



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

ذیل

«سند چشم انداز استان گلستان»

و

«سند آمایش سرزمین استان گلستان»

کارفرما

استانداری گلستان

مجری

اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران

مشاور

شرکت مشاوره مدیریت

«نوین کارآفرین هیرکان»

(ثبت ۹۹۰۹)

نیپکیز

(بهار ۱۴۰۲)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عنوان و نام پدیدآور	: گزارش سند استراتژیک «بخش ایثارگران استان گلستان» ذیل «سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان»/کارفرما استانداری گلستان؛ مجری اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران؛ مشاور شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان؛ ویراستار فنی زهرا خانی.
مشخصات نشر	: گرگان: هورسان، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ۳۰۱ ص: جدول (رنگی)، نمودار (رنگی)
شابک	: 978-622-90224-6-7
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۲۶۷-۲۶۸.
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی -- ایران -- گلستان Strategic planning -- Iran -- Golestan (Province) ایثارگران جنگ -- ایران -- گلستان -- خدمات War participants -- Iran -- Golestan (Province) -- Services for* آمایش سرزمین -- ایران -- گلستان Reclamation of land -- Iran -- Golestan (Province)
شناسه افزوده	: استانداری گلستان
شناسه افزوده	: سازمان بنیاد شهید و امور ایثارگران. اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان گلستان
شناسه افزوده	: شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان
رده بندی کنگره	: HD۳۰/۲۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۲۵۵۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۳۵۱۷۱۶
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا



گزارش سند استراتژیک «بخش ایثارگران 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: ۳۰۱ ص

قطع: رحلی

شمارگان: ۱۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۰۲۲۴-۶-۷

نشر: هورسان/گرگان

چاپ: دیجیتال خشنود ۰۹۳۵-۳۲۲۶۰۹۶۳-۱۷۳۳۲۶۰

قیمت: ۱۱۰۰۰۰۰ تومان



مستندات قانونی و رسمی پژوهش

این پژوهش بر اساس؛

الف) ابلاغیه استاندار گلستان به دستگاه های اجرایی

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

ب) ابلاغ مصوبه شورای برنامه ریزی و توسعه استان به

شماره ۵۲۴۰۲۰ مورخ ۱۴۰۱/۰۹/۲۷

ج) قرارداد شماره مورخ فیما بین

استانداری گلستان و شرکت مشاوره مدیریت «نوین

کارآفرین هیرکان»

انجام شده است.

شناسنامه طرح

◀ عنوان طرح: گزارش سندها استراتژیک بخش ایثارگران استان گلستان

◀ کارفرما: استانداری گلستان

◀ مجری: اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان گلستان

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

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

◀ ناظرین پروژه:

علی نورانی، معاون سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان
آقای مهدی خسروی - معاون توسعه مدیریت و برنامه ریزی

◀ مشاورین علمی پروژه:

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

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

آقای محمد علی طالع زاری، کارشناس ارشد، سرپرست اداره کل	آقای حسین صفرپور، کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، کارشناس فرهنگی
آقای عبدالله لشکر بلوکی، کارشناسی سخت افزار رایانه، کارشناس مسئول بازاری	خانم محبوبه ایلواری، دکتری جامعه شناسی، کارشناس مددکاری
آقای جلال نیک فرجام، کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، کارشناس مالی	خانم فاطمه کردی، کارشناسی ارشد روانشناسی، کارشناس ارتباطات و مراجعات
خانم ساناز صبوری نیا، کارشناسی پرستاری، کارشناس بهداشت و درمان	خانم فاطمه نسیان، کارشناسی ارشد حسابداری، کارشناس اداری
آقای محمد ساورمغلی، کارشناسی مهندسی عمران، کارشناس تعاون	خانم حدیثه بهرامی، کارشناسی ارشد علوم اجتماعی، کارشناس آموزش
خانم فاطمه مصحومی، کارشناسی روانشناسی، کارشناس اشغال	آقای علی سونث سرانی، کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، رئیس برنامه و بودجه

◀ همکاران پروژه (تیم علمی و برنامه ریزی):

۱- آقای حمیدرضا دنگوب- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی- دانشگاه تهران و مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت	۶- خانم فاطمه کللی- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی- موسسه آموزش عالی پژوهش مدیریت و برنامه ریزی کشور و پژوهشگر ارشد
۲- دکتر سحر میکوتلی- دکتری جغرافیا گرایش برنامه ریزی شهری- اساتد تام و ریست علمی دانشگاه گلستان	۷- آقای علی بنجی امیری- دانشجوی دکتری مهندسی صنایع 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 خانی- کارشناس ارشد توسعه اقتصادی و برنامه ریزی دانشگاه بوعلی سینا اهواز و پژوهشگر ارشد
۵- خانم سهندس یاسین لطفی- کارشناسی ارشد مهندسی صنایع آب- دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و پژوهشگر ارشد	

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

چکیده

بخش ایثارگران استان گلستان مشتمل بر اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران، صدا و سیما، شورای هماهنگی تبلیغات اسلامی، ارشاد اسلامی، سپاه پاسداران، ارتش، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و ...، بنگاه‌ها، مؤسسات، شرکت‌های فعال در بخش ایثارگران و دانش‌آموختگان دانشگاه و ... به‌عنوان یکی از بخش‌های محوری توسعه استان به دنبال «**تقویت و گسترش روحیه ایثار، فداکاری و ترویج فرهنگ جهاد و مقاومت**» 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 ایثارگران استان گلستان» ذیل سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و سایر اسناد بالادستی از جمله برنامه‌های بنیاد شهید و امور ایثارگران، 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 ایثارگران 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 ایثارگران گردید که در نتیجه آن گزاره‌ی «**ایثارگران پیشرو، مولد و ارزش آفرین**» به‌عنوان افق و چشم‌انداز (Vision) بر تارک آن می‌درخشد.

در فصل چهارم تعداد هدفه (۱۷) هدف راهبردی (Strategic Goals) بخش ایثارگران 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 ایثارگران، 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 (محیط پژوهی) بوده است که با جدیدترین و بروزترین روش‌ها اقدام به شناسایی و احصای نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدات (SWOT) استراتژیک بخش ایثارگران 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 ایثارگران استان شد. بر اساس نتایج ماتریس IE، بخش ایثارگران 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 ایثارگران استان «**توسعه نهضت نرم‌افزاری (قدرت نرم)**» تعیین گردید. همچنین در بخش انتهایی فصل ششم با تشکیل ماتریس‌های (SWOT) یا (TOWS) مستقل برای هریک از اهداف راهبردی ۱۷- گانه، با مشارکت فعالانه مدیران و کارشناسان اقدام به تعیین استراتژی‌های بخشی ذیل هریک از اهداف راهبردی شده است که در مجموع تعداد ۱۳۹ 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

پیشگفتار	۳
فصل ۱	۷
مقدمه	۸
۱-۱) بیان مسئله	۹
۱-۲) ضرورت و اهمیت پژوهش	۱۴
۱-۳) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (Conceptual Framework of Research)	۱۶
۱-۴) اهداف پژوهش	۱۹
۱-۴-۱) هدف اصلی پژوهش	۱۹
۱-۴-۲) اهداف فرعی پژوهش	۱۹
۱-۵) هدف از اجرای نتایج پژوهش	۱۹
۱-۶) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش	۲۲
۱-۶-۱) سؤال اصلی	۲۲
۱-۶-۲) سؤالات فرعی	۲۲
۱-۷) قلمرو پژوهش	۲۲
۱-۷-۱) قلمرو موضوعی	۲۲
۱-۷-۲) قلمرو مکانی	۲۲
۱-۷-۳) قلمرو زمانی	۲۳
۱-۸) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده	۲۳
۱-۹) گروه‌های ذینفعان	۲۳
۱-۱۰) نوآوری پژوهش	۲۴
۱-۱۱) تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش	۲۴
فصل ۲	۲۷
مقدمه	۲۸
۲-۱) بررسی و شناخت کلی استان	۲۸
۲-۱-۱) عوامل طبیعی	۲۹
۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان	۳۰
۲-۱-۳) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی	۳۵
۲-۱-۴) الگوی پراکنش سکونتگاه‌های روستایی و تحولات آن	۳۸
۲-۱-۵) تحلیل الگوی سکونتگاه‌های شهری و تحولات آن	۴۱
۲-۱-۶) سازمانیابی فضایی سکونتگاه‌های انسانی در استان	۴۵
۲-۲) بخش امور ایثارگران	۵۲
۲-۳) جمع‌بندی	۵۸
فصل ۳	۶۳
مقدمه	۶۴
۳-۱) مرور چارچوب و فرآیند تدوین سند چشم‌انداز استان گلستان	۷۰
۳-۲) بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش ورزش و جوانان استان گلستان	۹۱
۳-۲-۱) مطالعه اسناد بالادستی	۹۴
۳-۲-۲) سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴	۹۴
۳-۲-۳) مطالعات میدانی	۹۴
۳-۲-۴) مطالعات تطبیقی	۹۵

۹۵.....	۳-۲-۴-۱) استراتژی سلامت روان جانبازان چارچوب ده ساله ۲۰۲۳ - ۲۰۱۳.....
۹۶.....	۳-۲-۴-۲) وزارت امور کهنه سربازان ویسکانسین - طرح راهبردی ۲۰۱۶-۲۰۱۵.....
۹۷.....	۳-۲-۴-۳) برنامه راهبردی وزارت امور کهنه سربازان سال مالی ۲۰۲۴ - ۲۰۱۸.....
۹۸.....	۳-۲-۴-۴) برنامه استراتژیک اداره امور نظامی و کهنه سربازان ایالت کلرادو ۲۰۲۰-۲۰۱۸.....
۹۸.....	۳-۲-۴-۵) برنامه راهبردی اداره جانبازان نظامی - ۲۰۲۵-۲۰۲۰.....
۹۹.....	۳-۲-۴-۶) طرح استراتژیک آژانس امور کهنه سربازان میشیگان ۲۰۲۰.....
۱۰۰.....	۳-۲-۴-۷) اداره بهداشت کهنه سربازان - ۲۰۰۵.....
۱۰۱.....	۳-۲-۴-۸) وزارت امور کهنه سربازان کالیفرنیا - برنامه استراتژیک ۲۰۲۳-۲۰۲۱.....
۱۰۲.....	۳-۲-۴-۹) کمیسیون کهنه سربازان تگزاس طرح استراتژیک ۲۰۲۵-۲۰۲۱.....
۱۰۳.....	۳-۲-۴-۱۰) برنامه راهبردی دفتر امور کهنه سربازان ایالت آلاسکا ۲۰۲۵-۲۰۲۱.....
۱۰۳.....	۳-۲-۵) مطالعه (گروه) کانونی.....
۱۰۴.....	۳-۳) ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها.....
۱۰۵.....	۳-۳-۱) اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها.....
۱۰۹.....	۳-۳-۲) ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها.....
۱۱۰.....	۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی.....
۱۱۲.....	۳-۴) نظریه داده بنیاد.....
۱۱۴.....	۳-۵) یافته‌ها و نتایج مقوله یابی از مآخذ پنج‌گانه با استفاده از نظریه داده بنیاد.....
۱۱۴.....	۳-۵-۱) مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی.....
۱۱۶.....	۳-۵-۲) مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴.....
۱۱۸.....	۳-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط‌پژوهی).....
۱۱۹.....	۳-۵-۴) مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی.....
۱۲۱.....	۳-۵-۵) مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی.....
۱۲۴.....	۳-۶) کاربرگ‌های تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها.....
۱۲۴.....	۳-۶-۱) کاربرگ شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و کانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی.....
۱۲۸.....	۳-۶-۲) کاربرگ شماره ۲؛ مقوله‌های جمع‌آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها.....
۱۳۳.....	۳-۶-۳) کاربرگ شماره ۳؛ جمع‌بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها توسط گروه مطالعه.....
۱۳۵.....	۳-۶-۴) کاربرگ شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها.....
۱۳۷.....	۳-۷) سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها.....
۱۳۸.....	۳-۸) فزاینده‌های اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) بخش ایثارگران استان.....
۱۴۵.....	فصل ۴.....
۱۴۶.....	مقدمه.....
۱۴۷.....	۴-۱) مدیریت بر مبنای هدف (MBO).....
۱۴۸.....	۴-۱-۱) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف.....
۱۴۹.....	۴-۲) چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش ایثارگران استان.....
۱۵۰.....	۴-۳) برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی.....
۱۵۲.....	۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی.....
۱۵۴.....	۴-۵) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک.....
۱۵۴.....	۴-۵-۱) تعیین اولویت‌بندی اهداف راهبردی استان از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش ایثارگران استان گلستان.....
۱۵۶.....	۴-۵-۲) تعیین اهداف راهبردی بخش ایثارگران از درون سند چشم‌انداز استان.....
۱۵۶.....	۴-۵-۳) تعیین اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش از درون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور.....
۱۵۷.....	۴-۵-۴) تعیین اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش ایثارگران استان از درون برنامه آمایش استان.....
۱۵۷.....	۴-۵-۵) تعیین اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش ایثارگران استان گلستان از درون اسناد بنیاد شهید و امور ایثارگران.....

۱۵۸	۴-۶) تعیین اهداف راهبردی نهایی بخش ایثارگران استان
۱۵۹	۴-۷) قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلندمدت)
۱۶۴	۴-۸) فهرست نهایی اهداف راهبردی و منابع و مآخذ آنها
۱۶۵	فصل ۵
۱۶۶	مقدمه
۱۷۰	۵-۱) تعریف محیط بخش ایثارگران
۱۷۲	۵-۲) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش ایثارگران
۱۷۳	۵-۳) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی
۱۷۳	۵-۳-۱) روش‌های سنتی
۱۷۴	۵-۳-۲) روش‌های مدرن
۱۷۵	۵-۴) تعریف عوامل محیط خارجی
۱۷۶	۵-۴-۱) ارزیابی محیط خارجی به روش PESTEL
۱۷۹	۵-۴-۲) تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش‌نامه ارزیابی محیط خارجی (تشکیل ماتریس EFE)
۱۸۰	۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی
۱۸۱	۵-۵-۱) روش‌های ارزیابی محیط داخلی
۱۸۱	۵-۵-۱-۱) مدل فرآیندی مبتنی بر APQC
۱۸۸	۵-۵-۱-۲) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش ایثارگران به روش VRIO
۱۹۵	۵-۵-۱-۳) ارزیابی محیط داخلی با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد (مدل KPI)
۱۹۹	۵-۶) تعیین مسائل استراتژیک بخش ایثارگران به کمک ماتریس لیتموس
۲۰۲	۵-۷) بررسی محیط داخلی بخش ایثارگران استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE
۲۰۷	۵-۸) بررسی محیط خارجی بخش ایثارگران استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE
۲۱۴	۵-۹) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش ایثارگران
۲۱۴	۵-۹-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹-خانه‌ای
۲۱۸	۵-۹-۲) ماتریس موقعیت‌یابی ۴-خانه‌ای
۲۱۹	۵-۹-۳) ماتریس موقعیت‌یابی ۸-ناحیه‌ای
۲۲۳	فصل ۶
۲۲۴	مقدمه
۲۲۵	۶-۱) سطوح مختلف استراتژی در سازمان
۲۲۸	۶-۲) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش ایثارگران
۲۳۱	۶-۳) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)
۲۴۱	۶-۴) ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TOWS)
۲۴۲	۶-۴-۱) تدوین استراتژی‌های بخشی SO
۲۴۲	۶-۴-۲) تدوین استراتژی‌های بخشی WO
۲۴۳	۶-۴-۳) تدوین استراتژی‌های بخشی ST
۲۴۳	۶-۴-۴) تدوین استراتژی‌های بخشی WT
۲۴۳	۶-۵) روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی
۲۴۶	۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)
۲۴۹	۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش ایثارگران استان گلستان
۲۶۹	فهرست منابع و مآخذ

فهرست جداول

- جدول ۱-۲: روند تحولات جمعیتی استان طی سال‌های ۹۵-۱۳۳۵ ۳۳
- جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان ۴۲
- جدول ۲-۳: درصد جمعیت سکونتگاه‌های شهری استان در سرشماری ۱۳۹۵ ۴۲
- جدول ۲-۴: آخرین آمار و اطلاعات کلی ایثارگران استان گلستان ۵۳
- جدول ۲-۵: تعداد ایثارگران تحت پوشش ۵۴
- جدول ۲-۶: تعداد جانبازان تحت پوشش بنیاد شهید و امور ایثارگران بر حسب درصد جانبازی ۵۴
- جدول ۲-۷: تعداد خانوارهای شاهد حقوق و مستمری‌بگیر تحت پوشش بنیاد شهید و امور ایثارگران و مبلغ پرداختی به آنان ۵۵
- جدول ۲-۸: خدمات ارائه شده به خانوارهای شاهد، جانبازان و آزادگان تحت پوشش بنیاد شهید و امور ایثارگران و مبلغ پرداختی ۵۵
- جدول ۲-۹: روند تعداد افراد استفاده‌کننده از تسهیلات تحصیلی قبل از دانشگاه (عمومی) و دانشگاهی (عالی) خانواده ایثارگران شهرستان‌های استان برحسب نوع تسهیلات در سال‌های مختلف ۵۶
- جدول ۲-۱۰: تعداد افراد استفاده‌کننده از تسهیلات تحصیلی دانشگاهی (عالی) خانواده ایثارگران شهرستان‌های استان ۵۶
- جدول ۲-۱۱: تعداد افراد خانوارهای شاهد تحت پوشش بنیاد شهید و امور ایثارگران برحسب نوع خویشاوندی ۵۷
- جدول ۳-۱: عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارش‌ها، زمان‌بندی و درصد پیشرفت پروژه ۶۸
- جدول ۳-۲: تفکیک مقوله‌ها در چارچوب مدل کولینز و پوراس ۷۴
- جدول ۳-۳: ارزش‌های محوری (بنیادین) استان گلستان ۷۹
- جدول ۳-۴: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان ۸۱
- جدول ۳-۵: استفاده از مقوله‌ها در تنظیم شرح شوق‌انگیز از آینده ۸۶
- جدول ۳-۶: فهرست اسناد بالادستی ۹۴
- جدول ۳-۷: مطالعات میدانی ۹۵
- جدول ۳-۸: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی ۹۵
- جدول ۳-۹: مقوله‌های منتخب بخش ایثارگران استان گلستان از اسناد بالادستی ۱۱۴
- جدول ۳-۱۰: مقوله‌های مرتبط به بخش ایثارگران از سند چشم‌انداز استان گلستان ۱۱۶
- جدول ۳-۱۱: مقوله‌های مرتبط به بخش ایثارگران استان گلستان از مطالعات محیط‌پژوهی ۱۱۸
- جدول ۳-۱۲: مقوله‌های منتخب بخش ایثارگران استان گلستان از مطالعات تطبیقی ۱۱۹
- جدول ۳-۱۳: مقوله‌های مطالعات کانونی ۱۲۱
- جدول ۳-۱۴: مقوله‌های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم‌انداز ۱۲۲
- جدول ۳-۱۵: کاربرد خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و ۱۲۴
- جدول ۳-۱۶: تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها ۱۲۸
- جدول ۳-۱۷: اجزای مقاصد آرمانی ۱۳۳
- جدول ۳-۱۸: بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها ۱۳۶
- جدول ۴-۱: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش ۱۵۵
- جدول ۴-۲: اهداف راهبردی مرتبط بخش از سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ ۱۵۶
- جدول ۴-۳: اهداف راهبردی مرتبط بخش از متن برنامه ششم ۱۵۶
- جدول ۴-۴: اهداف راهبردی مرتبط بخش از درون آمایش استان ۱۵۷
- جدول ۴-۵: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف و برنامه‌های بنیاد شهید و امور ایثارگران ۱۵۷
- جدول ۴-۶: اهداف راهبردی نهایی ۱۵۸
- جدول ۴-۷: چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی ۱۶۳
- جدول ۴-۸: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش ایثارگران استان گلستان ۱۶۴
- جدول ۵-۱: پرسش‌نامه ارزیابی عوامل محیط خارجی برای تشکیل ماتریس EFE ۱۸۰
- جدول ۵-۲: متغیرهای خرده محیط مدیریت ۱۸۲
- جدول ۵-۳: متغیرهای محیطی منابع انسانی ۱۸۲

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

فهرست نمودارها

۱۷.....	نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۸.....	نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش ایثارگران استان گلستان»
۲۱.....	نمودار ۱-۳: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان
۳۱.....	نمودار ۲-۱: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان
۳۳.....	نمودار ۲-۲: جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ۱۳۳۵ تا ۱۳۹۵
۳۳.....	نمودار ۲-۳: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری
۳۴.....	نمودار ۲-۴: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان
۶۷.....	نمودار ۳-۱: مدل اصلی (الگوریتم) تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۷۲.....	نمودار ۳-۲: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۷۳.....	نمودار ۳-۳: تلفیق مدل کردناپیچ و مدل کالینز و پوراس
۸۹.....	نمودار ۳-۴: نمودار گرافیکی شرح شوق انگیز از آینده استان گلستان
۹۰.....	نمودار ۳-۵: سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک
۱۱۱.....	نمودار ۳-۶: مراحل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۱۵.....	نمودار ۳-۷: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش ایثارگران استان گلستان از اسناد بالادستی
۱۱۷.....	نمودار ۳-۸: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش ایثارگران از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۱۲۰.....	نمودار ۳-۹: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش ایثارگران استان از مطالعات تطبیقی
۱۳۷.....	نمودار ۳-۱۰: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۴۷.....	نمودار ۴-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۴۹.....	نمودار ۴-۲: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش ایثارگران استان گلستان
۱۵۳.....	نمودار ۴-۳: مراحل تدوین اهداف راهبردی
۱۶۸.....	نمودار ۵-۱: هرم سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۷۰.....	نمودار ۵-۲: سؤالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک
۱۷۱.....	نمودار ۵-۳: چارچوب محیط‌پژوهی بخش ایثارگران استان گلستان
۱۷۲.....	نمودار ۵-۴: سطوح برنامه‌ریزی در بخش ایثارگران استان گلستان
۱۷۴.....	نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی
۱۷۵.....	نمودار ۵-۶: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی
۲۱۵.....	نمودار ۵-۷: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای
۲۱۷.....	نمودار ۵-۸: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹-خانه‌ای بخش ایثارگران استان گلستان
۲۱۹.....	نمودار ۵-۹: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴-خانه‌ای بخش ایثارگران استان
۲۲۱.....	نمودار ۵-۱۰: ماتریس داخلی و خارجی ۸ ناحیه‌ای
۲۲۶.....	نمودار ۶-۱: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان
۲۲۹.....	نمودار ۶-۲: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک
۲۳۳.....	نمودار ۶-۳: ماتریس استراتژی اصلی
۲۳۴.....	نمودار ۶-۴: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT
۲۳۵.....	نمودار ۶-۵: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸-ناحیه‌ای)
۲۳۶.....	نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش ایثارگران استان گلستان
۲۴۱.....	نمودار ۶-۷: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش ایثارگران
۲۴۳.....	نمودار ۶-۸: ماتریس (SWOT)
۲۶۸.....	نمودار ۶-۹: سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های بخش ایثارگران استان گلستان

فهرست اشکال

- شکل ۲-۱: عکس ماهواره‌های از استان ۲۹
- شکل ۲-۲: اقوام استان ۳۱
- شکل ۲-۳: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع ۴۱
- شکل ۲-۴: سازمان مکانی - فضایی سکونتگاه‌های شهری ۴۳
- شکل ۲-۵: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع ۴۴
- شکل ۲-۶: استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه‌های شهری ۴۵
- شکل ۲-۷: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان ۴۸
- شکل ۳-۱: مدل شکل‌گیری چشم‌انداز و مأموریت مطابق نظریه کولینز و پوراس ۷۰
- شکل ۳-۲: مقصود محوری (مأموریت یا فلسفه وجودی) استان گلستان ۷۹
- شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش ایثارگران استان گلستان ۹۱
- شکل ۳-۴: فرآیند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد ۱۱۲
- شکل ۳-۵: فرآیند کد گذاری تا نظریه‌پردازی ۱۱۳

مقدمه استاندار

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

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

هم‌اینک در گام دوم انقلاب اسلامی، طلیعه نهضت ایمان و امید، سال مهار تورم و رشد تولید، تشدید چندقطبی‌گرایی جهانی و در آستانه آغاز برنامه هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و... بر اساس ابلاغیه شماره ۴۹۶۷۶ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵ استاندار «**سند استراتژیک بخش ایثارگران 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 ایثارگران استان گلستان؛ این بخش را در مرحله آغازین جاری‌سازی و تدوین «**برنامه عملیاتی (Action Plan)**» خود ذیل اسناد و برنامه‌های بالادستی ملی و استانی قرار داده است.

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

علی محمد زنگانه

استاندار گلستان

مقدمه سرپرست بنیاد شهید و امور ایثارگران گلستان

در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ جامعه ایرانی، جامعه‌ای توسعه یافته متناسب با مقتضیات فرهنگی، جغرافیایی و تاریخی خود و متکی بر اصول اخلاقی و ارزش‌های اسلامی، ملی و انقلابی و با تأکید بر مردم‌سالاری دینی، عدالت اجتماعی، آزادی‌های مشروع، حفظ کرامت و حقوق انسان‌ها و بهره‌مندی از امنیت اجتماعی و قضایی خواهد بود.

بر پایه این چشم‌انداز، بنیاد شهید و امور ایثارگران نیز جلوه‌ای از تحقق مراتب حیات طیبه، کانون ترویج فرهنگ ایثار و شهادت و زمینه‌ساز نشر مبانی ایثار در اجزای حکومت و حکمرانی متعالی در راستای تحقق اهداف و منویات مقام معظم رهبری و برگرفته از مباحث قرآنی و احادیث ائمه اطهار و بزرگان دینی خواهد بود. بنیاد شهید و امور ایثارگران به عنوان یک نهاد اجتماعی و فرهنگی مبتنی بر مفاهیم ایثار و شهادت به عنوان یک الگوی سراسری در جهت خدمت هر چه بهتر و کارآمدی حداکثری در جهت اقدامات ایثارگرانه، به عنوان منشأ تأثیرگذاری در شیوه حکم رانی خوب می‌باشد. چرا که ایمان داریم نشر و توزیع مبانی ایثار که حاصل دستاوردهای هشت سال دفاع مقدس و جان‌فشانی‌های جوانان این مرز و بوم می‌باشد، در شیوه حکومت رانی منجر به تربیت نسلی از حاکمان خواهد شد که در تمامی اقدامات آنان روحیه ایثارگری مستولی خواهد بود.

بی‌شک نگاه بخشی به حوزه ایثارگران به عنوان نماد ایثارگری در کشور و ایجاد هم‌افزایی و تعامل هر چه بیشتر در اجرای برنامه‌ها، ضمن ارائه خدمات مطلوب، موجب تسریع اهداف مندرج در سند افق ۱۴۰۴ خواهد شد که این امر مستلزم قرار گرفتن بنیاد شهید و امور ایثارگران به عنوان سازمانی نظام‌مند و هدف‌گرا و با مدیریت آگاهانه مبتنی بر سند تحولی دولت به عنوان محور اصلی فعالیت‌های ایثار و شهادت می‌باشد که جهت دستیابی به این اهداف ضمن در دستور کار قرار دادن اسناد بالادستی و اساسنامه بنیاد و استفاده از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک با نگاه به اهداف راهبردی و مدل SWOT با هدف برآورد فرصت‌های محیطی و شناسایی نقاط قوت و ضعف و بررسی تهدیدها و فرصت‌ها، نسبت به ترمیم دیدگاه‌ها در حوزه ایثارگران اقدام گردد.

در پایان ضمن تقدیر و تشکر خالصانه از حمایت‌های دلسوزانه جناب دکتر علی محمد زنگانه استاندار گرامی که خود از سرآمدان جامعه معزز ایثارگری این استان می‌باشد، از تمامی کارشناسان و مدیران پروژه بلاخص جناب آقای دکتر حمیدرضا دنکوب به همراه تیم تخصصی شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان که متعهدانه و با بهره‌گیری از دانش و متدولوژی بروز نسبت به تدوین این سند همت گماردند، صمیمانه سپاسگزاری می‌نمایم.

محمدعلی طالع زاری

سرپرست بنیاد شهید و امور ایثارگران گلستان

پیشگفتار

پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش ایثارگران استان گلستان» بعنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه استان با ابلاغ استاندار گلستان (رئیس شورای راهبردی استان) و به مسئولیت اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان گلستان بعنوان دستگاه متولی و مجری انجام شده است، در این راستا لازم است به موارد زیر اشاره شود:

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

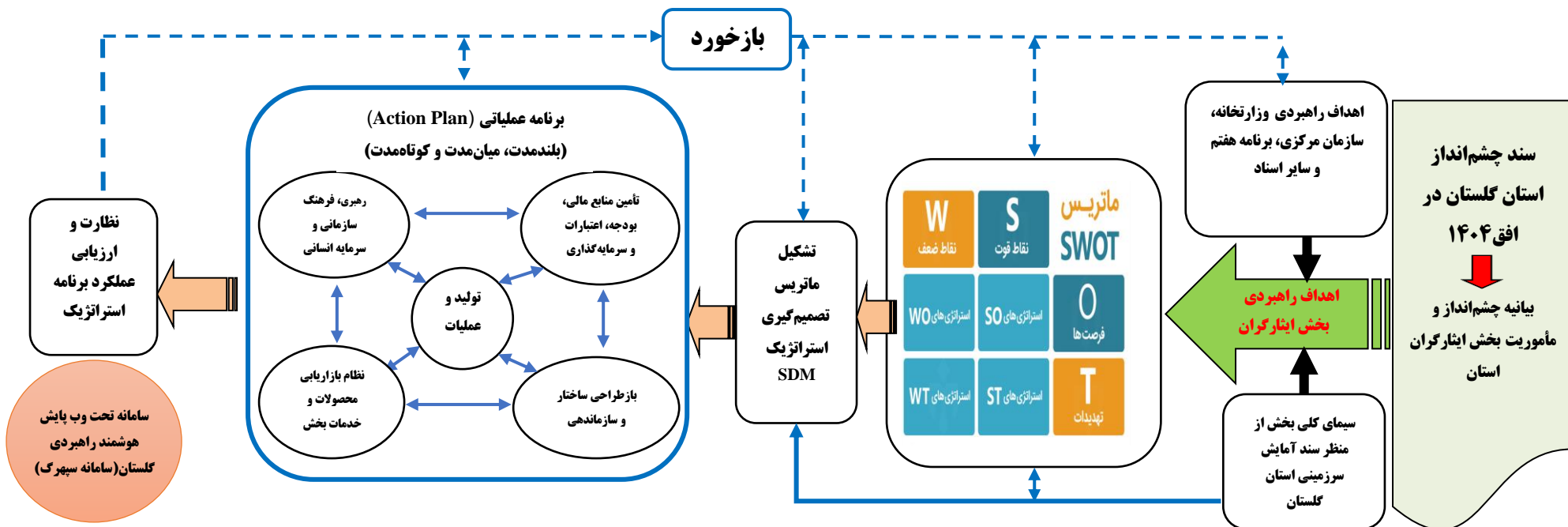
دوم: مطابق متن سند چشم‌انداز استان، فزاینده‌های اصلی چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ شامل «**گلستان؛ فرصت رشد اقتصادی ۲۰ میلیارد دلاری**» و افزایش درآمد سرانه استان به میزان دو برابر و رسیدن به «**میانگین درآمد سرانه کشور**» و ... تعیین شده است که برای تحقق آن‌ها «**تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمر)**»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

سوم: 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 به منظور استفاده از نتایج مطالعات آمایش سرزمین و بهره‌برداری از پتانسیل‌ها و قابلیت‌های آن از یک تیم متخصص جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری و در عین حال آشنا به مفاهیم استراتژیک در کنار تیم برنامه‌ریزان استراتژیک بهره‌برده شده است؛ بنابراین رویکرد این پژوهش برای تدوین «سند استراتژیک بخش ایثارگران استان گلستان» استفاده از ترمینولوژی و روش‌شناسی مبتنی بر مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک بوده است و از داده‌ها، اطلاعات و تحلیل‌های آمایش سرزمین بعنوان پشتیبان تصمیم (DSS) استفاده شده است.

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

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

(۲) برای تکمیل مرحله تدوین به کمک ابزارهای مختلف محیط پژوهی بالغ بر ۱۰ هزار داده (Data) در مرحله محیط پژوهی جمع آوری شده است که از بین آنها به کمک ماتریس لیتموس (تفکیک موضوعات استراتژیک از موضوعات عملیاتی) حدود **۷۸ قوت و ضعف و ۱۳۰ فرصت و تهدید** در «بخش ایثارگران استان» در قالب ماتریس های IFE و EFE انتخاب شده است. این ماتریس ها مبنای ساخت ماتریس ها GSM، IE، SWOT یا TOWS به منظور تولید استراتژی های اصلی و بخشی مربوط به بخش مذکور نیز شده است. بدیهی است به دلیل انبوه استراتژی های تولید شده بخشی نهایتاً به کمک ماتریس تصمیم گیری استراتژیک (SDM)، استراتژی های نهایی اولویت بندی و انتخاب شده اند.



فاز ۳	فاز ۲	فاز ۱		
(ارزیابی استراتژی)	(اجرای استراتژی)	(تدوین استراتژی)		
سنجش و ارزیابی عملکرد	پیاپی سازی و اجرای استراتژی های بخش ایتارگران استان گلستان	اولویت بندی استراتژی های بخش ایتارگران استان گلستان	تدوین استراتژی های بخش ایتارگران استان گلستان به کمک ماتریس SWOT بر گرفته از مطالعات محیط پژوهی	تعیین چشم انداز، مأموریت، ارزش ها (مقاصد آرمانی) و اهداف راهبردی بخش ایتارگران استان گلستان

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

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

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

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

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

حمیدرضا دنکوب

مدیر پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش ایثارگران استان گلستان»

بهار ۱۴۰۲

کلیات پژوهش و برنامه ریزی
در بخش ایثارگران استان گلستان

مقدمه

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

شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین هیرکان» بعنوان متولی تدوین «سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴» بر اساس بررسی‌های خویش (به‌ویژه در مطالعات مذکور) به این یافته‌ها رسیده است که غالب سازمان‌ها در استان یا فاقد چنین برنامه‌هایی هستند و یا در صورت برخورداری، متأسفانه برنامه آن‌ها ناقص، ضعیف و غیرقابل اجرا می‌باشد؛ بنابراین تدوین یک برنامه استراتژیک توسعه در «بخش ایثارگران 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 ایثارگران استان» به دلیل مشکلات بوجود آمده بویژه در زمینه مشکلات مربوط به توسعه و پیشرفت استان، اشتغال و معیشت جامعه ایثارگران، عدم دسترسی به برخی خدمات بهداشتی و توان بخشی، وجود برخی مشکلات در پوشش‌های بیمه‌ای، نیاز به درمان‌های خاص بدلیل معلولیت‌ها و بیماری‌هایی که از عوارض ناشی از صدمات وارده در دوران دفاع مقدس هستند، وجود ضعف در فعالیت‌های فرهنگی و ... پی به این خلأ اساسی برد و چاره را در تدوین «سند استراتژیک بخش ایثارگران استان» ببیند و در صورت برخورداری از یک برنامه استراتژیک مناسب و پیاده‌سازی موفق آن قادر به پاسخگویی به نیاز رو به رشد بخش‌های مختلف استان و توسعه بخش ایثارگران استان می‌باشد. بدیهی است که «سند استراتژیک بخش ایثارگران استان» در امتداد سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴ استان تهیه شده است.

۱-۱) بیان مسئله

با پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی در نتیجه تلاش‌ها و مجاهدت‌های شهدا و ایثارگران، نیاز به حضور افراد متخصص و کارآمد که تعهد کامل به احکام اسلام و یکپارچگی ایران داشتند بسیار پررنگ شد. در دوران دفاع مقدس نیز حضور فعال ایثارگران در صحنه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی و فرهنگی باعث شد تا کشور در مسیر درست حرکت نموده و بتواند بر مشکلات فراوانی که پیش رو داشت غلبه نماید.

علیرغم آنکه سه دهه از پایان جنگ می‌گذرد، انتظار می‌رود جانبازان و خانواده‌های آنان دیگر مشکلاتی در زندگی شخصی و اجتماعی نداشته باشند، اما شواهد و بررسی پیشینه موضوع، نشان از آن دارد که رنج و پیامدهای جنگ هنوز بر روی دوش بازماندگان آن سنگینی می‌کند. جانبازان عمده‌ترین گروه آسیب‌دیده جنگ هستند. آن‌ها به دلیل شرایط ویژه‌ای که دارند، با مشکلات مختلفی در زندگی مواجه‌اند و نیازمند دریافت خدمات و حمایت هستند. از مهم‌ترین اهداف بنیاد شهید و امور ایثارگران، اداره امور بازماندگان شهدا، مراقبت از بازماندگان و جانبازان است و بعنوان سازمان پاسخگو نسبت به رفع مشکلات و درخواست‌های این گروه از افراد جامعه دارای وظایف تعریف شده است و طبق همین وظیفه است که جانبازان انتظارات و چشم‌داشت‌هایی از بنیاد دارند و بر اساس میزان برآورده شدن آن انتظارات، عملکرد سازمان را قضاوت می‌کنند. علیرغم گذشت سی سال از پایان جنگ، کماکان عموم جانبازان آسیب‌دیده از جنگ همچنان درگیر بحران‌های حل نشده و گاه جایگزین شده‌اند که نه تنها خود بلکه خانواده‌هایشان را نیز درگیر کرده است، به گونه‌ای که غالب چالش‌های

اجتماعی و مشکلات زندگی این گروه از جانبازان تنها مربوط به خود آنها نیست بلکه اعضای خانواده هم با توجه به تعاملاتی که دارند، به درجات مختلف با آن مشکلات دست به گریبان‌اند؛ لذا مسائل جانبازان گسترده و وسیع‌تر از یک مسئله شخصی است و رفع آنها نیز تنها در حوزه مسائل فردی قلمداد نمی‌شود. لذا نیاز است تا با تلاش و مدیریت مناسب، این قشر سرافراز که در حساس‌ترین برهه کشور با جان‌فشانی و از خود گذشتگی تا پای جان از میهن اسلامی خود دفاع نمودند، شرایط حضور فعال این افراد در جامعه و در بخش‌های مختلف فراهم شود و این سرمایه‌های اجتماعی را وارد عرصه‌های گوناگون سیاسی، اقتصادی و فرهنگی نمود (مزینانی و فروغ‌زاده، ۱۳۹۷).

سرمایه اجتماعی، مفهومی فرارشته‌ای بین علوم انسانی است که به نقش نیروهای اجتماعی در توسعه جوامع می‌پردازد. این رویکرد، نشان دهنده اهمیت نقش ساختارها و روابط اجتماعی بر متغیرهای اقتصادی و فرهنگی جوامع می‌باشد. روند رشد و توسعه کشورها بیانگر این واقعیت است که سایر سرمایه‌ها در صورت بهره‌گیری از سرمایه اجتماعی سبب رشد و توسعه یک جامعه می‌شوند. زمانی که سرمایه اجتماعی وجود دارد، کنش‌های اجتماعی تسهیل و هزینه تعاملات کاهش می‌یابد. در واقع ثبات و انسجام اجتماعی به همراه همکاری و مشارکت که از مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی هستند، شروط لازم برای توسعه می‌باشند. سرمایه اجتماعی عبارت است از ارتباطات و شبکه‌های اجتماعی که می‌توانند حس همکاری و اطمینان را در میان افراد یک جامعه پدید آورد. در این میان از نقش نهادهای مدنی و دمکراتیک و نیز نقش دولت در گشودن چنین فضاهایی نباید غافل شد (حقی‌زاده، ۱۳۹۸).

در ادامه باید توجه داشت که رسالت و هدف اصلی مدیران هر سازمان، استفاده مؤثر و بهینه از منابع و نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات است تا بقای سازمان در بلندمدت تضمین شود. در راستای این هدف استفاده بهینه از نیروهای انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است، چرا که انسان برخلاف سایر منابع سازمانی دارای قابلیت‌های بی‌شماری است که مهم‌ترین آنها اندیشه، خرد و اختیار است که استفاده از آنها به سادگی استفاده از دیگر منابع نیست. مهم‌تر اینکه نیروی انسانی یک منبع منحصر به فرد و ایجادکننده مزیت رقابتی است (کفچه و حسینی، ۱۳۹۴).

مسئله این است که بنیاد شهید با خدمات گسترده‌ای که برای قشر عظیم همبسته و هماهنگ نظام انقلاب اسلامی (از سال ۵۷ تا کنون) ارائه می‌نماید چگونه و تا چه حد از شاخص‌ها و الگوهای سرمایه اجتماعی بهره‌مند می‌باشد؟ آیا در این بهره‌مندی همواره توفیق و با تجربه توسعه همراه بوده یا این که اختلالات و موانعی دخالت

داشته است؟ موانع یا عواملی که موجب عدم توسعه سرمایه اجتماعی هستند را چگونه باید مورد تبیین قرار داد؟ چه تدابیر و توصیه‌هایی برای رفع و تعدیل عملکرد این عوامل می‌توان ارائه داشت؟ چه تجارب و ظرفیت‌هایی در ساختار فکری- فرهنگی، ارتباطی و سازمانی بنیاد شهید قابل شناسایی اند که تأییدکننده حضور الگوهای سرمایه اجتماعی می‌باشند؟ آیا این قابلیت‌ها قابل بازشناسی و تأکید برای تقویت بیشتر و توسعه دارند؟ رویکرد سنتی در سازمان‌ها، برخورد مکانیکی با نیروی انسانی، تفکر بخشنامه محور و دستوری از بالا به پایین در سازمان‌ها، عدم وجود برنامه‌های مدون در افزایش مهارت‌ها، دانش و ... موجب پایین آمدن کیفیت زندگی کاری و در نهایت باعث تشدید مسئله و بحران سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها گردیده است. بنیاد شهید انقلاب اسلامی از سال ۱۳۵۸ به فرمان امام خمینی ره تشکیل شد. از سال ۱۳۶۸ با بنیاد جانبازان و آزادگان تفکیک شد. ولی در سال ۱۳۸۴ دوباره به امر مقام معظم رهبری با بنیاد جانبازان و آزادگان ادغام گردید و تحت نظارت نهاد ریاست جمهوری در آمد. در این فراز و نشیب سازمانی و تاریخی، تغییرات و بی‌ثباتی‌های مدیریتی، تنش‌ها و تعارض‌های درون ساختاری، در نهاد بنیاد شهید و امور ایثارگران شکل گرفت که این واقعیات، در قوام و دوام سرمایه اجتماعی (که از روح و رویکرد اخلاقی- فرهنگی برخوردار است) در بنیاد شهید تأثیر بحران‌زا و مسئله‌زایی برجا گذاشته است (جوان‌پور و همکاران، ۱۴۰۰).

ساختار اداری و تعاملی کار در سازمان بزرگ بنیاد شهید و امور ایثارگران از چندی مسائل رنج برده و متأثر است از جمله: برخی تعارض‌های ارتباطی بین نیروی کار و در مواردی با مراجعان بعد از ادغام بنیاد جانبازان با بنیاد شهید، بی‌ثباتی‌های مدیریتی، عدم بهره‌گیری از تجربه کار مدیران با سابقه بدلیل تغییرات عمده مدیریتی، عدم تجانس و همدلی بین پرسنل با برخی مدیران ارشد و...، با بازشناسی زمینه‌ها و عوامل تقویت سرمایه اجتماعی و رفع برخی موانع ساختاری و فرهنگی، می‌توان نقش مسائل بیان شده را کاهش داد و بر کیفیت کار و توسعه پیوند و رضایت مراجعان و مخاطبان هدف بنیاد شهید و امور ایثارگران افزود (جعفری‌نیا، ۱۳۹۹).

متأسفانه در سال‌های اخیر، نگرشی منفی نسبت به جامعه ایثارگران وجود داشته است که آن‌ها را مصرف‌کنندگانی در نظر می‌گیرند که نیاز به دریافت خدمات گوناگون دارند، درحالی‌که نمی‌توانند در بخش‌های مختلف فعالیت نموده و مولد باشند. چنین طرز فکر اشتباهی از سوی مدیران باعث شده است تا در تمام این سال‌ها، خدمات ارائه شده به این قشر عزیز در راستای رفع نیازهای آن‌ها باشد و اقدامی در راستای حضور فعال آن‌ها در عرصه‌های گوناگون صورت نگرفته است.

آن چیزی که امروزه توجه صاحب‌نظران و نخبگان را به خود جلب کرده است، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های ایثارگران است که می‌تواند با پشتوانه فرهنگ جهاد و ایثار، تبدیل به موجی خروشان شده و برای پیشبرد اهداف

متعالی استان و کشور بکار گرفته شود. متأسفانه در حال حاضر هیچ طرح و برنامه جامع و مدونی به منظور تشویق و حمایت ایثارگران به حضور فعال در عرصه‌های مختلف وجود ندارد. یکی از عرصه‌هایی که برای فعالیت این بخش از جامعه بسیار مناسب است و نیاز به حضور آنان حس می‌شود، بخش فرهنگی و فعالیت‌های فرهنگی است. ایثارگران به دلیل سابقه درخشان در عرصه جهاد و دارا بودن روحیه ایثار و از خودگذشتگی که با آشنایی کامل با معارف اسلامی و آرمان‌های انقلاب همراه است، دارای صلاحیت بسیار زیادی برای فعالیت در این عرصه هستند.

عرصه فرهنگی که در سال‌های اخیر به دلیل تغییرات و پیشرفت‌های تکنولوژی همانند سایر بخش‌ها دستخوش تغییرات زیادی شده است، دیگر همانند سابق نیست و نمی‌توان با فعالیت‌های سنتی و قدیمی به کار فرهنگی پرداخت و محتوای جذابی را برای مخاطب امروزی که غالباً قشر جوان هستند تولید نمود. لذا این نیاز در میان مدیران استان حس شد که نیاز به یک اقدام جهادگونه در حوزه نرم‌افزاری وجود دارد تا ایثارگران بتوانند همپای تغییرات نرم‌افزاری جامعه و انواع دگرگونی‌هایی که در ساختارهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی به وجود آمده است حرکت نمایند.

در همین راستا مطالعاتی درباره جهاد در حوزه اقدامات نرم‌افزاری صورت پذیرفته است که اکثر نظریه‌های مطرح در این خصوص، "جهاد" را به مثابه اقدامی نظامی، سخت‌افزارگرایانه و همسان با "قتال" دانسته‌اند که در مواردی جنبه تدافعی دارد، حال آنکه بررسی آیات قرآن بیانگر آن است که نظریه قرآنی جهاد، به دنبال تبیین یک رویکرد جدید به مثابه **اقدامی نرم افزارگرایانه** است که می‌توان از آن به "**جنگ نرم**" تعبیر کرد. مطابق این رویکرد، جهاد در دو گفتمان متفاوت قابل بررسی است: نخست، جنگ سخت و دوم، جنگ نرم که در زیر مجموعه واژه "جهاد" از آن یاد شده است و در واقع فلسفه و بنیاد آن مشتمل بر اقدامات نرم‌افزارانه‌ای است که تلاش دارد از طریق نقد مبانی معرفتی غلط قدرت‌های نامشروع حاکم، به نفی ساختارهای متعصب سیاسی اجتماعی منتهی شود. در نتیجه هرگونه اقدام سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، تبلیغی و ... که در قالب‌های مختلف سخنرانی، نگارش مطلب، مسافرت‌های تبلیغی، تجمع، تظاهرات، ساخت فیلم و ... به منظور تبیین ماهیت غلط و کفرگونه قدرت‌های نامشروع و متجاوز حاکم برگزار شود، خود مصداقی از جهاد و گونه‌ای از جنگ نرم محسوب شده و در نتیجه از فضایل و پاداش‌هایی که خداوند متعال برای مجاهدین در نظر گرفته، بهره‌مند خواهند شد. همچنین به نظر می‌رسد قرآن کریم تلاش دارد از جهاد، بعنوان الگویی کامل و مطلق در زمینه تغییر جهان‌بینی و ارتقاء سطح معرفت و ایمان افراد استفاده کند، لذا در این زمینه راهبردهای مشخصی را بیان می‌کند.

مطالعه گونه‌های این جهاد و چیش راهبردهای آن‌ها در کنار یکدیگر، بیانگر آن است که این مسیر، همانا مسیر ایجاد سبک زندگی اسلامی از منظر قرآن کریم می‌باشد (جانی‌پور و ستوده‌نیا، ۱۳۹۲).

با توجه به موارد گفته شده، ضرورت مولدسازی جامعه ایثارگران کاملاً واضح و مشهود است. باید با ایجاد تغییرات لازم در قوانین و نگرش‌های موجود، شرایط را برای فعالیت و پویایی جامعه ایثارگران مهیا نمود تا با مولد شدن آن‌ها و حضور در عرصه‌های مختلف، از این نیروی با تقوا و مجاهد بهره برد. امروزه فعالیت‌های تولیدی، اقتصادی و فرهنگی، کمتر از مبارزه در میدان‌های نبرد نیست و باید با تلاش مستمر و شبانه‌روزی، تحریم‌های ظالمانه را بی‌اثر نمود و با ایجاد اقتصادی قدرتمند که تاب مقاومت در برابر هرگونه تهدید خارجی را دارد، به پیشرفت و سربلندی کشور کمک نمود و در برابر خباثت‌های بی‌پایان غرب و هجمه بی‌سابقه فرهنگی، ایستادگی کرد. پیروزی در این نبرد، بیش از هر زمان دیگری در گرو تصمیمات درست و اتخاذ استراتژی‌های مناسبی است که با توجه به شرایط موجود و ابزار و توانمندی‌های بخش‌های مختلف سیاسی، اقتصادی و فرهنگی گرفته شود. بنیاد شهید و امور ایثارگران نیز بعنوان یکی از متولیان اصلی فعالیت‌های فرهنگی در استان به دلیل سوابق درخشان در فعالیت‌های جهادی و ایثار و از خودگذشتگی می‌تواند و باید سهم بزرگی در مقابله با این تهدیدات داشته باشد و با جهت‌گیری مناسب و بسیج عمومی، تلاش خود را به‌منظور خنثی نمودن توطئه‌های دشمنان بکار گیرد.

با توجه به موارد ذکر شده، این الزام وجود دارد که "خط‌مشی گذاری بخش ایثارگران" در کنار سایر بخش‌ها باید از منظر حکمرانی استانی (Provincial Governance) و حتی ملی مورد تجدیدنظر قرار گیرد، بنابراین ضرورت داشت در ابتدا نسبت به بازنگری و تدوین سند چشم‌انداز استان (به عنوان سند بالادستی) اقدام شود تا در نتیجه آن (استراتژی‌های مناسب) در کل استان و بخش‌های اصلی از جمله بخش ایثارگران شناسایی و تدوین شود که این مهم با توجه به مطالعات انجام گرفته توسط این شرکت با رویکرد توسعه پایدار انجام گرفته و نتایج و یافته‌های این مطالعه و بررسی‌ها که منجر به جمع‌آوری حدود ۲۰۰ هزار دیتا (DATA) و تبدیل آن به ۴۰ هزار اطلاعات (Information) شامل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها حکایت از این واقعیت دارد که بر مبنای ارزیابی محیطی (محیط پژوهی) در بخش‌های ۱۹ (۳۱) گانه استان (از جمله بخش ایثارگران) 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 بسیار 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. به بیان دیگر استان از لحاظ برخورداری‌ها،

منابع خدادادی، جغرافیایی و طبیعی، فرصت‌ها و قابلیت‌ها در زمینه انرژی وضعیت مناسبی دارد و متأسفانه در عملکرد در شاخص‌های اساسی و کلان اقتصادی به‌ویژه شاخص فقر جزء پنج استان آخر کشور می‌باشد. اکنون با توجه به مشخص نمودن جهت‌گیری و اولویت‌های استان در "سند چشم‌انداز ۱۴۰۴" و "سند آمایش سرزمینی" باید به دنبال تدوین برنامه‌های کاربردی بر اساس پتانسیل‌ها و اهداف استان و تعیین استراتژی‌های متناسب با بخش ایثارگران بود تا با **افزایش توانمندی‌های نرم‌افزاری**، شاهد حضور فعال ایثارگران در عرصه‌های گوناگون، افزایش معنویت، توسعه فرهنگ ایثار و شهادت و حکمرانی اخلاقیات در استان گلستان باشیم.

۲-۱) ضرورت و اهمیت پژوهش

جامعه ایثارگران حق بزرگی بر گردن مردم دارند و در شرایط کنونی، نیازمند رسیدگی مناسب و خدماتی هستند که در شأن آن‌ها و از خودگذشتگی و ایثارشان باشد. فعالیت‌های بدون برنامه و ناهماهنگ، نتیجه‌ای جز نارضایتی و اتلاف وقت و هزینه به دنبال نخواهد داشت؛ لذا بنیاد شهید و امور ایثارگران بعنوان متولی این بخش نیاز دارد تا با برنامه‌ریزی جامع و اتخاذ راهبردهای مناسب، فعالیت‌های خود را در حوزه‌های گوناگون سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و ... سر و سامان بخشیده و هدفمند نماید.

از سوی دیگر، وجود برنامه‌های جامع و دقیق و فعالیت‌های شبانه‌روزی رسانه‌های معاند و دستگاه‌های تبلیغاتی آن‌ها علیه مردم ایران و نیز استان گلستان که با توطئه‌های گوناگون همراه بوده است و همواره بر ایجاد اختلاف در استان گلستان همراه بوده است، این ضرورت را ایجاد نموده است که فعالیت‌های فرهنگی داخلی در مواجهه با این خباثت‌ها، نظام‌مند و ساختارگرایانه شود. فعالیت‌های سنتی و قدیمی، کارایی سابق را ندارند و نسل جوان و امروزی که با تکنولوژی‌های روز دنیا آشناست، رغبتی به برنامه‌های سنتی از خود نشان نمی‌دهد؛ بنابراین باید با تقویت و ارتقاء نیروهای فرهنگی و توسعه فعالیت‌های نرم‌افزاری در جامعه امروز، در پرتوی یک برنامه استراتژیک و جامع، به مقابله با تهاجم فرهنگی پرداخت.

در اسناد بالادستی استان نظیر سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ که توسط همین شرکت تهیه و تدوین شده است به‌درستی به اولویت‌ها و اهداف کلان استان پرداخته شده است که ۲ مورد از مهم‌ترین اهداف استان در ذیل قابل مشاهده است:

(۱) توسعه متوازن در حوزه فرهنگ و دین

(۲) افزایش سرمایه اجتماعی

بدیهی است که در جهان امروز، اتخاذ تصمیمات کلان بر اساس روش‌های آزمون و خطا، پاسخگوی نیازهای روزافزون جامعه نخواهد بود و با شکست مواجه خواهد شد. در شرایط حساسی که هرگونه تصمیم و اقدامی می‌تواند نقشی سازنده در آینده استان داشته باشد، ضرورت دارد تا با انجام مطالعات دقیق علمی و استفاده از آخرین یافته‌های دنیا در این زمینه، گفتگو و مشورت با متخصصین، صاحب‌نظران و فعالان این عرصه و نیز با تکیه بر دانش بومی، به تعیین نقشه راه مسئولین استان اقدام نمود و با تدوین یک برنامه استراتژیک که بر اساس توانمندی‌ها و نیاز استان که مبتنی بر اسناد و اطلاعات بالادستی مانند سند چشم‌انداز و سند آمایش سرزمینی باشد، مسیر را برای تصمیم‌گیران استان در این عرصه هموار نمود تا با کاهش ریسک و خطرات، کارایی و بهره‌وری فعالیت‌های این بخش را افزایش داد.

همچنین می‌توان با تعیین استراتژی‌های مناسب در بخش ایثارگران استان گلستان، ضمن افزایش کیفیت خدمات ارائه شده به این قشر، زمینه حضور فعال آنان را در جامعه بوجود آورد و با استفاده از ظرفیت‌های این جهادگران در عرصه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و ... در راستای دستیابی به اهداف خرد و کلان استان گلستان گام برداشت. همچنین تدوین برنامه استراتژیک توسعه بخش ایثارگران استان می‌تواند از جنبه‌های دیگری نیز دارای اهمیت و ضرورت باشد که در ذیل فهرست‌وار به بیان برخی از آن‌ها پرداخته می‌شود:

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

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

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

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

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

➤ با تدوین این برنامه استراتژیک می‌توان فعالیت‌های فرهنگی و حضور فعال ایثارگران و خانواده‌های آن‌ها را در عرصه جنگ نرم و مقابله با تهاجم فرهنگی را ساختارمند و هدفمند نمود.

➤ از همه مهم‌تر اینکه با تدوین این برنامه استراتژیک و شناسایی نقاط قوت و ضعف بخش ایثارگران استان، هم نقشه راه خط‌مشی‌گذار معلوم می‌شود و هم سرمایه‌گذاران و فعالان این حوزه برای راه‌اندازی کسب‌وکار، مشارکت و تخصیص منابع دچار خطای استراتژیک نخواهند شد.

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

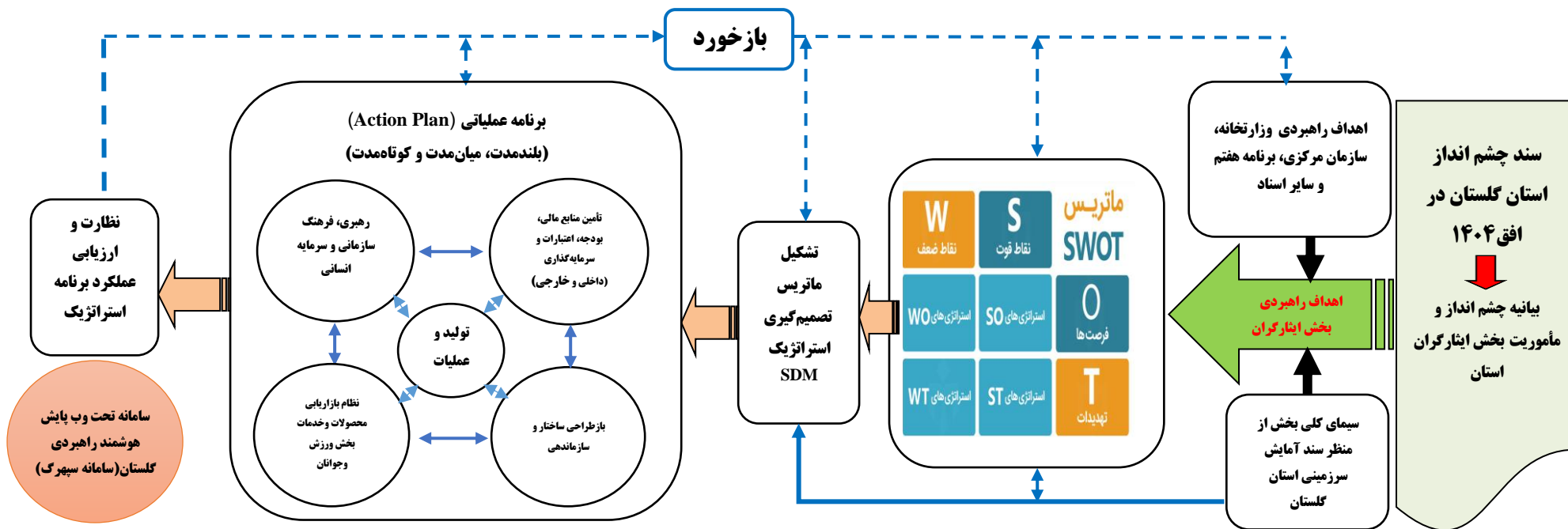
۳-۱) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (Conceptual framework of Research)

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



نمودار ۱-۱: انواع مدل های برنامه ریزی استراتژیک

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



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

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

۴-۱) اهداف پژوهش

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

۴-۱-۱) هدف اصلی پژوهش

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

۴-۱-۲) اهداف فرعی پژوهش

- ۱) شناخت برنامه‌های بخش ایثارگران استان گلستان از گذشته تاکنون
- ۲) شناخت بخش ایثارگران استان گلستان در سند آمایش استان گلستان
- ۳) تدوین بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بخش ایثارگران استان گلستان
- ۴) تعیین اهداف راهبردی بخش ایثارگران استان گلستان
- ۵) محیط‌پژوهی بخش ایثارگران استان گلستان
- ۶) تعیین موقعیت استراتژیک بخش ایثارگران استان گلستان
- ۷) تدوین استراتژی اصلی بخش ایثارگران استان گلستان
- ۸) شناسایی استراتژی‌های بخشی مربوط به بخش ایثارگران 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 ایثارگران استان گلستان خواهد شد که به نوبه خود باعث هماهنگی در خط‌مشی‌گذاری و نظام بودجه‌ریزی در سایر بخش‌های مرتبط با بخش ایثارگران 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 (تجمر)» 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 ایثارگران استان گلستان باعث می‌شود که با تخصیص منابع و سرمایه‌گذاری مناسب به همراه حمایت کافی از این بخش به همراه جذب سرمایه و سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی زمینه گسترش خدمات بهداشتی و درمانی استان را بوجود آورد.

➤ اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود که صنایع استان با پشتیبانی بخش ایثارگران استان گلستان دارای خصوصیت بین‌المللی شوند و علاوه بر جذب فارغ‌التحصیلان رشته‌های مرتبط 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 ایثارگران استان گلستان با استانداردهای تراز جهانی آشنا شده و همچون کشورهای پیشرو بهره‌وری را افزایش دهد.

➤ اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش آموزشی و دانشگاهی استان به سمت تربیت نیروی متخصص کارآمد مورد نیاز بخش ایثارگران استان گلستان بروند تا میزان بیکاری فارغ‌التحصیلان استان (که دو تا سه برابر نرخ بیکاری کل است) کاهش یابد.

➤ اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش تحقیق و توسعه (R&D) که نحیف و ضعیف است مورد توجه قرار گیرد چرا که رقابتی شدن و ماندن مستلزم افزایش بودجه‌های تحقیق و توسعه در بخش دولتی و خصوصی می‌باشد و شاخص هزینه‌های تحقیق و توسعه به تولید ناخالص داخلی (GDP) استان که حدود چند هزارم درصد است، افزایش یافته و حداقل به نیم درصد میانگین کشوری نزدیک شود.



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

سطح عالی (حکمرانی) استان



سطح میانی (بخشی) استان

سندهای استراتژیک بخشی (۳۱ بخش اصلی استان)

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

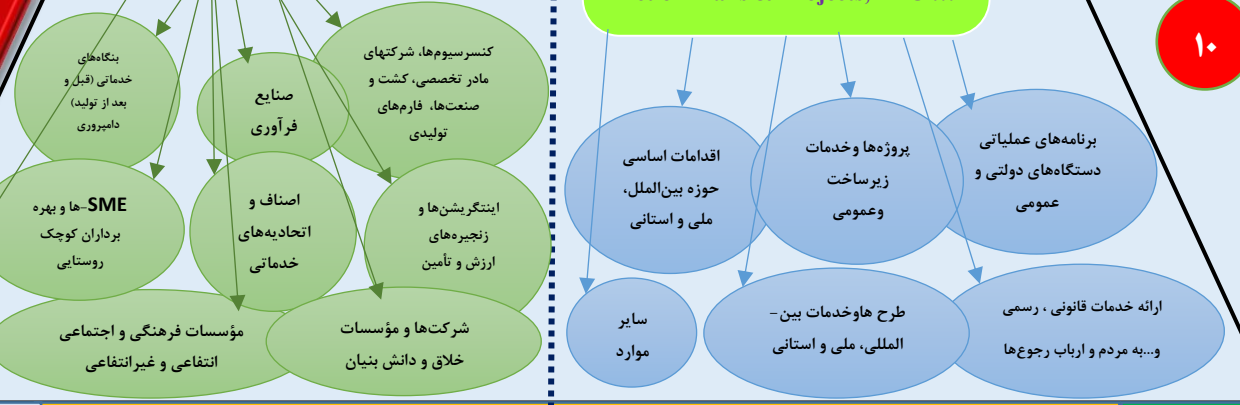
سطح تاکتیکی استان



سطح عملیاتی (اجرایی) استان

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

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



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

نمودار شماره ۱

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

۶-۱) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش

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

۶-۱-۱) **سؤال اصلی:** چه نوع برنامه‌ای برای توسعه بخش ایثارگران استان گلستان می‌توان طراحی، تدوین

و ارائه نمود؟

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

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

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

استراتژیک بخش ایثارگران استان گلستان شده است؛ بنابراین قلمرو موضوعی این پژوهش مطابق چارچوب مفهومی در مدل ۱-۱ شامل سه بخش تدوین، پیاده‌سازی و اجرا، نظارت و ارزیابی استراتژی می‌باشد که در این فاز صرفاً مرحله تدوین آن انجام می‌شود.

۷-۱-۲) **قلمرو مکانی:** این بخش 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. از این رو در عنوان پژوهشی که ذکر شد باید مشخص شود که می‌خواهیم چه جامعه و چه نمونه‌ای از آن را بررسی نمایم.

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

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

۸-۱) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده

با توجه به این واقعیت که نگارنده به عنوان مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین هیرکان» و همکاران طرح در راستای اهداف استانداری گلستان اقدام به تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ نموده‌اند و بدیهی است که امتداد مطالعات فوق‌الذکر در بخش‌های اصلی استان به‌ویژه بخش ایثارگران 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 ایثارگران استان گلستان باید طراحی و پیاده‌سازی شود؟" تا در راستای سند کلان توسعه استان قابل اجرا باشد از این رو قبول این پژوهش کاملاً هدفمند و در راستای عملیاتی کردن استراتژی اصلی استان با عنوان «تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمّر)» می‌باشد. البته گروه پژوهشی در حین مطالعات و بررسی‌های میدانی پروژه تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان در افق ۱۴۰۴ متوجه این ضعف اساسی در بخش ایثارگران 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 ایثارگران استان گلستان، کاربردهای وسیعی برای آن متصور شده است. در سطح کلان دولتمردان، خط‌مشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان شاغل در سازمان‌هایی که به نحوی در بخش ایثارگران استان گلستان دخیل‌اند، مانند وزارتخانه‌ها، سازمان برنامه و بودجه، دانشگاه‌ها، امور خارجه، مجمع تشخیص مصلحت نظام و نظایر این‌ها از ذی‌نفعان دولتی در سطح ملی این پژوهش به شمار می‌روند. بنیاد شهید و امور ایثارگران استان، استانداری، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی و نظایر این موارد از ذینفعان دولتی در سطح استان می‌باشند. در سطح خرد،

گروه بعدی فرهیختگان، جهادگران، کارشناسان و متخصصین و تمام کسانی که به نحوی تمایل به اعتلای نظام جمهوری اسلامی و ارزش‌های آن 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 بویژه در روش‌های محیط‌پژوهی بوده و بخش دیگر آن تلفیق و ترکیب دو روش متدوال برنامه‌ریزی استراتژیک و آمایش در استان در این پژوهش می‌باشد و مهم‌ترین نوآوری آن تدوین سند استراتژیک بخشی از منظر حکمرانی محلی و استانی است.

۱۱-۱) تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش

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

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

➤ **برنامه استراتژیک:** سندی است که در آن اهداف سازمان، فعالیت‌های موردنیاز جهت رسیدن به اهداف و همچنین تمامی عناصر حیاتی مشخص شده در طول برنامه‌ریزی را در بر می‌گیرد. به عبارتی این سند،

نقشه راهی است که نشان می‌دهد شرکت یا سازمان باید چه مسیری را طی کند تا به اهداف بلندمدت خود برسد. این سند می‌تواند از یک صفحه تا یک کتابچه جامع باشد که اندازه و حجم آن به بزرگی سازمان و پیچیدگی‌های محیطی آن بستگی دارد (حلاوی، ۱۳۹۵).

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

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

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

سیمای کلی بخش ایثارگران

از مسطر

سند آمایش سرزمین استان گلستان

مقدمه

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

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

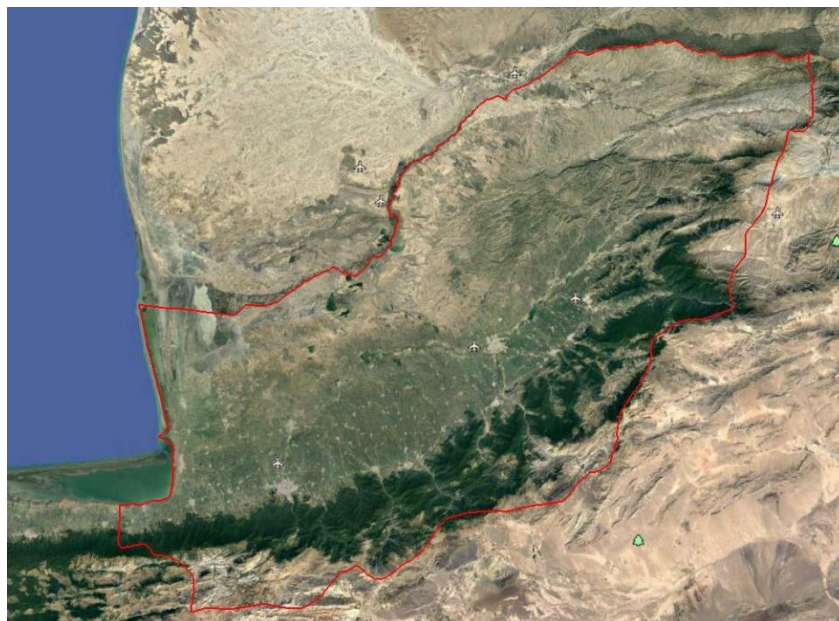
تنظیم رابطه بین انسان و فعالیت‌های انسان در فضا به منظور بهره‌برداری منطقی از جمع امکانات در جهت بهبود وضعیت مادی و معنوی اجتماع بر اساس ارزش‌های اعتقادی سوابق فرهنگی یا ابزار علم و تجربه در طول زمان است که جزئی از جغرافیا محسوب می‌شود. منظور از آمایش سرزمین، رسیدن به مطلوب‌ترین توزیع ممکن جمعیت، توسط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

۱-۲) بررسی و شناخت کلی استان

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

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

نزدیک می‌شویم بر خشکی آن افزوده می‌شود. ۱/۳ دیگر که مانند نواری سبز بین بخش کوهستانی در جنوب و بخش خشک و نیمه‌خشک در شمال جای گرفته است، آب‌وهوای معتدلی دارد و از نظر کشاورزی بسیار پر 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.

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

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

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

ب) توپوگرافی استان گلستان

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

۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان

الف) ویژگی‌های دموگرافیک جمعیت

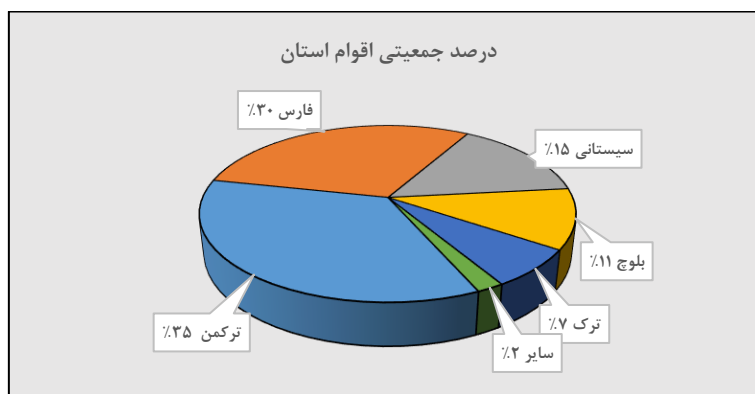
جمعیت استان گلستان بر اساس سرشماری سال ۱۳۹۵ بالغ بر ۱۸۶۸۸۱۹ نفر است که از این تعداد ۰/۵۱ درصد شهرنشین و ۰/۴۹ درصد روستانشین می‌باشند. اقوام متعددی در این استان زندگی می‌کنند که شامل ترکمن‌ها، فارس‌ها، بلوچ‌ها، ترک‌ها (آذربایجانی و قزلباش)، سیستانی‌ها، کردها و قزاق‌ها می‌شوند. سیستانی‌ها و بلوچ‌ها بیشتر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

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

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



شکل ۲-۲: اقوام استان



نمودار ۱-۲: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان

جمعیت استان در سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۹۵، تعداد ۱۸۶۸۸۱۹ نفر و در کل کشور ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفر می‌باشد. استان گلستان با سهم ۲/۳۳ درصدی دارای جایگاه ۱۱۴ام از نظر جمعیت در بین استان‌های کشور دارا می‌باشند.

در بین شهرستان‌های استان گلستان، شهرستان گرگان با ۴۸۰۵۴۱ نفر (۲۵/۷۱ درصد) پرجمعیت‌ترین و شهرستان بندرگز با ۴۶۱۳۰ نفر (۲/۴۷ درصد) کم جمعیت‌ترین شهرستان‌های استان می‌باشند.

ب) متوسط رشد سالیانه

متوسط رشد سالیانه جمعیت بین دو سرشماری سال ۱۳۹۰ و ۱۳۹۵ استان ۱/۰۱ و کشور ۱/۲۴ می‌باشد. استان گلستان از نظر رشد جمعیت در جایگاه ۱۱۹ام کشور می‌باشد. استان خراسان جنوبی با ۳/۰۲ بالاترین و استان همدان با ۰/۲۳- کمترین نرخ رشد جمعیت را دارا می‌باشند (متوسط رشد سالیانه جمعیت بین دو سرشماری سال ۱۳۸۵ و ۱۳۹۰ استان گلستان ۱/۰۹ بوده است).

در بین شهرستان‌های استان، بالاترین نرخ رشد جمعیت مربوط به شهرستان ترکمن با $1/90$ درصد و پایین‌ترین نرخ رشد جمعیت مربوط به شهرستان بندرگز با نرخ رشد منفی $0/08$ می‌باشد (همچنین نرخ رشد شهرستان مینودشت نیز منفی $0/05$ می‌باشد).

ج) تراکم جمعیت

تراکم نسبی جمعیت (تعداد جمعیت در هر کیلومتر مربع) در استان گلستان 92 نفر و در کل کشور 49 نفر می‌باشد. استان گلستان از لحاظ تراکم نسبی جمعیت در جایگاه 5 ام در بین استان‌های کشور می‌باشد.

د) میزان شهرنشینی و روستائینی

براساس نتایج بدست آمده، میزان شهرنشینی در استان گلستان $53/27$ درصد (995615 نفر) و در کل کشور 74 درصد (59146847 نفر) می‌باشد. بدین ترتیب $1/68$ درصد از جمعیت کشور در استان گلستان سکونت دارند. از جمعیت 1868819 نفری استان، تعداد روستائیان 871546 نفر ($46/3$ درصد) و از جمعیت 79926270 نفری کشور تعداد روستائیان 20730625 نفر ($25/93$ درصد) می‌باشد. بدین ترتیب $4/20$ درصد از جمعیت روستائیان کشور در استان گلستان سکونت دارند.

ه) تعداد و بعد خانوار

جمعیت 1868819 نفری استان تعداد 550249 خانوار و جمعیت 79926270 نفری کشور 24196035 خانوار را تشکیل می‌دهند. بدین ترتیب بعد خانوار در استان گلستان $3/40$ و در کل کشور $3/30$ می‌باشد.

و) نرخ باسوادی

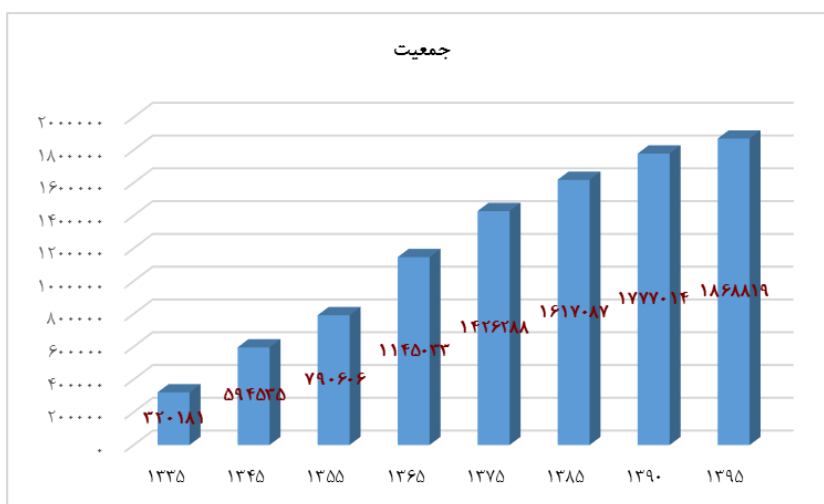
نرخ باسوادی جمعیت 6 ساله و بیش‌تر براساس نتایج این سرشماری در استان گلستان $86/1$ و در کل کشور $87/6$ درصد می‌باشد.

ز) روند رشد جمعیت در استان

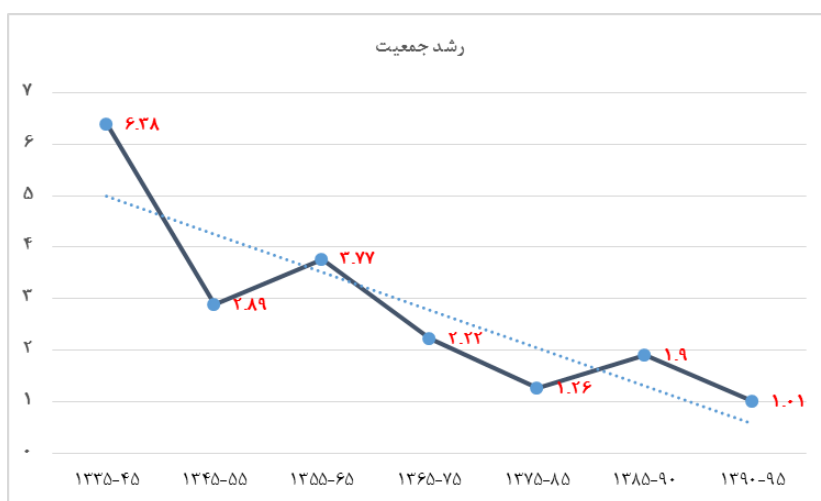
استان گلستان با وسعت $20437/74$ کیلومتر مربع و جمعیت 1868819 نفر، تراکمی برابر با 914 نفر در هکتار را دارا می‌باشد.

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

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



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



نمودار ۲-۳: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری

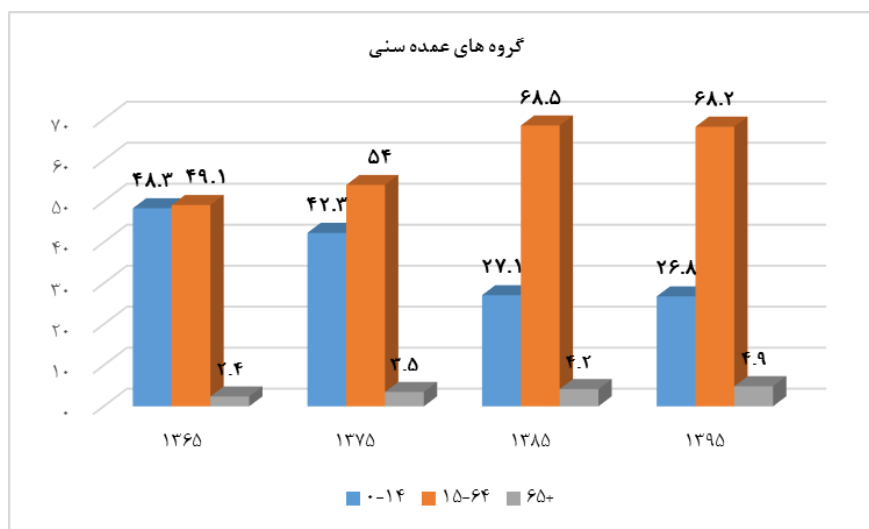
براساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن در سال ۱۳۹۵، جمعیت کشور در این سال ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفر بوده که ۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر معادل ۷۴ درصد شهرنشین و ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر معادل ۲۶ درصد جمعیت کشور ساکن روستاها هستند. در این بین جمعیت استان گلستان در سال ۱۳۹۵ برابر با ۱۸۶۸۸۱۹ نفر بوده که ۲/۳۳ درصد جمعیت کل کشور محاسبه گردیده، از این 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.

ح) بعد خانوار

متوسط بعد خانوار در استان گلستان طی سال‌های ۱۳۶۵ و ۱۳۷۵ و ۱۳۸۵ و ۱۳۹۵ به ترتیب ۵/۱۱ و ۴/۸۴ و ۴/۰۳ و ۳/۳۹ نفر بوده است. بعد خانوار استان در طی سال‌های مذکور همواره بالا بوده است که علت عمده آن تعداد بالای جمعیت خانوارهای روستایی در این استان می‌باشد.

ط) ساختار جمعیت

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



نمودار ۴-۲: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان

۳-۱-۲) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی

الف) بخش کشاورزی

محور فعالیت‌های اقتصادی استان گلستان، فعالیت‌های کشاورزی است. این فعالیت‌ها شامل: زراعت، باغداری، جنگل و مرتع، دام و طیور و شیلات و آبریان می‌باشد. گندم، عمده‌ترین محصول زراعتی استان بوده که هم به صورت آبی و هم به صورت دیم کشت شده و نسبت به کل کشور از عملکرد بالایی برخوردار است. زراعت: از کل مساحت استان، حدود ۳۵ درصد مربوط به اراضی کشاورزی است. کل سطح زیر کشت استان بالغ بر ۷۱۱ هزار هکتار است که ۶۷۰ هزار هکتار آن به کشت محصولات زراعی و ۳۹ هزار هکتار آن به کشت محصولات باغی اختصاص دارد. در استان گلستان قریب ۹۹۹۰۸ قطعه کشاورزی وجود دارد که ۹۶/۷ درصد از آن‌ها را زمین زراعی تشکیل می‌دهند. کل تولیدات زراعی استان برابر با ۲۷۲۴۴۳۵ تن می‌باشد که بالاترین سهم مربوط به شهرستان گرگان با ۱۷/۲ درصد و پایین‌ترین سهم مربوط به شهرستان مراوه‌تپه با سهم ۱/۷۸ درصدی از کل تولیدات بخش زراعی می‌باشد.

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

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

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

دام و طیور: استان گلستان به علت دارا بودن شرایط مناسب آب و هوایی برای کشت نباتات علوفه‌ای و نیز فرآورده‌های فرعی آن‌ها، کنجاله‌ها و پس چر مزارع کشاورزی قابل مصرف در تغذیه دام و برخورداری از مراتع وسیع و مستعد، از موقعیت مناسبی برای پرورش انواع دام بهره‌مند است. علاوه بر این، وجود کارخانه‌های تهیه خوراک دام، شمار زیاد فارغ‌التحصیلان رشته‌های 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 آبزبان 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 پيله کرم ابریشم و ۸۷ میلیون قطعه جوجه یک‌روزه در سال، از قابلیت‌های استان گلستان است.

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

ب) بخش صنعت و معدن

بخش صنعت استان با دارا بودن بیش از ۱۰۰۰ واحد صنعتی، ۲۴ شهرک و ناحیه صنعتی نقش بسیار مهمی در اقتصاد استان ایفاء می‌نماید، ارزش افزوده این بخش در سال حدود ۱۲۶۱۸ میلیارد ریال می‌باشد که این رقم ۷/۸ درصد از کل ارزش افزوده استان را تشکیل داده است و در جایگاه ۲۳ کشور قرار گرفته دارد.

ج) بخش گردشگری

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

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 خواجه‌نفس و گمیشان (در دست مطالعه و اجرا)، صنایع متعدد مربوط به فرآورده‌های لبنی با نگاه صادرات محور وجود ظرفیت‌های مناسب در زمینه‌های صادرات مرغ و تخم مرغ، خوراک دام و طیور و مکمل‌های دارویی، وجود کارخانه‌های متعدد آرد با ظرفیت بیش از یک میلیون تن آرد گندم جهت ورود موقت گندم و فرآوری و صادرات به کشورهای حوزه خلیج فارس و دریای عمان و سایر همسایگان، ارزش هر

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

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

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

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

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

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

عوامل مؤثر در نظام استقرار

به‌طور کلی دو دسته از عوامل در نظام استقرار جمعیت و فعالیت هر منطقه تأثیرگذار است. عوامل طبیعی و اکولوژیک: نظام استقرار سکونتگاه‌ها در فضاها روستایی گلستان، طی سال‌های متمادی و به پیروی از شرایط و مقتضیات طبیعی و اکولوژیک شکل گرفته و موجودیت خود را تاکنون حفظ نموده است.

شرایط اقلیمی، منابع آب (سطحی و زیرسطحی)، دشت‌های گسترده، با خاک حاصلخیز و مساعد برای کشاورزی از جمله مهم‌ترین عوامل هستند که در پراکنش فضایی آبادی‌ها و سکونتگاه‌ها روستایی منطقه مؤثر بوده‌اند. بخش جنوبی استان را فاهای کوهستانی-جنگلی در بر گرفته است. این بخش به سبب ناهمواری‌ها و ارتفاعات زیاد، محدوده مناسبی برای اسکان جمعیت و فعالیت نبوده و به‌صورت منطقه بیلاقی دامداران جهت چرای دام و استفاده از هوای مطبوع مورد استفاده قرار می‌گیرد. با این حال، تعداد از آبادی‌های کوچک و پراکنده که در امتداد دره‌ها و کوهپایه‌ها شکل گرفته‌اند، در قلمرو کوهستانی و جنگلی استان مشاهده می‌گردد. قلمرو میانی استان گلستان (جلگه‌های پایکوهی) از اقلیم نیمه مرطوب و معتدل مدیترانه‌ای برخوردار است. همین امر سبب استقرار آبادی‌ها و سکونتگاه‌های روستایی در سطح وسیعی شده است، به‌طوری که مراکز اصلی جمعیت و فعالیت خدماتی، اداری، صنعتی، تولید و بازارهای فعال اقتصادی، در این قسمت متمرکز شده است. این بخش دارای حاصلخیزترین زمین‌های کشاورزی و منابع نسبتاً فراوان آب می‌باشد. در واقع کم و کیف این منابع نقش بسیار مهمی در تراکم و تجمع آبادی‌ها در قلمرو میانی استان داشته است. رودخانه اترک در شهرستان گنبد و رودخانه‌های گرگان و قره‌سو در شهرستان گرگان موجب شکل‌گیری آبادی‌های بسیار زیاد در این قلمرو شده است. همچنین تمرکز آبادی‌ها و سکونتگاه‌ها روستایی در مسیر شریان‌های اصلی این رودخانه نیز به کرات بیشتر از دیگر نواحی استان می‌باشد.

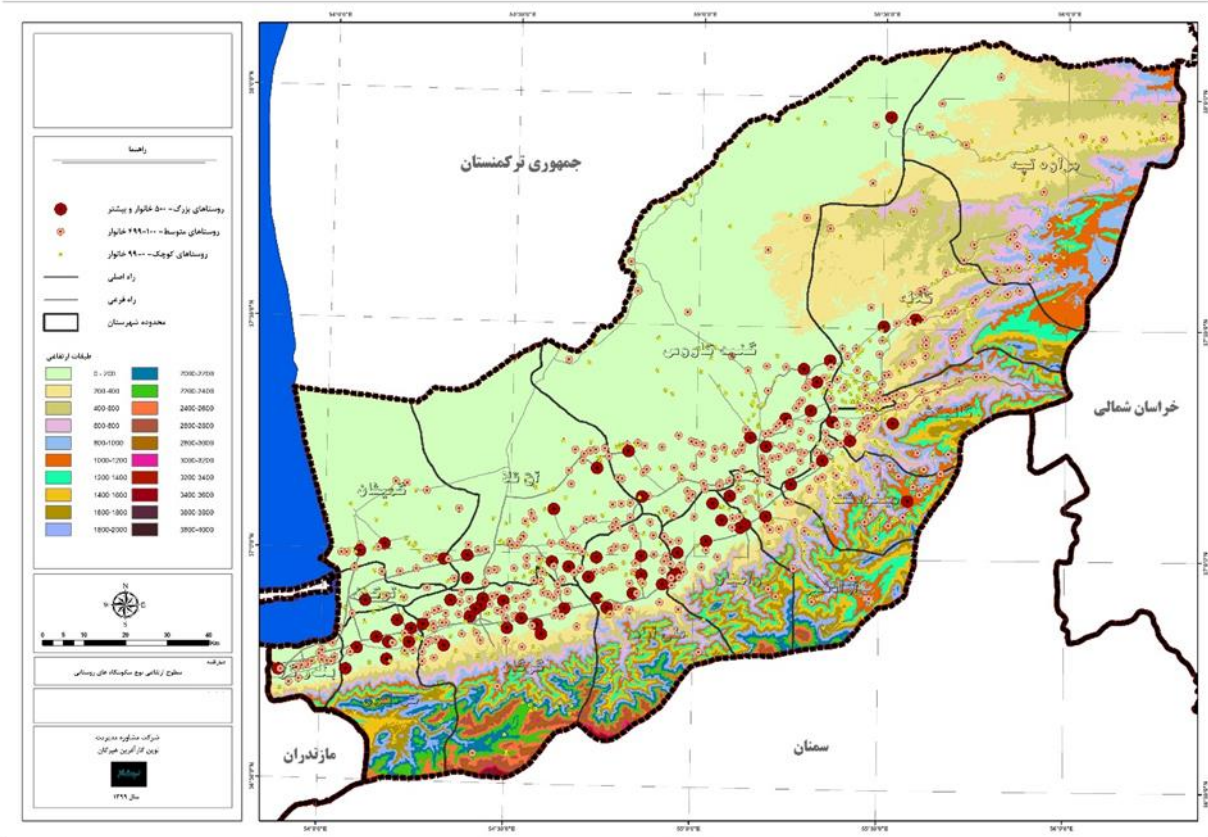
قلمرو شمالی استان دارای اقلیم خشک و نیمه بیابانی می‌باشد. بارندگی کم و توزیع نامناسب مکانی و زمانی بارش و همچنین درجه حرارت بالا سبب شده است تا آبادی‌های این نواحی پراکنده و کم تراکم باشند. دیگر عوامل بازدارنده سکونت در این بخش از منطقه، وجود استپ‌ها و شنزارهای حاشیه‌ای دریای خزر است که مانع از تمرکز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

عوامل اجتماعی و اقتصادی: تحولات اقتصادی و اجتماعی، یکی دیگر از عوامل مؤثر در شکل‌دهی نظام استقرار سکونتگاه‌ها محسوب می‌گردد. این تحولات از طریق توسعه فعالیت‌های اقتصادی و تمرکز آن‌ها در بخش‌هایی خاص، روند افزایش یا کاهش جمعیت از فضاهای شهری و روستایی را به دنبال می‌آورد. بر این اساس نظام سکونت و فعالیت استان گلستان به تبعیت از شرایط حاکم بر آن عمدتاً در بخش میانی متمرکز است. در واقع بخش میانی استان گلستان به پشتوانه برخورداری از بستر مناسب فعالیت کشاورزی و دامداری (به‌عنوان فعالیت غالب و پایه اقتصادی منطقه) زمینه‌ساز شکل‌گیری کانون‌های جمعیت بوده و فعالیت‌های غیر کشاورزی

نیز به منظور پشتیبانی از فعالیت‌های پایه اقتصادی منطقه در بخش میانی متمرکز است. مهم‌ترین نمونه بارز اقتصادی و اجتماعی که به تناسب الگوی ارگانیک نظام استقرار فعلی منطقه تداوم و توسعه یافته شامل ساخت‌وسازهای فیزیکی (نظیر احداث کارخانجات، سد، فرودگاه و تجهیز شبکه راه‌های ارتباطی)، تغییر نقش مراکز پایین اداری به مراکز بالاتر، تبدیل نقاط روستایی به نقاط شهری و برقراری ارتباط مبادله‌ای این منطقه با ترکمنستان و دیگر کشورهای آسیای میانه است.

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

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



شکل ۳-۲: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع

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

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

به شرح زیر ارائه می‌دهد:

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

جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان

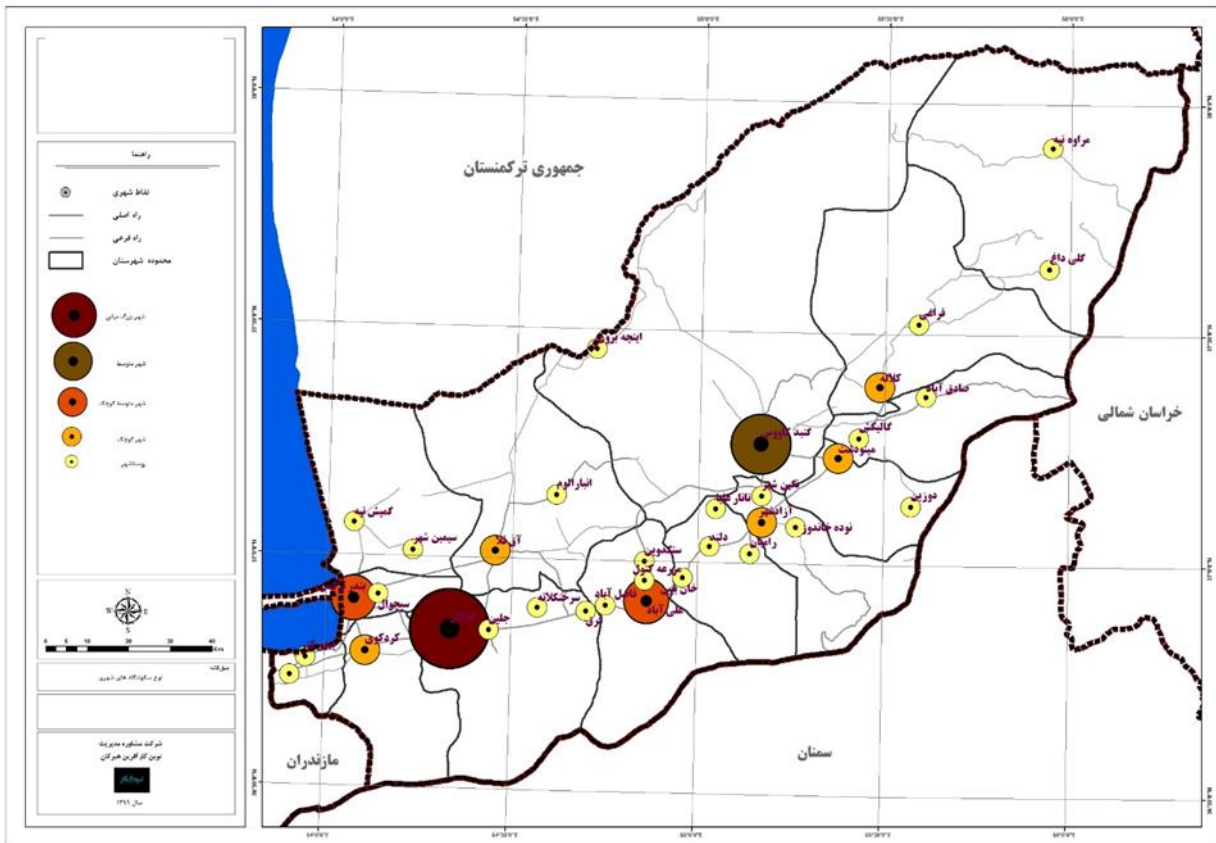
نام شهر	تعداد	نوع سکونتگاه
-	-	کلان شهر
-	-	شهر بزرگ
گرگان	۱	شهر بزرگ میانی
گنبد کاووس	۱	شهر متوسط
بندر ترکمن، علی آباد کتول	۲	شهر متوسط کوچک
آزادشهر، کردکوی، کلاله، آق قلا، مینودشت	۵	شهر کوچک
گالیکش، بندرگز، فاضل آباد، گمیش تپه، سیمین شهر، رامیان، خان ببین، مراوه تپه، دلند، نگین شهر، سرخنکلاته، جلین،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

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

سطح خدمات	درصد جمعیت شهری استان	جمعیت ۱۳۹۵	سکونتگاه‌های شهری	درصد جمعیت در استان	گروه جمعیتی (استاندارد)
منطقه‌ای - فرا منطقه‌ای	۳۴/۴۰	۳۵۰۶۷۶	گرگان	۱۸/۷۶	۲۵۰۰۰۰-۴۹۹۹۹۹
ناحیه‌ای درجه ۱	۱۴/۹۰	۱۵۱۹۱۰	گنبد کاووس	۸/۱۳	۱۰۰۰۰۰-۲۴۹۹۹۹
ناحیه‌ای درجه ۲	۵/۲۹	۵۳۹۷۰	بندر ترکمن	۵/۷۲	۵۰۰۰۰-۹۹۹۹۹
ناحیه‌ای درجه ۲	۵/۱۸	۵۲۸۳۸	علی آباد کتول		
ناحیه‌ای درجه ۲	۴/۲۹	۴۳۷۶۰	آزادشهر	۹/۹۰	۲۵۰۰۰-۴۹۹۹۹
ناحیه‌ای درجه ۲	۳/۹۱	۳۹۸۸۱	کردکوی		
ناحیه‌ای درجه ۲	۳/۵۵	۳۶۱۷۶	کلاله		
ناحیه‌ای درجه ۲	۳/۴۴	۳۵۱۱۶	آق قلا		
ناحیه‌ای درجه ۲	۲/۹۵	۳۰۰۸۵	مینودشت		
محلی	۲/۲۹	۲۳۳۹۴	گالیکش	۶/۶۰	۱۰۰۰۰-۲۴۹۹۹
محلی	۲/۰۳	۲۰۷۴۲	بندر گز		
محلی	۱/۹۱	۱۹۴۶۱	فاضل آباد		
محلی	۱/۸۸	۱۹۱۹۱	گمیش تپه		
محلی	۱/۶۹	۱۷۲۰۵	سیمین شهر		
محلی	۱/۲۲	۱۲۴۲۶	رامیان		
محلی	۱/۰۷	۱۰۸۷۸	خان ببین		
محلی	۰/۸۵	۸۶۷۱	مراوه تپه	۳/۸۵	۵۰۰۰-۹۹۹۹
روستایی	۰/۸۰	۸۱۸۴	دلند		
روستایی	۰/۸۰	۸۱۳۸	نگین شهر		
روستایی	۰/۷۴	۷۵۸۹	سرخنکلاته		
روستایی	۰/۷۳	۷۴۱۷	جلین		
روستایی	۰/۶۹	۷۰۰۳	انبارالوم		
روستایی	۰/۶۶	۶۷۰۱	قرق		

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
کمتر از ۵۰۰۰ نفر	۱/۱۰	نوکنده	۶۶۵۰	۰.۶۵	روستایی
		فراغی	۵۷۷۷	۰.۵۷	روستایی
		دوزین	۵۷۳۷	۰.۵۶	روستایی
		کرنده	۵۶۱۶	۰.۵۵	روستایی
		تاتار علیا	۴۷۸۲	۰.۴۷	روستایی
		سنگدوین	۴۲۰۳	۰.۴۱	روستایی
		مزرعه کتول	۴۰۰۹	۰.۳۹	روستایی
		سیجوال	۳۷۴۷	۰.۳۷	روستایی
		نوده خاندوز	۲۹۸۹	۰.۲۹	روستایی
		اینچه برون	۲۴۹۴	۰.۲۴	روستایی
		گلی داغ	۲۰۱۹	۰.۲۰	روستایی
		صادق آباد	۱۵۹۳	۰.۱۶	روستایی
مجموع	۱۰۰	-	۱۰۱۹۴۳۵	۱۰۰	-

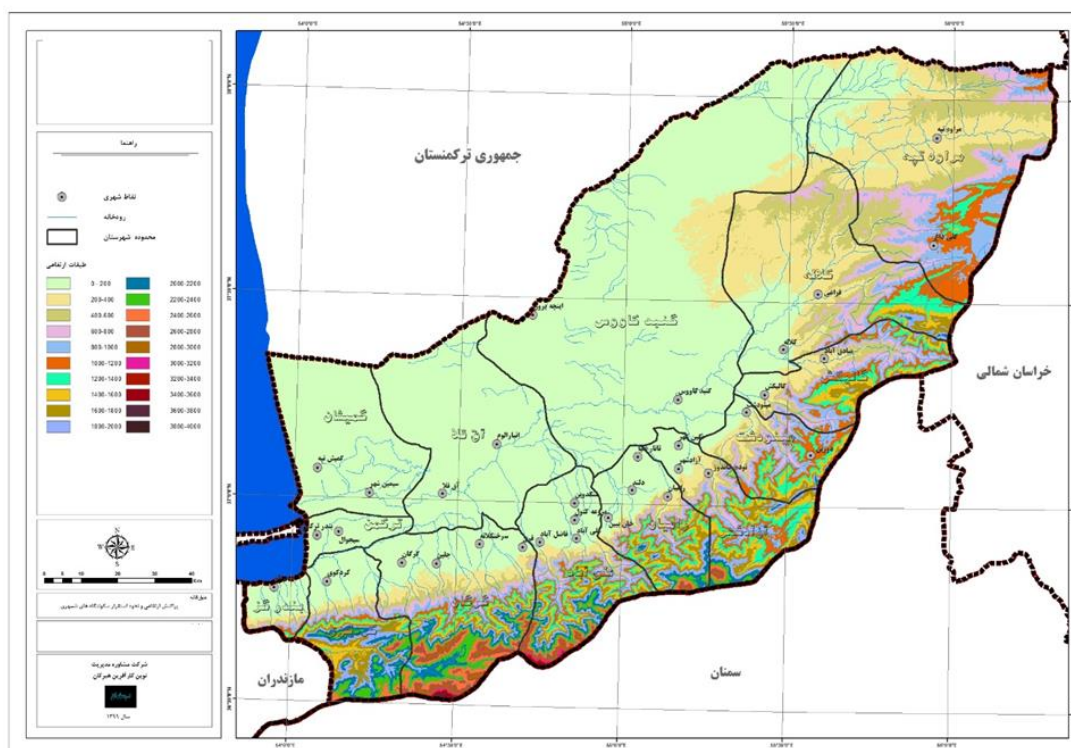
* فرق، گلی داغ، دوزین، صادق آباد و سیجوال و کرنده بعد از سرشماری سال ۱۳۹۵ به شهر تبدیل شده‌اند.



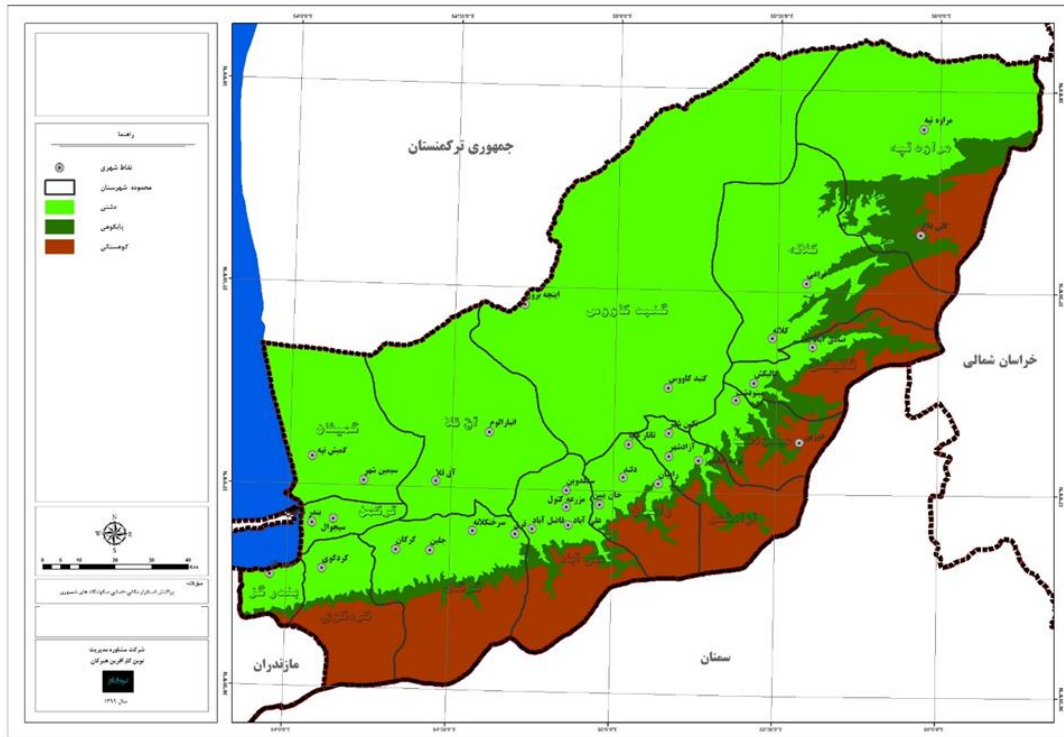
شکل ۴-۲: سازمان مکانی - فضایی سکونتگاه‌های شهری

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 به تنهایی ۳۴.۶۶ درصد جمعیت کل شهری استان و شهر گنبد کاووس به‌عنوان شهر دوم استان ۱۵.۰۲ درصد جمعیت شهری را در خود جای داده‌اند. لذا شهر نخست و شهر دوم استان در مجموع ۴۹.۶۸ درصد جمعیت شهری استان را در خود اسکان داده‌اند و ۵۰.۳۲ درصد جمعیت در ۳۱ نقطه شهری دیگر تمرکز یافته‌اند. نسبت جمعیت شهر اول به شهر دوم از ۱.۶۹ برابر در سال ۱۳۷۵ و ۲.۱۱ برابر در سال ۱۳۸۵ به ۲.۳۰ برابر در سال ۱۳۹۵ افزایش یافته است لذا الگوی نخست شهری و ماکروسفالی در استان به سرعت در حال شکل‌گیری می‌باشد.

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



شکل ۵-۲: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع



شکل ۶-۲: استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه‌های شهری

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

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

نظام سکونتگاهی در مناطق شهری از وضعیت کاملاً متفاوتی نسبت به مناطق روستایی برخوردار است، بطوریکه نحوه توزیع نقاط سکونتگاهی تحت تأثیر دو عامل می‌باشد: شرایط طبیعی و وجود امکانات زیربنایی، اجتماعی و اقتصادی. همین عوامل باعث گردید تا نواحی جلگه‌ای و پست استان به شرایط مساعد و مناسب طبیعی و اقلیمی از حداکثر تراکم جمعیت و کانون‌های شهری برخوردار گردند، چنانچه تمام شهرهای استان در ارتفاع کمتر از ۲۰۰ متر از سطح دریا قرار دارند. در نقاط شمالی استان به دلیل وجود اراضی شور، محدودیت

آب و خاک و اقلیم خشک و نیمه خشک و نواحی کوهستانی و کوهپایه‌ای جنوب استان به لحاظ شرایط اقلیمی سرد، سنگلاخی و ناهموار، دامنه‌ای پر شیب و اراضی جنگلی و مرتعی از حداقل تراکم جمعیت و نقاط مسکونی برخوردار است.

وجود امکانات زیربنایی، اجتماعی و اقتصادی سبب جذب و نگهداشت جمعیت و نیز توسعه کانون‌های جمعیتی گشته است توزیع فضایی آبادی‌های مسکونی استان به گونه‌ای است که به‌طور متوسط در هر ۲۰.۵ کیلومتر مربع یک آبادی مسکونی به چشم می‌خورد. اگرچه به علت غلبه شیوه‌های معیشت روستایی و اقتصاد متکی بر کشاورزی، این استان فاقد شبکه قوی و متراکم از شهرهای بزرگ است. استان گلستان هنوز دارای نظام شهری قابل ملاحظه‌ای با شهرهای چند نقشی و کشاورزی در رده‌های مختلف است و با وجود بطئی بودن حرکت شهرنشینی، گرایش منظمی به تقویت شبکه سکونتگاه‌های شهری دارد.

کارکرد سکونتگاه‌ها

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

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

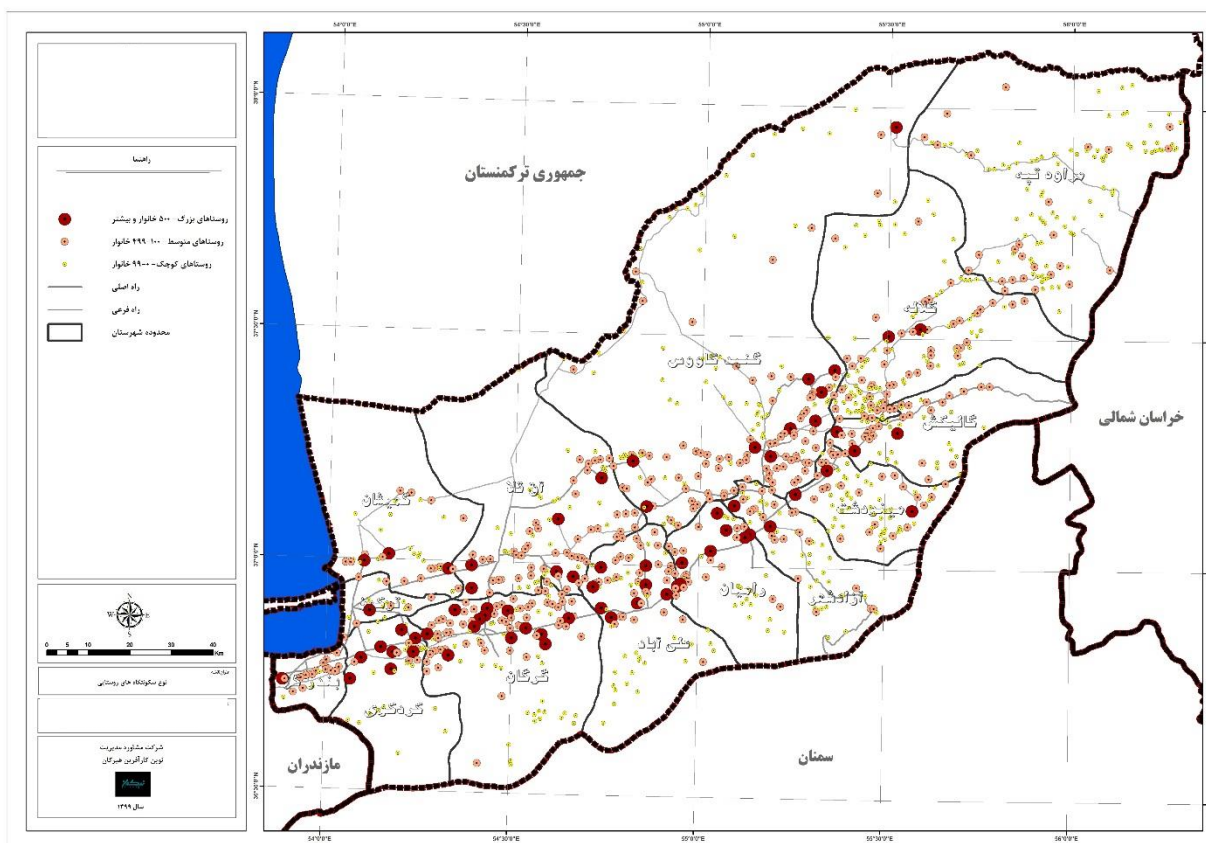
توجه به جمعیت شهرها به‌عنوان شاخصه‌ای از حوزه نفوذ شهر، در کنار شدت و برد عرضه کالا و خدمات (تولید و صادرات) می‌تواند در تعیین مقیاس کارکرد شهرها کمک کند. در این زمینه ارزش اقتصادی و تنوع عرضه کالا و خدمات، تأثیر بسزایی در شناخت دقیق‌تر مقیاس کارکردها خواهد داشت. تعیین مقیاس کارکردهای شهری در سطوح فراملی-ملی،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

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

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

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

در مجموع شهرهای استان گلستان دارای کارکردهای متعددی جهت ارائه خدمات به مناطق پیرامونی خود بوده که بر مبنای تراکم جمعیتی و ساختار مبلمان شهری، کارکردهایی در حد فراملی و ملی، منطقه‌ای و محلی را دارا بوده که بیشترین تمرکز کارکردها 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، نقشه‌نهایی آمایش استان نشان‌دهنده قلمروهای نامناسب نیز می‌باشد. به عبارت دیگر، هر کاربری که نتوان در استان در یک پهنه مشخص آن را بر روی نقشه آمایشی پیدا نمود نامناسب تلقی می‌شود.

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

مزیت‌های طبیعی، اقتصادی، اجتماعی و راهبردی را همراه دارد. به طور کلی ناحیه مرزی شمال استان از محدودیت بالاتری، نسبت به سایر مناطق استان برخوردار است.

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

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

➤ تخصص‌ها و اولویت‌های توسعه استان در طرح آمایش سرزمین

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

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

- ۹) توسعه صنایع معدنی و تخصصی نظیر ید، ذغال سنگ آزاد شهر، رامیان و مینودشت، سنگ آهک کلاله و گالیکش، مارن چناران و صدف کوهی رو باز گنبد و کلاله.
- ۱۰) حمایت از تولید صنایع دستی استان از جمله فرش دستی ترکمن، گلیم، جاجیم، ابریشم بافی و ...
- ۱۱) توسعه صنایع وابسته به گاز به لحاظ عبور خط لوله سراسری گاز (سرخس، نکا، آستارا و خط لوله کشور ترکمنستان)

استان گلستان از مزیت‌های زیر برخوردار می‌باشد:

- ۱) وجود تنوع اقلیمی، اکولوژیکی و خاک جهت توسعه فعالیت‌های کشاورزی و تنوع محصولات آن به ویژه پنبه، دانه‌های روغنی، باغی، گیاهان دارویی، دام و طیور و نوغانداری.
- ۲) موقعیت مناسب جغرافیایی در زمینه دسترسی به کریدورهای بین‌المللی حمل‌ونقل (شمال و جنوب) و بازارهای آسیای میانه و ارتباط با استان‌های خراسان، مازندران، سمنان و هم‌مرزی با کشور ترکمنستان.
- ۳) وجود توان توسعه صنایع تبدیلی و بسته‌بندی بخش کشاورزی (زراعی، باغی، شیلاتی، دام و طیور و سلولزی)
- ۴) بزرگ‌ترین مرکز استحصال خاویار و صید ماهیان خاویاری کشور در گذشته نزدیک و امکان پرورش این ماهیان در استخرهای پرورشی.
- ۵) برخورداری از اکوسیستم‌های منحصر به فرد خلیج گرگان، تالاب‌های بین‌المللی و پارک ملی گلستان.
- ۶) امکان استفاده از ظرفیت‌های آب‌و خاک برای توسعه آبی‌پروری.
- 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 کبده 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 فراخی.
- ۱۳) وجود ذخایر فراوان معدنی نظیر ید، ذغال سنگ آزادشهر، رامیان و مینودشت، سنگ آهک کلاله مارن چناران و صدف کوهی رو باز گنبد و کلاله.
- ۱۴) وجود سنت دیر پای بافت فرش و صنایع دستی ترکمن، گلیم، جاجیم و ابریشم‌بافی در سطح روستاهای استان.
- ۱۵) توان تبادل انرژی با کشورهای آسیای میانه، برخورداری از شبکه‌های حمل و نقل جاده‌ای، ریلی و دریایی و هوایی.
- ۱۶) وجود زمینه‌های مساعد علمی و فنی و حرفه‌ای در بخش‌های دولتی و غیردولتی در سطوح مختلف آموزشی (عالی و متوسطه) و نوع ارائه (رسمی و 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) بخش امور ایثارگران

جنگ تحمیلی رژیم بعث عراق علیه انقلاب اسلامی ایران، با یورش نیروی زمینی و نیروی هوایی رژیم بعث عراق به ده فرودگاه نظامی و غیرنظامی کشور در تاریخ ۳۱ شهریور سال ۱۳۵۹ آغاز شد. این یورش موجب شد تا نیروهای مسلح ایران از ارتش، سپاه و بسیج تا نیروهای داوطلب مردمی و عشایر برای دفاع از خاک میهن وارد عمل شوند.

این جنگ با وجود آنکه رژیم بعث عراق و حامیان او تصور می کردند، در مدت بسیار کوتاهی با پیروزی عراق خاتمه خواهد یافت با پایداری و رشادت ایرانیان به جنگی طولانی تبدیل شد که پس از جنگ ویتنام دومین جنگ طولانی در قرن بیستم لقب گرفت.

در این جنگ تعداد ۱۹۶۸۳۷ تن از هم وطنان شهید شدند که ۱۰۱۹۶ تن از آنها شهدای حملات هوایی و موشکی به شهرهای ایران بودند. بیشترین تعداد شهدا مربوط به استان های اصفهان با ۲۱۸۰۷ شهید، تهران ۲۰۳۱۵ شهید و خراسان رضوی با ۱۵۱۳۸ شهید بودند.

همچنین استان گلستان دارای ۳۸۵۱ شهید، ۱۳۸۳۱ جانباز، ۱۱۷۸ آزاده و همچنین ۵۷ خانواده دو شهید و ۲ خانواده سه شهید، ۲۲۰ شهید جسد-مفقود، ۳۶ شهیده (شهید زن)، ۱ شهید کلیمی (یهودی)، ۵۲۰ شهید اهل سنت، ۴۹ شهید حج، ۵۹ سردار شهید و ۱۳۱ روحانی و دانشجوی شهید، می باشد. همچنین شهر گرگان بالای شش هزار جانباز دارد که البته همه این جانبازان متعلق به گرگان نیستند و تعدادی بر اثر مهاجرت به این شهر آمده اند.

همچنین از شهدای دفاع مقدس استان گلستان دو هزار و ۶۲۰ شهید مجرد و از لحاظ سنی یک شهید کمتر از ۹ سال، ۵۱ شهید در گروه سنی ۱۰ تا ۱۴ سال، یک هزار و ۳۰۴ شهید در گروه سنی ۱۵ تا ۱۹ سال، یک هزار و ۶۹۰ شهید در گروه سنی ۲۰ تا ۲۴ سال، ۳۱۷ شهید در گروه سنی ۲۵ تا ۲۹ سال، ۱۲۹ شهید در گروه سنی ۳۰ تا ۳۴ سال، ۶۶ شهید در گروه سنی ۳۵ تا ۳۹ سال، ۵۱ شهید در گروه سنی ۴۰ تا ۴۴ سال، ۳۸ شهید در گروه سنی ۴۵ تا ۴۹ سال، ۲۷ شهید در گروه سنی ۵۰ تا ۵۴ سال، ۱۶ شهید در گروه سنی ۵۵ تا ۵۹ سال و ۱۲ شهید در گروه سنی ۶۰ تا ۶۴ سال و یک شهید در گروه سنی ۷۰ تا ۷۴ سال قرار داشتند.

از لحاظ فراوانی شغل بیشترین شهدای گلستان را قشر کشاورز با بیش از ۶۰۰ شهید تشکیل می دهند و پس از آن دانش آموز با ۵۳۱ شهید، کارگر با ۴۰۰ شهید، پاسدار با بیش از ۳۰۰ شهید، ارتشی با ۲۰۰ شهید و کارمند با بیش از ۱۰۰ شهید است.

همچنین بیشترین شهدای اعزامی استان گلستان از یگان ارتش جمهوری اسلامی ایران با یک هزار و ۴۰۰ شهید، بسیج با یک هزار و ۲۰۰ شهید، سپاه پاسداران نزدیک به ۸۰۰ شهید و ژاندارمری حدود ۲۰۰ شهید بوده است.

استان گلستان بیشترین شهدا را سال ۶۵ با ۸۰۰ شهید داشت. در این سال عملیات‌های بزرگی همچون کربلای ۴ و ۵ صورت گرفت.

محل شهادت شهدای استان گلستان در ۷۷ منطقه جنگی ثبت شده که بیشترین فراوانی با نزدیک به ۴۰۰ شهید در شلمچه، بیش از ۲۵۰ شهید در مریوان، بیش از ۲۰۰ شهید در منطقه فاو عراق و حدود ۲۰۰ شهید در پاسگاه زید عراق بوده است.

نحوه شهادت اکثر شهدا، توسط ارتش بعث عراق صورت گرفته است. کیفیت شهادت اکثر شهدای استان گلستان از طریق اصابت ترکش بوده است.

شهدای استان گلستان قبل از پیروزی انقلاب اسلامی تاکنون حدود چهار هزار شهید است که بیشترین آن با یک هزار و ۴۰۰ شهید از شهرستان گرگان و سپس ۵۰۳ شهید از گنبد کاووس هستند.

در جنگ تحمیلی جمعاً ۱۹۶۸۳۷ نفر به شهادت رسیدند که میانگین سنی شهدای جنگ تحمیلی ۲۳ سال است و کم‌سن‌ترین شهید متولد ششم اسفند ۱۳۶۶ و شهید شده در تاریخ هجده اسفند ۱۳۶۶ (۱۲ روز پس از تولد) می‌باشد. مسن‌ترین شهید نیز متولد سوم مهر ۱۲۶۴ و شهید شده در تاریخ بیست و یکم اسفند ۱۳۶۴ می‌باشد. تعداد کل شهدای حملات هوایی و موشکی به شهرها نیز ۱۰۱۹۶ نفر می‌باشد و استان ۱۸۰ شهید نیز نامشخص می‌باشد. در ادامه تعداد آمار شهدای جنگ تحمیلی کشورمان به تفکیک استان ارائه می‌گردد:

جدول ۴-۲: آخرین آمار و اطلاعات کلی ایثارگران استان گلستان

ردیف	شرح	واحد	تعداد
۱	شهید	نفر	۳۸۵۱
۲	جانباز	نفر	۱۳۸۳۱
۳	آزاده	نفر	۱۱۷۸
۴	خانواده سه شهید	خانواده	۵۷
۵	خانواده دو شهید	خانواده	۲
۶	شهدای مفقود الجسد (جاویدالآثر)	نفر	۲۲۰
۷	شهدای زن	نفر	۳۶
۸	شهدای کلیمی	نفر	۱
۹	شهدای اهل تسنن	نفر	۵۲۰
۱۰	شهدای منا (حج)	نفر	۴۹
۱۱	سرداران شهید استان	نفر	۵۹
۱۲	شهدای روحانی و دانشجو	نفر	۱۳۱

منبع: اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان گلستان

جدول ۵-۲: تعداد ایثارگران تحت پوشش

۱۴۰۰		۱۳۹۹		شهرستان
زن	مرد	زن	مرد	
۰	۲۱۲	۰	۲۱۴	آزادشهر
۰	۱۰۲	۰	۱۰۱	آق قلا
۰	۲۶۷	۰	۲۶۹	بندرگز
۵	۱۶۶	۵	۱۶۶	ترکمن
۰	۱۶۹	۰	۱۷۰	رامیان
۲	۴۱۲	۲	۴۱۳	علی آباد
۱	۲۳۱	۱	۲۳۲	کردکوی
۰	۱۸۸	۰	۱۸۷	کلاله
۰	۰	۰	۰	گالیکش
۷	۱,۲۵۲	۷	۱,۲۴۱	گرگان
۰	۰	۰	۰	گمیشان
۲۱	۴۹۳	۲۱	۴۹۰	گنبد کاووس
۰	۰	۰	۰	مراوه تپه
۰	۳۳۰	۰	۳۳۱	مینودشت
۳۶	۳,۸۲۲	۳۶	۳,۸۱۴	کل استان

منبع: اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان گلستان.

جدول ۶-۲: تعداد جانبازان تحت پوشش بنیاد شهید و امور ایثارگران بر حسب درصد جانبازی

شهرستان	جمع	تا ۲۵ درصد	۲۵ تا ۳۹ درصد	۴۰ تا ۴۹ درصد	۵۰ تا ۶۹ درصد	۷۰ درصد به بالا
آزادشهر	۸۹۷	۵۳۷	۳۰۵	۲۵	۲۴	۶
آق قلا	۴۱۰	۲۳۷	۱۴۵	۱۵	۱۱	۲
بندرگز	۷۵۲	۴۷۷	۲۱۳	۳۲	۲۳	۷
ترکمن	۵۵۴	۳۰۳	۲۱۶	۲۲	۹	۴
رامیان	۵۸۸	۳۷۴	۱۸۴	۱۷	۸	۵
علی آباد	۱۵۴۶	۹۱۸	۵۰۵	۶۰	۴۴	۱۹
کردکوی	۹۳۰	۶۱۱	۲۴۸	۳۲	۳۲	۷
کلاله	۶۲۳	۳۷۳	۲۱۶	۱۸	۱۲	۴
گالیکش	۰	۰	۰	۰	۰	۰
گرگان	۴۸۱۴	۲۹۲۸	۱۴۹۴	۱۷۱	۱۵۶	۶۵
گمیشان	۰	۰	۰	۰	۰	۰
گنبد کاووس	۱۷۷۶	۹۸۶	۶۵۰	۶۷	۴۳	۳۰
مراوه تپه	۰	۰	۰	۰	۰	۰
مینودشت	۱۱۵۵	۷۴۰	۳۵۱	۲۹	۲۶	۹
کل استان	۱۴۰۴۵	۸۴۸۴	۴۵۲۷	۴۸۸	۳۸۸	۱۵۸

منبع: اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان گلستان.

جدول ۷-۲: تعداد خانوارهای شاهد حقوق و مستمری بگیر تحت پوشش بنیاد شهید و امور ایثارگران و مبلغ پرداختی به آنان (میلیون ریال)

سال	تعداد خانوار شاهد مستمری بگیر	مبلغ پرداختی به خانوار شاهد مستمری بگیر	تعداد خانوار شاهد حقوق بگیر	مبلغ پرداختی به خانوار شاهد حقوق بگیر
۱۴۰۰	۱,۳۰۵	۴۲,۵۸۲,۴۷۷,۰۰۰	۱,۱۶۵	۱۰۶,۰۷۶,۳۶۳,۰۰۰

منبع: اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان گلستان.

جدول ۸-۲: خدمات ارائه شده به خانوارهای شاهد، جانبازان و آزادگان تحت پوشش بنیاد شهید و امور ایثارگران و مبلغ پرداختی (میلیون ریال) به آنان در سال

شهرستان	حرفه آموزی و اشتغال		خدمات درمانی		خدمات آموزشی		خدمات فرهنگی		مسکن	
	تعداد	مبلغ پرداختی	تعداد	مبلغ پرداختی	تعداد	مبلغ پرداختی	تعداد	مبلغ پرداختی	تعداد	مبلغ پرداختی
آزادشهر	۷	۷,۰۰۰	۵	۲۱۶,۸۵۰	۳۱۳	۲۰,۴۰۵,۶۸۵	۳۳۵	۴۸۰	۵	۱۲,۵۰۰
آق قلا	۷	۷,۰۰۰	۲	۷۳,۰۰۰	۷۷	۱,۹۸۱,۴۶۹	۲۹۳	۱۵۶	۰	۰
بندرگز	۱۳	۱,۳۰۰	۹	۳۵۹,۰۰۰	۱۴۲	۹,۱۱۰,۱۰۷	۱۹۲	۱۴۵	۲۷	۶۵,۰۰۰
ترکمن	۹	۹,۰۰۰	۴	۱۳۶,۰۰۰	۱۰۷	۲,۷۵۴,۱۵۶	۴۵۳	۵۵۷	۵	۱۱,۵۰۰
رامیان	۱۲	۱,۲۰۰	۳	۸۳,۰۰۰	۷	۴۱,۸۸۸	۱۰۸	۳۸	۱۶	۳۷,۵۰۰
علی آباد	۲۱	۲,۱۰۰	۱۸	۷۴۷,۲۹۹	۳۸۴	۳۴,۷۵۷,۵۶۷	۲۳۷	۹۵۷	۵۶	۱۳۶,۵۰۰
کردکوی	۱۳	۱,۳۰۰	۵	۲۱۳,۰۰۰	۷۱	۲,۶۰۷,۴۵۴	۳۱۵	۴۰۹	۱۶	۳۵,۷۰۰
کلاله	۷	۷,۰۰۰	۳	۱۲۱,۰۰۰	۸۸	۵۲۶,۰۰۹	۱۷۳	۵۶	۸	۲۰,۰۰۰
گالیکش	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
گرگان	۶۲	۶۲,۰۰۰	۳۴	۱,۳۹۴,۱۴۹	۱,۴۷۲	۷۲,۵۳۰,۱۸۰	۷۲۶	۱,۴۸۱	۲۹۳	۸۵۷,۷۰۰
گمیشان	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
گنبدکاووس	۲۱	۲,۱۰۰	۱۰	۳۸۴,۰۰۰	۴۴۰	۱۱,۰۰۳,۷۱۹	۳۵۵	۱۹۶	۳۶	۸۸,۱۰۰
مراوه تپه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
مینودشت	۷	۷,۰۰۰	۸	۳۱۷,۰۰۰	۷۹	۲,۱۵۱,۰۴۶	۴۵۸	۱۳۷	۳۹	۹۴,۵۰۰
کل استان	۱۷۹	۱۰۷,۰۰۰	۱۰۱	۴,۰۴۴,۲۹۸	۳,۱۸۰	۱۵۷,۸۶۹,۲۷۹	۳,۶۴۵	۴,۶۱۲	۵۰۱	۱,۳۵۹,۰۰۰

منبع: اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان گلستان.

جدول ۹-۲: روند تعداد افراد استفاده کننده از تسهیلات تحصیلی قبل از دانشگاه (عمومی) و دانشگاهی (عالی) خانواده ایثارگران شهرستان های استان بر حسب نوع تسهیلات در سال های مختلف

نوع مقطع و تسهیلات					۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
قبل از دانشگاه (عمومی)	هدایت تحصیلی و مشاوره دانش آموزان	۵۲۳	۲۱۵	۲۱۴	۱۹۴	۱۹۰			
	کمک شهریه دانش آموزی	۱,۲۸۹	۲۷۵	۰	۰	۲۰۱			
	تقویت بنیه تحصیلی دانش آموزان	۱۹۷	۱۷۲	۰	۰	۱۰۱			
	تشویق دانش آموزان	۵۹۸	۲۷۵	۴۶۴	۴۷۸	۳۷۶			
	خدمات کمک آموزشی	۱۷۹	۰	۱۰	۸	۰			
	جمع	۲,۷۸۶	۹۳۷	۶۸۸	۶۸۰	۸۶۸			
دانشگاهی (عالی)	کمک شهریه دانشجویی	۳,۵۱۸	۲,۴۲۱	۲,۱۳۰	۲,۱۵۱	۱,۸۷۷			
	کمک هزینه تحصیلی دانشجویی	۳۶۲	۲۹۰	۲۳۵	۲۳۶	۲۴۶			
	تقویت بنیه تحصیلی دانشجویان	۴۰۸	۳۶۵	۷۳	۳۳۰	۱۸۱			
	تشویق دانشجویان	۱۱۹	۱۲۸	۴۰	۴۸	۳۹			
	جمع	۴,۴۰۷	۳,۲۰۴	۲,۴۷۸	۲,۷۶۵	۲,۳۴۳			
جمع کل	۷,۱۹۳	۴,۱۴۱	۳,۱۶۶	۳,۴۴۵	۳,۲۱۱				

منبع: اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان گلستان.

جدول ۱۰-۲: تعداد افراد استفاده کننده از تسهیلات تحصیلی دانشگاهی (عالی) خانواده ایثارگران شهرستان های استان بر حسب نوع تسهیلات

شهرستان	دانشگاهی (عالی)					جمع کل
	کمک شهریه دانشجویی	کمک هزینه تحصیلی دانشجویی	تقویت بنیه تحصیلی دانشجویان	تشویق دانشجویان	جمع	
آزادشهر	۲۲۷	۰	۰	۰	۲۲۷	۲۲۷
آق قلا	۵۷	۰	۰	۰	۵۷	۵۷
بندرگز	۱۳۳	۰	۰	۰	۱۳۳	۱۳۳
ترکمن	۷۰	۰	۰	۰	۷۰	۷۰
رامیان	۱	۰	۰	۰	۱	۱
علی آباد	۲۹۹	۰	۰	۰	۲۹۹	۲۹۹
کردکوی	۶۸	۰	۰	۰	۶۸	۶۸
کاله	۱۴	۰	۰	۰	۱۴	۱۴
گالیکش	۰	۰	۰	۰	۰	۰
گرگان	۷۲۲	۲۴۶	۱۸۱	۳۹	۱,۱۸۸	۱,۱۸۸
گمیشان	۰	۰	۰	۰	۰	۰
گنبد کاووس	۲۳۰	۰	۰	۰	۲۳۰	۲۳۰
مراوه تپه	۰	۰	۰	۰	۰	۰
مینودشت	۵۶	۰	۰	۰	۵۶	۵۶
کل استان	۱,۸۷۷	۲۴۶	۱۸۱	۳۹	۲,۳۴۳	۲,۳۴۳

منبع: اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان گلستان

جدول ۱۱-۲: تعداد افراد خانوارهای شاهد تحت پوشش بنیاد شهید و امور ایثارگران برحسب نوع خویشاوندی

شهرستان	جمع	والدین خانوارهای شاهد	همسر و فرزندان شاهد
آزادشهر	۲۹۱	۹۶	۱۹۵
آق‌قلا	۸۱	۵۲	۲۹
بندرگز	۳۴۹	۱۶۹	۱۸۰
ترکمن	۲۰۶	۸۹	۱۱۷
رامیان	۱۹۹	۸۴	۱۱۵
علی‌آباد	۵۷۳	۲۰۰	۳۷۳
کردکوی	۳۲۳	۱۳۹	۱۸۴
کلاله	۲۱۶	۸۷	۱۲۹
گالیکش	۰	۰	۰
گرگان	۲,۰۵۷	۶۲۵	۱,۴۳۲
گمیشان	۰	۰	۰
گنبدکاووس	۸۴۳	۲۳۸	۶۰۵
مراوه‌تپه	۰	۰	۰
مینودشت	۴۸۲	۱۷۸	۳۰۴
کل استان	۵,۶۲۰	۱,۹۵۷	۳,۶۶۳

منبع: اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان گلستان.

در ارتباط جامعه ایثارگران و خانواده‌هایشان در سال‌های اخیر اقداماتی صورت گرفته از جمله: کار همسان‌سازی و برداشتن قاب عکس‌ها و سنگ‌های چند رنگ را ترمیم و به صورت یک رنگ و یک نواخت صورت گرفته (بازسازی، نقشه و طرح نظارت گلزار شهدا معمولاً از مرکز صادر می‌شود) و همچنین در ارتباط با اجرای پوشش تصویری شهدا، منتظر تصویب از مرکز هستند. در ارتباط با خانواده‌های جامعه ایثارگران این که بیشتر فرزندان شهدا به کار یا تحصیل مشغول‌اند و در بسیاری از میادین به موفقیت‌های فراوانی دست پیدا کرده‌اند. در حال حاضر در جامعه ایثارگری چیزی حدود ۱۵ درصد این جوانان پزشک هستند، ۳۰ درصد در رشته‌هایی همچون مهندسی، ۲۰ درصد در رشته‌های مامایی و پرستاری و باقیمانده به تحصیل مشغول هستند. نشر کتاب‌های دفاع مقدس به اطلاعات و تجربیات بیش‌تر نیازمند است، گرچه نویسندگان سعی کردند واقعیت‌ها را نشان دهند اما هنوز این کتاب‌ها کامل نیستند. اگر این واقعیت‌ها به تصویر کشیده شود یا به صورت نوشتار در بیاید، شاید خیلی از این کینه و کدورت‌ها نسبت به خانواده‌های ایثارگران کمتر شود (به نقل از بنیاد شهید و امور ایثارگران شهرستان گرگان).

ارتباط بنیاد شهید با دانشگاه‌ها، در این زمینه گسترش فرهنگ ایثار، شهادت و دفاع مقدس، ارتباط با دانشگاه‌ها و برگزاری همایش‌های دانشجویی در این زمینه و همچنین ایجاد پل ارتباطی بین دانشجویان و اساتید در ارتباط با پایان‌نامه‌ها، مقالات دانشگاهی یا پروژه‌های درسی می‌توان شاهد رشد ارزش‌های دفاع مقدس باشیم (به نقل از بنیاد شهید و امور ایثارگران شهرستان گرگان).

۳-۲) جمع‌بندی

صیانت از آرمان شهدا و تکریم فرهنگ ایثار و شهادت از جمله مهم‌ترین زیربناهای تقویت نظام اسلامی و تحکیم قوای اخلاقی و انسانی در جامعه ایرانی است.

یکی از مهم‌ترین قوانین ناظر بر ارائه خدمات به حوزه ایثارگری، قوانین برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است که رویکرد کلی حاکم بر نظام تقنینی و نظارتی حوزه ایثارگران را برای یک دوره پنج‌ساله تعیین می‌کند. به این منظور احکام اختصاص یافته به حوزه ایثارگری در قوانین برنامه‌های توسعه باید این قابلیت را داشته باشند تا با پیش‌بینی سازوکارهای مطلوب سیاستی و ریل‌گذاری صحیح تقنینی و نظارتی، خلأها و ظرفیت‌های نهفته و بالقوه قوانین بالادستی این حوزه از جمله «سیاست‌های کلی نظام در امور ترویج و تحکیم فرهنگ ایثار و جهاد و ساماندهی امور ایثارگران» و «قانون جامع خدمات‌رسانی به ایثارگران» را شناسایی و رفع کنند.

احکام حوزه ایثارگری در قانون برنامه ششم توسعه دارای یک بخش مجزا با عنوان «امور ایثارگران» (ماده ۸۶) الی (۹۱)) بوده است که در پنج حوزه اصلی طبقه‌بندی شده‌اند که عبارتند از: «ترویج فرهنگ ایثار و شهادت»، «بیمه و درمان»، «معیشت و اشتغال»، «آموزشی و رفاهی» و «مسکن».

در برنامه هفتم توسعه اولاً هیچ بخشی به‌طور مجزا به حوزه ایثارگری اختصاص نیافته است؛ به این معنا که احکام به شکل پراکنده در ذیل فصول ششم «تأمین اجتماعی، سیاست‌های حمایتی و توزیع عادلانه درآمد» و پانزدهم «ارتقای فرهنگ عمومی و رسانه» درج شده‌اند.

از سوی دیگر در حالی که در راستای تقویت نظام تقنینی و نظارتی حوزه ایثارگری و پیش از تصویب احکام قانون برنامه هفتم توسعه، سه توصیه سیاستی پیشنهاد شده است: الف) لزوم توجه به همکاری بین‌نهادی در وضع احکام حوزه ایثارگری؛ ب) برقراری توازن بین اعتبارات اختصاص یافته با احکام پیش‌بینی شده در قانون برنامه توسعه و ج) توجه به خدمات سلامت و مراقبت در بین ایثارگران با توجه به سالمندی جامعه هدف.

از جمله مهم‌ترین موانع و چالش‌های مرتبط با قوانین جامعه ایثارگران و خانواده آنان عبارتند از:

الف) پراکندگی و ابهام در وظایف دستگاه‌های اجرایی متولی: بنیاد شهید و امور ایثارگران یکی از نهادهای حمایتی است که وظیفه ارائه خدمات به حدود سه میلیون و ۷۰۰ هزار نفر از جامعه هدف تحت پوشش را برعهده دارد. مرور احکام قانونی (به‌ویژه احکام مرتبط با شرایط اشتغال ایثارگران و امتیازات استخدامی و آموزشی برای ایثارگران و خانواده‌هایشان) نشان‌دهنده پراکندگی دستگاه‌های اجرایی متولی و همچنین ابهام در وظایف این دستگاه‌هاست؛ پراکندگی دستگاه‌های اجرایی متولی، امکان هماهنگی جهت اجرای قوانین و مقررات را دشوار می‌کند و درنهایت به عدم تحقق برخی از اهداف برنامه‌های توسعه می‌انجامد. به‌علاوه، ملزم نبودن دستگاه‌های اجرایی که در قوانین حوزه ایثارگران به‌عنوان دستگاه مسئول شناخته می‌شوند، از دیگر مشکلات این حوزه است.

ب) عدم توازن بین اعتبارات پیش‌بینی شده با قوانین و مقررات حوزه ایثارگری: دلیل دیگر عدم تحقق یا ضعف در عملکرد این حوزه، محدودیت‌های مالی و عدم تأمین اعتبار برای اجرای بندهای قانونی است. در این زمینه بین اعتبارات پیش‌بینی شده با وضع قوانین و مقررات این حوزه تناسب لازم وجود ندارد. برای نمونه می‌توان به مواردی هم‌چون ارتقا سطح معیشت ایثارگران حقوق و مستمری‌بگیر، ارائه تسهیلات وام مسکن و مواردی از این دست اشاره کرد که عدم تحقق آن‌ها عمدتاً ناشی از عدم تأمین اعتبار و یا تأمین اعتبار پایین است.

ج) فقدان توجه به توانمندسازی جامعه ایثارگری در ابعاد مختلف: یکی از کمبودهای سیاست‌گذاری اجتماعی در حوزه ایثارگران، غفلت از توجه به برنامه‌های توانمندسازی در سطوح مختلف است؛ عمده برنامه‌های این حوزه به شکل ارائه حمایت‌های مالی مستقیم (همچون پرداخت مستمری، هزینه شهریه دانشگاه و ...) و ارائه خدماتی مانند تسهیلات مسکن، بیمه و ... است و برنامه‌های مرتبط با توانمندسازی شغلی و خوداشتغالی ایثارگران بسیار محدود است که نیازمند توجه بیشتر در قوانین این حوزه است.

د) فقدان توجه به سالمندی جامعه هدف: مرور احکام قانون برنامه ششم توسعه نشان‌دهنده عدم توجه به مقوله سالمندی است؛ درحالی‌که بخش زیادی از جمعیت هدف سه میلیون و هفتصد هزار نفری بنیاد شهید و امور ایثارگران، هم‌اکنون در سنین سالمندی هستند. شایان‌ذکر است که در حال حاضر میانگین سنی جامعه جانبازان و آزادگان کشور حدود ۶۰ سال و میانگین سنی والدین شهدا حدود ۸۰ سال است، بنابراین با ورود ایثارگران به سنین سالمندی، توجه به سلامت و مراقبت‌های سالمندی در بین این گروه هدف ضرورت بیشتری می‌یابد.

با توجه به بررسی‌های انجام شده احکام و قوانین برنامه‌های توسعه در حوزه ایثارگری، پیشنهادهای ذیل برای تقویت جایگاه حوزه ایثارگری در قانون برنامه هفتم توسعه ارائه شده است:

➤ به منظور حفظ شأن و جایگاه جامعه معزز ایثارگری و در راستای رعایت بند «هشتم» سیاست‌های کلی ابلاغی مقام معظم رهبری در حوزه «ایثار و شهادت»، مبنی بر «اولویت دادن به ایثارگران در سیاست‌گذاری‌ها» پیشنهاد می‌شود که احکام حوزه ایثارگری در ذیل فصلی مجزا با عنوان «امور رفاه و تأمین اجتماعی ایثارگران» درج شود.

➤ در راستای استمرار خدمات‌رسانی مطلوب به حوزه ایثارگری و در راستای تجمیع، تنقیح و اصلاح قوانین بالادستی حوزه ایثارگران و به منظور ایجاد یکپارچگی در سیاست‌گذاری و اجرای احکام این حوزه، پیشنهاد می‌شود: «دولت در سال اول برنامه هفتم توسعه، قانون جامع خدمات‌رسانی به ایثارگران را مورد بازنگری قرار دهد و با انجام اصلاحات لازم، کلیه قوانین و مقررات حوزه ایثارگران را بدون کاهش خدمات در این قانون، تدوین و تنقیح و به منظور تصویب به مجلس شورای اسلامی ارائه کند».

➤ در راستای اجرای مطلوب احکام درمانی و بهداشتی حوزه ایثارگران و با توجه به مشکلات بیمه‌ای این قشر در سالیان اخیر، پیشنهاد می‌شود: «به منظور انسجام و اجرای یکپارچه و مطلوب مواد (۱۲) و (۱۳) قانون جامع خدمات‌رسانی به ایثارگران، انجام کلیه خدمات بهداشتی و درمانی ایثارگران در قالب بیمه تکمیلی و خاص به صورت بسته بیمه درمانی ایثارگران (شامل والدین، همسران و فرزندان شهدا، جانبازان و افراد تحت تکفل قانونی آنها، آزادگان و افراد تحت تکفل قانونی آنها) با استفاده از سامانه‌های الکترونیکی و هوشمند از سال اول برنامه هفتم به شرکت سهامی بیمه ایران واگذار گردد. رزمندگان و افراد تحت تکفل قانون آنان مشمول بیمه خدمات درمانی پایه و تکمیلی هستند»

➤ در راستای حمایت اجتماعی مؤثر از همسران جانبازانی که مشمول دریافت خدمت «حق پرستاری» بوده‌اند، پیشنهاد می‌شود: «پس از شهادت یا فوت جانباز، آخرین مبلغ حق پرستاری پرداختی به جانباز به عنوان تفاوت تطبیق به قدرالسهم حقوق همسر و در صورت عدم دریافت حقوق توسط همسر جانباز از بنیاد، به عنوان مستمری همسر جانباز پرداخت گردد».

- در راستای تقویت وضعیت معیشت و رفاهی ایثارگران حالت اشتغال و آزادگان از کارافتاده کلی، پیشنهاد می‌شود: «امتیازات حق شغل و شاغل حقوق حالت اشتغال جانبازان و آزادگان از کارافتاده کلی قانون جامع خدمات‌رسانی به ایثارگران را، براساس درصد جانبازی، افزایش دهند: الف) جانبازان ۷۰ درصد و بالاتر مشمول قانون حالت اشتغال به میزان ۵۰ درصد؛ ب) جانبازان ۵۰ تا ۶۹ درصد مشمول قانون حالت اشتغال به میزان ۳۵ درصد؛ ج) جانبازان زیر ۵۰ درصد مشمول قانون حالت اشتغال به میزان ۲۵ درصد».
- در راستای اجرای بهینه سیاست‌های حمایتی در حوزه مسکن ایثارگران، پیشنهاد می‌شود: «دولت منابع برنامه جامع مسکن ایثارگران را برابر مواد فصل دوم قانون جامع خدمات‌رسانی به ایثارگران که آیین‌نامه اجرایی آن توسط بنیاد شهید و امور ایثارگران، وزارت راه و شهرسازی، سازمان برنامه و بودجه، بانک مرکزی و ستاد کل نیروهای مسلح تهیه و به تصویب هیئت وزیران می‌رسد در بودجه‌های سنواتی، در طول برنامه هفتم تصویب و تأمین کند، به طوری که مشکل مسکن ایثارگران مشمول تبصره «۱» ماده (۳) قانون جامع خدمات‌رسانی به ایثارگران در طول برنامه هفتم رفع شود. تبصره: رزمندگان از تسهیلات وام مسکن، معافیت از پرداخت هزینه کلیه انشعابات و هزینه‌های آماده‌سازی و ساخت تا حداکثر ۱۲۰ مترمربع زیربنا برخوردارند».
- به منظور تأمین دائمی منابع مالی جهت رفع مشکلات ضروری و غیرقابل پیش‌بینی خانواده معظم شاهد و ایثارگران و خانواده‌های معزز آنان، پیشنهاد می‌شود: «در هر سال قانون برنامه هفتم توسعه، مبلغی معادل ۵ درصد بودجه سالیانه بنیاد، اعتبار خارج از شمول و با رعایت قانون نحوه هزینه‌کرد اعتباراتی که به موجب قانون از رعایت قانون محاسبات عمومی و دیگر مقررات عمومی دولت در مورد بودجه عمومی مستثنا می‌باشد، علاوه بر اعتبارات مصوب در قالب ردیف مستقلی، در اختیار بنیاد قرار می‌گیرد تا براساس دستورالعملی که توسط بنیاد تهیه و ابلاغ می‌شود، در قالب کمیسیون موارد خاص و به منظور رفع مشکلات ضروری و غیرقابل پیش‌بینی خانواده معظم شاهد و ایثارگران و خانواده‌های آن‌ها هزینه گردد».

تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های

بخش ایثارگران استان گلستان

بامروری بر سند چشم انداز استان در آفریق ۱۴۰۴

مقدمه

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

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

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

خلاصه بیانیه «سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴»

مقدمه

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

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

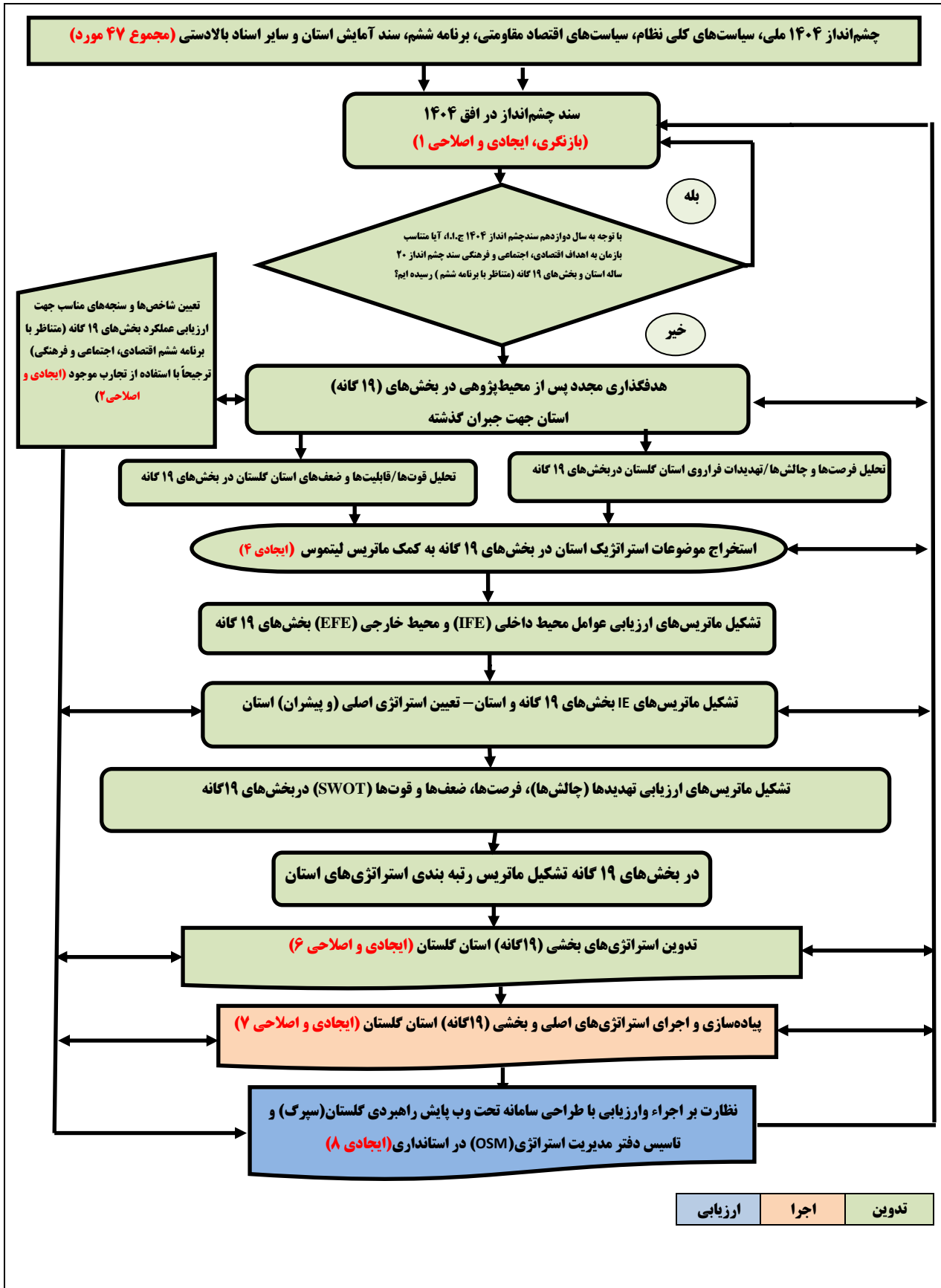
مطابق شرح خدمات مدل اصلی (مدل شماره I) جهت تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان، هشت اقدام ایجاد و اصلاحی شامل موارد ذیل صورت گرفته است که برخی از آن‌ها در چاپ کتاب سند چشم‌انداز و برخی در سایر جلدها انجام خواهد شد:

- (۱) بازنگری و تدوین بیانیه چشم‌انداز جدید استان گلستان در افق ۱۴۰۴
- (۲) تعیین اهداف راهبردی جدید استان و بخش‌های ۱۹ گانه متناسب با سنوات باقیمانده تا پایان افق ۱۴۰۴

^۱ Proposal

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

^۱ Strategic Issues



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

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

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

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

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

- ۱) 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، از این رو به نظر نگارنده هر پروژه پژوهشی و تحقیقی با هر درجه‌ای از کیفیت که باعث حل مسئله‌ای از مسائل استان شود، باید مغتنم شمرده شود.
- ۲) نسبت «سند چشم‌انداز و برنامه استراتژیک» با «برنامه‌ریزی آمایش» نسبت جایگزینی نمی‌باشد؛ بلکه این دو نوع برنامه 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 برنامه و بودجه کشور و سازمان‌های تابعه آن در استان‌ها می‌باشند.
- ۴) مطابق آسیب‌شناسی نگارنده که در متدولوژی اولیه ارائه شد، استانداری به‌عنوان متولی اصلی حکمرانی و توسعه استان به‌منظور افزایش کیفیت حکمرانی خوب^۱ نیازمند ایجاد تناسب و توازن بین مسئولیت‌ها و اختیارات خویش است که این مهم مطابق قانون از طریق تدوین یک بسته سیاستی (برنامه منطقه‌ای) در قالب سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی 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 ۱۹گانه آن (شامل الف) موقعیت فعلی، ب) افق و چشم‌انداز، ج) استراتژی و برنامه رسیدن به چشم‌انداز، صرفاً به کمک دانش مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک که از جامعیت و یکپارچگی بیشتری نسبت به سایر مدل‌های برنامه‌ریزی برخوردار است صورت می‌گیرد نه سایر انواع برنامه‌ریزی تک‌بعدی یا چندبعدی از جمله برنامه‌ریزی آمایش.

^۱ Good Governance

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

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

۱) ایدئولوژی محوری^۱

۲) آینده متصور^۲

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



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

^۱ Core Ideology

^۲ Envisioned Future

^۳ Yin And Yang

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

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

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

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

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

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

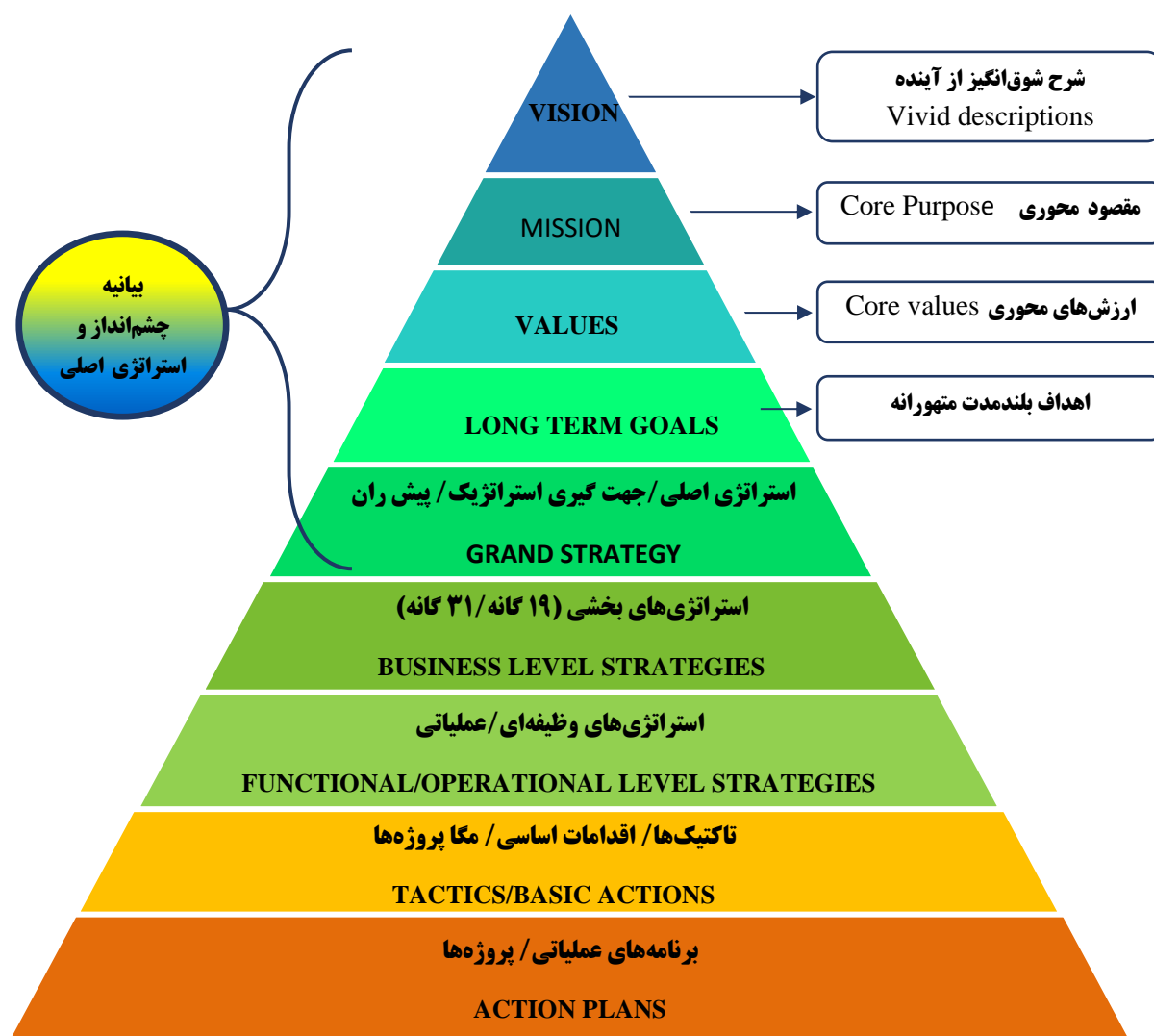
^۱ Core Values

^۲ Core Purpose

^۳ 10-To-30-Year Audacious Goal

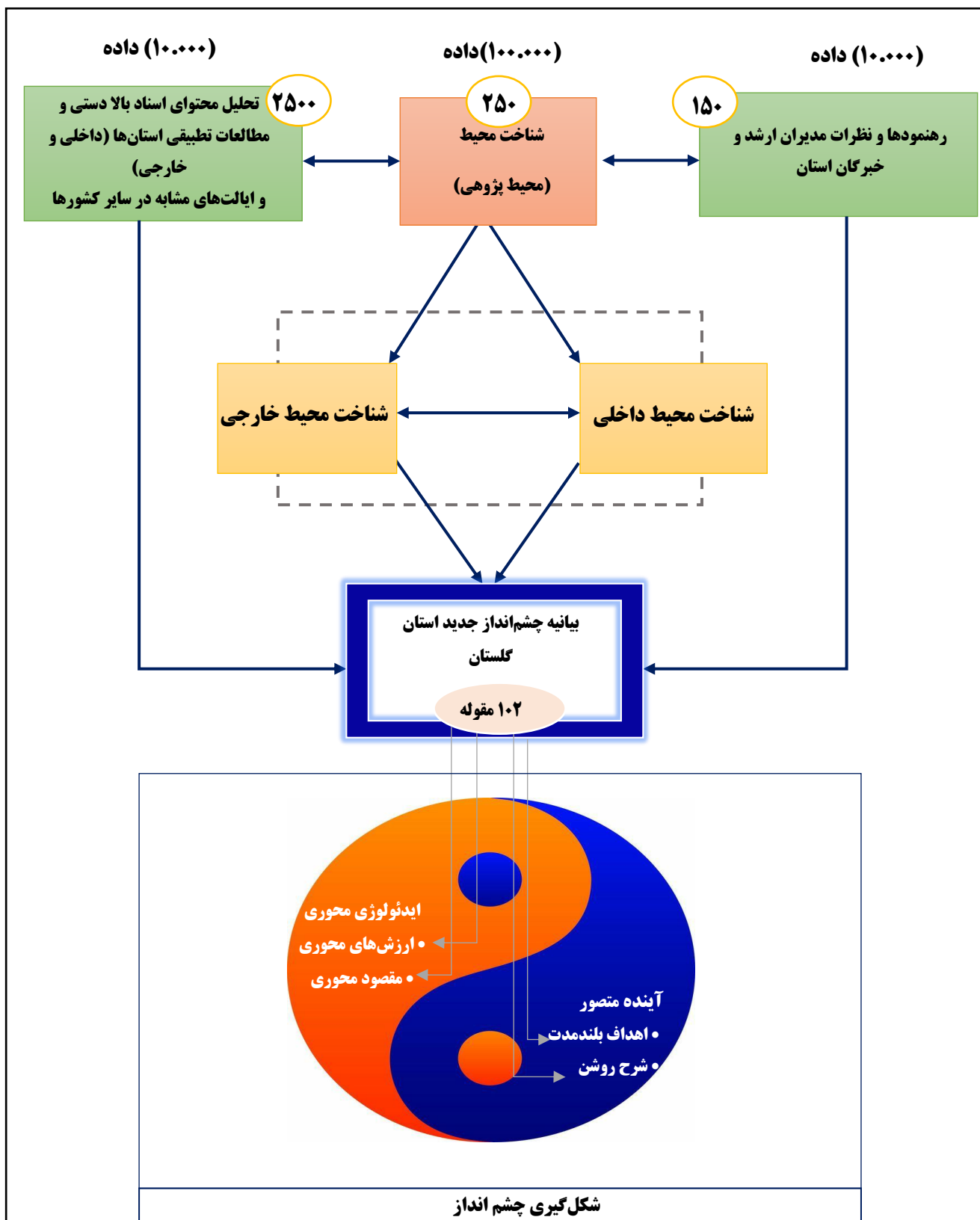
^۴ Vivid Descriptions Of What It Will Be Like To Achieve The Goal

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



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

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



نمودار ۳-۳: تلفیق مدل گردناییج 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	دانش محوری	*			*	اسناد بالادستی
۸	توسعه هدفمند و متوازن	*				اسناد بالادستی
۹	عدالت محوری	*				اسناد بالادستی
۱۰	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته		*			اسناد بالادستی
۱۱	خانواده محوری	*				اسناد بالادستی
۱۲	متنوع‌سازی		*			اسناد بالادستی
۱۳	توسعه سرمایه اجتماعی	*				اسناد بالادستی
۱۴	توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی		*			اسناد بالادستی
۱۵	مزیت‌مداری + توسعه مزیت محور صنعت	*			*	اسناد بالادستی
۱۶	یکپارچگی و هم‌افزایی بین بخشی		*			اسناد بالادستی
۱۷	شایسته‌محوری + شایسته‌سالاری	*				اسناد بالادستی
۱۸	تاب‌آوری اقتصادی + تاب‌آوری مردمی + تاب‌آوری امنیتی + تاب‌آوری در مقابل حوادث و سوانح		*		*	اسناد بالادستی
۱۹	عدالت اجتماعی	*				اسناد بالادستی
۲۰	توسعه نامتوازن در حوزه فرهنگ و دین		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصود محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
۲۱	عدم دسترسی آسان و ارزان به منابع مالی + دسترسی بهینه به منابع مالی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان + اسناد بالادستی
۲۲	فساد اداری و اقتصادی + ناکارآمدی و فساد اداری و اقتصادی + سلامت اقتصادی و اداری	*			*	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۳	توسعه نامتوازن و غیرهدفمند استان		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۴	کاهش سرمایه اجتماعی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۵	تغییر اقلیم		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۶	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 (برنامه محوری)	*				محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۲	همگرایی قومی - مذهبی		*		*	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۳	توسعه کیفی آموزش + گسترش کمی و بی‌رویه بخش آموزش		*			اسناد بالادستی
۳۴	فناوری اطلاعات و ارتباطات + ضعف زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات استان		*			اسناد بالادستی
۳۵	توسعه گردشگری + ضعف استان در استفاده از ظرفیت‌های گردشگری استان		*		*	اسناد بالادستی
۳۶	حکمرانی خوب + حکمرانی نامناسب		*		*	اسناد بالادستی
۳۷	سلامت جسمی و روانی		*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۸	توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل + ضعف زیرساخت‌های حمل‌ونقل		*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
۳۹	توسعه ورزش‌های همگانی و قهرمانی+ ورزش همگانی و قهرمانی		*			اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۰	اشتغال‌زایی و کارآفرینی		*		*	اسناد بالادستی
۴۱	توسعه روستایی		*		*	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۲	توسعه تجارت بین‌الملل+ توسعه بازارهای بین‌المللی+ ضعف زیرساخت‌های صادراتی استان+ تسهیل تجارت بین‌الملل		*		*	اسناد بالادستی
۴۳	توسعه بخش خصوصی، تعاونی و عمومی+ خصوصی‌سازی		*		*	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۴	توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش+عدم توجه به مزیت‌های استان و زنجیره غذایی در دامپروری استان+		*			اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۵	توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی+ ضعف استان در استفاده از ظرفیت‌های نفت و گاز		*		*	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۶	امنیت و سلامت اجتماعی		*			اسناد بالادستی
۴۷	توسعه صنایع دریایی و آبریز پروری+ توسعه نیافتگی شیلات و آبریز پروری		*		*	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

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
۵۵	توانمندسازی آسیب‌پذیران		*			اسناد بالادستی
۵۶	توسعه زیرساخت‌های صنعت		*		*	اسناد بالادستی
۵۷	توسعه صنعت ساختمان و مسکن + تأمین مسکن امن و ارزان		*			اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۵۸	توسعه رشد اقتصادی		*		*	اسناد بالادستی
۵۹	توسعه صنایع دستی + تجاری‌سازی صنایع دستی		*			اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶۰	تأثیرگذاری بر روند تصمیم‌گیری‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی		*			اسناد بالادستی
۶۱	سهولت و عدالت قضایی	*				اسناد بالادستی
۶۲	امنیت حمل‌ونقل		*			اسناد بالادستی
۶۳	توسعه تأمین اجتماعی		*		*	اسناد بالادستی
۶۴	امنیت غذایی		*			اسناد بالادستی
۶۵	توسعه برند استان		*			اسناد بالادستی
۶۶	سطح بالای بیکاری		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶۷	رشد آسیب‌های اجتماعی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶۸	نرخ بالای حوادث و بلایای طبیعی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶۹	توسعه دولت الکترونیک		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۰	کمیود نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۱	کسری بودجه دولت		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۲	تورم و گرانی فزاینده		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۳	حاشیه‌نشینی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۴	خام فروشی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۵	سهم پایین تجارت الکترونیک در استان		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
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

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
۸۴	عدم اطلاع از نیازهای واقعی مردم، مشتریان و جامعه هدف		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۸۵	مهاجرپذیری استان		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۸۶	رکود اقتصادی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۸۷	ضعف شدید استان در تحقیق و توسعه و نوآوری		*		*	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۸۸	عمران شهری و روستایی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۸۹	سطح پایین رفاه اجتماعی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۹۰	اقتصاد نامناسب بخش کشاورزی استان		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۹۱	توسعه بخش صنعت		*		*	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۹۲	سطح پایین توانایی تکنولوژیک استان		*			اسناد بالادستی
۹۳	کانون ترانزیت داخلی و بین‌المللی در بین استان‌ها و کشورهای همجوار		*		*	اسناد بالادستی
۹۴	توسعه رفاه عمومی			*	*	اسناد بالادستی
۹۵	استانداردهای بالای ارائه خدمات	*				مطالعات تطبیقی
۹۶	احترام	*				مطالعات تطبیقی
۹۷	شفافیت	*				مطالعات تطبیقی
۹۸	مردم‌گرایی	*				مطالعات تطبیقی
۹۹	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	*				مطالعات تطبیقی
۱۰۰	پیشرویی	*			*	مطالعات تطبیقی
۱۰۱	سخت‌کوشی	*			*	مطالعات تطبیقی
۱۰۲	وحدت و اتحاد	*			*	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

متن و اجزای بیانیه چشم‌انداز جدید استان گلستان

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

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

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

مقصود محوری استان گلستان

توسعه رفاه عمومی و بهروزی
مداری و معنوی شهروندان

شکل ۲-۳: 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
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

ردیف	ارزش‌های محوری (از درون مقوله‌ها)	منابع
۱۸	برنامه‌محوری (فقدان چشم‌انداز و برنامه بلندمدت برای توسعه استان)	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۹	توسعه پایدار شهری	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۰	توسعه پایدار دامپروری	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۱	سهولت و عدالت قضایی	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۲	استانداردهای بالای ارائه خدمات	مطالعات تطبیقی
۲۳	احترام	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۴	شفافیت	مطالعات تطبیقی
۲۵	مردم‌گرایی	مطالعات تطبیقی
۲۶	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	مطالعات تطبیقی
۲۷	پیشرو بودن	مطالعات تطبیقی
۲۸	سخت‌کوشی	مطالعات تطبیقی
۲۹	وحدت و اتحاد	مطالعات تطبیقی

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

ارزش‌های یک سازمان در واقع عبارت است از آنچه که سازمان بر آن بنا شده، آنچه حائز اهمیت است یا آنچه سازمان جهت اجرای مأموریت و فعالیت‌هایش در راستای چشم‌اندازش بر آن تکیه می‌کند (بون و همکاران، ۲۰۰۲). ارزش‌ها مجموعه دیدگاه‌هایی هستند که بین نیک و بد، مطلوب و نامطلوب تفاوت قائل می‌شوند و بر انتخاب و دستیابی به اهداف، راهبردها و ارزیابی نتایج مثبت و منفی آن‌ها مؤثرند (گلوک و جاج، ۱۳۷۱). از سویی می‌توان ارزش‌ها را ضوابط اخلاقی، مرامی و بایدهایی دانست که در هر گروه اجتماعی مؤثر بوده و با شدت و ضعف رفتار گروه و اعضایش، یعنی آنچه را که آن‌ها انجام داده یا فرومی‌گذارند، شکل گرفته و برای گروه وحدت درونی ایجاد می‌کند (بابایی، ۱۳۷۲). به‌عنوان مثال نظام ارزشی ایرانی-اسلامی، مجموعه‌ای ده ارزشی را شامل ارزش‌های فردی، ارزش‌های خانوادگی، ارزش‌های اقتصادی، ارزش‌های سیاسی، ارزش‌های اجتماعی، ارزش‌های هنری، ارزش‌های علمی و ارزش‌های دینی را ارائه نموده است (لطف‌آبادی، ۱۳۸۳). با این تعاریف می‌بینیم که از بین ۱۰۳ مقوله دسته‌بندی شده این پژوهش ۲۹ مورد به‌عنوان ارزش‌های محوری استان تعیین شده‌اند که می‌بایست در تمامی اجزاء و ارکان استان گسترش یابد.

یکی از اجزای مهم جهت‌گیری‌های راهبردی یک سازمان، در کنار بیانیه رسالت و چشم‌انداز بیانیه ارزش‌ها و اصول اخلاقی است که 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 منابع طبیعی
۲	مدیریت بهره‌ور منابع (آب، منابع طبیعی، انرژی و...)	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان + محیط‌زیست و منابع طبیعی
۳	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	اسناد بالادستی	کشاورزی + محیط‌زیست و منابع طبیعی
۴	توسعه فرهنگی	اسناد بالادستی	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری + ایثارگران
۵	توسعه سرمایه انسانی	اسناد بالادستی	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی
۶	به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته	اسناد بالادستی	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + آب
۷	متنوع‌سازی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + آب + محیط کسب‌وکار و خصوصی‌سازی
۸	توسعه آگاهی‌های عمومی و اجتماعی	اسناد بالادستی	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + حقوقی و قضایی
۹	یکپارچگی و هم‌افزایی بین‌بخشی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + بودجه مالی عمومی
۱۰	تاب‌آوری (اقتصادی، مردمی، امنیتی، حوادث و سوانح...)	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب‌وکار و خصوصی‌سازی
۱۱	توسعه متوازن در حوزه فرهنگ و دین	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری + ایثارگران + توازن منطقه‌ای
۱۲	دسترسی بهینه به منابع مالی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان + اسناد بالادستی	نظام پولی و بانکی و تأمین مالی + محیط کسب‌وکار و خصوصی‌سازی
۱۳	توسعه متوازن و هدمند استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان + بودجه و مالی + نظام پولی و بانکی و تأمین منابع + محیط کسب‌وکار و خصوصی‌سازی
۱۴	افزایش سرمایه اجتماعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + ایثارگران
۱۵	مدیریت تغییر اقلیم	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بخش آب + محیط‌زیست و منابع طبیعی
۱۶	افزایش سهم بخش تعاونی در توسعه استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + بودجه و مالی عمومی + پولی و بانکی + 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
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 حمل و نقل	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل و نقل 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 کسب و کار، 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 کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۲۹	توسعه تجارت بین‌الملل	اسناد بالادستی	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۳۰	خصوصی‌سازی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	محیط کسب و کار، 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 کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۳۲	توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۳۳	گسترش امنیت و سلامت اجتماعی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۳۴	توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی + محیط زیست و منابع طبیعی + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۳۵	بهبود فضای کسب و کار	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد + حقوقی و قضایی
۳۶	توسعه پایدار شهری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل و نقل و مسکن + محیط زیست و منابع طبیعی
۳۷	توسعه پایدار دامپروری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی + محیط زیست و منابع طبیعی + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
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 صنایع دستی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری
۴۷	تأثیرگذاری بر روند تصمیم‌گیری‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۴۸	امنیت 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 + محیط زیست و منابع طبیعی
۵۵	توسعه دولت الکترونیک	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری
۵۶	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + سلامت و بیمه زنان و خانواده
۵۷	جبران کسری بودجه دولت	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بخش بودجه و مالیه عمومی
۵۸	کنترل تورم و گرانی فزاینده	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان
۵۹	مدیریت حاشیه‌نشینی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + توازن منطقه‌ای
۶۰	کاهش خام‌فروشی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۶۱	افزایش سهم تجارت الکترونیک در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری + نظام پولی و بانکی
۶۲	مدیریت تهدیدهای امنیتی سایبری	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۶۳	مدیریت بهینه فضای مجازی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری
۶۴	تأمین و توزیع نهاده‌های کشاورزی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی
۶۵	حفظ کاربری اراضی کشاورزی و باغات	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی + محیط زیست و منابع طبیعی + حقوقی و قضایی
۶۶	مدیریت رژیم حقوقی دریای خزر	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی
۶۷	بهبود تناسب شغل و شاغل در سازمان‌های دولتی استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	نظام اداری، شفافیت و مبارزه با فساد
۶۸	گسترش حمایت از مالکیت معنوی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حقوقی و قضایی + محیط 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 مالی + 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 به بیان دیگر، استراتژی‌ها برای محقق ساختن هدف‌های کلان و راهبردی سازمان و دستیابی به آن‌ها تدوین می‌شوند. تعیین اهداف کلان

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

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

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

¹ Specific

² Measurable

³ Achievable & Action-Oriented

⁴ Realistic

⁵ Time & Cost Constraints

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

ردیف	مقوله‌هایی که در متن بیانیه مورد استفاده قرار گرفته‌اند	منابع و مآخذ
۱	حراست و حفاظت از محیط‌زیست	اسناد بالادستی + محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲	مدیریت بهره‌ور منابع (آب، منابع طبیعی، انرژی و...)	اسناد بالادستی + محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	اسناد بالادستی
۴	توسعه فرهنگی	اسناد بالادستی
۵	رقابت‌پذیری	اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶	دانش‌محوری	اسناد بالادستی
۷	مزیت‌مداری	اسناد بالادستی
۸	تاب‌آوری (اعم از اقتصادی، مردمی، امنیتی، حوادث و سوانح...)	اسناد بالادستی
۹	سلامت اقتصادی و اداری	اسناد بالادستی + محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۰	همگرایی قومی - مذهبی	محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۱	توسعه گردشگری	اسناد بالادستی
۱۲	حکمرانی خوب	اسناد بالادستی
۱۳	سلامت جسمی و روانی	اسناد بالادستی - محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۴	توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل	اسناد بالادستی - محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۵	توسعه روستایی	اسناد بالادستی - محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۶	توسعه تجارت بین‌الملل	اسناد بالادستی
۱۷	خصوصی‌سازی	اسناد بالادستی - محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۸	توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی	اسناد بالادستی - محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۹	توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری	اسناد بالادستی - محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۰	توسعه پایدار شهری	اسناد بالادستی - محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۱	توسعه پایدار دامپروری	اسناد بالادستی - محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۲	مدیریت بهره‌ور منابع انرژی	اسناد بالادستی
۲۳	توسعه روابط بین‌الملل	اسناد بالادستی - محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۴	توسعه زیرساخت‌های صنعت	اسناد بالادستی
۲۵	توسعه رشد اقتصادی	اسناد بالادستی
۲۶	توسعه تأمین اجتماعی	اسناد بالادستی
۲۷	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در استان	محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۸	توسعه بخش صنعت	محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۹	توسعه رفاه عمومی	اسناد بالادستی
۳۰	پیشرویی	مطالعات تطبیقی
۳۱	سخت‌کوشی	مطالعات تطبیقی
۳۲	وحدت و اتحاد	محیط‌پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۳	اشتغال‌زایی و کارآفرینی	اسناد بالادستی
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 کسب و کار را توصیف کرده، تصویری از مقصد آینده سازمان را ترسیم می‌کند و منطق چگونگی مناسب بودن این مطلب برای شرکت را شرح می‌دهد. چشم‌انداز جهت‌گیری‌های آتی سازمان را تداعی می‌کند. چشم‌انداز توضیح‌دهنده هر چیز اعم از فرهنگ سازمان، تکنولوژی و یا هر نوع فعالیت سازمان در آینده است و خلاصه اینکه: چشم‌انداز، وضعیت مطلوبی است که سازمان قصد دارد به آن دست یابد. به ترسیم کشیدن آرمان‌ها، رؤیاها و تحقق مأموریت را چشم‌انداز می‌نامند.

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

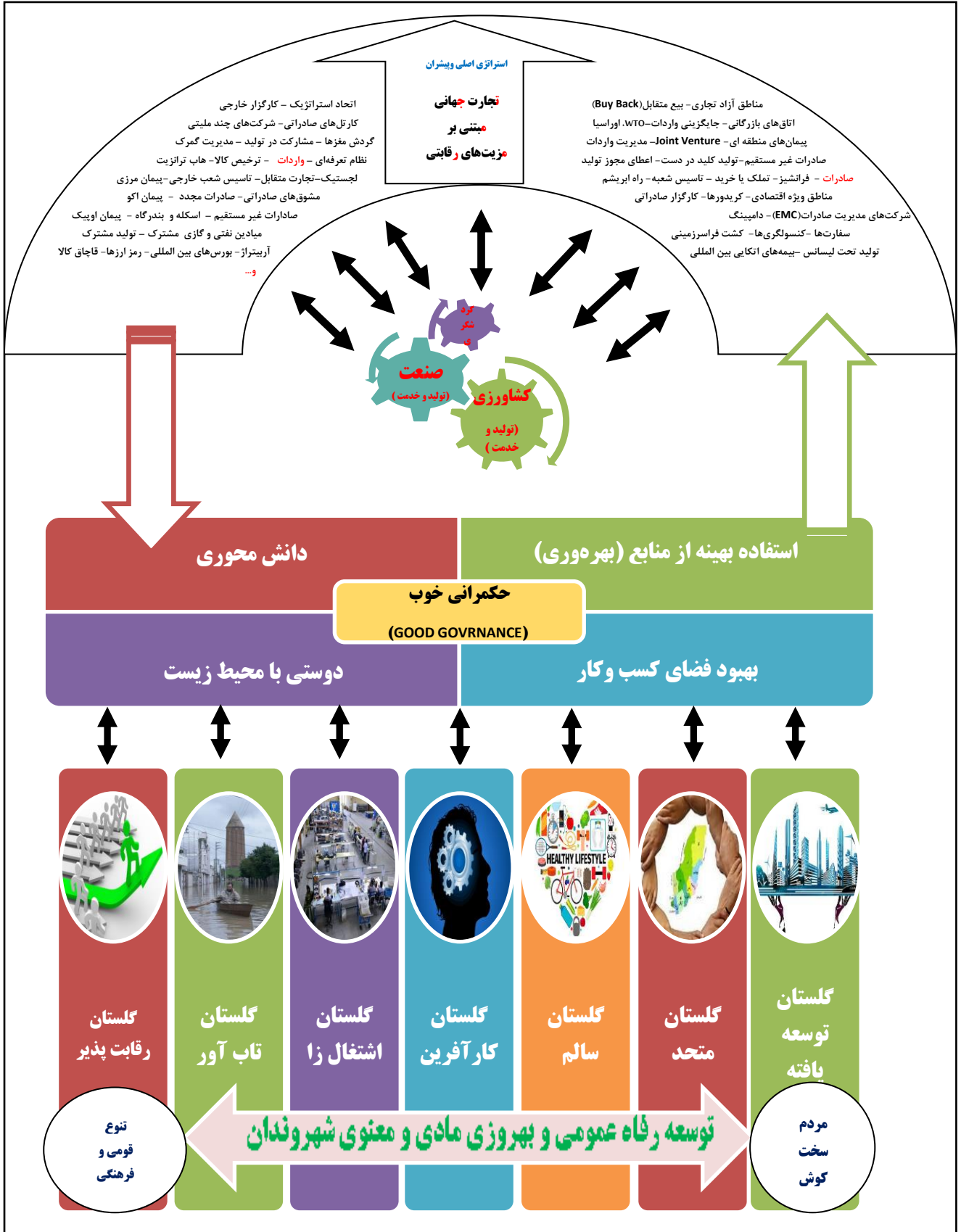


شرح شوق انگیز از آینده

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

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

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



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

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



نمودار ۵-۳: سوالات کلیدی مدیریت استراتژیک

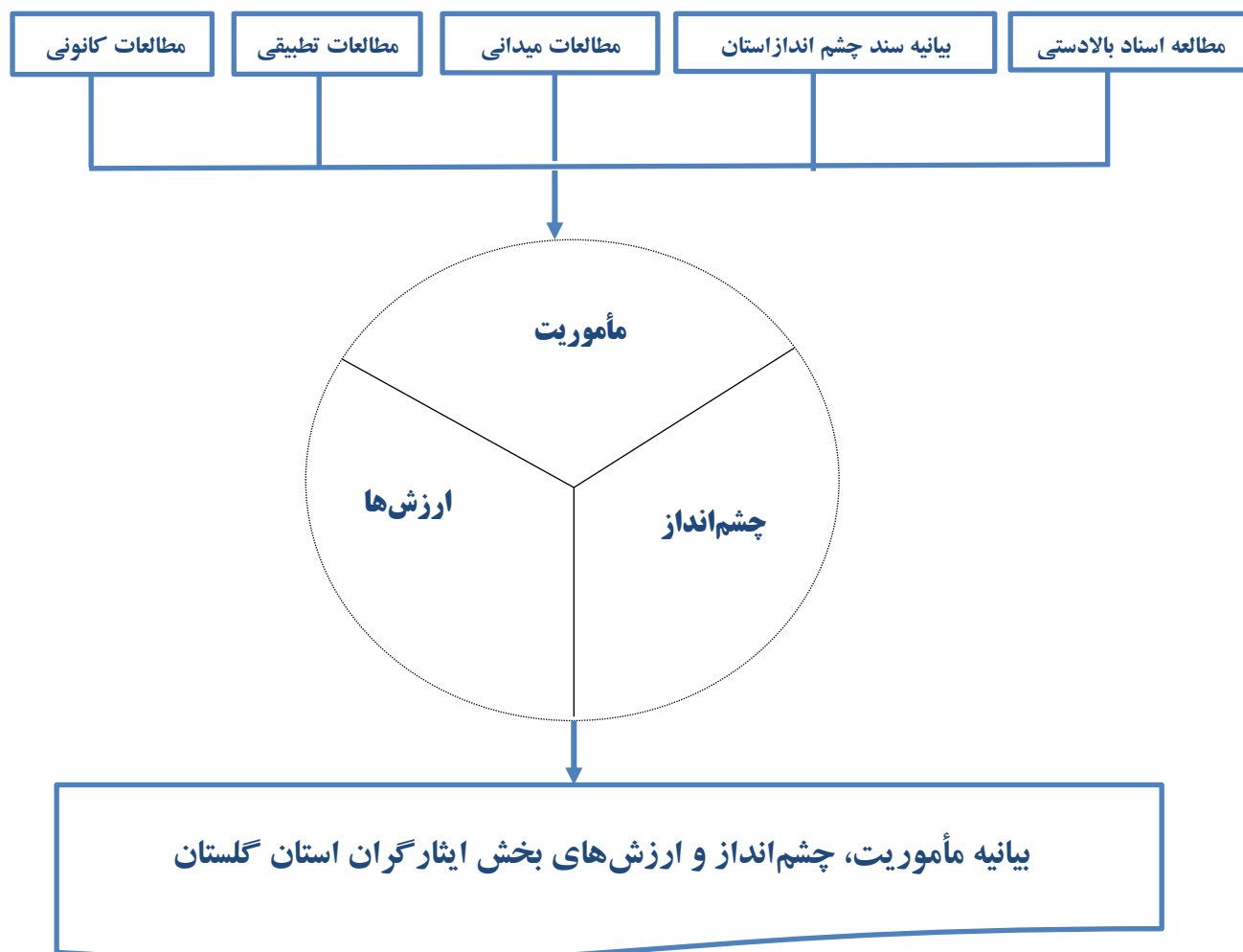
۱) سؤال اول در مرحله محیط پژوهی پاسخ داده شده است که نمودار مربوطه بیانگر موقعیت استراتژیک فعلی استان در ناحیه محافظه کارانه/ثبات (WO) می‌باشد.

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

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

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

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



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

^۱ Gronded Theory

مطالعات اکتشافی

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

در مطالعه اسناد بالادستی (۱)، انتظار نهادهای بالادستی و تکالیف تعیین‌شده در اسناد بالادستی مشخص می‌شود. به بیان دیگر، این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می‌شود که انتظارات نهادهای بالادستی و حاکمیتی از بخش ایثارگران استان گلستان چیست؟ و در اسناد بالادستی چه تکالیفی بر عهده این بخش نهاده شده است؟ نهادها و اسناد بالادستی برای هر سازمان در بخش دولتی یا خصوصی وجود دارند که باید در چارچوب خواسته‌ها و تکالیف آن‌ها حرکت کرد. در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی این خواسته‌ها و تکالیف در قالب قانون تأسیس، اساسنامه، مصوبات هیئت دولت، آیین‌نامه‌ها و... وجود دارند. در شرکت‌های خصوصی بیشتر با اسنادی مانند اساسنامه، ابلاغیه‌های و مصوبات شرکت‌های مادر، مصوبات مجامع عمومی و... مواجه می‌شویم. به هر حال صرف نظر از نوع مالکیت؛ انتظارات، الزامات و تکالیف بالادستی وجود دارد. در این مطالعه تمامی مستندات، قوانین و مقررات مرتبط با بخش ایثارگران استان گلستان شناسایی و بررسی شده است. چند نمونه از اسناد بالادستی که می‌توان به آن‌ها مراجعه نمود عبارت‌اند از:

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

وقتی که مجموعه اسناد مرتبط با موضوع فعالیت سازمان شناسایی شد، با مطالعه موارد مندرج در متن این قوانین، نکاتی که به صورت مستقیم در رابطه با انتظارات و تکالیف مرتبط بخش ایثارگران هستند، شناسایی و جمع‌بندی می‌شوند. علاوه بر آن به دلیل اهمیت سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ (۲) به عنوان مهم‌ترین سند

بالادستی که سند مادر و مستقیم بالادست این برنامه نیز محسوب می‌شود و در واقع این سند بخشی ذیل آن تهیه شده است، به صورت مستقل از آن بهره‌برداری شده است و مقوله‌های مرتبط به بخش ایثارگران استان گلستان از سه رکن مأموریت، ارزش‌های بنیادی و شرح شوق‌انگیز آن انتخاب گردید.

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

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

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

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

۱-۲-۳) مطالعه اسناد بالادستی

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

جدول ۶-۳: فهرست اسناد بالادستی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	قانون تسهیلات استخدامی و اجتماعی جانبازان انقلاب اسلامی	۱۳۷۴
۲	قانون اساسنامه بنیاد شهید انقلاب اسلامی	۱۳۷۷
۳	سیاست‌های کلی نظام تا سال ۱۳۹۵	از ۱۳۷۸ تا ۱۳۹۵
۴	قانون جامع خدمات‌رسانی به ایثارگران	۱۳۹۱
۵	برنامه ششم توسعه	۱۳۹۶
۶	سند تحول دولت مردمی	۱۴۰۰
۷	برنامه تحول ایثار و ایثارگران	
۸	برنامه عملیاتی بنیاد شهید و امور ایثارگران	

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

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

جدول ۷-۳: مطالعات میدانی

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

۴-۲-۳) مطالعات تطبیقی

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

جدول ۸-۳: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار	کشور
۱	Veteran Mental Health Strategy A Ten Year Framework 2013 – 2023	۲۰۱۳	استرالیا
۲	Wisconsin Department Of Veterans Affairs-STRATEGIC PLAN 2015-2016	۲۰۱۵	ایالات متحده
۳	Department Of Veterans Affairs FY 2018 - 2024 Strategic Plan	۲۰۱۸	ایالات متحده
۴	State Of Colorado Department Of Military And Veterans Affairs Strategic Plan FY 2018-2020	۲۰۱۸	ایالات متحده
۵	Department Of Military Veterans-Strategicplan2020-2025	۲۰۲۰	آفریقای جنوبی
۶	Michigan Veterans Affairs Agency Strategic Plan- 2020	۲۰۲۰	ایالات متحده
۷	Veterans Health Administration Vision Plan	۲۰۲۰	ایالات متحده
۸	California Department Of Veterans Affairs- STRATEGIC PLAN2021-2023	۲۰۲۱	ایالات متحده
۹	Texas Veterans Commission -Strategic Plan 2021-2025	۲۰۲۱	تگزاس
۱۰	State Of Alaska -Office Of Veterans Affairs-Strategic Plan 2021-2025	۲۰۲۱	آلاسکا

به منظور آشنایی بیشتر با مختصری از محتوای اسناد تطبیقی مورد مطالعه، در ادامه

خلاصه‌ای از آن‌ها آورده شده است:

۱-۴-۲-۳) استراتژی سلامت روان جانبازان چارچوب ده ساله ۲۰۲۳ - ۲۰۱۳

این استراتژی، آخرین گام در سلسله اقداماتی است که به منظور حمایت از سلامت روان و رفاه اعضای جامعه رزمنده و افراد خدمت کرده معرفی شده است.

چشم‌انداز

ارتقاء کیفیت زندگی برای رزمندگان و افراد خدمت کرده، از طریق رویکرد متمرکز بر فرد با هدف جلوگیری از بروز اختلالات روان در صورت امکان، بهبود درمان اختلالات روان در صورت وقوع، و بهینه‌سازی سلامت روان و رفاه ارتقاء یافته است.

اصول اخلاقی

➤ پیشگیری: هدف این اقدام پیشگیری از شروع و یا گسترش اختلالات سلامت روان می‌باشد. این به این معناست که نه تنها مداخله زودهنگام انجام می‌شود، بلکه درمان و خدماتی نیز ارائه شده تا از تأثیرات منفی اختلالات سلامت روان جلوگیری و یا کاهش داده شود.

➤ درمان: این اقدام بررسی می‌کند که برخی از ارباب رجوعان دپارتمان امور ایثارگران نگرانی یا بیماری مربوط به سلامت روان را تجربه می‌کنند و نیاز به درمان، مداخله یا مدیریت دارند. بهبود به این معناست که افراد حتی با وجود علائم بیماری، هنوز می‌توانند زندگی خوب و با معنا داشته باشند.

➤ اصلاح: این اقدام به حداکثر رساندن سلامت روان و کیفیت زندگی هر فرد می‌پردازد. این موضوع بررسی می‌کند که هر فرد توانایی دارد تا سلامت جسمی و روانی خود را حفظ و بهبود بخشد. هدف اصلی این اقدام، رسیدن به بالاترین سطح ممکن از سلامت روان و رفاه است.

۲-۴-۲-۳) وزارت امور کهنه سربازان ویسکانسین - طرح راهبردی ۲۰۱۶-۲۰۱۵

وزارت امور کهنه سربازان ویسکانسین در سال ۱۹۵۴ تاسیس شد تا اطمینان حاصل شود که جانبازان ایالت از مزایای ایالتی برخوردار شوند. برنامه‌های مشمول مأموریت این وزارتخانه شامل خانه‌های کهنه سربازان ویسکانسین، آرامگاه‌های یادبود کهنه سربازان، برنامه تشییع جنازه نظامی، برنامه کمک به کهنه سربازان و موزه کهنه سربازان می‌باشند. اصولاً، این برنامه‌ها جهت ارائه خدمات بهداشتی، کمک‌های آموزشی، کمک‌های اقتصادی و خدمات دیگر به سربازان مشخص نیروهای مسلح ایالات متحده طراحی شده‌اند.

چشم‌انداز

ما یک سازمان را تصور می‌کنیم که کارکنان ما نیازهای رزمندگان و خانواده‌های آنها و بازماندگانشان در ویسکانسین را تشخیص داده و دارای رهبری و منابع لازم برای موفقیت در خدمت‌رسانی به این نیازها باشد.

مأموریت

مأموریت وزارت امور کهنه سربازان ایالت ویسکانسین این است که به نمایندگی از جامعه کهنه سربازان ویسکانسین که شامل رزمندگان، خانواده‌های آنها و بازماندگانشان است، به منظور قدردانی از خدمات و فداکاری آنها برای ایالت و ملت ما کار کند.

ارزش‌ها

➤ تمرکز بر کهنه سربازان

➤ راه‌حل محوری

- تفکر رو به جلو
- مراقبت دلسوزانه و شایسته
- احترام متقابل
- حرفه‌ای بودن

۳-۴-۲-۳) برنامه راهبردی وزارت امور کهنه سربازان سال مالی ۲۰۲۴-۲۰۱۸

این برنامه استراتژیک تغییرات اصلی را که وزارت در پنج تا هفت سال آینده جهت ارائه گزینه‌های بهتر برای کهنه سربازان خواهد داد، توصیف می‌کند.

بیانیه مأموریت

وزارت امور کهنه سربازان به مراقبت از کسانی که نبرد را تحمل کرده‌اند و نیز از خانواده‌ها، مراقبان و بازماندگان آنها می‌پردازد.

ارزش‌های اصلی

- یکپارچگی
- تعهد
- حمایت
- احترام
- برتری

اهداف

- کهنه سربازان خدمات وزارت امور کهنه سربازان را به دلیل دسترسی آسان، انتخاب‌های بیشتر و اطلاعات واضح برای انجام تصمیمات با آگاهی، انتخاب می‌کنند.
- کهنه سربازان در طول مسیر زندگی‌شان، مراقبت و پشتیبانی یکپارچه و به موقعی دریافت می‌کنند که بر رفاه و استقلال آنها تأکید می‌کند.
- جانبازان، وزارت امور کهنه سربازان را به عنوان یک نهاد قابل اعتماد، مسئول و پاسخگو شناخته و به آن اعتماد دارند.
- وزارت امور کهنه سربازان با به روز نمودن سیستم‌ها و تخصیص کارآمد منابع قادر به رقابت گردیده و قابلیت‌های کلاس یک جهانی را به سربازان و کارکنان خود ارائه خواهد داد.

۴-۲-۳) برنامه استراتژیک اداره امور نظامی و کهنه سربازان ایالت کلرادو ۲۰۲۰-۲۰۱۸

هدف از برنامه استراتژیک اداره امور نظامی و کهنه سربازان ایالت کلرادو آن است که کیفیت زندگی همه جانبازان را در سراسر ایالت کلرادو بهبود بخشد و این بخش به عنوان مدافع مورد اعتماد همه جانبازان و خانواده‌های آنها شناخته شود.

چشم‌انداز

اداره امور نظامی و کهنه سربازان به عنوان مدافعی معتبر برای تمامی کهنه سربازان و خانواده‌هایشان شناخته شود و همچنین تضمین گردد که کلرادو محیطی سالم برای کسانی که خدمت و فداکاری کرده اند باقی بماند.

مأموریت

امور کهنه سربازان کلرادو از جانبازان و خانواده‌های آنها برای بهبود کیفیت زندگی خود در سراسر ایالت کلرادو حمایت می‌کند.

ارزش‌ها

➤ خدمت: پایبند بودن به تعهد خود در خدمت به تمامی کهنه سربازان با عالی‌ترین کیفیت و درک منافع آنها در تمامی اقدامات

➤ همدردی- دلسوزی: مراقبت از جانبازان و درک نیازهای آنها در تمام جنبه‌های خدمات

➤ تعهد: متعهد به اطمینان از اینکه جانبازان ما بالاترین کیفیت خدمات و حمایت را دریافت کنند.

➤ سلامت اداری: عمل کردن با اصول اخلاقی بالا، پایبندی به بالاترین استانداردهای حرفه‌ای و حفظ

اعتماد و اطمینان تمامی افرادی که به آنها خدمت می‌کنیم.

۵-۲-۳) برنامه راهبردی اداره جانبازان نظامی - ۲۰۲۵-۲۰۲۰

هدف اصلی وزارت امور کهنه سربازان نظامی ارتقاء کیفیت زندگی کهنه سربازان و جوامع آنها با حمایت اجتماعی و اقتصادی، و همچنین تدوین سیاست‌ها و استانداردها در زمینه برنامه‌های توانمندسازی است که به توسعه کشور و وحدت مردم کمک می‌کنند.

چشم‌انداز

جامعه جانبازان نظامی با عزت، متحد، توانمند و خودکفا

مأموریت

ارائه مزایا و هماهنگ نمودن تمامی فعالیت‌هایی که به درک عزت و ارزش مشارکت کهنه سربازان نظامی در فرآیند آزادی و ساختاردهی کشور کمک می‌کنند.

ارزش‌ها

- یکپارچگی: انجام وظایف با صداقت، بصورت حرفه‌ای و به شیوه‌ای اخلاقی
- دلسوزی: نشان دادن دلسوزی و مراقبت در اجرای مأموریت، از جمله ارائه مزایا و خدمات پشتیبانی در همه حال به جامعه جانبازان نظامی و ذینفعان داخلی.
- صداقت: صادق بودن در انجام وظایف و مسئولیت‌ها
- حرفه‌ای بودن: رفتار کردن با مردم به شیوه‌ای حرفه‌ای و اخلاقی در انجام وظایف
- تعهد و مسئولیت‌پذیری: متعهد و پاسخگو بودن در انجام وظایف

۶-۴-۲-۳) طرح استراتژیک آژانس امور کهنه سربازان میشیگان ۲۰۲۰

این سند اهداف استراتژیک آژانس امور کهنه سربازان میشیگان را در کنار اقدامات و منابع لازم برای دستیابی به این اهداف تشریح می‌کند. ارتباط با کهنه سربازان بخش کلیدی از این برنامه استراتژیک است. این آژانس در نظر دارد سربازان میشیگان را به مزایا و منابعی که به دلیل خدمتشان کسب کرده‌اند برساند. آژانس امور کهنه سربازان بر افزایش آگاهی و حمایت از همه کهنه سربازان از جمله رزمندگان زن، بی‌خانمان، سالخورده تأکید داشته و بر حمایت از کهنه سربازانی با چالش‌های سلامت روانی متمرکز است. در نهایت، تعهد دارد که در تمام مراحل زندگی کهنه سربازان با روش‌هایی که آنها ترجیح می‌دهند، از آنها حمایت کند.

مأموریت

آژانس امور کهنه سربازان میشیگان پشتیبانی، مراقبت، حمایت و خدمات را به جانبازان و خانواده‌های آنها ارائه می‌کند.

چشم‌انداز

میشیگان به عنوان مقصدی شناخته می‌شود که سربازان و خانواده‌هایشان برای زندگی، تشکیل خانواده، کار کردن، بازنشستگی و تفریح انتخاب می‌کنند.

ارزش‌ها

- احترام: با همه آنگونه رفتار کنید که دوست دارید با شما رفتار شود.
- صداقت: همیشه کار درست را با صداقت و صراحت انجام دهید.
- خدمات: با راهکارهای نوآورانه و مشارکتی، انتظارات را بیش از آنچه لازم است برآورده کنید.
- تعالی: برای رسیدن به بالاترین کیفیت و بهبود مستمر تلاش کنید.

اهداف

- دستیابی به عملکرد عالی
- بهبود و گسترش خدمات جانبازان
- ایجاد فرصت‌های تحصیلی فراگیر پس از متوسطه، اشتغال زایی و کارآفرینی
- نشان دادن میشیگان به عنوان مکانی ایده‌آل برای جانبازان و خانواده‌های آنها

۷-۴-۲-۳) اداره بهداشت کهنه سربازان-۲۰۰۵

وزارت امور کهنه سربازان همچنان در نوآوری در حوزه مراقبت‌های بهداشتی کشور پیشرو است و راه‌های جدیدی برای برآورده کردن نیازهای بهداشتی متغیر کهنه سربازان را در چشم‌انداز در حال تغییر حوزه بهداشت در آمریکا پیدا می‌کند. جمعیت سربازان، شیوع بیماری‌ها و توزیع جغرافیایی در حال تغییر است که منجر به تغییرات در تقاضای کلی برای مراقبت و وابستگی به خدمات اداره بهداشت جانبازان می‌شود. این برنامه چشم‌انداز، استراتژی‌ها و مفاهیم کلیدی را برای تبدیل اداره بهداشت جانبازان به شبکه‌ای یکپارچه با عملکرد بالا ارائه می‌کند.

چشم‌انداز

چشم‌انداز اداره بهداشت جانبازان برای آینده این است که بهترین ارائه‌دهنده خدمات بهداشتی برای تمامی سربازان واجد شرایط باشد و در حوزه بهداشت آمریکا به عنوان یک رهبر شناخته شود. اداره بهداشت جانبازان به عنوان بهترین سیستم بهداشتی با خدمات در دسترس و آسان، همیشه سعی دارد تا مزایای بیشتری را برای افرادی که به آن‌ها خدمت می‌دهد برساند. این سازمان اطمینان حاصل می‌کند که کهنه سربازان بدون توجه به اینکه کجا زندگی می‌کنند و چگونه با اداره بهداشت جانبازان همکاری می‌کنند، مراقبت و خدمات با کیفیت و عادلانه دریافت می‌کنند. اداره بهداشت جانبازان تجربه‌ای از مراقبت و خدمات ارائه می‌دهد که به طور پاسخگو، به صورت پیشگیرانه و متناسب با نیازهای هر سرباز، و از طریق زیرساخت‌ها منابع سرمایه‌ای، همکاری‌ها و فناوری که مدرن، ایمن و به راحتی قابل دسترس است، ارائه می‌شود.

ارزش‌ها

- رویکرد سلامت شخصی پیشگیرانه برای بهبود اهداف و نتایج سلامت کهنه سربازان
- نیازهای سربازان از طریق مراقبت یکپارچه و هماهنگ، بدون توجه به اینکه انتخاب کرده‌اند کجا خدمات بگیرند، برآورده می‌شود.

➤ اطمینان حاصل شود که منابع اداره بهداشت جانبازان به حداکثر رسانده و به اولویت‌های حیاتی سلامت سربازان هدایت می‌شود.

➤ یک شبکه گسترده از ارائه دهندگان خدمات بهداشت جانبازان و اجتماعی که تجربیات منحصر به فرد سربازان را درک می‌کنند.

۸-۴-۲-۳) وزارت امور کهنه سربازان کالیفرنیا - برنامه استراتژیک ۲۰۲۱-۲۰۲۳

کالیفرنیا میزبان تقریباً ۱.۶ میلیون کهنه سرباز از تعداد حدود ۱۸ میلیون کهنه سرباز و افراد با تجربه نظامی کشور می‌باشد که این میزان بیشتر از هر ایالت دیگری می‌باشد. کهنه سربازان کالیفرنیا گروه متنوعی شامل کهنه سربازان زن، کهنه سربازان بومی آمریکا، کهنه سربازان آسیایی آمریکایی، کهنه سربازان لاتینو، کهنه سربازان سیاهپوست می‌باشند. بر اساس داده‌های وزارت امور کهنه سربازان کالیفرنیا، جمعیت کهنه سربازان کالیفرنیا در دهه‌های آینده به تدریج کاهش خواهد یافت. علت اصلی این کاهش از دست دادن گروه‌های جنگ جهانی دوم و جنگ کره است، که در حال حاضر کمتر از ۸٪ از سربازان کالیفرنیا را تشکیل می‌دهند. با این حال، کاهش جمعیت نشان‌دهنده کاهش متناسب در تقاضای خدمات نیست. با پیرتر شدن سربازان جنگ ویتنام، آنها احتمالاً بیش از نسل‌های قبلی به مراقبتی جسمی و روانی نیاز خواهند داشت. این برنامه راهبردی شرح می‌دهد که چگونه بخش‌های برنامه‌ای و پشتیبانی وزارت امور کهنه سربازان کالیفرنیا برای دستیابی به اهداف و مقاصدی که برای ارائه مراقبت و خدمات به سربازان کالیفرنیا تعیین کرده‌اند، چگونه عمل می‌کنند.

مأموریت

خدمت و احترام به همه‌ی کهنه سربازان کالیفرنیا، با آگاه کردن و متصل نمودن آنها و خانواده‌هایشان با مزایایی که به عنوان حقوقشان از طریق آموزش، ترویج و خدمات مستقیم به آنها تعلق دارد.

چشم‌انداز

این بخش در کالیفرنیا، در زمینه ترویج حقوق و خدمات کهنه سربازان، رهبری نوآورانه انجام می‌دهد و استاندارد ملی را برای دستیابی کهنه سربازان و خانواده‌هایشان به حقوق و مزایایی که از خدمت نظامی خود به آنها تعلق دارد، تعیین می‌کند.

اهداف

➤ ارائه بالاترین کیفیت مراقبت و خدمات به جانبازان کالیفرنیا و خانواده‌های آنها.

➤ همکاری با رهبران محلی، ایالتی و فدرال؛ سهامداران؛ و سایر شرکا برای ارتقای خدمات و حفاظت از جانبازان و خانواده‌های آنها.

➤ ارتقا ارائه خدمات به کهنه سربازان روستایی، بومی، زنان، اقلیت‌ها و سایر کهنه سربازان که خدمات کافی دریافت نکرده‌اند.

➤ افزایش اثربخشی عملیات و سرمایه‌گذاری در نیروی کار جهت به حداکثر رساندن خدمات به جانبازان

۹-۴-۲-۳) کمیسیون کهنه سربازان تگزاس طرح استراتژیک ۲۰۲۵-۲۰۲۱

مأموریت

مأموریت کمیسیون کهنه سربازان تگزاس این است که با ترویج و ارائه خدمات عالی به کهنه سربازان، کیفیت زندگی تمامی کهنه سربازان تگزاس، خانواده‌هایشان و بازماندگان آن‌ها را به طور قابل توجهی بهبود دهد.

فلسفه

➤ ارائه خدمات با کیفیت از طریق نه حوزه برنامه: مطالبات، خدمات اشتغال، آموزش، کارآفرینی، مراقبت‌های بهداشتی، سلامت روان، صندوق‌های حمایتی برای کمک به کهنه سربازان.

➤ ارائه خدمات با کیفیت از طریق نیروی کار متخصص، حرفه‌ای و آموزش دیده

➤ با تمامی کهنه سربازان در سراسر ایالت ارتباط برقرار نموده و خدمات خود را به گونه‌ای تطبیق دهید

که با نیازهای سربازان، خانواده‌ها و بازماندگان آن‌ها سازگاری داشته باشد.

➤ هماهنگی بین برنامه‌های نه‌گانه و سازمان‌های دولتی فدرال، ایالتی و محلی و سایر سازمان‌های خدمات

جانبازان.

➤ از طریق حمایت و ارائه خدمات به کهنه سربازان، اطمینان حاصل شود که کهنه سربازان تگزاس به

بالاترین کیفیت زندگی و رفاه ممکن دست یابند.

➤ خدمات با کیفیت بالایی را از طریق ارزش‌های اصلی کمیسیون سربازان تگزاس از جمله حرفه‌ای بودن،

صداقت، همدلی، تعهد و همکاری به کهنه سربازان، خانواده‌ها و بازماندگان آن‌ها ارائه دهید.

اهداف

➤ کمک به کهنه سربازان در دریافت مزایا

➤ تامین مالی ارائه خدمات مستقیم به جانبازان

۱۰-۴-۲-۳) برنامه راهبردی دفتر امور کهنه سربازان ایالت آلاسکا ۲۰۲۵-۲۰۲۱**مأموریت**

ماموریت دفتر امور کهنه سربازان ترویج آگاهی بوده و به سربازان وظیفه، نیروی فعال، نیروی نظامی و خانواده‌هایشان و بازماندگان در کسب و دریافت تمامی مزایا و حقوقی که ممکن است طبق قوانین موجود یا آتی توسط دولت مرکزی و ایالتی ایالات متحده تصویب شده و به آنها تعلق دارد، کمک نماید.

چشم‌انداز

چشم‌انداز دفتر امور کهنه سربازان ایالت آلاسکا این است که اطمینان حاصل شود که تمامی سربازان وظیفه، نیروی فعال، نیروی نظامی و خانواده‌هایشان و بازماندگان آن‌ها به اندازه کافی آگاهی پیدا کنند و تمامی مزایا، پشتیبانی و مراقبت‌هایی که به آن‌ها تعلق دارد و حق آن‌هاست را دریافت نمایند. این هدف توسط مدیریت با تجربه کلیه برنامه‌های فعلی، پیش‌بینی نیازهای آتی، و اتخاذ اقدامات مناسب برای تأمین این نیازها، به عمل آید. این کار با اجرای بهترین شکل ممکن از برنامه‌های موجود و همچنین پیش‌بینی نیازهای آینده و اتخاذ اقدامات مناسب برای تأمین این نیازها انجام می‌شود.

ارزش‌های اصلی

ما خود را مسئول می‌دانیم تا به تعهدات آمریکای نسبت به همه اعضای واجد شرایطی که از طریق شجاعت، اعتقاد به اهداف، و اعتقاد به ارزش‌های اساسی ما شامل شفافیت، مهربانی، تعهد خدمت می‌کنند، عمل کنیم.

اهداف

- ارائه مراقبت و خدمات با بالاترین کیفیت برای جانبازان و خانواده‌های آنها
- افزایش اثربخشی عملیات برای به حداکثر رساندن خدمات به جانبازان آلاسکا
- توانمندسازی نیروی کار جهت افزایش خدمات به جانبازان در دراز مدت

۵-۲-۳) مطالعه (گروه) کانونی

گروه کانونی^۱ گروهی کوچک شامل افرادی با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشابه است که در زمینه مورد پژوهش، به بحث می‌پردازند. در این بحث آزاد می‌توان از دیدگاه‌های افراد گروه به نمایندگی از جامعه مورد پژوهش اطلاعات کسب کرد. مطالعه به روش گروه کانونی یک روش تحقیق کیفی در مطالعات مدیریت محسوب می‌شود. روش‌های پژوهش کیفی در علوم انسانی و مدیریت از جمله روش‌های پژوهشی است که استفاده از آن‌ها در موقعیت‌ها و جایگاه‌های مناسب خود می‌تواند بسیار اثربخش باشد. این روش‌ها در میان

1.Focus Group

پژوهشگران و صاحب‌نظران کشور ما کمتر مورد توجه قرار گرفته است. به گونه‌ای که حتی حجم زیادی از پژوهش‌های علمی در زمینه مدیریت خالی از خلاقیت شده و تنها محدود به روش‌های کمی و آن هم بیشتر روش پیمایشی و کاربردی شده است.

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

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

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

۳-۳) ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

مأموریت^۱ نشان‌دهنده علت یا فلسفه وجودی سازمان (بخش ایثارگران استان گلستان) و بیانگر هویت آن است. هر سازمان یک مأموریت دارد، چه این مأموریت به صورت تدوین شده و مکتوب باشد و چه نباشد.

^۱ Mission

مأموریت شکل دهنده فعالیت سازمان و رفتار کارکنان است. مأموریت سازمان، مفهومی است که قید زمانی و مکانی خاصی نداشته و ممکن است در کوتاه‌مدت تغییر کند و یا برای مدت طولانی بدون تغییر باقی بماند. مسلم است که تغییر یا عدم تغییر مأموریت به گردانندگان سازمان و عوامل اثرگذار بر آن بستگی دارد. مأموریت باید دارای ویژگی‌هایی مانند کلی بودن، الهام‌بخش بودن، وحدت‌بخش بودن، پایدار بودن و... باشد؛ بنابراین، بیانیه مأموریت، جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود. چشم‌انداز^۱ سازمان (بخش ایثارگران استان گلستان) نشان‌دهنده جایگاه یا موقعیت مطلوب در آینده است. در مأموریت به این پرسش پاسخ داده شود که «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» و در چشم‌انداز به این پرسش پاسخ داده می‌شود: که «ما می‌خواهیم چه بشویم؟». «چشم‌انداز بیان آینده مطلوب از سازمان است» و در برگیرنده موقعیت‌هایی خاص می‌شود در حالیکه مأموریت سازمان بیشتر با فعالیت سازمان از حال تا آینده سروکار دارد. در واقع مأموریت به صورت کلی و بدون قید زمان، علت وجودی سازمان را معین می‌کند و چشم‌انداز نتیجه تحقق مأموریت و تداوم فعالیت‌های سازمان را مشخص می‌کند.

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

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

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

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

گلستان) در توسعه استان یا کشور و حتی در سطح بین‌الملل چیست؟ وجود سازمان (بخش ایثارگران استان

^۱ Vision

^۲ Values

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 ایثارگران استان

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

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

گلستان) چه کسانی هستند؟ علاوه بر اینکه مشخص می‌شود که ما به چه کاری مشغول هستیم (یعنی چه محصولی را تولید یا چه خدمتی را ارائه می‌کنیم) همچنین باید مشخص شود که خدمات و محصولاتی که سازمان (بخش) ارائه می‌کند برای چه کسانی می‌باشد (یعنی ارباب رجوعان و استفاده‌کنندگان از خدمات و محصولات سازمان چه کسانی هستند).

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

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

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

سازمان‌های مشابه، مشتریان/ارباب رجوعان و سایر عوامل، تکنولوژی مناسب برای ارائه خدمات و تولید محصولات قابل قبول و مطلوب ارباب رجوعان را انتخاب کند. در این فرآیند باید تلاش شود از تکنولوژی مناسب بهره گرفته شود تا هم خدمات و محصولاتی با کیفیت بالا ارائه کند و هم نیازهای مشتریان/ارباب رجوعان به شکلی بهتر از سازمان‌های مشابه برآورده شود. همچنین سازمان (بخش ایثارگران استان گلستان) باید نوع تکنولوژی مورد استفاده خود را در بیانیه مأموریت عنوان کند چراکه از جنبه‌های مختلف می‌تواند برای داخل و خارج سازمان مفید واقع شود.

۶. ارزش‌ها: در این جزء از مقصد آرمانی، باورهای بنیادی، ارزش‌ها، آرمان‌ها و اولویت‌های اخلاقی

اصولی بیان می‌شود. با توجه به اهمیت فلسفه سازمان (بخش ایثارگران استان گلستان) در هدایت آن باید در بیانیه ارزش‌ها گنجانده شود.

۷. شایستگی متمایز (وجه تمایز و مزیت رقابتی): معمولاً سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا نسبت به

سازمان‌های مشابه خود از مزیت برخوردار باشند و برای این کار باید به قابلیت ویژه دست یابند؛ بنابراین باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش ایثارگران استان گلستان) دارای چه مزیت یا شایستگی متمایزی می‌باشد؟ این قابلیت می‌تواند در جلب توجه 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 ایثارگران استان گلستان) دارد و سازمان‌های مشابه دیگر یا چنین توانمندی را ندارند یا دستیابی به آن دشوار است.

۸. توجه به کارکنان: امروزه کارکنان به خاطر ارزشی که با فکر و عمل خود ایجاد می‌کنند از جمله

مهم‌ترین منابع سازمان بشمار می‌روند، بطوریکه موفقیت در گرو برخورداری از نیروی انسانی توانمند و با انگیزه می‌باشد. این نیروها برای بروز قابلیت‌های خود نیازمند توجه ویژه هستند؛ بنابراین سازمان‌ها باید از همه جوانب به فکر آسایش و رضایت کارکنان خود باشند و در بیانیه مأموریت خود نشان دهند که کارکنان به‌عنوان یک قلم‌دارایی و سرمایه ارزشمند برای سازمان (بخش ایثارگران استان گلستان) به حساب می‌آیند و شرط بهره‌برداری مناسب از سایر منابع و دارایی‌های سازمان (بخش) نیز توانمندی سرمایه انسانی می‌باشد. این امر تأثیر بسیار مثبتی بر کسانی دارد که می‌خواهند به‌عنوان نیروی انسانی وارد سازمان (بخش ورزش و جوانان استان گلستان) شوند و از توانمندی بالایی نیز برخوردارند. این مسئله حتی می‌تواند بر روی ذینفعان، ارباب‌رجوع‌ها، اتحادیه‌های کاری، 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 ایثارگران استان گلستان) همواره باید به فکر ایجاد تصویر ذهنی مثبت در عموم باشد. باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش ایثارگران 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 ایثارگران 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 ایثارگران 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 ایثارگران استان گلستان) موقعیت مطلوب خود را در قلمروی تخصصی و جغرافیایی خود در مقایسه با سایر سازمان‌های مشابه مشخص می‌کند.

با در نظر داشتن آنچه در قالب اجزای مذکور تهیه شده است، این موارد را به صورت منسجم و با جملاتی روان و مرتبط به هم در کنار هم قرار می‌دهیم تا بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان (بخش ایثارگران استان گلستان) به گونه‌ای قابل فهم تهیه شود. بیانیه‌های تهیه شده بایستی چندین بار بازبینی و مرور و ویرایش شده و مورد توافق اکثریت اعضای سازمان (بخش ایثارگران 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 ایثارگران استان گلستان) به شیوه‌ای روشن تهیه شود. در فرآیند تعیین مأموریت حتی‌الامکان باید تعداد بیشتری از مدیران مشارکت نمایند، زیرا مشارکت در تدوین تعهد و حمایت در تدوین و اجرای سند را افزایش می‌دهد. یک روش متداول برای تعیین مقاصد آرمانی سازمان این است که نخست درباره مقصد سازمان با کمک مطالعات فوق‌الذکر مطالبی را انتخاب کرد و از مدیران خواست که برای آگاهی بیشتر آن‌ها را مطالعه کنند. سپس از مدیران خواست که برای سازمان مأموریت بنویسند. آنگاه کمیته‌ای از مدیران ارشد این نوشته‌ها را جمع‌آوری می‌کنند، آن‌ها را جرح و تعدیل می‌نمایند و سرانجام یک گردهمایی از مدیران ارشد و میانی و کارشناسان خیره تشکیل می‌دهند تا سند نهایی تهیه و مورد تأیید همگان قرار گیرد. از آنجا که همه مدیران در تهیه این بیانیه‌ها نقش داشته‌اند و سند نهایی را مورد تأیید قرار داده‌اند، سازمان (بخش ایثارگران 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 به دست می‌دهد تا استراتژیست‌ها از حمایت همه مدیران، اعضا و ذینفعان سازمان برخوردار شوند. برخی از سازمان‌ها از گروه‌هایی از مدیران می‌خواهند که درباره مأموریت ارائه شده بحث کنند و آن را اصلاح نمایند. برخی از سازمان‌ها بهنگام نوشتن مأموریت برای ویرایش جمله‌ها و عبارت‌ها از مشاوران متخصص خارجی استفاده می‌کنند. پس از اینکه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان مرحله نهایی را طی کرد باید به طرق مختلف آن را به آگاهی همه مدیران، کارکنان و گروه‌های ذینفع خارج از سازمان رسانید. برخی از سازمان‌ها برای اشاعه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان شعارهای تبلیغاتی، پوسترها و کاتالوگ‌هایی تهیه کرده و در سازمان اقدام به برگزاری مسابقات و کنفرانس‌هایی در ارتباط با مقاصد آرمانی سازمان به منظور اشاعه و نشر آن می‌کنند.

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

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

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

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

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

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

۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی

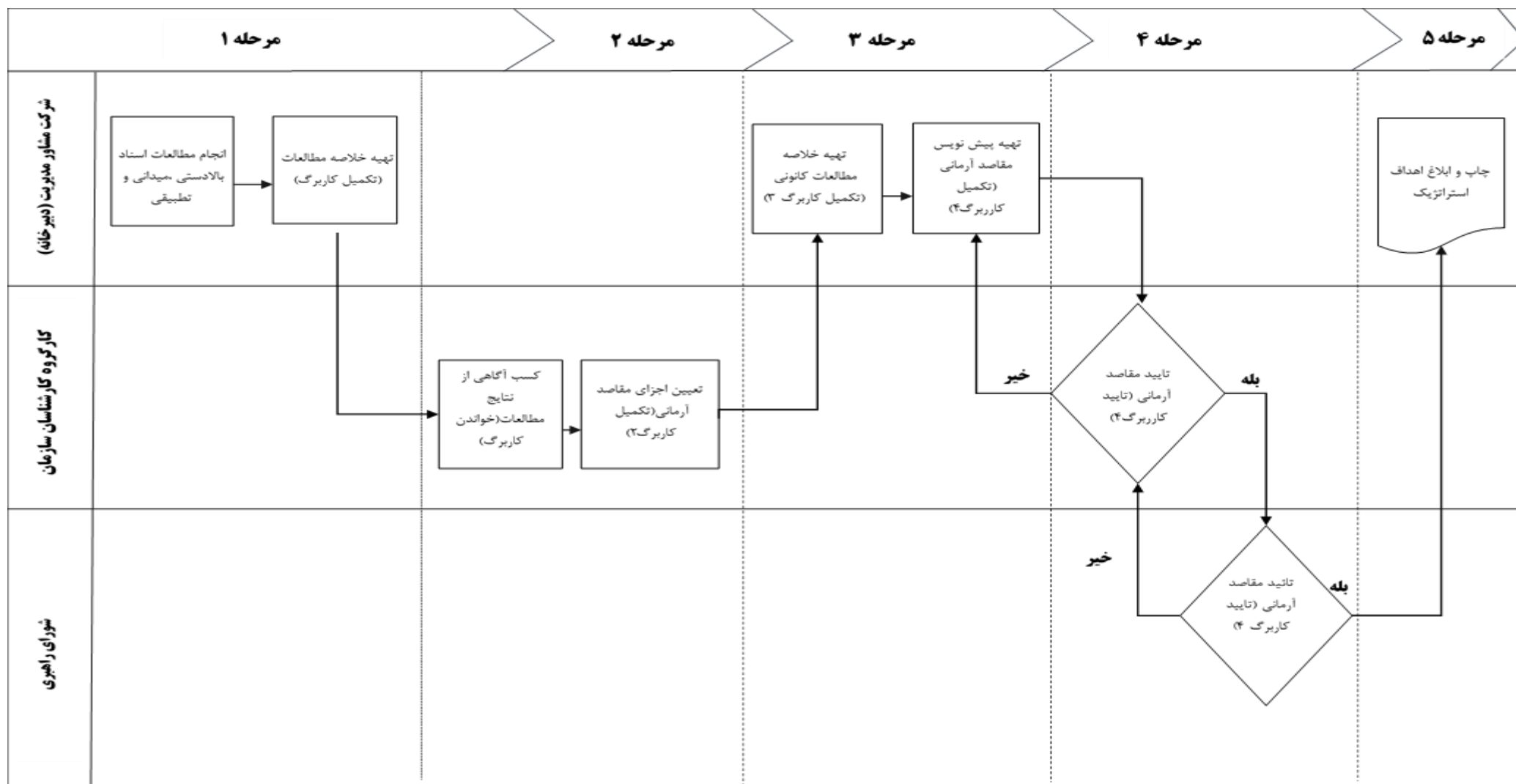
مرحله ۱: در این مرحله، شرکت مشاوره مدیریت به کمک کارشناسان خود اقدام به تم‌شناسی و مضمون‌یابی از چهار مآخذ اسناد بالادستی، سند چشم‌انداز استان، مطالعات میدانی و مطالعات تطبیقی را در مورد اجزای مقاصد آرمانی انجام می‌دهد. نتایج این مطالعات به صورت کاملاً خلاصه شده در کاربرگ شماره ۱ وارد می‌شود. این کاربرگ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

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

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

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

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



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

۴-۳) نظریه داده بنیاد

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



شکل ۴-۳: فرآیند نظریه پردازی نظریه داده بنیاد

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

۱- کدگذاری باز^۴

۲- کدگذاری محوری^۵

۳- کدگذاری انتخابی^۶

¹ Grounded Theory

² Barney Glaser

³ Anselm Strauss

⁴ Open Coding

⁵ Axial Coding

⁶ Selective Coding



شکل ۵-۳: فرآیند کد گذاری تا نظریه پردازی

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

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

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

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

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

^۱ Content Categories

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

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

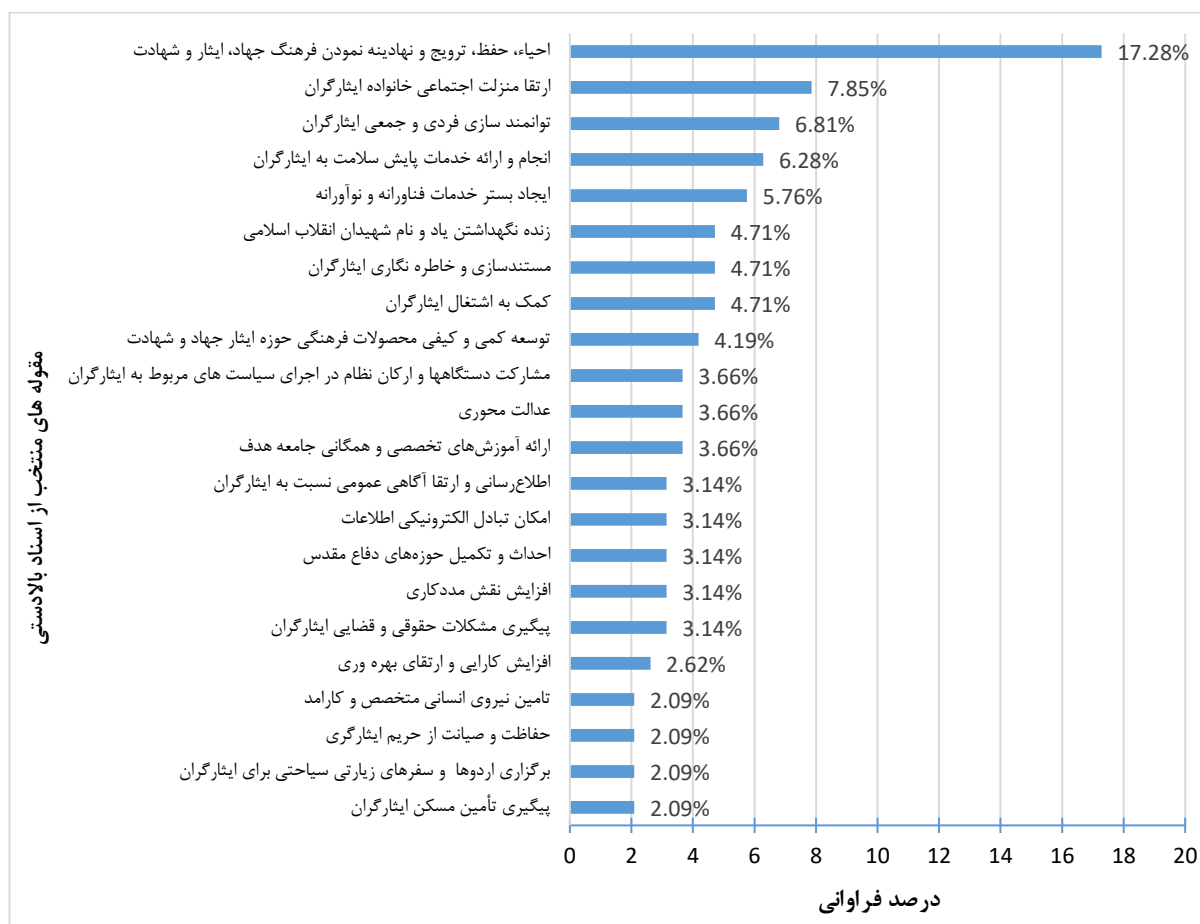
پس از توضیحات مختصر در مورد نظریه داده‌بنیاد و فرآیند شناسایی و استخراج مقوله‌ها، در این بخش فرآیند و جزئیات یافته‌ها و مقوله‌های موردنیاز برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی بخش ایثارگران استان گلستان ارائه شده است.

۱-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی

با مطالعه و بررسی اسناد بالادستی که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۷-۳ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۲۲ مقوله تدوین شده است که در جدول شماره ۹-۳ نمایش داده شده است. سپس نمایش گرافیکی مقوله‌ها و فراوانی آن‌ها به صورت نمودار درصد فراوانی در نمودار شماره ۷-۳ نمایش داده شده است.

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

فراوانی	مقوله‌ها	ردیف
۳۳	احیاء، حفظ، ترویج و نهادینه نمودن فرهنگ جهاد، ایثار و شهادت	۱
۱۵	ارتقا منزلت اجتماعی خانواده ایثارگران	۲
۱۳	توانمندسازی فردی و جمعی ایثارگران	۳
۱۲	انجام و ارائه خدمات پایش سلامت به ایثارگران	۴
۱۱	ایجاد بستر خدمات فناورانه و نوآورانه	۵
۹	کمک به اشتغال ایثارگران	۶
۹	مستندسازی و خاطره نگاری ایثارگران	۷
۹	زنده نگهداشتن یاد و نام شهیدان انقلاب اسلامی	۸
۸	توسعه کمی و کیفی محصولات فرهنگی حوزه ایثار جهاد و شهادت	۹
۷	ارائه آموزش‌های تخصصی و همگانی جامعه هدف	۱۰
۷	عدالت محوری	۱۱
۷	مشارکت دستگاه‌ها و ارکان نظام در اجرای سیاست‌های مربوط به ایثارگران	۱۲
۶	پیگیری مشکلات حقوقی و قضایی ایثارگران	۱۳
۶	افزایش نقش مددکاری	۱۴
۶	احداث و تکمیل حوزه‌های دفاع مقدس	۱۵
۶	امکان تبادل الکترونیکی اطلاعات	۱۶
۶	اطلاع‌رسانی و ارتقا آگاهی عمومی نسبت به ایثارگران	۱۷
۵	افزایش کارایی و ارتقای بهره‌وری	۱۸
۴	تأمین نیروی انسانی متخصص و کارآمد	۱۹
۴	حفاظت و صیانت از حریم ایثارگری	۲۰
۴	برگزاری اردوها و سفرهای زیارتی سیاحتی برای ایثارگران	۲۱
۴	پیگیری تأمین مسکن ایثارگران	۲۲



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

از بین مقوله‌های بررسی شده در اسناد بالادستی، "احیاء، حفظ، ترویج و نهادینه نمودن فرهنگ جهاد، ایثار و شهادت" با ۱۷.۲۸٪ فراوانی، بیشترین تکرار را به خود اختصاص داد. یکی از ارزش‌های اساسی جوامع اسلامی، فرهنگ جهاد، ایثار و شهادت است. فرهنگ جهاد، ایثار و شهادت، به‌عنوان یکی از غنی‌ترین گنجینه‌های فرهنگ اسلامی، می‌تواند موتور محرکه پیشرفت دنیوی، اخلاقی و اخروی در جامعه و همچنین پشتوانه عظیم حفظ و حراست از اسلام و نظام جمهوری اسلامی ایران باشد. از سوی دیگر، با توجه به اینکه مهمترین سرمایه هر ملت، جوانان آن کشور هستند و طرز فکر، نگرش، رفتار و روحیه نوجوانان و جوانان هر مرز و بوم تعیین‌کننده خط‌مشی آتی کشور خواهد بود، نوجوان و جوان اگر پایه‌های فکری مستحکم و صحیحی داشته باشند، در آینده تبدیل به فردی مفید خواهند شد و بالعکس. اگر از پایه‌های سست فکری و عقاید و فرهنگ غلط پیروی کنند، به فردی متزلزل، بی‌هویت و سربار جامعه مبدل خواهند شد.

در دنیای معاصر که دشمنان با تهاجم فرهنگی و در عرصه جنگ نرم هر روز سعی دارند به ترفندی جوانان را از باورهای ارزشی خود دور سازند، آنان را بی‌هویت کنند و پیرو فرهنگ غرب نمایند، تربیت فرزندان در

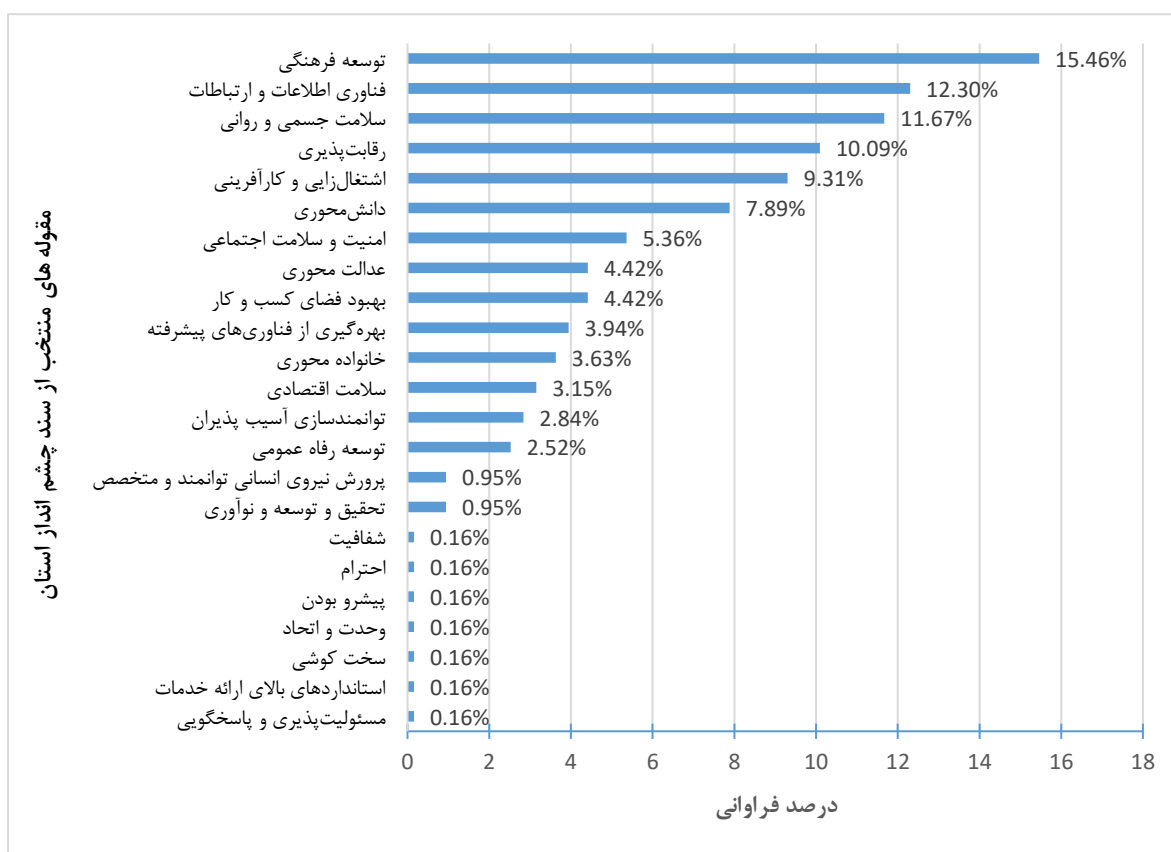
پرتو فرهنگ جهاد، ایثار و شهادت در نظام آموزشی و پرورشی می‌تواند ضامن رشد و تعالی اخلاقی و معنوی آنان و بهترین و قوی‌ترین مکانیزم در این راستا باشد؛ بنابراین نهادهای سازگی در قالب تعمیق، ترویج و انتقال و سپس حفظ این ارزش‌ها به نسل جدید از اهمیت بسزایی برخوردار است و یکی از مهم‌ترین ارکان نهادهای سازگی این فرهنگ عظیم، فعالیت‌های بنیاد شهید و امور ایثارگران در قالب برنامه‌های ترویجی است تا جامعه را با این ارزش‌های متعالی آشنا سازند (میرزایی و عامری‌پور، ۱۴۰۱).

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

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

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

ردیف	مقوله‌ها	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۱	توسعه فرهنگی	اهداف بلندمدت	۹۸
۲	فناوری اطلاعات و ارتباطات	اهداف بلندمدت	۷۸
۳	سلامت جسمی و روانی	اهداف بلندمدت + شرح شوق‌انگیز	۷۴
۴	رقابت‌پذیری	ارزش‌های محوری + شرح شوق‌انگیز	۶۴
۵	اشتغال‌زایی و کارآفرینی	اهداف بلندمدت + شرح شوق‌انگیز	۵۹
۶	دانش‌محوری	ارزش‌های محوری + شرح شوق‌انگیز	۵۰
۷	امنیت و سلامت اجتماعی	اهداف بلندمدت	۳۴
۸	بهبود فضای کسب‌وکار	اهداف بلندمدت + شرح شوق‌انگیز	۲۸
۹	عدالت محوری	ارزش‌های محوری	۲۸
۱۰	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته	اهداف بلندمدت	۲۵
۱۱	خانواده محوری	ارزش‌های محوری	۲۳
۱۲	سلامت اقتصادی	ارزش‌های محوری + شرح شوق‌انگیز	۲۰
۱۳	توانمندسازی آسیب‌پذیران	اهداف بلندمدت	۱۸
۱۴	توسعه رفاه عمومی	مقصود محوری + شرح شوق‌انگیز	۱۶
۱۵	تحقیق و توسعه و نوآوری	اهداف بلندمدت + شرح شوق‌انگیز	۶
۱۶	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص	اهداف بلندمدت	۶
۱۷	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	ارزش‌های محوری	۱
۱۸	استانداردهای بالای ارائه خدمات	ارزش‌های محوری	۱
۱۹	سخت‌کوشی	ارزش‌های محوری + شرح شوق‌انگیز	۱
۲۰	وحدت و اتحاد	ارزش‌های محوری + شرح شوق‌انگیز	۱
۲۱	پیشرو بودن	ارزش‌های محوری + شرح شوق‌انگیز	۱
۲۲	احترام	ارزش‌های محوری	۱
۲۳	شفافیت	ارزش‌های محوری	۱



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

در مطالعات انجام شده و بررسی‌های به عمل آمده در سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴، "توسعه فرهنگی" با ۱۵.۴۵٪ فراوانی، بیشترین تکرار را در بین مقوله‌های مورد مطالعه به خود اختصاص داد. توسعه فرهنگی با دو معنای کاملاً متفاوت بکار برده می‌شود: در یک معنا، منظور همان توسعه کمی و کیفی فرهنگ و سیاست‌های مربوط است. هدف توسعه فرهنگی، فراهم آوردن اسباب دسترسی آحاد مردم به فرهنگ و مشارکت آنان در زندگی فرهنگی است. بدین ترتیب دو عامل در اینجا اهمیت می‌یابد: دسترسی و مشارکت. توجه به دو جنبه دسترسی و مشارکت در حوزه فرهنگ، در واقع توسعه فرهنگی یک فرآیندی خواهد بود که در آن رشد و توسعه فرهنگی و رشد و تعالی انسانی هم‌زمان و دست‌به‌دست هم قابل تحقق است. به این ترتیب، انسان در تلاش برای توسعه فرهنگی سبب رشد و تعالی و خودشکوفایی خودش می‌گردد.

اما در ترکیب دیگر «توسعه فرهنگی» مفهوم «فرهنگی» توسعه باید مبتنی بر فرهنگ باشد؛ به عبارت دیگر، همه انواع توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی باید مبتنی بر فرهنگ باشد و ماهیت فرهنگی داشته باشد. با این رویکرد، در ابتدای امر در دهه هفتاد توجه به «بعد فرهنگی توسعه» معطوف گردید، به این معنی که استفاده از داده‌های فرهنگی یکی از شرایط و عوامل اصلی موفقیت برنامه‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی متوازن است. با

این نگرش پیشنهاد شد در برنامه‌های توسعه اقتصادی به بعد فرهنگی آن‌ها توجه داشته باشیم؛ یعنی باید به پیامدهای فرهنگی برنامه‌های توسعه اقتصادی توجه داشته باشیم که از الگوهای توسعه اقتصادی نامناسب، وارداتی و تخریب‌کننده فرهنگ و هویت مردم استفاده نشود؛ و هم به این معنی که فرهنگ سهم بسزایی در رشد اقتصادی دارد، به طوری که بدون هماهنگی برنامه‌های توسعه اقتصادی با وضعیت و شرایط فرهنگی موجود جامعه، توسعه اقتصادی نمی‌تواند در بلندمدت موفق باشد. توسعه اقتصادی پایدار، مستلزم در نظر گرفتن فرهنگ جامعه مورد نظر ویژگی‌های آن است. در چنین شرایطی، نقش مهم بنیاد شهید و امور ایثارگران با توجه به سابقه، اختیارات و توانایی‌هایی که دارد در توسعه فرهنگی کاملاً مشهود است (پناهی، ۱۳۹۳).

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 ۲۱ مقوله تعیین شد که در جدول شماره ۳-۱۱ نمایش داده شده است.

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

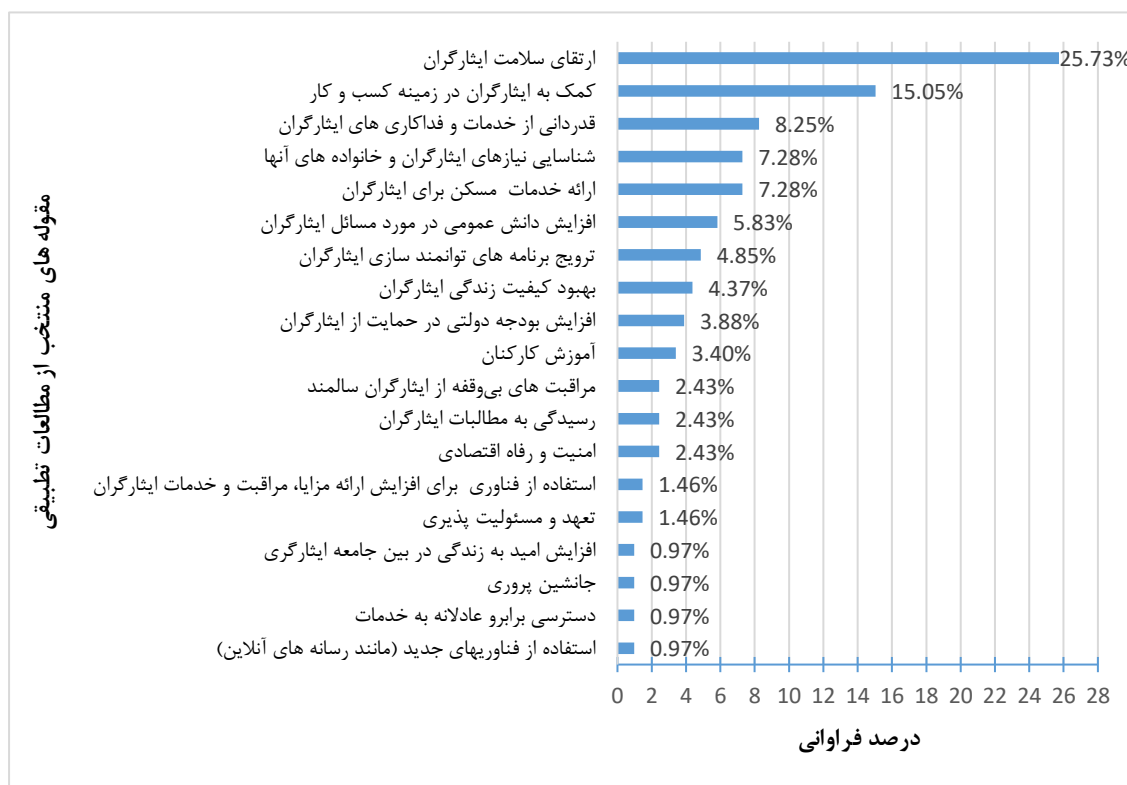
ردیف	مقوله‌ها
۱	استخدام و خوداشتغالی ایثارگران و خانواده‌های آنان
۲	خدمات پایش سلامت جانبازان
۳	اجرای آثار نمایشی و تولید برنامه‌های رادیویی، تلویزیونی، سینمایی با رویکرد فرهنگ ایثار و شهادت
۴	پوشش خدمات پایش سلامت جانبازان و والدین شهدای مشمول
۵	پوشش خدمات مراقبت طولانی‌مدت (مراقبت سالمندی)
۶	مفاخر و قهرمانان ملی
۷	استفاده از فناوری‌های نوین در ارائه خدمت
۸	رسانه‌ها و فضای مجازی
۹	پایگاه‌های داده
۱۰	امنیت اطلاعات و فضای سایبری
۱۱	مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها
۱۲	ارتقاء سلامت اداری دستگاه
۱۳	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)
۱۴	مدیریت بحران
۱۵	تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی
۱۶	توسعه و آموزش کارکنان
۱۷	خدمات بیمه‌ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر)
۱۸	مدیریت عملکرد کارمندان
۱۹	تناسب شغل و شاغل
۲۰	برخورداری از سیستم نوآورانه
۲۱	برخورداری از کارایی

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 شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۱۹ مقوله تدوین شده است که در جدول شماره ۱۲-۳ نمایش داده شده است. سپس مقوله‌ها و درصد فراوانی آن‌ها در نمودار شماره ۹-۳ به صورت گرافیک نمایش داده شده است.

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

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	ارتقای سلامت ایثارگران	۵۳
۲	کمک به ایثارگران در زمینه کسب و کار	۳۱
۳	قدردانی از خدمات و فداکاری‌های ایثارگران	۱۷
۴	ارائه خدمات مسکن برای ایثارگران	۱۵
۵	شناسایی نیازهای ایثارگران و خانواده‌های آن‌ها	۱۵
۶	افزایش دانش عمومی در مورد مسائل ایثارگران	۱۲
۷	ترویج برنامه‌های توانمندسازی ایثارگران	۱۰
۸	بهبود کیفیت زندگی ایثارگران	۹
۹	افزایش بودجه دولتی در حمایت از ایثارگران	۸
۱۰	آموزش کارکنان	۷
۱۱	امنیت و رفاه اقتصادی	۵
۱۲	رسیدگی به مطالبات ایثارگران	۵
۱۳	مراقبت‌های بی‌وقفه از ایثارگران سالمند	۵
۱۴	تعهد و مسئولیت‌پذیری	۳
۱۵	استفاده از فناوری برای افزایش ارائه مزایا، مراقبت و خدمات ایثارگران	۳
۱۶	افزایش امید به زندگی در بین جامعه ایثارگری	۲
۱۷	جانشین پروری	۲
۱۸	دسترسی برابر و عادلانه به خدمات	۲
۱۹	استفاده از فناوری‌های جدید (مانند رسانه‌های آنلاین)	۲



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

با مطالعه اسناد تطبیقی و بررسی مقوله‌های گوناگون، مشخص شد که "ارتقاء سلامت ایثارگران" با ۲۵.۷۲٪ فراوانی، دارای بیشترین تکرار بوده است. با توجه به اهمیت نظام سلامت به عنوان یکی از نظام‌های تأثیرگذار بر زندگی افراد جامعه از جهات معنوی و مادی و اینکه از مصادیق بارز احیای نفس می‌باشد که "هر که شخصی را از مرگ نجات دهد گویی همه مردم را زنده کرده است" و از طرفی با عنایت به آسیب‌های جسمی و روانی ناشی از ۸ سال جنگ تحمیلی، تبیین نظام سلامت با زیرسیستم‌های خاص برای ایثارگران یکی از وظایف مهم متولیان امر سلامت می‌باشد. ارتقاء سلامت ایثارگران با کارایی و اثربخشی نظام سلامت ایثارگران فراهم می‌گردد و این امر با ساختاربندی و تعریف زیرسیستم‌های مقتضی در این نظام میسر می‌گردد. ارتقاء اجتماعی سلامت ایثارگران، حضور فعال آنان را در عرصه‌های فرهنگی، تکنولوژیکی، اقتصادی و سیاسی که حائز اهمیت می‌باشد به دنبال خواهد داشت.

چالش رشد سالمندی در جامعه ایثارگران و بروز عوارض مجروحیت‌ها و آسیب‌دیدگی‌ها و نیاز به ارزیابی خدمات بهداشتی، درمانی و توانبخشی و همچنین لزوم توجه به ارتقاء سلامت با بهبود کیفیت خدمات، امکان استقرار یک سیستم مراقبتی یکپارچه جهت هماهنگی ارتباطی بخش‌های دولتی، عمومی و خصوصی را فراهم می‌نماید. در اسناد و قوانین مهم کشور همانند بند «ج» ماده ۳۷ قانون برنامه پنج‌ساله سوم توسعه، تأمین صد درصد هزینه بیمه همگانی و مکمل ایثارگران و خانواده آن‌ها و درمان‌های خاص (خدمات ناشی از مجروحیت)

بر عهده دولت گذاشته شده است. بدیهی است که بنیاد شهید و امور ایثارگران به‌عنوان متولی رسیدگی به نیازها و ارائه خدمات در این حوزه، وظیفه دارد تا با گسترش چتر بیمه‌ای و افزایش خدمات بهداشتی و درمانی گوناگون در حوزه سلامت، در جهت ارتقاء سلامت جامعه ایثارگران قدم بردارد (طائبی و میرانصار، ۱۳۹۴). (پرواز و همکاران، ۱۳۹۴).

۵-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی

با برگزاری حدود ۱۷ جلسه کانونی با مشارکت اعضای کارگروه بخش ایثارگران استان گلستان جهت تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها، پس از ثبت مضامین مرتبط در کاربرگ ۲ در پاسخ به ۱۱ سؤال مطروحه، تعداد ۴۰ مقوله در جدول شماره ۱۳-۳ تعیین و فهرست شده است.

جدول ۱۳-۳: مقوله‌های مطالعات کانونی

ردیف	مقوله
۱	ترویج فرهنگ جهاد و مقاومت
۲	الگوسازی (در خودباوری، پشتکار، تعهد، علم و دانش، ثروت آفرینی، کارآفرینی، افزایش بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری و...)
۳	ارتقاء روحیه وطن‌پرستی
۴	گسترش احساس امنیت همه‌جانبه در جامعه
۵	افزایش مسئولیت‌پذیری و مشارکت‌جویی در جامعه
۶	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۷	ترویج فرهنگ پایداری و ایثار
۸	ترویج ارزش‌های دفاع مقدس با ایجاد یادمان‌ها
۹	تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد
۱۰	تسهیلات مالی و غیرمالی به متقاضیان (حقوق و مزایا، وام، مجوز، مسکن، خودرو، شغل، بیمه و...)
۱۱	خدمات پایش سلامت و تأمین داروی موردنیاز ایثارگران
۱۲	اردو و سفر ایثارگران
۱۳	پیگیری مشکلات حقوقی و قضایی ایثارگران
۱۴	توسعه محصولات فرهنگی حوزه ایثار
۱۵	ایجاد و یکپارچه‌سازی سامانه‌های خدمات الکترونیک
۱۶	گسترش دانش، توانمندسازی بخش، تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد
۱۷	تقویت و نهادینه‌سازی فرهنگ ایثار و شهادت
۱۸	افزایش سهم ایثارگران در بودجه کشور
۱۹	افزایش تاب‌آوری همه‌جانبه
۲۰	شناخت نیاز واقعی و ارائه خدمات مؤثر به ایثارگران
۲۱	نسبت مدیران ایثارگر در بدنه دولت
۲۲	تنوع مذهبی، فرهنگی و قومیتی جامعه ایثارگری
۲۳	جوان بودن جامعه ایثارگران
۲۴	تعهد و مسئولیت‌پذیری
۲۵	خادم بودن و مشتری مداری
۲۶	عدالت، برابری و مساوات
۲۷	اخلاق مداری و مناعت طبع

ردیف	مقوله
۲۸	فسادستیزی، امانت‌داری (بیت‌المال) و وفاداری به سازمان
۲۹	برنامه مداری، شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی
۳۰	کیفیت و نوآوری
۳۱	برگزاری نمایشگاه‌های تخصصی
۳۲	اطلاع‌رسانی و بالا بردن جامعه به حقوق ایثارگران
۳۳	خدمات آموزشی و فرهنگی و علمی
۳۴	تسهیلات مالی، رفاهی و...
۳۵	پاداش پایان خدمت و خدمات بازنشستگی
۳۶	سازمانی پاسخگو متناسب با سطح نیازها جامعه هدف
۳۷	مولد شدن بخش (جامعه ایثارگری توانمند و مستقل)
۳۸	جامعه ایثارگری با رفاه نسبی
۳۹	جامعه ایثارگری باسواد و فرهیخته
۴۰	نخبگان علمی و سرآمدان جامعه ایثارگری

نهایتاً در تعیین مقاصد آرمانی یا ارکان جهت‌ساز بعنوان تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش ایثارگران استان گلستان (کاربرگ ۴) از ۲۰ 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	تقویت و گسترش روحیه ایثار، فداکاری و ترویج فرهنگ جهاد و مقاومت	اسناد بالادستی + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۲	الگوسازی در (خودباوری، پشتکار، تعهد، علم و دانش، ثروت آفرینی، کارآفرینی، افزایش بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری و...)	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۳	حفظ ارزش‌های اسلامی و انقلابی	مطالعات کانونی
۴	ارتقاء روحیه وطن‌پرستی	مطالعات کانونی
۵	گسترش احساس امنیت همه‌جانبه	سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۶	افزایش مسئولیت‌پذیری	سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۷	توانمندسازی و تربیت نیروی انسانی متخصص	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز استان + مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۸	بهره‌گیری از فناوری‌های روز (ICT)	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز استان + مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۹	ارائه خدمات همه‌جانبه در موضوعات علمی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و درمانی به ذینفعان	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز استان + مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۰	فراهم نمودن زیرساخت‌های الکترونیک - اینترنتی	مطالعات کانونی
۱۱	گسترش دانش	سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۲	مولدسازی جامعه ایثارگری	مطالعات کانونی
۱۳	افزایش امید به زندگی جامعه ایثارگری	مطالعات تطبیقی
۱۴	ایجاد مراکز آموزشی، خدماتی، رفاهی و درمانی جهت ایثارگران	سند چشم‌انداز استان + مطالعات کانونی
۱۵	بهبود کیفیت زندگی ایثارگران	مطالعات تطبیقی
۱۶	خادم بودن و مشتری مداری	مطالعات کانونی
۱۷	اخلاق‌مداری و مناعت طبع	سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۱۸	عدالت، برابری و مساوات	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۹	فسادستیزی	مطالعات کانونی
۲۰	برنامه مداری	مطالعات کانونی

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

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

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

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

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در اقی ۱۴۰۴	مقوله های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرج از مطالعات کانونی
۱	نقش در توسعه	احیاء، حفظ، ترویج و نهادینه نمودن فرهنگ جهاد، ایثار و شهادت- کمک به اشتغال ایثارگران- افزایش کارایی و ارتقای بهره‌وری-	اشتغال‌زایی و کارآفرینی - دانش‌محوری- تحقیق و توسعه و نوآوری- مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی- امنیت و سلامت اجتماعی- توسعه رفاه عمومی	استخدام و خوداشتغالی ایثارگران و خانواده‌های آنان-	کمک به ایثارگران در زمینه کسب‌وکار - افزایش دانش عمومی در مورد مسائل ایثارگران- تعهد و مسئولیت‌پذیری- امنیت و رفاه اقتصادی	ترویج فرهنگ جهاد و مقاومت، الگوسازی (در خودباوری، پشتکار، تعهد، علم و دانش، ثروت آفرینی، کارآفرینی، افزایش بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری و...)، ارتقاء روحیه وطن‌پرستی، گسترش احساس امنیت همه‌جانبه در جامعه، افزایش مسئولیت‌پذیری و مشارکت‌جویی در جامعه اشتغال‌زایی و کارآفرینی- ترویج فرهنگ پایداری و ایثار- ترویج ارزش‌های دفاع مقدس با ایجاد یادمان‌ها
۲	محصولات (کالاها و خدمات)	کمک به اشتغال ایثارگران- پیگیری مشکلات حقوقی و قضایی ایثارگران- انجام و ارائه خدمات پیش سلامت به ایثارگران- توسعه کمی و کیفی محصولات فرهنگی حوزه ایثار جهاد و شهادت- افزایش نقش مددکاری- پیگیری تأمین	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص- اشتغال‌زایی و کارآفرینی- سلامت جسمی و روانی- توسعه فرهنگی	استخدام و خوداشتغالی ایثارگران و خانواده‌های آنان- خدمات پیش سلامت جانبازان- اجرای آثار نمایشی و تولید برنامه‌های رادیویی، تلویزیونی، سینمایی با رویکرد فرهنگ ایثار و شهادت	ارتقای سلامت ایثارگران- کمک به ایثارگران در زمینه کسب‌وکار - ارائه خدمات مسکن برای ایثارگران- ترویج برنامه‌های توانمندسازی ایثارگران- امنیت و رفاه اقتصادی	تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد، ارائه تسهیلات مالی و غیرمالی به متقاضیان (حقوق و مزایا، وام، مجوز، مسکن، خودرو، شغل، بیمه و...)، حوزه پژوهش، حوزه ورزشی - ارائه خدمات مشاوره‌ای و مددکاری- ارائه خدمات حقوقی و معاضدت قضایی - کمک به اشتغال ایثارگران- خدمات پیش سلامت و تأمین داروی مورد نیاز ایثارگران- اردو و سفر ایثارگران- پیگیری مشکلات حقوقی و قضایی ایثارگران- توسعه محصولات

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در اقی ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
		مسکن ایثارگران- ارائه آموزش‌های تخصصی و همگانی جامعه هدف-برگزاری اردوها و سفرهای زیارتی سیاحتی برای ایثارگران				فرهنگی حوزه ایثار- دسترسی به آموزش و مهارت‌های کسب‌وکار
۳	ذی‌نفعان (مشتریان، ارباب‌رجوعان و...)	ارتقا منزلت اجتماعی خانواده ایثارگران- مشارکت دستگاه‌ها و ارکان نظام در اجرای سیاست‌های مربوط به ایثارگران	توانمندسازی آسیب پذیران	استخدام و خوداشتغالی ایثارگران و خانواده‌های آنان-	شناسایی نیازهای ایثارگران و خانواده‌های آنها	ارائه خدمات به خانواده شاهد و ایثارگر- جانبازان (و همسر و فرزندان)- آزادگان (و همسر و فرزندان)- رزمندگان و ایثارگران- نظامیان و سربازان- سازمان‌های نظامی و انتظامی- سازمان‌های دولتی، نظارتی و حاکمیتی- سازمان‌های عمومی- دانشگاه‌ها، مؤسسات علمی، پژوهشی و پژوهشگران- سازمان‌های فرهنگی، مذهبی و اجتماعی- شرکت‌ها و بنگاه‌های بخش خصوصی و تعاونی- سازمان‌های بهداشتی و درمانی- سازمان‌های بین‌المللی
۴	قلمروی تخصصی (بازار و جامعه هدف)	کمک به اشتغال ایثارگران- توسعه کمی و کیفی محصولات فرهنگی حوزه ایثار جهاد و شهادت- مستندسازی و خاطره نگاری ایثارگران- احداث و تکمیل حوزه‌های دفاع مقدس- توانمندسازی فردی و جمعی ایثارگران- انجام و ارائه خدمات پایش سلامت به ایثارگران- پیگیری تأمین مسکن ایثارگران- برگزاری اردوها و سفرهای زیارتی سیاحتی برای ایثارگران- پیگیری مشکلات حقوقی و قضایی ایثارگران	اشتغال‌زایی و کارآفرینی- توسعه فرهنگی- سلامت جسمی و روانی- بهبود فضای کسب‌وکار	استخدام و خوداشتغالی ایثارگران و خانواده‌های آنان- پوشش خدمات پایش سلامت جانبازان و والدین شهدای مشمول- پوشش خدمات مراقبت طولانی‌مدت (مراقبت سالمندی)- اجرای آثار نمایشی و تولید برنامه‌های رادیویی، تلویزیونی، سینمایی با رویکرد فرهنگ ایثار و شهادت	ارتقای سلامت ایثارگران- کمک به ایثارگران در زمینه کسب‌وکار - رسیدگی به مطالبات ایثارگران- ارائه خدمات مسکن برای ایثارگران	قلمرو جغرافیایی: استانی، ملی و بین‌المللی قلمرو تخصصی: بهداشت و درمان، فرهنگی، علمی و پژوهشی، مشاوره، ورزشی، هنری، تبلیغاتی، فیلم و انیمیشن، چاپ کتاب و نشریات، حوزه ادبیات مقاومت و تاریخ‌نویسی ارائه آموزش‌های تخصصی و همگانی جامعه هدف- شناخت نیازهای واقعی و ارائه خدمات مؤثر به ایثارگران- پیگیری تأمین مسکن ایثارگران- برگزاری اردوها و سفرهای زیارتی سیاحتی برای ایثارگران- ایجاد و تقویت مراکز خدمات مشاوره حقوقی به جامعه ایثارگری- توسعه کمی و کیفی محصولات فرهنگی حوزه ایثار جهاد و شهادت- کمک به ایثارگران در راه‌اندازی کسب‌وکار خود- ارائه خدمات بیمه‌ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر)

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
۵	تکنولوژی	امکان تبادل الکترونیکی اطلاعات- ایجاد بستر خدمات فناورانه و نوآورانه	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته- فناوری اطلاعات و ارتباطات	استفاده از فناوری‌های نوین در ارائه خدمت- رسانه‌ها و فضای مجازی- پایگاه‌های داده- امنیت اطلاعات و فضای سایبری- مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها	استفاده از فناوری برای افزایش ارائه مزایا، مراقبت و خدمات ایثارگران- استفاده از فناوری‌های جدید (مانند رسانه‌های آنلاین)	تکنولوژی ICT و سامانه‌ها و زیرساخت‌های خدمات الکترونیک تحت وب (وب‌سایت‌ها و اپلیکیشن‌ها، اتوماسیون، داشبوردهای مدیریتی، MIS، سامانه برخط و...)، استفاده از شبکه‌های اجتماعی و رسانه
۶	ارزش‌های بنیادی	عدالت محوری- ارتقا منزلت اجتماعی خانواده ایثارگران- زنده نگهداشتن یاد و نام شهیدان انقلاب اسلامی- حفاظت و صیانت از حریم ایثارگری- احیاء، حفظ، ترویج و نهادینه نمودن فرهنگ جهاد، ایثار و شهادت	رقابت‌پذیری- دانش محوری- پیشرو بودن- عدالت محوری- خانواده محوری- احترام- شفافیت- مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی- تحقیق و توسعه و نوآوری- شایسته‌سالاری	ارتقاء سلامت اداری دستگاه- آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	دسترسی برابر و عادلانه به خدمات- تعهد و مسئولیت‌پذیری- قدردانی از خدمات و فداکاری‌های ایثارگران	روحیه ایثارگری- روحیه جهادی (مجاهدت و فداکاری) و انگیزش- تعهد و مسئولیت‌پذیری- خادم بودن و مشتری‌مداری- عدالت، برابری و مساوات- اخلاق‌مداری و مناعت‌طبع- فسادستیزی، امانت‌داری (بیت‌المال) و وفاداری به سازمان- برنامه‌مداری، شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی- دانش‌مداری، کیفیت و نوآوری
۷	وجه تمایز و ویژگی ممتاز		سخت‌کوشی- وحدت و اتحاد	مفاخر و قهرمانان ملی		نسبت جامعه ایثارگری به جمعیت، شهدای شاخص، نخبگان علمی و سرآمدان جامعه ایثارگری، فعالیت‌های ورزشی و فرهنگی، نسبت مدیران ایثارگر در بدنه دولت، تنوع مذهبی، فرهنگی و قومیتی جامعه ایثارگری، جوان بودن جامعه ایثارگران
۸	دیدگاه نسبت به کارکنان فعال در بخش	تأمین نیروی انسانی متخصص و کارآمد	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص- شایسته‌سالاری- سلامت اقتصادی	توسعه و آموزش کارکنان- خدمات بیمه‌ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر)- مدیریت عملکرد کارمندان- تناسب شغل و شاغل	آموزش کارکنان- جانشین‌پروری-	معافیت مالیاتی، کسر ساعت کار، مقطع تحصیلی بالاتر، مرخصی آموزشی، معافیت مالیاتی صاحبان شرکت‌های، سنوات ارفاقی بازنشستگی، معافیت سربازی برای فرزندان، حق پرستاری، قانون حالت اشتغال، معاضدت قضایی، خدمات بهداشتی و درمانی، خدمات آموزشی و فرهنگی و علمی، تسهیلات مالی، رفاهی و...، پاداش پایان خدمت و خدمات بازنشستگی، سهمیه استخدامی

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در اقی ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
۹	مسئولیت اجتماعی	ارتقا منزلت اجتماعی خانواده ایثارگران- اطلاع‌رسانی و ارتقا آگاهی عمومی نسبت به ایثارگران- زنده نگهداشتن یاد و نام شهیدان انقلاب اسلامی	توسعه فرهنگی- توانمندسازی آسیب پذیران	مدیریت بحران- تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی	افزایش دانش عمومی در مورد مسائل ایثارگران	انجام نظرسنجی- مراجعه مستقیم و معکوس کارکنان بخش ایثارگران به جامعه هدف- برگزاری همایش‌ها تخصصی و عمومی- ملاقات‌های مستقیم و دیدارهای چهره به چهره- سامانه‌های سامد و هاتف- تعیین ردیف اعتباری طرح سپاس- برگزاری نمایشگاه‌های تخصصی- اطلاع‌رسانی و بالا بردن جامعه به حقوق ایثارگران- فعالیت‌های عام‌المنفعه
۱۰	بقاء، رشد و پایداری	ایجاد بستر خدمات فناورانه و نوآورانه- کمک به اشتغال ایثارگران- انجام و ارائه خدمات پایش سلامت به ایثارگران- توانمندسازی فردی و جمعی ایثارگران- افزایش نقش مددکاری- مستندسازی و خاطره نگاری ایثارگران- احداث و تکمیل حوزه‌های دفاع مقدس- احیاء، حفظ، ترویج و نهادینه نمودن فرهنگ جهاد، ایثار و شهادت	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص- استانداردهای بالای ارائه خدمات- سلامت جسمی و روانی- بهبود فضای کسب‌وکار- بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته-	استخدام و خوداشتغالی ایثارگران و خانواده‌های آنان- اجرای آثار نمایشی و تولید برنامه‌های رادیویی، تلویزیونی، سینمایی با رویکرد فرهنگ ایثار و شهادت	ارتقای سلامت ایثارگران- کمک به ایثارگران در زمینه کسب‌وکار- شناسایی نیازهای ایثارگران و خانواده‌های آنها- افزایش بودجه دولتی در حمایت از ایثارگران- امنیت و رفاه اقتصادی- استفاده از فناوری‌های جدید (مانند رسانه‌های آنلاین)- مراقبت‌های بی‌وقفه از ایثارگران سالمند- آموزش کارکنان	تدوین برنامه‌های بلندمدت استراتژیک- فراهم نمودن زیرساخت‌های الکترونیک- اینترنتی، ایجاد و یکپارچه‌سازی سامانه‌های خدمات الکترونیک- گسترش دانش، توانمندسازی بخش، تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد- تقویت و نهادینه‌سازی فرهنگ ایثار و شهادت- افزایش سهم خود در بودجه کشور، در نظر گرفتن سهمیه‌های جذب و استخدام، سهمیه‌های کنکور و...- ارائه انواع تسهیلات مالی و غیرمالی- ایجاد مرکز توان‌بخشی ایثارگران توشن، خانه‌های نگهداری ایثار، طرح پایش سلامت خانواده‌های شاهد و ایثارگر، خدمات مشاوره‌ای و اورژانسی- افزایش تاب‌آوری همه‌جانبه- شناخت نیاز واقعی و ارائه خدمات مؤثر به ایثارگران
۱۱	چشم‌انداز	افزایش کارایی و ارتقای بهره‌وری	دانش‌محوری- سلامت اقتصادی- پیشرو بودن	برخورداری از سیستم نوآورانه- برخورداری از کارایی	امنیت و رفاه اقتصادی- افزایش امید به زندگی در بین جامعه ایثارگری- بهبود کیفیت زندگی ایثارگران	سازمانی چالاک- سازمانی پاسخگو متناسب با سطح نیازها جامعه هدف- مولد شدن بخش (جامعه ایثارگری توانمند و مستقل)- جامعه ایثارگری با رفاه نسبی- جامعه ایثارگری باسواد و فرهیخته

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

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

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

ردیف	سوالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی+مشاور)
۱	نقش «بخش اینترگران استان گلستان» در توسعه استان یا توسعه کشور چیست؟	ترویج فرهنگ جهاد و مقاومت، الگوسازی (در خودباوری، پشتکار، تعهد، علم و دانش، ثروت آفرینی، کارآفرینی، افزایش بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری و...)، ارتقاء روحیه وطن پرستی، گسترش احساس امنیت هم‌جانبه در جامعه، مسئولیت پذیری و مشارکت جویی در جامعه اشتغال‌زایی و کارآفرینی- ترویج فرهنگ جهاد، ایثار و شهادت- افزایش کارایی و ارتقای بهره‌وری- تعهد و مسئولیت پذیری- امنیت و رفاه اقتصادی- توسعه رفاه عمومی	اشتغال‌زایی و کارآفرینی -دانش‌محوری- تحقیق و توسعه و نوآوری- امنیت و سلامت اجتماعی- احیاء، حفظ، ترویج و نهادینه نمودن فرهنگ جهاد، ایثار و شهادت- افزایش کارایی و ارتقای بهره‌وری- تعهد و مسئولیت پذیری- امنیت و رفاه اقتصادی- توسعه رفاه عمومی	ترویج فرهنگ جهاد و مقاومت، الگوسازی (در خودباوری، پشتکار، تعهد، علم و دانش، ثروت آفرینی، کارآفرینی، افزایش بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری و...)، ارتقاء روحیه وطن پرستی، گسترش احساس امنیت هم‌جانبه در جامعه، افزایش مسئولیت‌پذیری و مشارکت‌جویی در جامعه اشتغال‌زایی و کارآفرینی- ترویج فرهنگ پایداری و ایثار-ترویج ارزش‌های دفاع مقدس با ایجاد یادمان‌ها- توسعه رفاه عمومی
۲	«بخش اینترگران استان گلستان» چه کالاها یا خدماتی را ارائه می‌دهد؟	تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد، ارائه تسهیلات مالی و غیرمالی به متقاضیان (حقوق و مزایا، وام، مجوز، مسکن، خودرو، شغل، بیمه و...)، حوزه پژوهش، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مددکاری-ارائه خدمات حقوقی و معاضدت قضایی -کمک به اشتغال اینترگران-خدمات پایش سلامت و تأمین داروی مورد نیاز اینترگران-اردو و سفر اینترگران- پیگیری مشکلات حقوقی و قضایی اینترگران-توسعه محصولات فرهنگی حوزه ایثار- دسترسی به آموزش و مهارت‌های کسب‌وکار	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص - کمک به اشتغال اینترگران- پیگیری مشکلات حقوقی و قضایی اینترگران- توسعه کمی و کیفی محصولات فرهنگی حوزه ایثار جهاد و شهادت- برگزاری اردوها و سفرهای زیارتی سیاحتی برای اینترگران-افزایش نقش مددکاری- پیگیری تأمین مسکن اینترگران- ارائه آموزش‌های تخصصی و همگانی جامعه هدف-	تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد، ارائه تسهیلات مالی و غیرمالی به متقاضیان (حقوق و مزایا، وام، مجوز، مسکن، خودرو، شغل، بیمه و...)، حوزه پژوهش، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مددکاری-ارائه خدمات حقوقی و معاضدت قضایی -کمک به اشتغال اینترگران-خدمات پایش سلامت و تأمین داروی مورد نیاز

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		ایثارگران-اردو و سفر ایثارگران- پیگیری مشکلات حقوقی و قضایی ایثارگران-توسعه محصولات فرهنگی حوزه ایثار- دسترسی به آموزش و مهارت‌های کسب‌وکار	ترویج برنامه‌های توانمندسازی ایثارگران- امنیت و رفاه اقتصادی- خدمات پایش سلامت جانبازان	
۳	مشتریان، ارباب رجوعان و یا خدمت گیرندگان «بخش ایثارگران استان گلستان» چه کسانی هستند؟	ارائه خدمات به خانواده شاهد و ایثارگر- جانبازان (و همسر و فرزندان) و آزادگان (و همسر و فرزندان)- رزمندگان و ایثارگران- نظامیان و سربازان- سازمان‌های نظامی و انتظامی- سازمان‌های دولتی، نظارتی و حاکمیتی- سازمان‌های عمومی- دانشگاه‌ها، مؤسسات علمی، پژوهشی و پژوهشگران- سازمان‌های فرهنگی، مذهبی و اجتماعی- شرکت‌ها و بنگاه‌های بخش خصوصی و تعاونی-سازمان‌های بهداشتی و درمانی- سازمان‌های بین‌المللی	توانمندسازی آسیب پذیران- شناسایی نیازهای ایثارگران و خانواده‌های آن‌ها- مشارکت دستگاه‌ها و ارکان نظام در اجرای سیاست‌های مربوط به ایثارگران	ارائه خدمات به خانواده شاهد و ایثارگر-جانبازان (و همسر و فرزندان)- آزادگان (و همسر و فرزندان)- رزمندگان و ایثارگران- نظامیان و سربازان- سازمان‌های نظامی و انتظامی- سازمان‌های دولتی، نظارتی و حاکمیتی- سازمان‌های عمومی- پژوهشی و پژوهشگران- سازمان‌های فرهنگی، مذهبی و اجتماعی- شرکت‌ها و بنگاه‌های بخش خصوصی و تعاونی-سازمان‌های بهداشتی و درمانی- سازمان‌های بین‌المللی
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی «بخش ایثارگران استان گلستان» چیست. به عبارت دیگر بخش ایثارگران استان در چه حوزه‌های تخصصی، بازارها (جامعه هدف) و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می‌کند؟	قلمرو جغرافیایی: استانی، ملی و بین‌المللی قلمرو تخصصی: بهداشت و درمان، فرهنگی، علمی و پژوهشی، مشاوره، ورزشی، هنری، تبلیغاتی، فیلم و انیمیشن، چاپ کتاب و نشریات، حوزه ادبیات مقاومت و تاریخ‌نویسی ارائه آموزش‌های تخصصی و همگانی جامعه هدف-شناخت نیازهای واقعی و ارائه خدمات مؤثر به ایثارگران-پیگیری تأمین مسکن ایثارگران-برگزاری اردوها و سفرهای زیارتی سیاحتی برای ایثارگران- پیگیری مشکلات حقوقی و قضایی ایثارگران- کمک به ایثارگران در زمینه اشتغال- رسیدگی به مطالبات ایثارگران- پوشش خدمات مراقبت طولانی‌مدت (مراقبت سالمندی)	بهبود فضای کسب‌وکار- توسعه کمی و کیفی محصولات فرهنگی حوزه ایثار جهاد و شهادت- مستندسازی و خاطره نگاری ایثارگران- احداث و تکمیل حوزه‌های دفاع مقدس- توانمندسازی فردی و جمعی ایثارگران- انجام و ارائه خدمات پایش سلامت به ایثارگران- پیگیری تأمین مسکن ایثارگران- برگزاری اردوها و سفرهای زیارتی سیاحتی برای ایثارگران- پیگیری مشکلات حقوقی و قضایی ایثارگران- کمک به ایثارگران در زمینه اشتغال- رسیدگی به مطالبات ایثارگران- پوشش خدمات مراقبت طولانی‌مدت (مراقبت سالمندی)	قلمرو جغرافیایی: استانی، ملی و بین‌المللی قلمرو تخصصی: بهداشت و درمان، فرهنگی، علمی و پژوهشی، مشاوره، ورزشی، هنری، تبلیغاتی، فیلم و انیمیشن، چاپ کتاب و نشریات، حوزه ادبیات مقاومت و تاریخ‌نویسی ارائه آموزش‌های تخصصی و همگانی جامعه هدف-شناخت نیازهای واقعی و ارائه خدمات مؤثر به ایثارگران- پیگیری تأمین مسکن ایثارگران-برگزاری اردوها و سفرهای زیارتی سیاحتی برای ایثارگران- پیگیری مشکلات حقوقی و قضایی ایثارگران- کمک به ایثارگران در زمینه اشتغال- رسیدگی به مطالبات ایثارگران- پوشش خدمات مراقبت طولانی‌مدت (مراقبت سالمندی)

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		مشاوره حقوقی به جامعه ایثارگری-توسعه کمی و کیفی محصولات فرهنگی حوزه ایثار جهاد و شهادت-کمک به ایثارگران در راه اندازی کسب و کار خود- ارائه خدمات بیمه‌ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر)		توانمندسازی فردی و جمعی ایثارگران- رسیدگی به مطالبات ایثارگران- پوشش خدمات مراقبت طولانی مدت (مراقبت سالمندی)
۵	«بخش ایثارگران استان گلستان» برای انجام فعالیت‌های خود از چه نوع تکنولوژی بهره می‌گیرد؟	تکنولوژی ICT و سامانه‌ها و زیرساخت‌های خدمات الکترونیک تحت وب (وبسایت‌ها و اپلیکیشن‌ها، اتوماسیون، داشبوردهای مدیریتی، MIS، سامانه برخط و...)، استفاده از شبکه‌های اجتماعی و رسانه	فناوری اطلاعات و ارتباطات- ایجاد بستر خدمات فناورانه و نوآورانه- رسانه‌ها و فضای مجازی- پایگاه‌های داده- امنیت اطلاعات و فضای سایبری- مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها-	تکنولوژی ICT و سامانه‌ها و زیرساخت‌های خدمات الکترونیک تحت وب (وبسایت‌ها و اپلیکیشن‌ها، اتوماسیون، داشبوردهای مدیریتی، MIS، سامانه برخط و...)، استفاده از شبکه‌های اجتماعی و رسانه- پایگاه‌های داده- امنیت اطلاعات و فضای سایبری
۶	ارزش‌های بنیادی «بخش ایثارگران استان گلستان» کدام است؟	روحیه ایثارگری- روحیه جهادی (مجاهدت و فداکاری) و انگیزش- تعهد و مسئولیت‌پذیری- خادم بودن و مشتری مداری- عدالت، برابری و مساوات- اخلاق‌مداری و مناعت طبع- فسادستیزی، امانت‌داری (بیت‌المال) و وفاداری به سازمان- برنامه‌مداری، شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی- دانش‌مداری، کیفیت و نوآوری رقابت‌پذیری- دانش‌محوری- پیشرو بودن- خانواده محوری- شفافیت- ارتقا منزلت اجتماعی خانواده ایثارگران- زنده نگهداشتن یاد و نام شهیدان انقلاب اسلامی- تحقیق و توسعه و نوآوری - شایسته‌سالاری-حفاظت و صیانت از حریم ایثارگری-تعهد و مسئولیت‌پذیری- قدردانی از خدمات و فداکاری‌های ایثارگران- ارتقاء سلامت اداری دستگاه- آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	رقابت‌پذیری- دانش‌محوری- پیشرو بودن- عدالت‌محوری- خانواده محوری- احترام- شفافیت- احیاء، حفظ، ترویج و نهادینه نمودن فرهنگ جهاد، ایثار و شهادت- ارتقا منزلت اجتماعی خانواده ایثارگران- زنده نگهداشتن یاد و نام شهیدان انقلاب اسلامی- تحقیق و توسعه و نوآوری - شایسته‌سالاری-حفاظت و صیانت از حریم ایثارگری-تعهد و مسئولیت‌پذیری- قدردانی از خدمات و فداکاری‌های ایثارگران- ارتقاء سلامت اداری دستگاه- آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	روحیه ایثارگری- روحیه جهادی (مجاهدت و فداکاری) و انگیزش- تعهد و مسئولیت‌پذیری- خادم بودن و مشتری مداری- عدالت، برابری و مساوات- اخلاق‌مداری و مناعت طبع- فسادستیزی، امانت‌داری (بیت‌المال) و وفاداری به سازمان- برنامه‌مداری، شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی- دانش‌مداری، کیفیت و نوآوری رقابت‌پذیری- دانش‌محوری- پیشرو بودن- خانواده محوری- شفافیت- ارتقا منزلت اجتماعی خانواده ایثارگران- زنده نگهداشتن یاد و نام شهیدان انقلاب اسلامی- تحقیق و توسعه و نوآوری - حفاظت و صیانت از حریم ایثارگری- خدمات و فداکاری‌های ایثارگران- آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)
۷	«بخش ایثارگران استان گلستان» از چه مزیت رقابتی یا ویژگی متمایز نسبت به بخش‌های مشابه خود در سایر استان‌ها و سایر کشورها برخوردار است؟	نسبت جامعه ایثارگری به جمعیت، شهدای شاخص، نخبگان علمی و سرآمدان جامعه ایثارگری، فعالیت‌های ورزشی و فرهنگی، نسبت مدیران ایثارگر در بدنه دولت، تنوع مذهبی، فرهنگی و قومیتی جامعه ایثارگری، جوان بودن جامعه ایثارگران- سخت‌کوشی- وحدت و اتحاد- مفاخر و قهرمانان ملی	سخت‌کوشی- وحدت و اتحاد- مفاخر و قهرمانان ملی	نسبت جامعه ایثارگری به جمعیت، شهدای شاخص، نخبگان علمی و سرآمدان جامعه ایثارگری، فعالیت‌های ورزشی و فرهنگی، نسبت مدیران ایثارگر در بدنه دولت، تنوع مذهبی، فرهنگی و قومیتی جامعه ایثارگری، جوان بودن جامعه ایثارگران- سخت‌کوشی- وحدت و اتحاد- مفاخر و قهرمانان ملی

ردیف	سوالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
۸	«بخش ایثارگران استان گلستان» چقدر به کارکنان و مسائل آنها توجه دارد؟	معافیت مالیاتی، کسر ساعت کار، مقطع تحصیلی بالاتر، مرخصی آموزشی، معافیت مالیاتی صاحبان شرکت‌های، سنوات ارفاقی بازنشستگی، حق پرستاری، قانون حالت اشتغال، معاضدت قضایی، تسهیلات مالی، رفاهی و...، پاداش پایان خدمت و خدمات بازنشستگی، سهمیه استخدامی	شایسته‌سالاری- سلامت اقتصادی- ایجاد بستر خدمات فناورانه و نوآورانه- - جانشین پروری- توسعه و آموزش کارکنان- خدمات بیمه‌ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر)- مدیریت عملکرد کارمندان- تناسب شغل و شاغل	معافیت مالیاتی، کسر ساعت کار، مقطع تحصیلی بالاتر، مرخصی آموزشی، معافیت مالیاتی صاحبان شرکت‌های، سنوات ارفاقی بازنشستگی، معافیت مالیاتی صاحبان شرکت‌های، سنوات ارفاقی بازنشستگی، حق پرستاری، قانون حالت اشتغال، معاضدت قضایی، تسهیلات مالی، رفاهی و...، پاداش پایان خدمت و خدمات بازنشستگی، سهمیه استخدامی شایسته‌سالاری- سلامت اقتصادی- ایجاد بستر خدمات فناورانه و نوآورانه- - جانشین پروری- خدمات بیمه‌ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر)- مدیریت عملکرد کارمندان- تناسب شغل و شاغل
۹	«بخش ایثارگران استان گلستان» تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی حساس بوده و به تصویر ذهنی مردم اهمیت می‌دهد؟	انجام نظرسنجی- مراجعه مستقیم و معکوس کارکنان بخش ایثارگران به جامعه هدف -برگزاری همایش‌ها تخصصی و عمومی- ملاقات‌های مستقیم و دیدارهای چهره به چهره - سامانه‌های سامد و هاتف- تعیین ردیف اعتباری طرح سپاس- برگزاری نمایشگاه‌های تخصصی- اطلاع‌رسانی و بالا بردن بردن جامعه به حقوق ایثارگران- فعالیت‌های عام‌المنفعه توسعه فرهنگی- توانمندسازی آسیب پذیران- ارتقا منزلت اجتماعی خانواده ایثارگران- اطلاع‌رسانی و ارتقا آگاهی عمومی نسبت به ایثارگران- زنده نگهداشتن یاد و نام شهیدان انقلاب اسلامی- مدیریت بحران- تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه- های بین‌المللی	انجام نظرسنجی- مراجعه مستقیم و معکوس کارکنان بخش ایثارگران به جامعه هدف -برگزاری همایش‌ها تخصصی و عمومی- ملاقات‌های مستقیم و دیدارهای چهره به چهره - سامانه‌های سامد و هاتف- تعیین ردیف اعتباری طرح سپاس- برگزاری نمایشگاه‌های تخصصی- اطلاع‌رسانی و بالا بردن جامعه به حقوق ایثارگران- فعالیت‌های عام‌المنفعه توسعه فرهنگی- توانمندسازی آسیب پذیران- ارتقا منزلت اجتماعی خانواده ایثارگران- زنده نگهداشتن یاد و نام شهیدان انقلاب اسلامی- مدیریت بحران- تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه- های بین‌المللی	انجام نظرسنجی- مراجعه مستقیم و معکوس کارکنان بخش ایثارگران به جامعه هدف -برگزاری همایش‌ها تخصصی و عمومی- ملاقات‌های مستقیم و دیدارهای چهره به چهره - سامانه‌های سامد و هاتف- تعیین ردیف اعتباری طرح سپاس- برگزاری نمایشگاه‌های تخصصی- اطلاع‌رسانی و بالا بردن جامعه به حقوق ایثارگران- فعالیت‌های عام‌المنفعه توسعه فرهنگی- توانمندسازی آسیب پذیران- ارتقا منزلت اجتماعی خانواده ایثارگران- زنده نگهداشتن یاد و نام شهیدان انقلاب اسلامی- مدیریت بحران
۱۰	«بخش ایثارگران استان گلستان» تا چه اندازه به بقاء، رشد و منافع خود توجه دارد؟ مهم‌ترین شاخص‌ها در این زمینه کدام‌اند؟	تدوین برنامه‌های بلندمدت استراتژیک - فراهم نمودن زیرساخت‌های الکترونیک- اینترنتی، ایجاد و یکپارچه‌سازی سامانه‌های خدمات الکترونیک- اینترنتی، ایجاد و یکپارچه‌سازی سامانه‌های خدمات الکترونیک- گسترش دانش، توانمندسازی بخش، تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد - تقویت و نهادینه‌سازی فرهنگ ایثار و شهادت-افزایش سهم خود در بودجه کشور، در نظر گرفتن سهمیه‌های جذب و استخدام، سهمیه‌های کنکور و...- ارائه انواع تسهیلات مالی و غیرمالی-ایجاد مرکز توان‌بخشی ایثارگران توشن، خانه‌های نگهداری ایثار، طرح پایش سلامت خانواده‌های شاهد و ایثارگر،	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص- استانداردهای بالای ارائه خدمات- سلامت جسمی و روانی- ایجاد بستر خدمات فناورانه و نوآورانه- توانمندسازی فردی و جمعی ایثارگران- افزایش نقش مددکاری- مستندسازی و خاطره نگاری ایثارگران- احداث و تکمیل حوزه‌های دفاع مقدس- احیاء، حفظ، ترویج و نهادینه نمودن فرهنگ جهاد، ایثار و شهادت- کمک به ایثارگران در زمینه کسب‌وکار-	تدوین برنامه‌های بلندمدت استراتژیک - فراهم نمودن زیرساخت‌های الکترونیک- اینترنتی، ایجاد و یکپارچه‌سازی سامانه‌های خدمات الکترونیک- گسترش دانش، توانمندسازی بخش، تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد - تقویت و نهادینه‌سازی فرهنگ ایثار و شهادت-افزایش سهم خود در بودجه کشور، در نظر گرفتن سهمیه‌های جذب و استخدام، سهمیه‌های کنکور و...- ارائه انواع تسهیلات مالی و غیرمالی-ایجاد مرکز توان‌بخشی ایثارگران توشن، خانه‌های نگهداری ایثار، طرح پایش سلامت خانواده‌های شاهد و ایثارگر،

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		جذب و استخدام، سهمیه‌های کنکور و...- ارائه انواع تسهیلات مالی و غیرمالی-ایجاد مرکز توان بخشی ایثارگران توشن، خانه‌های نگهداری ایثار، طرح پایش سلامت خانواده‌های شاهد و ایثارگر، خدمات مشاوره‌ای و اورژانسی- افزایش تاب‌آوری همه‌جانبه - ارائه خدمات مؤثر به ایثارگران	شناسایی نیازهای ایثارگران و خانواده‌های آن‌ها- افزایش بودجه دولتی در حمایت از ایثارگران- امنیت و رفاه اقتصادی- مراقبت‌های بی‌وقفه از ایثارگران سالمند	خدمات مشاوره‌ای و اورژانسی- افزایش تاب‌آوری همه‌جانبه - ارائه خدمات مؤثر به ایثارگران- استانداردهای بالای ارائه خدمات- سلامت جسمی و روانی- توانمندسازی فردی و جمعی ایثارگران- افزایش نقش مددکاری- مستندسازی و خاطره نگاری ایثارگران- احداث و تکمیل حوزه‌های دفاع مقدس- کمک به ایثارگران در زمینه کسب‌وکار- شناسایی نیازهای ایثارگران و خانواده‌های آن‌ها- امنیت و رفاه اقتصادی- مراقبت‌های بی‌وقفه از ایثارگران سالمند
۱۱	«بخش ایثارگران استان گلستان» در آینده به چه جایگاه مطلوبی دست می‌یابد؟ موقعیت مطلوب چگونه تعریف می‌شود؟	سازمانی چالاک-سازمانی پاسخگو متناسب با سطح نیازها جامعه هدف- مولد شدن بخش (جامعه ایثارگری توانمند و مستقل)- جامعه ایثارگری با رفاه نسبی - جامعه ایثارگری باسواد و فرهیخته	دانش‌محوری- سلامت اقتصادی- پیشرو بودن- امنیت و رفاه اقتصادی- افزایش امید به زندگی در بین جامعه ایثارگری- بهبود کیفیت زندگی ایثارگران- برخورداری از سیستم نوآورانه- برخورداری از کارایی	سازمانی چالاک-سازمانی پاسخگو متناسب با سطح نیازها جامعه هدف- مولد شدن بخش (جامعه ایثارگری توانمند و مستقل)- جامعه ایثارگری با رفاه نسبی - جامعه ایثارگری باسواد و فرهیخته- دانش‌محوری- سلامت اقتصادی- پیشرو بودن- امنیت و رفاه اقتصادی- افزایش امید به زندگی در بین جامعه ایثارگری- بهبود کیفیت زندگی ایثارگران- برخورداری از سیستم نوآورانه- برخورداری از کارایی

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

با استفاده از مقوله‌ها و پاسخ سؤالات کاربرد شماره ۲، دیدگاه گروه کانونی (کارگروه) در چند گزاره ادبی جمع‌بندی شده است. در واقع مقوله‌های مورد استفاده 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 ایثارگران استان گلستان به منظور تقویت و گسترش روحیه ایثار، فداکاری و ترویج فرهنگ جهاد و مقاومت با الگوسازی در (خودباوری، پشتکار، تعهد، علم و دانش، ثروت آفرینی، کارآفرینی، افزایش بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری و ...) در راستای ارتقاء روحیه وطن‌پرستی، گسترش احساس امنیت همه‌جانبه، افزایش مسئولیت‌پذیری و مشارکت‌جویی و... در جامعه فعال می‌باشد.
۲	محصولات (کالاها یا خدماتی)	خدمات بخش ایثارگران استان گلستان شامل موارد زیر می‌باشد: (۱) تربیت نیروی انسانی متخصص، متعهد و کارآمد (۲) تولید و ارائه محصولات و خدمات فرهنگی، مذهبی و ورزشی (۳) ارائه خدمات علمی، آموزشی، پژوهشی و اطلاعاتی (۴) ارائه خدمات بهداشتی و درمانی و... (۵) ارائه تسهیلات مالی و غیرمالی به متقاضیان (حقوق و مزایا، وام، مجوز، مسکن، خودرو، شغل، بیمه، کارآفرینی و اشتغال و...) (۶) ارائه خدمات مشاوره‌ای و مددکاری (۷) ارائه خدمات حقوقی و معاضدت قضایی
۳	دینفعان مشتریان، ارباب‌رجوعان	(۱) دینفعان (ارباب‌رجوعان، مشتریان، خدمات‌گیرندگان و...) بخش ایثارگران استان گلستان شامل موارد زیر می‌باشد: (۲) خانواده‌های شهدا (۳) جانبازان (و همسر و فرزندان) (۴) آزادگان (و همسر و فرزندان) (۵) رزمندگان و ایثارگران (۶) نظامیان و سربازان (۷) سازمان‌های نظامی و انتظامی (۸) سازمان‌های دولتی، نظارتی و حاکمیتی (۹) سازمان‌های عمومی (۱۰) دانشگاه‌ها، مؤسسات علمی، پژوهشی و پژوهشگران (۱۱) سازمان‌های فرهنگی، مذهبی و اجتماعی (۱۲) شرکت‌ها و بنگاه‌های بخش خصوصی و تعاونی (۱۳) سازمان‌های بهداشتی و درمانی (۱۴) سازمان‌های بین‌المللی
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی	قلمرو جغرافیایی بخش ایثارگران استان گلستان شامل استان، ملی و بین‌المللی می‌باشد و قلمرو تخصصی این بخش شامل بهداشت و درمان، فرهنگی، علمی و پژوهشی، مشاوره، بازار و کسب‌وکار، مسکن، ورزشی، هنری، تبلیغاتی، فیلم و انیمیشن، چاپ کتاب و نشریات، حوزه ادبیات مقاومت و تاریخ‌نویسی می‌باشد.

ردیف	سؤالات	پاسخها
۵	تکنولوژی	بخش اینارگران استان گلستان برای افزایش کیفیت خدمات خود و ارتقاء بهره‌وری در بخش؛ از تکنولوژی ICT، سامانه‌ها و زیرساخت‌های خدمات الکترونیک تحت وب (وبسایت‌ها و اپلیکیشن‌ها، اتوماسیون، داشبوردهای مدیریتی، MIS، سامانه برخط و ...) بطور گسترده استفاده می‌کند. این بخش با استفاده از شبکه‌های اجتماعی و رسانه به دنبال گسترش فرهنگ اینار و مقاومت می‌باشد.
۶	ارزش‌های بنیادی	ارزش‌های کلیدی بخش اینارگران استان گلستان شامل موارد ذیل می‌باشد: ۱- روحیه اینارگری ۲- روحیه جهادی (مجاهدت و فداکاری) و انگیزش ۳- تعهد و مسئولیت‌پذیری ۴- خادم بودن و مشتری مداری ۵- عدالت، برابری و مساوات ۶- اخلاق‌مداری و مناعت طبع ۷- فسادستیزی، امانت‌داری (بیت‌المال) و وفاداری به سازمان ۸- برنامه مداری، شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی و ... ۹- دانش مداری، کیفیت و نوآوری
۷	مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز و یا وجوه تمایز	بخش اینارگران استان گلستان با تنوع مذهبی، فرهنگی، قومیتی و دارا بودن نسبت مناسب جامعه اینارگری به جمعیت کشور به‌عنوان یکی از جوامع جوان اینارگر کشور با صدها شهید شاخص، نخبگان علمی و سرآمدان نقش مهمی در اداره کشور به دلیل حضور اینارگران در بدنه دولت دارد. این بخش در فعالیت‌های فرهنگی، ورزشی و فضای مجازی در کشور سرآمد می‌باشد.
۸	توجه به کارکنان و مسائل آن‌ها	بخش اینارگران با داشتن کارکنان رسمی، قراردادی و شرکتی و پرداخت حقوق و مزایای معمول به آن‌ها بعلاوه مزایای متداولی همچون خدمات بهداشت و درمان، خدمات آموزشی و فرهنگی و علمی، تسهیلات مالی، رفاهی و ...، پاداش پایان خدمت و خدمات بازنشستگی، خدمات بیمه‌ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر) و نهایتاً ارزیابی عملکرد آن‌ها سیستم منابع انسانی خود را تعریف می‌نماید. البته کارکنان اینارگر (جانباز، رزمنده، فرزند شهید) علاوه بر موارد فوق از امتیازاتی همچون معافیت مالیاتی، کسر ساعت کار، مقطع تحصیلی بالاتر، مرخصی آموزشی، سنوات ارفاقی بازنشستگی، معافیت سربازی برای فرزندان و حق پرستاری نیز برخوردارند. البته این بخش با تصویب قانون حالت اشتغال و ارائه سهمیه استخدامی امتیاز متفاوتی را برای کارکنان این بخش قائل شده است.
۹	مسئولیت اجتماعی و تصویر ذهنی مردم	هرچند همه فعالیت‌ها و وظایف این بخش از جنس مسئولیت اجتماعی است اما به‌طور مشخص این بخش با برگزاری همایش‌ها تخصصی و عمومی، ملاقات‌های مستقیم و دیدارهای چهره به چهره، ایجاد سامانه‌های سامد و هاتف، انجام نظرسنجی، تعیین ردیف اعتباری طرح سپاس، برگزاری نمایشگاه‌های تخصصی، اطلاع‌رسانی و بالا بردن شناخت جامعه به حقوق اینارگران و ارتقا منزلت اجتماعی خانواده اینارگران به دنبال انجام وظایف مسئولیت اجتماعی و هدایت ذهنیت جامعه می‌باشد. این بخش با مشارکت در مدیریت بحران، فعالیت‌های عام‌المنفعه و ... به این موضوع توجه می‌نماید.
۱۰	بقاء، رشد و منافع و پایداری	بخش اینارگران با تدوین برنامه‌های بلندمدت استراتژیک، اصلاح ساختار در سطح ملی و استانی و افزایش سهم خود در بودجه کشور به توسعه و افزایش رسمیت خود کمک کرده است. همچنین این بخش با فراهم نمودن زیرساخت‌های الکترونیک، اینترنتی، ایجاد و یکپارچه‌سازی سامانه‌های خدمات الکترونیک، گسترش دانش، توانمندسازی بخش، تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد به گسترش خود اقدام نموده است. نهایتاً این بخش در سطح جامعه اینارگری با در نظر گرفتن سهمیه‌های جذب و استخدام، سهمیه‌های کنکور و ...، ارائه انواع تسهیلات مالی و غیرمالی، طرح پایش سلامت خانواده‌های شاهد و اینارگر، خدمات مشاوره‌ای و اورژانسی، افزایش تاب‌آوری همه‌جانبه، بالا بردن استانداردهای ارائه خدمات،

ردیف	سؤالات	پاسخها
		توانمندسازی فردی و جمعی ایثارگران، شناخت نیاز واقعی و ارائه خدمات مؤثر به ایثارگران، افزایش نقش مددکاری، مستندسازی و خاطره نگاری ایثارگران، احداث و تکمیل حوزه‌های دفاع مقدس، ارتقا سلامت جسم و روان ایثارگران، بهبود وضعیت اقتصادی ایثارگران، کمک به ایثارگران در راه‌اندازی کسب‌وکار و مراقبت‌های بی‌وقفه از ایثارگران سالمند در راستای تقویت و نهادینه‌سازی فرهنگ ایثار و شهادت فعالیت می‌نماید.
۱۱	موقعیت مطلوب و تصویر آینده	بخش ایثارگران استان گلستان در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴، جامعه‌ای دانش‌مدار، فرهیخته و خردمند با شبکه‌ای گسترده از مشاورین ایثارگر در سازمان های دولتی در جهت کمک به حکمرانی خوب و بخشی چالاک، مولد (جامعه ایثارگری توانمند و مستقل) و پاسخگو متناسب با سطح نیازها جامعه خواهد بود. همچنین این بخش با افزایش امید به زندگی در جامعه ایثارگر، بهبود کیفیت زندگی ایثارگران، ایجاد مراکز خدماتی و رفاهی (همچون توان‌بخشی ایثارگران توشن، خانه‌های نگهداری ایثار) به کیفیت زندگی آن‌ها کمک می‌نماید.

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

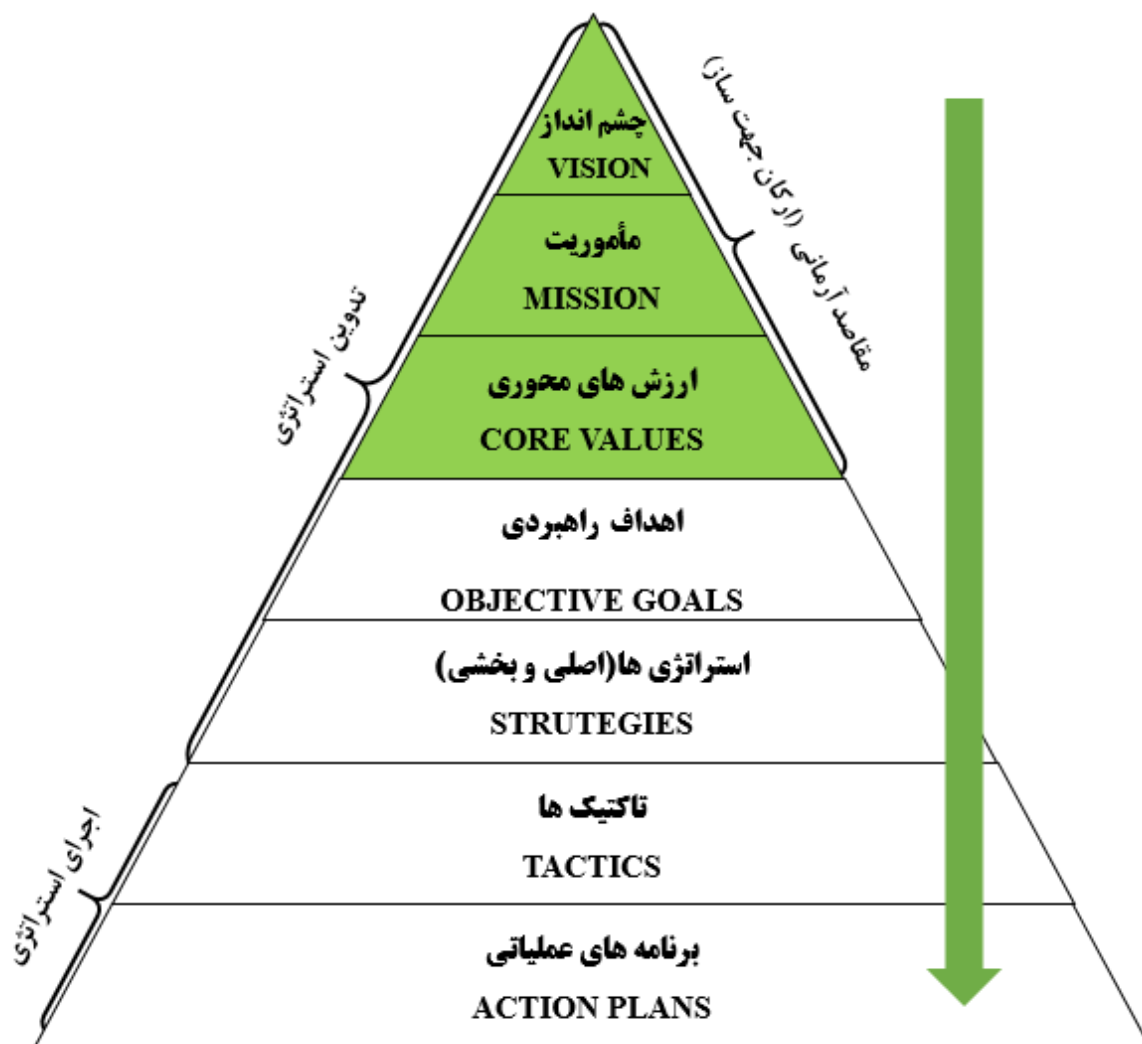
پس از شناسایی و تدوین اجزای یازده‌گانه بیانیه مأموریت و چشم‌انداز به صورت نگارش ادبی در کاربرگ شماره ۳، اکنون با ترکیب پاسخ‌ها یا گزاره‌های ادبی به دست آمده در کاربرگ شماره ۴، بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش ایثارگران استان گلستان به صورت منسجم و با کلمات مناسب در سه رکن جهت‌ساز یا همان اجزای مقاصد آرمانی ادغام، ترکیب، تصحیح و نگارش نهایی شده است.

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

مأموریت (MISSION)
<p>بخش اینارگران استان گلستان به منظور تقویت و گسترش روحیه اینار، فداکاری و ترویج فرهنگ جهاد و مقاومت با الگوسازی در (خودباوری، پشتکار، تعهد، علم و دانش، ثروت آفرینی، کار آفرینی، افزایش بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری و...) در راستای حفظ ارزش‌های اسلامی و انقلابی، ارتقاء روحیه وطن‌پرستی، گسترش احساس امنیت همه‌جانبه، افزایش مسئولیت‌پذیری، مشارکت‌جویی و... در جامعه فعال می‌باشد.</p> <p>این بخش با توانمندسازی و تربیت نیروی انسانی متخصص، بهره‌گیری فناوری روز (ICT) و ارائه خدمات همه‌جانبه در موضوعات علمی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و درمانی به ذینفعان و جامعه هدف در اقشار مختلف در سطح استان، ملی و بین‌المللی کمک می‌نماید.</p> <p>همچنین بخش اینارگران استان گلستان با فراهم نمودن زیرساخت‌های آموزشی، ایجاد و یکپارچه‌سازی سامانه‌های خدمات الکترونیکی و اینترنتی (E_SERVICE)، گسترش دانش، توانمندسازی، تلاش در جهت تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص در راستای گسترش فعالیت‌های خود گام بر می‌دارد.</p>
چشم‌انداز (VISION): اینارگران پیشرو، مولد و ارزش آفرین
<p>بخش اینارگران استان گلستان در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ و در راستای چشم‌انداز کشور و استان؛ جامعه‌ای دانش‌مدار، خردمند و توانمند با شبکه‌ای گسترده از مشاورین خبره در سازمان‌های دولتی در جهت گسترش حکمرانی خوب (GOOD GOVERNER) یا حکمرانی متعالی نقش آفرین است.</p> <p>این بخش با اصلاح رویکرد خود و بهره‌گیری از دانش و فناوری‌های روز به دنبال مولدسازی جامعه اینارگری (توانمند و مستقل) به منظور افزایش مشارکت اینارگران متناسب با سطح نیازهای جامعه در بخش‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی و نهایتاً اصلاح ذهنیت جامعه گام بر می‌دارد.</p> <p>همچنین بخش اینارگران استان گلستان در جهت افزایش رضایتمندی کارکنان خود و افزایش امید به زندگی جامعه اینارگری با ایجاد مراکز آموزشی، خدماتی، رفاهی و درمانی به بهبود کیفیت زندگی آن‌ها کمک می‌نماید.</p>
ارزش‌ها (VALUES)
<p>ارزش‌های کلیدی بخش اینارگران استان گلستان شامل موارد ذیل می‌باشد:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱- روحیه اینارگری ۲- شهادت‌طلبی ۳- روحیه جهادی (مجاهدت و فداکاری) ۴- تعهد و مسئولیت‌پذیری ۵- خادم بودن و مشتری‌مداری ۶- عدالت، برابری و مساوات ۷- اخلاق‌مداری و مناعت‌طبع ۸- فسادستیزی ۹- برنامه‌مداری ۱۰- دانش‌مداری

۷-۳) سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها

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



نمودار ۱۰-۳ سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها

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

الف) مأموریت (MISSION)

الف-۱) تقویت و گسترش روحیه ایثار و فداکاری: فرهنگ ایثار و فداکاری، به‌عنوان یک فرهنگ متعالی در زمره عالی‌ترین مفاهیم الهی و نتیجه والاترین ارزش‌هایی می‌باشند که یک انسان متعهد می‌تواند به آن مقام دست یابد. این مفاهیم اثرگذار و حرکت‌آفرین قادرند تا فضای یک جامعه را به‌صورت گسترده تحت تأثیر قرار دهند و والاترین برکات را برای آن به همراه داشته باشند؛ اما شناساندن، ترویج و تقویت ارزش‌های فرهنگ ایثار و فداکاری برای جامعه و بخصوص نسل‌های کنونی یکی از مهم‌ترین و اساس‌ترین وظیفه مسئولین، رسانه‌های جمعی و نهادهای فرهنگی و اجتماعی می‌باشد تا در قرن حاضر، در مقابل دشمنان اسلام و ایران که تمام سعی و تلاش خویش را برای بی‌اهمیت کردن و کم‌فروغ‌تر کردن ارزش‌های ایثار و فداکاری در میان جوامع به‌خصوص نسل جوان به کار بسته‌اند، بتوانند ارزش و مقام ایثارگران را در بین جامعه تقویت و ترویج کنند.

الف-۲) ترویج فرهنگ جهاد و مقاومت: هدف از جهاد در راه خدا ریشه‌کن نمودن فساد در زمین است. خداوند در قرآن، هرگونه فساد و تباهی در زمین را بعد از انجام اصلاحات در آن، رد نموده است. در حقیقت خداوند در قرآن دستور به اصلاح امور مردم و ریشه‌کن ساختن ظلم از میان آنان می‌دهد. وجود چنین فرهنگی در بین مردم باعث خواهد شد تا در برابر انحرافات و ظلم و ستم از سمت هر شخص، گروه یا کشوری که باشد مقاومت نمایند و با جهاد شبانه‌روزی در برابر این انحرافات، جامعه را در مسیر درست قرار دهند.

الف-۳) الگوسازی در راستای حفظ ارزش‌های اسلامی و انقلابی: ارزش‌های اسلامی انقلابی از بنیادی‌ترین عناصر تشکیل‌دهنده فرهنگ انقلاب اسلامی و موجب انسجام و هویت‌بخشی به جامعه ایرانی به شمار می‌آید که به دلایل مختلف از پرداختن به آن غفلت و به همین سبب در شناخت آن‌ها، جامعه دچار ابهامات و سردرگمی‌هایی شده است. مطالعه ارزش‌های اسلامی انقلابی بین نسل‌ها به این دلیل اهمیت دارد که نسل حاضر را با تفاوت‌ها و شباهت‌های بین نسلی، آشنا کرده و برای تقویت نقاط پیوند بین نسلی و کاهش شکاف بین نسلی راهکار ارائه می‌کند. به نظر می‌رسد میان گروه‌های نسلی تفاوت‌های بسیاری هست که در بیشتر مواقع مورد غفلت قرار گرفته است. تفاوت‌های نسلی به‌ویژه هنگامی باید مورد توجه قرار گیرد که جامعه

تحولات اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی مهمی را تجربه می کند. جامعه ایران در سه دهه گذشته تغییرات بسیار معناداری را پشت سر گذاشته و همین امر، نسل های انقلاب را بسیار پر اهمیت ساخته است.

الف-۴) ارتقاء روحیه وطن پرستی: وطن از عناوینی است که نزد همه انسان ها و همچنین ادیان آسمانی و بخصوص، دین مقدس اسلام مورد توجه بوده و از احترام و قداست خاصی برخوردار است و در آموزه های دینی به محبت و مهرورزی نسبت به آن سفارش فراوان شده است. عشق به وطن یک میل طبیعی است که خداوند در بین همه مخلوقاتش قرار داده است. هویت ملی از جمله موضوعاتی است که مورد تأکید رهبر معظم انقلاب است به گونه ای که ایشان در دیدار اقدار مختلف مردمی همواره بر آن تأکید دارند. انسان بی وطن احساس بی هویتی و بی پشتوانگی می کند و در تندباد حوادث و فراز و نشیب ها احساس تهی بودن دارد. یکی از تکیه گاه ها و دلبستگی های انسان، وطن، خاک و سرزمین است و این دلبستگی با سایر ارزش های علمی و معنوی و اخلاقی منافاتی ندارد.

الف-۵) گسترش حس امنیت: بنیادی ترین نیاز هر جامعه و مهم ترین عامل برای دوام زندگی اجتماعی به شمار می رود و از این رو از گذشته های دور، مورد توجه صاحب نظران و نظریه پردازان بوده است. ماندگاری جوامع در گرو امنیت (انواع آن) است و در نبود آن، هرج و مرج برقرار خواهد شد. نظریه پردازان بسیاری در دفاع از امنیت و ضرورت آن در جوامع پرداخته اند. آنان در بیم از بی نظمی و ناامنی که شالوده های اجتماعی را مخدوش می کرد و در پاسخ به این نیاز بشری و اثبات نظم اجتماعی، گفتمان های نظری خود را مطرح کرده اند. امنیت در اندیشه اسلامی نیز جایگاه ویژه ای دارد و در آیات و روایات متعددی به آن اشاره شده است و نیروهای نظامی و انتظامی کشور وظیفه دارند تا با ایجاد و افزایش امنیت در کشور، زمینه را برای رشد و توسعه همه جانبه فراهم نمایند.

الف-۶) مشارکت جویی: یکی از مؤلفه های مهم در انسجام اجتماعی که به عنوان سرمایه ارزشمند اجتماعی از آن نام برده می شود، فعالیت نیروهای داوطلب در بخش ها و زمینه های مختلف است که دارای معیارهای انسانی است و هدایتگری اصولی آن برکات زیادی با خود همراه دارد. تفکر مشارکت جویی در امور داوطلبانه نوعی معامله عاشقانه، خیرخواهانه و خداپسندانه است و تصمیم سازانی در جامعه موفق و ماندگار هستند که جایگاه و قدر مشارکت مردمی را دانسته و در تمامی مسائل این ظرفیت ها را در کنار خود ببینند. نیروهای داوطلب، دغدغه و مشکلات زندگی دیگران و جامعه را مشکل و دغدغه خود می دانند و همه تلاش خود را به کار می گیرند تا بتوانند کمکی به برقراری عدالت اجتماعی کنند. در همین راستا، بخش ایثارگران استان گلستان

وظیفه دارد تا با گسترش مشارکت جویی در جامعه، به پیش برد اهداف و رفع موانع و مشکلات موجود در استان کمک نماید.

الف-۷) قلمرو جغرافیایی: این بخش با توانمندسازی و تربیت نیروی انسانی متخصص، بهره گیری از فناوری روز (ICT) و ارائه خدمات همه جانبه در موضوعات علمی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و درمانی به ذینفعان و جامعه هدف در اقشار مختلف در سطح استان، ملی و بین المللی کمک می نماید.

الف-۸) قلمرو تخصصی: بخش ایثارگران استان گلستان با فراهم نمودن زیرساخت های آموزشی، ایجاد و یکپارچه سازی سامانه های خدمات الکترونیکی و اینترنتی (E_SERVICE)، گسترش دانش، توانمندسازی، تلاش در جهت تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص در راستای گسترش فعالیت های خود گام بر می دارد.

ب) چشم انداز (VISION)

ب-۱) ایثارگران پیشرو، مولد و ارزش آفرین (شعار بخش): آنچه که همیشه در رابطه با جامعه معزز ایثارگران جالب توجه بوده است، تلاش جهادی، خستگی ناپذیری و امیدواری به فتح و پیروزی در عرصه های مختلف است. هم اکنون نیز این بخش از جامعه باید همانند سال های دفاع مقدس، در خط مقدم پیش برد اهداف نظام مقدس جمهوری اسلامی حضور شورانگیز داشته باشند و به عنوان قشری پیشرو در راستای رشد و توسعه استان گلستان تلاش نمایند. تشویق و حمایت از حضور ایثارگران در فعالیت های گوناگون به منظور خلق ارزش و تغییر دیدگاه ها از یک قشر مصرف کننده به یک جامعه با نشاط و مولد در دستور کار بنیاد شهید و امور ایثارگران استان گلستان قرار دارد و مسئولان این حوزه در تلاش اند تا با پررنگ نمودن حضور ایثارگران و خانواده های محترم آنها در بخش های مختلف استان، باید به تحقق این شعار کمک نمود و زمینه را برای حضور همه جانبه ایثارگران در مسیر پیشرفت استان فراهم کرد.

ب-۲) جامعه ای دانش مدار: در روند توسعه ای جوامع و گذار از مراحل مختلف توسعه، امروزه جوامع جدیدی در حال شکل گیری هستند که از آنها با عنوان جوامع دانش مدار نام برده می شود. در جوامع دانش مدار تمامی ساختارهای اساسی جامعه (به ویژه مبانی فرهنگی و اجتماعی) به طرز قابل توجهی تحت تأثیر دانش قرار دارند؛ بنابراین توجه به مراکز و نهادهایی که با هر دو مفهوم ظاهری جامعه ای دانش مدار یعنی جامعه و دانش به طور قابل توجهی سروکار دارند، می تواند مسیر توسعه ای جامعه ای دانش مدار را هر چه بیش تر محقق سازد. در اینجا، بخش ایثارگران می تواند با کار جهادی در راستای افزایش دسترسی افراد به خدمات آموزشی، ترویج فرهنگ مطالعه و دانش آموزی و ... در راستای حرکت به سمت جامعه دانش مدار گام بردارد.

ب-۳) مولدسازی جامعه ایثارگری: این موضوع به مجموعه تلاش‌هایی اشاره می‌کند که هدف آن ورود ایثارگران و جانبازان به بازار تولید کشور است تا با ارائه خدمات آموزشی و اهدای تسهیلات و ... به این سرمایه‌های کشور و استان کمک نمایند تا بار دیگر و اینبار در میدان تولید و جنگ اقتصادی به جهاد و تلاش برای آبادانی استان بپردازند. جامعه ایثارگری استان به دلیل جانبازی در میدان‌های مبارزه با دشمنان ایران و اسلام، دارای مقداری از کار افتادگی هستند باید مورد توجه ویژه قرار بگیرند و با مهیا نمودن شرایط، فضای مناسبی را برای فعالیت‌های تولیدی و اقتصادی این قشر محترم استان به وجود آورد.

ب-۴) اصلاح ذهنیت جامعه: یکی از اشکالات رویکردی در جامعه این است که در برابر عنصر متعالی و معنوی ایثار به جای "سپاس" واژه "جبران" گذاشته شده است، به جای اینکه گفته شود سپاسگزار فداکاری ایثارگران هستیم، گفته می‌شود که می‌خواهیم آن را جبران کنیم و در کنار ایثار، موضوع جبران مادیات قرار داده شده است، یعنی باورهای معنوی و توحیدی، مادی شده‌اند، مگر می‌توان فداکاری ایثارگران را جبران کرد؟ در چنین فضایی باید با روشنگری و تبیین رشادت‌ها و از خودگذشتگی ایثارگران، نوع نگرش و طرز فکر جامعه را نسبت به قهرمانان واقعی خود تغییر داد و اصلاح نمود.

ب-۵) افزایش امید به زندگی جامعه ایثارگری: جامعه ایثارگری به دلیل جراحات و مشکلاتی که از دوران رشادت‌ها و دفاع از میهن اسلامی برای آن‌ها بجا مانده است نیازمند دریافت خدمات بهداشتی و درمانی بیشتری هستند و به منظور افزایش شاخص امید به زندگی این عزیزان، خدمات گسترده‌تری را در دسترس آن‌ها قرار داد تا برای سال‌های بیشتری از حضور فعال این یادگاران جهاد و شهادت در جامعه بهره‌مند شویم.

ب-۶) افزایش رضایتمندی کارکنان خود: بنیاد شهید و امور ایثارگران استان گلستان به عنوان متولی رسیدگی به امور ایثارگران وظیفه خود می‌داند تا ضمن افزایش سطح خدمات و رضایت جامعه معزز ایثارگران، نسبت به کسب رضایت کارکنان و همکاران خود نیز اقدام نماید و با افزایش سطح خدمات و فراهم نمودن امکانات رفاهی، میزان رضایت همکاران خود را نیز افزایش دهد.

ج) ارزش‌های محوری (CORE VULUES)

ج-۱) روحیه ایثارگری: بنیاد شهید و امور ایثارگران وظیفه ذاتی خود می‌داند تا با نشر رشادت‌ها، از خودگذشتگی‌ها و جان‌فشانی‌های رزمندگان در دوران دفاع مقدس و پس از آن در راه دفاع از حریم اسلام و ایران، روحیه ایثارگری را همانند همیشه در بین مردم حفظ نموده و خاطر نشان نماید که به منظور حفاظت از کيان جمهوری اسلامی ایران و حفظ ارزش‌های اسلامی ایرانی، نیازمند ایثار و از خودگذشتگی هستیم.

ج-۲) شهادت طلبی: ایران اسلامی به دلیل موقعیت ژئوپولیتیک و ایدئولوژی اسلامی خود همیشه مورد عداوت و خصم بیگانگان واقع شده است؛ همان گونه که در تعالیم اسلامی به جایگاه شهید و شهادت طلبی اشاره شده است، بخش ایثارگران استان بر خود لازم می داند تا با حفظ روحیه شهادت طلبی و جان فشانی در راه دفاع از اسلام و ایران، در برابر هر گونه تهدید و تجاوزی، آمادگی خود را حفظ نموده و با ترویج این فرهنگ در بین اقشار مختلف مردم، باعث تقویت همبستگی و رشد معنویات شود. گسترش شهادت طلبی باعث عدم دلستگی به دنیا و ظواهر آن شده و نهادینه کردن چنین خصیصه اخلاقی ای در جامعه، باعث بهبود اخلاقیات و روحیه انقلابی خواهد شد.

ج-۳) روحیه جهادی: همان طور که در قرآن، روایات و احادیث مختلف به آن اشاره شده است، جهاد در راه خدا یکی از بهترین و برجسته ترین فضائل اخلاقی در اسلام است و بر همه افراد جامعه واجب است تا با تقویت روحیه جهادی و مقابله با انحرافات و تلاش برای جبران کمبودها و عقب افتادگی ها، به دنبال رشد و تعالی جامعه باشند. بنیاد شهید و امور ایثارگران به عنوان متولی این بخش، بر خود واجب می داند تا با حفظ و افزایش روحیه جهادی در بین کارکنان خود و نیز در جامعه، زمینه را برای مبارزه با هر گونه تخطی و گمراهی، فساد، عقب ماندگی و مقابله با هر گونه تهدید و تجاوز خارجی یا فتنه های داخلی مهیا نماید.

ج-۴) تعهد و مسئولیت پذیری: در فرهنگ ایرانی و احکام اسلامی به طور مکرر بر مسئولیت پذیری و تعهد سفارش شده است و در آیات مختلف بر این موضوع تأکید شده است. پیش نیاز هر گونه اقدام و تصمیم گیری در هر بخش و هر سطحی از جامعه، تعهد و مسئولیت پذیری است و افراد باید بدانند که در برابر یکدیگر دارای مسئولیت هستند و در تمام جنبه های زندگی، این تعهد و مسئولیت پذیری باید مشاهده شود. بخش ایثارگران استان گلستان نیز با تکیه بر دین مبین اسلام و فرهنگ غنی ایرانی، سعی دارد تا با افزایش این خصایص، ضمن افزایش کیفیت خدمات خود به جامعه شاهد و ایثارگر، این موارد را در جامعه نیز نهادینه نماید تا شاهد جامعه ای مبتنی بر احکام مترقی اسلام و فرهنگی بی نظیر ایرانی باشیم.

ج-۵) خادم بودن و مشتری مداری: شهدا و ایثارگران، حق بزرگی بر گردن ملت ایران دارند که به هیچ وجه نمی توان از عهده آن خارج شد. خانواده این عزیزان نیز در کنار آنها متحمل سختی های زیادی شده اند و حفظ کرامت و عزت آنها بر همگان واجب است؛ در همین راستا، بنیاد شهید و امور ایثارگران خود را خدمتگزار این قشر محترم از جامعه می داند و تلاش می نماید تا با ارائه بهترین خدمات و برخورد مناسب، ضمن

تکریم شهدا و ایثارگران و خانواده‌های محترمشان، کیفیت خدمات خود را افزایش داده و رضایت آن‌ها را جلب نماید.

ج-۶) عدالت، برابری و مساوات: هدف اصلی از جهاد، ایثارگری و شهادت‌طلبی در جامعه اسلامی، احیای حکومت نبوی و علوی است که مبتنی بر عدالت، برابری و مساوات است. حکومتی که در آن به یک مسئول بلندپایه و یک عضو معمولی جامعه به یک چشم نگاه شود. عدالت، میراث گران‌بهای رسول مکرّم اسلام (ص) و مولای متقیان، حضرت علی (ع) است، لذا بنیاد شهید و امور ایثارگران تمام تلاش خود را در راستای جاری شدن عدالت در همه جنبه‌ها و شئون جامعه بکار می‌بندد و خود را موظف می‌داند تا در راستای گسترش عدالت در استان و رفع تبعیض‌ها و محرومیت‌ها قدم بردارد.

ج-۷) اخلاق‌مداری و مناعت‌طبع: طبق روایت از پیامبر اسلام (ص)، هدف از بعثت ایشان، به کمال رساندن مکارم اخلاقی بوده است و از ویژگی‌های بارز ایشان، داشتن اخلاق زیبا و برخورد شایسته با همه مردم حتی با دشمنان ایشان بوده است. ایثارگران استان گلستان نیز در همین راستا و با پیروی از سیره پیامبر و ائمه معصومین، خود را ملزم به رعایت اخلاقیات و مناعت‌طبع و نیز گسترش و ترویج آن در بین آحاد جامعه می‌دانند. اخلاق‌مداری از بسیاری از انحرافات و تخلفات جلوگیری می‌نماید و در به وجود آمدن یک جامعه اسلامی و ایرانی نقش بسیار مهمی دارد.

ج-۸) فسادستیزی: فسادستیزی و مبارزه با آن، یادگار فسادستیزترین حکومت تاریخ، یعنی حکومت امیرالمومنین علی ابن ابی طالب (ع) است. مبارزه با انواع فساد و حفظ و حراست از اخلاقیات و بیت‌المال از اصلی‌ترین ویژگی‌های یک حاکم اسلامی بشمار می‌رود و مسئولان باید در هر سطح و جایگاهی، روحیه فسادستیزی داشته باشند و مردم نیز با تقویت این روحیه در خود از هر گونه انحراف و تخلفی در جامعه جلوگیری نمایند. بنیاد شهید و امور ایثارگران نیز با استعانت از مولای متقیان، نهایت تلاش خود را برای فسادستیزی و مبارزه با هر گونه کج‌روی انجام خواهد داد.

ج-۹) برنامه‌مداری: سفارش امام علی (ع) درباره تقوای الهی و رعایت نظم در کارها، گره‌گشای بسیاری از مسائل است؛ داشتن نظم در کارها بدون برنامه‌ریزی و حرکت بر مدار آن مقدور نخواهد بود. بنیاد شهید و امور ایثارگران نیز باید به‌عنوان یک الگوی مدیریتی برای سایر بخش‌های استان، ضمن ارائه برنامه‌های مدون و حرکت بر مدار این برنامه‌ها، این روحیه را در بین سایر مدیران استان ایجاد نماید تا ضمن دستیابی به اهداف گوناگون، بهره‌وری و کارایی اقدامات خود را افزایش دهد.

ج-۱۰) **دانش‌مداری:** همان‌گونه که در قرآن تأکید بیشتری بر دانش شده است و با توجه به فرهنگ متعالی ایرانی که همیشه دانش را گرانی داشته است و نیز آیات و روایت گوناگون که بر فضیلت دانش و دانشمندان تأکید می‌نماید، بنیاد شهید و امور ایثارگران نیز بر خود لازم می‌داند تا با توجه به دانش و یافته‌های علمی روز دنیا در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات خود، ضمن افزایش کارایی و بهره‌وری، این ویژگی را در بین مدیران نهادینه نماید تا هرگونه فعالیتی را بر اساس دانش و شواهد علمی انجام دهند تا از هرگونه اشتباه و خطایی پیشگیری نمایند.

تعیین اهداف راهبردی
بخش ایثارگران استان گلستان

مقدمه

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

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

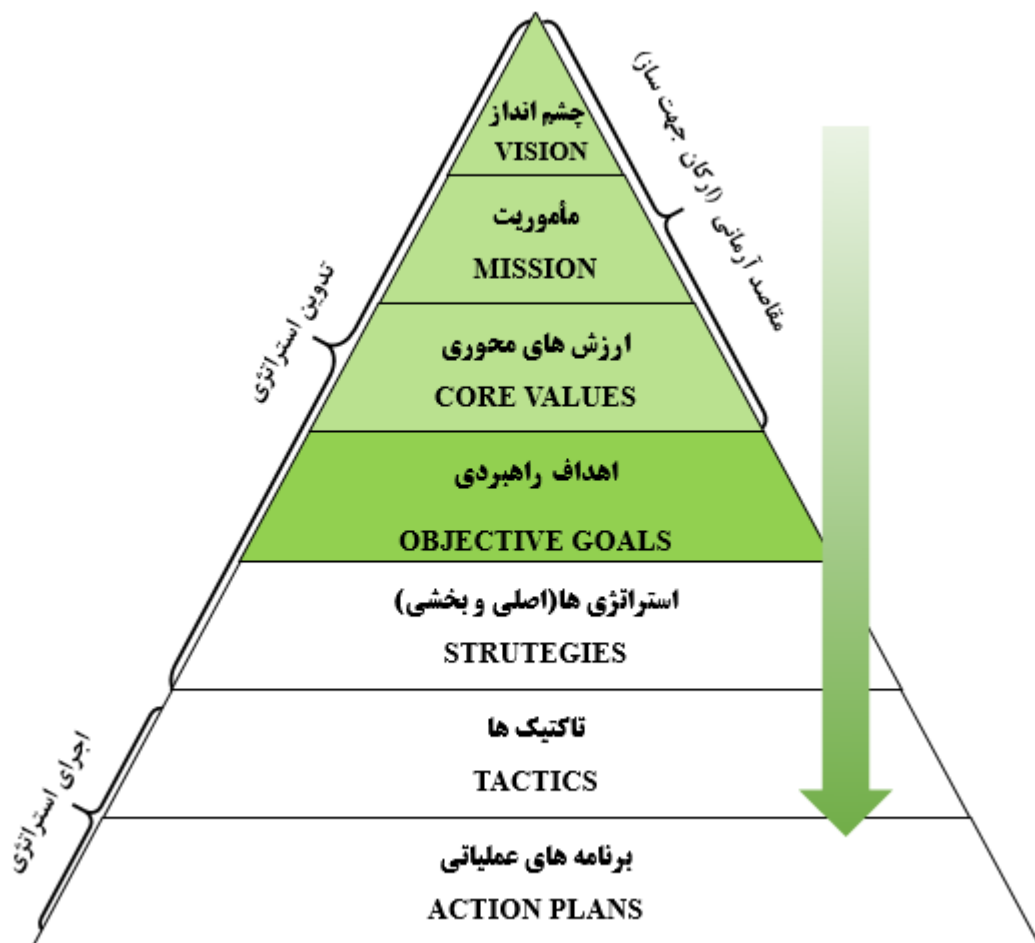
اهداف راهبردی از سری اهدافی هستند که برای ایجاد تغییرات اساسی، تعیین فرصت ها و رفع موانع مورد استفاده قرار می گیرند. اهداف استراتژیک مجموعه ای از اهداف هستند که موانع سر راه سازمان را برطرف می کنند. این اهداف به سازمان کمک می کنند که از شرایط فعلی به شرایط موردنظر خود برسد. اهداف استراتژیک نتایج استراتژیک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

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

1. Peter Drucker

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

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



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

۱-۴) مدیریت بر مبنای هدف^۱ (MBO)

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

^۱ Management by Objectives

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

۱-۱-۴) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف

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

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

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

➤ **Time-Bonded (زمان‌بندی):** یعنی مشخص شده که این هدف باید در چه زمانی محقق شود.

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

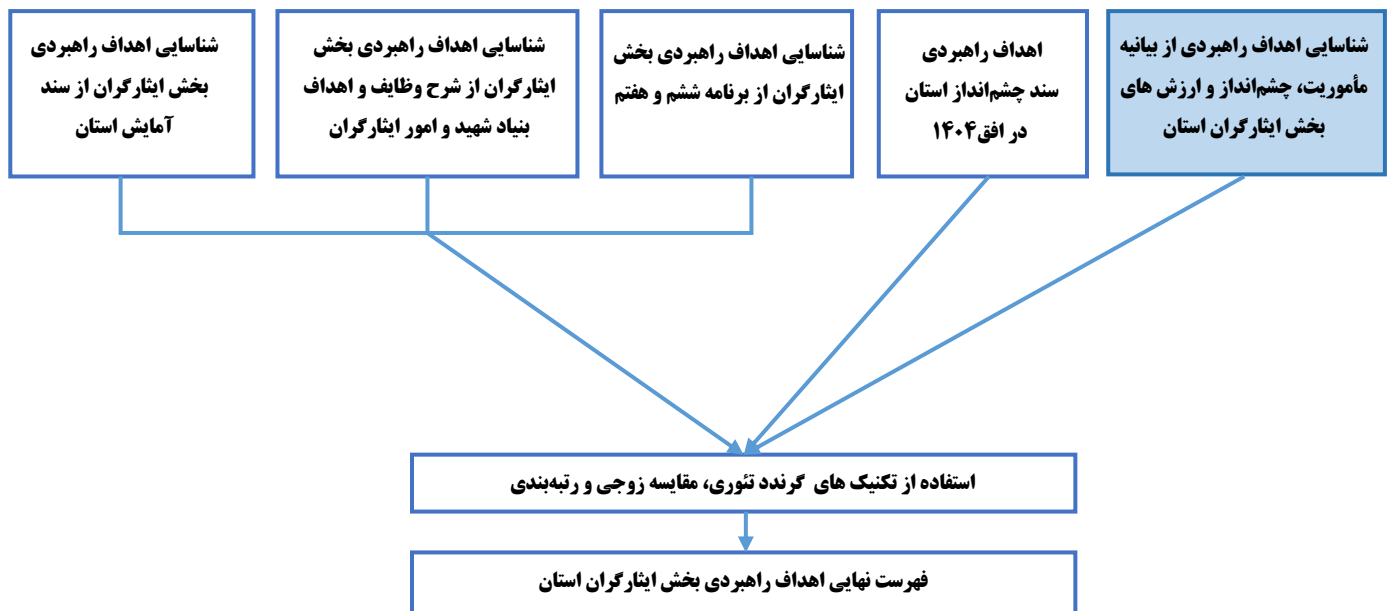
مرحله چهارم: شامل نظارت بر پیشرفت کارکنان است. در مرحله دوم، یکی از مؤلفه‌های اصلی اهداف این بود که برای کارکنان و مدیران قابل اندازه‌گیری باشد تا میزان موفقیت آن‌ها را تعیین کنند.

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

۲-۴) چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش اینارگران استان

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

در تعیین اهداف راهبردی با توجه به خصوصیات سازمان‌ها و به‌ویژه رویکرد MBO، اساساً باید به تمامی ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان توجه لازم صورت گیرد، از این‌رو در تدوین اهداف راهبردی بخش اینارگران 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 اینارگران استان گلستان

۳-۴) برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی

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

➤ **قابل قبول^۲:** کارکنان و مدیران سازمان بایستی اهداف تعیین شده را قبول داشته باشند و آن را عملی بیندارند؛ بنابراین باید با کمک کارکنان اهدافی قابل قبول تعیین شوند تا مؤثر واقع شود.

➤ **انعطاف‌پذیر^۳:** سازمان برای کامیابی در صحنه بازارهای متلاطم و به‌شدت رقابتی امروزی باید با توجه به الزامات محیطی و نیز با توجه به امکانات خود اهدافی تعیین کند که از انعطاف‌پذیری لازم جهت اعمال تغییرات ضروری به اقتضای تحولات محیطی برخوردار باشند.

➤ **قابل اندازه‌گیری^۴:** هدف‌ها باید قابل اندازه‌گیری باشد یا به‌گونه‌ای باشد که بتوان آن را کمی نمود؛ بنابراین هدف‌ها باید به‌روشنی و صراحت نتایج را در چارچوب مشخص بیان نمایند. این بدین معنی نیست که در تدوین اهداف استراتژیک می‌بایست به‌طور قاطع از اعداد استفاده شود و لازم است تا شاخص‌هایی برای تعیین مقدار آن‌ها معرفی گردد.

➤ **برانگیزاننده^۵:** اگر بخواهیم در حداقل زمان ممکن (به‌طور اثربخش) و با صرف حداقل منابع ممکن (به‌طور کارا) یعنی با حداکثر بهره‌وری به اهداف دست پیدا کنیم باید هدف‌ها برانگیزاننده باشند.

➤ **مناسب^۶:** اهدافی که تعیین می‌شوند از یک طرف باید با چشم‌انداز، مأموریت و مقاصد کلی سازمان و از طرف دیگر با شرایط محیطی و درونی سازمان تناسب لازم را داشته باشند و هر هدف باید گامی به‌سوی دستیابی به مقاصد سازمان باشد.

¹ Strategic Objectives

² Acceptable

³ Flexible

⁴ Measurable

⁵ Motivator

⁶ Suitable

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

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

➤ **هماهنگ با سایر اهداف^۳:** اگر با دید سیستمی به سازمان، فرآیندها و اهداف آن بنگریم، اهداف در صورتی می‌توانند سازمان را به موفقیت رهنمون کنند که هماهنگی لازم را با سایر فعالیت‌ها و اهداف سازمان داشته باشند. بطوریکه همه در یک راستا و اجرای آن‌ها هم منجر به موفقیت سازمان شود؛ بنابراین هر کدام از اهداف سازمان باید به گونه‌ای تعیین شوند که با سایر اهداف سازمان هماهنگ باشد.

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

➤ اثربخشی و سودآوری (سودهای خالص)

➤ رشد (افزایش کل دارایی‌ها، فروش‌ها و غیره) و افزایش ثروت سهامداران (سودهای سهام علاوه بر قیمت سهام)

- به کارگیری درست (مطلوب) منابع (بازگشت سرمایه)
- شهرت و اعتبار (سازمان بزرگ و ممتاز شناخته شدن)
- توجه به کارکنان (امنیت کارکنان، افزایش دستمزدهای آنان)
- توجه به جامعه و مسئولیت اجتماعی (پرداخت مالیات‌ها، مشارکت در امور خیریه و رفع نیاز جامعه)
- بقاء (پرهیز از ورشکستگی) تثبیت موقعیت رقابتی (فروش یا سهم بازار)
- برخی مسائل داخلی مانند: بازاریابی، منابع مالی، منابع انسانی، نوآوری، بهره‌وری و منابع فیزیکی

¹ Understandable

² Achievable

³ Consistent with other Objectives

۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی

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

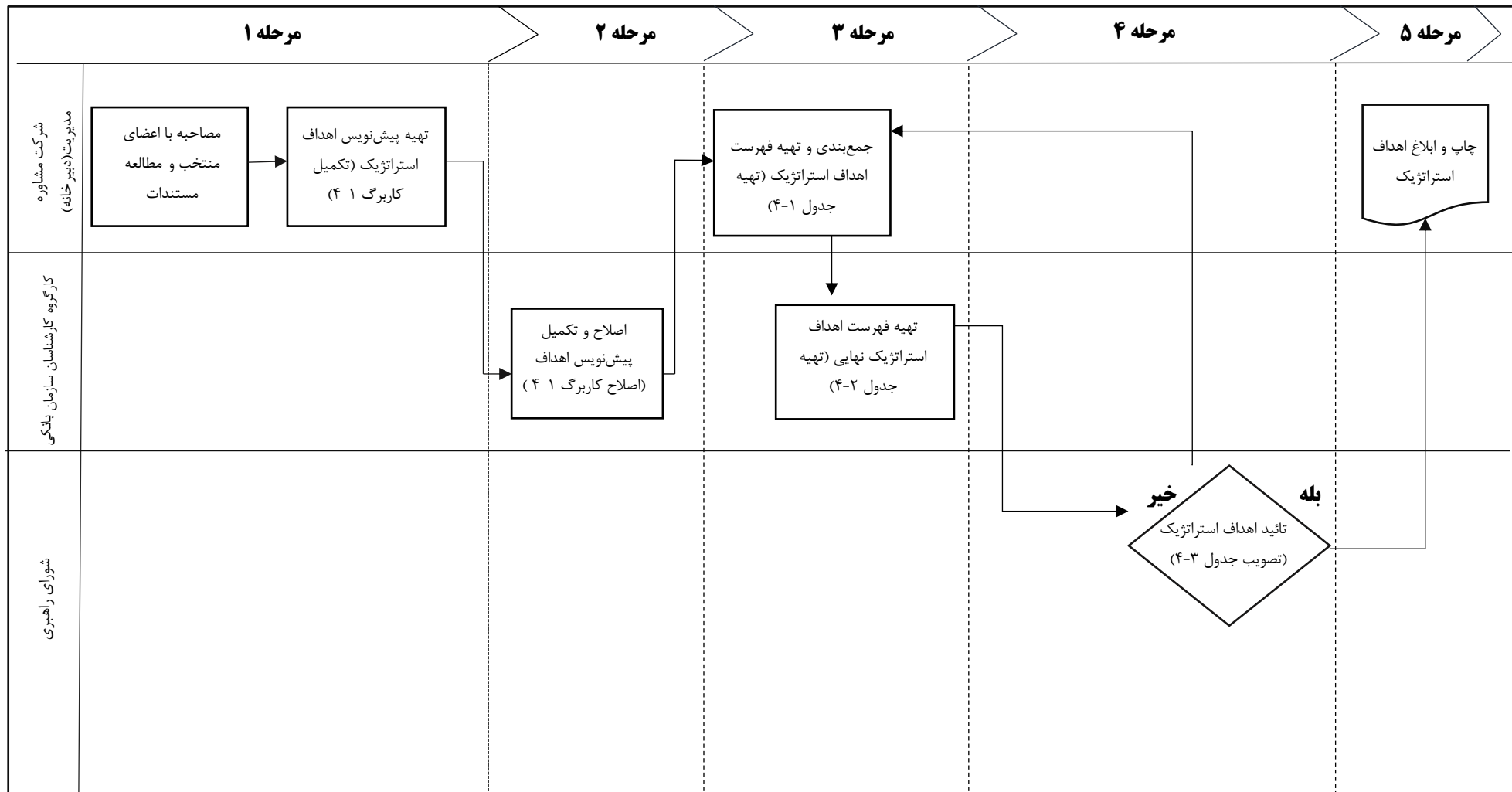
مرحله اول: در اولین مرحله از شناسایی اهداف استراتژیک، تیم شرکت مشاور، کاربرگ ۱-۴ را از طریق مصاحبه تخصصی با اعضای کارگروه و یا مطالعه مستندات (سند چشم‌انداز استان، متن برنامه ششم و هفتم، آمایش سرزمین، شرح وظایف وزارتخانه) و نهایتاً از متن بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌های بخش ایثارگران تکمیل می‌کند.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

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

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

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

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



نمودار ۳-۴: مراحل تدوین اهداف راهبردی

۴-۵) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک

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

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

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

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

۴-۵-۱) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی استان از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش ایثارگران 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 ایثارگران 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	خودباوری	ارزش‌های اخلاقی
۲	پشتکار	ارزش‌های اخلاقی
۳	تعهد	ارزش‌های اخلاقی
۴	تعهد و مسئولیت‌پذیری	ارزش‌های اخلاقی
۵	خادم بودن و مشتری مداری	ارزش‌های اخلاقی
۶	عدالت، برابری و مساوات	ارزش‌های اخلاقی
۷	اخلاق‌مداری و مناعت‌طبع	ارزش‌های اخلاقی
۸	فساد ستیزی	ارزش‌های اخلاقی
۹	مشارکت‌جویی	ارزش‌های حرفه‌ای
۱۰	افزایش مسئولیت‌پذیری	ارزش‌های حرفه‌ای
۱۱	خلاقیت و نوآوری	ارزش‌های حرفه‌ای
۱۲	برنامه‌مداری	ارزش‌های حرفه‌ای
۱۳	علم و دانش	ارزش‌های حرفه‌ای
۱۴	دانش‌مداری	ارزش‌های حرفه‌ای
۱۵	ثروت‌آفرینی	کارآفرینی و ثروت‌اندوزی
۱۶	بهبود کیفیت زندگی ایثارگران	کارآفرینی و ثروت‌اندوزی
۱۷	کارآفرینی	کارآفرینی و ثروت‌اندوزی
۱۸	توانمندسازی و تربیت نیروی انسانی متخصص	سرمایه انسانی
۱۹	تلاش در جهت تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص	سرمایه انسانی
۲۰	افزایش رضایتمندی کارکنان	سرمایه انسانی
۲۱	بهره‌گیری فن‌آوری روز (ICT)	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۲۲	ایجاد و یکپارچه‌سازی سامانه‌های خدمات الکترونیکی و اینترنتی (E_SERVICE)	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۲۳	بهره‌گیری از دانش و فن‌آوری‌های روز	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۲۵	تقویت و گسترش روحیه ایثار، فداکاری	فرهنگ ایثار و شهادت
۲۶	ترویج فرهنگ جهاد و مقاومت	فرهنگ ایثار و شهادت
۲۷	روحیه ایثارگری	فرهنگ ایثار و شهادت
۲۸	شهادت‌طلبی	فرهنگ ایثار و شهادت
۲۹	روحیه جهادی (مجاهدت و فداکاری)	فرهنگ ایثار و شهادت
۳۰	ارتقاء روحیه وطن‌پرستی	فرهنگ ایثار و شهادت
۳۱	حفظ ارزش‌های اسلامی و انقلابی	ارزش‌های اسلامی و انقلابی
۳۳	توانمندسازی	توانمندسازی
۳۴	مولدسازی جامعه ایثارگری (توانمند و مستقل)	توانمندسازی
۳۵	ارائه خدمات همه‌جانبه در موضوعات علمی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و درمانی به ذینفعان و جامعه هدف	ارائه خدمت
۳۶	فراهم نمودن زیرساخت‌های آموزشی	ارائه خدمت
۳۷	ایجاد مراکز آموزشی، خدماتی، رفاهی و درمانی	ارائه خدمت
۳۸	اصلاح ذهنیت جامعه	آگاهی‌های عمومی و اجتماعی
۳۹	گسترش دانش	دانش
۴۰	جامعه‌ای دانش‌مدار	دانش
۴۲	جامعه‌ای خردمند و توانمند	دانش
۴۳	افزایش امید به زندگی جامعه ایثارگری	امید به زندگی

ردیف	مضامین	مقوله
۴۴	گسترش حکمرانی خوب	حکمرانی
۴۵	گسترش احساس امنیت همه‌جانبه	امنیت
۴۶	افزایش مشارکت ایثارگران متناسب با سطح نیازهای جامعه	مشارکت ایثارگران
۴۷	افزایش بهره‌وری	اموال و دارایی‌ها

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

مطابق نمودار ۲-۴ پس از بررسی اهداف سند چشم‌انداز استان گلستان (۷۹ هدف راهبردی) مشخص شد که بخش ایثارگران در ۱۰ مورد از ۷۹ مورد دارای نقش و تأثیرگذاری است که در جدول شماره ۲-۴ نمایش داده شده است.

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

ردیف	شرح اهداف راهبردی
۱	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۲	افزایش سطح رفاه اجتماعی
۳	توسعه سرمایه انسانی
۴	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان
۵	گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات
۶	توسعه متوازن در حوزه فرهنگ و دین
۷	توسعه آگاهی‌های عمومی و اجتماعی
۸	سلامت جسمی و روانی
۹	حکمرانی خوب
۱۰	افزایش سرمایه اجتماعی

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 ایثارگران استان گلستان قابل مشاهده می‌باشد.

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	اختصاص بودجه برای اشتغال ایثارگران از طریق صندوق اشتغال و کارآفرینی ایثارگران	اشتغال
۲	استخدام تمام فرزندان شهدا و فرزندان جانبازان هفتاد درصد	اشتغال
۳	استخدام اعضای هیئت علمی از بین جامعه ایثارگران شامل فرزندان و همسران شهدا، جانبازان و آزادگان واجد شرایط دارای مدرک علمی دکتری مورد تأیید	استخدام نخبگان
۴	ترویج فرهنگ ایثار و شهادت	فرهنگ ایثار و شهادت
۵	انتقال و ترویج فرهنگ جهاد و مقاومت به نسل‌های آینده	فرهنگ ایثار و شهادت
۶	یادمان شهدای گمنام،	فرهنگ ایثار و شهادت
۷	اجرای یادواره‌های شهدای دانش‌آموز و فرهنگی	فرهنگ ایثار و شهادت

ردیف	مضامین	مقوله
۸	تأمین و پرداخت یا معافیت هزینه شهریه تحصیل دانشگاه برای جانبازان زیر بیست و پنج درصد (۲۵٪) جانبازی و آزادگان با کمتر از شش ماه سابقه اسارت و همسران و فرزندان آنان	خدمت مالی و رفاهی
۹	بهره‌مندی رایگان از خدمات مراکز فرهنگی عمومی و ناوگان حمل و نقل شهری	خدمت مالی و رفاهی
۱۰	معافیت از پرداخت سی درصد هزینه در سفرهای داخلی و عتبات عالیات برای یکبار در سال	خدمت مالی و رفاهی
۱۱	بهره‌مندی از انشعاب رایگان آب، فاضلاب، برق و گاز برای یکبار در یک واحد مسکونی	خدمت مالی و رفاهی
۱۲	ارائه تسهیلات مسکن فقط یکبار با سود حداکثر چهار درصد به تعداد پنجاه هزار نفر به رزمندگان و آزادگان واجد شرایط و فاقد مسکن	خدمت مالی و رفاهی
۱۳	معافیت هفتاد درصدی ایثارگران در پرداخت هزینه‌های حق الثبت و حقوق دولتی مربوط به خرید و فروش، ترهین اسناد مالکیت تسهیلات وام خرید یا ساخت مسکن	خدمت مالی و رفاهی
۱۴	پرداخت کلیه مطالبات معوق خانواده‌های معظم شهدا و ایثارگران	خدمت مالی و رفاهی
۱۵	برگزاری اردوهای راهیان نور ویژه دانش آموزان و فرهنگیان	توانمندسازی
۱۶	احداث و تکمیل موزه‌های دفاع مقدس و مرمت و نگهداری آن‌ها	توانمندسازی
۱۷	استمرار و فراگیر نمودن برنامه راهیان نور	توانمندسازی
۱۸	توسعه و تکمیل مراکز اسناد و مدارک دفاع مقدس	اسناد و مدارک دفاع مقدس

۴-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش ایثارگران 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	آموزش تجهیز و حفاظت از منابع انسانی	سرمایه انسانی
۲	حفظ هویت، وحدت ملی و انسجام اسلامی در استان	ارزش‌های اسلامی و انقلابی
۳	فقرزدایی و تعدیل نابرابری‌های اجتماعی و اقتصادی در قلمرو استان	فقرزدایی و تعدیل نابرابری

۴-۵-۵) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش ایثارگران استان گلستان از درون اسناد بنیاد شهید و

امور ایثارگران

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

جدول ۴-۵: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف و برنامه‌های بنیاد شهید و امور ایثارگران

ردیف	مضامین	مقوله
۱	خود اتکایی اقتصادی و تأمین اجتماعی و رفاهی خانواده‌های شاهد	کارآفرینی و ثروت‌اندوزی
۲	احیاء، حفظ و ترویج فرهنگ شهادت در جامعه	فرهنگ ایثار و شهادت
۳	تبیین مفهوم و فلسفه جهاد و شهادت و ایثار،	فرهنگ ایثار و شهادت
۴	زنده نگهداشتن یاد و نام شهیدان انقلاب اسلامی و حفظ آثار آن‌ها	فرهنگ ایثار و شهادت
۵	تجلیل، تکریم، صیانت و حمایت از خانواده‌های معظم شاهد	فرهنگ ایثار و شهادت

ردیف	مضامین	مقوله
۶	یادمان شهدا	فرهنگ ایثار و شهادت
۷	احیاء، حفظ و ترویج فرهنگ شهادت در جامعه	فرهنگ ایثار و شهادت
۸	اعطا تسهیلات فرهنگی و آموزشی به خانواده شاهد	خدمت مالی و رفاهی
۹	حمایت مادی و معنوی از خانواده‌های شهدا و ایثارگر	ارائه خدمت
۱۰	توسعه و تکمیل مراکز اسناد و مدارک دفاع مقدس	اسناد و مدارک دفاع مقدس
۱۱	پرورش استعداد‌های فرزندان شاهد	خانواده‌های معظم شاهد
۱۲	رشد و اعتلای مادی و معنوی خانواده‌های معظم شاهد	خانواده‌های معظم شاهد
۱۳	بهره‌برداری مطلوب از اموال و دارایی‌های تحت پوشش بنیاد.	اموال و دارایی‌ها

۴-۶) تعیین اهداف راهبردی نهایی بخش ایثارگران استان

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

جدول ۴-۶: اهداف راهبردی نهایی

ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱	نهادینه‌سازی و اعتلای ارزش‌های اخلاقی
۲	توانمندسازی و افزایش کارآمدی ایثارگران
۳	مولدسازی جامعه ایثارگری
۴	کارآفرینی و افزایش میزان اشتغال
۵	ارتقاء دانش و افزایش مشارکت نخبگان ایثارگر در مراکز علمی
۶	شناسایی سرمایه‌های اجتماعی، تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد (توسعه سرمایه انسانی)
۷	گسترش ظرفیت و بهره‌برداری از فناوری اطلاعات و ارتباطات
۸	ترویج فرهنگ جهاد، مقاومت، شهادت و تقویت و گسترش روحیه ایثار و فداکاری
۹	حفظ هویت و گسترش ارزش‌های اسلامی و انقلابی
۱۰	محرومیت‌زدایی و ایجاد فرصت‌های برابر اجتماعی و اقتصادی در قلمرو استان
۱۱	گسترش احساس امنیت همه‌جانبه
۱۲	حمایت مادی، معنوی و آموزشی از خانواده‌های شهدا و ایثارگر و رشد و اعتلای مادی و معنوی خانواده‌های معظم شاهد
۱۳	بهبود سلامت جسمی و روانی و افزایش امید به زندگی در جامعه ایثارگران
۱۴	ارائه آموزش‌های حکمرانی خوب
۱۵	ارتقاء قابلیت‌ها و افزایش مشارکت ایثارگران متناسب با سطح نیازهای جامعه
۱۶	ثبت حماسه‌ها، توسعه و تکمیل مراکز اسناد و مدارک دفاع مقدس
۱۷	افزایش بهره‌وری و بهره‌برداری بهینه از دارایی‌های مادی و معنوی بخش ایثارگران

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

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

۱. **سودآوری:** توانایی هر کسب و کاری در بلندمدت به دستیابی سطح قابل قبولی از سود بستگی دارد. شرکت هایی که به گونه ای راهبردی اداره می گردند، هدف سودآوری خود را معمولاً به صورت در آمد هر سهم یا بازده روی دارایی ها تنظیم می کنند.
۲. **بهره‌وری:** مدیران راهبردی دائماً در جهت بهبود بهره‌وری سیستم‌های سازمان تلاش می کنند. سازمان هایی که می توانند رابطه‌ی میان داده‌ها و ستاده‌ها را بهبود بخشند معمولاً سودآوری‌شان نیز افزایش می یابد، بنابراین سازمان‌ها (کسب و کارها) عموماً یک هدف بهره‌وری را نیز برای خود تعریف می کنند. تعداد اقلام تولید شده یا تعداد خدمات انجام گرفته در ازای هر واحد از داده عموماً مورد استفاده است، گاهی اوقات نیز هدف های بهره‌وری بر حسب کاهش مطلوب در هزینه‌ها بیان می گردد. این راه مسیری اثربخش برای افزایش سودآوری است مشروط بر اینکه ستاده‌ها ثابت بماند؛ به عنوان مثال هدف ممکن است کاهش اقلام معیوب باشد.
۳. **موضع رقابتی:** یکی از معیارهای موفقیت شرکت‌ها تسلط نسبی آنها بر بازار است. شرکت‌های بزرگ اغلب هدفی را بر اساس موضع رقابتی برای سنجش توانایی‌های رشد و سودآوری خود نسبت به رقبا انتخاب می کنند که معمولاً مجموع فروش‌ها یا سهم بازار مورد استفاده است و این هدف حتی ممکن است نشان‌دهنده‌ی اولویت‌های شرکت در بلندمدت هم باشد؛ به عنوان مثال شرکتی ممکن است هدفش را در یک دوره‌ی پنج‌ساله حرکت از رده سوم به رده دوم در بازار تعیین کند.
۴. **توسعه نیروی انسانی (کارکنان):** کارکنان برای رشد ظرفیت‌های شغلی خود در سازمان اهمیت قائل‌اند و در صورت وجود چنین فرصت‌هایی بهره‌وری اغلب افزایش یافته و هزینه‌های جابه‌جایی نیروی انسانی کاهش می یابد، بنابراین تصمیم‌گیرندگان راهبردی اغلب هدف توسعه‌ی نیروی انسانی را نیز در برنامه‌های بلندمدت خود مدنظر قرار می دهند.

1. SMART

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

۶. **رهبری فناورانه:** مدیران کسب و کار باید تصمیم بگیرند آیا می‌خواهند در بازار رهبر باشند یا دنباله‌رو. این دو رویکرد هر دو می‌توانند موفق باشند؛ اما هر کدام نیازمند وضعیت راهبردی متفاوت‌اند؛ بنابراین بعضی از شرکت‌ها هدف خود را بر اساس رهبری فناورانه تعریف می‌کنند.

۷. **مسئولیت اجتماعی:** شرکت‌ها مسئولیت خود را نسبت به جامعه و مصرف‌کنندگان تشخیص داده‌اند. تعدادی از آن‌ها نه تنها در پی آن‌اند که محصولات و خدمات مطلوبی به مصرف‌کنندگان عرضه کنند؛ بلکه می‌کوشند خود را به عنوان شرکتی مسئول نسبت به جامعه معرفی کنند؛ به همین دلیل ممکن است در فعالیت‌هایی مانند فعالیت‌های آموزشی، اجتماعی و رفاه جامعه برای خود هدف‌هایی تعیین کنند.

۸. **مأموریت ذاتی بخش:** مأموریت ذاتی سازمان نشان‌دهنده علت وجود آن سازمان بوده و اینکه چه کارهایی باید انجام دهد تا به اهداف خود برسد؛ بنابراین، در تعیین اهداف سازمان، به مأموریت ذاتی بخش توجه کردن و هماهنگ کردن اهداف و وظایف سازمان با مأموریت طراحی شده، می‌تواند راهبرد مؤثری برای رسیدن به هدف پایدار و ماندگار سازمان به شمار رود. به‌طور کلی، هرچه اهداف سازمان با مأموریت ذاتی آن هماهنگ‌تر باشد، بهره‌وری بیشتری را به دنبال خواهد داشت. به‌علاوه، این که سازمان دقیقاً به کدام مأموریت اصلی خود تعهد داشته باشد، برای کارکنان و سایر عوامل در سازمان، یک احساس وفاداری و ارتباط نزدیک با سازمان ایجاد می‌کند. این عوامل می‌توانند منجر به بهبود فرآیندهای کاری و بهبود فرهنگ سازمانی شود که نهایتاً باعث بهبود کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده توسط سازمان می‌شود.

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

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

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

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

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

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

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

۱۵. **ارتباط با استراتژی 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: چک لیست ارزیابی اهداف راهبردی

ردیف	فهرست اهداف راهبردی	مأموریت ذاتی بخش	محصولات و خدمات	مشیران و ارباب رجوع	منابع انسانی	فناوری	مزیت رقابتی	ارزش‌های بنیادی	مسئولیت اجتماعی	چشم‌انداز بخش	بهره‌وری	سودآوری	منابع سازمانی و مالی	نوآوری	استان	ارتباط با چشم‌انداز و مأموریت	ارتباط با استراتژی تجمیر
۱	نهادینه‌سازی و اعتلای ارزش‌های اخلاقی	*	*					*	*								
۲	توانمندسازی و افزایش کارآمدی ایثارگران	*	*	*						*	*						
۳	مولدسازی جامعه ایثارگری	*	*	*					*	*	*	*					
۴	کارآفرینی و افزایش میزان اشتغال	*	*						*	*		*				*	
۵	ارتقاء دانش و افزایش مشارکت نخبگان ایثارگر در مراکز علمی	*		*		*		*	*	*							
۶	شناسایی سرمایه‌های اجتماعی، تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد (توسعه سرمایه انسانی)	*	*	*	*				*	*							
۷	گسترش ظرفیت و بهره‌برداری از فناوری اطلاعات و ارتباطات	*				*				*	*	*					
۸	ترویج فرهنگ جهاد، مقاومت، شهادت و تقویت و گسترش روحیه ایثار و فداکاری	*	*	*					*	*							
۹	حفظ هویت و گسترش ارزش‌های اسلامی و انقلابی	*	*						*	*							
۱۰	محرومیت‌زدایی و ایجاد فرصت‌های برابر اجتماعی و اقتصادی در قلمرو استان	*	*	*					*	*						*	
۱۱	گسترش احساس امنیت همه‌جانبه	*		*					*	*						*	
۱۲	حمایت مادی، معنوی و آموزشی از خانواده‌های شهدا و ایثارگر و رشد و اعتلای مادی و معنوی خانواده‌های معظم شاهد	*	*	*					*	*							
۱۳	بهبود سلامت جسمی و روانی و افزایش امید به زندگی در جامعه ایثارگران	*	*	*						*							
۱۴	ارائه آموزش‌های حکمرانی خوب	*	*							*							
۱۵	ارتقاء قابلیت‌ها و افزایش مشارکت ایثارگران متناسب با سطح نیازهای جامعه	*	*	*			*	*	*	*							
۱۶	ثبت حماسه‌ها، توسعه و تکمیل مراکز اسناد و مدارک دفاع مقدس	*		*					*								
۱۷	افزایش بهره‌وری و بهره‌برداری بهینه از دارایی‌های مادی و معنوی بخش ایثارگران	*		*						*	*	*	*				

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

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

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

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش ایثارگران استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	نهادینه‌سازی و اعتلای ارزش‌های اخلاقی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۲	توانمندسازی و افزایش کارآمدی ایثارگران	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۳	مولدسازی جامعه ایثارگری	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز+آمایش
۴	کارآفرینی و افزایش میزان اشتغال	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز+ برنامه ششم
۵	ارتقاء دانش و افزایش مشارکت نخبگان ایثارگر در مراکز علمی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم
۶	شناسایی سرمایه‌های اجتماعی، تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد (توسعه سرمایه انسانی)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۷	گسترش ظرفیت و بهره‌برداری از فناوری اطلاعات و ارتباطات	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۸	ترویج فرهنگ جهاد، مقاومت، شهادت و تقویت و گسترش روحیه ایثار و فداکاری	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز+برنامه ششم+ شرح وظایف
۹	حفظ هویت و گسترش ارزش‌های اسلامی و انقلابی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ آمایش
۱۰	محرومیت‌زدایی و ایجاد فرصت‌های برابر اجتماعی و اقتصادی در قلمرو استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ آمایش
۱۱	گسترش احساس امنیت همه‌جانبه	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۲	حمایت مادی، معنوی و آموزشی از خانواده‌های شهدا و ایثارگر و رشد و اعتلای مادی و معنوی خانواده‌های معظم شاهد	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۱۳	بهبود سلامت جسمی و روانی و افزایش امید به زندگی در جامعه ایثارگران	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز+برنامه ششم+ شرح وظایف
۱۴	ارائه آموزش‌های حکمرانی خوب	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۱۵	ارتقاء قابلیت‌ها و افزایش مشارکت ایثارگران متناسب با سطح نیازهای جامعه	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۶	ثبت حماسه‌ها، توسعه و تکمیل مراکز اسناد و مدارک دفاع مقدس	برنامه ششم+ شرح وظایف
۱۷	افزایش بهره‌وری و بهره‌برداری بهینه از دارایی‌های مادی و معنوی بخش ایثارگران	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+

محیط پژوهی بخش ایثارگران استان گلستان

مقدمه

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

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

برای تحلیل محیطی عموماً از روش‌های زیر استفاده می‌شود:

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

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

¹ Strengths

² Weaknesses

³ Opportunities

⁴ Threats

⁵ Environmental Threat and Opportunity Profile Analysis

⁶ Quick Environmental Scanning Technique Analysis

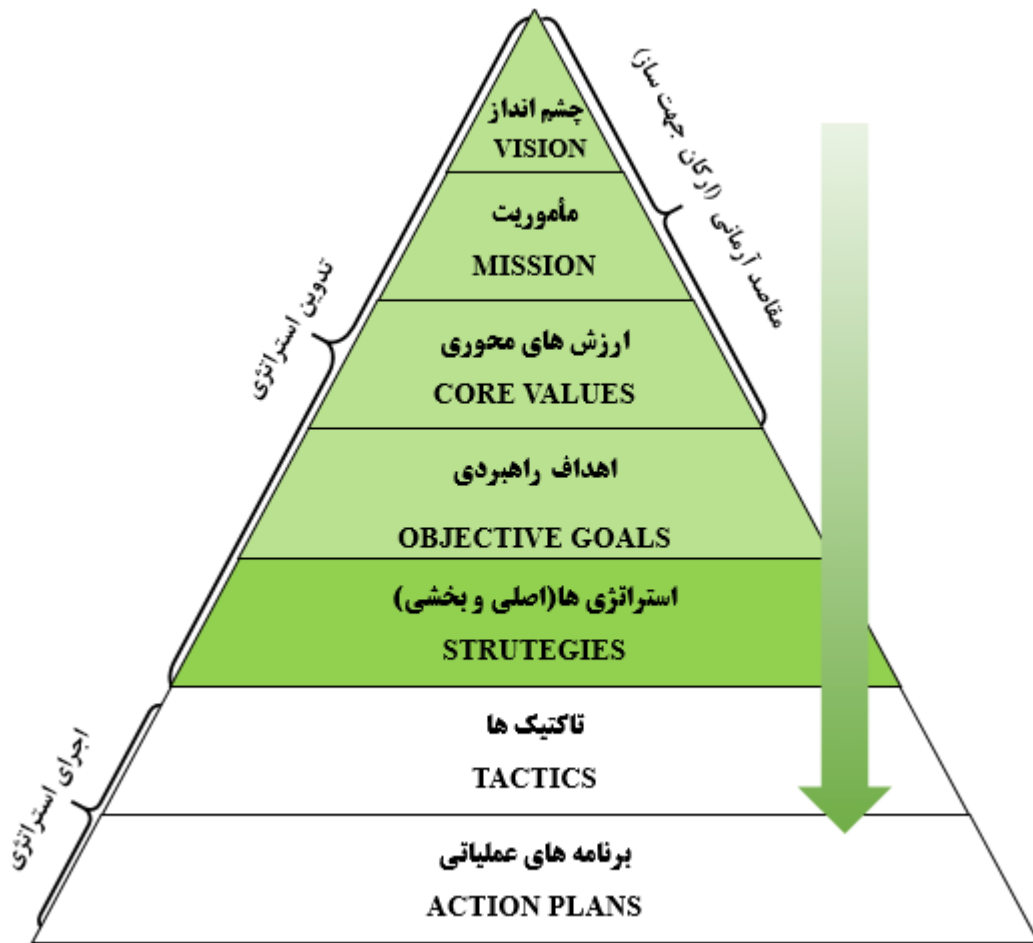
تحلیل پستل^۱ (PESTEL Analysis): تحلیل PESTEL چارچوب یا ابزاری جهت تجزیه و تحلیل و نظارت بر عوامل کلان محیطی که ممکن است تأثیر عمیقی بر عملکرد یک سازمان داشته باشد، می باشد. در این تحلیل عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فناوری، فرهنگی و محیطی بررسی می شوند. این روش اغلب همراه با سایر ابزارهای تجزیه و تحلیل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

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

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

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

² Strength, Weakness, Opportunity, Threat



نمودار ۱-۵: هرم سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها

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

- چه عواملی در محیط بیرونی، سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟^۱ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل خارجی بر بخش ایثارگران استان و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات خواهد شد.
- نقاط قوت و ضعف سازمان ما چه می‌باشند؟^۲ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل داخلی بر بخش ایثارگران استان و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن خواهد شد.

¹ What External Environmental Factors Affect The Biz?

² What Are Our Strengthes & Weaknesses?

➤ منابع و قابلیت‌های سازمان ما چه می‌باشند؟^۱ در هر بخش عواملی وجود دارد که پس از ارزیابی تحت عنوان شناسایی منابع و قابلیت‌ها دسته‌بندی می‌شوند که این عوامل به صورت بالقوه در حکم فرصت بوده و در صورت بالفعل بودن به قوت تبدیل می‌شود.

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

^۱ What Are Our Resources And Capabilities?



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

۱-۵) تعریف محیط بخش ایثارگران

ابتدایی ترین قدم ها در تدوین برنامه ریزی استراتژیک تعریف محیط سازمان/بخش مورد مطالعه، شناسایی و ترسیم مرز محیط بیرونی و درونی و تفکیک محدوده محیط داخلی از محیط بیرونی آن سازمان/بخش است. در عموم مدل های محیط پژوهی محیط به دو بخش مجزای داخلی و خارجی تفکیک می شوند اما مدل هایی هم هستند که محیط بیرونی را به دو بخش محیط بیرونی نزدیک و محیط بیرونی دور تفکیک می نمایند که منظور از محیط بیرونی نزدیک همان محیط صنعت یا محیط عملیاتی است.

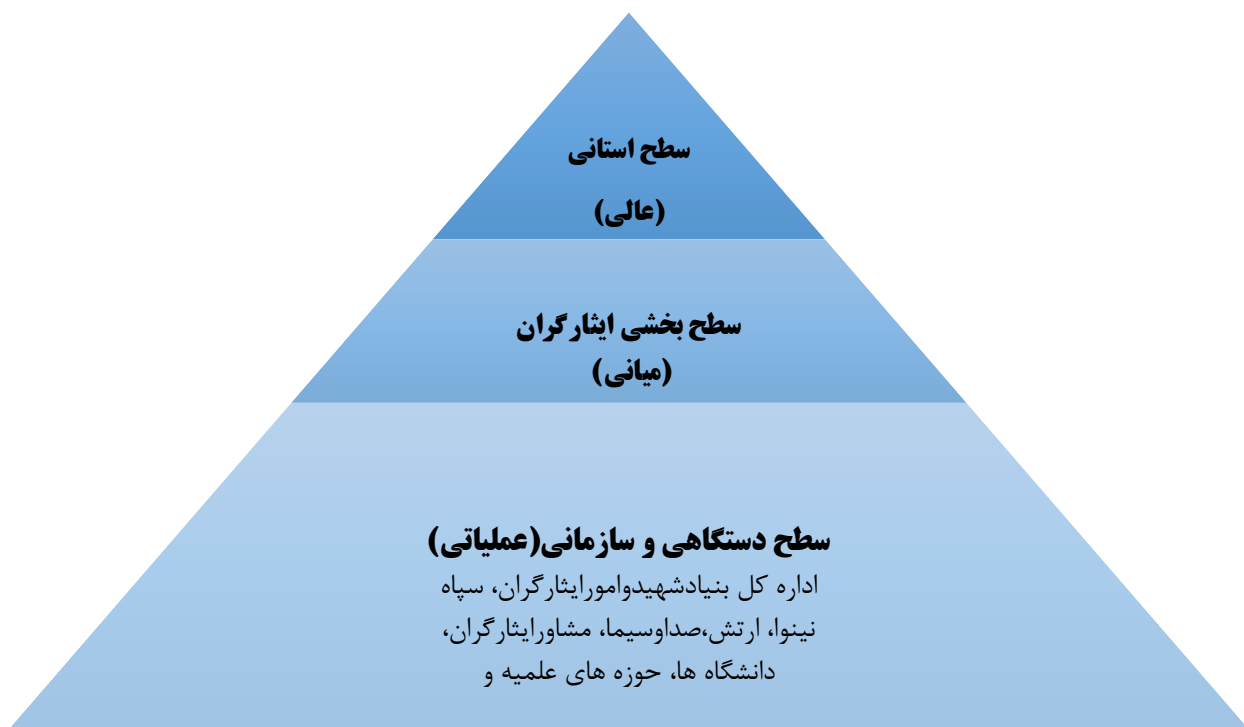
این مطالعه مربوط به بخش ایثارگران استان گلستان است (که الزاماً باید نقش اساسی در توسعه استان داشته باشد)، شامل بنیاد شهید، صدا و سیما، ارشاد اسلامی، سپاه پاسداران، ارتش، سازمان مدیریت و برنامه ریزی، و... می باشد، از این رو تعریف محیط آن از حساسیت ویژه ای برخوردار است. مطابق نمودار ۳-۵ شمای کلی تعریف محیط در بخش ایثارگران نمایش داده شده است، که در آن علاوه بر نمایش عوامل محیط خارجی و عوامل محیط داخلی، به سازمان ها و دستگاه های اجرایی فعال در بخش که دارای نقش و سهم یاری گوناگونی هستند نیز اشاره شده است.



نمودار ۳-۵: چارچوب محیط پژوهی بخش ایثارگران استان گلستان

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

یکی از موضوعات مهم دیگر در محیط پژوهی تعریف سطوح مورد مطالعه است به این دلیل که استراتژی‌های تولید شده باید متناسب با سطح مورد نظر باشند. از این رو در این پژوهش سطح حکمرانی (عالی) شامل سازمان بنیاد شهید و امور ایثارگران کشور، وزرات دفاع و نیروهای مسلح، سپاه پاسداران، بسیج مستضعفین، ارتش، نیروی انتظامی و... است که استانداری به عنوان نماینده دولت در استان به عنوان سطح استانی مدنظر می‌باشد. سطح بخشی (میانی) متناظر با بخش ایثارگران استان گلستان بوده که **اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران** بعنوان متولی اصلی آن در استان مدنظر می‌باشد و سطح وظیفه‌ای (عملیاتی) در بخش دولتی شامل اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران، سپاه نینوا، ارتش، صداوسیما، مشاور ایثارگران، دانشگاه‌ها، حوزه‌های علمیه و... و در بخش خصوصی شامل مؤسسات فرهنگی، مساجد، پایگاه‌های بسیج، نهادهای فرهنگی و جهادی و... می‌باشند.



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

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

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

^۱ Corporate Level

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

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

۳-۵) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی

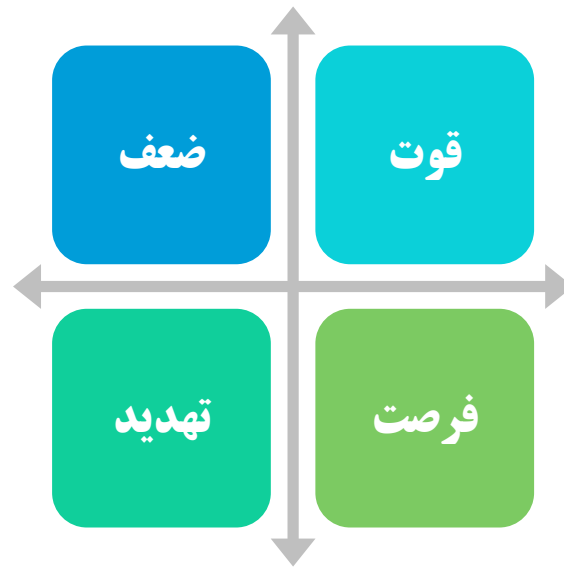
قبل از انجام تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی بخش ایثارگران لازم است به تاریخچه و رویکردهای تجزیه و تحلیل محیطی در برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره شود. دانش مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک (همانند سایر علوم) در طی زمان و با توجه به نیاز جامعه و سازمان‌ها و نظایر این‌ها تکامل یافته است و نوآوری‌ها و ابداعاتی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

۳-۵-۱) روش‌های سنتی: در روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی، صرفاً با تکیه بر نظرات قضاوتی - شهودی خبرگان و صاحب‌نظران اقدام می‌شود و معمولاً فاقد شاخص و سنجه برای 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. هر چند توجه به نظرات شهودی خبرگان و صاحب‌نظران به‌ویژه در مسائل کیفی و انتزاعی در برنامه‌ریزی استراتژیک مورد قبول و توصیه شده است اما زمانی که سازمان یا بخش مورد مطالعه بسیار بزرگ و گسترده باشد و تغییرات محیطی سریع و پرشتاب باشد، خطای انسانی در نظرات شهودی تشدید می‌شود از این رو بسیاری از صاحب‌نظران به دنبال استفاده از روش‌های عینی مبتنی بر شاخص و سنجه به‌عنوان جایگزین مناسب برای نظرات شهودی و قضاوتی بوده‌اند.

^۱ Business Level

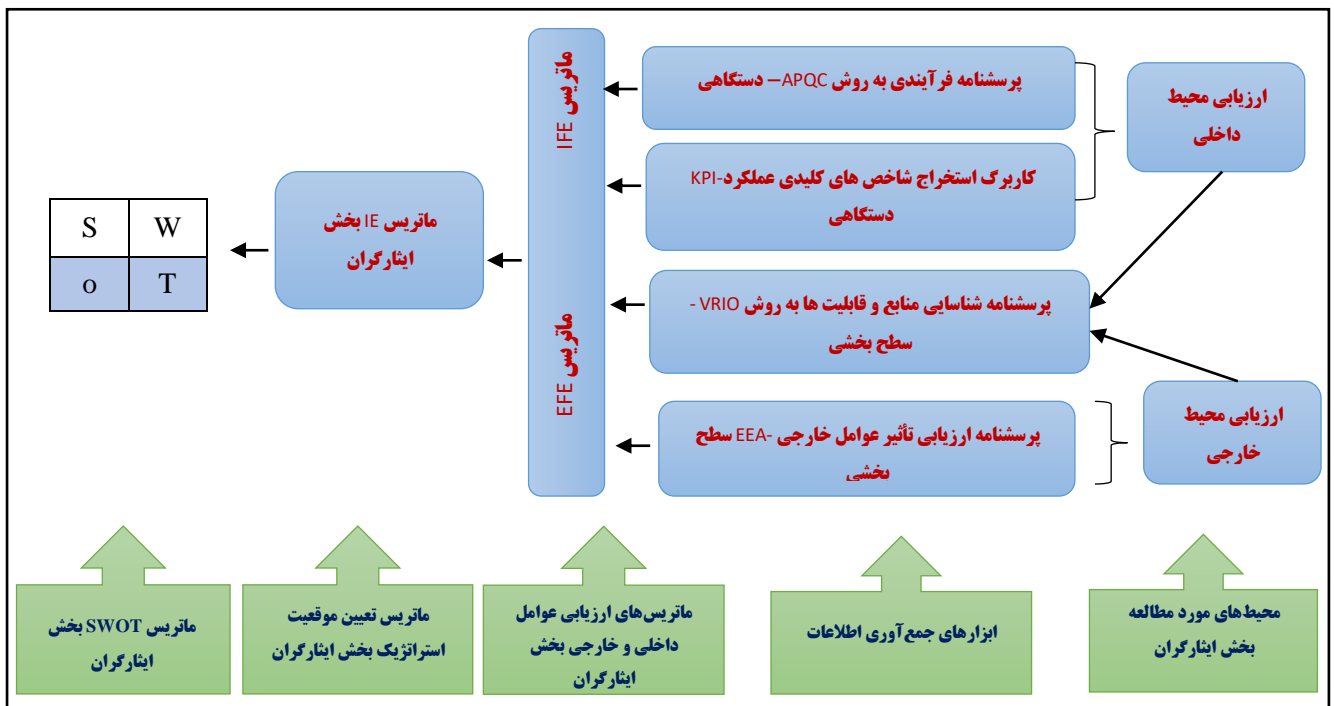
^۲ Funtional Level

^۳ Evidence-Oriented



نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی

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 ۵-۶ ابزارهای محیط‌پژوهی مورد استفاده در مطالعه بخش ایثارگران 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 ایثارگران استان بوده است.



نمودار ۶-۵: ابزارهای جمع آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی بخش ایثارگران 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 محیط پژوهی بستگی دارد. از این رو 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 و کسب‌وکارها و... فقط تأثیر کمی 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. «فرصت Opportunity»، 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 می شود. در ادامه مطابق نمودار ۳-۵ و ۴-۵، و براساس روش^۱ PESTEL هر یک از عوامل محیط خارجی به اختصار توضیح داده شده است.

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

الف) تعریف مختصر عوامل اقتصادی: همان طور که می دانید شرایط خوب اقتصادی که با پایین بودن نرخ تورم، نرخ بهره و نرخ بیکاری و... معنا پیدا می کند، منافع زیادی نصیب دستگاهها و سازمانها می کند. پایین بودن نرخ بهره، باعث حفظ قدرت خرید مصرف کنندگان، باعث تأمین آسان و کم هزینه منابع مالی جهت سرمایه گذاری های جدید و تأمین سرمایه در گردش مورد نیاز شرکتها و مؤسسات می شود و پایین بودن نرخ بیکاری، باعث افزایش تعداد نفقات دارای درآمد و طبیعتاً افزایش قدرت خرید محصولات و یا برخورداری از خدمات می شود 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 می باشد. 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 می باشد. از دیگر عوامل مؤثر اقتصادی می توان به ارزش پول ملی در برابر پولهای خارجی، شرایط بازار بورس و سرمایه، تولید ناخالص ملی، نرخ مالیات، شرایط اقتصادی بین المللی 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 می آورد.

ب) تعریف مختصر عوامل اجتماعی-فرهنگی: عواملی که در دسته نیروهای اجتماعی و فرهنگی قرار دارند بسیار متنوع و دارای تأثیر گذاری بالایی می باشند. اثرات این عوامل و تهدیدها و فرصت های ناشی از تغییرات در ترکیب جمعیت، پراکنندگی سنی، میزان تحصیلات، طرز فکر و رفتار مردم، روند تغییرات اجتماعی و فرهنگی، رویکردهای متفاوت دولتمردان به مسائل اجتماعی و فرهنگی باعث بالا رفتن سرعت تحولات فرهنگی و اجتماعی در کشور ما شده است. از جمله این موارد می توان به عوامل زیر اشاره نمود:

نرخ زاد و ولد، میزان ازدواج و طلاق، نرخ مرگ و میر، نرخ مهاجرت، نرخ طول عمر، سطح تحصیلات جمعیت، اعتماد به دولت، شیوه و سبک زندگی، مسئولیت پذیری اجتماعی، نگرش جامعه به کار و فعالیت اقتصادی، نگرش به سرمایه گذاری و پس انداز، 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

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

مشتری، امید به زندگی، اوقات فراغت، مناطق جغرافیایی، پراکندگی جمعیت به لحاظ سن، جنسیت، نژاد، قومیت، نگرش به محیط زیست، میزان دسترسی به فرصت‌های کاری، سطح پوشش خدمات اجتماعی، تغییر نگرش به تغییر کاربری‌های بخش، نرخ جمعیت در بخش روستایی و شهری و ... وضعیت این عوامل و سیر صعودی، نزولی و تحولات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

ج) تعریف مختصر عوامل سیاسی - قانونی: حکومت، دولت و مجالس ملی و ایالتی، نهادهای اصلی هستند که مقرراتی را تدوین و تصویب می‌کنند، دولت همچنین در کشور ما بزرگ‌ترین کارفرما می‌باشد و مشتری بزرگ بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها برای خرید محصولات و یا دریافت خدمات می‌باشد. بنا به همین دلایل، نگرش دولت و اقداماتی که در پیش می‌گیرد برای دستگاه‌ها و سازمان‌ها منشأ ایجاد فرصت‌ها و تهدیدهای متعددی می‌باشد. دولت می‌تواند با تسهیل امور و مقررات، بزرگ‌ترین حامی و پشتیبان رونق کسب‌وکار در کلیه صنایع و زمینه‌های فعالیت سازمان‌ها باشد و یا برعکس با ایجاد محدودیت‌ها و قوانین دست‌وپاگیر، تهدیدی جدی برای شرکت‌ها باشد. سازمان‌ها و استراتژیست‌های آن‌ها باید زمان زیادی را صرف بررسی و تحلیل مقررات و قوانین دولتی، پیش‌بینی شرایط سیاسی آینده، تماس با مسئولان دولتی، حضور در سمینارها و گردهمایی‌های دولتی نمایند. از جمله این عوامل عبارتند از: 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 کشورهای خارجی و سازمان‌های بین‌المللی، قوانین سرمایه‌گذاری خارجی در کشور، تصدی دولت در همه امور یا خصوصی‌سازی که وضعیت این عوامل و سیر تحولات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

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

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

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

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

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

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

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

در ادامه باید برای هر عامل یک شاخص تعریف شود. 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 و یا سنجه مناسب جهت راستی آزمایی ارائه گردد. از این‌رو هر عامل محیطی بسته به میزان عینی یا قابل سنجش بودن آن می‌تواند شاخص یا سنجه داشته باشد و یا نداشته باشد. به‌طور مثال: نرخ ارز چون درجه عینیت آن بالاست و متغیری قابل سنجش است نیازی به شاخص یا سنجه ندارد و به بیان دیگر خودش شاخص یا سنجه‌ی خودش است و نیازی نیست برای آن شاخص یا سنجه نوشته شود؛ اما عاملی مانند نرخ تورم، چون از عینیت کمتری برخوردار است نیاز است شاخص برای آن تعریف شود؛ مانند نرخ تورم بر اساس شاخص بهای مصرف‌کننده؛ نرخ تورم بر اساس شاخص بهای تولیدکننده؛ نرخ تورم مناطق شهری و نرخ تورم مناطق روستایی. به بیان دیگر در حرکت از عامل محیطی به شاخص و سپس به سنجه، هدف این است که درجه قابل سنجش بودن را افزایش دهیم. یعنی چیزهایی (متغیرهایی) را تعریف کنیم که بتوان 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^۱، سامانه آماری مرکز آمار ایران^۲ و ... یا نظرسنجی با خبرگان در کارگروه استفاده کرد.

^۱ <https://tsd.cbi.ir>

^۲ <https://www.amar.org.ir>

در ادامه تأثير وضعيت فعلی و روند آتی عامل/شاخص/سنجه را بر بخش در ستون بعدی تشریح می کنیم. اينکه بالا بودن و روند افزایشی نرخ تورم چه تأثير یا تأثيراتی بر بخش دارند. در ادامه بر اساس تأثيراتی که در ستون قبلی تشریح کردید حالا باید مشخص کنید که این تأثيرات در مجموع تأثير مثبت بر بخش/سازمان دارند یا تأثيرات منفی. اگر بر آيند تأثيرات مثبت بود آن عامل/شاخص/سنجه را برای بخش فرصت در نظر می گیریم؛ و در قسمت فرصت علامت * می زنیم. برعکس اگر بر آيند تأثيرات منفی بود قسمت تهديد را علامت * می زنیم.

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

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

۵-۵) تعريف عوامل محیط داخلی

نقاط قوت و ضعف در زمره ای امکانات و فعالیت های قابل کنترل بخش/سازمان قرار می گیرند که بخش/سازمان آن ها را به شیوه ای عالی یا ضعیف نسبت به سازمان های مشابه یا رقباء بهره برداری و یا انجام می دهد. **نقاط قوت** عوامل و عناصری در درون سیستم هستند که با به کارگیری مؤثر آن ها، می توان انتظار داشت اهداف مورد نظر به نحو شایسته ای تأمین و نقاط ضعف احتمالی سازمان کاهش یابند. **نقاط ضعف** سازمان مجموعه ای ناتوانایی ها، کمبودها، محدودیت ها، تنگناها و چالش های داخلی سیستم است که موجب تأثير منفی در تحقق اهداف می گردد. چنانچه عامل برای اجرای مأموریت سعه (وسع) ایجاد کند و داخلی هم باشد «نقطه قوت Strength» منظور می شود و برعکس چنانچه عامل در اجرای مأموریت ضیق ایجاد کند و داخلی هم باشد «نقطه ضعف Weakness» محسوب می شود.

۱-۵-۵) روش‌های ارزیابی محیط داخلی

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

۱-۱-۵-۵) مدل فرآیندی مبتنی بر APQC

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

معرفی کوتاه مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا: مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا^۶ یک سازمان غیرانتفاعی، عضو محور و پیشرو در پژوهش‌های بهینه‌کاوی و الگوهای برتر در حوزه کسب‌وکار است. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا ضمن همکاری با بیش از ۵۰۰ سازمان جهانی در همه صنایع، بر ارائه اطلاعات مورد نیاز سازمان‌ها جهت هوشمندی، سرعت و اعتماد بیشتر، تمرکز می‌کند. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا، به‌صورت روزانه فرآیندها و الگوهای کاری که سازمان‌ها را به‌سوی عالی بودن حرکت می‌دهد، کشف می‌کند. از آنجا که شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی بخش ایثارگران بدون شاخص و سنجه هم از نظر نوع متغیر و هم از نظر کیفیت آن ارزش و اعتبار مطلوبی نداشت از این‌رو با استفاده از روش فرآیندی ضمن مفروض نمودن فرآیندها به عنوان متغیرهای مورد مطالعه، از فعالیت‌های درون هر یک از فرآیندها به‌عنوان سنجه‌هایی که

^۱ Business Process Management

^۲ Process

^۳ Function

^۴ Business Process Modeling Notation (BPMN)

^۵ Business Process Management System (BPMS)

^۶ American Productivity & Quality Center

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

الف) تعریف عوامل مدیریتی به روش فرآیندی

در روش فرآیندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «مدیریت» 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 کسب و کار (مأموریت) و چشم‌انداز بلندمدت	۴	۲۰
۲	ایجاد و توسعه‌ی 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 فرآیندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «منابع انسانی» به‌عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می‌باشد.

جدول ۳-۵: متغیرهای محیطی منابع انسانی

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

پ) تعریف مختصر عوامل تولید و عملیات (خدمات)

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

جدول ۴-۵: متغیرهای محیطی تولید و عملیات

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

ت) تعریف مختصر عوامل فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

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

جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنج
۱	مدیریت خدمات فن‌آوری 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» به عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می باشد.

جدول ۶-۵: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه

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

ج) تعریف مختصر عوامل زیرساخت و پشتیبانی

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

جدول ۷-۵: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	برنامه‌ریزی و بدست آوردن دارایی‌ها	۴	۱۳
۲	طراحی و ساخت دارایی‌های مولد	۴	۱۷
۳	نگهداری دارایی‌های مولد	۳	۱۹
۴	اسقاط دارایی‌ها	۵	۰
جمع		۱۶	۴۹

چ) تعریف مختصر عوامل مالی و حسابداری

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

جدول ۸-۵: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	انجام برنامه‌ریزی و مدیریت حسابداری	۴	۱۹
۲	انجام حسابداری درآمد	۵	۲۶
۳	انجام حسابداری و گزارش‌نویسی عمومی	۴	۳۰
۴	مدیریت حسابداری پروژه‌های دارایی ثابت	۲	۸
۵	پردازش حقوق و دستمزد	۳	۱۶
۶	پردازش حساب‌های پرداختی و بازپرداخت هزینه‌ها	۲	۱۷
۷	مدیریت عملیات خزانه‌داری	۶	۳۷
۸	مدیریت کنترل‌های داخلی	۳	۱۰
۹	مدیریت مالیات	۲	۱۰
۱۰	مدیریت وجوه / تلفیقات بین‌المللی	۴	۰
۱۱	خدمات تجارت جهانی	۱۰	۰
جمع		۴۵	۱۷۳

ح) تعریف مختصر عوامل حقوقی/قانونی و مقررات

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

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

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

خ) تعریف مختصر عوامل روابط عمومی و بازاریابی

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

جدول ۱۰-۵: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی

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

د) تعریف مختصر عوامل فرهنگ سازمانی

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

جدول ۱۱-۵: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی

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

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

از آنجا که پاسخ دهندگان با روش قضاوتی و شهودی در تجزیه و تحلیل محیط داخلی آشنا هستند، در این بخش به تشریح رویکرد فرآیندی (APQC) و در بخش انتهایی فصل به رویکرد عملکردی (KPI) یا نتیجه گرا (خروجی محور) پرداخته می شود.

رویکرد فرآیندی: آسیب شناسی فرآیندها و فعالیت ها؛ به مطالعه وضعیت و تعریف فرآیندها و فعالیت ها و پیاده سازی و اجرای آن ها در درون سازمان و دستگاه اجرایی می پردازد. به بیان دیگر در آسیب شناسی فرآیندها و فعالیت ها مشکلات و موانع موجود بر سر راه رسیدن به اهداف کلان از بعد داخلی سازمان و با الگوبرداری از بهترین ها مورد مطالعه قرار می گیرد؛ به عبارت دیگر میزان برخورداری از فرآیندهای بهینه، استاندارد و مطلوب در سازمان ها باعث ایجاد عملکرد مطلوب (کیفیت و بهره وری بالا) در آن سازمان خواهد شد. بدین منظور در این طرح از چارچوب طبقه بندی فرآیندی APQC استفاده شد. در این چارچوب همانگونه که در جدول زیر ملاحظه می شود، سطوح مختلفی اعم از سطح طبقه فرآیند (عامل محیطی داخلی)، سطح گروه فرآیندی (متغیرهای محیطی داخلی)، سطح فرآیند (شاخص)، سطح فعالیت (سنجه) و سطح وظیفه (غیر ضروری در این پروژه) برای یک فرآیند تعریف شده است. در ادامه پس از تعریف سطوح مذکور (به جزء سطح وظیفه) در بخش های مختلف محیط داخلی سازمان ها و دستگاه های اجرایی استان، نسبت به تهیه پرسشنامه نظرسنجی وضعیت فعلی فرآیندها در سازمان ها و دستگاه های مورد مطالعه بر اساس "طیف سنجش بلوغ فرآیندی" اقدام شده است.

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

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

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

مورد سنجش قرار می‌دهد.

جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرآیندی و تعاریف آن‌ها

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

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

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

تکمیل پرسش نامه، پاسخ دهنده 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 پرسش نامه، پاسخ دهنده نسبت به توضیح و تشریح (تحلیل چرایی یا علل) وضعیت انتخاب شده در سازمان خود اقدام می‌کند تا توسط تیم علمی گزاره مورد نظر را به عنوان قوت و یا ضعف سازمان/بخش تعیین و تعریف گردد. سایر ستون‌ها (به جزء رفرنس و مرجع) نیازی به تکمیل توسط اعضای کارگروه ندارد. بلکه توسط تیم علمی پروژه تکمیل خواهد شد. (نکته: اگر عامل/شاخص/سنجه‌ای که در دستگاه و سازمان تکمیل کننده قابل تعریف نیست، می‌بایست (غیر مرتبط) را به عنوان خنثی علامت (*) بزند).

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

چارچوب VRIO ابزاری (رویکردی) است که برای تجزیه و تحلیل منابع داخلی و قابلیت‌های سازمان/بخش مورد استفاده قرار می‌گیرد تا دریابید که آیا این موارد می‌توانند منبع مزیت رقابتی پایدار باشند یا خیر. به منظور شناسایی منابع قابل رقابت، سازمان‌ها از روش‌های متعدد تجزیه و تحلیل محیطی استفاده می‌شود. یکی از این ابزارها (رویکردها) برای تحلیل منابع داخلی یک سازمان، تجزیه و تحلیل VRIO است. این ابزار بر اساس رویکرد دیدگاه مبتنی بر منابع^۱ در ابتدا توسط جی. بارنی (۱۹۹۱) با عنوان «منابع محکم و مزیت رقابتی پایدار» تهیه شده است، او چهار ویژگی را که منابع سازمان باید برای شناخته شدن به عنوان مزیت رقابتی پایدار داشته باشند، بیان کرد. به گفته وی، منابع باید ارزشمند، نادر، کاملاً بی‌بدیل و غیر قابل جایگزینی باشند. چارچوب اصلی آن VRIN نامیده می‌شود. در سال ۱۹۹۵، بارنی بعدها چارچوب VRIO خود را با عنوان «جستجوی داخلی برای مزیت رقابتی» که بهبود مدل VRIN بود معرفی کرد. تجزیه و تحلیل VRIO در واقع شامل چهار سؤال است و به این حقیقت که آیا منابع دارای ارزش هستند یا خیر می‌پردازد. یک منبع یا توانایی که هر چهار مورد را برآورده کند می‌تواند مزیت رقابتی پایدار را برای بخش/سازمان به ارمغان آورد.

عناصر VRIO که توسط بارنی ارائه شد این گونه تشریح می‌شود:

الف) ارزشمندی^۲: اولین سؤال این چارچوب این موضوع را مطرح می‌کند که آیا منبع از طریق توانمندسازی سازمان (بخش ایثارگران) 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

^۱ Resource-based View

^۲ Value

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

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

پ) سختی تقلید^۲: سختی تقلید یا هزینه بر بودن تقلید زمانی است که سایر سازمان‌ها/بخش‌ها در استان‌های دیگر و یا سایر کشورها به راحتی نتوانند آن را تقلید کنند، یا آن را خریداری نمایند یا آن را جایگزین کنند.

ت) به‌خوبی سازماندهی شدن برای بهره‌برداری اثربخش از منابع^۳: منبعی که هر سه ویژگی فوق را داشته باشد؛ اما به خوبی توسط سازمان (بخش ایثارگران) سازماندهی نشده تا از آن بهره‌برداری اثربخشی صورت گیرد، نمی‌تواند به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته شود. سازمان (بخش ایثارگران) 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 ایثارگران استان به روش VRIO

ردیف	عناوین منابع یا قابلیت‌های بخش (Resources & Capabilities)	آیا ارزشمند است؟ (Value)	آیا کمیاب است؟ (Rarity)	آیا به‌سختی تقلیدپذیر است؟ (Costly to Imitate)	آیا بخش ایثارگران 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 ...



به طور مثال در بخش ایثارگران استان، جانبازان و بازماندگان جنگ استان به عنوان یک منبع (دارایی انسانی) در نظر گرفته می شود.

جدول ۱۵-۵: منالی از منابع بخش ایثارگران استان به روش VRIO

ردیف	شرح منابع یا قابلیت‌ها	آیا ارزشمند است؟	آیا کمیاب است؟	آیا به سختی تقلیدپذیر است؟	آیا بخش ایثارگران به خوبی سازماندهی شده است تا از این منابع انسانی به صورت بهره‌ور و اثربخش استفاده نماید؟
۱	جانبازان و بازماندگان جنگ	بله	بله	بله	خیر

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

جدول ۱۶-۵: پرسش نامه شناسایی منابع و قابلیت های (VRIO) بخش ایثارگران استان گلستان

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت ها	عنوان منابع و قابلیت ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITABILITY	سازماندهی مناسب جهت بهره برداری ORGANIZATION	قوت / فرصت
۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از جنگل و مراتع، بیشه های طبیعی و اراضی جنگلی...	غیر مشمول	*	*	*	*	غیر مشمول
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 ...)	غیر مشمول	*	*	*	*	غیر مشمول
۴	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از باد، آفتاب، ابر و باران و سایر نزولات آسمانی	غیر مشمول	*	*	*	*	غیر مشمول
۵	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دریا، دریاچه، تالاب و رودخانه ...	غیر مشمول	*	*	*	*	غیر مشمول
۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از معادن و ذخایر کانی فلزی و غیر فلزی	غیر مشمول	*	*	*	*	غیر مشمول
۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت، گاز، ذغال سنگ و ...)	غیر مشمول	*	*	*	*	غیر مشمول
۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از زمین های موات یا رها شده، مستحده، منابع ملی و ...	غیر مشمول	*	*	*	*	غیر مشمول
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، برومتری و ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۲	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل نقلیه زمینی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۳	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات دریایی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۴	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات هوایی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۵	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین آلات و تجهیزات تخصصی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین آلات و تجهیزات راه و ساختمان و...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان های اسکلت فلزی با تمام کاربری ها	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان های اسکلت بتنی با تمام کاربری ها	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۹	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان های آجری، بلوکی و ... با تمام کاربری ها	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دارایی های زیستی، جانوری و گیاهی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از موجودی انبار (مواد و کالا...)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITATITY	سازماندهی مناسب جهت بهره‌برداری ORGANIZATION	قوت / فرصت
۲۲	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از وجوه نقد و بانک، ارز و طلا و سکه و فلزات گران‌بها و ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۳	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از اوراق بهادار (صکوک اجاره، سهام، اوراق خزانه اسلامی، اوراق قرضه، اوراق مشارکت و ...)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۴	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از مطالبات (اسناد و حساب‌های دریافتی)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۵	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه‌ای)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۶	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از تیم‌های کاری منسجم	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۷	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات / خدمات	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۸	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از خوشنامی / برند و نام تجاری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سرفق‌لی و امتیازات	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۰	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از کیفیت و ارزش‌افزوده	غیر مشمول	*	*	*	*	غیر مشمول
۳۱	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از استراتژی‌ها و سبک مدیریت	غیر مشمول	*	*	*	*	غیر مشمول
۳۲	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ایده‌ها و طرح‌ها	غیر مشمول	*	*	*	*	غیر مشمول
۳۳	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از نوآوری و خلاقیت	غیر مشمول	*	*	*	*	غیر مشمول
۳۴	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۵	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از چشم‌انداز و برنامه راهبردی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۶	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۷	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از توان مهارتی بخش	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۸	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ویژگی پاسخگویی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از انعطاف‌پذیری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۰	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از مدیریت دانش	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۱	غیر ملموس	منابع ارتباطی	برخورداری از اطلاعات	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۲	غیر ملموس	منابع ارتباطی	برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۳	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۴	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۵	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سیستم نوآورانه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

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

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

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

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

➤ **شفاف‌سازی معیار موفقیت:** با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد، از همان ابتدا موفقیت را

تعریف کرده و نحوه سنجش و ارزیابی آن را مشخص می‌کنید. این روش کار بسیار دقیق‌تر و جدی‌تر است و فرهنگ عملکرد مستند را در سازمان/شرکت نهادینه می‌کند.

➤ **ایجاد، حفظ و تقویت تمرکز:** در میان گذاشتن شاخص‌های کلیدی عملکرد با سایر

دپارتمان‌ها و کارکنان سازمان/شرکت، آنچه که درصدد دستیابی به آن هستید را به وضوح برای همه مشخص می‌کند. از این طریق، توجه همه بر روی مواردی متمرکز خواهد شد که واقعاً برای شما اهمیت

^۱ Key Performance Indicator

^۲ Performance indicator

دارند. به علاوه، در صورتی که استراتژی شما تغییر کند، KPI به راحتی می تواند همه کارکنان را به سمت و سوی درستی هدایت نماید.

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

➤ **ایجاد انگیزه در کارکنان شرکت:** شاخص کلیدی عملکرد با مشخص کردن یک هدف قابل سنجش، ملموس و معنادار، علاوه بر ترسیم خط مشی و آینده ای روشن برای سازمان (کسب و کار)، در کارکنان سازمان/شرکت انگیزه ایجاد می کند 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 سال های دهه ی ۱۹۶۰ ایده ی "عوامل کلیدی موفقیت (KSF)" را ارائه داد. یک دهه بعد جان اف روکارت (John F. Rockart) از مدرسه ی مدیریت MIT Sloan آن را به کار گرفت و عمومیت بخشید. از آن زمان تا امروز این ایده به طور گسترده ای مورد استفاده قرار گرفته تا سازمان ها (کسب و کارها) را در پیاده سازی و اجرای استراتژی ها و پروژه هایشان یاری کند. روکارت عوامل کلیدی موفقیت را این گونه تعریف می کند: «تعداد محدودی از حوزه ها که اگر به نتایج رضایت بخشی منجر شوند، عملکرد رقابتی و موفقیت آمیز را برای سازمان تضمین می کند. او این گونه نتیجه گرفت که عوامل کلیدی موفقیت «حوزه هایی از فعالیت هستند که باید توجه دائمی و دقیقی از سوی مدیریت به آنها معطوف شود». عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از مشخصه ها، شرایط یا متغیرهایی که اگر درست مدیریت شوند می توانند اثر قابل ملاحظه ای 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 پراهمیت ترین عوامل محسوب می شوند. به عبارتی می توان گفت عواملی هستند که از یک سو با اهداف سازمان ارتباط داشته و برای تحقق اهداف سازمان

ضروری هستند و از طرف دیگر با استراتژی رقابتی سازمان تناسب دارند، مانند هزینه، کیفیت، ویژگی خاص. این عوامل الزامات اساسی هستند که به عنوان اهداف واسطه برای دستیابی به هدف اصلی باید قبلاً حاصل شوند. هر سازمانی که می خواهد 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 KPI و KSF چیست؟ با توجه به اینکه KSF یک مفهوم استراتژیک (کلان و کل نگر) است و

کل سازمان را مدنظر دارد، در بسیاری از کشورها مانند آمریکا و ژاپن برای اینکه بتوانند این عوامل موفقیت کلیدی را به عناصر سازنده آن تجزیه و جزئیات درون آن را نیز مشاهده نمایند تا بدانند دقیقاً چه جزئیاتی می توانند روی موفقیت سازمان اثر گذارد، از شاخص های کلیدی عملکرد استفاده می نمایند. یک کسب و کار از KSF ها برای ایجاد موفقیت استفاده می کند، در حالی که از KPI برای اندازه گیری آن استفاده می کند. هدف KSF ها معمولاً کارآمدتر کردن عملیات تجاری و افزایش سود است KSF ها برای بهبود پیوسته عملیات روزمره، ماه به ماه، سال به سال استفاده می شوند. بنابراین به طور خلاصه شاخص های کلیدی عملکرد معیارهایی هستند که به شما کمک می کنند 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 آن ها به عنوان ابزاری برای اندازه گیری پیشرفت کار استفاده می شود. CSF از مأموریت یک سازمان و اهداف استراتژیک نتیجه می گیرد. شرکت ها می توانند KPI را مطابق CSF هایی که شناسایی می کنند، توسعه دهند. تفاوت اصلی بین CSF و KPI در این است که CSF به دلایل موفقیت اشاره می کند در حالی که KPI به اثرات موفقیت اشاره دارد. به طور کلی، KPI-ها توصیفی و کمی تر از CSF-ها هستند. علاوه بر این، KPI-ها معیارهای قابل اندازه گیری و خاص دارند. مدیریت ارشد از آن ها برای ارزیابی عملکرد سازمان/شرکت استفاده می کند. آن ها همچنین داده هایی را ارائه می دهند که به سازمان ها امکان می دهد تصمیم بگیرند که آیا CSF-ها برآورده شده یا به اهداف تعیین شده رسیده اند یا خیر.

هدف از KPI-ها معمولاً ردیابی میزان موفقیت یک کسب و کار به این اهداف است. به این ترتیب، KPI

می تواند با نشان دادن اینکه آیا روش های خاصی کار می کنند یا خیر، به کسب و کار کمک کند تا درآمد خود را افزایش دهد. اگر مدیری از طریق شاخص های کلیدی عملکرد خود متوجه شود که استراتژی های خاصی به نتایج

دلخواه منتهی نمی شوند، می توانند استراتژی های دیگری را آزمایش کنند و در نهایت راهبردی را بیابند که بهتر به آن ها در رسیدن به اهدافشان کمک کند.

در ادامه به طور نمونه به شاخص های عمومی و اختصاصی (KPI) برخی از دستگاه های عضو کارگروه بخش ایثارگران با استفاده از نتایج طرح شهید رجایی در سال ۱۴۰۰ اشاره شده است.

جدول ۱۷-۵: شاخص های عمومی اختصاصی برخی از دستگاه های بخش ایثارگران

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۱	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	۷۹.۳۸	ضعف
۲	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی	۱۰۰.۰۰	قوت
۳	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	اجرا و ارزشیابی دوره های آموزشی مدیران و کارکنان	۱۰۰.۰۰	قوت
۴	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	۱۰۰.۰۰	قوت
۵	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارائه خدمت به شهروندان توانخواه	۷۵.۲۰	ضعف
۶	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	۱۰۰.۰۰	قوت
۷	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز	۸۸.۵۷	ضعف
۸	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۰	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	۱۰۰.۰۰	قوت
۹	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور حمایت های اجتماعی	نسبت اشتغال ایجاد شده (استخدام و خوداشتغالی) ایثارگران و خانواده های آنان به کل واجدین شرایط بیکار ثبت نام شده در سامانه سجایا	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۰	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور حمایت های اجتماعی	متوسط زمان انتظار ایثارگران و خانواده های بهره مند از پوشش خدمات بیمه عمر و حوادث غیر مترقبه (معکوس)	۸۰.۰۰	ضعف
۱۱	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور حمایت های اجتماعی	رشد دیدار جدید بنیاد با ایثارگران و خانواده های آنان نسبت به سال قبل (اجرای طرح سپاس)	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۲	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور حمایت های اجتماعی	نسبت تسهیلات مسکن پرداخت شده به کل ایثارگران متقاضی	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۳	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور بهداشت و درمان	متوسط زمان ارائه خدمات کمیسیون پزشکی به متقاضیان (معکوس)	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۴	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور بهداشت و درمان	پوشش خدمات پیش سلامت جانبازان و والدین شهدای مشمول طرح	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۵	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور بهداشت و درمان	پوشش دریافت کنندگان تجهیزات توانبخشی طبق دوره انتظار	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۶	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور بهداشت و درمان	رشد تعداد افراد بهره مند از آموزش های درمانی و تخصصی جامعه هدف نسبت به سال قبل	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۷	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور بهداشت و درمان	پوشش خدمات مراقبت طولانی مدت (مراقبت سالمندی)	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۸	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور فرهنگی و آموزشی	میزان رضایت دانش آموزان و دانشجویان ممتاز از خدمات بنیاد	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۹	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور فرهنگی و آموزشی	میزان رشد اجرای آثار نمایشی و تولید برنامه های رادیویی، تلویزیونی، سینمایی با رویکرد فرهنگ ایثار و شهادت نسبت به سال قبل	۱۰۰.۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۲۰	بنیاد شهید و امور ایثارگران	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	۱۰۰۰۰	قوت
۲۱	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور شاخص‌های استانی	میانگین حساسی ضریب مقدار مصرف در آب، برق، گاز در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹	۲۰۰۰	ضعف
۲۲	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور شاخص‌های استانی	میزان جذب اعتبارات تملک داراییهای سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	۸۳.۳۳	ضعف
۲۳	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور شاخص‌های استانی	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخصهای مرتبط با دستگاه اجرایی	۸۰۰۰	ضعف
۲۴	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور شاخص‌های استانی	اجرای فرآیند تکمیل و بروزرسانی سامانه اطلاعات مکانی (ساترا) توسط دستگاه های اجرایی	۶۰۰۰	ضعف
۲۵	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور شاخص‌های استانی	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی	۸۰۰۰	ضعف
۲۶	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور شاخص‌های استانی	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی	۸۶۶۶	ضعف
۲۷	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور شاخص‌های استانی	تکمیل و به روز رسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابر استان گلستان	۱۰۰۰۰	قوت
۲۸	بنیاد شهید و امور ایثارگران	محور شاخص‌های استانی	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	۹۶۰۰	قوت

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

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

جدول ۱۸-۵: ماتریس لیتموس

سؤال	عملیاتی	استراتژیک
۱- آیا این موضوع در سطح اختیارات مدیریت ارشد استان و بخش مربوطه است؟	خیر	بله
۲- آیا این موضوع در سطح اختیارات استاندار، معاونین و مدیران کل بخش مربوطه است؟	خیر	بله
۳- چه زمانی با این موضوع مواجه خواهید شد؟	هم اکنون	دو سال یا بیشتر
۴- تأثیر این موضوع تا چه اندازه گسترده است؟	فقط بر روی یک واحد یا سازمان از بخش ایثارگران تأثیر دارد.	کل بخش ایثارگران را تحت تأثیر می گذارد.
۵- ریسک مالی در رابطه با این موضوع چه اندازه بزرگ است؟	کم (کمتر از ۱۰ درصد کل بودجه)	متوسط (بین ۱۰ تا ۱۵ درصد از بودجه)
۶- آیا استراتژی‌های حل این موضوع، به موارد ذیل نیاز دارد؟		
- تغییر در مأموریت	خیر	بله
- ایجاد اهداف جدید یا خدمات جدید	خیر	بله
- تغییر مهم در منابع و مقدار درآمدها و بودجه	خیر	بله
- تغییر در آیین‌نامه‌ها یا مقررات دولتی	خیر	بله
- تغییر قابل توجه در نیروی انسانی	خیر	بله
- تغییر قابل توجه در فناوری	خیر	بله
- تغییر در تجهیزات و امکانات (Facility)	خیر	بله
- تغییر عمده در روابط با ذی‌نفعان	خیر	بله
۷- تا چه اندازه بهترین رویکرد حل این موضوع واضح و مبرهن است؟	آشکار، آماده برای اجرا	کاملاً باز و وسیع
۸- پایین‌ترین سطح مدیریتی که می‌تواند در رابطه با حل این موضوع تصمیم بگیرد چیست؟	سرپرست و معاونین ادارات و دوایر	استاندار، معاونین، رئیس سازمان و مدیران ارشد بخش ایثارگران
۹- پیامدهای احتمالی عدم توجه به این موضوع برای استان و بخش مربوطه چیست؟	ناکارایی	اختلال بلندمدت و مهم در ارائه خدمات، خسارت‌های مالی عمده یا کاهش درآمد عمده
۱۰- چند سازمان دیگر تحت تأثیر قرار گرفته‌اند با این موضوع که باید در حل آن از آن‌ها استفاده شود؟	هیچ	۱-۳
۱۱- این موضوع تا چه اندازه با ارزش‌های فرهنگی، مذهبی، سیاسی، اجتماعی تناسب دارد یا ارتباط است؟	خیلی کم (ملازم)	کم
		زیاد

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

محیط داخلی بخش ایثارگران استان به کمک ابزار فرآیندی APQC، VRIO و KPI در ۷۹ محور بررسی شد که در نتیجه آن تعداد ۲۸۴ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته‌بندی و ادغام آن‌ها ۱۴۰ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۷۸ موضوع استراتژیک تحت عنوان قوت و ضعف‌های داخلی فهرست شد. هرچند ابزار VRIO برای شناسایی منابع و قابلیت‌های داخلی بخش ایثارگران مورد استفاده قرار گرفته است، اما در ۱۶ موضوع استراتژیک پرسشنامه VRIO، هیچ‌گونه قوتی مبنی بر مزیت رقابتی دائمی یافت نشد و تمامی ۱۶ مورد به دلیل مزیت رقابتی موقت به‌عنوان فرصت و در ماتریس عوامل خارجی مورد استفاده قرار گرفته است (مطابق نظریه منابع و قابلیت‌ها، متغیرها یا دارای مزیت رقابتی دائمی و در حکم نقطه قوت می‌باشند و یا به‌عنوان مزین رقابتی موقت و در حکم فرصت می‌باشند).

محیط خارجی بخش ایثارگران 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 ۳۷۷ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۱۳ موضوع استراتژیک تحت عنوان فرصت و تهدیدات خارجی فهرست گردید. البته همان‌گونه که اشاره شد تعداد ۱۶ متغیر نهایی محیط خارجی از پرسشنامه VRIO استخراج گردیده است که جمعاً فرصت‌ها و تهدیدات بخش ایثارگران استان را به ۱۲۹ متغیر افزایش داده است.

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

SWOT				مسائل استراتژیک (strategic issues)	تعداد مضامین	تعداد شاخص	تعداد محور	نام ابزار	محیط مطالعه	ردیف
T	O	W	S							
*	*	۲۹	۲۵	۶۴	۶۹	۲۵۰	۶۷	APQC	داخلی	۱
*	*	۳	۱۱	۱۴	۲۷	۲۸	۵	KPI		۲
*	*	*	*	*	۴۴	۶۰	۷	VRIO		۳
*	۱۶	*	*	۱۶				VRIO		
۱۷	۵	*	*	۲۲	۵۵	۵۸	۱۲	اقتصادی	PESTEL	خارجی
۲۱	۶	*	*	۲۷	۶۷	۶۸	۱۲	اجتماعی- فرهنگی		
۱۰	۹	*	*	۱۹	۷۵	۷۸	۸	سیاسی- قانونی		
۵	۱۳	*	*	۱۸	۵۹	۶۴	۹	تکنولوژیکی		
۷	۵	*	*	۱۲	۲۸	۳۲	۹	بین‌المللی		
۱۱	۴	*	*	۱۵	۴۹	۵۰	۷	زیست محیطی		
۷۱	۵۸	۳۲	۴۶	۲۰۷	۴۷۳	۶۸۸	۱۳۶	جمع		

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

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

پس از بررسی عوامل داخلی، مهم‌ترین عوامل فهرست می‌شود. این عوامل باید در برگیرنده نقاط قوت و ضعف بخش باشند. نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف نوشته می‌شود. این عوامل در بخش‌های داخلی دستگاه‌ها، سازمان‌ها و بطور کلی بخش دولتی و خصوصی ایثارگران شامل موارد ذیل می‌باشد: مدیریت، مالی و حسابداری، بازرگانی و بازاریابی، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات، سرمایه انسانی و ... به این عوامل ضریب داده می‌شود، از ۱ (کاملاً بی‌اهمیت) تا ۱۰ (بسیار مهم). ضریب داده شده به هر عامل بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت بخش است. صرف نظر از اینکه آیا عامل مورد نظر به عنوان یک نقطه قوت یا ضعف بخش به حساب آید، باید به عاملی که دارای بیشترین اثر بر عملکرد بخش است، بالاترین ضریب را داد. مجموع این ضریب‌ها باید برابر با یک شوند. به هر یک از این عامل‌ها با توجه به قوت یا ضعف بودن نمره ۱ تا ۴ داده می‌شود. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف نسبی، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت نسبی و نمره ۴ نشان‌دهنده قوت اساسی عامل مورد بحث می‌باشد. برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره آن ضرب می‌شود. مجموع نمره‌های نهایی هر عامل محاسبه می‌شود تا نمره نهایی بخش ایثارگران استان مشخص شود.

جدول ۲۰-۵: نمونه فرم ماتریس IFE

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

^۱ Internal Factors Evaluation Matrix (IFEM)

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

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش ایثارگران	وظایف / محورها / عمومی / اختصاصی	S/W
۰/۰۴۵	۳	۰/۰۱۵	ارزیابی محیط خارجی سازمان	APQC (مدیریت)	S1
۰/۰۴۵	۳	۰/۰۱۵	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (ارباب رجوع‌ها، مشترکین و مشتریان...)	APQC (مدیریت)	S2
۰/۰۳۴	۲/۸	۰/۰۱۲	تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	APQC (مدیریت)	S3
۰/۰۳۴	۲/۶	۰/۰۱۳	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	APQC (مدیریت)	S4
۰/۰۳۶	۲/۶	۰/۰۱۴	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه/سازمان/کسب و کار...	APQC (مدیریت)	S5
۰/۰۳۴	۲/۶	۰/۰۱۳	ایجاد طراحی سازمانی	APQC (مدیریت)	S6
۰/۰۳۴	۲/۶	۰/۰۱۳	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	APQC (مدیریت)	S7
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	ایجاد چارچوب ارائه‌ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	S8
۰/۱۳	۲/۶	۰/۰۵	توسعه استراتژی‌های ارائه‌ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	S9
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	توسعه‌ی استراتژی فن‌آوری اطلاعات سازمانی	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S10
۰/۰۱۶	۲	۰/۰۰۸	تعریف معماری سازمانی	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S11
۰/۰۱۴	۲	۰/۰۰۷	مدیریت پورتفولیوی فن‌آوری اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S12
۰/۰۱۵	۱/۵	۰/۰۱	توسعه استراتژی‌های مدیریت اطلاعات و محتوا	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S13
۰/۰۱۴	۲	۰/۰۰۷	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S14
۰/۰۱۴	۲	۰/۰۰۷	بهبود استراتژی توسعه‌ی فن‌آوری اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S15
۰/۰۱۴	۲	۰/۰۰۷	توسعه استراتژی استقرار فن‌آوری اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S16
۰/۰۱۶	۲	۰/۰۰۸	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S17
۰/۰۱۶	۲	۰/۰۰۸	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه‌ی اولیه	APQC (تحقیق و توسعه)	S18
۰/۰۳۵	۱/۵	۰/۰۲۳	توسعه استراتژی و چشم‌انداز بلندمدت اموال	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S19
۰/۰۲۲	۱	۰/۰۲۲	برنامه‌ریزی و طراحی ساخت دارایی‌ها	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S20
۰/۰۱۶	۱	۰/۰۱۶	انحلال دارایی‌های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S21
۰/۰۳۱	۲/۶	۰/۰۱۲	انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی	APQC (مالی و حسابداری)	S22
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	مدیریت خط‌مشی‌ها و رویکردها	APQC (مالی و حسابداری)	S23
۰/۰۳۶	۳	۰/۰۱۲	ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S24
۰/۰۱۲	۲	۰/۰۰۶	مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S25
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S26

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش ایثارگران	وظایف / محورها / عمومی / اختصاصی	S/W
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	مدیریت حق کپی‌رایت، اختراعات و نشان‌های تجاری و ...	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S27
۰/۰۱۷	۱/۵	۰/۰۱۱	حل و فصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S28
۰/۰۲۹	۲/۶	۰/۰۱۱	تهیه و فراهم‌سازی مشورت/مشاوره‌ی حقوقی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S29
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S30
۰/۰۱۸	۲	۰/۰۰۹	تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S31
۰/۰۱۸	۲	۰/۰۰۹	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S32
۰/۰۱۸	۲	۰/۰۰۹	تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S33
۰/۰۱۶	۲	۰/۰۰۸	توسعه پیش‌بینی فروش محصولات و خدمات	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S34
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب	APQC (فرهنگ سازمانی)	S35
۰/۰۱۲	۱	۰/۰۱۲	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی)	S36
۰/۰۲۲	۲	۰/۰۱۱	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی)	S37
۰/۰۲۱	۳	۰/۰۰۷	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی)	S38
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی)	S39
۰/۰۱۴	۲	۰/۰۰۷	نسبت اشتغال ایجاد شده (استخدام و خوداشتغالی) ایثارگران و خانواده‌های آنان به کل واجدین شرایط بیکار ثبت نام شده در سامانه سجایا	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور حمایت‌های اجتماعی)	S40
۰/۰۲۱	۳	۰/۰۰۷	نسبت تسهیلات مسکن پرداخت شده به کل ایثارگران متقاضی	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور حمایت‌های اجتماعی)	S41
۰/۰۲۱	۳	۰/۰۰۷	متوسط زمان ارائه خدمات کمیسیون پزشکی به متقاضیان (معکوس)	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور بهداشت و درمان)	S42
۰/۰۱۸	۲/۶	۰/۰۰۷	پوشش دریافت‌کنندگان تجهیزات توان‌بخشی طبق دوره انتظار	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور بهداشت و درمان)	S43
۰/۰۱۸	۲/۶	۰/۰۰۷	میزان رشد اجرای آثار نمایشی و تولید برنامه‌های رادیویی، تلویزیونی، سینمایی با رویکرد فرهنگ ایثار و شهادت نسبت به سال قبل	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور فرهنگی و آموزشی)	S44

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش ایثارگران	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰/۰۱۴	۲	۰/۰۰۷	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخص‌های مرتبط با دستگاه اجرایی	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S45
۰/۰۲۵	۳/۵	۰/۰۰۷	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S46
۰/۰۳۲	۲	۰/۰۱۶	تهیه چشم‌انداز استراتژیک	APQC (مدیریت)	W1
۰/۰۳	۲	۰/۰۱۵	ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	APQC (مدیریت)	W2
۰/۰۲۸	۲	۰/۰۱۴	اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	APQC (مدیریت)	W3
۰/۰۴۵	۱/۵	۰/۰۳	توسعه استراتژی منابع انسانی	VRIO (منابع انسانی)	W4
۰/۰۳۶	۱/۳	۰/۰۲۸	کنترل و روزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها	VRIO (منابع انسانی)	W5
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی	VRIO (منابع انسانی)	W6
۰/۰۴۴	۲	۰/۰۲۲	استخدام/منبع‌یابی انتخاب و غربال نامزدها	VRIO (منابع انسانی)	W7
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS	VRIO (منابع انسانی)	W8
۰/۰۰۶	۱	۰/۰۰۶	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	W9
۰/۰۱۷	۱/۷	۰/۰۱	مدیریت سبد محصولات و خدمات	APQC (تحقیق و توسعه)	W10
۰/۰۱۶	۲	۰/۰۰۸	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	W11
۰/۰۰۸	۱	۰/۰۰۸	مدیریت ثبت اختراعات، حق تکثیر و الزامات قانونی	APQC (تحقیق و توسعه)	W12
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	تولید مفاهیم محصول/خدمت جدید	APQC (تحقیق و توسعه)	W13
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	تعریف الزامات توسعه‌ی محصول/خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	W14
۰/۰۰۸	۱	۰/۰۰۸	اجرای تحقیقات اکتشافی	APQC (تحقیق و توسعه)	W15
۰/۰۱۲	۱/۵	۰/۰۰۸	محک زدن بازار (مردم و ارباب‌رجوع‌ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	APQC (تحقیق و توسعه)	W16
۰/۰۲۳	۱	۰/۰۲۳	مدیریت برنامه‌ی سرمایه‌ی برای دارایی‌های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W17
۰/۰۱۶	۱	۰/۰۱۶	توسعه استراتژی خروج	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W18
۰/۰۲۴	۲	۰/۰۱۲	انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تأیید پروژه	APQC (مالی و حسابداری)	W19
۰/۰۲۲	۲	۰/۰۱۱	مدیریت بدهی و سرمایه‌گذاری	APQC (مالی و حسابداری)	W20
۰/۰۱۶	۲	۰/۰۰۸	ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها و رویکردهای داخلی	APQC (مالی و حسابداری)	W21
۰/۰۱۴	۲	۰/۰۰۷	پردازش ترجیحات تجاری	APQC (مالی و حسابداری)	W22
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت‌ها	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W23

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش اینترگران	وظایف / محورها / عمومی / اختصاصی	S/W
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	تعریف آفرها و گزینه‌های ارزش به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W24
۰/۰۱۴	۱/۵	۰/۰۰۹	تعریف استراتژی قیمت‌گذاری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W25
۰/۰۲۷	۳	۰/۰۰۹	ایجاد بودجه‌های بازاریابی	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W26
۰/۰۲۷	۳	۰/۰۰۹	توسعه و مدیریت فعالیت‌های پرروموشنی (تبلیغاتی)	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W27
۰/۰۲۴	۳	۰/۰۰۸	توسعه روابط بین شرکا / متحدین فروش	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W28
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	تعیین اهداف و استراتژی‌های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	APQC (فرهنگ سازمانی)	W29
۰/۰۲۱	۳	۰/۰۰۷	ارائه خدمت به شهروندان توان‌خواه	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی)	W30
۰/۰۲۱	۳	۰/۰۰۷	متوسط زمان انتظار اینترگران و خانواده‌های بهره‌مند از پوشش خدمات بیمه عمر و حوادث غیرمترقبه (معکوس)	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور حمایت‌های اجتماعی)	W31
۰/۰۲۱	۳	۰/۰۰۷	میزان جذب اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	W32
۲/۱۰۵		Σ = ۱	نمره نهایی ماتریس محیط داخلی		

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

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

- پس از بررسی عوامل خارجی، عوامل شناخته شده فهرست می شود. نخست عواملی که موجب فرصت و موقعیت می شوند و سپس آن ها که بخش را تهدید می کنند، نوشته می شود.
 - به عوامل فهرست شده باید وزن یا ضریب داده شود. ضریب نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل در بخش می باشد. مجموع این ضرایب باید برابر با عدد ۱ بشود.
 - به هر یک از عوامل (فرصت یا تهدید لیست شده) رتبه ۱ تا ۴ داده می شود و این عدد بیانگر میزان توان بالقوه بخش در بهره برداری از فرصت یا مقابله با تهدید می باشد (۴=زیاد، ۳=نسبتاً زیاد، ۲=نسبتاً کم، ۱=کم).
 - ضریب (وزن) هر عامل در رتبه مربوطه ضرب می شود تا نمره نهایی بدست آید.
 - از مجموع نمره های نهایی متعلق به هر یک از عوامل، مجموع نمره های عوامل خارجی تعیین می شود.
- در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید بخش می شوند، هیچ گاه مجموع نمره نهایی بخش ایثارگران استان به بیش از ۴ و هیچ گاه این جمع به کمتر از ۱ نمی رسد. میانگین این جمع نیز برابر با ۲/۵ می شود. اگر این عدد به ۴ برسد بدین معناست که استان در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می شوند، می تواند به صورتی بسیار عالی واکنش نشان دهد. به بیان دیگر بخش در استراتژی های خود، به شیوه ای موفقیت آمیز از فرصت های موجود استفاده می نماید و اثر عواملی را که موجب تهدید می شوند به پائین ترین میزان ممکن می رساند. عدد ۱ بیانگر این است که بخش نتوانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می کنند بهره برداری نماید یا از عواملی که موجب تهدید می گردند، احتراز نماید. جدول ذیل نمونه ای از ماتریس EFE را نشان می دهد.

جدول ۲۲-۵: نمونه فرم ماتریس EFE

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

جدول ۲۳-۵: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش ایثارگران استان

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیطی خارجی بخش ایثارگران	عوامل	O/T
۰/۰۱۷	۲/۸	۰/۰۰۶	برخورداری از کوه، دره، رودخانه (مرزی) - برخوردارای از اقلیم متنوع (و پهنه سرزمینی)	VRIO (منابع فیزیکی)	O1
۰/۰۱۷	۲/۸	۰/۰۰۶	برخورداری از املاک و مستغلات	VRIO (منابع فیزیکی)	O2
۰/۰۱۷	۲/۸	۰/۰۰۶	برخورداری از وسایل و تجهیزات عمومی و تخصصی	VRIO (منابع فیزیکی)	O3
۰/۰۱۷	۲/۸	۰/۰۰۶	برخورداری از مرز بین المللی-مناطق آزاد و ویژه	VRIO (منابع فیزیکی)	O4
۰/۰۱۷	۲/۸	۰/۰۰۶	برخورداری جاذبه‌های گردشگری	VRIO (منابع فیزیکی)	O5
۰/۰۱۸	۳	۰/۰۰۶	زیرساخت، ارتباطات جاده‌ای و حمل‌ونقل و دسترسی	VRIO (منابع فیزیکی)	O6
۰/۰۱۶	۲/۶	۰/۰۰۶	برخورداری از صنایع مادر و تبدیلی	VRIO (منابع فیزیکی)	O7
۰/۰۱۶	۲/۶	۰/۰۰۶	برخورداری از دارایی‌های مالی	VRIO (منابع فیزیکی)	O8
۰/۰۲۱	۲/۶	۰/۰۰۸	برخورداری از نیروی انسانی ماهر	VRIO (منابع فیزیکی)	O9
۰/۰۲۱	۲/۶	۰/۰۰۸	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات/ خدمات- برخوردارای از خوشنامی/ برند و نام تجاری- برخوردارای از امتیازات و انحصارات و گرنت‌ها و سرقفلی- برخوردارای از کیفیت و ارزش افزوده- برخوردارای از رضایتمندی ذینفعان	VRIO (منابع فیزیکی)	O10
۰/۰۱۶	۲/۶	۰/۰۰۶	برخورداری از چشم‌انداز و برنامه راهبردی- برخوردارای از استراتژی‌ها و سبک مدیریت- برخوردارای از ایده‌ها و طرح‌ها	VRIO (منابع فیزیکی)	O11
۰/۰۱۶	۲/۶	۰/۰۰۶	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی- برخوردارای از فرهنگ سازمانی (بخشی) مطلوب- برخوردارای از اطلاعات- برخوردارای از ارتباطات سازمانی و انسانی	VRIO (منابع فیزیکی)	O12
۰/۰۱۶	۲/۶	۰/۰۰۶	برخورداری از قابلیت‌ها (انعطاف‌پذیری، سیستم نوآورانه، برخوردارای از مدیریت دانش (سازمان یادگیرنده)، توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی، کارگروهی، تاب‌آوری، مدیریت بحران و ثبات مدیریتی...)- برخوردارای از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و...)	VRIO (منابع فیزیکی)	O13
۰/۰۱۶	۲/۶	۰/۰۰۶	مشارکت مردمی- برخوردارای از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان- مفاخر و قهرمانان ملی	VRIO (منابع فیزیکی)	O14
۰/۰۱۶	۲/۶	۰/۰۰۶	برخورداری از کارایی و بهره‌وری	VRIO (منابع فیزیکی)	O15
۰/۰۱۶	۲/۶	۰/۰۰۶	برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات- برخوردارای از قانون‌مداری	VRIO (منابع فیزیکی)	O16
۰/۰۲۲	۲/۷	۰/۰۰۸	قوانین مالیاتی- قوانین حفظ محیط زیست- قوانین بخشی (قانون تراکم ساختمان و ...) - تعرفه‌های خاص- مقررات صادرات و واردات- قانون ثبت شرکت‌ها و علائم تجاری- بخشی نگری در قوانین	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O17
۰/۰۲۴	۲/۷	۰/۰۰۹	سیاست پارانه‌ای (مستقیم/غیرمستقیم)- بودجه دولت- توازن (تعادل) بودجه	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O18
۰/۰۲۱	۲/۶	۰/۰۰۸	انتخابات ملی و محلی (تغییر دولت‌ها، مجلس‌ها و مدیران محلی)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O19
۰/۰۲۱	۲/۶	۰/۰۰۸	پویایی سیاسی (رسمی و غیررسمی)- زیرساخت‌های سیاسی- اعتماد سیاسی- مشارکت سیاسی- بلوغ سیاسی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O20
۰/۰۲۳	۲/۶	۰/۰۰۹	همگرایی قومی - مذهبی- سهم اقوام در قدرت- سهم بانوان در مدیریت و قدرت- سهم جوانان در قدرت و مدیریت	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O21
۰/۰۱۸	۲/۶	۰/۰۰۷	امنیت منابع و سرمایه‌های حیاتی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O22
۰/۰۲۱	۲/۶	۰/۰۰۸	فعالیت‌های صنفی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O23

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش اینترگران	عوامل	O/T
۰/۰۱۸	۲/۶	۰/۰۰۷	قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات-اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری‌ها	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O24
۰/۰۱۸	۲/۶	۰/۰۰۷	ارتقاء اثربخشی آراء قضایی و نقش پیشگیرانه آن-بهبود و کارآمد سازی نظام ارشاد و معاضدت قضایی-تقریب و اتقان آراء قضایی- کیفیت قوانین و مقررات قضایی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O25
۰/۰۳۱	۲/۶	۰/۰۱۲	اشتراکات و افتراقات ایران (و استان) با کشورهای مسلمان	PESTEL (بین‌الملل)	O26
۰/۰۲۹	۲/۶	۰/۰۱۱	عضویت ایران در پیمان‌نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی-پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی منطقه‌ای (اگو، اوپیک، شانگهای و ...) -تورنمنت‌ها و مسابقات بین‌المللی-توافقات کشور با کشورهای منطقه در خصوص لغو ویزا و ...	PESTEL (بین‌الملل)	O27
۰/۰۲۹	۲/۶	۰/۰۱۱	بازار بالقوه صادرات غیرنفتی استان (مواد غذایی، توتون و ...) در کشورهای آسیای میانه-مزیت‌های نسبی (فرهنگی، اقتصادی ...) استان در کشورهای آسیای میانه	PESTEL (بین‌الملل)	O28
۰/۰۲۹	۲/۶	۰/۰۱۱	زیرساخت دریایی/ریلی/زمینی کشورهای آسیای میانه-کریدور شمال-جنوب	PESTEL (بین‌الملل)	O29
۰/۰۲۹	۲/۶	۰/۰۱۱	کشت فراسرزمینی-توسعه و تکمیل نظام کاداستر (حدنگاری در کشور)	PESTEL (بین‌الملل)	O30
۰/۰۱۹	۲/۷	۰/۰۰۷	سطح دسترسی به خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی-خدمات بیمه‌ای (سلامت، تأمین اجتماعی و سایر)-درصد پوشش سازمان‌های حمایتی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O31
۰/۰۱۶	۲/۶	۰/۰۰۶	شیوه و سبک زندگی (سنتی/بینابین/مدرن) و اوقات فراغت- شیوه و سبک زندگی (سلامت)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O32
۰/۰۱۶	۲/۶	۰/۰۰۶	نرخ باسوادی (ابتدایی و عالی و ...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O33
۰/۰۱	۲/۶	۰/۰۰۴	تعداد زنان و جایگاه آن‌ها در استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O34
۰/۰۱۶	۲/۶	۰/۰۰۶	تنوع فرق و مذاهب-ازدواج درون قومی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O35
۰/۰۱۶	۲/۷	۰/۰۰۶	سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O36
۰/۰۱۸	۲/۶	۰/۰۰۷	صادرات و واردات (تراز تجاری بدون نفت)-ترکیب واردات و صادرات (مواد اولیه، واسطه و مصرفی)-تعرفه‌های گمرکی واردات	PESTEL (اقتصادی)	O37
۰/۰۲۱	۲/۶	۰/۰۰۸	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان - سهم SME-ها در اشتغال و GDP استان- سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	O38
۰/۰۲۱	۲/۶	۰/۰۰۸	شرایط اقتصادی (شاخص‌های اقتصاد کلان) همسایگان استانی (داخلی)	PESTEL (اقتصادی)	O39
۰/۰۲۲	۲/۷	۰/۰۰۸	یارانه‌های مستقیم	PESTEL (اقتصادی)	O40
۰/۰۲۱	۲/۶	۰/۰۰۸	فضای کسب‌وکار روستایی-نسبت بیمه‌شدگان از کل اشتغال استان	PESTEL (اقتصادی)	O41
۰/۰۲۱	۲/۶	۰/۰۰۸	دولت الکترونیک-سازمان الکترونیک-مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها- تجارت الکترونیک (E-Comarce) - بانکداری الکترونیک (E-Banking) -سلامت الکترونیک (E-Helth)-آموزش الکترونیک (E-Lerning)	PESTEL (فناوری)	O42
۰/۰۲۱	۲/۶	۰/۰۰۸	اینترنت - رسانه‌ها و فضای مجازی-اینترنت (پهنای، ضریب نفوذ، سرعت و ...)	PESTEL (فناوری)	O43
۰/۰۲۱	۲/۶	۰/۰۰۸	تکنولوژی GIS- تکنولوژی سنجش از دور (RS)	PESTEL (فناوری)	O44
۰/۰۲۳	۲/۶	۰/۰۰۹	هوش مصنوعی-داده کاوی/دیتا ماینینگ	PESTEL (فناوری)	O45

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش ایثارگران	عوامل	O/T
۰/۰۱۸	۲/۶	۰/۰۰۷	امنیت اطلاعات و فضای سایبری	PESTEL (فناوری)	O46
۰/۰۱۶	۲/۶	۰/۰۰۶	پایگاه‌های داده - دیتا سنتر	PESTEL (فناوری)	O47
۰/۰۲۱	۲/۶	۰/۰۰۸	ضریب توسعه فناوری اطلاعات (IDI) - شبکه فیبر نوری - ارتباطات ماهواره ای - ارتباطات بیسیم - شبکه موبایل نسل جدید - مرکز تبادل اطلاعات بین دستگاهی (IX)	PESTEL (فناوری)	O48
۰/۰۱۶	۲/۶	۰/۰۰۶	سامانه یکپارچه مدیریت املاک کشور (سیماک) - کاداستر املاک - کاداستر کشاورزی - G-N A F	PESTEL (فناوری)	O49
۰/۰۱۸	۲/۶	۰/۰۰۷	حوزه‌های جدید کسب و کار (استارت‌آپ) - مراکز علم و فناوری/پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی - شرکت‌های دانش بنیان - تورهای علمی و ترویجی	PESTEL (فناوری)	O50
۰/۰۱۶	۲/۶	۰/۰۰۶	محتوای دیجیتال و الکترونیک	PESTEL (فناوری)	O51
۰/۰۱۶	۲/۶	۰/۰۰۶	نانوتکنولوژی	PESTEL (فناوری)	O52
۰/۰۱۶	۲/۶	۰/۰۰۶	توسعه و ارتقاء دادرسی الکترونیکی	PESTEL (فناوری)	O53
۰/۰۱۶	۲/۶	۰/۰۰۶	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش	PESTEL (فناوری)	O54
۰/۰۲۱	۲/۶	۰/۰۰۸	رویکرد استقرار صنایع آب بر در کنار سواحل - قانون تنفس جنگل - نقشه‌های جامع ژئومورفولوژیکی	PESTEL (زیست محیطی)	O55
۰/۰۲۳	۲/۶	۰/۰۰۹	شرایط اقلیمی (و رقابتی) استان‌های همسایه (سمنان، خراسان شمالی، مازندران)	PESTEL (زیست محیطی)	O56
۰/۰۲۱	۲/۶	۰/۰۰۸	صندوق ملی محیط زیست - فرصت‌های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط زیست و منابع طبیعی	PESTEL (زیست محیطی)	O57
۰/۰۲۱	۲/۶	۰/۰۰۸	انرژی‌های نو - انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته	PESTEL (زیست محیطی)	O58
۰/۰۱۵	۱/۵	۰/۰۱	مقررات زدایی (بوروکراسی زدایی و ...) - اجرای قوانین - تعارضات قانونی - قوانین ضد انحصار و رانت - تمرکز گرایی - قانون تقسیمات کشوری - قانون مالکیت اتباع خارجی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T1
۰/۰۱۲	۱/۵	۰/۰۰۸	شرایط سیاسی در کشورهای خارجی همجوار - قوانین گمرکی کشورهای همجوار	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T2
۰/۰۱۱	۱/۵	۰/۰۰۷	جریان‌ات اپوزیسیون	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T3
۰/۰۱۱	۱/۵	۰/۰۰۷	پول شویی - قاچاق مواد مخدر - جرایم سازمان یافته - مفاسد اداری (اختلاس، ارتشاء، انحصار و ...) - جاسوسی - تجزیه طلبی - جنبش‌های اجتماعی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T4
۰/۰۱۱	۱/۵	۰/۰۰۷	نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی - انباشت مطالبات سیاسی و قانونی - رضایتمندی سیاسی - درصد مشارکت رأی دهندگان	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T5
۰/۰۱۲	۱/۷	۰/۰۰۷	ساختار سیاسی استان - نگرش سیاسی به اقوام - ژن سالاری و تبارسالاری در توزیع قدرت	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T6
۰/۰۱۵	۱/۷	۰/۰۰۹	فضای رسانه‌ای	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T7
۰/۰۱۲	۱/۵	۰/۰۰۸	منافع ملی - استانی - رقابت دو/چند قطبی سیاسی در استان - حضور کشورهای متخاصم و رقیب در آسیای میانه	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T8
۰/۰۱۲	۱/۵	۰/۰۰۸	سیاست‌های اقتصاد مقاومتی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T9
۰/۰۱۲	۱/۵	۰/۰۰۸	ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T10

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش اینترگران	عوامل	O/T
۰/۰۱۵	۱	۰/۰۱۵	تعاملات و تعارضات ایران (و استان) با کشورهای منطقه و فرا منطقه ای - تحریم‌های بین‌المللی-دیپلماسی (همگرایی و واگرایی)	PESTEL (بین‌الملل)	T11
۰/۰۱۷	۱/۵	۰/۰۱۱	جهانی شدن/جهانی‌سازی (Globalization) - تجارت و اقتصاد جهانی- پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی جهانی (WTO)	PESTEL (بین‌الملل)	T12
۰/۰۱۸	۱/۶	۰/۰۱۱	واردات مواد اولیه خام از کشورهای آسیای میانه	PESTEL (بین‌الملل)	T13
۰/۰۱۹	۱/۶	۰/۰۱۲	قوانین و مقررات داخلی و کشورهای همسایه در موضوع تجارت بین‌الملل	PESTEL (بین‌الملل)	T14
۰/۰۲	۱/۸	۰/۰۱۱	حقوق بشر	PESTEL (بین‌الملل)	T15
۰/۰۲	۱/۷	۰/۰۱۲	بحران‌ها و چالش‌های مرزی- رژیم حقوقی دریای خزر-مدیریت منابع و ذخایر مشترک (آب، انرژی، دریا و...)	PESTEL (بین‌الملل)	T16
۰/۰۱۹	۱/۷	۰/۰۱۱	اتباع خارجی (پناهندگان، مقیمین، مزدوجین ...)	PESTEL (بین‌الملل)	T17
۰/۰۱۳	۱/۲	۰/۰۱۱	شناسایی و انتقال نخبگان توسط خارجی‌ها-میل به مهاجرت/انتقال سرمایه به خارج	PESTEL (بین‌الملل)	T18
۰/۰۱۴	۱/۸	۰/۰۰۸	نرخ زاد و ولد-نرخ رشد جمعیت جوان- نرخ مرگ‌ومیر- نرخ طول عمر-امید به زندگی (بدو تولد) (متوسط بقا)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T19
۰/۰۰۹	۱/۵	۰/۰۰۶	نرخ طلاق و نسبت طلاق به ازدواج - میزان نرخ ازدواج-ازدواج غیررسمی (متعهد، سفید و ...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T20
۰/۰۰۹	۱/۵	۰/۰۰۶	حاشیه‌نشینی در شهرهای بزرگ استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T21
۰/۰۱۱	۱/۵	۰/۰۰۷	سوء مصرف مواد (صنعتی، سنتی، محرک و... -زنان و کودکان بی اید سرپرست-کودک آزاری (کودکان کار، کودک همسری و...)-خشونت	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T22
۰/۰۱۱	۱/۸	۰/۰۰۶	بیماری‌های واگیر شایع-اختلال‌های روانی (افسردگی و ...)- حوادث و بلایا طبیعی و جاده‌ای	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T23
۰/۰۰۹	۱/۵	۰/۰۰۶	نرخ بیکاری فارغ‌التحصیلان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T24
۰/۰۰۷	۱/۷	۰/۰۰۴	بازماندگی از تحصیل کل-ترک تحصیل	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T25
۰/۰۰۹	۱/۵	۰/۰۰۶	سرمایه اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T26
۰/۰۱	۱/۶	۰/۰۰۶	فاصله اجتماعی-گسست نسلی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T27
۰/۰۰۶	۱/۵	۰/۰۰۴	گرایش به پس‌انداز- گرایش به سرمایه‌گذاری	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T28
۰/۰۱۲	۱/۵	۰/۰۰۸	ارزش‌های اجتماعی (اخلاقیات و ...) - میزان پایبندی به ارزش‌های دینی (تدین و دین‌داری)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T29
۰/۰۰۹	۱/۵	۰/۰۰۶	فردگرایی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T30
۰/۰۱	۱/۷	۰/۰۰۶	میزان مطالعه	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T31
۰/۰۰۹	۱/۵	۰/۰۰۶	هژمونی رسانه‌های جمعی-اینترنت و شبکه‌های اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T32
۰/۰۱۱	۱/۸	۰/۰۰۶	تکدی گری-فساد و فحشا	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T33
۰/۰۰۸	۱/۴	۰/۰۰۶	تخصص‌گرایی-مهارت‌های اجتماعی (تاب‌آوری، حل مسئله و ...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T34
۰/۰۰۸	۱/۶	۰/۰۰۵	توسعه شهرنشینی-تبدیل روستاها به شهر و شهرستان (روستا شهر)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T35
۰/۰۰۶	۱	۰/۰۰۶	فقر مطلق و نسبی در استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T36

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش ایثارگران	عوامل	O/T
۰/۰۰۶	۱/۲	۰/۰۰۵	مهاجرت‌های هدفمند قومی -مهاجرت از استان‌های کم آب به گلستان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T37
۰/۰۰۹	۱/۷	۰/۰۰۵	مدیریت مصرف رسانه مجازی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T38
۰/۰۱۱	۱/۵	۰/۰۰۷	توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی-توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب رجوع	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T39
۰/۰۱۲	۱	۰/۰۱۲	نرخ بهره یا سود رسمی و غیررسمی	PESTEL (اقتصادی)	T40
۰/۰۱۲	۱	۰/۰۱۲	بودجه دولت (کسری)-خط‌مشی‌های تأمین مالی دولت	PESTEL (اقتصادی)	T41
۰/۰۱۲	۱	۰/۰۱۲	نرخ تورم و نوسان قیمت‌ها (رسمی و غیررسمی)- نرخ ارز (رسمی و غیررسمی)	PESTEL (اقتصادی)	T42
۰/۰۱۲	۱	۰/۰۱۲	نرخ و روند بیکاری-نرخ مشارکت اقتصادی- مشاغل کاذب - بیکاری فصلی	PESTEL (اقتصادی)	T43
۰/۰۱	۱/۷	۰/۰۰۶	شرایط شاخص‌های اقتصاد کلان بخش صنعت، کشاورزی و خدمات (ارزش افزوده، سرمایه‌گذاری و...)	PESTEL (اقتصادی)	T44
۰/۰۱۷	۱/۵	۰/۰۱۱	سیاست‌های کلان اقتصادی استان-سرمایه‌گذاری‌های مادر-سهم دولت در سرمایه‌گذاری و اقتصاد استان-سیاست‌های پولی و مالی دولت در کشور و در استان	PESTEL (اقتصادی)	T45
۰/۰۱۴	۱/۵	۰/۰۰۹	ضریب جینی و توزیع درآمد-درآمد سرانه واقعی-شاخص توسعه انسانی استان-سطح دستمزدها	PESTEL (اقتصادی)	T46
۰/۰۱۴	۱/۷	۰/۰۰۸	سهولت کسب و کار	PESTEL (اقتصادی)	T47
۰/۰۱۲	۱/۵	۰/۰۰۸	بهره‌وری کل-الگوی مصرف	PESTEL (اقتصادی)	T48
۰/۰۱۳	۱/۶	۰/۰۰۸	شرایط اقتصادی همسایگان خارجی	PESTEL (اقتصادی)	T49
۰/۰۱	۱/۲	۰/۰۰۸	تولید ناخالص داخلی استان (GDP) - نرخ رشد اقتصادی- توسعه نامتوازن منطقه‌ای	PESTEL (اقتصادی)	T50
۰/۰۱۲	۱/۵	۰/۰۰۸	میل متوسط به پس‌انداز استان-نرخ سرمایه‌گذاری استان	PESTEL (اقتصادی)	T51
۰/۰۱۲	۱/۷	۰/۰۰۷	حجم نقدینگی-نسبت مصارف به منابع واقعی بانکی-سرعت گردش پول استان	PESTEL (اقتصادی)	T52
۰/۰۱۲	۱/۷	۰/۰۰۷	سهم بخش صنعت و خدمات در اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	T53
۰/۰۱۳	۱/۸	۰/۰۰۷	نرخ بازگشت سرمایه (IRR) به تفکیک بخش‌های مختلف اعم از صنعت، خدمات و ...	PESTEL (اقتصادی)	T54
۰/۰۱۴	۱/۸	۰/۰۰۸	درصد اشتغال بخش دولتی و خصوصی از کل اشتغال استان	PESTEL (اقتصادی)	T55
۰/۰۱۴	۱/۸	۰/۰۰۸	درصد تحقق اهداف مالیاتی	PESTEL (اقتصادی)	T56
۰/۰۱۵	۱/۵	۰/۰۱	هوشمندسازی (دولت هوشمند، شهر هوشمند، کشاورزی هوشمند)-انحصار (مزیت) تکنولوژیکی در صنایع استان-اینترنت اشیاء- فن بازار-دانشکده‌های فنی و مهندسی-سطح بلوغ تکنولوژی صنعتی استان-نسبت سهم صنایع HI-TECH به کل صنایع استان-دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم	PESTEL (فناوری)	T57
۰/۰۱۳	۱/۸	۰/۰۰۷	گردشگری دیجیتال	PESTEL (فناوری)	T58
۰/۰۱۴	۱/۸	۰/۰۰۸	تحولات اخیر تکنولوژیک تأثیرگذار بر بخش-پول مجازی	PESTEL (فناوری)	T59
۰/۰۰۶	۱	۰/۰۰۶	صنعت سخت‌افزار ICT	PESTEL (فناوری)	T60
۰/۰۱۲	۱/۵	۰/۰۰۸	پارازیت-فیلترینگ	PESTEL (فناوری)	T61

نمره	رتبه	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش اینارگران	عوامل	O/T
۰/۰۱۲	۱/۵	۰/۰۰۸	سیل‌گیری و سیل‌خیزی و رسوب‌گذاری استان- رانش، ریزش و زمین لغزش- میزان لرزه‌خیزی و لرزه زمین ساخت	PESTEL (زیست‌محیطی)	T62
۰/۰۱۴	۱/۷	۰/۰۰۸	تغییر جریان‌ات جوی (تغییر اقلیم)-رطوبت، بارش، تبخیر و تعریق و پوشش ابر (وقوع خشک‌سالی)-تراز آب دریای خزر- پیشروی آب‌شور	PESTEL (زیست‌محیطی)	T63
۰/۰۱۶	۱/۸	۰/۰۰۹	قانون محدودیت استقرار صنایع در استان‌های شمالی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T64
۰/۰۱۶	۱/۸	۰/۰۰۹	شرایط اقلیمی (و رقابتی) کشورهای همسایه (حوزه دریای خزر)	PESTEL (زیست‌محیطی)	T65
۰/۰۱	۲	۰/۰۰۵	کوچ عشایر	PESTEL (زیست‌محیطی)	T66
۰/۰۱۲	۱/۷	۰/۰۰۷	آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی)-آفات و بیماری‌ها-رود گونه‌های غیربومی مهاجم (جانوری و گیاهی)- بیابان زایی-برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیرسطحی-برداشت از حریم و بستر رودخانه‌ها	PESTEL (زیست‌محیطی)	T67
۰/۰۱۶	۲	۰/۰۰۸	طرح‌های بهره‌برداری از جنگل	PESTEL (زیست‌محیطی)	T68
۰/۰۱۴	۱/۸	۰/۰۰۸	سیاست‌ها و قوانین و مقررات داخلی و بین‌المللی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T69
۰/۰۱۲	۱/۵	۰/۰۰۸	مدیریت یکپارچه مناطق ساحلی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T70
۰/۰۱۴	۱/۵	۰/۰۰۹	توسعه کالبدی سکونتگاه‌های انسانی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T71
۰/۰۱۴	۱/۸	۰/۰۰۸	وضعیت گونه‌های جانوری و گیاهی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T72
۱/۹۹		Σ = ۱	نمره نهایی ماتریس محیط خارجی		

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

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

عوامل درونی:

➤ مزیت رقابتی^۱ CA

➤ نقاط قوت مالی^۲ FS

عوامل خارجی:

➤ جذابیت صنعت^۳ IA

➤ ثبات محیطی^۴ ES

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

۹-۵-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹-خانه‌ای

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

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

¹ Competitive Advantage

² Financial Stability

³ Industry Attractiveness

⁴ Environment Stability

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

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

جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

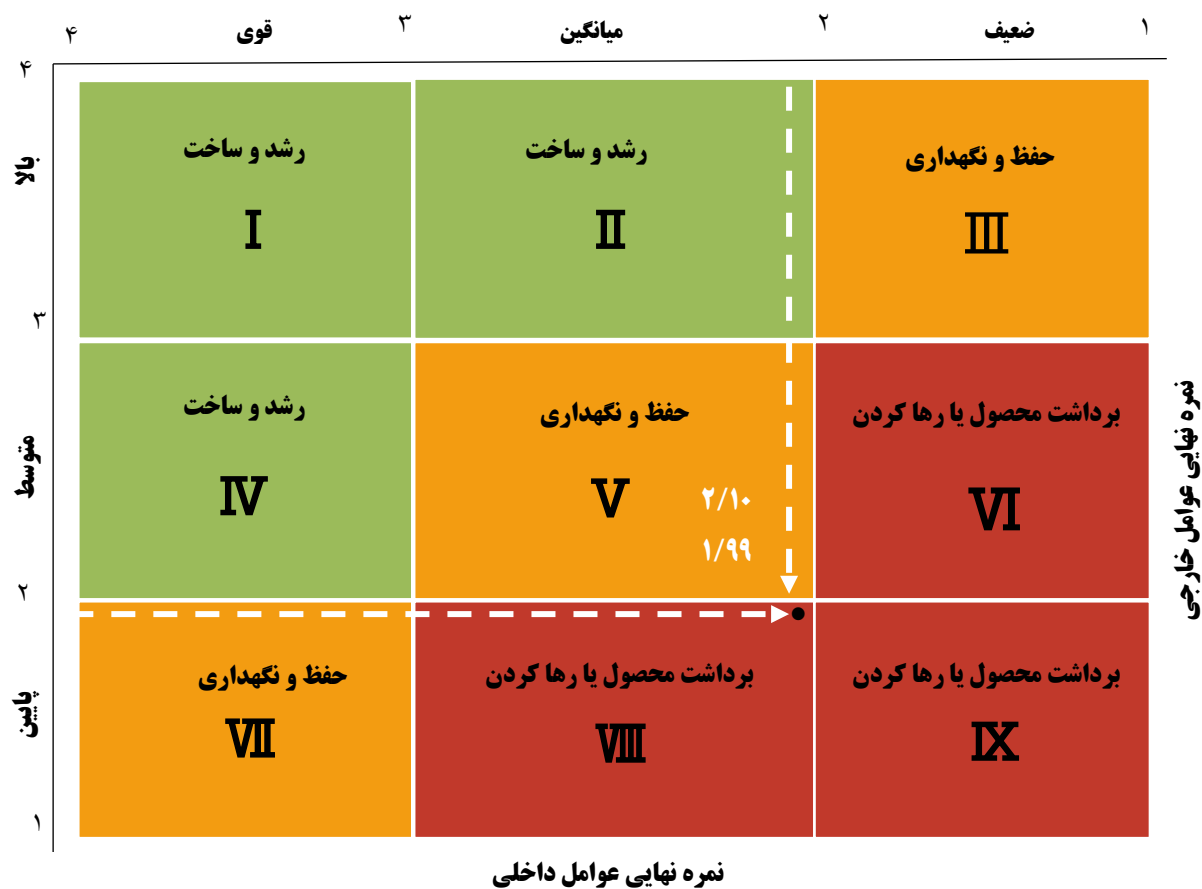
نمودار ۷-۵: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای

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

سازمان‌هایی که در خانه‌های ۳،۵ و ۷ قرار می‌گیرند، اعتقاد بر آن است که وضع موجود آن‌ها نسبتاً متوسط است و این سازمان‌ها باید به فکر **حفظ و نگهداری وضع موجود (محافظه کارانه)** خود باشند. قرار گرفتن در این خانه‌ها نشان می‌دهد که سازمان (شرکت) یا در هر دو عامل داخلی و خارجی متوسط است و یا اگر در یکی ضعیف است، در دیگری قوی است. در این سازمان‌ها استراتژی‌های رسوخ در بازار و توسعه محصول بسیار متداول است.

زمانیکه یک سازمان (کسب و کار) در خانه‌های ۶، ۸ و ۹ قرار می‌گیرد، بدین معناست که شرکت در هر دو عامل داخلی و خارجی ضعیف و یا در یکی متوسط و در دیگری ضعیف است. در این حالت ماندن در این کسب و کارها به صلاح نیست و باید از **استراتژی کاهش، واگذاری و یا انحلال** کل یا بخشی از واحدهای سازمان‌هایشان استفاده نمایند.

با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش ایثارگران استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲/۱۰ و ۱/۹۹ می‌باشند، جایگاه بخش ایثارگران استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی در نمودار ذیل ارائه شده است.



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

نمره ارزیابی عوامل خارجی (EFE) EXternal factor Evaluation	نمره ارزیابی عوامل داخلی (IFE) Internal factor Evaluation
۱/۹۹	۲/۱۰

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

در واقع در این شرایط سازمان (بخش) از قابلیت سازمانی مناسبی برخوردار نیست و ویژگی‌های محیطی نیز شرایط مساعدی را برای آن رقم نمی‌زند، در این حالت ماندن در این کسب‌وکارها به صلاح نیست و باید

استراتژی‌های برداشت/رها کردن را در قالب استراتژی‌های کاهش، واگذاری و یا انحلال به اجرا درآورد.

۲-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۴-خانه‌ای

روش دیگر نمایش موقعیت استراتژیک بخش ایثارگران 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:

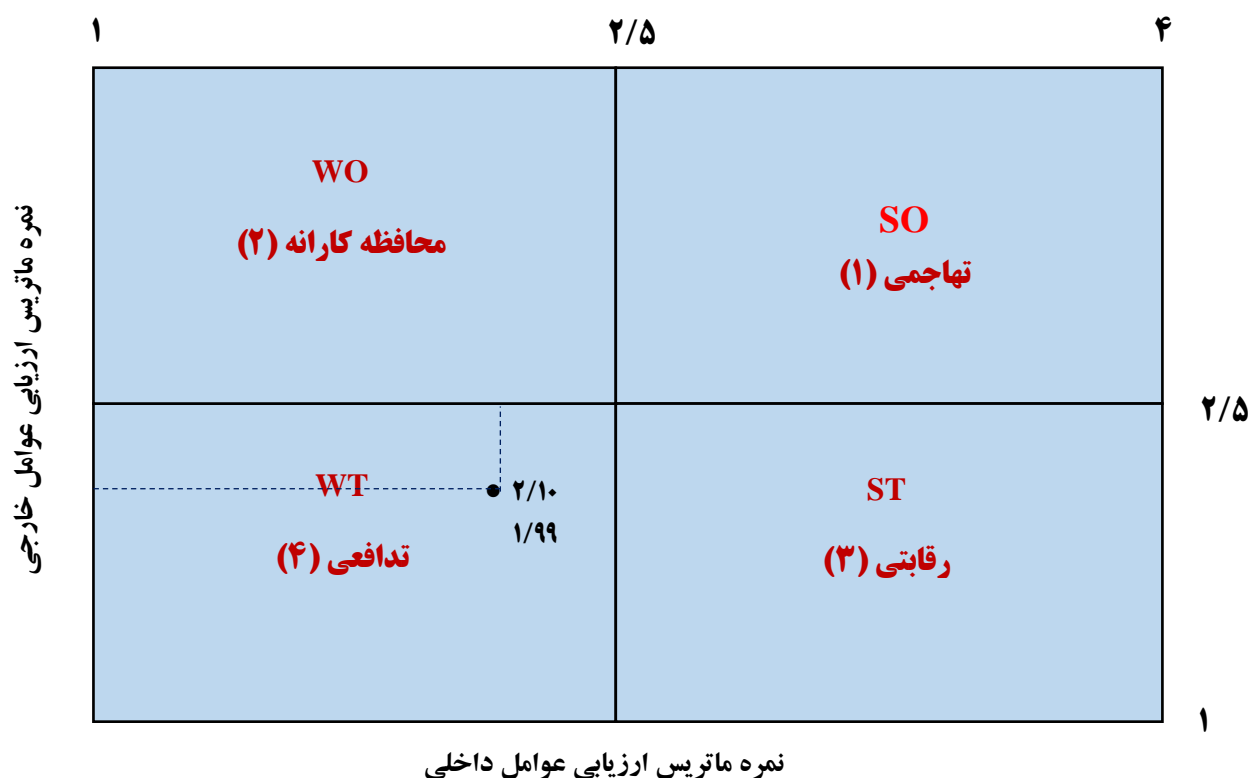
۱) بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی (۲) برطرف کردن نقاط ضعف داخلی (۳) پرهیز از تهدیدهای خارجی

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

ج) ناحیه تدافعی (WT): در این خانه کسب‌وکارها به شدت 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 به‌دست آمده از ماتریس IFE و EFE می‌توان گفت که بخش ایثارگران هم‌اکنون در ناحیه تدافعی مشغول به فعالیت است.



۳-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۸-ناحیه‌ای

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

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

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

¹ Selective Maintenance

² Aggressive Maintenance

۳- رشد پایدار^۱: به معنی حفظ تعادل بین رشد سازمان و کسب سود است و هدف اصلی آن پایداری و حفظ بستر کسب و کار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با رشد متوسط و پایدار، بازدهی خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای پایدار و پرقابته فعالیت می‌کنند و نمی‌خواهند ریسک بالایی را در پیش گیرند.

۴- رشد سریع^۲: به معنی تحقق رشد سریع سازمان با استفاده از استراتژی‌های گسترشی و جذب مشتریان جدید و گسترش بازار است. در این راهبرد، سازمان تلاش 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 پرقابته فعالیت می‌کنند و می‌خواهند به سرعت سهم بازار خود را افزایش دهند.

۵- چرخش^۳: به معنی برنامه‌ریزی و اجرای اقداماتی برای بهبود وضعیت مالی و عملکرد سازمان در حال رکود است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با تغییر رویه‌ی فعالیت خود، از وضعیت بحرانی خود خارج شده و به رشد و بازدهی برگردد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در وضعیت بحرانی قرار دارند و نیاز به تغییرات جدی و شاید هم پرریسک دارند.

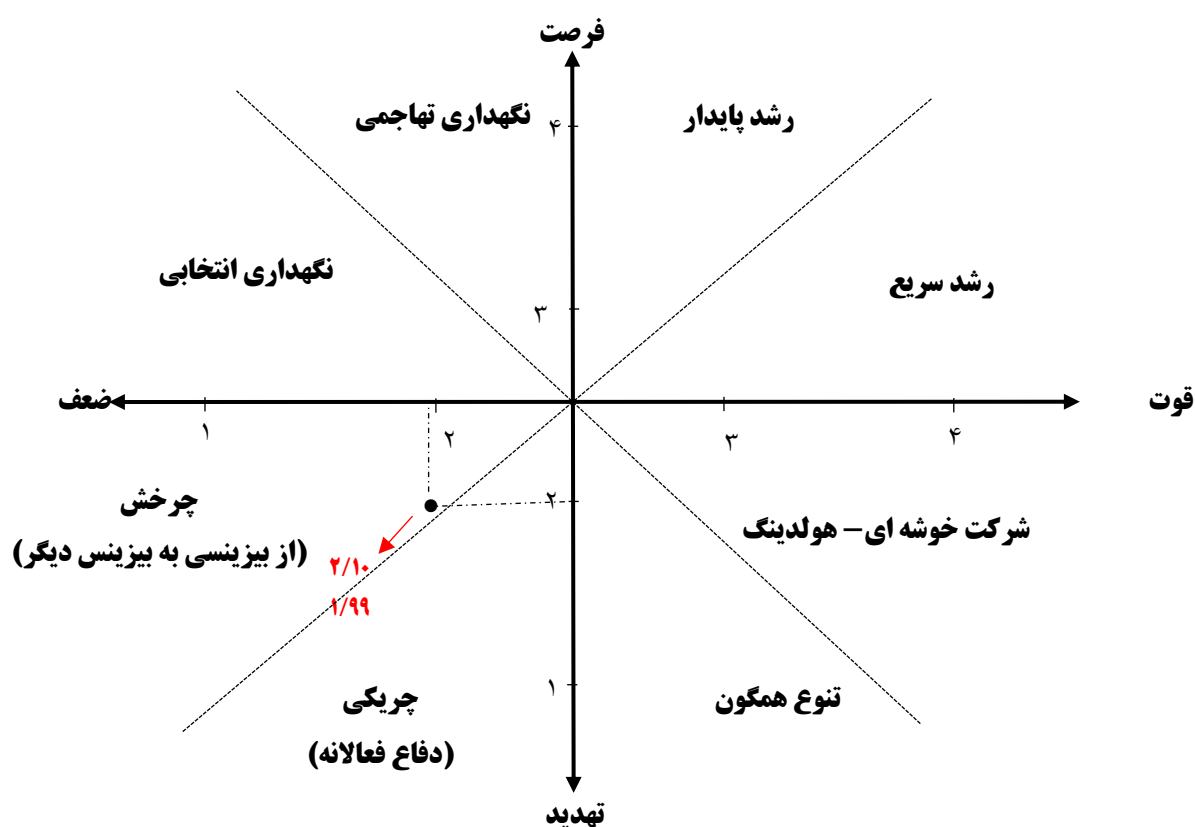
۶- چریکی (دفاع فعالانه)^۴: به معنی رقابت در برابر رقبا با استفاده از راهکارهای جدید با هدف کسب مزیت رقابتی است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند با استفاده از استراتژی‌های نوآورانه و متفاوت، بازار را به خود جذب کند و سهم بازار خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای پرقابته و با تعداد رقبای زیاد فعالیت می‌کنند و به دنبال جذب مشتریان جدید می‌باشند.

۷- تنوع همگون^۵: در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که به صنایعی که به صنعت فعلی خود نزدیک هستند و مزایای تجربه و تخصص فعلی را بهره‌برداری کند و وارد آن‌ها شود. به این ترتیب، سازمان به کاهش هزینه‌های تولید و افزایش تقاضای محصولات خود می‌رسد. این استراتژی از دو نوع محصولی و بازاریابی قابل اجراست. به عنوان مثال، یک شرکت تولید لوازم خانگی می‌تواند به صنعت تولید ماشین‌آلات خانگی وارد شود، چرا که این صنعت به صنعت فعلی خود نزدیک است.

^۱ Stable Growth
^۲ Rapid Growth
^۳ Turnaround
^۴ Guerrilla
^۵ Concentric

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

با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش ایثارگران استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲/۱۰ و ۱/۹۹ می‌باشند، جایگاه بخش ایثارگران استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی ۸- ناحیه‌ای در نمودار ذیل نمایش داده شده است.



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

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

تعیین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی)
در بخش ایثارگران استان گلستان

مقدمه

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

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

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

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

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

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

۱-۶) سطوح مختلف استراتژی در سازمان

حداقل سه سطح از استراتژی در سازمان‌ها قابل تشخیص است:

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

^۱Corporate level strategy



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

سطح عالی (حکمرانی) استان



سطح میانی (بخشی) استان



سطح تاکتیکی استان



سطح عملیاتی (اجرایی) استان



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

نمودار شماره I

نمودار ۱-۶: چارچوب و هرم تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک توسعه استان گلستان

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

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

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

¹ Business level strategy

² Functional level strategy

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

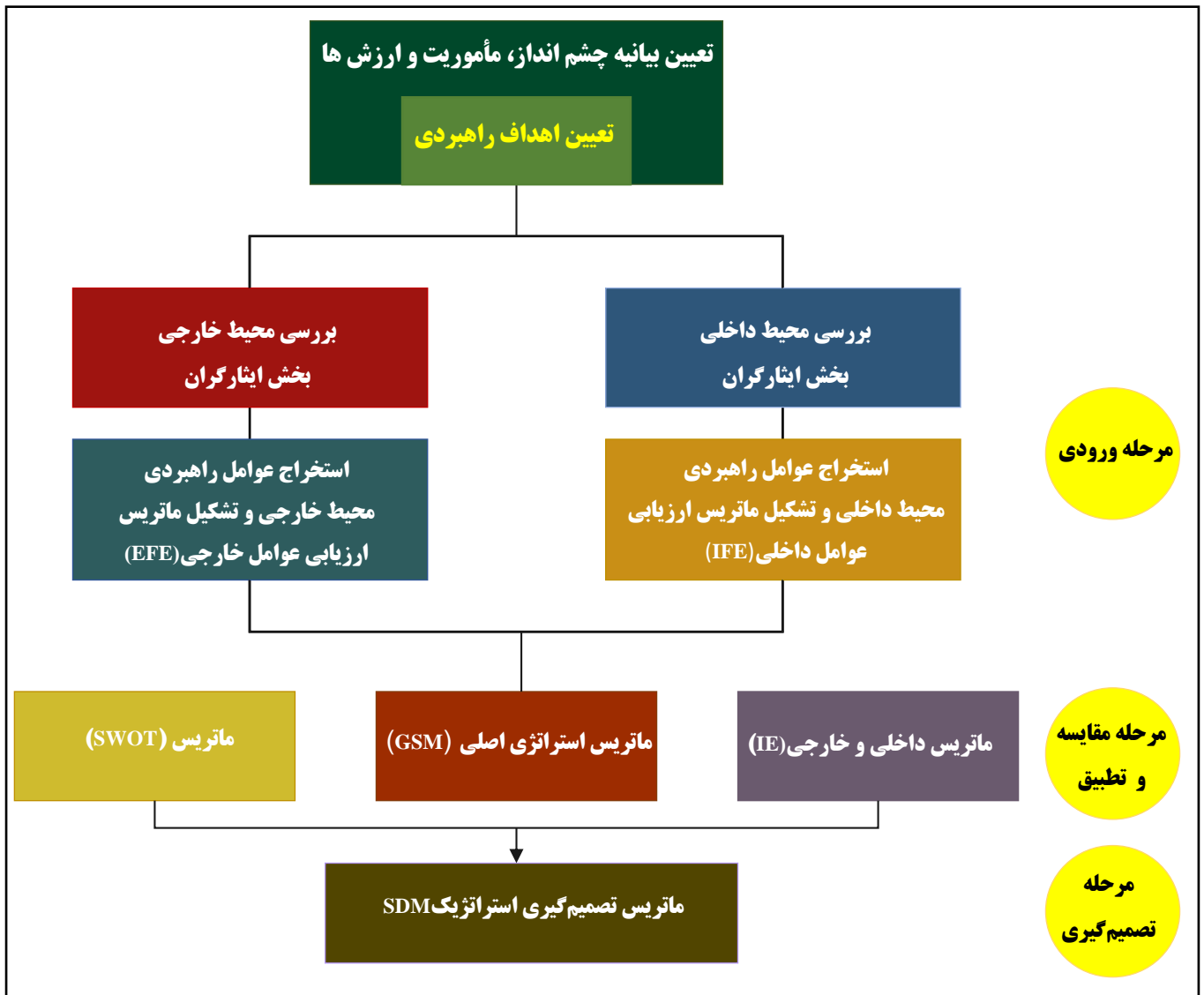
۲-۶) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش ایثارگران

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

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

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

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



نمودار ۲-۶: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک

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

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

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

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

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

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

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

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

این ابزارها متکی به اطلاعاتی هستند که از مرحله نخست به دست آمده‌اند. برای اینکه بتوان استراتژی‌های گوناگون امکان‌پذیر را به شیوه‌ای اثربخش ارائه نمود، فرآیند مقایسه عوامل داخلی و خارجی نقشی مهم و سرنوشت‌ساز ایفا می‌کنند. در بیشتر شرایط، روابط بین عوامل داخلی و خارجی پیچیده‌تر از این موارد هستند و برای مقایسه این عوامل باید بتوان استراتژی‌های 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، مورد استفاده 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 حیطة وضعیت رقابتی قوی و وضعیت رقابتی ضعیف قابل تقسیم است که دو سوی محور افقی خواهند بود اندازه‌گیری وضعیت رقابتی نیز می‌تواند؛ مثلاً با استفاده از شاخص سهم بازار تعیین گردد این عوامل چهار وضعیت استراتژیک متفاوت را برای سازمان ایجاد می‌کند که در تکنیک ماتریس استراتژی اصلی ویژگی‌های هر یک تشریح گردیده است.

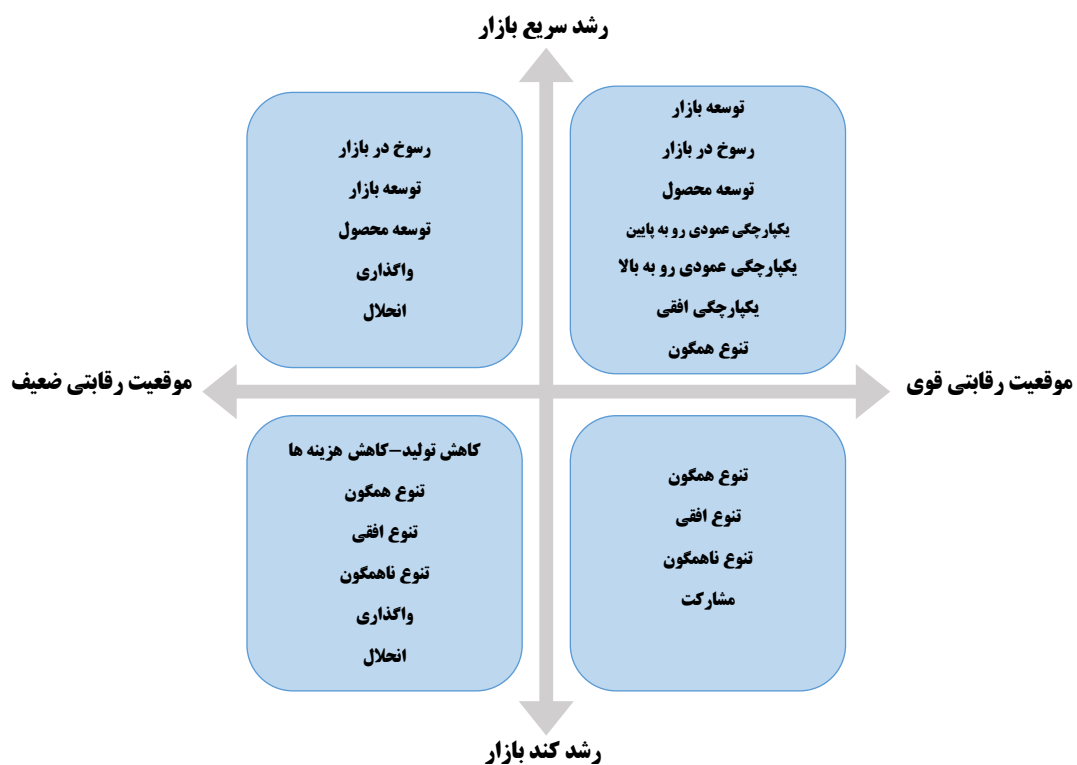
الف) خانه اول (رشد سریع بازار - موقعیت رقابتی قوی): سازمان‌هایی که وضعیت آن‌ها در این خانه قرار می‌گیرد بهترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند؛ زیرا از نظر محیطی در شرایط رشد بازار، میزان

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

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

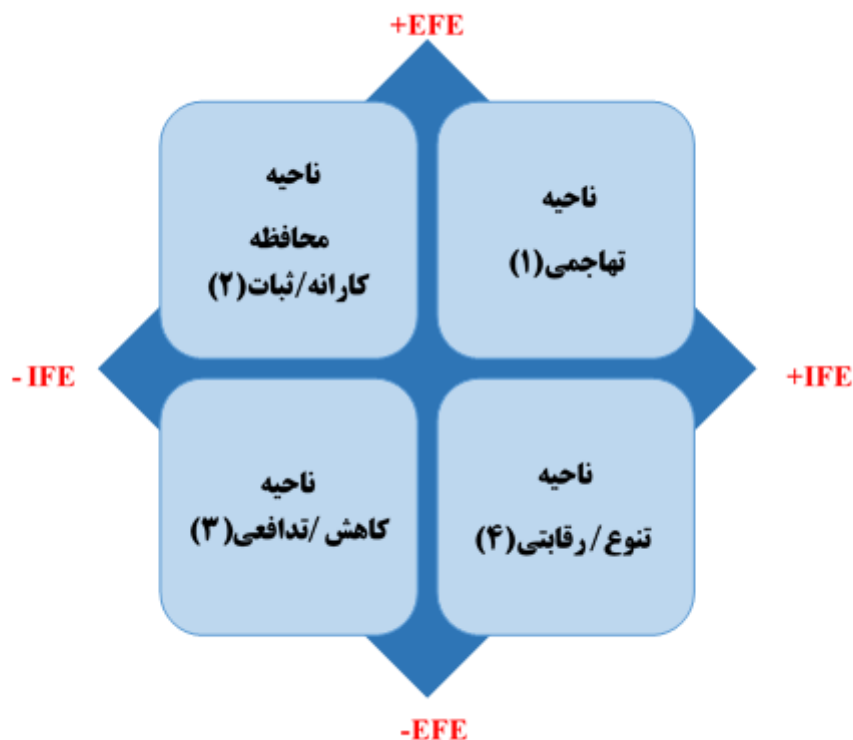
ج) خانه سوم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی ضعیف): سازمان‌هایی که در این خانه قرار می‌گیرند بدترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند. رشد کند بازار دورنمای خوبی را برای سازمان مجسم نمی‌سازد و موقعیت رقابتی ضعیف هم امکان بهره‌برداری از حداقل‌های موجود را فراهم نمی‌سازد. پس عاقلانه است که در این وضعیت سازمان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

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



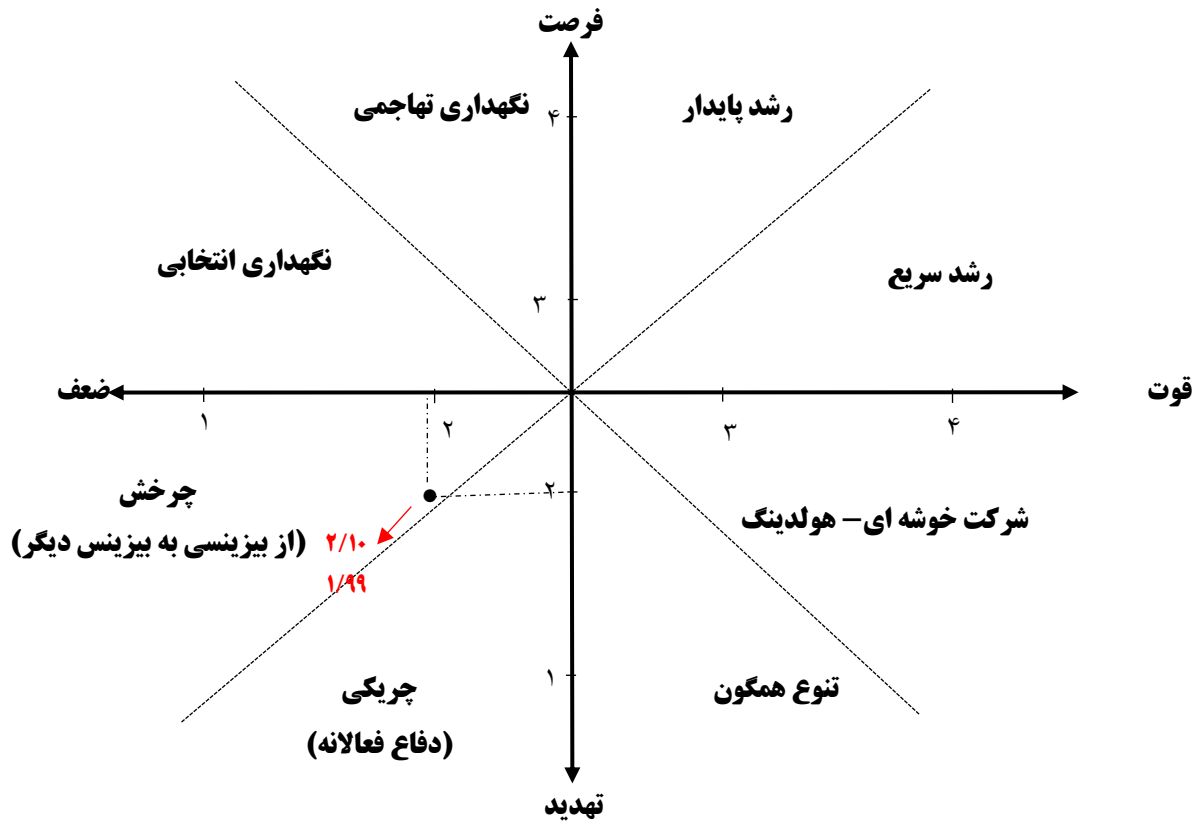
نمودار ۳-۶: ماتریس استراتژی اصلی

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



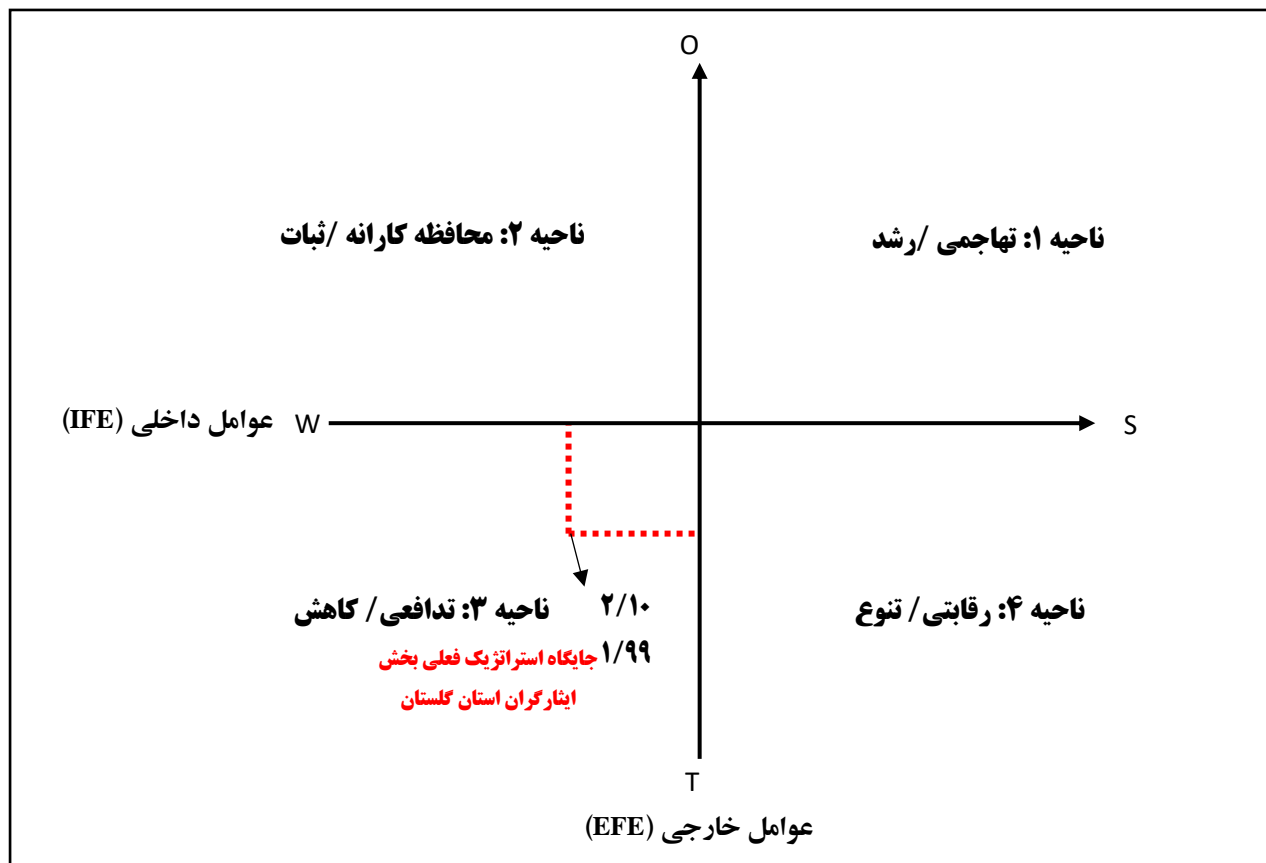
نمودار ۴-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT

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



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

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



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

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

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

از منظر ماتریس ۸-ناحیه‌ای نیز این بخش در ناحیه ششم یعنی چرخش قرار گرفته است و بدین معنی است که تهدیدات محیطی بالا و نقاط قوت متوسط پایین مجال حرکت‌های مخاطره‌آمیز را به بخش اینارگران استان نمی‌دهد.

ناحیه **چرخش** 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 رویه‌ی فعالیت‌های خود، از وضعیت بحرانی خود خارج شده و به رشد و بازدهی برگردد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در وضعیت بحرانی قرار دارند و نیاز به تغییرات جدی و شاید هم پرریسک دارند.

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

مأموریت

بخش ایثارگران استان گلستان به منظور تقویت و گسترش **روحیه ایثار، فداکاری** و ترویج فرهنگ جهاد و مقاومت با الگوسازی در (خودباوری، پشتکار، تعهد، علم و دانش، ثروت آفرینی، کارآفرینی، افزایش بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری و...) در راستای حفظ ارزش‌های اسلامی و انقلابی، ارتقاء روحیه وطن‌پرستی، گسترش احساس امنیت همه‌جانبه، افزایش مسئولیت‌پذیری، مشارکت‌جویی و... در جامعه فعال می‌باشد.

این بخش با توانمندسازی و تربیت نیروی انسانی متخصص، بهره‌گیری فناوری روز (ICT) و ارائه خدمات همه‌جانبه در موضوعات علمی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و درمانی به ذینفعان و جامعه هدف در اقصای مختلف در سطح استان، ملی و بین‌المللی کمک می‌نماید.

همچنین بخش ایثارگران استان گلستان با فراهم نمودن زیرساخت‌های آموزشی، ایجاد و یکپارچه‌سازی سامانه‌های خدمات الکترونیکی و اینترنتی (E_SERVICE)، گسترش دانش، توانمندسازی، تلاش در جهت تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص در راستای گسترش فعالیت‌های خود گام بر می‌دارد.

چشم‌انداز

بخش ایثارگران استان گلستان در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ و در راستای چشم‌انداز کشور و استان؛ جامعه‌ای دانش‌مدار، خردمند و توانمند با شبکه‌ای گسترده از مشاورین خبره در سازمان‌های دولتی در جهت گسترش حکمرانی خوب (GOOD GOVERNANCE) یا حکمرانی متعالی نقش آفرین است.

این بخش با اصلاح رویکرد خود و بهره‌گیری از دانش و فناوری‌های روز به دنبال مولدسازی جامعه ایثارگری (توانمند و مستقل) به منظور افزایش مشارکت ایثارگران متناسب با سطح نیازهای جامعه در بخش‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی و نهایتاً اصلاح ذهنیت جامعه گام بر می‌دارد.

ارزش‌های مرتبط

- روحیه ایثارگری
- روحیه جهادی (مجاهدت و فداکاری)
- برنامه مداری
- دانش مداری

اهداف راهبردی مرتبط

- مولدسازی جامعه ایثارگری
- کارآفرینی و افزایش میزان اشتغال
- ارتقاء دانش و افزایش مشارکت نخبگان ایثارگر در مراکز علمی
- گسترش ظرفیت و بهره‌برداری از فناوری اطلاعات و ارتباطات
- حفظ هویت و گسترش ارزش‌های اسلامی و انقلابی
- ارائه آموزش‌های حکمرانی خوب

نتیجه‌گیری

نظر به اینکه ایثارگران در عرصه انقلاب و دفاع مقدس دستاوردهای به‌یادماندنی را برای ملت به ارمغان گذاشته و با این کار خویش عظمت نظام اسلامی و مردم را در عرصه‌های بین‌المللی ترسیم کردند و مضاف بر آن ایثار و شهادت، مفاهیمی ارزشمند در همه جوامع بشری و از ارزش‌های جهانی و فرامذهبی هستند. همه ملت‌ها و انسان‌ها نسبت به افرادی که با شجاعت در مقابل ستم قد برافراشته‌اند و تن به ذلت و خواری نداده‌اند ادای احترام کرده و آنان را ستایش می‌کنند لیکن شیوه‌های این احترام و تقدس‌گرایی متفاوت است (فرزانه رنجیرزادی) همچنین روحیه ایثارگری به‌عنوان یک عامل مؤثر در انسجام جامعه تمام ابعاد یک جامعه را در برمی‌گیرد و خاصیتی است که می‌تواند در تمام تاروپود یک جامعه تنیده شود. بنابراین در خصوص تقویت روحیه ایثارگری در جامعه بایستی برنامه‌ریزی صحیحی صورت گیرد و این مهم در برنامه‌های توسعه مورد توجه برنامه‌ریزان قرار گیرد (علی زینالی، ۱۳۹۵).

بخش ایثارگران از زمان پیش از انقلاب تا پایان جنگ، به‌عنوان بخش محوری و پیشران انقلاب اسلامی و کشور بوده است. طی آن سال‌ها نخبگان از اقشار مختلف با پیوستن به این بخش باعث تقویت این محوریت و پیشرانی بوده‌اند بطوریکه موفقیت انقلاب و جنگ بلاشک مرهون مجاهدات، ایثار و فداکاری این قشر به

نماینده‌گی از کل مردم و حکومت بوده است. دفاع مقدس احیاکننده خودکارآمدی و عزت نفس مردمی بود که آنان بار دیگر با اعتماد به نفس، تاروپود اسارت وابستگی را گسستند و با تلاش و همت، حرکت قطار پیشرفت و توسعه ایران اسلامی را به واسطه نهضت تولید، شدت بخشیدند و قله‌های رفیع علم و دانش را فتح نموده تا شاهد عزت و عظمت کشور باشند. لذا از برکات مهم دفاع مقدس تقویت اعتماد به نفس و خودکارآمدی بوده است چرا که در دوران دفاع مقدس رزمندگان به این عقیده رسیدند که باید خود را باور کنند و با تکیه بر توانمندی‌های خود کشور را اداره کنند (ثمیری و همکاران، ۱۴۰۰).

لیکن پس از پایان جنگ هشت ساله طی سه دهه تا کنون بخش ایثارگران جایگاه محوری و پیشرانی خویش را از دست داده بطوریکه متأسفانه علیرغم تمامی این پیشینه ارزشمند، این بخش در افکار عمومی و اذهان جامعه به عنوان یک بخش منفعل و در حاشیه تبدیل شده است.

هرچند که نظام و دلسوزان در سطوح رسمی تلاش‌های فراوانی برای حفظ این جایگاه و محوریت نموده‌اند اما نتایج بسیار کمی به دست آمده است. مطابق آسیب‌شناسی به عمل آمده در رویکرد رسمی بجای تمرکز بر توانمندسازی، استقلال، مولد بودن و... بیشتر به دنبال فراهم نمودن تسهیلات مالی و رفاهی و اعطای امتیازات ویژه برای این بخش بوده‌اند به تعبیر این ضرب‌المثل "به جای آموزش مهارت ماهیگیری به این قشر ماهی دادند".

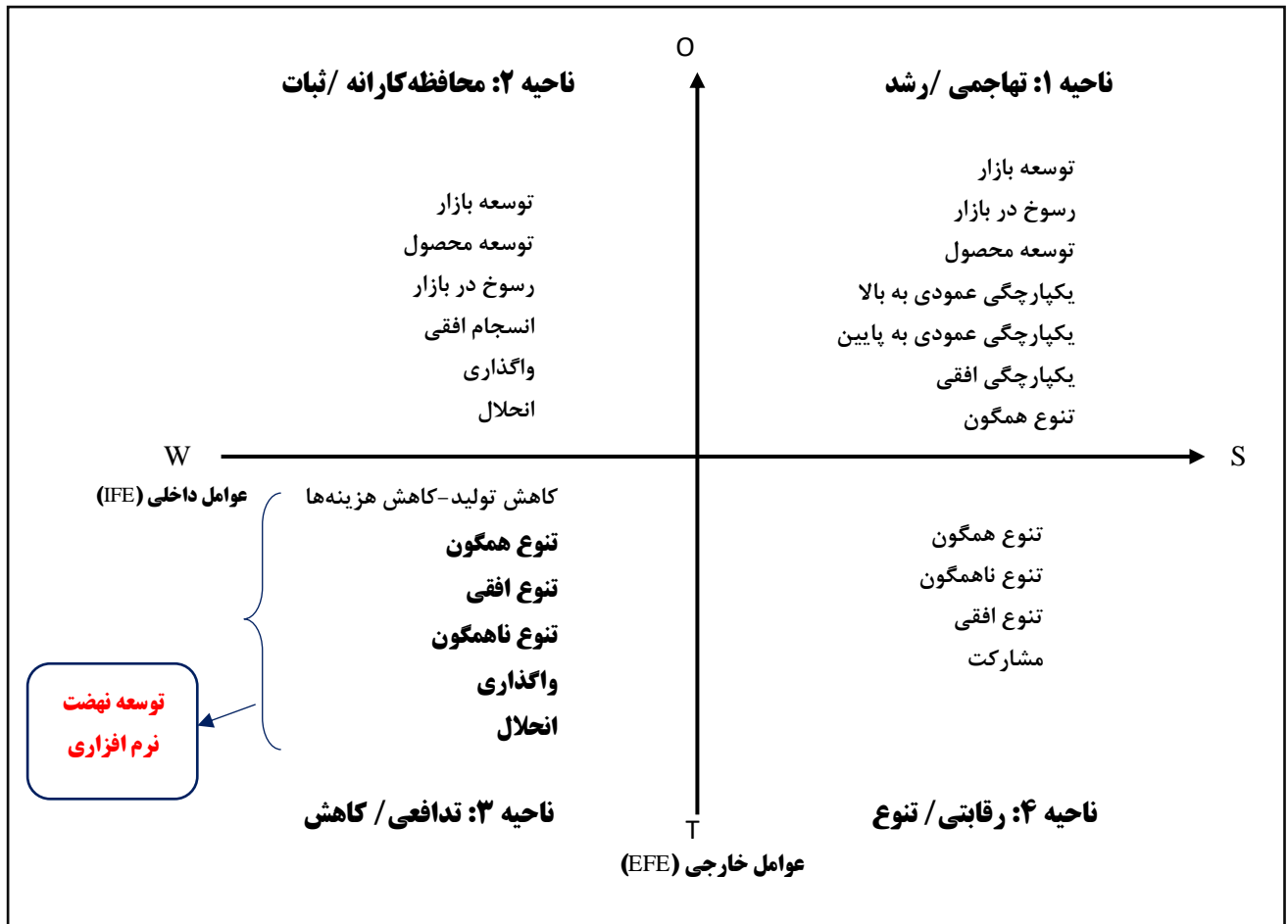
برابر فرمایشات مقام معظم رهبری (۱۳۸۴) برای رسیدن به هر آرزوی بزرگ و هر هدف والایی سازوکاری وجود دارد جنبش نرم‌افزاری از همین قبیل است، جنبش نرم‌افزاری یعنی در زمینه علم، تولید علم و شکستن مرزهای علم یک جنبش و حرکت عظیم به وجود آید. در طول دهه‌های گذشته ایثارگران با توجه به مقبولیت خود در جامعه می‌توانستند با برنامه‌ریزی منسجم توسط دولت‌ها در جنبش نرم‌افزاری فعال بوده و همراه با مولدسازی ضمن توانمندسازی خود زمینه را جهت بهبود اشتغال و کارآفرینی فراهم نمایند؛ لیکن نگاه سخت‌افزاری باعث انفعال و به حاشیه رفتن این بخش مهم از جامعه گردید و نه تنها روحیه ایثارگری به نسل بعدی منتقل نشد بلکه تعارضاتی را نیز در جامعه پیامد داشته است. راه برون‌رفت از این شرایط همان‌طور که گفته شد مولدسازی جامعه ایثارگری و توانمندسازی آن‌ها می‌باشد که با استفاده از نگاه نرم‌افزاری ضمن ارتقا سطح علمی خود و ایجاد درآمد، نقش کارآفرینی را برای نسل جوان و افزایش امید را در جامعه به دنبال داشته باشد.

لازم است نگاه جامعه به ایثارگران همچون گذشته به‌عنوان پیشرو تداوم پیدا کند. تجربه نشان می‌دهد نگاه سخت‌افزاری در گذشته باعث فاصله و نگاه تبعیض‌آمیز در جامعه شده است و نسل بعدی آن‌ها نیز نتوانسته‌اند نقش پدران خود را ادامه دهند به عبارتی ایثارگران واقعی از این موضوع رضایت نداشته و نگرانی خود را از

گسترش فرهنگ مصرفی، مال‌اندوزی و راحت‌طلبی مطرح می‌کنند و خواسته خود را همچون گذشته، اقتصادی در فضای برابر رقابتی می‌دانند تا ضمن اعتمادسازی در جامعه آحاد مردم از نتیجه فعالیت منتفع شوند. تحقق این موضوع به خصوص در زمانی که تهاجم فرهنگی و جنگ نرم مطرح می‌باشد ضرورت دارد نهضت نرم‌افزاری در تمامی زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تسری پیدا کند.

از این رو به منظور پیش‌گیری از تصور و تلقی جامعه ایثارگری به‌عنوان جامعه‌ای گسسته و منفعل با توجه به جایگاه فعلی بخش که در ناحیه چرخش و تدافعی واقع شده است استراتژی مناسب برای خروج از شرایط فعلی و تحقق چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های کلیدی آن به‌علاوه نائل شدن به اهداف راهبردی تغییر ریل از نگاه سخت‌افزاری و خطی به نگاه نرم‌افزاری و غیرخطی می‌باشد زیرا ارتقا، رشد، آگاهی، دانش و توانمندی و مشارکت هر چه بیشتر جامعه ایثارگری یعنی تغییر آینده‌ساز و توسعه ظرفیت‌های موجود در ایشان برای امکان خدمت و آگاهی بیشتر در جامعه است.

با توجه به موارد فوق استراتژی اصلی توسعه نهضت نرم‌افزاری انتخاب شده است که هم منجر به ارتقا درونی این بخش خواهد شد و هم پس از بهبود این بخش مجدداً در جایگاه محوری و پیشرانی برای کل کشور و انقلاب قرار خواهد گرفت.



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

از این رو در جمع‌بندی نهایی همان‌گونه که در نمودار ۸-۶ نمایش داده شده است؛ "توسعه نهضت نرم‌افزاری" به‌عنوان استراتژی اصلی بخش اینارگران استان گلستان تعیین گردیده است.

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

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

مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس SWOT است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد. در به‌کارگیری این ماتریس، تلاش می‌شود تا با حضور افراد آگاه، صاحب‌نظر و

باتجربه از داخل و خارج سازمان، با استفاده از روش طوفان مغزی استراتژی‌های مفیدی از تطبیق عوامل خارجی و داخلی احصا شود.

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

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

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

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

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

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

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

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

نمودار ۸-۶: ماتریس (SWOT)

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

همان‌گونه که در مورد نحوه تهیه ماتریس SWOT یا TOWS گفته شد برای تشکیل این ماتریس می‌بایست مهم‌ترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات بخش ایثارگران 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 ایثارگران

منابع که مطابق نمودار ۸-۶ از جایگذاری ماتریس‌های IFE و EFE تشکیل می‌شود با این فرمول یک ماتریس ۷۸ در ۱۳۰ می‌شود. از آنجا که تولید استراتژی بخشی توسط گروهی از نخبگان و کارشناسان صورت می‌گیرد (نه ماشین و نرم‌افزار)، اگر تعداد متغیرهای ماتریس SWOT از یک عددی بیشتر شود خطای انسانی زیاد می‌شود؛ بنابراین توصیه همه نظریه‌پردازان استراتژی کاهش تعداد متغیرهاست.

از طرف دیگر اگر تعداد متغیرها برای هر یک از چهار عامل ماتریس SWOT کاهش یابد، متغیرهای ارزشمندی که از درون هزاران داده پس از پردازش اطلاعات به دست آمده و خود را در ماتریس‌های IFE و EFE نشان داده است به سهولت از دست می‌رود چرا که حفظ این متغیرها (که بر اساس ماتریس لیتموس تماماً استراتژیک هستند) و بر اساس الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی (نمودار ۲-۶) به عنوان ورودی تولید استراتژی‌های بخشی به روش SWOT محسوب می‌شوند، برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ۱۷ هدف راهبردی و استراتژی اصلی «توسعه شبکه هوشمند برق (اسمارت) گرید» بخش ایثارگران استان بسیار حیاتی می‌باشند. از این رو برای حل این پارادوکس و توجه به هر دو جنبه موضوع یک روش بینابینی دنبال شده است که هم تعداد متغیرها در ماتریس SWOT کاهش یابد و هم اطلاعات ارزشمند جمع‌آوری شده تماماً مورد استفاده قرار گیرد.

در علوم سیاسی مفهومی وجود دارد تحت عنوان "هدف - وسیله (MEANS-ENDS)" که در فلسفه و اخلاق تحت عنوان "رابطه هدف و وسیله" تعریف می‌شود. این مفهوم یکی از تعاریف استراتژی هم هست جایی که نظریه‌پردازان مدیریت استراتژی را «وسیله تحقق هدف» بیان می‌کنند. بدین معنی که در سازمان‌ها و حتی زندگی شخصی راهکارها (استراتژی‌ها) به اهداف چسبیده‌اند و به نوعی ملازم هم هستند، از این رو برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۷ گانه یک ماتریس SWOT مستقل در مقیاس ۲۵ در ۲۵ تشکیل شده است که متغیرهای ۴ گانه SWOT اولویت‌دار که بیشترین ارتباط را با آن هدف راهبردی دارند از داخل ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده‌اند بطوریکه هم تعداد متغیرها به مقدار قابل قبولی کاهش یافته است و هم تمامی متغیرهای تولید شده ارزشمند برای تولید استراتژی‌های بخشی در گستره ۱۷ هدف راهبردی بکار گرفته شده است.

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

ردیف	شرح اهداف راهبردی	منابع و مآخذ شناسایی و استخراج اهداف راهبردی
۱	نهادینه‌سازی و اعتلای ارزش‌های اخلاقی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۲	توانمندسازی و افزایش کارآمدی ایثارگران	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۳	مولدسازی جامعه ایثارگری	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز+آمایش
۴	کارآفرینی و افزایش میزان اشتغال	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز+ برنامه ششم
۵	ارتقاء دانش و افزایش مشارکت نخبگان ایثارگر در مراکز علمی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم
۶	شناسایی سرمایه‌های اجتماعی، تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد (توسعه سرمایه انسانی)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۷	گسترش ظرفیت و بهره‌برداری از فناوری اطلاعات و ارتباطات	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۸	ترویج فرهنگ جهاد، مقاومت، شهادت و تقویت و گسترش روحیه ایثار و فداکاری	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز+برنامه ششم+ شرح وظایف
۹	حفظ هویت و گسترش ارزش‌های اسلامی و انقلابی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ آمایش
۱۰	محرومیت‌زدایی و ایجاد فرصت‌های برابر اجتماعی و اقتصادی در قلمرو استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ آمایش
۱۱	گسترش احساس امنیت همه‌جانبه	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۲	حمایت مادی، معنوی و آموزشی از خانواده‌های شهدا و ایثارگر و رشد و اعتلای مادی و معنوی خانواده‌های معظم شاهد	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۱۳	بهبود سلامت جسمی و روانی و افزایش امید به زندگی در جامعه ایثارگران	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز+برنامه ششم+ شرح وظایف
۱۴	ارائه آموزش‌های حکمرانی خوب	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۱۵	ارتقاء قابلیت‌ها و افزایش مشارکت ایثارگران متناسب با سطح نیازهای جامعه	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۶	ثبت حماسه‌ها، توسعه و تکمیل مراکز اسناد و مدارک دفاع مقدس	برنامه ششم+ شرح وظایف
۱۷	افزایش بهره‌وری و بهره‌برداری بهینه از دارایی‌های مادی و معنوی بخش ایثارگران	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+

بنابراین، مطابق چارچوب مفهومی برای تولید و تدوین استراتژی‌های بخشی ایثارگران استان گلستان اقدامات زیر صورت گرفته است:

➤ **اولاً** در فصل چهارم اقدام به تعریف اهداف راهبردی شده است که در نتیجه آن از بین چند صد عنوان هدف راهبردی که از درون بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش، منابع و اسناد بالادستی و حتی شرح وظایف وزارتخانه و سازمان ملی و... شناسایی گردید، در نهایت ۱۷ هدف راهبردی بخشی ایثارگران تعریف شده است که در جدول ۱-۶ مجدداً فهرست آن‌ها نمایش داده شده است.

- **ثانیاً** به کمک چارچوب تهیه ماتریس SWOT یا TOWS (نمودار ۹-۶) و بر اساس روش بینابینی که در صفحه قبل اشاره شد برای تولید استراتژی‌های بخشی به منظور تحقق هریک از اهداف راهبردی اقدام به تشکیل ماتریس‌های (SWOT) مستقل از طریق جایگذاری قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای اولویت‌دار و مرتبط به هریک از اهداف راهبردی در ستون‌ها و سطرهای مربوطه شده است.
- **ثالثاً** با ارائه ماتریس‌های ۱۷ گانه تهیه شده با راهنما به اعضای کارگروه و برگزاری جلسات کانونی با مشارکت مدیران و کارشناسان دستگاه‌های مرتبط اقدام به تولید تعداد ۱۳۹ استراتژی بخش ایثارگران شده است که در نهایت برای رتبه‌بندی وارد مرحله تصمیم‌گیری استراتژیک در ماتریس SDM شده است.
- **رابعاً** به منظور اطلاع و بهره‌برداری ۱۷ ماتریس (SWOT) تشکیل شده متناظر با ۱۷ هدف راهبردی بخش ایثارگران استان به همراه تعداد ۱۳۹ استراتژی تولید شده در بخش ضمائم گزارش سند استراتژیک بخش ارائه شده است.

۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

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

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

جدول ۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

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

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

- **مرحله اول:** استراتژی‌هایی را که سازمان باید به اجرا درآورد یا آن‌ها را مورد توجه قرار دهد را مشخص نماید (استراتژی‌های خروجی از ماتریس‌های SWOT). این استراتژی‌ها را در قالب گزینه‌های استراتژیک در ستون دوم ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک فهرست کنید.
- **مرحله دوم:** پس از مشخص شدن استراتژی‌ها، به هر یک از این استراتژی‌ها باید توسط مدیران ارشد و کارشناسان خبره ضریب اهمیتی تخصیص داده شود و در ستون سوم، ستون ضریب اهمیت گنجانده شود که مجموع این ضرایب اهمیت برابر با عدد ۱ خواهد بود.
- **مرحله سوم:** ستون‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری را با اعدادی بین ۱ تا ۴ تکمیل کنید. عدد ۱ نشان‌دهنده بسیار ضعیف بودن استراتژی در رابطه هر یک از شاخص‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری خواهد بود، عدد ۲ به معنی ضعیف بودن استراتژی، عدد ۳ نشان‌دهنده وضعیت خوب استراتژی و در نهایت عدد ۴ نشان‌دهنده این است که استراتژی در شاخص موردنظر وضعیت بسیار خوبی دارد.
- شاخص امکان‌پذیری، نشان‌دهنده این مسئله است که استراتژی موردنظر با توجه به شرایط موجود تا چه میزان قابلیت اجرایی دارد.
- شاخص مقبولیت نشان‌دهنده این مسئله است که تا چه میزان استراتژی موردنظر در بین مدیران ارشد و کارکنان سازمان پذیرفته شده است و با مسائل استراتژیکی که موردنظر آن‌ها است، همخوانی دارد.
- شاخص سازگاری یا تناسب نیز به میزان تناسب، هماهنگی و هم‌راستایی استراتژی موردنظر با چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی اصلی بخش اشاره دارد.
- **مرحله چهارم:** اعداد ستون‌های سوم تا ششم (ضریب اهمیت، امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری) در یکدیگر ضرب شده و در ستون هفتم قرار می‌گیرد.
- **مرحله پنجم:** نمرات نهایی استراتژی‌های مختلف با یکدیگر مقایسه شده و استراتژی‌های بالاترین نمره، در اولویت‌های بالاتری قرار می‌گیرند و در قالب اولویت در ستون آخر ماتریس رتبه‌بندی می‌شوند.

نکته قابل توجه در اولویت‌بندی استراتژی‌های بخشی این است که این استراتژی‌ها حتی الامکان باید در راستای استراتژی پیشران و اصلی استان (تجمّر)، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی اصلی (**توسعه نهضت نرم‌افزاری**) بخش ایثارگران استان انتخاب شوند. البته برخی از صاحب‌نظران تأکید دارند که مدیران ارشد و کارشناسان خبره

در کارگروه اینارگران استان به دلیل اینکه این بخش در ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک در ناحیه WT قرار گرفته است از این رو باید صرفاً به استراتژی‌هایی که در ناحیه تدافعی (ناحیه WT) تولید شده‌اند، ضریب اهمیت داده و سپس به امکان‌پذیری، مقبولیت، سازگاری استراتژی‌ها نمره داده شود تا براین اساس اولویت استراتژی‌ها مشخص شوند. همان‌گونه که در ادامه ملاحظه می‌شود کلیه استراتژی‌های تولید در چهار ناحیه WO،ST،SO و WT وارد ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) شده‌اند.

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

۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش اینارگران استان گلستان

هدف راهبردی ۱: نهاده سازی و اعتلای ارزش‌های اخلاقی

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	WT1	توسعه و گسترش برنامه‌ها و سیاست‌های شورای ترویج فرهنگ اینار و شهادت	۰/۲۲	۲/۵	۲	۴	۱/۸۷	۱
۲	SO1	تدوین خط‌مشی‌های ارزش‌های اخلاقی در قالب مفاهیم اینار و شهادت	۰/۲	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۸	۲
۳		معرفی الگوهای موفق و برجسته	۰/۱۷	۳	۳/۵	۴	۱/۷۸۵	۳
۴	SO2	توسعه پایگاه‌های اطلاعاتی مربوط به اسناد و محتوایی اینارگری در جهت تبادل اطلاعات	۰/۱۴	۳	۲/۵	۴	۱/۳۳	۴
۵	WO1	انعقاد تفاهم‌نامه با مراکز آموزشی و پژوهشی و حوزوی	۰/۱۵	۱/۵	۲	۳/۵	۱/۰۵	۵
۶	ST1	برگزاری کارگاه‌های آموزشی و مشاوره‌ای	۰/۱۲	۳/۵	۲	۳	۱/۰۲	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
نهاده سازی و اعتلای ارزش‌های اخلاقی	توسعه و گسترش برنامه‌ها و سیاست‌های شورای ترویج فرهنگ اینار و شهادت	تدوین خط‌مشی‌های ارزش‌های اخلاقی در قالب مفاهیم اینار و شهادت	معرفی الگوهای موفق و برجسته
استراتژی بخشی	WT1	SO1	
نمره استراتژی	۱/۸۷	۱/۸	۱/۷۸۵

هدف راهبردی ۲: توانمندسازی و افزایش کارآمدی اینارگران

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	SO1	تمهیدات لازم جهت تشکیل پایگاه داده‌ای	۰/۱۷	۳/۵	۳	۴	۱/۷۸۵	۱
۲	SO2	طراحی کارگروه تخصصی مشاوره علمی و پژوهشی متشکل از جامعه علمی و حوزه کارآفرینی	۰/۱۶	۲/۵	۲/۵	۳/۵	۱/۳۶	۲
۳	WO1	انعقاد تفاهم‌نامه با مراکز مشاوره	۰/۱۴	۳	۳	۳/۵	۱/۳۳	۳
۴	WO2	برگزاری کارگاه‌های آموزشی توانمندساز	۰/۱۳	۳/۵	۳	۳	۱/۲۳۵	۴
۵	WT1	ایجاد بستر ارائه خدمات فناورانه و نوآورانه	۰/۱۴	۱/۵	۲	۴	۱/۰۵	۵
۶	WT2	شناسایی و اصلاح رویه‌ها و فرآیندهای حوزه توانمندسازی	۰/۱۵	۲	۲	۳	۱/۰۵	۵
۷	ST1	ایجاد و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان	۰/۱۱	۲	۲/۵	۳	۰/۸۲۵	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توانمندسازی و افزایش کارآمدی اینارگران	تمهیدات لازم جهت تشکیل پایگاه داده‌ای	طراحی کارگروه تخصصی مشاوره علمی و پژوهشی متشکل از جامعه علمی و حوزه کارآفرینی	انعقاد تفاهم‌نامه با مراکز مشاوره
استراتژی بخشی	SO1	SO2	WO1
نمره	۱/۷۸۵	۱/۳۶	۱/۳۳

هدف راهبردی ۳: مولدسازی جامعه اینارگری

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO2	شناسایی بسترهای پرورش استعدادها	۰/۱۷	۳	۳	۳/۵	۱/۶۱۵	۱
۲	SO1	بسط و گسترش مفهوم مولدسازی در بخش اینارگران	۰/۲	۱/۵	۲	۳/۵	۱/۴	۲
۳	ST2	تشکیل کارگروه‌های تخصصی متشکل از نخبگان و سرآمدان جامعه اینارگری	۰/۱۴	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۲۶	۳
۴	SO3	هدایت جامعه اینارگری به سمت خودکفایی	۰/۱۸	۱/۵	۲	۳	۱/۱۷	۴
۵	WO3	جلب مشارکت شرکت‌های دانش‌بنیان و پارک‌های علم آفرینی و بخش خصوصی	۰/۱۵	۲	۲	۳/۵	۱/۱۲۵	۵
۶	WT3	تدوین و اصلاح سیاست‌های برون‌سپاری در حوزه‌های کارآفرینی و تولید علم	۰/۱۶	۲	۲	۳	۱/۱۲	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
مولدسازی جامعه اینارگری	شناسایی بسترهای پرورش استعدادها	بسط و گسترش مفهوم مولدسازی در بخش اینارگران	تشکیل کارگروه‌های تخصصی متشکل از نخبگان و سرآمدان جامعه اینارگری
استراتژی بخشی	SO2	SO1	ST2
نمره	۱/۶۱۵	۱/۴	۱/۲۶

هدف راهبردی ۴: کارآفرینی و افزایش میزان اشتغال

جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
1	1.17	3.5	3	2.5	0.13	اصلاح، بازنگری و اجرای قوانین تشویقی به‌منظور جلب حمایت‌های مالی	WT1	۱
2	1.12	3	3	2	0.14	ایجاد تهمیدات لازم جهت توانمندسازی جامعه ایثارگری	SO1	۲
3	1.02	3.5	3	2	0.12	استقرار سیستم جامع هم‌افزایی کارآفرینی ایثارگران	WO3	۳
4	0.99	3.5	3	2.5	0.11	تقویت و علمی کردن فعالیت‌های بازاریابی و بهره بردن از تجربیات سازمان‌های موفق در این زمینه	ST3	۴
5	0.9	3.5	2.5	1.5	0.12	تشکیل اطاق‌های ویژه ایثارگران حول محور تعاونی‌ها و کارآفرینی	WT3	۵
6	0.855	3.5	2.5	3.5	0.09	تهیه و تدوین سیاست‌های اطلاع‌رسانی و تبلیغی	WT2	۶
۷	0.75	3.5	2	2	0.1	استفاده از ظرفیت جشنواره‌های کارآفرینی در سطح ملی و منطقه‌ای	ST1	۷
۸	0.7	3	2.5	1.5	0.1	برقراری ارتباط صنعت و دانش نوین با جامعه ایثارگری	SO2	۸
۹	0.675	3	2.5	2	0.09	تفاهم‌نامه با مرکز آموزشی و دانشگاهی و پارک‌های علم و فناوری	SO3	۹

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
کارآفرینی و افزایش میزان اشتغال	اصلاح، بازنگری و اجرای قوانین تشویقی به‌منظور جلب حمایت‌های مالی	ایجاد تهمیدات لازم جهت توانمندسازی جامعه ایثارگری	استقرار سیستم جامع هم‌افزایی کارآفرینی ایثارگران
استراتژی بخشی	WT1	SO1	WO3
نمره	۱/۱۷	۱/۱۲	۱/۰۲

هدف راهبردی ۵: ارتقاء دانش و افزایش مشارکت نخبگان اینارگر در مراکز علمی

جدول ۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WT3	اصلاح رویه‌ها قوانین مربوط به شناسایی و جذب حداکثری نخبگان	۰/۱۵	۲	۲/۵	۳/۵	۱/۲	۱
۲	SO3	بسترسازی جهت ارتقا کیفی و کمی دستاوردهای نخبگان اینارگر	۰/۱۳	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۱۷	۲
۳	ST1	راه‌اندازی مراکز مدیریت دانش	۰/۱۳	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۱۷	۲
۴	ST2	معرفی توانمندی‌های نخبگان اینارگر از طریق ابزارهای رسانه‌ای و فن‌آورانه نوین	۰/۱۲	۳	۳	۳/۵	۱/۱۴	۳
۵	WO1	هدایت استعدادها برتر با استفاده از ظرفیت و توانمندی بخش‌های دولتی و غیردولتی	۰/۱۲	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۰۸	۴
۶	SO2	بسترسازی افزایش سهم حضور نخبگان اینارگر در عرصه‌های علمی فرهنگی مدیریتی استان و کشور	۰/۱۴	۲	۲/۵	۳	۱/۰۵	۵
۷	WO2	راه‌اندازی خانه‌های خلاق و مرکز نوآوری	۰/۱۱	۲	۳	۳/۵	۰/۹۳۵	۶
۸	WO3	تدوین سیاست‌های تشویقی خصوصی و دولتی جهت جلوگیری از مهاجرت نخبگان	۰/۱	۲/۵	۲	۳	۰/۷۵	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ارتقاء دانش و افزایش مشارکت نخبگان اینارگر در مراکز علمی	اصلاح رویه‌ها قوانین مربوط به شناسایی و جذب حداکثری نخبگان	بسترسازی جهت ارتقا کیفی و کمی دستاوردهای نخبگان اینارگر	راه‌اندازی مراکز مدیریت دانش
استراتژی بخشی	WT3	SO3	ST1
نمره	۱/۲	۱/۱۷	۱/۱۷

هدف راهبردی ۶: شناسایی سرمایه‌های اجتماعی، تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد (توسعه سرمایه انسانی)

جدول ۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO2	تدوین و توسعه پایگاه داده قوی از اینارگران	۰/۱۶	۳/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۶۸	۱
۲	ST2	طراحی الگوهای توانمندساز فردی و اجتماعی	۰/۱۴	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۴	۲
۳	ST1	ایجاد نظام جامع منابع انسانی	۰/۱۶	۲/۵	۲/۵	۳/۵	۱/۳۶	۳
۴	WT2	تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی نیروی انسانی	۰/۱۳	۳/۵	۳	۳/۵	۱/۳	۴
۵	WO3	بهره‌برداری از ظرفیت‌های متخصصین علمی و دانشگاهی به‌منظور تربیت نیروی انسانی متخصص	۰/۱۵	۲/۵	۳	۳	۱/۲۷۵	۵
۶	SO1	تمهیدات لازم جهت پرورش استعدادهاى خاص به‌منظور نقش‌آفرینی فعال و مؤثر در عرصه‌های مختلف	۰/۱۴	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۲۶	۶
۷	WT1	اصلاح فرایندهای گزینش جهت شایسته‌سالاری و جذب افراد صلاحیت‌دار متخصص	۰/۱۲	۲	۲	۳	۰/۸۴	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
شناسایی سرمایه‌های اجتماعی، تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد (توسعه سرمایه انسانی)	تدوین و توسعه پایگاه داده قوی از اینارگران	طراحی الگوهای توانمندساز فردی و اجتماعی	ایجاد نظام جامع منابع انسانی
استراتژی بخشی	SO2	ST2	ST1
نمره	۱/۶۸	۱/۴	۱/۳۶

هدف راهبردی ۷: گسترش ظرفیت و بهره‌برداری از فناوری اطلاعات و ارتباطات

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	ارتقا امنیت شبکه سازمانی	۰/۱۳	۳	۳	۴	۱/۳	۱
۲	SO3	توسعه و گسترش محتوی دیجیتالی محصولات فرهنگی و خدمات قابل ارائه	۰/۱۱	۳	۳/۵	۴	۱/۱۵۵	۲
۳	SO2	فرهنگ‌سازی و افزایش اطلاعاتی عموم جامعه اینارگری	۰/۱۴	۲	۲/۵	۳/۵	۱/۱۲	۳
۴	ST1	توسعه زیرساخت‌ها	۰/۱۲	۲	۲/۵	۳/۵	۰/۹۶	۴
۵	ST4	هوشمندسازی نظارت و کنترل فرآیندها	۰/۱۲	۱/۵	۲	۳/۵	۰/۸۴	۵
۶	ST3	بسط و گسترش خدمات الکترونیکی بر پایه E_SERVISEC	۰/۱۱	۲	۲	۳/۵	۰/۸۲۵	۶
۷	WO1	تدوین قوانین دسترسی به اطلاعات	۰/۱۱	۲	۲	۳/۵	۰/۸۲۵	۶
۸	ST2	ایجاد تفاهم‌نامه‌های مرتبط با مراکز IT	۰/۰۹	۲/۵	۳	۳	۰/۷۶۵	۷
۹	WT1	تدوین استانداردهای لازم جهت تسهیل ارتباطات درون دستگاه‌ها و بین دستگاه‌ها	۰/۰۷	۲	۲	۳/۵	۰/۵۲۵	۸

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش ظرفیت و بهره‌برداری از فناوری اطلاعات و ارتباطات	ارتقا امنیت شبکه سازمانی	توسعه و گسترش محتوی دیجیتالی محصولات فرهنگی و خدمات قابل ارائه	فرهنگ‌سازی و افزایش اطلاعاتی عموم جامعه اینارگری
استراتژی بخشی	SO1	SO3	SO2
نمره	۱/۳	۱/۱۵۵	۱/۱۲

هدف راهبردی ۸: ترویج فرهنگ جهاد، مقاومت، شهادت و تقویت و گسترش روحیه ایثار و فداکاری

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	استفاده از تولیدات با محتوی فرهنگی فاخر به‌منظور الگوسازی	۰/۱۳	۳	۳/۵	۴	۱/۳۶۵	۱
۲	SO2	تولید و عرضه محصولات نوآورانه	۰/۱۳	۳	۳	۳/۵	۱/۲۳۵	۲
۳	ST3	بهره‌گیری از ابزار بصری و هنری	۰/۱۲	۳/۵	۳	۳	۱/۱۴	۳
۴	WT3	تدوین آئین‌نامه جهاد تبیین حول محور فرهنگ ایثار و شهادت	۰/۱۳	۲	۳	۳/۵	۱/۱۰۵	۴
۵	WT1	شناساندن الگوهای ایثار و شهادت از طریق نظام آموزشی	۰/۱۵	۲	۲	۳	۱/۰۵	۴
۶	ST1	توسعه و تبیین ادبیات مقاومت و پایداری	۰/۱۱	۳	۳	۳/۵	۱/۰۴۵	۵
۷	WO2	بهره‌مندی از ظرفیت سازمان‌های مرتبط	۰/۱۲	۲	۲	۳	۰/۸۴	۶
۸	ST2	توسعه مشارکت‌های مردمی	۰/۱۱	۲/۵	۲	۳	۰/۸۲۵	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ترویج فرهنگ جهاد، مقاومت، شهادت و تقویت و گسترش روحیه ایثار و فداکاری	استفاده از تولیدات با محتوی فرهنگی فاخر به‌منظور الگوسازی	تولید و عرضه محصولات نوآورانه	بهره‌گیری از ابزار بصری و هنری
استراتژی بخشی	SO1	SO2	ST3
نمره	۱/۳۶۵	۱/۲۳۵	۱/۱۴

هدف راهبردی ۹: حفظ هویت و گسترش ارزش‌های اسلامی و انقلابی

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	SO1	استفاده از ابزارهای هنری رسانه و فناوری‌های نوین و دیجیتال	۰/۱۲	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۲	۱
۲	WO1	حمایت‌های مالی از تولیدات فرهنگی جامعه ایثارگری	۰/۱	۳/۵	۳/۵	۴	۱/۱	۲
۳	ST2	تبلیغ و تبیین ارزش‌های اسلامی و دینی	۰/۱۲	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۰۸	۳
۴	WT2	مشارکت با مراکز فرهنگی و آموزشی	۰/۱۲	۲/۵	۲/۵	۳/۵	۱/۰۲	۴
۵	WO2	جلب مشارکت و توانمندسازی ایثارگری و حمایت‌طلبی از طریق سازمان‌های مردم‌نهاد	۰/۱۳	۲	۲/۵	۳	۰/۹۷۵	۵
۶	SO2	بهره‌گیری از ظرفیت بانوان شاخص ایثارگر	۰/۱	۳	۳	۳/۵	۰/۹۵	۶
۷	ST3	افزایش آگاهی عمومی	۰/۱۲	۲/۵	۲	۳	۰/۹	۷
۸	WO3	بسترسازی برای حضور ایثارگران در فضای جامعه از طریق تبلیغات محیطی و رسانه‌ای	۰/۱	۲	۲	۳	۰/۷	۸
۹	WT3	شکل‌دهی جنبش‌های اجتماعی نوآورانه و پیش‌تازانه	۰/۰۹	۲	۲/۵	۳	۰/۶۷۵	۹

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
حفظ هویت و گسترش ارزش‌های اسلامی و انقلابی	استفاده از ابزارهای هنری رسانه و فناوری‌های نوین و دیجیتال	حمایت‌های مالی از تولیدات فرهنگی جامعه ایثارگری	تبلیغ و تبیین ارزش‌های اسلامی و دینی
استراتژی بخشی	SO1	WO1	ST2
نمره	۱/۲	۱/۱	۱/۰۸

هدف راهبردی ۱۰: محرومیت‌زدایی و ایجاد فرصت‌های برابر اجتماعی و اقتصادی در قلمرو استان

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	WO2	توسعه کارآفرینی و ایجاد کسب‌وکارهای متنوع در بخش‌های مختلف اجتماعی اقتصادی فرهنگی استان	۰/۱۲	۳	۲/۵	۴	۱/۱۴	۱
۲	ST1	توسعه فرصت‌های اقتصادی اجتماعی بین‌المللی در مناطق مرزی	۰/۱۲	۳	۳	۳	۱/۰۸	۲
۳	ST3	توسعه مشارکت‌های مردمی (مردم پایه) در فعالیت‌های اقتصادی اجتماعی	۰/۱۳	۲/۵	۲	۳	۰/۹۷۵	۳
۴	WO1	کمک به توسعه متوازن و توزیع عادلانه منابع و خدمات بر اساس درجه محرومیت	۰/۱۳	۲/۵	۲	۳	۰/۹۷۵	۳
۵	ST2	انجام مطالعات شناسایی ظرفیت‌های موجود در جامعه ایثارگری مرتبط با نیاز جامعه	۰/۱	۳	۳	۳	۰/۹	۴
۶	SO1	تمرکز بر افزایش تولید محصولات استراتژیک در استان	۰/۱	۲	۳	۳	۰/۸	۵
۷	SO3	ایجاد سازوکار کاهش تعارض منافع به‌منظور استفاده بهینه از امکانات موجود در استان	۰/۱	۲/۵	۲	۳	۰/۷۵	۶
۸	WT3	به‌کارگیری نیروهای متخصص بومی در مدیریت استان	۰/۱	۲	۲/۵	۳	۰/۷۵	۶
۹	SO2	شناسایی و تمرکز بر ایجاد اشتغال در نقاط کانونی جغرافیایی پرجمعیت ایثارگران	۰/۱	۲	۲	۳	۰/۷	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
محرومیت‌زدایی و ایجاد فرصت‌های برابر اجتماعی و اقتصادی در قلمرو استان	توسعه کارآفرینی و ایجاد کسب‌وکارهای متنوع در بخش‌های مختلف اجتماعی اقتصادی فرهنگی استان	توسعه فرصت‌های اقتصادی اجتماعی بین-المللی در مناطق مرزی	توسعه مشارکت‌های مردمی (مردم پایه) در فعالیت‌های اقتصادی اجتماعی
استراتژی بخشی	WO2	ST1	ST3
نمره	۱/۱۴	۱/۰۸	۰/۹۷۵

هدف راهبردی ۱۱: گسترش احساس امنیت همه‌جانبه

جدول ۱۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	بسط و گسترش مفاهیم و الگوهای ایثار و شهادت	۰/۱۶	۳	۳	۳	۱/۴۴	۱
۲	WO2	جلب حمایت سرمایه‌گذاران استانی در جهت تقویت بنیه طرح‌های اقتصادی ایثارگران	۰/۱۶	۲	۲	۳/۵	۱/۲	۲
۳	ST1	استفاده از ظرفیت بالای فرهنگی و مذهبی ایثارگران به‌منظور خنثی کردن تبلیغات سو در زمینه ایران هراسی و اسلام هراسی	۰/۱۴	۲	۳	۳	۱/۱۲	۳
۴	ST2	ارتقای شاخص‌های فرهنگی و اجتماعی از طریق کانون نخبگان	۰/۱۴	۲/۵	۲/۵	۳	۱/۱۲	۳
۵	WT2	توسعه خدمات الکترونیکی	۰/۱۳	۲	۲/۵	۴	۱/۱۰۵	۴
۶	WT3	تدوین شیوه‌نامه جهت شناسایی تهدیدات	۰/۱۵	۲	۲	۳	۱/۰۵	۵
۷	WT1	تدوین آیین‌نامه‌های فرهنگی و مذهبی برای حضور اجتماعی بانوان	۰/۱۲	۲/۵	۲	۳	۰/۹	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش احساس امنیت همه‌جانبه	بسط و گسترش مفاهیم و الگوهای ایثار و شهادت	جلب حمایت سرمایه‌گذاران استانی در جهت تقویت بنیه طرح‌های اقتصادی ایثارگران	استفاده از ظرفیت بالای فرهنگی و مذهبی ایثارگران به‌منظور خنثی کردن تبلیغات سو در زمینه ایران هراسی و اسلام هراسی
استراتژی بخشی	SO1	WO2	ST1
نمره	۱/۴۴	۱/۲	۱/۱۲

هدف راهبردی ۱۲: حمایت مادی، معنوی و آموزشی از خانواده‌های شهدا و ایثارگر و رشد و اعتلای مادی و معنوی خانواده‌های معظم شاهد

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	ST3	استفاده از ظرفیت رسانه‌ها	۰/۱۲	۳/۵	۳/۵	۴	۱/۳۲	۱
۲	WT1	ایجاد بانک اطلاعاتی جهت عدالت محور شدن خدمات	۰/۱۲	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۲	۲
۳	WO1	برپایی کارگاه‌های آموزشی تخصصی	۰/۱۱	۳/۵	۳	۴	۱/۱۵۵	۳
۴	SO1	فراهم‌سازی تسهیلات و ارائه حمایت‌های لازم و آموزش‌های تخصصی	۰/۱۱	۳/۵	۳	۳/۵	۱/۱	۴
۵	WT2	اصلاح و بازنگری سیاست‌های لازم برای حفظشان و حرمت جامعه ایثارگری	۰/۱۲	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۰۸	۵
۶	ST2	افزایش تمرکز امور برنامه‌ریزی و راهبردی توسعه استان بر رشد و اعتلای مادی ایثارگران	۰/۱۱	۲/۵	۳	۳/۵	۰/۹۹	۶
۷	SO2	ایجاد و طراحی سیستم بهینه‌سازی علوم دینی	۰/۱	۲	۲/۵	۳	۰/۷۵	۷
۸	WT3	ایجاد سازوکار جهت حضور نخبگان ایثارگر در سطوح تصمیم‌گیر و تصمیم‌ساز	۰/۱	۲	۲/۵	۳	۰/۷۵	۷
۹	ST1	جلب مشارکت بین بخشی	۰/۱۱	۲	۲	۲/۵	۰/۷۱۵	۸

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
حمایت مادی، معنوی و آموزشی از خانواده‌های شهدا و ایثارگر و رشد و اعتلای مادی و معنوی خانواده‌های معظم شاهد	استفاده از ظرفیت رسانه‌ها	ایجاد بانک اطلاعاتی جهت عدالت محور شدن خدمات	برپایی کارگاه‌های آموزشی تخصصی
استراتژی بخشی	ST3	WT1	WO1
نمره	۱/۳۲	۱/۲	۱/۱۵۵

هدف راهبردی ۱۳: بهبود سلامت جسمی و روانی و افزایش امید به زندگی در جامعه اینارگران

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	SO2	توسعه آموزش‌های مثبت نگر مؤثر در افزایش کیفیت زندگی	۰/۱۳	۳	۳	۳/۵	۱/۲۳۵	۱
۲	SO3	تفاهم‌نامه با مراکز آموزشی، دانشگاهی و مشاوره‌ای جهت توسعه کمی و کیفی خدمات مربوط به بهبود اصلاح شیوه زندگی اجتماعی	۰/۱۱	۳	۳	۳/۵	۱/۰۴۵	۲
۳	ST2	اجرای طرح‌های سلامت در قالب برنامه‌های شاخص علوم پزشکی و نهادهای سازمانی اینارگران	۰/۱۲	۲/۵	۲/۵	۳/۵	۱/۰۲	۳
۴	WO3	تشکیل شورای تخصصی سلامت روان با همکاری سازمان‌های بهداشت و درمان	۰/۱۲	۲/۵	۲/۵	۳/۵	۱/۰۲	۳
۵	WO1	استفاده از امکانات ورزشی و رفاهی سایر سازمان‌ها	۰/۱	۳	۳/۵	۳/۵	۱	۴
۶	WT1	تشکیل خانه‌های خلاق اینارگری به منظور بهبود خدمات‌رسانی به اینارگران	۰/۱	۳	۳	۳/۵	۰/۹۵	۵
۷	ST3	انعقاد قرارداد با مراکز درمانی و سلامت به منظور به‌روزرسانی پرونده سلامت اینارگران	۰/۱۲	۲	۲/۵	۳	۰/۹	۶
۸	SO1	به‌روزرسانی استانداردها و گایدلاین‌های خدمات و تجهیزات توان‌بخشی	۰/۱	۲	۲/۵	۳	۰/۷۵	۷
۹	ST1	هدایت‌گری و حمایت از فارغ‌التحصیلان نخبه جامعه اینارگری	۰/۱	۲/۵	۲	۳	۰/۷۵	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
بهبود سلامت جسمی و روانی و افزایش امید به زندگی در جامعه اینارگران	توسعه آموزش‌های مثبت نگر مؤثر در افزایش کیفیت زندگی	تفاهم‌نامه با مراکز آموزشی، دانشگاهی و مشاوره‌ای جهت توسعه کمی و کیفی خدمات مربوط به بهبود اصلاح شیوه زندگی اجتماعی	اجرای طرح‌های سلامت در قالب برنامه‌های شاخص علوم پزشکی و نهادهای سازمانی اینارگران
	SO2	SO3	ST2
نمره	۱/۲۳۵	۱/۰۴۵	۱/۰۲

هدف راهبردی ۱۴: ارائه آموزش‌های حکمرانی خوب

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضرب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WO1	برگزاری کارگاه‌های تخصصی	۰/۱۱	۳/۵	۳	۳/۵	۱/۱	۱
۲	ST1	فراهم آوردن سامانه‌ای مبتنی بر وب برای شناخت و درک قوانین ایثارگری توسط ایثارگران	۰/۱۱	۲	۳/۵	۴	۱/۰۴۵	۲
۳	WT2	تدوین اساسنامه حضور مؤثر و فعال ایثارگران در جهت نظارت در عرصه‌های اجرایی	۰/۱۳	۲	۲/۵	۳	۰/۹۷۵	۳
۴	WT3	لزوم شناسایی و هدایت متخصصین و نخبگان ایثارگر علاقمند به سطوح مدیریتی و توان‌افزایی آنان	۰/۱۱	۲	۲/۵	۳/۵	۰/۸۸	۴
۵	SO1	ظرفیت‌سازی مستمر در سطوح مدیریتی با استفاده از توان ایثارگران در استان	۰/۱	۲	۳	۳/۵	۰/۸۵	۵
۶	ST3	برنامه‌ریزی در راستای بسط و گسترش نهادهای مدنی ایثارگران	۰/۱۱	۲/۵	۲	۳	۰/۸۲۵	۶
۷	WO3	ایجاد زمینه مدیریت مشارکتی	۰/۱۱	۲	۲/۵	۳	۰/۸۲۵	۶
۸	ST2	ایجاد و توسعه روحیه پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری نخبگان	۰/۱	۲	۳	۳	۰/۸	۷
۹	WT1	تدوین آئین‌نامه مدیران خوب بر پایه شفاف‌سازی و شایسته‌سالاری	۰/۱۲	۲	۱/۵	۳	۰/۷۸	۸

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ارائه آموزش‌های حکمرانی خوب	برگزاری کارگاه‌های تخصصی	فراهم آوردن سامانه‌ای مبتنی بر وب برای شناخت و درک قوانین ایثارگری توسط ایثارگران	تدوین اساسنامه حضور مؤثر و فعال ایثارگران در جهت نظارت در عرصه‌های اجرایی
استراتژی بخشی	WO1	ST1	WT2
نمره	۱/۱	۱/۰۴۵	۰/۹۷۵

هدف راهبردی ۱۵: ارتقاء قابلیت‌ها و افزایش مشارکت اینارگران متناسب با سطح نیازهای جامع

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	WO1	بهره‌گیری از مربیان و اساتید دانشگاهی اینارگر	۰/۱۵	۳/۵	۳/۵	۴	۱/۶۵	۱
۲	WO2	بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود رسانه‌ها و شبکه‌های ارتباطی	۰/۱۴	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۴	۲
۳	SO3	بهره‌گیری بهینه و هدفمند از احساس تعلق اینارگران به جامعه اینارگری و هویت بخشی به آنان	۰/۱۵	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۳۵	۳
۴	WO3	افزایش و ارتقا روحیه کار گروهی اینارگران	۰/۱۵	۲	۲/۵	۳/۵	۱/۲	۴
۵	ST1	توسعه کارگروه‌ها با استفاده از قابلیت‌ها و نظرات و تجربیات نخبگان	۰/۱۴	۲/۵	۲/۵	۳	۱/۱۲	۵
۶	WT2	تدوین سازوکار لازم به‌منظور بهره‌برداری از فرصت‌های مطالعاتی	۰/۱۴	۲	۳	۳	۱/۱۲	۵
۷	SO2	ایجاد و توسعه تشکل‌های سیاسی و اجتماعی	۰/۱۳	۲	۲/۵	۳	۰/۹۷۵	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ارتقاء قابلیت‌ها و افزایش مشارکت اینارگران متناسب با سطح نیازهای جامع	بهره‌گیری از مربیان و اساتید دانشگاهی اینارگر	بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود رسانه‌ها و شبکه‌های ارتباطی	بهره‌گیری بهینه و هدفمند از احساس تعلق اینارگران به جامعه اینارگری و هویت بخشی به آنان
استراتژی بخشی	WO1	WO2	SO3
نمره	۱/۶۵	۱/۴	۱/۳۵

هدف راهبردی ۱۶: ثبت حماسه‌ها، توسعه و تکمیل مراکز اسناد و مدارک دفاع مقدس

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	ST1	تولید و ساخت برنامه‌های رادیوتلوویزیونی مرتبط با دفاع مقدس و حماسه‌آفرینی ایثارگران	۰/۱۱	۳	۳/۵	۴	۱/۱۵۵	۱
۲	ST2	ایجاد پایگاه اطلاعاتی نهضت خاطره‌گویی دفاع مقدس	۰/۱۱	۳	۳	۳/۵	۱/۰۴۵	۲
۳	WO3	ارتقا سامانه هوشمند دسترسی به اسناد و مدارک	۰/۱۱	۳	۳	۳/۵	۱/۰۴۵	۲
۴	SO1	استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی و بومی برای اسناد آرشیوی در جهت سازمان‌دهی تخصصی اسناد متناسب با استانداردهای (ISAD) استاندارد بین‌المللی توصیف (آرشیوی)	۰/۱۲	۲	۲/۵	۴	۱/۰۲	۳
۵	WO2	توسعه فعالیت‌های داوطلبانه و استفاده از پویش‌های اجتماعی	۰/۰۹	۳	۳	۳/۵	۰/۸۵۵	۴
۶	SO2	افزایش سهم مشارکت‌های مردم پایه در ثبت و جمع‌آوری آثار حوزه دفاع مقدس	۰/۰۹	۲/۵	۳	۳/۵	۰/۸۱	۵
۷	WT2	الگوسازی از افسانه‌های ایران کهن تا داستان‌های واقعی امروز به‌منظور رفع حصر ایثار	۰/۰۹	۲/۵	۳	۳	۰/۷۶۵	۶
۸	ST3	انعقاد قرارداد با سازمان اسناد ملی جهت تکمیل و استانداردسازی اسناد دفاع مقدس	۰/۰۹	۲/۵	۲/۵	۳	۰/۷۲	۷
۹	WO1	ایجاد سازوکارها و توسعه روش‌های نوآورانه تأمین مالی	۰/۰۹	۲	۲/۵	۳/۵	۰/۷۲	۷
۱۰	SO3	ارتقاء سهم مشارکت انجمن تخصصی ایثارگری و نخبگان جامعه در تدوین و بهینه‌سازی مدارک مربوط به حوزه دفاع مقدس	۰/۱	۲	۲	۳	۰/۷	۸

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ثبت حماسه‌ها، توسعه و تکمیل مراکز اسناد و مدارک دفاع مقدس	تولید و ساخت برنامه‌های رادیوتلوویزیونی مرتبط با دفاع مقدس و حماسه‌آفرینی ایثارگران	ایجاد پایگاه اطلاعاتی نهضت خاطره‌گویی دفاع مقدس	ارتقا سامانه هوشمند دسترسی به اسناد و مدارک
استراتژی بخشی	ST1	ST2	WO3
نمره	۱/۱۵۵	۱/۰۴۵	۱/۰۴۵

هدف راهبردی ۱۷: افزایش بهره‌وری و بهره‌برداری بهینه از دارایی‌های مادی و معنوی بخش اینارگران

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WT3	نمایه‌سازی اسناد آرشیوی دفاع مقدس	۰/۱۱	۳	۳/۵	۴	۱/۱۵۵	۱
۲	SO3	تدوین قانون کپی‌رایت در تألیف و انتشار آثار دفاع مقدس با حفظ مالکیت مادی و معنوی اینارگر	۰/۱	۳/۵	۳/۵	۴	۱/۱	۲
۳	ST1	مشارکت بخش خصوصی جهت ارتقا سطح کیفی و کمی محصولات فرهنگی	۰/۱	۳	۳	۴	۱	۳
۴	SO1	سازماندهی اموال مازاد و اسقاطی در جهت تبدیل دارایی‌ها و سرمایه‌های راکد و بلااستفاده به برنامه‌های مولد	۰/۱۲	۲	۱/۵	۳	۰/۷۸	۴
۵	ST2	ایجاد هولدینگ‌های تجاری و فرهنگی	۰/۱۱	۱/۵	۲	۳/۵	۰/۷۷	۵
۶	WO1	بهره‌گیری از ظرفیت مشارکت خیرین و سازمان‌های مردم‌نهاد	۰/۰۹	۲	۳	۳/۵	۰/۷۶۵	۶
۷	SO2	فراهم آوردن سازوکار لازم جهت گسترش ایده‌های نو جامعه اینارگری	۰/۱	۲	۲	۳	۰/۷	۷
۸	WO3	هم‌افزایی و همپوشانی دستگاه‌های مجری در حوزه خدمت‌رسانی به اینارگران	۰/۰۸	۲	۳	۳/۵	۰/۱۶۸	۸
۹	WO2	تبیین و گنجاندن به روز مؤلف‌های اینار و شهادت به‌عنوان دارایی‌های معنوی اینارگران در محتوی کتب درسی	۰/۰۹	۲	۲/۵	۳	۰/۶۷۵	۹
۱۰	WT2	ایجاد سازوکار شفاف‌سازی عملکرد نهادهای فرهنگی و اقتصادی بخش اینارگران	۰/۱	۱/۵	۲	۳	۰/۱۶۵	۱۰

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

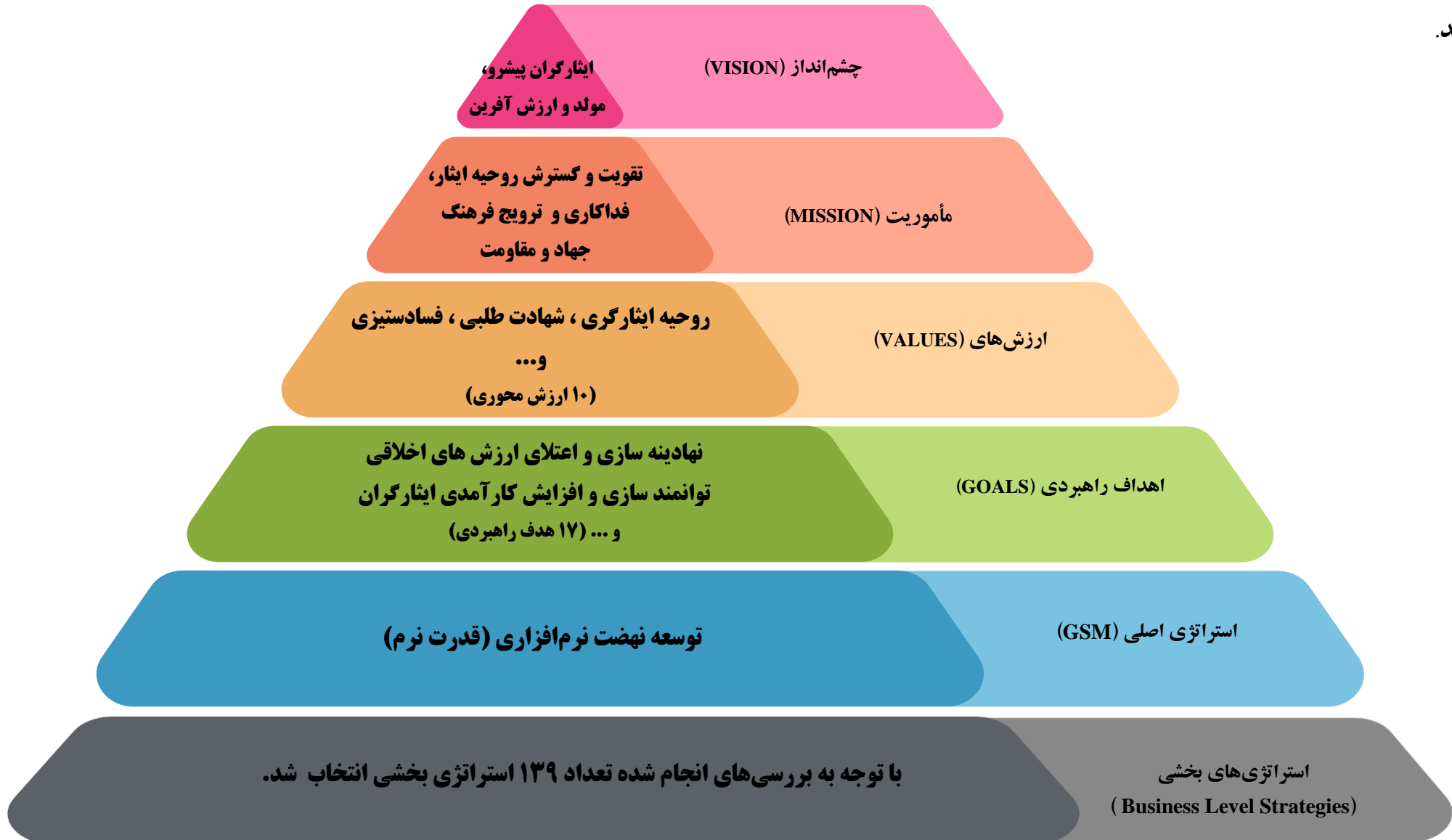
شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش بهره‌وری و بهره‌برداری بهینه از دارایی‌های مادی و معنوی بخش اینارگران	نمایه‌سازی اسناد آرشیوی دفاع مقدس	تدوین قانون کپی‌رایت در تألیف و انتشار آثار دفاع مقدس با حفظ مالکیت مادی و معنوی اینارگر	مشارکت بخش خصوصی جهت ارتقا سطح کیفی و کمی محصولات فرهنگی
استراتژی بخشی	WT3	SO3	ST1
نمره	۱/۱۵۵	۱/۱	۱

جدول ۲۰-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش ایثارگران 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	نهادینه‌سازی و اعتلای ارزش‌های اخلاقی	توسعه و گسترش برنامه‌ها و سیاست‌های شورای ترویج فرهنگ ایثار و شهادت	تدوین خط‌مشی‌های ارزش‌های اخلاقی در قالب مفاهیم ایثار و شهادت	معرفی الگوهای موفق و برجسته	*	*
۲	توانمندسازی و افزایش کارآمدی ایثارگران	تمهیدات لازم جهت تشکیل پایگاه داده‌ای	طراحی کارگروه تخصصی مشاوره علمی و پژوهشی متشکل از جامعه علمی و حوزه کارآفرینی	انعقاد تفاهم‌نامه با مراکز مشاوره	*	*
۳	مولدسازی جامعه ایثارگری	شناسایی بسترهای پرورش استعدادها	بسط و گسترش مفهوم مولدسازی در بخش ایثارگران	تشکیل کارگروه‌های تخصصی متشکل از نخبگان و سرآمدان جامعه ایثارگری	*	*
۴	کارآفرینی و افزایش میزان اشتغال	اصلاح، بازنگری و اجرای قوانین تشویقی به‌منظور جلب حمایت‌های مالی	ایجاد تمهیدات لازم جهت توانمندسازی جامعه ایثارگری	استقرار سیستم جامع هم‌افزایی کارآفرینی ایثارگران	*	*
۵	ارتقاء دانش و افزایش مشارکت نخبگان ایثارگر در مراکز علمی	اصلاح رویه‌ها قوانین مربوط به شناسایی و جذب حداکثری نخبگان	بسترسازی جهت ارتقا کیفی و کمی دستاوردهای نخبگان ایثارگر	راه‌اندازی مراکز مدیریت دانش	*	*
۶	شناسایی سرمایه‌های اجتماعی، تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد (توسعه سرمایه انسانی)	تدوین و توسعه پایگاه داده قوی از ایثارگران	طراحی الگوهای توانمندساز فردی و اجتماعی	ایجاد نظام جامع منابع انسانی	*	*
۷	گسترش ظرفیت و بهره‌برداری از فناوری اطلاعات و ارتباطات	ارتقا امنیت شبکه سازمانی	توسعه و گسترش محتوی دیجیتالی محصولات فرهنگی و خدمات قابل ارائه	فرهنگ‌سازی و افزایش اطلاعاتی عموم جامعه ایثارگری	*	*
۸	ترویج فرهنگ جهاد، مقاومت، شهادت و تقویت و گسترش روحیه ایثار و فداکاری	استفاده از تولیدات با محتوی فرهنگی فاخر به‌منظور الگوسازی	تولید و عرضه محصولات نوآورانه	بهره‌گیری از ابزار بصری و هنری	*	*
۹	حفظ هویت و گسترش ارزش‌های اسلامی و انقلابی	استفاده از ابزارهای هنری رسانه و فناوری‌های نوین و دیجیتال	حمایت‌های مالی از تولیدات فرهنگی جامعه ایثارگری	تبلیغ و تبیین ارزش‌های اسلامی و دینی	*	*

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۱۰	محرومیت‌زدایی و ایجاد فرصت‌های برابر اجتماعی و اقتصادی در قلمرو استان	توسعه کارآفرینی و ایجاد کسب‌وکارهای متنوع در بخش‌های مختلف اجتماعی اقتصادی فرهنگی استان	توسعه فرصت‌های اقتصادی اجتماعی بین‌المللی در مناطق مرزی	توسعه مشارکت‌های مردمی (مردم پایه) در فعالیت‌های اقتصادی اجتماعی	*	*
۱۱	گسترش احساس امنیت همه‌جانبه	بسط و گسترش مفاهیم و الگوهای ایثار و شهادت	جلب حمایت سرمایه‌گذاران استانی در جهت تقویت بنیه طرح‌های اقتصادی ایثارگران	استفاده از ظرفیت بالای فرهنگی و مذهبی ایثارگران به‌منظور خنثی کردن تبلیغات سو در زمینه ایران هراسی و اسلام هراسی	*	*
۱۲	حمایت مادی، معنوی و آموزشی از خانواده‌های شهدا و ایثارگر و رشد و اعتلای مادی و معنوی خانواده‌های معظم شاهد	استفاده از ظرفیت رسانه‌ها	ایجاد بانک اطلاعاتی جهت عدالت محور شدن خدمات	برپایی کارگاه‌های آموزشی تخصصی	*	*
۱۳	بهبود سلامت جسمی و روانی و افزایش امید به زندگی در جامعه ایثارگران	توسعه آموزش‌های مثبت نگر مؤثر در افزایش کیفیت زندگی	تفاهم‌نامه با مراکز آموزشی، دانشگاهی و مشاوره‌ای جهت توسعه کمی و کیفی خدمات مربوط به بهبود اصلاح شیوه زندگی اجتماعی	اجرای طرح‌های سلامت در قالب برنامه‌های شاخص علوم پزشکی و نهادهای سازمانی ایثارگران	*	*
۱۴	ارائه آموزش‌های حکمرانی خوب	برگزاری کارگاه‌های تخصصی	فراهم آوردن سامانه‌ای مبتنی بر وب برای شناخت و درک قوانین ایثارگری توسط ایثارگران	تدوین اساسنامه حضور مؤثر و فعال ایثارگران در جهت نظارت در عرصه‌های اجرایی	*	*
۱۵	ارتقاء قابلیت‌ها و افزایش مشارکت ایثارگران متناسب با سطح نیازهای جامعه	بهره‌گیری از مربیان و اساتید دانشگاهی ایثارگر	بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود رسانه‌ها و شبکه‌های ارتباطی	بهره‌گیری بهینه و هدفمند از احساس تعلق ایثارگران به جامعه ایثارگری و هویت بخشی به آنان	*	*
۱۶	ثبت حماسه‌ها، توسعه و تکمیل مراکز اسناد و مدارک دفاع مقدس	تولید و ساخت برنامه‌های رادیوتلوویزیونی مرتبط با دفاع مقدس و حماسه‌آفرینی ایثارگران	ایجاد پایگاه اطلاعاتی نهضت خاطره گویی دفاع مقدس	ارتقا سامانه هوشمند دسترسی به اسناد و مدارک	*	*
۱۷	افزایش بهره‌وری و بهره‌برداری بهینه از دارایی‌های مادی و معنوی بخش ایثارگران	نمایه‌سازی اسناد آرشیوی دفاع مقدس	تدوین قانون کپی‌رایت در تألیف و انتشار آثار دفاع مقدس با حفظ مالکیت مادی و معنوی ایثارگر	مشارکت بخش خصوصی جهت ارتقا سطح کیفی و کمی محصولات فرهنگی	*	*

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



نمودار ۹-۶: سطوح سلسله مراتب اهداف و برنامه‌های بخش اینارگران استان گلستان

فهرست منابع و مآخذ

- ۱) بابایی، ع. (۱۳۷۲). ارتباط ارزشهای انسانی. تهران: انتشارات دستان.
- ۲) برنامه تحول ایثار و ایثارگران.
- ۳) برنامه ششم توسعه. ۱۳۹۶.
- ۴) برنامه عملیاتی بنیاد شهید و امور ایثارگران.
- ۵) بیگی، ج.، و قربانی، ا. (۱۳۹۸). ارزیابی نقش نهاد بسیج به مثابه الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی در پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی شهرستان مهاباد. فصلنامه علمی مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی، ۱۳۴-۱۱۴.
- ۶) پناهی، م. (بدون تاریخ). توسعه فرهنگی، ضرورت توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی. مجله برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، ۲۲، ۲۴-۱.
- ۷) پیرس، ج.، و رایبسون، ر. (۱۳۸۲). مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل). تهران: سمت.
- ۸) جانی پور، م.، و ستوده نیا، م. (۱۳۹۲). جهاد؛ مقوله‌ای فرهنگی، اعتقادی در چارچوب سبک زندگی اسلامی. پژوهش‌های میان رشته‌ای قرآن کریم، ۴(۱)، ۷۵-۹۲.
- ۹) دوورژه، م. (۱۳۶۲). روش‌های علوم اجتماعی (خ. اسدی، مترجم) تهران: انتشارات سپهر.
- ۱۰) دیوید، ف. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک. (م. اعرابی، و ع. پارسائیان، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۱۱) سند تحول دولت مردمی، ۱۴۰۰.
- ۱۲) سیاست‌های کلی نظام تا سال ۱۳۷۸.
- ۱۳) شمس‌الدینی، م. (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم اجتماعی.
- ۱۴) طائبی، غ.، میرانصاری، م. (بدون تاریخ). آسیب‌شناسی نظام سلامت ایثارگران. مجله علوم اعصاب شفای خاتم، ۵۲-۴۱.
- ۱۵) فرهنگی، ع.، امیری، م.، موسویان، س.، و نظری، ک. (۱۳۹۵). ارائه مدل ترویج سبک زندگی اسلامی - ایرانی در سیمای جمهوری اسلامی ایران با محوریت برنامه‌های نمایی. رسانه و فرهنگ، ۱۲، ۲۳-۵۱.
- ۱۶) قانون اساسنامه بنیاد شهید انقلاب اسلامی، ۱۳۷۷.
- ۱۷) قانون تسهیلات استخدامی و اجتماعی جانبازان انقلاب اسلامی، ۱۳۷۴.
- ۱۸) قانون جامع خدمات رسانی به ایثارگران، ۱۳۹۱.
- ۱۹) کردنائیج، ا. (۱۳۹۶). تفکر و مدیریت استراتژیک، تئوری و عمل. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- ۲۰) گلوک، و.، و جاج، ل. (۱۳۷۱). سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک. (س. خلیلی شورینی، مترجم) تهران: یادآوران کتاب.
- ۲۱) میرزایی، م.، و عامری پور، ع. (بدون تاریخ). راهکارهای نهادینه‌سازی (تعمیق، ترویج و تحفیظ) فرهنگ ایثار و شهادت در نظام آموزش و پرورش. شاهد اندیشه، ۱(۳)، ۳۴۲-۳۲۱.

22) American Productivity & Quality Center

23) California Department of Veterans Affairs- STRATEGIC PLAN2021-2023. (2021). United States.

24) Collins, J., & Porras, J. (1996). building your companys vision. 65-77.

- 25) Collins, J. and Porras, J. (1996) "Building your company's vision"; Harvard Business Review, Sep/Oct, pp.65-77
- 26) DEPARTMENT OF MILITARY VETERANS-STRATEGIC PLAN 2020-2025. (2020). South Africa.
- 27) Department of Veterans Affairs FY 2018 - 2024 Strategic Plan. (2018). United States.
- 28) Drucker, P. (1954). The Practice of Management. New York: Harper & Row.
- 29) Haghizadeh, M. (2019). Social Capital and Partnership underlying sustainable development. Tehran: Minofar Publications.
- 30) Jafari Nia, G. (2020). Investigating the effect of social capital on environmental behaviors of citizens (Case study: Shahr-e Bushehr). Journal of Regional Planning, 14(1), 1-10.
- 31) Javanpour, M., Emam Jome, F., & Rahimi, A. (2020). Designing a Model for the Growth and Development of Social Capital in the Martyr and Veterans Affairs Foundation of Greater Tehran. Islamic Life Journal, 5, 144-166.
- 32) Kafcheh, P., & Hosseini, S. (2015). Relationship between social capital and entrepreneurship in developing countries (case study: Kurdistan Province of Iran). ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives, 4(1), 72-81.
- 33) Michigan Veterans Affairs Agency Strategic Plan- 2020. (2020). United States.
- 34) STATE OF ALASKA -OFFICE OF VETERANS AFFAIRS-STRATEGIC PLAN 2021-2025. (2021). United States.
- 35) STATE OF COLORADO DEPARTMENT OF MILITARY AND VETERANS AFFAIRS 2018-2020. (2018). United States.
- 36) Strauss, A. (1987). Qualitative Analysis for Social Scientists. Cambridge University Press.
- 37) Texas veterans commission -strategic plan 2021-2025. (2021). United States.
- 38) Veteran Mental Health Strategy A TEN YEAR FRAMEWORK 2013 – 2023. (2013). Australia.
- 39) VETERANS HEALTH ADMINISTRATION-2020. (2020) United States.
- 40) Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: Links to alignment. Human Resource Development International.
- 41) Wisconsin Department of Veterans Affairs-STRATEGIC PLAN 2015-2016. (2015). United States.

سوستا
په

تهدیدات												فرصت ها												تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱					
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	نهادینه سازی و اعتلای ارزش های اخلاقی				
بازارت هلیوپتک	صنعت سخت افزار ICT	درصد اشتغال بخش دولتی و خصوصی از کل اشتغال استان	سپهرات کسپو کار	فخرمطلق زبوسی خراسان	تکدی گری- قباد و فجداد	مردودی رساله های جسمی- اینترت و شبکه های اجتماعی	عزیزان مطالعه	ارزش های انجمنی (اخلاق و...) میزان پایبندی به ارزش های دینی (دینداری و دینداری)	فصله انجمنی- گمست نسلی	حقوق بشر	منابع ملی- استانی- رفاهیت در چند قطب سیاسی- سیاسی- استان- حضور کشور های منطقه و رفاهیت در آسیای میانه- پول شومی- کاغذی- مواد مخدر- جرائم سازمان یافته- میلان- نادری (اعتدالی)- ارتقاء- باصلو- (جانبی- تجزیه- علمی- جنبش های اجتماعی	امینت اطلاعات و فضای سایبری	اینترت - رسانهها و فضای مجازی- اینترت (هینا)، هیریب- نفوذ، سرعت و...)	پارانه های مستقیم	نرخ باسواد (انسانی و عالی و...)	شهو و سبک زندگی (سستی- اسپین- لندن) و اولاد فرزند- شیوه و سبک زندگی (سلامت)	انترتات و ارتباطات ایران (و استان) با کشورهای مسلمان	ارتقاء- انجمنی- آراء فضایی و نقش پیشگامان آن- بهبود- وکارآمد سازی نظام ارتقاء و معیشت فضایی- نظریه و- اتقان آراء فضایی- کیفیت قوانین و مقررات فضایی	فصلیت های منشی	برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات- برخورداری از فایزینداری	مشارکت مردمی- برخورداری از سنت ها، پیشینه ها و- پیشگامان- عناصر و قهرمانان علمی	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی- برخورداری از فرهنگ سازمانی (بخشی)- مطلوب- برخورداری از اطلاعات- برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی	برخورداری از نیروی انسانی ماهر						
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.)												استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)												ماتریس SWOT					
بهره برداری از کارگاههای آموزشی جهت ارایه خط مشی های ارزشهای اخلاقی و نهادینه سازی ان			S1+S6+S3+S7+S11+T4+T5+T6+T7+T12									ST1			تدوین خط مشی های ارزش های اخلاقی در قالب مفاهیم اینار و شهادت مطابق سند تحولی اینارگران			S1+S6+S7+S10+S11+O1+O3+O7+O11			SO1			انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه-سازمان کسب و کار...			s1		
تسهیل شرایط دسترسی به اطلاعات و داده ها			S4+S3+S5+S6+S9+S11+T2+T5+T12+T13+T7									ST2			توسعه پایگاههای اطلاعاتی مربوط به اسناد و محتوایی اینارگری در جهت تبادل اطلاعات			S2+S4+S5+S10+O1+O2+O4+O11+O12			SO2			توسعه و تنظیم اهداف سازمانی			s2		
												ST3									ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت			s3					
												ST4									تعریف معماری اطلاعات سازمانی			s4					
												ST5									ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات			s5					
												ST6									طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه ی اولیه			s6					
																					ایجاد خط مشی های اخلاقی			s7					
																					مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی			s8					
																					توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه			s9					
																					توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی			s10					
																					تعمین ویژگی های فرهنگ مطلوب			s11					
																					شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی			s12					
																					ارتقاء سلامت اداری دستگاه			s13					
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.)												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.)																	
توسعه و گسترش برنامه ها و سیاستهای شورای ترویج فرهنگ اینار و شهادت			W1+W4+W6+W2+W9+T2+T5+T6+T12									WT1			انعقاد تفاهم نامه با مراکز آموزشی و پژوهشی و حوزوی در زمینه بسط و گسترش مفاهیم اخلاقی برگرفته از آثار شهدا و اینارگران			W1+W2+W6+W9+W11+O1+O3+O5+O9+O11			WO1			تهیه چشم انداز استراتژیک			w1		
انعقاد تفاهم نامه با پارکهای علم و فن آوری و مراکز آموزشی			W4+W6+W11+W10+T7+T12+T13									WT2			توسعه زیرساختهای لازم با اتکا به انعقاد قراردادهای با مراکز آموزشی			W4+W6+W8+W9+O1+O2+O5+O11+O12			WO2			کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها			w2		
												WT3									توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل های مدیریت شایستگی			w3					
												WT4									اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات			w4					
												WT5									مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت			w5					
												WT6									تولید مفاهیم محصول خدمت جدید			w6					
																					مدیریت برنامه های سرمایه ای برای دارایی های مولد			w7					
																					انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه			w8					
																					ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی			w9					
																					درک جامعه هدف، بازار مشتریان، و قابلیت ها			w10					
																					تعریف افزا و گزینه های ارزش به مشتری			w11					
																					تعمین اهداف و استراتژی های کلیدی تغییر فرهنگ در سازمان			w12					

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۲													فرصت ها										تهدیدات												
توانمند سازی و افزایش کارآمدی اپراترگان													O12	O11	O10	O9	O8	O5	O4	O3	O2	O1	T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1
برخورداوری از صلاح مدیر و تبدیلی													انتخاب راهبردی از صلاح مدیر و تبدیلی										برخورداوری از صلاح مدیر و تبدیلی												
برخورداوری از قابلیت ها/اصناف													انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار...										برخورداوری از قابلیت ها/اصناف												
برخورداوری از توانمندی های سازمان													توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت										برخورداوری از توانمندی های سازمان												
تولیدی مدیران سازمان و مهارت های													توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی										تولیدی مدیران سازمان و مهارت های												
ارزشی، کارگروها و خدمات													توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا										ارزشی، کارگروها و خدمات												
ارزیابی، مدیریت بحران و بنیاد مدیریتی													مدیریت خط مشی ها و رویکردها										ارزیابی، مدیریت بحران و بنیاد مدیریتی												
برخورداوری از مدیریت نتایج/سازمان													مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی										برخورداوری از مدیریت نتایج/سازمان												
													اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری																						
													تعمین ویژگی های فرهنگ مطلوب																						
													شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی																						
													رتقاء، سلامت اداری دستگاه																						
													آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)																						
ماتریس SWOT													استراتژی های بخشی S1 (با تکیه بر قوت ها برای نقش چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)										استراتژی های بخشی T1 (با استفاده از فرصت ها برای نقش چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)												
بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ارباب رجوع ها، مشترکین و مشتریان...)													S1+S3+S5+S7+S13+S9O1+O10+O3+O4										S3+S4+S6+S9T6+T12+T11+T12+T7												
انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار...																																			
توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت													S1+S3+S6+S9+O2+O10+O8O5										S3+S5+S6+S9+S11T1+T12+T3+T6+T12												
توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا																																			
طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه ی اولیه																																			
مدیریت خط مشی ها و رویکردها																																			
مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی																																			
اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری																																			
تعمین ویژگی های فرهنگ مطلوب																																			
شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی																																			
رتقاء، سلامت اداری دستگاه																																			
آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)																																			
ماتریس SWOT													استراتژی های بخشی W1 (با استفاده از فرصت ها برای نقش چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها و طرف می شود.)										استراتژی های بخشی T1 (با استفاده از فرصت ها برای نقش چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیه ها واکنش نشان داده می شود.)												
تهدیه چشم انداز استراتژیک													W2+W4+W8+W9+O1+O3+O10+O9										W1												
اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک																																			
توسعه استراتژی منابع انسانی													W2+W1+W5+W7+W10										W2												
توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل های مدیریت شایستگی																																			
مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS																							W3												
مدیریت سبد محصولات و خدمات																																			
اجرای تحقيقات اکتشافی																							W4												
مدیریت برنامه ی سرمایه ای برای فارابی های مولد																							W5												
انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه																							W6												
ایجاد کنترل ها، سیاست ها و رویکردهای داخلی																							W7												
درک جامعه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها																							W8												
تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان																							W9												
																							W10												
																							W11												
																							W12												

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۹										فرست ها										
تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۹										O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21
تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۹										O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11
<p>هدف استراتژی: حفظ هویت و گسترش ارزش های اسلامی و انقلابی</p>										<p>01: سازمان های دولتی و خصوصی</p> <p>02: پیمانکاران و مشاوران</p> <p>03: سرمایه گذاران</p> <p>04: بانک ها و موسسات مالی</p> <p>05: مراکز آموزشی و پژوهشی</p> <p>06: مراکز فرهنگی و تفریحی</p> <p>07: مراکز خدماتی و رفاهی</p> <p>08: مراکز تولیدی و صنعتی</p> <p>09: مراکز خدماتی و پشتیبانی</p> <p>10: مراکز تحقیقاتی و فناوری</p> <p>11: مراکز مشاوره و مدیریت</p> <p>12: مراکز تبلیغاتی و ارتباطی</p> <p>13: مراکز فرهنگی و اجتماعی</p> <p>14: مراکز علمی و پژوهشی</p> <p>15: مراکز فرهنگی و تفریحی</p> <p>16: مراکز خدماتی و رفاهی</p> <p>17: مراکز تولیدی و صنعتی</p> <p>18: مراکز خدماتی و پشتیبانی</p> <p>19: مراکز تحقیقاتی و فناوری</p> <p>20: مراکز مشاوره و مدیریت</p> <p>21: مراکز تبلیغاتی و ارتباطی</p> <p>22: مراکز فرهنگی و اجتماعی</p> <p>23: مراکز علمی و پژوهشی</p> <p>24: مراکز فرهنگی و تفریحی</p> <p>25: مراکز خدماتی و رفاهی</p> <p>26: مراکز تولیدی و صنعتی</p> <p>27: مراکز خدماتی و پشتیبانی</p> <p>28: مراکز تحقیقاتی و فناوری</p> <p>29: مراکز مشاوره و مدیریت</p> <p>30: مراکز تبلیغاتی و ارتباطی</p> <p>31: مراکز فرهنگی و اجتماعی</p> <p>32: مراکز علمی و پژوهشی</p> <p>33: مراکز فرهنگی و تفریحی</p> <p>34: مراکز خدماتی و رفاهی</p> <p>35: مراکز تولیدی و صنعتی</p> <p>36: مراکز خدماتی و پشتیبانی</p> <p>37: مراکز تحقیقاتی و فناوری</p> <p>38: مراکز مشاوره و مدیریت</p> <p>39: مراکز تبلیغاتی و ارتباطی</p> <p>40: مراکز فرهنگی و اجتماعی</p> <p>41: مراکز علمی و پژوهشی</p> <p>42: مراکز فرهنگی و تفریحی</p> <p>43: مراکز خدماتی و رفاهی</p> <p>44: مراکز تولیدی و صنعتی</p> <p>45: مراکز خدماتی و پشتیبانی</p> <p>46: مراکز تحقیقاتی و فناوری</p> <p>47: مراکز مشاوره و مدیریت</p> <p>48: مراکز تبلیغاتی و ارتباطی</p> <p>49: مراکز فرهنگی و اجتماعی</p> <p>50: مراکز علمی و پژوهشی</p>										
										<p>استراتژی های بخشی 50 (با تکیه بر اولت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرست ها استفاده می شود)</p>										
<p>ماتریس SWOT</p>										<p>استراتژی های بخشی 50 (با استفاده از فرست ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرست ها استفاده می شود)</p>										
<p>تولید محتوی در فضای دیجیتال</p>										<p>استفاده از ابزارهای هنری رسانه و فن آوری های نوین به منظور حفظ ارزش های انقلابی و اسلامی در راستای کام دوم انقلاب</p>										
<p>تبلیغ ارزشهای اسلامی و دینی با بهره گیری از غلظت و استدلال در اشاعه و گسترش آن</p>										<p>بهره گیری از ظرفیت باطن اشخاص اینتارگر در جهت تبیین ارزشها و حفظ هویت دینی و اسلامی در نظام علوا و جامعه</p>										
<p>آگاه سازی نسل سو م و چهارم با پیشینه های درخشان اسلامی و دستاوردهای مادی و معنوی عقلم انقلاب اسلامی</p>										<p>حفظ و تعمیق ارزشهای اسلامی و انقلابی از طریق فرایند صحیح جامعه پذیری</p>										
<p>نهادینه ساختن مبانی فکری فرهنگی و از طریق رسانه های جمعی و نهادهای تبلیغاتی</p>										<p>هدایت حمایت های مالی از تولیدات فرهنگی جامعه اینتارگری با استفاده از ظرفیتهای قانونی در زمینه گسترش ارزشهای اسلامی و انقلابی</p>										
<p>انعقاد قرار داد با مراکز فرهنگی و آموزشی به منظور بازسازی رویدادهای تاریخ ایران و آثار دفاع مقدس</p>										<p>جلب مشارکت و توانمند سازی اینتارگری و حمایت علمی از طریق سازمانهای مردم نهاد</p>										
<p>شکل دهی جنبش های اجتماعی نو آفرانه و پیشرفته در شکل دهی هویت نسلی از طریق رسانه های جمعی</p>										<p>بستر سازی برای حضور اینتارگران در فضای جامعه از طریق تبلیغات محیطی و رسانه ای</p>										
<p>تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان ارائه خدمت به شهروندان توانخواه</p>										<p>تعیین و مدیریت فعالیت های پژوهشی (تبلیغاتی)</p>										
<p>سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰</p>										<p>تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان ارائه خدمت به شهروندان توانخواه</p>										

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۱										
گسترش احساس امنیت همه جانبه										
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.)										
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 تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										
قوت ها	S1	ارزیابی محیط خارجی سازمان	بسط و گسترش مفاهیم و الگوهای ایثار و شهادت	S1+S4+S8+S12+S10+O1+O3+O5+O8+O12	استفاده از ظرفیت بالای فرهنگی و مذهبی ایثارگران در راستای بسط و گسترش احساس امنیت جامعه	ST1	s3+s5+s9+s11+s13+t13+t12+t9+t3	استفاده از ظرفیت بالای فرهنگی و مذهبی ایثارگران به منظور خشتی کردن تبلیغات سو در زمینه ایران هراسی و اسلام هراسی	T13	نحوه تامین تجهیزات ایمنی برای بخش پول جباری
	S2	تعریف و ارزیابی گزینه‌انتخاب‌های استراتژیک برای رسیدن به اهداف								
	S3	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه/سازمان/کسب و کار...								
	S4	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت								
	S5	تعریف معماری سازمانی								
	S6	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات								
	S7	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها								
	S8	انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی								
	S9	ایجاد خدمت‌های اخلاقی								
	S10	توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه								
	S11	تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب								
	S12	شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی								
	S13	اسباب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)								
ضعف ها	W1	تجهه چشم انداز استراتژیک	W1+W3+W7+10+O1+O4+O5+O9+O10	W1+W3+W7+10+O1+O4+O5+O9+O10	استفاده از نخیکنان ایثارگری در اصلاح و تحولی اجرای قوانین حمایتی ایثارگری	WT1	W1+W7+W10+W8+T12+T13+T7+T2	تدوین آیین نامه های فرهنگی و مذهبی برای حضور اجتماعی بانوان ایثارگران با نگاه به مولفه های امنیت	T12	سیاست های کانال اقتصادی استان سورهله کاری های نامرئیه سهم دولت در سرمایه گذاری و اقتصاد استان سیاستهای پولی و مالی دولت در کشور و در استان
	W2	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک								
	W3	توسعه استراتژی منابع انسانی								
	W4	اجرای تحلیفات و نوآوری در فناوری اطلاعات								
	W5	مدیریت سبد محصولات و خدمات								
	W6	اجرای تحلیفات اکتشافی								
	W7	انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تأیید پروژه								
	W8	مدیریت بدهی و سرمایه گذاری								
	W9	تعیین اهداف و استراتژی‌های کلی تغییر فرهنگ در سازمان								
	W10	ارائه خدمت به شهروندان نواخواه								
	W11	میزان جذب اعتبارات تملک داراییهای سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰								
	W12	میزان جذب اعتبارات تملک داراییهای سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰								

