



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

ذیل

«سند چشم انداز استان گلستان»

و

«سند آمایش سرزمین استان گلستان»

کارفرما

استاداری گلستان

مجری

شرکت توزیع نیروی برق استان گلستان

مشاور

شرکت مشاوره مدیریت

«نوین کار آفرین هیرکان»

(ثبت ۹۹۰۹)

نپکیز

(بهار ۱۴۰۲)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عنوان و نام پدیدآور	: گزارش سند استراتژیک «بخش انرژی استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل «سند چشم‌انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان»/کارفرما استانداری گلستان؛ مجری شرکت توزیع برق منطقه‌ای استان گلستان؛ مشاور شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان.
مشخصات نشر	: گرگان: هورسان، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ۳۰۵ص: نقشه، جدول، نمودار.
شابک	: 978-622-90224-5-0
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۲۷۲ - ۲۷۳.
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی -- ایران -- گلستان Strategic planning -- Iran -- Golestan (Province) برق -- تولید -- ایران -- گلستان Electric power production -- Iran -- Golestan آمایش سرزمین -- ایران -- گلستان Reclamation of land -- Iran -- Golestan (Province) گلستان -- اوضاع اقتصادی -- آینده‌نگری Golestan (Iran: Province) -- Economic conditions -- Forecasting
شناسه افزوده	: استانداری گلستان
شناسه افزوده	: شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان
شناسه افزوده	: شرکت توزیع نیروی برق استان گلستان
رده بندی کنگره	: HD ۳۰/۲۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۲۵۵۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۳۵۱۷۱۵
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا



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

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

ویراستار فنی: زهرا خانی

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۲

مشخصات ظاهری: ۳۰۵ ص

قطع: رحلی

شمارگان: ۱۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۰۲۲۴-۵-۰

نشر: هورسان/گرگان

چاپ: دیجیتال خشنود ۰۹۳۵-۳۲۲۶۰۹۶۳-۰۱۷۳۲۲۶

قیمت: ۱۲۰۰۰۰۰ تومان



مستندات قانونی و رسمی پژوهش

این پژوهش بر اساس؛

الف) ابلاغیه استاندار گلستان به دستگاه‌های اجرایی به

شماره ۱۴۰۰/۱/۴۹۶۷۶ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵

ب) ابلاغ مصوبه شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان به

شماره ۵۲۴۰۲۰ مورخ ۱۴۰۱/۰۹/۲۷

ج) قرارداد شماره مورخ فیما بین استانداری

گلستان و شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین

هیرکان»

انجام شده است.

شناسنامه طرح

◀ عنوان طرح: گزارش مذاکرات تکنیک بخش انرژی استان گلستان

◀ کارفرما: استانداری گلستان

◀ مجری: شرکت توزیع نیروی برق استان گلستان

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

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

◀ ناظرین پروژه:

علی نورانی، معاون سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان
معاونت منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق استان گلستان

◀ مشاورین علمی پروژه:

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

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

۱- میدا احمد موسوی - کارشناسی ارشد برق قدرت - ریس هیئت مدیره مدیرعامل - شرکت توزیع نیروی برق	۲- ابوالفضل اکبری - کارشناسی ارشد مدیریت سیستم و بهره‌وری - معاون منابع انسانی - شرکت توزیع نیروی برق
۳- بهرام قاضی - کارشناسی ارشد مدیریت سیستم و بهره‌وری - معاون بهره‌برداری و دیپلومینگ - شرکت توزیع نیروی برق	۴- جمال کیمیایی فر - کارشناسی ارشد مدیریت سیستم و بهره‌وری - معاون برنامه ریزی - شرکت توزیع نیروی برق
۵- محمد مهدی قاضی - کارشناسی ارشد برق قدرت - معاون فروش و خدمات مشتریان - شرکت توزیع نیروی برق	۶- شهرام شاهی - کارشناسی ارشد برق قدرت - سرپرست معاونت مهندسی و نظارت - شرکت توزیع نیروی برق
۷- محمد ایزدآلو - کارشناسی ارشد مدیریت سیستم و بهره‌وری - مدیر دفتر هیئت مدیره و مدیرعامل - شرکت توزیع نیروی برق	۸- رحمت قره‌حانی - کارشناسی ارشد مدیریت کیفیت و بهره‌وری - مدیر دفتر روابط عمومی - شرکت توزیع نیروی برق
۹- علیرضا حسینی - کارشناسی ارشد حقوق جزا و جرم‌شناسی - مدیر دفتر حقوقی و رسیدگی به شکایات - شرکت توزیع نیروی برق	۱۰- ایوب پسرکنلی - کارشناسی برق قدرت - مشاور فنی و مهندسی مدیرعامل - شرکت توزیع نیروی برق
۱۱- منصوره سعیدی - کارشناسی ارشد مدیریت دولتی - مدیر دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری - شرکت توزیع نیروی برق	۱۲- سارا منصورلو - کارشناسی مدیریت دولتی - مدیر دفتر مدیریت مصرف - شرکت توزیع نیروی برق

چکیده

بخش انرژی استان گلستان مشتمل بر شرکت توزیع برق منطقه‌ای، امور بهره‌برداری و انتقال، پارک علم و فناوری، امور عمرانی استانداری، نیروگاه برق علی‌آباد کنول و... به‌عنوان یکی از بخش‌های محوری توسعه استان و «**متولی اصلی تولید، تأمین، انتقال و توزیع انرژی مطمئن و مستمر در پاسخ به نیاز جامعه هدف (بخش‌های خانگی، عمومی، کشاورزی، تولید و سایر)**» است که تدوین برنامه جامع، مدون و نیز تعیین استراتژی (های) آن دارای ضرورتی انکارناپذیر است. از این‌رو این مطالعه باهدف تدوین «برنامه استراتژیک بخش انرژی استان گلستان» ذیل سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و سایر اسناد بالادستی از جمله برنامه‌های وزارت نیرو، 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 انرژی 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 انرژی گردید که در نتیجه آن گزاره «**گلستان؛ سرزمین انرژی پاک**» به‌عنوان افق و چشم‌انداز (Vision) بر تارک آن می‌درخشد.

در فصل چهارم تعداد هفده (۱۷) هدف راهبردی (Strategic Goals) بخش انرژی 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 انرژی، مأموریت‌های وزارتخانه، برنامه ششم، سند آمایش استان و به‌ویژه سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ تعیین گردید.

دشوارترین بخش پروژه مربوط به فصل پنجم یعنی مطالعات محیطی (محیط‌پژوهی) بوده است که با جدیدترین و بروزترین روش‌ها اقدام به شناسایی و احصاء نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدات (SWOT) استراتژیک بخش انرژی 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 انرژی استان شد. بر اساس نتایج ماتریس IE، بخش انرژی استان در حال حاضر در «ناحیه رقابتی یا ST و در قسمت تنوع همگون» قرار دارد.

در فصل ششم (فصل نهایی) به کمک ماتریس GSM استراتژی اصلی (Grand Strategy) بخش انرژی استان «**توسعه شبکه هوشمند برق (اسمارت گرید)**» تعیین گردید. همچنین در بخش انتهایی فصل ششم با تشکیل ماتریس‌های (SWOT) یا (TOWS) مستقل برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۷گانه، با مشارکت فعالانه مدیران و کارشناسان اقدام به تعیین استراتژی‌های بخشی ذیل هر یک از اهداف راهبردی شده است که در مجموع تعداد ۱۰۳ استراتژی بخشی ثبت و در انتها با استفاده از ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) اقدام به اولویت‌بندی و انتخاب استراتژی‌های مناسب برای هر یک از اهداف راهبردی گردیده است. (بطور معمول برای هر هدف راهبردی حداقل سه و حداکثر پنج استراتژی اولویت بالا انتخاب شده است).

فهرست مطالب

۱	مقدمه استنادار.....
۲	مقدمه مدیرعامل شرکت توزیع برق منطقه‌ای گلستان.....
۳	پیشگفتار.....
۷	فصل ۱.....
۸	مقدمه.....
۹	۱-۱ بیان مسئله.....
۱۲	۱-۲ ضرورت و اهمیت پژوهش.....
۱۴	۱-۳ چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (CONCEPTUAL FRAMEWORK OF RESEARCH).....
۱۶	۱-۴ اهداف پژوهش.....
۱۶	۱-۴-۱ هدف اصلی پژوهش.....
۱۶	۱-۴-۲ اهداف فرعی پژوهش.....
۱۶	۱-۵ هدف از اجرای نتایج پژوهش.....
۱۹	۱-۶ فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش.....
۱۹	۱-۶-۱ سؤال اصلی.....
۱۹	۱-۶-۲ سؤالات فرعی.....
۱۹	۱-۷ قلمرو پژوهش.....
۱۹	۱-۷-۱ قلمرو موضوعی.....
۱۹	۱-۷-۲ قلمرو مکانی.....
۲۰	۱-۷-۳ قلمرو زمانی.....
۲۰	۱-۸ چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده.....
۲۰	۱-۹ گروه‌های ذینفعان.....
۲۱	۱-۱۰ نوآوری پژوهش.....
۲۱	۱-۱۱ تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش.....
۲۳	فصل ۲.....
۲۴	مقدمه.....
۲۴	۲-۱ بررسی و شناخت کلی استان.....
۲۵	۲-۱-۱ عوامل طبیعی.....
۲۶	۲-۱-۲ ویژگی‌های انسانی استان.....
۳۰	۲-۱-۳ فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی.....
۳۳	۲-۱-۴ الگوی پراکنش سکونتگاه‌های روستایی و تحولات آن.....
۳۶	۲-۱-۵ تحلیل الگوی سکونتگاه‌های شهری و تحولات آن.....
۴۱	۲-۱-۶ سازمانیابی فضایی سکونتگاه‌های انسانی در استان.....
۴۶	۲-۲ بخش انرژی.....
۴۷	۲-۲-۱ میزان مصرف انرژی.....
۴۷	۲-۲-۲ تعداد مشترکین برق.....
۴۸	۲-۲-۳ سرانه مصرف انرژی.....
۴۸	۲-۲-۴ طول خطوط انتقال و شبکه توزیع انرژی و سوخت.....
۵۴	۲-۳ جمع‌بندی مبحث منابع انرژی استان.....
۵۹	فصل ۳.....
۶۰	مقدمه.....

۶۵ (۳-۱) مرور چارچوب و فرآیند تدوین سند چشم‌انداز استان گلستان
۸۶ (۳-۲) بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش انرژی استان گلستان
۸۹ (۳-۲-۱) مطالعه اسناد بالادستی
۸۹ (۳-۲-۲) سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۸۹ (۳-۲-۳) مطالعات میدانی
۹۰ (۳-۲-۴) مطالعات تطبیقی
۹۰ (۳-۲-۴-۱) شرکت توزیع نیروی برق استان اصفهان
۹۱ (۳-۲-۴-۲) برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت توزیع نیروی برق شمال استان کرمان
۹۲ (۳-۲-۴-۳) شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ
۹۳ (۳-۲-۴-۴) برنامه راهبردی دپارتمان انرژی کمیسیون اتحادیه اروپا ۲۰۲۴-۲۰۲۰
۹۴ (۳-۲-۴-۵) سیاست ملی برق دهلی نو ۲۰۰۵
۹۵ (۳-۲-۴-۶) طرح راهبردی نیروی برق سیلیکون ولی ۲۰۱۸
۹۵ (۳-۲-۴-۷) برنامه راهبردی اداره برق جنوب غرب امریکا ۲۰۲۰
۹۶ (۳-۲-۴-۸) برنامه راهبردی دفتر بهره‌وری انرژی و انرژی‌های تجدیدپذیر دپارتمان انرژی امریکا ۲۰۱۰
۹۷ (۳-۲-۴-۹) ساختن آینده انرژی پایدار- (برنامه راهبردی) (۲۰۱۹-۲۰۲۳)
۹۸ (۳-۲-۴-۱۰) طرح راهبردی پلات ریور یاور اتوریته ۲۰۱۵-۲۰۲۵
۹۹ (۳-۲-۵) مطالعه (گروه) کانونی
۱۰۰ (۳-۳) ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۰۰ (۳-۳-۱) اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۰۴ (۳-۳-۲) ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۰۴ (۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی
۱۰۷ (۳-۴) نظریه داده بنیاد
۱۰۹ (۳-۵) یافته‌ها و نتایج مقوله‌یابی از مآخذ پندگانه با استفاده از نظریه داده بنیاد
۱۰۹ (۳-۵-۱) مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی
۱۱۱ (۳-۵-۲) مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۱۱۳ (۳-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط پژوهی)
۱۱۴ (۳-۵-۴) مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی
۱۱۶ (۳-۵-۵) مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی
۱۲۰ (۳-۶) کاربرگ‌های تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۲۰ (۳-۶-۱) کاربرگ شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و کانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی
۱۲۵ (۳-۶-۲) کاربرگ شماره ۲؛ مقوله‌های جمع‌آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۳۲ (۳-۶-۳) کاربرگ شماره ۳؛ جمع‌بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۳۴ (۳-۶-۴) کاربرگ شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۳۶ (۳-۷) سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۳۷ (۳-۸) فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) بخش انرژی استان
۱۴۵ فصل ۴
۱۴۶ مقدمه
۱۴۷ (۴-۱) مدیریت بر مبنای هدف (MBO)
۱۴۸ (۴-۱-۱) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف
۱۴۹ (۴-۲) چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش انرژی استان
۱۵۰ (۴-۳) برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی
۱۵۲ (۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی

۱۵۴	۴-۵) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک
۱۵۴	۴-۵-۱) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی استان از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش انرژی استان گلستان
۱۵۷	۴-۵-۲) تعیین اهداف راهبردی بخش انرژی از درون سند چشم‌انداز استان
۱۵۷	۴-۵-۳) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش انرژی از درون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
۱۵۸	۴-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش انرژی استان از درون برنامه آمایش استان
۱۵۹	۴-۵-۵) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش انرژی استان گلستان از درون اسناد وزارت نیرو
۱۵۹	۴-۶) تعیین اهداف راهبردی نهایی بخش انرژی استان
۱۶۰	۴-۷) قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلندمدت)
۱۶۵	۴-۸) فهرست نهایی اهداف راهبردی و منابع و مآخذ آن‌ها
۱۶۷	فصل ۵
۱۶۸	مقدمه
۱۷۲	۵-۱) تعریف محیط بخش انرژی
۱۷۳	۵-۲) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش انرژی
۱۷۴	۵-۳) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی
۱۷۴	۵-۳-۱) روش‌های سنتی:
۱۷۵	۵-۳-۲) روش‌های مدرن:
۱۷۶	۵-۴) تعریف عوامل محیط خارجی
۱۷۷	۵-۴-۱) ارزیابی محیط خارجی به روش PESTEL
۱۸۰	۵-۴-۲) تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش‌نامه ارزیابی محیط خارجی (تشکیل ماتریس EFE)
۱۸۱	۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی
۱۸۲	۵-۵-۱) روش‌های ارزیابی محیط داخلی
۱۸۲	۵-۵-۱-۱) مدل فرآیندی مبتنی بر APQC
۱۸۹	۵-۵-۱-۲) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش انرژی به روش VRIO
۱۹۶	۵-۵-۱-۳) ارزیابی محیط داخلی با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد (مدل KPI)
۲۰۰	۵-۶) تعیین مسائل استراتژیک بخش انرژی به کمک ماتریس لیتاموس
۲۰۲	۵-۷) بررسی محیط داخلی بخش انرژی استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE
۲۰۸	۵-۸) بررسی محیط خارجی بخش انرژی استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE
۲۱۵	۵-۹) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش انرژی
۲۱۵	۵-۹-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹-خانه‌ای
۲۱۹	۵-۹-۲) ماتریس موقعیت‌یابی ۴-خانه‌ای
۲۲۰	۵-۹-۳) ماتریس موقعیت‌یابی ۸-ناحیه‌ای
۲۲۳	فصل ۶
۲۲۴	مقدمه
۲۲۵	۶-۱) سطوح مختلف استراتژی در سازمان
۲۲۸	۶-۲) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش انرژی
۲۳۱	۶-۳) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)
۲۴۱	۶-۴) ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TOWS)
۲۴۲	۶-۴-۱) تدوین استراتژی‌های بخشی SO
۲۴۲	۶-۴-۲) تدوین استراتژی‌های بخشی WO :
۲۴۲	۶-۴-۳) تدوین استراتژی‌های بخشی ST
۲۴۳	۶-۴-۴) تدوین استراتژی‌های بخشی WT
۲۴۳	۶-۵) روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی

۲۴۶ ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)
۲۴۸ استراتژی‌های بخشی: بخش انرژی استان گلستان
۲۶۸ فهرست منابع و مآخذ
۲۷۱ پیوستها

فهرست جداول

جدول ۱-۲	روند تحولات جمعیتی استان طی سال‌های ۹۵-۱۳۳۵
جدول ۲-۲	نوع سکونتگاه‌های شهری در استان
جدول ۳-۲	درصد جمعیت سکونتگاه‌های شهری استان در سرشماری ۱۳۹۵
جدول ۴-۲	تعداد مشترکین برق استان گلستان به تفکیک شهرستان و نوع تعرفه تا پایان سال ۱۳۹۹ (مشترک)
جدول ۵-۲	میزان مصرف برق استان گلستان به تفکیک شهرستان و نوع تعرفه در سال ۱۳۹۹ (هزار کیلووات ساعت)
جدول ۶-۲	سرانه مصرف برق استان گلستان به تفکیک شهرستان و نوع تعرفه در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (کیلووات ساعت)
جدول ۷-۲	تأسیسات توزیع نیروی برق استان گلستان تا پایان سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (کیلومتر/دستگاه/کیلووات آمپر/دستگاه)
جدول ۱-۳	عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارش‌ها، زمان‌بندی و درصد پیشرفت پروژه
جدول ۲-۳	تفکیک مقوله‌ها در چارچوب مدل کولینز و پوراس
جدول ۳-۳	ارزش‌های محوری (بنیادین) استان گلستان
جدول ۴-۳	اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان
جدول ۵-۳	استفاده از مقوله‌ها در تنظیم شرح شوق‌انگیز از آینده
جدول ۶-۳	فهرست اسناد بالادستی
جدول ۷-۳	مطالعات میدانی
جدول ۸-۳	اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی
جدول ۹-۳	مقوله‌های منتخب بخش انرژی استان گلستان از اسناد بالادستی
جدول ۱۰-۳	مقوله‌های مرتبط به بخش انرژی از سند چشم‌انداز استان گلستان
جدول ۱۱-۳	مقوله‌های مرتبط به بخش انرژی استان گلستان از مطالعات محیط‌پژوهی
جدول ۱۲-۳	مقوله‌های منتخب بخش انرژی استان گلستان از مطالعات تطبیقی
جدول ۱۳-۳	مقوله‌های مطالعات کانونی
جدول ۱۴-۳	مقوله‌های استفاده‌شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم‌انداز
جدول ۱۵-۳	کاربرگ خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و ...
جدول ۱۶-۳	تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
جدول ۱۷-۳	اجزای مقاصد آرمانی
جدول ۱۸-۳	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها
جدول ۱-۴	شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش
جدول ۲-۴	اهداف راهبردی مرتبط بخش از سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴
جدول ۳-۴	اهداف راهبردی مرتبط بخش از متن برنامه ششم
جدول ۴-۴	اهداف راهبردی مرتبط بخش از درون آمایش استان
جدول ۵-۴	شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف و برنامه‌های وزارت نیرو
جدول ۶-۴	اهداف راهبردی نهایی
جدول ۷-۴	چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی
جدول ۸-۴	فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش انرژی استان گلستان
جدول ۱-۵	پرسش‌نامه ارزیابی عوامل محیط خارجی برای تشکیل ماتریس EFE
جدول ۲-۵	متغیرهای خرده محیط مدیریت
جدول ۳-۵	متغیرهای محیطی منابع انسانی
جدول ۴-۵	متغیرهای محیطی تولید و عملیات
جدول ۵-۵	متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی
جدول ۶-۵	متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه
جدول ۷-۵	متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی

جدول ۵-۸: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری	۱۸۵
جدول ۵-۹: متغیرهای محیطی حقوقی/قانونی و مقررات	۱۸۶
جدول ۵-۱۰: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی	۱۸۶
جدول ۵-۱۱: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی	۱۸۷
جدول ۵-۱۲: فهرست عوامل، متغیرها، شاخص‌ها و سنجش‌های پرسش‌نامه APQC	۱۸۸
جدول ۵-۱۳: سطوح بلوغ فرآیندی و تعاریف آن‌ها	۱۸۸
جدول ۵-۱۴: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش انرژی استان به روش VRIO	۱۹۰
جدول ۵-۱۵: مثالی از منابع بخش انرژی استان به روش VRIO	۱۹۲
جدول ۵-۱۶: پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش انرژی استان گلستان	۱۹۳
جدول ۵-۱۷: شاخصهای عمومی اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش انرژی	۱۹۹
جدول ۵-۱۸: ماتریس لیتموس	۲۰۰
جدول ۱۹-۵: گزارش محیط‌پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص‌ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT)	۲۰۲
جدول ۵-۲۰: نمونه فرم ماتریس IFE	۲۰۳
جدول ۵-۲۱: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش انرژی استان	۲۰۴
جدول ۵-۲۲: نمونه فرم ماتریس EFE	۲۰۸
جدول ۵-۲۳: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش انرژی استان	۲۰۹
جدول ۶-۱: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش انرژی استان	۲۴۴
جدول ۶-۲: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)	۲۴۶
جدول ۶-۳: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول	۲۴۸
جدول ۶-۴: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم	۲۴۹
جدول ۶-۵: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم	۲۵۰
جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم	۲۵۱
جدول ۶-۷: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم	۲۵۲
جدول ۶-۸: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم	۲۵۳
جدول ۶-۹: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم	۲۵۴
جدول ۶-۱۰: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم	۲۵۵
جدول ۶-۱۱: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم	۲۵۶
جدول ۶-۱۲: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم	۲۵۷
جدول ۶-۱۳: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم	۲۵۸
جدول ۶-۱۴: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم	۲۵۹
جدول ۶-۱۵: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم	۲۶۰
جدول ۶-۱۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم	۲۶۱
جدول ۶-۱۷: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پانزدهم	۲۶۲
جدول ۶-۱۸: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم	۲۶۳
جدول ۶-۱۹: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفدهم	۲۶۴
جدول ۶-۲۰: فهرست اهداف راهبردی بخش انرژی و استراتژی‌های منتخب آن‌ها	۲۶۵

فهرست نمودارها

۱۴	نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۵	نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش انرژی استان گلستان»
۱۸	نمودار ۱-۳: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان
۲۷	نمودار ۲-۱: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان
۲۹	نمودار ۲-۲: جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ۱۳۳۵ تا ۱۳۹۵
۲۹	نمودار ۲-۳: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری
۳۰	نمودار ۲-۴: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان
۵۱	نمودار ۲-۵: تعداد مشترکین برق استان به تفکیک نوع تعرفه
۵۱	نمودار ۲-۶: میزان مصرف برق استان به تفکیک نوع تعرفه
۶۳	نمودار ۳-۱: مدل اصلی (الگوریتم) تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۶۸	نمودار ۳-۲: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۶۹	نمودار ۳-۳: تلفیق مدل کردناییج و مدل کالینز و پوراس
۸۴	نمودار ۳-۴: نمودار گرافیکی شرح شوق‌انگیز از آینده استان گلستان
۸۵	نمودار ۳-۵: سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک
۱۰۶	نمودار ۳-۶: مراحل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۱۰	نمودار ۳-۷: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش انرژی استان گلستان از اسناد بالادستی
۱۱۲	نمودار ۳-۸: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش انرژی از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۱۱۵	نمودار ۳-۹: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش انرژی استان از مطالعات تطبیقی
۱۳۷	نمودار ۳-۱۰: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۴۷	نمودار ۴-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۴۹	نمودار ۴-۲: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش انرژی استان گلستان
۱۵۳	نمودار ۴-۳: مراحل تدوین اهداف راهبردی
۱۷۰	نمودار ۵-۱: هرم سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۷۱	نمودار ۵-۲: سؤالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک
۱۷۲	نمودار ۵-۳: چارچوب محیط‌پژوهی بخش انرژی استان گلستان
۱۷۳	نمودار ۵-۴: سطوح برنامه‌ریزی در بخش انرژی استان گلستان
۱۷۵	نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی
۱۷۶	نمودار ۵-۶: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی
۲۱۶	نمودار ۵-۷: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای
۲۱۸	نمودار ۵-۸: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹-خانه‌ای بخش انرژی استان گلستان
۲۲۰	نمودار ۵-۹: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴-خانه‌ای بخش انرژی استان
۲۲۲	نمودار ۵-۱۰: ماتریس داخلی و خارجی ۸ ناحیه‌ای
۲۲۶	نمودار ۶-۱: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان
۲۲۹	نمودار ۶-۲: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک
۲۳۳	نمودار ۶-۳: ماتریس استراتژی اصلی
۲۳۴	نمودار ۶-۴: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT
۲۳۵	نمودار ۶-۵: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸-ناحیه‌ای)
۲۳۶	نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش انرژی استان گلستان
۲۴۱	نمودار ۶-۷: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش انرژی
۲۴۳	نمودار ۶-۸: ماتریس (SWOT)
۲۶۷	نمودار ۶-۹: سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های بخش انرژی استان گلستان

فهرست اشکال

- شکل ۲-۱: عکس ماهواره‌ای از استان ۲۵
- شکل ۲-۲: اقوام استان ۲۷
- شکل ۲-۳: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع ۳۶
- شکل ۲-۴: سازمان مکانی - فضایی سکونتگاه‌های شهری ۳۹
- شکل ۲-۵: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع ۴۰
- شکل ۲-۶: استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه‌های شهری ۴۰
- شکل ۲-۷: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان ۴۳
- شکل ۲-۸: خطوط انتقال نیرو در استان گلستان ۴۷
- شکل ۲-۹: پراکنش خطوط فشار متوسط هوایی استان گلستان ۴۸
- شکل ۲-۱۰: پراکنش خطوط فشار ضعیف هوایی استان گلستان ۴۹
- شکل ۲-۱۱: جایگاه فضایی نیروگاه سیکل ترکیبی برق علیآباد کتول ۵۴
- شکل ۳-۱: مدل شکل‌گیری چشم‌انداز و مأموریت مطابق نظریه کولینز و پوراس ۶۶
- شکل ۳-۲: مقصود محوری (مأموریت یا فلسفه وجودی) استان گلستان ۷۴
- شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزشهای بخش انرژی استان گلستان ۸۶
- شکل ۳-۴: فرآیند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد ۱۰۷
- شکل ۳-۵: فرآیند کدگذاری تا نظریه‌پردازی ۱۰۸
- شکل ۶-۱: نمایی کلی از یک شبکه هوشمند برق ۲۳۹

مقدمه استاندار

با وجود اینکه ایران جزو اولین کشورهای در حال توسعه در زمینه برنامه‌ریزی است و بیش از هفتادسال 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 «اترازی حوزه بانکی و صندوق‌ها»، «پایین بودن نرخ سرمایه‌گذاری ثابت ناخالص»، «نا ترازوی تولید و مصرف انرژی»، «رشد پایین و منفی جمعیت» و... دست‌به‌گریبان است. از منظر برنامه‌ریزی دلایل این مسئله عبارت از؛ الف) جایگاه نامشخص برنامه‌ریزی در ساختار سیاسی- اداری کشور (استان)، ب) ضعف‌های برنامه‌ریزی در مرحله طراحی و ج) ضعف‌های آن در مرحله اجرا می‌باشد.

برنامه‌ریزان و مدیران ارشد استانی به‌ویژه استانداران از بدو تأسیس استان در صدد عبور از این چالش‌ها بوده‌اند و در این مسیر تجربه‌های گرانمایی در اختیار ما قرار داده اند. «سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴» به‌عنوان آخرین تجربه (و برآیند تلاش‌های گذشته)، از نظر صاحب‌نظران و اهل فن؛ هم از نظر روش‌شناسی و هم از نظر نتایج در سطح کشور ممتاز و پیشرو می‌باشد، بطوریکه فرصت طلایی را پیش روی مدیریت استان در دولت مردمی سیزدهم قرار داده است که با اجرای این اثر فاخر و ارزشمند، بتواند دغدغه‌های فوق‌الذکر را در استان برطرف نماید و آثار برخورداری از چشم‌انداز و استراتژی مناسب را با رویکرد حکمرانی محلی (استانی) در چارچوب **حکمرانی خوب (Good Governance)** / **(حکمرانی متعالی)** در زندگی مردم به منصفه ظهور برساند. خوشبختانه در سند مذکور (که از سال ۱۳۹۶ تدوین شده است) ضمن ترسیم چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴، اهداف راهبردی استان تعیین و در جهت تحقق آن‌ها استراتژی پیشران/ 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 مهار تورم و رشد تولید، تشدید چندقطبی‌گرایی جهانی و در آستانه آغاز برنامه هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و... بر اساس ابلاغیه شماره ۴۹۶۷۶ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵ استاندار «**سند استراتژیک بخش انرژی 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» تهیه‌شده 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 انرژی 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 داده‌است.

از این رو ضروری است شرکت توزیع برق منطقه‌ای گلستان با مشارکت تمامی اعضای کارگروه بخش، دستگاه‌های اجرایی، سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات دولتی، عمومی، تعاونی و خصوصی و مطابق «چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه استراتژی در استان گلستان»، «مدل تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان در افق ۱۴۰۴» و «چارچوب مفهومی تدوین سند استراتژیک بخش انرژی استان گلستان» باهماهنگی 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 به‌زودی آثار مادی و معنوی آن در زندگی مردم، افزایش رضایتمندی، سرمایه اجتماعی نظام اسلامی، سطح رفاه عمومی، تولید ناخالص داخلی و درآمد سرانه استان و... نمایان شود.

علی محمد زنگانه

استاندار گلستان

مقدمه مدیر عامل شرکت توزیع برق منطقه‌ای گلستان

صنعت برق به عنوان صنعت مادر در فرایند توسعه پایدار نقش محوری داشته به نحوی که توسعه اکثریت صنایع به صنعت برق وابسته است. صنعت برق یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های صنعتی هر کشور می‌باشد، به گونه‌ای که سایر صنایع وابستگی شدیدی به خدمات ارائه شده توسط این صنعت داشته و یکی از معیارهای صنعتی شدن هر جامعه شاخص سرانه‌ی مصرف برق آن کشور می‌باشد. این صنعت یکی از مهم‌ترین و حیاتی‌ترین ارکان توسعه‌ی کشور محسوب می‌شود، از این رو در برنامه‌های توسعه‌ی کشور نقشی مؤثر داشته و پارامترهای مؤثر بر آن می‌توانند بسیاری از برنامه‌های عملی توسعه را تحت شعاع قرار دهند.

اهمیت انرژی در فرایند تولید محصولات مختلف از یک سو و کمیابی آن از سوی دیگر، توجه هر چه بیش‌تر فعالان اقتصادی را برای استفاده کارآمدتر از این عامل می‌طلبد و یکی از پیش‌نیازها و لازمه‌های اساسی برای دستیابی به توسعه‌یافتگی و پیشرفت روزافزون زندگی در عصر حاضر تهیه و تدوین اسناد فرادستی و تبیین چشم‌انداز در افق‌های زمانی دورتر است.

اهمیت و ضرورت چشم‌انداز این است که چشم‌انداز، جهت حرکت را روشن ساخته و به افراد کمک می‌کند تا بفهمند چرا و چگونه باید سازمان را حمایت کنند. افزون بر آن، چشم‌انداز، حرکت از ثبات مأموریت و ارزش‌های محوری به پویایی استراتژی را موجب می‌شود.

"استراتژی انرژی" در واقع بهره‌برداری و استفاده بهینه از انرژی به انحاء مختلف در پیش می‌گیرد. تولید، مصرف، صادرات و واردات انرژی، مهم‌ترین شاخص‌هایی است که در مصرف انرژی بر روی آن‌ها برنامه‌ریزی می‌شود.

ما راهی خواهیم یافت یا راهی خواهیم ساخت و این باوری است که نهادینه شدن آن در بین مسئولان و مدیران نقش بسزایی در شکوفایی پتانسل‌های استان گلستان ایفا خواهد کرد و در بزنگاه حساس کنونی ما فرصتی برای حتی یک ثانیه توقف نداریم و باید با سرعت و شتاب بالا به سمت قله‌های رفیع پیشرفت و توسعه‌یافتگی حرکت نماییم؛ ما باید با شعور شعارها را به واقعیت‌ها تبدیل نموده و استان گلستان را به جایگاه شایسته خود در سطح کشور برسانیم.

در پایان ضمن تشکر و قدردانی از آینده‌نگری و دغدغه‌مند بودن استاندار گلستان جناب آقای دکتر زنگانه و از اعضای محترم کارگروه انرژی که با حضور منظم؛ مؤثر و پویای خود در جلسات به تدوین استراتژی‌های بخش انرژی استان کمک شایانی نمودند، تشکر می‌نمایم و امیدوارم با یاری خداوند متعال در جهت پیشبرد اهداف تعیین شده در سند مذکور و پیشرفت ایران اسلامی ثابت قدم و استوار باشیم.

سید احمد موسوی

مدیر عامل و رئیس هیئت مدیره

شرکت توزیع نیروی برق استان گلستان

پیشگفتار

پروژه تدوین «سنداستراتژیک بخش انرژی استان گلستان» بعنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه استان با ابلاغ استاندار گلستان و به مسئولیت شرکت توزیع برق منطقه‌ای استان گلستان بعنوان دستگاه متولی و مجری انجام شده است، در این راستا لازم است به موارد زیر اشاره شود:

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

دوم: مطابق متن سند چشم‌انداز استان، فزاینده‌های 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 انرژی 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 درعین حال آشنا به مفاهیم استراتژیک در کنار تیم برنامه‌ریزان استراتژیک بهره‌برده شده

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

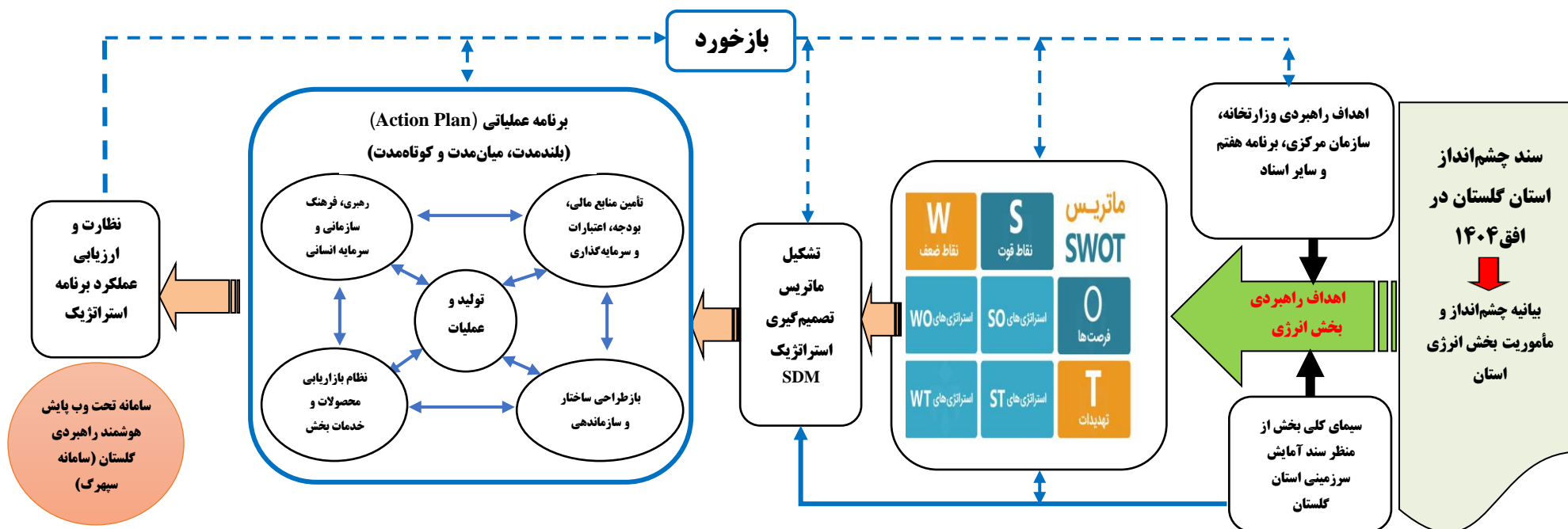
ترمینولوژی و روش‌شناسی مبتنی بر مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک بوده است و از داده‌ها، اطلاعات و

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

نمودار I: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش انرژی 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 انرژی 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 انرژی) 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. هر چند 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 انرژی استان گلستان» بلندمدت و ده‌ساله تعیین شده است.

حمیدرضا دنکوب

مدیر پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش انرژی استان گلستان»

بهار ۱۴۰۲

کلیات پژوهش و برنامه ریزی
در بخش انرژی استان گلستان

مقدمه

نظر به اهمیت انکارناپذیر بخش انرژی در موضوع تأمین برق موردنیاز صنایع، مصارف بخش خانگی، توسعه صنایع الکترونیک، اشتغال‌زایی، محرومیت‌زدایی، افزایش درآمد سرانه و بطور کلی رشد و توسعه همه‌جانبه استان گلستان، به‌خوبی می‌توان به اهمیت این بخش در استان پی برد.

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

پژوهش‌ها نشان می‌دهند سازمان‌هایی که دارای برنامه مدون استراتژیک می‌باشند به‌مراتب 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 به‌ضرورت 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 به‌کارگیری 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 این‌رو 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 (به‌ویژه در مطالعات مذکور) به این یافته‌ها رسیده است که غالب سازمان‌ها در استان یا فاقد چنین برنامه‌هایی هستند و یا در صورت برخورداری، متأسفانه برنامه آن‌ها ناقص، ضعیف و غیرقابل اجرا می‌باشد. بنابراین تدوین یک برنامه استراتژیک توسعه در «بخش انرژی 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 انرژی استان» به دلیل مشکلات به وجود آمده به ویژه در زمینه عدم توانایی در تأمین کامل نیاز استان به برق، خاموشی‌های مکرر، قطعی برق صنایع در پیک مصرف تابستان، فعالیت نیروگاه‌ها با بخشی از ظرفیت خود در فصول سرد، عدم تأمین مالی طرح‌ها و پروژه‌های در دست اجرا، تجهیزات قدیمی، کمبود پست‌های فوق توزیع، مشکلات مقطعی در توزیع پایدار و هوشمند برق در شبکه و ... پی به این خلاء اساسی ببرد و چاره را در تدوین «سند استراتژیک بخش انرژی 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 انرژی استان می‌باشد. بدیهی است که «سند استراتژیک بخش انرژی استان» در امتداد سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴ استان تهیه شده است.

۱-۱) بیان مسئله

صنعت برق یکی از صنایع زیرساختی و حساس کشور است که انرژی موردنیاز تمامی بخش‌های خانگی، صنعتی، بهداشت و درمان، کشاورزی و حمل‌ونقل و... را تأمین می‌کند. این صنعت بدلیل وابستگی مستقیم تمامی بخش‌های اقتصادی کشور به برق، تأثیر مستقیمی بر توسعه دارد و بدون آن شریان حیاتی کشور متوقف خواهد شد و حتی در برخی مناطق گرمسیر جنوبی، امکان زیست از بین می‌رود. لذا امروزه با توجه به وابستگی بسیار گسترده همه بخش‌ها به برق، بروز خاموشی در شبکه برق بدلیل عدم پیش‌بینی میزان برق موردنیاز و عدم اجرای طرح‌های توسعه‌ای فاجعه‌آمیز است. از سوی دیگر ایجاد و توسعه تأسیسات صنعت برق در مراحل مختلف تولید، انتقال و توزیع، نیازمند سرمایه و زمان زیادی است و فاصله بین آغاز عملیات اجرایی تأسیسات یک نیروگاه یا ایجاد پست و خطوط انتقال نیرو تا زمان بهره‌برداری بیش از یک سال است و از آنجا که برق کالایی است که در مقیاس کلان قابل ذخیره‌سازی نیست و به میزانی که تولید می‌شود باید مصرف شود، ضروری است که برآورد مناسبی از میزان مصرف و تولید برق کشور در آینده ارائه شود و بر اساس برآوردی که امروز از تقاضای برق و عرضه آن در آینده صورت می‌پذیرد، برای ایجاد و توسعه تأسیسات نیروگاهی و انتقال و توزیع برق، برنامه‌ریزی انجام شود (اسدی و همکاران، ۱۳۹۳). در واقع، برق، چیزی بیش از نوعی از انرژی است، به نحوی که در قرن گذشته برق سرچشمه بسیاری از نوآوری‌های فنی و محرکی برای ایجاد صنایع، مشاغل و خدمات جدید بوده است. تأثیر برق چنان اهمیت داشته است که آکادمی ملی مهندسی امریکا «برق‌دار شدن» را به‌عنوان بزرگ‌ترین پیشرفت مهندسی قرن بیستم به حساب آورده است، به این معنی که «برق‌دار شدن» به دلیل تأثیر مثبتش در کیفیت زندگی در جایگاهی بالاتر از اتومبیل‌سازی، مخابرات و کامپیوتر قرار گرفته است. مطابق یکی از گزارش‌های

آینده پژوهی انرژی، جهان ما جهان الکتریکی است و این جهان در آینده نیز الکتریکی خواهد بود و اساس تحولات آینده، انرژی و به ویژه برق خواهد بود (هتاکاین و همکاران، ۲۰۱۱).

اگر روند مصرف برق که طی سال‌های اخیر در پیش گرفته شده، تداوم یابد، لازم است تا در هر دوره ۱۰ ساله زیرساخت‌های تولید و انتقال و توزیع برق دو برابر شوند. از سوی دیگر تا چند سال آینده بی‌تردید میزان مصرف از میزان تولید نیروگاه‌های کشور و استان پیشی می‌گیرد که این امر تأمین برق پایدار برای مشترکان را با چالش جدی مواجه خواهد کرد. رعایت راهکارهای مدیریت مصرف علاوه بر تأثیرگذاری بر چگونگی مصرف انرژی در خانوارها ضمن کمک به تأمین برق پایدار کشور، موجب کمک به اقتصاد خانواده نیز می‌شود.

در همین راستا، تلاش‌های بی‌وقفه‌ای به منظور ساماندهی وضعیت صنعت برق کشور صورت گرفته است و کلیدواژه‌ها و تعاریف مختلفی در راستای ارتقاء کیفیت خدمات و نیز اصلاح الگوی مصرف معرفی شده‌اند. یکی از این موارد که می‌تواند کمک زیادی به صنعت برق داشته باشد، شبکه هوشمند انرژی است. تعاریف و رویکردهای مختلفی نسبت به شبکه هوشمند انرژی وجود دارد. اما آنچه که به طور کلی مشخص است، شبکه هوشمند به دنبال افزایش سطح مشاهده و کنترل‌پذیری مدیریت انرژی در تمامی سطوح تولید، انتقال، توزیع و مصرف می‌باشد. شبکه هوشمند تنها به معنای به کارگیری مجموعه‌ای از سیستم‌ها و ابزارها به منظور مدیریت شبکه نیست بلکه بیانگر دستیابی به شبکه‌ای امن و پایدار، انعطاف‌پذیر، بهینه و با کارایی بالا و ایمن از انرژی که تأمین‌کننده بسیاری از نیازهای جدید ذینفعان شبکه نیز هست، می‌باشد و به گونه‌ای چشم‌انداز شبکه مدیریت انرژی نیز به حساب می‌آید.

در یک افق زمانی ده‌ساله تا سال ۱۴۰۴، ایجاد و توسعه شبکه هوشمند برق به عنوان شبکه‌ای امن، منعطف و پایدار که برق باکیفیت و باقابلیت اطمینان بالا را در اختیار تمام مشترکین و ذینفعان قرار می‌دهد و ارتقاء فناوری شبکه انرژی کشور را با استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، سامانه‌های هوشمند مدیریت و نیز تکنولوژی‌های شبکه قدرت به گونه‌ای فراهم می‌کند که موجب تعامل عناصر و بازیگران کل سیستم انرژی و نیز مدیریت بهینه عرضه و تقاضا در بازار آزاد برق گردد. چنین شبکه‌ای با افزایش کارایی و قابلیت اطمینان سیستم برق و نیز ایجاد قابلیت یکپارچه‌سازی انرژی‌های تجدیدپذیر، ضامن ارتقاء و تثبیت جایگاه ایران به عنوان کشور اول منطقه در توسعه و پیاده‌سازی شبکه هوشمند برق خواهد بود (بیانیه چشم‌انداز بخش برق و انرژی، ۱۳۹۰).

استان گلستان در چند دهه گذشته در بخش انرژی دچار عقب ماندگی شده است و دارای ظرفیت تولید برق زیادی نیست و نیروگاه علی آباد کتول نیز با توان کامل خود تولید نمی کند؛ مسائل و مشکلات مختلفی بر سر راه صنعت برق این استان وجود دارد که برخی از مهم ترین آن ها عبارتند از:

- تعداد و ظرفیت کم نیروگاه های برق
- بدهی دولت به نیروگاه ها
- عدم تأمین اعتبار برای راه اندازی واحد بخار نیروگاه علی آباد کتول
- عدم تأمین اعتبار جهت ایجاد پست های فوق توزیع

با توجه به موارد ذکر شده، این الزام وجود دارد که "خط مشی گذاری بخش انرژی" در کنار سایر بخش ها باید از منظر حکمرانی استانی (Provincial Governance) و حتی ملی مورد تجدیدنظر قرار گیرد، بنابراین ضرورت داشت در ابتدا نسبت به بازنگری و تدوین سند 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 انرژی شناسایی و تدوین شود که این مهم با توجه به مطالعات انجام گرفته توسط این شرکت با رویکرد توسعه پایدار و بهبود فضای کسب و کار 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 انرژی) 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 سند های 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 انرژی بود تا با تضمین تأمین و توزیع پایدار برق، شاهد افزایش بهره وری و توسعه همه جانبه در استان گلستان باشیم.

۲-۱) ضرورت و اهمیت پژوهش

با در نظر گرفتن شرایط محیطی ایران که سرعت تغییرات آن بسیار زیاد است و با چالش‌های جدی در حوزه‌های فناوری، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی مانند طرح هدفمندی یارانه، تورم بالا، تحریم‌های بین‌المللی، تغییرات منطقه‌ای و نظام تجاری جهانی مواجه است که باعث افزایش عدم قطعیت‌ها در تصمیم‌گیری‌های راهبردی در حوزه‌های تولید و سرمایه‌گذاری شده است؛ در نتیجه انجام مطالعاتی درباره آینده صنایع کلیدی برای بازیگران اقتصادی و صنعتی کشور حیاتی گشته است. از سوی دیگر انجام مطالعات آینده و پیش‌بینی روندها، پیشران‌ها و رویدادهای اثرگذار در سطح بنگاه‌های اقتصادی مقرون‌به‌صرفه نبوده و خلاء این نوع مطالعات که به صورت نظام‌مند و مستمر انجام شده باشد کاملاً مشهود است.

شرایط فعلی استان و مشکلات مختلفی که با آن دست و پنجه نرم می‌کند، باعث شده تا هرگونه تصمیم‌گیری و اقدامی بدون مطالعه و کسب اطلاعات کافی، محکوم به شکست باشد و نتیجه‌ای جز اتلاف وقت، انرژی و سرمایه‌های استان نخواهد داشت. از این رو نیاز است تا با انجام تحقیقات گسترده و مطالعه دستاوردهای جدید علمی در دنیا، مشورت با صاحب‌نظران و متخصصین این حوزه، استفاده از تجربیات کشورهای موفق در حوزه انرژی و نیز اسناد بالادستی مانند سند چشم‌انداز و سند آمایش سرزمینی، به یک نقشه راه و برنامه جامع به منظور تعیین استراتژی‌های این بخش دست‌یافت.

در همین راستا، سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ که توسط همین شرکت تهیه و تدوین شده است توجه ویژه‌ای به بخش انرژی داشته است و استراتژی‌ها و اولویت‌های استان را در این بخش مشخص نموده است که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی
- بهره‌وری منابع (آب، برق و...)
- توسعه زیرساخت‌های صنعت
- توسعه بخش صنعت
- توسعه تجارت بین‌الملل
- توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش
- توسعه سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و دولتی
- خصوصی‌سازی

با توجه به موارد ذکر شده می‌توان به اهمیت و نقش حیاتی بخش انرژی پی برد و دریافت که بدون انجام یک پژوهش جامع و کامل که تمامی جوانب را در نظر بگیرد و با استفاده از روش‌های علمی روز دنیا به تبیین مسائل و تعیین استراتژی‌های این بخش پردازد، رسیدن به موفقیت تقریباً محال است؛ انجام چنین تحقیقی این اجازه را به مدیران می‌دهد تا بدون استفاده از روش‌های آزمون و خطا و تنها با اتکاء به یافته‌های علمی، تصمیم‌گیری نمایند که باعث کاهش اشتباهات شده و می‌تواند باعث موفقیت و پیشرفت بخش انرژی استان شود. همچنین تدوین برنامه استراتژیک توسعه بخش انرژی استان می‌تواند از جنبه‌های دیگری نیز دارای اهمیت و ضرورت باشد که در ذیل فهرست‌وار به بیان برخی از آن‌ها پرداخته می‌شود:

- با تدوین سند استراتژیک مناسب و کارآمد در بخش انرژی 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 انرژی 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 انرژی استان، هم نقشه راه خط‌مشی‌گذار معلوم می‌شود و هم سرمایه‌گذاران و فعالان این حوزه برای راه‌اندازی کسب‌وکار، مشارکت و تخصیص منابع دچار خطای استراتژیک نخواهند شد.

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

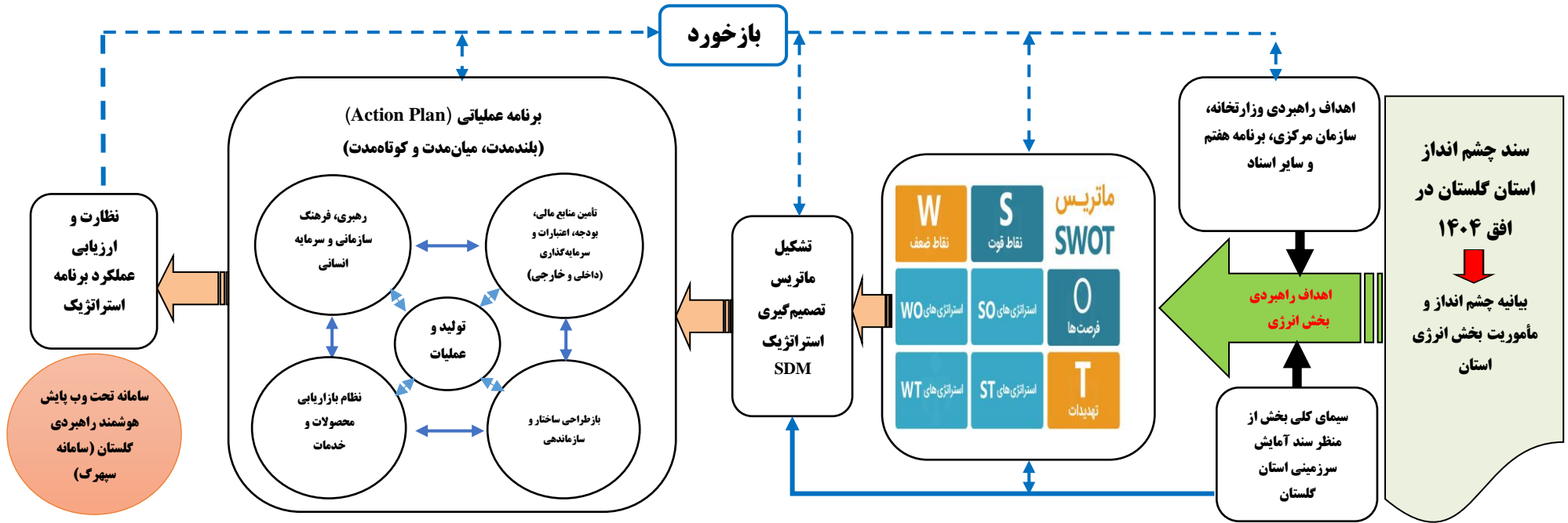
۳-۱) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (Conceptual framework Of Research)

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



نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

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



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

نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش انرژی 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 این‌رو 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 انرژی 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 انرژی استان گلستان از گذشته تاکنون
- ۲) شناخت بخش انرژی استان گلستان در سند آمایش استان گلستان
- ۳) تدوین بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بخش انرژی استان گلستان
- ۴) تعیین اهداف راهبردی بخش انرژی استان گلستان
- ۵) محیط پژوهی بخش انرژی استان گلستان
- ۶) تعیین موقعیت استراتژیک بخش انرژی استان گلستان
- ۷) تدوین استراتژی اصلی بخش انرژی استان گلستان
- ۸) شناسایی استراتژی‌های بخشی مربوط به بخش انرژی 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 انرژی استان گلستان خواهد شد که به نوبه خود باعث هماهنگی در خط‌مشی‌گذاری و نظام بودجه‌ریزی در سایر بخش‌های مرتبط با بخش انرژی استان می‌شود. از طرف دیگر پیاده‌سازی نتایج این پژوهش بخشی از دغدغه اصلی پیاده‌سازی استراتژی پیشران 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 باتربیت 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 محرومیت‌زدایی از استان گلستان خواهد شد.
- پیاده‌سازی و اجرای نتایج این پژوهش به‌ویژه پس از شناسایی توانمندی‌های بخش انرژی 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 انرژی استان گلستان دارای خصوصیت بین‌المللی شوند و علاوه بر جذب فارغ‌التحصیلان رشته‌های مهندسی برق و ... زمینه اشتغال فارغ‌التحصیلان سایر علوم همچون حقوق بین‌الملل، تجارت و بازاریابی بین‌الملل، زبان‌های خارجی و نظایر این‌ها فراهم شود.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش انرژی 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 انرژی استان گلستان بروند تا میزان بیکاری فارغ‌التحصیلان استان (که دو تا سه برابر نرخ بیکاری کل است) کاهش یابد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش تحقیق و توسعه (R&D) که نحیف و ضعیف است مورد توجه قرار گیرد چراکه رقابتی شدن و ماندن مستلزم افزایش بودجه‌های تحقیق و توسعه در بخش دولتی و خصوصی می‌باشد و شاخص هزینه‌های تحقیق و توسعه به تولید ناخالص داخلی (GDP) استان که حدود چند هزارم درصد است، افزایش یافته و حداقل به نیم درصد میانگین کشوری نزدیک شود.



شماره	نام مطالعات و برنامه ریزی	سطح
۱	سند 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

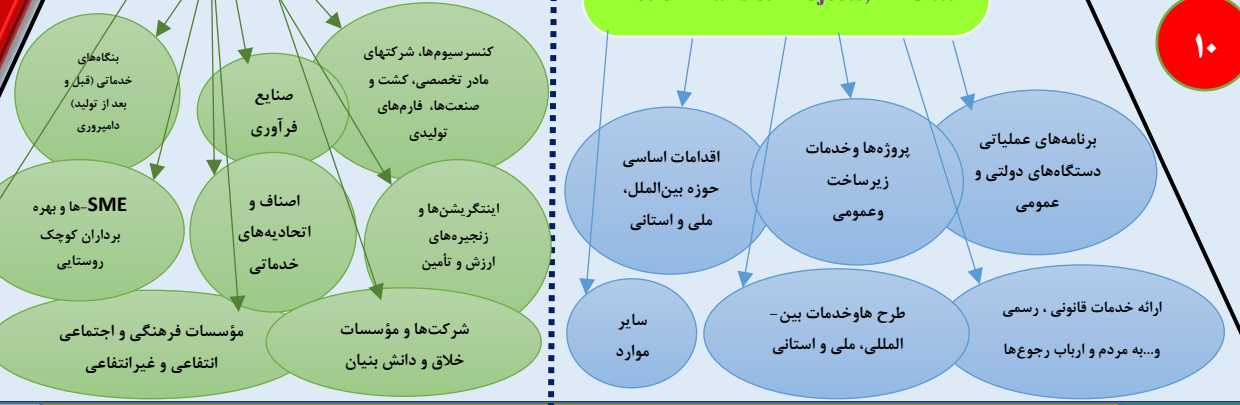
سطح تاکتیکی استان



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



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

نمودار ۱-۳: چارچوب و هرم تدوین برنامه های استراتژیک توسعه استان گلستان

۶-۱) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش

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

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

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

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

۷-۱) قلمرو پژوهش

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

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

استراتژیک بخش انرژی 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.

۲-۷-۱) **قلمرو مکانی:** این بخش به‌عنوان عامل محدودکننده جمعیت جامعه در بعد جغرافیایی و

مکانی هست. در حقیقت قلمرو مکانی به پژوهشگر اعلان می‌نماید در چه نمونه آماری می‌تواند به تحلیل و بررسی پردازد و نتایج پژوهش را به چه جامعه‌ای می‌تواند، تعمیم دهد. از این رو در عنوان پژوهشی که ذکر شد باید مشخص شود که می‌خواهیم چه جامعه و چه نمونه‌ای از آن را بررسی نماییم.

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

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

۸-۱) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده

با توجه به این واقعیت که نگارنده به‌عنوان مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین هیرکان» و همکاران طرح در راستای اهداف استانداری گلستان اقدام به تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ نموده‌اند و بدیهی است که امتداد مطالعات فوق‌الذکر در بخش‌های اصلی استان به‌ویژه بخش انرژی استان گلستان به‌عنوان بالاترین پتانسیل رشد کوتاه‌مدت و میان‌مدت با این سؤال اساسی مواجه خواهد شد که: "چه نوع استراتژی(هایی) و برنامه راهبردی مناسبی برای بخش انرژی استان گلستان باید طراحی و پیاده‌سازی شود؟" تا در راستای سند کلان توسعه استان قابل اجرا باشد از این رو قبول این پژوهش کاملاً هدفمند و در راستای عملیاتی کردن استراتژی اصلی استان با عنوان «تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمر)» می‌باشد. البته گروه پژوهشی در حین مطالعات و بررسی‌های میدانی پروژه تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان در افق ۱۴۰۴ متوجه این ضعف اساسی در بخش انرژی 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 انرژی استان گلستان، کاربردهای وسیعی برای آن متصور شده است. در سطح کلان دولت مردان، خط‌مشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان شاغل در سازمان‌هایی که به نحوی در بخش انرژی 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 به‌شمار می‌روند. شرکت توزیع برق منطقه‌ای، استانداری، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، شرکت شهرک‌های صنعتی، دانشگاه‌های دولتی و

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

۱۰-۱) نوآوری پژوهش

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

۱۱-۱) 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 مورد نیاز جهت رسیدن به اهداف و همچنین تمامی عناصر حیاتی مشخص شده در طول برنامه‌ریزی را در برمی‌گیرد. به عبارتی این سند، نقشه راهی است که نشان می‌دهد شرکت یا سازمان باید چه مسیری را طی کند تا به اهداف بلندمدت خود برسد. این سند می‌تواند از یک صفحه تا یک کتابچه جامع باشد که اندازه و حجم آن به بزرگی سازمان و پیچیدگی‌های محیطی آن بستگی دارد (حلاوی، ۱۳۹۵).

➤ **آمایش سرزمین:** آمایش سرزمین، ارزیابی نظام‌مند عوامل طبیعی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و ... 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، عبارت است از گروه شرکت‌هایی که فرآورده‌های آنها جایگزین نزدیکی برای هم می‌باشند. به مجموعه تمام یگان‌هایی که در تولید، توزیع یا مصرف یک فرآورده یا یک دسته از فرآورده‌های مشابه فعالیت می‌کنند، «صنعت» گفته می‌شود. آلفرد مارشال می‌گوید اگر تعدادی از بنگاه‌های اقتصادی محصولاتی فراهم آورند که در ذهن خریداران بالقوه جایگزین‌هایی کامل یا نزدیک برای یکدیگر باشند. در این صورت تمام واحدهای تولیدی را می‌توان متعلق به صنعت 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 انرژی

از منظر

سند آمایش سرزمین استان گلستان

مقدمه

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

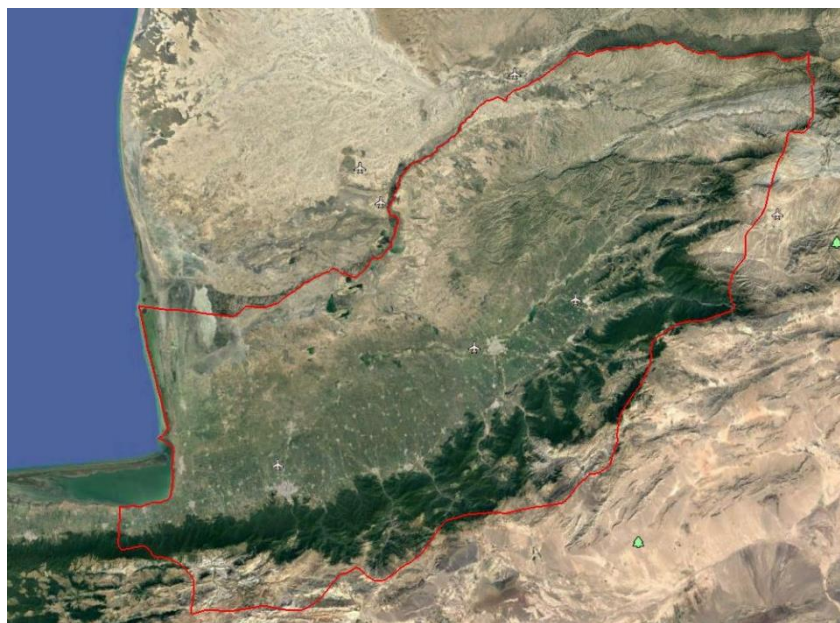
مفهوم آمایش سرزمین، ایجاد تعادل بین سه عنصر انسان، فضا و فعالیت تعریف شده است که در ارتباط با انسان مقوله مدیریت مطرح است و در رابطه با فضا بحث اقلیم (جغرافیا) مطرح است و در رابطه با فعالیت مقوله برنامه و برنامه‌ریزی برجسته می‌گردد. به عبارتی مفهوم آمایش، تلفیق دانش‌های جغرافیا، جامعه‌شناسی، مدیریت و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

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

۱-۲) بررسی و شناخت کلی استان

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

بخش زیادی از پهنه استان گلستان به صورت جلگه است. در بخش جلگه‌ای دو گونه آب‌وهوا دیده می‌شود. بیش از ۲/۳ این جلگه آب‌وهوای خشک و نیمه‌خشک دارد که هر چه به سوی شمال و مرز ترکمنستان نزدیک می‌شویم بر خشکی آن افزوده می‌شود. ۱/۳ دیگر که مانند نواری سبز بین بخش کوهستانی در جنوب و بخش خشک و نیمه‌خشک در شمال جای گرفته است، آب‌وهوای معتدلی دارد و از نظر کشاورزی بسیار پر بارده است. بیش تر شهرها و روستاهای استان نیز در این ناحیه سرسبز جای گرفته‌اند. دو توده‌ی هوا در تعیین آب‌وهوای استان نقش مهمی دارند. توده‌ی شمالی از سبیری به استان وارد می‌شود و طی پاییز و زمستان با ریزش برف در بلندی‌های جنوبی و باران در کوهپایه‌ها و نوار معتدل میانی همراه می‌شود. توده‌ی دیگر، توده‌ی غربی از اقیانوس اطلس و دریای مدیترانه سرچشمه می‌گیرد و در زمستان به بارندگی و در تابستان به افزایش رطوبت و شرجی شدن هوای استان می‌انجامد؛ بنابراین، بیش‌ترین بارندگی در ماه‌های زمستان و کم‌ترین آن در ماه‌های تابستان دیده می‌شود. با این همه نیمه‌ی شمالی استان، بخش نیمه‌خشک و خشک، از کم‌ترین بارندگی بهره‌مند است و به دلیل تبخیر زیاد آب، زمین‌های شور و کم‌بارده نیز بسیار دارد.



شکل ۱-۲: عکس ماهواره‌ای از استان

۱-۱-۲) عوامل طبیعی

الف) انواع آب‌وهوا در استان

- آب‌وهوای مرطوب معتدل، در بخش‌های جنوبی استان که متأثر از ارتفاعات و پوشش جنگلی هستند شامل گرگان، ناهارخوران، رامیان و ... حاکم است.

- آب و هوای نیمه مرطوب معتدل، در شهرستان بندرگز تا مینودشت را شامل می‌شود که دارای زمستان معتدل و تابستان خشک است.

- آب و هوای نیمه مرطوب سرد که با دوری از دریای مازندران و افزایش ارتفاع در جنوب استان، زمستان‌های سرد و طولانی و تابستان‌های معتدل را به همراه دارد.

- آب و هوای خشک سرد و 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.

ب) توپوگرافی استان گلستان

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

۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان

الف) ویژگی‌های دموگرافیک جمعیت

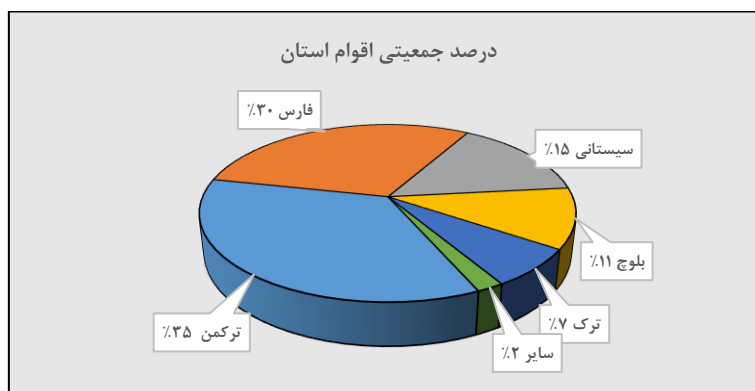
جمعیت استان گلستان بر اساس سرشماری سال ۱۳۹۵ بالغ بر ۱۸۶۸۸۱۹ نفر است که از این تعداد ۰/۵۱ درصد شهرنشین و ۰/۴۹ درصد روستانشین می‌باشند. اقوام متعددی در این استان زندگی می‌کنند که شامل ترکمن‌ها، فارس‌ها، بلوچ‌ها، ترک‌ها (آذربایجانی و قزلباش)، سیستانی‌ها، کردها و قزاق‌ها می‌شوند. سیستانی‌ها و بلوچ‌ها بیشتر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

در استان گلستان ۵ قوم عمده ساکن هستند. ترکمن‌ها بزرگ‌ترین قوم هستند و ۳۵ درصد از جمعیت استان را تشکیل می‌دهند. پس از آن فارس‌های بومی که شامل گرگانی و کتولی و تات‌ها هستند با ۳۰ درصد در رتبه دوم

قرار دارند. سومین قوم استان که مهاجر هستند سیستانی‌ها می‌باشند که ۱۵ درصد از جمعیت استان را شامل می‌شوند. پس سیستانی‌ها، قوم بلوچ که آن‌ها نیز مهاجر هستند با ۱۱ درصد از در رتبه چهارم قرار دارند. در رتبه پنجم ترک‌ها قرار دارند که شامل ترک‌های قزلباش که بیشتر در مینودشت و رامیان ساکن هستند و ترک‌های آذری که بیشتر در گنبد کاووس ساکن هستند. ترک‌ها جمعاً ۷ درصد از جمعیت استان را تشکیل می‌دهند. ۲ درصد هم شامل سایر اقوام (کردهای کرمانج و ...) را شامل می‌شوند.



شکل ۲-۲: اقوام استان



نمودار 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 ۱۱۴ام از نظر جمعیت در بین استان‌های کشور دارا می‌باشند.

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

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 ۱۱۹ام 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 ۵ام در بین استان‌های کشور می‌باشد.

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

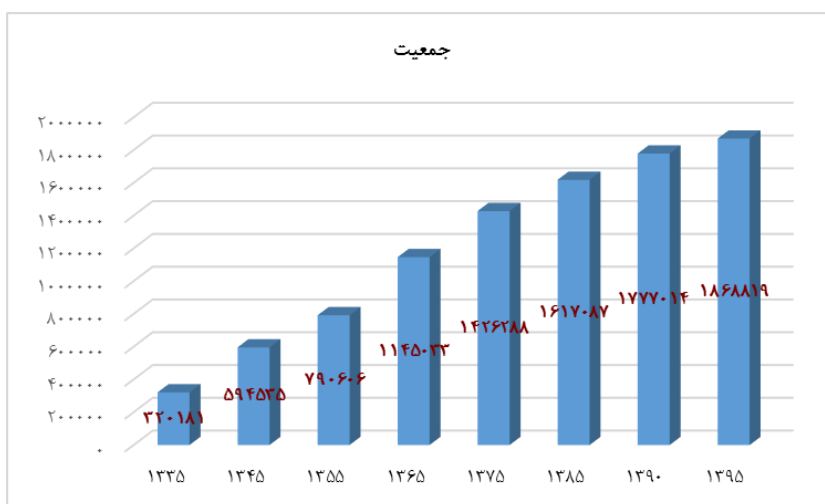
تعداد و بعد خانوار: جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفری استان تعداد ۵۵۰۲۴۹ خانوار و جمعیت ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفری کشور ۲۴۱۹۶۰۳۵ خانوار را تشکیل می‌دهند. بدین ترتیب بعد خانوار در استان گلستان ۳.۴۰ و در کل کشور ۳.۳۰ می‌باشد.

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

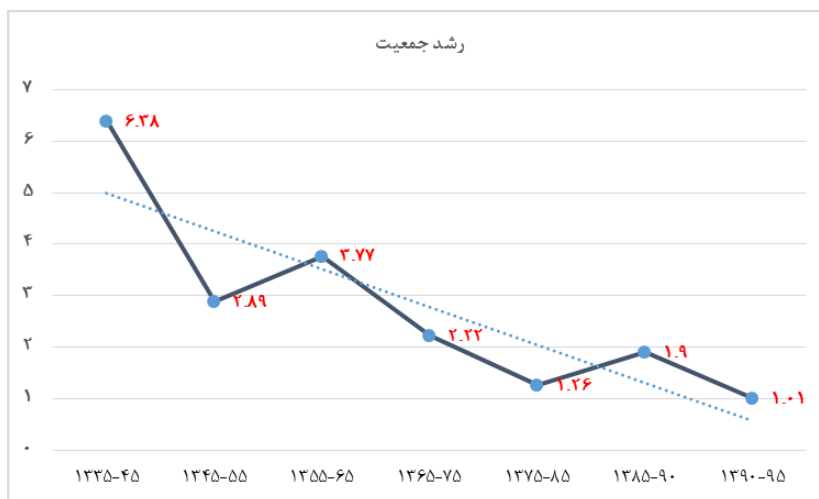
روند رشد جمعیت در استان: استان گلستان با وسعت ۲۰۴۳۷.۷۴ کیلومتر مربع و جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفر، تراکمی برابر با ۹۱۴ نفر در هکتار را دارا می‌باشد.

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

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



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



نمودار ۳-۲: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری

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

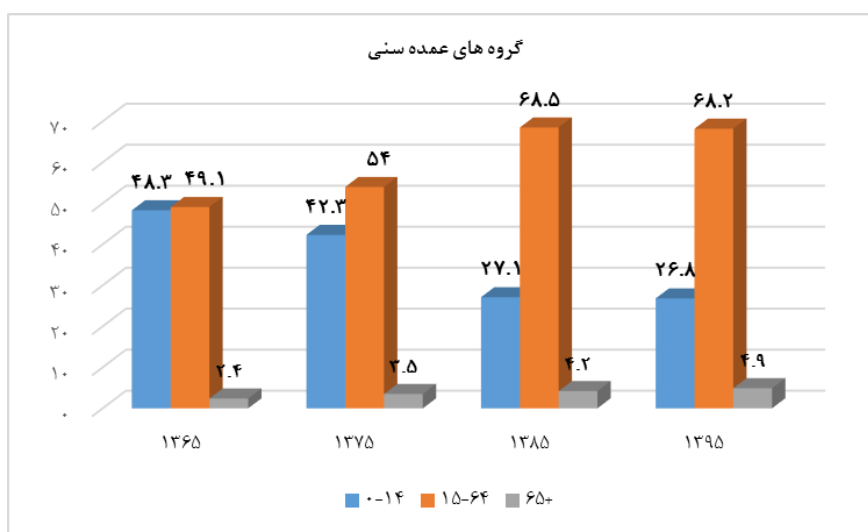
ب) بعد خانوار

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.

ج) 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 ۲-۴: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان

۳-۱-۲) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی

الف) بخش کشاورزی

محور فعالیت‌های اقتصادی استان گلستان، فعالیت‌های کشاورزی است. این فعالیت‌ها شامل: زراعت، باغداری، جنگل و مرتع، دام و طیور و شیلات و آبیاری 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 رازمین زراعی تشکیل می‌دهند. کل تولیدات زراعی استان برابر با ۲۷۲۴۴۳۵ تن می‌باشد که بالاترین سهم

مربوط به شهرستان گرگان با ۱۷.۲ درصد و پایین ترین سهم مربوط به شهرستان مراوه تپه با سهم ۱.۷۸ درصدی از کل تولیدات بخش زراعی می باشد.

همچنین مقدار ۷۲ درصد از کل سطوح زراعی استان به کشت لات اختصاص داشت و پس از آن بیشترین زمین مربوط به کشت محصولات صنعتی با ۱۵ درصد سهم زمین های زراعی، سبزیجات ۴ درصد، نباتات علوفه ای ۴ درصد و سایر محصولات ۳ درصد، محصولات جالیزی و حبوبات هر کدام یک درصد بوده است. در بخش تولیدات زراعی نیز ۳۴ درصد از کل تولیدات (وزن) مربوط به غلات، ۳۱ درصد نباتات علوفه ای و ۲۴ درصد سبزیجات بوده و به ترتیب بالاترین سهم را در انواع تولیدات استان دارا می باشند. 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 داشته اند.

جنگل و مراتع: جنگل های استان از تنوع گونه ای بسیار خوبی برخوردار بوده و در واقع، یکی از مهم ترین و با ارزش ترین جنگل های تجاری و صنعتی کشور به شمار می آید؛ گونه های با ارزشی چون: بلند مازو، راش، توسکاء، افرا، ملج، نمدار، ممرز و ... در این جنگل ها وجود دارند که از نظر زیست محیطی و اقتصادی دارای اهمیت فراوان می باشند. علاوه بر این گونه ها، باید به گونه ی کمیاب سرخدار اشاره کرد که به صورت نسبتاً خالص و انبوه در محدوده ای از جنگل های علی آباد وجود دارد؛ همچنین گونه ی زرین در جنگل های زرین گل علی آباد، رامیان و مینودشت، جامعه جنگلی طبیعی قابل توجهی را تشکیل می دهد. گونه سوزنی برگ سرونوش نیز یکی دیگر از گونه های درختی ویژه می باشد که در جنگل های سورکش علی آباد در ارتفاع ۱۶۰۰ متری رویشگاه منحصر به فردی را به وجود آورده است از نظر موقعیت جغرافیایی و آب و هوایی، مراتع استان گلستان را می توان به سه گروه: مراتع ییلاقی، مراتع قشلاقی و مراتع میان بند تقسیم نمود.

دام و طیور: استان گلستان به علت دارا بودن شرایط مناسب آب و هوایی برای کشت نباتات علوفه ای و نیز فرآورده های فرعی آن ها، کنجاله ها و پس چر مزارع کشاورزی قابل مصرف در تغذیه دام و برخوردار از مراتع وسیع و مستعد، از موقعیت مناسبی برای پرورش انواع دام بهره مند است. علاوه بر این، وجود کارخانه های تهیه خوراک دام، شمار زیاد فارغ التحصیلان رشته های دامپروزی و دامپزشکی، دانشکده علوم دامی، تعاونی های دامداری، مزیت های خاص، مانند: هم جواری با کشورهای آسیای میانه و فاصله کم با مراکز عمده مصرف، زمینه مساعدی را برای توسعه و گسترش دامپروزی در منطقه فراهم آورده است.

فعالیت های دامپروزی استان به طور عمده شامل: انواع دام و طیور، زنبور عسل، کرم ابریشم و آبریان است. به دلیل وجود جمعیت دامی قابل توجه، فرآورده های مختلف دامی، از قبیل: شیر خام، گوشت قرمز، گوشت سفید

(مرغ و ماهی)، تخم مرغ، عسل، در سطح استان تولید شده و در نتیجه، بخش عمده‌ای از نیازهای غذایی استان و کشور تأمین می‌گردد.

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

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

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

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

ب) بخش صنعت و معدن

بخش صنعت استان با دارا بودن بیش از ۱۰۰۰ واحد صنعتی، ۲۴ شهرک و ناحیه صنعتی نقش بسیار مهمی در اقتصاد استان ایفاء 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.

ج) 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 منحصر به فرد آشوراده، سدهای سازه‌ای، مراکز ییلاقی جهان‌نما، شاه کوه، 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 مختوم قلی 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.

د) بخش بازرگانی و خدمات

ارتباط با جمهوری ترکمنستان و از آنجا به قزاقستان، ازبکستان، تاجیکستان و روسیه و چین و کشورهای پیرامون دریای خزر از طریق 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 تخم‌مرغ، 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، میلگرد، پلی استایرن، سایر لبنیات، خوراک آماده طیور، تخته فشرده و نئوپان، پریفرم، پلی اتیلن، قطعات سوله، ید، پودر شوینده، صیفی جات، گوشت مرغ، میوه و مرکبات و سیب‌زمینی، می‌باشند.

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

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

➤ کاهش تعداد روستاهای بزرگ (بیش از ۵۰۰ نفر) و کاهش روستاهای کوچک

- افزایش پوشش خدمات آموزشی و در نتیجه افزایش نرخ باسواد و سطح سواد
- افزایش پوشش خدمات بهداشتی-درمانی و در نتیجه کاهش نرخ رشد جمعیت به سبب اجرای برنامه‌های تنظیم خانواده

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

عوامل مؤثر در نظام استقرار

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

عوامل طبیعی و اکولوژیک

نظام استقرار سکونتگاه‌ها در فضاها و روستایی گلستان، طی سال‌های متمادی و به پیروی از شرایط و مقتضیات طبیعی و اکولوژیک شکل گرفته و موجودیت خود را تاکنون حفظ نموده است. شرایط اقلیمی، منابع آب (سطحی و زیرسطحی)، دشت‌های گسترده، با خاک حاصلخیز و مساعد برای کشاورزی از جمله مهم‌ترین عوامل هستند که در پراکنش فضایی آبادی‌ها و سکونتگاه‌ها روستایی منطقه مؤثر بوده‌اند. بخش جنوبی استان را فاهای کوهستانی-جنگلی در بر گرفته است. این بخش به سبب ناهمواری‌ها و ارتفاعات زیاد، محدوده مناسبی برای اسکان جمعیت و فعالیت نبوده و به‌صورت منطقه بیلاقی دامداران جهت چرای دام و استفاده از هوای مطبوع مورد استفاده قرار می‌گیرد. با این حال، تعداد از آبادی‌های کوچک و پراکنده که در امتداد دره‌ها و کوهپایه‌ها شکل گرفته‌اند، در قلمرو کوهستانی و جنگلی استان مشاهده می‌گردد.

قلمرو میانی استان گلستان (جلگه‌های پایکوهی) از اقلیم نیمه مرطوب و معتدل مدیترانه‌ای برخوردار است. همین امر سبب استقرار آبادی‌ها و سکونتگاه‌های روستایی در سطح وسیعی شده است، به‌طوری که مراکز اصلی جمعیت و فعالیت خدماتی، اداری، صنعتی، تولید و بازارهای فعال اقتصادی، در این قسمت متمرکز شده است.

این بخش دارای حاصلخیزترین زمین‌های کشاورزی و منابع نسبتاً فراوان آب می‌باشد. در واقع کم و کیف این منابع نقش بسیار مهمی در تراکم و تجمع آبادی‌ها در قلمرو میانی استان داشته است. رودخانه اترک در شهرستان گنبد و رودخانه‌های گرگان و قره‌سو در شهرستان گرگان موجب شکل‌گیری آبادی‌های بسیار زیاد در این قلمرو شده است. همچنین تمرکز آبادی‌ها و سکونتگاه‌ها روستایی در مسیر شریان‌های اصلی این رودخانه نیز به کرات بیشتر از دیگر نواحی استان می‌باشد.

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

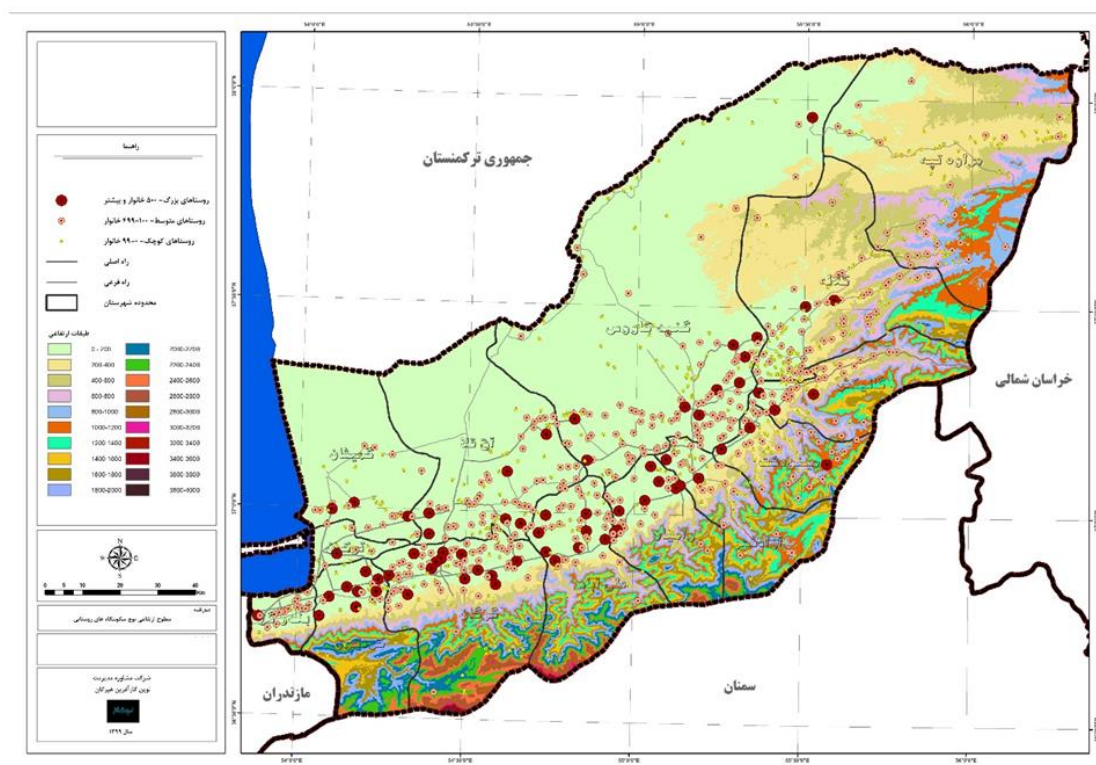
عوامل اجتماعی و اقتصادی

تحولات اقتصادی و اجتماعی، یکی دیگر از عوامل مؤثر در شکل‌دهی نظام استقرار سکونتگاه‌ها محسوب می‌گردد. این تحولات از طریق توسعه فعالیت‌های اقتصادی و تمرکز آن‌ها در بخش‌هایی خاص، روند افزایش یا کاهش جمعیت از فضاها شهری و روستایی را به دنبال می‌آورد. بر این اساس نظام سکونت و فعالیت استان گلستان به تبعیت از شرایط حاکم بر آن عمدتاً در بخش میانی متمرکز است. در واقع بخش میانی استان گلستان به پشتوانه برخورداری از بستر مناسب فعالیت کشاورزی و دامداری (به‌عنوان فعالیت غالب و پایه اقتصادی منطقه) زمینه‌ساز شکل‌گیری کانون‌های جمعیت بوده و فعالیت‌های غیر کشاورزی نیز به‌منظور پشتیبانی از فعالیت‌های پایه اقتصادی منطقه در بخش میانی متمرکز است. مهم‌ترین نمونه بارز اقتصادی و اجتماعی که به تناسب الگوی ارگانیک نظام استقرار فعلی منطقه تداوم و توسعه یافته شامل ساخت‌وسازهای فیزیکی (نظیر احداث کارخانجات، سد، فرودگاه و تجهیز شبکه راه‌های ارتباطی)، تغییر نقش مراکز پایین اداری به مراکز بالاتر، تبدیل نقاط روستایی به نقاط شهری و برقراری ارتباط مبادله‌ای این منطقه با ترکمنستان و دیگر کشورهای آسیای میانه است.

در بخش‌های شمالی استان گلستان متناسب با شرایط اکولوژیکی حاکم بر آن، فعالیت دامداری به‌عنوان غالب‌ترین فعالیت رواج دارد. وجود پوشش‌های مرتعی، شرایط مناسب را برای شکل‌گیری اقتصاد مبتنی بر دام فراهم ساخته است. همچنین وجود کانسار معدنی نیز در بخش‌هایی از این حوزه (به‌ویژه دهستان اترک شهرستان

گنبد کاووس) زمینه اشتغال را در رابطه با بهره‌برداری از معادن فوق به وجود آورده است. در هر حال، نوع و قالب نظام استقرار این قلمرو از استان گلستان صورت پراکنده و کم تراکم است.

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



شکل ۳-۲: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع

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

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

به شرح زیر ارائه می‌دهد:

- ۱) کلان‌شهر (بالای ۱ میلیون نفر)
- ۲) شهر بزرگ (۵۰۰ تا ۱ میلیون نفر)
- ۳) شهر بزرگ میانی (۲۵۰ تا ۵۰۰ هزار نفر)

۴) شهر متوسط (۱۰۰ تا ۲۵۰ هزار نفر)

۵) شهر متوسط کوچک (۵۰ تا ۱۰۰ هزار نفر)

۶) شهر کوچک (۲۵ تا ۵۰ هزار نفر)

۷) روستاشهر (زیر ۲۵ هزار نفر)

جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان

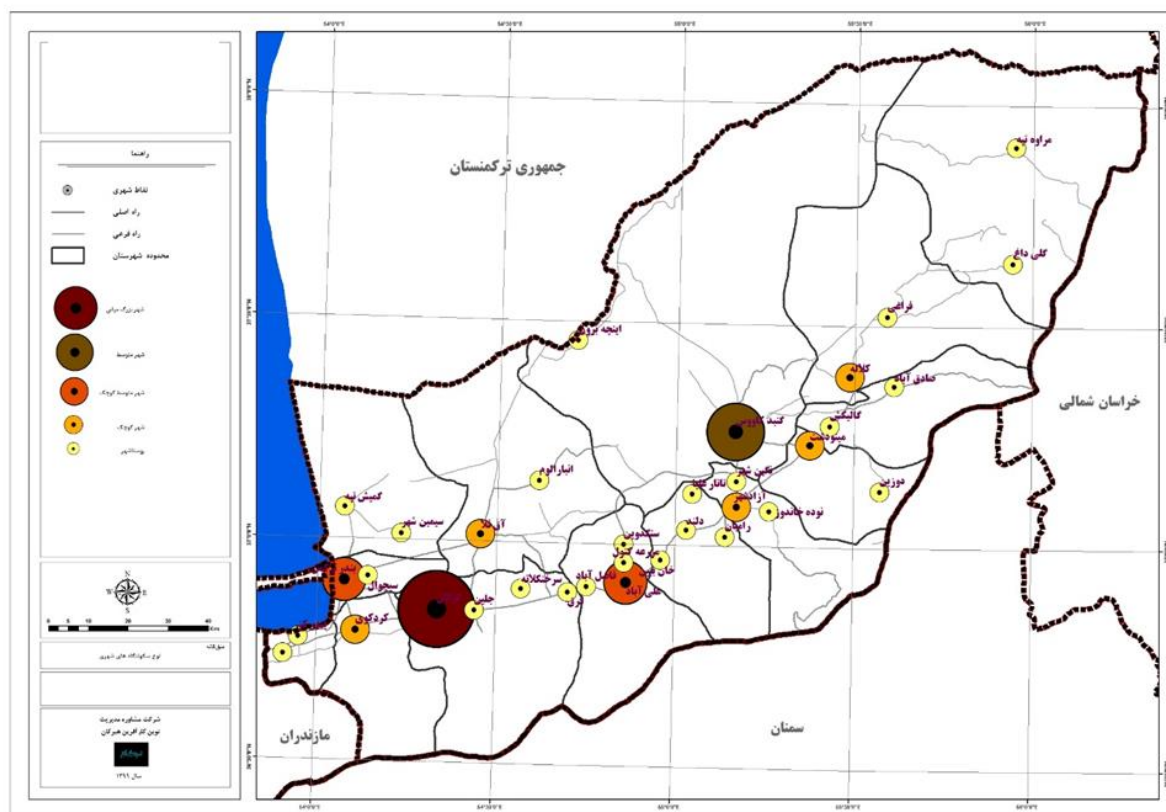
نوع سکونتگاه	تعداد	نام شهر
کلان‌شهر	-	-
شهر بزرگ	-	-
شهر بزرگ میانی	۱	گرگان
شهر متوسط	۱	گنبد کاووس
شهر متوسط کوچک	۲	بندر ترکمن، علی‌آباد کتول
شهر کوچک	۵	آزادشهر، کردکوی، کلاله، آق‌قلا، مینودشت
روستاشهر	۲۵	گالیکش، بندر گز، فاضل‌آباد، گمیش‌تپه، سیمین‌شهر، رامیان، خان‌ببین، مراوه‌تپه، دلدند، نغین‌شهر، سرخنکلاته،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

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

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
۴۹۹۹۹۹-۲۵۰۰۰۰	۱۸.۷۶	گرگان	۳۵۰۶۷۶	۳۴.۴۰	منطقه‌ای - فرا منطقه‌ای
۲۴۹۹۹۹-۱۰۰۰۰۰	۸.۱۳	گنبد کاووس	۱۵۱۹۱۰	۱۴.۹۰	ناحیه‌ای درجه ۱
۹۹۹۹۹-۵۰۰۰۰	۵.۷۲	بندر ترکمن	۵۳۹۷۰	۵.۲۹	ناحیه‌ای درجه ۲
		علی‌آباد کتول	۵۲۸۳۸	۵.۱۸	ناحیه‌ای درجه ۲
۴۹۹۹۹-۲۵۰۰۰	۹.۹۰	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
۲۴۹۹۹-۱۰۰۰۰	۶.۶۰	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

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
		خان‌بین	۱۰۸۷۸	۱.۰۷	محلی
۹۹۹۹-۵۰۰۰	۳.۸۵	مراوه‌تپه	۸۶۷۱	۰.۸۵	محلی
		دلند	۸۱۸۴	۰.۸۰	روستایی
		نگین شهر	۸۱۳۸	۰.۸۰	روستایی
		سرخنکلاته	۷۵۸۹	۰.۷۴	روستایی
		جلین	۷۴۱۷	۰.۷۳	روستایی
		انبار آلوم	۷۰۰۳	۰.۶۹	روستایی
		قرق	۶۷۰۱	۰.۶۶	روستایی
		نوکنده	۶۶۵۰	۰.۶۵	روستایی
		فراغی	۵۷۷۷	۰.۵۷	روستایی
		دوزین	۵۷۳۷	۰.۵۶	روستایی
		کرد	۵۶۱۶	۰.۵۵	روستایی
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
		اینچه‌برون	۲۴۹۴	۰.۲۴	روستایی
		گلی‌داغ	۲۰۱۹	۰.۲۰	روستایی
		صادق‌آباد	۱۵۹۳	۰.۱۶	روستایی
مجموع	۱۰۰	-	۱۰۱۹۴۳۵	۱۰۰	-

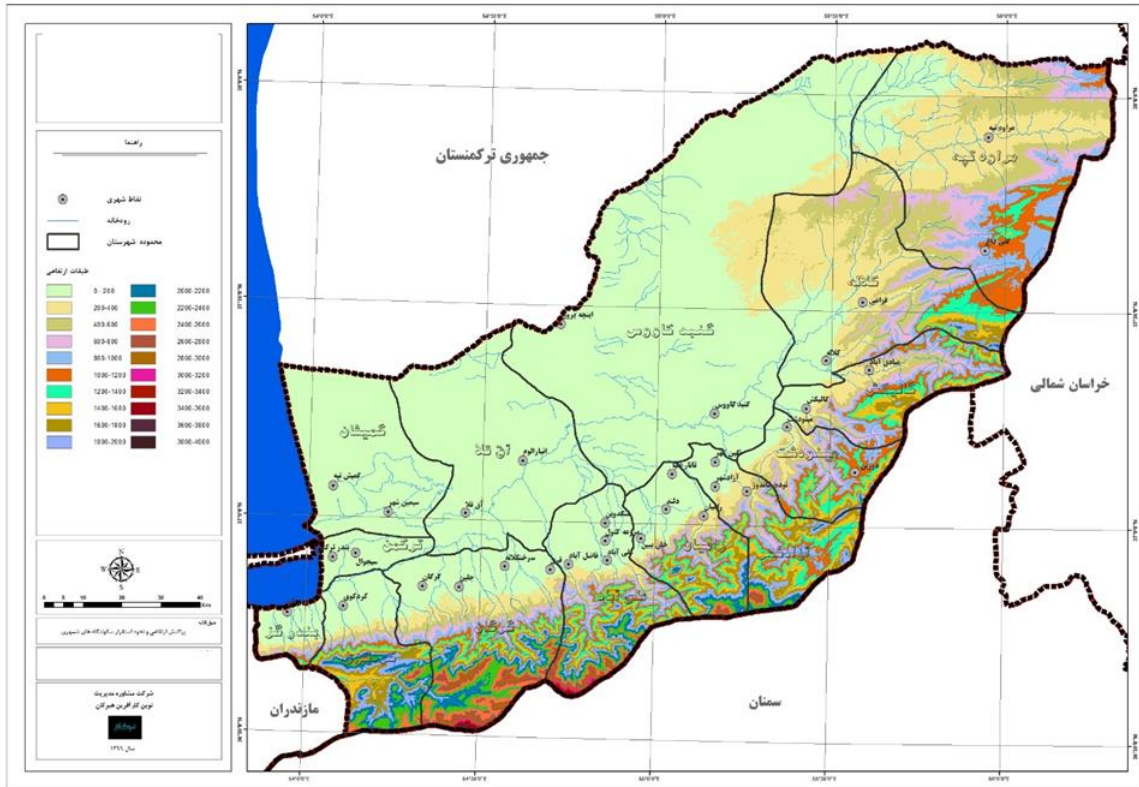
* قرق، گلی‌داغ، دوزین، صادق‌آباد و سیجوال و کرد بعد از سرشماری سال ۱۳۹۵ به شهر تبدیل شده‌اند.



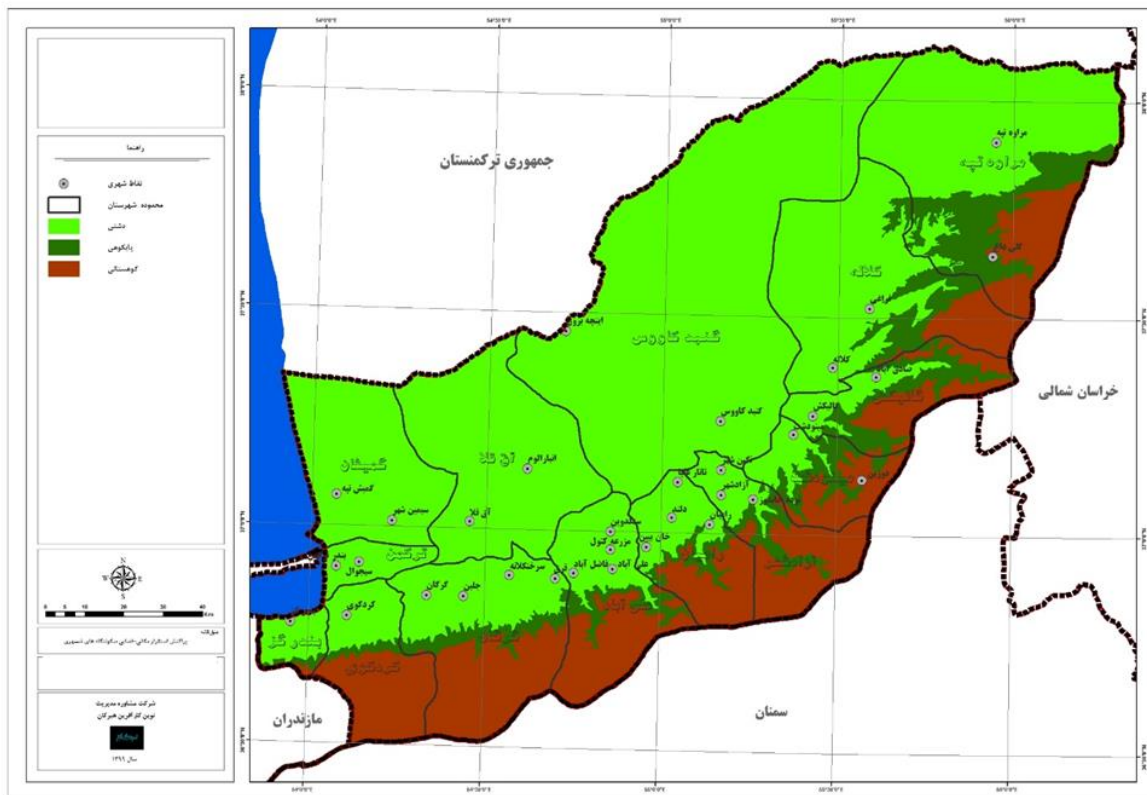
شکل ۴-۲: سازمان مکانی- فضایی سکونتگاه‌های شهری

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

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



شکل ۵-۲: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع



شکل ۶-۲: استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه‌های شهری

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

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

نظام سکونتگاهی در مناطق شهری از وضعیت کاملاً متفاوتی نسبت به مناطق روستایی برخوردار است، بطوریکه نحوه توزیع نقاط سکونتگاهی تحت تأثیر دو عامل می‌باشد: شرایط طبیعی و وجود امکانات زیربنایی، اجتماعی و اقتصادی. همین عوامل باعث گردید تا نواحی جلگه‌ای و پست استان به شرایط مساعد و مناسب طبیعی و اقلیمی از حداکثر تراکم جمعیت و کانون‌های شهری برخوردار گردند، چنانچه تمام شهرهای استان در ارتفاع کمتر از ۲۰۰ متر از سطح دریا قرار دارند. در نقاط شمالی استان به دلیل وجود اراضی شور، محدودیت آب و خاک و اقلیم خشک و نیمه‌خشک و نواحی کوهستانی و کوهپایه‌ای جنوب استان به لحاظ شرایط اقلیمی سرد، سنگلاخی و ناهموار، دامنه‌ای پر شیب و اراضی جنگلی و مرتعی از حداقل تراکم جمعیت و نقاط مسکونی برخوردار است. وجود امکانات زیربنایی، اجتماعی و اقتصادی سبب جذب و نگهداشت جمعیت و نیز توسعه کانون‌های جمعیتی گشته است توزیع فضایی آبادی‌های مسکونی استان به گونه‌ای است که به‌طور متوسط در هر ۲۰.۵ کیلومتر مربع یک آبادی مسکونی به چشم می‌خورد. اگرچه به علت غلبه شیوه‌های معیشت روستایی و اقتصاد متکی بر کشاورزی، این استان فاقد شبکه قوی و مترکم از شهرهای بزرگ است. استان گلستان هنوز دارای نظام شهری قابل ملاحظه‌ای با شهرهای چند نقشی و کشاورزی در رده‌های مختلف است و با وجود بطئی بودن حرکت شهرشینی، گرایش منظمی به تقویت شبکه سکونتگاه‌های شهری دارد.

➤ کارکرد سکونتگاه‌ها

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

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

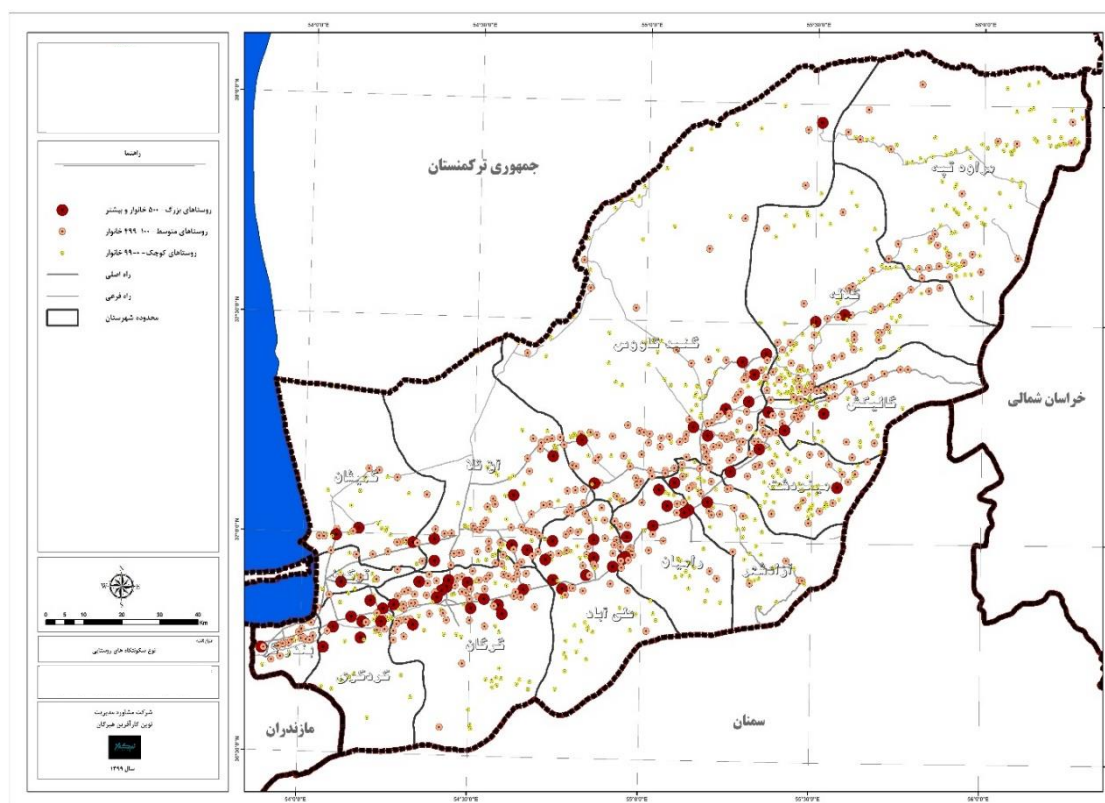
در شناخت شهر از روستا کارکردهای اقتصادی به همراه میزان جمعیت اساس کار قرار می‌گیرد. در طول تاریخ شناخت شهر از طریق کارکرد آن از اعتبار سیاسی و حکومتی برخوردار بوده است به‌ویژه که از ابتدای پیدایش شهرها، شهر با نقش اداری-سیاسی و مذهبی شناخته می‌شد، بنابراین اولین شهرها دارای نقش اداری و سیاسی بوده‌اند.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

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

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

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

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



شکل ۷-۲: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان

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

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

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

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

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

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

برشمرد:

- ۱) توسعه فعالیت‌های کشاورزی و تنوع محصولات آن به‌ویژه پنبه، دانه‌های روغنی، باغی، گیاهان دارویی، دام و طیور و نوغانداری.
- ۲) توسعه گردشگری با توجه به جاذبه‌های طبیعی، تاریخی، فرهنگی و مذهبی.
- ۳) توسعه صنایع تبدیلی و بسته‌بندی بخش کشاورزی (زراعی، باغی، شیلاتی، دام و طیور و سلولزی)
- ۴) توسعه پرورش ماهیان خاویاری و میگو.
- ۵) توسعه فعالیت‌های بازرگانی، فرهنگی، هنری و ورزشی با کشورهای آسیای میانه.
- ۶) حمایت از پرورش و تولید نژادهای اصیل اسب و صادرات آن‌ها.
- ۷) توسعه زیرساخت‌های شبکه‌های حمل‌ونقل جاده‌ای، ریلی، دریایی و هوایی 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، کبیدی و والیبال.
- ۹) توسعه صنایع معدنی و تخصصی نظیر ید، ذغال سنگ آزادشهر، رامیان و مینودشت، سنگ آهک کلاله و گالیکش، مارن چناران و صدف کوهی رو باز گنبد و کلاله.
- ۱۰) حمایت از تولید صنایع دستی استان از جمله: فرش دستی ترکمن، گلیم، جاجیم، ابریشم بافی و ...
- ۱۱) توسعه صنایع وابسته به گاز به لحاظ عبور خط لوله سراسری گاز (سرخس، نکا، آستارا و خط لوله کشور ترکمنستان).

➤ استان گلستان از مزیت‌های زیر برخوردار می‌باشد:

- ۱) وجود تنوع اقلیمی، اکولوژیکی و خاک جهت توسعه فعالیت‌های کشاورزی و تنوع محصولات آن به‌ویژه پنبه، دانه‌های روغنی، باغی، گیاهان دارویی، دام و طیور و نوغانداری.
- ۲) موقعیت مناسب جغرافیایی در زمینه دسترسی به کریدورهای بین‌المللی حمل‌ونقل (شمال و جنوب) و بازارهای آسیای میانه و ارتباط با استان‌های خراسان، مازندران، سمنان و هم‌مرزی با کشور ترکمنستان.
- ۳) وجود توان توسعه صنایع تبدیلی و بسته‌بندی بخش کشاورزی (زراعی، باغی، شیلاتی، دام و طیور و سلولزی).
- ۴) بزرگ‌ترین مرکز استحصال خاویار و صید ماهیان خاویاری کشور در گذشته نزدیک و امکان پرورش این ماهیان در استخرهای پرورشی.
- ۵) برخورداری از اکوسیستم‌های منحصربه‌فرد خلیج گرگان، تالاب‌های بین‌المللی و پارک ملی گلستان.
- ۶) امکان استفاده از ظرفیت‌های آب‌و خاک 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.

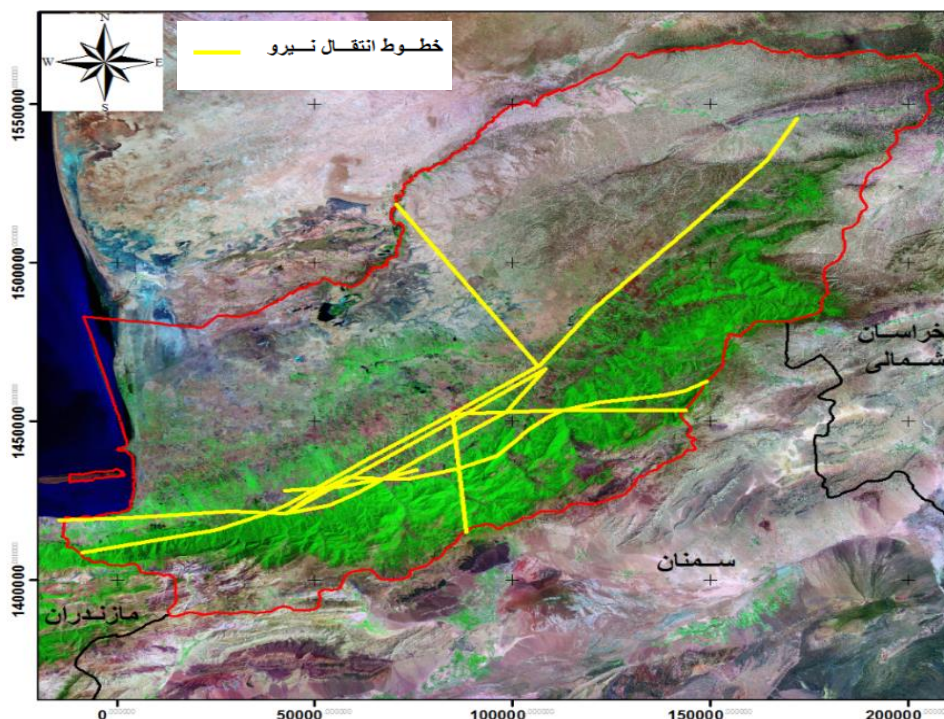
- ۱۱) برخورداری از قابلیت‌های برجسته و متعدد طبیعی گردشگری و مرکزیت ورزش‌های سوارکاری و کبدي در کشور.
- ۱۲) برخورداری از آثار تاریخی، فرهنگی و مذهبی نظیر میل تاریخی گنبد، دیوار دفاعی گرگان و مقبره خالد نبی و وجود مفاخر فرهنگی همچون: میرداماد، میرفندرسکی، حکیم سید اسماعیل جرجانی، فخرالدین اسعد گرگانی و مختوم قلی فراغی.
- ۱۳) وجود ذخایر فراوان معدنی نظیر ید، ذغال سنگ آزادشهر، رامیان و مینودشت، سنگ آهک کلاله مارن چناران و صدف کوهی رو باز گنبد و کلاله.
- ۱۴) وجود سنت دیر پای بافت فرش و صنایع دستی ترکمن، گلیم، جاجیم و ابریشم‌بافی در سطح روستاهای استان.
- ۱۵) توان تبادل انرژی با کشورهای آسیای میانه، برخورداری از شبکه‌های حمل و نقل جاده‌ای، ریلی و دریایی و هوایی.
- ۱۶) وجود زمینه‌های مساعد علمی و فنی و حرفه‌ای در بخش‌های دولتی و غیردولتی در سطوح مختلف آموزشی (عالی و متوسطه) و نوع ارائه (رسمی و غیر رسمی).
- 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.

۲-۲) بخش انرژی

در این مطالعات با توجه به این که بخش انرژی و بخش نفت و گاز را جدا در نظر گرفته‌اند ما نیز در اینجا به انرژی می‌پردازیم.

۱-۲-۲) میزان مصرف انرژی

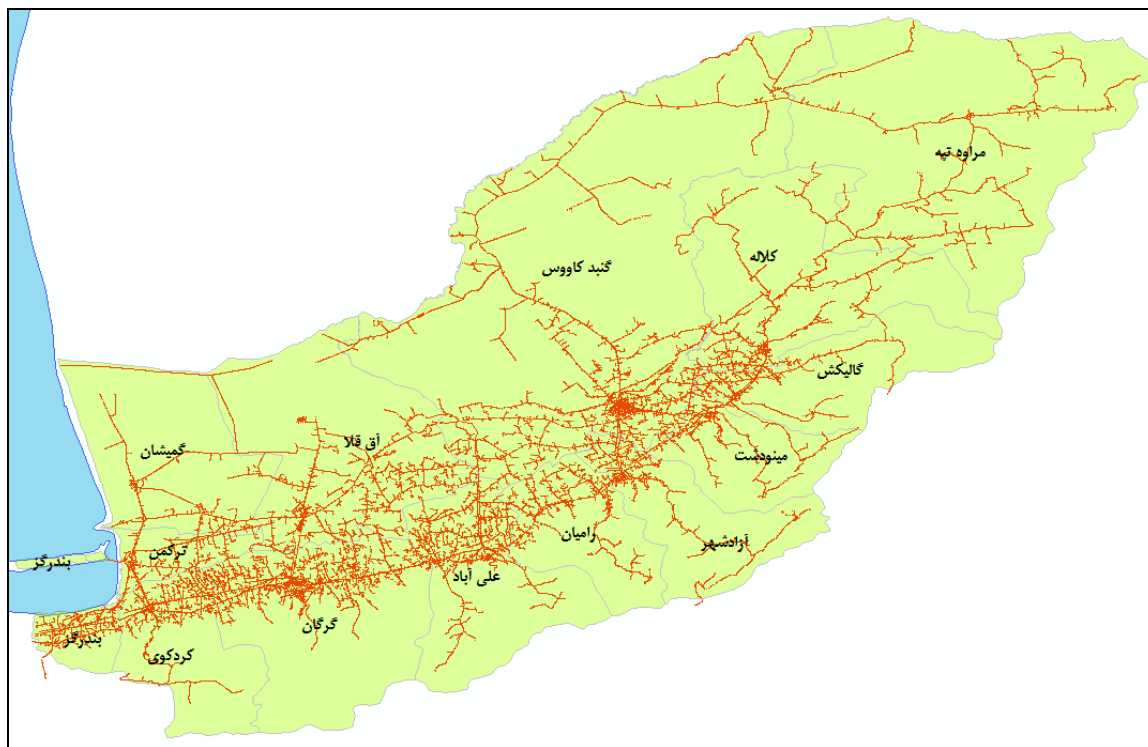
میزان مصرف برق استان در سال ۱۳۹۹ معادل $۳۶۴۷۳۵۰/۲۷$ هزار کیلووات ساعت بوده که نسبت به سال قبل آن ۸/۵۹ درصد افزایش یافته است. تعرفه خانگی با $۱۷۰۴۹۳۲/۲۳$ هزار کیلووات ساعت (۴۶ درصد) بیشترین سهم را در کل به خود اختصاص داده است. در کل میزان مصرف برق استان، شهرستان گرگان با $۱۰۷۳۸۲۵/۱۷$ هزار کیلووات ساعت (۲۸/۷ درصد) بالاترین و شهرستان مراوه تپه با $۴۸۵۸۶/۰۱$ هزار کیلووات ساعت (۱/۴ درصد) پایین ترین میزان مصرف برق را به خود اختصاص داده‌اند.



شکل ۸-۲: خطوط انتقال نیرو در استان گلستان

۲-۲-۲) تعداد مشترکین برق

تعداد مشترکین برق استان گلستان در سال ۱۳۹۹ معادل ۷۶۸۲۶۷ مشترک بوده است. تعرفه‌های خانگی و تجاری به ترتیب با ۶۲۵۴۴۰ مشترک و ۹۰۷۴۲ مشترک بیشترین تعداد مشترکین استان را به خود اختصاص داده‌اند. در بین شهرستان‌های استان، بیشترین تعداد مشترکین برق متعلق به شهرستان‌های گرگان و گنبد کاووس به ترتیب با ۲۲۹۵۵۰ و ۱۳۹۱۰۴ مشترک و کمترین تعداد مربوط به شهرستان مراوه تپه با ۱۵۸۳۵ مشترک بوده است.



شکل ۹-۲: پراکنش خطوط فشار متوسط هوایی استان گلستان

۳-۲-۲) سرانه مصرف انرژی

سرانه مصرف برق استان گلستان در سال ۱۳۹۹ معادل ۴۷۴۸ کیلووات ساعت بوده که تعرفه‌های صنعتی و کشاورزی به ترتیب با ۱۸۳۳۲۲ و ۵۷۵۶۶ کیلووات ساعت بالاترین و تعرفه خانگی با ۲۷۲۶ کیلووات ساعت پایین‌ترین سرانه مصرف برق را به خود اختصاص داده‌اند.

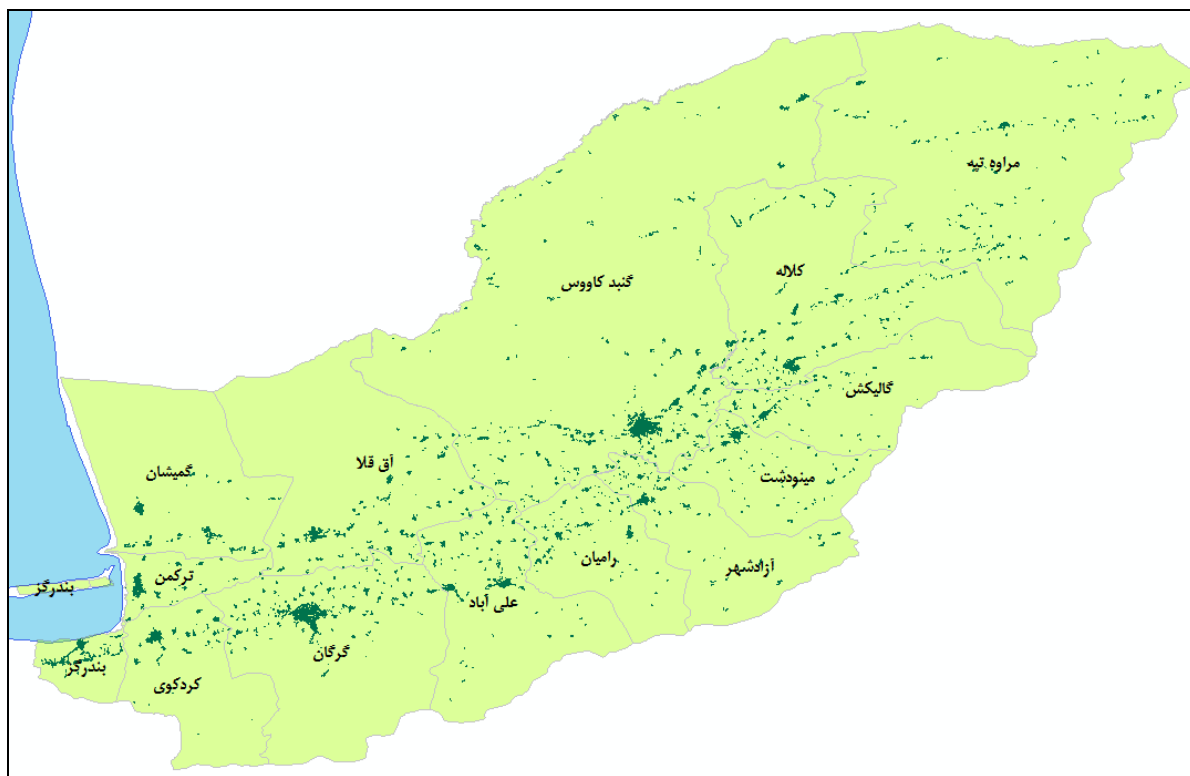
بیشترین سرانه مصرف برق خانگی در سطح شهرستان در سال ۱۳۹۹ معادل ۳۴۷۳ در گنبد کاووس و سپس ۳۰۷۱ کیلووات ساعت در آق‌قلا بوده و کمترین سرانه معادل ۲۳۲۵ در علی‌آباد کتول و ۲۲۲۳ کیلووات ساعت در بندرگز بوده است.

۴-۲-۲) طول خطوط انتقال و شبکه توزیع انرژی و سوخت

در سال ۱۳۹۹ طول خطوط فشار متوسط برق استان (خطوط ۲۰ کیلوولت) ۸۱۲۸ کیلومتر بوده که ۹۵ درصد آن هوایی، ۲/۷ درصد آن زمینی و ۲/۳ درصد آن خود نگهدار بوده و طول خطوط فشار ضعیف ۸۰۵۸ کیلومتر بوده است. در این سال، تعداد ۱۹۶۴۸ دستگاه ترانسفورماتور هوایی با ظرفیت ۲۳۶۷۹۳۰ کیلوولت‌آمپر و ۳۸۰ دستگاه ترانسفورماتور زمینی با ظرفیت ۲۶۴۰۳۵ کیلوولت‌آمپر وجود داشته است.

در همان سال، بیشترین طول خطوط فشار متوسط برق استان (خطوط ۲۰ کیلوولت) متعلق به شهرستان گرگان با ۱۳۹۵ کیلومتر و گنبد کاووس با ۱۳۵۴ کیلومتر بوده است. کمترین مقدار نیز متعلق به شهرستان گالیکش با ۲۴۷ کیلومتر بوده است.

بیشترین طول خطوط فشار ضعیف برق استان (خطوط ۲۰ کیلوولت) متعلق به شهرستان گرگان با ۱۸۳۵ کیلومتر و گنبد کاووس با ۱۷۲۲ کیلومتر بوده است. کمترین مقدار نیز متعلق به شهرستان بندرگز با ۲۵۰ کیلومتر بوده است.



شکل ۱۰-۲: پراکنش خطوط فشار ضعیف هوایی استان گلستان

جدول ۴-۲: تعداد مشترکین برق استان گلستان به تفکیک شهرستان و نوع تعرفه تا پایان سال ۱۳۹۹ (مشترک)

شهرستان	خانگی	عمومی	کشاورزی	صنعت	تجاری	جمع
آزادشهر	۳۲۵۶۹	۱۴۲۲	۴۶۵	۱۹۰	۳۹۴۸	۳۸۵۹۴
آق قلا	۳۷۶۳۳	۱۵۷۹	۹۵۴	۳۰۹	۵۰۲۵	۴۵۵۰۰
بندرگز	۱۸۹۷۳	۱۲۲۲	۶۴۶	۱۵۷	۲۶۱۴	۲۳۶۱۲
ترکمن	۲۴۳۷۰	۱۲۳۰	۳۷۶	۱۴۳	۳۹۳۲	۳۰۰۵۱
رامیان	۲۷۶۸۲	۱۱۷۰	۸۵۹	۱۲۴	۲۶۸۸	۳۲۵۲۳
علی آباد	۵۰۴۷۷	۲۴۳۰	۱۹۳۳	۲۳۶	۶۶۱۵	۶۱۶۹۱
کردکوی	۳۰۳۰۵	۱۶۵۷	۱۲۹۱	۲۶۲	۳۵۱۵	۳۷۰۳۰
کلاله	۳۴۰۴۳	۱۳۷۷	۴۱۴	۸۴	۳۹۰۹	۳۹۸۲۷

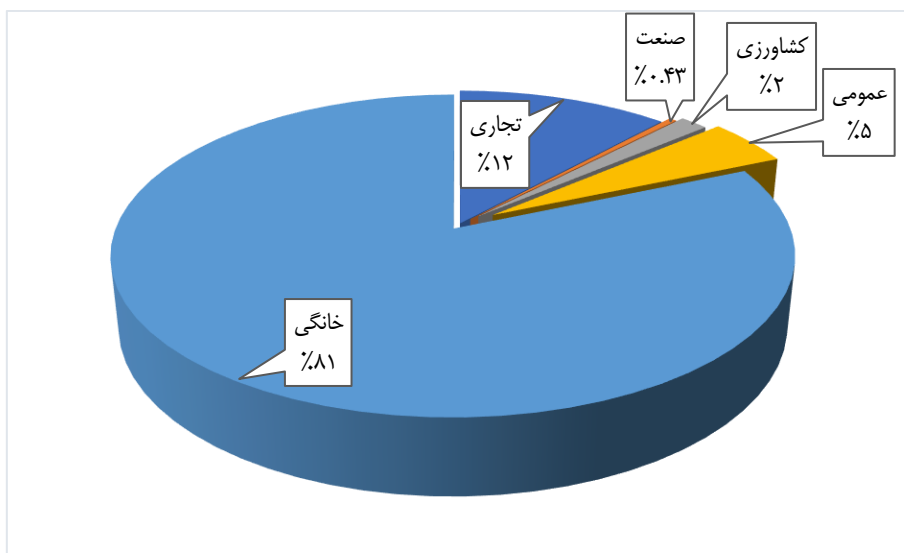
شهرستان	خانگی	عمومی	کشاورزی	صنعت	تجاری	جمع
گالیکش	۱۹۳۸۵	۶۷۸	۴۳۶	۶۸	۲۱۱۷	۲۲۶۸۴
گرگان	۱۸۱۶۴۵	۱۵۴۳۶	۲۶۱۶	۸۶۹	۲۸۹۸۴	۲۲۹۵۵۰
گمیشان	۱۹۱۰۸	۹۶۱	۲۱۴	۷۷	۱۶۱۴	۲۱۹۷۴
گنبدکاووس	۱۰۹۸۱۴	۵۵۴۴	۱۴۲۴	۵۰۳	۲۱۸۱۹	۱۳۹۱۰۴
مراوه تپه	۱۳۶۸۵	۷۹۷	۱۹۰	۲۸	۱۱۳۵	۱۵۸۳۵
مینودشت	۲۵۷۵۱	۱۱۷۴	۳۵۶	۱۸۴	۲۸۲۷	۳۰۲۹۲
استان	۶۲۵۴۴۰	۳۶۶۷۷	۱۲۱۷۴	۳۲۳۴	۹۰۷۴۲	۷۶۸۲۶۷

مأخذ: شرکت توزیع نیروی برق استان گلستان

جدول ۵-۲: میزان مصرف برق استان گلستان به تفکیک شهرستان و نوع تعرفه در سال ۱۳۹۹ (هزار کیلووات ساعت)

شهرستان	خانگی	عمومی	کشاورزی	صنعتی	تجاری	روشنایی معاير	جمع
آزادشهر	۷۹۵۳۹.۸۶	۱۱۴۷۲.۴۸	۳۰۴۰۵.۰۳	۴۱۰۱۴.۱۰	۹۵۴۷.۰۷	۵۳۱۴.۰۱	۱۷۷۲۹۲.۵۶
آق قلا	۱۱۵۵۷۱.۰۰	۱۰۱۹۶.۹۱	۶۶۱۸۱.۹۰	۸۸۴۵۶.۶۵	۱۳۹۷۱.۲۴	۳۵۴۶.۴۰	۲۹۷۹۲۴.۱۱
بندرگز	۴۲۱۸۱.۳۹	۹۱۷۳.۳۰	۲۲۵۵۲.۶۱	۳۵۱۷۸.۱۲	۵۹۴۲.۳۹	۲۶۹۰.۹۶	۱۱۷۷۱۸.۷۷
ترکمن	۶۵۲۸۴.۹۲	۱۱۹۸۷.۰۶	۲۲۳۴۲.۲۳	۱۴۲۴۰.۱۱	۸۴۵۰.۰۸	۳۲۱۲.۶۸	۱۲۵۵۱۷.۰۸
رامیان	۶۵۰۸۵.۲۸	۷۹۲۹.۷۱	۳۳۴۴۵.۶۲	۱۸۴۳۹.۲۶	۵۸۳۹.۴۸	۲۰۲۱.۶۳	۱۳۲۷۵۰.۹۸
علی آباد	۱۱۷۳۴۷.۳۰	۱۷۰۷۲.۳۷	۱۰۴۳۰۲.۹۰	۴۳۶۹۹.۴۵	۱۵۶۹۹.۶۰	۸۰۲۸.۳۷	۳۰۶۱۴۹.۹۹
کردکوی	۷۰۴۹۸.۱۷	۱۷۴۹۶.۶۷	۵۷۱۵۴.۶۸	۵۰۹۲۸.۴۸	۸۸۰۸.۳۳	۱۳۱۵۶.۹۲	۲۱۸۰۴۳.۲۴
کلاله	۹۲۷۶۵.۲۹	۷۷۳۹.۰۷	۲۴۴۰۰.۹۵	۱۴۰۱۲.۳۹	۱۰۰۰۵.۰۲	۴۳۵۳.۰۴	۱۵۳۲۷۵.۷۶
گالیکش	۵۰۶۳۶.۹۴	۴۸۰۰.۱۷	۳۰۰۶۳.۴۵	۱۵۰۵۴.۱۴	۷۴۳۷.۰۷	۹۶۲.۷۰	۱۰۸۹۵۴.۴۷
گرگان	۴۸۱۶۸۵.۴۴	۱۳۷۰۶۹.۸۸	۱۶۸۵۸۰.۷۹	۱۶۱۸۲۹.۳۳	۱۰۶۷۹۳.۵۲	۱۷۸۶۶.۲۱	۱۰۷۳۸۲۵.۱۷
گمیشان	۴۷۰۳۷.۷۶	۳۸۶۳.۵۴	۱۱۷۳۳.۸۲	۲۳۰۵۹.۲۰	۳۴۴۷.۲۰	۲۵۶۹.۵۶	۹۱۷۱۱.۰۷
گنبدکاووس	۳۸۱۳۶۵.۶۲	۴۷۱۰۰.۹۷	۱۰۵۹۲۷.۹۷	۶۶۷۳۶.۰۹	۶۳۵۹۴.۳۴	۱۰۷۹۸.۲۰	۶۷۵۵۲۳.۱۸
مراوه تپه	۳۳۴۸۹.۵۲	۳۴۲۸.۳۲	۳۳۹۲.۵۷	۲۳۹۰.۰۱	۳۷۸۷.۲۵	۲۰۹۸.۳۵	۴۸۵۸۶.۰۱
مینودشت	۶۲۴۴۳.۷۵	۷۵۴۶.۱۹	۲۰۳۳۷.۲۴	۱۷۸۲۵.۰۶	۷۹۴۴.۶۶	۳۹۸۰.۹۵	۱۲۰۰۷۷.۸۶
استان	۱۷۰۴۹۳۲.۲۳	۲۹۶۸۷۶.۶۴	۷۰۰۸۱۱.۷۶	۵۹۲۸۶۲.۳۸	۲۷۱۲۶۷.۲۵	۸۰۶۰۰.۰۰	۳۶۴۷۳۵۰.۲۷

مأخذ: شرکت توزیع نیروی برق استان گلستان



نمودار ۵-۲: تعداد مشترکین برق استان به تفکیک نوع تعرفه



نمودار ۶-۲: میزان مصرف برق استان به تفکیک نوع تعرفه

جدول ۶-۲: سرانه مصرف برق استان گلستان به تفکیک شهرستان و نوع تعرفه در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (کیلووات ساعت)

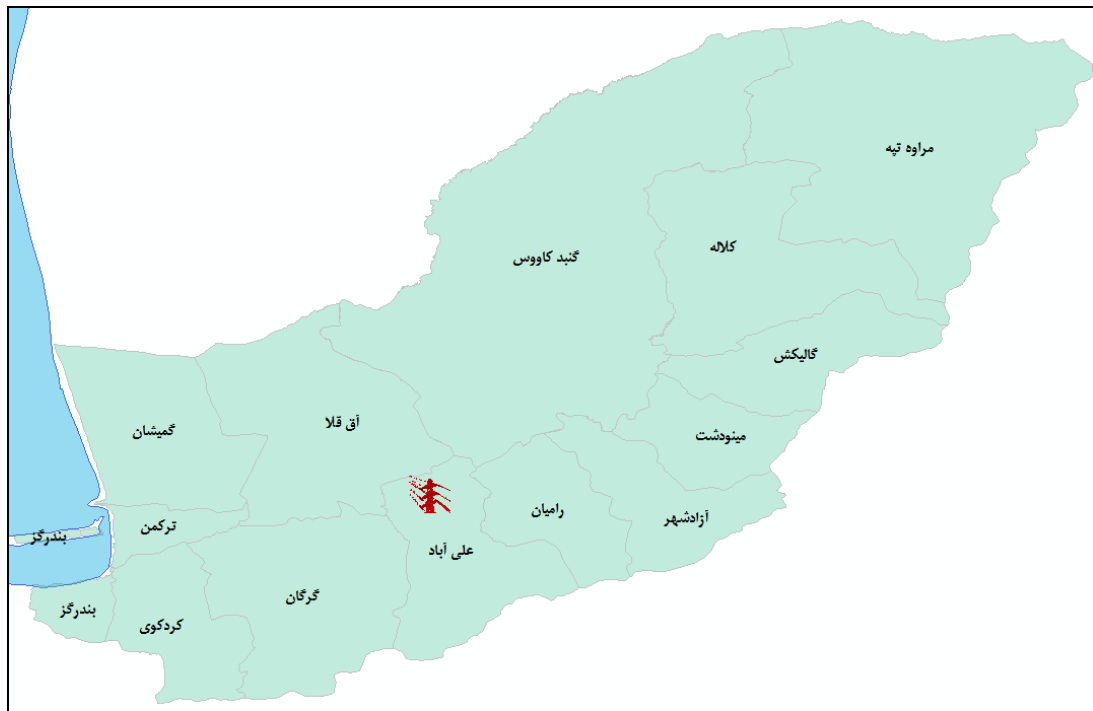
عنوان / شهرستان	سال	خانگی	عمومی	کشاورزی	صنعت	تجاری	جمع
آزادشهر	۱۳۹۸	۲۲۱۳	۹۵۴۴	۶۱۸۰۰	۲۰۸۶۹۲	۲۳۸۲	۴۳۲۶
	۱۳۹۹	۲۴۴۲	۸۰۶۸	۶۵۳۸۷	۲۱۵۸۶۴	۲۴۱۸	۴۵۹۴
آق‌قلا	۱۳۹۸	۲۸۷۱	۶۷۰۱	۶۲۴۹۰	۲۵۶۸۳۰	۲۵۶۱	۶۱۰۲
	۱۳۹۹	۳۰۷۱	۶۴۵۸	۶۹۳۷۳	۲۸۶۲۶۷	۲۷۸۰	۶۵۴۸
بندرگز	۱۳۹۸	۲۰۳۲	۸۸۷۰	۳۵۱۰۷	۳۴۴۰۹۷	۳۰۴۰	۵۷۲۷
	۱۳۹۹	۲۲۲۳	۷۵۰۷	۳۴۹۱۱	۲۲۴۰۶۴	۲۲۷۳	۴۹۸۶
ترکمن	۱۳۹۸	۲۵۲۲	۱۰۷۸۳	۵۸۵۹۳	۹۳۹۰۰	۲۱۵۵	۴۰۵۶
	۱۳۹۹	۲۶۷۹	۹۷۴۶	۵۹۴۲۱	۹۹۵۸۱	۲۱۴۹	۴۱۷۷
رامیان	۱۳۹۸	۲۱۴۹	۶۶۵۶	۴۴۰۰۲	۱۴۴۷۲۴	۳۳۶۱	۴۱۴۳
	۱۳۹۹	۲۳۵۱	۶۷۷۸	۳۸۹۲۴	۱۴۸۷۰۴	۲۱۷۲	۴۰۸۲
علی‌آباد	۱۳۹۸	۲۱۰۱	۹۲۳۳	۴۷۹۲۴	۱۴۷۶۳۱	۲۲۳۳	۴۴۳۵
	۱۳۹۹	۲۳۳۵	۷۰۲۶	۵۳۹۵۹	۱۸۵۱۶۷	۲۳۷۳	۴۹۶۳
کردکوی	۱۳۹۸	۲۰۸۸	۸۰۳۳	۴۵۳۵۷	۱۷۸۸۶۶	۲۲۵۹	۵۱۷۰
	۱۳۹۹	۲۳۲۶	۱۰۵۵۹	۴۴۲۷۲	۱۹۴۳۸۴	۲۵۰۶	۵۸۸۸
کلاله	۱۳۹۸	۲۶۱۴	۵۸۹۴	۵۴۶۱۹	۱۶۸۰۹۵	۲۴۵۹	۳۷۰۹
	۱۳۹۹	۲۷۲۵	۵۶۲۰	۵۸۹۳۹	۱۶۶۸۱۴	۲۵۵۹	۳۸۴۹
گالیکش	۱۳۹۸	۲۴۴۴	۷۶۴۱	۶۲۶۵۰	۲۳۷۳۷۶	۲۸۳۶	۴۵۲۴
	۱۳۹۹	۲۶۱۲	۷۰۸۰	۶۸۹۵۳	۲۲۱۳۸۴	۳۵۱۳	۴۸۰۳
گرگان	۱۳۹۸	۲۴۳۶	۸۹۷۶	۶۰۱۱۳	۱۴۸۱۷۶	۳۶۸۹	۴۲۵۶
	۱۳۹۹	۲۶۵۲	۸۸۸۰	۶۴۴۴۲	۱۸۶۲۲۵	۳۶۸۵	۴۶۷۸
گمیشان	۱۳۹۸	۲۳۲۴	۳۹۲۶	۵۴۳۳۹	۳۵۴۸۷۱	۱۹۵۳	۴۲۷۳
	۱۳۹۹	۲۴۶۲	۴۰۲۰	۵۴۸۳۱	۳۹۹۴۷۰	۲۱۳۶	۴۱۷۴
گنبدکاووس	۱۳۹۸	۳۳۱۹	۹۵۳۹	۷۱۲۵۴	۱۳۳۷۸۷	۲۸۵۷	۴۷۱۱
	۱۳۹۹	۳۴۷۳	۸۴۹۶	۷۴۳۸۸	۱۳۲۶۷۶	۲۹۱۵	۴۸۵۶
مراوه‌تپه	۱۳۹۸	۲۳۱۹	۴۴۶۹	۱۴۵۵۲	۹۲۶۲۶	۳۵۹۵	۲۹۹۰
	۱۳۹۹	۲۴۴۷	۴۳۰۲	۱۷۸۵۶	۸۵۳۵۷	۳۳۳۷	۳۰۶۸
مینودشت	۱۳۹۸	۲۳۲۱	۷۳۶۶	۵۳۰۱۷	۹۳۸۵۱	۲۶۲۱	۳۷۹۹
	۱۳۹۹	۲۴۲۵	۶۴۲۸	۵۷۱۲۷	۹۶۸۷۵	۲۸۱۰	۳۹۶۴
استان	۱۳۹۸	۲۵۴۳	۸۱۹۰	۵۴۹۵۱	۱۷۶۴۰۰	۲۹۸۰	۴۴۹۳
	۱۳۹۹	۲۷۲۶	۸۰۹۴	۵۷۵۶۶	۱۸۳۳۲۲	۲۹۸۹	۴۷۴۸

مأخذ: شرکت توزیع نیروی برق استان گلستان

جدول ۷-۲: تأسیسات توزیع نیروی برق استان گلستان تا پایان سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (کیلومتر / دستگاه / کیلوولت آمپر / دستگاه)

عنوان شهرستان	سال	خطوط ۲۰ کیلوولت	خطوط فشار ضعیف	ترانسفورماتور		جراغ‌های معابر	
				تعداد	ظرفیت	لاک‌پشتی	پهتاب
آزادشهر	۱۳۹۸	۳۸۹	۳۳۲	۹۱۳	۱۱۳۵۱۰	۵۴۶۰	۱۲۵۹
	۱۳۹۹	۳۹۳	۳۴۳	۹۴۴	۱۱۶۲۳۰	۵۶۸۰	۱۲۵۹
آق‌قلا	۱۳۹۸	۶۱۲	۴۳۰	۱۲۹۸	۲۰۲۳۱۵	۵۶۳۶	۱۸۴۱
	۱۳۹۹	۶۳۵	۴۵۳	۱۳۶۲	۲۰۹۷۲۰	۵۷۹۷	۱۸۴۱
بندرگز	۱۳۹۸	۲۷۸	۲۴۴	۹۴۴	۱۰۴۶۰۰	۴۶۹۹	۲۴۹
	۱۳۹۹	۲۸۱	۲۵۰	۹۸۴	۱۰۸۵۴۰	۴۹۸۶	۵۸
ترکمن	۱۳۹۸	۲۹۰	۳۱۷	۵۹۷	۷۵۸۱۰	۴۴۸۱	۹۱۱
	۱۳۹۹	۲۹۷	۳۲۷	۶۳۲	۷۹۷۱۰	۴۵۵۵	۹۱۱
رامیان	۱۳۹۸	۴۲۳	۳۳۱	۹۳۰	۱۰۳۵۸۸	۶۶۴۷	۹۸۶
	۱۳۹۹	۴۳۲	۳۳۴	۹۸۱	۱۰۸۴۴۳	۶۷۲۸	۹۸۶
علی‌آباد	۱۳۹۸	۷۴۱	۶۳۴	۲۰۱۵	۲۴۱۱۰۵	۹۸۷۵	۳۴
	۱۳۹۹	۷۶۸	۶۵۳	۲۱۰۹	۲۵۰۶۶۰	۱۰۱۹۲	۳۴
کردکوی	۱۳۹۸	۴۱۴	۳۶۴	۱۲۳۹	۱۳۳۷۴۲	۱۰۳۹۸	۹۷۹
	۱۳۹۹	۴۳۶	۳۷۲	۱۳۱۷	۱۳۹۹۱۷	۱۰۶۲۷	۹۱۵
کلاله	۱۳۹۸	۶۳۹	۵۸۶	۹۶۰	۱۰۹۶۴۵	۶۶۲۷	۰
	۱۳۹۹	۶۴۷	۵۹۹	۹۹۸	۱۱۳۴۳۰	۶۶۶۴	۰
گالیکش	۱۳۹۸	۲۳۹	۲۵۲	۵۵۱	۶۹۲۵۵	۲۶۲۴	۰
	۱۳۹۹	۲۴۷	۲۵۸	۵۹۵	۷۳۳۸۰	۲۸۲۹	۰
گرانگان	۱۳۹۸	۱۳۴۵	۱۸۰۷	۴۴۵۸	۶۶۶۱۴۰	۲۸۴۱۶	۱۱۴
	۱۳۹۹	۱۳۹۵	۱۸۳۵	۴۷۱۷	۶۹۴۴۴۵	۲۸۹۲۳	۱۱۴
گمیشان	۱۳۹۸	۳۴۶	۲۸۹	۴۹۷	۶۲۴۷۰	۴۶۴۷	۷۴۵
	۱۳۹۹	۳۵۲	۲۹۴	۵۱۳	۶۴۳۷۵	۴۸۶۶	۷۴۵
گنبدکاووس	۱۳۹۸	۱۲۸۴	۱۶۷۹	۳۲۴۴	۴۸۵۳۱۵	۱۷۷۳۵	۲۷۳۶
	۱۳۹۹	۱۳۵۴	۱۷۲۲	۳۵۰۲	۵۲۰۰۰۰	۱۸۳۰۷	۲۷۳۴
مراوه‌تپه	۱۳۹۸	۵۲۹	۳۴۱	۵۰۰	۴۸۶۲۵	۳۵۶۰	۰
	۱۳۹۹	۵۳۶	۳۵۱	۵۱۶	۴۹۷۰۰	۳۷۴۶	۰
مینودشت	۱۳۹۸	۳۵۲	۲۵۹	۸۳۵	۱۰۱۲۳۰	۴۶۳۰	۸۷
	۱۳۹۹	۳۵۷	۲۶۶	۸۵۸	۱۰۳۴۱۵	۴۷۶۱	۸۶
استان	۱۳۹۸	۷۸۸۱	۷۸۶۲	۱۸۹۸۱	۲۵۱۷۳۵۰	۱۱۵۴۸۳	۹۸۹۳
	۱۳۹۹	۸۱۲۸	۸۰۵۸	۲۰۰۲۸	۲۶۳۱۹۶۵	۱۱۸۶۶۱	۹۶۸۳

مأخذ: شرکت توزیع نیروی برق استان گلستان



شکل ۱۱-۲: جایگاه فضایی نیروگاه سیکل ترکیبی برق علی آباد کتول

۳-۲) جمع‌بندی مبحث منابع انرژی استان

توزیع فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و جمعیتی با توجه به تحولات و دگرگونی‌های زمان و نیازها، هدف اساسی از مدیریت و برنامه‌ریزی آمایش سرزمین و به‌عبارتی دیگر، توزیع متوازن و هماهنگ جغرافیایی کلیه فعالیت‌های اقتصادی-اجتماعی در پهنه سرزمین نسبت به قابلیت‌ها و منابع طبیعی و انسانی را آمایش سرزمین است. این کار عمدتاً با دیدی درازمدت و به‌منظور بهره‌برداری بهینه از امکانات و همچنین هویدا کردن نقش و مسئولیت خاص هر منطقه بر اساس توانمندی‌ها و قابلیت‌های آن، به‌طور هماهنگ با دیگر مناطق صورت می‌گیرد. بدین منظور، شناسایی مناطق مستعد برای توسعه بهینه و پایدار ضروری می‌نماید.

بخش انرژی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین بخش‌های زیربنایی کشور شامل زیربخش‌های نفت، گاز، برق و انرژی‌های نو می‌باشد. تولید حامل‌های انرژی علاوه بر اینکه از مهم‌ترین فعالیت‌های اقتصادی بوده، نقش حیاتی در سایر فعالیت‌های اقتصادی (کشاورزی، صنعت و خدمات) تأمین نیاز خانوارها و اشتغال دارد. انرژی مورد نیاز استان در بخش‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی به اشکال مختلف تأمین می‌گردد که مهم‌ترین آن‌ها انرژی برق، گاز طبیعی و فرآورده‌های نفتی می‌باشد.

در حال حاضر استان گلستان در تأمین انرژی برق خود دچار مشکل است. در فصل گرما با تعطیل کردن واحدهای صنعتی و قطع برق واحدهای مسکونی و اداری و تجاری مشکل را رفع می‌کنند.

سال ۱۳۷۶ سال شکل‌گیری استان گلستان است و متأسفانه هنوز این استان از وجود شرکت برق منطقه‌ای مستقل برخوردار نبوده و در برخی پروژه‌های مهم اقتصادی جای خالی این شرکت در استان عمیقاً احساس می‌شود. پروژه مهم منطقه ویژه اقتصادی استان پس از سال‌ها هنوز از نداشتن زیرساخت برق رنج می‌برد و نتوانسته به کارایی لازم برسد. در پروژه پرورش میگوی گمیشان نیز مشکل برق یک مشکل اساسی است.

در سنوات اخیر به دلیل خشک‌سالی و به مدار نیامدن نیروگاه‌های برق آبی، جای خالی استفاده از نیروگاه‌های خورشیدی در کشور احساس می‌شود. گلستان با دارا بودن شرایط خاص اقلیمی یکی از استان‌های مستعد در زمینه استفاده از سلول‌های خورشیدی است که با توجه به شرایط گرمایشی زمین و پدیده کم‌آبی و افزایش دما باید در این راستا حرکت کند. همچنین با پایان یافتن سوخت‌های فسیلی و افزایش آلودگی‌های زیست‌محیطی اهمیت استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر روز به روز بیشتر شده است.

همه شهرستان‌های استان گلستان این پتانسیل را داشته ولی منطقه ترکمن صحرا و مناطق اینچب برون و داشلی برون از نظر موقعیت تابش و همچنین زمین‌های شور و نم‌کزار لم‌یزرع پهنه‌های خوبی برای کاشت پنبه‌ها و ایجاد نیروگاه‌های متراکم خورشیدی هستند.

البته می‌توان در ساختمان‌های جدید-تاسیس از طریق توصیه یا قانون، مالک را مجاب کرد از سلول‌های خورشیدی استفاده کند تا بخشی از بار مصرفی هر ساختمان از طریق انرژی خورشیدی تأمین شود که در فصل گرما و پرمصرف می‌تواند به کمک ما بیاید.

➤ لایحه برنامه هفتم توسعه و بخش انرژی (برق و نفت و گاز)

ماده ۴۲- اهداف کمی سنج‌های عملکردی انرژی

سنجه عملکردی	واحد متعارف	هدف کمی در سال پایان برنامه
کل ظرفیت نامی منصوبه	مگاوات	۱۳۴،۴۸۵
ظرفیت منصوبه تجدیدپذیر	مگاوات	۷،۳۸۸
تولید برق	میلیون کیلووات ساعت	۴۸۹،۳۹۵
تولید برق تجدیدپذیر	میلیون کیلووات ساعت	۱۳،۶۳۴
راندمان تولید برق	درصد	۴۱
تلفات انتقال و توزیع برق	درصد	۱۲
صادرات برق	میلیون کیلووات ساعت	۱۰،۱۲۸
واردات برق	میلیون کیلووات ساعت	۴،۹۸۳
حداکثر توان تولید برق در اوج بار	مگاوات	۸۷،۱۴۰
حداکثر نیاز مصرف برق در اوج بار	مگاوات	۸۵،۵۰۸
تراز برق در اوج بار	مگاوات	۱،۶۳۲

➤ نظام راهبری انرژی

ماده ۴۳- در راستای بهبود نظام تصمیم‌گیری و ارتقای بهره‌وری اقدامات زیر انجام می‌شود:

الف- وزارتخانه‌های نفت و نیرو مکلف‌اند با همکاری سازمان تا پایان سال اول برنامه، نسبت به اصلاح ساختار اداری و سازمانی ستادی، شرکت‌ها و سازمان‌های زیرمجموعه خود در حوزه برق، گاز و نفت با رویکرد تفکیک وظایف حاکمیتی از تصدی‌گری، اقدام و پیشنهاد لازم را پس از تأیید شورای عالی اداری برای طی تشریفات قانونی به تصویب هیئت‌وزیران برسانند.

ب- وزارت نیرو موظف است با لحاظ ارزش سوخت نیروگاه‌ها و افزایش سهم معاملات برق در بورس انرژی به گونه‌ای عمل نماید که با عرضه برق تولیدی نیروگاه‌های کشور تا پایان سال دوم برنامه سهم معاملات مذکور را به حداقل سی درصد (۳۰٪) و در انتهای برنامه به حداقل شصت درصد (۶۰٪) از کل معاملات برساند و همچنین رابطه مالی وزارت نیرو و دولت را به گونه‌ای اصلاح نماید که ضمن ایجاد استقلال مالی صنعت برق و قطع وابستگی به بودجه عمومی دولت، ناترازی مالی صنعت برق رفع گردیده و انگیزه اقتصادی کافی برای بهبود بازدهی نیروگاه‌ها و کاهش تلفات در شبکه فراهم شود.

آیین‌نامه اجرایی این بند با تأکید بر لزوم خرید برق توسط شرکت‌های خرده فروش و مالک شبکه از بورس انرژی، تعیین نرخ سوخت و ترانزیت برق در شبکه انتقال و توزیع و سهم هر یک از ارکان صنعت برق (تولید، توزیع و انتقال) و تعیین سهم هر یک از منابع اولیه در تولید برق از جمله تجدیدپذیر و اتمی با پیشنهاد وزارت نیرو با همکاری وزارتخانه‌های نفت، امور اقتصادی و دارایی و سازمان، ظرف مدت سه ماه پس از ابلاغ برنامه به تأیید شورای اقتصاد و تصویب هیئت‌وزیران می‌رسد.

پ- به منظور تقویت نظارت بر تأسیسات و فعالیت‌های هسته‌ای و پرتوی کشور، مرکز نظام ایمنی هسته‌ای کشور وابسته به سازمان انرژی اتمی ایران به صورت یک مؤسسه دولتی با شخصیت مستقل تغییر وضعیت می‌یابد. تمامی اختیارات، اعتبارات و اموال مرکز مزبور به مؤسسه منتقل می‌شود. اساسنامه مؤسسه ظرف مدت یک سال پس از ابلاغ برنامه به پیشنهاد سازمان انرژی اتمی ایران و با همکاری سازمان اداری و استخدامی کشور به تصویب هیئت‌وزیران می‌رسد.

➤ تولید و دیپلماسی انرژی

ماده ۴۴-ت- وزارتخانه‌های نفت و نیرو نسبت به سوآپ، ترانزیت و تجارت انرژی (برق، نفت و گاز) با هدف ارزآوری و نیز تأمین نیاز داخلی اقدام نمایند. وزارت امور خارجه مکلف است ظرف مدت یک ماه پس از ابلاغ برنامه، فهرست کشورهای هدف را تنظیم و پیشنهاد نمایند.

➤ مصرف انرژی

ماده ۴۶- به منظور مدیریت مصرف و کاهش شدت مصرف انرژی، اقدامات زیر انجام می‌گیرد:

الف- وزارتخانه‌های نفت، نیرو، صنعت، معدن و تجارت و کشور مکلف‌اند به منظور رفع ناترازی‌های انرژی و افزایش سهم انرژی‌های تجدیدپذیر در تأمین برق کشور، در قالب ماده (۱۲) قانون رفع موانع تولید رقابت‌پذیر و ارتقاء نظام مالی کشور، نسبت به اتخاذ تمهیدات لازم جهت توسعه احداث نیروگاه‌های خورشیدی و بادی؛ نیروگاه‌های خود تأمین در بخش‌های صنایع کوچک و متوسط، کشاورزی، تجاری، عمومی، اداری و خانگی؛ برقی‌سازی خودروها با اولویت اتوبوس‌های شهری، تاکسی‌ها، موتورسیکلت‌ها و تأمین سرمایه‌های گرمایش ساختمان‌ها در استان‌های ساحلی جنوب کشور با استفاده از پمپ‌های حرارتی زمین‌گرمایی اقدام نمایند.

ب- دولت مکلف است با به‌کارگیری سیاست‌های قیمتی و غیرقیمتی نسبت به اجرای برنامه صرفه‌جویی و بهینه‌سازی مصرف انرژی به گونه‌ای عمل نماید که در پایان این برنامه با در نظر گرفتن الزامات رشد اقتصادی هدف برنامه، میزان مصرف کل انرژی کشور در سطح مصرف سال ۱۴۰۱ حفظ شود. دولت مجاز است نسبت به اصلاح ساختار واحدهای متولی حوزه بهره‌وری انرژی در وزارتخانه‌های نفت و نیرو با تصویب شورای عالی اداری اقدام کند.

پ- وزارتخانه‌های نفت و نیرو از طریق شرکت‌های تابعه ذی‌ربط مکلف‌اند نسبت به صدور گواهی حامل انرژی صرفه‌جویی شده زمان اوج و غیر اوج مصرف (برق یا گاز طبیعی)، در طرح‌های بهینه‌سازی مصرف انرژی به نفع سرمایه‌گذار عامل صرفه‌جویی متناسب با اهداف بهینه‌سازی مصرف انرژی این برنامه، مطابق سازوکار بازار بهینه‌سازی انرژی و محیط‌زیست از طریق بورس انرژی اقدام نمایند. گواهی‌های صرفه‌جویی در زمان اوج مصرف در اولویت آخر برنامه‌های مدیریت بار و مدیریت تقاضای گاز وزارتخانه‌های نیرو و نفت می‌باشند. حسب نوع گواهی، بالاترین مقام شرکت‌های تابعه وزارتخانه‌های نفت و نیرو (ناشر گواهی) مکلف‌اند نسبت به ارائه تضمین تحویل حامل صرفه‌جویی شده به خریداران طبق مقررات بورس اقدام نمایند. ناشر موظف است تضمین مورد قبول سازمان بورس و اوراق بهادار را ارائه نماید. سازوکار ارائه تضمین و نحوه انتشار این گواهی‌ها ظرف مدت سه ماه

پس از ابلاغ برنامه به پیشنهاد سازمان و با همکاری وزارتخانه‌های نفت، نیرو و امور اقتصادی و دارایی به تصویب هیئت‌وزیران می‌رسد.

تدوین بیانیه‌ی مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های

بخش انرژی استان گلستان

با مروری بر سند چشم‌انداز استان در آفرین 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 انرژی علاوه بر انجام تمامی مواردی که در بخش دامپروری صورت گرفت، اقدام به تعیین استراتژی اصلی هم شود. همان‌گونه که در ادامه این فصل ملاحظه می‌شود، تدوین «بیانیه چشم‌انداز و مأموریت استان گلستان» با مدل "کالینز و پوراس" در ترکیب با مدل پیشنهادی "کردنایج (۱۳۹۶)" انجام شده است. در حالیکه برای تدوین «بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بخش انرژی 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 کوردنایج (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 انرژی استان» شده است.

خلاصه بیانیه «سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴»

مقدمه

تدوین چشم‌انداز بخشی همچون بخش انرژی 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 پیشنهاد^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 ۵ساله 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.

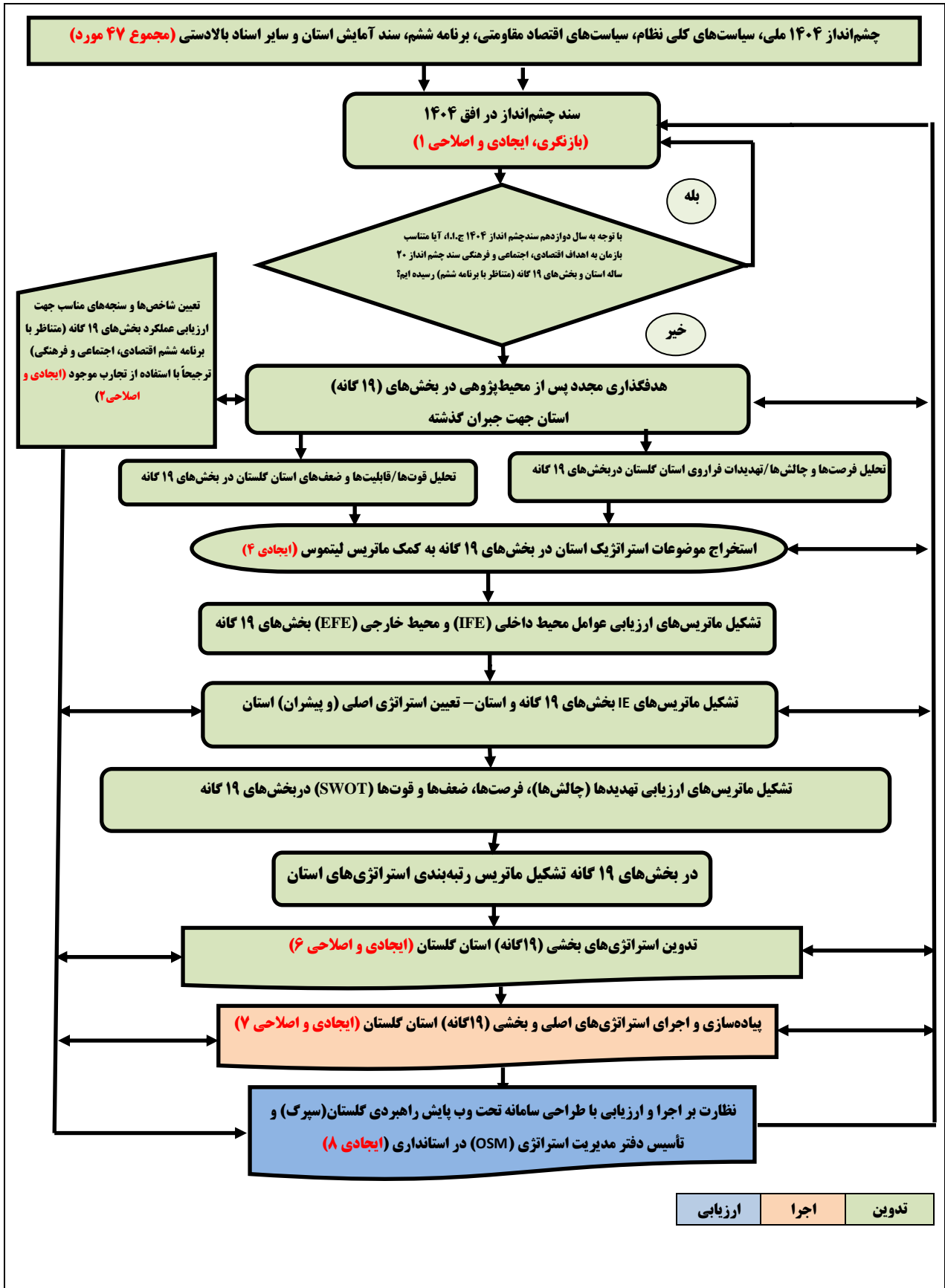
مطابق شرح خدمات مدل اصلی (مدل شماره I) جهت تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان، هشت اقدام ایجاد و اصلاحی شامل موارد ذیل صورت گرفته است که برخی از آن‌ها در چاپ کتاب سند چشم‌انداز و برخی در سایر جلدها انجام خواهد شد:

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

یکی از مشکلات اساسی دیگر این پروژه تشبیه آن با پروژه برنامه آمایش استان گلستان بوده است که طی مدت یک دهه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان با همکاری پژوهشگران و مشاورین دانشگاهی درگیر تدوین آن بوده‌اند و اخیراً پیش‌نویس آن در سایت سازمان مدیریت استان قرارداد 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 درحالی که مطابق قانون، متصدی تدوین برنامه‌های آمایش در کشور، سازمان برنامه و بودجه کشور و سازمان‌های تابعه آن در استان‌ها می‌باشند.
- ۴) مطابق آسیب‌شناسی نگارنده که در متدولوژی اولیه ارائه شد، استانداری به‌عنوان متولی اصلی حکمرانی و توسعه استان به‌منظور افزایش کیفیت حکمرانی خوب^۱ نیازمند ایجاد تناسب و توازن بین مسئولیت‌ها و اختیارات خویش است که این مهم مطابق قانون از طریق تدوین یک بسته سیاستی (برنامه منطقه‌ای) در قالب سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی باتوجه به اقتضات و شرایط محلی و استانی امکان‌پذیر می‌باشد.
- ۵) نهایتاً اینکه پاسخ دقیق، جامع و یکپارچه به سه سؤال کلیدی در مورد استان و بخش‌های ۱۹ گانه آن شامل الف) موقعیت فعلی، ب) افق و چشم‌انداز، ج) استراتژی و برنامه رسیدن به چشم‌انداز، صرفاً به کمک دانش مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک که از جامعیت و یکپارچگی بیشتری نسبت به سایر مدل‌های برنامه‌ریزی برخوردار است صورت می‌گیرد نه سایر انواع برنامه‌ریزی تک‌بعدی یا چندبعدی از جمله برنامه‌ریزی آمایش.

۳-۱) 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

^۱ Good Governance

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

هر کدام از بخش‌های عنوان شده، خود به دو زیر بخش تقسیم می‌شوند که به شرح زیر می‌باشند. ایدئولوژی محوری، مانند چسبی است که انسجام سازمان را در حالی که رشد می‌کند، غیرمتمرکز می‌شود، متنوع می‌شود و

¹ Core Ideology

² Envisioned Future

³ Yin And Yang

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

به‌طور جهانی گسترش می‌یابد، را حفظ می‌کند. هر چشم‌انداز تأثیرگذاری باید ایدئولوژی محوری سازمان را که خود از دو بخش تشکیل شده است، در برگیرد:

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 تأثیرگذار، 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 برخلاف هدف یا استراتژی، شما هیچ‌گاه به مقصود محوری نخواهید رسید؛ بلکه این مقصود وسیله‌ای است برای اشتیاق شما به تغییر و ستاره‌ی قطبی شما، جهت یافتن مسیر است.

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

الف) اهداف بلندمدت متهورانه ۱۰ تا ۳۰ ساله^۳: همه سازمان‌ها هدف دارند؛ اما صرف هدف داشتن و تعهد به هدفی بزرگ و چالش‌برانگیز با یکدیگر تفاوت دارند. در واقع اهداف بلندمدت متهورانه نقطه وحدت‌بخش 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 تعیین شده، حاصل می‌شود. شور، احساس و باور بخش‌های اصلی یک «شرح شوق‌انگیز» هستند.

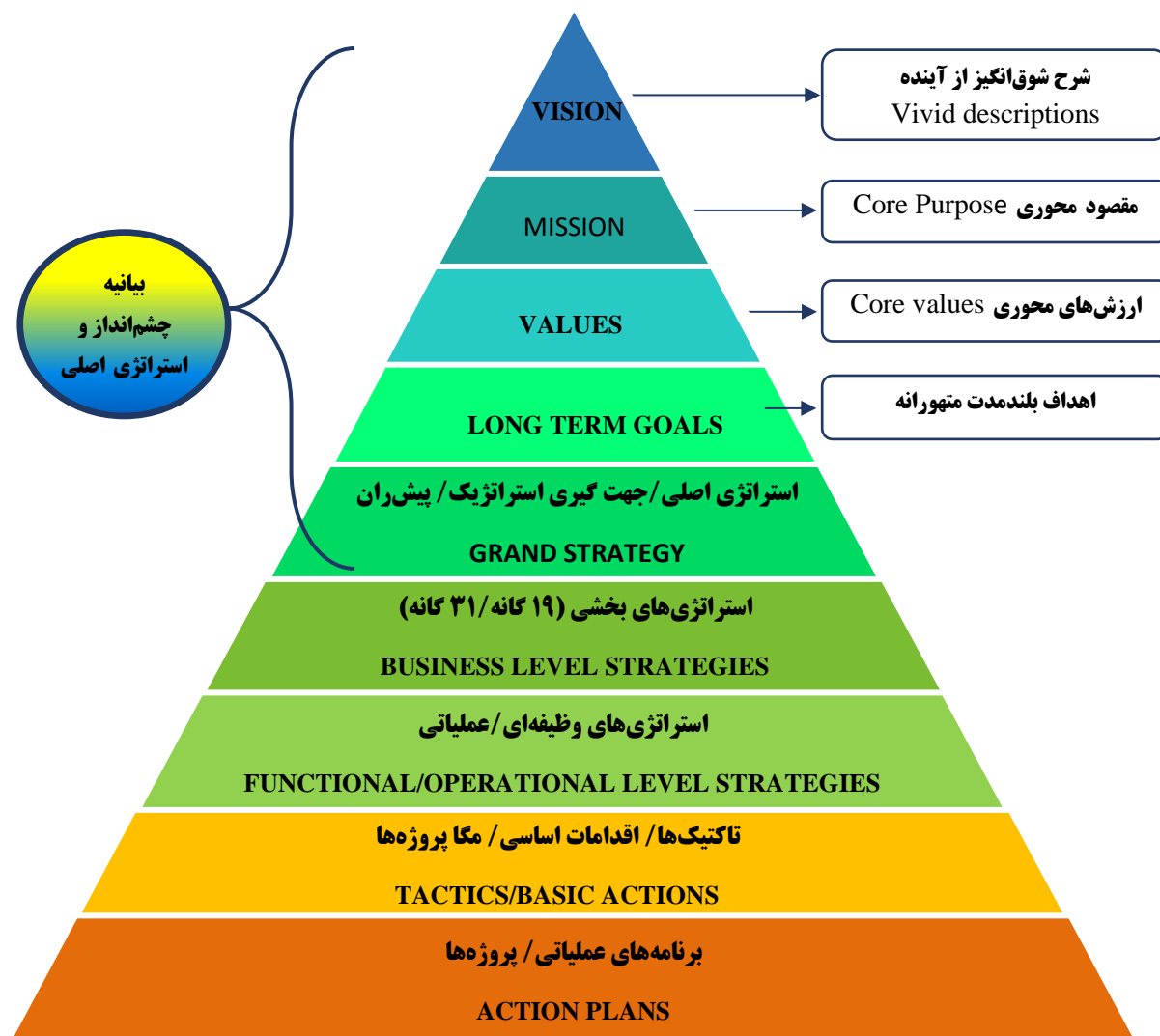
جهت تسهیل در فهم مطلب، نمودار ۲-۳ بیانگر تلفیق مدل کولینز و پوراس با سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های سند چشم‌انداز و برنامه‌های راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ می‌باشد.

¹ Core Values

² Core Purpose

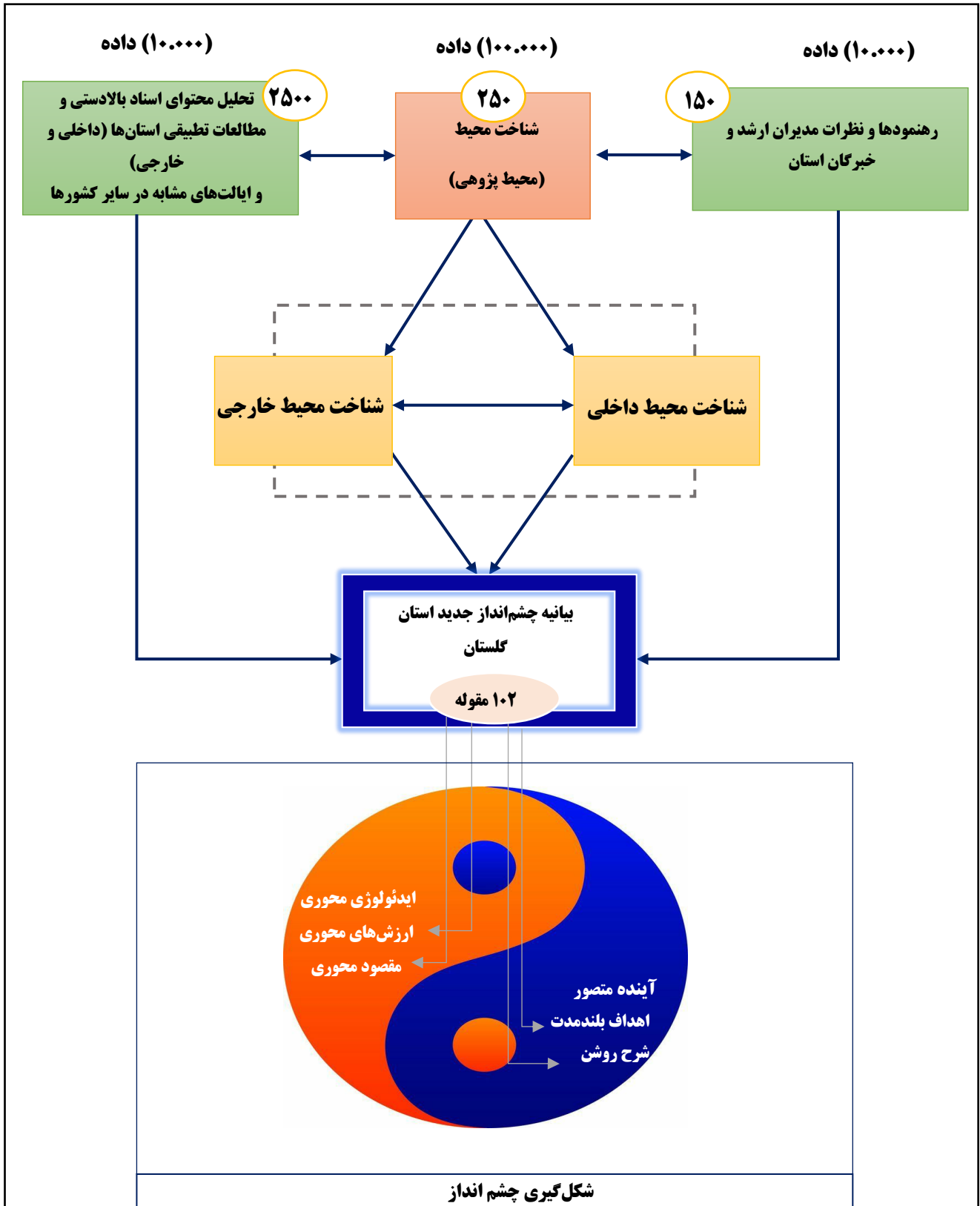
³ 10-To-30-Year Audacious Goal

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



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

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



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

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

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

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

متن و اجزای بیانیه چشم‌انداز جدید استان گلستان

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

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

مقصود محوری استان گلستان

توسعه رفاه عمومی و بهروزی
ماری و معنوی شهروندان

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

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

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

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

ارزش‌های محوری به‌عنوان اصول اساسی حاکم بر سازمان برای افراد درون سازمان ارزش ذاتی داشته و بیانگر باورهای کلی است که رفتار افراد را در 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 دسته‌بندی‌شده این پژوهش ۲۹ مورد به‌عنوان ارزش‌های محوری استان تعیین شده‌اند که می‌بایست در تمامی اجزاء و ارکان استان گسترش یابد.

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

جدول ۴-۳: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹گانه
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

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

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

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

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

استراتژی‌ها با مدنظر قراردادن اهداف بلندمدت سازمان تعیین و تدوین می‌شوند به‌بیان‌دیگر، 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 به‌جایگاه مطلوب و موقعیت دلخواه خود دست پیدا کند.

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

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

^۱ Specific

^۲ Measurable

^۳ Achievable & Action-Oriented

^۴ Realistic

^۵ Time & Cost Constraints

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

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

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

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

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

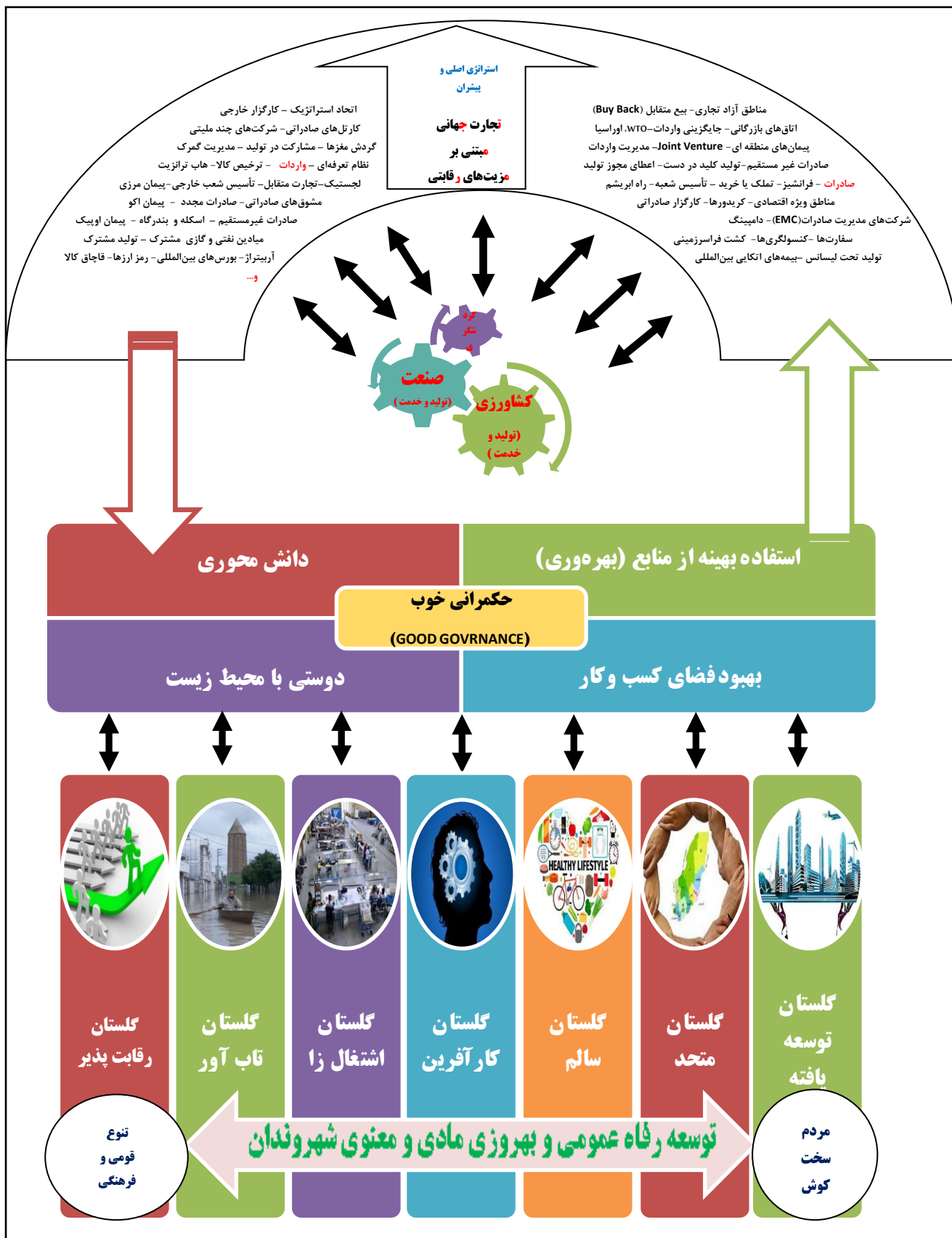
مطابق جدول ۳-۵ به صورت مستقیم و غیرمستقیم از ۳۵ مقوله در تنظیم شرح شوق‌انگیز بهره گرفته شده است. در این عبارات سعی شده است ضمن استفاده از مقوله‌های اصلی، جذابیت و هیجان‌انگیز بودن آن نیز رعایت شود. از آنجا که شرح شوق‌انگیز همانند بخش پیدای کوه یخی است.

شرح شوق انگیز از آینده

با اتکال به قدرت لایزال الهی و در پرتو چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق بیست ساله گلستان
استانی پیشرو در سطح ملی در کشاورزی، صنعت و گردشگری با تکیه بر استراتژی «میشران و اصلی» تجارت
جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی «تجمر» است.

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

تجمر: در لغت‌نامه 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 شوق‌انگیز از آینده استان گلستان

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



نمودار ۵-۳: سوالات کلیدی مدیریت استراتژیک

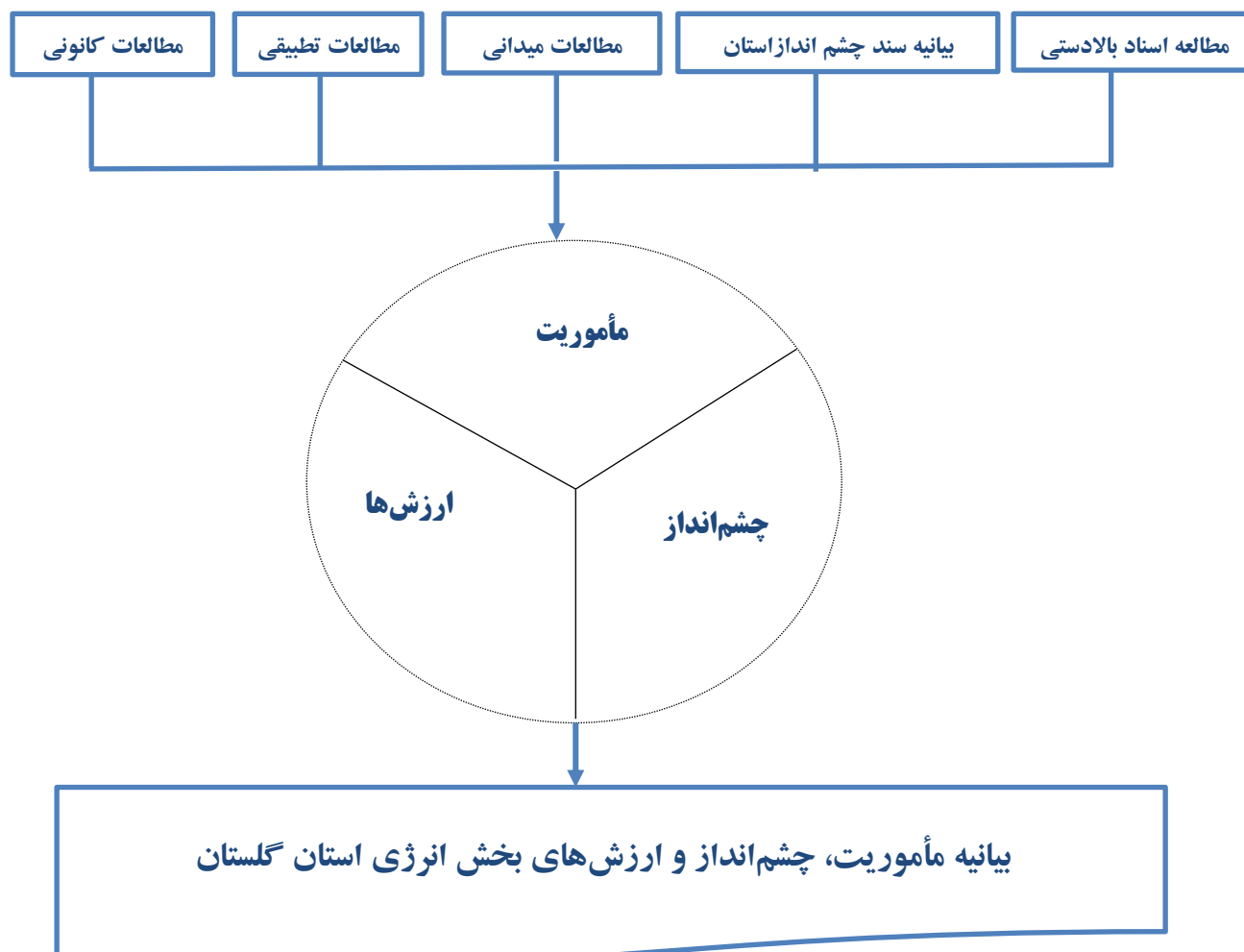
۱) سؤال اول در مرحله محیط پژوهی پاسخ داده شده است که نمودار مربوطه بیانگر موقعیت استراتژیک فعلی استان در ناحیه محافظه کارانه/ثبات (WO) می‌باشد.

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

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

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

مطابق شکل ۳-۳ برای تدوین بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش انرژی 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 انرژی استان گلستان

¹ Gronded Theory

* مطالعات اکتشافی

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

در مطالعه اسناد بالادستی (۱)، انتظار نهادهای بالادستی و تکالیف تعیین‌شده در اسناد بالادستی مشخص می‌شود. به بیان دیگر، این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می‌شود که انتظارات نهادهای بالادستی و حاکمیتی از بخش انرژی 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 انرژی 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 چشم‌انداز و برنامه راهبردی بلندمدت وزارت نیرو
- نقشه راه صنعت برق
- سیاست‌های کلی اصلاح الگوی مصرف
- سند تحول دولت مردمی
- سیاست‌های کلی برنامه هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
- و...

وقتی که مجموعه اسناد مرتبط با موضوع فعالیت سازمان شناسایی شد، با مطالعه موارد مندرج در متن این قوانین، نکاتی که به صورت مستقیم در رابطه با انتظارات و تکالیف مرتبط بخش انرژی 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 انرژی استان گلستان از سه رکن مأموریت، ارزش‌های بنیادی و شرح شوق‌انگیز آن انتخاب گردید.

در مطالعه میدانی (۳)، اهمیت وجود «بخش انرژی استان گلستان» از نظر اقتصادی یا اجتماعی اثبات می‌شود. این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می‌شود که وجود «بخش انرژی 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 انرژی 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 انرژی استان گلستان» را در تأمین خدمات مورد نیاز آن‌ها تبیین می‌کند. معمولاً سازمان‌ها و بخش‌ها در این مطالعه به بررسی روند کمی و کیفی کالاها و خدمات خود می‌پردازند. استفاده از گزارشات عملکرد سازمان (بخش) با تأکید بر سال‌های اخیر کمک زیادی در انجام این مطالعه می‌کند؛ بنابراین مطالعات محیط‌پژوهی انجام شده و پرسش‌نامه‌ها و مصاحبه‌های 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 انرژی 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 انرژی 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 نقطه‌نظرت 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 انرژی استان، اسناد زیر مطابق جدول ۶-۳ انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که پس از تم شناسی، مضمون‌یابی و نهایتاً تعیین مقوله‌های آن‌ها، مقوله‌های نهایی در جدول شماره ۹-۳ فهرست شده است.

جدول ۶-۳: فهرست اسناد بالادستی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	برنامه وزارت نیرو در دولت سیزدهم	۱۴۰۰
۲	سند تحول دولت مردمی	۱۴۰۰
۳	سند ملی آمایش سرزمین	۱۳۹۹
۴	قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی	۱۳۹۶
۵	قانون حمایت از صنعت برق کشور	۱۳۹۵
۶	گزارش گلستان در افق ۱۴۰۴	۱۳۹۳
۷	سیاست‌های کلی اصلاح الگوی مصرف	۱۳۸۹
۸	سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی بلندمدت وزارت نیرو	۱۳۸۷
۹	نقشه راه صنعت برق	۱۳۹۵
۱۰	شرح وظایف وزارت نیرو	۱۳۸۶

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 انرژی 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 ۴-۳ و ۵-۳ شده است.

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

جدول ۷-۳: مطالعات میدانی

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

۴-۲-۳) مطالعات تطبیقی

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

جدول ۸-۳: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار	کشور
۱	شرکت توزیع نیروی برق استان اصفهان	۱۳۹۵	ایران
۲	برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت توزیع نیروی برق شمال استان کرمان	۱۳۹۴	ایران
۳	شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ	۱۴۰۱	ایران
۴	Strategic Plan 2020-2024 DG ENER	۲۰۲۰	کمیسیون اروپا
۵	National Electricity Policy, New Delhi	۲۰۰۵	هند
۶	Strategic Plan Silicon Valley Power	۲۰۱۸	سیلیکون‌ولی
۷	South western Power Administration, Strategic Plan, The United States	۲۰۲۰	امریکا
۸	Office of Energy Efficiency and Renewable Energy, Strategic Plan, U.S. Department of Energy	۲۰۱۰	امریکا
۹	Building a sustainable energy future- Strategic Plan (2019-2023)	۲۰۱۹	شرق آفریقا
۱۰	Platte River Power Authority 2015-2025 Strategic Plan	۲۰۱۵	امریکا

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

۱-۴-۲-۳) شرکت توزیع نیروی برق استان اصفهان

چشم‌انداز

- رسیدن تلفات شبکه به ۵ درصد
- رسیدن میزان مراجعه حضوری به ۰ درصد
- مقدار خاموشی کل در سال ۴۰ دقیقه
- رسیدن به جایگاه اول نیروی انسانی شرکت

بیانیه مأموریت

مسئولیت پاسخگویی به متقاضیان برق و توزیع برق مطمئن و پایدار به مشترکین جهت ایجاد بستری مناسب برای رفاه مردم، توسعه صنعت و کشاورزی و رونق تجارت، در سراسر ۲۳ شهرستان استان اصفهان به عهده شرکت توزیع برق استان اصفهان است.

مبانی ارزشی شرکت نیروی برق اصفهان

باور داریم که هدف نهایی همه ما رسیدن به تعالی انسان است، پس یکایک همکاران شرکت با اعتقاد به اخلاق و رفتاری خداپسندانه تلاش می‌نمایند تا صداقت و انصاف، نزاکت و ادب و نظم و آراستگی را اساس کار خویش قرارداده و رضایت خداوند را در رضایت داشتن مردم از خدمات خود بدانند. پس تکریم واقعی مردم را در ارائه بهترین خدمت به ایشان و کمترین نیاز به حضور و بیشترین بهره‌وری می‌دانیم و هرروز در اندیشه ارتقاء خود و جامعه باکاری نو و خلاقیت به همراه مشارکت بیشتر باهم و با دیگر سازمان‌ها در راستای اعتلای نظام اسلامی مان می‌باشیم.

اهداف کلان

- **مدیریت دارایی‌ها** از طریق تأمین برق پایدار با کیفیت، کاهش تلفات توزیع و مدیریت بار و کاهش پیک
- **رضایت مشترکین** از طریق ارائه خدمات غیرحضوری فروش و پس از فروش، افزایش رضایتمندی مشترکین با بهبود شاخص‌های کیفیت خدمات، توسعه درگاه‌های ارائه خدمات و ارتباط با مشترکین (سایت، اپلیکیشن و ...)
- **تعالی منابع انسانی** از طریق مدیریت منابع انسانی و ارتقاء بهره‌وری، ارتقاء ایمنی بهداشت شغلی و حفظ محیط‌زیست و ارتقاء نظام‌های مدیریتی (مدیریت فرآیند، نظام آراستگی، نظام پیشنهادها و ...)
- **مدیریت دانش و فناوری** از طریق هوشمندسازی و توسعه فناوری‌های نوین، تحقیقات و مدیریت دانش و مدیریت داده (تولید، انتقال، ذخیره، امنیت و مانیتورینگ و تحلیل داده)

۲-۴-۲ برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت توزیع نیروی برق شمال استان کرمان

چشم‌انداز

شرکت توزیع برق شمال استان کرمان با تکیه بر نیروهای متخصص و آموزش مستمر در سال ۱۴۰۴ بهره‌ورترین شرکت توزیع در کشور خواهد بود.

مأموریت

شرکت توزیع نیروی برق شمال استان کرمان مسئولیت تأمین برق مطمئن، ایمن و پایدار و ارائه خدمات به کلیه مشترکین و متقاضیان خود با استفاده از کارکنان متخصص و تکنولوژی‌های کارآمد، روش‌های کم‌ریسک و بر پایه نظام بهبود مستمر را بر عهده دارد.

ارزش‌های محوری

- ایمنی
- درستکاری
- پایبندی به تعهدات اخلاقی و حرفه‌ای

اهداف کلان

- کاهش زمان دسترسی به انرژی الکتریکی از شبکه به یک روز
- کاهش خاموشی به ازای هر مشترک در سال به ۴ ساعت
- افزایش سهم انرژی‌های نو و تجدیدپذیر در پیک بار به ۲۰ درصد
- کاهش مراجعه حضوری ارباب رجوع به ۵ درصد
- کاهش تلفات انرژی الکتریکی به ۸ درصد

۳-۴-۲-۳) شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ

چشم‌انداز

در افق چشم‌انداز ۱۴۰۵، شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ، به‌عنوان شرکتی پیشرو در بین شرکت‌های توزیع نیروی برق در ایران، الگویی برای منطقه و مرکزی تأثیرگذار در اتخاذ سیاست‌های کلان بخش توزیع صنعت برق کشور می‌باشد. شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ در افق این چشم‌انداز و با شعار **شرکت مردمی، شرکت پیشرو؛** چنین ویژگی‌هایی را خواهد داشت:

- ساختاری چابک و پویا، آینده‌نگر و رقابت‌پذیر
- شبکه توزیع نیروی برق پایا، قابل اطمینان و هوشمند و با رویکرد مدیریت دارایی‌ها
- بهره‌وری در ارائه خدمات
- بهره‌وری در مدیریت تقاضا و پاسخگویی بار
- تعامل هوشمند، برخط و مطلوب با ذینفعان، باهدف جلب رضایتمندی و تأمین پایدار حقوق طرفین
- الگوی شایستگی اعتماد مردمی برای شرکت‌های توزیع نیروی برق در ایران و منطقه

مأموریت

شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ، با برخورداری از جایگاهی استراتژیک در بخش توزیع صنعت برق کشور، مأموریت اصلی خود را تأمین و عرضه برق مطمئن، پایدار و اقتصادی در سطح مشتریان خود، در محدوده جغرافیایی تهران بزرگ و همپای با راهبری، پایش، نگهداری و توسعه شبکه، مدیریت بار و مصرف و ارائه خدمات پس از فروش به مشترکین قراردادده است.

هدف

توزیع برق به صورت مطمئن و پایدار و تأمین و عرضه برق با رویکرد اقتصادی در چارچوب قوانین، ضوابط و مقررات مربوطه. این شرکت مصمم است با تکیه بر مدیریت کارآمد، منابع انسانی متخصص، استفاده بهینه از ظرفیت‌های بخش خصوصی جهت کاهش تصدی‌گری، بهره‌مندی از فناوری‌های نوین و انجام تحقیقات کاربردی، تمامی تلاش خود را جهت دسترسی به اهداف و ارتقاء سطح رضایت‌مندی ذینفعان معطوف نماید.

۴-۲-۳) برنامه راهبردی دپارتمان انرژی کمیسیون اتحادیه اروپا ۲۰۲۰-۲۰۲۴

به طور خاص، برنامه استراتژیک دپارتمان انرژی کمیسیون اتحادیه اروپا نقطه مرجع برای دوره ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۴ است و شامل یک استراتژی انرژی تجدید شده و اهداف خاص است که از دستیابی به اهداف کلی کمیسیون، طرح بازیابی اتحادیه اروپا و به طور خاص، قرارداد سبز اروپا حمایت می‌کند. همچنین شاخص‌هایی را برای اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد در طول زمان تعریف می‌کند.

دسترسی اروپایی‌ها به انرژی مقرون به صرفه، ایمن، قابل اعتماد و پاک از اهمیت بالایی برخوردار است. با توجه به اینکه تولید و استفاده از انرژی در بخش‌های اقتصادی حدود ۷۵ درصد از انتشار گازهای گلخانه‌ای اتحادیه اروپا را تشکیل می‌دهد، کربن‌زدایی بیشتر سیستم انرژی برای دستیابی به اهداف انرژی و آب‌وهوا در سال ۲۰۳۰ ضروری است و اروپا را قادر می‌سازد تا به اولین قاره بی‌طرف از آب‌وهوا تبدیل شود. تسریع استقرار انرژی پاک، اتصال انرژی در سراسر مرزها، عملکرد بهتر بازار انرژی و تحقیق و نوآوری، کلیدی برای دستیابی به این اهداف است.

مأموریت

اداره کل انرژی مسئول توسعه و اجرای سیاست انرژی اروپا و اطمینان از دسترسی همه اروپایی‌ها به انرژی پاک، ایمن، مقرون به صرفه و قابل اعتماد است.

هدف

با توجه به نقش محوری انرژی در هر فعالیت اقتصادی، هدف کلی دپارتمان انرژی کمیسیون اتحادیه اروپا، تعقیب اهداف قرارداد سبز اروپا و تقویت بهبود اقتصادی اروپا از طریق اجرای طرح احیا و درعین حال کمک به اجرای سایر اولویت‌های سیاسی است. هدف دپارتمان انرژی کمیسیون اتحادیه اروپا کربن‌زدایی اقتصاد، به‌ویژه با سرعت بخشیدن به استقرار انرژی پاک در تمام بخش‌ها، ترویج یک سیستم قدرت عمدتاً مبتنی بر انرژی‌های تجدیدپذیر و تسهیل ادغام هوشمند برق، گرمایش، حمل‌ونقل و صنعت در یک سیستم انرژی یکپارچه است. در واقع هدف آن تضمین امنیت انرژی است که بر پایه همبستگی و اعتماد بین کشورهای عضو اتحادیه اروپا بنا شده است.

۵-۴-۲-۳) سیاست ملی برق دهلی نو ۲۰۰۵

برق یک نیاز ضروری برای تمام جنبه‌های زندگی است که به‌عنوان یک نیاز اساسی بشر شناخته شده است. یک زیرساخت حیاتی است که توسعه اجتماعی-اقتصادی کشور به آن بستگی دارد. تأمین برق با نرخ معقول به روستاهای هند برای توسعه کلی آن ضروری است. به همان اندازه در دسترس بودن قابل اعتماد و باکیفیت با نرخ‌های رقابتی برای صنعت هند مهم است تا آن را در سطح جهانی رقابت کند و آن را قادر سازد از پتانسیل فوق‌العاده ایجاد اشتغال بهره‌برداری کند. بخش خدمات سهم قابل توجهی در رشد اقتصاد ما داشته است. بر اساس سرشماری سال ۲۰۰۱، حدود ۴۴ درصد از خانوارها به برق دسترسی ندارند. از این رو، دستیابی به هدف فراهم کردن دسترسی همگانی، کاری دلهره‌آور است که مستلزم افزودن قابل توجهی به ظرفیت تولید و گسترش شبکه انتقال و توزیع است.

تقاضا برای برق از رشد و در دسترس بودن پیشی گرفته است. این به دلیل نارسایی در تولید، انتقال و توزیع و همچنین استفاده ناکارآمد از برق است. سطح بسیار بالای زیان فنی و تجاری و عدم رویکرد تجاری در مدیریت تأسیسات منجر به ناپایداری عملیات مالی شده است. یارانه‌های متقابل به سطوح ناپایدار رسیده است. نارسایی در شبکه‌های توزیع یکی از دلایل اصلی کیفیت پایین عرضه بوده است.

هدف سیاست ملی برق دستیابی به اهداف زیر است:

- دسترسی به برق
- در دسترس بودن نیرو
- تأمین توان مطمئن و باکیفیت استانداردهای مشخص شده به‌صورت کارآمد و با نرخ مناسب.
- افزایش سرانه در دسترس بودن برق تا سال ۲۰۱۲ به بیش از ۱۰۰۰ واحد.

- چرخش مالی و دوام تجاری بخش برق.
- حفاظت از منافع مصرف‌کنندگان.

۶-۴-۲-۳) طرح راهبردی نیروی برق سیلیکون ولی ۲۰۱۸

چشم‌انداز

نوآوری راه‌حل‌های انرژی خلاق برای یک جامعه انعطاف‌پذیر و پایدار.

مأموریت

ما خدمات انرژی ایمن، قابل اعتماد، مقرون‌به‌صرفه و پایدار را با تمرکز بر مشتریان استثنایی ارائه می‌دهیم.

ارزش‌های محوری

- قابلیت اطمینان
- ایمنی مردم و کارکنان خود در هنگام انجام عملیات تأسیساتی
- تمرکز بر مشتریان
- پاسخگویی
- حفظ اعتماد عمومی و کارکنان
- اخلاق
- پایداری
- نوآوری و بهبود مستمر
- آگاهی از ریسک

۷-۴-۲-۳) برنامه راهبردی اداره برق جنوب غرب امریکا ۲۰۲۰

چشم‌انداز

اتصال شرکای ما به آینده برق.

مأموریت

استفاده بهینه از منابع فدرال برای ارائه ایمن و پایدار انرژی آبی، انتقال و خدمات مرتبط با آن به نفع مشتریان، جوامع منطقه‌ای و ملت.

ارزش‌های محوری

- ایمنی: از خود و دیگران هم‌از نظر جسمی و هم‌از نظر روانی محافظت کنید.
- صداقت: کاری را انجام دهید که از نظر اخلاقی، صادقانه و درست است.

- **ادب:** با مردم باوقار، احترام و مهربانی رفتار کنید.
- **همکاری:** برای رسیدن به عظمت باهم کار کنید.
- **تعهد:** خود را وقف موفقیت SouthWestern کنید.
- **شجاعت:** درگیر شدن، در آغوش گرفتن، و رسیدگی به تغییرات و چالش‌ها.
- **تعالی نیروی کار:** با تیمی متشکل از متخصصان بسیار ماهر و متعهد که برای کار در SouthWestern هیجان‌زده هستند، تلاش کنید به‌طور کامل پرسنل شوید.
- **تعالی عملیاتی:** کنترل هزینه‌ها و افزایش ارزش، سرمایه‌گذاری استراتژیک و بهبود مستمر.
- **خدمات در حال تحول:** توسعه و ارائه خدمات در یک چشم‌انداز انرژی در حال تحول.

۸-۴-۲-۳) برنامه راهبردی دفتر بهره‌وری انرژی و انرژی‌های تجدیدپذیر دپارتمان انرژی امریکا ۲۰۱۰

چشم‌انداز

جهانی که در آن، به دلیل اقدامات دفتر بهره‌وری انرژی و انرژی‌های تجدیدپذیر، پیشرفت در بهره‌وری انرژی و فن‌آوری‌ها و شیوه‌های انرژی پاک به‌طور قابل توجهی به اقتصاد قوی‌تر، محیط‌زیست سالم‌تر و آینده امن‌تر کمک کرده است.

مأموریت

رهبری کشور در توسعه تحقیقاتی و استقرار فن‌آوری‌ها و شیوه‌های بهره‌وری انرژی پیشرفته و انرژی پاک، فراهم کردن اقتصاد قوی‌تر محیط‌زیست سالم‌تر و آینده امن‌تر برای آمریکایی‌ها.

اهداف

- افزایش عرضه و استفاده از منابع انرژی پاک و افزایش قابلیت اطمینان سیستم انرژی
- افزایش کارایی سیستم انرژی
- برتری مدیریتی و عملیاتی

چهار استراتژی اصلی برای دستیابی به اهداف انرژی پاک

- بهبود فن‌آوری‌ها و شیوه‌های انرژی از طریق تحقیق و توسعه
- تسهیل استقرار فن‌آوری‌ها و شیوه‌های پیشرفته انرژی در بازارهای هدف
- تدوین خط‌مشی‌ها و استانداردها
- پیاده‌سازی سیستم مدیریت استراتژیک شرکتی

ارزش‌های محوری

- مشتری‌مداری
- ایمنی عمومی و احترام به محیط‌زیست
- مردم‌به‌عنوان مهم‌ترین دارایی
- خلاقیت و نوآوری
- متعهد به تعالی
- حمایت از کار گروهی
- توانمندسازی و مسئولیت‌پذیری
- رعایت بالاترین استانداردهای رفتار اخلاقی

۹-۴-۲-۳) ساختن آینده انرژی پایدار- (برنامه راهبردی) (۲۰۱۹-۲۰۲۳)

چشم‌انداز

یک مرکز پیشرو برای انرژی‌های تجدیدپذیر و بهره‌وری انرژی.

مأموریت

یک مرکز منطقه‌ای متعهد به ترویج بازار انرژی یکپارچه و فراگیر به‌عنوان موتور برای توسعه اجتماعی-اقتصادی و بهبود معیشت.

اهداف اصلی

- ترویج انرژی‌های تجدیدپذیر و فناوری بهره‌وری انرژی در منطقه
- تسهیل دگرگونی انرژی‌های تجدیدپذیر و سیاست‌های بهره‌وری انرژی با لابی
- تسهیل سرمایه‌گذاری، کارآفرینی و نوآوری در انرژی‌های تجدیدپذیر و بهره‌وری انرژی از طریق مشارکت و ابزارها و روش‌های نوآورانه
- تسهیل ظرفیت‌سازی در زمینه‌ی انرژی‌های تجدیدپذیر و بهره‌وری انرژی از طریق آموزش‌ها/ سمینارها/ کارگاه‌ها/ کنفرانس‌ها/ انجمن‌ها
- ترویج یک برنامه مشترک توسعه انرژی پایدار
- همکاری با سازمان‌های بین‌المللی با اهداف و مقاصد مشابه در تدوین و اجرای برنامه‌های توسعه انرژی پایدار

ارزش‌های محوری

- کار تیمی
- صداقت
- پاسخگویی و شفافیت
- سخت‌کوشی
- حرفه‌ای بودن
- نتایج و پاسخگویی
- بهبود مستمر

۱۰-۴-۲-۳) طرح راهبردی پلات ریور پاور انورتی ۲۰۱۵-۲۰۲۵

چشم‌انداز

به‌عنوان یک رهبر محترم و شریک انرژی مسئول، کیفیت زندگی شهروندانی را که توسط جوامع مالک ما خدمت می‌کنند، بهبود می‌بخشیم.

مأموریت

ارائه انرژی و خدمات ایمن، قابل اعتماد، مسئولیت‌پذیر از نظر زیست‌محیطی و باقیمت رقابتی.

ارزش‌های محوری

- **ایمنی:** کار ایمن و محافظت از مردم، کارمندان و دارایی‌هایی
- **یکپارچگی:** اخلاقی بودن و مسئولیت‌پذیر دانستن خود برای انجام کسب‌وکار به شیوه‌ای منصفانه، صادقانه و منطبق بر محیط‌زیست
- **خدمات مشتری:** ارائه خدمات باکیفیت و باقیمت رقابتی و درعین حال پاسخگویی به نیازها جهت ایجاد ارزش افزوده و بهبود رضایت مشتری
- توجه و تشویق گفتگوی سازنده
- **تعالی عملیاتی:** درگیر کردن کارمندان برای تلاش جهت تعالی و بهبود مستمر
- **پایداری:** حفظ یکپارچگی مالی، به حداقل رساندن اثرات زیست‌محیطی، و حمایت از توسعه اقتصادی مسئولانه
- **نوآوری:** حمایت از توسعه فناوری‌ها برای ترویج استفاده کارآمد از برق، حفاظت از محیط‌زیست، و ایجاد یک سبد تأمین انرژی متنوع

۵-۲-۳) مطالعه (گروه) کانونی

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

گروه کانونی روشی برای تبادل افکار و مذاکره است. طبق یک برنامه‌ریزی دقیق طراحی می‌شود تا ادراکات و بینش مصاحبه‌شوندگان را در محیطی به‌دوراز تهدید و فشار بسنجد. گروه‌های کانونی شکلی از مصاحبه گروهی هستند؛ اما تمیز و تشخیص بین این دو خیلی مهم است. 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 انرژی 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 ارائه گردیده

^۱ focus group

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 انرژی استان گلستان) و بیانگر هویت آن است. هر سازمان یک مأموریت دارد، چه این مأموریت به صورت تدوین شده و مکتوب باشد و چه نباشد. مأموریت شکل‌دهنده فعالیت سازمان و رفتار کارکنان است. مأموریت سازمان، مفهومی است که قید زمانی و مکانی خاصی نداشته و ممکن است در کوتاه‌مدت تغییر کند و یا برای مدت طولانی بدون تغییر باقی بماند. مسلم است که تغییر یا عدم تغییر مأموریت به گردانندگان سازمان و عوامل اثرگذار بر آن بستگی دارد. مأموریت باید دارای ویژگی‌هایی مانند کلی بودن، الهام‌بخش بودن، وحدت‌بخش بودن، پایدار بودن و... باشد. بنابراین، بیانیه مأموریت، جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود.

چشم‌انداز^۲ سازمان (بخش انرژی 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 دربرگیرنده 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 انرژی 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 باهم متفاوت هستند. بیشتر کارشناسان و افراد صاحب‌نظر در مدیریت استراتژیک (از جمله دکتر اعرابی) چنین می‌پندارند که مفاد مقاصد

¹ Mission

² Vision

³ Values

آرمانی سازمان در برنامه‌ریزی استراتژیک باید دارای اجزای زیر باشد. پس از انجام مطالعات و بررسی‌های مختلف می‌بایست در ارتباط با هر یک از اجزای زیر عبارات مناسبی ارائه گردد و در نهایت با جمع‌بندی این عبارات بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان (بخش انرژی استان گلستان) تدوین شود.

۱. فلسفه وجودی (نقش در توسعه صنعت، استان یا کشور): نقش سازمان (بخش انرژی استان گلستان) در توسعه استان یا کشور و حتی در سطح بین‌الملل چیست؟ وجود سازمان (بخش انرژی 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 انرژی 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 انرژی استان گلستان) چه کسانی هستند؟ علاوه بر اینکه مشخص می‌شود که ما به چه کاری مشغول هستیم (یعنی چه محصولی را تولید یا چه خدمتی را ارائه می‌کنیم) همچنین باید مشخص شود که خدمات و محصولات آنی که سازمان (بخش) ارائه می‌کند برای چه کسانی می‌باشد (یعنی ارباب رجوعان و استفاده‌کنندگان از خدمات و محصولات سازمان چه کسانی هستند).

۴. بازار (قلمروی جغرافیایی و تخصصی): علاوه بر اینکه مقاصد آرمانی سازمان (بخش انرژی 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 انرژی استان گلستان) و هم برای سایر ذینفعان سودمند است.

۵. تکنولوژی: سازمان (بخش انرژی 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 باکیفیت بالا ارائه کند و هم نیازهای مشتریان/ارباب رجوعان به شکلی بهتر از

سازمان‌های مشابه برآورده شود. همچنین سازمان (بخش انرژی 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 انرژی 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 انرژی 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 انرژی 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 انرژی 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 انرژی 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 انرژی استان گلستان) همواره باید به فکر ایجاد تصویر ذهنی مثبت

در عموم باشد. باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش انرژی استان گلستان) به‌عنوان مسئولیت اجتماعی (CSR) در خصوص مسائل اجتماعی، جامعه و محیط چه رویکردی را دارد.

۱۰. توجه به بقاء، رشد، بهره‌وری و پایداری: هر سازمانی در وهله اول باید توان تداوم حیات و بقاء داشته باشد، پس باید همواره به فکر بقاء، رشد و توسعه باشد و درنهایت اینکه هر فعالیتی که انجام می‌دهد و هر روندی که طی می‌کند باید به کارآمدی و اثربخشی بیانجامد تا بقاء و رشد سازمان (بخش انرژی 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 انرژی 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 انرژی 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 انرژی 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 انرژی 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 انرژی استان گلستان) به شیوه‌ای روشن تهیه شود. در فرآیند تعیین مأموریت حتی‌الامکان باید تعداد بیشتری از مدیران مشارکت نمایند، زیرا مشارکت در تدوین تعهد و حمایت در تدوین و اجرای سند را افزایش می‌دهد. یک روش متداول برای تعیین مقاصد آرمانی سازمان این است که نخست درباره مقصد سازمان با کمک مطالعات فوق‌الذکر مطالبی را انتخاب کرد و از مدیران خواست که برای آگاهی بیشتر آن‌ها را مطالعه کنند. سپس از مدیران خواست که برای سازمان مأموریت بنویسند. آنگاه کمیته‌ای از مدیران ارشد این نوشته‌ها را جمع‌آوری می‌کنند، آن‌ها را جرح و تعدیل می‌نمایند و سرانجام یک گردهمایی از مدیران ارشد و میانی و کارشناسان خبره تشکیل می‌دهند تا سند نهایی تهیه و مورد تأیید همگان قرار گیرد. از آنجا که همه مدیران در تهیه این بیانیه‌ها نقش داشته‌اند و سند نهایی را مورد تأیید قرار داده‌اند، سازمان (بخش انرژی 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 ارائه‌شده 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 انرژی 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 انرژی 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 انرژی استان گلستان همکاری لازم رادارند.

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

۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی

مرحله ۱: در این مرحله، شرکت مشاوره مدیریت به کمک کارشناسان خود اقدام به تم‌شناسی و مضمون‌یابی از چهار مآخذ اسناد بالادستی، سند چشم‌انداز استان، مطالعات میدانی و مطالعات تطبیقی را در مورد اجزای مقاصد آرمانی انجام می‌دهد. نتایج این مطالعات به‌صورت کاملاً خلاصه‌شده در کاربرگ شماره ۱ وارد می‌شود. این

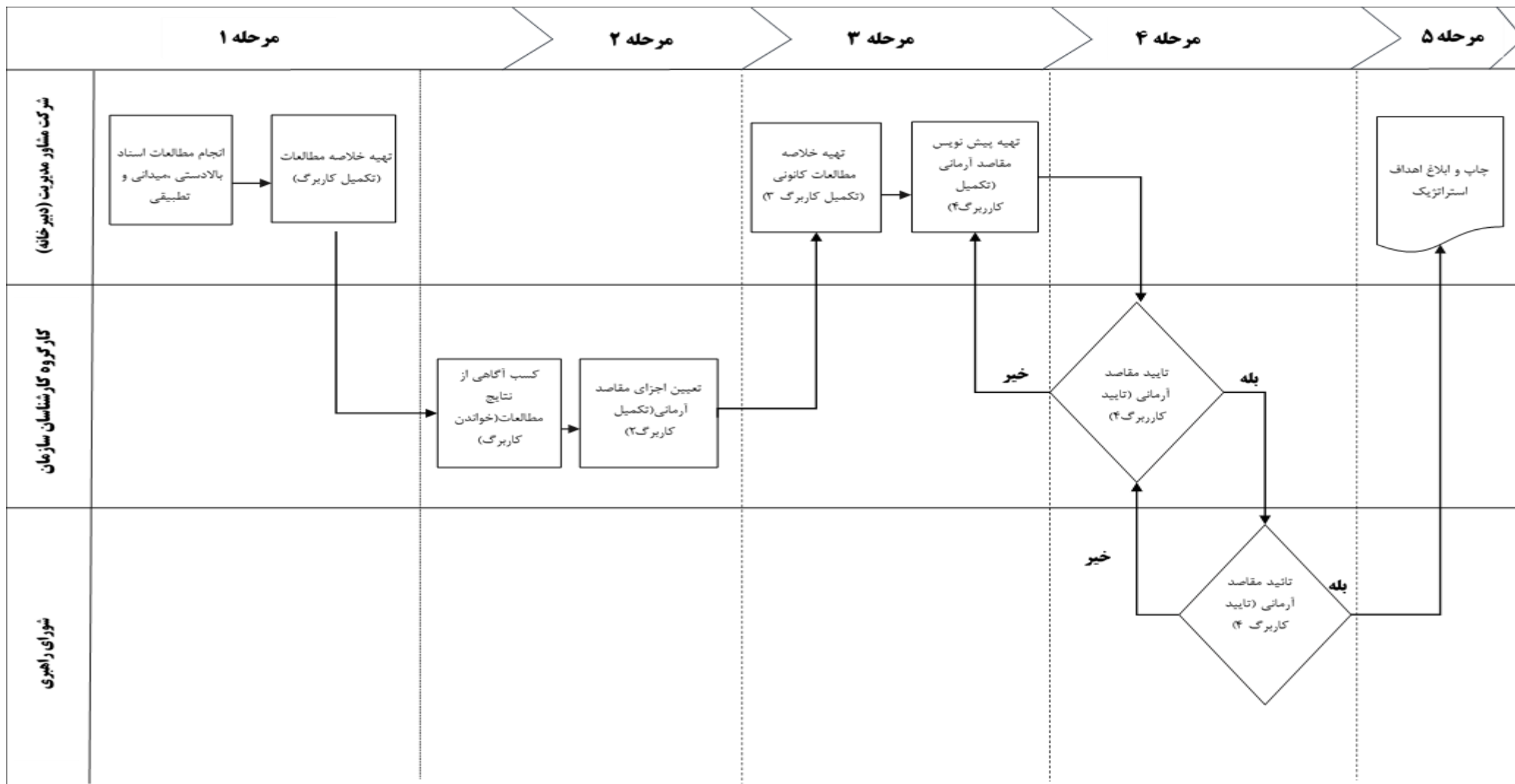
کاربرگ به‌عنوان اطلاعات ورودی کارگروه تخصصی (کارگروه بخش) است که به آن‌ها در تجزیه و تحلیل کمک می‌کند. همچنین مضامین و مقوله‌های شناسایی شده در گروه کانونی نیز به‌عنوان یکی از ورودی‌های کاربرگ شماره یک در ستون انتهایی قرار می‌گیرد.

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

مرحله ۳: پس از اینکه گروه کارشناسی (تیم تحقیقاتی) در مورد اجزای مقاصد آرمانی به نتیجه رسید، در 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 نوشته‌شده اعم از چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و ... در مرحله ۳، تنها نظر کارگروه است و باید مورد تأیید شورای راهبری قرار گیرد. بنابراین، نتایج کاربرگ شماره ۴ به آن‌ها ارائه شده و اجماع نظرات در مورد آن حاصل و در صورت لزوم جرح و تعدیل می‌شود.

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



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

۴-۳) نظریه داده بنیاد

گراندد تئوری^۱ یا نظریه داده بنیاد توسط دو 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 رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای مبتنی بر استقراء، درباره پدیده مورد نظر ایجاد کند. یافته‌های این تحقیق دربرگیرنده تنظیم نظری واقعیت تحت بررسی است نه یک سلسله ارقام یا مجموعه‌ای از مطالب که به یکدیگر وصل شده باشند. استراتژی این روش پژوهش بر سه عنصر: مفاهیم، مقوله‌ها و گزاره‌ها استوار است.



شکل ۴-۳: فرآیند نظریه پردازی نظریه داده بنیاد

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

۱- کدگذاری باز^۴

۲- کدگذاری محوری^۵

۳- کدگذاری انتخابی^۶

^۱ Grounded Theory

^۲ Barney Glaser

^۳ Anselm Strauss

^۴ Open Coding

^۵ Axial Coding

^۶ Selective Coding



شکل ۵-۳: فرآیند کدگذاری تا نظریه پردازی

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

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

۳- کدگذاری انتخابی: پدیده 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 برچسب 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 محتواست. در واقع موفقیت تحلیل محتوا به داشتن مقولاتی درست و سپس واحدهاست. مقوله‌ها در اصل با

^۱ Content Categories

فرضیه‌ها در ارتباط هستند و در مواردی می‌توان گفت همان فرضیه‌ها هستند که در قالب شاخص‌ها و معرف‌ها ترجمه شده‌اند. بنابراین از گفتارهای بالا، اهمیت مقولات و واحدها معلوم می‌شود و محقق باید در طراحی آن‌ها دقت بیشتری به خرج دهد.

۳-۵ یافته‌ها و نتایج مقوله‌یابی از مآخذ پنج‌گانه با استفاده از نظریه 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 انرژی استان گلستان ارائه شده است.

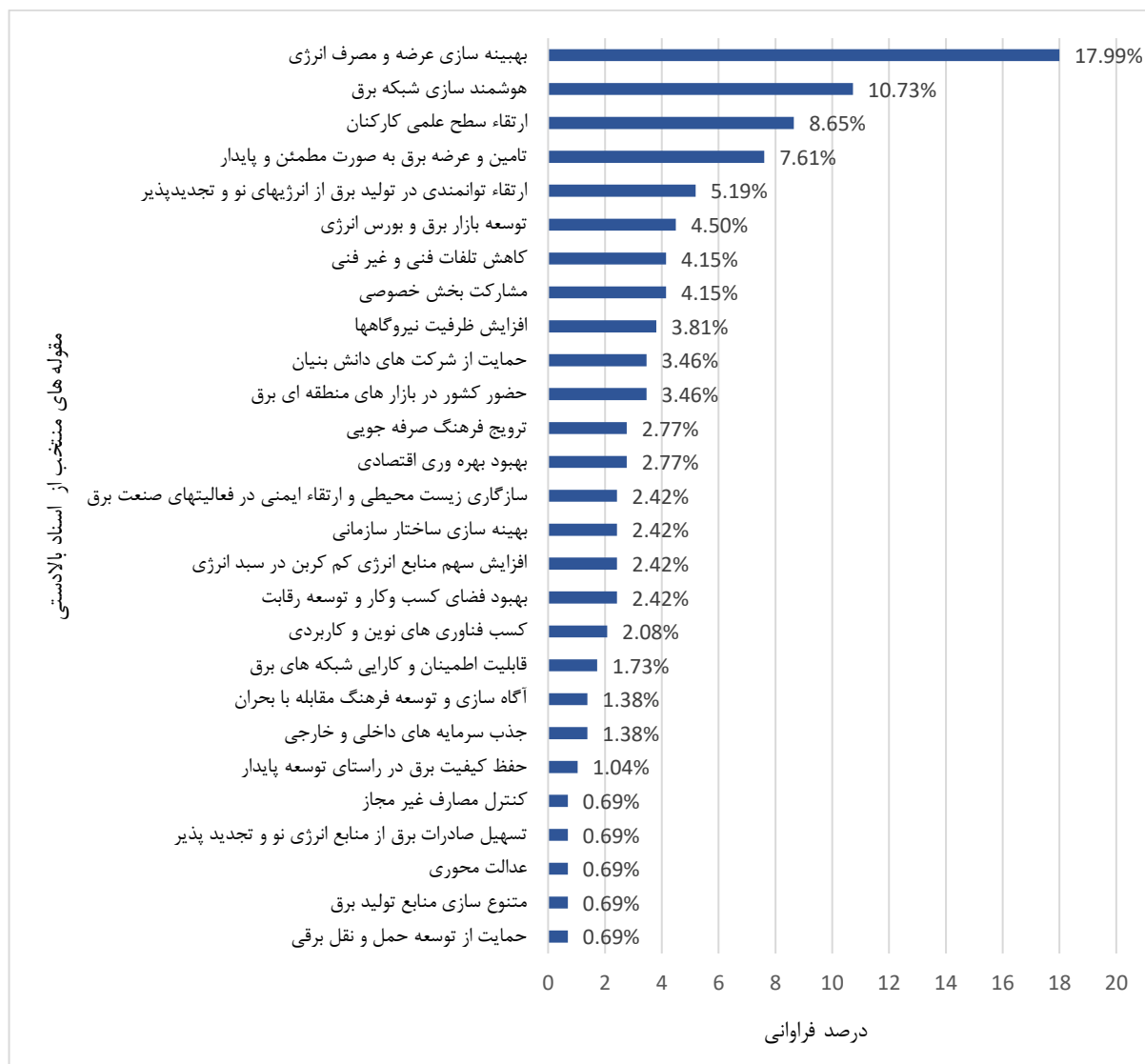
۳-۵-۱ مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی

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

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

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	بهینه‌سازی عرضه و مصرف انرژی	۵۲
۲	هوشمندسازی شبکه برق	۳۱
۳	ارتقاء سطح علمی کارکنان	۲۵
۴	تأمین و عرضه برق به صورت مطمئن و پایدار	۲۲
۵	ارتقاء توانمندی در تولید برق از انرژی‌های نو و تجدیدپذیر	۱۵
۶	توسعه بازار برق و بورس انرژی	۱۳
۷	مشارکت بخش خصوصی	۱۲
۸	کاهش تلفات فنی و غیر فنی	۱۲
۹	افزایش ظرفیت نیروگاه‌ها	۱۱
۱۰	حضور کشور در بازارهای منطقه‌ای برق	۱۰
۱۱	حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان	۱۰
۱۲	بهبود بهره‌وری اقتصادی	۸
۱۳	ترویج فرهنگ صرفه‌جویی	۸
۱۴	بهبود فضای کسب‌وکار و توسعه رقابت	۷
۱۵	افزایش سهم منابع انرژی کم‌کربن در سبد انرژی	۷
۱۶	بهینه‌سازی ساختار سازمانی	۷
۱۷	سازگاری زیست‌محیطی و ارتقاء ایمنی در فعالیت‌های صنعت برق	۷
۱۸	کسب فناوری‌های نوین و کاربردی	۶
۱۹	قابلیت اطمینان و کارایی شبکه‌های برق	۵
۲۰	جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی	۴
۲۱	آگاه‌سازی و توسعه فرهنگ مقابله با بحران	۴

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۲۲	حفظ کیفیت برق در راستای توسعه پایدار	۳
۲۳	حمایت از توسعه حمل‌ونقل برقی	۲
۲۴	متنوع‌سازی منابع تولید برق	۲
۲۵	عدالت محوری	۲
۲۶	تسهیل صادرات برق از منابع انرژی نو و تجدیدپذیر	۲
۲۷	کنترل مصارف غیرمجاز	۲



نمودار ۷-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش انرژی استان گلستان از اسناد بالادستی

طبق بررسی‌های انجام‌شده از بین تمام مقوله‌های موجود در اسناد بالادستی، بهینه‌سازی عرضه و مصرف انرژی با ۱۷.۹۹٪ بیشترین تکرار را به خود اختصاص داد تا بیانگر اولویت مدیران در سطح کلان باشد. وظیفه ذاتی صنعت برق، تأمین و توزیع برق و نیز کنترل مصرف آن است؛ طبیعی است که نگرانی و هدف اصلی مسئولان در اسناد

بالادستی، دستیابی به این مهم و ایجاد توازن بین عرضه و مصرف این کالای استراتژیک باشد. توجه به افزایش جمعیت و رشد صنعتی استان در سال‌های آینده بسیار ضروری است و صنعت برق استان باید با پیش‌بینی درست نیاز استان، اقدام به احداث واحدهای نیروگاهی جدید نماید؛ از سوی دیگر، به‌منظور کاهش اتلاف برق و جلوگیری از مصرف بی‌رویه و بیشتر از استاندارد توسط مشترکین، این بخش وظیفه دارد تا با لحاظ نمودن تمهیدات قانونی و ارائه طرح‌های تشویقی و جریمه نمودن مشترکان پرمصرف، نسبت به کنترل و بهینه‌سازی مصرف برق اقدام نماید.

عدم توجه به نیاز استان و یا سهل‌انگاری در مدیریت مصرف برق، نتیجه‌ای جز عدم توانایی در تأمین آن به دنبال نخواهد داشت و با قطعی‌های مقطعی یا مداوم، سبب نارضایتی مشترکین و نیز ضررهای مالی در بخش‌های تولیدی خواهد شد. هدف از مدیریت تولید و مصرف برق، تعدیل مصرف برق به گونه‌ای است که نه تنها میزان تولید در صنایع کاهش نیابد، بلکه ضمن افزایش بهره‌وری، مشترکین نیز به ازای برق مصرفی هزینه کمتری راپردازند. در نتیجه می‌توان اینطور برداشت کرد که هدف از بهینه‌سازی عرضه و مصرف انرژی در صنعت برق، تأمین پایدار نیاز صنایع، واحدهای تولیدی، بخش مسکونی و ... است، به گونه‌ای که از مصرف بیش‌ازحد و غیرمجاز مشترکین حقیقی و حقوقی جلوگیری شود (طالب‌زاده و نصیری‌پور، ۱۳۹۵).

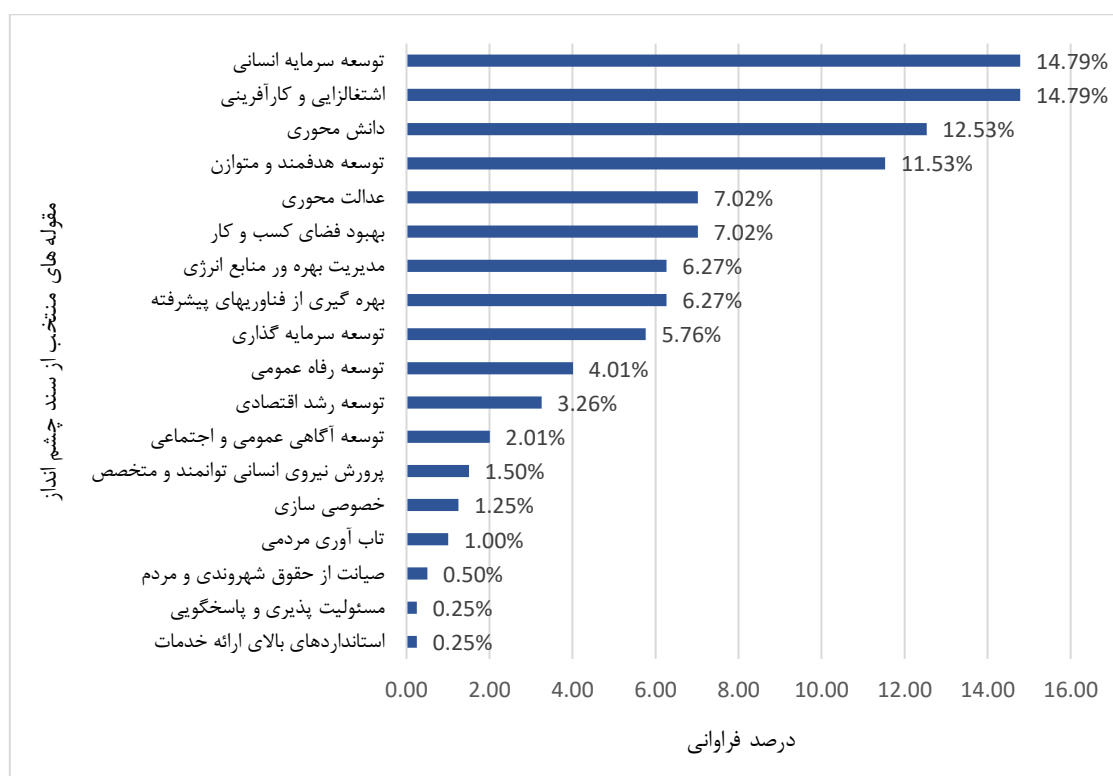
۳-۵-۲) مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴

از آنجا که تدوین سند بخش انرژی 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 انرژی 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 انرژی از سند چشم‌انداز استان گلستان

ردیف	مقوله‌ها	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۱	توسعه سرمایه انسانی	اهداف راهبردی	۵۹
۲	اشتغالزایی و کارآفرینی	شرح شوق‌انگیز + اهداف راهبردی	۵۹
۳	دانش‌محوری	ارزش‌های محوری + شرح شوق‌انگیز	۵۰
۴	توسعه هدفمند و متوازن	ارزش‌های محوری	۴۶
۵	بهبود فضای کسب‌وکار	شرح شوق‌انگیز + اهداف راهبردی	۲۸
۶	عدالت محوری	ارزش‌های محوری	۲۸
۷	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته	اهداف راهبردی	۲۵
۸	مدیریت بهره‌ور منابع انرژی	شرح شوق‌انگیز + اهداف راهبردی	۲۵
۹	توسعه سرمایه‌گذاری	اهداف راهبردی	۲۳

ردیف	مقوله‌ها	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۱۰	توسعه رفاه عمومی	مقصودمحوری + شرح شوق‌انگیز	۱۶
۱۱	توسعه رشد اقتصادی	شرح شوق‌انگیز + اهداف راهبردی	۱۳
۱۲	توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی	اهداف راهبردی	۸
۱۳	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص	اهداف راهبردی	۶
۱۴	خصوصی‌سازی	شرح شوق‌انگیز + اهداف راهبردی	۵
۱۵	تاب‌آوری مردمی	شرح شوق‌انگیز + اهداف راهبردی	۴
۱۶	صیانت از حقوق شهروندی و مردم	ارزش‌های محوری	۲
۱۷	استانداردهای بالای ارائه خدمات	ارزش‌های محوری	۱
۱۸	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	ارزش‌های محوری	۱



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

توسعه سرمایه انسانی با ۱۴.۷۹٪ بیشترین فراوانی را در بین مقوله‌های بررسی‌شده در سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ به خود اختصاص داد تا بر اهمیت به‌کارگیری و آموزش نیروی کار در بخش انرژی تأکید نماید. استخدام نیروی کار جدید در تمامی سطوح، یکی از نیازهای صنعت برق استان گلستان است تا با افزایش سطح دانش و تخصص و نیز افزایش تعداد همکاران، کیفیت و کمیت خدمات ارائه‌شده را افزایش دهد. افزایش تعداد نیروهای عملیاتی، دفتری، تحقیق و توسعه و ... یک ضرورت انکارناپذیر است که باید به‌وسیله بخش انرژی پیگیری شود. ارائه آموزش‌های اولیه و ضمن خدمت، آگاهی‌رسانی نسبت به پیشرفت‌های روز دنیا در این زمینه و افزایش توان علمی و عملی کارکنان صنعت برق بسیار حائز اهمیت است و نقش پررنگی در رشد، توسعه و

دستیابی به اهداف و اولویت‌های این بخش دارد. شیوه‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی شایسته در عصر کنونی، می‌باید بر جدیدترین، پیشرفته‌ترین و کارا ترین روش‌های مدیریتی مبتنی باشد. نقش عامل انسانی در پیشبرد کار جامعه، اهمیتی خاص دارد و مؤثرترین رکن تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به شمار می‌رود و پیشرفت‌های اقتصادی و اجتماعی مستلزم توجه ویژه به تغییرات فزاینده و سریع منابع انسانی است. ارتقاء و توسعه نظام جذب، توانمندسازی و نگهداشت منابع انسانی متخصص و کارآمد در بخش‌ها و سطوح مختلف بخش انرژی با پایش و ارزیابی مستمر، متناسب با نیازهای تخصصی آنان و به هنگام‌سازی و ارتقاء جایگاه علمی، مادی و معنوی متخصصان این بخش‌ها در فضای رقابتی یک امر ضروری برای حفظ و ارتقاء کیفیت خدمات ارائه‌شده در این بخش است، لذا در سند چشم‌انداز به درستی بر این نکته تأکید شده است که برای حفظ پویایی، ارتقاء کیفیت خدمات و دستیابی به اهداف بخش انرژی استان گلستان، توسعه سرمایه انسانی یکی از اصلی‌ترین عوامل است (سرشار و همکاران، ۱۴۰۰).

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

بامطالعه و بررسی ماتریس‌هایی مطالعات میدانی (محیط‌پژوهی) که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۷-۳ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۳۶ مقوله تعیین شد که در جدول شماره ۱۱-۳ نمایش داده شده است.

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

ردیف	مقوله‌ها
۱	بهبود فضای کسب‌وکار
۲	نرخ رشد اقتصادی
۳	تولید ناخالص داخلی استان
۴	ارتقاء بهره‌وری
۵	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (ارباب‌رجوع‌ها، مشترکین و مشتریان و ...)
۶	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی
۷	برق‌رسانی به روستاها
۸	برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات
۹	دیسپاچینگ
۱۰	نواحی صنعتی روستایی
۱۱	تلفات در شبکه توزیع
۱۲	انرژی‌های نو
۱۳	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی
۱۴	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد
۱۵	تکنولوژی‌های نوین
۱۶	کاهش مدت خاموشی به ازای هر مشترک
۱۷	اینترنت اشیاء (IOT)

ردیف	مقوله‌ها
۱۸	برخورداری از نیروی انسانی ماهر
۱۹	دانشکده‌های فنی و مهندسی
۲۰	نصب کنتور هوشمند
۲۱	طرح فهام
۲۲	تکنولوژی سنجش از دور-RS
۲۳	تکنولوژی GIS
۲۴	هوش مصنوعی
۲۵	دیپتا سنتر
۲۶	دیپسپاچینگ
۲۷	بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها(MIS)
۲۸	توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه
۲۹	فرصت‌های کسب و کار(درآمدی) همسو با محیط‌زیست و منابع طبیعی
۳۰	توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب رجوع
۳۱	تخصص‌گرایی
۳۲	توسعه و مدیریت فعالیت‌های پروموشنی (تبلیغاتی)
۳۳	رسانه‌ها و فضای مجازی
۳۴	مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS
۳۵	سطح دسترسی به خدمات بیمه‌ای و اجتماعی و تسهیلات رفاهی
۳۶	برخورداری از کارایی و بهره‌وری

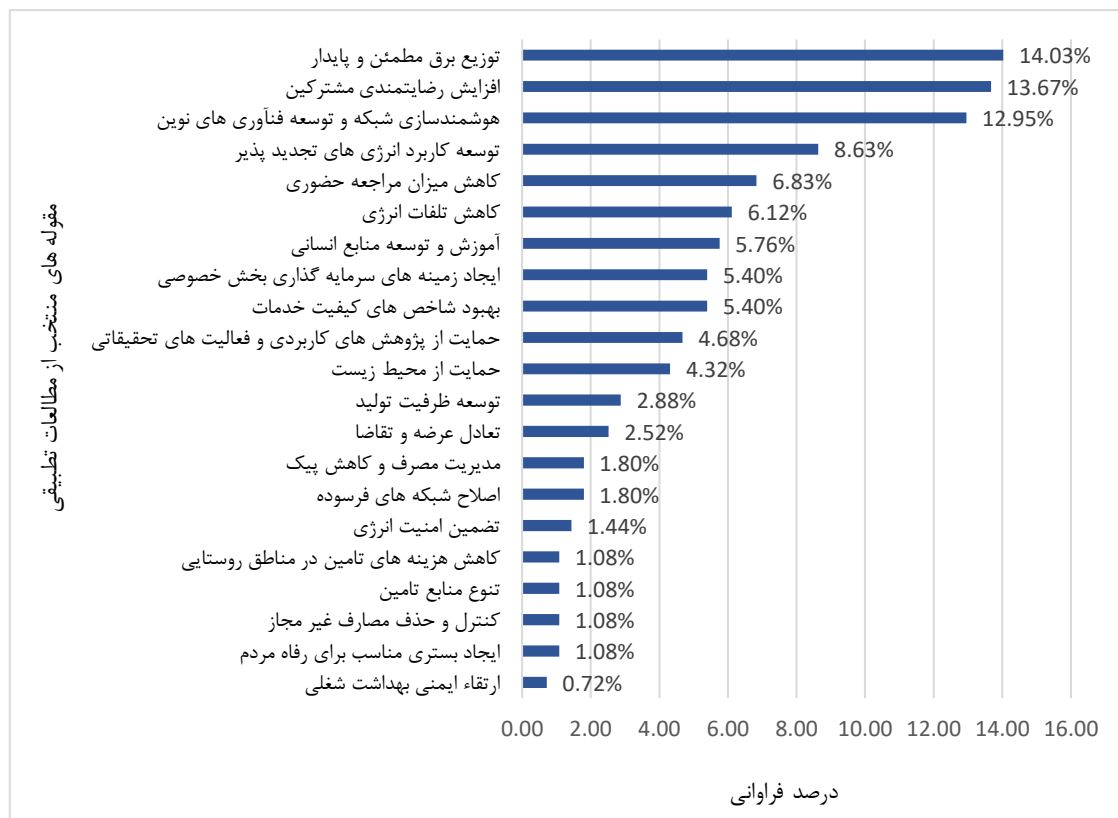
۴-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی

بامطالعه و بررسی اسناد مرتبط از کشورهای مختلف (در سطح ملی و استانی) که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۸-۳ آمده است، پس از شناسی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۲۱ مقوله تدوین شده است که در جدول شماره ۱۲-۳ نمایش داده شده است. سپس مقوله‌ها و درصد فراوانی آن‌ها در نمودار شماره ۹-۳ به صورت گرافیک نمایش داده شده است.

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

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	توزیع برق مطمئن و پایدار	۳۹
۲	افزایش رضایتمندی مشتریان	۳۸
۳	هوشمندسازی شبکه و توسعه فناوری‌های نوین	۳۶
۴	توسعه کاربرد انرژی‌های تجدیدپذیر	۲۴
۵	کاهش میزان مراجعه حضوری	۱۹
۶	کاهش تلفات انرژی	۱۷
۷	آموزش و توسعه منابع انسانی	۱۶
۸	بهبود شاخص‌های کیفیت خدمات	۱۵
۹	ایجاد زمینه‌های سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	۱۵
۱۰	حمایت از پژوهش‌های کاربردی و فعالیت‌های تحقیقاتی	۱۳

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱۱	حمایت از محیط‌زیست	۱۲
۱۲	توسعه ظرفیت تولید	۸
۱۳	تعادل عرضه و تقاضا	۷
۱۴	اصلاح شبکه‌های فرسوده	۵
۱۵	مدیریت مصرف و کاهش پیک	۵
۱۶	تضمین امنیت انرژی	۴
۱۷	ایجاد بستری مناسب برای رفاه مردم	۳
۱۸	کنترل و حذف مصارف غیرمجاز	۳
۱۹	تنوع منابع تأمین	۳
۲۰	کاهش هزینه‌های تأمین در مناطق روستایی	۳
۲۱	ارتقاء ایمنی بهداشت شغلی	۲



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

توزیع برق مطمئن و پایدار با ۱۴.۰۳٪ فراوانی، بیشترین تکرار را در بین مقوله‌های بررسی شده در بین مطالعات تطبیقی داشت که از اولویت سایر کشورها در رابطه با تأمین این انرژی خبر می‌دهد. رشد و توسعه اقتصادی در جهان امروز بدون انرژی برق امکان‌پذیر نیست و می‌توان دسترسی به برق را یکی از شاخص‌های اصلی توسعه و پیشرفت صنعتی و اقتصادی دانست. استفاده از کلیدواژه توزیع پایدار نشان می‌دهد که حتی اگر توان تولید برق در یک منطقه وجود نداشته باشد، همچنان ضرورت دارد تا با تأمین آن از سایر کشورها، زیرساخت لازم برای رشد و توسعه صنعتی و تأمین رفاه مردم را مهیا نمود.

در همین راستا، ضرورت دارد تا با شناسایی نیاز فعلی و آینده به انرژی برق، ضمن انجام اقدامات لازم در جهت صرفه‌جویی و کاهش مصرف برق در بخش‌های مختلف، مقدار برق موردنیاز را از طریق تأسیس نیروگاه‌های مختلف برق یا واردات آن، تأمین نمود. از سوی دیگر، تشکیل شبکه توزیع قدرتمند و کارآمد که بهره‌وری زیادی دارد و به تمام مناطق استان دسترسی داشته باشد امری اجتناب‌ناپذیر است. استان گلستان بعنوان یکی از استان‌های محروم کشور، نیازمند رشد و توسعه اقتصادی است که یکی از اصلی‌ترین زیرساخت‌ها و پیش‌نیازهای آن، دسترسی پایدار به انرژی برق است، به همین دلیل، توزیع برق مطمئن و پایدار می‌تواند کلید موفقیت استان در این راستا باشد. استفاده از تجهیزات جدید و مناسب برای انتقال برق به تمام نقاط استان، استفاده از فناوری‌های جدید، حرکت به سمت شبکه هوشمند انرژی و ... از مجموعه اقداماتی است که بخش انرژی باید در راستای تحقق این مقوله انجام دهد (پرواز و همکاران، ۱۳۹۴).

۵-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی

با برگزاری حدود ۱۷ جلسه کانونی با مشارکت اعضای کارگروه بخش انرژی استان گلستان جهت تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها، پس از ثبت مضامین مرتبط در کاربرگ ۲ در پاسخ به ۱۱ سؤال مطروحه، تعداد ۶۳ مقوله در جدول شماره ۱۳-۳ تعیین و فهرست شده است.

جدول ۱۳-۳: مقوله‌های مطالعات کانونی

ردیف	مقوله
۱	تولید، تأمین، انتقال و توزیع انرژی
۲	توسعه پایدار
۳	افزایش سطح رفاه جامعه
۴	سهام اساسی در تولید ناخالص داخلی
۵	افزایش درآمد سرانه استان
۶	اشتغال‌زایی
۷	رضایتمندی و امنیت

ردیف	مقوله
۸	رونق صنایع و کسب‌وکارها
۹	پاسخ به نیاز مستمر جامعه هدف
۱۰	ایجاد زیرساخت‌ها
۱۱	تأمین انرژی پایدار و مطمئن
۱۲	نگهداری و توسعه شبکه
۱۳	مدیریت و بهینه‌سازی مصرف انرژی
۱۴	دیسپاچینگ
۱۵	خدمات مشاوره‌ای، آموزشی و پژوهشی
۱۶	تأمین نیروی متخصص
۱۷	برنامه‌محوری
۱۸	سیستم مدیریت یکپارچه
۱۹	استفاده از استانداردهای مدیریتی
۲۰	بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها
۲۱	اصلاح ساختارها و فرآیندهای سازمانی و خدماتی
۲۲	استفاده از فن‌آوری‌های نوین (تکنولوژی‌های مبتنی بر سوخت گاز و جایگزین گازوئیل، فناوری سیکل ترکیبی، سامانه‌های خورشیدی و نیروگاه‌های زیاله‌سوز)
۲۳	تعادل بین تقاضا و تولید انرژی
۲۴	تعرفه‌گذاری منصفانه
۲۵	مدیریت بازار
۲۶	ایجاد بورس انرژی
۲۷	بهبود شاخص مصرف
۲۸	فرهنگ مصرف
۲۹	مدیریت مالی و وصول به‌موقع مطالبات
۳۰	افزایش انشعابات
۳۱	سرمایه‌گذاری در زیرساخت و توسعه شبکه
۳۲	افزایش نوآوری
۳۳	کاهش تلفات شبکه تا زیر ۱۰ درصد
۳۴	موقعیت جغرافیایی بین‌المللی
۳۵	هوشمندسازی
۳۶	اینترنت اشیا (IOT)
۳۷	عدالت‌محوری
۳۸	تکریم ارباب‌رجوع و همکاران
۳۹	تأمین برق پایدار و مداوم
۴۰	پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری
۴۱	دوستدار محیط‌زیست
۴۲	دانش‌مداری
۴۳	تخصص‌گرایی
۴۴	کیفیت‌گرایی
۴۵	استانداردسازی
۴۶	تبلیغات و فعالیت‌های روابط عمومی (PR)

ردیف	مقوله
۴۷	بازاریابی اجتماعی (Social Marketing)
۴۸	حمایت از کارآفرینان و نوآوران
۴۹	تخفیفات و تسهیلات مالی در مدیریت مصرف
۵۰	حمایت از کارآفرینان و نوآوران
۵۱	HSE
۵۲	توانمندسازی سرمایه انسانی به‌ویژه در حوزه فنی و مهندسی و R&D
۵۳	به‌کارگیری روش‌های نوین تولید انرژی (احداث نیروگاه زباله‌سوز، بیوگاز، انرژی‌های بادی و خورشیدی و...)
۵۴	توسعه کوچک‌مقیاس‌ها و تمرکز نقطه‌ای تولید و مصرف
۵۵	واقعی شدن قیمت‌ها
۵۶	توسعه و تقویت شبکه‌های فوق توزیع و انتقال
۵۷	سرمایه‌گذاری سیکل ترکیبی نیروگاه علی‌آباد کتول (۴۰۰ مگاوات)
۵۸	سرمایه‌گذاری‌های کوچک مقیاس (احداث نیروگاه زباله سوز، بیوگاز، انرژی‌های بادی و خورشیدی و...) (۴۰۰ مگاوات)
۵۹	افزایش بهره‌وری
۶۰	بهینه‌سازی مصرف انرژی
۶۱	سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در صنعت برق
۶۲	خط انتقال دومداره و احداث پست فوق توزیع
۶۳	خدمات پس از فروش

نهایتاً در تعیین مقاصد آرمانی یا ارکان جهت‌ساز به‌عنوان تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش انرژی استان گلستان (کاربرگ ۴) از ۴۰ 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	تولید، تأمین، انتقال و توزیع انرژی مطمئن و مستمر	مطالعات کانونی
۲	تأمین برق پایدار و مداوم	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۳	ایجاد زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری	مطالعات کانونی
۴	سرمایه‌گذاری در زیرساخت و توسعه شبکه	مطالعات کانونی
۵	جذب سرمایه‌گذاری	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۶	سرمایه‌گذاری‌های کوچک مقیاس (احداث نیروگاه زباله‌سوز، بیوگاز، انرژی‌های بادی و خورشیدی و...)	مطالعات کانونی
۷	بهینه‌سازی مصرف انرژی	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۸	تأمین نیروی انسانی متخصص	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۹	ارائه خدمات پس از فروش به مشترکین	مطالعات کانونی
۱۰	مشارکت در افزایش تولید ناخالص داخلی استان	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۱۱	افزایش درآمد سرانه استان	مطالعات کانونی
۱۲	اشتغال‌زایی	سند چشم‌انداز + مطالعات کانونی
۱۳	رضایتمندی و امنیت	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۴	رونق صنایع و کسب‌وکارها	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۱۵	رویکرد توسعه پایدار	سند چشم‌انداز + مطالعات کانونی
۱۶	افزایش سطح رفاه جامعه	سند چشم‌انداز + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۱۷	پیااده‌سازی نظام HSE	مطالعات کانونی
۱۸	فعالیت‌های تبلیغات و روابط عمومی	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۱۹	استفاده از فناوری‌های نوین	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز + مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲۰	بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۲۱	کاهش تلفات شبکه تا زیر ۱۰ درصد	اسناد بالادستی + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۲۲	برنامه‌مداری و دانش‌مداری	مطالعات کانونی
۲۳	دوستدار محیط‌زیست	مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲۴	کیفیت‌گرایی (خدمات، توان و...)	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲۵	افزایش نوآوری	مطالعات کانونی
۲۶	فعالیت در شبکه‌های اجتماعی و نظرسنجی‌ها و افکارسنجی‌ها	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۲۷	توسعه و تقویت شبکه‌های فوق توزیع و انتقال	مطالعات کانونی
۲۸	صرفه‌جویی	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۲۹	سیستم اطلاعاتی مدیریت (MIS)	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۳۰	ایجاد وب‌سایت و پایگاه‌های اطلاع‌رسانی	مطالعات کانونی
۳۱	استانداردسازی	سند چشم‌انداز + مطالعات کانونی
۳۲	هوشمندسازی	اسناد بالادستی + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۳۳	اصلاح ساختارها و فرآیندهای سازمانی و خدماتی	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۳۴	سرمایه اجتماعی (پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری)	سند چشم‌انداز + مطالعات کانونی
۳۵	تجدیدنظر در نظام قیمت‌گذاری	مطالعات کانونی
۳۶	بهره‌گیری از مکانیزم بورس برای تأمین، مبادله و فروش انرژی	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۳۷	تخفیفات و تسهیلات مالی در مدیریت مصرف	مطالعات کانونی
۳۸	حمایت از کارآفرینان و نوآوران	مطالعات کانونی
۳۹	مدیریت دارایی‌های مشهود و نامشهود	مطالعات کانونی
۴۰	سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در صنعت برق	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی

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

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

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

در این کاربرگ متناظر با اجزای مقاصد آرمانی، خلاصه مطالعات اسناد بالادستی، میدانی و تطبیقی بعلاوه موارد همسو و مرتبط از سند چشم انداز استان در قالب مقوله های مدون در اختیار اعضای گروه کارشناسان و مدیران (تیم تحقیقاتی) قرار گرفته است. در حقیقت این کاربرگ شامل اطلاعاتی است که برای اعضاء ارائه می شود و از 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 افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرج از مطالعات کانونی
۱	نقش در توسعه	بهبود فضای کسب و کار و توسعه رقابت- بهبود بهره وری اقتصادی- تأمین و عرضه برق به صورت مطمئن و پایدار- هوشمندسازی شبکه برق	توسعه رشد اقتصادی- توسعه رفاه عمومی- بهبود فضای کسب و کار- توسعه هدفمند و متوازن- اشتغال زایی و کارآفرینی	بهبود فضای کسب و کار- نرخ رشد اقتصادی- تولید ناخالص داخلی استان- ارتقاء بهره وری- بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ارباب رجوع ها، مشترکین و مشتریان...)	توزیع برق مطمئن و پایدار- ایجاد بستری مناسب برای رفاه مردم- توسعه ظرفیت تولید- افزایش رضایتمندی مشترکین- هوشمندسازی شبکه و توسعه فناوری های نوین	تولید، تأمین، انتقال و توزیع انرژی- توسعه پایدار- افزایش سطح رفاه جامعه- سهم اساسی در تولید ناخالص داخلی- افزایش درآمد سرانه استان- اشتغال زایی- رضایتمندی و امنیت- رونق صنایع و کسب و کارها- پاسخ به نیاز مستمر جامعه هدف
۲	محصولات (کالاها و خدمات)	کاهش تلفات فنی و غیر فنی- بهینه سازی عرضه و مصرف انرژی- تأمین و عرضه برق به صورت مطمئن و پایدار	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی- برق رسانی به روستاها- برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات- دیسپاچینگ	اصلاح شبکه های فرسوده- توزیع برق مطمئن و پایدار	ایجاد زیرساخت ها- صدور مجوز- خدمات پس از فروش- تأمین انرژی پایدار و مطمئن- نگهداری و توسعه شبکه- مدیریت و بهینه سازی مصرف انرژی- روشنایی معابر- تأمین انرژی صنعت، کشاورزی و خدمات- دیسپاچینگ- خدمات مشاوره ای، آموزشی و پژوهشی- تأمین نیروی متخصص- تأمین سرمایه- سیم و کابل و تیر 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
۳	ذی نفعان (مشتری ان، ارباب رجوعان و...)	مشارکت بخش خصوصی	تاب آوری مردمی - خصوصی سازی	نواحی صنعتی روستایی	افزایش رضایتمندی مشترکین - ایجاد زمینه های سرمایه گذاری بخش خصوصی - کاهش هزینه های تأمین در مناطق روستایی	مشترکین خانگی - تجاری - صنعت و معدن - کشاورزی - عمومی (دولتی و ...) - سازمان های دولتی - شرکت ها و مؤسسات دولتی و خصوصی - وزارت نیرو - توانیر - برق منطقه ای - کارکنان - مدیریت - سهامداران - پیمانکاران - تأمین کنندگان - اتحادیه ها و اصناف - شرکت سرمایه گذار و تولید کنندگان انرژی
۴	قلمروی جغرافیایی و تخصصی (بازار و جامعه هدف)	ارتقاء توانمندی در تولید برق از انرژی های نو و تجدیدپذیر - افزایش ظرفیت نیروگاه ها - بهینه سازی عرضه و مصرف انرژی	مدیریت بهره ور منابع انرژی	تلفات در شبکه توزیع - انرژی های نو	توسعه کاربرد انرژی های تجدیدپذیر - اصلاح شبکه های فرسوده	استان - استان های همجوار و کل کشور - ترکمنستان - انرژی های فسیلی - انرژی تجدیدپذیر (خورشیدی، زباله سوز) - DG - شبکه توزیع - شبکه انتقال - بازار انرژی - پست ۴۰۰ کیلو وات - نیروگاه ۱۰۰۰ مگاواتی - برق قدرت - برق الکترونیک - برق مخابرات - مکانیک و بهینه سازی
۵	تکنولوژی	هوشمندسازی شبکه برق - کسب فناوری های نوین و کاربردی - حمایت از توسعه حمل و نقل برقی - ارتقاء توانمندی در تولید برق از انرژی های نو و تجدیدپذیر	بهره گیری از فناوری های پیشرفته	نصب کنتور هوشمند - طرح فهم - تکنولوژی GIS - تکنولوژی سنجش از دور - RS - هوش مصنوعی - دیتا سنتر - دیسپاچینگ - اینترنت اشیا - بهبود مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS)	هوشمندسازی شبکه و توسعه فناوری های نوین - توسعه کاربرد انرژی های تجدیدپذیر	مکانیزاسیون - اتوماسیون - سیستم اطلاعاتی مدیریت (MIS) - هوشمندسازی - GIS - IOT - قرائت از راه دور - نرم افزارها و اپلیکیشن ها - سامانه های جامع خدمات مشترکین - دیتا سنتر - سیستم جامع مهندسی - تکنولوژی خط گرم - سامانه های پرتابل خورشیدی - سیستم های نگهداشت و عیب یابی (نت) - تکنولوژی های مبتنی بر سوخت گاز و جایگزین گازوئیل - فن آوری سیکل ترکیبی - نیروگاه های زباله سوز - استفاده از دوربین کرونا - دوربین ترموگرافی - آلتراسونیک - سامانه های ابری
۶	ارزش های بنیادی	حفظ کیفیت برق در راستای توسعه پایدار - سازگاری زیست محیطی و ارتقاء ایمنی	عدالت محوری - دانش - محوری - استانداردهای بالای ارائه خدمات	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه - استقرار نظام رسیدگی به شکایات	مدیریت مصرف و کاهش پیک - حمایت از محیط زیست - کاهش میزان	عدالت محوری - تکریم ارباب رجوع و همکاران - انتقاد پذیری - صرفه جویی - تأمین برق پایدار و مداوم - ایمنی - پاسخگویی و مسئولیت پذیری - کیفیت توان - دوستدار

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
		در فعالیت‌های صنعت برق - ترویج فرهنگ صرفه‌جویی - تأمین و عرضه برق به صورت مطمئن و پایدار		مردمی - فرصت‌های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط‌زیست و منابع طبیعی - شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی - توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب رجوع - تخصص‌گرایی	مراجعه حضوری - افزایش رضایتمندی مشتریان - توزیع برق مطمئن و پایدار	محیط‌زیست - مدیریت دارایی‌های مشهود و نامشهود - برنامه‌مداری - دانش‌مداری - تخصص‌گرایی - کیفیت‌گرایی - استانداردها
۷	وجوه تمایز و ویژگی ممتاز	کسب فناوری‌های نوین و کاربردی	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته - دانش‌محوری - پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص	برخورداری از نیروی انسانی ماهر - دانشکده‌های فنی و مهندسی - تکنولوژی‌های نوین	حمایت از پژوهش‌های کاربردی و فعالیت‌های تحقیقاتی	تولیدکننده - موقعیت جغرافیایی بین‌المللی - نمایندگی پژوهشگاه نیرو - ساختار توانمند شرکت توزیع - منابع انسانی متخصص - فن‌آوری‌های نوین - تحقیقات کاربردی - صنایع وابسته به تولید و توزیع برق - دانشکده‌ها و رشته‌های تخصصی مرتبط - برخورداری از ذخایر نفت و گاز - قرار گرفتن در مسیر خط سراسری انتقال گاز - نیروگاه‌های کوچک مقیاس
۸	دیدگاه نسبت به کارکنان فعال در بخش	ارتقاء سطح علمی کارکنان	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص - توسعه سرمایه انسانی	مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS - شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی - سطح دسترسی به خدمات بیمه‌ای و اجتماعی و تسهیلات رفاهی	ارتقاء ایمنی بهداشت شغلی - آموزش و توسعه منابع انسانی	استخدام رسمی، پیمانی، قراردادی و شرکتی - حقوق، دستمزد و مزایا - حق مدیریت و سرپرستی - سختی کار و بازنشستگی پیش از موعد - بیمه‌ها و خدمات درمانی - آموزش - خدمات رفاهی (استخر، باشگاه ورزشی، بن سفر و...) - HSE - مرخصی - تسهیلات بازنشستگی - تسهیلات مالی و بانکی - صندوق و وام - خدمات تغذیه و مصرفی - بن‌های خرید کالا - مسکن و خانه‌های سازمانی - مهمان‌سرا - دپارتمان منابع انسانی در ساختار سازمانی - مشوق‌ها و پاداش‌ها - نظام پیشنهادات

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
						مشوق‌های علمی و پژوهشی - ارتقاء کارکنان - طراحی شغل - مسیر ترقی - توسعه شغلی - غنی‌سازی شغلی - گردش شغلی - افزایش انگیزه کارکنان
۹	مسئولیت اجتماعی	آگاه‌سازی و توسعه فرهنگ مقابله با بحران	تاب‌آوری مردمی - صیانت از حقوق شهروندی و مردم - توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی	توسعه و مدیریت فعالیت‌های پروموشنی (تبلیغاتی) - استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی - رسانه‌ها و فضای مجازی	کاهش میزان مراجعه حضوری	تبلیغات و فعالیت‌های روابط عمومی (PR) - خدمات پس از فروش - سامانه‌های پاسخگویی به شکایات - ۱۲۱ و طرح‌ها - میز خدمت حضوری و الکترونیک - همایش‌ها و نمایشگاه‌ها - اپلیکیشن برق من - وبسایت و پایگاه‌های اطلاع‌رسانی - ملاقات حضوری مدیران با مردم - بازاریابی اجتماعی (Social Marketing) - رسیدگی به شکایات - فعالیت‌های فرهنگی و مذهبی - تسهیلات پرداختی به مشتریان به‌ویژه بخش تولید - تخفیفات و تسهیلات مالی در مدیریت مصرف - توجه به کمی‌رایت و حمایت از کارآفرینان و نوآوران - اسپانسرشیپ - تخفیفات مالی به اقشار آسیب‌پذیر - فعالیت در شبکه‌های اجتماعی و نظرسنجی‌ها و افکارسنجی‌ها - ارائه تخفیفات - انشعابات رایگان
۱۰	بقاء، رشد و پایداری	توسعه بازار برق و بورس انرژی - مشارکت بخش خصوصی - جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی - کسب فناوری‌های نوین و کاربردی - ترویج فرهنگ صرفه‌جویی - بهبود فضای کسب‌وکار و	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص - توسعه سرمایه‌گذاری - مدیریت بهره‌ور منابع انرژی - خصوصی‌سازی	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی - آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد - تلفات در شبکه توزیع - تکنولوژی‌های نوین - کاهش مدت خاموشی به ازای هر	تعادل عرضه و تقاضا - ایجاد زمینه‌های سرمایه‌گذاری بخش خصوصی - تنوع منابع تأمین - کاهش تلفات انرژی - آموزش و توسعه منابع انسانی	برنامه‌محوری - سیستم مدیریت یکپارچه و استفاده از استانداردهای مدیریتی - بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها - اصلاح ساختارها و فرآیندهای سازمانی و خدماتی - تربیت نیروی متخصص - استفاده از فن‌آوری‌های نوین - تعادل بین تقاضا و تولید انرژی - تعرفه‌گذاری منصفانه - مدیریت بازار - ایجاد بورس انرژی - فرهنگ مصرف - بهبود شاخص مصرف - مدیریت مالی و وصول به‌موقع مطالبات - افزایش انشعابات - سرمایه‌گذاری در زیرساخت و توسعه شبکه -

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرج از مطالعات کانونی
		توسعه رقابت- بهینه سازی ساختار سازمانی		مشترک- اینترنت اشیا (IOT)		افزایش نوآوری- کاهش تلفات شبکه تا زیر ۱۰ درصد- مانیتورینگ
۱۱	چشم انداز	کسب فناوری های نوین و کاربردی- بهبود بهره وری اقتصادی- حضور کشور در بازارهای منطقه ای برق- هوشمندسازی شبکه برق- توسعه بازار برق و بورس انرژی- جذب سرمایه های داخلی و خارجی- بهینه سازی عرضه و مصرف انرژی	مدیریت بهره ور منابع انرژی- توسعه رشد اقتصادی- بهره گیری از فناوری های پیشرفته- توسعه سرمایه گذاری	برخورداری از کارایی و بهره وری- تکنولوژی های نوین- انرژی های نو	ایجاد زمینه های سرمایه گذاری بخش خصوصی- هوشمندسازی شبکه و توسعه فناوری های نوین- توسعه ظرفیت تولید- کاهش تلفات انرژی- حمایت از پژوهش های کاربردی و فعالیت های تحقیقاتی	به کارگیری روش های نوین تولید انرژی (احداث نیروگاه زباله سوز، بیوگاز، انرژی های بادی و خورشیدی و...)- توسعه کوچک مقیاس ها و تمرکز نقطه ای تولید و مصرف- استانداردهای مصرف در نظام مهندسی ساختمان (مبحث ۱۹)- واقعی شدن قیمت ها- به کارگیری تکنولوژی های جدید- سرمایه گذاری ۱۰۰۰ مگاوات در افق ۱۰ ساله با گرایش مولد مقیاس کوچک- توانمندسازی سرمایه انسانی به ویژه در حوزه فنی و مهندسی و R&D- توسعه و تقویت شبکه های فوق توزیع و انتقال- سرمایه گذاری سیکل ترکیبی نیروگاه علی آباد کتول (۴۰۰ مگاوات)- سرمایه گذاری های کوچک مقیاس (احداث نیروگاه زباله سوز، بیوگاز، انرژی های بادی و خورشیدی و... (۴۰۰ مگاوات)- افزایش بهره وری- بهینه سازی مصرف انرژی- سرمایه گذاری بخش خصوصی در صنعت برق- خط انتقال دومااره و احداث پست فوق توزیع

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

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

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

ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی+مشاور)
۱	نقش «بخش انرژی استان گلستان» در توسعه استان یا توسعه کشور چیست؟	تولید، تأمین، انتقال و توزیع انرژی- توسعه پایدار- افزایش سطح رفاه جامعه- سهم اساسی در تولید ناخالص داخلی- افزایش درآمد سرانه استان- اشتغال زایی- رضایتمندی و امنیت- رونق صنایع و کسب و کارها- پاسخ به نیاز مستمر جامعه هدف	توسعه رشد اقتصادی- توسعه رفاه عمومی- توسعه هدفمند و متوازن- اشتغال زایی و کارآفرینی- بهبود فضای کسب و کار و توسعه رقابت- بهبود بهره وری اقتصادی- تأمین و عرضه برق به صورت مطمئن و پایدار- هوشمندسازی شبکه برق- توسعه ظرفیت تولید- افزایش رضایتمندی مشترکین- تولید ناخالص داخلی استان- ارتقاء بهره وری- بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ارباب رجوع ها، مشترکین و مشتریان....)	تولید، تأمین، انتقال و توزیع انرژی- توسعه پایدار- افزایش سطح رفاه جامعه- سهم اساسی در تولید ناخالص داخلی- افزایش درآمد سرانه استان- رضایتمندی و امنیت- رونق صنایع و کسب و کارها- پاسخ به نیاز مستمر جامعه هدف- توسعه رشد اقتصادی- اشتغال زایی و کارآفرینی- بهبود بهره وری اقتصادی- هوشمندسازی شبکه برق- توسعه ظرفیت تولید- ارتقاء بهره وری

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
۲	«بخش انرژی استان گلستان» چه کالاها یا خدماتی را ارائه می‌دهد؟	ایجاد زیرساخت‌ها- صدور مجوز- خدمات پس از فروش- تأمین انرژی پایدار و مطمئن- نگهداری و توسعه شبکه- مدیریت و بهینه‌سازی مصرف انرژی- روشنایی معابر- تأمین انرژی صنعت، کشاورزی و خدمات- آموزش و پژوهشی- تأمین نیروی متخصص- خدمات مشاوره‌ای، سیم و کابل و تیر و...- اصلاح شبکه‌های فرسوده- استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی- برق‌رسانی به روستاها- برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات برق به صورت مطمئن و پایدار	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص- کاهش تلفات فنی و غیرفنی- بهینه‌سازی عرضه و مصرف انرژی- اصلاح شبکه‌های فرسوده- استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی- برق‌رسانی به روستاها- برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات- تأمین و عرضه برق به صورت مطمئن و پایدار	ایجاد زیرساخت‌ها- صدور مجوز- خدمات پس از فروش- تأمین انرژی پایدار و مطمئن- نگهداری و توسعه شبکه- مدیریت و بهینه‌سازی مصرف انرژی- روشنایی معابر- تأمین انرژی صنعت، کشاورزی و خدمات- آموزش و پژوهشی- تأمین نیروی متخصص- خدمات مشاوره‌ای، سیم و کابل و تیر و...- اصلاح شبکه‌های فرسوده- استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی- برق‌رسانی به روستاها- برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات
۳	مشتریان، ارباب رجوعان و یا خدمت گیرندگان «بخش انرژی استان گلستان» چه کسانی هستند؟	مشترکین خانگی- تجاری- صنعت و معدن- کشاورزی- عمومی (دولتی و ...)- سازمان‌های دولتی، شرکت‌ها و مؤسسات دولتی و خصوصی- وزارت نیرو- توانیر- برق منطقه‌ای- کارکنان- مدیریت- سهامداران- پیمانکاران- تأمین کنندگان- اتحادیه‌ها و اصناف- شرکت سرمایه‌گذار و تولیدکنندگان انرژی	تاب‌آوری مردمی- مشارکت بخش خصوصی- افزایش رضایتمندی مشترکین- نواحی صنعتی روستایی	مشترکین خانگی- تجاری- صنعت و معدن- کشاورزی- عمومی (دولتی و ...)- سازمان‌های دولتی، شرکت‌ها و مؤسسات دولتی و خصوصی- وزارت نیرو- توانیر- برق منطقه‌ای- کارکنان- مدیریت- سهامداران- پیمانکاران- تأمین کنندگان- اتحادیه‌ها و اصناف- شرکت سرمایه‌گذار و تولیدکنندگان انرژی
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی «بخش انرژی استان گلستان» چیست. به عبارت دیگر بخش انرژی استان در چه حوزه‌های	استان- استان‌های همجوار و کل کشور- ترکمنستان- انرژی‌های تجدیدپذیر (خورشیدی، زباله‌سوز)- DG- شبکه توزیع- شبکه انتقال- بازار انرژی- پست ۴۰۰ علی‌آباد- نیروگاه ۱۰۰۰ مگاواتی- برق قدرت- برق الکترونیک- برق مخابرات- مکانیک- بهینه‌سازی- مدیریت بهره‌ور منابع انرژی- افزایش ظرفیت نیروگاه‌ها- اصلاح شبکه‌های فرسوده- تلفات در شبکه توزیع	مدیریت بهره‌ور منابع انرژی- افزایش ظرفیت نیروگاه‌ها- بهینه‌سازی عرضه و مصرف انرژی- توسعه کاربرد انرژی‌های تجدیدپذیر- اصلاح شبکه‌های فرسوده- تلفات در شبکه توزیع- انرژی‌های نو	استان- استان‌های همجوار و کل کشور- ترکمنستان- انرژی‌های تجدیدپذیر (خورشیدی، زباله‌سوز)- DG- شبکه توزیع- شبکه انتقال- بازار انرژی- پست ۴۰۰ علی‌آباد- نیروگاه ۱۰۰۰ مگاواتی- برق قدرت- برق

ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی+مشاور)
	تخصصی، بازارها(جامعه هدف) و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می کند؟	الکترونیک- برق مخابرات- مکانیک- بهینه سازی		
۵	«بخش انرژی استان گلستان» برای انجام فعالیت های خود از چه نوع تکنولوژی بهره می گیرد؟	مکانیزاسیون- اتوماسیون- سیستم اطلاعاتی مدیریت(MIS)- هوشمندسازی- IOT- GIS- قرائت از راه دور- نرم افزارها و اپلیکیشن ها- سامانه های جامع خدمات مشترکین- دیتاسنتر- سیستم جامع مهندسی- تکنولوژی خط گرم- سامانه های پرتابل خورشیدی- سیستم های نگهداشت و جایگزین گازوئیل- سوخت گاز و جایگزین گازوئیل- ابری- کسب فناوری های نوین و کاربرد- حمل و نقل برقی- توسعه کاربرد انرژی های تجدیدپذیر- نصب کنتور هوشمند- طرح فهام- تکنولوژی GIS- دیسپاچینگ- اینترنت اشیا- بهبود مدیریت اطلاعات و داده ها(MIS)	مکانیزاسیون- اتوماسیون- سیستم اطلاعاتی مدیریت(MIS)- هوشمندسازی- قرائت از راه دور- نرم افزارها و اپلیکیشن ها- سامانه های جامع خدمات مشترکین- دیتاسنتر- سیستم جامع مهندسی- تکنولوژی خط گرم- سامانه های پرتابل خورشیدی- سیستم های نگهداشت و جایگزین گازوئیل- سوخت گاز و جایگزین گازوئیل- ابری- کسب فناوری های نوین و کاربرد- حمل و نقل برقی- توسعه کاربرد انرژی های تجدیدپذیر- نصب کنتور هوشمند- طرح فهام- تکنولوژی GIS- دیسپاچینگ- اینترنت اشیا- بهبود مدیریت اطلاعات و داده ها(MIS)	مکانیزاسیون- اتوماسیون- سیستم اطلاعاتی مدیریت(MIS)- هوشمندسازی- قرائت از راه دور- نرم افزارها و اپلیکیشن ها- سامانه های جامع خدمات مشترکین- سیستم جامع مهندسی- تکنولوژی خط گرم- سامانه های پرتابل خورشیدی- سیستم های نگهداشت و عیب یابی(نت)- تکنولوژی های مبتنی بر سوخت گاز و جایگزین گازوئیل- استفاده از دوربین کرونا- دیتا سنتر- ابری- کسب فناوری های نوین و کاربرد- حمل و نقل برقی- توسعه کاربرد انرژی های تجدیدپذیر- نصب کنتور هوشمند- طرح فهام- تکنولوژی GIS- دیسپاچینگ- اینترنت اشیا IOT
۶	ارزش های بنیادی «بخش انرژی استان گلستان» کدام است؟	عدالت محوری- تکریم ارباب رجوع و همکاران- انتقاد پذیری- صرفه جویی- تأمین برق پایدار و مداوم- ایمنی- پاسخگویی- مسئولیت پذیری- کیفیت توان- دوستدار محیط زیست- مدیریت دارایی های مشهود و نامشهود- برنامه مداری- دانش مداری- تخصص- گرایی- کیفیت گرایی- استانداردسازی- مدیریت مصرف و کاهش پیک- کاهش میزان مراجعه حضوری- توسعه و انجام برنامه های	عدالت محوری- دانش محوری- استانداردهای بالای ارائه خدمات- حفظ کیفیت برق در راستای توسعه پایدار- سازگاری زیست محیطی و ارتقاء ایمنی در فعالیت های صنعت برق- ترویج فرهنگ صرفه جویی- تأمین و عرضه برق به صورت مطمئن و پایدار- مدیریت مصرف و کاهش پیک- کاهش میزان مراجعه حضوری-	عدالت محوری- تکریم ارباب رجوع و همکاران- انتقاد پذیری- صرفه جویی- تأمین برق پایدار و مداوم- ایمنی- پاسخگویی و مدیریت دارایی های مشهود و نامشهود- برنامه مداری- دانش مداری- تخصص- گرایی- کیفیت گرایی- استانداردسازی- مدیریت مصرف و کاهش پیک- کاهش میزان مراجعه حضوری- توسعه و انجام برنامه های

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		مداری- دانش مداری- تخصص گرایی- کیفیت گرایی- استانداردسازی	افزایش رضایتمندی مشترکین- توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه- استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی- شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی- توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب رجوع- تخصص گرایی	قوانین پیشگیرانه- استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی- شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی
۷	«بخش انرژی استان گلستان» از چه مزیت رقابتی یا ویژگی متمایزی نسبت به بخش‌های مشابه خود در سایر استان‌ها و سایر کشورها برخوردار است؟	تولیدکننده- موقعیت جغرافیایی بین‌المللی- نمایندگی پژوهشگاه نیرو- ساختار توانمند شرکت توزیع- منابع انسانی متخصص- تحقیقات کاربردی- صنایع وابسته به تولید و توزیع برق- دانشکده‌ها و رشته‌های تخصصی مرتبط- برخورداری از ذخایر نفت و گاز- قرار گرفتن در مسیر خط سراسری انتقال گاز- نیروگاه‌های کوچک مقیاس- دانش محوری- کسب فناوری‌های نوین و کاربردی	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته- دانش- محوری- پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص- کسب فناوری‌های نوین و کاربردی- حمایت از پژوهش‌های کاربردی و فعالیت‌های تحقیقاتی- برخورداری از نیروی انسانی ماهر- دانشکده‌های فنی و مهندسی- تکنولوژی‌های نوین	تولیدکننده- موقعیت جغرافیایی بین‌المللی- نمایندگی پژوهشگاه نیرو- ساختار توانمند شرکت توزیع- منابع انسانی متخصص- تحقیقات کاربردی- صنایع وابسته به تولید و توزیع برق- دانشکده‌ها و رشته‌های تخصصی مرتبط- برخورداری از ذخایر نفت و گاز- قرار گرفتن در مسیر خط سراسری انتقال گاز- نیروگاه‌های کوچک مقیاس- دانش محوری- کسب فناوری‌های نوین و کاربردی
۸	«بخش انرژی استان گلستان» چقدر به کارکنان و مسائل آنها توجه دارد؟	استخدام رسمی، پیمانی، قراردادی و شرکتی- حقوق، دستمزد و مزایا- حق مدیریت و سرپرستی- سختی کار و بازنشستگی پیش از موعد- بیمه‌ها و خدمات درمانی- آموزش- خدمات رفاهی (استخر، باشگاه ورزشی، بن سفر و...)- HSE- مرخصی- تسهیلات بازنشستگی- تسهیلات مالی و بانکی- صندوق و وام- خدمات تغذیه و مصرفی- بن‌های خرید کالا- مسکن و خانه‌های سازمانی- مهمانسرا- دیپارتمان منابع انسانی در ساختار سازمانی- مشوق‌ها و پاداش‌ها- نظام پیشنهادات- مشوق‌های علمی و پژوهشی- ارتقاء کارکنان- طراحی شغل- مسیر ترقی- توسعه شغلی- غنی‌سازی شغلی- گردش شغلی- افزایش انگیزه کارکنان- پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص- ارتقاء ایمنی بهداشت شغلی- آموزش و توسعه منابع انسانی- مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی- HRIS- شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی- سطح دسترسی به خدمات بیمه- ای و اجتماعی و تسهیلات رفاهی	استخدام رسمی، پیمانی، قراردادی و شرکتی- حقوق، دستمزد و مزایا- حق مدیریت و سرپرستی- سختی کار و بازنشستگی پیش از موعد- بیمه‌ها و خدمات درمانی- آموزش- خدمات رفاهی (استخر، باشگاه ورزشی، بن سفر و...)- HSE- مرخصی- تسهیلات بازنشستگی- تسهیلات مالی و بانکی- صندوق و وام- خدمات تغذیه و مصرفی- بن‌های خرید کالا- مسکن و

ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)	مقوله‌های جمع‌آوری‌شده (شرکت مشاور)	مقوله‌های ارائه‌شده (گروه کانونی)	سوالات	ردیف
ارتقاء ایمنی بهداشت شغلی- مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS- شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی		خانه‌های سازمانی- مهمانسرا- دپارتمان منابع انسانی در ساختار سازمانی- مشوق‌ها و پاداش‌ها- نظام پیشنهادات مشوق‌های علمی و پژوهشی- ارتقاء کارکنان- طراحی شغل- مسیر ترقی- توسعه شغلی- غنی‌سازی شغلی- گردش شغلی- افزایش انگیزه کارکنان		
تبلیغات و فعالیتهای روابط عمومی (PR)- خدمات پس از فروش- سامانه‌های پاسخگویی به شکایات- ۱۲۱ و طرح هما- میز خدمت حضوری و الکترونیک- همایش‌ها و نمایشگاه‌ها- اپلیکیشن برق من- وبسایت و پایگاه‌های اطلاع‌رسانی- ملاقات حضوری مدیران با مردم- نظرسنجی‌ها و افکارسنجی‌ها- بازاریابی اجتماعی (Social Marketing)- رسیدگی به شکایات- فعالیتهای فرهنگی و مذهبی- تسهیلات پرداختی به مشتریان به‌ویژه بخش تولید- تخفیفات و تسهیلات مالی در مدیریت مصرف- توجه به کپی‌رایت و حمایت از کارآفرینان و نوآوران- اسپانسرشیپ- تخفیفات مالی به اقشار آسیب‌پذیر- فعالیت در شبکه‌های اجتماعی و نظرسنجی‌ها و افکارسنجی‌ها- ارائه تخفیفات- انشعابات رایگان- تاب‌آوری مردمی- صیانت از حقوق شهروندی و مردم- آگاه‌سازی و توسعه فرهنگ مقابله با بحران- کاهش میزان مراجعه حضوری	تاب‌آوری مردمی- صیانت از حقوق شهروندی و مردم- آگاه‌سازی و توسعه فرهنگ مقابله با بحران- کاهش میزان مراجعه حضوری- توسعه و مدیریت فعالیتهای پروموشنی (تبلیغاتی)- استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی- رسانه‌ها و فضای مجازی	تبلیغات و فعالیتهای روابط عمومی (PR)- خدمات پس از فروش- سامانه‌های پاسخگویی به شکایات- ۱۲۱ و طرح هما- میز خدمت حضوری و الکترونیک- همایش‌ها و نمایشگاه‌ها- اپلیکیشن برق من- وبسایت و پایگاه‌های اطلاع‌رسانی- ملاقات حضوری مدیران با مردم- نظرسنجی‌ها و افکارسنجی‌ها- بازاریابی اجتماعی (Social Marketing)- رسیدگی به شکایات- فعالیتهای فرهنگی و مذهبی- تسهیلات پرداختی به مشتریان به‌ویژه بخش تولید- تخفیفات و تسهیلات مالی در مدیریت مصرف- توجه به کپی‌رایت و حمایت از کارآفرینان و نوآوران- اسپانسرشیپ- تخفیفات مالی به اقشار آسیب‌پذیر	«بخش انرژی استان گلستان» تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی حساس بوده و به تصویر ذهنی مردم اهمیت می‌دهد؟	۹

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
۱۰	«بخش انرژی استان گلستان» تا چه اندازه به بقاء، رشد و منافع خود توجه دارد؟ مهم‌ترین شاخص‌ها در این زمینه کدامند؟	فعالیت در شبکه‌های اجتماعی و نظرسنجی‌ها و افکارسنجی‌ها- ارائه تخفیفات- انشعابات رایگان برنامه‌محوری- سیستم مدیریت یکپارچه و استفاده از استانداردهای مدیریتی- بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها- اصلاح ساختارها و فرآیندهای سازمانی و خدماتی- تربیت نیروی متخصص- استفاده از فن‌آوری‌های نوین- تعادل بین تقاضا و تولید انرژی- تعرفه‌گذاری منصفانه- مدیریت بازار- ایجاد بورس انرژی- فرهنگ مصرف- بهبود شاخص مصرف- مدیریت مالی و وصول به موقع مطالبات- افزایش انشعابات- سرمایه‌گذاری در زیرساخت و توسعه شبکه- افزایش نوآوری- کاهش تلفات شبکه تا زیر ۱۰ درصد- مانیتورینگ	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص- توسعه سرمایه‌گذاری- مدیریت بهره‌ور منابع انرژی- توسعه بازار برق و بورس انرژی- مشارکت بخش خصوصی- جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی- کسب فناوری‌های نوین و کاربردی- ترویج فرهنگ صرفه‌جویی- بهبود فضای کسب‌وکار و توسعه رقابت- بهینه‌سازی ساختار سازمانی- تعادل عرضه و تقاضا- تنوع منابع تأمین- کاهش تلفات انرژی- آسیب- شناسی و بهبود عملکرد- تلفات در شبکه توزیع- کاهش مدت خاموشی به ازای هر مشترک- اینترنت اشیاء (IOT)	برنامه‌محوری- سیستم مدیریت یکپارچه و استفاده از استانداردهای مدیریتی- بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها- اصلاح ساختارها و فرآیندهای سازمانی و خدماتی- تربیت نیروی متخصص- استفاده از فن‌آوری‌های نوین- تعادل بین تقاضا و تولید انرژی- تعرفه‌گذاری منصفانه- مدیریت بازار- ایجاد بورس انرژی- فرهنگ مصرف- بهبود شاخص مصرف- مدیریت مالی و وصول به موقع مطالبات- افزایش انشعابات- سرمایه‌گذاری در زیرساخت و توسعه شبکه- افزایش نوآوری- کاهش تلفات شبکه تا زیر ۱۰ درصد- مانیتورینگ- توسعه سرمایه‌گذاری- مدیریت بهره‌ور منابع انرژی- مشارکت بخش خصوصی- ترویج فرهنگ صرفه‌جویی- بهبود فضای کسب‌وکار و توسعه رقابت- تنوع منابع تأمین- آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد- تلفات در شبکه توزیع- کاهش مدت خاموشی به ازای هر مشترک- اینترنت اشیاء (IOT)
۱۱	«بخش انرژی استان گلستان» در آینده به چه جایگاه مطلوبی دست می‌یابد؟ موقعیت مطلوب چگونه تعریف می‌شود؟	به‌کارگیری روش‌های نوین تولید انرژی (احداث نیروگاه زباله‌سوز، بیوگاز، انرژی‌های بادی و خورشیدی و...)- توسعه کوچک‌مقیاس‌ها و تمرکز نقطه‌ای تولید و مصرف- استانداردهای مصرف در نظام‌مهندسی ساختمان (مبحث ۱۹)- واقعی شدن قیمت‌ها- به‌کارگیری تکنولوژی‌های جدید- سرمایه‌گذاری ۱۰۰۰ مگاوات در افق ۱۰ ساله با گرایش مولد مقیاس کوچک- توانمندسازی سرمایه انسانی به‌ویژه در حوزه فنی و مهندسی و R&D- توسعه و تقویت شبکه‌های فوق توزیع و انتقال- سرمایه‌گذاری سیکل ترکیبی نیروگاه علی‌آباد کنترل (۴۰۰)	مدیریت بهره‌ور منابع انرژی- توسعه رشد اقتصادی- توسعه سرمایه‌گذاری- کسب فناوری‌های نوین و کاربردی- بهبود بهره‌وری اقتصادی- حضور کشور در بازارهای منطقه‌ای برق- هوشمندسازی شبکه برق- توسعه بازار برق و بورس انرژی- بهینه‌سازی عرضه و مصرف انرژی- توسعه ظرفیت تولید- انرژی‌های نو-	به‌کارگیری روش‌های نوین تولید انرژی (احداث نیروگاه زباله‌سوز، بیوگاز، انرژی‌های بادی و خورشیدی و...)- توسعه کوچک‌مقیاس‌ها و تمرکز نقطه‌ای تولید و مصرف- استانداردهای مصرف در نظام‌مهندسی ساختمان (مبحث ۱۹)- واقعی شدن قیمت‌ها- به‌کارگیری تکنولوژی‌های جدید- سرمایه‌گذاری ۱۰۰۰ مگاوات در افق ۱۰ ساله با گرایش مولد مقیاس کوچک- توانمندسازی سرمایه انسانی به‌ویژه در حوزه فنی و مهندسی و R&D- توسعه و تقویت شبکه‌های فوق توزیع و انتقال- سرمایه‌گذاری سیکل ترکیبی نیروگاه علی‌آباد کنترل (۴۰۰)

ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	سؤالات	ردیف
<p>مگاوات)- سرمایه‌گذاری‌های کوچک مقیاس(احداث نیروگاه زباله‌سوز، بیوگاز، انرژی‌های بادی و خورشیدی و...) (۴۰۰ مگاوات)- افزایش بهره‌وری- بهینه‌سازی مصرف انرژی- سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در صنعت برق- خط انتقال دومداره و احداث پست فوق توزیع- مدیریت بهره‌ور منابع انرژی- توسعه رشد اقتصادی- حضور کشور در بازار های منطقه‌ای برق- هوشمندسازی شبکه برق- توسعه بازار برق و بورس انرژی- بهینه‌سازی عرضه و مصرف انرژی- توسعه ظرفیت تولید- انرژی‌های نو- حمایت از پژوهش‌های کاربردی و فعالیت‌های تحقیقاتی</p>	<p>حمایت از پژوهش‌های کاربردی و فعالیت‌های تحقیقاتی</p>	<p>جدید- سرمایه‌گذاری ۱۰۰۰ مگاوات در افق ۱۰ ساله با گرایش مولد مقیاس کوچک- توانمندسازی سرمایه انسانی به‌ویژه در حوزه فنی و مهندسی و R&D- توسعه و تقویت شبکه‌های فوق توزیع و انتقال- سرمایه‌گذاری سیکل ترکیبی نیروگاه علی‌آباد کتول(۴۰۰ مگاوات)- سرمایه‌گذاری‌های کوچک مقیاس(احداث نیروگاه زباله‌سوز، بیوگاز، انرژی‌های بادی و خورشیدی و...) (۴۰۰ مگاوات)- افزایش بهره‌وری- بهینه‌سازی مصرف انرژی- سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در صنعت برق- خط انتقال دومداره و احداث پست فوق توزیع</p>		

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

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

جدول ۱۷-۳: اجزای مقاصد آرمانی

ردیف	سؤالات	پاسخ‌ها
۱	نقش در توسعه (مأموریت)	بخش انرژی استان گلستان با تولید، تأمین، انتقال و توزیع انرژی (برق) در راستای پاسخ به نیاز مستمر جامعه هدف، مشارکت در افزایش تولید ناخالص داخلی، افزایش درآمد سرانه استان، اشتغال زایی، رضایتمندی و امنیت، رونق صنایع و کسب و کارها و... با رویکرد توسعه پایدار به منظور افزایش سطح رفاه جامعه فعالیت می نماید.
۲	محصولات (کالاها یا خدماتی)	کالاها و خدمات حاکمیتی و اولیه شامل زیرساخت، صدور مجوز، قوانین و مقررات، خدمات مشاوره‌ای، آموزشی و پژوهشی، خدمات پایه بهینه سازی، تأمین نیروی متخصص، تأمین سرمایه. کالاها و خدمات واسطه شامل نگهداری و توسعه شبکه، دیسپاچینگ، کالاها صنعتی بخش انرژی (سیم و کابل و تیر و...)، کالاها و خدمات نهایی شامل روشنایی معابر، تأمین انرژی مشترکین خدمات پس از فروش.
۳	ذینفعان مشتریان، ارباب رجوعان	ذینفعان داخلی بخش انرژی استان گلستان شامل وزارت نیرو، توانیر، برق منطقه‌ای، کارکنان، مدیریت، سهامداران، پیمانکاران، تأمین کنندگان، اتحادیه‌ها و اصناف، شرکت سرمایه گذار و تولیدکنندگان انرژی و... ذینفعان خارجی بخش انرژی استان گلستان مشترکین خانگی، تجاری، صنعت و معدن، کشاورزی، عمومی (دولتی و ...)، سازمان‌های دولتی، شرکت‌ها و مؤسسات دولتی و خصوصی اعم از داخلی و خارجی و... می باشد.
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی	قلمرو جغرافیایی شامل استان، استان‌های همجوار و کل کشور، ترکمنستان و سایر کشورها و قلمرو تخصصی بخش شامل انرژی‌های فسیلی، انرژی تجدیدپذیر (خورشیدی، زباله سوز)، DG، شبکه توزیع، شبکه انتقال، بازار انرژی، پست ۴۰۰ علی آباد، نیروگاه ۱۰۰۰ مگاواتی، برق قدرت، برق الکترونیک، برق مخابرات، مکانیک و بهینه سازی می باشد.
۵	تکنولوژی	بخش انرژی استان گلستان در تولید انرژی تجدیدناپذیر (فسیلی) از تکنولوژی‌های مبتنی بر سوخت گاز و جایگزین گازوئیل استفاده می شود و به زودی از فناوری سیکل ترکیبی استفاده خواهد شد. در تولید انرژی تجدیدپذیر (غیر فسیلی) از سامانه‌های خورشیدی و نیروگاه‌های زباله سوز استفاده می شود. عمده بهره برداری تکنولوژیک در بخش انتقال و توزیع شامل مکانیزاسیون، اتوماسیون، GIS، قرائت از راه دور، سیستم جامع مهندسی، تکنولوژی خط گرم و سیستم‌های نگهداشت و عیب یابی (نت) شامل استفاده از دوربین کرونا، دوربین ترموگرافی و آلترا سونیک استفاده می شود. در بخش ICT از سیستم اطلاعاتی مدیریت (MIS)، هوشمندسازی و IOT، نرم افزارها و اپلیکیشن‌ها، سامانه‌های جامع خدمات مشترکین، ابری و دیتا سنتر استفاده می شود.
۶	ارزش‌های بنیادی	ارزش‌های محوری بخش انرژی استان گلستان شامل موارد زیر می باشد:

ردیف	سؤالات	پاسخها
		(۱) تأمین برق پایدار و مداوم (۲) کیفیت گرایی (خدمات، توان و...) (۳) صرفه جویی (۴) سرمایه اجتماعی (پاسخگویی و مسئولیت پذیری) (۵) ایمنی (۶) استانداردسازی (۷) دوستدار محیط زیست (۸) برنامه مداری و دانش مداری (۹) مدیریت دارایی های مشهود و نامشهود
۷	مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز و یا وجوه تمایز	ویژگی های ممتاز بخش انرژی استان گلستان شامل موقعیت جغرافیایی بین المللی، برخورداری از ذخایر نفت و گاز و قرار گرفتن در مسیر خط سراسری انتقال گاز می باشد. سایر وجوه تمایز این بخش شامل نمایندگی پژوهشگاه نیرو، ساختار توانمند شرکت توزیع، منابع انسانی متخصص، فناوری های نوین، تحقیقات کاربردی، صنایع وابسته به تولید و توزیع برق، دانشکده ها و رشته های تخصصی مرتبط و نیروگاه های کوچک مقیاس.
۸	توجه به کارکنان و مسائل آنها	بخش انرژی استان گلستان به دلیل حاکمیتی شرکتی از شرایط مناسبی در استخدام رسمی، پیمانی، قراردادی و شرکتی، حقوق، دستمزد و مزایا، حق مدیریت و سرپرستی، امتیازات سختی کار و بازنشستگی پیش از موعد و بیمه ها، خدمات رفاهی (استخر، باشگاه ورزشی، بن سفر و...)، مرخصی، تسهیلات بازنشستگی، تسهیلات مالی و بانکی، صندوق و وام، خدمات تغذیه و مصرفی، بن های خرید کالا، مسکن و خانه های سازمانی، مهمانسرا و خدمات درمانی برخوردار است. همچنین این بخش با ارائه آموزش های مختلف، تقویت دیپارتمان منابع انسانی در ساختار سازمانی، پرداخت مشوق ها و پاداش ها براساس ارزیابی عملکرد و پیاده سازی نظام پیشنهادات، مشوق های علمی و پژوهشی و... به ارتقاء کارکنان خود کمک می نماید. این بخش با پیاده سازی HSE به توازن بین سه مؤلفه سلامتی، ایمنی و محیط زیست کمک می نماید. این بخش با توجه به موضوعاتی همچون طراحی شغل (Job Design) از جمله مسیر ترقی (Job Career)، توسعه شغلی (Job Enlargement)، غنی سازی شغلی (Job Enrichment)، گردش شغلی (Job Rotation) به ارتقاء جایگاه مشاغل بخش انرژی اهتمام دارد. این بخش با انتخاب و تقدیر از برترین های شرکت در حوزه های مختلف باعث افزایش انگیزه کارکنان می شود.
۹	مسئولیت اجتماعی و تصویر ذهنی مردم	این بخش با فعالیت های تبلیغاتی و فعالیت های روابط عمومی (PR)، ارتباط با رسانه ها، ایجاد وبسایت و پایگاه های اطلاع رسانی، فعالیت در شبکه های اجتماعی و نظرسنجی ها و افکارسنجی ها و... به هدایت ذهنیت جامعه در راستای منافع بخش واکنش نشان می دهد. همچنین این بخش با خدمات پس از فروش، ایجاد سامانه های پاسخگویی به شکایات، ۱۲۱ و طرح هما، میز خدمت حضوری و الکترونیک، ملاقات حضوری مدیران با مردم، رسیدگی به شکایات و برگزاری همایش ها و نمایشگاه ها به ارتباط خود با جامعه هدف اهتمام دارد. بخش انرژی استان در راستای ایفای مسئولیت (بازاریابی) اجتماعی (Social Marketing) خود اقدام به ارائه تخفیفات، انشعابات رایگان، فعالیت های فرهنگی و مذهبی، تسهیلات پرداختی به مشتریان به ویژه بخش تولید، تخفیفات و تسهیلات مالی در مدیریت مصرف، توجه به

ردیف	سوالات	پاسخها
		کپی رایت و حمایت از کارآفرینان و نوآوران، اسپانسرشیپ و تخفیفات مالی به اقشار اقدام می نماید.
۱۰	بقاء، رشد و منافع و پایداری	بخش انرژی استان با برنامه محوری، سیستم مدیریت یکپارچه و استفاده از استانداردهای مدیریتی، بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها، اصلاح ساختارها و فرآیندهای سازمانی و خدماتی، تربیت نیروی متخصص و استفاده از فناوری‌های نوین، سرمایه‌گذاری در زیرساخت و توسعه شبکه، افزایش نوآوری و کاهش تلفات شبکه تا زیر ۱۰ درصد، مانیتورینگ، IOT و... به توسعه بخش کمک کرده است. این بخش با تعرفه‌گذاری منصفانه، گسترش فرهنگ مصرف و بهبود شاخص مصرف، بازاریابی و مدیریت بازار، ایجاد بورس انرژی، تعادل بین تقاضا و تولید انرژی، افزایش انشعابات و مدیریت مالی و وصول به موقع مطالبات به بقاء و پایداری بخش کمک می‌نماید.
۱۱	موقعیت مطلوب و تصویر آینده	بخش انرژی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ در راستای چشم‌انداز کشور و استان با توجه به اتصال به شبکه سراسری با تمرکز نسبی اختیارات براساس پیش‌بینی تقاضای فزاینده به‌ویژه در بخش صنعت، کشاورزی و خدمات با پیشرویی منطقه آزاد تجاری و صنعتی اینچهره‌برون همزمان از طرق زیر به استقبال این چشم‌انداز می‌رود: <ul style="list-style-type: none"> ➤ سرمایه‌گذاری سیکل ترکیبی نیروگاه علی‌آباد کتول (۴۰۰ مگاوات) ➤ سرمایه‌گذاری‌های کوچک مقیاس (احداث نیروگاه زباله‌سوز، بیوگاز، انرژی‌های بادی و خورشیدی و...) (۴۰۰ مگاوات) ➤ افزایش بهره‌وری و بهینه‌سازی مصرف انرژی ➤ سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در صنعت برق ➤ توسعه و تقویت شبکه‌های فوق توزیع و انتقال و تکمیل خط انتقال دومداره و احداث پست فوق توزیع

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

پس از شناسایی و تدوین اجزای یازده گانه بیانیه مأموریت و چشم‌انداز به صورت نگارش ادبی در کاربرد شماره ۳، اکنون با ترکیب پاسخ‌ها یا گزاره‌های ادبی به دست آمده در کاربرد شماره ۴، بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش انرژی 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، ارزش ها

مأموریت (MISSION)
<p>بخش انرژی استان گلستان با تولید، تأمین، انتقال و توزیع انرژی مطمئن و مستمر در پاسخ به نیاز جامعه هدف (بخش های خانگی، عمومی، کشاورزی، تولید و سایر)، با ایجاد زیرساخت های سخت افزاری و نرم افزاری، جذب سرمایه گذاری، بهینه سازی مصرف انرژی، تأمین نیروی انسانی متخصص، توسعه، بهینه سازی و نگهداری، ارائه خدمات پس از فروش به مشتریان و... به منظور مشارکت در افزایش تولید ناخالص داخلی استان، افزایش درآمد سرانه استان، اشتغال زایی، رضایتمندی و امنیت، رونق صنایع و کسب و کارها و... با رویکرد توسعه پایدار در راستای افزایش سطح رفاه جامعه فعالیت می نماید.</p> <p>بخش انرژی استان گلستان در تولید انرژی تجدیدناپذیر (فسیلی) از تکنولوژی های مبتنی بر سوخت گاز و جایگزین گازوئیل استفاده می نماید و به زودی از فناوری سیکل ترکیبی استفاده خواهد شد. در تولید انرژی تجدیدپذیر (غیر فسیلی) از سامانه های خورشیدی و نیروگاه های زباله سوز استفاده می شود. عمده بهره برداری تکنولوژیک در بخش انتقال و توزیع شامل مکانیزاسیون، اتوماسیون، GIS، قرائت از راه دور، سیستم جامع مهندسی، تکنولوژی خط گرم و سیستم های نگهداشت و عیب یابی (نت) شامل استفاده از دوربین کرونا، دوربین ترموگرافی و آلتراسونیک استفاده می شود. در بخش ICT از سیستم اطلاعاتی مدیریت (MIS)، هوشمندسازی و IOT، نرم افزارها و اپلیکیشن ها، سامانه های جامع خدمات مشترکین، ابری و دیتا سنتر استفاده می شود.</p> <p>موقعیت ژئوپولیتیک و ژئو اکانومیک، تنوع اقلیمی، معتدل بودن، پهنه سرزمینی و نور خورشید از جمله وجوه تمایز این بخش می باشد. بخش انرژی استان گلستان به دلیل حاکمیت شرکتی از نظام جامع منابع انسانی برخوردار است و با پیاده سازی نظام HSE به توازن بین سه مؤلفه سلامتی، ایمنی و محیط زیست کمک می نماید.</p> <p>این بخش با فعالیت های تبلیغات و فعالیت های روابط عمومی (PR)، ارتباط با رسانه ها، ایجاد وبسایت و پایگاه های اطلاع رسانی، فعالیت در شبکه های اجتماعی و نظرسنجی ها و افکارسنجی ها و... به هدایت ذهنیت جامعه در راستای منافع بخش واکنش نشان می دهد.</p> <p>بخش انرژی استان در راستای ایفای مسئولیت (بازاریابی) اجتماعی (Social Marketing) خود اقدام به ارائه تخفیفات، انشعابات رایگان، فعالیت های فرهنگی و مذهبی، تسهیلات پرداختی به مشتریان به ویژه بخش تولید، تخفیفات و تسهیلات مالی در مدیریت مصرف، توجه به کپی رایت و حمایت از کارآفرینان و نوآوران، اسپانسرشیپ و تخفیفات مالی به اقشار اقدام می نماید.</p> <p>بخش انرژی استان با برنامه محوری، سیستم مدیریت یکپارچه و استفاده از استانداردهای مدیریتی، بهره وری و کاهش هزینه ها، اصلاح ساختارها و فرآیندهای سازمانی و خدماتی، تربیت نیروی متخصص و استفاده از فناوری های نوین، سرمایه گذاری در زیرساخت و توسعه شبکه، افزایش نوآوری و کاهش تلفات شبکه تا زیر ۱۰ درصد، مانیتورینگ، IOT و... به توسعه بخش کمک کرده است.</p>
چشم انداز (VISION): گلستان؛ سرزمین انرژی پاک
<p>بخش انرژی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ در راستای چشم انداز کشور و استان با توجه به اتصال به شبکه سراسری با تمرکز نسبی اختیارات بر اساس پیش بینی تقاضای فزاینده به ویژه در بخش صنعت، کشاورزی و خدمات به مرکزیت منطقه آزاد تجاری و صنعتی اینچ برون به موازات از طرق زیر در مسیر تحقق چشم انداز کام برمی دارد:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ سرمایه گذاری سیکل ترکیبی نیروگاه علی آباد کتول (۴۸۰ مگاوات) ➢ سرمایه گذاری های کوچک مقیاس (احداث نیروگاه زباله سوز، بیوکاز، انرژی های بادی و خورشیدی، هسته ای، گازی و...)(۳۰۰ مگاوات) ➢ افزایش بهره وری و بهینه سازی مصرف انرژی (شدت انرژی = نسبت مصرف انرژی به GDP) ➢ سرمایه گذاری بخش خصوصی در صنعت برق و تأسیس نیروگاه اختصاصی منطقه آزاد (یک میلیارد دلار) ➢ توسعه و تقویت شبکه های فوق توزیع و انتقال و تکمیل (تکمیل خط انتقال و احداث پست انتقال و فوق توزیع) (اِتیمازینگ منصوبه به نیاز مصرف)

همچنین این بخش بر اساس سیاست های صنعت برق در سطح ملی با اصلاح قوانین، تجدیدنظر در نظام قیمت گذاری، بهره گیری از مکانیزم بورس برای تأمین، مبادله و فروش انرژی، بهینه سازی مصرف انرژی در بخش خانگی فعالیت می نماید.

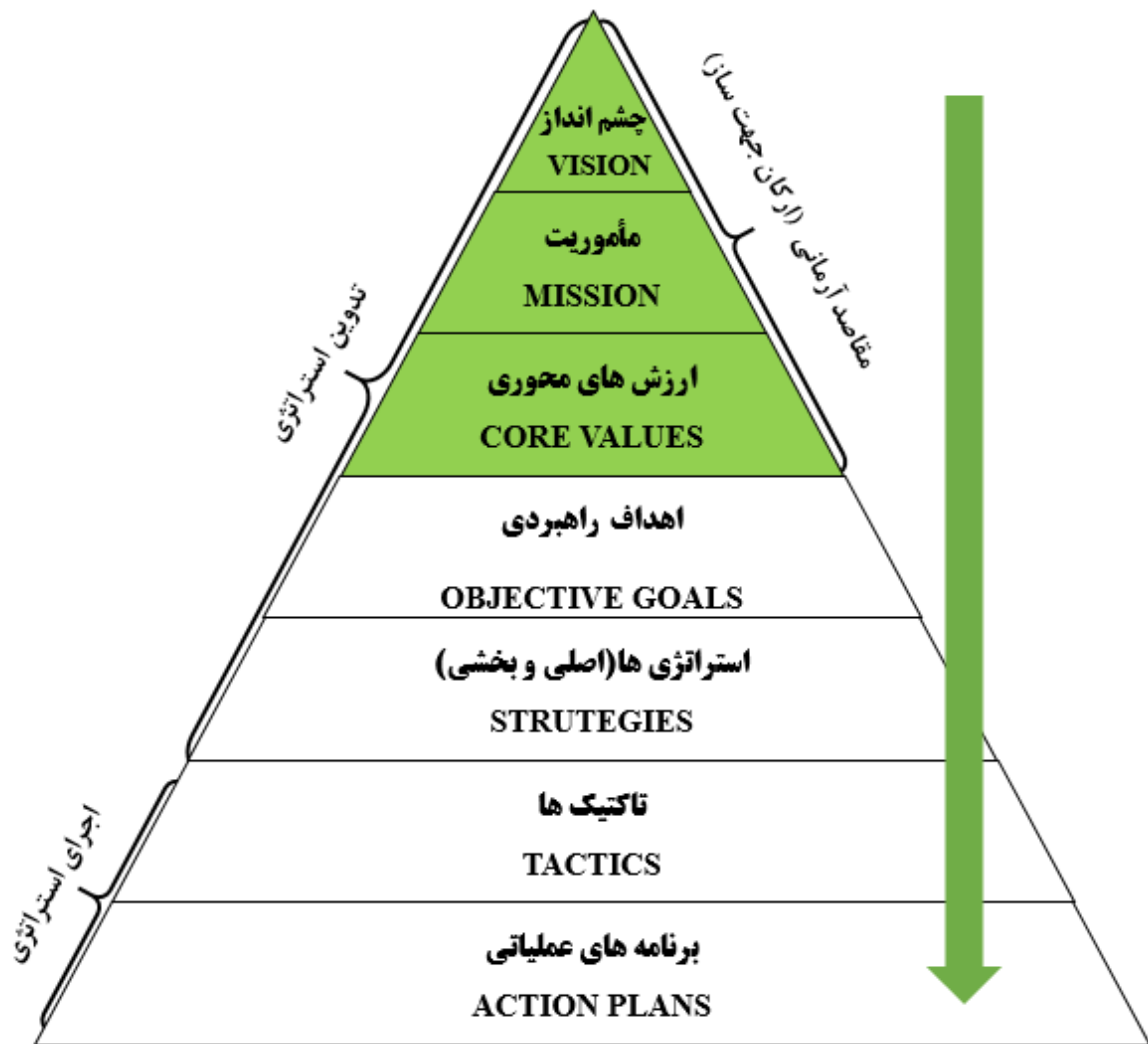
ارزش ها (VALUES)

ارزش های محوری بخش انرژی استان گلستان شامل موارد زیر می باشد:

- (۱) تأمین برق پایدار و مداوم
- (۲) کیفیت گرایی (خدمات، توان و...)
- (۳) صرفه جویی
- (۴) سرمایه اجتماعی (پاسخگویی و مسئولیت پذیری)
- (۵) ایمنی
- (۶) استاندارد سازی
- (۷) دوستدار محیط زیست
- (۸) برنامه مداری و دانش مداری
- (۹) مدیریت دارایی های مشهود و نامشهود

۷-۳) سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه ها

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



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

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

الف) مأموریت (MISSION)

الف-۱) تولید، تأمین و انتقال انرژی: وظیفه اصلی بخش انرژی در استان گلستان، تولید برق در نیروگاه های موجود، افزایش توان تولید با احداث واحدهای جدید، تأمین مازاد نیاز استان از طریق شبکه ملی انرژی و کمک به انتقال برق به سایر استان ها است. بدیهی است که بخش انرژی استان باید توان خود را در جهت انجام این مأموریت بکار گیرد و با تأمین انرژی مورد نیاز بخش های خانگی، صنعت و کشاورزی به ایجاد رفاه و توسعه اقتصادی استان کمک نماید. همچنین این استان بخشی از شبکه ملی انرژی است و باید سهم خود را در انتقال برق بین استان ها انجام دهد.

الف-۲) ایجاد زیرساخت‌ها: توجه به زیرساخت‌های صنعت برق از مهم‌ترین زمینه‌های رشد تولید در بخش‌های صنعت و کشاورزی است. از سوی دیگر به منظور تأمین رفاه مشترکین و پاسخگویی به نیاز رو به رشد استان به انرژی برق، باید احداث نیروگاه‌های جدید، پست‌های فوق توزیع و توزیع و ... را در دستور کار قرارداد تا در آینده نزدیک دچار مشکلات اساسی در زمینه تأمین انرژی برق نشود. بخش انرژی استان وظیفه دارد تا با جذب سرمایه‌گذاری و تأمین اعتبار از منابع دولتی، شرایط لازم را جهت ایجاد و توسعه زیرساخت‌ها بوجود آورد.

الف-۳) بهینه‌سازی مصرف انرژی: اصلاح الگوی مصرف، آموزش و آگاهی‌رسانی به مردم در جهت استفاده از لوازم و وسایل برقی در ساعاتی غیر از ساعات اوج مصرف، تأثیر بسیار زیادی در بهینه‌سازی مصرف انرژی خواهد داشت. مصرف فزاینده برق در سال‌های اخیر و در آینده زنگ هشدار برای بخش انرژی استان به منظور تأمین نیاز بخش‌های مختلف به برق را به صدا در آورده است؛ لذا ضرورت دارد تا با بهینه‌سازی مصرف انرژی، بخشی از فشار روزافزون بر شبکه برق استان را کاهش داد و از هدر رفت و اتلاف انرژی جلوگیری نمود.

الف-۴) تأمین نیروی انسانی متخصص: یکی از وظایف بخش انرژی در راستای عمل به مأموریت‌های خود، تأمین نیروی انسانی متخصص به منظور جایگزینی و نیز استخدام در بخش‌های جدید است. بخش انرژی یکی از بخش‌های بسیار تخصصی است و باید نیروهای آن تخصص لازم را جهت انجام وظایف خود داشته باشند، لذا یکی از کارهایی که بخش انرژی استان باید انجام دهد، تأمین نیروی انسانی متخصص و ارائه آموزش‌های تکمیلی برای اطمینان از تسلط کامل نیروی کار به حیطه کاری خود است.

الف-۵) توسعه، بهینه‌سازی و نگهداری: زیرساخت‌های موجود در استان نیازمند توسعه، بهینه‌سازی و نگهداری هستند و باید بطور مداوم معاینه شوند. یکی از هزینه‌های اصلی بخش انرژی استان، تعمیر، نگهداری و تعویض قطعات مختلف در شبکه انتقال انرژی است. بخش انرژی باید با تأمین اعتبارات لازم و جذب سرمایه‌گذاری نسبت به توسعه این بخش اقدام نموده و بهینه‌سازی را سرلوحه فعالیت‌های خود قرار دهد؛ ضمن اینکه باید با نظارت دائمی بر روی خط انتقال برق از مبدأ تا مقصد، به تعمیر و نگهداری از آن بپردازد.

الف-۶) ارائه خدمات پس از فروش: مشترکین برق استان به‌طور روزانه دچار مشکلات و یا سؤالاتی هستند که نیازمند پاسخگویی و خدمات بخش انرژی است، رفع اختلالات ایجادشده در شبکه برق، تعویض

کنتور، تعمیر و ... از جمله خدمات پس از فروشی است که مشترکین برق به آن نیاز دارند. ارائه خدمات پس از فروش باعث کسب رضایت مشتری شده و اعتماد و اعتبار عمومی را برای بخش انرژی به ارمغان خواهد آورد.

الف-۷) جذب سرمایه گذاری: بخش انرژی استان یکی از بکرترین و سودآورترین بخش ها برای سرمایه گذاری است و از طرفی نیاز روزافزون استان به این انرژی نیازمند احداث واحدهای جدید تولید برق است که تنها راه آن جذب سرمایه گذاری است. این کار باعث افزایش سرعت احداث واحدهای جدید خواهد شد و می تواند با اشتغال زایی و درآمدزایی فراوانی برای استان همراه شود.

الف-۸) موقعیت جغرافیایی: قلمرو جغرافیایی در بخش انرژی دارای اهمیت بسیار زیادی است و با توجه به الزامات و نیازمندی های مرتبط با هر منطقه می توان از فرصت های بسیار ارزشمندی که جهت سرمایه گذاری، رشد و ارتقاء خدمات این بخش وجود دارد استفاده نمود و در سطح استانی، ملی و بین المللی فعالیت نمود.

الف-۹) قلمرو تخصصی: قلمرو تخصصی بخش انرژی استان شامل فعالیت های متنوع و گوناگونی است که از ابتدای تولید برق در نیروگاه ها مختلف شروع شده و با احداث، تعمیر و نگهداری پست های انتقال، ارائه خدمات تخصصی به مشترکین، مکانیزاسیون، اتوماسیون، GIS، قرائت از راه دور، سیستم جامع مهندسی، تکنولوژی خط گرم و سیستم های نگهداشت و عیب یابی (نت) شامل استفاده از دوربین کرونا، دوربین ترموگرافی و آلتراسونیک می شود و در بخش ICT از سیستم اطلاعاتی مدیریت (MIS)، هوشمندسازی و IOT، نرم افزارها و اپلیکیشن ها، سامانه های جامع خدمات مشترکین، ابری و دیتا سنتر و ... استفاده می شود.

الف-۱۰) مزیت رقابتی (وجوه تمایز): موقعیت ژئوپولیتیک و ژئواکونومیک، تنوع اقلیمی، معتدل بودن، پهنه سرزمینی و نور خورشید از جمله وجوه تمایز این بخش می باشند.

ب) چشم انداز (VISION)

ب-۱) گلستان؛ سرزمین انرژی پاک: استان گلستان طی برنامه ریزی های انجام شده در مسیر رشد و توسعه صنعتی قرار دارد و از سوی دیگر در سال های آینده با افزایش جمعیت نیز مواجه خواهد بود که هر دو مورد بر ضرورت افزایش تولید انرژی در استان تاکید می نمایند. انرژی برق یکی از زیرساخت های اصلی برای رشد و توسعه صنعتی و از فاکتورهای مهم در تعیین سطح رفاه مردم است، لذا نباید برای تامین آن به سایر استان ها یا خارج از کشور متکی بود. از این رو باید با ایجاد نیروگاه های جدید و همچنین اصلاح الگوی مصرف در بخش های خانگی و صنعت، زمینه را برای تامین پایدار انرژی در استان فراهم نمود تا در سایه آن به رشد و توسعه همه جانبه دست یافت.

ب-۲) سرمایه گذاری در سیکل ترکیبی نیروگاه علی آبادکتول: فاز اول این نیروگاه در سال ۱۳۸۹ و با ظرفیت اسمی ۹۷۲ مگاوات مورد بهره برداری قرار گرفت اما واحد بخار آن با ظرفیت اسمی ۴۸۰ مگاوات هنوز مورد بهره برداری قرار نگرفته است و نیازمند سرمایه گذاری است تا با تکمیل و افتتاح آن، بتوان بخش از نیاز استان و کشور را به انرژی برق تأمین نمود. لذا بخش انرژی استان در نظر دارد تا با جذب سرمایه گذاری، هرچه سریع تر این واحد را به مرحله بهره برداری برساند.

ب-۳) سرمایه گذاری های کوچک مقیاس: طرح های مختلفی برای تولید انرژی برق با استفاده از روش های مختلف مانند نیروگاه زباله سوز، بیوگاز، انرژی های بادی و خورشیدی و ... در استان وجود دارد که مجموع ظرفیت آن ها نزدیک به ۴۰۰ مگاوات است و نیازمند سرمایه گذاری است تا هرچه سریع تر به بهره برداری رسیده و وارد شبکه برق استان و کشور شوند. بخش انرژی استان وظیفه دارد تا با فراهم نمودن شرایط مورد نیاز، سرمایه گذاری لازم را جذب نموده و مراحل احداث این واحدهای نیروگاهی را طی نماید.

ب-۴) سرمایه گذاری بخش خصوصی در صنعت برق و نیروگاه اختصاصی منطقه آزاد: از آنجایی که احداث واحدهای جدید نیازمند سرمایه گذاری هنگفتی است، بخش انرژی استان باید با فراهم نمودن شرایط لازم برای ورود بخش خصوصی برای تأمین اعتبارات لازم در جهت احداث و بهره برداری از نیروگاه اختصاصی منطقه آزاد و سایر فرصت های سرمایه گذاری در استان، به رشد و توسعه صنعت برق کمک نماید.

ب-۵) توسعه و تقویت شبکه های فوق توزیع و انتقال و تکمیل خط انتقال دومداره: یکی از اولویت های بخش انرژی استان، توسعه و تقویت شبکه توزیع است که باید با جدیت پیگیری شود و با تأمین اعتبار، هرچه سریع تر انجام شده و ارائه خدمات را تسهیل نمایند. شبکه های فوق توزیع و انتقال و خط انتقال دومداره دارای اهمیت بسیار زیادی هستند و باید در اسرع وقت نسبت به توسعه، تقویت و تکمیل آن ها اقدام شود.

ب-۶) اصلاح قوانین و تجدیدنظر در نظام قیمت گذاری: نیروگاه ها باید بتوانند برق تولیدی را با قیمتی که واقعاً تمام می شود بفروشند نه به قیمتی که به آن ها تکلیف می شود. این امر باعث می شود که درآمد واقعی وجود نداشته باشد. قیمت واقعی برق، بیشتر از قیمتی است که اکنون وجود دارد؛ لذا قیمت گذاری برق باید واقعی شود و بخش انرژی استان باید با اصلاح قوانین و تجدیدنظر در نظام قیمت گذاری برق، شرایط را برای فعالیت نیروگاه ها و سرمایه گذاران خصوصی این بخش فراهم نماید.

ب-۷) استفاده از بورس برای تأمین، مبادله و فروش انرژی: با توجه به قوانین بورس انرژی، فعالیت و معامله در این بازار می تواند مزایای متعددی را متوجه فعالان کند. وجود مزایای متعدد، موجب ترغیب اشخاص حقیقی یا حقوقی به سرمایه گذاری و سامان دهی و نظارت دقیق بر معاملات شده و کارایی بازار را به طور چشمگیری افزایش داده است. خرید برق از بورس انرژی توسط صنایع موجب معامله یک سوم از برق مصرفی کشور از این طریق خواهد شد و مشترکین بالای یک مگاوات، می توانند برق را به صورت سلف با نرخ کمتر از نرخ تکلیفی، بر اساس سهمیه تعیین شده برای خود به صورت مستقیم از نیروگاه خرید کنند که مزایای فراوانی را برای طرفین به همراه خواهد داشت؛ لذا بخش انرژی باید تلاش خود را در راستای خرید و فروش برق در این بازار انجام دهد.

ج) ارزش های محوری (CORE VALUES)

ج-۱) تأمین برق پایدار و مداوم (Sustainable Providing of Power): اصلی ترین وظیفه بخش انرژی، تأمین پایدار برق برای بخش های مختلف صنعت، کشاورزی و خانگی است و باید فعالیت ها و پروژه های این بخش را در جهت دستیابی به این هدف قرارداد. برق یکی از اصلی ترین زیرساخت های توسعه بشمار می رود و نقش پررنگ آن در زندگی امروزی غیر قابل انکار است. لذا هدف غایی این بخش، تأمین پایدار و مداوم انرژی برق است.

ج-۲) کیفیت گرایی (Quality Oriented): ارائه خدمات با کیفیت منجر به افزایش رضایت مندی مشتریان خواهد شد و می تواند با کاهش هزینه ها در درازمدت، کارایی و بهره وری را افزایش دهد. تمرکز بر روی کیفیت بجای کمیت باعث خواهد شد تا خدمات ارائه شده، دوام بیشتری داشته باشند و هزینه های تعمیر و نگهداری نیز کاهش یابد. لذا ضرورت دارد تا بخش انرژی استان با تمرکز بر افزایش کیفیت خدمات ارائه شده ضمن جلب رضایت مشتریان، هزینه های خود را در طولانی مدت کاهش دهد.

ج-۳) صرفه جویی (Energy Saving): صرفه جویی یکی از خصیصه های اخلاقی مهم است که هم در فرهنگ ایرانی و هم در آیات و روایات متعددی بر آن تأکید شده است؛ لذا این بخش باید با آگاه سازی و اطلاع رسانی و آموزش صحیح به مردم و نیز از طریق طرح های تشویقی، مشتریان را به صرفه جویی و کاهش مصرف برق ترغیب نمایند.

ج-۴) سرمایه اجتماعی (Social Capital): مسئولیت پذیری و پاسخگویی از اصلی ترین ویژگی های سازمانی هستند که باعث اقبال عمومی و جلب رضایت و اعتماد مشتریان خواهند شد، لذا فعالان بخش انرژی در

استان گلستان باید با تقویت روحیه مسئولیت پذیری و پاسخگویی نسبت به خواسته های مشترکین، سرمایه اجتماعی خود را افزایش داده و به دستیابی به اهداف خود کمک نمایند.

ج-۵) ایمنی (Safety): صنعت برق دارای مخاطرات زیادی است و لوازم و وسایل برقی می توانند خطر آفرین باشند، لذا باید ایمنی را بعنوان اصل اولیه در فعالیت های این بخش در نظر گرفت و نسبت به شعار "اول ایمنی بعد کار" پایبند بود تا مخاطرات را به حداقل رساند. نباید نسبت به آسیب های جبران ناپذیری که خطرات موجود در این بخش بوجود خواهند آورد سهل انگاری شود تا ضمن انجام منظم و مداوم فعالیت های این بخش، سلامت افراد نیز حفظ شود.

ج-۶) استانداردسازی (Standardization): یکی از مهم ترین عوامل کاهش مصرف برق، استانداردسازی لوازم و وسایل است که می توانند حجم قابل توجهی از مصرف برق را کاهش دهند. این فرآیند از ابتدای خط تولید شروع می شود و تا انتهای خط توسط مصرف کننده ادامه می یابد، استفاده از استانداردهای روز دنیا به منظور تولید، توزیع و انتقال برق و نیز تعیین استانداردهای ضروری برای دستگاه ها و لوازم برقی می تواند مصرف برق را کاهش داده و بهینه سازی نماید. در همین راستا بخش انرژی استان باید با استانداردسازی، نقش خود را در به روزرسانی و کاهش مصرف برق ایفا نماید.

ج-۷) دوستدار محیط زیست (Eco-Friendly): استفاده از سوخت های فسیلی به منظور تولید انرژی برق، آسیب های فراوانی را به محیط زیست وارد می نماید. باید با استفاده از توانمندی ها و مزیت های استان در زمینه تولید انرژی پاک با استفاده از انرژی های خورشیدی، بادی، آبی و ... تا حد ممکن آلودگی های ایجاد شده توسط بخش انرژی را کاهش داد. احداث نیروگاه ها در زمین هایی که از اراضی جنگلی و منابع طبیعی فاصله داشته باشند نیز از دیگر راهکارهای ممکن است. باید همگام با دنیا، به سمت انرژی های پاک حرکت نمود و انرژی های تجدیدپذیر و پاک را جایگزین سوخت های فسیلی نمود.

ج-۸) برنامه و دانش مداری (Plan & Science Oriented): بدون داشتن برنامه، هیچ فعالیتی به موفقیت نخواهد رسید و محکوم به شکست است. بخش انرژی نیز از این قاعده مستثنی نیست و باید فعالیت های خود را بر مبنای برنامه ریزی های دقیق و علمی انجام دهد و بر اساس یافته های علمی و یافته های جدید در دنیا اقدام نماید. توجه به دانش باعث کاهش هزینه ها و کاهش احتمال شکست در پروژه های مختلف خواهد شد؛ لذا بخش انرژی استان باید فعالیت های خود را بر اساس علم روز دنیا و برنامه های مدون پیش ببرد.

ج-۹) مدیریت دارایی های مشهود و نامشهود (Management of Tangible and Intangible Assets): به منظور کنترل کامل بر روی دارایی های صنعت برق استان که به تصمیم گیری های این بخش کمک

می‌کند باید همه دارایی‌های مشهود و غیرمشهود این بخش را شناسایی نمود. استفاده بجاد و درست از این دارایی‌ها، زمینه را برای رشد و توسعه صنعت برق استان فراهم خواهد نمود. ساختمان‌ها، ادوات و تجهیزات، نیروهای متخصص و ... بخش از دارایی‌های مشهود و غیرمشهود صنعت برق استان هستند که با مدیریت مناسب آن‌ها می‌توان بهره‌وری را افزایش داد و ضمن اشتغال‌زایی و درآمدزایی، شرایط را برای پیشرفت مداوم بخش انرژی استان فراهم نمود.

تعیین اهداف راهبردی
بخش انرژی استان گلستان

مقدمه

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

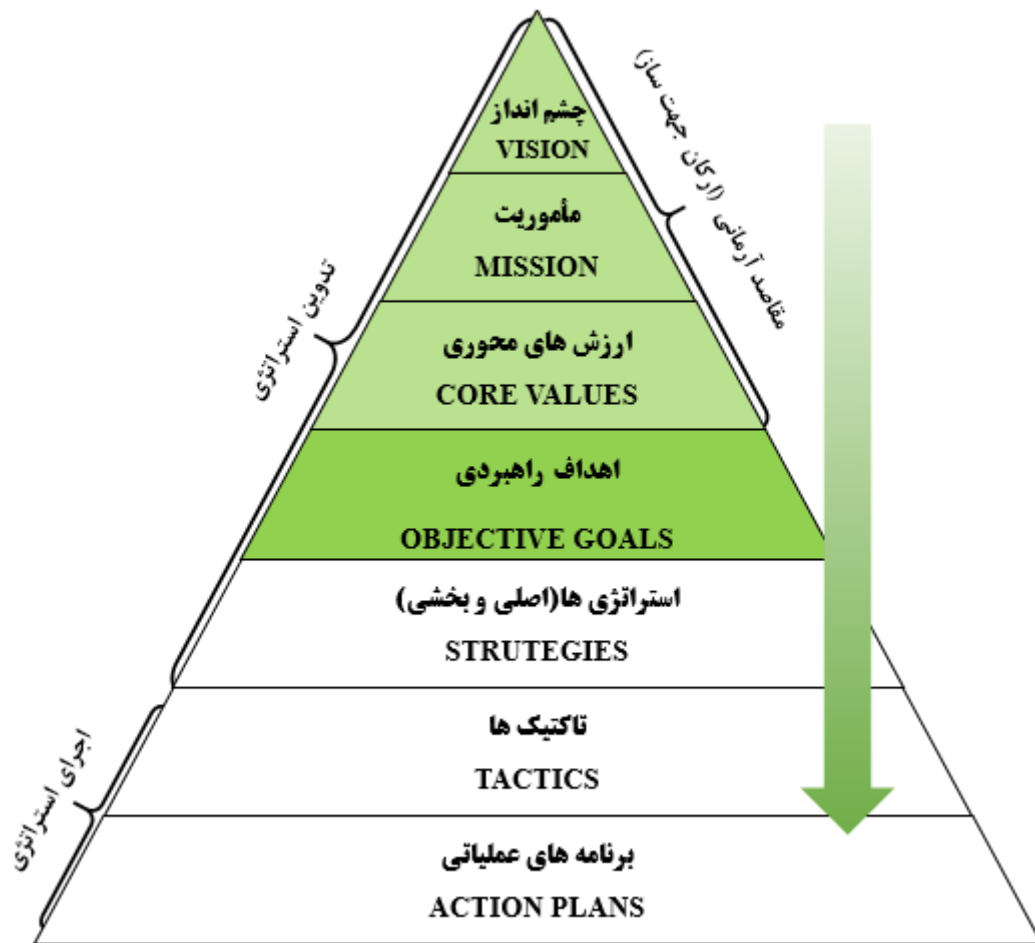
اهداف راهبردی، مقاصد و نتایج خاصی هستند که سازمان می خواهد در طول یک دوره زمانی (معمولاً ۳ تا ۵ ساله) به آنها دست یابد. آنها ذاتاً بلندمدت بوده و معمولاً وقتی پدیدار می شوند که از تفکرات استراتژیک یا اجرای فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بهره می گیرید. احتمالاً، آنچه که تعیین اهداف استراتژیک را از سایر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

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

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

^۱ Peter Drucker

اولویت بندی اهداف، اجرا و ارزیابی (مدیریت عملکرد) آن‌هاست. اگر یک سازمان بهترین راهبردها را به بهترین نحو تدوین و اولویت بندی کند، اما در مدیریت عملکرد توانایی نداشته باشد، هیچ منفعتی کسب نخواهد کرد. مطابق چارچوب مفهومی تدوین سندهای استراتژیک بخشی استان (نمودار ۱-۲) و نمودار سلسله مراتب و سطوح اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱-۴)، پس از تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش انرژی، قدم بعدی تعیین اهداف استراتژیک (راهبردی) آن می‌باشد.



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

۱-۴) مدیریت بر مبنای هدف^۱ (MBO)

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

¹ Management by Objectives

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

۱-۱-۴) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف

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

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

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

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

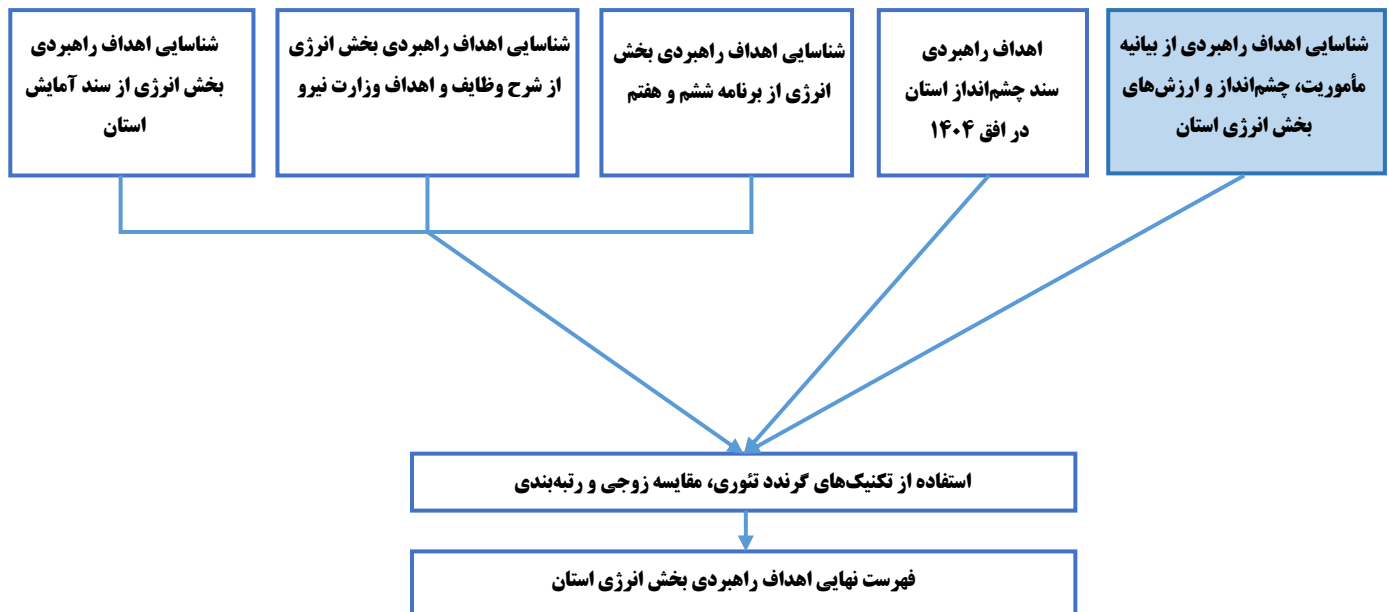
مرحله چهارم: شامل نظارت بر پیشرفت کارکنان است. در مرحله دوم، یکی از مؤلفه‌های اصلی اهداف این بود که برای کارکنان و مدیران قابل اندازه‌گیری باشد تا میزان موفقیت آن‌ها را تعیین کنند.

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

۲-۴) چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش انرژی 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 انرژی استان باید به اهداف توصیه‌شده 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 سایر منابع جهت تدوین اهداف راهبردی (نمودار ۲-۴) استفاده شده است.



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

۳-۴) برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی

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

- **قابل قبول^۲:** کارکنان و مدیران سازمان بایستی اهداف تعیین شده را قبول داشته باشند و آن را عملی بیندارند؛ بنابراین باید با کمک کارکنان اهدافی قابل قبول تعیین شوند تا مؤثر واقع شود.
- **انعطاف‌پذیر^۳:** سازمان برای کامیابی در صحنه بازارهای متلاطم و به‌شدت رقابتی امروزی باید با توجه به الزامات محیطی و نیز با توجه به امکانات خود اهدافی تعیین کند که از انعطاف‌پذیری لازم جهت اعمال تغییرات ضروری به اقتضای تحولات محیطی برخوردار باشند.
- **قابل اندازه‌گیری^۴:** هدف‌ها باید قابل اندازه‌گیری باشد یا به گونه‌ای باشد که بتوان آن را کمی نمود. بنابراین هدف‌ها باید به‌روشنی و صراحت نتایج را در چارچوب مشخص بیان نمایند. این بدین معنی نیست که در تدوین اهداف استراتژیک می‌بایست به‌طور قاطع از اعداد استفاده شود و لازم است تا شاخص‌هایی برای تعیین مقدار آن‌ها معرفی گردد.
- **برانگیزاننده^۵:** اگر بخواهیم در حداقل زمان ممکن (به‌طور اثربخش) و با صرف حداقل منابع ممکن (به‌طور کارا) یعنی با حداکثر بهره‌وری به اهداف دست پیدا کنیم باید هدف‌ها برانگیزاننده باشند.
- **مناسب^۶:** 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 به‌سوی دستیابی به مقاصد سازمان باشد.

¹ Strategic Objectives

² Acceptable

³ Flexible

⁴ Measurable

⁵ Motivator

⁶ Suitable

➤ **قابل فهم**^۱: کارکنان سازمان تا زمانی که مقصدی را شناسند و ماهیت و ضرورت آن را درک نکنند، حاضر نمی‌شوند به دنبال آن رفته و در راستای آن فعالیتی را انجام دهند؛ بنابراین اگر سازمان بخواهد اهداف مفید واقع شوند باید با مشارکت خود کارکنان هدف‌ها را به نحوی تعیین کنند که روشن و قابل فهم باشند.

➤ **دست‌یافتنی**^۲: اگر این تصور در کارکنان و مدیران سازمان ایجاد شود که اهداف تعیین شده، غیرواقعی و غیرقابل دست‌یافتن هستند، انگیزه خود را برای فعالیت مؤثر و دستیابی به اهداف ازدست‌داده و مستأصل خواهند شد؛ بنابراین اهداف سازمان باید با مشارکت آنان طوری تعیین شوند که واقعی و دست‌یافتنی به نظر برسند.

➤ **هماهنگ با سایر اهداف**^۳: اگر بادی 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:

- اثربخشی و سودآوری (سودهای خالص)
- رشد (افزایش کل دارایی‌ها، فروش‌ها و غیره) و افزایش ثروت سهامداران (سودهای سهام بعلاوه ترقی قیمت سهام)
- به‌کارگیری درست (مطلوب) منابع (بازگشت سرمایه)
- شهرت و اعتبار (سازمان بزرگ و ممتاز شناخته شدن)
- توجه به کارکنان (امنیت کارکنان، افزایش دستمزدهای آنان)
- توجه به جامعه و مسئولیت اجتماعی (پرداخت مالیات‌ها، مشارکت در امور خیریه و رفع نیاز جامعه)
- 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

¹ Understandable

² Achievable

³ Consistent with other Objectives

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.

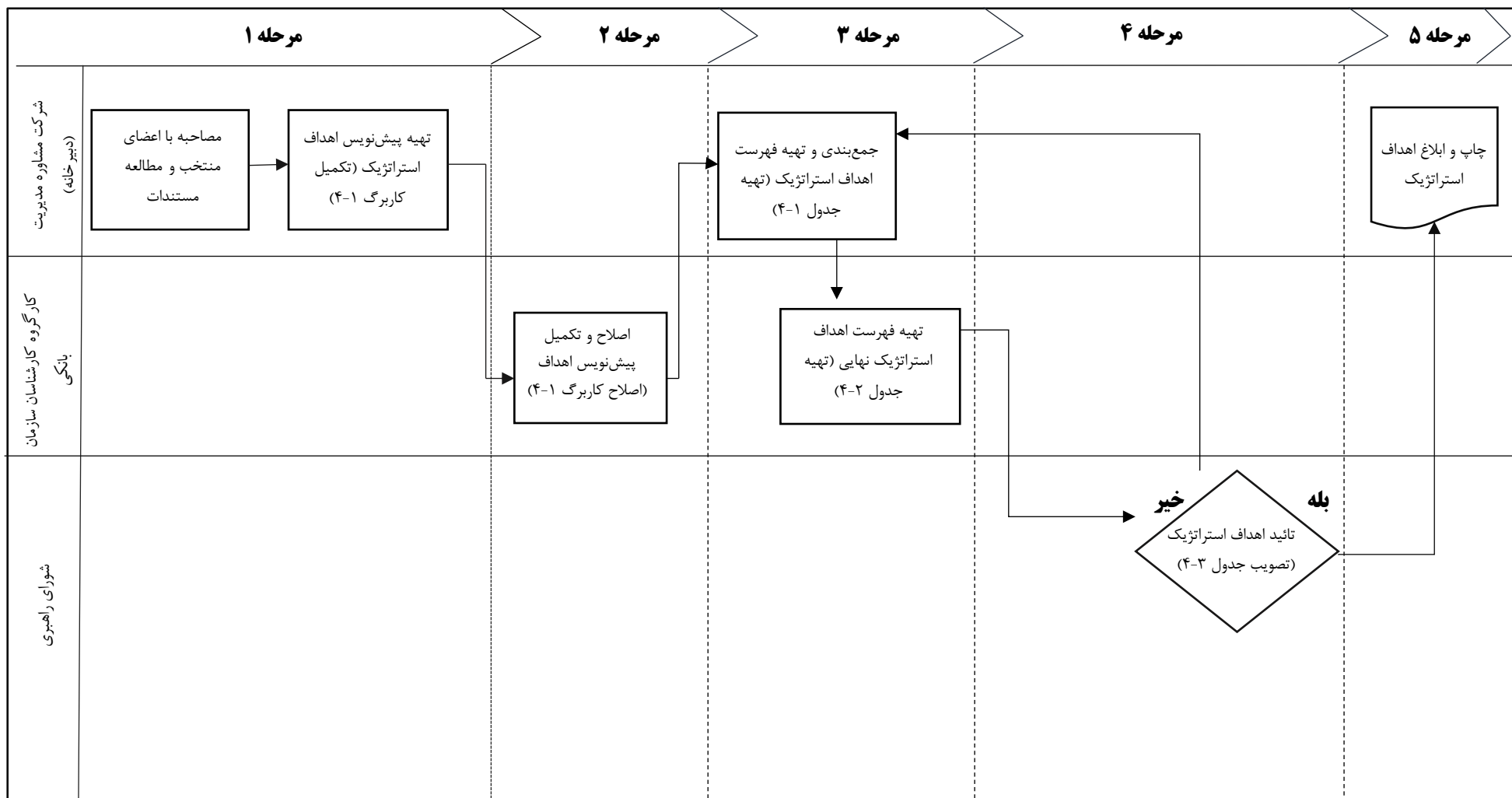
مرحله اول: در اولین مرحله از شناسایی اهداف استراتژیک، تیم شرکت مشاور، کاربرگ ۱-۴ را از طریق مصاحبه تخصصی با اعضای کارگروه و یا مطالعه مستندات (سند چشم‌انداز استان، متن برنامه ششم و هفتم، آمایش سرزمین، شرح وظایف وزارتخانه) و نهایتاً از متن بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌های بخش انرژی تکمیل می‌کند.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

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

مرحله سوم: تیم شرکت مشاور، نظرات را در مورد اهداف استراتژیک اخذ و آن‌ها را جمع‌بندی می‌کند. فهرست بدست آمده در جدول ۱-۴ 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 ۲-۴ وارد شده و برای تصویب در قالب جدول ۳-۴ به شورای راهبری تدوین اسناد بخشی فرستاده می‌شود.

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



نمودار ۳-۴: مراحل تدوین اهداف راهبردی

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 انرژی استان گلستان

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

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	استفاده از تکنولوژی‌های مبتنی بر سوخت گاز و جایگزین گازوئیل	هوشمندسازی
۲	استفاده از فن‌آوری سیکل ترکیبی	هوشمندسازی
۳	استفاده از سامانه‌های خورشیدی	استفاده از سامانه‌های خورشیدی
۴	استفاده از نیروگاه‌های زیاده‌سوز	استفاده از سامانه‌های خورشیدی
۵	مکانیزاسیون	هوشمندسازی
۶	اتوماسیون	هوشمندسازی
۷	GIS	هوشمندسازی
۸	قرائت از راه دور	هوشمندسازی
۹	سیستم جامع مهندسی	هوشمندسازی
۱۰	تکنولوژی خط گرم	هوشمندسازی
۱۱	سیستم‌های نگهداشت و عیب‌یابی (نت)	نت
۱۲	استفاده از دوربین کرونا	هوشمندسازی
۱۳	استفاده از دوربین ترموگرافی و آلتراسونیک	ایجاد زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری
۱۴	استفاده از سیستم اطلاعاتی مدیریت (MIS)	سیستم‌های مدیریتی
۱۵	هوشمندسازی	هوشمندسازی
۱۶	IOT	هوشمندسازی
۱۷	نرم‌افزارها و اپلیکیشن‌ها	هوشمندسازی
۱۸	سامانه‌های جامع خدمات مشترکین	دولت الکترونیک
۱۹	سامانه‌های ابری	هوشمندسازی
۲۰	دیتاسنتر	هوشمندسازی
۲۱	ایجاد زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری	زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری
۲۲	استفاده از فناوری‌های نوین	هوشمندسازی
۲۳	دوستدار محیط‌زیست	محیط‌زیست
۲۵	افزایش بهره‌وری	بهره‌وری و مدیریت بهره‌ور منابع
۲۶	تأمین نیروی انسانی متخصص	سرمایه انسانی
۲۷	تربیت نیروی متخصص	سرمایه انسانی
۲۸	برخورداری از نظام جامع منابع انسانی	سرمایه انسانی
۲۹	اشتغال‌زایی	رشد اقتصادی
۳۰	حمایت از کارآفرینان و نوآوران	کارآفرینی
۳۱	رونق صنایع و کسب‌وکارها	رشد اقتصادی
۳۳	فعالیت‌های تبلیغات	هدایت ذهنیت جامعه در راستای منافع بخش
۳۴	فعالیت‌های روابط عمومی (PR)	هدایت ذهنیت جامعه در راستای منافع بخش
۳۵	ارتباط با رسانه‌ها	هدایت ذهنیت جامعه در راستای منافع بخش
۳۶	ایجاد وب‌سایت و پایگاه‌های اطلاع‌رسانی	هدایت ذهنیت جامعه در راستای منافع بخش
۳۷	فعالیت در شبکه‌های اجتماعی	هدایت ذهنیت جامعه در راستای منافع بخش
۳۸	نظرسنجی‌ها و افکارسنجی‌ها	هدایت ذهنیت جامعه در راستای منافع بخش
۳۹	هدایت ذهنیت جامعه در راستای منافع بخش	هدایت ذهنیت جامعه در راستای منافع بخش
۴۰	ایفای مسئولیت (بازاریابی) اجتماعی (Social Marketing)	هدایت ذهنیت جامعه در راستای منافع بخش
۴۲	ارائه تخفیفات	ارائه خدمات پس از فروش به مشترکین
۴۳	اسپانسرشیپ و تخفیفات مالی به اقشار	ارائه خدمات پس از فروش به مشترکین
۴۴	انشعابات رایگان	ارائه خدمات پس از فروش به مشترکین
۴۵	تسهیلات پرداختی به مشتریان به‌ویژه بخش تولید	ارائه خدمات پس از فروش به مشترکین

ردیف	مضامین	مقوله
۴۶	تخفیفات و تسهیلات مالی در مدیریت مصرف	ارائه خدمات پس از فروش به مشترکین
۴۷	ارائه خدمات پس از فروش به مشترکین	ارائه خدمات پس از فروش به مشترکین
۴۸	سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در صنعت برق	خصوصی‌سازی
۴۹	کاهش تلفات شبکه تا زیر ۱۰ درصد	بهینه‌سازی مصرف انرژی
۵۰	بهینه‌سازی مصرف انرژی	بهینه‌سازی مصرف انرژی
۵۱	بهینه‌سازی مصرف انرژی در بخش خانگی	بهینه‌سازی مصرف انرژی
۵۲	صرفه‌جویی	بهینه‌سازی مصرف انرژی
۵۳	بهینه‌سازی مصرف انرژی	بهینه‌سازی مصرف انرژی
۵۴	موقعیت ژئوپلیتیک و ژئو اکونومیک	اقلیم و جغرافیا
۵۵	تنوع اقلیمی	اقلیم و جغرافیا
۵۶	معتدل بودن	اقلیم و جغرافیا
۵۷	پهنه سرزمینی	اقلیم و جغرافیا
۵۸	نور خورشید	اقلیم و جغرافیا
۵۹	جذب سرمایه‌گذاری	جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی
۶۰	تولید، تأمین، انتقال و توزیع انرژی مطمئن و مستمر	تولید مستمر برق
۶۱	تولید انرژی تجدیدناپذیر (فسیلی)	انرژی تجدیدناپذیر
۶۳	تأمین، مبادله و فروش انرژی	مبادلات برق
۶۵	تأمین برق پایدار و مداوم	تولید مستمر برق
۶۸	افزایش درآمد سرانه استان	رشد اقتصادی
۶۹	مشارکت در افزایش تولید ناخالص داخلی استان	رشد اقتصادی
۷۰	رضایتمندی و امنیت	رضایتمندی و افزایش سطح رفاه مشترکین
۷۱	افزایش سطح رفاه جامعه	رضایتمندی و افزایش سطح رفاه مشترکین
۷۲	پیش‌بینی تقاضای فزاینده در بخش صنعت، به مرکزیت منطقه آزاد تجاری و صنعتی اینچهبرون	پاسخ به نیاز جامعه هدف (بخش‌های خانگی، عمومی، کشاورزی، تولید و سایر)
۷۳	پیش‌بینی تقاضای فزاینده در بخش کشاورزی به مرکزیت منطقه آزاد تجاری و صنعتی اینچهبرون	پاسخ به نیاز جامعه هدف (بخش‌های خانگی، عمومی، کشاورزی، تولید و سایر)
۷۴	پیش‌بینی تقاضای فزاینده در بخش خدمات به مرکزیت منطقه آزاد تجاری و صنعتی اینچهبرون	پاسخ به نیاز جامعه هدف (بخش‌های خانگی، عمومی، کشاورزی، تولید و سایر)
۷۵	پاسخ به نیاز جامعه هدف (بخش‌های خانگی، عمومی، کشاورزی، تولید و سایر)	پاسخ به نیاز جامعه هدف (بخش‌های خانگی، عمومی، کشاورزی، تولید و سایر)
۷۶	تولید انرژی تجدیدپذیر (غیرفسیلی)	استفاده از انرژی‌های پاک
۷۷	کیفیت گرای (خدمات، توان و ...)	کیفیت گرای، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری
۷۸	سرمایه اجتماعی (پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری)	کیفیت گرای، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری
۷۹	توجه به کپی‌رایت	کیفیت گرای، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری
۸۰	استانداردسازی	کیفیت گرای، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری
۸۱	برنامه‌مداری و دانش‌مداری	کیفیت گرای، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری
۸۲	فعالیت‌های فرهنگی و مذهبی	کیفیت گرای، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری
۸۳	افزایش نوآوری	کیفیت گرای، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری
۸۴	ایمنی	ایمنی
۸۵	سرمایه‌گذاری در زیرساخت و توسعه شبکه	سرمایه‌گذاری در زیرساخت و توسعه شبکه
۸۶	سرمایه‌گذاری سیکل ترکیبی نیروگاه علی‌آباد کتول	سرمایه‌گذاری
۸۷	سرمایه‌گذاری‌های کوچک‌مقیاس (احداث نیروگاه زباله‌سوز، بیوگاز، انرژی‌های بادی و خورشیدی و ...)	سرمایه‌گذاری

ردیف	مضامین	مقوله
۸۸	توسعه و تقویت شبکه‌های فوق توزیع و انتقال	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های برق
۸۹	احداث پست انتقال	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های برق
۹۰	تکمیل خط انتقال دومداره	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های برق
۹۱	حاکمیتی شرکتی	حاکمیتی شرکتی
۹۲	پیاده‌سازی نظام HSE	نظام HSE
۹۳	مانیتورینگ	نظارت
۹۵	سیستم مدیریت یکپارچه	هوشمندسازی
۹۶	استفاده از استانداردهای مدیریتی	استانداردسازی
۹۷	مدیریت دارایی‌ها مشهود و نامشهود	مدیریت دارایی
۹۸	کاهش هزینه‌ها	کاهش هزینه
۹۹	توسعه، بهینه‌سازی و نگهداری	بهینه‌سازی
۱۰۰	توسعه پایدار	توسعه پایدار
۱۰۱	اصلاح ساختارها و فرآیندهای سازمانی و خدماتی	اصلاح ساختار
۱۰۲	اتصال به شبکه سراسری	اتصال به شبکه سراسری
۱۰۳	تأسیس نیروگاه اختصاصی منطقه آزاد	سرمایه‌گذاری

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

مطابق نمودار ۲-۴ پس از بررسی اهداف سند چشم‌انداز استان گلستان (۷۹ هدف راهبردی) مشخص شد که بخش انرژی در ۵ مورد از ۷۹ مورد دارای نقش و تأثیرگذاری است که در جدول شماره ۲-۴ نمایش داده شده است.

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

ردیف	شرح اهداف راهبردی
۱	به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته
۲	حراست و حفاظت از محیط‌زیست
۳	مدیریت تغییر اقلیم
۴	مدیریت بهره‌ور منابع
۵	خصوصی‌سازی

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 انرژی استان گلستان قابل مشاهده می‌باشد.

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	افزایش بازدهی و ضریب بهره‌وری نیروگاه‌ها	بهره‌وری و مدیریت بهره‌ور منابع
۲	کاهش شدت انرژی	بهینه‌سازی مصرف انرژی
۳	کاهش تلفات انرژی در بخش ساختمان	بهینه‌سازی مصرف انرژی
۴	کاهش مصرف انرژی و کربن در ناوگان حمل‌ونقل	بهینه‌سازی مصرف انرژی

ردیف	مضامین	مقوله
۵	ایجاد نیروگاه‌ها با بازدهی پنجاه و پنج تا شصت درصد	بهینه‌سازی مصرف انرژی
۶	افزایش توان تولید برق	تولید برق
۷	رساندن سهم نیروگاه‌های تجدیدپذیر و پاک به حداقل پنج درصد (۵٪) ظرفیت برق کشور	استفاده از انرژی‌های پاک
۸	اتصال شبکه برق کشور از شمال، جنوب، شرق و غرب به کشورهای همسایه	اتصال بین‌المللی
۹	سرمايه‌گذاري مؤسسات عمومی غیردولتی، تعاونی و خصوصی	سرمايه‌گذاري
۱۰	توسعه پایدار برق هسته‌ای	توسعه پایدار
۱۱	ارتقاء آگاهی‌ها و پذیرش اجتماعی و مشارکت‌افزایی در دستیابی به توسعه پایدار برق هسته‌ای	مشارکت در تولید
۱۲	افزایش ارزش‌افزوده انرژی و تکمیل زنجیره ارزش	ارزش‌افزوده
۱۳	خودداری از شماره‌گذاری خودروهای فاقد شرایط یورو ۴	مدیریت مصرف انرژی
۱۴	خرید تضمینی برق بر اساس نرخ تعیین شده	خرید تضمینی
۱۵	تشکیل بازار منطقه‌ای و ایجاد قطب(هاب) منطقه‌ای برق	بازار منطقه‌ای

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

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

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	توسعه و نوسازی امکانات و تأسیسات شبکه توزیع برق	توسعه و نوسازی شبکه انتقال و توزیع برق و ایجاد پست‌های برق
۲	توسعه و تقویت شبکه برق‌رسانی استان در مناطق باقابلیت توسعه صنعتی	توسعه و نوسازی شبکه انتقال و توزیع برق و ایجاد پست‌های برق
۳	توسعه و نوسازی شبکه انتقال و توزیع برق و ایجاد پست‌های برق	توسعه و نوسازی شبکه انتقال و توزیع برق و ایجاد پست‌های برق
۴	توسعه نیروگاه‌های کوچک در نوار میانی و شمالی	توسعه و نوسازی شبکه انتقال و توزیع برق و ایجاد پست‌های برق
۵	افزایش تولید نیروی برق(احداث نیروگاه‌های جدید و توسعه نیروگاه موجود و انرژی‌های تجدیدپذیر)	تولید برق
۶	تولید انرژی برق با ارتقاء توان فعلی (نیروگاه سیکل ترکیبی)	تولید برق
۷	ارتقاء نقش درون و برون منطقه‌ای استان در تولید و عرضه انرژی	تولید برق
۸	ارتقاء تولید انرژی‌های نو	استفاده از انرژی‌های پاک
۹	استفاده از انرژی‌های پاک	استفاده از انرژی‌های پاک
۱۰	استفاده از مزایای منابع تجدیدپذیر نور (نوار شمالی)، باد (نوار جنوبی)	استفاده از انرژی‌های پاک
۱۱	مبادلات برق با کشورهای منطقه	مبادلات برق
۱۲	بازاریابی و گسترش مبادلات بین‌المللی انرژی	بازاریابی
۱۳	افزایش ظرفیت و مشارکت داخلی و خارجی	مشارکت در تولید
۱۴	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های برق (خطوط انتقال، پست‌ها و شبکه‌های توزیع)	زیرساخت

۵-۴-۵) تعیین و اولویت بندی اهداف راهبردی بخش انرژی استان گلستان از درون اسناد وزارت نیرو

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

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	بهره‌گیری از فناوری‌های نوین سازگار با محیط‌زیست	استفاده از فناوری‌های نوین
۲	ارتقاء بهره‌وری	بهره‌وری و مدیریت بهره‌ور منابع
۳	ارتقاء سطح علمی کارکنان صنعت برق	سرمایه انسانی
۴	توسعه مشارکت و بهره‌وری منابع انسانی متخصص و خلاق	سرمایه انسانی
۵	رونق بخشی به فضای کسب‌وکار در عرصه ملی و فراملی بخش برق و انرژی	بهبود فضای کسب‌وکار
۶	مشارکت بخش خصوصی در اجرای طرح‌های تولید و انتقال برق	خصوصی‌سازی
۷	حمایت از بهینه‌سازی مصرف	بهینه‌سازی مصرف انرژی
۸	کاهش شدت انرژی	بهینه‌سازی مصرف انرژی
۹	جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی	جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی
۱۰	توسعه کاربرد انرژی‌های تجدیدپذیر	استفاده از انرژی‌های پاک
۱۱	افزایش خوداتکایی	کیفیت گزایی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری
۱۲	تبادل برق با کشورهای منطقه	مبادلات برق
۱۳	عضویت در کمیته و کنوانسیون‌های جهانی انرژی	کنوانسیون‌های جهانی
۱۴	اجرا و توسعه طرح‌های تولید، انتقال و توزیع انرژی برق در شهرها و روستاها	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های برق
۱۵	اجرای به‌موقع طرح‌های برق	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های برق
۱۶	ایجاد تعادل بین عرضه و تقاضای برق و حفظ کیفیت آن	عرضه و تقاضای برق
۱۷	توسعه پایدار و امنیت عرضه انرژی کشور	توسعه پایدار
۱۸	انجام طرح‌های تحقیقاتی و پژوهشی	تحقیق و پژوهش
۱۹	استاندارد کردن و ارتقاء فعالیت‌های صنعت برق	استانداردسازی
۲۰	هدفمند کردن میزان مصرف برق و یارانه‌ها برابر استانداردهای جهانی	استانداردسازی

۶-۴) تعیین اهداف راهبردی نهایی بخش انرژی استان

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

جدول ۴-۶: اهداف راهبردی نهایی

ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱	گسترش تحقیق و توسعه و افزایش به‌کارگیری از فناوری‌های نوین
۲	توسعه پایدار، حراست و حفاظت از محیط‌زیست و منابع طبیعی
۳	افزایش بهره‌وری و مدیریت بهره‌ور منابع
۴	تأمین و تربیت نیروی متخصص
۵	افزایش حمایت از مخترعین، کارآفرینان و نوآوران

ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۶	افزایش ارتباطات و فعالیتهای روابط عمومی (PR)
۷	بهبود خدمات و افزایش رضایت مشتریان
۸	جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی و افزایش سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در صنعت برق
۹	فرهنگ‌سازی و بهینه‌سازی مصرف انرژی
۱۰	توسعه و نوسازی شبکه انتقال و توزیع برق و ایجاد پست‌های برق
۱۱	امنیت عرضه انرژی و تأمین برق پایدار و مداوم
۱۲	افزایش سرمایه‌گذاری در زیرساخت و توسعه شبکه و افزایش ظرفیت و توان تولید برق
۱۳	تولید انرژی تجدیدپذیر (غیرفسیلی) و افزایش استفاده از انرژی‌های پاک
۱۴	افزایش ارتباطات و مبادلات بین‌المللی برق (صادرات و واردات انرژی)
۱۵	استانداردسازی و پیاده‌سازی نظام HSE
۱۶	گسترش دی‌جی‌ها و تأسیس نیروگاه اختصاصی منطقه آزاد
۱۷	افزایش ارزش‌افزوده انرژی و تکمیل زنجیره ارزش

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

برای اطمینان از پوشش کامل اهداف راهبردی و جامع‌ومانع بودن آنها اقدام به تهیه چک‌لیست کنترلی در جدول ۴-۷ شده است. از این رو قبل از آن به مبانی نظری، قلمرو و مختصات تعیین اهداف راهبردی پرداخته شده است. با توجه به توضیحات ابتدای فصل در خصوص ویژگی‌های اهداف راهبردی (نظریه اعرابی) و تأکید بر اسمارت^۱ بودن آنها؛ به منظور اطمینان از جامع‌ومانع بودن اهداف راهبردی بخش انرژی 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 تولیدشده یا تعداد خدمات انجام گرفته درازای هر واحد از داده عموماً مورد استفاده است، گاهی اوقات نیز هدف‌های بهره‌وری برحسب 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.

1. SMART

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؛ به‌عنوان مثال شرکتی ممکن است هدفش را در یک دوره پنج‌ساله حرکت از رده سوم به رده دوم در بازار تعیین کند.
۴. **توسعه نیروی انسانی (کارکنان):** کارکنان برای رشد ظرفیت‌های شغلی خود در سازمان اهمیت قائل‌اند و در صورت وجود چنین فرصت‌هایی بهره‌وری اغلب افزایش یافته و هزینه‌های جابه‌جایی نیروی انسانی کاهش می‌یابد، بنابراین تصمیم‌گیرندگان راهبردی اغلب هدف توسعه نیروی انسانی را نیز در برنامه‌های بلندمدت خود مدنظر قرار می‌دهند.
۵. **روابط انسانی:** شرکت‌ها فعالانه روابط و مناسبات انسانی خوب در میان کارکنان خود را جستجو می‌کنند. در حقیقت یکی از مشخصات مدیران راهبردی برداشتن گام‌های فعال در پیش‌بینی نیازها و انتظارات کارکنان است. این مدیران باور دارند که میان بهره‌وری و وفاداری کارکنان و درک رفاه آن‌ها 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 هماهنگ تر باشد، بهره‌وری بیشتری را به دنبال خواهد داشت. به علاوه، این که سازمان دقیقاً به کدام مأموریت اصلی خود تعهد داشته باشد، برای کارکنان و سایر عوامل در سازمان، یک احساس وفاداری و ارتباط نزدیک با سازمان ایجاد می‌کند. این عوامل می‌توانند منجر به بهبود فرآیندهای کاری و بهبود فرهنگ سازمانی شود که نهایتاً باعث بهبود کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده توسط سازمان می‌شود.

۹. **محصولات و خدمات:** شرکت‌ها و سازمان‌ها باید 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 باهم هماهنگ شوند. چراکه چشم‌انداز یک سازمان، تصویر آینده‌ای هست که سازمان می‌خواهد در طول زمان، به آن برسد. در همین حال، اهداف نیز باید برای رسیدن به این چشم‌انداز، با استفاده از پتانسیل‌های فعلی و در دسترس، برنامه‌ریزی شوند. به این ترتیب، تضمین می‌شود که تمامی تصمیمات و فعالیت‌های یک سازمان، برای دستیابی به هدف نهایی و با توجه به چشم‌انداز آینده، صورت گیرد.

۱۲. **منابع سازمانی و مالی:** در تعیین اهداف سازمان باید به بخش منابع سازمانی و مالی توجه شود. بنابراین، باید اهدافی تعیین شود که 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 به عبارت دیگر، تصویری است از وضعیت شرکت، زمانی که به اهداف و استراتژی‌های خود دست یافته باشد. برای تحقق اهداف، یکپارچگی اهداف با یکدیگر و همسویی آن‌ها با مأموریت و همچنین چشم‌اندازها ضروری است. اهداف ممکن است کیفی باشند. معمولاً اهداف به منظور تحقق مأموریت سازمان مشخص و تعیین میشوند و بیان تفصیلی مأموریت هستند.

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

جدول ۷-۴: چکلیست ارزیابی اهداف راهبردی

ردیف	فهرست اهداف راهبردی	مأموریت ذاتی بخش	محتصولات و خدمات	مشیریان و ارباب رجوع	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	گسترش تحقیق و توسعه و افزایش به‌کارگیری از فناوری‌های نوین	*				*	*									
۲	توسعه پایدار، حراست و حفاظت از محیط‌زیست و منابع طبیعی	*						*	*						*	*
۳	افزایش بهره‌وری و مدیریت بهره‌ور منابع	*								*	*	*	*		*	*
۴	تأمین و تربیت نیروی متخصص	*	*		*		*									
۵	افزایش حمایت از مخترعین، کارآفرینان و نوآوران	*		*												
۶	افزایش ارتباطات و فعالیت‌های روابط عمومی (PR)	*	*	*				*	*							
۷	بهبود خدمات و افزایش رضایت مشتریان	*	*	*					*							
۸	جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی و افزایش سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در صنعت برق	*							*	*		*			*	*
۹	فرهنگ‌سازی و بهینه‌سازی مصرف انرژی	*						*	*							
۱۰	توسعه و نوسازی شبکه انتقال و توزیع برق و ایجاد پست‌های برق	*						*	*			*				
۱۱	امنیت عرضه انرژی و تأمین برق پایدار و مداوم	*					*									
۱۲	افزایش سرمایه‌گذاری در زیرساخت و توسعه شبکه و افزایش ظرفیت و توان تولید برق	*						*		*		*	*			
۱۳	تولید انرژی تجدیدپذیر (غیرفسیلی) و افزایش استفاده از انرژی‌های پاک	*										*				
۱۴	افزایش ارتباطات و مبادلات بین‌المللی برق (صادرات و واردات انرژی)	*										*			*	*
۱۵	استانداردسازی و پیاده‌سازی نظام HSE	*														
۱۶	گسترش دی‌جی‌ها و تأسیس نیروگاه اختصاصی منطقه آزاد	*								*						
۱۷	افزایش ارزش افزوده انرژی و تکمیل زنجیره ارزش	*								*		*				

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

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

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

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش انرژی استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	گسترش تحقیق و توسعه و افزایش به‌کارگیری از فناوری‌های نوین	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ شرح وظایف
۲	توسعه پایدار، حراست و حفاظت از محیط‌زیست و منابع طبیعی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۳	افزایش بهره‌وری و مدیریت بهره‌ور منابع	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۴	تأمین و تربیت نیروی متخصص	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۵	افزایش حمایت از مخترعین، کارآفرینان و نوآوران	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۶	افزایش ارتباطات و فعالیت‌های روابط عمومی (PR)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۷	بهبود خدمات و افزایش رضایت مشتریان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۸	جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی و افزایش سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در صنعت برق	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ شرح وظایف
۹	فرهنگ‌سازی و بهینه‌سازی مصرف انرژی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۱۰	توسعه و نوسازی شبکه انتقال و توزیع برق و ایجاد پست‌های برق	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند آمایش+ شرح وظایف
۱۱	امنیت عرضه انرژی و تأمین برق پایدار و مداوم	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ سند آمایش
۱۲	افزایش سرمایه‌گذاری در زیرساخت و توسعه شبکه و افزایش ظرفیت و توان تولید برق	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۳	تولید انرژی تجدیدپذیر (غیرفسیلی) و افزایش استفاده از انرژی‌های پاک	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ سند آمایش+ شرح وظایف
۱۴	افزایش ارتباطات و مبادلات بین‌المللی برق (صادرات و واردات انرژی)	برنامه ششم+ سند آمایش+ شرح وظایف
۱۵	استانداردسازی و پیاده‌سازی نظام HSE	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۶	گسترش دی‌جی‌ها و تأسیس نیروگاه اختصاصی منطقه آزاد	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۷	افزایش ارزش‌افزوده انرژی و تکمیل زنجیره ارزش	برنامه ششم

محیط پژوهی، بخش انرژی

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. ازاین‌رو در تمامی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک کنکاش و واکاوی محیط پای ثابت آن‌ها است.

ازجمله 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 به‌اندازه‌ای است که اغلب پژوهشگران و نظریه‌پردازان سازمانی، مدیریت استراتژیک را معادل مدیریت محیط دانسته و آن را اساساً پاسخی به چالش‌ها و تلاطم‌های محیطی می‌دانند. بنابراین، تشخیص عوامل داخلی (قوت‌ها^۱ و ضعف‌ها^۲) و عوامل خارجی (فرصت‌ها^۳ و تهدیدها^۴) و تعیین میزان تأثیر هر یک از این عوامل در طرح‌ریزی، تدوین استراتژی و تصمیمات استراتژیک در هر سازمان الزامی است و برای این کار ضمن تعیین قلمرو، در ابتدا می‌بایست محیط داخل و خارج سازمان به‌خوبی تعریف و شناخته شوند که در بیشتر منابع از آن به‌عنوان تجزیه و تحلیل محیطی یا تحلیل SWOT به‌عنوان یکی از روش‌های تحلیل محیطی نام‌برده شده است.

برای تحلیل محیطی عموماً از روش‌های زیر استفاده می‌شود:

تحلیل^۵ ETOP: 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^۶ QUEST: روشی ساده و مؤثر جهت شناسایی و اولویت‌بندی فاکتورهای کلیدی محیطی می‌باشد. در این روش، فاکتورهای محیطی خارجی شناسایی شده، سپس اهمیت آن‌ها برای سازمان ارزیابی و امکانات محیطی جهت مدیریت آن‌ها بررسی می‌شود. درنهایت، فاکتورهای محیطی بر اساس اهمیت و امکانات محیطی، اولویت‌بندی می‌شوند.

¹ Strengths

² Weaknesses

³ Opportunities

⁴ Threats

⁵ Environmental Threat and Opportunity Profile Analysis

⁶ Quick Environmental Scanning Technique Analysis

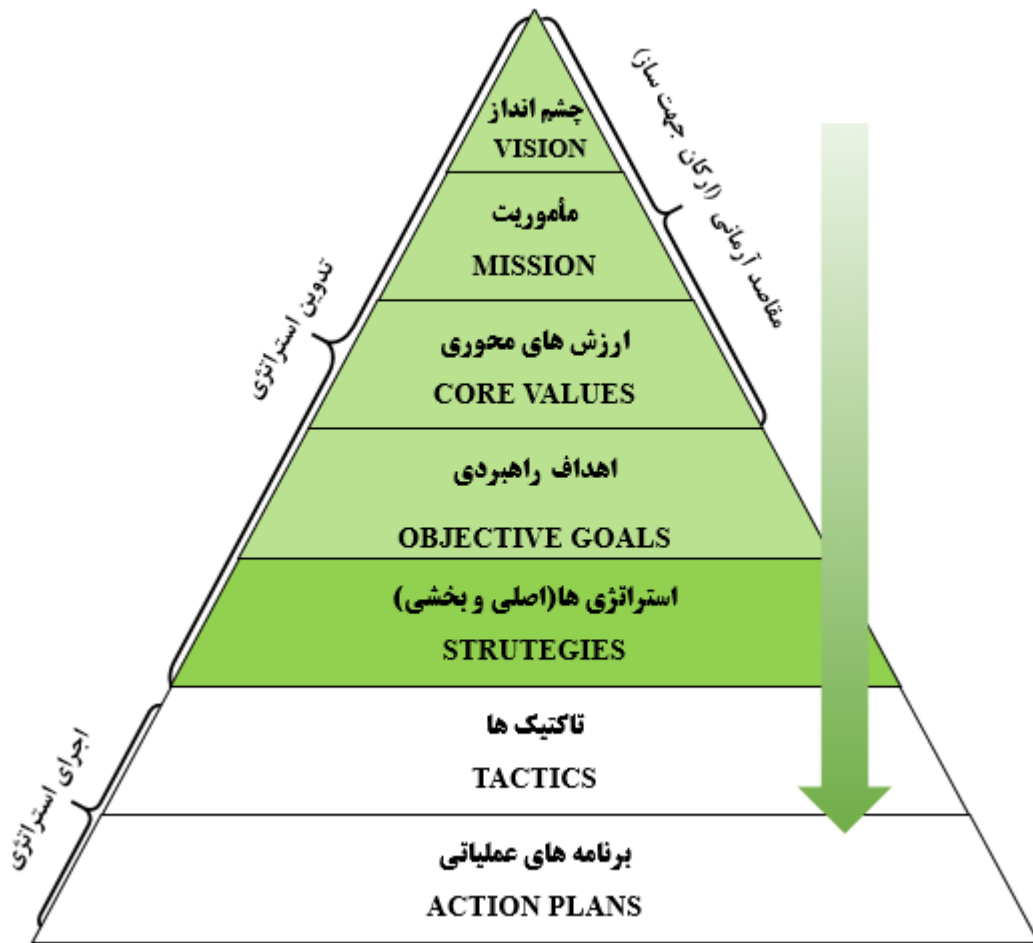
تحلیل پستل^۱ (PESTEL Analysis): تحلیل PESTEL چارچوب یا ابزاری جهت تجزیه و تحلیل و نظارت بر عوامل کلان محیطی که ممکن است تأثیر عمیقی بر عملکرد یک سازمان داشته باشد، می باشد. در این تحلیل عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فناوری، فرهنگی و محیطی بررسی می شوند. این روش اغلب همراه با سایر ابزارهای تجزیه و تحلیل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

تحلیل سوات^۲ (SWOT): یکی از ابزارهای برنامه ریزی استراتژیک است که برای ارزیابی وضعیت داخلی و خارجی یک سازمان استفاده می شود. در این تحلیل عوامل داخلی و خارجی به چهار دسته قوت، ضعف، فرصت و تهدید تقسیم می شوند و با توجه به این دسته بندی استراتژی های متفاوتی برای هر قسمت تدوین می گردد.

در این پژوهش از روش SWOT که یکی از روش های رایج و آسان در تحلیل محیط داخلی و خارجی می باشد استفاده شده است همچنین از روش PESTEL نیز جهت ارزیابی محیط خارجی بهره گرفته شد. مطابق نمودار سلسله مراتب اهداف و برنامه ها، هدف این فصل شناسایی عوامل موجود در محیط داخل و خارج بخش انرژی استان گلستان می باشد. در واقع برای تولید استراتژی در تمام سطوح سازمان اعم از سطح عالی (شرکتی)، بخشی (کسب و کار) و وظیفه ای (عملیاتی)، تحلیل محیطی یا محیط پژوهی ضروری و اجتناب ناپذیر است.

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

² Strength, Weakness, Opportunity, Threat



نمودار ۱-۵: هرم سلسله مراتب اهداف و 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 انرژی 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؟ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل خارجی بر بخش انرژی استان و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات خواهد شد.
- نقاط قوت و ضعف سازمان ما چه می‌باشند؟ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل داخلی بر بخش انرژی 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 انرژی استان بر روی محور مختصات محیطی خواهد شد و پاسخ سؤال کلیدی اول برنامه‌ریزی استراتژیک در مورد بخش انرژی استان نیز داده خواهد شد.



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

1. What Are Our Resources And Capabilities?

۱-۵) تعریف محیط بخش انرژی

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

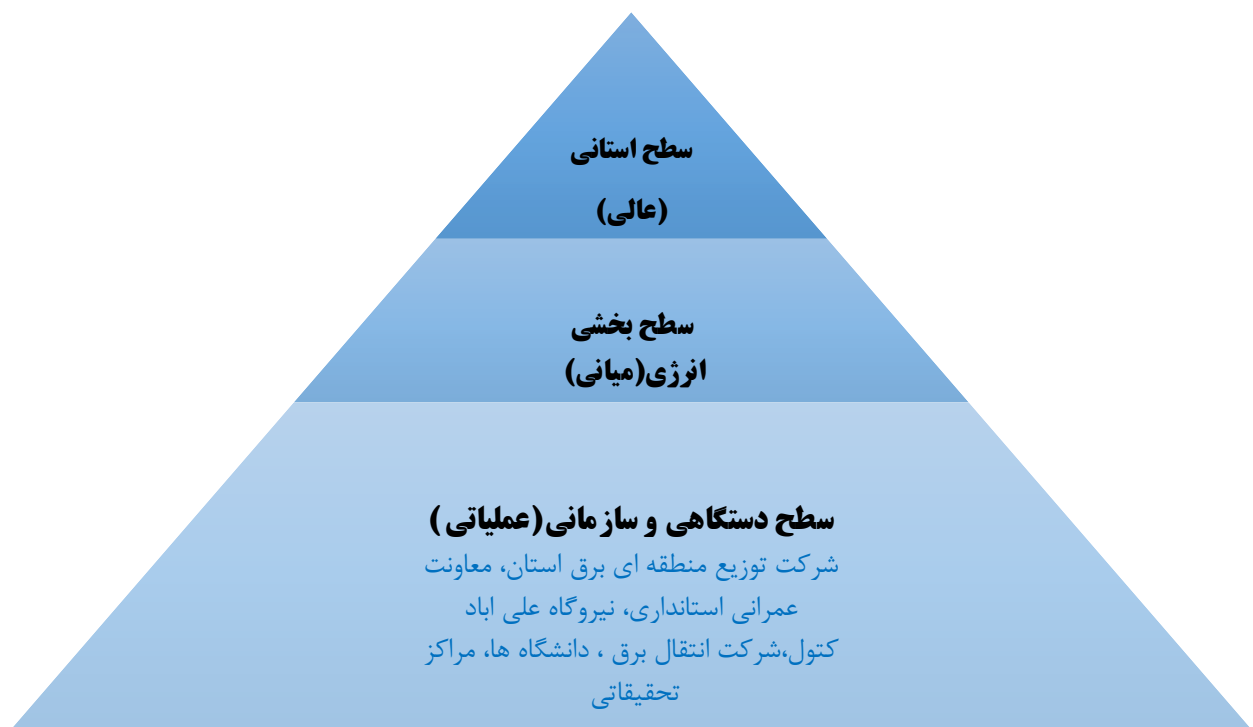
این مطالعه مربوط به بخش انرژی استان گلستان است (که الزاماً باید نقش اساسی در توسعه استان داشته باشد)، شامل شرکت توزیع برق منطقه‌ای گلستان، امور بهره‌برداری و انتقال، پارک علم و فناوری، سازمان صمت، امور عمرانی استانداری، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، و... می‌باشد، از این رو تعریف محیط آن از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. مطابق نمودار ۳-۵ شمای کلی تعریف محیط در بخش انرژی 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 محیط پژوهی بخش انرژی استان گلستان

۲-۵) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش انرژی

یکی از موضوعات مهم دیگر در محیط پژوهی تعریف سطوح مورد مطالعه است به این دلیل که استراتژی‌های تولید شده باید متناسب با سطح مورد نظر باشند. از این رو در این پژوهش سطح حکمرانی (عالی) شامل وزارت نیرو، شرکت توانیر، سازمان انرژی هسته ای و... است که استانداری به عنوان نماینده دولت در استان به عنوان سطح استانی مدنظر می‌باشد. سطح بخشی (میانی) متناظر با بخش انرژی استان گلستان بوده که **شرکت توزیع برق منطقه‌ای گلستان** بعنوان متولی اصلی آن در استان مدنظر می‌باشد و سطح وظیفه‌ای (عملیاتی) در بخش دولتی شامل شرکت توزیع منطقه‌ای برق استان، معاونت عمرانی استانداری، نیروگاه علی‌آباد کتول، شرکت انتقال برق، دانشگاه‌ها، مراکز تحقیقاتی... و در بخش خصوصی شامل بهره‌برداران، بنگاه‌ها، مؤسسات و شرکت‌های فعال در بخش انرژی استان و... می‌باشند.



نمودار ۴-۵: سطوح برنامه‌ریزی در بخش انرژی استان گلستان

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

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

^۱ Corporate Level

۲) استراتژی‌های سطح کسب و کار^۱ (در اینجا بخشی): این مطالعه مربوط به تعیین استراتژی‌های بخشی در بخش انرژی استان می‌باشد.

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

۳-۵) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی

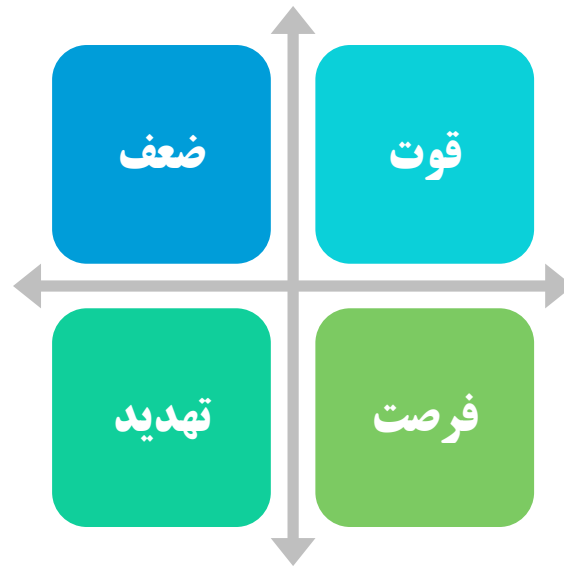
قبل از انجام تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی بخش انرژی لازم است به تاریخچه و رویکردهای تجزیه و تحلیل محیطی در برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره شود. دانش مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک (همانند سایر علوم) در طی زمان و با توجه به نیاز جامعه و سازمان‌ها و نظایر این‌ها تکامل یافته است و نوآوری‌ها و ابداعاتی همچون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

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

¹ Business Level

² Funtional Level

³ Evidence-Oriented



نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی

۵-۳-۲) روش های مدرن: در روش های جدید و مدرن ضمن استفاده از تمامی مزایای روش سنتی به دنبال طراحی و تهیه ابزارهای محیط پژوهی می باشند که شناسایی و ارزیابی متغیرهای محیط داخلی و خارجی سازمان بر مبنای معیار عینی در قالب شاخص، سنجه و فکت باشد. روش های مختلف فرآیندی، شاخص های ارزیابی عملکرد، داده ها و اطلاعات آماری منتشر شده، شاخص ها و روندهای بین المللی و... در محیط پژوهی های از روش های غالب روز می باشد. مطابق نمودار ۶-۵ ابزارهای محیط پژوهی مورد استفاده در مطالعه بخش انرژی استان با رویکرد مدرن شامل APQC، KPI، VRIO و PESTEL است که عمدتاً واجد شاخص و سنجه می باشند، چون یکی از مهم ترین دغدغه های تیم علمی پروژه جمع آوری داده های صحیح و متقن به ویژه برای شناسایی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای بخش انرژی استان بوده است.

سازمان از مسیر عادی و گرایش آن به سمت اضمحلال شود، تهدید (Threat) نامیده می‌شود. در ادامه مطابق نمودار ۳-۵ و ۴-۵، و براساس روش^۱ PESTEL هر یک 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 منشأ 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 دست‌وپا گیر، 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 به جرئت 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 به خوبی نشان داده است. فناوری‌های ساخت و فرآیندهای تولید به سرعت

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

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

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

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

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

در این پرسشنامه (فرم) محیط خارجی به خرده محیط‌های اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، سیاسی- قانونی، تکنولوژیک، بین‌الملل و محیط‌زیست تقسیم‌بندی شده است. برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) تعریف شده است. شما می‌توانید در قسمت (...) اگر عامل یا عوامل دیگری به‌عنوان فرصت و تهدید وجود دارد که در آن ذکر نشده با توجه به بخش خود نسبت به اضافه کردن آن به عوامل محیط خارجی همان خرده محیط اقدام کنید (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. به‌طور مثال برای عامل صادرات و واردات می‌توانید شاخص‌های حجم واردات به استان و حجم صادرات از استان را به‌عنوان شاخص تعریف کنید و در ادامه برای هر شاخص یک یا چند سنجه تعریف کنید. در بسیاری موارد عامل، شاخص و سنجه شبیه هم هستند در واقع فرصت و تهدیدی مورد قبول خواهد بود که برای آن مبناء و شاخص و یا سنجه مناسب جهت راستی آزمایی ارائه گردد. از این‌رو هر عامل محیطی بسته به میزان عینی یا قابل سنجش بودن آن می‌تواند شاخص یا سنجه داشته باشد و یا نداشته باشد. به‌طور مثال: نرخ ارز چون درجه عینیت آن بالاست و متغیری قابل سنجش است نیازی به شاخص یا سنجه ندارد و به‌بیان‌دیگر خودش شاخص یا سنجه‌ی خودش است و نیازی نیست برای آن شاخص یا سنجه نوشته شود. اما عاملی مانند نرخ تورم، چون از عینیت کمتری برخوردار است نیاز است شاخص برای آن تعریف شود. مانند نرخ تورم بر اساس شاخص بهای مصرف‌کننده؛ نرخ تورم بر اساس شاخص بهای تولیدکننده؛ نرخ تورم مناطق شهری و نرخ تورم مناطق روستایی. به‌بیان‌دیگر 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 به‌صورت عینی‌تر عامل را سنجید.

در ادامه وضعیت فعلی و آتی آن عامل/شاخص/سنجه را در ستون‌های مربوطه تشریح می‌کنیم. به‌طور مثال شاخص نرخ تورم مصرف‌کننده در حال حاضر در چه وضعی است و به نظر بخش روند آن افزایشی است یا کاهششی. بدین منظور می‌توان از داده‌های موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف مانند سری‌های زمانی بانک مرکزی^۱، سامانه آماری مرکز آمار ایران^۲ 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	مراجع (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 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 ناتوانی‌ها، 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 توسعه‌یافته 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 ترسیم‌شده 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 انرژی بدون شاخص و سنجه هم از نظر نوع متغیر و هم از نظر کیفیت آن ارزش و اعتبار مطلوبی نداشت از این رو با استفاده از روش فرآیندی ضمن مفروض نمودن فرآیندها به عنوان متغیرهای مورد مطالعه، از فعالیت‌های درون هر یک از فرآیندها به عنوان سنجه‌هایی که بر حسب بلوغ فرآیندی مورد راستی‌آزمایی قرار می‌گرفتند استفاده شده است. در واقع برخورداری هر سازمان/بخش

^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

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

الف) تعریف عوامل مدیریتی به روش فرآیندی

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

جدول ۲-۵: متغیرهای خرده محیط مدیریت

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	تعریف مفاهیم کسب و کار (مأموریت) و چشم‌انداز بلندمدت	۴	۲۰
۲	ایجاد و توسعه استراتژی‌های اصلی، بخشی و 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» به عنوان 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 سنجه
۱	برنامه ریزی منابع زنجیره تأمین و هم ترازسازی و هم راستاسازی آنها	۸	۴۷
۲	خرید و تدارک خدمات و مواد اولیه	۴	۲۲
۳	تولید/ ساخت/ ارائه محصول	۴	۱۹
۴	مدیریت انبارداری و لجستیک	۴	۲۳
۵	ایجاد استراتژی ها و چارچوب تحویل خدمات	۲	۱۱
۶	مدیریت منابع ارائه خدمت	۳	۲۱
۷	ارائه خدمات به بهره برداران/ ارباب رجوع/ مشترکین و ...	۳	۲۲
	جمع	۲۸	۱۶۵

ت) تعریف مختصر عوامل فناوری و سیستم های اطلاعاتی

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

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

در روش 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 به دست‌آوردن دارایی‌ها	۴	۱۳
۲	طراحی و ساخت دارایی‌های مولد	۴	۱۷
۳	نگهداری دارایی‌های مولد	۳	۱۹
۴	اسقاط دارایی‌ها	۵	۰
جمع		۱۶	۴۹

چ) تعریف مختصر عوامل مالی و حسابداری

در روش فرآیندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «مالی و حسابداری» 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 گزارش‌نویسی 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 سنجه
۱	ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی	قضای	۰
۲	مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی	قضای	۰
۳	توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه	قضای	۰
۴	حصول اطمینان از انطباق (رعایت مقررات)	۲	۰
۵	محافظت از مالکیت معنوی	۴	۰
۶	حل‌وفصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی	قضای	۰
۷	تهیه و فراهم‌سازی مشورت/مشاوره‌ی حقوقی	قضای	۰
۸	مذاکره و مستندسازی توافقات/قراردادها	قضای	۰
جمع		۶	۰

خ) تعریف مختصر عوامل روابط عمومی و بازاریابی

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

جدول ۱۰-۵: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی

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

د) تعریف مختصر عوامل فرهنگ سازمانی

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

جدول ۱۱-۵: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی

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

* تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش نامه های محیط داخلی (تشکیل ماتریس IFE)

از آنجا که پاسخ دهندگان 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 نتیجه گرا (خروجی محور) پرداخته می شود.

رویکرد فرآیندی: آسیب شناسی فرآیندها و فعالیتها؛ به مطالعه وضعیت و تعریف فرآیندها و فعالیتها و پیاده سازی و اجرای آنها در درون سازمان و دستگاه اجرایی می پردازد. به بیان دیگر در آسیب شناسی 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 می گیرد. به عبارت دیگر میزان برخورداری از فرآیندهای بهینه، استاندارد و مطلوب در سازمانها باعث ایجاد عملکرد مطلوب (کیفیت و بهره وری بالا) در آن سازمان خواهد شد. بدین منظور در این طرح از چارچوب طبقه بندی فرآیندی APQC استفاده شد. در این چارچوب همان گونه که در جدول زیر ملاحظه می شود، سطوح مختلفی اعم از سطح طبقه فرآیند (عامل محیطی داخلی)، سطح گروه فرآیندی (متغیرهای محیطی داخلی)، سطح فرآیند (شاخص)، سطح فعالیت (سنجه) و سطح وظیفه (غیر ضروری در این پروژه) برای یک فرآیند تعریف شده است. در ادامه پس از تعریف سطوح مذکور (به جزء سطح وظیفه) در بخش های مختلف محیط داخلی سازمانها و دستگاه های اجرایی استان، نسبت به تهیه پرسشنامه نظرسنجی وضعیت فعلی فرآیندها در سازمانها و دستگاه های 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
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، فرآیند با شکست مواجه شده است.
۲	سطح (۱): انجام شده	فرآیند پیاده‌سازی شده و اهداف آن نسبتاً تحقق یافته است؛ اما فرآیند مورد پایش و تکرار قرار نمی‌گیرد. (نتایج فرآیند به افراد وابسته است نه به سیستم)
۳	سطح (۲): مدیریت شده	فرآیندها اجرا شده و تحت مدیریت بوده و نتایج آن مشخص، تحت کنترل و حفظ می‌شود اما هیچ بررسی منسجمی از نقطه نظر سازمانی وجود ندارد و هر تیمی نتایج خود را تحقق می‌بخشد به بیان دیگر نگاه سیستمی وجود ندارد.
۴	سطح (۳): استقرار یافته	فرآیند استاندارد در تمام سازمان تعریف و مورداستفاده قرار می‌گیرد.
۵	سطح (۴): قابل پیش‌بینی	فرآیند با حدود مشخص به‌طور 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 به‌طور مستمر بهبود می‌یابد و اهداف جاری و پیش‌بینی شده سازمان (صنعت/بخش) تحقق می‌یابد. عملکرد، تعاریف و مدیریت فرآیند به‌طور مستمر در راستای تحقق اهداف جاری و پیش‌بینی شده سازمان/صنعت/بخش بهبود می‌یابد.

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

همان‌گونه که در صفحات قبل اشاره شد، برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) محیطی معرفی شده است و در ادامه برای هر عامل چند شاخص و برای هر شاخص چند سنجه تعیین شده است. به‌منظور

تکمیل پرسش‌نامه، پاسخ‌دهنده باید بر اساس سنجه‌ها یا شاخص‌ها صرفاً سطح آن سنجه (فعالیت) را بر اساس طیف داده‌شده (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 انتخاب‌شده در سازمان خود اقدام می‌کند تا توسط تیم علمی گزاره موردنظر را به‌عنوان قوت و یا ضعف سازمان/بخش تعیین و تعریف گردد. سایر ستون‌ها (به جزء رفرنس و مرجع) نیازی به تکمیل توسط اعضای کارگروه ندارد. بلکه توسط تیم علمی پروژه تکمیل خواهد شد. (نکته: اگر عامل/شاخص/سنجه‌ای که در دستگاه و سازمان تکمیل‌کننده قابل تعریف نیست، می‌بایست (غیرمرتبط) را به‌عنوان خنثی علامت (*) بزند).

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

چارچوب VRIO ابزاری (رویکردی) است که برای تجزیه و تحلیل منابع داخلی و قابلیت‌های سازمان/بخش مورد استفاده قرار می‌گیرد تا دریابید که آیا این موارد می‌توانند منبع مزیت رقابتی پایدار باشند یا خیر. به‌منظور شناسایی منابع قابل رقابت، سازمان‌ها از روش‌های متعدد تجزیه و تحلیل محیطی استفاده می‌شود. یکی از این ابزارها (رویکردها) برای تحلیل منابع داخلی یک سازمان، تجزیه و تحلیل VRIO است. این ابزار 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 به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار داشته باشند، بیان کرد. به گفته وی، منابع باید ارزشمند، نادر، کاملاً بی‌بدیل و غیرقابل جایگزینی باشند. چارچوب اصلی آن VRIN نامیده می‌شد. در سال ۱۹۹۵، بارنی بعدها چارچوب VRIO خود را با عنوان «جستجوی داخلی برای مزیت رقابتی»، که بهبود مدل VRIN بود معرفی کرد. تجزیه و تحلیل VRIO در واقع شامل چهار سؤال است و به این حقیقت که آیا منابع دارای ارزش هستند یا خیر می‌پردازد. یک منبع یا توانایی که هر چهار مورد را برآورده کند می‌تواند مزیت رقابتی پایدار را برای بخش/سازمان به ارمغان آورد.

عناصر VRIO که توسط بارنی ارائه شد اینگونه تشریح می‌شود:

الف) ارزشمندی: اولین سؤال این چارچوب این موضوع را مطرح می‌کند که آیا منبع از طریق توانمندسازی سازمان (بخش انرژی) 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 انرژی) کمک کنند تا برای مشتریان و ارباب رجوع‌ها در بخش ایجاد ارزش نمایند، نیز ارزشمند در نظر گرفته می‌شوند.

1. Resource-based View
2. 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 انرژی) تضمین می‌نمایند.

پ) سختی تقلید^۲: سختی تقلید یا هزینه‌بر 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) به‌خوبی سازماندهی شدن برای بهره‌برداری اثربخش از منابع^۳: منبعی که هر سه ویژگی فوق را داشته باشد؛ اما به‌خوبی توسط سازمان (بخش انرژی) سازماندهی نشده تا از آن بهره‌برداری اثربخشی صورت گیرد، نمی‌تواند به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته شود. سازمان (بخش انرژی) باید سیستم‌های مدیریتی، فرآیندها، خط‌مشی‌ها، فرهنگ و ساختار بخش را طوری سازماندهی نماید تا بتواند از پتانسیل منابع ارزشمند، به‌سختی قابل تقلید و کمیاب خود استفاده نماید و صرفاً در این صورت است که می‌تواند از آن منبع به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار استفاده نمود.

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

ردیف	عناوین منابع یا قابلیت‌های بخش (Resources & Capabilities)	آیا ارزشمند است؟ (Value)	آیا کمیاب است؟ (Rarity)	آیا به‌سختی تقلیدپذیر است؟ (Costly to Imitate)	آیا بخش انرژی به‌خوبی 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، ماشین آلات و... در طرف دیگر منابع ناملموس هستند به طور مثال توانمندی‌ها و مهارت‌های نیروی انسانی، سیستم‌های کاری منحصربه‌فرد، روش‌های منحصربه‌فرد انجام وظایف، ساختارهای چابک، فرهنگ و ارزش‌های مشترک، سبک‌های مدیریت و...



به‌طور مثال در بخش انرژی استان، دانش‌آموختگان رشته برق استان به‌عنوان یک منبع (دارایی انسانی) در نظر گرفته می‌شود.

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

ردیف	شرح منابع یا قابلیت‌ها	آیا ارزشمند است؟	آیا کمیاب است؟	آیا به‌سختی تقلیدپذیر است؟	آیا بخش انرژی به‌خوبی سازماندهی شده است تا از این منابع انسانی بصورت بهره‌ور و اثربخش استفاده نماید؟
۱	دانش‌آموختگان رشته برق استان	بله	بله	بله	خیر

در این پرسش‌نامه قریب به ۶۰ مورد منابع و قابلیت‌های (محیط داخلی) بخش انرژی در بخش‌های دولتی، عمومی و خصوصی به روش VRIO شناسایی و مورد ارزیابی قرار گرفته است. نکته مهم این است که مطابق روش VRIO در صورتی که هر یک از منابع و قابلیت‌ها در هر ۴ مورد ویژگی‌های موردسنجش، 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 موردنظر در حکم فرصت قلمداد خواهد شد و در محیط خارجی بخش انرژی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ بنابراین خروجی پرسش‌نامه VRIO یا قوت می‌باشد یا فرصت.

جدول ۱۶-۵: پرسشنامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش انرژی استان گلستان

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITATITY	سازماندهی مناسب جهت بهره‌برداری ORGANIZATION	قوت / فرصت
۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از جنگل و مراتع، بیشه‌های طبیعی و اراضی جنگلی ...	غیرمشمول	*	*	*	*	*
۲	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از کوه، دره، رودخانه و ...	غیرمشمول	*	*	*	*	*
۳	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از منابع زیستی (جانوری، گیاهی، دریایی و...)	غیرمشمول	*	*	*	*	*
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 ...	غیرمشمول	*	*	*	*	*
۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از معادن و ذخایر کانی فلزی و غیر فلزی	غیرمشمول	*	*	*	*	*
۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت، گاز، ذغال سنگ و...)	غیرمشمول	*	*	*	*	*
۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از زمین‌های موات یا رها شده، مستحذئه، منابع ملی و ...	غیرمشمول	*	*	*	*	*
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، پرودتی 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	غیرمشمول	*	*	*	*	*
۱۴	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات هوایی	غیرمشمول	*	*	*	*	*
۱۵	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات تخصصی	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۱۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات راه و ساختمان و...	غیرمشمول	*	*	*	*	*
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	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دارایی‌های زیستی، جانوری و گیاهی	غیرمشمول	*	*	*	*	*
۲۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از موجودی انبار (مواد، کالا و ...)	مشمول	بله	خیر	*	خیر	فرصت
۲۲	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از وجوه نقد و بانک، ارز و طلا و سکه و فلزات گران‌بها و...	مشمول	بله	بله	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
۲۳	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از اوراق بهاردار (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 (آموزش‌دیده و حرفه‌ای)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	قوت
۲۶	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از تیم‌های کاری منسجم	مشمول	بله	بله	بله	خیر	قوت
۲۷	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات/ خدمات	مشمول	بله	بله	بله	خیر	قوت
۲۸	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از خوشنامی/ برند و نام تجاری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۹	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سرفقلی و امتیازات	مشمول	بله	بله	بله	خیر	قوت
۳۰	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۱	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از استراتژی‌ها و سبک مدیریت	مشمول	بله	بله	بله	خیر	قوت
۳۲	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ایده‌ها و طرح‌ها	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۳	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از نوآوری و خلاقیت	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۴	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۵	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از چشم‌انداز و برنامه راهبردی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۶	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۷	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از توان مهارتی بخش	مشمول	بله	بله	بله	خیر	قوت
۳۸	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ویژگی پاسخگویی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۹	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از انعطاف‌پذیری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۰	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از مدیریت دانش	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۱	غیرملموس	منابع ارتباطی	برخورداری از اطلاعات	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۲	غیرملموس	منابع ارتباطی	برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۳	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	قوت
۴۴	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان	مشمول	بله	بله	بله	خیر	قوت
۴۵	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سیستم نوآورانه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	قوت

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITATIVITY	سازماندهی مناسب جهت بهره‌برداری ORGANIZATION	قوت / فرصت
۴۶	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از قانونمداری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	قوت
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 فرهنگ‌سازمانی مطلوب	مشمول	بله	بله	بله	خیر	قوت
۵۰	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از کارگروهی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	قوت
۵۱	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از سرعت عمل	مشمول	بله	بله	بله	خیر	قوت
۵۲	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از تاب‌آوری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	قوت
۵۳	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از مدیریت بحران	مشمول	بله	بله	بله	خیر	قوت
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	قوت
۵۶	ملموس	فیزیکی	برخورداری اراضی شیب‌دار	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۷	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از صنایع تبدیلی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۸	ملموس	فیزیکی	برخورداری از صنایع مادر	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از زمین‌های کشاورزی درجه یک	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۶۰	ملموس	فیزیکی	برخورداری از تنوع اقلیم	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

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

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

شاخص کلیدی عملکرد^۱ KPI چیست؟ شاخص عملکرد^۲ یا شاخص کلیدی عملکرد، پارامتری قابل اندازه‌گیری برای عملکرد است، که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرآیند دستیابی به اهداف سازمانی را تعریف و اندازه‌گیری کنند. این شاخص می‌تواند منعکس‌کننده فاکتورهای حیاتی موفقیت یک سازمان باشد، که این پارامترها از هر سازمانی به سازمان دیگر متغیر هستند. شاخص‌های کلیدی عملکرد، باید با توجه به اهداف مهم یا اصلی سازمان (کسب و کار) تعریف شوند. این شاخص‌ها، اقدامات فردی را به چشم‌انداز سازمانی متصل می‌کنند. به‌طور 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 به‌وضوح برای همه مشخص می‌کند. از این طریق، توجه همه بر روی مواردی متمرکز خواهد شد که واقعاً برای شما اهمیت دارند. به‌علاوه، در صورتی که استراتژی شما تغییر کند، KPI به‌راحتی می‌تواند همه کارکنان را به سمت و سوی درستی هدایت نماید.

1. Key Performance Indicator
2. 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 مؤمل پیشرفت کار هستند، قرار خواهید داشت و می‌توانید تغییرات لازم را در زمان مقتضی اعمال کنید.

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

عوامل کلیدی موفقیت (KSF) چیست؟ نخستین بار دی رونالد دنیل (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 کل‌نگر) است و کل سازمان را مدنظر دارد، در بسیاری از کشورها مانند آمریکا و ژاپن برای اینکه بتوانند این عوامل موفقیت

کلیدی را به عناصر سازنده آن تجزیه و جزئیات درون آن را نیز مشاهده نمایند تا بدانند دقیقاً چه جزئیاتی می‌توانند روی موفقیت سازمان اثر گذارد، از شاخص‌های کلیدی عملکرد استفاده می‌نمایند. یک کسب‌وکار از KSF ها برای ایجاد موفقیت استفاده می‌کند، درحالی‌که از KPI برای اندازه‌گیری آن استفاده می‌کند. هدف KSF ها معمولاً کارآمدتر کردن عملیات تجاری و افزایش سود است KSF ها برای بهبود پیوسته عملیات روزمره، ماه به ماه، سال به سال استفاده می‌شوند. بنابراین به‌طور خلاصه شاخص‌های کلیدی عملکرد معیارهایی هستند که به شما کمک می‌کنند در مسیر خود بمانید و در پایان روز به اهداف KSF خود برسید.

تفاوت بین CSF و KPI چیست؟ CSF و KPI هر دو مفاهیم کاملاً متداول در دنیای تجارت مدرن هستند و از آن‌ها به‌عنوان ابزاری برای اندازه‌گیری پیشرفت کار استفاده می‌شود. CSF از مأموریت یک سازمان و اهداف استراتژیک نتیجه می‌گیرد. شرکت‌ها می‌توانند KPI را مطابق CSF هایی که شناسایی می‌کنند، توسعه دهند. تفاوت اصلی بین CSF و KPI در این است که CSF به دلایل موفقیت اشاره می‌کند درحالی‌که KPI به اثرات موفقیت اشاره دارد. به‌طور کلی، KPI-ها توصیفی و کمی‌تر 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 کسب‌وکار به این اهداف است. به این ترتیب، KPI می‌تواند با نشان دادن اینکه آیا روش‌های خاصی کار می‌کنند یا خیر، به کسب‌وکار 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 درنهایت راهبردی را بیابند که بهتر به آن‌ها در رسیدن به اهدافشان کمک کند.

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

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

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۱	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	۹۵.۰۸	قوت
۲	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی	۱۰۰.۰۰	قوت
۳	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	اجرا و ارزشیابی دوره‌های آموزشی مدیران و کارکنان	۱۰۰.۰۰	قوت
۴	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	۱۰۰.۰۰	قوت
۵	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارائه خدمت به شهروندان توانخواه	۴۰.۷۸	ضعف
۶	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	۱۰۰.۰۰	قوت
۷	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز	۱۰۰.۰۰	قوت
۸	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	۱۰۰.۰۰	قوت
۹	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی اختصاصی در محور توزیع	ظرفیت منصوبه جدید به مشترک جدید	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۰	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی اختصاصی در محور توزیع	کاهش مدت خاموشی به ازای هر مشترک	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۱	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی اختصاصی در محور توزیع	تلفات در شبکه توزیع	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۲	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی اختصاصی در محور توزیع	میزان کاهش پیک-اجرای برنامه‌های پاسخگویی بار	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۳	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی اختصاصی در محور توزیع	درصد کابل خود نگهدار	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۴	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی اختصاصی در محور توزیع	برق‌رسانی به روستاها	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۵	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی اختصاصی در محور توزیع	نصب کنتور هوشمند - طرح فہام	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۶	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	نسبت معاملات (از نوع مناقصه) انجام شده از طریق سامانه تدارکات الکترونیکی (ستاد) به کل معاملات انجام شده در دستگاه اجرایی در سال ۱۴۰۰	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۷	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	میانگین حساسی ضریب مقدار مصرف در آب، برق، گاز در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۸	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	میزان جذب اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	۸۳.۳۳	ضعف
۱۹	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	۹۶.۰۰	قوت
۲۰	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	اجرای فرآیند تکمیل و به‌روزرسانی سامانه اطلاعات مکانی (ساترا) توسط دستگاه‌های اجرایی	۸۰.۰۰	ضعف
۲۱	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	تکمیل و به‌روزرسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۲	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	اجرای مصوبات شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	۹۱.۶۱	قوت
۲۳	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی	۸۰.۰۰	ضعف
۲۴	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان	۸۰.۰۰	ضعف

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
			در مطالعه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی		
۲۵	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	تکمیل و به روزرسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابا استان گلستان	۱۰۰۰۰	قوت
۲۶	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	میزان اجرای برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری	۸۱.۴۴	ضعف
۲۷	شرکت توزیع نیروی برق	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	۹۶.۰۰	قوت

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

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

جدول ۱۸-۵: ماتریس لیتموس

سؤال	عملیاتی	استراتژیک
۱- آیا این موضوع در سطح اختیارات مدیریت ارشد استان و بخش مربوطه است؟	خیر	بله
۲- آیا این موضوع در سطح اختیارات استاندار، معاونین و مدیران کل بخش مربوطه است؟	خیر	بله
۳- چه زمانی با این موضوع مواجه خواهید شد؟	هم‌اکنون	دو سال یا بیشتر
۴- تأثیر این موضوع تا چه اندازه گسترده است؟	فقط بر روی یک واحد یا سازمان از بخش انرژی تأثیر دارد.	کل بخش انرژی را تحت تأثیر می‌گذارد.
۵- ریسک مالی در رابطه با این موضوع چه اندازه بزرگ است؟	کم (کمتر از ۱۰ درصد کل بودجه)	متوسط (بین ۱۰ تا ۱۵ درصد از بودجه)
۶- آیا استراتژی‌های حل این موضوع، به موارد ذیل نیاز دارد؟		
- تغییر در مأموریت	خیر	بله
- ایجاد اهداف جدید یا خدمات جدید	خیر	بله
- 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

سؤال	عملیاتی	استراتژیک
- 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 انرژی
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	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 انرژی استان، نسبت به شناسایی موضوعات استراتژیک اقدام شده است.

محیط داخلی بخش انرژی استان به کمک ابزار فرآیندی APQC، VRIO و KPI در ۷۷ محور بررسی شد که در نتیجه آن تعداد ۳۳۷ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته‌بندی و ادغام آن‌ها ۱۴۵ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۸۵ موضوع استراتژیک تحت عنوان قوت و ضعف‌های داخلی فهرست شد. هر چند ابزار VRIO برای شناسایی منابع و قابلیت‌های داخلی بخش انرژی مورد استفاده قرار گرفته است، اما از ۴۹ موضوع استراتژیک پرسشنامه VRIO هیچ‌گونه قوتی مبنی بر مزیت رقابتی دائمی یافت نشد و تمامی ۱۴ مورد به دلیل مزیت رقابتی موقت به‌عنوان 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 به‌عنوان مزین رقابتی موقت و در حکم فرصت می‌باشند). محیط خارجی بخش انرژی 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 ۳۴۴ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۱۴ موضوع استراتژیک تحت عنوان فرصت و تهدیدات خارجی فهرست گردید. البته همان‌گونه که اشاره شد تعداد ۱۴ متغیر نهایی محیط خارجی از پرسشنامه VRIO استخراج گردیده است که جمعاً فرصت‌ها و تهدیدات بخش انرژی استان را به ۱۲۸ 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							
*	*	۱۸	۴۶	۶۴	۶۹	۲۵۰	۶۷	APQC	داخلی	۱
*	*	۵	۱۶	۲۱	۲۷	۲۷	۳	KPI		۲
*	*	*	*	*	۴۹	۶۰	۷	VRIO		۳
*	۱۴	*	*	۱۴				VRIO		
۱۹	۴	*	*	۲۳	۵۲	۵۸	۱۲	اقتصادی	PESTEL	خارجی
۱۹	۷	*	*	۲۶	۵۲	۶۸	۱۲	اجتماعی- فرهنگی		
۱۰	۷	*	*	۱۷	۶۱	۷۸	۸	سیاسی- قانونی		
۶	۱۲	*	*	۱۸	۶۳	۶۴	۹	تکنولوژیکی		
۸	۵	*	*	۱۳	۲۶	۳۲	۹	بین المللی		
۱۳	۴	*	*	۱۷	۴۱	۵۰	۷	زیست محیطی		
۷۵	۵۳	۲۳	۶۲	۲۱۳	۴۴۰	۶۸۷	۱۳۴	جمع		

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

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

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

1. Internal Factors Evaluation Matrix (IFEM)

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

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیطی داخلی بخش انرژی	وظایف / محورها / عمومی / اختصاصی	S/W
۰.۰۴۶۵	۳	۰.۰۱۵۵	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (ارباب رجوع‌ها، مشترکین، مشتریان و...)	APQC (مدیریت)	S1
۰.۰۴۶۵	۳	۰.۰۱۵۵	تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	APQC (مدیریت)	S2
۰.۰۵۴۳	۳.۵	۰.۰۱۵۵	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	APQC (مدیریت)	S3
۰.۰۷۸	۳	۰.۰۲۶	استخدام/منبع‌یابی انتخاب و غربال نامزدها	APQC (منابع انسانی)	S4
۰.۰۹۱	۳.۵	۰.۰۲۶	مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS	APQC (منابع انسانی)	S5
۰.۱۷۹۲	۳.۵	۰.۰۵۱۲	ایجاد چارچوب ارائه‌ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	S6
۰.۱۷۵	۳.۵	۰.۰۵	توسعه استراتژی‌های ارائه‌ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	S7
۰.۰۳۰۸	۳.۵	۰.۰۰۸۸	توسعه‌ی استراتژی فن‌آوری اطلاعات سازمانی	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S8
۰.۰۳۰۸	۳.۵	۰.۰۰۸۸	تعریف معماری سازمانی	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S9
۰.۰۲۶۴	۳	۰.۰۰۸۸	توسعه استراتژی‌های مدیریت اطلاعات و محتوا	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S10
۰.۰۲۶۴	۳	۰.۰۰۸۸	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S11
۰.۰۲۶۴	۳	۰.۰۰۸۸	بهبود استراتژی توسعه‌ی فن‌آوری اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S12
۰.۰۲۶۴	۳	۰.۰۰۸۸	توسعه استراتژی استقرار فن‌آوری اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S13
۰.۰۲۶۴	۳	۰.۰۰۸۸	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S14
۰.۰۲۲۵	۳	۰.۰۰۷۵	مدیریت سبد محصولات و خدمات	APQC (تحقیق و توسعه)	S15
۰.۰۲۲۵	۳	۰.۰۰۷۵	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	S16
۰.۰۲۲۵	۳	۰.۰۰۷۵	مدیریت ثبت اختراعات، حق تکثیر و الزامات قانونی	APQC (تحقیق و توسعه)	S17
۰.۰۲۲۵	۳	۰.۰۰۷۵	تولید مفاهیم محصول / خدمت جدید	APQC (تحقیق و توسعه)	S18
۰.۰۲۶۳	۳.۵	۰.۰۰۷۵	تعریف الزامات توسعه‌ی محصول / خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	S19
۰.۰۲۱	۲.۸	۰.۰۰۷۵	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه‌ی اولیه	APQC (تحقیق و توسعه)	S20
۰.۰۱۹۵	۲.۶	۰.۰۰۷۵	اجرای تحقیقات اکتشافی	APQC (تحقیق و توسعه)	S21
۰.۰۶	۳	۰.۰۰۲	توسعه استراتژی و چشم‌انداز بلندمدت اموال	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S22
۰.۰۵۶	۲.۸	۰.۰۰۲	مدیریت برنامه‌ی سرمایه‌ای برای دارایی‌های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S23
۰.۰۵۴	۲.۷	۰.۰۰۲	برنامه‌ریزی و طراحی ساخت دارایی‌ها	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S24
۰.۰۶	۳	۰.۰۰۲	توسعه استراتژی خروج	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S25

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش انرژی	وظایف / محور ها / عمومی / اختصاصی	S/W
۰.۰۳۹	۳	۰.۰۱۳	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	APQC (مالی و حسابداری)	S26
۰.۰۳۹	۳	۰.۰۱۳	مدیریت خط مشی ها و رویکردها	APQC (مالی و حسابداری)	S27
۰.۰۳۶۴	۲.۸	۰.۰۱۳	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه	APQC (مالی و حسابداری)	S28
۰.۰۳۹	۳	۰.۰۱۳	ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی	APQC (مالی و حسابداری)	S29
۰.۰۲۴	۳	۰.۰۰۸	ایجاد خط مشی های اخلاقی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S30
۰.۰۲۸	۳.۵	۰.۰۰۸	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S31
۰.۰۲۸	۳.۵	۰.۰۰۸	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S32
۰.۰۲۴	۳	۰.۰۰۸	حل و فصل اختلافات و دعوی حقوقی و قضایی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S33
۰.۰۲۲۴	۲.۸	۰.۰۰۸	تهیه و فراهم سازی مشورت / مشاوره ی حقوقی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S34
۰.۰۱۳۵	۳	۰.۰۰۴۵	اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S35
۰.۰۱۳۵	۳	۰.۰۰۴۵	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت ها	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S36
۰.۰۱۴۴	۳.۲	۰.۰۰۴۵	تعریف آفرها و گزینه های ارزش به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S37
۰.۰۱۲۶	۲.۸	۰.۰۰۴۵	تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S38
۰.۰۱۳۵	۳	۰.۰۰۴۵	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S39
۰.۰۱۲۶	۲.۸	۰.۰۰۴۵	ایجاد بودجه های بازاریابی	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S40
۰.۰۱۲۶	۲.۸	۰.۰۰۴۵	توسعه و مدیریت فعالیت های پرروموشنی (تبلیغاتی)	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S41
۰.۰۱۲۶	۲.۸	۰.۰۰۴۵	توسعه روابط بین شرکا / متحدین فروش	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S42
۰.۰۱۳۵	۳	۰.۰۰۴۵	تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S43
۰.۰۱۲۶	۲.۸	۰.۰۰۴۵	توسعه پیش بینی فروش محصولات و خدمات	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S44
۰.۰۷۵	۳	۰.۰۲۵	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب	APQC (فرهنگ سازمانی)	S45
۰.۰۷۵	۳	۰.۰۲۵	تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	APQC (فرهنگ سازمانی)	S46
۰.۰۲۱۳	۳	۰.۰۰۷۱	شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی	KPI (شاخص های عمومی)	S47
۰.۰۲۱۳	۳	۰.۰۰۷۱	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	KPI (شاخص های عمومی)	S48
۰.۰۲۱۳	۳	۰.۰۰۷۱	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	KPI (شاخص های عمومی)	S49
۰.۰۲۱۳	۳	۰.۰۰۷۱	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	KPI (شاخص های عمومی)	S50

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش انرژی	وظایف / محور ها / عمومی / اختصاصی	S/W
۰.۰۲۱۳	۳	۰.۰۰۷۱	ظرفیت منصوبه جدید به مشترک جدید	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور توزیع)	S51
۰.۰۲۱۳	۳	۰.۰۰۷۱	کاهش مدت خاموشی به ازای هر مشترک	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور توزیع)	S52
۰.۰۲۱۳	۳	۰.۰۰۷۱	تلفات در شبکه توزیع	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور توزیع)	S53
۰.۰۲۱۳	۳	۰.۰۰۷۱	میزان کاهش پیک - اجرای برنامه‌های پاسخگویی بار	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور توزیع)	S54
۰.۰۲۱۳	۳	۰.۰۰۷۱	درصد کابل خودنگهدار	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور توزیع)	S55
۰.۰۲۸۴	۴	۰.۰۰۷۱	برق‌رسانی به روستاها	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور توزیع)	S56
۰.۰۲۱۳	۳	۰.۰۰۷۱	نصب کنتور هوشمند - طرح فهم	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور توزیع)	S57
۰.۰۲۱۳	۳	۰.۰۰۷۱	میانگین حسابی ضریب مقدار مصرف در آب، برق، گاز در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S58
۰.۰۱۸۵	۲.۶	۰.۰۰۷۱	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S59
۰.۰۲۱۳	۳	۰.۰۰۷۱	تکمیل و به‌روزرسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S60
۰.۰۲۱۳	۳	۰.۰۰۷۱	اجرای مصوبات شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S61
۰.۰۲۱۳	۳	۰.۰۰۷۱	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S62
۰.۰۱۸۶	۱.۲	۰.۰۱۵۵	ارزیابی محیط خارجی سازمان	APQC (مدیریت)	W1
۰.۰۲۳۳	۱.۵	۰.۰۱۵۵	تهیه چشم‌انداز استراتژیک	APQC (مدیریت)	W2
۰.۰۳۱	۲	۰.۰۱۵۵	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	APQC (مدیریت)	W3

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش انرژی	وظایف / محور ها / عمومی / اختصاصی	S/W
۰.۰۲۳۳	۱.۵	۰.۰۱۵۵	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه/ سازمان/ کسب و کار...	APQC (مدیریت)	W4
۰.۰۱۵۵	۱	۰.۰۱۵۵	ایجاد طراحی سازمانی	APQC (مدیریت)	W5
۰.۰۲۳۳	۱.۵	۰.۰۱۵۵	ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک	APQC (مدیریت)	W6
۰.۰۲۳۳	۱.۵	۰.۰۱۵۵	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک	APQC (مدیریت)	W7
۰.۰۵۲	۲	۰.۰۲۶	توسعه استراتژی منابع انسانی	APQC (منابع انسانی)	W8
۰.۰۳۹	۱.۵	۰.۰۲۶	کنترل و به روز رسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها	APQC (منابع انسانی)	W9
۰.۰۳۹	۱.۵	۰.۰۲۶	توسعه (ایجاد و به کارگیری) مدل های مدیریت شایستگی	APQC (منابع انسانی)	W10
۰.۰۱۷۶	۲	۰.۰۰۸۸	مدیریت پورتفولیوی فن آوری اطلاعات	APQC (فن آوری اطلاعات)	W11
۰.۰۱۳۲	۱.۵	۰.۰۰۸۸	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات	APQC (فن آوری اطلاعات)	W12
۰.۰۰۹	۱.۲	۰.۰۰۷۵	محک زدن بازار (مردم و ارباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	APQC (تحقیق و توسعه)	W13
۰.۰۲۴	۱.۲	۰.۰۲	انحلال دارایی های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W14
۰.۰۱۹۵	۱.۵	۰.۰۱۳	مدیریت بدهی و سرمایه گذاری	APQC (مالی و حسابداری)	W15
۰.۰۱۵۶	۱.۲	۰.۰۱۳	پردازش ترجیحات تجاری	APQC (مالی و حسابداری)	W16
۰.۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	مدیریت حق کپی رایت، اختراعات، و نشان های تجاری و ...	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	W17
۰.۰۰۶۸	۱.۵	۰.۰۰۴۵	تعریف استراتژی قیمت گذاری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W18
۰.۰۱۴۲	۲	۰.۰۰۷۱	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	KPI (شاخص های عمومی)	W19
۰.۰۱۰۷	۱.۵	۰.۰۰۷۱	میزان جذب اعتبارات تملک دارایی های سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	W20
۰.۰۱۰۷	۱.۵	۰.۰۰۷۱	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرح ها و پروژه های عمرانی	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	W21
۰.۰۱۰۷	۱.۵	۰.۰۰۷۱	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرح ها و پروژه های عمرانی	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	W22
۰.۰۰۷۱	۱	۰.۰۰۷۱	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	W23
۲.۶۲		Σ = ۱	نمره نهایی ماتریس محیط داخلی		

۸-۵) بررسی محیط خارجی بخش انرژی 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 قرارداد. 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 انرژی 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 انرژی استان

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیطی خارجی بخش انرژی	عوامل	O/T
۰.۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	برخورداری از دارایی‌های زیستی، طبیعی و زیرزمینی	VRIO (منابع فیزیکی)	O1
۰.۰۱۸	۳	۰.۰۰۶	برخورداری از املاک و مستغلات	VRIO (منابع فیزیکی)	O2
۰.۰۲۵۶	۳.۲	۰.۰۰۸	برخورداری از وسایل و تجهیزات عمومی و تخصصی	VRIO (منابع فیزیکی)	O3
۰.۰۲۰۸	۲.۶	۰.۰۰۸	مناطق آزاد و ویژه - برخورداری از مرز بین‌المللی	VRIO (منابع فیزیکی)	O4
۰.۰۲۷	۳	۰.۰۰۹	زیرساخت، ارتباطات جاده‌ای و حمل‌ونقل و دسترسی	VRIO (منابع فیزیکی)	O5
۰.۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	نواحی صنعتی روستایی - برخورداری از صنایع مادر و تبدیلی	VRIO (منابع فیزیکی)	O6
۰.۰۲۵۶	۳.۲	۰.۰۰۸	برخورداری از دارایی‌های مالی	VRIO (دارایی‌های مالی)	O7
۰.۰۳۴۲	۳.۸	۰.۰۰۹	برخورداری از نیروی انسانی ماهر	VRIO (منابع انسانی)	O8
۰.۰۲۲۸	۳.۸	۰.۰۰۶	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات/ خدمات - برخورداری از خوشنامی/ برند و نام تجاری - برخورداری از امتیازات و انحصارات و گزنت‌ها و سرقتی - برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده - برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	VRIO (منابع سازمانی)	O9
۰.۰۲۴	۳	۰.۰۰۸	برخورداری از چشم‌انداز و برنامه راهبردی - برخورداری از استراتژی‌ها و سبک مدیریت - برخورداری از ایده‌ها و طرح‌ها	VRIO (منابع سازمانی)	O10
۰.۰۱۸	۳	۰.۰۰۶	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی - برخورداری از فرهنگ سازمانی (بخشی) مطلوب - برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی - برخورداری از اطلاعات	VRIO (منابع سازمانی)	O11
۰.۰۱۹۲	۳.۲	۰.۰۰۶	برخورداری از قابلیت‌ها (توان مهارتی، پاسخگویی، انعطاف‌پذیری، مدیریت دانش، سیستم نوآورانه و کارگروهی و سرعت عمل و ...)	VRIO (منابع سازمانی)	O12
۰.۰۱۸	۳	۰.۰۰۶	برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات - برخورداری از قانونمداری	VRIO (منابع سازمانی)	O13
۰.۰۲۲۴	۲.۸	۰.۰۰۸	برخورداری از کارایی و بهره‌وری	VRIO (منابع سازمانی)	O14
۰.۰۳۲	۳.۲	۰.۰۱	اجرای قوانین - قوانین ضد انحصار و رانت - قانون ثبت شرکت‌ها و علائم تجاری - قانون گرایبی - بخشی‌نگری در قوانین	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O15
۰.۰۳۰۸	۲.۸	۰.۰۱۱	انتخابات ملی و محلی (تغییر دولت، مجلس و مدیران محلی)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O16
۰.۰۲۰۸	۲.۶	۰.۰۰۸	امنیت منابع و سرمایه‌های حیاتی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O17
۰.۰۲۲۴	۲.۸	۰.۰۰۸	همگرایی قومی - مذهبی - فعالیت‌های صنفی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O18
۰.۰۳۳	۳	۰.۰۱۱	فضای رسانه‌ای	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O19
۰.۰۳	۳	۰.۰۱	قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات - اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری‌ها	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O20
۰.۰۲۷	۲.۷	۰.۰۱	رفع اطاله و منطقی ساختن زمان تحقیق، دادرسی و اجرا - گسترش بهره‌مندی از نهادهای داوری و میانجیگری - فرهنگ نظارت‌پذیری و قانون‌مداری	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O21

نمبره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش انرژی	عوامل	O/T
۰۰۱۵۶	۲.۶	۰.۰۰۶	عضویت ایران در پیمان نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی - پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی منطقه - ای (اگو، اوپیک، شانگهای و...) - تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی	PESTEL (بین‌الملل)	O22
۰۰۰۱۳	۲.۶	۰.۰۰۵	بازار بالقوه صادرات غیرنفتی استان (مواد غذایی، توتون و ...) در کشورهای آسیای میانه - مزیت‌های نسبی (فرهنگی، اقتصادی و ...) استان	PESTEL (بین‌الملل)	O23
۰۰۰۲۰۸	۲.۶	۰.۰۰۸	کریدور شمال - جنوب	PESTEL (بین‌الملل)	O24
۰۰۰۱۶۸	۲.۸	۰.۰۰۶	کشت فراسرزمینی	PESTEL (بین‌الملل)	O25
۰۰۰۱۶۲	۲.۷	۰.۰۰۶	توسعه و تکمیل نظام کاداستر (حدنگاری در کشور)	PESTEL (بین‌الملل)	O26
۰۰۰۱۶۸	۲.۸	۰.۰۰۶	نرخ زاد و ولد - نرخ رشد جمعیت جوان - نرخ طول عمر (متوسط بقاء) - امید به زندگی (بدو تولد)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O27
۰۰۰۰۸۴	۲.۸	۰.۰۰۳	نرخ باسوادی (ابتدایی و عالی و...) - تخصص‌گرایی - توازن رشته و شاخه تحصیلی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O28
۰۰۰۰۹	۳	۰.۰۰۳	گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O29
۰۰۰۲۱	۳	۰.۰۰۷	اینترنت و شبکه‌های اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O30
۰۰۰۱۲	۳	۰.۰۰۴	تنوع فرق و مذاهب	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O31
۰۰۰۰۹	۳	۰.۰۰۳	مدیریت مصرف رسانه مجازی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O32
۰۰۰۰۹	۳	۰.۰۰۳	توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب رجوع	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O33
۰۰۰۲۶	۲.۶	۰.۰۰۱	صادرات و واردات (تراز تجاری بدون نفت)	PESTEL (اقتصادی)	O34
۰۰۰۰۳	۳	۰.۰۰۱	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان - سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	O35
۰۰۰۲۰۸	۲.۶	۰.۰۰۸	شرایط اقتصادی (شاخص‌های اقتصاد کلان) همسایگان استانی (داخلی)	PESTEL (اقتصادی)	O36
۰۰۰۳۳	۳	۰.۰۰۱۱	سهم SME-ها در اشتغال و GDP استان	PESTEL (اقتصادی)	O37
۰۰۰۳۶	۳	۰.۰۰۱۲	دولت الکترونیک - سازمان الکترونیک - تجارت الکترونیک (E-Comarce) - بانکداری الکترونیک (E-Banking) - سلامت الکترونیک (E-Health) - آموزش الکترونیک (E-Lerning)	PESTEL (فناوری)	O38
۰۰۰۳۶	۳	۰.۰۰۱۲	رسانه‌ها و فضای مجازی - اینترنت (پهنای، ضریب نفوذ، سرعت و...) - اینترنت	PESTEL (فناوری)	O39
۰۰۰۴۵۵	۳.۵	۰.۰۰۱۳	تحولات اخیر تکنولوژیک تأثیرگذار بر بخش - تکنولوژی GIS - تکنولوژی سنجش از دور (RS) - تکنولوژی‌های نوین - فن‌آوری پیش بینی Forecasting	PESTEL (فناوری)	O40
۰۰۰۳۶	۳	۰.۰۰۱۲	هوش مصنوعی - داده‌کاوی / دیتا ماینینگ - پایگاه‌های داده - دیتا سنتر	PESTEL (فناوری)	O41
۰۰۰۳۸۴	۳.۲	۰.۰۰۱۲	ضریب توسعه فن‌آوری اطلاعات (IDI) شبکه فیبر نوری - ارتباطات ماهواره‌ای - ارتباطات بیسیم - شبکه موبایل نسل جدید - مرکز تبادل اطلاعات بین‌دستگاهی (IX)	PESTEL (فناوری)	O42
۰۰۰۲۲۴	۲.۸	۰.۰۰۰۸	سامانه یکپارچه مدیریت املاک کشور (سیماک) - کاداستر املاک - کاداستر کشاورزی - G-N A F	PESTEL (فناوری)	O43

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش انرژی	عوامل	O/T
۰.۰۲۹۷	۲.۷	۰.۰۱۱	حوزه‌های جدید کسب‌وکار (استارت‌آپ) - توسعه‌دهندگان برنامه‌های موبایلی - مراکز علم و فناوری/پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی - نمایشگاه‌های تخصصی کامپ و صنعتی و کشاورزی - شرکت‌های دانش‌بنیان - تورهای علمی و ترویجی	PESTEL (فناوری)	O44
۰.۰۳۰۸	۲.۸	۰.۰۱۱	محتوای دیجیتال و الکترونیک - بازی‌های دیجیتال	PESTEL (فناوری)	O45
۰.۰۲۲۴	۲.۸	۰.۰۰۸	خدمات و حمل‌ونقل آن لاین	PESTEL (فناوری)	O46
۰.۰۳۳	۳	۰.۰۱۱	توسعه و ارتقاء دادرسی الکترونیکی	PESTEL (فناوری)	O47
۰.۰۳۰۸	۲.۸	۰.۰۱۱	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش - بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها (MIS)	PESTEL (فناوری)	O48
۰.۰۴۵۵	۳.۵	۰.۰۱۳	دیسپاچینگ	PESTEL (فناوری)	O49
۰.۰۱۴	۲.۸	۰.۰۰۵	رویکرد استقرار صنایع آب بر در کنار سواحل	PESTEL (زیست محیطی)	O50
۰.۰۱۳	۲.۶	۰.۰۰۵	قانون تنفس جنگل	PESTEL (زیست محیطی)	O51
۰.۰۱۳	۲.۶	۰.۰۰۵	فرصت‌های کسب‌وکار (درآمدی) همسو با محیط‌زیست و منابع طبیعی	PESTEL (زیست محیطی)	O52
۰.۰۲۱	۳	۰.۰۰۷	انرژی‌های نو - انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته	PESTEL (زیست محیطی)	O53
۰.۰۱۸	۱.۵	۰.۰۱۲	مقررات‌زدایی (بوروکراسی زدایی و...) - تعارضات قانونی - قوانین مالیاتی - قوانین حفظ محیط‌زیست - مقررات صادرات و واردات - تمرکزگرایی - قانون تقسیمات کشوری - قانون مالکیت اتباع خارجی - خلاءهای قانونی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T1
۰.۰۱۹۵	۱.۵	۰.۰۱۳	سیاست یارانه‌ای (مستقیم/غیرمستقیم) - تعرفه‌های خاص	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T2
۰.۰۱۳	۱	۰.۰۱۳	بودجه دولت - توازن (تعادل) بودجه	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T3
۰.۰۲	۲	۰.۰۱	شرایط سیاسی در کشورهای خارجی همجوار - قوانین گمرکی کشورهای همجوار - ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T4
۰.۰۲	۲	۰.۰۱	پول شویی - قاچاق مواد مخدر - جرایم سازمان‌یافته - مفاسد اداری (اختلاس، ارتشاء، انحصار و...)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T5
۰.۰۱۵	۱.۵	۰.۰۱	بلوغ سیاسی - نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی - زیرساخت‌های سیاسی - اعتماد سیاسی - انباشت مطالبات سیاسی و قانونی - مشارکت سیاسی - تعامل سیاسی با ذینفعان و منتقدین	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T6
۰.۰۱۷	۱.۷	۰.۰۱	سهم اقوام در قدرت - نگرش سیاسی به اقوام - سهم بانوان در مدیریت و قدرت - سهم جوانان در قدرت و مدیریت - ژن‌سالاری و تبارسالاری در توزیع قدرت	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T7
۰.۰۱۱	۱	۰.۰۱۱	ساختار سیاسی استان - رقابت دو/چند قطبی سیاسی در استان	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T8
۰.۰۱۱	۱	۰.۰۱۱	سیاست‌های اقتصاد مقاومتی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T9
۰.۰۱۲	۱	۰.۰۱۲	کیفیت قوانین و مقررات قضایی - ارتقاء اثربخشی آراء قضایی و نقش پیشگیرانه آن - بهبود و کارآمدسازی نظام ارشاد و معاضدت قضایی - حاکمیت قانون و ارتقاء سلامت اداری	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T10

نمبره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش انرژی	عوامل	O/T
۰۰۰۸	۱	۰۰۰۸	تحریم‌های بین‌المللی (نقش و همسویی دولت‌های منطقه) - روابط ایران (و استان) با کشورهای منطقه‌ای و فرا منطقه‌ای - دیپلماسی (همگرایی و واگرایی)	PESTEL (بین‌الملل)	T11
۰۰۰۹	۱.۵	۰۰۰۶	پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی جهانی WTO تجارت و اقتصاد جهانی - جهانی شدن جهانی سازی Globalization	PESTEL (بین‌الملل)	T12
۰۰۱۲	۲	۰۰۰۶	قوانین و مقررات داخلی و کشورهای همسایه در موضوع تجارت بین‌الملل	PESTEL (بین‌الملل)	T13
۰۰۰۹	۱.۵	۰۰۰۶	رژیم حقوقی دریای خزر	PESTEL (بین‌الملل)	T14
۰۰۰۸	۲	۰۰۰۴	اتباع خارجی (پناهندگان، مقیمین، مزدوجین ...)	PESTEL (بین‌الملل)	T15
۰۰۱۲	۲	۰۰۰۶	بحران‌ها و چالش‌های مرزی - تهدیدات، چالش‌ها و مخاطرات نظامی - مدیریت منابع و ذخایر مشترک (آب، انرژی، دریا و..)	PESTEL (بین‌الملل)	T16
۰۰۰۶	۱	۰۰۰۶	تجارت آب مجازی	PESTEL (بین‌الملل)	T17
۰۰۰۹۸	۱.۴	۰۰۰۷	شناسایی و انتقال نخبگان توسط خارجی‌ها - میل به مهاجرت/ انتقال سرمایه به خارج	PESTEL (بین‌الملل)	T18
۰۰۰۶	۲	۰۰۰۳	نرخ طلاق و نسبت طلاق به ازدواج - میزان/ نرخ ازدواج	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T19
۰۰۰۷۵	۱.۵	۰۰۰۵	حاشیه‌نشینی در شهرهای بزرگ استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T20
۰۰۰۴۵	۱.۵	۰۰۰۳	سوء مصرف مواد (صنعتی، سنتی، محرک و.. - زنان و کودکان بی/ بد سرپرست - کودک‌آزاری (کودکان کار، کودک همسری و...) - خشونت	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T21
۰۰۰۶	۲	۰۰۰۳	حقوق شهروندی (قوانین، حمایت‌ها و...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T22
۰۰۰۶	۲	۰۰۰۳	بیماری‌های واگیر شایع - اختلال‌های روانی (افسردگی و...) - حوادث و بلایای طبیعی و جاده‌ای	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T23
۰۰۰۶	۲	۰۰۰۳	سطح دسترسی به خدمات بیمه‌ای و اجتماعی و تسهیلات رفاهی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T24
۰۰۰۷۵	۱.۵	۰۰۰۵	نرخ بیکاری فارغ‌التحصیلان - فرار مغزها (از استان و کشور)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T25
۰۰۰۷۲	۱.۲	۰۰۰۶	شیوه و سبک زندگی (سنتی/ بینابین/ مدرن) و اوقات فراغت - شیوه و سبک زندگی (سلامت)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T26
۰۰۰۶	۲	۰۰۰۳	بازماندگی از تحصیل کل - ترک تحصیل	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T27
۰۰۰۷۵	۱.۵	۰۰۰۵	سرمایه اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T28
۰۰۰۵۱	۱.۷	۰۰۰۳	فاصله اجتماعی - گسست نسلی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T29
۰۰۰۵۴	۱.۸	۰۰۰۳	نگرش/ گرایش جامعه به کار - گرایش به پس‌انداز - گرایش به سرمایه‌گذاری	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T30
۰۰۰۶	۱.۵	۰۰۰۴	ارزش‌های اجتماعی (اخلاقیات و...) - میزان پایبندی به ارزش‌های دینی (تدین و دینداری) - توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T31
۰۰۰۵۱	۱.۷	۰۰۰۳	احساس محرومیت نسبی و تبعیض (شهروند درجه یک و دو)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T32
۰۰۰۶	۱.۵	۰۰۰۴	میزان مطالعه - سهم محصولات فرهنگی و ورزشی در سبد خانوار - مهارت‌های اجتماعی (تاب‌آوری، حل مسأله و..)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T33
۰۰۰۴۵	۱.۵	۰۰۰۳	هزمونی رسانه‌های جمعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T34

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش انرژی	عوامل	O/T
۰.۰۰۶	۱.۲	۰.۰۰۵	توسعه شهرنشینی- تبدیل روستاها به شهر و شهرستان(روستا شهر)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T35
۰.۰۰۴۸	۱.۲	۰.۰۰۴	فقرمطلق و نسبی در استان- درصد پوشش سازمان های حمایتی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T36
۰.۰۰۳۶	۱.۲	۰.۰۰۳	مهاجرت های هدفمند قومی- مهاجرت از استان های کم آب به گلستان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T37
۰.۰۱۲	۱	۰.۰۱۲	نرخ بهره یا سود رسمی و غیررسمی	PESTEL (اقتصادی)	T38
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	بودجه دولت(کسری)- خط مشی های تأمین مالی دولت	PESTEL (اقتصادی)	T39
۰.۰۱۳	۱	۰.۰۱۳	نرخ تورم و نوسان قیمت ها(رسمی و غیررسمی)- نرخ ارز (رسمی و غیررسمی)	PESTEL (اقتصادی)	T40
۰.۰۱۱	۱	۰.۰۱۱	نرخ و روند بیکاری- مشاغل کاذب- بیکاری فصلی	PESTEL (اقتصادی)	T41
۰.۰۱۲	۱	۰.۰۱۲	شرایط شاخص های اقتصاد کلان بخش صنعت، کشاورزی و خدمات(ارزش افزوده، سرمایه گذاری و..)	PESTEL (اقتصادی)	T42
۰.۰۱۴۴	۱.۲	۰.۰۱۲	سیاست های کلان اقتصادی استان- سهم دولت در سرمایه گذاری و اقتصاد استان- سرمایه گذاری های مادر- سیاست های پولی و مالی دولت در کشور و در استان	PESTEL (اقتصادی)	T43
۰.۰۱۸	۲	۰.۰۰۹	شرایط اقتصادی همسایگان خارجی- تعرفه های گمرکی واردات	PESTEL (اقتصادی)	T44
۰.۰۱۴۴	۱.۲	۰.۰۱۲	ضریب جینی و توزیع درآمد- درآمد سرانه واقعی- سطح دستمزدها- شاخص توسعه انسانی استان	PESTEL (اقتصادی)	T45
۰.۰۱۵	۱.۵	۰.۰۱	مصرف(تقاضا) استان در بخش دولتی و عمومی و خصوصی و تعاونی- میل متوسط مصرف استان	PESTEL (اقتصادی)	T46
۰.۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	سهولت کسب و کار- فضای کسب و کار روستایی	PESTEL (اقتصادی)	T47
۰.۰۱۹۵	۱.۵	۰.۰۱۳	بهره وری کل- الگوی مصرف	PESTEL (اقتصادی)	T48
۰.۰۱۵۶	۱.۳	۰.۰۱۲	نرخ رشد اقتصادی- بعد اشتغال در بنگاه های اقتصادی- تولید ناخالص داخلی استان(GDP)- نرخ مشارکت اقتصادی- توسعه نامتوازن منطقه ای	PESTEL (اقتصادی)	T49
۰.۰۱۵	۱.۵	۰.۰۱	میل متوسط به پس انداز استان- نرخ سرمایه گذاری استان	PESTEL (اقتصادی)	T50
۰.۰۱۸	۱.۵	۰.۰۱۲	حجم نقدینگی- سرعت گردش پول استان	PESTEL (اقتصادی)	T51
۰.۰۱۴۴	۱.۲	۰.۰۱۲	سهم بخش صنعت و خدمات در اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	T52
۰.۰۱۲	۱.۲	۰.۰۱	نرخ بازگشت سرمایه(IRR) به تفکیک بخش های مختلف اعم از صنعت، خدمات و ...	PESTEL (اقتصادی)	T53
۰.۰۱۵۶	۱.۲	۰.۰۱۳	پارانه های مستقیم	PESTEL (اقتصادی)	T54
۰.۰۱۵	۱.۵	۰.۰۱	درصد اشتغال بخش دولتی و خصوصی از کل اشتغال استان- نسبت بیمه شدگان از کل اشتغال استان	PESTEL (اقتصادی)	T55
۰.۰۱۸	۱.۸	۰.۰۱	درصد تحقق اهداف مالیاتی	PESTEL (اقتصادی)	T56

نمبره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش انرژی	عوامل	O/T
۰.۰۱۹۵	۱.۵	۰.۰۱۳	هوشمندسازی(دولت هوشمند، شهر هوشمند، مدارس هوشمند، کشاورزی هوشمند)- انحصار(مزیت) تکنولوژیکی در صنایع استان- اینترنت اشیا- فن بازار- دانشکده‌های فنی و مهندسی- سطح بلوغ تکنولوژی صنعتی استان- نسبت سهم صنایع HI-TECH به کل صنایع استان- دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم	PESTEL (فناوری)	T57
۰.۰۱۶۵	۱.۵	۰.۰۱۱	گردشگری دیجیتال	PESTEL (فناوری)	T58
۰.۰۲۲	۲	۰.۰۱۱	پول مجازی	PESTEL (فناوری)	T59
۰.۰۱۶۵	۱.۵	۰.۰۱۱	امنیت اطلاعات و فضای سایبری- صنعت سخت‌افزار ICT	PESTEL (فناوری)	T60
۰.۰۲	۲	۰.۰۱	صندوق‌های سرمایه‌گذار خطرپذیر/ VC	PESTEL (فناوری)	T61
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	پارازیت- فیلترینگ	PESTEL (فناوری)	T62
۰.۰۱۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷	سیل‌گیری و سیل‌خیزی و رسوب‌گذاری استان- رانش، ریزش و زمین لغزش	PESTEL (زیست‌محیطی)	T63
۰.۰۱۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷	تغییر جریان‌ات جوی (تغییر اقلیم)- میزان دما و تعداد روزهای یخبندان- رطوبت، بارش، تبخیر و تعریق، و پوشش ابر(وقوع خشکسالی)- تراز آب دریای خزر- پیشروی آب شور	PESTEL (زیست‌محیطی)	T64
۰.۰۰۷۵	۱.۵	۰.۰۰۵	قانون محدودیت استقرار صنایع در استان‌های شمالی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T65
۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۰۶	شرایط اقلیمی(و رقابتی)کشورها و استان‌های همسایه	PESTEL (زیست‌محیطی)	T66
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	کوچ عشایر	PESTEL (زیست‌محیطی)	T67
۰.۰۱۰۲	۱.۷	۰.۰۰۶	آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی)- آفات و بیماری‌ها- ورود گونه‌های غیربومی مهاجم(جانوری و گیاهی)- آسیب‌های زیست‌محیطی دریا- بیماری‌های مشترک حیات‌وحش، انسان و دام- ضایعات بیمارستانی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T68
۰.۰۰۷۵	۱.۵	۰.۰۰۵	بیابان‌زایی- فرورنشست زمین- برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیرسطحی- زمین و کوه‌خواری- برداشت غیراصولی خاک و شن و ماسه	PESTEL (زیست‌محیطی)	T69
۰.۰۰۷۵	۱.۵	۰.۰۰۵	طرح‌های بهره‌برداری از جنگل	PESTEL (زیست‌محیطی)	T70
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	نگاه کمی و حجمی به تولیدات محصولات کشاورزی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T71
۰.۰۱	۲	۰.۰۰۵	سیاست‌ها و قوانین و مقررات بین‌المللی و داخلی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T72
۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۴	تغییر غیر قانونی کاربری اراضی- صنایع غیرمرتبط و مخرب	PESTEL (زیست‌محیطی)	T73
۰.۰۰۶	۱.۲	۰.۰۰۵	الگوی کشت	PESTEL (زیست‌محیطی)	T74
۰.۰۰۶	۱.۲	۰.۰۰۵	مدیریت یکپارچه مناطق ساحلی- توسعه کالبدی سکونتگاه‌های انسانی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T75
۲.۰۷		Σ=۱	نمره نهایی ماتریس محیط خارجی		

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

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 شناخته‌شده 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 CA^1

➤ نقاط قوت مالی FS^2

عوامل خارجی:

➤ جذابیت صنعت IA^3

➤ ثبات محیطی ES^4

از آنجا که این سند برای بخش انرژی استان است که شامل چندین دستگاہ اجرایی و سازمان می‌باشد و رعایت الزامات ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک (SPACE) در بخش‌های دولتی و عمومی دشوار است، از این رو (همان‌گونه که در برخی از منابع علمی استفاده شده است) بجای آن از ماتریس IE به سه صورت ۹-۱ 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 انرژی که بر روی محور X-ها نشان داده می‌شود و جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بخش انرژی 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 محور Y-

¹ Competitive Advantage

² Financial Stability

³ Industry Attractiveness

⁴ Environment Stability

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

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

نمودار ۷-۵: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای

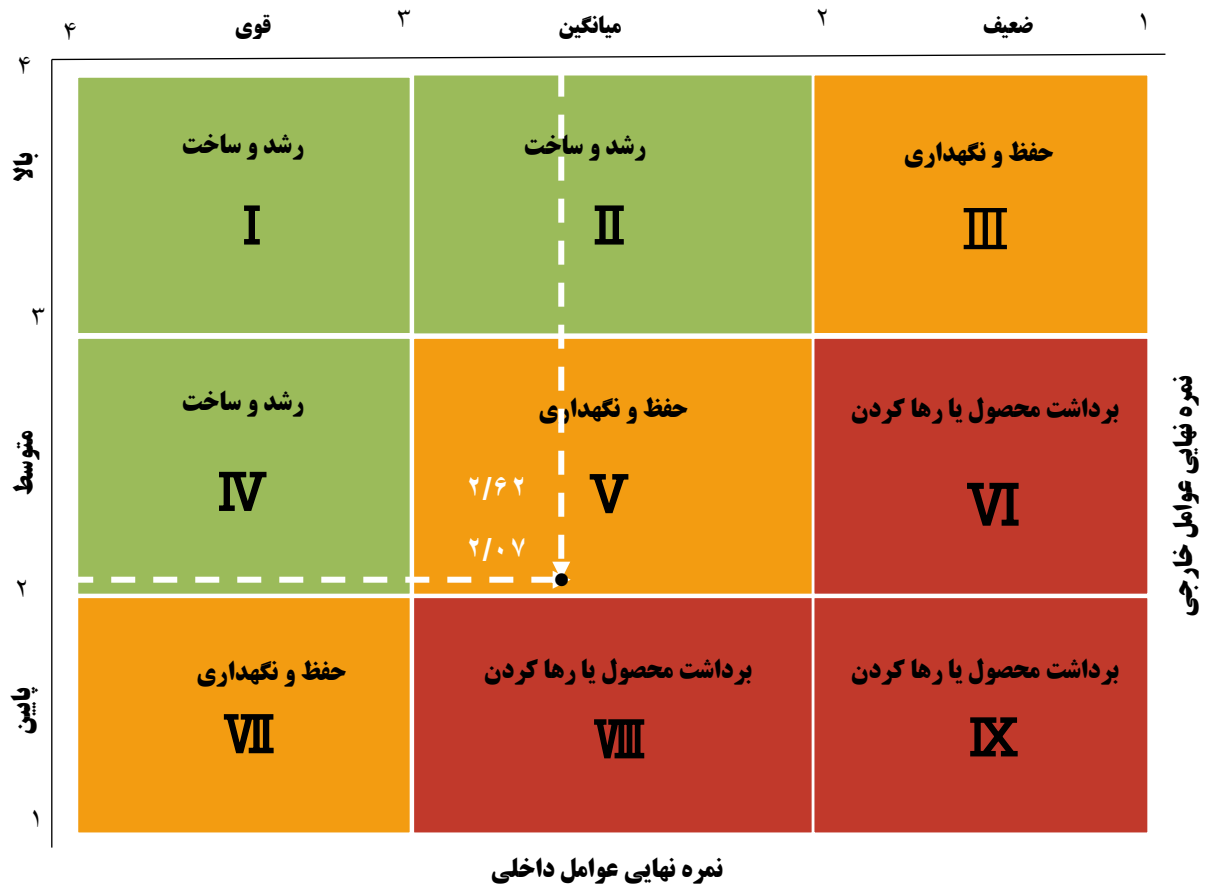
قرار گرفتن سازمان در هر یک از خانه‌های ماتریس داخلی و خارجی مفاهیم استراتژیکی خاصی دارد. زمانی که یک سازمان (کسب و کار) در این خانه‌ها قرار می‌گیرد بدین معناست که عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و همچنین میزان پاسخگویی به عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در شرایط قوی یا متوسط یا ضعیف است. برای سازمان‌هایی که در خانه‌های ۱، ۲، ۴ و ۷ قرار می‌گیرند، اعتقاد بر آن است که وضع موجود آن سازمان‌ها مناسب است و این سازمان‌ها بهتر است **استراتژی‌های رشد، توسعه و ساخت** را مدنظر خود قرار دهند. این سازمان‌ها باید استراتژی‌های متمرکز (رسوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول) یا استراتژی‌های مبتنی بر ادغام (ادغام عمودی روبه جلو، ادغام عمودی رو به عقب و ادغام افقی) را به اجرا درآورد که مناسب‌ترین استراتژی‌ها می‌باشند.

سازمان‌هایی که در خانه‌های ۳، ۵، ۷ و ۹ 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 انرژی استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲/۰۷ و ۲/۶۲ می‌باشند، جایگاه بخش انرژی استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی در نمودار ذیل ارائه شده است.



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

نمره ارزیابی عوامل خارجی (EFE) EXternal factor Evaluation	نمره ارزیابی عوامل داخلی (IFE) Internal factor Evaluation
۲/۰۷	۲/۶۲

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

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

با توجه به ناحیه قرارگیری این بخش در ماتریس IE، بخش انرژی استان می‌تواند از استراتژی توسعه محصول استفاده کند؛ اما نه به صورت تهاجمی. استراتژی دیگری که می‌توان به کاربرد، استراتژی نفوذ در بازار است، به این معنا که محصولات جدید را توسعه دهیم و یا محصولات موجود را اصلاح کنیم. هرچند ناحیه حفظ و نگهداری از ناحیه برداشت و رها کردن بهتر می‌باشد، اما به‌طور کلی منطقه خوبی برای ماندن نیست، بنابراین باید در سرمایه‌گذاری بیشتر در این منطقه محتاطانه عمل کرد.

۲-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۴-خانه‌ای

روش دیگر نمایش موقعیت استراتژیک بخش انرژی 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:

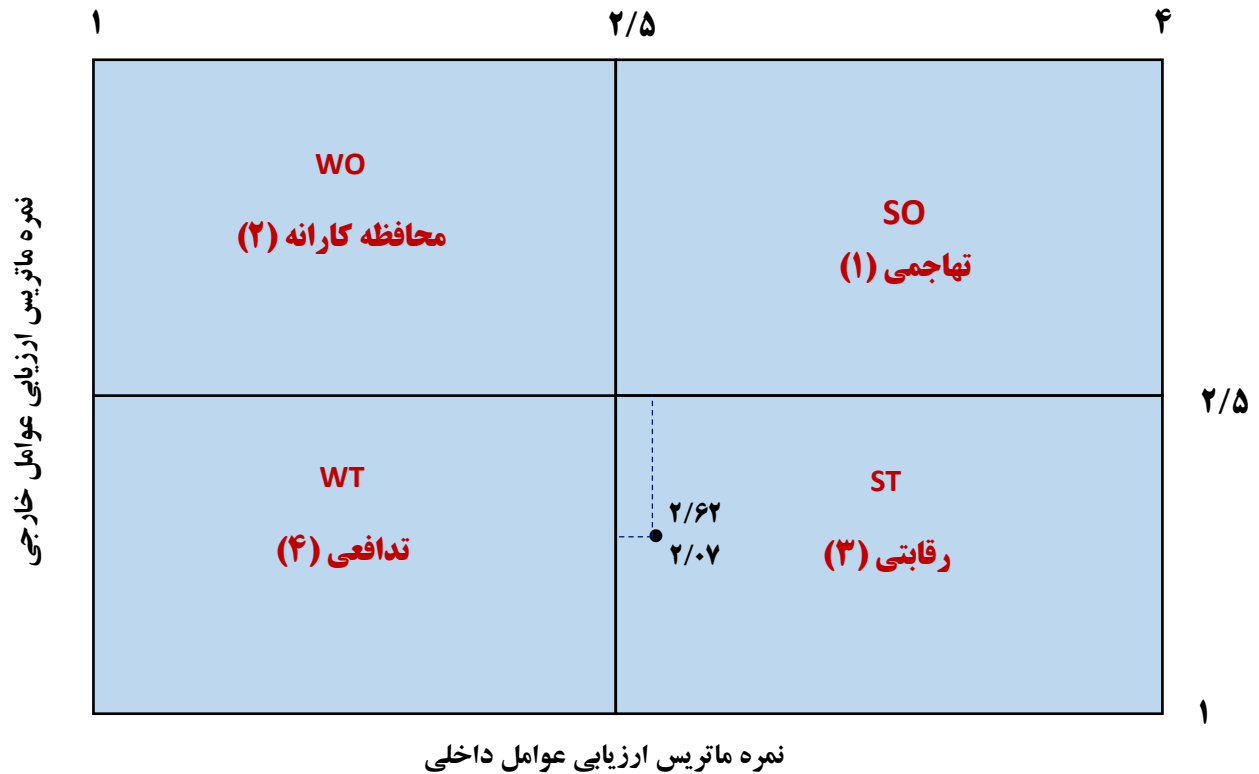
۱) بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی ۲) برطرف کردن نقاط ضعف داخلی ۳) پرهیز از تهدیدهای خارجی

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

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

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

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



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

۳-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۸-ناحیه‌ای

ساختار ماتریس موقعیت‌یابی ۸-ناحیه‌ای برگرفته از ماتریس ۴-ناحیه‌ای است با این تفاوت که هر یک از ربع‌ها به دو قسمت تقسیم شده است. هدف استفاده از این ماتریس نزدیک شدن نمایش به ماتریس ۹-ناحیه‌ای و موقعیت‌یابی دقیق‌تر می‌باشد. همچنین ضمن نمایش دقیق‌تر موقعیت استراتژیک بخش انرژی استان در ادامه برای هر یک از نواحی هشت‌گانه بطور مختصر توضیحاتی ارائه می‌شود.

۱- **نگهداری انتخابی**^۱: به معنی حفظ و نگهداری فقط از بخش‌های حیاتی و مهم سازمان باهدف کاهش هزینه‌های نگهداری و حفظ عمر مفید و کیفیت تجهیزات است.

۲- **نگهداری تهاجمی**^۲: به معنی برنامه‌ریزی جدی و گسترده برای حفظ و نگهداری دارایی‌های سازمان باهدف حفظ عمر مفید و کاهش خرابی‌های تجهیزات است.

¹ Selective Maintenance

² Aggressive Maintenance

۳- رشد پایدار^۱: به معنی حفظ تعادل بین رشد سازمان و کسب سود است و هدف اصلی آن پایداری و حفظ بستر کسب و کار است. در این راهبرد، سازمان تلاش 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^۲: 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^۳: 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)^۴: به معنی رقابت در برابر رقبای با استفاده از راهکارهای جدید باهدف 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.

۷- تنوع همگون^۵: در این استراتژی، سازمان تصمیم می گیرد که به صنایعی که به صنعت فعلی خود نزدیک هستند و مزایای تجربه و تخصص فعلی را بهره برداری کند و وارد آنها شود. به این ترتیب، سازمان به کاهش هزینه های تولید و افزایش تقاضای محصولات خود می رسد. این استراتژی از دو نوع محصولی و بازاریابی قابل اجراست. به عنوان مثال، یک شرکت تولید لوازم خانگی می تواند به صنعت تولید ماشین آلات خانگی وارد شود، چراکه این صنعت به صنعت فعلی خود نزدیک است.

۸- شرکت خوشه ای - هلدینگ^۶: در این استراتژی، سازمان تصمیم می گیرد که وارد صنایع جدید و غیرمرتبط با صنعت فعلی خود شود. این معمولاً به منظور کاهش ریسک بحران های صنعتی و افزایش دامنه

¹ Stable Growth

² Rapid Growth

³ Turnaround

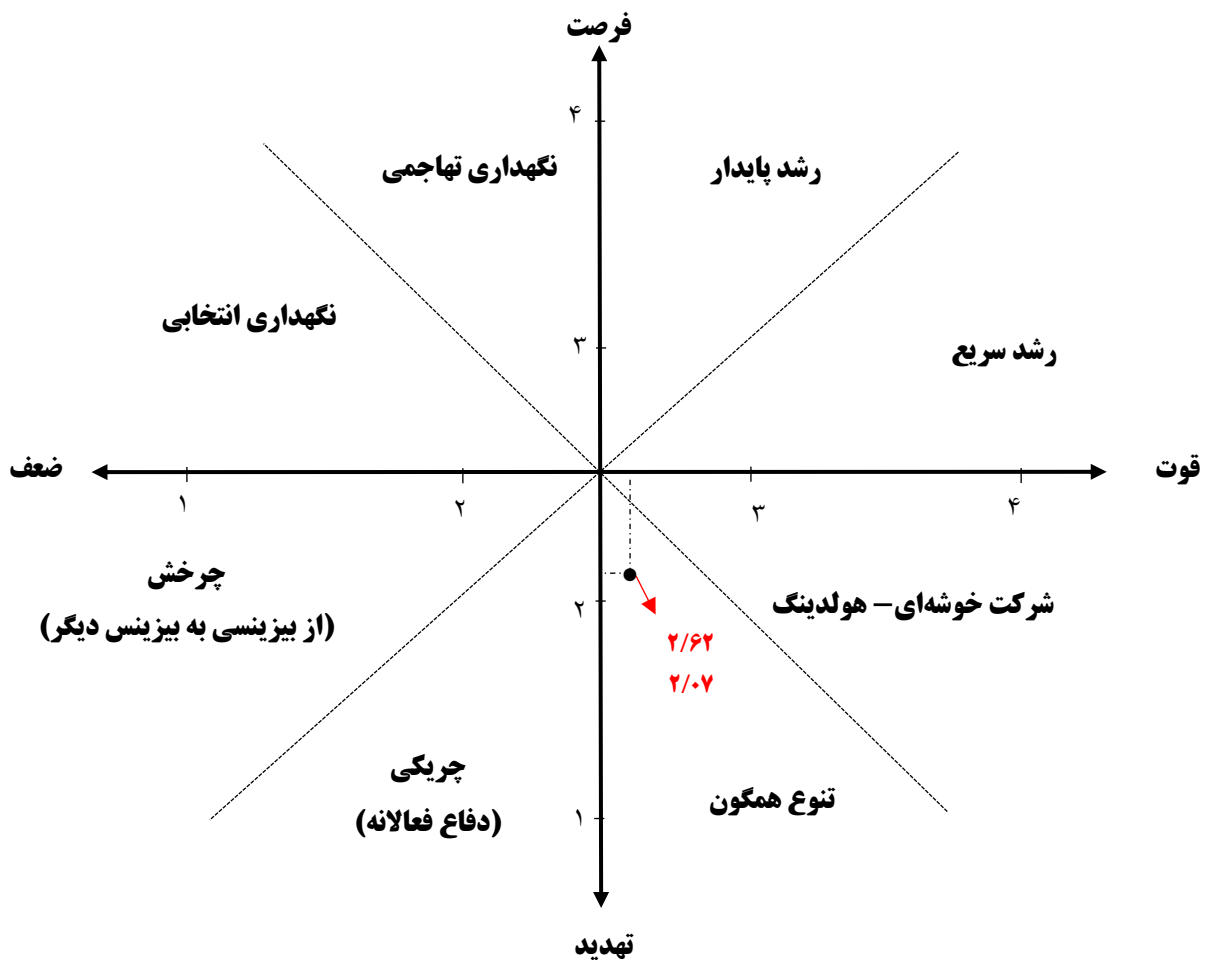
⁴ Guerrilla

⁵ Concentric

⁶ Conglomerate Strategy

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 انرژی استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲/۰۷ و ۲/۶۲ می‌باشند، جایگاه بخش انرژی استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی ۸- ناحیه‌ای در نمودار ذیل نمایش داده شده است.



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

مطابق نمودار فوق موقعیت استراتژیک فعلی بخش انرژی استان گلستان در ناحیه رقابتی قسمت تنوع همگون می‌باشد که در فصل بعدی در تعیین استراتژی اصلی مؤثر است.

تعیین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی)

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

قراردادن 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 تغییرات بنیادین در فرهنگ و ساختار سازمان شود.

از دیدگاه این صاحب‌نظران، تدوین استراتژی در سطوح مختلف امکان‌پذیر است که در ادامه به آن پرداخته می‌شود.

۱-۶) سطوح مختلف استراتژی در سازمان

حداقل سه سطح از استراتژی در سازمان‌ها قابل تشخیص است:

الف) استراتژی سطح سازمانی/شرکتی: استراتژی‌های سازمانی/شرکتی بالاترین سطح استراتژی یک سازمان به شمار می‌روند. استراتژی سازمانی/شرکتی مسیر کلی حرکت سازمان و برنامه‌های سطح بالای آن را تعریف می‌کند. این برنامه‌ها معمولاً توسط یک گروه استراتژیست منتخب که از مدیران ارشد و مدیران رده‌بالا تشکیل شده، ایجاد می‌شوند. تصمیم‌گیری‌ها به عهده این گروه است، چراکه 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 برمی‌گیرد: هدف کلی برای سازمان، ارزش‌های سازمان، حوزه‌های تمرکز اهداف استراتژیک و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs). مطابق نمودار شماره ۱ صفحه بعد، سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و استراتژی بلندمدت «تجمّر» هر دو در سطح کلان استان/سازمانی تدوین شده‌اند. استاندار و استاندار 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.



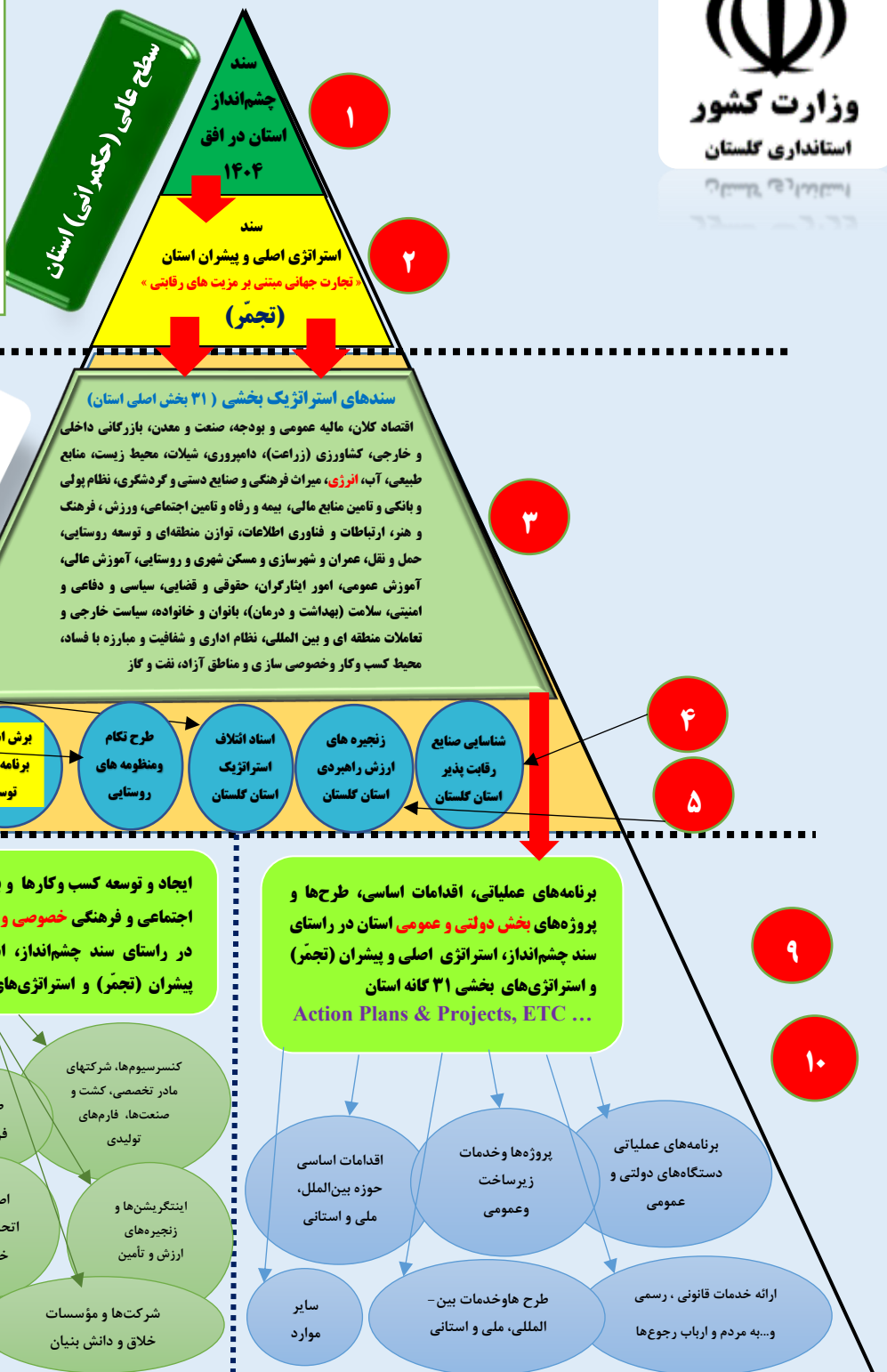
شماره	نام مطالعات و برنامه‌ریزی	سطح
۱	سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	استراتژیک
۲	گلستان فرصت رشد ۲۰ میلیارد دلاری با اجرای استراتژی تجمر	استراتژیک
۳	تدوین سندهای بخشی ۳۱ گانه	استراتژیک
۴	شناسایی صنایع رقابت‌پذیر استان	تاکتیکی
۵	شناسایی زنجیره‌های ارزش راهبردی استان	تاکتیکی
۶	اسناد ائتلاف استراتژیک استان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

سطح عالی (حکمرانی) استان

سطح میانی (بخشی) استان

سطح تاکتیکی استان

سطح عملیاتی (اجرایی) استان



نمودار شماره ۱

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

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

ب) استراتژی سطح کسب و کار^۱: استراتژی سطح بخشی/کسب و کار دومین سطح از سلسله مراتب استراتژی‌ها را به خود اختصاص می‌دهد. این سطح استراتژی که پایین‌تر از استراتژی سازمانی/شرکتی (حکمرانی) قرار می‌گیرد، ابزاری است برای دستیابی به اهداف یک واحد خاص از سازمان. نکته‌ای که باید به آن توجه داشت این است که به کارگیری این سطح از استراتژی فقط برای سازمان‌هایی مفید است که چندین بخش/واحد کسب و کار دارند. چنین سازمانی ممکن است محصولات یا خدماتی را در صنایع مختلف ارائه کند. برای مثال یک هلدینگ بزرگ بهترین نمونه از سازمانی است که خدمات مختلفی را در صنایع مختلف ارائه می‌کند و واحدهای کسب و کار مختلفی دارد که به امور مختلف پرداخته و در صنایع مختلف فعالیت دارند. هر کدام از این واحدهای کسب و کار اهداف متفاوتی دارند و استراتژی کسب و کار مخصوص خود را برای رسیدن به این اهداف در پیش می‌گیرند. مطابق نمودار ۱-۶، استان گلستان به عنوان یک کل و استانداری به عنوان متولی اداره استان برای تحقق چشم‌انداز و استراتژی اصلی و بلندمدت خود، دارای ۳۱ بخش است که «بخش انرژی» 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 انرژی» 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 دستگاہی) است. در سطح وظیفه‌ای تصمیم‌گیری‌هایی که توسط کارکنان گرفته می‌شود اغلب تصمیم‌های فنی محسوب می‌شوند و به این موضوع می‌پردازند که وظایف مختلف چگونه بر سطوح مختلف استراتژی در سازمان تأثیر می‌گذارد. این وظایف عبارت‌اند از بازاریابی، امور مالی، تولید، منابع انسانی و موارد دیگر. استراتژی وظیفه‌ای با برنامه محدودکننده‌ای سروکار دارد که اهداف هر وظیفه را مشخص می‌کند.

مطابق نمودار ۱-۶، سطح وظیفه‌ای یا عملیاتی شامل دو بخش "دولتی و عمومی" و "خصوصی و تعاونی" می‌باشد. بخش دولتی و عمومی این سطح شامل ده‌ها دستگاه‌های اجرایی استان، سازمان‌ها و نهادهای دولتی و عمومی می‌باشند و بخش خصوصی و تعاونی شامل صدها مؤسسه، بنگاه و شرکت و همچنین هزاران بهره‌بردار حقیقی و حقوقی در بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی می‌باشند.

^۱ Business level strategy

^۲ Functional level strategy

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

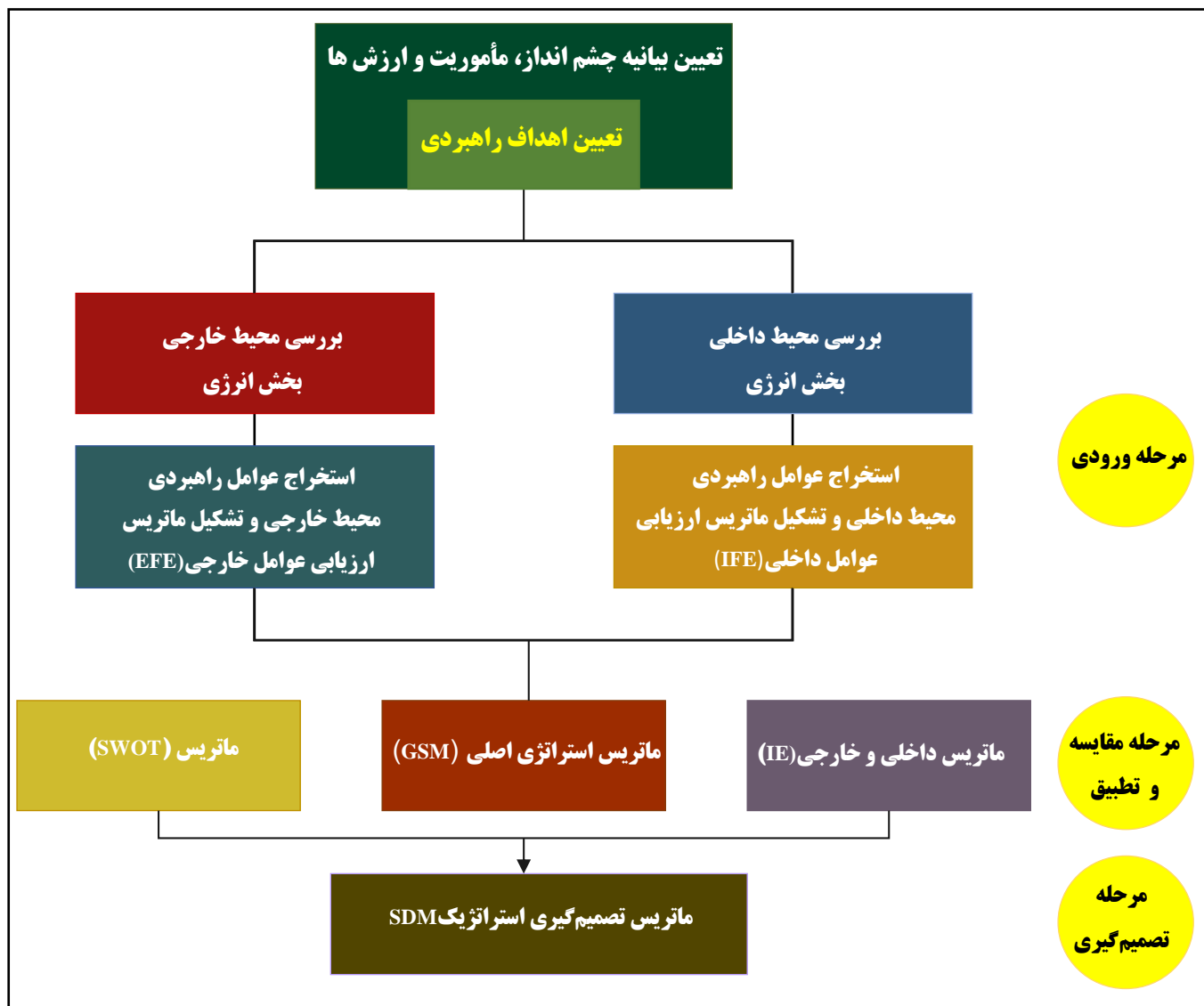
۲-۶) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش انرژی

مطابق نظر فرد. آر دیوید می‌توان روش‌های مهم تدوین استراتژی‌ها را در یک الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی سه مرحله‌ای گنجانده. همان گونه 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 مورد نیاز برای تدوین استراتژی‌ها جمع‌آوری و مشخص می‌شود. البته از آنجا که این برنامه‌ریزی در یک بخش که متولی آن دولت است، صورت می‌گیرد از این رو تهیه ماتریس بررسی رقابت (CPM) مصداق ندارد. ماتریس‌های IFE و EFE در فصل پنجم تهیه شده است.

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

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



نمودار ۲-۶: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک

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

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

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

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

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

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

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

مرحله مقایسه گاهی استراتژی را بدین گونه تعریف می‌کنند: «مقایسه‌ای که سازمان بین مهارت‌ها، منابع داخلی، فرصت‌ها و تهدیدها می‌نماید». در چارچوب تدوین استراتژی‌ها مرحله مقایسه دربرگیرنده شش روش است که می‌توان از آن‌ها استفاده کرد: ماتریس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)، ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG)، ماتریس جنرال 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 ارائه‌شده را هماهنگ نمود یا بین آن‌ها توازن برقرار کرد.

۳-۶) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)

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

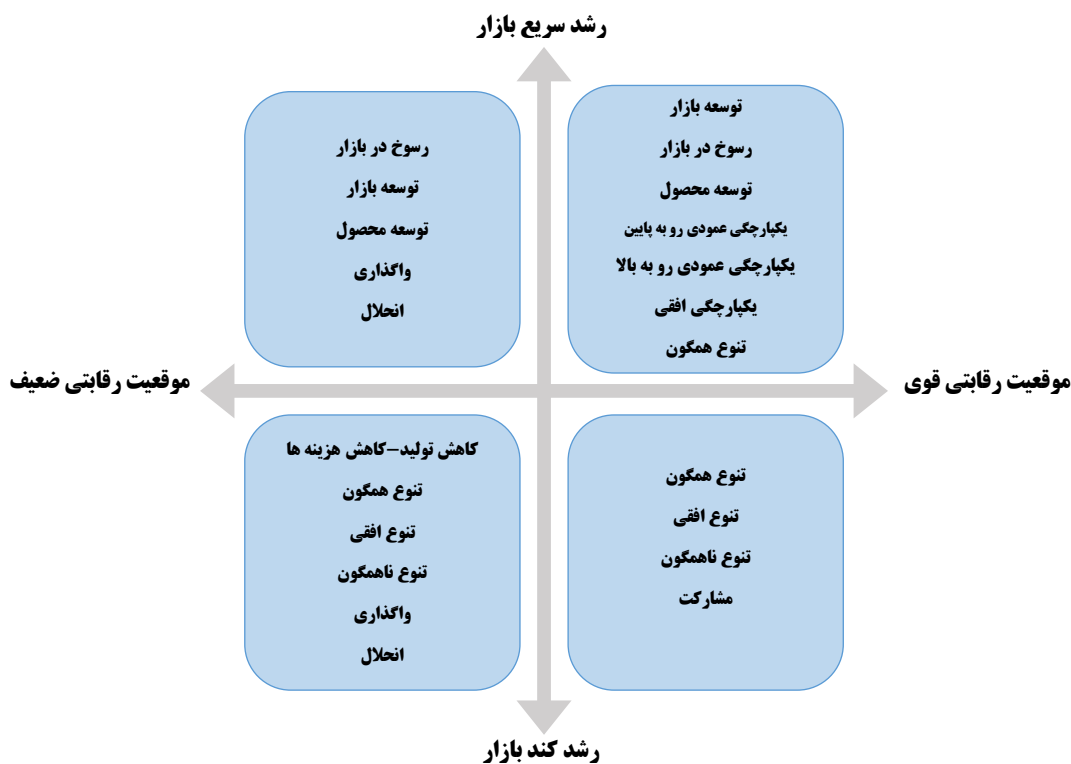
الف) خانه اول (رشد سریع بازار - موقعیت رقابتی قوی): سازمان‌هایی که وضعیت آن‌ها در این خانه قرار می‌گیرد بهترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند؛ زیرا از نظر محیطی در شرایط رشد بازار، میزان

تقاضا از عرضه پیشی گرفته است پس شاید اصلی‌ترین استراتژی در این مقطع **رسوخ در بازار و افزایش سهم** در آن باشد، میزان تقاضا ریسک‌پذیری استراتژی‌های تهاجمی را کاهش می‌دهد، بنابراین در این خانه معمولاً **رویکرد تهاجمی** دنبال می‌گردد. پس از آن **رویکرد توسعه بازارهای جدید** مفید است و اگر شرکت از توان مالی بالایی برخوردار باشد با انجام ادغام‌های عمودی روبه‌بالا و پایین و افقی می‌تواند شدت رقابت (مخصوصاً در آینده) را کاهش دهد. در این شرایط سازمان می‌تواند با انجام **تنوع همگون** محصول ریسک‌پذیری را کاهش دهد. **تمرکز بر محصول و بازار موجود** در این خانه در اولویت استراتژی‌ها قرار خواهد داشت.

ب) خانه دوم (رشد سریع بازار - موقعیت رقابتی ضعیف): در چنین شرایطی با توجه به رشد بالای بازار استراتژی **نفوذ در بازار** در دستور کار خواهد بود و مناسب است سازمان با سرمایه‌گذاری بر مزیت‌های رقابتی به دنبال **افزایش سهم در بازار موجود** باشد. اما اگر این میسر نبود راه‌حل دوم **توسعه محصول در بازارهای جدید** است جایی که سازمان بتواند موقعیت رقابتی بهتری را فراهم سازد. در صورت وجود منابع مالی **ادغام افقی** نیز می‌تواند از شدت رقابت بکاهد و موقعیت رقابتی سازمان را بهبود بخشد. نهایتاً در صورتی که موقعیت رقابتی آنقدر ضعیف باشد که امکان افزایش سهم بازار وجود نداشته باشد **استراتژی‌های کاهشی** مانند واگذاری بخشی از سازمان یا انحلال در دستور کار خواهد بود.

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

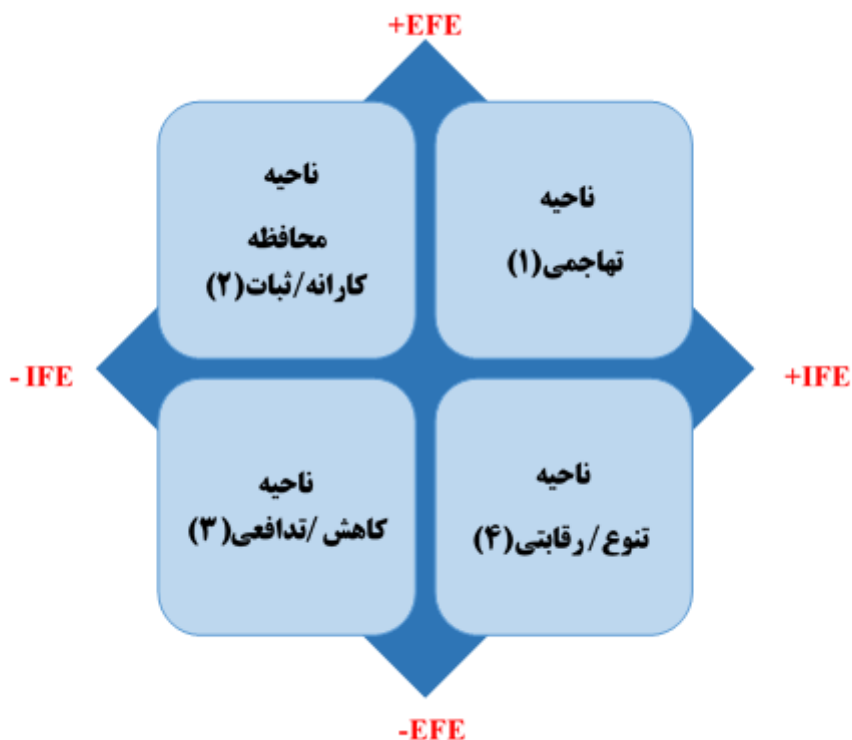
د) خانه چهارم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی قوی): در این حالت سازمان با توجه به مزیت‌های رقابتی موجود می‌تواند این مزیت‌ها را به محصولات و فعالیت‌های جدید تسری دهد و ریسک‌پذیری رشد کند بازار را تا حدودی جبران نماید. استراتژی‌های ارجح سازمان در این مرحله می‌تواند **تنوع همگون یا ناهمگون** باشد و یا **استراتژی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



نمودار ۳-۶: ماتریس استراتژی اصلی

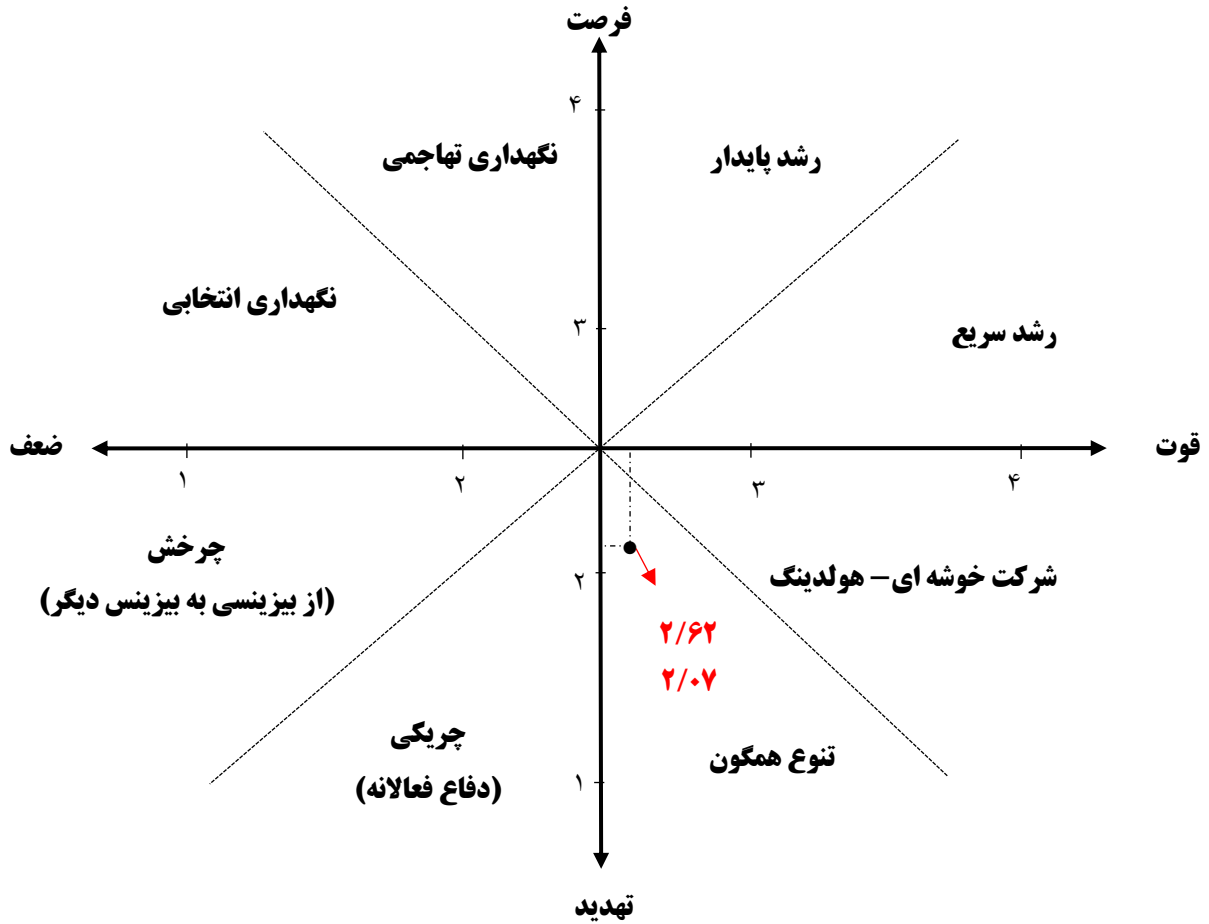
ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای مدل SWOT: تحلیل SWOT علاوه بر اینکه به عنوان جایگزین

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



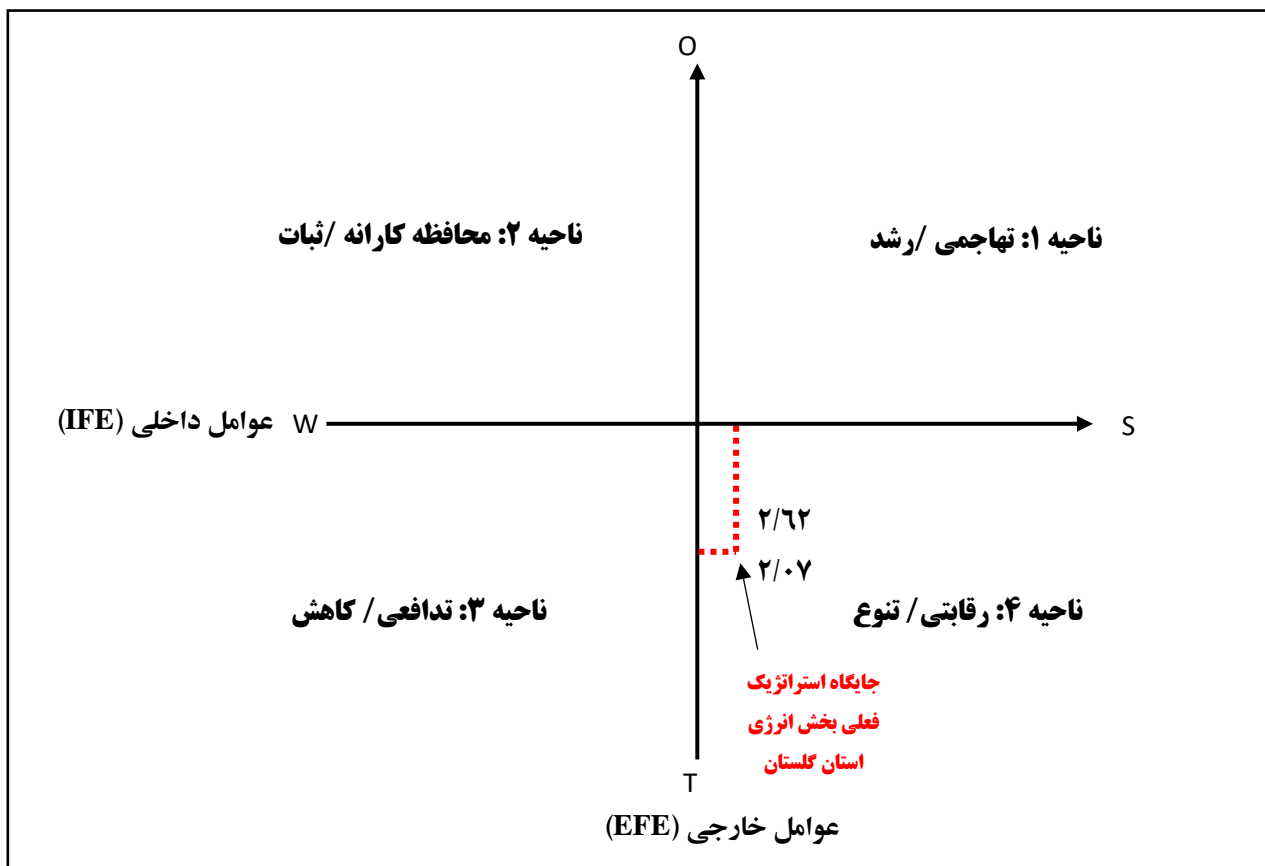
نمودار ۴-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT

همان گونه که در فصل قبل برای تعیین موقعیت فعلی استراتژیک بخش انرژی 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 انرژی استان گلستان در آن قرار گرفته است، استراتژی اصلی این بخش تعیین و معرفی گردیده است.



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

مطابق نمودار ۶-۶ و نمودار ۶-۷ استراتژی‌های پیشنهادی بخش رقابتی و تنوع که بخش انرژی استان گلستان در آن قرار گرفته است شامل "تنوع همگون"، "تنوع افقی"، "تنوع ناهمگون" و "مشارکت" 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 هدر رفت منابع سازمان می‌شود، اما از طرف دیگر باید منطبق بر اصل پارتو یا قانون ۸۰-۲۰، استراتژی منتخب باید بتواند ۸۰ درصد مقاصد آرمانی (ارکان 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 هفتم یعنی تنوع همگون قرار گرفته است و بدین معنی است که تهدیدات محیطی بالا و نقاط قوت متوسط مجال حرکت‌های مخاطره‌آمیز را به بخش انرژی استان نمی‌دهد. مقصود از **ناحیه تنوع همگون** آن است که سازمان تصمیم می‌گیرد که به صناعی که به صنعت فعلی خود نزدیک هستند وارد شود و از مزایای تجربه و تخصص فعلی بهره‌برداری کند. به این ترتیب، سازمان به کاهش هزینه‌های تولید و افزایش تقاضای محصولات خود می‌رسد. این استراتژی از دو نوع محصولی و بازاریابی

قابل اجراست. به‌عنوان مثال، یک شرکت تولید لوازم خانگی می‌تواند به صنعت تولید ماشین‌آلات خانگی وارد شود، چراکه این صنعت به صنعت فعلی خود نزدیک است.

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 انرژی استان گلستان با تولید، تأمین، انتقال و توزیع انرژی مطمئن و مستمر در پاسخ به نیاز جامعه هدف (بخش‌های خانگی، عمومی، کشاورزی، تولید و سایر)، با ایجاد زیرساخت‌های سخت-افزاری و نرم‌افزاری، جذب سرمایه‌گذاری، بهینه‌سازی مصرف انرژی، تأمین نیروی انسانی متخصص، توسعه، بهینه‌سازی و نگهداری، ارائه خدمات پس از فروش به مشترکین و... به منظور مشارکت در افزایش تولید ناخالص داخلی استان، افزایش درآمد سرانه استان، اشتغال‌زایی، رضایتمندی و امنیت، رونق صنایع و کسب‌وکارها و... با رویکرد توسعه پایدار در راستای افزایش سطح رفاه جامعه فعالیت می‌نماید.

چشم‌انداز

بخش انرژی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ در راستای چشم‌انداز کشور و استان با توجه به اتصال به شبکه سراسری با تفویض اختیار کافی بر اساس پیش‌بینی تقاضای فزاینده به‌ویژه در بخش صنعت، کشاورزی و خدمات با تمرکز بر منطقه آزاد تجاری و صنعتی اینچ‌برون به موازات از طرق زیر در مسیر تحقق چشم‌انداز گام برمی‌دارد:

- سرمایه‌گذاری سیکل ترکیبی نیروگاه علی‌آباد کتول (۴۸۰ مگاوات)
- سرمایه‌گذاری‌های کوچک مقیاس (احداث نیروگاه زباله‌سوز، بیوگاز، انرژی‌های بادی و خورشیدی، هسته‌ای، گازی و...) (۳۰۰ مگاوات)
- افزایش بهره‌وری و بهینه‌سازی مصرف انرژی (شدت انرژی = نسبت مصرف انرژی به GDP)
- سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در صنعت برق و تأسیس نیروگاه اختصاصی منطقه آزاد (یک میلیارد دلار)
- توسعه و تقویت شبکه‌های فوق توزیع و انتقال و تکمیل (تکمیل خط انتقال و احداث پست انتقال و فوق توزیع) (اپتیمایزینگ منصوبه به نیاز مصرف)

ارزش‌های مرتبط

- تأمین برق پایدار و مداوم
- کیفیت گرایی (خدمات، توان و...)
- صرفه‌جویی
- سرمایه اجتماعی (پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری)
- ایمنی
- استانداردسازی
- دوستدار محیط‌زیست
- برنامه‌مداری و دانش‌مداری
- مدیریت دارایی‌های مشهود و نامشهود

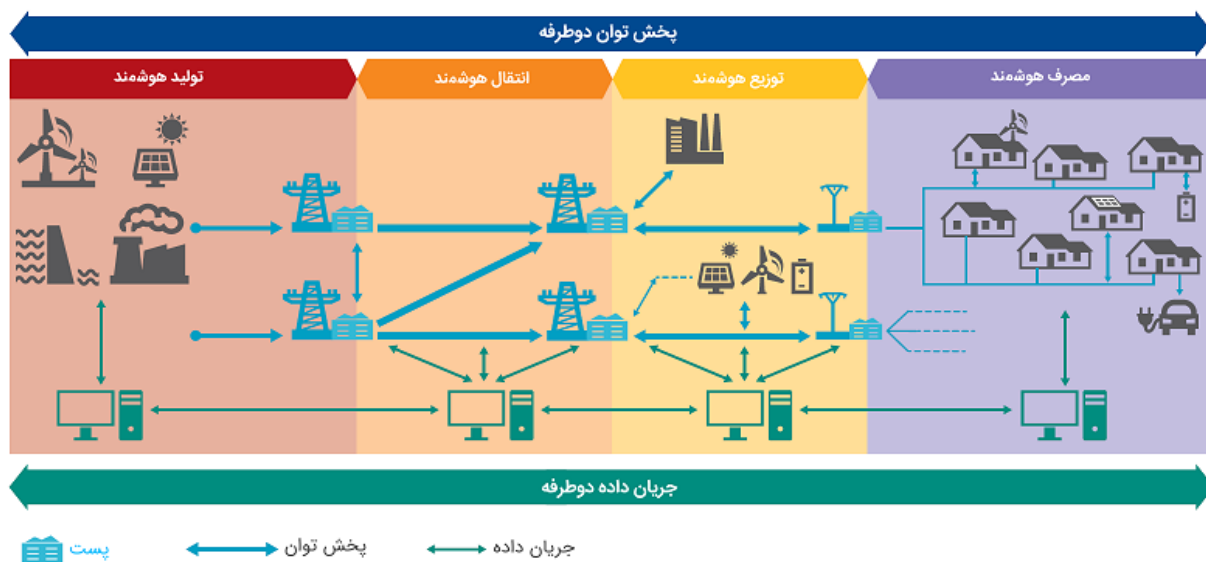
اهداف راهبردی مرتبط

- گسترش تحقیق و توسعه و افزایش به کارگیری از فناوری‌های نوین
- افزایش حمایت از مخترعین، کارآفرینان و نوآوران
- جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی و افزایش سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در صنعت برق
- توسعه و نوسازی شبکه انتقال و توزیع برق و ایجاد پست‌های برق
- افزایش سرمایه‌گذاری در زیرساخت و توسعه شبکه و افزایش ظرفیت و توان تولید برق

نتیجه‌گیری

استان گلستان مشتمل بر ۶۶۵۸۷۵ هزار مشترک خانگی برق و ۳۴۴۱ هزار مشترک صنعتی تا پایان تیرماه سال ۱۴۰۲ می‌باشد. میزان مصرف برق کلیه مشترکان استان گلستان اعم از خانگی، صنعتی، عمومی، کشاورزی، تجاری و همچنین روشنایی معابر در سال جاری ۱۱۷۳۳۳۰ مگاوات است. میزان مصرف برق در استان گلستان طبق آمار و اطلاعات حاکی از آن است که مصرف نسبت به سال گذشته افزایش داشته و پیک مصرف به مرز هشدار رسیده است. از طرفی بی‌توجهی‌های صورت گرفته در سال‌های اخیر منجر به عقب‌ماندگی در توسعه زیرساخت‌های حوزه برق استان نیز گردیده است. لذا در سال‌های اخیر شاهد نا ترازی در تولید و مصرف در بخش‌های خانگی و صنعتی در صنعت برق استان هستیم. امروزه شرکت‌های برق در سراسر جهان با مشکلات زیادی روبرو می‌باشند، به‌عنوان مثال امروزه تنها یک‌سوم از انرژی سوخت مورد استفاده به انرژی الکتریکی تبدیل

می‌شود و گرمای تلف شده نیز بازیابی نمی‌گردد. ۸٪ از خروجی توان نیروگاه‌ها در حین انتقال به پارها تلف می‌شود. ۳۰٪ از ظرفیت نیروگاهی فقط برای ساعات اوج بار مورد استفاده قرار می‌گیرند (دوره‌ی اوج در ۵٪ از کل زمان رخ می‌دهد). همچنین کمبودهای انرژی و آلاینده‌های زیست‌محیطی از جمله این مشکلات می‌باشند که با وجود شبکه برق فعلی قابل حل نخواهند بود. پیش‌بینی‌ها نشان می‌دهد که تا سال ۲۰۲۵ میزان تقاضا سه برابر مصرف کنونی خواهد شد. بنابراین نیاز مبرم شبکه قدرت امروزی، تغییر در ساختار برای روشن نگاه داشتن چراغ خانه مشترکان است (جهانبخش، ۱۳۹۹). از این رو برای افزایش کارآمدی شبکه، فناوری دیجیتال در حال ترکیب شدن با آن است. این فناوری دیجیتال جدید ارتباط دوطرفه را میسر کرده است و ارتباط مستقیم بین تولید و مصرف را تضمین می‌کند. همین پیوند میان فناوری‌های دیجیتال و شبکه برق، منجر به مفهوم جدیدی به نام «شبکه هوشمند»^۱ شده است. شبکه هوشمند برق را می‌توان یک سیستم بالقوه تحویل انرژی برق با دو مؤلفه مهم دانست. اولین مؤلفه زیرساخت ارتباطی بلادرنگ، قابل اطمینان و با ظرفیت بالا برای برآوردن نیازهای رو به رشد شبکه برق (همانند تأیید صورت حساب به واسطه مشتریان، مدیریت و کنترل بار در کل شبکه، بهینه‌سازی دارایی‌های شبکه برق و ...) است. دومین مؤلفه، فناوری اطلاعات یکپارچه‌ای است که حجم زیادی از اطلاعات را در سراسر شبکه هوشمند برق پردازش و بررسی می‌کند (یغمایی مقدم، ۱۳۹۳).



شکل ۱-۶: نمایی کلی از یک شبکه هوشمند برق

به جهت آن که در شبکه‌های هوشمند برق، منابع تولید برق مبتنی بر سوخت‌های فسیلی با فناوری‌های جدید با کربن کم و یا بدون کربن جایگزین می‌شوند، کمک شایانی به کاهش گازهای گلخانه‌ای می‌کنند. اقلیم مناسب

^۱ Smart Grid

^۲ <https://barghnews.com>

استان گلستان، حرکت به سمت هوشمندسازی شبکه‌های برق را تسریع خواهد بخشید. بهره‌مندی از فناوری‌های پیشرفته در پست‌های توزیع و منازل مشترکین در یک شبکه هوشمند برق، این امکان را فراهم می‌کند تا هرگونه خطا در شبکه به‌موقع شناسایی شده لذا از قطع برق مشترکین و خاموشی‌های ناخواسته جلوگیری خواهد شد. شبکه هوشمند به جهت آن‌که بدون مداخله تکنسین‌ها خودش را بهبود می‌بخشد، آسیب‌پذیری در برابر حوادث طبیعی نیز کاهش می‌یابد.

به‌طور کلی انگیزه‌های حرکت به سمت هوشمندتر ساختن شبکه برق را به‌طور خلاصه می‌توان بهبود انعطاف-پذیری، امنیت، افزایش قابلیت اطمینان، بهره‌وری سیستم قدرت، کاهش خاموشی‌های گسترده و همچنین کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای دانست. با ادغام سیستم قدرت و فناوری ارتباطات و اطلاعات، جریان دوسویه‌ای برای توان الکتریکی و اطلاعات در سیستم قدرت فراهم خواهد شد. نتیجه‌ی این ادغام، شبکه‌ای هوشمند، قابل مدیریت و با بهره‌وری بالا خواهد بود (یغمایی مقدم).

با توجه به مشکلات انرژی (برق) در استان گلستان که اهم آن‌ها مسأله تأمین و کاهش خاموشی‌های گسترده برق می‌باشد و از طرفی تأمین اعتبار برای توسعه زیرساخت‌های برق در سال‌های اخیر با مشکلات عدیده‌ای مواجه بوده است، انتخاب استراتژی اصلی «**توسعه شبکه هوشمند برق**» در وضعیت موجود ضمن بهینه‌سازی مصرف برق و مدیریت اضطراری بار در شرایط پیک به‌ویژه در فصل تابستان، این امکان را فراهم می‌کند تا در استفاده از ظرفیت فعلی تولید برق در استان حداکثر بهره‌وری را داشته باشیم.



نمودار ۷-۶: استراتژی‌های متداول و بر کاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش انرژی

از این رو در جمع‌بندی نهایی همان‌گونه که در نمودار ۸-۶ نمایش داده شده است؛ "توسعه شبکه هوشمند برق (اسمارت گرید)" به عنوان استراتژی اصلی بخش انرژی استان گلستان تعیین گردیده است.

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

برای انجام این تجزیه و تحلیل از ماتریس SWOT استفاده می‌شود. این ماتریس که در نمودار ۹-۶ نشان داده شده است، یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران به وسیله آن، اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن و با توجه به ماتریس استراتژی اصلی، انواع استراتژی‌های ممکن را ارائه کنند. استراتژی‌های ممکن را می‌توان در دسته‌های SO، WO، ST، WT برشمرد.

مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس SWOT است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد. در به‌کارگیری این ماتریس، تلاش می‌شود تا با حضور افراد آگاه، صاحب‌نظر و باتجربه از داخل و خارج سازمان، با استفاده از روش طوفان مغزی استراتژی‌های مفیدی از تطبیق عوامل خارجی و داخلی احصا شود.

برای ساختن یک ماتریس SWOT باید ۸ مرحله را طی کرد:

- ۱) وارد کردن فهرست فرصت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۹-۶
- ۲) وارد کردن فهرست تهدیدهای اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۹-۶
- ۳) وارد کردن فهرست قوت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۹-۶
- ۴) وارد کردن فهرست ضعف‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۹-۶
- ۵) مقایسه نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی باهم و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در خانه مربوطه در گروه «استراتژی‌های SO»
- ۶) مقایسه نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در خارج از سازمان و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در گروه «استراتژی‌های WO»
- ۷) مقایسه نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن در گروه «استراتژی‌های ST»
- ۸) مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در گروه «استراتژی‌های WT»

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

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

۲-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی WO: هدف از این استراتژی‌ها این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری کند.

۳-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی ST: سازمان‌ها در اجرای این استراتژی‌ها، می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدها موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آن‌ها را از بین ببرند. البته یک سازمان قوی به ناگزیر در محیط خارجی با تهدیدهایی روبرو خواهد شد.

۴-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی WT: سازمان‌هایی که این استراتژی‌ها را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیدهای بسیار زیادی در محیط خارج 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.

<p>تهدیدات - T</p> <p>تهدیدات را فهرست کنید</p>	<p>فرصت‌ها - O</p> <p>فرصت‌ها را فهرست کنید</p>	<p>ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)</p> <p>ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)</p>
<p>استراتژی‌های WO</p> <p>با بهره‌جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید</p>	<p>استراتژی‌های SO</p> <p>با بهره‌جستن از قوت‌ها در صدد بهره‌برداری از فرصت‌ها برآید.</p>	<p>نقاط قوت - S</p> <p>نقاط قوت را فهرست کنید</p>
<p>استراتژی‌های WT</p> <p>نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدها پرهیز کنید</p>	<p>استراتژی‌های ST</p> <p>برای احتراز تهدیدها از نقاط قوت استفاده کنید</p>	<p>نقاط ضعف - W</p> <p>نقاط ضعف را فهرست کنید</p>

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 انرژی 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 انرژی منابع که مطابق نمودار ۸-۶ از جایگذاری ماتریس‌های IFE و EFE تشکیل می‌شود با این فرمول یک ماتریس ۸۵ در ۱۲۸ می‌شود. از آنجاکه تولید استراتژی بخشی توسط گروهی از نخبگان و کارشناسان صورت می‌گیرد (نه ماشین و

نرم‌افزار)، اگر تعداد متغیرهای ماتریس SWOT از یک عددی بیشتر شود خطای انسانی زیاد می‌شود؛ بنابراین توصیه همه نظریه پردازان استراتژی کاهش تعداد متغیرهاست.

از طرف دیگر اگر تعداد متغیرها برای هر یک از چهار عامل ماتریس SWOT کاهش یابد، متغیرهای ارزشمندی که از درون هزاران داده پس از پردازش اطلاعات بدست آمده و خود را در ماتریس‌های IFE و EFE نشان داده است به سهولت از دست می‌رود چراکه حفظ این متغیرها (که بر اساس ماتریس لیتموس تماماً استراتژیک هستند) و بر اساس الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی (نمودار ۲-۶) به‌عنوان ورودی تولید استراتژی‌های بخشی به روش SWOT محسوب می‌شوند، برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ۱۷ هدف راهبردی و استراتژی اصلی «توسعه شبکه هوشمند برق (اسمارت گرید) بخش انرژی استان بسیار حیاتی می‌باشند.

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

در علوم سیاسی مفهومی وجود دارد تحت عنوان "هدف - وسیله (MEANS-ENDS)" که در فلسفه و اخلاق تحت عنوان "رابطه هدف و وسیله" تعریف می‌شود. این مفهوم یکی از تعاریف استراتژی هم هست جایی که نظریه پردازان مدیریت استراتژی را «وسیله تحقق هدف» بیان می‌کنند. بدین معنی که در سازمان‌ها و حتی زندگی شخصی راهکارها (استراتژی‌ها) به اهداف چسبیده‌اند و به نوعی ملازم هم هستند، از این رو برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۷ 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 ۱۷ هدف راهبردی بکار گرفته شده است.

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

ردیف	شرح اهداف راهبردی	منابع و مآخذ شناسایی و استخراج اهداف راهبردی
۱	گسترش تحقیق و توسعه و افزایش به‌کارگیری از فناوری‌های نوین	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ شرح وظایف
۲	توسعه پایدار، حراست و حفاظت از محیط‌زیست و منابع طبیعی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۳	افزایش بهره‌وری و مدیریت بهره‌ور منابع	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۴	تأمین و تربیت نیروی متخصص	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۵	افزایش حمایت از مخترعین، کارآفرینان و نوآوران	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۶	افزایش ارتباطات و فعالیت‌های روابط عمومی (PR)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

ردیف	شرح اهداف راهبردی	منابع و مآخذ شناسایی و استخراج اهداف راهبردی
۷	بهبود خدمات و افزایش رضایت مشترکین	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۸	جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی و افزایش سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در صنعت برق	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ شرح وظایف
۹	فرهنگ‌سازی و بهینه‌سازی مصرف انرژی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۱۰	توسعه و نوسازی شبکه انتقال و توزیع برق و ایجاد پست‌های برق	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند آمایش+ شرح وظایف
۱۱	امنیت عرضه انرژی و تأمین برق پایدار و مداوم	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ سند آمایش
۱۲	افزایش سرمایه‌گذاری در زیرساخت و توسعه شبکه و افزایش ظرفیت و توان تولید برق	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۳	تولید انرژی تجدیدپذیر (غیرفسیلی) و افزایش استفاده از انرژی‌های پاک	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ سند آمایش+ شرح وظایف
۱۴	افزایش ارتباطات و مبادلات بین‌المللی برق (صادرات و واردات انرژی)	برنامه ششم+ سند آمایش+ شرح وظایف
۱۵	استانداردسازی و پیاده‌سازی نظام HSE	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۶	گسترش دی‌جی‌ها و تأسیس نیروگاه اختصاصی منطقه آزاد	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۷	افزایش ارزش‌افزوده انرژی و تکمیل زنجیره ارزش	برنامه ششم

بنابراین، مطابق چارچوب مفهومی برای تولید و تدوین استراتژی‌های بخشی انرژی 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 ۱۷ هدف راهبردی بخشی انرژی 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 هریک از اهداف راهبردی در ستون‌ها و سطرهاى مربوطه شده است.
- **ثالثاً** با ارائه ماتریس‌های ۱۷ گانه تهیه‌شده با راهنما به اعضای کارگروه و برگزاری جلسات کانونی با مشارکت مدیران و کارشناسان دستگاه‌های مرتبط اقدام به تولید تعداد ۱۰۳ استراتژی بخش انرژی شده است که در نهایت برای رتبه‌بندی وارد مرحله تصمیم‌گیری استراتژیک در ماتریس SDM شده است.

➤ **رابعاً** به منظور اطلاع و بهره‌برداری ۱۷ ماتریس (SWOT) تشکیل شده متناظر با ۱۷ هدف راهبردی بخش انرژی استان به همراه تعداد ۱۰۳ استراتژی تولیدشده 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 تولیدشده 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 حتی الامکان باید در راستای استراتژی پیشران اصلی استان (تجمّر)، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی اصلی **(توسعه شبکه هوشمند برق (اسمارت گرید))** بخش انرژی استان انتخاب شوند. البته برخی از صاحب‌نظران تأکید دارند که مدیران ارشد و کارشناسان خبره در بخش انرژی استان به دلیل اینکه این بخش در ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک در ناحیه ST قرار گرفته است از این رو باید صرفاً به استراتژی‌هایی که در ناحیه تنوع/رقابتی (ناحیه ST) تولید شده‌اند، ضریب اهمیت داده و سپس به امکان‌پذیری، مقبولیت، سازگاری استراتژی‌ها نمره داده شود تا بر این 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 انرژی استان گلستان تعیین شد، اولویت‌بندی و رتبه‌بندی استراتژی‌های بخشی معنادارتر و به مراتب راحت‌تر می‌باشد.

۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش انرژی استان گلستان

هدف راهبردی ۱: گسترش تحقیق و توسعه و افزایش به‌کارگیری از فناوری‌های نوین

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO3	تعریف اولویت‌های تحقیقاتی و طرح‌های علمی پژوهشی با مشارکت مشتریان	۰.۱۴	۲.۵	۳	۴	۱.۳۳	۱
۲	SO2	ایجاد مرکز کارآفرینی و کسب‌وکارهای دانش‌بنیان در حوزه انرژی	۰.۱۲	۲.۵	۳	۴	۱.۱۴	۲
۳	SO4	برگزاری نمایشگاه‌ها و همایش‌ها و جشنواره	۰.۱۱	۳	۳	۳	۰.۹۹	۳
۴	SO5	افزایش ضریب مکانیزاسیون در ارائه محصولات و خدمات	۰.۱۱	۲.۵	۳	۳.۵	۰.۹۹	۳
۵		توسعه صندوق‌های حمایتی طرح‌های دانش‌بنیان و سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر	۰.۱۱	۲	۳	۴	۰.۹۹	۳
۶		بهبود شاخص شدت تحقیق و توسعه در بخش انرژی	۰.۱۲	۱.۵	۲.۵	۴	۰.۹۶	۴
۷	SO6	ایجاد بانک اطلاعاتی از مقالات، تحقیقات، کتب، اختراعات و ... در صنعت برق	۰.۱	۳	۳	۳.۵	۰.۹۵	۵
۸	SO8	راه‌اندازی پروژه مدیریت یکپارچه سامانه‌ها و وب سرویس‌ها (ESB)	۰.۱	۳	۳	۳.۵	۰.۹۵	۵
۹	SO10	احداث شبکه فیبر نوری اختصاصی برای کل استان	۰.۰۹	۳	۳	۴	۰.۹	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش تحقیق و توسعه و افزایش به‌کارگیری از فناوری‌های نوین	تعریف اولویت‌های تحقیقاتی و طرح‌های علمی پژوهشی با مشارکت مشتریان	ایجاد مرکز کارآفرینی و کسب-وکارهای دانش‌بنیان در حوزه انرژی	برگزاری نمایشگاه‌ها و همایش‌ها و جشنواره
استراتژی بخشی	SO3	SO2	SO4
نمره استراتژی	۱.۳۳	۱.۱۴	۰.۹۹

هدف راهبردی ۲: توسعه پایدار، حراست و حفاظت از محیط‌زیست و منابع طبیعی

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	WO1	استفاده از فناوری‌های نوین حفظ محیط‌زیست در بخش انرژی	۰.۱۷	۲.۵	۳.۵	۴	۱.۷	۱
۲		افزایش سهم انرژی‌های تجدیدپذیر در کل تولیدات انرژی (انرژی سبز)	۰.۲	۱.۵	۳	۴	۱.۷	۱
۳		مدیریت بار و مصرف	۰.۱۸	۲	۳	۴	۱.۶۲	۲
۴		افزایش بهره‌وری و کاهش تلفات	۰.۱۹	۱.۵	۳	۴	۱.۶۱۵	۳
۵	SO1	توسعه مکانیزاسیون و اتوماسیون اداری	۰.۱۴	۳	۳.۵	۴	۱.۴۷	۴
۶		استفاده از تکنولوژی کابل خودنگهدار، هادی روکش دار و کابل فاصله‌دار	۰.۱۲	۳	۳.۵	۳.۵	۱.۲	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه پایدار، حراست و حفاظت از محیط‌زیست و منابع طبیعی	استفاده از فناوری‌های نوین حفظ محیط‌زیست در بخش انرژی	افزایش سهم انرژی‌های تجدیدپذیر در کل تولیدات انرژی (انرژی سبز)	مدیریت بار و مصرف
استراتژی بخشی	WO1		
نمره	۱.۷	۱.۷	۱.۶۲

هدف راهبردی ۳: افزایش بهره‌وری و مدیریت بهره‌ور منابع

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	SO2	آموزش و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی	۰.۲۴	۲.۵	۲.۵	۳.۵	۲.۰۴	۱
۲	SO4	توسعه و بهره‌گیری از فناوری‌ها و سیستم‌های نوین	۰.۱۹	۲.۵	۳	۴	۱.۸۰۵	۲
۳	SO1	افزایش ضریب بهره‌برداری از دارایی‌ها و امکانات موجود	۰.۱۹	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۷۱	۳
۴	SO3	گسترش مکانیزاسیون و اتوماسیون فراگیر در کلیه فرآیندهای بخش	۰.۱۸	۲.۵	۳	۴	۱.۷۱	۴
۵	WO1	اصلاح ساختار و قوانین و مقررات	۰.۲	۱.۵	۲	۴	۱.۵	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش بهره‌وری و مدیریت بهره‌ور منابع	آموزش و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی	توسعه و بهره‌گیری از فناوری‌ها و سیستم‌های نوین	افزایش ضریب بهره‌برداری از دارایی‌ها و امکانات موجود
استراتژی بخشی	SO2	SO4	SO1
نمره	۲.۰۴	۱.۸۰۵	۱.۷۱

هدف راهبردی ۴: توسعه سرمایه انسانی (تأمین و تربیت نیروی متخصص)

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		پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت منابع انسانی	۰.۲	۲.۵	۳	۳	۱.۷	۱
۲	SO1	پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری	۰.۱۸	۲.۵	۲.۵	۴	۱.۶۲	۲
۳		پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد و ارزیابی	۰.۱۷	۳	۳	۳.۵	۱.۶۱۵	۳
۴	WO1	برگزاری دوره‌های آموزشی فنی و اجرایی نیروی انسانی داخلی و پیمانکاران و مشاوران بومی استان	۰.۱۶	۳.۵	۳	۳.۵	۱.۶	۴
۵		ایجاد تناسب بین شغل و شاغل	۰.۱۵	۲.۵	۳	۳	۱.۲۷۵	۵
۶		تأمین نیروی انسانی متخصص	۰.۱۴	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۲۶	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه سرمایه انسانی (تأمین و تربیت نیروی متخصص)	پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت منابع انسانی	پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری	پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد و ارزیابی
استراتژی بخشی		SO1	
نمره	۱.۷	۱.۶۲	۱.۶۱۵

هدف راهبردی ۵: افزایش حمایت از مخترعین، کارآفرینان و نوآوران

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		تدوین اولویت‌های تحقیقاتی مرتبط با بخش انرژی	۰.۲۳	۳	۳.۵	۳.۵	۲.۳	۱
۲	SO1	تدوین سازوکار جهت حمایت از نخبگان و شرکت‌های دانش‌بنیان جهت ارائه خدمات مهندسی	۰.۲۱	۲	۳.۵	۳.۵	۱.۸۹	۲
۳		تقویت تعاملات با مراکز علمی و دانشگاه	۰.۲	۲	۳.۵	۳.۵	۱.۸	۳
۴	SO2	اجرای تحقیقات اکتشافی باهدف رفع نیازهای فناورانه واحدهای تخصصی و ثبت محصولات جدید	۰.۱۹	۲	۳	۳.۵	۱.۶۱۵	۴
۵		استقرار مدیریت دانش	۰.۱۷	۲	۲.۵	۲.۵	۱.۱۹	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش حمایت از مخترعین، کارآفرینان و نوآوران	تدوین اولویت‌های تحقیقاتی مرتبط با بخش انرژی	تدوین سازوکار جهت حمایت از نخبگان و شرکت‌های دانش‌بنیان جهت ارائه خدمات مهندسی	تقویت تعاملات با مراکز علمی و دانشگاه
استراتژی بخشی		SO1	
نمره	۲.۳	۱.۸۹	۱.۸

هدف راهبردی ۶: افزایش ارتباطات و فعالیتهای روابط عمومی (PR)

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		تمرکز بر ارتباطات تعاملی (دوسویه) با مشترکین و CRM	۰.۲	۳	۳.۵	۴	۲.۱	۱
۲	SO1	تقویت زیرساخت‌ها (سخت-افزاری و نرم‌افزاری)	۰.۱۶	۲	۳.۵	۴	۱.۵۲	۲
۳		تقویت تولید محتوا	۰.۱۴	۳	۳.۵	۳.۵	۱.۴	۳
۴	SO2	تقویت ارتباط با اصحاب قلم و رسانه و آگاهی بخشی	۰.۱۳	۳	۴	۳	۱.۳	۴
۵	SO5	پایش نظرسنجی در راستای سنجش رضایت مشترکین	۰.۱۴	۳	۳.۵	۲.۵	۱.۲۶	۵
۶		استفاده از سئو در وبسایت و فضای مجازی	۰.۱۳	۲	۳.۵	۲.۵	۱.۰۴	۶
۷	WT2	برگزاری نمایشگاه‌ها و جشنواره‌ها	۰.۱	۲.۵	۳	۲	۰.۷۵	۷

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش ارتباطات و فعالیتهای روابط عمومی (PR)	تمرکز بر ارتباطات تعاملی (دوسویه) با مشترکین و CRM	تقویت زیرساخت‌ها (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری)	تقویت تولید محتوا
استراتژی بخشی		SO1	
نمره	۲.۱	۱.۵۲	۱.۴

هدف راهبردی ۷: بهبود خدمات و افزایش رضایت مشتریان

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	SO2	حذف مراجعات حضوری در ارائه خدمات در فروش انشعاب و خدمات پس از فروش	۰.۲۱	۴	۴	۳.۵	۲.۴۱۵	۱
۲	SO6	ارتقاء سطح کیفی ساختار لوازم اندازه‌گیری با هوشمندسازی و کنترل‌پذیری	۰.۲۱	۳	۴	۴	۲.۳۱	۲
۳	SO4	کاهش میانگین مدت زمان واگذاری انشعاب از شبکه موجود	۰.۱۶	۲	۴	۳	۱.۴۴	۳
۴		اصلاح ساختار صنعت برق و افزایش رقابت	۰.۱۸	۱	۲	۴	۱.۲۶	۴
۵	SO7	ایجاد رشد عملکرد وصول مطالبات	۰.۰۸	۳.۵	۴	۳	۰.۸۴	۵
۶	WO3	شناسایی مصارف غیرمجاز	۰.۰۸	۲	۴	۳	۰.۷۲	۶
۷	WT1	توانمندسازی پیمانکاران اجرایی (ارتقاء رتبه)	۰.۰۸	۲	۳	۲	۰.۵۶	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
بهبود خدمات و افزایش رضایت مشتریان	حذف مراجعات حضوری در ارائه خدمات در فروش انشعاب و خدمات پس از فروش	ارتقاء سطح کیفی ساختار لوازم اندازه‌گیری با هوشمندسازی و کنترل‌پذیری	کاهش میانگین مدت زمان واگذاری انشعاب از شبکه موجود
استراتژی بخشی	SO2	SO6	SO4
نمره	۲.۴۱۵	۲.۳۱	۱.۴۴

هدف راهبردی ۸: جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی و افزایش سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در صنعت برق

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		توسعه سازوکار بازار خریدوفروش انرژی	۰.۱۶	۲.۵	۳	۴	۱.۵۲	۱
۲	WO4	افزایش مشارکت بانکها	۰.۱۲	۳	۳	۳	۱.۰۸	۲
۳	ST3	توسعه بازار سرمایه	۰.۱۳	۲	۲	۴	۱.۰۴	۳
۴	SO3	ایجاد دپارتمان جذب سرمایه‌گذاری	۰.۱	۲.۵	۳.۵	۴	۱	۴
۵	WT1	ارائه بسته‌های معرفی فرصت‌های سرمایه‌گذاری	۰.۰۹	۳.۵	۳.۵	۴	۰.۹۹	۵
۶	WT5	بهبود فضای کسب‌وکار	۰.۱۱	۲.۵	۲.۵	۴	۰.۹۹	۵
۷	WO1	اصلاح قوانین برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	۰.۱	۲.۵	۳	۳.۵	۰.۹	۶
۸	ST2	ایجاد کنسرسیوم مشترک سرمایه‌گذاری در استان در بخش انرژی	۰.۱	۲	۲	۴	۰.۸	۷
۹	ST6	جلب حمایت دولت در سرمایه‌گذاری بخش انرژی	۰.۰۹	۳	۳	۲.۵	۰.۷۶۵	۸

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی و افزایش سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در صنعت برق	توسعه سازوکار بازار خریدوفروش انرژی	افزایش مشارکت بانکها	توسعه بازار سرمایه
استراتژی بخشی	WO4	ST3	
نمره	۱.۵۲	۱.۰۸	۱.۰۴

هدف راهبردی ۹: فرهنگ‌سازی و بهینه‌سازی مصرف انرژی

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

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲.۷	۳	۴	۳	۰.۲۷	آگاه‌سازی و آموزش جامعه	SO1	۱
۲	۲.۴	۳.۵	۳.۵	۳	۰.۲۴	تقویت ارتباطات و بخش روابط عمومی		۲
۳	۲.۳۴	۳	۴	۲	۰.۲۶	تدوین بسته‌های تشویقی		۳
۴	۱.۴۹۵	۳	۲.۵	۱	۰.۲۳	اصلاح تعرفه و الگوی مصرف	WT1	۴

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
فرهنگ‌سازی و بهینه‌سازی مصرف انرژی	آگاه‌سازی و آموزش جامعه	تقویت ارتباطات و بخش روابط عمومی	تدوین بسته‌های تشویقی
استراتژی بخشی	SO1		
نمره	۲.۷	۲.۴	۲.۳۴

هدف راهبردی ۱۰: توسعه و نوسازی شبکه انتقال و توزیع برق و ایجاد پست‌های برق

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	WO1	جلب حمایت‌های مالی و اعتباری دولت	۰.۱۹	۲	۴	۳	۱.۷۱	۱
۲	WO2	جذب سرمایه‌گذار داخلی و خارجی	۰.۱۹	۱.۵	۴	۳.۵	۱.۷۱	۱
۳	SO1	شناسایی شبکه‌های فرسوده (در بخش انتقال و فوق توزیع) و اولویت‌بندی در جهت اصلاح و یا تعویض آن‌ها	۰.۱۷	۳	۴	۳	۱.۷	۲
۴	SO3	انجام پروژه‌های تبدیل سیم مسی به کابل در شبکه‌های توزیع	۰.۱۵	۳.۵	۴	۳	۱.۵۷۵	۳
۵	ST2	جانمایی صحیح پست‌های برق (توزیع و فوق توزیع)	۰.۱۶	۲	۴	۳	۱.۴۴	۴
۶	SO4	توسعه شبکه هوشمند و بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین	۰.۱۴	۲	۴	۴	۱.۴	۵

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه و نوسازی شبکه انتقال و توزیع برق و ایجاد پست‌های برق	جلب حمایت‌های مالی و اعتباری دولت	جذب سرمایه‌گذار داخلی و خارجی	شناسایی شبکه‌های فرسوده (در بخش انتقال و فوق توزیع) و اولویت‌بندی در جهت اصلاح و یا تعویض آن‌ها
استراتژی بخشی	WO1	WO2	SO1
نمره	۱.۷۱	۱.۷۱	۱.۷

هدف راهبردی ۱۱: امنیت عرضه انرژی و تأمین برق پایدار و مداوم

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		احداث نیروگاه‌های جدید و توسعه نیروگاه‌های موجود (سیکل ترکیبی، انرژی‌های تجدیدپذیر و ...) و افزایش بازدهی نیروگاه‌ها	۰.۱۸	۲.۵	۴	۴	۱.۸۹	۱
۲	WO1	استفاده از نیروگاه‌های مقیاس کوچک (DG) در شهرک‌های صنعتی	۰.۱۷	۲.۵	۳.۵	۴	۱.۷	۲
۳	ST1	استفاده از تجهیزات نوین و اتوماسیون شبکه‌های توزیع در جهت کاهش زمان خاموشی مشترکین (امنیت عرضه انرژی)	۰.۱۵	۲	۴	۴	۱.۵	۳
۴	SO3	کاهش تلفات انرژی در شبکه‌های توزیع برق استان	۰.۱۴	۳	۴	۳.۵	۱.۴۷	۴
۵	SO1	نوسازی و تقویت شبکه‌های شهری و روستایی در جهت تأمین برق پایدار به مشترکین	۰.۱۴	۲	۳.۵	۳.۵	۱.۲۶	۵
۶	ST2	رعایت الگوی مصرف در مشترکین خانگی و صنعتی و کشاورزی در زمان پیک بار شبکه	۰.۱۲	۲	۳.۵	۳.۵	۱.۰۸	۶
۷	WT3	تبادل و عرضه انرژی با کشورهای همسایه در شرایط بحرانی و پیک بار شبکه	۰.۱	۳	۴	۳	۱	۷

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
امنیت عرضه انرژی و تأمین برق پایدار و مداوم	احداث نیروگاه‌های جدید و توسعه نیروگاه‌های موجود (سیکل ترکیبی، انرژی‌های تجدیدپذیر و ...) و افزایش بازدهی نیروگاه‌ها	استفاده از نیروگاه‌های مقیاس کوچک (DG) در شهرک‌های صنعتی	استفاده از تجهیزات نوین و اتوماسیون شبکه‌های توزیع در جهت کاهش زمان خاموشی مشترکین (امنیت عرضه انرژی)
استراتژی بخشی	WO1	ST1	
نمره	۱.۸۹	۱.۷	۱.۵

هدف راهبردی ۱۲: افزایش سرمایه‌گذاری در زیرساخت و توسعه شبکه و افزایش ظرفیت و توان تولید برق

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		تسهیل قوانین و مقررات مرتبط	۰.۲۳	۲.۵	۴	۳.۵	۲.۳	۱
۲		تدوین بسته‌های تشویقی جهت جلب مشارکت بخش خصوصی	۰.۲	۳.۵	۴	۳.۵	۲.۲	۲
۳	WT1	جلب حمایت دولت	۰.۲۱	۲	۴	۳.۵	۱.۹۹۵	۳
۴	SO1	شناسایی و معرفی مناطق مستعد سرمایه‌گذاری	۰.۱۸	۴	۴	۳	۱.۹۸	۴
۵		بهره‌گیری از مشارکت شرکت-های دانش‌بنیان	۰.۱۸	۲	۳.۵	۳.۵	۱.۶۲	۵

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش سرمایه‌گذاری در زیرساخت و توسعه شبکه و افزایش ظرفیت و توان تولید برق	تسهیل قوانین و مقررات مرتبط	تدوین بسته‌های تشویقی جهت جلب مشارکت بخش خصوصی	جلب حمایت دولت
استراتژی بخشی			WT1
نمره	۲.۳	۲.۲	۱.۹۹۵

هدف راهبردی ۱۳: تولید انرژی تجدیدپذیر (غیر فسیلی) و افزایش استفاده از انرژی‌های پاک

جدول ۱۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	ST2	تدوین سیاست‌های تشویقی	۰.۱۷	۲	۴	۳.۵	۱.۶۱۵	۱
۲		ایجاد و توسعه نیروگاه‌های تجدیدپذیر	۰.۱۴	۳	۴	۴	۱.۵۴	۲
۳		جذب سرمایه‌گذار داخلی و خارجی	۰.۱۶	۱.۵	۴	۴	۱.۵۲	۳
۴	SO1	فرهنگ‌سازی و توسعه استفاده از سلول‌های خورشیدی و سایر تکنولوژی‌های تجدیدپذیر	۰.۱۵	۲	۳.۵	۳.۵	۱.۳۵	۴
۵	SO2	تعیین میزان پتانسیل هر یک از حامل‌های انرژی تجدیدپذیر در استان	۰.۱۴	۳	۳.۵	۳	۱.۳۳	۵
۶	ST4	بهره‌گیری از دانش فنی متخصصین ملی و بین‌المللی	۰.۱۳	۲.۵	۴	۳.۵	۱.۳	۶
۷	ST1	ارتقاء فناوری‌های موردنیاز	۰.۱۱	۲	۳.۵	۴	۱.۰۴۵	۷

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تولید انرژی تجدیدپذیر (غیر فسیلی) و افزایش استفاده از انرژی‌های پاک	تدوین سیاست‌های تشویقی	ایجاد و توسعه نیروگاه‌های تجدیدپذیر	جذب سرمایه‌گذار داخلی و خارجی
استراتژی بخشی	ST2		
نمره	۱.۶۱۵	۱.۵۴	۱.۵۲

هدف راهبردی ۱۴: افزایش ارتباطات و مبادلات بین‌المللی برق (صادرات و واردات انرژی)

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

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲.۴۳	۳	۳.۵	۲.۵	۰.۲۷	تقویت روابط بین‌المللی با کشورهای همسایه		۱
۲	۲.۱۸۵	۳	۳.۵	۳	۰.۲۳	مکان‌یابی بهینه پست و خطوط برق در بخش انتقال و فوق توزیع	ST2	۲
۳	۲.۱۶	۳.۵	۳.۵	۲	۰.۲۴	تقویت شبکه انتقال و توزیع به‌منظور ترانزیت برق	ST1	۳
۴	۲.۰۸	۳	۳.۵	۱.۵	۰.۲۶	احداث نیروگاه‌ها جهت افزایش تولید و صادرات (توسعه شبکه تولید)	SO2	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش ارتباطات و مبادلات بین‌المللی برق (صادرات و واردات انرژی)	تقویت روابط بین‌المللی با کشورهای همسایه	مکان‌یابی بهینه پست و خطوط برق در بخش انتقال و فوق توزیع	تقویت شبکه انتقال و توزیع به‌منظور ترانزیت برق
استراتژی بخشی	ST1	ST2	ST1
نمره	۲.۴۳	۲.۱۸۵	۲.۱۶

هدف راهبردی ۱۵: استانداردسازی و پیاده‌سازی نظام HSE

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

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲.۰۹	۳.۵	۴	۳.۵	۰.۱۹	توانمندسازی و آموزش	WO1	۱
۲	۱.۸	۳	۴	۳	۰.۱۸	ارتقاء مدیریت ایمنی فردی و گروهی	SO2	۲
۳	۱.۶۱۵	۲.۵	۴	۳	۰.۱۷	ارتقاء مدیریت بهداشت تغذیه	ST1	۳
۴	۱.۶	۳	۴	۳	۰.۱۶	ارتقاء مدیریت بهداشت محیط کار	SO4	۴
۵	۱.۵۲	۳.۵	۴	۲	۰.۱۶	ارتقاء رویکرد مدیریت محیط‌زیست	ST3	۵
۶	۱.۴	۳	۳.۵	۳.۵	۰.۱۴	اخذ استانداردهای مربوطه	SO3	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
ارتقاء مدیریت بهداشت تغذیه	ارتقاء مدیریت ایمنی فردی و گروهی	توانمندسازی و آموزش	استانداردسازی و پیاده‌سازی نظام HSE
ST1	SO2	WO1	استراتژی بخشی
۱.۶۱۵	۱.۸	۲.۰۹	نمره

هدف راهبردی ۱۶: گسترش DG ها و تأسیس نیروگاه اختصاصی منطقه آزاد

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	ST5	جلب حمایت‌های دولت و دستگاه‌های دولتی	۰.۲۷	۲.۵	۴	۳	۲.۵۶۵	۱
۲		تسهیل قوانین و مقررات و تدوین سیاست‌های تشویقی	۰.۲۵	۲.۵	۴	۳.۵	۲.۵	۲
۳	ST2	جذب سرمایه‌گذار داخلی و خارجی	۰.۲۷	۱.۵	۴	۳.۵	۲.۴۳	۲
۴	SO3	تنوع‌بخشی به سبد تولید	۰.۲۱	۲.۵	۳.۵	۳.۵	۱.۹۹۵	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش DG ها و تأسیس نیروگاه اختصاصی منطقه آزاد	جلب حمایت‌های دولت و دستگاه‌های دولتی	تسهیل قوانین و مقررات و تدوین سیاست‌های تشویقی	جذب سرمایه‌گذار داخلی و خارجی
استراتژی بخشی	ST5		ST2
نمره	۲.۵۶۵	۲.۵	۲.۴۳

هدف راهبردی ۱۷: افزایش ارزش افزوده انرژی و تکمیل زنجیره ارزش

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

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱.۸۹	۳.۵	۴	۳	۰.۱۸	کاهش تلفات انرژی		۱
۲	۱.۸	۳.۵	۴	۱.۵	۰.۲	اصلاح و بازنگری در قیمت‌گذاری		۲
۳	۱.۷۸۵	۳.۵	۴	۳	۰.۱۷	مدیریت دارایی‌های فیزیکی		۳
۴	۱.۷	۳.۵	۳.۵	۳	۰.۱۷	بهبود فرآیند ارائه خدمات به ذینفعان	SO2	۴
۵	۱.۵۳	۳.۵	۳	۲.۵	۰.۱۷	تقویت بخش تحقیق و توسعه		۵
۶	۱.۲۱	۳.۵	۳.۵	۴	۰.۱۱	استقرار سیستم مدیریت کیفیت ISO9001:2015	SO1	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
مدیریت دارایی‌های فیزیکی	اصلاح و بازنگری در قیمت‌گذاری	کاهش تلفات انرژی	افزایش ارزش افزوده انرژی و تکمیل زنجیره ارزش
			استراتژی بخشی
۱.۷۸۵	۱.۸	۱.۸۹	نمره

جدول ۲۰-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش انرژی و استراتژی‌های منتخب آنها

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۱	گسترش تحقیق و توسعه و افزایش به‌کارگیری از فناوری‌های نوین	تعریف اولویت‌های تحقیقاتی و طرح‌های علمی پژوهشی با مشارکت مشتریان	ایجاد مرکز کارآفرینی و کسب-وکارهای دانش‌بنیان در حوزه انرژی	برگزاری نمایشگاه‌ها و همایش‌ها و جشنواره	*	*
۲	توسعه پایدار، حراست و حفاظت از محیط‌زیست و منابع طبیعی	استفاده از فناوری‌های نوین حفظ محیط‌زیست در بخش انرژی	افزایش سهم انرژی‌های تجدیدپذیر در کل تولیدات انرژی (انرژی سبز)	مدیریت بار و مصرف	*	*
۳	افزایش بهره‌وری و مدیریت بهره‌ور منابع	آموزش و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی	توسعه و بهره‌گیری از فناوری‌ها و سیستم‌های نوین	افزایش ضریب بهره‌برداری از دارایی‌ها و امکانات موجود	*	*
۴	توسعه سرمایه انسانی (تأمین و تربیت نیروی متخصص)	پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت منابع انسانی	پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری	پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد و ارزیابی	*	*
۵	افزایش حمایت از مخترعین، کارآفرینان و نوآوران	تدوین اولویت‌های تحقیقاتی مرتبط با بخش انرژی	تدوین سازوکار جهت حمایت از نخبگان و شرکت‌های دانش-بنیان جهت ارائه خدمات مهندسی	تقویت تعاملات با مراکز علمی و دانشگاه	*	*
۶	افزایش ارتباطات و فعالیت‌های روابط عمومی (PR)	تمرکز بر ارتباطات تعاملی (دوسویه) با مشتریان و CRM	تقویت زیرساخت‌ها (سخت-افزاری و نرم‌افزاری)	تقویت تولید محتوا	*	*
۷	بهبود خدمات و افزایش رضایت مشتریان	حذف مراجعات حضوری در ارائه خدمات در فروش انشعاب و خدمات پس از فروش	ارتقاء سطح کیفی ساختار لوازم اندازه‌گیری با هوشمندسازی و کنترل‌پذیری	کاهش میانگین مدت زمان واگذاری انشعاب از شبکه موجود	*	*
۸	جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی و افزایش سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در صنعت برق	توسعه سازوکار بازار خریدوفروش انرژی	افزایش مشارکت بانک‌ها	توسعه بازار سرمایه	*	*
۹	فرهنگ‌سازی و بهینه‌سازی مصرف انرژی	آگاه‌سازی و آموزش جامعه	تقویت ارتباطات و بخش روابط عمومی	تدوین بسته‌های تشویقی	*	*

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۱۰	توسعه و نوسازی شبکه انتقال و توزیع برق و ایجاد پست‌های برق	شناسایی شبکه‌های فرسوده (در بخش انتقال و فوق توزیع) و اولویت‌بندی در جهت اصلاح و یا تعویض آن‌ها	انجام پروژه‌های تبدیل سیم مسی به کابل در شبکه‌های توزیع	توسعه شبکه هوشمند و بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین	*	*
۱۱	امنیت عرضه انرژی و تأمین برق پایدار و مداوم	احداث نیروگاه‌های جدید و توسعه نیروگاه‌های موجود (سیکل ترکیبی، انرژی‌های تجدیدپذیر و ...) و افزایش بازدهی نیروگاه‌ها	استفاده از نیروگاه‌های مقیاس کوچک (DG) در شهرک‌های صنعتی	استفاده از تجهیزات نوین و اتوماسیون شبکه‌های توزیع در جهت کاهش زمان خاموشی مشترکین (امنیت عرضه انرژی)	*	*
۱۲	افزایش سرمایه‌گذاری در زیرساخت و توسعه شبکه و افزایش ظرفیت و توان تولید برق	تسهیل قوانین و مقررات مرتبط	تدوین بسته‌های تشویقی جهت جلب مشارکت بخش خصوصی	جلب حمایت دولت	*	*
۱۳	تولید انرژی تجدیدپذیر (غیر فسیلی) و افزایش استفاده از انرژی‌های پاک	تدوین سیاست‌های تشویقی	ایجاد و توسعه نیروگاه‌های تجدیدپذیر	جذب سرمایه‌گذار داخلی و خارجی	*	*
۱۴	افزایش ارتباطات و مبادلات بین‌المللی برق (صادرات و واردات انرژی)	تقویت روابط بین‌المللی با کشورهای همسایه	مکان‌یابی بهینه پست و خطوط برق در بخش انتقال و فوق توزیع	تقویت شبکه انتقال و توزیع به‌منظور ترانزیت برق	*	*
۱۵	استانداردسازی و پیاده‌سازی نظام HSE	توانمندسازی و آموزش	ارتقاء مدیریت ایمنی فردی و گروهی	ارتقاء مدیریت بهداشت تغذیه	*	*
۱۶	گسترش DG ها و تأسیس نیروگاه اختصاصی منطقه آزاد	جلب حمایت‌های دولت و دستگاه‌های دولتی	تسهیل قوانین و مقررات و تدوین سیاست‌های تشویقی	جذب سرمایه‌گذار داخلی و خارجی	*	*
۱۷	افزایش ارزش افزوده انرژی و تکمیل زنجیره ارزش	کاهش تلفات انرژی	اصلاح و بازنگری در قیمت-گذاری	مدیریت دارایی‌های فیزیکی	*	*

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



نمودار ۹-۶: سطوح سلسله مراتب اهداف و برنامه های بخش انرژی استان گلستان

فهرست منابع و مآخذ

- ۱) اسدی، ع.، سیاح مفضلی، ا.، هنرپور، ا.، ولی پور، ز.، و لطفی، د. (۱۳۹۳). آینده‌نگری صنعت برق ایران. مرکز مطالعات و بررسی‌های اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران.
- ۲) برنامه راهبردی شرکت توزیع نیروی برق استان اصفهان. (۱۳۹۵).
- ۳) برنامه راهبردی شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ. (۱۴۰۱).
- ۴) برنامه وزارت نیرو در دولت سیزدهم. (۱۴۰۰).
- ۵) برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت توزیع نیروی برق شمال استان کرمان. (۱۳۹۴).
- ۶) بیانیه چشم‌انداز بخش برق و انرژی. (۱۳۹۰). وزارت نیرو. معاونت پژوهشی و فناوری.
- ۷) پرتال وزارت نیرو.
- ۸) پرواز، ر.، مهربان، م.، و هوشدارپور، ر. (۱۳۹۴). بررسی شبکه‌های توزیع هوشمند و کاربردهای آن در سیستم‌های برق هوشمند. کنفرانس بین‌المللی پژوهش در علوم و تکنولوژی.
- ۹) پیرس، ج.، و رایبسون، ر. (۱۳۸۲). مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل). تهران: سمت.
- ۱۰) جهانبخش، م. (۱۳۹۹). شبکه هوشمند توزیع برق. فصلنامه پژوهش‌های کاربردی در فنی و مهندسی. ۷۹-۹۹.
- ۱۱) دیوید، ف. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک. (م. اعرابی، و ع. پارسائیان، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۱۲) سرشار، ن.، مختاری بایع کلایی، م.، و کیاکچوری، د. (۱۴۰۰). توسعه منابع انسانی با طراحی الگوی رفتار خودتوسعه‌ای نظارت و بازرسی. ۴۷-۷۰.
- ۱۳) سند تحول دولت مردمی. (۱۴۰۰).
- ۱۴) سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی بلندمدت وزارت نیرو. (۱۳۸۷).
- ۱۵) سند ملی آمایش سرزمین. (۱۳۹۹).
- ۱۶) سیاست‌های کلی اصلاح الگوی مصرف. (۱۳۸۹).
- ۱۷) صادقی، حسین.، آقایی خوندابی، مجید.، رضایی پور، محمد. (۱۳۸۵). اثر فناوری و ارتباطات بر سرمایه انسانی در کشورهای درحال توسعه، فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، شماره ۷ زمستان.
- ۱۸) طالب‌زاده، س.، و نصیری پور، ا. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر بهینه‌سازی پیک مصرف برق (مطالعه موردی: سازمان بهره‌وری انرژی ایران (سایا)). کنفرانس بین‌المللی برق.
- ۱۹) قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی. (۱۳۹۶).
- ۲۰) قانون حمایت از صنعت برق کشور. (۱۳۹۵).
- ۲۱) کردنائیج، ا. (۱۳۹۶). تفکر و مدیریت استراتژیک، تئوری و عمل. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- ۲۲) گزارش گلستان در افق ۱۴۰۴. (۱۳۹۳).
- ۲۳) گلوک، و.، و جاج، ل. (۱۳۷۱). سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک. (س. خلیلی شورینی، مترجم) تهران: یادآوران کتاب.

۲۴) نقشه راه صنعت برق. (۱۳۹۵).

۲۵) یغمایی مقدم، م. (۱۳۹۳). الزامات و نیازمندی‌های ارتباطی شبکه هوشمند برق. فصلنامه عصر برق، سال نخست.

- 26) American Productivity & Quality Center.
- 27) Bowden, P. (2000). Delivering organisational excellence by employee values management. Total Quality. Management, 636-640.
- 28) Building a sustainable energy future- Strategic Plan (2019-2023).
- 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) Hotakainen, M., Klimstra, J., & Finland, W. (2011). Smart Power Generation (ISBN).
- 33) National Electricity Policy, New Delhi, 2005.
- 34) Office of Energy Efficiency and Renewable Energy, Strategic Plan, U.S. Department of Energy.
- 35) Platte River Power Authority 2015-2025 Strategic Plan.
- 36) South western Power Administration, Strategic Plan, The United States, 2020.
- 37) Strategic Plan 2020-2024 DG ENER.
- 38) Strategic Plan Silicon Valley Power, 2018.
- 39) Strauss, A. (1987). Qualitative Analysis for Social Scientists. Cambridge University Press.
- 40) Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: Links to alignment. Human Resource Development International.

سوستاها
په

تهدیدات											فرصت ها											تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۵					
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1			
سیاست ها و قوانین و مقررات بین المللی و داخلی	مستند های سرمایه گذار خطر پذیر VC	فرهنگ سازمانی (ارزش ها، مأموریت ها، چشم انداز)	توجهات کلان ملی و بین المللی	توجهات کلان ملی و بین المللی	توجهات کلان ملی و بین المللی	توجهات کلان ملی و بین المللی	توجهات کلان ملی و بین المللی	توجهات کلان ملی و بین المللی	توجهات کلان ملی و بین المللی	توجهات کلان ملی و بین المللی	توجهات کلان ملی و بین المللی	توجهات کلان ملی و بین المللی	توجهات کلان ملی و بین المللی	توجهات کلان ملی و بین المللی	توجهات کلان ملی و بین المللی	توجهات کلان ملی و بین المللی	توجهات کلان ملی و بین المللی	توجهات کلان ملی و بین المللی	توجهات کلان ملی و بین المللی	توجهات کلان ملی و بین المللی	توجهات کلان ملی و بین المللی	توجهات کلان ملی و بین المللی	توجهات کلان ملی و بین المللی	توجهات کلان ملی و بین المللی	توجهات کلان ملی و بین المللی	افزایش حمایت از مشتریان، کار آفرینان و نوآوران	
استراتژی های بخشی (ST) (با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، باوریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)											استراتژی های بخشی (SO) (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، باوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)											ماتریس SWOT					
											حمایت از شرکت های دانش بنیان جهت ارائه خدمات مهندسی - تحقیقات											S1+S9+S12+O12+O7+O3+O4		S01		بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (آرباب) رنجوم ها، مشتریان و مشتریان... تدوین پیامی مأموریت کلی	
											اجرای تحقیقات اکتشافی با هدف رفع نیازهای فناوریها واحدهای تخصصی و ثبت محصولات جدید با رویکرد حفظ مالکیت فکری و مادی اختراع - تحقیقات											S1+S8+S9+S10+S12+S15+O2+O3+O8+O11+O12		S02		توسعه و تنظیم اهداف سازمانی مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS	
																						S03		توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت			
																						S04		توسعه ی استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا			
																						S05		ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات			
																						S06		مدیریت ثبت اختراعات، حق تکثیر و الزامات قانونی			
																						S07		اجرای تحقیقات اکتشافی			
																						S08		ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت ها			
																						S09		تعریف افرها و گزینه های ارزش به مشتری			
																						S10		تعمین ویژگی های فرهنگ مطلوب			
																						S11		حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار			
																						S12					
																						S13					
																						S14					
																						S15					
استراتژی های بخشی (WT) (برای تحقق چشم انداز، باوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)											استراتژی های بخشی (WO) (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، باوریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)											تقاطع قوت					
																						W01		تهیه چشم انداز استراتژیک			
																						W02		تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف			
																						W03		انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار...			
																						W04		ایجاد طراحی سازمانی			
																						W05		توسعه استراتژی منابع انسانی			
																						W06		کنترل و بورورسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها			
																						W07		توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل های مدیریت شایستگی			
																						W08		اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات			
																						W09		محک ردن بازار (مردم و آرباب رنجوم ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازاریابی شده			
																						W10		مدیریت حق کپی رایت اختراعات، و نشان های تجاری و ...			

تهدیدات										فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۷				
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1
عدم توافقی بین اعضای هیئت مدیره	تغییرات در قوانین مالیاتی	تغییرات در قوانین بازرگانی	تغییرات در قوانین مالیاتی	تغییرات در قوانین مالیاتی	تغییرات در قوانین مالیاتی	تغییرات در قوانین مالیاتی	تغییرات در قوانین مالیاتی	تغییرات در قوانین مالیاتی	تغییرات در قوانین مالیاتی	تغییرات در قوانین مالیاتی	تغییرات در قوانین مالیاتی	تغییرات در قوانین مالیاتی	تغییرات در قوانین مالیاتی	تغییرات در قوانین مالیاتی	تغییرات در قوانین مالیاتی	تغییرات در قوانین مالیاتی	تغییرات در قوانین مالیاتی	تغییرات در قوانین مالیاتی	تغییرات در قوانین مالیاتی	تغییرات در قوانین مالیاتی	تغییرات در قوانین مالیاتی	تغییرات در قوانین مالیاتی	تغییرات در قوانین مالیاتی	تغییرات در قوانین مالیاتی
استراتژی های بخشی SWOT (با استفاده از فرمت ها برای تحقق چشم انداز، باوریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)												استراتژی های بخشی SWOT (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، باوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)										ماتریس SWOT		
رشد عملکرد وصول مطالبات - فروش و خدمات مشترکین												ایجاد کانال های ارتباطی در شبکه های اجتماعی جهت تسریع در اطلاع رسانی - روابط عمومی حذف مراجعات حضوری در ارائه خدمات در فروش انشعاب و خدمات پس از فروش - فروش و خدمات مشترکین										S1+S2+S3+S4+S5+S8+S11+S12+S14+S15+O4+O5+O6+O8+O9+O10	S01	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (اریاب رجوع ها، مشتریان و مشتریان...)
بهبود کیفیت فرانت لوازم اندازه گیری - فروش و خدمات مشترکین												آموزش محاسن استفاده از انرژی های نو و تجدیدپذیر - روابط عمومی کاهش میانگین مدت زمان واگذاری انشعاب از شبکه موجود - فروش و خدمات مشترکین										S1+S2+S3+S4+S5+S6+S8+S11+S14+O1+O3+O4+O5+O6+O7+O8+O10+O12	S02	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت
ارتقاء و سطح کیفی ساختار لوازم اندازه گیری - فروش و خدمات مشترکین												ایجاد ارتباط دو سویه با استفاده از فناوری نوین جهت افزایش رضایت مشترکین - روابط عمومی ارتقاء و سطح کیفی ساختار لوازم اندازه گیری - فروش و خدمات مشترکین										S1+S3+S4+S8+S10+S11+O1+O3+O5+O6+O8+O9+O10+O12	S03	توسعه استراتژی استقرار فناوری اطلاعات طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه ی اولیه
												رشد عملکرد وصول مطالبات - فروش و خدمات مشترکین										S1+S8+S11+S14+O3+O5+O6+O8	S04	اجرای تحقیقات اکتشافی
												بهبود کیفیت فرانت لوازم اندازه گیری - فروش و خدمات مشترکین										S4+S8+O3+O8+O9	S05	ایجاد کنترل ها، سیاست ها و رویکردهای داخلی مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه
																							S06	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت ها
																							S07	تعریف افرها و گزینه های ارزش به مشتری
																							S08	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)
																							S08	کاهش مدت خاموشی به ازای هر مشترک
استراتژی های بخشی SWT (برای تحقق چشم انداز، باوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)												استراتژی های بخشی WOT (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، باوریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود.)										ماتریس SWOT		
عدم توانمندی پیمانکاران اجرایی - فروش و خدمات مشترکین												کیفیت وصول مطالبات - فروش و خدمات مشترکین										W3+W4+W9+O3+O5+O6+O8	W01	ارزیابی محیط خارجی سازمان تهیه چشم انداز استراتژیک
عدم تولید انرژی مورد نیاز منطقه ویژه آزاد اقتصادی - فروش و خدمات مشترکین												کیفیت فرانت مشترکین - فروش و خدمات مشترکین										W2+W5+W7+O3+O8+O9	W02	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان آکس و کار -
مصارف غیرمجاز - فروش و خدمات مشترکین												شناسایی مصارف غیرمجاز - فروش و خدمات مشترکین										W1+W6+O1+O3+O5+O6+O8+O9+O10+O12	W03	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک توسعه استراتژی منابع انسانی
																							W04	کنترل و برزرسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها
																							W05	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات
																							W05	محک زدن بازار (مردم و ارباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده
																							W05	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری

تهدیدات											فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۹					
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1		
الگوی گشت	سیاست ها و قوانین و مقررات بین المللی و داخلی	سهم بخش صنعت و خدمات در اقتصاد استان	بهره وری کل الگوی مصرف	مهاجرت های هدفمند نوسان - مهاجرت از استان های کم آبی به گلستان	توسعه شهرنشینی - تبدیل روستاها به شهر و شهرساز (روستا شهر)	ارزش های اجتماعی (اصولیات و...) - میزان پایبندی به ارزش های مذهبی (تعمیر و نگهداری) - توسعه و تعمیق اخلاقی و رفتار سازمانی و فرهنگ سازمانی	شیوه و سبک زندگی (سبک های سالم زندگی) و رفتار - فراتر - شیوه و سبک زندگی (سالمند)	جاذبه (ب) تجاری	پیمان ها و سازمان های اقتصادی جهانی (WTO) - تجارت و اقتصاد جهانی - جهانی شدن جهانی سازی (Globalization)	توجه به نیازهای بین المللی (دقیق و همسوی) - دولت های منطقه - روابط گوناگون (با انسان) با کشورهای منطقه ای و فراسنجه ای - جهانی سازی - همکاری و نوآوری	سیاست های اقتصاد معاصر	ساختار سیاسی استان - رقابت - چابک سازی - سیاسی - خراسان	لزوم های با انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته	فرصت های کسب و کار (برای کسی یا محیط زیست و منابع طبیعی)	رسانه ها و فضای مجازی - اینترنت (پهنای - ضریب نفوذ - سرعت و...) - اینترنت	توسعه اخلاقی حرفه ای و کسب آداب رجوع	عمومیت آبران در پیمان نامه ها - معاملات و کنواسیون ها و سازمان های منطقه ای و بین المللی - پیمان ها - سازمان های اقتصادی منطقه ای (اگر اهمیت داشته باشد و)	فضای رسانه ای	برخوردايي از کارایی و بهره وری	برخوردايي از مجموعه قوانین و مقررات برخورداري از قابلیت های	برخوردايي از قابلیت ها (توان - مهارت) - پاسخگویی - ایمنی - پذیرایی - مدیریت دانش - سیستم نوآوری و نوآوری و سرعت عمل و...)	برخوردايي از ساختار مناسب سازمانی - برخورداري از فرهنگ سازمانی (بخشی) مطلوب - برخورداري از ارتباطات سازمانی و انسانی - برخورداري از اطلاعات	برخوردايي از چشم انداز و دیدگاه (برخوردايي - برخورداري از استراتژی ها و سبک مدیریت - برخورداري از آینده ها و طرح ها	برخوردايي از نیروی انسانی ماهر	فرهنگ سازی و بینه سازی صرف انرژی	
استراتژی های بخشی SW (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، باوریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)													استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، باوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)										ماتریس SWOT			
تدوین و اجرای سلسه فعالیت های اطلاع رسانی - فروش و خدمات مشترکین			S10+S11+S13+T6+T7+T9+T10			ST1			تدوین و اجرای سلسه فعالیت های اطلاع رسانی - فروش و خدمات مشترکین			S10+S11+S13+O1+O2+O7+O10			SO1			توسعه و تنظیم اهداف سازمانی		S1						
اصلاح لوازم اندازه گیری - فروش و خدمات مشترکین			S1+S4+S6+S15+T3+T7			ST2			هوشمندسازی و اصلاح لوازم اندازه گیری - فروش و خدمات مشترکین			S1+S4+S6+S15+O1+O2+O3			SO2			ایجاد چارچوب ارائه خدمت		S3						
						ST3									SO3			مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت		S4						
						ST4									SO4			اجرای تحقیقات کشفایی		S5						
						ST5									SO5			انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی		S6						
						ST6									SO6			ایجاد خط مشی های اخلاقی		S7						
						ST7									SO7			مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی		S8						
						ST8									SO8			توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه		S9						
																		توسعه و مدیریت فعالیت های پژوهشی (تبلیغاتی)		S10						
																		تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب		S11						
																		تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان		S12						
																		شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی		S13						
																		ارتقاء سلامت اداری دستگاه		S14						
																		نصب کنترل هوشمند - طرح پیام		S15						
استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، باوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها بر طرف می شود)													استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، باوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها بر طرف می شود)										ماتریس SWOT			
اصلاح تعرفه و الگوی مصرف - فروش و خدمات مشترکین			T1+T6+T7+T8+T10+W3+W9			WT1			تدوین و اجرای سلسه فعالیت های اطلاع رسانی - فروش و خدمات مشترکین			O1+O2+O7+O10+W1+W2+W4+W7+W8			WO1			ارزیابی محیط خارجی سازمان		W1						
						WT2			اصلاح لوازم اندازه گیری - فروش و خدمات مشترکین			O1+O2+O3+W1+W2+W9+W10			WO2			تهیه چشم انداز استراتژیک		W2						
						WT3			تربیت نیروی انسانی ماهر در زمینه مدیریت مصرف - فروش و خدمات مشترکین			O1+O2+O3+O4+O5+W1+W2+W4+W7			WO3			تعریف و ارزیابی گزینه انتخاب (های استراتژیک برای رسیدن به اهداف انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار)		W3						
						WT4									WO4			اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک		W4						
						WT5									WO5			توسعه استراتژی منابع انسانی		W5						
																		توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل های مدیریت شایستگی		W6						
																		اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات		W7						
																		محک زدن بازار مردم و آرایاب رجوع ها برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده		W8						
																		میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری		W9						
																				W10						

تهدیدات										فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۱						
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1		
توسعه کالبدی سگونتگاه های استان	سیاست ها، قوانین و مقررات بین المللی و داخلی	شرایط طبیعی و اقلیمی کشورها و استان های همسایه	بازارهای مصرف	توسعه شبکه های انتقال، بعد از انتقال در شبکه های انتقال، تولید داخلی داخلی استان (GDP) نرخ صادرات اقتصادی - توسعه، سازمان منطقه ای	توسعه شهرنشینی - تبادل روستاها به شهر و شهرستان (روستا شهر)	مهاجرت های معدوم قومی - مهاجرت از استان های گرم آب به گلستان	توسعه شهرنشینی - تبادل روستاها به شهر و شهرستان (روستا شهر)	بحران ها و چالش های انرژی - تهدیدات چالش ها و مخاطرات طبیعی امنیت منابع و ذخایر مشترک (آب انرژی، ذریع و)	قوانین و مقررات داخلی و کشورهای همسایه در موضوع تجارت بین المللی	تجربه های بین المللی (فنی و اقتصادی) دولت های منطقه، روابط ایران (راستمن) یا کشورهای منطقه ای و اثر منطقه ای (سیاسی، همگرایی و ادغامی)	سیاست های اقتصاد مقاومتی	سیاست های اقتصادی	دیپلماتیک	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش - بهبود مدیریت اطلاعات و داده های (MIS)	تحولات اخیر تکنولوژی های کاربردی (مانند GIS، تکنولوژی GIS، تکنولوژی ساختار درخت (RS)، تکنولوژی های نوین - فناوری های نوین)	شرایط اقتصادی داخلی های اقتصاد کلان)	همسایگان استانی (داخلی)	امنیت منابع و سرمایه های حیاتی	پروژه های انرژی و بهره وری	پروژه های از قابلیت های توان مالی/پس منجم، امنیت پذیری، مدیریت دانش، سیستم نوآوری و کارگرمی و توسعه عمل ورد)	پروژه های از چشم انداز برنده (سرموید)	پروژه های از استراتژی های و سگ مدیریت -	پروژه های از بازار (فناوری) محصولات خدمات -	پروژه های از جنبش های نوین و نام تجاری -	پروژه های از استراتژی های و سگ مدیریت -	پروژه های از استراتژی های و سگ مدیریت -
استراتژی های بخشی ST (با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، باورسته ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، باورسته ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)										ماتریس SWOT				
استفاده از تجهیزات نوین و اتوماسیون شبکه های توزیع در جهت کاهش زمان خاموشی مشترکین (امنیت عرضه انرژی) - بهره برداری			S4+S6+S11+T2+T3			ST1			برنامه ریزی دقیق در جهت شناسایی مظللات شبکه و برنامه ریزی در جهت رفع مشکلات شناسایی شده در جهت برق پایدار و کاهش - بهره برداری			S1+S9+S11+S15+O5+O7			SO1			تدوین بنیادهای مأموریت کلی توسعه و تنظیم اهداف سازمانی		S1		تدوین بنیادهای مأموریت کلی توسعه و تنظیم اهداف سازمانی				
رعایت الگوی مصرف در مشترکین خانگی و صنعتی و کشاورزی در زمان پیک بار شبکه در جهت کاهش مصرف و کنترل پایداری شبکه - بهره برداری			S4+S8+S12+T1+T6+T8+T10			ST2			کنترل زمان خاموشی های خواسته و پیگیری در جهت تسریع زمان خاموشی های ناخواسته توسط امور دیپلماتیک و فوریت های برق ۱۲۱ - بهره برداری			S1+S12+S14+O6+O10+O12			SO2			استخدام استعجابی انتخاب و غربال نامزدان ایجاد چارچوب ارائه خدمت		S3		استخدام استعجابی انتخاب و غربال نامزدان ایجاد چارچوب ارائه خدمت				
کاهش تلفات انرژی در شبکه های توزیع برق استان به کمتر از ۱۰ درصد - مهندسی			S15+T2+T5+T8+T10			ST3			کاهش تلفات انرژی در شبکه های توزیع برق استان به کمتر از ۱۰ درصد - مهندسی			S15+O5+O6+O7+O9+O10+O11			SO3			توسعه استراتژی های ارائه خدمت توسعه استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی		S5		توسعه استراتژی های ارائه خدمت توسعه استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی				
						ST4									SO4			ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات		S7		ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات				
						ST5									SO5			تعریف الزامات توسعه محصول خدمت		S8		تعریف الزامات توسعه محصول خدمت				
						ST6									SO6			اجرای تحقیقات اکتشافی		S9		اجرای تحقیقات اکتشافی				
						ST7									SO7			مدیریت برنامه ی سرمایه ای برای دارایی های مولد		S10		مدیریت برنامه ی سرمایه ای برای دارایی های مولد				
						ST8									SO8			انجام برنامه ریزی بودجه بندی / پیش بینی		S11		انجام برنامه ریزی بودجه بندی / پیش بینی				
																		ایجاد کنترل ها، سیاست ها و رویکردهای داخلی		S12		ایجاد کنترل ها، سیاست ها و رویکردهای داخلی				
																		مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی		S13		مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی				
																		کاهش مدت خاموشی به ازای هر مشترک		S14		کاهش مدت خاموشی به ازای هر مشترک				
																		تلفات در شبکه توزیع		S15		تلفات در شبکه توزیع				
استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، باورسته ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)												استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، باورسته ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)														
نوسازی و تقویت شبکه های شهری و روستایی در جهت تأمین برق پایدار به مشترکین - بهره برداری			W3+W5+W6+T1+T6			WT1			استفاده از نیروگاه های مقیاس کوچک (DJ) در شهرک های صنعتی در جهت تأمین برق پایدار و مداوم در زمان پیک بار شبکه - بهره برداری			W1+W4+W6+O1+O3+O5+O6			WO1			ارزیابی محیط خارجی سازمان		W1		ارزیابی محیط خارجی سازمان				
تبادل و عرضه انرژی با کشورهای همسایه در شرایط بحرانی و پیک بار شبکه - بهره برداری			W3+W7+T3+T4+T11+T12			WT2			هادی های مسی در شبکه های توزیع به کابلی جهت جلوگیری از سرقت و خسارت به تجهیزات مشترکین - بهره برداری			W1+W2+W5+W6+O5+O7+O8			WO2			تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار...		W3		تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار...				
						WT3									WO3			ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک		W5		ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک				
						WT4									WO4			اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک		W6		اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک				
						WT5									WO5			کنترل و روزرسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها توسعه (ایجاد و بکارگیری مدل های مدیریت شایستگی		W7		کنترل و روزرسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها توسعه (ایجاد و بکارگیری مدل های مدیریت شایستگی				
																		اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات		W9		اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات				
																		نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده		W10		نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده				

تهدیدات										فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۲				
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1
سیاست ها و قوانین و مقررات بین‌المللی و داخلی	انحصار(میت) تکنولوژیک در صنایع استان - صنایع	تبع تکنولوژی عمومی استان	روح بازگشت سرمایه (IRR) به تشکیل بخش های مختلف امر از صنعت خدمات و ...	تبع رشد اقتصادی - بعد انتقال در رنگه های اقتصادی - تولید ناخالص داخلی استان (GDP) - تبع مشارکت اقتصادی - توسعه ناموزون منطقه ای	بهره دوری کل - الگوی مصرف	مصرف (تلفات) استان در بخش دولتی و عمومی و خصوصی - عوامل مثل متوسط مصرف استان	سیاست های کلان اقتصادی استان - سهم دولت در سرمایه گذاری و اقتصاد استان - سرمایه گذاری های نامبر - سیاست های پولی و مالی دولت در کشور و در استان	بحران ها و چالش های ارزی تهدیدات - چالش ها - و مقررات نظامی - مدیریت صنایع و ذخایر - مشترکات - انرژی - دریا و ...	پیشنهاد ها - مباحث های اقتصادی جهانی (WTO) - Globalization	تجارت و اقتصاد جهانی - چالش بین‌المللی (میربهای بین‌المللی ناشی و عمومی دولت های منطقه - روابط ایران و استان با کشورهای منطقه ای و ابر منطقه ای - دیپلماسی (مهرنگاری و گرانی) - سیاست های اقتصاد مقاومتی	تراپ سیاسی - بر کشورهای خارجی - همجوار - قوانین همکاری - کشورهای همجوار - ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان	بهره دولت - بازار داخلی - بیدجه	ارزنی های نو - انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته	دستچاپ	حولات اخیر تکنولوژیک تاثیر گذار بر بخش - تکنولوژی GIS - تکنولوژی سنجش از دور (RS) - تکنولوژی های نوین - فناوری های پیش بینی - Forecasting	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان - سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان	تفویض و مشارکت - ارزیابی - اطلاعات - اصل ۴۴ قانون اساسی و وکالتی ها	امیت صنایع و سرمایه های جهانی	انجمنی قوانین - قوانین استاندارد - ارت - قانون ثبت شرکت ها و نظام تجاری - قانون تجاری - بخشی - نگری بر قوانین	برخوردار از اولیای قانون جاری - بانجگوئی - اصلاح پذیری - مدیریت دانش - مستقیم - نوزاد و - کارگویی و سرعت عمل و ...	برخوردار از چشم انداز و برنامه راهبردی - برخوردار از استراتژی ها و سیاست مدیریت - برخوردار از آینده ها و طرح ها	برخوردار از بازار رقابت - محصولات خدمات - برخوردار از خوشنالی برند و نام تجاری - برخوردار از اعتبارات و اوصاف و قیمت ها و سرفعلی - برخوردار از کیفیت و ارزش افزوده - برخوردار از قابلیت های دیجیتال	برخوردار از بازار مالی	برخوردار از مسائل و تجهیزات عمومی و تخصصی
استراتژی های بخشی (ST) با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز - باوریت - ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.												استراتژی های بخشی (SO) (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز - باوریت - ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)										SWOT		
بررسی عوامل مؤثر در بروز رفته در تولید و تهیه قطعات استراتژیک با توجه به تحریم ها و بومی سازی آنها - نیروگاه												بررسی نیاز شبکه سراسری و پیش بینی رشد مصرف کنندگان در بخش خانگی و صنعت و افزایش سرمایه گذاری در بخش تولید انرژی الکتریکی از سوی وزارت نیرو در مدت زمان چشم انداز طرح - نیروگاه										S1		
تهیه طرح های جامع توسعه با کمک مشاور و تدوین برنامه میان مدت و بلندمدت بران اساس - مهندسی												تهیه طرح های جامع توسعه با کمک مشاور و تدوین برنامه میان مدت و بلندمدت بران اساس - مهندسی										S2		
																						S3		
																						S4		
																						S5		
																						S6		
																						S7		
																						S8		
																						S9		
																						S10		
																						S11		
																						S12		
																						S13		
																						S14		
																						S15		
استراتژی های بخشی (WT) (برای تحقق چشم انداز - باوریت - ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها گشته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)												استراتژی های بخشی (WO) (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز - باوریت - ارزش ها و هدف راهبردی - ضعف ها بر طرف می شود.)										W1		
تقویت توان علمی و تخصصی پرسنل شاغل و کاهش احتمال خطرات و جلوگیری از بروز رفته در تولید با بالا نگهداشتن میزان آمادگی نیروگاه ها در استان - نیروگاه												شناسایی نقاط ضعف در ساختارهای فعلی و تعیین راهکار در برون رفت و حل مشکل به منظور تولید حداکثری توان در زمان نیاز شبکه - نیروگاه										W2		
																						W3		
																						W4		
																						W5		
																						W6		
																						W7		
																						W8		
																						W9		
																						W10		

