وزارت کشور
استانداری گلستان

گزارش سند استراتژیک

«بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان گلستان»

(افق ده ساله)

ذیل

«سند چشم‌انداز استان گلستان»

و

«سند آمایش سرزمین استان گلستان»

کارفرما

استانداری گلستان

مجری

اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان

مشاور

شرکت مشاوره مدیریت
«نوین کارآفرین هیرکان»
(ثبت ۹۹۰۹)

(بهار ۱۴۰۲)

بسم الله الرحمن الرحيم

عنوان و نام پدیدآور	:	گزارش سند استراتژیک «بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل «سند چشم‌انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان»/ کارفرما استانداری گلستان؛ مجری اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان؛ مشاور شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان.
مشخصات نشر	:	گرگان : هورسان، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	:	[۱۷]، ۳۲۸ص.: مصور(رنگی)، جدول(رنگی)، نمودار(رنگی)، نقشه(رنگی)؛ ۲۲×۲۹س‌م.
شابک	:	978-622-90224-8-1
وضعیت فهرست نویسی	:	فیپا
موضوع	:	برنامه‌ریزی راهبردی -- ایران -- گلستان
		Strategic planning -- Iran -- Golestan (Province)
موضوع	:	گلستان -- اوضاع اقتصادی -- آینده‌نگری
		Golestan (Iran: Province) -- Economic conditions -- Forecasting
شناسه افزوده	:	استانداری گلستان
شناسه افزوده	:	سازمان میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری. اداره کل میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری استان گلستان
شناسه افزوده	:	شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان
رده بندی کنگره	:	HD ۳۰/۲۸
رده بندی دیویی	:	۶۵۸/۴۰۱۲۵۵۲
شماره کتابشناسی ملی	:	۹۳۵۱۷۱۳
اطلاعات رکورد کتابشناسی	:	فیپا

نشر هورسان

گزارش سند استراتژیک «بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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: ۳۲۸ ص

قطع: رحلی

شمارگان: ۱۰۰ جلد

شابک: ۱-۸-۹۰۲۲۴-۶۲۲-۹۷۸

نشر: هورسان/گرگان

چاپ: دیجیتال خشنود ۳۲۲۶۰۹۳۵-۰۱۷۳۲۲۶۰۹۶۳

قیمت: ۱۲۰۰۰۰۰ تومان

دست در دست هم دهیم به مهر
گلستان خویش را کنیم آباد

مستندات قانونی و رسمی پژوهش

این پژوهش براساس؛

الف) ابلاغیه استاندار گلستان به دستگاه های اجرایی به شماره ۱٤۰۰/۱/٤۹٦۷٦مورخ ۱٤۰۰/۱۲/۰۵

ب) ابلاغ مصوبه شورای برنامه ریزی و توسعه استان به شماره ۵۲٤۰۲۰ مورخ ۱٤۰۱/۰۹/۲۷

ج) قرارداد شماره ..... مورخ.....فیمابین استانداری گلستان و شرکت مشاورۀ مدیریت «نوین کارآفرین هیرکان»

انجام شده است.

شناسنامه طرح

- **عنوان طرح:** گزارش سند استراتژیک بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان گلستان
- **کارفرما:** استانداری گلستان
- **مجری:** اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان گلستان
- **مشاور پروژه:** شرکت مشاورۀ مدیریت «نوین کارآفرین سیرکان»
- **مدیر پروژه:** حمیدرضا دانکوب (مدیرعامل شرکت و دانش آموخته دانشکده مدیریت دانشگاه تهران)
- **ناظرین پروژه:**

علی نورانی- معاون سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان
معاونت گردشگری (اداره سرمایه گذاری، بازاریابی و توسعه گردشگری)

- **مشاورین علمی پروژه:**

۱- دکتر جعفر میرکتولی- دانشکده علوم انسانی دانشگاه گلستان- استاد تمام و هیئت علمی گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری
۲- دکتر علی محمد زنگانه- دارای مدرک دکتری پزشکی و کارشناسی ارشد دوره عالی مدیریت بهداشت عمومی (mph) از دانشگاه علوم پزشکی تهران و دکتری مدیریت از دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی تهران
۳- محمد حسن پاسوار- دکترای مدیریت سیاستگذاری بخش عمومی- دانشگاه تربیت مدرس- مشاور مدیریت
۴- حمیدرضا دانکوب- دانشکده مدیریت دانشگاه تهران- مربی و مدرس رشته مدیریت

- **با مشارکت اعضا کارگروه بخش میراث فرهنگی گردشگری و صنایع دستی تدوین سند استراتژیک:**

جناب آقای ساوری، مدیرکل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان گلستان	جناب آقای عابدی، رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان
جناب آقای فرهاد سیمی، مدیرکل محترم دفتر امور اجتماعی و فرهنگی استانداری گلستان	جناب آقای شکری نیا، مدیرکل محترم صدا و سیمای استان گلستان
جناب آقای صادقعلی مقدم، مدیرکل محترم دفتر فنی، امور عمرانی، حمل و نقل و ترافیک استانداری استان گلستان	جناب آقای حسن زاده، رئیس محترم سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گلستان
جناب آقای ملک، مدیرکل محترم راه و شهرسازی استان گلستان	حجت الاسلام والمسلمین حسین مهدیان، مدیرکل محترم اوقاف و امور خیریه استان گلستان
جناب آقای متانت، مدیرکل محترم فرودگاههای استان گلستان	جناب آقای مصدقی، مدیرکل محترم راهداری و حمل و نقل و جاده ای استان گلستان
جناب آقای سلامتی، مدیرکل محترم منابع طبیعی و آبخیزداری استان گلستان	جناب آقای قاسمعلی برزینی، مدیرکل محترم ورزش و جوانان استان گلستان
جناب آقای محمدرضا کنعانی، مدیرکل محترم حفاظت محیط زیست استان گلستان	جناب آقای عیسی کاملی، رئیس محترم انجمن صنفی دفاتر مسافرتی استان گلستان
جناب آقای ابراهیم ممشلی، رئیس محترم انجمن حرفه ای هتل، متل، هتل آپارتمان داران استان گلستان	

➢ با مشارکت مدیران، معاونین و کارشناسان ارشد بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان گلستان:

جناب آقای ساوری، مدیرکل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان گلستان، کارشناسی ارشد حقوق بین الملل
جناب آقای اکبر مهدوی نیا، سرپرست محترم معاونت توسعه مدیریت استان گلستان، کارشناسی ارشد مدیریت دولتی
جناب آقای مجید رحانی، سرپرست محترم معاونت سرمایه گذاری و تامین منابع استان گلستان، کارشناسی زراعت و اصلاح نباتات
جناب آقای یاسر قندهاری، سرپرست محترم معاونت گردشگری استان گلستان، کارشناسی مدیریت جهانگردی
جناب آقای مرتضی حسینقلی زاده، سرپرست محترم معاونت میراث فرهنگی استان گلستان، کارشناسی ارشد مهندسی و مدیریت ساخت
سرکار خانم مریم حاجی ابراهیمی، معاون محترم صنایع دستی استان گلستان، کارشناسی ارشد پژوهش هنر
جناب آقای علی اکبر عرب بالاجلینی، مشاور محترم مدیرکل و رئیس حراست میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان گلستان، کارشناسی ارشد مدیریت جهانگردی
جناب آقای محمد اسمعیل عسگری، رییس گروه برنامه ریزی، کارشناسی ارشد منابع طبیعی
جناب سرهنگ سید فرامرز میرفرمانده محترم یگان حفاظت سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان گلستان، کارشناسی علوم انتظامی
جناب آقای مسعود زیارتی، مسئول محترم روابط عمومی و امور فرهنگی استان گلستان، کارشناسی مدیریت امور فرهنگی
سرکار خانم مطهره زنگنه، سرپرست محترم دفترفنی، کارشناسی معماری
جناب آقای حمید عمرانی رکاوندی، مدیر محترم پایگاه دیوار بزرگ گرگان، کارشناسی ارشد باستان شناسی
سرکار خانم عالیه ملک شاهکویی، سرپرست محترم پایگاه ملی شهر تاریخی استرآباد، کارشناسی معماری
جناب آقای سیدیونس حسینی فر، کارشناس مسئول محترم امور حقوقی و املاک استان گلستان، کارشناسی ارشد حقوق خصوصی
جناب آقای غلامرضا حمیدی، مدیر محترم امور موزه های استان گلستان، کارشناسی ارشد باستان شناسی
جناب آقای سعید باسط، مسئول محترم فناوری اطلاعات استان گلستان، کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات
جناب آقای ابراهیم پندانی، کارشناس محترم تشکل ها، کارشناسی ارشد مدیریت جهانگردی
جناب آقای مجید رمضانی فرد ، دبیر محترم شورای پژوهشی استان گلستان، کارشناسی ارشد باستان شناسی
جناب آقای علی نوری، رئیس گروه محترم گردشگری استان گلستان، کارشناسی ارشد مدیریت جهانگردی
سرکار خانم سیده فاطمه حسینی، مسئول پیگیری های حوزه مدیرکل، کارشناسی مدیریت دولتی
سرکار خانم سکینه عبدالله نژاد، کارشناس حوزه صنایع دستی، کارشناسی ارشد تاریخ
سرکار خانم حوریه کمال غربی، کارشناس حوزه گردشگری، کارشناسی ارشد مدیریت جهانگردی
سرکار خانم آزاده سیف حسینی، کارشناس حوزه سرمایه گذاری، دکترای روانشناسی عمومی
سرکار خانم افخم غروی، مسئول ارزیابی عملکرد اداره کل، کارشناسی حسابداری

سرکار خانم سمیه اولادزاد، کارشناس مطالعات و ارزیابی عملکرد، کارشناسی ارشد مدیریت دولتی
جناب آقای خلیل حق شناس، کارشناس میراث فرهنگی، کارشناسی ارشد برنامه ریزی شهری

همکاران پروژه (اعضا هیئت اندیشه ورز):

جناب آقای عباسی، عضو محترم هیئت اندیشه ورز کارگروه سند استراتژیک
جناب آقای بزی، عضو محترم هیئت اندیشه ورز کارگروه سند استراتژیک
سرکار خانم دست مرد، عضو محترم هیئت اندیشه ورز کارگروه سند استراتژیک
سرکار خانم مومنی مقدم، عضو محترم هیئت اندیشه ورز کارگروه سند استراتژیک
جناب آقای نجفی کافی، عضو محترم هیئت اندیشه ورز کارگروه سند استراتژیک
جناب آقای دکتر طباطبایی، عضو محترم هیئت اندیشه ورز کارگروه سند استراتژیک

همکاران پروژه (تیم علمی و برنامه ریزی):

۱-آقای حمیدرضا دانکوب- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی- دانشگاه تهران و مدیر عامل شرکت مشاوره مدیریت	۶-خانم فاطمه ملکی- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی- موسسه آموزش عالی و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی کشور و پژوهشگر ارشد
۲-دکتر جعفر میرکتولی- دکترای جغرافیا گرایش برنامه ریزی شهری- استاد تمام و هیئت علمی دانشگاه گلستان	۷-آقای علی نجفی امیری- دانشجوی دکترا مهندسی منابع چوب دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و پژوهشگر ارشد
۳-خانم الهه غریب آبادی- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (مالی) دانشگاه سمنان و پژوهشگر ارشد	۸-آقای محمد حسینی- کارشناسی ارشد برنامه ریزی شهری- دانشگاه گلستان و پژوهشگر ارشد
۴-آقای یونس خرمالی- کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار دانشگاه فردوسی و پژوهشگر ارشد	۹-خانم زهرا غانی- کارشناس ارشد توسعه اقتصادی و برنامه ریزی دانشگاه بوعلی سینا همدان و پژوهشگر ارشد
۵-خانم مهندس یاسمن لطفی- کارشناسی ارشد مهندسی منابع آب- دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و پژوهشگر ارشد	

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

چکیده

بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان مشتمل بر اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی، انجمن صنفی دفاتر مسافرتی، راه و شهرسازی، امور اجتماعی و فرهنگی استانداری، انجمن حرفه‌ای هتل، متل، هتل آپارتمان‌داران و... به‌عنوان یکی از بخش‌های محوری توسعه استان و «**متولی شناسایی، معرفی، حفظ و احیاء میراث، منابع و دارایی‌های ملموس و ناملموس استان و ایجاد بستر و زیرساخت فرهنگی و اقتصادی، توسعه گردشگری داخلی و خارجی**» است که تدوین برنامه جامع، مدون و نیز تعیین استراتژی(های) آن دارای ضرورتی انکارناپذیر است. از این‌رو این مطالعه با هدف تدوین «برنامه استراتژیک بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان» ذیل سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و سایر اسناد بالادستی از جمله برنامه‌های وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی، 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی گردید که در نتیجه آن گزارهٔ «**گلستان؛ میراث ماندگار ایران زمین**» به‌عنوان افق و چشم‌انداز(Vision) بر تارک آن می‌درخشد.

در فصل چهارم تعداد شانزده (۱۶) هدف راهبردی (Strategic Goals) بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی، 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 به‌روزترین روش‌ها اقدام به شناسایی و احصاء نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدات (SWOT) استراتژیک بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان شد. بر اساس نتایج ماتریس IE، بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان در حال حاضر در «ناحیه تدافعی یا WT و در قسمت چرخش» قرار دارد.

در فصل ششم (فصل نهایی) به کمک ماتریس GSM استراتژی اصلی (Grand Strategy) بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان «**توسعه بازاریابی گردشگری**» تعیین گردید. همچنین در بخش انتهایی فصل ششم با تشکیل ماتریس‌های (SWOT) یا (TOWS) مستقل برای هریک از اهداف راهبردی ۱۶-گانه، با مشارکت فعالانه مدیران و کارشناسان اقدام به تعیین استراتژی‌های بخشی ذیل هریک از اهداف راهبردی شده است که در مجموع تعداد ۱۲۴ استراتژی بخشی ثبت و در انتها با استفاده از ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) اقدام به اولویت‌بندی و انتخاب استراتژی‌های مناسب برای هریک از اهداف راهبردی گردیده است (به‌طور معمول برای هر هدف راهبردی حداقل سه و حداکثر پنج استراتژی اولویت بالا انتخاب شده است).

فهرست مطالب

مقدمه استاندار ۱
مقدمه مدیرکل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان ۲
پیشگفتار ۳
فصل ۱ ..... ۷
مقدمه ۸
۱-۱) بیان مسئله ۹
۱-۲) ضرورت و اهمیت پژوهش ۱۳
۱-۳) چارچوب نظری/ مفهومی پژوهش (CONCEPTUAL FRAMEWORK OF RESEARCH) ۱۶
۱-۴) اهداف پژوهش ۱۸
۱-۴-۱) هدف اصلی پژوهش ۱۸
۱-۴-۲) اهداف فرعی پژوهش ۱۸
۱-۵) هدف از اجرای نتایج پژوهش ۱۸
۱-۶) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش ۲۱
۱-۶-۱) سؤال اصلی ۲۱
۱-۶-۲) سؤالات فرعی ۲۱
۱-۷) قلمرو پژوهش ۲۱
۱-۷-۱) قلمرو موضوعی ۲۱
۱-۷-۲) قلمرو مکانی ۲۱
۱-۷-۳) قلمرو زمانی ۲۲
۱-۸) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده ۲۲
۱-۹) گروه‌های ذینفعان ۲۲
۱-۱۰) نوآوری پژوهش ۲۳
۱-۱۱) تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش ۲۳
فصل ۲ ..... ۲۵
مقدمه ۲۶
۲-۱) بررسی و شناخت کلی استان ۲۶
۲-۱-۱) عوامل طبیعی ۲۷
۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان ۲۸
۲-۱-۳) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی ۳۲
۲-۱-۴) الگوی پراکنش سکونتگاه‌های روستایی و تحولات آن ۳۵
۲-۱-۵) تحلیل الگوی سکونتگاه‌های شهری و تحولات آن ۳۸
۲-۱-۶) سازمان‌یابی فضایی سکونتگاه‌های انسانی در استان ۴۲
۲-۲) میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی ۴۸
۲-۲-۱) گردشگری ۴۹
۲-۲-۱-۱) تردد مسافران خارجی و داخلی از مرز استان ۴۹
۲-۲-۱-۲) اماکن و اقامتگاه‌های استان ۵۰
۲-۲-۲) صنایع‌دستی ۵۸
۲-۲-۳) میراث فرهنگی ۶۰
۲-۳) جمع‌بندی مبحث ۶۱
فصل ۳ ..... ۶۷

مقدمه ۶۸
۳-۱) مرور چارچوب و فرآیند تدوین سند چشم‌انداز استان گلستان ۷۳
۳-۲) بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان ۹۴
۳-۲-۱) مطالعه اسناد بالادستی ۹۷
۳-۲-۲) سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴: ۹۷
۳-۲-۳) مطالعات میدانی ۹۸
۳-۲-۴) مطالعات تطبیقی ۹۸
۳-۲-۴-۱) استراتژی میراث فرهنگی بِرکشایر غربی ۲۰۳۰-۲۰۲۰ ..... ۹۹
۳-۲-۴-۲) برنامه راهبردی گردشگری میراث فرهنگی آلبانی ۲۰۱۸-۲۰۱۶ ..... ۹۹
۳-۲-۴-۳) استراتژی گردشگری ترکیه ۲۰۲۳ ..... ۱۰۰
۳-۲-۴-۴) برنامه راهبردی گردشگری میراث فرهنگی بلینگهام و شهرستان واتکام، واشنگتن ۲۰۲۲-۲۰۱۸ ..... ۱۰۱
۳-۲-۴-۵) برنامه راهبردی وزارت گردشگری و حیات‌وحش جمهوری کنیا ۲۰۲۲-۲۰۱۸ ..... ۱۰۱
۳-۲-۴-۶) طرح استراتژیک میراث ونکوور شمالی ۲۰۱۹ ..... ۱۰۲
۳-۲-۴-۷) استراتژی میراث کوئینزلند: ۲۰۱۵ ..... ۱۰۳
۳-۲-۴-۸) برنامه راهبردی گردشگری هاوایی ۲۰۲۵-۲۰۲۰ ..... ۱۰۴
۳-۲-۴-۹) استراتژی کسب‌وکار وزارت گردشگری دولت جامائیکا ۲۰۲۴-۲۰۲۰ ..... ۱۰۴
۳-۲-۴-۱۰) استراتژی میراث ملی و گردشگری فرهنگی آفریقای جنوبی ۱۰۵
۳-۲-۵) مطالعه (گروه) کانونی ۱۰۶
۳-۳) ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها ۱۰۷
۳-۳-۱) اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها ۱۰۸
۳-۳-۲) ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها ۱۱۱
۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی ۱۱۲
۳-۴) نظریه داده بنیاد ۱۱۵
۳-۵) یافته‌ها و نتایج مقوله یابی از مآخذ پنج‌گانه با استفاده از نظریه داده بنیاد ۱۱۷
۳-۵-۱) مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی ۱۱۷
۳-۵-۲) مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴: ۱۱۹
۳-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط‌پژوهی) ۱۲۲
۳-۵-۴) مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی ۱۲۴
۳-۵-۵) مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی ۱۲۷
۳-۶) کاربرگ‌های تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها ۱۳۱
۳-۶-۱) کاربرگ شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و کانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی ۱۳۱
۳-۶-۲) کاربرگ شماره ۲؛ مقولههای جمعآوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها ۱۳۸
۳-۶-۳) کاربرگ شماره ۳؛ جمع‌بندی و ویرایش ادبی مقولهها متناظر با اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها ۱۴۶
۳-۶-۴) کاربرگ شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها ۱۴۹
۳-۷) سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ۱۵۱
۳-۸) فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) ۱۵۲
فصل ۴ ..... ۱۵۹
مقدمه ۱۶۰
۴-۱) مدیریت بر مبنای هدف (MBO) ۱۶۱
۴-۱-۱) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف ۱۶۲
۴-۲) چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان ۱۶۳
۴-۳) برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی ۱۶۴

۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی ۱۶۶
۴-۵) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک ۱۶۸
۴-۵-۱) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی استان از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش میراث فرهنگی، ۱۶۸
۴-۵-۲) تعیین اهداف راهبردی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی از درون سند چشم‌انداز استان ۱۷۱
۴-۵-۳) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش از درون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور ۱۷۱
۴-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان از درون برنامه آمایش استان ۱۷۲.
۴-۵-۵) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان از درون اسناد وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی ۱۷۳
۴-۶) تعیین اهداف راهبردی نهایی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان ۱۷۴
۴-۷) قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلندمدت) ۱۷۴
۴-۸) فهرست نهایی اهداف راهبردی و منابع و مآخذ آنها ۱۸۰
فصل ۵ ..... ۱۸۱
مقدمه ۱۸۲
۵-۱) تعریف محیط بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی ۱۸۶
۵-۲) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی ۱۸۷
۵-۳) روش‌ها و ابزارهای تجزیه‌وتحلیل محیطی ۱۸۸
۵-۳-۱) روش‌های سنتی ۱۸۸
۵-۳-۲) روش‌های مدرن ۱۸۹
۵-۴) تعریف عوامل محیط خارجی ۱۹۰
۵-۴-۱) ارزیابی محیط خارجی به روش PESTEL ۱۹۱
۵-۴-۲) تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش‌نامه ارزیابی محیط خارجی (تشکیل ماتریس EFE) ۱۹۴
۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی ۱۹۵
۵-۵-۱) روش‌های ارزیابی محیط داخلی ۱۹۶
۵-۵-۱-۱) مدل فرآیندی مبتنی بر APQC ۱۹۶
۵-۵-۱-۲) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش انرژی به روش VRIO ۲۰۳
۵-۵-۱-۳) ارزیابی محیط داخلی با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد (مدل KPI) ۲۱۰
۵-۶ تعیین مسائل استراتژیک بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی به کمک ماتریس لیتموس ۲۱۹
۵-۷) بررسی محیط داخلی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE ۲۲۱
۵-۸) بررسی محیط خارجی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE ۲۲۸
۵-۹) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی ۲۳۷
۵-۹-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹-خانه‌ای ۲۳۷
۵-۹-۲) ماتریس موقعیت‌یابی ۴-خانه‌ای ۲۴۱
۵-۹-۳) ماتریس موقعیت‌یابی ۸-ناحیه‌ای ۲۴۲
فصل ۶ ..... ۲۴۵
مقدمه ۲۴۶
۶-۱) سطوح مختلف استراتژی در سازمان ۲۴۷
۶-۲) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی ۲۵۰
۶-۳) ماتریس استراتژی اصلی (GSM) ۲۵۳
۶-۴) ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TOWS) ۲۶۴
۶-۴-۱) تدوین استراتژی‌های بخشی SO ۲۶۵
۶-۴-۲) تدوین استراتژی‌های بخشی WO ۲۶۵
۶-۴-۳) تدوین استراتژی‌های بخشی ST ۲۶۶

۶-۴-۴) تدوین استراتژی‌های بخشی WT ۲۶۶
۶-۵) روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی ۲۶۶
۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) ۲۶۹
۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان ۲۷۲
فهرست منابع و مآخذ ۲۹۲
ضمائم و پیوست ها ۲۹۵

فهرست جداول

جدول ۱-۲: روند تحولات جمعیتی استان طی سال‌های ۹۵-۱۳۳۵ ..... ۳۰
جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان ۳۹
جدول ۳-۲: درصد جمعیت سکونتگاه‌های شهری استان در سرشماری ۱۳۹۵ ..... ۳۹
جدول ۴-۲: تعداد مسافران ایرانی و خارجی وارد شده و خارج شده از مرز اینچه برون طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (نفر) ۵۰
جدول ۵-۲: تعداد مسافران داخلی و خارجی اقامت داده شده در هتل‌های استان طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (نفر) ۵۰
جدول ۶-۲: مشخصات مهمان‌پذیرهای استان به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹ ..... ۵۳
جدول ۷-۲: مشخصات هتل آپارتمان‌ها، پانسیون‌ها و مجتمع‌های پذیرایی استان به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹ ..... ۵۳
جدول ۸-۲: مشخصات هتل‌های استان به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹ ..... ۵۵
جدول ۹-۲: تعداد پایانه‌ها و دفاتر خدمات مسافرتی و جهانگردی در سطح استان گلستان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ ..... ۵۷
جدول ۱۰-۲: تعداد مجوزهای صادره شده برای صنعتگران خانگی و کارگاه‌های صنایع‌دستی به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹ ..... ۵۹
جدول ۱۱-۲: تعداد بازدیدکنندگان از موزه‌ها و بناهای تاریخی استان گلستان طی سال‌های ۱۳۹۳ الی ۱۳۹۹ ..... ۶۰
جدول ۱۲-۲: عمده فعالیت‌ها و عملکرد شاخص‌های هدف کمی بخش ایران‌گردی و جهانگردی استان گلستان در سال ۱۳۹۹ ..... ۶۱
جدول ۱۳-۲: اهداف کمی سنجه‌های عملکردی میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی ۶۴
جدول ۱-۳: عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارش‌ها، زمان‌بندی و درصد پیشرفت پروژه ۷۲
جدول ۲-۳: تفکیک مقوله‌ها در چارچوب مدل کولینز و پوراس ۷۸
جدول ۳-۳: ارزش‌های محوری (بنیادین) استان گلستان ۸۲
جدول ۴-۳: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان ۸۴
جدول ۵-۳: استفاده از مقوله‌ها در تنظیم شرح شوق‌انگیز از آینده ۸۹
جدول ۶-۳: فهرست اسناد بالادستی ۹۷
جدول ۷-۳: مطالعات میدانی ۹۸
جدول ۸-۳: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی ۹۸
جدول ۹-۳: مقوله‌های منتخب بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان از اسناد بالادستی ۱۱۷
جدول ۱۰-۳: مقوله‌های مرتبط به بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی از سند چشم‌انداز استان گلستان ۱۲۰
جدول ۱۱-۳: مقوله‌های مرتبط به بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان از مطالعات محیط‌پژوهی ۱۲۲
جدول ۱۲-۳: مقوله‌های منتخب بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان از مطالعات تطبیقی ۱۲۴
جدول ۱۳-۳: مقوله‌های مطالعات کانونی ۱۲۷
جدول ۱۴-۳: مقوله‌های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشمانداز ۱۲۹
جدول ۱۵-۳: کاربرگ خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و ۱۳۱
جدول ۱۶-۳: تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها ۱۳۸
جدول ۱۷-۳: اجزای مقاصد آرمانی ۱۴۶
جدول ۱۸-۳: بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها ۱۴۹
جدول ۱-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش ۱۶۹
جدول ۲-۴: اهداف راهبردی مرتبط بخش از سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ ..... ۱۷۱
جدول ۳-۴: اهداف راهبردی مرتبط بخش از متن برنامه ششم ۱۷۲
جدول ۴-۴: اهداف راهبردی مرتبط بخش از درون آمایش استان ۱۷۲
جدول ۵-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف و برنامه‌های وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی ۱۷۳
جدول ۶-۴: اهداف راهبردی نهایی ۱۷۴
جدول ۷-۴: چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی ۱۷۹
جدول ۸-۴: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان ۱۸۰
جدول ۱-۵: پرسش‌نامه ارزیابی عوامل محیط خارجی برای تشکیل ماتریس EFE ۱۹۵

جدول ۲-۵: متغیرهای خرده محیط مدیریت ۱۹۷
جدول ۳-۵: متغیرهای محیطی منابع انسانی ۱۹۷
جدول ۴-۵: متغیرهای محیطی تولید و عملیات ۱۹۸
جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی ۱۹۸
جدول ۶-۵: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه ۱۹۹
جدول ۷-۵: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی ۱۹۹
جدول ۸-۵: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری ۱۹۹
جدول ۹-۵: متغیرهای محیطی حقوقی/قانونی و مقررات ۲۰۰
جدول ۱۰-۵: متغیرهای محیطی روابط‌عمومی و بازاریابی ۲۰۰
جدول ۱۱-۵: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی ۲۰۱
جدول ۱۲-۵: فهرست عوامل، متغیرها، شاخص‌ها و سنجه‌های پرسش‌نامه APQC ۲۰۱
جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرآیندی و تعاریف آنها ۲۰۲
جدول ۱۴-۵: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان به روش VRIO ۲۰۴
جدول ۱۵-۵: مثالی از منابع بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان به روش VRIO ۲۰۶
جدول ۱۶-۵: پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان ۲۰۷
جدول ۱۷-۵: شاخصهای عمومی اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی ۲۱۳
جدول ۱۸-۵: ماتریس لیتموس ۲۱۹
جدول ۱۹ -۵: گزارش محیط پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص‌ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT) ۲۲۱
جدول ۲۰-۵: نمونه فرم ماتریس IFE ۲۲۲
جدول ۲۱-۵: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان ۲۲۳
جدول ۲۲-۵: نمونه فرم ماتریس EFE ۲۲۸
جدول ۲۳-۵: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان ۲۲۹
جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان ۲۶۸
جدول ۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) ۲۶۹
جدول ۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول ۲۷۲
جدول ۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم ۲۷۳
جدول ۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم ۲۷۴
جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم ۲۷۵
جدول ۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم ۲۷۶
جدول ۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم ۲۷۷
جدول ۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم ۲۷۸
جدول ۱۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم ۲۷۹
جدول ۱۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم ۲۸۰
جدول ۱۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم ۲۸۱
جدول ۱۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم ۲۸۲
جدول ۱۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم ۲۸۳
جدول ۱۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم ۲۸۴
جدول ۱۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم ۲۸۵
جدول ۱۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پانزدهم ۲۸۶
جدول ۱۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم ۲۸۷
جدول ۱۹-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی و استراتژی‌های منتخب آنها ۲۸۸

فهرست نمودارها

نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک ۱۶
نمودار ۲-۱: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان گلستان» ۱۷
نمودار ۳-۱: چارچوب و هرم سطوح سهگانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان ۲۰
نمودار ۱-۳: مدل اصلی (الگوریتم) تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ ..... ۷۱
نمودار۲-۳: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های استان گلستان در افق۱۴۰۴ ..... ۷۶
نمودار۳-۳: تلفیق مدل کردناییج و مدل کالینز و پوراس ۷۷
نمودار ۴-۳: نمودار گرافیکی شرح شوق انگیز از آینده استان گلستان ۹۲
نمودار ۵-۳: سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک ۹۳
نمودار ۶-۳: مراحل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها ۱۱۴
نمودار ۷-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان گلستان از اسناد بالادستی ۱۱۸
نمودار ۸-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله های مرتبط به بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی ۱۲۱
نمودار ۹-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله های منتخب بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان از مطالعات تطبیقی ۱۲۶
نمودار ۱۰-۳: سطوح و سلسلهمراتب اهداف و برنامه‌ها ۱۵۲
نمودار ۱-۴: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ۱۶۱
نمودار ۲-۴: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان ۱۶۳
نمودار ۳-۴: مراحل تدوین اهداف راهبردی ۱۶۷
نمودار ۱-۵: هرم سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ۱۸۴
نمودار ۲-۵: سؤالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک ۱۸۵
نمودار ۳-۵: چارچوب محیط‌پژوهی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان ۱۸۶
نمودار ۴-۵: سطوح برنامه‌ریزی در بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان ۱۸۷
نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه‌وتحلیل محیطی ۱۸۹
نمودار ۶-۵: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی ۱۹۰
نمودار ۷-۵: ماتریس داخلی و خارجی۹-خانه‌ای ۲۳۸
نمودار ۸-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹-خانه‌ای بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان گلستان ۲۴۰
نمودار ۹-۵ : ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴-خانه‌ای بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان ۲۴۲
نمودار ۱۰-۵: ماتریس داخلی و خارجی ۸ ناحیه ای ۲۴۴
نمودار ۱-۶: چارچوب و هرم سطوح سه گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان ۲۴۸
نمودار ۲-۶: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک ۲۵۱
نمودار ۳-۶: ماتریس استراتژی اصلی ۲۵۵
نمودار ۴-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT ۲۵۶
نمودار ۵-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیلSWOT (نمونه ۸-ناحیه‌ای) ۲۵۷
نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان گلستان ۲۵۸
نمودار ۷-۶: سیر تحول و تطور مفهوم بازاریابی ۲۶۲
نمودار ۸-۶: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی ۲۶۴
نمودار ۹-۶: ماتریس (SWOT) ۲۶۶
نمودار ۱۰-۶: سطوح سلسلهمراتب اهداف و برنامه‌های بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان گلستان ۲۹۱

فهرست اشکال

شکل ۱-۲: عکس ماهوارهای از استان ۲۷
شکل ۲-۲: اقوام استان ۲۹
شکل ۳-۲: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع ۳۸
شکل ۴-۲: سازمان مکانی- فضایی سکونتگاه‌های شهری ۴۰
شکل ۵-۲: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع ۴۱
شکل ۶-۲: استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه‌های شهری ۴۲
شکل ۷-۲: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان ۴۵
شکل ۸-۲: پراکنش جغرافیایی روستاهای هدف گردشگری استان گلستان ۵۱
شکل ۹-۲: پراکنش جغرافیایی هتل‌های استان گلستان ۵۲
شکل ۱۰-۲: پراکنش جغرافیایی مهمان‌پذیرها در استان گلستان ۵۵
شکل ۱۱-۲: پراکنش جغرافیایی نقاط گردشگری در استان گلستان ۵۷
شکل ۱۲-۲: پراکنش جغرافیایی موزه‌ها در استان گلستان ۶۰
شکل ۱- ۳: مدل شکل‌گیری چشم‌انداز و مأموریت مطابق نظری کولینز و پوراس ۷۴
شکل۲-۳: مقصود محوری (مأموریت یا فلسفه وجودی) استان گلستان ۸۲
شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزشهای بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان گلستان ۹۴
شکل ۴-۳: فرآیند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد ۱۱۵
شکل۵-۳: فرآیند کدگذاری تا نظریه‌پردازی ۱۱۶

مقدمه استاندار

با وجود اینکه ایران جزو اولین کشورهای درحال‌توسعه در زمینه برنامه‌ریزی است و بیش از هفتاد سال از تاریخ تصویب اولین برنامه توسعه در ایران می‌گذرد، اما اقتصاد ایران علی‌رغم همه دستاوردهایی که تاکنون داشته است، همچنان با مسائل و مشکلاتی نظیر «رشد اندک و نوسانی اقتصاد»، «معضلات آبی و زیست‌محیطی»، «انبوه پروژه‌های ناتمام عمرانی»، «بیکاری»، «تورم‌های دورقمی»، «کسری بودجه‌های مستمر»، «مهاجرت» و همچنین چالش‌های متعدد همچون «ناترازی حوزه بانکی و صندوق‌ها»، «پایین‌بودن نرخ سرمایه‌گذاری ثابت ناخالص»، «ناترازی تولید و مصرف انرژی و آب»، «رشد پایین ومنفی جمعیت» و... دست به گریبان است. از منظر برنامه‌ریزی دلایل این مسئله عبارت‌از؛ الف) جایگاه نامشخص برنامه‌ریزی در ساختار سیاسی- اداری کشور (استان)، ب) ضعف‌های برنامه‌ریزی در مرحله طراحی و ج) ضعف‌های آن در مرحله اجرا می‌باشد. برنامه‌ریزان و مدیران ارشد استانی به‌ویژه استانداران از بدو تأسیس استان درصدد عبور از این چالش‌ها بوده‌اند و در این مسیر تجربه‌های گرانبهایی در اختیار ما قرارداده اند. «**سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴**» به‌عنوان آخرین تجربه (و برآیند تلاش‌های گذشته)، از نظر صاحبنظران و اهل‌فن؛ هم از نظر روش‌شناسی و هم از نظر نتایج در سطح کشور ممتاز و پیشرو می‌باشد، بطوریکه فرصت طلایی را پیش روی مدیریت استان در دولت مردمی سیزدهم قرارداده 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 منصه 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 مزیّت‌های رقابتی (تجمّر)**» تعیین شده است. هم اینک در گام دوم انقلاب اسلامی، طلیعه نهضت ایمان و امید، سال مهار تورم و رشد تولید، تشدید چندقطبی گرایی 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان**» (به‌عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه استان) با استفاده از آخرین دستاوردهای علمی و دانشگاهی ذیل «سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴» تهیه شده و از سند آمایش استان و سایر اسناد بالادستی ملی نیز بهره برده است. در این سند ضمن تعیین چشم‌انداز و مأموریت (Vision & Mission)، اهداف راهبردی(Goals)، استراتژی اصلی (Grand Strategy) و استراتژی‌های بخشی (Strategies) بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان؛ این بخش را در مرحله آغازین جاری‌سازی و تدوین «**برنامه عملیاتی(Action Plan)**» خود ذیل اسناد و برنامه‌های بالادستی ملی و استانی قرارداده است.

ازاینرو ضروری است اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان» با هماهنگی دفتر مدیریت استراتژی استانداری (دفتر OSM) و راهنمایی مشاور اقدام به تهیه و اجرای برنامه عملیاتی (Action Plan) سند مذکور نماید تا به لطف الهی بزودی آثار مادی و معنوی آن در زندگی مردم، افزایش رضایتمندی، سرمایه اجتماعی نظام اسلامی، سطح رفاه عمومی، تولید ناخالص داخلی و درآمد سرانه استان و... نمایان شود.

علی محمد زنگانه

استاندار گلستان

مقدمه مدیرکل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان

تجربه‌های جهانی در کشورهای توسعه‌یافته نشان داده؛ گردشگری یکی از شاخصه‌های مهم توسعه پایدار بوده و هست. و با توجه به جنبه های مختلف اشتغال‌زایی، کارآفرینی و درآمدزایی بالای آن در اولویت برنامه های استراتژیک و سرمایه‌گذاری اکثر کشورهای جهان قرار گرفته است. در این میان با تاکید بر توسعه گردشگری نوین، گسترش و نوسازی دارایی‌های موجود به‌عنوان اولویت مطرح می گردد.

رشد گردشگری نیاز به رشد سرمایه‌گذاری دارد و این مهم میسر نمی‌شود مگر با همگامی با دنیای امروز و بالا بردن توان تکنولوژی در بازاریابی، فروش و عرضه خدمات گردشگری که صنعتی بومی و در عین حال جهانی است که درون‌زایی اقتصاد و برون‌گرایی درآمد برای آحاد مردم در اقشار مختلف را سبب می‌شود. با رونق و افزایش سرمایه‌گذاری در این صنعت، بیشترین نفع به مردم جامعه میزبان به‌ویژه مردم محلی می‌رسد .

از اینرو برنامه‌ریزی در راستای توسعه و شتاب بخشیدن فعالیت‌های بخشهای مرتبط با گردشگری، تنوع بخشی به اقتصاد گردشگری و افزایش درآمدهای حاصل از فعالیتهای گردشگری و کاهش آسیب پذیری در مقابل شوک های بیرونی و افزایش خوداتکایی، پویایی و نهادینه سازی فرایند توسعه و تقویت ارزشهای بومی منطقه از ضروریات است.

استان گلستان نیز با دارا بودن قدمتی بیش از ۷ هزار ساله و وجود بیش از ۲۵۰۰ اثر تاریخی، طبیعی و فرهنگی و ... در کنار تنوع قومی و نژادی همواره به‌عنوان استان هدف گردشگری کشور مورد توجه است. ولیکن هنوز به جایگاه واقعی خود با توجه به قابلیت های بالقوه و بالفعل موجود دست نیافته و نیازمند راهبری و اداره کارآمد و اثربخش و تمهید خط مشی ها و راهبردهای نوآورانه و خردمندانه است.

برنامه‌ای که بین برنامه‌ریزی محلی و ملی وجهانی هماهنگی ایجاد نموده و با نگرشی یکپارچه نگر و مشارکت آگاهانه تمامی ذینفعان در تصمیم گیری های توسعه استان و همچنین در نظر گرفتن ارتقای کیفیت زندگی ناشی از مجموعه ای از فرصتهای درآمدی و ایجاد شرایطی امن در دسترسی به خدمات و پاسداری از مواهب طبیعی و مواریث میراث فرهنگی و اعتلای هویت منطقه ای و حمکرانی خوب و مطلوب به توسعه مدیریت استان منجر گردد.

امید است با برنامه‌ریزی استراتژیک گردشگری استان و تبدیل آن به برنامه عملیاتی و نظارت مستمر بر اجرای آن، شاهد ارتقای سطح اشتغال پایدار و توسعه صنعت گردشگری استان وایجاد شرایطی برای سرمایه‌گذاری در حوزه های مختلف گردشگری و افزایش سهم استان در فعالیت‌های اقتصادی منطقه و کشور باشیم.

جواد ساوری
مدیرکل میراث فرهنگی، گردشگری و
صنایع‌دستی استان گلستان

پیشگفتار

پروژه تدوین «سنداستراتژیک بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان» به‌عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه استان با ابلاغ استاندار گلستان (رئیس شورای راهبردی استان) و به مسئولیت اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان به‌عنوان دستگاه متولی و مجری انجام شده است، در این راستا لازم است به موارد زیر اشاره شود:

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

دوم: مطابق متن سندچشم‌انداز استان، فرازهای اصلی چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ شامل **«گلستان؛ فرصت رشد اقتصادی ۲۰ میلیارد دلاری»** و افزایش درآمد سرانه استان به میزان دو برابر و رسیدن به **«میانگین درآمد سرانه کشور»** و...تعیین شده است که برای تحقق آن‌ها **«تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمّر)»** به‌عنوان استراتژی اصلی (پیشران) تعیین گردیده است، بدیهی است که این موارد بر تدوین «سند استراتژیک بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان» سایه انداخته است و تهیه سند این بخش تحت تأثیر آن‌ها خواهد بود. علاوه بر آن اهمیت این بخش در توسعه استان، شناسایی استعدادهاوقابلیت ها، کارآفرینی، اشتغال‌زایی، افزایش بهره‌وری، تحرک در سایر بخش‌ها و... باعث می‌شود تا به‌عنوان یکی از ارکان توسعه و پیشرفت استان و کشور بشمار آید که خود بیانگر اهمیت تدوین سند این بخش می‌باشد.

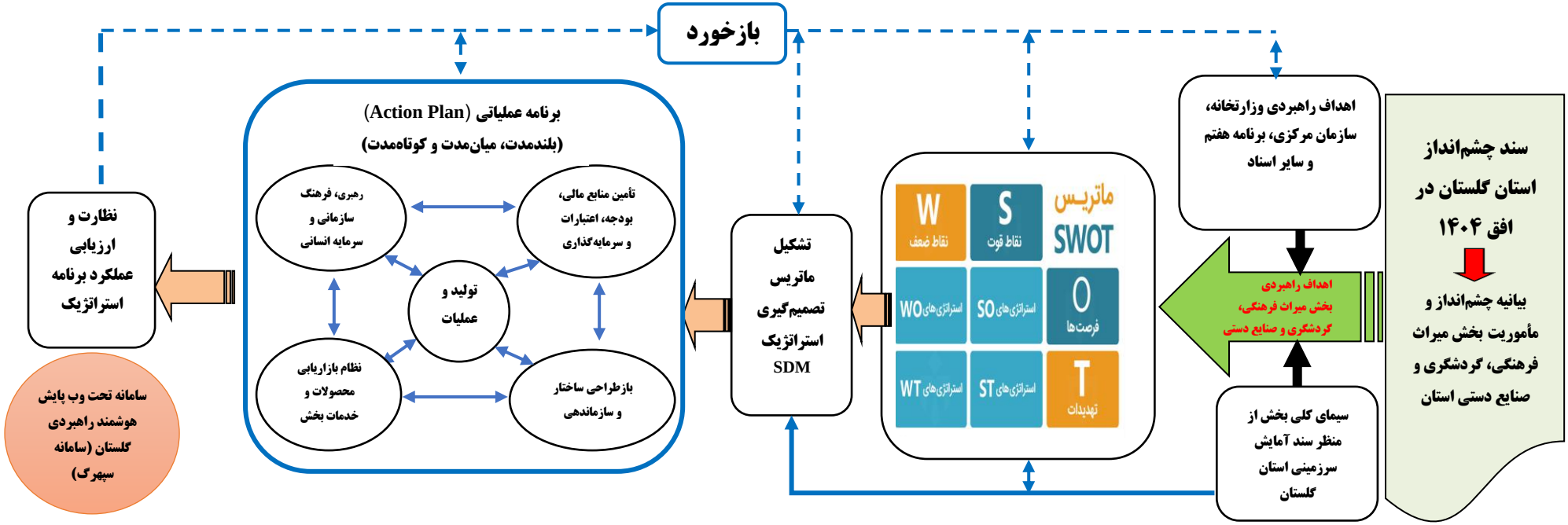
سوم: به‌طور معمول برای تدوین یک برنامه توسعه با رویکرد استراتژیک استفاده از ترمینولوژی و روش‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک ارجح بر استفاده از سایر برنامه‌ها از جمله برنامه‌ریزی آمایش سرزمین می‌باشد؛ اما به‌منظور استفاده از نتایج مطالعات آمایش سرزمین و بهره‌برداری از پتانسیل‌ها و قابلیت‌های آن از یک تیم متخصص جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری و در عین حال آشنا به مفاهیم استراتژیک در کنار تیم برنامه‌ریزان استراتژیک بهره برده شده است؛ بنابراین رویکرد این پژوهش برای تدوین «سند استراتژیک بخش میراث فرهنگی، گردشگری و

صنایع‌دستی استان گلستان» استفاده از ترمینولوژی و روش‌شناسی مبتنی بر مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک بوده است و از داده‌ها، اطلاعات و تحلیل‌های آمایش سرزمین به‌عنوان پشتیبان تصمیم (DSS) استفاده شده است.

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

۱) چارچوب مفهومی و مدل اصلی پژوهش جهت تدوین «سنداستراتژیک بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان» مطابق نمودار شماره **I** طراحی شده است. در تشریح مختصر این چارچوب مفهومی باید گفت که سند چشم‌انداز استان به‌عنوان سند بالادستی بلافصل، در ابتدای چارچوب مفهومی قرار دارد که تدوین «بیانیهٔ چشم‌انداز و مأموریت» بخش مذکور و تعیین «اهداف راهبردی» آن در ادامه صورت می‌گیرد و البته برای اطمینان از جامعیت «اهداف راهبردی بخش»، اهداف راهبردی وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی، اهداف برنامه ششم، سیاست‌های کلی برنامه هفتم و حتی لایحه برنامه هفتم (چون تا زمان چاپ این کتاب، هنوز قانون نشده است) و نهایتاً سند آمایش سرزمین استان نیز مورد استفاده قرار گرفته است.

۲) برای تکمیل مرحله تدوین به کمک ابزارهای مختلف محیط‌پژوهی بالغ بر ۱۰ هزار داده (Data) در مرحله محیط‌پژوهی جمع‌آوری شده است که از بین آن‌ها به کمک ماتریس لیتموس(تفکیک موضوعات استراتژیک از موضوعات عملیاتی) حدود **۱۱۰ قوت و ضعف و ۱۸۰ فرصت و تهدید** در «بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان» در قالب ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده است. این ماتریس‌ها مبنای ساخت ماتریس‌هایIE ، GSM و SWOT یا TOWS به‌منظور تولید استراتژی‌های اصلی و بخشی مربوط به بخش مذکور نیز شده است. بدیهی است به دلیل انبوه استراتژی‌های تولید شده بخشی نهایتاً به کمک ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک(SDM)، استراتژی‌های نهایی اولویت‌بندی و انتخاب شده‌اند.



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

نمودار I : چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی 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 به‌طوریکه پس از بیان کلیات پژوهش در فصل یک، در فصل دوم به‌صورت اجمالی به سیمای کلی بخش از منظر مطالعات سند آمایش سرزمین استان اشاره شده است. لازم به ذکر است ازآنجا که فصل دوم به‌صورت مطالعات کتابخانه‌ای و براساس متن سند آمایش سرزمین استان تهیه شده است، محتوا و اطلاعات آن عیناً از این سند اقتباس شده است، ازاین‌رو 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان» شده است و پس از آن در قالب فصل چهارم اقدام به تعیین اهداف راهبردی بخش شده است. در فصل پنج به‌طور گسترده به محیط‌پژوهی 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) به‌عنوان رصدخانه برنامه مورد پایش قرار می‌گیرد.

۵) مطابق مدل شماره ۳-۱، هر یک از بخش‌های ۳۱ گانه استان (از جمله بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی) 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 دورهٔ زمانی سند چشم‌انداز کشور و استان در افق ۱۴۰۴، بالغ بر دو سال زمان مانده است و برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، اهداف راهبردی و استراتژی‌های (اصلی و بخشی) این سند به یک دوره زمانی بلندمدت پنج تا ده ساله نیاز است. هرچند که امروزه مرسوم است به دلیل تغییرات شدید محیطی، سندهای استراتژیک بلندمدت در پایان هر سال و یا به‌صورت دوسالانه بازنگری (Rewise) می‌شوند، امّا دوره زمانی و افق «سند استراتژیک بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان» بلندمدت و ده ساله تعیین شده است.

حمیدرضا دنکوب

مدیر پروژهٔ تدوین «سند استراتژیک بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان»

بهار ۱۴۰۲

فصل ۱

کلّیات پژوهش و برنامه ریزی

در بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی

استان گلستان

مقدمه

نظر به اهمیت انکارناپذیر بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی در بحث ایجاد همبستگی قومی و نژادی، شناساندن جاذبه‌های طبیعی، فرهنگی و تاریخی استان، کارآفرینی و اشتغال‌زایی، درآمدزایی، محرومیت‌زدایی، توسعه فرهنگی و ... به خوبی می‌توان به اهمیت این بخش در استان پی برد.

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

پژوهش‌ها نشان می‌دهند سازمان‌هایی که دارای برنامه مدون استراتژیک می‌باشند 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 درحالی‌که چنین نیست.

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم 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. ازاین‌رو یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره گیرند «مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک» خواهد بود.

شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین هیرکان» به‌عنوان متولی تدوین «سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴» بر اساس بررسی‌های خویش (به‌ویژه در مطالعات مذکور) به این یافته‌ها رسیده است که غالب سازمان‌ها در استان یا فاقد چنین برنامه‌هایی هستند و یا در صورت برخورداری، متأسفانه برنامه آن‌ها ناقص، ضعیف و غیرقابل‌اجرا می‌باشد؛ بنابراین تدوین یک برنامه استراتژیک توسعه در «بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان» به دلیل مشکلات به وجود آمده به‌ویژه در زمینه‌ی عدم اجرایی شـــدن طرح جامع گردشـــگری، تبلیغات ضـــعیف و ناکارآمد، بازاریابی ناموفق در جهت جذب ســـرمایه‌گذار و گردشـــگر به اســـتان، وجود مشـــکلات زیربنایی در بخش گردشگری استان، عدم وجود قوانین و سازوکارهای مناسب در حوزه گردشگری و ... پی به این خلأ اساسی ببرد و چاره را در تدوین «سند استراتژیک بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان» ببیند و در صـورت برخورداری از یک برنامه اسـتراتژیک مناسـب و پیاده‌سـازی موفق آن قادر به پاسـخگویی به نیاز رو به رشد بخش‌های مختلف استان و توسعه بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان می‌باشد. بدیهی است که «سند استراتژیک بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان» در امتداد سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴ استان تهیه شده است.

۱-۱) بیان مسئله

امروزه صـنعت گردشـگری به‌عنوان صـنعتی نوپا که دارای ویژگی‌های بارز و منحصـربه‌فردی اسـت، بخش مهمی از فعالیت‌های اقتصادی و تولیدی کشورهای توسعه‌یافته و درحال‌توسعه را به خود اختصاص داده است. در کشورهای درحال‌توسعه، رشد اقتصادی نقش عمده‌ای در افزایش فرصت‌های شغلی، تشویق مردم به استفاده از خدمات آموزشی و تولید ناخالص داخلی (GDP) سرانه، ریشه‌کن شدن فقر، ثبات سیاسی و ... دارد و نقش حیاتی در افزایش رشـد اقتصـادی یک کشـور ایفا می‌کند (اعظم و همکاران، ۲۰۲۲). این صـنعت یکی از رشـد یافته‌ترین صـنایع نیمه دوم قرن بیسـتم بـــود و اغلب به‌عنوان کلید و یا رمز رشـد اقتصـادی، چه در کشـورهای توسعه‌یافته و چه در کشورهای درحال‌توسعه بکار رفته است. بسیاری از کشورها، صنعت گردشگری را به‌عنوان منبع اصلی درآمد، اشتغال، رشد بخش خصوصی و توسعه ساختار زیر بنایی می‌دانند. اگرچه در مناطق مختلف، شرایط متفاوت است اما گردشگری همواره عامل مهمی برای توسعه اقتصادی به‌حساب می‌آید (شربتی، ۱۳۹۴). گردشـگری یکی از سـریع‌ترین راه‌های بازگشـت سـرمایه اسـت و بالاترین ضـریب انباشـت سـرمایه را دارد و از ضریب تکاثری بالا نسبت بـه سایر فعالیت‌ها برخوردار می‌باشد (لنگرودی و نصرتی، ۱۳۹۰).

طبق گزارش سـازمان گردشـگری سـازمان ملل، در سـطح جهانی و به‌ویژه در کشـورهای درحال‌توسـعه، گردشـــگری به‌عنوان ابزار مهمی برای ارتقاء توســـعه اقتصـــادی و کاهش فقر به‌عنوان جایگزینی برای ســـایر بخش‌های اقتصادی سنتی مانند صنعتی‌سازی تلقی می‌شود. این بخش با دارا بودن ۱۰٪ از تولید ناخالص جهانی، بزرگ‌ترین بخش اقتصادی دنیا محسوب می‌شود (UNWTO، ۲۰۱۹).

توسعه گردشگری به‌ویژه در کشورهای کمتر توسعه‌یافته عامل مؤثری برای مقابله با فقر است و موجب افزایش درآمد قشرهای مختلف جامعه و توزیع عادلانه ثروت و کاهش نرخ بیکاری و رونق اقتصاد و در نتیجه بهبود سطح رفاه و کیفیت زندگی مردم می‌شود. به‌طورکلی صنعت توریسم از دو جهت دارای اهمیت است:

- موجب آشنایی مردم با دیگر فرهنگ‌ها، نژادها، اقوام، سرزمین‌ها و گویش‌ها و ... می‌شود.
- از نظر اقتصادی یکی از منابع درآمد و ارز محسوب می‌شود.

که امروزه جنبه اقتصادی این صنعت بیشتر مورد توجه می‌باشد. کشورهای مختلف جهان در سایه برخورداری از امکانات گوناگون جاذبه‌های متنوع درصدد جلب جهانگردان از سایر نقاط جهان هستند. در ایران و استان گلستان، صنعت توریسم آنچنان که باید و شایسته آن است گسترش و توسعه‌نیافته است. با وجود اینکه در تمامی برنامه‌های توسعه سالیانه اخیر، به رهایی از اقتصاد تک محصولی متکی بر صادرات نفت تأکید شده، ولی در مقام عمل موفقیتی در این زمینه به دست نیافته است. رشد و توسعه صنعت توریسم در استان به‌عنوان یکی از راهکارهای رهایی از اقتصاد تک محصولی و متنوع‌سازی منابع درآمد، باید بیش از پیش مورد توجه برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران استان قرار گیرد (ثبوتی، ۱۳۸۷). بسیاری از کشورها و مناطق درحال‌توسعه توانسته‌اند با افزایش مشارکت اقتصادی از طریق توسعه گردشگری، اقتصاد خود را رشد دهند. گردشگری به‌عنوان یک ابزار توسعه منطقه‌ای برای کمک به ایجاد فعالیت‌های جدید اقتصادی محلی دیده می‌شود (خان و همکاران، ۲۰۲۰).

در همین خصوص باید با توجه به اهمیت فعالیت‌ها و **نقش بازاریابی در توسعه گردشگری** در استان گلستان، با توجه به مباحث مطرح شده، اقدامات باید از رأس هرم آغاز گردد و در اسناد بالادستی توجه بیشتری به بازاریابی گردشگری معطوف گردد. باید مدیران عالی نظام به گردشگری اعتقاد داشته باشند؛ چرا که اگر این‌گونه نباشد و گردشگری در اولویت‌های آنان قرار نگیرد، بدون برنامه و عدم اختصاص بودجه کافی، تمام فعالیت‌ها عقیم خواهند ماند. پس از تعیین برنامه کلان است که برای رسیدن به اهداف معین شده بخش‌های مختلف باید استراتژی و برنامه‌های خود را در جهت رسیدن به آن تنظیم کنند. در همین راستا باید توجه داشت از آن‌جایی که دوران فناوری اطلاعات به‌سرعت رو به پیشرفت است و هر لحظه بر تعداد استفاده‌کنندگان آن اضافه می‌شود، استان گلستان نیز با توجه به امکانات بیشمار تکنیکی و فنی و نیروی انسانی باید با این موج جدید همسو و هم‌جهت شود تا بتواند با استفاده از این ابزار در بازاریابی گردشگری خود، گردشگران بیشتری را جذب نماید. شبکه‌های اجتماعی از قابلیت‌های زیادی برای بازاریابی در گردشگری برخوردار است. به اشتراک‌گذاری تصاویر، فیلم، گفتگو، آلبوم، تگ، دایره‌های دوستان از امکاناتی است که مخاطبان را جذب می‌کند و تور اپراتورها می‌توانند در این شرایط از طریق امکانات ذکر شده در تعریف پکیج‌های سفر، هزینه و نوع خدمات

خود، با مشتری ارتباط برقرار کنند. این نشانگر نقش با اهمیت رسانه‌های جدید و قدرت آن‌ها در جذب تعداد مخاطبان و بازاریابی است (عباس‌پور و حسین‌زاده، ۱۳۹۵).

مطابق تعاریف، بازاریابی، فرآیندی مدیریتی و اجتماعی است که در آن افراد و گروه‌ها، احتیاجات و خواسته‌های خود را از طریق ایجاد و مبادله محصولات و ارزش آن‌ها با یکدیگر به دست می‌آورند. اگرچه هزینه‌هایی که برای فعالیت‌های بازاریابی صورت می‌پذیرد، می‌تواند مبالغ زیادی به نظر آید اما از نظر سازمان‌های خصوصی و ملی، این هزینه‌ها می‌تواند باعث معرفی شهر یا کشوری به‌عنوان یک مقصد سود ده تلقی شود و سود معنوی حاصل از این هزینه‌ها می‌تواند این هزینه‌ها را توجیه کند. بازاریابی به‌واقع، دانش و آگاهی مصرف‌کنندگان را نسبت به محصولات و فعالیت‌های سازمان تولیدکننده آن محصول، افزایش می‌دهد و موجب بهبود کیفیت زندگی انسان‌ها می‌گردد و به‌نوبه خود می‌تواند جنبه‌های مجهول و نگاه مفهومی که مدیران در تصمیم‌گیری‌های خود برای انجام فعالیت‌های بازاریابی در یک مقصد دچار می‌شوند را حل نماید (آچاک و همکاران، ۱۳۹۳).

با برنامه‌ریزی و اجرای دقیق مدیریت بازاریابی می‌توان تا حدود زیادی، درآمد ارزی گردشگری استان را افزایش داد، درآمدهای خارجی را متنوع نمود و استان را از آسیب‌پذیری ناشی از نوسانات قیمت نفت حفظ کرد. همچنین توجه به نگرش‌های متنوع بازاریابی می‌تواند راه‌حلی برای افزایش جذب گردشگران باشد.

مطابق مطالب ارائه شده، گردشگری برای مناطق دارای جاذبه‌های جهانگردی می‌تواند به مهم‌ترین منبع کسب درآمد تبدیل شود، مشروط بر این‌که برنامه‌ریزی صحیح و همه‌جانبه، همراه با بازاریابی درست و کارآمد، توأم با نوعی آینده‌نگری برای بهره‌برداری منطقی و عملی از آن تنظیم و اجرا گردد. استان گلستان با داشتن طبیعت زیبا و سرسبز و چشم‌اندازهای منحصربه‌فرد دارای بیش از ۳۵۰ جاذبه طبیعی متنوع و ارزشمند بوده و از این لحاظ یکی از قطب‌های اکوتوریسم در شمال کشور ایران می‌باشد. در این محدوده جغرافیایی بیش از ۱۱۰۰ اثر و یادمان تاریخی وجود دارد. بهره‌گیری از این قابلیت‌های ارزشمند و متنوع در صنعت گردشگری از نظر اقتصادی دارای اهمیت است. با توجه به پتانسیل‌های گردشگری استان گلستان، تلاش برای ارتقاء این صنعت بیش از پیش ضرورت دارد (شربتی، ۱۳۹۴).

استان گلستان که به نگارستان ایران معروف است دارای نقاط قوت و مزایای فراوانی در بخش گردشگری بوده و در صورت برنامه‌ریزی مناسب می‌تواند به قطب گردشگری کشور و منطقه تبدیل شود؛ در همین راستا برخی از مهم‌ترین نقاط قوت استان در حوزه گردشگری عبارتند از:

- وجود بناها و آثار تاریخی گوناگون در سطح استان

- تنوع اقوام و فرهنگ در استان
- جنگل‌های هیرکانی و پارک‌های جنگلی متعدد
- تالاب‌های ملی و بین‌المللی
- چشم‌اندازهای طبیعی گوناگون
- آبشارهای متنوع و غارهای طبیعی
- وجود ساحل و جزیره

هرچند که علی‌رغم وجود چنین سرمایه تاریخی و طبیعی عظیمی در استان گلستان، در گذشته شاهد بی‌توجهی به این ظرفیت‌ها بوده‌ایم و متأسفانه صنعت گردشگری به‌عنوان یکی از سودآورترین بخش‌های اقتصادی، نقش قابل توجهی در اشتغال و اقتصاد استان نداشته است. دلایل زیادی در عقب‌ماندگی استان گلستان در بحث توسعه گردشگری وجود دارد که از مهم‌ترین مسائل و مشکلات موجود در این بخش می‌توان به:

- عدم اجرای طرح جامع گردشگری در استان
- تبلیغات ضعیف جهت ارائه توانمندی‌های استان از نظر گردشگری
- عدم وجود زیربنای لازم برای توسعه گردشگری مثل جاده‌های مناسب، اماکن گردشگری مناسب
- عدم استقبال بخش خصوصی از طرح‌های گردشگری
- عدم وجود قوانین مناسب اکوتوریسم
- عدم وجود نیروهای متخصص اکوتوریسم
- وجود تعدد دستگاه‌های دولتی در بخش گردشگری (اکوتوریسم)
- عدم تخصیص اعتبارات لازم برای اکوتوریسم

اشاره نمود. از طرف دیگر نحوه بهره‌گیری از میراث غنی فرهنگی و تاریخی استان در کنار صنایع‌دستی متنوع به‌عنوان مکمل بخش گردشگری بسیار حائز اهمیت است.

با توجه به موارد ذکر شده، وجود یک برنامه جامع و کامل به‌منظور دستیابی به اهداف کلان استان در راستای سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و سند آمایش سرزمینی بسیار ضروری است. در چنین شرایطی، این الزام وجود دارد که "خط‌مشی‌گذاری بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان" در کنار سایر بخش‌ها باید از منظر حکمرانی استانی (Governance Provincial) و حتی ملی مورد تجدیدنظر قرار گیرد، بنابراین ضرورت داشت در ابتدا نسبت به بازنگری و تدوین سند چشم‌انداز استان (به‌عنوان سند بالادستی) اقدام شود تا در نتیجه آن (استراتژی‌های مناسب) در کل استان و بخش‌های اصلی گردشگری شناسایی و تدوین شود که این مهم با

توجه به مطالعات انجام گرفته توسط این شرکت با رویکرد توسعه کسب‌وکار انجام گرفته و نتایج و یافته‌های این مطالعه و بررسی‌ها که منجر به جمع‌آوری حدود ۲۰۰ هزار دیتا (Data) و تبدیل آن به ۴۰ هزار اطلاعات (Information) شامل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها حکایت از این واقعیت دارد که بر مبنای ارزیابی محیطی (محیط پژوهی) در بخش‌های ۱۹ (۳۱) گانه استان (از جمله بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی) متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و مبتنی بر اسناد بالادستی همچون چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور، سیاست‌های کلی نظام به‌ویژه "اقتصاد مقاومتی" و با توجه به سندهای استانی به‌ویژه سند آمایش استان؛ مجموعه نقاط ضعف استان بیشتر از نقاط قوت آن بوده و این در حالی است که استان دارای پتانسیل‌ها و فرصت‌های متعدد و متکثر داخلی و بین‌المللی بیشتری نسبت به تهدیدات می‌باشد. به‌بیان‌دیگر استان از لحاظ برخورداری‌ها، منابع خدادادی، جغرافیایی و طبیعی، فرصت‌ها و قابلیت‌ها جزء ده استان برتر کشور می‌باشد ولی متأسفانه در عملکرد در شاخص‌های اساسی و کلان اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به‌ویژه شاخص فقر جزء پنج استان آخر کشور می‌باشد.

طرح سؤالات مناسب در چنین شرایطی و بر اساس پتانسیل‌ها و اهداف استان بسیار مهم است؛ تعیین وضعیت صنعت گردشگری در استان و ترسیم نقشه راه برای دستیابی به اهداف تعیین شده در اسناد بالادستی ضروری بوده و باید پاسخگوی این پرسش باشیم که چه استراتژی (هایی) برای دستیابی به توسعه پایدار در سایه رونق‌بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی باید اتخاذ شوند؟

۲-۱) ضرورت و اهمیت پژوهش

علی‌رغم پیشرفت و توسعه روزافزون کشورهای مختلف دنیا در حوزه گردشگری، ایران و به‌خصوص استان زیبای گلستان هنوز نتوانسته‌اند به جایگاه مناسبی در این صنعت دست پیدا کنند و پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های موجود در استان به‌درستی بکار گرفته نشده‌اند. استان گلستان به لحاظ موقعیت جغرافیایی خود به‌عنوان دروازه بین شرق و غرب کشور شناخته می‌شود اما بهره چندانی از این موقعیت ارزشمند خود نبرده است و هنوز نتوانسته است به‌عنوان مقصد نهایی گردشگران، از مزایای صنعت گردشگری استفاده کند و عمدتاً نقش یک گذرگاه را برای مسافران دارد. بر اساس آخرین آمار منتشر شده از سرشماری نفوس و مسکن در کشور، ۴۶ درصد از جمعیت استان گلستان را روستائیان تشکیل می‌دهند، این موضوع از این جهت حائز اهمیت است که گردشگری نقش بسیار مهمی در رونق اقتصادی مناطق روستایی دارد و می‌توان با فراهم نمودن زیرساخت‌های لازم در مناطق روستایی علاوه بر افزایش درآمد این قشر از جامعه، از مهاجرت به شهر جلوگیری نمود و با معرفی آداب

و رسوم و فرهنگ‌های متنوع و غنی موجود در مناطق روستایی استان گلستان، گام بلندی در جهت معرفی این استان به‌عنوان یکی از متنوع‌ترین مناطق کشور از نظر جاذبه‌های گردشگری و فرهنگی برداشت.

اگرچه گردشگری می‌تواند سهم زیادی در رونق اقتصادی و فرهنگی استان داشته باشد اما بدون برنامه‌ریزی درست و استراتژی مناسب در جهت معرفی استان به‌عنوان یکی از بهترین مقاصد گردشگری کشور و منطقه، نمی‌توان انتظار زیادی از این صنعت داشت. معرفی استان نیازمند اتخاذ تصمیمات درست در حوزه بازاریابی و تبلیغات کارآمد است که بدون مطالعات دقیق و جامع و بررسی الگوهای مناسب امکان‌پذیر نخواهد بود. از سوی دیگر و در شرایطی که محدودیت منابع اولیه به‌عنوان عامل محدودکننده برای سایر صنایع وجود دارد، اما بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی از این قاعده مستثناست و می‌تواند با سرمایه‌گذاری اولیه کمتری نسبت به سایر صنایع استان، اشتغال بیشتر و پایدارتری ایجاد کند که با توجه به نرخ بیکاری زیاد استان، محدودیت دسترسی به برخی منابع اولیه و ملاحظات محیط‌زیستی، می‌توان دریافت که صنعت گردشگری می‌تواند جایگاه ویژه‌ای در رونق اقتصادی و افزایش تولید ناخالص استان گلستان داشته باشد.

در همین راستا باید به مطالعات انجام شده و اسناد بالادستی نیز توجه نمود؛ در سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ که توسط همین شرکت تهیه تدوین شده است به‌درستی به نقش مهم صنعت گردشگری در توسعه اقتصادی استان و محرومیت‌زدایی اشاره شده است و اولویت‌ها و اهداف کلان استان در این بخش تعیین شده است که عبارتند از:

- توسعه گردشگری
- توسعه ورزش‌های همگانی و قهرمانی
- توسعه صنایع‌دستی
- توسعه فرهنگی
- توسعه متوازن در حوزه فرهنگ و دین

البته باید توجه داشت که هرگونه تصمیم عجولانه و اقدام شتاب‌زده بر مبنای روش‌های آزمون و خطا می‌تواند با پیامدهای زیان‌باری همراه باشد که با توجه به شرایط اقتصادی و نیاز ویژه به اصلاح سیاست‌ها و استراتژی‌های مدیریتی، اهمیت انجام یک مطالعه جامع و کامل و مشورت با متخصصان و فعالان و صاحب‌نظران این بخش و الگوبرداری و بهره‌گیری از تجربیات سایر کشورها بسیار مشهود است تا به‌وسیله آن بتوان نقشه راه استان گلستان در بخش مستعد میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی را بر اساس اصول اقتصاد رقابتی تهیه نمود. همچنین تدوین برنامه استراتژیک توسعه بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان می‌تواند

از جنبه‌های دیگری نیز دارای اهمیت و ضـرورت باشـد که در ذیل فهرسـت‌وار به بیان برخی از آن‌ها پرداخته می‌شود:

- با تدوین سند استراتژیک مناسب و کارآمد در بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان می‌توان زمینه را برای تربیت نیروهای متخصـص و کارآمد مهیا نمود که این امر باعث اشـتغال‌زایی و محرومیت‌زدایی خواهد شد و می‌توان به‌نوعی چارچوب هدفمندی را برای فعالیت‌های این بخش فراهم نمود.
- می‌توان با تدوین این برنامه استراتژیک که برخواسته 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 (سـرمایه و نیروی انسـانی...) را در سطح ملی و استانی فراهم نمود.
- می‌توان با تدوین این مدل بسـتر هدفمند ورود فناوری نوین و جذب سـرمایه‌گذاری خارجی و بومی‌سازی فناوری‌های نوین را در استان فراهم نمود.
- می‌توان با تدوین این برنامه اسـتراتژیک، ظرفیت‌ها و نقاط قوت بخش میراث فرهنگی، گردشـگری و صنایع‌دستی را شناسایی نمود و توسعه داد، منوط بر این‌که این توانمندی‌ها و ظرفیت‌ها زمینه را برای ورود مقتدرانه و با مزیت رقابتی بالا نیروهای کار به اقتصاد ملی و اقتصاد بین‌الملل 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 اسـتراتژیک و شـناسـایی نقاط قوت و ضـعف بخش میراث فرهنگی، گردشـگری و صـنایع‌دسـتی اسـتان، هم نقشـه راه خط‌مشـی‌گذار معلوم می‌شـود و هم سرمایه‌گذاران و فعالان این حوزه برای راه‌اندازی کسب‌وکار، مشارکت و تخصیص منابع دچار خطای استراتژیک نخواهند شد.

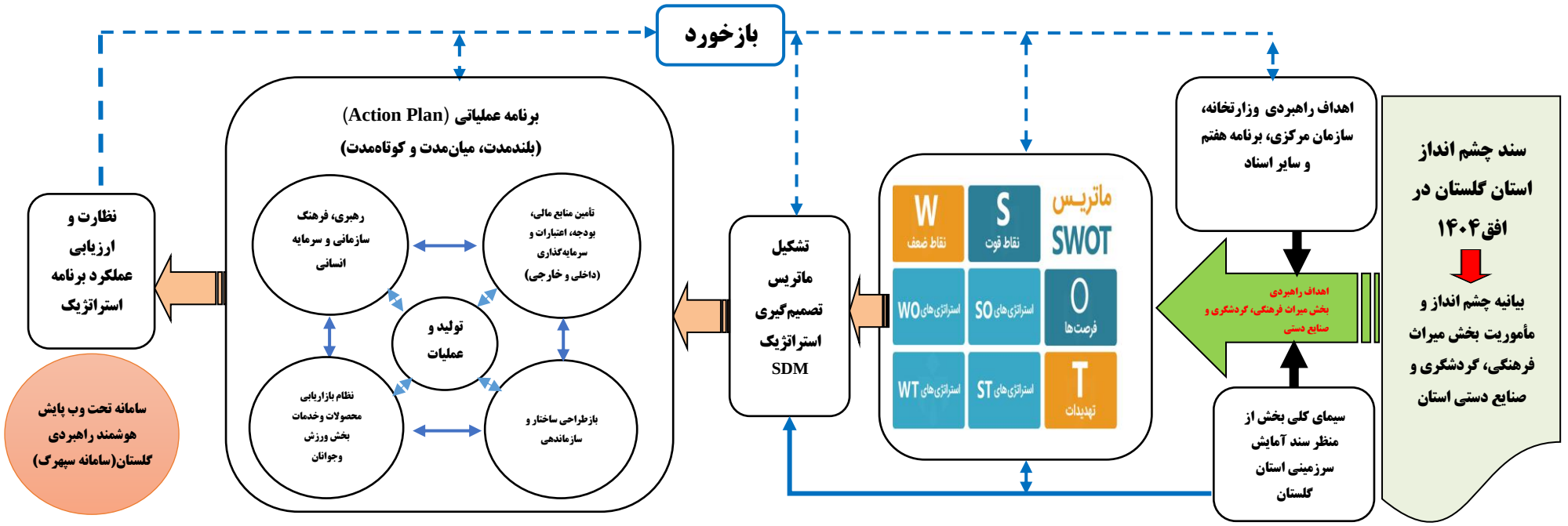
لازم به ذکر است موارد ذکر شده تنها بخشی از ضرورت‌های انجام این پژوهش بوده که به دلیل پرهیز از اطاله کلام؛ از بیان سایر موارد خودداری می‌شود.

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 ۲-۱ صفحه بعد نمایش داده شده است:



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

نمودار ۲-۱: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی 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. ازاین‌رو اهداف این پژوهش شامل یک هدف اصلی و چندین هدف فرعی دربرگیرنده موارد ذیل می‌باشد:

۱-۴-۱) هدف اصلی پژوهش

هدف اصلی این پژوهش تدوین «سند استراتژیک بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان» بوده که برای تحقق این هدف کلی، اهداف فرعی ذیل مطمح‌نظر می‌باشد.

۲-۴-۱) اهداف فرعی پژوهش

۱) شناخت برنامه‌های بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان از گذشته تاکنون
۲) شناخت بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان در سند آمایش استان گلستان
۳) تدوین بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان
۴) تعیین اهداف راهبردی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان
۵) محیط‌پژوهی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان
۶) تعیین موقعیت استراتژیک بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان
۷) تدوین استراتژی اصلی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان
۸) شناسایی استراتژی‌های بخشی مربوط به بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان

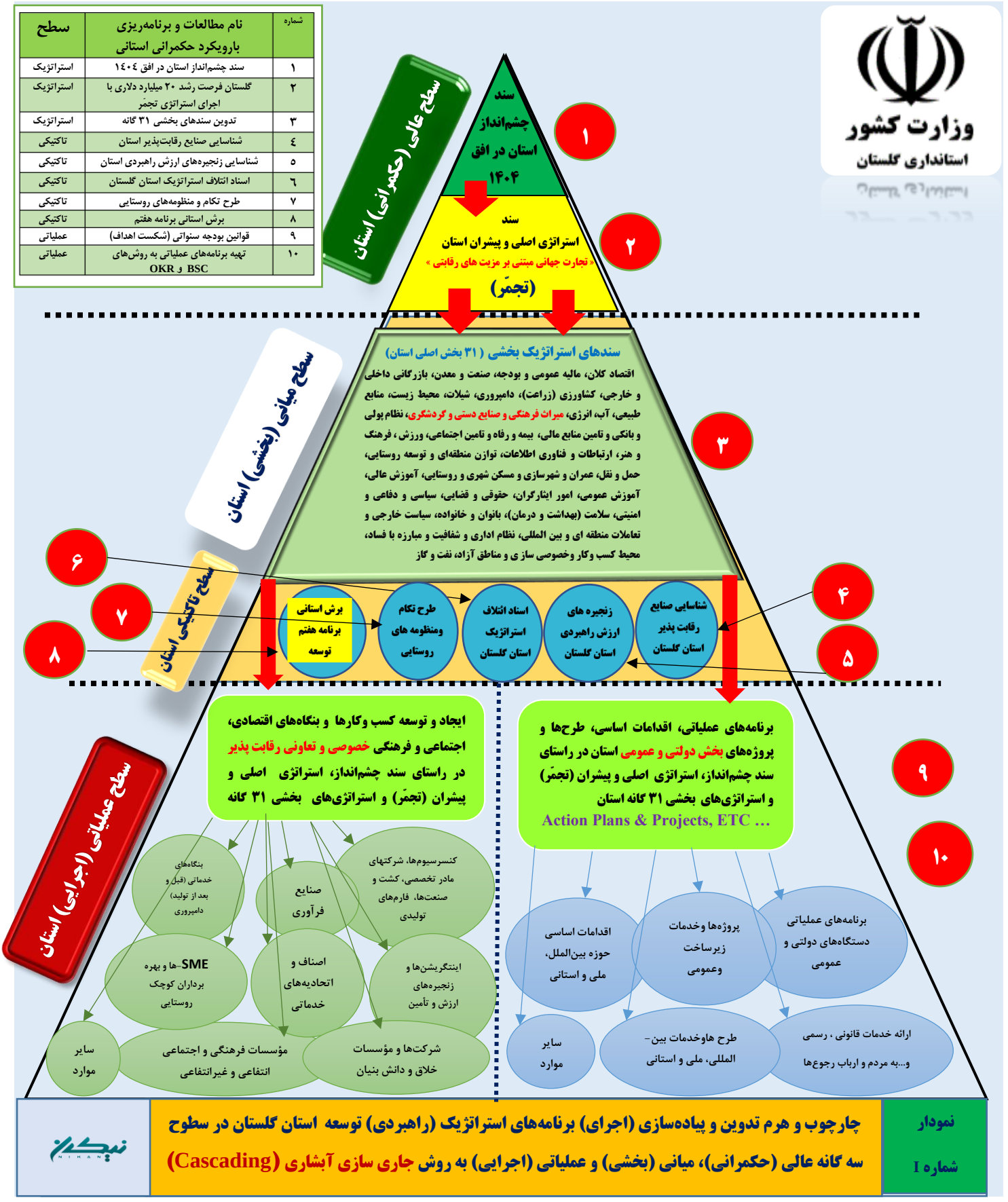
۵-۱) هدف از اجرای نتایج پژوهش

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

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

- همچنین با تربیت نیروهای متخصص می‌توان زمینه خوداشتغالی افراد و احداث کارگاه‌های کوچک را تقویت نمود که باعث افزایش تولید ناخالص داخلی (GDP) استان شده که در نتیجه باعث محرومیت‌زدایی از استان گلستان خواهد شد.
- پیاده‌سازی و اجرای نتایج این پژوهش به‌ویژه پس از شناسایی توانمندی‌های بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 گردشگری استان را به وجود آورد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود که صنایع استان با پشتیبانی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان دارای خصوصیت بین‌المللی شوند و علاوه بر جذب فارغ‌التحصیلان رشته‌های توریسم و گردشگری 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 موردنیاز بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان بروند تا میزان بیکاری فارغ‌التحصیلان استان (که دو تا سه برابر نرخ بیکاری کل است) کاهش یابد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش تحقیق و توسعه (R&D) که نحیف و ضعیف است مورد توجه قرار گیرد چرا که رقابتی شدن و ماندن مستلزم افزایش بودجه‌های تحقیق و توسعه در بخش دولتی و خصوصی می‌باشد و شاخص هزینه‌های تحقیق و توسعه به تولید ناخالص داخلی (GDP) استان که حدود چند هزارم درصد است، افزایش یافته و حداقل به نیم درصد تولید ناخالص داخلی (میانگین کشوری) نزدیک شود.

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



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

۶-۱) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش

باتوجه‌به ماهیت موضوع موردمطالعه، به‌جای ارائه فرضیه به ارائه سؤالات پژوهشی پرداخته شده است که شامل یک سؤال اصلی و هفت سؤال فرعی می‌باشد.

۱-۶-۱) سؤال اصلی: چه نوع برنامه‌ای برای توسعه بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان از منظر آمایش سرزمینی چگونه است؟
- چشم‌انداز و مأموریت بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان چیست؟
- اهداف راهبردی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان چیست؟
- موقعیت استراتژیک فعلی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان کجاست؟
- استراتژی اصلی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان چیست؟
- استراتژی‌های بخشی استان در بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 بپردازد و نتایج پژوهش را به چه جامعه‌ای می‌تواند، تعمیم دهد. ازاین‌رو 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 وزراتخانه 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 تجزیه‌وتحلیل 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان باید طراحی و پیاده‌سازی شود؟" تا در راستای سند کلان توسعه استان قابل‌اجرا باشد ازاین‌رو قبول این پژوهش کاملاً هدفمند و در راستای عملیاتی کردن استراتژی اصلی استان با عنوان «تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمّر)» می‌باشد. البته گروه پژوهشی در حین مطالعات و بررسی‌های میدانی پروژه تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان در افق ۱۴۰۴ متوجه این ضعف اساسی در بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان، کاربردهای وسیعی برای آن متصور شده است. در سطح کلان دولتمردان، خط‌مشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان شاغل در سازمان‌هایی که به نحوی در بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان دخیل‌اند، مانند وزارتخانه‌ها، سازمان برنامه‌وبودجه، دانشگاه‌ها، مجمع تشخیص مصلحت نظام و نظایر این‌ها از ذینفعان دولتی در سطح ملی این پژوهش به شمار می‌روند. اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی، 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 نیز گروه‌های 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 متداول برنامه‌ریزی استراتژیک و آمایش در استان در این پژوهش می‌باشد و مهم‌ترین نوآوری آن تدوین سند استراتژیک بخشی از منظر حکمرانی محلی و استانی است.

۱۱-۱) تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش

- **مدیریت استراتژیک:** مدیریت راهبردی یا استراتژیک یک تجزیه‌وتحلیل در خصوص مسائل مهم و برجسته سازمان است که توسط راهبران ارشد سازمان به نمایندگی از مالکان، به‌منظور کنترل منابع در محیط‌های خارج از سازمان، گرفته می‌شود. این فرآیند شامل مشخص کردن مأموریت، چشم‌انداز، دارایی‌های سازمان و توسعه برنامه‌ها و خط‌مشی‌های سازمان و همه فعالیت‌هایی که برای نیل به آن‌ها نیاز است نیز می‌شود (شمس‌الدینی، ۱۳۹۴).
- **برنامه‌ریزی استراتژیک:** از نظر فرای و استونر، برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به سازمان‌ها طراحی می‌شود تا آن‌ها به‌صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی‌شده محیط تطبیق دهند. خصوصاً، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه‌وتحلیلی 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 پیش‌بینی‌شده است. به این مسئله توجه دارد که جهان بعد از ۵ الی ۱۰ سال چه تفاوت‌هایی با اکنون خواهد داشت. درصدد خلق آینده سازمان بر مبنای آن چیزی است که احتمال می‌رود در آینده ایجاد شود (لرنر، ۲۰۰۲).
- **برنامه استراتژیک:** سندی است که در آن اهداف سازمان، فعالیت‌های موردنیاز جهت رسیدن به اهداف و همچنین تمامی عناصر حیاتی مشخص شده در طول برنامه‌ریزی را در بر می‌گیرد. به عبارتی این سند، نقشه راهی است که نشان می‌دهد شرکت یا سازمان باید چه مسیری را طی کند تا به اهداف بلندمدت خود

برسـد. این سـند می‌تواند از یک صـفحه تا یک کتابچه جامع باشـد که اندازه و حجم آن به بزرگی سـازمان و پیچیدگی‌های محیطی آن بستگی دارد (حلاوی، ۱۳۹۵).

- **آمایش سرزمین:** آمایش سرزمین، ارزیابی نظام‌مند عوامل طبیعی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و ... به‌منظور یافتن راهی برای تشـویق و کمک به جامعه بهره‌برداران در انتخاب گزینه‌هایی مناسـب برای افزایش و پایداری توان سرزمینی در جهت برآورد نیازهای جامعه است. به بیانی دیگر توزیع متوازن و هماهنگ جغرافیایی کلیه فعالیت‌های اقتصـادی - اجتماعی در پهنه سـرزمین نسـبت به قابلیت‌ها و منابع طبیعی و انسـانی را آمایش سـرزمین می‌گویند. ژان پل لاکاز می‌گوید، «منظور از آمایش سـرزمین، رسـیدن به مطلوب‌ترین توزیع ممکن جمعیت، توسـط بهترین شـکل توزیع فعالیت‌های اقتصـادی و اجتماعی در پهنه سـرزمین اسـت»(حمید قیومی،۱۳۹۴).

- **استراتژی اصلی و پیشران استان:** مطابق مطالعات سند چشم‌انداز، «استراتژی تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمّر)» به‌عنوان 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: «صـنعت، عبارت اسـت از گروه شـرکت‌هایی که فرآورده‌های آن‌ها جایگزین نزدیکی برای هم می‌باشـند. به مجموعهٔ 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 باشـند. در این صـورت تمام واحدهای تولیدی را می‌توان متعلق به صنعت واحدی دانست. اگر تنها یک تولیدکننده عهده‌دار کل تولید یک نوع محصول باشد که در ذهن خریدار از سایر کالاها در زنجیره‌ی کالای جایگزین ممکن جدا شود، آنگاه آن تولیدکننده انحصارگری محسوب می‌شود که بر تمامی آن صنعت احاطه دارد. در این مطالعات بانکداری، بیمه و بازار سرمایه جزو صنایع مرتبط محسوب می‌شوند.

فصل ۲

سیمای کلّی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی

از منظر

سند آمایش سرزمین استان گلستان

مقدمه

آمایش سرزمین، ارزیابی نظام‌مند عوامل طبیعی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و... به‌منظور یافتن راهی برای تشویق و کمک به جامعه بهره‌برداران در انتخاب گزینه‌هایی مناسب برای افزایش و پایداری توان سرزمینی در جهت برآورد نیازهای جامعه است. به بیانی دیگر، توزیع متوازن و هماهنگ 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.

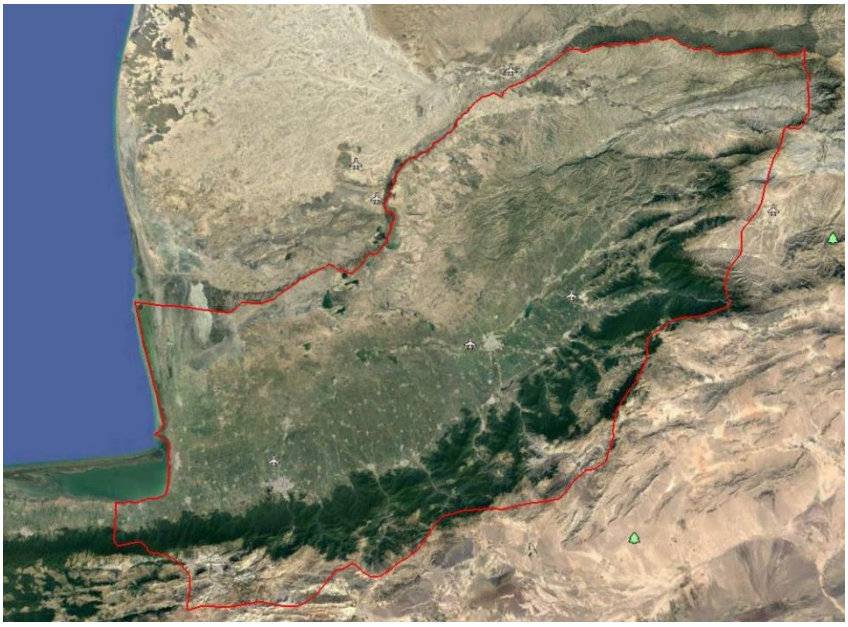
تنظیم رابطه بین انسان و فعالیت‌های انسان در فضا به‌منظور بهره‌برداری منطقی از جمع امکانات در جهت بهبود وضعیت مادی و معنوی اجتماع بر اساس ارزش‌های اعتقادی سوابق فرهنگی یا ابزار علم و تجربه در طول زمان است که جزئی از جغرافیا محسوب می‌شود. منظور از آمایش سرزمین، رسیدن به مطلوب‌ترین توزیع ممکن جمعیت، توسط 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 ویژه‌ی خود از آب‌وهوای گوناگونی برخوردار است. بخشی از رشته کوه البرز شرقی از غرب به‌سوی شرق استان کشیده شده که گرایش زیادی به‌سوی 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 دانه درشت 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 به‌صورت جلگه است. در بخش جلگه‌ای دو گونه آب‌وهوا دیده می‌شود. بیش از ۲/۳ این جلگه آب‌وهوای خشک و نیمه‌خشک دارد که هر چه به‌سوی 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 بازده است. بیش‌تر شهرها و روستاهای استان نیز در این ناحیه سرسبز جای گرفته‌اند. دو توده‌ی هوا در تعیین آب‌وهوای استان نقش مهمی دارند. توده‌ی شمالی از سیبری به استان وارد می‌شود و طی پاییز و زمستان با ریزش برف در بلندی‌های جنوبی و باران در کوهپایه‌ها و نوار معتدل میانی همراه می‌شود. توده‌ی دیگر، توده‌ی غربی از اقیانوس اطلس و دریای مدیترانه سرچشمه می‌گیرد و در زمستان به بارندگی و در تابستان به افزایش رطوبت و شرجی شدن هوای استان می‌انجامد؛ بنابراین، بیش‌ترین بارندگی در ماه‌های زمستان و کم‌ترین آن در ماه‌های تابستان دیده می‌شود. با این همه نیمه‌ی شمالی استان، بخش نیمه‌خشک و خشک، از کم‌ترین بارندگی بهره‌مند است و به دلیل تبخیر زیاد آب، زمین‌های شور و کم‌بازده نیز بسیار دارد.



شکل ۱–۲: عکس ماهواره‌ای از استان

۱–۱–۲) عوامل طبیعی

الف) انواع آب‌وهوا در استان

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

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

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

-آب‌وهوای خشک سرد و نیمه‌خشک که قله‌های کوهستان‌های مرتفع بیش از ۳۰۰۰ متر را شامل می‌شود و زمستان‌های سرد و تابستان‌های خنکی دارد.

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

ب) توپوگرافی استان گلستان

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

۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان

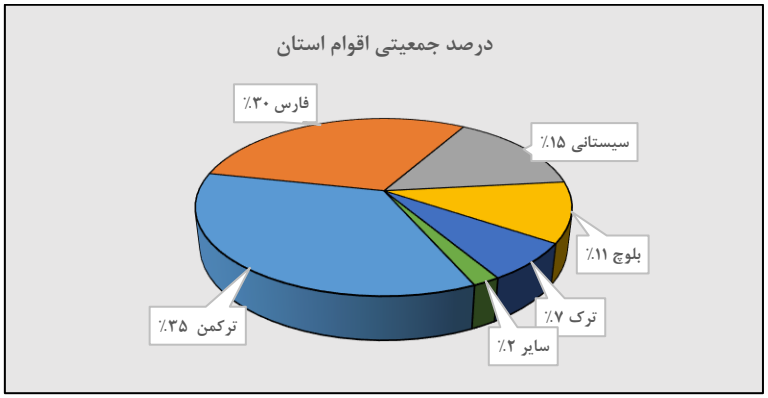
الف) ویژگی‌های دموگرافیک جمعیت

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 گنبدکاووس و تعداد کمی در مینودشت و قزاق‌ها نیز بیشتر در گرگان و تکرها در نگین شهر سکونت دارند. ترکمن‌ها در بخش شرقی، مرکزی و شمالی استان و همچنین در مرکز استان سکونت دارند. سنی‌مذهب هستند و به زبان ترکمنی تکلم می‌کنند.

در استان گلستان ۵ قوم عمده ساکن هستند. ترکمن‌ها بزرگ‌ترین قوم هستند و ۳۵ درصد از جمعیت استان را تشکیل می‌دهند. پس از آن فارس‌های بومی که شامل گرگانی و کتولی و تات‌ها هستند با ۳۰ درصد در رتبه دوم قرار دارند. سومین قوم استان که مهاجر هستند سیستانی‌ها می‌باشند که ۱۵ درصد از جمعیت استان را شامل می‌شوند. پس از سیستانی‌ها، قوم بلوچ که آن‌ها نیز مهاجر هستند با ۱۱ درصد 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 گنبدکاووس 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 ۲-۱: 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 ۱۴ام از نظر جمعیت در بین استان‌های کشور می‌باشد. در بین شهرستان‌های استان گلستان، شهرستان گرگان با ۴۸۰۵۴۱ نفر (۲۵.۷۱ درصد) پرجمعیت‌ترین و شهرستان بندرگز با ۴۶۱۳۰ نفر (۲.۴۷ درصد) کم‌جمعیت‌ترین شهرستان‌های استان می‌باشند.

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 ۱۹ام 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 کیلومترمربع) در استان گلستان ۹۲ نفر و در کل کشور ۴۹ نفر می‌باشد. استان گلستان از لحاظ تراکم نسبی جمعیت در جایگاه ۵ ام در بین استان‌های کشور می‌باشد.

میزان شهرنشینی و روستانشینی: 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.

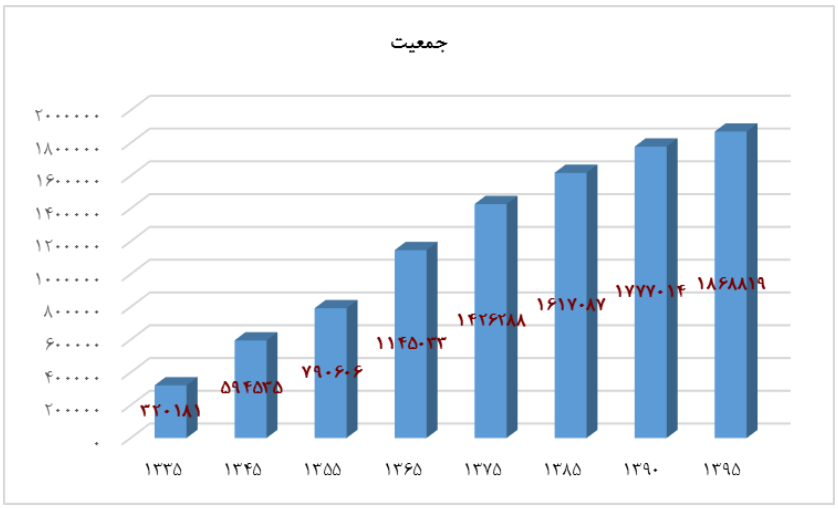
تعداد و بعد خانوار: جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفری استان تعداد ۵۵۰۲۴۹ خانوار و جمعیت ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفری کشور ۲۴۱۹۶۰۳۵ خانوار را تشکیل می‌دهند. بدین ترتیب بعد خانوار در استان گلستان ۳.۴۰ و در کل کشور ۳.۳۰ می‌باشد.

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.

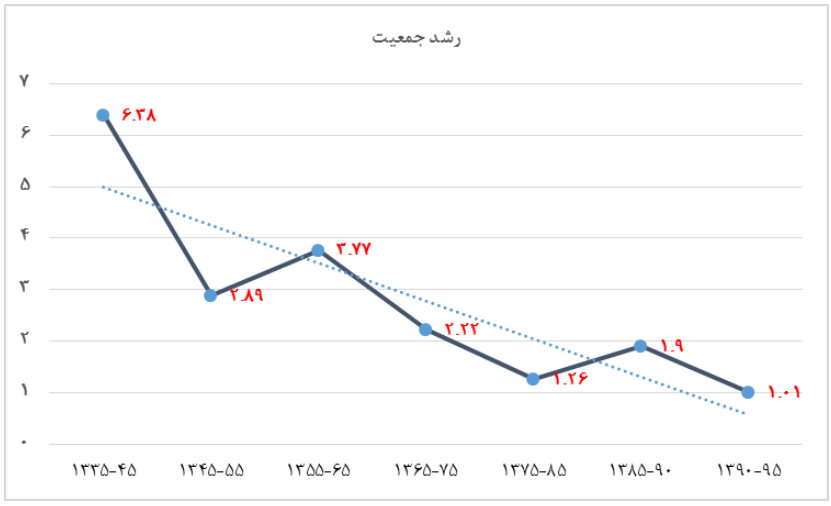
روند رشد جمعیت در استان: استان گلستان با وسعت ۲۰۴۳۷.۷۴ کیلومترمربع و جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفر، تراکمی برابر با ۹۱۴ نفر در هکتار را دارا می‌باشد.

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

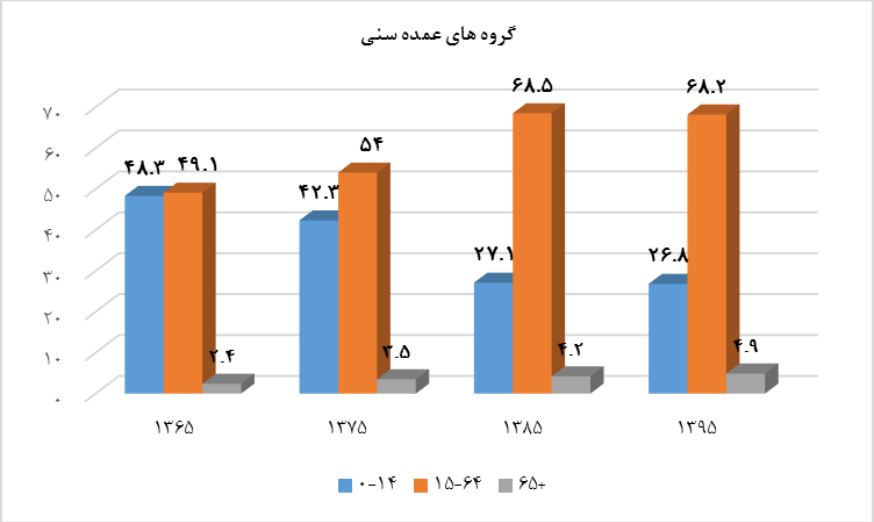
براساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن در سال ۱۳۹۵، جمعیت کشور در این سال ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفر بوده که ۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر معادل ۷۴ درصد شهرنشین و ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر معادل ۲۶ درصد جمعیت کشور ساکن روستاها هستند. در این بین جمعیت استان گلستان در سال ۱۳۹۵ برابر با ۱۸۶۸۸۱۹ نفر بوده که ۲.۳۳ درصد جمعیت کل کشور محاسبه گردیده، از این 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 می گیرد. 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 می‌شود. دو گروه سنی کمتر از ۱۴ سال و بیش‌تر از ۶۵ سال، جزو گروه مصرف کننده هستند، بدین معنی که هرچه جمعیت این دو طبقه افزایش یابد، بار تکفل و یا سنگینی بار اقتصادی به دوش طبقه فعال افزایش می‌یابد.



نمودار ۴-۲: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان

۳-۱-۲) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی

الف) بخش کشاورزی

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

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

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

جنگل و مرتع: جنگل‌های استان از تنوع گونه‌ای بسیار خوبی برخوردار بوده و در واقع، یکی از مهم‌ترین و باارزش‌ترین جنگل‌های تجاری و صنعتی کشور به شمار می‌آید؛ گونه‌های باارزشی چون: بلند مازو، راش، توسکا، افرا، ملج، نمدار، ممرز و ... در این جنگل‌ها وجود دارند که از نظر زیست‌محیطی و اقتصادی دارای اهمیت فراوان می‌باشند. علاوه بر این گونه‌ها، باید به گونه‌ی کمیاب سرخدار اشاره کرد که به‌صورت نسبتاً خالص و انبوه در محدوده‌ای از جنگل‌های علی‌آباد وجود دارد؛ همچنین گونه‌ی زربین در جنگل‌های زرین‌گل علی‌آباد، رامیان و مینودشت، جامعه جنگلی طبیعی قابل توجهی را تشکیل می‌دهد. گونه سوزنی برگ سرونوش نیز یکی دیگر از گونه‌های درختی ویژه می‌باشد که در جنگل‌های سورکش علی‌آباد در ارتفاع ۱۶۰۰ متری رویشگاه منحصربه‌فردی را به وجود آورده است. از نظر موقعیت جغرافیایی و آب و هوایی، مراتع استان گلستان را می‌توان به سه گروه: مراتع ییلاقی، مراتع قشلاقی و مراتع میان‌بند تقسیم نمود.

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

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

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

استان گلستان با بیش از ۶۱۰ هزار هکتار اراضی کشاورزی (۵۷۷ هزار هکتار زراعی و ۳۳ هزار هکتار باغی) و ۲۴۸۵ میلیون متر مکعب منابع آبی، ضمن تولید بیش از ۴۳۴۹ هزار تن محصولات کشاورزی (۳۵۶۰ هزار تن زراعی، ۱۶۱۶۸۰ تن باغی، ۶۲۷۵۷۲ تن دام و طیور) با تنوع تولید بیش از ۹۲ نوع محصول، ۳.۴ درصد از تولید کشور را به عهده دارد که در تولید دانه‌های روغنی مقام اول، تولید پنبه مقام سوم، تولید برنج مقام چهارم، تولید گندم مقام دوم، در توسعه زیتون رتبه دوم، تولید مرکبات رتبه هفتم و تولید میوه‌های هسته‌دار رتبه سوم کشوری را دارا می‌باشد.

استان گلستان دارای ۳۰۰۳۲۰ هکتار بیابان، ۴۵۲۱۸۵ هکتار جنگل، ۸۶۲۸۲۵ هکتار مرتع و ۱۲۲۵۹۸۸ واحد دامی با تولید ۳۵۴.۵ هزار تن شیر و ۲۷.۱۰۴ هزار تن گوشت قرمز، ۲۱۶ هزار تن گوشت مرغ و ۲۸.۳ هزار تن تخم‌مرغ، ۱۵۱۷ تن عسل، ۱۵۹ تن پیله کرم ابریشم و ۸۷ میلیون قطعه جوجه یک‌روزه در سال است که از قابلیت‌های استان گلستان محسوب می‌گردند. 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، ارزش‌افزوده این بخش در سال حدود ۱۲۶۱۸ میلیارد ریال می‌باشد که این رقم ۷.۸ درصد از کل ارزش‌افزوده استان را تشکیل داده است و در جایگاه ۲۳ کشور قرار گرفته است.

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 بندرگز و بندرترکمن، جزیره منحصربه‌فرد آشوراده، سدهای سازه‌ای، مراکز ییلاقی جهان‌نما، شاه کوه، زیارت و درازنو، پارک بین‌المللی گلستان، جنگل‌های طبیعی با گونه‌های منحصربه‌فرد سرخدار، زربین 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 خلیج‌فارس 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 محصولاتی با ارزش‌افزوده 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، پلی‌اتیلن، قطعات سوله، ید، پودر شوینده، صیفی‌جات، 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 نه‌تنها در ابعاد مختلف ساختارهای اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جوامع مذکور، بلکه در امور زیربنایی و عناصر کالبدی، فضایی محیط‌زیست آن‌ها نیز می‌توان ملاحظه نمود. برخی از موارد شاخص در جوامع روستایی عبارتند از:

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

- تحول در نظام بهره‌برداری تولید کشاورزی و ارتباط بیشتر با بازار
- 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 واسط کمبود فرصت‌های شغلی
- گسترش روابط شهر و روستا به‌واسطه توسعه خدمات زیربنایی به‌ویژه راه، برق و تلفن
- ارتقاء 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

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

الف) عوامل طبیعی و اکولوژیک

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

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

این بخش دارای حاصلخیزترین زمین‌های کشاورزی و منابع نسبتاً فراوان آب می‌باشد. در واقع کم و کیف این منابع نقش بسیار مهمی در تراکم و تجمع آبادی‌ها در قلمرو میانی استان داشته است. رودخانه اترک در شهرستان گنبد و رودخانه‌های گرگان و قره‌سو در شهرستان گرگان موجب شکل‌گیری آبادی‌های بسیار زیاد

در این قلمرو شده است. همچنین تمرکز آبادی‌ها و سکونتگاه‌های روستایی در مسیر شریان‌های اصلی این رودخانه نیز به کرات بیشتر از دیگر نواحی استان می‌باشد.

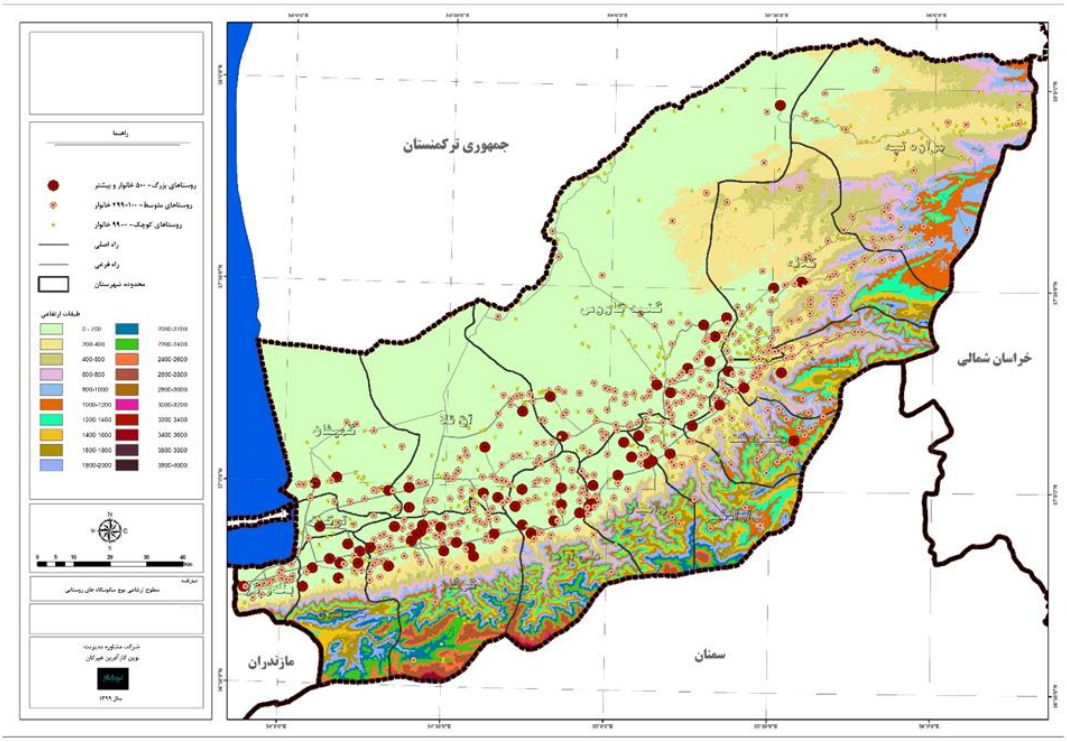
قلمرو شمالی استان دارای اقلیم خشک و نیمه بیابانی می‌باشد. بارندگی کم و توزیع نامناسب مکانی و زمانی بارش و همچنین درجه حرارت بالا سبب شده است تا آبادی‌های این نواحی پراکنده و کم تراکم باشند. دیگر عوامل بازدارنده سکونت در این بخش از منطقه، وجود استپ‌ها و شنزارهای حاشیه‌ای دریای خزر است که مانع از تمرکز 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 می گردد.

ب) عوامل اجتماعی و اقتصادی

تحولات اقتصادی و اجتماعی، یکی دیگر از عوامل مؤثر در شکل‌دهی نظام استقرار سکونتگاه‌ها محسوب می گردد. این تحولات از طریق توسعه فعالیت‌های اقتصادی و تمرکز آن‌ها در بخش‌هایی خاص، روند افزایش یا کاهش جمعیت از فضاهای شهری و روستایی را به دنبال می‌آورد. بر این اساس نظام سکونت و فعالیت استان گلستان به تبعیت از شرایط حاکم بر آن عمدتاً در بخش میانی متمرکز است. در واقع بخش میانی استان گلستان به پشتوانه برخورداری از بستر مناسب فعالیت کشاورزی و دامداری (به‌عنوان فعالیت غالب و پایه اقتصادی منطقه) زمینه‌ساز شکل گیری 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 توسعه‌یافته 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 شکل گیری اقتصاد مبتنی بر دام فراهم ساخته است. همچنین وجود کانسار معدنی نیز در بخش‌هایی از این حوزه (به‌ویژه دهستان اترک شهرستان گنبدکاووس) زمینه اشتغال را در رابطه با بهره‌برداری از معادن فوق به وجود آورده است. درهرحال، نوع و قالب نظام استقرار این قلمرو از استان گلستان به‌صورت 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 معدنِ دهستان چشمه‌ساران (آبادی قشلاق) در شهرستان گنبدکاووس و دهستان قراولان (دارآباد) در شهرستان گالیکش است، نظام اسکان جمعیت و فعالیت در این قلمرو نیز به‌صورت پراکنده و در دل جنگل می‌باشد.



شکل ۳-۲: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع

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

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

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

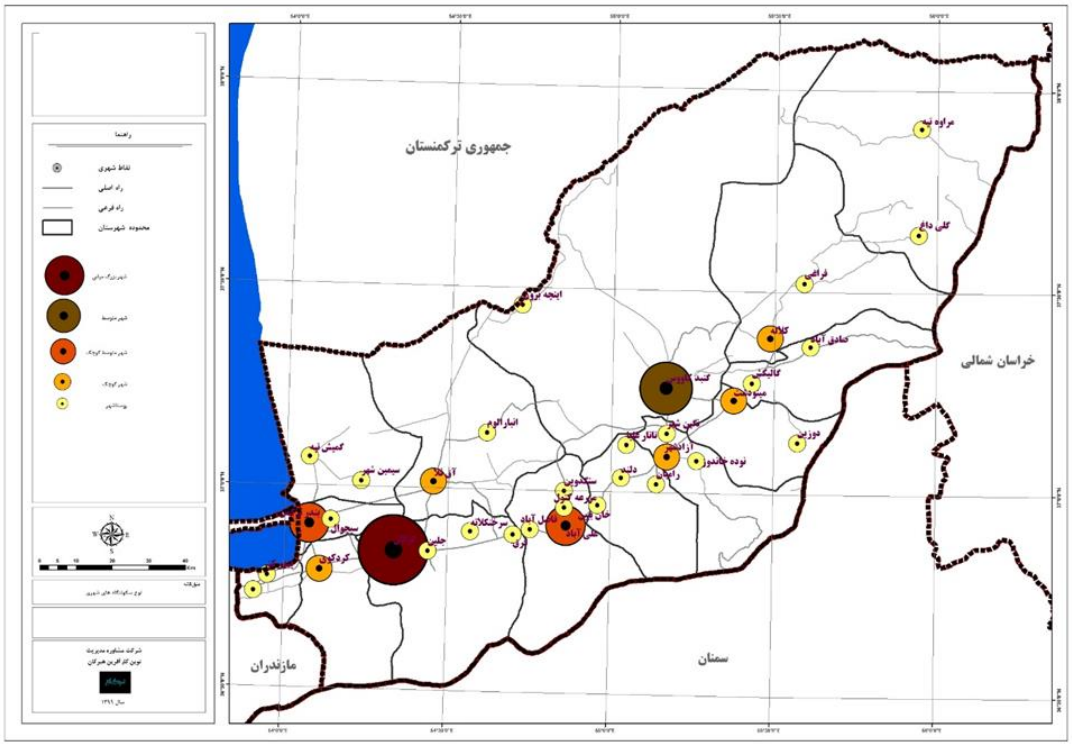
نوع سکونتگاه	تعداد	نام شهر
کلان‌شهر	-	-
شهر بزرگ	-	-
شهر بزرگ میانی	۱	گرگان
شهر متوسط	۱	گنبدکاووس
شهر متوسط کوچک	۲	بندر ترکمن، علی‌آباد کتول
شهر کوچک	۵	آزادشهر، کردکوی، کلاله، آق‌قلا، مینودشت
روستاشهر	۲۵	گالیکش، بندر گز، فاضل‌آباد، گمیش‌تپه، سیمین‌شهر، رامیان، خان‌ببین، مراوه‌تپه، دلند، نگین‌شهر، سرخنکلاته،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

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

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
۴۹۹۹۹۹-۲۵۰۰۰۰	۱۸.۷۶	گرگان	۳۵۰۶۷۶	۳۴.۴۰	منطقه‌ای- فرا منطقه‌ای
۲۴۹۹۹۹-۱۰۰۰۰۰	۸.۱۳	گنبدکاووس	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
		خان‌ببین	۱۰۸۷۸	۱.۰۷	محلی
۹۹۹۹-۵۰۰۰	۳.۸۵	مراوه‌تپه	۸۶۷۱	۰.۸۵	محلی
		دلند	۸۱۸۴	۰.۸۰	روستایی
		نگین‌شهر	۸۱۳۸	۰.۸۰	روستایی
		سرخنکلاته	۷۵۸۹	۰.۷۴	روستایی
		جلین	۷۴۱۷	۰.۷۳	روستایی
		انبارآلوم	۷۰۰۳	۰.۶۹	روستایی
		قرق	۶۷۰۱	۰.۶۶	روستایی
		نوکنده	۶۶۵۰	۰.۶۵	روستایی

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
		فراغی	۵۷۷۷	۰.۵۷	روستایی
		دوزین	۵۷۳۷	۰.۵۶	روستایی
		کرند	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 کرند بعد از سرشماری سال ۱۳۹۵ به شهر تبدیل شده‌اند.

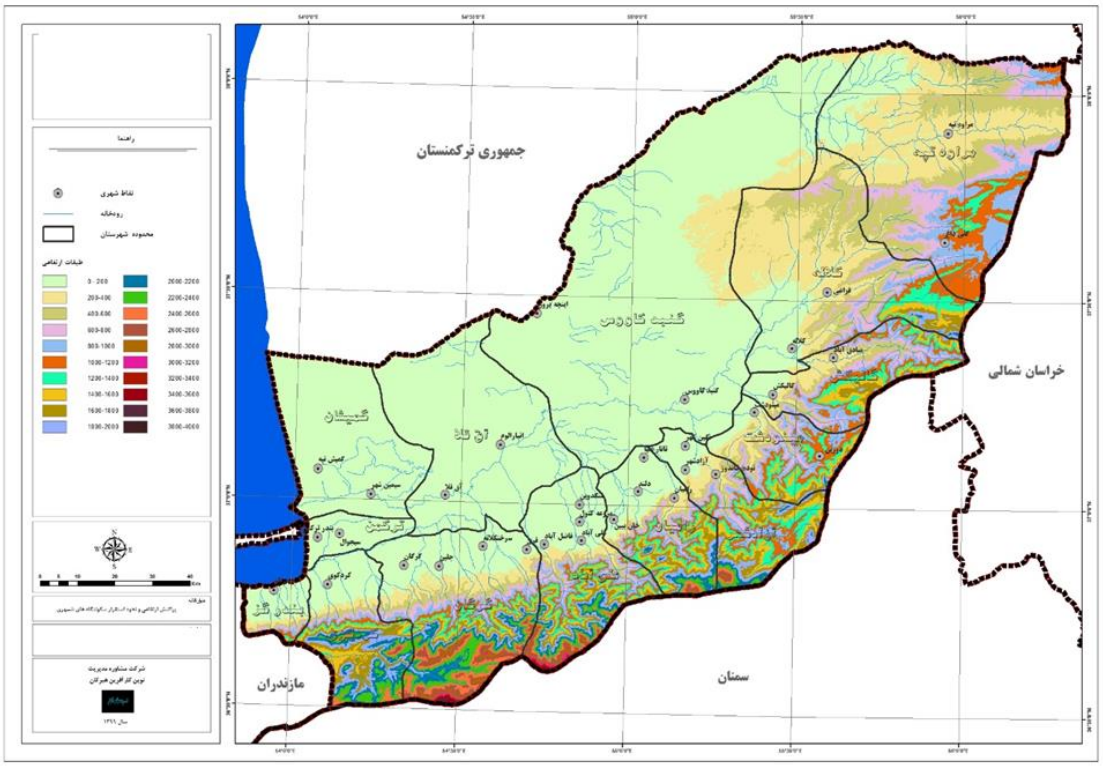


شکل ۴-۲: سازمان مکانی- فضایی سکونتگاه‌های شهری

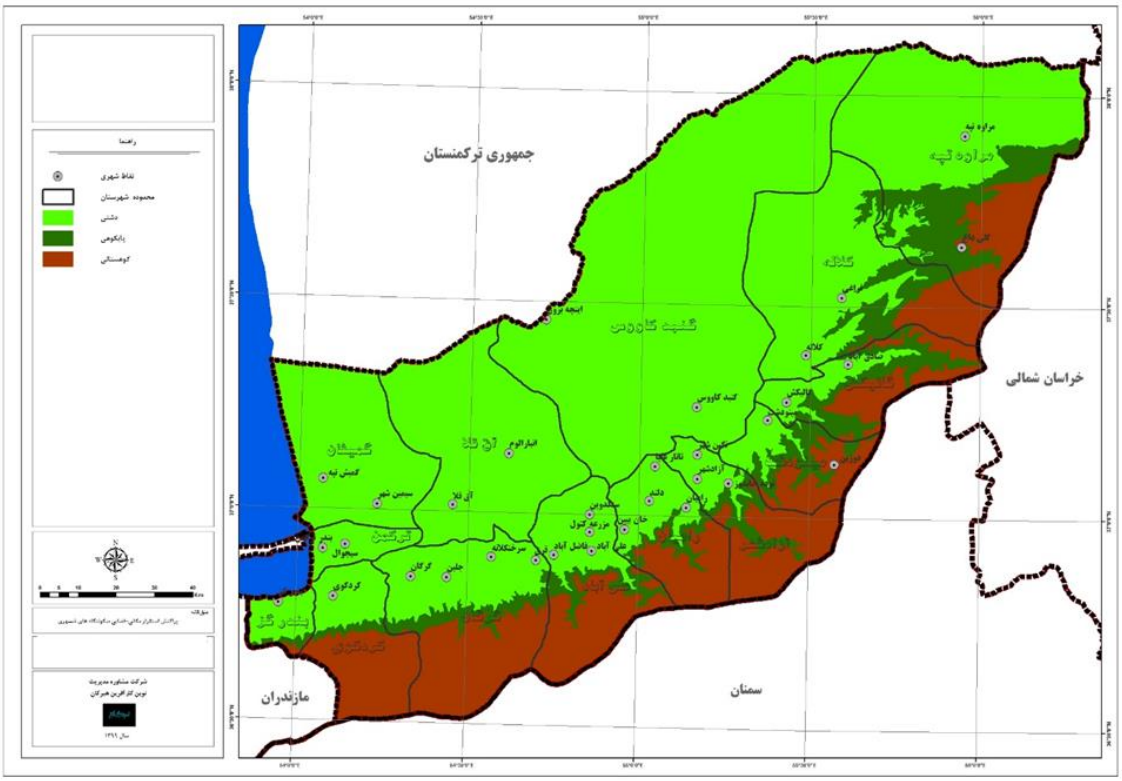
در حال حاضر نظام سکونتگاهی استان گلستان مشتمل بر ۳۳ کانون شهری و ۹۷۲ آبادی در سال ۱۳۹۵ می‌باشد که به ترتیب ۵۳.۲۷ و ۴۶.۷۳ جمعیت استان را در خود جای داده‌اند. جمعیت شهری استان در سال ۱۳۹۵، ۹۹۵۶۱۵ نفر سرشماری شده است که شهر گرگان به‌عنوان شهر نخست به‌تنهایی ۳۴.۶۶ درصد جمعیت کل شهری استان و شهر گنبدکاووس 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 به‌سرعت در حال شکل گیری 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 بدین‌صورت 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 آب‌وخاک 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 به‌گونه‌ای است که به‌طور متوسط در هر ۲۰.۵ کیلومتر مربع یک آبادی مسکونی به چشم می‌خورد. اگرچه به علت غلبه شیوه‌های معیشت روستایی و اقتصاد متکی بر کشاورزی، این استان فاقد شبکه قوی و متراکم از شهرهای بزرگ است. استان گلستان هنوز دارای نظام شهری قابل‌ملاحظه‌ای 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 قابل‌تفکیک نمی‌باشد و در راستای توسعه مناطق روستایی و افزایش جمعیت آن‌ها ایجاد گردیده‌اند. از مجموع شهرهای استان گلستان تنها دو شهر گرگان و گنبدکاووس دارای ساختار سکونتگاهی شهری بوده که شهر گرگان در مقایسه با شهر گنبدکاووس از ساختار شهری متمرکزتری برخوردار بوده، هر چند شهر گنبدکاووس از منظر مبلمان شهری به‌واسطه طراحی آن توسط مهندسان آلمانی از ساختار بهتری در مقایسه با کل شهرهای استان برخوردار می‌باشد. شهرهای استان گلستان عموماً بر مبنای ساختار اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی شکل گرفته‌اند.

در شناخت شهر از روستا کارکردهای اقتصادی به همراه میزان جمعیت، اساسِ 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.

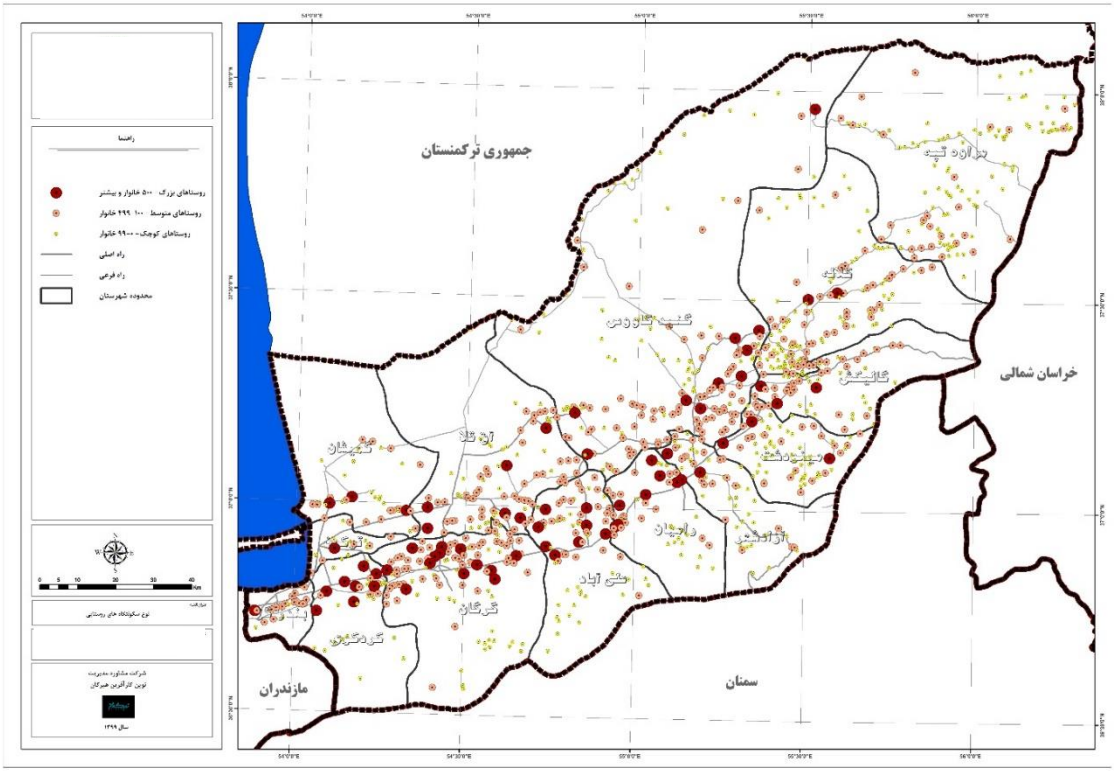
توجه به جمعیت شهرها به‌عنوان شاخصه‌ای از حوزه نفوذ شهر، در کنار شدت و برد عرضه کالا و خدمات (تولید و صادرات) می‌تواند در تعیین مقیاس کارکرد شهرها کمک کند. در این زمینه ارزش اقتصادی و تنوع عرضه کالا و خدمات، تأثیر بسزایی در شناخت دقیق‌تر مقیاس کارکردها خواهد داشت. تعیین مقیاس

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 گنبدکاووس نیز با جمعیتی در حدود ۱۵۱۹۱۰ نفر به‌عنوان اصلی‌ترین کانون شهری ترکمن‌ها، پس از گرگان دومین مرکز شهر استان محسوب می‌شود که به‌عنوان مرکزیت ناحیه شرقی مدنظر قرارگرفته است.

برخی از شهرهای استان که بیشتر در محدوده جمعیتی ۱۰۰-۱۰ هزار نفر می‌باشند از کارکردهای با 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، خان ببین و رامیان می‌باشد.

سایر شهرهای استان اغلب روستاشهرهای 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 به‌واسطه ساختار اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی در حد منطقه‌ای و محلی بوده و تنها شهر گرگان از این منظر دارای کارکردهای در سطوح بالاتر می‌باشد.



شکل ۷-۲: 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 به‌منظور بهره‌برداری بهینه از امکانات و همچنین هویدا کردن نقش و مسئولیت خاص هر منطقه بر اساس توانمندی‌ها و قابلیت‌های آن، به‌طور هماهنگ با دیگر مناطق صورت می‌گیرد .بدین منظور، شناسایی مناطق مستعد برای توسعه بهینه و پایدار ضروری می‌نماید.

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

هنگامی‌که در فرایند آمایش یا حل تعارض رایانه‌ای چندین کاربری با هم در نظر گرفته می‌شوند، وزن و مساحتی برای هر یک وارد می‌گردد. این وزن و مساحت منعکس‌کننده تمایل یا مزیت هر کاربری است. پس در نقشه آمایشی، مناطقی که برای کاربری‌های موردنظر انتخاب‌نشده‌اند، فاقد مزیت بوده‌اند که در دل خود مزیت‌های طبیعی، اقتصادی، اجتماعی و راهبردی را همراه دارد. به‌طورکلی 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. ازاین‌رو 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 به‌صورت زیر برشمرد:

۱) توسعه فعالیت‌های کشاورزی و تنوع محصولات آن به‌ویژه پنبه، دانه‌های روغنی، باغی، گیاهان دارویی، دام و طیور و نوغانداری.

۲) توسعه گردشگری با توجه به جاذبه‌های طبیعی، تاریخی، فرهنگی و مذهبی.

۳) توسعه صنایع تبدیلی و بسته‌بندی بخش کشاورزی (زراعی، باغی، شیلاتی، دام و طیور و سلولزی)

۴) توسعه پرورش ماهیان خاویاری و میگو.

۵) توسعه فعالیت‌های بازرگانی، فرهنگی، هنری و ورزشی با کشورهای آسیای میانه.

۶) حمایت از پرورش و تولید نژادهای اصیل اسب و صادرات آن‌ها.

۷) توسعه زیرساخت‌های شبکه‌های حمل‌ونقل جاده‌ای، ریلی، دریایی و هوایی با هدف استفاده از موقعیت جغرافیایی استان (دسترسی به کریدورهای بین‌المللی حمل‌ونقل (شمال و جنوب) و بازارهای آسیای میانه و ارتباط با استان‌های خراسان، مازندران، سمنان، تهران و هم‌مرزی با کشور ترکمنستان).

۸) توسعه ورزش‌های تخصصی از جمله سوارکاری، کبدی 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 صنایع‌دستی استان از جمله: فرش دستی ترکمن، گلیم، جاجیم، ابریشم‌بافی و...

۱۱) توسعه صنایع وابسته به گاز به لحاظ عبور خط لوله سراسری گاز (سرخس، نکا، آستارا و خط لوله کشور ترکمنستان).

استان گلستان از مزیت‌های زیر برخوردار می‌باشد:

۱) وجود تنوع اقلیمی، اکولوژیکی و خاک جهت توسعه فعالیت‌های کشاورزی و تنوع محصولات آن به‌ویژه پنبه، دانه‌های روغنی، باغی، گیاهان دارویی، دام و طیور و نوغانداری.

۲) موقعیت مناسب جغرافیایی در زمینه دسترسی به کریدورهای بین‌المللی حمل‌ونقل (شمال و جنوب) و بازارهای آسیای میانه و ارتباط با استان‌های خراسان، مازندران، سمنان و هم‌مرزی با کشور ترکمنستان.

۳) وجود توان توسعه صنایع تبدیلی و بسته‌بندی بخش کشاورزی (زراعی، باغی، شیلاتی، دام و طیور و سلولزی)

۴) بزرگ‌ترین مرکز استحصال خاویار و صید ماهیان خاویاری کشور در گذشته نزدیک و امکان پرورش این ماهیان در استخرهای پرورشی.

۵) برخورداری از اکوسیستم‌های منحصربه‌فرد خلیج گرگان، تالاب‌های بین‌المللی و پارک ملی گلستان.

۶) امکان استفاده از ظرفیت‌های آب‌وخاک برای توسعه آبزی‌پروری.

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 کبدی 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 صنایع‌دستی ترکمن، گلیم، جاجیم و ابریشم‌بافی در سطح روستاهای استان.

۱۵) توان تبادل انرژی با کشورهای آسیای میانه، برخورداری از شبکه‌های حمل‌ونقل جاده‌ای، ریلی و دریایی و هوایی.

۱۶) وجود زمینه‌های مساعد علمی و فنی و حرفه‌ای در بخش‌های دولتی و غیردولتی در سطوح مختلف آموزشی (عالی و متوسطه) و نوع ارائه (رسمی و غیررسمی).

۱۷) وجود زمینه‌های مساعد آموزش عالی علوم اسلامی برای کشورهای اسلامی و آسیای میانه.

۱۸) وجود زمینه‌های مساعد مشارکت گسترده مردمی در فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی در چارچوب نهادهای مدنی و NGO و به‌ویژه جوانان و بانوان.

۱۹) وجود تنوع قومی، مذهبی و فرهنگی.

۲۰) امکان احداث صنایع پتروشیمی و صنایع وابسته به گاز به لحاظ عبور خط لوله سراسری گاز (سرخس، نکا، آستارا و خط لوله کشور ترکمنستان).

۲۱) وجود زمینه‌های قانونی برای توسعه ورزش، نگرش مثبت جامعه به فعالیت‌های ورزشی، گرایش بخش خصوصی و تشکل‌های داوطلب غیردولتی (NGO) به سرمایه‌گذاری و خدمات‌رسانی در توسعه ورزش.

۲-۲) میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی

استان گلستان جزو معدود استان‌هایی است که دارای پنج اثر جهانی در حوزه‌های میراث طبیعی، میراث ناملموس و میراث غیرمنقول تاریخی و فرهنگی است که در کنار ظرفیت‌های غنی میراث فرهنگی، صنایع‌دستی، گردشگری، گوناگونی اقلیمی و تنوع اقوام، بستر مناسبی را در گلستان برای جذب گردشگر خارجی و داخلی و توسعه و رونق استان فراهم خواهد کرد.

میراث جهانی قابوس (میل گنبدکاووس)، کمانچه ترکمن، سوزن‌دوزی ترکمن، دوتار ایرانی (دوتار استان گلستان)، جنگل‌های هیرکانی، راه‌آهن سراسری ایران و ایستگاه‌های بندرگز و بندرترکمن و مسیر ریلی آن به ثبت جهانی رسیده است.

آخرین نمونه ثبت ملی آثار گلستان مربوط به هفت اثر ناملموس شامل «بازی بومی محلی آشیق اوینی قوم ترکمن، آداب‌ورسوم آیین‌های مرتبط با شتر در فرهنگ ترکمن، گویش قزلباش در استان، مهارت سنتی تهیه آلندق (مرتبط با پوشش سر قزلباش‌های گلستان)، مهارت سنتی تهیه شاریسه، مهارت منجوق‌بافی و زیور پوشاک زنان گلستان و مهارت پخت حلوا اوماج گرگان» به ثبت ملی رسید.

فهرست آثار ملی، آثار ثبتی و واجد ارزش استان گلستان به ۹۸۴ اثر رسیده است. تعداد آثار استان گلستان در فهرست ملی آثار طبیعی تعداد ۴۴ اثر می‌باشد.

۱-۲-۲) گردشگری

برخورداری گلستان از طبیعت زیبا (کوهستان، دشت، صحرا، جنگل و ساحل) و صمیمت و استقبال روستاییان از مسافران باعث شده روستاهای استان از این جهت بی‌نصیب نمانده و توانمندی‌های زیادی در بخش گردشگری داشته باشد که باید بر روی آن‌ها به‌خوبی کار شود از طرفی توسعه صنعت گردشگری در روستاها می‌تواند به گردش اقتصادی و همچنین اشتغال‌زایی در این مناطق کمک کنند.

روستاهای توشن، کفشگیری، قرن‌آباد، چهار باغ، توسکستان، قرق، شموشک علیا، جعفرآباد، زیارت و شاهکوه سفلی در شهرستان گرگان، الازمن، شیرین‌آباد، افراتخته، سیاه مرزکوه و چینو در شهرستان علی‌آباد، باقرآباد، قلعه قافه و دوزین در مینودشت، پاقلعه در رامیان، گچی‌سو بالا در کلاله، لوه، پاسنگ، تنگه راه و آق میش در گالیکش، گز شرقی، وطنا، ول افرا و جفاکنده در بندرگز، النگ، بالاجاده، جهان نما، سرکلاته خرابشهر و رادکان در کردکوی و وامنان، فارسیان و آق امام در آزادشهر روستاهای هدف گردشگری گلستان است.

۱-۱-۲-۲) تردد مسافران خارجی و داخلی از مرز استان

«مرز پل» واقع در بخش داشلی برون شهرستان گنبدکاووس به‌عنوان یکی از مبادی ورودی و خروجی کالا و مسافر در استان گلستان، یکی از دروازه‌های اصلی آسیای میانه محسوب می‌گردد و از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. از مجموع ۱۴۱۸۸۶ نفر مسافر در سال ۱۳۹۸ که از طریق مرز اینچه برون استان گلستان در حال تردد بودند، تعداد ۷۰۸۵۷ نفر مسافر از استان خارج و ۷۱۰۲۹ نفر مسافر به استان وارد شده‌اند. همچنین از لحاظ فصلی بیشترین تردد مسافر مربوط به فصل بهار بوده که در این فصل ۴۸۲۹۳ نفر مسافر از مرز ایران و ترکمنستان

تردد داشته‌اند. این در حالی است که در سال ۱۳۹۹ به دلیل شرایط حاکم بر جهان (ویروس کرونا) هیچ ترددی از مرز اینچه برون صورت نگرفته است.

با توجه به این‌که بخش قابل توجهی از جمعیت استان را ترکمن‌ها تشکیل می‌دهند، برنامه‌ریزی درست می‌تواند مسافران تردد یافته میان دو کشور ایران و ترکمنستان را چند برابر نماید.

جدول ۴-۲: تعداد مسافران ایرانی و خارجی وارد شده و خارج شده از مرز اینچه برون طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (نفر)

شرح	مسافران ورودی		مسافران خروجی		کل مسافران		بیشترین تردد فصلی	
	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۹
استان	۷۱۰۲۹	۰	۷۰۸۵۷	۰	۱۴۱۸۸۶	۰	۴۸۲۹۳	۰

مأخذ: اداره کل گمرکات استان گلستان. گمرک اینچه برون

جدول ۵-۲: تعداد مسافران داخلی و خارجی اقامت داده شده در هتل‌های استان طی سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (نفر)

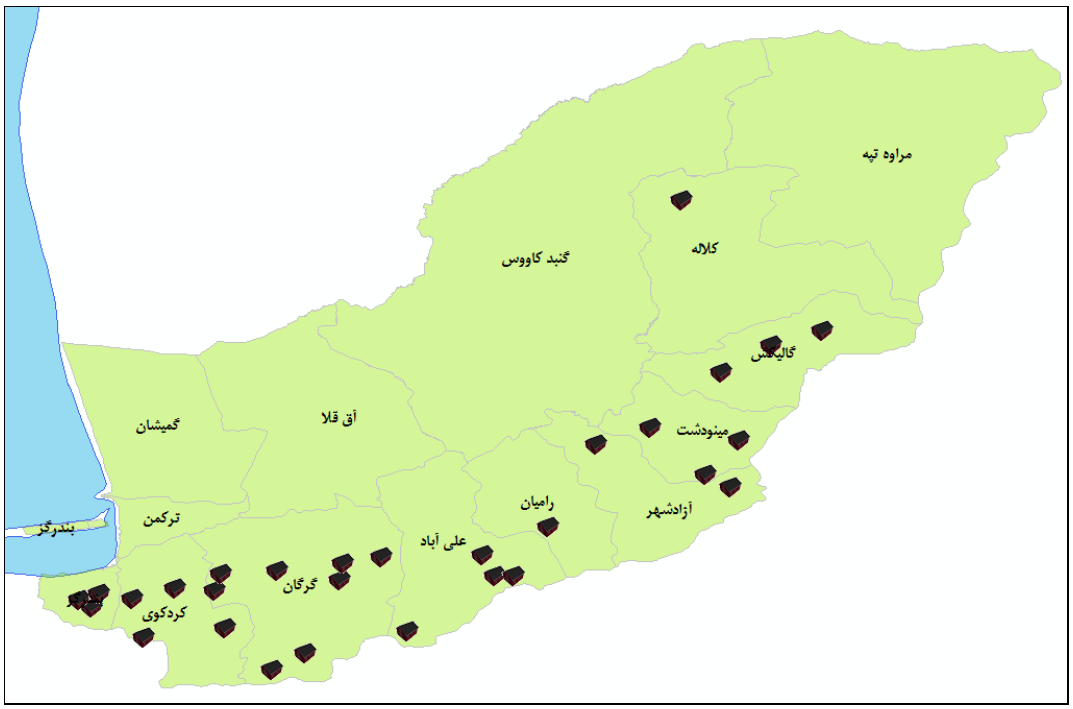
شرح	مسافران خارجی		مسافران داخلی		کل مسافران	
	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۹
استان	۸۴۸۳	۶۳۶	۲۵۸۵۴۸	۱۰۱۶۱۳	۲۶۷۰۳۱	۱۰۲۲۴۹

مأخذ: اداره کل میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری استان گلستان

۲-۱-۲-۲) اماکن و اقامتگاه‌های استان

الف) مسافران اقامت داده شده در استان

در سال ۱۳۹۹ تعداد ۶۳۶ مسافر خارجی و ۱۰۱۶۱۳ مسافر داخلی در هتل‌های استان اقامت داشته‌اند. این میزان نسبت به سال ۱۳۹۸ برای مسافران خارجی ۹۲ درصد کاهش و برای مسافران داخلی ۶۰ درصد کاهش را نشان می‌دهد. در مجموع تعداد کل مسافران اقامت داده شده در هتل‌های استان در سال ۱۳۹۹ برابر با ۱۰۲۲۴۹ نفر می‌باشد که نسبت به سال گذشته معادل ۶۱ درصد کاهش داشته است. این وضعیت در پی شیوع ویروس کرونا در جهان حاکم شده و تقریباً صنعت گردشگری را با تعطیلی ناخواسته مواجه ساخته است.

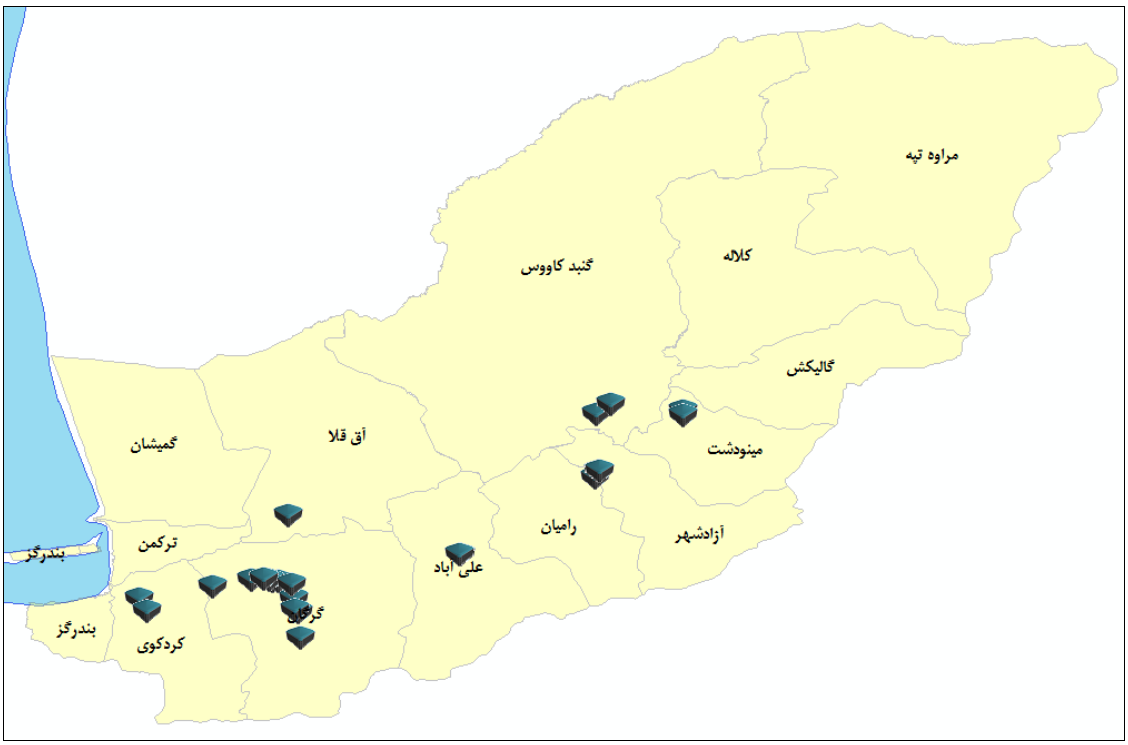


شکل ۸-۲: پراکنش جغرافیایی روستاهای هدف گردشگری استان گلستان

ب) ویژگی‌های اقامتگاه‌های استان

مشخصات هتل‌ها: در استان گلستان در سال ۱۳۹۹ تعداد ۲۸ هتل با ظرفیت ۷۲۶ اتاق و ۲۳۶۴ تخت و ۸۴ سوئیت فعال بوده‌اند که در شهرهای گرگان، کردکوی، مینودشت، آزادشهر، علی‌آباد، گنبدکاووس، رامیان، ترکمن و گالیکش مستقر می‌باشند. همچنین از نظر پراکنش هتل‌ها بیشترین تعداد آن‌ها در شهر گرگان با ۱۰ واحد هتل می‌باشد.

از بین هتل‌های استان هتل بوتانیک با ۷۲ اتاق دارای بیشترین اتاق می‌باشد. از نظر تعداد تخت، هتل جهانگردی گرگان با ۱۹۲ تخت و هتل آکام و هتل عجم آزادشهر با ۱۷۰ تخت، بیشترین ظرفیت پذیرش مسافر را به خود اختصاص داده‌اند.



شکل ۹-۲: پراکنش جغرافیایی هتل‌های استان گلستان

مشخصات مهمان‌پذیرها: تعداد مهمان‌پذیرهای استان که با درجه سه ستاره، دو ستاره و یک ستاره ارزیابی می‌شوند ۱۴ مهمان‌پذیر می‌باشد که پس از هتل‌ها با امکاناتی محدودتر و هزینه کمتر، مسافران را اسکان می‌دهند. از این تعداد ۷ مهمان‌پذیر سه ستاره، ۵ مهمان‌پذیر دو ستاره و ۲ مهمان‌پذیر یک ستاره بوده است. در این سال مهمان‌پذیرهای استان با ۲۰۰ اتاق و ۵۱۵ تخت به مسافران ارائه خدمت نموده‌اند. بیشترین تعداد مهمان‌پذیرهای فعال استان در شهرستان مینودشت با ۳ مهمان‌پذیر واقع شده‌اند. در بین مهمان‌پذیرهای استان بیشترین تعداد اتاق متعلق به مهمان‌پذیر مینو در شهرستان مینودشت با ۸۲ تخت و مهمان‌پذیر پارس در شهرستان گرگان با ۶۵ تخت و بیشترین تعداد تخت مربوط به مهمان‌پذیر مینو با ۸۲ تخت بوده است.

جدول ۶-۲: مشخصات مهمان‌پذیرهای استان به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹

شهرستان	نام مهمان‌پذیر	تعداد اتاق	تعداد تخت	درجه (ستاره)
گرگان	رازی	۱۷	۳۶	درجه ۳
	پارس	۳۴	۶۵	درجه ۳
	باغ گمشده	۷	۲۴	درجه ۲
علی‌آباد	زرندی	۲۰	۶۰	درجه ۲
	رسالت	۸	۲۵	درجه ۳
گنبدکاووس	فردوسی	۱۲	۳۲	درجه ۲
	خیام	۱۰	۲۵	درجه ۳
کردکوی	حقیقی	۵	۶	درجه ۲
مینودشت	گلستان	۱۰	۳۰	درجه ۳
	مینو	۲۸	۸۲	درجه ۱
	وزیری	7	26	درجه ۳
گالیکش	گالیکش	۲۴	۶۰	درجه ۲
	امینی	۶	۲۰	درجه ۳
رامیان	میکائیل	۱۲	۲۴	درجه ۱
جمع		**۲۰۰**	**۵۱۵**	-

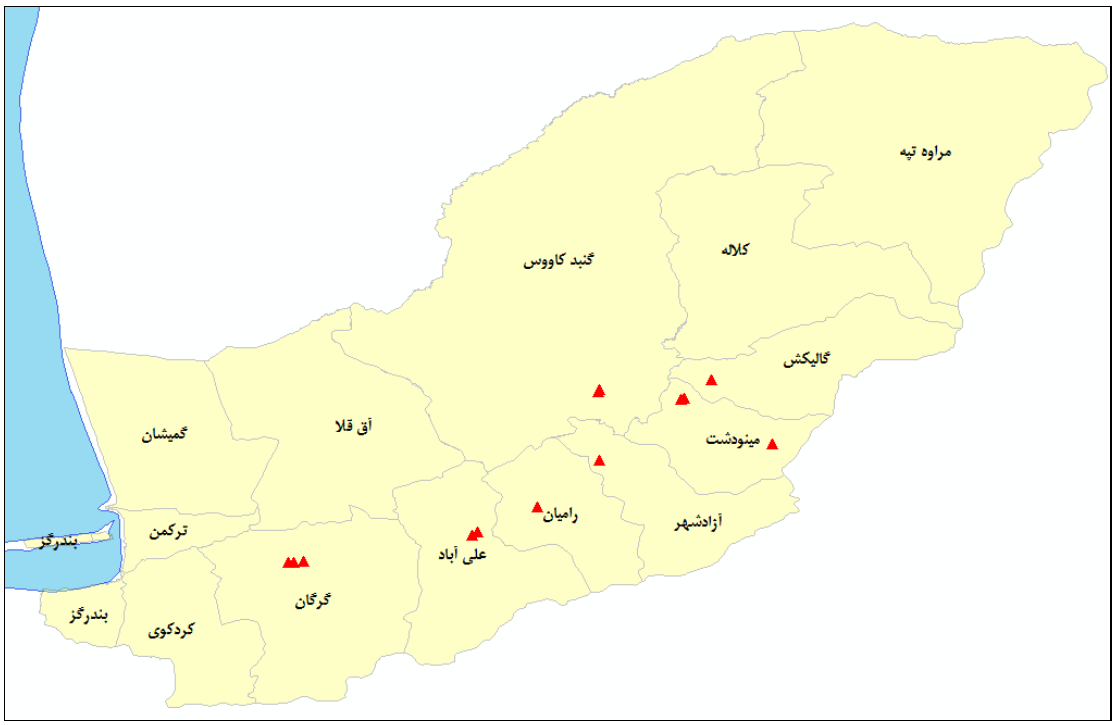
مأخذ: اداره کل میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری استان گلستان

جدول ۷-۲: مشخصات هتل آپارتمان‌ها، پانسیون‌ها و مجتمع‌های پذیرایی استان به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹

عنوان	نام اقامتگاه	تعداد اتاق	تعداد تخت	تعداد سوئیت	درجه	نوع اقامتگاه
گرگان	طبیعت النگدره	۰	۱۰۰	۱	۱	مجتمع پذیرایی
	سرخ چشمه	۰	۱۵۰	۱	۳	مجتمع پذیرایی
	بام سبز	۰	۲۰۰	۱	۳	مجتمع پذیرایی
	شهلا	۰	۱۰۰	۱	۳	مجتمع پذیرایی
	راه و ماه	۰	۶۰	۱	۲	مجتمع پذیرایی
	شب‌های گرگان	۰	۵۰	۱	۲	مجتمع پذیرایی
	چشم‌انداز	۰	۰	۱	۲	مجتمع پذیرایی
	صاحبدل	۰	۲۰۰	۱	۱	مجتمع پذیرایی
	درباری	۰	۲۰۰		۲	مجتمع پذیرایی
	استرآباد	۰	۵۰	۱	۳	مجتمع پذیرایی
	گندم	۰	۳۰۰	۱	۳	مجتمع پذیرایی
	هتل آپارتمان و رستوران اکبرجوجه	۲۰	۶۰	۱۰	درجه ۲	هتل آپارتمان
	گل نرگس	۱۴	۵۴	۷	درجه ۲	هتل آپارتمان
	گلستان	۱۰	۵۰	۵	درجه ۳	هتل آپارتمان
	پردیس	۳۰	۸۰	۱۵	درجه ۲	هتل آپارتمان
	اطلس	۱۶	۵۴	۸	درجه ۲	هتل آپارتمان
	شایسته	۱۶	۶۴	۸	درجه ۲	هتل آپارتمان
	طاهری	۴	۲۵	۱	درجه ۲	پانسیون
	پرند	۱۰	۶۰	۱	درجه ۲	پانسیون
	رز	۶	۴۵	۱	درجه ۱	پانسیون

عنوان	نام اقامتگاه	تعداد اتاق	تعداد تخت	تعداد سوئیت	درجه	نوع اقامتگاه
	نیلوفر	۱۱	۸۴	۱	درجه ۲	پانسیون
	کارینو ناهارخوران	۰	۲۰	۱	درجه ۳	مجتمع پذیرایی
	سوته	۰	۴۰	۱	درجه ۳	مجتمع پذیرایی
	شونم	۰	۱۵۰	۱	درجه ۳	مجتمع پذیرایی
	عمو سیروس	۰	۲۵۰	۱	درجه ۳	مجتمع پذیرایی
	قاشق	۰	۱۲۰	۱	درجه ۳	مجتمع پذیرایی
	آرمان سرا	۰	۷۰	۱	درجه ۳	مجتمع پذیرایی
	آسمان رویایی	۰	۶۰۰	۱	درجه ۳	مجتمع پذیرایی
	صفا	۰	۶۰	۱	درجه ۳	مجتمع پذیرایی
	مجنون	۰	۴۰	۱	درجه ۳	مجتمع پذیرایی
	جهانگرد	۰	۶۰	۱	درجه ۲	مجتمع پذیرایی
	حیدربابا	۰	۴۰	۱	درجه ۳	مجتمع پذیرایی
	تلکا	۰	۷۰	۱	درجه ۲	مجتمع پذیرایی
	آلتون	۰	۵۰	۱	درجه ۱	مجتمع پذیرایی
	تریا جنگل	۰	۳۰	۱	درجه ۳	مجتمع پذیرایی
	عمارت	۰	۱۴۰	۱	درجه ۱	مجتمع پذیرایی
کردکوی	بام شهر	۱۰	۵۰	۱۰	درجه ۲	هتل آپارتمان
	جهان‌نما	۴	۳۲	۶	درجه ۳	هتل آپارتمان
علی‌آباد	پانسیون ایراندخت	۶	۴۰	۱	درجه ۲	هتل آپارتمان
آزادشهر	پاتریس گلستان	۱۲	۴۶	۱۰	درجه ۲	هتل آپارتمان
	فانوس	۰	۲۰	۱	درجه ۳	مجتمع پذیرایی
رامیان	نیلبرگ	۱۲	۲۸	۶	درجه ۲	هتل آپارتمان
	اطلس گل	۰	۱۰۰	۱	درجه ۳	مجتمع پذیرایی
گالیکش	عمو خلیل	۰	۵۰	۱	درجه ۲	مجتمع پذیرایی
گنبدکاووس	شمس و عطار	۰	۱۵۰	۱	درجه ۱	مجتمع پذیرایی
جمع		**۱۸۱**	**۴۲۴۲**	**۱۲۰**	–	–

مأخذ: اداره کل میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری استان گلستان



شکل ۱۰-۲: پراکنش جغرافیایی مهمان‌پذیرها در استان گلستان

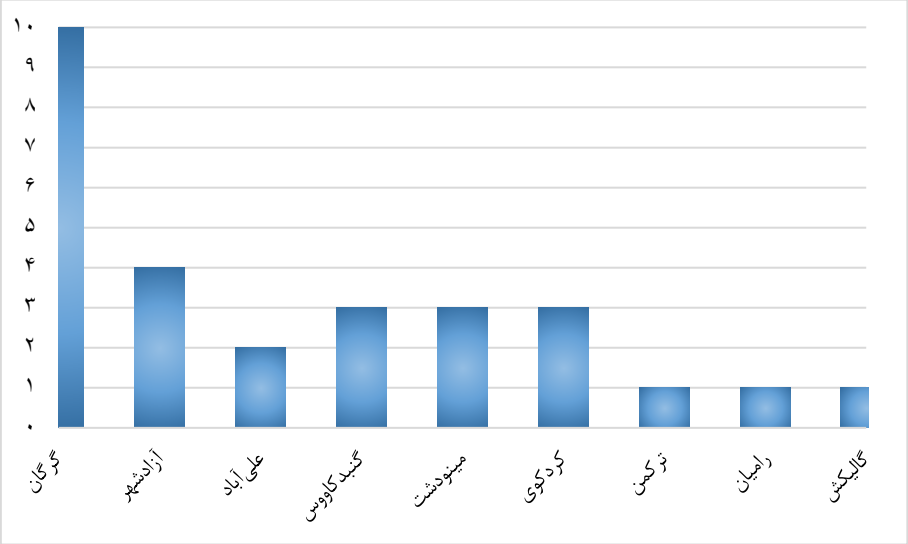
مشخصات هتل آپارتمان‌ها و پانسیون‌ها: در سال ۱۳۹۹ تعداد ۴۵ اقامتگاه در قالب هتل آپارتمان، پانسیون و مجتمع پذیرایی در استان به ارائه خدمت اسکان مسافرین پرداخته‌اند که ۳۶ اقامتگاه با مجموع ۱۳۷ اتاق و ۳۷۲۶ تخت و ۸۲ سوئیت متعلق به شهرستان گرگان، دو هتل آپارتمان با مجموع ۱۴ اتاق و ۸۲ تخت و ۱۶ سوئیت متعلق به شهرستان کردکوی و یک پانسیون با ۶ اتاق و ۴۰ تخت و یک سوئیت متعلق به شهرستان علی‌آباد، یک هتل آپارتمان و یک مجتمع پذیرایی با ۱۲ اتاق و ۶۶ تخت و ۱۱ سوئیت متعلق به شهرستان آزادشهر، یک هتل آپارتمان و یک مجتمع پذیرایی با ۱۲ اتاق و ۱۲۸ تخت و ۷ سوئیت متعلق به شهرستان رامیان و یک مجتمع پذیرایی با ۵۰ تخت و یک سوئیت متعلق به شهرستان گالیکش و یک مجتمع پذیرایی با ۱۵۰ تخت و یک سوئیت متعلق به شهرستان گنبدکاووس بوده است.

جدول ۸-۲: مشخصات هتل‌های استان به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹

عنوان	نام هتل	تعداد اتاق	تعداد تخت	تعداد سوئیت	درجه (ستاره)
گرگان	بوتانیک	۷۲	۱۵۰	۸	پنج ستاره
	آذین	۳۲	۱۳۵	۴	چهار ستاره
	شهاب	۲۷	۱۵۰	۱۴	سه ستاره
	جهانگردی	۵۳	۱۹۲	۴	سه ستاره
	فرهنگیان	۲۶	۱۳۱	۰	دو ستاره
	خیام	۱۲	۳۰	۰	دو ستاره
	زیارت	۲۰	۹۳	۷	دو ستاره
	معروف	۳۸	۹۲	۴	تک ستاره
	طهماسبی	۲۰	۴۴	۰	دو ستاره

عنوان	نام هتل	تعداد اتاق	تعداد تخت	تعداد سوئیت	درجه (ستاره)
	هیرکان	۷	۳۳	۰	تک ستاره
کردکوی	عمارت سفید	۹	۲۷	۰	سه ستاره
	بهمن	۲۴	۷۴	۲	سه ستاره
	پارتیان	۹	۲۷	۰	دو ستاره
ترکمن	ستاره ترکمن	۲۷	۷۰	۳	دو ستاره
آزادشهر	عجم	۵۵	۱۷۰	۱۲	دو ستاره
	پوریا	۱۰	۴۵	۲	دو ستاره
	پارک	۱۰	۴۰	۳	تک ستاره
	آکام	۴۲	۱۷۰	۱۰	سه ستاره
علی‌آباد	کانیار	۲۴	۸۸	۳	دو ستاره
	پارمیس	۲۴	۸۶	۶	دو ستاره
گنبدکاووس	فرهنگیان	۲۵	۶۷	۰	دو ستاره
	قابوس	۱۸	۵۱	۲	تک ستاره
	نارنج طلایی	۶	۲۰	۰	تک ستاره
مینودشت	قصر	۳۲	۱۰۵	۰	سه ستاره
	استقلال	۳۲	۷۸	۰	دو ستاره
	شانلی	۱۹	۵۵	۰	دو ستاره
رامیان	لابوس	۳۲	۹۶	۰	دو ستاره
گالیکش	کارینو	۲۱	۴۵	۰	دو ستاره
جمع		۷۲۶	۲۳۶۴	۸۴	-

مأخذ: اداره کل میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری استان گلستان



نمودار ۵-۲: تعداد هتل‌های استان به تفکیک شهرستان ۱۳۹۹

دفاتر خدمات مسافرتی و جهانگردی استان گلستان: وجود دفاتر خدمات مسافرتی و جهانگردی فعال با مدیریت صحیح و کارآمد و همچنین با عنایت به وجود فرودگاه در مرکز استان بسیار با اهمیت است. فعالیت دفاتر فروش بلیط هواپیما در استان می‌تواند به گسترش فرهنگ گردشگری کمک شایانی کند.

با وجود آنکه هنوز فرهنگ مسافرت‌های گروهی تفریحی و تفرجی در استان نهادینه نشده است، عموم مردم بر اساس یک نگرش سنتی و دیرینه بیشتر مایل به شرکت در تورهای (هیئت‌های) زیارتی و مذهبی هستند، با این حال تعداد دفاتر مسافرتی و جهانگردی در استان در سال ۱۳۹۹ برابر با ۸۰ دفتر بوده است.

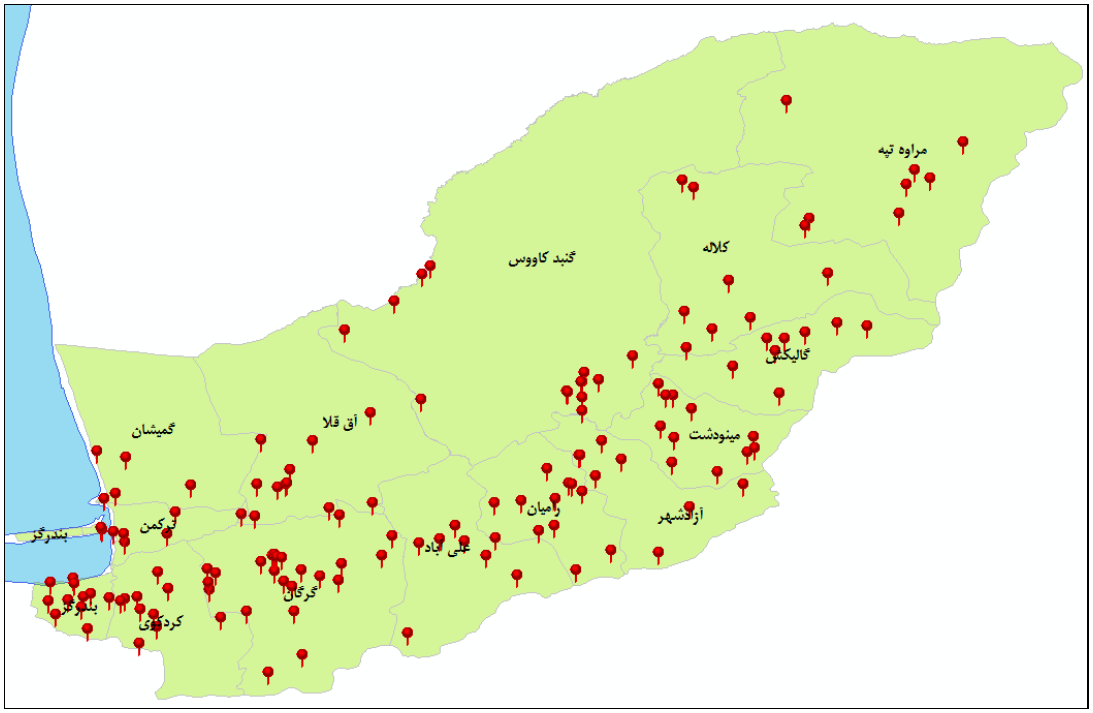
چنانچه فعالیت این مراکز همســو و هم‌جهت با نگرش و ایده گفتگوی تمدن‌ها، افزون بر خدمات زیارتی، خدمات سیاحتی را نیز به‌طور گسترده شامل شود، می‌توان امیدوار بود بخش‌های دیگر صنعت گردشگری در استان و کشور بر اثر وجود تورهای ارزان‌قیمت و مدیریت شده داخلی رونق و توسعه یابد.

در سال ۱۳۹۹ تعداد ۲۰۳۰۷ نفر از موزه‌ها و بناهای تاریخی استان بازدید کرده‌اند که نسبت به سال ۱۳۹۸ با ۱۵۱۹۸۱ نفر، حدود ۸۶/۶ درصد کاهش داشته است.

جدول ۹-۲: تعداد پایانه‌ها و دفاتر خدمات مسافرتی و جهانگردی در سطح استان گلستان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹

شرح	تعداد پایانه حمل‌ونقل مسافر	دفتر خدمات مسافرتی و جهانگردی	دفتر فروش بلیط هواپیما
۱۳۹۸	۵	۷۳	۲۷
۱۳۹۹	۵	۸۰	۲۷
درصد تغییرات	۰	۹/۵	۰

مأخذ: اداره کل میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری، فرودگاه‌ها و حمل‌ونقل و پایانه استان گلستان



شکل ۱۱-۲: پراکنش جغرافیایی نقاط گردشگری در استان گلستان

۲-۲-۲) صنایع‌دستی

تا پایان سال ۱۳۹۹ تعداد ۸۸۲ مجوز برای صنعتگران خانگی صادر شده که نسبت به سال قبل ۱۲ درصد افزایش یافته است. همچنین تعداد افراد تسهیلات گرفته در بخش صنایع‌دستی از ۲۹۸ نفر در سال ۱۳۹۸ به ۹۰۱ نفر افزایش یافته است. تعداد ۲ نمایشگاه سراسری صنایع‌دستی طی دو سال اخیر در استان برگزار شده است.

میزان صادرات صنایع‌دستی استان در سال ۱۳۹۹ معادل ۳۵۴۴۷ میلیون ریال بوده است.

صنایع‌دستی به بخشی از صنعت گفته می‌شود که با بهره‌گیری از مواد اولیه و انجام کارهای اساسی به کمک دست و افزار دستی در مراحل مختلف منجر به ساخت محصولاتی شود که هر کدام از این محصولات به شکلی ذوق هنری و خلاقیت فکری سازنده آن را به نمایش بگذارد.

صنایع‌دستی استان شامل انواع قالی، قالیچه و پشتی، چادرشب‌بافی، جاجیم‌بافی، سوزن‌دوزی، گلیم‌بافی، نمدمالی، معرق و نقاشی مینیاتور و ... می‌باشد.

در سال ۱۳۹۹ تعداد مجوزهای صادر شده برای صنعتگران خانگی ۱۱۵۳ مجوز بوده که همگی در کارگاه‌های خانگی مشغول به فعالیت می‌باشند. در این میان، شهرستان‌های گنبد و آزادشهر با ۲۰ و ۱۸/۴۷ درصد و پس از این دو شهرستان، کلاله و مراوه‌تپه با اختصاص ۱۲ و ۸/۵ درصد بیشترین تعداد صنعتگران خانگی را دارا می‌باشند. از میان صنایع‌دستی رایج در استان چادر شب‌بافی و رودوزی سنتی از عمومیت بیشتری برخوردار بوده و پس از آن، سایر صنایع‌دستی بیشترین صنعتگران خانگی را به خود مشغول ساخته است. به‌گونه‌ای که از کل صنعتگران خانگی استان ۴۱/۱۱ درصد در رشته رودوزی و ۹ درصد در رشته چادرشب بافی به فعالیت اشتغال دارند.

با توجه به نقش مهمی که صنایع‌دستی در ایجاد فرصت‌های شغلی، رشد درآمد خانوارها و درآمد ارزی کشور دارد، توسعه آن با بهره‌گیری از امکانات داخلی قابل توجیه است. مضافاً اینکه توسعه این فعالیت‌ها به سرمایه زیادی نیاز ندارد و از طریق آموزش‌های کوتاه‌مدت نیز می‌توان به ارتقاء کیفیت و ارزش‌افزوده این تولیدات دست یافت.

جدول ۱۰-۲: تعداد مجوزهای صادره شده برای صنعتگران خانگی و کارگاه‌های صنایع‌دستی به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹

عنوان		آزادشهر	آق‌قلا	بندرگز	ترکمن	رامیان	علی‌آباد	گرگوی	کلاله	کالیکش	گرگان	گمیشان	کبودکاووس	مراوه‌تپه	مینودشت	استان
سفالگری وسرامیک	تعداد کارگاه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲	۰	۰	۰	۰	۲
	تعداد صنعتگران	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۶	۰	۳	۰	۰	۱۰
زیورآلات ترکمن	تعداد کارگاه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۲
	تعداد صنعتگران	۱	۰	۱	۱	۰	۲	۰	۰	۰	۱	۰	۶	۰	۰	۱۲
گلیم‌بافی و پلاس بافی	تعداد کارگاه	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۲	۰	۰	۴
	تعداد صنعتگران	۱۲	۱۱	۰	۵	۰	۰	۲	۳	۲	۰	۱	۳۹	۷	۲	۸۴
چادر شب بافی	تعداد کارگاه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
	تعداد صنعتگران	۳۷	۰	۱	۰	۳۲	۱۳	۲۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱۰۵
جاجیم‌بافی	تعداد کارگاه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
	تعداد صنعتگران	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۳	۰	۰	۳	۰	۰	۰	۰	۷
رو دوزی سنتی	تعداد کارگاه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
	تعداد صنعتگران	۱۰۵	۷۰	۱	۶	۱۲	۱۰	۳	۱۲	۱۹	۱۵	۰	۱۲۴	۸۷	۱۰	۴۷۴
نوار بافی کتول	تعداد کارگاه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
	تعداد صنعتگران	۰	۰	۰	۰	۰	۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲	۶
سایر	تعداد کارگاه	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۳	۵	۱	۱	۰	۳	۱۶
	تعداد صنعتگران	۵۷	۳	۸	۲	۱۳	۶۷	۱۵	۱۲۵	۲۷	۲۱		۵۹	۴	۵۱	۳۵۵
جمع	تعداد کارگاه	۰	۰	۱	۱	۰	۲	۳	۱	۳	۸	۲	۴	۰	۳	۲۸
	تعداد صنعتگران	۲۱۳	۸۴	۱۱	۱۴	۵۷	۹۷	۴۴	۱۴۰	۴۸	۴۶	۱	۲۳۱	۹۸	۶۶	۱۱۵۳

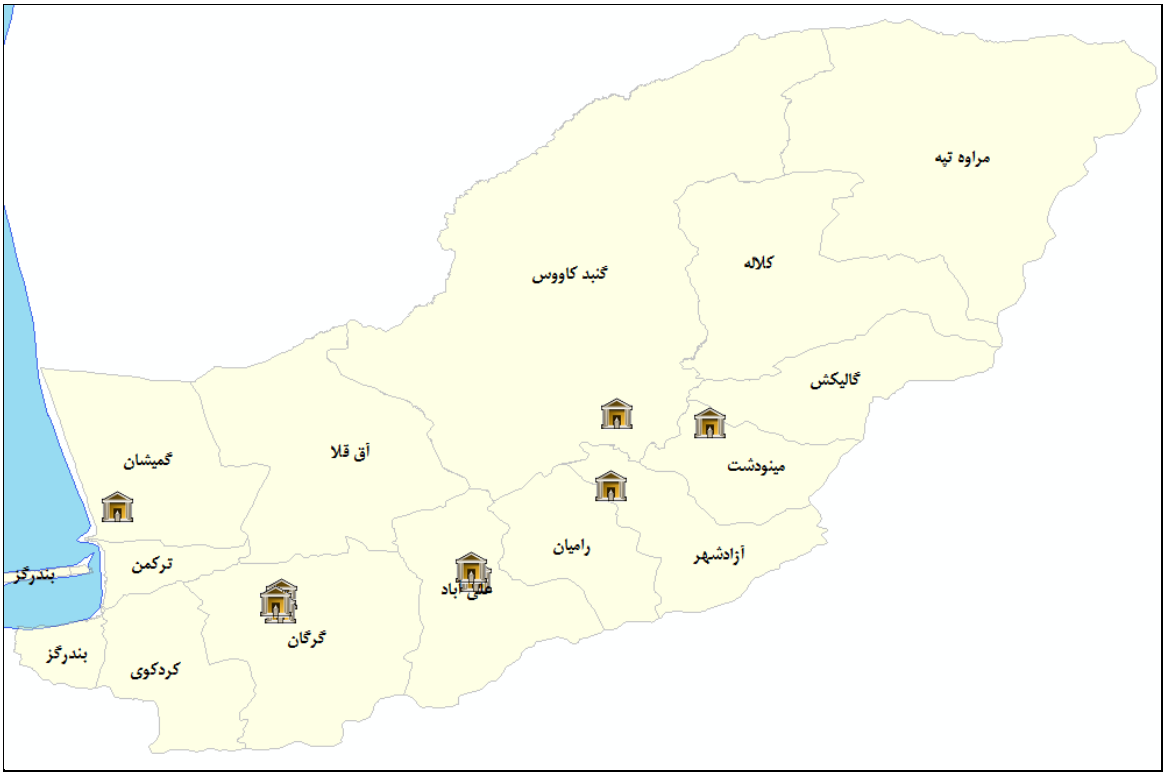
مأخذ: اداره کل میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری استان گلستان.

*اطلاعات شهرستان‌های گمیشان و مراوه‌تپه به ترتیب در شهرستان‌های ترکمن و کلاله لحاظ شده است.

۳-۲-۲) میراث فرهنگی

تا پایان سال ۱۳۹۹ تعداد ۳۵ اثر منقول ثبت شده در استان وجود داشته است. تعداد آثار ثبت شده در فهرست آثار ملی ۹۰۸ اثر بوده است.

تعداد آثار مرمت شده در استان از ۱۸۲ اثر در سال ۱۳۹۸ به ۱۹۰ اثر رسیده است.

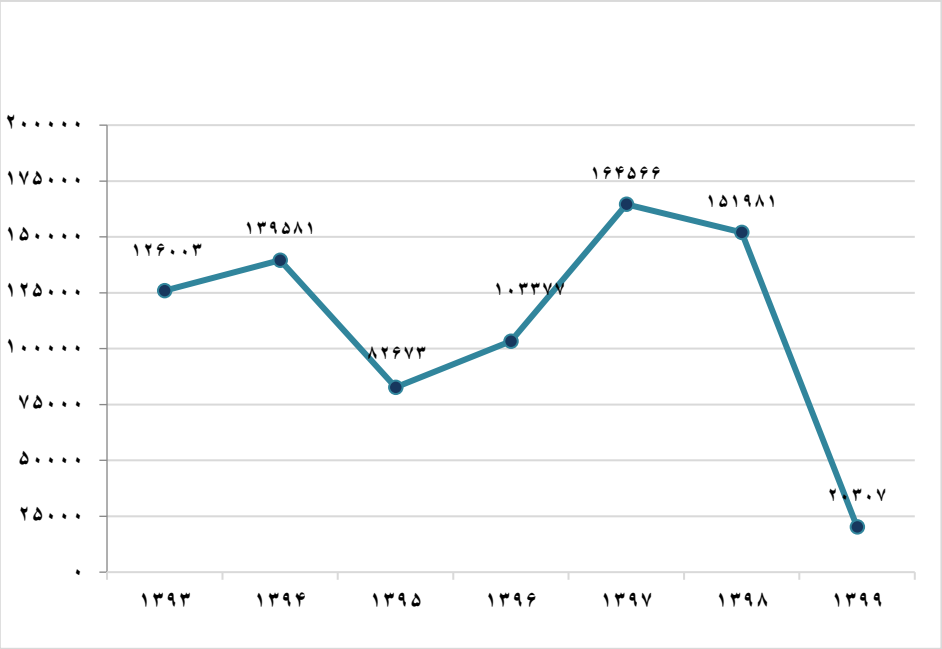


شکل ۱۲-۲: پراکنش جغرافیایی موزه‌ها در استان گلستان

جدول ۱۱-۲: تعداد بازدیدکنندگان از موزه‌ها و بناهای تاریخی استان گلستان طی سال‌های ۱۳۹۳ الی ۱۳۹۹

سال	۱۳۹۳	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹
تعداد بازدیدکنندگان از موزه‌ها و بناهای تاریخی (نفر)	۱۲۶۰۰۳	۱۳۹۵۸۱	۸۲۶۷۳	۱۱۶۳۴۰	۱۶۴۵۶۶	۱۵۱۹۸۱	۲۰۳۰۷

مأخذ: اداره کل میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری استان گلستان



نمودار ۶-۲: تعداد بازدیدکنندگان از موزه‌ها و بناهای تاریخی استان طی سال‌های ۱۳۹۳ الی ۱۳۹۹

جدول ۱۲-۲: عمده فعالیت‌ها و عملکرد شاخص‌های هدف کمی بخش ایران‌گردی و جهانگردی استان گلستان در سال ۱۳۹۹

عنوان شاخص‌های هدف کمی		واحد	۱۳۹۸	۱۳۹۹
صنایع‌دستی	تعداد مجوزهای صادر شده برای صنعتگران خانگی	مجوز	۷۸۵	۸۸۲
	تعداد افراد تسهیلات گرفته در بخش صنایع‌دستی	نفر	۲۹۸	۹۰۱
	تعداد نمایشگاه‌های سراسری	تعداد	۲	۲
	میزان صادرات صنایع‌دستی	میلیون ریال	۳۶۹۶۰	۳۵۴۴۷
	مقدار بازارچه موقت صنایع‌دستی	بازارچه	۳۰	۲
میراث	تعداد آثار منقول ثبت شده	اثر	۲۹	۳۵
	تعداد آثار ثبت شده در فهرست آثار ملی	اثر	۸۷۹	۹۰۸
	تعداد آثار مرمت شده	اثر	۱۸۲	۱۹۰
	تعداد آثار احیاء شده و در حال بهره‌برداری	اثر	۱۴	۲۰
گردشگری	تعداد افراد آموزش‌دیده و جدید	نفر	۱۴۵۷	۲۱۱۱
	تعداد مناطق گردشگری احیاء شده از لحاظ زیرساخت‌ها	تعداد	۲۷	۳۷

مأخذ: اداره کل میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری استان گلستان

۳-۲) جمع‌بندی مبحث

توزیع فعالیت‌های اقتصـــادی، اجتماعی و جمعیتی با توجه به تحولات و دگرگونی‌های زمان و نیازها و به‌عبارتی‌دیگر، توزیع متوازن و هماهنگ جغرافیایی کلیه فعالیت‌های اقتصادی-اجتماعی در پهنه سرزمین نسبت به قابلیت‌ها و منابع طبیعی و انسانی هدف اساسی مدیریت و برنامه‌ریزی آمایش سرزمین است. این کار عمدتاً

با دیدی بلندمدت 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.

در دنیای امروز صنعت گردشگری یکی از مهم‌ترین بخش‌هایی است که در اقتصاد هر کشور در زمینه اشتغال‌زایی و کسب درآمد می‌تواند تأثیرگذار باشد. اگرچه وجود برخی نگرانی‌ها و دغدغه‌ها موجب شده سرمایه‌گذاری و توجه به این حوزه با تردیدهایی مواجه شود اما وجود جاذبه‌های طبیعی، اقلیم‌های متفاوت جغرافیایی به همراه میراث و تمدن بشری دست‌مایه‌های گران‌قدری است که می‌تواند تحولات بنیادین در عرصه‌های مختلف به همراه داشته باشد.

گردشگری برای مقصدهای گردشگرپذیر، نقش منبع حیاتی و ترمیم اقتصاد محلی را عهده‌دار است و به خلق فرصت‌های شغلی نوین کمک می‌کند. همچنین موجب توسعه و بهسازی زیرساخت‌ها می‌شود و منابع لازم برای حراست از میراث فرهنگی و طبیعی و صنایع‌دستی و هنرهای سنتی و مسائل فرهنگی را تأمین و سطح رفاه اقتصادی مردم جوامع گردشگرپذیر را بهبود می‌بخشد.

استان گلستان با دارا بودن قابلیت‌های فراوان در کنار تنوع قومی و نژادی می‌تواند به‌عنوان استان هدف گردشگری کشور مورد توجه قرار گیرد. این استان با دارا بودن جاذبه‌های طبیعی و تاریخی متنوع و قابل توجه یکی از قطب‌های مهم گردشگری کشور به شمار می‌آید، اقلیم‌های مختلف و تنوع آب و هوایی در هر فصل از ویژگی‌های بارز استان گلستان است ولی با وجود این توانمندی‌ها، سهم استان از منابع درآمد گردشگری و جذب گردشگر بسیار ناچیز است. استان گلستان به لحاظ موقعیت مکانی داشتن عناصر مهم جذب گردشگر چون مناظر طبیعی بدیع، آثار باستانی، تنوع اقلیمی و تمدن ریشه‌دار می‌تواند با تقویت صنعت به سمت اقتصاد گردشگری و تنوع بخشیدن به فعالیت‌ها در این حوزه برای ایجاد این فرصت شغلی گام‌های بلند و استواری بردارد.

وجود تنوع اقلیمی (۷ اقلیم از ۱۳ اقلیم شناخته شده جهان)، حضور بیش از ۱۰ قوم مختلف (فارس، ترکمن، بلوچ، مازنی، سیستانی، قزاق، ترک، کرد و...) و همچنین وجود اکوسیستم‌های طبیعی (جنگلی- بیابانی- کوهستانی) دریا، جزیره، خلیج و تالاب و آبشارها، نقاط جلگه‌ای، کوهستانی و دامنه‌ای از مکان‌های زیبای تفریحی و گردشگری استان به‌شمار می‌آید. استان گلستان با جاذبه‌های طبیعی و سیاحتی (اکوتوریستی) فراوان اعم از: پارک ملی گلستان، پارک‌های جنگلی (النگدره، قرق، بهشت رضا کردکوی، کبودوال و ...)، آبشارها (لوه، کبودوال، شیرآباد، زیارت، باران کوه و...)، تالاب‌های بین‌المللی (آلماگل،

آلاگل، آجی‌گل، گمیشـــان و ...)، دارنده تنها جزیره ایرانی در دریای خزر (جزیره آشـــوراده) و برخورداری از ۱۲۰ کیلومتر ســـاحل دریایی (بندرگز، ترکمن و گمیشـــان) و برخورداری از ۸۶ نقطه گردشـــگری، وجود گونه آندمیک روباه ترکمنی در گلستان، وجود ۶۴ گونه پستاندار، ۳۰۴ گونه پرنده، ۱۹ گونه دوزیست، بیش از ۱۳۵۰ گونه گیاهی در مناطق تحت مدیریت همواره مورد توجه گردشگران قرار داشته است. علاوه بر آن، وجود بناها و یادمان‌های تاریخی، فرهنگی و مذهبی (میل رادکان، میل گنبدکاووس، دیوار دفاعی گرگان، امامزاده یحیی بن زید و...) بر قابلیت‌های گردشگری این استان افزوده است.

با توجه به این موضوع بسیار مهم که استان گلستان به‌عنوان یک ناحیه واسطه بین استان ساحلی و گردشگرپذیر مازندران و خراسان با جاذبه‌های خاص مذهبی خود مطرح است، خیل عظیم مسافران و زائران حرم رضوی که پس از ساعتی آسودن در کرانه‌های آبی خزر، راهی دیدار یار می‌شوند را باید به نحو منطقی و قابل پذیرشی به توقف بیشتر در این استان ترغیب نمود.

برخی از جهت‌گیری‌های کلی توسعه بخش در سند جامع میراث فرهنگی و گردشگری استان عبارتند از:

- ایجاد و راه‌اندازی پایگاه آماری به‌هنگام و دقیق جهت بیان تحولات فرآیند گردشـــگران ورودی، خروجی و داخلی با مشخصات لازم.
- تفکیک امور حاکمیتی و تصـــدی هر ســـه حوزه به‌طور مشـــخص و واگذاری امور تصـــدی آن‌ها به بخش خصوصی و تقویت امور حاکمیتی.
- مدیریت صحیح گردشگری داخلی و خارجی (وردی و خروجی) برای متناسب کردن روند رشد و توسعه گردشگری با امکانات و تسهیلات و ظرفیت‌های موجود گردشگری مناطق مختلف کشور.
- تحول بازار ســـنتی گردشـــگری از طریق متحول کردن روش‌ها، نهاده‌های این بازار و تغییر راه و روش‌های جذب گردشگر.
- راه‌اندازی سیستم کارت‌های اعتباری، ویزای الکترونیکی و رزرواسیون هتل و حمل‌ونقل.
- بازسازی سیستم حمل‌ونقل هوایی، زمینی، ریلی در بخش تأسیسات و در بخش ناوگان مطابق استانداردها.
- بازسازی سیستم هتل‌داری و رستوران‌داری.
- تبدیل جاذبه‌ها به محصول قابل معرفی گردشگری از طریق برنامه‌ریزی و طرح‌ریزی مناسب.
- مدرن‌سازی بازار گردشگری و مدیریت هوشمندانه و نظارت و کنترل تحولات پیرامونی.
- کاهش اثرات تحولات ناخواسته بر این صنعت رقابتی.

در لایحه برنامه هفتم توسعه جمهوری اسلامی ایران، اهداف بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی به شرح زیر می‌باشد:

ماده ۸۲- اهداف کمی سنجه‌های عملکردی میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی:

جدول ۱۳-۲: اهداف کمی سنجه‌های عملکردی میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی

سنجه عملکردی	واحد متعارف	سال پایه ۱۴۰۱	هدف کمی در پایان برنامه
تعداد گردشگر ورودی به کشور	هزار نفر	۴۲۳۰	۱۵۰۰۰
تعداد هتل‌های کشور	تعداد	۱۴۳۰	۱۹۰۰
موزه‌های فعال کشور (وزارت، سایر دستگاه‌ها و غیردولتی)	تعداد	۷۷۵	۱۰۰۰
اثر ثبت شده در فهرست آثار جهانی	اثر	۴۷	**۵۷**
تعداد آثار غیرمنقول مرمت شده در طول سال	اثر	۶۰۰	**۹۵۰**
ارزش صادرات صنایع‌دستی (براساس آمار گمرک ج.ا.ا)	میلیون یورو	۲۲۴	**۴۹۰**

ماده ۸۳- به‌منظور توسعه گردشگری داخلی و جذب گردشگران خارجی و همچنین حفظ میراث فرهنگی کشور، اقدامات زیر انجام می‌شود:

الف- تمامی تأسیسات و فعالیت‌های گردشگری از هر نظر دارای معافیت‌های مالیاتی تابع قوانین و مقررات بخش صنعت گردشگری بوده و از شمول قوانین نظام صنفی مستثنی هستند. به‌منظور یکسان‌سازی، یکپارچگی و انسجام‌بخشی تشکل‌های حرفه‌ای صنعت گردشگری، آیین‌نامه اجرایی نحوه تشکیل، اداره، فعالیت و آموزش و توانمندسازی اعضای تشکل‌های مذکور و امور غیرحاکمیتی قابل واگذاری به آن‌ها، ظرف مدت شش ماه پس از ابلاغ برنامه، توسط وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی تهیه و به تصویب هیئت‌وزیران می‌رسد. فعالان حوزه گردشگری جهت اخذ مجوز، مکلف به عضویت در تشکل ذی‌ربط هستند.

ب- مجوز لازم برای واردات کشتی‌های گردشگری، شناورهای تفریحی، وسایل نقلیه و تجهیزات ویژه گردشگری برای سرمایه‌گذاران بخش‌های خصوصی و تعاونی متقاضی با معافیت حقوق ورودی توسط وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی با رعایت اختیارات قانونی وزارت راه و شهرسازی صادر می‌گردد. فهرست مصادیق موضوع این بند توسط وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی با همکاری وزارتخانه‌های صنعت، معدن، تجارت و راه و شهرسازی ظرف مدت سه ماه پس از ابلاغ برنامه تعیین می‌گردد. مصادیق مذکور از سوی فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران یا مرجع قانونی ذی‌ربط با پلاک یا نشان ویژه متمایز شده و حداقل ده سال صرفاً در حوزه خدمات گردشگری باید به کار گرفته شوند. نظارت بر نحوه استفاده

از خودروها و اخذ تضـــامین لازم بر عهده وزارت میراث فرهنگی، گردشـــگری و صـــنایع‌دســـتی با همکاری فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران و دستگاه‌های نظارتی ذی‌ربط خواهد بود.

پ- سـازمان ثبت اسـناد و املاک کشـور مکلف اسـت با همکاری وزارت میراث فرهنگی و گردشـگری و صنایع‌دستی نسبت به رقومی‌سازی نقشه‌های عرصه و حریم آثار ملی و محدوده بافت‌های تاریخی در نقشه‌های حدنگاری (کاداسـتر) پوشـش کشـور و همچنین لایه شـهرها و بناها و محدوده بافت‌های تاریخی- فرهنگی در سامانه جامع صدور اسناد مالکیت و بستر یکپارچه استعلام دستگاهی تا پایان سال دوم برنامه اقدام نماید.

ت- وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی می‌تواند در راستای تسهیل فرایندهای سرمایه‌گذاری و تأمین نیازهای مشـاوره‌ای و اجرایی طرح‌ها و فعالیت‌های گردشـگری به مؤسـسـات واجد صـلاحیت با رعایت قانون تسهیل صدور مجوزهای کسب‌وکار، مجوزهای «توسعه‌دهنده»، «تسهیل‌گر سرمایه‌گذاری» و «بهره‌برداری در بخش گردشـگری» صـادر نماید. این مؤسـسـات مجاز خواهند بود با رعایت مقررات، ضـوابط و شـیوه‌نامه‌های ابلاغی در امور مربوط به فرایند سـرمایه‌گذاری و بهره‌برداری و مدیریت تأسـیسـات و مؤسـسـات گردشـگری فعالیت کنند.

ث- وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی مکلف است با هماهنگی وزارت راه و شهرسازی و سـایر دسـتگاه‌های مربوط، آیین‌نامه سـاماندهی صـدور مجوز ایجاد پروژه‌های گردشـگری با کاربری ترکیبی (تجاری یا ویلایی یا گردشـگری) و امکان فروش و پیش‌فروش تأسیسـات و واحدها بر اسـاس طرح مصـوب، در محدوده و حریم شـهرها و روسـتاها با اخذ مجوز از دسـتگاه‌های اجرایی ذی‌ربط صـرفاً در اراضـی با کاربری گردشگری مندرج در طرح‌های جامع و تفصیلی شهر یا طرح هادی روستا را ظرف مدت شش ماه پس از ابلاغ برنامه، تهیه و به تصویب هیئت‌وزیران برساند.

ج- تغییر کاربری تأسیسـات گردشـگری تحت هر عنوان، بدون تأیید وزارت میراث فرهنگی، گردشـگری و صنایع‌دستی ممنوع است. مراجع تغییر کاربری مکلفند پیش از موافقت، نسبت به اخذ استعلام از وزارت میراث فرهنگی، گردشـگری و صـنایع‌دسـتی اقدام نمایند. در صـورت موافقت با تغییر کاربری تأسـیسـات گردشـگری موجود توسـط وزارت میراث فرهنگی، گردشـگری و صـنایع‌دسـتی، کلیه تخفیفات، تسـهیلات، حمایت‌ها و معافیت‌های اعطایی ملغی و عین یا معادل آن به اضافه پنجاه‌درصد (۵۰٪) مابه‌التفاوت ارزش‌افزوده ناشی از تغییر کاربری ملک به قیمت کارشناسی روز، اخذ و به‌حساب خزانه واریز و معادل صد در صد (۱۰۰٪) آن با رعایت بند (د) ماده (۲۸) قانون الحاق برخی مواد به قانون تنظیم بخشـــی از مقررات مالی دولت (۲) برای هزینه‌کرد در زمینه توسعه گردشگری به وزارت مذکور اختصاص می‌یابد.

چ- به‌منظور تسهیل، تشویق و ایجاد مدیریت یکپارچه و متمرکز و تسریع در توسعه سرمایه‌گذاری بخش گردشگری ساحلی و دریایی توسط بخش‌های خصوصی و تعاونی، تمامی تصمیم‌گیری‌ها برای اجرای طرح‌های گردشگری اعم از صدور مجوز، پاسخ استعلامات، نحوه، فرایند و قراردادهای واگذاری عرصه ساحلی و پهنه دریایی، استفاده از اسکله‌های موجود برای کاربری ترکیبی گردشگری یا مسافری، به شورای متشکل از استانداران استان‌های ساحلی (رئیس)، ادارات کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی (دبیر)، ادارات کل راه و شهرسازی، منابع طبیعی و آبخیزداری، بنادر و دریانوردی و محیط‌زیست استان تفویض می‌گردد. تمامی مقررات مغایر با مصوبات شورا در طول دوره اجرای برنامه ملغی‌الاثر می‌شود.

ح- وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی مکلف است، کل درآمد اختصاصی و کمک‌های مردمی از اماکن و محوطه‌های تاریخی و موزه‌ها را به حسابی که نزد خزانه‌داری کل کشور افتتاح می‌گردد، واریز نماید. صد درصد (۱۰۰٪) وجوه حاصله در اختیار وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی قرار می‌گیرد تا با رعایت بند (د) ماده (۲۸) قانون الحاق برخی مواد به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت (۲) برای اداره، توسعه و مرمت این اماکن هزینه شود.

خ- وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی موظف است با همکاری وزارتخانه‌های راه و شهرسازی، کشور، جهاد کشاورزی، دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح و معاونت حقوقی رئیس‌جمهور، به‌منظور جبران حقوق مالکانه مردم و اعطای اراضی معوض به مالکان املاک واقع در عرصه و حریم آثار ملی که با محدودیت یا کاهش ارزش املاک مواجه شده‌اند، لایحه جبران حقوق مالکانه مردم در عرصه، حریم و محدوده‌های تاریخی را تا پایان سال اول برنامه، تهیه و به تصویب هیئت‌وزیران برساند.

فصل ۳

تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان گلستان بامروری بر سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴

مقدمه

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

واقعیت این است که در حین تدوین سند توسعه استراتژی بخش دامپروری استان (به‌عنوان بخش پایلوت) و 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 به هنگام سنجش تناسب هر یک از استراتژی‌های بخشی، این سنجش باید با «بیانیه مأموریت و چشم‌انداز» آن بخش صورت می‌گرفت. علاوه بر آن در ادامه تدوین سندهای بخشی ۳۱ گانه ضرورت داشتن استراتژی اصلی برای هر بخش نیز باعث شد که در بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی علاوه بر انجام تمامی مواردی که در بخش دامپروری صورت گرفت، اقدام به تعیین استراتژی اصلی هم شود. همان‌گونه که در ادامه این فصل ملاحظه می‌شود، تدوین «بیانیه چشم‌انداز و مأموریت استان گلستان» با مدل "کالینز و پوراس" در ترکیب با مدل پیشنهادی "کردناییج (۱۳۹۶)" انجام شده است. در حالیکه برای تدوین «بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 کردنائیج (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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان» شده است.

خلاصه بیانیه «سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴»

مقدمه

تدوین چشم‌انداز بخشی همچون بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 قابل‌توجهی 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 باتوجه‌به 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 طرح‌نامه یا پیشنهاده[1] پژوهشی و روش‌شناسی (متدولوژی) انجام این پروژه در آبان ماه ۱۳۹۶ به استاندار وقت، از تدوین سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ توسط مجمع تشخیص مصلحت نظام، تأیید و ابلاغ آن توسط مقام معظم رهبری بیش از یک دهه می‌گذشت و تا سال ۱۳۹۵ سیاست‌های کلی نظام ذیل این چشم‌انداز برای حدود ده‌ها بخش و همچنین برنامه‌های ۵ ساله چهارم، پنجم و ششم تعیین، تصویب و ابلاغ شده بود. از طرف دیگر طی همین مدت بسیاری از وزارتخانه‌ها، سازمان‌های ملی، استان‌ها و سایر دستگاه‌ها و نهادهای اجرایی ذیل چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور اقدام به تدوین سند چشم‌انداز منطقه‌ای، بخشی و سازمانی خویش نمودند تا ضمن برخورداری از یک سند چشم‌انداز و برنامه استراتژیک، سهم خویش را در تحقق اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور تعیین و ایفا نمایند.

مطابق شرح خدمات مدل اصلی (مدل شماره I) جهت تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان، هشت اقدام ایجادی 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[1] استان و بخش‌های ۱۹ گانه آن

۵) تعیین استراتژی اصلی (پیشران) استان گلستان

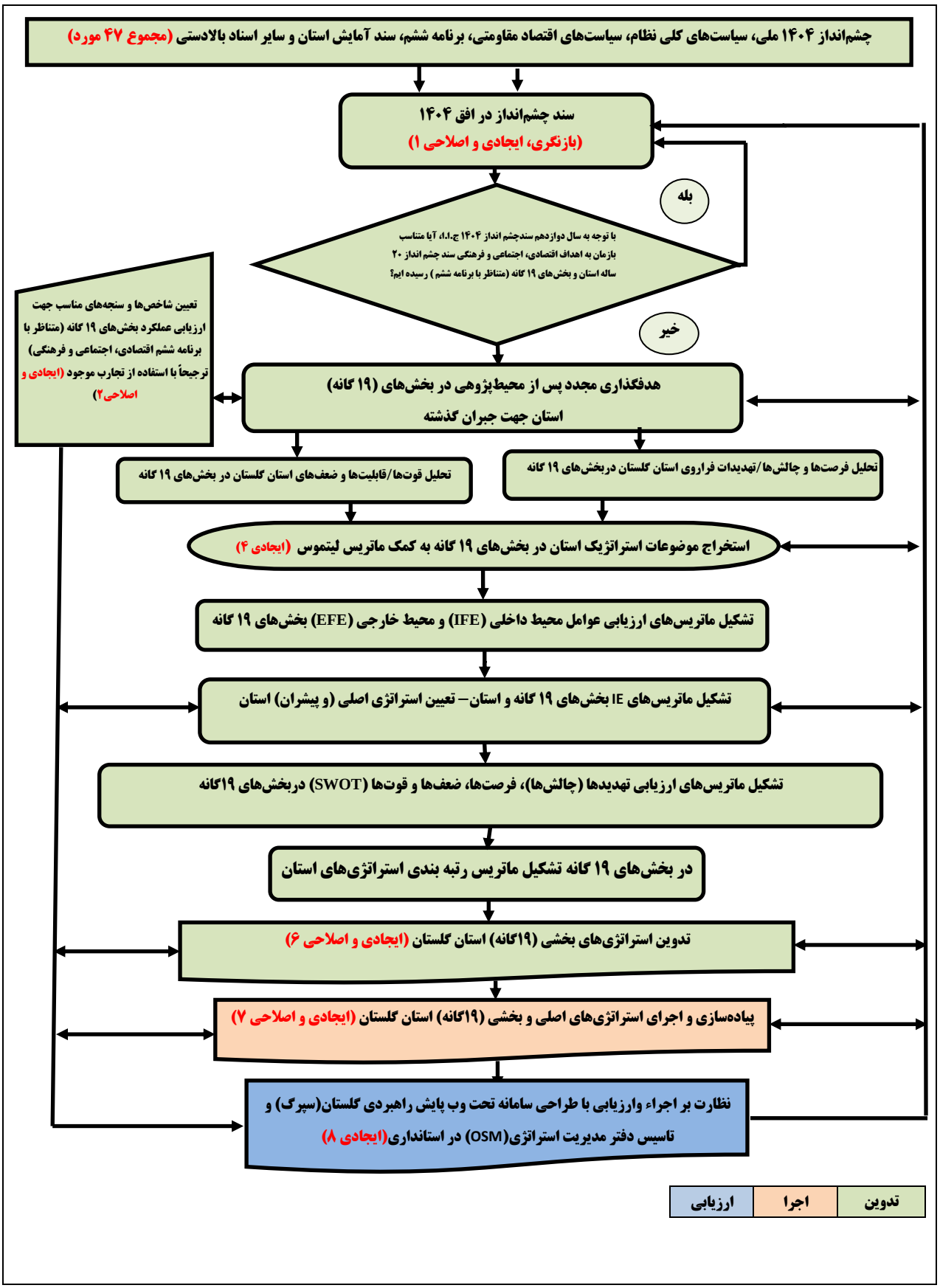
۶) تعیین استراتژی‌های بخشی استان در بخش‌های ۱۹ گانه متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور (بخش‌های ۳۱ گانه)

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.

ازآنجاکه 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، ازاین‌رو 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 جمع‌آوری‌شده، تجزیه‌وتحلیل 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 بالغبر ۷۰۰ جلسه کاری مطابق جدول شماره I، طی مدت ۲۰ ماه به سرانجام رسیده است.

1 .Strategic Issues



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

جدول ۱-۳: عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارش‌ها، 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 گرفته‌شده‌اند.	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، بالغبر ۱۰۰ دستگاه و سازمان و... به همراه ضمائم	۶۰٪	۱۰۰٪	۳۰۰۰	۱۲	تحویل اسفندماه ۹۷
۳	گزارش بیانیه چشم‌انداز جدید استان و چکیده‌ای از استراتژی اصلی و پیشران به همراه ضمائم	۱۰٪	۱۰۰٪	۲۳۰	۳	تحویل تیرماه ۹۸
۴	گزارش استراتژی اصلی و پیشران استان بعلاوه شناسایی و محاسبه ظرفیت‌های رشد (هزینه فرصت 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 ضمائم	۵٪	۷۰٪	۵۰۰	۲	---
۶	گزارش سامانه «سپرگ» به همراه نرم‌افزار داشبورد مدیریتی برای دفتر OSM	۵٪	۵۰٪	۱۰۰	-	اتمام سه ماه پس از تأسیس دفتر OSM
جمع		۱۰۰٪		۴۱۶۰	۲۰	

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

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

۱) باتوجه‌به 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، ازاین‌رو 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 باتوجه‌به خواستگاه رشته‌ای و کارکردی مکمل یکدیگر می‌باشند.

۳) منظر بعدی تفاوت کارفرما و متصدی تدوین این دو نوع برنامه از یکدیگر می‌باشد که مطابق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور مسئولیت تدوین سند چشم‌انداز و برنامه استراتژیک استان‌ها، خود استانداری‌ها به‌عنوان متولی اصلی حکمرانی استانی می‌باشند در حالیکه مطابق قانون، متصدی تدوین برنامه‌های آمایش در کشور، سازمان برنامه‌وبودجه کشور و سازمان‌های تابعه آن در استان‌ها می‌باشند.

۴) مطابق آسیب‌شناسی نگارنده که در متدولوژی اولیه ارائه شد، استانداری به‌عنوان متولی اصلی حکمرانی و توسعه استان به‌منظور افزایش کیفیت حکمرانی خوب[1] 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 باتوجه‌به اقتضائات و شرایط محلی و استانی امکان‌پذیر می‌باشد.

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

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

هر سطحی از سازمان به چشم‌انداز نیاز دارد. محیط تغییر می‌یابد، چالش‌ها و فرصت‌های جدید پدیدار می‌شوند، اما نقش تعیین جهت، هرگز متوقف نمی‌شود؛ اما آنچه سازمان‌های پایدار با موفقیت‌های بلندمدت را

[1] Good Governance

نسبت به دیگر سازمان‌ها و رقبا متمایز می‌کند این موضوع است که آن‌ها در شرایطی که کسب‌وکارشان به‌طور دائمی با دنیای در حال تغییر هم‌راستا می‌شود، ارزش‌ها و هدف‌های محوری‌شان که در قالب چشم‌انداز بیان می‌شود یکسان باقی می‌ماند. درواقع مطابق شکل (۱-۳) چشم‌اندازی که به‌خوبی درک و تدوین شده باشد از دو جز اصلی ساخته شده است (کولینز و پوراس، ۱۹۹۶):

۱) **ایدئولوژی محوری**[1]

۲) **آینده متصور**[2]

ایدئولوژی محوری آنچه به آن باور داریم و دلیل وجودی سازمان را نشان می‌دهد و درعین‌حال بخش دوم، یعنی آینده متصور را تکمیل می‌کند. آینده متصور چیزی است که اشتیاق تبدیل‌شدن به آن را داریم، چیزی که خلق و رسیدن به آن نیازمند پیشرفت و تغییر قابل توجه است. درواقع ایدئولوژی محوری و آینده متصور دایره یین و یانگ[3] را تشکیل می‌دهند. در این دایره ایدئولوژی محوری نقش یین را بازی می‌کند و آنچه را که سازمان به آن باور دارد به نمایش می‌گذارد، یین تغییر نمی‌کند و یانگ را که همان آینده متصور است، کامل می‌سازد.

شکل ۱– ۳: مدل شکل‌گیری چشم‌انداز و مأموریت مطابق نظری کولینز و پوراس

هرکدام از بخش‌های عنوان‌شده، خود به دو زیر بخش تقسیم می‌شوند که به شرح زیر می‌باشند. ایدئولوژی محوری، مانند چسبی است که انسجام سازمان را درحالی‌که 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. یین 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[1]: 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[2]: قسمت دوم ایدئولوژی محوری، درواقع دلیل وجود سازمان است. یک مقصود محوری تأثیرگذار، انگیزه‌های ایده‌آل‌گرایانه افراد را برای انجام امور سازمانی منعکس می‌کند. به‌بیان‌دیگر، این همان روح سازمان است و نباید با اهداف و استراتژی‌های سازمان اشتباه گرفته شود. درواقع بر خلاف هدف یا استراتژی، شما هیچ‌گاه به مقصود محوری نخواهید رسید؛ بلکه این مقصود وسیله‌ای است برای اشتیاق شما به تغییر و ستاره‌ی قطبی شما، جهت یافتن مسیر است.

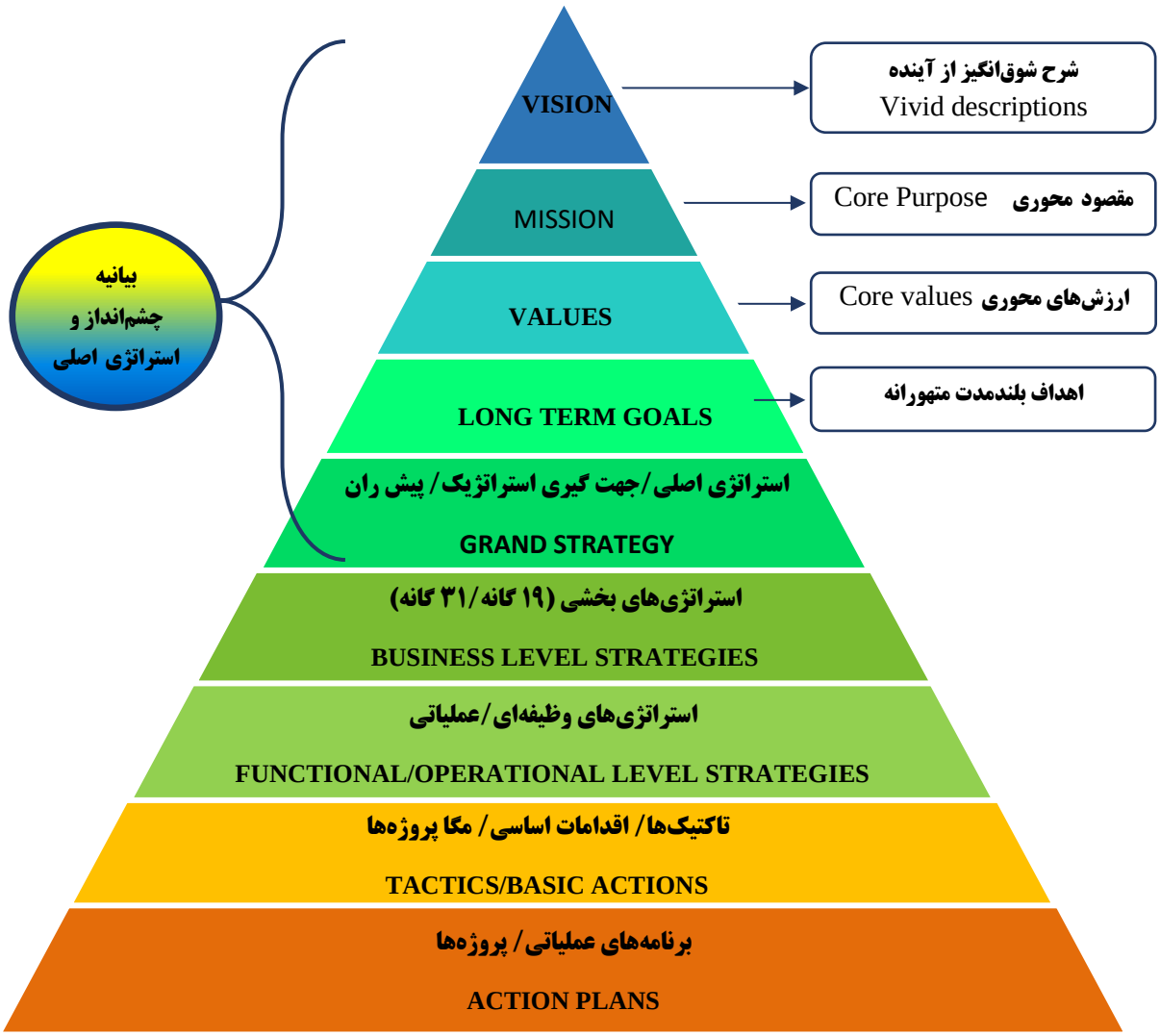
دومین بخش یک چشم‌انداز، آینده‌ی متصور است که خود از دو بخش تشکیل شده است:

الف) اهداف بلندمدت متهورانه ۱۰ تا ۳۰ ساله[3]: همه سازمان‌ها هدف دارند؛ اما صرف هدف داشتن و تعهد به هدفی بزرگ و چالش‌برانگیز با یکدیگر تفاوت دارند. درواقع 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[4]: علاوه بر اهداف با ویژگی‌های یادشده، یک چشم‌انداز دارای «شرح شوق‌انگیز و شورانگیز» از آینده است. شرح شوق‌انگیز از آینده، تصویری واضح، جذاب و مشخص از وضعیتی است که در صورت رسیدن به اهداف تعیین‌شده، حاصل می‌شود. شور، احساس و باور بخش‌های اصلی یک «شرح شوق‌انگیز» هستند.

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

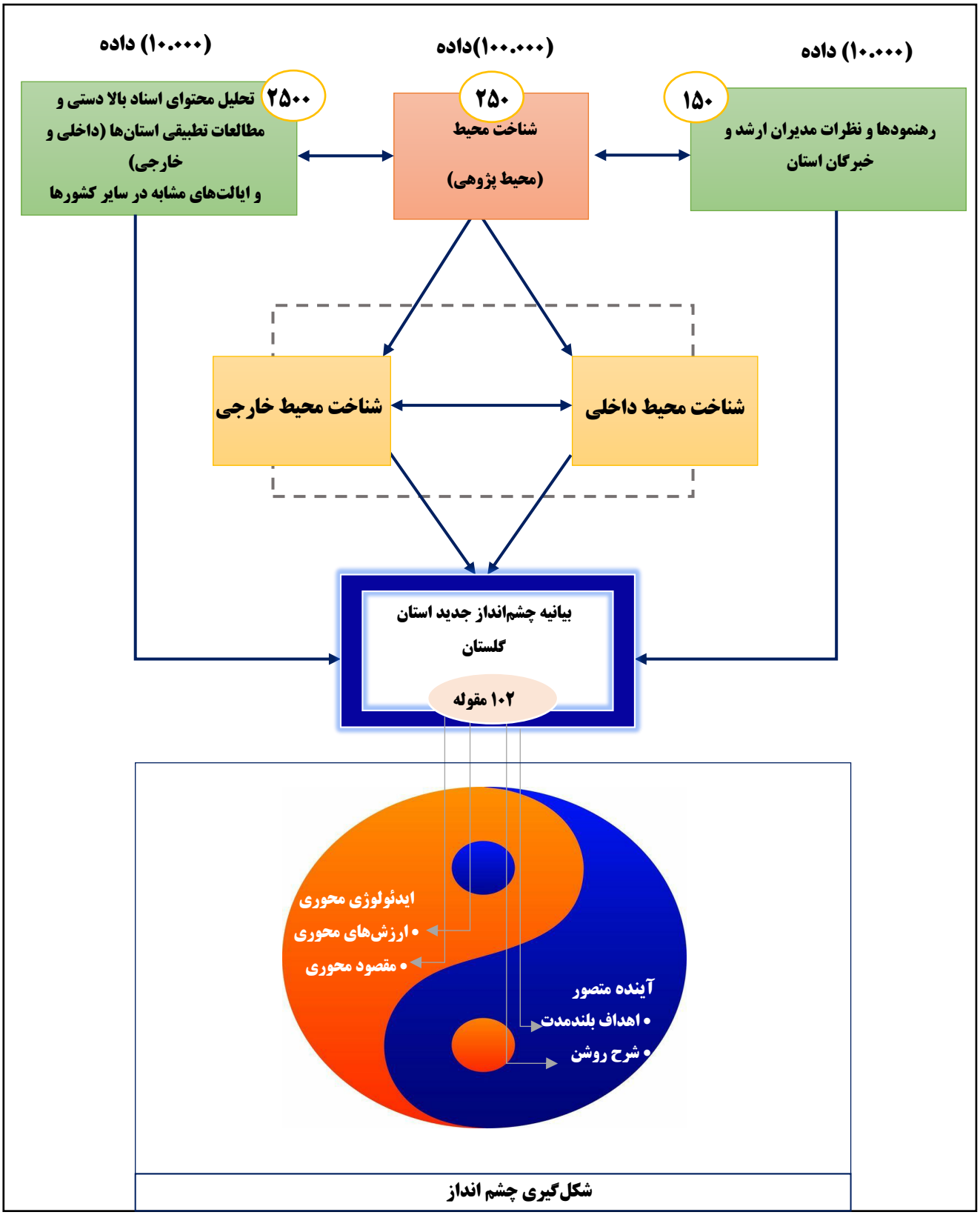
[1] Core Values
[2] Core Purpose
[3] 10-To-30-Year Audacious Goal
[4] Vivid Descriptions Of What It Will Be Like To Achieve The Goal



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

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

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



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

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

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصود محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
۱	حراست و حفاظت از محیط‌زیست+ تخریب فزاینده محیط‌زیست	*	*		*	اسناد بالادستی+ محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲	مدیریت بهره‌ور منابع آب+ بهره‌وری پایین آب+ بهره‌وری پایین منابع طبیعی استان+ بهره‌وری پایین انرژی+ وضعیت نامناسب بهره‌وری و رقابت‌پذیری+ مدیریت بهره‌ور منابع آب+ مدیریت بهره‌ور منابع انرژی		*		*	اسناد بالادستی+ محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	*	*		*	اسناد بالادستی
۴	توسعه فرهنگی		*			اسناد بالادستی
۵	رقابت‌پذیری+ وضعیت نامناسب بهره‌وری و رقابت‌پذیری	*			*	اسناد بالادستی+ اسناد بالادستی+ محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶	توسعه سرمایه انسانی		*			اسناد بالادستی
۷	دانش‌محوری	*			*	اسناد بالادستی
۸	توسعه هدفمند و متوازن	*				اسناد بالادستی
۹	عدالت‌محوری	*				اسناد بالادستی
۱۰	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته		*			اسناد بالادستی
۱۱	خانواده محوری	*				اسناد بالادستی
۱۲	متنوع‌سازی		*			اسناد بالادستی
۱۳	توسعه سرمایه اجتماعی	*				اسناد بالادستی
۱۴	توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی		*			اسناد بالادستی
۱۵	مزیت مداری + توسعه مزیت محور صنعت	*			*	اسناد بالادستی
۱۶	یکپارچگی و هم‌افزایی بین بخشی		*			اسناد بالادستی
۱۷	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 استان و ارزان به منابع مالی+ دسترسی بهینه به منابع مالی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان+ اسناد بالادستی
۲۲	فساد اداری و اقتصادی+ ناکارآمدی و فساد اداری و اقتصادی+ سلامت اقتصادی و اداری	*			*	اسناد بالادستی+ محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۳	توسعه نامتوازن و غیرهدفمند استان		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۴	کاهش سرمایه اجتماعی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۵	تغییر اقلیم		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

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

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصود محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
۴۷	توسعه صنایع دریایی و آبزی‌پروری + توسعه‌نیافتگی شیلات و آبزی‌پروری		*		*	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 صنایع‌دستی+ تجاری‌سازی صنایع‌دستی		*			اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶۰	تأثیرگذاری بر روند تصمیم‌گیری‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی		*			اسناد بالادستی
۶۱	سهولت و عدالت قضایی	*				اسناد بالادستی
۶۲	امنیت حمل‌ونقل		*			اسناد بالادستی
۶۳	توسعه تأمین اجتماعی		*		*	اسناد بالادستی
۶۴	امنیت غذایی		*			اسناد بالادستی
۶۵	توسعه برند استان		*			اسناد بالادستی
۶۶	سطح بالای بیکاری		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶۷	رشد آسیب‌های اجتماعی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶۸	نرخ بالای حوادث و بلایای طبیعی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶۹	توسعه دولت الکترونیک		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۰	کمبود نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۱	کسری بودجه دولت		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۲	تورم و گرانی فزاینده		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۳	حاشیه‌نشینی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۴	خام فروشی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصود 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 ذکرشده در بخش قبل (جدول ۲-۳) اجزاء چشم‌انداز استان گلستان شامل:

- مقصود محوری
- ارزش‌های محوری (جدول شماره ۳-۳)
- اهداف بلندمدت (جدول شماره ۴-۳)
- و شرح شوق‌انگیز از آینده (جدول شماره ۵-۳)

که عناصر آن از تحلیل محتوای اسناد بالادستی، محیط‌پژوهی (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.

شکل۲-۳: مقصود محوری (مأموریت یا فلسفه وجودی) استان گلستان

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

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

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

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

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

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

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

درواقع دستیابی به چشم‌انداز و اهداف راهبردی بدون کمک ارزش‌های محوری فوق‌الذکر امکان‌پذیر نمی‌باشد.

جدول ۴-۳: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش/ بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۱	حراست و حفاظت از محیط‌زیست	اسناد بالادستی+ محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	محیط‌زیست و منابع‌طبیعی
۲	مدیریت بهره‌ور منابع (آب، منابع‌طبیعی، انرژی و...)	اسناد بالادستی+ محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان+ محیط‌زیست و منابع‌طبیعی
۳	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	اسناد بالادستی	کشاورزی+ محیط‌زیست و منابع‌طبیعی
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 مالیه عمومی
۱۰	تاب‌آوری (اقتصادی، مردمی، امنیتی، حوادث و سوانح...)	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی+ محیط کسب‌وکار و خصوصی‌سازی
۱۱	توسعه متوازن در حوزه فرهنگ و دین	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری+ایثارگران+توازن منطقه‌ای
۱۲	دسترسی بهینه به منابع مالی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان+ اسناد بالادستی	نظام پولی و بانکی و تأمین مالی + محیط کسب‌وکار و خصوصی‌سازی

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

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۳۴	توسعه صنایع دریایی و آبزی‌پروری	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی+محیط‌زیست و منابع‌طبیعی+ محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۳۵	بهبود فضای کسب‌وکار	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد +حقوقی و قضایی
۳۶	توسعه پایدار شهری	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل‌ونقل و مسکن+محیط‌زیست و منابع‌طبیعی
۳۷	توسعه پایدار دامپروری	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی+محیط‌زیست و منابع‌طبیعی+ محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۳۸	توسعه روابط بین‌الملل	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۳۹	توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان+ محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۴۰	توسعه بازاریابی و مدیریت بازار داخلی	اسناد بالادستی	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی 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	حمل‌ونقل و مسکن
۴۵	افزایش رشد اقتصادی	اسناد بالادستی	اقتصاد کلان+ محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۴۶	توسعه صنایع‌دستی	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 حمل‌ونقل	اسناد بالادستی	حمل‌ونقل 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 کسب‌وکار، خصوصی‌سازی 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 کسب‌وکار، خصوصی‌سازی 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+محیط‌زیست و منابع‌طبیعی
۵۵	توسعه دولت الکترونیک	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری
۵۶	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + سلامت و بیمه زنان و خانواده

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

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

استراتژی‌ها با مدنظر قرار دادن 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 پیداکرده باشد. فقط با تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمان از سوی تمامی مدیران و کارکنان است که می‌توان امیدوار بود تا یک بنگاه اقتصادی یا حتی عام‌المنفعه به جایگاه مطلوب و موقعیت دلخواه خود دست پیدا کند.

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

مطابق نظر پیرس و رابینسون (۱۳۸۲)، اهداف باید دارای پنج ویژگی باشند که اگر حرف اول هریک از کلمات با هم ترکیب گردد کلمه اسمارت (SMART) به معنی هوشمند به دست می‌آید. این ویژگی‌ها عبارتند از: مشخص بودن[1]، قابل‌اندازه‌گیری بودن[2]، دست‌یافتنی و عمل‌گرا[3]، واقع‌بینانه[4]، دارای محدوده زمانی و هزینه‌ای[5]؛

[1] Specific
[2] Measurable
[3] Achievable & Action-Oriented
[4] Realistic
[5] Time & Cost Constraints

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

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

ردیف	مقوله‌هایی که در متن بیانیه مورداستفاده قرار گرفته‌اند	منابع و مآخذ
۱	حراست و حفاظت از محیط‌زیست	اسناد بالادستی+ محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲	مدیریت بهره‌ور منابع (آب، منابع‌طبیعی، 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	مزیت مداری	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 آبزی‌پروری	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 مورداستفاده قرار گرفته‌اند	منابع و مآخذ
۳۴	بهبود فضای کسب‌وکار	اسناد بالادستی- مطالعات تطبیقی- محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۵	کانون ترانزیت داخلی و بین‌المللی در بین استان‌ها و کشورهای هم‌جوار	اسناد بالادستی- محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان

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

مطابق جدول ۵-۳ به‌صورت 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 این‌رو شرح شوق‌انگیز همانند بخش پیدای کوه یخی است.

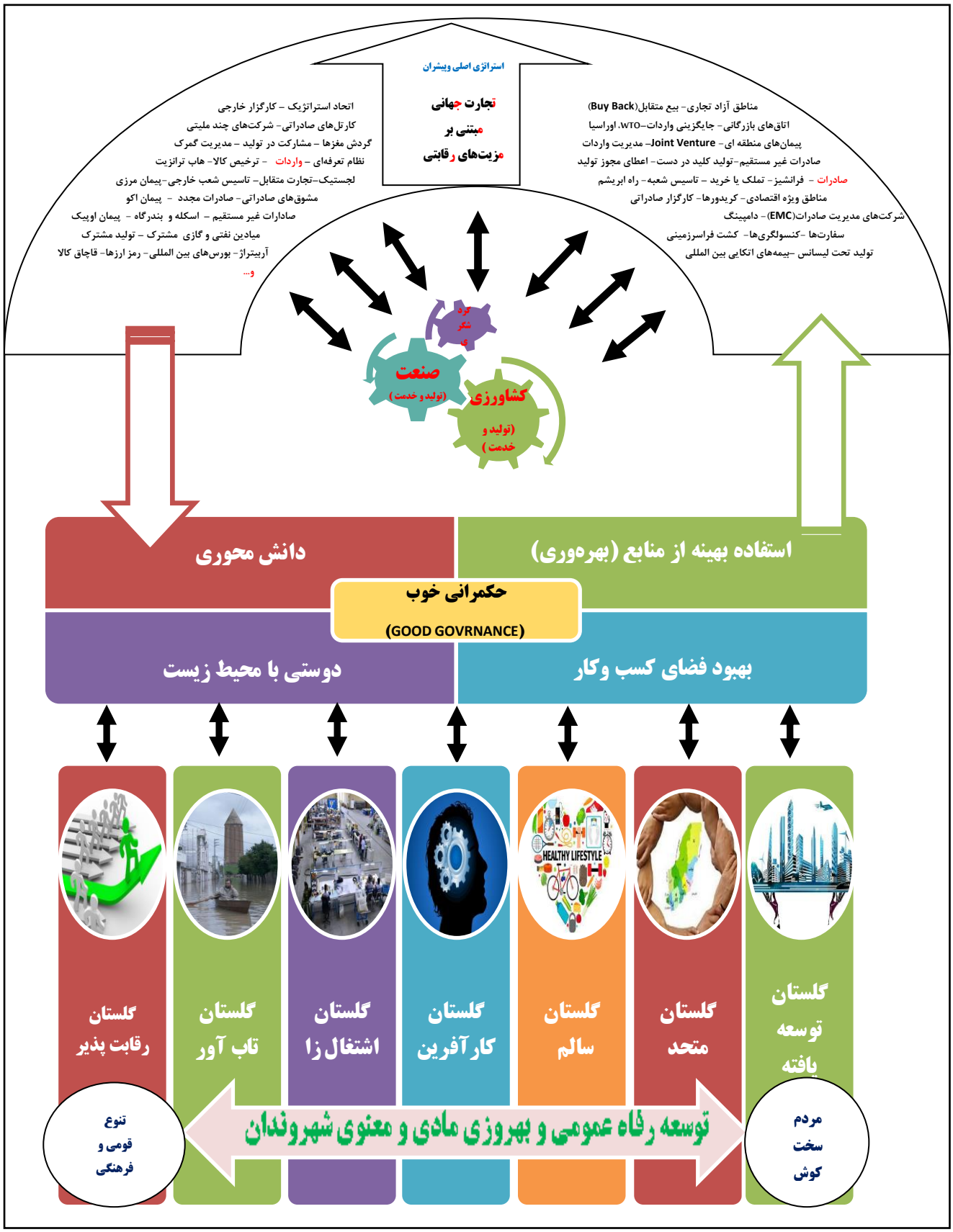
شرح شوق انگیز از آینده

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

ما با استفاده بهینه از منابع، دانش محوری، بهبود فضای کسب وکار، دوستی با محیط زیست، تحت حکمرانی خوب استانی؛ توسعه یافته، متحد، سالم، کارآفرین، اشتغال زا، تاب آور و رقابت پذیر، هستیم.

ما با برخورداری از مردمانی سخت کوش و متنوع از نظر قومی و فرهنگی برای «توسعه رفاه عمومی و بهروزی مادی و معنوی» کار می کنیم.

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



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

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

نمودار ۵-۳: سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک

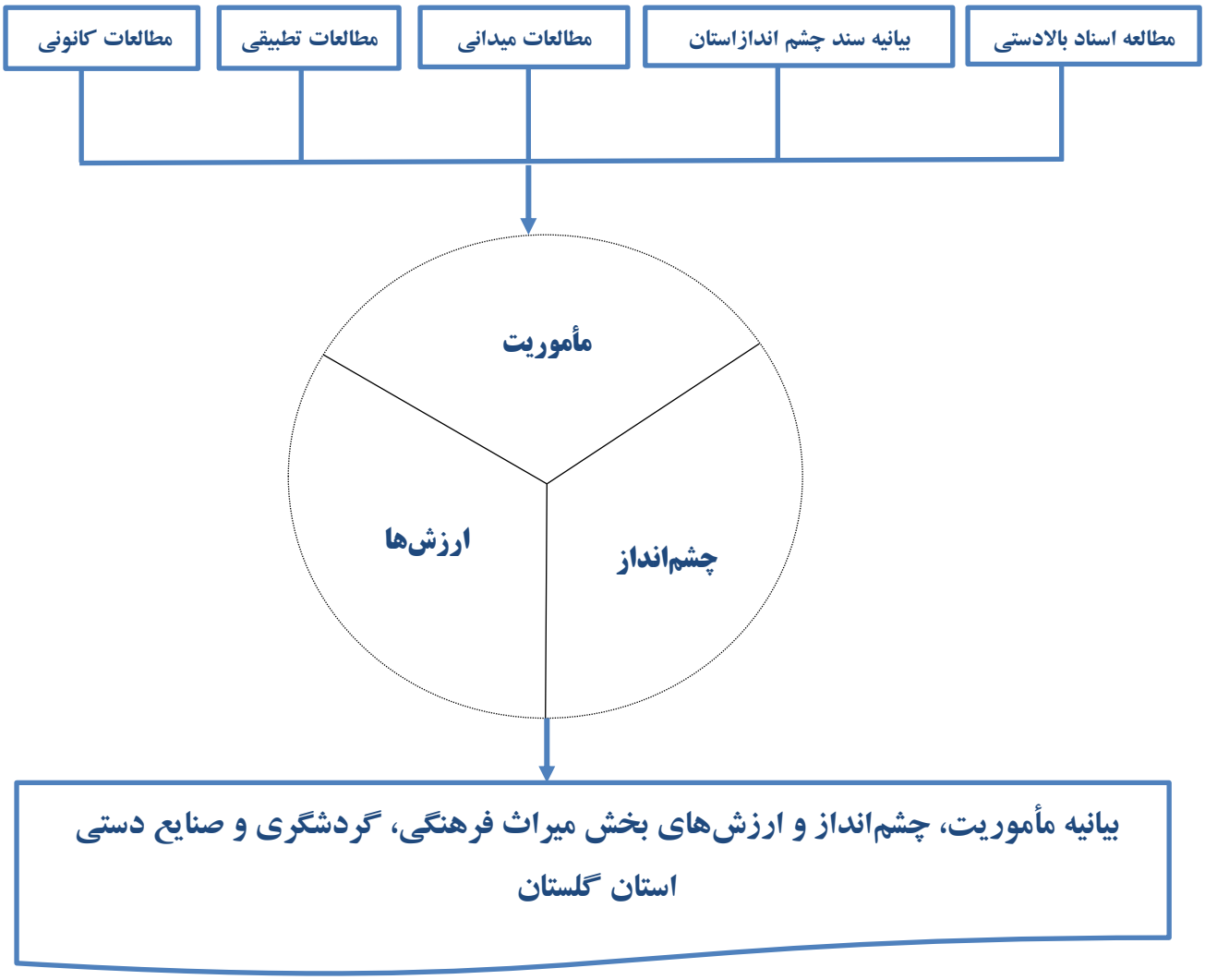
۱) سؤال اول در مرحله محیط‌پژوهی پاسخ داده شده است که نمودار مربوطه بیانگر موقعیت استراتژیک فعلی استان در ناحیه محافظه‌کارانه/ثبات (WO) می‌باشد.

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

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

۲-۳) بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان

مطابق شکل ۳-۳ برای تدوین بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی پنج مأخذ (ورودی) زیر استفاده شده است که با تم‌شناسی به روش نظریه داده‌بنیاد[1] 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان گلستان

1. Gronded Therory

*مطالعات اکتشافی

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

در مطالعه اسناد بالادستی (۱)، انتظار نهادهای بالادستی و تکالیف تعیین‌شده در اسناد بالادستی مشخص می‌شود. به‌بیان‌دیگر، این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می‌شود که انتظارات نهادهای بالادستی و حاکمیتی از بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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. به‌هرحال صرف‌نظر از نوع مالکیت؛ انتظارات، الزامات و تکالیف بالادستی وجود دارد. در این مطالعه تمامی مستندات، قوانین و مقررات مرتبط با بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان شناسایی و بررسی‌شده است. چند نمونه از اسناد بالادستی که می‌توان به آن‌ها مراجعه نمود عبارت‌اند از:

- قانون برنامه ۵ ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
- سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ (که به دلیل اهمیت و ارتباط بالای آن، به‌صورت مستقل و به موازات سایر روش‌های مطالعاتی مورد استفاده قرار گرفته است)
- سند راهبردی توسعه گردشگری
- قانون تشکیل وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی
- شرح وظایف سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی
- سند آمایش ملی در افق ۱۴۲۴
- سند آمایش استان در افق ۱۴۱۴
- سند تحول دولت مردمی
- سیاست‌های کلی برنامه هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
- و...

وقتی‌که مجموعه اسناد مرتبط با موضوع فعالیت سازمان شناسایی شد، با مطالعه موارد مندرج در متن این قوانین، نکاتی که به‌صورت مستقیم در رابطه با انتظارات و تکالیف مرتبط بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی هستند، شناسایی و جمع‌بندی می‌شوند. علاوه‌برآن به دلیل اهمیت سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ (۲) به‌عنوان 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، به‌صورت مستقل از آن بهره‌برداری شده است و مقوله‌های مرتبط به بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان از سه رکن مأموریت، ارزش‌های بنیادی و شرح شوق‌انگیز آن انتخاب گردید.

در مطالعه میدانی (۳)، اهمیت وجود «بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان» از نظر اقتصادی یا اجتماعی اثبات می‌شود. این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می‌شود که وجود «بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان» از نظر اقتصادی و اجتماعی چه ضرورتی دارد؟ در این مطالعه با بررسی وضعیت اقتصادی یا اجتماعی و با درنظرگرفتن وضعیت حوزه‌هایی که «بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان» را در تأمین خدمات موردنیاز آن‌ها تبیین می‌کند. معمولاً سازمان‌ها و بخش‌ها در این مطالعه به بررسی روند کمی و کیفی کالاها و خدمات خود می‌پردازند. استفاده از گزارشات عملکرد سازمان (بخش) با تأکید بر سال‌های اخیر کمک زیادی در انجام این مطالعه می‌کند؛ بنابراین مطالعات محیط‌پژوهی انجام‌شده و پرسش‌نامه‌ها و مصاحبه‌های نظرسنجی از خبرگان به‌عنوان 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان» چیست؟ در این مطالعه مأموریت و چشم‌انداز سایر بخش‌ها و سازمان‌های مشابه داخلی و یا خارجی مورد بررسی قرار گرفته و از تجارب برنامه‌ریزی در آن‌ها استفاده می‌شود. معیار واحد یا جهان‌شمولی برای تعیین ترکیب مناسب از بخش‌ها (سازمان‌ها) ی مشابه وجود ندارد. به‌طور تجربی، پیشنهاد می‌شود در انتخاب بخش‌ها (سازمان) های 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؛ ازاین‌رو 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان» در خصوص مقاصد آرمانی با توجه به نتایج چهار مطالعه فوق چیست؟ در این مطالعه با مراجعه به مطالعات اسناد بالادستی و سند چشم‌انداز استان، مطالعات میدانی و تطبیقی، دیدگاه مدیران ارشد و سایر صاحب‌نظران در مورد اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها مشخص می‌شود. بدین ترتیب نقطه نظرات کلیه مدیران و صاحب‌نظران مطابق کاربرگ‌های طراحی‌شده 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان، اسناد زیر مطابق جدول ۶-۳ انتخاب و مورد تجزیه‌وتحلیل 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	سند تحول دولت مردمی	۱۴۰۰
۲	سند ملی آمایش سرزمین	۱۳۹۹
۳	سند آمایش استان گلستان	۱۳۹۹
۴	سند راهبردی توسعه گردشگری	۱۳۹۹
۵	قانون تشکیل وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	۱۳۹۸
۶	مطالعات آمایش بخشی گردشگری استان گلستان- بخش دوم	۱۳۹۷
۷	قانون برنامه پنج ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی	۱۳۹۶
۸	طراحی و ارائه مدل کاربردی بخش گردشگری مبتنی بر آمایش سرزمین در عرصه سرزمینی استان گلستان	۱۳۹۵
۹	شرح وظایف سازمان میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری	....
۱۰	مطالعات آمایش بخشی استان گلستان (بخش گردشگری)	۱۳۹۶
۱۱	گزارش گلستان در افق ۱۴۰۴	۱۳۹۳

۲-۲-۳) سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴: همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، مقوله‌های سند چشم‌انداز استان به‌عنوان مهم‌ترین سند بالادستی که سند مادر و مستقیم بالادست این برنامه نیز محسوب می‌شود و در واقع

تهیه سند بخشی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان ذیل آن انجام می‌شود (بدون نیاز به تم شناسی و مضمون‌یابی)، عیناً از جداول مربوط به مأموریت، ارزش‌های بنیادی و شرح شوق‌انگیز آن انتخاب‌شده و وارد جداول مربوطه به شماره‌های ۴-۳ و ۵-۳ شده است.

۳-۲-۳) مطالعات میدانی: برای واکاوی و مطالعه فضای میدانی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان، تکیه اصلی به محیط‌پژوهی بوده است، ازاین‌رو با استخراج مضامین مرتبط به این بخش اسناد زیر مطابق جدول ۷-۳ مورد تجزیه‌وتحلیل 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی و الگوبرداری از آن‌ها اسناد زیر مطابق جدول ۸-۳ مورد تجزیه‌وتحلیل 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	West Berkshire Cultural Heritage Strategy 2020-2030	۲۰۲۰	انگلستان
۲	Albany Cultural Heritage Tourism Strategic Plan 2016 - 2018	۲۰۱۶	آمریکا
۳	Tourism Strategy of Turkey 2023	۲۰۰۷	ترکیه
۴	Cultural Heritage Tourism Strategic Plan Bellingham And Whatcom County, Washington 2018-2022	۲۰۱۸	آمریکا
۵	Ministry Of Tourism and Wildlife Strategic Plan 2018-2022, Republic Of Kenya	۲۰۲۰	کنیا
۶	Heritage Strategic Plan North Vancouver 2019	۲۰۱۹	کانادا
۷	Queensland Heritage Strategy:2015	۲۰۱۵	استرالیا
۸	Hawaii Tourism Strategic Plan 2020-2025	۲۰۲۰	آمریکا
۹	"Ministry of Tourism Government Of Jamaica Strategic Business Plan 2020-2024"	۲۰۲۰	جامائیکا
۱۰	National Heritage And Cultural Tourism Strategy, South Africa	۲۰۱۲	آفریقا

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

۱-۴-۲-۳) استراتژی میراث فرهنگی بِرکشایر غربی ۲۰۳۰-۲۰۲۰

میراث فرهنگی زندگی همه افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد و ما خوش‌شانس هستیم که بِرکشایر غربی[1] دارای میراث فرهنگی، آثار هنری، مکان‌ها و مناظر زیبا و رویدادهای زیادی می‌باشد. این استراتژی حاصل تلاش و تجربه شورا جهت توسعه اقدامات صحیح و اطمینان از پیشرفت در راستای موفقیت در چشم‌انداز ما می‌باشد.

چشم‌انداز

- تا سال ۲۰۳۰، ما یک میراث فرهنگی پایدار و پررونق خواهیم داشت که از خلاقیت و نوآوری حمایت می‌کند و به‌طور قابل‌توجهی به اقتصاد کمک خواهد کرد.
- سهم بخش میراث فرهنگی در سلامت و رفاه ساکنان افزایش خواهد یافت و دسترسی به میراث فرهنگی و فعالیت‌ها بهبود پیدا خواهد کرد.
- از ارتقاء و افزایش آموزش فرهنگی و پیشرفت شغلی حمایت خواهد شد.
- میراث فرهنگی منحصربه‌فرد و محیط تاریخی ما حفاظت‌شده و اهمیت و ارزش آن ارتقاء خواهد یافت.

اهداف

- افزایش آگاهی بازدیدکنندگان از ارزش و تنوع فرهنگ و میراث فرهنگی
- بهبود دسترسی به میراث فرهنگی
- توسعه بخش میراث فرهنگی برای پاسخگویی به نیازهای کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت ساکنان
- حمایت از آموزش در بخش میراث فرهنگی و ارائه فرصت‌های یادگیری خلاقانه و پیشرفت شغلی
- حفاظت از میراث فرهنگی در سراسر بِرکشایر غربی- ساختمان‌های تاریخی و مناظر، مناطق با زیبایی طبیعی برجسته، مناطق علمی ویژه، موزه‌ها

۲-۴-۲-۳) برنامه راهبردی گردشگری میراث فرهنگی آلبانی ۲۰۱۸-۲۰۱۶

تاریخ آلبانی[2] یکی از بهترین و باارزش‌ترین دارایی‌های ما است. گردشگریِ میراث فرهنگی یک محرک اقتصادی قدرتمند بوده و آلبانی غنی از دارایی‌هایی چون معماری تاریخی، موزه‌ها، مؤسسات فرهنگی و مناظر که می‌تواند بازدیدکنندگان را جذب کند و شغل ایجاد کند، می‌باشد.

[1] West Berkshire
[2] Albany

چشم‌انداز

در سال ۲۰۲۰، شهر آلبانی یک مقصد گردشگریِ میراث فرهنگی شناخته‌شده بین‌المللی در عین حفاظت از منابع بوده و ساکنان آن قدردان مکان‌ها و افتخارات جامعه خود هستند و گردشگریِ میراث فرهنگی به نشاط و رشد اقتصادی منطقه کمک می‌کند.

مأموریت

رشد و حفظ گردشگریِ میراث فرهنگی در شهر آلبانی از طریق طرح‌های مشارکتی و مشارکت‌های نوآورانه دولتی و خصوصی.

اهداف

- گسترش تجربیات میراث فرهنگی موجود
- حفاظت از دارایی‌ها و میراث فرهنگی آلبانی برای نسل‌های کنونی و آینده
- تأمین مالی و مدیریت برای اجرای برنامه استراتژیک

۳-۴-۲-۳) استراتژی گردشگری ترکیه ۲۰۲۳

استراتژی گردشگری ترکیه[1] - ۲۰۲۳ تلاشی است که با هدف توسعه مدیریت و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و تقویت همکاری بین بخش دولتی و خصوصی گردشگری تهیه شده است و هدف اصلی آن ارائه نقشه راه برای هدایت صنعت گردشگری و سفر در مراحل مدیریت و اجرا می‌باشد.

مطالعه استراتژی گردشگری ترکیه-۲۰۲۳ انواع استراتژی‌های بلندمدت را در حوزه‌های برنامه‌ریزی، سرمایه‌گذاری، سازمان‌دهی گردشگری داخلی، تحقیق و توسعه (R&D)، خدمات، تقویت حمل‌ونقل و زیرساخت، ترویج و آموزش بازاریابی، برندسازی، تنوع محصولات گردشگری، احیای مناطق گردشگری موجود و بهبود مقاصد پیشنهاد می‌کند.

چشم‌انداز

با اتخاذ رویکرد گردشگری پایدار، صنعت گردشگری و سفر ترکیه به جایگاهی پیشرو در اشتغال و توسعه منطقه‌ای می‌رسد و تضمین می‌شود که ترکیه به یک برند جهانی در گردشگری و به‌عنوان مقصد اصلی در فهرست پنج کشور برتر جهان تبدیل شود و بیشترین تعداد توریست و بالاترین درآمد گردشگری را تا سال ۲۰۲۳ کسب نماید.

[1] Turkey

۴-۴-۲-۳) برنامه راهبردی گردشگری میراث فرهنگی بلینگهام و شهرستان واتکام، واشنگتن ۲۰۲۲-۲۰۱۸

هدف از این طرح افزایش بازدید گردشگران به شهرستان بلینگهام و واتکام[1] به دلیل جاذبه‌ها، فعالیت‌های فرهنگی و میراث فرهنگی است. این برنامه استراتژیک بر رشد گردشگری میراث فرهنگی متمرکز است.

چشم‌انداز

بخش گردشگری میراث فرهنگی شهرستان بلینگهام و واتکام با جذب توریست و اقامت طولانی‌مدت آن‌ها به دنبال ارتقاء نظارت بر دارایی‌های میراث فرهنگی محلی، تحریک رونق اقتصادی برای مشاغل محلی و افزایش کیفیت زندگی ساکنین می‌باشد.

مأموریت

ارتقاء رفاه اقتصادی و اجتماعی شهرستان بلینگهام و واتکام با ترویج و ارائه تجربیات باکیفیت میراث فرهنگی به گردشگران در عین احترام و حفاظت از اکوسیستم‌ها، محیط‌ها، تاریخ، سبک زندگی و فرهنگ‌های منحصربه‌فرد و متنوع این شهرستان.

اهداف

- مشارکت و همکاری
- بازاریابی
- ارتقاء تجربه و کارآزمودگی و بهبود کیفیت محصولات

۵-۴-۲-۳) برنامه راهبردی وزارت گردشگری و حیات‌وحش جمهوری کنیا ۲۰۲۲-۲۰۱۸

برنامه راهبردی وزارت گردشگری و حیات‌وحش جمهوری کنیا[2] در چارچوب مسائل نوظهور جهانی، منطقه‌ای و محلی مانند همه‌گیری کووید ۱۹، رشد در بازاریابی دیجیتال توسعه‌یافته است.

چشم‌انداز

یک مقصد گردشگری الگو و رهبر در حفاظت و مدیریت پایدار حیات‌وحش.

مأموریت

تسهیل توسعه گردشگری پایدار و حفاظت از حیات‌وحش برای آیندگان به‌عنوان بخشی از میراث ملی.

[1] Bellingham and Whatcom
[2] Kenya

ارزش‌های اصلی

- نوآوری
- کار تیمی
- صداقت
- حرفه‌ای بودن
- برابری

اهداف

- تنوع بخشیدن به محصولات گردشگری
- تخصیص بودجه برای توسعه بخش گردشگری و حیات‌وحش
- ترویج سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری و حیات‌وحش
- حفظ و بهبود یکپارچگی زیستگاه و اکوسیستم
- ارتقاء حفاظت و مدیریت منابع گردشگری و حیات‌وحش
- ارتقاء دسترسی به دانش و اطلاعات برای تصمیم‌گیری
- افزایش ظرفیت مؤسسات آموزشی و نیروی کار در بخش گردشگری و حیات‌وحش
- بهبود موقعیت رقابتی گردشگری کنیا
- تقویت مشارکت و همکاری با ذینفعان
- افزایش ظرفیت وزارت و آژانس‌ها برای ارائه خدمات باکیفیت

۶-۴-۲-۳) طرح استراتژیک میراث ونکوور شمالی ۲۰۱۹

هدف برنامه استراتژیک ونکوور شمالی[1]کمک به مدیریت و حفاظت از منابع ارزشمند جامعه برای حال و آینده است. این طرح یک چارچوب برنامه‌ریزی با محوریت پنج هدف ارائه می‌دهد و مجموعه‌ای از اقدامات قابل‌دستیابی را برای ناحیه ونکوور شمالی در ده سال آینده جهت کمک برای دستیابی به چشم‌انداز ترسیم می‌کند.

چشم‌انداز

این برنامه ابزارهایی را برای حفاظت از مکان‌های تاریخی در سراسر شهر، از جمله منابع ساخته‌شده، طبیعی و فرهنگی، ارائه کرده و درعین‌حال از توسعه پایدار مستمر محله‌ها حمایت می‌کند. برنامه میراث منطقه اهمیت

[1] North Vancouver

جوامع تاریخی و مناظر طبیعی خود را به رسمیت می‌شناسد. گذشته، حال و آینده از طریق مشارکت اجتماعی و فعالیت‌هایی که با هدف حفظ میراث، ارائه فرصت‌های آموزشی و غنی‌سازی فرهنگی برای شهروندان و بازدیدکنندگان انجام می‌شود، مرتبط خواهند شد.

اهداف

- ایجاد یک رویکرد ارزش محور در مدیریت میراث
- افزایش آموزش و آگاهی در مورد میراث و مکان‌های تاریخی منطقه
- افزایش قابلیت دسترسی میراث و مکان‌های تاریخی منطقه
- افزایش حفاظت از منابع طبیعی و میراث فرهنگی
- ارتباط میراث فرهنگی با سایر برنامه‌ها و سیاست‌ها

۷-۴-۲-۳) استراتژی میراث کوئینزلند: ۲۰۱۵

مکان‌های میراثی شامل ساختمان‌ها و سازه‌ها، گورستان‌ها، مکان‌های باستان‌شناسی، باغ‌ها، محوطه‌های شهری و مناظر فرهنگی هویت ما را تقویت می‌کنند. این استراتژی چارچوبی را جهت مدیریت میراث کوئینزلند[1] برای پنج سال آینده در راستای رشد و توسعه و حفاظت از مکان‌های میراثی ارزشمند ایالت ارائه می‌دهد.

چشم‌انداز

ساکنان کوئینزلند به نقش حیاتی میراث فرهنگی در سبک زندگی، فرهنگ و اقتصاد «کوئینزلند» اهمیت می‌دهند و برای شناسایی، حفظ، مدیریت، استفاده مجددِ سازگارانه و به اشتراک گذاشتن میراث کوئینزلند به نفع نسل‌های حال و آینده همکاری می‌کنند.

اهداف

- تقویت و کارآمد نمودن حفاظت از میراث
- سرمایه‌گذاری در میراث کوئینزلند
- تقویت پیوند و ارتباط ساکنان کوئینزلند با میراث آن‌ها

[1] Queensland

۸-۴-۲-۳) برنامه راهبردی گردشگری هاوایی ۲۰۲۵-۲۰۲۰

گردشگری هاوایی[1] در نقطه‌ای قرار دارد که نیاز به بازبینی مجدد در اولویت‌ها دارد. تلاش مداوم برای افزایش تعداد بازدیدکنندگان، تأثیرات خود را بر محیط طبیعی و مردم ما گذاشته و به همین دلیل است که بازدیدکنندگان به جزایر ما سفر می‌کنند.

چشم‌انداز

تا سال ۲۰۲۵، گردشگری در هاوایی، رشد منحصربه‌فرد، یکپارچگی فرهنگ و جامعه بومی هاوایی، تجربه‌ای منحصربه‌فرد، به‌یادماندنی و غنی برای بازدیدکنندگان فراهم خواهد نمود؛ مزایای قابل‌توجهی را برای جامعه ایجاد و از اقتصاد پایدار حمایت می‌کند.

مأموریت

مدیریت استراتژیک گردشگری هاوایی به شیوه‌ای پایدار و سازگار با اهداف اقتصادی، ارزش‌های فرهنگی، حفظ منابع طبیعی، خواسته‌های جامعه و نیازهای صنعت بازدیدکننده.

اهداف

- احترام به منابع طبیعی و فرهنگی ما
- حمایت از فرهنگ جامعه بومی هاوایی
- تقویت سهم گردشگری
- حصول اطمینان از همکاری جامعه با بخش گردشگری، سود بردن جوامع محلی از طرح‌های گردشگری، تقویت روابط بین ساکنین و بازدیدکنندگان

۹-۴-۲-۳) استراتژی کسب‌وکار وزارت گردشگری دولت جامائیکا ۲۰۲۴-۲۰۲۰

گردشگری یکی از بزرگ‌ترین صنایع جهان است و رشد بی‌سابقه‌ای را در سطح جهانی و محلی تجربه می‌کند. در سال ۲۰۱۸، ورود گردشگران بین‌المللی با رشد ۶ درصدی به ۱.۴ میلیارد رسید که درآمدی معادل ۱.۳ تریلیون دلار داشت. در جامائیکا[2]، بخش گردشگری با سهم ۹ درصدی از تولید ناخالص داخلی، تقریباً ۲۰ درصد از درآمد را تأمین می‌کند و بیش از ۱۲۴۰۰۰ نفر یا ۱۰ درصد نیروی کار را مستقیماً وارد بازار کار می‌کند.

با در نظر گرفتن این موضوع، باید از طریق استراتژی‌ها، برنامه‌ها و ابتکارات به ایجاد یک بخش رقابتی جهت ارتقاء محصولات گردشگری منطقه و محیطی بادوام‌تر کمک شود.

[1] Hawaii
[2] Jamaica

چشم‌انداز

توریسم، موتور نوآوری و رشد اقتصادی پایدار

مأموریت

ایجاد تجارب گردشگری منحصربه‌فرد برای تبدیل شدن به کشوری بهتر با بهره‌گیری از فرصت‌هایی همچون استعدادهای مردم و فرهنگ پر جنب‌وجوش در افق چشم‌انداز جامائیکا

ارزش‌های اصلی

- حرفه‌ای گرایی
- درستی
- احترام
- جانشین پروری
- تعالی

اهداف

- بهبود درک عمومی از بخش گردشگری
- فناوری، نوآوری و مشارکت
- بهبود ارائه خدمات عمومی
- استراحتگاه‌های امن و مطمئن
- حسابداری و مدیریت مالی
- نظارت و ارزیابی عملکرد بخش برای اطمینان از همسویی پروژه‌ها با سیاست‌ها و طرح‌ها

۱۰-۴-۲-۳) استراتژی میراث ملی و گردشگری فرهنگی آفریقای جنوبی

این برنامه در راستای هدایت استراتژیک توسعه و ترویج میراث فرهنگی و گردشگری در آفریقای جنوبی[1] می‌باشد.

چشم‌انداز

درک رقابت جهانی میراث و منابع فرهنگی آفریقای جنوبی از طریق توسعه برای گردشگری پایدار و توسعه اقتصادی.

[1] South Africa

مأموریت

شکوفایی پتانسیل اقتصادی میراث و منابع فرهنگی از طریق توسعه مسئولانه و پایدار گردشگری.

اهداف

- حمایت از یکپارچگی و هماهنگی میراث فرهنگی با گردشگری برای توسعه گردشگری پایدار
- مشارکت جوامع محلی
- افزایش آگاهی و آموزش در مورد حفاظت از میراث فرهنگی برای گردشگری پایدار
- ایجاد فرصتی برای تنوع بخشیدن به محصولات گردشگری و رسمی کردن بخش یا جایگاه گردشگری فرهنگی و میراث فرهنگی به‌منظور کمک به رشد گردشگری

۵-۲-۳) مطالعه (گروه) کانونی

گروه کانونی[1] گروهی کوچک شامل افرادی با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشابه است که در زمینه مورد پژوهش، به بحث می‌پردازند. در این بحث آزاد می‌توان از دیدگاه‌های افراد گروه به نمایندگی از جامعه مورد پژوهش اطلاعات کسب کرد. مطالعه به روش گروه کانونی یک روش تحقیق کیفی در مطالعات مدیریت محسوب می‌شود. روش‌های پژوهش کیفی در علوم انسانی و مدیریت ازجمله 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 موردتوجه قرار گرفته است. به‌گونه‌ای که حتی حجم زیادی از پژوهش‌های علمی در زمینه مدیریت خالی از خلاقیت شده و تنها محدود به روش‌های کمی و آن هم بیشتر روش پیمایشی و کاربردی شده است.

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

گروه‌های کانونی بر دیگر روش‌های پژوهش برتری دارند؛ زیرا هدف اصلی آن‌ها کشف نگرش‌ها، احساسات، باورها، تجربه‌ها و واکنش افراد است که با روش‌های دیگر مانند مشاهده، مصاحبه فردی و پرسش‌نامه‌های پیمایشی قابل‌درک نیست. گروه‌های کانونی نظرها و فرآیندهای هیجانی درون بافت گروهی را کشف و استنباط می‌کنند. پژوهشگر در گروه‌های کانونی قادر است که اطلاعات بیشتری را در زمان کوتاه‌تری

[1] focus group

در مقایسه با مصاحبه‌های فردی به دست آورد. از گروه‌های کانونی می‌توان به‌صورت یک روش مستقل و یا به‌عنوان روشی برای تکمیل دیگر روش‌ها استفاده کرد. به‌ویژه برای تطبیق داده‌های حاصل از روش‌های گوناگون و بررسی اعتبار داده‌ها استفاده می‌شود. از گروه‌های کانونی برای تأیید و نهایی کردن لیست‌های مرتبط با بررسی محیط داخلی و خارجی و راهبردها نیز استفاده می‌شود.

برای تعیین مقاصد آرمانی/ ارکان جهت‌ساز بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان، ضمن توجه به مقوله‌های شناسایی‌شده از مآخذ چهارگانه و ترکیب آن با مقوله‌های پیشنهادی گروه کانونی، به کمک گروه مذکور و مطابق شکل ۳-۳ در بخش پایانی فصل، نتایج گردآوری شده از مآخذ پنج‌گانه در قالب کاربرگ‌های چهارگانه ارائه گردیده است. پیش از آن به ماهیت مقاصد آرمانی، اجزای مقاصد آرمانی، ساختار تهیه بیانیه، مراحل تهیه بیانیه و الگوریتم آن، تعریف نظریه داده‌بنیاد، یافته‌ها و نتایج و... پرداخته شده است.

۳-۳) ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

مأموریت[1] نشان‌دهنده علت یا فلسفه وجودی سازمان (بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان) و بیانگر هویت آن است. هر سازمان یک مأموریت دارد، چه این مأموریت به‌صورت تدوین‌شده و مکتوب باشد و چه نباشد. مأموریت شکل‌دهنده فعالیت سازمان و رفتار کارکنان است. مأموریت سازمان، مفهومی است که قید زمانی و مکانی خاصی نداشته و ممکن است در کوتاه‌مدت تغییر کند و یا برای مدت طولانی بدون تغییر باقی بماند. مسلم است که تغییر یا عدم‌تغییر 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[2] سازمان (بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان) نشان‌دهنده جایگاه یا موقعیت مطلوب در آینده است. در مأموریت به این پرسش پاسخ داده شود که «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» و در چشم‌انداز به این پرسش پاسخ داده می‌شود: که «ما می‌خواهیم چه بشویم؟». «چشم‌انداز بیان آینده مطلوب از سازمان است» و در برگیرنده موقعیت‌هایی خاص می‌شود در حالیکه مأموریت سازمان بیشتر با فعالیت سازمان از حال تا آینده سروکار دارد. درواقع مأموریت به‌صورت کلی و بدون قید زمان، علت وجودی سازمان را معین می‌کند و چشم‌انداز نتیجه تحقق مأموریت و تداوم فعالیت‌های سازمان را مشخص می‌کند.

[1] Mission
[2] Vision

ارزش‌ها[1] سومین جزء تشکیل‌دهنده مقاصد آرمانی سازمان (بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان) است. یک سازمان (بخش) در بیانیه ارزش‌های سازمانی خود اصول اخلاقی را در قبال کارکنان، سهامداران، جامعه، محیط‌زیست و سایر ذینفعان بیان می‌کند. معمولاً استراتژیست‌های سازمانی با پرسیدن این سؤال که «ما به چیزهایی پایبندیم و به کدام ارزش‌ها احترام می‌گذاریم» بیانیه ارزش سازمان را تدوین می‌نمایند.

۱-۳-۳) اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

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

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

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

1. Values

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

٥. تکنولوژی: سازمان (بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان) باید با در نظر گرفتن وضعیت محیط، بازار، سازمان‌های مشابه، مشتریان/ارباب‌رجوعان و سایر عوامل، تکنولوژی مناسب برای ارائه خدمات و تولید محصولات قابل‌قبول و مطلوب ارباب‌رجوعان را انتخاب کند. در این فرآیند باید تلاش شود از تکنولوژی مناسب بهره گرفته شود تا هم خدمات و محصولاتی باکیفیت بالا ارائه کند و هم نیازهای مشتریان/ارباب‌رجوعان به شکلی بهتر از سازمان‌های مشابه برآورده شود. همچنین سازمان (بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان) باید نوع تکنولوژی مورداستفاده خود را در بیانیه مأموریت عنوان کند چراکه از جنبه‌های مختلف می‌تواند برای داخل و خارج سازمان مفید واقع شود.

٦. ارزش‌ها: در این جزء از مقصد آرمانی، باورهای بنیادی، ارزش‌ها، آرمان‌ها و اولویت‌های اخلاقی اصلی بیان می‌شود. با توجه به اهمیت فلسفه سازمان (بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 قابلیتی ویژه دست یابند؛ بنابراین باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان) دارای چه مزیت یا شایستگی متمایزی می‌باشد؟ این قابلیت می‌تواند در جلب‌توجه و اطمینان خاطر ذینفعان و ارباب‌رجوعان بالفعل و بالقوه مفید واقع شود؛ زیرا آن چیزی را مورد تأکید قرار می‌دهد که فقط خود سازمان (بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 ازجمله 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان) به‌حساب 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان) شوند و از توانمندی بالایی نیز برخوردارند. این مسئله حتی می‌تواند بر روی ذینفعان، ارباب‌رجوع‌ها، 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان) همواره باید به فکر ایجاد تصویر ذهنی مثبت در عموم باشد. باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان) به‌عنوان مسئولیت اجتماعی (CSR) در خصوص مسائل اجتماعی، جامعه و محیط چه رویکردی را دارد.

۱۰. توجه به بقاء، رشد، بهره‌وری و پایداری: هر سازمانی در وهله اول باید توان تداوم حیات و بقاء داشته باشد، پس باید همواره به فکر بقاء، رشد و توسعه باشد و در نهایت اینکه هر فعالیتی که انجام می‌دهد و هر روندی که طی می‌کند باید به کارآمدی و اثربخشی بیانجامد تا بقاء و رشد سازمان (بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 به‌صورت منسجم و با جملاتی روان و مرتبط به هم در کنار هم قرار می‌دهیم تا بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان (بخش میراث

فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان) به‌گونه‌ای قابل‌فهم تهیه شود. بیانیه‌های تهیه شده بایستی چندین بار بازبینی و مرور و ویرایش شده و مورد توافق اکثریت اعضای سازمان (بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 جرح‌وتعدیل می‌نمایند و سرانجام یک گردهمایی از مدیران ارشد و میانی و کارشناسان خبره تشکیل می‌دهند تا سند نهایی تهیه و مورد تائید همگان قرار گیرد. ازآنجاکه همه مدیران در تهیه این بیانیه‌ها نقش داشته‌اند و سند نهایی را مورد تائید قرار داده‌اند، سازمان (بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان) می‌تواند این اطمینان را داشته باشد که آن‌ها در امور مربوط به تدوین، پیاده‌سازی، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها همکاری لازم را خواهند نمود؛ بنابراین، فرآیند تعیین مقصد سازمان فرصت مناسبی بدست می‌دهد تا استراتژیست‌ها از حمایت همه مدیران، اعضا و ذینفعان سازمان برخوردار شوند. برخی از سازمان‌ها از گروه‌هایی از مدیران می‌خواهند که درباره مأموریت ارائه شده بحث کنند و آن را اصلاح نمایند. برخی از سازمان‌ها بهنگام نوشتن مأموریت برای ویرایش جمله‌ها و عبارت‌ها از مشاوران متخصص خارجی استفاده می‌کنند. پس از اینکه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان مرحله نهایی را طی کرد باید به طرق مختلف آن را به آگاهی همه مدیران، کارکنان و گروه‌های ذینفع خارج از سازمان رسانید. برخی از سازمان‌ها برای اشاعه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان شعارهای تبلیغاتی، پوسترها و کاتالوگ‌هایی تهیه کرده و در سازمان اقدام به برگزاری مسابقات و کنفرانس‌هایی در ارتباط با مقاصد آرمانی سازمان به‌منظور اشاعه و نشر آن می‌کنند.

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

چهار رکن در تدوین سند استراتژیک بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان درگیر هستند که عبارتند از:

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

گروه کارشناسان و مدیران ارشد بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان: کارگروه متشکل از اعضایی 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان همکاری لازم را دارند.

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

۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی

مرحله ۱: در این مرحله، شرکت مشاورهٔ 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 تجزیه‌وتحلیل کمک می‌کند. همچنین مضامین و مقوله‌های شناسایی‌شده در گروه کانونی نیز به‌عنوان یکی از ورودی‌های کاربرگ شماره یک در ستون انتهایی قرار می‌گیرد.

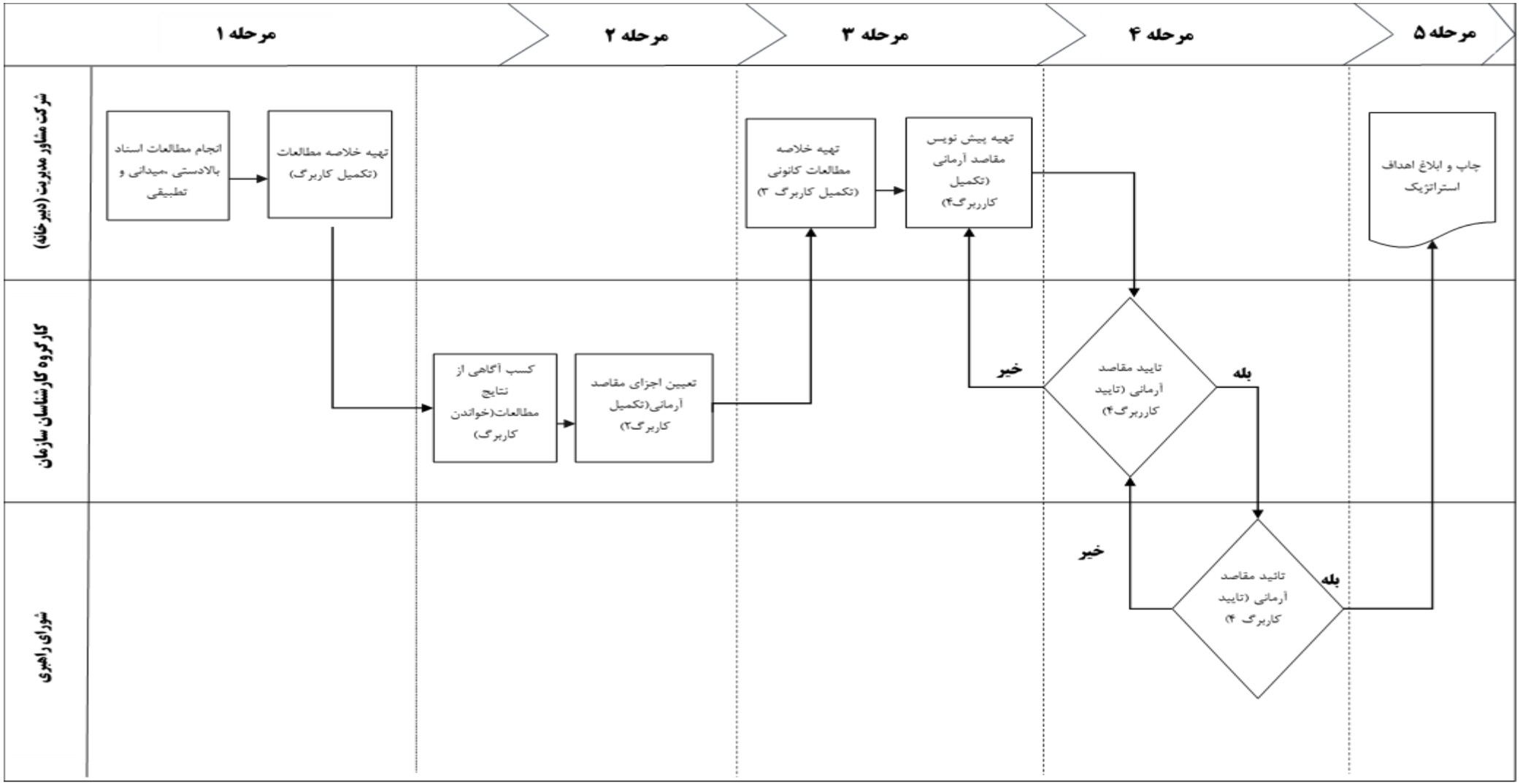
مرحله ۲: گروه کارشناسی (تیم تحقیقاتی) شرکت مشاور نتایج حاصل از مرحله ۱ را در کاربرگ شماره ۱ مشاهده، بررسی و واکاوی کرده و از آن برای تکمیل کاربرگ شماره ۲ استفاده می‌کند. در این مرحله با تشکیل جلساتی با گروه کانونی در مورد اجزای مقاصد آرمانی بحث و تبادل‌نظر شده و نتایج مباحثات در کاربرگ مربوطه (شماره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

شناسایی‌شده از سایر مآخذ است را تکمیل نمود. پس از این کار با تلفیق این نتایج مقاصد آرمانی در کاربرگ شماره ۴ تکمیل می‌شود.

مرحله ٤: بیانیه‌های نوشته شده اعم از چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و ... در مرحله ۳، تنها نظر کارگروه است و باید مورد تائید شورای راهبری قرار گیرد؛ بنابراین، نتایج کاربرگ شماره ۴ به آن‌ها ارائه‌شده و اجماع نظرات در مورد آن حاصل و در صورت لزوم جرح و تعدیل می‌شود.

مرحله ٥: پس از تائید مقاصد آرمانی در شورای راهبری، شرکت مشاور می‌تواند آن‌ها را پس از ویراستاری چاپ کرده و منتشر سازد. اطلاع‌رسانی، ابلاغ و نشر گسترده آن آخرین فعالیت در این مرحله است.



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

۴-۳) نظریه داده بنیاد

گراندد تئوری[1] یا نظریه داده‌بنیاد توسط دو جامعه‌شناس به نام بارنی گلیسر[2] و آنسلم اشتراوس[3] در سال ۱۹۶۷ میلادی معرفی شـــد. گراندد تئوری یک روش تحقیق کیفی اســـت که برای نظریه‌پردازی پیرامون پدیده مورد مطالعه اســتفاده می‌شــود. این روش زمانی اســتفاده می‌شــود که ادبیات پژوهش پیرامون موضــوع از غنای لازم برخوردار نباشد. همچنین هدف ارائه یک نظریه جدید است که تاکنون در جوامع پژوهشی مطرح نشده است.

استراتژی نظریه داده‌بنیاد (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 اســـتقراء، درباره پدیده موردنظر 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 نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد

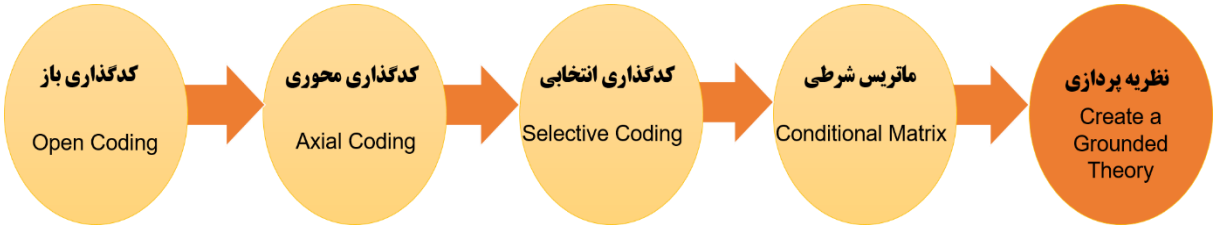
مطابق شکل ۵-۳ نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مبتنی بر ۳ نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی است که در ادامه هر یک تشریح می‌شوند.

۱-کدگذاری باز[4]

۲-کدگذاری محوری[5]

۳-کدگذاری انتخابی[6]

[1] Grounded Theory
[2] Barney Glaser
[3] Anselm Strauss
[4] Open Coding
[5] Axial Coding
[6] Selective Coding



شکل۵-۳: فرآیند کدگذاری تا نظریه‌پردازی

۱-کدگذاری آزاد (باز): کدگذاری، روند تجزیه‌وتحلیل داده‌هاست. کدگذاری باز بخشی از فرآیند تحلیل داده‌هاست که به خرد کردن، مقایسه‌سازی، نام‌گذاری، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی داده‌ها می‌پردازد. طی کدگذاری باز، داده‌ها به بخش‌های مجزا خردشده 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 تجزیه‌وتحلیل در نظریه‌پردازی زمینه‌بنیان است. هدف این مرحله برقراری رابطه بین مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده شده که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد. در این مرحله پژوهشگر یکی از مقولات را به‌عنوان مقوله محوری انتخاب کرده، آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرآیند، مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر مقولات را با آن مشخص می‌کند.

۳-کدگذاری انتخابی: پدیده موردنظر، ایده و فکرمحوری، حادثه، اتفاق یا واقعه‌ای است که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به‌سوی 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 به‌عنوان مقوله محوری انتخاب می‌شود باید به قدر کافی انتزاعی بوده و بتوان سایر مقولات اصلی را به آن ربط داد.

اشتراوس (۱۹۸۷) ویژگی‌های انتخاب مقوله‌محوری را این‌گونه بیان می‌کند: مقوله‌ها[1] الگوها یا مضامینی هستند که به‌صورت مستقیم در متن یا مصاحبه مورد اشاره قرار گرفته‌اند. مقوله و مقوله‌بندی کردن کلید تحلیل محتوا و تحلیل مضمون در روش تحقیق کیفی می‌باشد.

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

[1] Content Categories

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

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

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

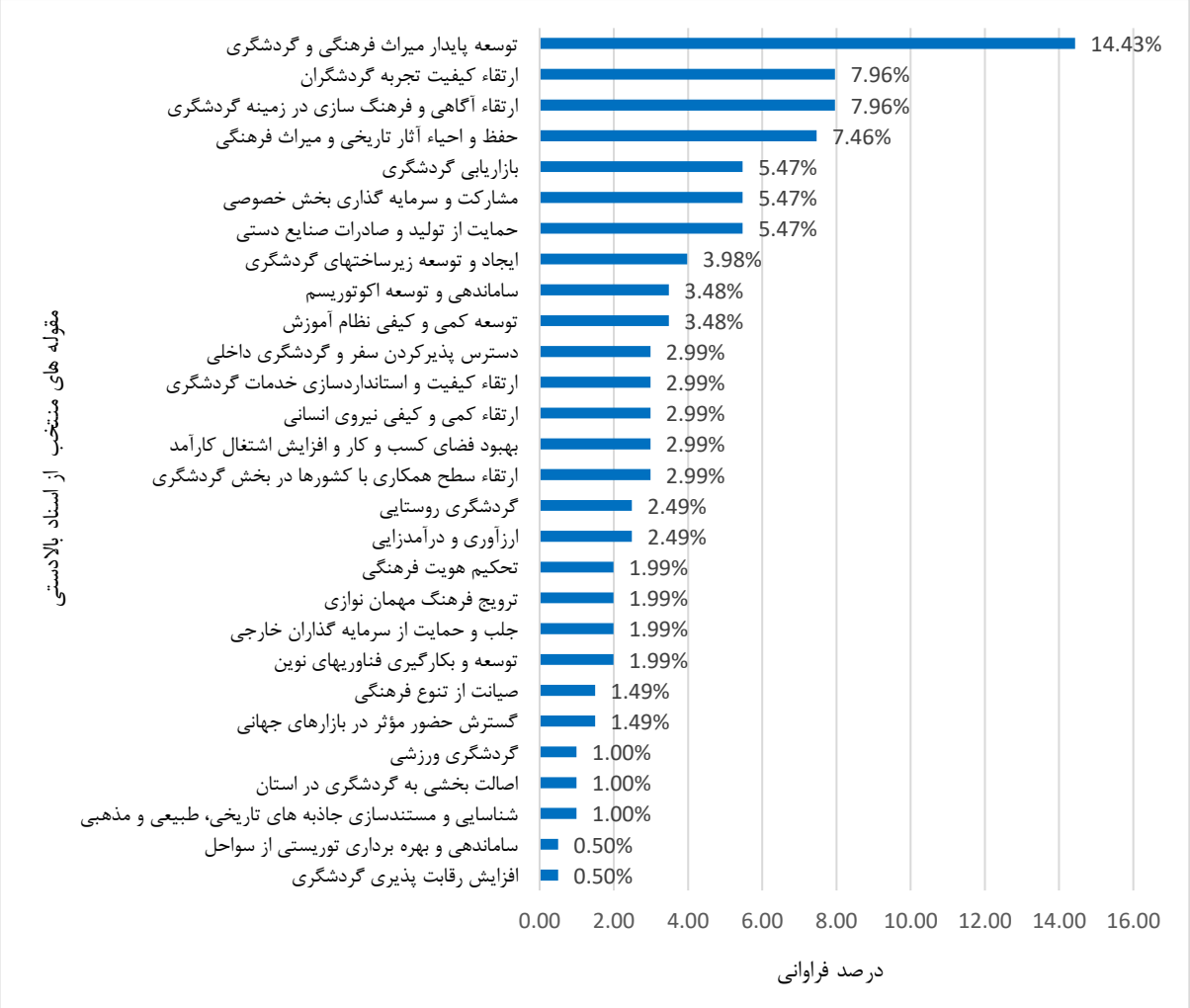
۱-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی

با مطالعه و بررسی اسناد بالادستی که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۷-۳ آمده است، پس از شناسی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۲۸ مقوله تدوین شده است که در جدول شماره ۹-۳ نمایش داده شده است. سپس نمایش گرافیکی مقوله‌ها و فراوانی آن‌ها به‌صورت نمودار درصد فراوانی در نمودار شماره ۷-۳ نمایش داده شده است.

جدول ۹-۳: مقوله‌های منتخب بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان از اسناد بالادستی

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	توسعه پایدار میراث فرهنگی و گردشگری	۲۹
۲	ارتقاء آگاهی و فرهنگ‌سازی در زمینه گردشگری	۱۶
۳	ارتقاء کیفیت تجربه گردشگران	۱۶
۴	حفظ و احیاء آثار تاریخی و میراث فرهنگی	۱۵
۵	حمایت از تولید و صادرات صنایع‌دستی	۱۱
۶	مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	۱۱
۷	بازاریابی گردشگری	۱۱
۸	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های گردشگری	۸
۹	توسعه کمی و کیفی نظام آموزش	۷
۱۰	ساماندهی و توسعه اکوتوریسم	۷
۱۱	ارتقاء سطح همکاری با کشورها در بخش گردشگری	۶
۱۲	بهبود فضای کسب‌وکار و افزایش اشتغال کارآمد	۶
۱۳	ارتقاء کمی و کیفی نیروی انسانی	۶
۱۴	ارتقاء کیفیت و استانداردسازی خدمات گردشگری	۶
۱۵	دسترس‌پذیر کردن سفر و گردشگری داخلی	۶
۱۶	ارزآوری و درآمدزایی	۵
۱۷	گردشگری روستایی	۵
۱۸	توسعه و به‌کارگیری فناوری‌های نوین	۴

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱۹	جلب و حمایت از سرمایه‌گذاران خارجی	۴
۲۰	ترویج فرهنگ مهمان‌نوازی	۴
۲۱	تحکیم هویت فرهنگی	۴
۲۲	گسترش حضور مؤثر در بازارهای جهانی	۳
۲۳	صیانت از تنوع فرهنگی	۳
۲۴	شناسایی و مستندسازی جاذبه‌های تاریخی، طبیعی و مذهبی	۲
۲۵	اصالت بخشی به گردشگری در استان	۲
۲۶	گردشگری ورزشی	۲
۲۷	افزایش رقابت‌پذیری گردشگری	۱
۲۸	ساماندهی و بهره‌برداری توریستی از سواحل	۱



نمودار ۷-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان گلستان از اسناد بالادستی

در مطالعات به عمل آمده در اسناد بالادستی، توسعه پایدار میراث فرهنگی و گردشگری با ۱۴.۴۳٪ فراوانی، بیشترین تکرار را در بین مقوله‌ها به خود اختصاص داد. از آنجا که شرط دستیابی به توسعه پایدار در کشورهای درحال‌توسعه، توجه هم‌زمان به جنبه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی می‌باشد، اگر به این سه موضوع به‌طور هم‌زمان نگاه نشود، نه‌تنها توسعه پایدار حاصل نمی‌شود بلکه باعث عقب‌ماندگی اقتصادی و اجتماعی و از بین رفتن منابع طبیعی خواهد شد. میراث فرهنگی و گردشگری نیز از این قاعده مستثنی نیست و با سرمایه‌گذاری مناسب در این صنعت، توسعه اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی و در نتیجه توسعه پایدار حاصل می‌شود که می‌تواند به یک منبع درآمد برای دولت نیز تبدیل شود و یکی از اهداف اقتصاد مقاومتی که کسب درآمد بر پایه اقتصاد بدون نفت است را نیز بدست آورد. با توجه به شواهد آماری مشخص شد که ایران و استان گلستان در رابطه با توسعه پایدار در صنعت گردشگری، برنامه‌ریزی و استراتژی‌های مناسبی را نداشته‌اند، بطوریکه حتی سهم اشتغال و سهم تولید ناخالص داخلی این صنعت از کل اقتصاد طی سال‌های گذشته کاهش یافته است. از آنجا که امروزه دستیابی به توسعه پایدار یکی از چالش‌های اصلی کشورها می‌باشد و در سیاست‌های توسعه‌ای خود این موضوع را مدنظر قرار می‌دهند، لازم است مدیران بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان نیز برای دستیابی به توسعه پایدار برنامه‌ریزی نموده و استراتژی مشخص و معینی را در پیش گیرند.

یکی از مهم‌ترین راهکارهای مناسب جهت توسعه پایدار صنعت گردشگری و دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز این صنعت، چگونگی رقابت‌پذیری، بازاریابی و جذب گردشگر است. نتایج مطالعات نشان‌دهنده این است که هرچه بهتر و بیشتر به نیازهای متقاضیان پاسخگو بود می‌توان بر رقبا پیروز شد و منافع بیشتری نیز کسب کرد. از سوی دیگر برای جذب گردشگر، استان نیازمند منابع و قابلیت‌های کمیاب، تقلیدناپذیر و سازمان‌دهی مناسب است تا نسبت به رقبای خود در وضعیت بهتری نیز قرار گیرد. بدین شکل مزیت‌های رقابت‌پذیری پایدار صنعت گردشگری حاصل می‌شود؛ به‌گونه‌ای که با تمرکز و تأکید بر این مزایای منحصربه‌فرد می‌توان محیط خارجی را به نفع خود تحت تأثیر قرار داد و ضمن افزایش درآمدها، شرایط را برای توسعه پایدار این بخش فراهم نمود (منظری و آقامیری، ۱۳۹۷).

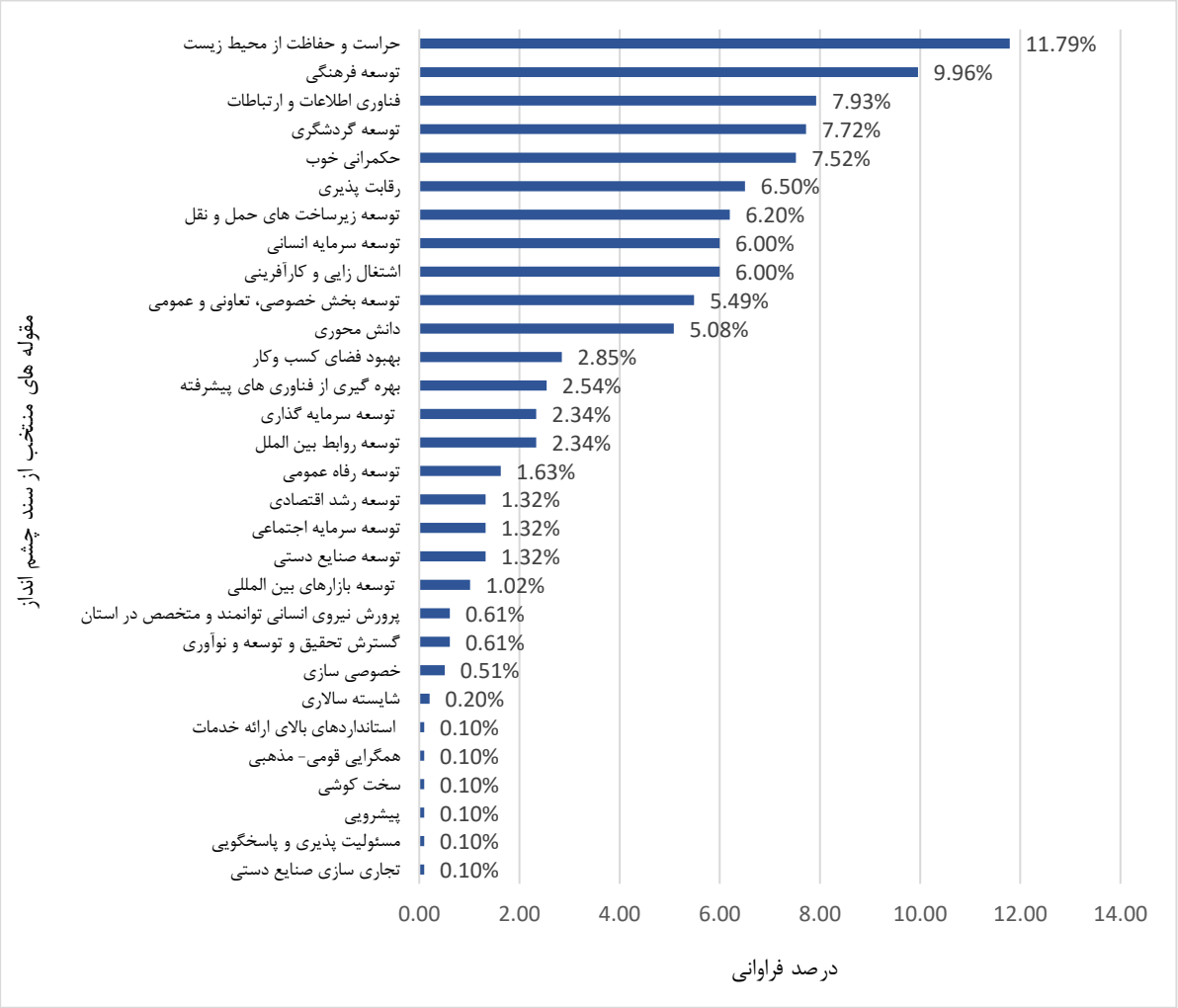
۳-۵-۲) مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴:

ازآنجاکه تدوین سند بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی به‌عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه ذیل سند چشم‌انداز استان نوشته می‌شود، از این‌رو در این قسمت با استفاده از جداول مقوله‌های مورداستفاده 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان نیز استفاده شده است. پس از آن مقوله‌ها و درصد فراوانی آن‌ها در نمودار شماره ۸-۳ به‌صورت گرافیکی نمایش داده شده است.

جدول ۱۰-۳: مقوله‌های مرتبط به بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی از سند چشم‌انداز استان گلستان

ردیف	مقوله‌ها	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۱	حراست و حفاظت از محیط‌زیست	ارزش‌های محوری+ شرح شوق‌انگیز+ اهداف راهبردی	۱۱۶
۲	توسعه فرهنگی	اهداف راهبردی	۹۸
۳	فناوری اطلاعات و ارتباطات	اهداف راهبردی	۷۸
۴	توسعه گردشگری	شرح شوق‌انگیز+ اهداف راهبردی	۷۶
۵	حکمرانی خوب	شرح شوق‌انگیز+ اهداف راهبردی	۷۴
۶	رقابت‌پذیری	ارزش‌های محوری+ شرح شوق‌انگیز	۶۴
۷	توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل	شرح شوق‌انگیز+ اهداف راهبردی	۶۱
۸	اشتغال‌زایی و کارآفرینی	شرح شوق‌انگیز+ اهداف راهبردی	۵۹
۹	توسعه سرمایه انسانی	اهداف راهبردی	۵۹
۱۰	توسعه بخش خصوصی، تعاونی و عمومی	شرح شوق‌انگیز+ اهداف راهبردی	۵۴
۱۱	دانش‌محوری	ارزش‌های محوری+ شرح شوق‌انگیز	۵۰
۱۲	بهبود فضای کسب‌وکار	شرح شوق‌انگیز+ اهداف راهبردی	۲۸
۱۳	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته	اهداف راهبردی	۲۵
۱۴	توسعه روابط بین‌الملل	شرح شوق‌انگیز+ اهداف راهبردی	۲۳
۱۵	توسعه سرمایه‌گذاری	اهداف راهبردی	۲۳
۱۶	توسعه رفاه عمومی	مقصودمحوری+ شرح شوق‌انگیز	۱۶
۱۷	توسعه صنایع‌دستی	اهداف راهبردی	۱۳
۱۸	توسعه سرمایه اجتماعی	ارزش‌های محوری	۱۳
۱۹	توسعه رشد اقتصادی	شرح شوق‌انگیز+ اهداف راهبردی	۱۳
۲۰	توسعه بازارهای بین‌المللی	شرح شوق‌انگیز+ اهداف راهبردی	۱۰
۲۱	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری	شرح شوق‌انگیز+ اهداف راهبردی	۶
۲۲	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان	اهداف راهبردی	۶
۲۳	خصوصی‌سازی	شرح شوق‌انگیز+ اهداف راهبردی	۵
۲۴	شایسته‌سالاری	ارزش‌های محوری	۲
۲۵	تجاری‌سازی صنایع‌دستی	اهداف راهبردی	۱
۲۶	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	ارزش‌های محوری	۱
۲۷	پیشرویی	ارزش‌های محوری+ شرح شوق‌انگیز	۱
۲۸	سخت‌کوشی	ارزش‌های محوری+ شرح شوق‌انگیز	۱
۲۹	همگرایی قومی- مذهبی	شرح شوق‌انگیز+ اهداف راهبردی	۱
۳۰	استانداردهای بالای ارائه خدمات	ارزش‌های محوری	۱



نمودار ۸–۳: نمودار درصد فراوانی مقوله های مرتبط به بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴

حراست و حفاظت از محیط‌زیست در بین مقوله‌های بررسی شده در سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ با ۱۱.۷۹٪ فراوانی، بیشترین تکرار را در بین همه مقوله‌های این بخش داشته است. به موازات پیامدهای مثبت صنعت گردشگری، بدون شک اثرات منفی زیست‌محیطی نیز متوجه فعالیت‌های این بخش خواهد شد. این اثرات منفی در قالب آلودگی، تخریب و یا تغییر سیستم در محیط‌زیست انسانی یا طبیعی پدیدار می‌شوند و بر انسان، حیوانات، گیاهان، زمین، آب، خاک، هوا و ارتباط فی‌مابین آن‌ها و همچنین بر آثار طبیعی، فرهنگی، باستانی، تاریخی و سایر منابع تأثیر می‌گذارند. برخی از اثرات منفی زیست‌محیطی صنعت گردشگری به‌ویژه اکوتوریسم به شرح ذیل می‌باشد:

- تخریب محیط طبیعی در اثر پیاده‌روی در بیشه‌زارها و مراتع
- آتش‌سوزی در جنگل‌ها، بوته‌کنی، قطع اشجار، چیدن گل‌ها و نابودی گیاهان

- پراکندگی زباله‌ها در سواحل آبی دریاچه‌ها، رودخانه‌ها، چشمه‌ها، پارک‌ها و فضاهای باز
- انتشار بوی فاضلاب‌های تصفیه نشده هتل‌ها و سایر تأسیسات گردشگری در سواحل آبی، رودخانه‌ها
- تغییر کاربری اراضی و تبدیل به فضاهای گردشگری
- افزایش آلودگی صوتی و آلودگی هوا در اثر تردد وسایل نقلیه و شلوغی مردم
- نابودی حیات‌وحش و گونه‌های گیاهی

از سوی دیگر، در سال‌های اخیر، به جهت قرار داشتن در دوره خاص از شرایط کشور و استان از نظر کاهش کمی و کیفی منابع طبیعی، افزایش رو به رشد جمعیت، وجود چالش‌های جدی بین جمعیت نیازمند به طبیعت در تأمین نیازمندی‌های اساسی و ظرفیت محدود منابع طبیعی، لزوم توجه به مبحث اکوتوریسم بر همگان به‌خصوص متفکران و اندیشمندان بیش از پیش آشکار می‌شود تا ضمن بهره‌گیری از مواهب الهی برای استفاده نسل‌های آتی، آن چیزی را که تحویل می‌دهیم پایداری خودش را از دست نداده باشد. در همین راستا، سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان نیز وظیفه خود می‌داند تا در کنار رشد و توسعه فعالیت‌ها و خدمات گردشگری در استان گلستان، از محیط‌زیست و منابع طبیعی حراست و حفاظت نموده و این امانت گران‌بها را در اختیار نسل‌های آینده قرار دهد (صادقی و همکاران، ۱۳۹۴).

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

با مطالعه و بررسی ماتریس‌هایی مطالعات میدانی (محیط‌پژوهی) که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۳-۷ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۴۹ مقوله تعیین شد که در جدول شماره ۳-۱۱ نمایش داده شده است.

جدول ۳-۱۱: مقوله‌های مرتبط به بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان از مطالعات محیط‌پژوهی

ردیف	مقوله‌ها
۱	ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان
۲	تولید ناخالص داخلی استان (GDP)
۳	توسعه و مدیریت فعالیت‌های پروموشنی (تبلیغاتی)
۴	ثبت میراث ناملموس در فهرست آثار ملی ایران
۵	حفاظت و مرمت اشیاء فرهنگی، تاریخی (دولتی و خصوصی)
۶	افزایش موزه‌های فعال
۷	تعیین حریم آثار تاریخی
۸	کارگاه‌های مرمت (بنا، بافت، محوطه) فعال
۹	نگارخانه‌های فعال
۱۰	فرصت‌های کسب‌وکار (درآمدی) همسو با محیط‌زیست و منابع طبیعی
۱۱	بناها و بافت‌های تاریخی (میل گنبد و دیوار دفاعی و...)
۱۲	جاذبه‌های گردشگری

ردیف	مقوله‌ها
۱۳	جشنواره‌ها، رویدادهای قرآنی استانی و ملی
۱۴	سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)
۱۵	مصرف (تقاضا) استان در بخش خصوصی و تعاونی
۱۶	نرخ سرمایه‌گذاری استان
۱۷	سوارکاری و پرورش اسب
۱۸	روابط ایران (و استان) با کشورهای فرا منطقه‌ای
۱۹	گردشگری دیجیتال
۲۰	استفاده از فناوری‌های نوین در ارائه خدمت
۲۱	گردشگری دیجیتال
۲۲	رسانه‌ها و فضای مجازی
۲۳	تجارت الکترونیک
۲۴	تکنولوژی GIS
۲۵	صنعت سخت‌افزار ICT
۲۶	اینترنت (پهنا، ضریب نفوذ، سرعت و ...)
۲۷	آموزش الکترونیک
۲۸	پایگاه‌های داده
۲۹	استارتاپ ویکند
۳۰	هوش مصنوعی
۳۱	برخورداری از نوآوری و خلاقیت
۳۲	برخورداری از رضایت‌مندی ذینفعان
۳۳	برخورداری از ویژگی پاسخگویی
۳۴	قانون‌گرایی
۳۵	تخصص‌گرایی
۳۶	توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب‌رجوع
۳۷	برخورداری از کوه، دره، رودخانه و....
۳۸	برخورداری از منابع زیستی (جانوری، گیاهی، دریایی و....)
۳۹	مفاخر و قهرمانان ملی
۴۰	برخورداری از اقلیم متنوع (و پهنه سرزمینی)
۴۱	برخورداری از مرز بین‌المللی
۴۲	برخورداری از تیم‌های کاری منسجم
۴۳	برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان
۴۴	توسعه و آموزش کارمندان
۴۵	مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS
۴۶	مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش، قدردانی و انگیزشی
۴۷	تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی
۴۸	تنظیم (فرموله نمودن) و تدوین استراتژی‌های دستگاه / سازمان/ شرکت و....
۴۹	تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری

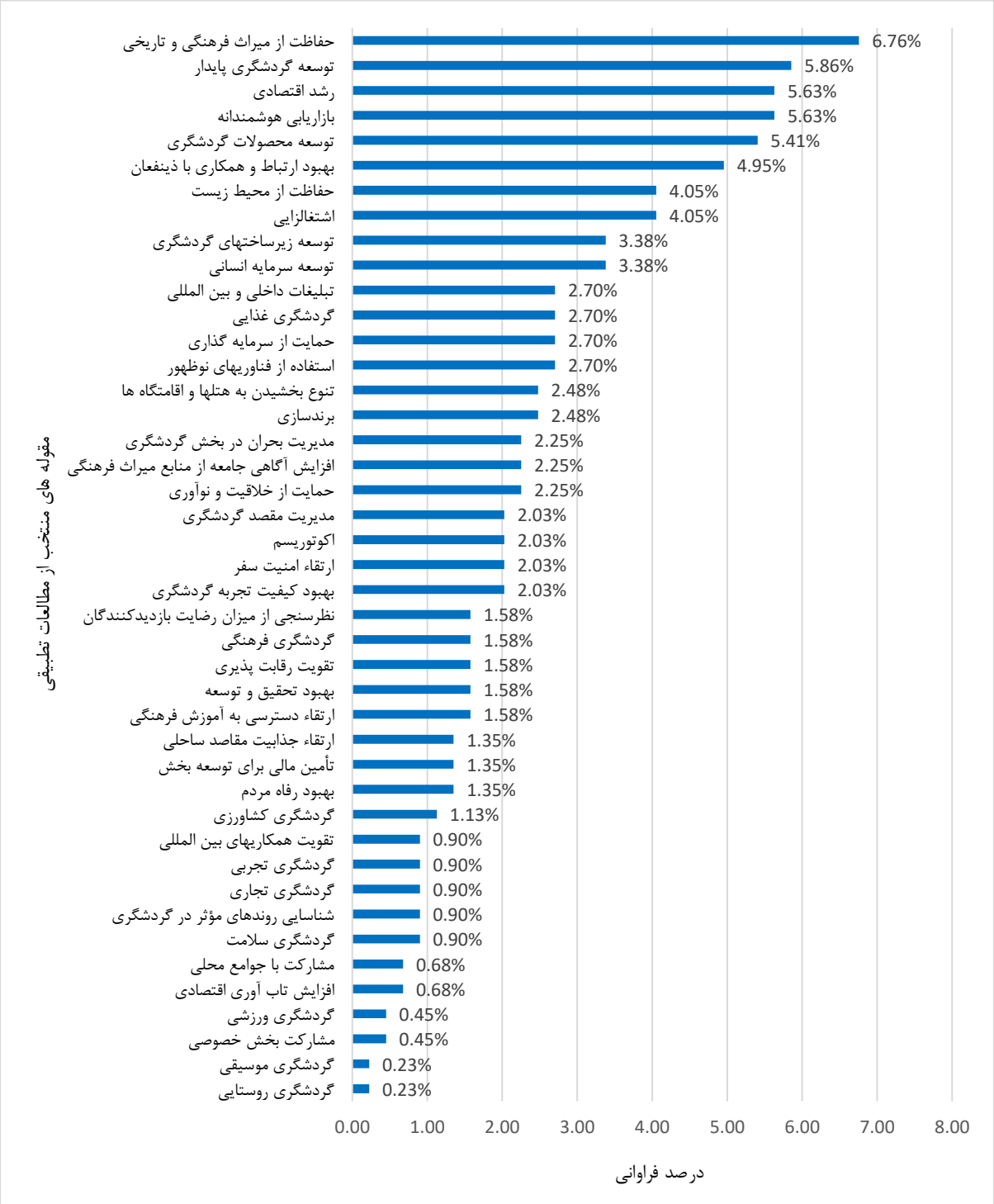
۴-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی

با مطالعه و بررسی اسناد مرتبط از کشورهای مختلف (در سطح ملی و استانی) که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۸-۳ آمده است، پس از شناسی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۴۳ 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 به‌صورت گرافیک نمایش داده شده است.

جدول ۱۲-۳: مقوله‌های منتخب بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان از مطالعات تطبیقی

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	حفاظت از میراث فرهنگی و تاریخی	۳۰
۲	توسعه گردشگری پایدار	۲۶
۳	بازاریابی هوشمندانه	۲۵
۴	رشد اقتصادی	۲۵
۵	توسعه محصولات گردشگری	۲۴
۶	بهبود ارتباط و همکاری با ذینفعان	۲۲
۷	اشتغال‌زایی	۱۸
۸	حفاظت از محیط‌زیست	۱۸
۹	توسعه سرمایه انسانی	۱۵
۱۰	توسعه زیرساخت‌های گردشگری	۱۵
۱۱	استفاده از فناوری‌های نوظهور	۱۲
۱۲	حمایت از سرمایه‌گذاری	۱۲
۱۳	گردشگری غذایی	۱۲
۱۴	تبلیغات داخلی و بین‌المللی	۱۲
۱۵	برندسازی	۱۱
۱۶	تنوع بخشیدن به هتل‌ها و اقامتگاه‌ها	۱۱
۱۷	حمایت از خلاقیت و نوآوری	۱۰
۱۸	افزایش آگاهی جامعه از منابع میراث فرهنگی	۱۰
۱۹	مدیریت بحران در بخش گردشگری	۱۰
۲۰	بهبود کیفیت تجربه گردشگری	۹
۲۱	ارتقاء امنیت سفر	۹
۲۲	اکوتوریسم	۹
۲۳	مدیریت مقصد گردشگری	۹
۲۴	ارتقاء دسترسی به آموزش فرهنگی	۷
۲۵	بهبود تحقیق و توسعه	۷
۲۶	تقویت رقابت‌پذیری	۷
۲۷	گردشگری فرهنگی	۷
۲۸	نظرسنجی از میزان رضایت بازدیدکنندگان	۷
۲۹	بهبود رفاه مردم	۶
۳۰	تأمین مالی برای توسعه بخش	۶
۳۱	ارتقاء جذابیت مقاصد ساحلی	۶

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۳۲	گردشگری کشاورزی	۵
۳۳	گردشگری سلامت	۴
۳۴	شناسایی روندهای مؤثر در گردشگری	۴
۳۵	گردشگری تجاری	۴
۳۶	گردشگری تجربی	۴
۳۷	تقویت همکاری‌های بین‌المللی	۴
۳۸	افزایش تاب‌آوری اقتصادی	۳
۳۹	مشارکت با جوامع محلی	۳
۴۰	مشارکت بخش خصوصی	۲
۴۱	گردشگری ورزشی	۲
۴۲	گردشگری روستایی	۱
۴۳	گردشگری موسیقی	۱



نمودار ۹–۳: نمودار درصد فراوانی مقوله های منتخب بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان از مطالعات تطبیقی

حفاظت از میراث فرهنگی و تاریخی در بین مقوله‌های بررسی شده در مطالعات تطبیقی با ۶.۷۶٪ فراوانی، دارای بیشترین تکرار بود. حفاظت از میراث فرهنگی و تاریخی برای تعادل بخشیدن به حیات انسان‌ها و دستیابی به توسعه پایدار و سازمان‌یافته که روند تکامل تمدن بشری را در پی خواهد داشت، از چنان اهمیتی برخوردار است که یک بسیج عمومی، جهانی، دولتی و مردمی را می‌طلبد. مردم باید محیط‌های تاریخی و فرهنگی را

به‌عنوان نهاد همبستگی معنوی در اجتماعات محلی خود تلقی کنند و بپذیرند که همان‌گونه که با انهدام و تخریب محیط طبیعی، زندگی بشر به خطر می‌افتد، ویرانی میراث فرهنگی و تاریخی نیز زندگی معنوی را به مخاطره می‌افکند. امروزه در تمامی کشورها اهمیت حفاظت از میراث فرهنگی و تاریخی بر همگان روشن است.

هر منطقه و کشوری باید پدیده‌های اجتماعی خاص خود را که در آن‌ها رسوم گذشته باقی‌مانده است، حفظ نماید. متأسفانه در خیلی از کشورها رسوم ملی کنار گذاشته شده‌اند، افسانه‌ها در حال از بین رفتن هستند و خانواده‌هایی که قبلاً به‌طور محکم به هم پیوسته بودند اکنون در حال از هم گسستن هستند، گرچه بعضی از سازمان‌های دولتی و غیردولتی علاقه‌مند به حفظ میراث فرهنگی، تلاش می‌کنند فرهنگ و سنت‌های جامعه را بهتر بشناسانند و درصدد احیای آن برآیند، اما به لحاظ بی‌اطلاعی نسل‌های کنونی از ارزش و اهمیت میراث فرهنگی و کم‌توجهی دولت‌ها به این امر مهم، سبب شده است این‌گونه آثار و ارزش‌های مادی و معنوی در معرض خطر نابودی قرار گیرند و کم‌اهمیت جلوه داده شوند. حراست از میراث فرهنگی، مساوی با صیانت از فرهنگ و تمدن هر سرزمین است. میراث فرهنگی و تاریخی از جمله عواملی هستند که به‌طور مشترک و در کنار عوامل دیگر می‌توانند سهم مؤثری در پیشبرد تاریخ هر کشوری داشته باشند. لذا برای ایفای نقش خود به‌طور مستمر ضرورت حفاظت آن‌ها کاملاً مشهود است (مقدسی جهرمی، ۱۳۹۶).

۵-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی

با برگزاری حدود ۱۷ جلسه کانونی با مشارکت اعضای کارگروه بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان جهت تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها، پس از ثبت مضامین مرتبط در کاربرگ ۲ در پاسخ به ۱۱ سؤال مطروحه، تعداد ۶۰ مقوله در جدول شماره ۱۳-۳ تعیین و فهرست شده است.

جدول ۱۳-۳: مقوله‌های مطالعات کانونی

ردیف	مقوله
۱	ایجاد بستر و زیرساخت فرهنگی و اقتصادی
۲	توسعه گردشگری داخلی و خارجی
۳	ایجاد اشتغال
۴	افزایش درآمد سرانه خانوارهای جامعه
۵	افزایش تولید ناخالص داخلی و درآمد سرانه
۶	افزایش درآمد سرانه استان
۷	کمک به توسعه پایدار
۸	گردشگری پایدار
۹	ارزآوری
۱۰	آموزش نیروی انسانی حرفه‌ای و متخصص
۱۱	توسعه تجارت الکترونیک

ردیف	مقوله
۱۲	شناسایی، معرفی، حفظ و احیاء میراث، منابع و دارایی‌های ملموس و ناملموس (مادی و معنوی)
۱۳	فناوری‌های شناسایی، مستندسازی و مرمت اشیاء و آثار
۱۴	آموزش و پژوهش
۱۵	صدور مجوزهای مختلف فعالیت
۱۶	حمایت از استارتاپ‌های گردشگری
۱۷	گردشگری مجازی
۱۸	گردشگری سلامت
۱۹	گردشگری فرهنگی تاریخی (با توجه به قابلیت بافت‌ها، بناها، موزه‌های استان و محوطه‌های تاریخی مانند خالدنبی و...)
۲۰	مرمت و احیاء بناها و بافت‌های تاریخی
۲۱	فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)
۲۲	هوشمندسازی
۲۳	سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و عمومی
۲۴	اخلاق‌مداری
۲۵	بانک‌های اطلاعاتی
۲۶	مشتری مداری
۲۷	ایجاد و توسعه کارگاه‌های صنایع‌دستی
۲۸	معرفی دقیق خود و تعیین مقاصد گردشگری هدف
۲۹	تسهیل قوانین و بهبود فضای کسب‌وکار
۳۰	تعهد و مسئولیت‌پذیری
۳۱	افزایش کیفیت خدمات
۳۲	اکوتوریسم (بوم‌گردی و گردشگری عشایری)
۳۳	همگرایی و همراه‌سازی ذینفعان
۳۴	تنوع اقلیمی
۳۵	طراحی مدل‌های کسب‌وکار جدید
۳۶	گردشگری (کشاورزی، ورزشی، دریایی، فرهنگی، مذهبی و تاریخی)
۳۷	گردشگری مهیج (مانند شکار- کوهنوردی- پاراگلایدر- آف‌رود و...)
۳۸	IOT
۳۹	تنوع قومی و فرهنگی و مذهبی
۴۰	اماکن، آثار و بافت‌های تاریخی (ملی و جهانی)
۴۱	احیای رسته فعالیت‌های منسوخ شده صنایع‌دستی
۴۲	ارتقاء و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در سطح منطقه، ملی و بین‌المللی
۴۳	گردشگری ورزشی (والیبال ساحلی– اسکواش– ورزش‌های آبی و ورزش‌های هوایی و سوارکاری و ...)
۴۴	گردشگری اقوام (با هدف آشنایی با شیوه زندگی اقوام مختلف ساکن در استان)
۴۵	دانش‌مداری
۴۶	برنامه‌محوری
۴۷	حفظ و احیاء میراث (ملموس و ناملموس)
۴۸	توجه به پایداری جاذبه‌ها
۴۹	ایجاد و توسعه کسب‌وکارهای مجازی
۵۰	توسعه مباحث نظری در گردشگری
۵۱	تحقیقات بازار و بازاریابی
۵۲	توسعه کمی و کیفی موزه‌ها
۵۳	توسعه بازار
۵۴	استانداردسازی
۵۵	ایجاد رضایت‌مندی عمومی

ردیف	مقوله
۵۶	بانک‌های اطلاعاتی نیروی انسانی
۵۷	قانون‌مداری
۵۸	شهر و روستاهای ملی صنایع‌دستی
۵۹	ارائه دانش و مهارت بومی
۶۰	تبادلات بین‌المللی

نهایتاً در تعیین مقاصد آرمانی یا ارکان جهت‌ساز به‌عنوان تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان (کاربرگ ۴) از ۴۳ 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	ایجاد بستر و زیرساخت فرهنگی و اقتصادی	مطالعات کانونی
۲	ایجاد زیرساخت‌های گردشگری، میراث فرهنگی و صنایع‌دستی	اسناد بالادستی+ مطالعات تطبیقی
۳	توسعه صنعت گردشگری	سند چشم‌انداز+ مطالعات کانونی
۴	تبادلات بین‌المللی	سند چشم‌انداز+ مطالعات میدانی+ مطالعات تطبیقی
۵	اشتغال‌زایی	اسناد بالادستی+ سند چشم‌انداز+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۶	افزایش تولید ناخالص داخلی و درآمد سرانه	مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۷	توسعه پایدار	اسناد بالادستی+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۸	ارزآوری	اسناد بالادستی+ مطالعات کانونی
۹	پرورش نیروی انسانی متخصص	اسناد بالادستی+ سند چشم‌انداز+ مطالعات میدانی+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۱۰	توسعه تجارت الکترونیک	مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۱۱	توسعه کمی و کیفی موزه‌ها	مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۱۲	شناسایی، معرفی، حفظ و احیاء میراث، منابع و دارایی‌های ملموس و ناملموس استان (ابعاد فرهنگی- اجتماعی، سیاسی، تاریخی، اقتصادی، زیست‌محیطی)	اسناد بالادستی+ مطالعات کانونی
۱۳	فناوری‌های شناسایی، مستندسازی و مرمت اشیاء و آثار	مطالعات کانونی
۱۴	آموزش و پژوهش	اسناد بالادستی+ مطالعات کانونی
۱۵	صدور مجوزهای مختلف فعالیت در حوزه گردشگری و صنایع‌دستی و توسعه کسب‌وکارها	مطالعات کانونی
۱۶	تقویت استارتاپ‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان	مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۱۷	گردشگری مجازی	مطالعات کانونی
۱۸	گردشگری سلامت	مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۱۹	گردشگری تاریخی	مطالعات کانونی
۲۰	ثبت، حفاظت، مرمت و احیاء بناها و بافت‌های تاریخی ملی و جهانی	اسناد بالادستی+ مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۲۱	استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)	سند چشم‌انداز+ مطالعات کانونی
۲۲	هوشمندسازی	مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۲۳	جذب و توسعه سرمایه‌گذاری	اسناد بالادستی+ سند چشم‌انداز+ مطالعات میدانی+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۲۴	اخلاق‌مداری	مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۲۵	ایجاد بانک اطلاعاتی جامع	مطالعات کانونی
۲۶	مشتری مداری	مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۲۷	تبلیغات و معرفی دقیق بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	اسناد بالادستی+ مطالعات تطبیقی
۲۸	معرفی و توسعه صنایع‌دستی در راستای اشتغال‌زایی	اسناد بالادستی+ سند چشم‌انداز+ مطالعات کانونی
۲۹	تعیین مقاصد گردشگری هدف	مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۳۰	تسهیل قوانین و بهبود فضای کسب‌وکار	سند چشم‌انداز+ مطالعات کانونی
۳۱	تعهد و مسئولیت‌پذیری	سند چشم‌انداز+ مطالعات کانونی
۳۲	افزایش کیفیت خدمات	اسناد بالادستی+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۳۳	اکوتوریسم	اسناد بالادستی+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۳۴	همگرایی و همراه‌سازی ذینفعان	مطالعات میدانی+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۳۵	تسهیلات مالی و بانکی	مطالعات تطبیقی
۳۶	تنوع اقلیمی با دسترسی سریع	مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۳۷	طراحی مدل‌های کسب‌وکار جدید	مطالعات کانونی
۳۸	گردشگری دریایی	مطالعات کانونی
۳۹	گردشگری مهیج	مطالعات کانونی
۴۰	اینترنت اشیاء (IOT)	مطالعات کانونی
۴۱	تنوع قومی و مذهبی	سند چشم‌انداز+ مطالعات کانونی
۴۲	توسعه اماکن، آثار و بافت‌های تاریخی (ملی و جهانی)	مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۴۳	باززنده‌سازی و احیاء رشته‌های صنایع‌دستی	مطالعات کانونی

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

۶-۳) کاربرگ‌های تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

۱-۶-۳) 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 به‌علاوه موارد همسو و مرتبط از سند چشم‌انداز استان در قالب مقوله‌های مدون در اختیار اعضای گروه کارشناسان و مدیران (تیم تحقیقاتی) قرار گرفته است. در حقیقت این کاربرگ شامل اطلاعاتی است که برای اعضاء ارائه می‌شود و از آن‌ها خواسته می‌شود که یافته‌های مطالعات مذکور را بررسی و واکاوی کرده و از آن برای تکمیل کاربرگ‌های بعدی استفاده کنند.

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

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
۱	**نقش در توسعه**	حفظ و احیاء آثار تاریخی و میراث فرهنگی- ارزآوری و درآمدزایی- توسعه پایدار میراث فرهنگی و گردشگری- ایجاد و توسعه زیرساخت‌های گردشگری- گسترش حضور مؤثر در بازارهای جهانی- ارتقاء سطح همکاری با کشورها در بخش گردشگری	توسعه گردشگری- اشتغال‌زایی و کارآفرینی- توسعه فرهنگی- توسعه روابط بین‌الملل- توسعه صنایع‌دستی	ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان- تولید ناخالص داخلی استان (GDP)- توسعه و مدیریت فعالیت‌های پروموشنی (تبلیغاتی)- ثبت میراث ناملموس در فهرست آثار ملی ایران- حفاظت و مرمت اشیاء فرهنگی، تاریخی (دولتی و خصوصی)	توسعه گردشگری پایدار- حفاظت از میراث فرهنگی و تاریخی- اشتغال‌زایی- رشد اقتصادی- برندسازی- تقویت همکاری‌های بین‌المللی- توسعه زیرساخت‌های گردشگری	ارتقاء و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در سطح منطقه، ملی و بین‌المللی- حفاظت از آثار تاریخی- کمک به کاهش نرخ بیکاری- افزایش درآمد سرانه خانوارهای جامعه- افزایش تولید ناخالص داخلی و درآمد سرانه- ایجاد اشتغال- کمک به توسعه پایدار- ارزآوری- معرفی کشور و استان (ابعاد فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، تاریخی، اقتصادی، زیست‌محیطی)- شناسایی، معرفی، حفظ و احیای میراث، منابع و دارایی‌های ملموس و ناملموس (مادی و معنوی)- تبادلات بین‌المللی- ایجاد بستر و زیرساخت فرهنگی و اقتصادی- توسعه گردشگری داخلی و خارجی
۲	**محصولات (کالاها و خدمات)**	گردشگری روستایی- ساماندهی و توسعه اکوتوریسم- گردشگری ورزشی- ترویج فرهنگ مهمان‌نوازی- توسعه کمی و کیفی نظام آموزش- حفظ و احیاء آثار تاریخی و میراث	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری- بهبود فضای کسب‌وکار تجاری‌سازی صنایع‌دستی- توسعه گردشگری- توسعه صنایع‌دستی	افزایش موزه‌های فعال- حفاظت و مرمت اشیاء فرهنگی، تاریخی (دولتی و خصوصی)- تعیین حریم آثار تاریخی- کارگاه‌های مرمت (بنا، بافت، محوطه) فعال-	تنوع بخشیدن به هتل‌ها و اقامتگاه‌ها- گردشگری موسیقی- گردشگری روستایی- گردشگری ورزشی- گردشگری تجربی- گردشگری تجاری- گردشگری کشاورزی-	اکوتوریسم (بوم‌گردی و گردشگری عشایری)- طبیعت‌گردی (پرنده‌نگری– جنگل‌نوردی و کوهپیمایی و..)- گردشگری مهیج (مانند شکار- کوهنوردی- پاراگلایدر– آفرود و..)- گردشگری ورزشی (والیبال ساحلی– اسکواش– ورزش‌های آبی و ورزش-های هوایی و سوارکاری و ...)- گردشگری اقوام (با هدف آشنایی با شیوه زندگی اقوام مختلف ساکن در استان)- گردشگری

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرجِ از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرجِ از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرجِ از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرجِ از مطالعات کانونی
		فرهنگی- دسترس‌پذیر کردن سفر و گردشگری داخلی- ارتقاء کیفیت و استانداردسازی خدمات گردشگری		نگارخانه‌های فعال- حفاظت و مرمت اشیاء فرهنگی، تاریخی (دولتی و خصوصی)- بناها و بافت‌های تاریخی (میل گنبد و دیوار دفاعی و...)- جاذبه-های گردشگری- جشنواره‌ها، رویدادهای قرآنی استانی و ملی	گردشگری سلامت- گردشگری فرهنگی- گردشگری غذایی- اکوتوریسم	فرهنگی تاریخی (با توجه به قابلیت بافت‌ها، بناها، موزه‌های استان و محوطه‌های تاریخی مانند خالدنبی و..)- صنایع‌دستی (فرش، گلیم، جاجیم، زیورآلات، آلات موسیقی و...)- خدمات غذا و اقامت- خدمات آموزشی مرتبط- مناسبت‌ها و رویدادهای فرهنگی (جشنواره‌ها)- گردشگری مجازی- گردشگری سلامت- تسهیلات سفر- صدور مجوزها- پایگاه‌های ملی و جهانی میراث فرهنگی- سایت‌های کاوش باستانی- مرمت و احیای آثار و بناهای تاریخی- ارائه دانش و مهارت بومی- مناسبت‌ها و رویدادهای فرهنگی (جشنواره‌ها)- برپایی بازارچه‌ها- ایجاد خانه-های صنایع‌دستی- ایجاد و توسعه کارگاه‌های صنایع‌دستی- شهر و روستاهای ملی صنایع‌دستی- بیمه هنرمندان- درجه هنری- مهر اصالت ملی و بین‌المللی
۳	**ذی‌نفعان (مشتریان، ارباب‌رجوعان و...)**	ترویج فرهنگ مهمان‌نوازی- ارتقاء کیفیت تجربه گردشگران	توسعه بخش خصوصی، تعاونی و عمومی- توسعه رفاه عمومی	سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)- مصرف (تقاضا) استان در بخش خصوصی و تعاونی- نرخ سرمایه‌گذاری استان	نظرسنجی از میزان رضایت بازدیدکنندگان- بهبود رفاه مردم- مشارکت با جوامع محلی	سازمان‌ها و مؤسسات دولتی و عمومی داخلی و خارجی- بنگاه‌ها و شرکت‌های خصوصی و تعاونی داخلی و خارجی- بهره‌برداران و صاحبان کسب‌وکار داخلی و خارجی- گردشگران، مشتریان و متقاضیان حقیقی داخلی و خارجی (مردم عادی، محققین، چلنجرها)- ساکنین و مالکین بناهای تاریخی- پژوهشگران- هنرمندان- دانشجویان- دانش‌آموزان- بازدیدکنندگان- مؤسسات آموزشی، علمی و پژوهشی- باستان‌شناسان- مردم-شناسان- مرمت‌گران- موزه‌داران- ساکنین و مالکین آثار منقول و غیرمنقول فرهنگی- تاریخی- متقاضیان و سرمایه‌گذاران- تولیدکنندگان و فروشندگان- سازمان‌های نظارتی و حاکمیتی- شهرداران، دهیاران و جوامع محلی- مؤسسات خدماتی، اتحادیه‌ها، اصناف، انجمن‌ها، حامیان و سمن‌ها، اشخاص حقیقی و حقوقی بین‌المللی

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرجِ از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرجِ از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرجِ از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرجِ از مطالعات کانونی
۴	**قلمروی جغرافیایی و تخصصی (بازار و جامعه هدف)**	ساماندهی و توسعه اکوتوریسم- گردشگری روستایی- گردشگری ورزشی- تحکیم هویت فرهنگی- صیانت از تنوع فرهنگی- ساماندهی و بهره‌برداری توریستی از سواحل- شناسایی و مستندسازی جاذبه‌های تاریخی، طبیعی و مذهبی	توسعه گردشگری- توسعه صنایع‌دستی	سوارکاری و پرورش اسب- بناها و بافت‌های تاریخی (میل گنبد و دیوار دفاعی و...)- روابط ایران (و استان) با کشورهای فرا منطقه‌ای- گردشگری دیجیتال- کارگاه‌های مرمت (بنا، بافت، محوطه) فعال- نگارخانه‌های فعال- حفاظت و مرمت اشیاء فرهنگی، تاریخی (دولتی و خصوصی)- افزایش موزه‌های فعال	توسعه محصولات گردشگری- گردشگری غذایی- اکوتوریسم- گردشگری فرهنگی- گردشگری سلامت- گردشگری کشاورزی- گردشگری تجاری- گردشگری تجربی- گردشگری ورزشی- گردشگری روستایی- گردشگری موسیقی- تنوع بخشیدن به هتل‌ها و اقامتگاه‌ها	قلمرو جغرافیایی داخلی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان، استان‌های هم‌جوار و کل کشور و قلمرو جغرافیایی خارجی این بخش کشورهای همسایه، سایر کشورها و به‌طورکلی در تمام کشورها. قلمرو تخصصی این بخش به‌طورکلی شامل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی است. علاوه بر این در سطح جزئی‌تر قلمرو تخصصی میراث فرهنگی شامل مردم‌شناسی- باستان‌شناسی- موزه‌ها (فضای باز، بسته، اکوموزه‌ها و...)- اماکن، آثار و بافت‌های تاریخی (ملی و جهانی)- میراث معنوی و ناملموس (آیین‌ها، مراسم‌ها، بازی‌ها، غذاها)- میراث طبیعی (ملی و جهانی). سطح جزئی‌تر قلمرو تخصصی گردشگری شامل توریست سلامت- اکوتوریسم- گردشگری (کشاورزی، ورزشی، دریایی، فرهنگی، مذهبی و تاریخی)- مراکز اقامتی و پذیرایی- مجتمع‌های گردشگری- مناطق نمونه گردشگری- سطح جزئی‌تر قلمرو تخصصی صنایع‌دستی شامل: بافته‌های داری، فرش، گلیم و جاجیم- نساجی سنتی- شهرها و روستاهای ملی و جهانی صنایع‌دستی- زیورآلات- صنایع‌دستی اختصاصی اقوام.
۵	**تکنولوژی**	توسعه و به‌کارگیری فناوری‌های نوین	فناوری اطلاعات و ارتباطات- بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته	استفاده از فناوری‌های نوین در ارائه خدمت- گردشگری دیجیتال- رسانه‌ها و فضای مجازی- تجارت الکترونیک- تکنولوژی GIS- صنعت سخت‌افزار ICT- اینترنت (پهنا، ضریب نفوذ، سرعت و...)- آموزش الکترونیک-	استفاده از فناوری‌های نوظهور	فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)- بانک‌های اطلاعاتی- سامانه‌ها، نرم‌افزارها و اپلیکیشن‌ها- GIS- GPS- آموزش مجازی- گوگل‌ارث- ژئوفیزیک- ابزار دقیق (حفاظت از اشیاء فرهنگی و تاریخی، سیستم‌های حفاظت الکترونیک)- فناوری‌های شناسایی، مستندسازی و مرمت اشیاء و آثار- پهبادها- مولتی‌مدیا- آرشیو الکترونیک اسناد و نسخ مکتوب- سیستم ارتباطات رادیویی- گردشگری مجازی- تجارت الکترونیک- استارتاپ‌ها- متدها و روش‌های خلق صنایع‌دستی و

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرجِ از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرجِ از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرجِ از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرجِ از مطالعات کانونی
				پایگاه‌های داده- استارتاپ ویکند- هوش مصنوعی		هنرهای سنتی (ابریشم، فرش، ساز سنتی، سنگ و زیورآلات و...)- هوشمند سازی- IOT
۶	**ارزش‌های بنیادی**	افزایش رقابت‌پذیری گردشگری- اصالت‌بخشی به گردشگری در استان- ترویج فرهنگ مهمان‌نوازی- ارتقاء کیفیت تجربه گردشگران- تحکیم هویت فرهنگی- صیانت از تنوع فرهنگی	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی- پیشرویی- سخت‌کوشی- دانش‌محوری- شایسته‌سالاری- رقابت‌پذیری	برخورداری از نوآوری و خلاقیت- برخورداری از رضایت‌مندی ذینفعان- برخورداری از ویژگی پاسخگویی- قانون‌گرایی- تخصص‌گرایی- توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب‌رجوع	ارتقاء امنیت سفر- تقویت رقابت‌پذیری- مقرون به صرفه بودن کالا و خدمات- حفاظت از محیط‌زیست- حمایت از خلاقیت و نوآوری- بهبود کیفیت تجربه گردشگری	گردشگری پایدار- حفظ سرمایه‌های مادی و معنوی- شایسته-سالاری- دانش‌مداری- برنامه‌محوری- مشتری مداری- اخلاق-مداری- اصالت و هویت داشتن- درس‌آموزی از گذشتگان- قانون‌مداری- تعهد و مسئولیت‌پذیری- التزام عملی به ارتباط بین هویت ملی و دینی- حفظ و احیای میراث (ملموس و ناملموس)- مشتری مداری- پایداری (محیط‌زیست، گردشگری، صنایع‌دستی، میراث فرهنگی)
۷	**وجوه تمایز و ویژگی ممتاز**	ساماندهی و بهره‌برداری توریستی از سواحل- صیانت از تنوع فرهنگی	همگرایی قومی- مذهبی- توسعه صنایع‌دستی	برخورداری از کوه، دره، رودخانه و...- برخورداری از منابع زیستی (جانوری، گیاهی، دریایی و...)- سوارکاری و پرورش اسب- جاذبه‌های گردشگری- مفاخر و قهرمانان ملی- برخورداری از اقلیم متنوع (و پهنه سرزمینی)- بناها و بافت‌های تاریخی (میل گنبد و دیوار دفاعی و...)- برخورداری از مرز بین‌المللی- برخورداری از تیم‌های کاری منسجم- برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان	گردشگری سلامت- ارتقاء جذابیت مقاصد ساحلی	موقعیت جغرافیایی- تنوع اقلیمی- تنوع قومی و فرهنگی و مذهبی- منابع غنی فرهنگی، تاریخی و علمی (بافت تاریخی منحصربه‌فرد گرگان و گمیشان و محوطه‌های تاریخی مانند خالدنبی که در دیگر نقاط کشور وجود ندارد)- وجود تنها جزیره شمال کشور آشوراده، گل‌فشان‌ها در این استان- حضور اقوام مختلف در استان که در دیگر استان‌ها بدین شکل کمتر دیده می‌گردد- وجود آثار دیوار تاریخی گرگان به‌عنوان یکی از طولانی‌ترین دیوارهای دفاعی در دنیا که در دیگر استان‌ها وجود ندارد و دیوار تمیشه- وجود مرتفع‌ترین برج آجری دوره اسلامی (گنبد قابوس) در استان- وجود آثار و بناهای ثبت جهانی شده- موقعیت‌های متعدد و مستعد ورزش‌های هوایی و فضاهای مستعد برای آموزش این ورزش‌ها (پاراگلایدر) به جهت وجود خلیج گرگان و سدهای استان- موقعیت منحصربه‌فرد استان در قرارگیری منابع گردشگری طبیعت‌گردی (پارک ملی گلستان، آبشارها، چشمه‌ها، ذخیره‌گاه‌های جنگلی، غارها و.) در جنگل-های ثبت جهانی هیرکانی- موقعیت منحصربه‌فرد استان در پرورش اسب اصیل ترکمن و مسابقات سوارکاری در سه

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرجِ از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرجِ از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرجِ از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرجِ از مطالعات کانونی
						شهرستان گنبد، بندر ترکمن و آق‌قلا- موقعیت منحصربه‌فرد استان در توسعه گردشگری طبیعت‌گردی با گرایش پرنده‌نگری با توجه به وجود تالاب‌های بین‌المللی گمیشان- آلماگل- آجی- گل- آلاگل و اینچه و خلیج گرگان- سرزمین غارهای عمودی (غار سم خوجه قنبر دوزین، غارنیک دوزین، غار شیرآباد و...)- موزه میراث روستایی گلستان در پارک جنگلی قرق به‌عنوان دومین نمونه در ایران و خاورمیانه- پروژه راه‌اندازی موزه بزرگ گلستان در گنبدکاووس- مفاخر و مشاهیر- بازارچه‌ها، جشنواره‌ها، کارگاه‌ها و محصولات صنایع‌دستی- بازی‌های بومی و محلی- آداب و رسوم، سنن، زبان و گویش، شعر و موسیقی و ...
۸	**دیدگاه نسبت به کارکنان فعال در بخش**	ارتقاء کمی و کیفی نیروی انسانی- توسعه کمی و کیفی نظام آموزش	توسعه سرمایه انسانی- پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان- شایسته-سالاری	توسعه و آموزش کارمندان- مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS- مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش، قدردانی و انگیزشی	توسعه سرمایه انسانی- بهبود تحقیق و توسعه	ایجاد و گسترش دانشکده‌ها و رشته‌های گردشگری، میراث و صنایع‌دستی- پوشش بیمه‌ها و خدمات درمانی- حداقل حقوق و دستمزد و مزایای شغلی- آموزش نیروی انسانی– بانک‌های اطلاعاتی نیروی انسانی- فضای کاری برای نیروی انسانی- مطالعات و پژوهش‌های مناسب
۹	**مسئولیت اجتماعی**	دسترس‌پذیر کردن سفر و گردشگری داخلی- ارتقاء کیفیت تجربه گردشگران- ترویج فرهنگ مهمان‌نوازی- حفظ و احیاء آثار تاریخی و میراث فرهنگی- ارتقاء آگاهی و فرهنگ‌سازی در زمینه‌ی گردشگری	حراست و حفاظت از محیط‌زیست- استانداردهای بالای ارائه خدمات	تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی	مدیریت بحران در بخش گردشگری- بهبود کیفیت تجربه گردشگری- حفاظت از محیط‌زیست- ارتقاء امنیت سفر- افزایش آگاهی جامعه از منابع میراث فرهنگی- نظرسنجی از میزان رضایت بازدیدکنندگان	ایجاد رضایت‌مندی عمومی- توجه به حفظ محیط‌زیست- ایجاد نشاط اجتماعی- استانداردسازی- توجه به پایداری جاذبه‌ها- امنیت همه‌جانبه- حفظ میراث و ثروت‌های معنوی- فعالیت‌های روابط عمومی و تبلیغات- نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های اقوام- ستاد اجرایی خدمات سفر- آموزش و پژوهش- مرمت و نگهداری

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرجِ از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرجِ از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرجِ از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرجِ از مطالعات کانونی
۱۰	**بقاء، رشد و پایداری**	ایجاد و توسعه زیرساخت‌های گردشگری- مشارکت و سرمایه-گذاری بخش خصوصی- بازاریابی گردشگری- ارتقاء سطح همکاری با کشورها در بخش گردشگری- بهبود فضای کسب‌وکار و افزایش اشتغال کارآمد- جلب و حمایت از سرمایه‌گذاران خارجی	توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل- توسعه سرمایه اجتماعی پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان- توسعه سرمایه‌گذاری- توسعه بازارهای بین‌المللی- خصوصی‌سازی	تجارت الکترونیک- تنظیم (فرموله نمودن) و تدوین استراتژی‌های دستگاه / سازمان/ شرکت و...- توسعه و آموزش کارمندان- تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری- توسعه و مدیریت فعالیت‌های پروموشنی (تبلیغاتی)	بازاریابی هوشمندانه- توسعه محصولات گردشگری- بهبود ارتباط و همکاری با ذینفعان- اشتغال‌زایی- حمایت از سرمایه‌گذاری- تبلیغات داخلی و بین‌المللی- ارتقاء جذابیت مقاصد ساحلی- ارتقاء دسترسی به آموزش فرهنگی- مشارکت بخش خصوصی- حمایت از سرمایه‌گذاری	ایجاد زیرساخت‌ها- سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و عمومی- تربیت نیروی انسانی متخصص- آموزش و پژوهش- توسعه بازار– توسعه تجارت الکترونیک- صدور مجوزهای مختلف فعالیت- ایجاد ساختارهای سازمانی و اداری- تدوین برنامه‌ها و استراتژی‌های بلندمدت- حمایت از تأسیسات گردشگری در بهره‌مندی از مشوق‌های آب برق گاز و تسهیلات بانکی- اجرایی نمودن فرآیند استانداردسازی تأسیسات گردشگری- توجه به برگزاری دوره‌های آموزش در دو بخش تأسیسات گردشگری و جوامع محلی- توجه به ایجاد اقامتگاه بوم‌گردی به‌عنوان یکی از شاخص‌های مهم اکوتوریسم جهت حفاظت از محیط‌زیست و توسعه اقتصادی جوامع محلی و ایجاد اشتغال پایدار- توجه به ایجاد و توسعه کسب‌وکارهای مجازی و حمایت از استارتاپ‌های گردشگری به‌عنوان ایده جدید و نو در محصولات گردشگری- توسعه مباحث نظری در گردشگری- مرمت و احیای بناها و بافت‌های تاریخی- احیای رسته فعالیت‌های منسوخ شده صنایع‌دستی- ثبت ملی ۲ شهر و ۴ روستای صنایع‌دستی- ثبت جهانی آثار برج قابوس، تار و دوتار ترکمن، راه‌آهن شمال- جنوب و جنگل‌های هیرکانی- راه‌اندازی انواع موزه‌ها (میراث روستایی گلستان، موزه بزرگ، استانداردسازی موزه‌ها و...)
۱۱	**چشم‌انداز**	گسترش حضور مؤثر در بازارهای جهانی- توسعه پایدار میراث فرهنگی و گردشگری- بازاریابی گردشگری- بهبود فضای کسب‌وکار و افزایش اشتغال کارآمد- حمایت از تولید و صادرات صنایع‌دستی	حکمرانی خوب- توسعه صنایع‌دستی- توسعه رشد اقتصادی- بهبود فضای کسب-وکار- اشتغال‌زایی و کارآفرینی	فرصت‌های کسب‌وکار (درآمدی) همسو با محیط‌زیست و منابع طبیعی- ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان- روابط ایران (و استان) با کشورهای فرا منطقه‌ای- تولید ناخالص داخلی استان	تقویت همکاری‌های بین‌المللی- افزایش تاب‌آوری اقتصادی- مشارکت با جوامع محلی- بازاریابی هوشمندانه- اشتغال‌زایی- تبلیغات داخلی و بین‌المللی- برندسازی- حفاظت از میراث فرهنگی و تاریخی	دستیابی به موضوعات فرهنگی، جغرافیایی و تاریخی کشور (حفظ، احیاء و نگهداری میراث فرهنگی)- رسیدن به جایگاه اول اقتصادی در سطح منطقه آسیای جنوبی و غربی- توسعه موضوعات گردشگری مبتنی بر شرایط فرهنگی و تاریخی کشورمان- توجه به پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های مختلف گردشگری- تحقیقات بازار و بازاریابی- معرفی دقیق خود و تعیین مقاصد گردشگری هدف- آموزش نیروی انسانی حرفه‌ای و متخصص- افزایش کیفیت خدمات- همگرایی و همراه‌سازی

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرجِ از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرجِ از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرجِ از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرجِ از مطالعات کانونی
						ذینفعان- تسهیل قوانین و بهبود فضای کسب‌وکار- طراحی مدل‌های کسب‌وکار جدید- احیای تنها جزیره شمال کشور و خلیج گرگان- احیای دیوار بزرگ گرگان- ساخت جاذبه‌های مکمل (پل شیشه‌ای و معلق و...)- مرمت و احیای بناها و بافت-های تاریخی- توسعه کمی و کیفی موزه‌ها- رشد تولید ناخالص داخلی- افزایش درآمد سرانه استان

۲-۶-۳) کاربرگ شماره ۲؛ مقوله‌های جمع‌آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

کاربرگ ۲ از تلفیق پاسخ‌های (مقوله‌های) گروه کانونی طی جلسات مربوطه (ستون اول) و پاسخ‌های (مقوله‌های) شرکت مشاور شامل بررسی اسناد بالادستی، سند چشم‌انداز استان، مطالعات میدانی و مطالعات تطبیقی (ستون دوم) تکمیل گردیده است که با استفاده از نتایج مطالعات و توضیحاتی که در مورد هر جزء داده شد، از طریق بحث و بررسی به هر سؤال جواب داده و جمع‌بندی آن‌ها در کادر پاسخ ترکیبی (ستون سوم) به‌عنوان مقوله‌های منتخب نوشته شده است.

جدول ۱۶-۳: تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
۱	**نقش «بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان» در توسعه استان یا توسعه کشور چیست؟**	ارتقاء و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در سطح منطقه، ملی و بین‌المللی- حفاظت از آثار تاریخی- کمک به کاهش نرخ بیکاری و ایجاد و پایداری اشتغال و افزایش درآمد سرانه خانوارهای جامعه- افزایش تولید ناخالص داخلی و درآمد سرانه- ایجاد اشتغال- کمک به توسعه پایدار- ارزآوری- معرفی کشور و استان (ابعاد فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، تاریخی، اقتصادی، زیست‌محیطی)- شناسایی، معرفی، حفظ و احیای میراث، منابع و دارایی‌های ملموس و ناملموس (مادی و معنوی)- تبادلات بین‌المللی- ایجاد بستر و زیرساخت فرهنگی و اقتصادی- توسعه گردشگری داخلی و خارجی	اشتغال‌زایی و کارآفرینی- توسعه فرهنگی- توسعه روابط بین‌الملل- توسعه صنایع‌دستی- حفظ و احیاء آثار تاریخی و میراث فرهنگی- ارزآوری و درآمدزایی- توسعه پایدار میراث فرهنگی و گردشگری- ایجاد و توسعه زیرساخت‌های گردشگری- گسترش حضور مؤثر در بازارهای جهانی- برندسازی- توسعه و مدیریت فعالیت‌های پروموشنی (تبلیغاتی)- ثبت میراث ناملموس در فهرست آثار ملی ایران	ارتقاء و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در سطح منطقه، ملی و بین‌المللی- کمک به کاهش نرخ بیکاری و ایجاد و پایداری اشتغال و افزایش درآمد سرانه خانوارهای جامعه- افزایش تولید ناخالص داخلی و درآمد سرانه- کمک به توسعه پایدار- ارزآوری- معرفی کشور و استان (ابعاد فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، تاریخی، اقتصادی، زیست‌محیطی)- شناسایی، معرفی، حفظ و احیای میراث، منابع و دارایی‌های ملموس و ناملموس (مادی و معنوی)- ایجاد بستر و زیرساخت فرهنگی و اقتصادی- توسعه گردشگری داخلی و خارجی- تبادلات بین‌المللی- توسعه فرهنگی- توسعه صنایع‌دستی- حفظ و احیاء آثار تاریخی و میراث فرهنگی- توسعه پایدار میراث فرهنگی و گردشگری- ایجاد و توسعه زیرساخت‌های گردشگری- گسترش حضور مؤثر در بازارهای جهانی- برندسازی- توسعه و مدیریت فعالیت‌های پروموشنی (تبلیغاتی)

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
۲	**« بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان» چه کالاها یا خدماتی را ارائه می‌دهد؟**	اکوتوریسم (بوم‌گردی و گردشگری عشایری)- طبیعت‌گردی (پرنده‌نگری- جنگل‌نوردی و کوهپیمایی و..)- گردشگری مهیج (مانند شکار- کوهنوردی- پاراگلایدر- آف‌رود و..)- گردشگری ورزشی (والیبال ساحلی- اسکواش- ورزش‌های آبی و ورزش‌های هوایی و سوارکاری و ...)- گردشگری اقوام (با هدف آشنایی با شیوه زندگی اقوام مختلف ساکن در استان)- گردشگری فرهنگی تاریخی (با توجه به قابلیت بافت‌ها، بناها، موزه‌های استان و محوطه‌های تاریخی مانند خالدنبی و..)- صنایع‌دستی (فرش، گلیم، جاجیم، زیورآلات، آلات موسیقی و...)- خدمات غذا و اقامت- خدمات آموزشی مرتبط- مناسبت‌ها و رویدادهای فرهنگی (جشنواره‌ها)- گردشگری مجازی-گردشگری سلامت- تسهیلات سفر- صدور مجوزها- پایگاه‌های ملی و جهانی میراث فرهنگی- سایت‌های کاوش باستانی- مرمت و احیای آثار و بناهای تاریخی- ارائه دانش و مهارت بومی- مناسبت‌ها و رویدادهای فرهنگی(جشنواره‌ها)- برپایی بازارچه‌ها- ایجاد خانه‌های صنایع‌دستی- ایجاد و توسعه کارگاه‌های صنایع‌دستی- شهر و روستاهای ملی صنایع‌دستی- بیمه هنرمندان- درجه هنری- مهر اصالت ملی و بین‌المللی	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری- بهبود فضای کسب‌وکار- تجاری‌سازی صنایع‌دستی- توسعه گردشگری- توسعه صنایع‌دستی- ساماندهی و توسعه اکوتوریسم- ترویج فرهنگ مهمان‌نوازی- توسعه کمی و کیفی نظام آموزش- دسترس‌پذیر کردن سفر و گردشگری داخلی- ارتقاء کیفیت و استانداردسازی خدمات گردشگری- تنوع بخشیدن به هتل‌ها و اقامتگاه‌ها- گردشگری موسیقی- گردشگری روستایی- گردشگری ورزشی- گردشگری تجربی- گردشگری تجاری- گردشگری کشاورزی- گردشگری سلامت- گردشگری فرهنگی- گردشگری غذایی- افزایش موزه‌های فعال- حفاظت و مرمت اشیاء فرهنگی، تاریخی (دولتی و خصوصی)- تعیین حریم آثار تاریخی- کارگاه‌های مرمت (بنا، بافت، محوطه) فعال- نگارخانه‌های فعال- حفاظت و مرمت اشیاء فرهنگی، تاریخی (دولتی و خصوصی)- بناها و بافت‌های تاریخی (میل گنبد و دیوار دفاعی و...)- جاذبه‌های گردشگری- جشنواره‌ها، رویدادهای قرآنی استانی و ملی	اکوتوریسم (بوم‌گردی و گردشگری عشایری)- طبیعت‌گردی (پرنده‌نگری- جنگل‌نوردی و کوهپیمایی و..)- گردشگری مهیج (مانند شکار- کوهنوردی- پاراگلایدر- آف‌رود و..)- گردشگری ورزشی (والیبال ساحلی- اسکواش- ورزش‌های آبی و ورزش‌های هوایی و سوارکاری و ...)- گردشگری اقوام (با هدف آشنایی با شیوه زندگی اقوام مختلف ساکن در استان)- گردشگری فرهنگی تاریخی (با توجه به قابلیت بافت‌ها، بناها، موزه‌های استان و محوطه‌های تاریخی مانند خالدنبی و..)- صنایع‌دستی (فرش، گلیم، جاجیم، زیورآلات، آلات موسیقی و...)- خدمات غذا و اقامت- خدمات آموزشی مرتبط- مناسبت‌ها و رویدادهای فرهنگی (جشنواره‌ها)- گردشگری مجازی- گردشگری سلامت- تسهیلات سفر- صدور مجوزها- پایگاه‌های ملی و جهانی میراث فرهنگی- سایت‌های کاوش باستانی- مرمت و احیای آثار و بناهای تاریخی- ارائه دانش و مهارت بومی- مناسبت‌ها و رویدادهای فرهنگی(جشنواره‌ها)- برپایی بازارچه‌ها- ایجاد خانه‌های صنایع‌دستی- ایجاد و توسعه کارگاه‌های صنایع‌دستی- شهر و روستاهای ملی صنایع‌دستی- بیمه هنرمندان- درجه هنری- مهر اصالت ملی و بین‌المللی- گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری- بهبود فضای کسب‌وکار- تجاری‌سازی صنایع‌دستی- توسعه گردشگری- ترویج فرهنگ مهمان‌نوازی- توسعه کمی و کیفی نظام آموزش- دسترس‌پذیر کردن سفر و گردشگری داخلی- ارتقاء کیفیت و استانداردسازی خدمات گردشگری- تنوع بخشیدن به هتل‌ها و اقامتگاه‌ها- گردشگری موسیقی- گردشگری روستایی- گردشگری تجربی- گردشگری تجاری- گردشگری کشاورزی- گردشگری غذایی- افزایش موزه‌های فعال- حفاظت و مرمت اشیاء فرهنگی، تاریخی (دولتی و خصوصی)- تعیین حریم آثار تاریخی- کارگاه‌های مرمت (بنا، بافت، محوطه) فعال- نگارخانه‌های فعال- حفاظت و مرمت اشیاء فرهنگی، تاریخی (دولتی و خصوصی)- بناها و بافت‌های تاریخی (میل گنبد و دیوار دفاعی و...)- جاذبه‌های گردشگری- جشنواره‌ها، رویدادهای قرآنی استانی و ملی

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
۳	**مشتریان، ارباب‌رجوعان و یا خدمت گیرندگان « بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان» چه کسانی هستند؟**	سازمان‌ها و مؤسسات دولتی و عمومی داخلی و خارجی- بنگاه‌ها و شرکت‌های خصوصی و تعاونی داخلی و خارجی- بهره‌برداران و صاحبان کسب-وکار داخلی و خارجی- گردشگران، مشتریان و متقاضیان حقیقی داخلی و خارجی (مردم عادی، محققین، چلنجرها)- ساکنین و مالکین بناهای تاریخی- پژوهشگران- هنرمندان- دانشجویان- دانش‌آموزان- بازدیدکنندگان- مؤسسات آموزشی، علمی و پژوهشی- باستان‌شناسان- مردم‌شناسان- مرمت‌گران- موزه‌داران- ساکنین و مالکین آثار منقول و غیرمنقول فرهنگی- تاریخی- متقاضیان و سرمایه‌گذاران- تولیدکنندگان و فروشندگان- سازمان‌های نظارتی و حاکمیتی- شهرداران، دهیاران و جوامع محلی- مؤسسات خدماتی، اتحادیه‌ها، اصناف، انجمن‌ها، حامیان و سمن‌ها، اشخاص حقیقی و حقوقی بین‌المللی	توسعه بخش خصوصی، تعاونی و عمومی- توسعه رفاه عمومی- ترویج فرهنگ مهمان‌نوازی- ارتقاء کیفیت تجربه گردشگران- نظرسنجی از میزان رضایت بازدیدکنندگان- بهبود رفاه مردم- مشارکت با جوامع محلی- سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)- مصرف (تقاضا) استان در بخش خصوصی و تعاونی- نرخ سرمایه‌گذاری استان	سازمان‌ها و مؤسسات دولتی و عمومی داخلی و خارجی- بنگاه‌ها و شرکت‌های خصوصی و تعاونی داخلی و خارجی- بهره‌برداران و صاحبان کسب‌وکار داخلی و خارجی- گردشگران، مشتریان و متقاضیان حقیقی داخلی و خارجی (مردم عادی، محققین، چلنجرها)- ساکنین و مالکین بناهای تاریخی- پژوهشگران- هنرمندان- دانشجویان- دانش‌آموزان- بازدیدکنندگان- مؤسسات آموزشی، علمی و پژوهشی- باستان‌شناسان- مردم‌شناسان- مرمت‌گران- موزه‌داران- ساکنین و مالکین آثار منقول و غیرمنقول فرهنگی- تاریخی- متقاضیان و سرمایه‌گذاران- تولیدکنندگان و فروشندگان- سازمان‌های نظارتی و حاکمیتی- شهرداران، دهیاران، و جوامع محلی- مؤسسات خدماتی، اتحادیه‌ها، اصناف، انجمن‌ها، حامیان و سمن‌ها، اشخاص حقیقی و حقوقی بین‌المللی- توسعه بخش خصوصی، تعاونی و عمومی- توسعه رفاه عمومی- ترویج فرهنگ مهمان‌نوازی- ارتقاء کیفیت تجربه گردشگران- نظرسنجی از میزان رضایت بازدیدکنندگان- مشارکت با جوامع محلی- مصرف (تقاضا) استان در بخش خصوصی و تعاونی- نرخ سرمایه‌گذاری استان
۴	**قلمروی تخصصی یا جغرافیایی « بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان» چیست. به‌عبارت‌دیگر بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان در چه حوزه‌های تخصصی، بازارها**	قلمرو جغرافیایی داخلی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان، استان‌های هم‌جوار و کل کشور و قلمرو جغرافیایی خارجی این بخش کشورهای همسایه، سایر کشورها و به‌طورکلی در تمام کشورها. قلمرو تخصصی این بخش به‌طورکلی شامل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی است. علاوه بر این در سطح جزئی‌تر قلمرو تخصصی میراث فرهنگی شامل مردم‌شناسی- باستان‌شناسی- موزه‌ها (فضای باز، بسته، اکوموزه‌ها و...	توسعه گردشگری- توسعه صنایع‌دستی- ساماندهی و توسعه اکوتوریسم- گردشگری روستایی- گردشگری ورزشی- تحکیم هویت فرهنگی- صیانت از تنوع فرهنگی- ساماندهی و بهره‌برداری توریستی از سواحل- شناسایی و مستندسازی جاذبه‌های تاریخی، طبیعی و مذهبی- گردشگری غذایی- گردشگری فرهنگی- گردشگری سلامت- گردشگری کشاورزی- گردشگری تجاری- گردشگری تجربی- گردشگری موسیقی- تنوع بخشیدن به هتل‌ها و اقامتگاه‌ها- سوارکاری و پرورش اسب- بناها و بافت‌های تاریخی	قلمرو جغرافیایی داخلی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان، استان‌های هم‌جوار و کل کشور و قلمرو جغرافیایی خارجی این بخش کشورهای همسایه، سایر کشورها و به‌طورکلی در تمام کشورها. قلمرو تخصصی این بخش به‌طورکلی شامل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی است. علاوه بر این در سطح جزئی‌تر قلمرو تخصصی میراث فرهنگی شامل مردم-شناسی- باستان‌شناسی- موزه‌ها (فضای باز، بسته، اکوموزه‌ها و...)- اماکن، آثار و بافت‌های تاریخی (ملی و جهانی)- میراث معنوی و ناملموس (آیین-ها، مراسم‌ها، بازی‌ها، غذاها)- میراث طبیعی (ملی و جهانی)

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
	(جامعه هدف) و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می‌کند؟	و...)- اماکن، آثار و بافت‌های تاریخی (ملی و جهانی)- میراث معنوی و ناملموس (آیین‌ها، مراسم‌ها، بازی‌ها، غذاها)- میراث طبیعی (ملی و جهانی). سطح جزئی‌تر قلمرو تخصصی گردشگری شامل توریست سلامت- اکوتوریسم- گردشگری (کشاورزی، ورزشی، دریایی، فرهنگی، مذهبی و تاریخی)- مراکز اقامتی و پذیرایی- مجتمع‌های گردشگری- مناطق نمونه گردشگری- سطح جزئی‌تر قلمرو تخصصی صنایع‌دستی شامل: بافته‌های داری، فرش، گلیم و جاجیم- نساجی سنتی- شهرها و روستاهای ملی و جهانی صنایع‌دستی- زیورآلات- صنایع‌دستی اختصاصی اقوام	(میل گنبد و دیوار دفاعی و...)- روابط ایران (و استان) با کشورهای فرا منطقه‌ای- گردشگری دیجیتال- کارگاه‌های مرمت (بنا، بافت، محوطه) فعال- نگارخانه‌های فعال- حفاظت و مرمت اشیاء فرهنگی، تاریخی (دولتی و خصوصی)- افزایش موزه‌های فعال	سطح جزئی‌تر قلمرو تخصصی گردشگری شامل توریست سلامت- اکوتوریسم- گردشگری (کشاورزی، ورزشی، دریایی، فرهنگی، مذهبی و تاریخی)- مراکز اقامتی و پذیرایی- مجتمع‌های گردشگری- مناطق نمونه گردشگری- سطح جزئی‌تر قلمرو تخصصی صنایع‌دستی شامل: بافته‌های داری، فرش، گلیم و جاجیم- نساجی سنتی- شهرها و روستاهای ملی و جهانی صنایع‌دستی- زیورآلات- صنایع‌دستی اختصاصی اقوام- توسعه گردشگری- توسعه صنایع‌دستی- گردشگری روستایی- تحکیم هویت فرهنگی- صیانت از تنوع فرهنگی- ساماندهی و بهره‌برداری توریستی از سواحل- شناسایی و مستندسازی جاذبه‌های تاریخی، طبیعی و مذهبی- گردشگری غذایی- گردشگری تجاری- گردشگری تجربی- گردشگری موسیقی- تنوع بخشیدن به هتل‌ها و اقامتگاه‌ها- سوارکاری و پرورش اسب- بناها و بافت‌های تاریخی (میل گنبد و دیوار دفاعی و...)- روابط ایران (و استان) با کشورهای فرا منطقه‌ای- گردشگری دیجیتال- کارگاه‌های مرمت (بنا، بافت، محوطه) فعال- نگارخانه‌های فعال- حفاظت و مرمت اشیاء فرهنگی، تاریخی (دولتی و خصوصی)
۵	**« بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان» برای انجام فعالیت‌های خود از چه نوع تکنولوژی بهره می‌گیرد؟**	فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) – بانک‌های اطلاعاتی- سامانه‌ها، نرم‌افزارها و اپلیکیشن‌ها- GIS- GPS- آموزش مجازی- گوگل‌ارث- ژئوفیزیک- ابزار دقیق (حفاظت از اشیاء فرهنگی و تاریخی، سیستم‌های حفاظت الکترونیک)– فناوری‌های شناسایی، مستندسازی و مرمت اشیاء و آثار- پهبادها- مولتی‌مدیا- آرشیو الکترونیک اسناد و نسخ مکتوب– سیستم ارتباطات رادیویی- گردشگری مجازی– تجارت الکترونیک– استارتاپ‌ها- متدها و روش‌های خلق صنایع‌دستی و هنرهای سنتی (ابریشم- فرش- ساز سنتی- سنگ و زیورآلات و...)- هوشمندسازی- IOT	فناوری اطلاعات و ارتباطات- توسعه و به‌کارگیری فناوری‌های نوین- گردشگری دیجیتال- رسانه‌ها و فضای مجازی- تجارت الکترونیک- تکنولوژی GIS- صنعت سخت‌افزار ICT- اینترنت (پهنا، ضریب نفوذ، سرعت و...)- آموزش الکترونیک- پایگاه‌های داده- استارتاپ ویکند- هوش مصنوعی	فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)– بانک‌های اطلاعاتی- سامانه‌ها، نرم‌افزارها و اپلیکیشن‌ها- GPS- آموزش مجازی- گوگل‌ارث- ژئوفیزیک- ابزار دقیق (حفاظت از اشیاء فرهنگی و تاریخی، سیستم‌های حفاظت الکترونیک)– فناوری‌های شناسایی، مستندسازی و مرمت اشیاء و آثار- پهبادها- مولتی‌مدیا- آرشیو الکترونیک اسناد و نسخ مکتوب– سیستم ارتباطات رادیویی- گردشگری مجازی– تجارت الکترونیک– استارتاپ‌ها- متدها و روش‌های خلق صنایع‌دستی و هنرهای سنتی (ابریشم- فرش- ساز سنتی- سنگ و زیورآلات و...)- هوشمندسازی- IOT- بهره‌گیری از فناوری‌ها و روش‌های نوین- رسانه‌ها و فضای مجازی- تکنولوژی GIS- اینترنت (پهنا، ضریب نفوذ، سرعت و...)

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
۶	**ارزش‌های بنیادی « بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان» کدام است؟**	گردشگری پایدار- حفظ سرمایه‌های مادی و معنوی- شایسته‌سالاری- دانش‌مداری- برنامه-محوری- مشتری مداری- اخلاق‌مداری- اصالت و هویت داشتن- درس‌آموزی از گذشتگان- قانون-مداری- تعهد و مسئولیت‌پذیری- التزام عملی به ارتباط بین هویت ملی و دینی- حفظ و احیای میراث (ملموس و ناملموس)- مشتری مداری- پایداری (محیط‌زیست، گردشگری، صنایع‌دستی، میراث فرهنگی)	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی- پیشرویی- سخت-کوشی- دانش‌محوری- شایسته‌سالاری- رقابت‌پذیری- افزایش رقابت‌پذیری گردشگری- اصالت‌بخشی به گردشگری در استان- ترویج فرهنگ مهمان‌نوازی- تحکیم هویت فرهنگی- صیانت از تنوع فرهنگی- ارتقاء امنیت سفر- مقرون به صرفه بودن کالا و خدمات- حفاظت از محیط‌زیست- حمایت از خلاقیت و نوآوری- بهبود کیفیت تجربه گردشگری- برخورداری از رضایت‌مندی ذینفعان- قانون‌گرایی- تخصص‌گرایی- توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب‌رجوع	گردشگری پایدار- حفظ سرمایه‌های مادی و معنوی- برنامه‌محوری- مشتری مداری- اخلاق‌مداری- اصالت و هویت داشتن- درس‌آموزی از گذشتگان- تعهد و مسئولیت‌پذیری- التزام عملی به ارتباط بین هویت ملی و دینی- حفظ و احیای میراث (ملموس و ناملموس)- پایداری (محیط‌زیست، گردشگری، صنایع‌دستی، میراث فرهنگی) پیشرویی- سخت‌کوشی- دانش‌محوری- شایسته‌سالاری- رقابت‌پذیری- افزایش رقابت‌پذیری گردشگری- اصالت‌بخشی به گردشگری در استان- ترویج فرهنگ مهمان‌نوازی- صیانت از تنوع فرهنگی- ارتقاء امنیت سفر- مقرون به صرفه بودن کالا و خدمات- حمایت از خلاقیت و نوآوری- بهبود کیفیت تجربه گردشگری- برخورداری از رضایت‌مندی ذینفعان- قانون-گرایی- تخصص‌گرایی- توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب‌رجوع
۷	**« بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان» از چه مزیت رقابتی یا ویژگی ممتازی نسبت به بخش‌های مشابه خود در سایر استان‌ها و سایر کشورها برخوردار است؟**	موقعیت جغرافیایی- تنوع اقلیمی- تنوع قومی و فرهنگی و مذهبی- منابع غنی فرهنگی، تاریخی و علمی (بافت تاریخی منحصربه‌فرد گرگان و گمیشان و محوطه‌های تاریخی مانند خالدنبی که در دیگر نقاط کشور وجود ندارد)- وجود تنها جزیره شمال کشور آشوراده، گل‌فشان‌ها در این استان- حضور اقوام مختلف در استان که در دیگر استان‌ها بدین شکل کمتر دیده می‌گردد- وجود آثار دیوار تاریخی گرگان به‌عنوان یکی از طولانی-ترین دیوارهای دفاعی در دنیا که در دیگر استان-ها وجود ندارد و دیوار تمیشه- وجود مرتفع‌ترین برج آجری دوره اسلامی (گنبد قابوس) در استان- وجود آثار و بناهای ثبت جهانی شده- موقعیت-های متعدد و مستعد ورزش‌های هوایی و فضاهای مستعد برای آموزش این ورزش‌ها (پاراگلایدر) به جهت وجود خلیج گرگان و سدهای استان-	همگرایی قومی- مذهبی- توسعه صنایع‌دستی- فعال-سازی ظرفیت دریاها و سواحل- تورهای ماهیگیری- گردشگری سلامت- برخورداری از کوه، دره، رودخانه و....- برخورداری از منابع زیستی (جانوری، گیاهی، دریایی و....)- سوارکاری و پرورش اسب- جاذبه‌های گردشگری- مفاخر و قهرمانان ملی- برخورداری از اقلیم متنوع (و پهنه سرزمینی)- بناها و بافت‌های تاریخی(میل گنبد و دیوار دفاعی و...)- برخورداری از مرز بین‌المللی- برخورداری از تیم‌های کاری منسجم- برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان	موقعیت جغرافیایی- تنوع اقلیمی- تنوع قومی و فرهنگی و مذهبی- منابع غنی فرهنگی، تاریخی و علمی (بافت تاریخی منحصربه‌فرد گرگان و گمیشان و محوطه‌های تاریخی مانند خالدنبی که در دیگر نقاط کشور وجود ندارد)- وجود تنها جزیره شمال کشور آشوراده، گل‌فشان‌ها در این استان- حضور اقوام مختلف در استان که در دیگر استان‌ها بدین شکل کمتر دیده می‌گردد- وجود آثار دیوار تاریخی گرگان به‌عنوان یکی از طولانی‌ترین دیوارهای دفاعی در دنیا که در دیگر استان‌ها وجود ندارد و دیوار تمیشه- وجود مرتفع‌ترین برج آجری دوره اسلامی (گنبد قابوس) در استان- وجود آثار و بناهای ثبت جهانی شده- موقعیت‌های متعدد و مستعد ورزش‌های هوایی و فضاهای مستعد برای آموزش این ورزش‌ها (پاراگلایدر) به جهت وجود خلیج گرگان و سدهای استان- موقعیت منحصربه‌فرد استان در قرارگیری منابع گردشگری طبیعت‌گردی (پارک ملی گلستان، آبشارها، چشمه‌ها، ذخیره‌گاه‌های جنگلی، غارها و..) در جنگل‌های ثبت جهانی هیرکانی- موقعیت منحصربه‌فرد استان در پرورش اسب اصیل ترکمن و مسابقات سوارکاری در سه شهرستان گنبد، بندرترکمن و آق‌قلا- موقعیت منحصربه‌فرد استان در توسعه گردشگری

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		موقعیت منحصربه‌فرد استان در قرارگیری منابع گردشگری طبیعت‌گردی (پارک ملی گلستان، آبشارها، چشمه‌ها، ذخیره‌گاه‌های جنگلی، غارها و..) در جنگل‌های ثبت جهانی هیرکانی- موقعیت منحصربه‌فرد استان در پرورش اسب اصیل ترکمن و مسابقات سوارکاری در سه شهرستان گنبد، بندر ترکمن و آق قلا- موقعیت منحصربه‌فرد استان در توسعه گردشگری طبیعت‌گردی با گرایش پرنده-نگری با توجه به وجود تالاب‌های بین‌المللی گمیشان- آلماگل- آجی‌گل- آلاگل و اینچه و خلیج گرگان- سرزمین غارهای عمودی(غار سم خوجه قنبر دوزین، غارنیک دوزین، غار شیرآباد و...)- موزه میراث روستایی گلستان در پارک جنگلی قرق به‌عنوان دومین نمونه در ایران و خاورمیانه- پروژه راه‌اندازی موزه بزرگ گلستان در گنبدکاووس- مفاخر و مشاهیر- بازارچه‌ها، جشنواره‌ها، کارگاه‌ها و محصولات صنایع‌دستی- بازی‌های بومی و محلی- آداب و رسوم، سنن، زبان و گویش، شعر و موسیقی و ...		طبیعت‌گردی با گرایش پرنده‌نگری با توجه به وجود تالاب‌های بین‌المللی گمیشان- آلماگل- آجی‌گل- آلاگل و اینچه و خلیج گرگان- سرزمین غارهای عمودی (غار سم خوجه قنبر دوزین، غارنیک دوزین، غار شیرآباد و...)- موزه میراث روستایی گلستان در پارک جنگلی قرق به‌عنوان دومین نمونه در ایران و خاورمیانه- پروژه راه‌اندازی موزه بزرگ گلستان در گنبدکاووس- مفاخر و مشاهیر- بازارچه‌ها، جشنواره‌ها، کارگاه‌ها و محصولات صنایع‌دستی- بازی‌های بومی و محلی- آداب و رسوم، سنن، زبان و گویش، شعر و موسیقی و ... فعال‌سازی ظرفیت دریاها و سواحل- تورهای ماهیگیری- گردشگری سلامت- برخورداری از کوه، دره، رودخانه و....- برخورداری از منابع زیستی (جانوری، گیاهی، دریایی و....)- سوارکاری و پرورش اسب- جاذبه‌های گردشگری- مفاخر و قهرمانان ملی- برخورداری از مرز بین‌المللی- برخورداری از تیم‌های کاری منسجم
۸	**« بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان» چقدر به کارکنان و مسائل آن‌ها توجه دارد؟**	ایجاد و گسترش دانشکده‌ها و رشته‌های گردشگری، میراث و صنایع‌دستی- پوشش بیمه‌ها و خدمات درمانی- حداقل حقوق و دستمزد و مزایای شغلی- آموزش نیروی انسانی- بانک‌های اطلاعاتی نیروی انسانی- فضای کاری برای نیروی انسانی- مطالعات و پژوهش‌های مناسب	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان- شایسته‌سالاری- بهبود سلامت و رفاه ساکنان- کارتیمی- توسعه و آموزش کارمندان- مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS- مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش، قدردانی و انگیزشی	ایجاد و گسترش دانشکده‌ها و رشته‌های گردشگری، میراث و صنایع‌دستی- پوشش بیمه‌ها و خدمات درمانی- حداقل حقوق و دستمزد و مزایای شغلی- آموزش نیروی انسانی- بانک‌های اطلاعاتی نیروی انسانی- فضای کاری برای نیروی انسانی- مطالعات و پژوهش‌های مناسب - پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان- شایسته‌سالاری- بهبود سلامت و رفاه ساکنان- کارتیمی- مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش، قدردانی و انگیزشی

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
۹	**« بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان» تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی حساس بوده و به تصویر ذهنی مردم اهمیت می‌دهد؟**	ایجاد رضایت‌مندی عمومی– توجه به حفظ محیط‌زیست- ایجاد نشاط اجتماعی- استانداردسازی- توجه به پایداری جاذبه‌ها- امنیت همه‌جانبه – حفظ میراث و ثروت‌های معنوی- فعالیت‌های روابط عمومی و تبلیغات – نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های اقوام– ستاد اجرایی خدمات سفر- آموزش و پژوهش- مرمت و نگهداری	حراست و حفاظت از محیط‌زیست- استانداردهای بالای ارائه خدمات- ارتقاء امنیت سفر- ارتقاء کیفیت تجربه گردشگران- احیاء بافت تاریخی- مدیریت بحران در بخش گردشگری- تورهای ماهیگیری- مقرون به صرفه بودن کالا و خدمات- تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی	ایجاد رضایت‌مندی عمومی- توجه به حفظ محیط‌زیست- ایجاد نشاط اجتماعی- استانداردسازی- توجه به پایداری جاذبه‌ها- امنیت همه‌جانبه- حفظ میراث و ثروت‌های معنوی- فعالیت‌های روابط عمومی و تبلیغات- نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های اقوام- ستاد اجرایی خدمات سفر- آموزش و پژوهش- مرمت و نگهداری- ارتقاء کیفیت تجربه گردشگران- مدیریت بحران در بخش گردشگری- تورهای ماهیگیری- مقرون به صرفه بودن کالا و خدمات
۱۰	**« بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان» تا چه اندازه به بقاء، رشد و منافع خود توجه دارد؟ مهم‌ترین شاخص‌ها در این زمینه کدام‌اند؟**	ایجاد زیرساخت‌ها- سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و عمومی- تربیت نیروی انسانی متخصص- آموزش و پژوهش- توسعه بازار- توسعه تجارت الکترونیک- صدور مجوزهای مختلف فعالیت- ایجاد ساختارهای سازمانی و اداری- تدوین برنامه‌ها و استراتژی‌های بلندمدت- حمایت از تأسیسات گردشگری در بهره‌مندی از مشوق‌های آب، برق، گاز و تسهیلات بانکی- اجرایی نمودن فرآیند استانداردسازی تأسیسات گردشگری- توجه به برگزاری دوره‌های آموزش در دو بخش تأسیسات گردشگری و جوامع محلی- توجه به ایجاد اقامتگاه بوم‌گردی به‌عنوان یکی از شاخص‌های مهم اکوتوریسم جهت حفاظت از محیط‌زیست و توسعه اقتصادی جوامع محلی و ایجاد اشتغال پایدار- توجه به ایجاد و توسعه کسب‌وکارهای مجازی و حمایت از استارتاپ‌های گردشگری به‌عنوان ایده جدید و نو در محصولات گردشگری- توسعه مباحث نظری در گردشگری- مرمت و احیای بناها و بافت‌های تاریخی- احیای	توسعه سرمایه اجتماعی- پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان- توسعه سرمایه‌گذاری- توسعه بازارهای بین‌المللی- خصوصی‌سازی- تقویت تولید و بازرگانی صنایع‌دستی- توسعه زیرساخت‌ها- مدیریت مقصد گردشگری- گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری- اکوتوریسم- توسعه پایدار ظرفیت‌های فرهنگی- توسعه گردشگری- توسعه هدفمند و متوازن- استانداردسازی- مشارکت با ذینفعان و شرکا- احیاء بافت تاریخی- توسعه محصولات گردشگری- اشتغال‌زایی و کارآفرینی- فعال‌سازی ظرفیت دریاها و سواحل- آموزش خدمات گردشگری- تقویت روابط بین ساکنین و بازدیدکنندگان- تجارت الکترونیک- تنظیم(فرموله نمودن) و تدوین استراتژی‌های دستگاه/ سازمان/ شرکت و ....- تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری- توسعه و مدیریت فعالیت‌های پروموشنی (تبلیغاتی)	ایجاد زیرساخت‌ها- سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و عمومی- تربیت نیروی انسانی متخصص- آموزش و پژوهش– توسعه تجارت الکترونیک- صدور مجوزهای مختلف فعالیت- ایجاد ساختارهای سازمانی و اداری- تدوین برنامه‌ها و استراتژی‌های بلندمدت- حمایت از تأسیسات گردشگری در بهره‌مندی از مشوق‌های آب، برق، گاز و تسهیلات بانکی- اجرایی نمودن فرآیند استانداردسازی تأسیسات گردشگری- توجه به برگزاری دوره‌های آموزش در دو بخش تأسیسات گردشگری و جوامع محلی- توجه به ایجاد اقامتگاه بوم‌گردی به‌عنوان یکی از شاخص‌های مهم اکوتوریسم جهت حفاظت از محیط‌زیست و توسعه اقتصادی جوامع محلی و ایجاد اشتغال پایدار- توجه به ایجاد و توسعه کسب‌وکارهای مجازی و حمایت از استارتاپ‌های گردشگری به‌عنوان ایده جدید و نو در محصولات گردشگری- توسعه مباحث نظری در گردشگری- مرمت و احیای بناها و بافت‌های تاریخی- احیای رسته فعالیت‌های منسوخ شده صنایع‌دستی- ثبت ملی ۲ شهر و ۴ روستای صنایع‌دستی- ثبت جهانی آثار برج قابوس، تار و دوتار ترکمن، راه‌آهن شمال- جنوب و جنگل‌های هیرکانی- راه‌اندازی انواع موزه‌ها (میراث روستایی گلستان، موزه بزرگ، استانداردسازی موزه‌ها و...) توسعه سرمایه اجتماعی- توسعه بازارهای بین‌المللی- تقویت تولید و بازرگانی صنایع‌دستی- مدیریت مقصد گردشگری- اکوتوریسم- توسعه

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		رسته فعالیت‌های منسوخ شده صنایع‌دستی- ثبت ملی ۲ شهر و ۴ روستای صنایع‌دستی- ثبت جهانی آثار برج قابوس، تار و دوتار ترکمن، راه‌آهن شمال- جنوب و جنگل‌های هیرکانی- راه‌اندازی انواع موزه‌ها (میراث روستایی گلستان، موزه بزرگ، استانداردسازی موزه‌ها و...)		پایدار ظرفیت‌های فرهنگی- توسعه گردشگری- توسعه هدفمند و متوازن- مشارکت با ذینفعان و شرکا- توسعه محصولات گردشگری- اشتغال‌زایی و کارآفرینی- فعال‌سازی ظرفیت دریاها و سواحل- تقویت روابط بین ساکنین و بازدیدکنندگان- تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری- توسعه و مدیریت فعالیت‌های پروموشنی (تبلیغاتی)
۱۱	**« بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان» در آینده به چه جایگاه مطلوبی دست می‌یابد؟ موقعیت مطلوب چگونه تعریف می‌شود؟**	دستیابی به موضوعات فرهنگی، جغرافیایی و تاریخی کشور(حفظ، احیاء و نگهداری میراث فرهنگی)- رسیدن به جایگاه اول اقتصادی در سطح منطقه آسیای جنوبی و غربی- توسعه موضوعات گردشگری مبتنی بر شرایط فرهنگی و تاریخی کشورمان- توجه به پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های مختلف گردشگری- تحقیقات بازار و بازاریابی- معرفی دقیق خود و تعیین مقاصد گردشگری هدف- آموزش نیروی انسانی حرفه‌ای و متخصص- افزایش کیفیت خدمات- همگرایی و همراه‌سازی ذینفعان- تسهیل قوانین و بهبود فضای کسب‌وکار- طراحی مدل‌های کسب‌وکار جدید- احیای تنها جزیره شمال کشور و خلیج گرگان- احیای دیوار بزرگ گرگان- ساخت جاذبه‌های مکمل (پل شیشه‌ای و معلق و...)- مرمت و احیای بناها و بافت‌های تاریخی- توسعه کمی و کیفی موزه‌ها- رشد تولید ناخالص داخلی- افزایش درآمد سرانه استان	حکمرانی خوب- توسعه صنایع‌دستی- توسعه رشد اقتصادی- بهبود فضای کسب‌وکار- اشتغال‌زایی و کارآفرینی- ارتقاء کیفیت تجربه گردشگران- حضور در بازارهای بین‌المللی- بازاریابی- معرفی جاذبه‌ها و محصولات از طریق تبلیغات- مشارکت بین‌المللی- افزایش تاب‌آوری اقتصادی- مشارکت با جوامع محلی- اصالت‌بخشی به گردشگری- فرصت‌های کسب‌وکار (درآمدی) همسو با محیط‌زیست و منابع طبیعی- ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان- روابط ایران (و استان) با کشورهای فرا منطقه‌ای- تولید ناخالص داخلی استان	دستیابی به موضوعات فرهنگی، جغرافیایی و تاریخی کشور (حفظ، احیاء و نگهداری میراث فرهنگی)- رسیدن به جایگاه اول اقتصادی در سطح منطقه آسیای جنوبی و غربی- توسعه موضوعات گردشگری مبتنی بر شرایط فرهنگی و تاریخی کشورمان- توجه به پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های مختلف گردشگری- تحقیقات بازار و بازاریابی- معرفی دقیق خود و تعیین مقاصد گردشگری هدف- آموزش نیروی انسانی حرفه‌ای و متخصص- افزایش کیفیت خدمات- همگرایی و همراه‌سازی ذینفعان-تسهیل قوانین و بهبود فضای کسب‌وکار- طراحی مدل‌های کسب‌وکار جدید- احیای تنها جزیره شمال کشور و خلیج گرگان- احیای دیوار بزرگ گرگان- ساخت جاذبه‌های مکمل (پل شیشه‌ای و معلق و...)- مرمت و احیای بناها و بافت- های تاریخی- توسعه کمی و کیفی موزه‌ها- رشد تولید ناخالص داخلی- افزایش درآمد سرانه استان- حکمرانی خوب- توسعه صنایع‌دستی- توسعه رشد اقتصادی- اشتغال‌زایی و کارآفرینی- ارتقاء کیفیت تجربه گردشگران- حضور در بازارهای بین‌المللی- معرفی جاذبه‌ها و محصولات از طریق تبلیغات- مشارکت بین‌المللی- افزایش تاب‌آوری اقتصادی- مشارکت با جوامع محلی- اصالت‌بخشی به گردشگری- فرصت‌های کسب‌وکار (درآمدی) همسو با محیط‌زیست و منابع طبیعی- ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان- روابط ایران (و استان) با کشورهای فرا منطقه‌ای

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

با استفاده از مقوله‌ها و پاسخ سؤالات کاربرگ شماره ۲، دیدگاه گروه کانونی (کارگروه) در چند گزاره ادبی جمع‌بندی شده است. درواقع 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان با شناسایی، معرفی، حفظ و احیای میراث، منابع و دارایی‌های ملموس و ناملموس استان (ابعاد فرهنگی-اجتماعی، سیاسی، تاریخی، اقتصادی، زیست‌محیطی) و ایجاد بستر و زیرساخت فرهنگی و اقتصادی، توسعه گردشگری داخلی و خارجی، تبادلات بین‌المللی به اشتغال‌زایی، افزایش تولید ناخالص داخلی و درآمد سرانه، توسعه پایدار و ارزآوری کمک می‌نماید.
۲	محصولات (کالاها یا خدماتی)	محصولات این بخش در میراث فرهنگی شامل: ➢ صدور مجوزها ➢ آثار فرهنگی، تاریخی و طبیعی (با توجه به قابلیت بافت‌ها، بناها، تپه‌ها، موزه‌های استان و محوطه‌های تاریخی مانند خالد نبی و...) ➢ پایگاه‌های ملی و جهانی میراث فرهنگی ➢ سایت‌های کاوش باستانی ➢ مرمت و احیای آثار و بناهای تاریخی ➢ خدمات آموزشی و پژوهشی مرتبط ➢ ارائه دانش و مهارت بومی در بخش گردشگری شامل: ➢ صدور مجوزها ➢ اکوتوریسم (بوم‌گردی و گردشگری عشایری) ➢ طبیعت‌گردی (پرنده‌نگری – جنگل‌نوردی و کوهپیمایی و...) ➢ گردشگری مهیج (مانند شکار- کوهنوردی- پاراگلایدر –آف‌رود و...) ➢ گردشگری ورزشی (والیبال ساحلی – اسکواش – ورزش‌های آبی و ورزش‌های هوایی و سوارکاری و ...) ➢ مناسبت‌ها و رویدادهای فرهنگی (جشنواره‌ها) ➢ گردشگری اقوام (با هدف آشنایی با شیوه زندگی اقوام مختلف ساکن در استان) ➢ خدمات غذا و اقامت ➢ خدمات آموزشی و پژوهشی مرتبط ➢ گردشگری مجازی ➢ گردشگری سلامت ➢ گردشگری کشاورزی ➢ تسهیلات سفر و صنایع‌دستی شامل: ➢ صدور مجوزها ➢ برپایی بازارچه‌ها

ردیف	سؤالات	پاسخ‌ها
		➢ ایجاد خانه‌های صنایع‌دستی ➢ ایجاد و توسعه کارگاه‌های صنایع‌دستی ➢ شهر و روستاهای ملی صنایع‌دستی ➢ مناسبت‌ها و رویدادهای فرهنگی (جشنواره‌ها) ➢ صنایع‌دستی (فرش، گلیم، جاجیم، زیورآلات، آلات موسیقی و...) ➢ خدمات آموزشی و پژوهشی مرتبط صنایع‌دستی ➢ بیمه هنرمندان ➢ درجه هنری ➢ مهر اصالت ملی و بین‌المللی ➢ ارائه دانش و مهارت بومی
۳	**ذینفعان مشتریان، ارباب‌رجوعان**	ذینفعان یا مشتریان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی شامل: پژوهشگران، هنرمندان، دانشجویان، دانش‌آموزان، بازدیدکنندگان، مؤسسات آموزشی، علمی و پژوهشی، باستان‌شناسان، مردم‌شناسان، مرمت‌گران، موزه‌داران، ساکنین و مالکین آثار منقول و غیرمنقول فرهنگی-تاریخی، متقاضیان و سرمایه‌گذاران، تولیدکنندگان و فروشندگان، سازمان‌های دولتی، عمومی، نظارتی و حاکمیتی، شهرداران، دهیاران و جوامع محلی، کسب‌وکارها، سازمان‌ها و بنگاه‌های بخش خصوصی و تعاونی، مؤسسات خدماتی، اتحادیه‌ها، اصناف، انجمن‌ها، حامیان و سمن‌ها، اشخاص حقیقی و حقوقی بین‌المللی، گردشگران (سلامت، اقتصادی، روستایی، مذهبی، کشاورزی، فرهنگی، طبیعی، ورزشی، تاریخی، مهیج و...).
۴	**قلمروی تخصصی یا جغرافیایی**	قلمرو جغرافیایی داخلی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان، استان‌های هم‌جوار و کل کشور و قلمرو جغرافیایی خارجی این بخش کشورهای همسایه، سایر کشورها و به‌طورکلی در تمام کشورها. قلمرو تخصصی این بخش به‌طورکلی در سه بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی است. علاوه براین در سطح جزئی‌تر قلمرو تخصصی میراث فرهنگی شامل مردم‌شناسی، باستان‌شناسی، موزه‌ها (فضای باز، بسته، اکوموزه‌ها و...)، اماکن، آثار و بافت‌های تاریخی (ملی و جهانی)، میراث معنوی و ناملموس (آیین‌ها، مراسم‌ها، بازی‌ها و غذاها) و میراث طبیعی (ملی و جهانی) می‌باشد. سطح جزئی‌تر قلمرو تخصصی گردشگری شامل گردشگری سلامت، اکوتوریسم، گردشگری کشاورزی، طبیعی و ورزشی، دریایی، فرهنگی، مذهبی و تاریخی، مراکز اقامتی و پذیرایی، مجتمع‌های گردشگری و مناطق نمونه گردشگری است. سطح جزئی‌تر قلمرو تخصصی صنایع‌دستی شامل: بافته‌های داری؛ فرش و گلیم و جاجیم، نساجی سنتی، شهرها و روستاهای ملی و جهانی صنایع‌دستی، زیورآلات و صنایع‌دستی اختصاصی اقوام می‌باشد.
۵	**تکنولوژی**	بخش گردشگری استان اساساً در استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) قدم‌های خوبی برداشته است. از جمله استفاده از بانک‌های اطلاعاتی، سامانه‌ها، نرم‌افزارها و اپلیکیشن‌ها، آموزش مجازی، گوگل‌ارث و... . علاوه بر این از فناوری‌های ژئوفیزیک، ابزار دقیق (حفاظت از اشیاء فرهنگی و تاریخی، سیستم‌های حفاظت الکترونیک، آزمایشگاه‌ها و...)، فناوری‌های شناسایی، مستندسازی و مرمت اشیاء و آثار، هلی‌شات، مولتی‌مدیا، آرشیو الکترونیک اسناد و نسخ مکتوب و سیستم ارتباطات رادیویی استفاده می‌شود. از فناوری همچون گردشگری مجازی، تجارت الکترونیک، استارتاپ‌ها، متدها و روش‌های خلق صنایع‌دستی و هنرهای سنتی (ابریشم، فرش، ساز سنتی، سنگ و زیورآلات و...)، هوشمندسازی و IOT (اینترنت اشیاء) نیز استفاده می‌شود.
۶	**ارزش‌های بنیادی**	ارزش‌های محوری این بخش شامل: ۱. حفظ و احیای میراث (ملموس و ناملموس)

ردیف	سؤالات	پاسخ‌ها
		۲. اصالت و هویت (ملی و دینی) ۳. مشتری مداری ۴. پایداری (محیط‌زیست، گردشگری، صنایع‌دستی، میراث فرهنگی) ۵. تعهد و مسئولیت‌پذیری ۶. اخلاق‌مداری
۷	**مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز و یا وجوه تمایز**	از جمله وجوه تمایز و مزیت‌های رقابتی این بخش عبارتنداز: طبیعی و پیشینی (تاریخی و فرهنگی): ➢ موقعیت جغرافیایی ➢ تنوع اقلیمی، قومی و مذهبی ➢ منابع طبیعی و محیط‌زیست ➢ آثار تاریخی، فرهنگی و طبیعی ➢ آداب و رسوم، سنن، زبان و گویش، شعر و موسیقی و... ➢ صنایع‌دستی و هنرهای سنتی ➢ بازی‌های بومی و محلی ➢ مفاخر و مشاهیر ➢ آثار و بناهای ثبت جهانی شده بشرساخت و ...: ➢ زیرساخت‌ها و تأسیسات گردشگری ➢ بازارچه‌ها، جشنواره‌ها، کارگاه‌ها و محصولات صنایع‌دستی ➢ ورزش‌های مهیج ➢ گردشگری سلامت، آب‌درمانی و گل‌فشان‌ها
۸	**توجه به کارکنان و مسائل آن‌ها**	بخش دولتی میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان با پرداخت حقوق و دستمزد و مزایای شغلی معمول، پوشش بیمه‌ها و خدمات درمانی، ارائه خدمات رفاهی و فراهم نمودن فضای کاری مناسب برای نیروی انسانی اهتمام دارد. همچنین این بخش با ایجاد و گسترش رشته‌های گردشگری، میراث و صنایع‌دستی، ایجاد بانک‌های اطلاعاتی نیروی انسانی و آموزش آن‌ها، نیروی انسانی متخصص موردنیاز خود را پرورش می‌دهد. البته کارکنان و نیروی انسانی فعال در بخش خصوصی گردشگری وضعیت مناسب‌تری دارند.
۹	**مسئولیت اجتماعی و تصویر ذهنی مردم**	بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان با فعالیت‌های روابط عمومی و تبلیغات، برگزاری نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های اقوام در راستای حفظ میراث و ثروت‌های معنوی، توجه به پایداری جاذبه‌ها و حفظ محیط‌زیست فعالیت می‌نماید. این بخش با استانداردسازی، ارتقاء امنیت همه‌جانبه، آموزش و پژوهش، مرمت و نگهداری به دنبال ایجاد نشاط اجتماعی، حفظ تعلق‌خاطر و ایجاد رضایتمندی عمومی می‌باشد.
۱۰	**بقاء، رشد و منافع و پایداری**	بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان از گذشته تاکنون با اقدامات زیر موجبات بقاء، رشد و منافع و پایداری خود را فراهم می‌نماید: ➢ ایجاد زیرساخت‌های گردشگری، میراث فرهنگی و صنایع‌دستی ➢ سرمایه‌گذاری بخش دولتی، خصوصی و عمومی ➢ تربیت نیروی انسانی متخصص ➢ آموزش و پژوهش ➢ توسعه تجارت الکترونیک ➢ صدور مجوزهای مختلف فعالیت در حوزه گردشگری و صنایع‌دستی و توسعه کسب‌وکارها ➢ ایجاد ساختارهای سازمانی و اداری ➢ تدوین برنامه‌ها و استراتژی‌های بلندمدت

ردیف	سؤالات	پاسخ‌ها
		➢ تسهیلات مالی و بانکی ➢ معرفی و تبیین استانداردسازی ➢ توسعه مباحث نظری در گردشگری ➢ تقویت استارتاپ‌ها و دانش‌بنیان ➢ مرمت و احیای بناها و بافت‌های تاریخی ➢ احیای رسته فعالیت‌های منسوخ شده صنایع‌دستی ➢ ثبت ملی ۲ شهر و ۴ روستای صنایع‌دستی ➢ ثبت جهانی آثار برج قابوس، تار و دوتار ترکمن، راه‌آهن شمال-جنوب و جنگل‌های هیرکانی ➢ راه‌اندازی انواع موزه‌ها(میراث روستایی گلستان، موزه بزرگ، استانداردسازی موزه‌ها و...
۱۱	موقعیت مطلوب و تصویر آینده	بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ در راستای چشم‌انداز کشور و استان با اصلاح نگرش و تغییر رویکرد خویش به تحقیقات بازار و بازاریابی؛ با معرفی دقیق خود و تعیین مقاصد گردشگری هدف، آموزش نیروی انسانی حرفه‌ای و متخصص، افزایش کیفیت خدمات، همگرایی و همراه‌سازی ذینفعان به دنبال استفاده مناسب از ظرفیت موجود می‌باشد. این بخش همچنین با تسهیل قوانین و بهبود فضای کسب‌وکار، طراحی مدل‌های کسب‌وکار جدید، احیای تنها جزیره شمال کشور و خلیج گرگان، احیای دیوار بزرگ گرگان، ساخت جاذبه‌های مکمل (پل شیشه‌ای و معلق و...)، مرمت و احیای بناها و بافت‌های تاریخی، توسعه کمی و کیفی موزه‌ها و توسعه صنایع‌دستی در راستای اشتغال‌زایی، رشد تولید ناخالص داخلی و افزایش درآمد سرانه استان فعالیت می‌نماید.

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

پس از شناسایی و تدوین اجزای یازده‌گانه بیانیه مأموریت و چشم‌انداز به‌صورت نگارش ادبی در کاربرگ شماره ۳، اکنون با ترکیب پاسخ‌ها یا گزاره‌های ادبی به‌دست‌آمده در کاربرگ شماره ۴، بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان به‌صورت 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، چشم‌انداز، ارزش‌ها

مأموریت (MISSION)
بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان با شناسایی، معرفی، حفظ و احیای میراث، منابع و دارایی‌های ملموس و ناملموس استان (ابعاد فرهنگی-اجتماعی، سیاسی، تاریخی، اقتصادی، زیست‌محیطی) و ایجاد بستر و زیرساخت فرهنگی و اقتصادی، توسعه گردشگری داخلی و خارجی، تبادلات بین‌المللی؛ به اشتغال‌زایی، افزایش تولید ناخالص داخلی و درآمد سرانه، توسعه پایدار و ارزآوری کمک می‌نماید. **محصولات و خدمات این بخش در حوزه‌های سه گانه میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی شامل آموزش و پژوهش، تربیت نیروی انسانی متخصص، ایجاد زیرساخت، صدور انواع مجوز، مرمت، احیاء و باز زنده‌سازی، حفاظت و نگهداری، توسعه و بهره‌برداری و... که به متقاضیان، گردشگران و سایر مشتریان داخلی و خارجی در سطح استان، ملی و بین‌المللی ارائه می‌گردد.**

بخش گردشگری استان اساساً در استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات(ICT) قدم‌های خوبی برداشته است. علاوه بر این از فناوری‌های ژئوفیزیک، ابزار دقیق (حفاظت از اشیاء فرهنگی و تاریخی، سیستم‌های حفاظت الکترونیک، آزمایشگاه‌ها و...)، فناوری‌های شناسایی، مستندسازی و مرمت اشیاء و آثار، هلی‌شات، مولتی‌مدیا، آرشیو الکترونیک اسناد و نسخ مکتوب و سیستم ارتباطات رادیویی استفاده می‌شود و نهایتاً از فناوری همچون گردشگری مجازی، تجارت الکترونیک، استارتاپ‌ها، متدها و روش‌های خلق صنایع‌دستی و هنرهای سنتی (ابریشم، فرش، ساز سنتی، سنگ و زیورآلات و...)، هوشمندسازی و IOT(اینترنت اشیاء) نیز استفاده می‌شود.

از مهم‌ترین وجوه تمایز و مزیت‌های رقابتی این بخش می‌توان به موقعیت جغرافیایی، تنوع اقلیمی با دسترسی سریع، تنوع قومی و مذهبی، آثار تاریخی، فرهنگی و طبیعی، آداب و رسوم، سنن، زبان و گویش، شعر و موسیقی و آثار و بناهای ثبت ملی و جهانی شده منحصر می‌باشد.

بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان از گذشته تاکنون با اقدامات زیر موجبات بقاء، رشد و منافع و پایداری خود را فراهم می‌نماید:

- **ایجاد زیرساخت‌های گردشگری، میراث فرهنگی و صنایع‌دستی**
- **سرمایه‌گذاری بخش دولتی، خصوصی و عمومی**
- **آموزش و پژوهش**
- **توسعه تجارت الکترونیک**
- **صدور مجوزهای مختلف فعالیت در حوزه گردشگری و صنایع‌دستی و توسعه کسب‌وکارها**
- **تسهیلات مالی و بانکی**
- **معرفی و تبیین استانداردسازی**
- **تقویت استارتاپ‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان**
- **ثبت، حفاظت، مرمت و احیای بناها و بافت‌های تاریخی ملی و جهانی**
- **باز زنده‌سازی و احیای رشته‌های صنایع‌دستی**
- **راه‌اندازی انواع موزه‌ها (میراث روستایی گلستان، موزه بزرگ، استانداردسازی موزه‌ها و...)**

چشم‌انداز (VISION): گلستان؛ میراث ماندگار ایران زمین

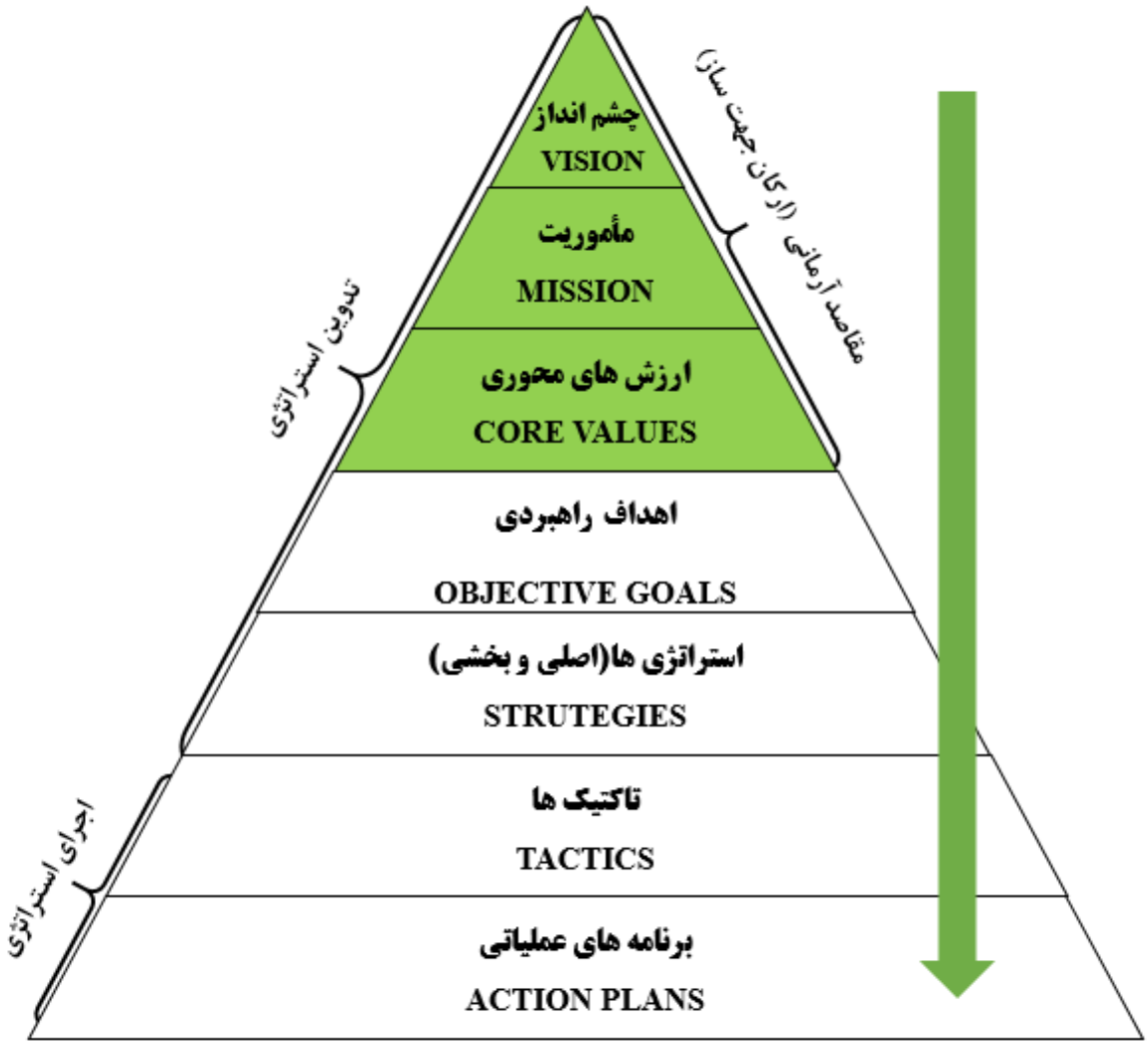
بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ در راستای چشم‌انداز کشور و استان با اصلاح نگرش و تغییر رویکرد در جهت توسعه تحقیقات بازار و بازاریابی؛ با تبلیغات و معرفی دقیق خود و تعیین مقاصد گردشگری هدف، افزایش کیفیت خدمات، همگرایی و همراه‌سازی ذینفعان به دنبال استفاده بهره‌ور و مطلوب از ظرفیت موجود بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی می‌باشد.

این بخش همچنین باآموزش نیروی انسانی حرفه‌ای و متخصص، تسهیل قوانین و بهبود فضای کسب‌وکار، طراحی مدل‌های کسب‌وکار جدید، جذب و توسعه سرمایه‌گذاری، نظارت‌های هوشمندانه و اعمال کنترل‌های لازم، توسعه قلمروهای تخصصی شامل مردم‌شناسی، باستان‌شناسی، موزه‌ها (فضای باز، بسته، اکوموزه‌ها و...)، اماکن، آثار و بافت‌های تاریخی (ملی و جهانی)، میراث معنوی و ناملموس (آیین‌ها، مراسم‌ها، بازی‌ها و غذاها) و میراث طبیعی (ملی و جهانی)، به توسعه صنعت گردشگری از جمله گردشگری سلامت، مذهبی، گردشگری مهیج، گردشگری دریایی، اکوتوریسم، گردشگری تاریخی و...در استان رونق می‌بخشد.

به‌منظور معرفی جاذبه‌های بخش گردشگری و افزایش جایگاه آن در توسعه استان، با احیاء تنها جزیره شمال کشور و خلیج گرگان، ثبت جهانی چند اثر تاریخی به‌ویژه دیوار بزرگ گرگان، ساخت جاذبه‌های مکمل (پل شیشه‌ای و معلق و...)، حفاظت، ثبت، مرمت و احیاء بناها، محوطه‌ها و بافت‌های تاریخی، توسعه کمی و کیفی موزه‌ها، معرفی و توسعه صنایع‌دستی در راستای اشتغال‌زایی، رشد تولید ناخالص داخلی و افزایش درآمد سرانه استان فعالیت می‌نماید. **همچنین این بخش با ایجاد و گسترش رشته‌ها و دانشکده‌های گردشگری، میراث فرهنگی و صنایع‌دستی، ایجاد بانک اطلاعاتی جامع، مطالعات و پژوهش‌های مناسب، نیروی انسانی متخصص موردنیاز خود را پرورش می‌دهد.**
ارزش‌ها (VALUES)
ارزش‌های محوری این بخش شامل: **۱– حفظ و احیای میراث (ملموس و ناملموس)** **۲– اصالت و هویت (ملی و دینی)** **۳– مشتری مداری** **۴– پایداری (محیط‌زیست، گردشگری، صنایع‌دستی، میراث فرهنگی)** **۵– تعهد و مسئولیت‌پذیری** **۶– اخلاق مداری**

۷–۳) سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها

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



نمودار ۱۰-۳: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها

۸-۳) فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان عبارتنداز:

الف) مأموریت (MISSION)

الف-۱) شناسایی، معرفی، حفظ و احیاء: میراث فرهنگی و طبیعی بیان‌کننده پیشینه تاریخی، تمدن و فرهنگ و جاذبه‌های طبیعی هر کشوری است که شکل‌گیری و به وجود آمدن آن در طی سالیان متمادی صورت گرفته است و باید به دقت بر روی آثار به جامانده از گذشتگان که امروزه ما امانت‌دار آن هستیم، تأمل کنیم و آن‌ها را بشناسیم و ضمن حفاظت، مرمت و نگهداری آن‌ها، با ارائه طرح‌های نو، به ایجاد آثار جدید اقدام نماییم به‌طوری که تفاوت‌هایی با آثار پیشینیان ما داشته باشد، زیرا اگر امروزه چنین کاری انجام نشود،

نسل حاضر نمی‌تواند چیزی را به آیندگان بسپارد. در کنار این فعالیت‌ها باید با شناساندن و معرفی این جاذبه‌ها به دیگران، با توسعه گردشگری باعث رونق فرهنگی و اقتصادی استان شد.

الف-۲) ایجاد بستر و زیرساخت فرهنگی و اقتصادی: با افزایش روزافزون تقاضای سفر و گردشگری و تبدیل شدن صنعت گردشگری به یکی از بزرگترین صنایع در دنیا، لازم است استان گلستان به‌منظور جذب گردشگران بالقوه در راستای توسعه اجتماعی اقتصادی و رشد زیربنایی خود تلاش نماید و با توسعه زیرساخت‌های فرهنگی و اقتصادی، زمینه را برای جذب و حضور بیشتر گردشگران داخلی و خارجی فراهم نماید.

الف-۳) توسعه گردشگری داخلی و خارجی: حضور گردشگران داخلی و خارجی در استان گلستان می‌تواند باعث رشد اقتصادی و توسعه فرهنگی استان شود. ارزآوری و شناساندن فرهنگ، تاریخ و محیط‌زیست زیبای استان گلستان از نتایج مستقیم این اقدام خواهد بود. در پی حضور گردشگران از سایر استان‌ها و خارج از کشور در استان گلستان، نیاز به خدماتی مانند هتل‌ها، راه‌ها، خدمات اینترنتی و ... افزایش خواهد یافت که با اشتغال‌زایی و درآمدزایی قابل توجهی همراه خواهد بود که برای استان گلستان که از استان‌های محروم کشور است و نرخ بیکاری بالایی دارد اهمیت بسیار زیادی دارد.

الف-٤) آموزش و پژوهش: شناسایی ظرفیت‌ها، توانمندی‌ها، فرصت‌ها و روش‌های توسعه گردشگری در استان نیازمند آموزش مداوم و انجام پژوهش‌های دائمی است تا با کشف نقاط جدید و آموزش به فعالان این عرصه، کارایی و بهره‌وری فعالیت‌های بخش گردشگری را افزایش داد و زمینه رونق و توسعه بیشتر این بخش را مهیا ساخت.

الف-٥) تربیت نیروی انسانی: یکی از رشته‌هایی که مغفول مانده است و در دانشگاه‌ها باید با توجه بیشتری به آن پرداخته شود، رشته‌های مربوط به میراث فرهنگی و گردشگری هستند. صنعت گردشگری استان به‌منظور ارتقاء کیفیت خدمات خود و دستیابی به اهداف کلان خود نیاز دارد تا نیروی انسانی متخصص و آگاه به اصول این بخش را تربیت نموده تا بتواند کارایی و بهره‌وری را افزایش دهد و باکیفیت بیشتری به ارائه خدمات و ایده‌های جدید بپردازد.

الف-٦) صدور مجوز: مجوزهای گوناگونی در بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی به‌منظور جستجو و اکتشاف، احداث و راه‌اندازی، بهره‌برداری از واحدهای تولیدی و ... وجود دارد و یکی از وظایف

این سازمان رسیدگی به این درخواست‌ها و صدور این مجوزها برای انجام فعالیت‌های مرتبط است تا با افزایش این فعالیت‌ها، گردشگری استان را رونق بخشند.

الف-۷) توسعه و بهره‌برداری: بهره‌برداری از طرح‌های گوناگون حوزه میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی، توسعه امکانات و تجهیزات و افزایش طرح‌های فعال این بخش دارای اهمیت زیادی است و می‌تواند نقش مؤثری در ایجاد اشتغال و درآمدزایی داشته باشد. در کنار این مزایا، با گسترش جاذبه‌های گردشگری، زمینه برای جذب گردشگران بیشتر مهیا خواهد شد.

الف-۸) قلمرو تخصصی: بخش گردشگری استان در استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) قدم‌های خوبی برداشته است. علاوه بر این، از فناوری‌های ژئوفیزیک، ابزار دقیق (حفاظت از اشیاء فرهنگی و تاریخی، آزمایشگاه‌ها، سیستم‌های حفاظت الکترونیک و...)، فناوری‌های شناسایی، مستندسازی و مرمت اشیاء و آثار، هلی‌شات، مولتی‌مدیا، آرشیو الکترونیک اسناد و نسخ مکتوب و سیستم ارتباطات رادیویی استفاده می‌شود و نهایتاً از فناوری‌هایی همچون گردشگری مجازی، تجارت الکترونیک، استارتاپ‌ها، متدها و روش‌های خلق صنایع‌دستی و هنرهای سنتی (ابریشم، فرش، ساز سنتی، سنگ و زیورآلات و...)، هوشمندسازی و IOT (اینترنت اشیاء) نیز استفاده می‌شود.

الف-۹) قلمرو جغرافیایی: قلمرو فعالیت‌های این بخش شامل تمام اماکن تاریخی، فرهنگی و جاذبه‌های طبیعی استان می‌باشد که با جذب گردشگران داخلی و خارجی می‌تواند به مرزهای ملی و بین‌المللی نیز گسترش یابد.

الف-۱۰) مزیت‌های رقابتی و وجوه تمایز: از مهم‌ترین وجوه تمایز و مزیت‌های رقابتی این بخش می‌توان به موقعیت جغرافیایی، تنوع اقلیمی با دسترسی سریع، تنوع قومی و مذهبی، آثار تاریخی، فرهنگی و طبیعی، آداب و رسوم، سنن، زبان و گویش، شعر و موسیقی و آثار و بناهای ثبت ملی و جهانی شده منحصربه‌فرد می‌باشد.

ب) چشم‌انداز (VISION)

ب-۱) گلستان؛ میراث ماندگار ایران زمین (شعار بخش): استان گلستان علی‌رغم دارا بودن مناظر طبیعی گوناگون و زیبا، آثار تاریخی و میراث فرهنگی ارزشمند، جزو مقاصد اصلی گردشگران نبوده است و عمدتا بعنوان یک استراحتگاه بین راهی برای مسافران و گردشگران شناخته شده است. توسعه گردشگری در استان نیازمن فراهم نمودن زیرساخت‌های لازم و معرفی استان بعنوان یکی از مقاصد گردشگری جذاب برای

هم‌وطنان و مردم سایر کشورها است. جاذبه‌های بیشمار گردشگری در استان گلستان در انتظار مدیریت و اقدامات درست هستند تا با شناخته شدن، تبدیل به مناطقی پربازدید شده و با ارائه خدمات گوناگون، ضمن معرفی استان گلستان بعنوان یکی از قطب‌های گردشگری در سطح کشور و منطقه غرب آسیا، با اشتغال‌زایی و افزایش درآمد سرانه خانوارهای گلستانی، نقش خود را در رشد و توسعه اقتصادی استان ایفا نمایند.

ب-۲) افزایش کیفیت خدمات: یکی از عوامل اصلی رقابت‌پذیری صنایع، کیفیت خدمات است. گردشگری نیز صنعتی خدماتی است که کیفیت خدمات و وفاداری گردشگران از موضوعات مهم در برنامه‌ریزی و بازاریابی آن بشمار می‌رود. گردشگری مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، خدمات و صنایعی است که برای شخص یا گروهی که به فاصله‌ای دور از محل سکونت خود مسافرت می‌کنند تجربه‌ای فراهم می‌کند که در بردارنده نظام حمل‌ونقل، اسکان، فروشگاه‌های خوراکی و آشامیدنی، مغازه‌های خرده‌فروشی، بنگاه‌های پذیرایی و خدمات ضیافتی است و مدیران این بخش باید تمام تلاش خود را در جهت افزایش کیفیت این خدمات انجام دهند تا با افزایش رضایت گردشگران، سهم بیشتری از گردشگران داخلی و خارجی را به خود اختصاص دهند.

ب-۳) همگرایی و همراه‌سازی ذی‌نفعان: به دلیل نامشخص بودن ماهیت گردشگری، دقیقاً مشخص نیست که کدام گروه‌ها از نظر قانونی می‌توانند و باید در فرآیند سیاست‌گذاری گردشگری مشارکت داشته باشند. اگرچه بسیاری از بخش‌های اقتصادی از مزایای گردشگری منتفع می‌شوند؛ اما فقط آن دسته از سازمان‌ها و واحدهایی که مستقیماً با گردشگران در ارتباط هستند، فعالانه در فرآیند سیاست‌گذاری گردشگری مشارکت می‌کنند. پراکنده بودن نهادها و فعالیت‌های گردشگری به معنای آن است که حتی گروه‌هایی که به‌طور مستقیم از ارائه کالاها و خدمات به گردشگران منتفع می‌شوند، اهداف سیاسی و حتی اقتصادی متفاوتی دارند؛ لذا باید با همسو نمودن اهداف بازیگران این بخش، ضمن جلوگیری از هرگونه تضاد منافع، حرکت صنعت گردشگری را در مسیر رشد و ترقی تسریع نمود.

ب-٤) توسعه قلمروهای تخصصی: بخش گردشگری شامل قلمروهای تخصصی فراوانی شامل: مردم‌شناسی، باستان‌شناسی، موزه‌ها(فضای باز، بسته، اکوموزه‌ها و...)، اماکن، آثار و بافت‌های تاریخی (ملی و جهانی)، میراث معنوی و ناملموس (آیین‌ها، مراسم‌ها، بازی‌ها و غذاها) و میراث طبیعی (ملی و جهانی) است و مسئولین این بخش در تلاش‌اند که با گسترش و افزایش این قلمروها، جاذبه‌های گردشگری استان را متنوع نموده و افزایش دهند.

ب-۵) توسعه انواع گردشگری: از آنجایی که گردشگری انواع مختلفی دارد و شرایط استان برای حضور در تمامی این بخش‌ها مهیاست، سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان به‌عنوان متولی این بخش در تلاش است تا با فراهم نمودن زیرساخت‌های لازم، گردشگری سلامت، گردشگری مهیج، گردشگری دریایی، اکوتوریسم، گردشگری تاریخی و... را در استان به‌طور کامل فعال نماید و از مزایای هر بخش به‌درستی استفاده کند.

ب-٦) احیای جزیره آشوراده: جزیره آشوراده به‌عنوان تنها جزیره دریای خزر در بین استان‌های شمالی کشور ظرفیت بسیار زیادی برای جذب گردشگر دارد و می‌توان با برنامه‌ریزی مناسب و انجام اقدامات لازم در یک دوره زمانی کوتاه، زیرساخت‌های لازم برای جذب گردشگر را در این جزیره مهیا نمود و از سایر استان‌ها و خارج از کشور، گردشگران را برای بازدید از این جزیره زیبا فراخواند.

ب-۷) ثبت جهانی آثار تاریخی مهم: آثار باستانی مهمی در استان گلستان وجود دارند که متأسفانه هنوز ثبت جهانی نشده‌اند و از مزایای آن‌ها برای جذب گردشگران داخلی و خارجی غفلت شده است. یکی از این آثار، دیوار دفاعی گرگان است که به اذعان کارشناسان بعد از دیوار چین، بزرگ‌ترین دیوار دفاعی دنیا محسوب می‌شود اما همچنان برای مردم ایران و جهان ناشناخته باقی‌مانده است؛ لذا این بخش در نظر دارد تا با ثبت جهانی میراث فرهنگی خود، گامی مهم در راستای جذب حداکثری گردشگران داخلی و خارجی بردارد.

ب-۸) ساخت جاذبه‌های مکمل: در کنار جاذبه‌های تاریخی و طبیعی، ایجاد جاذبه‌های توریستی مصنوعی در استان می‌تواند کمک شایانی به جذب گردشگران نماید. ایجاد پل‌های معلق و شیشه‌ای، سازه‌های جذاب و منحصربه‌فرد با الگوبرداری از تاریخ استان، احداث پارک‌های مختلف و ... از مجموعه جاذبه‌هایی هستند که بخش گردشگری استان می‌تواند با احداث آن‌ها، گردشگران بیشتری را به استان جذب نماید.

ب-۹) گسترش رشته‌های دانشگاهی: یکی از مشکلات میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان، کمبود یروی متخصص به فعالیت‌های این بخش است که پیشبرد اهداف و برنامه‌های این سازمان را با مشکلاتی مواجه نموده است. این سازمان در نظر دارد تا با گسترش رشته‌های مرتبط در دانشگاه‌ها و تربیت نیروهای متخصص و کارآمد، از تمام ظرفیت خود برای رونق گردشگری استان استفاده نماید.

ب-۱۰) ایجاد بلنک جامع اطلاعاتی: وجود بانک جامع اطلاعاتی می‌تواند کمک بسیار زیادی به مسئولان این بخش و گردشگران نماید. اطلاع دقیق از جاذبه‌های گردشگری استان و داشتن یک نقشه کامل و جامع از آن‌ها می‌تواند فرآیند تصمیم‌گیری را استان نموده و با تسهیل شناسایی استان به مردم کشور و کشورهای

خارجی، استان گلستان را به‌عنوان یک مقصد گردشگری که مملو از جاذبه‌های گوناگون تاریخی، فرهنگی، طبیعی و ... است معرفی نماید. از سوی دیگر مسئولان این بخش با اطلاع کامل از این جاذبه‌ها، می‌توانند برای ترمیم، احیا، بهره‌برداری و توسعه آن‌ها اقدام نمایند که کمک فراوانی به حل مشکلات و تعیین اولویت‌های این بخش خواهد نمود.

ج) ارزش‌های محوری (CORE VULUES)

ج-۱) حفظ و احیای میراث ملموس و ناملموس (Preservation and Revival of Tangible and Intangible Heritage): میراث فرهنگی اعم از ملموس و ناملموس، آثاری باقی‌مانده از گذشتگان و محصول دست و اندیشه بشر و نمایانگر نوع زندگی، آداب و سنن، تحولات اجتماعی، فرهنگی، توانایی‌های فکری، هنری و علمی مردم ساکن در محل آفرینش آثار است. شناسایی و معرفی این آثار موجب غنای فرهنگی جامعه، ایجاد شرایط برای بقای اثر و انتقال آن به نسل آینده شده است و با توجه به ویژگی‌های خاص فرهنگی، هنری، مذهبی، تاریخی و ماهیت ویژه آن‌ها باید با تکیه بر روش‌های علمی طراحی، استانداردسازی و اجرا شوند.

ج-۲) اصالت و هویت ملی و دینی (National and Religious Authenticity and Identity): اصالت و هویت ملی، مجموعه‌ای از گرایش‌ها و نگرش‌های مثبت نسبت به عوامل و عناصر و الگوهای هویت‌بخش و یکپارچه کننده در سطح کشور، به‌عنوان یک واحد سیاسی است. هویت ملی دارای عناصر سازنده‌ی گوناگونی چون ارزش‌های ملی، دینی، فرهنگی، جامعه‌ای، انسانی و در ابعاد فرهنگی، اجتماعی، تاریخی جغرافیایی، سیاسی، زبانی و ... است و سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی بر آن است تا ضمن حفظ این ارزش‌ها و اصالت مردم استان، آن را به سایر استان‌ها و خارج از مرزهای کشور بشناساند.

ج-۳) مشتری مداری (Costumer Centered): شاید اصلی‌ترین ویژگی بخش گردشگری که باعث بقاء مشتریان و افزایش آن‌ها خواهد شد مشتری مداری است؛ خدمات گوناگونی که در این بخش به مشتریانی از سرتاسر دنیا ارائه می‌شود به دلیل تنوع فرهنگی و تفاوت‌های موجود باید با دقت و حساسیت بالایی ارائه شوند تا ضمن کسب رضایت مشتریان، ارتقاء همیشگی کیفیت خدمات را تضمین نمود.

ج-٤) پایداری (Sustainability): فعالیت‌های این بخش نباید باعث هیچگونه صدمه و آسیبی به محیط‌زیست، آثار تاریخی، فرهنگی، گردشگری، صنایع‌دستی و ... شود؛ خدمات ارائه شده توسط این بخش باید ضمن کسب درآمد و اشتغال‌زایی، با اقدامات حفاظتی همراه باشد تا بتوان این میراث گران‌بها را به نسل‌های

بعدی انتقال داد. حفظ صنایع‌دستی و انتقال این هنرها به نسل‌های بعدی از طریق آموزش و ترویج، بسیار ضرورت دارد. از آنجا که گردشگری یک مفهوم طولانی‌مدت است و نمی‌توان به‌صورت گذرا به آن نگاه کرد، تخریب جاذبه‌های گردشگری در اثر فعالیت‌های این بخش به هیچ عنوان قابل قبول نیست و باید حفظ و نگهداری از این آثار را در اولویت قرار داد.

ج-۵) تعهد و مسئولیت‌پذیری (Commitment and Resposibility): تعهد و مسئولیت‌پذیری در قبال آثار و جاذبه‌های گردشگری و نیز در برابر خدمات ارائه شده به گردشگران باعث افزایش رضایت عمومی و اقبال مردم به این بخش می‌شود که در نهایت باعث رونق و رشد و توسعه فعالیت‌ها و خدمات بخش گردشگری استان خواهد شد.

ج-٦) اخلاق‌مداری (Ethics Oriented): همگام با توسعه و ارتقاء کیفیت خدمات ارائه شده توسط بخش گردشگری، رعایت اخلاقیات و پایبندی به دین و فرهنگ و تبعیت از اصول و مقررات کشور بسیار لازم و ضروری است و بخش گردشگری استان وظیفه خود می‌داند تا فعالیت‌های خود را زیر سایه اخلاق و قوانین و کدهای اخلاقی جامعه به انجام برساند.

فصل ۴

تعیین اهداف راهبردی

بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی

استان گلستان

مقدمه

«آنچه که اندازه‌گیری می‌شود، قابل مدیریت است.» پیتر دراکر[1]

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

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

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

1. Peter Drucker

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

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

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

۱-۴) مدیریت بر مبنای هدف[1] (MBO)

مدیریت بر مبنای هدف (MBO) نخستین‌بار 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 بگوییم MBO یعنی تعیین هدف، برنامه‌ریزی برای دستیابی به هدف و بررسی و کنترل نتایج با مشارکت ذی‌نفعان و صاحبان فرآیند.

۱-۱-۴) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف

مرحله اول: تعیین یا تجدیدنظر در اهداف سازمانی به‌صورتی 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 خصوصیاتی 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 (قابل‌اندازه‌گیری)؛** یعنی می‌توان آن را به شکل کمّی 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 قابل‌دستیابی 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.

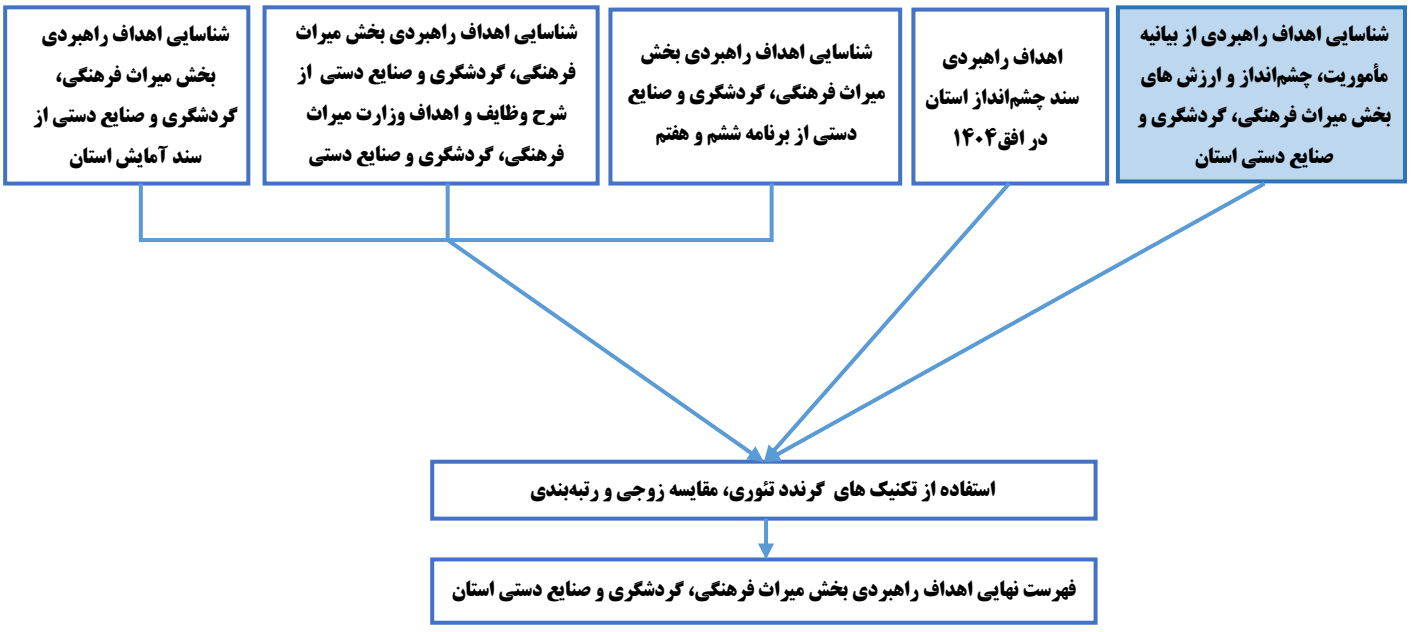
مرحله چهارم: شامل نظارت بر پیشرفت کارکنان است. در مرحله دوم، یکی از مؤلفه‌های اصلی اهداف این بود که برای کارکنان و مدیران قابل‌اندازه‌گیری باشد تا میزان موفقیت آن‌ها را تعیین کنند.

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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان

همان‌طور که گفته شد اهداف بیان‌کننده برنامه‌ریزی در طرح‌ها و برنامه‌ها هستند. هدف‌گذاری جزءلاینفک 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 شماره۱-۴)، اهداف راهبردی مستقیماً از بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های یک سازمان منتج می‌شوند.

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



نمودار ۲-۴: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان

۳-۴) برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی

اهداف استراتژیک[1]، رهنمودهایی درمورد نحوه محقق ساختن مقاصد آرمانی ارائه می‌دهند. این اهداف به‌طور مستقیم از مقاصد آرمانی منتج شده و بیانگر نتیجه‌های مورد انتظار از اجرای استراتژی‌ها هستند؛ بنابراین مطابق نمودار سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱-۴)، اهداف استراتژیک از یک‌طرف با مقاصد آرمانی و از طرف دیگر با استراتژی‌ها در ارتباط هستند. اهداف درصورتی‌که 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:

- **قابل‌قبول[2]:** کارکنان و مدیران سازمان بایستی اهداف تعیین‌شده را قبول داشته باشند و آن را عملی بپندارند؛ بنابراین باید با کمک کارکنان اهدافی قابل‌قبول تعیین شوند تا مؤثر واقع شود.
- **انعطاف‌پذیر[3]:** 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.
- **قابل‌اندازه‌گیری[4]:** هدف‌ها باید قابل‌اندازه‌گیری باشد یا به‌گونه‌ای باشد که بتوان آن را کمّی 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[5]:** 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[6]:** اهدافی که تعیین می‌شوند از یک‌طرف 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

- **قابل‌فهم[1]:** کارکنان سازمان تا زمانی که مقصدی را نشناسند و ماهیت و ضرورت آن را درک نکنند، حاضر نمی‌شوند به دنبال آن رفته و در راستای آن فعالیتی را انجام دهند؛ بنابراین اگر سازمان بخواهد اهداف مفید واقع شوند باید با مشارکت خود کارکنان هدف‌ها را به نحوی تعیین کنند که روشن و قابل‌فهم باشند.
- **دست‌یافتنی[2]:** اگر این تصور در کارکنان و مدیران سازمان ایجاد شود که اهداف تعیین‌شده، غیرواقعی و غیرقابل دست‌یافتن هستند، انگیزه خود را برای فعالیت مؤثر و دستیابی به اهداف 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[3]:** اگر با دید سیستمی به سازمان، فرآیندها و اهداف آن بنگریم، اهداف در صورتی می‌توانند سازمان را به موفقیت رهنمون کنند که هماهنگی لازم را با سایر فعالیت‌ها و اهداف سازمان داشته باشند. به‌طوریکه همه در یک راستا و اجرای آن‌ها هم منجر به موفقیت سازمان شود؛ بنابراین هرکدام از اهداف سازمان باید به‌گونه‌ای تعیین شوند که با سایر اهداف سازمان هماهنگ باشد.

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

- 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 به‌طور مستقیم از بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز به دست می‌آید. از مدیران خواسته می‌شود تا به‌ازای هریک از عبارات مأموریت یا چشم‌انداز هدف مناسبی را تعیین کنند. در هرحال تعیین اهداف سازمان تنها به کمک مدیران سازمان و در راستای دستیابی به مأموریت عملی خواهد بود. به‌طورکلی 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.

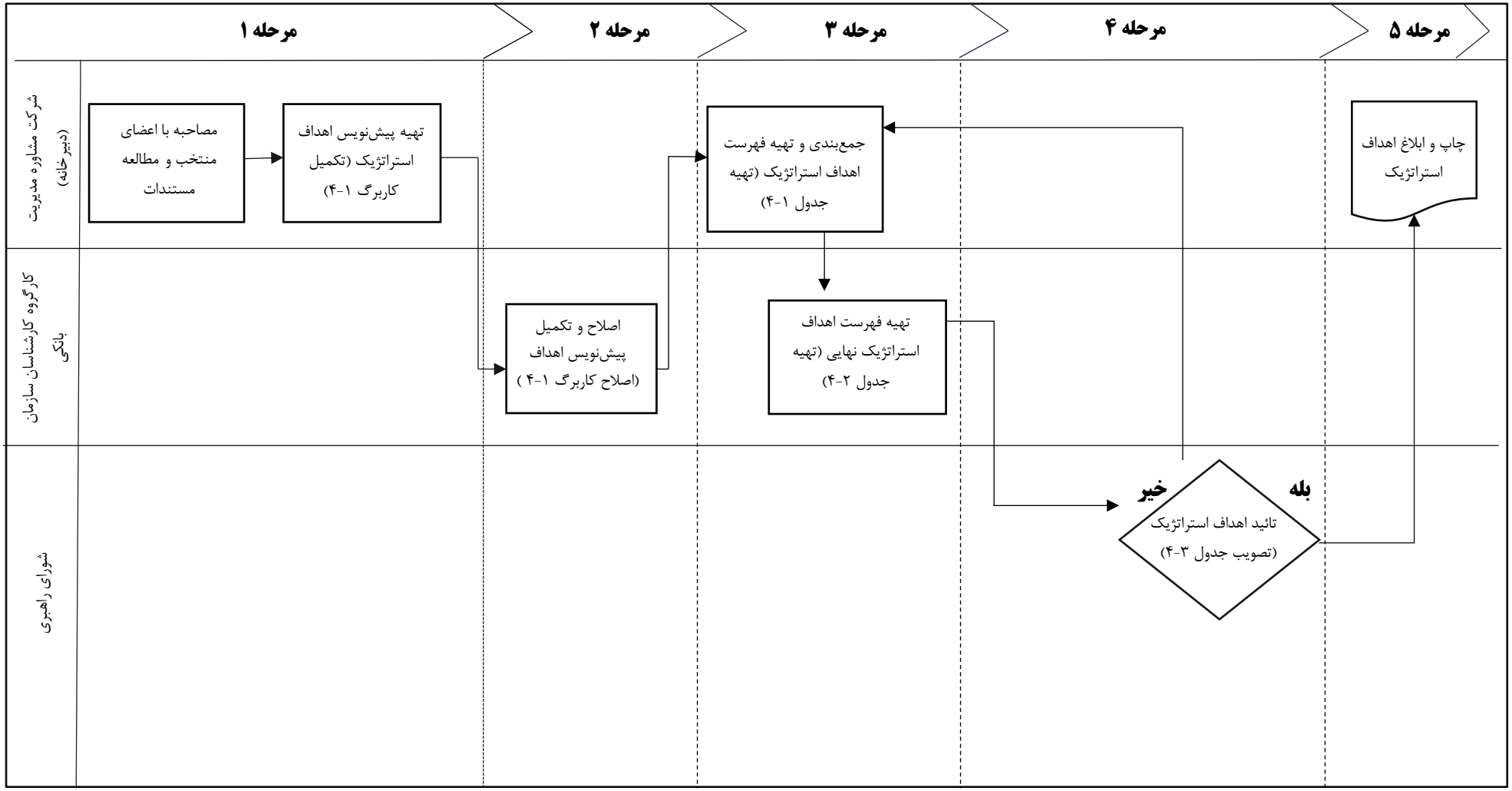
مرحله اول: در اولین مرحله از شناسایی اهداف استراتژیک، تیم شرکت مشاور، کاربرگ ۱-۴ را از طریق مصاحبه تخصصی با اعضای کارگروه و یا مطالعه مستندات (سند چشم‌انداز استان، متن برنامه ششم و هفتم، آمایش سرزمین، شرح وظایف وزارتخانه) و نهایتاً از متن بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌های بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 تجزیه‌وتحلیل شده و اهداف نهایی مشخص می‌شود. این فهرست در جدول ۲-۴ واردشده و برای تصویب در قالب جدول ۳-۴ به شورای راهبری تدوین اسناد بخشی فرستاده می‌شود.

مرحله پنجم: پس از بررسی، اصلاح و تائید اهداف استراتژیک در شورای راهبری، می‌توان آن‌ها را منتشرکرده 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؛ ازاین‌رو برای آن‌ها ابتدا زمینه‌ای را تعریف کرده و برای هر زمینه یک شاخص نوشته می‌شود. جهت‌گیری سازمان در مورد آن شاخص هدف استراتژیک را تشکیل می‌دهد.

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

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

فهرست اهداف استراتژیک شناسایی‌شده در کاربرگ ۱-۴ را در ستون مربوطه وارد کرده و بر اساس معیارهایی که در روبروی آن‌ها وجود دارد، با درنظرگرفتن 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 به‌منظور شناسایی و تعیین اهداف راهبردی براساس 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۲	فناوری‌های ژئوفیزیک	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۳	ابزار دقیق	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۴	حفاظت از اشیاء فرهنگی و تاریخی	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۵	سیستم‌های حفاظت الکترونیک	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۶	هلی‌شات	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۷	مولتی‌مدیا	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۸	آرشیو الکترونیک اسناد و نسخ مکتوب	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۹	سیستم ارتباطات رادیویی	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۱۰	هوشمندسازی	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۱۱	اینترنت اشیاء (IOT)	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۱۲	طراحی مدل‌های کسب‌وکار جدید	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۱۳	اشتغال‌زایی	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۱۴	تسهیل قوانین و بهبود فضای کسب‌وکار	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۱۵	صدور مجوزهای مختلف فعالیت در حوزه گردشگری و صنایع‌دستی و توسعه کسب‌وکارها	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۱۶	تقویت استارتاپ‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۱۷	توسعه صنعت گردشگری	توسعه کمی-کیفی گردشگری
۱۸	توسعه گردشگری سلامت	گردشگری سلامت
۱۹	توسعه گردشگری دریایی	گردشگری دریایی
۲۰	توسعه اکوتوریسم	اکوتوریسم
۲۱	توسعه گردشگری تاریخی	گردشگری فرهنگی
۲۲	توسعه گردشگری مهیج	گردشگری تفریحی
۲۳	گردشگری مجازی	گردشگری مجازی
۲۵	تربیت نیروی انسانی متخصص	سرمایه انسانی
۲۶	آموزش نیروی انسانی حرفه‌ای و متخصص	سرمایه انسانی
۲۷	پرورش نیروی انسانی متخصص موردنیاز	سرمایه انسانی
۲۸	جذب و توسعه سرمایه‌گذاری	توسعه سرمایه‌گذاری
۲۹	سرمایه‌گذاری بخش دولتی، خصوصی و عمومی	توسعه سرمایه‌گذاری
۳۰	ارزآوری	رشد اقتصادی
۳۱	رشد تولید ناخالص داخلی	رشد اقتصادی
۳۳	افزایش تولید ناخالص داخلی و درآمد سرانه	رشد اقتصادی
۳۴	افزایش درآمد سرانه استان	رشد اقتصادی
۳۵	آموزش و پژوهش	گردشگری علمی پژوهشی
۳۶	ایجاد و گسترش رشته‌ها و دانشکده‌های گردشگری میراث فرهنگی و صنایع‌دستی	گردشگری علمی پژوهشی
۳۷	مطالعات و پژوهش‌های مناسب	گردشگری علمی پژوهشی
۳۸	اصلاح نگرش و تغییر رویکرد در جهت تحقیقات بازار و بازاریابی	توسعه بازاریابی
۳۹	تبلیغات و معرفی دقیق بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	توسعه بازاریابی
۴۰	تعیین مقاصد گردشگری هدف	توسعه بازاریابی
۴۲	حفظ و احیای میراث، منابع و دارایی‌های ملموس و ناملموس استان (ابعاد فرهنگی-اجتماعی، سیاسی، تاریخی، اقتصادی، زیست‌محیطی)	گردشگری طبیعی، فرهنگی، تاریخی

ردیف	مضامین	مقوله
۴۳	حفظ و احیاء میراث (ملموس و ناملموس)	گردشگری طبیعی، فرهنگی، تاریخی
۴۴	مرمت، احیاء و باز زنده‌سازی	گردشگری طبیعی، فرهنگی، تاریخی
۴۵	حفاظت و نگهداری	گردشگری طبیعی، فرهنگی، تاریخی
۴۶	ثبت، حفاظت، مرمت و احیاء بناها و بافت‌های تاریخی ملی و جهانی	گردشگری طبیعی، فرهنگی، تاریخی
۴۷	حفاظت، ثبت، مرمت و احیاء بناها	گردشگری طبیعی، فرهنگی، تاریخی
۴۸	باز زنده‌سازی و احیاء رشته‌های صنایع‌دستی	صنایع‌دستی و هنرهای سنتی
۴۹	معرفی و توسعه صنایع‌دستی	صنایع‌دستی و هنرهای سنتی
۵۰	متدها و روش‌های خلق صنایع‌دستی و هنرهای سنتی (ابریشم، فرش، ساز سنتی، سنگ و زیورآلات و ...)	صنایع‌دستی و هنرهای سنتی
۵۱	تجارت الکترونیک	تجارت الکترونیک (اپلیکیشن)
۵۲	توسعه تجارت الکترونیک	تجارت الکترونیک (اپلیکیشن)
۵۳	ایجاد زیرساخت	زیرساخت
۵۴	ایجاد زیرساخت‌های گردشگری، میراث فرهنگی و صنایع‌دستی	زیرساخت
۵۵	ایجاد بستر و زیرساخت فرهنگی و اقتصادی	زیرساخت
۵۶	معرفی جاذبه‌های بخش گردشگری	توسعه گردشگری
۵۷	افزایش جایگاه جاذبه‌های بخش گردشگری در توسعه استان	توسعه گردشگری
۵۸	احیاء تنها جزیره شمال کشور و خلیج گرگان	توسعه گردشگری
۵۹	ثبت جهانی چند اثر تاریخی به‌ویژه دیوار بزرگ گرگان	توسعه گردشگری
۶۰	ساخت جاذبه‌های مکمل (پل شیشه‌ای و معلق و ...)	توسعه گردشگری
۶۱	محوطه‌ها و بافت‌های تاریخی	توسعه گردشگری
۶۳	موقعیت جغرافیایی	گردشگری بومی
۶۵	تنوع اقلیمی با دسترسی سریع	گردشگری بومی
۶۸	تنوع قومی و مذهبی	گردشگری بومی
۶۹	آثار تاریخی، فرهنگی و طبیعی	گردشگری بومی
۷۰	آداب و رسوم، سنن	گردشگری بومی
۷۱	زبان و گویش	گردشگری بومی
۷۲	شعر و موسیقی	گردشگری بومی
۷۳	آثار و بناهای ثبت ملی و جهانی شده	گردشگری بومی
۷۴	توسعه قلمروهای تخصصی مردم‌شناسی	گردشگری طبیعی، فرهنگی، تاریخی
۷۵	توسعه قلمروهای تخصصی باستان‌شناسی	گردشگری طبیعی، فرهنگی، تاریخی
۷۶	توسعه قلمروهای تخصصی موزه‌ها (فضای باز، بسته، اکوموزه‌ها و ...)	گردشگری طبیعی، فرهنگی، تاریخی
۷۷	توسعه قلمروهای تخصصی اماکن، آثار و بافت‌های تاریخی (ملی و جهانی)	گردشگری طبیعی، فرهنگی، تاریخی
۷۸	توسعه قلمروهای تخصصی میراث معنوی و ناملموس (آیین‌ها، مراسم‌ها، بازی‌ها و غذاها)	گردشگری طبیعی، فرهنگی، تاریخی
۷۹	توسعه قلمروهای تخصصی و میراث طبیعی (ملی و جهانی)	گردشگری طبیعی، فرهنگی، تاریخی
۸۰	توسعه گردشگری داخلی و خارجی	توسعه گردشگری
۸۱	تبادلات بین‌المللی	توسعه گردشگری
۸۲	راه‌اندازی انواع موزه‌ها (میراث روستایی گلستان، موزه بزرگ)	موزه‌ها
۸۳	استانداردسازی موزه‌های	موزه‌ها
۸۴	توسعه کمی و کیفی موزه‌ها	موزه‌ها
۸۵	افزایش کیفیت خدمات	گردشگران و مسافران
۸۶	معرفی و تبیین استانداردسازی	گردشگران و مسافران
۸۷	تسهیلات مالی و بانکی	مشوق‌ها

ردیف	مضامین	مقوله
۸۸	همگرایی و همراه‌سازی ذینفعان	مشارکت ذینفعان
۸۹	استفاده مناسب از ظرفیت موجود	مشارکت ذینفعان

۲-۵-۴) تعیین اهداف راهبردی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی از درون سند چشم‌انداز استان

مطابق نمودار ۲-۴ پس از بررسی اهداف سند چشم‌انداز استان گلستان (۷۹ هدف راهبردی) مشخص شد که بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی در ۱۹ 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	گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات
۳	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۴	بهبود فضای کسب‌وکار
۵	توسعه گردشگری
۶	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان
۷	توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
۸	افزایش رشد اقتصادی
۹	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در استان
۱۰	توسعه بازاریابی و مدیریت بازار داخلی
۱۱	توسعه برند استان
۱۲	آشنایی با نیازهای واقعی مردم، مشتریان و جامعه هدف
۱۳	توسعه صنایع دستی
۱۴	حراست و حفاظت از محیط زیست
۱۵	توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل
۱۶	خصوصی‌سازی
۱۷	توسعه روابط بین‌الملل
۱۸	توسعه روستایی
۱۹	افزایش همگرایی قومی- مذهبی

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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان قابل مشاهده می‌باشد.

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	تأمین هزینه‌های مربوط به پژوهش، حفاظت و مرمت آثار	گردشگری طبیعی فرهنگی تاریخی
۲	حفظ و صیانت از میراث فرهنگی	گردشگری طبیعی فرهنگی تاریخی
۳	بهسازی و احیای روستای دارای بافت با ارزش تاریخی و فرهنگی	گردشگری طبیعی فرهنگی تاریخی
۴	ایجاد شهرهای جهانی صنایع‌دستی	صنایع‌دستی و هنرهای سنتی
۵	ایجاد زیرساخت‌های مناطق گردشگری	زیرساخت
۶	استفاده از ظرفیت بخش خصوصی	خصوصی‌سازی
۷	واگذاری بخشی از امور تصدی‌گری و اجرائی به تشکل‌های حرفه‌ای و تخصصی گردشگری	خصوصی‌سازی
۸	تعمیق ارزش‌ها، باورها و فرهنگ مبتنی بر هویت اسلامی	گردشگری فرهنگی مذهبی
۹	استفاده بهینه از ظرفیت معنوی اماکن زیارتی در شهرهای مقدس	گردشگری فرهنگی مذهبی
۱۰	تمهید امکانات لازم مراسم سالانه پیاده‌روی اربعین	گردشگری فرهنگی مذهبی
۱۱	ساماندهی امور زائرین	گردشگری فرهنگی مذهبی
۱۲	توسعه امکانات در قطب‌های زیارتی و گردشگری مذهبی	گردشگری فرهنگی مذهبی
۱۳	گازرسانی روستاهای هدف گردشگری	اکوتوریسم، طبیعت‌گردی و بوم‌گردی
۱۴	ساماندهی گردشگری جنگل‌های شمال و شمال غرب کشور و زاگرس	زیرساخت و گردشگری
۱۵	ساماندهی سواحل شمالی و جنوبی با اولویت سواحل مکران	زیرساخت و گردشگری
۱۶	اختصاص تسهیلات مالی به تأسیسات ایران‌گردی و جهانگردی	مشوق‌ها

۴-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 گسترش گردشگری در استان	توسعه کمی کیفی گردشگری
۲	گسترش ظرفیت‌های گردشگری	توسعه کمی کیفی گردشگری
۳	اولویت به توسعه صنعت گردشگری در استان با عملکرد فراملی	توسعه کمی کیفی گردشگری
۴	توسعه گردشگری سلامت	گردشگری سلامت
۵	مطالعه و ساماندهی مناطق اولویت‌دار توریسم سلامت	گردشگری سلامت
۶	توسعه گردشگری مبتنی بر طبیعت	اکوتوریسم
۷	توسعه گردشگری مبتنی بر جاذبه‌های صحرا	اکوتوریسم
۸	توسعه گردشگری با استفاده از ظرفیت‌های منطقه	اکوتوریسم
۹	توسعه گردشگری مبتنی بر پرنده‌نگری	اکوتوریسم
۱۰	توسعه گردشگری در عرصه‌ها و پارک‌های جنگلی	اکوتوریسم
۱۱	توسعه گردشگری کشاورزی محور	گردشگری کشاورزی
۱۲	توسعه گردشگری شهری	گردشگری فرهنگی
۱۳	توجه ویژه به مطالعات، امکان‌سنجی و طرح‌های جامع مناطق نمونه گردشگری	گردشگری علمی پژوهشی
۱۴	حمایت از تولید، فروش و بازاریابی صنایع‌دستی	توسعه بازاریابی
۱۵	حراست از میراث فرهنگی و بافت‌های ارزشمند تاریخی	گردشگری طبیعی فرهنگی تاریخی
۱۶	توسعه صنایع‌دستی از طریق تعریف نماد اصالت بین‌المللی	صنایع‌دستی و هنرهای سنتی
۱۷	ارتقاء جایگاه صنایع‌دستی از طریق ایجاد بازارچه و شهرک صنایع‌دستی	صنایع‌دستی و هنرهای سنتی
۱۸	مقابله با مخاطرات محیطی و حوادث غیرمترقبه	توسعه پایدار

ردیف	مضامین	مقوله
۱۹	حفاظت، احیاء و توسعه بهره‌برداری از قابلیت‌های زیست‌محیطی	توسعه پایدار
۲۰	حفاظت از منابع و میراث طبیعی و تعادل‌های زیست‌محیطی استان	توسعه پایدار
۲۱	تجهیز امکانات زیرساختی	زیرساخت
۲۲	فراهم ساختن تسهیلات در ایجاد تأسیسات اقامتی و تفریحی ارزان‌قیمت	زیرساخت
۲۳	فراهم ساختن تجهیزات راهوندها و مجتمع‌های خدماتی بین‌راهی	زیرساخت
۲۴	توسعه و تجهیز سلسله مراتبی فضاها و مراکز شهری و روستایی	اکوتوریسم، طبیعت‌گردی و بوم‌گردی
۲۵	مطالعه و ساماندهی روستاهای هدف گردشگری، ظرفیت تالاب‌ها و سواحل	اکوتوریسم، طبیعت‌گردی و بوم‌گردی
۲۶	حمایت از آیین‌ها، سنت‌ها و مراسم ویژه اقوام مختلف	فرهنگ و آداب و رسوم

۵-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان از درون اسناد وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی

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

جدول ۵-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف و برنامه‌های وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی

ردیف	مضامین	مقوله
۱	توسعه کمی و کیفی گردشگری ملی	توسعه کمی کیفی گردشگری
۲	ایجاد نظام اقتصادی کارآمد، رقابت‌پذیر، باثبات، متوازن	رشد اقتصادی
۳	تنوع محصول و تطابق بازار با آن	توسعه بازاریابی
۴	حفاظت، احیاء و بهره‌برداری خردمندانه از میراث فرهنگی (ملموس و غیرملموس)، طبیعی، هنرهای سنتی و صنایع‌دستی کشور	گردشگری طبیعی فرهنگی تاریخی
۵	جلب مشارکت همگانی در حمایت و صیانت، حفاظت، احیاء و بهره‌برداری خردمندانه از میراث فرهنگی، طبیعی، تنوع فرهنگی، تنوع منظر و زیستی کشور	گردشگری طبیعی فرهنگی تاریخی
۶	تقویت و تعمیق رابطه جامعه با مواریث و دارایی‌های طبیعی و فرهنگی	گردشگری طبیعی فرهنگی تاریخی
۷	توسعه نظام فراگیر و کارآمد تولید و توزیع صنایع‌دستی در سطح ملی و بین‌المللی	صنایع‌دستی و هنرهای سنتی
۸	رشد مستمر و پرشتاب بر پایه مزیت‌های نسبی فرهنگی و طبیعی کشور	گردشگری بومی
۹	مشارکت بخش غیردولتی و بخش خصوصی داخلی و خارجی	خصوصی‌سازی
۱۰	تعامل هدفمند و سازنده بین‌المللی با تأکید بر کشورهای اسلامی	توسعه گردشگری
۱۱	معرفی فرهنگ و تمدن غنی و ظرفیت‌های فرهنگی، تاریخی و طبیعی کشور	گردشگری فرهنگی
۱۲	تثبیت و ارتقاء جایگاه تمدن ایران در جهان	گردشگری فرهنگی
۱۳	دستیابی به جایگاه واقعی کشور به‌عنوان یکی از قطب‌های گردشگری جهانی	قطب گردشگری
۱۴	ارتقاء کیفیت و استانداردسازی خدمات گردشگری	گردشگران و مسافران
۱۵	توسعه نظام مدیریتی حقوقی یکپارچه، کارآمد و متکی بر مشارکت جامعه ذینفعان	مشارکت ذینفعان
۱۶	توسعه ظرفیت‌ها و ارتقاء قابلیت‌های موجود	مشارکت ذینفعان

۶-۴) تعیین اهداف راهبردی نهایی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان

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

جدول ۶-۴: اهداف راهبردی نهایی

ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱	به‌کارگیری و توسعه فناوری‌های پیشرفته
۲	تسهیل قوانین و بهبود فضای کسب‌وکار
۳	توسعه صنعت گردشگری در سطح محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی و ارتقاء جایگاه گردشگری کشور در سطح جهان
۴	توسعه انواع گردشگری (سلامت، دریایی، طبیعت‌گردی، کشاورزی، فرهنگی، تفریحی، تاریخی، مجازی، علمی، پژوهشی و...)
۵	توسعه منابع انسانی
۶	حمایت، جذب و مشارکت سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
۷	افزایش رشد اقتصادی
۸	بازاریابی و برندسازی
۹	معرفی، احیاء، باز زنده‌سازی و توسعه صنایع‌دستی و هنرهای سنتی
۱۰	توسعه پایدار
۱۱	توسعه تجارت الکترونیک
۱۲	توسعه زیرساخت‌های انواع گردشگری (منابع طبیعی، سواحل و...)
۱۳	معرفی، آموزش، حفظ، احیاء و ثبت جاذبه‌های انواع گردشگری تاریخی، فرهنگی، مذهبی، طبیعی، بومی و ...
۱۴	کاهش تصدی‌گری بخش دولتی و گسترش بخش خصوصی
۱۵	معرفی فرهنگ، اقوام، آداب، سنن و ... استان
۱۶	افزایش مشارکت اقتصادی ذینفعان

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. ازاین‌رو قبل از آن به مبانی نظری، قلمرو و مختصات تعیین اهداف راهبردی پرداخته شده است. باتوجه به توضیحات ابتدای فصل در خصوص ویژگی‌های اهداف راهبردی (نظریه اعرابی) و تأکید بر اسمارت[1] بودن آن‌ها؛ به‌منظور اطمینان از جامع و مانع بودن اهداف راهبردی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان، ویژگی‌های ۱۵ گانه زیر در چک‌لیست کنترلی مورد بررسی قرار گرفته است:

[1] SMART

۱. **سودآوری:** توانایی هر کسب‌وکاری در بلندمدت به دستیابی سطح قابل‌قبولی از سود بستگی دارد. شرکت‌هایی که به گونه‌ی راهبردی اداره می‌گردند، هدف سودآوری خود را معمولاً به‌صورت 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 (کسب‌وکارها) عموماً یک هدف بهره‌وری را نیز برای خود تعریف می‌کنند. تعداد اقلام تولید شده یا تعداد خدمات انجام‌گرفته در ازای 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؛ به‌عنوان‌مثال هدف ممکن است کاهش اقلام معیوب باشد.

۳. **موضع رقابتی:** یکی از معیارهای موفقیت شرکت‌ها تسلط نسبی آن‌ها بر بازار است. شرکت‌های بزرگ اغلب هدفی را بر اساس موضع رقابتی برای سنجش توانایی‌های رشد و سودآوری خود نسبت به رقبا انتخاب می‌کنند که معمولاً مجموع فروش‌ها یا سهم بازار مورد استفاده است و این هدف حتی ممکن است نشان‌دهنده‌ی اولویت‌های شرکت در بلندمدت هم باشد؛ به‌عنوان‌مثال شرکتی ممکن است هدفش را در یک دوره‌ی پنج‌ساله حرکت از رده سوّم به رده دوّم 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 توسعهٔ 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 فنّاورانه:** مدیران کسب‌وکار 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 فنّاورانه تعریف می‌کنند.

۷. **مسئولیت اجتماعی:** شرکت‌ها مسئولیت خود را نسبت به جامعه و مصرف‌کنندگان تشخیص داده‌اند. تعدادی از آن‌ها نه‌تنها 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 چه‌کارهایی باید انجام دهد تا به اهداف خود برسد؛ بنابراین، در تعیین اهداف سازمان، به مأموریت ذاتی بخش توجه‌کردن و هماهنگ بودن اهداف و وظایف سازمان با مأموریت طراحی شده، می‌تواند راهبرد مؤثری برای رسیدن به هدف پایدار و ماندگار سازمان به شمار رود. به‌طورکلی، هرچه اهداف سازمان با مأموریت ذاتی آن هماهنگ‌تر باشد، بهره‌وری بیشتری را به دنبال خواهد داشت. به‌علاوه، این‌که سازمان دقیقاً به کدام مأموریت اصلی خود تعهد داشته باشد، برای کارکنان و سایر عوامل در سازمان، یک احساس وفاداری و ارتباط نزدیک با سازمان ایجاد می‌کند. این عوامل می‌توانند منجر به بهبود فرآیندهای کاری و بهبود فرهنگ سازمانی شود که نهایتاً باعث بهبود کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده توسط سازمان می‌شود.

۹. **محصولات و خدمات:** شرکت‌ها و سازمان‌ها باید به‌طور کامل توضیح دهند که خدمات و محصولاتی که ارائه می‌کنند چه کاربردی برای مشتری دارد و می‌تواند چه مشکلی را از سر راه او بردارد. مسئله متقاعد کردن مشتری و مخاطب در جهت اینکه از محصول و یا خدمات کسب‌وکار شما استفاده کند و متقاعد کردن مشتری به برتری محصول و خدمات شما نسبت به سایر رقبا از همین بخش سرچشمه می‌گیرد.

۱۰. **فناوری:** امروزه تکنولوژی یک نیروی پیشرفت و محرکی برای تحول سازمان‌ها می‌باشد. فناوری در بخش‌های مختلف سازمان‌ها تأثیر زیادی دارد. استفاده از فناوری در بخش‌های مختلف سازمان‌ها موجب بهبود کارایی، کاهش هزینه‌ها، افزایش سرعت و دقت در اجرای کارها، ارتقاء سطح کیفیت محصولات و خدمات، توسعه و ارتقاء فرآیندهای کسب‌وکار، بهبود تجربه کاربری و مشتریان و همچنین جلب

رضـــایت و اعتماد ارباب‌رجوعان می‌گردد. درواقع، هدف از اســـتفاده از فناوری در بخش‌های مختلف ســازمان‌ها ایجاد تغییراتی برای بهبود عملکرد ســازمان و بهبود خدماتی اســت که به ارباب‌رجوعان ارائه می‌دهد.

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

۱۲. **منابع ســـازمانی و مالی:** در تعیین اهداف ســـازمان باید به بخش منابع ســـازمانی و مالی توجه شـــود؛ 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 ســطح ســازمانی شــوند. همچنین، بخش مالی یعنی مدیریت درآمدهای ســازمان و هزینه‌های آن بر عهده مدیریت منابع مالی ســازمان اســت. برای رســیدن به اهداف سازمانی، باید از این منابع به بهترین شکل ممکن استفاده شود؛ بنابراین، اهداف سازمان باید طوری تعیین شـــود که باعث افزایش درآمدهای ســـازمان و کاهش هزینه‌های غیرضـــروری شـــود. باتوجه‌به موارد ذکرشده، 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 برســد، نشــان می‌دهد. چشــم‌انداز یا دورنما، توصــیفی اســت از شــرایط آینده ســازمان یا شــرکت و به‌عبارت‌دیگر، تصویری است از وضعیت شرکت، زمانی که به اهداف و استراتژی‌های خود دست یافته باشـــد. برای تحقق اهداف، یکپارچگی اهداف با یکدیگر و همســـویی آن‌ها با مأموریت و همچنین

چشم‌اندازها ضروری است. اهداف ممکن است کیفی باشند. معمولاً اهداف به‌منظور تحقّق مأموریت سازمان مشخص و تعیین می‌شوند و بیان تفصیلی مأموریت هستند.

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

جدول ۷-۴: چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی

ردیف	فهرست اهداف راهبردی	مأموریت ذاتی بخش	محصولات و خدمات	مشتریان و ارباب‌رجوع	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	به‌کارگیری و توسعه فناوری‌های پیشرفته	*				*							*			
۲	تسهیل قوانین و بهبود فضای کسب‌وکار									*						
۳	توسعه صنعت گردشگری در سطح محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی و ارتقاء جایگاه گردشگری کشور در سطح جهان	*					*			*		*				*
۴	توسعه انواع گردشگری (سلامت، دریایی، طبیعت‌گردی، کشاورزی، فرهنگی، تفریحی، تاریخی، مجازی، علمی، پژوهشی و ...)	*				*				*		*				*
۵	توسعه منابع انسانی	*			*					*			*			
۶	حمایت، جذب و مشارکت سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	*		*												*
۷	افزایش رشد اقتصادی											*			*	*
۸	بازاریابی و برندسازی									*		*				
۹	معرفی، احیاء، باززنده‌سازی و توسعه صنایع‌دستی و هنرهای سنتی	*	*				*									
۱۰	توسعه پایدار							*								
۱۱	توسعه تجارت الکترونیک	*				*						*				
۱۲	توسعه زیرساخت‌های انواع گردشگری (منابع طبیعی، سواحل و ...)	*					*									
۱۳	معرفی، آموزش، حفظ، احیاء و ثبت جاذبه‌های انواع گردشگری تاریخی، فرهنگی، مذهبی، طبیعی، بومی و ...)		*						*	*						
۱۴	کاهش تصدی‌گری بخش دولتی و گسترش بخش خصوصی															
۱۵	معرفی فرهنگ، اقوام، آداب، سنن و ... استان		*				*		*	*						
۱۶	افزایش مشارکت اقتصادی ذینفعان			*						*		*	*			*

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

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

جدول ۸-۴: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	به‌کارگیری و توسعه فناوری‌های پیشرفته	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۲	تسهیل قوانین و بهبود فضای کسب‌وکار	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۳	توسعه صنعت گردشگری در سطح محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی و ارتقاء جایگاه گردشگری کشور در سطح جهان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ شرح وظایف
۴	توسعه انواع گردشگری (سلامت، دریایی، طبیعت‌گردی، کشاورزی، فرهنگی، تفریحی، تاریخی، مجازی، علمی، پژوهشی و ...)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ سند آمایش+ شرح وظایف
۵	توسعه منابع انسانی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۶	حمایت، جذب و مشارکت سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز + برنامه ششم
۷	افزایش رشد اقتصادی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ شرح وظایف
۸	بازاریابی و برندسازی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ سند آمایش+ شرح وظایف
۹	معرفی، احیاء، باززنده‌سازی و توسعه صنایع‌دستی و هنرهای سنتی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ سند آمایش+ شرح وظایف
۱۰	توسعه پایدار	سند چشم‌انداز+ سند آمایش
۱۱	توسعه تجارت الکترونیک	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۲	توسعه زیرساخت‌های انواع گردشگری (منابع طبیعی، سواحل و ...)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ سند آمایش
۱۳	معرفی، آموزش، حفظ، احیاء و ثبت جاذبه‌های انواع گردشگری (تاریخی، فرهنگی، مذهبی، طبیعی، بومی و ...)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۱۴	کاهش تصدی‌گری بخش دولتی و گسترش بخش خصوصی	سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۱۵	معرفی فرهنگ، اقوام، آداب، سنن و ... استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ سند آمایش
۱۶	افزایش مشارکت اقتصادی ذینفعان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف

فصل ۵

محیط پژوهی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان گلستان

مقدمه

سازمان‌ها به‌عنوان یکی از اجزاء سیستم‌های اجتماعی عمل کرده (محیط خارجی) و درعین‌حال 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.

از جمله مفاهیم اصلی در تدوین استراتژی؛ مطالعه و شناخت محیط، تجزیه‌وتحلیل 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 این‌گونه مطالعات در فرآیند مدیریت استراتژیک و طراحی و تدوین استراتژی‌ها به اندازه‌ای است که اغلب پژوهشگران و نظریه‌پردازان سازمانی، مدیریت استراتژیک را معادل مدیریت محیط دانسته و آن را اساساً پاسخی به چالش‌ها و تلاطم‌های محیطی می‌دانند؛ بنابراین، تشخیص عوامل داخلی (قوت‌ها[1] و ضعف‌ها[2]) و عوامل خارجی (فرصت‌ها[3] و تهدیدها[4]) 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 تجزیه‌وتحلیل محیطی یا تحلیل SWOT به‌عنوان یکی از روش‌های تحلیل محیطی نام برده شده است.

برای تحلیل محیطی عموماً از روش‌های زیر استفاده می‌شود:

تحلیل ETOP[5]: یک ابزار تحلیلی است که در تجزیه‌وتحلیل محیط خارجی سازمان بکار می‌رود. با استفاده از این ابزار، عواملی که می‌توانند تهدید یا فرصتی برای سازمان ایجاد کنند شناسایی می‌شوند و در نتیجه برای تعیین استراتژی مناسب، به این اطلاعات توجه می‌شود.

تحلیل QUEST[6]: روشی ساده و مؤثر جهت شناسایی و اولویت‌بندی فاکتورهای کلیدی محیطی می‌باشد. در این روش، فاکتورهای محیطی خارجی شناسایی شده، سپس اهمیت آن‌ها برای سازمان ارزیابی و امکانات محیطی جهت مدیریت آن‌ها بررسی می‌شود. در نهایت، فاکتورهای محیطی بر اساس اهمیت و امکانات محیطی، اولویت‌بندی می‌شوند.

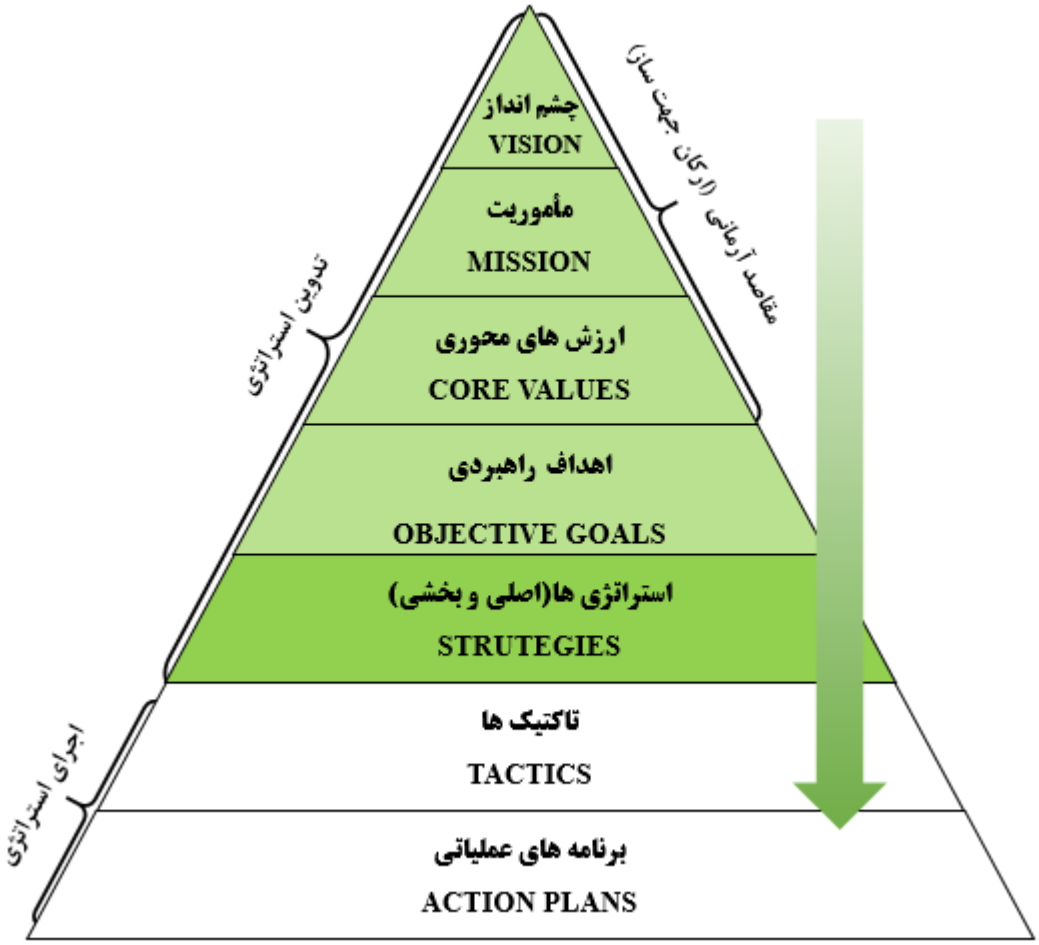
[1] Strengths
[2] Weaknesses
[3] Opportunities
[4] Threats
[5] Environmental Threat and Opportunity Profile Analysis
[6] Quick Environmental Scanning Technique Analysis

تحلیل پستل[1] (PESTEL Analysis): تحلیل PESTEL چارچوب یا ابزاری جهت تجزیه‌وتحلیل و نظارت بر عوامل کلان محیطی که ممکن است تأثیر عمیقی بر عملکرد یک سازمان داشته باشد، می‌باشد. در این تحلیل عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فناوری، فرهنگی و محیطی بررسی می‌شوند. این روش اغلب همراه با سایر ابزارهای تجزیه‌وتحلیل مانند تجزیه‌وتحلیل SWOT و Porter's Five Force برای درک صحیح یک وضعیت و عوامل داخلی و خارجی مرتبط مورداستفاده قرار می‌گیرد.

تحلیل سوات[2] (SWOT): یکی از ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک است که برای ارزیابی وضعیت داخلی و خارجی یک سازمان استفاده می‌شود. در این تحلیل عوامل داخلی و خارجی به چهار دسته قوت، ضعف، فرصت و تهدید تقسیم می‌شوند و با توجه به این دسته‌بندی استراتژی‌های متفاوتی برای هر قسمت تدوین می‌گردد.

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

[1] Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal Analysis
[2] Strength, Weakness, Opportunity, Threat



نمودار ۱-۵: هرم سلسله‌مراتب 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 به‌عنوان یکی از سه سؤال کلیدی مطابق نمودار زیر اشاره شود. مطابق نمودار ۲-۵ صفحه بعد، برای شناسایی موقعیت فعلی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 تحت‌تأثیر قرار می‌دهند؟[1] پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل خارجی بر بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات خواهد شد.
- نقاط قوت و ضعف سازمان ما چه می‌باشند؟[2] پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل داخلی بر بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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؟[1] در هر بخش عواملی وجود دارد که پس از ارزیابی تحت عنوان شناسایی منابع و قابلیت‌ها دسته‌بندی می‌شوند که این عوامل به‌صورت 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان بر روی محور مختصات محیطی خواهد شد و پاسخ سؤال کلیدی اول برنامه‌ریزی استراتژیک در مورد بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان نیز داده خواهد شد.

نمودار ۲–۵: سؤالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک

[1] What Are Our Resources And Capabilities?

۱-۵) تعریف محیط بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی

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

این مطالعه مربوط به بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان است (که الزاماً باید نقش اساسی در توسعه استان داشته باشد)، شامل امور اجتماعی و فرهنگی استانداری، انجمن حرفه‌ای هتل، متل و هتل-آپارتمان‌داران، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، انجمن صنفی دفاتر مسافرتی و... می‌باشد، از این‌رو تعریف محیط آن از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. مطابق نمودار ۳-۵ شمای کلی تعریف محیط در بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی نمایش داده شده است که در آن علاوه بر نمایش عوامل محیط خارجی و عوامل محیط داخلی، به سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی فعال در بخش که دارای نقش و سهم یاری گوناگونی هستند نیز اشاره شده است.

نمودار ۳-۵: چارچوب محیط‌پژوهی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان

۲-۵) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی

یکی از موضوعات مهم دیگر در محیط‌پژوهی تعریف سطوح موردمطالعه است به این دلیل که استراتژی‌های تولید شده باید متناسب با سطح موردنظر باشند. از این‌رو در این پژوهش سطح حکمرانی (عالی) شامل وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی، وزارت ارشاد اسلامی، وزارت ورزش و جوانان، سازمان محیط‌زیست، سازمان جنگل‌ها و منابع طبیعی و... است که استانداری به‌عنوان نماینده دولت در استان به‌عنوان سطح استانی مدنظر می‌باشد. سطح بخشی (میانی) متناظر با بخش گردشگری استان گلستان بوده که **اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی** به‌عنوان متولی اصلی آن در استان مدنظر می‌باشد و سطح وظیفه‌ای (عملیاتی) در بخش دولتی شامل اداره کل میراث، اداره کل محیط‌زیست، اوقاف و امور خیریه، صداوسیما، ورزش وجوانان، فرهنگ و هنر، دانشگاه‌ها، حوزه‌های علمیه و...و در بخش خصوصی شامل بهره‌برداران، بنگاه‌ها، مؤسسات و شرکت‌های فعال در بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان و... می‌باشند.

نمودار ۴-۵: سطوح برنامه‌ریزی در بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان

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

۱) استراتژی‌های سطح شرکتی[1] (در اینجا حکمرانی): این استراتژی قبلاً در تدوین سند چشم‌انداز استان به‌عنوان استراتژی اصلی و پیشران استان (تجمّر) تعیین شده است.

۲) استراتژی‌های سطح کسب‌وکار[2] (در اینجا بخشی): این مطالعه مربوط به تعیین استراتژی‌های بخشی در بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان می‌باشد.

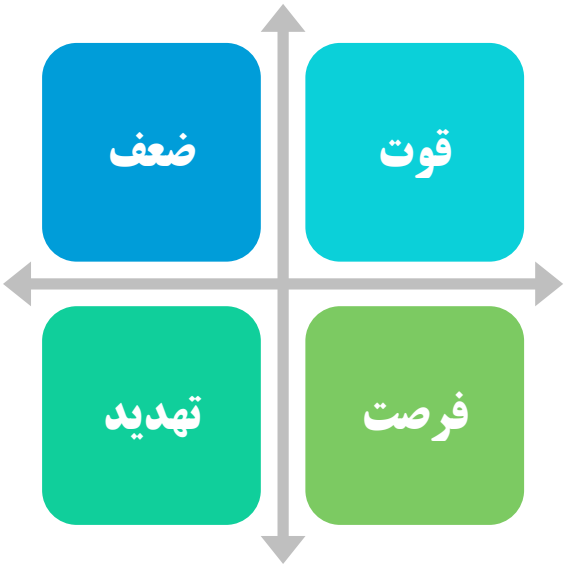
۳) استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای[3]/ اجرایی (در اینجا عملیاتی): این استراتژی‌ها در مرحله پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های بخشی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

۳-۵) روش‌ها و ابزارهای تجزیه‌وتحلیل محیطی

قبل از انجام تجزیه‌وتحلیل محیط داخلی و خارجی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی لازم است به تاریخچه و رویکردهای تجزیه‌وتحلیل محیطی در برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره شود. دانش مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک (همانند سایر علوم) در طی زمان و با باتوجه 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. به‌طورکلی از نظر تاریخی دو رویکرد عمومی (قضاوتی و شاهدمحور) در تجزیه‌وتحلیل محیطی وجود دارد بطوریکه امروزه روش‌های قضاوتی جای خود را به روش‌های شاهد محور[4] داده است.

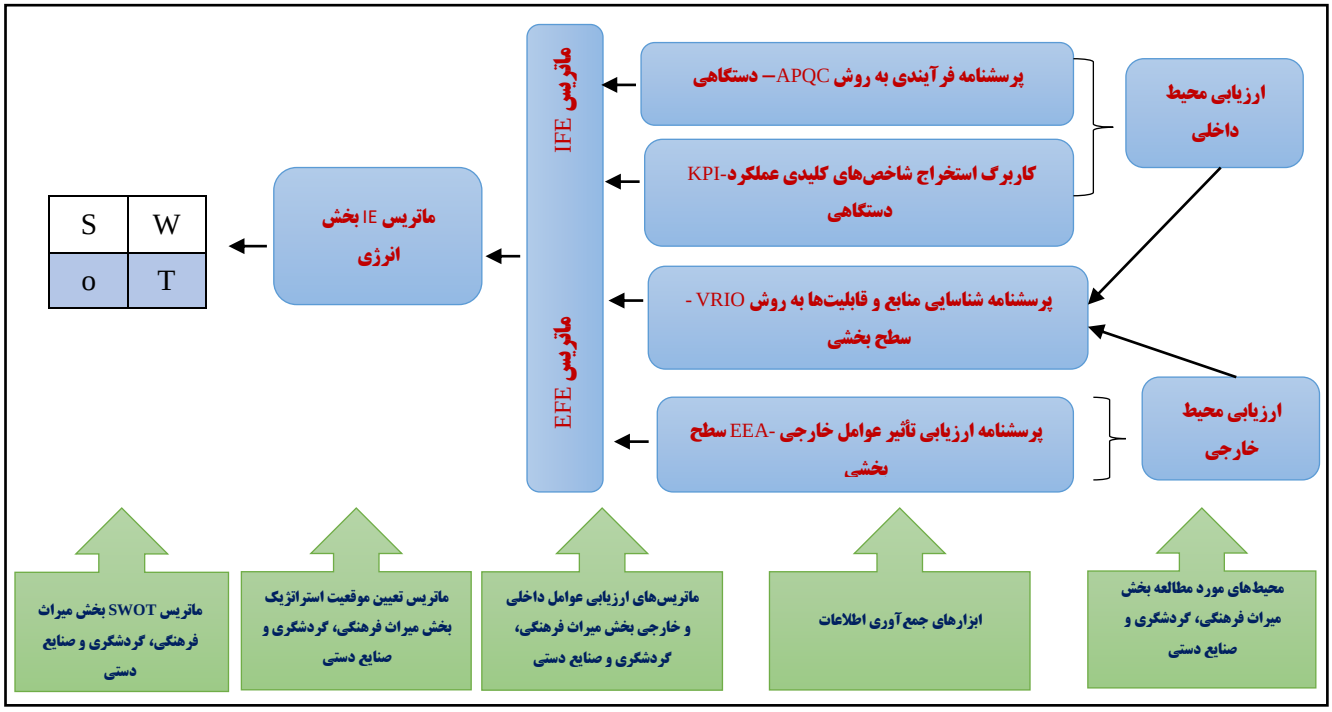
۵-۳-۱) روش‌های سنتی: در روش سنتی تجزیه‌وتحلیل محیطی، صرفاً با تکیه بر نظرات قضاوتی- شهودی خبرگان و صاحب‌نظران اقدام می‌شود و معمولاً فاقد شاخص و سنجه برای راستی آزمایی است. مطابق نمودار زیر فرم‌هایی بین صاحب‌نظران توزیع می‌شود و در قالب روش‌های مصاحبه یا تصمیم‌گیری گروهی از جمله تکنیک طوفان مغزی، تکنیک 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 موردقبول و توصیه شده است اما زمانی‌که سازمان یا بخش موردمطالعه بسیار بزرگ و گسترده باشد و تغییرات محیطی سریع و پرشتاب باشد، خطای انسانی در نظرات شهودی تشدید می‌شود از این‌رو بسیاری از صاحب‌نظران بدنبال استفاده از روش‌های عینی مبتنی بر شاخص و سنجه به‌عنوان جایگزین مناسب برای نظرات شهودی و قضاوتی بوده‌اند.

[1] Corporate Level
[2] Business Level
[3] Funtional Level
[4] Evidence-Oriented



نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه‌وتحلیل محیطی

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



نمودار ۶–۵: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان

همان‌گونه که در نمودار فوق ملاحظه می‌شود کیفیت ماتریس‌های ارزیابی محیطی (IFE و EFE)، ماتریس تعیین موقعیت استراتژیک (IE) و ماتریس استراتژی اصلی (GSM) و نهایتاً ماتریس تولید استراتژی‌های بخشی (SWOT یا TOWS) تماماً به کیفیت داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده در مرحله محیط‌پژوهی بستگی دارد. از این‌رو هرچه اطلاعات جمع‌آوری شده دارای شاخص و سنجه باشند اطمینان برنامه‌ریزی افزایش می‌یابد.

۴–۵) تعریف عوامل محیط خارجی

محیط خارجی سازمان شامل عوامل مؤثر بر سازمان است که از کنترل مستقیم آن خارج است. دستگاه‌ها، سازمان‌ها، شرکت‌ها، مؤسسات وکسب‌وکارها و... فقط تأثیرکمی بر محیط خارجی خود دارند، اما محیط خارجی می‌تواند تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر یک بخش، دستگاه، سازمان، شرکت و ... و محیط کاری آن داشته باشد. محیط کلان به محیطی گفته می‌شود که تمامی بخش‌ها و فعالیت‌های داخلی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. «فرصتOpportunity »، پتانسیل نهفته‌ای است که بهره‌گیری از آن سازمان را در جهت مثبت رشد خواهد داد، به عبارت دیگر منفعت بالقوه‌ای است که هنوز بالفعل نشده است. آنچه که خارج از نفوذ مدیران استراتژیک قرار داشته و به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم می‌تواند اثر منفی در عملکرد سازمان به‌جا گذاشته و باعث خارج شدن سازمان از مسیر عادی و گرایش آن به سمت اضمحلال شود، تهدید «Threat» نامیده می‌شود. در

ادامه مطابق نمودار ۳-۵ و ۶-۵ و بر اساس روش PESTEL[1] هریک از عوامل محیط خارجی به اختصار توضیح داده شده است.

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

الف) تعریف مختصر عوامل اقتصادی: همانطور که می‌دانید شرایط خوب اقتصادی که با پایین بودن نرخ تورم، نرخ بهره و نرخ بیکاری و... معنا پیدا می‌کند، منافع زیادی نصیب دستگاه‌ها و سازمان‌ها می‌کند. پایین بودن نرخ بهره، باعث حفظ قدرت خرید مصرف‌کنندگان، باعث تأمین استان و کم‌هزینه منابع مالی جهت سرمایه‌گذاری‌های جدید و تأمین سرمایه در گردش موردنیاز شرکت‌ها و مؤسسات می‌شود و پایین‌بودن 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

مشـــتری، امید به زندگی، اوقات فراغت، مناطق جغرافیایی، پراکندگی جمعیت به لحاظ ســـن، جنســـیت، نژاد، قومیت، نگرش به محیط‌زیســت، میزان دسـترسـی به فرصـت‌های کاری، سـطح پوشـش خدمات اجتماعی، تغییر نگرش به تغییر کاربری‌های بخش، نرخ جمعیت در بخش روســتایی و شــهری و... وضــعیت این عوامل و ســیر 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 مختصــر عوامل ســیاســی – قانونی: حکومت، دولت و مجالس ملی و ایالتی، نهادهای اصــلی هســتند که مقرراتی را تدوین و تصــویب می‌کنند، دولت همچنین در کشــور ما بزرگ‌ترین کارفرما می‌باشــد 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 دســتگاه‌ها و ســازمان‌ها منشــا ایجاد فرصــت‌ها و تهدیدهای متعددی می‌باشــد. دولت می‌تواند با تســهیل امور و مقررات، بزرگ‌ترین حامی و پشــتیبان رونق کســب‌وکار در کلیه صــنایع و زمینه‌های فعالیت ســازمان‌ها باشــد و یا برعکس با ایجاد محدودیت‌ها و قوانین دست‌وپاگیر، تهدیدی جدی برای شرکت‌ها باشد. سازمان‌ها و استراتژیست‌های آن‌ها باید زمان زیادی را صرف بررسـی و تحلیل مقررات و قوانین دولتی، پیش‌بینی شـرایط سـیاسـی آینده، تماس با مسـئولان دولتی، حضـور در ســمینارها و گردهمایی‌های دولتی نمایند. از جمله این عوامل عبارتند از: مقررات‌زدایی، 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 کشــورهای خارجی و ســازمان‌های بین‌المللی، قوانین ســرمایه‌گذاری خارجی در کشــور، تصــدی 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 مختصــر عوامل فناوری: میزان تولید علم در جهان، ســرعتی شــگرف یافته و به‌جرئت می‌توان گفت که دوره زمانی دو برابر شدن علم به شدت کاهش یافته است. دستاوردهای جدید در علوم پایه، تأثیر خود را در علوم مهندسی و تولید محصولات جدید به‌خوبی نشان داده است. فناوری‌های ساخت و فرآیندهای تولید

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

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

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

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

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

در این پرسشنامه (فرم) محیط خارجی به خرده محیط‌های اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، سیاسی- قانونی، تکنولوژیک، بین‌الملل و محیط زیست تقسیم‌بندی شده است. برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) تعریف شده است. شما می‌توانید در قسمت (و...) اگر عامل یا عوامل دیگری 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 مبنا و شاخص ویا 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 کاهشی. بدین منظور می‌توان از داده‌های موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف مانند سری‌های زمانی بانک مرکزی[1]، سامانه آماری مرکز آمار ایران[2] و... و یا نظرسنجی با خبرگان در کارگروه استفاده کرد.

[1] https://tsd.cbi.ir
[2] 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	سنجه (در صورت وجود)	شرح وضعیت فعلی شاخص/سنجه	پیش‌بینی روند آتی شاخص و سنجه	شرح تأثیر شاخص/سنجه بر بخش	فرصت	تهدید	مرجع (رفرنس) اطلاعاتی مستند
۱	اقتصادی								
۲	اجتماعی-فرهنگی								
۳	سیاسی- قانونی								
۴	بین‌الملل								
۵	فناوری								
۶	زیست‌محیطی								

۵–۵) تعریف عوامل محیط داخلی

نقاط قوت و ضعف در زمره ی امکانات و فعالیت‌های قابل کنترل بخش/سازمان قرار می‌گیرند که بخش/سازمان آن‌ها را به شیوه‌ای عالی یا ضعیف نسبت به سازمان‌های مشابه یا رقبا، بهره‌برداری و یا انجام می‌دهد. **نقاط قوت** عوامل و عناصری در درون سیستم هستند که با به کارگیری مؤثر آن‌ها، می‌توان انتظار داشت اهداف موردنظر به نحو شایسته‌ای تأمین و نقاط ضعف احتمالی سازمان کاهش یابند. **نقاط ضعف** سازمان مجموعهٔ ناتوانایی‌ها، کمبودها، محدودیت‌ها، تنگناها و چالش‌های داخلی سیستم است که موجب تأثیر منفی در تحقق اهداف می‌گردد. چنانچه عامل برای اجرای مأموریت سعه (وسع) ایجاد کند و داخلی هم باشد «نقطه قوت Strength» منظور می‌شود و برعکس چنانچه عامل در اجرای مأموریت ضیق ایجاد کند و داخلی هم باشد «نقطه ضعفWeakness » 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[1] می‌توان سازمان را هوشمندتر، چابک‌تر و کاراتر مدیریت کرد. تمرکز بر فرآیند[2] بجای وظیفه[3] و نگاه افقی به فعالیت‌های سازمان بجای نگاه سلسله‌مراتبی و عمودی، باعث افزایش اثربخشی فرآیندهای سازمان می‌شود و برآورده‌ساختن نیازمندی‌های مشتری و سایر ذی‌نفعان را ممکن می‌سازد. از طرف دیگر، ابزارهای توسعه‌یافته برای مدل‌سازی و پیاده‌سازی فرآیند، باعث افزایش سرعت‌عمل 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[4] 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[5] که سیستمی است برای توسعه و پیاده‌سازی سریع فرآیندهای سازمان با استفاده از مدل‌های ترسیم شده با علائم استاندارد. با مطالعه و الگوبرداری از چارچوب مرجع فرآیندهای APQC می‌توان فرآیندهای سازمان را با دقت و کیفیت مطلوبی مدل کرد.

معرفی کوتاه مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا: مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا[6] یک سازمان غیرانتفاعی، عضومحور 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 موردنیاز سازمان‌ها جهت هوشمندی، سرعت و اعتماد بیشتر، تمرکز می‌کند. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا، به‌صورت 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی بدون شاخص و سنجه هم از نظر نوع متغیر و هم از نظر کیفیت آن ارزش و اعتبار مطلوبی نداشت از این‌رو با استفاده از روش فرآیندی ضمن مفروض نمودن فرآیندها به‌عنوان متغیرهای مورد مطالعه، از فعالیت‌های درون هریک از فرآیندها به‌عنوان سنجه‌هایی که برحسب بلوغ فرآیندی مورد راستی‌آزمایی قرار می‌گرفتند استفاده شده است. در واقع برخورداری هر سازمان/بخش (دپارتمان) از فرآیندهای استاندارد معرفی شده توسط مرکز بهره‌وری و

[1] Business Process Managment
[2] Process
[3] Function
[4] Business Process Modeling Notation (BPMN)
[5] Business Process Management system (BPMS)
[6] American Productivity & Quality Center

کیفیت آمریکا (البته با توجه به سطح برخورداری از بلوغ فرآیند) ملاک تعیین نقاط قوت یا ضعف آن سازمان یا بخش می‌باشد.

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

الف) تعریف عوامل مدیریتی به روش فرآیندی

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

جدول ۲-۵: متغیرهای خرده محیط مدیریت

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	تعریف مفاهیم کسب‌وکار (مأموریت) و چشم‌انداز بلندمدت	۴	۲۰
۲	ایجاد و توسعهٔ استراتژی‌های اصلی، بخشی و دستگاهی	۸	۲۷
۳	اجرا و ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌ها	۴	۷
جمع		۱۶	۵۴

ب) تعریف عوامل منابع انسانی به روش فرآیندی

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

جدول ۳-۵: متغیرهای محیطی منابع انسانی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	توسعه و مدیریت برنامه‌ها، سیاست‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی	۴	۲۴
۲	منبع‌یابی و استخدام کارکنان	۵	۲۳
۳	مدیریت پذیرش سازمانی (روانه‌سازی)، توسعه و آموزش کارمندان	۴	۱۵
۴	مدیریت روابط کارمندان	۴	۰
۵	پاداش‌دادن به کارمندان و حفظ و نگهداری آن‌ها	۴	۱۴
۶	نقل‌وانتقال و بازنشسته کردن کارمندان	۷	۳
۷	مدیریت اطلاعات و آنالیزهای (تجزیه‌وتحلیل‌های) کارمندان	۷	۰
۸	مدیریت روابط کارمندان	۲	۰
۹	ارائه ارتباطات [میان] کارمندان	۰	۰
جمع		۳۷	۷۹

پ) تعریف مختصر عوامل تولید و عملیات (خدمات)

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

جدول ۴-۵: متغیرهای محیطی تولید و عملیات

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	برنامه‌ریزی منابع زنجیره‌ی تأمین و هم‌ترازسازی و هم‌راستاسازی آن‌ها	۸	۴۷
۲	خرید و تدارک خدمات و مواد اولیه	۴	۲۲
۳	تولید/ ساخت/ ارائه محصول	۴	۱۹
۴	مدیریت انبارداری و لجستیک	۴	۲۳
۵	ایجاد استراتژی‌ها و چارچوب تحویل خدمات	۲	۱۱
۶	مدیریت منابع ارائه خدمت	۳	۲۱
۷	ارائه خدمات به بهره‌برداران/ ارباب‌رجوع/ مشترکین و...	۳	۲۲
	جمع	۲۸	۱۶۵

ت) تعریف مختصر عوامل فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

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

جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

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

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

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

جدول ۶-۵: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد 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 بدست‌آوردن 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 پرداختنی 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» به‌عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می‌باشد.

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

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

خ) تعریف مختصر عوامل روابط‌عمومی و بازاریابی

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

جدول ۱۰-۵: متغیرهای محیطی روابط‌عمومی 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 «فرهنگ‌سازمانی» به‌عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می‌باشد.

جدول ۱۱-۵: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی

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

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

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

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

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

ردیف	عوامل محیطی داخلی	تعداد متغیرهای محیط داخلی	تعداد شاخص‌ها	تعداد سنجه‌ها
۱	مدیریت	۳	۱۶	۵۴
۲	منابع انسانی	۹	۳۷	۷۹
۳	تولید و عملیات	۷	۲۶	۱۶۵
۴	فناوری اطلاعات	۷	۲۸	۹۶
۵	تحقیق و توسعه	۳	۱۰	۵۸

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

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

جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرآیندی و تعاریف آن‌ها

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

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

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

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

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

چارچوب VRIO ابزاری (رویکردی) است که برای تجزیه‌وتحلیل 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 روش های متعدد تجزیه‌وتحلیل محیطی استفاده می‌شود. یکی از این ابزارها (رویکردها) برای تحلیل منابع داخلی یک سازمان، تجزیه‌وتحلیل VRIO است. این ابزاربراساس رویکرد دیدگاه مبتنی بر منابع[1] در ابتدا توسط جی. بارنی (۱۹۹۱) با عنوان «منابع محکم و مزیت رقابتی پایدار» تهیه شده است، او چهار ویژگی را که منابع سازمان باید برای شناخته شدن به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار داشته باشند، بیان کرد. به گفته وی، منابع باید ارزشمند، نادر، کاملاً بی‌بدیل و غیر قابل جایگزینی باشند. چارچوب اصلی آن VRINنامیده می‌شد. در سال ۱۹۹۵، بارنی بعدها چارچوب VRIO خود را با عنوان «جستجوی داخلی برای مزیت رقابتی» که بهبود مدل VRIN بود معرفی کرد. تجزیه‌وتحلیل 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[2]: اولین سؤال این چارچوب این موضوع را مطرح می‌کند که آیا منبع از طریق توانمندسازی سازمان (بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی) 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی) کمک کنند تا برای مشتریان و ارباب‌رجوع‌ها در بخش ایجاد ارزش نمایند، نیز ارزشمند در نظر گرفته می‌شوند.

[1] Resource-based View
[2] Value

ب) کمیابی[1]: 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی) تضمین می‌نمایند.

پ) سختی تقلید[2]: سختی تقلید یا هزینه بر بودن تقلید زمانی است که سایر سازمان‌ها/ بخش‌ها در استان‌های دیگر و یا سایر کشورها به‌راحتی نتوانند آن را تقلید کنند، یا آن را خریداری نمایند یا آن را جایگزین کنند.

ت) به خوبی سازماندهی شدن برای بهره‌برداری اثربخش از منابع[3]: منبعی که هر سه ویژگی فوق را داشته باشد؛ اما به خوبی توسط سازمان (بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی) سازماندهی نشده تا از آن بهره‌برداری اثربخشی صورت گیرد، نمی‌تواند به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته شود. سازمان (بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی) 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان به روش VRIO

ردیف	عناوین منابع یا قابلیت‌های بخش (Resources & Capibilies)	آیا ارزشمند است؟ (Value)	آیا کمیاب است؟ (Rarity)	آیا به‌سختی تقلیدپذیر است؟ (Costly to Imitate)	آیا بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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، ماشین‌آلات و... در طرف دیگر منابع ناملموس هستند به‌طور 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان، بناهای تاریخی و فرهنگی استان به‌عنوان یک منبع (دارایی فیزیکی) در نظر گرفته می‌شود.

جدول ۱۵-۵: مثالی از منابع بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان به روش VRIO

ردیف	شرح منابع یا قابلیت‌ها	آیا ارزشمند است؟	آیا کمیاب است؟	آیا به‌سختی تقلیدپذیر است؟	آیا بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی به‌خوبی سازماندهی شده است تا از این منابع انسانی به‌صورت بهره‌ور و اثربخش استفاده نماید؟
۱	بناهای تاریخی و فرهنگی	بله	بله	بله	خیر

در این پرسش‌نامه قریب به ۶۰ مورد منابع و قابلیت‌های (محیط داخلی) بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی در بخش‌های دولتی، عمومی و خصوصی به روش VRIO شناسایی و مورد ارزیابی قرار گرفته است. نکته مهم این است که مطابق روش VRIO درصورتی‌که هریک از منابع و قابلیت‌ها در هر ۴ مورد ویژگی‌های مورد سنجش، پاسخ مثبت دریافت نماید در حکم قوت (مزیت رقابتی) و در محیط داخلی مورد استفاده قرار می‌گیرد و درصورتی‌که حتی یک مورد از سؤالات پاسخ منفی دریافت نماید آنگاه متغیر موردنظر در حکم فرصت قلمداد خواهد شد و در محیط خارجی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ بنابراین خروجی پرسش‌نامه VRIO یا قوت می‌باشد یا فرصت.

جدول ۱۶-۵: پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان

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

ردیف	مشهود/ غیرمشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول/ غیرمشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITATITY	سازمان‌دهی مناسب جهت بهره‌برداری ORGANIZATION	قوت/فرصت
۲۳	ملموس/ مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از اوراق بهادار (صکوک اجاره، سهام، اوراق خزانه اسلامی، اوراق قرضه، اوراق مشارکت و...)	غیرمشمول	*	*	*	*	*
۲۴	ملموس/ مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از مطالبات (اسناد و حساب‌های دریافتنی)	غیرمشمول	*	*	*	*	*
۲۵	ملموس/ مشهود	منابع انسانی	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش‌دیده و حرفه‌ای)	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۲۶	ملموس/ مشهود	منابع انسانی	برخورداری از تیم‌های کاری منسجم	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۲۷	غیرملموس/ غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات/ خدمات	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۲۸	غیرملموس/ غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از خوشنامی/ برند و نام تجاری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۹	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سرقفلی و امتیازات	غیرمشمول	*	*	*	*	*
۳۰	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از کیفیت و ارزش‌افزوده	غیرمشمول	*	*	*	*	*
۳۱	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از استراتژی‌ها و سبک مدیریت	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۲	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ایده‌ها و طرح‌ها	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۳	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از نوآوری و خلاقیت	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۴	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	مشمول	بله	بله	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	فرصت
۳۸	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ویژگی پاسخگویی	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
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	فرصت
۴۴	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۵	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سیستم نوآورانه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

ردیف	مشهود/ غیرمشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول/ غیرمشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITATITY	سازمان‌دهی مناسب جهت بهره‌برداری ORGANIZATION	قوت/فرصت
۴۶	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از قانون‌مداری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۷	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از کارایی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۸	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از بهره‌وری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۹	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۰	غیرملموس	قابلیت	برخورداری از کارگروهی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۱	غیرملموس	قابلیت	برخورداری از سرعت عمل	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۵۲	غیرملموس	قابلیت	برخورداری از تاب‌آوری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۳	غیرملموس	قابلیت	برخورداری از مدیریت بحران	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۴	ملموس	منابع فیزیکی	مناطق آزاد و ویژه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۵	غیرملموس	فیزیکی	برخورداری از مرز بین‌المللی	غیرمشمول	*	*	*	*	*
۵۶	ملموس	فیزیکی	برخورداری اراضی شیب‌دار	غیرمشمول	*	*	*	*	*
۵۷	غیرملموس	قابلیت	برخورداری از صنایع تبدیلی	غیرمشمول	*	*	*	*	*
۵۸	ملموس	فیزیکی	برخورداری از صنایع مادر	غیرمشمول	*	*	*	*	*
۵۹	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از زمین‌های کشاورزی درجه یک	غیرمشمول	*	*	*	*	*
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 (محیط‌پژوهی) روش‌های شاهد محور جایگزین روش‌های قضاوتی شده‌اند. روش ارزیابی محیطی براساس شاخص‌های عملکرد (KPI) یکی از متداول‌ترین روش‌های شاهد محور است که در ادامه به این رویکرد پرداخته شده است. همچنین به تعاریف KSF و CSF و تفاوت آن‌ها با یکدیگر نیز اشاره شده است.

شاخص کلیدی عملکرد KPI[1] چیست؟ شاخص عملکرد[2] 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 (کسب‌وکار) 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 به وضوح برای همه مشخص می‌کند. از این طریق، توجه همه بر روی مواردی متمرکز خواهد شد که واقعاً برای شما اهمیت دارند. به‌علاوه، در صورتی که استراتژی شما تغییر کند، KPI به راحتی می‌تواند همه کارکنان را به سمت و سوی درستی هدایت نماید.

[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 مُخل پیشرفت کار هستند، قرار خواهید داشت و می‌توانید تغییرات لازم را در زمان مقتضی اعمال کنید.
- **ایجاد انگیزه در کارکنان شرکت:** شاخص کلیدی عملکرد با مشخص کردن یک هدف قابل سنجش، ملموس و معنادار، علاوه بر ترسیم خط‌مشی و آینده‌ای روشن برای سازمان (کسب‌وکار)، در کارکنان سازمان/شرکت انگیزه ایجاد می‌کند تا نیاز درونی خود به حرکت رو به جلو و پیشرفت را ارضا نمایند.

عوامل کلیدی موفقیت (KSF) چیست؟ نخستین بار دی رونالد دنیل (D. Ronald Daniel) در سال‌های دهه‌ی ۱۹۶۰ ایده‌ی "عوامل کلیدی موفقیت (KSF)" را ارائه داد. یک دهه بعد جان اف روکارت (John F. Rockart)از مدرسه‌ی مدیریتِ 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(کسب‌وکارها) را در پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌ها و پروژه‌هایشان یاری کند. روکارت عوامل کلیدی موفقیت را این‌گونه تعریف می‌کند: «تعداد محدودی از حوزه‌ها که اگر به نتایج رضایت‌بخشی منجر شوند، عملکرد رقابتی و موفقیت‌آمیز را برای سازمان تضمین می‌کند. او این‌گونه نتیجه گرفت که عوامل کلیدی موفقیت «حوزه‌هایی از فعالیت هستند که باید توجه دائمی و دقیقی از سوی مدیریت به آن‌ها معطوف شود». عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از مشخصه‌ها، شرایط یا متغیرهایی که اگر درست مدیریت شوند می‌توانند اثر قابل‌ملاحظه‌ای بر موفقیت موضع رقابتی سازمان داشته باشند. (برونو و لیدکر)

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 یک‌سو 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 دقیقا چه جزئیاتی می‌توانند روی موفقیت سازمان اثر گذارد، از شاخص‌های کلیدی عملکرد استفاده می‌نمایند. یک کسب و کار از KSF ها برای ایجاد موفقیت استفاده می‌کند، در حالی که از KPI برای اندازه‌گیری آن استفاده می‌کند. هدف KSF ها معمولاً کارآمدتر کردن عملیات تجاری و افزایش سود است KSFها برای بهبود پیوسته عملیات روزمره، ماه به ماه، سال به سال استفاده می‌شوند. بنابراین به‌طور خلاصه شاخص‌های کلیدی عملکرد معیارهایی هستند که به شما کمک می‌کنند در مسیر خود بمانید و در پایان روز به اهداف KSF خود برسید.

تفاوت بین CSF و KPI چیست؟ CSF و KPI هر دو مفاهیم کاملاً متداول در دنیای تجارت مدرن هستند و از آن‌ها به‌عنوان ابزاری برای اندازه‌گیری پیشرفت کار استفاده می‌شود. CSF از مأموریت یک سازمان و اهداف استراتژیک نتیجه می‌گیرد. شرکت‌ها می‌توانند KPI را مطابق CSF هایی که شناسایی می‌کنند، توسعه دهند. تفاوت اصلی بین CSF و KPI در این است که CSF به دلایل موفقیت اشاره می‌کند در حالی که KPI به اثرات موفقیت اشاره دارد. به‌طورکلی، KPI-ها توصیفی و کمی‌تر ازCSF -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 آیاCSF -ها برآورده شده یا به اهداف تعیین شده رسیده‌اند یا خیر.

هدف از KPI– ها معمولاً ردیابی میزان موفقیت یک کسب و کار به این اهداف است. به این ترتیب، KPI می‌تواند با نشان دادن اینکه آیا روش‌های خاصی کار می‌کنند یا خیر، به کسب و کار کمک کند تا درآمد خود را افزایش دهد. اگر مدیری از طریق شاخص‌های کلیدی عملکرد خود متوجه شود که استراتژی‌های خاصی به نتایج دلخواه منتهی نمی‌شوند، می‌توانند استراتژی‌های دیگری را آزمایش کنند و در نهایت راهبردی را بیابند که بهتر به آن‌ها در رسیدن به اهدافشان کمک کند.

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

جدول ۱۷-۵: شاخص‌های عمومی اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۱	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	۷۷.۵۴	ضعف
۲	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی	۱۰۰.۰۰	قوت
۳	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	اجرا و ارزشیابی دوره‌های آموزشی مدیران و کارکنان	۸۱.۲۵	ضعف
۴	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	۱۰۰.۰۰	قوت
۵	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارائه خدمت به شهروندان توانخواه	۵۳.۶۶	ضعف
۶	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	۱۰۰.۰۰	قوت
۷	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز	۹۷.۸۹	قوت
۸	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	۱۰۰.۰۰	قوت
۹	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور میراث فرهنگی	پروژه‌های مرمت، حفاظت و ساماندهی خاتمه یافته پایگاه‌های جهانی و ملی	۸۰.۰۰	ضعف
۱۰	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور میراث فرهنگی	افزایش موزه‌های فعال	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۱	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور میراث فرهنگی	حفاظت و مرمت اشیاء فرهنگی، تاریخی (دولتی و خصوصی)	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۲	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور میراث فرهنگی	ساماندهی و مستندسازی اشیاء فرهنگی، تاریخی (دولتی و خصوصی)	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۳	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور میراث فرهنگی	تجهیز، به‌سازی و ارتقاء سطح کیفی موزه‌ها	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۴	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور میراث فرهنگی	ثبت آثار منقول در فهرست آثار ملی ایران	۶۰.۰۰	ضعف
۱۵	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور میراث فرهنگی	ثبت آثار غیرمنقول در فهرست آثار ملی ایران	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۶	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور میراث فرهنگی	ثبت و حفاظت آثار طبیعی در فهرست آثار ملی ایران	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۷	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور میراث فرهنگی	ثبت میراث ناملموس در فهرست آثار ملی ایران	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۸	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور میراث فرهنگی	تعیین حریم آثار تاریخی	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۹	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور میراث فرهنگی	کارگاه‌های مرمت (بنا، بافت، محوطه) فعال	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۰	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور میراث فرهنگی	نرخ رشد بازدیدکنندگان موزه‌ها (سالانه)	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۱	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور صنایع‌دستی	اشتغال ایجاد شده (تولید صنایع‌دستی انفرادی و کارگاهی)	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۲	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور صنایع‌دستی	صادرات محصولات صنایع‌دستی (با احتساب زیورآلات سنتی)	۶۵.۲۱	ضعف
۲۳	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور صنایع‌دستی	مستندنگاری و حفظ حقوق مالکیت معنوی	۱۰۰.۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۲۴	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور صنایع‌دستی	رشد سالیانه نسبت شاغلین آموزش‌دیده صنایع‌دستی به کل صنعتگران شناسایی شده و دارای مجوز	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۵	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور گردشگری	صدور گواهینامه کیفیت خدمات تأسیسات گردشگری	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۶	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور گردشگری	تعداد مراکز اقامتی به بهره‌برداری رسیده	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۷	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور گردشگری	صدور مجوز فعالیت دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۸	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور گردشگری	میزان رسیدگی به شکایات دریافتی از دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۹	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور گردشگری	بروزرسانی پایگاه‌های اطلاعاتی چندزبانه برای معرفی کامل جاذبه‌های گردشگری (پرتال اداره کل)	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۰	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور توسعه مدیریت و منابع	میزان جذب سرمایه بخش خصوصی	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۱	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور پژوهشگاه	تعداد محوطه‌های باستانی کاوش شده	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۲	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	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
۳۳	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	میزان اجرای تعهد (در قانون بودجه) در کسب درآمدهای عمومی و اختصاصی استانی (نحوه محاسبه نسبت مقدار عملکرد به مقدار مصوب)	۵۰.۰۰	ضعف
۳۴	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	میانگین حسابی ضریب مقدار مصرف در آب، برق،گاز در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۵	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	ورود و بروزرسانی اطلاعات هزینه‌یابی به سامانه بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۶	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	نسبت اعتبارات هزینه‌ای دارای تفاهم‌نامه با واحد مجری به کل اعتبارات هزینه‌ای	۴۰.۰۰	ضعف
۳۷	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	میزان جذب اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	۶۶.۶۶	ضعف
۳۸	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	حرکت در راستای بهبود فضای کسب‌وکار	۹۰.۰۰	قوت
۳۹	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	درصد تحقق اجرای مصوبات ستاد فرماندهی، دبیرخانه و پروژه‌های اقتصاد مقاومتی سال ۱۳۹۹	۹۶.۶۰	قوت
۴۰	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخص‌های مرتبط با دستگاه اجرایی	۱۰۰.۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۴۱	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	اجرای فرآیند تکمیل و بروزرسانی سامانه اطلاعات مکانی (ساترا) توسط دستگاه‌های اجرایی	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۲	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	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
۴۳	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	اجرای مصوبات شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۴	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی	۹۵.۰۰	قوت
۴۵	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی	۹۳.۳۳	قوت
۴۶	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	تکمیل و به‌روزرسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابر استان گلستان	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۷	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	میزان اجرای برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری	۹۲.۲۲	قوت
۴۸	اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس‌جمهور	۹۰.۰۰	قوت
۴۹	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور فرهنگی	سرانه عناوین کتاب‌های منتشر شده به ازای هر ۱۰۰ هزار نفر	۱۰۰.۰۰	قوت
۵۰	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور فرهنگی	سرانه شمارگان کتاب‌های منتشر شده به کل جمعیت استان	۱۰۰.۰۰	قوت
۵۱	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور فرهنگی	نسبت عناوین کتاب‌های چاپ اول منتشر شده به کل عناوین کتاب‌های منتشر شده	۱۰۰.۰۰	قوت
۵۲	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور فرهنگی	سرانه شمارگان کتاب‌های منتشر شده کودک و نوجوان به جمعیت کودک و نوجوان استان	۱۰۰.۰۰	قوت
۵۳	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور فرهنگی	سرانه مطالعه کتاب	۱۰۰.۰۰	قوت
۵۴	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور هنری	اجرای هنرهای نمایشی	۱۰۰.۰۰	قوت
۵۵	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور هنری	نگارخانه‌های فعال	۵۴.۵۴	ضعف
۵۶	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور هنری	زمان صدور مجوزهای هنری (معکوس)	۱۰۰.۰۰	قوت
۵۷	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور هنری	تعداد رویدادهای تخصصی در حوزه مد و لباس (جشنواره، همایش و ...)	۱۰۰.۰۰	قوت
۵۸	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور مطبوعاتی و اطلاع رسانی	ایجاد کانون‌های آگهی و تبلیغاتی	۱۰۰.۰۰	قوت
۵۹	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور سینمایی و سمعی بصری	تولید فیلم‌های داستانی	۱۰۰.۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۶۰	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور سینمایی و سمعی بصری	تولید فیلم‌های مستند	۱۰۰.۰۰	قوت
۶۱	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور سینمایی و سمعی بصری	تولید فیلم‌های انیمیشن	۱۰۰.۰۰	قوت
۶۲	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور سینمایی و سمعی بصری	سرانه تماشاگران سینما	۱۰۰.۰۰	قوت
۶۳	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور سینمایی و سمعی بصری	کاهش سینماهای غیر فعال نسبت به سال قبل	۱۰۰.۰۰	قوت
۶۴	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور قرآن و عترت	نسبت مؤسسات قرآنی تازه تأسیس (موافقت‌نامه اصولی) به کل مؤسسات دارای مجوز	۱۰۰.۰۰	قوت
۶۵	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور قرآن و عترت	تعداد جشنواره‌ها، رویدادهای قرآنی استانی و ملی	۱۰۰.۰۰	قوت
۶۶	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور رسانه‌های دیجیتال	رشد مشارکت‌کنندگان در رویدادهای برگزار شده نسبت به سال قبل	۱۰۰.۰۰	قوت
۶۷	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور مساجد	تعداد کانون‌های فرهنگی هنری مساجد به ازای هر صد هزار نفر جمعیت استان	۹۵.۳۴	قوت
۶۸	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور مساجد	میزان دسترسی به کتابخانه‌های مخزن‌دار کانون‌های فرهنگی هنری مساجد	۹۰.۴۷	قوت
۶۹	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور امور مساجد	عضویت در کانون‌های فرهنگی هنری مساجد کشور (به ازای هر هزار نفر جمعیت استان)	۹۳.۷۵	قوت
۷۰	اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	ارزیابی اختصاصی در محور بین بخشی	نرخ رشد اصحاب فرهنگ، هنر، قرآن و رسانه تحت پوشش بیمه تأمین اجتماعی	۱۰۰.۰۰	قوت
۷۱	اداره کل اوقاف و امور خیریه	اختصاصی در محور امور اوقاف و امور خیریه	ایجاد وقف جدید بر اساس احصاء و اولویت-بندی نیازهای روز جامعه	۱۰۰.۰۰	قوت
۷۲	اداره کل اوقاف و امور خیریه	اختصاصی در محور امور اوقاف و امور خیریه	اخذ سند مالکیت رقبات موقوفات و بقاع متبرکه	۱۰۰.۰۰	قوت
۷۳	اداره کل اوقاف و امور خیریه	اختصاصی در محور امور اوقاف و امور خیریه	میزان پیشرفت فیزیکی بازسازی، تعمیر و نگهداری رقبات موقوفات	۱۰۰.۰۰	قوت
۷۴	اداره کل اوقاف و امور خیریه	اختصاصی در محور امور اوقاف و امور خیریه	میزان پیشرفت فیزیکی بازسازی و مقاوم سازی بقاع متبرکه	۱۰۰.۰۰	قوت
۷۵	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور شهرسازی	رعایت دوره زمانی طرح‌های جامع و تفصیلی به ترتیب ۱۰ و ۵ سال	۳۵.۰۰	ضعف
۷۶	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور شهرسازی	رعایت قانون نظام مهندسی و کنترل ساختمان در پروانه‌های ساختمانی	۳۰.۰۰	ضعف
۷۷	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور شهرسازی	استفاده از مهندسین ذیصلاح عضو سازمان نظام مهندسی	۳۰.۰۰	ضعف
۷۸	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور شهرسازی	وحدت رویه مناطق شهرداری در استفاده از فرم‌های استاندارد برای صدور پروانه	۳۵.۰۰	ضعف
۷۹	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور شهرسازی	به‌روزرسانی سیستم اطلاعات مکانی در شهرسازی	۳۰.۰۰	ضعف
۸۰	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور شهرسازی	عملکرد شهرداری در جلوگیری از ساخت و سازهای غیر مجاز در محدوده و حریم شهری	۳۰.۰۰	ضعف

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۸۱	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور شهرسازی	سرانه بوستان‌های منطقه‌ای براساس سرانه طرح جامع شهری	۱۰۰.۰۰	قوت
۸۲	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور شهرسازی	احیای بافت تاریخی و هویتمند	۱۰۰.۰۰	قوت
۸۳	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور شهرسازی	بازآفرینی بافت‌های فرسوده براساس پروانه-های صادره در محدوده‌های بافت‌های فرسوده	۱۰۰.۰۰	قوت
۸۴	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور شهرسازی	تشکیل منظم جلسات هفتگی کمیسیون ماده ۱۰۰ قانون شهرداری‌ها	۱۰۰.۰۰	قوت
۸۵	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	بهره‌برداری از سامانه‌های خدمات تحت وب	۱۰۰.۰۰	قوت
۸۶	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	آمادگی در برابر مخاطرات طبیعی و پدافند غیرعامل	۱۰۰.۰۰	قوت
۸۷	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	رعایت ضوابط استاندارد در وسایل و تجهیزات زمین بازی کودکان	۳۰.۰۰	ضعف
۸۸	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	بهبود سامانه ۱۳۷ شهری	۴۰.۰۰	ضعف
۸۹	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	سطح تحت پوشش جمع‌آوری زباله	۳۰.۰۰	ضعف
۹۰	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	کاهش سرانه پسماند شهری	۱۰۰.۰۰	قوت
۹۱	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	میزان پوشش مناطق شهری در طرح تفکیک زباله از مبدأ	۱۰۰.۰۰	قوت
۹۲	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	میزان کاشت درختان مقاوم در برابر کم آبی نسبت به کل کاشت سالانه	۰.۰۰	ضعف
۹۳	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	تقویت مهارت‌های تخصصی نیروی آتش-نشان	۱۵.۶۲	ضعف
۹۴	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	ساماندهی متکدیان، کارتن‌خواب‌ها و کودکان کار	۱۰۰.۰۰	قوت
۹۵	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	ساماندهی مشاغل مزاحم شهری	۱۰۰.۰۰	قوت
۹۶	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	مکان‌یابی مناسب ایستگاه‌های آتش‌نشانی در سطح شهر	۱۰۰.۰۰	قوت
۹۷	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور خدمات شهری	تاب‌آوری و میزان آمادگی پدافند غیرعامل	۰.۰۰	ضعف
۹۸	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور عمران و قراردادها	استفاده از پیمانکاران ذیصلاح دارای رتبه از سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در پروژه‌های عمرانی	۱۰۰.۰۰	قوت
۹۹	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور عمران و قراردادها	نظارت بر اجرای پروژه‌های عمرانی از حیث رعایت اصول فنی و مهندسی	۲۵.۰۰	ضعف
۱۰۰	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور عمران و قراردادها	استفاده از نیروی متخصص در امور زیربنایی و ترافیک	۲۵.۰۰	ضعف
۱۰۱	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور عمران و قراردادها	مرمت آسفالت معابر شهری	۰.۰۰	ضعف
۱۰۲	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور عمران و قراردادها	خودکفایی در تولید مصالح عمده مصرفی	۰.۰۰	ضعف
۱۰۳	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور عمران و قراردادها	مناسب‌سازی و مرمت پیاده	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۰۴	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور حمل‌ونقل و ترافیک	ایمن‌سازی ترافیکی با خط‌کشی گذرگاه‌های عابر پیاده و استفاده از علائم و تابلوهای ترافیکی	۲۵.۰۰	ضعف
۱۰۵	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور حمل‌ونقل و ترافیک	میانگین زمان انتظار در ایستگاه اتوبوس	۷۵.۰۰	ضعف
۱۰۶	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور حمل‌ونقل و ترافیک	توسعه مسیرهای دوچرخه‌سواری	۰.۰۰	ضعف
۱۰۷	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور حمل‌ونقل و ترافیک	تسریع در اجرای مگاپروژه‌های شهری	۱۰۰.۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۱۰۸	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور امور مالی و درآمد	افزایش درآمدهای پایدار	۴۲.۸۵	ضعف
۱۰۹	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور امور مالی و درآمد	تحقق پیش‌بینی منابع درآمدی	۳۰.۰۰	ضعف
۱۱۰	شهرداری گرگان	ارزیابی اختصاصی در محور امور مالی و درآمد	افزایش بودجه سالانه	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۱۱	اداره کل ورزش و جوانان	ارزیابی اختصاصی در محور ورزش و جوانان	افزایش تعداد تربیت نیروی انسانی متخصص نسبت به سال قبل (داور – مربی)	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۱۲	اداره کل ورزش و جوانان	ارزیابی اختصاصی در محور ورزش و جوانان	افزایش تعداد جمعیت سازمان یافته ورزش قهرمانی (زنان و مردان)	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۱۳	اداره کل ورزش و جوانان	ارزیابی اختصاصی در محور ورزش و جوانان	صدور و یا تمدید مجوز بهره‌برداری از باشگاههای ورزشی	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۱۴	اداره کل ورزش و جوانان	ارزیابی اختصاصی در محور ورزش و جوانان	نرخ رشد معرفی مستعدین المپیاد و دیگر رخدادهای ورزشی مراکز قهرمانی ورزش استان	۰.۰۰	ضعف
۱۱۵	اداره کل ورزش و جوانان	ارزیابی اختصاصی در محور ورزش و جوانان	نرخ رشد برگزاری دوره های بین‌المللی بازآموزی برای داوران	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۱۶	اداره کل ورزش و جوانان	ارزیابی اختصاصی در محور ورزش و جوانان	سرانه فضاهای ورزشی	۹۳.۶۴	قوت
۱۱۷	اداره کل ورزش و جوانان	ارزیابی اختصاصی در محور ورزش و جوانان	ایجاد مراکز مشاوره تخصصی ازدواج و خانواده ۲	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۱۸	اداره کل ورزش و جوانان	ارزیابی اختصاصی در محور ورزش و جوانان	برگزاری کارگاه‌های آموزشی قبل ازدواج	۶۶.۶۶	ضعف
۱۱۹	اداره کل ورزش و جوانان	ارزیابی اختصاصی در محور ورزش و جوانان	نسبت سازمان‌های مردم نهاد جوانان به کل جمعیت جوان کشور	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۲۰	اداره کل ورزش و جوانان	ارزیابی اختصاصی در محور ورزش و جوانان	نسبت جوانان دریافت کننده تسهیلات خوداشتغالی به کل جمعیت جوان کشور (تجمیعی)	۷۱.۴۲	ضعف
۱۲۱	اداره کل ورزش و جوانان	ارزیابی اختصاصی در محور ورزش و جوانان	نسبت جوانان شرکت کننده در برنامه های فراغتی به کل جمعیت جوان کشور	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۲۲	اداره کل ورزش و جوانان	ارزیابی اختصاصی در محور ورزش و جوانان	افزایش تعداد جوانان ورزشکار شرکت کننده در برنامه های فرهنگی	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۲۳	اداره کل ورزش و جوانان	ارزیابی اختصاصی در محور ورزش و جوانان	تولید برنامه های آموزشی با رویکرد ترویج ورزش همگانی	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۲۴	اداره کل ورزش و جوانان	ارزیابی اختصاصی در محور ورزش و جوانان	افزایش تعداد نیروی انسانی متخصص روستایی و عشایری (داور و مربی) نسبت به سال قبل	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۲۵	اداره کل ورزش و جوانان	ارزیابی اختصاصی در محور ورزش و جوانان	افزایش خانه‌های فعال ورزش روستایی	۷۳.۶۸	ضعف
۱۲۶	اداره کل ورزش و جوانان	ارزیابی اختصاصی در محور ورزش و جوانان	تعداد برنامه ملی پویش ورزش در خانه	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۲۷	اداره کل ورزش و جوانان	ارزیابی اختصاصی در محور ورزش و جوانان	برنامه‌های ملی ارتقاء نشاط و تندرستی بانوان ۳	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۲۸	اداره کل ورزش و جوانان	ارزیابی اختصاصی در محور ورزش و جوانان	افزایش اجرای برنامه سنجش قامت و آموزش حرکت ویژه زنان و دختران روستایی	۱۰۰.۰۰	قوت

۶-۵ تعیین مسائل استراتژیک بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی به کمک ماتریس لیتموس

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

جدول ۱۸-۵: ماتریس لیتموس

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

سؤال	عملیاتی		استراتژیک
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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی
۹- پیامدهای احتمالی عدم توجه به این موضوع برای استان و بخش مربوطه چیست؟	ناکارایی	اختلال قابل‌توجه در ارائه خدمات، خسارت مالی	اختلال بلندمدت و مهم در ارائه خدمات، خسارت‌های مالی عمده یا کاهش درآمد عمده
۱۰- چند سازمان دیگر تحت‌تأثیر قرار گرفته‌اند با این موضوع که باید در حل آن از آن‌ها استفاده شود؟	هیچ	۱-۳	۴ و بیشتر
۱۱- این موضوع تا چه اندازه با ارزش‌های فرهنگی، مذهبی، سیاسی، اجتماعی تناسب دارد یا در ارتباط است؟	خیلی کم (ملایم)	کم	زیاد

در این مرحله پس از بومی‌سازی ماتریس لیتموس برای بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان، نسبت به شناسایی موضوعات استراتژیک اقدام شده است.

محیط داخلی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان به کمک ابزار فرآیندی APQC، VRIO و KPI در ۹۶ محور بررسی شد که در نتیجه آن تعداد ۴۳۸ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته‌بندی و ادغام آن‌ها ۲۰۳ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۱۰ موضوع استراتژیک تحت عنوان قوت و ضعف‌های داخلی فهرست شد. هرچند ابزار VRIO برای شناسایی منابع و قابلیت‌های داخلی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی مورد استفاده قرار گرفته است، اما از ۳۱ موضوع استراتژیک پرسشنامه VRIO تعداد یک مورد از متغیرهای استخراجی به دلیل مزیت رقابتی دائمی به‌عنوان قوت بخش و ۳۰ مورد از متغیرهای استخراجی 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 مزیت رقابتی موقت و در حکم فرصت می‌باشند.)

محیط خارجی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 ۳۶۱ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۵۰ موضوع استراتژیک تحت عنوان فرصت و تهدیدات خارجی فهرست گردید. البته همان‌گونه که اشاره شد تعداد ۳۰ متغیر نهایی محیط خارجی از پرسشنامه VRIO استخراج گردیده است که جمعاً فرصت ها و تهدیدات بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان را به ۱۸۰ متغیر افزایش داده است.

جدول ۱۹ –۵: گزارش محیط پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص‌ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT)

ردیف	محیط مطالعه	نام ابزار		تعداد محور	تعداد شاخص	تعداد مضامین	مسائل استراتژیک (strategic issues)	SWOT			
								S	W	O	T
۱	داخلی	APQC		۶۷	۲۵۰	۱۱۲	۶۴	۱۸	۴۶	*	*
۲		KPI		۲۲	۱۲۸	۵۰	۴۵	۳۱	۱۴	*	*
۳		VRIO		۷	۶۰	۴۱	۱	۱	*	*	*
	خارجی	VRIO					۳۰	*	*	۳۰	*
۴		PESTEL	اقتصادی	۱۲	۵۸	۵۶	۳۳	*	*	۹	۲۴
			اجتماعی- فرهنگی	۱۲	۶۸	۵۳	۳۵	*	*	۱۴	۲۱
			سیاسی – قانونی	۸	۷۸	۷۳	۲۵	*	*	۱۲	۱۳
			تکنولوژیکی	۹	۶۴	۶۳	۱۹	*	*	۱۴	۵
			بین‌المللی	۹	۳۲	۳۰	۱۷	*	*	۸	۹
			زیست‌محیطی	۷	۵۰	۴۵	۲۱	*	*	۱۲	۹
جمع				**۱۵۳**	**۷۸۸**	**۵۲۳**	**۲۹۰**	**۵۰**	**۶۰**	**۹۹**	**۸۱**

۵–۷) بررسی محیط داخلی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی[1] حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی می‌باشد. این ماتریس نقاط قوت (قابلیت‌ها) و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای بخش را تدوین و ارزیابی می‌نماید. درکی ژرف از این عوامل بسیار بیش از اعداد و ارقام واقعی اهمیت دارد. می‌توان با طی پنج مرحله ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را تهیه کرد. صرف‌نظر از تعداد عواملی که در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی گنجانده می‌شود، جمع نمره‌های نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود و میانگین آن‌ها ۲/۵ می‌باشد. اگر نمره نهایی بخش کمتر از ۲/۵ باشد بیانگر این است که بخش از نظر عوامل درونی دارای ضعف است و اگر نمره نهایی بخش بیشتر از ۲/۵ باشد بیانگر این است که بخش دارای قوت است. برای تهیه ماتریس عوامل داخلی پنج مرحله به ترتیب زیر صورت می‌گیرد:

پس از بررسی عوامل داخلی، مهم‌ترین عوامل فهرست می‌شود. این عوامل باید در برگیرنده نقاط قوت و ضعف بخش باشند. نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف نوشته می‌شود. این عوامل در بخش‌های داخلی دستگاه‌ها، سازمان‌ها و بطورکلی بخش دولتی و خصوصی میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی شامل موارد ذیل می‌باشد: مدیریت، مالی و حسابداری، بازرگانی و بازاریابی، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه،

[1] Internal Factors Evaluation Matrix (IFEM)

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

جدول ۲۰-۵: نمونه فرم ماتریس IFE

ردیف	بخش	نقاط قوت یا ضعف	اهمیت	رتبه	حاصل‌ضرب
۱					
۲					
جمع					

جدول ۲۱-۵: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان

S/W	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
S1	APQC (مدیریت)	تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	۰.۰۱۲	۳	۰.۰۳۶
S2	APQC (مدیریت)	ایجاد طراحی سازمانی	۰.۰۱۲	۳	۰.۰۳۶
S3	APQC (مدیریت)	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	۰.۰۱۲	۳	۰.۰۳۶
S4	APQC (منابع انسانی)	استخدام/منبع‌یابی/ انتخاب و غربال نامزدها	۰.۰۲۴	۳	۰.۰۷۲
S5	APQC (تولید و عملیات)	ایجاد چارچوب ارائه‌ی خدمت	۰.۰۴	۳.۵	۰.۱۴
S6	APQC (تحقیق و توسعه)	تعریف الزامات توسعه‌ی محصول/خدمت	۰.۰۱۱۲	۳	۰.۰۳۳۶
S7	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	توسعه استراتژی و چشم‌انداز بلندمدت اموال	۰.۰۲	۳	۰.۰۶
S8	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	مدیریت برنامه‌ی سرمایه‌ای برای دارایی‌های مولد	۰.۰۲	۲.۶	۰.۰۵۲
S9	APQC (مالی و حسابداری)	انجام برنامه‌ریزی/ بودجه‌بندی/ پیش‌بینی	۰.۰۰۹	۳	۰.۰۲۷
S10	APQC (مالی و حسابداری)	انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تأیید پروژه	۰.۰۰۸	۲.۸	۰.۰۲۲۴
S11	APQC (مالی و حسابداری)	ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها و رویکردهای داخلی	۰.۰۰۸	۳	۰.۰۲۴
S12	APQC (مالی و حسابداری)	پردازش ترجیحات تجاری	۰.۰۰۸	۲.۶	۰.۰۲۰۸
S13	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی	۰.۰۱	۲.۸	۰.۰۲۸
S14	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	حل و فصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی	۰.۰۱	۲.۶	۰.۰۲۶
S15	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	تهیه و فراهم‌سازی مشورت/مشاوره‌ی حقوقی	۰.۰۱	۲.۶	۰.۰۲۶
S16	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری	۰.۰۱	۲.۸	۰.۰۲۸
S17	APQC (فرهنگ سازمانی)	تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب	۰.۰۳۵	۳	۰.۱۰۵
S18	APQC (فرهنگ سازمانی)	تعیین اهداف و استراتژی‌های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	۰.۰۳۵	۳.۲	۰.۱۱۲
S19	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور میراث فرهنگی)	افزایش موزه‌های فعال	۰.۰۰۲	۲.۶	۰.۰۰۵۲
S20	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور میراث فرهنگی)	حفاظت و مرمت اشیاء فرهنگی، تاریخی (دولتی و خصوصی)	۰.۰۰۲	۲.۸	۰.۰۰۵۶
S21	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور میراث فرهنگی)	ساماندهی و مستندسازی اشیاء فرهنگی، تاریخی (دولتی و خصوصی)	۰.۰۰۲	۲.۸	۰.۰۰۵۶
S22	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور میراث فرهنگی)	تجهیز، به‌سازی و ارتقاء سطح کیفی موزه‌ها	۰.۰۰۲	۲.۸	۰.۰۰۵۶
S23	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی)	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	۰.۰۰۲	۲.۷	۰.۰۰۵۴
S24	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور میراث فرهنگی)	ثبت آثار غیرمنقول در فهرست آثار ملی ایران	۰.۰۰۲	۲.۸	۰.۰۰۵۶
S25	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور میراث فرهنگی)	ثبت و حفاظت آثار طبیعی در فهرست آثار ملی ایران	۰.۰۰۲	۲.۷	۰.۰۰۵۴

S/W	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
S26	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور میراث فرهنگی)	ثبت میراث ناملموس در فهرست آثار ملی ایران	۰.۰۰۲	۲.۸	۰.۰۰۵۶
S27	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور میراث فرهنگی)	تعیین حریم آثار تاریخی	۰.۰۰۲	۲.۸	۰.۰۰۵۶
S28	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور میراث فرهنگی)	کارگاه‌های مرمت (بنا، بافت، محوطه) فعال	۰.۰۰۲	۲.۸	۰.۰۰۵۶
S29	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور میراث فرهنگی)	نرخ رشد بازدیدکنندگان موزه‌ها (سالانه)	۰.۰۰۲	۲.۸	۰.۰۰۵۶
S30	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور صنایع‌دستی)	اشتغال ایجاد شده (تولید صنایع‌دستی انفرادی و کارگاهی)	۰.۰۰۲	۲.۸	۰.۰۰۵۶
S31	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور صنایع‌دستی)	رشد سالیانه نسبت شاغلین آموزش‌دیده صنایع‌دستی به کل صنعت‌گران شناسایی شده و دارای مجوز	۰.۰۰۲	۳	۰.۰۰۶
S32	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور گردشگری)	صدور گواهینامه کیفیت خدمات تأسیسات گردشگری	۰.۰۰۲	۳	۰.۰۰۶
S33	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور گردشگری)	تعداد مراکز اقامتی به بهره‌برداری رسیده	۰.۰۰۲	۳.۵	۰.۰۰۷
S34	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور گردشگری)	صدور مجوز فعالیت دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری	۰.۰۰۲	۳.۲	۰.۰۰۶۴
S35	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور گردشگری)	بروزرسانی پایگاه‌های اطلاعاتی چندزبانه برای معرفی کامل جاذبه‌های گردشگری (پرتال اداره کل)	۰.۰۰۲	۳.۵	۰.۰۰۷
S36	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	ورود و بروزرسانی اطلاعات هزینه‌یابی به سامانه بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد	۰.۰۰۲	۳	۰.۰۰۶
S37	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	میزان جذب اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	۰.۰۰۲	۳	۰.۰۰۶
S38	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	۰.۰۰۲	۳.۵	۰.۰۰۷
S39	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	درصد تحقق اجرای مصوبات ستاد فرماندهی، دبیرخانه و پروژه‌های اقتصاد مقاومتی سال ۱۳۹۹	۰.۰۰۲	۳.۸	۰.۰۰۷۶
S40	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخص‌های مرتبط با دستگاه اجرایی	۰.۰۰۲	۳.۲	۰.۰۰۶۴
S41	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	اجرای فرآیند تکمیل و به‌روزرسانی سامانه اطلاعات مکانی (ساترا) توسط دستگاه‌های اجرایی	۰.۰۰۲	۳.۵	۰.۰۰۷
S42	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	تکمیل و به‌روزرسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	۰.۰۰۲	۳.۵	۰.۰۰۷
S43	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	اجرای مصوبات شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	۰.۰۰۲	۳.۵	۰.۰۰۷
S44	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی	۰.۰۰۲	۳.۲	۰.۰۰۶۴
S45	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی	۰.۰۰۲	۳.۲	۰.۰۰۶۴
S46	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	تکمیل و به‌روزرسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابر استان گلستان	۰.۰۰۲	۳	۰.۰۰۶
S47	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	میزان اجرای برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری	۰.۰۰۲	۳	۰.۰۰۶
S48	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس‌جمهور	۰.۰۰۲	۲.۶	۰.۰۰۵۲
S49	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور امور قرآن و عترت)	تعداد جشنواره‌ها، رویدادهای قرآنی استانی و ملی	۰.۰۰۲	۲.۸	۰.۰۰۵۶

S/W	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
S50	VRIO	برخورداری از ویژگی پاسخگویی	۰.۰۱۲	۳	۰.۰۳۶
W1	APQC (مدیریت)	ارزیابی محیط خارجی سازمان	۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۱۸
W2	APQC (مدیریت)	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (ارباب‌رجوع‌ها، مشترکین و مشتریان و ....)	۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۱۸
W3	APQC (مدیریت)	تهیه چشم‌انداز استراتژیک	۰.۰۱۲	۱	۰.۰۱۲
W4	APQC (مدیریت)	تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۱۸
W5	APQC (مدیریت)	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه/سازمان/کسب و کار....	۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۱۸
W6	APQC (مدیریت)	ایجاد و توسعه طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	۰.۰۱۲	۲	۰.۰۲۴
W7	APQC (مدیریت)	انتخاب طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	۰.۰۱۲	۲	۰.۰۲۴
W8	APQC (منابع انسانی)	توسعه استراتژی منابع انسانی	۰.۰۲۴	۲	۰.۰۴۸
W9	APQC (منابع انسانی)	کنترل و به‌روزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها	۰.۰۲۴	۲.۴	۰.۰۵۷۶
W10	APQC (منابع انسانی)	توسعه (ایجاد و به‌کارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی	۰.۰۲۴	۲	۰.۰۴۸
W11	APQC (منابع انسانی)	مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS	۰.۰۲۴	۱.۵	۰.۰۳۶
W12	APQC (تولید و عملیات)	توسعه استراتژی‌های ارائه‌ی خدمت	۰.۰۴	۲	۰.۰۸
W13	APQC (تولید و عملیات)	توسعه‌ی استراتژی فناوری اطلاعات سازمانی	۰.۰۱۱	۲	۰.۰۲۲
W14	APQC (تولید و عملیات)	تعریف معماری سازمانی	۰.۰۱۱	۲	۰.۰۲۲
W15	APQC (تولید و عملیات)	مدیریت پورتفولیوی فناوری اطلاعات	۰.۰۱۱	۲	۰.۰۲۲
W16	APQC (تولید و عملیات)	توسعه استراتژی‌های مدیریت اطلاعات و محتوا	۰.۰۱۱	۲	۰.۰۲۲
W17	APQC (تولید و عملیات)	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	۰.۰۱۱	۱.۵	۰.۰۱۶۵
W18	APQC (تولید و عملیات)	گسترش استراتژی توسعه‌ی فناوری اطلاعات	۰.۰۱۱	۲	۰.۰۲۲
W19	APQC (تولید و عملیات)	توسعه استراتژی استقرار فناوری اطلاعات	۰.۰۱۱	۲	۰.۰۲۲
W20	APQC (تولید و عملیات)	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات	۰.۰۱۱	۱.۵	۰.۰۱۶۵
W21	APQC (تولید و عملیات)	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	۰.۰۱۱	۲.۳	۰.۰۲۵۳
W22	APQC (تحقیق و توسعه)	مدیریت سبد محصولات و خدمات	۰.۰۱۱۲	۲.۲	۰.۰۲۴۶۴
W23	APQC (تحقیق و توسعه)	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت	۰.۰۱۱۲	۲	۰.۰۲۲۴
W24	APQC (تحقیق و توسعه)	مدیریت ثبت اختراعات، حق تکثیر و الزامات قانونی	۰.۰۱۱۲	۱	۰.۰۱۱۲
W25	APQC (تحقیق و توسعه)	تولید مفاهیم محصول/خدمت جدید	۰.۰۱۱۲	۲	۰.۰۲۲۴

S/W	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
W26	APQC (تحقیق و توسعه)	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه‌ی اولیه	۰.۰۱۱۲	۲.۲	۰.۰۲۴۶۴
W27	APQC (تحقیق و توسعه)	اجرای تحقیقات اکتشافی	۰.۰۱۱۲	۱	۰.۰۱۱۲
W28	APQC (تحقیق و توسعه)	محک زدن بازار (مردم و ارباب‌رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	۰.۰۱۱۲	۲.۳	۰.۰۲۵۷۶
W29	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	برنامه‌ریزی و طراحی ساخت دارایی‌ها	۰.۰۲	۲	۰.۰۴
W30	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	توسعه استراتژی خروج	۰.۰۲	۱.۵	۰.۰۳
W31	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	انحلال دارایی‌های مولد	۰.۰۲	۱.۵	۰.۰۳
W32	APQC (مالی و حسابداری)	مدیریت خط‌مشی‌ها و رویکردها	۰.۰۰۸	۲.۳	۰.۰۱۸۴
W33	APQC (مالی و حسابداری)	مدیریت بدهی و سرمایه‌گذاری	۰.۰۰۸	۲.۴	۰.۰۱۹۲
W34	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی	۰.۰۱	۲	۰.۰۲
W35	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه	۰.۰۱	۲	۰.۰۲
W36	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	مدیریت حق کپی‌رایت، اختراعات و نشان‌های تجاری و ...	۰.۰۱	۱	۰.۰۱
W37	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	اجرای تجزیه‌وتحلیل اطلاعات بازار و مشتری	۰.۰۱	۱.۵	۰.۰۱۵
W38	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت‌ها	۰.۰۱	۱.۵	۰.۰۱۵
W39	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف آفرها و گزینه‌های ارزش به مشتری	۰.۰۱	۱	۰.۰۱
W40	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف استراتژی قیمت‌گذاری	۰.۰۱	۱	۰.۰۱
W41	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع	۰.۰۱	۱	۰.۰۱
W42	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	۰.۰۱	۱	۰.۰۱
W43	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	ایجاد بودجه‌های بازاریابی	۰.۰۱	۱.۵	۰.۰۱۵
W44	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه و مدیریت فعالیت‌های پروموشنی (تبلیغاتی)	۰.۰۱	۱.۸	۰.۰۱۸
W45	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه روابط بین شرکا/ متحدین فروش	۰.۰۱	۲.۳	۰.۰۲۳
W46	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه پیش‌بینی فروش محصولات و خدمات	۰.۰۱	۲.۴	۰.۰۲۴
W47	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی)	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی	۰.۰۰۳	۱.۵	۰.۰۰۴۵
W48	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی)	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	۰.۰۰۲	۲	۰.۰۰۴
W49	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور میراث فرهنگی)	پروژه‌های مرمت، حفاظت و ساماندهی خاتمه یافته پایگاه‌های جهانی و ملی	۰.۰۰۲	۲	۰.۰۰۴
W50	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور میراث فرهنگی)	ثبت آثار منقول در فهرست آثار ملی ایران	۰.۰۰۲	۲.۴	۰.۰۰۴۸
W51	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور صنایع‌دستی)	صادرات محصولات صنایع‌دستی (با احتساب زیورآلات سنتی)	۰.۰۰۲	۱.۵	۰.۰۰۳

S/W	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	عوامل محیط داخلی بخش میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
W52	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور صنایع‌دستی)	مستند نگاری و حفظ حقوق مالکیت معنوی	۰.۰۰۲	۲.۳	۰.۰۰۴۶
W53	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور توسعه مدیریت و منابع)	میزان جذب سرمایه بخش خصوصی	۰.۰۰۲	۲	۰.۰۰۴
W54	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور پژوهشگاه)	تعداد محوطه‌های باستانی کاوش شده	۰.۰۰۲	۲.۳	۰.۰۰۴۶
W55	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	نسبت معاملات (از نوع مناقصه) انجام شده از طریق سامانه تدارکات الکترونیکی (ستاد) به کل معاملات انجام شده در دستگاه اجرایی در سال ۱۴۰۰	۰.۰۰۲	۲.۴	۰.۰۰۴۸
W56	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	میزان اجرای تعهد (در قانون بودجه) در کسب درآمدهای عمومی و اختصاصی استانی (نحوه محاسبه نسبت مقدار عملکرد به مقدار مصوب)	۰.۰۰۲	۲.۳	۰.۰۰۴۶
W57	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور امور اوقاف و امور خیریه)	میزان پیشرفت فیزیکی بازسازی، تعمیر و نگهداری رقبات موقوفات	۰.۰۰۲	۲	۰.۰۰۴
W58	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور امور اوقاف و امور خیریه)	میزان پیشرفت فیزیکی بازسازی و مقاوم‌سازی بقاع متبرکه	۰.۰۰۲	۲	۰.۰۰۴
W59	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شهرسازی)	سرانه بوستان‌های منطقه‌ای براساس سرانه طرح جامع شهری	۰.۰۰۲	۲.۳	۰.۰۰۴۶
W60	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شهرسازی)	احیای بافت تاریخی و هویت‌مند	۰.۰۰۲	۲	۰.۰۰۴
		نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی	**Σ =۱**		**۲.۲۴**

۸–۵) بررسی محیط خارجی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE

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

- پس از بررسی عوامل خارجی، عوامل شناخته شده فهرست می‌شود. نخست عواملی که موجب فرصت و موقعیت می‌شوند و سپس آن‌ها که بخش را تهدید می‌کنند، نوشته می‌شود.
- به عوامل فهرست شده باید وزن یا ضریب داده شود. ضریب نشان‌دهنده اهمیت نسبی یک عامل در بخش می‌باشد. مجموع این ضرایب باید برابر با عدد ۱ بشود.
- به هر یک از عوامل (فرصت یا تهدید لیست شده) رتبه ۱ تا ۴ داده می‌شود و این عدد بیانگر میزان توان بالقوه بخش در بهره‌برداری از فرصت یا مقابله با تهدید می‌باشد. (۴=زیاد، ۳= نسبتاً زیاد، ۲= نسبتاً کم، ۱= کم).
- ضریب (وزن) هر عامل در رتبه مربوطه ضرب می‌شود تا نمره نهایی بدست آید.
- از مجموع نمره‌های نهایی متعلق به هر یک از عوامل، مجموع نمره‌های عوامل خارجی تعیین می‌شود.

در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف‌نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید بخش می‌شوند، هیچ گاه مجموع نمره نهایی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان به بیش از ۴ و هیچ‌گاه این جمع به کمتر از ۱ نمی‌رسد. میانگین این جمع نیز برابر با ۲/۵ می‌شود. اگر این عدد به ۴ برسد بدین معناست که استان در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می‌شوند، می‌تواند به‌صورتی بسیار عالی واکنش نشان دهد. به‌بیان‌دیگر بخش در استراتژی‌های خود، به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز از فرصت‌های موجود استفاده می‌نماید و اثر عواملی را که موجب تهدید می‌شوند به پایین‌ترین میزان ممکن می‌رساند. عدد ۱ بیانگر این است که بخش نتوانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می‌کنند بهره‌برداری نماید یا از عواملی که موجب تهدید می‌گردند، احتراز نماید. جدول ذیل نمونه‌ای از ماتریس EFE را نشان می‌دهد.

جدول ۲۲–۵: نمونه فرم ماتریس EFE

ردیف	محیط	فرصت‌ها یا تهدیدها	اهمیت	رتبه	حاصل‌ضرب
۱					
۲					
جمع					

جدول ۲۳-۵: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان

O/T	عوامل	عوامل محیط خارجی بخش میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O1	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قوانین حفظ محیط زیست	۰.۰۰۶	۲.۸	۰.۰۱۶۸
O2	PESTEL (سیاسی و قانونی)	شرایط سیاسی در کشورهای خارجی هم‌جوار	۰.۰۰۸	۲.۷	۰.۰۲۱۶
O3	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قوانین انتخابات، انتخابات ملی و محلی و تغییر دولت‌ها و مجلس‌ها و مدیران محلی	۰.۰۰۶	۲.۸	۰.۰۱۶۸
O4	PESTEL (سیاسی و قانونی)	زیرساخت‌های سیاسی، مشارکت سیاسی و بلوغ سیاسی و پویایی سیاسی (رسمی و غیررسمی) و تعامل سیاسی با ذینفعان و متنفذین	۰.۰۰۷	۲.۸	۰.۰۱۹۶
O5	PESTEL (سیاسی و قانونی)	همگرایی قومی- مذهبی و سهم اقوام در قدرت	۰.۰۰۷	۲.۸	۰.۰۱۹۶
O6	PESTEL (سیاسی و قانونی)	سهم بانوان در مدیریت و قدرت	۰.۰۰۵	۳	۰.۰۱۵
O7	PESTEL (سیاسی و قانونی)	امنیت منابع و سرمایه‌های حیاتی	۰.۰۰۵	۳	۰.۰۱۵
O8	PESTEL (سیاسی و قانونی)	فعالیت‌های صنفی	۰.۰۰۷	۳	۰.۰۲۱
O9	PESTEL (سیاسی و قانونی)	سهم جوانان در قدرت و مدیریت	۰.۰۰۶	۳	۰.۰۱۸
O10	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات	۰.۰۰۶	۲.۸	۰.۰۱۶۸
O11	PESTEL (سیاسی و قانونی)	تقریب و اتقان آراء قضایی، گسترش بهره‌مندی از نهادهای داوری و میانجیگری و سازمان مردم‌نهاد و تحکیم نظارت قوه قضاییه و حمایت قضایی ازحقوق عامه و مالکیت اموال و ثروت‌های عمومی	۰.۰۰۶	۲.۸	۰.۰۱۶۸
O12	PESTEL (سیاسی و قانونی)	حاکمیت قانون و ارتقاء سلامت اداری، فرهنگ حقوقی و دانش قضایی جامعه فرهنگ نظارت‌پذیری و قانون‌مداری و قوانین ضد انحصار و رانت	۰.۰۰۷	۳	۰.۰۲۱
O13	PESTEL (بین‌الملل)	اشتراکات و افتراقات ایران (و استان) با کشورهای مسلمان و توافقات کشور با کشورهای منطقه در خصوص لغو ویزا	۰.۰۱	۲.۸	۰.۰۲۸
O14	PESTEL (بین‌الملل)	عضویت ایران در پیمان‌نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی و پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی منطقه-ای (اکو، اوپیک، شانگهای و...)	۰.۰۰۹	۳	۰.۰۲۷
O15	PESTEL (بین‌الملل)	بازار بالقوه صادرات غیرنفتی استان (مواد غذایی، توتون و ...) در کشورهای آسیای میانه و مزیت‌های نسبی استان	۰.۰۰۹	۲.۸	۰.۰۲۵۲
O16	PESTEL (بین‌الملل)	زیرساخت دریایی/ ریلی/ زمینی کشورهای آسیای میانه و کریدور شمال جنوب	۰.۰۰۸	۲.۸	۰.۰۲۲۴
O17	PESTEL (بین‌الملل)	قوانین و مقررات داخلی در موضوع تجارت بین‌الملل	۰.۰۰۷	۲.۷	۰.۰۱۸۹
O18	PESTEL (بین‌الملل)	تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی و تورنمنت‌ها و مسابقات بین‌المللی	۰.۰۱	۳	۰.۰۳
O19	PESTEL (بین‌الملل)	ارزیابی‌های بین‌المللی از بخش گردشگری استان	۰.۰۰۹	۳	۰.۰۲۷
O20	PESTEL (بین‌الملل)	توسعه و تکمیل نظام کاداستر (حدنگاری در کشور)	۰.۰۰۸	۳.۵	۰.۰۲۸
O21	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ زاد و ولد و نرخ رشد جمعیت جوان و نرخ مرگ و میر و نرخ طول عمر (متوسط بقاء) و امید به زندگی (بدو تولد)	۰.۰۰۵	۳	۰.۰۱۵
O22	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	حقوق شهروندی (قوانین، حمایت‌ها و...)	۰.۰۰۶	۲.۸	۰.۰۱۶۸

O/T	عوامل	عوامل محیط خارجی بخش میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O23	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سطح دسترسی به خدمات بیمه‌ای و خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی و درصد پوشش سازمان‌های حمایتی	۰.۰۰۷	۳	۰.۰۲۱
O24	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	شیوه و سبک زندگی (سنتی/ بینابین/ مدرن) و اوقات فراغت	۰.۰۰۶	۳	۰.۰۱۸
O25	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ باسوادی (ابتدایی و عالی و...)	۰.۰۰۳	۲.۸	۰.۰۰۸۴
O26	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	گرایش به سرمایه‌گذاری	۰.۰۰۴	۲.۷	۰.۰۱۰۸
O27	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی	۰.۰۰۴	۲.۸	۰.۰۱۱۲
O28	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	تعداد زنان و جایگاه آن‌ها در استان	۰.۰۰۳	۳	۰.۰۰۹
O29	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	اینترنت و شبکه‌های اجتماعی	۰.۰۰۶	۳	۰.۰۱۸
O30	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	تنوع فرق و مذاهب	۰.۰۰۶	۳	۰.۰۱۸
O31	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	تخصص‌گرایی	۰.۰۰۶	۲.۷	۰.۰۱۶۲
O32	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)	۰.۰۰۵	۳	۰.۰۱۵
O33	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	توسعه شهرنشینی	۰.۰۰۴	۳	۰.۰۱۲
O34	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب‌رجوع	۰.۰۰۵	۳	۰.۰۱۵
O35	PESTEL (اقتصادی)	صادرات و واردات (تراز تجاری بدون نفت) و ترکیب واردات و صادرات و تعرفه‌های گمرکی واردات	۰.۰۰۵	۲.۶	۰.۰۱۳
O36	PESTEL (اقتصادی)	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان	۰.۰۰۵	۳.۵	۰.۰۱۷۵
O37	PESTEL (اقتصادی)	مصرف (تقاضا) استان در بخش دولتی و عمومی و خصوصی و تعاونی و میل متوسط مصرف استان	۰.۰۰۴	۳	۰.۰۱۲
O38	PESTEL (اقتصادی)	شرایط اقتصادی همسایگان خارجی و استانی	۰.۰۰۶	۲.۸	۰.۰۱۶۸
O39	PESTEL (اقتصادی)	سهم SME- ها در اشتغال و GDP استان	۰.۰۰۵	۳	۰.۰۱۵
O40	PESTEL (اقتصادی)	سهم بخش کشاورزی و خدمات در اقتصاد استان	۰.۰۰۶	۳.۲	۰.۰۱۹۲
O41	PESTEL (اقتصادی)	درصد اشتغال بخش خصوصی از کل اشتغال استان	۰.۰۰۴	۳	۰.۰۱۲
O42	PESTEL (اقتصادی)	درصد تحقق اهداف مالیاتی	۰.۰۰۴	۳	۰.۰۱۲
O43	PESTEL (اقتصادی)	فضای کسب و کار روستایی	۰.۰۰۶	۳	۰.۰۱۸
O44	PESTEL (فناوری)	تجارت الکترونیک (E-Comarce)، بانکداری الکترونیک (E-Banking)، سلامت الکترونیک (E-Helth)، آموزش الکترونیک (E-Lerning) و اینترنت اشیاء و پول مجازی و فناوری پیش بینیForcasting و توسعه و ارتقاء دادرسی الکترونیکی	۰.۰۱	۲.۷	۰.۰۲۷
O45	PESTEL (فناوری)	دولت هوشمند، دولت الکترونیک/ سامانه‌های جامع الکترونیکی اداری ومالی و سازمان الکترونیک	۰.۰۱	۲.۷	۰.۰۲۷
O46	PESTEL (فناوری)	فن بازار	۰.۰۰۷	۲.۷	۰.۰۱۸۹

O/T	عوامل	عوامل محیط خارجی بخش میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری	ضریب	رتبه (۴-۱)	نمره
O47	PESTEL (فناوری)	تکنولوژی‌های نوین در بخش گردشگری و رسانه‌ها و فضای مجازی گردشگری دیجیتال، اینترنت (پهنا، ضریب نفوذ، سرعت و...)، اینترانت و تحولات اخیر تکنولوژیک تأثیرگذار بر بخش	۰.۰۰۸	۲.۸	۰.۰۲۲۴
O48	PESTEL (فناوری)	تکنولوژی GIS و تکنولوژی سنجش از دور (RS)	۰.۰۰۹	۲.۸	۰.۰۲۵۲
O49	PESTEL (فناوری)	داده‌کاوی/ دیتا ماینینگ و پایگاه‌های داده و دیتا سنتر و بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها (MIS)	۰.۰۰۸	۲.۷	۰.۰۲۱۶
O50	PESTEL (فناوری)	امنیت اطلاعات و فضای سایبری	۰.۰۰۷	۳	۰.۰۲۱
O51	PESTEL (فناوری)	شبکه فیبر نوری، ارتباطات ماهواره‌ای، ارتباطات بی‌سیم، شبکه موبایل نسل جدید	۰.۰۰۷	۳	۰.۰۲۱
O52	PESTEL (فناوری)	سامانه یکپارچه مدیریت املاک کشور (سیماک)، کاداستر املاک و کشاورزی و G- N A F	۰.۰۰۸	۳	۰.۰۲۴
O53	PESTEL (فناوری)	حوزه‌های جدید کسب‌وکار (استارتاپ)، صندوق‌های سرمایه‌گذار خطر پذیر/ VC، استارتاپ ویکند، نمایشگاه‌های تخصصی الکامپ و صنعتی و کشاورزی و...	۰.۰۰۹	۳	۰.۰۲۷
O54	PESTEL (فناوری)	مراکز علم و فناوری/پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی، شرکت‌های دانش‌بنیان و تورهای علمی و ترویجی	۰.۰۰۸	۳	۰.۰۲۴
O55	PESTEL (فناوری)	محتوای دیجیتال و الکترونیک و بازی‌های دیجیتال	۰.۰۰۸	۲.۷	۰.۰۲۱۶
O56	PESTEL (فناوری)	خدمات و حمل‌ونقل آنلاین	۰.۰۰۸	۲.۸	۰.۰۲۲۴
O57	PESTEL (فناوری)	مدارس هوشمند	۰.۰۰۷	۲.۷	۰.۰۱۸۹
O58	PESTEL (زیست‌محیطی)	قانون تنفس جنگل و خروج دام از جنگل	۰.۰۰۶	۳	۰.۰۱۸
O59	PESTEL (زیست‌محیطی)	نقشه‌های جامع ژئومورفولوژیکی	۰.۰۰۴	۳	۰.۰۱۲
O60	PESTEL (زیست‌محیطی)	شرایط اقلیمی (و رقابتی) کشورهای همسایه (حوزه دریای خزر)	۰.۰۰۷	۲.۷	۰.۰۱۸۹
O61	PESTEL (زیست‌محیطی)	کوچ عشایر	۰.۰۰۶	۲.۸	۰.۰۱۶۸
O62	PESTEL (زیست‌محیطی)	توسعه زراعت چوب	۰.۰۰۳	۲.۸	۰.۰۰۸۴
O63	PESTEL (زیست‌محیطی)	صندوق ملی محیط‌زیست و فرصت‌های کسب‌وکار (درآمدی) همسو با محیط‌زیست و منابع طبیعی	۰.۰۰۵	۳	۰.۰۱۵
O64	PESTEL (زیست‌محیطی)	سیاست‌ها و قوانین و مقررات داخلی و بین‌المللی و استانداردهای زیست‌محیطی	۰.۰۰۶	۳	۰.۰۱۸
O65	PESTEL (زیست‌محیطی)	انرژی‌های نو و انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته	۰.۰۰۶	۲.۷	۰.۰۱۶۲
O66	PESTEL (زیست‌محیطی)	صید و شکار و الگوی کشت	۰.۰۰۶	۲.۷	۰.۰۱۶۲
O67	PESTEL (زیست‌محیطی)	مدیریت یکپارچه مناطق ساحلی	۰.۰۰۷	۲.۸	۰.۰۱۹۶
O68	PESTEL (زیست‌محیطی)	توسعه کالبدی سکونتگاه‌های انسانی و مصالح بومی	۰.۰۰۶	۳	۰.۰۱۸
O69	PESTEL (زیست‌محیطی)	وضعیت گونه‌های جانوری و گیاهی	۰.۰۰۶	۳	۰.۰۱۸
O70	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از منابع طبیعی و زیستی (جانوری، گیاهی، دریایی، منابع آبی، دارایی‌های زیستی و ...)	۰.۰۰۴	۳	۰.۰۱۲

O/T	عوامل	عوامل محیط خارجی بخش میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O71	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از زمین‌های موات یا رهاشده، مستحدثه، منابع ملی، برخورداری از زمین شهری و روستایی و...	۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۷۸
O72	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از ساختمان و ابنیه (تالارها و سالن‌ها و مراکز فرهنگی، آجری، فلزی و ...)	۰.۰۰۳	۳	۰.۰۰۹
O73	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از اثاثه و منصوبات ارتباطی، اداری، رفاهی، برودتی و...	۰.۰۰۳	۳	۰.۰۰۹
O74	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از وسایل حمل‌ونقلی (نقلیه زمینی، دریایی، هوایی و ...)	۰.۰۰۴	۳	۰.۰۱۲
O75	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات و ابزار تخصصی	۰.۰۰۴	۳	۰.۰۱۲
O76	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از موجودی انبار (مواد و کالا و ...)	۰.۰۰۳	۲.۸	۰.۰۰۸۴
O77	VRIO (منابع فیزیکی)	سوارکاری و پرورش اسب	۰.۰۰۴	۳.۵	۰.۰۱۴
O78	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از مرز بین‌المللی	۰.۰۰۴	۲.۸	۰.۰۱۱۲
O79	VRIO (منابع فیزیکی)	بناها و بافت‌ها و اسناد تاریخی و قضایی (گنبدقابوس و دیوار بزرگ گرگان و...)	۰.۰۰۵	۳.۲	۰.۰۱۶
O80	VRIO (منابع فیزیکی)	جاذبه‌های گردشگری و برخورداری از اقلیم متنوع (و پهنه سرزمینی)	۰.۰۰۵	۲.۸	۰.۰۱۴
O81	VRIO (منابع فیزیکی)	زیر ساخت، ارتباطات جاده‌ای و حمل ونقل و دسترسی	۰.۰۰۴	۲.۸	۰.۰۱۱۲
O82	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری از صنایع مادر و تبدیلی	۰.۰۰۲	۲.۷	۰.۰۰۵۴
O83	VRIO (منابع فیزیکی)	برخورداری اراضی شیب‌دار	۰.۰۰۲	۲.۹	۰.۰۰۵۸
O84	VRIO (دارایی‌های مالی)	برخورداری از دارایی‌های مالی	۰.۰۰۲	۳	۰.۰۰۶
O85	VRIO (منابع انسانی)	برخورداری از نیروی انسانی ماهر و تیم‌های کاری منسجم (آموزش‌دیده و حرفه‌ای)	۰.۰۰۳	۲.۸	۰.۰۰۸۴
O86	VRIO (منابع انسانی)	برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان و مفاخر و قهرمانان ملی	۰.۰۰۳	۳	۰.۰۰۹
O87	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات/ خدمات و خوشنامی/برند و نام تجاری	۰.۰۰۵	۲.۸	۰.۰۱۴
O88	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از امتیازات و انحصارات	۰.۰۰۲	۲.۷	۰.۰۰۵۴
O89	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده	۰.۰۰۴	۲.۶	۰.۰۱۰۴
O90	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از چشم‌انداز و برنامه راهبردی و استراتژی‌ها و سبک مدیریت و ایده‌ها و طرح‌ها و نوآوری و خلاقیت	۰.۰۰۴	۲.۶	۰.۰۱۰۴
O91	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	۰.۰۰۴	۲.۸	۰.۰۱۱۲
O92	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی	۰.۰۰۳	۲.۷	۰.۰۰۸۱
O93	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از قابلیت‌ها (توان مهارتی، انعطاف‌پذیری، مدیریت دانش، کارگروهی، سرعت عمل، تاب آوری، ثبات مدیریتی و ...)	۰.۰۰۳	۲.۸	۰.۰۰۸۴
O94	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از کارایی و بهره‌وری	۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۷۸
O95	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب و ارتباطات سازمانی و انسانی	۰.۰۰۳	۲.۶	۰.۰۰۷۸
O96	VRIO (منابع سازمانی)	برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات و قانون‌مداری	۰.۰۰۳	۳	۰.۰۰۹

O/T	عوامل	عوامل محیط خارجی بخش میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری	ضریب	رتبه (۱–۴)	نمره
O97	VRIO (منابع سازمانی)	مشارکت مردمی	۰.۰۰۳	۳	۰.۰۰۹
O98	VRIO (منابع ارتباطی)	برخورداری از اطلاعات	۰.۰۰۲	۲.۸	۰.۰۰۵۶
O99	VRIO (قابلیت)	برخورداری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و...) و مدیریت بحران	۰.۰۰۳	۲.۷	۰.۰۰۸۱
T1	PESTEL (سیاسی و قانونی)	مقررات‌زدایی(بوروکراسی‌زدایی و...)، اجرای قوانین و تعارضات قانونی، تغییر در قوانین مالیاتی و قوانین بخشی (قانون تراکم ساختمان و...) و مقررات صادرات و واردات و قانون حمایت از مالکیت و معنوی و قوانین گمرکی کشورهای هم‌جوار و قانون‌گرایی و بخشی‌نگری در قوانین و تمرکزگرایی و اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری ها و خلأ های قانونی	۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۱۳۵
T2	PESTEL (سیاسی و قانونی)	تعرفه‌های خاص و سیاست یارانه‌ای (مستقیم/ غیرمستقیم)	۰.۰۰۷	۲	۰.۰۱۴
T3	PESTEL (سیاسی و قانونی)	درصد مشارکت رأی‌دهندگان	۰.۰۰۵	۲	۰.۰۱
T4	PESTEL (سیاسی و قانونی)	بودجه دولت و توازن آن	۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷
T5	PESTEL (سیاسی و قانونی)	جریانات اپوزیسیون و خانه احزاب و تشکل‌های سیاسی و قالب‌های حقوقی مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی	۰.۰۰۵	۲	۰.۰۱
T6	PESTEL (سیاسی و قانونی)	مفاسد اداری (اختلاس، ارتشاء، انحصار و...) و جرایم سازمان‌یافته، قاچاق مواد مخدر و پول‌شویی و جاسوسی	۰.۰۰۵	۲	۰.۰۱
T7	PESTEL (سیاسی و قانونی)	نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی، اعتماد سیاسی و انباشت مطالبات سیاسی و قانونی و جنبش‌های اجتماعی و تجزیه-طلبی	۰.۰۰۸	۱.۲	۰.۰۰۹۶
T8	PESTEL (سیاسی و قانونی)	نگرش سیاسی به اقوام و ژن‌سالاری و تبارسالاری در توزیع قدرت	۰.۰۰۶	۱.۸	۰.۰۱۰۸
T9	PESTEL (سیاسی و قانونی)	فضای رسانه‌ای	۰.۰۰۷	۱.۵	۰.۰۱۰۵
T10	PESTEL (سیاسی و قانونی)	منافع ملی-استانی و رقابت دو/ چند قطبی سیاسی در استان	۰.۰۰۷	۱.۵	۰.۰۱۰۵
T11	PESTEL (سیاسی و قانونی)	ساختار سیاسی استان و قانون تقسیمات کشوری	۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۹
T12	PESTEL (سیاسی و قانونی)	سیاست‌های اقتصاد مقاومتی	۰.۰۰۶	۲	۰.۰۱۲
T13	PESTEL (سیاسی و قانونی)	کیفیت قوانین و مقررات قضایی و رفع اطاله و منطقی ساختن زمان تحقیق، دادرسی و اجرا	۰.۰۰۶	۲	۰.۰۱۲
T14	PESTEL (بین‌الملل)	تحریم‌های بین‌المللی (نقش و همسویی دولت‌های منطقه) و روابط ایران (و استان) با کشورهای فرامنطقه‌ای و تعارضات ایران (و استان) با کشورهای منطقه و دیپلماسی (همگرایی و واگرایی)	۰.۰۱	۱	۰.۰۱
T15	PESTEL (بین‌الملل)	تجارت و اقتصاد جهانی و پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی جهانی (WTO) و جهانی شدن/جهانی سازی (Globalization)	۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۱۳۵
T16	PESTEL (بین‌الملل)	واردات مواد اولیه خام از کشورهای آسیای میانه	۰.۰۰۵	۲.۲	۰.۰۱۱
T17	PESTEL (بین‌الملل)	قوانین و مقررات کشورهای همسایه در موضوع تجارت بین‌الملل	۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۱۳۵
T18	PESTEL (بین‌الملل)	حقوق بشر	۰.۰۰۸	۱.۳	۰.۰۱۰۴
T19	PESTEL (بین‌الملل)	رژیم حقوقی دریای خزر	۰.۰۰۶	۱.۸	۰.۰۱۰۸

O/T	عوامل	عوامل محیط خارجی بخش میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
T20	PESTEL (بین‌الملل)	اتباع خارجی (پناهندگان، مقیمین، مزدوجین و...)	۰.۰۰۶	۲	۰.۰۱۲
T21	PESTEL (بین‌الملل)	بحران‌ها و چالش‌های مرزی و تهدیدات، چالش‌ها و مخاطرات نظامی و مدیریت منابع و ذخایر مشترک (آب، انرژی، دریا و...)	۰.۰۱	۱.۷	۰.۰۱۷
T22	PESTEL (بین‌الملل)	شناسایی و انتقال نخبگان توسط خارجی‌ها و میل به مهاجرت/ انتقال سرمایه به خارج	۰.۰۰۷	۱.۸	۰.۰۱۲۶
T23	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ طلاق و نسبت طلاق به ازدواج	۰.۰۰۲	۲	۰.۰۰۴
T24	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	حاشیه‌نشینی در شهرهای بزرگ استان	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
T25	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سوء مصرف مواد (صنعتی، سنتی، محرک و...) و بیماری‌های واگیر شایع و اختلال‌های روانی (افسردگی و...) حوادث و بلایای طبیعی و جاده‌ای و خشونت و تکدی‌گری و فساد و فحشاء	۰.۰۰۳	۱.۸	۰.۰۰۵۴
T26	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ بیکاری فارغ‌التحصیلان	۰.۰۰۴	۱.۸	۰.۰۰۷۲
T27	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	فرار مغزها (از استان وکشور)	۰.۰۰۲	۲	۰.۰۰۴
T28	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ مهاجرت (ورودی) (مهاجرت‌های هدفمند قومی و ...)	۰.۰۰۴	۲	۰.۰۰۸
T29	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	شیوه و سبک زندگی (سلامت)	۰.۰۰۵	۱.۸	۰.۰۰۹
T30	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سرمایه اجتماعی	۰.۰۰۵	۲	۰.۰۱
T31	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	فاصله اجتماعی و گسست نسلی	۰.۰۰۵	۲	۰.۰۱
T32	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نگرش/ گرایش جامعه به کار	۰.۰۰۳	۲	۰.۰۰۶
T33	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	گرایش به پس‌انداز	۰.۰۰۳	۲	۰.۰۰۶
T34	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	ارزش‌های اجتماعی (اخلاقیات و...) و میزان پایبندی به ارزش‌های دینی (تدین و دینداری)	۰.۰۰۵	۱.۸	۰.۰۰۹
T35	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	میزان مطالعه	۰.۰۰۵	۱.۷	۰.۰۰۸۵
T36	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	هژمونی رسانه‌های جمعی	۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷۵
T37	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سهم محصولات فرهنگی و ورزشی در سبد خانوار	۰.۰۰۵	۱.۸	۰.۰۰۹
T38	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	مهارت‌های اجتماعی (تاب‌آوری، حل مساله و ...)	۰.۰۰۵	۱.۸	۰.۰۰۹
T39	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	توازن رشته و شاخه تحصیلی	۰.۰۰۴	۱.۷	۰.۰۰۶۸
T40	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	تبدیل روستاها به شهر و شهرستان (روستا شهر)	۰.۰۰۵	۱.۸	۰.۰۰۹
T41	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	فقرمطلق و نسبی در استان	۰.۰۰۶	۱.۳	۰.۰۰۷۸
T42	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	مدیریت مصرف رسانه مجازی	۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۹
T43	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی	۰.۰۰۴	۲	۰.۰۰۸
T44	PESTEL (اقتصادی)	نرخ بهره یا سود رسمی و غیررسمی	۰.۰۰۷	۱.۳	۰.۰۰۹۱

O/T	عوامل	عوامل محیط خارجی بخش میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری	ضریب	رتبه (۱–۴)	نمره
T45	PESTEL (اقتصادی)	خط‌مشی‌های تأمین مالی دولت و بودجه دولت	۰.۰۰۶	۱.۳	۰.۰۰۷۸
T46	PESTEL (اقتصادی)	نرخ تورم و نوسان قیمت‌ها (رسمی و غیررسمی)	۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶
T47	PESTEL (اقتصادی)	نرخ و روند بیکاری و بیکاری فصلی و مشاغل کاذب	۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷۵
T48	PESTEL (اقتصادی)	نرخ ارز (رسمی و غیررسمی)	۰.۰۰۶	۱.۲	۰.۰۰۷۲
T49	PESTEL (اقتصادی)	شرایط شاخص‌های اقتصاد کلان بخش صنعت، کشاورزی و خدمات (ارزش افزوده، سرمایه‌گذاری و...)	۰.۰۰۵	۲.۸	۰.۰۱۴
T50	PESTEL (اقتصادی)	سهم دولت در سرمایه‌گذاری و اقتصاد استان و سرمایه‌گذاری‌های مادر	۰.۰۰۶	۲	۰.۰۱۲
T51	PESTEL (اقتصادی)	سیاست‌های کلان اقتصادی استان و سیاست‌های پولی دولت در کشور و در استان و سیاست‌های مالی دولت در کشور و در استان	۰.۰۰۶	۱.۸	۰.۰۱۰۸
T52	PESTEL (اقتصادی)	ضریب جینی و توزیع درآمد	۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷۵
T53	PESTEL (اقتصادی)	درآمد سرانه واقعی	۰.۰۰۷	۱.۳	۰.۰۰۹۱
T54	PESTEL (اقتصادی)	شاخص توسعه انسانی استان	۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷۵
T55	PESTEL (اقتصادی)	سهولت کسب‌وکار	۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷۵
T56	PESTEL (اقتصادی)	بهره‌وری کل و الگوی مصرف	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
T57	PESTEL (اقتصادی)	نرخ رشد اقتصادی و GDP استان	۰.۰۰۷	۱.۵	۰.۰۱۰۵
T58	PESTEL (اقتصادی)	میل متوسط به پس‌انداز استان و نرخ سرمایه‌گذاری استان و نرخ مشارکت اقتصادی	۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷۵
T59	PESTEL (اقتصادی)	حجم نقدینگی و نسبت مصارف به منابع واقعی بانکی و سرعت گردش پول استان	۰.۰۰۴	۲	۰.۰۰۸
T60	PESTEL (اقتصادی)	توسعه نامتوازن منطقه‌ای	۰.۰۰۴	۱.۵	۰.۰۰۶
T61	PESTEL (اقتصادی)	بعد اشتغال در بنگاه‌های اقتصادی	۰.۰۰۴	۲	۰.۰۰۸
T62	PESTEL (اقتصادی)	سهم بخش صنعت در اقتصاد استان	۰.۰۰۴	۲	۰.۰۰۸
T63	PESTEL (اقتصادی)	نرخ بازگشت سرمایه (IRR) به تفکیک بخش‌های مختلف اعم از صنعت، خدمات و ...	۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۷۵
T64	PESTEL (اقتصادی)	سطح دستمزدها	۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۹
T65	PESTEL (اقتصادی)	یارانه‌های مستقیم	۰.۰۰۵	۱.۷	۰.۰۰۸۵
T66	PESTEL (اقتصادی)	درصد اشتغال بخش دولتی از کل اشتغال استان	۰.۰۰۳	۲	۰.۰۰۶
T67	PESTEL (اقتصادی)	نسبت بیمه‌شدگان از کل اشتغال استان	۰.۰۰۵	۱.۸	۰.۰۰۹
T68	PESTEL (فناوری)	هوش مصنوعی، شهر هوشمند، کشاورزی هوشمند و انحصار (مزیت) تکنولوژیکی در صنایع استان و روستای هوشمند و دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم و روستای هوشمند	۰.۰۰۷	۲	۰.۰۱۴
T69	PESTEL (فناوری)	دانشکده‌های فنی و مهندسی	۰.۰۰۷	۱.۵	۰.۰۱۰۵

O/T	عوامل	عوامل محیط خارجی بخش میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری	ضریب	رتبه (۱–۴)	نمره
T70	PESTEL (فناوری)	سطح بلوغ تکنولوژی صنعتی استان و نسبت سهم صنایع HI-TECH به کل صنایع استان	۰.۰۰۸	۱.۲	۰.۰۰۹۶
T71	PESTEL (فناوری)	صنعت سخت‌افزار ICT	۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵
T72	PESTEL (فناوری)	پارازیت و فیلترینگ	۰.۰۰۹	۱.۲	۰.۰۱۰۸
T73	PESTEL (زیست‌محیطی)	سیل‌گیری و سیل‌خیزی و رسوب‌گذاری استان، رانش، ریزش و زمین لغزش، میزان لرزه‌خیزی و لرزه زمین ساخت	۰.۰۰۷	۱.۲	۰.۰۰۸۴
T74	PESTEL (زیست‌محیطی)	تغییرجریانات جوی (تغییر اقلیم)، میزان دما و تعداد روزهای یخبندان و رطوبت، بارش، تبخیر و تعریق و پوشش ابر (وقوع خشکسالی) و تراز آب دریای خزر و پیشروی آب شور	۰.۰۰۷	۱.۵	۰.۰۱۰۵
T75	PESTEL (زیست‌محیطی)	قانون محدودیت استقرار صنایع در استان‌های شمالی	۰.۰۰۳	۲	۰.۰۰۶
T76	PESTEL (زیست‌محیطی)	رویکرد استقرار صنایع آب بر در کنار سواحل	۰.۰۰۴	۲	۰.۰۰۸
T77	PESTEL (زیست‌محیطی)	شرایط اقلیمی (و رقابتی) استان‌های همسایه (سمنان، خراسان شمالی، مازندران)	۰.۰۰۷	۱.۵	۰.۰۱۰۵
T78	PESTEL (زیست‌محیطی)	آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی)، آفات و بیماری‌ها، ورود گونه‌های غیربومی مهاجم (جانوری و گیاهی)، آسیب‌های زیست محیطی دریا (کشند قرمز و ...) و بیماری‌های مشترک حیات وحش، انسان و دام	۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۹
T79	PESTEL (زیست‌محیطی)	بیابان‌زایی و فرونشست زمین و برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیرسطحی و زمین و کوه‌خواری و برداشت از حریم و بستر رودخانه‌ها و برداشت غیراصولی خاک و شن و ماسه و صنایع غیرمرتبط و مخرب	۰.۰۰۶	۱.۸	۰.۰۱۰۸
T80	PESTEL (زیست‌محیطی)	طرح‌های بهره‌برداری از جنکل و آتش‌سوزی جنگل‌ها و مراتع	۰.۰۰۶	۱.۸	۰.۰۱۰۸
T81	PESTEL (زیست‌محیطی)	تغییر غیر قانونی کاربری اراضی	۰.۰۰۶	۲	۰.۰۱۲
		نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	**Σ =۱**		**۲.۳۱**

۹-۵) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی

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

عوامل درونی

- مزیت رقابتی CA[1]
- نقاط قوت مالی FS[2]

عوامل خارجی

- جذابیت صنعت IA[3]
- ثبات محیطی ES[4]

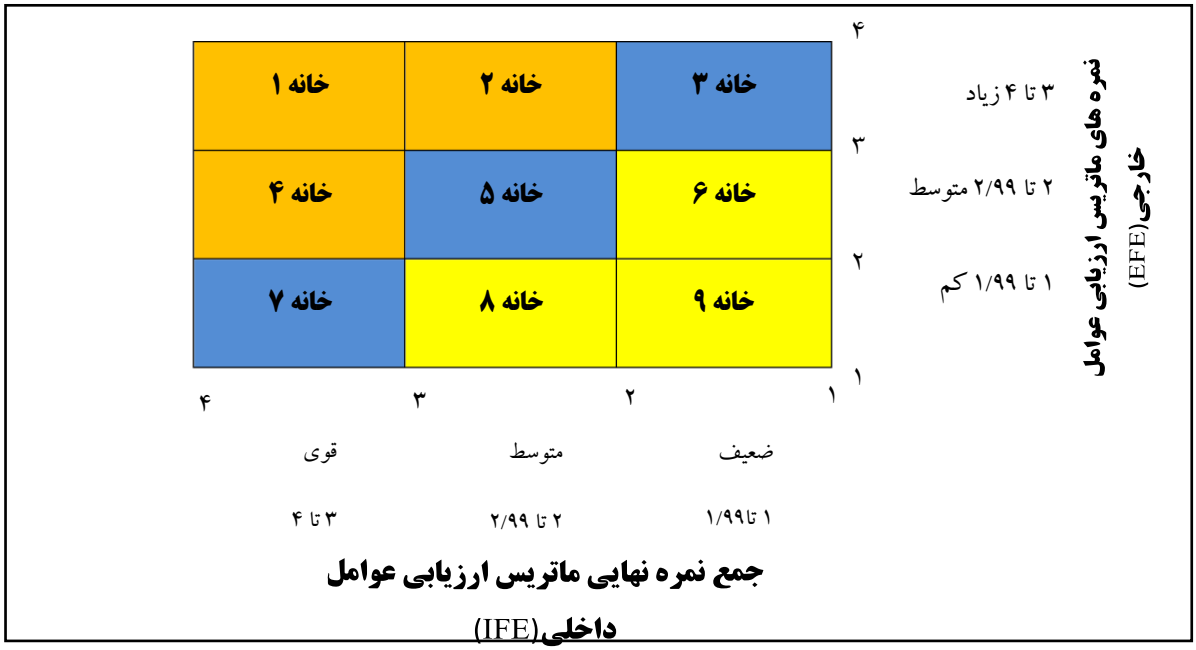
از آنجا که این سند برای بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان است که شامل چندین دستگاه اجرایی و سازمان می‌باشد و رعایت الزامات ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک (SPACE) در بخش‌های دولتی و عمومی دشوار است، از این‌رو (همان‌گونه که در برخی از منابع علمی استفاده شده است) بجای آن از ماتریس IE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

۱-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۹-خانه‌ای

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

[1] Competitive Advantage
[2] Financial Stability
[3] Industry Attractiveness
[4] Environment Stability

در ماتریس داخلی و خارجی ۹-خانه‌ای، جمع نمره نهایی بر روی محور X-ها از ۱ تا ۱/۹۹ نشـــان‌دهنده ضعف داخلی سازمان است، نمره۲ تا ۲/۹۹ نشان‌دهنده این است که سازمان در وضعیت متوسط قرار دارد و نمره ۳ تا ۴ بیانگر قوت ســـازمان اســـت. به همین شـــیوه جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور Y-ها قرار دارد، از ۱ تا ۱/۹۹ بیانگر ضعف سازمان؛ نمره ۲ تا ۲/۹۹ بیانگر این است که سازمان نسبت به فرصـــت‌ها و تهدیدها در وضـــعیت متوســـط قرار دارد و نمره ۳ تا ۴ بیانگر این اســـت ســـازمان به فرصـــت‌ها و تهدیدهای پیش رو به‌صورت زیاد یا عالی واکنش نشان می‌دهد. بنابراین ماتریس داخلی و خارجی به سه ناحیه عمده تقسیم می‌شود و به‌صورت زیر است:



نمودار ۷-۵: ماتریس داخلی و خارجی۹-خانه‌ای

قرار گرفتن ســـازمان در هر یک از خانه‌های ماتریس داخلی و خارجی مفاهیم اســـتراتژیکی خاصـــی دارد. زمانیکه یک ســازمان (کســب‌وکار) در این خانه‌ها قرار می‌گیرد بدین معناســت که عوامل داخلی (نقاط قوت و ضـعف) و همچنین میزان پاســخگویی به عوامل خارجی (فرصـت‌ها و تهدیدها) در شـرایط قوی یا متوسـط ویا ضعیف است.

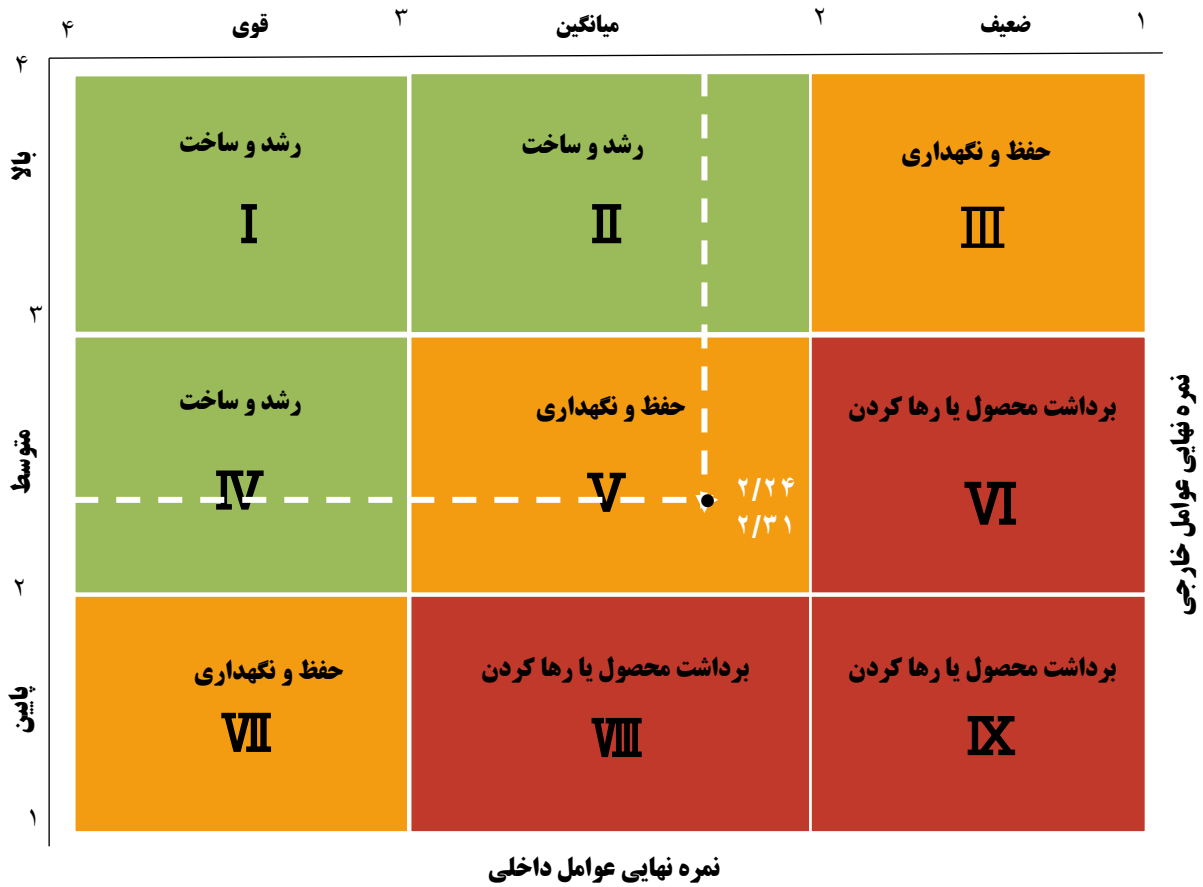
برای سـازمان‌هایی که در خانه‌های ۱،۲ و ۴ قرار می‌گیرند، اعتقاد بر آن اسـت که وضـع موجود آن سـازمان‌ها مناسب است و این سازمان‌ها بهتر است **استراتژی‌های رشد، توسعه و ساخت** را مدنظر خود قرار دهند. این سـازمان‌ها باید اسـتراتژی‌های متمرکز (رسـوخ در بازار، توسـعه بازار و توسـعه محصـول) یا اسـتراتژی‌های مبتنی بر

ادغام (ادغام عمودی رو به جلو، ادغام عمودی رو به عقب و ادغام افقی) را به اجرا در آورد که مناسب‌ترین استراتژی‌ها می‌باشند.

سازمان‌هایی که در خانه‌های ۳،۵ و ۷ قرار می‌گیرند، اعتقاد بر آن است که وضع موجود آن‌ها نسبتاً متوسط است و این سازمان‌ها باید به فکر **حفظ و نگهداری وضع موجود (محافظه‌کارانه)** 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 (کسب‌وکار) در خانه‌های ۶، ۸ و ۹ قرار می‌گیرد، بدین معناست که شرکت در هر دو عامل داخلی و خارجی ضعیف و یا در یکی متوسط و در دیگری ضعیف است. در این حالت ماندن در این کسب‌وکارها به صلاح نیست و باید از **استراتژی کاهش، واگذاری و یا انحلال** کل یا بخشی از واحدهای سازمان‌هایشان استفاده نمایند.

با توجه به اطلاعات بدست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲/۳۱ و ۲/۲۴ می‌باشند، جایگاه بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی در نمودار ذیل ارائه شده است.



نمودار ۸–۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹–خانه‌ای بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان گلستان

نمره ارزیابی عوامل داخلی (IFE) Internal factor Evaluation	نمره ارزیابی عوامل خارجی(EFE) EXternal factor Evaluation
۲/۲۴	۲/۳۱

همان‌گونه که در نمودار شماره ۸–۵ نشان داده شده است، بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 به دست آمده از ماتریس داخلی و خارجی تأکید (تمرکز اصلی) استراتژی‌های بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان می‌تواند از استراتژی توسعه محصول استفاده کند؛ اما نه به‌صورت تهاجمی. استراتژی دیگری که می‌توان به کار برد، استراتژی نفوذ در بازار است، به این معنا که محصولات جدید را توسعه دهیم و یا محصولات موجود را اصلاح کنیم. هرچند ناحیه حفظ و نگهداری از ناحیه برداشت و رهاکردن بهتر می‌باشد، اما به‌طورکلی 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان با استفاده از اطلاعات و نمرات ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل محیط خارجی (EFE) آن، استفاده از ماتریس موقعیت‌یابی ۴-ناحیه‌ای می‌باشد.

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

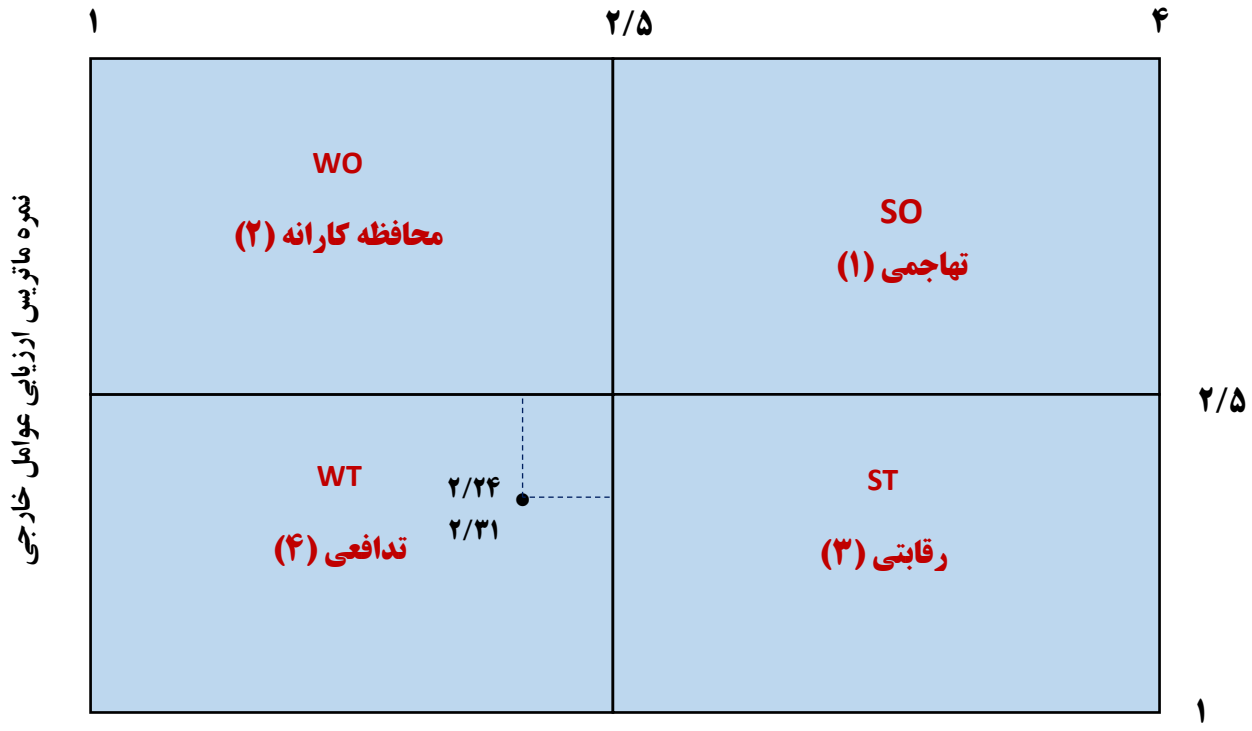
۱) بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی ۲) برطرف‌کردن نقاط ضعف داخلی ۳) پرهیز از تهدیدهای خارجی

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

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

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

با توجه به اطلاعات به‌دست‌آمده از ماتریس IFE و EFE می‌توان گفت که بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی هم اکنون در ناحیه تدافعی مشغول به فعالیت است.



نمودار ۹-۵ : ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴-خانه‌ای بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان

۳-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۸-ناحیه‌ای

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

۱- **نگهداری انتخابی**[1]: به معنی حفظ و نگهداری فقط از بخش‌های حیاتی و مهم سازمان با هدف کاهش هزینه‌های نگهداری و حفظ عمر مفید و کیفیت تجهیزات است.

۲- **نگهداری تهاجمی**[2]: به معنی برنامه‌ریزی جدی و گسترده برای حفظ و نگهداری دارایی‌های سازمان با هدف حفظ عمر مفید و کاهش خرابی‌های تجهیزات است.

[1] Selective Maintenance
[2] Aggressive Maintenance

۳- رشد پایدار[1]: به معنی حفظ تعادل بین رشد سازمان و کسب سود است و هدف اصلی آن پایداری و حفظ بستر کسب‌وکار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با رشد متوسط و پایدار، بازدهی خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای پایدار و پررقابت فعالیت می‌کنند و نمی‌خواهند ریسک بالایی را در پیش گیرند.

٤- رشد سریع[2]: به معنی تحقق رشد سریع سازمان با استفاده از استراتژی‌های گسترشی و جذب مشتریان جدید و گسترش بازار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با رشد سریع، به بازارهای جدید، افزایش فروش و افزایش سهم بازار برای خود برسد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای درحال‌رشد و پررقابت فعالیت می‌کنند و می‌خواهند به‌سرعت سهم بازار خود را افزایش دهند.

٥- چرخش[3]: به معنی برنامه‌ریزی و اجرای اقداماتی برای بهبود وضعیت مالی و عملکرد سازمان در حال رکود است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با تغییر رویهٔ فعالیتی خود، از وضعیت بحرانی خود خارج شده و به رشد و بازدهی برگردد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در وضعیت بحرانی قرار دارند و نیاز به تغییرات جدی و شاید هم پرریسک دارند.

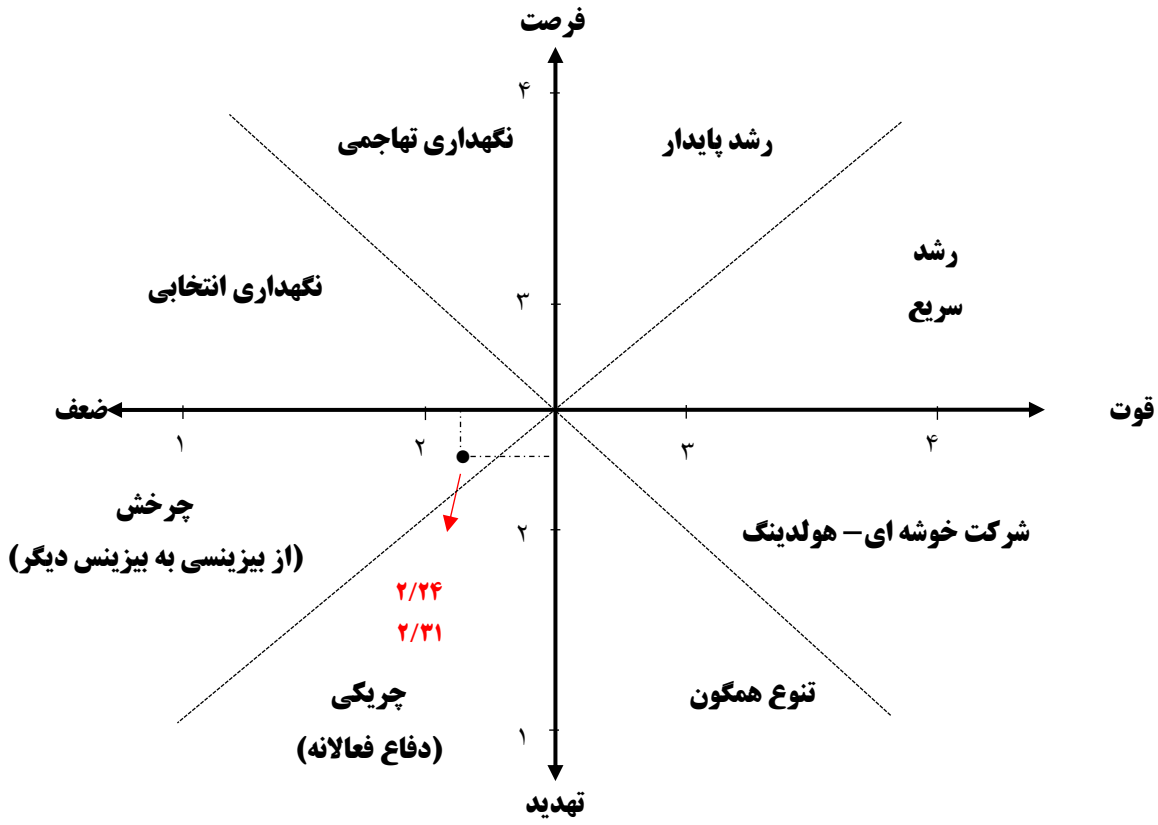
٦- چریکی (دفاع فعالانه)[4]: به معنی رقابت در برابر رقبا با استفاده از راهکارهای جدید با هدف کسب مزیت رقابتی است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند با استفاده از استراتژی‌های نوآورانه و متفاوت، بازار را به خود جذب کند و سهم بازار خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای پررقابت و با تعداد رقبای زیاد فعالیت می‌کنند و به دنبال جذب مشتریان جدید می‌باشند.

۷- تنوع همگون[5]: در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که به صنایعی که به صنعت فعلی خود نزدیک هستند و مزایای تجربه و تخصص فعلی را بهره‌برداری کند و وارد آن‌ها شود. به‌این‌ترتیب، سازمان به کاهش هزینه‌های تولید و افزایش تقاضای محصولات خود می‌رسد. این استراتژی از دو نوع محصولی و بازاریابی قابل‌اجراست. به‌عنوان‌مثال، یک شرکت تولید لوازم‌خانگی می‌تواند به صنعت تولید ماشین‌آلات خانگی وارد شود، چرا که این صنعت به صنعت فعلی خود نزدیک است.

[1] Stable Growth
[2] Rapid Growth
[3] Turnaround
[4] Guerrilla
[5] Concentric

۸- شرکت خوشه‌ای- هلدینگ[1]: در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که وارد صنایع جدید و غیرمرتبط با صنعت فعلی خود شود. این معمولاً به‌منظور کاهش ریسک بحران‌های صنعتی و افزایش دامنه فعالیت‌های سازمانی است. این استراتژی به دو صورت مستقیم و غیرمستقیم (از طریق سرمایه‌گذاری در شرکت‌های دیگر) قابل‌اجرا است. در این استراتژی، سازمان باید برای کاهش ریسک‌های پیش رو، دارای منابع کافی باشد و بتواند به‌صورت 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲/۳۱ و ۲/۲۴ می‌باشند، جایگاه بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی ۸-ناحیه‌ای در نمودار ذیل نمایش داده شده است.



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

مطابق نمودار فوق موقعیت استراتژیک فعلی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان در ناحیه تدافعی قسمت چرخش (از بیزینسی به بیزینس دیگر) می‌باشد که در فصل بعدی در تعیین استراتژی اصلی مؤثر است.

[1] Conglomerate Strategy

فصل ۶

تعیین استراتژی ها (اصلی و بخشی) در بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان گلستان

مقدمه

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

تعریف استراتژی چیست؟ استراتژی در گسترده‌ترین معنای خود، **ابزاری است که افراد یا سازمان‌ها از طریق آن به اهداف** خود دست پیدا می‌کنند. بسیاری از کتب و مقالات موجود در این حوزه، تعاریف مختلفی از واژه استراتژی ارائه 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 غیرقابل‌پیش‌بینی بودن محیط سازمان (کسب‌وکار)، 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 به‌عنوان برنامه به استراتژی به‌عنوان 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 به‌جای بی‌اهمیت شدن، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. وقتی بنگاه‌ها با تهدیدات پیش‌بینی‌نشده‌ای مواجه باشند و فرصت‌های جدید به‌طور مستمر ظاهر شود، استراتژی به قطب نمایی تبدیل می‌شود که می‌تواند سازمان (بنگاه) را از میان دریاهای طوفانی هدایت کند. در تعریف اسکولز و جانسون استراتژی، جهت و محدودهٔ فعالیت سازمان در بلندمدت است که از طریق سازمان‌دهی منابع و مدنظر

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

- ماهیتاً پیچیده هستند. این امر خصوصاً در مورد سازمان‌هایی با محدوده‌ی جغرافیایی وسیع (مثل شرکت‌های بین‌المللی، چندملیتی یا فراملیتی) مصداق دارد.
- در شرایط نبود قطعیت اتخاذ می‌شوند. بسیاری از تصمیمات استراتژیک در شرایطی گرفته می‌شود که امکان پیش‌بینی آینده وجود ندارد.
- ممکن است مستلزم انجام تغییرات بنیادین در فرهنگ و ساختار سازمان شود.

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

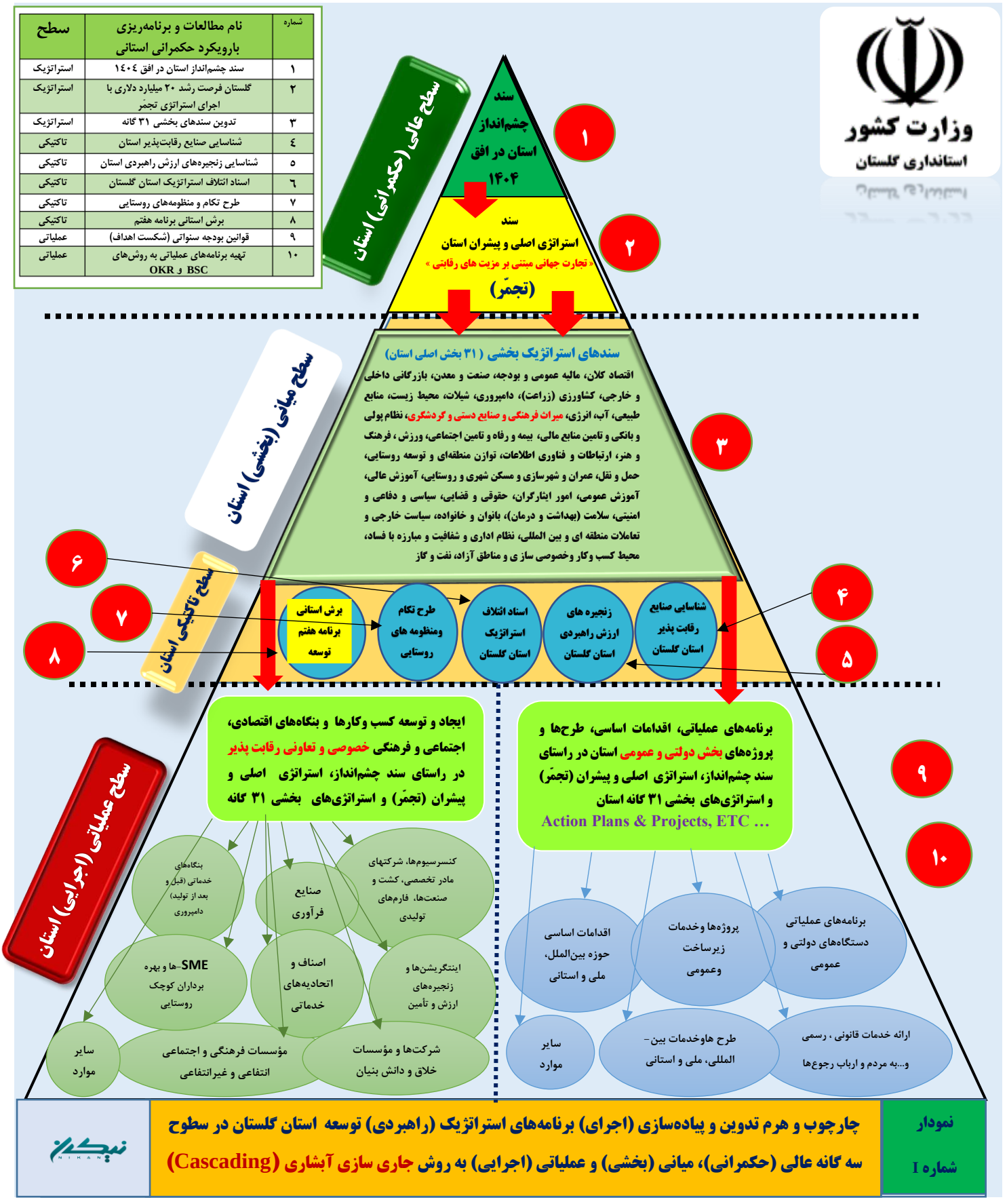
۱-۶) سطوح مختلف استراتژی در سازمان

حداقل سه سطح از استراتژی در سازمان‌ها قابل تشخیص است:

الف) استراتژی سطح سازمانی/شرکتی[1]**:** استراتژی‌های سازمانی/شرکتی بالاترین سطح استراتژی یک سازمان به شمار می‌روند. استراتژی سازمانی/شرکتی مسیر کلی حرکت سازمان و برنامه‌های سطح بالای آن را تعریف می‌کند. این برنامه‌ها معمولاً توسط یک گروه استراتژیست منتخب که از مدیران ارشد و مدیران رده‌بالا تشکیل شده، ایجاد می‌شوند. تصمیم‌گیری‌ها به عهده این گروه است، چرا که آن‌ها درک عمیقی از سازمان/ شرکت داشته و دانش استراتژیک موردنیاز برای هدایت سازمان در مسیر درست را در اختیار دارند. استراتژی سازمانی/شرکتی از نظر ماهیت گسترده‌تر از سایر سطوح استراتژی است. استراتژی‌های این سطح مفهومی‌تر و پیشرفته‌تر از استراتژی‌های کسب‌وکار (بخشی) یا وظیفه‌ای هستند و معمولاً مدت سه تا پنج سال را پوشش می‌دهند. برنامه استراتژیک سازمانی/ شرکتی اغلب موارد زیر را در بر می‌گیرد: هدف کلی برای سازمان، ارزش‌های سازمان، حوزه‌های تمرکز اهداف استراتژیک و شاخص‌های کلیدی عملکرد(KPIs). مطابق نمودار شماره ۱ صفحه بعد، سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و استراتژی بلندمدت «تجمّر» هر دو در سطح کلان استان/سازمانی تدوین شده‌اند. استاندار و استانداری گلستان به‌عنوان هیئت حاکمه و بالاترین مقام حکومت در استان، در بالاترین سطح سازمانی مسئول تدوین و اجرای چشم‌انداز و استراتژی پیشران و دستیابی به اهداف راهبردی و کلان استان می‌باشند.

[1] Corporate level strategy

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



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

ب) استراتژی سطح کسب‌وکار[1]: استراتژی سطح بخشی/کسب‌وکار دومین سطح از سلسله‌مراتب استراتژی‌ها را به خود اختصاص می‌دهد. این سطح استراتژی که پایین‌تر از استراتژی سازمانی/ شرکتی (حکمرانی) قرار می‌گیرد، ابزاری است برای دستیابی به اهداف یک واحد خاص از سازمان. نکته‌ای که باید به آن توجه داشت این است که به‌کارگیری این سطح از استراتژی فقط برای سازمان‌هایی مفید است که چندین بخش/ واحد کسب‌وکار دارند. چنین سازمانی ممکن است محصولات یا خدماتی را در صنایع مختلف ارائه کند. برای مثال یک هلدینگ بزرگ بهترین نمونه از سازمانی است که خدمات مختلفی را در صنایع مختلف ارائه می‌کند و واحدهای کسب‌وکار مختلفی دارد که به امور مختلف پرداخته و در صنایع مختلف فعالیت دارند. هر کدام از این واحدهای کسب‌وکار اهداف متفاوتی دارند و استراتژی کسب‌وکار مخصوص خود را برای رسیدن به این اهداف در پیش می‌گیرند. مطابق نمودار ۱-۶، استان گلستان به‌عنوان یک کل و استانداری به‌عنوان متولی اداره استان برای تحقق چشم‌انداز و استراتژی اصلی و بلندمدت خود، دارای ۳۱ بخش است که «بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی» یکی از آن بخش‌های ۳۱ گانه می‌باشد. بدیهی است هریک از بخش‌ها دارای فلسفه وجودی، مأموریت مستقل و مجزا و شرح وظایف اختصاصی خود می‌باشند که باید با چشم‌انداز و مأموریت استان هم‌راستا باشد، از این‌رو ضرورت دارد در جهت نیل به مأموریت، چشم‌انداز، اهداف راهبردی و استراتژی بلندمدت استان و «بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی » اقدام به تدوین استراتژی‌های مناسبی شود. این استراتژی‌ها اصطلاحاً به استراتژی‌های بخشی یا سطح کسب‌وکار مشهور هستند.

ج) سطح استراتژی وظیفه‌ای/اجرایی[2]: این سطح، سطح عملیاتی سازمان (در این مطالعات سطح دستگاهی) است. در سطح وظیفه‌ای تصمیم‌گیری‌هایی که توسط کارکنان گرفته می‌شود اغلب تصمیم‌های فنی محسوب می‌شوند و به این موضوع می‌پردازند که وظایف مختلف چگونه بر سطوح مختلف استراتژی در سازمان تأثیر می‌گذارد. این وظایف عبارت‌اند از بازاریابی، امور مالی، تولید، منابع انسانی و موارد دیگر. استراتژی وظیفه‌ای با برنامه محدودکننده‌ای سروکار دارد که اهداف هر وظیفه را مشخص می‌کند.

مطابق نمودار ۱-۶، سطح وظیفه‌ای یا عملیاتی شامل دو بخش "دولتی و عمومی "و "خصوصی و تعاونی" می‌باشد. بخش دولتی و عمومی این سطح شامل ده‌ها دستگاه‌های اجرایی استان، سازمان‌ها و نهادهای دولتی و

[1] Business level strategy
[2] Functional level strategy

عمومی می‌باشند و بخش خصوصی و تعاونی شامل صدها مؤسسه، بنگاه و شرکت و همچنین هزاران بهره بردار حقیقی و حقوقی در بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی می‌باشند.

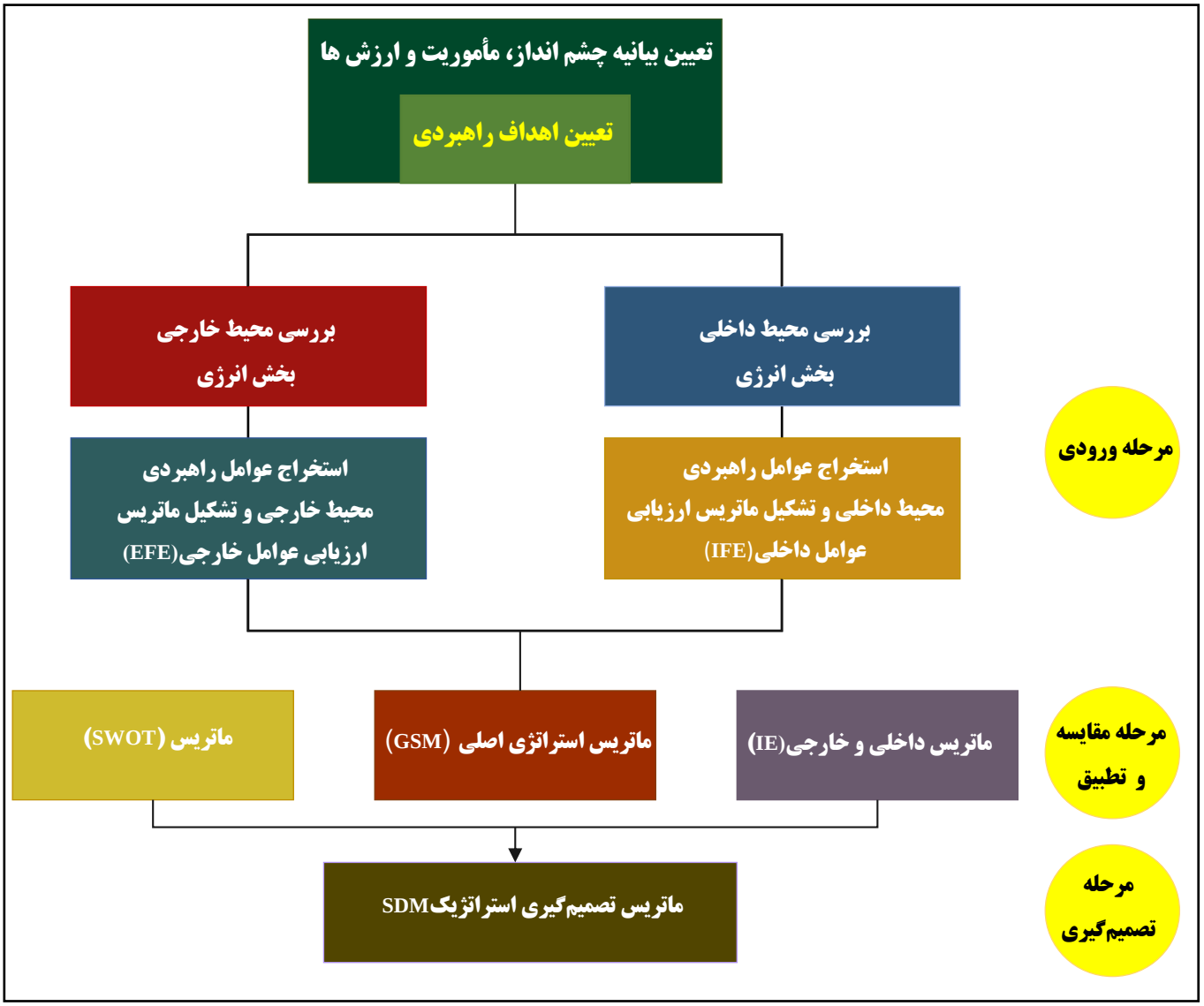
حال که باتوجه‌به نمودار ۱-۶، جایگاه تدوین استراتژی‌های بخشی از جمله استراتژی‌های بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان در هرم و سطوح سه‌گانه استراتژی‌های استان گلستان مشخص شده است، از این‌رو باتوجه‌به نمودار سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱-۶)، الگوریتم و چارچوب اجرایی تدوین سند استراتژیک بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی، مجموع داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری‌شده در فصول گذشته، بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان، اهداف راهبردی تعیین شده بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان، ماتریس‌های تولید شده در فصل‌های ۴ و ۵ این گزارش به‌ویژه ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک (IE) بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان؛ اقدام به تعیین استراتژی اصلی (GSM) و تولید استراتژی‌های بخشی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی

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

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

مرحله دوم که آن را مرحله **مقایسه و تطبیق** می‌نامند به انواع استراتژی‌های ممکن توجه دارد و به همین منظور بین عوامل اصلی داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می‌شود. ماتریس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)، ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG) ماتریس جنرال الکتریک (GE)، ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)، ماتریس استراتژی اصلی (GSM) و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPSCE) نیز روش‌ها یا ابزارهایی هستند که در مرحله دوم استفاده می‌شوند. در این پژوهش از بین ۶ روش مقایسه و تطبیق با توجه به اطلاعات موجود در سازمان‌ها صرفاً از سه روش ماتریس (SWOT)، ماتریس (IE) و ماتریس (GSM) استفاده شده است.



نمودار ۲-۶: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک

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

در **مرحله سوم** که آن را مرحله **تصمیم‌گیری** می‌نامند از روش ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) و یا ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) استفاده می‌شود. در ماتریس‌های مزبور از اطلاعات ارائه شده در مرحله اول استفاده می‌شود تا بتوان انواع استراتژی‌های قابل‌اجرا 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 اعمال‌نظر شخصی) را ارائه می‌دهند. با توجه به تعدد اهداف راهبردی و تنوع ماتریس‌های SWOT شکل‌گرفته از بین دو روش مرحله تصمیم‌گیری، روش ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) 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 تجزیه‌وتحلیل‌های منطقی را در نظر داشت. برای تعیین استراتژی‌ها و هدف‌های بلندمدت بخش‌های یک سازمان نیز از روش‌های تدوین استراتژی استفاده می‌کنند. تجزیه‌وتحلیل‌های 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 به‌حساب روش‌ها یا ابزارهای تحلیلی گذاشت. روی‌آوردن به فرآیند برنامه‌ریزی مبتنی بر عدد و رقم و روی گرداندن از فرآیند مبتنی بر بحث و گفتگو، موجب می‌شود که از پدیده عدم‌اطمینان، 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 تجزیه‌وتحلیل 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 کمّی 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 بدین‌گونه تعریف می‌کنند: «مقایسه‌ای که سازمان بین مهارت‌ها، منابع داخلی، فرصت‌ها و تهدیدها می‌نماید». در چارچوب تدوین استراتژی‌ها مرحله مقایسه دربرگیرنده شش روش است که می‌توان از آن‌ها استفاده کرد: ماتریس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)، ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG)، ماتریس جنرال الکتریک (GE)، ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE) و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE).

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

۳-۶) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)

ماتریس استراتژی‌های اصلی ابزار مناسبی برای تحلیل مواجهه سازمان/بخش با بازار و جامعه هدف خود است. این ماتریس (همچون ماتریس‌های آنسوف، 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.

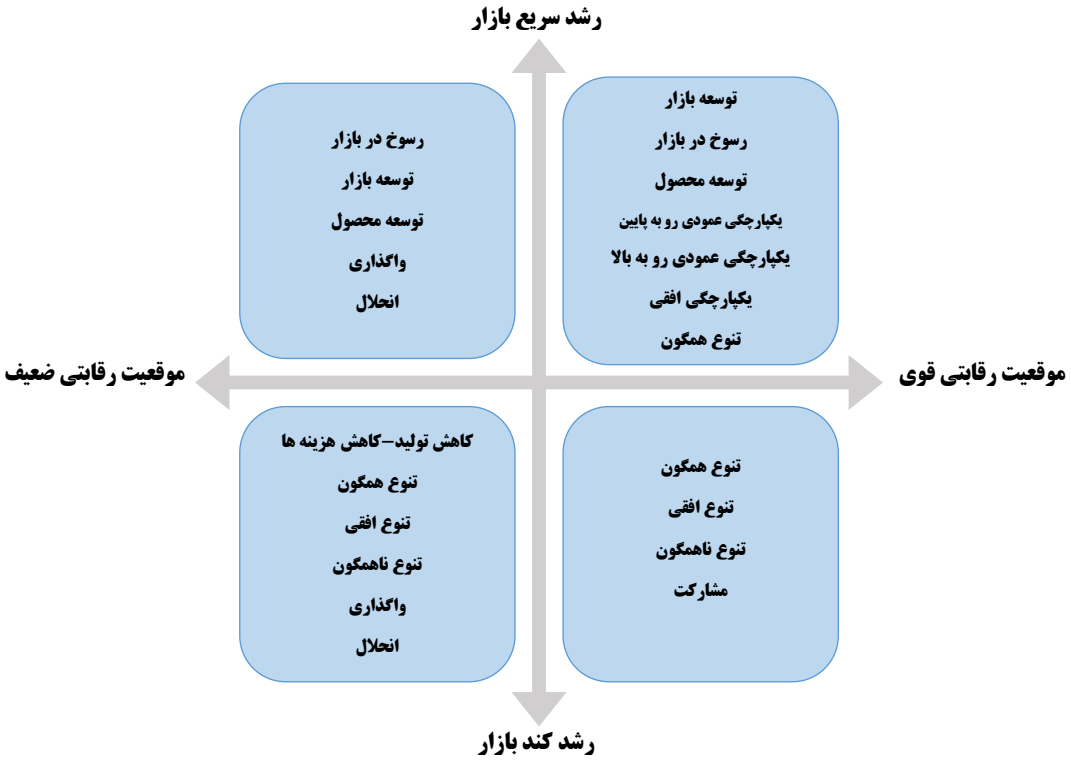
الف) خانه اول (رشد سریع بازار- موقعیت رقابتی قوی): سازمان‌هایی که وضعیت آن‌ها در این خانه قرار می‌گیرد بهترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند؛ زیرا از نظر محیطی در شرایط رشد بازار، میزان تقاضا از عرضه پیشی گرفته است پس شاید اصلی‌ترین استراتژی در این مقطع **رسوخ در بازار و افزایش سهم** در آن باشد، میزان 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 درصورتی‌که 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 قابل‌توجهی 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.

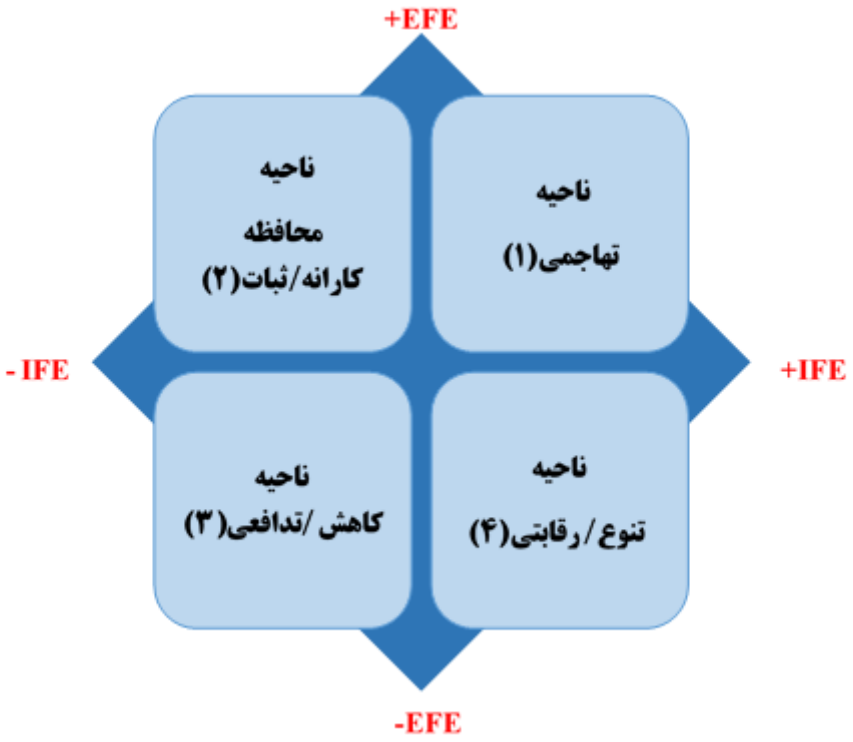
د) خانه چهارم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی قوی): در این حالت سازمان باتوجه‌به مزیت‌های رقابتی موجود می‌تواند این مزیت‌ها را به محصولات و فعالیت‌های جدید تسری دهد و ریسک‌پذیری رشد کند بازار را تا حدودی جبران نماید. استراتژی‌های ارجح سازمان در این مرحله می‌تواند **تنوع همگون یا ناهمگون** باشد و یا **استراتژی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



نمودار ۳-۶: ماتریس استراتژی اصلی

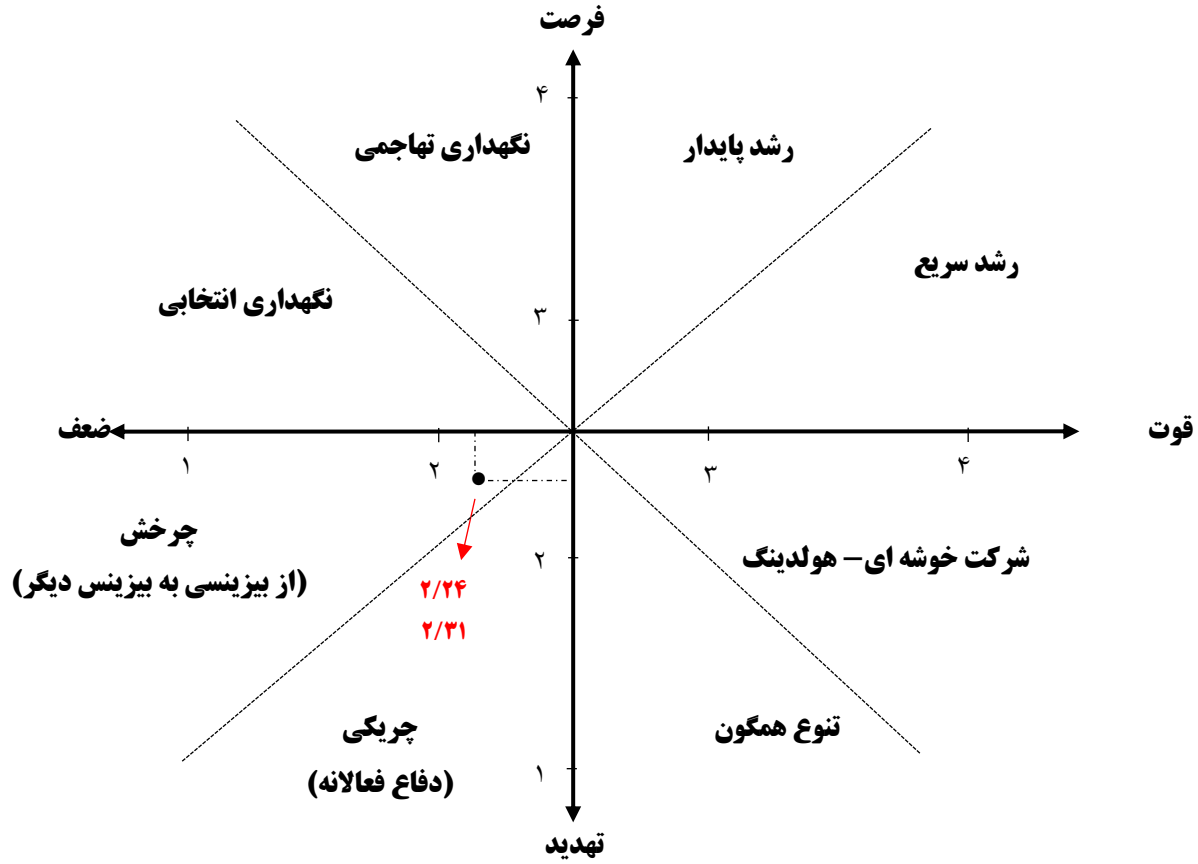
ماتریس استراتژی اصلی برمبنای مدل SWOT : تحلیل SWOT علاوه بر اینکه به‌عنوان جایگزین ماتریس اقدام و موقعیت استراتژیک (SPACE) مورداستفاده قرار می‌گیرد در برخی از منابع به‌ویژه در سازمان‌های متعلق به بخش دولتی و غیرانتفاعی جایگزین ماتریس استراتژی اصلی نیز می‌باشد. مطابق این تکنیک در تحلیل SWOT نیز هر سازمان 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 ۲/۵تا ۴) و نقاط ضعف روی محور X- ها با اعداد منفی (بین ۱ تا ۲/۵) قرار می‌گیرد و پس از مشخص شدن نمرات ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE)، جایگاه سازمان در یکی از خانه‌های ۱ تا ۴ قرار می‌گیرد. خانه ۴ به استراتژی‌های توسعه یا تهاجم، خانه ۲ و ۳ استراتژی‌های ثبات و تنوع و خانه ۴ استراتژی‌های کاهش یا دفاعی اختصاص می‌یابد.



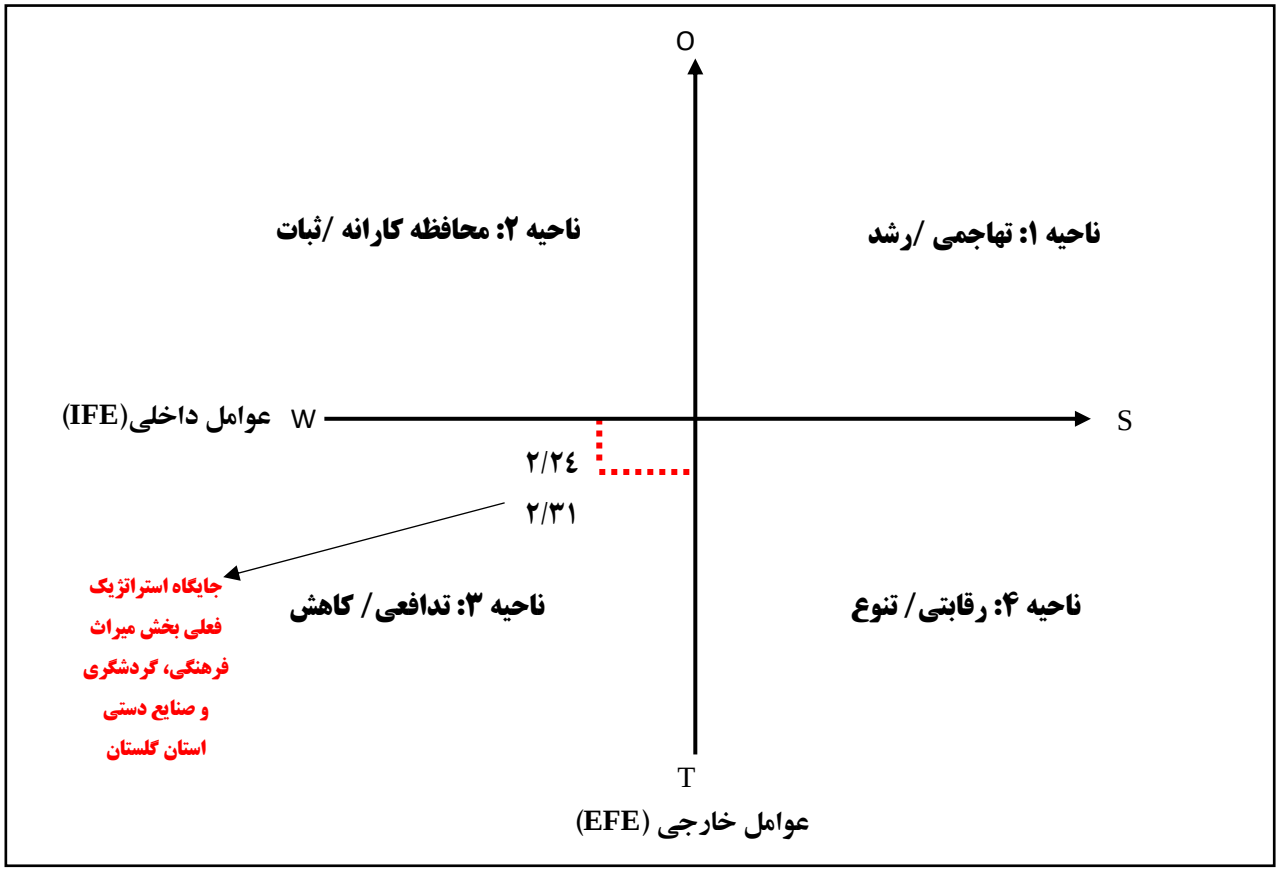
نمودار ۴-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT

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



نمودار ۵–۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیلSWOT (نمونه ۸–ناحیه‌ای)

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



نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان گلستان

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

یکی از تأکیدات اغلب صاحب‌نظران به‌ویژه مایکل ای. پورتر این است که استراتژی اصلی نباید بیشتر از یک مورد باشد؛ زیرا باعث سردرگمی، پراکندگی و 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 پنجم یعنی چرخش (از بیزینسی به بیزینس دیگر) قرار گرفته است و بدین معنی است که تهدیدات محیطی بالا و نقاط ضعف بالا مجال حرکت‌های مخاطره‌آمیز را به بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان نمی‌دهد.

مقصـود از **ناحیه چرخش** برنامه‌ریزی و اجرای اقداماتی برای بهبود وضـعیت مالی و عملکرد سـازمان در حال رکود اسـت. در این راهبرد، سـازمان تلاش می‌کند تا با تغییر رویهٔ فعالیتی خود، از وضـعیت بحرانی خود خارج شده و به رشد و بازدهی برگردد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در وضعیت بحرانی قرار دارند و نیاز به تغییرات جدی و شاید هم پرریسک دارند.

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

مأموریت

بخش میراث فرهنگی، گردشـگری و صـنایع‌دسـتی اسـتان گلسـتان با **شـناسـایی، معرفی، حفظ و احیاء میراث، منابع و دارایی‌های ملموس و ناملموس اسـتان (ابعاد فرهنگی- اجتماعی، سـیاسـی، تاریخی، اقتصـادی، زیسـت‌محیطی)** و ایجاد بسـتر و زیرسـاخت فرهنگی و اقتصـادی، توسـعه گردشـگری داخلی و خارجی، تبادلات بین‌المللی؛ به اشتغال‌زایی، افزایش تولید ناخالص داخلی و درآمد سرانه، توسعه پایدار و ارزآوری کمک می‌نماید.

چشم‌انداز

بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ در راستای چشم‌انداز کشور و استان با اصلاح نگرش و تغییر رویکرد در جهت توسعه تحقیقات بازار و بازاریابی؛ با تبلیغات و معرفی دقیق خود و تعیین مقاصـد گردشـگری هدف، افزایش کیفیت خدمات، همگرایی و همراه‌سازی ذینفعان به دنبال **اسـتفاده بهره‌ور و مطلوب از ظرفیت موجود بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی** می‌باشد.

ارزش‌های مرتبط

۱) حفظ و احیاء میراث (ملموس و ناملموس)
۲) اصالت و هویت (ملی و دینی)
۳) مشتری مداری
۴) پایداری (محیط‌زیست، گردشگری، صنایع‌دستی، میراث فرهنگی)
۵) تعهد و مسئولیت‌پذیری
۶) اخلاق‌مداری

اهداف راهبردی مرتبط

۱) تسهیل قوانین و بهبود فضای کسب‌وکار

۲) توسعه صنعت گردشگری در سطح محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی و ارتقاء جایگاه گردشگری کشور در سطح جهان

۳) بازاریابی و برندسازی

۴) معرفی، آموزش، حفظ، احیاء و ثبت جاذبه‌های انواع گردشگری تاریخی، فرهنگی، مذهبی، طبیعی، بومی و...

۵) معرفی فرهنگ، اقوام، آداب، سنن و ... استان

۶) معرفی، احیاء، باززنده‌سازی و توسعه صنایع‌دستی و هنرهای سنتی

۷) حمایت، جذب و مشارکت سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی

نتیجه‌گیری

امروزه در بسیاری از کشورها، گردشگری نیروی اصلی پیشبرد و رشد اقتصادی به شمار می‌رود و به اندازه‌ای در رشد اقتصادی و اجتماعی کشورها اهمیت دارد که اقتصاددانان آن را «صادرات نامرئی[1]» نامیده‌اند (نظری و همکاران، ۱۳۹۷). گردشگری به‌عنوان یک صنعت خدماتی در صورت ارائه خدمات باکیفیت می‌تواند اثر قابل ملاحظه‌ای در اقتصاد یک منطقه داشته باشد (یوسفی، ۱۳۹۷). یکی از مهم‌ترین دلایل توجه و التفات دولت‌ها به گردشگری، اثرات اقتصادی این صنعت در توسعه و رشد ملی آن‌هاست. گردشگری ضمن ایجاد یک سلسله فعالیت‌های جدید در جامعه، موجب فعال شدن سایر بخش‌های اقتصادی شده و می‌تواند در موازنه ارزی نیز اثرات سازنده‌ای داشته باشد (بمانیان، محمودی‌نژاد، ۱۳۸۸). اقتصاددانان معتقدند که گردشگری یکی از امیدبخش‌ترین صنایعی است که جهان سوم می‌تواند از قابلیت‌های آن برای جانشینی دیگر صنایع و توسعه استفاده کند (جلالی عنصرودی، ۱۳۸۸).

استان گلستان که در شمال ایران و در جنوب شرقی دریای خزر قرارگرفته است از جمله استان‌های کشور است که هم از نظر طبیعی و توپوگرافی و هم از نظر تاریخی و فرهنگی دارای جاذبه‌های متنوع و فراوان بوده و قادر است گردشگران فراوانی اعم از ایرانی و یا خارجی را با هر نوع علاقه و سلیقه خصوصاً در زمینه طبیعت‌گردی (اکوتوریسم) جذب نماید؛ بنابراین استان گلستان با دارا بودن پتانسیل‌های فراوان در زمینه گردشگری و به‌ویژه طبیعت‌گردی، می‌تواند با ایجاد سامانه‌های زیربنایی همچون جاده، هتل، مراکز تفریحی،

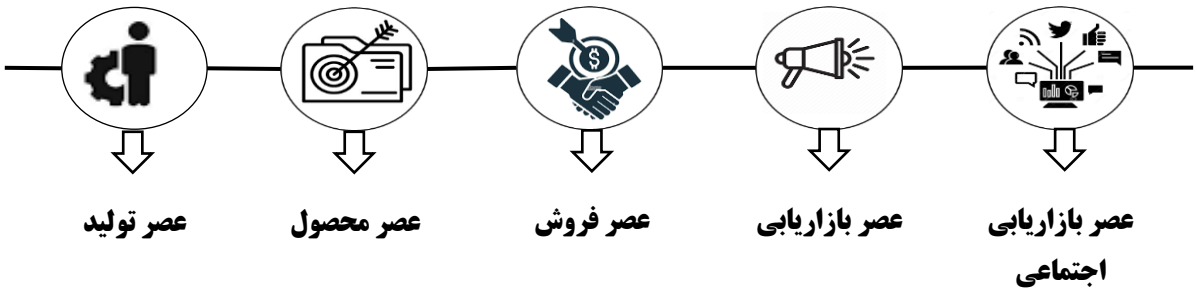
1 . Invisible export

مناطق نمونه گردشگری، سهم عمده‌ای در جذب گردشگران و نهایتاً ایجاد فرصت‌های متعدد شغلی داشته باشد که این ضرورت در سال‌های اخیر با توجه به افزایش حجم قابل ملاحظه‌ای از جمعیت بیکار و قشر فعال جامعه، بیش از پیش نمایان گردیده است. با استناد به سند توسعه طبیعت‌گردی کشور، از ۴۲۴ منطقه مستعد طبیعت‌گردی کشور تعداد ۹ منطقه در استان گلستان واقع گردیده است. همچنین از ۱۴۴ منطقه منتخب مستعد طبیعت‌گردی کشور، ۶ منطقه و از ۲۰۵ مسیر گردشگری کشور ۴ مسیر در استان گلستان واقع گردیده است (مطالعات مناطق نمونه گردشگری استان گلستان، ۱۳۸۸). در استان گلستان طبق آخرین آمار ۶۷ جاذبه طبیعی، ۱۲ جاذبه انسان ساخت،۲۸ جاذبه تاریخی و ۱۷ جاذبه مذهبی، ۲ جاذبه فرهنگی، ۱ جاذبه تجاری، ۴ جاذبه تاریخی مذهبی، ۹ جاذبه طبیعی تاریخی، ۳ جاذبه طبیعی انسان ساخت، ۱ جاذبه طبیعی فرهنگی، ۱ جاذبه مذهبی فرهنگی و ۲ جاذبه طبیعی مذهبی وجود دارد. در سال ۱۴۰۰ تعداد بازدیدکنندگان از موزه‌ها و بناهای تاریخی تحت پوشش اداره کل میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری حدود ۶۳۶۶۰ نفر بوده که در مقایسه با سال ۱۳۹۹ افزایش داشته است. همچنین در سال ۱۴۰۰ تعداد گردشگران خارجی استفاده‌کننده از هتل‌های استان ۱۹۳۹ نفر بوده است که نسبت به سال قبل ۱۱۶/۸ درصد افزایش داشته است[1].

استان گلستان با وجود برخورداری از ظرفیت‌های شناخته شده در سطح ملی و بین‌المللی به‌عنوان دروازه‌ی گردشگران ورودی از استان‌های شرقی تنها نقش گذرگاهی دارد. بخش گردشگری تنها حدود یک درصد از اقتصاد استان سهم دارد؛ به‌بیان‌دیگر سهم استان از منابع درآمد گردشگری و جذب گردشگر بسیار ناچیز است. با عنایت به مطالب مطروحه به نظر می‌رسد اصلی‌ترین عامل عقب‌ماندگی استان در این صنعت، ضعف در بازایابی و عدم تدوین سیاست‌های روشن در این حوزه می‌باشد. در شرایط رقابتی کنونی در حوزه گردشگری، بازاریابی به‌عنوان دانش برون‌رفت از اتلاف منابع می‌تواند ابزار مؤثری در توسعه بخش گردشگری، میراث فرهنگی و صنایع‌دستی استان و به‌ویژه جذب، نگهداری و افزایش گردشگران باشد.

بازاریابی عبارت است از همه فعالیت‌های ارزیابی بازار و نیازهای مشتریان آن بازار، همراه با ارزیابی خدمات، امکانات، هزینه‌های حصول به هدف و تسهیلاتی که رضایت مشتریان را در بردارد. این کار شامل برنامه‌های هدف‌گذاری شده بر گروه خاصی از مشتریان و ترغیب آن‌ها به خرید یا استفاده از خدمات است (وَن، ۲۰۰۷). مدیریت بازاریابی می‌تواند با پنج فلسفه هدایت و راهنمایی شود. به‌بیان‌دیگر سیر تحول و تطور مفهوم بازاریابی در اعصار مختلف به شرح ذیل می‌باشد.

[1] سالنامه آماری استان گلستان ۱۴۰۰

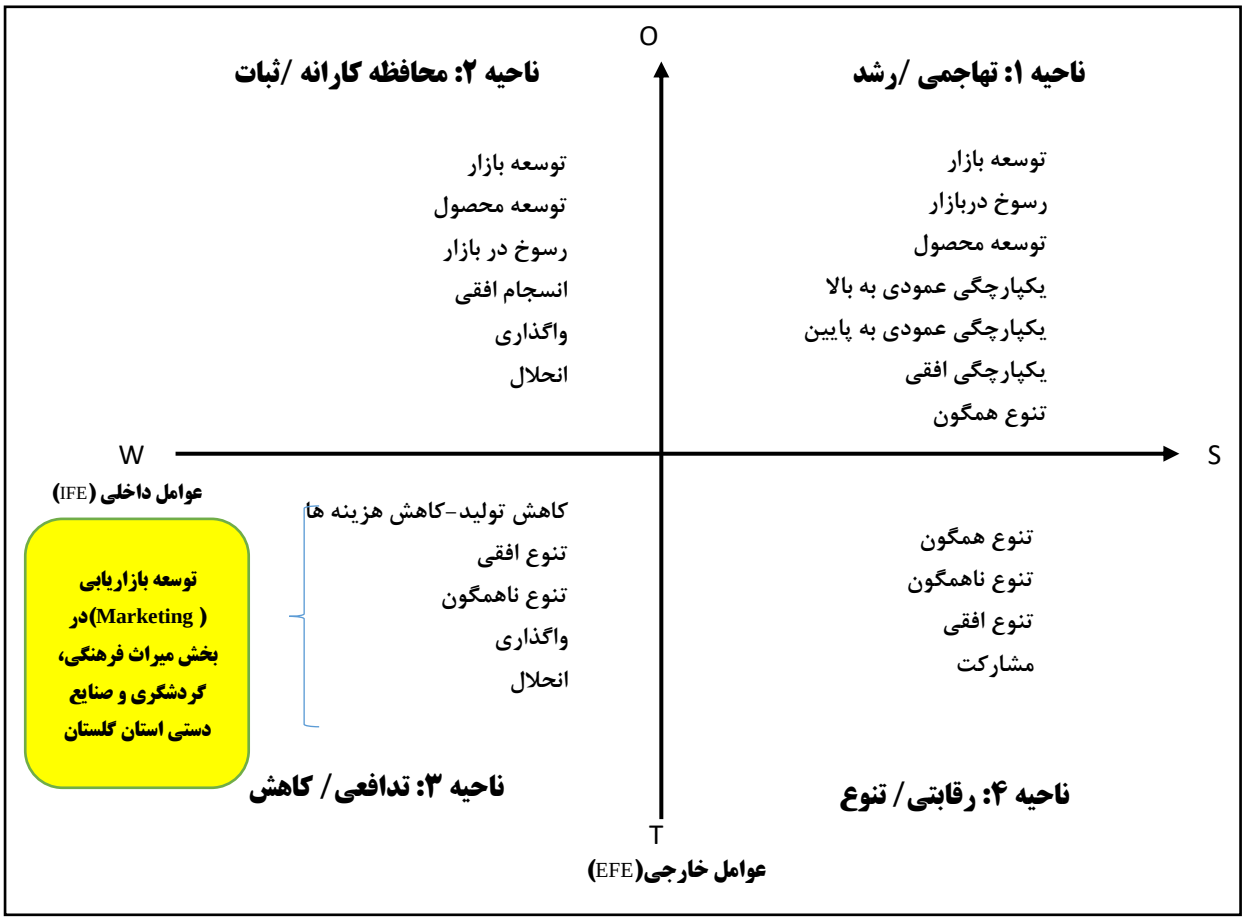


نمودار ۷-۶: سیر تحول و تطور مفهوم بازاریابی

مفهوم **تولید** به این معنی است که مصرف‌کنندگان طرفدار محصولاتی هستند که قیمت آن‌ها کمتر است و وظیفه مدیریت، بهبود کارایی تولید و کاهش قیمت‌هاست. مفهوم **محصول (کالا)** بر این اصل استوار است که مصرف‌کنندگان به دنبال کالای باکیفیت هستند و بنابراین فعالیت‌های پیشبردی آنچنان لازم نخواهد بود. مفهوم **فروش** بدین معنی است که مصرف‌کنندگان مادام که با تبلیغات پیشبردی و فروش تحریک نشوند محصولات شرکت را به حد کافی خریداری نخواهند کرد. مفهوم **بازاریابی** به این معنی است که یک شرکت باید نیازها و خواسته‌های یک بازار هدف کاملاً تعریف شده را بررسی کند و آنگاه نسبت به تأمین رضایت مطلوب اقدام نماید. مفهوم **بازاریابی اجتماعی** بر این فرض استوار است که یک شرکت برای دستیابی به اهداف و ایفای تعهدات خود باید هم رضایت مشتری و هم رفاه اجتماعی بلندمدت را تأمین کند (کاتلر، آرمسترانگ، ۱۳۹۱). بازاریابی به‌عنوان یک مفهوم همان‌گونه که در مورد خدمات و کالاهای ملموس و غیرملموس کاربرد دارد در صنعت گردشگری نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ بنابراین تعریف بازاریابی گردشگری و بازاریابی عمومی کالاها و خدمات با یکدیگر تفاوتی ندارند. لذا می‌توان بازاریابی گردشگری را این‌گونه تعریف کرد: تلاش‌های کلی برای شناسایی چیزهایی که منطقه مقصد برای عرضه دارد (کالا) و گروه‌هایی از مردم که وقت، پول و علاقه برای مسافرت و تفریح دارند (بازارهای هدف) و نحوه دسترسی و متقاعد نمودن افراد ذکر شده برای رفتن. به عبارتی بازاریابی گردشگری شامل تحقیقات بازار و فروش بوده و سعی می‌نماید تا بهترین شیوه را برای متقاعد نمودن مسافرین جهت اقامت طولانی‌تر و هزینه بیشتر بیابد (جهانیان، نادعلی‌پور، ۲۰۰۹). هدف گردشگران از سفر به نقاط گوناگون جهان بهره‌مندی از جاذبه‌هایی است که در مقاصد گردشگری نهفته است. به عبارتی وجود جاذبه‌ها در مقصد گردشگری است که افراد را به سفر به مقاصد مختلف جذب می‌کند. از این‌رو شناخت انگیزه‌ها و تقاضای گردشگران از وظایف بازاریابان گردشگری است. با توجه به ویژگی‌های خاص محصول گردشگری، نقش بازاریابی در این صنعت نسبت به دیگر صنایع از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا محصول گردشگری دارای قابلیت بهره‌برداری دوگانه است یعنی این محصولات فقط مورد استفاده

گردشگران غیربومی قرار نمی‌گیرد، بلکه افراد بومی نیز از بسیاری از محصولات عرضه شده این صنعت بهره‌مند می‌شوند. لذا نقش بازاریابی در این صنعت نسبت به دیگر صنایع از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و به‌کارگیری مؤثر ابزارهای بازاریابی گردشگری امری ضروری است زیرا با بازاریابی می‌توان به گردشگران بالقوه اطلاعاتی درباره آنچه که منطقه مشخص می‌تواند ارائه دهد، عرضه نمود و آن‌ها را نسبت به بازدید از آن ترغیب کرد (امین‌بیدختی، نظری، ۱۳۸۸).

از آنجا که چشم‌انداز بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان، **استفاده بهره‌ور و مطلوب از ظرفیت موجود** تعیین شده است حاکی از آن است که استان از ظرفیت کافی و مطلوب برای جذب گردشگر برخوردار است و رویکرد تولیدمحور به حوزه گردشگری (تمرکز بر افزایش زیرساخت‌های گردشگری) در سال‌های اخیر نتوانسته استان را با وجود موقعیت جغرافیایی و اقلیمی منحصربه‌فرد به‌عنوان مقصد گردشگری برای گردشگران داخلی و خارجی تبدیل نماید. لذا استراتژی **توسعه بازاریابی** ضمن معرفی جاذبه‌های استان، شناسایی دقیق نیازهای گردشگران داخلی و خارجی درصدد است با تغییر نگاه عموم گردشگران به استان گلستان به‌عنوان محل گذر به استان‌های همسایه، گردشگری بالقوه استان را بالفعل نموده و با معرفی استان به‌عنوان مقصد گردشگری، سهم درآمد گردشگری در تولید ناخالص داخلی استان را بهبود بخشد.



نمودار ۸-۶: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی

از این‌رو در جمع‌بندی نهایی همان‌گونه که در نمودار ۸-۶ نمایش داده شده است؛ **" توسعه بازاریابی (Marketing) در بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان"** به‌عنوان استراتژی اصلی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان تعیین گردیده است.

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

برای انجام این تجزیه‌وتحلیل از ماتریس SWOT استفاده می‌شود. این ماتریس که در نمودار ۹-۶ نشان داده شده است، یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران به‌وسیله 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.

مقایسه‌کردن 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) واردکردن فهرست فرصت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۹-۶

۲) واردکردن فهرست تهدیدهای اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۹-۶

۳) واردکردن فهرست قوت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۹-۶

۴) واردکردن فهرست ضعف‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۹-۶

۵) مقایسه نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی با هم و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در خانه مربوطه در گروه «استراتژی‌های SO»

۶) مقایسه نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در خارج از سازمان و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در گروه «استراتژی‌های WO»

۷) مقایسه نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن در گروه «استراتژی‌های ST»

۸) مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آن‌ها در گروه «استراتژی‌های WT»

هرکدام از دسته‌های استراتژی‌های ممکن را به‌صورت زیر می‌توان توضیح داد:

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

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

۶-۴-۳) 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.

۶-۴-۴) تدوین استراتژی‌های بخشی WT: سازمان‌هایی که این استراتژی‌ها را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف، کم‌کردن 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.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) / ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)	**فرصت‌ها – O** فرصت‌ها را فهرست کنید	**تهدیدات ـ T** تهدیدات را فهرست کنید
نقاط قوت - S نقاط قوت را فهرست کنید	**استراتژی‌های SO** با بهره جستن از قوت‌ها درصدد بهره‌برداری از فرصت‌ها برآیید.	**استراتژی‌های WO** با بهره جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید
نقاط ضعف ـ W نقاط ضعف را فهرست کنید	**استراتژی‌های ST** برای احتراز از تهدیدها از نقاط قوت استفاده کنید	**استراتژی‌های WT** نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدها پرهیز کنید

نمودار ۹-۶: ماتریس (SWOT)

۶-۵) 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی که مطابق نمودار ۸-۶ از جای‌گذاری ماتریس‌های IFE و EFE تشکیل می‌شود با این فرمول یک ماتریس ۱۱۰ در ۱۸۰ می‌شود. ازآنجاکه تولید استراتژی بخشی توسط گروهی از نخبگان و کارشناسان صورت می‌گیرد (نه ماشین و نرم‌افزار)، اگر تعداد متغیرهای ماتریس SWOT از یک عددی بیشتر شود خطای انسانی زیاد می‌شود؛ بنابراین توصیه همه نظریه‌پردازان استراتژی کاهش تعداد متغیرهاست.

از طرف دیگر اگر تعداد متغیرها برای هریک از چهار عامل ماتریسSWOT کاهش یابد، متغیرهای ارزشمندی که از درون هزاران داده پس از پردازش اطلاعات بدست آمده و خود را در ماتریس‌های IFE و EFE نشان داده است به سهولت از دست می‌رود چرا که حفظ این متغیرها (که بر اساس ماتریس لیتموس تماماً استراتژیک هستند) و بر اساس الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی (نمودار ۲-۶) به‌عنوان ورودی تولید استراتژی‌های بخشی به روش SWOT محسوب می‌شوند، برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ۱۶ هدف راهبردی و استراتژی اصلی «توسعه بازاریابی» بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان بسیار حیاتی می‌باشند.

از این‌رو 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 جمع‌آوری‌شده تماماً مورد استفاده قرار گیرد.

در علوم سیاسی مفهومی وجود دارد تحت عنوان "هدف - وسیله (MEANS-ENDS) " که در فلسفه و اخلاق تحت عنوان "رابطه هدف و وسیله" تعریف می‌شود. این مفهوم یکی از تعاریف استراتژی هم هست جایی که نظریه‌پردازان مدیریت استراتژی را «وسیله تحقق هدف» بیان می‌کنند. بدین معنی که در سازمان‌ها و حتی زندگی شخصی راهکارها (استراتژی‌ها) به اهداف چسبیده‌اند و به‌نوعی ملازم هم هستند، از این‌رو برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۶گانه یک ماتریس SWOT مستقل در مقیاس ۲۵ در ۲۵ تشکیل شده است که متغیرهای ۴ گانه SWOT اولویت‌دار که بیشترین ارتباط را با آن هدف راهبردی دارند از داخل ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده‌اند بطوریکه هم تعداد متغیرها به مقدار قابل‌قبولی کاهش یافته است و هم تمامی متغیرهای تولید شده ارزشمند برای تولید استراتژی‌های بخشی در گستره ۱۶ هدف راهبردی بکار گرفته شده است.

جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان

ردیف	شرح اهداف راهبردی	منابع و مآخذ شناسایی و استخراج اهداف راهبردی
۱	به‌کارگیری و توسعه فناوری‌های پیشرفته	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۲	تسهیل قوانین و بهبود فضای کسب‌وکار	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۳	توسعه صنعت گردشگری در سطح محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی و ارتقاء جایگاه گردشگری کشور در سطح جهان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ شرح وظایف
۴	توسعه انواع گردشگری (سلامت، دریایی، طبیعت‌گردی، کشاورزی، فرهنگی، تفریحی، تاریخی، مجازی، علمی، پژوهشی و ...)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ سند آمایش+ شرح وظایف
۵	توسعه منابع انسانی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۶	حمایت، جذب و مشارکت سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز + برنامه ششم
۷	افزایش رشد اقتصادی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ شرح وظایف
۸	بازاریابی و برندسازی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ سند آمایش+ شرح وظایف
۹	معرفی، احیاء، باززنده‌سازی و توسعه صنایع‌دستی و هنرهای سنتی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ سند آمایش+ شرح وظایف
۱۰	توسعه پایدار	سند چشم‌انداز+ سند آمایش
۱۱	توسعه تجارت الکترونیک	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۲	توسعه زیرساخت‌های انواع گردشگری (منابع طبیعی، سواحل و ...)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ سند آمایش
۱۳	معرفی، آموزش، حفظ، احیاء و ثبت جاذبه‌های انواع گردشگری (تاریخی، فرهنگی، مذهبی، طبیعی، بومی و ...)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۱۴	کاهش تصدی‌گری بخش دولتی و گسترش بخش خصوصی	سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۱۵	معرفی فرهنگ، اقوام، آداب، سنن و ... استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ سند آمایش
۱۶	افزایش مشارکت اقتصادی ذینفعان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف

بنابراین، مطابق چارچوب مفهومی برای تولید و تدوین استراتژی‌های بخشی میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان اقدامات زیر صورت گرفته است:

- **اولاً** در فصل چهارم اقدام به تعریف اهداف راهبردی شده است که در نتیجه آن از بین چند صد عنوان هدف راهبردی که از درون بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش، منابع و اسناد بالادستی و حتی شرح وظایف وزارتخانه و سازمان ملی و... شناسایی گردید، در نهایت ۱۶ هدف راهبردی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی 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 به‌منظور تحقق هریک از اهداف راهبردی اقدام به تشکیل

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

- **ثالثاً** با ارائه ماتریس‌های ۱۶ گانه تهیه شده با راهنما به اعضای کارگروه و برگزاری جلسات کانونی با مشارکت مدیران و کارشناسان دستگاه‌های مرتبط اقدام به تولید تعداد ۱۲۴ استراتژی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی شده است که در نهایت برای رتبه‌بندی وارد مرحله تصمیم‌گیری استراتژیک در ماتریس SDM شده است.
- **رابعاً** به‌منظور اطلاع و بهره‌برداری ۱۶ ماتریس (SWOT) تشکیل شده متناظر با ۱۶ هدف راهبردی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان به همراه تعداد ۱۲۴ استراتژی تولید شده در بخش ضمائم گزارش سند استراتژیک بخش ارائه شده است.

۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

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

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

جدول ۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

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

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

- **مرحله اول:** استراتژی‌هایی را که سازمان باید به اجرا درآورد یا آن‌ها را مورد توجه قرار دهد را مشخص نمایید (استراتژی‌های خروجی از ماتریس‌های SWOT). این استراتژی‌ها را در قالب گزینه‌های استراتژیک در ستون دوم ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک فهرست کنید.
- **مرحله دوم:** پس از مشخص‌شدن 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 ضعیف‌بودن استراتژی در رابطه هر یک از شاخص‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری خواهد بود، عدد ۲ به معنی ضعیف‌بودن 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 باتوجه‌به شرایط موجود تا چه میزان قابلیت اجرایی دارد.
- شاخص مقبولیت نشان‌دهنده این مسئله است که تا چه میزان استراتژی موردنظر در بین مدیران ارشد و کارکنان سازمان پذیرفته شده است و با مسائل استراتژیکی که موردنظر آن‌ها است، همخوانی دارد.
- شاخص سازگاری یا تناسب نیز به میزان تناسب، هماهنگی و هم‌راستایی استراتژی موردنظر با چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی اصلی بخش اشاره دارد.
- **مرحله چهارم:** اعداد ستون‌های سوم تا ششم (ضریب اهمیت، امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری) در یکدیگر ضرب شده و در ستون هفتم قرار می‌گیرد.
- **مرحله پنجم:** نمرات نهایی استراتژی‌های مختلف با یکدیگر مقایسه شده و استراتژی‌های با بالاترین نمره، در اولویت‌های بالاتری قرار می‌گیرند و در قالب اولویت در ستون آخر ماتریس رتبه‌بندی می‌شوند.

نکته قابل‌توجه در اولویت‌بندی استراتژی‌های بخشی این است که این استراتژی‌ها حتی‌الامکان باید در راستای استراتژی پیشران و اصلی استان (تجمّر)، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی اصلی **(توسعه بازاریابی)** بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان انتخاب شوند. البته برخی از صاحب‌نظران تأکید دارند که مدیران ارشد و کارشناسان خبره در کارگروه میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان به دلیل اینکه این بخش در ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک در ناحیه WT قرار گرفته است از این‌رو باید صرفاً به استراتژی‌هایی که در ناحیه

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

حال که استراتژی اصلی بخش میراث فرهنگی،گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان تعیین شد، اولویت‌بندی و رتبه‌بندی استراتژی‌های بخشی معنادارتر و به‌مراتب راحت‌تر می-باشد.

۷-۶) استراتژی‌های بخشی: بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان گلستان

هدف راهبردی ۱: به‌کارگیری و توسعه فناوری‌های پیشرفته

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	برون‌سپاری و به‌کارگیری و حمایت از شرکت‌های فناورانه مرتبط با بخش (شرکت-های دانش‌بنیان، پارک علم و فناوری و ...)	۰٫۱۷	۳	۳	۳٫۵	۱٫۶۱۵	۱
۲	SO2	تخصیص اعتبار ملی و استانی و جذب سرمایه‌گذار بخش خصوصی در راستای به-روزرسانی تجهیزات و زیرساخت	۰٫۱۹	۱٫۵	۳٫۵	۳٫۵	۱٫۶۱۵	۲
۳		توسعه ضریب نفوذ فناوری اطلاعات	۰٫۱۸	۲	۳	۳٫۵	۱٫۵۳	۳
۴	SO1	ایجاد و توسعه زیرساخت و تجهیزات فناورانه در بخش	۰٫۱۷	۱	۳	۴	۱٫۳۶	۴
۵		توسعه تبادلات و تعاملات علمی و فناورانه (داخلی و خارجی)	۰٫۱۵	۲	۳	۳	۱٫۲	۵
۶		تسریع و تسهیل صدور مجوز جهت به‌کارگیری و توسعه فناوری‌های پیشرفته	۰٫۱۴	۲٫۵	۳	۳	۱٫۱۹	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
به‌کارگیری و توسعه فناوری‌های پیشرفته	برون‌سپاری و به‌کارگیری و حمایت از شرکت‌های فناورانه مرتبط با بخش (شرکت‌های دانش‌بنیان، پارک علم و فناوری و ...)	تخصیص اعتبار ملی و استانی و جذب سرمایه‌گذار بخش خصوصی در راستای به-روزرسانی تجهیزات و زیرساخت	توسعه ضریب نفوذ فناوری اطلاعات
استراتژی بخشی	SO3	SO2	
نمره استراتژی	۱٫۶۱۵	۱٫۶۱۵	۱٫۵۳

هدف راهبردی ۲: تسهیل قوانین و بهبود فضای کسب‌وکار

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		تدوین بسته جامع جلب مشارکت سرمایه-گذاری (سمن‌ها، جوامع محلی، بخش خصوصی و ...)	۰٫۱۲	۲٫۵	۳	۳٫۵	۱٫۰۸	۱
۲		بازنگری و اصلاح قوانین و ضوابط مرتبط با حوزه کسب‌وکار بخش	۰٫۱۲	۲	۳	۴	۱٫۰۸	۲
۳		تسهیل و تسریع در صدور مجوز کسب‌وکار در حوزه مرتبط با بخش	۰٫۱۱	۳	۳	۳	۰٫۹۹	۳
۴	SO3	ایجاد کسب‌وکارهای مجازی	۰٫۰۹	۳	۳٫۵	۴	۰٫۹۴۵	۴
۵	SO2	ایجاد مرکز کارآفرینی و گسترش کسب‌وکارها در بخش	۰٫۱۱	۲٫۵	۲٫۵	۳٫۵	۰٫۹۳۵	۵
۶		توسعه کسب‌وکارهای کوچک در بخش	۰٫۰۹	۳	۳	۳٫۵	۰٫۸۵۵	۶
۷	ST1	تجاری‌سازی محصولات و خدمات	۰٫۰۹	۲٫۵	۳	۴	۰٫۸۵۵	۷
۸	ST4	استانداردسازی تأسیسات، خدمات و محصولات	۰٫۱	۲٫۵	۲٫۵	۳٫۵	۰٫۸۵	۸
۹		تأمین منابع و ایجاد مشوق‌ها و تسهیلات	۰٫۱	۲	۲٫۵	۳٫۵	۰٫۸	۹
۱۰		آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی کارآمد	۰٫۰۷	۳	۳	۳	۰٫۶۳	۱۰

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت پنجم
تسهیل قوانین و بهبود فضای کسب-وکار	تدوین بسته جامع جلب مشارکت سرمایه‌گذاری (سمن‌ها، جوامع محلی، بخش خصوصی و ...)	بازنگری و اصلاح قوانین و ضوابط مرتبط با حوزه کسب‌وکار بخش	تسهیل و تسریع در صدور مجوز کسب-وکار در حوزه مرتبط با بخش	ایجاد کسب‌وکارهای مجازی	ایجاد مرکز کارآفرینی و گسترش کسب‌وکارها در بخش
استراتژی بخشی				SO3	SO2
نمره	۱٫۰۸	۱٫۰۸	۰٫۹۹	۰٫۹۴۵	۰٫۹۳۵

هدف راهبردی ۳: توسعه و ارتقاء جایگاه صنعت گردشگری در سطح محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی

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		ایجاد سازمان مدیریت مقصد (DMO)	۰/۱	۲/۵	۳/۵	۴	۱	۱
۲		توسعه گردشگری دیجیتال	۰/۱	۲/۵	۳	۴	۰/۹۵	۲
۳	ST3	تهیه برنامه جامع توسعه پایدار صنعت گردشگری	۰/۰۹	۳	۳	۳/۵	۰/۸۵۵	۳
۴	SO1	توسعه زیرساخت‌های بخش	۰/۱	۲	۳	۳/۵	۰/۸۵	۴
۵	SO3	معرفی فرصت‌ها و توسعه بازار	۰/۰۸	۳	۳/۵	۴	۰/۸۴	۵
۶	SO2	تأمین منابع و استفاده از ظرفیت‌های قانونی و لوایح بودجه سنواتی	۰/۰۹	۲	۳	۳/۵	۰/۷۶۵	۶
۷	WO1	استفاده از ظرفیت و تنوع اقوام، ارزش‌های تاریخی فرهنگی و ...	۰/۰۸	۳/۵	۳	۳	۰/۷۶	۷
۸		توسعه متوازن خدمات و محصولات گردشگری در استان	۰/۰۸	۳	۳	۳/۵	۰/۷۶	۸
۹		انعقاد تفاهم‌نامه همکاری‌های مشترک (منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی)	۰/۰۸	۲	۳	۴	۰/۷۲	۹
۱۰	WT2	جلب مشارکت عمومی و بخش خصوصی	۰/۰۷	۳	۳	۴	۰/۷	۱۰
۱۱	ST2	اصلاح فرآیند و ساختارهای نظارت و ارزیابی و تعیین استانداردهای بومی در بخش	۰/۰۸	۲/۵	۲	۳	۰/۶	۱۱
۱۲	WT4	ارتقاء دانش و آگاهی بخشی عمومی	۰/۰۵	۲/۵	۳	۳	۰/۴۲۵	۱۲

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت پنجم
توسعه و ارتقاء جایگاه صنعت گردشگری در سطح محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی	ایجاد سازمان مدیریت مقصد (DMO)	توسعه گردشگری دیجیتال	تهیه برنامه جامع توسعه پایدار صنعت گردشگری	توسعه زیرساخت‌های بخش	معرفی فرصت‌ها و توسعه بازار
استراتژی بخشی			ST3	SO1	SO3
نمره	۱	۰/۹۵	۰/۸۵۵	۰/۸۵	۰/۸۴

هدف راهبردی ۴: توسعه انواع گردشگری (سلامت، دریایی، طبیعت‌گردی، کشاورزی، فرهنگی، تفریحی، تاریخی، مجازی، علمی، پژوهشی و...)

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		تحقیق و توسعه بازار (ایجاد مراکز تحقیقات بازار و ...)	۰/۱۴	۲/۵	۳/۵	۴	۱/۴	۱
۲		توسعه تعاملات بین‌بخشی جهت هم‌افزایی و توسعه گردشگری	۰/۱۲	۳/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۲۶	۲
۳	SO2	جلب مشارکت بخش غیردولتی (عمومی و خصوصی)	۰/۱۳	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۱۷	۳
۴		ساماندهی و توسعه زیرساخت‌های گردشگری	۰/۱۵	۲	۲/۵	۳	۱/۱۲۵	۴
۵	WO6	بهره‌گیری حداکثری از تنوع فرهنگی، قومیتی و ...	۰/۱۱	۳	۳	۳/۵	۱/۰۴۵	۵
۶	WO7	تقویت تورهای گردشگری در استان	۰/۱۳	۲/۵	۲/۵	۳	۱/۰۴	۶
۷	SO1	اصلاح و بازنگری قوانین و آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی	۰/۱۲	۲	۲/۵	۲/۵	۰/۸۴	۷
۸	SO4	حفاظت، مرمت، احیاء و معرفی آثار طبیعی، تاریخی و فرهنگی در سطح ملی و بین‌المللی	۰/۱	۲	۳	۳	۰/۸	۸

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه انواع گردشگری (سلامت، دریایی، طبیعت‌گردی، کشاورزی، فرهنگی، تفریحی، تاریخی، مجازی، علمی، پژوهشی و...)	تحقیق و توسعه بازار (ایجاد مراکز تحقیقات بازار و ...)	توسعه تعاملات بین‌بخشی جهت هم-افزایی و توسعه گردشگری	جلب مشارکت بخش غیردولتی (عمومی و خصوصی)
استراتژی بخشی			SO2
نمره	۱/۴	۱/۲۶	۱/۱۷

هدف راهبردی ۵: توسعه منابع انسانی

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	SO5	پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت و ارزیابی عملکرد	۰/۱۴	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۴	۱
۲	SO2	ایجاد و توسعه بانک اطلاعاتی منابع انسانی (درون و برون‌سازمانی) با هدف شناسایی ظرفیت‌ها	۰/۱۴	۳/۵	۳	۳	۱/۳۳	۲
۳	SO3	پیاده‌سازی نظام مدیریت جامع منابع انسانی (HRM)	۰/۱۵	۲	۲/۵	۳	۱/۱۲۵	۳
۴	SO6	افزایش بهره‌وری از طریق مؤلفه‌های منابع انسانی (رضایت شغلی و ...)	۰/۱۱	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۱	۴
۵	ST4	اصلاح ساختار سازمانی	۰/۱۲	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۰۸	۵
۶	SO1	توانمندسازی نیروی انسانی	۰/۱۱	۳	۳	۳	۰/۹۹	۶
۷	SO4	پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری (علمی و تجربی)	۰/۱۳	۱/۵	۲	۳	۰/۸۴۵	۷
۸	ST1	تأمین منابع مالی	۰/۱	۲	۳	۳	۰/۸	۸

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه منابع انسانی	پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت و ارزیابی عملکرد	ایجاد و توسعه بانک اطلاعاتی منابع انسانی (درون و برون-سازمانی) با هدف شناسایی ظرفیت‌ها	پیاده‌سازی نظام مدیریت جامع منابع انسانی (HRM)
استراتژی بخشی	SO5	SO2	SO3
نمره	۱/۴	۱/۳۳	۱/۱۲۵

هدف راهبردی ۶: حمایت، جذب و مشارکت سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی

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	SO1	بسته جامع حمایتی از سرمایه‌گذاری (امنیتی، مشوق‌ها و تسهیلات و ...)	۰/۱۵	۳	۳/۵	۴	۱/۵۷۵	۱
۲	SO2	توسعه زیرساخت‌های گردشگری	۰/۱۴	۲	۳	۳/۵	۱/۱۹	۲
۳	ST1	اصلاح و بازنگری قوانین	۰/۱۴	۲	۳	۳	۱/۱۲	۳
۴	SO4	هدایت سرمایه‌گذاری بر اساس اولویت‌های گردشگری استان (تکمیل زنجیره ارزش، شرکت‌های دانش‌بنیان)	۰/۱۲	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۰۸	۴
۵		بهره‌گیری حداکثری از تفاهم‌نامه‌های بین‌المللی	۰/۱۱	۲/۵	۳	۳/۵	۰/۹۹	۵
۶	WO1	معرفی فرصت‌های سرمایه‌گذاری	۰/۱	۳	۳	۳	۰/۹	۶
۷		استفاده از ظرفیت سرمایه‌گذاری بین بخشی	۰/۰۹	۲/۵	۳	۳/۵	۰/۸۱	۷
۸	SO5	راه‌اندازی سامانه ثبت داده‌های سرمایه-گذاری	۰/۰۷	۳	۳	۳	۰/۶۳	۸
۹		حمایت از اجرای مگا پروژه‌ها	۰/۰۸	۱/۵	۳	۳	۰/۶	۹

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
حمایت، جذب و مشارکت سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	بسته جامع حمایتی از سرمایه‌گذاری (امنیتی، مشوق‌ها و تسهیلات و ...)	توسعه زیرساخت‌های گردشگری	اصلاح و بازنگری قوانین
استراتژی بخشی	SO1	SO2	ST1
نمره	۱/۵۷۵	۱/۱۹	۱/۱۲

هدف راهبردی ۷: افزایش رشد اقتصادی

جدول ۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	توسعه صنعت و خدمات گردشگری	۰٫۲۹	۳	۳	۴	۲٫۹	۱
۲		تکمیل زنجیره ارزش	۰٫۲۵	۳	۳	۴	۲٫۵	۲
۳	SO3	حمایت از سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی	۰٫۲۶	۳	۳	۳٫۵	۲٫۴۷	۳
۴	SO2	توسعه صادرات و مدیریت واردات محصولات صنایع‌دستی	۰٫۲	۲٫۵	۳	۳	۱٫۷	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش رشد اقتصادی	توسعه صنعت و خدمات گردشگری	تکمیل زنجیره ارزش	حمایت از سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی
استراتژی بخشی	SO1		SO3
نمره	۲٫۹	۲٫۵	۲٫۴۷

هدف راهبردی ۸: بازاریابی و برندسازی

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	انجام تحقیقات بازار	۰٫۱۴	۳	۳٫۵	۴	۱٫۴۷	۱
۲		توسعه بازار و جامعه هدف	۰٫۱۳	۲	۳	۴	۱٫۱۷	۲
۳	SO3	ارتقاء سطح کمی و کیفی تولیدات و خدمات طبق استانداردهای ملی و بین‌المللی	۰٫۱۲	۳	۳	۳٫۵	۱٫۱۴	۳
۴	SO4	شناسایی و معرفی جاذبه‌های بالقوه گردشگری استان	۰٫۱۱	۳	۳٫۵	۳٫۵	۱٫۱	۴
۵		شناسایی، مستندسازی، حفظ، احیاء و ثبت ملی و بین-المللی آثار تاریخی، فرهنگی و طبیعی	۰٫۱۲	۲٫۵	۳	۳٫۵	۱٫۰۸	۵
۶	SO2	استفاده از فضای رسانه‌ای و توسعه تبلیغات	۰٫۱۲	۲	۳	۳٫۵	۱٫۰۲	۶
۷	WO2	تخصیص منابع مالی بازاریابی	۰٫۱۱	۱٫۵	۳	۴	۰٫۹۳۵	۷
۸	SO6	ارتقاء و اجرای سند تجاری‌سازی صنایع‌دستی متناسب با رشته‌های بومی استان	۰٫۰۸	۳	۳	۳٫۵	۰٫۷۶	۸
۹	WO3	تقویت تعاملات بین بخشی	۰٫۰۷	۳	۲	۳	۰٫۵۶	۹

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
بازاریابی و برندسازی	انجام تحقیقات بازار	توسعه بازار و جامعه هدف	ارتقاء سطح کمی و کیفی تولیدات و خدمات طبق استانداردهای ملی و بین‌المللی
استراتژی بخشی	SO1		SO3
نمره	۱٫۴۷	۱٫۱۷	۱٫۱۴

هدف راهبردی ۹: معرفی، احیاء، باززنده‌سازی و توسعه صنایع‌دستی و هنرهای سنتی

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO3	به‌کارگیری پیشینه تاریخی و فرهنگی در تولیدات صنایع‌دستی و هنرهای سنتی	۰/۱۲	۳	۳	۳/۵	۱/۱۴	۱
۲	SO2	مطالعه، حفظ و باززنده‌سازی رشته‌های صنایع‌دستی و هنرهای سنتی	۰/۱۲	۳	۳	۳	۱/۰۸	۲
۳	SO5	شناسایی و توسعه منابع انسانی متخصص	۰/۱۱	۳	۳/۵	۳	۱/۰۴۵	۳
۴	WO4	تأمین منابع مالی	۰/۱۳	۲	۳	۳	۱/۰۴	۴
۵	SO1	بروزرسانی و توسعه تجهیزات با حفظ اصالت و پیشینه فرهنگی	۰/۱۱	۳	۳	۳	۰/۹۹	۵
۶	SO4	ایجاد و راه‌اندازی پایگاه داده‌های صنایع‌دستی و هنرهای سنتی	۰/۱۱	۲/۵	۳	۳	۰/۹۳۵	۶
۷	WO2	حمایت از سرمایه‌گذاری بخش غیردولتی	۰/۱۱	۲	۲/۵	۳	۰/۸۲۵	۷
۸		به‌کارگیری بناها و بافت تاریخی با کاربری صنایع‌دستی و هنرهای سنتی	۰/۰۹	۲/۵	۳	۳/۵	۰/۸۱	۸
۹	WO6	تسهیل فرآیند قانونی ثبت میراث ملموس و ناملموس	۰/۱	۱/۵	۳	۳	۰/۷۵	۹

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
معرفی، احیاء، باززنده‌سازی و توسعه صنایع‌دستی و هنرهای سنتی	به‌کارگیری پیشینه تاریخی و فرهنگی در تولیدات صنایع‌دستی و هنرهای سنتی	مطالعه، حفظ و باززنده‌سازی رشته-های صنایع‌دستی و هنرهای سنتی	شناسایی و توسعه منابع انسانی متخصص
استراتژی بخشی	SO3	SO2	SO5
نمره	۱/۱۴	۱/۰۸	۱/۰۴۵

هدف راهبردی ۱۰: توسعه پایدار

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	بازنگری، اصلاح و اجرای سیاست‌ها و قوانین و مقررات داخلی و بین‌المللی و استانداردهای زیست‌محیطی	۰/۱۹	۳	۳	۳	۱/۷۱	۱
۲	SO2	حمایت، توسعه و توانمندسازی تشکل‌های مردمی و جوامع محلی در حوزه میراث، گردشگری و صنایع‌دستی	۰/۱۷	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۷	۲
۳		بهبود قوانین و مقررات جهت توسعه پایدار اقتصاد جوامع محلی	۰/۱۷	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۵۳	۳
۴		تقویت و توسعه تعاملات بین‌بخشی	۰/۱۶	۳	۳	۳	۱/۴۴	۴
۵	SO5	بهبود و توسعه تعاملات بین‌المللی	۰/۱۵	۲/۵	۳	۳	۱/۲۷۵	۵
۶	SO3	توزیع متوازن زیرساخت‌ها	۰/۱۶	۲	۲/۵	۳	۱/۲	۶

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه پایدار	بازنگری، اصلاح و اجرای سیاست‌ها و قوانین و مقررات داخلی و بین-المللی و استانداردهای زیست‌محیطی	حمایت، توسعه و توانمندسازی تشکل‌های مردمی و جوامع محلی در حوزه میراث، گردشگری و صنایع‌دستی	بهبود قوانین و مقررات جهت توسعه پایدار اقتصاد جوامع محلی
استراتژی بخشی	SO1	SO2	
نمره	۱/۷۱	۱/۷	۱/۵۳

هدف راهبردی ۱۱: توسعه تجارت و خدمات الکترونیک

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	WO2	توسعه گردشگری دیجیتال	۰.۱۷	۲.۵	۳	۴	۱.۶۱۵	۱
۲	SO3	به‌سازی ضریب پوشش شبکه‌های دیجیتال و الکترونیکی در سطح استان	۰.۱۸	۳	۲.۵	۳	۱.۵۳	۲
۳		معرفی جاذبه‌های فرهنگی طبیعی تاریخی و ...	۰.۱۶	۳	۳	۳.۵	۱.۵۲	۳
۴	SO4	ارائه بسته‌های تشویقی سرمایه‌گذاران بخش خصوصی	۰.۱۷	۳	۲.۵	۳	۱.۴۴۵	۴
۵	SO1	ایجاد بستر کسب‌وکارهای مجازی در حوزه میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی	۰.۱۶	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۴۴	۵
۶	SO2	به‌روزرسانی و توسعه ارایه خدمات از طریق سامانه‌های الکترونیکی	۰.۱۶	۳	۲.۵	۳	۱.۳۶	۶

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه تجارت و خدمات الکترونیک	توسعه گردشگری دیجیتال	به‌سازی ضریب پوشش شبکه‌های دیجیتال و الکترونیکی در سطح استان	معرفی جاذبه‌های فرهنگی طبیعی تاریخی و ...
استراتژی بخشی	WO2	SO3	
نمره	۱.۶۱۵	۱.۵۳	۱.۵۲

هدف راهبردی ۱۲: توسعه زیرساخت‌های انواع گردشگری (منابع طبیعی، سواحل و...)

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	SO4	تهیه بسته‌های تشویقی سرمایه‌گذاری	۰٫۱۱	۳	۳	۳٫۵	۱٫۰۴۵	۱
۲	SO1	انجام مطالعات و امکان‌سنجی تأسیسات گردشگری	۰٫۱۲	۳	۲٫۵	۳	۱٫۰۲	۲
۳	WO6	توانمندسازی جوامع محلی و تورهای گردشگری	۰٫۱	۳٫۵	۳	۳٫۵	۱	۳
۴	SO6	ثبت آثار تاریخی، فرهنگی و طبیعی در فهرست ملی و جهانی	۰٫۱۱	۳	۳	۳	۰٫۹۹	۴
۵	SO3	تأمین منابع مالی	۰٫۱۲	۲	۳	۳	۰٫۹۶	۵
۶		تقویت تعاملات بین‌بخشی	۰٫۱	۳	۳	۳	۰٫۹	۶
۷		شناسایی و توسعه مناطق مستعد گردشگری تاریخی	۰٫۱	۲٫۵	۳	۳٫۵	۰٫۹	۷
۸	SO2	اجرایی نمودن مطالعات احیاء سواحل و مناطق نمونه گردشگری	۰٫۰۹	۳	۳	۳٫۵	۰٫۸۵۵	۸
۹		راه‌اندازی و توسعه انواع موزه‌های تخصصی	۰٫۰۹	۳	۲٫۵	۳٫۵	۰٫۸۱	۹
۱۰		بهره‌مندی از ظرفیت‌های فضای مجازی	۰٫۰۶	۳	۳	۳٫۵	۰٫۵۷	۱۰

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت پنجم
توسعه زیرساخت‌های انواع گردشگری (منابع طبیعی، سواحل و...)	تهیه بسته‌های تشویقی سرمایه‌گذاری	انجام مطالعات و امکان-سنجی تأسیسات گردشگری	توانمندسازی جوامع محلی و تورهای گردشگری	ثبت آثار تاریخی، فرهنگی و طبیعی در فهرست ملی و جهانی	تأمین منابع مالی
استراتژی بخشی	SO4	SO1	WO6	SO6	SO3
نمره	۱٫۰۴۵	۱٫۰۲	۱	۰٫۹۹	۰٫۹۶

هدف راهبردی ۱۳: معرفی، آموزش، حفظ، احیاء و ثبت جاذبه‌های انواع گردشگری تاریخی، فرهنگی، مذهبی، طبیعی (بوم‌گردی)، روستایی و بومی و...

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	SO6	توسعه بازاریابی و تبلیغات مجازی و محیطی	۰٫۱۱	۲٫۵	۳٫۵	۴	۱٫۱	۱
۲		تهیه طرح راهبردی و مدیریت بحران در بناها، بافت‌ها و محوطه‌های تاریخی	۰٫۱۱	۳	۳٫۵	۳	۱٫۰۴۵	۲
۳	SO3	مطالعه، شناسایی، احیاء و معرفی آثار ثبت شده ملموس و ناملموس	۰٫۱۲	۳	۲٫۵	۳	۱٫۰۲	۳
۴	SO1	برگزاری دوره‌های توانمندسازی جامعه هدف	۰٫۱	۳	۳	۳٫۵	۰٫۹۵	۴
۵	SO2	ارائه بسته‌های تشویقی در مرمت و احیاء آثار تاریخی با بخش خصوصی	۰٫۱	۲٫۵	۳	۳٫۵	۰٫۹	۵
۶		مطالعه، تجهیز و استانداردسازی موزه‌ها و حفاظت، مرمت و ساماندهی اشیاء و آثار موزه‌ای	۰٫۱	۳	۳	۳	۰٫۹	۶
۷		توسعه مشارکت بخش خصوصی	۰٫۱	۲٫۵	۳	۳	۰٫۸۵	۷
۸	WO7	به‌سازی و مقاوم‌سازی بناها و بافت‌های تاریخی	۰٫۰۹	۲٫۵	۳٫۵	۳	۰٫۸۱	۸
۹	WO1	ارتقاء و احیاء هویت زمینه‌ای شهرها و روستاهای ثبت شده در فهرست آثار ملی با رویکرد سکونت پایدار و گردشگری	۰٫۰۹	۳	۲٫۵	۲٫۵	۰٫۷۲	۹
۱۰	WO4	تقویت تعاملات بین‌بخشی	۰٫۰۸	۲٫۵	۲٫۵	۳	۰٫۶۴	۱۰

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت پنجم
معرفی، آموزش، حفظ، احیاء و ثبت جاذبه‌های انواع گردشگری تاریخی، فرهنگی، مذهبی، طبیعی (بوم‌گردی)، روستایی و بومی و...	توسعه بازاریابی و تبلیغات مجازی و محیطی	تهیه طرح راهبردی و مدیریت بحران در بناها، بافت‌ها و محوطه‌های تاریخی	مطالعه، شناسایی، احیاء و معرفی آثار ثبت شده ملموس و ناملموس	برگزاری دوره‌های توانمندسازی جامعه هدف	ارائه بسته‌های تشویقی در مرمت و احیاء آثار تاریخی با بخش خصوصی
استراتژی بخشی	SO6		SO3	SO1	SO2
نمره	۱٫۱	۱٫۰۴۵	۱٫۰۲	۰٫۹۵	۰٫۹

هدف راهبردی ۱۴: کاهش تصدی‌گری بخش دولتی و گسترش بخش خصوصی

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO6	شناسایی ظرفیت‌های قابل واگذاری به بخش خصوصی	۰٫۱۹	۳	۳	۳	۱٫۷۱	۱
۲	SO3	ارائه بسته‌های تشویقی و سرمایه‌گذاری به بخش خصوصی	۰٫۱۸	۲٫۵	۳	۳٫۵	۱٫۶۲	۲
۳	SO5	ایجاد پایگاه داده فعالان بخش خصوصی	۰٫۱۷	۲٫۵	۳	۳٫۵	۱٫۵۳	۳
۴	WO1	تهیه و به‌روزرسانی شیوه‌نامه‌های اجرایی فعالیت های قابل واگذاری به بخش خصوصی	۰٫۱۷	۲٫۵	۳	۳	۱٫۴۴۵	۴
۵	SO1	اجرای قوانین و آیین‌نامه‌های مرتبط با واگذاری (قوانین اصل ۴۴ و ...)	۰٫۱۶	۲	۲٫۵	۳	۱٫۲	۵
۶	SO4	ایجاد مراکز مشاوره تسهیل‌گری مشارکت بخش غیردولتی	۰٫۱۳	۲٫۵	۳	۳	۱٫۱۰۵	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
کاهش تصدی‌گری بخش دولتی و گسترش بخش خصوصی	شناسایی ظرفیت‌های قابل واگذاری به بخش خصوصی	ارائه بسته‌های تشویقی و سرمایه‌گذاری به بخش خصوصی	ایجاد پایگاه داده فعالان بخش خصوصی
استراتژی بخشی	SO6	SO3	SO5
نمره	۱٫۷۱	۱٫۶۲	۱٫۵۳

هدف راهبردی ۱۵: معرفی فرهنگ، اقوام، آداب، سنن و ... استان

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	ST1	بهره‌گیری از فضای رسانه‌ای (داخلی و خارجی)	۰٫۱۸	۳	۳٫۵	۴	۱٫۸۹	۱
۲	WO1	برگزاری جشنواره‌ها و رویدادها	۰٫۱۸	۳	۳٫۵	۳٫۵	۱٫۸	۲
۳	WO5	شناسایی، معرفی و بهره‌گیری از مفاخر و مشاهیر فرهنگی اقوام مختلف	۰٫۱۷	۳	۳	۳٫۵	۱٫۶۱۵	۳
۴	WO6	شناسایی ظرفیت‌های فرهنگی استان (مردم-شناسی و ...)	۰٫۱۷	۳	۳	۳	۱٫۵۳	۴
۵	WO3	آموزش و احیاء دانش بومی و هنرهای سنتی در معرض خطر	۰٫۱۵	۲٫۵	۳	۳	۱٫۲۷۵	۵
۶	WO4	تأمین منابع مالی	۰٫۱۵	۲	۳	۳	۱٫۲	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
معرفی فرهنگ، اقوام، آداب، سنن و ... استان	بهره‌گیری از فضای رسانه‌ای (داخلی و خارجی)	برگزاری جشنواره‌ها و رویدادها	شناسایی، معرفی و بهره‌گیری از مفاخر و مشاهیر فرهنگی اقوام مختلف
استراتژی بخشی	ST1	WO1	WO5
نمره	۱٫۸۹	۱٫۸	۱٫۶۱۵

هدف راهبردی ۱۶: افزایش مشارکت اقتصادی ذینفعان

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	SO1	بهبود فضای کسب‌وکار	۰٫۲۲	۲٫۵	۳	۳٫۵	۱٫۹۸	۱
۲	SO2	ارائه بسته‌های تشویقی جهت مشارکت بخش خصوصی	۰٫۲	۲٫۵	۳	۳	۱٫۷	۲
۳	WO2	بازنگری و اصلاح قوانین مرتبط (رفع موانع قانونی و ...)	۰٫۲۱	۲	۳	۳	۱٫۶۸	۳
۴		ایجاد و توسعه زیرساخت‌های بخش	۰٫۱۹	۲	۳	۳	۱٫۵۲	۴
۵	WO1	توانمندسازی ذینفعان	۰٫۱۸	۲٫۵	۲٫۵	۳	۱٫۴۴	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش مشارکت اقتصادی ذینفعان	بهبود فضای کسب‌وکار	ارائه بسته‌های تشویقی جهت مشارکت بخش خصوصی	بازنگری و اصلاح قوانین مرتبط (رفع موانع قانونی و ...)
استراتژی بخشی	SO1	SO2	WO2
نمره	۱٫۹۸	۱٫۷	۱٫۶۸

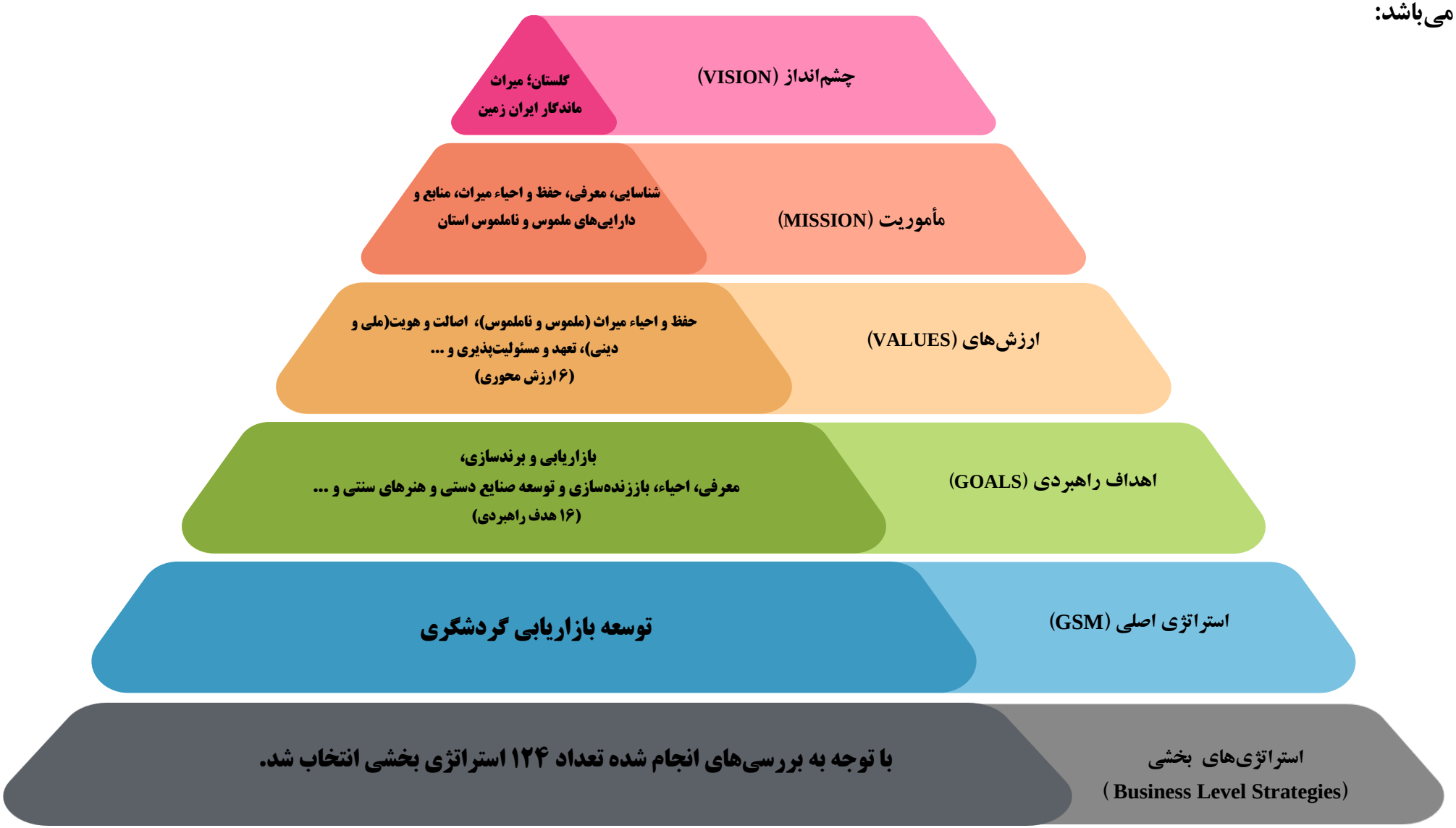
جدول ۱۹-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی و استراتژی‌های منتخب آن‌ها

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	**به‌کارگیری و توسعه فناوری‌های پیشرفته**	برون‌سپاری و به‌کارگیری و حمایت از شرکت‌های فناورانه مرتبط با بخش (شرکت‌های دانش‌بنیان، پارک علم و فناوری و ...)	تخصیص اعتبار ملی و استانی و جذب سرمایه‌گذار بخش خصوصی در راستای به‌روزرسانی تجهیزات و زیرساخت	توسعه ضریب نفوذ فناوری اطلاعات	*	*
۲	**تسهیل قوانین و بهبود فضای کسب‌وکار**	تدوین بسته جامع جلب مشارکت سرمایه‌گذاری (سمن‌ها، جوامع محلی، بخش خصوصی و ...)	بازنگری و اصلاح قوانین و ضوابط مرتبط با حوزه کسب‌وکار بخش	تسهیل و تسریع در صدور مجوز کسب‌وکار در حوزه مرتبط با بخش	ایجاد کسب‌وکارهای مجازی	ایجاد مرکز کارآفرینی و گسترش کسب‌وکارها در بخش
۳	**توسعه و ارتقاء جایگاه صنعت گردشگری در سطح محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی**	ایجاد سازمان مدیریت مقصد (DMO)	توسعه گردشگری دیجیتال	تهیه برنامه جامع توسعه پایدار صنعت گردشگری	توسعه زیرساخت‌های بخش	معرفی فرصت‌ها و توسعه بازار
۴	**توسعه انواع گردشگری (سلامت، دریایی، طبیعت‌گردی، کشاورزی، فرهنگی، تفریحی، تاریخی، مجازی، علمی، پژوهشی و...)**	تحقیق و توسعه بازار (ایجاد مراکز تحقیقات بازار و ...)	توسعه تعاملات بین‌بخشی جهت هم‌افزایی و توسعه گردشگری	جلب مشارکت بخش غیردولتی (عمومی و خصوصی)	*	*
۵	**توسعه منابع انسانی**	پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت و ارزیابی عملکرد	ایجاد و توسعه بانک اطلاعاتی منابع انسانی (درون و برون‌سازمانی) با هدف شناسایی ظرفیت‌ها	پیاده‌سازی نظام مدیریت جامع منابع انسانی (HRM)	*	*
۶	**حمایت، جذب و مشارکت سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی**	بسته جامع حمایتی از سرمایه‌گذاری (امنیتی، مشوق‌ها و تسهیلات و ...)	توسعه زیرساخت‌های گردشگری	اصلاح و بازنگری قوانین	*	*
۷	**افزایش رشد اقتصادی**	توسعه صنعت و خدمات گردشگری	تکمیل زنجیره ارزش	حمایت از سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی	*	*

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۸	**بازاریابی و برندسازی**	انجام تحقیقات بازار	توسعه بازار و جامعه هدف	ارتقاء سطح کمی و کیفی تولیدات و خدمات طبق استانداردهای ملی و بین‌المللی	*	*
۹	**معرفی، احیاء، باز زنده‌سازی و توسعه صنایع‌دستی و هنرهای سنتی**	به‌کارگیری پیشینه تاریخی و فرهنگی در تولیدات صنایع‌دستی و هنرهای سنتی	مطالعه، حفظ و باز زنده سازی رشته‌های صنایع‌دستی و هنرهای سنتی	شناسایی و توسعه منابع انسانی متخصص	*	*
۱۰	**توسعه پایدار**	بازنگری، اصلاح و اجرای سیاست‌ها و قوانین و مقررات داخلی و بین‌المللی و استانداردهای زیست‌محیطی	حمایت، توسعه و توانمندسازی تشکل‌های مردمی و جوامع محلی در حوزه میراث، گردشگری و صنایع‌دستی	بهبود قوانین و مقررات جهت توسعه پایدار اقتصاد جوامع محلی	*	*
۱۱	**توسعه تجارت و خدمات الکترونیک**	توسعه گردشگری دیجیتال	به‌سازی ضریب پوشش شبکه‌های دیجیتال و الکترونیکی در سطح استان	معرفی جاذبه‌های فرهنگی طبیعی تاریخی و ...	*	*
۱۲	**توسعه زیرساخت‌های انواع گردشگری (منابع طبیعی، سواحل و...)**	تهیه بسته‌های تشویقی سرمایه‌گذاری	انجام مطالعات و امکان‌سنجی تأسیسات گردشگری	توانمندسازی جوامع محلی و تورهای گردشگری	ثبت آثار تاریخی، فرهنگی و طبیعی در فهرست ملی و جهانی	تأمین منابع مالی
۱۳	**معرفی، آموزش، حفظ، احیاء و ثبت جاذبه‌های انواع گردشگری تاریخی، فرهنگی، مذهبی، طبیعی (بوم‌گردی)، روستایی و بومی و...**	توسعه بازاریابی و تبلیغات مجازی و محیطی	تهیه طرح راهبردی و مدیریت بحران در بناها، بافت‌ها و محوطه‌های تاریخی	مطالعه، شناسایی، احیاء و معرفی آثار ثبت شده ملموس و ناملموس	برگزاری دوره‌های توانمندسازی جامعه هدف	ارائه بسته‌های تشویقی در مرمت و احیاء آثار تاریخی با بخش خصوصی
۱۴	**کاهش تصدی‌گری بخش دولتی و گسترش بخش خصوصی**	شناسایی ظرفیت‌های قابل واگذاری به بخش خصوصی	ارائه بسته‌های تشویقی و سرمایه‌گذاری به بخش خصوصی	ایجاد پایگاه داده فعالان بخش خصوصی	*	*

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۱۵	**معرفی فرهنگ، اقوام، آداب، سنن و ... استان**	بهره‌گیری از فضای رسانه‌ای (داخلی و خارجی)	برگزاری جشنواره‌ها و رویدادها	شناسایی، معرفی و بهره‌گیری از مفاخر و مشاهیر فرهنگی اقوام مختلف	*	*
۱۶	**افزایش مشارکت اقتصادی ذینفعان**	بهبود فضای کسب‌وکار	ارائه بسته‌های تشویقی جهت مشارکت بخش خصوصی	بازنگری و اصلاح قوانین مرتبط (رفع موانع قانونی و ...)	*	*

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



نمودار ۱۰-۶: سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های بخش میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان گلستان

فهرست منابع و مآخذ

۱) اسماعیلی، م و ،.حبیبی، م .(۱۳۹۶). طراحی مدل بازاریابی استراتژیک صنایع‌دستی مبتنی بر تئوری داده‌بنیاد. فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، هفتم.

۲) امین‌بیدختی, ع و ،. نظری، م.(۱۳۹۶). نقش بازاریابی در توسعه صنعت گردشگری. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت. ۶۸-۴۹.

۳) آچاک، آ.، حمیدی، ن و ،. بابایی همتی، ر.(۲۰۱۴). توسعه اقتصاد گردشگری مبتنی بر الگوی آمیخته بازاریابی (مطالعه موردی: شهرستان قزوین. فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری. ۵۳-۳۷.

۴) بمانیان، م و ،.محمودی نژاد، ه .(۱۳۸۸). مبانی برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری روستایی.

۵) پیرس، ج.، و ،. رابینسون، ر. (۱۳۸۲). مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل). تهران: سمت.

۶) ثبوتی، ح .(۱۳۸۷). بررسی عوامل تأثیرگذار در توسعه گردشگری.

۷) جلالی عنصرودی، ط .(۱۳۸۸). بررسی و پهنه‌بندی اقلیم توریستی استان آذربایجان شرقی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد جغرافیا و اقلیم شناسی.

۸) دیوید، ف. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک. (م. اعرابی، و ع. پارسائیان، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۹) رسولی، ا .(۱۳۸۹). طراحی الگوی مدیریت بازاریابی فرهنگی با رویکرد توسعه فرهنگی. مجله مدیریت فرهنگی، چهارم.

۱۰) سرشار، ن.، مختاری بایع کلایی، م و ،.کیاکجوری، د. (۱۴۰۰). توسعه منابع انسانی با طراحی الگوی رفتار خودتوسعه‌ای نظارت و بازرسی. ۴۷-۷۰.

۱۱) سند آمایش استان گلستان.(۱۳۹۹).

۱۲) سند تحول دولت مردمی.(۱۴۰۰).

۱۳) سند راهبردی توسعه گردشگری.(۱۳۹۹).

۱۴) سند ملی آمایش سرزمین.(۱۳۹۹).

۱۵) شربتی، ا .(۱۳۹۴). بررسی نقش گردشگری در توسعه اقتصادی استان گلستان. مجله آمایش جغرافیایی فضا- فصلنامه علمی-پژوهشی دانشگاه گلستان.

۱۶) شرح وظایف سازمان میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری.

۱۷) صادقی، م.، جادی ، ی.، هاشمی، ر و ،.قیامتی، س .(۱۳۹۴). مطالعه نقش اکوتوریسم در حفاظت محیط‌زیست و منابع طبیعی. دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش در علوم و تکنولوژی.

۱۸) طراحی و ارائه مدل کاربردی بخش گردشگری مبتنی بر آمایش سرزمین در عرصه سرزمینی استان گلستان.(۱۳۹۵).

۱۹) عباس‌پور، ا و ،.حسین زاده، ا .(۱۳۹۵). بررسی نقش بازاریابی در توسعه صنعت گردشگری در ایران. مجله پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.

۲۰) قانون برنامه پنج ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی.(۱۳۹۶).

۲۱) قانون تشکیل وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی.(۱۳۹۸).

۲۲) کاتلر، ف و ،. آرمسترانگ، گ.(۱۳۹۱). اصول بازاریابی. اصفهان: انتشارات آموخته.

۲۳) کردنائیج، ا. (۱۳۹۶). تفکر و مدیریت استراتژیک، تئوری و عمل. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.

۲۴) گزارش گلستان در افق ۱۴۰۴.(۱۳۹۳).

۲۵) گلوک، و و ،.جاچ، ل. (۱۳۷۱). سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک. (س. خلیلی‌شورینی، مترجم) تهران: یادآوران کتاب.

۲۶) محمدی، س.، درزیان عزیزی، ع و ،.هادیان¬فر، ن .(۱۳۹۹). توسعه صنعت گردشگری با رویکرد بازاریابی سولومو. فصلنامه علمی پژوهشی برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری.

۲۷) مطالعات آمایش بخشی گردشگری استان گلستان– بخش دوم.(۱۳۹۷).

۲۸) مطالعات مناطق نمونه گردشگری استان گلستان.(۱۳۸۸).

۲۹) مطیعی لنگرودی، س و ،.نصرتی، م .(۱۳۹۰). امکان‌سنجی توسعه گردشگری در نواحی روستایی از دیدگاه گردشگران بخش گرگان-رود شهرستان تالش. مجله جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی.

۳۰) مقدسی جهرمی، ز .(۱۳۹۶). اهمیت و چگونگی حفاظت و نگهداری از آثار باستانی و ابنیه تاریخی. کنفرانس پژوهش‌های معماری و شهرسازی اسلامی و تاریخی ایران.
۳۱) نظری، م.، میرا، س و ،.اسماعیلی، س .(۱۳۹۷). تأثیر پیشبرد قیمتی بر ارزش ویژه برند (مطالعه موردی: آژانس‌های مسافرتی شهر تهران. فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری.
۳۲) یعقوبی منظری، پ و ،.آقامیری، س .(۱۳۹۷). شناسایی استراتژی‌های توسعه پایدار صنعت گردشگری ایران با استفاده از تکنیک متاسوآت و ارائه راهکارهای مناسب. بررسی‌های بازرگانی. ۱۶-۱.
۳۳) یوسفی، ج .(۱۳۹۷). تحلیل اهمیت-عملکرد خدمات گردشگری مذهبی (مورد مطالعه: شهرستان بیرجند. فصلنامه برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری.

1) Albany Cultural Heritage Tourism Strategic Plan 2016-2018, USA.
2) American Productivity & Quality Center.
3) Azam, M., Mahdiat, M., Hafeez, M. H., & Bakhtyar, B. (2022). Investigating The Role Of Tourism in Economic Growth: Empirical Evidence From Pakistan. Polish Journal Of Sport and Tourism, 29, 4-39.
4) Bowden, P. (2000). Delivering organisational excellence by employee values management. Total Quality. Management, 636-640.
5) Collins, J., & Porras, J. (1996). building your companys vision. 65-77.
6) Collins,j.and porras, j, (1996) “building your companys vision;Harvard business review,sep,oct,pp.65-77.
7) Cultural Heritage Tourism Strategic Plan Bellingham And Whatcom County, Washington 2018-2022, USA.
8) Drucker, P. (1954). The Practice of Management. New York: Harper & Row.
9) EbrahimZadeh, I. A. (2012). Strategic Planning Process for Tourism Development.
10) Gunn Clare, A. (1993). Tourism Planning, Basics, Concepts, Cases.
11) Hawaii Tourism Strategic Plan 2020-2025, USA.
12) Heritage Strategic Plan North Vancouver 2019. Canada.
13) http://www.parsacity.com
14) Jahanian, M., & Nadalipour, Z. (2009). Tourism Management.
15) Khan, U. (2020). Does Tourism Boost Economic Growth: An Evidence From Italy. International Journal of Economics and Business Administration 8, 22-214.
16) Middletom, V., Fyall, A., Morgan, M., & Ranchhod, A. (2009). Marketing in Travel and Tourism. Elsevier Publication, Butterworth-Heinemann, Oxford.
17) Ministry Of Tourism and Wildlife Strategic Plan 2018-2022, Republic Of Kenya.
18) Ministry of Tourism Government Of Jamaica Strategic Business Plan 2020-2024.
19) National Heritage And Cultural Tourism Strategy 2012, South Africa.
20) Queensland Heritage Strategy:2015, Australia.
21) Strauss, A. (1987). Qualitative Analysis for Social Scientists. Cambridge University Press.
22) Tourism Strategy of Turkey 2023.
23) UNWTO. (2020). Tourism Highlights: 2019 Edition. Retrieved on July 4th. From https://www.e-unwto.org.
24) Van Beynen, M. (2007). Tourism Industry. The Christchurch Press.
25) West Berkshire Cultural Heritage Strategy 2020-2030, the United Kingdom.
26) Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: Links to alignment. Human Resource Development International.

ضمائم و پیوست ها

تولید استراتژی بخشی برای هدف‌راهبردی شماره ۱		فرصت ها													تهدیدات										
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
بکارگیری و توسعه فناوری‌های پیشرفته		برخورداری از ماشین آلات و تجهیزات و ابزار تخصصی	برخورداری از صنایع مادر و تبدیلی	برخورداری از دارایی های مالی	برخورداری از نیروی انسانی معلم و تنوع های کاری مستعد اجرای ایده و حرفه ای	برخورداری از کتابت و ارزش افزوده	برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی و استراتژی ها و سبک مدیریت و ایده ها و طرح ها و نوآوری و خلاقیت	برخورداری از کارکنانی و بهره وری	برخورداری از قابلیت ها دارای مهارتی، انعطاف پذیری، مدیریت داخلی، کارگروهی، سعه عملی، تاب آوری و ثبات مدیریتی ،	تخصصی گرایی	مدیریت و ارزش افزوده، ترکیب دارائی و صادرات و عدم‌های کمی گرا دارائی	صندوق های سرمایه گذار خطر پذیر (VC)، استارتاپ، دیکتد، سایتکد های تخصصی الکتب و حسی و کنترلی و ...	جهت های جدید کسب و کار (مبتنی بر فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی، شرکت های دانش بنیان و تورهای علمی و ترویجی	ارزی های و انتقال تکنولوژی نیز با تکنولوژی پیشرفته	بودجه دولت و توان آن	سیاست های اقتصاد مقاومتی	تجارت و اقتصاد جهانی و بعضی از عضو ها و سازمان های اقتصادی جهانی (WTO و Globalization)	بازدارنده مواد اولیه خارج از کشورهای اسیای میانه	قوانین و مقررات کشور های همسایه در موضوع تجارت بین الملل	نرخ بیکاری قارچ التحصیلان	فرار مغزها از استان و کشور)	خط فقر های تامین مالی دولت و بودجه دولت	سهم دولت در سرمایه گذاری و اقتصاد استان و سرمایه گذاری های مادر	سیاست های کلان اقتصادی استان و سیاست های مالی دولت در کشور و در استان و	سهم بخش صنعت در اقتصاد استان
ماتریس SWOT		استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف‌راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)													استراتژی های بخشی ST(با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف‌راهبردی به تهدیدات واکنش نشان‌داده می شود.)										
نقاط قوت	S1 تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	SO1	S3+S4+S6+S7+S8+O4+O6+O9+O12	طراحی و ساخت ماشین الات و ابزار در راستای افزایش سرعت عمل تولید کنندگان صنایع دستی با هدف افزایش میزان تولید - برگزاری دوره های تخصصی آموزشی و به روز رسانی تجهیزات فناورانه	ST1	S3+S4+S6+S7+S8+T2+T4+T7+T8+T11	برنامه ریزی در راستای تحقق اهداف بر اساس بودجه دولت در راستای تأمین اعتبار با هدف ارتقاء سطح عملکرد حفاظت بناها، بافتها، محوطه ها و تپه های تاریخی و با ارزش تعیین حریم و تدوین مقررات ساخت و ساز جهت حفظ و احیاء و معرفی آثار جهت بازدید گردشگر																		
	S2 ایجاد طراحی سازمانی																									
	S3 توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	SO2	S2+S4+S8+S11+S12+O3+O7+O8+O13+O1	ایجاد مراکز تخصصی فرآوری مواد اولیه در استان با توجه به اینکه استان دارای بستر تأمین مواد اولیه غنی می باشد- تخصیص اعتبار ملی و استانی در راستای به روز رسانی تجهیزات و زیرساخت	ST2	S2+S5+S7+S8+S11+T1+T3+T9+T11	بر نامه ریزی در راستای اهداف وزارتخانه بر اساس شاخصه های عملکرد با حداقل هزینه و با بیشترین عملکرد حوزه های تخصصی صنایع دستی																		
	S4 انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی																									
	S5 انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تایید پروژه	SO3	S4+S7+S8+O4+O6+O7+O8+O13	جذب سرمایه گذار- تأمین اعتبار ملی و استانی- کنترل و نظارت بر قابلیت ها توان مهارتی، انعطاف پذیری، مدیریت دانش، کارگروهی، سرعت عمل، تاب آوری و ثبات مدیریتی در حوزه های فناوری	ST3	S2+S6+S7+S8+T1+T7T8+T9	با استفاده از مواد اولیه طبیعی و بومی و نیروی متخصص بومی تولید محصولات صنایع دستی با کیفیت طراحی محصول شده و عرضه آنها در عرصه ملی و بین المللی (فروش داخلی و فضای مجازی)																		
	S6 ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها و رویکردهای داخلی																									
	S7 تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب	SO4	S7+S8+S12+O1+O3+O4+O6+O7+O8+O9+O12	افزایش سطح کیفی و کمی تولیدات- افزایش میزان اشتغال، ارزآوری و صادرات - برگزاری دوره های منظم تخصصی آموزشی بصورت مستمر	ST4	T1+T2+T3+T4+T5+T11+S1+S3+S4+S6+S8	افزایش میزان تولید و کمک به حفظ ارزش های معنوی و پیشینه تاریخی صنایع دستی بومی با استفاده از مواد اولیه طبیعی در راستای تولید محصولات صنایع دستی با استفاده از مواد اولیه طبیعی																		
	S8 تعیین اهداف و استراتژی‌های کلی تغییر فرهنگ در سازمان																									
	S9 ثبت و حفاظت آثار طبیعی در فهرست آثار ملی ایران	SO5	S7+S8+S11+S12+O3+O4+O5+O6+O7+O8+O9+O12+O13	حفظ میراث و ارزش های معنوی رشته های بومی، استادکاران شاخص، آداب و آئین ها و	ST5	T2+T4+T5+T9+T11+T12+S2+S3+S5+S6	افزایش میزان تولیدات و فروش بیشتر و ارتقاء سطح صادرات و ارزآوری برای کشور- آگاهی بخشی درون سازمانی و برون سازمانی و به روز رسانی و دسترسی آزاد به آمار و اطلاعات																		
	S10 ثبت میراث ناملموس در فهرست آثار ملی ایران																									
	S11 اجرای فرآیند تکمیل و بروزرسانی سامانه اطلاعات مکانی (سانا) توسط دستگاه های اجرایی	SO6	S1+S3+S7+S8+O4+O6+O7+O8+O9+O10+O12+O13	ثبت اقدامات و عملکرد در حوزه های تخصصی در راستای تأثیر برنامه ریزی اصولی در ابتدای هر سال و گزارش عملکرد پایان سال و ثبت آن در سامانه - به روزرسانی اطلاعات مکانی تأسیسات گردشگری، بافت قدیم و اماکن مرتبط با حوزه تخصصی میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی	ST6																		
	S12 تکمیل و به روز رسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمای استان گلستان																									
نقاط ضعف		استراتژی های بخشی WO(با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارش ها و هدف‌راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)													استراتژی های بخشیWT(برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف‌راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدید ها واکنش نشان‌داده می شود.)										
	W1 تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	WO1	W2+W3+W4+W7+W9+W10+O1+O4+O6+O7+O8+O11+O12	استفاده از ماشین آلات با توجه به حفظ ماهیت و ارزش معنوی و پیشینه تاریخی آن رشته و محصولات صنایع دستی آن	WT1	W9+W10+W11+W12++T2+T4+T7+T8+T11	عدم تأمین اعتبار کافی و به موقع در راستای تحقق اهداف																		
	W2 ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک																									
	W3 انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک	WO2	W2+W3+W4+W7+W9+O4+O3+O6+O7+O8+O12+O13	با توجه اینکه استان یکی از قطب های غنی مواد اولیه در استان می باشد به دلیل عدم مرکز با کارگاه تأمین و فرآوری مواد اولیه در استان، مواد اولیه از استان های دیگر تهیه می گردد. مثلا ابریشم به صورت خام به استان های همجوار فروخته می شود	WT2	W9+W10+W11+W12+T1+T3+T9+T11	عدم تأمین اعتبار و یا برنامه ریزی به موقع در راستای تحقق اهداف در مدت زمان تعیین شده برای شاخصه های مد نظر																		
	W4 کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها																									
	W5 تعریف معماری سازمانی	WO3	W9+W10+W11+W12+O3+O5+7+O9+O11+O13	عدم تأمین اعتبار به موقع و نبود سرمایه گذارهای داخلی- عدم تخصیص اعتبار کافی جهت طراحی و معماری فناوری	WT3	W2+W3+W4+W7+W9+T1+T2+T3+T4+T5+T11	افزایش بی رویه قیمت مواداولیه، ابزار آلات و تجهیزات تولید منجر به کاهش میزان تولید و تقاضا گردیده و طبیعتا تأثیر بسزایی در کاهش ارزآوری برای کشور گردیده است- کمبود زیرساخت ها، کمبود منابع و عدم وجود اطلاعات کافی دیجیتالی																		
	W6 مدیریت پورتفولیوی فرآوری اطلاعات																									
	W7 توسعه استراتژی‌های مدیریت اطلاعات و محتوا	WO4	W1+W3+W10+W12+O4+O6+O7+O9+	بدلیل عدم تأمین اعتبار به موقع و یا کافی در راستای آموزش به فعالان و شاغلان صنایع دستی	WT4	W1+W3+W10+W1+T1+T2+T3+T4+T5+T11	عدم برنامه ریزی اصولی در راستای تحقق عملکرد بر اساس شاخصه های هر حوزه با چشم انداز ملی و بین المللی در بازه زمانی مشخص- کمبود زیرساخت ها، کمبود منابع و عدم وجود اطلاعات کافی دیجیتالی و کمبود نیروی متخصص																		
	W8 تعریف معماری اطلاعات سازمانی																									
	W9 گسترش استراتژی توسعه‌ی فن‌آوری اطلاعات	WO5	W3+W5+W6+O6+O7+O8O9	عدم تأمین اعتبار به موقع در راستای آموزش های تکمیلی - نبود مراکز علم و فناوری،پارک های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی، شرکت های دانش بنیان و تورهای علمی و ترویجی- عدم تخصیص منابع اعتباری جهت راه اندازی سرورهای بکاپ و امکانات حفاظت شبکه،E۱۸،G۲۱	WT5	W1+W3+W10+W12++T1+T3+T9+T11	افزایش قیمت تمام شده محصول با توجه به افزایش قیمت ارز - کمبود زیرساخت ها، کمبود منابع و عدم وجود اطلاعات کافی دیجیتالی																		
	W10 توسعه استراتژی استقرار فن‌آوری اطلاعات																									
	W11 اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات	WO6	W1+W4+W7+W11+W12+O6+O7+O8+O12	عدم تأمین اعتبار به موقع در راستای آموزش های تکمیلی - نبود مراکز علم و فناوری،پارک های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی، شرکت های دانش بنیان و تورهای علمی و ترویجی- عدم تخصیص منابع اعتباری جهت راه اندازی سرورهای بکاپ و امکانات حفاظت شبکه	WT6	W1+W4+W7+W11+W1+2+T4+T7+T8+T11	عدم امنیت ساختار اطلاعاتی، عدم به روز رسانی اطلاعات																		
	W12 ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات																									
	W13 اجرای تحقیقات اکتشافی	WO7			WT7																					

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۲			فرصت ها													تهدیدات											
تسهیل قوانین و بهبود فضای کسب و کار			O1 برخورداری از نیروی انسانی ماهر و تیم های کاری مستعد(موارد بدده و حوزه آی)	O2 برخورداری از کتابت و ارزش افزوده	O3 برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی و استراتژی ها و سبک مدیریت و ایده ها و طرح ها و نوآوری و خلاقیت	O4 برخورداری از قابلیت ها (توان مهارتی، استعداد بدنوی مدیریت دانش، کارگروهی سرعت عمل، تاب آوری و ثبات سازمانی ...)	O5 برخورداری از کارایی و بهره وری	O6 برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب و ارتباطات سازمانی و انسانی	O7 برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات و قانونمداری	O8 داشتن قانون و فرایند سابقت اداری، فرهنگ مطالبه پذیری و قانون مداری و قوانین ضد انحصار و رانت	O9 نرخ با میزان(انسانی و مالی و...)	O10 تخصص گرایی	O11 توسعه اشتغال حرفه ای و تکریم ارباب رجوع	O12 وجود های جدید کسب و کار (راستارتاپ)، صندوق های سرمایه گذار مخاطره پذیر VC، استفاده و پیگیری نمایندگان های تخصصی اکنکسو و مصاحبه و گذاری و...	O13 مراکز علوم و فناوری، پارک های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش های تئوری و عملی و توزیعی	T1 مقررات زدایی(بوروکراسی زدایی و به اجرای قوانین و مقررات قانونی، تفسیر در قوانین و مقرراتی و قوانین بخشی،قانون تراکم ساختمان و ... و مقررات صادرات و واردات و قانون حمایت از مالکیت و مصنوعی(Copyright) و قوانین گمرکی کشورهای همجوار و قانون گردانی و تسلی ۴۴ قانون اساسی و واگذاری ها و خلاء های قانونی	T2 مقاصد اداری (احتلاس ارتشاء، اختصاص و... مواد مخدر و پول شویی و جاسوسی	T3 فرار مغزها (از استان و کشور)	T4 نگرش گرایش جامعه به کار	T5 ارزش های اجتماعی(اخلاقیات و...) و میزان پایبندی به ارزش‌های دینی(دین و دینداری)	T6 میزان مطالعه	T7 توازن رشته و شاخه تحصیلی	T8 مدیریت مصرف رسانه مجازی	T9 توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی	T10 نرخ و روند بیکاری و بیکاری فصلی و مشاغل کاذب	T11 سیاوات کسب و کار	T12 سطح دستمزد ها
ماتریس SWOT			استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)													استراتژی های بخشی ST(با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										
نقاط قوت	S1 ایجاد طراحی سازمانی	SO1	S3+S11+S12+S5+O5+O7+O8+O11+O12+O13	ایجاد مرکز کارآفرینی و گسترش کسب وکارها در بخش گردشگری - توسعه اکوسیستم های کسب و کار کوچک و تدوین بسته جامع جلب مشارکت جوامع محلی با تیکیه بر گردشگری و سرمایه گذاری												ST1	S5+O5+O7+O8+O11+O12+O13+T1+T3+T5+T7+T9									افزایش جذب بازدید کننده و ارایه خدمات مطلوب همسو با امور موزه و میراث فرهنگی به بازدید کنندگان و علاقمندان به حوزه میراث فرهنگی	
	S2 توسعه و تنظیم اهداف سازمانی																									
	S3 ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت	SO2	S3+S11+S12+S5+O5+O7+O8+O11+O12+O14	ایجاد کسب وکارهای مجازی (گردشگری دیجیتال)												ST2											
	S4 ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی																									
	S5 تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب	SO3	S1+S3+S7+S8+O4+O6+O7+O8+O9+O10+O12+O13	تهیه سند تجاری سازی محصولات صنایع دستی در رشته های بومی استان- ایجاد فضاهای معماری تأسیسات گردشگری مبتنی بر فرهنگ ملی و منطقه ای												ST3											
	S6 تعیین اهداف و استراتژی‌های کلی تغییر فرهنگ در سازمان																									
	S7 ارتقاء سلامت اداری دستگاه	SO4	S3+S11+S12+S5+O5+O7+O8+O11+O12+O13	ایجاد افزایش سطح انگیزه در راستای عملکرد تخصصی در حوزه های تخصصی- فراهم سازی شرایط استاندارد ارایه خدمات کیفی به بازدیدکنندگان و جذب بازدید کننده												ST4											
	S8 تجهیز، بهسازی و ارتقاء سطح کیفی موزه ها																									
	S9 رشد سالیانه نسبت شاغلین آموزش دیده صنایع دستی به کل صنعتگران شناسایی شده و دارای مجوز	SO5	S3+S11+S12+S5+O5+O7+O8+O11+O12+O14	افزایش سطح کیفی و کمی تولیدات در حوزه صنایع دستی با هدف افزایش میزان اشتغال و صادرات صدور گواهینامه کیفیت خدمات گردشگری (استاندارد سازی) در راستای ارتقاء خدمات گردشگری و افزایش ضریب رضایتمندی مشتری												ST5											
	S10 صدور گواهینامه کیفیت خدمات تاسیسات گردشگری																									
	S11 صدور مجوز فعالیت دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری	SO6	S3+S11+S12+S5+O5+O7+O8+O11+O12+O13	ایجاد شرایط مناسب در راستای افزایش سطح کیفی فضاهای تولید، اشتغال، بازاریابی و فروش در حوزه صنایع دستی- صدور مجوز بند ب - فعالیت دفاتر خدمات مسافرتی در راستای ورود گردشگران داخلی و خارجی و ارز آوری و رونق گردشگری و صنعت توریسم و بهبود فضای کسب و کار												ST6											
	S12 حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار																									
			استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)													استراتژی های بخشیWT برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدها واکنش نشان داده می شود.										
نقاط ضعف	W1 بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره برداران(ارباب رجوع ها ، مشترکین و مشتریان...)	WO1	O5+O7+O8+O11+O12+O13+W1+W5+W6+W9+W12	عدم برنامه ریزی و یا تدوین برنامه در راستای تأمین نیازهای متقاضیان به منظور تقویت نیروی متخصص-آموزش نیروی انسانی کارآمد و مطلع به قوانین کسب و کار در حوزه های تخصصی در راستای رضایتمندی ارباب رجوع و متناسب با نیازمندی مشتری- عدم نگرش جامعه به حوزه میراث فرهنگی، عدم فرهنگ سازی در خصوص آثار تاریخی، عدم آشنایی جامعه به میراث فرهنگی												WT1											
	W2 تهیه چشم انداز استراتژیک																									
	W3 تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	WO2	O4+O6+O7+O8+O9+O10+O12+O13+W2+W4+W5+W9+W13	عدم تدوین و برنامه ریزی استراتژیک در حوزه تولیدات صنایع دستی باکیفیت- تهیه و تدوین سند ملی توسعه گردشگری و طرح جامع گردشگری و مشخص شدن نقشه راه گردشگری استان- عدم تخصص گرایی، ارتباط ضعیف با دستگاه های برون سازمانی، و عدم اعتبار کافی												WT2											
	W4 انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه-سازمان(کسب و کار...																									
	W5 ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک	WO3	O5+O7+O8+O11+O12+O13+W1+W5+W6+W9+W12	عدم تأمین اعتبار در راستای اجرای برنامه های کیفی سند تجاری رشته های بومی صنایع دستی استان توسعه زیر ساخت های بخش حمل و نقل ریلی و هوائی و جاده ای بین استانها در سطح بین المللی و ایجاد مگاپروژه ها متناسب با ظرفیت های طبیعی استان عدم تخصص گرایی، ارتباط ضعیف با دستگاه های برون سازمانی												WT3											
	W6 انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک																									
	W7 توسعه استراتژی منابع انسانی	WO4	O4+O6+O7+O8+O9+O10+O12+O13+W2+W4+W5+W9+W13	عدم بکارگیری و جذب نیروی متخصص در حوزه صنایع دستی سطح استان (خصوصا مناطق محروم) به منظور شناسایی صنایع دستی و استادکاران بومی- آموزش نیروی انسانی کارآمد و مطلع به قوانین کسب و کار در حوزه های تخصصی در راستای رضایتمندی ارباب رجوع و متناسب با نیازمندی مشتری- عدم آموزش مدیریتی تخصصی، عدم مراکز آموزشی مرتبط، عدم شرکت های دانش بنیان تخصصی حوزه میراث فرهنگی												WT4											
	W8 کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها																									
	W9 توسعه(ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی	WO5	O1+O2+O5+O7+O9+O11+W1+W3+W5+W8+W9+W11	عدم ایجاد راهکار مناسب در راستای بهره وری از شایستگی های شغلی مدیران- تهیه و تدوین سند ملی توسعه گردشگری و طرح جامع گردشگری و مشخص شدن نقشه راه گردشگری استان- عدم آموزش مدیریتی تخصص، عدم مراکز آموزشی مرتبط												WT5											
	W10 اجرای تحقیقات اکتشافی																									
	W11 مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی	WO6	O5+O7+O8+O11+O12+O13+W1+W5+W6+W9+W12	عدم استفاده از نیروی انسانی متناسب با تخصص و شایستگی ها- عدم تخصص کافی در حوزه مدیریتی، رابطه سالاری، نداشتن دانش کافی												WT6											
	W12 شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی																									
	W13 آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	WO7														WT7										

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۳		فرصت ها												تهدیدات									
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
توسعه صنعت گردشگری در سطح محلی، منطقه ای، ملی و بین المللی و ارتقاء جایگاه گردشگری کشور در سطح جهان		برخورداری از منابع طبیعی و زیستی(جاذبه، کمی، مرغوبی، منابع ملی، دارای های زیستی...)	پتانسیل و ظرفیت های فرهنگی(تاریخی، آثار ملی، صنایع دستی و فعالیت های سنتی)	جاذبه های گردشگری و برخورداری از اقلیم متنوع (پهنه سردسیر)	برخورداری از دارایی های مالی	برخورداری از نیروی انسانی ماهر و دیپلم های کاری مستعد(امیدوار بودن به آینده و حرفه ای)	برخورداری از سنت ها، پیشینه ها و پتانسیل های و مناطق و قهرمانان ملی	برخورداری از جشن ها، آیین ها و برنامه های و سبک مدیریت و ایده ها و طرح ها و برنامه و مقاومت	امنیت منابع و سرمایه های جهانی	نمایشگاه های بین المللی و ادبیات ها و مسابقات بین المللی	زیرساخت های بین المللی از بخش گردشگری استان	امنیت و شبکه های اجتماعی	تکنولوژی های نوین در بخش گردشگری و برنامه ها و فعالی های حوزه گردشگری (پیچیدگی و امنیت (پهنا ، سرعت و ...)	شبکه فیبر نوری، ارتباطات ماهواره ای، ارتباطات بیسیم، شبکه موبایل نسل جدید										
ماتریس SWOT		استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق جشم انداز، ماموریت ، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)													استراتژی های بخشی ST(با استفاده از قوت ها برای تحقق جشم انداز، ماموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										
قوت	S1	تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی																								
	S2	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی													ST1	ایجاد مدیریت برنامه ریزی و استراتژی های گردشگری در ساختار تشکیلاتی سازمان جهت برنامه ریزی خرد و کلان در زمینه توسعه صنعت گردشگری با توجه به جاذبه های طبیعی و فرصت های سرمایه گذاری در استان - بهبود کیفیت مدیریت مقصد ، محصول و خدمات گردشگری با مدیریت هماهنگ سازمان های دولتی و غیر دولتی و بهره گیری اصولی از جاذبه های گردشگری - گسترش محصول گردشگری با انگیزه تفریح و علائق ویژه (ماجراجویی ، ورزشی ، و اکوتوریسم - شناسائی نیازها و الزامات توسعه زیر ساخت ها و تسهیلات توسعه گردشگری استان-										
	S3	افزایش موزه های فعال													ST2	حفظ و نگهداری، پژوهش و معرفی اشیاء فرهنگی تاریخی - تخصیص بودجه کافی برای موزه های تخصصی و مشارکتی و استفاده از ظرفیت های بند ب ماده ۱۱ قانون برنامه توسعه در راستای افزایش موزه های استان -تجهیز ، بهسازی و ارتقاء کیفی موزه ها ی محلی ، استانی ، منطقه ای ، اکو موزه ، سایت موزه ، و موزه های مشارکتی در جهت حفظ و نگهداری اشیاء فرهنگی موزهای استان										
	S4	حفاظت و مرمت اشیاء فرهنگی، تاریخی (دولتی و خصوصی)																								
	S5	ساماندهی و مستندسازی اشیاء فرهنگی، تاریخی (دولتی و خصوصی)													ST3	حفظ و نگهداری، پژوهش و معرفی اشیاء فرهنگی تاریخی و معرفی آن به بازدید کنندگان و علاقمندان -										
	S6	تجهیز، بهسازی و ارتقاء سطح کیفی موزه ها																								
	S7	ثبت آثار غیرمنقول در فهرست آثار ملی ایران													ST4	ایجاد شرایط فرهنگی و علمی برای پیوند اقوام بر اساس روایت های تاریخی و فرهنگی و معرفی میراث غیرمنقول و میراث طبیعی جهت حفاظت و معرفی آن به مردم- تخصیص اعتبارات ملی جهت تسریع در روند ثبت آثار تاریخی در راستای تقویت ساختار فرهنگی و مقصد مهم گردشگری										
	S8	ثبت و حفاظت آثار طبیعی در فهرست آثار ملی ایران																								
	S9	ثبت میراث ناملموس در فهرست آثار ملی ایران													ST5	امکان زنده سازی روایت های مربوط به استان- تدوین ضوابط و مقررات آثار تاریخی جهت حفاظت و احیاء آثار- تخصیص بودجه جهت ثبت آثار ملی و جهانی و محوطه های تاریخی و طبیعی و آزاد سازی عرصه ها و حرائم آثار ثبت شده										
	S10	تعیین حریم آثار تاریخی																								
	S11	بروزرسانی پایگاه های اطلاعاتی چندرسانه برای معرفی کامل جاذبه های گردشگری (پرتال اداره کل)													ST6	ایجادسامانه های اطلاع رسانی چند زبانه جهت معرفی جاذبه ها ی گردشگری و معرفی فرصت های سرمایه گذاری استان در راستای جذب گردشگران و سرمایه گذاران داخلی و خارجی										
	S12	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری																								
		استراتژی های بخشی WO(با استفاده از فرصت ها برای تحقق جشم انداز، ماموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)													استراتژی های بخشی WT(برای تحقق جشم انداز، ماموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود.)										
نقاط ضعف	W1	تهیه چشم انداز استراتژیک													WT1	نبود مراکز تفریحی توریستی و سرگرمی، شهر های بازی مدرن، تلکابین، عدم دسترسی به دریا و آبهای آزاد- اصلاح فرآیند و ساختارهای نظارت و ارزیابی و تعیین استانداردهای بومی در حوزه گردشگری با توجه به نیاز های گردشگر- عدم توسعه استانداردهای اقامتی بر مبنای استانداردهای بین المللی و مدیریت منابع گردشگری انسان ساخت- عدم توسعه متوازن خدمات گردشگری در استان										
	W2	تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف																								
	W3	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه/سازمان/کسب و کار...													WT2	نبود طرح جامع گردشگری به لحاظ توسعه پایدار صنعت گردشگری و تخریب بیش از حد محیط زیست در کشور- بهبود و ارتقاء فضای کسب و کار گردشگری با تأکید بر بنگاه های کوچک و متوسط - نظامندسازی و فراهم نمودن چارچوب تحرک پذیری گردشگری در الگو های سه گانه گردشگری شهری، روستائی مبتنی بر طبیعت										
	W4	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک																								
	W5	اجرای تحقیقات اکتشافی													WT3	ضعف در ساماندهی، مرمت محوطه ها و بناهای تاریخی، بقاع متبرکه و آرامگاه مفاخر- بازسازی تطبیقی از دیوار بزرگ گرگان و برج تاریخی قابوس منطبق با واقعیت های موجود										
	W6	پروژه های مرمت، حفاظت و ساماندهی خاصه یافته پایگاه های جهانی و ملی																								
	W7	ثبت آثار منقول در فهرست آثار ملی ایران													WT4	عدم همکاری کافی بومیان هر منطقه در استان در راستای شناسایی پتانسیل های موجود و همکاری با کارشناسان این دستگاه و تأخیر در ثبت شاخصه های ارزشمند تاریخی- عدم معرفی آثار بعد از ثبت، عدم برنامه‌ریزی به منظور مرمت و عدم توجه دقیق‌تر کارشناسان و پژوهشگران به آن‌ها										
	W8	مستندنگاری و حفظ حقوق مالکیت معنوی																								
	W9	تعداد محوطه های باستانی کاوش شده													WT5	عدم حفاظت و شناخت اثر تاریخی- عدم بهره‌برداری اصولی و منطقی از بناهای مرمت شده- نبود تقویت دانش بومی و بهره برداری از تکنیک ساخت آثار تاریخی بارزش- حفظ محوطه های تاریخی برای نسل‌های آینده و همچنین شناساندن نقش و ارزش آن‌ها برای جوامع ساکن در نزدیکی آن‌ها- مکان گردآوری تمامی اسناد و اطلاعات منطقه										
	W10	میزان پیشرفت فیزیکی بازسازی، تعمیر و نگهداری رقبات موقوفات																								
	W11	میزان پیشرفت فیزیکی بازسازی و مقاوم سازی بقاع متبرکه													WT6	عدم تقویت بخش فرهنگی مذهبی- عدم معرفی اقوام باگرایش های مذهبی و آداب و رسوم مذهبی										
	W12	سرانه بوستانهای منطقه ای براساس سرانه طرح جامع شهری																								
	W13	احیای بافت تاریخی و هویت مند													WT7	عدم بهسازی و مقاوم سازی بناهای تاریخی وبناهای قدیمی و بناهای مسکونی مرمتی- عدم تقویت تکنولوژی شبکه ارتباطات و سیستم حمل و نقل و زیرساخت ها- عدم وجود تورهای گردشگری در استان جهت شناخت بافت های بارزش										

تولید استراتژی بخشی برای هدف‌راهبردی شماره ۴		فرصت ها													تهدیدات											
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
توسعه انواع گردشگری (سلامت، درمانی، طبیعت گردی، کشاورزی، فرهنگی، تفریحی، تاریخی، مجازی، علمی، پژوهشی و...)		برخورداری از منابع طبیعی، انسانی و صنایع دستی و تنوع اقلیمی	قطبهای آب و هوایی و گونه های گیاهی و جانوری	جاذبه های گردشگری و برخورداری از اقلیم و منابع و پهنه سرشیبی	برخورداری از دارایی های مالی	برخورداری از نیروی انسانی ماهر و نیمه های کاری مستعد و موثر در زمینه گردشگری و حرفه ای	برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی و استراتژی ها و سیاست مدیریت و ارتقاء جاذبه ها و طرح ها و بازاری و مقاومت	قوانین حفظ محیط زیست	اشتیاب منابع و سرمایه های مالی	شاخص های بین المللی گردشگری و مسابقات بین المللی	ارزهای های بین المللی از بخش گردشگری استان	تکنولوژی های نوین در بخش گردشگری و رسانه ها و فضای مجازی و تبلیغات	نمونه‌ای امور تکنولوژیک تأثیرگذار بر بخش	شبکه قیم نوین(ارتباطات مجازو) نسل جدید	زیر ساخت(ارتباطات جاده ای و حمل ونقل ودسترسی									
ماتریس SWOT		استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف‌راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)													استراتژی های بخشی JST(با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف‌راهبردی به تهدیدات واکنش نشان‌داده می شود.)											
نقاط قوت	S1 توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	SO1	O1+O3+O4+O5+S4+ S5+S6+S7+S8	ایجاد مرکز آموزش جهت تقویت نیروی انسانی ماهر و تیم های کاری منسجم در راستای توسعه گردشگری و ارایه خدمات متناسب گردشگری- اصلاح و بازنگری قانون توسعه صنعت ایرانگردی و جهانگردی و آئین نامه اجرائی، ایجاد، اصلاح، تکمیل، درجه بندی و نرخ گذاری تأسیسات گردشگری مصوب هیئت وزیران- اصلاح قانون مناطق نمونه گردشگری و شرایط واگذاری- برخورداری از تنوع اقلیمی و جاذبه های متنوع گردشگری در حوزه های سلامت، درمانی، کشاورزی و تفریحی یکی از دلایل اصلی و مهم در توسعه گردشگری استان می باشد- ساماندهی سواحل، تالابها، گل فشان ها و ایجاد راه های دسترسی به آنها از عوامل توسعه گردشگری و جذب گردشگر می باشد	ST1																				
	S2 تعریف الزامات توسعه ی محصول/خدمت																									
	S3 افزایش موزه های فعال	SO2	O3+O4+O5+O6+O11+ S3+S4+S5+S6	حفظ و نگهدای، پژوهش و معرفی اشیاء فرهنگی تاریخی و معرفی آن به بازدید کنندگان و علاقمندان- تخصیص اعتبارات ملی جهت ایجاد موزه های دولتی و مشارکتی- تشویق بخش خصوصی به موزه داری و مجموعه داری در راس‌آی حفظ آثار و اشیاء تاریخی	ST2																				
	S4 حفاظت و مرمت اشیاء فرهنگی، تاریخی (دولتی و خصوصی)																									
	S5 تجهیز، بهسازی و ارتقاء سطح کیفی موزه ها	SO3	O4+O5+O6+S4+ S5+S6+S7+S8	حفظ و نگهدای، پژوهش و معرفی اشیاء فرهنگی تاریخی	ST3																				
	S6 ثبت آثار غیرمنقول در فهرست آثار ملی ایران																									
	S7 ثبت و حفاظت آثار طبیعی در فهرست آثار ملی ایران	SO4	O1+O3+O4+O5+S4+ S5+S6+S7+S8	حفظ و معرفی آثار طبیعی و معرفی آن ها در سطح کشور و بین المللی جهت جذب گردشگر- امکان باززنده سازی روایت های مربوط به استان- تدوین ضوابط و مقررات آثار تاریخی جهت حفاظت و احیاء آثار	ST4																				
	S8 ثبت میراث ناملموس در فهرست آثار ملی ایران																									
	S9 تعیین حریم آثار تاریخی	SO5	O3+O4+O5+O6+O11+ S3+S4+S5+S6	تدوین ضوابط و مقررات آثار تاریخی جهت حفاظت و احیاء آثار- حفاظت و شناخت اثر تاریخی- بهره‌برداری اصولی و منطقی از بناهای مرمت شده- تقویت دانش بومی و بهره برداری از تکنیک ساخت آثار تاریخی بارزش	ST5																				
	S10 کارگاه های مرمت (بنا، بافت، محوطه) فعال																									
	S11 صدور مجوز فعالیت دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری	SO6	O1+O2+O3+O5+S1+S5+S6+S7	ایجاد و بروز سانی تکنولوژی های نوین در بخش گردشگری و رسانه‌ها و فضای مجازی گردشگری دیجیتال، اینترنت (پهنا، ضریب نفوذ، سرعت و...)، تأثیرگذار در معرفی جاذبه های گردشگری	ST6																				
	S12 بروزرسانی پایگاه های اطلاعاتی چندرنامه برای معرفی کامل جاذبه های گردشگری (پرتال اداره کل)																									
نقاط ضعف	W1 تهیه چشم انداز استراتژیک	استراتژی های بخشی WO(با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارش ها و هدف‌راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)													استراتژی های بخشی WT(برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف‌راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدها واکنش نشان‌داده می شود.)											
	W2 تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	WO1	O5+O11+O4+ O1+W3+W5+W1	عدم برخورداری از نیروی انسانی ماهر و تیم های کاری منسجم(آموزش دیده و حرفه ای) در راستای معرفی جاذبه های شاخص و عدم تخصیص اعتبار در حوزه بازاریابی و تبلیغات و معرفی جاذبه های طبیعی استان- نارسائی قوانین و دستورالعمل های اجرائی در حوزه گردشگری منجر عدم ضمانت اجرائی بوده - عدم اجرائی شدن ماده ۶۳ آئین نامه اجرائی در خصوص ساماندهی سواحل و چگونگی بهره برداری عموم از امکانات ساحلی- عدم واگذاری مناطق نمونه بخش جلگه ای جنگلی به بخش خصوصی	WT1																				
	W3 ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک	WO2	O5+O9+W1+W5	اصلاح قوانین دست و پاگیر محیط زیست باعث رشد و توسعه صنعت گردشگری شده و ایجاد تأسیسات و اجرای طرح های گردشگری متناسب با پایداری منطقه صورت پذیرد- کمبود مشوق ها و تسهیلات در صنعت گردشگری جهت ترغیب سرمایه گذاران	WT2																				
	W4 اجرای تحقیقات اکتشافی																									
	W5 آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	WO3	W7+W8+W9+ O10+O11+O3	عدم حفاظت و شناخت اثر تاریخی- عدم بهره‌برداری اصولی و منطقی از بناهای مرمت شده- عدم تقویت دانش بومی و عدم بهره برداری از تکنیک ساخت آثار تاریخی بارزش- معرفی نکردن آثار بعد از ثبت، عدم برنامه‌ریزی در حوزه مرمت	WT3																				
	W6 پروژه های مرمت، حفاظت و ساماندهی خانه یافته پایگاه های جهانی و ملی																									
	W7 ثبت آثار منقول در فهرست آثار ملی ایران	WO4	O6+O12+O3+ W2+W3+W8	کاهش میزان صادرات با توجه به افزایش قیمت دلار و متعاقبا افزایش قیمت مواداولیه و متاثر از آن کاهش در میزان تولید و یا تولید محصولات کم کیفیت. عدم دسترسی به منبع مشخص در راستای ثبت میزان خروج کالاهای صادراتی خارج شده از استان	WT4																				
	W8 صادرات محصولات صنایع دستی (با احتساب زیورآلات سنتی)																									
	W9 تعداد محوطه های باستانی کاوش شده	WO5	O3+O1+W9+W10+W5	عدم حفظ محوطه های تاریخی برای نسل‌های آینده و همچنین معرفی نکردن نقش و ارزش آن‌ها برای جوامع ساکن در نزدیکی آن‌ها- عدم وجود مکان گردآوری اسناد و اطلاعات منطقه	WT5																				
	W10 میزان پیشرفت فیزیکی بازسازی، تعمیر و نگهداری رفعات موقوفات																									
	W11 میزان پیشرفت فیزیکی بازسازی و مقاوم سازی بقاع متبرکه	WO6	O3+O13+W13+W9+W10	تقویت نبودن بخش فرهنگی مذهبی- عدم معرفی اقوام باگرایش های مذهبی و آداب و رسوم مذهبی	WT6																				
	W12 سرانه پوستانهای محوطه ای براساس سرانه طرح جامع شهری																									
	W13 احیای بافت تاریخی و هویت مند	WO7	W1+W11+O1+O9+O4+O7	عدم بهسازی و مقاوم سازی بناهای تاریخی و بناهای قدیمی و بناهای مسکونی مرمتی- عدم تقویت تکنولوژی شبکه ارتباطات و سیستم حمل و نقل و زیرساخت ها- عدم وجود تورهای گردشگری در استان جهت شناخت بافت های بارزش	WT7																				

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۵		فرصت ها													تهدیدات										
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
توسعه منابع انسانی		برخورداری از نیروی انسانی ماهر و دیپلم های کاری مسخوا (موزش دیده و حرفه ای)	برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی و استراتژی ها و سبک مدیریت و ایده ها و طرح ها و نوآوری و خلاقیت	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی	برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب و ارتباطات سازمانی و انسانی	حس مذهب، قومیت و) و محرومیت محران	همکاری قومی - مذهبی و سهم اقوام در قدرت	سهم بانوان در مدیریت و قدرت	سهم جوانان در قدرت و مدیریت	نرخ زاد و ولد و نرخ رشد جمعیت جوان و نرخ مرگ و میر و نرخ طول عمر(متوسط بقاء) و امید به زندگی(بدو تولد)	سطح دسترسی به خدمات بیمه ای و خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی و درصد پوشش سازمان های حمایتی	نرخ باسوادی(انسانی و علمی و...)	تخصص گرایی	توسعه اخلاق حرفه ای و تکریم ارباب رجوع	بودجه دولت و توان آن	مقاصد اداری (اختلاس، ارتشاء، انحصارطلبی) و جرایم سازمان یافته، قاچاق مواد مخدر و پول شویی و جاسوسی	سوء مدیریت و مواد (صنعتی ، سنتی ، محرک و...) و بیماری های واگیر شایع و...اعتیاد و بلایا طبیعی و جاده ای و حیوانات و بلایا طبیعی و جاده ای و خشونت و تکدی گری و فساد و دخالت	نرخ بیکاری فارغ التحصیلان	فرار مغزها(از انسان و کشور)	نگرش/ گرایش جامعه به کار	گرایش به بی انباز	میزان مطالعه	مهارت های اجتماعی(تاب آوری حل مسئله و)	توازن رشته و شاخه تحصیلی	خط مشی های تامین مالی دولت و بودجه دولت	یارانه های مستقیم
ماتریس SWOT		استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)													استراتژی های بخشی ST(با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										
نقاط قوت	S1 توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	SO1	O4+O3+O6+S3+S2+S6+S7	ایجاد تمهیدات لازم جهت توانمندسازی نیروهای داخلی به منظور انتقال دانش و تجربه											ST1		S3+S4+S6+S7+S8+ T2+T4+T7+T8+T11								عدم اختصاص اعتبار کافی در راستای پیش برد اهداف و برنامه ها و مأموریت های سازمانی
	S2 استخدام/منبع‌یابی/ انتخاب و غربال نامزدها																								
	S3 تعریف الزامات توسعه ی محصول/خدمت	SO2	O4+O3+O6+S3+S2+S6+S7	تشکیل کمیته برنامه ریزی و همچنین پایگاه داده قوی از کارکنان مجرب و ایجاد رابطه مستمر و پایدار در راستای اهداف و مأموریت های سازمانی											ST2		S2+S5+S7+S8+S11+ T1+T3+T9+T11								طبق برنامه ریزی ها و پیش بینی ها، نظاممند کردن سیستم پرداخت براساس مقتضیات و شرایط اقتصادی جامعه و ...
	S4 انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی																								
	S5 ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها، و رویکردهای داخلی	SO3	O2+O7+O6+S6+S9+S11	طراحی و استقرار نظام اطلاعاتی مدیریت به ویژه در موضوعات مرتبط با منابع انسانی و حقوقی											ST3		S2+S6+S7+S8+ T1+T7+T8+T9								ارتقاء کمی و کیفی مدارک علمی کارکنان و برگزاری کارگاه ها و دوره های آموزشی حین خدمت
	S6 تهیه و فراهم سازی مشورت/مشاوره‌ی حقوقی																								
	S7 تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب	SO4	S5+O4+O3+O9+S11+S9+S8	بکارگیری مدیران و مسئولین واحدها (آقا و خانم) از اقوام گوناگون با فرهنگی های مختلف در ساختار اداری											ST4		S2+S3+S8+S5+T1+T9+T11								اجرای دقیق قوانین و مقررات موجود در خصوص جذب و استخدام نیروی انسانی کیفی
	S8 تعیین اهداف و استراتژی‌های کلی تغییر فرهنگ در سازمان																								
	S9 ارتقاء سلامت اداری دستگاه	SO5	O4+O7+O11+S9+S11+S4+S7	تشکیل کارگروه سلامت اداری و شفافیت فرآیندها و استفاده از ظرفیت های قانونی میز خدمت											ST5		S1+S3+S4+S6+S8+ T1+T2+T3+T4+T5+T11								افزایش نرخ تورم و رکود اقتصادی و تأثیر بر هزینه کرد منابع انسانی
	S10 حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار																								
	S11 میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری	SO6	S7+S8+S9+O11+O6+O4	تشکیل کمیته های مرتبط با افزایش بهره وری و استفاده از ظرفیت کارشناسان خبره و متخصص در میز خدمت در راستای پاسخگویی به ارباب رجوع											ST6		S2+S3+S5+S6+S2+ T4+T5+T9+T11+T12								بکارگیری افراد غیر متخصص(دارای مدرک تحصیلی غیر مرتبط) در پست های تخصصی و سطح پایین کیفیت مدارک دانشگاهی
	S12 برخوردداری از ویژگی پاسخگویی																								
		استراتژی های بخشی WO(با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)													استراتژی های بخشیWT(برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود.)										
نقاط ضعف	W1 تهیه چشم انداز استراتژیک	WO1	O5+O11+O4+O1+W3+W5	استفاده از کارکنان باتجربه و ماهر و بهره گیری از دیدگاه های شایسته و راهبردی منبعث از شناخت و تجربه ورزی											WT1		W9+W10+W11+W12+ T2+T4+T7+T8+T11								ارتباط ضعیف نظام پرداخت با مدیریت عملکرد با توجه به بودجه های تخصیص یافته به دستگاه
	W2 تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف																								
	W3 انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه/سازمان/کسب و کار...	WO2	O5+O9+W1+W5	تدوین برنامه های جامع آموزشی بدو خدمت کارکنان (نیاز سنجی، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی)											WT2		W9+W10+W11+W12+ T1+T3+T9+T11								برگزاری دوره ها و کارگاه های آموزشی تخصصی در حوزه مدیریت منابع انسانی برای رؤسا و کارکنان واحدهای اداری
	W4 توسعه استراتژی منابع انسانی																								
	W5 کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها	WO3	O10+O11+O3+W7+W8+W9	طراحی الگوی یکپارچه سازی نظام ارزیابی عملکرد افراد با نظام های آموزش و توسعه، مسیر شغلی کارکنان، جبران خدمات و انگیزش، ترفیع و انتصابات											WT3		W2+W3+W4+W7+W9+ T1+T2+T3+T4+T5+T11								استفاده از روشهای علمی و پیشرفته برای تهیه ابزارهای سنجش مناسب (آزمون های استاندارد استخدامی) و بهره گیری ازکارکنان متخصص و متعهد
	W6 توسعه(ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی																								
	W7 مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS	WO4	O6+O12+O3+W2+W3+W8	ایجاد بانک های اطلاعاتی و گزارش گیری های مرتبط و آنالیز اطلاعات منابع انسانی در راستای بهبود بهره وری و ارائه خدمات به ارباب رجوع											WT4		W1+W3+W10+W1+ T1+T2+T3+T4+T5+T11								افزایش نرخ تورم و رکود اقتصادی و تأثیر بر هزینه کرد منابع انسانی
	W8 توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت																								
	W9 توسعه ی استراتژی فن‌آوری اطلاعات سازمانی	WO5	O3+O1+W9+W10	بکارگیری مدیران و مسئولین واحدها (آقا و خانم) از بین کارکنان جوان شایسته، متعهد و متدین در راستای بیانات و فرمایشات مقام معظم رهبری (گام دوم انقلاب)											WT5		W1+W3+W10+W12+ T1+T3+T9+T11								شکیل کمیته مبارزه با فساد و رصد فرآیندها، ارائه خدمات در بستر IT، آموزش و آگاهی بخشی به پرسنل و همچنین شفافیت و اطلاع رسانی عمومی فرآیندها
	W10 مدیریت خط‌مشی‌ها و رویکردها																								
	W11 مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی	WO6	O3+13+W13+W9+W10	ارتقاM سطح کمی و کیفی کارکنان با ایجاد زیرساخت های فن آوری اطلاعات و آموزش مجازی (برگزاری کارگاه های مجازی برای کارکنان و افزایش سطح سواد جوامع هدف اداره کل در راستای توسعه پایدار)											WT6		W1+W4+W7+W11+W1+W2+ T4+T7+T8+T11								انتصابات سیاسی و عدم توجه به شایسته سالاری و بی توجهی به کارکنان متخصص و متعهد
	W12 شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی																								
	W13 آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	WO7	O1+O9+O4+W1+W11	بکارگیری فردی با تجربه و متخصص به عنوان مسئول ارزیابی عملکرد و ارائه گزارشات تحلیلی در راستای آسیب شناسی و بهبود عملکرد دستگاه به مقامات مرتبط											WT7		W2+W3+W4+W7+W9+ T1+T2+T3+T4+T5+T11								عدم ارزیابی و آسیب شناسی نیروی انسانی در طی دوره (میزان تخصص و بهره وری)

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۶		فرصت ها													تهدیدات											
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
حمایت، جذب و مشارکت سرمایه گذاری داخلی و خارجی		برخورداری از دارایی های مالی	برخورداری از نیروی انسانی متعهد و تیم های کاری متجانس(آموزش دیده و حرفه ای)	برخورداری از بازار (دانش)محصولات، خدمات و خوشنامی برند و نام تجاری	برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده	برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی و استراتژی ها و سبک مدیریت و ایده ها و طرح ها و نوآوری و خلاقیت	برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	برخورداری از فرهنگ مشارکت پذیری، کارگروهی،سرعت عمل، تاب آوری و ثبات مدیریتی و...	برخورداری از کارایی و بهره وری	تغییرات و تحولات سیاسی و اقتصادی بین المللی و توسعه ها و مسابقات بین المللی	افزایش های بین المللی از بخش گردشگری استان	گرایش به سرمایه گذاری	مسدودسازی(دفاتی) استان در بخش توانایی وخصوصی و تقاضای مصرف استان	حوزه های جدید کسب وکار (استارتاپ)، صندوق های سرمایه گذار خطر پذیر (VC)، استارتاپ ها، رشد و شکوفایی سایتهای تخصصی الکترونیک و صنعتی و کشاورزی و...											
ماتریس SWOT		استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)													استراتژی های بخشی ST(با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)											
نقاط قوت	S1	تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی																								
	S2	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی																								
	S3	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال																								
	S4	مدیریت برنامه‌ی سرمایه ای برای دارایی‌های مولد																								
	S5	انجام برنامه‌ریزی /بودجه‌بندی / پیش‌بینی																								
	S6	انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تایید پروژه																								
	S7	ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها، و رویکردهای داخلی																								
	S8	پردازش ترجیحات تجاری																								
	S9	ورود و بروزرسانی اطلاعات هزینه یابی به سامانه بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد																								
	S10	میزان جذب اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰																								
	S11	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار																								
	S12	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری																								
		استراتژی های بخشی WO(با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)													استراتژی های بخشی WT(برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود.)											
نقاط ضعف	W1	ارزیابی محیط خارجی سازمان																								
	W2	تهیه چشم انداز استراتژیک																								
	W3	تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف																								
	W4	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه،سازمان،کسب و کار...																								
	W5	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک																								
	W6	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک																								
	W7	کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها																								
	W8	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها																								
	W9	انحلال دارایی های مولد																								
	W10	مدیریت خط‌مشی‌ها و رویکردها																								
	W11	مدیریت بدهی و سرمایه گذاری																								
	W12	مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی																								
	W13	توسعه روابط بین شرکاء / متحدین فروش																								

WO1	O5+O11+O4+O1+W3+W5	کمبود زیر ساخت های گردشگری و عدم گرایش سرمایه گذاران داخلی و خارجی در راستای سرمایه گذاری در استان- اخذ هزینه بالای شهرداری ها نسبت به افزایش هزینه سرمایه گذاری و در نهایت عدم توجیه اقتصادی طرح های گردشگری- عدم برگزاری همایش های سرمایه گذاری در راستای معرفی فرصت های سرمایه گذاری و بسته های سرمایه گذاری	WT1
WO2	O5+O9+W1+W5	تسهیل در روند بروکراسی اداری و قوانین دست و پاگیر دستگاههای دست اندرکار در راستای تشویق و حمایت از سرمایه گذاران در استان	WT2
WO3	W7+W8+W9+O10+O11+O3	ایجاد و توسعه طرح های گردشگری با استفاده از نیروی انسانی ماهر و آموزش دیده و برندسازی بخش خدمات در حوزه سرمایه گذاری	WT3
WO4	O6+O12+O3+W2+W3+W8	برگزاری همایش ها، نمایشگاه ها و جشنواره های سرمایه گذاری در راستای معرفی ظرفیت های سرمایه گذاری در استان و جذب سرمایه گذار	WT4
WO5	O3+O1+W9+W10	ایجاد مراکز تبدیل مواد اولیه با توجه به ظرفیت های طبیعی و جلوگیری از دارائی های مولد از استان و خام فروشی با جذب سرمایه گذاران داخلی و خارجی	WT5
WO6	O3+13+W13+W9+W10	عدم برنامه ریزی صحیح در جهت استفاده از شرکت های دانش بنیان وعدم حضور بخش تعاونی ها و شرکت ها در بخش سرمایه گذاری استان	WT6
WO7	W1+W11+O1+O9+O4	عدم وحدت رویه شرکت ها در بازار در مقابله با شرایط بحرانی و عدم برخورداری از کار گروهی و تیمی در راستای تعادل بازار فروش	WT7

ST1	S3+S4+S6+S7+S8+T2+T4+T7+T8+T11	ایجاد تسهیل دست و پاگیر و بروکراسی اداری دستگاه های اجرائی و تغییر قوانین تغییر کاربری و قوانین مالیات بر ارزش افزوده	
ST2	S2+S5+S7+S8+S11+T1+T3+T9+T11	برنامه ریزی صحیح جهت تبدیل سرمایه های مولد در استان و جلوگیری از انحصار فرصت های سرمایه گذاری جهت استفاده خواص	
ST3			
ST4			
ST5			
ST6			

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۷		فرصت ها													تهدیدات									
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
افزایش رشد اقتصادی		جاذبه های گردشگری و برخورداری از اقلیم متنوع (و پهنه سردسیری)	برخورداری از صنایع مادر و تبادلی	برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی و استراتژی ها و سبک مدیریت و ایده ها و طرح ها و نوآوری و خلاقیت	ارزیابی های بین المللی از بخش گردشگری استان	گرایش به سرمایه گذاری	صادرات و واردات(ارز) تجاری بدون نفت) و ترکیب واردات و صادرات و نمره‌های کمرگی واردات	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان	معرف(ها)ی استان در بخش دولتی وعمومی و خصوصی و نمادی و عمل متوسط مصرف استان	سهم بخش گشاورزی و خدمات در اقتصاد استان	درصد اشتغال بخش خصوصی از کل اشتغال استان	درصد تحقق اهداف مالیاتی	فضای کسب و کار روستایی	تجارت الکترونیک(E-Comarce)، بانکداری الکترونیک(E-Banking)، سلامت الکترونیک(E-Health)، آموزش الکترونیک(E-Lerning) و اینترنت اشیاء و پول مجازی و فناوری پیش بینی(Forcasting) و توسعه و ارتقاء داده کاوی الکترونیکی		تحریم‌های بین‌المللی(فشار و همسویی دولت های منطقه) و روابط ایران (و استان) با کشورهای فرا منطقه و دیپلماسی(همگرایی و واگرایی)	تجارت و اقتصاد جهانی و سازمان های و سازمان‌ها و جهانی شدن(جهانی سازی(Globalization)	واردات مواد اولیه خام از کشورهای آسیای میانه	نرخ و روند بیکاری و بیکاری فصلی و مشاغل کاذب	مقررات دایلرو دوو کراسی (داهی و دی)، اجرای قوانین و تعارضات قانونی، تصمیم در قوانین مالیاتی و قوانین بخشی(قانون تراکم ساختمان و ...)و مقررات صادرات و واردات و قانون حمایت از مالکیت و معنوی(Copyright)، و قوانین گمرکی کشورهای همجوار و قانون گرایی و بخشی نگری در قوانین و ضرر گرایی و اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری ها و خلاء های قانونی	سهم دولت در سرمایه گذاری و اقتصاد استان و سرمایه گذاری های مادر	نرخ رشد اقتصادی و GDP استان	بهره وری کل و الگوی مصرف	میل متوسط به پس انداز استان و نرخ سرمایه گذاری استان و نرخ مشارکت اقتصادی	سهم بخش صنعت در اقتصاد استان	نرخ بازگشت سرمایه(IRR) به تفکیک بخش های مختلف اعم از صنعت، خدمات و ..
ماتریس SWOT		استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)													استراتژی های بخشی ST(با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)									
نقاط قوت	S1 تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	SO1	O1+O4-O10+S3+S6+S7	تنوع اقلیمی و تنوع جاذبه های گردشگری استان باعث رونق اقتصادی در حوزه گردشگری و جذب توریست و گردشگر خواهد شد. ایجاد تأسیسات گردشگری (هتل، مهمانپذیر، هتل آپارتمان، خانه مسافر و اقامتگاه های بوم گردی، دفاتر خدمات مسافرتی، مراکز تفریحی توریستی و خدمات بین راهی) باعث ایجاد چرخه اقتصادی و ارزش آفرینی برای استان خواهد بود.	ST1															
	S2 توسعه و تنظیم اهداف سازمانی																									
	S3 ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت	SO2	O2+O6+O4+S10+S7+S8	تطبیق و استانداردسازی بخش خدمات گردشگری- صادرات محصولات صنایع دستی از پایانه های مرزی به کشورهای آسیای میانه- بسته بندی محصولات صنایع دستی جهت صادرات به کشورهای مقصد	ST2																				
	S4 تعریف الزامات توسعه ی محصول/خدمت																									
	S5 توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال	SO3	O1+O10+O6+S5+S3	معرفی و اطلاع رسانی ظرفیت ها و فرصت های سرمایه گذاری در حوزه گردشگری باعث جذب گردشگری و مسافر و ایجاد چرخه مالی با و ارزش آفرینی و متحول شدن سایر بخش های خدماتی و تولیدی خواهد شد.	ST3																				
	S6 مدیریت برنامه‌ی سرمایه ای برای دارایی‌های مولد																									
	S7 انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی	SO4			ST4																					
	S8 انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تایید پروژه																									
	S9 ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها، و رویکردهای داخلی	SO5			ST5																					
	S10 پردازش ترجیحات تجاری																									
	S11 ورود و بروزرسانی اطلاعات هزینه یابی به سامانه بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد	SO6			ST6																					
	S12 میزان جذب اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰																									
		استراتژی های بخشی WO(با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)													استراتژی های بخشی WT(برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود.)									
نقاط ضعف	W1 تهیه چشم انداز استراتژیک	WO1			WT1																					
	W2 تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف																									
	W3 ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک	WO2			WT2																					
	W4 محک زدن بازار(مردم و ارباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده																									
	W5 برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها	WO3			WT3																					
	W6 انحلال دارایی های مواد																									
	W7 مدیریت بدهی و سرمایه گذاری	WO4			WT4																					
	W8 تعریف استراتژی قیمت گذاری																									
	W9 تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع	WO5			WT5																					
	W10 توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی																									
	W11 توسعه روابط بین شرکاء / متحدین فروش	WO6			WT6																					
	W12 توسعه پیش بینی فروش محصولات و خدمات																									
	W13 میزان جذب سرمایه بخش خصوصی	WO7			WT7																					

تولید استراتژی بخشی برای هدف‌راهبردی شماره ۸		فرصت‌ها													
بازاریابی و برندسازی		O1 جاذبه های گردشگری و برخورداری از اقلیم متنوع (و پهنه سردسیر)	O2 برخورداری از دارایی های مالی	O3 برخورداری از نیروی انسانی ماهر و دم های کاری متحول (میزان دیده و جوانه ای)	O4 برخورداری از بازار (نظام‌محصولات خدمات و جوشنامی برند و نام تجاری	O5 برخورداری از کمیت و ارزش فزوده	O6 برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی و استراتژی ها و سبک مدیریت و ایده ها و طرح ها و نوآوری و خلاقیت	O7 برخورداری از زیرساختهای ذیربطان	O8 برخورداری از گوناگونی و تنوع وری	O9 قصومیت ایران در پیمان نامه ها، معاهدات و کنوانسیون ها و سازمان های منطقه‌ای و بین‌المللی و پیمان ها و سازمان های اقتصادی منطقه ای(اکوو اکونمیک، شانگهای و)	O10 شناورات، هماهنگی ها، حضورها، نمایشگاههای بین المللی و غیره مندت ها و مسابقات بین المللی	O11 ارزیابی های بین المللی از بخش گردشگری استان	O12 تکنولوژی های نوین در بخش گردشگری و رشته ها و فضای مجازی گردشگری (بیجیتال ، اینترنت (نهاد ، مرجب بهود ، سرعت و ...)، تبلیغات و اطلاع رسانی آنلاین گیدار بر بخش	O13 حوزه های جدید کسب وکار (استارتاپ)، صندوق وبکند، نمایشگاه های تخصصی (اکتساب و صنعتی و کشاورزی و...
ماتریس SWOT		استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت ، ارزش ها و هدف‌راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)													
نقاط قوت	S1 تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	SO1	O7+O1+O9+W6+W9	تهیه علامت تجاری، شناسنامه محصول، متناسب با شرح خدمات در تمامی حوزه ها- انجام مطالعات اجرائی بازار هدف گردشگری استان و بازار یابی و جذب گردشگر از بازارهای تقاضای گردشگری ملی و بین المللی- سطح بندی بازارهای هدف استان و الویت بندی آن در سطوح مختلف کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت	ST1		
	S2 ایجاد طراحی سازمانی														
	S3 توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	SO2	O10+O7+O3+ W7+W3+W10	تهیه و تنظیم برنامه پیشنهادی متناسب با شاخصه ها و برآورد هزینه در راستای تأمین اعتبار با هدف توسعه اهداف وزارتخانه ای- تبلیغات و بازاریابی گردشگری استان در شبکه های اجتماعی محبوب بازارهای هدف ملی و بین المللی- برگزاری نمایشگاه ها، جشنواره های فرهنگی، آئینی، گردشگری در راستای معرفی و ارائه دستاوردها و توانمندی های استان	ST2		
	S4 ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت														
	S5 تعریف الزامات توسعه ی محصول/خدمت	SO3	O1+O9+S10+S8+S7	آموزش فعالان حوزه در راستای ارتقاء سطح تولیدات، خدمات از طریق تولید محصولات شاخص قابل عرضه در حوزه ملی و بین المللی	ST3		
	S6 توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال														
	S7 انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی	SO4	O3+O8+S11+S7	ارائه برنامه هدفمند با نگاه تهیه نام و علامت تجاری در راستای تولیدات شاخص بومی و بازاریابی و فروش به منظور ارزآوری و ارتقاء سطح اقتصاد کشور- بسترسازی و شکل گیری مقاصد گردشگری هوشمند با توجه به وجود جاذبه فرهنگی، تاریخی و طبیعی در استان	ST4		
	S8 انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تایید پروژه														
	S9 ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها و رویکردهای داخلی	SO5	O6+O10+S5+S8+W5+W3	آموزش اصولی به صنعتگران صنایع دستی در زمینه بازاریابی، تجاری سازی، صادرات با هدف ارتقاء سطح کیفی و کمی تولیدات- برگزاری استارتاپ وبکند در حوزه های تخصص میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری در راستای برندسازی و تبلیغات و بازاریابی- بکارگیری شبکه های الکترونیکی در فروش محصولات صنایع دستی و خدمات گردشگری جهت افزایش صادرات و جذب گردشگران خارجی و همچنین بسترسازی و شکل گیری فرآیند برندینگ در این حوزه ها	ST5		
	S10 پرداش ترجیحات تجاری														
	S11 حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	SO6	O6+O3+S11+S9+S6	تهیه سند تجاری سازی صنایع دستی متناسب با رشته های بومی استان با هدف ارتقاء سطح اشتغال و افزایش سطح کمی و کیفی آنها، افزایش بهره وری و ...	ST6		
	S12 میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری														
نقاط ضعف	W1 ارزیابی محیط خارجی سازمان	استراتژی های بخشی WO(با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف‌راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)													
	W2 تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	WO1	O5+O11+O4+O1+W3+W5	وجود روزنه های گریز در مقابل شاخصه های نظارتی با توجه به گستردگی کار	WT1		
	W3 ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک	WO2	O5+O9+W1+W5	عدم تأمین اعتبار کافی و یا در زمان نامناسب جهت اجرا و گسترش طرح ها و اقدامات مطالعاتی	WT2		
	W4 اجرای تحقیقات اکتشافی														
	W5 محک زدن بازار(مردم و ارباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	WO3	W7+W8+W9+O10+O11+O3	عدم آگاهی نیروی کار نظارتی با توجه به خط مشی های حاکمیتی متناسب با شاخصه وزارتخانه	WT3		
	W6 مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی														
	W7 اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری	WO4	O6+O12+O3+W2+W3+W8	عدم آگاهی کافی در خصوص شناخت بازار و تجزیه و تحلیل آن، نحوه جذب مشتریان با توجه به قابلیت های موجود	WT4		
	W8 درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت‌ها														
	W9 تعریف اقرها و گزینه های ارزش به مشتری	WO5	O3+O1+W9+W10	عدم آگاهی از شاخصه های ارزشی حوزه در راستای ارائه خدمات به جامعه مخاطب به منظور افزایش سطح کیفی و کمی خدمات	WT5		
	W10 تعریف استراتژی قیمت گذاری														
	W11 تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع	WO6	O3+13+W13+W9+W10	عدم تدوین چشم انداز جامع در راستای تحقق اهداف وزارتخانه ای با استفاده از خلاقیت، نوآوری و ... با هدف بهره وری	WT6		
	W12 ایجاد بودجه های بازاریابی														
	W13 توسعه و مدیریت فعالیت های پروموشنی (تبلیغاتی)	WO7	W1+W11+O1+O9+O4	عدم اختصاص فضای مناسب در راستای دریافت نظر جامعه هدف به منظور اصلاح ضعف کار	WT7		

تهدیدات												
T1 بودجه دولت و وزارت آن	T2 مقررات دارایی و مراکز امور مالیاتی و... اجرای طولانی و مقررات ناظر بر قوانین مالیاتی و قوانین بخش‌های دولتی، تغییر در قوانین مالیاتی و مقررات مبارزات و واردات و قانون حمایت از مالکیت و معنوی(Copyright) و قوانین گمرکی کشورهای همجوار و قوانین گمرکی و بخشی گمرکی در فرودگاه و مرکز گمرکی و امور ۴۴ قانون اساسی و واگذاری ها و جلوگیری از جلوگیری های قانونی	T3 فضای رسانه ای	T4 سیاست های اقتصاد مقاومتی	T5 تحریم‌های بین‌المللی(نفتی و صنعتی دولت های متحده) و روابط ایران و (استان) با کشورهای فرا منطقه ای و تغییرات ایران (و استان) با کشورهای منطقه و دیپلماسی (همگرایی و واگرایی)	T6 تجارت و اقتصاد جهانی و پیمان ها و سازمان های اقتصادی جهانی(WTO) و جهانی شدن جهانی سازی(Globalization)	T7 مقررات کشور های همسایه در موضوع تجارت بین	T8 نرخ ارز(رسمی و غیر رسمی) و نرخ بورده و نوسان قیمت‌ها(رسمی و غیر رسمی) و	T9 نرخ ارز(رسمی و غیر رسمی)	T10 سهولت کسب و کار	T11 بعد اشتغال در بخش های اقتصادی	T12 عوامل جمعیتی، شهر هوشمند، کشاورزی هوشمند و (محیط‌زیست) تکنولوژیکی در صنایع استان و روستای هوشمند و دانشگاه های نسل سوم و چهارم و روستای هوشمند
استراتژی های بخشی ST(با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف‌راهبردی به تهدیدات واکنش نشان‌داده می شود.)												
استراتژی های بخشی WT(برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف‌راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدها واکنش نشان‌داده می شود.)												

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۹			فرصت ها													تهدیدات											
معرفی، احیاء باز زنده سازی و توسعه صنایع دستی و هنرهای سنتی			O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
			برخورداری از ظرفیت بالای گردشگری و جذب گردشگر	بافت ها و اسنفه تاریخی و فضاهای گسترده، و دیوار برگ گرگی و ...)	جاذبه های گردشگری و برخورداری از اقلیم متنوع و چهره سرسبزی)	برخورداری از ثروت های ملی	برخورداری از نیروی انسانی ماهر و نیروهای کارآی مستعدا توانایی تبدیل و خرید و ...	برخورداری از سنت ها ، پیشینه ها و هنرمندان و معلم و فرهنگ ملی	برخورداری از زیرساخت های مناسب و ارزان در جهت اشتغال و توسعه طرح ها و ایده ها و	شناخت، همکاری ها، جشنواره ها، نمایشگاه های بین المللی و فرصت ها و مسابقات بین المللی	(زایایی های بین المللی از بخش گردشگری استان	تخصص گرایی	اینترنت و شبکه های اجتماعی	بازاریابی و فروش اینترنتی و پول دیجیتال، Forcasting و توسعه و ارتقاء نام‌دامنه الکترونیکی	تجارت الکترونیک، E-Commerce، E-Health، E-Learning، E-سلامت، آموزش الکترونیک	خود های جدید قسمت و کار (استراتژیها، SWOT، استراتژی پوشش، نمایشگاه های تخصصی و ...		مقررات زدایی، بوروکراسی زیادی و اجرای قوانین و تعارضات قوانین، تغییر در قوانین مالیاتی و قوانین بخشی(قوانین بازاری، قانون صاحب امتیازان و ...	مشکلات دارایی (اعتبارات) و اجحاف و پول خرابها، سازمان یافته، قاچاق مواد مخدر و پول شویی و جاسوسی	فضای رسانه ای	تخریب‌های سیل،انفجار،نشتی و همسویی دولت های منطقه و روابط ایران در استان) با کشور های منطقه و شایعه‌پراکنی، ضدتبلیغ و ترورها	تجارت و اقتصاد جهانی و پیوش ها، سازمان های اقتصادی جهانی (WTO، جهانی شدن،جهانی سازی،Globalization)	قوانین و مقررات کشور های همسایه در موضوع تجارت بین الملل	سرمایه اجتماعی	فاصله اجتماعی و گسست نسلی	میزان مطالعه	سهم محصولات فرهنگی و ورزشی در سبد خانوار	هنرو صنوعی، تنهو هوشمند، کشاورزی هوشمند و (محیط‌زیست، تکنولوژیکی در صنایع آسان و ردپای هوشمند و بانشگاه های نسل سوم و چهارم و روستای هوشمند
ماتریس SWOT			استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت ، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)													استراتژی های بخشی ST(با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)											
قوانین قوت	S1	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	SO1	O2+O3+O4+O5+O11+O7+O1+O9+S6+S9+S10	ایجاد شرایط متناسب با چارچوبه های عملکردی سازمانی در راستای استفاده از ابزار و تجهیزات در تولید آثار با حفظ پیشینه تاریخی و فرهنگی هر منطقه	ST1																						
	S2	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت																									
	S3	تعریف الزامات توسعه ی محصول/خدمت	SO2	O1+O4+O5+O6+O11+O10+O7+O3+S6+S7+S8	ایجاد بستر مناسب در محوطه ها و بناهای تاریخی در راستای حفظ و احیاء رشته های صنایع دستی در حال فراموشی و یا فراموش شده با حفظ ارزش معنوی فضای تاریخی -	ST2																						
	S4	انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تایید پروژه																									
	S5	افزایش موزه های فعال	SO3	O2+O5+O6+O10+O3+O1+O9+S5+S6+S7+S8+S10+S8+S7	معرفی آثار تاریخی، فرهنگی و طبیعی استان- برخورداری از سنت ها و پیشینه ها و میراث فرهنگی تاریخی- رونق گردشگری	ST3																						
	S6	حفاظت و مرمت اشیاء فرهنگی، تاریخی (دولتی و خصوصی)																									
	S7	ساماندهی و مستندسازی اشیاء فرهنگی، تاریخی (دولتی و خصوصی)	SO4	O1+O4+O5+O6+O11+O4+O3+O8+S6+S7+S8+S11+S7	طبقه بندی و دسترسی آسان اطلاعات- ارایه اطلاعت کافی به مخاطبان و بازدید کنندگان- افزایش آمار بازدیدکنندگان	ST4																						
	S8	تجهیز، بهسازی و ارتقاء سطح کیفی موزه ها																									
	S9	ثبت آثار غیرمنقول در فهرست آثار ملی ایران	SO5	O2+O3+O4+O5+O11+O3+O9+S6+S9+S10+S7+S11	ایجاد بستر مناسب با استفاده از نیروی کارشناس و یا آموزش دیده بومی در راستای شناسایی رشته ها ، آداب ، سنن ، بنا ها و محوطه های تاریخی با هدف ثبت میراث معنوی - ایجاد شرایط فرهنگی و علمی برای پیوند اقوام بر اساس روایت های تاریخی و فرهنگی و معرفی میراث غیرمنقول و میراث طبیعی جهت حفاظت و معرفی آن به مردم	ST5																							
	S10	ثبت میراث ناملموس در فهرست آثار ملی ایران																									
	S11	اشتغال ایجاد شده (تولید صنایع دستی انفرادی و کارگاهی)	SO6	O2+O5+O6+O10+O4+O8S5+S6+S7+S8+S8+S3	استفاده از استادکاران شاخص بومی جهت آموزش به نسل جدید در راستای حفظ ارزش های مادی و معنوی صنایع دستی هر منطقه و حفظ آنها از طریق ثبت میراث معنوی با هدف اشتغال، ارزآوری و ترغیب نسل جدید در راستای تولید صنایع دستی بومی	ST6																							
	S12	رشته سالیانه نسبت شاغلین آموزش دیده صنایع دستی به کل صنعتگران شناسایی شده و دارای مجوز																									
			استراتژی های بخشی WO(با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)													استراتژی های بخشی WT(برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدها واکنش نشان داده می شود.)											
قوانین ضعف	W1	تهیه چشم انداز استراتژیک	WO1	O4+O9+W6+W2	تولیدات صنایع دستی بومی با استفاده از ابزار و ماشین آلات بدون درنظر گرفتن ارزش های تاریخی و سنتی رشته ها و کمک به فراموشی رشته های بومی استان	WT1																						
	W2	تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف																									
	W3	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه،سازمان،کسب و کار...	WO2	O3+O7+W8+W2+W11	استفاده از بناهای تاریخی و یا اختصاص محوطه ها و بافت های تاریخی به سرمایه گذاران و بخش خصوصی جهت کاربری تجاری غیر صنایع دستی	WT2																						
	W4	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک																									
	W5	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک	WO3	W9+W2+O2+O5	عدم توجه به رشته ها و پیشه های صنایع دستی فراموش شده و یا درحال فراموشی موجود در استان در راستای معرفی به گردشگران داخلی و خارجی و متعاقبا تقویت دیگر بخش های گردشگری از طریق طرح ها و پروژه های مطالعاتی گردشگری	WT3																							
	W6	اجرای تحقیقات اکتشافی																									
	W7	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	WO4	W9+W2+O2+O5	عدم تخصیص اعتبار در راستای مرمت و یا ایجاد فضای مناسب در اماکن تاریخی و در راستای آن عدم استفاده از فضای مناسب در محوطه ها، بناها، بافت تاریخی در راستای معرفی رشته های درحال فراموشی، استادکاران شاخص و پیشکسوتان- عدم بهسازی و مقاوم سازی بناهای تاریخی و بناهای ملی و جهانی- عدم برگزاری و همایش جهت معرفی آثار جهانی و ملی	WT4																							
	W8	پروژه های مرمت، حفاظت و ساماندهی خانمه یافته پایگاه های جهانی و ملی																									
	W9	ثبت آثار منقول در فهرست آثار ملی ایران	WO5	W2+W9+O4+O8	عدم آگاهی کافی نیروی انسانی در راستای تقویت تولیدکنندگان صنایع دستی رشته های شاخص بومی استان، ارتقاء سطح کیفی تولیدات صنایع دستی، شناخت سلیقه بازارهدف- عدم برقرای شرایط و محل نگهداری مناسب آثار- عدم معرفی آثار به مخاطبین و علاقمندان- عدم حفظ و احیاء آثار- عدم بهسازی و مقاوم سازی بناهای تاریخی و بناهای قدیمی و بناهای مسکونی مرمتی- تقویت نبودن تکنولوژی شبکه ارتباطات و سیستم حمل و نقل و زیرساخت ها- نبود ایجاد تورهای گردشگری در استان جهت شناخت بافت های بارزش	WT5																							
	W10	صادرات محصولات صنایع دستی (با احتساب زیورالات سنتی)																									
	W11	مستندنگاری و حفظ حقوق مالکیت معنوی	WO6	O6+O12+W4+W2	وجود فرایند قانونی طولانی و پرهزینه ثبت رشته های بومی و شاخص، استادکاران شاخص صنایع دستی (ثبت نشانه جغرافیایی) ثبت برند، علائم تجاری، رشته ها و آثار شاخص و ... از طریق سامانه ثبت اسناد و املاک کشور و وزارت ارشاد و ... و ایجاد بی انگیزگی برای صنعتگران	WT6																							
	W12	احیای بافت تاریخی و هویت مند																									
	W13	میزان جذب سرمایه بخش خصوصی	WO7	O4+O9+W4+W9	عدم وجود سند و یا برنامه بلندمدت با طراحی اصولی در خصوص رشته های در حال فراموشی و یا فراموش شده در خصوص نوآوری، طرح ها و ایده های اجرایی و تأثیرگذار	WT7																						

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۰		فرصت ها													تهدیدات											
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
توسعه پایدار		برخورداری از دارایی های مالی	امنیت، سلامتی و سرمایه های حیاتی	عضویت ایران در پیمان ها، معاهدات و کنوانسیون ها و سازمان های منطقه ای و بین المللی و پیمان ها و سازمان های اقتصادی منطقه ای (ECO، اوپک، شانگهای و ...)	نرخ زاد و ولد و نرخ رشد جمعیت جوان و نرخ مرگ و میر و نرخ طلاق عمر (متوسط سال) و امید به زندگی و نیروی (نیروی کار)	حقوق شهروندی(قوانین ، حمایت ها و ...)	تخصص گرایی	توسعه شهرنشینی	دولت هوشمند، دولت الکترونیک، سامانه های جامع الکترونیکی ارائه ی خدمات و سامان الکترونیک	تکنولوژی های نوین در بخش گردشگری و رسانه ها و ... ، شرب خود ، سرعت و ... اینترنت و تحولات اخیر تکنولوژیک تاثیر گذار بر بخش	فضای مجازی گردشگری دیجیتال ، اینترنت (بهبنا ، شرب خود ، سرعت و ... اینترنت و تحولات اخیر تکنولوژیک تاثیر گذار بر بخش	قانون تنفس جنگل و خروج نام از جنگل	صندوق ملی محیط زیست و فرصت های کسب و کارآفرینی (همسو با محیط زیست و منابع طبیعی	سیاست ها و قوانین و مقررات داخلی و بین المللی و استانداردهای زیست محیطی	سیاست های اقتصاد مقاومتی	تجارت و اقتصاد جهانی و تحول ها و سازمان های اقتصادی جهانی(WTO و جهانی شدن جهانی سازی(Globalization)	تحریم های بین المللی(نقض و دخالت در منطقه) و روابط ایران و استان با کشورهای منطقه و دیپلماسی (همگرایی و واگرایی)	حقوق بشر	سوء مصرف مواد (دستهای سنتی، مخدر و ، و اعتیاد(گرانی و بلایا) طبیعی و حادثه آور و خشونت و رفتگی گروی و فساد و اختلاس	سرمایه اجتماعی	فاصله اجتماعی و گسست نسلی	شاخص توسعه انسانی استان	بهره وری کار و انگیزی مصرف	نرخ رشد اقتصادی و (GDP استان	توسعه اشتغال منطقه ای	(آلودگی منابع آب‌های ، و هوا (طبیعی و انسانی) ناقص و نیمه‌ای ها، ورود گونه های غیربومی جابجا(جانوری و گیاهی)، آسیب های زیست محیطی در پلاکنند قوتور و ...) و بیماری های منتقل ک حیات، وحش، انسان و دام
ماتریس SWOT		استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت ، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)													استراتژی های بخشی ST(با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)											
نقاط قوت	S1 تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	SO1	O3+O8+S2+S8+S12+S5+S12												ST1	اجرای سیاست ها و قوانین و مقررات داخلی و بین المللی و استانداردهای زیست محیطی در راستای ایجاد کسب و کارهای گردشگری و صنایع دستی در جوامع محلی - برگزاری دوره های آموزش توانمندسازی در زمینه استفاده بهینه از مواهب طبیعی و رسیدن به توسعه پایدار گردشگری با مشارکت سازمان های مردم نهاد و NGO ها و جامعه محلی										
	S2 ایجاد طراحی سازمانی																									
	S3 توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	SO2	O1+O6+O9+O10+O4+O5+O11 +S4+S5+S6+S8+S3+S1+												ST2	معرفی آثار تاریخی، فرهنگی و طبیعی استان- برخورداری از سنت ها و پیشینه ها و میراث فرهنگی تاریخی- رونق گردشگری										
	S4 حفاظت و مرمت اشیاء فرهنگی، تاریخی (دولتی و خصوصی)																									
	S5 ساماندهی و مستندسازی اشیاء فرهنگی، تاریخی (دولتی و خصوصی)	SO3	O1+O6+O8+O9+O10+O4+O9+O1+ S4+S5+S6+S8+S11+S3												ST3	طبقه بندی و دسترسی آسان اطلاعات- ارایه اطلاعات کافی به مخاطبان و بازدیدکنندگان- افزایش آمار بازدیدکنندگان										
	S6 تجهیز، بهسازی و ارتقاء سطح کیفی موزه ها																									
	S7 ثبت اثار غیرمنقول در فهرست اثار ملی ایران	SO4	O1+O2+O5+O6+O13+O8+O2+O9+ S5+S7+S8+S2+S8+S6												ST4	ایجاد شرایط فرهنگی و علمی برای پیوند اقوام بر اساس روایت های تاریخی و فرهنگی و معرفی میراث غیرمنقول و میراث طبیعی جهت حفاظت و معرفی آن به مردم										
	S8 ثبت و حفاظت آثار طبیعی در فهرست آثار ملی ایران																									
	S9 ثبت میراث ناملموس در فهرست آثار ملی ایران	SO5	O1+O5+O6+O13+S4+S5+S9+S10												ST5	حفظ و معرفی آثار طبیعی و معرفی آن ها در سطح کشور و بین المللی جهت جذب گردشگر- امکان بازنده سازی روایت های مربوط به استان- تجهیز و استانداردسازی موزه ها- ساماندهی اشیاء و آثار موزه ها										
	S10 نرخ رشد بازدیدکنندگان موزه ها (سالانه)																									
	S11 رشد سالیانه نسبت شاغلین آموزش دیده صنایع دستی به کل صنعتگران شناسایی شده و دارای مجوز	SO6	O1+O6+O8+O9+O10+O2+O7+ O11+S4+S5+S6+S7+S8+S2+												ST6	افزایش سطح و میزان آموزش های عمومی و تخصصی صنایع دستی توسط استادکاران زنده بومی و دانشگاهی به فعالان این حوزه به منظور ارتقاء سطح کیفی تولیدات و افزایش میزان اشتغال در استان جهت ارتقاء سطح کیفی و کمی تولیدات در سطح ملی - بین المللی										
	S12 حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار																									
		استراتژی های بخشی WO(با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)													استراتژی های بخشیWT(برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاست و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود.)										
نقاط ضعف	W1 تهیه چشم انداز استراتژیک	WO1													WT1											
	W2 تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف																									
	W3 انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه-سازمان-کسب و کار...	WO2													WT2											
	W4 ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک																									
	W5 انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک	WO3													WT3											
	W6 توسعه استراتژی منابع انسانی																									
	W7 کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها	WO4													WT4											
	W8 توسعه(ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی																									
	W9 توسعه ی استراتژی فن‌آوری اطلاعات سازمانی	WO5													WT5											
	W10 تولید مفاهیم محصول/خدمت جدید																									
	W11 اجرای تحقیقات اکتشافی	WO6													WT6											
	W12 مدیریت خط‌مشی‌های جاگمیت شرکتی																									
	W13 آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	WO7													WT7											

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۱		فرصت ها													تهدیدات										
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
توسعه تجارت الکترونیک		برخورداری از اطلاعات	تبادلات ، همایش ها ، جشنواره ها ، نمایشگاهای بین المللی و توسعت ها و مسابقات بین المللی	گرایش به سرمایه گذاری	اینترنت و شبکه های اجتماعی	سهم SME ها در اشتغال و GDP استان	تجارت الکترونیک(E Comarce)، بانکداری الکترونیک(E Banking)، سلامت الکترونیک(E Health)، آموزش الکترونیک(E Lerning) و اینترنت اشیاء و پول مجازی و فناوری بیتی Forecasting، توسعه و ارتقاء دادرسی الکترونیکی	دولت هوشمند، دولت الکترونیک، سامانه های جامع الکترونیک اداری و مالیاتی الکترونیک	تکنولوژی های نوین در بخش گردشگری و برنامه ها و فضای مجازی گردشگری (مهتا ، ترمیپ ، تیفوز ، سفر ت و ...) ، اینترنت و تحولات اخیر تکنولوژیک تاثیر گذار بر بخش	داده کاوی، داده مایننگ و پایگاه های داده و دیتا سنتر و بهبود مدیریت اطلاعات و داده ها(MIS)	امنیت اطلاعات و فضای مایبری	شبکه فیبر نوری، ارتباطات ماهواره ای، ارتباطات بیسیم، شبکه موبایل نسل جدید	حوزه های جدید کسب وکار (مثل راه اندازی شتاب دهنده ها، VC، استارت آپ و کلنگ سازی، نمایشگاه های تخصصی الکترونیک و صنعتی و کنفرانس و...	مراکز علوم و فناوری، مراکز های علوم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش های میانی، شرکت های دانش بنیان و نوروهای علمی و نوپایی	تعرفه‌های جانبی و سیاست یارانه‌ای (مستقیم-غیرمستقیم)	تحریم‌های بین‌المللی (اقتصادی و حقوقی) علیه دولت و روابط تجاری و مالی استان با کشورهای منطقه و بین‌المللی (همکاری و واگرایی)	تجارت و اقتصاد جهانی و پیمان ها و سازمان های اقتصادی جهانی(WTO) و جهانی شدن(Globalization)	سهولت کسب و کار	بهره وری کل و الگوی مصرف	نرخ رشد اقتصادی و GDP استان	تبدیل متوسط به پس انداز استان و نرخ سرمایه گذاری استانی و نرخ مشارکت اقتصادی	نرخ بازگشت سرمایه(IRR) به تفکیک بخش های مختلف امور از صنعت، خدمات و ...	هوش مصنوعی، شهر هوشمند، کشاورزی هوشمند و اتصال(وب) تکنولوژیکی در صنایع استان و روستای هوشمند و دانشگاه های نسل سوم و چهارم و روستای هوشمند	سطح بالغ تکنولوژی صنعتی استان و صنعت سهم صنایع HI TECH به کل صنایع استان	صنعت نرم افزار ICT	بازاریابی و فایننس
ماتریس SWOT		استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)													استراتژی های بخشی ST(با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										
قابلیت	S1	تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی																								
	S2	ایجاد طراحی سازمانی																								
	S3	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی																								
	S4	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت																								
	S5	تعریف الزامات توسعه ی محصول/خدمت																								
	S6	انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی																								
	S7	انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تایید پروژه																								
	S8	ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها، و رویکردهای داخلی																								
	S9	پردازش ترجیحات تجاری																								
	S10	صدور مجوز فعالیت دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری																								
	S11	اجرای فرآیند تکمیل و بروزرسانی سامانه اطلاعات مکانی (ساترا) توسط دستگاه های اجرایی																								
	S12	تکمیل و به روز رسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابار استان گلستان																								
		استراتژی های بخشی WO(با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)													استراتژی های بخشی WT(برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود.)										
نقاط ضعف	W1	ارزیابی محیط خارجی سازمان																								
	W2	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره برداران(ارباب رجوع ها ، مشترکین و																								
	W3	تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف																								
	W4	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک																								
	W5	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک																								
	W6	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت																								
	W7	مدیریت پورتفولیوی فن‌آوری اطلاعات																								
	W8	توسعه استراتژی‌های مدیریت اطلاعات و محتوا																								
	W9	توسعه استراتژی استقرار فن‌آوری اطلاعات																								
	W10	اجرای تحقیقات اکتشافی																								
	W11	محک زدن بازار(مردم و ارباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده																								
	W12	صادرات محصولات صنایع دستی (با احتساب زیورآلات سنتی)																								
	W13	نسبت معاملات (از نوع مناقصه)انجام شده از طریق سامانه تدارکات الکترونیکی(ستاد) به کل معاملات انجام شده در دستگاه اجرایی در سال ۱۴۰۰																								

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۲		فرصت ها													تهدیدات											
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
توسعه زیرساخت های انواع گردشگری (منابع طبیعی، سواحل و...)		برخورداری از منابع طبیعی و زیستی (جاذبه های گیاهی، دریایی، منابع آبی، دارائی های زیستی ...)	برخورداری از زمین های مواجب با ها شده، مستعد به طی برخورداری از زمین شهری و روستایی و...	برخورداری از راه های ارتباطی و حمل ونقل	زیر ساخت ارتباطات جاده ای و دسترسی	برخورداری از دارائی های مالی	برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات و قانونمداری	قوانین حفظ محیط زیست	امنیت منابع و سرمایه های حیاتی	گرایش به سرمایه گذاری	بودجه هوشمند دولت الکترونیک استفاده های جامع الکترونیکی اداری ومالی و سازمان الکترونیک	تکنولوژی GIS و تکنولوژی سنجش از دور(RS)	مراکز علم و فناوری پارک های علم و فناوری ، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی، شرکت های دانش بنیان و خوابهای علمی و تروپکی	مدیریت یکپارچه مناطق ساحلی	مقررات زدائی(موج گرایی زدائی و...)، اجرای قوانین و تعدیلات قضوی، تغییر در قوانین مالکیتی و قوانین بخشی(قانون تراکم ساختمان و...)، مقررات مصنوعی(قانون کپی رایت)، و قوانین گمرکی کشورهای همجوار، قانون ۲۴ قانون اساسی و واگذاری ها و خلاء های قانونی	سیاستهای اقتصاد مقاومتی	تجارت و اقتصاد جهانی و پیمان ها و سازمان های اقتصادی جهانی(WTO) و جهانی شدن(جهانی سازی(Globalization	شدن روستاها به شهر و شهرستان(روستا شهر)	خط منعی های تضمین ملی دولت و بودجه دولت	نرخ رشد اقتصادی و GDP استان	هوش مصنوعی، تغیر هوشمند، کشاورزی هوشمند و احداث(مدرنیت) تکنولوژیکی در صنایع استان و روستای هوشمند، دانشگاه های نسل سوم و چهارم و روستای هوشمند	سال گیری و سیل خیزی و سیب گیری استان، زائی ، رویزش و زمین لغزش، سیل ارزه خیزی و (زلزله زمین ساخت	تغییرجریانات جوی(اقلیم، جریان دما و تعداد روزهای یخبندان و رطوبت، بارش، تبخیر و تعرق و پوشش ابروقوع خشکسالی) و بزرگ دریای خزر و پیشروی آب خزر	انواع گی سطح آب(سطح دریاها، جریان ها، رودها، کوه ها، تغییرشکل ها) و تغییرات طبیعی(طوفان ها و سیلاب ها، زلزله ها، آتشفشان ها و ...) و بیماری های مشترک حیات وحش ، انسان و دام	بیابان زائی و فرسایش(زمین و برداشت غیرمجاز آب سطحی و فرسایش و زمین و غرم خواری و برداشت از حریم و بستر رودخانه ها و برداشت غیرمجاز	تغییر غیر قانونی کاربری اراضی
ماتریس SWOT		استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت ، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)													استراتژی های بخشی ST(با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)										
نقاط قوت	S1 تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	SO1	O4+O3+O6+S3+S2+S2+S7	انجام مطالعه، طراحی و مسیر های دسترسی به کلیه جاذبه های گردشگری سطح استان اعم از طبیعی، تاریخی و انسان ساخت- بهبود زیرساخت های حمل و نقل داخلی و خارجی و توسعه مناسب شبکه ارتباطی در تمام مسیرهای گردشگری	ST1																					
	S2 ایجاد طراحی سازمانی																									
	S3 توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	SO2	O8+O3+O5+S2+S8+S9	احیاء سواحل و بنادر به منظور توسعه شبکه زیربنائی دریائی بویژه ساحل گمیشان- ساماندهی و نظارت بر تأسیسات گردشگری ساحلی با رعایت حریم ۶۰ متر دریا در سواحل استان - بررسی، مکان یابی و ایجاد بازارچه های صنایع دستی سطح استان به منظور فروش و معرفی محصولات صنایع دستی استان- ایجاد کمپینگ های گردشگری در تفرجگاه های به منظور استراحت موقت گردشگران داخلی و خارجی	ST2																					
	S4 تعریف الزامات توسعه ی محصول/خدمت																									
	S5 توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال	SO3	O2+O7+O6+S6+S9+S11	افزایش سهم بیشتری از اعتبارات استان به ایجاد زیرساخت های گردشگری- افزایش تعداد مراکز اقامتی، پذیرائی تفریحی و بوم گردی در سطح مناطق گردشگری استان- اجرائی نمودن مصوبات هیئت محترم وزیران در خصوص احداث سرویس های بهداشتی بین راهی	ST3																					
	S6 مدیریت برنامه‌ی سرمایه ای برای دارایی‌های مولد																									
	S7 انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی	SO4	O4+O3+O9+S4+S11+S9+S8+S5	تهیه برآورد هزینه اجرائی پروژه ها و تهیه پیشنهاد قیمت جهت شرکت در مناقصات در سامانه نظارت- تهیه صورت کاردها و تعدیل پروژه، رسیدگی به صورت وضعیت پیمانکاران، تهیه صورت جلسات کارگروهی- برنامه ریزی و کنترل پروژه ، دفاع از صورت وضعیت های تهیه شده	ST4																					
	S8 انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تایید پروژه																									
	S9 ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها، و رویکردهای داخلی	SO5	O4+O7+O11+S9+S11+S4+S7	نظارت و کنترل پروژه های سرمایه گذاری و گردشگری مطابق ضوابط و شیوه نامه های تأسیسات گردشگری - بررسی و تائید ضوابط معماری تأسیسات گردشگری مطابق با شیوه نامه ها	ST5																					
	S10 پرداش ترجیحات تجاری																									
	S11 ثبت و حفاظت آثار طبیعی در فهرست آثار ملی ایران	SO6	O11+O6+O4+S7+S8+S9	ثبت جنگل های هیرکانی در فهرست آثار طبیعی و ملی ایران باعث جلوگیری از تخریب و حفظ و نگهداری از گونه های ارزشمند و کمیاب درختان سرخه دار پوشش گیاهی و حیوانی استان شده است	ST6																					
	S12 میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری																									
		استراتژی های بخشی (WO(با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت ارش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)													استراتژی های بخشیWT(برای تحقق چشم انداز، مأموریت ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسه و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود)										
نقاط ضعف	W1 تهیه چشم انداز استراتژیک	WO1	O5+O11+O4+O1+W3+W5	عدم تخصیص بموقع جهت اجرائی نمودن پروژه های گردشگری، صنایع دستی و میراث فرهنگی	WT1																					
	W2 تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف																									
	W3 ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک	WO2	O5+O9+W1+W5	عدم احداث سرویس بهداشتی و مجموعه خدمات رفاهی بین راهی به دلیل عدم وجود زمین مناسب در مسیرهای اصلی مواصلاتی	WT2																					
	W4 انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک																									
	W5 توسعه استراتژی منابع انسانی	WO3	O10+O11+O3+W7+W8+W9	دیر ابلاغ شده اعتبارات زیرساختی از منابع ملی که زمان و فرصت جهت اجرای دقیق و با کیفیت پروژه های عمرانی را از بین می برد	WT3																					
	W6 کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها																									
	W7 توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت	WO4	O6+O12+O3+W2+W3+W8	عدم تخصیص کافی منابع اعتباری جهت به اتمام رساندن پروژه های گردشگری، صنایع دستی و میراث فرهنگی- کمبود منابع اعتباری لازم جهت مرمت، بهسازی و استانداردسازی مراکز خدمات گردشگری موجود در سطح استان	WT4																					
	W8 مدیریت سبد محصولات و خدمات																									
	W9 اجرای تحقیقات اکتشافی	WO5	O3+O1+W9+W10	عدم رضایتمندی گردشگران از کمبود سرویس های بهداشتی در تفرجگاه ها و مراکز تفریحی توریستی- کمبود مراکز خدمات گردشگری بین راهی در مسیرهای مواصلاتی استان- عدم نگهداری سرویس های بهداشتی بازسازی شده توسط متولیان واگذار شده - عدم راه دسترسی آسان از جاذبه های طبیعی و تاریخی و خاکی و صعب العبور بودن مسیر جهت تردد گردشگران	WT5																					
	W10 محک زدن بازار(مردم و ارباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده																									
	W11 اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری	WO6	O3+13+W13+W9+W1	با توجه به قرار گرفتن اکثر جاذبه های گردشگری در روستاها و مناطق جنگلی و نقش و مشارکت جوامع محلی در زمینه فرهنگ تعامل با گردشگران و رفتار مناسب با آنها نیاز به برگزاری دوره های آموزش رفتار با مشتری و گردشگران نیاز اساسی احساس می شود	WT6																					
	W12 درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت‌ها																									
	W13 تعریف آقوها و گزینه های ارزش به مشتری	WO7	O1+O9+O4+W1+W11	بازنگری در نگاه امنیتی به گردشگران بخصوص گردشگران خارجی باعث ایجاد امنیت، اعتمادسازی و معرفی و تبلیغ در فضای مجازی بازار هدف گردشگری خواهد شد	WT7																					

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۳		فرصت ها													تهدیدات										
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
معرفی، آموزش، حفظ، احیاء و ثبت جاذبه های انواع گردشگری تاریخی، فرهنگی، مذهبی، طبیعی(یوم گردی)، روستایی و بومی و ...		برخورداری از منابع طبیعی و زیست محیطی، تنوع آبی، دارایی های زیستی و ...	بنفاد و بافت ها و اسناد تاریخی و فضای (کیفیتوهی و جوار و بزرگ گردگرد و ...)	جاذبه های گردشگری و برخورداری از اقلیم متنوع (پهنه سردسیر و ...)	برخورداری از سنت ها، پیشینه ها و دستگاه های و مفاهیم و قهرمانان ملی	برخورداری از ظرفیت ها و توان های اجتماع پذیری مدیریت دانش، کارگروهی سرمایه های انسانی، توان و قابلیت مدیریتی و ...	استراتژی ها و سبک مدیریت و ایده ها و طرح ها و برنامه راهبردی و و مقاومت	برخورداری از کمیت و ارزش افزوده	برخورداری از اطلاعات	برخورداری از قابلیت ها و توان های اجتماع پذیری مدیریت دانش، کارگروهی سرمایه های انسانی، توان و قابلیت مدیریتی و ...	نهادها، هنرها، هنرمندها، سازمانهای بین المللی و توسعت ها و مسابقات بین المللی	فرصت های بین المللی از بخش گردشگری استان	تکنولوژی های نوین در بخش گردشگری و رسانه و فضای مجازی گردشگری (مجازی، اینترنت (پهنا، شبکه، وب، ...) و تحولات اهم تکنولوژیک تاثیر گذار بر بخش		مخاطرات زلزله و فرسایش خاک و ماسه های روان و فرسایش بادی و آبی و ...	تهدیدهای بین المللی ناشی از تحریم های منطقه ای و تصمیمی دولت آمریکا و کشورهای منطقه و ...	تجارت و اقتصاد جهانی و پیمان ها و سازمان های اقتصادی جهانی(WTO) و جهانی شدن جهانی سازی(Globalization)	نوع بیماری های واگیردار (ویروسی و ...)	خطر سیلی های ناشی مالی دولت و بودجه دولت	تبدیل زمستانه به تابور و تهدیدات(زمستان سوز)	نوع بیماری های واگیردار (ویروسی و ...)	نوع رشد اقتصادی و (GDP) استان	توسعه نامتوازن منطقه ای	بازارت و فقیرشدن	آلودگی صنایع آب‌های و هوا (طبیعی و انسانی) آفات و بیماری ها، رویه گونه های غیربومی جانجانجانوری و گیاهی) آسیب های زیست محیطی در پایگذیدو فرد و ...) و بیماری های مشترک حیات وحش انسان و دام
ماتریس SWOT		استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)													استراتژی های بخشی ST(با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										
نقاط قوت	S1 توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	SO1	O4+O3+O6+S3+S2+S8+S7	همکاری مشترک با نهادهای متولی دراحیای گونه های جنگلی مورد استفاده در مرمت آثار تاریخی- برگزاری دوره های توانمندسازی جوامع محلی در بخش خدمات گردشگری با حفظ محیط زیست و توسعه گردشگری پایدار- ایجاد پایگاه های اطلاع رسانی مجازی در راستای معرفی انواع جاذبه های فرهنگی، تاریخی و طبیعی هر شهرستان	ST1																			
	S2 ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت																									
	S3 حفاظت و مرمت اشیاء فرهنگی، تاریخی (دولتی و خصوصی)	SO2	O2+O4+O7+O8+O11+O2+O8+O3+O5+S3+S4+S5+S2+S8+S9	حضور در کارگاه های آموزشی آنلاین و آزمایشگاه مرمت اشیاء- برگزاری دوره های آموزشی جهت علاقمندان و کارکنان- مشارکت در مرمت و احیاء آثار تاریخی با بخش خصوصی	ST2																			
	S4 ساماندهی و مستندسازی اشیاء فرهنگی، تاریخی (دولتی و خصوصی)																									
	S5 تجهیز، بهسازی و ارتقاء سطح کیفی موزه ها	SO3	O2+O4+O7+O8+O11+O13+O2+O7+O6+S4+S5+S6+S9+S11	امکان باززنده سازی روایت های مربوط به استان- تجهیز و استاندارد سازی موزه ها- ساماندهی اشیاء و آثار موزه ها- شناسایی و ثبت آثار تاریخی واجد ارزش	ST3																			
	S6 ثبت آثار غیرمنقول در فهرست آثار ملی ایران																									
	S7 ثبت و حفاظت آثار طبیعی در فهرست آثار ملی ایران	SO4	O1+O2+O3+O5+O9+O4+O3+O9+S4+S6+S7+S8+S11+S9+S8+S5	حفاظت و حفظ و معرفی آثار طبیعی و معرفی آن ها در سطح کشور و بین المللی جهت جذب گردشگر- برگزاری همایش ها و سمینارها جهت معرفی آثار طبیعی و فرهنگی- شناسایی سنت ها، پیشینه ها و پیشکسوتان و مفاخر و قهرمانان ملی و ثبت آنها به عنوان میراث ناملموس	ST4																			
	S8 ثبت میراث ناملموس در فهرست آثار ملی ایران																									
	S9 کارگاه های مرمت (بنا، بافت، محوطه) فعال	SO5	O2+O5+O8+O4+O7+O11+S1+S2+S9+S10+S9+S11+S4+S7	ایجاد فضای مناسب آموزشی برای صنعتگران و فعالان حوزه صنایع دستی با هدف ارتقاء سطح دانش تولیدکنندگان در راستای تولید محصولات باکیفیت قابل بازاریابی و فروش در عرصه ملی و بین المللی- برگزاری همایش، سمینار و کارگاه های تئوری و عملی مرمت، باستان شناسی، معماری و شهرسازی جهت بهبود دانش و معرفی آثار- افزایش فرهنگ سازی با برگزاری دوره های آموزشی- استفاده از توان و ظرفیت بخش خصوصی و استفاده از سرمایه گذاران بخش خصوصی در موضوع مرمت و احیاء، بناهای تاریخی، رونق صنعت گردشگری - ایجاد کارگاه های مرمت با هدف آموزش- حفظ و احیاء- معرفی و ..	ST5																			
	S10 رشد سالیانه نسبت شاغلین آموزش دیده صنایع دستی به کل صنعتگران شناسایی شده و دارای مجوز																									
	S11 صدور مجوز فعالیت دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری	SO6	O11+O6+O4+S7+S8+S9	صدور مجوز ایجاد دفاتر خدمات مسافرتی در بناها و بافت های تاریخی- تهیه ی محتوی چندرسانه برای معرفی کامل جاذبه های گردشگری- ایجاد سایت چندرسانه معرفی جاذبه های فرهنگی تاریخی طبیعی و مذهبی استان	ST6																			
	S12 بروزرسانی پایگاه های اطلاعاتی چندرسانه برای معرفی کامل جاذبه های گردشگری (پرتال اداره کل)																									
		استراتژی های بخشی WO(با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)													استراتژی های بخشی WT(برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاست و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود.)										
نقاط ضعف	W1 تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	WO1	O5+O11+O4+O1+W3+W5	ارتقاء و احیای هویت زمینه ای شهرها و روستاهای ثبت شده در فهرست آثار ملی با رویکرد سکونت پایدار و گردشگری- نبود برنامه ریزی منسجم و جامع جهت طراحی و ایجاد شبکه های دسترسی به کلیه جاذبه های استان اعم از طبیعی، تاریخی و	WT1																			
	W2 ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک																									
	W3 انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک	WO2	O6+O12+O3+W2+W3+W8	پیگیری پرونده ثبت جهانی شهر تاریخی استرآباد(گرگان)- پیگیری ثبت جهانی دیوار بزرگ گرگان در راستای معرفی اثر بزرگ تاریخی گرگان در سطح ملی و بین المللی	WT2																			
	W4 توسعه استراتژی‌های مدیریت اطلاعات و محتوا																									
	W5 اجرای تحقیقات اکتشافی	WO3	O2+O4+O5+O5+O9+O3+O1 W1+W5++W9+W10+ W1+W3+W7+W8	عدم بهره برداری از سنت ها، پیشینه ها و پیشکسوتان و مفاخر و قهرمانان استان در راستای معرفی آنها در قالب همایش سیمینار جشنواره به عنوان یک کار بزرگ فرهنگی در استان	WT3																			
	W6 آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)																									
	W7 پروژه های مرمت، حفاظت و ساماندهی خانه یافته پایگاه های جهانی و ملی	WO4	O2+O3+O6+O10+O11+O3+ W1+W2+W9+W10+W8+W9	عدم همکاری دستگاه ها و نهادهای متصرفین آثار منقول- عدم آگاه سازی و برگزاری همایش، سمینار و کارگاه های تئوری و عملی مرمت- عدم فرهنگ سازی، نبود دوره های آموزشی	WT4																			
	W8 ثبت آثار منقول در فهرست آثار ملی ایران																									
	W9 تعداد محوطه های باستانی کاوش شده	WO5	O1+O3+O3+W1+W10+ W11+W12+W13+W9+W10	عدم برگزاری همایش، سمینار و کارگاه های تئوری و عملی مرمت - عدم فرهنگ سازی، نبود دوره های آموزشی- همکاری و مشترک در مرمت و احیای موقوفات تاریخی	WT5																			
	W10 میزان پیشرفت فیزیکی بازسازی، تعمیر و نگهداری رقبات موقوفات																									
	W11 میزان پیشرفت فیزیکی بازسازی و مقاوم سازی بقاع متبرکه	WO6	O1+O9+O4+W1+W11	عدم همکاری دستگاه ها و نهادهای متصرفین آثار بقاع متبرکه- عدم رعایت ضوابط و مقررات ساخت و ساز و مرمت - ایجاد ستاد مدیریت بحران در بافت های تاریخی مهم گرگان و گمیشان	WT6																			
	W12 سرانه بوستانهای منطقه ای براساس سرانه طرح جامع شهری																									
	W13 احیای بافت تاریخی و هویت مند	WO7	O2+O3+O6+O10+O11+O3+ W8+W9+W1+W2+W9+W10	عدم بهسازی و مقاوم سازی بناهای تاریخی و بناهای قدیمی و بناهای مسکونی مرمتی- عدم تقویت تکنولوژی شبکه ارتباطات و سیستم حمل و نقل و زیرساخت ها- عدم وجود تورهای گردشگری در استان جهت شناخت بافت های با ارزش- تعریف و ساماندهی مسیرهای گردشگری پیوسته و مقاصد مشترک	WT7																			

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۴		فرصت ها													تهدیدات											
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
کاهش تصدی گری بخش دولتی و گسترش بخش خصوصی		برخورداری از نیروی انسانی ماهر و تیم های کاری منسجم(آموزش دیده و حرفه ای)	برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی و استراتژی ها و سبک مدیریت و ایده ها و طرح ها و نوآوری و خلاقیت	برخورداری از کارایی و بهره وری	برخورداری از محیط قوانین و مقررات و قانونمداری	مشارکت مردمی	برخورداری از اطلاعات	گرایش به سرمایه گذاری	تخصص گرایی	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان	سهم SME ها در اشتغال و GDP استان	درصد اشتغال بخش خصوصی از کل اشتغال استان	صندوق های سرمایه گذار خطر پذیر(VC)، استارتاپ، incubator، نمایشگاه های تخصصی الکترونیکی و حضوری و کنفرانس و...	مراکز علمی و فناوری،پارک های علم و فناوری ، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی، شرکت های دانش بنیان و تیم های علمی و نوپای	نام قدمای خاص و سیاست بازدارنده (مشخص نمودن منظور)	معاند داری (اختلاس، ارتشاء، تحصیل و...) و جرائم سازمان یافته، قاچاق مواد مخدر و پول شویی و جاسوسی	نگرش/ گرایش جامعه به کار	نرخ بهره با سود رسمی و غیر رسمی	خط مشی های تأمین مالی دولت و بودجه دولت	نرخ تورم و نوسان قیمت(رسمی و غیر رسمی) و	نرخ و روند بیکاری و بیکاری فصلی و مناطق کلان	سهولت کسب و کار	شکل سرمایه به پس انداز استان و نرخ سرمایه گذاری استان و نرخ مشارکت اقتصادی	حجم نقدینگی و نسبت عملیاتی به منابع واقعی بانکی و سرعت گردش پول استان	بعد استقرار در جایگاه های اقتصادی	منابع دستمزد ها
ماتریس SWOT		استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت ، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)													استراتژی های بخشی ST(با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)											
نقاط قوت	S1 تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	SO1	O4+O3+O6+S3+S2+S7	مطابق اصل ۴۴ قانون اساسی مجلس شورای اسلامی واگذاری امورات قابل واگذاری به بخش خصوصی، در این راستا جهت کاهش انحصارگرائی و تمرکزگرائی در سه حوزه تخصصی میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی از طریق واگذاری و برون سپاری بخشی از فعالیت های غیرحاکمیتی و قابل واگذاری به بخش خصوصی و سازمان های مردم نهاد و ngo ها پس از ابلاغ شیوه نامه واگذاری انجام خواهد شد- واگذاری دوره های آموزش توانمندسازی جوامع محلی به سازمان های مردم نهاد و بخش خصوصی- واگذاری طرح های مطالعاتی گردشگری به نیروهای متخصص تحصیل کرده و اعضای هیئت علمی دانشگاه های تخصصی گردشگری	ST1											
	S2 ایجاد طراحی سازمانی																									
	S3 توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	SO2	O8+O3+O5+S2+S8+S9	تشکیل بانک اطلاعاتی از افراد تحصیل کرده در سه حوزه تخصصی میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی و مشارکت آنها در برنامه های اجرائی و عملیاتی	ST2											
	S4 مدیریت برنامه‌ی سرمایه ای برای دارایی‌های مولد																									
	S5 انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی	SO3	O2+O7+O6+S6+S9+S11	ارایه مشوق های سرمایه گذاری به بخش خصوصی جهت تشکیل شرکت تعاونی های منسجم و قدرتمند گردشگری و صنایع دستی	ST3											
	S6 ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها، و رویکردهای داخلی																									
	S7 پردازش ترجیحات تجاری	SO4	O4+O3+O9+S11+S9+S8+S5	ایجاد مراکز مشاوره قبل از سرمایه گذاری توسط تسهیلگران بخش خصوصی و کسانی که تجربه کافی و وافی در زمینه سرمایه گذاری بر بخش های مختلف میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی داشته باشند	ST4											
	S8 تهیه و فراهم سازی مشورت/مشاوره‌ی حقوقی																									
	S9 تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری	SO5	O2+O7+O6+S6+S9+S11	شناسایی فعالان حوزه صنایع دستی و صنایع کوچک خانگی در سطح استان و اعطاء مجوز صنایع دستی انفرادی و کارگاهی و ایجاد انگیزه در راستای مشارکت در نمایشگاه های ملی، استانی و یا دریافت تسهیلات به منظور ارتقاء سطح کیفی و میزان تولیدات صنایع دستی	ST5											
	S10 اشتغال ایجاد شده (تولید صنایع دستی انفرادی و کارگاهی)																									
	S11 تعداد مراکز اقامتی به بهره برداری رسیده	SO6	O4+O3+O9+S11+S9+S8+S5	با صدور مجوز بند ب، دفاتر خدمات مسافرتی کلیه فعالیت های مورداستفاده از طریق این مجوز (تهیه مکان اقامت، هماهنگی در تهیه ویزا و رواديد، حمل و نقل و سایر خدمات) به گردشگر یا مسافر که از طریق اجرای تور باید داده شود به بخش خصوصی واگذار می شود- کلیه مجوزات تأسیسات گردشگری به استناد آئین نامه ایجاد اصلاح، درجه بندی و ترخگذاری مصوب هئیت وزیران ۱۱۸یتم قابل واگذاری به بخش خصوصی بوده و هست	ST6											
	S12 صدور مجوز فعالیت دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری																									
		استراتژی های بخشیWO(با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارش ها و هدف راهبردی، ضعف ها پر طرف می شود)													استراتژی های بخشیWT(برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود.)										
نقاط ضعف	W1 ارزیابی محیط خارجی سازمان	WO1	O4+O12+O6+W9+W4+W2	عدم ابلاغ شیوه نامه اجرائی فعالیت های قابل واگذاری به بخش خصوص باعث عدم واگذاری به بخش خصوصی گردیده است	WT1											
	W2 تهیه چشم انداز استراتژیک																									
	W3 تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	WO2			WT2											
	W4 ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک																									
	W5 انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک	WO3			WT3											
	W6 توسعه استراتژی منابع انسانی																									
	W7 کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها	WO4			WT4											
	W8 مدیریت بدهی و سرمایه گذاری																									
	W9 اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری	WO5			WT5											
	W10 توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی																									
	W11 ایجاد بودجه های بازاریابی	WO6			WT6											
	W12 توسعه روابط بین شرکاء / متحدین فروش																									
	W13 میزان جذب سرمایه بخش خصوصی	WO7			WT7											

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۵		فرصت ها													تهدیدات											
معرفی فرهنگ، اقوام،آداب، سنن و ... استان		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
		سیاز گاری و پویزش آب	بناها و بافت ها و اسناد تاریخی و فضاهای گسبنظاهیی و بیاز بزرگ گرگان و ...)	جاذبه های گردشگری و برخورداری از اقلیم متنوع (و پهنه سرزمینی)	برخورداری از مدیریت شهری و توسعه گردشگری	برخورداری از اسناد ، بهینه بها و پیشگوئی و مفاهیم و فهرستان ملی	برخورداری از اطلاعات	برخورداری از مدیریت تنوع (من ، جنس) مذهب، قومیت و) و مدیریت بحران	همگرایی قومی - مذهبی و سهم اقوام در قدرت	استفاده منابع و سرمایه های خالق	شناخت هیاهای ها جشنواره ها نمایشگاه های بین المللی و توانمندت ها و مسابقات بین المللی	برخورداری از مدیریت بومی (بهنه سیب خود سر عت و ... گیاو بخش	اینترنت و شبکه های اجتماعی	تکنولوژی های نوین در بخش گردشگری و رسانه ها و فضای مجازی گردشگری و بحبال اینترنت(بهنه سیب خود سر عت و ... گیاو بخش	سرمایه اجتماعی	موجه دولت و توان آن	نگرش سیاسی به اقوام و ژن سازی و نیز سازی در توزیع قدرت	فضای رسانه ای	تجمع های بین المللی و همسویی دولت های منطقه) و روابط ایران (و استان) با کشورهای منطقه و دیپلماسی (همگرایی و واگرایی)	بحران ها و چالش های مرزی و تهدیدات، چالش ها و مخاطرات طلاق و مدیریت منابع و دهانه مشترک با (ب ، ارزی ، دریا و)	جاذبه تنشی در شهر های بزرگ استان	فرار مغزها از استان وکشور	نرخ مهاجرت(ورودی) مهاجرت های هدفمند قومی و ...)	شیوه و سبک زندگی (ملاحظه)	مقولات (دلیل) هویزگاسی ذاتی و ا، اجزای قوانین و مقررات قانونی، عنصر در قوانین هالیاتی و قوانین بخشی (قانون تزاحم ساختمان و ... ، به مقررات صادرات و وارد ات و قانون حمایت از مالکیت و مصنوی (Copyright) و قوانین گمرگی کشورهای همجوار قانون گرایی و بخشی نگری در قوانین و نم گرایی و اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری ها و جلاد های قوانین	سهم محصولات فرهنگی و ورزشی در سبد خانوار
ماتریس SWOT		استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)													استراتژی های بخشی ST(با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)											
نقاط قوت	S1 ایجاد طراحی سازمانی	SO1	O4+O3+O6+S3+S2+S7	مستندسازی و معرفی مجموعه آثار تاریخی، فرهنگی جهت ثبت در آثار تاریخی ناملموس و همچنین فهرست آثار قابل ثبت در یونسکو - تهیه اطلس جامع میراث فرهنگی استان- حمایت از فعالیت های پایدار فرهنگی و هنری استان	ST1	T1+T2+T3+T4+T5+T11+S1+S3+S4+S6+S8			تهدید فضای های رسانه - فیلترینگ- عدم استفاده و بهره بری از سایر شبکه های نرم افزارها خارجی												
	S2 توسعه و تنظیم اهداف سازمانی																									
	S3 ایجاد چارچوب ارائه خدمت	SO2	O8+O3+O5+S2+S8+S9	ثبت و توجه به جاذبه های ناملموس و میراث فرهنگی جوامع مختلف استان مانند، فرهنگ، هنر، موسیقی، آداب و رسوم، هنرهای سنتی و دستی تفکیک قومیت های استان- برگزاری جشنواره فرهنگ اقوام ایران زمین جهت معرفی فرهنگ، آداب و رسوم و هنر های سنتی قومیت ها در استان در راستای جذب گردشگران خارجی و داخلی	ST2																			
	S4 تعریف الزامات توسعه محصول/خدمت																									
	S5 ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها، و رویکردهای داخلی	SO3	O2+O3+O4+O5+O8+O2+O7+O6 S2+S5+S6+S7+S6+S9+S11	حفظ و نگهداری، پژوهش و معرفی اشیاء فرهنگی تاریخی- تخصیص بودجه کافی برای موزه های تخصصی و مشارکتی و استفاده از ظرفیت های بند ب ماده ۱۱ قانون برنامه توسعه در راستای افزایش موزه های استان	ST3																			
	S6 افزایش موزه های فعال																									
	S7 تجهیز، بهسازی و ارتقاء سطح کیفی موزه ها	SO4	O4+O3+O9+S11+S9+S8+S5	طبقه بندی و دسترسی آسان اطلاعات- ارایه اطلاعات کافی به مخاطبان و بازدید کنندگان- افزایش آمار بازدیدکنندگان- افزایش سطح کیفی و کمی تولیدات در حوزه صنایع دستی با هدف افزایش میزان اشتغال و صادرات- صدور گواهینامه کیفیت خدمات گردشگری (استاندارد سازی) در راستای ارتقاء خدمات گردشگری و افزایش ضریب رضایتمندی مشتری	ST4																			
	S8 صدور گواهینامه کیفیت خدمات تأسیسات گردشگری																									
	S9 تعداد مراکز اقامتی به بهره برداری رسیده	SO5	O4+O7+O11+S9+S11+S4+S7	صدور مجوز ایجاد دفاتر خدمات مسافرتی در بناها و بافت های تاریخی- تهیه ی محتوی چندرسانه برای معرفی کامل جاذبه های گردشگری- ایجاد سایت چندرسانه معرفی جاذبه های فرهنگی تاریخی طبیعی و مذهبی استان	ST5																			
	S10 صدور مجوز فعالیت دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری																									
	S11 بروزرسانی پایگاه های اطلاعاتی چندرسانه برای معرفی کامل جاذبه های گردشگری (پرتال اداره کل)	SO6	O11+O6+O4+S7+S8+S9	جاذبه های گردشگری و برخورداری از اقلیم متنوع (و پهنه سرزمینی)- در این راستا طراحی و ایجاد سایت معرفی جاذبه های گردشگری استان به ۵ زبان	ST6																			
	S12 میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری																									
		استراتژی های بخشی WO(با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)													استراتژی های بخشیWT(برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود.)										
نقاط ضعف	W1 تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	WO1	O5+O11+O4+O1+W3+W5	هزینه های بسیار زیاد در برگزاری جشنواره ها، نمایشگاه ها و ... و عدم تأمین منابع جهت برگزاری این جشنواره ها در راستای معرفی فرهنگ اقوام و جذب گردشگران داخلی و خارجی به استان	WT1																			
	W2 ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک																									
	W3 انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک	WO2	O5+O9+W1+W5	عدم معرفی فرهنگ، آداب و رسوم بازی ها و رسوم آئینی اقوام از طریق مراکز اطلاع رسانی خصوصا صدا و سیمای استان- نبود مرکز ثابت جهت اجرای برنامه های مفرح و شاد فرهنگی در شهرها و مرکز استان	WT2																			
	W4 توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت																									
	W5 مدیریت سبد محصولات و خدمات	WO3	O10+O11+W7+W8+W9	ضعف اجرای تورهای یکروزه گردشگری از مناطق گردشگری و بافت تاریخی گرگان و شهرستانهائی که دارای بافت تاریخی هستند-آموزش برخی از هنر های سنتی و رشته های صنایع دستی در معرض انقراض هستند و با آموزش به احیای آنها پرداخته شود	WT3																			
	W6 تولید مفاهیم محصول/خدمت جدید																									
	W7 اجرای تحقیقات اکتشافی	WO4	O6+O12+O3+W2+W3+W8	عدم تخصیص اعتبار کافی به منظور ارتقاء سطح آگاهی نیروی متخصص به منظور ارائه خدمات به جامعه هدف	WT4																			
	W8 محک زدن بازار(مردم و ارباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده																									
	W9 برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها	WO5	O3+O1+W9+W10	عدم تخصیص اعتبار کافی به منظور معرفی، توسعه و ترویج استادکاران شاخص، مفاخر و رشته های بومی و احیاء رشته های در حال فراموشی و .... به منظور تبلیغات، بازاریابی و فروش و ...	WT5																			
	W10 درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت‌ها																									
	W11 توسعه و مدیریت فعالیت های پروموشنی (تبلیغاتی)	WO6	O3+13+W13+W9+W10	عدم شناخت جامعه از هنرمندان شاخص، پیشکسوتان و رشته های بومی و .... به دلیل عدم تخصیص اعتبار کافی در راستای تهیه فیلم مستند، گزارش و بسته های تبلیغاتی و .... به منظور معرفی، توسعه و ترویج آنها- نداشتن سامانه گمرگی در راستای ارائه گزارش از میزان خروج کالاهای صادراتی از استان و ثبت میزان آنها	WT6																			
	W12 صادرات محصولات صنایع دستی (با احتساب زیورآلات سنتی)																									
	W13 احیای بافت تاریخی و هویت مند	WO7			WT7																					

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۶		فرصت ها													تهدیدات											
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
افزایش مشارکت اقتصادی ذینفعان		برخورداری از نیروی انسانی ماهر و نیم های کارآ، مستعد (موثر، دیده و حرفه ای)	برخورداری از بازار (نقاط)محصولات/ خدمات و خوشنامی برند و نام تجاری	برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	مشارکت مردمی	نمایشگاه‌های بین المللی و توزیعت ها و تبلیغات، همایش ها، جشنواره ها، مسابقات بین المللی	ارزیابی های بین المللی از بخش گردشگری استان	گرایش به سرمایه گذاری	گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی	اینترنت و شبکه های اجتماعی	سهم SME ها در اشتغال و GDP استان	درصد اشتغال بخش خصوصی از کل اشتغال استان	فضای کسب و کار روستایی	جهت های جدید کسب و کار (استارتاپ، NTC استارتاپ و شکل، سایتگاه های تخصصی الکترونیک و صنعتی و کشاورزی و...	مشاهد اداری (اختلاس، ارتشاء، باجخواری و جرایم سازمان یافته، قاچاق مواد مخدر و پول شویی و جاسوسی	سرقت، گروگیری، خلمه به کار	سوءاد کسب و کار	نرخ بهره با سود بسیی و غیر رسمی	خط مشی های تامین مالی دولت و بودجه دولت	نرخ تورم و دینار، قیمت‌هارسمی و غیر رسمی) و	نوسانات کلان	تحریم‌های بین‌المللی،نظیر و همسویی دولت های منطقه) و روابط ایران و کشورهای منطقه و دیپلماسی (همگرایی و واگرایی)	حجم نقدینگی و نسبت مشارق به منابع واقعی بانکی و میزان گردش پول استان	میزان متوسط به پس انداز استان و نرخ سرمایه گذاری استان و نرخ مشارکت اقتصادی	بعد اشتغال در بنگاه های اقتصادی	سطح دستمزد ها
ماتریس SWOT		استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)													استراتژی های بخشی ST(با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)											
نقاط قوت	S1 تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	SO1	O6+O3+O11+S7+S9+S1	ایجاد فضای مناسب در راستای برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات / خدمات و خوشنامی / برند و نام تجاری و برخورداری از رضایتمندی ذینفعان											ST1											
	S2 ایجاد طراحی سازمانی																									
	S3 توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	SO2	O2+O7+O6+S6+S9+S11	ایجاد بستر مناسب در راستای ایجاد اشتغال، افزایش میزان فروش، بازاریابی و تجاری سازی از طریق معرفی، توسعه و ترویج صنایع دستی در نمایشگاه های ملی و بین المللی											ST2											
	S4 مدیریت برنامه‌ی سرمایه ای برای دارایی‌های مولد																									
	S5 انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی	SO3	O4+O3+O9+S11+S9+S8+S5	مشارکت ذینفعان به خصوص دفاتر خدمات مسافرتی در راستای تعریف بسته های سفر و تور های طبیعت گردی به همراه آموزش راهنمایان											ST3											
	S6 انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تایید پروژه																									
	S7 ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها، و رویکردهای داخلی	SO4													ST4											
	S8 پردازش ترجیحات تجاری																									
	S9 تهیه و فراهم سازی مشورت/مشاوره‌ی حقوقی	SO5													ST5											
	S10 اشتغال ایجاد شده (تولید صنایع دستی انفرادی و کارگاهی)																									
	S11 تعداد مراکز اقامتی به بهره برداری رسیده	SO6													ST6											
	S12 صدور مجوز فعالیت دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری																									
		استراتژی های بخشی WO(با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)													استراتژی های بخشیWT(برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود.)											
نقاط ضعف	W1 ارزیابی محیط خارجی سازمان	WO1	O6+O12+O3+W2+W3+W8	عدم علم کافی و برنامه ریزی اصولی در راستای سرمایه گذاری و تحلیل اقتصاد و بازار هدف و انتقال آن به صنعتگران و فعالان حوزه صنایع دستی											WT1											
	W2 تهیه چشم انداز استراتژیک																									
	W3 تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	WO2	O3+O1+W9+W10	عدم وجود اعتبار کافی در راستای ایجاد بستر فروش و یا مشارکت هنرمندان به صورت رایگان در نمایشگاه های ملی و بین المللی و بازارچه های موقت صنایع دستی											WT2											
	W4 ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک																									
	W5 انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک	WO3	O3+13+W13+W9	عدم برنامه ریزی اصولی و رقابت بین صنعتگران و فعالان صنایع دستی در انجام فعالیت های صنایع دستی گروهی و ایجاد کارگاه های بزرگ در راستای توسعه و ترویج صنایع دستی											WT3											
	W6 کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها																									
	W7 مدیریت بدهی و سرمایه گذاری	WO4													WT4											
	W8 اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری																									
	W9 توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	WO5													WT5											
	W10 ایجاد بودجه های بازاریابی																									
	W11 توسعه و مدیریت فعالیت های پروموشنی (تبلیغاتی)	WO6													WT6											
	W12 توسعه روابط بین شرکاء / متحدین فروش																									
	W13 میزان جذب سرمایه بخش خصوصی	WO7													WT7											