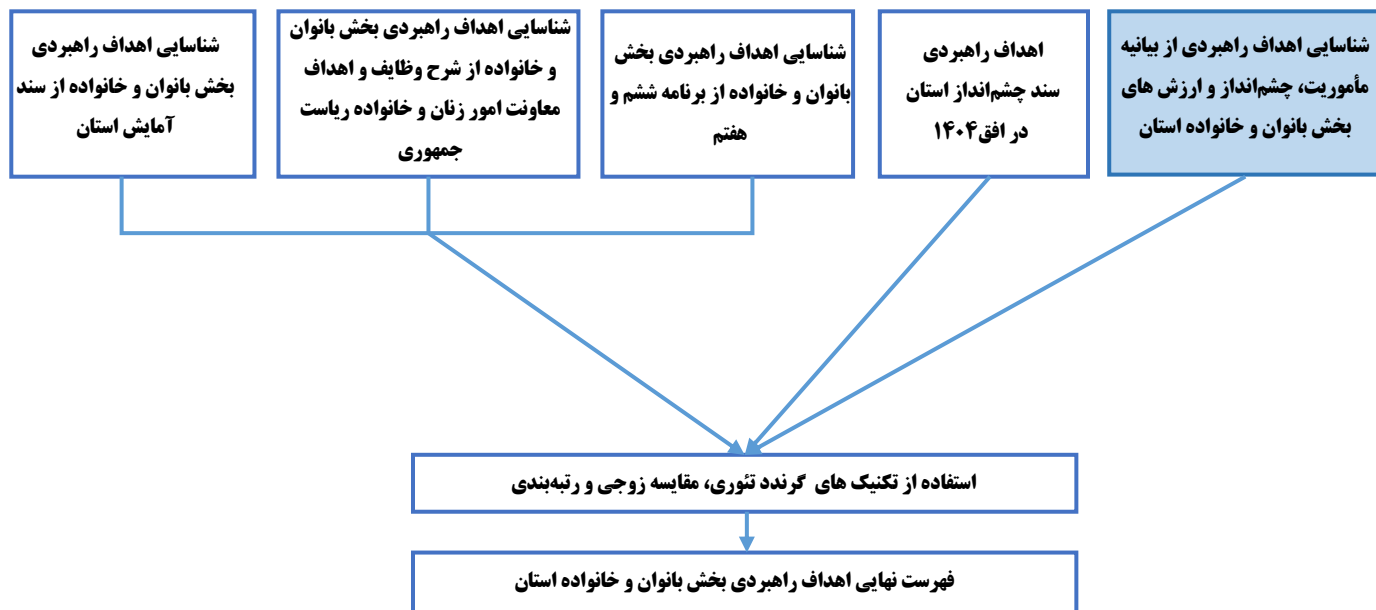
مرحله چهارم: شامل نظارت بر پیشرفت کارکنان است. در مرحله دوم، یکی از مؤلفه‌های اصلی اهداف این بود که برای کارکنان و مدیران قابل اندازه‌گیری باشد تا میزان موفقیت آن‌ها را تعیین کنند.

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 بانوان و خانواده 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 بانوان و خانواده استان باید به اهداف توصیه شده در اسناد بالادستی، سازمان‌های ملی، وزارتخانه‌ها و... نیز توجه کافی صورت گیرد تا تمامی سازمان‌ها و ذی‌نفعان برای اجرای اهداف راهبردی هماهنگ و هم‌راستا باشند. در این گزارش نیز برای اطمینان بیشتر، علاوه بر بیانیه مأموریت و چشم‌انداز از سایر منابع جهت تدوین اهداف راهبردی (نمودار ۲-۴) استفاده شده است.



نمودار ۲-۴: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش بانوان و خانواده 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

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

➤ **انعطاف پذیر**^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 تغییرات ضروری به اقتضای تحولات محیطی برخوردار باشند.

¹ Strategic Objectives

² Acceptable

³ Flexible

➤ **قابل اندازه گیری^۱:** هدف‌ها باید قابل اندازه گیری باشد یا به گونه‌ای باشد که بتوان آن را کمی نمود؛ بنابراین هدف‌ها باید به روشنی و صراحت نتایج را در چارچوب مشخص بیان نمایند. این بدین معنی نیست که در تدوین اهداف استراتژیک می‌بایست به طور قاطع از اعداد استفاده شود و لازم است تا شاخص‌هایی برای تعیین مقدار آن‌ها معرفی گردد.

➤ **برانگیزاننده^۲:** اگر بخواهیم در حداقل زمان ممکن (به طور اثربخش) و با صرف حداقل منابع ممکن (به طور کارا) یعنی با حداکثر بهره‌وری به اهداف دست پیدا کنیم باید هدف‌ها برانگیزاننده باشند.

➤ **مناسب^۳:** اهدافی که تعیین می‌شوند از یک طرف باید با چشم‌انداز، مأموریت و مقاصد کلی سازمان و از طرف دیگر با شرایط محیطی و درونی سازمان تناسب لازم را داشته باشند و هر هدف باید گامی به سوی دستیابی به مقاصد سازمان باشد.

➤ **قابل فهم^۴:** کارکنان سازمان تا زمانی که مقصدی را نشناسند و ماهیت و ضرورت آن را درک نکنند، حاضر نمی‌شوند به دنبال آن رفته و در راستای آن فعالیتی را انجام دهند؛ بنابراین اگر سازمان بخواهد اهداف مفید واقع شوند باید با مشارکت خود کارکنان هدف‌ها را به نحوی تعیین کنند که روشن و قابل فهم باشند.

➤ **دست یافتنی^۵:** اگر این تصور در کارکنان و مدیران سازمان ایجاد شود که اهداف تعیین شده، غیرواقعی و غیرقابل دست یافتن هستند، انگیزه خود را برای فعالیت مؤثر و دستیابی به اهداف از دست داده و مستأصل خواهند شد؛ بنابراین اهداف سازمان باید با مشارکت آنان طوری تعیین شوند که واقعی و دست یافتنی به نظر برسند.

➤ **هماهنگ با سایر اهداف^۶:** اگر با دید سیستمی به سازمان، فرآیندها و اهداف آن بنگریم، اهداف در صورتی می‌توانند سازمان را به موفقیت رهنمون کنند که هماهنگی لازم را با سایر فعالیت‌ها و اهداف سازمان داشته باشند. بطوریکه همه در یک راستا و اجرای آن‌ها هم منجر به موفقیت سازمان شود؛ بنابراین هر کدام از اهداف سازمان باید به گونه‌ای تعیین شوند که با سایر اهداف سازمان هماهنگ باشد.

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

¹ Measurable

² Motivator

³ Suitable

⁴ Understandable

⁵ Achievable

⁶ Consistent with other Objectives

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

۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی

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

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

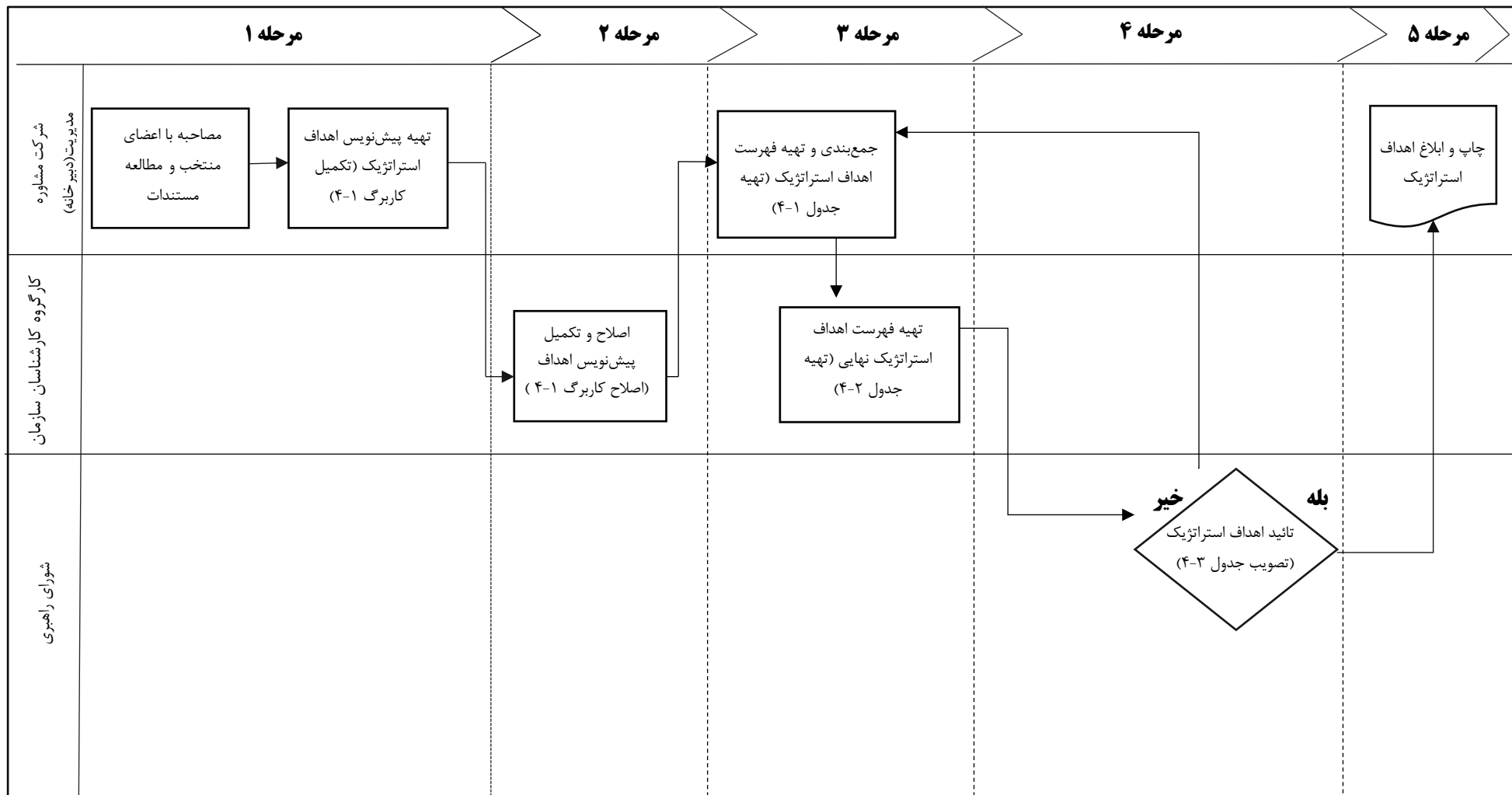
مرحله اول: در اولین مرحله از شناسایی اهداف استراتژیک، تیم شرکت مشاور، کاربرگ ۱-۴ را از طریق مصاحبه تخصصی با اعضای کارگروه و یا مطالعه مستندات (سند چشم‌انداز استان، متن برنامه ششم و هفتم، آمایش سرزمین، شرح وظایف وزارتخانه) و نهایتاً از متن بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌های بخش بانوان و خانواده تکمیل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

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

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

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

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



نمودار ۳-۴: مراحل تدوین اهداف راهبردی

۵-۴) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک

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

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

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

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

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

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

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	توانمندسازی و اشتغال بانوان	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۲	کسب و کار	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۳	کارآفرینی	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۴	تقویت نقش زنان در اقتصاد	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۵	تقویت و تحکیم نهاد خانواده	نهاد خانواده
۶	حفظ و تعالی جایگاه خانواده در کلیه سیاستگذاری‌ها	نهاد خانواده
۷	پشیمانی از جامعه خانواده محور	نهاد خانواده
۸	تقویت ایمان و فرهنگ اسلامی خانواده	سبک زندگی اسلامی خانواده
۹	جریان‌سازی فکری براساس ارزش‌های ملی و دینی	سبک زندگی اسلامی خانواده
۱۰	هویت بخشی بانوان بعنوان پیشبران جامعه و محور تحکیم بنیان خانواده	هویت و جایگاه زن
۱۱	تقویت رویکرد ارزش‌گذاری فعالیت‌های بانوان در خانواده	هویت و جایگاه زن
۱۲	بخش بانوان و خانواده به عنوان هماهنگ‌کننده و میاندار	هویت و جایگاه زن
۱۳	سلامت و نشاط	بهداشت و سلامت زنان
۱۴	بهداشت و سلامت خانواده و زنان	بهداشت و سلامت زنان
۱۵	تأسیس غربالگری سرطان	بهداشت و سلامت زنان
۱۶	مراکز درمان ناباروری	ناباروری
۱۷	تأسیس مرکز نفس (نجات از سقط جنین)	ناباروری
۱۸	ضامن بقاء نسل و جمعیت (زادآوری)	باروری و افزایش جمعیت
۱۹	جمعیت	باروری و افزایش جمعیت
۲۰	تأسیس پارک بانوان مرکز استان	ورزش بانوان
۲۱	توسعه ورزش بانوان	ورزش بانوان
۲۲	توسعه ورزش‌های قهرمانی در حوزه بانوان	ورزش بانوان
۲۳	تأسیس باشگاه‌های اختصاصی بانوان	ورزش بانوان
۲۵	توسعه باشگاه داری تیم داری	ورزش بانوان
۲۶	توسعه طرح‌های مختص بانوان در حوزه ورزش	ورزش بانوان
۲۷	استفاده از فناوری‌های روز بویژه ICT	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۲۸	تربیت بهره‌گیری از نیروهای کارآمد	سرمایه انسانی
۲۹	بهبود دانش و مهارت کارکنان	سرمایه انسانی
۳۰	شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران	سرمایه انسانی
۳۱	بهره‌گیری از توانمندی‌های زنان و جوانان	سرمایه انسانی
۳۳	بهبود نیروی انسانی	سرمایه انسانی
۳۴	جانشین پروری	سرمایه انسانی
۳۵	اصلاح فرهنگ سازمانی	ساختار سازمانی
۳۶	اصلاح ساختار سازمانی	ساختار سازمانی
۳۷	توزیع عادلانه ثروت و امکانات	عدالت و برابری جنسیتی
۳۸	مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه‌های مدنی، سیاسی و اقتصادی	عدالت و برابری جنسیتی
۳۹	برقراری عدالت و مساوات در جامعه	عدالت و برابری جنسیتی
۴۰	پرداختن به شکاف دستمزد جنسیتی	عدالت و برابری جنسیتی
۴۲	مودت (عشق)	ارزش‌های بنیادین
۴۳	محبت	ارزش‌های بنیادین
۴۴	وفاداری	ارزش‌های بنیادین
۴۵	عزت	ارزش‌های بنیادین

ردیف	مضامین	مقوله
۴۶	احترام	ارزش‌های بنیادین
۴۷	گذشت	ارزش‌های بنیادین
۴۸	فداکاری	ارزش‌های بنیادین
۴۹	اخلاق مداری	ارزش‌های بنیادین
۵۰	قانون مداری	ارزش‌های بنیادین
۵۱	عفت	ارزش‌های بنیادین
۵۲	پاکدامنی	ارزش‌های بنیادین
۵۳	حجب	ارزش‌های بنیادین
۵۴	حیاء	ارزش‌های بنیادین
۵۵	برنامه محوری	ارزش‌های بنیادین
۵۶	توحید	ارزش‌های بنیادین
۵۷	تقویت هویت مادری	ارزش‌های بنیادین
۵۸	آسیب‌های اجتماعی	آسیب‌های اجتماعی
۵۹	ارائه برنامه‌های آموزشی و آگاهی بخشی در زمینه پیشگیری از خشونت	آسیب‌های اجتماعی
۶۰	افزایش حمایت از زنان و کودکان آسیب دیده، کم برخوردار و بی سرپرست	آسیب‌های اجتماعی
۶۱	حمایت از زنان و کودکان آسیب دیده و بی سرپرست	آسیب‌های اجتماعی
۶۳	بانوان محروم و کم برخوردار	آسیب‌های اجتماعی
۶۵	تشکیل خانه‌های امن	آسیب‌های اجتماعی
۶۸	اصلاح نگرش و فرهنگ	توسعه فرهنگی
۶۹	فرهنگ‌سازی	توسعه فرهنگی
۷۰	حلقه‌های میانی (فعالین)	توسعه فرهنگی
۷۱	رسانه‌ها	توسعه فرهنگی
۷۲	خبرنگاران	توسعه فرهنگی
۷۳	فضای مجازی	توسعه فرهنگی
۷۴	شبکه‌های اجتماعی	توسعه فرهنگی
۷۵	صنایع دستی	توسعه فرهنگی
۷۶	زیست عقیقانه	فرهنگ عفاف و حجاب
۷۷	رصد باورهای مردم	باورهای جامعه
۷۸	اصلاح باورهای جامعه نسبت به جایگاه زنان در تصمیم‌گیری	باورهای جامعه
۷۹	اصلاح باورهای جامعه	باورهای جامعه
۸۰	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش	تحقیق و توسعه
۸۱	تقویت نقش محوری و پیشرانی بانوان در اجتماع	بانوان پیشران
۸۲	گسترش فعالیت‌های بین‌المللی زنان	مشارکت بانوان
۸۳	افزایش سهم بانوان در مدیریت و توزیع قدرت	مشارکت بانوان
۸۴	افزایش مشارکت بانوان در قدرت و مدیریت	مشارکت بانوان
۸۵	استفاده از ظرفیت فرهیختگان بانو	مشارکت بانوان
۸۶	توانمندسازی براساس ارزش‌های ملی و دینی	مهارت
۸۷	برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی بانوان	دوره‌های آموزشی
۸۸	برگزاری دوره‌های تخصصی پیشرفته	دوره‌های آموزشی
۸۹	تمرکز بر آموزش دوره ابتدایی	دوره‌های آموزشی
۹۰	تضمین آموزش با کیفیت فراگیر و عادلانه	دوره‌های آموزشی
۹۱	افزایش آگاهی و انتشار دانش در مورد حقوق قانونی زنان،	دوره‌های آموزشی
۹۲	تنوع مذاهب و اقوام	همگرایی قومی - مذهبی

ردیف	مضامین	مقوله
۹۳	آداب و رسوم بومی گلستان	همگرایی قومی- مذهبی
۹۵	سازمان‌ها و نهادهای دولتی عمومی، حاکمیتی و نظارتی	قلمرو تخصصی
۹۶	سازمان‌ها و مؤسسات خصوصی و تعاونی	قلمرو تخصصی
۹۷	سازمان و نهادهای بین‌المللی	قلمرو تخصصی
۹۸	دانشگاه بین‌المللی جامعه المصطفی	قلمرو تخصصی
۹۹	مراکز علمی، پژوهشی، دانشگاهی و حوزوی	قلمرو تخصصی
۱۰۰	حقوق و مسئولیت‌های فردی خانوادگی و اجتماعی و...	قلمرو تخصصی
۱۰۱	موقعیت جغرافیایی و ژئوپولیتیک	قلمرو جغرافیایی
۱۰۲	فعالین عرصه‌های اقتصادی، کسب و کار	اقتصاد خانواده
۱۰۳	کمک به چرخش اقتصاد جامعه	اقتصاد خانواده
۱۰۴	مقابله با تهدیدات و خطرات جنگ نرم	استحاله فرهنگی
۱۰۵	صیانت از حقوق شهروندی و مردم	رفاه اجتماعی
۱۰۶	تعالی حوزه زنان و خانواده	کارکردهای حوزه زنان و خانواده
۱۰۷	تقویت کارکردهای حاکمیتی و اجتماعی خانواده	کارکردهای حوزه زنان و خانواده
۱۰۸	پیشرفت و توسعه پایدار	توسعه پایدار
۱۰۹	افزایش بهره‌وری	بهره‌وری
۱۱۰	توسعه برنامه‌ریزی در بخش بانوان (برنامه محوری)	برنامه محوری

۲-۵-۴) تعیین اهداف راهبردی بخش بانوان و خانواده از درون سند چشم‌انداز استان

مطابق نمودار ۴-۲ پس از بررسی اهداف سند چشم‌انداز استان گلستان (۷۹ هدف راهبردی) مشخص شد که بخش بانوان و خانواده در ۱۹ مورد از ۷۹ مورد دارای نقش و تأثیرگذاری است که در جدول شماره ۴-۲ نمایش داده شده است.

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

ردیف	شرح اهداف راهبردی
۱	اشتغال زایی و کارآفرینی
۲	بهبود فضای کسب و کار
۳	خانواده محوری
۴	سلامت جسمی و روانی
۵	گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات
۶	بکارگیری فناوری‌های پیشرفته
۷	توسعه سرمایه انسانی
۸	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان
۹	تاب‌آوری (اقتصادی، مردمی، امنیتی، حوادث و سوانح...)
۱۰	گسترش امنیت و سلامت اجتماعی
۱۱	توانمندسازی آسیب پذیران
۱۲	جلوگیری از آسیب‌های اجتماعی
۱۳	توسعه فرهنگی
۱۴	توسعه صنایع دستی
۱۵	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در استان
۱۶	توسعه آگاهی‌های عمومی و اجتماعی

ردیف	شرح اهداف راهبردی
۱۷	افزایش همگرایی قومی - مذهبی
۱۸	افزایش سطح رفاه اجتماعی
۱۹	مدیریت شکاف نسلی

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

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

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	اشتغال جوانان	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۲	توسعه مشاغل خانگی	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۳	تحکیم خانواده	نهاد خانواده
۴	تقویت نهاد خانواده و جایگاه زن در آن	نهاد خانواده
۵	ترویج فرهنگ افزایش پایداری زوج‌ها به خانواده	نهاد خانواده
۶	حفظ حرمت خانواده	نهاد خانواده
۷	ارائه تسهیلات درمان ناباروری	ناباروری
۸	انجام غربالگری	ناباروری
۹	افزایش نرخ باروری (TFR)	باروری و افزایش جمعیت
۱۰	رصد و پایش تحولات خانواده و جمعیت	باروری و افزایش جمعیت
۱۱	فرزندآوری و تربیت فرزند صالح	باروری و افزایش جمعیت
۱۲	شناسایی ازدواج‌های پرخطر	سلامت ازدواج
۱۳	افزایش سلامت ازدواج	سلامت ازدواج
۱۴	ارجاع ازدواج‌های پرخطر به مراکز مشاوره‌ای	سلامت ازدواج
۱۵	انجام آزمایش‌های ژنتیکی نیاز در ازدواج‌های پرخطر	سلامت ازدواج
۱۶	تأمین هزینه‌های آزمایش ژن‌شناسی (ژنتیک) افراد نیازمند	سلامت ازدواج
۱۷	تأمین سلامت مادر و کودک با رعایت سیاست‌های کلی جمعیت	سلامت ازدواج
۱۸	ارتقای شاخص‌های نسبت مرگ مادر و نوزادان	سلامت ازدواج
۱۹	زمینه‌سازی مناسب جهت کنترل و کاهش میانگین سن ازدواج	ازدواج
۲۰	ترویج ازدواج موفق، پایدار و آسان	ازدواج
۲۱	ارزش دانستن ازدواج	ازدواج
۲۲	ترویج ازدواج	ازدواج
۲۳	ارائه تسهیلات و امکانات ساخت و اجاره مسکن با اولویت زوج‌های دارای فرزند	مسکن متأهلین
۲۵	تأمین خوابگاه‌های مناسب برای دانشجویان متأهل	مسکن متأهلین
۲۶	تشویق صلح و سازش زوج‌ها در پرونده‌های دعاوی خانواده	اختلاف و بحران‌های خانوادگی
۲۷	کنترل و کاهش نرخ طلاق	اختلاف و بحران‌های خانوادگی
۲۸	پیشگیری از اختلاف و بحران‌های خانوادگی	اختلاف و بحران‌های خانوادگی
۲۹	پیشگیری از وقوع طلاق	اختلاف و بحران‌های خانوادگی
۳۰	ترویج ضد ارزش بودن طلاق و آسیب‌های اجتماعی آن برای زوج‌ها و فرزندان	اختلاف و بحران‌های خانوادگی

ردیف	مضامین	مقوله
۳۱	اعمال رویکرد عدالت جنسیتی	عدالت و برابری جنسیتی
۳۳	پرداخت هزینه انجام آزمایش‌های مددجویان تحت پوشش کمیته امداد امام خمینی (ره) و سازمان بهزیستی	مددجویان
۳۴	پرداخت یارانه فعلی مددجویان تحت حمایت کمیته امداد امام خمینی	مددجویان
۳۵	پرداخت حداقل مستمری خانوارهای مددجویان تحت حمایت کمیته امداد امام خمینی	مددجویان
۳۶	توجه ویژه به نقش سازنده زنان	مشارکت بانوان
۳۷	بهره‌مندی جامعه از سرمایه انسانی زنان در فرآیند توسعه پایدار و متوازن	مشارکت بانوان
۳۸	حمایت و توسعه بیمه سلامت در بیمه پایه و تکمیلی برای مادران در کلیه مراحل دوران بارداری تا پایان دوران شیرخوارگی	بیمه تأمین اجتماعی
۳۹	ایجاد بیمه اجتماعی زنان خانه‌دار حداقل دارای سه فرزند	بیمه تأمین اجتماعی
۴۰	آموزش و مشاوره مستمر و مسئولانه نوجوانان و جوانان با اولویت خانواده‌ها	دوره‌های آموزشی
۴۲	ارائه خدمات مشاوره‌های رایگان برای افراد فاقد تمکن مالی	دوره‌های آموزشی
۴۳	ارتقای معیشت و اقتصاد خانواده	اقتصاد خانواده
۴۴	حمایت از بنگاه‌های زود بازده اقتصادی	اقتصاد خانواده
۴۵	حمایت از تعاونی‌های روستایی	اقتصاد خانواده
۴۶	افزایش نرخ رشد مستمر فعالیت‌ها	اقتصاد خانواده
۴۷	مقابله فعال و هوشمند با جنگ نرم در عرصه خانواده	استحاله فرهنگی
۴۸	منع نشر برنامه‌های مخمل ارزش‌ها	استحاله فرهنگی
۴۹	استیفای حقوق شرعی و قانونی زنان در همه عرصه‌ها	وضعیت زنان و خانواده
۵۰	ارتقای شاخص‌های وضعیت زنان و خانواده	وضعیت زنان و خانواده

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

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

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	تقویت هویت و جایگاه زن	هویت و جایگاه زن
۲	نماد فرهنگی و اجتماعی پیشرو	هویت و جایگاه زن
۳	افزایش شاخص امید به زندگی	ارزش‌های بنیادین

۴-۵-۵) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش بانوان و خانواده استان گلستان از درون اسناد معاونت امور زنان و خانواده ریاست جمهوری

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

جدول ۵-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف و برنامه‌های معاونت امور زنان و خانواده ریاست جمهوری

ردیف	مضامین	مقوله
۱	اشتغال‌زایی و کارآفرینی	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۲	تحکیم بنیان خانواده	نهاد خانواده
۳	گفتمان سازی سبک زندگی خانواده اسلامی- ایرانی	سبک زندگی اسلامی خانواده
۴	بهبود وضعیت و جایگاه قانونی زنان و خانواده	هویت و جایگاه زن
۵	فرهنگ سازی و معرفی جایگاه زن در خانواده	هویت و جایگاه زن
۶	آموزش و فرهنگ‌سازی سلامت	بهداشت و سلامت زنان
۷	بهبود وضعیت بهداشت و سلامت بانوان	بهداشت و سلامت زنان
۸	تقویت، ترویج و نهادینه سازی عدالت جنسیتی	عدالت و برابری جنسیتی
۹	ارتقا وضعیت شاخص‌های عدالت جنسیتی	عدالت و برابری جنسیتی
۱۰	کاهش میزان آسیب‌های اجتماعی	آسیب‌های اجتماعی
۱۱	ترویج فرهنگ عفاف و حجاب و پوشش اسلامی- ایرانی	فرهنگ عفاف و حجاب
۱۲	تعمیق باورها و ارزش‌های دینی	فرهنگ عفاف و حجاب
۱۳	جاری سازی سبک زندگی زنان برجسته صدر اسلام برای زنان و دختران	فرهنگ عفاف و حجاب
۱۴	حمایت از توسعه و انجام تحقیقات راهبردی و کاربردی	تحقیق و توسعه
۱۵	توان افزایی زنان و دختران	مهارت
۱۶	ارتقای مهارتی زنان و دختران	مهارت
۱۷	توسعه تعاملات بین‌المللی و همکاری‌های دوجانبه و چندجانبه در حوزه زنان و خانواده	قلمرو تخصصی
۱۸	ظرفیت سازی	ظرفیت سازی
۱۹	توسعه ظرفیت سازمان‌های مردم نهاد	ظرفیت سازی
۲۰	کاهش مشکلات زنان در حوزه استانی	وضعیت زنان و خانواده

۶-۴) تعیین اهداف راهبردی نهایی بخش بانوان و خانواده استان

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

جدول ۶-۴: اهداف راهبردی نهایی

ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱	کارآفرینی، بهبود فضای کسب و کار و اشتغال‌زایی خانواده محور
۲	ارتقاء سرمایه انسانی (مهارت افزایی، توانمندسازی بانوان و ...)
۳	تحکیم و ارتقای کارکردهای خانواده (فرهنگ سازی، آموزش، تربیت فرزند، فقرزدایی و...) و افزایش جمعیت (ازدواج و...)
۴	گفتمان سازی برای نقش آفرینی بانوان در عرصه خانواده و جامعه و ترویج سبک زندگی اسلامی ایرانی و تحکیم خانواده
۵	ارتقای نشاط اجتماعی (ورزش، سلامت، آسیب‌های اجتماعی)
۶	گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات در بخش بانوان و خانواده
۷	اصلاح و تقویت ساختار سازمانی، توسعه روابط و تعاملات بخش زنان و خانواده و تعالی کارکردهای حوزه زنان و خانواده
۸	ترویج الگوی زیست عقیقانه، ارتقای ارزش‌های انقلابی اسلامی و ترویج فرهنگ ایثار و مقاومت
۹	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش در بخش بانوان و خانواده
۱۰	افزایش بهره‌مندی جامعه از سرمایه انسانی زنان و تقویت نقش محوری و پیشروانی بانوان در اجتماع
۱۱	افزایش همگرایی قومی- مذهبی و توسعه آگاهی‌های عمومی و اجتماعی با محوریت زنان
۱۲	گسترش رویکرد برنامه محوری و پیشرفت و توسعه پایدار

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

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

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

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

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

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

^۱ SMART

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

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

۱۰ فناوری: امروزه تکنولوژی یک نیروی پیشرفت و محرکی برای تحول سازمان‌ها می‌باشد. فناوری در بخش‌های مختلف سازمان‌ها تأثیر زیادی دارد. استفاده از فناوری در بخش‌های مختلف سازمان‌ها موجب بهبود کارایی، کاهش هزینه‌ها، افزایش سرعت و دقت در اجرای کارها، ارتقاء سطح کیفیت محصولات و خدمات، توسعه و ارتقاء فرآیندهای کسب و کار، بهبود تجربه کاربری و مشتریان و همچنین جلب رضایت و اعتماد ارباب رجوعان می‌گردد. در واقع، هدف از استفاده از فناوری در بخش‌های مختلف سازمان‌ها ایجاد تغییراتی برای بهبود عملکرد سازمان و بهبود خدماتی است که به ارباب رجوعان ارائه می‌دهد.

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

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

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

۱۴) **ارتباط با مأموریت و چشم‌انداز استان:** مأموریت، اهداف بنیادین سازمانی را به تصویر می‌کشد، درحالی‌که چشم‌انداز تصویر شرکت را در صورتیکه به اهداف سازمانی ذکر شده در مأموریت خود برسد، نشان می‌دهد. چشم‌انداز یا دورنما، توصیفی است از شرایط آینده سازمان یا شرکت و به‌عبارت‌دیگر، 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 به‌منظور تحقق مأموریت سازمان مشخص و تعیین می‌شوند و بیان تفصیلی مأموریت هستند.

۱۵) **ارتباط با استراتژی تجمر:** 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 ارتباط‌جوی	منابع انسانی	فناوری	مزیت رقابتی	ارزش‌های بنیادی	مسئولیت اجتماعی	چشم‌انداز بخش	بهره‌وری	سودآوری	منابع سازمانی و مالی	نوآوری	ارتباط با چشم‌انداز و مأموریت استان	ارتباط با استراتژی تجمیر
۱	کارآفرینی، بهبود فضای کسب و کار و اشتغال‌زایی خانواده محور	*	*	*	*							*			*	
۲	ارتقاء سرمایه انسانی (مهارت افزایشی، توانمندسازی بانوان و ...)	*	*	*	*			*	*	*		*				
۳	ارتقای کارکردهای خانواده (فرهنگ سازی، آموزش، تربیت فرزند، فقرزدایی و...) و افزایش جمعیت (ازدواج و...)	*		*				*	*							
۴	گفتمان سازی برای ترویج الگوی سوم زن مسلمان ایرانی و نقش آفرینی بانوان در عرصه خانواده و اجتماع و ترویج سبک زندگی اسلامی ایرانی	*	*				*	*								
۵	ارتقای نشاط اجتماعی (ورزش، سلامت، آسیب‌های اجتماعی)	*	*					*								
۶	گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات در بخش بانوان و خانواده					*				*			*			
۷	اصلاح و تقویت ساختار سازمانی، توسعه روابط و تعاملات بخش زنان و خانواده و تعالی کارکردهای حوزه زنان و خانواده	*						*	*	*			*			
۸	ترویج الگوی زیست عقیقانه، ارتقای ارزش‌های انقلابی اسلامی و ترویج فرهنگ ایثار و مقاومت	*					*	*								
۹	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش در بخش بانوان و خانواده		*					*	*	*		*				
۱۰	افزایش بهره‌مندی جامعه از سرمایه انسانی زنان و تقویت نقش محوری و پیشرانی بانوان در اجتماع	*	*							*						
۱۱	افزایش همگرایی قومی- مذهبی و توسعه آگاهی‌های عمومی و اجتماعی با محوریت زنان						*	*	*							
۱۲	گسترش رویکرد برنامه محوری و پیشرفت و توسعه پایدار	*														

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

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

جدول ۸-۴: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش بانوان و خانواده استان گلستان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش بانوان و خانواده استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	کارآفرینی، بهبود فضای کسب و کار و اشتغال‌زایی خانواده محور	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز+برنامه ششم+شرح وظایف
۲	ارتقاء سرمایه انسانی (مهارت افزایی، توانمندسازی بانوان و...)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز+برنامه ششم
۳	ارتقای کارکردهای خانواده (فرهنگ سازی، آموزش، تربیت فرزند، فقرزدایی و...) و افزایش جمعیت (ازدواج و...)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز+برنامه ششم
۴	گفتمان سازی برای ترویج الگوی سوم زن مسلمان ایرانی و نقش آفرینی بانوان در عرصه خانواده و اجتماع و ترویج سبک زندگی اسلامی ایرانی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۵	ارتقای نشاط اجتماعی (ورزش، سلامت، آسیب‌های اجتماعی)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ شرح وظایف
۶	گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات در بخش بانوان و خانواده	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۷	اصلاح و تقویت ساختار سازمانی، توسعه روابط و تعاملات بخش زنان و خانواده و تعالی کارکردهای حوزه زنان و خانواده	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۸	ترویج الگوی زیست عقیفانه، ارتقای ارزش‌های انقلابی اسلامی و ترویج فرهنگ ایثار و مقاومت	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۹	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش در بخش بانوان و خانواده	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ شرح وظایف
۱۰	افزایش بهره‌مندی جامعه از سرمایه انسانی زنان و تقویت نقش محوری و پیشرانی بانوان در اجتماع	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم
۱۱	افزایش همگرایی قومی- مذهبی و توسعه آگاهی‌های عمومی و اجتماعی با محوریت زنان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم
۱۲	گسترش رویکرد برنامه محوری و پیشرفت و توسعه پایدار	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

محیط پژوهی، نقش بانوان و خانواده

استان گلستان

مقدمه

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

از جمله مفاهیم اصلی در تدوین استراتژی؛ مطالعه و شناخت محیط، تجزیه و تحلیل و ارزیابی مجموعه عوامل محیطی است که از درون یا بیرون سازمان بر فرآیند کار و فعالیت‌های سازمان، طرح‌ها و تصمیمات آن تأثیر می‌گذارند. اهمیت نقش و تأثیر این گونه مطالعات در فرآیند مدیریت استراتژیک و طراحی و تدوین استراتژی‌ها به اندازه‌ای است که اغلب پژوهشگران و نظریه‌پردازان سازمانی، مدیریت استراتژیک را معادل مدیریت محیط دانسته و آن را اساساً پاسخی به چالش‌ها و تلاطم‌های محیطی می‌دانند؛ بنابراین، تشخیص عوامل داخلی (قوت‌ها^۱ و ضعف‌ها^۲) و عوامل خارجی (فرصت‌ها^۳ و تهدیدها^۴) و تعیین میزان تأثیر هر یک از این عوامل در طرح‌ریزی، تدوین استراتژی و تصمیمات استراتژیک در هر سازمان الزامی است و برای این کار ضمن تعیین قلمرو، در ابتدا می‌بایست محیط داخل و خارج سازمان به‌خوبی تعریف و شناخته شوند که در بیشتر منابع از آن به‌عنوان تجزیه و تحلیل محیطی یا تحلیل SWOT به‌عنوان یکی از روش‌های تحلیل محیطی نام برده شده است.

برای تحلیل محیطی عموماً از روش‌های زیر استفاده می‌شود:

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

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

¹ Strengths

² Weaknesses

³ Opportunities

⁴ Threats

⁵ Environmental Threat and Opportunity Profile Analysis

⁶ Quick Environmental Scanning Technique Analysis

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

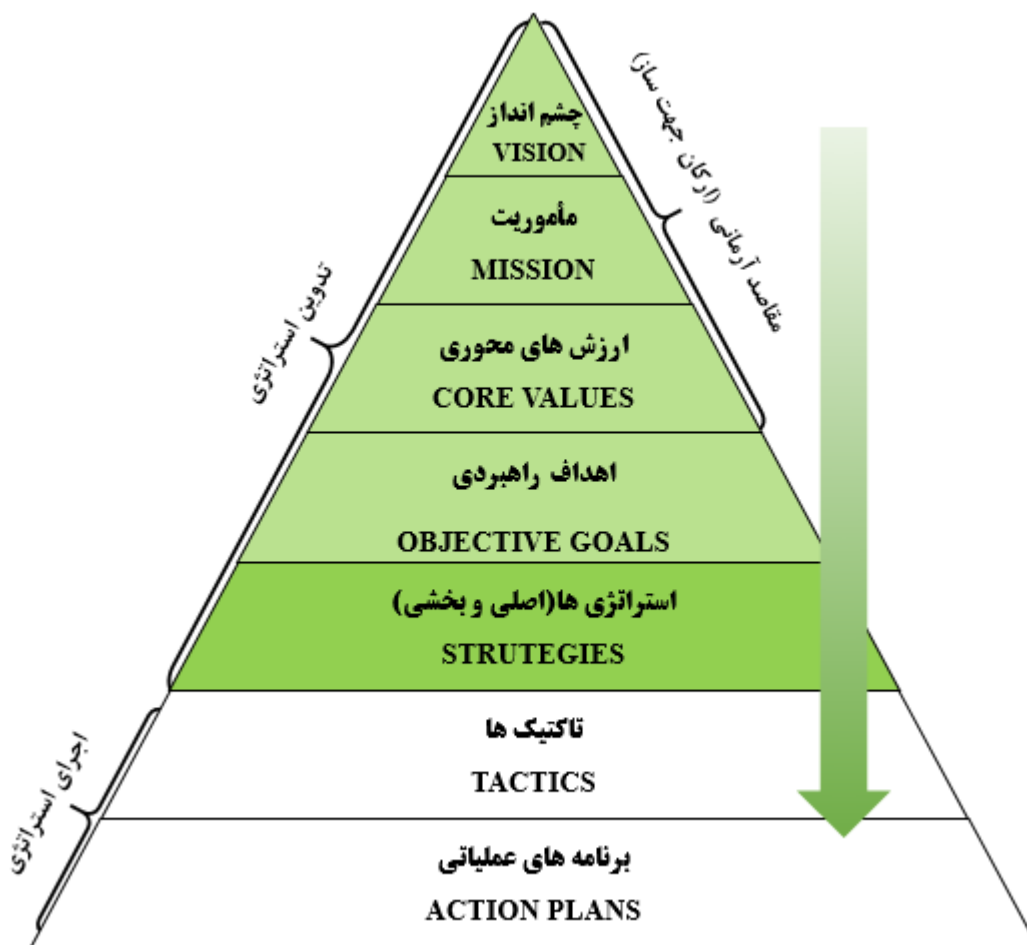
تحلیل پستل^۱ (PESTEL Analysis): تحلیل PESTEL چارچوب یا ابزاری جهت تجزیه و تحلیل و نظارت بر عوامل کلان محیطی که ممکن است تأثیر عمیقی بر عملکرد یک سازمان داشته باشد، می‌باشد. در این تحلیل عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فناوری، فرهنگی و محیطی بررسی می‌شوند. این روش اغلب همراه با سایر ابزارهای تجزیه و تحلیل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

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

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

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

² Strength, Weakness, Opportunity, Threat



نمودار ۱-۵: هرم سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها

نظر به اهمیت محیط‌پژوهی در تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان و سندهای بخشی ۳۱ گانه ذیل آن در اینجا لازم است به جایگاه محیط‌پژوهی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یکی از سه سؤال کلیدی مطابق نمودار زیر اشاره شود. مطابق نمودار ۲-۵ صفحه بعد، برای شناسایی موقعیت فعلی بخش بانوان و خانواده 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 عواملی در محیط بیرونی، سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟^۱ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل خارجی بر بخش بانوان و خانواده استان و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات خواهد شد.
- نقاط قوت و ضعف سازمان ما چه می‌باشند؟^۲ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل داخلی بر بخش بانوان و خانواده استان و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن خواهد شد.

¹ What External Environmental Factors Affect The Biz?

² What Are Our Strengthes & Weaknesses?

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

^۱ What Are Our Resources And Capabilities?



نمودار ۲-۵: سوالات کلیدی مدیریت (برنامه ریزی) استراتژیک

۱-۵ تعریف محیط بخش بانوان و خانواده

ابتدایی ترین قدمها در تدوین برنامه ریزی 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 مدل های محیط پژوهی محیط به دو بخش مجزای داخلی و خارجی تفکیک می شوند اما مدل هایی هم هستند که محیط بیرونی را به دو بخش محیط بیرونی نزدیک و محیط بیرونی دور تفکیک می نمایند که منظور از محیط بیرونی نزدیک همان محیط صنعت یا محیط عملیاتی است.

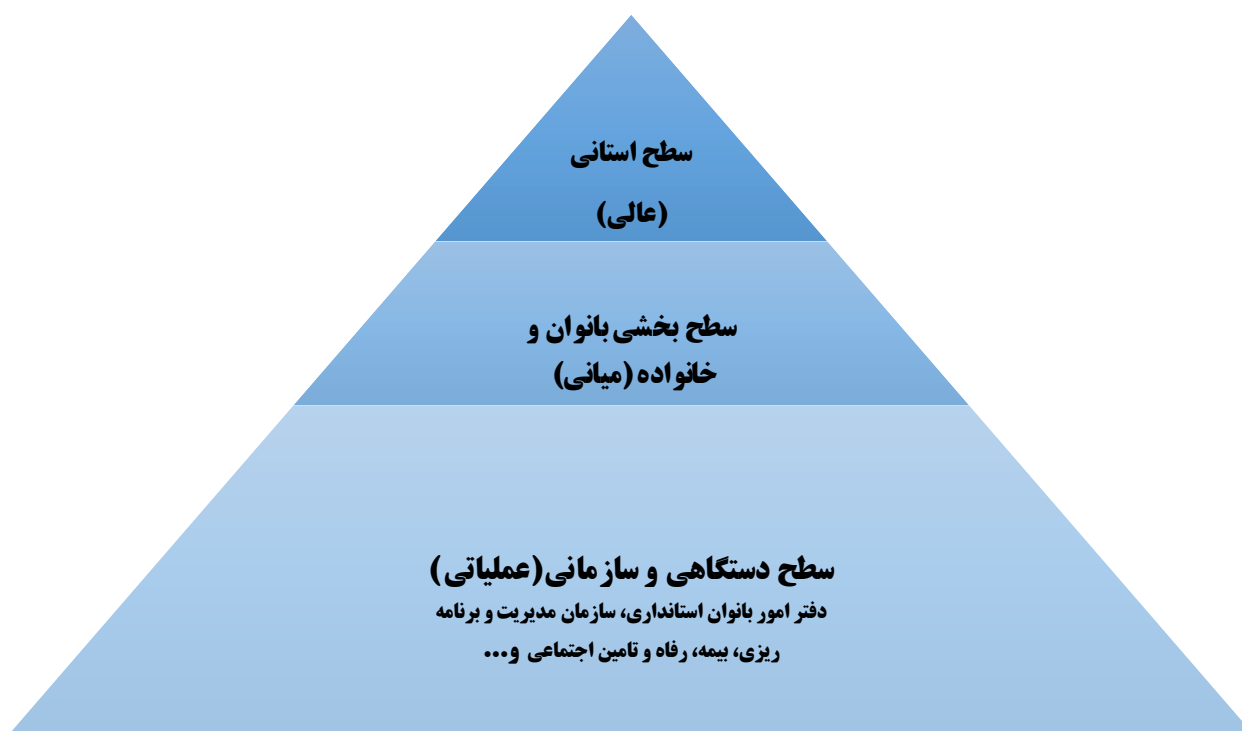
این مطالعه مربوط به بخش بانوان و خانواده استان گلستان است (که الزاماً باید نقش اساسی در توسعه استان داشته باشد)، شامل دفتر بانوان/ معاونت سیاسی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، کمیته امداد، دانشگاه کوثر، بیمه سلامت، تعاون، کار و رفاه اجتماعی و... می‌باشد، از این رو تعریف محیط آن از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. مطابق نمودار ۳-۵ شمای کلی تعریف محیط در بخش بانوان و خانواده نمایش داده شده است که در آن علاوه بر نمایش عوامل محیط خارجی و عوامل محیط داخلی، به سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی فعال در بخش که دارای نقش و سهم یاری‌گوناگونی هستند نیز اشاره شده است.



نمودار ۳-۵: چارچوب محیط‌پژوهی بخش بانوان و خانواده استان گلستان

۲-۵) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش بانوان و خانواده

یکی از موضوعات مهم دیگر در محیط پژوهی تعریف سطوح مورد مطالعه است به این دلیل که استراتژی‌های تولید شده باید متناسب با سطح مورد نظر باشند. از این رو در این پژوهش سطح حکمرانی (عالی) شامل معاونت امور زنان و خانواده ریاست جمهوری است که استانداری به عنوان نماینده دولت در استان به عنوان سطح استانی مدنظر می‌باشد. سطح بخشی (میانی) متناظر با بخش بانوان و خانواده استان گلستان بوده که **دفتر امور بانوان استانداری** بعنوان متولی اصلی آن در استان مدنظر می‌باشد و سطح وظیفه‌ای (عملیاتی) در بخش دولتی شامل دفتر بانوان-معاونت سیاسی، سازمان مدیریت و برنامه ریزی، استانداری، دانشگاه مائده، تعاون، کار و رفاه اجتماعی و ... در بخش خصوصی شامل بهره‌برداران، بنگاه‌ها، مؤسسات و شرکت‌های فعال در بخش بانوان و خانواده استان و ... می‌باشند.



نمودار ۴-۵: سطوح برنامه‌ریزی در بخش بانوان و خانواده استان گلستان

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

۱) استراتژی‌های سطح شرکتی^۱ (در اینجا حکمرانی): این استراتژی قبلاً در تدوین سند چشم‌انداز استان بعنوان استراتژی اصلی و پیشران استان (تجمر) تعیین شده است.

۲) استراتژی‌های سطح کسب و کار^۲ (در اینجا بخشی): این مطالعه مربوط به تعیین استراتژی‌های بخشی در بخش بانوان و خانواده استان می‌باشد.

۳) استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای^۳ / 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 بانوان و خانواده لازم است به تاریخچه و رویکردهای تجزیه و تحلیل محیطی در برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره شود. دانش مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک (همانند سایر علوم) در طی زمان و با توجه به نیاز جامعه و سازمان‌ها و نظایر این‌ها تکامل یافته است و نوآوری‌ها و ابداعاتی همچون کارت امتیازی متوازن و... باعث تحول در این رشته شده است. به طور کلی از نظر تاریخی دو رویکرد عمومی (قضاوتی و شاهدمحور) در تجزیه و تحلیل محیطی وجود دارد بطوریکه امروزه روش‌های قضاوتی جای خود را به روش‌های شاهد محور^۴ داده است.

۱-۳-۵) روش‌های سنتی: در روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی، صرفاً با تکیه بر نظرات قضاوتی -

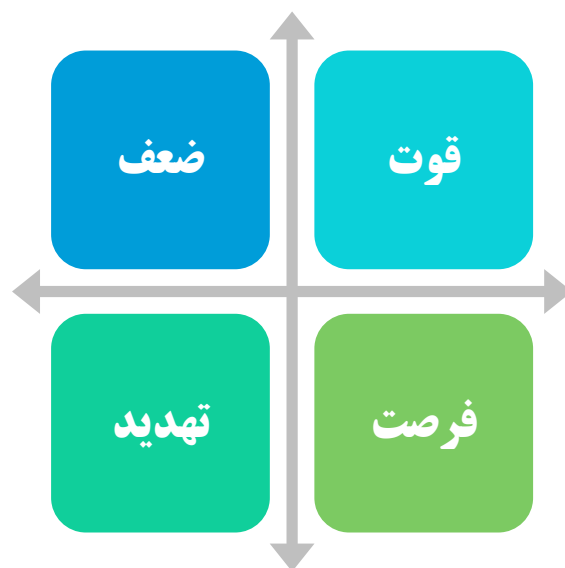
شهودی خبرگان و صاحب‌نظران اقدام می‌شود و معمولاً فاقد شاخص و سنجه برای راستی‌آزمایی است. مطابق نمودار زیر فرم‌هایی بین صاحب‌نظران توزیع می‌شود و در قالب روش‌های مصاحبه یا تصمیم‌گیری گروهی از جمله تکنیک طوفان مغزی، تکنیک گروه‌های اسمی، تکنیک دلفی و نظایر اینها اقدام به جمع‌آوری نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان می‌شود. هر چند توجه به نظرات شهودی خبرگان و صاحب‌نظران 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 این رو بسیاری از صاحب‌نظران بدنبال استفاده از روش‌های عینی مبتنی بر شاخص و سنجه به عنوان جایگزین مناسب برای نظرات شهودی و قضاوتی بوده‌اند.

¹ Corporate Level

² Business Level

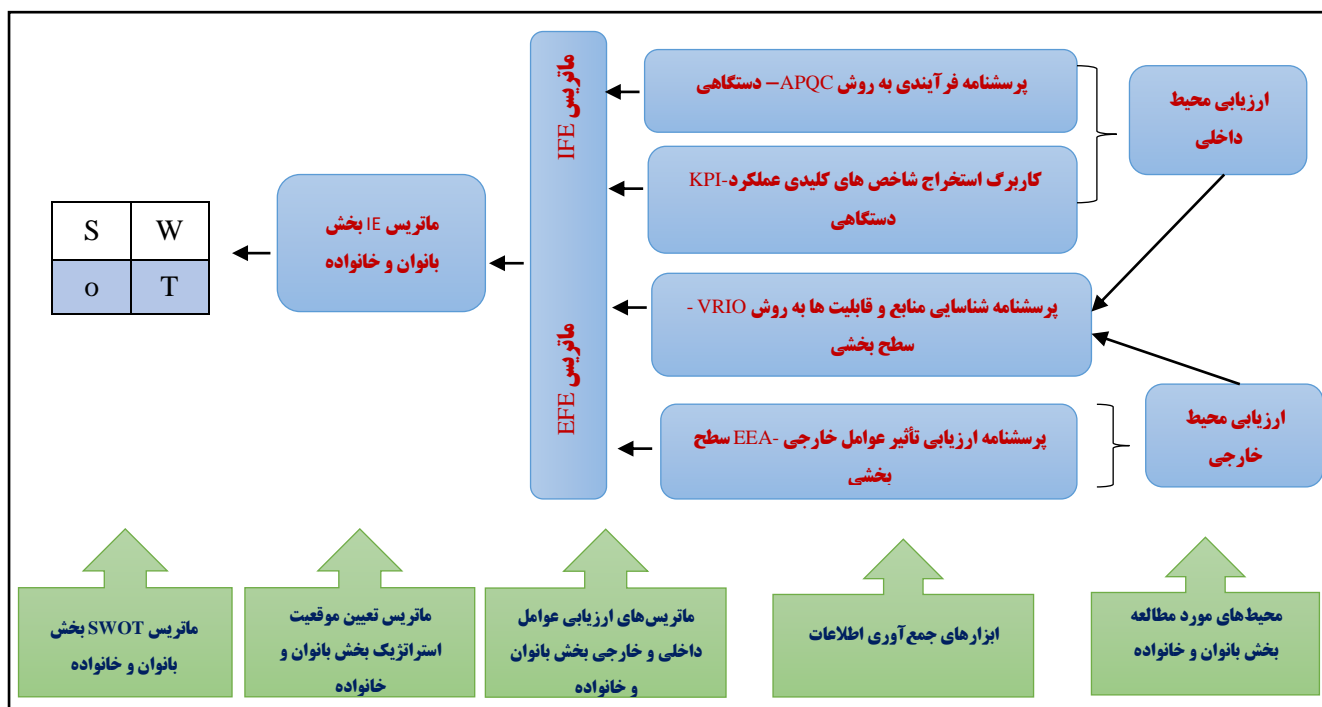
³ Funtional Level

⁴ Evidence-Oriented



نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی

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



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

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 سنجش باشند اطمینان برنامه ریزی افزایش می یابد.

۴-۵) تعریف عوامل محیط خارجی

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

در ادامه مطابق نمودار ۳-۵ و ۶-۵ و براساس روش PESTEL^۱ هریک از عوامل محیط خارجی به اختصار توضیح داده شده است.

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

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

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

نرخ زاد و ولد، میزان ازدواج و طلاق، نرخ مرگ‌ومیر، نرخ مهاجرت، نرخ طول عمر، سطح تحصیلات جمعیت، اعتماد به دولت، شیوه و سبک زندگی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، نگرش جامعه به کار و فعالیت اقتصادی، نگرش به سرمایه‌گذاری و پس‌انداز، تعداد زنان و جایگاه آن‌ها در استان، تغییر جمعیت در روستاها، شهرها و...، نگرش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی، تنوع قومیت، دین، مذهب، زبان و رنگ‌ها، انتظارات

1. Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal

مشتری، امید به زندگی، اوقات فراغت، مناطق جغرافیایی، پراکندگی جمعیت به لحاظ سن، جنسیت، نژاد، قومیت، نگرش به محیط زیست، 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 کسب و کار در کلیه صنایع و زمینه‌های فعالیت سازمان‌ها باشد و یا برعکس با ایجاد محدودیت‌ها و قوانین دست‌وپاگیر، تهدیدی جدی برای شرکت‌ها باشد. سازمان‌ها و استراتژیست‌های آن‌ها باید زمان زیادی را صرف بررسی و تحلیل مقررات و قوانین دولتی، پیش‌بینی شرایط سیاسی آینده، تماس با مسئولان دولتی، حضور در سمینارها و گردهمایی‌های دولتی نمایند. از جمله این عوامل عبارتند از: مقررات زدایی، تغییر در قوانین مالیاتی، تعرفه‌های خاص، درصد مشارکت رأی‌دهندگان، قوانین بخشی، قوانین حفظ 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 فرآیندهای تصمیم‌گیری دولتی، قوانین ضد انحصار، قوانین مصرف‌کننده، روابط خارجی، مقررات تجارت خارجی، روابط خارجی، قوانین تعرفه‌ها و عوارض گمرکی، قوانین ایمنی کار، روابط با کشورهای خارجی و سازمان‌های بین‌المللی، قوانین سرمایه‌گذاری خارجی در کشور، تصدی دولت در همه امور یا خصوصی‌سازی که وضعیت این عوامل و سیر تحولات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

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

به سرعت در حال پیشرفت و بهینه شدن می‌باشند. فناوری‌های جدید، سرمایه‌گذاری بالایی را طلب می‌کنند اما محصولاتی با کیفیت بالاتر، قیمت کمتر و کارکردهای متفاوتی، تولید می‌کنند. این تحولات سریع، سلیقه و ذائقه مشتریان را به شدت تحت تأثیر قرار داده و آن‌ها را بیش از پیش، 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 زیست محیطی: یک جنبش محیط زیستی که ممکن است بر شرکت‌ها، سازمان‌ها، دولت و مردم تأثیر بگذارد. عوامل اثرگذار محیط زیستی مانند هوا، آب، انرژی و غیره را بررسی کنید و ببینید آیا فرصت‌ها و یا تهدیدات ناشی از محیط زیست وجود دارد یا نه؟

از جمله این عوامل محیط زیستی عبارتند از: سرانه فضای سبز، تعداد شکل‌های زیست محیطی 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 محیط زیست جزء موارد مطرح در این دسته عوامل هستند که وضعیت این عوامل و تحولات و تغییرات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

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

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

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

در ادامه باید برای هر عامل یک شاخص تعریف شود. به طور مثال برای عامل صادرات و واردات می‌توانید شاخص‌های حجم واردات به استان و حجم صادرات از استان را به عنوان شاخص تعریف کنید و در ادامه برای هر شاخص یک یا چند سنجه تعریف کنید. در بسیاری موارد عامل، شاخص و سنجه شبیه هم هستند در واقع فرصت و تهدیدی مورد قبول خواهد بود که برای آن مبناء و شاخص و یا سنجه مناسب جهت راستی آزمایی ارائه گردد. از این رو هر عامل محیطی بسته به میزان عینی یا قابل سنجش بودن آن 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 عینی تر عامل را سنجید.

در ادامه وضعیت فعلی و آتی آن عامل/شاخص/سنجه را در ستون‌های مربوطه تشریح می‌کنیم. به طور مثال شاخص نرخ تورم مصرف‌کننده در حال حاضر در چه وضعی است و به نظر بخش روند آن افزایشی است یا 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	موضوع (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 موردنظر به نحو شایسته‌ای تأمین و نقاط ضعف احتمالی سازمان کاهش یابند. **نقاط ضعف** سازمان مجموعه ناتوانایی‌ها، کمبودها، محدودیت‌ها، تنگناها و چالش‌های داخلی سیستم است که موجب تأثیر منفی در تحقق اهداف می‌گردد. چنانچه عامل برای اجرای مأموریت سعه (وسع) ایجاد کند و داخلی هم باشد «نقطه قوت Strength» منظور می‌شود و برعکس چنانچه عامل در اجرای مأموریت ضیق ایجاد کند و داخلی هم باشد «نقطه ضعف Weakness» محسوب می‌شود.

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 فرآیندی مبتنی بر APQC

از طریق مدیریت فرآیندها^۱ می‌توان سازمان را هوشمندتر، چابک‌تر و کارا تر مدیریت کرد. تمرکز بر فرآیند^۲ بجای وظیفه^۳ و نگاه افقی به فعالیت‌های سازمان بجای نگاه سلسله‌مراتبی و عمودی، باعث افزایش اثربخشی فرآیندهای سازمان می‌شود و برآورده ساختن نیازمندی‌های مشتری و سایر ذی‌نفعان را ممکن می‌سازد. از طرف دیگر، ابزارهای توسعه یافته برای مدل‌سازی و پیاده‌سازی فرآیند، باعث افزایش سرعت عمل در توسعه یا تغییر یک فرآیند در سازمان می‌شود و انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات محیطی را بهبود می‌بخشد. ابزارهای مهم این حوزه عبارت است از BPMN^۴ که نشانه‌های قراردادی میان فعالین مدیریت فرآیندی را استاندارد کرده است و اختلاف زبانی میان تحلیل‌گر کسب‌وکار و توسعه‌دهنده سیستم را به حداقل رسانده است و BPMS^۵ که سیستمی است برای توسعه و پیاده‌سازی سریع فرآیندهای سازمان با استفاده از مدل‌های ترسیم شده با علائم استاندارد. با مطالعه و الگوبرداری از چارچوب مرجع فرآیندهای APQC می‌توان فرآیندهای سازمان را با دقت و کیفیت مطلوبی مدل کرد.

معرفی کوتاه مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا: مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا^۶ 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 فرآیندها و الگوهای کاری که سازمان‌ها را به سوی عالی بودن حرکت می‌دهد، کشف می‌کند.

از آنجا که شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی بخش بانوان و خانواده 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 فرآیندی ضمن مفروض نمودن فرآیندها به عنوان متغیرهای مورد مطالعه، از فعالیت‌های درون هر یک از فرآیندها به عنوان سنجه‌هایی که برحسب بلوغ فرآیندی مورد راستی‌آزمایی قرار می‌گرفتند استفاده شده است. در واقع برخورداری هر

^۱ Business Process Management

^۲ Process

^۳ Function

^۴ Business Process Modeling Notation (BPMN)

^۵ Business Process Management system (BPMS)

^۶ American Productivity & Quality Center

سازمان/بخش (دپارتمان) از فرآیندهای استاندارد معرفی شده توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (البته با توجه به سطح برخورداری از بلوغ فرآیند) ملاک تعیین نقاط قوت یا ضعف آن سازمان یا بخش می‌باشد. در ادامه با توجه به نمودار ۳-۵ تعریف چارچوب محیط پژوهی، هریک از عوامل محیط داخلی بر اساس تعداد فرآیندها و سنجه‌های آن طی جداول بعدی معرفی شده است:

الف) تعریف عوامل مدیریتی به روش فرآیندی

در روش فرآیندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «مدیریت» 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			۵۴

ب) تعریف عوامل منابع انسانی به روش فرآیندی

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

جدول ۳-۵: متغیرهای محیطی منابع انسانی

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

پ) تعریف مختصر عوامل تولید و عملیات (خدمات)

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

جدول ۴-۵: متغیرهای محیطی تولید و عملیات

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنج
۱	برنامه ریزی منابع زنجیره ای تأمین و هم تراز سازی و هم راست سازی آن ها	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 فرآیندی 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 سنج
۱	مدیریت خدمات فناوری 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 فرآیندی 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 فرآیندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «زیرساخت و پشتیبانی» به‌عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می‌باشد.

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

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
۹	مدیریت مالیات	۲	۱۰
۱۰	مدیریت وجوه/ تلفیقات بین‌المللی	۴	۰
۱۱	خدمات تجارت جهانی	۱۰	۰
	جمع	۴۵	۱۷۳

ح) تعریف مختصر عوامل حقوقی/قانونی و مقررات

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

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

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنج
۱	ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی	قضایوتی	۰
۲	مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی	قضایوتی	۰
۳	توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه	قضایوتی	۰
۴	حصول اطمینان از انطباق (رعایت مقررات)	۲	۰
۵	محافظت از مالکیت معنوی	۴	۰
۶	حل‌وفصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی	قضایوتی	۰
۷	تهیه و فراهم‌سازی مشورت/مشاوره‌ی حقوقی	قضایوتی	۰
۸	مذاکره و مستندسازی توافقات/قراردادها	قضایوتی	۰
جمع		۶	۰

خ) تعریف مختصر عوامل روابط عمومی و بازاریابی

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

جدول ۱۰-۵: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی

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

د) تعریف مختصر عوامل فرهنگ سازمانی

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

جدول ۱۱-۵: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی

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

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

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

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

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

ردیف	عوامل محیطی داخلی	تعداد متغیرهای محیط داخلی	تعداد شاخص‌ها	تعداد سنجه‌ها
۵	تحقیق و توسعه	۳	۱۰	۵۸
۶	زیرساخت و پشتیبانی	۴	۱۶	۴۹
۷	مالی و حسابداری	۱۱	۴۴	۱۷۳
۸	حقوقی، قانونی و مقررات	۸	۶	۰
۹	روابط عمومی و بازاریابی	۱۰	۵۳	۲۰۸
۱۰	فرهنگ سازمانی	۵	۱۱	۰
	جمع	۶۷	۲۴۷	۸۸۲

"طیف سنجش بلوغ فرآیندی"، میزان پیاده‌سازی و نهادینه شدن فرآیندها را در سازمان‌ها در شش سطح مورد سنجش قرار می‌دهد.

جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرآیندی و تعاریف آن‌ها

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

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

همانگونه که در صفحات قبل اشاره شد، برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) محیطی معرفی شده است و در ادامه برای هر عامل چند شاخص و برای هر شاخص چند سنجه تعیین شده است. به منظور تکمیل پرسش‌نامه، پاسخ‌دهنده باید بر اساس سنجه‌ها یا شاخص‌ها صرفاً سطح آن سنجه (فعالیت) را بر اساس طیف داده شده (شش سطح: از سطح صفر تا پنج)، علامت (*) بزند. در ادامه در ستون بعدی پرسش‌نامه، پاسخ‌دهنده نسبت به توضیح و تشریح (تحلیل چرایی یا علل) وضعیت انتخاب شده در سازمان خود اقدام می‌کند

تا توسط تیم علمی گزاره مورد نظر را به عنوان قوت و یا ضعف سازمان/بخش تعیین و تعریف گردد. سایر ستون‌ها (به جزء رفرنس و مرجع) نیازی به تکمیل توسط اعضای کارگروه ندارد. بلکه توسط تیم علمی پروژه تکمیل خواهد شد. (نکته: اگر عامل/شاخص/سنجه‌ای که در دستگاه و سازمان تکمیل کننده قابل تعریف نیست، می‌بایست (غیر مرتبط) را به عنوان خنثی علامت (*) بزند).

۲-۱-۵-۵) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش بانوان و خانواده 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 بر اساس رویکرد دیدگاه مبتنی بر منابع^۱ در ابتدا توسط جی. بارنی (۱۹۹۱) با عنوان «منابع محکم و مزیت رقابتی پایدار» تهیه شده است، او چهار ویژگی را که منابع سازمان باید برای شناخته شدن به عنوان مزیت رقابتی پایدار داشته باشند، بیان کرد. به گفته وی، منابع باید ارزشمند، نادر، کاملاً بی‌بدیل و غیر قابل جایگزینی باشند. چارچوب اصلی آن VRIN نامیده می‌شد. در سال ۱۹۹۵، بارنی بعدها چارچوب VRIO خود را با عنوان «جستجوی داخلی برای مزیت رقابتی» که بهبود مدل VRIN بود معرفی کرد. تجزیه و تحلیل VRIO در واقع شامل چهار سؤال است و به این حقیقت که آیا منابع دارای ارزش هستند یا خیر می‌پردازد. یک منبع یا توانایی که هر چهار مورد را برآورده کند می‌تواند مزیت رقابتی پایدار را برای بخش/سازمان به ارمغان آورد.

عناصر VRIO که توسط بارنی ارائه شد اینگونه تشریح می‌شود:

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

^۱ Resource-based View

^۲ Value

ب) کمیابی^۱: منابعی که صرفاً توسط یک یا چند سازمان/بخش/استان محدود قابل جذب یا بهره‌برداری باشند را منابع کمیاب می‌گویند. منبعی که ارزشمند و کمیاب باشد مزیت رقابتی جزئی را برای سازمان (بخش بانوان و خانواده) تضمین می‌نماید.

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 بهره‌برداری اثربخش از منابع^۳: منبعی که هر سه ویژگی فوق را داشته باشد؛ اما به خوبی توسط سازمان (بخش بانوان و خانواده) سازماندهی نشده تا از آن بهره‌برداری اثربخشی صورت گیرد، نمی‌تواند به عنوان مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته شود. سازمان (بخش بانوان و خانواده) باید سیستم‌های مدیریتی، فرآیندها، خط‌مشی‌ها، فرهنگ و ساختار بخش را طوری سازماندهی نماید تا بتواند از پتانسیل منابع ارزشمند، به سختی قابل تقلید و کمیاب خود استفاده نماید و صرفاً در این صورت است که می‌تواند از آن منبع به عنوان مزیت رقابتی پایدار استفاده نمود.

جدول ۱۴-۵: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش بانوان و خانواده استان به روش VRIO

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

¹ 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 بانوان و خانواده استان، برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی استان به عنوان یک منبع (منابع سازمانی) در نظر گرفته می شود.

جدول ۱۵-۵: مثالی از منابع بخش بانوان و خانواده استان به روش VRIO

ردیف	شرح منابع یا قابلیت‌ها	آیا ارزشمند است؟	آیا کمیاب است؟	آیا به سختی تقلیدپذیر است؟	آیا بخش بانوان و خانواده به خوبی سازماندهی شده است تا از این منابع انسانی بصورت بهره‌ور و اثربخش استفاده نماید؟
۱	برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی	بله	بله	بله	خیر

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

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

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITABILITY	سازماندهی مناسب جهت بهره‌برداری ORGANIZATION	قوت / فرصت
۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از جنگل و مراتع، بیشه‌های طبیعی و اراضی جنگلی...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از کوه، دره، رودخانه و...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از منابع زیستی (جانوری، گیاهی، دریایی و...)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از باد، آفتاب، ابر و باران و سایر نزولات آسمانی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دریا، دریاچه، تالاب و رودخانه ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از معادن و ذخایر کانی فلزی و غیر فلزی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت، گاز، زغال سنگ و...)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از زمین‌های موات یا رها شده، مستحده، منابع ملی و...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۹	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از زمین شهری و روستایی و...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان و ابنیه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از اثاثه و منصوبات ارتباطی، اداری، رفاهی، برودتی و...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۲	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل نقلیه زمینی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۳	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات دریایی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۴	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات هوایی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۵	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات تخصصی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات راه و ساختمان و...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان‌های اسکلت فلزی با تمام کاربری‌ها	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان‌های اسکلت بتنی با تمام کاربری‌ها	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۹	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان‌های آجری، بلوکی و با تمام کاربری‌ها	غیر مشمول	*	*	*	*	*
۲۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دارایی‌های زیستی، جانوری و گیاهی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از موجودی انبار (مواد و کالا...)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITATITY	سازماندهی مناسب جهت بهره‌برداری ORGANIZATION	قوت / فرصت
۲۲	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از وجوه نقد و بانک، ارز و طلا و سکه و فلزات گران بها و...	مشمول	بله	بله	بله	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	بله	خیر	فرصت
۲۴	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از مطالبات (اسناد و حساب‌های دریافتی)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۵	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه‌ای)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۶	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از تیم‌های کاری منسجم	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۷	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات/ خدمات	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۸	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از خوشنامی/ برند و نام تجاری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سرقتی و امتیازات	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۰	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده	مشمول	بله	بله	بله	خیر	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	خیر	فرصت
۳۳	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از نوآوری و خلاقیت	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۴	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۵	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از چشم‌انداز و برنامه راهبردی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۶	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۷	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از توان مهارتی بخش	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۸	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ویژگی پاسخگویی	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۳۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از انعطاف‌پذیری	مشمول	بله	بله	بله	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	خیر	فرصت
۴۲	غیر ملموس	منابع ارتباطی	برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۳	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

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

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

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

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

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

➤ **ایجاد، حفظ و تقویت تمرکز:** در میان گذاشتن شاخص‌های کلیدی عملکرد با سایر دپارتمان‌ها و کارکنان سازمان/شرکت، آنچه که 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.

^۱ Key Performance Indicator

^۲ Performance indicator

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

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

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

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

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

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

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

جدول ۱۷-۵: شاخص‌های عمومی اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخشی بانوان و خانواده

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۱	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	۴۳.۶۹	ضعف
۲	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی	۱۰۰.۰۰	قوت
۳	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	اجرا و ارزشیابی دوره‌های آموزشی مدیران و کارکنان	۱۰۰.۰۰	قوت
۴	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	۳۷.۵۰	ضعف
۵	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارائه خدمت به شهروندان توانخواه	۶۵.۴۸	ضعف
۶	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	۸۹.۵۷	ضعف
۷	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز	۹۰.۸۹	قوت
۸	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	۰.۰۰	ضعف
۹	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور آموزش	رشد پذیرش دانشجوی پزشکی نسبت به سال قبل (از طریق کنکور سراسری)	100.00	قوت
۱۰	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور بهداشت	مطلوبیت آب آشامیدنی در مناطق روستایی (درصد نمونه های میکروبی آب آشامیدنی مطابق با استاندارد در مناطق روستایی)	۹۲.۳۰	قوت
۱۱	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور بهداشت	مطلوبیت آب آشامیدنی در مناطق شهری (درصد نمونه های میکروبی آب آشامیدنی مطابق با استاندارد در مناطق شهری)	۹۹.۴۶	قوت
۱۲	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور بهداشت	بازرسی از مراکز تهیه، توزیع و عرضه مواد غذایی دارای شرایط بهداشتی (مراکز تهیه، توزیع و عرضه مواد غذایی که فاقد نواقص بحرانی بوده و موارد غیر بحرانی حائز اهمیت را رعایت نموده اند (طبق موارد تعیین شده))	۶۱.۰۶	ضعف
۱۳	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور بهداشت	بازرسی از اماکن عمومی دارای شرایط بهداشتی (اماکن عمومی که فاقد نواقص بحرانی بوده و موارد غیر بحرانی حائز اهمیت را رعایت نموده اند (طبق موارد تعیین شده))	۵۷.۳۰	ضعف

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۱۴	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور بهداشت	میزان رضایت مردم از رسیدگی به شکایات بهداشت محیط و حرفه‌ای	۱۰۰۰۰	قوت
۱۵	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور بهداشت	پوشش پزشک خانواده شهری	۰۰۰	ضعف
۱۶	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور بهداشت	پوشش پزشک خانواده روستایی	۱۰۰۰۰	قوت
۱۷	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور بهداشت	شیوع مصرف دخانیات در افراد بالای ۱۵ سال (معکوس)	۵۱.۱۷	ضعف
۱۸	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور بهداشت	پوشش خطر سنجی قلبی عروقی در جمعیت هدف ۳۰ سال و بالاتر	۲۰۰۰	ضعف
۱۹	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور بهداشت	میزان مرگ نوزادان در هزار تولد زنده (معکوس)	۷۱.۱۱	ضعف
۲۰	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور بهداشت	میزان مرگ کودکان ۱ تا ۵۹ ماه در هزار تولد زنده (معکوس)	۱۰۰۰۰	قوت
۲۱	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور بهداشت	پیاده سازی پرونده الکترونیک	۹۶.۰۰	قوت
۲۲	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور بهداشت	پیاده سازی نسخه نویسی الکترونیک	۹۷.۰۰	قوت
۲۳	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور بهداشت	نسبت بیماران تحت مراقبت HIV به کل بیماران شناسایی شده زنده	۱۰۰۰۰	قوت
۲۴	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور درمان	تعداد اهداء عضو بیماران مرگ مغزی در یک میلیون نفر	۲۴.۰۰	ضعف
۲۵	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور درمان	نسبت بیمار به تخت دیالیز (معکوس)	۷۱.۱۸	ضعف
۲۶	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور درمان	ضریب اشغال تخت	۹۰.۵۷	قوت
۲۷	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور درمان	نسبت تخت به جمعیت در هر ۱۰۰۰ نفر	۸۹.۴۱	ضعف

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۲۸	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور درمان	نسبت تعداد زایمان طبیعی به تعداد کل زایمان ها	۷۴.۶۸	ضعف
۲۹	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور درمان	درصد موفقیت سیکلهای ART در بسته حمایت از زوج نابارور	۶۱.۴۳	ضعف
۳۰	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور درمان	پوشش خدمات درمان ناباروری در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۱	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور درمان	ایجاد مراکز ناباروری در کل کشور (مراکز کاملا تجهیز شده)	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۲	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور درمان	میزان پرداختی بیماران بدون نظام ارجاع بستری واجد بیمه پایه سلامت در بیمارستانهای وابسته به وزارت بهداشت در خدمات مشمول برنامه تحول (معکوس)	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۳	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور درمان	میزان پرداختی بیماران دارای نظام ارجاع بستری واجد بیمه پایه سلامت در بیمارستانهای وابسته به وزارت بهداشت در خدمات مشمول برنامه تحول (معکوس)	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۴	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور درمان	میزان رضایت مردم از رسیدگی به شکایات درمانی و تعرفه‌ای از مراکز درمانی تحت پوشش به صورت حضوری و غیرحضوری (سامانه‌های ۱۵۹۰، ۱۶۹۰ و ۱۹۰)	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۵	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور طب ایرانی	درصد خانه‌های بهداشت ارائه دهنده خدمات تأیید شده طب ایرانی	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۶	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور طب ایرانی	بیمارستان‌های دولتی ارائه دهنده خدمات مورد تأیید طب سنتی	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۷	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور طب ایرانی	مراکز ارائه فرآورده‌های طبیعی، سنتی و گیاهان دارویی	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۸	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور غذا و دارو	درصد تحقق برنامه پایش مقدار مجاز آفت کش در محصولات باغی و کشاورزی	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۹	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور غذا و دارو	میزان اسیدهای چرب ترانس در روغن مصرفی با کاربرد در فرمولاسیون مواد غذایی (معکوس)	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۰	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور غذا و دارو	استقرار نسخه پیچی الکترونیک در سطح کشور	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۱	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور غذا و دارو	میزان اتصال داروخانه‌ها کشور به سامانه TTAC (اعم از دولتی و غیردولتی)	۱۰۰.۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۴۲	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور غذا و دارو	میزان اتصال داروخانه‌های کشور به سامانه‌های بیمه‌های پایه سلامت و تأمین اجتماعی	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۳	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور غذا و دارو	اعمال اصل عدم تعارض منافع در ساختار سازمان غذا و دارو	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۴	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	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
۴۵	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور شاخص های استانی	میانگین حساسی ضریب مقدار مصرف در آب، برق، گاز در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹	۲۰.۰۰	ضعف
۴۶	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور شاخص های استانی	میزان جذب اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	۶۶.۶۶	ضعف
۴۷	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور شاخص های استانی	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	۹۶.۰۰	قوت
۴۸	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور شاخص های استانی	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخص‌های مرتبط با دستگاه اجرایی	۸۰.۰۰	ضعف
۴۹	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور شاخص های استانی	اجرای فرآیند تکمیل و بروزرسانی سامانه اطلاعات مکانی (ساترا) توسط دستگاه‌های اجرایی	۸۰.۰۰	ضعف
۵۰	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور شاخص های استانی	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی	۷۰.۰۰	ضعف
۵۱	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور شاخص های استانی	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی	۶۶.۶۶	ضعف
۵۲	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور شاخص های استانی	تکمیل و به‌روزرسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابر استان گلستان	۷۵.۰۰	ضعف
۵۳	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور شاخص های استانی	میزان اجرای برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری	۷۴.۴۴	ضعف
۵۴	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور شاخص های استانی	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	۷۰.۰۰	ضعف
۵۵	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی	محور شاخص های استانی	تکمیل و بروز رسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	۸۰.۰۰	ضعف

۶-۵) تعیین مسائل استراتژیک بخش بانوان و خانواده به کمک ماتریس لیتموس

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

جدول ۱۸-۵: ماتریس لیتموس

سؤال	عملیاتی	استراتژیک
۱- آیا این موضوع در سطح اختیارات مدیریت ارشد استان و بخش مربوطه است؟	خیر	بله
۲- آیا این موضوع در سطح اختیارات استاندار، معاونین و مدیران کل بخش مربوطه است؟	خیر	بله
۳- چه زمانی با این موضوع مواجه خواهید شد؟	هم اکنون	دو سال یا بیشتر
۴- تأثیر این موضوع تا چه اندازه گسترده است؟	فقط بر روی یک واحد یا سازمان از بخش بانوان و خانواده تأثیر دارد.	کل بخش بانوان و خانواده را تحت تأثیر می‌گذارد.
۵- ریسک مالی در رابطه با این موضوع چه اندازه بزرگ است؟	کم (کمتر از ۱۰ درصد کل بودجه)	متوسط (بین ۱۰ تا ۱۵ درصد از بودجه) زیاد (بیشتر از ۲۵ درصد از بودجه)
۶- آیا استراتژی‌های حل این موضوع، به موارد ذیل نیاز دارد؟		
- تغییر در مأموریت	خیر	بله
- ایجاد اهداف جدید یا خدمات جدید	خیر	بله
- تغییر مهم در منابع و مقدار درآمدها و بودجه	خیر	بله
- تغییر در آیین‌نامه‌ها یا مقررات دولتی	خیر	بله
- تغییر قابل توجه در نیروی انسانی	خیر	بله
- تغییر قابل توجه در فناوری	خیر	بله
- تغییر در تجهیزات و امکانات (Facility)	خیر	بله
- تغییر عمده در روابط با ذی‌نفعان	خیر	بله
۷- تا چه اندازه بهترین رویکرد حل این موضوع واضح و مبرهن است؟	آشکار، آماده برای اجرا	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 بانوان و خانواده

سؤال	عملیاتی	استراتژیک
۹- پیامدهای احتمالی عدم توجه به این موضوع برای استان و بخش مربوطه چیست؟	ناکارایی	اختلال بلندمدت و مهم در ارائه خدمات، خسارت‌های مالی عمده یا کاهش درآمد عمده
۱۰- چند سازمان دیگر تحت تأثیر قرار گرفته‌اند با این موضوع که باید در حل آن از آن‌ها استفاده شود؟	هیچ	۳-۱ و ۴ 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 بانوان و خانواده استان، نسبت به شناسایی موضوعات استراتژیک اقدام شده است.

محیط داخلی بخش بانوان و خانواده استان به کمک ابزار فرآیندی APQC، VRIO و KPI در ۸۱ محور بررسی شد که در نتیجه آن تعداد ۳۸۱ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته‌بندی و ادغام آن‌ها ۱۹۳ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۷۸ موضوع استراتژیک تحت عنوان قوت و ضعف‌های داخلی فهرست شد. هرچند ابزار VRIO برای شناسایی منابع و قابلیت‌های داخلی بخش بانوان و خانواده مورد استفاده قرار گرفته است، اما از ۲۶ موضوع استراتژیک پرسشنامه VRIO تعداد ۴ مورد از متغیرهای استخراجی به دلیل مزیت رقابتی دائمی به عنوان قوت بخش و ۲۲ مورد از متغیرهای استخراجی بدلیل مزیت رقابتی موقت به عنوان فرصت و در ماتریس عوامل خارجی مورد استفاده قرار گرفته است. (مطابق نظریه منابع و قابلیت‌ها، متغیرها یا دارای مزیت رقابتی دائمی و در حکم نقطه قوت می‌باشند و یا به عنوان مزین رقابتی موقت و در حکم فرصت می‌باشند.)

محیط خارجی بخش بانوان و خانواده 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 ۳۰۷ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۹۷ موضوع استراتژیک تحت عنوان فرصت و تهدیدات خارجی فهرست گردید. البته همانگونه که اشاره شد تعداد ۲۲ متغیر نهایی محیط خارجی از پرسشنامه VRIO استخراج گردیده است که جمعاً فرصت‌ها و تهدیدات بخش بانوان و خانواده استان را به ۱۱۹ 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							
*	*	۵۴	۱۰	۶۴	۱۱۵	۲۵۰	۶۷	APQC	داخلی	۱
*	*	۳	۷	۱۰	۴۳	۵۵	۷	KPI		۲
*	*	*	۴	۴	۳۵	۶۰	۷	VRIO		۳
*	۲۲	*	*	۲۲				VRIO		
۸	۵	*	*	۱۳	۵۱	۵۸	۱۲	اقتصادی	PESTEL	خارجی
۱۶	۹	*	*	۲۵	۶۲	۶۸	۱۲	اجتماعی- فرهنگی		
۱۰	۱۱	*	*	۲۱	۵۷	۷۸	۸	سیاسی- قانونی		
۳	۷	*	*	۱۰	۳۵	۶۴	۹	تکنولوژیکی		
۲	۷	*	*	۹	۲۱	۳۲	۹	بین‌المللی		
۱۳	۶	*	*	۱۹	۴۶	۵۰	۷	زیست محیطی		
۵۲	۶۷	۵۷	۲۱	۱۹۷	۴۶۵	۷۱۵	۱۳۸	جمع		

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

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

پس از بررسی عوامل داخلی، مهم‌ترین عوامل فهرست می‌شود. این عوامل باید در برگیرنده نقاط قوت و ضعف بخش باشند. نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف نوشته می‌شود. این عوامل در بخش‌های داخلی دستگاه‌ها، سازمان‌ها و بطور کلی بخش دولتی و خصوصی بانوان و خانواده 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

^۱ Internal Factors Evaluation Matrix (IFEM)

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 نشان دهنده 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 بانوان و خانواده 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 بانوان و خانواده استان گلستان

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیطی داخلی بخش بانوان و خانواده	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰۰۳۶	۳	۰۰۱۲	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره برداران (ارباب رجوع‌ها، مشترکین و مشتریان...)	APQC (مدیریت)	S1
۰۰۳۶	۳	۰۰۱۲	تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	APQC (مدیریت)	S2
۰۰۳۶	۳	۰۰۱۲	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	APQC (مدیریت)	S3
۰۰۳۶	۳	۰۰۱۲	ایجاد و توسعه طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	APQC (مدیریت)	S4
۰۰۳۶	۳	۰۰۱۲	انتخاب طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	APQC (مدیریت)	S5
۰۰۴۸	۳	۰۰۱۶	برنامه‌ریزی و طراحی ساخت دارایی‌ها	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S6
۰۰۳۳	۳	۰۰۱۱	ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S7
۰۰۳۳	۳	۰۰۱۱	توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S8
۰۰۳۶	۳	۰۰۱۲	تهیه و فراهم سازی مشورت/مشاوره‌ی حقوقی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S9
۰۱۲	۳	۰۰۰۴	تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب	APQC (فرهنگ سازمانی)	S10
۰۰۰۶	۴	۰۰۱۵	پوشش مراقبت مبتلایان به HIV مثبت	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی)	S11
۰۰۰۶	۴	۰۰۱۵	پوشش برنامه ملی خودمراقبتی به میزان ۷۰ درصد جمعیت تحت پوشش تا پایان برنامه ششم توسعه	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی)	S12
۰۰۰۶	۴	۰۰۱۵	درصد پوشش آموزش های هنگام ازدواج	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی)	S13
۰۰۴۵	۳	۰۰۱۵	آمدگی خانوار در برابر بلایا	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی)	S14
۰۰۴۵	۳	۰۰۱۵	تعداد مراکز اورژانس اجتماعی توسعه یافته در شهرهای بالای ۵۰ هزار نفر در سال ۹۶ به کل شهرهای بالای ۵۰ هزار نفر فاقد برنامه اورژانس اجتماعی در کشور	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی)	S15
۰۰۴۵	۳	۰۰۱۵	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی)	S16
۰۰۴۵	۳	۰۰۱۵	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی)	S17
۰۰۳۷۵	۳	۰۰۱۲۵	برخورداری از ویژگی پاسخگویی	VRIO	S18

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش بانوان و خانواده	وظایف/محورها / عمومی/اختصاصی	S/W
۰.۰۵	۴	۰.۰۱۲۵	برخورداری از تاب آوری	VRIO	S19
۰.۰۱۲۵	۱	۰.۰۱۲۵	برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی	VRIO	S20
۰.۰۲۵	۲	۰.۰۱۲۵	برخورداری از سرعت عمل	VRIO	S21
۰.۰۲۴	۲	۰.۰۱۲	ارزیابی محیط خارجی سازمان	APQC (مدیریت)	W1
۰.۰۲۴	۲	۰.۰۱۲	تهیه چشم انداز استراتژیک	APQC (مدیریت)	W2
۰.۰۲۴	۲	۰.۰۱۲	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	APQC (مدیریت)	W3
۰.۰۱۲	۱	۰.۰۱۲	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه/سازمان/کسب و کار...	APQC (مدیریت)	W4
۰.۰۱۲	۱	۰.۰۱۲	ایجاد طراحی سازمانی	APQC (مدیریت)	W5
۰.۰۲	۱	۰.۰۲	توسعه استراتژی منابع انسانی	VRIO (منابع انسانی)	W6
۰.۰۲	۱	۰.۰۲	کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها	VRIO (منابع انسانی)	W7
۰.۰۲	۱	۰.۰۲	توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل های مدیریت شایستگی	VRIO (منابع انسانی)	W8
۰.۰۲	۱	۰.۰۲	استخدام/منبع یاب انتخاب و غربال نامزدها	VRIO (منابع انسانی)	W9
۰.۰۲	۱	۰.۰۲	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS	VRIO (منابع انسانی)	W10
۰.۰۴	۱	۰.۰۴	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	W11
۰.۰۴	۱	۰.۰۴	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	W12
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	توسعه ی استراتژی فناوری اطلاعات سازمانی	APQC (فناوری اطلاعات)	W13
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	تعریف معماری سازمانی	APQC (فناوری اطلاعات)	W14
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	مدیریت پورتفولیوی فناوری اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	W15
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا	APQC (فناوری اطلاعات)	W16
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	APQC (فناوری اطلاعات)	W17
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	گسترش استراتژی توسعه ی فناوری اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	W18
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	توسعه استراتژی استقرار فناوری اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	W19
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	W20
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	W21
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	مدیریت سبد محصولات و خدمات	APQC (تحقیق و توسعه)	W22
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	W23

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش بانوان و خانواده	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	مدیریت ثبت اختراعات، حق تکثیر و الزامات قانونی	APQC (تحقیق و توسعه)	W24
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	تولید مفاهیم محصول/خدمت جدید	APQC (تحقیق و توسعه)	W25
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	تعریف الزامات توسعه‌ی محصول/خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	W26
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه‌ی اولیه	APQC (تحقیق و توسعه)	W27
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	اجرای تحقیقات اکتشافی	APQC (تحقیق و توسعه)	W28
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	محک زدن بازار (مردم و ارباب‌رجوع‌ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	APQC (تحقیق و توسعه)	W29
۰.۰۱۶	۱	۰.۰۱۶	توسعه استراتژی و چشم‌انداز بلندمدت اموال	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W30
۰.۰۱۶	۱	۰.۰۱۶	مدیریت برنامه‌ی سرمایه‌ای برای دارایی‌های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W31
۰.۰۱۶	۱	۰.۰۱۶	توسعه استراتژی خروج	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W32
۰.۰۱۶	۱	۰.۰۱۶	انحلال دارایی‌های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W33
۰.۰۰۶۷	۱	۰.۰۰۶۷	انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی	APQC (مالی و حسابداری)	W34
۰.۰۰۶۷	۱	۰.۰۰۶۷	مدیریت خط‌مشی‌ها و رویکردها	APQC (مالی و حسابداری)	W35
۰.۰۰۶۶	۱	۰.۰۰۶۶	انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تأیید پروژه	APQC (مالی و حسابداری)	W36
۰.۰۰۶۶	۱	۰.۰۰۶۶	مدیریت بدهی و سرمایه‌گذاری	APQC (مالی و حسابداری)	W37
۰.۰۰۶۶	۱	۰.۰۰۶۶	ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها و رویکردهای داخلی	APQC (مالی و حسابداری)	W38
۰.۰۰۶۶	۱	۰.۰۰۶۶	پردازش ترجیحات تجاری	APQC (مالی و حسابداری)	W39
۰.۰۱۲	۱	۰.۰۱۲	مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	W40
۰.۰۱۱	۱	۰.۰۱۱	مدیریت حق کپی‌رایت، اختراعات و نشان‌های تجاری و ...	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	W41
۰.۰۲۲	۲	۰.۰۱۱	حل و فصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	W42
۰.۰۰۵۵	۱	۰.۰۰۵۵	اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W43
۰.۰۰۵۵	۱	۰.۰۰۵۵	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت‌ها	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W44
۰.۰۰۵۵	۱	۰.۰۰۵۵	تعریف آفرها و گزینه‌های ارزش به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W45
۰.۰۰۵۵	۱	۰.۰۰۵۵	تعریف استراتژی قیمت گذاری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W46
۰.۰۰۵۵	۱	۰.۰۰۵۵	تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W47
۰.۰۰۵۵	۱	۰.۰۰۵۵	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W48
۰.۰۰۵۵	۱	۰.۰۰۵۵	ایجاد بودجه‌های بازاریابی	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W49

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش بانوان و خانواده	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰.۰۰۵۵	۱	۰.۰۰۵۵	توسعه و مدیریت فعالیت‌های پرروموشنی (تبلیغاتی)	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W50
۰.۰۰۵۵	۱	۰.۰۰۵۵	توسعه روابط بین شرکاء / متحدین فروش	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W51
۰.۰۱۱	۲	۰.۰۰۵۵	تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W52
۰.۰۰۵۵	۱	۰.۰۰۵۵	توسعه پیش بینی فروش محصولات و خدمات	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W53
۰.۰۰۸	۲	۰.۰۰۴	تعیین اهداف و استراتژی‌های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	APQC (فرهنگ سازمانی)	W54
۰.۰۰۳	۲	۰.۰۰۱۵	نسبت اعتبار جذب شده مشاغل خانگی به کل سهمیه تسهیلاتی از محل مشاغل خانگی	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی)	W55
۰.۰۱۵	۱	۰.۰۰۱۵	شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی)	W56
۰.۰۱۵	۱	۰.۰۰۱۵	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی)	W57
۱/۷۳۵		Σ=۱	نمره ارزیابی نهایی ماتریس محیط داخلی		

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

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

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

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

جدول ۲۲-۵: نمونه فرم ماتریس EFE

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

جدول ۲۳-۵: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش بانوان و خانواده استان گلستان

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش بانوان و خانواده	عوامل	O/T
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	برخورداری از ساختمان و ابنیه و تالارها، سالن‌ها و مراکز فرهنگی و هنری (فخرالدین)	VRIO (منابع فیزیکی)	O1
۰۰۱۲	۳	۰۰۰۴	برخورداری از اثاثه و منصوبات ارتباطی، اداری، رفاهی، برودتی و...	VRIO (منابع فیزیکی)	O2
۰۰۱۲	۳	۰۰۰۴	برخورداری از وسایل نقلیه زمینی	VRIO (منابع فیزیکی)	O3
۰۰۱۳	۲.۶	۰۰۰۵	برخورداری جاذبه‌های گردشگری در حوزه صنعت، سلامت	VRIO (منابع فیزیکی)	O4
۰۰۱۳	۲.۶	۰۰۰۵	برخورداری از اقلیم متنوع	VRIO (منابع فیزیکی)	O5
۰۰۱۱ ۲	۲.۸	۰۰۰۴	موجودی مواد اولیه و ساخته شده (غلات، طیور، گوشت قرمز، ایزبان)	VRIO (منابع فیزیکی)	O6
۰۰۱۶ ۸	۲.۸	۰۰۰۶	برخورداری از صنایع مادر و تبدیلی	VRIO (منابع فیزیکی)	O7
۰۰۱۳	۲.۶	۰۰۰۵	اسناد تاریخی و قضایی	VRIO (منابع فیزیکی)	O8
۰۰۱۴	۲.۸	۰۰۰۵	سرمایه انسانی (نیروی انسانی ماهر و تیم‌های کاری منسجم)	VRIO (منابع انسانی)	O9
۰۰۰۹	۳	۰۰۰۳	مفاخر و قهرمانان ملی و برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان	VRIO (منابع انسانی)	O10
۰۰۱۶ ۲	۲.۷	۰۰۰۶	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات/ خدمات رضایتمندی ذینفعان و برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده	VRIO (منابع سازمانی)	O11
۰۰۱۰ ۴	۲.۶	۰۰۰۴	دارایی‌های معنوی (برخورداری از خوشنامی/برند و نام تجاری و امتیازات و انحصارات و گرنت‌ها و سرقفلی)/ برخورداری از اعتبارات، وجوه نقد و بانک، ارز و طلا و سکه و فلزات گران بها و...	VRIO (منابع سازمانی)	O12
۰۰۱۵ ۶	۲.۶	۰۰۰۶	برخورداری از چشم‌انداز و برنامه راهبردی و برخورداری از استراتژی‌ها و سبک مدیریت	VRIO (منابع سازمانی)	O13
۰۰۱۰ ۴	۲.۶	۰۰۰۴	برخورداری از سیستم نوآورانه و نوآوری و خلاقیت (برخورداری از ایده‌ها و طرح‌ها)	VRIO (منابع سازمانی)	O14
۰۰۱۳	۲.۶	۰۰۰۵	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی و فرهنگ سازمانی (بخشی) مطلوب	VRIO (منابع سازمانی)	O15
۰۰۱۲	۳	۰۰۰۴	برخورداری از قابلیت‌ها (توان مهارتی، پاسخگویی و مسئولیت پذیری، انعطاف‌پذیری، برخورداری از سرعت عمل، کارگروهی، تاب‌آوری، مدیریت بحران)	VRIO (منابع سازمانی)	O16
۰۰۱۳	۲.۶	۰۰۰۵	مدیریت (دانش، مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی)	VRIO (منابع سازمانی)	O17
۰۰۱۴	۲.۸	۰۰۰۵	مجموعه قوانین و مقررات (برخورداری از قانونمندی)	VRIO (منابع سازمانی)	O18
۰۰۱۴	۲.۸	۰۰۰۵	برخورداری از کارایی و بهره‌وری	VRIO (منابع سازمانی)	O19

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش بانوان و خانواده	عوامل	O/T
۰۰۱۰ ۴	۲.۶	۰.۰۰۴	برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی و اطلاعات	VRIO (منابع ارتباطی)	O20
۰۰۰۷ ۸	۲.۶	۰.۰۰۳	ثبات مدیریتی	قابلیت	O21
۰۰۰۸ ۴	۲.۸	۰.۰۰۳	برخورداری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و...)	قابلیت	O22
۰۰۱۵ ۶	۲.۶	۰.۰۰۶	قوانین حفظ محیط زیست، تغییر در قوانین مالیاتی/ قوانین گمرکی کشورهای همجوار	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O23
۰۰۱۵ ۶	۲.۶	۰.۰۰۶	شرایط سیاسی در کشورهای خارجی همجوار/ عضویت ایران در پیمان نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O24
۰۰۲۰ ۸	۲.۶	۰.۰۰۸	بلوغ سیاسی /قوانین انتخابات/انتخابات ملی/انتخابات محلی/تغییر دولت‌ها/تغییر مجلس‌ها/تغییر مدیران محلی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O25
۰۰۱۵ ۶	۲.۶	۰.۰۰۶	قانون ثبت شرکت‌ها و علائم تجاری	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O26
۰۰۱۹ ۶	۲.۸	۰.۰۰۷	سهم اقوام در قدرت/نگرش سیاسی به اقوام	PESTEL (سیاسی و قانونی)	VO2
۰۰۱۵ ۶	۲.۶	۰.۰۰۶	حمایت قضایی از حقوق عامه و مالکیت اموال و ثروت‌های عمومی/امنیت منابع و سرمایه‌های حیاتی/	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O28
۰۰۱۶ ۸	۲.۸	۰.۰۰۶	پویایی سیاسی (رسمی و غیررسمی)/خانه احزاب و تشکل‌های سیاسی/فعالیت‌های صنفی/همگرایی قومی - مذهبی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O29
۰۰۱۸	۳	۰.۰۰۶	فضای رسانه‌ای	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O30
۰۰۱۶ ۸	۲.۸	۰.۰۰۶	سیاست‌های اقتصاد مقاومتی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O31
۰۰۱۸	۳	۰.۰۰۶	بهبود و کارآمد سازی نظام ارشاد و معاضدت قضایی/ گسترش بهره‌مندی از نهادهای داور و میانجیگری/سازمان مردم نهاد و تحکیم نظارت قوه قضاییه	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O32
۰۰۲۷	۳	۰.۰۰۹	حمایت قضایی از استحکام نهاد خانواده	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O33
۰۰۳۶ ۴	۲.۶	۰.۰۱۴	بازار بالقوه صادرات غیرنفتی استان (مواد غذایی، توتون و ...) در کشورهای آسیای میانه/واردات مواد اولیه خام از کشورهای آسیای میانه	PESTEL (بین الملل)	O34

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش بانوان و خانواده	عوامل	O/T
۰۰۳۹	۲.۶	۰۰۱۵	کریدور شمال-جنوب/زیرساخت دریایی/ریلی/زمینی کشورهای آسیای میانه/اتصال ریل عربی به ریل استاندارد (تغییر بوژی)	PESTEL (بین الملل)	O35
۰۰۳۶ ۴	۲.۶	۰۰۱۴	قوانین و مقررات کشورهای همسایه در موضوع تجارت بین الملل/ پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی منطقه‌ای (اکو، اوپیک، شانگهای و...) /تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی/ رژیم حقوقی دریای خزر	PESTEL (بین الملل)	O36
۰۰۳۹	۳	۰۰۱۳	(عدم) بحران‌ها و چالش‌های مرزی/توافقات کشور با کشورهای منطقه در خصوص لغو ویزا و .../تهدیدات، چالش‌ها و مخاطرات نظامی/دیپلماسی (همگرایی و واگرایی)/مدیریت منابع و ذخایر مشترک (آب، انرژی، دریا و...)	PESTEL (بین الملل)	O37
۰۰۳۶ ۴	۲.۶	۰۰۱۴	جهانی شدن/جهانی سازی(Globalization)	PESTEL (بین الملل)	O38
۰۰۲۸ ۶	۲.۶	۰۰۱۱	تجارت آب مجازی/کشت فراسرزمینی	PESTEL (بین الملل)	O39
۰۰۲۸ ۶	۲.۶	۰۰۱۱	توسعه و تکمیل نظام کاداستر (حدنگاری در کشور)	PESTEL (بین الملل)	O40
۰۰۱۹ ۶	۲.۸	۰۰۰۷	حقوق شهروندی(قوانین ، حمایت ها و...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O41
۰۰۲۵ ۲	۲.۸	۰۰۰۹	سطح دسترسی به خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی/خدمات بیمه‌ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O42
۰۰۲۴	۳	۰۰۰۸	نگرش نسبت به استفاده از لوازم کنترل بارداری/آموزش‌های رسمی و غیر رسمی نسبت به پیشگیری از رفتارهای پرخطر	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O43
۰۰۲۱	۳	۰۰۰۷	نرخ طول عمر (متوسط بقاء)/ نرخ مرگ‌ومیر/امید به زندگی (بدو تولد)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O44
۰۰۲۷	۳	۰۰۰۹	شیوه و سبک زندگی (سنتی/بینابین/مدرن) و اوقات فراغت	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O45
۰۰۲۱	۳	۰۰۰۷	تخصص گرایی/نرخ باسوادی (ابتدایی و عالی و...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O46
۰۰۲۷	۳	۰۰۰۹	اینترنت و شبکه‌های اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O47
۰۰۲۴	۳	۰۰۰۸	مهارت‌های اجتماعی (تاب‌آوری، حل مساله و سازمان‌های مردم نهاد (سمن‌ها)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O48
۰۰۲۰ ۸	۲.۶	۰۰۰۸	توسعه شاخص انسانی، توسعه شهرنشینی/تبدیل روستاها به شهر و شهرستان (روستا شهر)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O49
۰۰۳۶ ۴	۲.۶	۰۰۱۴	ترکیب واردات و صادرات (مواد اولیه، واسطه و مصرفی)	PESTEL (اقتصادی)	O50
۰۰۳۶ ۴	۲.۸	۰۰۱۳	میل متوسط به مصرف استان (دولتی، عمومی، خصوصی و تعاونی)	PESTEL (اقتصادی)	O51

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش بانوان و خانواده	عوامل	O/T
۰.۰۳۹ ۲	۲.۸	۰.۰۱۴	شرایط اقتصادی (شاخص های اقتصاد کلان) همسایگان استانی (داخلی)	PESTEL (اقتصادی)	O52
۰.۰۳۹ ۲	۲.۸	۰.۰۱۴	سهم بخش خصوصی، بخش کشاورزی، SME-ها در اقتصاد، اشتغال و GDP استان	PESTEL (اقتصادی)	O53
۰.۰۲۸ ۶	۲.۶	۰.۰۱۱	نسبت زمین به تقاضای مسکن	PESTEL (اقتصادی)	O54
۰.۰۴۵	۳	۰.۰۱۵	مکانیزاسیون فرایندها در سازمان / دولت الکترونیک/ سامانه های جامع الکترونیکی اداری و مالی - تجارت الکترونیک (E-Comarce)، سلامت الکترونیک (E-Health) و آموزش الکترونیک (E-Lerning) و توسعه و ارتقاء دادرسی الکترونیکی	PESTEL (فناوری)	O55
۰.۰۴۵	۳	۰.۰۱۵	محتوای دیجیتال و الکترونیک و رسانه ها و فضای مجازی و گردشگری دیجیتال	PESTEL (فناوری)	O56
۰.۰۳۹ ۲	۲.۸	۰.۰۱۴	نمایشگاه های تخصصی ال کامپ و صنعتی و کشاورزی و... فن بازار، حوزه های جدید کسب و کار (استارتاپ)، استارتاپ و یکند و توسعه دهندگان برنامه های موبایلی	PESTEL (فناوری)	O57
۰.۰۴۲	۲.۸	۰.۰۱۵	دانشکده های فنی و مهندسی، مراکز علم و فناوری/پارک های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی و شرکت های دانش بنیان و تورهای علمی و ترویجی	PESTEL (فناوری)	O58
۰.۰۳۶ ۴	۲.۶	۰.۰۱۴	تکنولوژی های نوین به تفکیک هر بخش (تراریخته، کشاورزی ارگانیک، هیدروپونیک، ژن، کشت بافت، آب شیرین کن ها و ...)	PESTEL (فناوری)	O59
۰.۰۳۹	۲.۶	۰.۰۱۵	نانو تکنولوژی و تکنولوژی های نوین در بخش بانوان و خانواده	PESTEL (فناوری)	O60
۰.۰۳۶	۳	۰.۰۱۲	خدمات و حمل و نقل آنلاین	PESTEL (فناوری)	O61
۰.۰۱۳	۲.۶	۰.۰۰۵	قانون تنفس جنگل و رویکرد استقرار صنایع آب بر در کنار سواحل	PESTEL (زیست محیطی)	O62
۰.۰۱۳	۲.۶	۰.۰۰۵	خروج دام از جنگل و توسعه زراعت چوب	PESTEL (زیست محیطی)	O63
۰.۰۱۶ ۸	۲.۸	۰.۰۰۶	الگوی کشت، فرصت های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط زیست و منابع طبیعی و صندوق ملی محیط زیست	PESTEL (زیست محیطی)	O64
۰.۰۱۶ ۸	۲.۸	۰.۰۰۶	سیاست ها و قوانین و مقررات بین المللی و سیاست ها و قوانین و مقررات داخلی و استانداردهای زیست محیطی بین المللی (اروپا و...)	PESTEL (زیست محیطی)	O65
۰.۰۱۳	۲.۶	۰.۰۰۵	انرژی های نو و انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته (high-tech) در بخش محیط زیست	PESTEL (زیست محیطی)	O66
۰.۰۱۳	۲.۶	۰.۰۰۵	وضعیت گونه های جانوری و گیاهی	PESTEL (زیست محیطی)	O67

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش بانوان و خانواده	عوامل	O/T
۰.۰۰۹ ۶	۱.۲	۰.۰۰۸	مقررات زدایی (بوروکراسی زدایی و...) / تعارضات قانونی / قوانین بخشی (قانون تراکم ساختمان و...) / اجرای قوانین / تعرفه‌های خاص / مقررات صادرات و واردات / قانون حمایت از مالکیت معنوی (Copyright) / قانون گرایبی / مفاسد اداری (اختلاس، ارتشاء، انحصار و...) / قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات / اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری‌ها	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T1
۰.۰۰۷ ۲	۱.۲	۰.۰۰۶	سیاست یارانه‌ای (مستقیم/غیرمستقیم)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T2
۰.۰۰۸	۱	۰.۰۰۸	بودجه دولت/توازن (تعادل) بودجه	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T3
۰.۰۰۷ ۲	۱.۲	۰.۰۰۶	نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی/جریانات اپوزیسیون/ جاسوسی/ تجزیه طلبی/ جنبش‌های اجتماعی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T4
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	پول شویی/قاچاق مواد مخدر/جرائم سازمان یافته/ پول‌های کثیف در انتخابات	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T5
۰.۰۰۷ ۲	۱.۲	۰.۰۰۶	درصد مشارکت رأی دهندگان/زیرساخت‌های سیاسی/ اعتماد سیاسی/ انباشت مطالبات سیاسی و قانونی/مشارکت سیاسی/ سهم جوانان در قدرت و مدیریت/تعامل سیاسی با ذینفعان و منتقدین / قالب‌های حقوقی مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی/	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T6
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	تعداد زنان و جایگاه آن‌ها در استان/سهم بانوان در مدیریت و قدرت	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T7
۰.۰۰۸ ۴	۱.۲	۰.۰۰۷	ساختار سیاسی استان/رضایت‌مندی سیاسی/ رقابت دو/چند قطبی سیاسی در استان/ ژن سالاری و تبارسالاری در توزیع قدرت/ درک منافع ملی- استانی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T8
۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶	بخشی نگری در قوانین/تمرکزگرایی /قانون تقسیمات کشوری	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T9
۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶	اتباع خارجی (پناهندگان، مقیمین، مزدوجین و...) / قانون مالکیت اتباع خارجی/ بحران هویت و بی تابعیتی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T10
۰	۱		تعدد زوجات در بین اقوام	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T11
۰.۰۱۲	۲	۰.۰۰۶	رفع اطاله و منطقی ساختن زمان تحقیق، دادرسی و اجرا /تقریب و اتقان آراء قضایی/ ارتقاء اثربخشی آراء قضایی و نقش پیشگیرانه آن	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T12
۰.۰۱۰ ۵	۱.۵	۰.۰۰۷	تدوین، اصلاح و روزآمد سازی قوانین ومقررات قضایی/ خلاء های قانونی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T13
۰.۰۰۸ ۴	۱.۲	۰.۰۰۷	فرهنگ نظارت پذیری و قانون مداری/ فرهنگ حقوقی و دانش قضایی جامعه /حاکمیت قانون و ارتقاء سلامت اداری/ کیفیت قوانین ومقررات قضایی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T14
۰.۰۱۴	۱	۰.۰۱۴	تحریم‌های بین‌المللی (نقش و همسویی دولت‌های منطقه)/تجارت و اقتصاد جهانی/ پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی جهانی/(WTO) قوانین و مقررات داخلی در موضوع تجارت بین الملل /قوانین حقوق بشر/ارزیابی‌های بین‌المللی از بخش‌های استان	PESTEL (بین الملل)	T15
۰.۰۱۴	۱	۰.۰۱۴	شناسایی و انتقال نخبگان توسط خارجی‌ها/میل به مهاجرت/انتقال سرمایه به خارج/ فرار مغزها (از استان و کشور)	PESTEL (بین الملل)	T16
۰.۰۰۹	۱	۰.۰۰۹	نرخ زاد و ولد/نرخ رشد جمعیت جوان /	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T17
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	میزان /نرخ ازدواج/ نرخ طلاق و نسبت طلاق به ازدواج	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T18

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش بانوان و خانواده	عوامل	O/T
۰.۰۰۸	۱	۰.۰۰۸	حاشیه نشینی در شهرهای بزرگ استان/سوء مصرف مواد (صنعتی ، سنتی ، محرک و.. ازنان و کودکان بی ابد سرپرست/کودک آزاری(کودکان کار، کودک همسری و...)/ازدواج غیر رسمی (متعه ، سفید و..)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T19
۰.۰۰۸	۱	۰.۰۰۸	اختلال‌های روانی (افسردگی و.../ خشونت	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T20
۰.۰۱۲	۲	۰.۰۰۶	بیماری‌های واگیر شایع/ حوادث و بلایا طبیعی و جاده‌ای	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T21
۰.۰۰۹	۱	۰.۰۰۹	فردگرایی/ شیوه و سبک زندگی (سلامت)/ ازدواج گریزی/ طلاق عاطفی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T22
۰.۰۱۴	۲	۰.۰۰۷	بازماندگی از تحصیل کل/ترک تحصیل/ آموزش اضافی/توازن رشته و شاخه تحصیلی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T23
۰.۰۱۸	۲	۰.۰۰۹	ارزش‌های اجتماعی (اخلاقیات و...)/سرمایه اجتماعی/ میزان پایبندی به ارزش‌های دینی (تدین و دینداری)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T24
۰.۰۱۴	۲	۰.۰۰۷	احساس محرومیت نسبی و تبعیض (شهروند درجه یک و دو)/فاصله اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T25
۰.۰۰۸	۱	۰.۰۰۸	گرایش به سرمایه گذاری / گرایش به پس انداز/ نگرش/ گرایش جامعه به کار / گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی/ بیکاران فاقد نیت کار/نرخ بیکاری فارغ التحصیلان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T26
۰.۰۱۰ ۵	۱.۵	۰.۰۰۷	میزان مطالعه	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T27
۰.۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	هژمونی رسانه‌های جمعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T28
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	الگوی مصرف، سبک زندگی و گسست نسلی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T29
۰.۰۰۸	۱	۰.۰۰۸	درصد پوشش سازمان‌های حمایتی، فقرمطلق و نسبی در استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T30
۰.۰۰۸	۱	۰.۰۰۸	نرخ مهاجرت (ورودی)/مهاجرت از استان‌های کم آب به گلستان/مهاجرت های هدفمند قومی / نرخ مهاجرت (ورودی)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T31
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی، فرهنگ سازمانی و توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب رجوع	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T32
۰.۰۲۶	۲	۰.۰۱۳	صادرات و واردات (تراز تجاری بدون نفت)	PESTEL (اقتصادی)	T33
۰.۰۱۶	۱	۰.۰۱۶	سهولت کسب و کار و فضای کسب و کار روستایی	PESTEL (اقتصادی)	T34
۰.۰۱۵	۱	۰.۰۱۵	بهره‌وری کل	PESTEL (اقتصادی)	T35
۰.۰۱۱	۱	۰.۰۱۱	روند بازار سرمایه و نقش استان و تأثیر آن بر استان و نسبت مصارف به منابع واقعی بانکی و بازار غیرمشکل پولی	PESTEL (اقتصادی)	T36
۰.۰۱۴	۱	۰.۰۱۴	توسعه نامتوازن منطقه‌ای، تولید ناخالص داخلی استان (GDP)، درآمد سرانه واقعی ،	PESTEL (اقتصادی)	T37
۰.۰۱۵	۱	۰.۰۱۵	بعد اشتغال در بنگاه‌های اقتصادی	PESTEL (اقتصادی)	T38
۰.۰۱۴	۱	۰.۰۱۴	سهم بخش صنعت و خدمات در اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	T39
۰.۰۱۶	۱	۰.۰۱۶	نرخ مشارکت اقتصادی، نرخ و روند بیکاری، درصد اشتغال بخش دولتی از کل اشتغال استان، مشاغل کاذب، بیکاری فصلی و نسبت بیمه شدگان از کل اشتغال استان	PESTEL (اقتصادی)	T40

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش بانوان و خانواده	عوامل	O/T
۰.۰۱۴ ۴	۱.۲	۰.۰۱۲	بهبود مدیریت و اطلاعات (MIS)، پارازیت و فیلترینگ	PESTEL (فناوری)	T41
۰.۰۱۴	۱	۰.۰۱۴	مدارس و روستای هوشمند	ESTEL (فناوری)	T42
۰.۰۲۱	۱.۵	۰.۰۱۴	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش و دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم	ESTEL (فناوری)	T43
۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶	سیل‌گیری و سیل‌خیزی و رسوب گذاری استان، رانش، ریزش و زمین لغزش، لرزه خیزی و لرزه زمین ساخت، تغییر جریانات جوی (تغییر اقلیم)، میزان دما و تعداد روزهای یخبندان و رطوبت، بارش، تبخیر و تعریق، و پوشش ابر (وقوع خشکسالی)	PESTEL (زیست‌محیطی)	T44
۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۰۶	تراز آب دریای خزر و پیشروی آب شور	PESTEL (زیست‌محیطی)	T45
۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۴	قانون محدودیت استقرار صنایع در استان‌های شمالی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T46
۰.۰۰۷ ۵	۱.۵	۰.۰۰۵	شرایط اقلیمی (و رقابتی) کشورهای همسایه (حوزه دریای خزر) و شرایط اقلیمی (و رقابتی) استان‌های همسایه (سمنان، خراسان شمالی، مازندران)	PESTEL (زیست‌محیطی)	T47
۰.۰۰۷ ۵	۱.۵	۰.۰۰۵	آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی)، آفات و بیماری‌ها، ورود گونه‌های غیربومی مهاجم (جانوری و گیاهی) و آسیب‌های زیست محیطی دریا (کشند قرمز و ...)	PESTEL (زیست‌محیطی)	T48
۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۰۶	بیابان‌زایی، فرورانش زمین برداشت و غیر مجاز آب سطحی و غیر سطحی و نگاه کمی و حجمی به تولیدات محصولات کشاورزی و کوچ عشایر	PESTEL (زیست‌محیطی)	T49
۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۰۶	آتش زدن بقایای محصولات کشاورزی، آتش سوزی جنگل‌ها و مراتع و سطح تقاضای چوب در کشور و طرح‌های بهره‌برداری از جنگل	PESTEL (زیست‌محیطی)	T50
۰.۰۰۷ ۵	۱.۵	۰.۰۰۵	ضایعات بیمارستانی و مصرف پلاستیک و. در جامعه	PESTEL (زیست‌محیطی)	T51
۰.۰۱	۲	۰.۰۰۵	صید و شکار	PESTEL (زیست‌محیطی)	T52
۰.۰۰۷ ۵	۱.۵	۰.۰۰۵	تغییر غیرقانونی کاربری اراضی و توسعه کالبدی سکونتگاه‌های انسانی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T53
۰.۰۰۸	۲	۰.۰۰۴	آسیب‌های زیست محیطی دریا (کشند قرمز و ...)	PESTEL (زیست‌محیطی)	T54
۰.۰۰۷ ۵	۱.۵	۰.۰۰۵	بیماری‌های مشترک حیات وحش، انسان و دام	PESTEL (زیست‌محیطی)	T55
۰.۰۱۲	۲	۰.۰۰۶	صنایع غیرمرتبط و مخرب و برداشت از حریم و بستر رودخانه‌ها	PESTEL (زیست‌محیطی)	T56
۲/۰۷		Σ=۱	نمره ارزیابی نهایی ماتریس محیط خارجی		

۹-۵) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش بانوان و خانواده

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

عوامل درونی

➤ مزیت رقابتی^۱ CA

➤ نقاط قوت مالی^۲ FS

عوامل خارجی

➤ جذابیت صنعت^۳ IA

➤ ثبات محیطی^۴ ES

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

۹-۱-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۹-خانه‌ای

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

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

¹ Competitive Advantage

² Financial Stability

³ Industry Attractiveness

⁴ Environment Stability

محور Y-ها قرار دارد، از ۱ تا ۱/۹۹ بیانگر ضعف سازمان؛ نمره ۲ تا ۲/۹۹ بیانگر این است که سازمان نسبت به فرصت‌ها و تهدیدها در وضعیت متوسط قرار دارد و نمره ۳ تا ۴ بیانگر این است سازمان به فرصت‌ها و تهدیدهای پیش رو به صورت زیاد یا عالی واکنش نشان می‌دهد. بنابراین ماتریس داخلی و خارجی به سه ناحیه عمده تقسیم می‌شود و بصورت زیر است:

نمره های ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)	۴	خانه ۳	خانه ۲	خانه ۱
	۳	خانه ۶	خانه ۵	خانه ۴
	۲	خانه ۹	خانه ۸	خانه ۷
	۱	۲	۳	۴
	ضعیف	متوسط	قوی	
	۱/۹۹ تا ۱	۲/۹۹ تا ۲	۳ تا ۴	
	جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)			

نمودار ۷-۵: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای

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

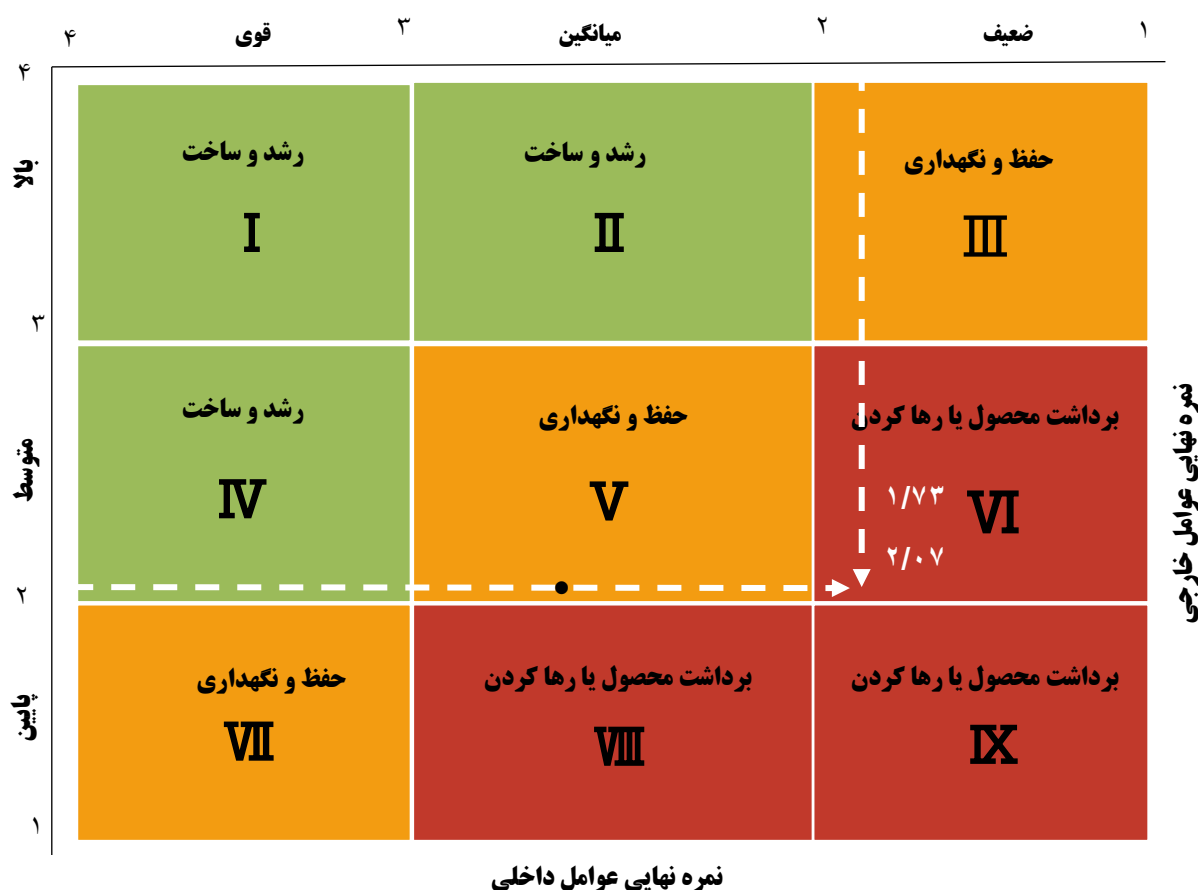
برای سازمان‌هایی که در خانه‌های ۱، ۲، ۴ قرار می‌گیرند، اعتقاد بر آن است که وضع موجود آن سازمان‌ها مناسب است و این سازمان‌ها بهتر است **استراتژی‌های رشد، توسعه و ساخت** را مدنظر خود قرار دهند. این سازمان‌ها باید استراتژی‌های متمرکز (رسوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول) یا استراتژی‌های مبتنی بر ادغام (ادغام عمودی رو به جلو، ادغام عمودی رو به عقب و ادغام افقی) را به اجرا در آورد که مناسب‌ترین استراتژی‌ها می‌باشند.

سازمان‌هایی که در خانه‌های ۳، ۵، 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 بانوان و خانواده استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲/۰۷ و ۱/۷۳ می‌باشند، جایگاه بخش بانوان و خانواده استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی در نمودار ذیل ارائه شده است.



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

نمره ارزیابی عوامل خارجی (EFE) EXternal factor Evaluation	نمره ارزیابی عوامل داخلی (IFE) Internal factor Evaluation
۲/۰۷	۱/۷۳

همانگونه که در نمودار شماره ۸-۵ نشان داده شده است، بخش بانوان و خانواده استان گلستان در خانه شماره ۶ واقع شده است و این نشان دهنده آن است که این بخش از نظر وضعیت محیط خارجی در وضعیت متوسط پایین و از نظر وضعیت داخلی نیز در وضعیت ضعیف قرار دارد. بر اساس نتایج بدست آمده از ماتریس داخلی و خارجی تاکید (تمرکز اصلی) استراتژی‌های بخش بانوان و خانواده استان گلستان باید **"برداشت محصول / رها کردن"** باشد.

در واقع در این شرایط سازمان (بخش) از قابلیت سازمانی مناسبی برخوردار نیست و ویژگی‌های محیطی نیز شرایط مساعدی را برای آن رقم نمی‌زند، در این حالت ماندن در این کسب و کارها به صلاح نیست و باید استراتژی‌های برداشت/رها کردن را در قالب **استراتژی‌های کاهش، واگذاری و یا انحلال** به اجرا در آورد.

۲-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۴-خانه‌ای

روش دیگر نمایش موقعیت استراتژیک بخش بانوان و خانواده استان با استفاده از اطلاعات و نمرات ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل محیط خارجی (EFE) آن، استفاده از ماتریس موقعیت‌یابی ۴-ناحیه‌ای می‌باشد.

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

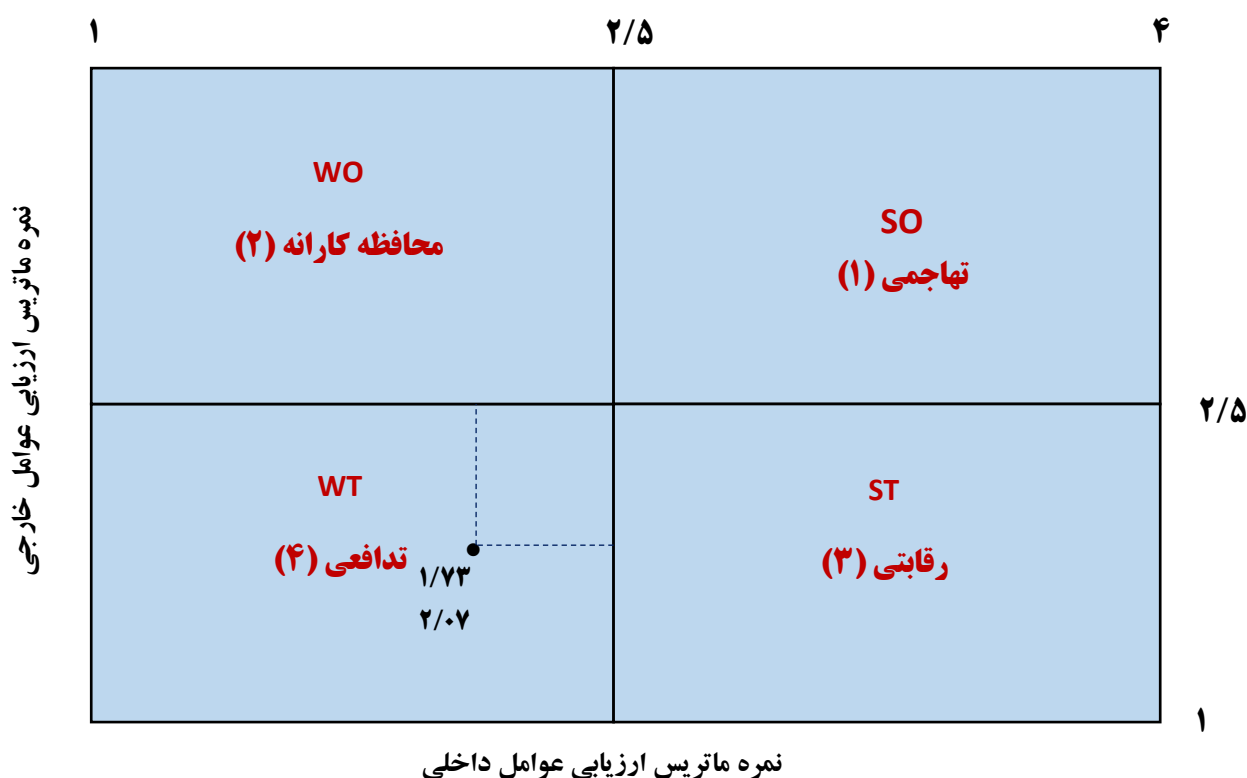
۱) بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی (۲) برطرف کردن نقاط ضعف داخلی (۳) پرهیز از تهدیدهای خارجی

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

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

د) ناحیه محافظه کارانه (WO): کسب و کارهایی که در این مرحله قرار می گیرند اگرچه با عملکرد ضعیف تری نسبت به رقبا مشغول به فعالیت هستند، لیکن فرصت های خوبی برای آن فراهم خواهد شد. جنس راهکارهای پیشنهادی از همان دسته رشد و سرمایه گذاری و نوآوری خواهد بود؛ اما عنصر احتیاط و محافظه کاری به آن اضافه خواهد شد.

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



نمودار ۹-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴-خانه ای بخش بانوان و خانواده 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 هر یک از ربع ها به دو قسمت تقسیم شده است. هدف استفاده از این ماتریس نزدیک شدن نمایش به ماتریس ۹-ناحیه ای و

موقعیت یابی دقیق تر می باشد. همچنین ضمن نمایش دقیق تر موقعیت استراتژیک بخش بانوان و خانواده استان در ادامه برای هر یک از نواحی هشت گانه بطور مختصر توضیحاتی ارائه 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.

۲- نگهداری تهاجمی^۲: به معنی برنامه ریزی جدی و گسترده برای حفظ و نگهداری دارایی های سازمان با هدف حفظ عمر مفید و کاهش خرابی های تجهیزات است.

۳- رشد پایدار^۳: به معنی حفظ تعادل بین رشد سازمان و کسب سود است و هدف اصلی آن پایداری و حفظ بستر کسب و کار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می کند تا با رشد متوسط و پایدار، بازدهی خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان هایی مناسب است که در بازارهای پایدار و پرقابته فعالیت می کنند و نمی خواهند ریسک بالایی را در پیش گیرند.

۴- رشد سریع^۴: به معنی تحقق رشد سریع سازمان با استفاده از استراتژی های گسترشی و جذب مشتریان جدید و گسترش بازار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می کند تا با رشد سریع، به بازارهای جدید، افزایش فروش و افزایش سهم بازار برای خود برسد. این راهبرد بیشتر برای سازمان هایی مناسب است که در بازارهای در حال رشد و پرقابته فعالیت می کنند و می خواهند به سرعت سهم بازار خود را افزایش دهند.

۵- چرخش^۵: به معنی برنامه ریزی و اجرای اقداماتی برای بهبود وضعیت مالی و عملکرد سازمان در حال رکود است. در این راهبرد، سازمان تلاش می کند تا با تغییر رویه فعالیت خود، از وضعیت بحرانی خود خارج شده و به رشد و بازدهی برگردد. این راهبرد بیشتر برای سازمان هایی مناسب است که در وضعیت بحرانی قرار دارند و نیاز به تغییرات جدی و شاید هم پرریسک دارند.

۶- چریکی (دفاع فعالانه)^۶: به معنی رقابت در برابر رقبا با استفاده از راهکارهای جدید با هدف کسب مزیت رقابتی است. در این راهبرد، سازمان تلاش می کند با استفاده از استراتژی های نوآورانه و متفاوت، بازار را به خود جذب کند و سهم بازار خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان هایی مناسب است که در بازارهای پرقابته و با تعداد رقبای زیاد فعالیت می کنند و به دنبال جذب مشتریان جدید می باشند.

¹ Selective Maintenance

² Aggressive Maintenance

³ Stable Growth

⁴ Rapid Growth

⁵ Turnaround

⁶ Guerrilla

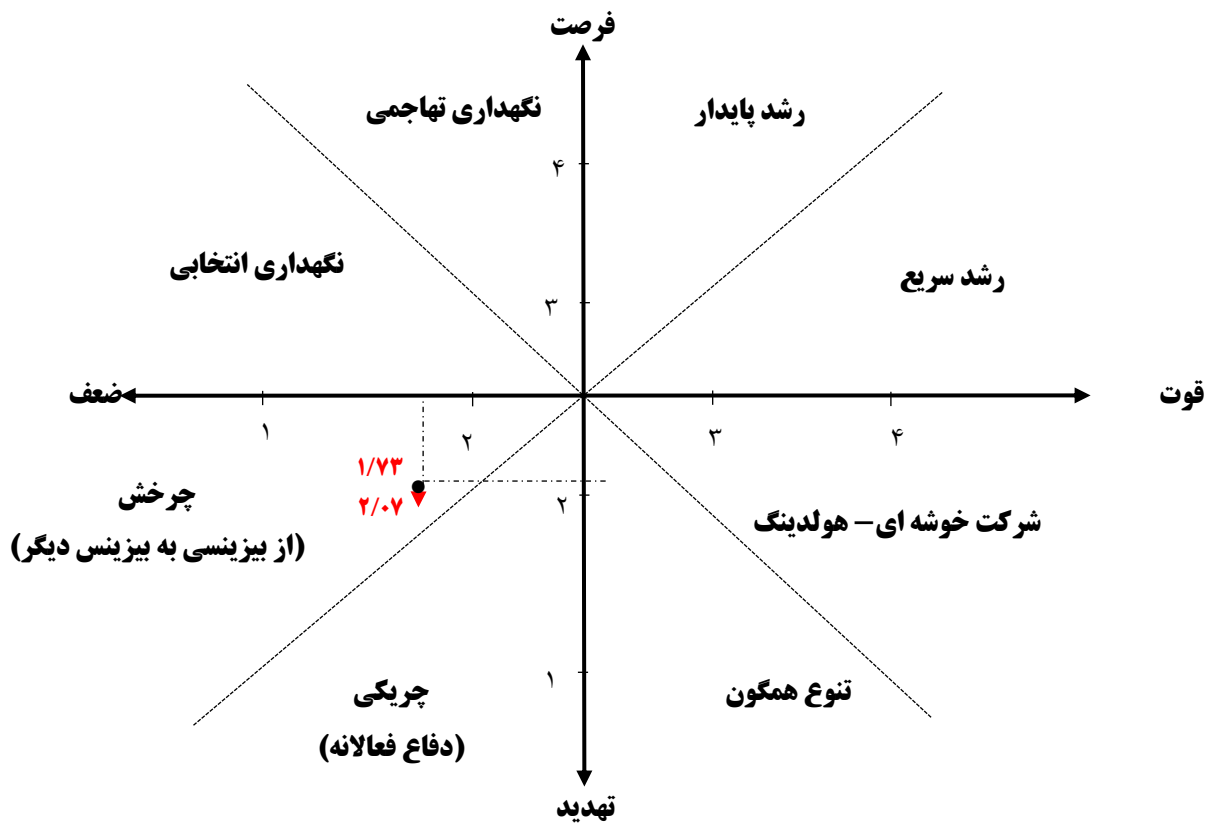
۷- تنوع همگون^۱: در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که به صنایعی که به صنعت فعلی خود نزدیک هستند و مزایای تجربه و تخصص فعلی را بهره‌برداری کند و وارد آن‌ها شود. به این ترتیب، سازمان به کاهش هزینه‌های تولید و افزایش تقاضای محصولات خود می‌رسد. این استراتژی از دو نوع محصولی و بازاریابی قابل اجراست. به 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.

۸- شرکت خوشه‌ای - هلدینگ^۲: در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که وارد صنایع جدید و غیرمرتبط با صنعت فعلی خود شود. این معمولاً به منظور کاهش ریسک بحران‌های صنعتی و افزایش دامنه فعالیت‌های سازمانی است. این استراتژی به دو صورت مستقیم و غیرمستقیم (از طریق سرمایه‌گذاری در شرکت‌های دیگر) قابل اجرا است. در این استراتژی، سازمان باید برای کاهش ریسک‌های پیش رو، دارای منابع کافی باشد و بتواند به صورت اقتصادی بازدهی کافی برای سرمایه‌گذاران خود را ایجاد کند.

با توجه به اطلاعات بدست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش بانوان و خانواده استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل $1/73$ و $2/07$ می‌باشند، جایگاه بخش بانوان و خانواده استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی ۸- ناحیه‌ای در نمودار ذیل نمایش داده شده است.

¹ Concentric

² Conglomerate Strategy



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

مطابق نمودار فوق موقعیت استراتژیک فعلی بخش بانوان و خانواده استان گلستان در ناحیه تدافعی قسمت چرخش (از بیزینسی به بیزینس دیگر) می باشد که در فصل بعدی در تعیین استراتژی اصلی مؤثر است.

تعمین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی)
در بخش بانوان و خانواده استان گلستان

مقدمه

سرعت تحولات داخلی و بین‌المللی در سال‌های اخیر در زمینه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و روند روبه‌رشد رقابتی شدن فعالیت بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها (اعم از دولتی، عمومی غیردولتی، تعاونی و خصوصی) که پیش‌تر به واسطه وجود محیط انحصاری و نیمه انحصاری از ورود به عرصه رقابت مصون بودند، باعث شده که بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر نیازمند اتخاذ رویکردهای نوین مدیریتی متناسب با ویژگی‌های سازمان‌های هزاره سوم باشند. در این میان، مدیریت استراتژیک به پشتوانه تفکر استراتژیک، یکی از اساسی‌ترین نیازمندی‌های مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها محسوب می‌شود.

تعریف استراتژی چیست؟ استراتژی در گسترده‌ترین معنای خود، ابزاری است که افراد یا

سازمان‌ها از طریق آن به اهداف خود دست پیدا می‌کنند. بسیاری از کتب و مقالات موجود در این حوزه، تعاریف مختلفی از واژه استراتژی ارائه می‌کنند. وجه مشترک تمام تعاریف پیرامون استراتژی آن است که استراتژی بر دستیابی به اهداف خاص تمرکز دارد و شامل تخصیص منابع است؛ و اینکه چند تصمیم یا اقدام سازگار، درست یا منسجم را نشان می‌دهد که بیانگر مسیر سازمان برای رسیدن به موفقیت است. برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی استراتژی، بزرگترین کار سازمان است؛ در زمان مرگ و زندگی، مسیر بقا یا انقراض همراه سازمان است و نمی‌توان بررسی آن را نادیده گرفت. این را باید بخاطر داشت برای دستیابی به هدفی بزرگ به یک استراتژی هوشمندانه نیاز خواهید داشت تا بتوانید همواره در بازار رقابت کنید و از رقبای خود جلوتر باشید.

مفهوم و چرایی استراتژی در طول نیم قرن گذشته تغییرات زیادی کرده است. با افزایش بی‌ثباتی و غیرقابل پیش‌بینی بودن محیط سازمان (کسب و کار)، استراتژی ارتباط کمتری با طرح‌ها و برنامه‌های دقیق گرفته است و بیشتر با دستورالعمل‌های مربوط به موفقیت سروکار دارد. به نظر می‌رسد اگرچه افراد موفق ممکن است برنامه استراتژیک دقیقی نداشته باشند؛ اما آن‌ها درباره آنچه می‌خواهند و نحوه دستیابی به آن، ایده‌های روشنی دارند. این تغییر توجه از استراتژی به عنوان برنامه به استراتژی به عنوان جهت، نشان‌دهنده بی‌اهمیت دانستن نقش استراتژی نیست. هرچه محیط، متلاطم‌تر باشد، استراتژی باید دارای انعطاف‌پذیری و پاسخگویی بیشتری باشد. اما دقیقاً در این شرایط است که استراتژی به جای بی‌اهمیت شدن، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. وقتی بنگاه‌ها با تهدیدات پیش‌بینی نشده‌ای مواجه باشند و فرصت‌های جدید به طور مستمر ظاهر شود، استراتژی به قطب‌نمایی تبدیل می‌شود که می‌تواند سازمان (بنگاه) را از میان دریا‌های طوفانی هدایت کند. در تعریف اسکولز و جانسون استراتژی، جهت و محدوده‌ی فعالیت سازمان در بلندمدت است که از طریق سازمان‌دهی

منابع و مدنظر قرار دادن محیط غیرقابل پیش‌بینی و برای رفع انتظارات ذی‌نفعان، برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. از دیدگاه این صاحب‌نظران، تصمیمات استراتژیک خصوصیات زیر را دارد:

➤ ماهیتاً پیچیده هستند. این امر خصوصاً در مورد سازمان‌هایی با 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 بالاترین سطح استراتژی یک سازمان به شمار می‌روند. استراتژی سازمانی/شرکتی مسیر کلی حرکت سازمان و برنامه‌های سطح بالای آن را تعریف می‌کند. این برنامه‌ها معمولاً توسط یک گروه استراتژیست منتخب که از مدیران ارشد و مدیران رده‌بالا تشکیل شده، ایجاد می‌شوند. تصمیم‌گیری‌ها به عهده این گروه است، چرا که آن‌ها درک عمیقی از سازمان/شرکت داشته و دانش استراتژیک موردنیاز برای هدایت سازمان در مسیر درست را در اختیار دارند. استراتژی سازمانی/شرکتی از نظر ماهیت گسترده‌تر از سایر سطوح استراتژی است. استراتژی‌های این سطح مفهومی‌تر و پیشرفته‌تر از استراتژی‌های کسب‌وکار (بخشی) یا وظیفه‌ای هستند و معمولاً مدت سه تا پنج سال را پوشش می‌دهند. برنامه استراتژیک سازمانی/شرکتی اغلب موارد زیر را در بر می‌گیرد: هدف کلی برای سازمان، ارزش‌های سازمان، حوزه‌های تمرکز اهداف استراتژیک و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs). مطابق نمودار شماره ۱ صفحه بعد، سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و استراتژی بلندمدت «تجمر» هر دو در سطح کلان استان/سازمانی تدوین شده‌اند. استاندار و استانداردی گلستان به‌عنوان هیئت حاکمه و بالاترین مقام حکومت در استان، در بالاترین سطح سازمانی مسئول تدوین و اجرای چشم‌انداز و استراتژی پیشران و دستیابی به اهداف راهبردی و کلان استان می‌باشند.

^۱ Corporate level strategy



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

سطح عالی (حکمرانی) استان



سطح میانی (بخشی) استان

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

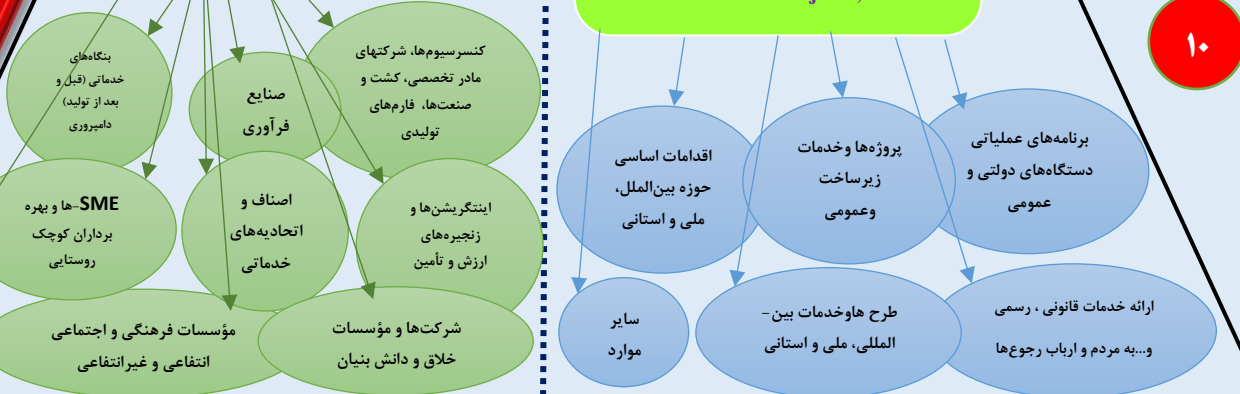
سطح تاکتیکی استان



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

برنامه‌های عملیاتی، اقدامات اساسی، طرح‌ها و پروژه‌های بخش دولتی و عمومی استان در راستای سند چشم‌انداز، استراتژی اصلی و پیشران (تجزیه) و استراتژی‌های بخشی ۳۱ گانه استان
 Action Plans & Projects, ETC ...

سطح عملیاتی (اجرایی) استان



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

نمودار شماره I

نمودار ۱-۶: چارچوب و هرم سطوح سه گانه تدوین و پیاده سازی برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان

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

ج) سطح استراتژی وظیفه‌ای/اجرایی^۲: این سطح، سطح عملیاتی سازمان (در این مطالعات سطح دستگاهی) است. در سطح وظیفه‌ای تصمیم‌گیری‌هایی که توسط کارکنان گرفته می‌شود اغلب تصمیم‌های فنی محسوب می‌شوند و به این موضوع می‌پردازند که وظایف مختلف چگونه بر سطوح مختلف استراتژی در سازمان تأثیر می‌گذارد. این وظایف عبارت‌اند از بازاریابی، امور مالی، تولید، منابع انسانی و موارد دیگر. استراتژی وظیفه‌ای با برنامه محدودکننده‌ای سروکار دارد که اهداف هر وظیفه را مشخص می‌کند. مطابق نمودار ۱-۶، سطح وظیفه‌ای یا عملیاتی شامل دو بخش "دولتی و عمومی" و "خصوصی و تعاونی" می‌باشد. بخش دولتی و عمومی این سطح شامل ده‌ها دستگاه‌های اجرایی استان، سازمان‌ها و نهادهای دولتی و عمومی می‌باشند و بخش خصوصی و تعاونی شامل صدها مؤسسه، بنگاه و شرکت و همچنین هزاران بهره‌بردار حقیقی و حقوقی در بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی می‌باشند.

^۱ Business level strategy

^۲ Functional level strategy

حال که باتوجه به نمودار ۱-۶، جایگاه تدوین استراتژی‌های بخشی از جمله استراتژی‌های بخش بانوان و خانواده استان در هرم و سطوح سه گانه استراتژی‌های استان گلستان مشخص شده است، از این رو باتوجه به نمودار سطوح سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱-۶)، الگوریتم و چارچوب اجرایی تدوین سند استراتژیک بخش بانوان و خانواده، مجموع داده‌ها و اطلاعات جمع آوری شده در فصول گذشته، بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش بانوان و خانواده استان، اهداف راهبردی تعیین شده بخش بانوان و خانواده استان، ماتریس‌های تولید شده در فصل‌های ۴ و ۵ این گزارش به‌ویژه ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک (IE) بخش بانوان و خانواده استان؛ اقدام به تعیین استراتژی اصلی (GSM) و تولید استراتژی‌های بخشی بخش بانوان و خانواده 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.

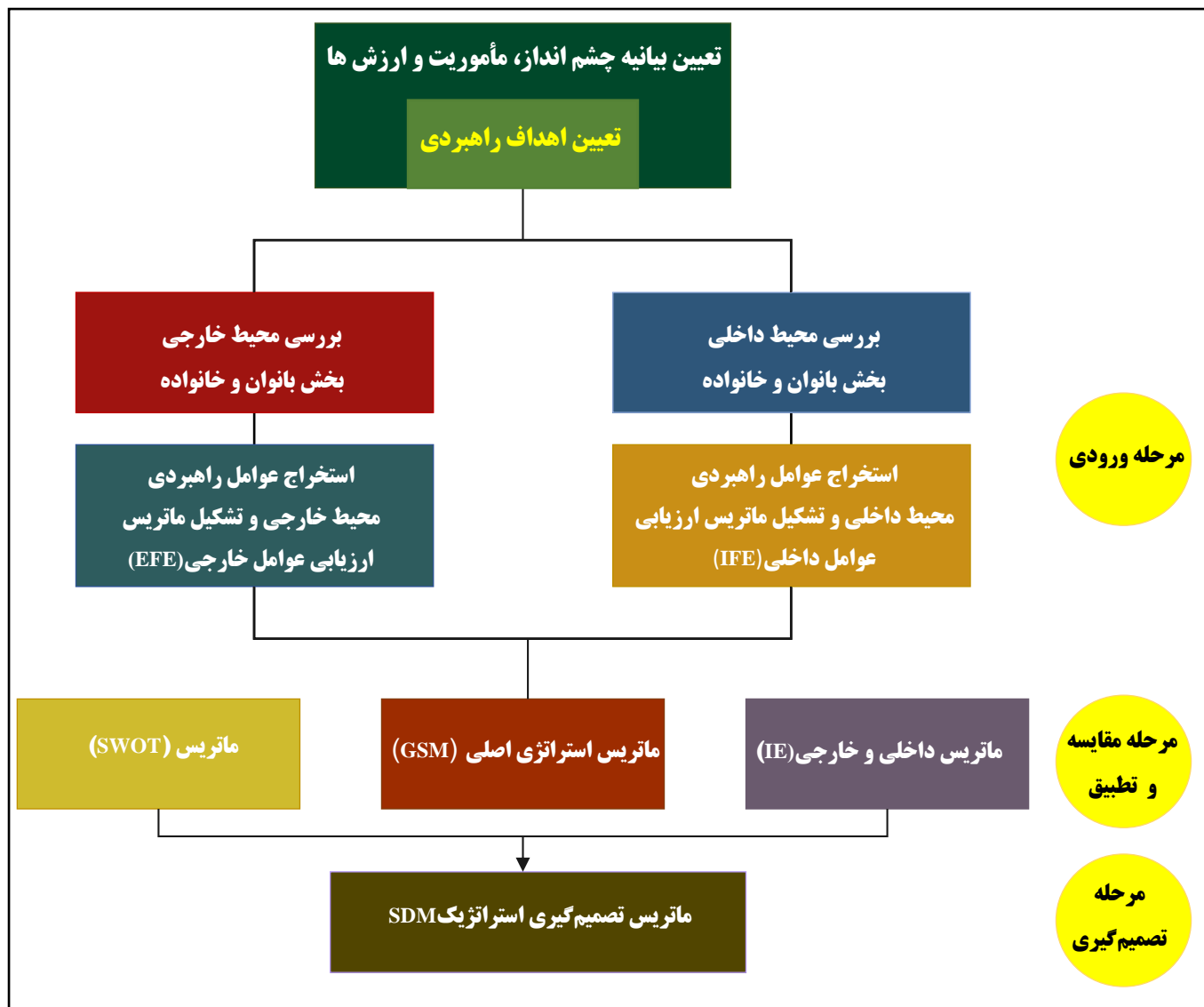
۲-۶) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش بانوان و خانواده

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

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

مرحله دوم که آن را **مرحله مقایسه و تطبیق** می‌نامند به انواع استراتژی‌های ممکن توجه دارد و به همین منظور بین عوامل داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می‌شود. ماتریس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)، ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG) ماتریس جنرال الکتریک (GE)، ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)، ماتریس استراتژی اصلی (GSM) و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPSCE) نیز روش‌ها یا ابزارهایی هستند که در مرحله دوم استفاده می‌شوند. در این پژوهش

از بین ۶ روش مقایسه و تطبیق با توجه به اطلاعات موجود در سازمان‌ها صرفاً از سه روش ماتریس (SWOT)، ماتریس (IE) و ماتریس (GSM) استفاده شده است.



نمودار ۲-۶: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک

لازم به ذکر است که ماتریس IE در فصل پنج تهیه شده است و ماتریس‌های SWOT و GSM در فصل‌های پنج و شش تهیه شده‌اند.

در **مرحله سوم** که آن را **مرحله تصمیم‌گیری** می‌نامند از روش ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) و یا ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) استفاده می‌شود. در ماتریس‌های مزبور از اطلاعات ارائه شده در مرحله اول استفاده می‌شود تا بتوان انواع استراتژی‌های قابل اجرا را که در مرحله دوم شناسایی شده‌اند، به شیوه‌ای عینی و بدون اعمال نظر شخصی ارزیابی و قضاوت کرد. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک

کمی (QSPM) و ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)، جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌نمایند و بدین‌گونه برای انتخاب استراتژی‌های خاص یک مبنای عینی (بدون اعمال نظر شخصی) را ارائه می‌دهند. با توجه به تعدد اهداف راهبردی و تنوع ماتریس‌های SWOT شکل گرفته از بین دو روش مرحله تصمیم‌گیری، روش ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) بکار گرفته شده است.

در به‌کارگیری تمامی یازده ماتریس (در این پژوهش ۶ ماتریس آن استفاده شده است) متعلق به الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی تدوین استراتژی باید یکپارچگی در قضاوت‌های شهودی و تجزیه و تحلیل‌های منطقی را در نظر داشت. برای تعیین استراتژی‌ها و هدف‌های بلندمدت بخش‌های یک سازمان نیز از روش‌های تدوین استراتژی استفاده می‌کنند. تجزیه و تحلیل‌های بخشی، مبنایی را به دست می‌دهند که می‌توان از آن طریق در سطح کل سازمان، استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و انتخاب نمود. مسئولیت تصمیم‌های استراتژیک همیشه بر عهده استراتژیست‌هاست و نمی‌توان آن‌ها را به حساب روش‌ها یا ابزارهای تحلیلی گذاشت. روی آوردن به فرآیند برنامه‌ریزی مبتنی بر عدد و رقم و روی گرداندن از فرآیند مبتنی بر بحث و گفتگو، موجب می‌شود که از پدیده عدم اطمینان، درک یا استنباطی نادرست به دست آید. این روش می‌تواند گفتگو و مباحثه را کاهش دهد، درحالی‌که برای درک مطالب، آزمون مفروضات و تقویت فرآیند یادگیری در سازمان از این ابزار یا وسایل استفاده می‌شود؛ بنابراین، استراتژیست‌ها باید متوجه چنین رویداد مخاطره‌آمیزی باشند و از ابزار تحلیلی برای تسهیل ارتباطات و نه از بین بردن آن‌ها، استفاده کنند. متأسفانه اگر اطلاعات عینی وجود نداشته باشد و اگر این اطلاعات به روش‌های علمی تجزیه و تحلیل نشود، در فرآیند تدوین استراتژی‌ها عواملی چون تعصبات شخصی، سیاست، احساسات یا عواطف، شخصیت و خطای هاله‌ای (تمایل به دادن وزن یا ضریب بسیار بالا به یک عامل) نقش اصلی را ایفا خواهند کرد.

در مرحله ورودی در فصول قبل (فصل پنجم) برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، روش‌هایی و رویه‌هایی ارائه شد. اطلاعات مربوط به این دو ماتریس، مبنایی را به دست می‌دهد که می‌توان بر آن اساس اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی سازمان/بخش را مقایسه کرد و تصمیم‌گیری نمود (در مرحله تصمیم‌گیری از ماتریس‌هایی استفاده می‌شود که در همین فصل شرح داده می‌شوند)

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

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

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

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

۳-۶) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)

ماتریس استراتژی‌های اصلی ابزار مناسبی برای تحلیل مواجهه سازمان/بخش با بازار و جامعه هدف خود است. این ماتریس (همچون ماتریس‌های آنسوف، SPSC، BCG، GE و...) عمدتاً در سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های انتفاعی که در فضای رقابتی فعالیت دارند، مورداستفاده قرار می‌گیرد. بر اساس این تکنیک استراتژی‌های کلان سازمان بر اساس دو پارامتر **رشد بازار** و **وضعیت رقابتی بنگاه (سازمان)** در بازار تعیین می‌گردد، اگرچه تحلیل‌های این ماتریس شهودی است؛ اما می‌تواند برای مدیران الگوی مناسب مواجهه با بازار را پیشنهاد دهد. بر اساس نمودار ۳-۶ زیر وضعیت رشد بازار به دو وضعیت رشد سریع و رشد کند قابل تقسیم‌بندی است که اندازه‌گیری آن بر اساس تکنیک‌های دیگر ذکر شده و نتایج تحقیقات بازار انجام گردیده و در نمودار نقطه‌یابی می‌گردد. از سوی دیگر وضعیت رقابتی بنگاه نیز در دو حیطه وضعیت رقابتی قوی و وضعیت رقابتی ضعیف قابل تقسیم است که دو سوی محور افقی خواهند بود اندازه‌گیری وضعیت رقابتی نیز می‌تواند؛ مثلاً با استفاده از شاخص سهم بازار تعیین گردد این عوامل **چهار وضعیت استراتژیک متفاوت** را برای سازمان ایجاد می‌کند که در تکنیک ماتریس استراتژی اصلی ویژگی‌های هر یک تشریح گردیده است.

الف) خانه اول (رشد سریع بازار - موقعیت رقابتی قوی): سازمان‌هایی که وضعیت آن‌ها در این

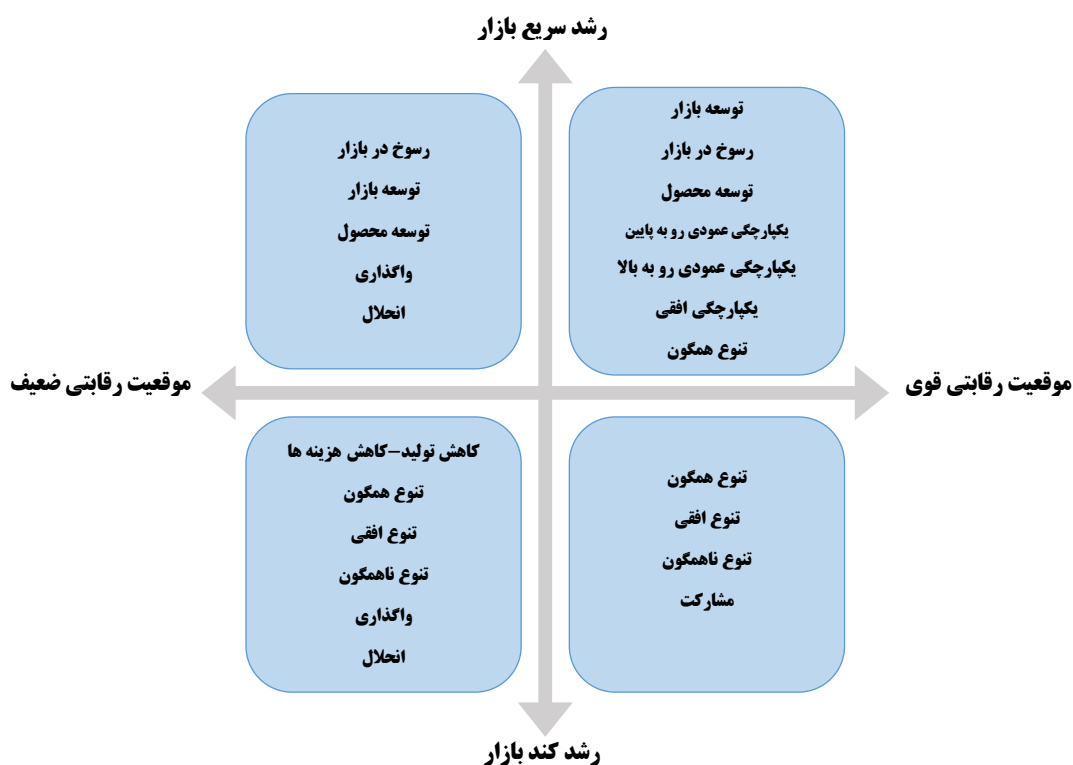
خانه قرار می‌گیرد بهترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند؛ زیرا از نظر محیطی در شرایط رشد بازار، میزان

تقاضا از عرضه پیشی گرفته است پس شاید اصلی‌ترین استراتژی در این مقطع **رسوخ در بازار و افزایش سهم** در آن باشد، میزان تقاضا ریسک‌پذیری استراتژی‌های تهاجمی را کاهش می‌دهد، بنابراین در این خانه معمولاً **رویکرد تهاجمی** دنبال می‌گردد. پس از آن **رویکرد توسعه بازارهای جدید** مفید است و اگر شرکت از توان مالی بالایی برخوردار باشد با انجام ادغام‌های عمودی 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 کاهشی** مانند واگذاری بخشی از سازمان یا انحلال در دستور کار خواهد بود.

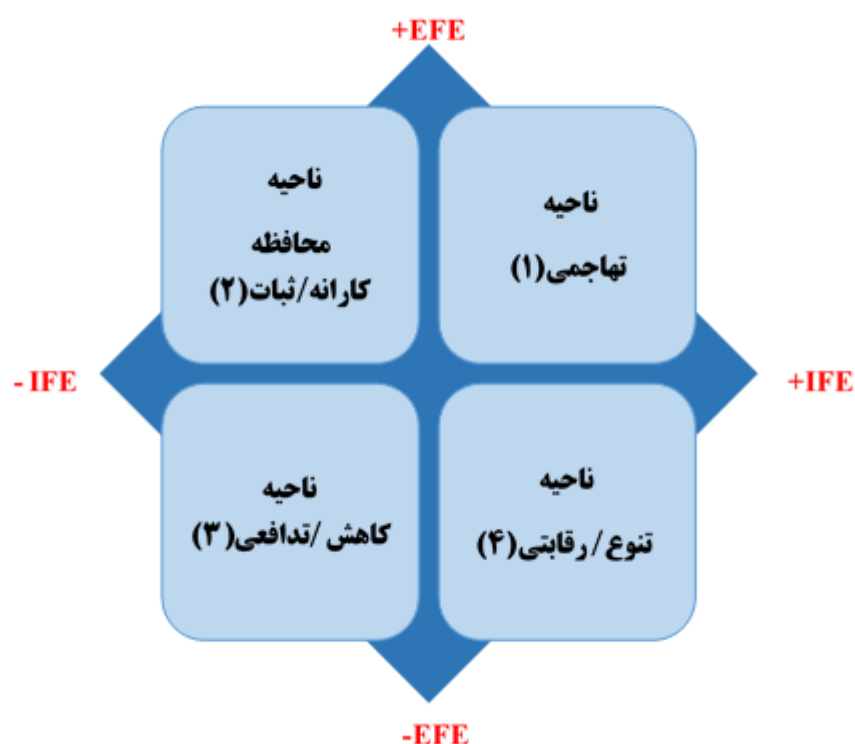
ج) خانه سوم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی ضعیف): سازمان‌هایی که در این خانه قرار می‌گیرند بدترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند. رشد کند بازار دورنمای خوبی را برای سازمان مجسم نمی‌سازد و موقعیت رقابتی ضعیف هم امکان بهره‌برداری از حداقل‌های موجود را فراهم نمی‌سازد. پس عاقلانه است که در این وضعیت سازمان میزان قابل توجهی از منابع خود را کاهش دهد تا از ضررهای آتی جلوگیری شود و منابع لازم برای تغییر فراهم گردد. با **استراتژی تنوع ناهمگون** هم می‌توان ریسک‌پذیری این وضعیت را تا حدودی کاهش داد و نهایتاً سازمان یا باید به کسب‌وکار خود تنوع بخشیده و وارد حیطه‌های جدید گردد یا **استراتژی‌های کاهش و واگذاری و انحلال** را در پیش گیرد.

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



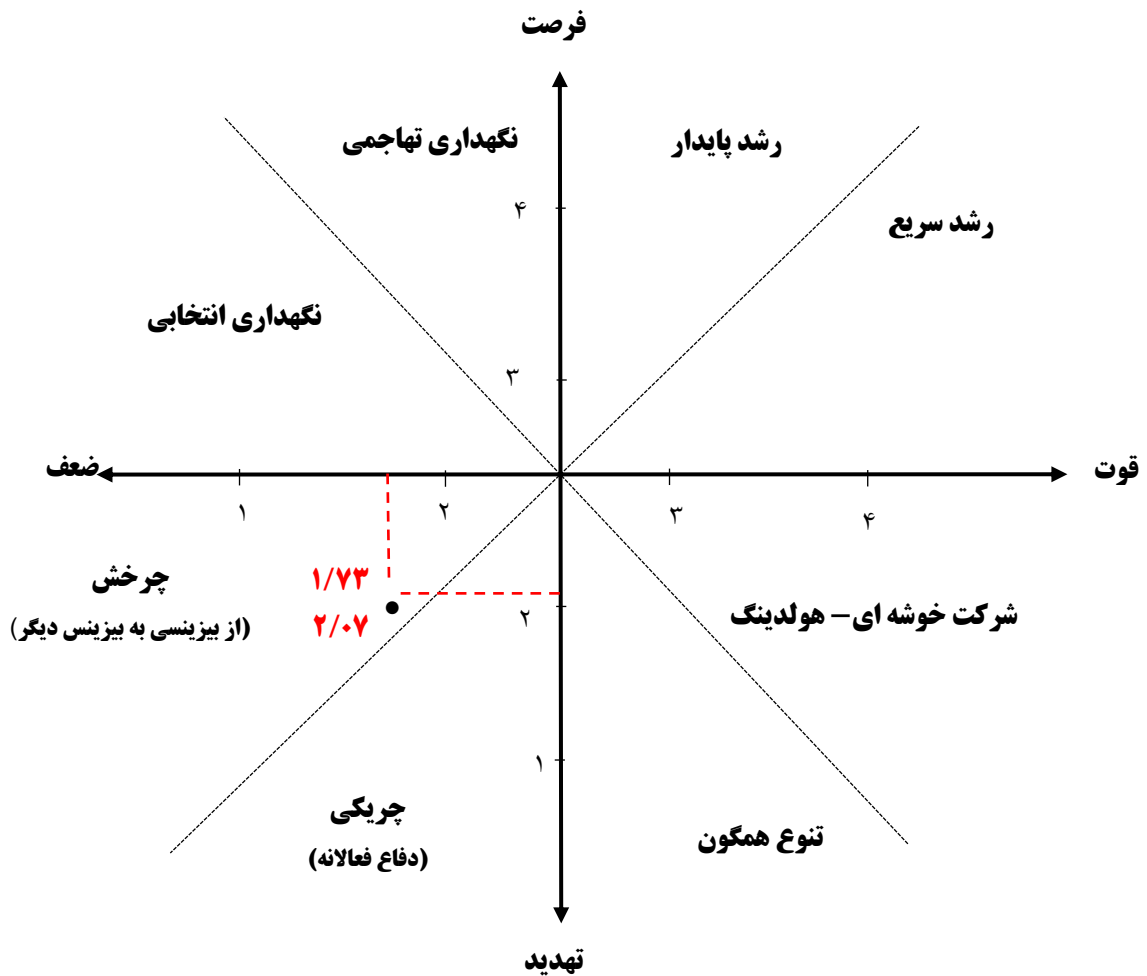
نمودار ۳-۶: ماتریس استراتژی اصلی

ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای مدل SWOT: تحلیل SWOT علاوه بر اینکه به عنوان جایگزین ماتریس اقدام و موقعیت استراتژیک (SPACE) مورد استفاده قرار می‌گیرد در برخی از منابع به ویژه در سازمان‌های متعلق به بخش دولتی و غیرانتفاعی جایگزین ماتریس استراتژی اصلی نیز می‌باشد. مطابق این تکنیک در تحلیل SWOT نیز هر سازمان در هر وضعیتی که باشد روی یکی از خانه‌های متعلق به ماتریس استراتژی‌های اصلی قرار می‌گیرد. در ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای مدل SWOT، محور Y-ها به فرصت‌ها و تهدیدها و محور X-ها به قوت‌ها و ضعف‌ها اختصاص می‌یابد. بر اساس آنچه در شکل زیر آمده است فرصت‌های محیطی سازمان روی محور Y-ها با اعداد مثبت (بین ۲/۵ تا ۴)، تهدیدها روی محور Y-ها با اعداد منفی (بین ۱ تا ۲/۵)، نقاط قوت، روی محور X-ها با اعداد مثبت (بین ۲/۵ تا ۴) و نقاط ضعف روی محور X-ها با اعداد منفی (بین ۱ تا ۲/۵) قرار می‌گیرد و پس از مشخص شدن نمرات ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE)، جایگاه سازمان در یکی از خانه‌های ۱ تا ۴ قرار می‌گیرد. خانه ۴ به استراتژی‌های توسعه‌ی تهاجم، خانه ۲ و ۳ استراتژی‌های ثبات و تنوع و خانه ۴ استراتژی‌های کاهش یا دفاعی اختصاص می‌یابد.



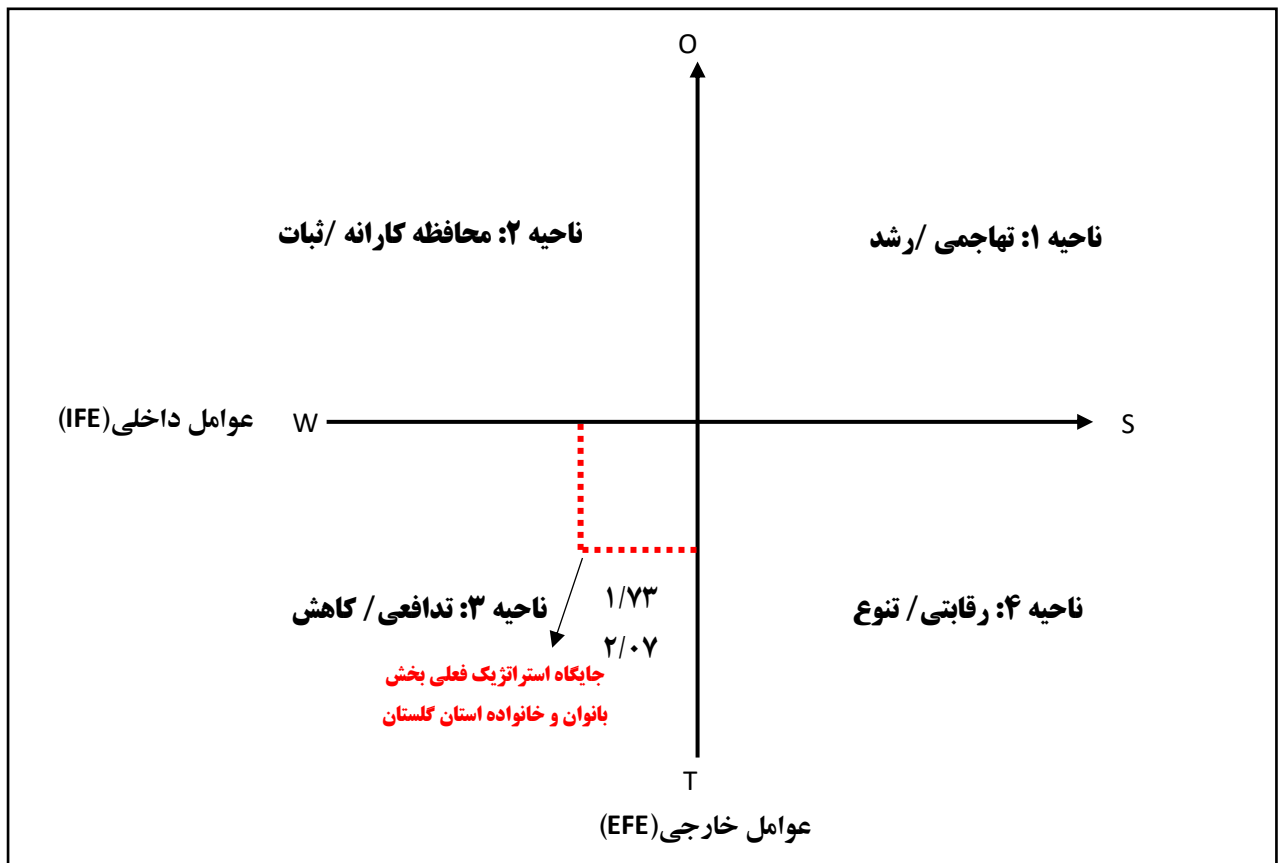
نمودار ۴-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT

همانگونه که در فصل قبل برای تعیین موقعیت فعلی استراتژیک بخش بانوان و خانواده استفاده شده است، نمونه دیگر ماتریس استراتژی اصلی بر اساس مدل تحلیلی SWOT توسط یکی از اساتید دانشگاه اقتصاد اندونزی ارائه شده است. مطابق این مدل علاوه بر استفاده از نمرات ماتریس‌های IFE و EFE هر یک از نواحی چهارگانه رشد/تهاجمی، ثبات/محافظه کارانه، کاهش/تدافعی و تنوع/رقابتی به دو بخش تقسیم شده‌اند که در مجموع ۸ ناحیه مجزا تشکیل و معرفی شده است.



نمودار ۵-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸- ناحیه‌ای)

بحث و تحلیل: باتوجه به توضیحات مربوط به ماتریس استراتژی اصلی، نمودارهای ۶-۶ و ۶-۸، نمرات ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE) و ناحیه‌ای که بخش بانوان و خانواده استان گلستان در آن قرار گرفته است، استراتژی اصلی این بخش تعیین و معرفی گردیده است.



نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش بانوان و خانواده استان گلستان

مطابق نمودار ۶-۶ و نمودار ۶-۷ استراتژی‌های پیشنهادی بخش تدافعی و کاهش که بخش بانوان و خانواده استان گلستان در آن قرار گرفته است شامل "کاهش تولید-کاهش هزینه‌ها"، "تنوع همگون"، "تنوع افقی"، "تنوع ناهمگون"، "واگذاری" و "انحلال" می‌باشد.

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

از منظر ماتریس ۸-ناحیه‌ای نیز این بخش در ناحیه پنجم یعنی چرخش (از بیزینسی به بیزینس دیگر) قرار گرفته است و بدین معنی است که تهدیدات محیطی بالا و نقاط قوت متوسط مجال حرکت‌های مخاطره‌آمیز را به بخش بانوان و خانواده استان نمی‌دهد.

ناحیه چرخش (از بیزینسی به بیزینس دیگر) 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. در ادامه با توجه به متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف راهبردی مرتبط به فرازهای مهمی که باعث انتخاب استراتژی اصلی شده‌اند، پرداخته شده است:

مأموریت

بخش بانوان و خانواده استان گلستان بعنوان هماهنگ کننده و میاندار به دنبال تعالی حوزه زنان و خانواده، تقویت و تحکیم نهاد خانواده، تضمین بقاء نسل و جمعیت (زادآوری)، تقویت ایمان و فرهنگ اسلامی خانواده و تقویت هویت مادری می‌باشد.

همچنین این بخش بعنوان متولی سیاست‌گذاری بدنبال اصلاح فرهنگ سازمانی، تقویت کارکردهای حاکمیتی و اجتماعی خانواده، تعالی حوزه زنان و خانواده، حفظ و تعالی جایگاه خانواده در کلیه سیاستگذاری‌ها، جریان سازی فکری در حوزه زنان و خانواده براساس ارزش‌های ملی و دینی می‌باشد.

این بخش با تقویت نقش محوری و پیشرانی بانوان در اجتماع، ایجاد و تقویت جامعه خانواده محور، تقویت و توسعه فعالیت‌های بین‌المللی زنان، فرهنگ‌سازی و اصلاح باورهای جامعه نسبت به جایگاه زنان در تصمیم‌گیری، سهم بانوان در مدیریت و توزیع قدرت

نهایتاً این بخش با رویکرد پیشرفت و توسعه پایدار، ارتقاء سرمایه‌های انسانی، توزیع عادلانه ثروت و امکانات، کمک به چرخش اقتصاد جامعه، مشارکت کامل و برابر زنان در حوزه‌های مدنی، سیاسی، اقتصادی فعالیت می‌نماید.

چشم‌انداز

«بخش بانوان و خانواده استان گلستان» با استفاده از فناوری‌های روز بویژه ICT بدنبال اصلاح ساختار سازمانی خود در راستای هویت بخشی بانوان بعنوان پیشران جامعه و تحکیم بخش بنیان خانواده، مشارکت بانوان در قدرت و مدیریت به منظور برقراری عدالت و مساوات در جامعه می‌باشد.

این بخش همچنین با گسترش گفتمان الگوی سوم، افزایش نرخ مشارکت بانوان، توانمندسازی زنان مدیر و نخبه، برنامه‌ریزی در راستای ایجاد شور و نشاط در خانواده و الگوسازی از بانوان و معرفی به جامعه در پی تحقق چشم‌انداز خود می‌باشد.

نهایتاً این بخش با توسعه برنامه‌ریزی در بخش بانوان (برنامه محوری)، توانمندسازی و اشتغال بانوان، جانشین‌پروری و استفاده از ظرفیت فرهیختگان بانو، تقویت رویکرد ارزش‌گذاری فعالیت‌های بانوان در خانواده و افزایش بهره‌وری بدنبال تقویت نقش زنان در اقتصاد استان می‌باشد.

ارزش‌های مرتبط

- وفاداری
- گذشت و فداکاری
- اخلاق مداری
- قانون مداری
- برنامه محوری

اهداف راهبردی مرتبط

- کارآفرینی، بهبود فضای کسب و کار و اشتغال‌زایی خانواده محور
- ارتقاء سرمایه انسانی (مهارت‌افزایی، توانمندسازی بانوان و ...)
- ارتقای کارکردهای خانواده (فرهنگ‌سازی، آموزش، تربیت فرزند، فقرزدایی و...) و افزایش جمعیت (ازدواج و...)
- گفتمان‌سازی برای ترویج الگوی سوم زن مسلمان ایرانی و نقش‌آفرینی بانوان در عرصه خانواده و اجتماع و ترویج سبک زندگی اسلامی ایرانی
- اصلاح و تقویت ساختار سازمانی، توسعه روابط و تعاملات بخش زنان و خانواده و تعالی کارکردهای حوزه زنان و خانواده
- افزایش بهره‌مندی جامعه از سرمایه انسانی زنان و تقویت نقش محوری و پیشرانی بانوان در اجتماع
- افزایش همگرایی قومی- مذهبی و توسعه آگاهی‌های عمومی و اجتماعی با محوریت زنان
- گسترش رویکرد برنامه محوری و پیشرفت و توسعه پایدار

نتیجه‌گیری

نحوه مشارکت و حضور اجتماعی زنان در طول تاریخ کند و همواره با حساسیت همراه بوده است. با ظهور دین اسلام تا حدودی شرایط سخت زنان تعدیل شد و رویه‌ها و قواعد متحجرانه نسبت به زنان و دختران به شدت منع گردید و قرآن و سنت، رویه‌های حمایت گونه از حقوق و مسئولیت‌های زنان را ارتقا بخشیدن بطوریکه اشتغال زنان در عصر پیامبر (ص) به شکلی گسترده دیده می‌شد و زنان در تمامی شغل‌های رایج آن زمان از قبیل پزشکی، تجارت و صنایع دستی حضور داشتند (مهریزی، ۱۳۷۸). روندهای حضور اجتماعی زنان در سده‌های پس از ظهور اسلام به ویژه در سده‌های میانی موجی از جنبش‌های و نهضت‌های مساوات طلبانه زنان و مردان را در قالب مفاهیم فمینیستی در پی داشت که با افراط و تفریط‌هایی مواجه گشت و بنیاد خانواده را در جوامع غربی به شدت متزلزل کرد.

در حال حاضر انقلاب اسلامی فرصت تازه‌ای را در اختیار زنان ایرانی قرارداد تا ضمن مشارکت در امور اجتماعی، سیاسی و فرهنگی استعداد بالقوه خود را به ظهور رسانیده و مشارکتی گسترده در امور مهم و سرنوشت ساز کشور داشته باشند. در واقع، تحول اساسی در مشارکت اجتماعی و سیاسی زنان در فرایند شکل‌گیری انقلاب اسلامی ایران به وقوع پیوست و این روند با مشارکت فعال آنان در بسیج و امور مربوط به جنگ تحمیلی و همچنین، فعالیت‌های مدنی پس از جنگ نهادینه گردید. می‌توان گفت مشارکت زنان پس از انقلاب اسلامی افزایش یافته و امروزه زنان با افزایش میزان سواد و گسترش آموزش عالی به توانمندی‌های خود واقف شده‌اند و طالب سهم بیشتری از مدیریت خانواده و جامعه‌اند و انتظار پایگاه و موقعیت‌های بالاتری را دارند.

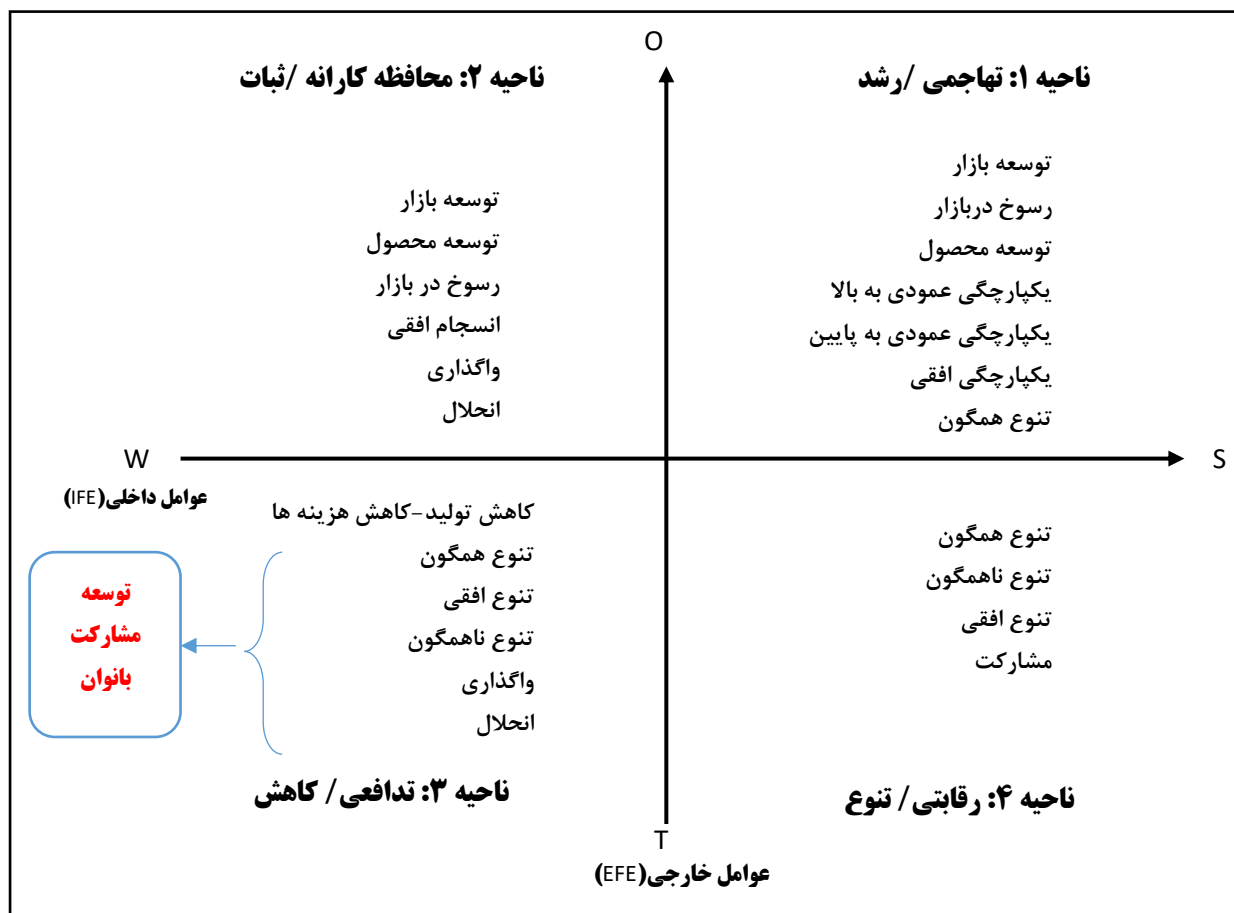
در استان گلستان نیز دغدغه مشارکت زنان وجود داشته است. این استان با داشتن مجموعه‌ی متنوعی از اقوام مختلف در نقاط مختلف استان در شهر و روستا شرایط مناسبی را جهت زندگی افراد فراهم نموده است همچنین بر اساس نتایج سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۹۵ از جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفری استان گلستان، تعداد ۹۳۸۳۲۷ نفر (۵۰/۲۱٪) مرد و ۹۳۰۴۹۲ نفر (۴۹/۷۹٪) زن می‌باشند. لیکن علیرغم تأکیدات زیاد در مورد مشارکت زنان در جامعه، همچنان نرخ مشارکت پایین است. از اینرو باید فرصت‌هایی برای ایجاد مشارکت عادلانه همه اقشار جامعه فراهم نمود و همه از مزایای اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و آموزشی بهره‌مند گردند. با توجه به اینکه زنان نیمی از منابع جامعه می‌باشند و از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند باید سعی نمود تا نقش و مشارکت آنان را در فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی استان بالا برد.

در این راستا ماموریت بخش بانوان و خانواده به عنوان هماهنگ کننده و میاندار به دنبال تعالی حوزه زنان و خانواده تعریف شده و چشم انداز نیز مشارکت بانوان در قدرت و مدیریت تعریف شده است که این امر با توسعه مشارکت بانوان محقق می شود. پدیده مشارکت را می توان فرآیند سهیم شدن در تصمیم های اثرگذار بر زندگی شخصی و جامعه محل زندگی تعرف کرد. (هارت، ۱۳۸۰)

در موضع مشارکت داشتن حق رأی و حضور در تجمع ها کافی نیست بلکه باید ضمن هویت بخشی به زنان و افزایش نقش آن ها در خانواده زمینه فعالیت های شغلی و مشارکت اقتصادی آن ها نیز فراهم شود و این موضوع نیازمند تغییر رویکرد اساسی از دیدگاه فعلی است.

به منظور مشارکت بانوان در قدرت و مدیریت لازم است در دوره گذار از انزوای تاریخی زنان، با نهادینه شدن مشارکت، زمینه توانمندسازی و پیشرو بودن بانوان فراهم شود تا از استعداد و توانمندی این بخش مهم از جامعه نیز بطور بهینه استفاده شود از طرفی زنان نیز می بایست بدون مقایسه خود با دیگران تنها بر رشد فردی خودشان تمرکز کرده تا استعداد درونی خود را کشف کنند.

بدیهی است با ورود این بخش (که نیمی از افراد جامعه را تشکیل می دهند) در عرصه های سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی و بهره بردن از توان، فکر و اندیشه آن ها در جهت فعالیت های اقتصادی و ارزش افزوده حاصل از فعالیت آن ها زمینه تحقق چشم انداز استان یعنی تجمهر فراهم شده و توسعه رفاه عمومی و بهروزی شهروندان نیز با افزایش توانمندی سهم ۵۰ درصدی بانوان فراهم خواهد شد. لذا استراتژی اصلی این بخش توسعه مشارکت بانوان با هدف مشارکت معقول و منطقی با حفظ اصول و پایبندی به قوانین و قواعد شرعی، دینی و ملی جهت رسیدن به حقوق برابر، پیشنهاد شده است.



نمودار ۶-۷: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش بانوان و خانواده

از این رو در جمع‌بندی نهایی همانگونه که در نمودار ۶-۷ نمایش داده شده است؛ "توسعه مشارکت بانوان" به عنوان استراتژی اصلی بخش بانوان و خانواده استان گلستان تعیین گردیده است.

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

برای انجام این تجزیه و تحلیل از ماتریس SWOT استفاده می‌شود. این ماتریس که در نمودار ۹-۶ نشان داده شده است، یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران به وسیله آن، اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن و با توجه به ماتریس استراتژی اصلی، انواع استراتژی‌های ممکن را ارائه کنند. استراتژی‌های ممکن را می‌توان در دسته‌های SO، WO، ST، WT برشمرد.

مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس SWOT است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد. در 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 احصا شود.

برای ساختن یک ماتریس SWOT باید ۸ مرحله را طی کرد:

- ۱) وارد کردن فهرست فرصت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۹-۶
- ۲) وارد کردن فهرست تهدیدهای اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۹-۶
- ۳) وارد کردن فهرست قوت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۹-۶
- ۴) وارد کردن فهرست ضعف‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۹-۶
- ۵) مقایسه نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی با هم و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در خانه مربوطه در گروه «استراتژی‌های SO»
- ۶) مقایسه نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در خارج از سازمان و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در گروه «استراتژی‌های WO»
- ۷) مقایسه نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن در گروه «استراتژی‌های ST»
- ۸) مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در گروه «استراتژی‌های WT»

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

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

۲-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی WO: هدف از این استراتژی‌ها این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری کند.

۳-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی ST: سازمان‌ها در اجرای این استراتژی‌ها، می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدها موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آن‌ها را از بین ببرند. البته یک سازمان قوی به ناگزیر در محیط خارجی با تهدیدهایی روبرو خواهد شد.

۴-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی WT: سازمان‌هایی که این استراتژی‌ها را به اجرا 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 روبه‌رو می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی می‌کوشد برای حفظ بقاء از فعالیت‌های خود بکاهد (استراتژی‌های کاهش یا واگذاری)، در سازمان‌های دیگر ادغام شود، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل شود.

تهدیدات - T تهدیدات را فهرست کنید	فرصت‌ها - O فرصت‌ها را فهرست کنید	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
استراتژی‌های WO با بهره جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید	استراتژی‌های SO با بهره جستن از قوت‌ها درصد بهره‌برداری از فرصت‌ها برآید.	نقاط قوت - S نقاط قوت را فهرست کنید
استراتژی‌های WT نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدها پرهیز کنید	استراتژی‌های ST برای احتراز از تهدیدها از نقاط قوت استفاده کنید	نقاط ضعف - W نقاط ضعف را فهرست کنید

نمودار ۸-۶: ماتریس (SWOT)

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

همانگونه که در مورد نحوه تهیه ماتریس SWOT یا TOWS گفته شد برای تشکیل این ماتریس می‌بایست مهم‌ترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات بخش بانوان و خانواده 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 بانوان و خانواده منابع که مطابق نمودار ۸-۶ از جای گذاری ماتریس‌های IFE و EFE تشکیل می‌شود با این فرمول یک ماتریس ۷۷ در ۱۲۳ می‌شود. از آنجا که تولید استراتژی بخشی توسط گروهی از نخبگان و کارشناسان

صورت می‌گیرد (نه ماشین و نرم‌افزار)، اگر تعداد متغیرهای ماتریس SWOT از یک عددی بیشتر شود خطای انسانی زیاد می‌شود؛ بنابراین توصیه همه نظریه‌پردازان استراتژی کاهش تعداد متغیرهاست.

از طرف دیگر اگر تعداد متغیرها برای هریک از چهار عامل ماتریس SWOT کاهش یابد، متغیرهای ارزشمندی که از درون هزاران داده پس از پردازش اطلاعات 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، تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ۱۲ هدف راهبردی و استراتژی اصلی «توسعه مشارکت بانوان» بخش بانوان و خانواده استان بسیار حیاتی می‌باشند.

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

در علوم سیاسی مفهومی وجود دارد تحت عنوان "هدف - وسیله (MEANS-ENDS)" که در فلسفه و اخلاق تحت عنوان "رابطه هدف و وسیله" تعریف می‌شود. این مفهوم یکی از تعاریف استراتژی هم هست جایی که نظریه‌پردازان مدیریت استراتژی را «وسیله تحقق هدف» بیان می‌کنند. بدین معنی که در سازمان‌ها و حتی زندگی شخصی راهکارها (استراتژی‌ها) به اهداف چسبیده‌اند و به‌نوعی ملازم هم هستند، از این رو برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۲ گانه یک ماتریس SWOT مستقل در مقیاس ۲۵ در ۲۵ تشکیل شده است که متغیرهای ۴ گانه SWOT اولویت‌دار که بیشترین ارتباط را با آن هدف راهبردی دارند از داخل ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده‌اند بطوریکه هم تعداد متغیرها به مقدار قابل قبولی کاهش یافته است و هم تمامی متغیرهای تولید شده ارزشمند برای تولید استراتژی‌های بخشی در گستره ۱۲ هدف راهبردی بکار گرفته شده است.

جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش بانوان و خانواده استان گلستان

ردیف	شرح اهداف راهبردی	منابع و مآخذ شناسایی و استخراج اهداف راهبردی
۱	کارآفرینی، بهبود فضای کسب و کار و اشتغال‌زایی خانواده محور	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز+برنامه ششم+شرح وظایف
۲	ارتقاء سرمایه انسانی (مهارت افزایی، توانمندسازی بانوان و...)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز+برنامه ششم
۳	ارتقای کارکردهای خانواده (فرهنگ سازی، آموزش، تربیت فرزند، فقرزدایی و...) و افزایش جمعیت (ازدواج و...)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز+برنامه ششم
۴	گفتمان سازی برای ترویج الگوی سوم زن مسلمان ایرانی و نقش آفرینی بانوان در عرصه خانواده و اجتماع و ترویج سبک زندگی اسلامی ایرانی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۵	ارتقای نشاط اجتماعی (ورزش، سلامت، آسیب‌های اجتماعی)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ شرح وظایف
۶	گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات در بخش بانوان و خانواده	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۷	اصلاح و تقویت ساختار سازمانی، توسعه روابط و تعاملات بخش زنان و خانواده و تعالی کارکردهای حوزه زنان و خانواده	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۸	ترویج الگوی زیست عقیقانه، ارتقای ارزش‌های انقلابی اسلامی و ترویج فرهنگ ایثار و مقاومت	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۹	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش در بخش بانوان و خانواده	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ شرح وظایف
۱۰	افزایش بهره‌مندی جامعه از سرمایه انسانی زنان و تقویت نقش محوری و پیشرانی بانوان در اجتماع	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم
۱۱	افزایش همگرایی قومی- مذهبی و توسعه آگاهی‌های عمومی و اجتماعی با محوریت زنان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم
۱۲	گسترش رویکرد برنامه محوری و پیشرفت و توسعه پایدار	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

بنابراین، مطابق چارچوب مفهومی برای تولید و تدوین استراتژی‌های بخشی بانوان و خانواده 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 ۱۲ هدف راهبردی بخشی بانوان و خانواده تعریف شده است که در جدول ۱-۶ مجدداً فهرست آن‌ها نمایش داده شده است.
- **ثانیاً** به کمک چارچوب تهیه ماتریس SWOT یا TOWS (نمودار ۹-۶) و بر اساس روش بینابینی که در صفحه قبل اشاره شد برای تولید استراتژی‌های بخشی به منظور تحقق هریک از اهداف راهبردی اقدام به تشکیل ماتریس‌های (SWOT) مستقل از طریق جایگذاری قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای اولویت‌دار و مرتبط به هر یک از اهداف راهبردی در ستون‌ها و سطرها مربوطه شده است.

➤ **ثالثاً** با ارائه ماتریس‌های ۱۲ گانه تهیه شده با راهنما به اعضای کارگروه و برگزاری جلسات کانونی با مشارکت مدیران و کارشناسان دستگاه‌های مرتبط اقدام به تولید تعداد ۱۰۰ استراتژی بخش بانوان و خانواده شده است که در نهایت برای رتبه‌بندی وارد مرحله تصمیم‌گیری استراتژیک در ماتریس SDM شده است.

➤ **رابعاً** به منظور اطلاع و بهره‌برداری ۱۲ ماتریس (SWOT) تشکیل شده متناظر با ۱۲ هدف راهبردی بخش بانوان و خانواده استان به همراه تعداد ۱۰۰ استراتژی تولید شده در بخش ضمائم گزارش سند استراتژیک بخش ارائه شده است.

۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

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

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

جدول ۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

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

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

➤ **مرحله اول:** استراتژی‌هایی را که سازمان باید به اجرا درآورد یا آن‌ها را مورد توجه قرار دهد را مشخص نماید (استراتژی‌های خروجی از ماتریس‌های SWOT). این استراتژی‌ها را در قالب گزینه‌های استراتژیک در ستون دوم ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک فهرست کنید.

➤ **مرحله دوم:** پس از مشخص شدن استراتژی‌ها، به هر یک از این استراتژی‌ها باید توسط مدیران ارشد و کارشناسان خبره ضریب اهمیتی تخصیص داده شود و در ستون سوم، ستون ضریب اهمیت گنجانده شود که مجموع این ضرایب اهمیت برابر با عدد ۱ خواهد بود.

➤ **مرحله سوم:** ستون‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری را با اعدادی بین ۱ تا ۴ تکمیل کنید. عدد ۱ نشان‌دهنده بسیار ضعیف بودن استراتژی در رابطه هر یک از شاخص‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری خواهد بود، عدد ۲ به معنی ضعیف بودن استراتژی، عدد ۳ نشان‌دهنده وضعیت خوب استراتژی و در نهایت عدد ۴ نشان‌دهنده این است که استراتژی در شاخص موردنظر وضعیت بسیار خوبی دارد.

➤ شاخص امکان‌پذیری، نشان‌دهنده این مسئله است که استراتژی موردنظر با توجه به شرایط موجود تا چه میزان قابلیت اجرایی دارد.

➤ شاخص مقبولیت نشان‌دهنده این مسئله است که تا چه میزان استراتژی موردنظر در بین مدیران ارشد و کارکنان سازمان پذیرفته شده است و با مسائل استراتژیکی که موردنظر آن‌ها است، همخوانی دارد.

➤ شاخص سازگاری یا تناسب نیز به میزان تناسب، هماهنگی و همراستایی استراتژی موردنظر با چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی اصلی بخش اشاره دارد.

➤ **مرحله چهارم:** اعداد ستون‌های سوم تا ششم (ضریب اهمیت، امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری) در یکدیگر ضرب شده و در ستون هفتم قرار می‌گیرد.

➤ **مرحله پنجم:** نمرات نهایی استراتژی‌های مختلف با یکدیگر مقایسه شده و استراتژی‌های بالاترین نمره، در اولویت‌های بالاتری قرار می‌گیرند و در قالب اولویت در ستون آخر ماتریس رتبه‌بندی می‌شوند.

نکته قابل توجه در اولویت‌بندی استراتژی‌های بخشی این است که این استراتژی‌ها حتی‌الامکان باید در راستای استراتژی پیشران و اصلی استان (تجمّر)، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی اصلی (**توسعه مشارکت بانوان**) بخش بانوان و خانواده استان انتخاب شوند. البته برخی از صاحب‌نظران تأکید دارند که مدیران ارشد و کارشناسان خبره در کارگروه بانوان و خانواده استان به دلیل اینکه این بخش در ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک در ناحیه WT قرار گرفته است از این رو باید صرفاً به استراتژی‌هایی که در ناحیه تدافعی/کاهش (ناحیه WT) تولید شده‌اند، ضریب اهمیت داده و سپس به امکان‌پذیری، مقبولیت، سازگاری استراتژی‌ها نمره داده شود تا براین اساس اولویت

استراتژی‌ها مشخص شوند. همانگونه که در ادامه ملاحظه می‌شود کلیه استراتژی‌های تولید در چهار ناحیه WO،ST،SO و WT وارد ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) شده‌اند.

حال که استراتژی اصلی بخش بانوان و خانواده استان گلستان تعیین شد، اولویت‌بندی و رتبه-بندی استراتژی‌های بخشی معنادارتر و به مراتب راحت‌تر می‌باشد.

۷-۶) استراتژی‌های بخشی: بخش بانوان و خانواده استان گلستان

هدف راهبردی ۱: کار آفرینی، بهبود فضای کسب و کار و اشتغال‌زایی خانواده محور

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

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱/۲۶۵	۴	۴	۳/۵	۰/۱۱	حمایت از الگوهای موفق و فعالان پیشران کسب و کار اجتماعی و خانواده محور و نقش آفرینی حلقه‌های میانی بانوان و خانواده به منظور اشتراک تجربیات	SO1	۱
۲	۱/۱	۴	۳/۵	۳/۵	۰/۱	راهبری در گفتمان سازی الگوهای صحیح کسب و کار مبتنی بر الگوی سوم زن	SO3	۲
۳	۰/۹۵	۴	۳	۲/۵	۰/۱	راهبری تدوین زنجیره‌های تأمین کسب و کار خانواده محور	SO4	۳
۴	۰/۹	۴	۳/۵	۲/۵	۰/۰۹	توسعه و حمایت از زیست بوم استانی اشتغال با اولویت مشاغل خانواده محور، دانش‌بنیان و مراکز شتابدهی با رویکرد حل مسائل بانوان و خانواده	WO1	۴
۵	۰/۸۱	۳/۵	۳	۲/۵	۰/۰۹	زمینه‌سازی برای حضور و نقش آفرینی مؤثر بانوان کارآفرین در عرصه‌های دارای مزیت اشتغال در جامعه	SO2	۵
۶	۰/۸	۳/۵	۳/۵	۳	۰/۰۸	بسترسازی جهت ارتقاء سواد مالی و اقتصادی بانوان	WT1	۶
۶	۰/۸	۴	۳/۵	۲/۵	۰/۰۸	بسترسازی حفظ شئون اخلاقی و منزلت زنان به ویژه زنان سرپرست خانوار در فضای کسب و کار	WT4	۷
۷	۰/۷۶	۳/۵	۳/۵	۲/۵	۰/۰۸	حمایت از صندوق‌های خرد زنان روستایی در ایجاد اشتغال‌های خانواده محور	ST1	۸
۸	۰/۶۶۵	۴	۳/۵	۲	۰/۰۷	نظارت بر متناسب‌سازی زیست بوم اشتغال با اقتضات توسعه صنایع سبک نظیر پوشاک، فرش، صنایع دستی و ...	ST3	۹
۹	۰/۶۴	۳	۳	۲	۰/۰۸	راهبری و نظارت بر تدوین ساز و کارهای مهارتی بانوان با متناسب‌سازی کیفی و کمی آموزش تربیت حرفه‌ای	WT2	۱۰
۱۰	۰/۵۱	۳/۵	۲/۵	۲/۵	۰/۰۶	هماهنگی در ایجاد بسترهای مشوقانه مهاجرت معکوس با ایجاد زمینه‌های اشتغال و درآمد زایی بومی و منطقه‌ای	ST4	۱۱
۱۱	۰/۴۲	۳	۲/۵	۱/۵	۰/۰۶	هدایت و تسهیل ورود فارغ التحصیلان مستعد به کسب و کارهای نوآورانه و مشاغل آزاد	ST5	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
کار آفرینی، بهبود فضای کسب و کار و اشتغال‌زایی خانواده محور	حمایت از الگوهای موفق و فعالان پیشران کسب و کار اجتماعی و خانواده محور و نقش آفرینی حلقه‌های میانی بانوان و خانواده به منظور اشتراک تجربیات	راهبری در گفتمان سازی الگوهای صحیح کسب و کار مبتنی بر الگوی سوم زن	راهبری تدوین زنجیره‌های تأمین کسب و کار خانواده محور	توسعه و حمایت از زیست بوم استانی اشتغال با اولویت مشاغل خانواده محور، دانش‌بنیان و مراکز شتابدهی با رویکرد حل مسائل بانوان و خانواده	زمینه‌سازی برای حضور و نقش آفرینی مؤثر بانوان کارآفرین در عرصه‌های دارای مزیت اشتغال در جامعه
استراتژی بخشی	SO1	SO3	SO4	WO1	SO2
نمره استراتژی	۱/۲۶۵	۱/۱	۰/۹۵	۰/۹	۰/۸۱

هدف راهبردی ۲: ارتقاء سرمایه انسانی (مهارت افزایی، توانمندسازی بانوان و ...)

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO2	شناسایی و حمایت از الگوهای موفق در راستای پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری	۰/۱۸	۳/۵	۲/۵	۴	۱/۸	۱
۲		بسترسازی جهت ایجاد تناسب شغل و شاغل مبتنی بر اقتضات بانوان	۰/۱۸	۲/۵	۳/۵	۴	۱/۸	۱
۳		پیاده‌سازی نظام ارزیابی مدیریت عملکرد	۰/۱۸	۳	۲/۵	۴	۱/۷۱	۲
۴		افزایش بهره‌وری سازمانی	۰/۱۶	۲/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۵۲	۳
۵		توانمندسازی نیروی انسانی	۰/۱۵	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۵	۴
۶		پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت منابع انسانی	۰/۱۵	۲	۳/۵	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
ارتقاء سرمایه انسانی (مهارت افزایی، توانمندسازی بانوان و ...)	شناسایی و حمایت از الگوهای موفق در راستای پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری	بسترسازی جهت ایجاد تناسب شغل و شاغل مبتنی بر اقتضات بانوان	پیاده‌سازی نظام ارزیابی مدیریت عملکرد
استراتژی بخشی	SO2		
نمره	۱/۸	۱/۸	۱/۷۱

هدف راهبردی ۳: تحکیم و ارتقای کارکردهای خانواده (فرهنگ سازی، آموزش، تربیت فرزند، فقرزدایی و...) و افزایش جمعیت (ازدواج و...)

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO3	هدایت و اعتبار بخشی قوانین حوزه خانواده به ویژه قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت	۰/۱۵	۳	۴	۴	۱/۶۵	۱
۲		راهبری در اجرای سند ائتلافی پیشگیری و کاهش طلاق	۰/۱۱	۳	۳/۵	۴	۱/۱۵۵	۲
۳	WO1	تولید دانش و بینش در نظام مسائل اولویت‌دار حوزه خانواده	۰/۱	۳/۵	۳/۵	۴	۱/۱	۳
۴	SO4	حمایت از تدوین و اجرای طرح‌های جامع تحکیم بنیان خانواده	۰/۰۸	۳	۳/۵	۴	۰/۸۴	۴
۵		اعتبار بخشی و رتبه بندی سازمان‌های مردم نهاد و مجموعه‌های مردمی فعال حوزه بانوان و خانواده	۰/۰۸	۳/۵	۳	۳/۵	۰/۸	۵
۶	WT3	زمینه‌سازی برای احیای الگوهای بومی واسطه‌گری و همسان‌گزینی	۰/۰۸	۲	۳	۴	۰/۷۲	۶
۷	WT4	راهبری در کاهش موانع پیش روی ازدواج و آغاز زندگی مشترک	۰/۰۸	۲	۳	۳/۵	۰/۶۸	۷
۸	WT2	راهبری و تقویت زیرساخت‌های تربیتی و حقوقی کودکان در خانواده و اجتماع	۰/۰۷	۲/۵	۳/۵	۳/۵	۰/۶۶۵	۸
۹	SO5	تسهیلگری در توسعه زیر ساخت و ارائه خدمات درمانی و بیمه‌ای جهت درمان بیماری‌های زنان و زوج‌های نابارور	۰/۰۷	۲	۳	۳	۰/۵۶	۹
۱۰	WT5	تسهیل زیر ساخت‌های اجتماعی و اقتصادی برای احیای خانواده گسترده در جامعه	۰/۰۸	۱/۵	۲/۵	۳	۰/۵۶	۹
۱۱	SO1	توسعه و ترویج فرهنگ آموزش در خانواده	۰/۰۵	۲	۳/۵	۳/۵	۰/۴۵	۱۰
۱۲	SO2	حمایت از تولید محتواهای علمی و آموزشی با موضوع (فقر زدایی، ازدواج، مهارت‌های زندگی، فرزند آوری و...)	۰/۰۵	۲	۳	۴	۰/۴۵	۱۰

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت پنجم
<p>تحکیم و ارتقای کارکردهای خانواده (فرهنگ سازی، آموزش، تربیت فرزند، فقرزدایی و...) و افزایش جمعیت (ازدواج و...)</p>	<p>هدایت و اعتبار بخشی قوانین حوزه خانواده به ویژه قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت</p>	<p>راهبری در اجرای سند ائتلافی پیشگیری و کاهش طلاق</p>	<p>تولید دانش و بینش در نظام مسائل اولویت‌دار حوزه خانواده</p>	<p>حمایت از تدوین و اجرای طرح‌های جامع تحکیم بنیان خانواده</p>	<p>اعتبار بخشی و رتبه‌بندی سازمان‌های مردم نهاد و مجموعه‌های مردمی فعال حوزه بانوان و خانواده</p>
استراتژی بخشی	SO3		WO1	SO4	
نمره	۱/۶۵	۱/۱۵۵	۱/۱	۰/۸۴	۰/۸

هدف راهبردی ۴: گفتمان سازی برای ترویج الگوی سوم زن مسلمان ایرانی و نقش آفرینی بانوان در عرصه خانواده و اجتماع و ترویج سبک زندگی اسلامی ایرانی

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	WO5	حمایت از کنشگری زنان در میدان‌های سیاسی، اجتماعی و فرهنگی	۰/۰۹	۳	۳	۴	۰/۹	۱
۲	WT2	تحول گفتمانی نظام فضیلت‌های اجتماعی	۰/۰۹	۳	۲/۵	۴	۰/۸۵۵	۲
۳	SO2	بسترسازی جهت ارتقای نقش پیشرانی بانوان در اجتماع	۰/۱	۲/۵	۲	۴	۰/۸۵	۳
۴	WO1	راهبری و انسجام بخشی موضوعی دوره‌های آموزشی ویژه حلقه‌های میانی، فعالان اجتماعی و تشکل‌های مردم نهاد فعال در حوزه بانوان و خانواده	۰/۰۸	۲/۵	۳/۵	۴	۰/۸	۴
۵	WO4	حمایت از جریان سازی فعالانه در عرصه ملی/ بین‌المللی در ارائه الگوی سوم زن و خانواده مطلوب و مطالبه حقوق و مسئولیت‌ها و اصلاح روندهای انحرافی و تبعیض آمیز علیه بانوان در مجامع بین‌المللی	۰/۰۹	۱/۵	۳/۵	۳/۵	۰/۷۶۵	۵
۶	WO3	شکل دهی شبکه اندیشگاهی بانوان و خانواده در راستای تبیین و بازیابی هویت زن مسلمان در الگوی سوم و خانواده مطلوب	۰/۰۸	۲	۳/۵	۴	۰/۷۶	۶
۷	WT5	متناسب‌سازی زیر ساخت‌های حمایتی از بانوان با اقتضانات الگوی سوم	۰/۰۸	۳	۲/۵	۴	۰/۷۶	۶
۸	ST1	بسط گفتمانی مرجعیت علمی و اجتماعی بانوان در چهارچوب الگوی سوم نقش آفرینی بانوان	۰/۰۸	۲	۳/۵	۳/۵	۰/۷۲	۷
۹	WT1	بسترسازی جهت افزایش سواد مجازی و ارتقای مقاومت فرهنگی	۰/۰۷	۳	۳/۵	۳/۵	۰/۷	۸
۱۰	ST2	بازسازی فکری و کارکردی دولت در حوزه بانوان	۰/۰۸	۲/۵	۲/۵	۳/۵	۰/۶۸	۹
۱۱	WT4	زمینه‌سازی در شکل دهی جریان نوآوری اجتماعی در حوزه سبک زندگی	۰/۰۸	۲	۲/۵	۴	۰/۶۸	۹
۱۲	WT3	چهره سازی جدید اجتماعی در نظام ارزشی تحولات زندگی	۰/۰۸	۱/۵	۲/۵	۳/۵	۰/۶	۱۰

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت پنجم
گفتمان سازی برای ترویج الگوی سوم زن مسلمان ایرانی و نقش آفرینی بانوان در عرصه خانواده و اجتماع و ترویج سبک زندگی اسلامی ایرانی	حمایت از کنشگری زنان در میدان‌های سیاسی، اجتماعی و فرهنگی	تحول گفتمانی نظام فضیلت‌های اجتماعی	بسترسازی جهت ارتقای نقش پیشرانی بانوان در اجتماع	راهبری و انسجام بخشی موضوعی دوره‌های آموزشی ویژه حلقه‌های میانی، فعالان اجتماعی و تشکل‌های مردم نهاد فعال در حوزه بانوان و خانواده	حمایت از جریان سازی فعالانه در عرصه ملی/ بین‌المللی در ارائه الگوی سوم زن و خانواده مطلوب و مطالبه حقوق و مسئولیت‌ها و اصلاح روندهای انحرافی و تبعیض آمیز علیه بانوان در مجامع بین‌المللی
استراتژی بخشی	WO5	WT2	SO2	WO1	WO4
نمره	۰/۹	۰/۸۵۵	۰/۸۵	۰/۸	۰/۷۶۵

هدف راهبردی ۵: ارتقای نشاط اجتماعی (ورزش، سلامت، آسیب‌های اجتماعی)

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	WT3	تقویت و گسترش بانوان ورزشکار موفق و هویت آفرین مبتنی بر ارزش‌های ایرانی اسلامی	۰/۱	۲/۵	۳	۴	۰/۹۵	۱
۲	SO4	حمایت از الگوهای موفق فعالان اجتماعی و حلقه‌های میانی بانوان و خانواده به منظور اشتراک تجربیات	۰/۰۹	۳/۵	۳	۴	۰/۹۴۵	۲
۳	WO4	راهبری در تخصیص ساختارها و اماکن ورزشی به حوزه بانوان	۰/۱	۳	۲	۴	۰/۹	۳
۴	WT1	راهبری در تولید دانش و بینش در نظام مسائل اولویت‌دار نشاط اجتماعی حوزه بانوان و خانواده	۰/۱	۲/۵	۳	۳/۵	۰/۹	۳
۵	SO1	ارتقای سواد سلامت جامعه برای افزایش خودمراقبتی فعال و اصلاح سبک زندگی	۰/۰۹	۳	۲	۳/۵	۰/۷۶۵	۴
۶	SO3	راهبری در راستای آگاهی بخشی عمومی و نهادینه سازی ورزش در سبک زندگی بانوان و خانواده	۰/۰۸	۲/۵	۳	۳/۵	۰/۷۲	۵
۷	SO5	حمایت از برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه حلقه‌های میانی، فعالان اجتماعی و تشکل های مردم نهاد فعال در حوزه بانوان و خانواده به منظور تربیت و توان افزایی راهبران	۰/۰۸	۳	۳	۳	۰/۷۲	۵
۸	WO1	بهبود وضعیت سلامت جسمی، روانی، اجتماعی زنان و خانواده با ایجاد روش‌های متنوع مشارکت مردم	۰/۰۸	۲	۳	۳/۵	۰/۶۸	۶
۹	SO2	راهبری و بهره‌گیری از ظرفیت‌های مواهب طبیعی و اقوام مختلف استان به منظور توسعه ورزش همگانی و بومی محلی و سلامت محور	۰/۰۸	۲/۵	۲/۵	۳	۰/۶۴	۷
۹	WO2	راهبری در بهینه سازی ارائه خدمات سلامت زنان به ویژه در مناطق محروم	۰/۰۸	۱/۵	۲	۳	۰/۵۲	۸
۱۰	WO3	بهره‌گیری از شیوه‌های خلاقانه نشاط بانوان	۰/۰۶	۲/۵	۲/۵	۳	۰/۴۸	۹
۱۱	WT2	فراهم نمودن امکان دسترسی آسان و ارزان آحاد جامعه به منظور انجام فعالیت های ورزش و سلامت محور	۰/۰۶	۲	۲/۵	۳	۰/۴۵	۱۰

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت پنجم
ارتقای نشاط اجتماعی (ورزش، سلامت، آسیب‌های اجتماعی)	تقویت و گسترش بانوان ورزشکار موفق و هویت آفرین میثنی بر ارزش‌های ایرانی اسلامی	حمایت از الگوهای موفق فعالان اجتماعی و حلقه‌های میانی بانوان و خانواده به منظور اشتراک تجربیات	راهبری در تخصیص ساختارها و اماکن ورزشی به حوزه بانوان	راهبری در تولید دانش و بینش در نظام مسائل اولویت‌دار نشاط اجتماعی حوزه بانوان و خانواده	ارتقای سواد سلامت جامعه برای افزایش خودمراقبتی فعال و اصلاح سبک زندگی
استراتژی بخشی	WT3	SO4	WO4	WT1	SO1
نمره	۰/۹۵	۰/۹۴۵	۰/۹	۰/۹	۰/۷۶۵

هدف راهبردی ۶: گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات در بخش بانوان و خانواده

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO2	توسعه ضریب نفوذ فناوری اطلاعات و ارتباطات	۰/۱۹	۲	۳/۵	۳/۵	۱/۷۱	۱
۲	SO5	برون سپاری و بکارگیری و حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان مرتبط با بخش	۰/۱۵	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۵	۲
۳	SO1	هوشمندسازی ارائه خدمات و فرایندهای بخش	۰/۱۷	۲/۵	۳	۳	۱/۴۴۵	۳
۴	SO4	حمایت از طرح و ایده‌های نوآورانه و فناوریانه	۰/۱۶	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۴۴	۴
۵	SO6	توسعه زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات	۰/۱۷	۲	۳	۳	۱/۳۶	۵
۶	SO3	جلب حمایت‌های دولت	۰/۱۶	۲	۳	۳	۱/۲۸	۶

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات در بخش بانوان و خانواده	توسعه ضریب نفوذ فناوری اطلاعات و ارتباطات	برون سپاری و بکارگیری و حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان مرتبط با بخش	هوشمندسازی ارائه خدمات و فرایندهای بخش
استراتژی بخشی	SO2	SO5	SO1
نمره	۱/۷۱	۱/۵	۱/۴۴۵

هدف راهبردی ۷: اصلاح و تقویت ساختار سازمانی، توسعه روابط و تعاملات بخش زنان و خانواده و تعالی کارکردهای حوزه زنان و خانواده

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	SO4	هدایت، راهبری و جهت دهی دفاتر امور بانوان و خانواده	۰/۱۷	۴	۳/۵	۴	۱/۹۵۵	۱
۲	ST1	توسعه رویکرد خانواده‌گرایی و تقویت حمایت‌های هدفمند خانواده‌گرا	۰/۱۶	۲/۵	۳	۴	۱/۵۲	۲
۳	SO2	تولید دانش و بینش در نظام مسائل اولویت‌دار حوزه بانوان و خانواده	۰/۱۵	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۳۵	۳
۴	SO3	حمایت از توانمندسازی ویژه حلقه‌های میانی، فعالان اجتماعی و تشکل‌های مردم‌نهاد فعال در حوزه بانوان و خانواده به منظور تربیت و توان‌افزایی راهبران	۰/۱۴	۳	۳	۳	۱/۲۶	۴
۵	WO2	توسعه و تقویت ساختار و تشکیلات و جایگاه مدیریتی حوزه بانوان و خانواده	۰/۱۵	۲	۲	۴	۱/۲	۵
۶	WT1	اصلاح و بهبود سیستم آموزشی، فرهنگی، تربیتی، خانواده و بانوان به منظور ارتقای ارزش‌های ملی و دینی	۰/۱۲	۲	۲/۵	۳	۰/۹	۶
۷	WO1	توسعه سامانه‌های اطلاعاتی پایش وضعیت فرهنگی و حمایت‌های هدفمند فرهنگی	۰/۱۱	۱/۵	۲/۵	۳	۰/۷۷	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
اصلاح و تقویت ساختار سازمانی، توسعه روابط و تعاملات بخش زنان و خانواده و تعالی کارکردهای حوزه زنان و خانواده	هدایت، راهبری و جهت دهی دفاتر امور بانوان و خانواده	توسعه رویکرد خانواده‌گرایی و تقویت حمایت‌های هدفمند خانواده‌گرا	تولید دانش و بینش در نظام مسائل اولویت‌دار حوزه بانوان و خانواده
استراتژی بخشی	SO4	ST1	SO2
نمره	۱/۹۵۵	۱/۵۲	۱/۳۵

هدف راهبردی ۸: ترویج الگوی زیست عقیفانه، ارتقای ارزش‌های انقلابی اسلامی و ترویج فرهنگ ایثار و مقاومت

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	حمایت از گروه‌های مردمی و فعالین حوزه حجاب و عفاف و مبلغین زیست عقیفانه	۰/۱۴	۳/۵	۳	۴	۱/۴۷	۱
۲	WT4	متناسب‌سازی زیرساخت‌های حمایتی از بانوان با اقتضانات زیست عقیفانه	۰/۱۴	۲/۵	۳	۴	۱/۳۳	۲
۳	WT5	ترویج الگوی زیست شهر ایرانی اسلامی	۰/۱۴	۱/۵	۳	۴	۱/۱۹	۳
۴	WO2	حمایت از الگوهای موفق بانوان در عرصه‌های ایثارگری به منظور اشتراک تجربیات	۰/۱۲	۳/۵	۳	۳	۱/۱۴	۴
۵	WO3	راهبری در ارتقای فناورانه و تقویت زنجیره ارزش صنعت پوشاک منطبق با ارزش‌های اسلامی-ایرانی	۰/۱۲	۲	۳	۴	۱/۰۸	۵
۶	WT1	مردمی‌سازی و بسط مفهومی فرهنگ ایثار، جهاد و شهادت به عنوان سبک زندگی	۰/۱۲	۳	۳	۳	۱/۰۸	۵
۷	WT3	بسترسازی ایجاد سازوکارهای تربیت و توان‌افزایی راهبران حوزه زیست عقیفانه ویژه حلقه‌های میانی، فعالان اجتماعی و تشکل‌های مردم نهاد فعال	۰/۱۱	۳	۳	۳/۵	۱/۰۴۵	۶
۸	WO1	کنش فعالانه در بازنمایی رویدادهای تاریخ ایثار، جهاد و شهادت از طریق تبیین نقش برجسته بانوان ایثارگر در دفاع مقدس و انقلاب اسلامی	۰/۱۱	۲/۵	۳	۳/۵	۰/۹۹	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ترویج الگوی زیست عقیفانه، ارتقای ارزش‌های انقلابی اسلامی و ترویج فرهنگ ایثار و مقاومت	حمایت از گروه‌های مردمی و فعالین حوزه حجاب و عفاف و مبلغین زیست عقیفانه	متناسب‌سازی زیرساخت‌های حمایتی از بانوان با اقتضانات زیست عقیفانه	ترویج الگوی زیست شهر ایرانی اسلامی
استراتژی بخشی	SO1	WT4	WT5
نمره	۱/۴۷	۱/۳۳	۱/۱۹

هدف راهبردی ۹: ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش در بخش بانوان و خانواده

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WO1	ارتقای سطح آگاهی و دانش مدیریتی حوزه بانوان و خانواده	۰/۲۲	۳	۳/۵	۴	۲/۳۱	۱
۲	SO1	تولید دانش و بینش در نظام مسائل اولویت‌دار حوزه بانوان و خانواده	۰/۲۲	۳	۳	۴	۲/۲	۲
۳		تقویت تعاملات با دانشگاه‌ها	۰/۱۸	۳	۳	۳/۵	۱/۷	۳
۴		ایجاد اندیشکده حوزه بانوان	۰/۲	۱/۵	۳	۴	۱/۷	۳
۵	WO2	حمایت از پژوهش‌های مرتبط با حوزه زنان و خانواده	۰/۱۸	۲	۲	۳	۱/۳۶	۴

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش در بخش بانوان و خانواده	ارتقای سطح آگاهی و دانش مدیریتی حوزه بانوان و خانواده	تولید دانش و بینش در نظام مسائل اولویت‌دار حوزه بانوان و خانواده	تقویت تعاملات با دانشگاه‌ها
استراتژی بخشی	WO1	SO1	
نمره	۲/۳۱	۲/۲	۱/۷

هدف راهبردی ۱۰: افزایش بهره‌مندی جامعه از سرمایه انسانی زنان و تقویت نقش محوری و پیشرانی بانوان در اجتماع

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	WT1	جریان‌سازی فعالانه در مسائل بانوان	۰/۱۳	۳	۲/۵	۴	۱/۲۳۵	۱
۲	SO1	حمایت از الگوهای موفق فعالان اجتماعی و حلقه‌های میانی بانوان به منظور اشتراک تجربیات	۰/۱۲	۳	۳	۳/۵	۱/۱۴	۲
۳	SO3	حمایت از نقش‌آفرینی حلقه‌های میانی و فعالان اجتماعی پیشران در عرصه‌های مزیت‌دار و حمایت از اجرای الگوهای عملیاتی در حوزه بانوان و خانواده	۰/۱۱	۳	۳	۳/۵	۱/۰۴	۳
۴		حمایت از نقش‌آفرینی بانوان در مسئولیت‌های اجتماعی	۰/۱۳	۲	۲	۴	۱/۰۴	۳
۵	SO2	جهت‌دهی و تسهیل اجرای قوانین و مقررات مرتبط با حقوق زنان	۰/۱۱	۲/۵	۲/۵	۳	۰/۸۸	۴
۶	WO1	تولید دانش و بینش در نظام مسائل اولویت‌دار حوزه بانوان	۰/۱	۲/۵	۳	۳	۰/۸۵	۵
۷	WT4	متناسب‌سازی زیرساخت‌های حمایتی از بانوان	۰/۱	۲/۵	۳	۳	۰/۸۵	۵
۸	WO2	توسعه سازوکارهای تربیت و توان‌افزایی راهبران ویژه حلقه‌های میانی، فعالان اجتماعی و تشکل‌های مردم‌نهاد فعال در حوزه بانوان و خانواده و توسعه زیرساخت‌های مورد نیاز	۰/۱	۲/۵	۲/۵	۳	۰/۸	۶
۹	WT3	زمینه‌سازی برای حضور و نقش‌آفرینی مؤثر بانوان در عرصه‌های دارای مزیت در جامعه	۰/۱	۲	۲/۵	۳/۵	۰/۸	۶

ب) استراتژی‌های منتخب**استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها**

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش بهره‌مندی جامعه از سرمایه انسانی زنان و تقویت نقش محوری و پیشرانی بانوان در اجتماع	حمایت از الگوهای موفق فعالان اجتماعی و حلقه‌های میانی بانوان به منظور اشتراک تجربیات	حمایت از نقش آفرینی حلقه‌های میانی و فعالان اجتماعی پیشران در عرصه‌های مزیت دار و حمایت از اجرای الگوهای عملیاتی در حوزه بانوان و خانواده	
استراتژی بخشی	SO1	SO3	WT1
نمره	۱/۱۴	۱/۰۴	۱/۲۳۵

هدف راهبردی ۱۱: افزایش همگرایی قومی - مذهبی و توسعه آگاهی‌های عمومی و اجتماعی با محوریت زنان

جدول ۱۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	حمایت از برگزاری همایش‌ها و کنفرانس‌های وحدت اسلامی و اقوام در استان	۰/۱۵	۳/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۵۷۵	۱
۲	WT1	تقویت وفاق اجتماعی در بین اقوام	۰/۱۵	۳	۳/۵	۴	۱/۵۷۵	۱
۳	WO3	مشارکت و همراهی در مناسبت‌های قومی و مذهبی اقوام	۰/۱۴	۳	۳	۳/۵	۱/۳۳	۲
۴	WO1	تقویت هویت محلی در کنار هویت ملی با بها دادن به رسم و رسومات محلی	۰/۱۵	۲/۵	۲/۵	۳/۵	۱/۲۷۵	۳
۵	WO4	حمایت از پویش‌ها و مسابقات و رویدادهای فرهنگی در تقریب مذاهب اسلامی در استان	۰/۱۴	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۲۶	۴
۶	WO5	بهره‌مندی از ظرفیت زنان فرهیخته اهل سنت در مناصب، پست‌ها و مدیریت‌های استان	۰/۱۴	۲/۵	۲/۵	۳	۱/۱۲	۵
۷	ST1	ارتباط با کشورهای همسایه دارای قومیت مشترک جهت تبادل فرهنگی	۰/۱۳	۲/۵	۳	۳	۱/۱۰۵	۶

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش همگرایی قومی - مذهبی و توسعه آگاهی‌های عمومی و اجتماعی با محوریت زنان	حمایت از برگزاری همایش‌ها و کنفرانس‌های وحدت اسلامی و اقوام در استان	تقویت وفاق اجتماعی در بین اقوام	مشارکت و همراهی در مناسبت‌های قومی و مذهبی اقوام
استراتژی بخشی	SO1	WT1	WO3
نمره	۱/۵۷۵	۱/۵۷۵	۱/۳۳

هدف راهبردی ۱۲: گسترش رویکرد برنامه محوری و پیشرفت و توسعه پایدار

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

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲/۲	۳/۵	۳	۳/۵	۰/۲۲	هدایت، راهبری و جهت دهی دفاتر امور بانوان و خانواده در شهرستان‌ها و مشاورین امور بانوان در دستگاه‌های اجرایی	SO1	۱
۲	۱/۹	۴	۳	۲/۵	۰/۲	آموزش تخصصی پیرامون مسائل حوزه زنان و خانواده	WO1	۲
۳	۱/۸۹	۴	۲	۳	۰/۲۱	اعتباربخشی و توانمندسازی به جایگاه مدیریتی بانوان و خانواده	SO2	۳
۴	۱/۷	۳/۵	۲	۳	۰/۲	راهبری و نظارت بر حسن اجرای قوانین و طرح‌ها	SO4	۴
۵	۱/۲۷۵	۳	۲/۵	۲	۰/۱۷	نقش آفرینی مؤثر در اصلاح سیاست‌ها و قوانین حوزه زنان و خانواده	SO3	۵

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش رویکرد برنامه محوری و پیشرفت و توسعه پایدار	هدایت، راهبری و جهت دهی دفاتر امور بانوان و خانواده در شهرستان‌ها و مشاورین امور بانوان در دستگاه‌های اجرایی	آموزش تخصصی پیرامون مسائل حوزه زنان و خانواده	اعتباربخشی و توانمندسازی به جایگاه مدیریتی بانوان و خانواده
استراتژی بخشی	SO1	WO1	SO2
نمره	۲/۲	۱/۹	۱/۸۹

جدول ۱۵-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش بانوان و خانواده و استراتژی‌های منتخب آن‌ها

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۱	کار آفرینی، بهبود فضای کسب و کار و اشتغال‌زایی خانواده محور	حمایت از الگوهای موفق و فعالان پیشران کسب و کار اجتماعی و خانواده محور و نقش آفرینی حلقه‌های میانی بانوان و خانواده به منظور اشتراک تجربیات	راهبری در گفتمان سازی الگوهای صحیح کسب و کار مبتنی بر الگوی سوم زن	راهبری تدوین زنجیره‌های تأمین کسب و کار خانواده محور	توسعه و حمایت از زیست بوم استانی اشتغال با اولویت مشاغل خانواده محور، دانش‌بنیان و مراکز شتابدهی با رویکرد حل مسائل بانوان و خانواده	زمینه‌سازی برای حضور و نقش آفرینی مؤثر بانوان کارآفرین در عرصه‌های دارای مزیت اشتغال در جامعه
۲	ارتقاء سرمایه انسانی (مهارت افزایی، توانمندسازی بانوان و ...)	شناسایی و حمایت از الگوهای موفق در راستای پیاده سازی نظام شایسته سالاری	بسترسازی جهت ایجاد تناسب شغل و شاغل مبتنی بر اقتضات بانوان	پیاده سازی نظام ارزیابی مدیریت عملکرد	*	*
۳	تحکیم و ارتقای کارگردهای خانواده (فرهنگ سازی، آموزش، تربیت فرزند، فقرزدایی و...) و افزایش جمعیت (ازدواج و...)	هدایت و اعتبار بخشی قوانین حوزه خانواده به ویژه قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت	راهبری در اجرای سند ائتلافی پیشگیری و کاهش طلاق	تولید دانش و بینش در نظام مسائل اولویت‌دار حوزه خانواده	حمایت از تدوین و اجرای طرح‌های جامع تحکیم بنیان خانواده	اعتبار بخشی و رتبه‌بندی سازمان‌های مردم نهاد و مجموعه‌های مردمی فعال حوزه بانوان و خانواده
۴	گفتمان سازی برای نقش آفرینی بانوان در عرصه خانواده و جامعه و ترویج سبک زندگی اسلامی ایرانی و تحکیم خانواده	حمایت از کنشگری زنان در میدان‌های سیاسی، اجتماعی و فرهنگی	تحول گفتمانی نظام فضیلت‌های اجتماعی	بسترسازی جهت ارتقای نقش پیشرانی بانوان در اجتماع	راهبری و انسجام بخشی موضوعی دوره‌های آموزشی ویژه حلقه‌های میانی، فعالان اجتماعی و تشکل‌های مردم نهاد فعال در حوزه بانوان و خانواده	حمایت از جریان سازی فعالانه در عرصه ملی/ بین‌المللی در ارائه الگوی سوم زن و خانواده مطلوب و مطالبه حقوق و مسئولیت‌ها و اصلاح روندهای انحرافی و تبعیض آمیز علیه بانوان در مجامع بین‌المللی
۵	ارتقای نشاط اجتماعی (ورزش، سلامت، آسیب‌های اجتماعی)	تقویت و گسترش بانوان ورزشکار موفق و هویت آفرین	حمایت از الگوهای موفق فعالان اجتماعی و حلقه‌های میانی	راهبری در تخصیص ساختارها و اماکن ورزشی به حوزه بانوان	راهبری در تولید دانش و بینش در نظام مسائل اولویت‌دار نشاط	ارتقای سواد سلامت جامعه برای افزایش خودمراقبتی فعال و اصلاح سبک زندگی

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
		میتنی بر ارزش‌های ایرانی اسلامی	بانوان و خانواده به منظور اشتراک تجربیات		اجتماعی حوزه بانوان و خانواده	
۶	گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات در بخش بانوان و خانواده	توسعه ضریب نفوذ فناوری اطلاعات و ارتباطات	برون سپاری و بکارگیری و حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان مرتبط با بخش	هوشمندسازی ارائه خدمات و فرایندهای بخش	*	*
۷	اصلاح و تقویت ساختار سازمانی، توسعه روابط و تعاملات بخش زنان و خانواده و تعالی کارکردهای حوزه زنان و خانواده	هدایت، راهبری و جهت‌دهی دفاتر امور بانوان و خانواده	توسعه رویکرد خانواده گرایی و تقویت حمایت‌های هدفمند خانواده‌گرا	تولید دانش و بینش در نظام مسائل اولویت‌دار حوزه بانوان و خانواده	*	*
۸	ترویج الگوی زیست عقیفانه، ارتقای ارزش‌های انقلابی اسلامی و ترویج فرهنگ ایثار و مقاومت	حمایت از گروه‌های مردمی و فعالین حوزه حجاب و عفاف و مبلغین زیست عقیفانه	متناسب‌سازی زیرساخت‌های حمایتی از بانوان با اقتضائات زیست عقیفانه	ترویج الگوی زیست شهر ایرانی اسلامی	*	*
۹	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش در بخش بانوان و خانواده	ارتقای سطح آگاهی و دانش مدیریتی حوزه بانوان و خانواده	تولید دانش و بینش در نظام مسائل اولویت‌دار حوزه بانوان و خانواده	تقویت تعاملات با دانشگاه‌ها	*	*
۱۰	افزایش بهره‌مندی جامعه از سرمایه انسانی زنان و تقویت نقش محوری و پیشرانی بانوان در اجتماع	جریان سازی فعالانه در مسائل بانوان	حمایت از الگوهای موفق فعالان اجتماعی و حلقه‌های میانی بانوان به منظور اشتراک تجربیات	حمایت از نقش آفرینی حلقه‌های میانی و فعالان اجتماعی پیشران در عرصه‌های مزیت دار و حمایت از اجرای الگوهای عملیاتی در حوزه بانوان و خانواده	*	*
۱۱	افزایش همگرایی قومی - مذهبی و توسعه آگاهی‌های عمومی و اجتماعی با محوریت زنان	حمایت از برگزاری همایش‌ها و کنفرانس‌های وحدت اسلامی و اقوام در استان	تقویت وفاق اجتماعی در بین اقوام	مشارکت و همراهی در مناسبت‌های قومی و مذهبی اقوام	*	*
۱۲	گسترش رویکرد برنامه محوری و پیشرفت و توسعه پایدار	هدایت، راهبری و جهت دهی دفاتر امور بانوان و خانواده در شهرستان‌ها و مشاورین امور بانوان در دستگاه‌های اجرایی	آموزش تخصصی پیرامون مسائل حوزه زنان و خانواده	اعتباربخشی و توانمندسازی به جایگاه مدیریتی بانوان و خانواده	*	*

در جمع بندی نهایی مجموع یافته‌های این سند بصورت مختصر و در یک نگاه (مطابق هرم سطوح اهداف و برنامه‌ها) در نمودار زیر قابل مشاهده می‌باشد.



نمودار ۹-۶: سطوح سلسله مراتب اهداف و برنامه های بخش بانوان و خانواده استان گلستان

فهرست منابع و مآخذ

- ۱) اطاعت، جواد؛ توکل، متین. (۱۳۹۲). زنان و توسعه پایدار در ایران. مجله اطلاعات سیاسی و اقتصادی. شماره ۳۲. ص ۲۱۶-۲۳۱.
- ۲) اهداف و اصول تشکیل خانواده و سیاست‌های تحکیم و تعالی آن مصوبه شورای عالی انقلاب فرهنگی (شورای فرهنگی اجتماعی زنان). ۱۳۸۴.
- ۳) بیک‌زاد، جعفر؛ رنجبریان، رسول. (۱۳۸۸). دانشگاه آزاد اسلامی، مشارکت ملی زنان و چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴. مجموعه مقالات دهمین همایش از سلسله همایش‌های منطقه‌ای چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴. سنندج: دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، ۱۷ اردیبهشت، ص ۱۴۵-۱۵۷.
- ۴) پیرس، ج. و رایبسون، ر. (۱۳۸۲). مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل). تهران: سمت.
- ۵) حب‌وطن، محمد. (۱۳۸۴). زنان؛ نیمی از مشارکت مردمی، مجله فصل نو، ماهنامه علمی و ادبی و اجتماعی، سال اول، شماره چهارم، ص ۲۲-۳۸.
- ۶) دیوید، ف. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک. (م. اعرابی، و. ع. پارسائیان، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۷) رنجبریان، رسول. (۱۳۹۰). زنان و مشارکت اجتماعی و کارآفرینی. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی. شماره ۱۳۲-۱۳۳.
- ۸) سرشار، ن.، مختاری بایع کلایی، م.، و کیاچوری، د. (۱۴۰۰). توسعه منابع انسانی با طراحی الگوی رفتار خودتوسعه‌ای نظارت و بازرسی. ۴۷-۷۰.
- ۹) سیاست‌ها و راهبردهای ارتقای سلامت زنان. ۱۳۸۶.
- ۱۰) سیاست‌های اشتغال زنان در جمهوری اسلامی - مصوبه شورای عالی انقلاب فرهنگی (شورای فرهنگی اجتماعی زنان). ۱۳۷۱.
- ۱۱) سیاست‌های بهبود وضع گذران اوقات فراغت زنان و دختران - مصوبه شورای عالی انقلاب فرهنگی (شورای فرهنگی اجتماعی زنان). ۱۳۸۱.
- ۱۲) سیاست‌های فعالیت بین‌المللی زنان - مصوبه شورای عالی انقلاب فرهنگی (شورای فرهنگی اجتماعی زنان). ۱۳۸۲.
- ۱۳) شورای عالی انقلاب فرهنگی. ۱۳۸۴.
- ۱۴) غفاری، غلامرضا؛ نیک‌بین صدیقی، فاطمه؛ اسماعیل‌زاده، خالد. (۱۳۹۱). مشارکت اجتماعی زنان و تاثیر آن بر رفاه خانواده (مطالعه موردی: منطقه ۹ شهر تهران).
- ۱۵) غفاری، محمدحسین؛ عاقلی، لطفعلی. (۱۳۹۰). بررسی عوامل موثر بر مشارکت و بازنشستگی زنان مسن در بازار کار: مطالعه موردی شهر تهران. مطالعات اجتماعی و روانشناختی زنان. سال ۹. شماره ۱. ص ۳۳-۵۴.
- ۱۶) غیائی، پروین. (۱۳۸۵). نقش زنان در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، مجموعه مقالات همایش ملی زن، اسلام و پژوهش، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد لرستان، صص ۲۲-۲۳.
- ۱۷) قانون حمایت خانواده. ۱۳۹۱.
- ۱۸) کردناجیج، ا. (۱۳۹۶). تفکر و مدیریت استراتژیک، تئوری و عمل. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- ۱۹) گلوک، و. و، جاچ، ل. (۱۳۷۱). سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک. (س. خلیلی‌شورینی، مترجم) تهران: یادآوران کتاب.
- ۲۰) متن سیاست‌های کلان جمعیت. ۱۳۹۳.
- ۲۱) مدرسی‌عالم، داودی، آزاده، و الهوردی‌زاده. (۱۳۹۶). واکاوی مشارکت زنان در ایران. مجله اقتصادی، ۱۹۳(۱۷)، ۱۱۱-۱۳۸.
- ۲۲) مظفری، افسانه. (۱۳۹۴). نقش رسانه‌های جمعی در توسعه پایدار با رویکرد توانمندسازی زنان.
- ۲۳) مهریزی، مهدی (۱۳۷۸) (امام خمینی و گستره آزادی زنان)، ماهنامه پیام زن، مهر.
- ۲۴) نقشه مهندسی فرهنگی کشور. ۱۳۹۲.
- ۲۵) وحید دستجردی، مرضیه. (۱۳۹۷). سلامت زنان در جمهوری اسلامی ایران. نشریه فرهنگ و ارتقاء سلامت. ۲(۴): ۴۷۱-۴۸۶.
- ۲۶) هارت، رابرت ای. (۱۳۸۰). مشارکت کودکان و نوجوانان از پذیرش صوری تا شهروندی.
- ۲۷) یگانه، نوشزاد، قیومی، ابراهیم پور، علیشیری، & رحیمی. (۱۴۰۱). طراحی مدل تبیین جایگاه زنان در توسعه فرهنگی. سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، ۶(۱)، ۲۳۷-۲۴۹.

28) Bowden, P. (2000). Delivering organisational excellence by employee values management. Total Quality. Management, 636-640.

- 29) Collins, J., & Porras, J. (1996). building your companys vision. 65-77.
- 30) Collins,j.and porras, j, (1996) “building your companys vision;Harvard business review,sep,oct,pp.65-77.
- 31) Drucker, P. (1954). The Practice of Management. New York: Harper & Row.
- 32) Strauss, A. (1987). Qualitative Analysis for Social Scientists. Cambridge University Press.
- 33) Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: Links to alignment. Human Resource Development International.
- 34) Strategic Plan 2016 -2021 Inter-American Commission of Women. (2016). United States.
- 35) STRATEGIC PLAN 2015-2020 DEPARTMENT OF WOMEN Republic of south Africa. (2015). Africa.
- 36) Department of Families, Fairness and Housing 2021 strategic plan Victorian Government. (2021). Australia.
- 37) New South WOMEN’S STRATEGY 2018-2022. (2018). Australia.
- 38) GOVERNMENT OF SAMOA STRATEGIC PLAN 2013 – 2017. (2013). Samoa.
- 39) TASMANIAN WOMEN’S STRATEGY 2018-2021. (2018). Australia.
- 40) Strategic Plan 2019-2020 Malawi. (2019). Republic of Malawi.
- 41) Strategic Plan 2019-2022 Pakistan. (2019). Pakistan.
- 42) National Policy for Women 2016 Government of India. (2016). India.

ضمائم و سوستاها

تولید استراتژی ضمنی برای هدف راهبردی شماره ۲												فرصت‌ها										تهدیدات														
ارتقاء سرمایه انسانی (مهارت افزایی، توانمند سازی بانوان و...)												O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
بررسی کلی استراتژی (سپری استراتژی) و سایر موارد مرتبط (مستخرج از گزارش‌های تخصصی و مطالعات داخلی و خارجی)												بررسی کلی استراتژی (سپری استراتژی) و سایر موارد مرتبط (مستخرج از گزارش‌های تخصصی و مطالعات داخلی و خارجی)	بررسی کلی استراتژی (سپری استراتژی) و سایر موارد مرتبط (مستخرج از گزارش‌های تخصصی و مطالعات داخلی و خارجی)	بررسی کلی استراتژی (سپری استراتژی) و سایر موارد مرتبط (مستخرج از گزارش‌های تخصصی و مطالعات داخلی و خارجی)	بررسی کلی استراتژی (سپری استراتژی) و سایر موارد مرتبط (مستخرج از گزارش‌های تخصصی و مطالعات داخلی و خارجی)	بررسی کلی استراتژی (سپری استراتژی) و سایر موارد مرتبط (مستخرج از گزارش‌های تخصصی و مطالعات داخلی و خارجی)	بررسی کلی استراتژی (سپری استراتژی) و سایر موارد مرتبط (مستخرج از گزارش‌های تخصصی و مطالعات داخلی و خارجی)	بررسی کلی استراتژی (سپری استراتژی) و سایر موارد مرتبط (مستخرج از گزارش‌های تخصصی و مطالعات داخلی و خارجی)	بررسی کلی استراتژی (سپری استراتژی) و سایر موارد مرتبط (مستخرج از گزارش‌های تخصصی و مطالعات داخلی و خارجی)	بررسی کلی استراتژی (سپری استراتژی) و سایر موارد مرتبط (مستخرج از گزارش‌های تخصصی و مطالعات داخلی و خارجی)	بررسی کلی استراتژی (سپری استراتژی) و سایر موارد مرتبط (مستخرج از گزارش‌های تخصصی و مطالعات داخلی و خارجی)	بررسی کلی استراتژی (سپری استراتژی) و سایر موارد مرتبط (مستخرج از گزارش‌های تخصصی و مطالعات داخلی و خارجی)	بررسی کلی استراتژی (سپری استراتژی) و سایر موارد مرتبط (مستخرج از گزارش‌های تخصصی و مطالعات داخلی و خارجی)	بررسی کلی استراتژی (سپری استراتژی) و سایر موارد مرتبط (مستخرج از گزارش‌های تخصصی و مطالعات داخلی و خارجی)	تعداد زبان و جاذبه آنها در استان هم‌پایان در سیم‌های مختلف	تعداد زبان و جاذبه آنها در استان هم‌پایان در سیم‌های مختلف	تعداد زبان و جاذبه آنها در استان هم‌پایان در سیم‌های مختلف	تعداد زبان و جاذبه آنها در استان هم‌پایان در سیم‌های مختلف	تعداد زبان و جاذبه آنها در استان هم‌پایان در سیم‌های مختلف	تعداد زبان و جاذبه آنها در استان هم‌پایان در سیم‌های مختلف	تعداد زبان و جاذبه آنها در استان هم‌پایان در سیم‌های مختلف	تعداد زبان و جاذبه آنها در استان هم‌پایان در سیم‌های مختلف	تعداد زبان و جاذبه آنها در استان هم‌پایان در سیم‌های مختلف	تعداد زبان و جاذبه آنها در استان هم‌پایان در سیم‌های مختلف	تعداد زبان و جاذبه آنها در استان هم‌پایان در سیم‌های مختلف	تعداد زبان و جاذبه آنها در استان هم‌پایان در سیم‌های مختلف
ماتریس SWOT												استراتژی‌های پیشگیرانه (S)										استراتژی‌های مقابله‌ای (T)														
استراتژی‌های پیشگیرانه (S): (با تکیه بر قوت‌ها برای تحقق چشم‌انداز، عبور از تهدیدات، ارتقاء ارزش‌ها و هدف راهبردی از فرصت‌ها استفاده می‌شود.)												استراتژی‌های مقابله‌ای (T): (با استفاده از قوت‌ها برای تحقق چشم‌انداز، عبور از تهدیدات، ارتقاء ارزش‌ها و هدف راهبردی از تهدیدات و کاهش نشان داده می‌شود.)																								
قوت‌ها	S1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (ازبایر جمع‌ها، مشتریان و تدوین برنامه‌های مدیریت کلان)	S1+S2+S4+O1+O3	S01	تولید دانش و پیشرفت و احصاء نظام مسائل اولویت دار حوزه بانوان و خانواده	ST1	S1+S2+S3+S5+S6+S7+T2+T6+T8+T9+T10+T11																													
	S2	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	S1+O1+O6	S02	حمایت از الگوهای موفق فعالان اجتماعی و حلقه‌های میانی بانوان و خانواده به منظور اشتراک تجربیات	ST2																														
	S3	انتخاب طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	S1+S5+S7+S6+S10+O1+O5	S03	حمایت از برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه مدت و میان مدت و ویژه حلقه‌های میانی، فعالان اجتماعی و تشکل‌های مردم‌نهاد فعال در حوزه بانوان و خانواده به منظور تربیت و توان‌افزایی راهبران	ST3																														
	S4	ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی	S4+S7+S9+O1+O2+O3+O4+O6	S04	حمایت از نقش‌آفرینی حلقه‌های میانی و فعالان اجتماعی پیشران در عرصه‌های مزیت دار و حمایت از اجرای الگوهای عملیاتی در حوزه بانوان و خانواده	ST4																														
	S5	توسعه و انجام برنامه‌های توانمندسازی		S05		ST5																														
	S6	تعمیم ویژگی‌های فرهنگ مطلوب																																		
	S7	ارتقاء سلامت اداری دستگاه																																		
	S8	برخوردار از ویژگی پاسخگویی																																		
	S9	برخوردار از تاب آوری																																		
	S10																																			
تهدیدات	W1	ارزیابی محیط خارجی سازمان	W7+W8+W9+W13+W14+W15+O1+O3+O6	W01	گفت‌وگو سازی برای نقش‌آفرینی بانوان در عرصه خانواده و جامعه - و ترویج سبک زندگی اسلامی ایرانی	WT1																														
	W2	تهیه چشم‌انداز استراتژیک	W2+W3+W4+W6+W8+W12+W15+O1+O2+O3+O4+O5+O6	W02	عرصه سازی برای حضور و نقش‌آفرینی موثر حلقه‌های میانی و فعالان اجتماعی پیشران در عرصه‌های مزیت دار حوزه بانوان و خانواده	WT2																														
	W3	تعریف و ارزیابی گزینه‌های انتخاب‌های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	W2+W3+W4+W6+W8+W12+W15+O1+O2+O3+O4+O5+O6	W03	حمایت از اعتبار بخشی و رتبه‌بندی تشکل‌های فعال حوزه بانوان و خانواده	WT3																														
	W4	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان‌کسب و کار...		W04		WT4																														
	W5	ایجاد طراحی سازمانی		W05		WT5																														
	W6	توسعه استراتژی منابع انسانی																																		
	W7	کنترل و بورورسانی استراتژی برنامه‌ها و خط‌مشی‌های منابع انسانی																																		
	W8	توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی																																		
	W9	استخدام منابع انسانی انتخاب و غربال نامزدها																																		
	W10	مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS																																		
	W11	اجرای تحلیلات اکتشافی																																		
	W12	انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی																																		
	W13	مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی																																		
	W14	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی																																		
	W15	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)																																		

هدیدات										فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۳							
T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O13	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	تحریم و ارتقای کارکردهای خانواده(فرهنگ سازی، آموزش، تربیت فرزند، فرزندان ی و افزایش جمعیت(ازدواج...))		
توسعه و تعمیق آشنایی و رفتار سازمانی فرهنگ سازمانی توسعه آشنایی فرهنگ های و کره های پدیدار واقع	تکلیف سرور، سبک زندگی و گشت نسبی	عزلت مسئله	ارزیابی های اجتماعی (تفاوتها و باسرها) اجتماعی استخوان پستی با ارزشهای نسبی (تفاوتها و باسرها)	فرهنگ های ملی ایرانی (سبک زندگی سلامت) از نگاه گروهی نظامی نظامی	عزلت های ملی ایرانی (سبک زندگی سلامت) از نگاه گروهی نظامی نظامی	عزلت های ملی ایرانی (سبک زندگی سلامت) از نگاه گروهی نظامی نظامی	عزلت های ملی ایرانی (سبک زندگی سلامت) از نگاه گروهی نظامی نظامی	عزلت های ملی ایرانی (سبک زندگی سلامت) از نگاه گروهی نظامی نظامی	عزلت های ملی ایرانی (سبک زندگی سلامت) از نگاه گروهی نظامی نظامی	عزلت های ملی ایرانی (سبک زندگی سلامت) از نگاه گروهی نظامی نظامی	عزلت های ملی ایرانی (سبک زندگی سلامت) از نگاه گروهی نظامی نظامی	عزلت های ملی ایرانی (سبک زندگی سلامت) از نگاه گروهی نظامی نظامی	عزلت های ملی ایرانی (سبک زندگی سلامت) از نگاه گروهی نظامی نظامی	عزلت های ملی ایرانی (سبک زندگی سلامت) از نگاه گروهی نظامی نظامی	عزلت های ملی ایرانی (سبک زندگی سلامت) از نگاه گروهی نظامی نظامی	عزلت های ملی ایرانی (سبک زندگی سلامت) از نگاه گروهی نظامی نظامی	عزلت های ملی ایرانی (سبک زندگی سلامت) از نگاه گروهی نظامی نظامی	عزلت های ملی ایرانی (سبک زندگی سلامت) از نگاه گروهی نظامی نظامی	عزلت های ملی ایرانی (سبک زندگی سلامت) از نگاه گروهی نظامی نظامی	عزلت های ملی ایرانی (سبک زندگی سلامت) از نگاه گروهی نظامی نظامی	عزلت های ملی ایرانی (سبک زندگی سلامت) از نگاه گروهی نظامی نظامی	عزلت های ملی ایرانی (سبک زندگی سلامت) از نگاه گروهی نظامی نظامی	عزلت های ملی ایرانی (سبک زندگی سلامت) از نگاه گروهی نظامی نظامی	عزلت های ملی ایرانی (سبک زندگی سلامت) از نگاه گروهی نظامی نظامی	عزلت های ملی ایرانی (سبک زندگی سلامت) از نگاه گروهی نظامی نظامی	عزلت های ملی ایرانی (سبک زندگی سلامت) از نگاه گروهی نظامی نظامی	عزلت های ملی ایرانی (سبک زندگی سلامت) از نگاه گروهی نظامی نظامی
استراتژی های بخشی SW1 (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی SW2 (با استفاده از فرصت ها استفاده می شود.)										ماتریس SWOT							
بسترسازی تعالی خانواده و ایجاد روابط صحیح والدین با فرزندان بر اساس آموزه های دینی										توسعه و ترویج فرهنگ آموزش بانوان و خانواده										S1+S2+S3+S4+S5+ S8+ S7+O1+O2+O4+O5+O10		SO1	بررسی تبار جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ایران رجوع ها ، مشترکین و تدوین بنیادهای مأموریت کلان)				
										حمایت از تولید محتوای علمی و آموزشی با موضوع (فقر زدایی، ازدواج، مهارت های زندگی، فرزند آوری و...)										S1+ S2+ S3+ S5+S7+S8+S9+O1+O2+O3+O10+O11		SO2	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک				
										هدایت و اعتبار بخشی قوانین حوزه خانواده به ویژه قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت										S4+S6+S8+O5		SO3	ایجاد خط مشی های اخلاقی توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگامانه				
										حمایت از اجرای طرح های جامع تحکیم بنیان خانواده										S4+S6+S8+O8		SO4	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب درسد پوشش آموزش های هنگام ازدواج برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی برخورداری از تاب آوری				
										تسهیلگری در توسعه زیر ساخت و ارائه خدمات درمانی و بیمه ای جهت درمان بیماری های زنان و زوج های ناباور										s1+o4+o5		SO5					
استراتژی های بخشی SW3 (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی SW4 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود.)																	
حمایت از سنن ها و مجموعه های مردمی فعال در حوزه خانواده و جمعیت										تولید دانش و بیش از نظام مسائل اولویت دار حوزه خانواده										W2+O8		WO1	تهیه چشم انداز استراتژیک				
توسعه رویکرد خانواده گرایی و تقویت حمایت های هدفمند خانواده گرا در نظام دانشگاهی																						WO2	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف				
راهبری و تقویت زیر ساخت های تربیتی و حقوقی کودکان در خانواده و اجتماع																						WO3	ایجاد طراحی سازمانی توسعه استراتژی منابع انسانی				
زمینه سازی برای احیای الگوهای بومی واسطه گری و همسر گزینی																						WO4	توسعه (ایجاد و بازنگری) مدل های مدیریت شایستگی ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت				
راهبری در کاهش موانع پیش روی ازدواج و آغاز زندگی مشترک																						WO5	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت تولید مدل های محصول خدمت جدید				
تسهیل زیر ساخت های اجتماعی و اقتصادی برای احیای خانواده گسترده در جامعه																						WO6	تعریف الزامات توسعه ی محصول (خدمت اجرای تحقیقات اکتشافی				
بسترسازی جهت ارتقاء مهارت های مدرسان، مشاوران و مدیران مراکز مشاوره حوزه خانواده با تاکید بر آموزه های دینی و فرهنگ مل																						WO7	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه مدیریت شعباتی های حاکمیت شرکتی				
تبلیغ و ترویج سبک زندگی ایرانی اسلامی از طریق صدا و سیما، شبکه های اجتماعی و... فرهنگ سازی و گره گذاری ذهنی خانواده ها در تمایل به ازدواج																						WO8	درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها				
حمایت از الگوهای موفق فعالان اجتماعی و حلقه های میانی خانواده به منظور اشتراک تجربیات																						WO9	تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان				
																						WO10	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)				

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۲													
گفتمان سازی برای ترویج الگوی سوم زن مسلمان ایرانی و تقویت آفرینی بانوان در عرصه خانواده و اجتماع و ترویج سبک زندگی اسلامی ایرانی													
فرصت ها													
O13	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	
مبارکات های اجتماعی (تلاش برای حل مسئله و سازمان های مردم نهادی ها)	انجمن ها و شبکه های اجتماعی	سازمان ها و مراکز فرهنگی و اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	
تهدیدات													
T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1		
توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی		
استراتژی های بخشی (S1 تا S10) با استفاده از فرصت ها استفاده می شود.													
استراتژی های بخشی (WT1 تا WT10) با استفاده از فرصت ها و تهدیدات واکنش نشان داده می شود.													
ماتریس SWOT													
فرصت ها		تهدیدات		فرصت ها		تهدیدات		فرصت ها		تهدیدات		فرصت ها	
S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	WT1	WT2	WT3	WT4
توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی
توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی		توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی		توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی		توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی		توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی		توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی		توسعه و گسترش فعالیت های اجتماعی	
استراتژی های بخشی (WO1 تا WO10) با استفاده از فرصت ها و تهدیدات واکنش نشان داده می شود.													
فرصت ها		تهدیدات		فرصت ها		تهدیدات		فرصت ها		تهدیدات		فرصت ها	
WO1	WO2	WO3	WO4	WO5	WO6	WO7	WO8	WO9	WO10	WT1	WT2	WT3	WT4
ارزیابی محیط خارجی سازمان	تهیه چشم انداز استراتژیک	تعریف و ارزیابی گزینه انتخابی های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان گسب و گارب	ایجاد طراحی سازمانی	کنترل و بررسی استراتژی، برنامه ها و خط مشی های منابع انسانی	توسعه (بهدار و بکارگیری) مدل های مدیریت	اجرای تحقیقات اکتشافی	محک زدن بازار (مردم و ارباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها	تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی	اسبب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)

اهداف										فرصت ها										تولید استراتژی، بخش برای هدف راهبردی شماره 5						
T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O13	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1		
رنگ آمیزی و ترمیم دیوارهای موجود از استان های که در به گسترش به صورت های مختلف فیزیکی	تعمیر و بهسازی بنا های	حفاظت و بهسازی بنا های	نگهداری و تعمیرات، مسکن و بهسازی و نگهداری مسکن	نگهداری و تعمیرات مسکن و بهسازی و نگهداری مسکن	نگهداری و تعمیرات مسکن و بهسازی و نگهداری مسکن	نگهداری و تعمیرات مسکن و بهسازی و نگهداری مسکن	نگهداری و تعمیرات مسکن و بهسازی و نگهداری مسکن	نگهداری و تعمیرات مسکن و بهسازی و نگهداری مسکن	نگهداری و تعمیرات مسکن و بهسازی و نگهداری مسکن	نگهداری و تعمیرات مسکن و بهسازی و نگهداری مسکن	نگهداری و تعمیرات مسکن و بهسازی و نگهداری مسکن	نگهداری و تعمیرات مسکن و بهسازی و نگهداری مسکن	نگهداری و تعمیرات مسکن و بهسازی و نگهداری مسکن	نگهداری و تعمیرات مسکن و بهسازی و نگهداری مسکن	نگهداری و تعمیرات مسکن و بهسازی و نگهداری مسکن	نگهداری و تعمیرات مسکن و بهسازی و نگهداری مسکن	نگهداری و تعمیرات مسکن و بهسازی و نگهداری مسکن	نگهداری و تعمیرات مسکن و بهسازی و نگهداری مسکن	نگهداری و تعمیرات مسکن و بهسازی و نگهداری مسکن	نگهداری و تعمیرات مسکن و بهسازی و نگهداری مسکن	نگهداری و تعمیرات مسکن و بهسازی و نگهداری مسکن	نگهداری و تعمیرات مسکن و بهسازی و نگهداری مسکن	نگهداری و تعمیرات مسکن و بهسازی و نگهداری مسکن	نگهداری و تعمیرات مسکن و بهسازی و نگهداری مسکن		
استراتژی های بخشی ST (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به هدایت واکتس نشان داده می شود)												استراتژی های بخشی SO (با کتبه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)												ارقای نشاط اجتماعی(ورزش، سلامت، آسیب های اجتماعی)		
حمایت از افزایش نشاط و شادابی از طریق نقش آفرینی بانوان در مسئولیت های اجتماعی												ارتقای سواد سلامت جامعه برای افزایش خودمراقبتی فعال												S1+S4+S9+O8+O11	SO1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ایجاب رجوع ها - مشترکین و مشتریان-)
												بهره گیری از ظرفیت های مواهب طبیعی استان به منظور توسعه ورزش همگانی و سلامت محور												S4+O1+O10	SO2	تأمین نیلایی مأموریت کلیدی
												راهبردی در راستای آگاهی بخشی عمومی و نهادینه سازی ورزش در سبک زندگی بانوان و خانواده												S4+O1+O10	SO3	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی
												حمایت از الگوهای موفق فعالان اجتماعی و حلقه های میانی بانوان و خانواده به منظور اشتراک تجربیات												S4+O1+O11	SO4	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک
												حمایت از برگزاری دوره های آموزشی ویژه حلقه های میانی، فعالان اجتماعی و تشکل های مردم نهاد فعال در حوزه بانوان و خانواده به منظور تربیت و توان افزایی راهبران												S4+O1+O11	SO5	ایجاد خط مشی های اخلاقی
												راهبردی در به کارگیری از ظرفیت اقوام مختلف استان در توسعه ورزش سلامت و همگانی بومی محلی												S4+S9+O1+O10	SO6	توسعه و انجام برنامه های توانمند سازی پیشگیرانه
												بهره گیری از حمایت مسئولین عالی رتبه استان در همسوسازی و همکاری بین دستگاه ها و نهاد های مرتبط با ورزش بانوان												S4+S9+O1+O10	SO7	تأمین ویژگی های فرهنگ مطلوب
استراتژی های بخشی JW (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کتسه و به هدایت واکتس نشان داده می شود)												استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)												SWOT ماتریس		
راهبردی در تولید دانش و پیشرفت در نظام مسائل اولویت دار نشاط اجتماعی حوزه بانوان و خانواده												بهبود وضعیت سلامت جسمی، روانی، اجتماعی زنان و خانواده با ایجاد روش های متنوع مشارکت مردم												W3+O8	WO1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ایجاب رجوع ها - مشترکین و مشتریان-)
فراهم نمودن امکان دسترسی آسان و ارزان آحاد جامعه به منظور انجام فعالیت های ورزش و سلامت محور												راهبردی در بهینه سازی ارائه خدمات سلامت زنان به ویژه در مناطق محروم												W3+W12+O8+O9	WO2	تأمین نیلایی مأموریت کلیدی
تقویت و گسترش بانوان ورزشکار موفق و هویت آفرین میثقی بر ارزش های ایرانی اسلامی												بهره گیری از شیوه های خلاقانه نشاط بانوان												W3+O10	WO3	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی
												اصلاح فرآیندهای اداری در تخصیص ساختارها و اماکن ورزشی به حوزه بانوان												W3+W12+O4	WO4	ایجاد طراحی سازمانی
												سیاستگذاری و اولویت بندی ورزش و سلامت متناسب با ظرفیت های اقتصادی فرهنگی و حامیان مالی استان												W3+W10+O3+O10	WO5	توسعه (ایجاد و بازنگری) مدل های مدیریت ششگانه
																									WO6	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت
																									WO7	مدیریت سبد محصولات و خدمات
																									WO8	تولید مفاهیم محصول خدمت جدید
																									WO9	تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت
																									WO10	اجرای تحلیلات اکتشافی
																									WO11	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال
																									WO12	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی
																									WO13	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی
																									WO14	توسعه روابط بین شرکا / متحدین فروش
																									WO15	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)

فرصت ها													تهدیدات		تولید استراتژی، بخش برای هدف راهبردی شماره 2									
O13	O12	O11	O10	O09	O08	O07	O06	O05	O04	O03	O02	O01	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1
نیروی انسانی و تجهیزات در صورت بروز در	خشک بودن و کمبود	کمبود توان به مدیریت هر	کمبود توان به مدیریت هر	کمبود توان به مدیریت هر	کمبود توان به مدیریت هر	کمبود توان به مدیریت هر	کمبود توان به مدیریت هر	کمبود توان به مدیریت هر	کمبود توان به مدیریت هر	کمبود توان به مدیریت هر	کمبود توان به مدیریت هر	کمبود توان به مدیریت هر	افزایش بهره وری و مدیریت منابع	افزایش بهره وری و مدیریت منابع	افزایش بهره وری و مدیریت منابع	افزایش بهره وری و مدیریت منابع	افزایش بهره وری و مدیریت منابع	افزایش بهره وری و مدیریت منابع	افزایش بهره وری و مدیریت منابع	افزایش بهره وری و مدیریت منابع	افزایش بهره وری و مدیریت منابع	افزایش بهره وری و مدیریت منابع	افزایش بهره وری و مدیریت منابع	افزایش بهره وری و مدیریت منابع
استراتژی های بخشی SWOT																								
استراتژی های بخشی SW (با تکیه بر فرصت ها برای تقویت چشم انداز، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)																								
ST1	توسعه محتوای ایرانی - اسلامی										S4+O6+O9		SO1		بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ریاب رجوع ها ، مشتریان و مشتریان...)									
ST2	افزایش سواد مجازی و ارتقای مقاومت فرهنگی										S1+S4+O2+O7+O9+O13		SO2		تأمین بنیادهای ماهوریت کلی توسعه و تنظیم اهداف سازمانی									
ST3	شکل دهی جریان نوآوری اجتماعی در حوزه سبک زندگی در زیست بوم نوآوری و فناوری										S1+S4+O2+O7+O9+O13		SO3		اجداد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک									
ST4	تولید دانش و پیشرفت در نظام مسائل اولویت دار حوزه باتوان و خانواده										S1+S4+O2+O7+O11+O13		SO4		برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها ارتقا سلامت اداری دستگاه									
ST5	هم افزایی فعالان رسانه ای و اجتماعی حوزه باتوان و خانواده										S1+S4+O2+O7+O9+O13		SO5		استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی									
ST6													SO6		برخوردار از چشم انداز و برنامه راهبردی									
ST7													SO7		برخوردار از سرعت عمل									
استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تقویت چشم انداز، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها استفاده می شود)																								
WT1													WO1		تهیه چشم انداز استراتژیک									
WT2													WO2		تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف									
WT3													WO3		انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار...									
WT4													WO4		اجداد طراحی سازمانی									
WT5													WO5		مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS									
WT6													WO6		توسعه ی استراتژی نوآوری اطلاعات سازمانی									
WT7													WO7		تعریف معماری سازمانی									
WT8													WO8		توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا									
WT9													WO9		تعریف معماری اطلاعات سازمانی									
WT10													WO10		اجرای تعقیبات و نوآوری در فناوری اطلاعات									
استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تقویت چشم انداز، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها استفاده می شود)																								
W1													WO1		تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت									
W2													WO2		محک زدن بازار (مردم و آریاب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده									
W3													WO3		مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی									
W4													WO4		درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها									
W5													WO5		آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)									
W6													WO6											
W7													WO7											
W8													WO8											
W9													WO9											
W10													WO10											

فرست ها			اهدایدات																							
O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12		
تعمیر و نگهداری ملل پر خردباری از دست	هزینه های بازرسی و بازرسی های	مدیریت و نگهداری از دست	مدیریت و نگهداری از دست	مدیریت و نگهداری از دست	مدیریت و نگهداری از دست	مدیریت و نگهداری از دست	مدیریت و نگهداری از دست	مدیریت و نگهداری از دست	مدیریت و نگهداری از دست	مدیریت و نگهداری از دست	مدیریت و نگهداری از دست	مدیریت و نگهداری از دست	توسعه و نگهداری از دست	توسعه و نگهداری از دست	توسعه و نگهداری از دست	توسعه و نگهداری از دست	توسعه و نگهداری از دست	توسعه و نگهداری از دست	توسعه و نگهداری از دست	توسعه و نگهداری از دست	توسعه و نگهداری از دست	توسعه و نگهداری از دست	توسعه و نگهداری از دست	توسعه و نگهداری از دست		
اصلاح و تقویت ساختار سازمانی ، توسعه روابط و تعاملات بخش زنان و خانواده و تعالی کارکرد های حوزه زنان و خانواده																										
فرست ها													اهدایدات													
O13: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													T1: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
O12: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													T2: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
O11: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													T3: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
O10: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													T4: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
O9: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													T5: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
O8: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													T6: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
O7: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													T7: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
O6: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													T8: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
O5: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													T9: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
O4: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													T10: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
O3: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													T11: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
O2: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													T12: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
O1: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													T13: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
SWOT													اهدایدات													
S1: بهره برداری از فرصت های موجود													ST1: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
S2: تقویت توانمندی های مدیریتی و اجرایی													ST2: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
S3: توسعه و تنظیم اهداف سازمانی													ST3: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
S4: ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک													ST4: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
S5: ایجاد خط مشی های اخلاقی													ST5: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
S6: توسعه و انجام برنامه های توانمندسازی													ST6: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
S7: تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب													ST7: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
S8: پوشش فرایند مبتنی بر HIV مثبت													ST8: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
S9: پوشش برنامه ملی خودرسانایی به میزان ۱۰۰ درصد													ST9: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
S10: جمعیت تحت پوشش تا پایان برنامه توسعه تعداد مراکز اورژانس اجتماعی توسعه یافته در شهرهای بالای ۵۰ هزار نفر در سال ۹۶ به کل شهرهای بالای ۵۰ هزار نفر برنامه اورژانس اجتماعی در کشور													ST10: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
اهدایدات													فرست ها													
W1: تهیه چشم انداز استراتژیک													O1: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
W2: تعریف و ارزیابی گزینه ها (تدابیر استراتژیک برای رسیدن به اهداف)													O2: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
W3: انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمانی و کلان													O3: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
W4: ایجاد طراحی سازمانی													O4: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
W5: مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS													O5: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
W6: توسعه ی استراتژی فرآیند اطلاعات سازمانی													O6: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
W7: تعریف معماری سازمانی													O7: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
W8: توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا													O8: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
W9: تعریف معماری اطلاعات سازمانی													O9: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
W10: اجرای تعقیبات و نوآوری در فناوری اطلاعات													O10: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
W11: تعریف الزامات توسعه ی محصول خدمت													O11: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
W12: مکان زمان بازار مردم و ارزیابی رجوع ها برای محصولات و خدمات جدید و بازاریابی شده													O12: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
W13: مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی													O13: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
W14: درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها													O14: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
W15: آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)													O15: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
اهدایدات													فرست ها													
WT1: توسعه سامانه های اطلاعاتی پایه وضعیت فرهنگی و حمایت های هدفمند فرهنگی													O1: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
WT2: توسعه و تقویت ساختار و تشکیلات و جایگاه مدیریتی حوزه بانوان و خانواده													O2: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
WT3: توسعه و تقویت ساختار و تشکیلات و جایگاه مدیریتی حوزه بانوان و خانواده													O3: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
WT4: توسعه و تقویت ساختار و تشکیلات و جایگاه مدیریتی حوزه بانوان و خانواده													O4: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
WT5: توسعه و تقویت ساختار و تشکیلات و جایگاه مدیریتی حوزه بانوان و خانواده													O5: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
WT6: توسعه و تقویت ساختار و تشکیلات و جایگاه مدیریتی حوزه بانوان و خانواده													O6: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
WT7: توسعه و تقویت ساختار و تشکیلات و جایگاه مدیریتی حوزه بانوان و خانواده													O7: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
WT8: توسعه و تقویت ساختار و تشکیلات و جایگاه مدیریتی حوزه بانوان و خانواده													O8: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
WT9: توسعه و تقویت ساختار و تشکیلات و جایگاه مدیریتی حوزه بانوان و خانواده													O9: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													
WT10: توسعه و تقویت ساختار و تشکیلات و جایگاه مدیریتی حوزه بانوان و خانواده													O10: ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی های مدیریتی و اجرایی در سطوح مختلف سازمان													

