



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

ذیل

«سند چشم انداز استان گلستان»

و

«سند آمایش سرزمین استان گلستان»

کارفرما

استانداري گلستان

مجری

اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان گلستان

مشاور

شرکت مشاوره مدیریت

«نوین کارآفرین هیرکان»

(ثبت ۹۹۰۹)

نپکیز

(بهار ۱۴۰۲)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عنوان و نام پدیدآور	: گزارش سند استراتژیک «بخش منابع طبیعی 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؛ کارفرما استانداری گلستان؛ مجری اداره کل محیط زیست استان گلستان؛ مشاور شرکت مشاوره مدیریت [نوین کارآفرین هیرکان].
مشخصات نشر	: گرگان: هورسان، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ۳۱۱ص: مصور(رنگی)، جدول(رنگی)، نمودار(رنگی)؛ ۲۲×۲۹سم.
شابک	: 978-622-90224-9-8
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی -- ایران -- گلستان Strategic planning -- Iran -- Golestan (Province) آمایش سرزمین -- ایران -- گلستان Reclamation of land -- Iran -- Golestan (Province) منابع طبیعی -- ایران -- گلستان Natural resources -- Iran -- Golestan
شناسه افزوده	: شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان
شناسه افزوده	: استانداری گلستان
شناسه افزوده	: سازمان حفاظت محیط زیست، اداره کل حفاظت محیط زیست استان گلستان
رده بندی کنگره	: HD ۳۰/۲۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۲۵۵۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۳۵۱۷۲۰
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا



گزارش سند استراتژیک «بخش منابع طبیعی 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: ۳۱۱ ص

قطع: رحلی

شمارگان: ۱۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۰۲۲۴-۹-۸

نشر: هورسان/گرگان

چاپ: دیجیتال خشنود ۰۹۳۵-۳۲۲۶-۰۹۶۳-۱۷۳۲۲۶

قیمت: ۱۲۰۰۰۰۰ تومان



مستندات قانونی و رسمی پژوهش

این پژوهش بر اساس؛

الف) ابلاغیه استاندار گلستان به دستگاه‌های اجرایی به

شماره ۱۴۰۰/۱/۴۹۶۷۶ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵

ب) ابلاغ مصوبه شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان به

شماره ۵۲۴۰۲۰ مورخ ۱۴۰۱/۰۹/۲۷

ج) قرارداد شماره مورخ..... فیما بین

استانداری گلستان و شرکت مشاوره مدیریت «نوین

کارآفرین هیرکان»

انجام شده است.

شناسنامه طرح

◀ عنوان طرح: گزارش سندا استراتژیک بخش منابع طبیعی استان گلستان

◀ کارفرما: استانداری گلستان

◀ مجری: اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان گلستان

◀ مشاور پروژه: شرکت مشاوره مدیریت «نوبن کارآفرین، هیرکان»

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

◀ ناظرین پروژه:

علی نورانی، معاون سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان
معاونت برنامه ریزی توسعه مدیریت و منابع اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری گلستان

◀ مشاورین علمی پروژه:

۱- دکتر محضر میرکوتلی - دانشکده علوم انسانی دانشگاه گلستان - استادیام 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 پامور - دکتری مدیریت باسناداری، بخش عمومی - دانشگاه تربیت مدرس - مشاور مدیریت
۴- حمیدرضا دکوب - دانشکده مدیریت دانشگاه تهران - مربی و مدرس رشته مدیریت

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

۱- حمید سلاسی، مدیر کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان گلستان، دکتری	۲- قربان شانی، معاون توسعه منابع انسانی، کارشناسی ارشد
۳- محمد رضا فتوی، معاون فنی و آبخیزداری، کارشناسی ارشد	۴- محمد عباسی، رئیس اداره حفاظت خاک و آبخیزداری، دکتری
۵- رحیم علی سلانی، رئیس اداره کنترل سیلاب و آبخیزداری، کارشناسی ارشد	۶- زینب سادات حسینی، کارشناس آبخیزداری، کارشناسی ارشد
۷- محبوبه بای، کارشناس آبخیزداری، کارشناسی ارشد	۸- زکریا کلارک، دبیر کمیته فنی، دکتری
۹- رضا ناصری، معاون حفاظت و امور اراضی، کارشناسی ارشد	۱۰- محسن مهاجر، رئیس اسبق اداره حفاظت و جیات، کارشناسی ارشد
۱۱- فریدون فریدی، کارشناس اداره حفاظت و جیات، کارشناسی ارشد	۱۲- محمد آفرین فرا، کارشناس اداره حفاظت و جیات، کارشناسی ارشد
۱۳- علی بگتلی، کارشناس اداره حفاظت و جیات، کارشناسی ارشد	۱۴- رمضان بهسرک، رئیس اداره فنی و مهندسی و مطالعات، کارشناسی
۱۵- محمد حسین طبعی، کارشناس اداره فنی و مهندسی و مطالعات، کارشناسی ارشد	۱۶- داوود محمدی، معاون سابق امور جنگل، کارشناسی ارشد
۱۷- سید ششمین ناسم، رئیس اداره فن آوری و مطالعات، کارشناسی ارشد	۱۸- شیم ابرزنی، کارشناس اداره فن آوری و مطالعات، کارشناسی
۱۹- سید عرب، رئیس امور اداری رفاه و پشتیبانی، کارشناسی	۲۰- زهره اکتلی، معاون امور اداری، کارشناسی ارشد

۲۱- فاطمه شیرآبادی، مسئول کارگزینی، کارشناسی ارشد	۲۳- حمید مصطفی لوی معاون اسبق حفاظت و امور اراضی، کارشناسی ارشد
۲۲- علی اکبر رسانی، رئیس اداره فنی و نگهداری، کارشناسی ارشد	۲۴- یلدا بهت زاده، کارشناس اداره امور منابع و مینان، کارشناسی ارشد
۲۵- آمنه آوند، کارشناس اداره ترویج و مشارکت های مردمی، کارشناسی ارشد	۲۶- محمد رضا شترکی، کارشناس اداره ترویج و مشارکت های مردمی، کارشناسی ارشد
۲۷- نسیه امای، رئیس اداره ترویج و مشارکت های مردمی، کارشناسی ارشد	۲۸- بهروز چنگان، رئیس امور قراردادها، کارشناسی ارشد
۲۹- آزاده محمدزاده، مسئول روابط عمومی، کارشناسی ارشد	۳۰- فاطمه کردافشاری، کارشناس روابط عمومی، کارشناسی ارشد
۳۱- مریم رضایی، کارشناس روابط عمومی، کارشناسی ارشد	

◀ همکاران پروژه (تیم علمی و برنامه ریزی):

۱- آقای میرزادنگوب - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه تهران و مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت ارشد	۶- خانم فاطمه مکی - کارشناسی ارشد مدیریت دوتی - موسسه آموزش عالی پژوهش مدیریت و برنامه ریزی کشور و پژوهشگر ارشد
۲- دکتر حسن میرکوتلی - دکترای جغرافیا گرایش برنامه ریزی شهری - استاد تمام و بنیاد علمی دانشگاه گلستان	۷- آقای علی نجفی امیری - دانشجوی دکترای مهندسی منابع چوب دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و پژوهشگر ارشد
۳- خانم الهه غریب آبادی - کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (مالی) دانشگاه سمنان و پژوهشگر ارشد	۸- آقای محمد حسینی - کارشناسی ارشد برنامه ریزی شهری - دانشگاه گلستان و پژوهشگر ارشد
۴- آقای یونس خرمالی - کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار دانشگاه فردوسی و پژوهشگر ارشد	۹- خانم زهرا عانی - کارشناس ارشد توسعه اقتصادی و برنامه ریزی دانشگاه بوعلی سینا همدان و پژوهشگر ارشد
۵- خانم مندرس یاسمن لطفی - کارشناسی ارشد مهندسی منابع آب - دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و پژوهشگر ارشد	

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

چکیده

بخش منابع طبیعی استان گلستان مشتمل بر اداره کل منابع طبیعی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی، آب منطقه‌ای، محیط‌زیست، سازمان جهاد کشاورزی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و...، بنگاه‌ها، مؤسسات، شرکت‌های فعال در بخش منابع طبیعی و دانش‌آموختگان دانشگاه و... به‌عنوان یکی از بخش‌های محوری توسعه استان و متولی «حفاظت، احیاء، توسعه و بهره‌برداری از منابع طبیعی (مرتع، جنگل، خاک، بیابان و آب) و جلوگیری از تخریب محیط‌زیست (آب، زمین، هوا)» است که تدوین برنامه جامع، مدون و نیز تعیین استراتژی(های) آن دارای ضرورتی انکارناپذیر است.

از این‌رو این مطالعه باهدف تدوین «برنامه استراتژیک بخش منابع طبیعی استان گلستان» ذیل سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و سایر اسناد بالادستی از جمله برنامه‌های سازمان جنگل‌ها، منابع طبیعی و آبخیزداری کشور، 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 منابع طبیعی 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 منابع طبیعی گردید که در نتیجه آن گزاره «**گلستان؛ سرزمین میراث طبیعی**» به‌عنوان افق و چشم‌انداز (Vision) بر تارک آن می‌درخشد.

در فصل چهارم تعداد نوزده (۱۹) هدف راهبردی (Strategic Goals) بخش منابع طبیعی 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 منابع طبیعی، مأموریت‌های وزارتخانه، برنامه ششم، سند آمایش استان و به‌ویژه سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ تعیین گردید.

دشواری‌ترین بخش پروژه مربوط به فصل پنجم یعنی مطالعات محیطی (محیط پژوهی) بوده است که با جدیدترین و بروزترین روش‌ها اقدام به شناسایی و احصای نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدات (SWOT) استراتژیک بخش منابع طبیعی 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 منابع طبیعی استان شد. بر اساس نتایج ماتریس IE، بخش منابع طبیعی استان در حال حاضر در «ناحیه تدافعی یا WT و در قسمت چریکی (دفاع فعالانه)» قرار دارد.

در فصل ششم (فصل نهایی) به کمک ماتریس GSM استراتژی اصلی (Grand Strategy) بخش منابع طبیعی استان «**توسعه مشارکت سبز**» تعیین گردید. همچنین در بخش انتهایی فصل ششم با تشکیل ماتریس‌های (SWOT) یا (TOWS) مستقل برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۹- گانه، با مشارکت فعالانه مدیران و کارشناسان اقدام به تعیین استراتژی‌های بخشی ذیل هر یک از اهداف راهبردی شده است که در مجموع تعداد ۱۱۳ استراتژی بخشی ثبت و در انتها با استفاده از ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) اقدام به اولویت‌بندی و انتخاب استراتژی‌های مناسب برای هر یک از اهداف راهبردی گردیده است. (به‌طور معمول برای هر هدف راهبردی حداقل سه و حداکثر پنج استراتژی اولویت بالا انتخاب شده است).

فهرست مطالب

۱	مقدمه استاندارد.....
۲	مقدمه مدیرکل منابع طبیعی و آبخیزداری استان گلستان.....
۳	پیشگفتار.....
۷	فصل ۱.....
۸	مقدمه.....
۹	۱-۱) بیان مسئله.....
۱۳	۱-۲) ضرورت و اهمیت پژوهش.....
۱۵	۱-۳) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (CONCEPTUAL FRAMEWORK OF RESEARCH).....
۱۷	۱-۴) اهداف پژوهش.....
۱۷	۱-۴-۱) هدف اصلی پژوهش.....
۱۷	۱-۴-۲) اهداف فرعی پژوهش.....
۱۷	۱-۵) هدف از اجرای نتایج پژوهش.....
۲۰	۱-۶) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش.....
۲۰	۱-۶-۱) سؤال اصلی:.....
۲۰	۱-۶-۲) سؤالات فرعی.....
۲۰	۱-۷) قلمرو پژوهش.....
۲۰	۱-۷-۱) قلمرو موضوعی:.....
۲۰	۱-۷-۲) قلمرو مکانی.....
۲۱	۱-۷-۳) قلمرو زمانی:.....
۲۱	۱-۸) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده.....
۲۱	۱-۹) گروه‌های ذینفعان.....
۲۲	۱-۱۰) نوآوری پژوهش.....
۲۲	۱-۱۱) تعریف مفاهیم واژگان کلیدی پژوهش.....
۲۵	فصل ۲.....
۲۶	مقدمه.....
۲۶	۲-۱) بررسی و شناخت کلی استان.....
۲۷	۲-۱-۱) عوامل طبیعی.....
۲۸	۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان.....
۳۲	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.....
۴۳	۲-۱-۶) سازمان‌یابی فضایی سکونتگاه‌های انسانی در استان.....
۴۹	۲-۲) منابع طبیعی و آبخیزداری.....
۴۹	۲-۲-۱) جنگل.....
۵۲	۲-۲-۲) حوزه‌های آبخیزداری.....
۵۶	۲-۲-۳) مرتع.....
۵۹	۲-۳) جمع‌بندی مبحث منابع طبیعی و آبخیزداری استان.....
۶۳	فصل ۳.....
۶۴	مقدمه.....
۶۹	۳-۱) مرور چارچوب و فرآیند تدوین سند چشم‌انداز استان گلستان.....

۹۰	۳-۲) بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش منابع طبیعی استان گلستان
۹۳	۳-۲-۱) مطالعه اسناد بالادستی
۹۳	۳-۲-۲) سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴:
۹۴	۳-۲-۳) مطالعات میدانی:
۹۴	۳-۲-۴) مطالعات تطبیقی:
۹۵	۳-۲-۴-۱) برنامه راهبردی بخش منابع طبیعی لوئیسینا ۲۰۲۲-۲۰۱۷
۹۵	۳-۲-۴-۲) طرح راهبردی وزارت جنگل، زمین و منابع طبیعی بریتیش کلمبیا ۲۰۱۷-۲۱۳
۹۶	۳-۲-۴-۳) طرح راهبردی وزارت منابع طبیعی واشنگتن ۲۰۱۱-۲۰۰۹
۹۷	۳-۲-۴-۴) اداره منابع طبیعی اوهایو بخش پارک‌ها و برنامه راهبردی کشتی‌های آبی
۹۷	۳-۲-۴-۵) برنامه راهبردی آژانس منابع طبیعی ورمونت ۲۰۱۵-۲۰۱۱
۹۹	۳-۲-۴-۶) برنامه راهبردی محیط‌زیست و منابع طبیعی قلمروهای شمال غرب ۲۰۲۶-۲۰۲۲
۱۰۰	۳-۲-۴-۷) برنامه راهبردی سازمان حفاظت از منابع طبیعی ایالات‌متحده ۲۰۱۸-۲۰۱۶
۱۰۰	۳-۲-۴-۸) برنامه راهبردی محیط طبیعی کوئینزلند ۲۰۲۵-۲۰۲۱
۱۰۱	۳-۲-۴-۹) برنامه راهبردی منابع طبیعی شهرستان هنپین ۲۰۲۰-۲۰۱۵
۱۰۱	۳-۲-۴-۱۰) برنامه راهبردی شهر رالی ۲۰۲۵
۱۰۲	۳-۲-۵) مطالعه (گروه) کانونی:
۱۰۳	۳-۳) ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۰۴	۳-۳-۱) اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۰۷	۳-۳-۲) ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۰۸	۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی
۱۱۰	۳-۴) نظریه داده بنیاد
۱۱۲	۳-۵) یافته‌ها و نتایج مقوله یابی از مآخذ پنج‌گانه با استفاده از نظریه داده بنیاد
۱۱۲	۳-۵-۱) مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی:
۱۱۵	۳-۵-۲) مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴:
۱۱۷	۳-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط پژوهی):
۱۱۸	۳-۵-۴) مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی:
۱۲۱	۳-۵-۵) مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی:
۱۲۶	۳-۶) کاربرگ‌های تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۲۶	۳-۶-۱) کاربرگ شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و کانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی
۱۳۲	۳-۶-۲) کاربرگ شماره ۲؛ مقوله‌های جمع‌آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۳۹	۳-۶-۳) کاربرگ شماره ۳؛ جمع‌بندی ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۴۲	۳-۶-۴) کاربرگ شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۴۴	۳-۷) سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۴۵	۳-۸) فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) بخش منابع طبیعی استان عبارتند از:
۱۵۱	فصل ۴
۱۵۲	مقدمه
۱۵۳	۴-۱) مدیریت بر مبنای هدف (MBO)
۱۵۴	۴-۱-۱) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف
۱۵۵	۴-۲) چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش منابع طبیعی استان
۱۵۶	۴-۳) برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی
۱۵۸	۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی
۱۶۰	۴-۵) کار برگ‌های تدوین اهداف استراتژیک

۱۶۰	۴-۵-۱) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی استان از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش منابع طبیعی
۱۶۳	۴-۵-۲) تعیین اهداف راهبردی بخش منابع طبیعی از درون سند چشم‌انداز استان
۱۶۳	۴-۵-۳) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش از درون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
۱۶۴	۴-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش منابع طبیعی استان از درون برنامه آمایش استان
۱۶۴	۴-۵-۵) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش منابع طبیعی استان گلستان از درون اسناد سازمان منابع طبیعی و آب‌خیزداری
۱۶۵	۴-۶) تعیین اهداف راهبردی نهایی بخش منابع طبیعی استان
۱۶۶	۴-۷) قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلندمدت)
۱۷۱	۴-۸) فهرست نهایی اهداف راهبردی و منابع و مآخذ آن‌ها
۱۷۳	فصل ۵
۱۷۴	مقدمه
۱۷۸	۵-۱) تعریف محیط بخش منابع طبیعی
۱۷۹	۵-۲) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش منابع طبیعی
۱۸۰	۵-۳) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی
۱۸۰	۵-۳-۱) روش‌های سنتی:
۱۸۱	۵-۳-۲) روش‌های مدرن:
۱۸۲	۵-۴) تعریف عوامل محیط خارجی
۱۸۳	۵-۴-۱) ارزیابی محیط خارجی به روش PESTEL
۱۸۵	۵-۴-۲) تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش‌نامه ارزیابی محیط خارجی (تشکیل ماتریس EFE)
۱۸۷	۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی
۱۸۷	۵-۵-۱) روش‌های ارزیابی محیط داخلی
۱۸۸	۵-۵-۱-۱) مدل فرایندی مبتنی بر APQC
۱۹۵	۵-۵-۱-۲) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش منابع طبیعی به روش VRIO
۲۰۲	۵-۵-۱-۳) ارزیابی محیط داخلی با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد (مدل KPI)
۲۰۷	۵-۶) تعیین مسائل استراتژیک بخش منابع طبیعی به کمک ماتریس لیتموس
۲۰۹	۵-۷) بررسی محیط داخلی بخش منابع طبیعی استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE
۲۱۶	۵-۸) بررسی محیط خارجی بخش منابع طبیعی استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE
۲۲۴	۵-۹) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش منابع طبیعی
۲۲۴	۵-۹-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹ خانه‌ای
۲۲۸	۵-۹-۲) ماتریس موقعیت‌یابی ۴ خانه‌ای
۲۲۹	۵-۹-۳) ماتریس موقعیت‌یابی ۸-ناحیه‌ای
۲۳۳	فصل ۶
۲۳۴	مقدمه
۲۳۵	۶-۱) سطوح مختلف استراتژی در سازمان
۲۳۸	۶-۲) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصولی و بخشی) بخش منابع طبیعی
۲۴۱	۶-۳) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)
۲۵۳	۶-۴) ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TWOS)
۲۵۴	۶-۴-۱) تدوین استراتژی‌های بخشی SO
۲۵۴	۶-۴-۲) تدوین استراتژی‌های بخشی WO
۲۵۴	۶-۴-۳) تدوین استراتژی‌های بخشی ST
۲۵۵	۶-۴-۴) تدوین استراتژی‌های بخشی WT
۲۵۵	۶-۵) روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی
۲۵۸	۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

۲۶۱ استراتژی‌های بخشی: بخش منابع طبیعی استان گلستان
۲۸۳ فهرست منابع و مآخذ
۲۸۵ پیوستها

فهرست جداول

جدول ۱-۲: روند تحولات جمعیتی استان طی سال‌های ۹۵-۱۳۳۵	۳۰
جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان	۳۹
جدول ۳-۲: درصد جمعیت سکونتگاه‌های شهری استان در سرشماری ۱۳۹۵	۳۹
جدول ۴-۲: مساحت جنگل‌های استان گلستان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (هکتار / تن)	۵۲
جدول ۵-۲: مساحت جنگل‌های استان گلستان تا پایان سال ۱۳۹۹ (هکتار / درصد)	۵۲
جدول ۶-۲: مساحت مراتع و میزان تولید علوفه مراتع استان گلستان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (هکتار / تن)	۵۸
جدول ۱-۳: عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارش‌ها، زمان‌بندی و درصد پیشرفت پروژه	۶۸
جدول ۲-۳: تفکیک مقوله‌ها در چارچوب مدل کولینز و پوراس	۷۴
جدول ۳-۳: ارزش‌های محوری (بنیادین) استان گلستان	۷۹
جدول ۴-۳: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان	۸۰
جدول ۵-۳: استفاده از مقوله‌ها در تنظیم شرح شوق‌انگیز از آینده	۸۵
جدول ۶-۳: فهرست اسناد بالادستی	۹۳
جدول ۷-۳: مطالعات میدانی	۹۴
جدول ۸-۳: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی	۹۴
جدول ۹-۳: مقوله‌های منتخب بخش منابع طبیعی استان گلستان از اسناد بالادستی	۱۱۲
جدول ۱۰-۳: مقوله‌های مرتبط به بخش منابع طبیعی از سند چشم‌انداز استان گلستان	۱۱۵
جدول ۱۱-۳: مقوله‌های مرتبط به بخش منابع طبیعی استان گلستان از مطالعات محیط پژوهی	۱۱۷
جدول ۱۲-۳: مقوله‌های منتخب بخش منابع طبیعی استان گلستان از مطالعات تطبیقی	۱۱۸
جدول ۱۳-۳: مقوله‌های مطالعات کانونی	۱۲۱
جدول ۱۴-۳: مقوله‌های استفاده‌شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم‌انداز	۱۲۳
جدول ۱۵-۳: کاربرد خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و ...	۱۲۶
جدول ۱۶-۳: تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها	۱۳۲
جدول ۱۷-۳: اجزای مقاصد آرمانی	۱۳۹
جدول ۱۸-۳: بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها	۱۴۲
جدول ۱-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش	۱۶۱
جدول ۲-۴: اهداف راهبردی مرتبط بخش از سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	۱۶۳
جدول ۳-۴: اهداف راهبردی مرتبط بخش از متن برنامه ششم	۱۶۳
جدول ۴-۴: اهداف راهبردی مرتبط بخش از درون آمایش استان	۱۶۴
جدول ۵-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف و برنامه‌های سازمان منابع طبیعی و آب‌خیزداری کشور	۱۶۴
جدول ۶-۴: اهداف راهبردی نهایی	۱۶۵
جدول ۷-۴: چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی	۱۷۰
جدول ۸-۴: فهرست نهایی اهداف راهبردی منابع طبیعی استان گلستان	۱۷۱
جدول ۱-۵: پرسش‌نامه ارزیابی عوامل محیط خارجی برای تشکیل ماتریس EFE	۱۸۷
جدول ۲-۵: متغیرهای خرده محیط مدیریت	۱۸۹
جدول ۳-۵: متغیرهای محیطی منابع انسانی	۱۸۹
جدول ۴-۵: متغیرهای محیطی تولید و عملیات	۱۹۰
جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی	۱۹۰
جدول ۶-۵: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه	۱۹۰
جدول ۷-۵: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی	۱۹۱
جدول ۸-۵: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری	۱۹۱

جدول ۵-۹: متغیرهای محیطی حقوقی/قانونی و مقررات	۱۹۲
جدول ۵-۱۰: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی	۱۹۲
جدول ۵-۱۱: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی	۱۹۲
جدول ۵-۱۲: فهرست عوامل، متغیرها، شاخص‌ها و سنجش‌های پرسش‌نامه APQC	۱۹۳
جدول ۵-۱۳: سطوح بلوغ فرایندی و تعاریف آن‌ها	۱۹۴
جدول ۵-۱۴: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش منابع طبیعی استان به روش VRIO	۱۹۶
جدول ۵-۱۵: مثالی از منابع بخش منابع طبیعی استان به روش VRIO	۱۹۸
جدول ۵-۱۶: پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش منابع طبیعی استان گلستان	۱۹۹
جدول ۵-۱۷: شاخص‌های عمومی اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش منابع طبیعی	۲۰۵
جدول ۵-۱۸: ماتریس لیتموس	۲۰۷
جدول ۵-۱۹: گزارش محیط پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص‌ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT)	۲۰۹
جدول ۵-۲۰: نمونه فرم ماتریس IFE	۲۱۰
جدول ۵-۲۱: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش منابع طبیعی استان	۲۱۱
جدول ۵-۲۲: نمونه فرم ماتریس EFE	۲۱۶
جدول ۵-۲۳: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش منابع طبیعی استان	۲۱۷
جدول ۶-۱: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش منابع طبیعی استان	۲۵۷
جدول ۶-۲: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)	۲۵۹
جدول ۶-۳: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول	۲۶۱
جدول ۶-۴: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم	۲۶۲
جدول ۶-۵: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم	۲۶۳
جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم	۲۶۴
جدول ۶-۷: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم	۲۶۵
جدول ۶-۸: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم	۲۶۶
جدول ۶-۹: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم	۲۶۷
جدول ۶-۱۰: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم	۲۶۸
جدول ۶-۱۱: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم	۲۶۹
جدول ۶-۱۲: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم	۲۷۰
جدول ۶-۱۳: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم	۲۷۱
جدول ۶-۱۴: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم	۲۷۲
جدول ۶-۱۵: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم	۲۷۳
جدول ۶-۱۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم	۲۷۴
جدول ۶-۱۷: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پانزدهم	۲۷۵
جدول ۶-۱۸: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم	۲۷۶
جدول ۶-۱۹: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفدهم	۲۷۷
جدول ۶-۲۰: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هجدهم	۲۷۸
جدول ۶-۲۱: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نوزدهم	۲۷۹
جدول ۶-۲۲: فهرست اهداف راهبردی بخش منابع طبیعی و استراتژی‌های منتخب آن‌ها	۲۸۰

فهرست نمودارها

- نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک ۱۵
- نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش منابع طبیعی استان گلستان» ۱۶
- نمودار ۱-۳: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان ۱۹
- نمودار ۱-۲: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان ۲۹
- نمودار ۲-۲: جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ۱۳۳۵ تا ۱۳۹۵ ۳۱
- نمودار ۲-۴: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان ۳۲
- نمودار ۲-۵: نسبت وسعت حوزه‌های آبریز عمده استان گلستان ۵۵
- نمودار ۲-۶: کیفیت جنگل‌های استان گلستان در سال ۱۳۹۹ ۵۸
- نمودار ۲-۷: کیفیت مراتع استان گلستان در سال ۱۳۹۹ ۵۹
- نمودار ۳-۱: مدل اصلی (الگوریتم) تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ ۶۷
- نمودار ۳-۲: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های استان گلستان در افق ۱۴۰۴ ۷۲
- نمودار ۳-۳: تلفیق مدل کردناییج و مدل کالینز و پوراس ۷۳
- نمودار ۳-۴: نمودار گرافیکی شرح شوق انگیز از آینده استان گلستان ۸۸
- نمودار ۳-۵: سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک ۸۹
- نمودار ۳-۶: مراحل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها ۱۰۹
- نمودار ۳-۷: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش منابع طبیعی استان گلستان از اسناد بالادستی ۱۱۴
- نمودار ۳-۸: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش منابع طبیعی از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ ۱۱۶
- نمودار ۳-۹: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش منابع طبیعی استان از مطالعات تطبیقی ۱۲۰
- نمودار ۳-۱۰: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ۱۴۴
- نمودار ۴-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ۱۵۳
- نمودار ۴-۲: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش منابع طبیعی استان گلستان ۱۵۵
- نمودار ۴-۳: مراحل تدوین اهداف راهبردی ۱۵۹
- نمودار ۵-۱: هرم سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ۱۷۶
- نمودار ۵-۲: سؤالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک ۱۷۷
- نمودار ۵-۳: چارچوب محیط پژوهی بخش منابع طبیعی استان گلستان ۱۷۸
- نمودار ۵-۴: سطوح برنامه‌ریزی در بخش منابع طبیعی استان گلستان ۱۷۹
- نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی ۱۸۱
- نمودار ۵-۶: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی بخش منابع طبیعی استان گلستان ۱۸۲
- نمودار ۵-۷: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای ۲۲۵
- نمودار ۵-۸: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹ خانه‌ای بخش منابع طبیعی استان گلستان ۲۲۷
- نمودار ۵-۹: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴ خانه‌ای بخش منابع طبیعی استان ۲۲۹
- نمودار ۵-۱۰: ماتریس داخلی و خارجی ۸ ناحیه‌ای ۲۳۱
- نمودار ۶-۱: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان ۲۳۶
- نمودار ۶-۲: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک ۲۳۹
- نمودار ۶-۳: ماتریس استراتژی اصلی ۲۴۳
- نمودار ۶-۴: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT ۲۴۴
- نمودار ۶-۵: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ ناحیه‌ای) ۲۴۵
- نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش منابع طبیعی استان گلستان ۲۴۶
- نمودار ۶-۷: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش منابع طبیعی ۲۵۳

نمودار ۶-۸: ماتریس (SWOT) ۲۵۵

نمودار ۶-۹: سطوح سلسله مراتب اهداف و برنامه های بخش منابع طبیعی استان گلستان ۲۸۲

فهرست اشکال

- شکل ۲-۱: عکس ماهواره‌ای از استان ۲۷
- شکل ۲-۲: اقوام استان ۲۹
- شکل ۲-۳: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع ۳۸
- شکل ۲-۴: سازمان مکانی - فضایی سکونتگاه‌های شهری ۴۱
- شکل ۲-۵: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع ۴۲
- شکل ۲-۶: استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه‌های شهری ۴۲
- شکل ۲-۷: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان ۴۵
- شکل ۲-۸: پراکنش جغرافیایی پوشش جنگلی استان گلستان ۵۰
- شکل ۲-۹: زیر حوزه‌های اصلی استان گلستان-مطالعات آمایش استان ۵۴
- شکل ۲-۱۰: پراکنش جغرافیایی پروژه‌های آبخیزداری استان گلستان ۵۶
- شکل ۲-۱۱: پهنه‌های مرتعی استان گلستان ۵۷
- 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 ۷۸
- شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش منابع طبیعی استان گلستان ۹۰
- شکل ۳-۴: فرایند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد ۱۱۰
- شکل ۳-۵: فرآیند کدگذاری تا نظریه‌پردازی ۱۱۱

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

هم‌اینک در گام دوم انقلاب اسلامی، 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 منابع طبیعی 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 منابع طبیعی استان گلستان؛ این بخش را در مرحله آغازین جاری‌سازی و تدوین «**برنامه عملیاتی (Action Plan)**» خود ذیل اسناد و برنامه‌های بالادستی ملی و استانی قرار داده است.

از این رو ضروری است اداره منابع طبیعی 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 منابع طبیعی استان گلستان» باهماهنگی دفتر مدیریت استراتژی استانداری (دفتر OSM) و راهنمایی مشاور اقدام به تهیه و اجرای برنامه عملیاتی (Action Plan) سند مذکور نماید تا به لطف الهی به‌زودی آثار مادی و معنوی آن در زندگی مردم، افزایش رضایتمندی، سرمایه اجتماعی نظام اسلامی، سطح رفاه عمومی، تولید ناخالص داخلی و درآمد سرانه استان و... نمایان شود.

علی محمد زنگانه

استاندار گلستان

مقدمه مدیر کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان گلستان

منابع طبیعی، بستر حیات و مهمترین عامل پایداری در توسعه اجتماعی و اقتصادی بشمار می رود و نقش تعیین کننده ای در برنامه های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی دارد که منجر به ایجاد محیطی امن جهت زیست موجودات زنده از جمله انسان می گردد. باید توجه داشت که منابع طبیعی در ایران بیش از ۸۰ درصد از مساحت کل کشور را شامل می گردد. اهمیت و وسعت منابع طبیعی ایجاب می کند که با نگرش جامع به این ثروت ملی توجه خاص داشته و برای حفظ، توسعه و بهره برداری بهینه از این منابع یک برنامه منسجم تدوین نموده و به مرحله اجرا در آورد.

استان گلستان به دلیل افزایش جمعیت و تقاضا برای استفاده از منابع مورد نیاز و استفاده بیش از حد ظرفیت اکولوژیک آنها، تحت تاثیر پیامدهای ناشی از آن نیز می باشد در سالیان اخیر گلستان مخاطرات محیطی مختلفی را تجربه نموده است. با توجه به رشد قابل توجه تبعات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و محیط زیستی بی شمار از این قبیل مخاطرات و فعالیت های انسانی، در نظر گرفتن روش های مدیریتی به منظور حفظ منابع استان ضروری است.

با توجه به شرایط حاکم در استان گلستان ناشی از تغییر اقلیم و شیب تند تغییرات پدیده ها و مخاطرات در آن به لحاظ جغرافیایی (واقع در محدوده بینابینی زمین شناسی و اقلیمی - اکوتون) تجربه استان از وقوع رخداد های حدی بارش - رخداد های سیلابی - پدیده خشکسالی، حریق در عرصه های منابع طبیعی، فرسایش و رسوب و گرد و غبار، استقرار مراکز جمعیتی در خروجی حوزه های آبخیز و مخروط افکنه ها و به تبع آن بالا بودن عناصر در معرض مخاطرات، کمبود و تنش منابع آبی، وابستگی معیشتی مردم استان به منابع آب های سطحی و زیر زمینی، ضرورت اجرای تدوین سند چشم انداز منابع طبیعی استان را دو چندان می نماید.

امید است با تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی استان و حمایت های همه جانبه دستگاه های اجرایی ضمن دستیابی به انسجام سازمانی در استان بتوان شاهد مدیریت بهینه و توسعه منابع سرمایه ای (آب خاک و منابع طبیعی) تقویت ارتقاء سطح بهره وری، کاهش خسارات اقتصادی ناشی از آن و ایجاد بستر تامین امنیت آب، غذا و انرژی در عرصه های منابع طبیعی استان بود.

حمید سلامتی

مدیر کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان گلستان

پیشگفتار

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

اول: تدوین «سند استراتژیک بخش منابع طبیعی استان گلستان» در امتداد سند چشم انداز استان صورت می گیرد که طی سال های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۸ به کارفرمایی استانداری توسط شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین هیرکان» انجام شده است. این پروژه با بهره گیری از متخصصین حوزه استراتژی، مدیران و کارشناسان بخش مذکور صورت می گیرد که در تدوین سند چشم انداز استان نیز همکاری داشته اند و همانند تمامی برنامه های بخشی و پایین دستی از داده ها و اطلاعات آن سند بالادستی (پس از بروز رسانی) در تدوین «سند استراتژیک بخش منابع طبیعی استان» نیز استفاده شده است.

دوم: مطابق متن سند چشم انداز استان، فرازهای اصلی چشم انداز 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 آن ها «**تجارت جهانی مبتنی بر**

مزیت های رقابتی (تجمر)» به عنوان استراتژی اصلی (پیشران) تعیین گردیده است، بدیهی است که این

موارد بر تدوین «سند استراتژیک بخش منابع طبیعی استان» سایه انداخته است و تهیه سند این بخش تحت تأثیر آن ها خواهد بود. علاوه بر آن اهمیت این بخش در نشاط استان، شناسایی استعدادها، کارآفرینی، اشتغال زایی، افزایش بهره وری، تحرک در سایر بخش ها و... باعث می شود تا به عنوان یکی از ارکان توسعه و پیشرفت استان و کشور بشمار آید که خود بیانگر اهمیت تدوین سند این بخش می باشد.

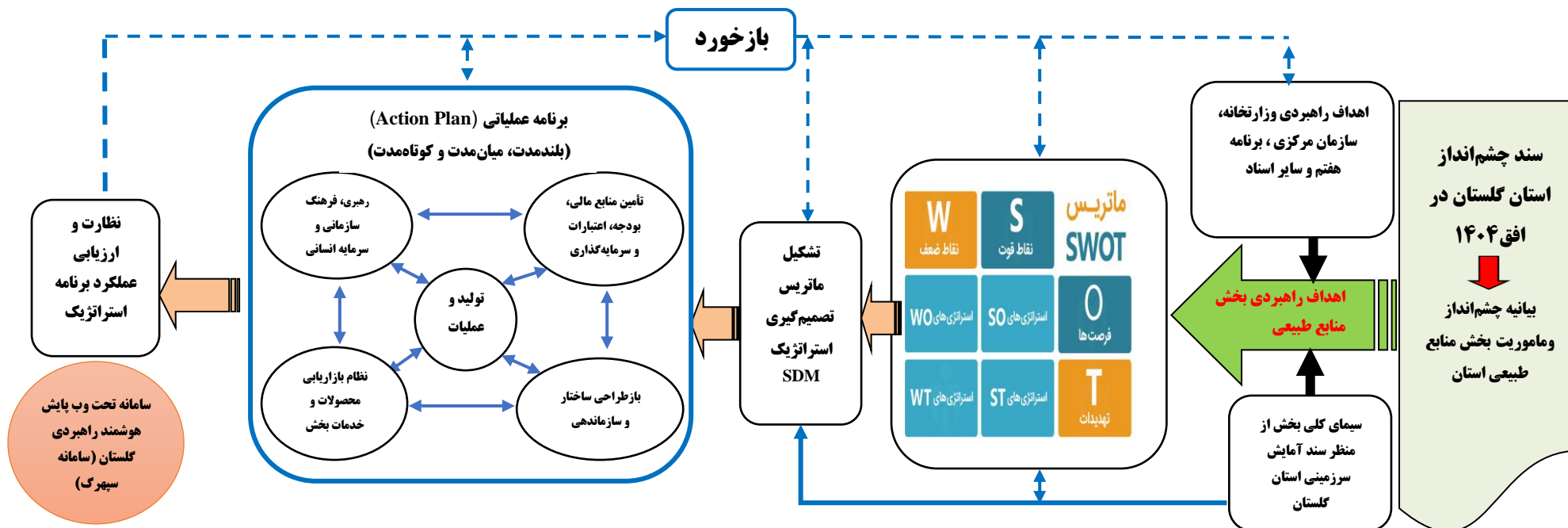
سوم: به طور معمول برای تدوین یک برنامه توسعه با رویکرد استراتژیک استفاده از ترمینولوژی و

روش شناسی برنامه ریزی استراتژیک ارجح بر استفاده از سایر برنامه ها از جمله برنامه ریزی آمایش سرزمین می باشد؛ اما به منظور استفاده از نتایج مطالعات آمایش سرزمین و بهره برداری از پتانسیل ها و قابلیت های آن از یک تیم متخصص جغرافیا و برنامه ریزی شهری و درعین حال آشنا به مفاهیم استراتژیک در کنار تیم برنامه ریزان استراتژیک بهره برده شده است؛ بنابراین رویکرد این پژوهش برای تدوین «سند استراتژیک بخش منابع طبیعی استان گلستان» استفاده از ترمینولوژی و روش شناسی مبتنی بر مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک بوده است و از داده ها، اطلاعات و تحلیل های آمایش سرزمین به عنوان 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 منابع طبیعی استان» مطابق نمودار شماره I طراحی شده است. در تشریح مختصر این چارچوب مفهومی باید گفت که سند چشم انداز استان به عنوان سند بالادستی بلافصل، در ابتدای چارچوب مفهومی قرار دارد که تدوین «بیانیه چشم انداز و مأموریت» بخش مذکور و تعیین «اهداف راهبردی» آن در ادامه صورت می گیرد و البته برای اطمینان از جامعیت «اهداف راهبردی بخش»، اهداف راهبردی وزارت منابع طبیعی، 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 مورداستفاده 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 **۹۷ قوت و ضعف و ۱۶۴ فرصت و تهدید** در «بخش منابع طبیعی استان» در قالب ماتریس های IFE و EFE انتخاب شده است. این ماتریس ها مبنای ساخت ماتریس های IE ، GSM و SWOT یا TWOS به منظور تولید استراتژی های اصلی و بخشی مربوط به بخش مذکور نیز شده است. بدیهی است بدلیل انبوه استراتژی های تولید شده بخشی نهایتاً به کمک ماتریس تصمیم گیری استراتژیک (SDM) ، استراتژی های نهایی اولویت بندی و انتخاب شده اند.



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

نمودار I: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش منابع طبیعی 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 منابع طبیعی استان» شده است و پس از آن در قالب فصل چهارم اقدام به تعیین اهداف راهبردی بخش شده است. در فصل پنج به طور گسترده به محیط پژوهی بخش پرداخته شده است و نهایتاً در فصل ششم (فصل آخر) اقدام به تعیین استراتژی اصلی و استخراج استراتژی‌های بخشی شده است.

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

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

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

حمیدرضا دنکوب

مدیر پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش منابع طبیعی استان گلستان»

بهار ۱۴۰۲

کلیات پژوهش و برنامه ریزی
در بخش منابع طبیعی استان گلستان

مقدمه

نظر به اهمیت انکارناپذیر بخش منابع طبیعی در تداوم حیات جامعه و گسترش ظرفیت‌های موجود به منظور ایجاد اشتغال و محرومیت‌زدایی از طریق تأمین مواد اولیه، توسعه و رونق در بخش کشاورزی و اقتصاد و دستیابی به توسعه پایدار و از طرفی به دلیل استراتژیک بودن این بخش، به خوبی می‌توان به اهمیت بخش منابع طبیعی در استان پی برد.

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

پژوهش‌ها نشان می‌دهند سازمان‌هایی که دارای برنامه مدون استراتژیک می‌باشند به مراتب موفق‌تر از آن‌هایی هستند که فاقد چنین برنامه‌هایی هستند. در نگاه اول تمامی مدیران مدعی هستند که سازمان متبوعشان دارای استراتژی مناسب در قالب یک برنامه مدون می‌باشد در 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 که مدیران از رقبا، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریان خود دارند، قرار دارد و این عوامل تعیین‌کنندگان موفقیت سازمانی در دنیای امروز هستند. از این رو یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند «مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک» خواهد بود.

شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین هیرکان» به‌عنوان متولی تدوین «سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴» بر اساس بررسی‌های خویش (به‌ویژه در مطالعات مذکور) به این یافته‌ها رسیده است که غالب سازمان‌ها در استان یا فاقد چنین برنامه‌هایی هستند و یا در صورت برخوردارگی، متأسفانه برنامه آن‌ها ناقص، ضعیف و غیرقابل اجرا می‌باشد.

بنابراین تدوین یک برنامه استراتژیک بخشی (نه دستگاہی) در «بخش منابع طبیعی استان» که دارای عینیت و دقت بالا در شناسایی مسائل استراتژیک^۱، 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 منابع طبیعی استان» بدلیل مشکلات به وجود آمده به‌ویژه در زمینه نقش کم منابع طبیعی در اقتصاد و بی‌توجهی صنایع و بنگاه‌های مختلف تولیدی به منابع طبیعی که سبب آسیب‌های زیادی به منابع طبیعی و گونه‌های مختلف گیاهی و جانوری شده است، تغییرات اقلیمی و آثار سو آن، عدم اجرای قوانین و مقررات به‌منظور حفظ و حراست از منابع طبیعی که سبب ایجاد مخاطرات زیادی برای سایر بخش‌ها به‌ویژه بخش‌های اقتصادی شده است و... پی به این خلاء اساسی ببرد و چاره را در تدوین «سند استراتژیک بخش منابع طبیعی 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 می‌باشد. بدیهی است که «سند استراتژیک بخش منابع طبیعی استان» در امتداد سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴ استان تهیه شده است.

۱-۱ بیان مسئله

منابع طبیعی هر کشوری بی‌گمان یکی از ابزارهای مهم جهت دستیابی به رشد اقتصادی مستمر و با ثبات است چراکه وابستگی کشورها به درآمدهای ارزی حاصل از صادرات منابع طبیعی نقش این منابع خدادادی را در داشتن جامعه‌ای با ظرفیت تولید بالا، پررنگ نمود؛ باین حال هنوز منابع طبیعی نقش بی‌بدیل خود را در اقتصاد حفظ کرده و از این رو کالایی راهبردی لقب گرفته است. در حقیقت می‌توان دریافت منابع طبیعی علاوه بر تأثیر مستقیم بر رشد اقتصادی، سایر عوامل تعیین‌کننده رشد اقتصادی را نیز به صورت غیرمستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهند (شاه‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۳).

منابع طبیعی به‌عنوان بستر حیات و توسعه پایدار کشور، متعادل‌کننده اکوسیستم و پشتوانه بخش کشاورزی، دارای ارزش‌های تجاری و غیرتجاری فراوانی است و نقش آن در کنترل هرز آب‌های سطحی، تغذیه سفره‌های آب زیرزمینی، حفظ و تولید خاک، تولید اکسیژن، تلطیف هوا، پالایش گازهای سمی، تأمین غذا و پروتئین، تولید مواد دارویی و صنعتی، پناهگاه حیات وحش، تولید علوفه و چوب، بومگردی و ... بر کسی پوشیده نیست (زارع، ۱۳۹۷).

^۱ Strategic Issues

همچنین می‌دانیم که جامعه از بخش‌های اقتصادی گوناگون تشکیل شده است که یکی از مهم‌ترین این بخش‌ها را منابع تجدیدشونده (جنگل‌ها و مراتع) تشکیل می‌دهند که به دلیل اهمیت این منابع در توسعه پایدار، حفظ، احیاء و بهره‌برداری مناسب از آنها ضروری است (ریاحی، ۱۳۸۱). عدم وجود مدیریت صحیح استفاده از اراضی در یک حوزه آبخیز، تأثیر نامناسبی بر منابع موجود در آن دارد. بدین منظور، بهینه‌سازی کاربری اراضی یکی از راهکارهای مناسب برای دستیابی به توسعه پایدار و کاهش هدر رفت منابع است (خلیقی و همکاران، ۱۳۸۹).

ظرفیت‌سازی محلی، مناسب‌ترین روش برای توسعه پایدار مراتع و امرارمعاش است، هم‌چنین تقویت سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی یک روش مفید برای ظرفیت‌سازی جوامع محلی در این کشور است. در واقع برای کاهش تخریب در منابع طبیعی و تبدیل عاملیت تخریب انسانی به عوامل سازنده در منابع طبیعی، توانمندسازی جوامع محلی و استفاده از دیگر ظرفیت‌ها از اقدامات مناسب و ضرورت‌های اجرایی غیرقابل اغماض است (دونالد و همکاران، ۲۰۰۶).

از سوی دیگر با گسترش روزافزون مهاجرت‌های روستایی، کاهش درآمد خانوارهای روستایی و افول کشاورزی روستایی، نیازی روزافزون به فعالیتی جایگزین و درعین حال، مکمل برای کشاورزی در نواحی روستایی احساس می‌شود (شریف شهیدی و همکاران، ۱۳۸۸).

شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد در چند دهه اخیر، تغییر جهتی در پارادایم برنامه‌های منابع طبیعی و محیط‌زیست ایجاد شده است. این پارادایم؛ حرکت از بالا به پایین و یا کاهش دخالت دستگاه‌های دولتی به سمت همکاری و مشارکت بیشتر مردم و به عبارتی رهیافت مشارکت مردمی است. این رهیافت شامل مشارکت بهره‌برداران، حل مسئله و تأکید بر همکاری و همفکری عمومی است (تیم، ۲۰۰۶).

امروزه به مشارکت مردمی به منزله راهبردی جدید در توسعه نگریسته می‌شود و امید بر آن است که با به کارگیری مؤثر مشارکت مردمی، توسعه متعادل و پایدار حاصل شود. حفظ و احیای منابع طبیعی تجدیدشونده که یکی از جنبه‌های مهم توسعه پایدار می‌باشد، بدون درک واقعی زمینه‌های تحقق مشارکت ذینفعان این منابع، امکان‌پذیر نخواهد شد. مفهوم مشارکت در منابع طبیعی یا همان **مشارکت سبز**، بهینه‌سازی فرآیند برنامه‌ریزی اعم از تهیه طرح، نظارت و ارزشیابی اجرای پروژه‌ها با کمک و همیاری مردم است (موسائی و همکاران، ۱۳۸۹).

سطح سواد، شرکت در کلاس‌های آموزشی-ترویجی، استفاده از نشریات و مجله‌های ترویجی، استفاده از فیلم‌های آموزشی، استفاده از جلسه‌های سخنرانی، استفاده از برنامه‌های رادیو تلویزیون، تعداد دفعات تماس با

مروجین و ... از عوامل اصلی مؤثر در مشارکت روستاییان و بهره‌برداران در طرح‌های منابع طبیعی یا همان مشارکت سبز بشمار می‌روند (شریعتی و همکاران، ۱۳۸۴).

در همین راستا باید اشاره نمود که استان گلستان با داشتن مساحتی نزدیک به ۲۰۵۰ هزار هکتار، دارای بیش از ۴۵۰ هزار هکتار اراضی جنگلی، ۸۶۲ هزار هکتار مرتع و ۶۵۰ هزار هکتار اراضی کشاورزی می‌باشد. این استان با دارا بودن ۱۲ نوع از ۱۷ نوع پوشش گیاهی موجود در سطح دنیا، یکی از منحصربه‌فردترین مناطق جهان از لحاظ تنوع در پوشش گیاهی است و همچنین در حوزه منابع طبیعی دارای مزیت‌های فراوانی است که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

➤ وجود پارک‌های جنگلی از جمله پارک ملی گلستان به‌عنوان یک ذخیره گاه زیست کره در استان

➤ وجود اکوسیستم خشکی و آبی به‌عنوان ذخیره گاه زیست کره

➤ تنوع پوشش گیاهی در استان در سطوح و رده‌بندی‌های مختلف با توجه به اقلیم متنوع و مناسب استان

➤ وجود ۷۶ درصد خانواده از گونه‌های گیاهی کشور در استان

➤ دارا بودن جنگل‌های متنوع و گسترده در جنوب استان از غرب به شرق

➤ تنوع زیستی غنی در سطوح گونه‌های حیات وحش (پستانداران، پرندگان، دوزیستان، خزندگان و حشرات در استان)

➤ وجود گونه‌های مختلف از ماهیان خاویاری به‌عنوان فسیل زنده در آب‌های خلیج گرگان

➤ وجود خاک‌های باارزش از لحاظ کشاورزی در مناطق میانی استان

وجود چنین ظرفیت‌های عظیمی در استان، زمینه را برای رونق اقتصادی فراهم می‌کند و این پتانسیل در استان وجود دارد تا با اتخاذ سیاست‌های اجرایی مناسب و مشارکت مردم در فعالیت‌های منابع طبیعی، به‌عنوان یکی از قطب‌های اشتغال‌زایی و درآمدزایی در حوزه منابع طبیعی شناخته شود اما علی‌رغم داشتن این سرمایه‌های ارزشمند طبیعی، کار حفاظت و بهره‌برداری مناسب از این امکانات خدادادی به دلایل متعددی از جمله:

➤ عدم اجرای طرح‌های جامع مدیریت در مناطق چهارگانه

➤ عدم اجرای آمایش سرزمین جهت استفاده از توانایی‌های ممکن و بالقوه سرزمین در سطح

استان

➤ عدم اجرای الگوی کشت زراعی در زمین‌های کشاورزی استان

➤ عدم وجود مدیریت جامع در سطح حوزه‌های آبخیز

➤ عدم سیاست‌گذاری صحیح جهت جلوگیری از اتلاف آب‌های سطحی و زیرزمینی

تا حد زیادی معقول مانده و اقدامات قابل قبولی در جهت حفاظت و بهره‌برداری مناسب از منابع طبیعی که از مهم‌ترین شاخص‌های "توسعه پایدار" هستند در سطح استان صورت نگرفته است و در این زمینه، استان گلستان در مقایسه با سایر استان‌های کشور و استانداردهای جهانی شرایط مناسبی ندارد.

با توجه به موارد ذکر شده، این الزام وجود دارد که "خط مشی گذاری بخش محیط‌زیست و منابع طبیعی" در کنار سایر بخش‌ها باید از منظر حکمرانی استانی (Governance Provincial) و حتی ملی مورد تجدیدنظر قرار گیرد، بنابراین ضرورت داشت در ابتدا نسبت به بازنگری و تدوین سند چشم‌انداز استان (به‌عنوان سند بالادستی) اقدام شود تا در نتیجه آن (استراتژی‌های مناسب) در کل استان و بخش‌های اصلی منابع طبیعی 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^۱ شامل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها حکایت از این واقعیت دارد که بر مبنای ارزیابی محیطی (محیط پژوهی) در بخش‌های ۱۹ گانه استان (از جمله بخش منابع طبیعی) 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 از نقاط قوت آن کمتر بوده و این در حالی است که استان دارای پتانسیل‌ها و فرصت‌های متعدد و متکثر داخلی و بین‌المللی تقریباً برابری نسبت به تهدیدات می‌باشد. به‌بیان‌دیگر استان از لحاظ برخورداری‌ها، منابع خدادادی، جغرافیایی و طبیعی، فرصت‌ها و قابلیت‌ها جزء ده استان برتر کشور می‌باشد ولی متأسفانه در عملکرد در شاخص‌های اساسی و کلان اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و به‌ویژه در شاخص فقر، جزء ده استان آخر کشور می‌باشد.

اکنون پس از مشخص نمودن جهت‌گیری و موضوعات کلان استان در "سند چشم‌انداز ۱۴۰۴" سؤال بعدی این است که برای هر یک از بخش‌های اصلی از جمله بخش منابع طبیعی (در این پژوهش) چه استراتژی (هایی) در دست اقدام و اجراء قرار گیرد؟ لذا این پژوهش به دنبال عینیت بخشیدن و پاسخگویی به این پرسش است که: "چه استراتژی (هایی) متناسب با بخش منابع طبیعی با لحاظ نمودن مطالعات تدوین سند چشم‌انداز و

¹ Information

مطالعات آمایش سرزمینی در عرصه سرزمینی استان گلستان می‌توان طراحی و ارائه نمود؟" که به‌واسطه آن‌ها بتوان شاخص‌های اصلی بخش به‌ویژه شاخص‌های بهره‌وری و رقابت‌پذیری را بهبود بخشید.

۲-۱) ضرورت و اهمیت پژوهش

با عنایت به موارد ذکرشده در بیان مساله، با انجام این پژوهش و ارائه استراتژی‌های کاربردی مناسب بر مبنای نظریات علمی، تجربیات کشورهای موفق در این حوزه و بر اساس مطالعات میدانی در استان گلستان؛ علاوه برافزایش بهره‌وری در منابع، اعم از سرمایه، نیروی کار و نظایر این‌ها می‌توان علاوه برافزایش بهره‌برداری توأم با حفاظت، سهم بخش منابع طبیعی را در تولید ناخالص داخلی استان و صادرات غیرنفتی افزایش داد و با توجه به حجم بیکاری بالای استان گلستان، سهم این بخش را در اشتغال استان افزایش داد.

همچنین با تدوین این برنامه و تعیین استراتژی‌های مناسب می‌توان بسترهای توسعه پایدار با رویکرد استفاده از پتانسیل‌های اقتصاد داخلی و اقتصاد بین‌المللی در منطقه را فراهم نمود. همچنین با استفاده از تجربیات جهانی؛ صنایع و بنگاه‌های کوچک (SME ها) را در بخش منابع طبیعی استان در قالب طرح‌های خوداشتغالی و خوشه‌های صنعتی با رویکرد رقابتی برای ورود به بازارهای داخلی و بین‌المللی ایجاد و توسعه داد.

اهمیت بخش منابع طبیعی بر کسی پوشیده نیست و در سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ هم به‌خوبی به آن اشاره شده است و اهداف کلان و اولویت‌های بخش منابع طبیعی مشخص شده است که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

➤ حراست و حفاظت از محیط‌زیست

➤ مدیریت بهره‌ور منابع (آب، منابع طبیعی و ...)

➤ توسعه پایدار و سالم کشاورزی

➤ مدیریت تغییر اقلیم

➤ توسعه پایدار شهری

➤ توسعه پایدار دامپروری

➤ توسعه صنایع دریایی و آبریز پروری

➤ کاهش نرخ حوادث و بلایای طبیعی

همان‌طور که مشاهده می‌شود، بخش منابع طبیعی نقش مهمی در آینده استان دارد و به همین دلیل ضروری است تا با انجام پژوهش و ارائه راه‌حل‌های علمی برای دستیابی به اهداف و اولویت‌های این بخش تلاش نمود.

همچنین با تدوین این سند استراتژیک و تعیین استراتژی‌های مناسب می‌توان تا حد زیادی از تخریب منابع طبیعی پیشگیری کرد و همچنین می‌توان ساختارهای این بخش استان را بر اساس اصول اقتصاد رقابتی و با بهره‌وری مناسب پایه‌ریزی نمود. در ضمن باید به این واقعیت توجه داشت که در شرایط امروزی نمی‌توان با بهره‌برداری‌های غیراصولی و سنتی از منابع طبیعی و همچنین عدم وجود برنامه‌های مدون و متناسب با شرایط استان و با اتکا به روش‌های آزمون و خطا، به توسعه پایدار دست یافت. از سوی دیگر، مخاطرات محیط‌زیستی، نرخ دورقمی بیکاری، کمبود منابع مالی و سرمایه، تحریم‌های ظالمانه و چالش‌های متعدد دیگر، باعث شده تا تجدیدنظر در رویکردهای مدیریتی استان در رابطه با بخش مهم منابع طبیعی به‌عنوان بستری مناسب برای رونق اقتصادی، امری ضروری باشد.

همچنین تدوین سند استراتژیک توسعه بخش منابع طبیعی 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 منابع طبیعی استان می‌توان زمینه را برای تربیت نیروهای متخصص و کارآمد مهیا نمود که این امر علاوه بر پیشرفت این بخش، باعث اشتغال‌زایی خواهد شد و می‌توان به‌نوعی چارچوب هدفمندی را برای فعالیت‌های این بخش فراهم نمود.

➤ می‌توان با تدوین این برنامه استراتژیک که بر خواسته 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 به‌عبارت‌دیگر زمینه ایجاد و افزایش بهره‌وری منابع (سرمایه و نیروی انسانی...) را در سطح ملی و استانی فراهم نمود.

➤ می‌توان با تدوین این سند 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 منابع طبیعی را شناسایی نمود و توسعه داد، منوط بر این که این توانمندی‌ها و ظرفیت‌ها زمینه را برای ورود مقتدرانه و با مزیت رقابتی بالا نیروهای کار به اقتصاد ملی و اقتصاد خارجی مهیا سازند.

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

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

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

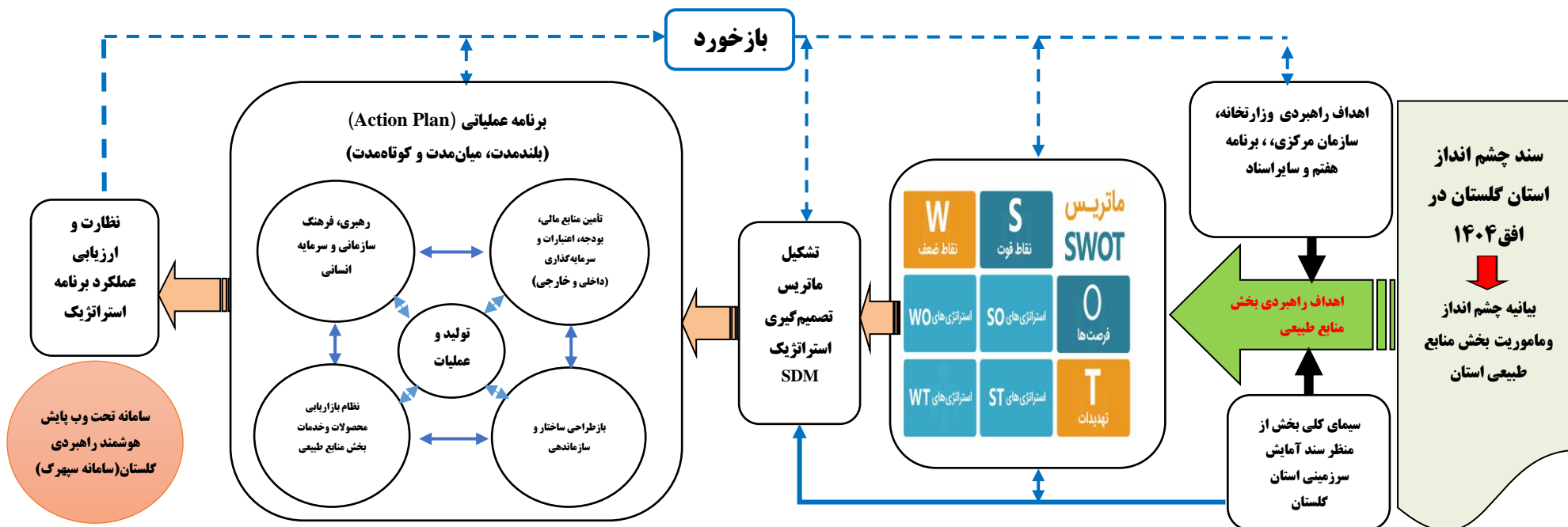
۳-۱) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (Conceptual framework Of Research)

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



نمودار ۱-۱: انواع مدل های برنامه ریزی استراتژیک

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



فاز ۳ (ارزیابی استراتژی)	فاز ۲ (اجرای استراتژی)	فاز ۱ (تدوین استراتژی)	
سنجش و ارزیابی عملکرد	پیااده سازی و اجرای استراتژی‌های بخش منابع طبیعی استان گلستان	اولویت بندی استراتژی‌های بخش منابع طبیعی استان گلستان	تدوین استراتژی‌های بخش منابع طبیعی استان گلستان به کمک ماتریس SWOT برگرفته از مطالعات محیط‌پژوهی تعیین چشم انداز، مأموریت، ارزش‌ها (مقاصد آرمانی) و اهداف راهبردی بخش منابع طبیعی استان گلستان

نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش منابع طبیعی استان گلستان» ذیل «سند چشم انداز 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 منابع طبیعی 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 منابع طبیعی استان گلستان از گذشته تاکنون
- ۲) شناخت بخش منابع طبیعی استان گلستان از منظر سند آمایش استان گلستان
- ۳) تدوین بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بخش منابع طبیعی استان گلستان
- ۴) تعیین اهداف راهبردی بخش منابع طبیعی استان گلستان
- ۵) محیط پژوهی بخش منابع طبیعی استان گلستان
- ۶) تعیین موقعیت استراتژیک بخش منابع طبیعی استان گلستان
- ۷) تدوین استراتژی اصلی بخش منابع طبیعی استان گلستان
- ۸) شناسایی استراتژی‌های بخشی مربوط به بخش منابع طبیعی 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 منابع طبیعی استان گلستان خواهد شد که به نوبه خود باعث هماهنگی در خط‌مشی‌گذاری و نظام بودجه‌ریزی در سایر بخش‌های مرتبط با بخش منابع طبیعی استان می‌شود. از طرف دیگر پیاده‌سازی نتایج این پژوهش بخشی از دغدغه اصلی پیاده‌سازی استراتژی پیش‌ران اصلی استان تحت عنوان «تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (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 منابع طبیعی 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 به وجود آورد.

➤ اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود که صنایع استان با پشتیبانی بخش منابع طبیعی استان گلستان دارای خصوصیت بین‌المللی شوند و علاوه بر جذب فارغ‌التحصیلان رشته‌های تربیت‌بدنی، فیزیوتراپی و ... زمینه اشتغال فارغ‌التحصیلان سایر علوم همچون حقوق بین‌الملل، تجارت و بازاریابی بین‌الملل، زبان‌های خارجی و نظایر این‌ها فراهم شود.

➤ اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش منابع طبیعی استان گلستان با استانداردهای تراز جهانی آشنا شده و همچون کشورهای پیشرو بهره‌وری را افزایش دهد.

➤ اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش آموزشی و دانشگاهی استان به سمت تربیت نیروی متخصص کارآمد موردنیاز بخش منابع طبیعی 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.



وزارت کشور
استاندارداری گلستان

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

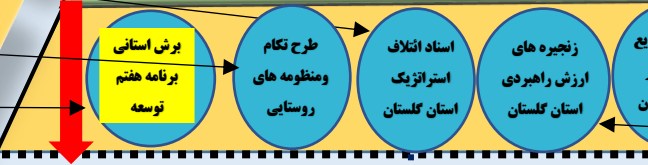
سطح عالی (حکمرانی) استان



سطح میانی (بخشی) استان



سطح تاکتیکی استان



سطح عملیاتی (اجرایی) استان



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

نمودار شماره I

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

۱-۶) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش

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

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

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

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

۱-۷) قلمرو پژوهش

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

۱-۷-۱) **قلمرو موضوعی:** در این قسمت موضوع پژوهش محدود به «طراحی، تدوین و ارائه برنامه استراتژیک بخش منابع طبیعی استان گلستان شده است؛ بنابراین قلمرو موضوعی این پژوهش مطابق چارچوب مفهومی در مدل ۱-۱ شامل سه بخش تدوین، پیاده‌سازی و اجرا، نظارت و ارزیابی استراتژی می‌باشد که در این فاز صرفاً مرحله تدوین آن انجام می‌شود.

۱-۷-۲) **قلمرو مکانی:** این بخش به عنوان عامل محدود کننده جمعیت جامعه در بعد جغرافیایی و مکانی هست. در حقیقت قلمرو مکانی به پژوهشگر اعلان می‌نماید در چه نمونه آماری می‌تواند به تحلیل و بررسی پردازد و نتایج پژوهش را به چه جامعه‌ای می‌تواند، تعمیم دهد. از این رو در عنوان پژوهشی که ذکر شد باید مشخص شود که می‌خواهیم چه جامعه و چه نمونه‌ای از آن را بررسی نماییم.

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

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

۸-۱) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده

با توجه به این واقعیت که نگارنده به عنوان یکی از اعضای اصلی تیم تدوین سندهای استراتژیک بخشی استان ذیل سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ در کنار تیم شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین هیرکان» و همکاران طرح در راستای اهداف استانداری گلستان بوده‌ام از این رو مدیریت سه پروژه تدوین سندهای بخشی استان از جمله بخش ارتباطات و فناوری اطلاعات (که به دانشگاه گلستان محول شده بود) را اینجانب به نمایندگی دانشگاه برعهده گرفته‌ام.

۹-۱) گروه‌های ذینفعان

به دلیل ابعاد گسترده و زاویه دید متفاوت این پژوهش به بخش منابع طبیعی استان گلستان، کاربردهای وسیعی برای آن متصور شده است. در سطح کلان دولتمردان، خط‌مشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان شاغل در سازمان‌هایی که به نحوی در بخش منابع طبیعی استان گلستان دخیل‌اند، مانند وزارتخانه‌ها، سازمان برنامه و بودجه، دانشگاه‌ها، مجمع تشخیص مصلحت نظام و نظایر این‌ها از ذینفعان دولتی در سطح ملی این پژوهش به شمار می‌روند. سازمان آموزش و پرورش استان، سازمان فنی و حرفه‌ای، استانداری، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، شرکت شهرک‌های صنعتی، دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی و نظایر این موارد از ذینفعان دولتی در سطح استان می‌باشند. در سطح خرد، گروه بعدی سرمایه‌گذاران، صنعتگران، توزیع‌کنندگان، تولیدکنندگان، صادرکنندگان، کارشناسان و متخصصین و تمام کسانی که به نحوی تمایل به کارآفرینی و آغاز فعالیت در بخش‌های مختلف در استان گلستان دارند به نحوی از نتایج این پژوهش منتفع خواهند شد. *

۱۰-۱) نوآوری پژوهش

بخشی از نوآوری این پژوهش در روش شناسی، چارچوب مفهومی و به ویژه در روش های محیط پژوهی بوده و بخش دیگر آن تلفیق و ترکیب دو روش متدوال برنامه ریزی استراتژیک و آمایش در استان در این پژوهش می باشد و مهم ترین نوآوری آن تدوین سند استراتژیک بخشی از منظر حکمرانی محلی و استانی است.

۱۱-۱) تعریف مفاهیم واژگان کلیدی پژوهش

➤ **مدیریت استراتژیک:** مدیریت راهبردی یا استراتژیک یک تجزیه و تحلیل در خصوص مسائل مهم و برجسته سازمان است که توسط راهبران ارشد سازمان به نمایندگی از مالکان، به منظور کنترل منابع در محیط های خارج از سازمان، گرفته می شود. این فرایند شامل مشخص کردن مأموریت، چشم انداز، دارایی های سازمان و توسعه برنامه ها و خط مشی های سازمان و همه فعالیت هایی که برای نیل به آنها نیاز است، نیز می شود. (شمس الدینی، ۱۳۹۴)

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

➤ **برنامه استراتژیک:** سندی است که در آن اهداف سازمان، فعالیت های مورد نیاز جهت رسیدن به اهداف و همچنین تمامی عناصر حیاتی مشخص شده در طول برنامه ریزی را در بر می گیرد. به عبارتی این سند، نقشه راهی است که نشان می دهد شرکت یا سازمان باید چه مسیری را طی کند تا به اهداف بلندمدت خود برسد. این سند می تواند از یک صفحه تا یک کتابچه جامع باشد که اندازه و حجم آن به بزرگی سازمان و پیچیدگی های محیطی آن بستگی دارد. (مازیار حلاوی، ۱۳۹۵).

➤ **آمایش سرزمین:** 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. 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)» به عنوان استراتژی اصلی استان در افق ۱۴۰۴ تعیین شده است.

➤ **صنعت:** صنعت شامل مجموعه‌ای از بنگاه‌های اقتصادی است که نیازهای یک بازار مشخص را تأمین می‌کنند. صنعت را می‌توان بر اساس محصول یا نیاز تعریف کرد. مایکل پورتر، صنعت را چنین تعریف می‌کند: صنعت، عبارت است از گروه شرکت‌هایی که فرآورده‌های آن‌ها جایگزین نزدیکی برای هم می‌باشند. به مجموعه تمام یگان‌هایی که در تولید، توزیع یا مصرف یک فرآورده یا یک دسته از فرآورده‌های مشابه فعالیت می‌کنند، «صنعت» گفته می‌شود. آلفرد مارشال می‌گوید اگر تعدادی از بنگاه‌های اقتصادی محصولاتی فراهم آورند که در ذهن خریداران بالقوه جایگزین‌هایی کامل یا نزدیک برای یکدیگر باشند در این صورت تمام واحدهای تولیدی را می‌توان متعلق به صنعت 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 منابع طبیعی

از منظر

سند آمایش سرزمین استان گلستان

مقدمه

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

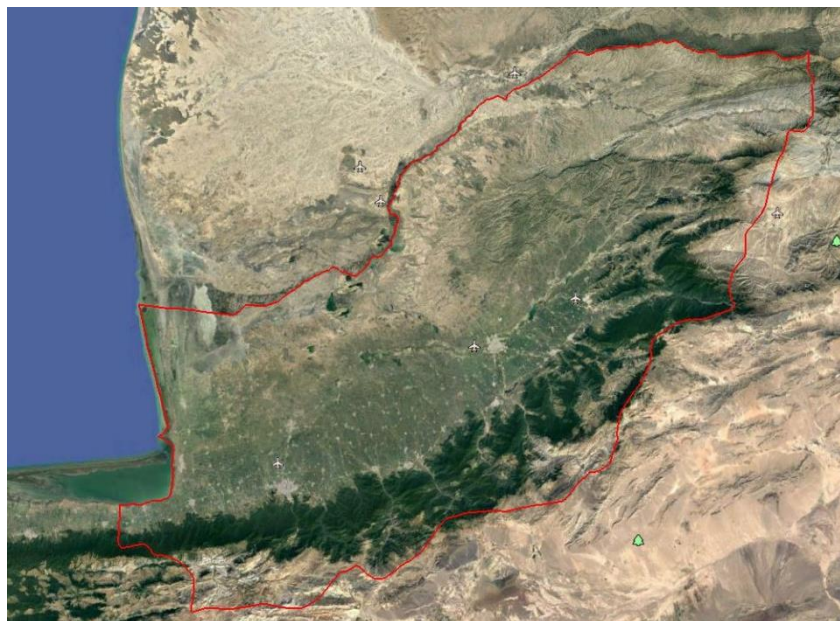
مفهوم آمایش سرزمین، ایجاد تعادل بین سه عنصر انسان، فضا و فعالیت تعریف شده است که در ارتباط با انسان مقوله مدیریت مطرح است و در رابطه با فضا بحث اقلیم (جغرافیا) مطرح است و در رابطه با فعالیت مقوله برنامه و برنامه‌ریزی برجسته می‌گردد. به عبارتی مفهوم آمایش، تلفیق دانش‌های جغرافیا، جامعه‌شناسی، مدیریت و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

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

۱-۲) بررسی و شناخت کلی استان

استان گلستان، در محدوده جغرافیایی ۵۴ درجه تا ۵۶ درجه طول شرقی و ۳۰،۳۶ 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 رشته‌کوه 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 آب‌وهوا دیده می‌شود. بیش از ۲/۳ این جلگه آب‌وهوای خشک و نیمه‌خشک دارد که هر چه به سوی شمال و مرز ترکمنستان نزدیک

می‌شویم بر خشکی آن افزوده می‌شود. ۱/۳ دیگر که مانند نواری سبز بین بخش کوهستانی در جنوب و بخش خشک و نیمه‌خشک در شمال جای گرفته است، آب‌وهوای معتدلی دارد و از نظر کشاورزی بسیار پر بارده است. بیش تر شهرها و روستاهای استان نیز در این ناحیه سرسبز جای گرفته‌اند. دو توده‌ی هوا در تعیین آب‌وهوای استان نقش مهمی دارند. توده‌ی شمالی از 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. باین‌همه، نیمه‌ی شمالی استان، بخش نیمه‌خشک و خشک، از کم‌ترین بارندگی بهره‌مند است و به دلیل تبخیر زیاد آب، زمین‌های شور و کم بارده 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، نهارخوران، رامیان و ... حاکم است.
- آب‌وهوای نیمه مرطوب معتدل، در شهرستان بندر گز تا مینودشت را شامل می‌شود که دارای زمستان معتدل و تابستان خشک است.

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

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

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

ب) توپوگرافی استان گلستان

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

۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان

الف) ویژگی‌های دموگرافیک جمعیت

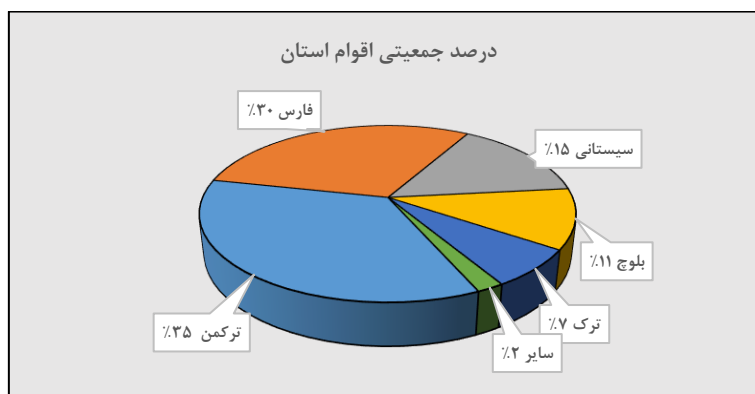
جمعیت استان گلستان بر اساس سرشماری سال ۱۳۹۵ بالغ بر ۱۸۶۸۸۱۹ نفر است که از این تعداد ۰/۵۱ درصد شهرنشین و ۰/۴۹ درصد روستانشین می‌باشند. اقوام متعددی در این استان زندگی می‌کنند که شامل ترکمن‌ها، فارس‌ها، بلوچ‌ها، ترک‌ها (آذربایجانی و قزلباش)، سیستانی‌ها، کردها و قزاق‌ها می‌شوند. سیستانی‌ها و بلوچ‌ها بیشتر در مرکز و جنوب استان و فارس‌ها در غرب و جنوب استان سکونت دارند و به زبان‌های طبری و فارسی بومی گویش می‌کنند. قزلباشان در رامیان، آزادشهر، مینودشت و آذری‌ها در شهرستان گنبد کاووس و تعداد کمی در مینودشت و قزاق‌ها نیز بیشتر در گرگان و تکرها در نگیں شهر سکونت دارند. ترکمن‌ها در بخش شرقی، مرکزی و شمالی استان و همچنین در مرکز استان سکونت دارند. 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 ۲-۱: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان

جمعیت استان در سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۹۵، تعداد ۱۸۶۸۸۱۹ نفر و در کل کشور ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفر می‌باشد. استان گلستان با سهم ۲.۳۳ درصدی دارای جایگاه ۱۱۴م از نظر جمعیت در بین استان‌های کشور دارا می‌باشند.

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

متوسط رشد سالیانه: متوسط رشد سالیانه جمعیت بین دو سرشماری سال ۱۳۹۰ و ۱۳۹۵ استان ۱.۰۱ و کشور ۱.۲۴ می‌باشد. استان گلستان از نظر رشد جمعیت در جایگاه ۱۱۹م کشور می‌باشد. استان خراسان جنوبی با ۳.۰۲ بالاترین و استان همدان با ۰.۲۳- کمترین نرخ رشد جمعیت را دارا می‌باشند (متوسط رشد سالیانه جمعیت بین دو سرشماری سال ۱۳۸۵ و ۱۳۹۰ استان گلستان ۱.۰۹ بوده است).

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

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

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

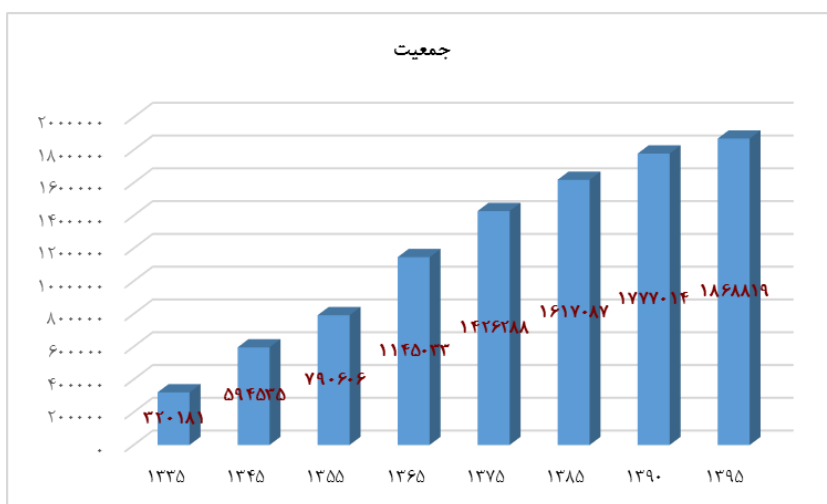
تعداد و بعد خانوار: جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفری استان تعداد ۵۵۰۲۴۹ خانوار و جمعیت ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفری کشور ۲۴۱۹۶۰۳۵ خانوار را تشکیل می‌دهند. بدین ترتیب بعد خانوار در استان گلستان ۳.۴۰ و در کل کشور ۳.۳۰ می‌باشد.

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

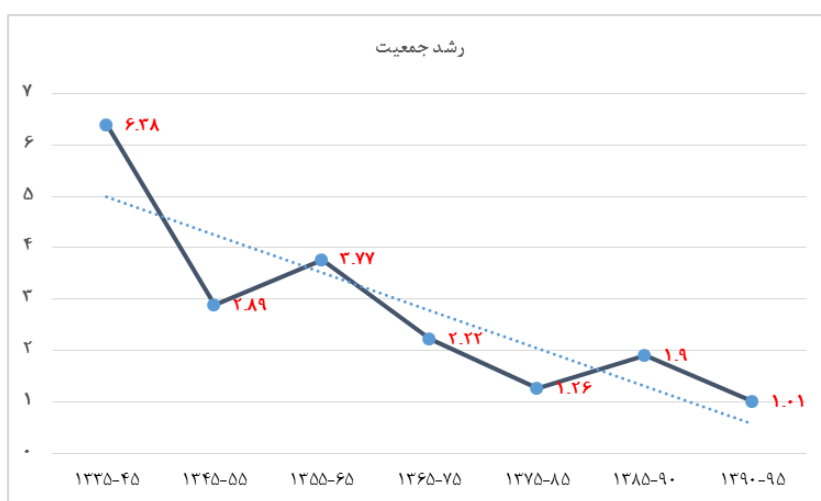
روند رشد جمعیت در استان: استان گلستان با وسعت ۲۰۴۳۷.۷۴ کیلومتر مربع و جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفر، تراکمی برابر با ۹۱۴ نفر در هکتار را دارا می‌باشد.

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

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



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



نمودار 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.

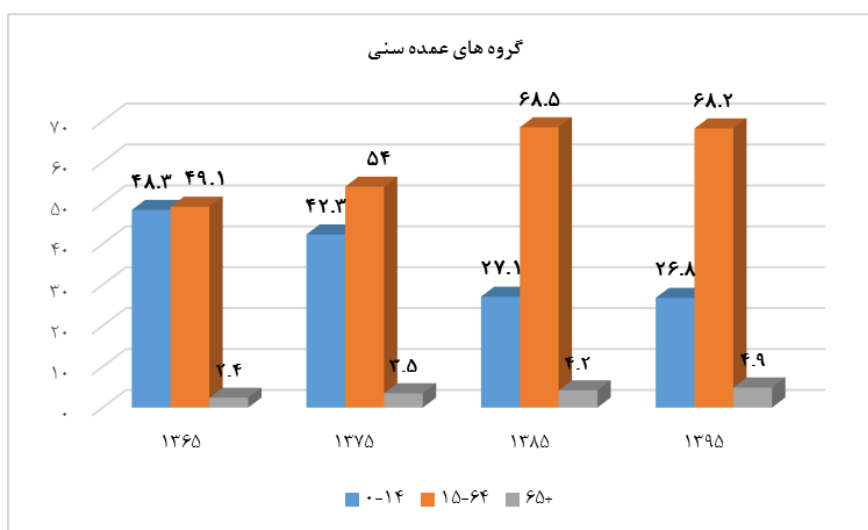
ب) بعد خانوار

متوسط بعد خانوار در استان گلستان طی سال‌های ۱۳۶۵ و ۱۳۷۵ و ۱۳۸۵ و ۱۳۹۵ به ترتیب ۵.۱۱ و ۴.۸۴ و

۴۰۳ و ۳۳۹ نفر بوده است. بعد خانوار استان در طی سال‌های مذکور همواره بالا بوده است که علت عمده آن تعداد بالای جمعیت خانوارهای روستایی در این استان می‌باشد.

ج) ساختار جمعیت

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



نمودار ۴-۲: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان

۳-۱-۲) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی

الف) بخش کشاورزی

محور فعالیت‌های اقتصادی استان گلستان، فعالیت‌های کشاورزی است. این فعالیت‌ها شامل: زراعت، باغداری، جنگل و مرتع، دام و طیور و شیلات و آبزیان می‌باشد. گندم، عمده‌ترین محصول زراعتی استان بوده که هم به صورت آبی و هم به صورت دیم کشت شده و نسبت به کل کشور از عملکرد بالایی برخوردار است. زراعت: از کل مساحت استان، حدود ۳۵ درصد مربوط به اراضی کشاورزی است. کل سطح زیر کشت استان بالغ بر ۷۱۱ هزار هکتار است که ۶۷۰ هزار هکتار آن به کشت محصولات زراعی و ۳۹ هزار هکتار آن به

کشت محصولات باغی اختصاص دارد. در استان گلستان قریب ۹۹۹۰۸ قطعه کشاورزی وجود دارد که ۹۶.۷ درصد از آن‌ها را زمین زراعی تشکیل می‌دهند. کل تولیدات زراعی استان برابر با ۲۷۲۴۴۳۵ تن می‌باشد که بالاترین سهم مربوط به شهرستان گرگان با ۱۷.۲ درصد و پایین‌ترین سهم مربوط به شهرستان مراوه‌تپه با سهم ۱.۷۸ درصدی از کل تولیدات بخش زراعی می‌باشد.

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

جنگل و مرتع: جنگل‌های استان از تنوع گونه‌ای بسیار خوبی برخوردار بوده و در واقع، یکی از مهم‌ترین و باارزش‌ترین جنگل‌های تجاری و صنعتی کشور به شمار می‌آید؛ گونه‌های باارزشی چون: بلند مازو، راش، توسکا، افرا، ملج، نم‌دار، ممرز و... در این جنگل‌ها وجود دارند که از نظر زیست‌محیطی و اقتصادی دارای اهمیت فراوان می‌باشند. علاوه بر این گونه‌ها، باید به گونه‌ی کمیاب سرخدار اشاره کرد که به صورت نسبتاً خالص و انبوه در محدوده‌ای از جنگل‌های علی‌آباد وجود دارد؛ همچنین گونه‌ی 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 منحصربه‌فردی را به وجود آورده است از نظر موقعیت جغرافیایی و آب و هوایی، مراتع استان گلستان را می‌توان به سه گروه: مراتع بیلاقی، 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 پس‌چرای مزارع کشاورزی قابل‌مصرف در تغذیه دام و برخوردارگی 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، زنبورعسل، کرم ابریشم و آبزیان است. به دلیل وجود جمعیت دامی قابل توجه، فرآورده‌های مختلف دامی، از قبیل: شیر خام، گوشت قرمز، گوشت سفید (مرغ و ماهی)، تخم مرغ، عسل، در سطح استان تولید شده و در نتیجه، بخش عمده‌ای از نیازهای غذایی استان و کشور تأمین می‌گردد.

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

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

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

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

ب) بخش صنعت و معدن

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

ج) بخش گردشگری

وجود جاذبه‌های طبیعی و سیاحتی در استان از قبیل پارک‌های جنگلی، آبشارهای طبیعی، تالاب‌های طبیعی، سواحل زیبا و آرام دریای خزر در شهرستان‌های بندر گز و بندر ترکمن، جزیره 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 مختوم قلی فراغی، مسجد جامع گرگان، مبل رادکان، موزه و اماکن مذهبی و همچنین وجود اقلیم‌های مختلف گرم و خشک بیابانی در نواحی شمالی، معتدل و مرطوب در نواحی میانی و سرد و کوهستانی در نواحی جنوبی استان همراه با وجود اقوام و فرهنگ‌های مختلف، استان گلستان را به ایرانی کوچک و جاذب جمعیت و گردشگر، مبدل نموده است.

(د) بخش بازرگانی و خدمات

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

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

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

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

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

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

- تحول در نظام بهره‌برداری تولید کشاورزی و ارتباط بیشتر با بازار
- 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.

الف) عوامل طبیعی و اکولوژیک

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

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

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

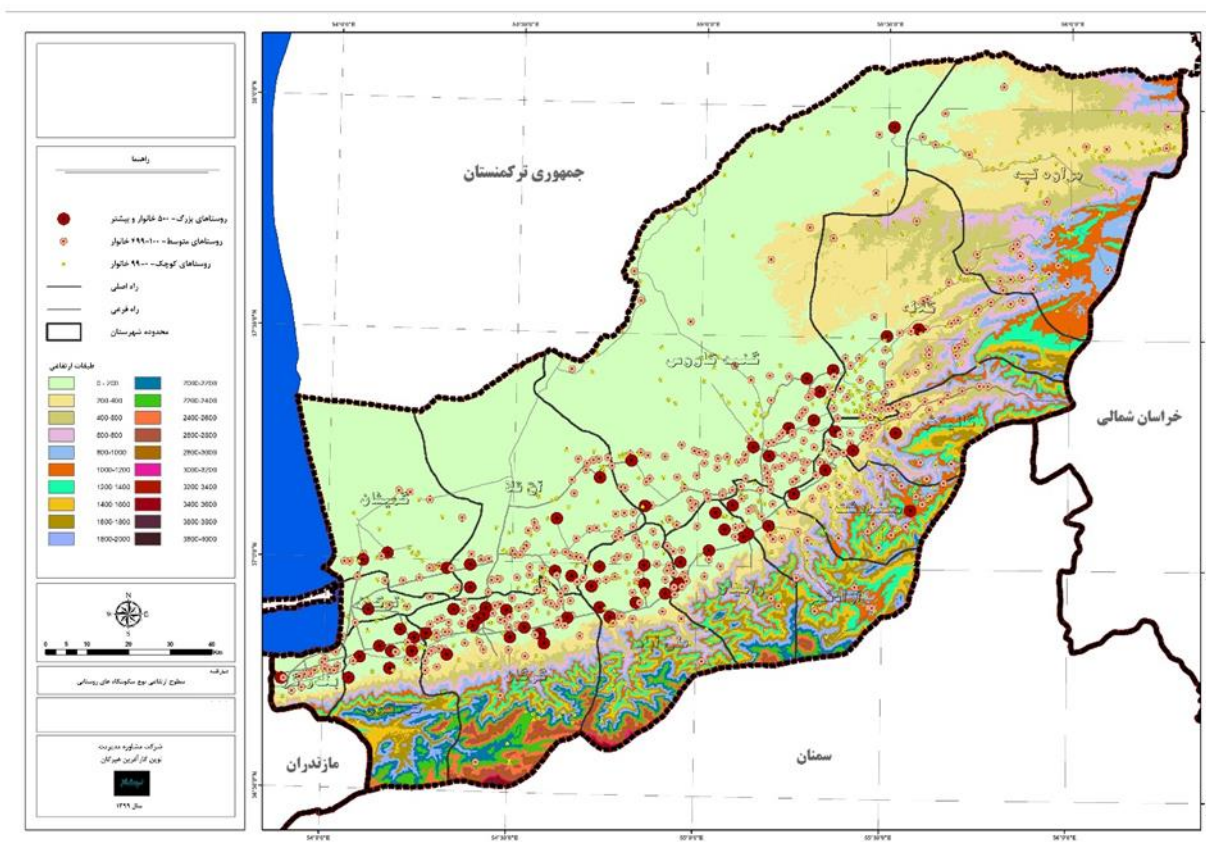
قلمرو شمالی استان دارای اقلیم خشک و نیمه بیابانی می‌باشد. بارندگی کم و توزیع نامناسب مکانی و زمانی بارش و همچنین درجه حرارت بالا سبب شده است تا آبادی‌های این نواحی پراکنده و کم تراکم باشند. دیگر عوامل بازدارنده سکونت در این بخش از منطقه، وجود استپ‌ها و شنزارهای حاشیه‌ای دریای خزر است که مانع از تمرکز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

(ب) عوامل اجتماعی و اقتصادی

تحولات اقتصادی و اجتماعی، یکی دیگر از عوامل مؤثر در شکل‌دهی نظام استقرار سکونتگاه‌ها محسوب می‌گردد. این تحولات از طریق توسعه فعالیت‌های اقتصادی و تمرکز آن‌ها در بخش‌هایی خاص، روند افزایش یا کاهش جمعیت از 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 به‌منظور پشتیبانی از فعالیت‌های پایه اقتصادی منطقه در بخش میانی متمرکز است. مهم‌ترین نمونه بارز اقتصادی و اجتماعی که به تناسب الگوی ارگانیک نظام استقرار فعلی منطقه تداوم و توسعه یافته شامل ساخت‌وسازهای فیزیکی (نظیر احداث کارخانجات، سد، فرودگاه و تجهیز شبکه راه‌های ارتباطی)، تغییر نقش مراکز پایین اداری به مراکز بالاتر، تبدیل نقاط روستایی به نقاط شهری و برقراری ارتباط مبادله‌ای این منطقه با ترکمنستان و دیگر کشورهای آسیای میانه است. در بخش‌های شمالی استان گلستان متناسب با شرایط اکولوژیکی حاکم بر آن، فعالیت دامداری به‌عنوان غالب‌ترین فعالیت رواج دارد. وجود پوشش‌های مرتعی، شرایط مناسب را برای شکل‌گیری اقتصاد مبتنی بر دام فراهم ساخته است. همچنین وجود کانسار معدنی نیز در بخش‌هایی از این حوزه (به‌ویژه دهستان اترک شهرستان

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

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



شکل ۳-۲: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع

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

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

- ۱) کلان‌شهر (بالای ۱ میلیون نفر)
- ۲) شهر بزرگ (۵۰۰ تا ۱ میلیون نفر)

- ۳) شهر بزرگ میانی (۲۵۰ تا ۵۰۰ هزار نفر)
 ۴) شهر متوسط (۱۰۰ تا ۲۵۰ هزار نفر)
 ۵) شهر متوسط کوچک (۵۰ تا ۱۰۰ هزار نفر)
 ۶) شهر کوچک (۲۵ تا ۵۰ هزار نفر)
 ۷) روستا شهر (زیر ۲۵ هزار نفر)

جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان

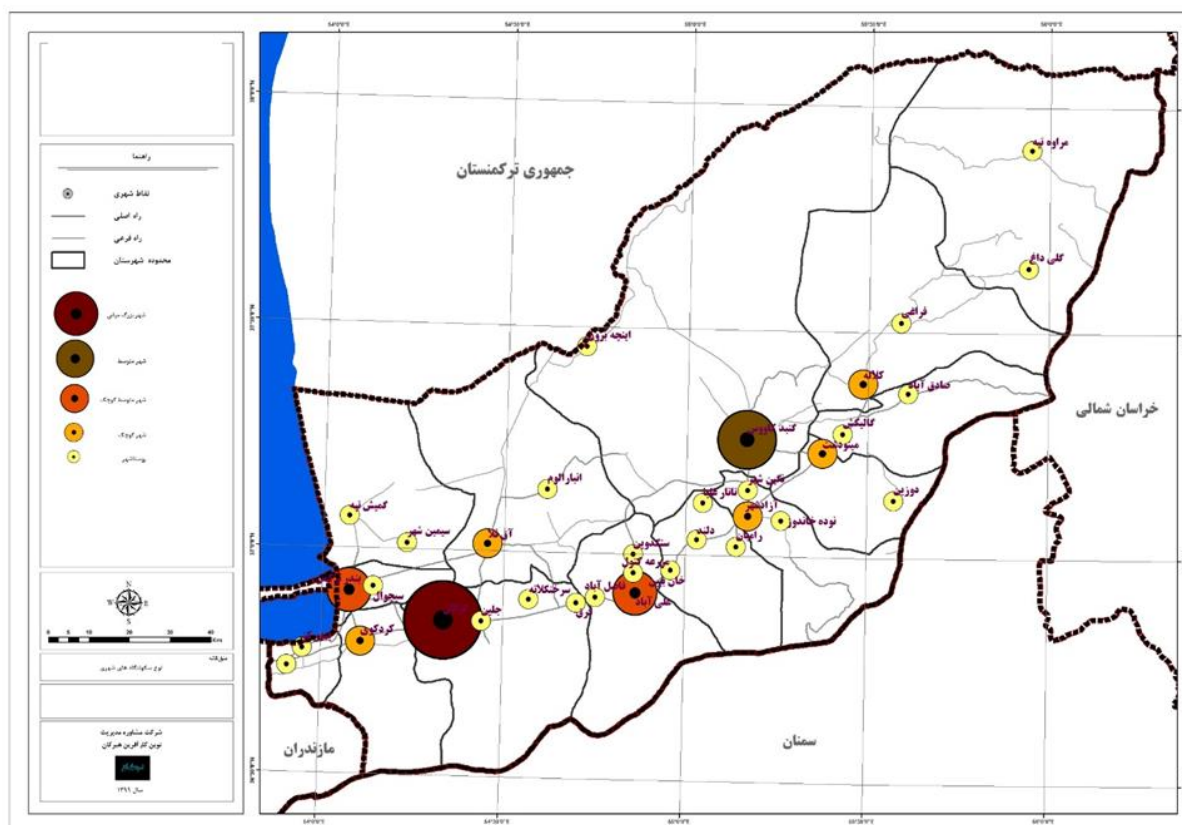
نام شهر	تعداد	نوع سکونتگاه
-	-	کلان شهر
-	-	شهر بزرگ
گرگان	۱	شهر بزرگ میانی
گنبد کاووس	۱	شهر متوسط
بندر ترکمن، علی آباد کتول	۲	شهر متوسط کوچک
آزادشهر، کردکوی، کلاله، آق قلا، مینودشت	۵	شهر کوچک
گالیکش، بندر گز، فاضل آباد، گمیش تپه، سیمین شهر، رامیان، خان ببین، مراوه تپه، دلد، نگین شهر، سرخنگلاته، جلین،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

جدول ۳-۲: 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	۴۹۹۹۹۹-۲۵۰۰۰۰
ناحیه‌ای درجه ۱	۱۴.۹۰	۱۵۱۹۱۰	گنبد کاووس	۸.۱۳	۲۴۹۹۹۹-۱۰۰۰۰۰
ناحیه‌ای درجه ۲	۵.۲۹	۵۳۹۷۰	بندر ترکمن	۵.۷۲	۹۹۹۹۹-۵۰۰۰۰
ناحیه‌ای درجه ۲	۵.۱۸	۵۲۸۳۸	علی آباد کتول		
ناحیه‌ای درجه ۲	۴.۲۹	۴۳۷۶۰	آزادشهر	۹.۹۰	۴۹۹۹۹-۲۵۰۰۰
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	۲۴۹۹۹-۱۰۰۰۰
محلی	۲.۰۳	۲۰۷۴۲	بندر گز		
محلی	۱.۹۱	۱۹۴۶۱	فاضل آباد		
محلی	۱.۸۸	۱۹۱۹۱	گمیش تپه		

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
		سیمین‌شهر	۱۷۲۰۵	۱.۶۹	محلی
		رامیان	۱۲۴۲۶	۱.۲۲	محلی
		خان‌ببین	۱۰۸۷۸	۱.۰۷	محلی
۹۹۹۹-۵۰۰۰	۳.۸۵	مراوه‌تپه	۸۶۷۱	۰.۸۵	محلی
		دلند	۸۱۸۴	۰.۸۰	روستایی
		نگین‌شهر	۸۱۳۸	۰.۸۰	روستایی
		سرخنکلاته	۷۵۸۹	۰.۷۴	روستایی
		جلین	۷۴۱۷	۰.۷۳	روستایی
		انبارآلوم	۷۰۰۳	۰.۶۹	روستایی
		قرق	۶۷۰۱	۰.۶۶	روستایی
		نوکنده	۶۶۵۰	۰.۶۵	روستایی
		فراغی	۵۷۷۷	۰.۵۷	روستایی
		دوزین	۵۷۳۷	۰.۵۶	روستایی
		کرنند	۵۶۱۶	۰.۵۵	روستایی
		کمتر از ۵۰۰۰ نفر	۱.۱۰	تاتار علیا	۴۷۸۲
سنگدوین	۴۲۰۳			۰.۴۱	روستایی
مزرعه کتول	۴۰۰۹			۰.۳۹	روستایی
سیجوال	۳۷۴۷			۰.۳۷	روستایی
نوده خاندوز	۲۹۸۹			۰.۲۹	روستایی
اینچه‌برون	۲۴۹۴			۰.۲۴	روستایی
گلی‌داغ	۲۰۱۹			۰.۲۰	روستایی
صادق‌آباد	۱۵۹۳			۰.۱۶	روستایی
مجموع	۱۰۰	-	۱۰۱۹۴۳۵	۱۰۰	-

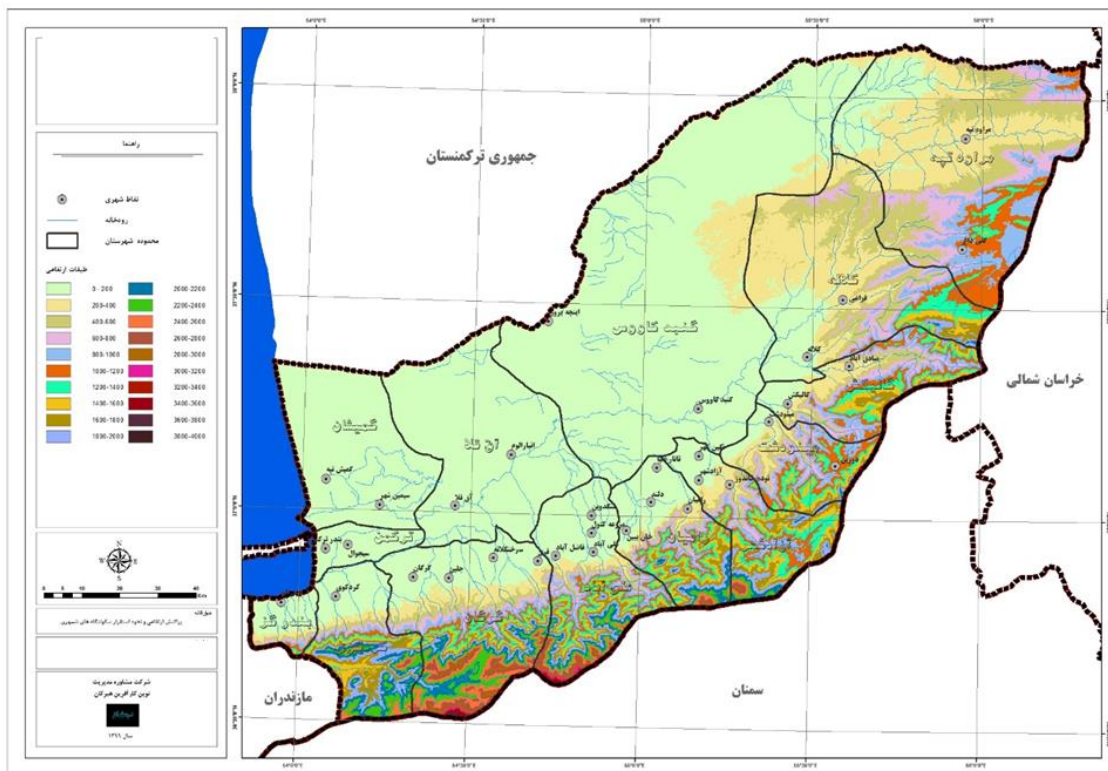
* قرق، گلی‌داغ، دوزین، صادق‌آباد و سیجوال و کرنند بعد از سرشماری سال ۱۳۹۵ به شهر تبدیل شده‌اند.



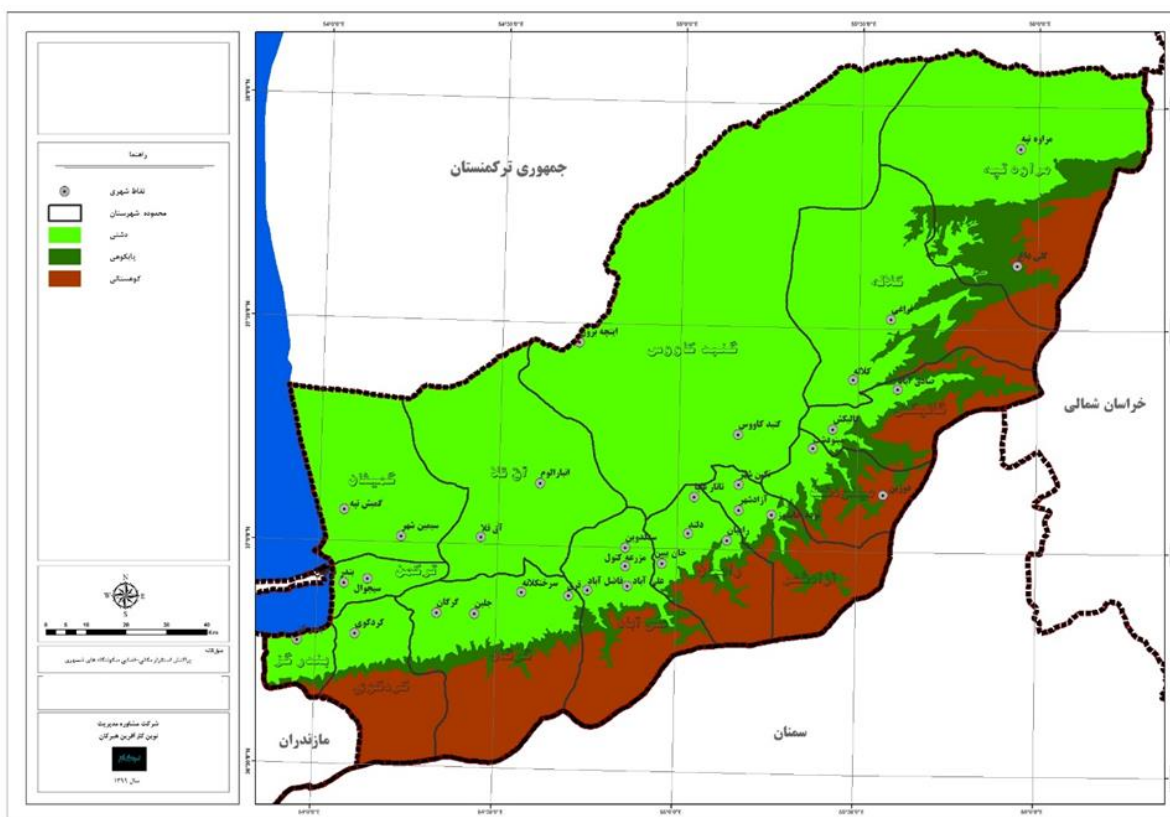
شکل ۴-۲: سازمان مکانی- فضایی سکونتگاه‌های شهری

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

به لحاظ محیطی و استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه‌های شهری در استان بیانگر آن است اکثر شهرهای استان (به‌غیر از ۳ روستا شهر) 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 تاحدی 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 وجود امکانات زیربنایی، اجتماعی و اقتصادی. همین عوامل باعث گردید تا نواحی جلگه‌ای و پست استان به شرایط مساعد و مناسب طبیعی و اقلیمی از حداکثر تراکم جمعیت و کانون‌های شهری برخوردار گردند، چنانچه تمام شهرهای استان در ارتفاع کمتر از ۲۰۰ متر از سطح دریا قرار دارند. در نقاط شمالی استان به دلیل وجود اراضی شور، محدودیت آب و خاک و اقلیم خشک و نیمه‌خشک و نواحی کوهستانی و کوهپایه‌ای جنوب استان به لحاظ شرایط اقلیمی سرد، سنگلاخی و ناهموار، دامنه‌ای پرشیب و اراضی جنگلی و مرتعی از حداقل تراکم جمعیت و نقاط مسکونی برخوردار است.

وجود امکانات زیربنایی، اجتماعی و اقتصادی سبب جذب و نگهداشت جمعیت و نیز توسعه کانون‌های جمعیتی گشته است توزیع فضایی آبادی‌های مسکونی استان به گونه‌ای است که به طور متوسط در هر ۲۰.۵ کیلومتر مربع یک آبادی مسکونی به چشم می‌خورد. 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 شهرشینی، گرایش منظمی به تقویت شبکه سکونتگاه‌های شهری دارد.

کارکرد سکونتگاه‌ها

شهرهای استان گلستان عمدتاً روستا شهر و از نظر فرهنگی و اجتماعی چندان از مناطق روستایی قابل تفکیک نمی‌باشد و در راستای توسعه مناطق روستایی و افزایش جمعیت آن‌ها ایجاد گردیده‌اند. از مجموع شهرهای

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

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

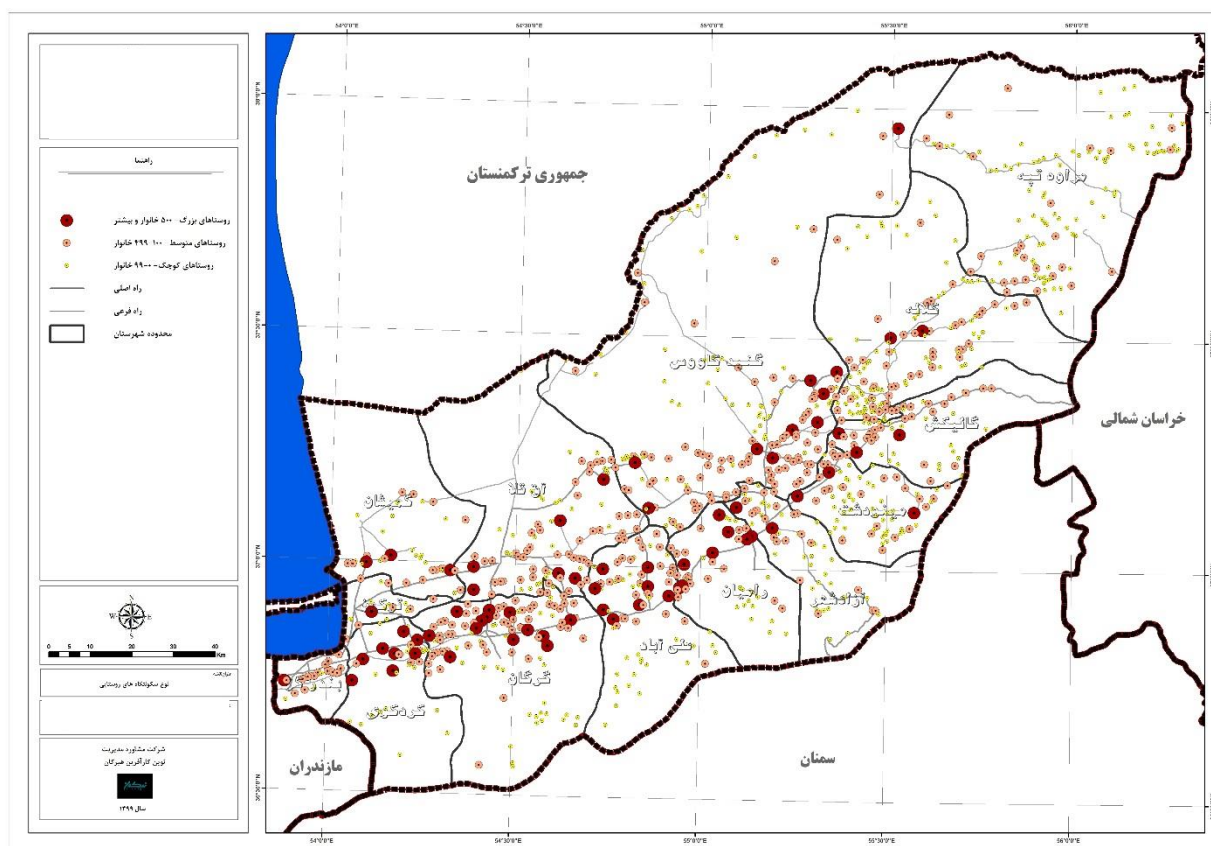
توجه به جمعیت شهرها به‌عنوان شاخصه‌ای از حوزه نفوذ شهر، در کنار شدت و برد عرضه کالا و خدمات (تولید و صادرات) می‌تواند در تعیین مقیاس کارکرد شهرها کمک کند. در این زمینه ارزش اقتصادی و تنوع عرضه کالا و خدمات، تأثیر بسزایی در شناخت دقیق‌تر مقیاس کارکردها خواهد داشت. تعیین مقیاس کارکردهای شهری در سطوح فراملی-ملی، منطقه‌ای، ناحیه‌ای و محلی و روستایی، امکان برنامه‌ریزی را برای تقویت این کارکردها باهدف 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 بندر گز، گمیش تپه، سیمین شهر، بندر ترکمن، علی‌آباد، فاضل‌آباد، کردکوی، گالیکش، مینودشت، آق‌قلا، کلاله، آزادشهر، خان‌بین و رامیان می‌باشد.

سایر شهرهای استان اغلب روستا شهرهای زیر ۱۰ هزار نفر جمعیت را در برمی‌گیرد، از مقیاس کارکردی محلی و روستایی برخوردارند، این شهرها صرفاً روستاهای حوزه نفوذ خود را در محدوده شهرستان خود تحت

تأثیر قرار می‌دهند. شهرهای نوکنده، سرخنکلاته، نوده خاندوز، نگین شهر، دلند و... از شهرهای با کارکرد محلی می‌باشند.

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



شکل ۷-۲: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان

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

برای فعالیت‌های صنعتی و سایر فعالیت‌ها، نقشه نهایی آمایش استان نشان‌دهنده قلمروهای نامناسب نیز می‌باشد؛ 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 باهم در نظر گرفته می‌شوند، وزن و مساحتی برای هر یک وارد می‌گردد. این وزن و مساحت منعکس‌کننده تمایل یا مزیت هر کاربری است. پس در نقشه آمایشی، مناطقی که برای کاربری‌های موردنظر انتخاب نشده‌اند، فاقد مزیت بوده‌اند که در دل خود مزیت‌های طبیعی، اقتصادی، اجتماعی و راهبردی را همراه دارد. به‌طور کلی ناحیه مرزی شمال استان از محدودیت بالاتری، نسبت به سایر مناطق استان برخوردار است.

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 به دلیل نقطه‌ضعف‌های کمبود آب و خطر زلزله بهتر است از توسعه شهر گرگان جلوگیری شود. شهرها و مناطق صنعتی و روستایی دیگری نیز دارای محدودیت‌های طبیعی و انسانی هستند که در نقشه مناطق بازسازی نمایش داده شده‌اند و برای جلوگیری از طولانی شدن کلام تکرار از آوردن این مطالب در اینجا خودداری می‌شود.

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

برشمرد:

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

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

استان گلستان از مزیت‌های زیر برخوردار می‌باشد:

- ۱) وجود تنوع اقلیمی، اکولوژیکی و خاک جهت توسعه فعالیت‌های کشاورزی و تنوع محصولات آن به‌ویژه پنبه، دانه‌های روغنی، باغی، گیاهان دارویی، دام و طیور و نوغانداری.
- ۲) موقعیت مناسب جغرافیایی در زمینه دسترسی به کریدورهای بین‌المللی حمل‌ونقل (شمال و جنوب) و بازارهای آسیای میانه و ارتباط با استان‌های خراسان، مازندران، سمنان و هم‌مرزی با کشور ترکمنستان.
- ۳) وجود توان توسعه صنایع تبدیلی و بسته‌بندی بخش کشاورزی (زراعی، باغی، شیلاتی، دام و طیور و سلولزی)
- ۴) بزرگ‌ترین مرکز استحصال خاویار و صید ماهیان خاویاری کشور در گذشته نزدیک و امکان پرورش این ماهیان در استخرهای پرورشی.
- ۵) برخورداری از اکوسیستم‌های منحصربه‌فرد خلیج گرگان، تالاب‌های بین‌المللی و پارک ملی گلستان.
- ۶) امکان استفاده از ظرفیت‌های آب‌و‌خاک برای توسعه آبی‌پروری.
- ۷) امکان توسعه فعالیت‌های بازرگانی، فرهنگی، هنری 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 کبدهی در کشور.
- ۱۲) برخورداری از آثار تاریخی، فرهنگی و مذهبی نظیر میل تاریخی گنبد، دیوار دفاعی گرگان و مقبره خالد نبی وجود مفاخر فرهنگی همچون: میرداماد، میرفندرسکی، حکیم سید اسماعیل جرجانی، فخرالدین اسعد گرگانی و مختوم قلی فراغی.
- ۱۳) وجود ذخایر فراوان معدنی نظیرید، زغال‌سنگ آزادشهر، رامیان و مینودشت، سنگ‌آهک کلاله مارن چناران و صدف کوهی روباز گنبد و کلاله.
- ۱۴) وجود سنت دیرپای بافت فرش و صنایع دستی ترکمن، گلیم، جاجیم و ابریشم‌بافی در سطح روستاهای استان.
- ۱۵) توان تبادل انرژی با کشورهای آسیای میانه، برخورداری از شبکه‌های حمل‌ونقل جاده‌ای، ریلی و دریایی و هوایی.
- ۱۶) وجود زمینه‌های مساعد علمی و فنی 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) منابع طبیعی و آبخیزداری

۲-۲-۱) جنگل

مساحت جنگل‌های شمال ایران حدود ۹/۱ میلیون هکتار است که از آستارا در غرب تا گلیداغ در دامنه‌های شمالی رشته کوه البرز در سه استان گیلان، مازندران و گلستان گسترش یافته است. مساحت جنگل‌های استان گلستان حدود ۴۵۲۱۸۵ هکتار می‌باشد.

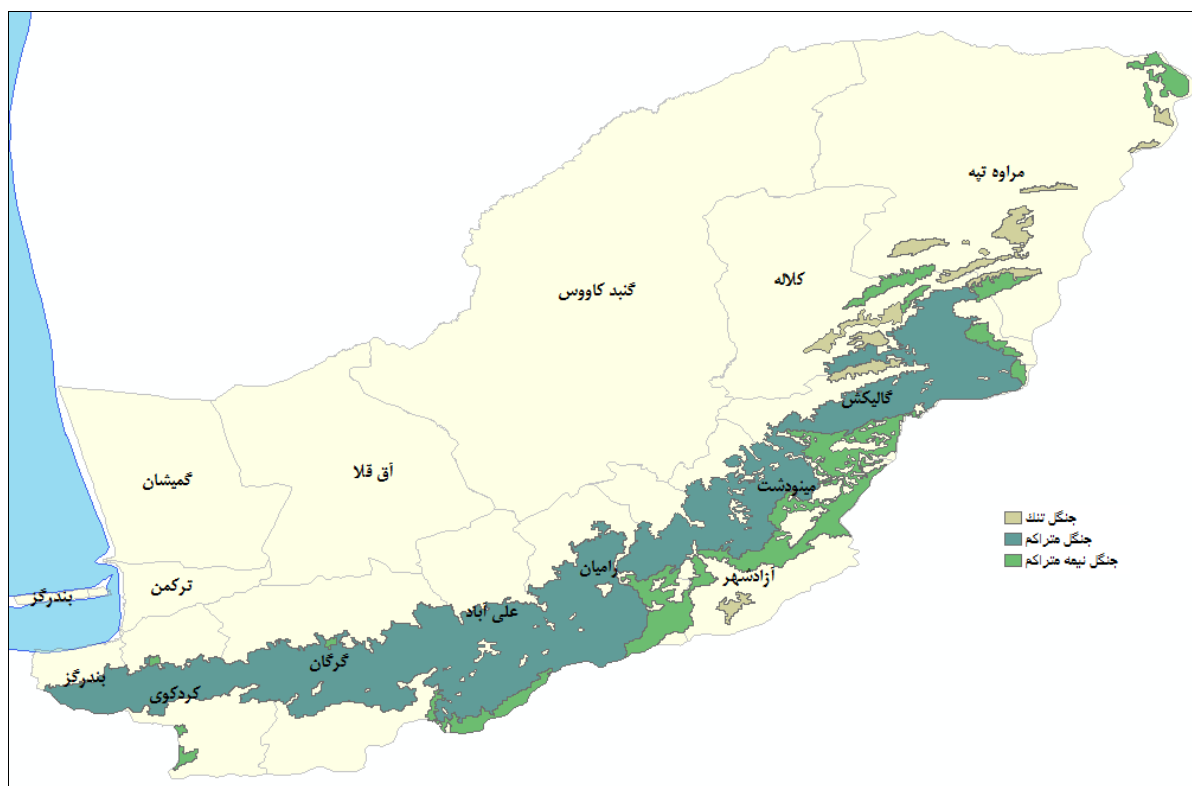
این جنگل‌ها از گلوگاه در غرب تا گلیداغ در شرق استان به طول تقریبی ۲۶۰ کیلومتر امتداد دارد که حدود ۲۲ درصد از سطح استان را پوشش داده است. براساس برآورد اداره کل منابع طبیعی استان، رویش سالیانه جنگل‌های استان بین ۱/۵ تا ۴ مترمکعب در هکتار متغیر بوده که به‌طور متوسط ۲ مترمکعب در هکتار برآورد شده است. تا پایان سال ۱۳۹۹، مساحت جنگل‌های دست کاشت و پارک‌های جنگلی استان بالغ بر ۷۶۸۹۰ هزار هکتار بوده است (جدول ۱).

بر اساس آمار اعلام‌شده از سوی اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان، ۳۰ درصد از جنگل‌های استان درجه ۲ با موجودی سرپای بین ۲۰۰ تا ۳۵۰ مترمکعب در هکتار، ۱۹ درصد از جنگل‌های استان درجه یک با موجودی بیش از ۳۵۰ مترمکعب در هکتار و مابقی درجه ۳ (موجودی بین ۱۰۰ تا ۲۰۰ مترمکعب در هکتار) و درجه ۴ (موجودی زیر ۱۰۰ مترمکعب در هکتار) به نسبت مساوی می‌باشند.

از مجموع ۴۵۲۱۸۵ هکتار جنگل‌های استان گلستان، ۲۴۹۳۷۲ هکتار جنگل‌های قابل کار اعم از تجاری و احیایی، ۷۰۰۰۰ هکتار جنگل‌های حفاظتی و حمایتی، ۵۰۶۷۵ هکتار جنگل‌های مخروطی، ۵۵۳۳۳ هکتار بیشه‌زار و درختچه‌زار و ۷۶۶۰۵ هکتار جنگل کاری می‌باشد (جدول ۲).

در مجموع ۶۰ درصد جنگل‌های استان تولیدی و مابقی آن احیایی و حفاظتی می‌باشد. مساحت ذخیره‌گاه‌های جنگلی استان ۳۲۶۵ هکتار اعلام‌شده است. این ذخیره‌گاه‌های جنگلی که بخشی از جنگل‌های هیرکانی و باارزش خزری را تشکیل می‌دهد، علاوه بر گنجینه ژنتیک، چشم‌انداز زیبایی را فراروی دیدگان هر طبیعت‌گرد و گردشگر ترسیم کرده است (گونه‌های نادر و باارزش سرخدار، سرو، نوش، زربین و آزاد). گونه کمیاب سرخدار (*Taxus baccata*) به‌صورت نسبتاً خالص و انبوه در محدوده‌ای از جنگل‌های علی‌آباد (۱/۵ کیلومتری روستای افرا تخته) و منطقه پونه آرام واقع در سیاه‌رود علی‌آباد وجود دارد. گونه زربین (*cupressus sempervirens*) در جنگل‌های زرین گل علی‌آباد، رامیان و گالیکش جامعه جنگلی قابل توجهی را تشکیل می‌دهد. گونه ارس (*Juniperus polycarpus*) در دامنه‌های شرقی میل رادکان نیز یکی دیگر از گونه‌های باارزش استان در حوزه منابع طبیعی شهرستان کردکوی می‌باشد. همچنین گونه سوزنی‌برگ (*Thuja*)

(orientalis) نیز یکی دیگر از گونه‌های درختی ویژه می‌باشد که در جنگل‌های سورکش فاضل‌آباد رویشگاه منحصر به فردی را تشکیل می‌دهد.



شکل ۸-۲: پراکنش جغرافیایی پوشش جنگلی استان گلستان

در جنگل‌های استان گلستان اغلب گونه‌های باارزشی نظیر بلوط بلندمازو، راش، توسکا، افرا، آلوکک، بارانک، ملیچ، نم‌دار، شیردار، ون، گردو... وجود دارد که گونه بلوط بلندمازو درخت غالب شرق استان و راش درخت باارزش غرب استان است. همچنین در منتهی‌الیه شرق استان (قازانقایه) لکه‌هایی با پوشش جنگلی و گونه غالب پسته قابل توجه می‌باشد.

وضعیت تولید چوب در جنگل‌های استان در سال‌های ۶۵، ۷۵، ۸۵ و ۹۰ به ترتیب ۳۳۳۰۰۰۰، ۳۱۵۰۰۰۰ و ۱۶۸۰۰۰۰ و ۱۳۳۲۰۰۰ مترمکعب بوده که روند نزولی آن به خوبی قابل تشخیص می‌باشد. دلایل این تغییرات ناموزون به عوامـل مختلفی از جمله تغییر دیدگاه‌ها و نگرش‌ها نسبت به مقوله مدیریت اکوسیستمی به جای مدیریت پایدار جنگل و نیز تغییر شیوه برداشت از روش متمرکز پناهی به شیوه تک‌گزینی طی این دو دهه بوده است.

ساماندهی خروج دام

یکی از عوامل مهم تخریب و بازدارنده حفظ، احیاء و توسعه جنگل‌ها حضور دام و جنگل‌نشینان پراکنده در سطح جنگل می‌باشد. روند تخریب جنگل به موازات ازدیاد جمعیت و افزایش بیکاری روند شتابنده‌ای به خود گرفته، به طوری که در سه دهه اخیر علاوه بر کاهش سطح جنگل‌های استان قسمت زیادی از جنگل‌های مرغوب در حاشیه روستاها به صورت مخروبه درآمده است. در این طرح دامداران و جنگل‌نشینان بر اساس توافق فی‌مابین کلیه حقوق ارتفافی خود را نسبت به عرصه و اعیان و دام به دولت با قبول روش‌های ذیل واگذار می‌نمایند:

- پرداخت ما به ازاء دام.
 - واگذاری زمین معادل ارزش ما به ازاء.
 - پرداخت توأم وجه واگذاری زمین.
 - تأمین تسهیلات موردنیاز جهت ایجاد اشتغال دامداران و تغییر دامداری از سنتی به نیمه‌صنعتی.
- در سال ۱۳۶۹ (سال شروع طرح ساماندهی) تعداد خانوارهای جنگل‌نشین ۱۶۷۵۹ خانوار با ۵۸۸۵۵۲ واحد دامی بود و در شرایط فعلی به ۸۰۰۰ خانوار در داخل جنگل و حاشیه جنگل کاهش یافته است. تعداد دام خارج‌شده از جنگل در سال ۱۳۹۵، ۳۳۱ هزار واحد دامی بوده است.
- جنگل‌های استان به لحاظ زیست‌محیطی نقش مهمی در حفاظت آب‌و‌خاک ایفاء می‌نماید و به‌عنوان بستر توسعه کشاورزی، اراضی جلگه‌ای، تأمین آب شرب استان و پیشگیری از سیلاب‌ها و فرسایش‌های سالیانه ارزش بسزایی دارند.

به‌طور کلی جنگل‌های استان گلستان نسبت به جنگل‌های شمال کشور دارای مشابهت‌ها و تفاوت‌های نمایانی است. این جنگل‌ها که از گلوگاه در غرب تا گلیداغ در شرق گسترش دارد، دارای سه چهره متفاوت است:

۱- جنگل‌های مرطوب: از گلوگاه آغاز شده و به دره زیارت در گرگان ختم می‌شود. این جنگل‌ها با جنگل‌های سایر مناطق شمالی مشابهت‌های زیادی دارد و گونه راش (*Fagus orientalis*) گونه اصلی آن بشمار می‌رود. سایر گونه‌های موجود در این جنگل‌ها عبارت است از: ممرز، لرگ، توسکا، پلت، انجیلی، شیردار، نمدار و بلوط.

۲- جنگل‌های نیمه مرطوب: در واقع به تعبیری شاید بتوان جنگل‌های شرق دره زیارت را با عنوان جنگل‌های نیمه مرطوب نیمه‌خشک نام‌گذاری کرد. جنگل‌های نیمه مرطوب عمدتاً از آمیختگی خوبی برخوردارند. این گونه‌ها عبارت‌اند از: افرا، نمدار، ممرز، آلوکک، ون، بارانک و شیردار.

۳- جنگل های نیمه خشک: این جنگل ها که در دامنه شرقی و جنوبی و روی یال ها گسترش دارد، عمدتاً از گونه اصلی بلوط تشکیل گردیده که بسته به موقعیت آن، با گونه های دیگری چون ممرز، آزاد، انجیلی و... همراه می باشد.

ارزش جنگل های استان به لحاظ زیست محیطی و نقش مهمی که در حفاظت آب و خاک ایفاء می نماید و به عنوان بستر توسعه کشاورزی اراضی جلگه ای، تأمین آب شرب استان و پیشگیری از سیلاب ها و فرسایش های سالیانه اهمیت بسزائی دارد.

جدول ۴-۲: مساحت جنگل های استان گلستان در سال های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (هکتار / تن)

سال	مساحت جنگل	مساحت جنگل های دست کاشت و پارک های جنگلی	مساحت جنگل کاری	مجموع تولیدات جنگلی	مساحت حوزه های آبخیز تحت پوشش عملیات آبخیزداری
۱۳۹۸	۴۵۲۱۸۵	۹۱۵۰۰	۴۳۰	۲۱۶۷۸	۱۶۰۰۰۰
۱۳۹۹	۴۵۲۱۸۵	۷۶۸۹۰	۴۳۵	۳۳۶۰	۱۶۰۰۰۰

مأخذ: اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان گلستان

جدول ۵-۲: مساحت جنگل های استان گلستان تا پایان سال ۱۳۹۹ (هکتار / درصد)

عنوان	مساحت جنگل							
	تجاری و احیائی (قابل کار)	حفاظتی و حمایتی	مخروبه	بیشه زار و درختچه زار	جنگل کاری	درجه ۱	درجه ۲	درجه ۳
استان	۲۴۹۳۷۲	۷۰۰۰۰	۵۰۶۷۵	۵۵۳۳	۷۶۶۰۵	۱۹.۵	۳۰.۵	۵۰

مأخذ: اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان گلستان

۲-۲-۲) حوزه های آبخیزداری

حوزه آبخیز عرصه ای است که روان آب ناشی از بارش بر روی آن توسط آبراهه ها جمع آوری و به یک خروجی نظیر رودخانه، آب انباشت، تالاب، دریاچه و دریا هدایت می شود. به عبارتی دیگر حوزه آبخیز تمامی سطحی را در برمی گیرد که آب های سطحی در آن منطقه به سمت نقطه یا محل مشخصی جریان می یابد.

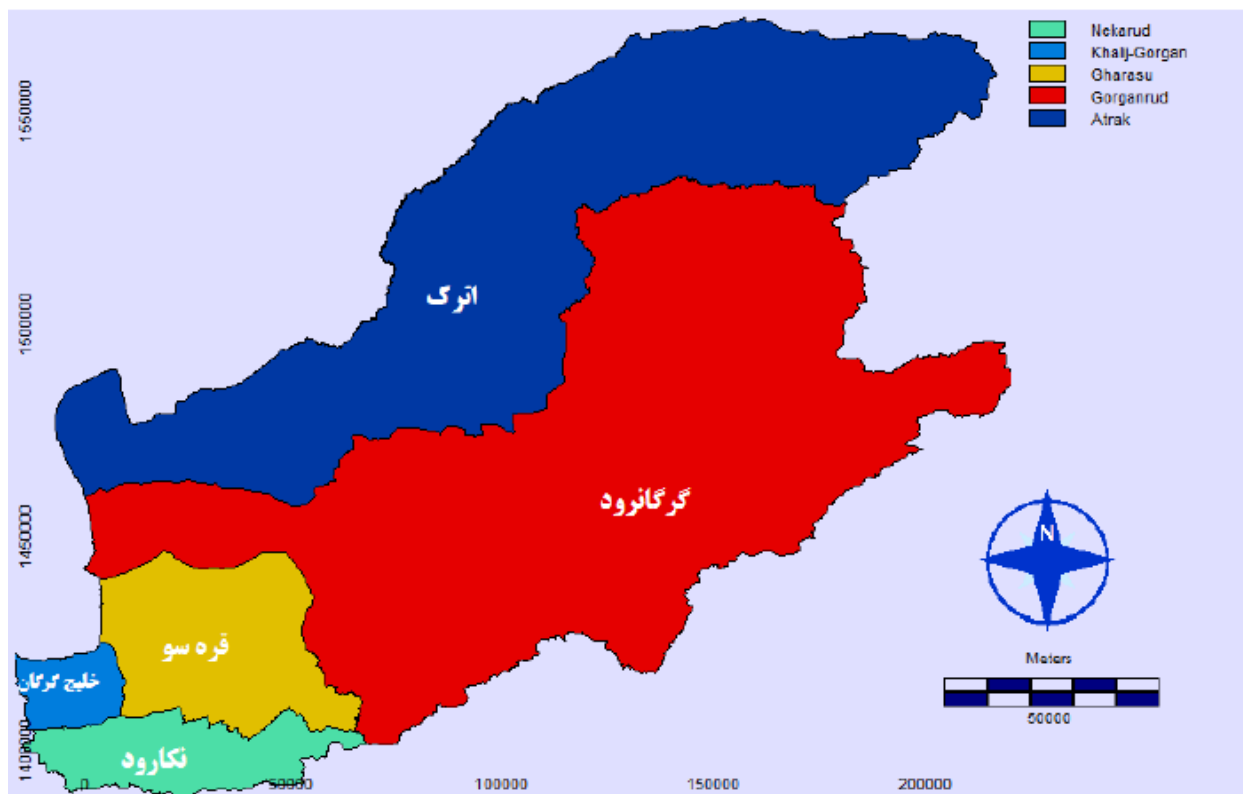
آبخیزداری (Watershed Management)، علم و هنر برنامه ریزی مستمر و اجرای اقدامات لازم برای مدیریت منابع حوزه های آبخیز اعم از طبیعی، کشاورزی، اقتصادی و انسانی بدون ایجاد اثرات منفی در

منابع آب و خاک می‌باشد. به عبارت دیگر آبخیزداری طراحی و مدیریت حوزه به منظور حفاظت و استفاده صحیح و پایدار از منابع طبیعی با توجه ویژه به منابع آب و خاک است.

عملیات آبخیزداری تمامی فعالیت‌های احیایی و اصلاحی مانند فعالیت‌های بیولوژیکی بیومکانیک و مکانیکی که به منظور مدیریت اقتصادی و انسانی برای بهبود منابع آب و خاک انجام می‌شود را شامل می‌شود. این فعالیت‌ها براساس شرایط هر منطقه با بررسی و مطالعه پارامترهای محیطی اجرا می‌شود که شامل روش‌های احیاء پوشش گیاهی، احداث سازه‌های کنترلی و اصلاحی، تغذیه سفره‌های آب زیرزمینی، کنترل و پخش سیلاب، مدیریت جامع حوزه و... می‌باشد.

استان گلستان در مجموع دارای ۹۶ حوزه آبخیز بزرگ و کوچک است. کلیه روان آب‌های حاصل از بارش باران با شدت‌های مختلف و جریان‌های حاصل از ذوب برف همراه با بار خالص و آوردهای رسوبی محصول فرآیندهای مختلف و متنوع فرسایش، توسط رودخانه‌های موجود در این حوزه‌ها حمل و در نهایت در رودخانه‌های بزرگ گرگان رود، قره‌سو، اترک و دریای خزر تخلیه می‌شوند.

میزان فرسایش از غرب به شرق به علت کاهش پوشش جنگلی انبوه، تغییرات اقلیمی و تغییرات کاربری اراضی شیب‌دار در مناطق حساس به فرسایش، روند فزونی دارد؛ به طوری که میزان متوسط فرسایش سالیانه از ۲/۸ تن در هکتار در غرب استان تا ۳۶ تن در هکتار در منطقه گلیداغ (شرق) افزایش می‌یابد. از جمله انواع فرسایش که در تولید رسوب و جریان‌های واریزه‌ای بسیار مؤثر است فرسایش توده‌ای و لغزش‌های دامنه‌ای می‌باشد. اراضی لسی در استان از عوامل مهم ایجاد فرسایش و کانون تولید رسوب می‌باشد. از کل مساحت استان گلستان حدود ۴۲۰۰۰۰ هکتار آن را اراضی لسی (حدود ۲۰ درصد از سطح خاک‌های استان) با کاربری‌های مختلف زراعی، جنگلی و مرتعی تشکیل می‌دهد که عمده آن تحت عملیات زراعی مخصوصاً دیم می‌باشد. مساحت مناطق سیل خیز استان ۹۵۰۰۰۰ هکتار و سطح مناطق سیل گیر ۶۸۰۰۰۰ هکتار می‌باشد.



شکل ۹-۲: زیر حوزه‌های اصلی استان گلستان - مطالعات آمایش استان

پنج حوزه آبخیز اصلی استان گلستان عبارت‌اند از:

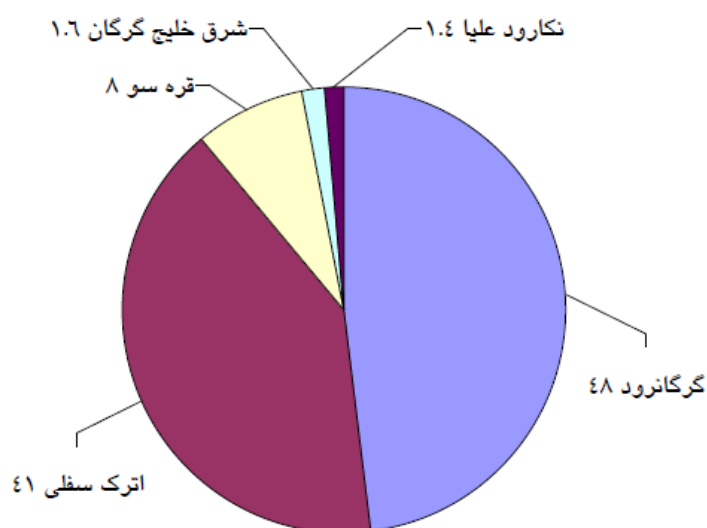
۱- **حوزه آبخیز گرگانرود:** این حوزه با ۱۱۱۶۰۰۰ هکتار مساحت مهم‌ترین حوزه تأمین آب زراعی و شرب استان بوده و ۳ سد موجود یعنی وشمگیر، گلستان، بوستان و ۲ سد در دست احداث استان (زرین گل و نرماب) و قسمت اعظم اراضی زراعی استان و پارک ملی گلستان در این حوزه واقع است. سرشاخه‌های حوزه مادر سو در حوزه سیاسی استان‌های سمنان و خراسان شمالی واقع شده که پس از محدوده تونل گلستان وارد استان گلستان می‌شود.

۲- **حوزه آبخیز اترک:** این حوزه با مساحت ۸۲۳۰۰۰ هکتار در استان گلستان از استان خراسان رضوی سرچشمه گرفته و پس از عبور از خراسان شمالی در محدوده قازانقایه مراوه تپه وارد استان گلستان می‌شود. رودخانه اترک جزء رودخانه‌های مرزی کشور می‌باشد. قسمت اعظم مساحت این حوزه را مراتع تشکیل می‌دهند و بیشتر خاک آن خاک لس است که علی‌رغم حاصلخیزی بالای آن، بسیار حساس به فرسایش می‌باشد.

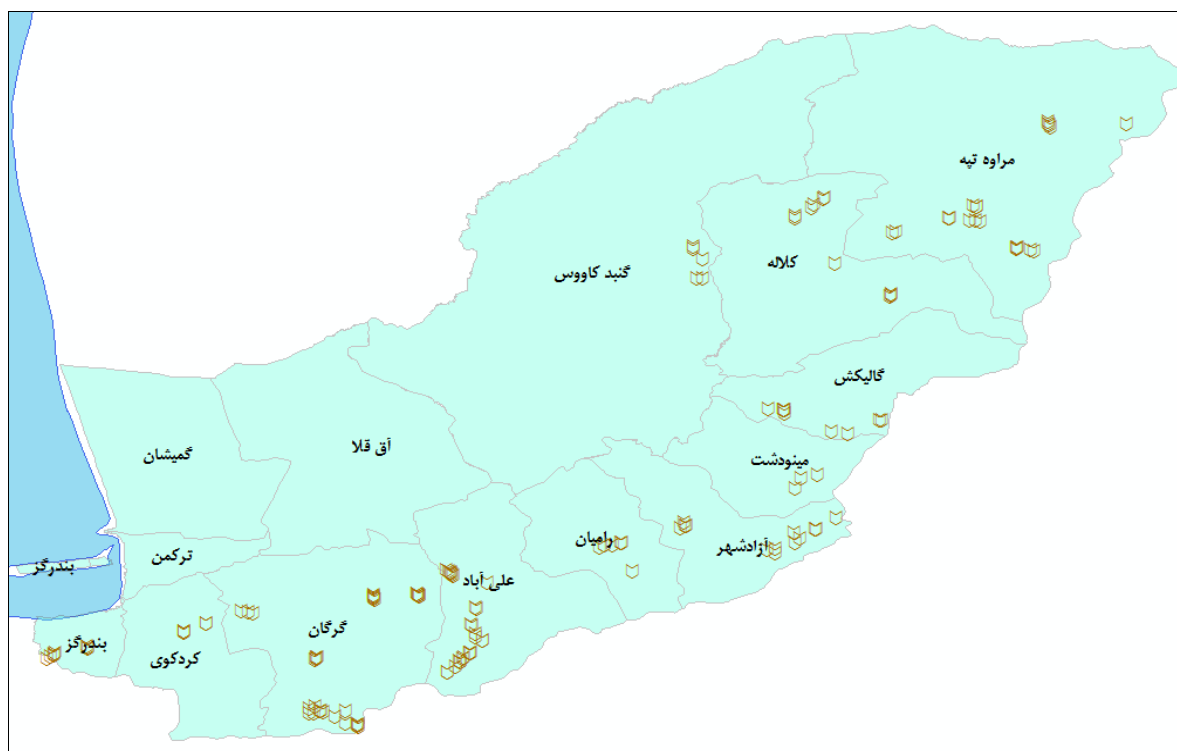
۳-حوزه آبخیز قره‌سو: این حوزه با مساحت ۱۶۵۰۰۰ هکتار در محدوده شهرستان‌های گرگان و کردکوی واقع شده، قسمت اعظم آن را اراضی زراعی و جنگلی تشکیل می‌دهد و به دلیل شیب تند حوزه و طول کم رودخانه‌های آن حوزه از نظر سیل‌خیزی و خطرات سیل از اهمیت بالایی برخوردار است.

۴-حوزه آبخیز خلیج گرگان: این حوزه با مساحت ۴۰۰۰۰ هکتار تمامی شهرستان بندرگز و درصد کمی از شهرستان کردکوی را شامل می‌شود. وضعیت سیل‌خیزی و سیل‌گیری آن مشابه حوزه قره‌سو می‌باشد.

۵-حوزه آبخیز نکارود: این حوزه از ارتفاعات چهارباغ و شاهکوه شهرستان گرگان سرچشمه گرفته و پس از عبور از محدوده شهرستان‌های کردکوی و بندرگز به شهرستان نکا در استان مازندران منتهی می‌شود. مساحت این حوزه در محدوده استان گلستان حدود ۱۰۰۰۰۰ هکتار می‌باشد.



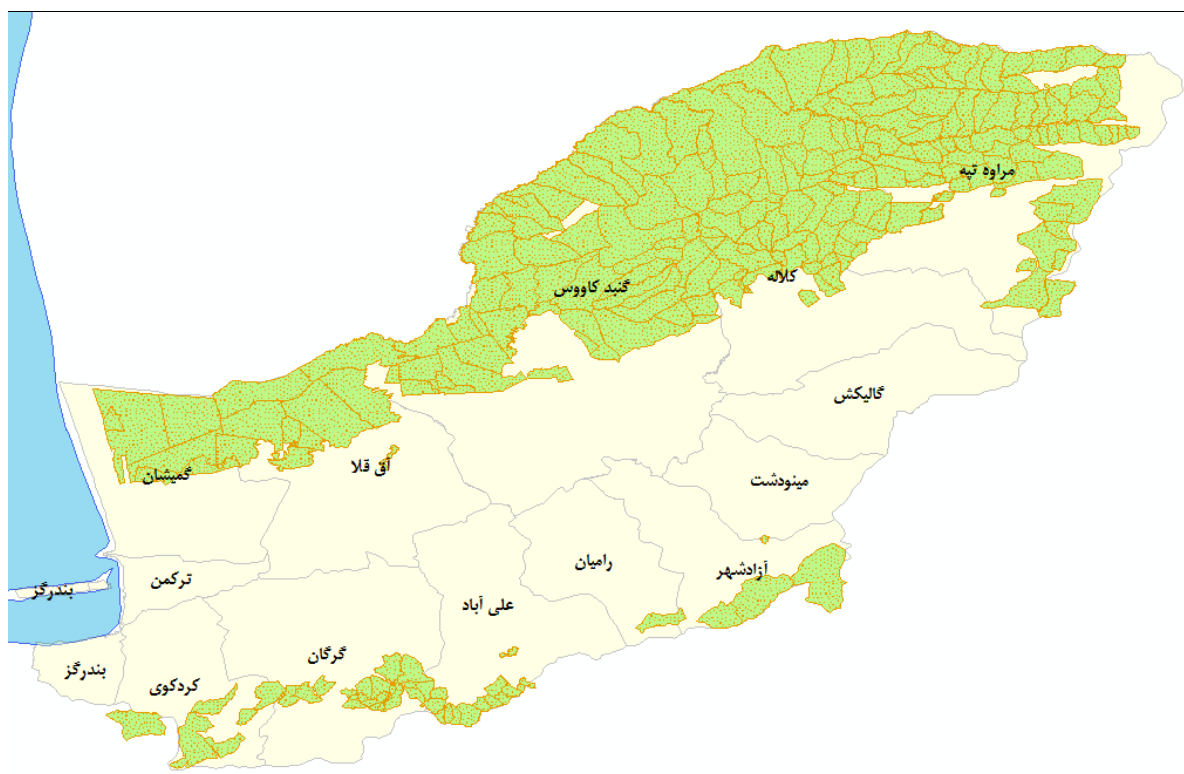
نمودار ۵-۲: نسبت وسعت حوزه‌های آبریز عمده استان گلستان



شکل ۱۰-۲: پراکنش جغرافیایی پروژه‌های آبخیزداری استان گلستان

۳-۲-۲) مرتع

سطح مراتع ایران معادل ۹۰ میلیون هکتار است که از این سطح حدود ۱۴ میلیون هکتار جزء خوب تا متوسط و ۶۰ میلیون هکتار مرتع متوسط تا ضعیف و ۱۶ میلیون هکتار مرتع خیلی ضعیف می‌باشد. سطح مراتع استان که به دلیل ویژگی تغذیه‌ای و تأمین خوراک دام‌ها، از اهمیت خاصی برخوردارند، حدود ۷۸۲۸۲۵ هکتار است که تحت تأثیر شرایط اقلیمی، موقعیت و توپوگرافی دارای تیپ‌های متفاوتی از گیاهان علفی و بوته‌ای می‌باشد، به طوری که مناطق شمالی استان دارای جوامع استپی و نیمه استپی با حضور گیاهان نظیر گندمیان و پهن برگان علفی و مناطق جنوبی دارای جوامع کوهستانی و سرد با حضور گیاهانی مانند بالشتکی‌ها و گراس‌های چندساله می‌باشد. مراتع بیلاقی استان عمدتاً از ارتفاع ۱۱۰۰ متری از سطح دریا شروع و به بالاترین باند موجود ۲۴۰۰ متر ختم می‌شوند. مراتع قشلاقی نیز عمدتاً در حوزه شهرستان‌های گنبد کاووس، کلاله، آق‌قلا، ترکمن و گمیشان و در طبقات ارتفاعی ۱۶- تا ۱۱۰۰ متر واقع می‌باشند.



شکل ۱۱-۲: پهنه‌های مرتعی استان گلستان

مراتع استان از نظر کیفی به ۳ بخش خوب (درجه یک)، متوسط (درجه ۲) و فقیر (درجه سه) تقسیم می‌شوند. ۲۲۲۲۱۷ هکتار از کل مراتع استان درجه یک، ۱۷۸۸۳۲ هکتار درجه ۲ و ۳۸۱۷۷۶ هکتار درجه سه می‌باشند. میزان تولید علوفه خشک مراتع در سال ۱۳۹۹ معادل ۱۹۶۷۴۶/۶ تن بوده است.

در برخی از عرصه‌های مرتعی درجه سه که از میزان تولید اندکی برخوردارند، مداخلات انسانی موجب تبدیل این عرصه‌ها به عرصه‌های کشاورزی دیم شده است. همچنین وجود دام‌مازاد بر ظرفیت مراتع و چرای خارج از فصل در عرصه‌های مرتعی منجر به کاهش و گاهی از بین رفتن عرصه‌های مرتعی با ارزش در استان شده که نیازمند اجرای مدیریت جامع بر روی عرصه‌های مرتعی استان می‌باشد.

مراتع استان تحت تأثیر شیوه‌های سنتی دامداران ترکمن در شمال استان، دامداران فارس بومی در ارتفاعات و بخش‌های جنوبی و مرکزی استان و عشایر کوچنده شمال خراسان در بخش‌هایی از مراتع شمالی و شمال شرقی استان، انواع متفاوتی از فرهنگ، شیوه بهره‌برداری، تنوع معیشت، زبان و... را به وجود آورده است که در قالب اجتماعات فعال و در واحدهای مدیریتی سامانه‌ای عرفی به‌طور اشتراکی از مراتع استفاده می‌نمایند. شیوه نوین مدیریت مراتع آن‌ها را در مجموعه‌های سازمان‌دهی شده تعاونی، شرکت‌های بهره‌برداری و... شکل داده که به‌طور جدی در امر احیاء، اصلاح و بهره‌برداری مشارکت می‌نمایند.

بر اساس آخرین عملکرد، کل مساحت مراتع در قالب ۲۷۰ محدوده یا سامان عرفی مورد ممیزی و شناسایی قرار گرفته و ۱۸۰ فقره طرح مرتعداری با سطح ۵۹۹۶۲۳ هکتار تهیه و به تصویب رسیده که از این میان ۸۱ فقره با سطحی معادل ۳۱۲۳۴۱ هکتار واگذار گردیده است.

تعاونی‌های مرتعداری استان شامل ۲۸ تعاونی با ۱۳۱۵ نفر عضو بوده که تعداد ۱۱۱۲۴۸ واحد دامی در اختیار دارند و مدیریت ۵۶ طرح مرتعداری به مساحت ۱۷۱۰۰۰ هکتار به آنان واگذار شده است و تحت پوشش اتحادیه تعاونی‌های مرتعداری قرار دارند.

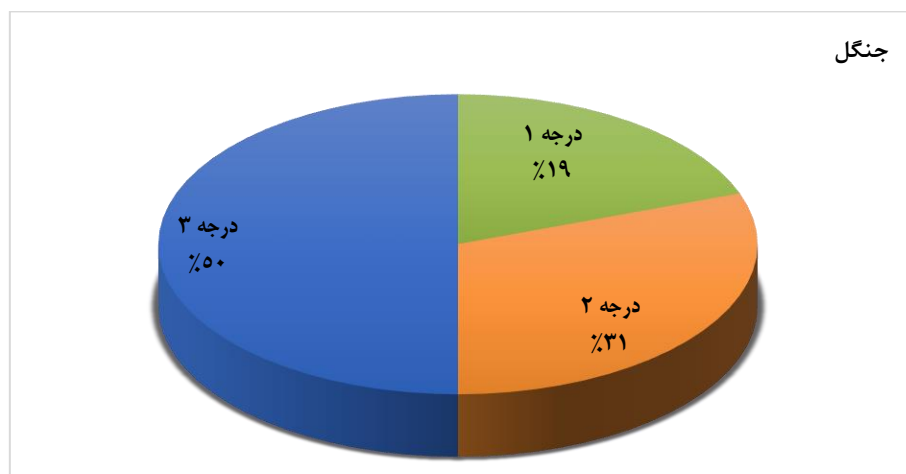
تاکنون ۸۷٪ مراتع استان ممیزی شده و تعداد ۲/۲ میلیون واحد دامی در سطح استان موجود می‌باشد که دام مازاد موجود به میزان ۳ برابر ظرفیت مراتع می‌باشد. تعداد ۷۰۰۰ خانوار بهره‌بردار در سطح مراتع استان موجود است. در صورتیکه توان مراتع استان در شرایط مطلوب بهره‌برداری جایگاه ۱۲۰۰ خانوار می‌باشد.

جمعیت دامی استان بر اساس آمارهای ارائه شده حدود ۲۲۰۰۰۰۰ هزار واحد دامی برآورد شده است که ظرفیت مراتع استان ۷۵۰۰۰۰ واحد دامی و به مدت ۴ ماه وابسته به علوفه مراتع استان می‌باشند که این جمعیت حدوداً ۳ برابر ظرفیت چرای مراتع استان می‌باشد. در این شرایط نقش مرتع در مسائل زیست‌محیطی و دیگر ارزش‌های غیر علوفه‌ای، مانند حفظ آب و خاک کم‌رنگ می‌گردد.

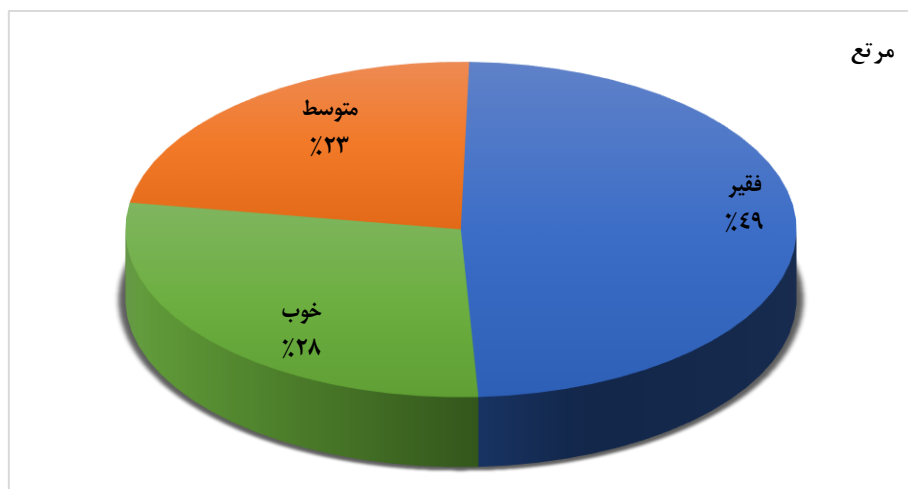
جدول ۶-۲: مساحت مراتع و میزان تولید علوفه مراتع استان گلستان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (هکتار / تن)

تولید علوفه خشک	مرتع				سال
	کل مراتع	فقیر	متوسط	خوب	
۲۰۲۶۲۲	۸۶۲۸۲۵	۲۷۸۱۶۸	۲۶۵۸۶۲	۳۱۸۷۹۵	۱۳۹۸
۱۹۶۷۴۶/۶	۷۸۲۸۲۵	۳۸۱۷۷۶	۱۷۸۸۳۲	۲۲۲۲۱۷	۱۳۹۹

مأخذ: اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان گلستان



نمودار ۶-۲: کیفیت جنگل‌های استان گلستان در سال ۱۳۹۹



نمودار ۷-۲: کیفیت مراتع استان گلستان در سال ۱۳۹۹

۲-۳) جمع‌بندی مبحث منابع طبیعی و آبخیزداری استان

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

حفظ و حمایت، احیاء، توسعه و بهره‌برداری اصولی از جنگل‌ها، مراتع، اراضی جنگلی، بیشه‌های طبیعی، اراضی مستحده ساحلی، حفاظت و حمایت از آب‌و‌خاک کشور از طریق مدیریت علمی بر حوزه‌های آبخیز و رعایت اصول توسعه پایدار، هدف بخش منابع طبیعی و آبخیزداری می‌باشد.

استان گلستان با توجه به موقعیت جغرافیایی و شرایط آب و هوایی و جنس خاک از پوشش گیاهی متنوعی از قبیل جنگل انبوه، بیشه طبیعی، مرتع، چمنزار، استپ و حتی بیابان برخوردار است و به عبارتی مینیاتوری از کشور ایران می‌باشد.

مراتع یکی از موهبت‌های الهی است که به‌طور رایگان در اختیار انسان قرار گرفته تا از آن جهت تأمین بخشی از نیازهای خود استفاده نماید. با توجه به ویژگی‌های دامداری در ایران که عمدتاً سنتی و عشایری می‌باشد، مراتع در اقتصاد کشور نقش اساسی دارند. بهره‌برداری بی‌رویه و مازاد بر ظرفیت مراتع استان از یک‌سو چرای دام در ۸ ماه از سال در جنگل از سوی دیگر باعث شده است تا تجدید حیات جنگل‌ها و مراتع در معرض خطر قرار گرفته و فرسایش به‌عنوان یکی از معضلات اساسی زیست‌محیطی استان پدیدار گردد.

آبخیزها از جمله زیربنایی ترین تقسیمات جغرافیایی طبیعی می‌باشند که دربرگیرنده مجموعه‌ای از جلوه‌های حیات هستند. این پهنه‌ها شامل ارتفاعاتی است که برف و باران بر آن فرومی‌ریزد، نهرهایی که آن‌ها را هدایت می‌کند، رودها و رودخانه‌هایی که آن‌ها را جمع می‌کنند، خاک، گیاهان و رستنی‌ها، جانوران و سایر موجودات زنده، منابع آب زیرزمینی و انسان‌هایی که در آن زندگی می‌کنند؛ که می‌تواند با توجه به خشکسالی‌های مکرر سالانه در سال‌های اخیر و تغییرات اقلیمی، در جهت هدایت صحیح آب‌های روان به سوی رودخانه‌ها و دریاچه‌ها و آب‌بندها و جلوگیری از هرز رفت روان آب‌ها را در پی دارد.

منابع طبیعی استان گلستان از حیث اراضی، شامل اراضی ملی و دولتی (موات، مستحذات، ساحل و...) ۱۳۹۷۴۵۶ هکتار بوده که ۶۸ درصد سطح استان را تشکیل می‌دهد که از این میان، جنگل‌ها ۴۵۲۱۸۵ هکتار، مراتع ۷۸۲۸۲۵ هکتار، در معرض بیابان ۴۶۰۰۰۰ هکتار، اراضی ساحل و مستحذات ۲۰۰۰۰ هکتار و اراضی موات ۶۲۴۲۰ هکتار را شامل می‌شود.

قابلیت‌ها، تنگناها و راهبردهای توسعه بخش در اسناد بالادستی توسعه استان

از جمله اصلی‌ترین قابلیت‌های توسعه استان که در سند ملی توسعه استان گلستان به آن اشاره شده است «برخورداری از مراتع، اراضی مستعد و حاصلخیز، جنگل‌های صنعتی و تجارتي و زراعت چوب» و «امکان توسعه و بهره‌برداری از منابع آب سطحی و زیرزمینی» می‌باشد که اداره کل منابع طبیعی می‌تواند نقش به‌سزایی در این مهم داشته باشد.

از جمله تنگناهای موجود در این بخش که به‌عنوان مسائل اساسی توسعه در سند ملی توسعه استان اشاره شده است «تغییر کاربری نامناسب اراضی و بهره‌برداری بی‌رویه از منابع طبیعی»، «عدم تعادل ظرفیت مراتع و دام» و «فقدان تجهیزات پیشرفته مهار و کنترل آتش‌سوزی، به‌ویژه در عرصه‌های جنگلی استان» می‌باشد. در چشم‌انداز توسعه استان گلستان «مهار آب و استفاده حداکثر از آب‌های سطحی از حوزه‌های داخلی و حوزه‌های خارج از استان» و «به‌کارگیری شیوه‌های نوین مدیریت حفاظت از منابع طبیعی استان» به‌عنوان راهبردهای استان در امور آمایش سرزمین و توسعه پایدار مدنظر قرار گرفته است.

در ماده ۳۸ از قانون برنامه ششم توسعه کشور در مورد بخش منابع طبیعی به این موارد اشاره شده است: تهیه و اجرای طرح جامع پیشگیری و اطفای حریق در عرصه تحت مدیریت سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری و سازمان حفاظت محیط‌زیست با همکاری دستگاه‌های اجرایی، نظامی (در زمان صلح) و انتظامی، احیاء، توسعه و غنی‌سازی جنگل‌ها در سطح هشتصد و پانزده هزار هکتار، بیابان‌زدایی و کنترل کانون‌های بحرانی آن حداقل در سطح یک‌میلیون و یکصد و چهل هزار هکتار، تهیه نقشه‌های حدنگاری (کاداستر)

منابع طبیعی حداقل یکصد و چهارده میلیون هکتار و اراضی کشاورزی حداقل بیست میلیون هکتار با رعایت قانون حدنگار (کاداستر)، ارتقای پوشش صد درصد (۱۰۰٪) حفاظت از جنگل‌ها، مراتع و اراضی ملی و دولتی و مناطق چهارگانه زیست‌محیطی با مشارکت جوامع محلی و ارتقای ضریب حفاظت از جنگل‌ها و مراتع کشور به منظور پایداری جنگل‌ها و همچنین تعادل بخشی دام و مراتع سالانه حداقل ده درصد (۱۰٪).

بخش منابع طبیعی در قانون برنامه هفتم توسعه کشور مورد بی‌مهری قرار گرفته و فقط و فقط یک‌بند به آن اختصاص یافته است:

ماده ۳۶- سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری کشور مکلف به حفظ و احیاء جنگل‌ها در چارچوب طرح‌های جنگل‌داری نوین است. هرگونه بهره‌برداری چوبی از جنگل‌ها ممنوع است.

الف- برداشت درختان ریشه‌کن، شکسته و افتاده تجمعی ناشی از بروز عوامل طبیعی خطرناک (طوفان و سیل؛ برف سنگین؛ لغزش و رانش وسیع) و آفت‌زده غیرقابل احیاء جنگل‌ها (خارج از مدیریت شهرداری‌ها) و همچنین درختان خطرناک در حاشیه جاده‌های جنگلی و پارک‌های جنگلی صرفاً توسط سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری کشور با تأیید رئیس سازمان انجام خواهد گرفت.

ب- از طریق فراخوان و تعیین برنده با انعقاد قراردادهای دوره‌ای و مدت‌دار اقتصادی (بدون انتقال مالکیت) طرح‌های زراعت چوب را در اراضی مناسب و عرصه‌های جنگلی فاقد پوشش و مخروطه (در مقیاس اقتصادی) و همچنین بهره‌برداری از درخت‌کاری‌ها و جنگل‌های دست‌کاشت سنواتی باهدف زراعت چوب براساس طرح مصوب را از طریق سرمایه‌گذاری بخش خصوصی اجرا نماید.

البته می‌تواند به صورت زیر، موارد فوق، تکمیل گردد:

برداشت درختان ریشه‌کن، شکسته و افتاده که مزاحم مسیر جاده هستند (ناشی از عوامل طبیعی طوفان، سیل، برف سنگین، لغزش و رانش و...) و برداشت درختان خطرناک در زون متمرکز گردشگری پارک‌های جنگلی و انجام عملیات بهداشتی غیرقابل اجتناب، صرفاً توسط سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری کشور مجاز است. و همچنین:

طرح‌های زراعت چوب با مشارکت بخش‌های غیردولتی در اراضی مستعد غیر جنگلی مجاز بوده و در عرصه‌های جنگلی فاقد پوشش، عملیات احیاء با کاشت درختان جنگلی باید اجرا شود. انجام عملیات پرورشی در مناطق جنگل‌کاری‌ها و دست‌کاشت بر اساس طرح مصوب سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری مجاز است.

تدوین بیانیه‌ی مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های

بخش منابع طبیعی، استان گلستان

بامروزی برسند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴

مقدمه

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

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

همان گونه که در ادامه این فصل ملاحظه می شود، تدوین «بیانیه چشم انداز و مأموریت استان گلستان» با مدل "کالینز و پوراس" در ترکیب با مدل پیشنهادی "کردناییج (۱۳۹۶)" انجام شده است. در حالیکه برای تدوین «بیانیه چشم انداز و مأموریت بخش منابع طبیعی استان» از روش اعرابی (۱۳۹۴) استفاده شده است. در مدل اعرابی تعیین مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) و «بیانیه مأموریت و چشم انداز» شامل اجزای سه گانه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها است و اهداف راهبردی از مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) جدا در نظر گرفته شده است. باتوجه به موارد فوق الذکر در قسمت اول این فصل در ابتدا با مرور «بیانیه چشم انداز استان گلستان» خلاصه ای از آن شامل معرفی روش کالینز و پوراس و تلفیق آن با روش کردناییج (۱۳۹۶) و همچنین اجزای چهارگانه مقاصد آرمانی شامل مأموریت (مقصود محوری)، ارزش های بنیادی (ارزش های محوری)، اهداف راهبردی و چشم انداز (شرح شوق انگیز از آینده) اشاره شده است و در قسمت دوم فصل مطابق روش اعرابی (۱۳۹۴) اقدام به تدوین سه جزء مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) تحت عنوان تدوین «بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش های بخش منابع طبیعی استان» شده است.

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

مقدمه

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

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

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

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

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

^۱ Proposal

۲) تعیین اهداف راهبردی جدید استان و بخش های ۱۹ گانه متناسب با سنوات باقیمانده تا پایان

افق ۱۴۰۴

۳) تعیین شاخص های جدید جهت ارزیابی عملکرد چشم انداز و برنامه راهبردی جدید استان

۴) تعیین موضوعات راهبردی^۱ استان و بخش های ۱۹ گانه آن

۵) تعیین استراتژی اصلی (پیشران) استان گلستان

۶) تعیین استراتژی های بخشی استان در بخش های ۱۹ گانه متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی،

اجتماعی و فرهنگی کشور (بخش های ۳۱ گانه)

۷) پیاده سازی و اجرای استراتژی اصلی و استراتژی های بخشی ۱۹ گانه استان (بخش های ۳۱

گانه)

۸) نظارت بر اجرای استراتژی ها و ارزیابی برنامه راهبردی جدید استان با طراحی سامانه تحت

وب پایش هوشمند راهبردی گلستان (سپهرگ) و تأسیس دفتر مدیریت استراتژی (OSM) در استانداری

به عنوان رصدخانه، مرکز مانیتورینگ و راهبری نرم افزاری استان

از آنجا که تجربه های موجود در استان گلستان و سایر استان ها در خصوص تدوین سند چشم انداز و برنامه

راهبردی استانی در عین برخورداری از جنبه های مثبت، هیچ یک جامعیت کافی در روش شناسی، ابزارهای

جمع آوری اطلاعات و نظایر این ها نداشته اند، از این رو در فرایند انجام این طرح علاوه بر کمبود اعتبارات و منابع

مالی، مقاومت و رغبت پایین اولیه دستگاه ها و سازمان ها، چالش های متعدد در حوزه روش شناسی، ابزارهای

جمع آوری اطلاعات، صحت و دقت اطلاعات جمع آوری شده، تجزیه و تحلیل داده ها و مواردی مانند این ها

وجود داشته است که به لطف الهی این موانع و چالش ها از طریق سازمان دهی مناسب تیم پروژه شامل تیم علمی

دانشگاه تربیت مدرس و ۳۰ پژوهشگر استانی در رشته های مختلف به ویژه در حوزه مدیریت و برنامه ریزی،

اهتمام استانداری در قالب دبیرخانه شورای راهبردی و مشارکت حدود ۴۰۰ نفر از مدیران، کارشناسان و

پژوهشگران ۱۰۰ سازمان و دستگاه دولتی و عمومی استان با استفاده از آخرین نظریات، متدها و تکنیک ها در

حوزه برنامه ریزی استراتژیک با صرف چند ده هزار نفر ساعت کار کارشناسی و برگزاری بالغ بر ۷۰۰ جلسه

کاری مطابق جدول شماره I، طی مدت ۲۰ ماه به سرانجام رسیده است.

¹ Strategic Issues



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

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

شماره فصول	عنوان فصول (فعالیت ها و خدمات پیش بینی شده مطابق متدولوژی و دستورالعمل اجرایی)	سهم از کل پروژه به درصد	درصد پیشرفت هر مرحله	تعداد صفحات	مدت به ماه	توضیحات
۱	تهیه متدولوژی و دستورالعمل ها، ابزارهای جمع آوری اطلاعات، پرسش نامه ها و... که به عنوان ابزارهای پژوهش و برنامه ریزی در طول پروژه طراحی و بکار گرفته شده اند.	۱۵٪	۱۰۰٪	۳۳۰	۲	متدولوژی اصلی پژوهش - دستورالعمل اجرایی پروژه - راهنمای اولیه پاسخ به پرسش نامه محیط پژوهی و پرسش نامه - راهنمای نهایی پاسخ به پرسش نامه محیط پژوهی و پرسش نامه APQC - راهنما و پرسش نامه VRIO - راهنما و ماتریس لیتموس - دستورالعمل تعیین اهداف راهبردی و استراتژی های بخشی و...
۲	شناخت استان و محیط پژوهی استان در ۱۹ بخش، بالغ بر ۱۰۰ دستگاه و سازمان و... به همراه ضمائم	۶۰٪	۱۰۰٪	۳۰۰۰	۱۲	تحويل اسفندماه ۹۷
۳	گزارش بیانیه چشم انداز جدید استان و چکیده ای از استراتژی اصلی و پیشران به همراه ضمائم	۱۰٪	۱۰۰٪	۲۳۰	۳	تحويل تیرماه ۹۸
۴	گزارش استراتژی اصلی و پیشران استان بعلاوه شناسایی و محاسبه ظرفیت های رشد (هزینه فرصت از دست رفته)، گلوگاه ها و محدودیت ها در بخش های ۱۹ گانه و صنایع و فعالیت های زیربخش آنها	۵٪	۸۰٪	۱۰۰	۱	---
۵	گزارش اهداف راهبردی و استراتژی های بخشی در ۱۹ بخش، استراتژی های وظیفه ای و فهرست اقدامات اساسی و پروژه های ذیل آنها به همراه ضمائم	۵٪	۷۰٪	۵۰۰	۲	---
۶	گزارش سامانه «سپرگ» به همراه نرم افزار داشبورد مدیریتی برای دفتر OSM	۵٪	۵۰٪	۱۰۰	-	اتمام سه ماه پس از تأسیس دفتر OSM
جمع		۱۰۰٪		۴۱۶۰	۲۰	

یکی از مشکلات اساسی دیگر این پروژه تشبیه آن با پروژه برنامه آمایش استان گلستان بوده است که طی مدت یک دهه سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان با همکاری پژوهشگران و مشاورین دانشگاهی درگیر تدوین آن بوده اند و اخیراً پیش نویس آن در سایت سازمان مدیریت استان قرار داده شده است، 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) با توجه به یافته‌های این پژوهش یکی از شاخص‌های عملکردی استان که در وضعیت مطلوب و مناسبی قرار ندارد، «نسبت هزینه‌های پژوهشی و تحقیق و توسعه (R&D) به تولید ناخالص داخلی (GDP) در استان» می‌باشد، از این رو به نظر نگارنده هر پروژه پژوهشی و تحقیقی با هر درجه‌ای از کیفیت که باعث حل مسئله‌ای از مسائل استان شود، باید مغتنم شمرده شود.

(۲) نسبت «سند چشم‌انداز و برنامه استراتژیک» با «برنامه‌ریزی آمایش» نسبت جایگزینی نمی‌باشد؛ بلکه این دو نوع برنامه با توجه به خواستگاه رشته‌ای و کارکردی مکمل یکدیگر می‌باشند.

(۳) منظر بعدی تفاوت کارفرما و متصدی تدوین این دو نوع برنامه از یکدیگر می‌باشد که مطابق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور مسئولیت تدوین سند چشم‌انداز و برنامه استراتژیک استان‌ها، خود استانداری‌ها به عنوان 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 به عنوان متولی اصلی حکمرانی و توسعه استان به منظور افزایش کیفیت حکمرانی خوب^۱ نیازمند ایجاد تناسب و توازن بین مسئولیت‌ها و اختیارات خویش است که این مهم مطابق قانون از طریق تدوین یک بسته سیاستی (برنامه منطقه‌ای) در قالب سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی با توجه به اقتضائات و شرایط محلی و استانی امکان‌پذیر می‌باشد.

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

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

هر سطحی از سازمان به چشم‌انداز نیاز دارد. محیط تغییر می‌یابد، چالش‌ها و فرصت‌های جدید پدیدار می‌شوند، اما نقش تعیین جهت، هرگز متوقف نمی‌شود؛ اما آنچه سازمان‌های پایدار با موفقیت‌های بلندمدت را نسبت به دیگر سازمان‌ها و رقبا متمایز می‌کند این موضوع است که آن‌ها در شرایطی که کسب و کارشان به‌طور

^۱ Good Governance

دائمی با دنیای در حال تغییر هم‌راستا می‌شود، ارزش‌ها و هدف‌های محوری‌شان که در قالب چشم‌انداز بیان می‌شود یکسان باقی می‌ماند. در واقع مطابق شکل (۱-۳) چشم‌اندازی که به خوبی درک و تدوین شده باشد از دو جز اصلی ساخته شده است (کولینز و پوراس، ۱۹۹۶):

(۱) ایدئولوژی محوری^۱

(۲) آینده متصور^۲

ایدئولوژی محوری آنچه به آن باور داریم و دلیل وجودی سازمان را نشان می‌دهد و در عین حال بخش دوم، یعنی آینده متصور را تکمیل می‌کند. آینده متصور چیزی است که اشتیاق تبدیل شدن به آن را داریم، چیزی که خلق و رسیدن به آن نیازمند پیشرفت و تغییر قابل توجه است.

در واقع ایدئولوژی محوری و آینده متصور دایره یین و یانگ^۳ را تشکیل می‌دهند. در این دایره ایدئولوژی محوری نقش یین را بازی می‌کند و آنچه را که سازمان به آن باور دارد به نمایش می‌گذارد، یین تغییر نمی‌کند و یانگ را که همان آینده متصور است، کامل می‌سازد.



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

1. Core Ideology
2. Envisioned Future
3. Yin And Yang

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

هر کدام از بخش های عنوان شده، خود به دو زیر بخش تقسیم می شوند که به شرح زیر می باشند. ایدئولوژی محوری، مانند چسبی است که انسجام سازمان را درحالی که رشد می کند، غیرمتمرکز می شود، متنوع می شود و به طور جهانی گسترش می یابد را حفظ می کند. هر چشم انداز تأثیر گذاری باید ایدئولوژی محوری سازمان را که خود از دو بخش تشکیل شده است، در بر گیرد:

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

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

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

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

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

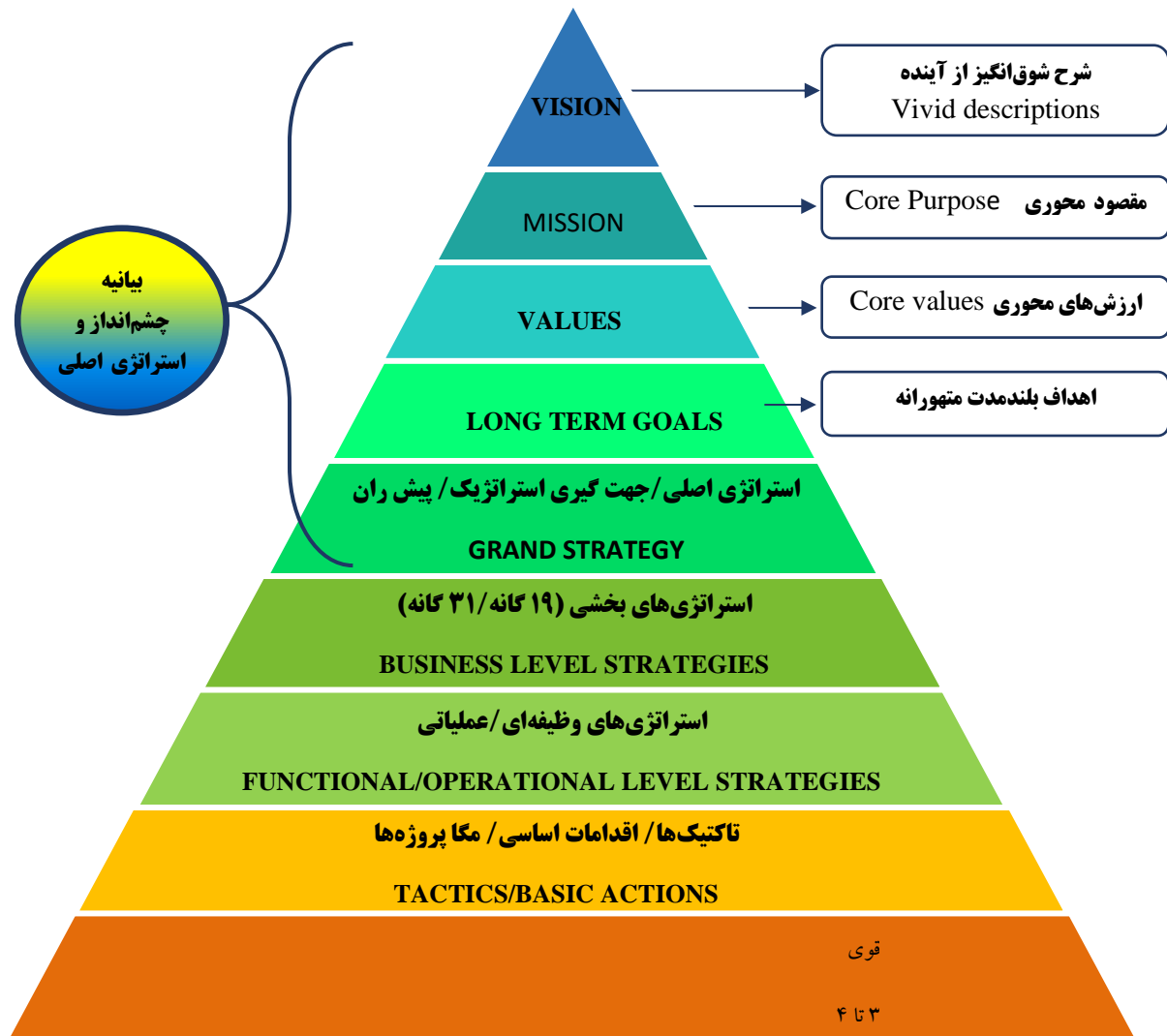
¹ Core Values

² Core Purpose

³ 10-To-30-Year Audacious Goal

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

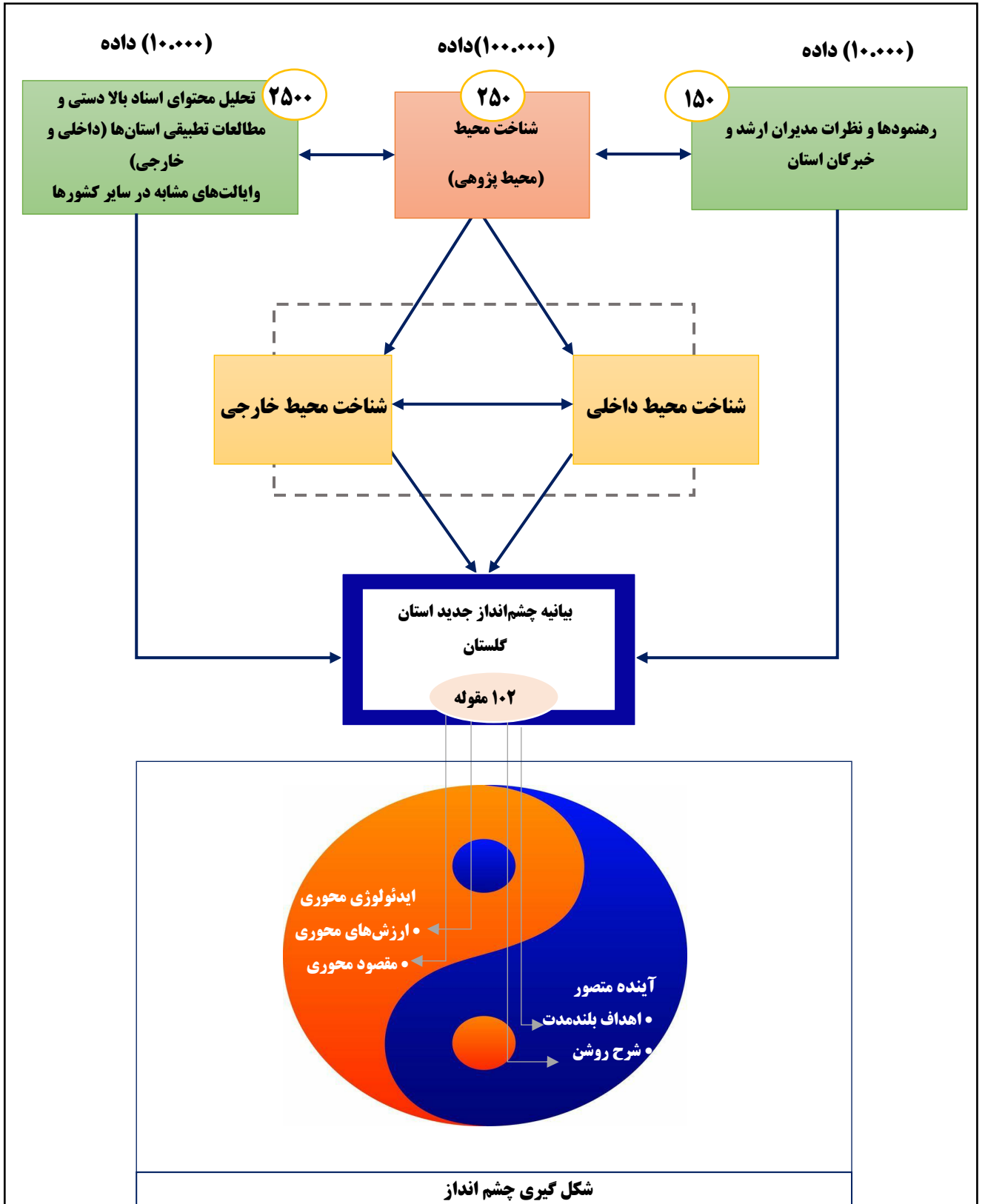
جهت تسهیل در فهم مطلب، نمودار ۲-۳ بیانگر تلفیق مدل کولینز و پوراس با سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه های سند چشم انداز و برنامه های راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ می باشد.



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

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

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



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

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

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

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

متن و اجزای بیانیه چشم انداز جدید استان گلستان

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

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

مقصود محوری استان گلستان

توسعه رفاه عمومی و بهروزی

ماری و معنوی شهروندان

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

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

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

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

ارزش های یک سازمان در واقع عبارت است از آنچه که سازمان بر آن بنا شده، آنچه حائز اهمیت است یا آنچه سازمان جهت اجرای مأموریت و فعالیت هایش در راستای چشم اندازش بر آن تکیه می کند (بون و همکاران، ۲۰۰۲). ارزش ها مجموعه دیدگاه هایی هستند که بین نیک و بد، مطلوب و نامطلوب تفاوت قائل می شوند و بر انتخاب و دستیابی به اهداف، راهبردها و ارزیابی نتایج مثبت و منفی آن ها مؤثرند (گلوک و جاچ، ۱۳۷۱). از سویی می توان ارزش ها 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 آن ها انجام داده یا فرومی گذارند، شکل گرفته و برای گروه وحدت درونی ایجاد می کند (بابایی، ۱۳۷۲). به عنوان مثال نظام ارزشی ایرانی-اسلامی، مجموعه ای ده ارزشی را شامل ارزش های فردی، ارزش های خانوادگی، ارزش های اقتصادی، ارزش های سیاسی، ارزش های اجتماعی، ارزش های هنری، ارزش های علمی و ارزش های دینی را ارائه نموده است (لطف آبادی، ۱۳۸۳).

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

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

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

جدول ۴-۳: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله های مرتبط	بخش / بخش های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش های ۱۹ گانه
۱	حراست و حفاظت از محیط زیست	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	محیط زیست و منابع طبیعی
۲	مدیریت بهره ور منابع (آب، منابع طبیعی، انرژی و...)	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان + محیط زیست و منابع طبیعی
۳	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	اسناد بالادستی	کشاورزی + محیط زیست و منابع طبیعی
۴	توسعه فرهنگی	اسناد بالادستی	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری + ایثارگران
۵	توسعه سرمایه انسانی	اسناد بالادستی	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی
۶	به کارگیری فناوری های پیشرفته	اسناد بالادستی	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + آب

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

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
			بانکی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۲۹	توسعه تجارت بین الملل	اسناد بالادستی	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۰	خصوصی سازی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	محیط کسب و کار، خصوصی سازی 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، خصوصی سازی 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، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۳	گسترش امنیت و سلامت اجتماعی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۳۴	توسعه صنایع دریایی و آبی پروری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی + محیط زیست و منابع طبیعی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۵	بهبود فضای کسب و کار	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد + حقوقی و قضایی
۳۶	توسعه پایدار شهری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل و نقل و مسکن + محیط زیست و منابع طبیعی
۳۷	توسعه پایدار دامپروری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی + محیط زیست و منابع طبیعی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۸	توسعه روابط بین الملل	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۹	توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۴۰	توسعه بازاریابی و مدیریت بازار داخلی	اسناد بالادستی	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۴۱	امنیت همه جانبه و در همه شئون (امن)	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۴۲	توانمندسازی آسیب پذیران	اسناد بالادستی	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب های اجتماعی + سلامت و بیمه زنان و خانواده
۴۳	توسعه زیرساخت های صنعت	اسناد بالادستی	انرژی - صنعت و معدن، تجارت
۴۴	توسعه صنعت ساختمان و مسکن	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل و نقل و مسکن
۴۵	افزایش رشد اقتصادی	اسناد بالادستی	اقتصاد کلان + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۴۶	توسعه صنایع دستی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری
۴۷	تأثیر گذاری بر روند تصمیم گیری های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۴۸	امنیت حمل و نقل	اسناد بالادستی	حمل و نقل و مسکن
۴۹	توسعه تأمین اجتماعی	اسناد بالادستی	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب های اجتماعی
۵۰	امنیت غذایی	اسناد بالادستی	کشاورزی + سلامت و بیمه زنان و خانواده + بخش آب

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۵۱	توسعه برند استان	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی+ محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۵۲	کاهش نرخ بیکاری	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان+توازن منطقه‌ای+بودجه و مالیه عمومی+نظام پولی و بانکی + محیط کسب و کار، 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 خام فروشی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۶۱	افزایش سهم تجارت الکترونیک در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری + نظام پولی و بانکی
۶۲	مدیریت تهدیدهای امنیتی سایبری	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری
۶۳	مدیریت بهینه فضای مجازی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری
۶۴	تأمین و توزیع نهاده‌های کشاورزی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی
۶۵	حفظ کاربری اراضی کشاورزی و باغات	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی + محیط زیست و منابع طبیعی+حقوقی و قضایی
۶۶	مدیریت رژیم حقوقی دریای خزر	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی
۶۷	بهبود تناسب شغل و شاغل در سازمان‌های دولتی استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	نظام اداری، شفافیت و مبارزه با فساد
۶۸	گسترش حمایت از مالکیت معنوی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حقوقی و قضایی + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۶۹	تقویت شبکه و نظام توزیع	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - صنعت و معدن، تجارت
۷۰	آشنایی با نیازهای واقعی مردم، مشتریان و جامعه هدف	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی+ محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۱	کنترل مهاجرپذیری استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی+حقوقی و قضایی
۷۲	مقابله با رکود اقتصادی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان+بودجه و مالیه+نظام پولی و بانکی + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۳	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + سلامت و بیمه زنان و خانواده+ محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۴	توسعه عمران شهری و روستایی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل و نقل و مسکن + توازن منطقه‌ای توسعه روستایی و توانمندسازی اقشار آسیب‌پذیر

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
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 قرارداد اهداف بلندمدت سازمان تعیین و تدوین می‌شوند به‌بیان‌دیگر، استراتژی‌ها برای محقق ساختن هدف‌های کلان و راهبردی سازمان و دستیابی به آن‌ها تدوین می‌شوند. تعیین اهداف کلان و هدف‌گذاری استراتژیک، جزئی از فرایند 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 فرایند مدیریت استراتژیک نیست که الزامی و ضروری می‌باشد. هر سازمانی هر فارغ از اندازه آن اعم از کوچک یا بزرگ، باید برای خود جایگاه و موقعیتی مطلوب را مشخص کند. شاید بتوان گفت که سازمان‌های بدون هدف و شرکت‌هایی که برای آینده خود هدف‌گذاری نکرده‌اند مانند موجودی گیج بوده که در مسیری تاریک و مبهم به سمت ناکجاآباد حرکت می‌کنند.

به‌ندرت می‌توان باور کرد و به‌سختی می‌توان تصور نمود که سازمانی بدون تعیین هدف و تلاش در جهت تحقق آن به موفقیت دست پیدا کرده باشد. فقط با تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمان از سوی تمامی مدیران و کارکنان است که می‌توان امیدوار بود تا یک بنگاه اقتصادی یا حتی عام‌المنفعه به‌جایگاه مطلوب و موقعیت دلخواه خود دست پیدا کند.

اگر هدف‌های کلان را به‌صورتی مشخص و شفاف برای سازمان خود تعیین کنید، مطمئن باشید که منافع زیادی را برای سازمان به همراه خواهند آورد. هدف‌های بلندمدت، مسیر حرکت و سمت‌وسوی فعالیت‌های

سازمان را مشخص می نمایند، باعث هم افزایی می شوند و همچنین آیتی مناسب و مؤثر برای به کارگیری در فرایندهای گوناگون ارزیابی می باشند.

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

مطابق نظر پیرس و رابینسون (۱۳۸۲)، اهداف باید دارای پنج ویژگی باشند که اگر حرف اول هر یک از کلمات باهم ترکیب گردد کلمه اسمارت (SMART) به معنی هوشمند به دست می آید. این ویژگی ها عبارتند از: مشخص بودن^۱، قابل اندازه گیری بودن^۲، دست یافتنی و عمل گرا^۳، واقع بینانه^۴، دارای محدوده زمانی و هزینه ای^۵؛ یعنی اگر اهدافی که انتخاب می شوند دارای ویژگی های اسمارت باشند به نحو هوشمندی کنترل امور را بدست خواهید گرفت، بنابراین مطابق دستورالعمل تعیین اهداف راهبردی و استراتژی های بخشی استان دارای ویژگی اسمارت شده اند.

جدول ۵-۳: استفاده از مقوله ها در تنظیم شرح شوق انگیز از آینده

ردیف	مقوله هایی که در متن بیانیه مورد استفاده قرار گرفته اند	منابع و مآخذ
۱	حراست و حفاظت از محیط زیست	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲	مدیریت بهره ور منابع (آب، منابع طبیعی، انرژی و...)	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	اسناد بالادستی
۴	توسعه فرهنگی	اسناد بالادستی
۵	رقابت پذیری	اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶	دانش محوری	اسناد بالادستی
۷	مزیت مداری	اسناد بالادستی
۸	تاب آوری (اعم از اقتصادی، مردمی، امنیتی، حوادث و سوانح...)	اسناد بالادستی
۹	سلامت اقتصادی و اداری	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۰	همگرایی قومی - مذهبی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۱	توسعه گردشگری	اسناد بالادستی
۱۲	حکمرانی خوب	اسناد بالادستی
۱۳	سلامت جسمی و روانی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۴	توسعه زیرساخت های حمل و نقل	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۵	توسعه روستایی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۶	توسعه تجارت بین الملل	اسناد بالادستی

¹ Specific

² Measurable

³ Achievable & Action-Oriented

⁴ Realistic

⁵ Time & Cost Constraints

ردیف	مقوله‌هایی که در متن بیانیه مورد استفاده قرار گرفته‌اند	منابع و مآخذ
۱۷	خصوصی‌سازی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۸	توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۹	توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۰	توسعه پایدار شهری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۱	توسعه پایدار دامپروری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۲	مدیریت بهره‌ور منابع انرژی	اسناد بالادستی
۲۳	توسعه روابط بین‌الملل	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۴	توسعه زیرساخت‌های صنعت	اسناد بالادستی
۲۵	توسعه رشد اقتصادی	اسناد بالادستی
۲۶	توسعه تأمین اجتماعی	اسناد بالادستی
۲۷	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۸	توسعه بخش صنعت	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۹	توسعه رفاه عمومی	اسناد بالادستی
۳۰	پیشرویی	مطالعات تطبیقی
۳۱	سخت‌کوشی	مطالعات تطبیقی
۳۲	وحدت و اتحاد	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۳	اشغال‌زایی و کارآفرینی	اسناد بالادستی
۳۴	بهبود فضای کسب و کار	اسناد بالادستی - مطالعات تطبیقی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۵	کانون ترانزیت داخلی و بین‌المللی در بین استان‌ها و کشورهای هم‌جوار	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

معمولاً چشم‌انداز دور نمای آرمانی سازمان را مشخص می‌کند و در پاسخ به سؤال "جایگاه آینده سازمان کجاست؟" بیان می‌شود. چشم‌انداز وضعیتی را معرفی می‌کند که سازمان پس از اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها به آن دست خواهد یافت. سازمان می‌خواهد در آینده چگونه دیده شود - موفقیت، چه شکلی است. چشم‌انداز، اعلامیه جهت‌گیری سازمان می‌باشد و بیانگر هویت، آرمان و چگونگی رسیدن به آن است. چشم‌انداز آرزوهای مدیریت برای 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، رویاها و تحقق مأموریت را چشم‌انداز می‌نامند.

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

شرح شوق انگیز از آینده

با اتکال به قدرت لایزال الهی و در پرتو چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق بیست ساله گلستان استانی میسر و

در سطح ملی در کشاورزی، صنعت و گردشگری با تکیه بر استراتژی میسران و اصلی «تجارت جهانی مبتنی بر

مزیت های رقابتی (تجمر)» است.

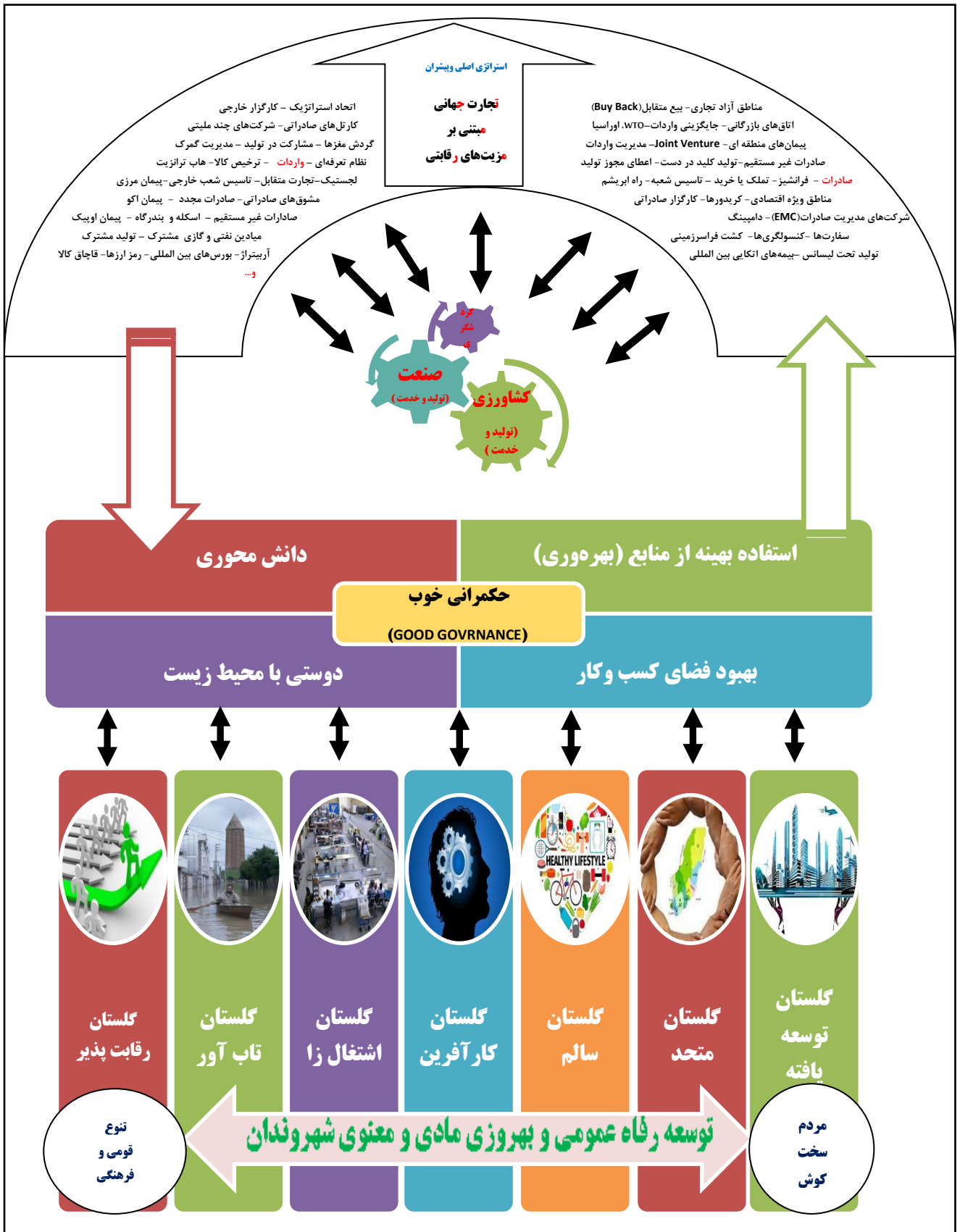
با استاده بینه از منابع، دانش محوری، بهبود فضای کسب و کار، دوستی با محیط زیست، تحت حکمرانی خوب

استانی؛ توسعه یافته، متحد سالم، کار آفرین، اشتغال زا، تاب آور و رقابت پذیر، مستقیم.

با بابر خرداری از مردمانی سخت کوش و متنوع از نظر قومی و فرهنگی برای «توسعه رفاه عمومی و بهرزی مادی و

معنوی» کاری کنیم.

تجمر: در لغت نامه دهخدا تجمر به معنی فراهم آمدن قوم، فراهم آمدن مردم، واداشته شدن لشکر در
نغر/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 برنامه ریزی استراتژیک مطرح می باشد

را تشریح می کند:



نمودار ۵-۳: سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک

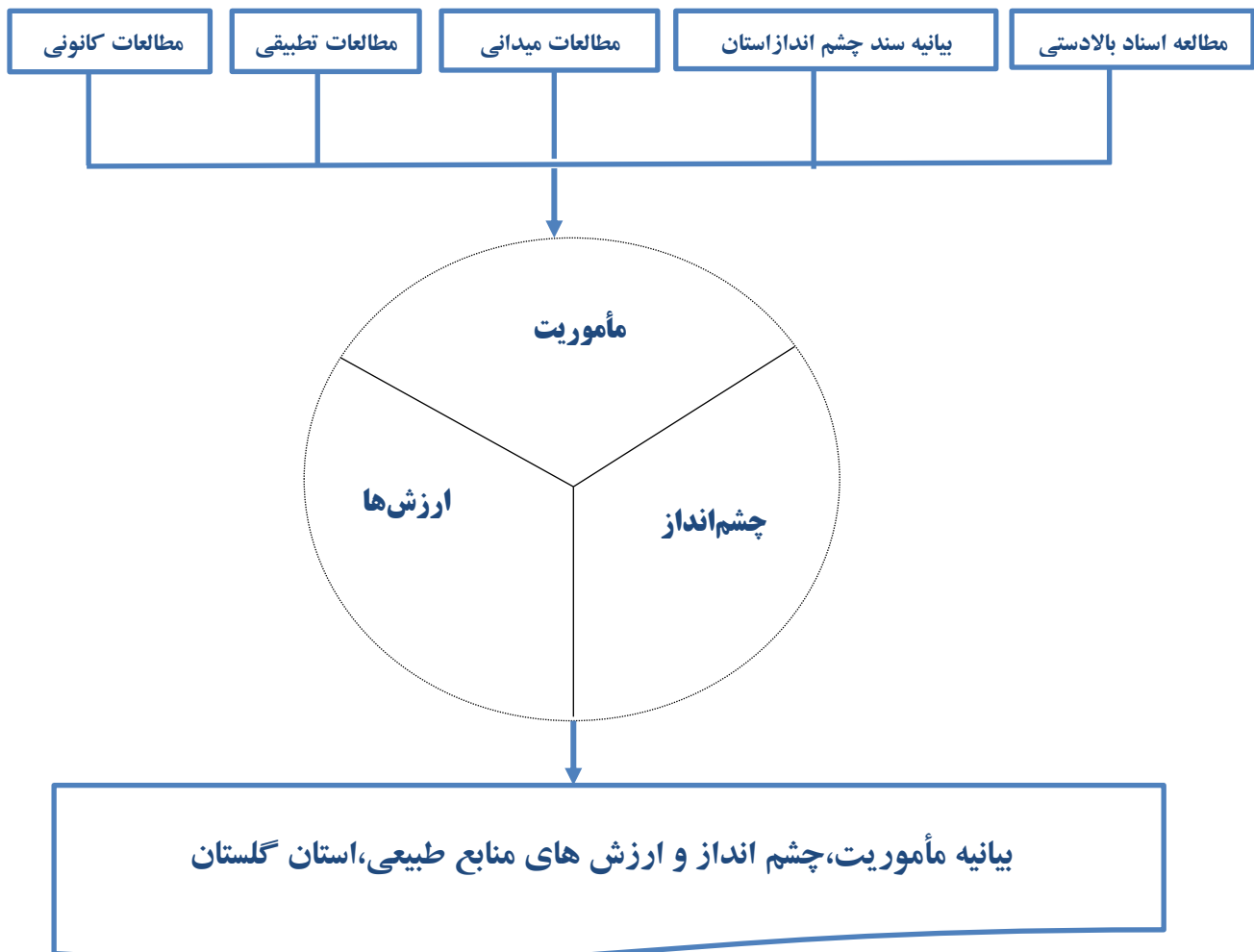
۱) سؤال اول در مرحله محیط پژوهی پاسخ داده شده است که نمودار مربوطه بیانگر موقعیت استراتژیک فعلی استان در ناحیه محافظه کارانه/ثبات (WO) می باشد.

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

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

۲-۳) بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش منابع طبیعی استان گلستان

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



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

^۱ Gronded Theory

*مطالعات اکتشافی

مطالعات اکتشافی مجموعه بررسی هایی هستند که برای شناسایی مقاصد آرمانی یا ارکان جهت ساز (مأموریت، چشم انداز و ارزش ها) ضروری هستند و عبارت اند از مطالعات اسناد بالادستی، مطالعات تطبیقی، مطالعات میدانی و مطالعات کانونی یا نظرسنجی خبرگان.

در مطالعه اسناد بالادستی (۱)، انتظار نهادهای بالادستی و تکالیف تعیین شده در اسناد بالادستی مشخص می شود. به بیان دیگر، این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می شود که انتظارات نهادهای بالادستی و حاکمیتی از بخش منابع طبیعی 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 خواسته ها و تکالیف آنها حرکت کرد. در وزارتخانه ها و سازمان های دولتی این خواسته ها و تکالیف در قالب قانون تأسیس، اساسنامه، مصوبات هیئت دولت، آیین نامه ها و... وجود دارند. در شرکت های خصوصی بیشتر با اسنادی مانند اساسنامه، ابلاغیه های و مصوبات شرکت های مادر، مصوبات مجامع عمومی و... مواجه می شویم. 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 منابع طبیعی استان گلستان شناسایی و بررسی شده است. چند نمونه از اسناد بالادستی که می توان به آنها مراجعه نمود عبارت اند از:

- سند چشم انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران
- قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران
- قانون برنامه ۵ ساله ششم / هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
- سیاست های کلی نظام
- سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی
- سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴ (که به دلیل اهمیت و ارتباط بالای آن، به صورت مستقل و به موازات سایر روش های مطالعاتی مورد استفاده قرار گرفته است)
- سند آمایش ملی در افق ۱۴۲۴
- سند آمایش استان در افق ۱۴۱۴
- سیاست های 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 منابع طبیعی هستند، شناسایی و جمع بندی می شوند.

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

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

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

اکنون می توان از نتایج آن ها برای انجام مطالعه کانونی (۵) استفاده کرد؛ از این رو پس از انجام چهار مطالعه فوق، این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می شود که نظر مدیران، دست اندر کاران قبلی یا فعلی و نخبگان «بخش منابع طبیعی 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 چشم انداز استان، مطالعات میدانی و تطبیقی، دیدگاه مدیران ارشد و سایر صاحب نظران در مورد اجزای بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها مشخص می شود. بدین ترتیب نقطه نظرات کلیه مدیران و صاحب نظران مطابق کار برگ های طراحی شده اخذ می شود.

در ادامه به فهرست اسناد منتخب برای مطالعات اسناد بالادستی، سند چشم انداز، مطالعات تطبیقی و شرحی مختصر از متون آن ها، مطالعات میدانی که در فاز یک بین سال های 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 منابع طبیعی استان، اسناد زیر مطابق جدول ۶-۳ انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که پس از تم شناسی، مضمون یابی و نهایتاً تعیین مقوله های آن ها، مقوله های نهایی در جدول شماره ۹-۳ فهرست شده است.

جدول ۶-۳: فهرست اسناد بالادستی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	سیاست های کلی نظام در بخش منابع طبیعی	۱۳۷۹
۲	سیاست های دولت در مورد صیانت از جنگل های شمال کشور	۱۳۸۰
۳	آیین نامه آمادگی و مقابله با آثار زیان بار پدیده گردوغبار (ریزگرد) در کشور	۱۳۸۸
۴	قانون افزایش بهره‌وری بخش کشاورزی و منابع طبیعی	۱۳۸۹
۵	برنامه بهینه سازی پایش، حفظ، بهره برداری و مدیریت جنگل های کشور	۱۳۹۲
۶	قانون برنامه ششم توسعه	۱۳۹۶
۷	قانون حفاظت از خاک	۱۳۹۸
۸	مصوبه شورای عالی شهرسازی و معماری ایران پیرامون وقوع سیل در کشور	۱۳۹۸
۹	آمایش استان گلستان در افق ۱۴۱۴	۱۳۹۹
۱۰	راهنمای تهیه و اجرای طرح های مرتع داری	۱۳۹۹

۲-۲-۳) سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴: همان گونه که قبلاً اشاره شد، مقوله های سند چشم انداز استان به عنوان مهم ترین سند بالادستی که سند مادر و مستقیم بالادست این برنامه نیز محسوب می شود و در واقع تهیه سند بخشی منابع طبیعی استان ذیل آن انجام می شود (بدون نیاز به تم شناسی و مضمون یابی)، عیناً از جداول مربوط به مأموریت، ارزش های بنیادی و شرح شوق انگیز آن انتخاب شده وارد جداول مربوطه به شماره های ۴-۳ و ۵-۳ شده است.

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

جدول ۳-۷: مطالعات میدانی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	محیط پژوهی بخش منابع طبیعی	۱۴۰۱
۲	ماتریس بررسی عوامل داخلی بخش (IFE)	۱۴۰۱
۳	ماتریس بررسی عوامل خارجی بخش (EFE)	۱۴۰۱
۴	نظرسنجی خبرگان	۱۴۰۱

۳-۲-۴) مطالعات تطبیقی: برای کنکاش در اسناد برنامه ریزی استراتژیک مشابه در سایر کشورها و استخراج مضامین مرتبط به بخش منابع طبیعی و الگوبرداری از آنها اسناد زیر مطابق جدول ۳-۸ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و مقوله های آن در جدول شماره ۱۲-۳ فهرست شده است.

جدول ۳-۸: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار	کشور
۱	Strategic Plan for The Washington Department of Natural Resources 2009-2011	۲۰۰۹	آمریکا
۲	Vermont Agency of Natural Resources Strategic Plan 2011-2015	۲۰۱۱	آمریکا
۳	British Columbia Ministry of Forests, Lands and Natural Resource Operations Strategic Plan 2013 - 2017	۲۰۱۳	کانادا
۴	Hennepin County Natural Resources Strategic Plan 2015-2020	۲۰۱۵	
۵	United States Natural Resources Conservation Service Strategic Plan 2016-2018	۲۰۱۶	آمریکا
۶	Louisiana Department of Natural Resources Strategic Plan 2017-2022	۲۰۱۷	آمریکا
۷	Ohio Department of Natural Resources Division of Parks & Watercraft Strategic Plan	۲۰۲۰	آمریکا
۸	Queensland's Natural Environment Strategic Plan 2021-25	۲۰۲۱	استرالیا
۹	City of Raleigh Strategic Plan Fy21 - Fy25	۲۰۲۱	آمریکا
۱۰	Northwest Territories Environment and Natural Resource Strategic Plan 2022-2026	۲۰۲۲	کانادا

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

۱-۴-۲-۳) برنامه راهبردی بخش منابع طبیعی لوئیسینا ۲۰۲۲-۲۰۱۷

چشم انداز

وزارت منابع طبیعی، پایداری اکوسیستم ساحلی را فراهم می‌کند همچنین از منابع طبیعی غنی ایالت محافظت خواهد کرد و در سطح ملی و بین‌المللی برای مدیریت منابع طبیعی حساس از نظر زیست‌محیطی شناخته خواهد شد. با خدمات این دپارتمان، لوئیزیانا به ایالتی زیباتر و مکانی امن‌تر برای زندگی و کار تبدیل خواهد شد.

مأموریت

مأموریت وزارت منابع طبیعی تضمین و ترویج استفاده پایدار، سازنده و مسئولانه از منابع طبیعی جهت در دسترس بودن منابع در آینده و حال برای شهروندان می‌باشد.

فلسفه

- ارائه خدمات برتر به مشتریان، مدیریت صحیح منابع، کارایی و عدالت در مقررات
- تلاش برای ثبات در تعامل با ذینفعان
- انتخاب یک استراتژی مدیریت تطبیقی برای اطمینان از بالاترین میزان شانس موفقیت در پروژه‌ها
- اتخاذ یک رویکرد پیشگیرانه کارآمد و سازگار برای محافظت از منابع طبیعی

هدف

هدف ما ارائه سیستم نظارتی عدالت محور، قابل پیش‌بینی و مؤثر جهت فراهم کردن فرصت‌هایی برای توسعه و رشد اقتصادی از طریق استفاده از منابع طبیعی در عین تضمین حفاظت از ایمنی عمومی و محیط‌زیست می‌باشد.

۲-۴-۲-۳) طرح راهبردی وزارت جنگل، زمین و منابع طبیعی بریتیش کلمبیا ۲۰۱۷-۲۱۳

بریتیش کلمبیا این طرح را برای سلامت جنگل‌ها، اصلاح درختان، مدیریت آتش‌سوزی، بازسازی اکوسیستم، حیات وحش ارائه کرد. این برنامه استراتژیک چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و اقدامات عملکردی را برای یک دوره پنج‌ساله مشخص می‌کند.

چشم انداز

شناسایی، اولویت بندی و ارتباط با دولت جهت حمایت از تصمیمات سرمایه گذاری برای کاهش مؤثر و کارآمد اثرات فاجعه بار و محدودیت منابع چوب با فعالیت هایی همچون مراقبت و احیا جنگل که ارزش های جنگل را افزایش داده و از انعطاف پذیری جنگل حمایت می کند.

مأموریت

استفاده بهینه از بودجه موجود برای احیای جنگل و مدیریت زمین های جنگلی مولد با استفاده از علم و در نظر گرفتن تمامی ارزش های جنگل و عوامل متغیر

اهداف

➤ تصمیم گیری آگاهانه در زمینه سرمایه گذاری جهت احیای جنگل ها و فعالیت های باغداری به شیوه ای مثال زدنی و شفاف که در طول زمان بهبود می یابد.

➤ ارتقا تأمین چوب در میان مدت و بلندمدت و ایجاد اکوسیستم های جنگلی انعطاف پذیر

➤ دستیابی به بهترین بازدهی از طریق سرمایه گذاری ها و فعالیت ها در زمین های جنگلی با در نظر گرفتن

ارزش های چوبی و غیر چوبی

➤ در نظر گرفتن ایمنی در تمامی فعالیت ها و ملاحظات

➤ رویکرد مردم محور، فرصت های مشارکت عمومی و کارکنان آگاه.

۳-۴-۲-۳) طرح راهبردی وزارت منابع طبیعی واشنگتن ۲۰۰۹-۲۰۱۱

این برنامه به مدیریت منابع ما کمک کرده و همچنین راهکارهایی را برای تاب آوری و کاهش اثرات تغییر اقلیم بر منابع طبیعی واشنگتن و بهره وری انرژی از طریق توسعه منابع انرژی تجدید پذیر، از جمله سوخت های زیستی و انرژی باد و امواج، ارائه خواهد کرد.

چشم انداز

ما آینده ای را تصور می کنیم که در آن محیط انسانی و طبیعی ما مزایای اجتماعی، زیست محیطی و اقتصادی فراوان و متنوعی را برای همه مردم واشنگتن، در این نسل و همه نسل های آینده فراهم می کند. با رسیدن به این چشم انداز ما به پایداری خواهیم رسید.

مأموریت

➤ مراقبت از زمین های دولتی، منابع طبیعی و محیط زیست

➤ ایجاد آینده ای پایدار برای همه شهروندان با رهبری

اهداف راهبردی

- عموم مردمی که به طور گسترده و پیوسته به آنان خدمات می کنیم، برای ما احترام زیادی قائل هستند.
- مدیریت منابع آبی
- جلوگیری از تلفات جانی ناشی از آتش سوزی و به حداقل رساندن خسارات مالی
- ارتقا سلامت و بهره‌وری جنگل‌ها
- اجرای صادقانه مسئولیت‌ها
- نیروی کار ماهر، آگاه، باانگیزه و مؤثر

۴-۲-۳) اداره منابع طبیعی اوهایو بخش پارک‌ها و برنامه راهبردی کشتی‌های آبی

چشم‌انداز

تیمی ماهر و توانمند برای ارائه بالاترین استانداردها جهت تفریحات در فضای باز و مدیریت صحیح منابع

مأموریت

ایجاد فرصت‌های استثنایی تفریحی در فضای باز و قایقرانی با ایجاد توازن بین خدمات، آموزش و حفاظت از پارک‌های ایالتی و آبراه‌های اوهایو.

اهداف

- نشان دادن شفافیت مالی و مسئولیت‌پذیری در تصمیم‌گیری
- اطلاعات کارآمد و به‌روز برای کارکنان
- مشارکت با ذینفعان و شرکا
- استخدام، حفظ و توسعه کارکنان
- فراهم کردن تسهیلات و زیرساخت‌های امن و تمیز برای بازدیدکنندگان
- تعهد به ارائه تسهیلات، زیرساخت‌ها، پارک‌ها، مسیرها و آبراه‌های ایمن
- فراهم کردن فضایی فراگیر، قابل قبول و محترمانه برای همه کارکنان، مشتریان و ذینفعان، ترویج احترام به تنوع و برابری
- ارائه خدمات برجسته به مشتریان

۵-۲-۳) برنامه راهبردی آژانس منابع طبیعی ورمونت ۲۰۱۵-۲۰۱۱

آژانس منابع طبیعی متعهد است که مأموریت خود را به شیوه‌ای کارآمد و مؤثر انجام دهد و در طول مدت این برنامه استراتژیک اقداماتی را اجرا خواهد کرد که به‌طور مستمر موجب بهبود اثربخشی دولت شود. آمادگی

و تاب آوری در برابر تغییر اقلیم و سیل محور این برنامه راهبردی و کار آژانس شامل احیای رودخانه‌ها و تضمین ظرفیت سیل در بالادست و پایین شهرها و جاده‌ها همچنین حفاظت از تالاب‌ها، کیفیت آب، خاک‌ها و جنگل‌ها در محیط طبیعی در چند سال آینده است که اگر به درستی انجام شوند، زیستگاه ماهی و حیات وحش هم برای اهداف تنوع زیستی و هم برای تفریح و اقتصاد محافظت و تقویت می‌شود.

چشم انداز

محیط زیست و منابع طبیعی ورمونت برای کیفیت زندگی، فرهنگ و اقتصاد ما حیاتی است و نظارت بر محیط زیست برای رفاه جامعه، بر اساس ارزش‌های اخلاقی شامل حفاظت، احترام و لذت بردن از محیط طبیعی ما ضروری است.

مأموریت

حفاظت و تقویت منابع طبیعی ورمونت به نفع نسل حاضر و آینده.

ارزش‌های اصلی

درک این موضوع که همه ما بخشی جدایی‌ناپذیر از محیط زیست هستیم و باید در قبال محیط طبیعی خود مسئولیت پذیر بوده و با ترویج تصمیم‌گیری کارآمد، مؤثر و پایدار بر اساس علم و قانون از آن برای نسل‌های آینده محافظت کنیم.

اهداف

- افزایش فرصت‌های شکار، ماهیگیری و تفریحات متنوع در فضای باز برای ورمونتی‌ها و بازدیدکنندگان
- اجرای برنامه بهبود مستمر برنامه‌های صدور مجوز و اعطای کمک‌هزینه.
- اجرای اهداف تغییر اقلیم برنامه جامع انرژی
- اطمینان از کارآمد بودن زیرساخت‌های ورمونت بر اساس استانداردها در صورت وقوع سیل یا سایر بلایای طبیعی جهت کاهش خسارات و آسیب‌ها
- حفظ و ارتقای سلامت و بهره‌وری اکوسیستم جنگل
- حفظ و افزایش سهم جنگل در حفاظت از کیفیت آب و مقاومت در برابر سیل
- داشتن چارچوب قانونی، نهادی و اقتصادی برای حفاظت و پایداری جنگل
- فراهم کردن فرصت‌های شکار، ماهیگیری سازگار با اهداف مدیریت منابع در محدوده اکولوژیکی از طریق حفظ و تقویت زیستگاه و یکپارچگی اکوسیستم

۶-۴-۲-۳) برنامه راهبردی محیط زیست و منابع طبیعی قلمروهای شمال غرب ۲۰۲۶-۲۰۲۲

با داشتن چشم اندازی روشن، مأموریت و ارزش های صحیح و رویکرد هدایت گر یکپارچه می توان اطمینان حاصل نمود که در موقعیت خوبی برای رویارویی با چالش های آینده قرار داریم.

چشم انداز

اکوسیستم های سالم و معیشت پایدار در آینده و حال

مأموریت

همکاری جهت حفاظت، مدیریت و بازیابی سلامت اکوسیستم، ارتقا نظارت بر محیط زیست، اقدامات مؤثر برای تغییر اقلیم و حمایت از استفاده خردمندانه از منابع طبیعی به نفع ساکنان و اکوسیستم های قلمروهای شمال غرب.

ارزش های اصلی

- الگو بودن در رفتار پایدار از نظر زیست محیطی
- رهبری
- مسئولیت پذیری، صداقت و شفافیت
- فراهم نمودن محیط کار امن و احترام آمیز
- جشن گرفتن موفقیت ها

اهداف استراتژیک

- سلامت اکوسیستم
- توسعه پایدار
- حمایت از دانش بومی، محلی و علمی
- تصمیم گیری آگاهانه
- مشارکت، همکاری و هماهنگی
- ارتقا ارتباطات و تبادل اطلاعات با مردم
- برتری در خدمات عمومی
- پرورش کارکنان متعهد و آگاه و ارائه فرصت های یادگیری برای رشد آنها

۷-۴-۲-۳) برنامه راهبردی سازمان حفاظت از منابع طبیعی ایالات متحده ۲۰۱۸-۲۰۱۶

با افزایش فشار بر منابع طبیعی، کشاورزان و دامداران آمریکایی برای حفظ و افزایش بهره‌وری کشاورزی و در عین حال حفظ منابع طبیعی برای آینده با چالش مواجه خواهند شد. سازمان حفاظت از منابع طبیعی از طریق حفاظت از منابع طبیعی، به رشد اقتصادی و رفاه در مناطق روستایی آمریکا کمک کرده و از پایداری منابع آب و منابع غذایی برای نسل‌های آینده اطمینان حاصل می‌کند.

چشم‌انداز

زمین‌های کاری مولد در هماهنگی با محیط‌زیست سالم

مأموریت

ارتقا سلامت منابع طبیعی در عین افزایش بهره‌وری کشاورزی و حفاظت، بازسازی و بهبود زمین‌ها و آب‌هایی که مردم و محیط‌زیست به آن‌ها وابسته هستند با ارائه کمک‌های داوطلبانه از طریق مشارکت با مالکان، مدیران و جوامع خصوصی

۸-۴-۲-۳) برنامه راهبردی محیط طبیعی کوئینزلند ۲۰۲۵-۲۰۲۱

چشم‌انداز

یکی از متنوع‌ترین محیط‌های طبیعی جهان که از آن برای سلامتی و سعادت نسل‌های فعلی و آینده محافظت می‌شود.

ارزش‌های اصلی

- اولویت دادن به مشتری
- تبدیل نمودن ایده به عمل
- شجاعت
- توانمندسازی مردم

اهداف

- حفاظت و احیا تنوع زیستی و مناطق حفاظت‌شده منحصربه‌فرد کوئینزلند
- فراهم نمودن زمینه‌ی اشتغال‌زایی، رشد صنایع جدید و بازارهای زیست‌محیطی
- توانمندسازی جوانان کوئینزلند
- ارتقا برتری علمی کوئینزلند
- ارائه سیستم نظارتی زیست‌محیطی در سطح جهانی

۹-۴-۳) برنامه راهبردی منابع طبیعی شهرستان هنین ۲۰۲۰-۲۰۱۵

برنامه استراتژیک منابع طبیعی شهرستان هنین برای هدایت مسئولان در پاسخ به مسائل منابع طبیعی و توسعه سیاست‌ها، برنامه‌ها و مشارکت‌های داخلی و خارجی جهت بهبود، حفاظت و حفظ منابع طبیعی است.

مأموریت

حفاظت از محیط‌زیست برای ارتقای کیفیت زندگی نسل فعلی و آینده از طریق مدیریت مسئولانه منابع طبیعی، توسعه مشارکت مؤثر و ارتقای نظارت بر محیط‌زیست.

اهداف

- منابع آب سالم و پاک
- مناظر متنوع و کاربردی و حفاظت از مناطق طبیعی
- ارتقا مشارکت‌های مؤثر
- افزایش منابع مالی

۱۰-۴-۳) برنامه راهبردی شهر رالی ۲۰۲۵

این برنامه راهبردی پایه محکمی را جهت ساختن آینده‌ای موفق برای شهر رالی فراهم می‌کند.

چشم‌انداز

رسیدن به کیفیت زندگی در سطح جهانی با همکاری جامعه برای حرکت به سوی آینده‌ای کامل و الهام‌بخش برای همه.

مأموریت

فراهم نمودن خدمات پایدار و در حال تکامل برای جامعه که از طریق آن از رشد مثبت و پایدار حمایت شده و ایده‌های محقق می‌شوند.

اهداف

- شناسایی فرصت‌ها برای اصلاح و ارتقا سیاست‌ها و برنامه‌هایی که از منابع طبیعی محافظت می‌کنند.
- حمایت از حمل و نقل چندوجهی
- استفاده از فناوری، شیوه‌های طراحی نوآورانه و اصول علمی نوظهور در برنامه‌های شهر
- اتخاذ شیوه‌های نظارتی جامع برای کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای در سطح جامعه و تاب‌آوری در برابر تغییر اقلیم

۵-۲-۳) مطالعه (گروه) کانونی

گروه کانونی^۱ گروهی کوچک شامل افرادی با ویژگی های جمعیت شناختی مشابه است که در زمینه مورد پژوهش، به بحث می پردازند. در این بحث آزاد می توان از دیدگاه های افراد گروه به نمایندگی از جامعه مورد پژوهش اطلاعات کسب کرد.

مطالعه به روش گروه کانونی یک روش تحقیق کیفی در مطالعات مدیریت محسوب می شود. روش های پژوهش کیفی در علوم انسانی و مدیریت از جمله روش های پژوهشی است که استفاده از آنها در موقعیت ها و جایگاه های مناسب خود می تواند بسیار اثربخش باشد. این روش ها در میان پژوهشگران و صاحب نظران کشور ما کمتر مورد توجه قرار گرفته است. به گونه ای که حتی حجم زیادی از پژوهش های علمی در زمینه مدیریت خالی از خلاقیت شده و تنها محدود به روش های کمی و آن هم بیشتر روش پیمایشی و کاربردی شده است.

گروه کانونی روشی برای تبادل افکار و مذاکره است. طبق یک برنامه ریزی دقیق طراحی می شود تا ادراکات و بینش مصاحبه شوندگان را در محیطی به دور از تهدید و فشار بسنجد.

گروه های 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 پرسش ها و پاسخ های مطرح شده بین پژوهشگر و مصاحبه شوندگان می باشد.

گروه های کانونی بر دیگر روش های پژوهش برتری دارند؛ زیرا هدف اصلی آنها کشف نگرش ها، احساسات، باورها، تجربه ها واکنش افراد است که با روش های دیگر مانند مشاهده، مصاحبه فردی و پرسش نامه های پیمایشی قابل درک نیست. گروه های کانونی نظرها و فرآیندهای هیجانی درون بافت گروهی را کشف و استنباط می کنند. پژوهشگر در گروه های کانونی قادر است که اطلاعات بیشتری را در زمان کوتاه تری در مقایسه با مصاحبه های فردی به دست آورد.

از گروه های کانونی می توان به صورت یک روش مستقل و یا به عنوان روشی برای تکمیل دیگر روش ها استفاده کرد. به ویژه برای تطبیق داده های حاصل از روش های گوناگون و بررسی اعتبار داده ها استفاده می شود. از گروه های کانونی برای تأیید و نهایی کردن لیست های مرتبط با بررسی محیط داخلی و خارجی و راهبردها نیز استفاده می شود.

^۱ focus group

برای تعیین مقاصد آرمانی / ارکان جهت ساز بخش منابع طبیعی استان گلستان، ضمن توجه به مقوله های شناسایی شده از مآخذ چهار گانه و ترکیب آن با مقوله های پیشنهادی گروه کانونی، به کمک گروه مذکور و مطابق شکل ۳-۳ در بخش پایانی فصل، نتایج گردآوری شده از مآخذ پنج گانه در قالب کار برگ های چهار گانه ارائه گردیده است.

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

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

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

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

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

چشم انداز^۲ سازمان (بخش منابع طبیعی استان گلستان) نشان دهنده جایگاه یا موقعیت مطلوب در آینده است. در مأموریت به این پرسش پاسخ داده شود که «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» و در چشم انداز به این پرسش پاسخ داده می شود: که «ما می خواهیم چه بشویم؟». «چشم انداز بیان آینده مطلوب از سازمان است» و دربرگیرنده موقعیت هایی خاص می شود 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 می کند و چشم انداز نتیجه تحقق مأموریت و تداوم فعالیت های سازمان را مشخص می کند.

¹ Mission

² Vision

ارزش‌ها^۱ سومین جزء تشکیل‌دهنده مقاصد آرمانی سازمان (بخش منابع طبیعی 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 باهم 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 منابع طبیعی استان گلستان) تدوین شود.

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

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

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

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

^۱ Values

و محدوده و گستردگی جغرافیایی آن چقدر است؛ بنابراین باید نوع و گستردگی بازارها مشخص شود. شناخت دقیق بازارها و بیان آن در بیانیه مأموریت هم برای کارکنان و مدیران سازمان (بخش منابع طبیعی استان گلستان) و هم برای سایر ذینفعان سودمند است.

۵. تکنولوژی: سازمان (بخش منابع طبیعی 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 فرایند باید تلاش شود از تکنولوژی مناسب بهره گرفته شود تا هم خدمات و محصولاتی با کیفیت بالا ارائه کند و هم نیازهای مشتریان/ارباب رجوعان به شکلی بهتر از سازمان‌های مشابه برآورده شود. همچنین سازمان (بخش منابع طبیعی استان گلستان) باید نوع تکنولوژی مورد استفاده خود را در بیانیه مأموریت عنوان کند چراکه از جنبه‌های مختلف می‌تواند برای داخل و خارج سازمان مفید واقع شود.

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

۷. شایستگی متمایز (وجوه تمایز و مزیت رقابتی): معمولاً سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا نسبت به سازمان‌های مشابه خود از مزیت برخوردار باشند و برای این کار باید به قابلیت ویژه دست یابند؛ بنابراین باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش منابع طبیعی استان گلستان) دارای چه مزیت یا شایستگی متمایزی می‌باشد؟ این قابلیت می‌تواند در جلب توجه و اطمینان خاطر ذینفعان و ارباب رجوعان بالفعل و بالقوه مفید واقع شود؛ زیرا آن چیزی را مورد تأکید قرار می‌دهد که فقط خود سازمان (بخش منابع طبیعی 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 به عنوان یک قلم دارایی و سرمایه ارزشمند برای سازمان (بخش منابع طبیعی 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 کسبانی

دارد که می‌خواهند به‌عنوان نیروی انسانی وارد سازمان (بخش منابع طبیعی استان گلستان) شوند و از توانمندی بالایی نیز برخوردارند. این مسئله حتی می‌تواند بر روی ذینفعان، ارباب رجوع‌ها، اتحادیه‌های کارگری، نهادهای دولتی و غیره اثرات مثبتی داشته باشد.

۹. توجه به تصور مردم (مسئولیت اجتماعی): تصویر ذهنی عمومی از سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. چراکه تصویر ذهنی مثبت می‌تواند موفقیت را به ارمغان آورده و برعکس تصویر ذهنی منفی به هر دلیلی باعث ناکامی می‌شود؛ بنابراین سازمان (بخش منابع طبیعی استان گلستان) همواره باید به فکر ایجاد تصویر ذهنی مثبت در عموم باشد. باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش منابع طبیعی استان گلستان) به‌عنوان مسئولیت اجتماعی (CSR) در خصوص مسائل اجتماعی، جامعه و محیط چه رویکردی را دارد.

۱۰. توجه به بقاء، رشد، بهره‌وری و پایداری: هر سازمانی در وهله اول باید توان تداوم حیات و بقاء داشته باشد، پس باید همواره به فکر بقاء، رشد و توسعه باشد و درنهایت اینکه هر فعالیتی که انجام می‌دهد و هر روندی که طی می‌کند باید به کارآمدی و اثربخشی بیانجامد تا بقاء و رشد سازمان (بخش منابع طبیعی 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 منابع طبیعی 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 منابع طبیعی استان گلستان) موقعیت مطلوب خود را در قلمروی تخصصی و جغرافیایی خود در مقایسه با سایر سازمان‌های مشابه مشخص می‌کند.

با در نظر داشتن آنچه در قالب اجزای مذکور تهیه شده است، این موارد را به‌صورت منسجم و با جملاتی روان و مرتبط به هم در کنار هم قرار می‌دهیم تا بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان (بخش منابع طبیعی استان گلستان) به گونه‌ای قابل فهم تهیه شود. بیانیه‌های تهیه‌شده بایستی چندین بار بازبینی و مرور ویرایش شده و مورد توافق اکثریت اعضای سازمان (بخش منابع طبیعی 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 منابع طبیعی استان گلستان) به شیوه‌ای روشن تهیه شود. در فرایند تعیین مأموریت حتی‌الامکان باید تعداد بیشتری از مدیران مشارکت نمایند، زیرا مشارکت در تدوین تعهد و حمایت در تدوین و اجرای سند را افزایش می‌دهد. یک روش متداول برای تعیین مقاصد آرمانی

سازمان این است که نخست درباره مقصد سازمان با کمک مطالعات فوق‌الذکر مطالبی را انتخاب کرد و از مدیران خواست که برای آگاهی بیشتر آن‌ها را مطالعه کنند. سپس از مدیران خواست که برای سازمان مأموریت بنویسند. آنگاه کمیته‌ای از مدیران ارشد این نوشته‌ها را جمع‌آوری می‌کنند، آن‌ها را جرح و تعدیل می‌نمایند، و سرانجام یک گردهمایی از مدیران ارشد و میانی و کارشناسان خبره تشکیل می‌دهند تا سند نهایی تهیه و مورد تأیید همگان قرار گیرد. از آنجا که همه مدیران در تهیه این بیانیه‌ها نقش داشته‌اند و سند نهایی را مورد تأیید قرار داده‌اند، سازمان (بخش منابع طبیعی استان گلستان) می‌تواند این اطمینان را داشته باشد که آن‌ها در امور مربوط به تدوین، پیاده‌سازی، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها همکاری لازم را خواهند نمود؛ بنابراین، فرایند تعیین مقصد سازمان فرصت مناسبی بدست می‌دهد تا استراتژیست‌ها از حمایت همه مدیران، اعضا و ذینفعان سازمان برخوردار شوند. برخی از سازمان‌ها از گروه‌هایی از مدیران می‌خواهند که درباره مأموریت ارائه شده بحث کنند و آن را اصلاح نمایند. برخی از سازمان‌ها بهنگام نوشتن مأموریت برای ویرایش جمله‌ها و عبارت‌ها از مشاوران متخصص خارجی استفاده می‌کنند. پس از اینکه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان مرحله نهایی را طی کرد باید به طرق مختلف آن را به آگاهی همه مدیران، کارکنان و گروه‌های ذینفع خارج از سازمان رسانید. برخی از سازمان‌ها برای اشاعه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان شعارهای تبلیغاتی، پوسترها و کاتالوگ‌هایی تهیه کرده و در سازمان اقدام به برگزاری مسابقات و کنفرانس‌هایی در ارتباط با مقاصد آرمانی سازمان 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 منابع طبیعی استان گلستان درگیر هستند، که عبارت‌اند از:

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

گروه کارشناسان و مدیران ارشد بخش منابع طبیعی 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.

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

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

۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی

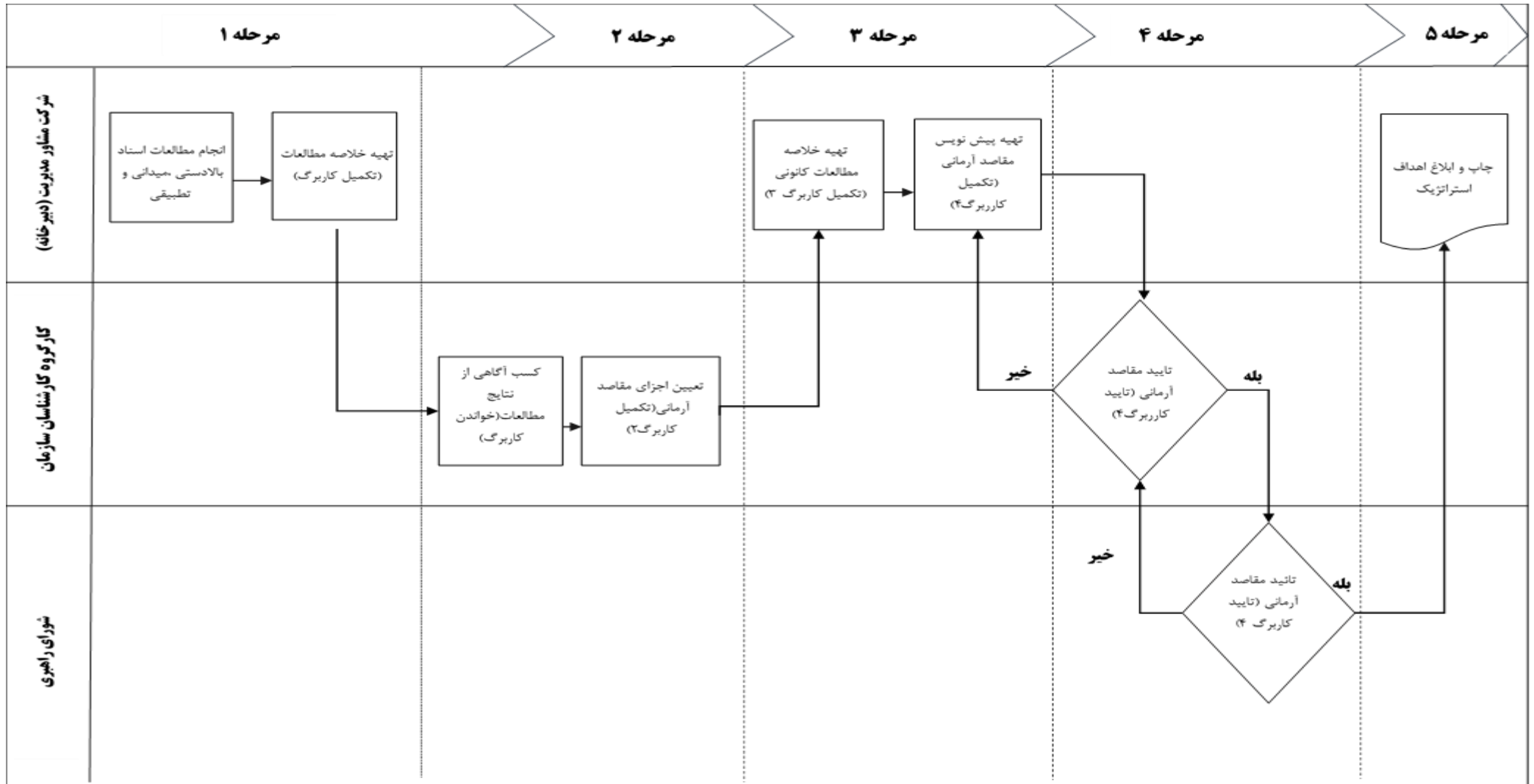
مرحله ۱: در این مرحله، شرکت مشاوره مدیریت به کمک کارشناسان خود اقدام به تم شناسی و مضمون یابی از چهار مآخذ اسناد بالادستی، سند چشم انداز استان، مطالعات میدانی و مطالعات تطبیقی را در مورد اجزای مقاصد آرمانی انجام می دهد. نتایج این مطالعات به صورت کاملاً خلاصه شده در کاربرگ شماره ۱ وارد می شود. این کاربرگ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

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

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

مرحله ۴: بیانیه های نوشته شده اعم از چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و ... در مرحله ۳، تنها نظر کارگروه است و باید مورد تائید شورای راهبری قرار گیرد؛ بنابراین، نتایج کاربرگ شماره ۴ به آن ها ارائه شده و اجماع نظرات در مورد آن حاصل و در صورت لزوم جرح و تعدیل می شود.

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



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

۴-۳) نظریه داده بنیاد

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

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

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



شکل ۴-۳: فرایند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد

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

۱- کدگذاری باز^۴

۲- کدگذاری محوری^۵

۳- کدگذاری انتخابی^۶

^۱ Grounded Theory

^۲ Barney Glaser

^۳ Anselm Strauss

^۴ Open Coding

^۵ Axial Coding

^۶ Selective Coding



شکل ۵-۳: فرآیند کدگذاری تا نظریه پردازی

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

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

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

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

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

^۱ Content Categories

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.

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

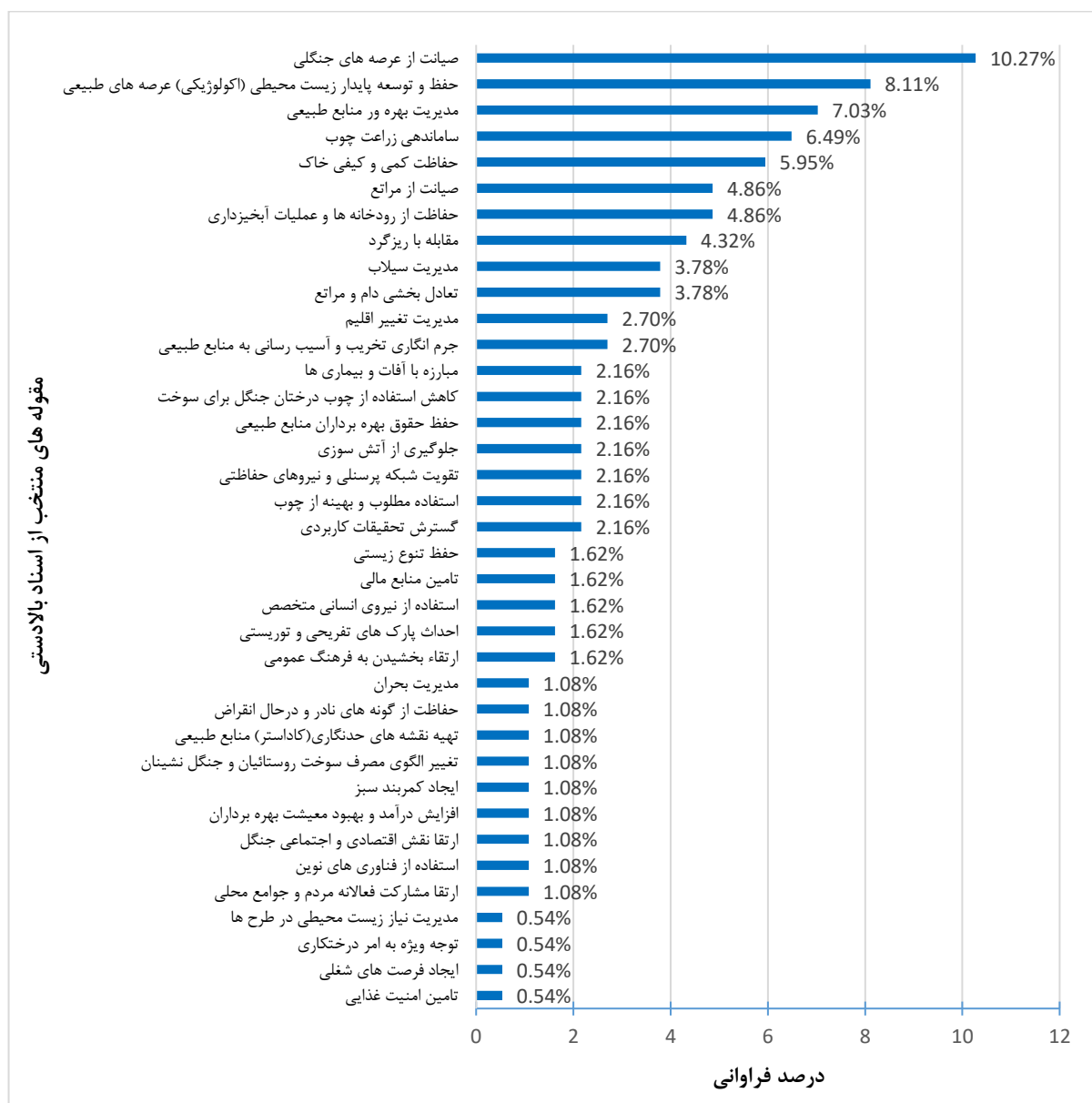
پس از توضیحات مختصر در مورد نظریه داده بنیاد و فرآیند شناسایی و استخراج مقوله‌ها، در این بخش فرآیند و جزئیات یافته‌ها و مقوله‌های مورد نیاز برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی بخش منابع طبیعی استان گلستان ارائه شده است.

۳-۵-۱) 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 ۳۷ 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 منابع طبیعی استان گلستان از اسناد بالادستی

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	صیانت از عرصه‌های جنگلی	۱۹
۲	حفظ و توسعه پایدار زیست‌محیطی (اکولوژیکی) عرصه‌های طبیعی	۱۵
۳	مدیریت بهره‌ور منابع طبیعی	۱۳
۴	ساماندهی زراعت چوب	۱۲
۵	حفاظت کمی و کیفی خاک	۱۱
۶	حفاظت از رودخانه‌ها و عملیات آبخیزداری	۹
۷	صیانت از مراتع	۹
۸	مقابله با ریزگرد	۸
۹	تعادل بخشی دام و مراتع	۷
۱۰	مدیریت سیلاب	۷
۱۱	جرم‌انگاری تخریب و آسیب‌رسانی به منابع طبیعی	۵
۱۲	مدیریت تغییر اقلیم	۵
۱۳	گسترش تحقیقات کاربردی	۴
۱۴	استفاده مطلوب و بهینه از چوب	۴
۱۵	تقویت شبکه پرسنلی و نیروهای حفاظتی	۴
۱۶	جلوگیری از آتش‌سوزی	۴
۱۷	حفظ حقوق بهره‌برداران منابع طبیعی	۴
۱۸	کاهش استفاده از چوب درختان جنگل برای سوخت	۴
۱۹	مبارزه با آفات و بیماری‌ها	۴
۲۰	ارتقاء بخشیدن به فرهنگ عمومی	۳

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۲۱	احداث پارک‌های تفریحی و توریستی	۳
۲۲	استفاده از نیروی انسانی متخصص	۳
۲۳	تأمین منابع مالی	۳
۲۴	حفظ تنوع زیستی	۳
۲۵	ارتقا مشارکت فعالانه مردم و جوامع محلی	۲
۲۶	استفاده از فناوری‌های نوین	۲
۲۷	ارتقا نقش اقتصادی و اجتماعی جنگل	۲
۲۸	افزایش درآمد و بهبود معیشت بهره‌برداران	۲
۲۹	ایجاد کمربند سبز	۲
۳۰	تغییر الگوی مصرف سوخت روستائیان و جنگل نشینان	۲
۳۱	تهیه نقشه‌های حدنگاری (کاداستر) منابع طبیعی	۲
۳۲	حفاظت از گونه‌های نادر و در حال انقراض	۲
۳۳	مدیریت بحران	۲
۳۴	تأمین امنیت غذایی	۱
۳۵	ایجاد فرصت‌های شغلی	۱
۳۶	توجه ویژه به امر درختکاری	۱
۳۷	مدیریت نیاز زیست‌محیطی در طرح‌ها	۱



نمودار ۷-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله های منتخب بخش منابع طبیعی استان گلستان از اسناد بالادستی

"صیانت از عرصه های جنگلی" با ۱۰.۲۷٪ بیشترین تکرار را در بین مقوله های بررسی شده در اسناد بالادستی به خود اختصاص داد تا بیانگر اهمیت حفظ و حراست از عرصه های جنگلی باشد. جنگل ها به عنوان یکی از اصلی ترین و مهم ترین سرمایه های ملی کشور و یکی از مهم ترین منابع طبیعی تجدیدشونده هستند که نقش مؤثری در استمرار حیات، حفظ و پایداری زیست بوم ها، توسعه پایدار زیست محیطی، حفظ تنوع زیستی، حفاظت از آب و خاک، کنترل آب های سطحی و تغذیه سفره آب های زیرزمینی، جلوگیری از فرسایش، گردشگاه، اکوتوریسم، ایجاد تفرجگاه و تعدیل آب و هوا، تولید چوب و کاغذ، مواد دارویی و صنعتی و طبیعت گردی دارند. لذا از مهم ترین رویکردهای مدیریت و توسعه پایدار، جنگل کاری و حفاظت از جنگل ها می باشد.

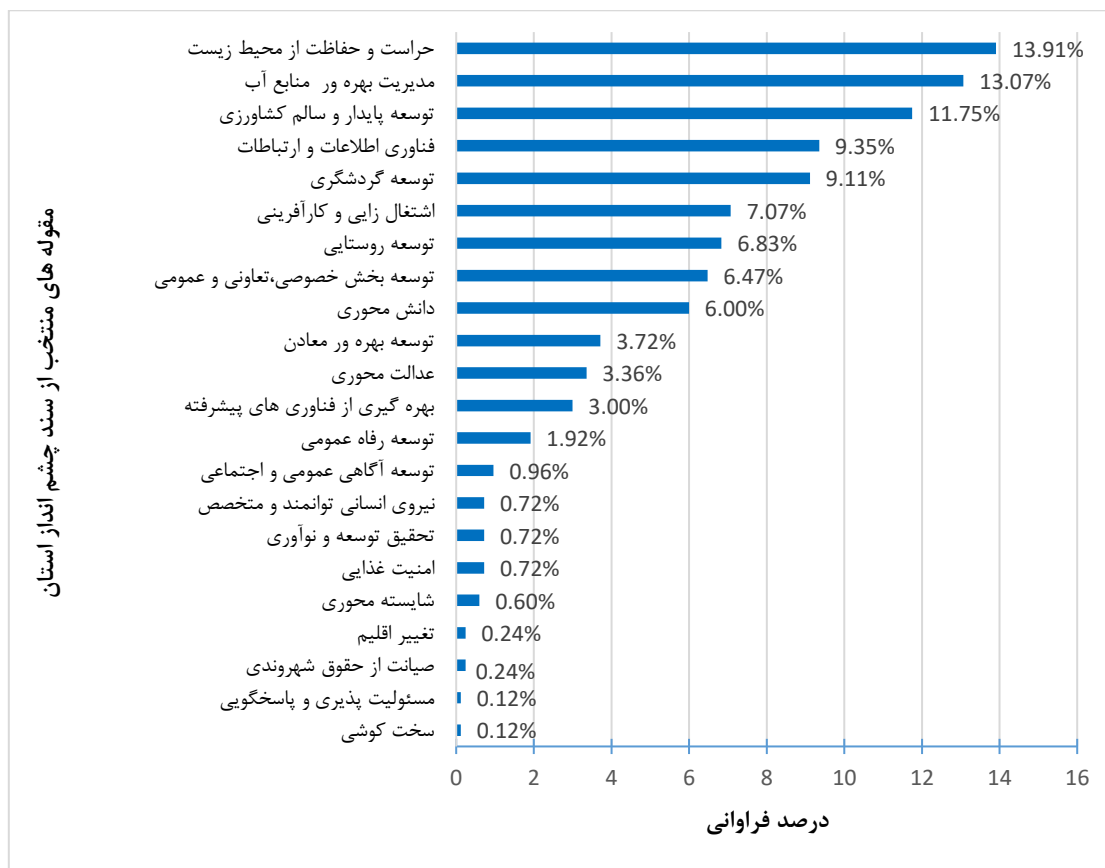
در همین راستا اولویت های مدیریت پایدار شامل اصلاح و احیا کاربری های جنگلی می باشد؛ همچنین استفاده از روش های بهینه سازی کاشت با انتخاب گونه های مقاوم با شرایط اقلیمی و مطابق با وضعیت آب و هوایی حاکم بر منطقه، بهره گیری از شیوه های نوین حفاظت و نگهداری از مراتع جنگلی، افزایش وسعت جنگل ها، جلوگیری از تبدیل جنگل به اراضی کشاورزی و تغییر کاربری، ممانعت از بهره برداری بی رویه و نگهداری بهینه با رعایت اصول جنگلداری نقشی اثربخش در حفظ سرانه فضای جنگلی کشور خواهد داشت. همگام با این امر اجرای طرح های توسعه جنگل و طرح های حفظ عرصه های جنگلی و احیا مناطق از بین رفته نوعی مدیریت استراتژیک و حساس در پیشبرد اهداف مدیریت توسعه پایدار با عنایت به رویکرد زیست محیطی می باشد (عمرانی، ۱۳۹۶).

۲-۵-۳) مقوله های مرتبط از سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴: از آنجا که تدوین سند بخش منابع طبیعی به عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه ذیل سند چشم انداز استان نوشته می شود، از این رو در این قسمت با استفاده از جداول مقوله های مورداستفاده در تدوین سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و شناسایی مقوله های مرتبط با این بخش (جدول ۱۰-۳)، از آن ها برای تهیه بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش منابع طبیعی استان نیز استفاده شده است. پس از آن مقوله ها و درصد فراوانی آن ها در نمودار ۸-۳ به صورت گرافیکی نمایش داده شده است.

جدول ۱۰-۳: مقوله های مرتبط به بخش منابع طبیعی از سند چشم انداز استان گلستان

ردیف	مقوله ها	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۱	حراست و حفاظت از محیط زیست	ارزش های محوری + اهداف بلندمدت + شرح شوق انگیز	۱۱۶
۲	مدیریت بهره ور منابع آب	اهداف بلندمدت + شرح شوق انگیز	۱۰۹
۳	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	ارزش های محوری + اهداف بلندمدت	۹۸
۴	فناوری اطلاعات و ارتباطات	اهداف بلندمدت	۷۸
۵	توسعه گردشگری	اهداف بلندمدت + شرح شوق انگیز	۷۶
۶	اشتغال زایی و کارآفرینی	اهداف بلندمدت + شرح شوق انگیز	۵۹
۷	توسعه روستایی	اهداف بلندمدت + شرح شوق انگیز	۵۷
۸	توسعه بخش خصوصی، تعاونی و عمومی	اهداف بلندمدت + شرح شوق انگیز	۵۴
۹	دانش محوری	ارزش های محوری + شرح شوق انگیز	۵۰
۱۰	توسعه بهره ور معادن	اهداف بلندمدت + شرح شوق انگیز	۳۱
۱۱	عدالت محوری	ارزش های محوری	۲۸
۱۲	بهره گیری از فناوری های پیشرفته	اهداف بلندمدت	۲۵
۱۳	توسعه رفاه عمومی	مقصد محوری + شرح شوق انگیز	۱۶
۱۴	توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی	اهداف بلندمدت	۸
۱۵	امنیت غذایی	اهداف بلندمدت	۶
۱۶	تحقیق توسعه و نوآوری	اهداف بلندمدت + شرح شوق انگیز	۶
۱۷	نیروی انسانی توانمند و متخصص	اهداف بلندمدت	۶
۱۸	شایسته محوری	ارزش های محوری	۵
۱۹	صیانت از حقوق شهروندی و مردم	ارزش های محوری	۲
۲۰	تغییر اقلیم	اهداف بلندمدت	۲

ردیف	مقوله‌ها	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۲۱	سخت‌کوشی	ارزش‌های محوری + شرح شوق‌انگیز	۱
۲۲	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	ارزش‌های محوری	۱



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

همان‌طور که مشاهده می‌شود، حراست و حفاظت از محیط‌زیست با ۱۳.۹۰٪ فراوانی، بیشترین تکرار را در بین مقوله‌های بررسی‌شده در سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ به خود اختصاص داده است که از اهمیت و اولویت این موضوع برای مسئولان استان خبر می‌دهد. از آنجایی که جامعه بشری دچار بحران زیست‌محیطی شده است و رابطه انسان و طبیعت از آغاز خلقت تاکنون هیچ‌وقت به اندازه امروز نگران‌کننده و تهدیدآمیز نبوده، باعث شده است که دانشمندان پیوسته در حال بررسی ریشه‌ها، علل، عوامل و راه‌حل‌های این بحران که اصل حیات را بر روی زمین تهدید می‌کند، باشند. گسترش جوامع انسانی و توسعه شهرنشینی موجب پیدایش پدیده‌هایی همچون تخریب و آلودگی محیط‌زیست شده است. امروزه توجه به حفظ محیط‌زیست باید به شکل یک فرهنگ مدرن روزمره و مستمر شود که این امر نیازمند توجه ارزشمند بیشتر و جدی‌تری مسئولین و مردم است.

بی تردید حفاظت از محیط زیست یکی از نگرانی های اساسی جوامع گوناگون می باشد. در پی افزایش جمعیت و به دنبال آن افزایش نیازهای اولیه و در نتیجه آن تخریب و دگرگونی هر چه بیشتر تنوع زیستی و گسترش روزافزون آلودگی ها باعث از بین رفتن محیط زیست شده است که توجه لازم و مبرمی را می طلبد و با توجه به اینکه نسبت به گذشته در حال حاضر علم و آگاهی انسان نسبت به گذشته بیشتر شده است لذا باید به ارزش واقعی طبیعت و محیط زیست پی برد و ضرورت حفاظت و حراست جدی از آن افزایش یابد (معین افشار و همکاران، ۱۳۹۳).

۳-۵-۳) مقوله های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط پژوهی):

مطالعات میدانی (محیط پژوهی) که فهرست آن ها در جدول ۷-۳ آمده است، پس از شناسایی تم ها و مضامین مرتبط، تعداد ۵۱ مقوله تعیین شد که در جدول ۱۱-۳ نمایش داده شده است.

جدول ۱۱-۳: مقوله های مرتبط به بخش منابع طبیعی استان گلستان از مطالعات محیط پژوهی

ردیف	مقوله ها
۱	فرونشست زمین
۲	کنترل برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیرسطحی
۳	برخورداری از ساختمان و ابنیه
۴	اجرای عملیات آبخیزداری و آبخوانداری
۵	حدنگاری (کاداستر) منابع طبیعی
۶	اجرای عملیات زراعت چوب
۷	حفاظت و مدیریت گونه های در معرض تهدید و انقراض حیات وحش کشور
۸	تغییر غیرقانونی کاربری اراضی
۹	مراکز علم و فناوری/پارک های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی
۱۰	شرکت های دانش بنیان
۱۱	سازمان های مردم نهاد (سمن)
۱۲	جنگل کاری و احیاء جنگل های کشور
۱۳	تعیین حد بستر و حریم دریاچه ها و تالاب ها
۱۴	سیل گیری و سیل خیزی و رسوب گذاری استان
۱۵	تغییر جریانات جوی (تغییر اقلیم)
۱۶	آفات و بیماری ها
۱۷	بیابان زایی
۱۸	آتش سوزی جنگل ها و مراتع
۱۹	برخورداری از ماشین آلات و تجهیزات تخصصی
۲۰	رسانه ها و فضای مجازی
۲۱	تکنولوژی GIS
۲۲	تکنولوژی سنجش از دور
۲۳	هوش مصنوعی
۲۴	داده کاوی / دیتا ماینینگ
۲۵	صنعت سخت افزار ICT

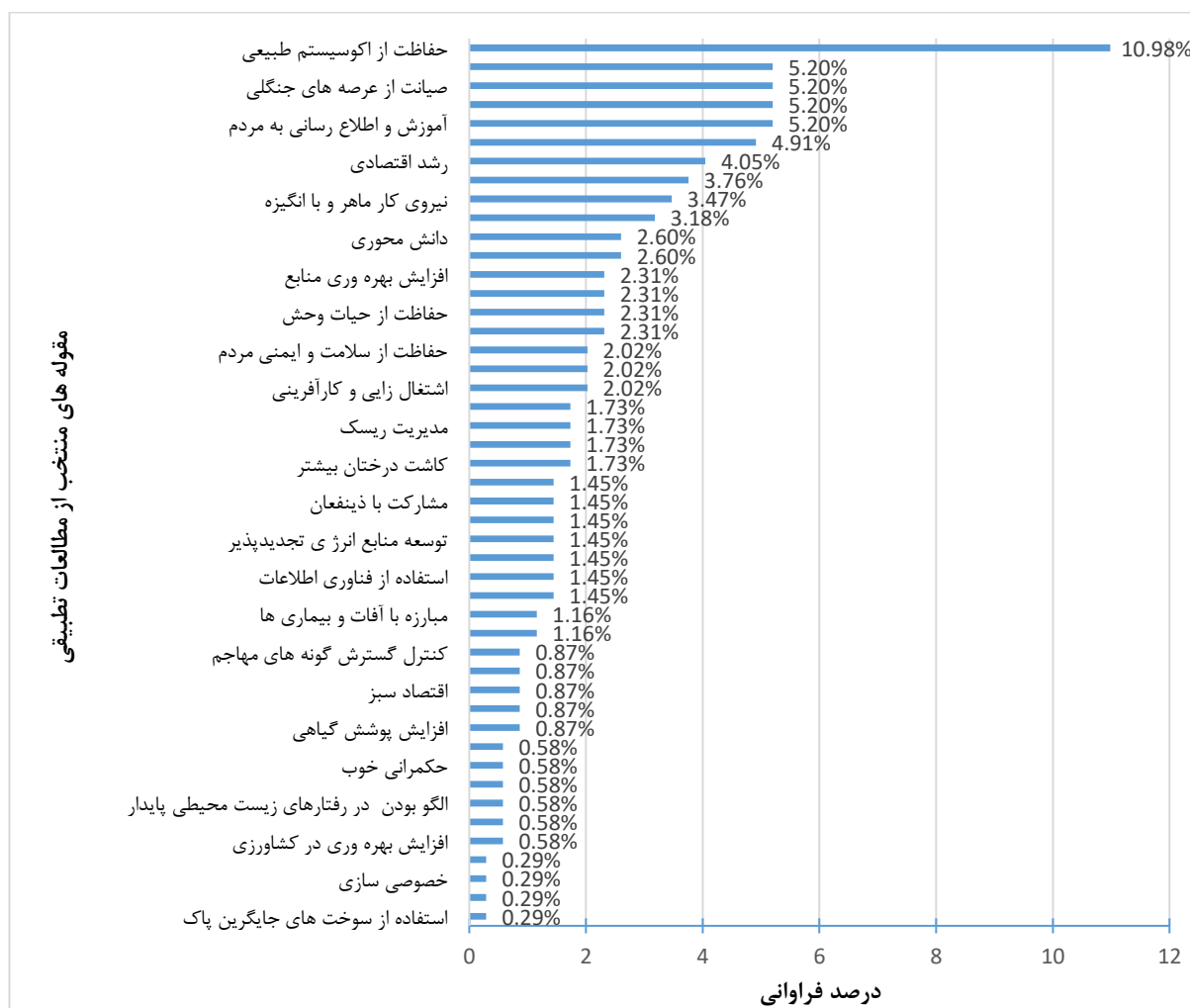
ردیف	مقوله‌ها
۲۶	ارتباطات ماهواره‌ای
۲۷	دیناسنتر
۲۸	مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها
۲۹	بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها (MIS)
۳۰	انرژی‌های نو
۳۱	قانون‌گرایی
۳۲	تخصص‌گرایی
۳۳	برخورداری از جنگل و مراتع، بیشه‌های طبیعی و اراضی جنگلی.
۳۴	برخورداری از دریا، دریاچه، تالاب و رودخانه ...
۳۵	برخورداری از باد، آفتاب ابر و باران و سایر نزولات آسمانی
۳۶	برخورداری از معادن و ذخایر کانی فلزی و غیرفلزی
۳۷	برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت، گاز، زغال سنگ و...)
۳۸	برخورداری از اقلیم متنوع (و پهنه سرزمینی)
۳۹	برخورداری اراضی شیبدار
۴۰	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه‌ای)
۴۱	برخورداری از تاب‌آوری
۴۲	مناطق چهارگانه حفاظت‌شده (پارک ملی، منطقه حفاظت‌شده، پناهگاه حیات وحش و اثر طبیعی ملی) و ذخیره‌گاه و پارک‌های جنگلی
۴۳	استخدام/منبع یابی انتخاب و غربال نامزدها
۴۴	توسعه و آموزش کارمندان
۴۵	مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش، قدردانی و انگیزشی
۴۶	اجرای برنامه آموزشی و آگاهی‌رسانی عمومی
۴۷	دیریت بحران
۴۸	تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی
۴۹	قانون تنفس جنگل
۵۰	دانشکده‌های فنی و مهندسی
۵۱	توسعه زراعت چوب

۳-۵-۴) مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی: با مطالعه و بررسی اسناد مرتبط از کشورهای مختلف (در سطح ملی و استانی) که فهرست آن‌ها در جدول ۸-۳ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۴۷ مقوله تدوین شده است که در جدول ۱۲-۳ نمایش داده شده است. سپس مقوله‌ها و درصد فراوانی آن‌ها در نمودار ۹-۳ به صورت گرافیک نمایش داده شده است.

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

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	حفاظت از اکوسیستم طبیعی	۲۸
۲	آموزش و اطلاع‌رسانی به مردم	۱۸
۳	حفاظت کمی و کیفی منابع آب	۱۸
۴	صیانت از عرصه‌های جنگلی	۱۸
۵	مدیریت اثرات تغییر اقلیم	۱۸
۶	پیشگیری و کنترل آتش‌سوزی	۱۷

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۷	رشد اقتصادی	۱۴
۸	مدیریت سیلاب	۱۳
۹	نیروی کار ماهر و بانگیزه	۱۲
۱۰	گسترش تحقیق توسعه و نوآوری	۱۱
۱۱	حفاظت از تالاب‌ها	۹
۱۲	دانش محوری	۹
۱۳	ترویج استفاده پایدار و مسئولانه از منابع طبیعی	۸
۱۴	حفاظت از حیات وحش	۸
۱۵	حفاظت از خاک	۸
۱۶	افزایش بهره‌وری منابع	۸
۱۷	اشتغال‌زایی و کارآفرینی	۷
۱۸	اکوتوریسم	۷
۱۹	حفاظت از سلامت و ایمنی مردم	۷
۲۰	کاشت درختان بیشتر	۶
۲۱	مدیریت پایدار انرژی	۶
۲۲	مدیریت ریسک	۶
۲۳	مدیریت یکپارچه حوضه آبریز	۶
۲۴	ارائه فرصت‌های آموزشی برای کارکنان	۵
۲۵	استفاده از فناوری اطلاعات	۵
۲۶	بهره‌گیری از روش‌های نوین و فناوری‌های پیشرفته	۵
۲۷	توسعه منابع انرژی تجدیدپذیر	۵
۲۸	حفاظت از تنوع زیستی	۵
۲۹	مشارکت با ذینفعان	۵
۳۰	نوسازی و بهبود زیرساخت‌ها	۵
۳۱	ارتقا نقش‌های نظارتی و ارزیابی	۴
۳۲	مبارزه با آفات و بیماری‌ها	۴
۳۳	افزایش پوشش گیاهی	۳
۳۴	افزایش تولید چوب	۳
۳۵	اقتصاد سبز	۳
۳۶	حفاظت از گونه‌های نادر و در حال انقراض	۳
۳۷	کنترل گسترش گونه‌های مهاجم	۳
۳۸	افزایش بهره‌وری در کشاورزی	۲
۳۹	افزایش فرصت‌های تفریحی مبتنی بر جنگل	۲
۴۰	الگو بودن در رفتارهای زیست‌محیطی پایدار	۲
۴۱	تشویق به سرمایه‌گذاری‌های مفید برای منابع طبیعی	۲
۴۲	حکمرانی خوب	۲
۴۳	حمایت از اقتصاد مبتنی بر جنگل	۲
۴۴	استفاده از سوخت‌های جایگزین پاک	۱
۴۵	افزایش مشارکت جامعه در طرح‌ها و برنامه‌ها	۱
۴۶	خصوصی‌سازی	۱
۴۷	عدالت محوری	۱



نمودار ۹-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله های منتخب بخش منابع طبیعی استان از مطالعات تطبیقی

"حفاظت از اکوسیستم طبیعی" با ۱۰.۹۵٪ فراوانی، بیشترین تکرار را در بین مقوله های مطالعه شده در بین مطالعات تطبیقی داشت تا بر اهمیت جایگاه برنامه ها و اقدامات حفاظتی از اکوسیستم تأکید نماید.

به دلیل اینکه طبیعت، منبع ضروریات آشکاری نظیر غذا و آب پاکیزه است و علاوه بر این، اکوسیستم خدمات پنهانی مانند حفاظت از طوفان و گرده افشانی را نیز فراهم می کند. همچنین، جهان طبیعی مزایای مختلف معنوی و تفریحی را نیز فراهم می نماید. با این حال بسیاری از خدمات اکوسیستم در سرازیری سقوط هستند که نادیده گرفتن این خدمات در تصمیم گیری ها و برنامه ریزی های توسعه، زندگی ما را تهدید کرده و طبیعت را در سرازیری سقوط قرار می دهد. مفهوم خدمات اکوسیستم در سال های اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده است و به دلیل تمرکز بر تعامل بین طبیعت و جامعه به عنوان "سنگ بنای علم توسعه پایدار" تعریف شده است.

از سوی دیگر، اکوسیستم ها و تنوع زیستی موجود در آن ها جریانی از کالا و خدمات ضروری برای رونق اقتصادی و دیگر جنبه های رفاه را فراهم می کنند. خدمات اکوسیستم به طیف وسیعی از فرآیندها اشاره دارد که

از طریق آن اکوسیستم های طبیعی و گونه های موجود در آنها به حفظ و تکمیل زندگی انسان کمک می کنند. خدمات اکوسیستم برای بقای بشر و توسعه اجتماعی و اقتصادی ضروری است. افراد، خانواده ها، کسب و کار و صنایع همگی برای سلامت و رشد خود به خدمات اکوسیستم وابسته اند و در صورت تخریب اکوسیستم، متحمل هزینه ها و زیان های قابل توجهی می شوند (قاجاری، ۱۳۹۷).

۳-۵-۵) مقوله های مرتبط از مطالعات کانونی: با برگزاری حدود ۱۷ جلسه کانونی با مشارکت اعضای کارگروه بخش منابع طبیعی استان گلستان جهت تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها، پس از ثبت مضامین مرتبط در کاربرگ ۲ در پاسخ به ۱۱ سؤال مطروحه، تعداد ۸۹ مقوله در جدول ۱۳-۳ تعیین و فهرست شده است.

جدول ۱۳-۳: مقوله های مطالعات کانونی

ردیف	مقوله
۱	حفاظت، احیاء، توسعه و بهره برداری از منابع طبیعی (مرتج، جنگل، خاک، بیابان و آب)
۲	حفظ تنوع زیستی
۳	جلوگیری از تخریب محیط زیست (آب، زمین، هوا)
۴	فراهم نمودن زیرساخت های لازم (جاده، ساختمان و ابنیه، تأسیسات و تجهیزات)
۵	ارائه خدمات علمی و پژوهشی
۶	ارتقاء نقش نظارتی و عملیاتی
۷	صدور انواع مجوز
۸	مدیریت مشارکت منابع طبیعی
۹	توسعه پایدار
۱۰	توسعه پایدار روستایی
۱۱	تهیه طرح مدیریت پایدار و بهره برداری از جنگل
۱۲	مقابله با آتش سوزی، آفات، امراض و خشکسالی
۱۳	امنیت غذایی
۱۴	افزایش سطح رفاه
۱۵	افزایش درآمد سرانه
۱۶	بهبود شاخص های کیفیت زندگی مردم
۱۷	مدیریت سیلاب
۱۸	کنترل رسوب
۱۹	تقویت منابع آب های زیرزمینی
۲۰	آبخوانداری و تغذیه سفره های آب های زیرزمینی
۲۱	جلوگیری از فرورانش زمین
۲۲	اقدام به عملیات آبخیزداری آبخوانداری
۲۳	حوزه آبخیز
۲۴	مدیریت جامع حوزه های آبخیز
۲۵	وجود جنگل ها، مراتع، دریا، رودخانه، دشت و صحرا
۲۶	توانمندسازی جوامع محلی
۲۷	استفاده از انواع فناوری های روز در حوزه های الکترونیک
۲۸	توسعه زیرساخت های ICT

ردیف	مقوله
۲۹	سنجش از دور RS عکس های هوایی و تصاویر ماهواره ای
۳۰	GIS
۳۱	دیتاسنتر
۳۲	انرژی های نو
۳۳	سامانه های هوشمند اطفای حریق
۳۴	مانیتورینگ
۳۵	دوربین های نقشه برداری
۳۶	سنسورهای هواشناسی و هیدرومتریک
۳۷	GPS
۳۸	سیستم های اطلاعاتی مدیریت
۳۹	سامانه های ارتباطی اینترنتی
۴۰	پهپاد
۴۱	اپلیکیشن ها
۴۲	روش های نوین بهره برداری از جنگل ها و مراتع
۴۳	به خدمت گرفتن تکنولوژی های نوین
۴۴	نهالستان ها، پارک ها و ذخایر جنگلی
۴۵	جاذبه های گردشگری طبیعی
۴۶	مؤسسات تحقیقاتی و پژوهشی
۴۷	تنوع زیستی بالا (فون و فلور)
۴۸	اکو تون (بوم مرز)
۴۹	برخورداری از مناطق ۴ گانه حفاظت شده
۵۰	تنوع اقلیمی
۵۱	برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت و گاز)
۵۲	ذخایر معدنی (زغال سنگ، صدف کوهی و ید)
۵۳	گسترش سمن ها
۵۴	تقویت همپاران طبیعت
۵۵	سازمان دهی و تقویت انجمن های صنفی و اتحادیه های منابع طبیعی
۵۶	آموزش و افزایش آگاهی های عمومی در حفظ منابع طبیعی
۵۷	مشارکت بسیج مردمی سازندگی
۵۸	مدیریت بحران
۵۹	مشارکت مردم در اطفای حریق جنگل ها
۶۰	حفاظت از جنگل ها به کمک مردم
۶۱	حفظ، احیاء و توسعه جنگل و مرتع
۶۲	تربیت نیروی انسانی متخصص
۶۳	توسعه نظام جامع منابع انسانی
۶۴	برگزاری کارگاه ها و دوره های آموزشی
۶۵	نیروی انسانی متخصص
۶۶	طرح کاداستر
۶۷	استفاده از دانش روز و تعامل با کارشناسان بین المللی
۶۸	جذب مشارکت بین المللی در طرح های کلان
۶۹	گسترش ارتباطات با سازمان های بین المللی و جهانی
۷۰	طرح مرتع داری توسط بهره برداران مراتع
۷۱	ایجاد محوط بذرگیری و نهالستان جنگلی و مرتعی
۷۲	ایجاد پارک ها و تفرجگاه جنگلی

ردیف	مقوله
۷۳	توسعه زراعت چوب
۷۴	ایجاد و توسعه دانشگاه‌ها و رشته‌های تحصیلی مرتبط به منابع طبیعی
۷۵	افزایش پوشش گیاهی
۷۶	افزایش طرح‌های بهره‌برداری مشارکتی
۷۷	بهره‌برداری از محصولات فرعی جنگل و مرتع
۷۸	کارآفرینی و ابداع مدل‌های کسب و کار جدید (Business Models)
۷۹	حفظ و توسعه منابع آب و خاک
۸۰	ارتباط با مراکز علمی و پژوهشی
۸۱	بهبود شاخص R&D
۸۲	توسعه فرهنگ حفظ منابع طبیعی و میراث جهانی (جنگل‌های هیرکانی و...)
۸۳	مقابله با ریزگردها
۸۴	توسعه فعالیت‌های روابط عمومی و تبلیغات
۸۵	سخت‌کوشی
۸۶	تخصص‌گرایی
۸۷	حفظ گونه‌های نادر
۸۸	قانون‌گرایی
۸۹	استفاده گسترده از سامانه‌های سنجش و پیش‌بینی هواشناسی به‌ویژه در نواحی جنوبی استان

نهایتاً در تعیین مقاصد آرمانی یا ارکان جهت ساز به‌عنوان تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش منابع طبیعی استان گلستان (کاربرگ ۴) از ۵۷ مقوله اصلی استفاده شده است که فهرست آن‌ها به همراه مآخذ در جدول شماره ۱۴-۳ نمایش داده شده است.

جدول ۱۴-۳: مقوله‌های استفاده‌شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم‌انداز

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۱	حفاظت، احیاء، توسعه و بهره‌برداری از منابع طبیعی (مرتع، جنگل، خاک، بیابان و آب)	سند چشم‌انداز استان+مطالعات تطبیقی+مطالعات کانونی
۲	حفظ تنوع زیستی	اسناد بالادستی+مطالعات تطبیقی+مطالعات کانونی
۳	جلوگیری از تخریب محیط‌زیست (آب، زمین، هوا)	اسناد بالادستی+مطالعات کانونی
۴	فراهم نمودن زیرساخت‌های لازم (جاده، ساختمان و ابنیه، تأسیسات و تجهیزات)	مطالعات تطبیقی+مطالعات کانونی
۵	ارائه خدمات علمی و پژوهشی	مطالعات کانونی
۶	ارتقاء نقش نظارتی و عملیاتی	مطالعات تطبیقی+مطالعات کانونی
۷	صدور انواع مجوز	مطالعات کانونی
۸	مدیریت مشارکتی منابع طبیعی	مطالعات کانونی
۹	توسعه پایدار	اسناد بالادستی+سند چشم‌انداز استان+مطالعات تطبیقی+مطالعات کانونی
۱۰	تهیه طرح مدیریت پایدار و بهره‌برداری از جنگل	مطالعات کانونی
۱۱	مقابله با آتش‌سوزی، آفات، امراض و خشکسالی	اسناد بالادستی+مطالعات میدانی+مطالعات تطبیقی+مطالعات کانونی
۱۲	امنیت غذایی	اسناد بالادستی+سند چشم‌انداز استان+مطالعات کانونی
۱۳	افزایش سطح رفاه	سند چشم‌انداز استان+مطالعات کانونی
۱۴	افزایش درآمد سرانه	اسناد بالادستی+مطالعات کانونی
۱۵	بهبود شاخص‌های کیفیت زندگی مردم	مطالعات کانونی
۱۶	مدیریت سیلاب	اسناد بالادستی+مطالعات تطبیقی+مطالعات کانونی

ردیف	مقاله	منابع و مآخذ
۱۷	کنترل رسوب	مطالعات میدانی+مطالعات کانونی
۱۸	تقویت منابع آب های زیرزمینی	مطالعات کانونی
۱۹	جلوگیری از فرونشست زمین	مطالعات میدانی+مطالعات کانونی
۲۰	اقدام به عملیات آبخیزداری آبخیزداری	اسناد بالادستی+مطالعات میدانی+مطالعات کانونی
۲۱	مدیریت جامع حوزه های آبخیز	مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۲۲	وجود جنگل ها، مراتع، دریا، رودخانه، دشت و صحرا	مطالعات کانونی
۲۳	توانمندسازی جوامع محلی	اسناد بالادستی+ مطالعات کانونی
۲۴	استفاده از انواع فناوری های روز در حوزه های الکترونیک	اسناد بالادستی+ سند چشم انداز استان+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۲۵	توسعه زیرساخت های ICT	سند چشم انداز استان+ مطالعات میدانی+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۲۶	سنجش از دور RS عکس های هوایی و تصاویر ماهواره ای	مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۲۷	تکنولوژی GIS	مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۲۸	انرژی های نو	مطالعات کانونی
۲۹	برخورداری از مناطق چهارگانه حفاظت شده	مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۳۰	تنوع اقلیمی	مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۳۱	برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت و گاز)	مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۳۲	ذخایر معدنی (زغال سنگ، صدف کوهی و ید)	مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۳۳	گسترش سمن ها	مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۳۴	سازمان دهی و تقویت انجمن های صنفی و اتحادیه های منابع طبیعی	مطالعات کانونی
۳۵	آموزش و افزایش آگاهی های عمومی در حفظ منابع طبیعی	سند چشم انداز استان+ مطالعات میدانی+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۳۶	مدیریت بحران	اسناد بالادستی+ مطالعات میدانی+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۳۷	مشارکت مردم در اطفای حریق جنگل ها	مطالعات کانونی
۳۸	حفظ، احیاء و توسعه جنگل و مرتع	اسناد بالادستی+ مطالعات میدانی+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۳۹	تربیت و تأمین نیروی انسانی متخصص	اسناد بالادستی+ سند چشم انداز استان+مطالعات میدانی+مطالعات تطبیقی+مطالعات کانونی
۴۰	طرح کاداستر	اسناد بالادستی+ مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۴۱	گسترش ارتباطات با سازمان های بین المللی و جهانی	مطالعات کانونی
۴۲	طرح مرتعداری توسط بهره برداران مراتع	مطالعات کانونی
۴۳	ایجاد محوط بذرگیری و نهالستان جنگلی و مرتعی	مطالعات کانونی
۴۴	ایجاد پارک ها و تفرجگاه جنگلی	مطالعات کانونی
۴۵	توسعه زراعت چوب	اسناد بالادستی+ مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۴۶	افزایش پوشش گیاهی	مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۴۷	بهره برداری از محصولات فرعی جنگل و مرتع	مطالعات کانونی
۴۸	کارآفرینی و ابداع مدل های کسب و کار جدید	اسناد بالادستی+ سند چشم انداز استان+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۴۹	حفظ و توسعه منابع آب و خاک	اسناد بالادستی+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۵۰	بهبود شاخص R&D	اسناد بالادستی+ سند چشم انداز استان+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۵۱	توسعه فرهنگ حفظ منابع طبیعی و میراث جهانی (جنگل های هیرکانی و...)	اسناد بالادستی+ مطالعات کانونی
۵۲	مقابله با ریزگردها	اسناد بالادستی+ مطالعات کانونی
۵۳	توسعه فعالیت های روابط عمومی و تبلیغات (PR)	مطالعات کانونی
۵۴	سخت کوشی	سند چشم انداز استان+ مطالعات کانونی
۵۵	تخصص گرایی	مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۵۶	حفظ گونه های نادر	اسناد بالادستی+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۵۷	قانون گرایی	مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی

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

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

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

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

در این کاربرگ متناظر با اجزای مقاصد آرمانی، خلاصه مطالعات اسناد بالادستی، میدانی و تطبیقی بعلاوه موارد همسو 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 واکاوی کرده و از آن برای تکمیل کاربرگ های بعدی استفاده کنند.

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

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرج از مطالعات کانونی
۱	نقش در توسعه	حفظ و توسعه پایدار زیست محیطی (اکولوژیکی) عرصه های طبیعی-تأمین امنیت غذایی-ایجاد فرصت های شغلی- مدیریت سیلاب-افزایش درآمد و بهبود معیشت بهره برداران- حفاظت از رودخانه ها و عملیات آبخیزداری	حراست و حفاظت از محیط زیست-اشتغال زایی و کارآفرینی-امنیت غذایی- توسعه رفاه عمومی- مدیریت بهره ور منابع آب	فرونشست زمین- کنترل برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیرسطحی- برخورداری از ساختمان و ابنیه- اجرای عملیات آبخیزداری و آبخوانداری	حفاظت از اکوسیستم طبیعی- رشد اقتصادی- مدیریت سیلاب- اشتغال زایی و کارآفرینی- مدیریت یکپارچه حوضه آبریز- نوسازی و بهبود زیرساخت ها- ارتقا نقش های نظارتی و ارزیابی	حفاظت، بهره برداری، احیا و توسعه منابع طبیعی (آب، خاک و پوشش گیاهی) به عنوان ثروت خدادادی، تحقق توسعه پایدار، جلوگیری از تخریب محیط زیست، آب های زیرزمینی و جلوگیری از فرونشست زمین- بهبود شاخص های کیفیت زندگی مردم- کنترل رسوب
۲	محصولات (کالاها و خدمات)	حفظ و توسعه پایدار زیست محیطی (اکولوژیکی) عرصه های طبیعی- صیانت از عرصه های جنگلی- ساماندهی زراعت چوب- حفاظت کمی و کیفی خاک- صیانت از مراتع- گسترش تحقیقات کاربردی- جلوگیری از	حراست و حفاظت از محیط زیست- توسعه روستایی- تحقیق توسعه و نوآوری	حدنگاری (کاداستر) منابع طبیعی- اجرای عملیات زراعت چوب- حفاظت و مدیریت گونه های در معرض تهدید و انقراض حیات وحش کشور- تغییر غیرقانونی کاربری اراضی	حفاظت از اکوسیستم طبیعی- صیانت از عرصه های جنگلی- پیشگیری و کنترل آتش سوزی- مدیریت سیلاب- گسترش تحقیق توسعه و نوآوری- حفاظت از تالابها- حفاظت از حیات وحش- حفاظت از	حفاظت و صیانت از موارث طبیعی و جذابیت های خدادادی هوای پاک، تولید آب و خاک سالم، تولید و زراعت چوب، گیاهان دارویی، صدور مجوزها بهره برداری (چرای مراتع، بهره برداری از معادن)، واگذاری اراضی ملی برای طرح های توسعه ای، جلوگیری از فرسایش خاک، جلوگیری از آلودگی آب و خاک (کمی و کیفی)، محافظت از گونه های نادر منابع طبیعی (سرخدار، زربین، شمشاد، سرونوش، ارس و...)، توسعه سطح سبز برای ترسیب کربن، حفظ و احیای مراتع

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
		آتش‌سوزی- مبارزه با آفات و بیماری‌ها- تهیه نقشه‌های حدنگاری (کاداستر) منابع طبیعی- حفاظت از گونه‌های نادر و در حال انقراض- مدیریت سیلاب-مقابله با ریزگرد			خاک- مبارزه با آفات و بیماری‌ها- افزایش زراعت چوب- حفاظت از گونه‌های نادر و در حال انقراض	استان، خدمات آبخیزداری (تغذیه سفره‌های آب زیرزمینی، جلوگیری از فرسایش خاک و جریان‌های واریزه‌ای در حوزه‌های آبخیز، مدیریت سیلاب و...)، خدمات علمی، پژوهشی، آموزشی و ترویجی، طرح تنفس جنگل، خدمات بیابان‌زدایی و جلوگیری از ریزگردها، خدمات مقابله با آتش‌سوزی و آفات و امراض، مقابله با پدیده خشکسالی
۳	ذینفعان (مشتریان، ارباب‌رجوعان و...)	ارتقا مشارکت فعالانه مردم و جوامع محلی	توسعه گردشگری-توسعه پایدار و سالم کشاورزی- توسعه بخش خصوصی، تعاونی و عمومی- صیانت از حقوق شهروندی- توسعه روستایی	مراکز علم و فناوری/پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی- شرکت‌های دانش‌بنیان- سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)	افزایش بهره‌وری در کشاورزی- خصوصی‌سازی- مشارکت با ذینفعان- اکوتوریسم	سازمان‌های دولتی و عمومی، مراکز علمی و پژوهشی، صاحبان شرکت‌ها و مؤسسات خصوصی، بهره‌برداران و جوامع محلی، عشایر، متقاضیان اولیه، سازمان‌ها و اشخاص بین‌المللی و جهانی، سازمان‌های نظارتی و قضایی، گردشگران، کارخانجات سلولزی، صنایع معدنی
۴	قلمروی جغرافیایی و تخصصی (بازار و جامعه هدف)	صیانت از عرصه‌های جنگلی- حفظ و توسعه پایدار زیست‌محیطی (اکولوژیکی) عرصه‌های طبیعی-حفاظت کمی و کیفی خاک-حفاظت از رودخانه‌ها و عملیات آبخیزداری-صیانت از مراتع- مدیریت سیلاب-مدیریت تغییر اقلیم-جلوگیری از آتش‌سوزی- حفظ حقوق بهره‌برداران منابع طبیعی-مبارزه با آفات و بیماری‌ها-احداث پارک‌های تفریحی و توریستی-جرم	حراست و حفاظت از محیط‌زیست-توسعه بهره‌ور معادن-تغییر اقلیم-توسعه گردشگری-مدیریت بهره‌ور منابع آب	جنگل کاری و احیاء جنگل‌های کشور-تعیین حد بستر و حریم دریاچه‌ها و تالاب‌ها-سیل‌گیری و سیل‌خیزی و رسوب‌گذاری استان- تغییر جریان‌ات جوی (تغییر اقلیم)- آفات و بیماری‌ها-بیابان‌زایی- آتش‌سوزی جنگل‌ها و مراتع	حفاظت از اکوسیستم طبیعی-حفاظت کمی و کیفی منابع آب-صیانت از عرصه‌های جنگلی-مدیریت اثرات تغییر اقلیم-پیشگیری و کنترل آتش‌سوزی-مدیریت سیلاب-حفاظت از تالاب‌ها-حفاظت از خاک-اکوتوریسم-مدیریت یکپارچه حوضه آبریز-مبارزه با آفات و بیماری‌ها-افزایش پوشش گیاهی-نظارت بر فعالیت‌های توسعه جهت کاهش آسیب به منابع طبیعی	قلمرو جغرافیایی شامل استان گلستان، استان‌های هم‌جوار، کشورهای همسایه، ملی، بین‌المللی قلمرو تخصصی: جنگل- مراتع- سواحل- حوزه آبخیز (سلامت، پارک، مخروطه افکنه و...)- اراضی ملی- اراضی موات- بیابان- جوامع محلی (معیشت، توانمندسازی، دانش بومی مرتبط، مشارکت، محافظت و...)- معادن- رودخانه- مستثنیات- تغییر کاربری- ساخت‌وساز در اراضی ملی- اقتصاد جنگل- هوای پاک- محیط‌زیست- پارک‌های جنگلی- جنگل‌های هیرکانی- اکوتوریسم- ژئوتوریسم استان- نهالستان‌های مرتعی و جنگلی- مدیریت و حفظ آب‌و‌خاک- حفاظت- حریق- آفات و امراض جنگلی- قاجاق- تخریب و تجاوز- تعادل دام و جنگل- آبخوان- سیلاب- جنگل کاری، احیاء و توسعه- گلفشان- تالاب‌ها- غنی‌سازی- گازهای گلخانه‌ای- ترسیب کربن-مدیریت

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
		انگاری تخریب و آسیب‌رسانی به منابع طبیعی				پایدار- طرح خروج دام از جنگل- تنفس جنگل- قانون ممنوعیت توسعه صنعت در استان‌های شمالی
۵	تکنولوژی	استفاده از فناوری‌های نوین- تهیه نقشه‌های حدنگاری (کاداستر) منابع طبیعی	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته-فناوری اطلاعات و ارتباطات	حدنگاری (کاداستر) منابع طبیعی- برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات تخصصی- رسانه‌ها و فضای مجازی- تکنولوژی GIS- سنجش‌ازدور- هوش مصنوعی- داده‌کاوی/ دیتا ماینینگ- صنعت ساخت‌افزار ICT- ارتباطات ماهواره‌ای- دیتاستر- مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها- بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها (MIS)- انرژی‌های نو	استفاده از فناوری اطلاعات- بهره‌گیری از روش‌های نوین و فناوری‌های پیشرفته	فناوری ICT-سنجش‌ازدور-GIS-GPS- بیسیم- دوربین‌های نقشه‌برداری- پهپاد- سنسورهای هواشناسی و هیدرومتریک- سامانه‌های هوشمند اطفای حریق- مانیتورینگ- مدیریت نوین حوزه آبخیز- دیتاسترها- روش‌های نوین بهره‌برداری از جنگل‌ها و مراتع- سیستم‌های خبره- کاداستر- عکس‌های هوایی و تصاویر ماهواره‌ای- آموزش مجازی- سیستم اطلاعات مدیریت (MIS)- اتوماسیون-سیستم‌های کابلی در بهره‌برداری از جنگل- مترهای لیزری-کمپاس زمین‌شناسی-دوربین‌های تصویربرداری دیجیتال- سامانه سمات- سیماب- سامانه صدور پروانه حمل- سامد- سامانه همیاران طبیعت- سامان اکسون- فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی- سامانه الگوهای موفق- سامانه استعلامات اراضی- هواپیما و بالگرد
۶	ارزش‌های بنیادی	حفاظت کمی و کیفی خاک- جرم انگاری تخریب و آسیب‌رسانی به منابع طبیعی- حفظ تنوع زیستی- حفاظت از گونه‌های نادر و در حال انقراض	سخت‌کوشی- مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی-دانش‌محوری- عدالت محوری-شایسته محوری	حفاظت و مدیریت گونه‌های در معرض تهدید و انقراض حیات‌وحش کشور- قانون‌گرایی- تخصص‌گرایی محوری	دانش‌محوری- حفاظت از خاک- حفاظت از تنوع زیستی- افزایش پوشش گیاهی- حفاظت از گونه‌های نادر و در حال انقراض- عدالت محوری	حفظ منابع طبیعی و محیط‌زیست (حفظ انفال)- سخت‌کوشی-حفظ آب‌و‌خاک-حفظ پوشش گیاهی- تخصص‌گرایی-حفظ گونه‌های نادر-حفظ تنوع زیستی-قانون‌گرایی-توسعه پایدار

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
۷	وجوه تمایز و ویژگی ممتاز	استفاده از نیروی انسانی متخصص-احداث پارک‌های تفریحی و توریستی	نیروی انسانی توانمند و متخصص	برخورداری از جنگل و مراتع، بیشه‌های طبیعی و اراضی جنگلی...- برخورداری از دریا، دریاچه، تالاب و رودخانه...- برخورداری از باد، آفتاب ابر و باران و سایر نزولات آسمانی- برخورداری از معادن و ذخایر کانی فلزی و غیرفلزی-برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت، گاز، زغال سنگ و...) - برخورداری از اقلیم متنوع (و پهنه سرزمینی)- برخورداری اراضی شیب‌دار-برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش‌دیده و حرفه‌ای)- برخورداری از تاب‌آوری- مناطق چهارگانه حفاظت‌شده (پارک ملی، منطقه حفاظت‌شده، پناهگاه حیات‌وحش و اثر طبیعی ملی) و ذخیره‌گاه و پارک‌های جنگلی	نیروی کار ماهر و باانگیزه- اکوتوریسم	۴۵۲ هزار هکتار جنگل - ۷۵ هزار هکتار جنگل کاری- ۸۶۲ هزار متر مربع (۱۰۵ هزار بیلاقی + ۷۵۷ هزار قشلاقی)- تنوع اقلیم (۳ از ۵)- اکتون زمین‌شناسی- ذخیره‌گاه جنگلی- اراضی لسی- اراضی ساحلی- گل فشان‌ها- دانشگاه منابع طبیعی- مؤسسات تحقیقاتی و پژوهشی- آبخوان گسترده - جاذبه‌های گردشگری طبیعی- فاصله کوتاه بین اقلیم‌ها- ذخایر معدنی (زغال سنگ، صدف کوهی و ید)- نهالستان‌ها- وجود عشایر- طبیعت ۴ فصل- تنوع زیستی بالا (فون و فلور)
۸	دیدگاه نسبت به کارکنان فعال در بخش	تقویت شبکه پرسنلی و نیروهای حفاظتی- استفاده از نیروی انسانی متخصص	نیروی انسانی توانمند و متخصص- شایسته محوری	استخدام/منبع یابی انتخاب و غربال نامزدها- توسعه و آموزش کارمندان- مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش، قدردانی و انگیزشی	نیروی کار ماهر و باانگیزه- ارائه فرصت‌های آموزشی برای کارکنان	استخدام و بازنشستگی معمول-حقوق و دستمزد و مزایا- خدمات رفاهی- بیمه‌ها و خدمات درمانی- تسهیلات مالی مسکن و خودرو - آموزش- مسیر ترقی شغلی- گردش شغلی- غنی‌سازی شغل
۹	مسئولیت اجتماعی	حفظ حقوق بهره‌برداران منابع طبیعی- ارتقاء بخشیدن به فرهنگ عمومی-ارتقا مشارکت فعالانه مردم و جوامع محلی-	توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی	اجرای برنامه آموزشی و آگاهی‌رسانی عمومی- رسانه‌ها و فضای مجازی- سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)- مدیریت بحران-تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی	آموزش و اطلاع‌رسانی به مردم-حفاظت از سلامت و ایمنی مردم-افزایش مشارکت جامعه در طرح‌ها و برنامه‌ها	تبلیغات، روابط عمومی و ارتباطات-توانمندسازی جوامع محلی- برنامه‌های آموزشی، پژوهشی و ترویجی- همایش‌ها و نمایشگاه‌ها- مناسبات و رویدادها- مشارکت در مدیریت بحران‌ها- همیاران طبیعت-

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
						<p>سمن‌های طبیعت- ملاقات‌های مردمی- بازدیدهای میدانی- سامانه‌های ارتباطی- نظرسنجی- تعامل با رسانه‌های جمعی و شبکه‌های اجتماعی- وبسایت‌ها، نشریات و کتاب- انجمن‌های صنفی و اتحادیه‌های منابع طبیعی- مشارکت مردم در اطفای حریق جنگل‌ها- حفاظت از جنگل‌ها به کمک مردم- تهیه و تنظیم قوانین و مقررات- مشارکت بسیج مردمی سازندگی</p>
۱۰	بقاء، رشد و پایداری	<p>ساماندهی زراعت چوب- تعادل بخشی دام و مراتع- گسترش تحقیقات کاربردی- تقویت شبکه پرسنلی و نیروهای حفاظتی- احداث پارک‌های تفریحی و توریستی- استفاده از فناوری‌های نوین- ارتقا نقش اقتصادی و اجتماعی جنگل- توجه ویژه به امر درختکاری- ارتقا مشارکت فعالانه مردم و جوامع محلی</p>	<p>تحقیق توسعه و نوآوری- دانش‌محوری- بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته- فناوری اطلاعات و ارتباطات- نیروی انسانی توانمند و متخصص</p>	<p>صنعت سخت‌افزار ICT- شرکت‌های دانش‌بنیان- قانون تنفس جنگل- دانش‌کده‌های فنی و مهندسی- بر خورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش‌دیده و حرفه‌ای)- توسعه زراعت چوب</p>	<p>نیروی کار ماهر و بانگیزه- گسترش تحقیق توسعه و نوآوری- دانش‌محوری- کاشت درختان بیشتر- مدیریت یکپارچه حوضه آبریز- استفاده از فناوری اطلاعات- مشارکت با ذینفعان- نوسازی و بهبود زیرساخت‌ها- افزایش زراعت چوب- افزایش فرصت‌های تفریحی مبتنی بر جنگل- حمایت از اقتصاد مبتنی بر جنگل- افزایش مشارکت جامعه در طرح‌ها و برنامه‌ها- بهره‌گیری از روش‌های نوین و فناوری‌های پیشرفته</p>	<p>اصلاح ساختار، فرآیندها و دستورالعمل‌ها- تهیه طرح مدیریت پایدار جنگل- طرح مدیریت جامع حوزه‌های آبریز- طرح مرتع‌داری توسط بهره‌برداران مراتع- توسعه زیرساخت ICT- صدور پروانه چرای دام- تربیت نیروی انسانی متخصص- برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی- صدور پروانه حمل فرآورده‌های جنگلی- استفاده از دانش روز و تعامل با کارشناسان بین‌المللی- جذب مشارکت بین‌المللی در طرح‌های کلان مثل ترسیب کربن، منارید و...- تهیه طرح‌های مطالعاتی جنگل، مرتع و آبخیزداری- (R&D)- ایجاد محوطه‌ها و باغات بذرگیری- نهالستان جنگلی و مرتعی- ایجاد پارک و تفرجگاه جنگلی- زراعت چوب (صنوبر، اکالیپتوس و...)- ایجاد و توسعه دانشگاه‌ها و رشته‌های تحصیلی مرتبط به منابع طبیعی- جنگل‌کاری اقتصادی مشارکتی (گردو، فندق، زیتون و...)- به خدمت گرفتن تکنولوژی‌های نوین (GIS، نرم‌افزارهای مرتبط، اپلیکیشن‌ها، پهپاد، سنجش‌ازدور و...)</p>

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
۱۱	چشم‌انداز	استفاده از نیروی انسانی متخصص - ارتقاء بخشیدن به فرهنگ عمومی - افزایش درآمد و بهبود معیشت بهره‌برداران - گسترش تحقیقات کاربردی - مدیریت بهره‌ور منابع طبیعی - احداث پارک‌های تفریحی و توریستی	تحقیق توسعه و نوآوری - بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته - نیروی انسانی توانمند و متخصص	اجرای عملیات آبخیزداری و آبخوانداری - جنگل‌کاری و احیاء جنگل‌های کشور - برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش‌دیده و حرفه‌ای)	نیروی کار ماهر و بانگیزه - گسترش تحقیق توسعه و نوآوری - ترویج استفاده پایدار و مسئولانه از منابع طبیعی - افزایش بهره‌وری منابع - اکوتوریسم - بهره‌گیری از روش‌های نوین و فناوری‌های پیشرفته - مشارکت با ذینفعان - افزایش پوشش گیاهی - اقتصاد سبز - افزایش فرصت‌های تفریحی مبتنی بر جنگل - افزایش مشارکت جامعه در طرح‌ها و برنامه‌ها	افزایش پوشش گیاهی حفظ و توسعه جنگل و مراتع - توسعه کاربرد فناوری‌های نوین - حفظ و توسعه منابع آب و خاک - آبخوانداری و تغذیه سفره‌های آب‌های زیرزمینی - تربیت و تأمین نیروی انسانی متخصص - توسعه شاخص R&D - توسعه توریستی - مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز - توسعه فرهنگ حفظ منابع طبیعی - توانمندسازی جوامع محلی - افزایش طرح‌های بهره‌برداری مشارکتی - مدیریت مشارکت منابع طبیعی - توسعه پایدار جوامع محلی

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

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

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

ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی+مشاور)
۱	نقش «بخش منابع طبیعی استان گلستان» در توسعه استان یا توسعه کشور چیست؟	حفاظت، بهره برداری، احیا و توسعه منابع طبیعی (آب، خاک و پوشش گیاهی) به عنوان ثروت خدادادی، تحقق توسعه پایدار، جلوگیری از تخریب محیط زیست، آب های زیرزمینی و جلوگیری از فرونشست زمین- بهبود شاخص های کیفیت زندگی مردم- کنترل رسوب	رشد اقتصادی- مدیریت یکپارچه حوضه آبریز- نوسازی و بهبود زیرساخت ها- ارتقا نقش های نظارتی و ارزیابی- فرونشست زمین- توسعه رفاه عمومی- مدیریت بهره ور منابع آب- حفظ و توسعه پایدار زیست محیطی (اکولوژیکی) عرصه های طبیعی- تأمین امنیت غذایی- ایجاد فرصت های شغلی- مدیریت سیلاب- اجرای عملیات آبخیزداری و آبخوانداری	حفاظت، بهره برداری، احیا و توسعه منابع طبیعی (آب، خاک و پوشش گیاهی) به عنوان ثروت خدادادی، تحقق توسعه پایدار، جلوگیری از تخریب محیط زیست، آب های زیرزمینی و جلوگیری از فرونشست زمین- بهبود شاخص های کیفیت زندگی مردم- کنترل رسوب رشد اقتصادی- مدیریت یکپارچه حوضه آبریز- نوسازی و بهبود زیرساخت ها- ارتقا نقش های نظارتی و ارزیابی- توسعه رفاه عمومی- مدیریت بهره ور منابع آب - تأمین امنیت غذایی- ایجاد فرصت های شغلی- مدیریت سیلاب- اجرای عملیات آبخیزداری و آبخوانداری
۲	«بخش منابع طبیعی استان گلستان» چه کالاها یا خدماتی را ارائه می دهد؟	حفاظت و صیانت از موارث طبیعی و جذابیت های خدادادی هوای پاک، تولید آب و خاک سالم، تولید و زراعت چوب، گیاهان دارویی، صدور مجوزها بهره برداری (چرای مراتع، بهره برداری از معادن)، واگذاری اراضی ملی برای طرح های توسعه ای، جلوگیری از فرسایش خاک، جلوگیری از آلودگی آب و خاک (کمی و کیفی)، محافظت از گونه های نادر منابع طبیعی (سرخدار، زرین، شمشاد، سرونوش، ارس و...)، توسعه سطح سبز برای ترسیب کربن، حفظ و احیای مراتع استان، خدمات آبخیزداری (تغذیه سفره های آب زیرزمینی، جلوگیری از فرسایش خاک و جریان های	حفظ و توسعه پایدار زیست محیطی (اکولوژیکی) عرصه های طبیعی- ساماندهی زراعت چوب- مقابله با ریزگرد- صیانت از مراتع- مبارزه با آفات و بیماری ها - حفاظت از گونه های نادر و درحال انقراض- حراست و حفاظت از محیط زیست- توسعه روستایی- حدنگاری (کاداستر) منابع طبیعی- تغییر غیرقانونی کاربری اراضی- صیانت از عرصه های جنگلی- پیشگیری و کنترل	حفاظت و صیانت از موارث طبیعی و جذابیت های خدادادی هوای پاک، تولید آب و خاک سالم، تولید و زراعت چوب، گیاهان دارویی، صدور مجوزها بهره برداری (چرای مراتع، بهره برداری از معادن)، واگذاری اراضی ملی برای طرح های توسعه ای، جلوگیری از فرسایش خاک، جلوگیری از آلودگی آب و خاک (کمی و کیفی)، محافظت از گونه های نادر منابع

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		طبیعی (سرخدار، زرین، شمشاد، سرونوش، ارس و...)، توسعه سطح سبز برای ترسیب کربن، حفظ و احیای مراتع استان، خدمات آبخیزداری (تغذیه سفره‌های آب زیرزمینی، جلوگیری از فرسایش خاک و جریان‌های واریزه‌ای در حوزه‌های آبخیز، مدیریت سیلاب و...)، خدمات علمی، پژوهشی، آموزشی و ترویجی، طرح تنفس جنگل، خدمات بیابان‌زدایی و جلوگیری از ریزگردها، خدمات مقابله با آتش‌سوزی و آفات و امراض، مقابله با پدیده خشکسالی	آتش‌سوزی- مدیریت سیلاب- گسترش تحقیق توسعه و نوآوری- حفاظت از تالاب‌ها- حفاظت از حیات‌وحش- حفاظت از خاک	واریزه‌ای در حوزه‌های آبخیز، مدیریت سیلاب و...، خدمات علمی، پژوهشی، آموزشی و ترویجی، طرح تنفس جنگل، خدمات بیابان‌زدایی و جلوگیری از ریزگردها، خدمات مقابله با آتش‌سوزی و آفات و امراض، مقابله با پدیده خشک‌سالی - حراست و حفاظت از محیط‌زیست-توسعه روستایی -حدنگاری (کاداستر) منابع طبیعی - صیانت از عرصه‌های جنگلی- حفاظت از حیات‌وحش
۳	مشتریان، ارباب رجوعان و یا خدمت گیرندگان «بخش منابع طبیعی استان گلستان» چه کسانی هستند؟	سازمان‌های دولتی و عمومی، مراکز علمی و پژوهشی، صاحبان شرکت‌ها و مؤسسات تخصصی، بهره‌برداران و جوامع محلی، عشایر، متقاضیان اولیه، سازمان‌ها و اشخاص بین‌المللی و جهانی، سازمان‌های نظارتی و قضایی، گردشگران، کارخانجات سلولزی، صنایع معدنی	ارتقا مشارکت فعالانه مردم و جوامع محلی- توسعه گردشگری- صیانت از حقوق شهروندی- توسعه پایدار و سالم کشاورزی- توسعه روستایی - مراکز علم و فناوری/پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی- شرکت‌های دانش‌بنیان- سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)- افزایش بهره‌وری در کشاورزی- مشارکت با ذینفعان	سازمان‌های دولتی و عمومی، مراکز علمی و پژوهشی، صاحبان شرکت‌ها و مؤسسات تخصصی، بهره‌برداران و جوامع محلی، عشایر، متقاضیان اولیه، سازمان‌ها و اشخاص بین‌المللی و جهانی، سازمان‌های نظارتی و قضایی، گردشگران، کارخانجات سلولزی، صنایع معدنی
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی «بخش منابع طبیعی استان گلستان» چیست. به عبارت دیگر بخش منابع طبیعی استان در چه حوزه‌های تخصصی، بازارها	• قلمرو جغرافیایی شامل استان گلستان، استان‌های هم‌جوار، بین‌المللی	حفاظت از رودخانه‌ها و عملیات آبخیزداری- صیانت از مراتع-مدیریت سیلاب-حفظ حقوق بهره‌برداران منابع طبیعی- احداث پارک‌های تفریحی و توریستی-جرم‌انگاری تخریب و آسیب‌رسانی به منابع طبیعی- حراست و حفاظت از محیط‌زیست-توسعه	• قلمرو جغرافیایی شامل استان گلستان، استان‌های هم‌جوار، کشور‌های همسایه، ملی، بین‌المللی

ردیف	سوالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
	(جامعه هدف) و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می‌کند؟	محلی (معیشت، توانمندسازی، دانش بومی مرتبط، مشارکت، محافظت و...) - معادن - رودخانه - مستثنیات - تغییر کاربری - ساخت‌وساز در اراضی ملی - اقتصاد جنگل - هوای پاک - محیط‌زیست - پارک‌های جنگلی - جنگل‌های هیرکانی - اکوتوریسم - ژئوتوریسم استان - نهالستان‌های مرتعی و جنگلی - مدیریت و حفظ آب‌وخاک - حفاظت - حریق - تجاوز - تعادل دام و جنگل - سیلاب - جنگل کاری، احیاء و توسعه - گلفشان - تالاب‌ها - ترسیب کربن - مدیریت پایدار - طرح خروج دام از جنگل - تنفس جنگل - قانون ممنوعیت توسعه صنعت در استان‌های شمالی و حفاظت از محیط‌زیست - توسعه بهره‌ور معادن - تغییر اقلیم - حفاظت از اکوسیستم طبیعی	بهره‌ور معادن - تغییر اقلیم - مدیریت بهره‌ور منابع آب - جنگل کاری و احیاء جنگل‌های کشور - آفات و بیماری‌ها - بیابان‌زایی - آتش‌سوزی جنگل‌ها و مراتع - حفاظت از اکوسیستم طبیعی - حفاظت از تالاب‌ها - حفاظت از خاک - اکوتوریسم - افزایش پوشش گیاهی	ساخت‌وساز در اراضی ملی - اقتصاد جنگل - هوای پاک - محیط‌زیست - پارک‌های جنگلی - جنگل‌های هیرکانی - اکوتوریسم - ژئوتوریسم استان - نهالستان‌های مرتعی و جنگلی - مدیریت و حفظ آب‌وخاک - حفاظت - حریق - تجاوز - تعادل دام و جنگل - سیلاب - جنگل کاری، احیاء و توسعه - گلفشان - تالاب‌ها - ترسیب کربن - مدیریت پایدار - طرح خروج دام از جنگل - تنفس جنگل - قانون ممنوعیت توسعه صنعت در استان‌های شمالی - حراست و حفاظت از محیط‌زیست - توسعه بهره‌ور معادن - تغییر اقلیم - حفاظت از اکوسیستم طبیعی
۵	«بخش منابع طبیعی استان گلستان» برای انجام فعالیت‌های خود از چه نوع تکنولوژی بهره می‌گیرد؟	فناوری ICT - سنجش از دور - GPS - GIS - بیسیم - دوربین‌های نقشه‌برداری - پهپاد - سنسورهای هواشناسی و هیدرومتریک - سامانه‌های هوشمند اطفای حریق - مانیتورینگ - مدیریت نوین حوزه آبخیز - دی‌تاسنترها - روش‌های نوین بهره‌برداری از جنگل‌ها و مراتع - سیستم‌های خبره - کاداستر - ماهواره‌ای - آموزش مجازی - سیستم اطلاعات	حدنگاری (کاداستر) منابع طبیعی - برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات تخصصی - رسانه‌ها و فضای مجازی - تکنولوژی GIS - تکنولوژی سنجش از دور - هوش مصنوعی - داده‌کاوی / دی‌تاسنتر - ارتباطات ماهواره‌ای - دی‌تاسنتر - مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها - بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها (MIS) - انرژی‌های نو - استفاده از فناوری اطلاعات	فناوری ICT - GPS - بیسیم - دوربین‌های نقشه‌برداری - پهپاد - سنسورهای هواشناسی و هیدرومتریک - سامانه‌های هوشمند اطفای حریق - مانیتورینگ - مدیریت نوین حوزه آبخیز - دی‌تاسنترها - روش‌های نوین بهره‌برداری از جنگل‌ها و مراتع - سیستم‌های خبره - کاداستر - ماهواره‌ای - آموزش مجازی - سیستم اطلاعات

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی + مشاور)
		مدیریت (MIS) - اتوماسیون - سیستم‌های کابلی در بهره‌برداری از جنگل - مترهای لیزری - کمپاس زمین‌شناسی - دوربین‌های تصویربرداری دیجیتال - سامانه سمات - سیماب - سامانه صدور پروانه حمل - سامد - سامانه همیاران طبیعت - سامان اکسون - فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی - سامانه الگوهای موفق - سامانه استعلامات اراضی - هواپیما و بالگرد	بهره‌گیری از روش‌های نوین و فناوری‌های پیشرفته	شبکه‌های اجتماعی - سامانه الگوهای موفق - سامانه استعلامات اراضی - برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات تخصصی - تکنولوژی GIS - تکنولوژی سنجش از دور - هوش مصنوعی - داده‌کاوی / دیتا ماینینگ - دیتاسنتر - مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها - بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها (MIS) - انرژی‌های نو - بهره‌گیری از روش‌های نوین و فناوری‌های پیشرفته
۶	ارزش‌های بنیادی «بخش منابع طبیعی استان گلستان» کدام است؟	حفظ منابع طبیعی و محیط‌زیست (حفظ انفال) - سخت‌کوشی - حفظ پوشش گیاهی - تخصص‌گرایی - حفظ گونه‌های نادر - حفظ تنوع زیستی - قانون‌گرایی - توسعه پایدار	جرم انگاری تخریب و آسیب‌رسانی به منابع طبیعی - حفظ تنوع زیستی - سخت‌کوشی - مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی - دانش‌محوری - عدالت محوری - شایسته‌محوری - قانون‌گرایی - حفاظت از خاک - افزایش پوشش گیاهی - حفاظت از گونه‌های نادر و در حال انقراض - تخصص‌گرایی	حفظ منابع طبیعی و محیط‌زیست (حفظ انفال) - سخت‌کوشی - حفظ آب‌و‌خاک - حفظ پوشش گیاهی - تخصص‌گرایی - حفظ گونه‌های نادر - حفظ تنوع زیستی - قانون‌گرایی - توسعه پایدار - جرم انگاری تخریب و آسیب‌رسانی به منابع طبیعی - مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی - دانش‌محوری - عدالت محوری - شایسته‌محوری
۷	«بخش منابع طبیعی استان گلستان» از چه مزیت رقابتی یا ویژگی متمایزی نسبت به بخش‌های مشابه خود در سایر استان‌ها و سایر کشورها برخوردار است؟	۴۵۲ هزار هکتار جنگل - ۷۵ هزار هکتار جنگل کاری - ۸۶۲ هزار هکتار (۱۰۵ هزار بیلاقی + ۷۵۷ هزار قشلاقی) - تنوع اقلیم (۳ از ۵) - اکتون زمین‌شناسی - ذخیره‌گاه جنگلی - اراضی لسی - اراضی ساحلی - گل‌فشان‌ها - دانشگاه منابع طبیعی - مؤسسات تحقیقاتی و پژوهشی - آبخوان گسترده - جاذبه‌های گردشگری طبیعی - فاصله کوتاه بین اقلیم‌ها - ذخایر معدنی (زغال‌سنگ، صدف کوهی و ید) - نهالستان‌ها - وجود عشایر - طبیعت ۴ فصل - تنوع زیستی بالا (فون و فلور) - نیروی انسانی توانمند و متخصص - برخورداری از جنگل و	احداث پارک‌های تفریحی و توریستی - نیروی انسانی توانمند و متخصص - برخورداری از جنگل و مراتع، بیشه‌های طبیعی و اراضی جنگلی... - برخورداری از باد، آفتاب ابر و باران و سایر نزولات آسمانی - برخورداری از دریا، دریاچه، تالاب و رودخانه... - برخورداری از معادن و ذخایر کانی فلزی و غیرفلزی - برخورداری از ذخایر	۴۵۲ هزار هکتار جنگل - ۷۵ هزار هکتار جنگل کاری - ۸۶۲ هزار هکتار (۱۰۵ هزار بیلاقی + ۷۵۷ هزار قشلاقی) - تنوع اقلیم (۳ از ۵) - اکتون زمین‌شناسی - ذخیره‌گاه جنگلی - اراضی لسی - اراضی ساحلی - گل‌فشان‌ها - دانشگاه منابع طبیعی - مؤسسات تحقیقاتی و پژوهشی - آبخوان گسترده - جاذبه‌های گردشگری طبیعی - فاصله کوتاه بین اقلیم‌ها -

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		ذخایر معدنی (زغال سنگ، صدف کوهی و ید)- نهالستان‌ها- وجود عشایر- طبیعت ۴ فصل- تنوع زیستی بالا (فون و فلور)	فسیلی (نفت، گاز، زغال سنگ و...) - برخورداری از اقلیم متنوع (و پهنه سرزمینی)- برخورداری اراضی شیب‌دار- مناطق چهارگانه حفاظت‌شده (پارک ملی، منطقه حفاظت‌شده، پناهگاه حیات وحش و اثر طبیعی ملی) و ذخیره گاه و پارک‌های جنگلی- برخورداری از تاب‌آوری- اکوتوریسم	مراتع، بیشه‌های طبیعی و اراضی جنگلی...- برخورداری از باد، آفتاب ابر و باران و سایر نزولات آسمانی- برخورداری از دریا، دریاچه، تالاب و رودخانه...- برخورداری از معادن و ذخایر کانی فلزی و غیرفلزی- برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت، گاز، زغال سنگ و...) - برخورداری از اقلیم متنوع (و پهنه سرزمینی)- برخورداری اراضی شیب‌دار- مناطق چهارگانه حفاظت‌شده (پارک ملی، منطقه حفاظت‌شده، پناهگاه حیات وحش و اثر طبیعی ملی) و ذخیره گاه و پارک‌های جنگلی- برخورداری از تاب‌آوری- اکوتوریسم
۸	«بخش منابع طبیعی استان گلستان» چقدر به کارکنان و مسائل آن‌ها توجه دارد؟	استخدام و بازنشستگی معمول- حقوق و دستمزد و مزایا- خدمات رفاهی- بیمه‌ها و خدمات درمانی- تسهیلات مالی مسکن و خودرو - آموزش- مسیر ترقی شغلی- گردش شغلی- غنی‌سازی شغل تقویت شبکه پرسنلی و نیروهای حفاظتی- استفاده از نیروی انسانی متخصص- شایسته‌محوری- مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش، قدردانی و انگیزشی	تقویت شبکه پرسنلی و نیروهای حفاظتی- استفاده از نیروی انسانی متخصص- شایسته محوری- استخدام/منبع یابی انتخاب و غربال نامزدها- توسعه و آموزش کارمندان- مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش، قدردانی و انگیزشی	استخدام و بازنشستگی معمول- حقوق و دستمزد و مزایا- خدمات رفاهی- بیمه‌ها و خدمات درمانی- تسهیلات مالی مسکن و خودرو - آموزش- مسیر ترقی شغلی- گردش شغلی- غنی‌سازی شغل تقویت شبکه پرسنلی و نیروهای حفاظتی- استفاده از نیروی انسانی متخصص- شایسته‌محوری- مدیریت و توسعه برنامه‌های پاداش، قدردانی و انگیزشی
۹	«بخش منابع طبیعی استان گلستان» تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی حساس بوده و به تصویر ذهنی مردم اهمیت می‌دهد؟	تبلیغات، روابط عمومی و ارتباطات- توانمندسازی جوامع محلی- آموزش، پژوهشی و ترویجی- همایش‌ها و نمایشگاه‌ها- مناسبات و رویدادها- مشارکت در مدیریت بحران‌ها- همیاران طبیعت- سمن‌های طبیعت- بازدیدهای میدانی- سامانه‌های ارتباطی- نظرسنجی- رسانه‌های جمعی و شبکه‌های اجتماعی- وبسایت‌ها، نشریات و کتاب- انجمن‌های صنفی و اتحادیه‌های منابع طبیعی- مشارکت مردم در اطفای حریق جنگل‌ها- حفاظت از جنگل‌ها به کمک مردم- تهیه و تنظیم قوانین و مقررات- مشارکت بسیج مردمی سازندگی- حفظ حقوق بهره‌برداران منابع طبیعی- ارتقاء بخشیدن به فرهنگ عمومی- مدیریت بحران- اجرای برنامه آموزشی و آگاهی‌رسانی عمومی- مشارکت مردم- آگاهی‌رسانی عمومی- حفاظت از سلامت و ایمنی مردم- جامعه در طرح‌ها و برنامه‌ها-	حفظ حقوق بهره‌برداران منابع طبیعی- ارتقاء بخشیدن به فرهنگ عمومی- مدیریت بحران- افزایش درآمد و بهبود معیشت بهره‌برداران- اجرای برنامه آموزشی و آگاهی‌رسانی عمومی- رسانه‌ها و فضای مجازی- سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)- مدیریت بحران- تبادل‌ات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی- حفاظت از سلامت و ایمنی مردم- افزایش مشارکت جامعه در طرح‌ها و برنامه‌ها-	تبلیغات، روابط عمومی و ارتباطات- توانمندسازی جوامع محلی- همایش‌ها و نمایشگاه‌ها- مناسبات و رویدادها- مشارکت در مدیریت بحران‌ها- همیاران طبیعت- سمن‌های طبیعت- ملاقات‌های مردمی- بازدیدهای میدانی- سامانه‌های ارتباطی- نظرسنجی- تعامل با رسانه‌های جمعی و شبکه‌های اجتماعی- وبسایت‌ها، نشریات و کتاب- انجمن‌های صنفی و اتحادیه‌های منابع طبیعی- مشارکت مردم در اطفای حریق جنگل‌ها- حفاظت از جنگل‌ها به کمک مردم- تهیه و تنظیم قوانین و مقررات- مشارکت بسیج مردمی سازندگی- حفظ حقوق بهره‌برداران منابع طبیعی- ارتقاء بخشیدن به فرهنگ عمومی- مدیریت بحران- اجرای برنامه آموزشی و آگاهی‌رسانی عمومی- حفاظت از سلامت و ایمنی مردم-

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
۱۰	<p>«بخش منابع طبیعی استان گلستان» تا چه اندازه به بقاء، رشد و منافع خود توجه دارد؟ مهم‌ترین شاخص‌ها در این زمینه کدامند؟</p>	<p>جنگل‌ها - حفاظت از جنگل‌ها به کمک مردم- تهیه و تنظیم قوانین و مقررات- مشارکت بسیج مردمی سازندگی</p> <p>اصلاح ساختار، فرآیندها و دستورالعمل‌ها- تهیه طرح مدیریت پایدار جنگل- طرح مدیریت جامع حوزه‌های آبریز- طرح مرتع‌داری توسط بهره‌برداران مراتع- توسعه زیرساخت ICT- صدور پروانه چرای دام- تربیت نیروی انسانی متخصص- برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی- صدور پروانه حمل فرآورده‌های جنگلی- استفاده از دانش روز و تعامل با کارشناسان بین‌المللی- جذب مشارکت بین‌المللی در طرح‌های کلان مثل ترسیب کربن، منارید و...- تهیه طرح‌های مطالعاتی جنگل، مرتع و آبخیزداری- صدور پروانه حمل فرآورده‌های جنگلی- استفاده از دانش روز و تعامل با کارشناسان بین‌المللی- جذب مشارکت بین‌المللی در طرح‌های کلان مثل ترسیب کربن، منارید و...- تهیه طرح‌های مطالعاتی جنگل، مرتع و آبخیزداری- (R&D)- ایجاد محوطه‌ها و باغات بذرگیری- نهالستان جنگلی و مرتعی- ایجاد پارک و تفرجگاه جنگلی- زراعت چوب (صنوبر، اکالیپتوس و...)- توسعه دانشگاه‌ها و رشته‌های تحصیلی مرتبط به منابع طبیعی- جنگل‌کاری اقتصادی مشارکتی (گردو، فندق، زیتون و...) - به خدمت گرفتن تکنولوژی‌های نوین (GIS، نرم‌افزارهای مرتبط، اپلیکیشن‌ها، پهپاد، سنجش‌ازدور...)- نوسازی و بهبود زیرساخت‌ها- تعادل بخشی دام و مراتع- توجه ویژه به امر درختکاری</p>	<p>تعادل بخشی دام و مراتع-احداث پارک‌های تفریحی و توریستی-استفاده از فناوری‌های نوین-ارتقا نقش اقتصادی و اجتماعی جنگل- توجه ویژه به امر درختکاری-ارتقا مشارکت فعالانه مردم و جوامع محلی-دانش‌محوری - نیروی انسانی توانمند و متخصص- قانون تنفس جنگل-دانشکده‌های فنی و مهندسی- توسعه زراعت چوب- گسترش تحقیق توسعه و نوآوری -مدیریت یکپارچه حوضه آبریز-استفاده از فناوری اطلاعات- نوسازی و بهبود زیرساخت‌ها</p>	<p>اصلاح ساختار، فرآیندها و دستورالعمل‌ها- تهیه طرح مدیریت پایدار جنگل- طرح مدیریت جامع حوزه‌های آبریز- طرح مرتع‌داری توسط بهره‌برداران مراتع- توسعه زیرساخت ICT- صدور پروانه چرای دام- تربیت نیروی انسانی متخصص- برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی- صدور پروانه حمل فرآورده‌های جنگلی- استفاده از دانش روز و تعامل با کارشناسان بین‌المللی- جذب مشارکت بین‌المللی در طرح‌های کلان مثل ترسیب کربن، منارید و...- تهیه طرح‌های مطالعاتی جنگل، مرتع و آبخیزداری- (R&D)- ایجاد محوطه‌ها و باغات بذرگیری- نهالستان جنگلی و مرتعی- ایجاد پارک و تفرجگاه جنگلی- زراعت چوب (صنوبر، اکالیپتوس و...)- ایجاد و توسعه دانشگاه‌ها و رشته‌های تحصیلی مرتبط به منابع طبیعی- جنگل‌کاری اقتصادی مشارکتی (گردو، فندق، زیتون و...) - به خدمت گرفتن تکنولوژی‌های نوین (GIS، نرم‌افزارهای مرتبط، اپلیکیشن‌ها، پهپاد، سنجش‌ازدور...)- نوسازی و بهبود زیرساخت‌ها- تعادل بخشی دام و مراتع- توجه ویژه به امر درختکاری</p>

ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	سؤالات	ردیف
<p>-افزایش پوشش گیاهی حفظ و توسعه جنگل و مراتع- توسعه کاربرد فناوری‌های نوین-حفظ و توسعه منابع آب و خاک- آبخوانداری و تغذیه سفره‌های آب‌های زیرزمینی- تربیت و تأمین نیروی انسانی متخصص- توسعه شاخص R&D توسعه تفرجگاه‌های توریستی- مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز- توسعه فرهنگ حفظ منابع طبیعی- توانمندسازی جوامع محلی- افزایش طرح‌های بهره‌برداری مشارکتی- مدیریت مشارکت منابع طبیعی- توسعه پایدار جوامع محلی-مدیریت بهره‌ور منابع طبیعی- جنگل کاری و احیاء جنگل‌های کشور - اقتصاد سبز</p>	<p>استفاده از نیروی انسانی متخصص -افزایش درآمد و بهبود معیشت بهره‌برداران-مدیریت بهره‌ور منابع طبیعی- اجرای عملیات آبخیزداری و آبخوانداری-جنگل کاری و احیاء جنگل‌های کشور-احداث پارک‌های تفریحی و توریستی- گسترش تحقیق توسعه و نوآوری- ترویج استفاده پایدار و مسئولانه از منابع طبیعی- بهره‌گیری از روش‌های نوین و فناوری‌های پیشرفته- افزایش پوشش گیاهی- اقتصاد سبز- افزایش مشارکت جامعه در طرح‌ها و برنامه‌ها</p>	<p>-افزایش پوشش گیاهی حفظ و توسعه جنگل و مراتع- توسعه کاربرد فناوری‌های نوین- حفظ و توسعه منابع آب و خاک-آبخوانداری و تغذیه سفره‌های آب‌های زیرزمینی- تربیت و تأمین نیروی انسانی متخصص- توسعه شاخص R&D- توسعه تفرجگاه‌های توریستی- مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز- توسعه فرهنگ حفظ منابع طبیعی- توانمندسازی جوامع محلی- افزایش طرح‌های بهره‌برداری مشارکتی- مدیریت مشارکت منابع طبیعی- توسعه پایدار جوامع محلی</p>	<p>«بخش منابع طبیعی استان گلستان» در آینده به چه جایگاه مطلوبی دست می‌یابد؟ موقعیت مطلوب چگونه تعریف می‌شود؟</p>	<p>۱۱</p>

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

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

جدول ۱۷-۳: اجزای مقاصد آرمانی

ردیف	سؤالات	پاسخ‌ها
۱	نقش در توسعه (مأموریت)	بخش منابع طبیعی استان گلستان به منظور حفاظت، احیاء، توسعه و بهره‌برداری از منابع طبیعی (مرتفع، جنگل، خاک، بیابان و آب) و جلوگیری از تخریب محیط‌زیست (آب، زمین، هوا) اقدام به فراهم نمودن زیرساخت‌های لازم (جاده، ساختمان و ابنیه، تأسیسات و تجهیزات) نموده و با ارتقاء نقش نظارتی و عملیاتی خویش در راستای تحقق توسعه پایدار، امنیت غذایی، افزایش سطح رفاه، درآمد سرانه و بهبود شاخص‌های کیفیت زندگی مردم فعالیت می‌نماید. این بخش همچنین در راستای مدیریت سیلاب، کنترل رسوب و تقویت منابع آب‌های زیرزمینی و جلوگیری از فرورنشست زمین اقدام به عملیات آبخیزداری آبخوان‌داری می‌نماید.
۲	محصولات (کالاها یا خدماتی)	خدمات و محصولات بخش منابع طبیعی شامل موارد زیر می‌باشد: (۱) حفاظت از منابع و جذابیت‌های طبیعی و زیستی (پارک‌ها و ذخیره‌گاه‌های جنگلی، تالاب‌ها، حیات وحش، مراتع، جنگل، گونه‌های نادر، آب‌وخاک) (۲) تولید آب، خاک و هوای سالم (۳) صدور مجوزهای بهره‌برداری (جنگل، مراتع و معادن، طرح‌های عمرانی) (۴) ساماندهی واگذاری اراضی ملی برای طرح‌های توسعه‌ای (۵) اجرای طرح حدنگاری در جنگل‌ها و منابع طبیعی (کاداستر) (۶) مقابله با آتش‌سوزی، آفات، امراض و خشکسالی (۷) جلوگیری از فرسایش خاک، کاهش اثرات تخریبی سیلاب‌ها و جلوگیری از آلودگی آب‌وخاک (۸) مدیریت مشارکت منابع طبیعی و توسعه پایدار روستایی (۹) خدمات علمی و پژوهشی در حوزه منابع طبیعی (نقشه‌های موضوعی و...) (۱۰) تولید و ساماندهی زراعت چوب، گیاهان دارویی و علوفه
۳	ذینفعان مشتریان، ارباب‌رجوعان	ذینفعان بخش منابع طبیعی استان شامل: (۱) سازمان‌های دولتی و عمومی اعم از تقنینی، نظارتی، قضایی و نظامی (۲) بهره‌برداران و جوامع محلی، دامداران و عشایر (۳) مؤسسات خصوصی و کارخانجات سلولزی و صنایع معدنی (۴) مراکز علمی و پژوهشی (۵) سایر ذینفعان (گردشگران، کشاورزان، عموم شهروندان، روستائیان) (۶) سازمان‌ها و اشخاص بین‌المللی
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی	قلمرو جغرافیایی شامل استان گلستان، سطح ملی و بین‌المللی قلمرو تخصصی: شامل جنگل‌ها، مراتع، سواحل و حوزه آبخیز (سلامت، پارک، مخروطه افکنه و...) می‌باشد. سایر موارد عبارتند از: -بیابان -جوامع محلی (معیشت، توانمندسازی، دانش بومی مرتبط، مشارکت، محافظت و...) -معادن و صنعت -رودخانه

		<p>- اقتصاد منابع طبیعی (جنگل و مرتع و...)</p> <p>- اقلیم و کاهش گازهای گلخانه‌ای</p> <p>- محیط زیست (تالاب‌ها)</p> <p>- اکوتوریسم و ژئوتوریسم استان</p> <p>- پارک‌های جنگلی، ذخیره‌گاه‌ها و نهالستان‌های مرتعی و جنگلی</p> <p>- مدیریت و حفظ آب و خاک</p> <p>- حریق</p> <p>- آفات و امراض جنگلی</p> <p>- قاچاق، تخریب و تجاوز</p> <p>- آبخوان</p> <p>- سیلاب</p> <p>- جنگل کاری، احیاء و توسعه و غنی سازی</p> <p>- ترسیب کربن</p> <p>- مدیریت پایدار</p>
<p>۵</p>	<p>تکنولوژی</p>	<p>۱- فناوری‌های کلاسیک این بخش شامل ادوات و تجهیزات مکانیکی و ماشین‌آلات می‌باشد.</p> <p>۲- بخش منابع طبیعی استان گلستان در حوزه فناوری الکترونیک از مواردی همچون سامانه‌های هوشمند اطفای حریق، مانیتورینگ، دوربین‌های نقشه برداری، سنسورهای هواشناسی و هیدرومتریک، سنجش از دور (RS) (عکس‌های هوایی و تصاویر ماهواره‌ای)، GIS، GPS، بیسیم، سیستم‌های رادیویی، رادار، دوربین‌های تصویربرداری دیجیتال، مترهای لیزری و کمپاس زمین‌شناسی استفاده می‌نماید.</p> <p>۳- خوشبختانه این بخش در بهره‌گیری از فناوری‌های حوزه ICT به صورت گسترده بهره‌مند شده است. فناوری‌هایی همچون سیستم اطلاعات مدیریت (MIS)، اتوماسیون، دیتاسنترها، آموزش مجازی، سامانه سمتا، سیماب، سامانه صدور پروانه حمل، سامد، سامانه همیاران طبیعت، سامانه اکسون، موبایل، فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی، سامانه الگوهای موفق، سامانه استعلامات اراضی و سیستم‌های خبره</p> <p>۴- همچنین این بخش با بهره‌گیری از فناوری‌ها و روش‌های نوین همچون مدیریت نوین حوزه آبخیز، انرژی‌های نو، پهباد، روش‌های نوین بهره‌برداری از جنگل‌ها و مراتع، سیستم‌های کابلی در بهره‌برداری از جنگل و کاداستر ضریب استفاده از فناوری را افزایش داده است.</p> <p>نهایتاً از هواپیما و بالگرد هم در برخی از مأموریت‌ها استفاده می‌شود.</p>
<p>۶</p>	<p>ارزشهای بنیادی</p>	<p>۱) حفظ منابع طبیعی و محیط زیست (حفظ انفال)</p> <p>۲) سخت کوشی</p> <p>۳) حفظ آب و خاک</p> <p>۴) حفظ پوشش گیاهی</p> <p>۵) تخصص گرایی</p> <p>۶) حفظ گونه‌های نادر</p> <p>۷) حفظ تنوع زیستی</p> <p>۸) قانون گرایی</p> <p>۹) توسعه پایدار</p>
<p>۷</p>	<p>مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز و یا وجوه تمایز</p>	<p>وجوه تمایز بخش منابع طبیعی استان عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> - وجود جنگل‌ها، مراتع، دریا، رودخانه، دشت و صحرا - نهالستان‌ها، پارک‌ها و ذخایر جنگلی - برخورداری از مناطق ۴ گانه حفاظت شده - طبیعت ۴ فصل - تنوع اقلیمی

<ul style="list-style-type: none"> - وجود عشایر - بر خورداری از اراضی شیب دار، رطوبت، بارش، تبخیر و پوشش ابر - تاب آوری و خود پالایشی - بر خورداری از ذخایر فسیلی (نفت و گاز) - ذخایر معدنی (زغال سنگ، صدف کوهی و ید) - جاذبه های گردشگری طبیعی - مؤسسات تحقیقاتی و پژوهشی - تنوع زیستی بالا (فون و فلور) - اکو تون (بوم مرز) - نیروی انسانی متخصص 	
<p>بخش منابع طبیعی استان با ارائه خدمات اولیه شامل استخدام و بازنشستگی معمول، حقوق، دستمزد و مزایا، خدمات رفاهی، بیمه ها و خدمات درمانی، تسهیلات مالی مسکن و تسهیلات خودرو نسبت به کارکنان خود توجه دارد.</p> <p>علیرغم دارا بودن نیروی انسانی متخصص متأسفانه نسبت به مسیر شغلی کارکنان، گردش شغلی، غنی سازی شغل و... برای افزایش جایگاه شغلی آن ها توجه کافی نمی شود.</p>	<p>۸</p> <p>توجه به کارکنان و مسائل آن ها</p>
<p>بخش منابع طبیعی استان از طریق فعالیت های تبلیغات و روابط عمومی، ارتباط با رسانه ها و شبکه های اجتماعی، برگزاری همایش ها و نمایشگاه ها و... به دنبال تأثیر مثبت و مؤثر بر اذهان عمومی می باشد.</p> <p>همچنین با پیشنهاد، تهیه و تنظیم قوانین و مقررات، گسترش سمن ها، تقویت همیاران طبیعت، سازمان دهی و تقویت انجمن های صنفی و اتحادیه های منابع طبیعی، آموزش و افزایش آگاهی های عمومی در حفظ منابع طبیعی، مشارکت بسیج مردمی سازندگی، مدیریت بحران و مشارکت مردم در اطفای حریق جنگل ها، حفاظت از جنگل ها به کمک مردم، توانمندسازی جوامع محلی و... در راستای مسئولیت اجتماعی خویش گام برمی دارد.</p>	<p>۹</p> <p>مسئولیت اجتماعی و تصویر ذهنی مردم</p>
<p>اهم اقدامات انجام شده از گذشته تاکنون بخش منابع طبیعی استان برای بقاء، رشد و پایداری خود عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> - اصلاح نسبی ساختار، فرآیندها و دستورالعمل ها - تهیه طرح مدیریت پایدار و بهره برداری از جنگل - طرح مدیریت جامع حوزه های آبخیز - طرح مرتع داری توسط بهره برداران مراتع - توسعه زیرساخت های ICT - تربیت نیروی انسانی متخصص و برگزاری کارگاه ها و دوره های آموزشی - استفاده از دانش روز و تعامل با کارشناسان بین المللی (جذب مشارکت بین المللی در طرح های کلان مثل ترسیب کربن، منارید و...) - بهبود شاخص تحقیق و توسعه (R&D) و تهیه طرح های مطالعاتی جنگل، مرتع و آبخیزداری - ایجاد محوط بذرگیری و نهالستان جنگلی و مرتعی - زراعت چوب (صنوبر، اکالیپتوس و...) - ایجاد و توسعه دانشگاه ها و رشته های تحصیلی مرتبط به منابع طبیعی - جنگل کاری اقتصادی و مشارکتی (گردو، فندق، زیتون و...) - به خدمت گرفتن تکنولوژی های نوین (GIS، نرم افزارهای مرتبط، اپلیکیشن ها، پهپاد، سنجش از دور...) 	<p>۱۰</p> <p>بقاء، رشد و منافع و پایداری</p>
<p>بخش منابع طبیعی استان گلستان در افق چشم انداز (ذیل چشم انداز کشور و استان) در راستای افزایش پوشش گیاهی، حفظ و توسعه جنگل و مراتع، توانمندسازی جوامع محلی و افزایش طرح های بهره برداری مشارکتی براساس رویکرد ابداع مدل های کسب و کار جدید (Business Models) در</p>	<p>۱۱</p> <p>موقعیت مطلوب و تصویر آینده</p>

استان و کشور بر الگوی ترسیب کربن (مدیریت مشارکت منابع طبیعی و توسعه پایدار جوامع محلی) تمرکز دارد. همچنین این بخش با توسعه کاربرد فناوری های نوین، حفظ، توسعه و احیای منابع آب و خاک، آبخوانداری و تغذیه سفره های آب های زیرزمینی، تربیت و تأمین نیروی انسانی متخصص، توسعه شاخص R&D، توسعه تفرجگاه های توریستی، مدیریت جامع حوزه های آبخیز و توسعه فرهنگ حفظ منابع طبیعی در راستای مأموریت ذاتی خود گام برمی دارد.		
---	--	--

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

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

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

مأموریت (MISSION)
<p>بخش منابع طبیعی استان گلستان به منظور حفاظت، احیاء، توسعه و بهره برداری از منابع طبیعی (مرتج، جنگل، خاک، بیابان و آب) و جلوگیری از تخریب محیط زیست (آب، زمین، هوا) اقدام به فراهم نمودن زیرساخت های لازم (جاده، ساختمان و ابنیه، تأسیسات و تجهیزات) نموده و با ارائه خدمات علمی و پژوهشی و ارتقاء نقش نظارتی و عملیاتی خویش (صدور انواع مجوز، مدیریت مشارکت منابع طبیعی و توسعه پایدار روستایی، مقابله با آتش سوزی، آفات، امراض و خشکسالی و...) در راستای تحقق توسعه پایدار، امنیت غذایی، افزایش سطح رفاه، درآمد سرانه و بهبود شاخص های کیفیت زندگی مردم فعالیت می نماید.</p> <p>این بخش همچنین در راستای مدیریت سیلاب، کنترل رسوب و تقویت منابع آب های زیرزمینی و جلوگیری از فرورنشست زمین اقدام به عملیات آبخیزداری آبخوانداری می نماید.</p> <p>قلمرو جغرافیایی این بخش شامل استان گلستان، سطح ملی و بین المللی است که خدمات آن در قلمروهای تخصصی از جمله جنگل ها، مراتع، سواحل و حوزه آبخیز (سلامت، پارک، مخروطه افکنه و...) به ذینفعان اصلی ذیل ارائه می گردد:</p> <ul style="list-style-type: none"> - سازمان های دولتی و عمومی اعم از تقنینی، نظارتی، قضایی و نظامی و سازمان های خصوصی - بهره برداران و جوامع محلی، دامداران و عشایر - سازمان ها و اشخاص <p>بخش منابع طبیعی استان بهره مناسبی از انواع فناوری های روز در حوزه های الکترونیک (سامانه های هوشمند اطفای حریق، مانیتورینگ، دوربین های نقشه برداری، سنسورهای هواشناسی و هیدرومتریک، سنجش از دور (RS) عکس های هوایی و تصاویر ماهواره ای، GIS، GPS، ICT سیستم های اطلاعاتی مدیریت، سامانه های ارتباطی اینترنتی، دیتاستر، کاداسترو... و فناوری های نوین (مدیریت نوین حوزه آبخیز، انرژی های نو، پهپاد، روش های نوین بهره برداری از جنگل ها و مراتع) برده است.</p> <p>همچنین وجوه تمایز بخش منابع طبیعی استان عبارتند از:</p> <p>۱) وجود جنگل ها، مراتع، دریا، رودخانه، دشت و صحرا (۲) نهالستان ها، پارک ها و ذخایر جنگلی (۳) برخورداری از مناطق ۴ گانه حفاظت شده (۴) تنوع اقلیمی (۵) برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت و گاز) (۶) ذخایر معدنی (زغال سنگ، صدف کوهی</p>

و (ید) (۷) جاذبه‌های گردشگری طبیعی (۸) مؤسسات تحقیقاتی و پژوهشی (۹) تنوع زیستی بالا (فون و فلور) (۱۰) اکو تون (بوم مرز) و (۱۱) نیروی انسانی متخصص

بخش منابع طبیعی استان با پیشنهاد، تهیه و تنظیم قوانین و مقررات، گسترش سمن‌ها، تقویت همیاران طبیعت، سازمان‌دهی و تقویت انجمن‌های صنفی و اتحادیه‌های منابع طبیعی، آموزش و افزایش آگاهی‌های عمومی در حفظ منابع طبیعی، مشارکت بسیج مردمی سازندگی، مدیریت بحران و مشارکت مردم در اطفای حریق جنگل‌ها، حفاظت از جنگل‌ها به کمک مردم، توانمندسازی جوامع محلی و... در راستای مسئولیت اجتماعی خویش گام برمی‌دارد.

اهم اقدامات انجام‌شده از گذشته تاکنون بخش منابع طبیعی استان برای بقاء، رشد و پایداری خود عبارتند از:

- ۱) طرح مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز
- ۲) تهیه طرح مدیریت پایدار و بهره‌برداری از جنگل
- ۳) توسعه زیرساخت‌های ICT و طرح گاداستر و به خدمت گرفتن تکنولوژی‌های نوین (GIS)، نرم‌افزارهای مرتبط، اپلیکیشن‌ها، بهیاد، سنجش از دور...
- ۴) تربیت نیروی انسانی متخصص و برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی
- ۵) استفاده از دانش روز و تعامل با کارشناسان بین‌المللی (جذب مشارکت بین‌المللی در طرح‌های کلان مثل ترسیب کربن، منارید و...)
- ۶) طرح مرتع‌داری توسط بهره‌برداران مراتع
- ۷) تشکیل اتحادیه صنفی مرتع‌داران استان گلستان
- ۸) ایجاد محوط پذیرگیری و نهالستان جنگلی و مرتعی
- ۹) ایجاد پارک‌ها و تفرجگاه جنگلی
- ۱۰) زراعت چوب (صنوبر، اکالیپتوس و...)
- ۱۱) ایجاد و توسعه دانشگاه‌ها و رشته‌های تحصیلی مرتبط به منابع طبیعی

چشم‌انداز (VISION): گلستان؛ سرزمین میراث طبیعی

بخش منابع طبیعی استان گلستان در افق چشم‌انداز (ذیل چشم‌انداز کشور و استان) در راستای افزایش پوشش گیاهی، حفظ، احیاء و توسعه جنگل و مرتع، آموزش و ترویج، توانمندسازی جوامع محلی و افزایش طرح‌های بهره‌برداری مشارکتی براساس رویکرد کارآفرینی و ابداع مدل‌های کسب‌وکار جدید (Business Models) در استان و کشور براساس الگوی مدیریت مشارکتی منابع طبیعی و توسعه پایدار جوامع محلی (از جمله ترسیب کربن) تمرکز دارد.

همچنین این بخش با توسعه کاربرد فناوری‌های نوین به‌ویژه هوشمندسازی و اینترنت اشیا (IOT)، حفظ و توسعه منابع آب‌و‌خاک، آبخوان‌داری و تغذیه سفره‌های آب‌های زیرزمینی، ارتباط با مراکز علمی و پژوهشی، تربیت و تأمین نیروی انسانی متخصص با توسعه نظام جامع منابع انسانی، توسعه شاخص R&D، توسعه تفرجگاه‌های توریستی، مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز و توسعه فرهنگ حفظ منابع طبیعی و میراث جهانی (جنگل‌های هیرکانی و...) گسترش ارتباطات با سازمان‌های بین‌المللی و جهانی در راستای مأموریت ذاتی خود گام برمی‌دارد.

بخش منابع طبیعی استان با استفاده گسترده از سامانه‌های سنجش و پیش‌بینی هواشناسی به‌ویژه در نواحی جنوبی استان، افزایش بهره‌برداری از بهیاد، هواپیما و بالگرد، بهره‌برداری از محصولات فرعی جنگل و مرتع، توسعه زراعت چوب، مقابله با ریزگردها، توسعه فعالیت‌های روابط عمومی و تبلیغات (PR)، بهبود شاخص R&D و نهایتاً اصلاح ساختار، فرآیندها و دستورالعمل‌ها در راستای چشم‌انداز خود گام برمی‌دارد.

ارزش‌ها (VALUES)

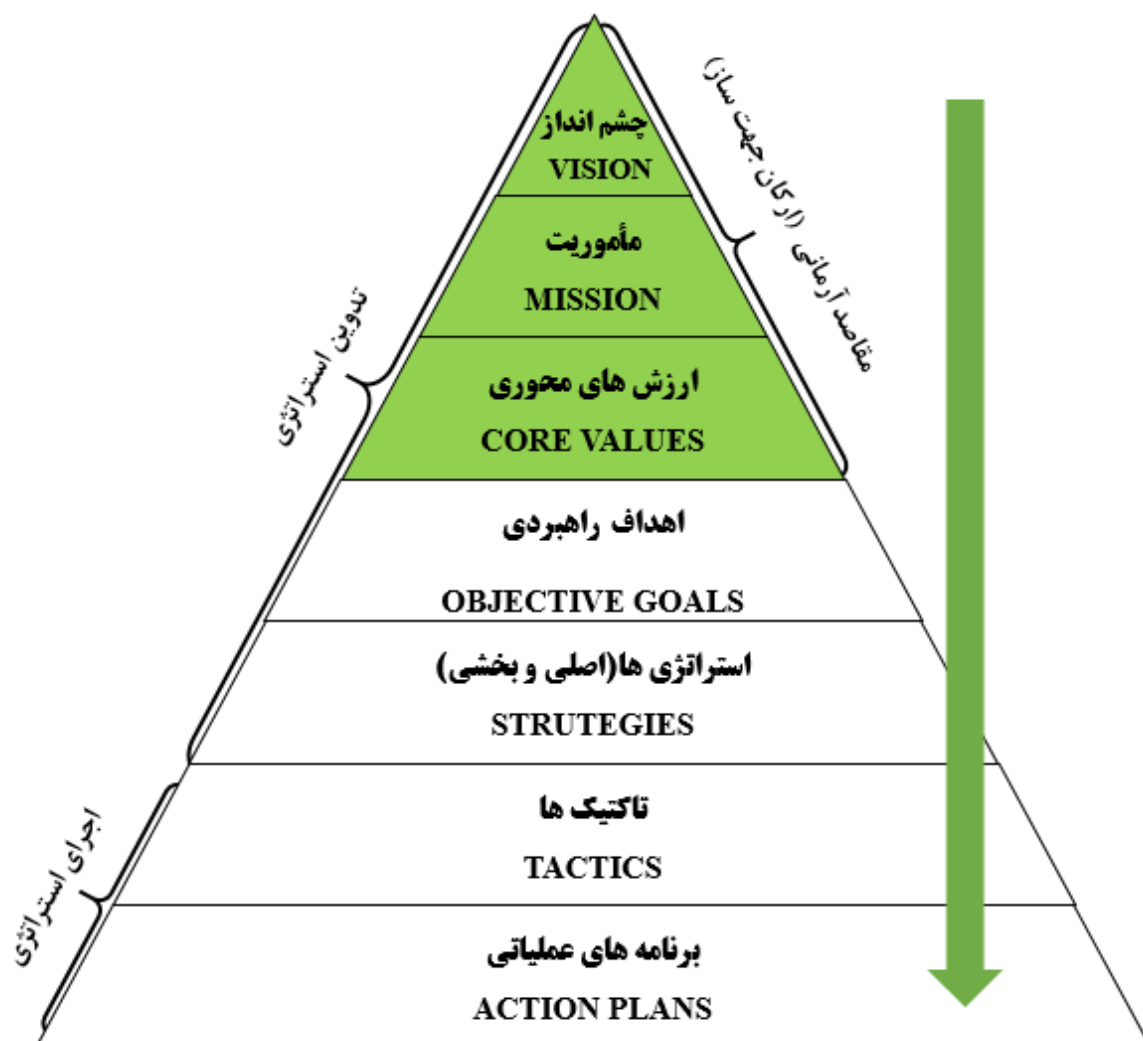
ارزش‌های محوری بخش منابع طبیعی استان عبارتند از:

- ۱) حفظ منابع طبیعی و محیط‌زیست (حفظ انفال)
- ۲) سخت‌کوشی
- ۳) حفظ آب‌و‌خاک

۴	حفظ پوشش گیاهی
۵	تخصص گرایی
۶	حفظ گونه های نادر
۷	حفظ تنوع زیستی
۸	قانون گرایی
۹	توسعه پایدار

۳-۷ سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه ها

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



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

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

الف) مأموریت (MISSION)

الف-۱) حفاظت، احیا، توسعه و بهره‌برداری از منابع طبیعی: جنگل‌ها، مراتع، بیابان‌ها، آب و خاک نیازمند توجه دائمی و حفاظت هستند و استفاده غیراصولی و بی‌رویه از این منابع خدادادی باعث از بین رفتن آن‌ها خواهد شد که خسارات جبران‌ناپذیری را به استان و کشور وارد خواهد کرد و ادامه زندگی را با مخاطرات جدی مواجه خواهد ساخت. لذا باید توجه شود تا با رعایت اصول و قوانین موجود، ضمن بهره‌برداری از این منابع و اشتغال‌زایی و درآمدزایی در استان، از این سرمایه‌های ملی به درستی حفاظت نمود.

الف-۲) جلوگیری از تخریب محیط‌زیست: برداشت بی‌رویه از منابع آب سطحی و زیرزمینی به همراه تخریب مراتع و جنگل‌ها بوسیله سودجویان و فعالیت‌های غیرمجاز کشاورزی و دامپروری و نیز تخریب اراضی منابع طبیعی و تغییر کاربری غیرقانونی به منظور ویلاسازی و ... خسارات زیادی را به منابع طبیعی استان وارد کرده است. وظیفه سازمان منابع طبیعی است تا با جلوگیری از فعالیت‌های غیرقانونی و برداشت و بهره‌برداری بی‌رویه از این سرمایه‌های باارزش، از تخریب و نابودی منابع آبی، خاک و ... جلوگیری نماید.

الف-۳) فراهم نمودن زیرساخت‌ها: بخش منابع طبیعی وظیفه دارد تا با احداث جاده، ساختمان و ابنیه و فراهم نمودن تأسیسات و تجهیزات لازم در جهت توسعه و پیشرفت این بخش اقدام نماید. بهره‌برداری و حفاظت توأمان از منابع طبیعی مستلزم وجود زیرساخت‌های مناسب است و می‌توان با سرمایه‌گذاری در این بخش، ضمن حفظ و حراست از این نعمت‌های خدادادی، با بهره‌برداری اصولی و مناسب، باعث اشتغال‌زایی و درآمدزایی در استان محروم گلستان شد وضعیت زندگی جمعیت زیاد روستایی را که غالباً فاقد شغل مناسب هستند را بهبود بخشید.

الف-۴) ارائه خدمات علمی، نظارتی و عملیاتی: انجام تحقیقات علمی و تجزیه و تحلیل وضع موجود به همراه ارائه راه‌حل‌های مناسب برای چالش‌های پیش‌روی این بخش به همراه صدور انواع مجوز، مدیریت مشارکتی منابع طبیعی و توسعه پایدار روستایی، مقابله با آتش‌سوزی، آفات، امراض و خشکسالی و ... از اقداماتی هستند که بخش منابع طبیعی وظیفه دارد تا در اختیار مردم قرار دهد.

الف-۵) مدیریت سیلاب: یکی از اصلی‌ترین اقدامات آبخیزداری، مدیریت سیلاب است که متأسفانه در سال‌های اخیر خسارات زیادی را هم به منابع طبیعی و هم به بخش کشاورزی وارد کرده است. لایروبی

رودخانه‌ها، جلوگیری از دپو شدن درختان قطع شده در عرصه‌های جنگلی، احداث کانال‌های زهکشی و ... از اقداماتی هستند که باعث جلوگیری از وقوع سیلاب و کنترل آب‌های سطحی پس از باران می‌شود و می‌توان با هدایت این آب‌ها به سد یا تالاب‌ها، ضمن جلوگیری از خسارت، این منابع آبی ارزشمند را ذخیره نموده و برای مصارف مختلف استفاده نمود.

الف-۶) تقویت منابع آب‌های زیرزمینی: در سال‌های اخیر به دلیل افزایش جمعیت و کاهش بارندگی در استان، استفاده از منابع آب زیرزمینی به شدت افزایش یافته است و متأسفانه شاهد افت بسیار زیاد سفره‌های آب زیرزمینی در استان بوده‌ایم. مقابله با چاه‌های غیرمجاز، تعیین حد مجاز برداشت، کنترل آب‌های حاصل از بارندگی و ... از مجموعه اقداماتی هستند که در راستای تقویت سفره‌های آب زیرزمینی باید انجام شوند. بخش منابع طبیعی استان باید با جدیت این موضوع را پیگیری نماید تا از آینده استان حراست نماید.

الف-۷) جلوگیری از فرونشست زمین: بدون شک یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین راه‌های پیشگیری از مخاطرات طبیعی به خصوص فرونشست که بلای جان اراضی و دشت‌های استان شده است، انجام عملیات آبخیزداری و آبخوانداری (پخش سیلاب) است که متأسفانه به این موضوع مهم در مدیریت منابع طبیعی و محیط‌زیست، توجه چندانی صورت نگرفته است؛ لذا یکی از مواردی که باید توسط بخش منابع طبیعی مدنظر قرار گیرد و با تصویب قوانین و مقررات لازم، منابع طبیعی استان را از مخاطرات مختلف به‌ویژه فرونشست رهایی بخشد، توجه جدی به آبخیزداری و آبخوانداری است.

الف-۸) قلمرو جغرافیایی: قلمرو جغرافیایی این بخش شامل استان گلستان، سطح ملی و بین‌المللی است و دارای گستردگی و ارتباطات بسیار زیادی با سایر استان‌ها و کشورهای هم‌جوار است که باعث افزایش اهمیت فعالیت‌های این بخش می‌شود.

الف-۹) قلمرو تخصصی: قلمرو تخصصی بخش منابع طبیعی شامل جنگل‌ها، مراتع، سواحل و حوزه آبخیز (سلامت، پارک، مخروطه افکنه و...) است که به ذینفعان اصلی ذیل ارائه می‌گردد:

۱) سازمان‌های دولتی و عمومی اعم از تقنینی، نظارتی، قضایی و نظامی و سازمان‌های خصوصی

۲) بهره‌برداران و جوامع محلی، دامداران و عشایر

۳) سازمان‌ها و اشخاص

بخش منابع طبیعی استان بهره‌مناسبی از انواع فناوری‌های روز در حوزه‌های الکترونیک (سامانه‌های هوشمند اطفای حریق، مانیتورینگ، دوربین‌های نقشه‌برداری، سنسورهای هواشناسی و هیدرومتریک، سنجش‌ازدور (RS) عکس‌های هوایی و تصاویر ماهواره‌ای (GPS, GIS)، (ICT) سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت،

سامانه های ارتباطی اینترنتی، دیتاستر، کاداستر و... و فناوری های نوین مدیریت نوین حوزه آبخیز، انرژی های نو، پهپاد، روش های نوین بهره برداری از جنگل ها و مراتع برده است.

الف-۱۰) مزیت رقابتی، وجوه تمایز: وجوه تمایز بخش منابع طبیعی استان عبارتند از:

۱) وجود جنگل ها، مراتع، دریا، رودخانه، دشت و صحرا، ۲) نهالستان ها، پارک ها و ذخایر جنگلی، ۳) برخورداری از مناطق ۴ گانه حفاظت شده، ۴) تنوع اقلیمی، ۵) برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت و گاز)، ۶) ذخایر معدنی (زغال سنگ، صدف کوهی و ید)، ۷) جاذبه های گردشگری طبیعی، ۸) مؤسسات تحقیقاتی و پژوهشی، ۹) تنوع زیستی بالا (فون و فلور)، ۱۰) اکوتون (بوم مرز) و ۱۱) نیروی انسانی متخصص.

ب) چشم انداز (VISION)

ب-۱) گلستان؛ سرزمین میراث طبیعی (شعار بخش): استان گلستان با در اختیار داشتن منابع طبیعی متنوع و غنی، یکی از استان های برخوردار در سطح کشور محسوب می شود و از این نظر دارای جایگاه مناسبی است؛ اگرچه در حال حاضر این ثروت در اختیار استان قرار دارد اما باید در حفظ، حراست و بهره برداری اصولی از آن کوشا بود و ضمن تامین نیازهای فعلی استان، این نعمت خدادادی را برای نسل های آینده نیز حفظ نمود. اهمیت و نقش منابع طبیعی در رشد و توسعه اقتصادی استان غیر قابل انکار است و در بخش های مختلف می توان با استفاده از این ظرفیت عظیم، در بخش های کشاورزی، صنعت و خدمات اقدام به فعالیت های متنوع نمود تا با ایجاد ارزش، خلق ثروت و اشتغال زایی به اهداف کوتاه مدت و بلندمدت استان دست یافت.

ب-۲) افزایش پوشش گیاهی: فعالیت های اخیر و بهره برداری بی رویه از عرصه های جنگلی، قاچاق چوب، چرای غیرمجاز دام در مراتع و ... سبب از بین رفتن پوشش گیاهی در مناطق مختلف استان شده است. اداره کل منابع طبیعی استان وظیفه دارد تا با حفاظت از این مناطق و کشت نهال های جنگلی و احیای پوشش های گیاهی مراتع، سطح پوشش گیاهی ایتان را افزایش داده و از نابودی این مناطق جلوگیری نماید.

ب-۳) توانمندسازی جوامع محلی: به وجود آوردن فرصت های شغلی گوناگون بر اساس توانمندی های منابع طبیعی هر منطقه می تواند سبب کنترل مهاجرت از مناطق روستایی به شهر شده و با افزایش درآمد ساکنین این مناطق، سطح رفاه عمومی آنان را افزایش داد. این کار باعث می شود تا جوامع محلی در حفظ و حراست از منابع طبیعی بکوشند و حضور فعالی در اقتصاد استان داشته باشند. اعطای تسهیلات، آموزش و مهارت آموزی، ایجاد فرصت های شغلی و ... از اقداماتی هستند که باید به منظور توانمندسازی این جوامع انجام شوند.

ب-۴) افزایش طرح های بهره برداری مشارکتی: یکی از راهکارهای پیشگیری، کنترل و مقابله با پدیده خشکسالی و نابودی مراتع و جنگل ها، بحث ورود و ذینفع کردن اهالی و مردم مناطق موردنظر با نگرش اقتصادی کردن طرح های حفاظتی و بهره برداری است. از سوی دیگر، افزایش طرح های بهره برداری مشارکتی سبب اشتغالزایی برای مردم بومی هر منطقه می شود که دارای اهمیت بسیار زیادی است. به همین دلیل، اداره کل منابع طبیعی باید به دنبال افزایش این طرح ها به منظور تقویت اقتصاد مناطق روستایی باشد.

ب-۵) ابداع مدل های کسب و کار جدید: گذر از اقتصاد سنتی و کسب و کارهای قدیمی یکی از الزامات توسعه و رونق اقتصادی در حوزه منابع طبیعی بشمار می رود. ارائه راهکارهای جدید و مدل های کسب و کار تازه در هر منطقه به منظور اشتغالزایی و افزایش درآمد مردم بسیار ضروری است و باید با جدیت پیگیری شود. مدل های کسب و کار جدید باهدف افزایش کارایی و بهره وری معرفی شده اند و می توانند با صرف هزینه های نسبتاً کم، سود سرشاری را نصیب ساکنین مناطق روستایی نماید.

ب-۶) توسعه پایدار جوامع محلی: فعالیت های گوناگون در حوزه منابع طبیعی که شامل مشارکت مردم شود می تواند زمینه را برای توسعه پایدار این جوامع مهیا سازد. اشتغالزایی و افزایش درآمد می تواند به توسعه این جوامع کمک نموده و زمینه را برای مهاجرت معکوس مهیا نماید. ایجاد درآمدهای دائمی و تغییر فعالیت های فصلی به مشاغل دائمی می تواند نقش تعیین کننده ای داشته باشد.

ب-۷) توسعه کاربرد فناوری های نوین: توسعه کاربرد فناوری های نوین به ویژه هوشمندسازی و اینترنت اشیا (IOT) می تواند نقش تعیین کننده ای در پیشبرد اهداف این بخش داشته باشد و به امر حفاظت و حراست از منابع طبیعی کمک نماید؛ ضمن اینکه استفاده از این فناوری ها باعث رونق اقتصادی و اشتغالزایی می شود که منافع سرشاری را نصیب ساکنین این مناطق می نماید.

ب-۸) توسعه زراعت چوب: زراعت چوب به عنوان یک فعالیت اقتصادی، یک اقدام برد-برد است و هم مسئولین و هم مردم از منافع آن سود خواهند برد. کاشت درختان ضمن جلوگیری از برداشت از منابع جنگلی، حفاظت از خاک و جلوگیری از سیلاب، به حفظ پوشش گیاهی کمک می نماید و ضمن اشتغالزایی برای افراد، درآمد مناسبی را به ارمغان خواهد آورد. این امر به نوبه خود باعث توسعه صنایع چوب و کاغذ شده که با اشتغالزایی و افزایش درآمد سرانه استان همراه خواهد شد. لذا بخش منابع طبیعی استان باید طرح های زراعت چوب را در اولویت فعالیت های آتی خود قرار دهد.

ب-۹) بهبود شاخص R&D: بدون تحقیق و توسعه، فعالیت هر بخشی ب حالت راکد در خواهد آمد و در آینده با شکست مواجه خواهد شد، به منظور حفظ پویایی و پیشرفت و توسعه در بخش منابع طبیعی، نیاز است تا شاخص R&D را توسعه داد و با صرف هزینه بر روی فعالیت های تحقیق و توسعه، با شناخت و درک بهتری نسبت به وضعیت موجود، به ارائه راهکار پرداخت.

ب-۱۰) اصلاح ساختار، فرآیندها و دستورالعمل ها: ساختارهای قدیمی و سنتی، فرآیندها و دستورالعمل هایی که کارایی خود را با گذشت زمان از دست داده اند می توانند باعث بروز مشکلات زیادی شوند، لذا ضرورت دارد تا بخش منابع طبیعی با اصلاح این ساختارها و جایگزینی آنها با نمونه های کارآمد جدید و همچنین وضع قوانین و دستورالعمل های مناسب شرایط حاضر، به ادامه فعالیت پردازد و با افزایش کارایی و بهره وری فعالیت های خود، زمینه را برای رشد و توسعه همه جانبه بخش منابع طبیعی مهیا سازد.

ج) ارزش های محوری (CORE VULUES)

ج-۱) حفظ منابع طبیعی و محیط زیست (Preserving Natural Resources and Environment): وظیفه اصلی سازمان منابع طبیعی حفاظت از این سرمایه های ملی و خدادادی است؛ به طوری که ضمن تأمین نیازهای امروز، این میراث گران بها را برای نسل های بعدی نیز حفظ نماید. همه فعالیت های این بخش باید در راستای حفظ و حراست از محیط زیست و منابع طبیعی باشد و با نظارت دائمی بر پروژه های خود بخش منابع طبیعی و سایر بخش های استان، وظیفه محافظت خود را به درستی انجام دهد.

ج-۲) سخت کوشی (Hard Work): حضور در طبیعت و فعالیت های مرتبط با آن نیازمند کار مداوم و سخت کوشی است و به دلیل وظیفه سنگینی که این بخش بر عهده دارد، باید سخت کوشی را که یکی از عناصر فرهنگی ایرانی - اسلامی است را در بین کارکنان خود به درستی نهادینه کند تا با تلاش های شبانه رزی، ضمن حفظ و حراست از منابع طبیعی و محیط زیست استان، زمینه را برای اشتغال زایی و افزایش درآمد مردم استان گلستان فراهم نمایند.

ج-۳) حفظ آب و خاک (Preserving Water and Soil): فعالیت های اخیر انسانی، تغییرات زیادی را در کیفیت خاک و نیز منابع آبی ایجاد نموده است و مکانیزم های طبیعی مانند فرسایش خاک در حال از بین بردن منابع آبی و خاکی استان هستند؛ به همین دلیل بخش منابع طبیعی وظیفه خود می داند تا با انجام اقدامات لازم از وقوع چنین اتفاقات ناخوشایندی جلوگیری نماید.

ج-۴) حفظ پوشش گیاهی (Preserving Flora): جلوگیری از قطع بی رویه درختان، چرای غیرقانونی دام ها در مراتع، تغییر کاربری اراضی کشاورزی و ... از عواملی هستند که نقش بسیار مهمی در نابودی پوشش گیاهی استان دارند. از این رو بخش منابع طبیعی باید بر اساس وظیفه ذاتی خود عمل نموده و با جلوگیری از این فعالیت های غیرقانونی، پوشش گیاهی استان را حفظ نماید.

ج-۵) تخصص گرایی (Specialization): همانند هر بخش دیگری، فعالیت های بخش منابع طبیعی نیز به افراد متخصص و خبره نیاز دارد و باید با به کارگیری مناسب ترین، شایسته ترین و متخصص ترین افراد در سطوح مختلف از انجام درست وظائف این سازمان اطمینان حاصل نمود. لذا ضرورت دارد تا تخصص گرایی و استفاده از نیروهای متخصص در اولویت این سازمان باشد.

ج-۶) حفظ گونه های نادر (Preserving Rare Species): استان گلستان، سرزمین گونه های نادر گیاهی و جانوری است که خطر انقراض و نابودی، آن ها را تهدید می کند؛ به همین دلیل این سازمان وظیفه خود می داند تا با انجام اقدامات لازم و ضروری از نابودی این گونه ها جلوگیری نماید.

ج-۷) حفظ تنوع زیستی (Preserving Biodiversity): یکی از اساسی ترین و مهم ترین عوامل پایداری اکوسیستم ها، تنوع زیستی است. بخش منابع طبیعی بر اساس وظیفه ذاتی خود باید نسبت به صیانت از این تنوع زیستی اقدام نموده و با هر گونه فعالیتی که باعث به خطر انداختن تنوع زیستی استان می شود مقابله نماید.

ج-۸) قانون گرایی (Rule of Law): حرکت برمدار قانون و اولویت قرار دادن آن اگرچه می تواند دشوار باشد اما تنها راه نجات و حرکت به سوی آینده ای روشن است؛ بخش منابع طبیعی نیز بر خود واجب می داند تا با پیاده سازی قانون در تمامی سطوح و پیروی از آن، نسبت به رشد و توسعه آن بخش اقدام نماید.

ج-۹) توسعه پایدار (Sustainable Development): کلیدواژه پرتکرار این روزهای محافل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و ... توسعه پایدار است که منابع طبیعی به عنوان هسته مرکزی آن شناخته می شود و باید با فراهم نمودن شرایط لازم و استفاده از ظرفیت های هر منطقه، ضمن دستیابی به رشد و توسعه اقتصادی، به خوبی از منابع طبیعی نیز محافظت نمود تا این گنجینه با ارزش را برای نسل های آینده حفظ نمود.

تعیین اهداف راهبردی

بخش منابع طبیعی استان گلستان

مقدمه

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

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

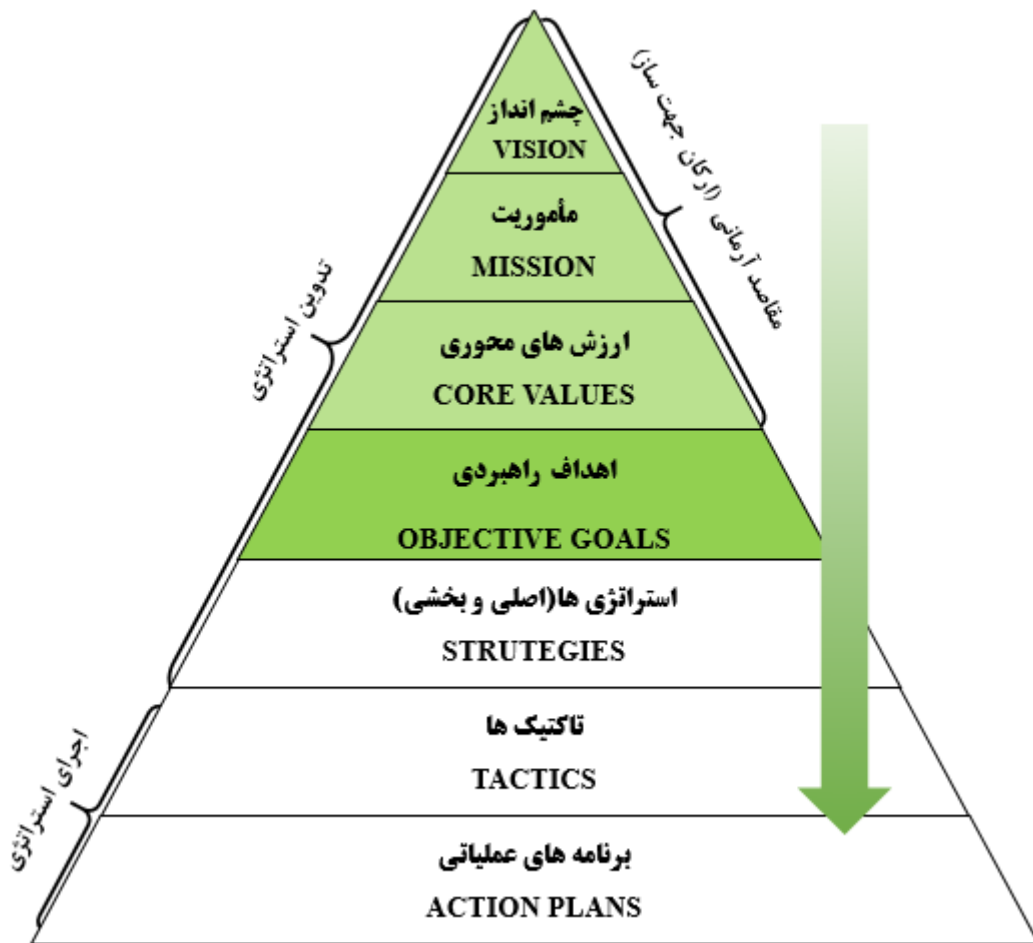
اهداف راهبردی از سری اهدافی هستند که برای ایجاد تغییرات اساسی، تعیین فرصت‌ها و رفع موانع مورد استفاده قرار می گیرند. اهداف استراتژیک مجموعه‌ای از اهداف هستند که موانع سر راه سازمان را برطرف می کنند. این اهداف به سازمان کمک می کنند که از شرایط فعلی به شرایط موردنظر خود برسد. اهداف استراتژیک نتایج استراتژیک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

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

^۱ Peter Drucker

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

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



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

۱-۴) مدیریت بر مبنای هدف^۱ (MBO)

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

¹ Management by Objectives

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

۱-۱-۴) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف

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

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

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

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

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

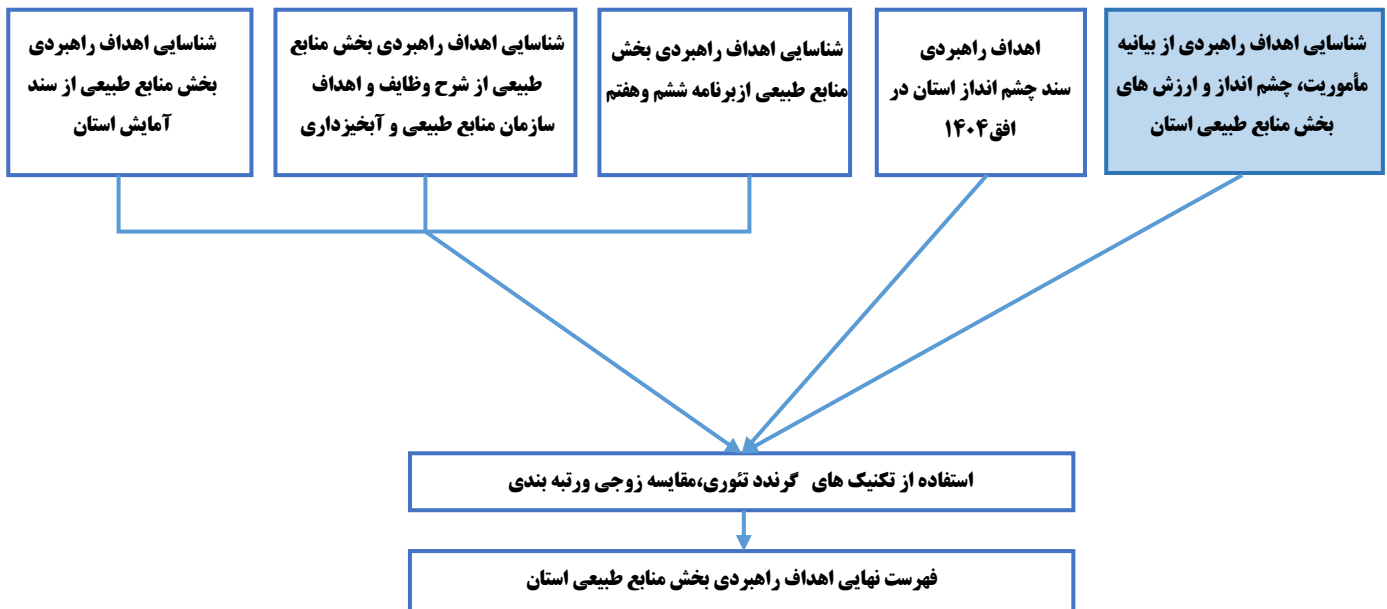
مرحله چهارم: شامل نظارت بر پیشرفت کارکنان است. در مرحله دوم، یکی از مؤلفه‌های اصلی اهداف این بود که برای کارکنان و مدیران قابل اندازه‌گیری باشد تا میزان موفقیت آن‌ها را تعیین کنند.

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

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



نمودار ۲-۴: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش منابع طبیعی 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 یک‌طرف باید با چشم‌انداز، مأموریت و مقاصد کلی سازمان و از طرف دیگر با شرایط محیطی و درونی سازمان تناسب لازم را داشته باشند و هر هدف باید گامی به‌سوی دستیابی به مقاصد سازمان باشد.

¹ Strategic Objectives

² Acceptable

³ Flexible

⁴ Measurable

⁵ Motivator

⁶ Suitable

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

➤ **دست‌یافتنی**^۲: اگر این تصور در کارکنان و مدیران سازمان ایجاد شود که اهداف تعیین شده، غیرواقعی و غیرقابل دست‌یافتن هستند، انگیزه خود را برای فعالیت مؤثر و دستیابی به اهداف 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 بادی سیستمی به سازمان، فرآیندها و اهداف آن بنگریم، اهداف در صورتی می‌توانند سازمان را به موفقیت رهنمون کنند که هماهنگی لازم را با سایر فعالیت‌ها و اهداف سازمان داشته باشند. بطوریکه همه در یک راستا و اجرای آن‌ها هم منجر به موفقیت سازمان شود؛ بنابراین هر کدام از اهداف سازمان باید به گونه‌ای تعیین شوند که با سایر اهداف سازمان هماهنگ باشد.

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

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

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

¹ Understandable

² Achievable

³ Consistent with other Objectives

۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی

اهداف استراتژیک به طور مستقیم از بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز به دست می‌آید. از مدیران خواسته می‌شود تا به‌ازای هر یک از عبارات مأموریت یا چشم‌انداز هدف مناسبی را تعیین کنند. در هر حال تعیین اهداف سازمان تنها به کمک مدیران سازمان و در راستای دستیابی به مأموریت عملی خواهد بود. به‌طور کلی مرحله نخست تعیین اهداف سازمان این است که ابتدا زمینه‌هایی که سازمان به دنبال رشد و توسعه می‌باشد شناسایی گردد. سپس برای هر زمینه شاخص نوشته می‌شود. بر اساس این شاخص‌ها، اهداف استراتژیک بدست می‌آیند. **این نکته دارای اهمیت است که اهداف راهبردی جهت‌گیری سازمان در خصوص هر شاخص است.** در ادامه مطابق نمودار ۳-۴ مراحل تدوین اهداف راهبردی توضیح داده خواهد شد.

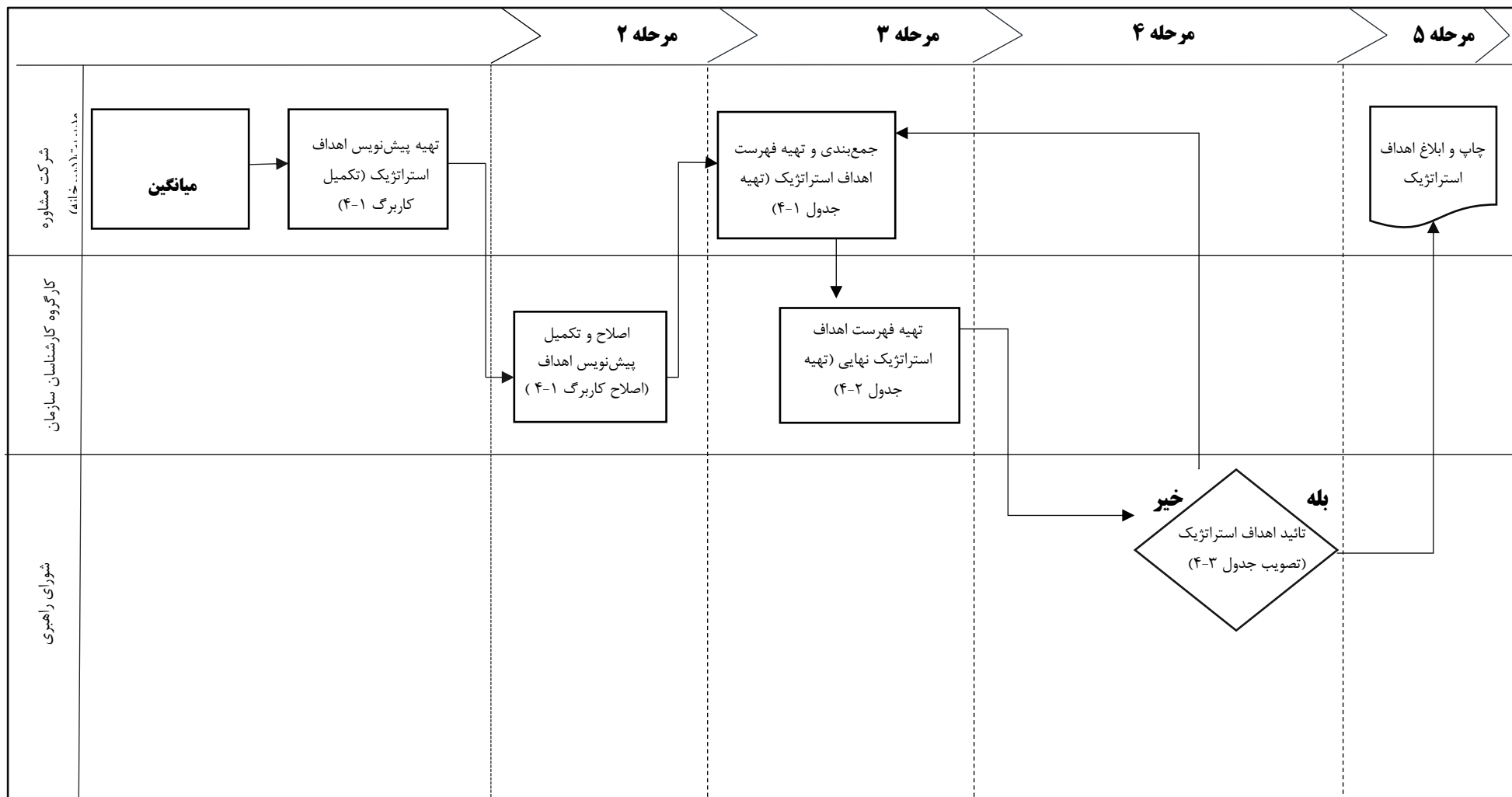
مرحله اول: در اولین مرحله از شناسایی اهداف استراتژیک، تیم شرکت مشاور، کاربرگ ۱-۴ را از طریق مصاحبه تخصصی با اعضای کارگروه و یا مطالعه مستندات (سند چشم‌انداز استان، متن برنامه ششم و هفتم، آمایش سرزمین، شرح وظایف وزارتخانه) و نهایتاً از متن بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌های بخش منابع طبیعی تکمیل می‌کند.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

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

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

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

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



نمودار ۳-۴: مراحل تدوین اهداف راهبردی

۵-۴) کار برگ‌های 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.

کار برگ 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 کار برگ 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 براساس چارچوب و فرآیند تعیین اهداف (نمودار ۲-۴) پرداخته می‌شود.

۱-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی استان از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش منابع طبیعی 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 منابع طبیعی 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	حفظ و توسعه منابع آب‌و خاک	حفاظت و احیا منابع آب‌و خاک
۲	اقدام به عملیات آبخیزداری آبخوان‌داری	حفاظت و احیا منابع آب‌و خاک
۳	تقویت منابع آب‌های زیرزمینی	آب‌های زیرزمینی
۴	مدیریت سیلاب	مدیریت سیلاب
۵	حفظ پوشش گیاهی	حفظ و احیا تنوع زیستی گیاهی
۶	حفظ گونه‌های نادر	حفظ و احیا تنوع زیستی گیاهی
۷	حفظ تنوع زیستی	حفظ و احیا تنوع زیستی گیاهی
۸	مدیریت پایدار و بهره‌برداری از جنگل	مدیریت پایدار عرصه‌های جنگلی
۹	ایجاد پارک‌ها و تفرجگاه جنگلی	مدیریت پایدار عرصه‌های جنگلی
۱۰	ایجاد محوطه بذرگیری و نهالستان جنگلی و مرتعی	مدیریت پایدار عرصه‌های جنگلی
۱۱	حفظ، احیاء و توسعه جنگل و مرتع	مدیریت پایدار عرصه‌های جنگلی
۱۲	افزایش پوشش گیاهی	حفظ و احیا تنوع زیستی گیاهی
۱۳	جاذبه‌های گردشگری طبیعی	جاذبه‌های گردشگری توریستی و طبیعی
۱۴	توسعه تفرجگاه‌های توریستی	جاذبه‌های گردشگری توریستی و طبیعی
۱۵	حفاظت، احیاء، توسعه و بهره‌برداری از منابع طبیعی (مرتع، جنگل، خاک، بیابان و آب)	جلوگیری از عوامل تخریب طبیعی و غیرطبیعی
۱۶	جلوگیری از تخریب محیط‌زیست (آب، زمین، هوا)	جلوگیری از عوامل تخریب طبیعی و غیرطبیعی
۱۷	حفظ منابع طبیعی و محیط‌زیست (حفظ انفال)	جلوگیری از عوامل تخریب طبیعی و غیرطبیعی
۱۸	مقابله با ریزگردها	بیابانزدایی و کنترل کانون‌های بحرانی
۱۹	گسترش سمن‌ها	مدیریت مشارکتی منابع طبیعی
۲۰	تقویت همیاران طبیعت	مدیریت مشارکتی منابع طبیعی
۲۱	تشکیل اتحادیه صنفی مرتع‌داران استان گلستان	مدیریت مشارکتی منابع طبیعی
۲۲	سازمان‌دهی و تقویت انجمن‌های صنفی و اتحادیه‌های منابع طبیعی	مدیریت مشارکتی منابع طبیعی
۲۳	مشارکت بسیج مردمی سازندگی	مدیریت مشارکتی منابع طبیعی
۲۴	مشارکت مردم در اطفای حریق جنگل‌ها	مدیریت مشارکتی منابع طبیعی
۲۵	حفاظت از جنگل‌ها به کمک مردم	مدیریت مشارکتی منابع طبیعی
۲۶	طرح مرتع‌داری توسط بهره‌برداران مراتع	مدیریت مشارکتی منابع طبیعی
۲۷	افزایش طرح‌های بهره‌برداری مشارکتی	مدیریت مشارکتی منابع طبیعی
۲۸	مدیریت مشارکتی منابع طبیعی	مدیریت مشارکتی منابع طبیعی
۲۹	آموزش و افزایش آگاهی‌های عمومی در حفظ منابع طبیعی	توانمندسازی جوامع محلی
۳۰	توانمندسازی جوامع محلی	توانمندسازی جوامع محلی
۳۱	آموزش و ترویج	آموزش و توسعه فرهنگ حفظ منابع طبیعی
۳۳	توسعه فرهنگ حفظ منابع طبیعی و میراث جهانی (جنگل‌های هیرکانی و...)	آموزش و توسعه فرهنگ حفظ منابع طبیعی
۳۴	توسعه پایدار	توسعه پایدار
۳۵	توسعه پایدار روستایی	توسعه پایدار
۳۶	توسعه پایدار جوامع محلی (از جمله ترسیب کربن)	توسعه پایدار
۳۷	استفاده از دانش روز و تعامل با کارشناسان بین‌المللی	مشارکت بین‌المللی
۳۸	جذب مشارکت بین‌المللی در طرح‌های کلان	مشارکت بین‌المللی
۳۹	گسترش ارتباطات با سازمان‌های بین‌المللی و جهانی	مشارکت بین‌المللی
۴۰	زراعت چوب (صنوبر، اکالیپتوس و...)	زراعت چوب
۴۲	توسعه زراعت چوب	زراعت چوب
۴۳	امنیت غذایی	امنیت غذایی

ردیف	مضامین	مقوله
۴۴	نیروی انسانی متخصص	سرمایه انسانی
۴۵	تربیت و تأمین نیروی انسانی متخصص	سرمایه انسانی
۴۶	توسعه نظام جامع منابع انسانی	سرمایه انسانی
۴۷	برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی	سرمایه انسانی
۴۸	به خدمت گرفتن تکنولوژی‌های نوین	فناوری‌های نوین و پیشرفته
۴۹	توسعه کاربرد فناوری‌های نوین	فناوری‌های نوین و پیشرفته
۵۰	توسعه زیرساخت‌های ICT	فناوری‌های نوین و پیشرفته
۵۱	ICT	فناوری‌های نوین و پیشرفته
۵۲	اپلیکیشن‌ها	فناوری‌های نوین و پیشرفته
۵۳	هوشمندسازی و اینترنت اشیاء (IOT)	فناوری‌های نوین و پیشرفته
۵۴	سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت	فناوری‌های نوین و پیشرفته
۵۵	سامانه‌های ارتباطی اینترنتی	فناوری‌های نوین و پیشرفته
۵۶	دیتاستر	فناوری‌های نوین و پیشرفته
۵۷	مدیریت نوین حوزه آبخیز	فناوری‌های نوین و پیشرفته
۵۸	استفاده از انواع فناوری‌های روز در حوزه‌های الکترونیک	فناوری‌های نوین و پیشرفته
۵۹	سامانه‌های هوشمند اطفای حریق	فناوری‌های نوین و پیشرفته
۶۰	مانیتورینگ	فناوری‌های نوین و پیشرفته
۶۱	دوربین‌های نقشه‌برداری	فناوری‌های نوین و پیشرفته
۶۲	سنسورهای هواشناسی و هیدرومتریک	فناوری‌های نوین و پیشرفته
۶۳	سنجش‌ازدور RS عکس‌های هوایی و تصاویر ماهواره‌ای	فناوری‌های نوین و پیشرفته
۶۵	GIS	فناوری‌های نوین و پیشرفته
۶۶	GPS	فناوری‌های نوین و پیشرفته
۶۷	انرژی‌های نو	فناوری‌های نوین و پیشرفته
۶۸	پهپاد	فناوری‌های نوین و پیشرفته
۶۹	افزایش بهره‌برداری از پهپاد، هواپیما و بالگرد،	فناوری‌های نوین و پیشرفته
۷۰	استفاده گسترده از سامانه‌های سنجش و پیش‌بینی هواشناسی به‌ویژه در نواحی جنوبی استان	فناوری‌های نوین و پیشرفته
۷۱	روش‌های نوین بهره‌برداری از جنگل‌ها و مراتع	فناوری‌های نوین و پیشرفته
۷۲	طرح کاداستر	طرح کاداستر
۷۳	بهبود شاخص R&D	تحقیق و توسعه
۷۴	ارائه خدمات علمی و پژوهشی	تحقیق و توسعه
۷۵	مؤسسات تحقیقاتی و پژوهشی	تحقیق و توسعه
۷۶	ارتباط با مراکز علمی و پژوهشی	تحقیق و توسعه
۷۷	ایجاد و توسعه دانشگاه‌ها و رشته‌های تحصیلی مرتبط به منابع طبیعی	تحقیق و توسعه
۷۸	کارآفرینی و ابداع مدل‌های کسب‌وکار جدید (Business Models)	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۷۹	افزایش سطح رفاه	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۸۰	افزایش، درآمد سرانه	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۸۱	بهبود شاخص‌های کیفیت زندگی مردم	اشتغال‌زایی و کارآفرینی

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

مطابق نمودار ۲-۴ پس از بررسی اهداف سند چشم‌انداز استان گلستان (۷۹ هدف راهبردی) مشخص شد که بخش منابع طبیعی در ۱۰ مورد از ۷۹ مورد دارای نقش و تاثیرگذاری 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	مدیریت تغییر اقلیم
۲	کاهش نرخ حوادث و بلایای طبیعی
۳	حراست و حفاظت از محیط‌زیست
۴	توسعه روابط بین‌الملل
۵	مدیریت بهره‌ور منابع (آب، منابع طبیعی، انرژی و...)
۶	امنیت غذایی
۷	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان
۸	به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته
۹	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در استان
۱۰	اشتغال‌زایی و کارآفرینی

۳-۵-۴) تعیین 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 منابع طبیعی استان گلستان قابل مشاهده می‌باشد.

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	اجرای عملیات آبخیزداری و حفاظت از خاک و آبخوان	حفاظت و احیا منابع آب‌و خاک
۲	افزایش سطح زیر کشت گیاهان دارویی	توسعه و فرآوری گیاهان دارویی
۳	احیاء، توسعه و غنی‌سازی جنگل‌ها	حفظ و حمایت عرصه‌های جنگلی
۴	ارتقاء پوشش کامل و مؤثر حفاظت از جنگل‌ها	احیا و توسعه عرصه‌های جنگلی
۵	استقرار مدیریت پایدار جنگل	مدیریت و بهره‌برداری عرصه‌های جنگلی
۶	ارتقای پوشش صد درصد حفاظت از جنگل‌ها، مراتع و اراضی ملی و دولتی و مناطق چهارگانه زیست‌محیطی	حفاظت از عرصه‌های منابع طبیعی
۷	احیای رویشگاه‌های مرتعی	احیاء، توسعه و بهره‌برداری عرصه‌های مرتعی
۸	بیابانزدایی و کنترل کانون‌های بحرانی	بیابانزدایی و کنترل کانون‌های بحرانی
۹	جلوگیری از تغییر کاربری، تجاوز و تصرف	حفاظت از عرصه‌های منابع طبیعی
۱۰	توسعه زراعت چوب	زراعت چوب
۱۱	تهیه نقشه‌های حدنگاری (کاداستر) منابع طبیعی	حفاظت از عرصه‌های منابع طبیعی

۴-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش منابع طبیعی 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	حفاظت و احیا منابع آب‌و‌خاک	حفاظت و احیا منابع آب‌و‌خاک
۲	حفاظت از گونه‌های گیاهی	حفظ و احیا تنوع زیستی گیاهی
۳	توسعه زادآوری طبیعی جنگل‌های تحت بهره‌برداری	مدیریت و بهره‌برداری عرصه‌های جنگلی
۴	اصلاح طرح‌های جنگلداری	مدیریت و بهره‌برداری عرصه‌های جنگلی
۵	حفاظت و احیا جنگل‌ها مراتع	احیا، توسعه و بهره‌برداری عرصه‌های مرتعی
۶	مدیریت جامع برای اکوسیستم‌های جنگلی (جنگل‌های تخریب‌شده و مخروبه) و مرتعی	احیا، توسعه و بهره‌برداری عرصه‌های مرتعی
۷	کاهش فشار بر مراتع	حفظ و حمایت عرصه‌های مرتعی
۸	برقراری تعادل دام و مرتع	حفظ و حمایت عرصه‌های مرتعی
۹	خروج دام اضافی از عرصه‌های مرتعی استان	ساماندهی و خروج دام از جنگل
۱۰	جلوگیری از تبدیل جنگل‌ها به عرصه چرا	ساماندهی و خروج دام از جنگل
۱۱	کاهش چرای اشکوب پایین جنگل به‌عنوان منبع علوفه توسط احشام	ساماندهی و خروج دام از جنگل
۱۲	برخوردار از جنگل‌های هیرکانی با ثبت جهانی	جاذبه‌های گردشگری توریستی و طبیعی
۱۳	جلب مشارکت مردم و بهره‌برداران در بهره‌برداری بهینه و پایدار منابع طبیعی	مدیریت مشارکتی منابع طبیعی
۱۴	ممانعت از کاربری‌های نامناسب و ناسازگار در اراضی شیب‌دار استان	استعدادیابی عرصه‌های منابع طبیعی
۱۵	مکان‌یابی و استقرار فعالیت‌ها در استان	استعدادیابی عرصه‌های منابع طبیعی
۱۶	اصلاح مصرف الگوی انرژی در بین روستاییان ساکن در جنگل‌های استان	الگوی مصرف انرژی
۱۷	توسعه و ترویج زراعت چوب و صنایع وابسته به آن‌ها	زراعت چوب

۴-۵-۵) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش منابع طبیعی استان گلستان از درون اسناد

سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری کشور

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

جدول ۴-۵: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف و برنامه‌های سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری کشور

ردیف	مضامین	مقوله
۱	حفاظت و حمایت از آب‌و‌خاک	حفاظت و احیا منابع آب‌و‌خاک
۲	مدیریت علمی بر حوزه‌های آبخیز	آب‌های زیرزمینی
۳	حفظ و حمایت، احیاء، توسعه و بهره‌برداری اصولی از اراضی مستحده ساحلی	حفاظت و بهره‌برداری اصولی اراضی مستحده ساحلی
۴	حفظ ذخایر ژنتیکی و تنوع زیستی گیاهی	حفظ و احیا تنوع زیستی گیاهی
۵	حفظ و حمایت، احیاء، توسعه و بهره‌برداری اصولی از جنگل‌ها، اراضی جنگلی	مدیریت ذخیره‌گاه‌های جنگلی
۶	توسعه پارک‌های جنگلی	مدیریت پارک‌های جنگلی

ردیف	مضامین	مقوله
۷	اصلاح و احیاء جنگل‌ها و مراتع مخروبه	حفظ و حمایت عرصه‌های مرتعی
۸	حفظ و حمایت، احیاء، توسعه و بهره‌برداری اصولی از مراتع	احیا، توسعه و بهره‌برداری عرصه‌های مرتعی
۹	حفظ و حمایت، احیاء، توسعه و بهره‌برداری اصولی از بیشه‌های طبیعی	احیا، توسعه و بهره‌برداری عرصه‌های مرتعی
۱۰	رعایت اصول توسعه پایدار	توسعه پایدار
۱۱	ترویج زراعت چوب	زراعت چوب
۱۲	توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	سرمایه انسانی

۴-۶) تعیین اهداف راهبردی نهایی بخش منابع طبیعی 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 سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری کشور، برنامه آمایش استان و بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش منابع طبیعی استان گلستان پس از تجزیه و تحلیل، ادغام و رتبه‌بندی توسط مدیران و کارشناسان بخش مورد نظر، قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۴-۶: اهداف راهبردی نهایی

ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱	ارتقاء توان مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز
۲	افزایش توان پیش‌بینی پذیری برای پیشگیری و کاهش مخاطرات طبیعی
۳	حفظ و احیا تنوع زیستی گیاهی
۴	توسعه زراعت چوب و افزایش حمایت از توسعه گیاهان دارویی
۵	تقویت مدیریت پایدار آب، خاک و عرصه‌های جنگلی و مرتعی
۶	بهبود مدیریت و توسعه جاذبه‌های گردشگری طبیعی
۷	بهبود حفاظت از عرصه‌های منابع طبیعی
۸	افزایش مشارکت مردم و بخش خصوصی در مدیریت منابع طبیعی، مراتع و مناطق بیابانی و...
۹	توانمندسازی و ارتقا دانش و آگاهی عمومی و ترویج فرهنگ منابع طبیعی
۱۰	توسعه پایدار از طریق توانمندسازی جوامع محلی
۱۱	توسعه فعالیت‌های علمی و اقتصادی بین‌المللی به منظور حفظ منابع طبیعی
۱۲	ارتقاء مدیریت بهره‌ور منابع
۱۳	توسعه مدیریت و سرمایه انسانی
۱۴	گسترش آموزش‌های تخصصی، تحقیق و توسعه و نوآوری
۱۵	گسترش کارآفرینی و ابداع مدل‌های کسب‌وکار جدید
۱۶	افزایش امنیت غذایی
۱۷	افزایش به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته
۱۸	مشارکت بخش منابع طبیعی در افزایش تولید ناخالص داخلی و رشد اقتصادی استان
۱۹	گسترش رویکرد اقتصاد سبز در بخش منابع طبیعی در استان

۷-۴) قلمرو مختصات اهداف راهبردی (بلندمدت)

برای اطمینان از پوشش کامل اهداف راهبردی و جامع و مانع بودن آنها اقدام به تهیه چک‌لیست کنترلی در جدول ۷-۴ شده است. از این رو قبل از آن به مبانی نظری، قلمرو مختصات تعیین اهداف راهبردی پرداخته شده است.

با توجه به توضیحات ابتدای فصل در خصوص ویژگی‌های اهداف راهبردی (نظریه اعرابی) و تأکید بر اسمارت^۱ بودن آنها؛ به منظور اطمینان از جامع و مانع بودن اهداف راهبردی بخش منابع طبیعی استان گلستان، ویژگی‌های ۱۵ گانه زیر در چک‌لیست کنترلی مورد بررسی قرار گرفته است:

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

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

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

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

^۱ SMART

۵. **روابط انسانی:** شرکت‌ها فعالانه روابط و مناسبات انسانی خوب در میان کارکنان خود را جستجو می‌کنند. در حقیقت یکی از مشخصات مدیران راهبردی برداشتن گام‌های فعال در پیش‌بینی نیازها و انتظارات کارکنان است. این مدیران باور دارند که میان بهره‌وری 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. به طور کلی، هر چه اهداف سازمان با مأموریت ذاتی آن هماهنگ‌تر باشد، بهره‌وری بیشتری را به دنبال خواهد داشت. به علاوه، این که سازمان دقیقاً به کدام مأموریت اصلی خود تعهد داشته باشد، برای کارکنان و سایر عوامل در سازمان، یک احساس وفاداری و ارتباط نزدیک با سازمان ایجاد می‌کند. این عوامل می‌توانند منجر به بهبود فرآیندهای کاری و بهبود فرهنگ سازمانی شود که نهایتاً باعث بهبود کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده توسط سازمان می‌شود.
۹. **محصولات و خدمات:** شرکت‌ها و سازمان‌ها باید به طور کامل توضیح دهند که خدمات و محصولاتی که ارائه می‌کنند چه کاربردی برای مشتری دارد و می‌تواند چه مشکلی را از سر راه او بردارد. مسئله متقاعد کردن مشتری و مخاطب در جهت اینکه از محصول و یا خدمات کسب و کار شما استفاده کند و متقاعد کردن مشتری به برتری محصول و خدمات شما نسبت به سایر رقبا از همین بخش سرچشمه می‌گیرد.

۱۰. **فناوری:** امروزه تکنولوژی یک نیروی پیشرفت و محرکی برای تحول سازمان‌ها می‌باشد. فناوری در بخش‌های مختلف سازمان‌ها تأثیر زیادی دارد. استفاده از فناوری در بخش‌های مختلف سازمان‌ها موجب بهبود کارایی، کاهش هزینه‌ها، افزایش سرعت و دقت در اجرای کارها، ارتقاء سطح کیفیت محصولات و خدمات، توسعه و ارتقاء فرآیندهای کسب‌وکار، بهبود تجربه کاربری و مشتریان و همچنین جلب رضایت و اعتماد ارباب‌رجوعان می‌گردد. درواقع، 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 باهم هماهنگ شوند. چراکه چشم‌انداز یک سازمان، تصویر آینده‌ای هست که سازمان می‌خواهد در طول زمان، به آن برسد. در همین حال، اهداف نیز باید برای رسیدن به این چشم‌انداز، با استفاده از پتانسیل‌های فعلی و در دسترس، برنامه‌ریزی شوند. به این ترتیب، تضمین می‌شود که تمامی تصمیمات و فعالیت‌های یک سازمان، برای دستیابی به هدف نهایی و با توجه به چشم‌انداز آینده، صورت گیرد.

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

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

۱۴. **ارتباط با مأموریت و چشم‌انداز استان:** مأموریت، اهداف بنیادین سازمانی را به تصویر می‌کشد، 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 تجمرو:** ارتباط اهداف بخش با استراتژی پیشران استان نیز باید شناسایی و مدنظر قرار گیرد تا ارتباط کل به جزء بین استراتژی اصلی استان با استراتژی‌های بخشی رعایت شود.

جدول ۷-۴: چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی

ردیف	فهرست اهداف راهبردی	مأموریت ذاتی بخش	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	ارتباط با چشم‌انداز و مأموریت استان	ارتباط با استراتژی تجمیر
۱	ارتقاء توان مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز									*						
۲	افزایش توان پیش‌بینی پذیری برای پیشگیری و کاهش مخاطرات طبیعی	*								*						
۳	حفظ و احیا تنوع زیستی گیاهی	*						*	*	*						
۴	توسعه زراعت چوب و افزایش حمایت از توسعه گیاهان دارویی		*	*								*				*
۵	تقویت مدیریت پایدار آب، خاک و عرصه‌های جنگلی و مرتعی	*						*	*							
۶	بهبود مدیریت و توسعه جاذبه‌های گردشگری طبیعی		*	*			*									*
۷	بهبود حفاظت از عرصه‌های منابع طبیعی	*	*					*	*	*						
۸	افزایش مشارکت مردم و بخش خصوصی در مدیریت منابع طبیعی، مراتع و مناطق بیابانی و...			*	*		*		*	*			*		*	
۹	توانمندسازی و ارتقا دانش و آگاهی عمومی و ترویج فرهنگ منابع طبیعی			*	*				*						*	
۱۰	توسعه پایدار از طریق توانمندسازی جوامع محلی	*						*	*	*					*	
۱۱	توسعه فعالیت‌های علمی و اقتصادی بین‌المللی به‌منظور حفظ منابع طبیعی		*						*	*						
۱۲	ارتقاء مدیریت بهره‌ور منابع										*					
۱۳	توسعه مدیریت و سرمایه انسانی				*											
۱۴	گسترش آموزش‌های تخصصی، تحقیق و توسعه و نوآوری				*				*	*			*			
۱۵	گسترش کارآفرینی و ابداع مدل‌های کسب‌وکار جدید				*				*	*		*				
۱۶	افزایش امنیت غذایی	*					*								*	
۱۷	افزایش به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته				*		*		*							
۱۸	مشارکت بخش منابع طبیعی در افزایش تولید ناخالص داخلی و رشد اقتصادی استان				*				*	*					*	
۱۹	گسترش رویکرد اقتصاد سبز در بخش منابع طبیعی در استان	*							*	*		*			*	*

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

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

جدول ۴-۸: فهرست نهایی اهداف راهبردی منابع طبیعی استان گلستان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی منابع طبیعی استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	ارتقاء توان مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ آمایش+ شرح وظایف
۲	افزایش توان پیش‌بینی پذیری برای پیشگیری و کاهش مخاطرات طبیعی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ آمایش
۳	حفظ و احیا تنوع زیستی گیاهی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۴	توسعه زراعت چوب و افزایش حمایت از توسعه گیاهان دارویی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ آمایش+ شرح وظایف
۵	تقویت مدیریت پایدار آب، خاک و عرصه‌های جنگلی و مرتعی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ آمایش+ شرح وظایف
۶	بهبود مدیریت و توسعه جاذبه‌های گردشگری طبیعی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ آمایش
۷	بهبود حفاظت از عرصه‌های منابع طبیعی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ آمایش+ شرح وظایف
۸	افزایش مشارکت مردم و بخش خصوصی در مدیریت منابع طبیعی، مراتع و مناطق بیابانی و...	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ آمایش
۹	توانمندسازی و ارتقا دانش و آگاهی عمومی و ترویج فرهنگ منابع طبیعی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۱۰	توسعه پایدار از طریق توانمندسازی جوامع محلی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۱۱	توسعه فعالیت‌های علمی و اقتصادی بین‌المللی به‌منظور حفظ منابع طبیعی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۱۲	ارتقاء مدیریت بهره‌ور منابع	سند چشم‌انداز+ آمایش
۱۳	توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ شرح وظایف
۱۴	گسترش آموزش‌های تخصصی، تحقیق و توسعه و نوآوری	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۱۵	گسترش کارآفرینی و ابداع مدل‌های کسب‌وکار جدید	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۱۶	افزایش امنیت غذایی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۱۷	افزایش به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۱۸	مشارکت بخش منابع طبیعی در افزایش تولید ناخالص داخلی و رشد اقتصادی استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۹	گسترش رویکرد اقتصاد سبز در بخش منابع طبیعی در استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

محیط پژوهی بخش منابع طبیعی استان گلستان

مقدمه

سازمان‌ها به‌عنوان یکی از اجزاء سیستم‌های اجتماعی عمل کرده (محیط خارجی) و درعین حال خود دارای اجزاء و یا سیستم‌های فرعی بوده (محیط داخلی) و این سیستم‌ها با یکدیگر در تعامل می‌باشند.

یکی از تفاوت‌های اساسی برنامه‌ریزی استراتژیک با سایر انواع برنامه‌ریزی توجه به تغییرات محیطی و اقتضائات پویا و متغیر آن می‌باشد. بدیهی‌ترین اصل در اداره هر سازمان مسجل بودن تغییرات است. از این رو در تمامی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک کنکاش واکاوی محیط پای ثابت آن‌ها است.

از جمله مفاهیم اصلی در تدوین استراتژی؛ مطالعه و شناخت محیط، تجزیه و تحلیل و ارزیابی مجموعه عوامل محیطی است که از درون یا بیرون سازمان بر فرایند کار و فعالیت‌های سازمان، طرح‌ها و تصمیمات آن تأثیر می‌گذارند. اهمیت نقش و تأثیر این گونه مطالعات در فرایند مدیریت استراتژیک و طراحی و تدوین استراتژی‌ها به‌اندازه‌ای است که اغلب پژوهشگران و نظریه‌پردازان سازمانی، مدیریت استراتژیک را معادل مدیریت محیط دانسته و آن را اساساً پاسخی به چالش‌ها و تلاطم‌های محیطی می‌دانند.

بنابراین، تشخیص عوامل داخلی (قوت‌ها^۱ و ضعف‌ها^۲) و عوامل خارجی (فرصت‌ها^۳ و تهدیدها^۴) و تعیین میزان تأثیر هر یک از این عوامل در طرح‌ریزی، تدوین استراتژی و تصمیمات استراتژیک در هر سازمان الزامی است و برای این کار ضمن تعیین قلمرو، در ابتدا می‌بایست محیط داخل و خارج سازمان به‌خوبی تعریف و شناخته شوند که در بیشتر منابع از آن به‌عنوان تجزیه و تحلیل محیطی یا تحلیل SWOT به‌عنوان یکی از روش‌های تحلیل محیطی نام‌برده شده است.

برای تحلیل محیطی عموماً از روش‌های زیر استفاده می‌شود:

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

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

¹ Strengths

² Weaknesses

³ Opportunities

⁴ Threats

⁵ Environmental Threat and Opportunity Profile Analysis

⁶ Quick Environmental Scanning Technique Analysis

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

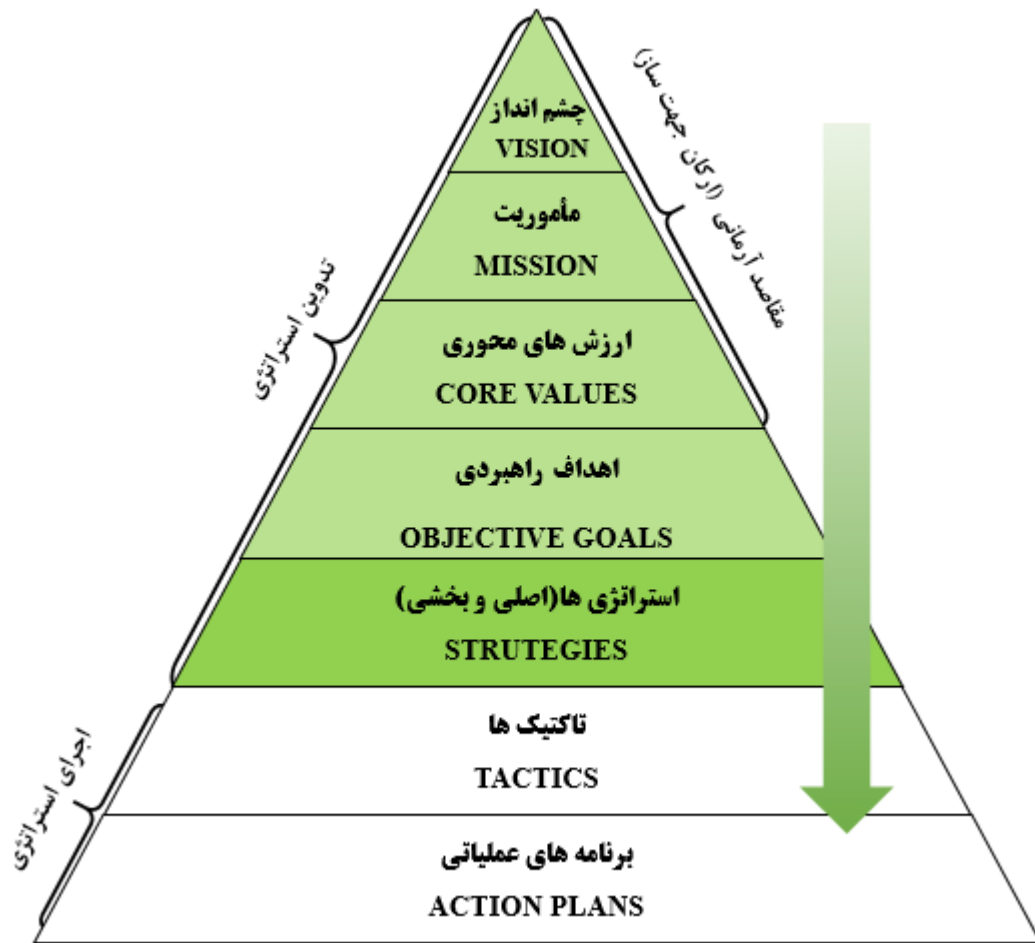
تحلیل پستل^۱ (PESTEL Analysis): تحلیل PESTEL چارچوب یا ابزاری جهت تجزیه و تحلیل و نظارت بر عوامل کلان محیطی که ممکن است تأثیر عمیقی بر عملکرد یک سازمان داشته باشد، می‌باشد. در این تحلیل عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فناوری، فرهنگی و محیطی بررسی می‌شوند. این روش اغلب همراه با سایر ابزارهای تجزیه و تحلیل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

تحلیل سوات^۲ (SWOT): یکی از ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک است که برای ارزیابی وضعیت داخلی و خارجی یک سازمان استفاده می‌شود. در این تحلیل عوامل داخلی و خارجی به چهار دسته قوت، ضعف، فرصت و تهدید تقسیم می‌شوند و با توجه به این دسته‌بندی استراتژی‌های متفاوتی برای هر قسمت تدوین می‌گردد. در این پژوهش از روش SWOT که یکی از روش‌های رایج و آسان در تحلیل محیط داخلی و خارجی می‌باشد استفاده شده است همچنین از روش PESTEL نیز جهت ارزیابی محیط خارجی بهره گرفته شد.

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

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

² Strength, Weakness, Opportunity, Threat



نمودار ۱-۵: هرم سلسله مراتب اهداف و برنامه ها

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

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

- چه عوامل در محیط بیرونی، سازمان را تحت تأثیر قرار می دهند؟^۱ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل خارجی بر بخش منابع طبیعی استان و شناسایی فرصت ها و تهدیدات خواهد شد.
- نقاط قوت و ضعف سازمان ما چه می باشند؟^۲ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل داخلی بر بخش منابع طبیعی 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 به‌صورت بالقوه در حکم فرصت بوده و در صورت بالفعل بودن به قوت تبدیل می‌شود.

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



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

¹ What Are Our Resources And Capabilities?

۱-۵) تعریف محیط بخش منابع طبیعی

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

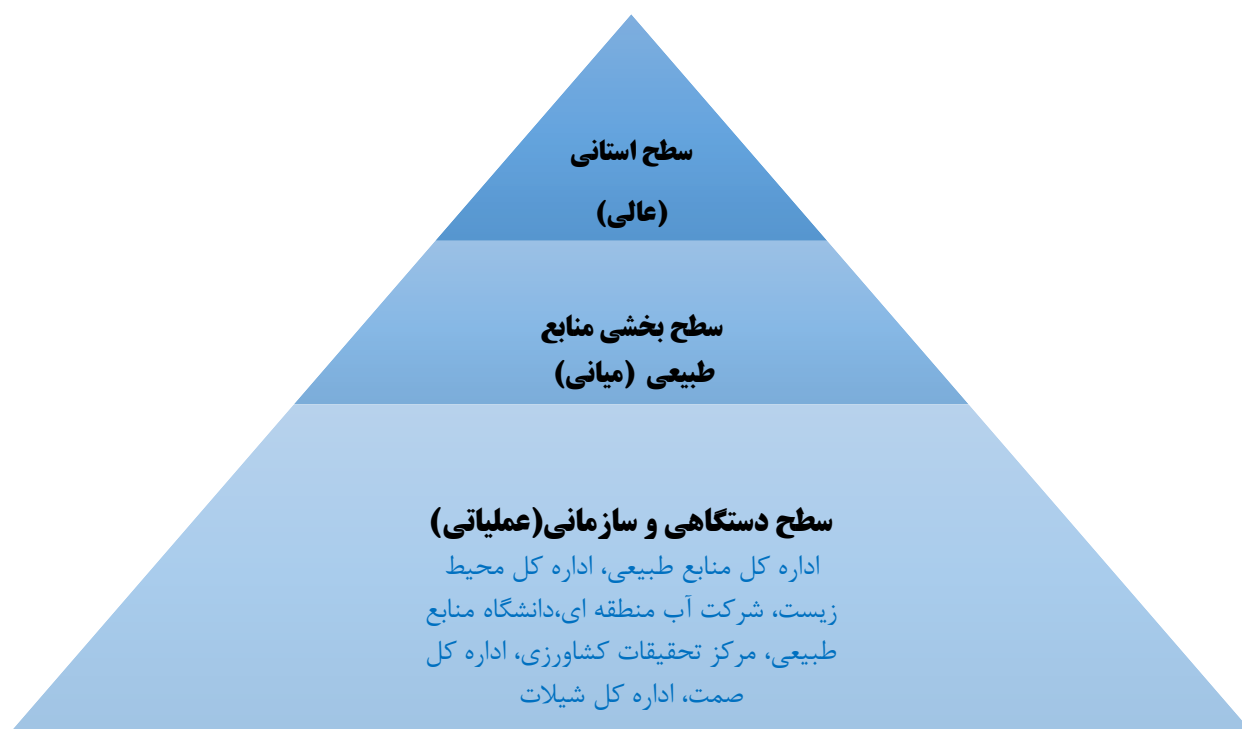
این مطالعه مربوط به بخش منابع طبیعی استان گلستان است (که الزاماً باید نقش اساسی در توسعه استان داشته باشد)، شامل اداره کل منابع طبیعی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی، امور عمرانی استانداری، محیط زیست، آب منطقه‌ای، سازمان صنعت، معدن و تجارت، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و... می‌باشد، از این رو تعریف محیط آن از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. مطابق نمودار ۳-۵ شمای کلی تعریف محیط در بخش منابع طبیعی نمایش داده شده است که در آن علاوه بر نمایش عوامل محیط خارجی و عوامل محیط داخلی، به سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی فعال در بخش که دارای نقش و سهم یاری گوناگونی هستند نیز اشاره شده است.



نمودار ۳-۵: چارچوب محیط پژوهی بخش منابع طبیعی استان گلستان

۲-۵) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش منابع طبیعی

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 جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری، وزارت جهاد کشاورزی، سازمان محیط زیست و ... است که استاندارداری به عنوان نماینده دولت در استان به عنوان سطح استانی مدنظر می‌باشد. سطح بخشی (میانی) متناظر با بخش منابع طبیعی استان گلستان بوده که **اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری** به عنوان متولی اصلی آن در استان مدنظر می‌باشد و سطح وظیفه‌ای (عملیاتی) در بخش دولتی شامل اداره کل منابع طبیعی، اداره کل محیط زیست، شرکت آب منطقه‌ای، دانشگاه منابع طبیعی، مرکز تحقیقات کشاورزی، اداره کل صمت، اداره کل شیلات... و در بخش خصوصی شامل بهره‌برداران، بنگاه‌ها، مؤسسات و شرکت‌های فعال در بخش منابع طبیعی استان و ... می‌باشند.



نمودار ۴-۵: سطوح برنامه‌ریزی در بخش منابع طبیعی 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 (تجمر) تعیین شده است.

^۱ Corporate Level

۲) استراتژی‌های سطح کسب و کار^۱ (در اینجا بخشی): این مطالعه مربوط به تعیین استراتژی‌های بخشی در بخش منابع طبیعی 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

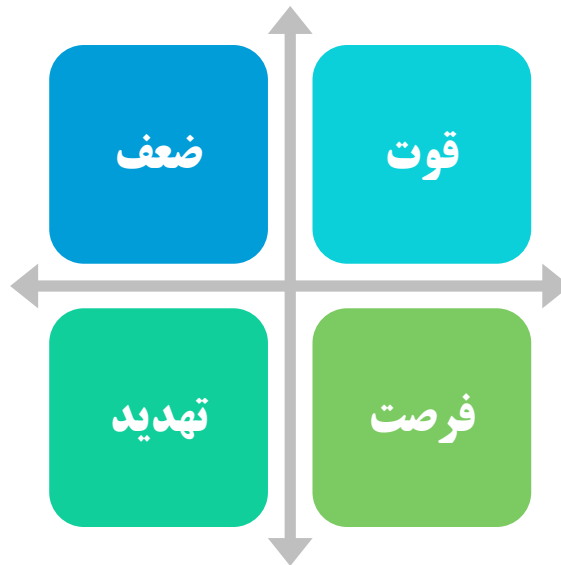
قبل از انجام تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی بخش منابع طبیعی لازم است به تاریخچه و رویکردهای تجزیه و تحلیل محیطی در برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره شود. دانش مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک (همانند سایر علوم) در طی زمان و با توجه به نیاز جامعه و سازمان‌ها و نظایر اینها تکامل یافته است و نوآوری‌ها و ابداعاتی 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.

۵-۳-۱) 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 راستی‌آزمایی است. مطابق نمودار زیر فرم‌هایی بین صاحب‌نظران توزیع می‌شود و در قالب روش‌های مصاحبه یا تصمیم‌گیری گروهی از جمله تکنیک طوفان مغزی، تکنیک گروه‌های اسمی، تکنیک دلفی و نظایر اینها اقدام به جمع‌آوری نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان می‌شود. هرچند توجه به نظرات شهودی خبرگان و صاحب‌نظران به‌ویژه در مسائل کیفی و انتزاعی در برنامه‌ریزی استراتژیک مورد قبول و توصیه شده است اما زمانیکه 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.

¹ Business Level

² Funtional Level

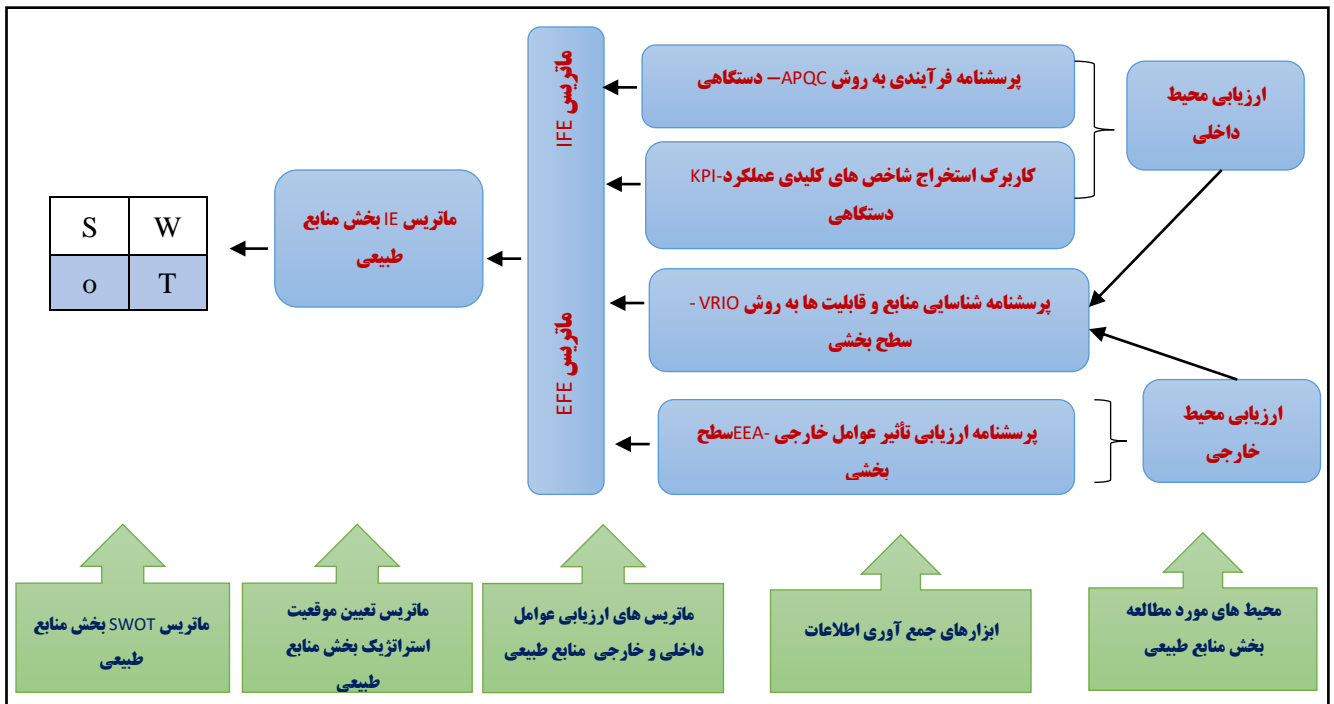
³ Evidence-Oriented



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 محیط پژوهی می‌باشند که شناسایی و ارزیابی متغیرهای محیط داخلی و خارجی سازمان بر مبنای معیار عینی در قالب شاخص، سنجه و فکت باشد. روش‌های مختلف فرآیندی، شاخص‌های ارزیابی عملکرد، داده‌ها و اطلاعات آماری منتشر شده، شاخص‌ها و روندهای بین‌المللی و... در محیط پژوهی‌های از روش‌های غالب روز می‌باشد.

مطابق نمودار ۶-۵ ابزارهای محیط پژوهی مورد استفاده در مطالعه بخش منابع طبیعی استان با رویکرد مدرن شامل VRIO، KPI، APQC 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 منابع طبیعی استان بوده است.



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

همان گونه که در نمودار فوق ملاحظه می شود کیفیت ماتریس های ارزیابی محیطی (IFE و EFE)، ماتریس تعیین موقعیت استراتژیک (IE) و ماتریس استراتژی اصلی (GSM) و نهایتاً ماتریس تولید استراتژی های بخشی (SWOT یا TWOS) تماماً به کیفیت داده ها و اطلاعات جمع آوری شده در مرحله محیط پژوهی بستگی دارد. از این رو هرچه اطلاعات جمع آوری شده دارای شاخص و سنجه باشند اطمینان برنامه ریزی افزایش می یابد.

۴-۵) تعریف عوامل محیط خارجی

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

از مسیر عادی و گرایش آن به سمت اضمحلال شود، تهدید «Threat» نامیده می‌شود. در ادامه مطابق نمودار ۳-۵ و ۵-۶ و براساس روش^۱ PESTEL هریک از عوامل محیط خارجی به اختصار توضیح داده شده است.

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

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

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

نرخ زاد و ولد، میزان ازدواج و طلاق، نرخ مرگ و میر، نرخ مهاجرت، نرخ طول عمر، سطح تحصیلات جمعیت، اعتماد به دولت، شیوه و سبک زندگی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، نگرش جامعه به کار و فعالیت اقتصادی، نگرش به سرمایه‌گذاری و پس‌انداز، تعداد زنان و جایگاه آن‌ها در استان، تغییر جمعیت در روستاها، شهرها و...، نگرش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی، تنوع قومیت، دین، مذهب، زبان و رنگ‌ها، انتظارات مشتری، امید به زندگی، اوقات فراغت، مناطق جغرافیایی، پراکندگی جمعیت به لحاظ سن، جنسیت، نژاد، قومیت، نگرش به

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

محیط‌زیست، میزان دسترسی به فرصت‌های کاری، سطح پوشش خدمات اجتماعی، تغییر نگرش به تغییر کاربری‌های بخش، نرخ جمعیت در بخش روستایی و شهری و... وضعیت این عوامل و سیر صعودی، نزولی و تحولات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

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

د) تعریف مختصر عوامل فناوری: میزان تولید علم در جهان، سرعتی شگرف یافته و به‌جرئت می‌توان گفت که دوره زمانی دوبرابر شدن علم به‌شدت کاهش یافته است. دستاوردهای جدید در علوم پایه، تأثیر خود را در علوم مهندسی و تولید محصولات جدید به‌خوبی نشان داده است. فناوری‌های ساخت و فرایندهای تولید به‌سرعت در حال پیشرفت و بهینه شدن می‌باشند. فناوری‌های جدید، سرمایه‌گذاری بالایی را طلب می‌کنند اما محصولاتی باکیفیت بالاتر، قیمت کمتر و کارکردهای متفاوتی، تولید می‌کنند. این تحولات سریع، سلیقه و ذائقه مشتریان را

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

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

از جمله این عوامل محیط‌زیستی عبارت‌اند از: سرانه فضای سبز، تعداد تشکلهای زیست‌محیطی غیردولتی، نسبت اراضی مناطق حفاظت‌شده به مساحت کل استان، نسبت فاضلاب صنعتی به کل آب مصرفی کارگاه‌ها، نسبت فاضلاب صنعتی بازیافت شده به کل فاضلاب صنعتی کارگاه‌ها، درصد کارگاه‌های دارای پسماند صنعتی، نسبت مساحت جنگل‌ها به مساحت کل استان، بهره‌برداری‌های بی‌رویه و غیراصولی از سفره‌های زیرزمینی، تخریب فزاینده محیط‌زیست جزء موارد مطرح در این دسته عوامل هستند که وضعیت این عوامل و تحولات و تغییرات آن‌ها شرایط

متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

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

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

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

برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) تعریف شده است. شما می‌توانید در قسمت (و...) اگر عامل یا عوامل دیگری به‌عنوان فرصت و تهدید وجود دارد که در آن ذکر نشده با توجه به بخش خود نسبت به‌اضافه 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 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 درواقع فرصت و تهدیدی موردقبول 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 قابل‌سنجش بودن آن می‌تواند شاخص یا سنجه داشته باشد و یا نداشته باشد. به‌طور مثال: نرخ ارز چون درجه عینیت آن بالاست و متغیری قابل‌سنجش است نیازی به شاخص یا سنجه ندارد و به‌بیان‌دیگر خودش شاخص یا سنجه‌ی خودش است و نیازی نیست برای آن شاخص یا سنجه نوشته شود؛ اما عاملی مانند نرخ تورم، چون از عینیت کمتری برخوردار است نیاز است شاخص برای آن تعریف شود؛ مانند نرخ تورم بر اساس شاخص بهای مصرف‌کننده؛ نرخ تورم بر اساس شاخص بهای تولیدکننده؛ نرخ تورم مناطق شهری و نرخ تورم مناطق روستایی. به‌بیان‌دیگر در حرکت از عامل محیطی به شاخص و سپس به سنجه، هدف این است که درجه قابل‌سنجش 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... و یا نظر سنجی با خبرگان در کارگروه استفاده کرد.

در ادامه تأثیر وضعیت فعلی و روند آتی عامل/شاخص/سنجه را بر بخش در ستون بعدی تشریح می‌کنیم. اینکه بالا بودن و روند افزایشی نرخ تورم چه تأثیر یا تأثیراتی بر بخش دارند.

در ادامه بر اساس تأثیراتی که در ستون قبلی تشریح کردید حالا باید مشخص کنید که این تأثیرات در مجموع تأثیر مثبت بر بخش/سازمان دارند یا تأثیرات منفی. اگر برآیند تأثیرات مثبت بود آن عامل/شاخص/سنجه را برای

^۱ <https://tsd.cbi.ir>

^۲ <https://www.amar.org.ir>

بخش فرصت در نظر می‌گیریم؛ و در قسمت فرصت علامت * می‌زنیم. برعکس اگر برآیند تأثیرات منفی بود قسمت تهدید را علامت * می‌زنیم.

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

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

۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی

نقاط قوت و ضعف در زمره امکانات و فعالیت‌های قابل کنترل بخش/سازمان قرار می‌گیرند که بخش/سازمان آن‌ها را به شیوه‌ای عالی یا ضعیف نسبت به سازمان‌های مشابه یا رقبا، بهره‌برداری و یا انجام می‌دهد. **نقاط قوت** عوامل و عناصری در درون سیستم هستند که با به‌کارگیری مؤثر آن‌ها، می‌توان انتظار داشت اهداف موردنظر به نحو شایسته‌ای تأمین و نقاط ضعف احتمالی سازمان کاهش یابند. **نقاط ضعف** سازمان مجموعه ناتوانی‌ها، کمبودها، محدودیت‌ها، تنگناها و چالش‌های داخلی سیستم است که موجب تأثیر منفی در تحقق اهداف می‌گردد. چنانچه عامل برای اجرای مأموریت سعه (وسع) ایجاد کند و داخلی هم باشد «نقطه قوت Strength» منظور می‌شود و برعکس چنانچه عامل در اجرای مأموریت ضیق ایجاد کند و داخلی هم باشد «نقطه ضعف Weakness» محسوب می‌شود.

۵-۵-۱) روش‌های ارزیابی محیط داخلی

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

۱-۱-۵) مدل فرایندی مبتنی بر APQC

از طریق مدیریت فرایندها^۱ می‌توان سازمان را هوشمندتر، چابک‌تر و کارا تر مدیریت کرد. تمرکز بر فرایند^۲ بجای وظیفه^۳ و نگاه افقی به فعالیت‌های سازمان بجای نگاه سلسله‌مراتبی و عمودی، باعث افزایش اثربخشی فرایندهای سازمان می‌شود و برآورده ساختن نیازمندی‌های مشتری و سایر ذی‌نفعان را ممکن می‌سازد. از طرف دیگر، ابزارهای توسعه یافته برای مدل‌سازی و پیاده‌سازی فرایند، باعث افزایش سرعت عمل در توسعه یا تغییر یک فرایند در سازمان می‌شود و انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات محیطی را بهبود می‌بخشد. ابزارهای مهم این حوزه عبارت است از BPMN^۴ که نشانه‌های قراردادی میان فعالین مدیریت فرایندی 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 فرایندهای سازمان با استفاده از مدل‌های ترسیم‌شده با علائم استاندارد. بامطالعه و الگوبرداری از چارچوب مرجع فرایندهای APQC می‌توان فرایندهای سازمان را با دقت و کیفیت مطلوبی مدل کرد.

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

از آنجا که شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی بخش منابع طبیعی بدون شاخص و سنجه هم از نظر نوع متغیر و هم از نظر کیفیت آن ارزش و اعتبار مطلوبی نداشت از این رو با استفاده از روش فرایندی ضمن مفروض نمودن فرایندها به عنوان متغیرهای مورد مطالعه، از فعالیت‌های درون هر یک از فرایندها به عنوان سنجه‌هایی که بر حسب بلوغ فرایندی مورد راستی‌آزمایی قرار می‌گرفتند استفاده شده است. در واقع برخورداری هر سازمان/بخش (دپارتمان) از فرایندهای استاندارد معرفی شده توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (البته با توجه به سطح برخورداری از بلوغ فرایند) ملاک تعیین نقاط قوت یا ضعف آن سازمان یا بخش می‌باشد.

^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

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

الف) تعریف عوامل مدیریتی به روش فرایندی

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

جدول ۲-۵: متغیرهای خرده محیط مدیریت

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

ب) تعریف عوامل منابع انسانی به روش فرایندی

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

جدول ۳-۵: متغیرهای محیطی منابع انسانی

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

پ) تعریف مختصر عوامل تولید و عملیات (خدمات)

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

جدول ۴-۵: متغیرهای محیطی تولید و عملیات

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

ت) تعریف مختصر عوامل فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

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

جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

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

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

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

جدول ۶-۵: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه

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

ج) تعریف مختصر عوامل زیرساخت و پشتیبانی

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

جدول ۷-۵: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنج
۱	برنامه ریزی و بدست آوردن دارایی ها	۴	۱۳
۲	طراحی و ساخت دارایی های مولد	۴	۱۷
۳	نگهداری دارایی های مولد	۳	۱۹
۴	اسقاط دارایی ها	۵	۰
جمع		۱۶	۴۹

چ) تعریف مختصر عوامل مالی و حسابداری

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

جدول ۸-۵: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنج
۱	انجام برنامه ریزی و مدیریت حسابداری	۴	۱۹
۲	انجام حسابداری درآمد	۵	۲۶
۳	انجام حسابداری و گزارش نویسی عمومی	۴	۳۰
۴	مدیریت حسابداری پروژه های دارایی ثابت	۲	۸
۵	پردازش حقوق و دستمزد	۳	۱۶
۶	پردازش حساب های پرداختی و بازپرداخت هزینه ها	۲	۱۷
۷	مدیریت عملیات خزانه داری	۶	۳۷
۸	مدیریت کنترل های داخلی	۳	۱۰
۹	مدیریت مالیات	۲	۱۰
۱۰	مدیریت وجوه/تلفیقات بین المللی	۴	۰
۱۱	خدمات تجارت جهانی	۱۰	۰
جمع		۴۵	۱۷۳

ح) تعریف مختصر عوامل حقوقی/قانونی و مقررات

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

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

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

خ) تعریف مختصر عوامل روابط عمومی و بازاریابی

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

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			۲۰۸

د) تعریف مختصر عوامل فرهنگ سازمانی

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

جدول ۱۱-۵: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی

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

* تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش نامه‌های 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 فرایندی (APQC) و در بخش انتهایی فصل به رویکرد عملکردی (KPI) یا نتیجه گرا (خروجی محور) پرداخته می شود.

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

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

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

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

جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرایندی و تعاریف آن‌ها

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

بدین منظور در این پرسشنامه بر اساس نمودار ۳-۵، محیط داخلی بخش منابع طبیعی 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.

همان گونه 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 سنججه تعیین شده است. به منظور تکمیل پرسش‌نامه، پاسخ‌دهنده باید بر اساس سنججه‌ها یا شاخص‌ها صرفاً سطح آن سنججه (فعالیت) را بر اساس طیف داده شده (شش سطح: از سطح صفر تا پنج)، علامت (*) بزند.

در ادامه در ستون بعدی پرسش‌نامه، پاسخ‌دهنده نسبت به توضیح و تشریح (تحلیل چرایی یا علل) وضعیت انتخاب شده در سازمان خود اقدام می‌کند تا توسط تیم علمی گزاره مورد نظر را به عنوان قوت و یا ضعف سازمان/بخش تعیین و تعریف گردد. سایر ستون‌ها (به جزء رفرنس و مرجع) نیازی به تکمیل توسط اعضای کارگروه ندارد. بلکه توسط تیم علمی پروژه تکمیل خواهد شد (نکته: اگر عامل/شاخص/سنججه‌ای 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 منابع طبیعی 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 غیرقابل 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: اولین سؤال این چارچوب این موضوع را مطرح می‌کند که آیا منبع از طریق توانمندسازی سازمان (بخش منابع طبیعی) 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 منابع طبیعی) کمک کنند تا برای مشتریان و ارباب رجوع‌ها در بخش ایجاد ارزش نمایند، نیز ارزشمند در نظر گرفته می‌شوند.

ب) کمیابی: 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 منابع طبیعی) تضمین می‌نماید.

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

¹ Resource-based View

² Value

³ Rarity

⁴ Costly to Imitate

ت) به‌خوبی سازماندهی شدن برای بهره‌برداری اثربخش از منابع^۱: منبعی که هر سه ویژگی فوق را داشته باشد؛ اما به‌خوبی توسط سازمان (بخش منابع طبیعی) سازماندهی نشده تا از آن بهره‌برداری اثربخشی صورت گیرد، نمی‌تواند به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته شود. سازمان (بخش منابع طبیعی) باید سیستم‌های مدیریتی، فرایندها، 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 منابع طبیعی 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 دامپروری 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				

^۱ 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 منابع طبیعی استان، ۴۵۰ هزار هکتار جنگل (دارایی فیزیکی) در نظر گرفته می شود.

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

ردیف	شرح منابع یا قابلیت‌ها	آیا ارزشمند است؟	آیا کمیاب است؟	آیا به سختی تقلیدپذیر است؟	آیا بخش منابع طبیعی به خوبی سازماندهی شده است تا از این منابع انسانی به صورت بهره‌ور و اثربخش استفاده نماید؟
۱	۴۵۰ هزار هکتار جنگل	بله	بله	بله	خیر

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

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

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

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
۱۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان‌های اسکلت بتنی با تمام کاربری‌ها	غیرمشمول	*	*	*	*	*
۱۹	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان‌های آجری، بلوکی و... با تمام کاربری‌ها	غیرمشمول	*	*	*	*	*
۲۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دارایی‌های زیستی، جانوری و گیاهی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از موجودی انبار (مواد و کالا...)	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۲۲	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از وجوه نقد و بانک، ارز و طلا و سکه و فلزات گران‌بها و...	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۲۳	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از اوراق بهادار (صکوک اجاره، سهام، اوراق خزانه اسلامی، اوراق قرضه، اوراق مشارکت و...)	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۲۴	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از مطالبات (اسناد و حساب‌های دریافتی)	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۲۵	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش‌دیده و حرفه‌ای)	مشمول	بله	خیر	بله	خیر	فرصت
۲۶	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از تیم‌های کاری منسجم	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۷	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات / خدمات	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۲۸	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از خوشنامی / برند و نام تجاری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۹	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از سرقتی و امتیازات	غیرمشمول	*	*	*	*	*
۳۰	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۱	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از استراتژی‌ها و سبک مدیریت	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۲	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از ایده‌ها و طرح‌ها	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۳	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از نوآوری و خلاقیت	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۴	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۵	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از چشم‌انداز و برنامه راهبردی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۶	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۷	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از توان مهارتی بخش	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۸	غیرملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از ویژگی پاسخگویی	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
۳۹	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از انعطاف‌پذیری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۰	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از مدیریت دانش	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۱	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع ارتباطی	برخورداری از اطلاعات	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۲	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع ارتباطی	برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۳	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۴	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۵	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از سیستم نوآورانه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۶	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از قانون‌مداری	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۴۷	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از کارایی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۸	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از بهره‌وری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۹	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۰	غیر ملموس / غیر مشهود	قابلیت	برخورداری از کارگروهی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۱	غیر ملموس / غیر مشهود	قابلیت	برخورداری از سرعت عمل	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۵۲	غیر ملموس / غیر مشهود	قابلیت	برخورداری از تاب‌آوری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۳	غیر ملموس / غیر مشهود	قابلیت	برخورداری از مدیریت بحران	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۴	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	مناطق آزاد ویژه	غیر مشمول	*	*	*	*	*
۵۵	غیر ملموس / غیر مشهود	فیزیکی	برخورداری از مرز بین‌المللی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۶	ملموس / مشهود	فیزیکی	برخورداری اراضی شیب‌دار	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۷	غیر ملموس / غیر مشهود	قابلیت	برخورداری از صنایع تبدیلی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۸	ملموس / مشهود	فیزیکی	برخورداری از صنایع مادر	غیر مشمول	*	*	*	*	*
۵۹	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از زمین‌های کشاورزی درجه یک	غیر مشمول	*	*	*	*	*
۶۰	ملموس / مشهود	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 KPI^۱ چیست؟ شاخص عملکرد^۲ یا شاخص کلیدی عملکرد، پارامتری قابل اندازه‌گیری برای عملکرد است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرایند دستیابی به اهداف سازمانی را تعریف و اندازه‌گیری کنند. این شاخص می‌تواند منعکس‌کننده فاکتورهای حیاتی موفقیت یک سازمان باشد که این پارامترها از هر سازمانی به سازمان دیگر متغیر هستند.

شاخص‌های کلیدی عملکرد، باید با توجه به اهداف مهم یا اصلی سازمان (کسب و کار) تعریف شوند. این شاخص‌ها، اقدامات فردی را به چشم‌انداز سازمانی متصل می‌کنند. به طور کلی می‌توان گفت شاخص‌های کلیدی عملکرد مجموعه‌ای از معیارهای قابل سنجش است که یک سازمان/شرکت برای سنجش عملکرد خود در طول زمان به کار می‌برد. شاخص‌های کلیدی عملکرد می‌تواند بر اساس امور مالی، خدمات مشتری، بازاریابی، فروش، تولید، منابع انسانی، زنجیره تأمین، تحقیق و توسعه و موارد دیگر باشند. استفاده از شاخص‌های ارزیابی عملکرد (KPI) مزایای متعددی دارد که در ادامه به چهار مورد از مهمترین آن‌ها اشاره شده است:

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

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

1 Key Performance Indicator

2 Performance indicator

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

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

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

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

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

تفاوت بین CSF و KPI چیست؟ CSF و KPI هر دو مفاهیم کاملاً متداول در دنیای تجارت مدرن هستند و از آن‌ها به‌عنوان ابزاری برای اندازه گیری پیشرفت کار استفاده می‌شود. CSF از مأموریت یک سازمان و اهداف استراتژیک نتیجه می‌گیرد. شرکت‌ها می‌توانند KPI را مطابق CSF هایی که شناسایی می‌کنند توسعه دهند. تفاوت اصلی بین CSF و KPI در این است که CSF به دلایل موفقیت اشاره می‌کند در حالی که KPI به اثرات موفقیت اشاره دارد. به‌طور 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 آن‌ها برای ارزیابی عملکرد سازمان/شرکت استفاده می‌کند. آن‌ها همچنین داده‌هایی را ارائه می‌دهند که به سازمان‌ها امکان می‌دهد تصمیم بگیرند که آیا CSF-ها برآورده شده یا به اهداف تعیین شده رسیده اند یا خیر.

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

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

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

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۱	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	۹۸.۴۶	قوت
۲	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی	۱۰۰.۰۰	قوت
۳	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	اجرا و ارزشیابی دوره‌های آموزشی مدیران و کارکنان	۸۱.۲۵	ضعف
۴	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	۸۷.۵۰	ضعف
۵	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارائه خدمت به شهروندان توانخواه	۴۰.۳۲	ضعف
۶	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	۹۷.۹۲	قوت
۷	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز	۸۵.۷۲	ضعف
۸	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	۸۸.۰۰	ضعف
۹	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص اختصاصی	تثبیت شنهای روان و مهار کانونهای بحرانی فرسایش بادی و گردوغبار	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۰	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص اختصاصی	حدنگاری (کاداستر) منابع طبیعی	۹۵.۶۰	قوت
۱۱	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص اختصاصی	اجرای عملیات آبخیزداری و آبخوانداری	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۲	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص اختصاصی	جنگل کاری و احیاء جنگل‌های کشور	۹۸.۹۱	قوت
۱۳	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص اختصاصی	احیاء رویشگاههای مرتعی و توسعه گیاهان دارویی	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۴	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص اختصاصی	اجرای عملیات زراعت چوب	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۵	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص اختصاصی	ارتقای پوشش حفاظت از جنگل‌ها و مراتع کشور	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۶	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص‌های استانی	نسبت معاملات (از نوع مناقصه) انجام‌شده از طریق سامانه تدارکات الکترونیکی (ستاد) به کل معاملات انجام‌شده در دستگاه اجرایی در سال ۱۴۰۰	۰.۰۰	ضعف
۱۷	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص‌های استانی	میانگین حساسی ضریب مقدار مصرف در آب، برق، گاز در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹	۲۰.۰۰	ضعف
۱۸	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص‌های استانی	ورود و بروزرسانی اطلاعات هزینه یابی به سامانه بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۹	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص‌های استانی	نسبت اعتبارات هزینه ای دارای تفاهم نامه با واحد مجری به کل اعتبارات هزینه ای	۱۰۰.۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۲۰	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص‌های استانی	میزان جذب اعتبارات تملک داراییهای سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	۶۶۶۶	ضعف
۲۱	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص‌های استانی	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	۷۲۰۰	ضعف
۲۲	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص‌های استانی	درصد تحقق اجرای مصوبات ستاد فرماندهی، دبیرخانه و پروژه‌های اقتصاد مقاومتی سال ۱۳۹۹	۸۳۴۰	ضعف
۲۳	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص‌های استانی	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخصهای مرتبط با دستگاه اجرایی	۱۰۰۰۰	قوت
۲۴	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص‌های استانی	اجرای فرآیند تکمیل و بروزرسانی سامانه اطلاعات مکانی (ساترا) توسط دستگاه‌های اجرایی	۱۰۰۰۰	قوت
۲۵	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص‌های استانی	تکمیل و بروز رسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	۱۰۰۰۰	قوت
۲۶	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص‌های استانی	اجرای مصوبات شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	۹۱۶۱	قوت
۲۷	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص‌های استانی	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرحها و پروژه‌های عمرانی	۸۵۰۰	ضعف
۲۸	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص‌های استانی	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرحها و پروژه‌های عمرانی	۹۳۳۳	قوت
۲۹	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص‌های استانی	تکمیل و به روز رسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابر استان گلستان	۱۰۰۰۰	قوت
۳۰	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص‌های استانی	میزان اجرای برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری	۸۷۶۷	ضعف
۳۱	اداره کل منابع طبیعی	محور شاخص‌های استانی	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	۸۰۰۰	ضعف
۳۲	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور محیط‌زیست طبیعی و تنوع زیستی	حفاظت و مدیریت گونه‌های در معرض تهدید و انقراض حیات وحش کشور	۱۰۰۰۰	قوت
۳۳	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور محیط‌زیست طبیعی و تنوع زیستی	حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط‌زیست و زیست‌بوم‌های حساس	۱۰۰۰۰	قوت
۳۴	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور محیط‌زیست طبیعی و تنوع زیستی	غنی‌سازی موزه و نمایشگاه‌های تاریخ طبیعی (شامل ذخائر ژنتیکی)	۱۰۰۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
			نمونه های جانوری، گیاهی، فسیلی، سنگ و کانی)		
۳۵	اداره کل حفاظت محیط زیست	محور محیط زیست انسانی	نسبت ارزیابی اثرات زیست محیطی طرحها و پروژه های مشمول به کل پروژه های پیشنهادی	۱۰۰۰۰۰	قوت
۳۶	اداره کل حفاظت محیط زیست	محور محیط زیست انسانی	مدت زمان پاسخگویی به استعلامات مربوط به طرحهای عمرانی دولتی و طرحهای اقتصادی سرمایه گذاران در حوزه محیط زیست (شاخص معکوس)	۹۸.۱۸	قوت
۳۷	اداره کل حفاظت محیط زیست	محور محیط زیست آموزش و پژوهش	اجرای برنامه آموزشی و آگاهی رسانی عمومی	100.00	قوت

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

از آنجایی که موضوعات استراتژیک بر موارد اولویت دار تأکید می کند، شناسایی آن از اهمیت زیادی برخوردار است تا جایی که از آن به عنوان قلب فرایند برنامه ریزی استراتژیک تعبیر می شود. هدف این گام از چرخه تغییر و برنامه ریزی استراتژیک، شناسایی موضوعات اساسی پیش روی سازمان/بخش است. این مرحله باید به تهیه یک فهرست مناسب از موضوعات استراتژیک، منتهی شود. با عنایت به مطالب فوق در این مرحله از طرح برای تفکیک موضوعات عملیاتی و استراتژیک از ماتریس لیتموس استفاده شده است. در این پرسشنامه با پاسخگویی به 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 ورزش و جوانان تأثیر دارد.	کل بخش ورزش و جوانان 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) زیاد (بیشتر از ۲۵ درصد از بودجه)
۶- آیا استراتژی های حل این موضوع، به موارد ذیل نیاز دارد؟		

سؤال	عملیاتی	استراتژیک
• 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	پارامترهای وسیع با جزئیات کم
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 ورزش و جوانان
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 در ارتباط است؟	خیلی کم (ملازم)	کم
		زیاد

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

محیط داخلی بخش منابع طبیعی استان به کمک ابزار فرایندی APQC، VRIO و KPI در ۸۱ محور بررسی شد که در نتیجه آن تعداد ۳۸۱ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته‌بندی و ادغام آن‌ها ۲۱۸ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۹۷ موضوع استراتژیک تحت عنوان قوت و ضعف‌های داخلی فهرست شد. هر چند ابزار VRIO برای شناسایی منابع و قابلیت‌های داخلی بخش منابع طبیعی مورد استفاده قرار گرفته است، اما از ۲۰ موضوع استراتژیک پرسشنامه VRIO تعداد ۱ مورد از متغیرهای استخراجی به دلیل مزیت رقابتی دائمی به عنوان قوت بخش و ۱۹ مورد از متغیرهای استخراجی به دلیل مزیت رقابتی موقت به عنوان فرصت و در ماتریس عوامل خارجی مورد استفاده قرار گرفته است. (مطابق نظریه منابع و قابلیت‌ها، متغیرها یا دارای مزیت رقابتی دائمی و در حکم نقطه قوت می‌باشند و یا به عنوان مزین رقابتی موقت و در حکم فرصت می‌باشند).

محیط خارجی بخش منابع طبیعی 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 ۳۳۹ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۴۵ موضوع استراتژیک تحت عنوان فرصت و تهدیدات خارجی فهرست گردید. البته همان‌گونه که اشاره شد تعداد ۱۹ متغیر نهایی محیط خارجی از پرسشنامه VRIO استخراج گردیده است که جمعاً فرصت‌ها و تهدیدات بخش منابع طبیعی استان را به ۱۶۴ 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							
*	*	۳۵	۲۹	۶۴	۱۱۲	۲۵۰	۶۷	APQC	داخلی	۱
*	*	۷	۲۵	۳۲	۵۵	۷۱	۷	KPI		۲
*	*	*	۱	۱	۵۱	۶۰	۷	VRIO		۳
*	۱۹	*	*	۱۹				VRIO		
۱۸	۱۰	*	*	۲۸	۵۳	۵۸	۱۲	اقتصادی	خارجی	۴
۲۴	۸	*	*	۳۲	۵۵	۶۸	۱۲	اجتماعی- فرهنگی		
۱۴	۱۰	*	*	۲۴	۶۱	۷۸	۸	سیاسی- قانونی		
۹	۱۲	*	*	۲۱	۵۴	۶۴	۹	تکنولوژیکی		
۴	۱۱	*	*	۱۵	۲۷	۳۲	۹	بین‌المللی		
۱۵	۱۰	*	*	۲۵	۳۸	۵۰	۷	زیست محیطی		
۸۴	۸۰	۴۲	۵۵	۲۶۱	۵۰۶	۷۳۱	۱۳۸	جمع		

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

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

^۱ Internal Factors Evaluation Matrix (IFEM)

پس از بررسی عوامل داخلی، مهم‌ترین عوامل فهرست می‌شود. این عوامل باید دربرگیرنده 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 منابع طبیعی 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 بی اهمیت) تا ۱۰ (بسیار مهم). ضریب داده شده به هر عامل بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت بخش است. صرف نظر از اینکه آیا عامل مورد نظر به عنوان یک نقطه قوت یا ضعف بخش 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 منابع طبیعی استان مشخص شود.

جدول ۲۰-۵: نمونه فرم ماتریس IFE

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

جدول ۲۱-۵: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش منابع طبیعی استان

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیطی داخلی بخش منابع طبیعی	"وظایف / محورها / عمومی / اختصاصی"	S/W
۰/۰۳۹	۳	۰/۰۱۳	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (ارباب رجوع ها، مشترکین و مشتریان...)	APQC (مدیریت)	S1
۰/۰۴۶	۳/۵	۰/۰۱۳	تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	APQC (مدیریت)	S2
۰/۰۴۲	۳/۲	۰/۰۱۳	ایجاد طراحی سازمانی	APQC (مدیریت)	S3
۰/۰۳۶	۲/۸	۰/۰۱۳	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	APQC (مدیریت)	S4
۰/۰۳۹	۳	۰/۰۱۳	ایجاد و توسعه طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	APQC (مدیریت)	S5
۰/۰۳۹	۳	۰/۰۱۳	انتخاب طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	APQC (مدیریت)	S6
۰/۰۶۲	۲/۶	۰/۰۲۴	استخدام/منبع یابی انتخاب و غربال نامزدها	APQC (منابع انسانی)	S7
۰/۰۸۴	۳/۵	۰/۰۲۴	مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS	APQC (منابع انسانی)	S8
۰/۱۰۵	۳	۰/۰۳۵	ایجاد چارچوب ارائه‌ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	S9
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	توسعه ی استراتژی فناوری اطلاعات سازمانی	APQC (فن آوری اطلاعات)	S10
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	مدیریت پورتفولیوی فناوری اطلاعات	APQC (فن آوری اطلاعات)	S11
۰/۰۲۸	۲/۸	۰/۰۱	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	APQC (فن آوری اطلاعات)	S12
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	توسعه استراتژی استقرار فناوری اطلاعات	APQC (فن آوری اطلاعات)	S13
۰/۰۳۵	۳/۵	۰/۰۱	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	APQC (فن آوری اطلاعات)	S14
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	تعریف الزامات توسعه ی محصول/خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	S15
۰/۰۷	۳/۵	۰/۰۲	توسعه استراتژی و چشم‌انداز بلندمدت اموال	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S16
۰/۰۶	۳	۰/۰۲	برنامه‌ریزی و طراحی ساخت دارایی‌ها	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S17
۰/۰۵۶	۲/۸	۰/۰۲	توسعه استراتژی خروج	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S18
۰/۰۵۶	۲/۸	۰/۰۲	انحلال دارایی‌های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S19
۰/۰۵۳	۳/۵	۰/۰۱۵	انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی	APQC (مالی و حسابداری)	S20
۰/۰۵	۳/۳	۰/۰۱۵	انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تایید پروژه	APQC (مالی و حسابداری)	S21
۰/۰۵۳	۳/۵	۰/۰۱۵	ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها و رویکردهای داخلی	APQC (مالی و حسابداری)	S22
۰/۰۷	۳/۵	۰/۰۲	ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S23
۰/۰۶	۳	۰/۰۲	مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S24
۰/۰۷	۳/۵	۰/۰۲	توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S25
۰/۰۶۴	۳/۲	۰/۰۲	حل و فصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S26

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش منابع طبیعی	"وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی"	S/W
۰/۰۶۴	۳/۲	۰/۰۲	تهیه و فراهم سازی مشورت/مشاوره‌ی حقوقی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S27
۰/۰۱۱	۲/۷	۰/۰۰۴	تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S28
۰/۰۸۸	۳/۵	۰/۰۲۵	تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب	APQC (فرهنگ‌سازمانی)	S29
۰/۰۱۱	۳/۷	۰/۰۰۳	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۵)	S30
۰/۰۱۱	۳/۵	۰/۰۰۳	تثبیت شنهای روان و مهار کانونهای بحرانی فرسایش بادی و گردوغبار	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص اختصاصی)	S31
۰/۰۱۲	۴	۰/۰۰۳	حدنگاری (کاداستر) منابع طبیعی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص اختصاصی)	S32
۰/۰۱۱	۳/۷	۰/۰۰۳	اجرای عملیات آبخیزداری و آبخوانداری	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص اختصاصی)	S33
۰/۰۱۱	۳/۵	۰/۰۰۳	جنگل کاری و احیاء جنگل‌های کشور	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص اختصاصی)	S34
۰/۰۱۱	۳/۵	۰/۰۰۳	احیاء رویشگاههای مرتعی و توسعه گیاهان دارویی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص اختصاصی)	S35
۰/۰۱	۳/۳	۰/۰۰۳	اجرای عملیات زراعت چوب	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص اختصاصی)	S36
۰/۰۱۱	۳/۷	۰/۰۰۳	ارتقای پوشش حفاظت از جنگل‌ها و مراتع کشور	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص اختصاصی)	S37
۰/۰۰۹	۳	۰/۰۰۳	نسبت معاملات (از نوع مناقصه) انجام‌شده از طریق سامانه تدارکات الکترونیکی (ستاد) به کل معاملات انجام‌شده در دستگاه اجرایی در سال ۱۴۰۰	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S38
۰/۰۰۹	۳	۰/۰۰۳	ورود و بروزرسانی اطلاعات هزینه یابی به سامانه بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S39
۰/۰۱	۳/۲	۰/۰۰۳	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخصهای مرتبط با دستگاه اجرایی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S40
۰/۰۱	۳/۲	۰/۰۰۳	تکمیل و بروز رسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S41

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش منابع طبیعی	"وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی"	S/W
۰/۰۱	۳/۲	۰/۰۰۳	اجرای مصوبات شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S42
۰/۰۰۹	۳	۰/۰۰۳	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرحها و پروژه‌های عمرانی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S43
۰/۰۰۹	۳	۰/۰۰۳	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرحها و پروژه‌های عمرانی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S44
۰/۰۱۱	۳/۵	۰/۰۰۳	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S45
۰/۰۰۸	۲/۸	۰/۰۰۳	حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط‌زیست و زیست‌بوم‌های حساس	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور محیط‌زیست طبیعی و تنوع زیستی)	S46
۰/۰۰۹	۳	۰/۰۰۳	غنی‌سازی موزه و نمایشگاه‌های تاریخ طبیعی (شامل ذخائر ژنتیکی، نمونه‌های جانوری، گیاهی، فسیلی، سنگ و کانی)	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور محیط‌زیست طبیعی و تنوع زیستی)	S47
۰/۰۰۹	۳	۰/۰۰۳	نسبت ارزیابی اثرات زیست‌محیطی طرحها و پروژه‌های مشمول به‌کل پروژه‌های پیشنهادی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور محیط‌زیست انسانی)	S48
۰/۰۱	۳/۲	۰/۰۰۳	مدت زمان پاسخگویی به استعلامات مربوط به طرحهای عمرانی دولتی و طرحهای اقتصادی سرمایه‌گذاران در حوزه محیط‌زیست (شاخص معکوس)	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور محیط‌زیست انسانی)	S49
۰/۰۰۹	۳	۰/۰۰۳	تعیین حد بستر و حریم دریاچه‌ها و تالابها	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور اختصاصی)	S50
۰/۰۰۹	۳	۰/۰۰۳	اجرای لایروبی و بازگشایی مسیر رودخانه‌ها	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور اختصاصی)	S51
۰/۰۰۹	۳	۰/۰۰۳	مرمت و بازسازی تأسیسات آبی (سدها)	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور اختصاصی)	S52
۰/۰۰۹	۳	۰/۰۰۳	مرمت و بازسازی تأسیسات آبی (شبكة‌ها)	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور اختصاصی)	S53
۰/۰۰۹	۳	۰/۰۰۳	تاسیس و تکمیل شبکه سنجش منابع آب سطحی و زیرزمینی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور اختصاصی)	S54

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش منابع طبیعی	"وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی"	S/W
۰/۰۱۱	۳/۵	۰/۰۰۳	برخورداری از قانونمداری	VRIO	S55
۰/۰۱۳	۱	۰/۰۱۳	ارزیابی محیط خارجی سازمان	APQC (مدیریت)	W1
۰/۰۱۷	۱/۳	۰/۰۱۳	تهیه چشم‌انداز استراتژیک	APQC (مدیریت)	W2
۰/۰۲۲	۱/۷	۰/۰۱۳	تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	APQC (مدیریت)	W3
۰/۰۲۲	۱/۷	۰/۰۱۳	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه/سازمان/کسب‌وکار...	APQC (مدیریت)	W4
۰/۰۳۶	۱/۵	۰/۰۲۴	توسعه استراتژی منابع انسانی	APQC (منابع انسانی)	W5
۰/۰۳۶	۱/۵	۰/۰۲۴	کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها	APQC (منابع انسانی)	W6
۰/۰۲۴	۱	۰/۰۲۴	توسعه (ایجاد و به‌کارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی	APQC (منابع انسانی)	W7
۰/۰۷	۲	۰/۰۳۵	توسعه استراتژی‌های ارائه‌ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	W8
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	تعریف معماری سازمانی	APQC (فن آوری اطلاعات)	W9
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	توسعه استراتژی‌های مدیریت اطلاعات و محتوا	APQC (فن آوری اطلاعات)	W10
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	گسترش استراتژی توسعه‌ی فناوری اطلاعات	APQC (فن آوری اطلاعات)	W11
۰/۰۱۷	۱/۷	۰/۰۱	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات	APQC (فن آوری اطلاعات)	W12
۰/۰۱۵	۱/۵	۰/۰۱	مدیریت سبد محصولات و خدمات	APQC (تحقیق و توسعه)	W13
۰/۰۱۵	۱/۵	۰/۰۱	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	W14
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	مدیریت ثبت اختراعات، حق تکثیر و الزامات قانونی	APQC (تحقیق و توسعه)	W15
۰/۰۱۷	۱/۷	۰/۰۱	تولید مفاهیم محصول/خدمت جدید	APQC (تحقیق و توسعه)	W16
۰/۰۱۲	۱/۲	۰/۰۱	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه‌ی اولیه	APQC (تحقیق و توسعه)	W17
۰/۰۱۹	۱/۹	۰/۰۱	اجرای تحقیقات اکتشافی	APQC (تحقیق و توسعه)	W18
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	محک زدن بازار (مردم و ارباب رجوع‌ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	APQC (تحقیق و توسعه)	W19
۰/۰۳	۱/۵	۰/۰۲	مدیریت برنامه‌ی سرمایه‌ی ای برای دارایی‌های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W20
۰/۰۳۲	۲/۱	۰/۰۱۵	مدیریت خط‌مشی‌ها و رویکردها	APQC (مالی و حسابداری)	W21
۰/۰۲۳	۱/۵	۰/۰۱۵	مدیریت بدهی و سرمایه‌گذاری	APQC (مالی و حسابداری)	W22
۰/۰۱۵	۱	۰/۰۱۵	پردازش ترجیحات تجاری	APQC (مالی و حسابداری)	W23
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	مدیریت حق کپی‌رایت، اختراعات و نشان‌های تجاری و ...	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	W24
۰/۰۰۸	۱/۵	۰/۰۰۵	اجرای تجزیه‌وتحلیل اطلاعات بازار و مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W25
۰/۰۰۸	۱/۵	۰/۰۰۵	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت‌ها	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W26

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش منابع طبیعی	"وظایف / محور ها / عمومی / اختصاصی"	S/W
۰/۰۰۵	۱	۰/۰۰۵	تعریف آفرها و گزینه های ارزش به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W27
۰/۰۰۵	۱	۰/۰۰۵	تعریف استراتژی قیمت گذاری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W28
۰/۰۰۵	۱	۰/۰۰۵	تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W29
۰/۰۰۹	۱/۸	۰/۰۰۵	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W30
۰/۰۰۴	۱	۰/۰۰۴	ایجاد بودجه های بازاریابی	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W31
۰/۰۰۶	۱/۵	۰/۰۰۴	توسعه و مدیریت فعالیت های پرروشنی (تبلیغاتی)	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W32
۰/۰۰۴	۱	۰/۰۰۴	توسعه روابط بین شرکاء / متحدین فروش	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W33
۰/۰۰۶	۱/۵	۰/۰۰۴	توسعه پیش بینی فروش محصولات و خدمات	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W34
۰/۰۳۸	۱/۵	۰/۰۲۵	تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	APQC (فرهنگ سازمانی)	W35
۰/۰۰۷	۲/۳	۰/۰۰۳	ارائه خدمت به شهروندان توانخواه	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۴)	W36
۰/۰۰۳	۱	۰/۰۰۳	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی ۱۴۰۷)	W37
۰/۰۰۶	۲	۰/۰۰۳	میزان جذب اعتبارات تملک دارایی های سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	W38
۰/۰۰۵	۱/۵	۰/۰۰۳	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	W39
۰/۰۰۶	۲	۰/۰۰۳	درصد تحقق اجرای مصوبات ستاد فرماندهی، دبیرخانه و پروژه های اقتصاد مقاومتی سال ۱۳۹۹	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	W40
۰/۰۰۵	۱/۵	۰/۰۰۳	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	W41
۰/۰۰۵	۱/۷	۰/۰۰۳	تعیین حد بستر و حریم رودخانه ها و مرحله اول ساماندهی	KPI (وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی)	W42
۲/۴۱		Σ=۱	نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی		

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

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

پس از بررسی عوامل خارجی، عوامل شناخته‌شده فهرست می‌شود. نخست عواملی که موجب فرصت و موقعیت می‌شوند و سپس آن‌ها که بخش را تهدید می‌کنند، نوشته می‌شود.

به عوامل فهرست شده باید وزن یا ضریب داده شود. ضریب نشان‌دهنده اهمیت نسبی یک عامل در بخش می‌باشد. مجموع این ضرایب باید برابر با عدد ۱ بشود.

به هر یک از عوامل (فرصت یا تهدید لیست شده) رتبه ۱ تا ۴ داده می‌شود و این عدد بیانگر میزان توان بالقوه بخش در بهره‌برداری از فرصت یا مقابله با تهدید می‌باشد. (۴=زیاد، ۳=نسبتاً زیاد، ۲=نسبتاً کم، ۱=کم).

ضریب (وزن) هر عامل در رتبه مربوطه ضرب می‌شود تا نمره نهایی بدست آید.

از مجموع نمره‌های نهایی متعلق به هر یک از عوامل، مجموع نمره‌های عوامل خارجی تعیین می‌شود. در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید بخش می‌شوند، هیچ‌گاه مجموع نمره نهایی بخش منابع طبیعی استان به بیش از ۴ و هیچ‌گاه این جمع به کمتر از ۱ نمی‌رسد. میانگین این جمع نیز برابر با ۲/۵ می‌شود. اگر این عدد به ۴ برسد بدین معناست که استان در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می‌شوند می‌تواند بصورتی بسیار عالی واکنش نشان دهد. به بیان دیگر بخش در استراتژی‌های خود، به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز از فرصت‌های موجود استفاده می‌نماید و اثر عواملی را که موجب تهدید می‌شوند به پائین‌ترین میزان ممکن می‌رساند. عدد ۱ بیانگر این است که بخش نتوانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می‌کنند بهره‌برداری نماید یا از عواملی که موجب تهدید می‌گردند، احتراز نماید. جدول ذیل نمونه‌ای از ماتریس EFE را نشان می‌دهد.

جدول ۲۲-۵: نمونه فرم ماتریس EFE

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

جدول ۲۳-۵: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش منابع طبیعی استان

نمبره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش منابع طبیعی	عوامل	O/T
۰/۰۳۳	۳	۰/۰۱۱	برخورداری از دارایی‌های زیستی و طبیعی و منابع زیرزمینی	VRIO (منابع فیزیکی)	O1
۰/۰۲۱	۳	۰/۰۰۷	برخورداری از املاک و مستغلات	VRIO (منابع فیزیکی)	O2
۰/۰۲۱۶	۲/۷	۰/۰۰۸	برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات و ادوات (زمینی، دریایی، عمرانی و ...)	VRIO (منابع فیزیکی)	O3
۰/۰۱۴	۲/۸	۰/۰۰۵	برخورداری از موجودی انبار(مواد و کالا...)	VRIO (منابع فیزیکی)	O4
۰/۰۲۰۸	۲/۶	۰/۰۰۸	مناطق آزاد ویژه	VRIO (منابع فیزیکی)	O5
۰/۰۱۸۹	۲/۷	۰/۰۰۷	برخورداری از مرز بین‌المللی	VRIO (منابع فیزیکی)	O6
۰/۰۱۶۸	۲/۸	۰/۰۰۶	منابع میراثی، بناها و بافت‌های تاریخی (میل گنبد و دیوار دفاعی و...) و اسناد تاریخی و قضایی	VRIO (منابع فیزیکی)	O7
۰/۰۲۹	۲/۹	۰/۰۱	زیر ساخت، ارتباطات جاده‌ای و حمل‌ونقل و دسترسی	VRIO (منابع فیزیکی)	O8
۰/۰۱۸۲	۲/۶	۰/۰۰۷	برخورداری از صنایع تبدیلی و مادر	VRIO (منابع فیزیکی)	O9
۰/۰۲۴۳	۲/۷	۰/۰۰۹	برخورداری از دارایی‌های مالی	VRIO (دارایی‌های مالی)	O10
۰/۰۲۸	۲/۸	۰/۰۱	نیروی انسانی	VRIO (منابع انسانی)	O11
۰/۰۱۹۶	۲/۸	۰/۰۰۷	مفاخر و قهرمانان ملی و برخوردار از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکوتان و مشارکت مردمی	VRIO (منابع انسانی)	O12
۰/۰۲۲۴	۲/۸	۰/۰۰۸	برخورداری از بازار محصولات، برخوردار از خوشنامی/برند و نام تجاری، برخوردار از سرقتی و امتیازات و برخوردار از کیفیت و ارزش‌افزوده	VRIO (منابع سازمانی)	O13
۰/۰۲۷	۲/۷	۰/۰۱	برخورداری از چشم‌انداز و برنامه، برخوردار از استراتژی‌ها و سبک مدیریت، برخوردار از ایده‌ها و طرح‌ها، نوآوری و خلاقیت	VRIO (منابع سازمانی)	O14
۰/۰۲۷	۲/۷	۰/۰۱	برخورداری از قابلیت‌ها (توان مهارتی بخش، پاسخگویی، انعطاف‌پذیری، مدیریت دانش، مدیریت عملکرد نظارت و ارزشی و ...)	VRIO (منابع سازمانی)	O15
۰/۰۲۳۴	۲/۶	۰/۰۰۹	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی و فرهنگ سازمانی مطلوب و ارتباطات سازمانی و انسانی	VRIO (منابع سازمانی)	O16
۰/۰۲۱۶	۲/۷	۰/۰۰۸	برخورداری از کارایی و بهره‌وری	VRIO (منابع سازمانی)	O17
۰/۰۳۸۵	۳/۵	۰/۰۱۱	برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات	VRIO (منابع سازمانی)	O18
۰/۰۲۵۲	۲/۸	۰/۰۰۹	برخورداری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و...)	قابلیت	O19
۰/۰۱۵	۳	۰/۰۰۵	تغییر در قوانین مالیاتی و تعرفه‌های خاص، قوانین حفظ محیط‌زیست	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O20
۰/۰۱۴	۲/۸	۰/۰۰۵	سیاست یارانه‌ای (مستقیم/غیرمستقیم)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O21
۰/۰۱۴	۲/۸	۰/۰۰۵	انتخابات ملی و محلی (تغییر دولت‌ها، مجلس‌ها و مدیران محلی)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O22
۰/۰۱۰۸	۲/۷	۰/۰۰۴	قوانین گمرکی کشورهای هم‌جوار	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O23
۰/۰۱۹۲	۳/۲	۰/۰۰۶	بلوغ سیاسی، سهم اقوام در قدرت و نگرش سیاسی به اقوام	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O24

نمبره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش منابع طبیعی	عوامل	O/T
۰/۰۱۵	۳	۰/۰۰۵	جنبش های اجتماعی و پویایی سیاسی (رسمی و غیررسمی) و همگرایی قومی - مذهبی و فعالیت های صنفی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O25
۰/۰۱۹۲	۳/۲	۰/۰۰۶	امنیت منابع و سرمایه های حیاتی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O26
۰/۰۱۴	۲/۸	۰/۰۰۵	سیاست های اقتصاد مقاومتی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O27
۰/۰۱۲	۳	۰/۰۰۴	رفع اطاله و منطقی ساختن زمان تحقیق، دادرسی و اجرا و ارتقاء اثربخشی آراء قضایی و نقش پیشگیرانه آن و تدوین، اصلاح و روزآمد سازی قوانین ومقررات قضایی و حمایت قضایی از حقوق عامه و مالکیت اموال و ثروت های عمومی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O28
۰/۰۰۹	۳	۰/۰۰۳	کیفیت قوانین ومقررات قضایی و قانون ثبت شرکت ها و علائم تجاری	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O29
۰/۰۲۳۲	۲/۹	۰/۰۰۸	تعاملات و تعارضات ایران (و استان) با کشورهای منطقه و اشتراکات و افتراقات ایران (و استان) با کشورهای مسلمان (عضویت ایران در پیمان نامه ها، معاهدات و کنوانسیون ها و سازمان های منطقه ای و بین المللی) و پیمان ها و سازمان های اقتصادی منطقه ای و تبادلات، همایش ها، جشنواره ها، نمایشگاه های بین المللی	PESTEL (بین الملل)	O30
۰/۰۲۲۴	۲/۸	۰/۰۰۸	بازار بالقوه صادرات غیر نفتی استان (مواد غذایی، توتون و ...) در کشورهای آسیای میانه و مزیت های نسبی (فرهنگی، اقتصادی ...) استان واردات مواد اولیه خام از کشورهای آسیای میانه	PESTEL (بین الملل)	O31
۰/۰۲۱۶	۲/۷	۰/۰۰۸	زیرساخت دریایی/ریلی/زمینی کشورهای آسیای میانه و کریدور شمال-جنوب	PESTEL (بین الملل)	O32
۰/۰۱۸۹	۲/۷	۰/۰۰۷	قوانین و مقررات داخلی و کشورهای همسایه در موضوع تجارت بین الملل	PESTEL (بین الملل)	O33
۰/۰۱۶۸	۲/۸	۰/۰۰۶	رژیم حقوقی دریای خزر	PESTEL (بین الملل)	O34
۰/۰۲۱۶	۲/۷	۰/۰۰۸	بحران ها و چالش های مرزی و تهدیدات ، چالش ها و مخاطرات نظامی	PESTEL (بین الملل)	O35
۰/۰۱۶۸	۲/۸	۰/۰۰۶	جهانی شدن/جهانی سازی (Globalization)	PESTEL (بین الملل)	O36
۰/۰۲۵۶	۳/۲	۰/۰۰۸	مدیریت منابع و ذخایر مشترک (آب، انرژی، دریا و...)	PESTEL (بین الملل)	O37
۰/۰۱۸۲	۲/۶	۰/۰۰۷	تجارت آب مجازی، کشت فراسرزمینی	PESTEL (بین الملل)	O38
۰/۰۱۸۹	۲/۷	۰/۰۰۷	ارزیابی های بین المللی از بخش منابع طبیعی استان	PESTEL (بین الملل)	O39
۰/۰۲۵۹	۳/۷	۰/۰۰۷	توسعه و تکمیل نظام کاداستر (حدنگاری در کشور)	PESTEL (بین الملل)	O40
۰/۰۱۵	۳	۰/۰۰۵	نرخ زاد ولد و نرخ مرگ و میر و نرخ رشد جمعیت جوان و نرخ طول عمر (متوسط بقاء) و امید به زندگی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O41
۰/۰۱۸	۳	۰/۰۰۶	حقوق شهروندی (قوانین، حمایت ها و...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O42
۰/۰۱۴	۲/۸	۰/۰۰۵	سطح دسترسی به بیمه ها و خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی و درصد پوشش سازمان های حمایتی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O43
۰/۰۱۲	۳	۰/۰۰۴	نرخ باسوادی (ابتدایی و عالی و...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O44
۰/۰۱۸	۳	۰/۰۰۶	اینترنت و شبکه های اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O45
۰/۰۱۲	۳	۰/۰۰۴	تنوع فرق و مذاهب	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O46
۰/۰۱۵	۳	۰/۰۰۵	تخصص گرایی و مهارت های اجتماعی (تاب آوری، حل مساله و...) و توازن رشته و شاخه تحصیلی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O47

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش منابع طبیعی	عوامل	O/T
۰/۰۱۸	۳	۰/۰۰۶	سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O48
۰/۰۱۶۲	۲/۷	۰/۰۰۶	نرخ بهره یا سود رسمی و غیررسمی	PESTEL (اقتصادی)	O49
۰/۰۱۰۸	۲/۷	۰/۰۰۴	صادرات واردات (تراز تجاری بدون نفت) و ترکیب آن و تعرفه‌های گمرکی واردات	PESTEL (اقتصادی)	O50
۰/۰۱۶	۳/۲	۰/۰۰۵	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	O51
۰/۰۰۹	۳	۰/۰۰۳	مصرف (تقاضا) استان در بخش دولتی و عمومی و خصوصی و میل متوسط مصرف استان	PESTEL (اقتصادی)	O52
۰/۰۱۰۸	۲/۷	۰/۰۰۴	شاخص توسعه انسانی استان	PESTEL (اقتصادی)	O53
۰/۰۱۱۲	۲/۸	۰/۰۰۴	شرایط اقتصادی همسایگان داخلی و خارجی	PESTEL (اقتصادی)	O54
۰/۰۱۲	۳	۰/۰۰۴	سهم SME-ها در اشتغال استان و GDP استان	PESTEL (اقتصادی)	O55
۰/۰۲۱	۳/۵	۰/۰۰۶	سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	O56
۰/۰۱۲	۳	۰/۰۰۴	سطح دستمزد ها و یارانه ها ی مستقیم	PESTEL (اقتصادی)	O57
۰/۰۱۰۵	۳/۵	۰/۰۰۳	درصد تحقق اهداف مالیاتی	PESTEL (اقتصادی)	O58
۰/۰۲۸	۲/۸	۰/۰۱	هوش مصنوعی و دولت الکترونیک تجارت الکترونیک ((E-Comarce, بانکداری الکترونیک (E-Banking), سلامت الکترونیک (E-Helth), آموزش الکترونیک (E-Lerning) و پول مجازی	PESTEL (فناوری)	O59
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	رسانه‌ها و فضای مجازی، اینترنت و اینترنت	PESTEL (فناوری)	O60
۰/۰۲۲۴	۲/۸	۰/۰۰۸	تحولات اخیر تکنولوژیک تأثیر گذار بر بخش فناوری پیش‌بینی Forecasting	PESTEL (فناوری)	O61
۰/۰۳۵	۳/۵	۰/۰۱	تکنولوژی GIS و تکنولوژی سنجش‌ازدور (RS) و داده‌کاوی/ دیتا ماینینگ و پایگاه‌های داده و دیتاستر	PESTEL (فناوری)	O62
۰/۰۲۱	۳	۰/۰۰۷	امنیت اطلاعات و فضای سایبری	PESTEL (فناوری)	O63
۰/۰۲۴	۳	۰/۰۰۸	ضریب توسعه فناوری اطلاعات (IDI)، شبکه فیبر نوری، ارتباطات ماهواره‌ای، ارتباطات بیسیم و شبکه موبایل نسل جدید و مرکز تبادل اطلاعات بین دستگاهی (IX) و دیسپاچینگ	PESTEL (فناوری)	O64
۰/۰۳۱۵	۳/۵	۰/۰۰۹	سامانه یکپارچه مدیریت املاک کشور (سیماک)، کاداستر املاک، کاداستر کشاورزی و G- N A F	PESTEL (فناوری)	O65
۰/۰۲۱۶	۲/۷	۰/۰۰۸	حوزه‌های جدید کسب‌وکار (استارت‌آپ) و توسعه دهندگان برنامه‌های موبایلی و نمایشگاه‌های تخصصی ال‌کامپ و صنعتی و کشاورزی و شرکت‌های دانش‌بنیان و تورهای علمی و ترویجی	PESTEL (فناوری)	O66
۰/۰۱۸۹	۲/۷	۰/۰۰۷	تکنولوژی‌های نوین به تفکیک هر بخش (ترازبخته، کشاورزی ارگانیک، هیدروپونیک، ژن، کشت بافت، آب شیرین‌کن‌ها و ...) نانوتکنولوژی	PESTEL (فناوری)	O67
۰/۰۱۴	۲/۸	۰/۰۰۵	محتوای دیجیتال و الکترونیک و بازی‌های دیجیتال	PESTEL (فناوری)	O68
۰/۰۱۸۹	۲/۷	۰/۰۰۷	خدمات و حمل‌ونقل آن لاین	PESTEL (فناوری)	O69
۰/۰۲۱	۳	۰/۰۰۷	توسعه و ارتقاء دادرسی الکترونیکی	PESTEL (فناوری)	O70
۰/۰۱۵	۳	۰/۰۰۵	رویکرد استقرار صنایع آب بر در کنار سواحل	PESTEL (زیست‌محیطی)	O71

نمبره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش منابع طبیعی	عوامل	O/T
۰/۰۲۱۶	۲/۷	۰/۰۰۸	توسعه زراعت چوب، قانون تنفس جنگل و خروج دام از جنگل	PESTEL (زیست محیطی)	O72
۰/۰۱۴	۳/۵	۰/۰۰۴	نقشه‌های جامع ژئومورفولوژیکی	PESTEL (زیست محیطی)	O73
۰/۰۱۵	۳	۰/۰۰۵	صندوق ملی محیط زیست	PESTEL (زیست محیطی)	O74
۰/۰۱۹۶	۲/۸	۰/۰۰۷	فرصت‌های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط زیست و منابع طبیعی	PESTEL (زیست محیطی)	O75
۰/۰۲۴۵	۳/۵	۰/۰۰۷	سیاست‌ها و قوانین و مقررات داخلی و بین‌المللی	PESTEL (زیست محیطی)	O76
۰/۰۱۹۶	۲/۸	۰/۰۰۷	انرژی‌های نو انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته	PESTEL (زیست محیطی)	O77
۰/۰۲۱	۳	۰/۰۰۷	الگوی کشت	PESTEL (زیست محیطی)	O78
۰/۰۱۸	۳	۰/۰۰۶	مدیریت یکپارچه مناطق ساحلی	PESTEL (زیست محیطی)	O79
۰/۰۲۱	۳	۰/۰۰۷	وضعیت گونه‌های جانوری و گیاهی	PESTEL (زیست محیطی)	O80
۰/۰۰۹۶	۱/۶	۰/۰۰۶	مقررات زدایی، اجرای قوانین، تعارضات قانونی، قوانین بخشی (قانون تراکم ساختمان و ... (بوروکراسی زدایی و...), مقررات صادرات و واردات، قوانین ضد انحصار و رانت و قانون حمایت از مالکیت، قوانین تردهای مرزی معنوی (Copyright)، قانون گرایبی و بخشی نگری در قوانین و قانون تقسیمات کشوری و خلاء های قانونی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T1
۰/۰۰۶	۲	۰/۰۰۳	درصد مشارکت رای دهندگان	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T2
۰/۰۰۷۸	۱/۳	۰/۰۰۶	بودجه دولت و توزان آن	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T3
۰/۰۰۸	۲	۰/۰۰۴	شرایط سیاسی در کشورهای خارجی هم‌جوار	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T4
۰/۰۰۹	۱/۸	۰/۰۰۵	قاچاق مواد مخدر، جرایم سازمان یافته، پول شویی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T5
۰/۰۰۷۸	۱/۳	۰/۰۰۶	نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی، اعتماد سیاسی، انباشت مطالبات سیاسی و قانونی، مشارکت سیاسی، زیرساخت‌های سیاسی و خانه احزاب و تشکل‌های سیاسی، تعامل سیاسی با ذینفعان و متنفذین و رضایتمندی سیاسی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T6
۰/۰۱	۲	۰/۰۰۵	سهم بانوان در مدیریت و قدرت	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T7
۰/۰۰۹	۱/۵	۰/۰۰۶	مفاسد اداری (اختلاس، ارتشاء، انحصار...)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T8
۰/۰۱۰۸	۱/۸	۰/۰۰۶	سهم جوانان در قدرت و مدیریت	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T9
۰/۰۰۷۸	۱/۳	۰/۰۰۶	فضای رسانه ای	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T10
۰/۰۰۷۵	۱/۵	۰/۰۰۵	ساختار سیاسی استان، منافع ملی- استانی، رقابت دو/چند قطبی سیاسی در استان و وزن سالاری و تبارسالاری در توزیع قدرت	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T11
۰/۰۱۰۲	۱/۷	۰/۰۰۶	تمرکز گرایبی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T12
۰/۰۰۶	۲	۰/۰۰۳	اصل ۴۴ قانون اساسی واگذاری ها	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T13
۰/۰۰۷۵	۱/۵	۰/۰۰۵	فرهنگ نظارت‌پذیری و قانون‌مداری و حاکمیت قانون و ارتقاء سلامت اداری	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T14
۰/۰۰۹	۱	۰/۰۰۹	تحریم‌های بین‌المللی و روابط ایران (و استان) با کشورهای فرا منطقه‌ای و دیپلماسی (همگرایی و اگرایی)	PESTEL (بین‌الملل)	T15

نمبره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش منابع طبیعی	عوامل	O/T
۰/۰۰۸	۱	۰/۰۰۸	تجارت و اقتصاد جهانی و پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی جهانی (WTO)	PESTEL (بین‌الملل)	T16
۰/۰۰۹	۱/۸	۰/۰۰۵	حقوق بشر	PESTEL (بین‌الملل)	T17
۰/۰۱۰۴	۱/۳	۰/۰۰۸	شناسایی و انتقال نخبگان توسط خارجی‌ها و میل به مهاجرت/انتقال سرمایه به خارج	PESTEL (بین‌الملل)	T18
۰/۰۰۶	۲	۰/۰۰۳	میزان نرخ ازدواج و نرخ طلاق و طلاق عاطفی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T19
۰/۰۰۷۵	۱/۵	۰/۰۰۵	حاشیه نشینی در شهرهای بزرگ استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T20
۰/۰۰۶	۱/۵	۰/۰۰۴	سوء مصرف مواد صنعتی، سنتی، محرک و...	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T21
۰/۰۰۶	۲	۰/۰۰۳	زنان و کودکان بی‌ايد سرپرست و کودک آزاری (کودکان کار، کودک همسری و...) و خشونت	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T22
۰/۰۱۰۵	۱/۵	۰/۰۰۷	بیماری‌های واگیر شایع، اختلال‌های روانی، حوادث و بلایا طبیعی و جاده ای	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T23
۰/۰۰۷۸	۱/۳	۰/۰۰۶	نرخ بیکاری و نگرش / گرایش جامعه به کار	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T24
۰/۰۰۶	۲	۰/۰۰۳	فرار مغزها (از استان و کشور)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T25
۰/۰۰۷۲	۱/۲	۰/۰۰۶	نرخ مهاجرت (ورودی)، مهاجرت‌های هدفمند قومی و مهاجرت از استان‌های کم آب به گلستان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T26
۰/۰۰۸۵	۱/۷	۰/۰۰۵	شیوه و سبک زندگی (سنتی/بینابین/مدرن) و اوقات فراغت و سلامت	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T27
۰/۰۰۶	۲	۰/۰۰۳	ترک تحصیل و بازماندگی از تحصیل	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T28
۰/۰۰۹	۱/۵	۰/۰۰۶	سرمایه اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T29
۰/۰۰۶۸	۱/۷	۰/۰۰۴	فاصله اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T30
۰/۰۰۶	۲	۰/۰۰۳	گرایش به پس انداز و سرمایه‌گذاری	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T31
۰/۰۰۸	۲	۰/۰۰۴	گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی و سهم محصولات فرهنگی ورزشی در سبد خانوار	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T32
۰/۰۰۸۵	۱/۷	۰/۰۰۵	ارزش‌های اجتماعی (اخلاقیات و...) و میزان پایبندی به ارزش‌های دینی (تدین و دینداری)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T33
۰/۰۰۸	۲	۰/۰۰۴	احساس محرومیت نسبی و تبعیض (شهروند درجه یک و دو)، بحران هویت و فردگرایی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T34
۰/۰۰۸	۲	۰/۰۰۴	میزان مطالعه	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T35
۰/۰۰۹	۱/۸	۰/۰۰۵	هژمونی رسانه‌های جمعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T36
۰/۰۰۸	۲	۰/۰۰۴	تکدی‌گری، فساد و فحشاء	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T37
۰/۰۰۹	۱/۵	۰/۰۰۶	توسعه شهرنشینی و تبدیل روستاها به شهر و شهرستان (روستا شهر)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T38
۰/۰۰۶	۱/۵	۰/۰۰۴	گسست نسلی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T39
۰/۰۰۴۸	۱/۲	۰/۰۰۴	فقر مطلق و نسبی در استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T40
۰/۰۰۸۵	۱/۷	۰/۰۰۵	مدیریت مصرف رسانه مجازی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T41

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش منابع طبیعی	عوامل	O/T
۰/۰۱۰۸	۱/۸	۰/۰۰۶	توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ‌سازمانی و توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب رجوع	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T42
۰/۰۰۷۸	۱/۳	۰/۰۰۶	بودجه دولت و خط مشی های تأمین مالی دولت	PESTEL (اقتصادی)	T43
۰/۰۰۰۶	۱	۰/۰۰۶	نرخ تورم و نوسان قیمت‌ها (رسمی و غیررسمی) و نرخ ارز	PESTEL (اقتصادی)	T44
۰/۰۰۷۲	۱/۸	۰/۰۰۴	شرایط شاخص‌های اقتصاد کلان بخش صنعت، کشاورزی و خدمات (ارزش افزوده، سرمایه‌گذاری و...)	PESTEL (اقتصادی)	T45
۰/۰۱۲	۲	۰/۰۰۶	سهم دولت در سرمایه‌گذاری و اقتصاد استان و سرمایه‌گذاری‌های مادر	PESTEL (اقتصادی)	T46
۰/۰۰۷۵	۱/۵	۰/۰۰۵	سیاست‌های کلان اقتصادی استان و سیاست‌های پولی و مالی دولت در کشور و در استان	PESTEL (اقتصادی)	T47
۰/۰۰۸۵	۱/۷	۰/۰۰۵	ضریب جینی و توزیع درآمد و درآمد سرانه واقعی	PESTEL (اقتصادی)	T48
۰/۰۰۷۵	۱/۵	۰/۰۰۵	سهولت کسب‌وکار	PESTEL (اقتصادی)	T49
۰/۰۰۷۵	۱/۵	۰/۰۰۵	بهره‌وری کل و الگوی مصرف	PESTEL (اقتصادی)	T50
۰/۰۰۸۵	۱/۷	۰/۰۰۵	نرخ رشد اقتصادی و تولید ناخالص داخلی استان (GDP)	PESTEL (اقتصادی)	T51
۰/۰۰۰۶	۱/۵	۰/۰۰۴	حجم نقدینگی و نسبت مصارف به منابع واقعی بانکی	PESTEL (اقتصادی)	T52
۰/۰۰۷۵	۱/۵	۰/۰۰۵	توسعه نامتوازن منطقه‌ای	PESTEL (اقتصادی)	T53
۰/۰۱	۲	۰/۰۰۵	بعد اشتغال در بنگاه‌های اقتصادی	PESTEL (اقتصادی)	T54
۰/۰۰۰۶	۲	۰/۰۰۳	سهم بخش صنعت و خدمات در اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	T55
۰/۰۰۰۶	۱/۵	۰/۰۰۴	نرخ بازگشت سرمایه (IRR) به تفکیک بخش‌های مختلف اعم از صنعت، خدمات و ...	PESTEL (اقتصادی)	T56
۰/۰۰۷۲	۱/۸	۰/۰۰۴	درصد اشتغال بخش دولتی و خصوصی از کل اشتغال استان	PESTEL (اقتصادی)	T57
۰/۰۰۰۷	۱/۴	۰/۰۰۵	مشاغل کاذب و بیکاری فصلی	PESTEL (اقتصادی)	T58
۰/۰۰۶۸	۱/۷	۰/۰۰۴	نرخ مشارکت اقتصادی	PESTEL (اقتصادی)	T59
۰/۰۰۰۹	۱/۵	۰/۰۰۶	فضای کسب‌وکار روستایی	PESTEL (اقتصادی)	T60
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	مکانیزاسیون فرایندها دولت هوشمند، شهر هوشمند و کشاورزی هوشمند و اینترنت اشیا	PESTEL (فناوری)	T61
۰/۰۱۰۵	۱/۵	۰/۰۰۷	سازمان الکترونیک، انحصار (مزیت) تکنولوژیکی در صنایع استان و سطح بلوغ تکنولوژی صنعتی استان	PESTEL (فناوری)	T62
۰/۰۱۰۵	۱/۵	۰/۰۰۷	نسبت سهم صنایع HI-TECH به کل صنایع استان	PESTEL (فناوری)	T63
۰/۰۱۰۸	۱/۲	۰/۰۰۹	صنعت سخت‌افزار ICT	PESTEL (فناوری)	T64
۰/۰۱۲	۲	۰/۰۰۶	صندوق‌های سرمایه‌گذار خطرپذیر VC و استارت‌آپ و یکند و مراکز علم و فناوری و فن بازار	PESTEL (فناوری)	T65
۰/۰۱۰۵	۱/۵	۰/۰۰۷	وابستگی ذخایر ژنتیکی	PESTEL (فناوری)	T66
۰/۰۰۰۸	۲	۰/۰۰۴	پارازیت و فیلترینگ	PESTEL (فناوری)	T67
۰/۰۱۴	۲	۰/۰۰۷	دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم و دانشکده فنی و مهندسی، مدارس هوشمند و روستای هوشمند	PESTEL (فناوری)	T68

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش منابع طبیعی	عوامل	O/T
۰/۰۱۲۶	۱/۸	۰/۰۰۷	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش و بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها (MIS)	PESTEL (فناوری)	T69
۰/۰۱۲۶	۱/۴	۰/۰۰۹	سیل‌گیری و سیل‌خیزی و رسوب‌گذاری استان، رانش، ریزش و زمین‌لغزش، بیابان‌زایی و فرورانش زمین و برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیرسطحی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T70
۰/۰۱۱۷	۱/۳	۰/۰۰۹	تغییر جریانات جوی (تغییر اقلیم) میزان دما، رطوبت، بارش، تبخیر و تعریق و پوشش ابر (وقوع خشکسالی))	PESTEL (زیست‌محیطی)	T71
۰/۰۰۹	۱/۵	۰/۰۰۶	تراز آب دریای خزر، پیشروی آب‌شور	PESTEL (زیست‌محیطی)	T72
۰/۰۱۲	۲	۰/۰۰۶	قانون محدودیت استقرار صنایع در استان‌های شمالی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T73
۰/۰۱۲	۱/۵	۰/۰۰۸	شرایط اقلیمی (و رقابتی) استان‌ها و کشورهای همسایه	PESTEL (زیست‌محیطی)	T74
۰/۰۰۸	۱/۶	۰/۰۰۵	کوچ عشایر	PESTEL (زیست‌محیطی)	T75
۰/۰۱۳۵	۱/۵	۰/۰۰۹	آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی)،	PESTEL (زیست‌محیطی)	T76
۰/۰۰۹۶	۱/۲	۰/۰۰۸	آفات و بیماری‌ها، ورود گونه‌های غیربومی مهاجم (جانوری و گیاهی) و	PESTEL (زیست‌محیطی)	T77
۰/۰۰۹	۱	۰/۰۰۹	آتش‌سوزی جنگل‌ها و مراتع و آتش زدن بقایای محصولات کشاورزی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T78
۰/۰۱۰۴	۱/۳	۰/۰۰۸	طرح‌های بهره‌برداری از جنگل و سطح تقاضای چوب در کشور	PESTEL (زیست‌محیطی)	T79
۰/۰۱۰۸	۱/۸	۰/۰۰۶	نگاه کمی و حجمی به تولیدات محصولات کشاورزی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T80
۰/۰۱۲	۱/۵	۰/۰۰۸	تغییر غیرقانونی کاربری اراضی، زمین و کوه‌خواری و صنایع غیر مرتبط و مخرب و برداشت از حریم و بستر رودخانه‌ها و برداشت غیراصولی خاک و شن و ماسه	PESTEL (زیست‌محیطی)	T81
۰/۰۱	۲	۰/۰۰۵	صید و شکار و بیماری‌های مشترک حیات وحش، انسان و دام	PESTEL (زیست‌محیطی)	T82
۰/۰۰۷	۱/۴	۰/۰۰۵	مصرف پلاستیک و... در جامعه و ضایعات بیمارستانی و نخاله‌های ساختمانی، مصالح بومی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T83
۰/۰۱۲	۲	۰/۰۰۶	توسعه کالبدی سکونتگاه‌های انسانی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T84
۲/۲۹		Σ=۱	نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی		

۹-۵) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش منابع طبیعی

ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک (SPACE) روشی برای انتخاب استراتژی مناسب براساس عوامل درونی و بیرونی سازمان است. این ماتریس در کنار تحلیل سوات ابزاری مناسب و کاربردی در برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک سازمان است.

چارچوب تحلیل ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک بسیار مؤثر است، اما ابزاری شناخته‌شده برای توسعه و بازبینی استراتژی شرکت‌ها نیست. تحلیل SPACE یک ارزیابی سیستماتیک از منظر ۴ بعد کلیدی است که بین عوامل درونی و بیرونی تعادل ایجاد می‌کند و تعیین‌کننده زمینه کلی استراتژی است:

عوامل درونی

مزیت رقابتی^۱ CA

نقاط قوت مالی^۲ FS

عوامل خارجی

جاذبیت صنعت^۳ IA

ثبات محیطی^۴ ES

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

۹-۱-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۹ خانه‌ای

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

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

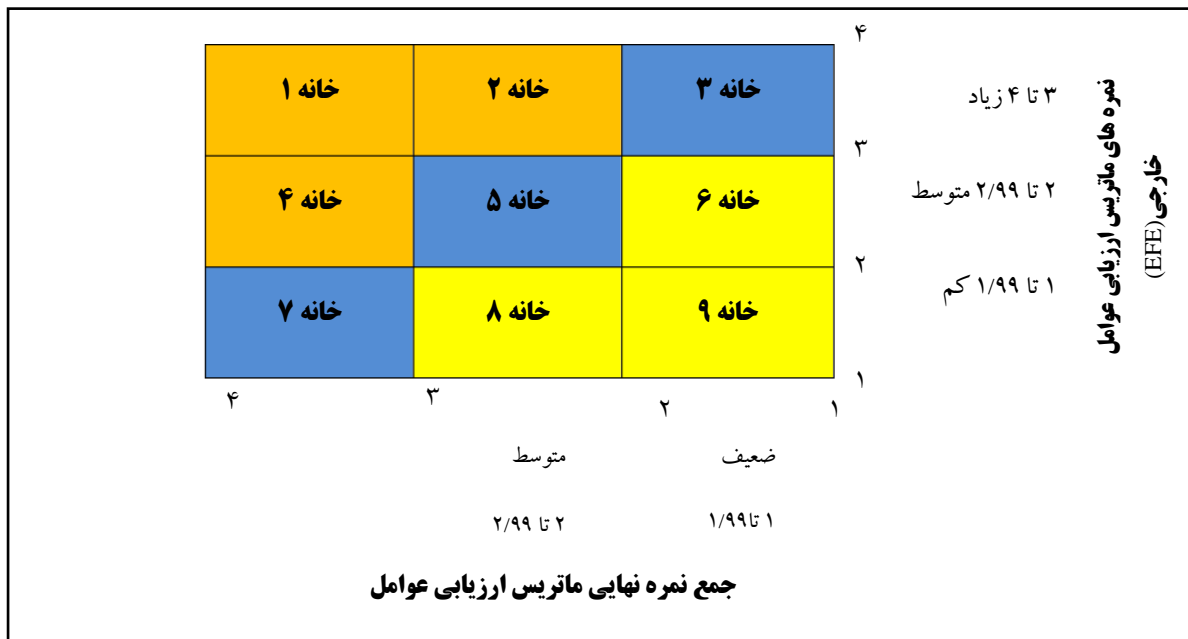
¹ Competitive Advantage

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:



نمودار ۷-۵: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای

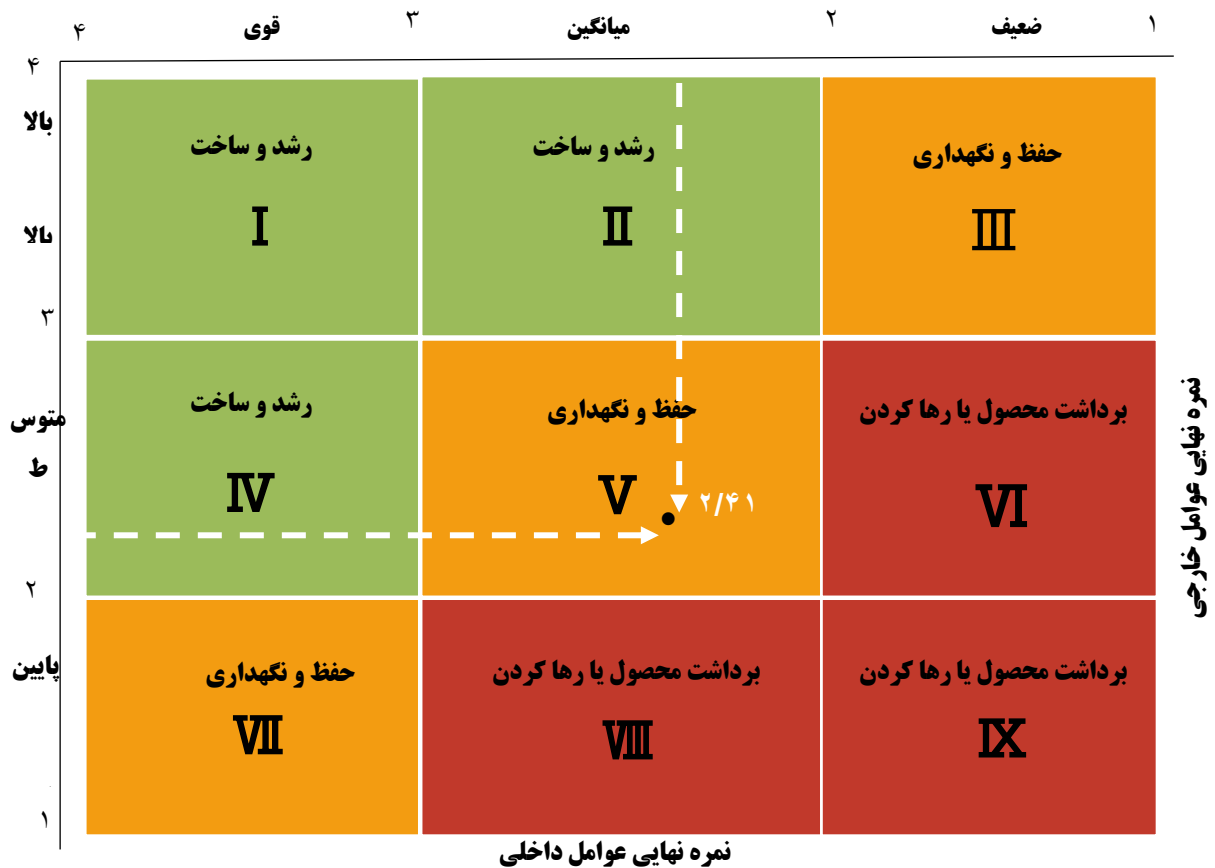
قرار گرفتن سازمان در هر یک از خانه‌های ماتریس داخلی و خارجی مفاهیم استراتژیکی خاصی دارد. زمانیکه یک سازمان (کسب و کار) در این خانه‌ها قرار می‌گیرد بدین معناست که عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و همچنین میزان پاسخگویی به عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در شرایط قوی یا متوسط و یا ضعیف است.

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

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

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

با توجه به اطلاعات بدست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش منابع طبیعی استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲/۴۱ و ۲/۲۹ می‌باشند، جایگاه بخش منابع طبیعی استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی در نمودار ذیل ارائه شده است.



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

نمره ارزیابی عوامل خارجی (EFE) EXternal factor Evaluation	نمره ارزیابی عوامل داخلی (IFE) Internal factor Evaluation
۲/۲۹	۲/۴۱

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

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

۲-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۴ خانه‌ای

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

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

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

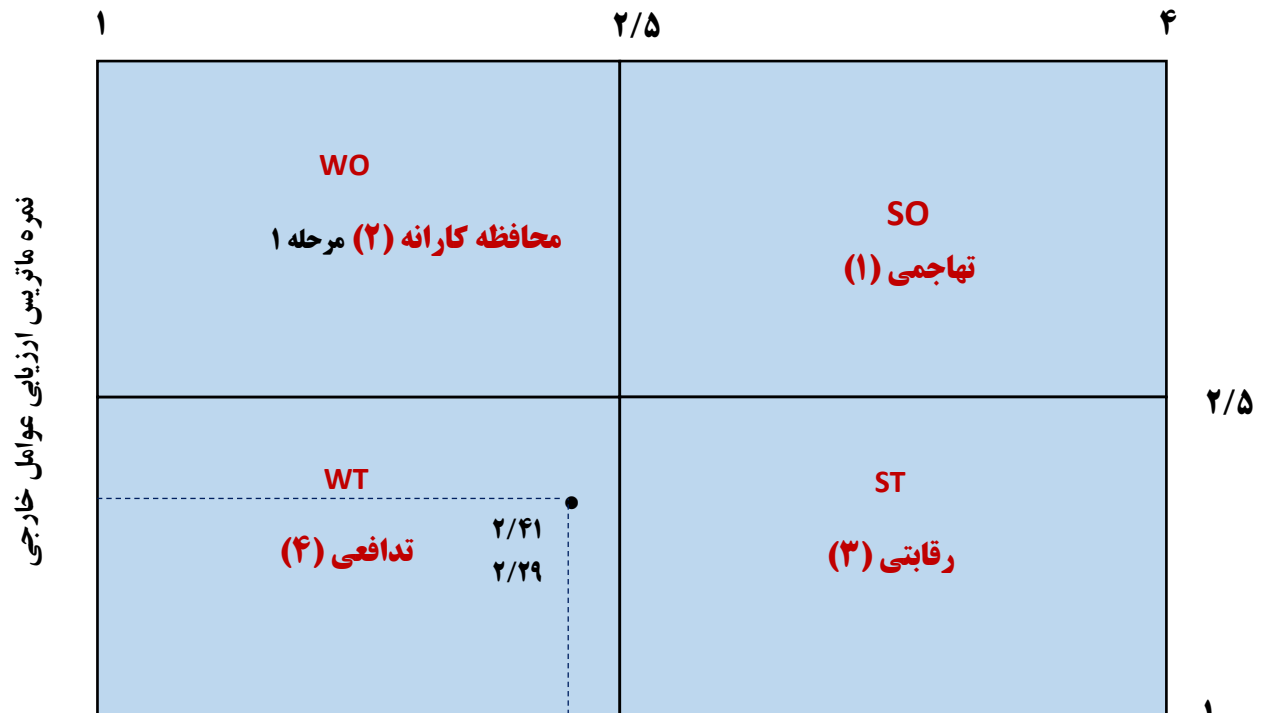
ب) ناحیه رقابتی (ST): کسب و کارها در این قسمت عملکرد قوی و خوبی دارد؛ اما با این حال از خطر تهدیدهای محیط بیرونی مصون نیستند.

چگونه با وجود نقاط قوت خود می‌توانیم تهدیدها را بی‌اثر سازیم؟ عنصر کلیدی این خانه «ثبات در عین رقابت» محسوب می‌شود.

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

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

با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس IFE و EFE می‌توان گفت که بخش منابع طبیعی هم‌اکنون در ناحیه تدافعی مشغول به فعالیت است.



نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

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

۳-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۸-ناحیه‌ای

ساختار ماتریس موقعیت‌یابی ۸ ناحیه‌ای برگرفته از ماتریس ۴ ناحیه‌ای است با این تفاوت که هر یک از ربع‌ها به دو قسمت تقسیم شده است. هدف استفاده از این ماتریس نزدیک شدن نمایش به ماتریس ۹ ناحیه‌ای و موقعیت‌یابی دقیق‌تر می‌باشد. همچنین ضمن نمایش دقیق‌تر موقعیت استراتژیک بخش منابع طبیعی 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 باهدف کاهش هزینه‌های نگهداری و حفظ عمر مفید و کیفیت تجهیزات است.

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

۳- **رشد پایدار**^۳: به معنی حفظ تعادل بین رشد سازمان و کسب سود است و هدف اصلی آن پایداری و حفظ بستر کسب‌وکار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با رشد متوسط و پایدار، بازدهی خود را

¹ Selective Maintenance
² Aggressive Maintenance
³ Stable Growth

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**^۱: به معنی تحقق رشد سریع سازمان با استفاده از استراتژی‌های گسترشی و جذب مشتریان جدید و گسترش بازار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با رشد سریع، به بازارهای جدید، افزایش فروش و افزایش سهم بازار برای خود برسد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای در حال رشد و پرقابته فعالیت می‌کنند و می‌خواهند به سرعت سهم بازار خود را افزایش دهند.

۵- **چرخش**^۲: به معنی برنامه‌ریزی و اجرای اقداماتی برای بهبود وضعیت مالی و عملکرد سازمان در حال رکود است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با تغییر رویه فعالیت خود، از وضعیت بحرانی خود خارج شده و به رشد و بازدهی برگردد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در وضعیت بحرانی قرار دارند و نیاز به تغییرات جدی و شاید هم پرریسک دارند.

۶- **چریکی (دفاع فعالانه)**^۳: به معنی رقابت در برابر رقبا با استفاده از راهکارهای جدید باهدف 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**^۴: 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 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، چراکه این صنعت به صنعت فعلی خود نزدیک است.

۸- **شرکت خوشه‌ای - هلدینگ**^۵: در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که وارد صنایع جدید و غیر مرتبط 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

¹ Rapid Growth

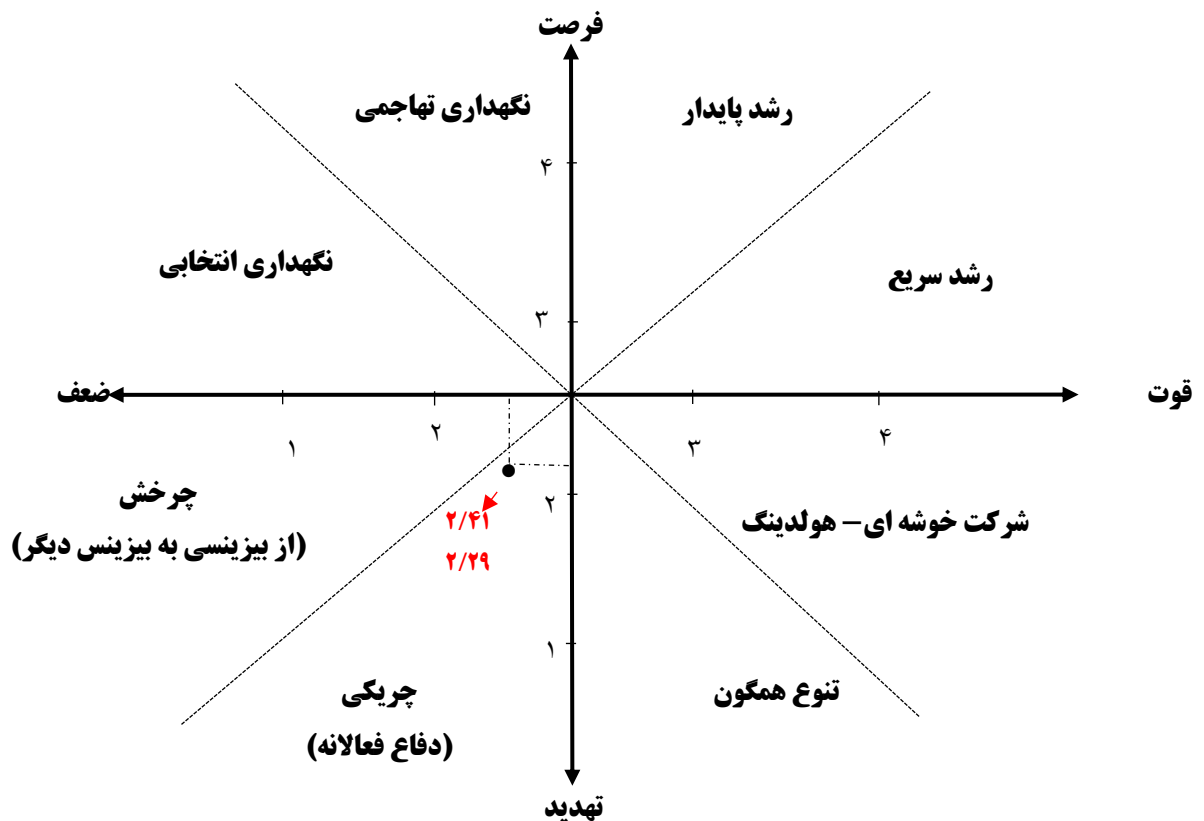
² Turnaround

³ Guerrilla

⁴ Concentric

⁵ Conglomerate Strategy

شرکت‌های دیگر) قابل اجرا است. در این استراتژی، سازمان باید برای کاهش ریسک‌های پیش رو، دارای منابع کافی باشد و بتواند به صورت اقتصادی بازدهی کافی برای سرمایه‌گذاران خود را ایجاد کند. با توجه به اطلاعات بدست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل منابع طبیعی استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲/۴۱ و ۲/۲۹ می‌باشند، جایگاه بخش منابع طبیعی 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 زیر موقعیت استراتژیک فعلی بخش منابع طبیعی استان گلستان در ناحیه تدافعی قسمت چریکی (دفاع فعالانه) می‌باشد که در فصل بعدی در تعیین استراتژی اصلی مؤثر است.

تعیین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی)

در بخش منابع طبیعی استان گلستان

مقدمه

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

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

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

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

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

➤ ماهیتاً پیچیده هستند. این امر خصوصاً در مورد سازمان‌هایی با محدوده جغرافیایی وسیع (مثل شرکت‌های بین‌المللی، چندملیتی یا فراملیتی) مصداق دارد.

➤ در شرایط نبود قطعیت اتخاذ می‌شوند. بسیاری از تصمیمات استراتژیک در شرایطی گرفته می‌شود که امکان پیش‌بینی آینده وجود ندارد.

➤ ممکن است مستلزم انجام تغییرات بنیادین در فرهنگ و ساختار سازمان شود.

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

۶-۱) 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، چراکه آن‌ها درک عمیقی از سازمان/شرکت داشته و دانش استراتژیک موردنیاز برای هدایت سازمان در مسیر درست را در اختیاردارند. استراتژی سازمانی/شرکتی از نظر ماهیت گسترده‌تر از سایر سطوح استراتژی است. استراتژی‌های این سطح مفهومی‌تر و پیشرفته‌تر از استراتژی‌های کسب‌وکار (بخشی) یا وظیفه‌ای هستند و معمولاً مدت سه تا پنج سال را پوشش می‌دهند. برنامه استراتژیک سازمانی/شرکتی اغلب موارد زیر را در برمی‌گیرد: هدف کلی برای سازمان، ارزش‌های سازمان، حوزه‌های تمرکز اهداف استراتژیک و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs). مطابق نمودار شماره ۱ صفحه بعد، سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و استراتژی بلندمدت «تجمر» هر دو در سطح کلان استان/سازمانی تدوین شده‌اند. استاندار و استاندار گلستان به‌عنوان هیئت حاکمه و بالاترین مقام حکومت در استان، در بالاترین سطح سازمانی مسئول تدوین و اجرای چشم‌انداز و استراتژی پیشران و دستیابی به اهداف راهبردی و کلان استان می‌باشند.

^۱Corporate level strategy



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

سطح عالی (حکمرانی) استان



سطح میانی (بخشی) استان

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

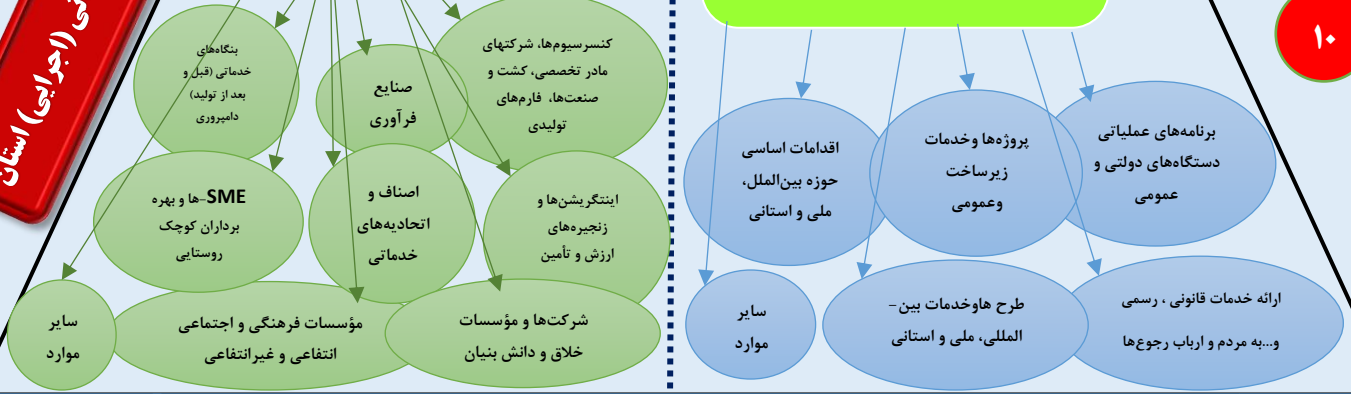
سطح تاکتیکی استان



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

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

سطح عملیاتی (اجرایی) استان



نمودار شماره ۱

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

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

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

ج) سطح استراتژی وظیفه‌ای/اجرایی^۲: این سطح، سطح عملیاتی سازمان (در این مطالعات سطح دستگاہی) است. در سطح وظیفه‌ای تصمیم‌گیری‌هایی که توسط کارکنان گرفته می‌شود اغلب تصمیم‌های فنی محسوب می‌شوند و به این موضوع می‌پردازند که وظایف مختلف چگونه بر سطوح مختلف استراتژی در سازمان تأثیر می‌گذارد. این وظایف عبارت‌اند از بازاریابی، امور مالی، تولید، منابع انسانی و موارد دیگر. استراتژی وظیفه‌ای با برنامه محدودکننده‌ای سروکار دارد که اهداف هر وظیفه را مشخص می‌کند.

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

^۱ Business level strategy

^۲ Functional level strategy

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

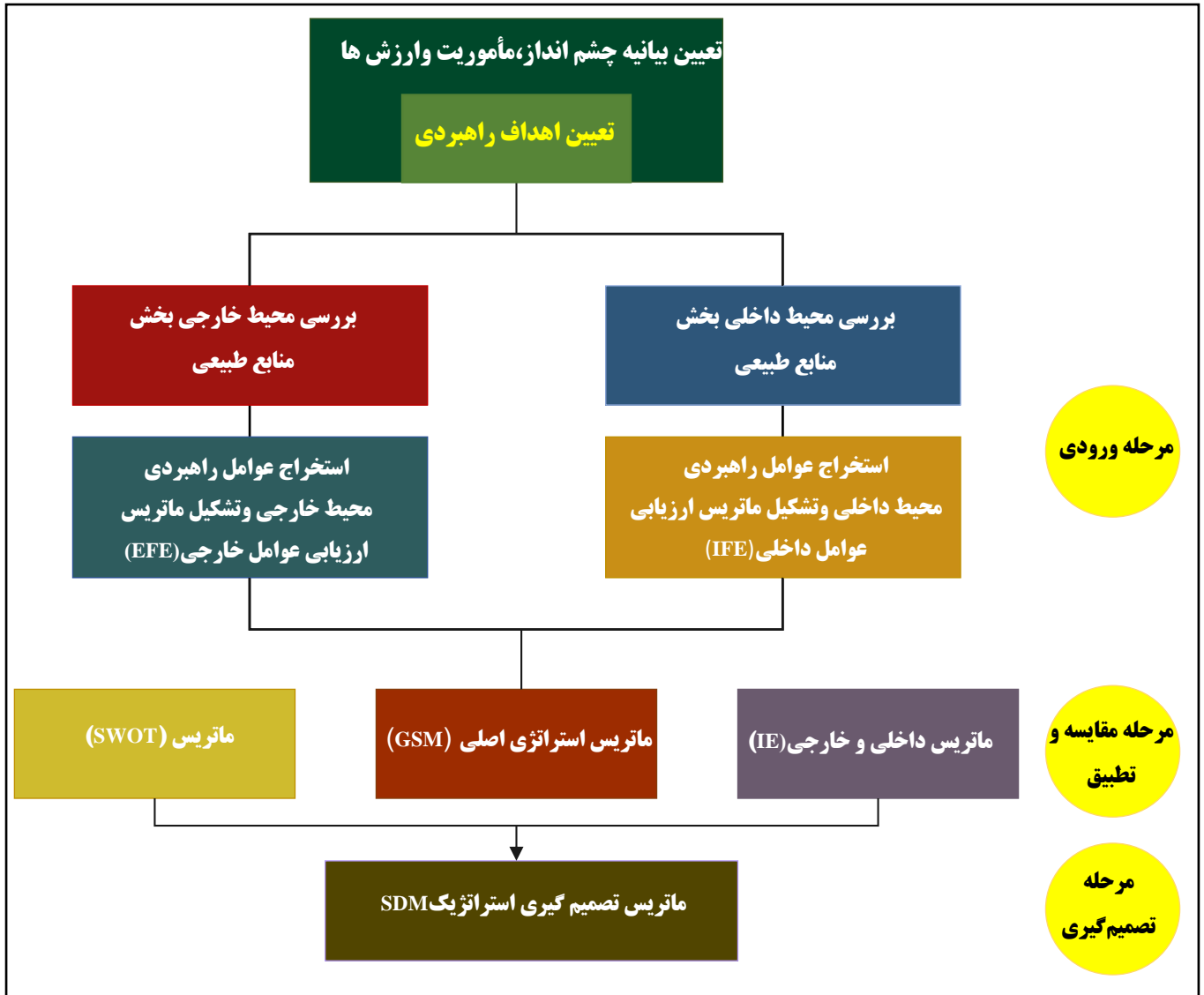
۶-۲) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش منابع طبیعی

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

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

مرحله دوم که آن را مرحله **مقایسه و تطبیق** می‌نامند به انواع استراتژی‌های ممکن توجه دارد و به همین منظور بین عوامل 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 ماتریس های SWOT و GSM در فصل های پنج و شش تهیه شده اند.

در **مرحله سوم** که آن را **مرحله تصمیم گیری** می نامند از روش ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) و یا ماتریس تصمیم گیری استراتژیک (SDM) استفاده می شود. در ماتریس های مزبور از اطلاعات ارائه شده در مرحله اول استفاده می شود تا بتوان انواع استراتژی های قابل اجرا را که در مرحله دوم شناسایی شده اند، به شیوه ای عینی و بدون اعمال نظر شخصی ارزیابی و قضاوت کرد. ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

(QSPM) و ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)، جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌نمایند و بدین گونه 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 فرایند برنامه‌ریزی مبتنی بر عدد و رقم و روی گرداندن از فرایند مبتنی بر بحث و گفتگو، موجب می‌شود که از پدیده عدم اطمینان، درک یا استنباطی نادرست به دست آید. این روش می‌تواند گفتگو مباحثه را کاهش دهد، درحالی که برای درک مطالب، آزمون مفروضات و تقویت فرایند یادگیری در سازمان از این ابزار یا وسایل استفاده می‌شود. بنابراین، استراتژیست‌ها باید متوجه چنین رویداد مخاطره‌آمیزی باشند و از ابزار تحلیلی برای تسهیل ارتباطات و نه از بین بردن آن‌ها، استفاده کنند. متأسفانه اگر اطلاعات عینی وجود نداشته باشد و اگر این اطلاعات به روش‌های علمی تجزیه و تحلیل نشود، در فرایند تدوین استراتژی‌ها عواملی چون تعصبات شخصی، سیاست، احساسات یا عواطف، شخصیت و خطای هاله‌ای (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 فرایند تدوین استراتژی به کار گیرند. تصمیم‌های کوچکی که در ماتریس‌های ورودی برای گردآوری اطلاعات اولیه در مورد اهمیت نسبی عوامل داخلی و خارجی سازمان گرفته می‌شود به استراتژیست‌ها این امکان را می‌دهد که

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

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، فرایند مقایسه عوامل داخلی و خارجی نقشی مهم و سرنوشت‌ساز ایفا می‌کنند. در بیشتر شرایط، روابط بین عوامل داخلی و خارجی پیچیده‌تر از این موارد هستند و برای مقایسه این عوامل باید بتوان استراتژی‌های ارائه شده را هماهنگ نمود یا بین آن‌ها توازن برقرار کرد.

۳-۶) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)

ماتریس استراتژی‌های اصلی ابزار مناسبی برای تحلیل مواجهه سازمان/بخش با بازار و جامعه هدف خود است. این ماتریس (همچون ماتریس‌های آنسوف، SPSCE، BCG، GE و...) عمدتاً در سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های انتفاعی که در فضای رقابتی فعالیت دارند، 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 حیطه وضعیت رقابتی قوی و وضعیت رقابتی ضعیف قابل تقسیم است که دو سوی محور افقی خواهند بود اندازه‌گیری وضعیت رقابتی نیز می‌تواند؛ مثلاً با استفاده از شاخص سهم بازار تعیین گردد این عوامل چهار وضعیت استراتژیک متفاوت را برای سازمان ایجاد می‌کند که در تکنیک ماتریس استراتژی اصلی ویژگی‌های هر یک تشریح گردیده است.

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

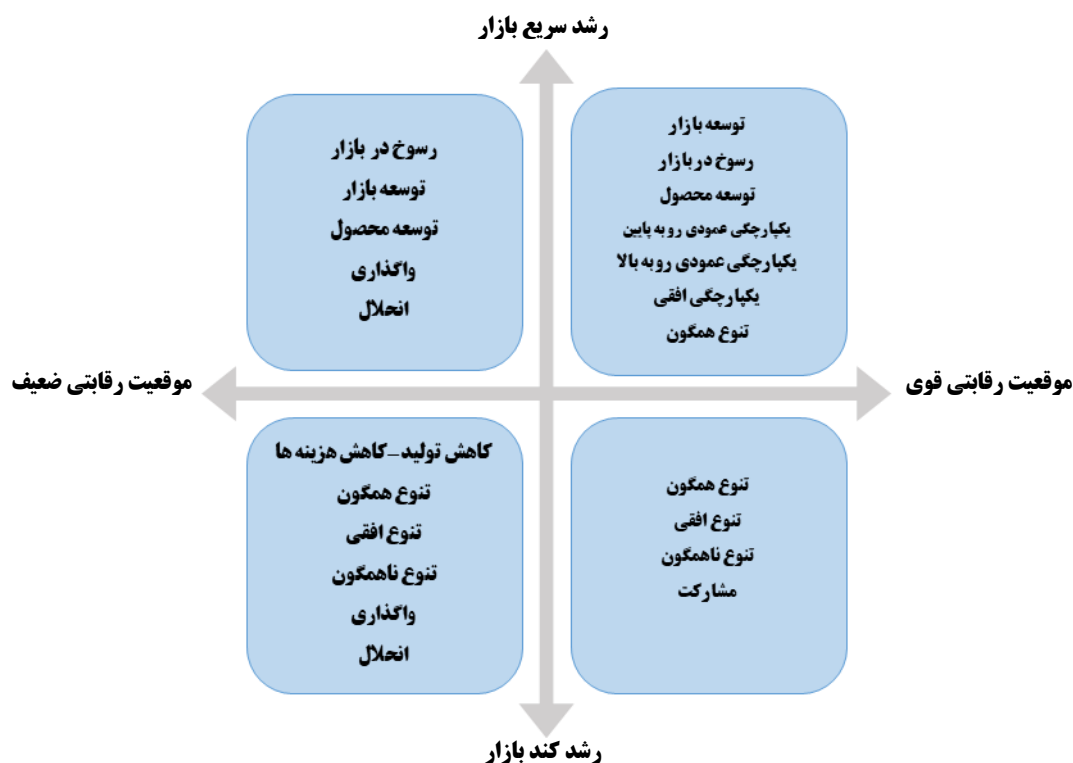
خانه قرار می‌گیرد بهترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند؛ زیرا از نظر محیطی در شرایط رشد بازار، میزان

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

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

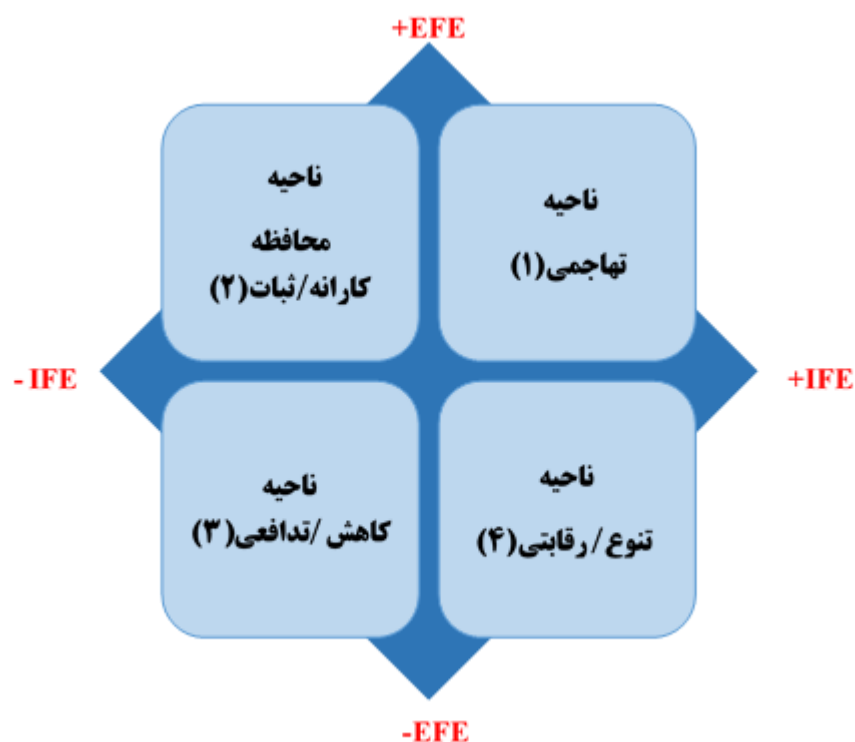
ج) خانه سوم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی ضعیف): سازمان‌هایی که در این خانه قرار می‌گیرند بدترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند. رشد کند بازار دورنمای خوبی را برای سازمان مجسم نمی‌سازد و موقعیت رقابتی ضعیف هم امکان بهره‌برداری از حداقل‌های موجود را فراهم نمی‌سازد. پس عاقلانه است که در این وضعیت سازمان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



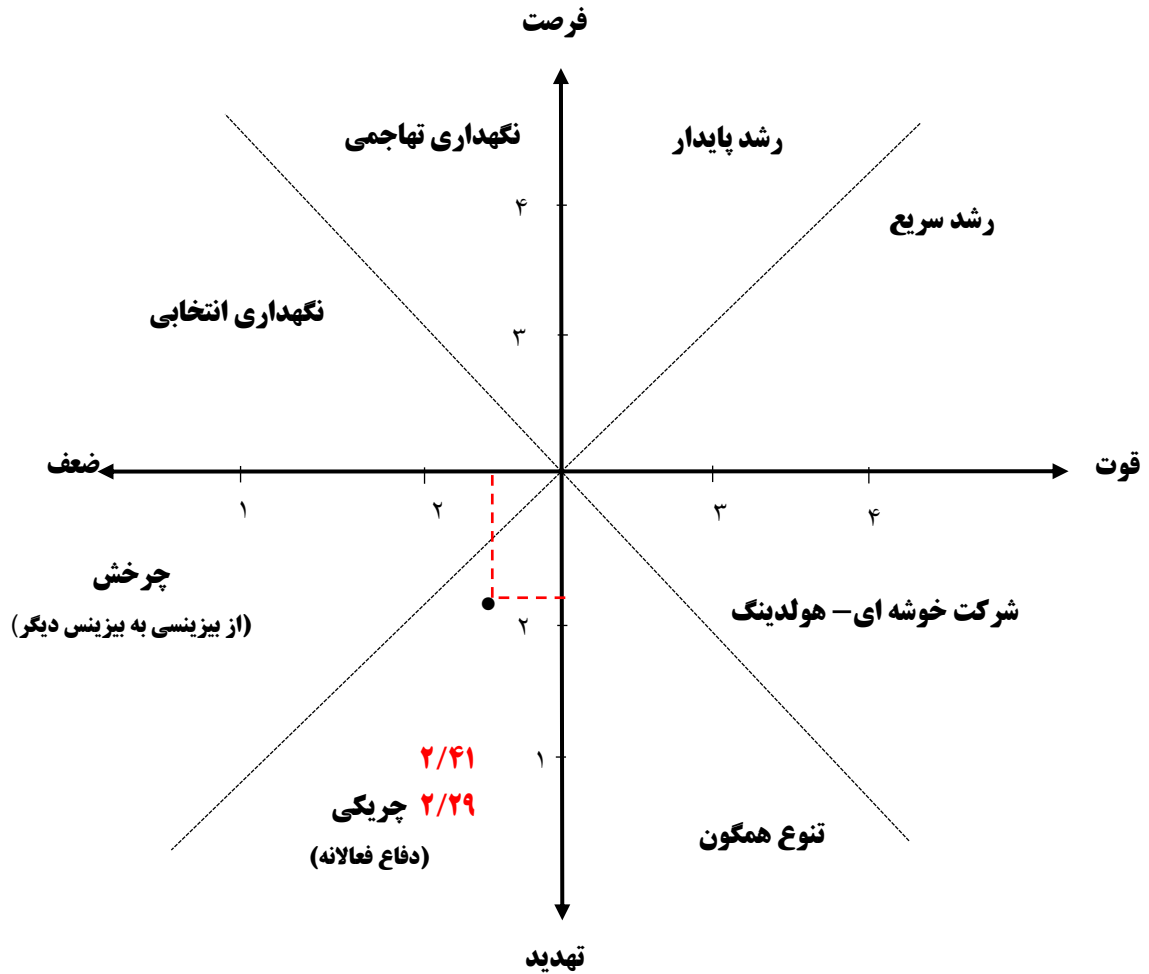
نمودار ۳-۶: ماتریس استراتژی اصلی

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.



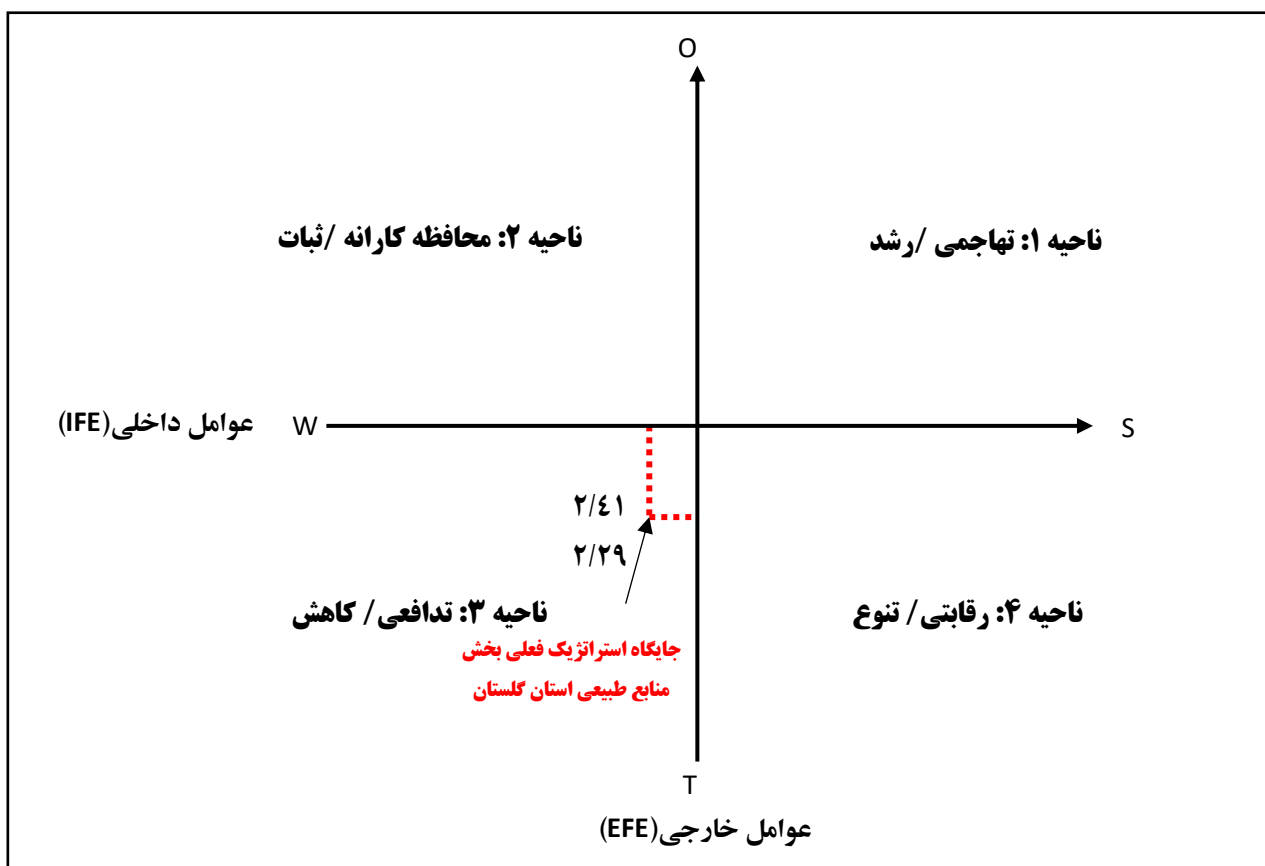
نمودار ۴-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT

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



نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش منابع طبیعی استان گلستان

مطابق نمودار ۶-۶ و نمودار ۶-۸ استراتژی‌های پیشنهادی بخش تدافعی / کاهش که منابع طبیعی 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 آقای مایکل ای. پورتر این است که استراتژی اصلی نباید بیشتر از یک مورد باشد؛ زیرا باعث سردرگمی، پراکندگی و هدررفت منابع سازمان می‌شود، اما از طرف دیگر منطبق بر اصل پارتو یا قانون ۸۰-۲۰، استراتژی منتخب باید بتواند ۸۰ درصد مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) سازمان و اهداف راهبردی را پوشش دهد و همچنین از جامعیت کاملی برخوردار باشد تا بتوان استراتژی‌های بخشی را ذیل آن تعریف و انتخاب کرد.

این بخش از منظر ماتریس ۸-ناحیه‌ای نیز در ناحیه ششم یعنی **چریکی (دفاع فعالانه)** قرار گرفته است و بدین معنی است که تهدیدات محیطی بالا و نقاط ضعف زیاد مجال حرکت‌های مخاطره‌آمیز را به بخش منابع طبیعی استان نمی‌دهد.

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

فراهم نمودن زیرساخت‌های لازم (جاده، ساختمان و ابنیه، تأسیسات و تجهیزات) نموده و با ارائه خدمات علمی و پژوهشی و ارتقاء نقش نظارتی و عملیاتی خویش (صدور انواع مجوز، مدیریت مشارکت منابع طبیعی و توسعه پایدار روستایی، مقابله با آتش‌سوزی، آفات، امراض و خشکسالی و...) در راستای تحقق توسعه پایدار، امنیت غذایی، افزایش سطح رفاه، درآمد سرانه و بهبود شاخص‌های کیفیت زندگی مردم فعالیت می‌نماید. بخش منابع طبیعی استان بهره‌مناسبی از انواع فناوری‌های روز در حوزه‌های الکترونیک (سامانه‌های هوشمند اطفای حریق، مانیتورینگ، دوربین‌های نقشه‌برداری، سنسورهای هواشناسی و هیدرومتریک، سنجش‌ازدور (RS) عکس‌های هوایی و تصاویر ماهواره‌ای، GIS، GPS، ICT سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، سامانه‌های ارتباطی اینترنتی، دیتاستر، کاداستر و...) و فناوری‌های نوین (مدیریت نوین حوزه آبخیز، انرژی‌های نو، پهپاد، روش‌های نوین بهره‌برداری از جنگل‌ها و مراتع) برده است. همچنین وجوه تمایز بخش منابع طبیعی استان عبارتند از:

۱) وجود جنگل‌ها، مراتع، دریا، رودخانه، دشت و صحرا (۲) نهالستان‌ها، پارک‌ها و ذخایر جنگلی (۳) برخورداری از مناطق ۴ گانه حفاظت‌شده (۴) تنوع اقلیمی (۵) برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت و گاز) (۶) ذخایر معدنی (زغال‌سنگ، صدف کوهی و ید) (۷) جاذبه‌های گردشگری طبیعی (۸) مؤسسات تحقیقاتی و پژوهشی (۹) تنوع زیستی بالا (فون و فلور) (۱۰) اکوتون (بوم‌مرز) و (۱۱) نیروی انسانی متخصص

اهم اقدامات انجام‌شده از گذشته تاکنون بخش منابع طبیعی استان برای بقاء، رشد و پایداری خود عبارتند از:

- تهیه طرح مدیریت پایدار و بهره‌برداری از جنگل
- توسعه زیرساخت‌های ICT و طرح کاداستر و به خدمت گرفتن تکنولوژی‌های نوین (GIS)، نرم‌افزارهای مرتبط، اپلیکیشن‌ها، پهپاد، سنجش‌ازدور و...

- تربیت نیروی انسانی متخصص و برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی
- استفاده از دانش روز و تعامل با کارشناسان بین‌المللی (جذب مشارکت بین‌المللی در طرح‌های کلان مثل ترسیب کربن، منارید و...)
- زراعت چوب (صنوبر، اکالیپتوس و...)
- ایجاد و توسعه دانشگاه‌ها و رشته‌های تحصیلی مرتبط به منابع طبیعی

چشم‌انداز

بخش منابع طبیعی استان گلستان در افق چشم‌انداز (ذیل چشم‌انداز کشور و استان) در راستای افزایش پوشش گیاهی، حفظ، احیاء و توسعه جنگل و مرتع، آموزش و ترویج، توانمندسازی جوامع محلی و افزایش طرح‌های بهره‌برداري مشارکتی براساس رویکرد کارآفرینی و ابداع مدل‌های کسب‌وکار جدید (Business Models) در استان و کشور بر الگوی مدیریت مشارکتی منابع طبیعی و توسعه پایدار جوامع محلی (از جمله ترسیب کربن) تمرکز دارد.

همچنین این بخش با توسعه کاربرد فناوری‌های نوین به‌ویژه هوشمندسازی و اینترنت اشیاء (IOT)، حفظ و توسعه منابع آب و خاک، آبخوان‌داری و تغذیه سفره‌های آب‌های زیرزمینی، ارتباط با مراکز علمی و پژوهشی، تربیت و تأمین نیروی انسانی متخصص با توسعه نظام جامع منابع انسانی، توسعه شاخص R&D، توسعه تفرجگاه‌های توریستی، مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز و توسعه فرهنگ حفظ منابع طبیعی و میراث جهانی (جنگل‌های هیرکانی و...) گسترش ارتباطات با سازمان‌های بین‌المللی و جهانی در راستای مأموریت ذاتی خود گام برمی‌دارد.

بخش منابع طبیعی استان با استفاده گسترده از سامانه‌های سنجش و پیش‌بینی هواشناسی به‌ویژه در نواحی جنوبی استان، افزایش بهره‌برداری از پهپاد، هواپیما و بالگرد، بهره‌برداری از محصولات فرعی جنگل و مرتع، توسعه زراعت چوب، مقابله با ریزگردها، توسعه فعالیت‌های روابط عمومی و تبلیغات (PR)، بهبود شاخص R&D و نهایتاً اصلاح ساختار، فرآیندها و دستورالعمل‌ها در راستای چشم‌انداز خود گام برمی‌دارد.

ارزش‌های مرتبط

- حفظ منابع طبیعی و محیط‌زیست (حفظ انفال)
- تخصص‌گرایی
- توسعه پایدار

اهداف راهبردی مرتبط

- حفظ و احیا تنوع زیستی گیاهی
- توسعه زراعت چوب و افزایش حمایت از توسعه گیاهان دارویی
- تقویت مدیریت پایدار آب، خاک و عرصه‌های جنگلی و مرتعی
- بهبود مدیریت و توسعه جاذبه‌های گردشگری طبیعی
- بهبود حفاظت از عرصه‌های منابع طبیعی
- افزایش مشارکت مردم و بخش خصوصی در مدیریت منابع طبیعی، مراتع و مناطق بیابانی و...
- توانمندسازی و ارتقا دانش و آگاهی عمومی و ترویج فرهنگ منابع طبیعی
- توسعه پایدار از طریق توانمندسازی جوامع محلی
- ارتقاء مدیریت بهره‌ور منابع
- توسعه مدیریت و سرمایه انسانی
- گسترش آموزش‌های تخصصی، تحقیق و توسعه و نوآوری
- گسترش کارآفرینی و ابداع مدل‌های کسب و کار جدید
- افزایش امنیت غذایی
- افزایش به کارگیری فناوری‌های پیشرفته
- مشارکت بخش منابع طبیعی در افزایش تولید ناخالص داخلی و رشد اقتصادی استان
- گسترش رویکرد اقتصاد سبز در بخش منابع طبیعی در استان

نتیجه‌گیری

امروزه اهمیت منابع طبیعی و نقش حیاتی آن در توسعه و پیشبرد کشورهای مختلف از جمله در کشورهای در حال توسعه امری انکارناپذیر است. استفاده مطلوب از منابع طبیعی در کشور می‌تواند ضامن ماندگاری و توسعه پایدار باشد و عدم توجه به آن می‌تواند متضمن مسائلی باشد که مجموعه برنامه‌های توسعه اقتصادی اجتماعی فرهنگی و سیاسی کشور را با مخاطره روبه‌رو سازد. (شریعتی، ۱۳۸۴).

استان گلستان مساحتی بالغ بر ۲۲ هزار ۳۳ کیلومتر مربع را دارد از نظر وضعیت توپوگرافی مناطق مرتفع، اراضی تپه‌ماهوری و مناطق هموار و کم‌ارتفاع استان را دربر گرفته‌اند، سطح جنگل‌های طبیعی استان ۳۷۹ هزار هکتار (بیش از ۱۸/۵ درصد وسعت استان) شامل جنگل‌های تجاری ۲۴۹ هزار هکتار جنگل‌های حفاظتی ۷۰

هزار هکتار جنگل‌های مخروطه و اراضی جنگلی ۶۰ هزار هکتار است. مراتع کل استان نیز بالغ بر ۱۱۲۶ هزار هکتار شامل ۲۲۲ هزار هکتار مراتع درجه ۱، ۲۴۵ هزار هکتار مراتع درجه ۲ و ۶۵۹ هزار هکتار مراتع درجه ۳ می‌باشد. (مارامائی و همکاران) این استان دارای تنوع اقلیمی از نیمه‌مرطوب معتدل تا نیمه‌خشک، گرم و سرد بوده و منابع طبیعی آن شامل کوهستان‌های مرتفع، دشت هموار، مناطق پست و شوره‌زار و دریا است. همچنین پارک ملی گلستان یکی از نمونه‌های بارز منابع طبیعی استان بوده که از ارزش طبیعی بسیار بالایی برخوردار می‌باشد. این پارک قدیمی‌ترین پارک ملی ثبت شده در ایران است که به دلیل اینکه در مسیر تردد دو کانون گردشگری دیگر یعنی کانون گردشگری مذهبی شمال شرق ایران (مشهد) و منطقه گردشگری شمال ایران (دریای خزر و مناطق کرانه‌ای آن) واقع شده است مورد توجه گردشگران قرار می‌گیرد. (ابراهیم‌زاده، ۱۳۹۲)

مطابق آمار دقیق سهم استان گلستان از دارایی‌های منابع طبیعی به‌ویژه سه قلم جنگل، مرتع و بیابان بیشتر از میانگین کشوری و منحصر است به‌طور مثال بخش زیادی از جنگل‌های هیرکانی و نیز جنگل‌های باکیفیت کشور در این استان واقع شده است. بدیهی است که این نسبت بالا باید در سطح رفاه و زندگی مردم نیز مؤثر باشد اما متأسفانه استان علیرغم این دارایی‌ها طبیعی خدادادی، جایگاه نامطلوبی در درآمد سرانه و سطح رفاه خود دارد. دلیل اصلی آن این است که این دارایی‌های ارزشمند به ثروت یا سرمایه تبدیل نشده است. ارزش درآمد سالانه غیرتجاری هر هکتار مرتع در سال ۲۳۲ دلار می‌باشد و هر هکتار جنگل در سال ۹۶۹ دلار می‌باشد که مبلغ کل آن در سال از ۶۰۰ میلیون دلار بیشتر می‌باشد.

دارایی هر آن چیزی است که تحت تملک شخص است اما بذاته ارزشی خلق نمی‌کند. برای مثال یک‌خانه کلنگی که از آن استفاده نشود دارایی به حساب می‌آید. واژه ثروت زمانی به کار می‌رود که برای آن دارایی بهایی قائل شوند و حاضر به خرید آن باشند؛ مثلاً از طریق فروش آن‌ها بتوانیم پول کسب کنیم. همان‌خانه کلنگی اگر بازسازی شود و به‌صورت استیجاری واگذار شود ضمن حفظ دارایی و ثروت مذکور طی سال از آن درآمدزایی هم می‌شود به‌عبارت‌دیگر زمانی که از ثروت بتوان به نحوی عایدی کسب کرد درحالی‌که ارزش خود آن نیز حفظ شود، سرمایه به حساب می‌آید.

بسیاری از نظریات و الگوهای رشد، سرمایه را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین محرک‌ها و عوامل تعیین‌کننده رشد و توسعه اقتصادی مطرح کرده‌اند. سال‌ها تصور بر این بود که داشتن منابع طبیعی فراوان از این لحاظ که بخشی از سرمایه کشورها بوده و قابلیت تبدیل و کمک به سایر انواع سرمایه را دارد، یک موهبت خدادادی هم محسوب می‌شود و کشورهای دارنده منابع طبیعی فراوان باید عملکرد اقتصادی بهتری نسبت به کشورهای فاقد این منابع داشته باشند؛ اما باگذشت زمان و به‌ویژه پس از جنگ جهانی دوم، شواهد تجربی حکایت از عملکرد ضعیف اکثر کشورهای غنی در مقایسه با کشورهای فقیر از لحاظ منابع طبیعی داشتند. از طرفی یکی از

نگرانی‌های اقتصاددانان توانایی بشر در برخورداری از یک جریان مداوم رشد اقتصادی در طی حیات خود می‌باشد. یکی از نهاده‌های عمده این فرآیند متحول طبیعت و ذخایر و محصولات آن است. بسیاری از کشورهای توسعه یافته در مراحل خیز اقتصادی خویش از این ذخایر طبیعی بهره بردند و به برکت ارزش افزوده آن سایر بخش‌های اقتصاد به ویژه صنعت را پایه‌ریزی کرده و به تدریج شکوفا ساختند. در بسیاری از کشورها این رشد پایدار نماند پس از چندی نه فقط ذخایر طبیعی در جریان تولید مستهلک شد؛ بلکه جریان‌های آب و هوا نیز آلوده و غیرقابل استفاده گشت و جنگل‌ها و مراتع و زیستگاه‌های حیوانات اهلی و شکاری نیز دستخوش تخریب شد. خوشبختانه پیشرفت دانش اقتصاد و علوم زیستی و نتایج دستاوردهای علوم انسانی و طبیعی نشان داد که تداوم توسعه اقتصادی همراه با حفظ منابع طبیعی و محیط زیست تحت شرایط و ضوابط معینی امکان پذیر هست و چنانچه این قواعد رعایت شود نه فقط بشر می‌تواند خود را از خطر فقر و بدبختی برهاند؛ بلکه می‌تواند از یک سطح معیشت قابل قبول همراه با بهره‌برداری از محیط زیست و در عین حال حفظ و دوام آن امیدوار باشد. (صدر، ۱۳۷۸) حفاظت از منابع طبیعی کاری نیست که از عهده یک نهاد یا سازمان به تنهایی برآید؛ بلکه این امر مشارکت همگانی و عموم مردم را در مدیریت منابع طبیعی طلب می‌نماید (شریعتی، ۱۳۸۴). مشارکت در مدیریت منابع طبیعی ایران دارای قدمتی طولانی است گستردگی عرصه‌های منابع طبیعی، مشکلات اجتماعی و اقتصادی روبه‌افزایش و کمبود امکانات و منابع دولتی از یک سو ضرورت احیاء، توسعه، حفاظت بهره‌برداری صحیح از منابع فوق از سوی دیگر، عاملی است تا همه فرصت‌ها منابع و استعداد‌های دولتی و مردمی در جهت تحقق این اهداف مورد استفاده قرار گیرند. امروزه جلب مشارکت مردمی و حضور مؤثر جوامع محلی در پیشبرد برنامه‌های حفظ و احیاء منابع طبیعی به عنوان یک راهبرد و استراتژی توسط بسیاری از کشورها صورت گرفته است و بدون شک در پیشبرد این برنامه‌ها، آموزش‌های ترویجی نقش به‌سزایی داشته است. ترویج با آگاه‌سازی جوامع محلی از توانایی‌ها و توانمندی‌های بالقوه و بالفعل خود و تقویت انگیزه و افکار آن‌ها به منظور ایجاد تشکل و سازمان‌های مؤثر و کارا توسط خودشان و آماده کردن آن‌ها برای پذیرش تکنولوژی‌ها و نگرش‌های جدید، نقش بسیار مهم و مؤثر در ارتقا فرهنگ مشارکت، افزایش درآمد رفاه و سطح زندگی آن‌ها دارد (از کیا، ۱۳۷۹)

تحقق موارد فوق نیازمند توانمندسازی جوامع محلی می‌باشد. توانمندسازی مردم محلی در مناطقی که امرار معاش آنان به طور عمده به بهره‌برداری از جنگل و دیگر منابع طبیعی وابسته است به حل مسائل فنی از راه برنامه‌های ضربتی و کوتاه مدت محدود نمی‌باشد؛ بلکه در این مناطق، ساماندهی مردم و کلیه دست‌اندرکاران امر برای مشارکت جمعی و بسیج منابع در دسترس باهدف بهبود زندگی خویش در اولویت قرار دارد (بانک جهانی ۲۰۰۳) چنین رویکردهای حمایتی و تلاش‌های نهادی، دربرگیرنده طیف اجرایی گسترده و پیچیده‌ای

است که حفاظت و توسعه منابع طبیعی یکی از اجزاء محوری آن بشمار می‌آید از این دیدگاه، مردم محلی از دانش و مهارت بهبود محیط خویش در شرایط پیچیده موجود برخوردارند. آنان با اندکی کمک‌رسانی و حمایت بیرونی می‌توانند به‌طور موفق و کارآمد در راستای توانمندسازی خویش متشکل شوند و به طرح و اجرای برنامه‌های اثربخش پردازند و نگهداری و بهره‌برداری پایدار از منابع طبیعی را به‌عنوان منبع امرارمعاش خویش ممکن سازند.

مطالب فوق بیانگر آن است که استان گلستان با ۲ میلیون جمعیت آن (در حکم جامعه محلی)، با توجه به اینکه جزء ۵ استان برتر کشور در برخورداری از منابع طبیعی است؛ دارای ظرفیت بالقوه مناسبی می‌باشد که با تدوین استراتژی مناسب "**توسعه مشارکت سبز**" می‌توان ضمن بهره‌برداری بهینه از منابع طبیعی و ایجاد درآمد، با توانمندسازی جوامع محلی ظرفیت موصوف را به شرایط بالفعل تبدیل نمود و بدین طریق ضمن حفظ دارایی‌ها و منابع طبیعی و تبدیل آن به ثروت، از سرمایه ایجاد شده جهت توسعه جوامع محلی، اشتغال‌زایی و افزایش تولید ناخالص استان (GDP) استفاده نمود. در این راستا تعریف پروژه‌های اقتصادی با لحاظ توسعه پایدار مانند توسعه کاشت گیاهان دارویی، بوم‌گردی، ترسیب کربن و معرفی مدل‌های جدید کسب‌وکار (Business Models) همسو منطبق با منابع طبیعی و محیط‌زیست و... می‌تواند راهگشا باشد.



نمودار ۷-۶: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش منابع طبیعی

از این رو در جمع‌بندی نهایی همان‌گونه که در نمودار ۸-۶ نمایش داده شده است؛ "مشارکت سبز" به‌عنوان استراتژی اصلی بخش منابع طبیعی استان گلستان تعیین گردیده است.

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

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 باهم و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آنها در خانه مربوطه در گروه «استراتژی‌های SO»
- ۶) مقایسه نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در خارج از سازمان و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آنها در گروه «استراتژی‌های WO»
- ۷) مقایسه نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن در گروه «استراتژی‌های ST»
- ۸) مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آنها در گروه «استراتژی‌های WT»

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

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

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

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

۴-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی WT: سازمان‌هایی که این استراتژی‌ها را به اجرا درمی‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیدهای بسیار زیادی در محیط خارج روبه‌رو می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. درواقع چنین سازمانی می‌کوشد برای حفظ بقا 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 بهره‌جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید	استراتژی‌های SO با بهره‌جستن از قوت‌ها درصد بهره‌برداری از فرصت‌ها برآید.	نقاط قوت - S نقاط قوت را فهرست کنید
استراتژی‌های WT نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدها پرهیز کنید	استراتژی‌های ST برای احتراز از تهدیدها از نقاط قوت استفاده کنید	نقاط ضعف - W نقاط ضعف را فهرست کنید

نمودار ۸-۶: ماتریس (SWOT)

۶-۵) روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی

همان‌گونه که در مورد نحوه تهیه ماتریس SWOT یا TWOS گفته شد برای تشکیل این ماتریس می‌بایست مهم‌ترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات بخش منابع طبیعی 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 منابع طبیعی منابع که مطابق نمودار ۸-۶ از جای‌گذاری ماتریس‌های IFE و EFE تشکیل می‌شود با این فرمول یک ماتریس ۹۷ در ۱۶۴ 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 بدست آمده و خود را در ماتریس‌های IFE و EFE نشان داده است به سهولت از دست می‌رود چراکه حفظ این متغیرها (که بر اساس ماتریس لیتموس تماماً استراتژیک هستند) و بر اساس الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی (نمودار ۲-۶) به‌عنوان ورودی تولید استراتژی‌های بخشی به روش SWOT محسوب می‌شوند، برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ۱۹ هدف راهبردی و استراتژی اصلی «تیم واحد» بخش منابع طبیعی 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 وسیله" تعریف می‌شود. این مفهوم یکی از تعاریف استراتژی هم هست جایی که نظریه‌پردازان مدیریت استراتژی را «وسیله تحقق هدف» بیان می‌کنند. بدین معنی که در سازمان‌ها و حتی زندگی شخصی راهکارها (استراتژی‌ها) به اهداف چسبیده‌اند و به‌نوعی ملازم هم هستند، ازینرو برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۹ 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 ۱۹ هدف راهبردی بکار گرفته شده است.

جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش منابع طبیعی استان

ردیف	شرح اهداف راهبردی	منابع و مآخذ شناسایی و استخراج اهداف راهبردی
۱	ارتقاء توان مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ آمایش+ شرح وظایف
۲	افزایش توان پیش‌بینی پذیری برای پیشگیری و کاهش مخاطرات طبیعی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ آمایش
۳	حفظ و احیا تنوع زیستی گیاهی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۴	توسعه زراعت چوب و افزایش حمایت از توسعه گیاهان دارویی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ آمایش+ شرح وظایف
۵	تقویت مدیریت پایدار آب، خاک و عرصه‌های جنگلی و مرتعی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ آمایش+ شرح وظایف
۶	بهبود مدیریت و توسعه جاذبه‌های گردشگری طبیعی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ آمایش
۷	بهبود حفاظت از عرصه‌های منابع طبیعی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ آمایش+ شرح وظایف
۸	افزایش مشارکت مردم و بخش خصوصی در مدیریت منابع طبیعی، مراتع و مناطق بیابانی و...	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ آمایش
۹	توانمندسازی و ارتقا دانش و آگاهی عمومی و ترویج فرهنگ منابع طبیعی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۱۰	توسعه پایدار از طریق توانمندسازی جوامع محلی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۱۱	توسعه فعالیت‌های علمی و اقتصادی بین‌المللی به‌منظور حفظ منابع طبیعی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۱۲	ارتقاء مدیریت بهره‌ور منابع	سند چشم‌انداز+ آمایش
۱۳	توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ شرح وظایف
۱۴	گسترش آموزش‌های تخصصی، تحقیق و توسعه و نوآوری	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۱۵	گسترش کارآفرینی و ابداع مدل‌های کسب‌وکار جدید	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۱۶	افزایش امنیت غذایی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۱۷	افزایش به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۱۸	مشارکت بخش منابع طبیعی در افزایش تولید ناخالص داخلی و رشد اقتصادی استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۹	گسترش رویکرد اقتصاد سبز در بخش منابع طبیعی در استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

بنابراین، مطابق چارچوب مفهومی برای تولید و تدوین استراتژی‌های بخشی منابع طبیعی 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 ۱۹ هدف راهبردی بخش منابع طبیعی تعریف شده است که در جدول ۱-۶ مجدداً فهرست آن‌ها نمایش داده شده است.

➤ **ثانیاً** به کمک چارچوب تهیه ماتریس SWOT یا TWOS (نمودار ۹-۶) و بر اساس روش بینابینی که در صفحه قبل اشاره شد برای تولید استراتژی‌های بخشی به منظور تحقق هریک از اهداف راهبردی اقدام به تشکیل ماتریس‌های (SWOT) مستقل از طریق جایگذاری قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای اولویت‌دار و مرتبط به هر یک از اهداف راهبردی در ستون‌ها و سطرهای مربوطه شده است.

➤ **ثالثاً** با ارائه ماتریس‌های ۱۹ گانه تهیه‌شده با راهنما به اعضای کارگروه و برگزاری جلسات کانونی با مشارکت مدیران و کارشناسان دستگاه‌های مرتبط اقدام به تولید تعداد ۱۱۳ استراتژی منابع طبیعی شده است که در نهایت برای رتبه‌بندی وارد مرحله تصمیم‌گیری استراتژیک در ماتریس SDM شده است.

➤ **رابعاً** به منظور اطلاع و بهره‌برداری ۱۹ ماتریس (SWOT) تشکیل شده متناظر با ۱۹ هدف راهبردی بخش منابع طبیعی استان به همراه تعداد ۱۱۳ 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 TWOS بر اساس شاخص‌های "امکان‌پذیری"، "مقبولیت" و "سازگاری و تناسب" صورت می‌گیرد. در واقع ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک، جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌نماید و برای انتخاب و اولویت‌بندی استراتژی‌های خاص یک مبنای دقیق و درعین حال ساده‌تر را ارائه می‌دهد.

ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) به شکل زیر است. (کردنائیج، ۱۳۹۲)

جدول ۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

ردیف	استراتژی‌های انتخابی	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	سازگاری	نمره نهایی	اولویت
جمع		$\sum = 1$					

برای تهیه ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) باید پنج مرحله به شرح زیر را طی نمود:

➤ **مرحله اول:** استراتژی‌هایی را که سازمان باید به اجرا درآورد یا آن‌ها را مورد توجه قرار دهد را مشخص نماید (استراتژی‌های خروجی از ماتریس‌های SWOT). این استراتژی‌ها را در قالب گزینه‌های استراتژیک در ستون دوم ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک فهرست کنید.

➤ **مرحله دوم:** پس از مشخص شدن استراتژی‌ها، به هر یک از این استراتژی‌ها باید توسط مدیران ارشد و کارشناسان 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 مورد نظر وضعیت بسیار خوبی دارد.

➤ شاخص امکان‌پذیری، نشان‌دهنده این مسئله است که استراتژی مورد نظر با توجه به شرایط موجود تا چه میزان قابلیت اجرایی دارد.

➤ شاخص مقبولیت نشان‌دهنده این مسئله است که تا چه میزان استراتژی مورد نظر در بین مدیران ارشد و کارکنان سازمان پذیرفته شده است و با مسائل استراتژیکی که مورد نظر آن‌ها است، همخوانی دارد.

➤ شاخص سازگاری یا تناسب نیز به میزان تناسب، هماهنگی و هم‌راستایی استراتژی مورد نظر با چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی اصلی بخش اشاره دارد.

➤ **مرحله چهارم:** اعداد ستون‌های سوم تا ششم (ضریب اهمیت، امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری) در یکدیگر ضرب شده و در ستون هفتم قرار می‌گیرد.

➤ **مرحله پنجم:** نمرات نهایی استراتژی‌های مختلف با یکدیگر مقایسه شده و استراتژی‌های بالاترین نمره، در اولویت‌های بالاتری قرار می‌گیرند و در قالب اولویت در ستون آخر ماتریس رتبه‌بندی می‌شوند.

نکته قابل توجه در اولویت‌بندی استراتژی‌های بخشی این است که این استراتژی‌ها حتی‌الامکان باید در راستای استراتژی پیشران اصلی استان (تجمّر)، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی اصلی **(مشارکت سبز)** بخش منابع طبیعی استان انتخاب شوند.

البته برخی از صاحب‌نظران تأکید دارند که مدیران ارشد و کارشناسان خبره در کارگروه منابع طبیعی 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 تنوع/رقابتی (ناحیه WT) تولید شده‌اند، ضریب اهمیت داده و سپس به امکان‌پذیری، مقبولیت، سازگاری استراتژی‌ها نمره داده شود تا بر این اساس اولویت استراتژی‌ها مشخص شوند. همان‌گونه که در ادامه ملاحظه می‌شود کلیه استراتژی‌های تولید در چهار ناحیه WO،ST،SO و WT وارد ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) شده‌اند.

حال که استراتژی اصلی بخش منابع طبیعی استان گلستان تعیین شد، اولویت‌بندی و رتبه‌بندی استراتژی‌های بخشی معنادارتر و به‌مراتب راحت‌تر می‌باشد.

۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش منابع طبیعی استان گلستان

هدف راهبردی ۱: تقویت مدیریت پایدار آب، خاک و عرصه‌های جنگلی و مرتعی

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	SO2	اعمال مدیریت یکپارچه و نظام‌مند منابع طبیعی بر اساس استعدادهای بالقوه در حوزه‌های آبخیز	۰/۱۷	۱/۵	۳	۳/۵	۱/۳۶	۱
۲	ST2	توسعه سیاست‌ها و تقویت قوانین پیشگیرانه در بخش منابع طبیعی (تغییر کاربری اراضی، آلودگی منابع آب‌و خاک، برداشت مصالح و ...)	۰/۱۶	۲	۳	۳/۵	۱/۳۶	۱
۳	SO1	توسعه عملیات آبخیزداری آبخوان‌داری	۰/۱۵	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۳۵	۲
۴	WO2	بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین (سنجش‌ازدور و ...)	۰/۱۴	۲/۵	۳	۴	۱/۳۳	۳
۵	SO3	به‌کارگیری انواع روش‌های حفظ و توسعه پوشش‌های گیاهی طبیعی (زراعت چوب، مدیریت پایدار منابع طبیعی و ...)	۰/۱۴	۲	۳	۳/۵	۱/۱۹	۴
۶	WO1	توسعه برنامه محوری، مدیریت علمی بخش منابع طبیعی	۰/۱۴	۲	۲/۵	۴	۱/۱۹	۴
۷	SO4	ایجاد و گسترش فرصت‌های کسب‌وکار و درآمدی همسو با طبیعت	۰/۱	۱/۵	۲/۵	۴	۰/۸	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تقویت مدیریت پایدار آب، خاک و عرصه‌های جنگلی و مرتعی	اعمال مدیریت یکپارچه و نظام‌مند منابع طبیعی بر اساس استعدادهای بالقوه در حوزه‌های آبخیز	توسعه سیاست‌ها و تقویت قوانین پیشگیرانه در بخش منابع طبیعی (تغییر کاربری اراضی، آلودگی منابع آب‌و خاک، برداشت مصالح و ...)	توسعه عملیات آبخیزداری آبخوان‌داری
استراتژی بخشی	SO2	ST2	SO1
نمره استراتژی	۱/۳۶	۱/۳۶	۱/۳۵

هدف راهبردی ۲: ارتقاء توان مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز

جدول ۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		ارتقا شاخص‌های سلامت حوزه‌های آبخیز	۰/۱۷	۳	۴	۴	۱/۸۷	۱
۲		اعمال مدیریت یکپارچه و نظام‌مند منابع طبیعی بر اساس استعدادهای بالقوه در حوزه‌های آبخیز	۰/۱۸	۲/۵	۳/۵	۴	۱/۸	۲
۳	ST2	توسعه عملیات آبخیزداری و آبخوانداری	۰/۱۷	۳/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۷۸۵	۳
۴	WO2	بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین	۰/۱۴	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۲۶	۴
۵	SO2	استفاده از فرصت‌های کسب‌وکار (درآمدی) همسو با محیط‌زیست و منابع طبیعی با تکیه بر مشارکت جوامع محلی	۰/۱۳	۲/۵	۳	۴	۱/۲۳۵	۵
۶	SO1	ایجاد طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک با استفاده از نیروی انسانی متخصص	۰/۱۳	۳	۳	۳	۱/۱۷	۶
۷	SO3	مدیریت تجارت آب مجازی و کشت فراسرزمینی	۰/۰۸	۱/۵	۳	۳/۵	۰/۶۴	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ارتقاء توان مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز	ارتقا شاخص‌های سلامت حوزه‌های آبخیز	اعمال مدیریت یکپارچه و نظام‌مند منابع طبیعی بر اساس استعدادهای بالقوه در حوزه‌های آبخیز	توسعه عملیات آبخیزداری و آبخوانداری
استراتژی بخشی			ST2
نمره	۱/۸۷	۱/۸	۱/۷۸۵

هدف راهبردی ۳: افزایش توان پیش‌بینی پذیری برای پیشگیری و کاهش مخاطرات طبیعی

جدول ۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	توسعه عملیات و اقدامات آبخیزداری و آبخوانداری	۰/۱۴	۳/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۴۷	۱
۲	SO3	بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین	۰/۱۳	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۱۷	۲
۳	SO2	ارتقای پوشش حفاظت از جنگل‌ها و مراتع استان	۰/۱۴	۲	۳	۳	۱/۱۲	۳
۴	ST1	تأمین و مدیریت منابع مالی	۰/۱۳	۲	۳	۳	۱/۰۴	۴
۵	WO1	بهره‌گیری از استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان	۰/۱۲	۲	۳	۳/۵	۱/۰۲	۵
۶	ST4	مدیریت و حمایت از زیست‌بوم‌های حساس	۰/۱۱	۲/۵	۳	۳/۵	۰/۹۹	۶
۷	ST3	بازنگری و اصلاح قوانین	۰/۱۲	۲	۳	۳	۰/۹۶	۷
۸	WT2	آسیب‌شناسی به‌منظور بهبود عملکرد	۰/۱۱	۲	۳	۳	۰/۸۸	۸

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش توان پیش‌بینی پذیری برای پیشگیری و کاهش مخاطرات طبیعی	توسعه عملیات و اقدامات آبخیزداری و آبخوانداری	بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین	ارتقای پوشش حفاظت از جنگل‌ها و مراتع استان
استراتژی بخشی	SO1	SO3	SO2
نمره	۱/۴۷	۱/۱۷	۱/۱۲

هدف راهبردی ۴: حفظ و احیا تنوع زیستی گیاهی

جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضرب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO2	تقویت دارایی‌های زیستی و طبیعی (ارتقا پوشش حفاظت، جنگل‌کاری، توسعه زراعت چوب و ...)	۰/۱۴	۲/۵	۴	۳/۵	۱/۴	۱
۲	SO5	بهره‌گیری از شیوه‌های نوین حفاظت از عرصه‌های ملی	۰/۱۴	۲/۵	۳/۵	۳	۱/۲۶	۲
۳	ST4	مدیریت و حمایت از زیست‌بوم‌های حساس	۰/۱۳	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۱۷	۳
۴	SO4	افزایش آگاهی و ظرفیت‌سازی و توانمندسازی جوامع محلی و ذینفعان	۰/۱۲	۲	۳/۵	۴	۱/۱۴	۴
۵	SO1	اصلاح و بازنگری قوانین پیشگیرانه	۰/۱۴	۲	۳	۳	۱/۱۲	۵
۶	WO2	تأمین نیروی انسانی متخصص	۰/۱۱	۳	۳	۳	۰/۹۹	۶
۷	WT1	بهره‌گیری از ظرفیت مراکز تحقیقاتی دانشگاهی و استارت‌آپ‌ها	۰/۱۲	۲	۳	۳	۰/۹۶	۷
۸	WT2	تقویت تعاملات و ارتباطات ملی و بین‌المللی	۰/۱	۱/۵	۳	۳/۵	۰/۸	۸

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
حفظ و احیا تنوع زیستی گیاهی	تقویت دارایی‌های زیستی و طبیعی (ارتقا پوشش حفاظت، جنگل‌کاری، توسعه زراعت چوب و ...)	بهره‌گیری از شیوه‌های نوین حفاظت از عرصه‌های ملی	مدیریت و حمایت از زیست‌بوم‌های حساس
استراتژی بخشی	SO2	SO5	ST4
نمره	۱/۴	۱/۲۶	۱/۱۷

هدف راهبردی ۵: توسعه زراعت چوب و افزایش حمایت از توسعه گیاهان دارویی

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	SO1	احیاء رویشگاههای مرتعی و ایجاد تنوع زیستی	۰/۱۵	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۵	۱
۲		ایجاد و ارتقا مشارکت جوامع محلی	۰/۱۵	۲/۵	۳/۵	۴	۱/۵	۱
۳	ST3	بسترسازی مدل‌های کسب‌وکار همسو با طبیعت (تکمیل زنجیره ارزش)	۰/۱۴	۲	۳	۴	۱/۲۶	۲
۴	SO4	بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین	۰/۱۳	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۱۷	۳
۵	ST6	بهره‌گیری از پتانسیل مراکز علمی تحقیقاتی	۰/۱۲	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۰۸	۴
۶		تخصیص تسهیلات حمایتی	۰/۱۲	۱/۵	۲/۵	۳	۰/۸۴	۵
۷		اصلاح و بازنگری قوانین گونه‌های در معرض خطر	۰/۱	۲	۳	۳	۰/۸	۶
۸		انعقاد تفاهم‌نامه‌های همکاری ملی و بین‌المللی	۰/۰۹	۲	۲/۵	۳/۵	۰/۷۲	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه زراعت چوب و افزایش حمایت از توسعه گیاهان دارویی	احیاء رویشگاههای مرتعی و ایجاد تنوع زیستی	ایجاد و ارتقا مشارکت جوامع محلی	بسترسازی مدل‌های کسب‌وکار همسو با طبیعت (تکمیل زنجیره ارزش)
استراتژی بخشی	SO1		ST3
نمره	۱/۵	۱/۵	۱/۲۶

هدف راهبردی ۶: بهبود مدیریت و توسعه جاذبه‌های گردشگری طبیعی

جدول ۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	بهبود فرصت‌های کسب‌وکار (درآمدی) همسو با طبیعت با رویکرد حفاظت از منابع طبیعی	۰/۱۴	۲/۵	۳	۴	۱/۳۳	۱
۲	ST1	فرهنگ‌سازی و توانمندسازی جوامع محلی	۰/۱۲	۳	۳	۳/۵	۱/۱۴	۲
۳	SO2	استفاده بهینه از دارایی‌های زیستی و طبیعی در جهت امنیت منابع و سرمایه‌های حیاتی	۰/۱۳	۲/۵	۲	۴	۱/۱۰۵	۳
۴	WO4	استفاده از ظرفیت سمن‌ها و تشکل‌های مردمی محیط‌زیست و منابع طبیعی	۰/۱۱	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۱	۴
۵	ST3	توسعه زیرساخت جاذبه‌های گردشگری همسو با طبیعت (جنگل دست کاشت و احیاء جنگل و ...)	۰/۱۲	۲	۳/۵	۳/۵	۱/۰۸	۵
۶	WO1	توسعه بازاریابی گردشگری طبیعی به‌منظور جهانی شدن	۰/۱۱	۲/۵	۲/۵	۴	۰/۹۹	۶
۷		حمایت از سرمایه‌گذاری و مشارکت بخش خصوصی	۰/۱۱	۲/۵	۲/۵	۴	۰/۹۹	۶
۸	SO5	مدیریت منابع انسانی و توسعه فناوری اطلاعات در راستای پیشبرد اهداف گردشگری	۰/۰۸	۳	۳	۳/۵	۰/۷۶	۷
۹	WT2	توسعه ارتباطات روابط عمومی	۰/۰۸	۳	۳	۳/۵	۰/۷۶	۷

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
بهبود مدیریت و توسعه جاذبه‌های گردشگری طبیعی	بهبود فرصت‌های کسب‌وکار (درآمدی) همسو با طبیعت با رویکرد حفاظت از منابع طبیعی	فرهنگ‌سازی و توانمندسازی جوامع محلی	استفاده بهینه از دارایی‌های زیستی و طبیعی در جهت امنیت منابع و سرمایه‌های حیاتی
استراتژی بخشی	SO1	ST1	SO2
نمره	۱/۳۳	۱/۱۴	۱/۱۰۵

هدف راهبردی ۷: بهبود حفاظت از عرصه‌های منابع طبیعی

جدول ۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO3	حفاظت مشارکتی منابع طبیعی	۰/۱۴	۲/۵	۳/۵	۴	۱/۴	۱
۲	WO3	تثبیت مالکیت اراضی ملی با اجرای طرح‌های کاداستر	۰/۱۳	۳	۳/۵	۳	۱/۲۳۵	۲
۳	SO2	مدیریت مناطق بیابانی	۰/۱۲	۲/۵	۴	۳	۱/۱۴	۳
۴	ST1	بازنگری و اصلاح قوانین پیشگیرانه	۰/۱۴	۱/۵	۲/۵	۳	۰/۹۸	۴
۵	SO1	توسعه حفاظت هوشمند، قانون‌مدار و مکان محور	۰/۱۵	۱/۵	۲	۳	۰/۹۷۵	۵
۶	ST4	توسعه سرمایه انسانی	۰/۱۲	۲/۵	۲/۵	۳	۰/۹۶	۶
۷	ST3	پیشگیری از تبعات تغییر اقلیم، آلودگی منابع آب، خاک، هوا و آفات (طبیعی و انسانی)	۰/۱	۲	۳	۳	۰/۸	۷
۸	WT3	توسعه طرح‌های تولید محصولات چوبی و غیرچوبی به‌منظور کاهش برداشت از عرصه‌های طبیعی	۰/۱	۲	۳	۳	۰/۸	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
بهبود حفاظت از عرصه‌های منابع طبیعی	حفاظت مشارکتی منابع طبیعی	تثبیت مالکیت اراضی ملی با اجرای طرح‌های کاداستر	مدیریت مناطق بیابانی
استراتژی بخشی	SO3	WO3	SO2
نمره	۱/۴	۱/۲۳۵	۱/۱۴

هدف راهبردی ۸: افزایش مشارکت مردم و بخش خصوصی در مدیریت منابع طبیعی، مراتع و مناطق بیابانی و...

جدول ۱۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱/۵۷۵	۴	۳/۵	۳	۰/۱۵	ارتقاء آگاهی و توانمندسازی جوامع محلی در راستای بسترسازی اشتغال همسو با طبیعت	SO5	۱
۲	۱/۳۶۵	۴	۳/۵	۳	۰/۱۳	ایجاد و توسعه طرح‌های مشارکتی منابع طبیعی		۲
۳	۱/۲۶	۴	۲/۵	۲/۵	۰/۱۴	حمایت از سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	SO3	۳
۴	۱/۲	۴	۳	۳	۰/۱۲	استفاده از ظرفیت سازمان‌های مردم‌نهاد و دانش بومی جوامع محلی	SO1	۴
۵	۱/۱۰۵	۳	۳	۲/۵	۰/۱۳	بهبود و ارتقای فرهنگ و تفکر مشارکتی در سازمان	ST2	۵
۶	۰/۹۹	۳	۳	۳	۰/۱۱	بهبود فرآیندهای ارائه خدمت	SO2	۶
۶	۰/۹۹	۳/۵	۳	۲/۵	۰/۱۱	بهره‌گیری از پتانسیل‌های نخبگان، استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان	ST1	۷
۷	۰/۸۸	۳	۳	۲	۰/۱۱	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	WT4	۸

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
حمایت از سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	ایجاد و توسعه طرح‌های مشارکتی منابع طبیعی	ارتقاء آگاهی و توانمندسازی جوامع محلی در راستای بسترسازی اشتغال همسو با طبیعت	افزایش مشارکت مردم و بخش خصوصی در مدیریت منابع طبیعی، مراتع و مناطق بیابانی و...
SO3		SO5	استراتژی بخشی
۱/۲۶	۱/۳۶۵	۱/۵۷۵	نمره

هدف راهبردی ۹: توانمندسازی و ارتقا دانش و آگاهی عمومی و ترویج فرهنگ منابع طبیعی

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO2	تدوین برنامه‌های آموزشی جامعه هدف	۰/۱۶	۳/۵	۳/۵	۴	۱/۷۶	۱
۲	WT2	توان‌افزایی جوامع محلی (روستاییان)	۰/۱۵	۳/۵	۳/۵	۴	۱/۶۵	۲
۳	SO1	استفاده از ظرفیت رسانه و فضای مجازی	۰/۱۷	۳	۳	۳	۱/۵۳	۳
۴	SO4	تقویت مشارکت سازمان‌های مردم‌نهاد، بخش خصوصی و شرکت‌های دانش‌بنیان	۰/۱۵	۳	۲/۵	۴	۱/۴۲۵	۴
۵	WO3	توسعه ارائه خدمات به جامعه هدف (هوشمندسازی، ارتباطات و ...)	۰/۱۳	۳/۵	۳/۵	۳	۱/۳	۵
۶	ST1	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش	۰/۱۳	۲	۲	۳/۵	۰/۹۷۵	۶
۷	SO3	بهبود ویژگی‌های فرهنگ مطلوب منابع طبیعی با استفاده از مفاخر و قهرمانان ملی	۰/۱۱	۲	۲/۵	۳	۰/۸۲۵	۷

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توانمندسازی و ارتقا دانش و آگاهی عمومی و ترویج فرهنگ منابع طبیعی	تدوین برنامه‌های آموزشی جامعه هدف	توان‌افزایی جوامع محلی (روستاییان)	استفاده از ظرفیت رسانه و فضای مجازی
استراتژی بخشی	SO2	WT2	SO1
نمره	۱/۷۶	۱/۶۵	۱/۵۳

هدف راهبردی ۱۰: توسعه پایدار از طریق توانمندسازی جوامع محلی

جدول ۱۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO3	بهره‌گیری از ظرفیت‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های جوامع محلی و ارتقاء بهره‌وری	۰/۱۷	۲	۳/۵	۴	۱/۶۱۵	۱
۲	SO2	ایجاد فرصت‌های سرمایه‌گذاری در جهت توسعه فضای کسب‌وکار پایدار همسو با طبیعت	۰/۱۶	۲/۵	۳/۵	۴	۱/۶	۲
۳		آموزش ذینفعان	۰/۱۵	۳	۴	۳/۵	۱/۵۷۵	۳
۴	SO1	تقویت تشکل‌های مدنی (تعاونی، اتحادیه و سمن‌ها)	۰/۱۵	۳	۳	۴	۱/۵	۴
۵	ST5	ظرفیت‌سازی نهادی و تقویت اعتبارات	۰/۱۵	۲	۳	۴	۱/۳۵	۵
۶	ST4	تقویت تاب‌آوری مخاطرات محیطی با انجام برنامه‌ها و قوانین پیشگیرانه	۰/۱۲	۲	۳/۵	۳/۵	۱/۰۸	۶
۷	WT1	توسعه منابع انسانی و ارائه‌ی خدمت	۰/۱	۳	۳	۳/۵	۰/۹۵	۷

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه پایدار از طریق توانمندسازی جوامع محلی	بهره‌گیری از ظرفیت‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های جوامع محلی و ارتقاء بهره‌وری	ایجاد فرصت‌های سرمایه‌گذاری در جهت توسعه فضای کسب‌وکار پایدار همسو با طبیعت	آموزش ذینفعان
استراتژی بخشی	SO3	SO2	
نمره	۱/۶۱۵	۱/۶	۱/۵۷۵

هدف راهبردی ۱۱: توسعه فعالیت‌های علمی و اقتصادی بین‌المللی به منظور حفظ منابع طبیعی

جدول ۱۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	ST3	افزایش نرخ مشارکت اقتصادی و جذب سرمایه گذار خارجی	۰/۱۵	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۳۵	۱
۲	WT3	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش	۰/۱۶	۲/۵	۲/۵	۳	۱/۲۸	۲
۳	SO3	بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص و توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان	۰/۱۴	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۲۶	۳
۴	WT2	بهره‌گیری از فرصت منطقه آزاد تجاری	۰/۱۴	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۲۶	۳
۵	SO2	ایجاد کنسرسیوم‌های بین‌المللی	۰/۱۶	۲	۲/۵	۳	۱/۲	۴
۶	SO1	بهره‌گیری و توسعه امکانات آموزش الکترونیک و فناوری‌های نوین	۰/۱۴	۲/۵	۲/۵	۳	۱/۱۲	۵
۷	WO4	مدیریت تجارت آب مجازی و کشت فراسرزیمینی	۰/۱۱	۲	۲/۵	۳	۰/۸۲۵	۶

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه فعالیت‌های علمی و اقتصادی بین‌المللی به منظور حفظ منابع طبیعی	افزایش نرخ مشارکت اقتصادی و جذب سرمایه گذار خارجی	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش	بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص و توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان
استراتژی بخشی	ST3	WT3	SO3
نمره	۱/۳۵	۱/۲۸	۱/۲۶

هدف راهبردی ۱۲: افزایش بهره‌وری منابع (سازمانی، انسانی، مالی، اطلاعاتی، انرژی و...)

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO3	توسعه برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی و تخصیص بهینه منابع مالی	۰/۱۸	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۸	۱
۲	SO4	هوشمندسازی ارائه خدمات	۰/۱۷	۲/۵	۳	۳	۱/۴۴۵	۲
۳	ST2	تدوین سیاست‌های مشارکتی و کار تیمی	۰/۱۷	۲/۵	۲/۵	۳/۵	۱/۴۴۵	۲
۴	SO1	مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی (HRIS)	۰/۱۷	۲	۳	۳	۱/۳۶	۳
۵	WO1	بهینه‌سازی مصرف انرژی	۰/۱۵	۳	۳	۳	۱/۳۵	۴
۶	SO2	اصلاح ساختار سازمانی	۰/۱۶	۲	۳	۳	۱/۲۸	۵

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش بهره‌وری منابع (سازمانی، انسانی، مالی، اطلاعاتی، انرژی و...)	توسعه برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی و تخصیص بهینه منابع مالی	هوشمندسازی ارائه خدمات	تدوین سیاست‌های مشارکتی و کار تیمی
استراتژی بخشی	SO3	SO4	ST2
نمره	۱/۸	۱/۴۴۵	۱/۴۴۵

هدف راهبردی ۱۳: توسعه مدیریت و سرمایه انسانی

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		تدوین و اجرای برنامه‌های انگیزشی	۰/۱۲	۳	۴	۴	۱/۳۲	۱
۲	ST2	تأمین و تربیت نیروی متخصص	۰/۱۳	۳	۲/۵	۳/۵	۱/۱۷	۲
۳	WO2	تدوین و اجرای برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری	۰/۱۲	۲	۳	۳/۵	۱/۰۲	۳
۴	WO1	پیاده‌سازی مدل‌های مدیریت شایستگی	۰/۱۲	۱/۵	۳	۳/۵	۰/۹۶	۴
۵	SO1	مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS	۰/۱۱	۳	۲/۵	۳	۰/۹۳۵	۵
۶	SO5	اصلاح ساختار سازمانی	۰/۱۲	۲/۵	۲	۳	۰/۹	۶
۷	SO2	پیاده‌سازی نظام ارزیابی مدیریت عملکرد	۰/۱	۲/۵	۲/۵	۳	۰/۸	۷
۸	ST1	توسعه فرهنگ سازمانی	۰/۱	۲/۵	۲/۵	۳	۰/۸	۷
۹	WT2	بهینه‌سازی فرهنگ نظارت‌پذیری و ارتقاء سلامت اداری	۰/۰۸	۲	۲/۵	۳	۰/۶	۸

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	تدوین و اجرای برنامه‌های انگیزشی	تأمین و تربیت نیروی متخصص	تدوین و اجرای برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری
استراتژی بخشی	WO2	ST2	WO2
نمره	۱/۳۲	۱/۱۷	۱/۰۲

هدف راهبردی ۱۴: گسترش آموزش‌های تخصصی، تحقیق و توسعه و نوآوری

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

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱/۵	۴	۳/۵	۲/۵	۰/۱۵	افزایش سهم اعتباری تحقیق و توسعه	WT5	۱
۲	۱/۴	۳/۵	۴	۲/۵	۰/۱۴	بهره‌گیری از سیستم‌های هوشمند	WO1	۲
۳	۱/۳۶	۳/۵	۲	۳	۰/۱۶	برنامه‌ریزی و برگزاری آموزشی تخصص‌گرا	SO1	۳
۴	۱/۲	۳/۵	۲/۵	۲	۰/۱۵	بهره‌گیری از پتانسیل دانشگاه‌ها، شرکت‌ها (استارت‌آپ‌ها و دانش‌بنیان) و سازمان‌های ملی و بین‌المللی (کنسرسیوم‌های بین‌المللی)	WT2	۴
۵	۱/۱۴	۳/۵	۳/۵	۲/۵	۰/۱۲	ارتقاء مهارت‌های اجتماعی و استفاده از قابلیت‌ها	SO2	۵
۶	۱/۱۲	۳	۳	۲	۰/۱۴	ارتقا و بهره‌گیری از کمیته‌های آموزشی در جهت کاهش تصدی‌گری و تقویت امورات برون‌سپاری	ST3	۶
۷	۰/۹۸	۳/۵	۱/۵	۲	۰/۱۴	رشد بهره‌وری محور با تمرکز بر ارتقاء کیفی نظام پژوهش و مدیریت دانش	WT4	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش آموزش‌های تخصصی، تحقیق و توسعه و نوآوری	افزایش سهم اعتباری تحقیق و توسعه	بهره‌گیری از سیستم‌های هوشمند	برنامه‌ریزی و برگزاری آموزشی تخصص‌گرا
استراتژی بخشی	WT5	WO1	SO1
نمره	۱/۵	۱/۴	۱/۳۶

هدف راهبردی ۱۵: گسترش کارآفرینی و ابداع مدل‌های کسب‌وکار جدید

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

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضرب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱/۱۵۵	۴	۳	۳/۵	۰/۱۱	شناسایی و معرفی فرصت‌های کسب‌وکار همسو با طبیعت	SO1	۱
۲	۱/۱۴	۳/۵	۳	۳	۰/۱۲	توسعه تحقیقات بازار (استراتژی‌های معیشتی)	WO3	۲
۳	۱/۰۴۵	۴	۳/۵	۲	۰/۱۱	حمایت از مشارکت بخش خصوصی و جوامع محلی	SO2	۳
۴	۰/۹۳۵	۴	۳	۱/۵	۰/۱۱	جذب سرمایه‌گذار بخش خصوصی	ST3	۴
۵	۰/۹	۴	۳/۵	۱/۵	۰/۱	حمایت و تسهیل فضای کسب‌وکار	SO5	۵
۶	۰/۱۸۵۵	۳/۵	۳/۵	۲/۵	۰/۰۹	احیاء رویشگاه‌های مرتعی و توسعه گیاهان دارویی	SO3	۶
۷	۰/۱۸۵	۳/۵	۳	۲	۰/۱	بهره‌گیری از استارت‌آپ و شرکت‌های دانش‌بنیان و مراکز کارآفرینی	WO2	۷
۸	۰/۱۸	۳/۵	۲/۵	۲	۰/۱	هدفمند نمودن کسب‌وکارهای صندوق‌های خرد روستایی و تعاونی‌های تخصصی	WT3	۸
۹	۰/۷۶۵	۳/۵	۳	۲	۰/۰۹	توسعه زراعت چوب	WO1	۹
۱۰	۰/۵۲۵	۳/۵	۳	۱	۰/۰۷	جلب حمایت‌های مالی دولت	ST2	۱۰

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت پنجم
گسترش کارآفرینی و ابداع مدل‌های کسب‌وکار جدید	شناسایی و معرفی فرصت‌های کسب‌وکار همسو با طبیعت	توسعه تحقیقات بازار (استراتژی‌های معیشتی)	حمایت از مشارکت بخش خصوصی و جوامع محلی	جذب سرمایه‌گذار بخش خصوصی	حمایت و تسهیل فضای کسب‌وکار
استراتژی بخشی	SO1	WO3	SO2	ST3	SO5
نمره	۱/۱۵۵	۱/۱۴	۱/۰۴۵	۰/۹۳۵	۰/۹

هدف راهبردی ۱۶: افزایش امنیت غذایی

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

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضرب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲/۰۹	۳/۵	۳/۵	۲/۵	۰/۲۲	اجرای عملیات آبخیزداری و آبخوانداری	SO1	۱
۲	۱/۹۹۵	۴	۴	۲/۵	۰/۱۹	اجرای تحقیقات اکتشافی باهدف کاهش آسیب‌پذیری از تغییرات اقلیم و مخاطرات طبیعی	WT3	۲
۳	۱/۸۷	۳/۵	۳	۲	۰/۲۲	ارتقاء پوشش حفاظتی از جنگل‌ها و مراتع استان	SO2	۳
۴	۱/۸	۴	۳	۲	۰/۲	مدیریت مشارکتی منابع طبیعی و توسعه پایدار روستایی CSP	ST2	۴
۵	۱/۵۳	۴	۳	۲	۰/۱۷	بهبود فضای کسب‌وکار روستایی همسو با طبیعت	ST1	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش امنیت غذایی	اجرای عملیات آبخیزداری و آبخوانداری	اجرای تحقیقات اکتشافی باهدف کاهش آسیب‌پذیری از تغییرات اقلیم و مخاطرات طبیعی	ارتقاء پوشش حفاظتی از جنگل‌ها و مراتع استان
استراتژی بخشی	SO1	WT3	SO2
نمره	۲/۰۹	۱/۹۹۵	۱/۸۷

هدف راهبردی ۱۷: افزایش به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته

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

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضرب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱/۵۳	۳/۵	۳	۲	۰/۱۸	افزایش ضرب نفوذ فناوری اطلاعات و ارتباطات در بخش	SO1	۱
۲	۱/۴۴۵	۳/۵	۳/۵	۱/۵	۰/۱۷	جلب حمایت‌های مالی دولت	SO4	۲
۳	۱/۴۴	۳	۳	۲	۰/۱۸	توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات	ST2	۳
۴	۱/۳۶	۳	۳	۲/۵	۰/۱۶	هوشمندسازی خدمات و فرآیندها	ST4	۴
۵	۱/۲۸	۳/۵	۲/۵	۲	۰/۱۶	استفاده از ظرفیت بخش خصوصی، پارک علم و فناوری و شرکت‌های دانش‌بنیان	ST1	۵
۶	۱/۱۲۵	۳	۳	۱/۵	۰/۱۵	حمایت و توسعه طرح‌های نوآورانه و فن‌آورانه	ST3	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته	افزایش ضرب نفوذ فناوری اطلاعات و ارتباطات در بخش	جلب حمایت‌های مالی دولت	توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات
استراتژی بخشی	SO1	SO4	ST2
نمره	۱/۵۳	۱/۴۴۵	۱/۴۴

هدف راهبردی ۱۸: مشارکت بخش منابع طبیعی در افزایش تولید ناخالص داخلی و رشد اقتصادی استان

جدول ۲۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هجدهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱/۷۱	۴	۳	۲/۵	۰/۱۸	جذب سرمایه گذار بخش خصوصی و جوامع محلی	ST1	۱
۲	۱/۶۱۵	۳/۵	۳	۳	۰/۱۷	حمایت از شرکت‌های تعاونی و اتحادیه‌های منابع طبیعی	ST4	۲
۳	۱/۵۳	۴	۳	۲	۰/۱۷	بهبود فضای کسب‌وکار منابع طبیعی	SO2	۳
۴	۱/۵۲	۳/۵	۳	۳	۰/۱۶	هدفمند شدن تخصیص اعتبارات در جهت اولویت‌ها	SO5	۴
۵	۱/۴۴	۳/۵	۳/۵	۲	۰/۱۶	توسعه زراعت چوب و کشت گیاهان دارویی	ST3	۵
۶	۱/۳۶	۳/۵	۳	۲	۰/۱۶	ایجاد کنسرسیوم بین‌المللی سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های حفظ منابع طبیعی	SO1	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
مشارکت بخش منابع طبیعی در افزایش تولید ناخالص داخلی و رشد اقتصادی استان	جذب سرمایه گذار بخش خصوصی و جوامع محلی	حمایت از شرکت‌های تعاونی و اتحادیه‌های منابع طبیعی	بهبود فضای کسب‌وکار منابع طبیعی
استراتژی بخشی	ST1	ST4	SO2
نمره	۱/۷۱	۱/۶۱۵	۱/۵۳

هدف راهبردی ۱۹: گسترش رویکرد اقتصاد سبز در بخش منابع طبیعی در استان

جدول ۲۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نوزدهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهادشده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱/۹	۴	۳	۳	۰/۱۹	تدوین و اجرای مدل‌های کسب‌وکار همسو با طبیعت	SO1	۱
۲	۱/۷۸۵	۴	۳/۵	۳	۰/۱۷	تقویت مشارکت مردمی	SO2	۲
۳	۱/۵۳	۳/۵	۳/۵	۲	۰/۱۷	کاهش تأثیرپذیری از مخاطرات محیطی با بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین	WT2	۳
۴	۱/۴۴۵	۳/۵	۳	۲	۰/۱۷	جذب سرمایه‌گذار بخش خصوصی	ST2	۴
۵	۱/۳۵	۳/۵	۳	۲/۵	۰/۱۵	بهره‌گیری از شرکت‌های دانش‌بنیان و استارت‌آپ‌ها	ST3	۵
۶	۱/۲۷۵	۳/۵	۳	۲	۰/۱۵	حفظ و احیای عرصه‌های طبیعی و توسعه زراعت چوب	SO3	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش رویکرد اقتصاد سبز در بخش منابع طبیعی در استان	تدوین و اجرای مدل‌های کسب‌وکار همسو با طبیعت	تقویت مشارکت مردمی	کاهش تأثیرپذیری از مخاطرات محیطی با بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین
استراتژی بخشی	SO1	SO2	WT2
نمره	۱/۹	۱/۷۸۵	۱/۵۳

جدول ۲۲-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش منابع طبیعی و استراتژی‌های منتخب آن‌ها

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی ۱ منتخب اولویت ۱	استراتژی ۲ منتخب اولویت ۲	استراتژی ۳ منتخب اولویت ۳	استراتژی ۴ منتخب اولویت ۴	استراتژی ۵ منتخب اولویت ۵
۱	تقویت مدیریت پایدار آب، خاک و عرصه‌های جنگلی و مرتعی	امعال مدیریت یکپارچه و نظام‌مند منابع طبیعی بر اساس استعداد‌های بالقوه در حوزه‌های آبخیز	توسعه سیاست‌ها و تقویت قوانین پیشگیرانه در بخش منابع طبیعی (تغییر کاربری اراضی، آلودگی منابع آب‌وخاک، برداشت مصالح و ...)	توسعه عملیات آبخیزداری آبخوان‌داری	*	*
۲	ارتقاء توان مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز	ارتقا شاخص‌های سلامت حوزه‌های آبخیز	امعال مدیریت یکپارچه و نظام‌مند منابع طبیعی بر اساس استعداد‌های بالقوه در حوزه‌های آبخیز	توسعه عملیات آبخیزداری و آبخوان‌داری	*	*
۳	افزایش توان پیش‌بینی پذیری برای پیشگیری و کاهش مخاطرات طبیعی	توسعه عملیات و اقدامات آبخیزداری و آبخوان‌داری	بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین	ارتقای پوشش حفاظت از جنگل‌ها و مراتع استان	*	*
۴	حفظ و احیا تنوع زیستی گیاهی	تقویت دارایی‌های زیستی و طبیعی (ارتقا پوشش حفاظت، جنگل‌کاری، توسعه زراعت چوب و ...)	بهره‌گیری از شیوه‌های نوین حفاظت از عرصه‌های ملی	مدیریت و حمایت از زیست‌بوم‌های حساس	*	*
۵	توسعه زراعت چوب و افزایش حمایت از توسعه گیاهان دارویی	احیاء رویشگاه‌های مرتعی و ایجاد تنوع زیستی	ایجاد و ارتقا مشارکت جوامع محلی	بسترسازی مدل‌های کسب‌وکار همسو با طبیعت (تکمیل زنجیره ارزش)	*	*
۶	بهبود مدیریت و توسعه جاذبه‌های گردشگری طبیعی	بهبود فرصت‌های کسب‌وکار (درآمدی) همسو با طبیعت با رویکرد حفاظت از منابع طبیعی	فرهنگ‌سازی و توانمندسازی جوامع محلی	استفاده بهینه از دارایی‌های زیستی و طبیعی در جهت امنیت منابع و سرمایه‌های حیاتی	*	*
۷	بهبود حفاظت از عرصه‌های منابع طبیعی	حفاظت مشارکتی منابع طبیعی	تثبیت مالکیت اراضی ملی با اجرای طرح‌های کاداستر	مدیریت مناطق بیابانی	*	*
۸	افزایش مشارکت مردم و بخش خصوصی در مدیریت منابع طبیعی، مراتع و مناطق بیابانی و	ارتقاء آگاهی و توانمندسازی جوامع محلی در راستای بسترسازی اشتغال همسو با طبیعت	ایجاد و توسعه طرح‌های مشارکتی منابع طبیعی	حمایت از سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	*	*
۹	توانمندسازی و ارتقا دانش و آگاهی عمومی و ترویج فرهنگ منابع طبیعی	تدوین برنامه‌های آموزشی جامعه هدف	توان‌افزایی جوامع محلی (روستاییان)	استفاده از ظرفیت رسانه و فضای مجازی	*	*

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۱۰	توسعه پایدار از طریق توانمندسازی جوامع محلی	بهره‌گیری از ظرفیت‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های جوامع محلی و ارتقاء بهره‌وری	ایجاد فرصت‌های سرمایه‌گذاری در جهت توسعه فضای کسب‌وکار پایدار همسو با طبیعت	آموزش ذینفعان	*	*
۱۱	توسعه فعالیت‌های علمی و اقتصادی بین‌المللی به‌منظور حفظ منابع طبیعی	افزایش نرخ مشارکت اقتصادی و جذب سرمایه‌گذار خارجی	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش	بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص و توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان	*	*
۱۲	افزایش بهره‌وری منابع (سازمانی، انسانی، مالی، اطلاعاتی، انرژی و...)	توسعه برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی و تخصیص بهینه منابع مالی	هوشمندسازی ارائه خدمات	تدوین سیاست‌های مشارکتی و کار تیمی	*	*
۱۳	توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	تدوین و اجرای برنامه‌های انگیزشی	تأمین و تربیت نیروی متخصص	تدوین و اجرای برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری	*	*
۱۴	گسترش آموزش‌های تخصصی، تحقیق و توسعه و نوآوری	افزایش سهم اعتباری تحقیق و توسعه	بهره‌گیری از سیستم‌های هوشمند	برنامه‌ریزی و برگزاری آموزشی تخصصی‌گرا	*	*
۱۵	گسترش کارآفرینی و ابداع مدل‌های کسب‌وکار جدید	شناسایی و معرفی فرصت‌های کسب‌وکار همسو با طبیعت	توسعه تحقیقات بازار (استراتژی‌های معیشتی)	حمایت از مشارکت بخش خصوصی و جوامع محلی	جذب سرمایه‌گذار بخش خصوصی	حمایت و تسهیل فضای کسب‌وکار
۱۶	افزایش امنیت غذایی	اجرای عملیات آبخیزداری و آبخوانداری	اجرای تحقیقات اکتشافی باهدف کاهش آسیب‌پذیری از تغییرات اقلیم و مخاطرات طبیعی	ارتقاء پوشش حفاظتی از جنگل‌ها و مراتع استان	*	*
۱۷	افزایش به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته	افزایش ضریب نفوذ فناوری اطلاعات و ارتباطات در بخش	جلب حمایت‌های مالی دولت	توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات	*	*
۱۸	جذب سرمایه‌گذار بخش خصوصی و جوامع محلی	حمایت از شرکت‌های تعاونی و اتحادیه‌های منابع طبیعی	بهبود فضای کسب‌وکار منابع طبیعی	*	*	*
۱۹	گسترش رویکرد اقتصاد سبز در بخش منابع طبیعی در استان	تدوین و اجرای مدل‌های کسب‌وکار همسو با طبیعت	تقویت مشارکت مردمی	کاهش تأثیرپذیری از مخاطرات محیطی با بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین	*	*

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 برنامه های بخش منابع طبیعی استان گلستان

فهرست منابع و مآخذ

- ۱) افشار، مهدیه، واکبری، مهشید. (۱۳۹۲). جایگاه اجتماعی و نقش جوانان. کنگره پیشگامان پیشرفت.
- ۲) آمایش استان گلستان در افق ۱۴۱۴. (۱۳۹۹).
- ۳) آیین‌نامه آمادگی و مقابله با آثار زیان‌بار پدیده گردوغبار (ریزگرد) در کشور. (۱۳۸۸).
- ۴) برنامه بهینه‌سازی پایش، حفظ، بهره‌برداری و مدیریت جنگل‌های کشور. (۱۳۹۲).
- ۵) پیرس، ج. و رابینسون، ر. (۱۳۸۲). مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل). تهران: سمت.
- ۶) خلیقی، م.، آذرینوند، ح.، مهرابی، ع.، و شامخی، ت. (۱۳۹۰). نقش مشکلات مدیریتی در تخریب و شخم غیر قانونی مراتع. مجله علمی پژوهشی مرتع، ۵(۱).
- ۷) دیوید، ف. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک. (م. اعرابی، و ع. پارسائیان، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۸) راهنمای تهیه و اجرای طرح‌های مرتع‌داری. (۱۳۹۹).
- ۹) ریاحی، ع. (۱۳۸۱). توسعه پایدار در عرصه‌های منابع طبیعی با تکیه بر مفهوم برنامه ملی تعادل دام و مرتع (بررسی مشکلات - ارائه پیشنهادها). فصلنامه تحقیقات مرتع و بیابان ایران.
- ۱۰) زارع چاهوکی، ا. (۱۳۹۷). اولویت‌بندی شاخص‌ها و معیارهای مؤثر در توسعه پایدار منابع طبیعی کشور. سومین کنفرانس ملی حفاظت خاک و آبخیزداری با محوریت «پایش و ارزیابی منابع و مدیریت آن‌ها در حوزه‌های آبخیز».
- ۱۱) سیاست‌های دولت در مورد صیانت از جنگل‌های شمال کشور. (۱۳۸۰).
- ۱۲) سیاست‌های کلی نظام در بخش منابع طبیعی. (۱۳۷۹).
- ۱۳) شاه‌آبادی، داوری کیش و صادقی. (۱۳۹۳). اثرات مستقیم و غیرمستقیم وفور منابع طبیعی بر رشد اقتصادی کشورهای منتخب. مطالعات و سیاست‌های اقتصادی، ۱۲۸-۹۹.
- ۱۴) شریعتی، م.، و زیادبخش، و. (۱۳۸۴). عوامل مؤثر بر مشارکت روستاییان جنگل‌نشین در حفاظت از جنگل‌های شمال و غرب کشور. فصلنامه جنگل و مرتع، ۵۷-۴۷.
- ۱۵) شریف شهیدی، م.، اردستانی، ز.، و گودرزی، م. (۱۳۸۸). بررسی تأثیرات توریسم در برنامه‌ریزی نواحی روستایی. پژوهش‌های جغرافیایی انسانی (۵۹)، ۱۱۳-۷۷.
- ۱۶) عبادی قاجاری، س. (۱۳۹۷). جایگاه خدمات اکوسیستم در برنامه‌ریزی کاربری زمین. محیط‌زیست و توسعه فرابخشی، ۳(۶۰)، ۴۸-۲۹.
- ۱۷) عمرانی، ب. (۱۳۹۶). جنگل؛ احیا، حفاظت و توسعه پایدار. اولین همایش ملی صیانت و حفاظت از جنگل‌های ارسباران، تبریز.
- ۱۸) قانون افزایش بهره‌وری بخش کشاورزی و منابع طبیعی. (۱۳۸۹).
- ۱۹) قانون برنامه ششم توسعه. (۱۳۹۶).
- ۲۰) قانون حفاظت از خاک. (۱۳۹۸).

- ۲۱) کردنائیج، ا. (۱۳۹۶). تفکر و مدیریت استراتژیک، تئوری و عمل. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- ۲۲) گلوک و، و جاچ، ل. (۱۳۷۱). سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک. (س. خلیلی شورینی، مترجم) تهران: یادآوران کتاب.
- ۲۳) مصوبه شورای عالی شهرسازی و معماری ایران پیرامون وقوع سیل در کشور. (۱۳۹۸).
- ۲۴) معین افشار، م.، آذرسا، ف.، مرعشی، م.، و ربانی پور، م. (۱۳۹۳). لزوم و ضرورت اهمیت و حفظ مشارکت مردم در حفاظت از محیط زیست. اولین کنفرانس ملی جغرافیا، گردشگری، منابع طبیعی و توسعه پایدار، تهران.
- 25) American Productivity & Quality Center
- 26) Bowden, P. (2000). Delivering organisational excellence by employee values management. *Total Quality. Management*, 636-640.
- 27) British Columbia Ministry of Forests, Lands and Natural Resource Operations Strategic Plan 2013 – 2017. (2013). British Columbia.
- 28) City of Raleigh Strategic Plan Fy21 - Fy25. (2021). Raleigh.
- 29) Collins, J., & Porras, J. (1996). building your companys vision. 65-77.
- 30) Collins,j.and porras, j, (1996) “building your companys vision;Harvard business review,sep,oct,pp.65-77
- 31) Donald, J., & Richard, B. (2006). Past, Present & Future: Rangelands in China. *Journal of RANGELANDS*, 24(4), 22-17.
- 32) Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- 33) Hennepin County Natural Resources Strategic Plan 2015-2020. (2015). Hennepin County.
- 34) Louisiana Department of Natural Resources Strategic Plan 2017-2022. (2017). Louisiana.
- 35) Northwest Territories Environment and Natural Resource Strategic Plan 2022-2026. (2022). Northwest Territories.
- 36) Ohio Department of Natural Resources Division of Parks & Watercraft Strategic Plan. (2020). Ohio.
- 37) Queensland's Natural Environment Strategic Plan 2021–25. (2021). Queensland.
- 38) Strategic Plan for The Washington Department of Natural Resources 2009-2011. (2009). Washington.
- 39) Strauss, A. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge University Press.
- 40) Sunday Tim, U. (2006). Watershed management and the emerging environment cyber infrastructure. *Watershed Update*, 4(3), 324-329.
- 41) United States Natural Resources Conservation Service Strategic Plan 2016-2018. (2016). United States.
- 42) Vermont Agency of Natural Resources Strategic Plan 2011-2015. (2011). Vermont.

سوستاها
په

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱										فرصت ها							تقویت مدیریت پایدار آب، خاک و عرصه های جنگلی و مرتعی														
نهایتان										O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	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.)									
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	مدیریت یکپارچه مناطق ساحلی	الگوی کشت	برخورداري از دارايي هاي روستي و عشقبي و منابع زراعتي	فرصت هاي کسب، کارآر امی همسوا محیط زیست و منابع طبیعی	نقشه های جامع ژئومورفولوژیکی	توسعه زراعت جوی به تکپیک در بخش زراعت، کشاورزی ارگانیک.	توسعه زراعت جوی فیلون تنفس جنگل و خروج دام از جنگل	تکنولوژی GIS و تکنولوژی سنجش از دور (RS) و داده های دیتا ماینینگ و پایگاه داده های دیتا سنتر	برخورداري از مجموعه فواید و مقررات	برخورداري از چشم انداز و برنامه، برخورداري از استراتژی ها و اسکیم	مدیریت برخورداري از پهنه ها و طرح ها، نوآوری و خلاقیت	نیروی انسانی	برخورداري از منابع انسانی و تجهیزات و ابزار(توسعه، دارایی، متریال و ...)						
اهدایات										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.)										ماتریس SWOT											
										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.)										ماتریس SWOT											
توسعه غیر فواید کاروری (آبی، زمین و کود خواری و صنایع غیرمرتبط و مخرب و برداشت از حریم و بستر رودخانه ها و برداشت غیراصولی خاک و شن و ماسه آلودگی منابع آب خاک و هوا (آبشویی، آسانی)، شرایط آلودگی (زراعی) آسان ها و کمبرهای همسایه										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.)										ماتریس SWOT											
										اجرای عملیات آبخیزداری و آبخوان داری و تثبیت شنهای روان، جنگلکاری و احیاء به منظور کنترل و مدیریت سیلاب و کاهش پیامدهای ناشی از تغییرات اقلیمی										ST1										S1 تدوین بنیادهای مأموریت کلی S2 توسعه و تنظیم اهداف سازمانی S3 ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک S4 انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک S5 مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS S6 ارتقای پوشش حفاظت از جنگلها و مراکز کشور S7 توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی S8 انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه S9 ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و پروتکل های داخلی S10 توسعه و انجام برنامه های فواید پیشگیرانه S11 تثبیت شنهای روان و مهار کانونهای بحرانی فرسایش بادی و گرد و غبار S12 اجرای عملیات آبخیزداری و آبخوانداری S13 تعیین حد بستر و حریم دریاچه ها و تالابها S14 اجرای لایروبی و بازگشایی مسیر رودخانه ها S15 جنگلکاری و احیاء جنگلهای کشور	
توسعه و تنظیم اهداف سازمانی جهت بهبود تأمین بودجه دولت و خط و مشیهای تأمین مالی دولت										استراتژی های بخشی SW (با استفاده از ضعف ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										ماتریس SWOT											
										توسعه و تنظیم اهداف سازمانی جهت بهبود تأمین بودجه دولت و خط و مشیهای تأمین مالی دولت										ST2										S2 بهره گیری از قوانین و برنامه نوآوری به منظور اجرا و توسعه عملیات آبخیزداری و آبخوان داری و مقابله با بیابانزایی با کمک تکنولوژی های پیشرفته	
توسعه و تنظیم اهداف سازمانی جهت بهبود تأمین بودجه دولت و خط و مشیهای تأمین مالی دولت										استراتژی های بخشی SW (با استفاده از ضعف ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										ماتریس SWOT											
										توسعه و تنظیم اهداف سازمانی جهت بهبود تأمین بودجه دولت و خط و مشیهای تأمین مالی دولت										ST3										S3 اعمال مدیریت یکپارچه و نظام مند منابع طبیعی بر اساس استعدادهای بالقوه در حوزه های آبخیز	
توسعه و تنظیم اهداف سازمانی جهت بهبود تأمین بودجه دولت و خط و مشیهای تأمین مالی دولت										استراتژی های بخشی SW (با استفاده از ضعف ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										ماتریس SWOT											
										توسعه و تنظیم اهداف سازمانی جهت بهبود تأمین بودجه دولت و خط و مشیهای تأمین مالی دولت										ST4										S4 حفظ و افزایش پوشش طبیعی با تکیه بر زراعت جوی، قانون تنفس جنگل و خروج دام از جنگل و حضور نیروی انسانی بهرمنند از تجهیزات نوآورانه	
توسعه و تنظیم اهداف سازمانی جهت بهبود تأمین بودجه دولت و خط و مشیهای تأمین مالی دولت										استراتژی های بخشی SW (با استفاده از ضعف ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										ماتریس SWOT											
										توسعه و تنظیم اهداف سازمانی جهت بهبود تأمین بودجه دولت و خط و مشیهای تأمین مالی دولت										ST5										S5 توسعه طرح ها و پروژه های منابع طبیعی با استفاده از فرصت های کسب و کار درآمدی همسو با طبیعت برای تقویت مدیریت پایدار	
توسعه و تنظیم اهداف سازمانی جهت بهبود تأمین بودجه دولت و خط و مشیهای تأمین مالی دولت										استراتژی های بخشی SW (با استفاده از ضعف ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										ماتریس SWOT											
										توسعه و تنظیم اهداف سازمانی جهت بهبود تأمین بودجه دولت و خط و مشیهای تأمین مالی دولت										ST6										S6 توسعه و انجام برنامه های فواید پیشگیرانه تثبیت شنهای روان و مهار کانونهای بحرانی فرسایش بادی و گرد و غبار	
توسعه و تنظیم اهداف سازمانی جهت بهبود تأمین بودجه دولت و خط و مشیهای تأمین مالی دولت										استراتژی های بخشی SW (با استفاده از ضعف ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										ماتریس SWOT											
										توسعه و تنظیم اهداف سازمانی جهت بهبود تأمین بودجه دولت و خط و مشیهای تأمین مالی دولت										ST7										S7 اجرای عملیات آبخیزداری و آبخوانداری تعیین حد بستر و حریم دریاچه ها و تالابها اجرای لایروبی و بازگشایی مسیر رودخانه ها جنگلکاری و احیاء جنگلهای کشور	
توسعه و تنظیم اهداف سازمانی جهت بهبود تأمین بودجه دولت و خط و مشیهای تأمین مالی دولت										استراتژی های بخشی SW (با استفاده از ضعف ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										ماتریس SWOT											
										توسعه و تنظیم اهداف سازمانی جهت بهبود تأمین بودجه دولت و خط و مشیهای تأمین مالی دولت										WT1										W1 بهره گیری از مجموعه قوانین و مقررات و چشم اندازها و برنامه ها به منظور تهیه و انتخاب چشم انداز استراتژی بلند مدت و کنترل و به روز رسانی و مدیریت برنامه ها	
توسعه و تنظیم اهداف سازمانی جهت بهبود تأمین بودجه دولت و خط و مشیهای تأمین مالی دولت										استراتژی های بخشی SW (با استفاده از ضعف ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										ماتریس SWOT											
										توسعه و تنظیم اهداف سازمانی جهت بهبود تأمین بودجه دولت و خط و مشیهای تأمین مالی دولت										WT2										W2 بهره گیری و تکنولوژی سنجش از دور (RS) و داده کای/ دیتا ماینینگ و پایگاه های داده و دیتا سنتر به منظور آسیب شناسی و بهبود عملکرد	
توسعه و تنظیم اهداف سازمانی جهت بهبود تأمین بودجه دولت و خط و مشیهای تأمین مالی دولت										استراتژی های بخشی SW (با استفاده از ضعف ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										ماتریس SWOT											
										توسعه و تنظیم اهداف سازمانی جهت بهبود تأمین بودجه دولت و خط و مشیهای تأمین مالی دولت										WT3										W3 توسعه استراتژی منابع انسانی کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها	
توسعه و تنظیم اهداف سازمانی جهت بهبود تأمین بودجه دولت و خط و مشیهای تأمین مالی دولت										استراتژی های بخشی SW (با استفاده از ضعف ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										ماتریس SWOT											
										توسعه و تنظیم اهداف سازمانی جهت بهبود تأمین بودجه دولت و خط و مشیهای تأمین مالی دولت										WT4										W4 اجرای تحقیقات اکتشافی مدیریت خط مشی ها و پروتکرها	
توسعه و تنظیم اهداف سازمانی جهت بهبود تأمین بودجه دولت و خط و مشیهای تأمین مالی دولت										استراتژی های بخشی SW (با استفاده از ضعف ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										ماتریس SWOT											
										توسعه و تنظیم اهداف سازمانی جهت بهبود تأمین بودجه دولت و خط و مشیهای تأمین مالی دولت										WT5										W5 تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان W6 آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA) W7 میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری تعیین حد بستر و حریم رودخانه ها و مرحله اول ساماندهی	

تهدیدات										فرصت ها										تولید استراتژی یعنی برای هدف راهبردی شماره ۲					
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	
آلودگی منابع آب خاک و هوا طبیعی و انسانی.	خرابیت آلودگی (آلودگی انسان ها و کثیره های مشابه)	فناوری محدودیت استقرار منابع در استان های شمالی	تراز آب دریا، جزیر، پیشروی آب شور	تغییر حریمات حوض (تغییر طبیعی) آمیزان دما، حریمت، بارش، تبخیر و تعرق، و پوشش (برازوق خشکالی)	مسئله گریز و حمل شهری و صورت گذاری استان، رانش، برش و زمین لرزه جانان زایی و فرونشست زمین و برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیرسطحی	ارتقا، نظام رودخانه و مدیریت دائمی و بهبود مدیریت اطلاعات و داده ها MIS	صحت سخت افزار ICT	تغییر غیر قانونی کاربری اراضی زراعت و کوه خاوری و منابع غیرمتردد و بحری و برداشت از حوض و بستر رودخانه ها و برداشت غیر اصولی خاک و شن و ماسه	سیاست های کلان اقتصادی استان و سیاست های پولی و مالی دولت در کشور و نرخ بهره	دخ چاه برداری، مهاجرت های فصلی	محدودیت فیزی و مهاجرت از استان های کم آب به همستان	فرهنگ طاق بختی و قلن سازی و کامیبت قلون و ارتقا، سلامت کاری	فرصت های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط زیست و منابع طبیعی	رویداد استقرار صنایع آب بر در کنار سواحل	توسعه فضای عمومی و همچنین فضای خصوصی	محدودیت زمین کشت باغ آب	توسعه فضای عمومی و همچنین فضای خصوصی	توسعه فضای عمومی و همچنین فضای خصوصی	توسعه فضای عمومی و همچنین فضای خصوصی	توسعه فضای عمومی و همچنین فضای خصوصی	توسعه فضای عمومی و همچنین فضای خصوصی	توسعه فضای عمومی و همچنین فضای خصوصی	توسعه فضای عمومی و همچنین فضای خصوصی	توسعه فضای عمومی و همچنین فضای خصوصی	توسعه فضای عمومی و همچنین فضای خصوصی
استراتژی های یعنی (ST) (با استفاده از توت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود).												استراتژی های یعنی (SO) (با تکیه بر توت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود).										ماتریس SWOT			
اجرای عملیات آبخیزداری و آبخوانداری به منظور مدیریت مخاطرات طبیعی و جلوگیری از پیشروی آب شور و مدیریت آلودگی منابع آب، خاک												اجرای عملیات آبخیزداری و آبخوانداری										اجرای عملیات آبخیزداری و آبخوانداری			
ST1												S1										S1			
ST2												S2										S2			
ST3												S3										S3			
ST4												S4										S4			
ST5												S5										S5			
ST6												S6										S6			
ST7												S7										S7			
ST8												S8										S8			
ST9												S9										S9			
ST10												S10										S10			
ST11												S11										S11			
ST12												S12										S12			
ST13												S13										S13			
ST14												S14										S14			
ST15												S15										S15			
استراتژی های یعنی (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 یعنی (WO) (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود).										ماتریس SWOT			
WT1												W1										W1			
WT2												W2										W2			
WT3												W3										W3			
WT4												W4										W4			
WT5												W5										W5			
WT6												W6										W6			
WT7												W7										W7			
WT8												W8										W8			
WT9												W9										W9			
WT10												W10										W10			

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۳												
افزایش توان پیش بینی پذیری برای پیشگیری و کاهش مخاطرات طبیعی												
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.)												
تولید قوت												
استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)												
تولید ضعف												
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.)												
S1	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	SO1	S10+S3+O1+O12	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک برای اجرای عملیات آبخیزداری و آبخیزداری با بهره گیری از تکنولوژی در راستای برخورداری از دارایی های زیستی و طبیعی	ST1	S1+S2+S6+T5	برنامه ریزی برای جذب بودجه دولتی با توسعه و تنظیم اهداف سازمانی و طرح ها و پروژه های استراتژیک					
S2	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک	SO2	S11+S3+O1+O12	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک و مرابع کشور با بهره گیری از تکنولوژی در راستای برخورداری از دارایی های زیستی و طبیعی	ST2	S9+S10+S11+S15+T6+T10+T11+T13	اجرای عملیات آبخیزداری و آبخیزداری، جدنگاری(کاداستر) منابع طبیعی، تثبیت شنهای روان و ارتقای پوشش حفاظت از جنگلها و مرابع در جهت کاهش مخاطرات طبیعی و تغییر کاربری					
S3	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک	SO3	S11+S3+O4+O10+O12	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک برای ارتقای پوشش حفاظت از جنگلها و مرابع کشور با بهره گیری از تکنولوژی، نیروی انسانی و سازمان های مردم نهاد(سمن)	ST3	S7+S11+T1+T10+T12+T13	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه و ارتقای پوشش حفاظت از جنگلها و مرابع کشور جهت جلوگیری از آلودگی منابع آب، خاک و هوا، آتش سوزی عرصه های طبیعی و تغییر غیرقانونی کاربری اراضی و برداشت غیر اصولی منابع					
S4	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS	SO4			ST4	S5+S13+S6+T11	ایجاد برنامه ریزی، بودجه بندی و توسعه استراتژی استقرار فن آوری اطلاعات و حفاظت و مدیریت زیست بوم های حساس جهت کاهش آفات و بیماری ها، ورود گونه های غریبومی مهاجم (جانوری و گیاهی)					
S5	توسعه استراتژی استقرار فن آوری اطلاعات	SO5			ST5							
S6	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	SO6			ST6							
S7	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه	SO7			ST7							
S8	تثبیت شنهای روان و مهار کانونهای بحرانی فرسایش بادی و گرد و غبار											
S9	جدنگاری(کاداستر) منابع طبیعی											
S10	اجرای عملیات آبخیزداری و آبخیزداری											
S11	ارتقای پوشش حفاظت از جنگلها و مرابع کشور											
S12	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی											
S13	حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست و زیست بوم های حساس											
S14	نسبت ارزیابی اثرات زیست محیطی طرحها و پروژه های مشمول به کل پروژه های پیشنهادی											
S15	تعیین حد بستن و حریم دریاچهها و تالابها											
W1	ارزیابی محیط خارجی سازمان	WO1	W2+O5+O6+O8	تهیه چشم انداز استراتژیک با برخورداری از سبک مدیریت، ایده ها، نوآوری و خلاقیت و قابلیت ها	WT1	W3+W4+T13+T12+T6+T11+T10+T9	تقویت استراتژی های بلندمدت در کاهش مخاطرات طبیعی					
W2	تهیه چشم انداز استراتژیک	WO2	W1+W4++W9+O5+O6+O12+O10	ارزیابی محیط خارجی سازمان و کنترل و پرورزسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها با برخورداری از سبک مدیریت، ایده ها، نوآوری و خلاقیت و قابلیت ها و سازمانهای مردم نهاد	WT2	W2+W3+W4+W9+T5	تهیه چشم انداز استراتژیک و آسیب شناسی و بهبود عملکرد برای جذب بودجه دولتی و خط مشی تامین مالی دولت					
W3	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان آکسب و کار...	WO3			WT3							
W4	کنترل و پرورزسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها	WO4			WT4							
W5	تعریف معماری سازمانی	WO5			WT5							
W6	اجرای تحقیقات اکتشافی											
W7	مدیریت بدهی و سرمایه گذاری											
W8	ارائه خدمت به شهروندان توانخواه											
W9	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)											
W10	تعیین حد بستن و حریم رودخانهها و مرحله اول ساماندهی											

تهدیدات													فرست ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۴				
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			
تعمیر غیر قانونی کبوتری انسی، باخیز و کبوتری و صنایع غیر مرتبط و مخرب و برداشت از حرم و ستر رودخانه ها و برداشت غیرقانونی خاک و شن و ماسه	طرح های غیر برداری از جنگل و مسطح قلمدادی جوب در کشور	آتش حذری جنگل ها و مراتع و آتش زدن پلکانی محصولات کشاورزی	آفات و بیماری ها در درون گونه های غیر بومی مهاجم (جانوری و گیاهی) و	آلودگی منابع آب حاکم (چاه طبیعی و انسانی)،	کجغ خطار	تعمیرات مخرب روی تاسیسات (تعمیرات غیر استاندارد)	مدیریت بارش، تبخیر و تعرق و پوشش (برای رفع مشکلات)	رقار نظام بومی و مدیریت دانش و ایجاد مدیریت علاقات و داده ها (MIS)	پوشش بذر رنگی	سیاست های کارکن انسانی استان و سیاست های بومی و مالی دولت در کشور و خراسان	بودجه نداشت و قطع شدن مالی بانی دولت	عدم توجه به رویه های مدیریت و عدم هماهنگی و هماهنگی از استان های هم	اصل ۴۴ قانون اساسی و اختیارات	وضعیت گونه های جانوری و گیاهی	فروست های کسب و کار (آرامش آلودگی) با محیط زیست و منابع طبیعی	مستند ملی محیط زیست	توسعه زراعت چوب، تفریح، تفریح و تفریح در جنگل	تکنولوژی های نوین به کمک هر	تکنولوژی GIS و مکانیسم های	توسعه و تبدیل نظام کاداستر (مدیریتی در کشور)	برخوردار از مجموعه قوانین و مقررات	برخوردار از جمع آوری امداد و برنامه	برخوردار از استراتژی ها و سبک مدیریت، برخوردار از آلوده ها و طرح ها،	تولیدی و خلافت	نیروی انسانی	برخوردار از سیستم آفات و بیماریها و آلودگی (تعمیرات غیر استاندارد)	برخوردار از دارایی های زیستی و طبیعی
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				
مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS جهت ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش و بهبود مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS)			S4+T6			ST1			تقویت قوانین پیشگیرانه، ایجاد و توسعه و انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک حفاظت از زیست بوم های حساس به منظور برقراری امنیت منابع و سرمایه های حیاتی و بهبود وضعیت گونه های گیاهی			S5+S2+S3+S13+O12+O9+O6			SO1			توسعه و تنظیم اهداف سازمانی			S1						
احیای و توسعه رویشگاههای جنگلی و مرتعی و توسعه زراعت چوب جهت کاهش تأثیرات منفی تغییر اقلیم و جلوگیری از آلودگی منابع آب، خاک و هوا و خسارت ناشی از آفات و بیماریها و آتش سوزی در عرصه های طبیعی			S8+S9+S10+T7+T10+T11			ST2			تقویت دارایی های زیستی و طبیعی با استفاده از جنگلکاری، احیاء، ارتقاء پوشش و حفاظت از عرصه های طبیعی			S8+S9+S11+S13+O1			SO2			توسعه و ایجاد و پروژه های استراتژیک			S2						
فرهنگسازي جامع در راستای کاهش اثرات مخرب زیست محیطی ناشی از اقدامات انسانی در عرصه های ملی			S6+S14+T8+T9+T2+T11+T13			ST3			استفاده از ظرفیت صندوق ملی محیط زیست برای ارتقای پوشش حفاظت از عرصه های طبیعی			S11+S9+O10			SO3			مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS			S3						
ارتقای پوشش حفاظت از جنگلها و مراتع کشور (زیست بوم های حساس) با حمایت از گونه های بومی منطقه به منظور کاهش آفات و بیماریها			S11+S13+T10+T11			ST4			افزایش آگاهی و ظرفیت سازی و توانمند سازی جوامع محلی و ذینفعان در راستای حفظ و احیای تنوع زیستی			S6+O3+O11			SO4			توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه			S5						
						ST5			حفاظت از عرصه های ملی با استفاده از نیروی انسانی بهرمنند از تجهیزات نوین			S11+S13+O3+O6+O2+O7			SO5			تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب			S6						
						ST6									SO6			دستکاری (کاداستر) منابع طبیعی			S7						
																		جنگلکاری و احیاء جنگلهای کشور			S8						
																		احیاء، رویشگاههای مرتعی و توسعه گیاهان دارویی			S9						
																		اجرای عملیات زراعت چوب			S10						
																		ارتقای پوشش حفاظت از جنگلها و مراتع کشور			S11						
																		اجرای مصوبات شورای برنامه ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی			S12						
																		حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست و زیست بوم های حساس			S13						
																		غنی سازی موزه و نمایشگاه های تاریخ طبیعی (شامل ذخایر ژنتیکی، نمونه های جانوری، گیاهی، فسیلی، سنگ و کانی)			S14						
																		نسبت ارزیابی اثرات زیست محیطی طرحها و پروژه های مشمول به کل پروژه های پیشنهادی			S15						
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.)										تدابیر قوت				
توسعه استراتژی منابع انسانی با ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش و بهبود مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS)			W5+T6			WT1			توسعه، کنترل و بروزرسانی استراتژی بلند مدت در راستای رسیدن به چشم انداز و برنامه ها			W4+W5+W6+W10+O3+O4+O5			WO1			ارزیابی محیط خارجی سازمان			W1						
کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها و آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)، به منظور کاهش آفات و بیماریها و جلوگیری از ورود گونه های مهاجم (جانوری و گیاهی) و پیشگیری از وقوع حریق و سایر تأثیرات مخرب زیست محیطی			W6+W10+T10+T11			WT2			توسعه استراتژی منابع انسانی (کمی و کیفی) با برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات			W5+O5+O6			WO2			تهیه چشم انداز استراتژیک			W2						
مدیریت بدهی و سرمایه گذاری جهت بهینه سازی هزینه ها در بودجه دولت و خط مشی های تامین مالی دولت و سیاست های کلان اقتصادی			W9+T3+T4			WT3			توسعه استراتژی فناوری اطلاعات و تجهیزات نوین در حفاظت از عرصه های ملی با استفاده از برخورداری از چشم انداز و برنامه، استراتژی ها و سبک مدیریت، آینده ها و طرح ها، نوآوری و خلافت			W7+O7+O10			WO3			تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان اکسپ و کار...			W3						
						WT4									WO4			انتخاب استراتژی توسعه منابع انسانی			W5						
																		کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها			W6						
																		گسترش استراتژی توسعه فناوری اطلاعات			W7						
																		اجرای تحلیفات اکتشافی			W8						
																		مدیریت بدهی و سرمایه گذاری			W9						
																		آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)			W10						

تهدیدات											فرصت ها											تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 5						
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	توسعه زراعت چوب و افزایش حمایت از توسعه گیاهان دارویی			
تعمیر غیر قانونی کبوتری راسی زمین و کود خوراکی و منابع غیر مرتبط و برداشت از حرم و ستر رودخانه ها و برداشت غیر قانونی خاک و شن و ماسه	طرح های بهره برداری از جنگل و منابع	تقلیل چوب تر کبوتر	آتش سوزی جنگل ها و مراتع و آتش زدن	تعمیرات غیر مجاز (تعمیرات غیر استاندارد)	تعمیرات غیر مجاز (تعمیرات غیر استاندارد)	سلب گری و سلب حق و سلب زمین برای کشاورزی	سلب زمین برای کشاورزی	سلب زمین برای کشاورزی	سلب زمین برای کشاورزی	سلب زمین برای کشاورزی	سلب زمین برای کشاورزی	سلب زمین برای کشاورزی	سلب زمین برای کشاورزی	سلب زمین برای کشاورزی	سلب زمین برای کشاورزی	سلب زمین برای کشاورزی	سلب زمین برای کشاورزی	سلب زمین برای کشاورزی	سلب زمین برای کشاورزی	سلب زمین برای کشاورزی	سلب زمین برای کشاورزی	سلب زمین برای کشاورزی	سلب زمین برای کشاورزی	سلب زمین برای کشاورزی	سلب زمین برای کشاورزی	سلب زمین برای کشاورزی	سلب زمین برای کشاورزی	
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				
برنامه ریزی بودجه بندی، پیش بینی عملیات زراعت چوب در راستای پاسخ به تقاضای چوب در کشور													احیاء رویشگاههای مرتعی و توسعه گیاهان دارویی با حمایت و توانمندسازی جوامع محلی											S01		S1	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک	
بالا بردن درصد تحقق نظام فنی اجرایی از طریق ارتقای نظام پژوهش و مدیریت دانش													ایجاد، توسعه و انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک با برخورداری از دارایی های طبیعی، مالی، انسانی و تکیه بر سیاست های اقتصاد مقاومتی											S1+S5+S2+O1+O10+O7+O11+O3		S02	S2	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS
بهبود سهم بخش صنعت و خدمات در اقتصاد استان با ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک													تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب جوامع محلی در راستای توسعه زراعت چوب و گیاهان دارویی و فرصت های کسب و کار همسو با منابع طبیعی											S7+O10+O11		S03	S3	توسعه برنامه ریزی بودجه بندی / پیش بینی
احیاء رویشگاههای مرتعی و توسعه گیاهان دارویی و اجرای عملیات زراعت چوب در راستای آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی)													اجرای عملیات زراعت چوب با استفاده از تکنولوژی های نوین کشاورزی و منابع طبیعی و سنجش از دور											S11+O8+O9		S04	S4	تعمین ویژگی های فرهنگ مطلوب
احیاء رویشگاههای مرتعی و توسعه گیاهان دارویی و اجرای عملیات زراعت چوب در راستای تحریم های بین المللی و روابط ایران (واکنش) با کشورهای فرامنطقه ای و دیپلماسی (همگرایی و واگرایی)																										S05	S5	جددنگاری (کاداستر) منابع طبیعی
توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی در راستای نظام پژوهش و مدیریت دانش																										S06	S6	جنگلکاری و احیاء جنگلهای کشور
																										S07	S7	تعمین ویژگی های فرهنگ مطلوب
																										S07	S8	جددنگاری (کاداستر) منابع طبیعی
																										S07	S9	جنگلکاری و احیاء جنگلهای کشور
																										S07	S10	احیاء رویشگاههای مرتعی و توسعه گیاهان دارویی
																										S07	S11	اجرای عملیات زراعت چوب
																										S07	S12	ارتقای پوشش حفاظت از جنگلها و مراتع کشور
																										S07	S13	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی
																										S07	S14	حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست و زیست بوم های حساس
																										S07	S15	فنی سازی موزه و نمایشگاه های تاریخ طبیعی (شامل ذخائر ژنتیکی، نمونه های جانوری، گیاهی، فسیلی، سنگ و کانی)
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.															
شناسایی و معرفی گونه های مقاوم و سازگار با تغییرات اقلیمی با استفاده از یافته های به روز تحقیقاتی و به روز رسانی برنامه ها													بهره گیری از تکنولوژی های نوین بمنظور تعریف و ارزیابی گزینه های استراتژیک برای رسیدن به اهداف											O8+W3+O1+O3+O7+O4		WO1	W1	ارزیابی محیط خارجی سازمان
توسعه استراتژی و منابع انسانی با بروزرسانی برنامه ها در راستای پیش بینی تغییر جریانات جوی و سیل گیری و سیل خیزی													برخورداری از دارایی های زیستی و طبیعی، مالی، نیروی انسانی و سیاست های اقتصاد مقاومتی جهت تهیه چشم انداز مقاومتی											O1+O3+O4+O7+W2		WO2	W2	تهیه چشم انداز استراتژیک
تهیه چشم انداز استراتژیک در تأمین نهاده ها و افزایش سهم بخش صنعت و خدمات جهت مقابله و خنثی سازی تحریم های بین المللی، افزایش نرخ تورم و نوسان قیمت ها													وسعه زراعت چوب و فرصت های کسب و کار همسو با طبیعت بمنظور تعیین خط مشی و رویکردها و تعیین استراتژی ها تعیین اهداف و استراتژی های کلی											O10+O11+O6+W9		WO3	W3	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف
اجرای دقیق برنامه تحقیقات اکتشافی و کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها به منظور جلوگیری از زمین خواری، کوه خواری و برداشت غیراصولی از بستر رودخانه ها و تپه ماهورها													بررسی وضعیت گونه های گیاهی با استفاده از ظرفیت متخصصان علوم گیاهی برای اجرای تحقیقات کاربردی											W8+O12+O4		WO4	W4	توسعه استراتژی منابع انسانی
																										WO5	W5	کنترل و بروزرسانی استراتژی برنامه ها و خط مشی ها
																										WO5	W6	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت
																										WO5	W7	تعریف معماری سازمانی
																										WO5	W8	اجرای تحقیقات اکتشافی
																										WO5	W9	مدیریت خط مشی ها و رویکردها
																										WO5	W10	تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان

تهدیدات											فرصت ها										تولید استراتژی A1:AB2: بخشی برای هدف راهبردی شماره ۶							
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				
تغییر جهت جوی (تغیر جهت/تغییر) همراهِ تغییرات بارش، تغییر و پوشش (از اوضاع جنگلی)	صرف پلاستیک و در جامه و حیوانات بیابانرسانی و تپاله های ساختمانی مصالح بومی	تغییر غیر قانونی کاری رازی، زمین و کوه خاوری و صنایع غیر مرتبط و مغرب و برداشت از جرمه و دست بردارنده ها و برداشت غیر اصولی خاک و شن و ماسه	آتش حوضی جنگل ها و مراتع و آتش زدن غذای محصولات کشاورزی	الدرگی صنایع (بجاک و هوا (طبیعی و انسانی)	سبل گیری و سبل خیزی و زبون کاری رازان، رازان، رازان و زمین انوش، بیان رازی و فرودشت زمین و برداشت غیر مجاز آب سطحی و غیر سطحی	غشای کسب و کار روستایی	سهم بخش صنعت، خدمات در اقتصاد استان	تیرخ تیر و پوشان قیمت ها از ریزی و غیر رسمی، و نرخ ارز	پودجه جابجایی و خدمات های ملی	حیات	کشور و سبک زندگی (سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و سلامت)	اصل ۶۶ قانون اساسی و نگاری ها	تغییر جهت جوی (تغییر جهت/تغییر) همراهِ تغییرات بارش، تغییر و پوشش (از اوضاع جنگلی)	مدیریت تکیه بر مناطق ساحلی	فرصت های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط زیست و طبیعی با	محیط زیست و صنایع طبیعی	ارزیابی های بین المللی از بخش صنایع طبیعی استان	جهانی شدن جهانی (Globalization)	سیاست صنایع و سرمایه های حیاتی	سیاست پارامتری (استفاده از سیستم)	برخوردار از چشم انداز و برنامه	برخوردار از استراتژی ها و سبک مدیریت	مدیریت بخش های آینده و طرح ها	نیروی انسانی	بخوردار از دارایی های ملی	برخوردار از ارتباطات، شبکه های ملی و حمل و نقل	بخوردار از منابع (آب و تجهیزات و کالاهای مصرفی) برای عملیاتی و ...	بخوردار از دارایی های رسمی و طبیعی و صنایع زیربنایی
استراتژی های بخشی JT (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					
انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک در راستای ارتقای شیوه و سبک زندگی و اوقات فراغت و سلامت و توسعه فضای کسب و کار روستایی													بهبود فرصت های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط زیست و طبیعی با رویکرد حفاظت از عرصه های منابع طبیعی										SO1		S1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (اریاب رجوع ها، مشترکین و مشتریان...)		
																							SO1+S13+O1+S14		S2	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی		
																							S7+S8+O4+O1+O8		S3	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک		
																							S11+O8		S4	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک		
																							S11+O8		S5	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS		
																							S11+O8		S6	مدیریت پورتفولیوی فناوری اطلاعات		
																							S11+O8		S7	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها		
انجام برنامه ریزی، بودجه بندی و ارتقای پوشش حفاظتی و حدنگاری (کاداستر) عرصه های ملی برای جلوگیری از تخریب و تصرف و کاهش آتش سوزی در عرصه های ملی													برنامه ریزی و بهره گیری از دارایی های مالی بمنظور استفاده بهینه از دارایی های زیستی و طبیعی در جهت امنیت منابع و سرمایه های حیاتی										SO2		S8	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی		
																							S3+S4+S12+S15+O12		S9	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه		
																							S5+S6+O5+O6		S10	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی		
																							S5+S6+O5+O6		S11	تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری		
																							S5+S6+O5+O6		S12	حدنگاری (کاداستر) منابع طبیعی		
																							S5+S6+O5+O6		S13	جنگلکاری و احیاء جنگلهای کشور		
																							S5+S6+O5+O6		S14	ارتقای پوشش حفاظت از جنگلها و مراتع کشور		
کاهش اثرات تغییرات اقلیمی با استفاده از توسعه و تنظیم اهداف سازمانی، جنگلکاری و احیاء جنگلهای کشور و ارتقای پوشش حفاظت از جنگلها و مراتع کشور													انتخاب و ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک به منظور ایجاد فرصت های کسب و کار همسو با محیط زیست و منابع طبیعی در مناطق ساحلی کاداستر شده										SO3		S15	حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست و زیست بوم های حساس		
																							S3+S4+S12+S15+O12		S15	حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست و زیست بوم های حساس		
																							S5+S6+O5+O6		S15	حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست و زیست بوم های حساس		
																							S5+S6+O5+O6		S15	حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست و زیست بوم های حساس		
																							S5+S6+O5+O6		S15	حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست و زیست بوم های حساس		
																							S5+S6+O5+O6		S15	حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست و زیست بوم های حساس		
																							S5+S6+O5+O6		S15	حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست و زیست بوم های حساس		
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)													استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها طرف می شود)										ماتریس SWOT					
ارتقاء درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت ها در راستای بهبود شیوه و سبک زندگی در زمان اوقات فراغت و بهبود فضای کسب و کار روستایی													محک زدن بازار و درک جامعه هدف برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده به منظور جهانی شدن												WO1		W1	ارزیابی محیط خارجی سازمان
																									W7+W9+O9		W2	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف
توسعه استراتژی ارتباطات روابط عمومی جهت افزایش درک جامعه هدف به منظور مدیریت گردشگری، کاهش آتش سوزی جنگل و مرتع و کاهش آلودگی محیط زیست													تولید مفاهیم خدمت جدید به منظور ایجاد فرصت های کسب و کار (درآمدی) و بهره گیری از زیرساخت های محدود و ضروری و همسو با محیط زیست و منابع طبیعی با اولویت امنیت منابع و سرمایه های حیاتی												WO2		W3	کنترل و برورسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها
																									W5+O3+O8+O11		W4	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت
توسعه استراتژی های ارائه خدمت با هدف انتخاب طرح های نوآورانه و حذف رقابت دو یا چند قطبی سیاسی در استان و زن سالاری و تبار سالاری در توزیع قدرت													برخوردار از چشم انداز، برنامه ها، ایده ها و طرح های نوآورانه در ارزیابی پروژه های انجام شده												WO3		W5	تولید مفاهیم محصول خدمت جدید
																									W2+O6		W6	اجرای تحقیقات اکتشافی
تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژی نیروی انسانی و ارائه ی خدمت در راستای بهبود حفاظت از عرصه های ملی													استفاده از ظرفیت سمن ها و تشکل های مردمی محیط زیست و منابع طبیعی برای مدیریت سرمایه گذاری و جبران کمبود نیروی انسانی												WO4		W7	محک زدن بازار (مردم و ارباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده
																									W8+W5+O5		W8	مدیریت بدهی و سرمایه گذاری
													بهره گیری از چشم انداز و برنامه، ایده و طرح ها به منظور توسعه استراتژی روابط عمومی												WO5		W9	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها
																							W10+O6		W10	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی		

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۷											فرصت ها													
تهدیدات											O12	O11	O10	O9	O8	O7	O5	O4	O3	O2	O1			
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O5	O4	O3	O2	O1	
مصرف آبشکاف و در جامعه و خدمات بهداشتی و نهاده های سانسیمی، مساجد عمومی	تغییر غیر قانونی کاربری اراضی، زمین و کود خوراکی و صنایع غیر مرتبط و مخرب و برداشت از حرم و بستر رودخانه ها و برداشت غیر قانونی خاک و شن و ماسه	طرح های بهره برداری از جنگل و منابع تقاضای چوبدر کشور	آتش حوزی جنگل ها و مراتع و آتش زدن شایای محصولات کشاورزی	آفات و بیماری ها، ورود گونه های غیر بومی مهاجراتوری و گیاهی	لودگی منابع آب، خاک، هوا (طبیعی و انسانی)	فقدان محدودیت استخراج منابع در استان های شمالی	تفسیر مکان های حوزی (تفسیر اللبیب/مزارع) عدم نظارت بر این بخش و مخرب و سهل گیری و سهل خوری و بستر گذاری استان، اراضی، برداشت زمین آلودگی، بیابان اراضی و فرودشت زمین و برداشت غیربهره آوری و غیرمصلحتی	فشاری کسب و کار روستایی	بدهی دولت و خط مشی های نامناسب مالی دولت	فرهنگ ناهنجار شهری و قانون مداری و حاکمیت قانون و ارتقا سلامت آرای	شبه و سبک برداشت آبیسی آبپایان (مدیران و ایلات فرات و سلامت	وضعیت گونه های خاوری و گیاهی	محدویت یکپارچه مناطق ساحلی	فرصت های کسب و کار (ادامی) همسو با محیط زیست و منابع طبیعی	توسعه بازار حومه قانون جنگل و خروج نام از جنگل	تکنولوژیهای نوین به تفکیک هر بخش (از رایخته کلانوزی از کالیگ، کلانوزی GIS و کلانوزی سنجش از دور (RS) و داده های دیتا مایننگ و پایگاه های داده و دیتا سنسور	مدیریت منابع و ذخایر مشترک آب آبی (دریا و)	امتیاز منابع و سرمایه های حیاتی	موجودی از مجموعه قوانین و مقررات	موجودی از چشم انداز و نهاده	موجودی از استراتژی ها و سبک مدیریت	موجودی از منابع آلود و تجهیزات و ادوات (توسمی، دیاسی، عمالی و...)	موجودی از دارایی های زمینی و طبیعی	و منابع زیرزمینی
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.)													
مقابله با حریق و تغییر غیر قانونی کاربری اراضی با ارتقاء پوشش حفاظتی و بهره مندی از قوانین پیشگیرانه											توسعه حفاظت هوشمند، قانون مدار و مکان محور											SO1	S1	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی
بهبود سبک زندگی جوامع محلی بمنظور کاهش تخریب منابع طبیعی با استفاده از قوانین، اهداف سازمانی، طرح ها و پروژه ها											مدیریت فرسایش بادی و بیابانزایی با حفظ منابع و ذخایر مشترک											SO2	S2	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک
پیشگیری از تبعات تغییر اقلیم، آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی)، با بهره گیری از مدیریت آب و خاک											حفاظت مشارکتی منابع طبیعی با فرهنگ سازی، ارتقاء و توانمندسازی جوامع محلی و بهره گیری از فرصت های کار همسو با منابع طبیعی											SO3	S3	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک
توسعه استراتژی مدیریت سیستم های اطلاعات با فن آوری در راستای ارتقاء سلامت اداری											توسعه استراتژی مدیریت سیستم های اطلاعات با فن آوری در راستای ارتقاء سلامت اداری											SO4	S4	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS
																						SO5	S5	توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی
																						SO6	S6	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی
																						SO7	S7	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی
																						SO8	S8	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه
																						SO9	S9	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب
																						SO10	S10	تثبیت شنای روان و مهارت کانونهای بحرانی فرسایش بادی و گرد و غبار
																						SO11	S11	حدنگاری (کاداستر) منابع طبیعی
																						SO12	S12	اجرای عملیات آبخیزداری و آبخوانداری
																						SO13	S13	جنگلکاری و احیاء جنگلهای کشور
																						SO14	S14	احیاء رویشگاههای مرئی و توسعه گیاهان دارویی
																						SO15	S15	ارتقای پوشش حفاظت از جنگلها و مراتع کشور
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)													
ایجاد کنسرسیوم علمی و اقتصادی با کشورهای ژاپن، کانادا و سوئیس											مدیریت خط مشی ها و رویکردها با بهره مندی از مجموعه قوانین و مقررات، مدیریت منابع و تکنولوژی های نوین											WO1	W1	ارزیابی محیط خارجی سازمان
طراحی، ایجاد و به روز رسانی الگوهای مشارکتی											اسیب شناسی و بهبود عملکرد در راستای ارتقای بهره وری با استفاده از تکنولوژی ها، ایده ها و طرح ها ی نوین											WO2	W2	تهیه چشم انداز استراتژیک
اسیب شناسی و بهبود عملکرد در اجرای برنامه های بهره وری در طرح های بهره برداری از جنگل و سطح تقاضای چوب در کشور											ساماندهی تعیین حد بستر و حریم رودخانه ها در جهت توسعه پایدار منابع طبیعی با استفاده از قوانین و مقررات											WO3	W3	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف
																						WO4	W4	کنترل و به روز رسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها
																						WO5	W5	اجرای تحقیقات اکتشافی
																						WO6	W6	مدیریت خط مشی ها و رویکردها
																						WO7	W7	تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان
																						WO8	W8	اسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)
																						WO9	W9	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری
																						WO10	W10	تعیین حد بستر و حریم رودخانه ها و مرحله اول ساماندهی

تهدیدات											فرصت ها											تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره A					
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			
ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش و بهبود مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS)	دانشگاه های سل- سوم و چهارم و دانشگاه قزوین و همچنین مدارس خوبسند و روستای خوشبخت	مشابق های سرمایه کار خطی (پایان ۷۰٪) استراتژی ریسک و برنامه علم و فناوری و فن بازار	فناوری کسب و کار روستایی	خرید انتقال بخش دانش و خصوصی از طی انتقال استان	نرخ افزایش سرمایه (HRIS) به تشکیل بخش های مختلف امر از سمت خدمات و	حیثیت های منحصص صن و	پودجه چارچوب خط مشی های تامین مالی دولت	انتقال و انتقال بخشگان توسط خارجی ها و محل به مهاجرت انتقال سرمایه به خارج	فرهنگ نظارت پذیری و قانون مداری و حاکمیت قانون و ارتقاء سلامت اداری	لمی ۴۴ قانون اساسی و واگذاری ها	سهم چارچوب در قدرت و مدیریت	سرمزبانه، حقوق بومیان، مدیریت قانون اساسی بخشی قانون راکم با اعتماد	فرهنگ های کسب و کار (از منظر انحصار) محیط زیست و منابع طبیعی	مشاوره ملی محیط زیست	مشاوره های تخصصی اکسپت و صنعتی و	کسب و کار و شرکت های دانش بنیان و تولید علم و فناوری	سهم بخش خصوصی از اقتصاد انتقال	سازمان های مردم نهاد (سازمان)	انرژی خورشیدی و انرژی بادی (آب آبی، خلی ساله و) و توان زیست و شای	تخصصی	پروژه های از دست ها، پیشینه ها و	پیشگامان و مشارکت مردمی	سیاست های اقتصاد مقاومتی	پروژه های از ساختار مناسب سازمانی و فرهنگ سازمانی مطلوب و ارتباط سازمانی و اساسی	پروژه های از قابلیت ها از توان مهارتی بخش استعدادهای انسانی، مدیریت دانش، مدیریت عملکرد نظارت و ارتقاء و	نیروی انسانی	پروژه های از توانی های مالی
استراتژی های بخشی ST (با استفاده از قوت ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده 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.)												ماتریسی SWOT			
انجام برنامه ریزی توسعه پروژه های استراتژیک با بهره گیری از پتانسیل های جوامع محلی، نخبگان، استارت آپ ها و نظام پژوهش در راستای متعادل سازی اشتغال												ایجاد و توسعه طرح ها و برنامه ریزی بمنظور برخورداری از ظرفیت سازمان های مردم نهاد و دانش بومی جوامع محلی												S1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (آرباب رجوع ها، مشترکین و مشتریان...)		
تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب در جهت ایجاد و اصلاح فرهنگ نظارت پذیری و قانون مداری و حاکمیت قانون و ارتقاء سلامت اداری												بهبودت سازی سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری و افزایش مشارکت مردم و بخش خصوصی از طریق شفاف سازی مناقصات در سامانه ستاد												S2	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی		
ایجاد چهار چوب ارائه خدمت در جهت افزایش سهم جوانان در قدرت و مدیریت												سازو کار مدیریتی رویه های خدمت با بهره گیری از ظرفیت بخش خصوصی در راستای بهره مندی از سیاست های پولی و مالی												S3	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک		
												ارزایی پتانسیل جوامع محلی بمنظور بکار گیری ظرفیت ها و قابلیت های منابع مختلف												S4	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک		
												ارتقاء آگاهی توان افزایش جوامع محلی، بستر سازی اشتغال همسو با طبیعت												S5	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS		
																								S6	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت		
																								S7	مدیریت پورتفولیوی فن آوری اطلاعات		
																								S8	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی		
																								S9	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه		
																								S10	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی		
																								S11	تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری		
																								S12	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب		
																								S13	نسبت معاملات (از نوع مناقصه) انجام شده از طریق سامانه تدارکات الکترونیکی (ستاد) به کل معاملات انجام شده در دستگاه اجرایی در سال ۱۴۰۰		
																								S14	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی		
																								S15	مدت زمان پاسخگویی به استعلامات مربوط به طرحهای عمرانی دولتی و طرحهای اقتصادی سرمایه گذاران در حوزه محیط زیست (شاخص ممنوع)		
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)												تاثیر قوت			
تقویت محیط خارجی سازمان و گسترش استراتژی توسعه فن آوری با استفاده از ارتقاء نظام پژوهش و بهره گیری از دانشگاه ها												بهره گیری از ظرفیت منابع بمنظور کنترل و بروز رسانی برنامه و بهبود عملکرد												W1	ارزایی محیط خارجی سازمان		
بروز رسانی استراتژی برنامه ها و خط مشی ها با اصلاح سیاست های کلان اقتصادی استان و بهبود نرخ بازگشت سرمایه												همه چشم انداز استراتژیک با بهره گیری از قابلیت ها، ساختار مناسب سازمانی، سیاست های اقتصاد مقاومتی، سمن ها، و صندوق ملی محیط زیست												W2	تهیه چشم انداز استراتژیک		
بهبود فرهنگ قانون مداری با مدیریت خط مشی ها و رویکرد ها																								W3	تعریف و ارزایی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف		
توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی در راستای هم افزایی ارائه خدمت شهروندان و بهبود عملکرد در جهت ارتقاء فضای کسب و کار همسو پایدار																								W4	کنترل و بروز رسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها		
																								W5	گسترش استراتژی توسعه فن آوری اطلاعات		
																								W6	مدیریت خط مشی ها و رویکرد ها		
																								W7	مدیریت بدهی و سرمایه گذاری		
																								W8	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی		
																								W9	ارائه خدمت به شهروندان توانخواه		
																								W10	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)		
																								تاثیر ضعف			

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۹													فرصت ها							تهدیدات																																					
توانمندسازی و ارتقا دانش و آگاهی عمومی و ترویج فرهنگ منابع طبیعی													O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1																				
توسعه منابع طبیعی													بازرسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره برداران (ارباب رجوع ها ، مشترکین و مشتریان...)	تدوین بنیادهای مأموریت کلی	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS	مدیریت پورتفولیوی فن آوری اطلاعات	توسعه استراتژی استقرار فن آوری اطلاعات	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی	ایجاد خط مشی های اخلاقی	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	برخورداری از قانونمداری	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره برداران (ارباب رجوع ها ، مشترکین و مشتریان...)	تدوین بنیادهای مأموریت کلی	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS	مدیریت پورتفولیوی فن آوری اطلاعات	توسعه استراتژی استقرار فن آوری اطلاعات	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی	ایجاد خط مشی های اخلاقی	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	برخورداری از قانونمداری	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره برداران (ارباب رجوع ها ، مشترکین و مشتریان...)	تدوین بنیادهای مأموریت کلی	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS	مدیریت پورتفولیوی فن آوری اطلاعات	توسعه استراتژی استقرار فن آوری اطلاعات	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی	ایجاد خط مشی های اخلاقی	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	برخورداری از قانونمداری
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.)																															
تدابیر قوت													استراتژی های بخشی SO (با استفاده از فرصت 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.)																															
S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S6+S7+O4+O8		استفاده از ظرفیت رسانه و فضای مجازی		ST1	S5+T2+T10		تقویت مشارکت سازمان های مردم نهاد، بخش خصوصی و شرکت های دانش بنیان		ST2	S5+T2+T10		ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش		ST3	S1+S13+O1+O3+O4		بهبود ویژگی های فرهنگ مطلوب منابع طبیعی با استفاده از مفاخر و قهرمانان ملی		ST4			ST5			ST6			ST7														
تدابیر ضعف													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.)																															
W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W1+W3+W4+O1+O4+O7		توسعه ارائه خدمات به جامعه هدف (هوشمندسازی، ارتباطات و ...)		WT1	W1+W3+W4+W10+T2+T4		توان افزایش جوامع محلی (روستاییان)		WT2			WT3			WT4			WT5																													

تهدیدات											فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 10					
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		
تغییر غیر قانونی کاربری اراضی (زمین و کیم خجاری و صنایع غیر مرتبط و برداشت از حرمه و ستر رودخانه ها و برداشت غیرقانونی خاک و شن و ماسه	کندگی و حجمی به تولیدات محصولات کشاورزی	آلودگی صنایع بهداشتی و غیر بهداشتی	کودک منار	تجزیه و تحلیل تغییرات جمعیت	کار، تولید، پارس، تعمیر و مرمت و	مشکلات ارتباطی و مشکلات	مشکلات ارتباطی و مشکلات	توسعه و نگهداری	فصلی کسب و کار روستایی	مشکلات کادرب و یتکاری فصلی	بهره برداری گل و انگور مریخی	توسعه و نگهداری زمینهای کشاورزی و غیر	توسعه و نگهداری زمینهای کشاورزی و غیر	توسعه و نگهداری زمینهای کشاورزی و غیر	توسعه و نگهداری زمینهای کشاورزی و غیر	توسعه و نگهداری زمینهای کشاورزی و غیر	توسعه و نگهداری زمینهای کشاورزی و غیر	توسعه و نگهداری زمینهای کشاورزی و غیر	توسعه و نگهداری زمینهای کشاورزی و غیر	توسعه و نگهداری زمینهای کشاورزی و غیر	توسعه و نگهداری زمینهای کشاورزی و غیر	توسعه و نگهداری زمینهای کشاورزی و غیر	توسعه و نگهداری زمینهای کشاورزی و غیر	توسعه و نگهداری زمینهای کشاورزی و غیر	توسعه و نگهداری زمینهای کشاورزی و غیر	توسعه و نگهداری زمینهای کشاورزی و غیر
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.										توسعه پایدار از طریق توانمندسازی جوامع محلی					
ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک و بهره گیری از ابزارهای برنامه ریزی در جهت بهبود فضای کسب و کار روستایی و کاهش مشاغل کادرب و یتکاری فصلی											بهره گیری از توان سمن ها برای ارتقاء فرهنگ مطلوب و انجام برنامه های پیشگیرانه										ماتریس SWOT					
اجرای عملیات زراعت چوب به منظور ارتقاء بهره وری گل و رعایت الگوی مصرف و کاهش مشاغل کادرب و یتکاری فصلی											انجام برنامه ریزی، بودجه بندی به همراه خط مشی ها و دانش بومی جهت فرصت های کسب و کار(درآمدی) همسو با محیط زیست و منابع طبیعی										S1					
انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک در راستای تغییر رویکرد و نگاه کمی و حجمی به تولیدات محصولات کشاورزی و ارتقاء بهره وری											تدوین راهبردهای توانمندسازی جوامع محلی با بهره گیری از قابلیت ها و مهارت های اجتماعی										S2					
تاب آوری مخاطرات محیطی از طریق انتخاب طرح و پروژه ها و توسعه و انجام برنامه ها و قوانین پیشگیرانه																					S3					
ظرفیت سازی نهادی و تقویت اعتبارات با بهره گیری از برنامه ریزی، بودجه بندی و پیش بینی																					S4					
																					S5					
																					S6					
																					S7					
																					S8					
																					S9					
																					S10					
																					S11					
																					S12					
																					S13					
																					S14					
																					S15					
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.											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.										تفاه قوت					
توسعه استراتژی منابع انسانی و ارائه ی خدمت به منظور ایجاد بستر و فرصت های کسب و کار سبز											تهیه چشم انداز استراتژیک با بهره گیری از سنت ها ، پیشینه ها و قابلیت ها و مشارکت مردمی										W1					
اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری به منظور کاهش وابستگی به بودجه دولتی و تعدیل نرخ تورم											افزایش بهره وری در برنامه های مشارکتی با بهره گیری از فرصت های کسب و کار پایدار										W2					
											انتخاب استراتژی بلندمدت با برخورداری از قابلیت ها، تخصص گرابی و مهارت های اجتماعی و فرصت های کسب و کار										W3					
											تقویت تشکل های مدنی (تعاونی و اتحادیه) با انتخاب استراتژی بلند مدت سازمان										W4					
																					W5					
																					W6					
																					W7					
																					W8					
																					W9					
																					W10					

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 11											
توسعه فعالیت های علمی و اقتصادی بین المللی به منظور حفظ منابع طبیعی											
فرصت ها											
O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12
توسعه مدیریت پروژه در راستای ابداع و طرح ها، نوآوری و خلاقیت	توسعه مدیریت پروژه در راستای ابداع و طرح ها، نوآوری و خلاقیت	توسعه مدیریت پروژه در راستای ابداع و طرح ها، نوآوری و خلاقیت	توسعه مدیریت پروژه در راستای ابداع و طرح ها، نوآوری و خلاقیت	توسعه مدیریت پروژه در راستای ابداع و طرح ها، نوآوری و خلاقیت	توسعه مدیریت پروژه در راستای ابداع و طرح ها، نوآوری و خلاقیت	توسعه مدیریت پروژه در راستای ابداع و طرح ها، نوآوری و خلاقیت	توسعه مدیریت پروژه در راستای ابداع و طرح ها، نوآوری و خلاقیت	توسعه مدیریت پروژه در راستای ابداع و طرح ها، نوآوری و خلاقیت	توسعه مدیریت پروژه در راستای ابداع و طرح ها، نوآوری و خلاقیت	توسعه مدیریت پروژه در راستای ابداع و طرح ها، نوآوری و خلاقیت	توسعه مدیریت پروژه در راستای ابداع و طرح ها، نوآوری و خلاقیت
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)											
		تضعیف قوت									
S1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (اریاب رجوع ها، مشترکین و مشتریان...)	O1+O2+O3+O12+O11+O6+S12+S5+S12+S13	انجام برنامه ریزی و طراحی پروژه های استراتژیک برای حفاظت از مناطق و زیست بوم های حساس متناسب با نیاز بهره برداران، با استفاده از امکانات آموزش الکترونیک، تکنولوژی ها و قابلیت های جهانی	ST1	S1+S5+S6+T2+T4+T9	S1	انجام برنامه ریزی و طراحی پروژه های استراتژیک برای حفاظت از مناطق و زیست بوم های حساس متناسب با نیاز بهره برداران، با استفاده از امکانات آموزش الکترونیک، تکنولوژی ها و قابلیت های جهانی	ST1	S1+S5+S6+T2+T4+T9	S1	انجام برنامه ریزی و طراحی پروژه های استراتژیک برای حفاظت از مناطق و زیست بوم های حساس متناسب با نیاز بهره برداران، با استفاده از امکانات آموزش الکترونیک، تکنولوژی ها و قابلیت های جهانی
S2	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک	O2+S3+O4+O6	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک با بهره گیری از سیاست های اقتصادی برای جهانی شدن	ST2	S4+S6+T2 <td>ST2 <td>ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک با بهره گیری از سیاست های اقتصادی برای جهانی شدن</td> <th>ST2</th> <td>S4+S6+T2 <td>ST2 <td>ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک با بهره گیری از سیاست های اقتصادی برای جهانی شدن</td> </td></td></td>	ST2 <td>ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک با بهره گیری از سیاست های اقتصادی برای جهانی شدن</td> <th>ST2</th> <td>S4+S6+T2 <td>ST2 <td>ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک با بهره گیری از سیاست های اقتصادی برای جهانی شدن</td> </td></td>	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک با بهره گیری از سیاست های اقتصادی برای جهانی شدن	ST2	S4+S6+T2 <td>ST2 <td>ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک با بهره گیری از سیاست های اقتصادی برای جهانی شدن</td> </td>	ST2 <td>ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک با بهره گیری از سیاست های اقتصادی برای جهانی شدن</td>	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک با بهره گیری از سیاست های اقتصادی برای جهانی شدن
S3	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک	S5+S10+O5+O8+O7+S12	انجام برنامه ریزی، بودجه بندی، پیش بینی استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان بمنظور بهره گیری از تعاملات با کشورهای مختلف در راستای معاهدات و کنوانسیون، پیمان نامه های بین المللی و منطقه ای	ST3	S15+T6+T7+T8 <td>ST3 <td>انجام برنامه ریزی، بودجه بندی، پیش بینی استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان بمنظور بهره گیری از تعاملات با کشورهای مختلف در راستای معاهدات و کنوانسیون، پیمان نامه های بین المللی و منطقه ای</td> <th>ST3</th> <td>S15+T6+T7+T8 <td>ST3 <td>انجام برنامه ریزی، بودجه بندی، پیش بینی استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان بمنظور بهره گیری از تعاملات با کشورهای مختلف در راستای معاهدات و کنوانسیون، پیمان نامه های بین المللی و منطقه ای</td> </td></td></td>	ST3 <td>انجام برنامه ریزی، بودجه بندی، پیش بینی استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان بمنظور بهره گیری از تعاملات با کشورهای مختلف در راستای معاهدات و کنوانسیون، پیمان نامه های بین المللی و منطقه ای</td> <th>ST3</th> <td>S15+T6+T7+T8 <td>ST3 <td>انجام برنامه ریزی، بودجه بندی، پیش بینی استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان بمنظور بهره گیری از تعاملات با کشورهای مختلف در راستای معاهدات و کنوانسیون، پیمان نامه های بین المللی و منطقه ای</td> </td></td>	انجام برنامه ریزی، بودجه بندی، پیش بینی استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان بمنظور بهره گیری از تعاملات با کشورهای مختلف در راستای معاهدات و کنوانسیون، پیمان نامه های بین المللی و منطقه ای	ST3	S15+T6+T7+T8 <td>ST3 <td>انجام برنامه ریزی، بودجه بندی، پیش بینی استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان بمنظور بهره گیری از تعاملات با کشورهای مختلف در راستای معاهدات و کنوانسیون، پیمان نامه های بین المللی و منطقه ای</td> </td>	ST3 <td>انجام برنامه ریزی، بودجه بندی، پیش بینی استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان بمنظور بهره گیری از تعاملات با کشورهای مختلف در راستای معاهدات و کنوانسیون، پیمان نامه های بین المللی و منطقه ای</td>	انجام برنامه ریزی، بودجه بندی، پیش بینی استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان بمنظور بهره گیری از تعاملات با کشورهای مختلف در راستای معاهدات و کنوانسیون، پیمان نامه های بین المللی و منطقه ای
S4	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS	S1+O9	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (اریاب رجوع ها، مشترکین و مشتریان...)	ST4	S2+S3+S8+T12+T11+T13 <td>ST4 <td>بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (اریاب رجوع ها، مشترکین و مشتریان...)</td> <th>ST4</th> <td>S2+S3+S8+T12+T11+T13 <td>ST4 <td>بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (اریاب رجوع ها، مشترکین و مشتریان...)</td> </td></td></td>	ST4 <td>بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (اریاب رجوع ها، مشترکین و مشتریان...)</td> <th>ST4</th> <td>S2+S3+S8+T12+T11+T13 <td>ST4 <td>بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (اریاب رجوع ها، مشترکین و مشتریان...)</td> </td></td>	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (اریاب رجوع ها، مشترکین و مشتریان...)	ST4	S2+S3+S8+T12+T11+T13 <td>ST4 <td>بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (اریاب رجوع ها، مشترکین و مشتریان...)</td> </td>	ST4 <td>بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (اریاب رجوع ها، مشترکین و مشتریان...)</td>	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (اریاب رجوع ها، مشترکین و مشتریان...)
S5	انجام برنامه ریزی بودجه بندی، پیش بینی	S9+S15+O11	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	ST5	S2+S5+S4+T6+T1 <td>ST5 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> <th>ST5</th> <td>S2+S5+S4+T6+T1 <td>ST5 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> </td></td></td>	ST5 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> <th>ST5</th> <td>S2+S5+S4+T6+T1 <td>ST5 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> </td></td>	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	ST5	S2+S5+S4+T6+T1 <td>ST5 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> </td>	ST5 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td>	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک
S6	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه	S9+S15+O11	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	ST6		ST6 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> <th>ST6</th> <td></td> <td>ST6 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> </td>	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	ST6		ST6 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td>	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک
S7	ایجاد خدمت های اخلاقی	S9+S15+O11	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	ST7		ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> <th>ST7</th> <td></td> <td>ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> </td>	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	ST7		ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td>	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک
S8	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه	S9+S15+O11	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	ST7		ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> <th>ST7</th> <td></td> <td>ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> </td>	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	ST7		ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td>	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک
S9	تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری	S9+S15+O11	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	ST7		ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> <th>ST7</th> <td></td> <td>ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> </td>	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	ST7		ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td>	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک
S10	تعمیر گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخص های مرتبط با دستگاه اجرایی	S9+S15+O11	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	ST7		ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> <th>ST7</th> <td></td> <td>ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> </td>	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	ST7		ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td>	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک
S11	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرح ها و پروژه های عمرانی	S9+S15+O11	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	ST7		ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> <th>ST7</th> <td></td> <td>ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> </td>	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	ST7		ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td>	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک
S12	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران محلی، مطالعه اجزای طرح ها، برنامه های حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست و زیست بوم های حساس	S9+S15+O11	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	ST7		ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> <th>ST7</th> <td></td> <td>ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> </td>	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	ST7		ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td>	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک
S13	مدت زمان پاسخگویی به استعلامات مربوط به طرح های ذخیره سازی، نمونه های جاری، گواهی، فیلد، سنگ و گواهی	S9+S15+O11	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	ST7		ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> <th>ST7</th> <td></td> <td>ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> </td>	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	ST7		ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td>	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک
S14	مدت زمان پاسخگویی به استعلامات مربوط به طرح های عمرانی دولتی و طرح های اقتصادی سرمایه گذاران در حوزه محیط زیست (شاخص معکوس)	S9+S15+O11	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	ST7		ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> <th>ST7</th> <td></td> <td>ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> </td>	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	ST7		ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td>	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک
S15	مدت زمان پاسخگویی به استعلامات مربوط به طرح های عمرانی دولتی و طرح های اقتصادی سرمایه گذاران در حوزه محیط زیست (شاخص معکوس)	S9+S15+O11	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	ST7		ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> <th>ST7</th> <td></td> <td>ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> </td>	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	ST7		ST7 <td>ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td>	ایجاد سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با استفاده از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک
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 و تهدید ها واکنش نشان داده می شود)											
W1	تهیه چشم انداز استراتژیک	W9+O11+W7	بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	WT1	W8+W5+T6 <td>WT1 <td>بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> <th>WT1</th> <td>W8+W5+T6 <td>WT1 <td>بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> </td></td></td>	WT1 <td>بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> <th>WT1</th> <td>W8+W5+T6 <td>WT1 <td>بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> </td></td>	بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	WT1	W8+W5+T6 <td>WT1 <td>بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> </td>	WT1 <td>بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td>	بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک
W2	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار...	W2+W5+W9+O3	انتخاب استراتژی بلندمدت با برخورداری از قابلیت ها در جهت بهبود سید محصولات و خدمات، تقویت توان کسب و کار	WT2	W8+W5+W2+T4+T1+W7+W8 <td>WT2 <td>انتخاب استراتژی بلندمدت با برخورداری از قابلیت ها در جهت بهبود سید محصولات و خدمات، تقویت توان کسب و کار</td> <th>WT2</th> <td>W8+W5+W2+T4+T1+W7+W8 <td>WT2 <td>انتخاب استراتژی بلندمدت با برخورداری از قابلیت ها در جهت بهبود سید محصولات و خدمات، تقویت توان کسب و کار</td> </td></td></td>	WT2 <td>انتخاب استراتژی بلندمدت با برخورداری از قابلیت ها در جهت بهبود سید محصولات و خدمات، تقویت توان کسب و کار</td> <th>WT2</th> <td>W8+W5+W2+T4+T1+W7+W8 <td>WT2 <td>انتخاب استراتژی بلندمدت با برخورداری از قابلیت ها در جهت بهبود سید محصولات و خدمات، تقویت توان کسب و کار</td> </td></td>	انتخاب استراتژی بلندمدت با برخورداری از قابلیت ها در جهت بهبود سید محصولات و خدمات، تقویت توان کسب و کار	WT2	W8+W5+W2+T4+T1+W7+W8 <td>WT2 <td>انتخاب استراتژی بلندمدت با برخورداری از قابلیت ها در جهت بهبود سید محصولات و خدمات، تقویت توان کسب و کار</td> </td>	WT2 <td>انتخاب استراتژی بلندمدت با برخورداری از قابلیت ها در جهت بهبود سید محصولات و خدمات، تقویت توان کسب و کار</td>	انتخاب استراتژی بلندمدت با برخورداری از قابلیت ها در جهت بهبود سید محصولات و خدمات، تقویت توان کسب و کار
W3	توسعه استراتژی های ارائه خدمات	W2+W5+W9+O3	انتخاب استراتژی بلندمدت با برخورداری از قابلیت ها در جهت بهبود سید محصولات و خدمات، تقویت توان کسب و کار	WT3	T13+T2+T10+W4+W7+W8+W9 <td>WT3 <td>توسعه فن آوری اطلاعات و ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی با تکیه بر تکنولوژی های نوین و پایگاه های داده و دیتا سنتر، دولت الکترونیک و هوش مصنوعی</td> <th>WT3</th> <td>T13+T2+T10+W4+W7+W8+W9 <td>WT3 <td>توسعه فن آوری اطلاعات و ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی با تکیه بر تکنولوژی های نوین و پایگاه های داده و دیتا سنتر، دولت الکترونیک و هوش مصنوعی</td> </td></td></td>	WT3 <td>توسعه فن آوری اطلاعات و ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی با تکیه بر تکنولوژی های نوین و پایگاه های داده و دیتا سنتر، دولت الکترونیک و هوش مصنوعی</td> <th>WT3</th> <td>T13+T2+T10+W4+W7+W8+W9 <td>WT3 <td>توسعه فن آوری اطلاعات و ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی با تکیه بر تکنولوژی های نوین و پایگاه های داده و دیتا سنتر، دولت الکترونیک و هوش مصنوعی</td> </td></td>	توسعه فن آوری اطلاعات و ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی با تکیه بر تکنولوژی های نوین و پایگاه های داده و دیتا سنتر، دولت الکترونیک و هوش مصنوعی	WT3	T13+T2+T10+W4+W7+W8+W9 <td>WT3 <td>توسعه فن آوری اطلاعات و ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی با تکیه بر تکنولوژی های نوین و پایگاه های داده و دیتا سنتر، دولت الکترونیک و هوش مصنوعی</td> </td>	WT3 <td>توسعه فن آوری اطلاعات و ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی با تکیه بر تکنولوژی های نوین و پایگاه های داده و دیتا سنتر، دولت الکترونیک و هوش مصنوعی</td>	توسعه فن آوری اطلاعات و ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی با تکیه بر تکنولوژی های نوین و پایگاه های داده و دیتا سنتر، دولت الکترونیک و هوش مصنوعی
W4	گسترش استراتژی توسعه فن آوری اطلاعات	O4+O8+W2	انتخاب استراتژی بلندمدت با برخورداری از سیاست های اقتصاد مقاومتی و تجارت اب مجازی و کشت فرا زمینی	WT4		WT4 <td>انتخاب استراتژی بلندمدت با برخورداری از سیاست های اقتصاد مقاومتی و تجارت اب مجازی و کشت فرا زمینی</td> <th>WT4</th> <td></td> <td>WT4 <td>انتخاب استراتژی بلندمدت با برخورداری از سیاست های اقتصاد مقاومتی و تجارت اب مجازی و کشت فرا زمینی</td> </td>	انتخاب استراتژی بلندمدت با برخورداری از سیاست های اقتصاد مقاومتی و تجارت اب مجازی و کشت فرا زمینی	WT4		WT4 <td>انتخاب استراتژی بلندمدت با برخورداری از سیاست های اقتصاد مقاومتی و تجارت اب مجازی و کشت فرا زمینی</td>	انتخاب استراتژی بلندمدت با برخورداری از سیاست های اقتصاد مقاومتی و تجارت اب مجازی و کشت فرا زمینی
W5	مدیریت سید محصولات و خدمات	W9+O11+W7	بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	WT5		WT5 <td>بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> <th>WT5</th> <td></td> <td>WT5 <td>بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> </td>	بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	WT5		WT5 <td>بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td>	بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک
W6	اجرای تحقیقات اشکافی	W9+O11+W7	بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	WT5		WT5 <td>بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> <th>WT5</th> <td></td> <td>WT5 <td>بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> </td>	بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	WT5		WT5 <td>بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td>	بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک
W7	ترک جامعه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها	W9+O11+W7	بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	WT5		WT5 <td>بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> <th>WT5</th> <td></td> <td>WT5 <td>بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> </td>	بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	WT5		WT5 <td>بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td>	بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک
W8	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	W9+O11+W7	بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	WT5		WT5 <td>بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> <th>WT5</th> <td></td> <td>WT5 <td>بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> </td>	بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	WT5		WT5 <td>بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td>	بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک
W9	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	W9+O11+W7	بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	WT5		WT5 <td>بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> <th>WT5</th> <td></td> <td>WT5 <td>بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> </td>	بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	WT5		WT5 <td>بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td>	بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک
W10	درصد تحقق اجرای مصوبات ستاد فرماندهی، دبیرخانه و پروژه های اقتصاد مقاومتی سال ۱۳۹۹	W9+O11+W7	بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	WT5		WT5 <td>بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> <th>WT5</th> <td></td> <td>WT5 <td>بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td> </td>	بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک	WT5		WT5 <td>بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک</td>	بهبود فضای کسب و کار با بهره گیری از هوش مصنوعی و تجارت الکترونیک

نهیذیات													فرست ها										نویله استراتژی یعنی برای هدف راهبردی شماره 12			
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		
تعمیر غیر قانونی گزینی آتشی ، زمین و کوه خوری و سامان غیر مرتبط و مخرب و برداشت از حوضه و بیستر رودخانه ها و برداشت غیر اصولی خاک و شن و ماسه	تقلبات جنوب بحر کثیر	آلودگی سامان آسفالت و هوا (تشنه) و آتشی	تعمیر چیرات چوبی (تعمیر لقیه) امیران دما راهپوت، بارش بختور و تخریب و بختور آبروق حوضاتی	صفت سخت افراز ICT	نگار اسکن از تصاویر ماهواره جهت تخریب و خوشه و گزینی حرمت و امنیت	بهره گیری کل و تخریب صرف	حرمت چوبی، تخریب بارش و درآمد سران	تخریب و تخریب زمین، تخریب آتشی و غیر رسمی) و رخ از	پروژه پیمان خدمت ملی زمین ملی	سرانیه اجناسی	رشد و تخریب سامان پیمان به خارج	اصل 24 قانون اساسی و نگار ملی	انرژی های نو انتقال تکنولوژی بزرگ	توسعه زیارت چوب لادن طینی جنگل و خروج لادن از جنگل	تکنولوژی GIS و تکنولوژی سخت افزار (RS) و داده کاوی، پیمان مابینگ و پایگاه های داده و پیمان مابینگ	تجارت لادن تکنولوژی بانک کار، بر بخش لادن به پیش Forecasting	فهرست صنوف و پیمان تکنولوژی تجارت تکنولوژی E-Commerce، بانکداری الکترونیک، E-Banking، خدمات الکترونیک، E-Helth، آموزش تکنولوژی E-Learning، و پول مجازی	سخت دستسوز ها و پاره ها ای مستقیم	تجارت آب مجازی، سخت افزار رسمی	سیلت های اقتصاد مقاومتی	بر خورداری از کارایی و بهره وری	نیروی انسانی	بر خورداری از دارایی های مالی	بر خورداری از دارایی های رسمی و رسمی و منابع زیرزمینی	ارتقاء مدیریت بهره ور منابع (سازمانی، انسانی، مالی، اطلاعاتی، انرژی و...)	
استراتژی های یعنی SWOT (با استفاده از فرست ها استفاده می شود.)													استراتژی های یعنی SWOT (با تکیه بر فرست ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرست ها استفاده می شود.)													
استراتژی های یعنی WT (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها و گتشی نشان داده می شود.)													استراتژی های یعنی WO (با استفاده از فرست ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)										نتایج قابل توجه			
S8+S15+S14+S11+T10+T11+T12													S4+S5+O3+O4+O2												S1	ایجاد طراحی سازمانی
اصول کلی اقدامات مرتبط با منابع طبیعی													مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی و بهره گیری از ساختار سازمانی به منظور ارتقاء کارایی و بهره وری نیروی انسانی										S2	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک		
تدوین سیاست های مشارکتی و فرهنگ سازی در راستای تقویت سرمایه اجتماعی													ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک و اجرای راهکارهای مرتبطی و اجرای زراعت چوب با برخورداری از دارایی های زیستی و طبیعی و مالی										S3	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک		
													S2+S11+S12+S15+O1+O2+O11										S4	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS		
													S6+S9+S13+O2+O5										S5	تعریف معماری اطلاعات سازمانی		
													توسعه برنامه ریزی و بودجه بندی با برخورداری از دارایی های مالی جهت تمرکز بر بهینه سازی سیاست های اقتصاد مقاومتی و افزایش دستسوز										S6	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی		
													انجام برنامه ریزی، بودجه بندی و ایجاد سیاست ها به منظور بهره گیری از فناوری های نوین و تحولات تاثیرگذار بر آنها										S7	ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی		
													S6+S7+O8+O9										S8	توسعه و انجام برنامه های نوین پیشگیرانه		
																							S9	تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری		
																							S10	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب		
																							S11	احیاء رویکردهای مرتبطی و توسعه گیاهان دارویی		
																							S12	اجرای عملیات زراعت چوب		
																							S13	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخصهای مرتبط با دستسوزهای اجرایی		
																							S14	حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست و زیست بوم های حساس		
																							S15	نسبت ارزیابی اثرات زیست محیطی طرحها و پروژه های مشمول به کل پروژه های پیشنهادی		
استراتژی های یعنی WT (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها و گتشی نشان داده می شود.)													استراتژی های یعنی WO (با استفاده از فرست ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)										نتایج قابل توجه			
W2+W3+W4+W7+T2+T3+T7													W10+W4+O2+O7												W1	ارزیابی محیط خارجی سازمان
آسیب شناسی عملکرد، تعریف و انتخاب استراتژی بلند مدت به منظور ارتقاء سرمایه های اجتماعی و بهره گیری کل													توسعه استراتژی منابع انسانی و ارتقاء بهره وری با برخورداری از دارایی های مالی و جبران خدمات										W2	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف		
ارزیابی محیط خارجی سازمان و انتخاب استراتژی بلندمدت به منظور کاهش مخاطرات محیطی													اجرای تحقیقات اکتشافی و انتخاب استراتژی بلندمدت با بهره گیری از تکنولوژی های پیشرفته و نوین و کاهش استفاده از منابع پایه (تجارت آب مجازی و استفاده از انرژی های تجدید شونده)										W3	انتخاب استراتژی بلندمدت دستسوز سازمان کسب و کار...		
مدیریت سرمایه گذاری، توسعه استراتژی منابع انسانی و ارتقاء بهره وری با تمرکز بر بهینه سازی فرایندها و ساختارهای مالی													W4+W6+W10+T4+T3+T5+T6+T7										W4	توسعه استراتژی منابع انسانی		
																							W5	اجرای تحقیقات اکتشافی		
																							W6	مدیریت بدهی و سرمایه گذاری		
																							W7	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDGA)		
																							W8	سوزان جذب اعتبارات بانک داربهای سرمایه ای تا پایان اسفند 1400 مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال 1400		
																							W9	درصد تحقق اجرای مصوبات ستاد فرماندهی، دبیرخانه و پروژه های اقتصاد مقاومتی سال 1400		
																							W10	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری		

تهدیدات											فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 13							
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	توسعه مدیریت و سرمایه انسانی				
تقلیل 44 قانون اساسی و نگاری ها	تعمیر بنات جوی (تعمیر لیبیا) احداث بند و پخش آلودگی خشکسالی	ارتقاء نظام پوشش و مدیریت منابع و بهبود مدیریت منابع و داده (MIS)	مکملتر کردن فرآیندهای مدیریت منابع و گردش و نظارت و مدیریت منابع	بهبود آوری کار و انگیزه صرف	تعمیر جوی و کانال برداشتن و درآمد سرانه	تعمیر سیستم مدیریت منابع و سیستم منابع	بهبود پوشش و مدیریت منابع ملی	توسعه و تعمیم اجرای و رفتار سازمانی و فرهنگ سازمانی و توسعه انجمن حرفه ای و تکمیل آرباب رجوع	تعمیر کانال و تکمیل منابع ملی	تعمیر کانال و تکمیل منابع ملی	تعمیر کانال و تکمیل منابع ملی	تعمیر کانال و تکمیل منابع ملی	فرهنگ سازی (توسعه منابع انسانی) و تکمیل آرباب رجوع	فرهنگ سازی (توسعه منابع انسانی) و تکمیل آرباب رجوع	فرهنگ سازی (توسعه منابع انسانی) و تکمیل آرباب رجوع	فرهنگ سازی (توسعه منابع انسانی) و تکمیل آرباب رجوع	فرهنگ سازی (توسعه منابع انسانی) و تکمیل آرباب رجوع	فرهنگ سازی (توسعه منابع انسانی) و تکمیل آرباب رجوع	فرهنگ سازی (توسعه منابع انسانی) و تکمیل آرباب رجوع	فرهنگ سازی (توسعه منابع انسانی) و تکمیل آرباب رجوع	فرهنگ سازی (توسعه منابع انسانی) و تکمیل آرباب رجوع	فرهنگ سازی (توسعه منابع انسانی) و تکمیل آرباب رجوع	فرهنگ سازی (توسعه منابع انسانی) و تکمیل آرباب رجوع	فرهنگ سازی (توسعه منابع انسانی) و تکمیل آرباب رجوع	فرهنگ سازی (توسعه منابع انسانی) و تکمیل آرباب رجوع	فرهنگ سازی (توسعه منابع انسانی) و تکمیل آرباب رجوع	فرهنگ سازی (توسعه منابع انسانی) و تکمیل آرباب رجوع	
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					
توسعه فرهنگ سازمانی، اخلاق حرفه ای و تکمیل آرباب رجوع با ایجاد خط و منشی های اخلاقی و تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب													مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی با برخورداری از کارایی، بهره وری و قابلیت ها										S01	S5+O6+O4	S1	ایجاد طراحی سازمانی	S2	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک
برون سپاری و استفاده از ظرفیت بخش خصوصی در انجام بخشی از وظایف سازمانی در بستر قوانین و مقررات ملی													انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک و انجام برنامه ریزی و بودجه بندی با برخورداری از دارایی های مالی و افزایش سطح دستمزد ها										S02	S7+S3+O1+O8	S3	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک	S4	استخدام منابع انسانی و فریب نامردها
ارتقای پوشش حفاظت از جنگلها و مراتع کشور با اصلاح سیاست های کلان اقتصادی و درآمد سرانه													معماری اطلاعات سازمانی و مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS با برخورداری از چشم انداز، برنامه ها و قابلیت ها										S03	S5+S6+O3+O4	S5	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS	S6	تعریف معماری اطلاعات سازمانی
													ارتقای پوشش حفاظت از جنگلها و مراتع کشور با افزایش سطح دستمزد ها و پارانها ها ی و بهره مندی از دارایی های مالی										S04	S11+O8+O1	S7	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	S8	ایجاد خط منشی های اخلاقی
													تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب با برخورداری از ساختار مناسب سازمانی و فرهنگ سازمانی مطلوب و ارتباطات سازمانی و انسانی										S05	S10+O5+O12	S9	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه	S10	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب
																							S06		S11	ارتقای پوشش حفاظت از جنگلها و مراتع کشور	S12	رود و روزنامه های اطلاعات هزینه یابی به سامانه بودجه
																							S07		S13	مشارکت در مطالعات و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی	S14	مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست و زیست بوم های حساس
																							S07		S15	مدت زمان پاسخگویی به استعلامات مربوط به طرحهای عمرانی دولتی و طرحهای اقتصادی سرمایه گذاران در حوزه محیط زیست (شاخص معکوس)		
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)													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)										تفاهات					
توسعه استراتژی منابع انسانی و آسیب شناسی و بهبود عملکرد با تمرکز بر خط منشی های تامین مالی دولت													ایجاد و توسعه مداخلات مدیریت شایستگی با برخورداری از قابلیت ها و ساختار مناسب سازمانی										W01	W4+W3+O4+O5+O2	W1	تهیه چشم انداز استراتژیک	W2	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان گسب و کار...
بهبود سازی فرهنگ نظارت پذیری و قانون مداری و ارتقاء سلامت اداری و توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و حرفه ای و فرهنگ سازمانی در جهت توسعه مداخلات مدیریت شایستگی و بهبود عملکرد													افزایش میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری با برخورداری از چشم انداز و برنامه و قابلیت ها										W02	W10+W2+W8+O3+O4	W3	توسعه استراتژی منابع انسانی	W4	توسعه ایجاد و نگارگری (مدل های مدیریت شایستگی)
بستر سازی اجرای مصوبات، پروژه های اقتصاد مقاومتی با تکیه بر سیاست های اقتصادی استان													گسترش استراتژی توسعه فن آوری اطلاعات با بهره گیری از فناوری های اطلاعاتی و تکنولوژی های نوین										W03	W6+O9+O10	W5	تعریف معماری سازمانی	W6	گسترش استراتژی توسعه فن آوری اطلاعات
آسیب شناسی و بهبود عملکرد و شناسایی موانع، تناقض قوانین و مقررات در جهت اصلاح و فرایند اداری																							W04		W7	اجرای تحقیقات امکانی	W8	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)
افزایش بهره وری و کاهش مفاسد اداری با انجام آسیب شناسی و پایش عملکرد سیستم																							W05		W9	درصد تحقق اجرای مصوبات ستاد فرماندهی، دبیرخانه و پروژه های اقتصاد مقاومتی سال 1399	W10	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۴										
گسترش آموزش های تخصصی، تحقیق و توسعه و نوآوری										
ماتریس SWOT										
استراتژی های بخشی (S0 با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرست ها استفاده می شود)										
استراتژی های بخشی (ST1 تا ST7 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 (W0 تا W5 با استفاده از ضعف ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از قوت ها استفاده می شود)										
استراتژی های بخشی (W6 تا W10 برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از قوت ها استفاده می شود)										
قوت ها	S1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (آرباب رجوع ها، مشترکین و مشتریان...)	S1+S12+S6+O3+O6+O7	S01	S2	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک				
	S3	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک								
	S4	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS								
	S5	تعریف معماری اطلاعات سازمانی								
	S6	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه								
	S7	ایجاد خط مشی های اخلاقی								
	S8	توسعه و انجام برنامه های توانمندسازی								
	S9	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب								
	S10	جنگجویی و احیاء جنگلهای کشور								
	S11	ارزای پوشش حفاظت از جنگلهای و مراتع کشور								
S12	اجرای مأموریت شورای برنامه ریزی و توسعه استان									
S13	شناختن میزان استفاده از توان فنی و مهندسی بینکاران و مشاوران موسسه استان در مطالعه و اجرای طرح ها و پروژه های عمرانی									
S14	حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست و زیست بوم های حساس									
S15	فنی سازی موزه و نمایشگاه های تاریخ طبیعی (شامل ذخایر ژنتیکی، نمونه های جانوری، گیاهی، فسیلی، سنگ و کانی)									
ضعف ها	W1	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کتب و گزینش	W2+W3+W6+W7+O1+O7+O10+O12	W01	W2	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت				
	W3	گسترش استراتژی توسعه فن آوری اطلاعات								
	W4	تولید مفاهیم محصول خدمت جدید								
	W5	اجرای تحقیقات کششایی								
	W6	درک جامعه هدف، بازار مشتریان، و قابلیت ها								
	W7	ارائه خدمت به شهروندان توجیهی								
	W8	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)								
	W9	فرسودگی تحقق اجرای مأموریت ستاد فرماندهی دبیرخانه و پروژه های اقتصاد مقاومتی سال ۱۳۹۹								
	W10	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری								
	W11	تولیدات صنعتی			W3+T5+T6+T8+T4	WT1	بهره گیری از سیستم های هوشمند در راستای ارتقاء پهنای باند خدمات الکترونیکی به مشتریان و ذینفعان			
نیازسنجی و ارتقاء مهارت و آگاهی ذینفعان و بهره برداران عرصه های طبیعی	S1+S9+T13+T4	ST1	نیازسنجی و برنامه ریزی آموزشی با استفاده از تخصص گرایان و بهره گیری از تکنولوژی نوین و فرایندهای دیجیتال							
نیازسنجی آموزش و تحقیق و برنامه ریزی به منظور ارتقاء تاب آوری جوامع محلی در مواجهه با مخاطرات محیطی	S1+S13+S6+T10+T11+T12	ST2	ارتقاء مهارت های اجتماعی و استفاده از قابلیت ها به منظور حفاظت و احیاء عرصه های منابع طبیعی							
بهره گیری از کمیته های پیمان با تکیه بر توان فنی و مهندسی دست اندرکاران جهت بهینه سازی فرایندهای اقتصادی و ارتقاء بهره وری	S13+T3+T4	ST3	توسعه و بهبود بخش خدمات مشتریان همراه با برقراری ارتباط با آنها در راستای قراردادن مشتری در مرکز توجه اهداف سازمان							
		ST4								
		ST5								
		ST6								
		ST7								
گسترش استراتژی توسعه فن آوری اطلاعات به منظور بهره گیری از اینترنت اشیا و افزایش تکنولوژیکی در تولیدات صنایع	W3+T5+T6+T8+T4	WT1	بهره گیری از سیستم های هوشمند در راستای ارتقاء پهنای باند خدمات الکترونیکی به مشتریان و ذینفعان							
آسیب شناسی و برنامه ریزی آموزش کاربردی و مستمر با بهره گیری از پتانسیل دانشگاه ها، شرکت ها و سازمان های ملی و بین المللی	W1+W4+W5+W8+T2+T8+T9	WT2	بهره گیری از دانش و تخصص استارتآپ ها و شرکت های دانش بنیان در راستای آسیب شناسی و بهبود عملکرد و اجرای تحقیقات مرتبط							
ایجاد کنسرسیوم ملی و بین المللی جهت بکارگیری یافته و روش های علمی روز دنیا	W1+W4+W5+W8+T2+T8+T9	WT3								
رشد بهره وری محور با تقویت ادراک درست از جامعه هدف و قابلیت های سازمانی با تمرکز بر ارتقاء کیفی نظام پژوهش و مدیریت دانش	W6+W10+T9	WT4								
ارزیابی بین المللی و بهبود فعالیت های منابع طبیعی بر اساس استانداردهای جهانی	W8+W10+O5	WT5								

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 1۵		فرصت ها										تهدیدات												
O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13
<p>گسترش کارافزینی و ابداع مدل های کسب کار جدید</p>																								
<p>استراتژی های بخشی S0 (با تکیه بر فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود).</p>																								
<p>استراتژی های بخشی T0 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود).</p>																								
<p>تفاهات دولت</p>		S1	S01	S10+O12	احیاء و توسعه ی فرصت های شغلی کشاورزی محور در راستای بهره گیری از فرصت های کسب و کارهای همسو با طبیعت	ST1	S1+S3+S10+S11+S7+T7+T10	بهره گیری از پتانسیل مشارکت جوامع محلی و توسعه کسب و کار همسو با طبیعت در راستای حفظ احیاء و توسعه منابع طبیعی																
		S2	S02	S11+S10+O5	افزایش سهم بخش خصوصی در اجرای طرح چند منظوره زراعت چوب	ST2	S3+T5+T6	ایجاد و توسعه طرحهای استراتژی جهت افزایش جذب سهم دولت در سرمایه گذاری و اقتصاد استان و بهبود سیاست های کلان اقتصادی استان																
		S3	S03	O7+S10+O5	احیاء ریشگاہ های مرتمی و توسعه گیاهان دارویی با بهره گیری از بخش خصوصی در جهت ارتقاء ، .gdp و اشتغال استان	ST3	S5+S6+S7+S15+T2+T9	برنامه ریزی و مدیریت بوروکراسی اداری بمنظور جلوگیری از انتقال نخبگان و سرمایه گذار به خارج از استان																
		S4	S04	O2+O11+O12+S1+S3+S10+S11	ایجاد و توسعه طرح های استراتژیک بر اساس نیاز جامعه همراه با خلافت و نو آوری همسو با طبیعت به منظور کسب و کار	ST4	S11+T8	اجرای چند منظوره عملیات زراعت چوب با هدف رشد اقتصادی و تولید ناخالص استان																
		S5	S05	S1+S6+O4+O5+O11	استفاده از سیاست های یارانه ای دولت، بر اساس نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران در راستای پیاده سازی اقتصاد مقاومتی و توسعه مدل های کسب و کار روستایی	ST5																		
		S6	S06			ST6																		
		S7	S07			ST7																		
		S8																						
		S9																						
		S10																						
		S11																						
		S12																						
		S13																						
		S14																						
		S15																						
<p>استراتژی های بخشی W0 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها و تهدیدات واکنش نشان داده می شود).</p>																								
<p>تفاهات صنایع</p>		W1	W01	O11+O7+W10	توسعه زراعت چوب و ارتقاء ،gdp استان در راستای بهبود فضای کسب و کار	WT1	W3+W4+W10+T7+T13	انتخاب استراتژی های بلند مدت ، در راستای سهولت کسب و کار روستایی همسو با طبیعت																
		W2	W02	O9+W3+W4	بهره گیری از استراتژی و شرکت های دانش بنیان با رویکرد توسعه فضای کسب و کار روستایی	WT2	W1+W7+T6+T7+T10	مشارکت پذیری محیط خارجی سازمان در جهت توسعه فرصت های شغلی روستایی و هدفمند نمودن بازار کسب و کار																
		W3	W03	O5+W7	درک جامعه هدف بازار و مشتریان و قابلیت ها با بهره گیری از بخش خصوصی از اقتصاد استان	WT3	W10+T11	هدفمند نمودن کسب و کارهای صندوق های خرد روستایی و تعاونی های تخصصی با بهره گیری از صندوق های سرمایه گذاری و مراکز دانش بنیان																
		W4	W04			WT4																		
		W5	W05			WT5																		
		W6																						
		W7																						
		W8																						
		W9																						
		W10																						

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۶		مزایای SWOT		فرصت ها																تهدیدات																											
افزایش امنیت غذایی		استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر فواید برای تحقق چشم انداز، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)		استراتژی های بخشی ST (با استفاده از فواید برای تحقق چشم انداز، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)																استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، ماهوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها استفاده می شود.)																											
O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13																							
برخورداران از داری های زیستی، طبیعی و منابع بیگانه	برخورداران از موجودات انبوه و کم (کال)	برخورداران از کارایی و بهره وری	سلیقت های اقتصاد مقاومتی	اقتصادی (با اسل و بازار مواد اولیه)	میان و مزیت های زیستی-اقتصادی ،	عناقی بیگانه و با درگیر شدن اسباب	بازار بالقوه صادرات غیر نفتی استان پودا	عمر متوسط (فقط) و امید به زندگی	رشد جمعیت خانوار و نرخ تولد	نرخ ازدوولد و نرخ مرگ و میر و نرخ	زیست‌محیطی و جسمی و جنس متوسط معیار	مصرف کننده (میلان بر بخش باغی)	سهم بخش کشاورزی بر اقتصاد استان	خرج نامرتب در جنگل	گدایی گشت	وجود گله های چلپو و گله های	توسعه بازار	توسعه بازار	توسعه بازار	توسعه بازار	توسعه بازار	توسعه بازار	توسعه بازار	توسعه بازار	توسعه بازار	توسعه بازار																					
مدریت خطی-هی های حاکمیت شرکتی				تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری				جددکاری (کاداستر) منابع طبیعی				اجرای عملیات آبخوانداری				اجرای عملیات زراعت چوب				ارتقای پوشش حفاظت از جنگلها و مراتع کشور				حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست و زیست بوم های حساس				نست ارزیابی اثرات زیست محیطی طرحها و پروژه های مشمول به کل پروژه های پیشنهادی				تعیین حد بستر و حریم دریاچهها و تالابها															
W1		W2		W3		W4		W5		W6		W7		W8		W9		W10		WT1		WT2		WT3		WT4		WT5																			
ارزیابی محیط خارجی سازمان		تهیه چشم انداز استراتژیک		انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار		مدیریت سید محصولات و خدمات		تولید مفاهیم محصول خدمت جدید		اجرای تحقیقات اکتشافی		درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها		آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)		درصد تحقق اجرای مصوبات ستاد فرماندهی ، دبیرخانه و پروژه های اقتصاد مقاومتی سال ۱۳۹۹		میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری		مدیریت شناسی و بهبود عملکرد درک جامعه محلی بمنظور بهبود معیشتی و تحقق سیاست های مقاومتی		بهره گیری از صادرات غیر نفتی در بخش کشاورزی با هدف تقویت و ارتقاء بهره وری غذایی		آسیب شناسی و بهبود عملکرد افزایش درک جوامع محلی بمنظور بهبود معیشتی و تحقق سیاست های مقاومتی		آسیب شناسی و بهبود عملکرد درک جامعه محلی بمنظور بهبود معیشتی و تحقق سیاست های مقاومتی		آسیب شناسی و بهبود عملکرد درک جامعه محلی بمنظور بهبود معیشتی و تحقق سیاست های مقاومتی		آسیب شناسی و بهبود عملکرد درک جامعه محلی بمنظور بهبود معیشتی و تحقق سیاست های مقاومتی		آسیب شناسی و بهبود عملکرد درک جامعه محلی بمنظور بهبود معیشتی و تحقق سیاست های مقاومتی															
بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ریاب رجوع ها، مشتریان و مشتریان...))				ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک				انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک				مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS				انجام برنامه ریزی / بودجدهی / پیش بینی				انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه				اجرای عملیات آبخوانداری				اجرای عملیات زراعت چوب				ارتقای پوشش حفاظت از جنگلها و مراتع کشور				حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست و زیست بوم های حساس				نست ارزیابی اثرات زیست محیطی طرحها و پروژه های مشمول به کل پروژه های پیشنهادی				تعیین حد بستر و حریم دریاچهها و تالابها			
بهره برداران (ریاب رجوع ها، مشتریان و مشتریان...)				ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک				انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک				مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS				انجام برنامه ریزی / بودجدهی / پیش بینی				انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه				اجرای عملیات آبخوانداری				اجرای عملیات زراعت چوب				ارتقای پوشش حفاظت از جنگلها و مراتع کشور				حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست و زیست بوم های حساس				نست ارزیابی اثرات زیست محیطی طرحها و پروژه های مشمول به کل پروژه های پیشنهادی				تعیین حد بستر و حریم دریاچهها و تالابها			
بهره برداران (ریاب رجوع ها، مشتریان و مشتریان...)				ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک				انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک				مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS				انجام برنامه ریزی / بودجدهی / پیش بینی				انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه				اجرای عملیات آبخوانداری				اجرای عملیات زراعت چوب				ارتقای پوشش حفاظت از جنگلها و مراتع کشور				حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست و زیست بوم های حساس				نست ارزیابی اثرات زیست محیطی طرحها و پروژه های مشمول به کل پروژه های پیشنهادی				تعیین حد بستر و حریم دریاچهها و تالابها			
بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ریاب رجوع ها، مشتریان و مشتریان...)				ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک				انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک				مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS				انجام برنامه ریزی / بودجدهی / پیش بینی				انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه				اجرای عملیات آبخوانداری				اجرای عملیات زراعت چوب				ارتقای پوشش حفاظت از جنگلها و مراتع کشور				حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست و زیست بوم های حساس				نست ارزیابی اثرات زیست محیطی طرحها و پروژه های مشمول به کل پروژه های پیشنهادی				تعیین حد بستر و حریم دریاچهها و تالابها			
بهره برداران (ریاب رجوع ها، مشتریان و مشتریان...)				ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک				انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک				مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS				انجام برنامه ریزی / بودجدهی / پیش بینی				انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه				اجرای عملیات آبخوانداری				اجرای عملیات زراعت چوب				ارتقای پوشش حفاظت از جنگلها و مراتع کشور				حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست و زیست بوم های حساس				نست ارزیابی اثرات زیست محیطی طرحها و پروژه های مشمول به کل پروژه های پیشنهادی				تعیین حد بستر و حریم دریاچهها و تالابها			
بهره برداران (ریاب رجوع ها، مشتریان و مشتریان...)				ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک				انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک				مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS				انجام برنامه ریزی / بودجدهی / پیش بینی				انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه				اجرای عملیات آبخوانداری				اجرای عملیات زراعت چوب				ارتقای پوشش حفاظت از جنگلها و مراتع کشور				حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست و زیست بوم های حساس				نست ارزیابی اثرات زیست محیطی طرحها و پروژه های مشمول به کل پروژه های پیشنهادی				تعیین حد بستر و حریم دریاچهها و تالابها			

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 18		فرصت ها												تهدیدات										
O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13
مشارکت بخش منابع طبیعی در افزایش تولید ناخالص داخلی و رشد اقتصادی استان		<p>O1: سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان</p> <p>O2: نیاز به نوسازی صنایع و خدمات</p> <p>O3: کمبود نیروی انسانی متخصص در بخش منابع طبیعی</p> <p>O4: عدم بهره‌مندی از ظرفیت‌های طبیعی استان</p> <p>O5: محدودیت در سرمایه‌های انسانی و مالی</p> <p>O6: نیاز به توسعه زیرساخت‌ها</p> <p>O7: تغییرات اقلیمی و زیست‌محیطی</p> <p>O8: کمبود سرمایه انسانی متخصص</p> <p>O9: عدم توجه به پتانسیل‌های طبیعی</p> <p>O10: نوسانات قیمت منابع طبیعی</p> <p>O11: ضعف در مدیریت منابع طبیعی</p> <p>O12: عدم آشنایی با نیازهای بازار</p> <p>T1: کمبود سرمایه انسانی متخصص</p> <p>T2: نوسانات قیمت منابع طبیعی</p> <p>T3: تغییرات اقلیمی و زیست‌محیطی</p> <p>T4: عدم توجه به پتانسیل‌های طبیعی</p> <p>T5: محدودیت در سرمایه‌های انسانی و مالی</p> <p>T6: نیاز به توسعه زیرساخت‌ها</p> <p>T7: تغییرات اقلیمی و زیست‌محیطی</p> <p>T8: ضعف در مدیریت منابع طبیعی</p> <p>T9: عدم آشنایی با نیازهای بازار</p> <p>T10: نوسانات قیمت منابع طبیعی</p> <p>T11: محدودیت در سرمایه‌های انسانی و مالی</p> <p>T12: نیاز به توسعه زیرساخت‌ها</p> <p>T13: تغییرات اقلیمی و زیست‌محیطی</p>												<p>T1: کمبود سرمایه انسانی متخصص</p> <p>T2: نوسانات قیمت منابع طبیعی</p> <p>T3: تغییرات اقلیمی و زیست‌محیطی</p> <p>T4: عدم توجه به پتانسیل‌های طبیعی</p> <p>T5: محدودیت در سرمایه‌های انسانی و مالی</p> <p>T6: نیاز به توسعه زیرساخت‌ها</p> <p>T7: تغییرات اقلیمی و زیست‌محیطی</p> <p>T8: ضعف در مدیریت منابع طبیعی</p> <p>T9: عدم آشنایی با نیازهای بازار</p> <p>T10: نوسانات قیمت منابع طبیعی</p> <p>T11: محدودیت در سرمایه‌های انسانی و مالی</p> <p>T12: نیاز به توسعه زیرساخت‌ها</p> <p>T13: تغییرات اقلیمی و زیست‌محیطی</p>										
ماتریس SWOT		استراتژی های بخشی SWO (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).										
تفاه و تفاهات		<p>S1: ایجاد طراحی سازمانی</p> <p>S2: ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک</p> <p>S3: انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک</p> <p>S4: مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS</p> <p>S5: توسعه ی استراتژی فناوری اطلاعات سازمانی</p> <p>S6: تعریف معماری اطلاعات سازمانی</p> <p>S7: انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی</p> <p>S8: انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه</p> <p>S9: مدیریت خطراتی های حاکمیت شرکتی</p> <p>S10: تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب</p> <p>S11: حدنگاری (کاداستر) منابع طبیعی</p> <p>S12: جنگلکاری و احیاء جنگلهای کشور</p> <p>S13: ارتقاء پوشش حفاظت از جنگلهای و مراتع کشور</p> <p>S14: نسبت معاملات (از نوع مناقصه) انجام شده از طریق سامانه تدارکات الکترونیکی (ستاد) به کل معاملات انجام شده در دستگاه اجرایی در سال</p> <p>S15: تأسیس و تکمیل شبکه ستشش منابع آب سطحی و زیر زمینی</p>												<p>ST1: ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک با برنامه ریزی سرمایه در جهت افزایش سرمایه گذاری و کاهش نرخ تورم و رشد GDP و ایجاد کسب و کار</p> <p>ST2: ارتقاء پوشش حفاظتی از جنگلهای در راستای کاهش آلودگی محیطی و جلوگیری از بهره برداری غیرمجاز از منابع طبیعی</p> <p>ST3: توسعه زراعت چوب و کشت گیاهان دارویی در راستای افزایش GDP استان</p> <p>ST4: تعریف سیاستها و رویه های خدمت به مشتری با بهره گیری از تکنولوژی های نوین</p> <p>ST5: توسعه عملیات زراعت چوب با بهره گیری از بخش کشاورزی، آبیهای نامتعارف و گونه های سازگار با شرایط با تغییر اقلیم به منظور تأمین صادرات غیرنفتی</p> <p>ST6: </p> <p>ST7: </p>										
تفاه و تفاهات		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 تهدید ها واکنش نشان داده می شود).										
تفاه و تفاهات		<p>WO1: ارزیابی محیط خارجی سازمان</p> <p>WO2: تهیه چشم انداز استراتژیک</p> <p>WO3: تولید مفاهیم محصول خدمت جدید</p> <p>WO4: اجرای تحلیلات اکتشافی</p> <p>WO5: درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیتها</p> <p>WO6: تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ سازمانی</p> <p>WO7: میزان جذب اعتبارات شرکت داراییهای سرمایه ای تا پایان لغت ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات</p> <p>WO8: حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار</p> <p>WO9: درصد تحقق اجرای مصوبات ستاد فرماندهی ، دبیرخانه و پروژه های اقتصاد مقاومتی سال ۱۳۹۹</p> <p>WO10: میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری</p>												<p>WT1: ارتقاء بهره وری در بخش کشاورزی و منابع طبیعی برای جامعه هدف با تکیه بر افزایش نرخ رشد اقتصادی و تولید ناخالصی در دستگاه های اقتصادی (شرکت های تعاونی) و بهبود فضای کسب و کار</p> <p>WT2: اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری در منابع طبیعی در جهت تعدیل اتکا به بودجه دولتی</p> <p>WT3: تغییر رویکرد سازمانی در جهت پیشگیری از بهره برداری صنعتی از جنگل های استانی</p> <p>WT4: </p> <p>WT5: </p>										

