



**گزارش سند استراتژیک**  
**«بخش محیط زیست استان گلستان»**  
**(افق ده ساله)**

ذیل

**«سند چشم انداز استان گلستان»**  
**و**  
**«سند آمایش سرزمین استان گلستان»**

کارفرما

**استانداری گلستان**

مجری

**اداره کل محیط زیست استان گلستان**

مشاور

**شرکت مشاوره مدیریت**

**نپکیز**

**«نوین کار آفرین هیرکان»**

**(ثبت ۹۹۰۹)**

**(بهار ۱۴۰۲)**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عنوان و نام پدیدآور	: گزارش سند استراتژیک «بخش محیط زیست استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل «سند چشم انداز 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.
مشخصات نشر	: گرگان: هورسان، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ع، ۳۴۳ص: مصور(رنگی)، جدول(رنگی)، نمودار(رنگی)، ۲۲×۲۹سم.
شابک	: 978-622-90209-2-0
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: برنامه ریزی راهبردی -- ایران -- گلستان Strategic planning -- Iran -- Golestan آمایش سرزمین -- ایران -- گلستان Reclamation of land -- Iran -- Golestan (Province) رشد اقتصادی -- ایران -- گلستان -- برنامه ریزی Economic development -- Iran -- Golestan (Province) -- Planning گلستان -- اوضاع اقتصادی -- آینده نگری Golestan (Iran: Province) -- Economic conditions -- Forecasting شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان استانداری گلستان سازمان حفاظت محیط زیست. اداره کل حفاظت محیط زیست استان گلستان رده بندی کنگره رده بندی دیویی شماره کتابشناسی ملی اطلاعات رکورد کتابشناسی
	: HD۳۰/۲۸ : ۶۵۸/۴۰۱۲۵۵۲ : ۹۳۵۱۷۲۳ : فیبا



## گزارش سند استراتژیک «بخش محیط زیست استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل «سند چشم انداز 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: ۳۴۳ ص

قطع: رحلی

شمارگان: ۱۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۰۲۰۹-۲-۰

نشر: هورسان/گرگان

چاپ: دیجیتال خشنود ۰۹۳۵-۰۱۷۳۲۲۶-۰۹۶۳-۰۱۷۳۲۲۶-۰۹۶۳

قیمت: ۱۱۸۰۰۰۰ تومان





## مستندات قانونی و رسمی پژوهش

### این پژوهش بر اساس؛

الف) ابلاغیه استاندار گلستان به دستگاه های اجرایی  
به شماره ۱۴۰۰/۱/۴۹۶۷۶ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵  
ب) ابلاغ مصوبه شورای برنامه ریزی و توسعه استان  
به شماره ۵۲۴۰۲۰ مورخ ۱۴۰۱/۰۹/۲۷  
ج) قرارداد شماره ۱۳۳ مورخ ۱۴۰۱/۱۲/۲۵ فیما بین  
استانداری گلستان و شرکت مشاوره مدیریت «نوین  
کارآفرین هیرکان»

انجام شده است.

## شناسنامه طرح

- عنوان طرح: گزارش سند استراتژیک نقش محیط زیست استان گلستان
- کارفرما: استانداری گلستان
- مجری: اداره کل حفاظت محیط زیست استان گلستان
- مشاور پروژه: شرکت مشاوره مدیریت «نوبن کارآفرین، هیرکان»
- مدیر پروژه: حمیدرضا نکوب (مدیرعامل شرکت و دانش آموخته دانشکده مدیریت دانشگاه تهران)
- ناظرین پروژه:

علی نورانی، معاون سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان
معاون برنامه ریزی اداره کل حفاظت محیط زیست استان گلستان

### ➤ مشاورین علمی پروژه:

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

### ➤ با مشارکت مدیران، معاونین و کارشناسان ارشد، نقش محیط زیست استان گلستان:

۱- دکتر محمد رضا گلستانی، مدیر کل	۶- دکتر روشنا علی اکبریان، دامد GIS	۱۱- اکاظم ریاضی، آب و خاک، کارشناس
۲- مهندس مهران جهانشاهی کارشناس، کارشناسی ارشد	۷- مهندس تجلی حسینی، زیستگاه، کارشناسی ارشد	۱۲- محمد عباسی پایش، کارشناسی ارشد
۳- دکتر وحید خیرآبادی، معاون طبیعی	۸- مهندس داریوش رنجبر محیط انسانی، کارشناسی ارشد	۱۳- لادی عادل، آب و خاک، کارشناسی ارشد
۴- دکتر عبدالوحد ریاضی فر، معاون انسانی	۹- مهندسی هدیر حسن زاده، معاون توسعه منابع، کارشناسی ارشد	
۵- مهندس آزاده کریمی راد، دقترپایش، کارشناسی ارشد	۱۰- حسین جلالی نژاد، برنامه ریزی، کارشناس	

◀ **نایندگان دستگاه‌های مدعو و همکاران خارج از محیط زیست:**

۱- ابوالفضل استنایاری، بخش سمیت، دکتر	۴- قربانعلی متقانی، بخش مابیان فناوری، دکتر	۷- آرشی بخش جهاد کشاورزی، کارشناس ارشد	۱۰- طهرضا آریافر، بخش پسماند، کارشناس ارشد
۲- محسن بجایی، بخش نیلات، دکتر	۵- شهید قلی مارلیکی، بخش منابع طبیعی، کارشناس ارشد	۸- علیرزاده، بخش آبفا، کارشناس ارشد	۱۱- جت‌الرشیدی، بخش پسماند، کارشناس ارشد
۳- حمیدرضا نصیری، بخش نیلات، دکتر	۶- حسینی، بخش منابع طبیعی، کارشناس ارشد	۹- دهمقان آب منطقه‌ای، دکتر	۱۲- ابوالفضل رحیمی، آبفا، کارشناس ارشد

◀ **همکاران پروژه (تیم علمی و برنامه‌ریزی):**

۱- آقای حمیدرضا کنگوب - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه تهران و مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت	۶- خانم فاطمه ملکی - کارشناس ارشد مدیریت دولتی - موسسه آموزش عالی پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و پژوهشگر ارشد
۲- دکتر سحر میرکوتلی - دکتری جزئیات گرایش برنامه‌ریزی شهری - اساتذتام و هیئت علمی دانشگاه گلستان	۷- آقای علی نجفی امیری - دانشجوی دکتری مهندسی منابع چوب دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و پژوهشگر ارشد
۳- خانم ابراهیم غریب آبادی - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی (مالی) دانشگاه سمنان و پژوهشگر ارشد	۸- آقای محمد حسینی - کارشناس ارشد برنامه‌ریزی شهری - دانشگاه گلستان و پژوهشگر ارشد
۴- آقای یونس خرمالی - کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار دانشگاه فردوسی و پژوهشگر ارشد	۹- خانم زهرا خانی - کارشناس ارشد توسعه اقتصادی و برنامه‌ریزی و دانشگاه بوعلی سینا بهمان و پژوهشگر ارشد
۵- خانم مهندس یاسمن لطفی - کارشناس 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 محیط‌زیست استان گلستان مشتمل بر اداره کل حفاظت محیط‌زیست، اداره کل منابع طبیعی، شرکت آب منطقه‌ای، شرکت آب و فاضلاب، مدیریت پسماند و ... به‌عنوان یکی از بخش‌های محوری توسعه استان و «**متولی حفاظت و صیانت از منابع زیستی پایه اکولوژیک (آب، خاک، هوا و تنوع زیستی)**» است که تدوین برنامه جامع، مدون و نیز تعیین استراتژی (های) آن دارای ضرورتی انکارناپذیر است.

از این رو این مطالعه با هدف تدوین «برنامه استراتژیک بخش محیط‌زیست استان گلستان» ذیل سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و سایر اسناد بالادستی از جمله برنامه‌های سازمان حفاظت محیط‌زیست، 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 محیط‌زیست 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 محیط‌زیست گردید که در نتیجه آن گزاره «**گلستان؛ سرزمین اقتصاد سبز**» به‌عنوان افق و چشم‌انداز (Vision) بر تارک آن می‌درخشد.

در فصل چهارم تعداد شانزده (۱۶) هدف راهبردی (Strategic Goals) بخش محیط‌زیست 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 محیط‌زیست، 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 تهدید (SWOT) استراتژیک بخش محیط‌زیست 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 محیط‌زیست استان شد. بر اساس نتایج ماتریس IE، بخش محیط‌زیست 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 محیط‌زیست استان «**توسعه اقتصاد سبز**» تعیین گردید. همچنین در بخش انتهایی فصل ششم با تشکیل ماتریس‌های (SWOT) یا (TOWS) مستقل برای هریک از اهداف راهبردی ۱۶- گانه، با مشارکت فعالانه مدیران و کارشناسان اقدام به تعیین استراتژی‌های بخشی ذیل هریک از اهداف راهبردی شده است که در مجموع تعداد ۱۰۸ استراتژی بخشی ثبت و در انتها با استفاده از ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) اقدام به اولویت‌بندی و انتخاب استراتژی‌های مناسب برای هریک از اهداف راهبردی گردیده است (به‌طور معمول برای هر هدف راهبردی حداقل سه و حداکثر پنج استراتژی اولویت بالا انتخاب شده است).

## فهرست مطالب

۱	مقدمه استاندارد.....
۲	مقدمه مدیرکل محیط‌زیست .....
۳	پیشگفتار .....
۷	فصل ۱.....
۸	مقدمه .....
۹	۱-۱) بیان مسئله .....
۱۳	۱-۲) ضرورت و اهمیت پژوهش .....
۱۶	۱-۳) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (CONCEPTUAL FRAMEWORK OF RESEARCH) .....
۱۸	۱-۴) اهداف پژوهش .....
۱۸	۱-۴-۱) هدف اصلی پژوهش .....
۱۸	۱-۴-۲) اهداف فرعی پژوهش .....
۱۸	۱-۵) هدف از اجرای نتایج پژوهش .....
۲۱	۱-۶) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش .....
۲۱	۱-۶-۱) سؤال اصلی: .....
۲۱	۱-۶-۲) سؤالات فرعی .....
۲۱	۱-۷) قلمرو پژوهش .....
۲۱	۱-۷-۱) قلمرو موضوعی: .....
۲۱	۱-۷-۲) قلمرو مکانی .....
۲۲	۱-۷-۳) قلمرو زمانی: .....
۲۲	۱-۸) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده .....
۲۲	۱-۹) گروه‌های ذینفعان .....
۲۳	۱-۱۰) نوآوری پژوهش .....
۲۳	۱-۱۱) تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش .....
۲۵	فصل ۲.....
۲۶	مقدمه .....
۲۶	۲-۱) بررسی و شناخت کلی استان .....
۲۷	۲-۱-۱) عوامل طبیعی .....
۲۸	۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان .....
۳۳	۲-۱-۳) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی .....
۳۶	۲-۱-۴) الگوی پراکنش سکونتگاه‌های روستایی و تحولات آن .....
۳۹	۲-۱-۵) تحلیل الگوی سکونتگاه‌های شهری و تحولات آن .....
۴۳	۲-۱-۶) سازمانیابی فضایی سکونتگاه‌های انسانی در استان .....
۴۹	۲-۲) محیط‌زیست .....
۵۱	۲-۲-۱) وضعیت زیستگاه‌های طبیعی استان .....
۵۵	۲-۲-۲) تهدیدهای محیط طبیعی استان .....
۵۸	۲-۲-۳) محیط‌زیست دریایی استان گلستان .....
۶۲	۲-۲-۴) شاخص‌های عملکردی استان در زمینه آلودگی هوا در سال ۱۳۹۹ .....
۷۱	۲-۳) جمع‌بندی .....
۸۵	فصل ۳.....
۸۶	مقدمه .....
۹۲	۳-۱) مرور چارچوب و فرآیند تدوین سند چشم‌انداز استان گلستان .....
۱۱۲	۳-۲) بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش محیط‌زیست استان گلستان .....
۱۱۵	۳-۲-۱) مطالعه اسناد بالادستی: .....

۱۱۵	..... سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴:
۱۱۶	..... مطالعات میدانی: (۳-۲-۳)
۱۱۶	..... مطالعات تطبیقی: (۳-۲-۴)
۱۱۷	..... برنامه راهبردی محیط‌زیست شهر ملویل ۲۰۲۵ - ۲۰۱۶ (۳-۲-۴-۱)
۱۱۸	..... برنامه راهبردی دپارتمان علم، هنر و محیط‌زیست کوئینزلند ۲۰۲۴-۲۰۲۰ (۳-۲-۴-۲)
۱۱۹	..... چشم‌انداز ۲۰۳۰ ماهاراشترا..... (۳-۲-۴-۳)
۱۲۰	..... برنامه عملیاتی شهر سبز ایروان..... (۳-۲-۴-۴)
۱۲۱	..... برنامه راهبردی بخش محیط‌زیست و منابع طبیعی رواندا ۲۰۲۴-۲۰۱۸ (۳-۲-۴-۵)
۱۲۲	..... نیویورک: طرحی برای یک شهر قوی و عادل..... (۳-۲-۴-۶)
۱۲۳	..... برنامه راهبردی محیط‌زیست و منابع طبیعی سرزمین‌های شمال غربی ۲۰۲۰-۲۰۱۵ (۳-۲-۴-۷)
۱۲۴	..... برنامه وزارت محیط‌زیست ساسکاچوان ۲۰۲۱-۲۰۲۰ (۳-۲-۴-۸)
۱۲۴	..... برنامه راهبردی وزارت محیط‌زیست اردن ۲۰۲۲-۲۰۲۰ (۳-۲-۴-۹)
۱۲۵	..... برنامه راهبردی مدیریت محیط‌زیست کنیا ۲۰۲۴-۲۰۱۹ (۳-۲-۴-۱۰)
۱۲۶	..... مطالعه (گروه) کانونی..... (۳-۲-۵)
۱۲۷	..... ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها..... (۳-۳)
۱۲۸	..... اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها..... (۳-۳-۱)
۱۳۲	..... ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها..... (۳-۳-۲)
۱۳۲	..... مراحل تدوین مقاصد آرمانی..... (۳-۳-۳)
۱۳۵	..... نظریه داده بنیاد..... (۳-۴)
۱۳۷	..... یافته‌ها و نتایج مقوله یابی از مآخذ پنج‌گانه با استفاده از نظریه داده بنیاد..... (۳-۵)
۱۳۷	..... مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی..... (۳-۵-۱)
۱۳۹	..... مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴..... (۳-۵-۲)
۱۴۱	..... مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط پژوهی)..... (۳-۵-۳)
۱۴۲	..... مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی..... (۳-۵-۴)
۱۴۴	..... مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی..... (۳-۵-۵)
۱۴۸	..... کاربرگ‌های تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها..... (۳-۶)
۱۴۸	..... کاربرگ شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و کانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی..... (۳-۶-۱)
۱۵۳	..... کاربرگ شماره ۲؛ مقوله‌های جمع‌آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها..... (۳-۶-۲)
۱۵۹	..... کاربرگ شماره ۳؛ جمع‌بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها توسط گروه مطالعه کانونی..... (۳-۶-۳)
۱۶۲	..... کاربرگ شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها..... (۳-۶-۴)
۱۶۴	..... سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها..... (۳-۷)
۱۶۴	..... فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) بخش محیط‌زیست استان..... (۳-۸)
۱۷۳	..... فصل ۴.....
۱۷۴	..... مقدمه.....
۱۷۵	..... مدیریت بر مبنای هدف (MBO)..... (۴-۱)
۱۷۶	..... مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف..... (۴-۱-۱)
۱۷۷	..... چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش محیط‌زیست استان..... (۴-۲)
۱۷۸	..... برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی..... (۴-۳)
۱۸۰	..... مراحل تعیین اهداف راهبردی..... (۴-۴)
۱۸۳	..... کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک..... (۴-۵)
۱۸۳	..... تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی استان از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش محیط‌زیست استان گلستان..... (۴-۵-۱)
۱۸۶	..... تعیین اهداف راهبردی بخش محیط‌زیست از درون سند چشم‌انداز استان..... (۴-۵-۲)
۱۸۷	..... تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش از درون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی..... (۴-۵-۳)
۱۸۷	..... تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش محیط‌زیست استان از درون برنامه آمایش استان..... (۴-۵-۴)
۱۸۸	..... تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش محیط‌زیست استان گلستان از درون اسناد سازمان حفاظت از محیط‌زیست..... (۴-۵-۵)

۱۸۸	۴-۶) تعیین اهداف راهبردی نهایی بخش محیط‌زیست استان
۱۸۹	۴-۷) قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلند مدت)
۱۹۴	۴-۸) فهرست نهایی اهداف راهبردی و منابع و مآخذ آن‌ها
۱۹۵	فصل ۵
۱۹۶	مقدمه
۱۹۹	۵-۱) تعریف محیط بخش محیط‌زیست استان گلستان
۲۰۰	۵-۲) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش محیط‌زیست
۲۰۲	۵-۳) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی
۲۰۲	۵-۳-۱) روش‌های سنتی:
۲۰۳	۵-۳-۲) روش‌های مدرن:
۲۰۴	۵-۴) تعریف عوامل محیط خارجی
۲۰۴	۵-۴-۱) ارزیابی محیط خارجی به روش PESTEL
۲۰۷	۵-۴-۲) تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش‌نامه ارزیابی محیط خارجی (تشکیل ماتریس EFE)
۲۰۹	۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی
۲۰۹	۵-۵-۱) روش‌های ارزیابی محیط داخلی
۲۰۹	۵-۵-۱-۱) مدل فرایندی مبتنی بر APQC
۲۱۶	۵-۵-۱-۲) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش محیط‌زیست به روش VRIO
۲۲۵	۵-۵-۱-۳) ارزیابی محیط داخلی با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد (مدل KPI)
۲۳۱	۵-۶) تعیین مسائل استراتژیک بخش محیط‌زیست به کمک ماتریس لیتموس
۲۳۳	۵-۷) بررسی محیط داخلی بخش محیط‌زیست استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE
۲۴۰	۵-۸) بررسی محیط خارجی بخش محیط‌زیست استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE
۲۴۹	۵-۹) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش محیط‌زیست استان گلستان
۲۴۹	۵-۹-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹ خانه‌ای
۲۵۳	۵-۹-۲) ماتریس موقعیت‌یابی ۴ خانه‌ای
۲۵۴	۵-۹-۳) ماتریس موقعیت‌یابی ۸-ناحیه‌ای
۲۵۷	فصل ۶
۲۵۸	مقدمه
۲۵۹	۶-۱) سطوح مختلف استراتژی در سازمان
۲۶۲	۶-۲) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش محیط‌زیست
۲۶۵	۶-۳) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)
۲۷۵	۶-۴) ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TWOS)
۲۷۶	۶-۴-۱) تدوین استراتژی‌های بخشی SO
۲۷۶	۶-۴-۲) تدوین استراتژی‌های بخشی WO
۲۷۶	۶-۴-۳) تدوین استراتژی‌های بخشی ST
۲۷۶	۶-۴-۴) تدوین استراتژی‌های بخشی WT
۲۷۷	۶-۵) روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی
۲۸۰	۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)
۲۸۲	۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش محیط‌زیست استان گلستان
۳۰۴	فهرست منابع و مآخذ
۳۰۷	ضمائم و پیوست



## فهرست جداول

جدول ۱-۲: روند تحولات جمعیتی استان طی سال‌های ۹۵-۱۳۳۵	۳۱
جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان	۴۰
جدول ۳-۲: درصد جمعیت سکونتگاه‌های شهری استان در سرشماری ۱۳۹۵	۴۰
جدول ۴-۲: مناطق حفاظت شده بر حسب گونه‌های جانوری و گیاهی به تفکیک شهرستان در استان گلستان در سال ۱۴۰۰	۶۹
جدول ۵-۲: تعداد تالاب‌های زیستگاه پرندگان مهاجر بر اساس سرشماری نیمه زمستانی به تفکیک شهرستان در استان گلستان	۷۰
جدول ۶-۲: مناطق شکار ممنوع بر حسب گونه‌های جانوری و گیاهی به تفکیک شهرستان استان گلستان سال ۱۴۰۰	۷۰
جدول ۷-۲: وضعیت نیروهای انسانی شاغل در بخش محیط‌زیست استان گلستان در سال ۱۴۰۰	۷۱
جدول ۱-۳: عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارش‌ها، زمان‌بندی و درصد پیشرفت پروژه	۹۰
جدول ۲-۳: تفکیک مقوله‌ها در چارچوب مدل کولینز و پوراس	۹۶
جدول ۳-۳: ارزش‌های محوری (بنیادین) استان گلستان	۱۰۰
جدول ۴-۳: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان	۱۰۲
جدول ۵-۳: استفاده از مقوله‌ها در تنظیم شرح شوق‌انگیز از آینده	۱۰۷
جدول ۶-۳: فهرست اسناد بالادستی	۱۱۵
جدول ۷-۳: مطالعات میدانی	۱۱۶
جدول ۸-۳: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی	۱۱۶
جدول ۹-۳: مقوله‌های منتخب بخش محیط‌زیست استان گلستان از اسناد بالادستی	۱۳۷
جدول ۱۰-۳: مقوله‌های مرتبط به بخش محیط‌زیست از سند چشم‌انداز استان گلستان	۱۳۹
جدول ۱۱-۳: مقوله‌های مرتبط به بخش محیط‌زیست استان گلستان از مطالعات محیط پژوهی	۱۴۱
جدول ۱۲-۳: مقوله‌های منتخب بخش محیط‌زیست استان گلستان از مطالعات تطبیقی	۱۴۲
جدول ۱۳-۳: مقوله‌های مطالعات کانونی	۱۴۴
جدول ۱۴-۳: مقوله‌های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم‌انداز	۱۴۶
جدول ۱۵-۳: کاربرد خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و ...	۱۴۸
جدول ۱۶-۳: تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها	۱۵۳
جدول ۱۷-۳: اجزای مقاصد آرمانی	۱۵۹
جدول ۱۸-۳: بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها	۱۶۲
جدول ۱-۴: اهداف راهبردی مرتبط بخش از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش محیط‌زیست	۱۸۴
جدول ۲-۴: اهداف راهبردی مرتبط بخش محیط‌زیست از سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	۱۸۶
جدول ۳-۴: اهداف راهبردی مرتبط بخش از متن برنامه ششم	۱۸۷
جدول ۴-۴: اهداف راهبردی مرتبط بخش از درون آمایش استان	۱۸۷
جدول ۵-۴: اهداف راهبردی مرتبط بخش از متن شرح وظایف و برنامه‌های سازمان حفاظت از محیط‌زیست	۱۸۸
جدول ۶-۴: اهداف راهبردی نهایی	۱۸۸
جدول ۷-۴: چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی	۱۹۳
جدول ۸-۴: فهرست نهایی اهداف راهبردی محیط‌زیست استان گلستان	۱۹۴
جدول ۱-۵: پرسش‌نامه ارزیابی عوامل محیط خارجی برای تشکیل ماتریس EFE	۲۰۸
جدول ۲-۵: متغیرهای خرده محیط مدیریت	۲۱۰
جدول ۳-۵: متغیرهای محیطی منابع انسانی	۲۱۱
جدول ۴-۵: متغیرهای محیطی تولید و عملیات	۲۱۱
جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی	۲۱۲
جدول ۶-۵: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه	۲۱۲
جدول ۷-۵: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی	۲۱۲

۲۱۳	جدول ۵-۸: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری
۲۱۳	جدول ۵-۹: متغیرهای محیطی حقوقی/قانونی و مقررات
۲۱۳	جدول ۵-۱۰: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی
۲۱۴	جدول ۵-۱۱: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی
۲۱۵	جدول ۵-۱۲: فهرست عوامل، متغیرها، شاخص‌ها و سنجش‌های پرسش‌نامه APQC
۲۱۵	جدول ۵-۱۳: سطوح بلوغ فرایندی و تعاریف آنها
۲۱۸	جدول ۵-۱۴: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش بخش محیط‌زیست استان به روش VRIO
۲۲۰	جدول ۵-۱۵: مثالی از منابع بخش محیط‌زیست استان به روش VRIO
۲۲۱	جدول ۵-۱۶: پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش محیط‌زیست استان گلستان
۲۲۸	جدول ۵-۱۷: شاخص‌های عمومی اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش محیط‌زیست
۲۳۱	جدول ۵-۱۸: ماتریس لیتموس
۲۳۳	جدول ۵-۱۹: گزارش محیط پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص‌ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT)
۲۳۴	جدول ۵-۲۰: نمونه فرم ماتریس IFE
۲۳۵	جدول ۵-۲۱: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش محیط‌زیست استان
۲۴۰	جدول ۵-۲۲: نمونه فرم ماتریس EFE
۲۴۱	جدول ۵-۲۳: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش محیط‌زیست استان
۲۷۹	جدول ۶-۱: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش محیط‌زیست استان
۲۸۰	جدول ۶-۲: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)
۲۸۲	جدول ۶-۳: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول
۲۸۳	جدول ۶-۴: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم
۲۸۴	جدول ۶-۵: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم
۲۸۵	جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم
۲۸۶	جدول ۶-۷: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم
۲۸۷	جدول ۶-۸: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم
۲۸۹	جدول ۶-۹: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم
۲۹۰	جدول ۶-۱۰: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم
۲۹۱	جدول ۶-۱۱: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم
۲۹۲	جدول ۶-۱۲: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم
۲۹۳	جدول ۶-۱۳: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم
۲۹۴	جدول ۶-۱۴: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم
۲۹۵	جدول ۶-۱۵: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم
۲۹۶	جدول ۶-۱۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم
۲۹۷	جدول ۶-۱۷: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پانزدهم
۲۹۸	جدول ۶-۱۸: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم
۳۰۰	جدول ۶-۱۹: فهرست اهداف راهبردی بخش محیط‌زیست و استراتژی‌های منتخب آنها

## فهرست نمودارها

- نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک ..... ۱۶
- نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش محیط زیست استان گلستان» ..... ۱۷
- نمودار ۱-۳: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) استان ..... ۲۰
- نمودار ۲-۱: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان ..... ۲۹
- نمودار ۲-۲: جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ۱۳۳۵ تا ۱۳۹۵ ..... ۳۱
- نمودار ۲-۳: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ..... ۳۱
- نمودار ۲-۴: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان ..... ۳۲
- نمودار ۲-۵: مساحت مناطق حفاظت شده استان گلستان ..... ۶۹
- نمودار ۲-۶: مساحت مناطق شکار ممنوع استان گلستان ..... ۷۰
- نمودار ۳-۱: مدل اصلی (الگوریتم) تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ ..... ۸۹
- نمودار ۳-۲: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های استان گلستان در افق ۱۴۰۴ ..... ۹۴
- نمودار ۳-۳: تلفیق مدل کردناییج و مدل کالینز و پوراس ..... ۹۵
- نمودار ۳-۴: نمودار گرافیکی شرح شوق انگیز از آینده استان گلستان ..... ۱۱۰
- نمودار ۳-۵: سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک ..... ۱۱۱
- نمودار ۳-۶: مراحل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها ..... ۱۳۴
- نمودار ۳-۷: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش محیط‌زیست استان گلستان از اسناد بالادستی ..... ۱۳۸
- نمودار ۳-۸: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش محیط‌زیست از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ ..... ۱۴۰
- نمودار ۳-۹: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش محیط‌زیست استان از مطالعات تطبیقی ..... ۱۴۳
- نمودار ۳-۱۰: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ..... ۱۶۴
- نمودار ۴-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ..... ۱۷۵
- نمودار ۴-۲: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش محیط‌زیست استان گلستان ..... ۱۷۸
- نمودار ۴-۳: مراحل تدوین اهداف راهبردی ..... ۱۸۲
- نمودار ۵-۱: هرم سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها ..... ۱۹۸
- نمودار ۵-۲: سؤالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک ..... ۱۹۹
- نمودار ۵-۳: چارچوب محیط پژوهی بخش محیط‌زیست استان گلستان ..... ۲۰۰
- نمودار ۵-۴: سطوح برنامه‌ریزی در بخش محیط‌زیست استان گلستان ..... ۲۰۱
- نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی ..... ۲۰۲
- نمودار ۵-۶: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی ..... ۲۰۳
- نمودار ۵-۷: ماتریس داخلی و خارجی ۹ - خانه‌ای ..... ۲۵۰
- نمودار ۵-۸: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹ خانه‌ای بخش محیط زیست استان گلستان ..... ۲۵۲
- نمودار ۵-۹: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴ خانه‌ای بخش محیط‌زیست استان ..... ۲۵۴
- نمودار ۵-۱۰: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ ناحیه‌ای) ..... ۲۵۶
- نمودار ۶-۱: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی (اجرای) برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان ..... ۲۶۰
- نمودار ۶-۲: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک ..... ۲۶۳
- نمودار ۶-۳: ماتریس استراتژی اصلی ..... ۲۶۷
- نمودار ۶-۴: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT ..... ۲۶۸
- نمودار ۶-۵: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ ناحیه‌ای) ..... ۲۶۹
- نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش محیط‌زیست استان گلستان ..... ۲۷۰
- نمودار ۶-۷: اجزا اقتصاد سبز ..... ۲۷۴
- نمودار ۶-۸: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش محیط‌زیست استان گلستان ..... ۲۷۵

نمودار ۹-۶: ماتریس (SWOT) ..... ۲۷۷

نمودار ۱۰-۶: سطوح سلسله مراتب اهداف و برنامه های بخش محیط زیست استان گلستان ..... ۳۰۳

## 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 .....	۳۹
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 .....	۴۳
شکل ۲-۷: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان .....	۴۶
شکل ۳-۱: مدل شکل‌گیری چشم‌انداز و مأموریت مطابق نظریه کولینز و پوراس .....	۹۲
شکل ۳-۲: مقصود محوری (مأموریت یا فلسفه وجودی) استان گلستان .....	۱۰۰
شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش محیط‌زیست استان گلستان .....	۱۱۲
شکل ۳-۴: فرایند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد .....	۱۳۵
شکل ۳-۵: فرآیند کدگذاری تا نظریه‌پردازی .....	۱۳۶



## مقدمه استاندار

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

برنامه‌ریزان و مدیران ارشد استانی به‌ویژه استانداران از بدو تأسیس استان در صدد عبور از این چالش‌ها بوده‌اند و در این مسیر تجربه‌های 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، به‌طوری‌که فرصت طلایی را پیش روی مدیریت استان در دولت مردمی سیزدهم قرار داده است که با اجرای این اثر فاخر و ارزشمند، بتواند دغدغه‌های فوق‌الذکر را در استان برطرف نماید و آثار برخورداری از چشم‌انداز و استراتژی مناسب را با رویکرد حکمرانی محلی (استانی) در چارچوب **حکمرانی خوب (Good Governance) / (حکمرانی متعالی)** در زندگی مردم به منصف ظهور برساند. خوشبختانه در سند مذکور (که از سال ۱۳۹۶ تدوین شده است) ضمن ترسیم چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴، اهداف راهبردی استان تعیین و در جهت تحقق آن‌ها استراتژی پیشران/اصلی استان نیز تحت عنوان «**تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمّر)**» 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...، براساس ابلاغیه شماره ۴۹۶۷۶ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵ استاندار «**سند استراتژیک بخش محیط‌زیست استان گلستان**» (به‌عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه) 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 محیط‌زیست استان گلستان؛ این بخش را در مرحله آغازین جاری‌سازی و تدوین «**برنامه عملیاتی (Action Plan)**» خود ذیل اسناد و برنامه‌های بالادستی ملی و استانی قرار داده است.

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

**علی محمد زنگانه**

**استاندار گلستان**

## مقدمه مدیر کل محیط زیست

سرعت پیشرفت و توسعه در جهان امروز و تغییرات پرشتاب روزافزون محیطی، افزایش دامنه‌ی آگاهی از تحولات درونی و بیرونی سیستم‌ها را به امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر بدل کرده است. ضرورت امر برنامه‌ریزی امروز بر کسی پوشیده نیست. عدم قطعیت و اطمینان ناشی از تغییرات محیطی و نیل به افزایش کارایی و اثربخشی بیشتر، برنامه‌ریزی را به صورت یک ضرورت انکارناپذیر درآورده است.

مدیریت اداره کل حفاظت محیط زیست در راستای ضرورت یاد شده، نیک می‌داند، برنامه‌ریزی استراتژیک کوششی نظام‌یافته برای اجرای استراتژی‌های اصلی سازمان و به کارگیری آن در جهت تحقق مقاصد سازمان بوده و اهداف سازمان را با توجه به رسالت آن تعیین و پس از مطالعات محیطی و فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف سازمان‌های دخیل و تمامی ذینفعان در مدیریت منابع زیستی پایه را شناسایی کرده تا از این طریق هدف‌های واقع‌بینانه‌تری را تعیین و به اجرا درآورد.

در راستای تحقق تکالیف قانونی و برنامه‌ای با لحاظ نمودن تمامی سیستم و شناخت محدودیت‌های موجود، برنامه‌ریزی استراتژیک عوامل اساسی خطرآفرین محیطی را تحلیل کرده و راه‌حلی که با احتمال بیشتر برای رسیدن به هدف مناسب‌تر است را ارائه می‌دهد. به عبارتی، برنامه‌ریزی استراتژیک فرایند تعیین اهداف سازمان و اتخاذ تصمیم درباره طرح‌های جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آن اهداف است. به عقیده اینجانب، برنامه‌ریزی استراتژیک بیانگر قدرت خلاقیت مدیران و ساختن آینده‌ای متعالی است. چرا که؛ منابع سازمان را جهت رسیدن به اهداف هماهنگ می‌سازد، باعث افزایش هوشیاری و آگاهی سازمان نسبت به پویایی محیط می‌شود، پاسخگوی سؤالات اساسی فعالیت سازمانی است، از قابلیت‌های سازمان برای بهره‌گیری از فرصت‌ها یا رفع تهدیدات محیطی استفاده می‌کند و کلام آخر اینکه؛ برنامه‌ریزی استراتژیک چنانچه با یک ابزار کنترلی همراه شود، زمینه را برای پیش سازمان در مسیر نیل به مأموریت و چشم‌انداز خود فراهم‌تر می‌کند.

نتیجه اینکه انسان در جهانی پر از محدودیت زندگی می‌کند (محدودیت منابع مالی، زمانی، فوای فکری و غیره). سازمان‌ها نیز در محیطی پر از محدودیت فعالیت می‌کنند. استراتژی امکان می‌دهد تا با شناخت موضوعات اصلی و تمرکز منابع (محدود) برای تحقق آن‌ها به بالاترین منافع ممکن در تحقق تکالیف و مأموریت‌های سازمانی، دست یافت.

ایجاد بستری مناسب جهت حفاظت و پایداری محیط، افزایش تاب‌آوری توأم با شناخت قابلیت‌های سرزمینی و شایستگی‌های محیطی در راستای تحقق توسعه پایدار با بهره‌مندی از ابزار کارآمد و جامع‌ای به نام اقتصاد سبز، گره‌گشای توسعه‌نیافتگی استان گلستان شناخته شد.

سند فوق به کوشش جمعی از نمایندگان و نخبگان دستگاه‌های اجرایی مرتبط با مدیریت منابع زیستی پایه استان گلستان و در طی ده‌ها جلسه مشورتی و هزاران ساعت نفر کار کارشناسی در مراحل تدوین و رتبه‌بندی و امتیازدهی و نتیجه‌گیری داده‌ها، به دست آمده و امید است تا با تهیه اسناد و مطالعات عملیاتی و اجرایی اسناد فوق، با ارتقاء شاخص‌های تخصصی، شاهد افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها بوده و رضایتمندی بیشتری در گیرندگان خدمات اکوسیستمی باشیم.

در پایان لازم می‌دانم به نوبه خود از تمامی اعضای کارگروه، مدیران و کارشناسان دستگاه‌های اجرایی اداره کل محیط زیست، منابع طبیعی، مدیریت پسماند، آب منطقه‌ای، اداره کل صمت، شرکت شهرک‌های صنعتی و... و همچنین شرکت مشاوره مدیریت «نوبین کارآفرین هیرکان» که تحت حمایت‌ها و هدایت‌های استاندار محترم در تدوین این سند استراتژیک مشارکت داشته‌اند کمال تشکر را داشته باشم.

**محمد رضا کنعانی**

**مدیر کل محیط زیست استان گلستان**



## پیشگفتار

پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش محیط‌زیست استان گلستان» به‌عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه استان با ابلاغ جناب آقای دکتر زنگانه استاندار محترم گلستان (رئیس شورای راهبردی استان) و به مسئولیت اداره کل محیط‌زیست استان به‌عنوان دستگاه متولی و مجری انجام شده است. علاوه بر این، مسائل و مشکلات موجود این بخش در سال‌های اخیر از جمله تغییر اقلیم، تشدید تخریب محیط‌زیست، معاهدات بین‌المللی و ... این ضرورت را تشدید نموده است. در این راستا لازم است به موارد زیر اشاره شود:

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

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

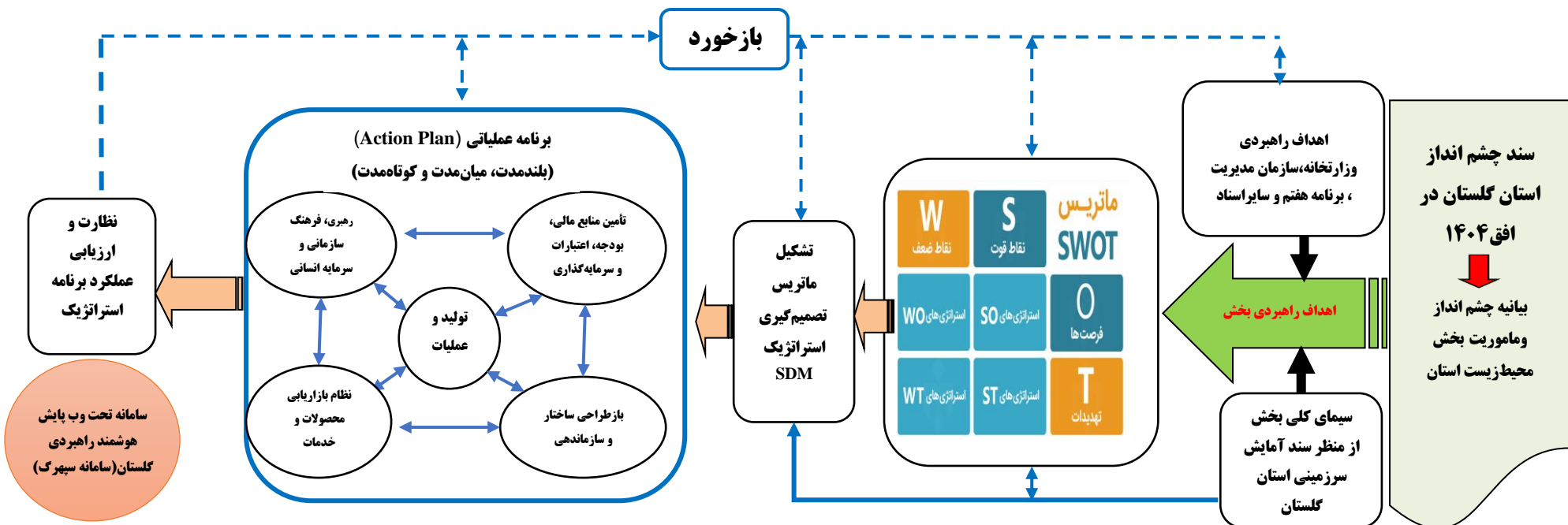
**سوم:** به‌طور معمول برای تدوین یک برنامه توسعه با رویکرد استراتژیک استفاده از ترمینولوژی و روش‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک ارجح بر استفاده از سایر برنامه‌ها از جمله برنامه‌ریزی آمایش سرزمین می‌باشد؛ اما به‌منظور استفاده از نتایج مطالعات آمایش سرزمین و بهره‌برداری از پتانسیل‌ها و قابلیت‌های آن از یک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

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

از این رو موارد سه‌گانه فوق‌الذکر منجر به اقدامات زیر شده است:

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

(۲) برای تکمیل مرحله تدوین به کمک ابزارهای مختلف محیط پژوهی بالغ بر ۱۰ هزار داده (Data) در مرحله محیط پژوهی جمع‌آوری شده است که از بین آن‌ها به کمک ماتریس لیتموس (تفکیک موضوعات استراتژیک از موضوعات عملیاتی) حدود **۷۴ قوت و ضعف و ۱۶۵ فرصت و تهدید** در «بخش محیط‌زیست استان» در قالب ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده است. این ماتریس‌ها مبنای ساخت ماتریس‌های IE، GSM و SWOT یا TWOS به‌منظور تولید استراتژی‌های اصلی و بخشی مربوط به بخش مذکور نیز شده است. بدیهی است به دلیل انبوه استراتژی‌های تولید شده بخشی نهایتاً به کمک ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)، استراتژی‌های نهایی اولویت‌بندی و انتخاب شده‌اند.



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

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

- (۳) فصل‌های گزارش حاضر نیز متناسب با چارچوب مفهومی تعیین شده است به طوری که 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 محیط‌زیست 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 ۱-۳، هر یک از بخش‌های ۳۱ گانه استان (از جمله بخش محیط‌زیست) در سطح عملیاتی علاوه بر ارتباط با دستگاه‌ها و سازمان‌های اجرایی باید به بنگاه‌ها و بهره‌برداران بخش خصوصی نیز مرتبط شوند، به عبارت دیگر سطح عملیاتی شامل هر دو بخش دولتی و خصوصی استان می‌باشد.
- (۶) تا پایان دوره زمانی سند چشم‌انداز کشور و استان در افق ۱۴۰۴، بالغ بر دو سال زمان مانده است و برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، اهداف راهبردی و استراتژی‌های (اصلی و بخشی) این سند به یک دوره زمانی بلندمدت پنج تا ده ساله نیاز است. هر چند که امروزه مرسوم است بدلیل تغییرات شدید محیطی، سندهای استراتژیک بلندمدت در پایان هر سال و یا بصورت دوسالانه بازنگری (Rewise) می‌شوند، اما دوره زمانی و افق «سند استراتژیک بخش محیط‌زیست استان گلستان» بلندمدت و ده ساله تعیین شده است.

### حمیدرضا دنکوب

### مدیر پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش محیط‌زیست استان گلستان»

بهار ۱۴۰۲

کلیات پژوهش و برنامه ریزی  
در بخش محیط زیست استان گلستان

## مقدمه

نظر به اهمیت انکارناپذیر بخش محیط‌زیست در تداوم حیات جامعه و ظرفیت‌های موجود بمنظور ایجاد اشتغال و محرومیت‌زدایی از طریق تأمین مواد اولیه، توسعه و رونق اقتصادی و دستیابی به اقتصاد پایدار و از طرفی به دلیل استراتژیک بودن این بخش، به خوبی می‌توان به اهمیت بخش محیط‌زیست 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 حالی که در اغلب مواقع چنین نیست.

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با این‌گونه مسائل بیشتر از گذشته می‌باشد. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه‌حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است. پایه‌های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی 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» بعنوان متولی تدوین «سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴» بر اساس بررسی‌های خویش (بویژه در مطالعات مذکور) به این یافته‌ها رسیده است که غالب سازمان‌ها در استان یا فاقد چنین برنامه‌هایی هستند و یا در صورت برخورداری، متأسفانه برنامه آن‌ها ناقص، ضعیف و غیرقابل اجرا می‌باشد.

بنابراین تدوین یک برنامه استراتژیک بخشی (نه دستگاہی) در «بخش محیط‌زیست استان» که دارای عینیت و دقت بالا در شناسایی مسائل استراتژیک<sup>۱</sup>، 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 محیط‌زیست استان» بدلیل مشکلات بوجود آمده بویژه در زمینه آسیب‌های وارد شده به محیط‌زیست و گونه‌های مختلف گیاهی و جانوری، تغییرات اقلیمی و آثار سو آن، عدم اجرای قوانین و مقررات بمنظور حفظ و حراست از محیط‌زیست و ... پی به این خلأ اساسی ببرد و چاره را در تدوین «سند استراتژیک بخش محیط‌زیست 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. لازم به ذکر است که «سند استراتژیک بخش محیط‌زیست استان» در امتداد سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴ استان تهیه شده است

این ضرورت باعث شده است که «بخش محیط‌زیست استان» بدلیل مشکلات بوجود آمده بویژه در زمینه نقش کم محیط‌زیست در اقتصاد و بی‌توجهی صنایع و بنگاه‌های مختلف تولیدی به محیط‌زیست که سبب آسیب‌های زیادی به محیط‌زیست و گونه‌های مختلف گیاهی و جانوری شده است، تغییرات اقلیمی و آثار سو آن، عدم اجرای قوانین و مقررات بمنظور حفظ و حراست از محیط‌زیست که سبب ایجاد مخاطرات زیادی برای سایر بخش‌ها بویژه اقتصاد شده است و ... پی به این خلأ اساسی ببرد و چاره را در تدوین «سند استراتژیک بخش محیط‌زیست 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 محیط‌زیست استان» در امتداد سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴ استان تهیه شده است.

## ۱-۱) بیان مسئله

جهان امروز با مجموعه‌ای از بحران‌های زیست‌محیطی مواجه است که گاه بسیاری از آن‌ها ترمیم‌ناپذیر و یا در صورت ترمیم، بسیار پرهزینه‌اند. بررسی‌ها بیانگر این واقعیت است که بخش زیادی از بحران‌ها و معضلات محیط‌زیستی حاصل مجموعه‌ای از سیاست‌گذاری‌ها و بهره‌برداری‌های بی‌رویه از منابع طبیعی و محیط‌زیستی و تخلیه انواع آلاینده‌های ناشی از فعالیت‌های انسانی در محیط‌زیست و در نهایت عدم محاسبه ارزش واقعی

<sup>۱</sup> Strategic Issues

منابع محیط زیستی و هزینه‌های تخریب محیط‌زیست در سیاست‌های کلان اقتصادی است (لسانی و همکاران، ۱۳۹۹).

با توجه به اینکه منابع محیط زیستی به تمام نسل‌ها تعلق دارد و در اصل ۵۰ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران نیز حفاظت از محیط‌زیست وظیفه‌ای همگانی تلقی می‌شود و فعالیت‌های اقتصادی آلاینده و تخریب‌کننده به محیط‌زیست نیز ممنوع است، سؤال اصلی این است که حفاظت از محیط‌زیست از طریق ساز و کارهای اقتصادی به‌ویژه در قوانین و مقررات کشورمان چگونه حاصل می‌شود؟

ارتباط تنگاتنگی بین موضوعات اقتصادی و زیست‌محیطی وجود دارد که باعث طرح رویکردهای جدید در حوزه حقوق بین‌الملل محیط‌زیست گردید که یکی از بارزترین آن‌ها «اقتصاد سبز» می‌باشد. گذار از رویکرد اقتصاد سنتی به سمت اقتصاد سبز با رعایت اصل انصاف و اصل ادغام زیست‌محیطی امکان‌پذیر است. به این معنا که اقتصاد سنتی بیشتر مبتنی بر استفاده بی‌حد و حصر از منابع طبیعی و عدم توجه به حقوق نسل‌های فعلی و آینده است. آثار و تبعات ناشی از چنین اقتصادی در عمل می‌تواند جبران‌ناپذیر باشد. تغییر رویکرد در این عرصه امری محتوم و قطعی است و به همین جهت جامعه بین‌المللی چاره‌ای جز استعانت از تمامی بازیگران بین‌المللی جهت مقابله با آثار مزبور نخواهد داشت (قوام‌آبادی، ۱۳۹۴).

توسعه ابزارهای مالی از اهداف و اولویت‌های کشورهای در حال توسعه است و اصلاح ساختار بازارهای مالی در این کشورها امری اجتناب‌ناپذیر و ضروری است. با توجه به اینکه هدف اصلی بسیاری از سیاست‌های اقتصادی، دستیابی به سطح رشد اقتصادی بالاتر است، مخاطرات محیط زیستی ناشی از فعالیت‌های اقتصادی به موضوع مهم و بحث‌برانگیز تبدیل شده و ارتباط میان توسعه‌یافتگی جوامع و میزان دستیابی به استانداردهای محیط زیستی بسیار مورد توجه قرار گرفته است (اصغری و همکاران، ۱۳۹۲).

در بیشتر کشورها یکی از مهم‌ترین مشکلات زیست‌محیطی، کم‌رنگی ملاحظات زیست‌محیطی در سیاست‌ها و برنامه‌های کلان، بویژه سیاست‌های اقتصادی است. علت اصلی این موضوع، لحاظ نکردن آن در تولید ناخالص داخلی کشورهاست، چراکه سرمایه‌گذاری در سطح برنامه‌ریزی‌های کلان اقتصادی معمولاً به سمت بخش‌هایی سوق پیدا می‌کند که سهم عمده‌ای در تولید ناخالص داخلی دارند. از این رو چنانچه ارزش‌گذاری مناسبی از منابع زیست‌محیطی به عمل نیاید، سرمایه‌گذاری در این بخش متناسب با ارزش واقعی این منابع در تولید ناخالص داخلی به وجود نمی‌آید و سبب تضعیف منابع زیست‌محیطی می‌شود (قربانی، ۱۳۹۶).



البته حفاظت از محیط‌زیست به معنای آن نیست که هیچ‌گونه بهره‌برداری از طبیعت صورت نگیرد، زیرا در این صورت توسعه اقتصادی بی‌معنا خواهد بود، بلکه مقصود از حفاظت، مدیریت صحیح بر چگونگی مصرف انسان از بیوسفر است، بطوریکه در عین استفاده حداکثری از منابع برای رفع نیازهای نسل حاضر، ذخیره منابع را برای برآوردن نیاز نسل‌های آینده نگهداری کند، از این‌رو حفاظت، هیچ‌گونه تباینی با بهره‌وری اصولی از طبیعت و توسعه اقتصادی ندارد، بلکه با نحوه بهره‌برداری از طبیعت مرتبط است (بهبودی همکاران، ۱۳۹۳).

اما بهره‌برداری‌های بی‌رویه به شکل استثمار محیط‌زیست به سبب افزایش نیازهای جمعیت رو به رشد جهان، باعث شده است تا محیط‌های گوناگون اعم از شهر و روستا و محیط‌های طبیعی با بحران‌های محیط‌زیستی روبه‌رو شوند. تغییرات شگرف محیطی که حیات را در کره زمین با تهدید مواجه کرده است، باعث شده تا محافل آکادمیک، انجمن‌های غیردولتی و دولت‌ها به فکر حفاظت از محیط‌زیست باشند. در چنین شرایطی نه‌تنها زندگی انسانی به خطر افتاده، بلکه هدف او که همانا رسیدن به توسعه مداوم و پایدار می‌باشد نیز با مشکل روبه‌رو خواهد شد. به عبارتی تخریب محیط‌زیست عاملی خواهد بود که مانع از دستیابی انسان به توسعه پایدار خواهد شد (ایمان دوست و همکاران، ۱۳۹۵).

حفاظت از محیط‌زیست نیاز به سیاست‌های اجرایی پایداری اکوسیستم دارد. به عبارتی یکی از راه‌های دستیابی و تحقق توسعه پایدار، گرایش بسوی اقتصاد سبز است. گذار از اقتصاد فسیلی بسوی اقتصاد سبز مستلزم تمهید شرایط و زیرساخت‌ها و بازنگری سیاست‌ها در سطوح ملی و بین‌المللی است. در این راستا باید تلاش شود تا یک همگرایی و همسویی عمل‌گرا میان دستگاه‌های متولی برنامه‌ریزی توسعه اقتصادی و دستگاه‌های متولی برنامه‌ریزی محیط‌زیست و اقلیم صورت پذیرد. توسعه اقتصاد سبز بیش از هر زمان دیگر در عصر کنونی که بشر شاهد بحران جهانی است و آسیب‌های ناشی از مصرف بی‌رویه انرژی‌های تجدیدناپذیر، سلامت انسان‌ها را به مخاطره انداخته ملموس‌تر است و باید الزامات توسعه آن فراهم شود (عابدی و خمسه، ۱۳۹۶).

بنابراین با توجه به تأثیر محیط‌زیست در زندگی و به طبع آن بقای انسان، حفاظت از محیط‌زیست امری ضروری است. لذا برای دستیابی به این هدف، شناخت مواردی که پایداری منابع محیط‌زیست را فراهم می‌کنند بدیهی به نظر می‌رسد، از طرفی باید با استفاده از ظرفیت‌های موجود در بخش محیط‌زیست، زمینه لازم برای رشد و توسعه اقتصادی را فراهم نموده و با افزایش بهره‌وری، اشتغال‌زایی و ... تولید ناخالص داخلی را افزایش داد.

استان گلستان که به نگارستان ایران معروف است، به لطف وجود دریای خزر، رشته کوه البرز و جنگل‌های هیرکانی دارای آب‌وهوای معتدل و مناظر طبیعی زیباست و از طرفی با دارا بودن ۱۲ نوع از ۱۷ نوع پوشش گیاهی موجود در سطح دنیا، یکی از منحصر بفردترین مناطق جهان از لحاظ تنوع در پوشش گیاهی است، لذا این استان در حوزه محیط‌زیست دارای مزیت‌های فراوانی است که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- وجود پارک‌های جنگلی از جمله پارک ملی گلستان به‌عنوان یک ذخیره‌گاه زیست‌کره در استان
- قرار گرفتن سطح وسیعی از استان به‌عنوان مناطق تحت مدیریت سازمان محیط‌زیست
- تالاب‌های بین‌المللی (گمیشان، آلاگل، آجی گل، آلماکل، اینچه و ...)
- وجود گل‌فشان‌ها (اینچه، نفتجه، گل‌فشان‌های دریائی غرب تالاب گمیشان)
- وجود غارهای طبیعی (شیرآباد، گنج‌خانه درازنو و ...)
- آبشارها شامل (لوه، شیرآباد، کبودوال، باران کوه، آق سو، آبشار پارک، زیارت و ...)
- وجود چشم‌اندازها (دشت ترکمن صحرا، درازنو، قلعه موران، نهارخوران و ...)
- جزایر و سواحل دریائی (آشوراده، سواحل خلیج گرگان مانند بندرگز و بندر ترکمن و گمیشان)
- وجود یخچال‌ها و چشمه‌سارها و آبشارهای طبیعی در استان

وجود چنین ظرفیت‌های عظیمی در استان زمینه را برای رونق اقتصادی، گردشگری و فرهنگی فراهم می‌کند و این پتانسیل در استان وجود دارد تا به‌عنوان یکی از قطب‌های صنعت گردشگری و درآمدزایی در حوزه محیط‌زیست 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
- تبلیغات ضعیف جهت ارائه توانمندی‌های استان از نظر گردشگری طبیعی (اکوتوریسم)
- عدم استقبال بخش خصوصی از مشارکت در طرح‌های حفظ محیط‌زیست
- عدم وجود قوانین مناسب و نیروی متخصص برای اکوتوریسم
- عدم تخصیص اعتبارات لازم برای حفظ محیط‌زیست

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

اکنون پس از مشخص نمودن جهت گیری و موضوعات کلان استان در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، سؤال بعدی این است که برای هر یک از بخش‌های اصلی از جمله بخش محیط‌زیست (در این پژوهش) چه استراتژی (هایی) در دست اقدام و اجرا قرار گیرد؟ لذا این پژوهش به دنبال عینیت بخشیدن و پاسخگویی به این پرسش است که: «چه استراتژی (هایی) متناسب با بخش محیط‌زیست با لحاظ نمودن مطالعات تدوین سند چشم‌انداز و مطالعات آمایش سرزمینی در عرصه سرزمینی استان گلستان می‌توان طراحی و ارائه نمود؟» که بواسطه آن‌ها بتوان شاخص‌های اصلی بخش بویژه شاخص‌های بهره‌وری و رقابت‌پذیری را بهبود بخشید.

با توجه به موارد ذکر شده، این الزام وجود دارد که «خط‌مشی‌گذاری بخش محیط‌زیست» در کنار سایر بخش‌ها باید از منظر **حکمرانی استانی**<sup>۱</sup> 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 از جمله محیط‌زیست 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 داده<sup>۲</sup> و تبدیل آن به ۴۰ هزار اطلاعات<sup>۳</sup> شامل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها حکایت از این واقعیت دارد که بر مبنای ارزیابی محیطی (محیط پژوهی) در بخش‌های ۱۹ (۳۱) گانه استان (از جمله بخش محیط‌زیست) متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و مبتنی بر اسناد بالادستی همچون چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور، سیاست‌های کلی نظام بویژه «اقتصاد مقاومتی» و با توجه به سندهای استانی بویژه سند آمایش استان؛ مجموعه نقاط ضعف استان بیشتر از نقاط قوت آن بوده و این در حالی است که استان دارای پتانسیل‌ها و فرصت‌های متعدد و متکثر داخلی و بین‌المللی بیشتری نسبت به تهدیدات می‌باشد. به بیان دیگر 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 در بخش محیط‌زیست جزء ده استان آخر کشور می‌باشد.

## ۲-۱) ضرورت و اهمیت پژوهش

با عنایت به موارد ذکر شده در بیان مسئله، 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؛

<sup>۱</sup> Local (Provincial) Governance

<sup>۲</sup> DATA

<sup>۳</sup> Information

علاوه بر افزایش بهره‌وری در منابع، اعم از سرمایه، نیروی کار و نظایر این‌ها می‌توان علاوه بر افزایش بهره‌برداری توأم با حفاظت، سهم بخش محیط‌زیست 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 محیط‌زیست استان در قالب طرح‌های گردشگری و خوشه‌های صنعتی با رویکرد رقابتی مبتنی بر بازارهای داخلی و بین‌المللی شناسایی نمود و توسعه داد. با تدوین برنامه استراتژیک و تعیین استراتژی‌های مناسب می‌توان تا حد زیادی از تخریب محیط‌زیست پیشگیری کرد و همچنین می‌توان ساختارهای این بخش استان را بر اساس اصول اقتصاد رقابتی و با بهره‌وری مناسب پایه‌ریزی نمود تا زمینه‌های اقتصاد سبز در استان مهیا شود. در همین راستا، نگاه ویژه‌ای به بخش محیط‌زیست در سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ که توسط همین شرکت تهیه و تدوین گردیده، شده است که برخی از مهم‌ترین اهداف کلان آن عبارتند از:

- حراست و حفاظت از محیط‌زیست
- مدیریت بهره‌ور منابع (آب، منابع طبیعی، انرژی و ...)
- توسعه پایدار و سالم کشاورزی
- مدیریت تغییر اقلیم
- توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری
- توسعه پایدار شهری
- توسعه پایدار دامپروری
- کاهش نرخ حوادث و بلایای طبیعی
- حفظ کاربری اراضی کشاورزی و باغات

در ضمن باید به این واقعیت توجه داشت که در شرایط امروزی نمی‌توان با بهره‌برداری‌های غیراصولی و سنتی از محیط‌زیست 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 دو رقمی بیکاری، کمبود منابع مالی و سرمایه، تحریم‌های ظالمانه و چالش‌های متعدد دیگر، باعث شده تا تجدید نظر در رویکردهای مدیریتی استان در رابطه با بخش مهم محیط‌زیست به‌عنوان بستری مناسب برای رونق اقتصادی، فرهنگی و گردشگری امری ضروری باشد. همچنین تدوین برنامه استراتژیک توسعه بخش محیط‌زیست 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 محیط‌زیست 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 به نوعی چارچوب هدفمندی را برای فعالیت‌های این بخش فراهم نمود.

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

➤ می‌توان با تدوین این 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 محیط‌زیست 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 و قهرمانان و مدال‌آوران از استان فراهم نمود.

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

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

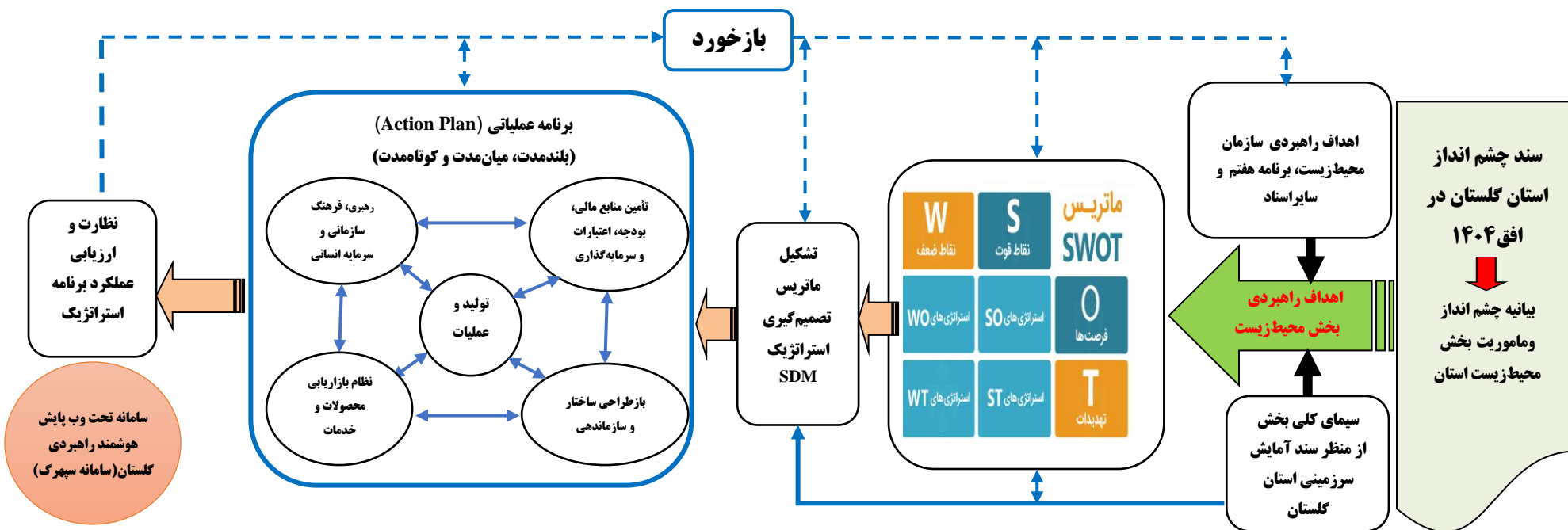
### ۳-۱) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (Conceptual framework Of Research)

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



#### نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

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



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

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

## ۴-۱) اهداف پژوهش

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

### ۴-۱-۱) هدف اصلی پژوهش

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

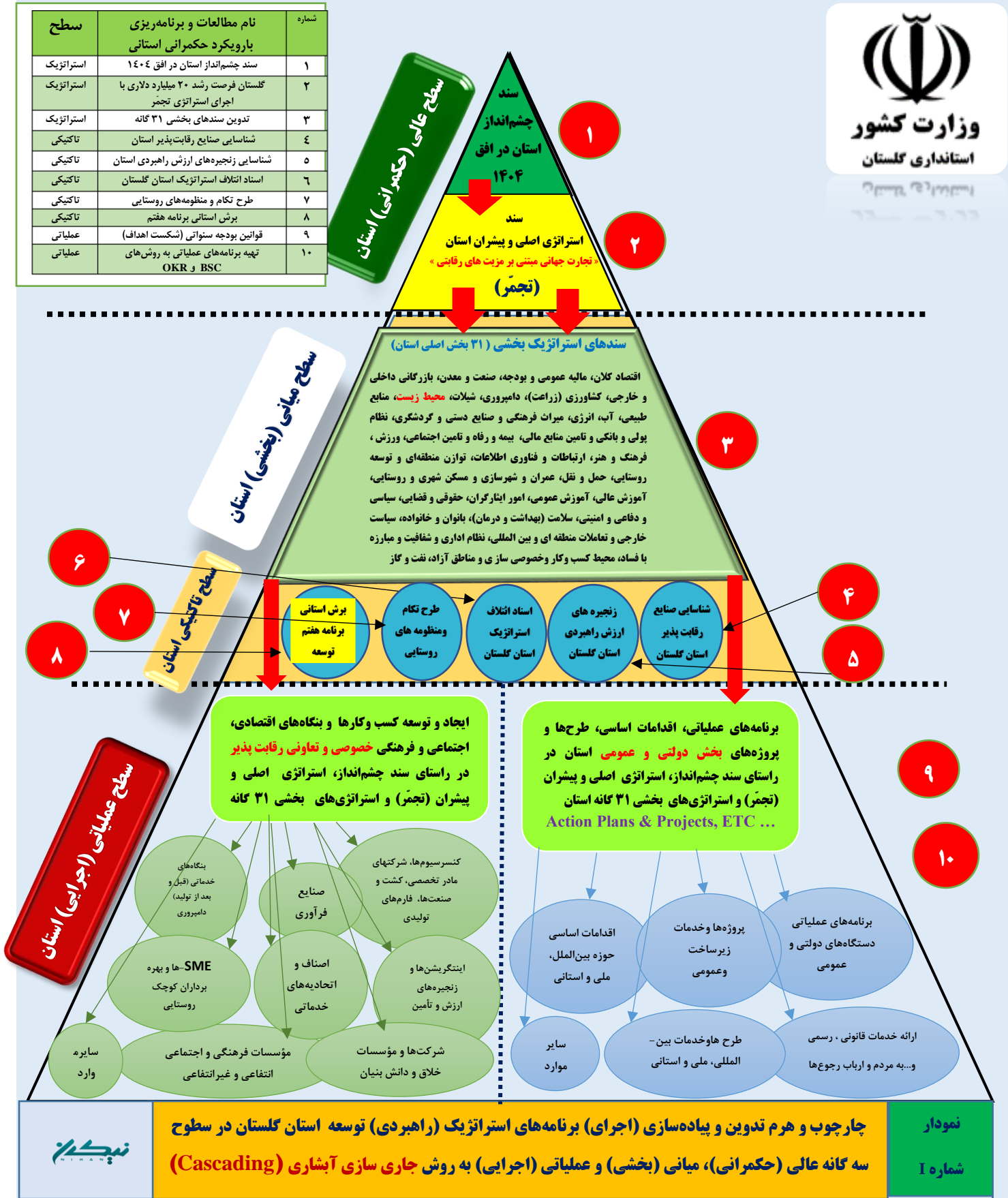
➤ در بخش تأمین مالی و سرمایه‌گذاری باعث اثربخشی در توزیع منابع مالی می‌شود و مطابق اهداف برنامه هفتم که باید رشد تشکیل سرمایه ناخالص سرمایه‌گذاری ۲۲.۶ درصد شود، واجد اهمیت خواهد بود.



- همچنین فعالیت‌های محیط زیستی موجب اشتغال‌زایی مستقیم و غیرمستقیم خواهد شد که باعث افزایش تولید ناخالص داخلی (GDP) استان شده و در نتیجه باعث افزایش درآمد مردم و محرومیت‌زدایی از استان گلستان خواهد شد.
- پیاده‌سازی و اجرای نتایج این پژوهش بویژه پس از شناسایی توانمندی‌های بخش محیط‌زیست استان گلستان باعث می‌شود که با تخصیص منابع و سرمایه‌گذاری مناسب به همراه حمایت کافی از این بخش به همراه جذب سرمایه و سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی زمینه گسترش خدمات بهداشتی و درمانی استان را بوجود آورد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود که صنایع استان با پشتیبانی بخش محیط‌زیست استان گلستان دارای خصوصیت بین‌المللی شوند و علاوه بر جذب فارغ‌التحصیلان انواع رشته‌های منابع طبیعی 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 محیط‌زیست استان گلستان با استانداردهای تراز جهانی آشنا شده و همچون کشورهای پیشرو بهره‌وری را افزایش دهد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش آموزشی و دانشگاهی استان به سمت تربیت نیروی متخصص کارآمد مورد نیاز بخش محیط‌زیست استان گلستان بروند تا میزان بیکاری فارغ‌التحصیلان استان (که دو تا سه برابر نرخ بیکاری کل است) کاهش یابد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش تحقیق و توسعه (R&D) که نحیف و ضعیف است مورد توجه قرار گیرد چرا که رقابتی شدن و ماندن مستلزم افزایش بودجه‌های تحقیق و توسعه در بخش دولتی و خصوصی می‌باشد و شاخص هزینه‌های تحقیق و توسعه به تولید ناخالص داخلی (GDP) استان که حدود چند هزارم درصد است، افزایش یافته و حداقل به نیم درصد میانگین کشوری نزدیک شود.



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



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

## ۱-۶) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش

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

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

## ۱-۷) قلمرو پژوهش

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

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

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

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

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

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

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

### ۸-۱) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده

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

### ۹-۱) گروه‌های ذینفعان

به دلیل ابعاد گسترده و زاویه دید متفاوت این پژوهش به بخش محیط‌زیست استان گلستان، کاربردهای وسیعی برای آن متصور شده است. در سطح کلان دولتمردان، خط‌مشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان شاغل در سازمان‌هایی که به نحوی در بخش محیط‌زیست استان گلستان دخیل‌اند، مانند وزارتخانه‌ها، سازمان برنامه و بودجه، دانشگاه‌ها، امور خارجه، مجمع تشخیص مصلحت نظام و نظایر این‌ها از ذی‌نفعان دولتی در سطح ملی این پژوهش به شمار می‌روند. اداره کل منابع طبیعی و محیط‌زیست استان، استانداری، سازمان مدیریت و

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

## ۱۰-۱) نوآوری پژوهش

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

## ۱۱-۱) تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش

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

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

- **برنامه استراتژیک:** سندی است که در آن اهداف سازمان، فعالیت‌های موردنیاز جهت رسیدن به اهداف و همچنین تمامی عناصر حیاتی مشخص شده در طول برنامه‌ریزی را در بر می‌گیرد. به عبارتی این سند، نقشه راهی است که نشان می‌دهد شرکت یا سازمان باید چه مسیری را طی کند تا به اهداف بلندمدت خود برسد. این سند می‌تواند از یک صفحه تا یک کتابچه جامع باشد که اندازه و حجم آن به بزرگی سازمان و پیچیدگی‌های محیطی آن بستگی دارد. (حلاوی، ۱۳۹۵).
- **آمایش سرزمین:** آمایش سرزمین، ارزیابی نظام‌مند عوامل طبیعی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و ... بمنظور 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 جغرافیای 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» (قیومی، ۱۳۹۴).
- **استراتژی اصلی و پیشران استان:** مطابق مطالعات سند چشم‌انداز، «استراتژی تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمر)» بعنوان استراتژی اصلی استان در افق ۱۴۰۴ تعیین شده است.
- **صنعت:** صنعت شامل مجموعه‌ای از بنگاه‌های اقتصادی است که نیازهای یک بازار مشخص را تأمین می‌کنند. صنعت را می‌توان بر اساس محصول یا نیاز تعریف کرد. مایکل پورتر، صنعت را چنین تعریف می‌کند: صنعت، عبارتست از گروه شرکت‌هایی که فرآورده‌های آن‌ها جایگزین نزدیکی برای هم می‌باشند. به مجموعه تمام یگان‌هایی که در تولید، توزیع یا مصرف یک فرآورده یا یک دسته از فرآورده‌های مشابه فعالیت می‌کنند، «صنعت» گفته می‌شود. آلفرد مارشال می‌گوید اگر تعدادی از بنگاه‌های اقتصادی محصولاتی فراهم آورند که در ذهن خریداران بالقوه جایگزین‌هایی کامل یا نزدیک برای یکدیگر باشند در این صورت تمام واحدهای تولیدی را می‌توان متعلق به صنعت واحدی دانست. اگر تنها یک تولیدکننده عهده‌دار کل تولید یک نوع محصول باشد که در ذهن خریدار از سایر کالاها در زنجیره‌ی کالای جایگزین ممکن جدا شود، آنگاه آن تولیدکننده انحصارگری محسوب می‌شود که بر تمامی آن صنعت احاطه دارد. در این مطالعات بانکداری، بیمه و بازار سرمایه جزو صنایع مرتبط محسوب می‌شوند.

سیمای کلی بخش محیط زیست

از مسطر

سند آمایش سرزمین استان گلستان

## مقدمه

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

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

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

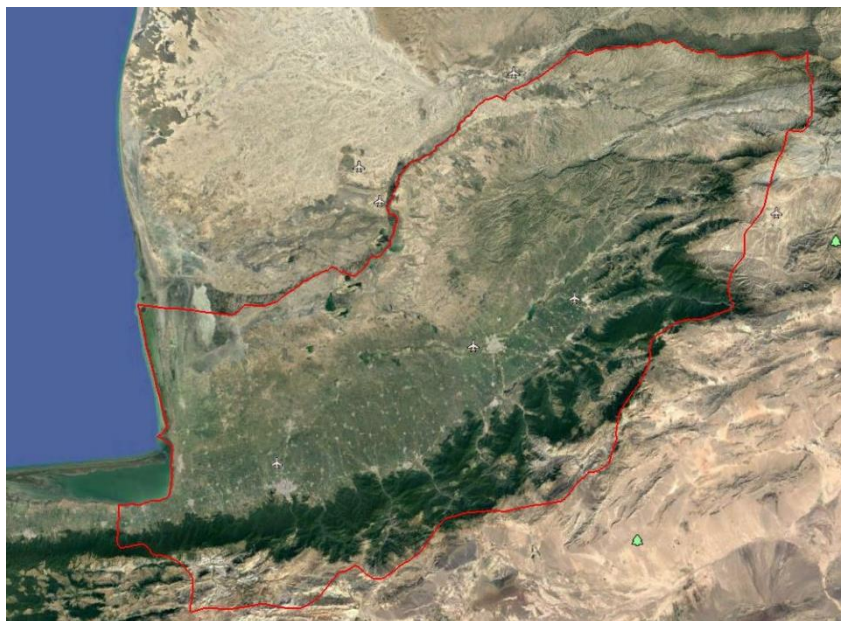
## ۱-۲) بررسی و شناخت کلی استان

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

بخش زیادی از پهنه استان گلستان 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 بازده است. بیش‌تر شهرها و روستاهای استان نیز در این ناحیه سرسبز جای گرفته‌اند. دو توده‌ی هوا در تعیین آب‌وهوای استان نقش مهمی دارند. توده‌ی شمالی از سبیری به استان وارد می‌شود و طی پاییز و زمستان با ریزش برف در بلندی‌های جنوبی و باران در کوهپایه‌ها و نوار معتدل میانی همراه می‌شود. توده‌ی دیگر، توده‌ی غربی از اقیانوس اطلس و دریای مدیترانه سرچشمه می‌گیرد و در زمستان به بارندگی و در تابستان به افزایش رطوبت و شرجی شدن هوای استان می‌انجامد؛ بنابراین، بیش‌ترین بارندگی در ماه‌های زمستان و کم‌ترین آن در ماه‌های تابستان دیده می‌شود. با این همه نیمه‌ی شمالی استان، بخش نیمه‌خشک و خشک، از کم‌ترین بارندگی بهره‌مند است و به دلیل تبخیر زیاد آب، زمین‌های شور و کم‌بازده نیز بسیار دارد.



شکل ۱-۲: عکس ماهواره‌ای از استان

## ۱-۲) عوامل طبیعی

### الف) انواع آب‌وهوا در استان

- آب‌وهوای مرطوب معتدل، در بخش‌های جنوبی استان که متأثر از ارتفاعات و پوشش جنگلی هستند شامل گرگان، ناهارخوران، رامیان و ... حاکم است.
- آب‌وهوای نیمه مرطوب معتدل، در شهرستان بندرگز تا مینودشت را شامل می‌شود که دارای زمستان معتدل و تابستان خشک است.

- آب‌وهوای نیمه مرطوب سرد که با دوری از دریای مازندران و افزایش ارتفاع در جنوب استان، زمستان‌های سرد و طولانی و تابستان‌های معتدل را به همراه دارد.
- آب‌وهوای خشک سرد و نیمه‌خشک که قله‌های کوهستان‌های مرتفع بیش از ۳۰۰۰ متر را شامل می‌شود و زمستان‌های سرد و تابستان‌های خنکی دارد.
- آب‌وهوای خشک، نیمه‌خشک و نیمه‌خشک معتدل که بخش‌های شمال و شرق استان را شامل می‌شود که به علت دوری از دریا، کاهش ارتفاع و نزدیکی به بیابان‌های ترکمنستان، هوای خشک و گرمی دارد.

### ب) توپوگرافی استان گلستان

استان گلستان، سرزمینی است هموار که دشت‌های گرگان و ترکمن صحرا، بخش عمده‌ای از آن را تشکیل می‌دهد و به علت نزدیکی به دریای خزر متأثر از نوسانات آب دریا است. به‌طور 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

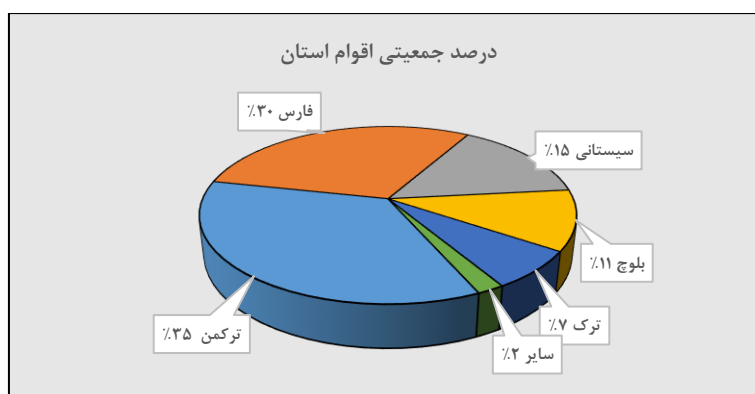
جمعیت استان گلستان بر اساس سرشماری سال ۱۳۹۵ بالغ بر ۱۸۶۸۸۱۹ نفر است که از این تعداد ۰/۵۱ درصد شهرنشین و ۰/۴۹ درصد روستانشین می‌باشند. اقوام متعددی در این استان زندگی می‌کنند که شامل ترکمن‌ها، فارس‌ها، بلوچ‌ها، ترک‌ها (آذربایجانی و قزلباش)، سیستانی‌ها، کردها و قزاق‌ها می‌شوند. سیستانی‌ها و بلوچ‌ها بیشتر 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 گنبدکاووس و تعداد کمی در مینودشت و قزاق‌ها نیز بیشتر در گرگان و تکرها در نگیل شهر سکونت دارند. ترکمن‌ها در بخش شرقی، مرکزی و شمالی استان و همچنین در مرکز استان سکونت دارند. سنی‌مذهب هستند و به زبان ترکمنی تکلم می‌کنند.

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

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



شکل ۲-۲: اقوام استان



نمودار 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 ۱۴ ام از نظر جمعیت در بین استان‌های کشور دارا می‌باشند.

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

### ب) متوسط رشد سالیانه

متوسط رشد سالیانه جمعیت بین دو سرشماری سال ۱۳۹۰ و ۱۳۹۵ استان ۱/۰۱ و کشور ۱/۲۴ می‌باشد. استان گلستان از نظر رشد جمعیت در جایگاه ۱۹ ام کشور می‌باشد. استان خراسان جنوبی با ۳/۰۲ بالاترین و استان همدان با ۰/۲۳ - کمترین نرخ رشد جمعیت را دارا می‌باشند (متوسط رشد سالیانه جمعیت بین دو سرشماری سال ۱۳۸۵ و ۱۳۹۰ استان گلستان ۱/۰۹ بوده است).

در بین شهرستان‌های استان، بالاترین نرخ رشد جمعیت مربوط به شهرستان ترکمن با ۱/۹۰ درصد و پایین‌ترین نرخ رشد جمعیت مربوط به شهرستان بندرگز با نرخ رشد منفی ۰/۰۸ می‌باشد (همچنین نرخ رشد شهرستان مینودشت نیز منفی ۰/۰۵ می‌باشد).

### ج) 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.

### د) میزان شهرنشینی و روستانشینی

براساس نتایج بدست آمده، میزان شهرنشینی در استان گلستان ۵۳/۲۷ درصد (۹۹۵۶۱۵ نفر) و در کل کشور ۷۴ درصد (۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر) می‌باشد. بدین ترتیب ۱/۶۸ درصد از جمعیت کشور در استان گلستان سکونت دارند. از جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفری استان، تعداد روستائیان ۸۷۱۵۴۶ نفر (۴۶/۳ درصد) و از جمعیت ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفری کشور تعداد روستائیان ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر (۲۵/۹۳ درصد) می‌باشد. بدین ترتیب ۴/۲۰ درصد از جمعیت روستائیان کشور در استان گلستان سکونت دارند.

### ه) 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.

### و) نرخ باسوادی

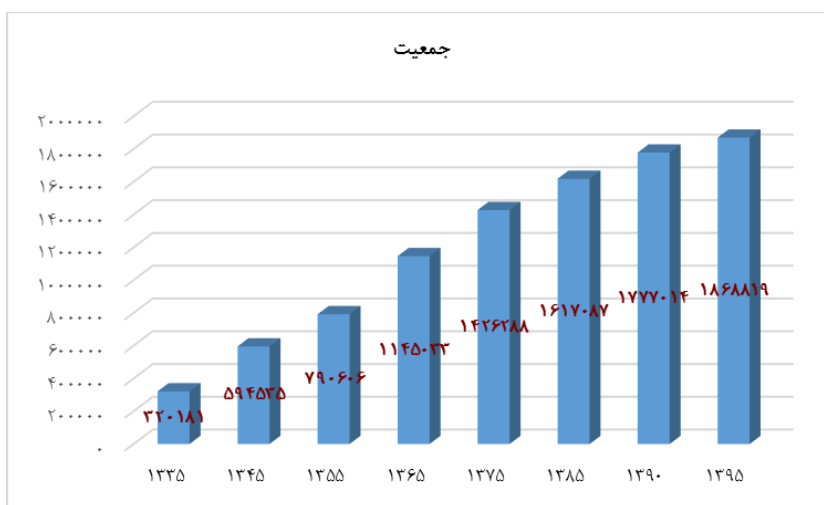
نرخ باسوادی جمعیت ۶ ساله و بیش‌تر براساس نتایج این سرشماری در استان گلستان ۸۶/۱ و در کل کشور ۸۷/۶ درصد می‌باشد.

### ز) روند رشد جمعیت در استان

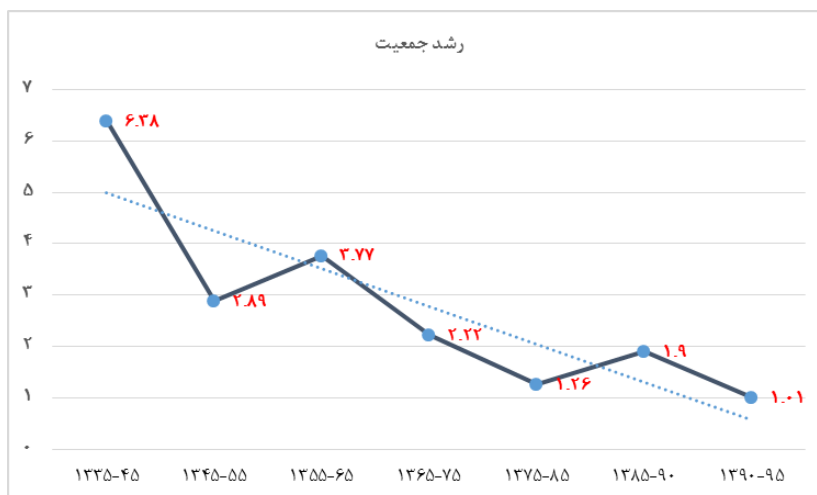
استان گلستان با وسعت ۲۰۴۳۷/۷۴ کیلومتر مربع و جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفر، تراکمی برابر با ۹۱۴ نفر در هکتار را دارا می‌باشد.

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

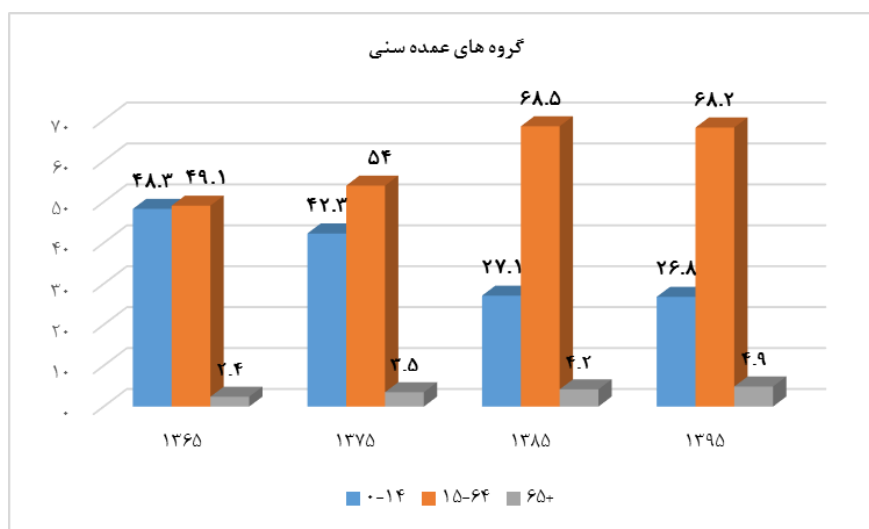
براساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن در سال ۱۳۹۵، جمعیت کشور در این سال ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفر بوده که ۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر معادل ۷۴ درصد شهرنشین و ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر معادل ۲۶ درصد جمعیت کشور ساکن روستاها هستند. در این بین جمعیت استان گلستان در سال ۱۳۹۵ برابر با ۱۸۶۸۸۱۹ نفر بوده که ۲/۳۳ درصد جمعیت کل کشور محاسبه گردیده، از این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

### ح) بعد خانوار

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

### ط) ساختار جمعیت

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



نمودار ۴-۲: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان

### ۳-۱-۲) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی

#### الف) بخش کشاورزی

محور فعالیت‌های اقتصادی استان گلستان، فعالیت‌های کشاورزی است. این فعالیت‌ها شامل: زراعت، باغداری، جنگل و مرتع، دام و طیور و شیلات و 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 ییلاقی، مراتع قشلاقی و مراتع میان‌بند تقسیم نمود.

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

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

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

استان گلستان با بیش از ۶۱۰ هزار هکتار اراضی کشاورزی (۵۷۷ هزار هکتار زراعی و ۳۳ هزار هکتار باغی) و ۲۴۸۵ میلیون متر مکعب منابع آبی، ضمن تولید بیش از ۴۳۴۹ هزار تن محصولات کشاورزی (۳۵۶۰ هزار تن زراعی، ۱۶۱۶۸۰ تن باغی، ۶۲۷۵۷۲ تن دام و طیور) با تنوع تولید بیش از ۹۲ نوع محصول، ۳/۴ درصد از تولید کشور را به عهده دارد که در تولید دانه‌های روغنی مقام اول، تولید پنبه مقام سوم، تولید برنج مقام چهارم، تولید گندم مقام دوم، در توسعه زیتون رتبه دوم، تولید مرکبات رتبه هفتم و تولید میوه‌های هسته‌دار رتبه سوم کشوری را دارا می‌باشد.

استان گلستان دارای ۳۰۰۳۲۰ هکتار بیابان، ۴۵۲۱۸۵ هکتار جنگل، ۸۶۲۸۲۵ هکتار مرتع و ۱۲۲۵۹۸۸ واحد دامی با تولید ۳۵۴/۵ هزار تن شیر و ۲۷/۱۰۴ هزار تن گوشت قرمز، ۲۱۶ هزار تن گوشت مرغ و ۲۸/۳ هزار تن تخم‌مرغ، ۱۵۱۷ تن عسل، ۱۵۹ تن پيله کرم ابریشم و ۸۷ میلیون قطعه جوجه یک‌روزه در سال، از قابلیت‌های استان گلستان است.



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

### ب) بخش صنعت و معدن

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

### ج) بخش گردشگری

وجود جاذبه‌های طبیعی و سیاحتی در استان از قبیل پارک‌های جنگلی، آبشارهای طبیعی، تالاب‌های طبیعی، سواحل زیبا و آرام دریای خزر در شهرستان‌های بندر گز و بندر ترکمن، جزیره منحصر به فرد آشوراده، سدهای سازه‌ای، مراکز ییلاقی جهان‌نما، شاهکوه، زیارت و درازنو، پارک بین‌المللی گلستان، جنگل‌های طبیعی با گونه‌های منحصر به فرد سرخدار، زرین و ... و زیستگاه‌های مناسب برای پرندگان مهاجر و بومی، اسکله توریستی و تفریحی بندر گز و ترکمن، وجود میدین سوارکاری، اماکن تاریخی و باستانی از قبیل برج قابوس، دیوار اسکندر، آرامگاه مختومقلی فراخی، 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 گوجه فرنگی، میلگرد، پلی استایرن، سایر لبنیات، خوراک آماده طیور، تخته فشرده و نئوپان، پریفورم، پلی اتیلن، قطعات سوله، ید، پودر شوینده، صیفی جات، گوشت مرغ، میوه و مرکبات و سیب زمینی، می باشند.

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

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

- ۱) کاهش تعداد روستاهای بزرگ (بیش از ۵۰۰ نفر) و کاهش روستاهای کوچک
- ۲) افزایش پوشش خدمات آموزشی و در نتیجه افزایش نرخ باسوادی و سطح سواد
- ۳) افزایش پوشش خدمات بهداشتی-درمانی و در نتیجه کاهش نرخ رشد جمعیت به سبب اجرای برنامه‌های تنظیم خانواده
- ۴) تحول در نظام بهره‌برداری تولید کشاورزی و ارتباط بیشتر با بازار
- ۵) تنوع بخشی به فعالیت‌های اقتصادی و افزایش نسبی سهم اشتغال بخش‌های خدمت و صنعت
- ۶) از دست دادن نیروهای کارآمد (جوانان باسواد و ماهر) به نفع شهرها به واسطه کمبود فرصت‌های شغلی
- ۷) گسترش روابط شهر و روستا به واسطه توسعه خدمات زیربنایی به ویژه راه، برق و تلفن
- ۸) ارتقای نسبی کیفیت زندگی و دسترسی به خدمات بیشتر
- ۹) تبدیل کانون‌های بزرگ روستایی به شهر و ادغام روستاهای حاشیه شهری در شهرها
- ۱۰) 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 فضاهاى 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 به صورت منطقه ییلاقی 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 گرفته اند، 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.

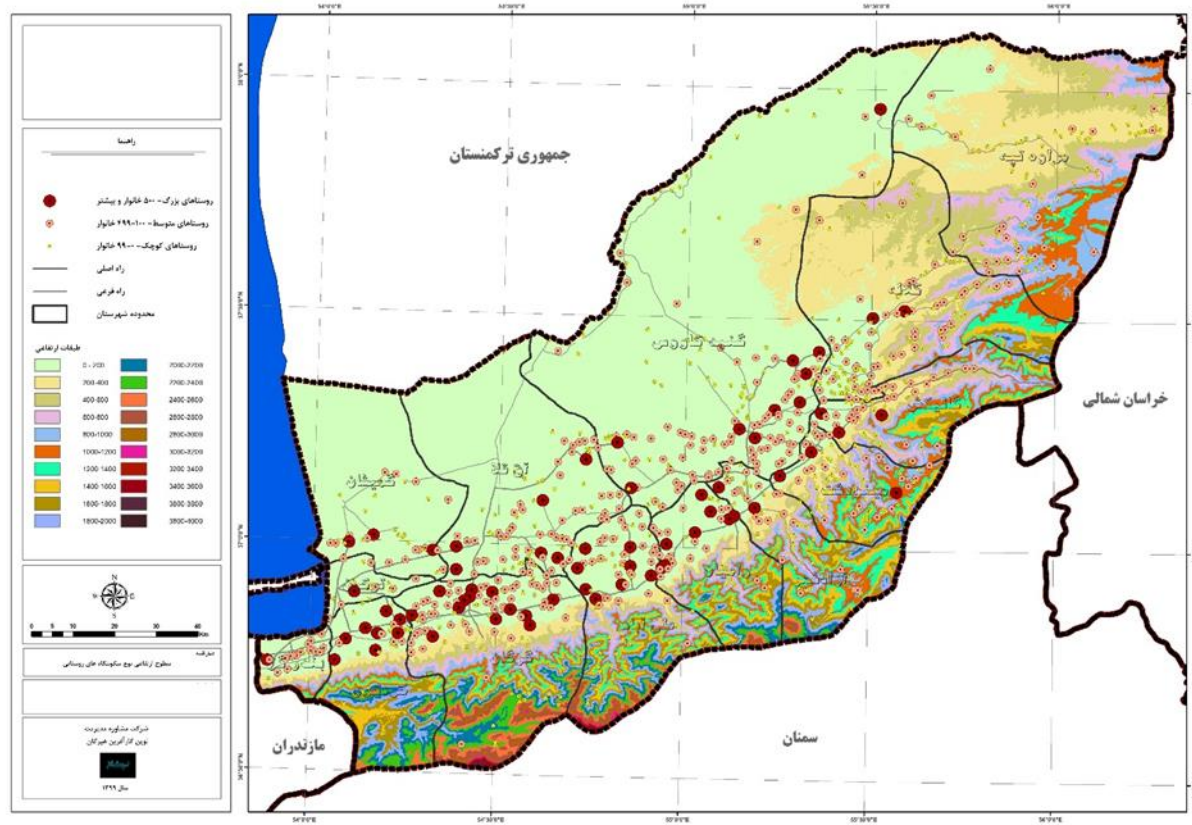
## ب) عوامل اجتماعی و اقتصادی

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 جنگل‌نشینی رواج دارد. زمینه اصلی فعالیت در این قلمرو، دامداری عشایری (پرورش گاو، گوسفند و شتر) و فعالیت‌های پراکنده و موردی در زمینه زراعت محدود آبی و بهره‌برداری از باغات و اشتغال در تعداد معدودی معدن دهستان چشمه‌ساران (آبادی قشلاق) در شهرستان گنبد کاووس و دهستان قراولان (دارآباد) در شهرستان گالیکش است، نظام اسکان جمعیت و فعالیت در این قلمرو نیز به‌صورت پراکنده و در دل جنگل می‌باشد.



شکل ۳-۲: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع

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

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

به شرح زیر ارائه می‌دهد:

کلان‌شهر (بالای ۱ میلیون نفر)

شهر بزرگ (۵۰۰ تا ۱ میلیون نفر)

شهر بزرگ میانی (۲۵۰ تا ۵۰۰ هزار نفر)

شهر متوسط (۱۰۰ تا ۲۵۰ هزار نفر)

شهر متوسط کوچک (۵۰ تا ۱۰۰ هزار نفر)

شهر کوچک (۲۵ تا ۵۰ هزار نفر)

روستاشهر (زیر ۲۵ هزار نفر)

جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان

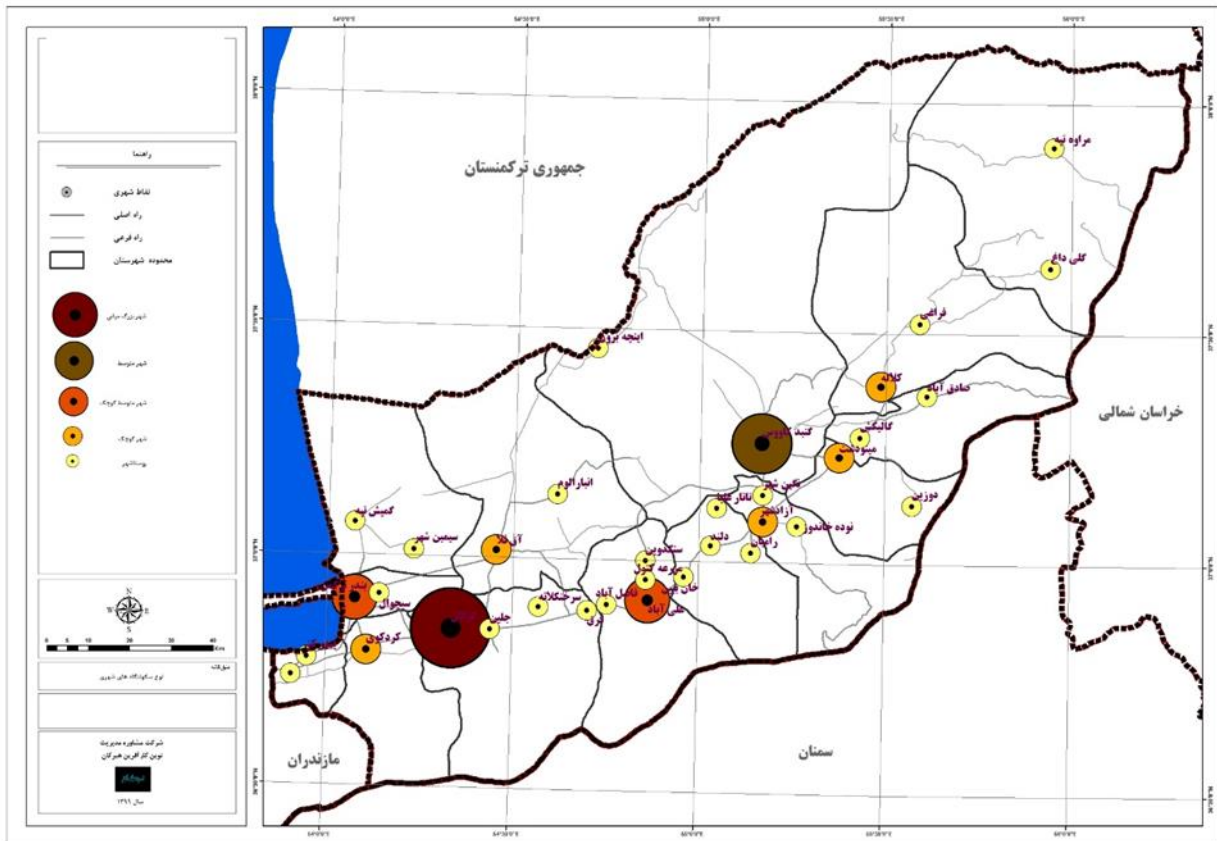
نوع سکونتگاه	تعداد	نام شهر
کلان شهر	-	-
شهر بزرگ	-	-
شهر بزرگ میانی	۱	گرگان
شهر متوسط	۱	گنبد کاووس
شهر متوسط کوچک	۲	بندر ترکمن، علی‌آباد کتول
شهر کوچک	۵	آزادشهر، کردکوی، کلاله، آق‌قلا، مینودشت
روستاشهر	۲۵	گالیکش، بندر گز، فاضل‌آباد، گمیش‌تپه، سیمین‌شهر، رامیان، خان‌ببین، مراوه‌تپه، دلند، نگین‌شهر، سرخنکلاته،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

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

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
۲۵۰۰۰۰-۴۹۹۹۹۹	۱۸.۷۶	گرگان	۳۵۰۶۷۶	۳۴.۴۰	منطقه‌ای - فرا منطقه - ای
۱۰۰۰۰۰-۲۴۹۹۹۹	۸.۱۳	گنبد کاووس	۱۵۱۹۱۰	۱۴.۹۰	ناحیه‌ای درجه ۱
۵۰۰۰۰-۹۹۹۹۹	۵.۷۲	بندر ترکمن	۵۳۹۷۰	۵.۲۹	ناحیه‌ای درجه ۲
		علی‌آباد کتول	۵۲۸۳۸	۵.۱۸	ناحیه‌ای درجه ۲
۲۵۰۰۰-۴۹۹۹۹	۹.۹۰	آزادشهر	۴۳۷۶۰	۴.۲۹	ناحیه‌ای درجه ۲
		کردکوی	۳۹۸۸۱	۳.۹۱	ناحیه‌ای درجه ۲
		کلاله	۳۶۱۷۶	۳.۵۵	ناحیه‌ای درجه ۲
		آق‌قلا	۳۵۱۱۶	۳.۴۴	ناحیه‌ای درجه ۲
		مینودشت	۳۰۰۸۵	۲.۹۵	ناحیه‌ای درجه ۲
		گالیکش	۲۳۳۹۴	۲.۲۹	محلی
		بندر گز	۲۰۷۴۲	۲.۰۳	محلی
۱۰۰۰۰-۲۴۹۹۹	۶.۶۰	فاضل‌آباد	۱۹۴۶۱	۱.۹۱	محلی
		گمیش‌تپه	۱۹۱۹۱	۱.۸۸	محلی
		سیمین‌شهر	۱۷۲۰۵	۱.۶۹	محلی
		رامیان	۱۲۴۲۶	۱.۲۲	محلی
		خان‌ببین	۱۰۸۷۸	۱.۰۷	محلی
		مراوه‌تپه	۸۶۷۱	۰.۸۵	محلی
		دلند	۸۱۸۴	۰.۸۰	روستایی
۵۰۰۰-۹۹۹۹	۳.۸۵	نگین‌شهر	۸۱۳۸	۰.۸۰	روستایی
		سرخنکلاته	۷۵۸۹	۰.۷۴	روستایی

روستایی	۰.۷۳	۷۴۱۷	جلین	۱.۱۰	کمتر از ۵۰۰۰ نفر
روستایی	۰.۶۹	۷۰۰۳	انبار آلوم		
روستایی	۰.۶۶	۶۷۰۱	فرق		
روستایی	۰.۶۵	۶۶۵۰	نوکنده		
روستایی	۰.۵۷	۵۷۷۷	فراغی		
روستایی	۰.۵۶	۵۷۳۷	دوزین		
روستایی	۰.۵۵	۵۶۱۶	کرد		
روستایی	۰.۴۷	۴۷۸۲	تاتار علیا	۱.۱۰	کمتر از ۵۰۰۰ نفر
روستایی	۰.۴۱	۴۲۰۳	سنگدوین		
روستایی	۰.۳۹	۴۰۰۹	مزرعه کتول		
روستایی	۰.۳۷	۳۷۴۷	سیجوال		
روستایی	۰.۲۹	۲۹۸۹	نوده خاندوز		
روستایی	۰.۲۴	۲۴۹۴	اینچه برون		
روستایی	۰.۲۰	۲۰۱۹	گلی داغ		
روستایی	۰.۱۶	۱۵۹۳	صادق آباد	۱.۱۰	مجموع
-	۱۰۰	۱۰۱۹۴۳۵	-		

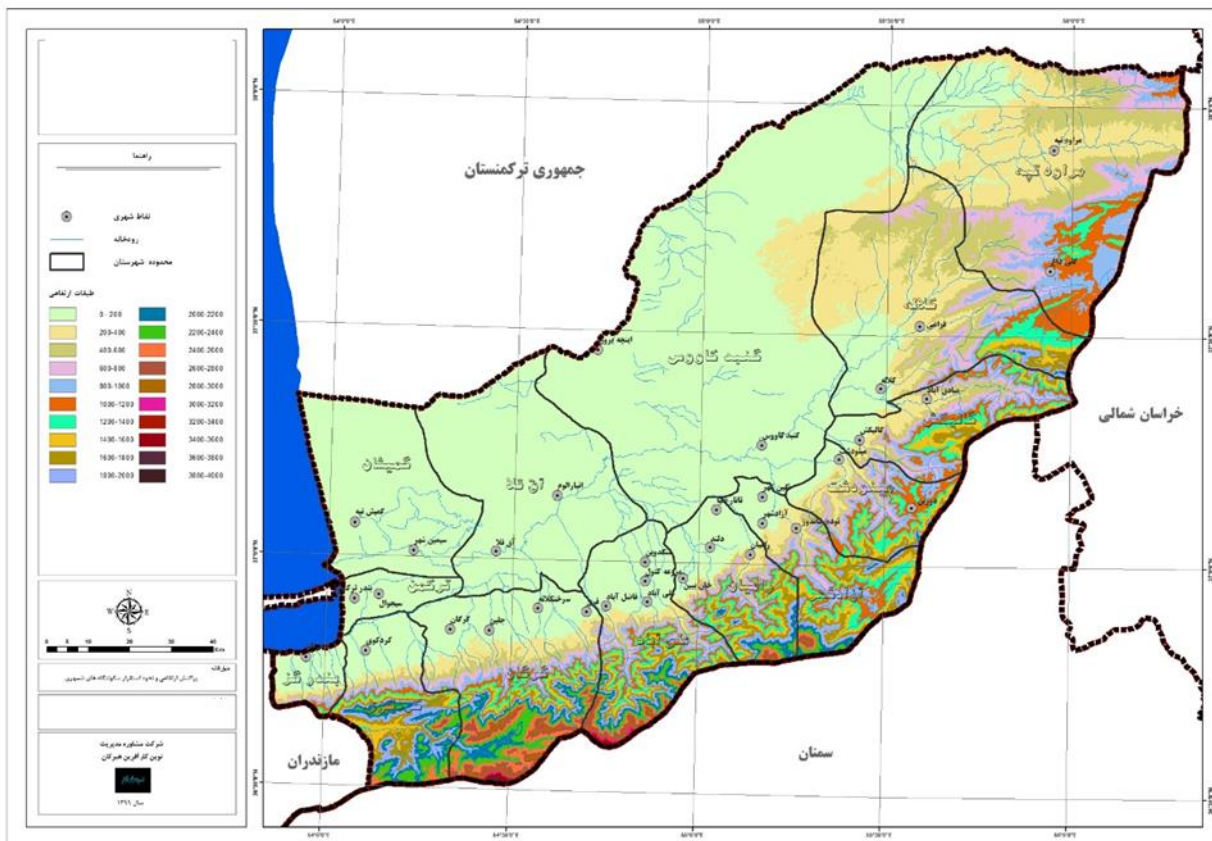
\* فرق، گلی داغ، دوزین، صادق آباد و سیجوال و کرد بعد از سرشماری سال ۱۳۹۵ به شهر تبدیل شده‌اند.



شکل ۴-۲: سازمان مکانی - فضایی سکونتگاه‌های شهری

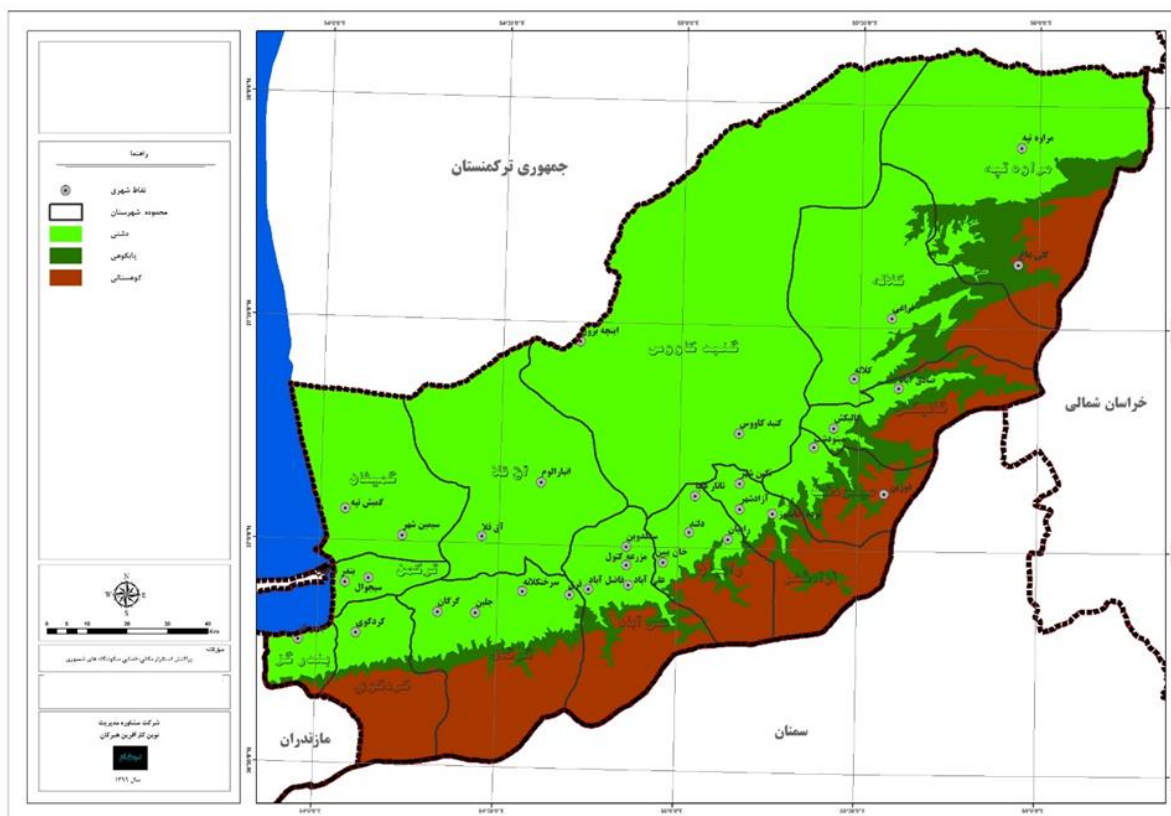
در حال حاضر نظام سکونتگاهی استان گلستان مشتمل بر ۳۳ کانون شهری و ۹۷۲ آبادی در سال ۱۳۹۵ می‌باشد که به ترتیب ۵۳/۲۷ و ۴۶/۷۳ جمعیت استان را در خود جای داده‌اند. جمعیت شهری استان در سال ۱۳۹۵، ۹۹۵۶۱۵ نفر سرشماری شده است که شهر گرگان به عنوان شهر نخست به تنهایی ۳۴/۶۶ درصد جمعیت کل شهری استان و شهر گنبد کاووس به عنوان شهر دوم استان ۱۵/۰۲ درصد جمعیت شهری را در خود جای داده‌اند. لذا شهر نخست و شهر دوم استان در مجموع ۴۹/۶۸ درصد جمعیت شهری استان را در خود اسکان داده‌اند و ۵۰/۳۲ درصد جمعیت در ۳۱ نقطه شهری دیگر تمرکز یافته‌اند. نسبت جمعیت شهر اول به شهر دوم از ۱/۶۹ برابر در سال ۱۳۷۵ و ۲/۱۱ برابر در سال ۱۳۸۵ به ۲/۳۰ برابر در سال ۱۳۹۵ افزایش یافته است لذا الگوی نخست شهری و ماکروسفالی در استان به سرعت در حال شکل‌گیری می‌باشد.

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



شکل ۵-۲: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع





شکل ۶-۲: استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه‌های شهری

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

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

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

ارتفاع کمتر از ۲۰۰ متر از سطح دریا قرار دارند. در نقاط شمالی استان به دلیل وجود اراضی شور، محدودیت آب و خاک و اقلیم خشک و نیمه خشک و نواحی کوهستانی و کوهپایه‌ای جنوب استان به لحاظ شرایط اقلیمی سرد، سنگلاخی و ناهموار، دامنه‌ای پر شیب و اراضی جنگلی و مرتعی از حداقل تراکم جمعیت و نقاط مسکونی برخوردار است.

وجود امکانات زیربنایی، اجتماعی و اقتصادی سبب جذب و نگهداشت جمعیت و نیز توسعه کانون‌های جمعیتی گشته است توزیع فضایی آبادی‌های مسکونی استان به گونه‌ای است که 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-خدمات رسانی می‌باشند.

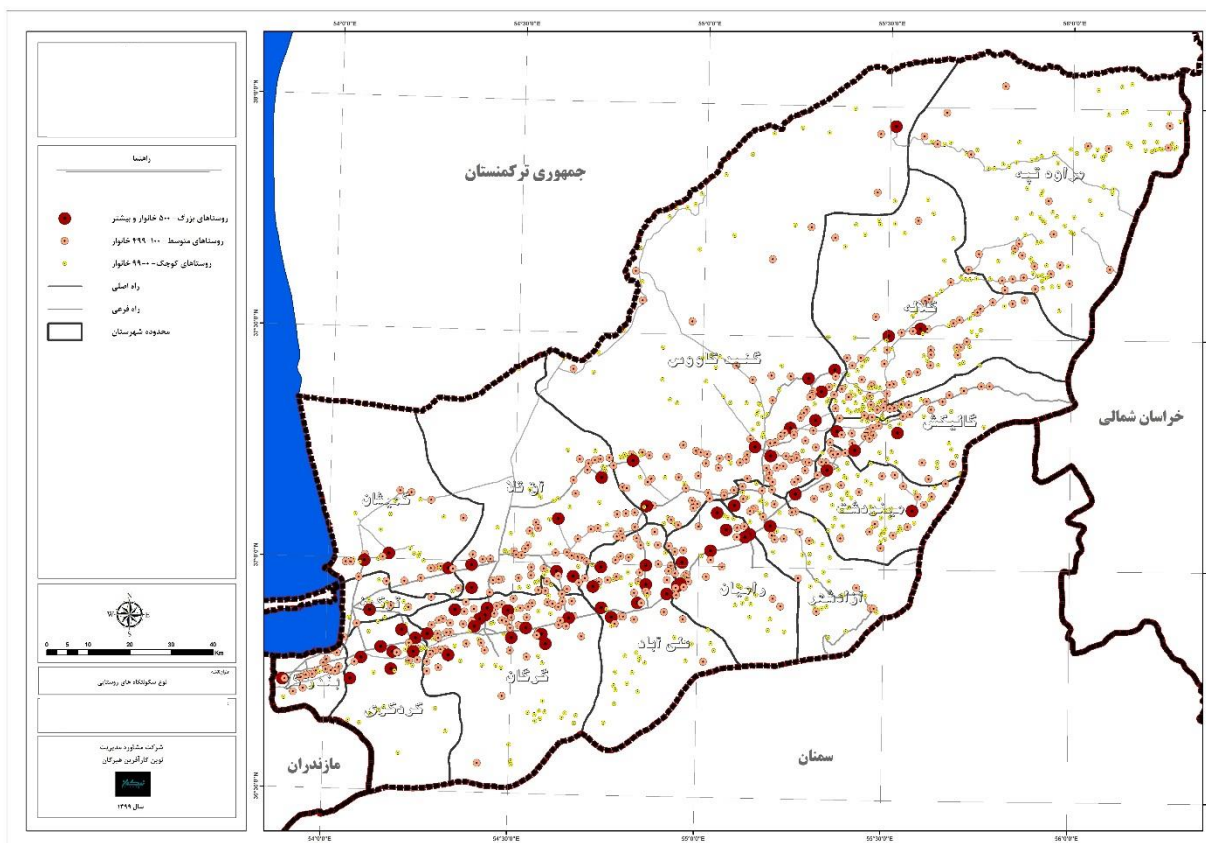
توجه به جمعیت شهرها به‌عنوان شاخصه‌ای از حوزه نفوذ شهر، در کنار شدت و برد عرضه کالا و خدمات (تولید و صادرات) می‌تواند در تعیین مقیاس کارکرد شهرها کمک کند. در این زمینه ارزش اقتصادی و تنوع عرضه کالا و خدمات، تأثیر بسزایی در شناخت دقیق‌تر مقیاس کارکردها خواهد داشت. تعیین مقیاس

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

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

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

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



شکل ۷-۲: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان

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

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

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

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

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

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

### ➤ تخصص‌ها و اولویت‌های توسعه استان در طرح آمایش سرزمین

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

- ۱) توسعه فعالیت‌های کشاورزی و تنوع محصولات آن به‌ویژه پنبه، دانه‌های روغنی، باغی، گیاهان دارویی، دام و طیور و نوغانداری.
- ۲) توسعه گردشگری با توجه به جاذبه‌های طبیعی، تاریخی، فرهنگی و مذهبی.
- ۳) توسعه صنایع تبدیلی و بسته‌بندی بخش کشاورزی (زراعی، باغی، شیلاتی، دام و طیور و سلولزی)
- ۴) توسعه پرورش ماهیان خاویاری و میگو.
- ۵) توسعه فعالیت‌های بازرگانی، فرهنگی، هنری و ورزشی با کشورهای آسیای میانه.
- ۶) حمایت از پرورش و تولید نژادهای اصیل اسب و صادرات آن‌ها.
- ۷) توسعه زیرساخت‌های شبکه‌های حمل‌ونقل جاده‌ای، ریلی، دریایی و هوایی با هدف استفاده از موقعیت جغرافیایی استان (دسترسی به کریدورهای بین‌المللی حمل‌ونقل (شمال و جنوب) و بازارهای آسیای میانه و ارتباط با استانهای خراسان، مازندران، سمنان، تهران و هم مرزی با کشور ترکمنستان).
- ۸) توسعه ورزش‌های تخصصی از جمله سوارکاری، کبده و والیبال.

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

### ➤ استان گلستان از مزیت‌های زیر برخوردار می‌باشد:

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

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

## ۲-۲) محیط‌زیست

امروزه محیط‌زیست به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان توسعه پایدار قلمداد شده و توسعه سایر بخش‌های اقتصادی و اجتماعی در گرو پایداری و کارکرد صحیح آن معنا و مفهوم پیدا می‌کند. به همین خاطر نیز طی سال‌های گذشته و خصوصاً از اوایل دهه ۹۰ میلادی و هم‌زمان با برگزاری کنفرانس سران زمین در سال ۱۹۹۲ در ریودوژانیرو برزیل، توجه جامعه جهانی و دولت‌ها بیش از پیش به موضوع حفاظت از محیط‌زیست معطوف

شده و تفاهم‌نامه‌های منطقه‌ای و بین‌المللی متعددی برای حفاظت از محیط‌زیست در سطح جهان منعقد شده است. تحولات زیست‌محیطی در سطح بین‌المللی از یک‌سو و گسترش فرآیندهای تخریب محیط‌زیست در داخل کشور به مانند بسیاری از کشورهای در حال توسعه از سوی دیگر، باعث شده است تا موضوع حفاظت از محیط‌زیست در ایران نیز بیش از گذشته در کانون توجه سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران کشور قرار گیرد که بازتاب آن‌ها را می‌توان در مواد قانونی متعدد به‌ویژه برنامه پنجم توسعه (مواد ۱۸۷ الی ۱۹۳) و سند چشم‌انداز ۲۰ساله کشور مشاهده کرد. براساس مفاد این قوانین، سازمان حفاظت محیط‌زیست به‌عنوان دستگاه هماهنگ‌کننده فعالیت‌های محیط‌زیست، وظیفه اجرا، هماهنگی و نظارت بر کلیه فعالیت‌های اثرگذار بر محیط‌زیست را بر عهده دارد.

تغییرات آب و هوایی بسیار محسوس، آلودگی هوا، آب شدن یخچال‌ها و یخ‌های قطبی، آلودگی آب‌ها، ریزگردها و مشکلات ناشی از آن‌ها برای زندگی انسان‌ها و حتی حیوانات، انسان‌ها را وادار کرده تا برای گذر از این شرایط چاره‌اندیشی کنند. تلاش برای دستیابی به محیط‌زیست مطلوب و سازگاری توسعه با محیط‌زیست، پیشگیری، کنترل و جلوگیری از تخریب و آلودگی محیط‌زیست، احیا و حفاظت از اکوسیستم‌های طبیعی اعم از دریا، تالاب‌ها، سواحل، جنگل‌ها، مراتع، بیابان، کوهستان و ...، همسو نمودن اهداف و برنامه‌های توسعه با ظرفیت‌های محیط‌زیست، مشارکت فعال و مؤثر در مناسبات، تعهدات و تحولات جهانی زیست‌محیطی، تحقق اخلاق و عدالت زیست‌محیطی مبتنی بر فرهنگ اسلامی-ایرانی، از جمله اهدافی است که مدنظر قرار دارد.

**محیط‌زیست استان:** استان گلستان به لحاظ موقعیت جغرافیایی و ویژگی‌های اقلیمی و توپوگرافی در برگیرنده چند اکوسیستم کلان متفاوت می‌باشد. مناطق کوهستانی استان خصوصاً در دامنه شمالی تا ارتفاع ۲۴۰۰ متر جنگل‌های خزان‌کننده و مناطق دشتی شمال از دشت ترکمن صحرا تا نوار مرزی دارای اکوسیستم استپ‌های نیمه‌خشک بیابانی می‌باشد. همچنین به علت وجود منابع آبی رودها و تالاب‌ها، اکوسیستم‌های آبی کوچک و بزرگی به‌صورت متمرکز (تالاب‌ها) و یا نواری (رودخانه‌ها) در نقاط مختلف استان پراکنده شده‌اند. علاوه بر این اکوسیستم‌های آبی، می‌توان با توجه به ویژگی‌های خاص از قبیل میزان شوری و اتصال به دریا و اکوسیستم‌های آبی تالاب گمیشان و خلیج گرگان را جدا از دیگر اکوسیستم‌های آبی استان طبقه‌بندی نمود. یکی دیگر از اکوسیستم‌های عمده استان، اکوسیستم بیشه و درخت‌زارهای حد فاصل کوهپایه‌ها تا مناطق دشتی است که امروزه گسترش مناطق شهری و روستایی به همراه توسعه زمین‌های زراعی، این اکوسیستم را تقریباً به طور کامل محو کرده است.



استان گلستان با وسعت بالغ بر ۲۰۴۳۸۳۱ هکتار داری ۵ حوزه آبخیز بزرگ به نام‌های گرگانرود، نکارود علیا، قره‌سو، غرب قره‌سو و اترک می‌باشد و از نظر وضعیت توپوگرافی و فیزیوگرافی شامل: مناطق مرتفع، اراضی تپه‌ماهوری و مناطق هموار و کم ارتفاع استان می‌باشد. این استان مشتمل بر ۲۰۲۷۴۰۰۰ هکتار حوزه‌های آبخیز شامل ۲۵/۱۶۱۱۲۶ هکتار دشت مرتفع، ۳۰/۲۶۴۹۴۰ هکتار دشت دامنه‌ای، ۱۹/۲۸۳۹۳۷ هکتار دشت رودخانه‌ای، ۲۸/۸۱۰۱۳۴ هکتار کوهستان، ۳۸/۳۹۱۶۰۹ هکتار تپه و ۶۶/۳۱۷۸۱۷ هکتار اراضی پست (دشت‌های رسوبی) می‌باشد. همانگونه که آمار نیز نشان می‌دهد استان گلستان در واقع با تنوع اقلیمی و زیستگاهی، ایرانی در مقیاس کوچک بوده و از تنوع زیستگاهی بالایی برخوردار است.

استان گلستان با دارا بودن ۱۰۰ کیلومتر طول نوار ساحلی دریای خزر و زیست‌بوم‌های مهم و حساس ساحلی نظیر خلیج گرگان به وسعت ۴۰۰ کیلومتر مربع، تالاب بین‌المللی گمیشان به وسعت ۲۵۰۰۰ هکتار و پنج حوضه آبریز مهم شامل گرگانرود، اترک، قره‌سو، حوضه خلیج گرگان و نکارود علیا دارای بیشترین تراکم مهاجرت فک خزری و تراکم ماهیان خاویاری نظیر فیل ماهی، اوزون برون، قره برون، شیپ و چالباش و همچنین زیستگاه‌های مهم پرندگان مهاجر آبی و کنار آبی و انواع گونه‌های شکاری می‌باشد.

## ۱-۲-۲) وضعیت زیستگاه‌های طبیعی استان

### الف) حیات وحش

در استان گلستان گونه‌های مختلف از رده‌های مهره‌داران مانند ماهیان، دوزیستان، خزندگان، پرندگان و پستانداران زندگی می‌کنند. از پستانداران عمده استان می‌توان به گونه‌های علفخوار مانند گوزن قرمز ایرانی (مرال)، شوکا، گوسفند وحشی اوریال (قوچ و میش اوریال)، آهو و گراز، گونه‌های گوشت‌خوار مانند پلنگ ایرانی، خرس قهوه‌ای، گربه وحشی، سیاه‌گوش (لینکس) و گرگ خاکستری، جوندگان مانند خرگوش، تشی و انواع جریبل و جرد، پرندگان مهاجر آبی و کنار آبی مانند انواع اردک‌ها، قوهای گنگ و فریادکش، پلیکان پا خاکستری، گازهای خاکستری و پیشانی سفید و پیشانی سفید کوچک همچنین پرندگان خشکی‌زی مانند قرقاول ایرانی، دراج، کبک، هوبره، شاهین، بالابان، طرلان، عقاب طلایی و هما اشاره نمود.

در میان گونه‌های جانوری این استان مرال، شوکا، آهو، پلنگ، خرس قهوه‌ای، فک خزری، انواع قوها، قرقاول ایرانی، تمامی پرندگان شکاری و پلیکان‌ها، اردک سرسفید از جمله گونه‌های حمایت شده‌اند. گونه‌هایی نظیر روباه ترکمنی، حشره‌خوار کوچک، خرگوشک و سنجابک دم موشی نیز تنها در استان گلستان مشاهده شده‌اند و از این نظر ارزشمند و نیازمند توجه حفاظتی ویژه‌اند.

## ب) مناطق حفاظت شده و شکار ممنوع

استان گلستان به دلیل تنوع اقلیمی و زیست محیطی و ویژگی های طبیعی بسیاری دارد که بخش هایی از آنها جهت جلوگیری از هرگونه تخریب و تغییر به عنوان شاخصی از مناطق بکر و دست نخورده تحت عنوان های مختلف مورد حفاظت قرار گرفته است.

مناطق حفاظت شده و شکار ممنوع تحت مدیریت استان گلستان شامل ۱۴ زیستگاه طبیعی با مساحتی بالغ بر ۳۳۵۸۲۹ هکتار است که معادل ۱۶/۴۳ درصد مساحت کل استان می باشد.

از تعداد ۱۴ زیستگاه آن ۵ زیستگاه به عنوان مناطق تحت مدیریت (پارک ملی گلستان و مناطق حفاظت شده)، با مساحت ۱۷۷۴۵۳ هکتار و ۷ منطقه نیز به عنوان منطقه شکار و تیراندازی ممنوع، همچنین مسافتی به طول ۱۲ کیلومتر از رودخانه گرگانرود در مصب دریا به عنوان رودخانه حفاظت شده می باشند. مجموعه تالاب بین المللی آلاگل، آلماگل و آجی گل و تالاب گمیشان به عنوان دو تالاب بین المللی ثبت شده در کنوانسیون رامسر هستند.

## ج) تالابها

کلمه تالاب معادل Wetland بوده که از دو کلمه تال و آب تشکیل شده است، تال به معنی رشته و آب معادل زمین های خیس می باشد. براساس آن به اراضی مردابی، اراضی باتلاقی و برکه هایی که مصنوعی یا طبیعی، به طور دائم یا موقت دارای آب ساکن یا جاری، شیرین، شور یا لب شور می باشند یا مناطق ساحلی دریاها که هنگام جذر، ارتفاع آب بیشتر از ۶ متر نباشد تالاب نامیده می شوند.

تالابها دارای نقش و اهمیت اکولوژیک، اقتصادی و زیست محیطی در خور توجهی هستند و آبریان بویژه ماهیان وابستگی زیادی به تالابها جهت تکثیر و تکمیل چرخه زندگیشان دارند. از جمله کارکردهای مهم تالابها، تغذیه آب زیرزمینی، تعدیل آب و هوای محلی و منطقه ای، ذخیره سازی کربن و تعدیل اثرات منفی تغییرات اقلیمی، فیلتر و پالایش آلودگی های ورودی، کاهش سرعت جریان ورودی و جلوگیری از وقوع سیلاب و کنترل آن، کنترل گردوغبار و جلوگیری از تشکیل کانون های ریزگرد، مهار فرسایش بادی، ذخیره گاه ژنتیکی گونه های گیاهی و جانوری، زیستگاه پرندگان و پستانداران بومی و مهاجر در حال انقراض و نادر، کارکرد اقتصادی همچون کشاورزی، دامپروری، شکار و صید مجاز، صنایع دستی و معیشت جوامع محلی، سایت تحقیقات آموزشی- پژوهشی، پرندنگری، پیاده روی، گردشگری (تفریحی، سلامت، ورزشی، زیبایی شناختی)، عکاسی، فعالیت های بوم گردی، طبیعت گردی و غیره می باشند.

## تالاب‌های بین‌المللی (آلاگل، آجی گل و آماگل)

مجموعه تالاب‌های بین‌المللی آلاگل، آماگل و آجی گل در شمال استان گلستان، در ۷۰ کیلومتری شمال شهرستان گرگان و در شرق جاده مرزی شهرستان آق‌قلا به شهر اینچه برون واقع گردیده است. این تالاب از نظر موقعیت زمین‌شناختی در اراضی هموار ترکمن صحرا و در محدوده تپه‌های شنی کم ارتفاع در محدوده سیاسی شهرستان گنبد کاووس قرار گرفته است.

مجموعه تالاب‌های بین‌المللی آلاگل، آماگل و آجی گل، چهل و نهمین تالاب‌های اضافه شده به فهرست تالاب‌های مهم بین‌المللی کنوانسیون رامسر هستند که در تاریخ ۲۳ جون ۱۹۷۵ میلادی در این کنوانسیون تحت یک عنوان به ثبت رسیده‌اند و از دسته تالاب‌های داخل خشکی به حساب می‌آیند. این تالاب‌ها از کانون‌های مهم زادآوری پرندگان مهاجر آبزی و کنار آبزی می‌باشند. هر سه تالاب از نوع Ss (مرداب‌های شور، لب‌شور، آهکی، فصلی / ادواری)، Ts (مرداب‌ها و حوضچه‌های آب شیرین فصلی / ادواری)، R (دریاچه‌های شور، لب‌شور و آهکی فصلی / تناوبی)، P (دریاچه‌های آب شیرین فصلی / ادواری) و W (تالاب‌های با پوشش درختچه‌ای) طبقه‌بندی شده‌اند. از نظر شکلی، آجی گل با مساحت ۸۵۹ هکتار جزو تالاب‌های کشیده و آلاگل با مساحت ۵۰۲۱ هکتار و آماگل با مساحت ۳۱۷ هکتار جزو تالاب‌های گرد محسوب می‌شوند. پوشش درختچه‌ای گز و نی و جگن در حاشیه این تالاب‌ها از خصوصیات بارز این تالاب‌ها می‌باشد.

از گیاهان بن در آب، نی، جگن و لویی و از بین گیاهان غوطه‌ور و شناور در آب، بومادران آبی و گونه‌ای گوشاب با نام *P. Pecticatus* فراوان‌ترین گونه‌ها می‌باشند. در تالاب‌های فوق تاکنون ۱۴ گونه ماهی از ۴ خانواده و ۱۲ جنس شناسایی شده است. خانواده کپور ماهیان (Cyprinidae) با ۱۱ جنس و ۱۲ گونه دارای بیشترین تعداد جنس و گونه و سایر خانواده‌ها دارای یک جنس و یک گونه می‌باشند.

این تالاب‌ها در ناحیه شمالی استان از رودخانه اترک تغذیه شده و مساحت کل این تالاب‌ها به ۶۹۱۸ هکتار می‌رسد و از زیستگاه‌های مهم پرندگان بومی و مهاجر آبزی و کنار آبزی (آنقوت، اردک سرخ‌نایی، اردک سرفید، کاکایی صورتی، چنگر و...) می‌باشند.

تالاب بین‌المللی گمیشان: تالاب بین‌المللی گمیشان در سال ۱۳۸۲، با شماره ۷۶ به ثبت کنوانسیون رامسر رسید و از تاریخ پنجم نوامبر سال ۲۰۰۱ به‌عنوان تالاب بین‌المللی به کنوانسیون رامسر پیوست. تالاب بین‌المللی گمیشان با ارتفاع ۲۹ متر پایین‌تر از سطح دریاهای آزاد به صورت نوار باریکی است که با جهت شمالی - جنوبی در امتداد سواحل جنوب شرقی دریای خزر قرار دارد. این تالاب در حدود ۳۵ کیلومتری شمال غربی شهر گرگان واقع شده و ضلع جنوبی آن به رودخانه گرگانرود محدود می‌گردد. این تالاب با دریای خزر ارتباط

تنگاتنگ داشته و باریکه کوچک و نواری شکل از شن زارهای ساحلی، تالاب گمیشان را از دریای خزر جدا می‌سازد. مساحت کل این تالاب بیش از ۲۳۰۷۲ هکتار است که حدود ۱۴۰۰۰ هکتار آن در بخش شمالی کانال زهکشی سرریز آلاگل، بین دریا و جاده شوسه منتهی به پاسگاه مرزی مختوم قلی واقع می‌شود به‌عنوان منطقه‌ی شکار و تیراندازی ممنوع از طرف سازمان حفاظت محیط‌زیست اعلام گردیده است.

تالاب گمیشان پناهگاه پرندگان مهاجر آبی و کنار آبی در پاییز و زمستان بوده است که می‌توان به گونه‌های با ارزش از قبیل عقاب دریایی دم سفید، انواع اردک‌ها (اردک چشم طلایی، بلوطی، تنجه و...) انواع فلامینگو - پلیکان - پاخاکستری و حواصیل‌ها اشاره نمود. همچنین مکانی بسیار ارزشمند برای تخم‌ریزی و طی دوره نوزادی چندین گونه عمده از ماهیان دریای خزر می‌باشد. در این تالاب ۲۰ گونه ماهی شناخته شده که به ۸ خانواده کپور ماهیان، سه خار ماهیان، شیشه ماهیان، کفال ماهیان، گاو ماهیان، نی ماهیان، سگ ماهیان و سوف ماهیان تعلق دارند. بررسی‌های به عمل آمده نشان می‌دهد که بسیاری از گونه‌های ماهیان مانند: کپور، شیشه ماهی جهت تولید مثل از اواخر زمستان تا اواسط بهار به این منطقه مهاجرت نموده و دوره‌ای از سال را در این زیستگاه می‌گذرانند. متأسفانه در سالیان اخیر به دلیل افت تراز ارتفاعی آب دریای خزر و همچنین انجام اقدامات اجرایی برای آب‌رسانی به مجتمع پرورش میگوی گمیشان توسط اداره کل شیلات استان و عدم انجام تعهدات در اجرای اقدامات اصلاحی این کانال، در حال حاضر بخش وسیعی از محدوده این تالاب به طور کامل خشک شده و کارکردهای تالابی خود را از دست داده است. لذا مطالعاتی در قالب طرح علاج بخشی تالاب گمیشان توسط اداره کل حفاظت محیط‌زیست استان گلستان انجام گرفته است و راه‌های نجات و احیا تالاب و وظیفه‌مندی دستگاه‌ها مشخص گردیده است.

## د) موزه تاریخ طبیعی و حیات وحش استان

### موزه مجتمع بازید کنندگان پارک ملی گلستان

این موزه در محل تفرجگاه گلشن در ابتدای غربی پارک ملی قرار گرفته است. جدا از موزه حیات‌وحش سالن اجتماعات مخصوص برگزاری سخنرانی‌ها و برگزاری جلسات نیز در سال ۱۳۸۳ تأسیس شده است.

این موزه دارای ویتترین‌های دیورامای طبیعی شامل مناظری از استان و پارک ملی گلستان می‌باشد که شامل انواع گونه‌های حیات‌وحش اعم از پستانداران مانند پلنگ، خرس، مرال، قوچ و میش، آهو، گربه جنگلی، شغال، راسو، سمور و بایکا و پرندگان مانند عقاب طلایی، شاهین، شاه بوف، جغد جنگلی، دلججه و انواع پرندگان آبی و کنار آبی و خزندگان مانند افعی، گونه‌های مار، لاک‌پشت، آگامای قفقازی و انواع حشرات و ... می‌باشد.

## موزه میرزا بایلو

موزه حیات وحش میرزا بایلو در حدود ۱۵۰ کیلومتری جاده گرگان-مشهد و در منتهی‌الیه شرقی محدوده پارک ملی گلستان قرار دارد. بنای این موزه در سال‌های ۱۳۵۶-۱۳۵۵ گذاشته شده و بعد از تعطیلی در سال ۱۳۵۷ و افتتاح مجدد آن در سال ۱۳۶۲، ده سال بعد در اثر سیلاب، (سال ۱۳۷۳) ساختمان موزه نشست نمود. در اواخر سال ۱۳۷۷ مجدداً موزه بازگشایی شد ولی در سال‌های اخیر به دلیل وجود شکاف‌های عمیق در دیوارهای موزه و احتمال خطر برای بازدیدکنندگان تعطیل می‌باشد. مجموعه این موزه شامل سالن نمایش گونه‌های مختلف حیات وحش و محوطه بازی کودکان و سوئیت نگهبانی می‌باشد.

### ۲-۲-۲) تهدیدهای محیط طبیعی استان

#### الف) عوامل تهدید زیستگاه‌های استان

تعریف غیرمجاز دام‌های اهلی در جنگل‌ها و مراتع، راه‌سازی و تعریض جاده‌ها و معابر جنگلی و کوهستانی، مصرف کود و سموم کشاورزی در اراضی حاشیه زیستگاه‌ها و ورود پساب‌های حاصل به منابع آبی، تغییر الگوهای آب و هوایی، آتش‌سوزی، رانش زمین، آلودگی‌ها، خشکسالی که اثرات زیادی بر آبدهی چشمه‌ها و سایر آبشخورهای طبیعی و غیرطبیعی دارد، کمبود نیروی انسانی و خالی بودن پست‌های سازمانی، فعالیت معادن، نامشخص بودن وضعیت اراضی مستثنیات در داخل و حاشیه مناطق تحت مدیریت و تالاب‌ها، نادیده گرفتن ملاحظات زیست‌محیطی در اتخاذ سیاست‌ها و اجرای برنامه‌ها و طرح‌های عمرانی توسط ارگان‌های ذی‌ربط، نداشتن سند مالکیت به برای مناطق تحت مدیریت محیط‌زیست.

#### ب) عوامل تهدیدکننده حیات وحش

کمبود منابع اعتباری و انسانی متخصص، ناکافی بودن رویکردها و برنامه‌های پایدار برای پاسخ فوری و بلندمدت به روند رو به کاهش جمعیت بسیاری از گونه‌های جانوری، فراوانی و آسانی دسترسی به سلاح اعم از مجاز و غیرمجاز، شکار غیرمجاز، تداوم تعریف غیرمجاز دام‌های اهلی در جنگل‌ها و مراتع، راه‌سازی و تعریض جاده‌ها و معابر کوهستانی و جنگلی، نظارت ناکافی بر مصرف کود و سموم کشاورزی، تغییرات آب و هوایی، آتش‌سوزی، بیماری‌ها و آفات، تخلیه انواع پسماند و آلاینده‌های صنعتی و خانگی، خشک‌سالی و کاهش آبدهی منابع آبی، ورود افسارگسیخته انواع گونه‌های گیاهی و جانوری به کشور، تغییر کاربری اراضی در درون و پیرامون زیستگاه‌های طبیعی و حفاظت‌شده در زمره مهم‌ترین عوامل تهدیدکننده حیات وحش استان گلستان هستند.

### ج) عوامل تهدید تالاب‌های استان

کاهش بارندگی و خشک‌سالی و عدم تأمین حقایق زیست‌محیطی از سدها و آبنندان‌ها، آبریز پروری، ورود گونه‌های غیربومی، صید (برآورد دقیق از میزان ذخایر وجود ندارد)، نبود مدیریت یکپارچه، آلودگی ناشی از کاربری‌های نامتوازن در حاشیه تالاب‌ها، استفاده بیش از حد از کود و سموم شیمیایی، تغییر کاربری اراضی بالادست حوضه آبریز تالاب‌ها و ورود حجم زیاد رسوبات و به تبع آن کاهش کمیت و کیفیت آب و همچنین حاشیه تالاب‌ها، برداشت غیرمجاز آب از تالاب‌ها و مبادی ورودی آن‌ها توسط ساکنان و جوامع محلی حاشیه آن‌ها، فقر فرهنگ زیست‌محیطی، عدم اطلاع‌رسانی کافی از رسانه‌ها و صداوسیما و تغییر الگوهای آب و هوایی و سدسازی در بخش منابع آب و عرصه‌های زیستی در بخش تالاب از عوامل تهدید تالاب‌های استان به شمار می‌روند.

### د) تهدیدات محیط‌زیست انسانی استان

جوامع انسانی در مقایسه با محیط‌های طبیعی از ویژگی‌های بسیار متفاوتی برخوردار می‌باشد. در واقع هرچند انسان نیز در طبیعت به‌عنوان یکی از اجزای اکوسیستم شناخته می‌شود و از ابتدای خلقت در مجموعه اجزای محیط‌زیست قرار گرفته ولی متأسفانه به دلیل توانایی که دارد محیط‌زیست اطراف خود را با توجه به منافع بیشتر خود و بدون در نظر گرفتن سایر اجزای زیست‌بوم تغییر می‌دهد. محیط‌زیست انسانی در برگیرنده کلیه بخش‌هایی است که در جوامع انسانی حکم فرماست.

بنابراین ارائه تحلیل‌های اکولوژیک در زمینه مسائل زیست‌محیطی باید با مطالعه اکوسیستم‌های مصنوعی و بررسی اثرات حاصل از استقرار جوامع انسانی و مراکز صنعتی و آلاینده‌گی آن‌ها انجام پذیرد، همچنین بهره‌برداری‌های بی‌رویه و فعالیت‌هایی که بدون در نظر گرفتن اثرات حاصل از آن‌ها انجام می‌گیرد تأثیرپذیری اکوسیستم‌های طبیعی را که عمدتاً به‌واسطه استقرار صنایع و فعالیت‌های کشاورزی می‌باشد مضاعف می‌نماید.

### ه) اثرات فعالیت‌های کشاورزی بر اکوسیستم‌های استان

استان گلستان به‌عنوان یکی از قطب‌های کشاورزی کشور مطرح بوده و به لحاظ شرایط خاص اقلیمی در طول سال چندین محصول مختلف در آن کشت می‌شود. بالا بودن میزان مصرف سموم و کودهای شیمیایی مهم‌ترین مشکل محیط‌زیست در این بخش می‌باشد، چراکه مصرف بالای کودهای شیمیایی و مصرف بی‌رویه و نامناسب انواع سموم نه‌تنها خاک را غنی نمی‌کند بلکه باعث شسته شدن برخی از عناصر و مواد خاک شده و از طریق جریانات آب‌های سطحی و زهکش‌ها وارد رودخانه‌ها، تالاب‌ها و خلیج گرگان و دریای خزر و یا منابع

زیرزمینی شده و باعث انواع آلودگی‌ها به خصوص پدیده پرغذایی یا Eutrophication که در نتیجه آن حیات زیست‌مندان این زیست‌بوم‌ها را با چالش جدی مواجه می‌نماید.

### (و) اثرات فاضلاب و زباله‌های شهری استان

زباله شهری به‌عنوان یکی از آلاینده‌های توسعه شهری مطرح است. از اواخر سال ۱۳۸۰ تمامی زباله‌های غرب استان در ۱۷ کیلومتری شمال غرب آق‌قلا در تپه‌های منگالی جمع‌آوری می‌شود سایت زون غربی در سال ۱۳۸۲ به مساحت ۸۵ هکتار در این مکان تأسیس شده است. در حال حاضر دارای کارخانه تولید کمپوست با ظرفیت پردازش ۲۰۰ تن در روز در حال بهره‌برداری است ولی میزان پذیرش پسماند روزانه ۵۰۰ تن می‌باشد دفن زباله‌های شرق استان نیز در محدوده آزادشهر انجام می‌شود که کارخانه کمپوست شرق استان نیز در این محل احداث شده است. لازم به ذکر است قسمت زیادی از زباله‌های خانگی شهرها در استان مواد فاسدپذیر می‌باشند. در حال حاضر طرح تفکیک زباله از مبدأ در شهر گرگان، یک منطقه شهر گنبد و شهرهای سنگدوین، مزرعه و فاضل‌آباد در حال انجام بوده و در سایر شهرها انجام نمی‌شود. در سال ۱۴۰۰ روزانه ۱۰۰۰ تن زباله عادی تولید شده که در حدود ۸۱۵ تن در روز (۸۲ درصد) آن مدیریت شده است. پسماند خانگی ۱۰۰ درصد شهرهای استان (۳۵ شهر) و ۶۴ درصد روستاهای استان، در حدود ۶۵۰ روستا، مدیریت می‌شود.

از ۳۵ شهر استان، ۴ شهر گرگان، کردکوی، بندر گز و بندر ترکمن دارای تصفیه‌خانه فاضلاب شهری بوده و ظرفیت اسمی تصفیه‌خانه‌ها به ترتیب ۳۰۰۰۰، ۵۲۰۰، ۲۶۰۰ و ۷۶۰۰ مترمکعب در روز می‌باشد که در این میان تصفیه‌خانه شهر گرگان با تصفیه ۲۰۳۲۷ مترمکعب در روز ۳۳ درصد فاضلاب تولیدی شهر گرگان را تصفیه می‌نماید. این رقم برای تصفیه‌خانه شهر کردکوی برابر ۷۳۱۱ مترمکعب در روز و ۳۷ درصد فاضلاب تولیدی این شهر می‌باشد. تصفیه‌خانه شهر بندر گز نیز روزانه ۶۵۳۴ مترمکعب و ۸۳ درصد فاضلاب تولیدی شهر را تصفیه می‌نماید. تصفیه‌خانه شهر بندر ترکمن ۶۰۴۰ مترمکعب در روز و ۳۰ درصد فاضلاب تولیدی این شهر را تصفیه می‌نماید. عملیات اجرایی تصفیه‌خانه‌های شهرهای گنبد کاووس با پیشرفت فیزیکی ۵۸ درصد، تصفیه‌خانه شهر آزادشهر با ۳۶ درصد، شهر علی‌آباد کتول با ۴ درصد و شهر آق‌قلا با ۳ درصد در دست اجرا می‌باشند. همچنین مطالعات شبکه دفع اصولی فاضلاب شهرهای مینودشت و گمیشان انجام شده است.

در حال حاضر ۱۶/۶ درصد فاضلاب خانگی استان تصفیه می‌شود و در شهرهای فاقد شبکه جمع‌آوری و تصفیه‌خانه، فاضلاب‌های شهری بدون تصفیه در مسیل‌ها و رودخانه‌های فصلی و اراضی کشاورزی پایین دست آن‌ها، رهاسازی شده، تخلیه و موجب آلودگی آب‌های سطحی و زیرزمینی و خاک استان می‌گردند.

همچنین در سال ۱۴۰۰ تعداد ۲۷ واحد بیمارستانی فعال در استان به سیستم بی خطر سازی پسماند عفونی مجهز شده‌اند. روزانه میزان ۱۰ تن پسماند پزشکی عفونی در استان امحاء شده و به صورت بی خطر سازی شده به سایت پسماند پزشکی غرب استان واقع در شهر آق قلا حمل و دفن بهداشتی می‌گردد. در حال حاضر ۷۶/۹۲ درصد کل پسماندهای عفونی استان شامل ۱۰۰ درصد بیمارستان‌های دولتی و خصوصی استان و ۳۳ درصد سایر مراکز درمانی مدیریت می‌شود.

### ۳-۲-۲) محیط زیست دریایی استان گلستان

#### الف) وضعیت سواحل دریای خزر در استان گلستان

دریای خزر با وسعت ۳۷۱۰۰۰ کیلومتر مربع و حجم آب ۶۹۴۰۰ کیلومتر مکعب بزرگ‌ترین محیط آبی بسته دنیاست که بخشی از سواحل آن در استان گلستان قرار دارد.

گلستان یکی از استان‌های ساحلی شمال کشور است که ۱۳۱ کیلومتر از سواحل بخش جنوب شرقی دریای خزر (از دریای نوکنده تا مرز ترکمنستان) را شامل می‌شود و دو بندر ترکمن و بندرگز (تفریحی و تفریحی) در آن قرار دارند. به لحاظ زیستی و اکولوژیک، سواحل استان گلستان دارای چند زیست‌بوم مهم و حساس است که مهم‌ترین آن‌ها شامل: تالاب بین‌المللی ساحلی گمیشان در بخش جنوب شرقی دریا با مساحت بیش از ۲۰۰۰۰ هکتار و خلیج گرگان، که از نظر اکولوژیکی و بیولوژیکی دارای اهمیت ویژه‌ای برای زیست‌مندان آبرزی و کنار آبرزی است.

قابل ذکر است سواحل استان گلستان بیشترین تراکم مهاجرت فک خزری را دارا بوده و ۴۶ درصد ماهیان خاویاری در این استان صید شده و قسمت اعظم خاویار تولیدی ایران نیز در این استان تولید می‌گردد. ماهیان خاویاری از گونه‌های نادر ماهیان غضروفی - استخوانی‌اند که ارزش زیستی بالایی دارند. ماهیان خاویاری در آب‌های استان گلستان شامل ۵ گونه هستند که از آن‌ها به‌عنوان فسیل زنده یاد می‌شود که عبارتند از:

فیل ماهی، اوزون برون، قره‌برون (تاس ماهی ایرانی)، شیپ و چالباش، تاس ماهی روسی، گونه قره‌برون بیشترین تراکم را در سواحل این استان داراست. همچنین از انواع ماهیان استخوانی می‌توان به ماهی سفید، کپور، کفال و کلمه اشاره کرد. در حال حاضر متأسفانه به علت صید بی‌رویه، ذخایر این ماهیان به شدت کاهش یافته است.

خلیج گرگان در سطح پایین تری از سطح تراز دریا‌های آزاد واقع شده و دارای آب و هوای معتدل است و از طریق یک دهانه ۷۰۰ متری (دهنه چاقالی) به دریای خزر متصل شده که قسمت اعظم آن به دلیل انباشت رسوبات مسدود شده و جریان آبی بین خلیج گرگان و دریای خزر اختلال شدید مواجهه نموده است. ورود آب



رودخانه و آبراهه‌های فصلی و دائمی از سلسله جبال البرز به داخل خلیج سبب شده شوری آن نسبت به دریای خزر در برخی از نقاط کمتر یا بیشتر باشد؛ و با عنایت به ارتباط اراضی پیرامونی از زیستگاه‌های مهم پرندگان مهاجر آبی و انواع گونه‌های شکاری و غیره در شمال کشور به‌شمار می‌آید.

حاشیه جنوب شرقی دریای خزر و تالاب بین‌المللی ساحلی گمیشان، زیستگاه مناسبی برای پرندگان آبی و کنار آبی و سایر زیست‌مندان آبی است همچنین حاشیه این تالاب از اصلی‌ترین زیستگاه‌های روباه ترکمنی (کورساک) شناخته می‌شود.

### ب) بررسی فرصت‌ها و نقاط قوت محیط‌زیست دریایی استان گلستان

عدم رعایت اصول توسعه پایدار و همه‌جانبه توسط دستگاه‌های مختلف و نگاه صرف به اهداف سازمانی نظیر راهسازی، سدسازی، ساخت بندر، پروژه‌های گردشگری ساحلی، طرح‌های زهکشی اراضی و ... به طور بالقوه تهدیدی برای محیط‌زیست به‌شمار می‌رود و چالش‌های ناشی از آن می‌تواند آینده هر یک از طرح‌های سرمایه‌گذاری و اجرایی را در سواحل استان با مخاطرات جدی همراه نماید.

#### نقاط قوت

- ۱) تنوع پوشش گیاهی سواحل استان با توجه به اقلیم متنوع و مناسب
- ۲) وجود جاذبه‌های طبیعی اکوتوریستی (سواحل و خلیج گرگان و تالاب بین‌المللی ساحلی - دریایی گمیشان)
- ۳) وجود گل‌فشان متعدد (شرق تالاب گمیشان و ...)
- ۴) جزیره آشوراده و سواحل دریایی
- ۵) احداث سیستم‌های تصفیه‌خانه فاضلاب برای شهرهای ساحلی بندرترکمن و بندرگز
- ۶) وجود مرکز تحقیقات محیط‌زیست دریایی بندرترکمن و انجام پایش‌های دوره‌ای از زیستگاه‌های آبی و دریایی استان با عنایت به امکانات موجود (تجهیزات آزمایشگاهی، شناور و ...)
- ۷) تدوین و اجرای برنامه مدیریت زیست‌بومی مجموعه تالاب‌های بین‌المللی آلاگل، آجی‌گل و آلاگل
- ۸) وجود گونه‌های جانوری در معرض انقراض و حمایت شده به ویژه پرندگان مهاجر آبی و ماهیان خاویاری
- ۹) بالا بودن تنوع اکوسیستمی در سواحل استان و وجود سواحل کم‌عمق و غنی از پلانکتون‌ها و گونه‌های گیاهی آبی منحصر به فرد

۱۰) تصویب برنامه احیای خلیج گرگان در ستاد هماهنگی و مدیریت تالاب‌های کشور

### نقاط ضعف و تهدیدها

- ۱) نوسانات آب دریای خزر و تأثیر آن بر خلیج گرگان و تالاب بین‌المللی گمیشان.
- ۲) فقدان برنامه مدیریت یکپارچه مناطق ساحلی در استان و دریای خزر.
- ۳) نداشتن طرح مدیریت برای منطقه تالاب بین‌المللی گمیشان.
- ۴) کمبود پرسنل اجرایی و کارشناسان با گرایش دریایی.
- ۵) خشکسالی و کم‌آبی سال‌های اخیر استان.
- ۶) رویکرد غیرعلمی و ناسازگار نسبت به قابلیت‌ها و محدودیت‌های منابع و ارزش‌های زیست‌محیطی سواحل و دریا از سوی دستگاه‌های مختلف.
- ۷) آلودگی دریا با منشأ خشکی و استفاده گسترده از سموم دفع آفات و کودهای کشاورزی در استان.
- ۸) تخریب و تصرف اراضی ساحلی
- ۹) احداث کانال‌های آبرسان مجتمع پرورش میگوی گمیشان و تأثیر منفی آن بر تالاب بین‌المللی گمیشان

۱۰) عدم اجرای برنامه مدیریت یکپارچه سواحل استان (ICZM)

### ج) فعالیت‌های حفاظتی و کنترلی محیط‌زیست دریایی استان

با راه‌اندازی مرکز تحقیقات محیط‌زیست دریایی بندرترکمن از تیر ماه ۱۳۹۰، اقدامات انجام شده در این مرکز به شرح ذیل می‌باشد:

- ۱) نمونه‌برداری فصلی از ایستگاه‌های تعیین شده به صورت فصلی در ۱۳ ایستگاه منابع آبی و تالاب‌های استان شامل مجموعه تالاب‌های بین‌المللی آلاگل، آلماکل، آجی گل، تالاب اینچه، تالاب بین‌المللی گمیشان خروجی زهکش‌های گمیشان و سرریز آلاگل، کانال‌های ورودی و خروجی مجتمع پرورش میگوی گمیشان، مصب رودخانه‌های قره‌سو و گرگان رود و سنجش ۲۴ فاکتور فیزیکی شیمیایی و انجام ۱۲۴۸ آزمایش در طول سال ۱۴۰۰
- ۲) اجرای عملیات نمونه‌برداری و پایش شناگاه‌های استان و انجام آزمایشات مرتبط میکروبی، فیزیکی و شیمیایی به صورت ماهیانه از ۴ شناگاه شهرهای بندر ترکمن، بندرگز، نوکنده در سه شهر ساحلی با سنجش ۲۵ فاکتور میکروبی، فیزیکی و شیمیایی و انجام ۱۱۵۲ آزمایش در سال ۱۴۰۰

- ۳) اجرای برنامه پایش فصلی زیستگاه‌های آبی با اهمیت استان و اندازه‌گیری فاکتورهای فیزیکی و شیمیایی تالاب‌ها و بازدید از تالاب‌های بین‌المللی استان در فواصل زمانی مختلف به‌منظور بررسی وضع موجود و عملیات اجرایی پروژه‌های احیایی تالاب‌ها
- ۴) الزام بر رعایت اصل ۱۰۵ قانون برنامه سوم و اصل ۷۱ قانون برنامه چهارم (تفیزی در برنامه پنجم توسعه) مبنی بر توسعه و نظارت بر فرایند تهیه و تدوین و ارائه و اجرای ارزیابی اثرات توسعه محیط زیستی پروژه‌های مشمول ضوابط زیست‌محیطی در صنایع مستقر در نوار ساحلی.
- ۵) پایش و نظارت بر صنایع و واحدهای خدماتی حریم ۳ کیلومتری ساحل دریای خزر در استان گلستان.
- ۶) پایش زیست‌بوم‌ها و زیست‌مندان دریایی علی‌الخصوص فک دریای خزر (یگانه پستاندار دریای خزر)
- ۷) نظارت و بررسی وضعیت کاربری اراضی ساحلی و اجرای پروژه‌های عمرانی در سواحل
- ۸) پیگیری برنامه‌های اولویت‌دار مدیریت زیست بومی مجموعه تالاب‌های بین‌المللی آلاگل، آماگل و آجی گل
- ۹) پیگیری استقرار و تجهیز دبیرخانه استانی طرح تدوین برنامه مدیریت زیست‌بومی مجموعه تالاب‌های بین‌المللی آلاگل، آماگل و آجی گل در اداره کل حفاظت محیط‌زیست استان.
- ۱۰) همکاری با طرح‌ها و پروژه‌های تحقیقاتی، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی
- ۱۱) انجام مطالعات تعیین نیاز آبی و تعیین منحنی‌های سطح و حجم در تالاب بین‌المللی آلاگل
- ۱۲) پیگیری تصویب طرح علاج بخشی، نجات بخشی در تالاب بین‌المللی گمیشان در ستاد ملی تالاب‌ها در سازمان
- ۱۳) بازسازی و ترمیم دیواره‌های کانال خزر و مصب کانال خزر و درون تالاب بین‌المللی گمیشان
- ۱۴) لایروبی و اصلاح کانال و احداث دیواره جهت آبگیری تالاب بین‌المللی آلاگل، آجی گل و آماگل و گمیشان
- ۱۵) پیگیری تهیه و تصویب برنامه مدیریت زیست بومی تالاب بین‌المللی گمیشان
- ۱۶) تدوین و اجرای برنامه عملیاتی ظرفیت‌سازی، مشارکت و آگاهی‌رسانی با هدف مشارکت CEPA ذینفعان و حفاظت، مدیریت، بهره‌وری و احیای تالاب‌های آلاگل و گمیشان

۱۷) ارتقاء حفاظت فیزیکی مناطق تالابی از طریق تأمین تجهیزات حفاظتی تالاب و استفاده از فناوری-

های نوین برای تالاب‌های آلاگل و گمیشان

۱۸) پیگیری اجرای معیشت جایگزین برای حاشیه‌نشینان و جوامع محلی تالاب‌های بین‌المللی آجی گل،

آلماگل در راستای اجرای برنامه‌های زیست بومی تالاب‌ها

#### ۴-۲-۲) شاخص‌های عملکردی استان در زمینه آلودگی هوا در سال ۱۳۹۹

تعداد ۱۵ مرکز معاینه فنی خودروهای سبک و ۲ مرکز معاینه فنی خودروهای سنگین در استان مستقر می-

باشد که ۱۳۰۲۱۵ خودرو سبک و ۲۱۲۰۵ خودرو سنگین در سال ۱۳۹۹ تحت معاینه فنی قرار گرفته‌اند.

بازیافت خودروهای فرسوده استان

تعداد ۵۷ مرکز CNG در استان فعال است.

تعداد ۳۹ واحد صنعتی در زمینه آلودگی هوا به سیستم‌های کنترل آلودگی (اسکراپر و فیلتر کیسه‌ای) مجهز

می‌باشد.

#### الف) فعالیت‌های حفاظتی و کنترلی محیط‌زیست استان در بخش محیط‌زیست انسانی

اقدامات انجام شده در بخش محیط‌زیست انسانی در زمینه حفظ و ارتقاء محیط‌زیست استان را می‌توان به

شرح زیر ارائه نمود.

۱) پایش و نمونه‌برداری از ایستگاه‌های ۱۷ گانه رودخانه‌های استان بصورت فصلی و سنجش،

اندازه‌گیری و ثبت نتایج در سامانه محیط‌زیست انسانی برای رودخانه‌های اترک، گرگانرود و

قره‌سو

۲) تدوین برنامه جامع پایش استان و ابلاغ به تمامی واحدهای تابعه شهرستانی و الزام به اجرای آن طبق

برنامه‌ریزی بصورت ماهانه و فصلی در سال‌های ۱۳۹۸-۱۳۹۹-۱۴۰۰

۳) بررسی وضعیت صنایع آلاینده استان در کارگروه تسهیل و رفع موانع تولید و ارائه راهکارهای

اجرایی جهت رفع معضلات زیست‌محیطی

۴) تعیین مهلت‌های زمانی برای رفع آلاینده‌گی توسط صنایع

۵) ایجاد بانک اطلاعاتی صنایع استان در سامانه جامع محیط‌زیست

۶) در اجرای قانون هوای پاک و بند ۵ سیاست‌های کلی مقام معظم رهبری مبنی بر الزام واحدهای

صنعتی به انجام خود اظهاری در پایش، واحدها و صنایع از طریق آزمایشگاه معتمد خود اظهاری در

پایش هوا و پساب را انجام می‌دهند که در سال ۱۴۰۰، ۸۷۱ پایش در قالب طرح خوداظهاری انجام شده است.

۷) در راستای بررسی وضعیت آلاینده‌گی واحدهای صنعتی و نیز نظارت بر عملکرد آزمایشگاه‌های معتمد ۱۲۸ پایش توسط آزمایشگاه اداره کل انجام شده است.

۸) نمونه‌برداری از خروجی فاضلاب شهرک‌ها و نواحی صنعتی و صنایع شاخص در استان بالغ بر ۷۶۵ نمونه و ۹۰۲۵ فاکتور در سال ۱۴۰۰ بوده است.

۹) اجرا طرح‌هایی به منظور شناخت وضعیت بخش محیط‌زیست انسانی و ارائه راه‌حل‌های اصولی به منظور جلوگیری از تخریب محیط‌زیست.

۱۰) نظارت بر توسعه و بهره‌برداری از سیستم‌های تصفیه فاضلاب شهرک‌ها و نواحی صنعتی و صنایع شاخص در استان.

در حال حاضر در استان گلستان ۲۳ شهرک و ناحیه صنعتی وجود دارد (۱۳ شهرک صنعتی و ۱۰ ناحیه صنعتی) که از این تعداد ۹ شهرک (شهرک‌های صنعتی آق‌قلا، علی‌آباد، مینودشت، گنبد، بندرگز، گرگان و نواحی صنعتی هزارجریبی، آقچلی، بناور) دارای سیستم تصفیه‌خانه فاضلاب می‌باشند که برخی از آن‌ها نظیر شهرک صنعتی گنبد و ناحیه صنعتی آقچلی نیازمند توسعه و بهسازی می‌باشند. در ۱۲ شهرک به دلیل استقرار کمتر از ۵۰ درصد واحدهای صنعتی یا نداشتن فاضلاب تولیدی بیشتر از ۱۰۰ مترمکعب در روز، احداث سیستم تصفیه‌خانه فاضلاب در اولویت شرکت شهرک‌های صنعتی نمی‌باشند. این اداره کل منظور رفع آلاینده‌گی‌های زیست‌محیطی و در راستای اجرای بند "ن" تبصره ۶ قانون بودجه کل کشور سال ۹۹، طرح‌های توسعه و بهسازی تصفیه‌خانه فاضلاب شهرک صنعتی گنبد و ناحیه صنعتی آقچلی را به عنوان پروژه‌های اولویت‌دار استان، به صندوق ملی محیط‌زیست جهت اخذ تسهیلات معرفی نمود که این موضوع با پیگیری و رایزنی‌های این اداره کل مورد تأیید قرار گرفت و اعتبار به مبلغ ۱۹۴۰۰۰ میلیون ریال تصویب شد.

پاسخگویی به استعلام‌های استقرار، بهره‌برداری و توسعه واحدهای تولیدی، صنعتی و معدنی استان گلستان از تعداد ۱۶۴۰ استعلام، تعداد ۱۴۴۹ موافقت و ۱۹۱ مخالفت صادر شده است.

### ➤ چالش‌های زیست‌محیطی استان در زمینه محیط‌زیست انسانی در سال ۱۴۰۰

مهم‌ترین چالش‌ها و عوامل تهدیدکننده در زمینه محیط‌زیست انسانی استان گلستان فهرست‌وار به شرح ذیل اعلام می‌گردند:

۱) عدم امکان تطبیق برخی ضوابط استقرار در استان با توجه به توان بوم‌شناختی سرزمین.

- ۲) عدم تجهیز بیشتر شهرها و تمامی روستاهای استان به شبکه جمع آوری و تصفیه فاضلاب خانگی مخصوصاً در مناطق ساحلی و پایین تر بودن سهم استان در این شاخص نسبت به کل کشور.
- ۳) عدم اعمال مدیریت کامل بر پسماندهای استان و اختلاط پسماندهای خطرناک و عادی و نامشخص بودن وضعیت مدیریت پسماندهای ویژه.
- ۴) عدم احداث و بهره‌برداری سایت پسماند ویژه استان.
- ۵) عدم همکاری و عقد قرارداد پزشکان و سازمان نظام پزشکی به منظور مدیریت اصولی پسماند عفونی تولیدی در مطب‌ها و سایر مراکز درمانی غیر بیمارستانی استان.
- ۶) کمبود شدید اعتبارات و تجهیزات در بخش مدیریت زباله‌های خانگی برای جمع‌آوری و حمل به سایت‌های دفن پسماند توسط شهرداری‌ها و دهیاری‌ها.
- ۷) درخواست‌های متعدد برای برداشت شن و ماسه از بستر رودخانه‌ها و تخریب و تغییر شکل بستر رودخانه‌ها و تخریب شرایط اکولوژیکی رودخانه‌ها.
- ۸) رهاسازی فاضلاب تصفیه نشده خانگی شهری و روستایی استان به رودخانه‌ها و آلودگی شدید رودخانه‌های استان در تمامی طول سال.
- ۹) عدم رعایت و رهاسازی حقایق زیست‌محیطی رودخانه‌های استان و تبدیل رودخانه‌های عمده استان به مسیل‌های پساب شهری و روستایی در ماه‌های گرم سال.
- ۱۰) عدم مدیریت اصولی سپتاز چاه‌های فاضلاب خانگی.
- ۱۱) مصرف بی‌رویه سموم و کودهای شیمیایی در کشاورزی و آلودگی منابع آبی و خاک.
- ۱۲) قرار نگرفتن واحدهای خدماتی مانند تصفیه‌خانه شهرک‌های صنعتی و شهری در لیست واحدهای مشمول عوارض آلاینده‌گی.
- ۱۳) زهاب‌های کشاورزی
- ۱۴) عدم ساماندهی کارواش‌های سطح شهرستان‌ها و مرکز استان و تخلیه فاضلاب این گونه واحدها به چاه‌های جاذب و رودخانه‌ها در مرکز استان
- ۱۵) عدم ساماندهی صنوف مزاحم شهری از سوی متولیان خصوصاً شهرداری مرکز استان و شکوائیه‌های مردمی ناشی از مزاحمت و آلودگی‌های زیست‌محیطی این گونه واحدها در مرکز استان
- ۱۶) فعالیت مراکز جمع‌آوری و دپو ضایعات

۱۷) کمبود قطعات قابل واگذاری برای احداث واحدهای تولیدی و صنعتی در داخل شهرک‌ها و نواحی صنعتی استان.

۱۸) کمبود شدید نیروی متخصص، اعتبارات، تجهیزات و امکانات در قسمت پایش محیط زیست انسانی صنایع و منابع زیستی.

### ➤ مدیریت نخاله و پسماندهای ساختمانی

شهرهای استان به علت انجام فعالیت‌های عمرانی دارای حجم زیادی پسماندهای عمرانی و نخاله ساختمانی است. در حال حاضر برخی از شهرهای استان فاقد مکان تعریف شده و دارای مجوز زیست محیطی برای تخلیه پسماندهای ساختمانی است. با وجودی که در برخی از شهرستان‌ها گودال‌های معادن شن و ماسه برداشت شده به عنوان محل‌های مدیریت نخاله در نظر گرفته شده است ولی کماکان شاهد تخلیه نخاله ساختمانی در اطراف شهرها، جنگل‌ها و جاده‌های بین شهری و روستایی می‌باشیم.

### ➤ مدیریت پسماندهای ویژه و صنعتی استان

سایت دفع پسماندهای ویژه (خطرناک) استان، مطالعه و از سوی سازمان حفاظت محیط زیست و کارگروه استانی مدیریت پسماندها، در سال ۱۳۸۸ مورد تصویب قرار گرفته است. ولیکن در راستای واگذاری اراضی ملی، در سال ۹۵ با واگذاری عرصه برای ایجاد سایت پسماند ویژه واقع در سه راهی داشلی برون موافقت شد. سازمان مدیریت پسماند استان گلستان به عنوان مدیریت اجرایی پسماندهای صنعتی و ویژه (طبق بند ۹ مصوبات شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان) با اجرای عملیات جاده‌سازی و فنس کشی ده درصد پیشرفت فیزیکی طرح را در سال ۱۳۹۸ اعلام نموده است. تاکنون اقدام مؤثری دیگری در راستای احداث و راه‌اندازی سایت مزبور صورت پذیرفته است.

### ➤ آلودگی ناشی از کشتارگاه‌های سنتی دام شهرداری‌ها

تمامی کشتارگاه‌های سنتی در استان در سالیان قبل احداث شده‌اند و فاقد مجوز زیست محیطی برای استقرار و بهره‌برداری می‌باشند و نیز در راستای اجرای مصوبه کارگروه سلامت و امنیت غذایی استان مورخ ۹۴/۹/۱۴ مبنی بر تعطیلی این کشتارگاه‌ها و تجمیع آن‌ها و انتقال دام به کشتارگاه صنعتی اینچه و در نتیجه پیگیری‌های این اداره کل کشتارگاه‌های سنتی دام شهرهای بندرگز، کردکوی، جلین و رامیان تعطیل شدند و مابقی شامل کشتارگاه‌های سنتی دام شهرستان‌های مراوه‌تپه، کلاله، علی‌آباد، خان‌ببین، آزادشهر و گالیکش علی‌رغم پیگیری‌ها و صدور اخطارهای قانونی و معرفی به دادگاه همچنان در حال فعالیت می‌باشند.

عدم ساماندهی مراکز کشتار غیرمجاز مرغ زنده در شهرهای استان بویژه مرکز استان و رهاسازی و تخلیه خونابه به منابع پذیرنده فاضلاب خصوصاً چاه جاذب و رودخانه.

### ➤ اطلاع‌رسانی و فعالیت‌های آموزشی در رابطه با محیط‌زیست

امروزه یکی از روش‌های حفاظت محیط‌زیست، حضور و مشارکت مردم می‌باشد. اطلاع‌رسانی و فرهنگ‌سازی از طریق اصحاب رسانه، دستگاه‌های آموزشی و آموزه‌های دینی یکی از عوامل مؤثر در مشارکت‌های مردمی تلقی می‌گردد. در همین راستا واحد آموزشی و برنامه‌ریزی محیط‌زیست استان فعالیت‌های آموزشی و برگزاری دوره‌ها و نشست‌هایی را جهت اشاعه فرهنگ و اخلاق زیست‌محیطی داشته است.

### ب) فعالیت‌های حفاظتی و کنترلی محیط‌زیست استان در بخش محیط‌زیست طبیعی در سال

۱۴۰۰

در بخش محیط‌زیست طبیعی عمده‌ترین اقدامات انجام شده در استان شامل حفاظت و نگهداری مناطقی از استان به‌عنوان مناطق حفاظت شده، شکار ممنوع و مناطق آزاد به شرح ذیل:

- ۱) افزایش وسعت مناطق حفاظت شده استان (منطقه شکار ممنوع چلچلی به منطقه حفاظت شده هیرکانیا ارتقا یافته است) و پیگیری ارتقای سطح مناطق تحت مدیریت شیرآباد، گمیشان، پونه آرام.
- ۲) اجرای طرح‌های مطالعاتی و تحقیقاتی در خصوص شناخت گونه‌های نادر گیاهی و جانوری و وضعیت آب‌های استان (طرح شناخت و احیاء محیط‌زیست طبیعی گرگان).
- ۳) تهیه نقشه حوضه‌های استحقاقی واحدهای تابعه و کدبندی مناطق جهت مدیریت صحیح آنها.
- ۴) تعیین حد و حدود مناطق حفاظت شده با استفاده از دستگاه GPS.
- ۵) تجهیز محیط‌بانی‌های استان به تعداد ۵۱ دستگاه موتورسیکلت نامی ۲۴۹ سی سی
- ۶) گشت و کنترل شبانه‌روزی پرسنل در مناطق تحت مدیریت به منظور جلوگیری از تخلفات احتمالی شکار و صید.
- ۷) گشت‌های مشترک جلوگیری از ساخت‌وسازهای غیر مجاز در عرصه‌های طبیعی و مناطق چهارگانه استان در قالب مأمورین پلیس انفال استان گلستان.
- ۸) دستگیری متهمین و متخلفین شکار و صید به تعداد ۲۲۳ نفر و کشف تعداد ۱۵۸ قبضه سلاح شکاری توقیف شده است.



۹) پایش میدانی عرصه‌های طبیعی و صعب‌العبور حوزه استحفاظی استان به منظور شناسایی مناطق حساس و مستعد آتش‌سوزی و همکاری با یگان حفاظت منابع طبیعی در اطفای حریق مناطق و گشت و کنترل‌های مشترک.

۱۰) برگزاری جلسات مشترک با اعضای کمیسیون مبارزه با قاچاق کالا و ارز استان، کمیسیون سلاح و مهمات استانداری، نیروی انتظامی و مرزبانی و تهیه و توزیع بسته‌های آموزشی با موضوع مشکلات و معضلات صید پرندگان شکاری به منظور جلوگیری از تخلفات صید غیرمجاز بازهای شکاری در محدوده مرز مشترک با کشور ترکمنستان و مناطق دشتی ترکمن صحرا و برگزاری مانورهای مشترک جمع‌آوری صیادان بازهای شکاری در مناطق مرزی استان با همکاری مأمورین مرزبانی استان گلستان.

### ج) فعالیت‌های حفاظتی و کنترلی محیط‌زیست استان در بخش نظارت بر امور حیات‌وحش در

سال ۱۴۰۰

- ۱) اجرای برنامه عمل حفاظت از گونه‌های غاز پیشانی سفید کوچک و خرس قهوه‌ای
- ۲) تلاش برای کنترل بیماری‌های حیات‌وحش
- ۳) تلاش برای کنترل قاچاق گونه‌ها و ممانعت از پرورش گونه‌های غیر بومی و مهاجم
- ۴) اجرای برنامه‌های مدون برآورد فراوانی جمعیت گونه‌ها
- ۵) اجرای برنامه حفاظت از مرال در ایام گاوبانگی
- ۶) پایش‌های مشترک با اداره کل دامپزشکی جهت جلوگیری از بیماری‌ها.
- ۷) نمونه‌برداری از اجزای تنوع زیستی و بانک ژن
- ۸) تحویل و رسیدگی به ۲۲۸ جانور وحشی از رده‌های خزندگان، پرندگان و پستانداران شامل مصدوم، تلف شده و رهاسازی در طبیعت استان در سال ۱۴۰۰
- ۹) فعالیت‌های حفاظتی و کنترلی محیط‌زیست استان در سال ۱۴۰۰ توسط ۲۴۳ نفر پرسنل در بخش‌های محیط‌زیست انسانی و طبیعی انجام شده که از این تعداد ۲۰۷ نفر نیروهای متخصص و ۳۶ نفر نیروهای پشتیبانی هستند.

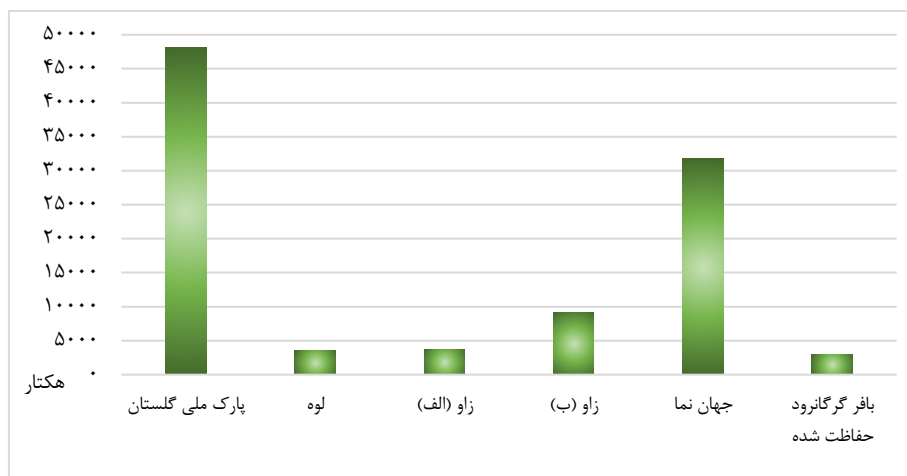
## برنامه‌ریزی راهبردی سند آمایش استان گلستان در بخش محیط‌زیست

- ۱) توسعه و ارتقاء فرهنگ زیست‌محیطی در استان.
- ۲) ارتقاء ظرفیت‌های مقابله با مخاطرات محیطی و حوادث غیرمترقبه (مدیریت بحران) و ایمن‌سازی زیرساخت‌ها و شریان‌های حیاتی در کانون‌های زیستی.
- ۳) سازمان‌دهی نظام مدیریتی هماهنگ و یکپارچه برای حفظ، احیاء و بهره‌برداری از منابع طبیعی در حوزه‌های آبخیز.
- ۴) حفاظت از منابع اکولوژیک و ذخیره‌گاه‌های زیستی و اکوسیستم‌های نادر و برنامه‌ریزی برای استفاده بهینه بر اساس طرح‌های جامع حفاظت.
- ۵) مدیریت جامع بلایای طبیعی و تهیه و اجرای برنامه‌های مدیریتی حفاظت از مناطق حساس ویژه.
- ۶) ارتقاء نقش مردم در حفاظت، بهره‌برداری، تامین، توزیع و مصرف آب با تمرکززدایی و جلب مشارکت نهادهای غیردولتی و مردمی.
- ۷) حفاظت از جنگل‌ها و استفاده مناسب از اراضی با قابلیت جنگلی برای ایجاد پارک‌های جنگلی، باغستان‌ها و باغ شهرهای مولد و مناسب برای تفریح و گردشگری.
- ۸) استفاده از مناطق حفاظت شده چهارگانه استان برای تفرج و گردشگری.
- ۹) ساماندهی مدیریت جامع بر اکوسیستم‌های جنگلی بر اساس اصول مدیریت جامع آبخیزها و نظام بخشی بر طرح‌های جامع جنگل‌داری با توجه به سه اصل حفاظت، توسعه و بهره‌برداری مناسب.
- ۱۰) شناسایی، دسته‌بندی و تهیه طرح جامع حفاظت از منابع اکولوژیک و ذخیره‌گاه‌های زیستی و اکوسیستم‌های نادر و برنامه‌ریزی در جهت استفاده بهینه
- ۱۱) تهیه مناطق حساس ویژه و ارائه برنامه مدیریتی حفاظتی
- ۱۲) ساماندهی سواحل دریایی استان، تعیین و آزادسازی حریم و اجرای طرح جامع بنادر با استقرار مدیریت یکپارچه برای جهت‌بخشی به کاربری اراضی متناسب با قابلیت‌ها و چشم‌اندازهای توسعه استان.

جدول ۴-۲: مناطق حفاظت شده بر حسب گونه‌های جانوری و گیاهی به تفکیک شهرستان در استان گلستان در سال ۱۴۰۰

نام منطقه	کل مساحت	شهرستان	مساحت به هکتار	گونه‌های غالب جانوری	گونه‌های غالب گیاهی
پارک ملی گلستان	۹۱۸۹۵	گالیکش	۲۵۶۹۶	قوچ و میش، کل و بز، مرال، شوکا، پلنگ، خرس، آهو، قرقاول، انواع پرندگان شکاری و آوازه‌خوان	انواع درختان پهن‌برگ مانند بلوط، انجیلی، ممرز، افرا، توسکا، درختان سوزنی‌برگ شامل انواع ارس‌ها و درختچه‌هایی مانند ولیک، کندوس، سیاه تلو و انواع گونه‌های علفی و مرتعی
		مراوه‌تپه	۵۵۰۸		
		کالاه	۱۷۷۰۱		
لوه	۳۷۴۹	گالیکش	۳۰۴۷	مرال، شوکا، پلنگ، خرس، قرقاول، انواع پرندگان شکاری و آوازه‌خوان	بلوط، ممرز، افرا، انجیلی و انواع گونه‌های درختچه ای و مرتعی علفی و...
		خارج استان	۷۰۲		
زاو (الف)	۲۸۶۹	کالاه	۲۸۶۹	مرال، شوکا، پلنگ، خرس، قرقاول، انواع پرندگان شکاری و آوازه‌خوان	بلوط، افرا، انجیلی و درختان سوزنی‌برگ شامل انواع ارس و ...
زاو (ب)	۷۷۷۰	کالاه	۳۴۸۰		
		گالیکش	۴۲۹۰		
جهان‌نما	۳۱۹۴۱	کردکوی	۱۵۱۳۱	پلنگ، خرس قهوه‌ای، کل و بز، مرال، سیاه‌گوش، گربه جنگلی، شوکا، قوچ، میش، قرقاول و...	راش، بلوط، ممرز، افرا، توسکا، انجیلی، درختان سوزنی‌برگ مانند ارس، درختچه‌هایی مانند ولیک، کندوس، سیاه تلو و انواع گونه‌های مرتعی و علفی
		گرگان	۱۶۸۱۰		
هیرکانیا	۳۹۲۳۰	گرگان	۳۷۸۰۸	پلنگ، خرس قهوه‌ای، کل و بز، مرال، سیاه‌گوش، گربه جنگلی، شوکا، قوچ، میش، قرقاول و...	راش، بلوط، ممرز، افرا، توسکا، انجیلی، درختان سوزنی‌برگ مانند ارس، درختچه‌هایی مانند ولیک، کندوس، سیاه تلو و انواع گونه‌های مرتعی و علفی
		علی‌آباد	۸۷۷		
		خارج استان	۵۴۵		
بافر گرگانرود حفاظت شده	۳۰۱۴ (دوازده کیلومتر از مصب)	ترکمن	۱۰۴/۳	روپاه ترکمنی، ماهی سفید، پلیکان پاخاکستری و عقاب دریایی دم سفید و پرندگان مهاجر	گزن، نی و علف‌های شور جگن
		قسمت آبی	۲۵۷/۶		
		گمیشان	۲۶۵۲		

مأخذ: اداره کل حفاظت محیط زیست استان گلستان



نمودار ۵-۲: مساحت مناطق حفاظت شده استان گلستان

جدول ۵-۲: تعداد تالاب‌های زیستگاه پرندگان مهاجر بر اساس سرشماری نیمه زمستانی به تفکیک شهرستان در استان گلستان سال ۱۴۰۰

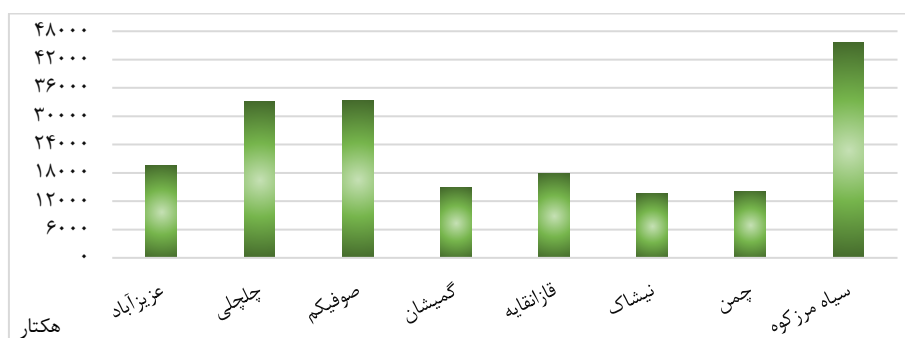
نام شهرستان	تعداد تالاب	وسعت (هکتار)	گونه‌های غالب جانوری	گونه‌های غالب گیاهی
گنبدکاووس	۳ (آچی گل، آلماکل، آلاگل)	۶۱۹۸	روباه ترکمنی، پلیکان خاکستری، شاهین، بالابان، انواع اردک‌ها، غاز	گز، آرتیبیلکس، سلمه سفید
گمیشان	۱ (گمیشان)	۲۳۰۷۲	پیشانی سفید کوچک، اردک سر سفید، هوبر و ...	گیاهان در آب مانند نی، لویی

مأخذ: اداره کل حفاظت محیط زیست استان گلستان.

جدول ۶-۲: مناطق شکار ممنوع بر حسب گونه‌های جانوری و گیاهی به تفکیک شهرستان استان گلستان سال ۱۴۰۰

نام منطقه	کل مساحت (هکتار)	شهرستان	گونه‌های غالب جانوری	گونه‌های غالب گیاهی
عزیزآباد	۲۰۵۹۱	کلاله	گره جنگلی، انواع پرندگان آوازخوان و شکاری - روباه، گرگ - شغال - پلنگ - کبک - قرقاول - گراز و ...	کاج، سرو، انواع درختان و درختچه های نظیر: ولیک، کندس، زالزالک، انار وحشی، گلابی وحشی، پسته وحشی، فندق وحشی، زرشک، گون و انواع گیاهان مرتعی و علفی،
صوفیکم	۳۴۷۲۳	آق‌قلا - شکار ممنوع صوفیکم	روباه ترکمنی - شغال - انواع اردک‌ها و پرندگان مهاجر آبی و کنار آبی، انواع پرندگان شکاری (بالابان، شاهین، بحری)	گز، تاق، علف شور، جگن و گیاهان شورپسند
گمیشان	۱۴۰۰۰	گمیشان	روباه ترکمنی، شغال، گراز و انواع پرندگان آبی، انواع پرندگان شکاری (بالابان، شاهین، بحری)	نی، جگن، لویی، سلمه و علف شور و ...
قازانقایه	۲۵۷۵۰	مراوه تپه	روباه - گرگ - شغال - پلنگ - کبک - گراز، قرقاول و ..	گلابی وحشی، پسته وحشی، فندق وحشی، زرشک، گون
نیشاک	۱۳۵۳۷	مینودشت	مرال، گراز - شوکا - گرگ - پلنگ، گره جنگلی، شغال، خرس قهوه‌ای، کبک دری - قرقاول، انواع پرندگان شکاری	بلوط، ممرز، توسکا پیلاقی، گیاهان علفی مانند بومادران
چمن	۱۵۷۲۴	کردکوی	روباه - گرگ - شغال، قرقاول	ارس، زرشک، گون، انواع گیاهان مرتعی
سیاه مرزکوه	۳۴۰۵۱	علی‌آباد	روباه - گرگ - شغال - پلنگ، قرقاول، مرال، شوکا، قوچ و میش، کل و بز	ارس، زرشک، گون، انواع گیاهان مرتعی

مأخذ: اداره کل حفاظت محیط‌زیست استان گلستان



نمودار ۶-۲: مساحت مناطق شکار ممنوع استان گلستان

جدول ۷-۲: وضعیت نیروهای انسانی شاغل در بخش محیط زیست استان گلستان در سال ۱۴۰۰

سال		وضعیت نیروی انسانی							
۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	۱۳۹۴	۱۳۹۳		
۲	۲	۴	۱۰	۸	۹	۱۰	۱۳	زیردیپلم	نیروهای متخصص
۷۸	۸۴	۸۹	۶۸	۹۳	۹۴	۹۹	۹۷	دیپلم	
۴۳	۳۶	۳۶	۴۵	۲۵	۲۵	۲۶	۲۳	فوق دیپلم	
۳۷	۴۲	۴۴	۴۶	۶۴	۶۰	۷۵	۷۲	کارشناسی	
۴۴	۴۲	۴۰	۳۱	۱۸	۱۷	۰	۰	کارشناسی ارشد	
۳	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	دکتری	
۲۰۷	۲۰۷	۲۱۴	۲۰۰	۲۰۸	۲۰۵	۲۱۰	۲۰۵	جمع	
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۴	زیردیپلم	نیروهای پشتیبانی
۲	۹	۲	۲	۱۰	۱۰	۳۷	۳۶	دیپلم	
۰	۰	۰	۰	۴	۴	۰		فوق دیپلم	
۱۹	۱۹	۱۹	۲۶	۱۹	۲۱	۰	۰	کارشناسی	
۱۵	۱۵	۱۶	۱۲	۱	۱	۰	۰	کارشناسی ارشد	
۳۶	۳۷	۳۷	۴۰	۳۴	۳۶	۳۸	۴۰	جمع	
۲۴۳	۲۴۴	۲۵۱	۲۴۰	۲۴۲	۲۴۱	۲۴۸	۲۴۵	جمع کل	

مأخذ: اداره کل حفاظت محیط زیست استان گلستان

### ۳-۲) جمع بندی

#### ➤ نوع رویکرد به محیط زیست

ظرفیت اکوسیستم‌ها برای پذیرش تغییرات در محیط زیست محدود است و اگرچه طبیعت خود دارای توانایی و مقابله با تغییرات را تا حد مشخصی دارد. ولی امروزه مشخص شده است که سرعت بازسازی طبیعی در حد تخریب انسان ساخت نیست و در نتیجه فرایند تخریب محیط زیست به صورت غیر قابل بازگشتی در حال پیشروی است. در حال حاضر و طبق نظر دانشمندان جهان، ما هم اکنون از مرزهای قابل قبول تغییر اقلیم کاهش تنوع زیستی به دلیل تخریب زیستگاه و شکار بی رویه و تولید نیتروژن اضافی در کره زمین فراتر رفته‌ایم و زنگ‌های خطر این سه مورد به صدا در آمده است. البته، در فرایند توسعه نمی‌توان انتظار داشت که بدون تغییرات در محیط، رشد صنعتی و اقتصادی امکان پذیر گردد و متخصصان محیط زیست نیز به دنبال چنین امر محالی نیستند. اما این حقیقت برای همه روشن شده که بدون رعایت اصول توسعه پایدار و حفظ محیط زیست نمی‌توان آینده مطلوبی را برای نسل حاضر و نسل‌های بعد تصور کرد.

استان گلستان به دلیل شرایط اقلیمی؛ تنوع گیاهی و جانوری در عرصه‌های طبیعی؛ منابع آبی تالابی؛ وجود انواع اکوسیستم‌ها و زندگی اقوام مختلف در آن از قابلیت‌های مختلف در جنبه‌های متعدد بهره‌وری انسانی و جاذبه‌های گردشگری زیادی در عرصه‌های طبیعی برخوردار است.

با توجه به تنوع اکوسیستم‌ها در استان گلستان» تحقق توسعه پایدار مبتنی بر آگاهی بخشی در عرصه‌های اجتماعی؛ اقتصادی؛ فرهنگی و محیط زیستی است. به نحوی که ضمن ارتقای کیفیت زندگی، حقوق نسل‌های کنونی و آینده نیز محفوظ بماند. به نظر می‌رسد فرمول دستیابی به محیط‌زیست پایدار همراه با توسعه به شکل زیر قابل طرح باشد:

درک مناسب‌تری از دانش پایداری محیط‌زیست به دست آوریم و روند آن را به سامان کنیم، سرعت توسعه مناسب با توان و حساسیت محیط‌زیست و یس از مطالعات لازم باشد + اسناد فرادست موجود باشد و میزان واقع‌بینی در آن‌ها و تبعیت از آن‌ها زیاد باشد + پیش‌بینی‌پذیری بالا باشد + زیرساخت‌های اجتماعی برای آموزش و اجرا و پایش مفاد اسناد فرادستی موجود باشد + جمعیت ماهر زیاد باشد و به کار گرفته شود + توسعه اقتصادی دوست دار محیط معرفی و ترویج شود + همکاری‌های فرابخشی - فرا استانی و فراملی شایع گردد + قوانین و مقررات و دانش بومی و تبعیت از آن در توسعه. حفاظت و حمایت در مقیاس کلان متوسط و خرد تولید و ترویج کردند + اطلاع‌رسانی و جریان آزاد اطلاعات علمی وجود داشته باشد + میزان تخریب کنونی و حساسیت ذاتی طبیعت کم یا مدیریت شده باشد + روابط میان زیر بخش‌های یاد شده مستحکم و مسئولیت‌پذیری و مسئولیت‌خواهی مردم و نهادها نهادینه شده باشد.

### ➤ تحلیل رویکرد اداره کل حفاظت محیط‌زیست استان

اصل پنجاه قانون اساسی کشور صراحتاً فعالیت‌های اقتصادی مغایر با محیط‌زیست را ممنوع اعلام نموده است و امروزه مدیریت محیط‌زیست بدلیل همکامی با اهداف توسعه پایدار همواره ترجیح می‌دهد از ابزارهای مدیریتی تلفیق یافته با توسعه اقتصادی و اجتماعی برای حفظ محیط‌زیست استفاده نماید.

مدیریت محیط‌زیست استان با استفاده از فرصت‌ها و قوت‌ها باید به گونه‌ای عمل نماید که ضمن حفظ گردد. بر این اساس اعتقاد بر این است که برای پیشگیری از آلودگی و تخریب محیط‌زیست و کاهش احتمال وقوع اتفاقاتی که ممکن است منجر به آلودگی و تخریب محیط‌زیست شوند باید از ابزارهای مختلف از جمله ارزیابی اثرات توسعه. برنامه‌ریزی مدون و یکپارچه. نگاه جامع بالا به پایین و پایین به بالا رویکرد فراسازمانی. حضور نماینده ذینفعان در تصمیم‌گیری‌های کلان: پایش محیط‌زیست و فعالیت‌های مختلف در سطح استان باید

به صورت مستمر با اجرای طرح‌ها و پروژه‌های ویژه مطالعاتی و اجرایی نسبت به بازسازی و احیای مناطق آسیب‌دیده و در معرض آسیب اقدام کرد.

از اهداف دیگر مدیران محیط‌زیست استان «مناطق تحت مدیریت است که تلاش می‌شود سطح حفاظتی و تالاب‌ها و نیز سایر مناطق تحت نظر سازمان در دهه گذشته روندی صعودی داشته است. با این حال» همچنان می‌توان و باید به وسعت این مناطق و کیفیت مدیریت آن‌ها و نیز آمادگی برای انتخاب مناطق جدید با بروز تغییرات اقلیمی و نظیر آن افزود. همچنین نظارت بر استفاده از سایر مناطق بیرون از محدوده‌های حفاظت شده می‌تواند تضمینی برای آینده مناسب محیط‌زیست و پایداری آن باشد.

### ➤ تحلیل رویکرد محیط‌زیستی مراکز آموزشی فرهنگی در استان

آموزش محیط‌زیست برای کارشناسان افراد و متخصصین به صورت اساسی به معنی جهت دادن به علایق محیط‌زیستی آنهاست. این آموزش می‌تواند منجر به توسعه و غنی شدن اطلاعات در مورد موضوعات محیط‌زیستی و شرکت فعال آنان در تمامی گروه‌های شغلی گردد.

هدف از آموزش نیز توسعه آگاهی و درک هر فرد نسبت به فرایندها و ارتباطات در محیط‌های طبیعی و انسان‌ساز است. در این وضعیت شخص به ارزش‌ها نظرات انگیزه‌ها و تعهدات خود نسبت به حمایت و حفاظت از محیط‌زیست جامه عمل می‌پوشاند و در نتیجه آن اقداماتی برای حل مسائل محیط‌زیست و بهبود کیفیت زندگی بعمل می‌آورد. این آموزش می‌تواند به شکل حرفه‌ای و تخصصی در مراکز دانشگاهی و به شکل عمومی در مناطق مختلف استان انجام شود. مراکز فرهنگی و آموزشی استان نیز بر باید زمینه‌های جلب مشارکت متخصصان و مردم عادی را در حفاظت و احیاء محیط‌زیست از طریق آموزش و فعالیت تشکلی محیط‌زیستی و برگزاری همایش‌های محیط‌زیستی در رابطه با محیط‌های انسان‌ساخت و عرصه‌های طبیعی فراهم کنند تا بتوان بینش محیط‌زیستی را در اقشار مختلف جامعه ارتقاء داد.

در این راستا پژوهشگران دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و نیز دانشگاه گلستان و برخی از این تحلیل‌ها به شکل مستقیم به سفارش اداره کل محیط‌زیست استان گلستان بوده است.

بررسی کلی تحقیقات دانشجویی و پژوهش‌های استادان دانشگاهی استان و نیز دستگاه‌های اجرایی مرتبط با محیط‌زیست و عناصر آن نشان‌دهنده این واقعیت است که امروز اطلاعات خوبی از جنگل‌ها، مراتع، رودخانه‌ها، دریاچه‌ها و تالاب‌ها، آب‌های زیرزمینی، زمین‌های کشاورزی تولیدات شیلاتی، تفرج گسترده و متمرکز و محیط‌زیست شهری و روستایی استان به دست آمده است و با جمع‌بندی آن‌ها به همراه نظر کارشناسی می‌وان دستاوردهای اجرایی قابل قبولی برای اقدامات توسعه‌ای بر مبنای رویکرد محیط‌زیست پایدار به دست آورد.

### ➤ تحلیل رویکرد مراکز صنعتی و خدماتی در زمینه حفظ محیط زیست

از جمله اقدامات برخی از صنایع و بخش های خدماتی استان در رابطه با حفظ محیط زیست می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

(۱) استقرار سیستم مدیریت ایمنی بهداشت و محیط زیست مطابق نیازمندی های استانداردهای ISOهای مختلف

(۲) نظارت بر حسن اجرای سیستم مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست استقرار یافته

(۳) استفاده از فیلترهای جلوگیری کننده از آلودگی و نیز تصفیه پساب و دفن بهداشتی پسماند

(۴) اجرای قوانین و مقررات محیط زیستی در خصوص صنایع و خدمات و معادن و پیروی از برآورد کارشناسان محیط زیست هنگام سرکشی به این مناطق

بر اساس رویکردهای مختلف و دیدگاه های مختلف محیط زیستی برای رسیدن به هدف نهایی و توسعه پایدار، اقداماتی به شکل درون سازمانی و نهادی صورت گرفته و می گیرد که از جمله این برنامه ها می توان به موارد ذیل اشاره نمود:

(۱) مطالعه و پایش مناطق حفاظتی استان به منظور ارتقاء کیفی آنها

(۲) تجهیز و ساماندهی مناطق برای ارتقاء سطح کیفی و کمی

(۳) ترویج توجه به مناطق ویژه زیستی در برنامه ریزی و توسعه

(۴) بهره گیری از مشارکت گروه های محیط زیستی و دیگر نهادهای مردمی و ظرفیت های بومی مناطق در توسعه، حفاظت و بهره برداری

### ➤ شناسایی مناطق ارزشمند و حساس استان برای حفاظت

(۱) اقدامات فرهنگی در رابطه با جلوگیری از آلودگی هوا و آب و خاک در جوامع انسانی و اطلاع رسانی از عواقب انتشار آلودگی های مختلف در محیط

(۲) برگزاری کارگاه های مختلف از سوی اداره کل محیط زیست برای کارشناسان خود سازمان و دستگاه های دولتی مرتبط یا استفاده کننده مستقیم از محیط زیست

(۳) تلاش برای ایجاد هماهنگی بین ادارات ذینفع در مسائل محیط زیستی مثل سازمان آب و جهاد کشاورزی و نظیر آن برای رعایت توان بوم شناختی محیط زیست در اقدام های مختلف.

(۴) پایش بیمارستان های شهرهای بزرگ از جمله گرگان و شهر آق قلا

(۵) برگزاری کارگروه های مدیریت پسماند



۶) پایش رودخانه‌های قره‌سو و گرگان‌رود از نظر آلودگی‌های احتمالی

۷) بازدیدهای کارشناسی برای استقرار صنایع و معادن

۸) تحلیل ضوابط استانداردها و سیاست‌های بهره‌برداری از منابع طبیعی

۹) مروری بر ضوابط و استانداردهای محیط زیستی

### ➤ تحلیل فعالیت‌ها و اقدامات انجام شده جهت حفاظت از محیط‌زیست

یکی از گزینه‌های توسعه پایدار، توجه ویژه به محیط‌زیست و پایداری محیط طبیعی می‌باشد که این مقوله در استان گلستان طی سالیان متمادی و تحت تأثیر عوامل محدودکننده طبیعی مانند سیل، خشکسالی و عوامل انسانی مانند مجاورت مراکز سکونت و فعالیت‌های صنعتی و عدم ساماندهی مناسب اسکان جمعیت و فعالیت در مناطق شهری خصوصاً در کریدور میانی استان، دچار ناپایداری گردیده است. به‌رغم بسیاری از این ناپایداری‌ها وضعیت طبیعی استان گلستان، حکایت از قابلیت‌ها و پتانسیل‌های بالقوه اکولوژیک دارد و این استان یکی از استان‌های شاخص کشور از لحاظ تنوع زیستی، فراوانی گونه‌ها و تعداد حیات‌وحش به شمار می‌آید.

### ➤ اقدامات انجام گرفته در بخش محیط‌زیست طبیعی

#### - محیط طبیعی و تنوع زیستی

در بخش محیط‌زیست طبیعی عمده‌ترین اقدامات انجام شده در استان عبارت از: حفاظت و نگهداری مناطقی از استان به‌عنوان مناطق حفاظت شده، شکار ممنوع و مناطق آزاد.

در طول برنامه‌های اول، دوم و سوم توسعه، بخش محیط‌زیست طبیعی استان فعالیت چشم‌گیری داشته که اهم این فعالیت‌ها به قرار زیر است:

- افزایش وسعت مناطق حفاظت شده استان

- ایجاد سیستم ارتباطی بی‌سیم در مناطق استحقاقی فاقد سیستم ارتباطی بی‌سیم به منظور کاهش استهلاکی وسایط نقلیه و بهره‌وری بیشتر از نیروی کار در منطقه و حفاظت بهتر و بیشتر از اکوسیستم منطقه.

- مدیریت صحیح و افزایش قابل‌ملاحظه تعداد وحوش منطقه.

- اجرای طرح‌های مطالعاتی و تحقیقاتی در خصوص شناخت گونه‌های نادر گیاهی و جانوری و وضعیت آب‌های استان (طرح شناخت و احیاء محیط‌زیست طبیعی گرگان)

- تهیه نقشه حوزه‌های استحقاقی واحدهای تابعه و کدبندی مناطق جهت مدیریت صحیح آن‌ها.

- تعیین حد و حدود منطقه حفاظت شده جهان‌نما

از دیگر فعالیت‌های حفاظتی و کنترلی محیط‌زیست، پروانه‌های صادره جهت صید و شکار می‌باشد.

### ➤ جمع‌بندی و نتیجه‌گیری از وضعیت محیط‌زیست

ظرفیت برد کاربری‌های چندگانه در استان تا حد امکان براساس اطلاعات به دست آمده محاسبه و ارائه گردید. همچنین، ظرفیت تحمل محیطی مورد بررسی اولیه قرار گرفت و از طریق رجوع به مفهوم ظرفیت برد بیان شد که در صورتی که کاربری‌های چندگانه از نظر وسعت و نیز از نظر مکان براساس اطلاعات به دست آمده از طرح کنونی آمایش قرار گیرند، انتظار می‌رود که هر زمان با ارتقاء دانش فنی استفاده از سرزمین، محیط طبیعی استان بتواند آلودگی‌های ناشی از کاربردهای انسانی را تا حد مشخص شده هضم و جذب نماید. عوامل انسانی و طبیعی مخرب محیط‌زیست مورد بررسی کلی قرار گرفتند و حال بر سازمان‌ها و نهادهای وابسته به هریک از اجزای محیط‌زیست است که با مدیریت صحیح از این تخریب‌ها به شکل جامع جلوگیری نمایند. فعالیت‌های انجام شده برخی از دستگاه‌ها نیز در این خصوص مورد بحث قرار گرفت. با رجوع به سایر مطالعات انجام شده در طی طرح آمایش استان گلستان و نیز مطالعات دیگر در خصوص وضعیت کیفی آب‌های سطحی و پوشش گیاهی و تغییرات آن جمع‌بندی کلی از فرایندهای اکولوژیک طبیعی و تحت تأثیر انسان عرضه شد و درنهایت در یک جدول قوت‌ها ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها این موارد به شکل کلی مورد بررسی قرار گرفتند.

### ➤ نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید محیط طبیعی استان

- ۱) تهیه و اجرای طرح‌های مدیریت منابع جنگلی
- ۲) توسعه منطقی فضای سبز جاده‌های مواصلاتی
- ۳) ساماندهی و ارتقای کیفیت و کمیت تولید نهال
- ۴) ارتقای فرهنگ مشارکت بخش خصوصی صنایع و کارخانجات در توسعه فضای سبز
- ۵) تهیه و اجرای طرح‌های تعادل دام و مرتع
- ۶) امکان جذب توریست از سایر استان‌های مجاور به درون استان براساس جاذبه‌های طبیعی و اکوتوریستی در استان
- ۷) امکان استفاده از تجارب سایر استان‌های همجوار و هم پیوند در خصوص مبارزه با بیابان‌زایی
- ۸) تنوع بالای اکولوژیک استان به‌عنوان عاملی در جهت حفظ غنای آن
- ۹) وجود دریای خزر به‌عنوان عامل جذب گردشگر، تامین‌کننده رطوبت
- ۱۰) توجه مؤثر مدیریت به حفظ گونه‌های در خطر استان و تأمین‌کننده فرصت شغلی بسیار

۱۱) وجود زیرساخت‌های مناسب وجود پیکره‌های آبی ارزشمند به جهت حفظ غنای اکولوژیک استان

مثل خلیج گرگان

۱۲) وسعت قابل توجه مناطق تحت مدیریت سازمان محیط زیست

۱۳) روند روبه رشد توسعه جامع‌نگر در تدوین برنامه‌های توسعه

۱۴) افزایش حساسیت مدیران در خصوص مکان‌های دفن زباله‌های بیمارستانی و شهری

۱۵) توان تولید بالای استان در برخی محصولات زراعی

۱۶) امکان توسعه طرح‌های آبروی پروری همراه با سایر کاربری‌های آب بر

۱۷) تعادل نسبتاً مناسب بین جمعیت شهری و روستایی

۱۸) وجود گیاهان صنعتی و دارویی بسیار

۱۹) تنوع گونه‌ای بالا در فون و فلور استان

۲۰) وجود مناطق گردشگری طبیعی نسبتاً فراوان

۲۱) وجود پهنه‌های مناسب جهت توسعه اراضی تحت مدیریت سازمان توسعه آموزش جوامع محلی در

استان و سایر استان‌های مجاور جهت تدوین طرح‌های تکثیر در اسارت جهت حفظ گونه‌های

ارزشمند و در خطر درون و بیرون از استان امتیاز مرزی بودن استان در جهت جذب آسان‌تر

گردشگران کشور همسایه‌ی امکان تقسیم کار کشاورزی با سایر استان‌های همجوار از نظر

محصولات تحت کشت

۲۲) تقاضا برای محصولات معدنی استان از سوی سایر استان‌های همجوار

### نقاط ضعف

۱) تغییر کاربری اراضی بدون در نظر گرفتن اثرات محیط زیستی

۲) هدرروی حجم بالایی از پتانسیل آب استان شامل آب‌های سطحی و زیرزمینی

۳) تخریب اراضی جنگلی

۴) وجود دام مازاد بر ظرفیت مراتع

۵) نبود مدیریت جامع بر تمامی عرصه‌های منابع طبیعی

۶) ساخت‌وساز در حریم رودخانه‌ها

۷) برداشت شن و ماسه از بستر رودخانه‌ها بدون در نظر گرفتن اثرات محیط زیستی آن

۸) تخلیه حجم زیادی از فاضلاب‌های شهری و صنعتی به درون منابع آب سطحی

- ۹) مسموم شدن خاکی به دلیل دفع نامناسب پسماندهای جامد
- ۱۰) آلودگی آب‌های زیرزمینی ناشی از افزایش نیترات‌ها، شوینده‌ها و فلزات سنگین در آب
- ۱۱) شکار گونه‌های در خطر انقراض به صورت غیر قانونی
- ۱۲) عدم رعایت ضوابط و استانداردها در تأسیس بعضی شهرک‌های صنعتی
- ۱۳) عدم توجه کافی به وضعیت رهاسازی و کیفیت فاضلاب‌های صنعتی
- ۱۴) تخریب و آلوده سازی محیط طبیعی از طریق فعالیت معادن موجود در استان
- ۱۵) مصرف بیش از حد سموم و کودهای شیمیایی
- ۱۶) توسعه بی‌رویه و فراتر از ظرفیت زیستی شهرها
- ۱۷) عدم تمایل مدیران دستگاه‌های مرتبط به اجرای طرح‌های استفاده چندگانه و هم‌زمان

### نقاط تهدید

- ۱) فشار مداوم بر منابع آب استان از طریق بهره‌برداری و امکان آلودگی آن
- ۲) آلوده شدن هوای استان از طریق وسایط نقلیه؛ استفاده از سوخت‌های فسیلی در مصارف خانگی؛ صنعتی و کشاورزی، فعالیت‌های صنعتی توسعه شهری
- ۳) گسترش روند تخریب اراضی کشاورزی و باغات حاشیه شهرها به درون استان و تبدیل آن‌ها به کاربری‌های
- ۴) افت کیفیت محیط‌زیست شهری
- ۵) افت کیفیت اجتماعی - کالبدی زندگی شهری
- ۶) توسعه شهرنشینی فراتر از توان محیط‌های شهری
- ۷) مهاجرت روستاییان سایر استان‌ها به درون استان و شهرنشینی یا حاشیه‌نشینی آن‌ها
- ۸) آسیب دیدگی فون و فلور و انقراض گونه‌های در خطر موجود در استان
- ۹) تخریب چشم‌انداز و محیط فیزیکی استان به دلیل توسعه ناموزون
- ۱۰) یوتریفیکاسیون منابع آبی در اثر تخلیه پساب‌های زراعی
- ۱۱) آلودگی منابع آبی به فلزات سنگین در اثر مصرف بیش از حد کودهای شیمیایی؛ آفت کشها، فاضلاب‌های شهری و صنعتی
- ۱۲) ورود سموم شیمیایی به زنجیره غذایی دام و انسان
- ۱۳) وقوع سیل در مناطق مستعد، دچار فرسایش و تخریب پوشش گیاهی

۱۴) از بین رفتن بخشی از مراتع در اثر اجرای بیش از حد

۱۵) گسترش مناطق بیابانی و تولید و پخش ریزگردها از مناطق خارج استان به درون آن

## قوت و فرصت‌ها محیط‌زیست استان گلستان

### نقاط قوت در بخش محیط‌زیست طبیعی

- ۱) وجود پارک ملی گلستان به‌عنوان یک ذخیره‌گاه زیست‌کره در استان.
- ۲) قرار گرفتن سطح وسیعی از استان به‌عنوان مناطق تحت مدیریت سازمان محیط‌زیست
- ۳) وجود اکوسیستم خشکی و آبی به‌عنوان ذخیره‌گاه زیست‌کره.
- ۴) وجود زیستگاه با ارزش گونه سمندر ایرانی (گونه اندمیک) در غار شیرآباد
- ۵) وجود زیستگاه با ارزش روباه ترکمنی (گونه اندمیک شده) در دشت گرگان و ترکمن صحرا
- ۶) زیستگاه با ارزش جنگل‌های پهن‌برگ هیرکانی به‌عنوان ذخیره ژنی بازمانده از دوران سوم زمین‌شناسی
- ۷) زیستگاه با ارزش پسته وحشی (قازانقایه، مراوه تپه)
- ۸) زیستگاه با ارزش توده یکپارچه بلوط دشت شاد
- ۹) تنوع پوشش گیاهی در استان در سطوح و رده‌بندی‌های مختلف با توجه به اقلیم متنوع و مناسب استان.
- ۱۰) کشت گیاهان زراعی شاخص از خانواده غلات و دانه‌های روغنی در استان (پنبه - سویا، آفتاب‌گردان، گندم، جو و...)
- ۱۱) وجود ۷۶ درصد خانواده از گونه‌های گیاهی کشور در استان
- ۱۲) وجود ۹۷ خانواده گیاه دارویی در استان
- ۱۳) دارا بودن جنگل‌های متنوع و گسترده در جنوب استان از غرب به شرق
- ۱۴) وجود ذخیره‌گاه‌های جنگلی مانند سرخدار و شمشاد در استان
- ۱۵) وجود پارک‌های جنگلی متعدد در استان
- ۱۶) تنوع زیستی غنی در سطوح گونه‌های حیات‌وحش (پستانداران - پرندگان، دوزیستان و خزندگان و حشرات در استان)
- ۱۷) وجود گونه‌های مختلف از ماهیان خاویاری به‌عنوان فسیل زنده در آب‌های خلیج گرگان
- ۱۸) وجود کوه‌های مرتفع و قله با ارتفاعی بیش از ۳۰۰۰ متر از سطح دریاهای آزاد

- ۱۹) وجود خاکه‌ای با ارزش از لحاظ کشاورزی در مناطق میانی استان
- ۲۰) کنترل سیلاب‌های مخرب در حوزه‌هایی که عملیات اجرایی آن به اتمام رسیده است از جمله حوزه غاز محله کردکوی
- ۲۱) وجود سه رودخانه اصلی قره‌سو - گرگانرود و اترک و سرشاخه‌های آن‌ها در بخش‌های جنوبی - میانی و شمالی استان
- ۲۲) شکل زمین در استان به گونه‌ای است که رودخانه‌ها از شرق به غرب و از جنوب به شمال استان جاری می‌باشند - تأثیر مثبت بر اقلیم منطقه گرم و خشک شمال استان با توجه به تالاب‌های متعدد وجود تالاب‌های بین‌المللی از جمله گمیشان - آلاگل - آجی گل و آلما گل و ...
- ۲۳) احتمال انتقال آب مازاد استان مازندران و گلستان
- ۲۴) احداث سد دوستی در مسیر رودخانه مرزی اترک بین ایران و ترکمنستان
- ۲۵) میزان بارندگی مناسب در طول سال
- ۲۶) وجود یخچال‌ها و چشمه‌سارها و آبشارهای طبیعی در استان.
- ۲۷) وجود جاذبه‌های طبیعی طبیعت گردی شامل:
- ۲۸) جنگل‌ها (پارک ملی گلستان - سرخدار - شمشاد)
- ۲۹) کوهستان‌ها (قلل درازنو - تلنبار - شاهوار - گاو کوه - گاو کشان - شاهکوه - قلعه موران)
- ۳۰) تالاب‌های بین‌المللی (گمیشان - آلاگل - آجی گل - آلماگل - اینچه و ...)
- ۳۱) وجود گل‌فشان‌ها (اینچه - نفتجه - گل‌فشان‌های دریایی غرب تالاب گمیشان)
- ۳۲) وجود غارهای طبیعی (شیرآباد - گنج‌خانه درازنو) و ...
- ۳۳) آبشارها شامل (لوه - شیرآباد - کبودوال - باران کوه - آق سو - آبشار پارک - زیارت و ...) باقرآباد توسکستان - گل رامیان
- ۳۴) وجود چشم‌اندازها (دشت ترکمن صحرا - درازنو - قلعه موران - نهارخوران و ...) گرامابدشت - محمدآباد و رامیان
- ۳۵) جزایر و سواحل دریایی (آشوراده - سواحل خلیج گرگان مانند بندرگز و بندر ترکمن و گمیشان)
- ۳۶) چشمه‌سارها (چشمه آبگرم زیارت - چشمه زاو - چشمه قورتو پارک ملی گلستان - دوبرار سفید چشمه - ریگ چشمه - چشمه قلقلی - چشمه بلبل - یخ چشمه - سرخ چشمه و ...)

## فرصت‌ها در بخش محیط زیست طبیعی

- ۱) امکان توسعه گردشگری و بخصوص طبیعت گردی با توجه به ویژگی‌های طبیعی استان مثل مناطق چهارگانه، تالاب‌های بین‌المللی و سواحل دریای خزر و خلیج گرگان
- ۲) امکان برقراری ارتباط گردشگری جامع با کشورهای همسایه آسیای میانه
- ۳) امکان افزایش اشتغال با توجه به استعدادهای سرزمین در استان
- ۴) وجود جاده آسیائی غرب به شرق و جنوب به شمال برای توسعه طبیعت گردی
- ۵) ایجاد خط‌کشی رالی با هدف اکوتوریسم در سواحل استان
- ۶) وجود فرودگاه و راه آهن برای مقاصد طبیعت گردی
- ۷) فرصت پژوهش‌های علمی با توجه به شرایط مناسب زیستگاه‌های تحت مدیریت
- ۸) ایجاد شرایط طبیعت گردی در زیستگاه‌های تحت مدیریت استان
- ۹) اجرای پروژه‌های تغذیه مصنوعی سفره‌های آب زیرزمینی
- ۱۰) کنترل جریان‌ات سطحی از طریق احداث سازه‌های آب و بهره‌برداری از آن‌ها
- ۱۱) اجرای طرح‌های بیابان‌زدایی در مناطق شمالی استان با تکیه بر پناهگاه‌ها و زیستگاه‌های وحوش.
- ۱۲) اجرای طرح‌های مدیریت تالاب‌ها و مناطق چهارگانه.
- ۱۳) امکان توسعه زیستگاهی آبی (تالاب‌ها) بیشتر با توجه به زمین‌های آبگیری از رودخانه مرزی اترک و طغیان‌ها.
- ۱۴) مطالعات و پژوهش دقیق بر روی بسیاری از گونه‌های گیاهی
- ۱۵) انجام مطالعات پژوهشی و علمی بر روی گونه‌های شاخص و حمایت شده استان به علت وجود آن‌ها در مناطق تحت مدیریت
- ۱۶) ایجاد مطالعات جهت تعیین بهترین نوع کشت و کاربری آن در استان
- ۱۷) کاشت گیاهان بومی و مناسب بر روی تپه‌های لسی جهت جلوگیری از رانش و لغزش ایجاد زیستگاه‌های وحوش
- ۱۸) تولید مستمر علوفه از مراتع
- ۱۹) تولید گیاهان دارویی و صنعتی
- ۲۰) ایجاد تولید محصولات فرعی از مراتع نظیر پرورش زنبور عسل و ...

- ۲۱) ایجاد سراج‌های آموزشی و پژوهشی برای علاقه‌مندان به گونه‌های مختلف جانوری و گیاهی در استان مثل (موزه‌های جانوری، باغ وحش، باغ پرندگان و وحش)
- ۲۲) ایجاد فرصت‌های طبیعت‌گردی با استفاده از تنوع جانوری در استان
- ۲۳) ایجاد سایت پرندنگری در تالاب‌های استان
- ۲۴) استفاده از قابلیت دشت ترکمن صحرا برای توسعه فعالیت‌های پرورش آهو، شترمرغ، شتر با حداقل پیامدهای زیست‌محیطی.
- ۲۵) احداث سدهای خاکی در سرشاخه‌ها جهت کنترل سیل و رسوب و تغذیه سفره‌های آب، زیرزمینی و نیز ایجاد آب‌بندها و کانال‌های مناسب
- ۲۶) توسعه مشارکت مردمی در اجرای پروژه‌های آبخیزداری
- ۲۷) ایجاد اشتغال در بین مردم حوزه‌های طرح‌های آبخیزداری
- ۲۸) استفاده از روش‌های بیولوژیک در جهت مقابله با آفات کشاورزی
- ۲۹) تدوین سیاست‌های مشخص در راستای یکپارچه نمودن اراضی کشاورزی
- ۳۰) ایجاد یک تالاب با شرایط زیستی مناسب در منطقه صوفیکم جهت حمایت از گونه‌های جانوری در معرض خطر و حمایت شده استان.
- ۳۱) ایجاد فضاهای گردشگری مناسب در مناطق تالابی با توجه به رعایت نمودن حفظ شرایط زیستی و اکولوژی منطقه

### نقاط قوت در بخش محیط‌زیست انسانی

- ۱) وجود مجتمع‌های صنعتی جهت استقرار صنایع
- ۲) وجود مراکز آموزش عالی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و کادر متخصص و محقق محیط‌زیست
- ۳) وجود آزمایشگاه مجهز با کادر متخصص و مجرب در اداره کل محیط‌زیست
- ۴) تجهیز اکثر مجتمع‌ها و بیش از ۷۵ درصد واحدهای صنعتی مجهز به سیستم تصفیه و کنترل آلودگی
- ۵) تأسیس موسسه بازیافت و دفع بهداشتی مواد زائد جامد استان
- ۶) استقرار واحدهای آلاینده در زیرگروه کشاورزی در خارج از اماکن مسکونی و طرح‌های هادی روستایی و شهری
- ۷) گرایش صنایع استان جهت اخذ مجوز ایزو ۱۴۰۰۰ (سیستم مدیریت زیست‌محیطی)



- ۸) مصوبه هیئت وزیران مبنی بر استقرار صنایع در مجتمع‌های صنعتی استان
- ۹) وجود واحد کشتارگاه‌های طیور صنعتی در استان
- ۱۰) وجود واحدهای بازیافت پلاستیک و کاغذ
- ۱۱) الزام قانونی جهت تهیه گزارش ارزیابی اثرات زیست‌محیطی جهت پروژه‌های بزرگ عمرانی
- ۱۲) عدم آلودگی تالاب‌های بین‌المللی استان شامل آلاگل، آلماکل، آجی گل و گمیشان
- ۱۳) وجود شبکه گازرسانی و گازسوز شدن چندین مجتمع و واحدهای صنعتی
- ۱۴) توان بالای رودخانه گرگانرود جهت تصفیه طبیعی آلاینده‌ها
- ۱۵) توسعه و گسترش شهرک‌ها و نواحی صنعتی جهت استقرار صنایع
- ۱۶) وجود مجتمع‌های صنعتی همخوان با کشاورزی (صنایع تبدیلی و تکمیلی)
- ۱۷) وجود چندین واحد تولید حشرات مفید (انسکتاریوم) در استان جهت مبارزه بیولوژیک با آفات زراعی

- ۱۸) گسترش جایگاه‌های CNG در تمامی شهرها
- ۱۹) احداث ایستگاه‌های معاینه فنی خودروهای سبک در اکثر شهرها
- ۲۰) احداث ایستگاه‌های معاینه فنی خودروهای سنگین در دو شهر گرگان و گنبد
- ۲۱) احداث و بهره‌برداری از پارکینگ‌های خودرو در شهرها خصوصاً در مرکز استان (پارکینگ‌های طبقاتی)

- ۲۲) وجود اتوماسیون اداری در ادارات
- ۲۳) بهره‌برداری از تصفیه‌خانه‌های شهری در ۴-۵ شهر بزرگ استان
- ۲۴) احداث واحد تصفیه دوم روغن سوخته با فرآیند پاک

### فرصت‌ها در بخش محیط‌زیست انسانی

- ۱) الزام تهیه گزارش ارزیابی اثرات زیست‌محیطی برای صنایع مشمول تهیه گزارش
- ۲) وجود پروژه الویت‌دار دولت (مدیریت پسماندها) در استان گلستان
- ۳) استفاده از آئین‌نامه اجرایی بند ج ماده ۱۰۴ و ۱۳۴ قانون برنامه سوم توسعه جهت جلوگیری از آلودگی‌ها
- ۴) تبصره ۱ ماده ۳۸ قانون مالیات بر ارزش افزوده مبنی بر وصول عوارض از واحدهای آلوده‌کننده محیط‌زیست

۵) بند د ماده ۴۵ قانون وصول برخی از درآمدهای دولت جهت بهسازی و بهبود وضعیت زیست محیطی

### مجموعه اهداف حوزه محیط زیست

- ۱) جایگزینی شیوه‌های مبارزه بیولوژیک با آفات گیاهی با شیوه‌های جاری و معمول سنتی (مکانیزه یا غیر مکانیزه)
- ۲) مهار سیلاب و کاهش اثرات خشکسالی استان
- ۳) توسعه فعالیت‌های آبخیزداری جهت تقویت پوشش گیاهی در اراضی پر شیب کوهستانی و ساماندهی خروج دام از جنگل
- ۴) توسعه پارک‌های جنگلی و جنگل کاری‌ها
- ۵) شناسایی ارزش اقتصادی و محیط زیستی مراتع در فرایند توسعه پایدار استان
- ۶) ارتقاء سطح ایمنی بهداشتی و محیط زیستی فعالیت‌های معدنی استان
- ۷) حفاظت، احیاء توسعه و بهره‌برداری از قابلیت‌های زیست محیطی در راستای توسعه پایدار
- ۸) ارتقاء ظرفیت‌های مقابله با مخاطرات محیطی و حوادث غیر مترقبه (مدیریت بحران) و ایمن‌سازی زیرساخت‌ها و شریان‌های حیاتی در کانون‌های زیستی
- ۹) حفاظت از منابع اکولوژیک و ذخیره گاه‌های زیستی و اکوسیستم‌های نادر
- ۱۰) توسعه و ارتقاء فرهنگی زیست محیطی در استان
- ۱۱) بستر سازی برای کاهش آلودگی‌های ناشی از سکونت و فعالیت
- ۱۲) ارتقاء فرهنگ عمومی برای دفع بهداشتی فاضلاب و زباله
- ۱۳) ایجاد امنیت حیاتی و توازن منطقه‌ای
- ۱۴) حفظ احیاء توسعه و بهره‌برداری از منابع طبیعی تجدیدشونده در استان از طریق جنگل کاری، مرتع‌داری، آبخیزداری، آبخوان‌داری و بهره‌برداری بهینه از منابع طبیعی استان بر اساس توان بالقوه محیط زیستی
- ۱۵) ارتقاء سطح دانش زیست محیطی و جلب مشارکت مردم جهت حفظ و احیا محیط زیست
- ۱۶) توجه به توانایی محیط زیست به عنوان بیش نیاز توزیع مراکز جمعیتی و سایر فعالیت‌های صنعتی، کشاورزی و معدنی
- ۱۷) توسعه روابط بین‌المللی در حیطه محیط زیست

تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌های

بخش محیط زیست استان گلستان

بامروزی برسند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴

## مقدمه

در زمان تدوین «بیانیه چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴» این سؤال مطرح بود که برای تدوین استراتژی های بخشی آیا ضروریست 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 با توجه 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 محیط زیست 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 «کردنایج (۱۳۹۶)» انجام شده است. در حالیکه برای تدوین «بیانیه چشم انداز و مأموریت بخش محیط زیست 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.

با توجه 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 کردنایج (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 محیط زیست استان» شده است.

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

### مقدمه

تدوین چشم انداز بخشی همچون بخش محیط زیست 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<sup>۱</sup> 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 دهها 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:

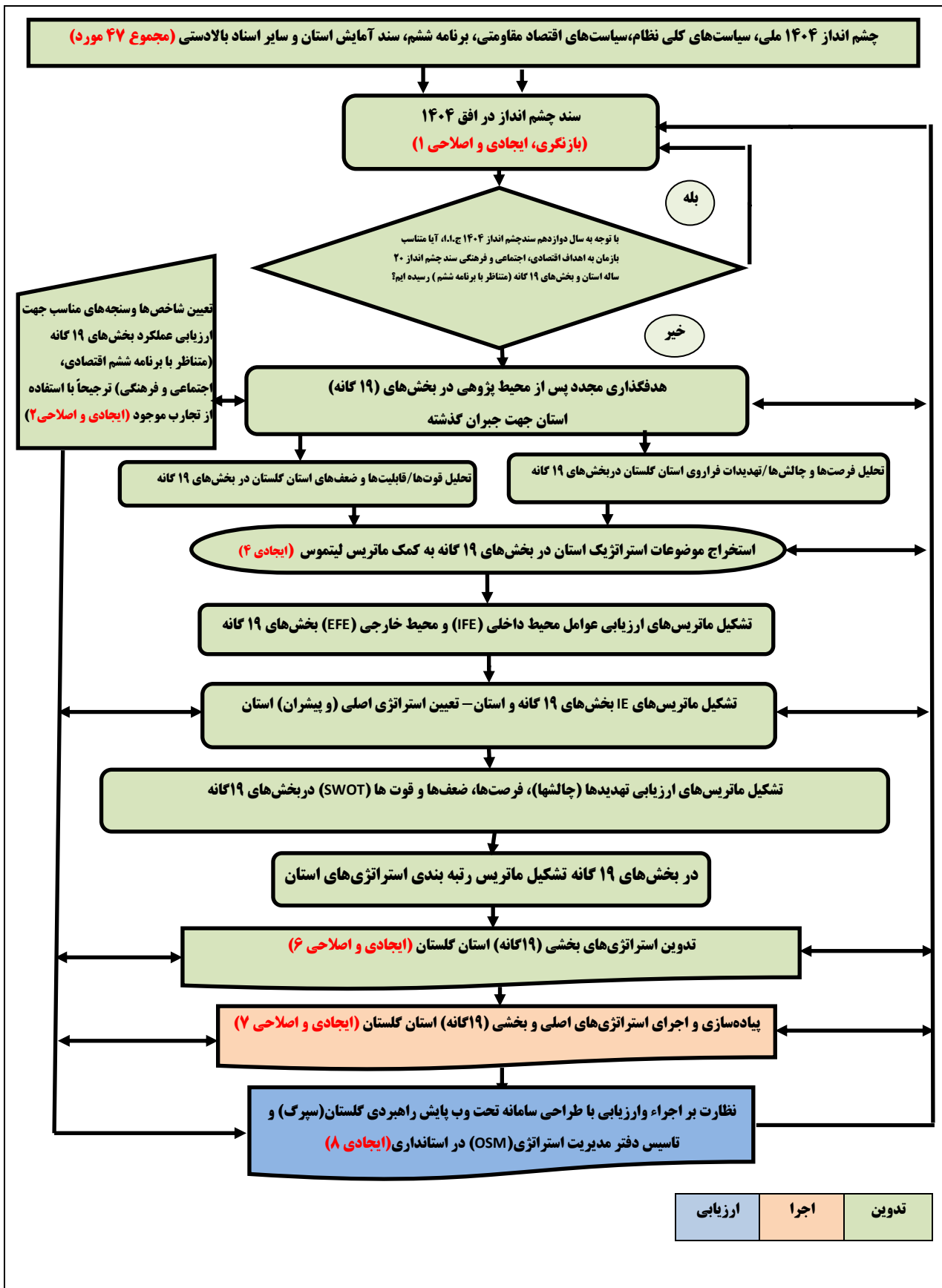
۱) بازنگری و تدوین بیانیه چشم انداز جدید استان گلستان در افق ۱۴۰۴

<sup>1</sup> 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<sup>۱</sup> 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 مناظر 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 آنجاکه 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 ۱، طی مدت ۲۰ ماه به سرانجام رسیده است.

<sup>۱</sup> 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 ضوابط	۶۰٪	۱۰۰٪	۳۰۰۰	۱۲	تحویل اسفندماه ۹۷
۳	گزارش بیانیه چشم انداز جدید استان و چکیده ای از استراتژی اصلی و پیشران به همراه ضوابط	۱۰٪	۱۰۰٪	۲۳۰	۳	تحویل تیرماه ۹۸
۴	گزارش استراتژی اصلی و پیشران استان بعلاوه شناسایی و محاسبه 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 ضوابط	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
<b>جمع</b>		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 «برنامه ریزی 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<sup>۱</sup> 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 اقتضات و شرایط محلی و استانی امکان‌پذیر می‌باشد.
- ۵) نهایتاً اینکه پاسخ دقیق، جامع و یکپارچه به سه سؤال کلیدی در مورد استان و بخش‌های ۱۹ گانه آن (شامل الف) موقعیت فعلی، ب) افق و چشم‌انداز، ج) استراتژی و برنامه رسیدن به چشم‌انداز، صرفاً به کمک دانش مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک که از جامعیت و یکپارچگی بیشتری نسبت به سایر مدل‌های برنامه‌ریزی برخوردار است صورت می‌گیرد نه سایر انواع برنامه‌ریزی تک‌بعدی یا چندبعدی از جمله برنامه‌ریزی آمایش.

<sup>۱</sup> Good Governance

### ۱-۳) مرور چارچوب و فرآیند تدوین سند چشم انداز استان گلستان

هر سطحی از سازمان به چشم انداز نیاز دارد. محیط تغییر می یابد، چالش ها و فرصت های جدید پدیدار می شوند، اما نقش تعیین جهت، هرگز متوقف نمی شود؛ اما آنچه سازمان های پایدار با موفقیت های بلندمدت را نسبت به دیگر سازمان ها و رقبا متمایز می کند این موضوع است که آن ها در شرایطی که کسب و کارشان بطور دائمی با دنیای در حال تغییر هم راستا می شود، ارزش ها و هدف های محوری شان که در قالب چشم انداز بیان می شود یکسان باقی می ماند. در واقع مطابق شکل (۱-۳) چشم اندازی که به خوبی درک و تدوین شده باشد از دو جز اصلی ساخته شده است (کولینز و پوراس، ۱۹۹۶):

(۱) ایدئولوژی محوری<sup>۱</sup>

(۲) آینده متصور<sup>۲</sup>

ایدئولوژی محوری آنچه به آن باور داریم و دلیل وجودی سازمان را نشان می دهد و در عین حال بخش دوم، یعنی آینده متصور را تکمیل می کند. 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.

درواقع ایدئولوژی محوری و آینده متصور دایره بین و یانگ<sup>۳</sup> را تشکیل می دهند. در این دایره ایدئولوژی محوری نقش بین را بازی می کند و آنچه را که سازمان به آن باور دارد به نمایش می گذارد، بین تغییر نمی کند و یانگ را که همان آینده متصور است، کامل می سازد.



شکل ۱-۳: مدل شکل گیری چشم انداز و مأموریت مطابق نظریه کولینز و پوراس

<sup>1</sup> Core Ideology

<sup>2</sup> Envisioned Future

<sup>3</sup> Yin And Yang

مفهومی است در نگرش چینیان باستان به نظام جهان. بین و یانگ نشان دهنده قطب های 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، غیر متمرکز می شود، متنوع می شود و بطور 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<sup>۱</sup>:** 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<sup>۲</sup>:** 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 ی متصور است که خود از دو بخش تشکیل شده است:

**الف) اهداف بلندمدت متهورانه ۱۰ تا ۳۰ ساله<sup>۳</sup>:** همه سازمان ها هدف دارند؛ اما صرف 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<sup>۴</sup>:** علاوه بر اهداف با ویژگی های یاد شده، یک چشم انداز دارای «شرح شوق انگیز و شورانگیز» 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.

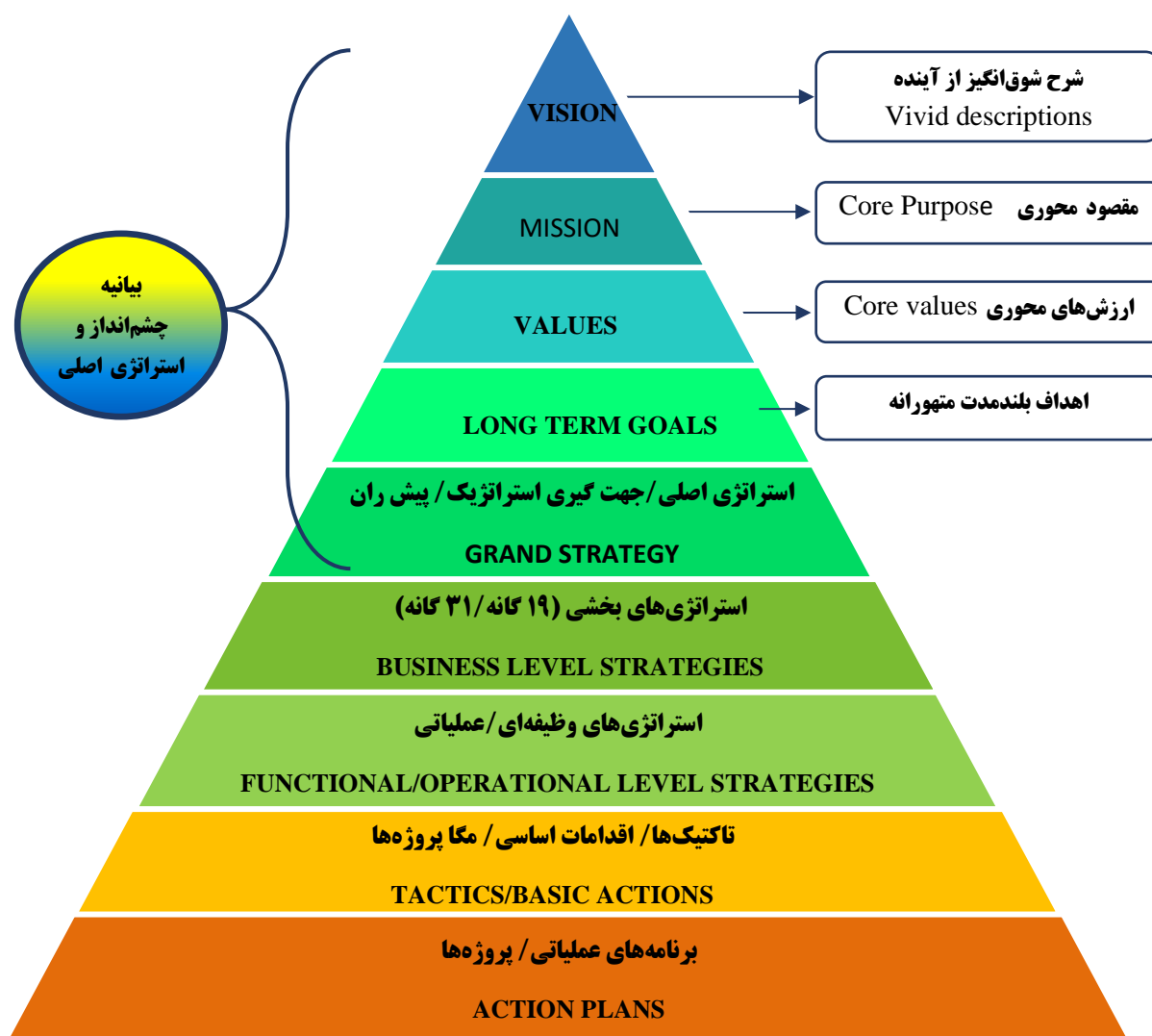
<sup>1</sup> Core Values

<sup>2</sup> Core Purpose

<sup>3</sup> 10-To-30-Year Audacious Goal

<sup>4</sup> Vivid Descriptions Of What It Will Be Like To Achieve The Goal

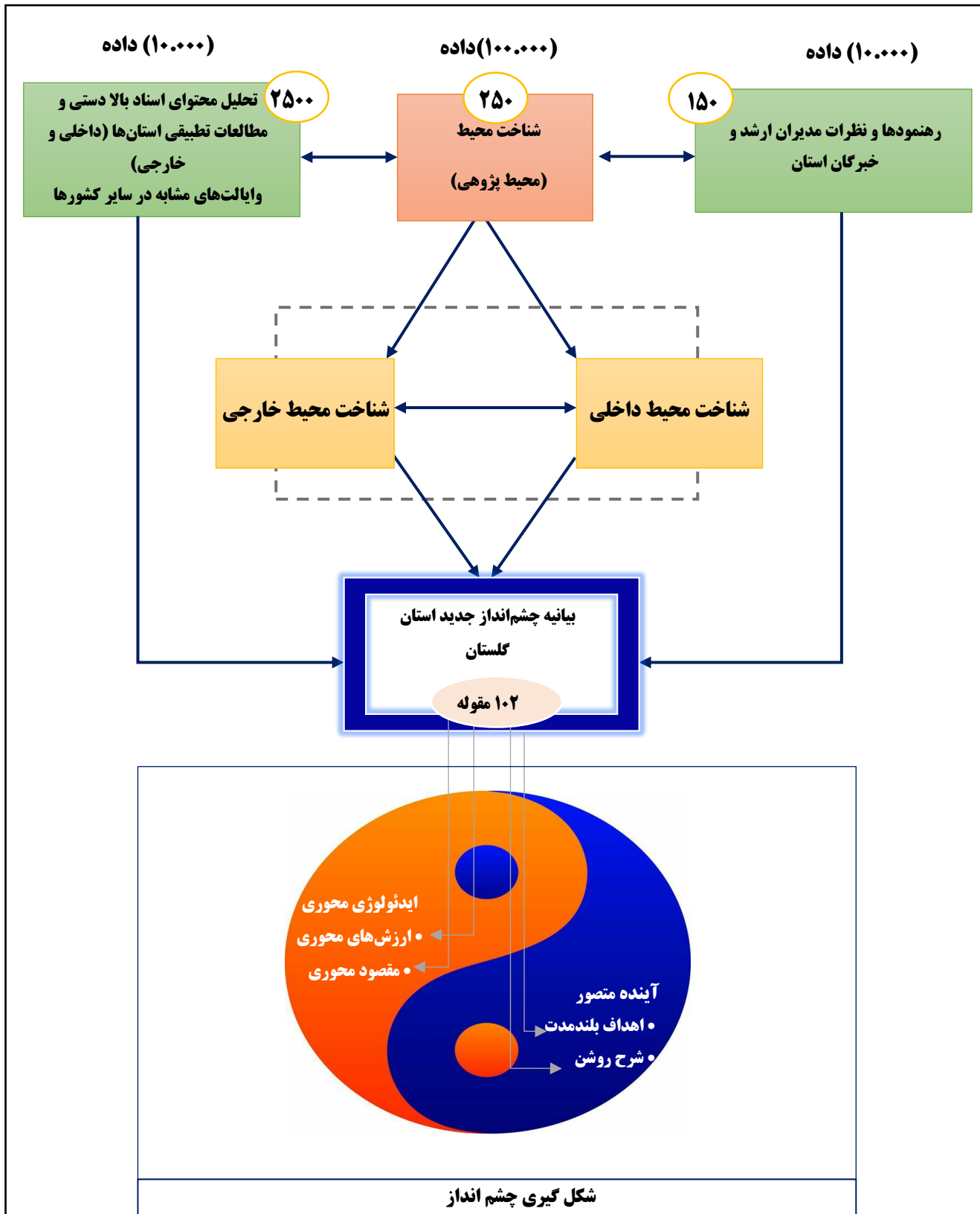
جهت تسهیل در فهم مطلب، نمودار ۲-۳ بیانگر تلفیق مدل کولینز و پوراس با سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه های سند چشم انداز و برنامه های راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ می باشد.



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 کردنایبج 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 محیط زیست + تخریب فزاینده محیط زیست	*	*	*	*	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 رقابت پذیری + 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	رقابت پذیری + وضعیت نامناسب بهره‌وری و رقابت پذیری	*	*	*	*	اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶	توسعه سرمایه انسانی	*	*	*	*	اسناد بالادستی
۷	دانش محوری	*	*	*	*	اسناد بالادستی
۸	توسعه هدفمند و متوازن	*	*	*	*	اسناد بالادستی
۹	عدالت محوری	*	*	*	*	اسناد بالادستی
۱۰	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته	*	*	*	*	اسناد بالادستی
۱۱	خانواده محوری	*	*	*	*	اسناد بالادستی
۱۲	متنوع‌سازی	*	*	*	*	اسناد بالادستی
۱۳	توسعه سرمایه اجتماعی	*	*	*	*	اسناد بالادستی
۱۴	توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی	*	*	*	*	اسناد بالادستی
۱۵	مزیت‌مداری + توسعه مزیت محور صنعت	*	*	*	*	اسناد بالادستی
۱۶	یکپارچگی و هم‌افزایی بین بخشی	*	*	*	*	اسناد بالادستی
۱۷	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
۲۶	سهام پایین بخش تعاونی در توسعه	*	*	*	*	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
	استان					
۲۷	صیانت از حقوق شهروندی و مردم	*				محیط پژوهی و نظرسنجی خبرنگاران
۲۸	استقرار نظام ارزیابی عملکرد		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرنگاران
۲۹	حاکمیت نگرش جزیره‌ای در دستگاه‌های اجرایی استان	*				محیط پژوهی و نظرسنجی خبرنگاران
۳۰	شکاف نسلی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرنگاران
۳۱	فقدان چشم‌انداز و برنامه بلندمدت برای توسعه استان (برنامه محوری)	*				محیط پژوهی و نظرسنجی خبرنگاران
۳۲	همگرایی قومی - مذهبی		*		*	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرنگاران
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 خبرنگاران
۳۸	توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل + ضعف زیرساخت‌های حمل و نقل		*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرنگاران
۳۹	توسعه ورزش‌های همگانی و قهرمانی + ورزش همگانی و قهرمانی		*			اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرنگاران
۴۰	اشتغال‌زایی و کارآفرینی		*		*	اسناد بالادستی
۴۱	توسعه روستایی		*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرنگاران
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 خبرنگاران
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 خبرنگاران
۴۵	توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی + ضعف استان در استفاده از ظرفیت‌های نفت و گاز		*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرنگاران
۴۶	امنیت و سلامت اجتماعی		*			اسناد بالادستی
۴۷	توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری + توسعه نیافتگی شیلات و		*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرنگاران

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
	آبزی پروری					
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 بین الملل + روابط پرتنش بین الملل + توسعه ارتباطات بین الملل		*		*	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
۷۵	سهم پایین تجارت الکترونیک در استان		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان



ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
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 (دغدغه‌ها)، 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

منابع	ارزش های محوری (از درون مقوله ها)	ردیف
اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حراست و حفاظت از محیط زیست	۱
اسناد بالادستی	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	۲
اسناد بالادستی	توسعه فرهنگی	۳
اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	رقابت پذیری	۴
اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بهره‌وری	۵
اسناد بالادستی	دانش محوری	۶
اسناد بالادستی	توسعه هدفمند و متوازن	۷
اسناد بالادستی	عدالت محوری	۸
اسناد بالادستی	خانواده محوری	۹

ردیف	ارزش های محوری (از درون مقوله ها)	منابع
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 ی 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 آنها 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 آنها انجام داده یا فرومی گذارند، شکل گرفته و برای گروه وحدت درونی ایجاد می کند (بابایی، ۱۳۷۲). به عنوان مثال نظام ارزشی ایرانی - اسلامی،

مجموعه‌ای ده ارزشی را شامل ارزش‌های فردی، ارزش‌های خانوادگی، ارزش‌های اقتصادی، ارزش‌های سیاسی، ارزش‌های اجتماعی، ارزش‌های هنری، ارزش‌های علمی و ارزش‌های دینی را ارائه نموده است (لطف آبادی، ۱۳۸۳).

با این تعاریف می‌بینیم که از بین ۱۰۳ مقوله دسته‌بندی شده این پژوهش ۲۹ مورد به‌عنوان ارزش‌های محوری استان تعیین شده‌اند که می‌بایست در تمامی اجزاء و ارکان استان گسترش یابد.

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

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

**جدول ۴-۳: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان**

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

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

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله های مرتبط	بخش / بخش های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش های ۱۹ گانه
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
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 منطقه ای + بودجه و مالیه عمومی + نظام پولی و بانکی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۵۳	جلوگیری از آسیب های اجتماعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب های اجتماعی
۵۴	کاهش نرخ حوادث و بلایای طبیعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی + بخش آب + محیط زیست و منابع طبیعی
۵۵	توسعه دولت الکترونیک	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری
۵۶	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + سلامت و بیمه زنان و خانواده

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

همان گونه که ملاحظه می شود از درون ۱۰۲ مقوله اصلی، ۷۹ هدف راهبردی تعیین شده است. برخی از این اهداف مختص یک بخش می باشند؛ ولی بیشتر آن ها به عنوان اهداف راهبردی و بلندمدت بیش از یک بخش از بخش های ۱۹ گانه محسوب می شوند.

استراتژی ها با مدنظر قراردادن اهداف بلندمدت سازمان تعیین و تدوین می شوند به بیان دیگر، استراتژی ها برای محقق ساختن هدف های کلان و راهبردی سازمان و دستیابی به آن ها تدوین می شوند. تعیین اهداف کلان و هدف گذاری استراتژیک، جزئی از فرایند اجرایی برنامه ریزی استراتژیک می باشد که می توان آن ها را با نگاه به چشم انداز سازمان تعیین نمود. البته هدف گذاری های کلان سازمان صرفاً در زمان تصمیم به اجرا و پیاده سازی فرایند مدیریت استراتژیک نیست که الزامی و ضروری می باشد. 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 سازمان های بدون هدف و شرکت هایی که برای آینده خود هدف گذاری نکرده اند مانند موجودی گیج بوده که در مسیری تاریک و مبهم به سمت ناکجا آباد حرکت می کنند.

به ندرت می توان باور کرد و به سختی می توان 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 می توان امیدوار بود تا یک بنگاه اقتصادی یا حتی عام المنفعه به جایگاه مطلوب و موقعیت دلخواه خود دست پیدا کند.

اگر هدف های کلان را به صورتی مشخص و شفاف برای سازمان خود تعیین کنید، مطمئن باشید که منافع زیادی را برای سازمان به همراه خواهند آورد. هدف های بلندمدت، مسیر حرکت و سمت و سوی فعالیت های سازمان را مشخص می نمایند، باعث هم افزایی می شوند و همچنین آیتمی 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 رایبسون (۱۳۸۲)، اهداف باید دارای پنج ویژگی باشند که اگر حرف اول هر یک از کلمات با هم ترکیب گردد کلمه اسمارت (SMART) به معنی هوشمند به دست می آید. این ویژگی ها عبارتند از: مشخص بودن<sup>۱</sup>، قابل اندازه گیری بودن<sup>۱</sup>، دست یافتنی و عمل گرا<sup>۲</sup>، واقع بینانه<sup>۳</sup>، دارای محدوده زمانی و

<sup>۱</sup> Specific



هزینه‌ای<sup>۴</sup>؛ یعنی اگر اهدافی که انتخاب می‌شوند دارای ویژگی‌های اسمارت باشند به نحو هوشمندی کنترل امور را بدست خواهید گرفت، بنابراین مطابق دستورالعمل تعیین اهداف راهبردی و استراتژی‌های بخشی استان دارای ویژگی اسمارت شده‌اند.

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

ردیف	مقوله‌هایی که در متن بیانیه مورد استفاده قرار گرفته‌اند	منابع و مآخذ
۱	حراست و حفاظت از محیط زیست	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲	مدیریت بهره‌ور 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	رقابت‌پذیری	اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶	دانش محوری	اسناد بالادستی
۷	مزیت مداری	اسناد بالادستی
۸	تاب‌آوری (اعم از اقتصادی، مردمی، امنیتی، حوادث و سوانح...)	اسناد بالادستی
۹	سلامت اقتصادی و اداری	اسناد بالادستی + 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 زیرساخت‌های حمل‌ونقل	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۵	توسعه روستایی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۶	توسعه تجارت بین‌الملل	اسناد بالادستی
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

<sup>1</sup> Measurable

<sup>2</sup> Achievable & Action-Oriented

<sup>3</sup> Realistic

<sup>4</sup> Time & Cost Constraints

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

معمولاً چشم‌انداز 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 کسب‌وکار را توصیف کرده، تصویری از مقصد آینده سازمان را ترسیم می‌کند و منطق چگونگی مناسب بودن این مطلب برای شرکت را شرح می‌دهد. چشم‌انداز جهت‌گیری‌های آتی سازمان را تداعی می‌کند. چشم‌انداز توضیح‌دهنده هر چیز اعم از فرهنگ سازمان، تکنولوژی و یا هر نوع فعالیت سازمان در آینده است و خلاصه اینکه: چشم‌انداز، وضعیت مطلوبی است که سازمان قصد دارد به آن دست یابد. به ترسیم کشیدن آرمان‌ها، رؤیاها و تحقق مأموریت را چشم‌انداز می‌نامند.

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

## شرح شوق انگیز از آینده

با اتکال به قدرت الیزال الهی و در پر تو 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 استفاده بهینه از منابع، دانش محوری، بهبود فضای کسب و کار، دوستی با محیط زیست، تحت حکمرانی خوب

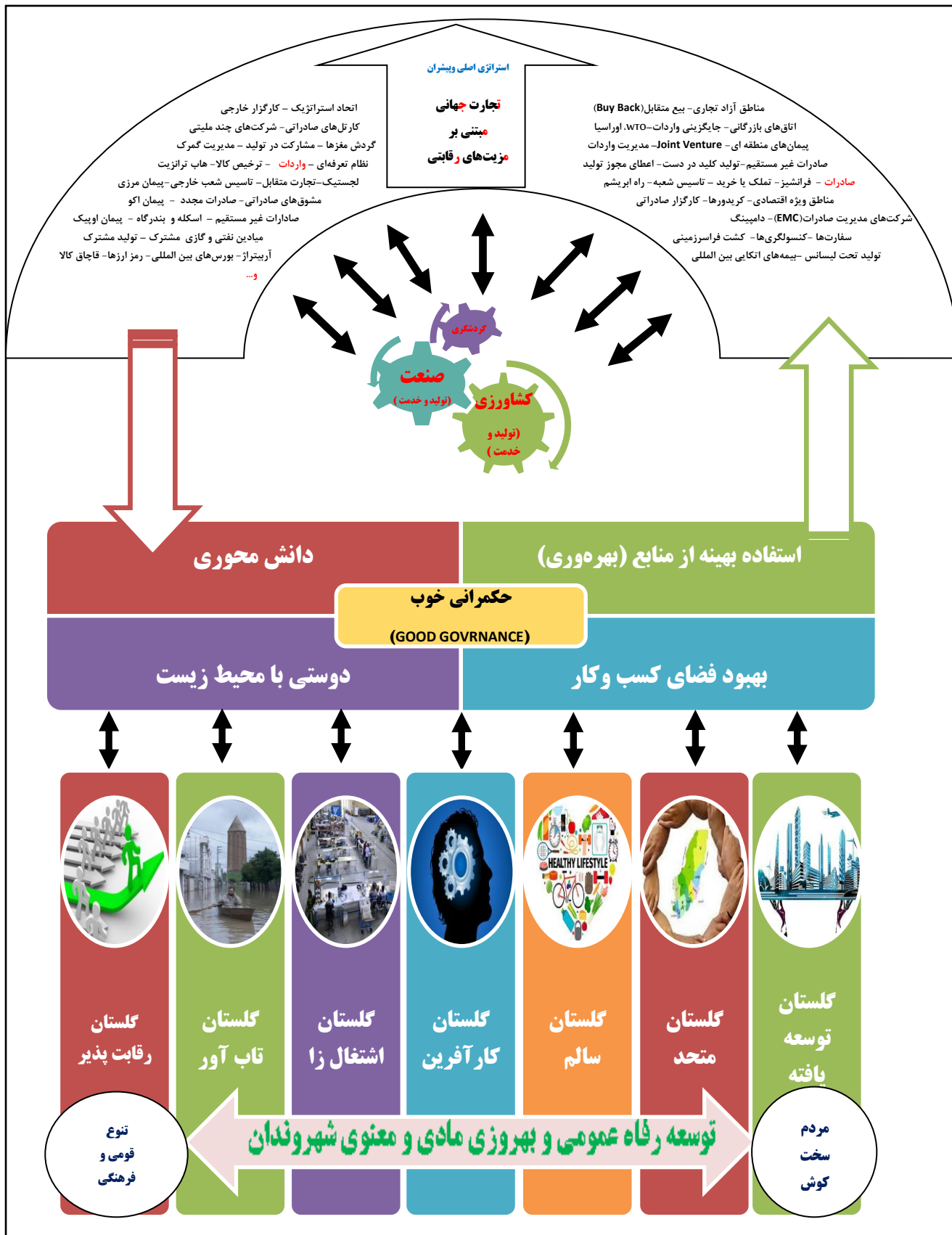
استانی؛ توسعه یافته، متحد سالم، کار آفرین، اشتغال زا، تاب آور و رقابت پذیر، هستیم.

ما با بر خور داری از مردمانی سخت کوش و متنوع از نظر قومی و فرهنگی برای «توسعه رفاه عمومی و بهروزی مادی و

معنوی» کاری کنیم.

**تجمر:** در لغت نامه دهخدا تجمر به معنی فراهم آمدن قوم، فراهم آمدن مردم، واداشته شدن لشکر در

نغر/ثغور/سرحدات و مرز، مقیم گردیدن لشکر به دارالحرب



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

نمودار ۵-۳ سه سؤال کلیدی در مورد استان که در حوزه مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک مطرح می باشد

را تشریح می کند:



نمودار ۵-۳: سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک

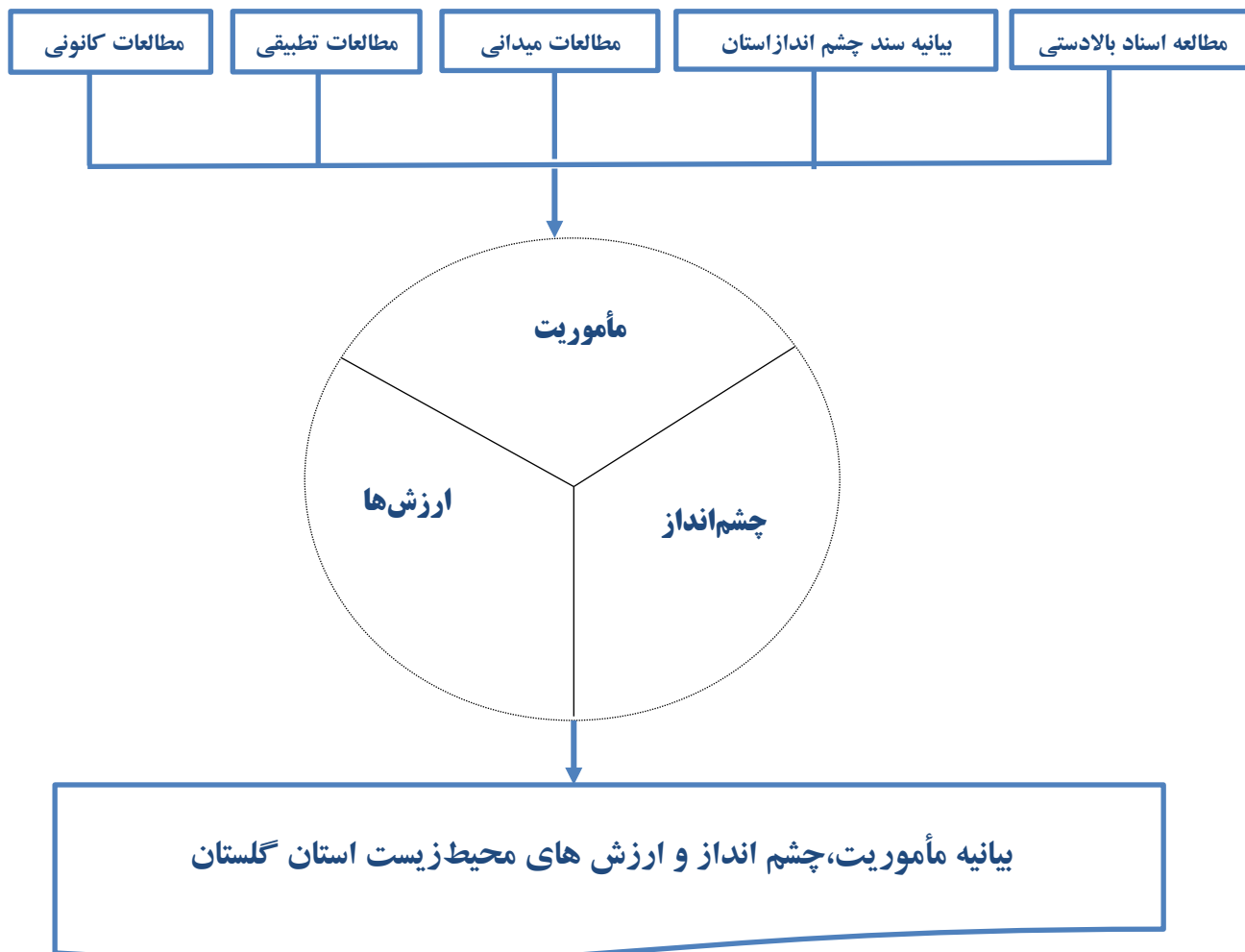
۱) سؤال اول در مرحله محیط پژوهی پاسخ داده شده است که نمودار مربوطه بیانگر موقعیت استراتژیک فعلی استان در ناحیه محافظه کارانه/ثبات (WO) می باشد.

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

۳) سؤال سوم، بصورت 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 محیط زیست استان گلستان

مطابق شکل ۳-۳ برای تدوین بیانیه مأموریت و چشم انداز بخش محیط زیست پنج مأخذ (ورودی) زیر استفاده شده است که با تم شناسی به روش نظریه داده بنیاد<sup>۱</sup> 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 محیط زیست استان گلستان

<sup>1</sup> 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 محیط زیست 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 محیط زیست 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، بصورت 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
- و ...

وقتی که مجموعه اسناد مرتبط با موضوع فعالیت سازمان شناسایی شد، با مطالعه موارد مندرج در متن این قوانین، نکاتی که به صورت مستقیم در رابطه با انتظارات و تکالیف مرتبط بخش محیط زیست 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، بصورت مستقل از آن بهره برداری شده است و مقوله های مرتبط به بخش محیط زیست استان گلستان از سه رکن مأموریت، ارزش های بنیادی و شرح شوق انگیز آن انتخاب گردید.

در مطالعه میدانی (۳)، اهمیت وجود «بخش محیط زیست استان گلستان» از نظر اقتصادی یا اجتماعی اثبات می شود. این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می شود که وجود «بخش محیط زیست 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 محیط زیست 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 محیط زیست 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 محیط زیست 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. بطور تجربی، پیشنهاد می شود در انتخاب بخش ها (سازمان ها) 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 می‌توان از نتایج آن‌ها برای انجام مطالعه کانونی (۵) استفاده کرد؛ از این رو پس از انجام چهار مطالعه فوق، این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می‌شود که نظر مدیران، دست‌اندرکاران قبلی یا فعلی و نخبگان «بخش محیط‌زیست استان گلستان» در خصوص مقاصد آرمانی با توجه به نتایج چهار مطالعه فوق چیست؟ در این مطالعه با مراجعه به مطالعات اسناد بالادستی و سند چشم‌انداز استان، مطالعات میدانی و تطبیقی، دیدگاه مدیران ارشد و سایر صاحب‌نظران در مورد اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها مشخص می‌شود. بدین ترتیب نقطه‌نظرات کلیه مدیران و صاحب‌نظران مطابق کاربرگ‌های طراحی شده اخذ می‌شود.

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

### ۱-۲-۳) مطالعه اسناد بالادستی:

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

جدول ۳-۶: فهرست اسناد بالادستی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	قانون حفاظت و بهسازی محیط‌زیست	۱۳۷۳
۲	قانون مدیریت پسماندها	۱۳۸۳
۳	قانون الحاق به کنوانسیون حفاظت از گونه‌های مهاجر وحشی	۱۳۸۶
۴	سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۲۰ ساله (۱۴۰۴)	۱۳۹۳
۵	اساسنامه صندوق ملی محیط‌زیست	۱۳۹۳
۶	سیاست‌های کلی محیط‌زیست ابلاغی مقام معظم رهبری	۱۳۹۴
۷	برنامه و خط‌مشی محیط‌زیست دولت دوازدهم	۱۳۹۶
۸	قانون برنامه ششم توسعه	۱۳۹۶
۹	آمایش استان گلستان	۱۳۹۹
۱۰	قانون سند الحاقی (پروتکل) حفاظت از تنوع زیستی الحاقی به کنوانسیون چهارچوب حفاظت از محیط‌زیست دریایی دریای خزر	۱۴۰۰
۱۱	سند تحول دولت مردمی	۱۴۰۰

۲-۲-۳) سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴: همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، مقوله‌های سند چشم‌انداز استان به‌عنوان مهم‌ترین سند بالادستی که سند مادر و مستقیم بالادست این برنامه نیز محسوب می‌شود و در واقع تهیه سند بخشی محیط‌زیست استان ذیل آن انجام می‌شود (بدون نیاز به تم شناسی و مضمون‌یابی)، عیناً

از جداول مربوط به مأموریت، ارزش های بنیادی و شرح شوق انگیز آن انتخاب شده و وارد جداول مربوطه به شماره های ۳-۴ و ۳-۵ شده است.

**۳-۲-۳) مطالعات میدانی:** برای واکاوی و مطالعه فضای میدانی بخش محیط زیست 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 ۳-۱۱ فهرست شده است.

**جدول ۳-۷: مطالعات میدانی**

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

**جدول ۳-۸: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی**

ردیف	عنوان سند	سال انتشار	کشور
۱	Government of Maharashtra-India vision 2030	۲۰۱۱	هند
۲	The Plan for a Strong and Just City -The City of New York	۲۰۱۳	آمریکا
۳	Environment and Natural Resources Strategic Plan 2015 – 2020 Northwest Territories	۲۰۱۵	کانادا
۴	CORPORATE ENVIRONMENTAL STRATEGIC PLAN 2016 - 2025 City of Melville	۲۰۱۶	استرالیا
۵	STRATEGIC PLAN FOR THE ENVIRONMENT AND NATURALRESOURCES SECTOR 2018 – 2024 REPUBLIC OF RWANDA	۲۰۱۷	رواندا
۶	Yerevan Green City Action Plan	۲۰۱۷	ایروان
۷	NATIONAL ENVIRONMENT MANAGEMENT AUTHORITY STRATEGIC PLAN 2019-2024Kenya	۲۰۱۹	کنیا
۸	Ministry of Environment Plan for 2020-21 Saskatchewan	۲۰۲۰	کانادا
۹	Strategic Plan 2020–24 Department of Environment and Science Queensland	۲۰۲۰	استرالیا
۱۰	Ministry of Environment Strategic Plan (2020-2022) Jordan	۲۰۲۰	آردن

## 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 محیط زیست شهر ملویل ۲۰۲۵ - ۲۰۱۶

برنامه راهبردی محیط زیست شهر ملویل<sup>۱</sup> تمامی دارایی‌ها و خدمات تحت کنترل شهر شامل ساختمان‌ها، فضاهای باز عمومی و جاده‌ها را تحت پوشش قرار می‌دهد. اقداماتی که در این طرح به تفصیل شرح داده شده است، نتیجه مشاوره با ذینفعان و تحلیل گسترده توسط هر یک از حوزه‌های خدمات شهری است. این طرح در راستای تعهد شهر به بهبود، به طور مستمر بررسی می‌شود.

### چشم انداز

«کار با هم جهت دستیابی به رفاه در جامعه، برای امروز و فردا»

### اهداف

- افزایش پوشش گیاهی و تنوع زیستی در شهر
- کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای
- مدیریت پایدار انرژی
- مدیریت پایدار منابع آب
- مدیریت پایدار پسماند
- مشارکت و به اشتراک گذاشتن اطلاعات در سطح محلی، ملی و جهانی

### برنامه عملیاتی

- کنترل علف‌های هرز، کاشت درختان بیشتر در پارک‌ها، بهبود مناطق طبیعی و پارک‌ها جهت ارتقای تنوع زیستی
- ترویج شیوه‌های مؤثر در سراسر جامعه برای کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای ناشی از فعالیت‌ها
- بهبود بهره‌وری وسایل حمل و نقل، تعویض لامپ‌های روشنایی موجود با لامپ‌های کم مصرف و بهینه، بهبود راندمان وسایل سرمایشی ساختمان‌ها، بهبود راندمان پمپاژ آب در پارک‌های شهر، افزایش تولید انرژی‌های تجدیدپذیر در شهر
- کاهش مصرف آب با بهبود بهره‌وری، بهینه‌سازی برداشت آب زیرزمینی، ترویج استفاده از آب باران، کنترل تخلیه آلاینده‌ها، رعایت اصول طراحی شهری مربوط به آب

<sup>۱</sup> Melville

- ارتقا فرآیند اندازه گیری و پایش زباله های سازمانی، ایجاد سیستم جمع آوری زباله کارآمدتر، افزایش آگاهی برای کاهش ضایعات و ترویج شیوه های کارآمد در مدیریت پسماند
- همسویی اهداف توسعه پایدار شهر با اهداف توسعه پایدار جهانی، همکاری با شهرهای جهان برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات

#### ۲-۴-۲) برنامه راهبردی دپارتمان علم، هنر و محیط زیست کوئینزلند ۲۰۲۰-۲۰۲۴

##### چشم انداز

علم و هنر محیط زندگی ما در کوئینزلند را در حال و آینده غنی می کند.

##### ارزش ها

- اولویت دادن به مشتری
- به عمل درآوردن ایده ها
- شجاعت
- توانمندسازی مردم

##### اهداف

- هدایت اقدامات در زمینه تغییر اقلیم
- حفاظت از تنوع زیستی کوئینزلند
- تقویت مشارکت با ملل دیگر
- حفاظت از محیط زیست
- ارتقا برتری علمی

##### استراتژی

- هدایت دستورالعمل های تغییر اقلیم
- افزایش آگاهی رسانی در مورد تغییر اقلیم
- سیاست گذاری و ارائه برنامه هایی با پشتوانه علمی برای حفاظت از اکوسیستم های طبیعی
- بهبود رویکردهای استراتژیک برای حفظ تنوع زیستی و مدیریت گونه های در معرض تهدید
- حمایت از فرصت های گردشگری و تفریحی در طبیعت
- نوآوری و ارائه راهکار برای حرکت به سمت اهداف ۲۰۵۰ جهت کاهش ضایعات و افزایش بازیابی منابع و بازیافت

- ایجاد فرصت های جدید از طریق اقتصاد دایره ای
- درگیر کردن صنعت، جامعه و سهامداران برای مدیریت اثرات زیست محیطی
- ارائه یک چارچوب نظارتی بهبود یافته برای کاهش آسیب های زیست محیطی
- مدیریت آتش سوزی در پارک ها و حیات وحش کوئینزلند
- تقویت پایگاه علمی در کوئینزلند

### ۳-۴-۲-۳ چشم انداز ۲۰۳۰ ماهاراشترا

اصل اساسی چشم انداز ماهاراشترا رشد پایدار، متعادل و همه جانبه اجتماعی-اقتصادی دولت است. یک محیط پایدار باعث رشد پایدار در همه بخش ها می شود. سرمایه گذاری در محیط زیست به رشد خود کفا در درازمدت کمک می کند، از این رو، اهمیت زیادی به آن داده شده است.

### چشم انداز

- کاهش تولید زباله از طریق پیشگیری و بازیافت
- حفاظت از منابع طبیعی
- مدیریت پایدار ساحلی
- سازگاری با تغییر اقلیم
- کاهش زباله های جامد شهری با بازیافت، تولید انرژی و دفع علمی به ترتیب تا سال های ۲۰۲۰ و ۲۰۳۰ به ترتیب ۴۰ درصد و ۶۰ درصد با مداخلات سیاستی و فناوری.
- کاهش و بازیافت زباله های مایع صنعتی و شهری به ترتیب ۲۰٪ و ۳۰٪ تا سال ۲۰۲۰ و ۲۰۳۰ با مداخلات سیاستی و فناوری
- بازیافت و استفاده مجدد از زباله های الکترونیکی و پلاستیکی با اتخاذ شیوه های مناسب مدیریت زباله تا سال ۲۰۳۰
- به جریان انداختن موضوع تغییر اقلیم در سیاست دولت برای افزایش تاب آوری ایالت در برابر مسائل اقلیمی تا سال ۲۰۳۰.

### برنامه عملیاتی

- توسعه برنامه های عملیاتی با مشورت نهادهای محلی شهری برای تهیه برنامه عملیاتی در بازه زمانی معین
- برای مدیریت پسماندهای مایع و جامد در ایالت

- تدوین سیاست دفع زباله های الکترونیکی و اجرای قوانین مدیریت پسماند الکترونیکی برای دولت در ۲ سال آینده
- توسعه سیاست سازگاری با تغییر اقلیم در ایالت
- تهیه طرح مدیریت صحیح سواحل منطقه برای کل ساحل به طول ۷۲۰ کیلومتر برای مدیریت پایدار منطقه ساحلی
- معرفی فناوری سبز برای صنایع به منظور کاهش ردپای کربن و امکان بازیافت منابع
- اجرای مؤثر مقررات کیسه های پلاستیکی/ضایعات
- تأکید بر استفاده مجدد و بازیافت زباله

#### ۴-۲-۳) برنامه عملیاتی شهر سبز ایروان

کیفیت محیط شهری، از جمله آب، هوا، خاک، تنوع زیستی، منابع زیست محیطی و اکوسیستم ها تحت تأثیر فعالیت های انسانی مانند حمل و نقل، انرژی، استفاده از منابع آب و مدیریت پسماند می باشد. در سال های اخیر، اقدامات زیادی در راستای ارتقا کیفیت محیط شهری انجام شده است، اما این اقدامات باید در سال های آتی افزایش یابد تا کیفیت زندگی در شهر به استانداردهای شهرهای اروپایی برسد. همچنین این تلاش ها به ایروان کمک می کند تا در اقدامات جهانی جهت کاهش تغییر اقلیم و گذار به اقتصاد سبز مشارکت کند.

#### چشم انداز

بر اساس ارزیابی چالش های کلیدی برای کیفیت هوا در ایروان، ما چشم انداز زیر را برای شهر در ۲۰۳۰ ارائه می دهیم که در آن:

- هوای محیط در شهر ایروان از کیفیت رضایت بخشی برخوردار خواهد بود و به شهروندان خود استاندارد زندگی خوبی ارائه می دهد و تا حد امکان تأثیر منفی آن بر جمعیت، اکوسیستم و آب و هوا محدود می شود.
- ما به طور مستمر بهبود کیفیت هوا را با شناسایی منابع آلودگی هدف قرار خواهیم داد.

#### اهداف

- سطح آلاینده های اصلی از حد مجاز سازمان جهانی بهداشت و دستورالعمل های کیفیت هوا (AQG) یا برنامه هوای پاک اروپا تجاوز نخواهد کرد.
- سیستم یکپارچه پایش کیفیت هوا و مدل سازی آلودگی هوا و همچنین نقشه تعاملی آنلاین آلودگی هوا ایجاد خواهد شد.

➤ استانداردهای کیفیت هوای بین المللی (WHO) MTT به طور مستمر رعایت خواهد شد.

### ۵-۴-۲-۳) برنامه راهبردی بخش محیط زیست و منابع طبیعی روآندا ۲۰۲۴-۲۰۱۸

برنامه استراتژیک بخش محیط زیست و منابع طبیعی دولت روآندا مبنی بر اقتصاد پایدار با درآمد بالا تا سال

۲۰۵۰ استانداردهای بالای زندگی را برای همه مردم روآندا تضمین می کند.

### مأموریت

ترویج مدیریت پایدار منابع طبیعی روآندا جهت حفاظت از رشد سبز و سازگار با اقلیم و دستیابی به

استانداردهای بالای زندگی در بین نسل ها.

دستیابی روآندا به رفاه ملی از طریق:

- مدیریت بهینه سرمایه طبیعی (زمین، آب، جنگل، محیط زیست)
- دسترسی کامل به منابع آب و انرژی با کیفیت بالا، تجدیدپذیر، کافی و مقرون به صرفه.
- حذف زغال /چوب به عنوان منابع اولیه انرژی
- تاب آوری اقلیمی در سراسر بخش های تولیدی، یعنی کشاورزی و انرژی.
- محیطی سالم و سازگار با محیط زیست، با آلودگی کم و تنوع زیستی بالا و اکوتوریسم، برای منافع ملی و بین المللی.
- تأمین منابع مالی به منظور دستیابی به نتایج کارآمد در بخش محیط زیست و مسائل اقلیمی

### اهداف

- ارائه و اجرای استانداردهای کیفیت ملی مدیریت پایدار جنگل و تکنیک های مدیریتی در کشاورزی برای بهبود بهره وری، حفظ بهینه پوشش جنگلی
- مدیریت یکپارچه منابع آب، تقویت حاکمیت و چارچوب های تخصیص عادلانه جهت استفاده مولد از منابع آب با کیفیت بالا، توجه به کارایی مصرف آب
- حفاظت از منابع زیست محیطی از طریق تقویت سیستم های نظارتی برای کنترل آلودگی از جمله زباله های خطرناک /سمی، احیا اکوسیستم های تخریب شده و تالاب ها
- ارتقا دسترسی و قابلیت اطمینان پایگاه داده هواشناسی در زمان نیاز به تصمیم گیری هنگام حوادث شدید
- توسعه مسئولانه و بهبود عملکرد بخش معدن، نفت و گاز
- مدیریت یکپارچه کاربری اراضی برای بهینه سازی بهره وری

### ۴-۲-۳-۶ نیویورک: طرحی برای یک شهر قوی و عادل

این طرح به عنوان نقشه راه، جهت تبدیل شهر نیویورک به شهری پیشرو در جهان تدوین شده است که بر رشد اقتصادی، پایداری و انعطاف پذیری تمرکز دارد. چشم انداز شهر نیویورک بر اساس اصول پیشرفت، برابری، پایداری و انعطاف پذیری سازماندهی شده است.

#### چشم انداز

شهر نیویورک پایدارترین شهر بزرگ جهان و رهبر جهانی در مبارزه با تغییر اقلیم خواهد بود.

#### اهداف

- انتشار گازهای گلخانه‌ای شهر نیویورک تا سال ۲۰۵۰، ۸۰ درصد کمتر از سال ۲۰۰۵ خواهد بود.
- شهر نیویورک تا سال ۲۰۳۰ بهترین کیفیت هوا را در بین تمام شهرهای بزرگ ایالات متحده خواهد داشت.
- مدیریت و کنترل سیل در منطقه و ارائه خدمات آب با کیفیت بالا
- همه مردم نیویورک از فضاهای باز مفید، در دسترس و زیبا بهره‌مند خواهند شد.

#### ابتکار عمل

- توسعه اقدامات محلی کوتاه مدت و استراتژی‌های بلندمدت منطقه‌ای برای کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای ناشی از بخش برق، حمل و نقل و زباله جامد
- اجرای One City: Built to Last برای کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای از ساختمان‌ها تا ۳۰ درصد تا سال ۲۰۲۵
- کاهش استفاده از کیسه‌های پلاستیکی و سایر زباله‌های غیر قابل کمپوست
- گسترش فرصت‌ها برای استفاده مجدد و بازیافت
- کاهش ۹۰ درصدی دفع زباله‌های تجاری تا سال ۲۰۳۰
- ارائه راهکار جهت بهبود بیشتر کیفیت هوا از طریق تجزیه و تحلیل داده‌ها و مشارکت جامعه
- کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای از منابع تلفن همراه
- تشویق سرمایه‌گذاری خصوصی برای توسعه زمین‌های بایر
- جلوگیری از ساخت املاک در دشت سیلابی ۱۰۰ ساله برای کاهش خطرات زیست محیطی ناشی از سیل
- حفاظت از منابع آب شهر و حفظ قابلیت اطمینان و انعطاف پذیری سیستم تأمین آب



- توسعه زیرساخت سبز و طراحی هوشمند برای مدیریت سیل در سراسر شهر
- کاهش آلودگی ناشی از رواناب سیل
- ارتقا استفاده از پارک ها و فضای عمومی در محله های کم منابع و در حال رشد
- کاهش آلودگی نوری ساختمان های بزرگ در شب

#### ۷-۴-۲-۳) برنامه راهبردی محیط زیست و منابع طبیعی سرزمین های شمال غربی ۲۰۲۰-۲۰۱۵

برنامه راهبردی محیط زیست و منابع طبیعی سرزمین های شمال غربی رویکردهایی را برای انجام وظایف و برنامه ریزی وزارت محیط زیست و منابع طبیعی ارائه می نماید. این طرح همچنین به وزارت محیط زیست و منابع طبیعی اجازه می دهد تا با چالش های دنیای در حال تغییر روبرو شود و به اهداف بلندمدت به طور کارآمد و مؤثر دست یابد.

#### چشم انداز

اکوسیستم های سالم و معیشت پایدار در حال رونق، در آینده و حال.

#### مأموریت

حفاظت، مدیریت و بازسازی محیط زیست، ارتقا نظارت بر محیط زیست و حمایت از استفاده صحیح و خردمندانه منابع طبیعی توسط مردم جهت حفظ اکوسیستم ها

#### ارزش های اصلی

- الگو بودن در رفتارهای پایدار زیست محیطی
- رفتار حرفه ای، مسئولیت پذیری، صداقت و شفافیت
- جشن گرفتن موفقیت ها

#### اهداف

- مشارکت فعالانه در حفظ یا بهبود یکپارچگی اکوسیستم
- افزایش آگاهی نسبت به تغییر اقلیم
- اطمینان از رعایت قوانین و مقررات
- اطمینان از ارائه مؤثر و کارآمد برنامه ها
- حکمرانی خوب جهت ترویج مشارکت عمومی
- حمایت از تصمیم گیری آگاهانه در فرآیندهای نظارتی و قانونی
- ارتقای رضایت کارکنان برای حفظ کارکنان متعهد و آگاه

- افزایش مهارت و آموزش کارکنان
- استفاده از علم و تجربیات سنتی در تصمیم گیری
- در دسترس قرار دادن اطلاعات صحیح و قابل درک برای عموم

#### ۸-۴-۲-۳) برنامه وزارت محیط زیست ساسکاچوان ۲۰۲۱-۲۰۲۰

این طرح نحوه مدیریت و حفاظت از محیط زیست ساسکاچوان توسط وزارتخانه و همچنین برنامه هایی جهت تحقق اهداف را مشخص می نماید.

#### چشم انداز

محیطی سالم و مقاوم

#### مأموریت

مدیریت و محافظت محیط زیست ساسکاچوان برای رفاه مردم

#### اهداف راهبردی

- جوامع ایمن و محیطی سالم
- مناظر طبیعی پایدار و تنوع زیستی متنوع
- جامعه آگاه و متعهد
- سازمانی متعهد و برتر

#### استراتژی

- توسعه و اجرای سیاست های تاب آوری در برابر تغییر اقلیم
- اجرای استراتژی مدیریت زباله جامد برای بهبود سلامت مردم و محیط زیست ساسکاچوان
- شناسایی، پیشگیری و کاهش خطرات سلامت و ایمنی از طریق تدوین برنامه ها و مقررات جامع
- همکاری با شرکا برای توسعه و اجرای برنامه ها و سیاست های حفاظت از تنوع زیستی
- ارتقا فرآیندهای نظارتی برای حفاظت از محیط زیست
- افزایش رضایت ارباب رجوع از طریق بهبود خدمات

#### ۹-۴-۲-۳) برنامه راهبردی وزارت محیط زیست اردن ۲۰۲۲-۲۰۲۰

برنامه راهبردی وزارت محیط زیست اردن در شرایط خاص همه گیری کرونا که چالش های زیادی برای اقتصاد و جامعه به وجود آورده و باعث ایجاد فشارهایی بر مدیریت منابع طبیعی شد، تدوین گردید. اردن به

دلیل منابع طبیعی و موقعیت جغرافیایی محدود خود با چالش های زیست محیطی، اجتماعی و اقتصادی زیادی مواجه است.

### چشم انداز

پیشگام در حفظ مؤلفه های زیست محیطی در راستای توسعه پایدار

### مأموریت

حفاظت از محیط زیست از طریق تنظیم و اجرای چارچوب های قانونی، تهیه استراتژی ها و سیاست ها، ارتقا فرهنگ زیست محیطی و گذار به سمت اقتصاد سبز از طریق ساختار نهادی حمایتی.

هدف نهایی دستیابی به توسعه پایدار و کاهش آلودگی و اثرات منفی تغییرات اقلیمی با پیگیری رویکرد مشارکتی است.

### ارزش های اصلی

- شفافیت و اعتبار
- خلاقیت
- کار گروهی و مشارکت
- عدالت
- تعهد و مسئولیت

### اهداف

- حفاظت و استفاده پایدار از اکوسیستم
- پیشگیری از آلودگی و رفع اثرات نامطلوب آن
- رسیدگی به تغییر اقلیم
- حرکت به سمت اقتصاد سبز
- ترویج فرهنگ و رفتارهای زیست محیطی سالم
- ترویج فرهنگ نوآوری و توسعه عملکرد سازمانی

### ۱۰-۴-۲-۳) برنامه راهبردی مدیریت محیط زیست کنیا ۲۰۲۴-۲۰۱۹

وزارت محیط زیست و جنگلداری باید تلاش کند تا هماهنگی، نظارت و مدیریت همه امور مربوط به محیط زیست در کنیا را برای تحقق چشم انداز خود در مورد «محیط زیست پاک، سالم و پایدار» انجام دهد.

### چشم انداز

محیط زیست پاک، سالم و پایدار

## ارزش های محوری

- حفاظت از محیط زیست
- حرفه ای گری
- نوآوری
- مشتری مداری

## اهداف استراتژیک

- بهبود کیفیت محیط زیست
- ترویج استفاده پایدار از منابع طبیعی
- یکپارچگی اکولوژیکی اکوسیستم ها
- مدیریت تغییر اقلیم
- کاهش انتشار گازهای گلخانه ای
- تقویت چارچوب نظارتی برای مدیریت زیست محیطی
- اقتصاد سبز برای توسعه پایدار
- مدیریت ریسک
- تقویت منابع انسانی و منابع مالی
- ارتقا ارائه خدمات

## ۵-۲-۳) مطالعه (گروه) کانونی

گروه کانونی<sup>۱</sup> 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.

<sup>۱</sup> focus group

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 دوراز 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 و 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.

برای تعیین مقاصد آرمانی / ارکان جهت ساز بخش محیط زیست استان گلستان، ضمن توجه به مقوله های شناسایی شده از مآخذ چهارگانه 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 کاربرگ های چهارگانه ارائه گردیده است.

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

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

مأموریت<sup>۱</sup> نشان دهنده علت یا فلسفه وجودی سازمان (بخش محیط زیست 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.

<sup>۱</sup> Mission

مأموریت سازمان، مفهومی است که قید زمانی و مکانی خاصی نداشته و ممکن است در کوتاه مدت تغییر کند و یا برای مدت طولانی بدون تغییر باقی بماند. مسلم است که تغییر یا عدم تغییر مأموریت به گردانندگان سازمان و عوامل اثرگذار بر آن بستگی دارد. مأموریت باید دارای ویژگی‌هایی مانند کلی بودن، 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<sup>۱</sup> سازمان (بخش محیط زیست 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 در برگیرنده موقعیت‌هایی خاص می شود در حالیکه مأموریت سازمان بیشتر با فعالیت سازمان از حال تا آینده سروکار دارد. در واقع مأموریت بصورت کلی و بدون قید زمان، علت وجودی سازمان را معین می کند و چشم انداز نتیجه تحقق مأموریت و تداوم فعالیت‌های سازمان را مشخص می کند.

ارزش‌ها<sup>۲</sup> سومین جزء تشکیل دهنده مقاصد آرمانی سازمان (بخش محیط زیست استان گلستان) است. یک سازمان (بخش) در بیانیه ارزش‌های سازمانی خود اصول اخلاقی را در قبال کارکنان، سهامداران، جامعه، محیط زیست و سایر ذینفعان بیان می کند. معمولاً استراتژیست‌های سازمانی با پرسیدن این سؤال که «ما به چیزهایی پایبندیم و به کدام ارزش‌ها احترام می گذاریم» بیانیه ارزش سازمان را تدوین می نمایند.

### ۱-۳-۳) اجزای مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها

مقاصد آرمانی سازمان‌ها از نظر حجم، محتوا، شکل و پرداختن به جزئیات با هم متفاوت هستند. بیشتر کارشناسان و افراد صاحب نظر در مدیریت استراتژیک (از جمله دکتر اعرابی) چنین می پندارند که مفاد مقاصد آرمانی سازمان در برنامه ریزی استراتژیک باید دارای اجزای زیر باشد. پس از انجام مطالعات و بررسی‌های مختلف می بایست در ارتباط با هر یک از اجزای زیر عبارات مناسبی ارائه گردد و در نهایت با جمع بندی این عبارات بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌های سازمان (بخش محیط زیست استان گلستان) تدوین شود.

<sup>1</sup> Vision

<sup>2</sup> Values

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

گلستان) در توسعه استان یا کشور و حتی در سطح بین الملل چیست؟ وجود سازمان (بخش محیط زیست استان گلستان) چه کمکی به شکوفایی روندهای پیرامونی و مربوط به آن می کند؟ در این جزء از مقاصد آرمانی، سازمان (بخش) باید نقش خود را در کشور و استان به خوبی تبیین کند.

### ۲. محصولات (کالاها یا خدمات): مهم ترین قسمت مقاصد آرمانی سازمان (بخش محیط زیست استان

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

### ۳. مشتری/ارباب رجوع: باید مشخص شود که مشتریان و ارباب رجوعان سازمان (بخش محیط زیست

استان گلستان) چه کسانی هستند؟ علاوه بر اینکه مشخص می شود که ما به چه کاری مشغول هستیم (چه محصولی را تولید یا چه خدمتی را ارائه می کنیم) همچنین باید مشخص شود که خدمات و محصولاتی که سازمان (بخش) ارائه می کند برای چه کسانی می باشد (یعنی ارباب رجوعان و استفاده کنندگان از خدمات و محصولات سازمان چه کسانی هستند).

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

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

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

سازمان های 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 سازمان های مشابه برآورده شود. همچنین سازمان (بخش محیط زیست استان گلستان) باید نوع تکنولوژی مورد استفاده خود را در بیانیه مأموریت عنوان کند چراکه از جنبه های مختلف می تواند برای داخل و خارج سازمان مفید واقع شود.

**۶. ارزش ها:** در این جزء از مقصد آرمانی، باورهای بنیادی، ارزش ها، آرمان ها و اولویت های اخلاقی اصلی بیان می شود. با توجه به اهمیت فلسفه سازمان (بخش محیط زیست استان گلستان) در هدایت آن باید در بیانیه ارزش ها گنجانده شود.

**۷. شایستگی متمایز (وجوه تمایز و مزیت رقابتی):** معمولاً سازمان ها تلاش می کنند تا نسبت به سازمان های 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 محیط زیست استان گلستان) دارای چه مزیت یا شایستگی متمایزی می باشد؟ این قابلیت می تواند در جلب توجه و اطمینان خاطر ذینفعان و ارباب رجوعان بالفعل و بالقوه مفید واقع شود؛ زیرا آن چیزی را مورد تأکید قرار می دهد که فقط خود سازمان (بخش محیط زیست استان گلستان) دارد و سازمان های 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 می کنند از جمله مهم ترین منابع سازمان بشمار می روند، بطوریکه موفقیت در گرو برخورداری از نیروی انسانی توانمند و با انگیزه می باشد. این نیروها برای بروز قابلیت های خود نیازمند توجه ویژه هستند؛ بنابراین سازمان ها 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 محیط زیست استان گلستان) به حساب می آیند و شرط بهره برداری مناسب از سایر منابع و دارایی های سازمان (بخش) نیز توانمندی سرمایه انسانی می باشد. این امر تأثیر بسیار مثبتی بر کسانی دارد که می خواهند به عنوان نیروی انسانی وارد سازمان (بخش محیط زیست استان گلستان) شوند و از توانمندی بالایی نیز برخوردارند. این مسئله حتی می تواند بر روی ذینفعان، ارباب رجوع ها، اتحادیه های کاری، نهادهای دولتی و غیره اثرات مثبتی داشته باشد.

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

**۱۰. توجه به بقاء، رشد، بهره وری و پایداری:** هر سازمانی در وهله اول باید توان تداوم حیات و بقاء داشته باشد، پس باید همواره به فکر بقاء، رشد و توسعه باشد و در نهایت اینکه هر فعالیتی که انجام می دهد و هر



روندی که طی می کند باید به کارآمدی و اثربخشی بیانجامد تا بقاء و رشد سازمان (بخش محیط زیست استان گلستان) را عملی کند؛ بنابراین در بیانیه مأموریت یا چشم انداز باید به این موارد مهم نیز توجه کافی مبذول شود. در این جزء از مقاصد آرمانی سازمان (بخش محیط زیست استان گلستان) باید مشخص شود که سازمان با تعیین شاخص های بهره وری، رشد و بقاء خود می خواهد کدام آینده مطلوبی را هدف قرار دهد. در تعریف آن آینده باید ویژگی های درونی سازمان و جایگاه آن در قلمرو فعالیت خود مشخص شود.

**۱۱. چشم انداز:** سرانجام، آخرین جزء مقاصد آرمانی، تعیین چشم انداز مطلوب سازمان است. در این جزء سازمان (بخش محیط زیست استان گلستان) موقعیت مطلوب خود را در قلمروی تخصصی و جغرافیایی خود در مقایسه با سایر سازمان های مشابه مشخص می کند.

با در نظر داشتن آنچه در قالب اجزای مذکور تهیه شده است، این موارد را بصورت منسجم و با جملاتی روان و مرتبط به هم در کنار هم قرار می دهیم تا بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های سازمان (بخش محیط زیست استان گلستان) به گونه ای قابل فهم تهیه شود. بیانیه های تهیه شده بایستی چندین بار بازبینی و مرور و ویرایش شده و مورد توافق اکثریت اعضای سازمان (بخش محیط زیست استان گلستان) و حتی برخی از ذینفعان قرار گیرد. به نظر می رسد که از این طریق می توان تا حدود زیادی مقبولیت و مشروعیت و احتمال موفقیت اجرای آن را افزایش داد. پیش از تدوین و اجرای استراتژی باید بیانیه های سازمان (بخش محیط زیست استان گلستان) به شیوه ای روشن تهیه شود. در فرایند تعیین مأموریت حتی الامکان باید تعداد بیشتری از مدیران مشارکت نمایند، زیرا مشارکت در تدوین تعهد و حمایت در تدوین و اجرای سند را افزایش می دهد. یک روش متداول برای تعیین مقاصد آرمانی سازمان این است که نخست درباره مقصد سازمان با کمک مطالعات فوق الذکر مطالبی را انتخاب کرد و از مدیران خواست که برای آگاهی بیشتر آن ها را مطالعه کنند. سپس از مدیران خواست که برای سازمان مأموریت بنویسند. آنگاه کمیته ای از مدیران ارشد این نوشته ها را جمع آوری می کنند، آن ها را جرح و تعدیل می نمایند و سرانجام یک گردهمایی از مدیران ارشد و میانی و کارشناسان خبره تشکیل می دهند تا سند نهایی تهیه و مورد تأیید همگان قرار گیرد. از آنجا که همه مدیران در تهیه این بیانیه ها نقش داشته اند و سند نهایی را مورد تأیید قرار داده اند، سازمان (بخش محیط زیست استان گلستان) می تواند این اطمینان را داشته باشد که آن ها در امور مربوط به تدوین، پیاده سازی، اجرا و ارزیابی استراتژی ها همکاری لازم را خواهند نمود؛ بنابراین، فرایند تعیین مقصد سازمان فرصت مناسبی بدست می دهد تا استراتژیست ها از حمایت همه مدیران، اعضا و ذینفعان سازمان برخوردار شوند. برخی از سازمان ها از گروه هایی از مدیران می خواهند که درباره مأموریت ارائه شده بحث کنند و آن را اصلاح نمایند. برخی از سازمان ها 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 محیط زیست استان گلستان درگیر هستند که عبارتند از: **شرکت مشاوره مدیریت:** که تهیه روش‌شناسی، مطالعات نظری و پشتیبان، جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل آن‌ها و مواردی نظیر این‌ها را انجام داده و همچنین هماهنگی‌های لازم برگزاری جلسات و... را انجام می‌دهد.

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

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

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

### ۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی

**مرحله ۱:** در این مرحله، شرکت مشاوره مدیریت به کمک کارشناسان خود اقدام به تم‌شناسی و مضمون‌یابی از چهار مآخذ اسناد بالادستی، سند چشم‌انداز استان، مطالعات میدانی و مطالعات تطبیقی را در مورد اجزای مقاصد آرمانی انجام می‌دهد. نتایج این مطالعات به‌صورت کاملاً خلاصه‌شده در کاربرگ شماره ۱ وارد می‌شود. این کاربرگ به‌عنوان اطلاعات ورودی کارگروه تخصصی (کارگروه بخش) است که به آن‌ها در

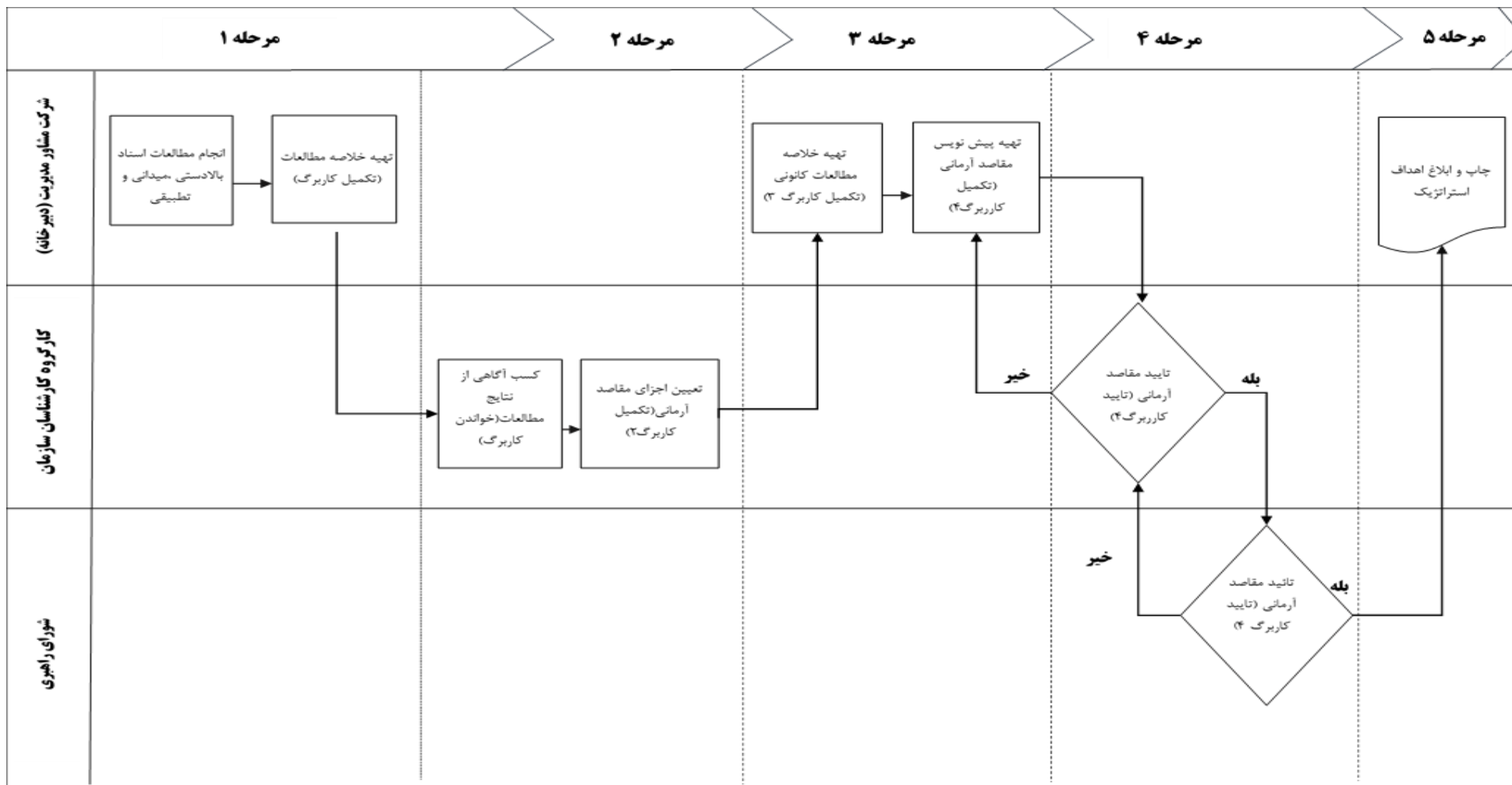
تجزیه و تحلیل کمک می‌کند. همچنین مضامین و مقوله‌های شناسایی شده در گروه کانونی نیز به عنوان یکی از ورودی‌های کاربرگ شماره یک در ستون انتهایی قرار می‌گیرد.

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

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

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

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



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

### ۴-۳) نظریه داده بنیاد

گراند تئوری<sup>۱</sup> یا نظریه داده بنیاد توسط دو جامعه‌شناس به نام بارنی گلیسر<sup>۲</sup> و آنسلم اشتراوس<sup>۳</sup> در سال ۱۹۶۷ میلادی معرفی شد.

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

۱- کدگذاری باز<sup>۴</sup>

۲- کدگذاری محوری<sup>۵</sup>

۳- کدگذاری انتخابی<sup>۶</sup>

<sup>1</sup> Grounded Theory

<sup>2</sup> Barney Glaser

<sup>3</sup> Anselm Strauss

<sup>4</sup> Open Coding

<sup>5</sup> Axial Coding

<sup>6</sup> 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 بدست 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 و واکنش‌ها به سوی آن رهنمون می‌شوند تا آن را اداره، کنترل و یا به آن پاسخ دهند. پدیده محوری با این سؤال اصلی همراه است که داده‌ها به چه چیزی دلالت می‌کنند؟ مقوله محوری ایده (انگاره، تصور) یا پدیده‌ای است که اساس و محور فراگرد است. این مقوله همان عنوانی (نام یا برچسب مفهومی) است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده در نظر گرفته می‌شود. مقوله‌ای که به عنوان مقوله محوری انتخاب می‌شود باید به قدر کافی انتزاعی بوده و بتوان سایر مقولات اصلی را به آن ربط داد.

اشتراوس (۱۹۸۷) ویژگی‌های انتخاب مقوله محوری را این گونه بیان می‌کند: مقوله‌ها<sup>۱</sup> 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

<sup>1</sup> Content Categories

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

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

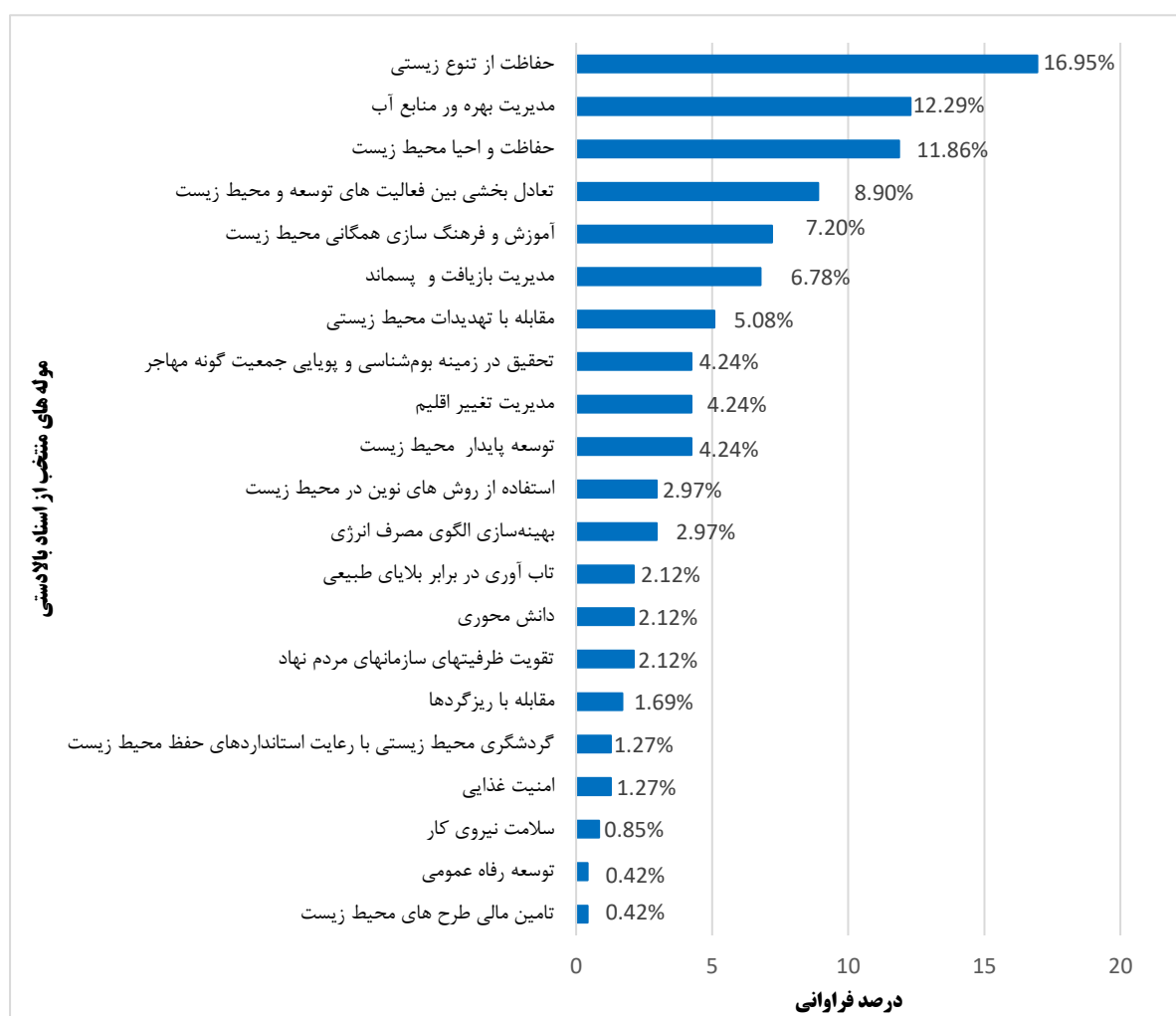
پس از توضیحات مختصر در مورد نظریه داده بنیاد و فرآیند شناسایی و استخراج مقوله‌ها، در این بخش فرآیند و جزئیات یافته‌ها و مقوله‌های مورد نیاز برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی بخش محیط زیست استان گلستان ارائه شده است.

#### ۱-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی

با مطالعه و بررسی اسناد بالادستی که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۷-۳ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۲۱ 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 محیط زیست استان گلستان از اسناد بالادستی

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	حفاظت از تنوع زیستی	۴۰
۲	مدیریت بهره‌ور منابع آب	۲۹
۳	حفاظت و احیا محیط زیست	۲۸
۴	تعادل بخشی بین فعالیت‌های توسعه و محیط زیست	۲۱
۵	آموزش و فرهنگ‌سازی همگانی محیط زیست	۱۷
۶	مدیریت بازیافت و پسماند	۱۶
۷	مقابله با تهدیدات محیط زیستی	۱۲
۸	توسعه پایدار محیط زیست	۱۰
۹	مدیریت تغییر اقلیم	۱۰
۱۰	تحقیق در زمینه بوم‌شناسی و پویایی جمعیت گونه مهاجر	۱۰
۱۱	بهینه‌سازی الگوی مصرف انرژی	۷
۱۲	استفاده از روش‌های نوین در محیط زیست	۷
۱۳	تقویت ظرفیت‌های سازمان‌های مردم‌نهاد	۵
۱۴	دانش‌محوری	۵
۱۵	تاب‌آوری در برابر بلایای طبیعی	۵
۱۶	مقابله با ریزگردها	۴
۱۷	امنیت غذایی	۳
۱۸	گردشگری محیط زیستی با رعایت استانداردهای حفظ محیط زیست	۳
۱۹	سلامت نیروی کار	۲
۲۰	توسعه رفاه عمومی	۱
۲۱	تأمین مالی طرح‌های محیط زیست	۱



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

تحلیل فراوانی مقوله های اسناد بالادستی نشان داد که مقوله **حفاظت از تنوع زیستی** با ۱۶/۹۵٪ دارای بیشترین تکرار در بین سایر مقوله های مرتبط از اسناد بالادستی در بخش محیط زیست می باشد.

کنوانسیون بین المللی تنوع زیستی، تنوع زیستی را به عنوان تغییرپذیری موجودات زنده در همه منابع از جمله خشکی، دریا و سایر اکوسیستم های آبی و جوامع بوم شناختی تعریف می کند.

برنامه های زیست محیطی برای هر منطقه بدون شناخت تنوع زیستی منطقه ممکن نیست. بر اساس آمارهای اداره کل محیط زیست گلستان در کشور ما بیش از ۵۰۰ گونه پرنده، ۱۶۰ گونه پستاندار و صدها نوع ماهی، دوزیست و خزنده زیست می کنند که سهم استان گلستان بخش بزرگی از این گونه ها می باشد. با وجود این تنوع وسیع و غنی، عوامل متعددی مانند رشد جمعیت بهره برداری ناپایدار از منابع پایه و فعالیت های انسانی مخرب بویژه در نواحی روستایی تنوع زیستی منطقه را تهدید می کند. تنوع زیستی یکی از مؤلفه های توسعه پایدار به شمار می رود که جزء منابع باارزش و درعین حال آسیب پذیر است که حفظ آن در چارچوب شناسایی و



گردآوری، هم چنین نمونه گیری از گونه ها می باشد. تنوع زیستی نقش غیر قابل انکاری در حفظ و بقای حیات، زنجیره غذایی، پاک سازی هوای آلوده، تثبیت خاک، پیشگیری از سیل و اقلیم پایدار دارد با وجود این، به دلیل تخریب منابع طبیعی و محیط زیست و کاهش مساحت آن ها، تغییر اکوسیستم ها شاهد انقراض گونه های گیاهی و جانوری و در نتیجه کاهش تنوع زیستی هستیم که لزوم حفاظت از تنوع زیستی را بیشتر می کند راهبردهای کنونی حفاظت از تنوع زیستی با ساختارهای چندبخشی اجتماعی، سازمانی، سیاست گذاری و مدیریتی ارتباط تنگاتنگی دارد. از این رو، ضرورت دارد که راهبردی منسجم تر برای حفاظت از تنوع زیستی در چارچوب رویکردی نوآورانه و سازگار پذیر تدوین شود تا ضمن در نظر گرفتن حق حیات برای سایر موجودات در کنار انسان ها توجه به طبیعت و حفظ آن به عنوان عاملی مؤثر در رفاه و آینده مورد توجه قرار گیرد (پارمحدی و خلیجی، ۱۳۹۷).

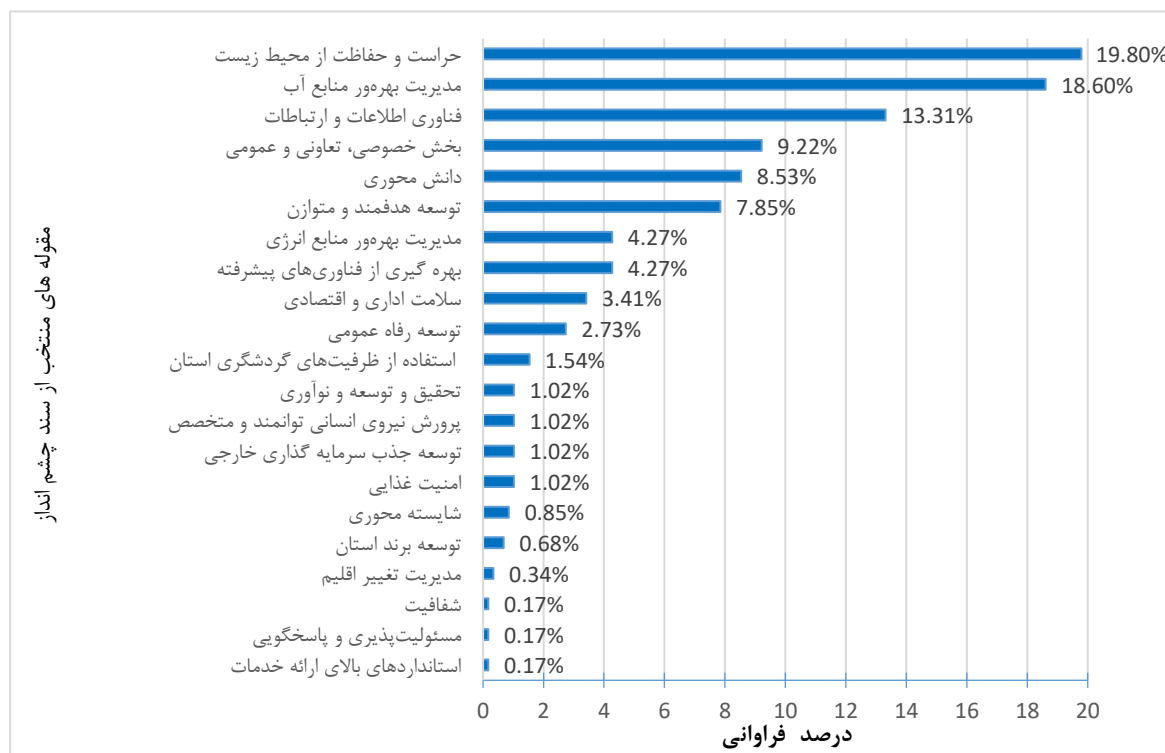
## ۲-۵-۳) مقوله های مرتبط از سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴

از آنجا که تدوین سند بخش محیط زیست 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 مورد استفاده در تدوین سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و شناسایی مقوله های مرتبط با این بخش (جدول شماره ۱۰-۳)، از آن ها برای تهیه بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش محیط زیست استان نیز استفاده شده است. پس از آن مقوله ها و درصد فراوانی آن ها در نمودار شماره ۸-۳ بصورت گرافیکی نمایش داده شده است.

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

ردیف	مقوله ها	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۱	حراست و حفاظت از محیط زیست	ارزش های محوری + شرح شوق انگیز	۱۱۶
۲	مدیریت بهره ور منابع آب	شرح شوق انگیز	۱۰۹
۳	فناوری اطلاعات و ارتباطات	سند چشم انداز استان	۷۸
۴	بخش خصوصی، تعاونی و عمومی	شرح شوق انگیز	۵۴
۵	دانش محوری	ارزش های محوری + شرح شوق انگیز	۵۰
۶	توسعه هدفمند و متوازن	ارزش های محوری	۴۶
۷	بهره گیری از فناوری های پیشرفته	سند چشم انداز استان	۲۵
۸	مدیریت بهره ور منابع انرژی	شرح شوق انگیز	۲۵
۹	سلامت اداری و اقتصادی	ارزش های محوری + شرح شوق انگیز	۲۰
۱۰	توسعه رفاه عمومی	شرح شوق انگیز	۱۶
۱۱	استفاده از ظرفیت های گردشگری استان	شرح شوق انگیز	۹
۱۲	امنیت غذایی	سند چشم انداز استان	۶
۱۳	توسعه جذب سرمایه گذاری خارجی	سند چشم انداز استان	۶
۱۴	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص	سند چشم انداز استان	۶
۱۵	تحقیق و توسعه و نوآوری	شرح شوق انگیز	۶
۱۶	شایسته محوری	ارزش های محوری	۵

ردیف	مقوله‌ها	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۱۷	توسعه برند استان	سند چشم‌انداز استان	۴
۱۸	مدیریت تغییر اقلیم	سند چشم‌انداز استان	۲
۱۹	استانداردهای بالای ارائه خدمات	ارزش‌های محوری	۱
۲۰	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	ارزش‌های محوری	۱
۲۱	شفافیت	ارزش‌های محوری	۱



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

**حراست و حفاظت از محیط‌زیست** در سند چشم‌انداز استان گلستان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و پررنگ‌ترین موضوعات، همواره در بررسی و تحلیل‌های مختلف، مورد توجه قرار گرفته است. این مقوله بیشترین فراوانی (۱۹/۸٪) را از میان مقوله‌های مرتبط و بکار رفته جهت تهیه کاربرگ ۴ بخش محیط‌زیست از سند چشم‌انداز استان گلستان به خود اختصاص داده است.

حفاظت از محیط‌زیست به‌عنوان یک ضرورت اجتماعی، اقتصادی و زیستی، اهمیت بسیاری دارد. این حفاظت منجر به حفظ تنوع زیستی، حفظ منابع طبیعی، کاهش آلودگی و تغییرات اقلیمی، حفظ سلامت انسان‌ها و توسعه پایدار می‌شود. از جنبه اقتصادی، حفاظت از محیط‌زیست باعث ایجاد شغل‌های سبز و پایدار، توسعه صنایع سبز و افزایش بهره‌وری منابع می‌گردد همچنین، از جنبه زیستی، حفظ محیط‌زیست باعث حفظ اکوسیستم‌ها، جلوگیری از انقراض گونه‌ها و حفظ تعادل اکولوژیکی می‌شود.

حفاظت از محیط‌زیست بخشی اساسی از توسعه پایدار است. حفظ منابع طبیعی، جلوگیری از آسیب اکوسیستم‌ها و کاهش آلودگی محیطی از جمله اقداماتی هستند که برای دستیابی به توسعه پایدار ضروری هستند. تضادی بین توسعه پایدار و حفاظت محیط‌زیست وجود ندارد در صورتی که برنامه‌ریزی‌های توسعه را در درازمدت مدون کنیم و با توجه به ظرفیت اکوسیستم و محیط‌زیست به دنبال توسعه باشیم و مکان‌یابی‌ها با مطالعات صحیح و در نظر گرفتن ملاحظات زیست‌محیطی انجام شود. آنگاه می‌توانیم همگام با حفاظت محیط‌زیست توسعه را نیز پیش ببریم و این روندی است که در کشورهایی مثل استرالیا و نیوزلند به آن دست یافته‌اند و در عین دستیابی به توسعه محیط‌زیست خود را نیز حفظ کرده‌اند. البته لازمه این امر شناخت دقیق محیط‌زیست و درک ظرفیت محیط‌زیست است (مهرآرا و همکاران، ۱۳۹۶).

### ۳-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط پژوهی)

با مطالعه و بررسی ماتریس‌هایی مطالعات میدانی (محیط پژوهی) که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۳-۷ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۳۰ مقوله تعیین شد که در جدول شماره ۳-۱۱ نمایش داده شده است.

جدول ۳-۱۱: مقوله‌های مرتبط به بخش محیط‌زیست استان گلستان از مطالعات محیط پژوهی

ردیف	مقوله‌ها
۱	حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط‌زیست و زیست‌بوم‌های حساس
۲	کنترل آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی)
۳	مدیریت کیفیت منابع آب در سطح حوضه آبریز
۴	سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)
۵	مراکز علم و فناوری/پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی
۶	انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته در بخش محیط‌زیست
۷	بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها (MIS)
۸	مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها
۹	صنعت سخت‌افزار ICT
۱۰	هوش مصنوعی
۱۱	تکنولوژی سنجش‌ازدور
۱۲	تکنولوژی GIS
۱۳	اینترنت اشیاء
۱۴	ترویج دانش و فناوری
۱۵	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی
۱۶	برخورداری از قانون‌مداری
۱۷	جهانی‌شدن/جهانی‌سازی
۱۸	تخصص‌گرایی
۱۹	جاذبه‌های گردشگری
۲۰	برخورداری از اقلیم متنوع
۲۱	برخورداری از دارایی‌های زیستی، جانوری و گیاهی
۲۲	غنی‌سازی موزه و نمایشگاه‌های تاریخ طبیعی (شامل ذخائر ژنتیکی، نمونه‌های جانوری، گیاهی، فسیلی، سنگ و کانی)

ردیف	مقوله‌ها
۲۳	بهره‌گیری از توانمندی‌های زنان و جوانان
۲۴	تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی
۲۵	عضویت ایران در پیمان‌نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی
۲۶	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)
۲۷	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش
۲۸	حفاظت و مدیریت گونه‌های در معرض تهدید و انقراض حیات وحش کشور
۲۹	فرصت‌های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط زیست و منابع طبیعی
۳۰	انرژی‌های نو

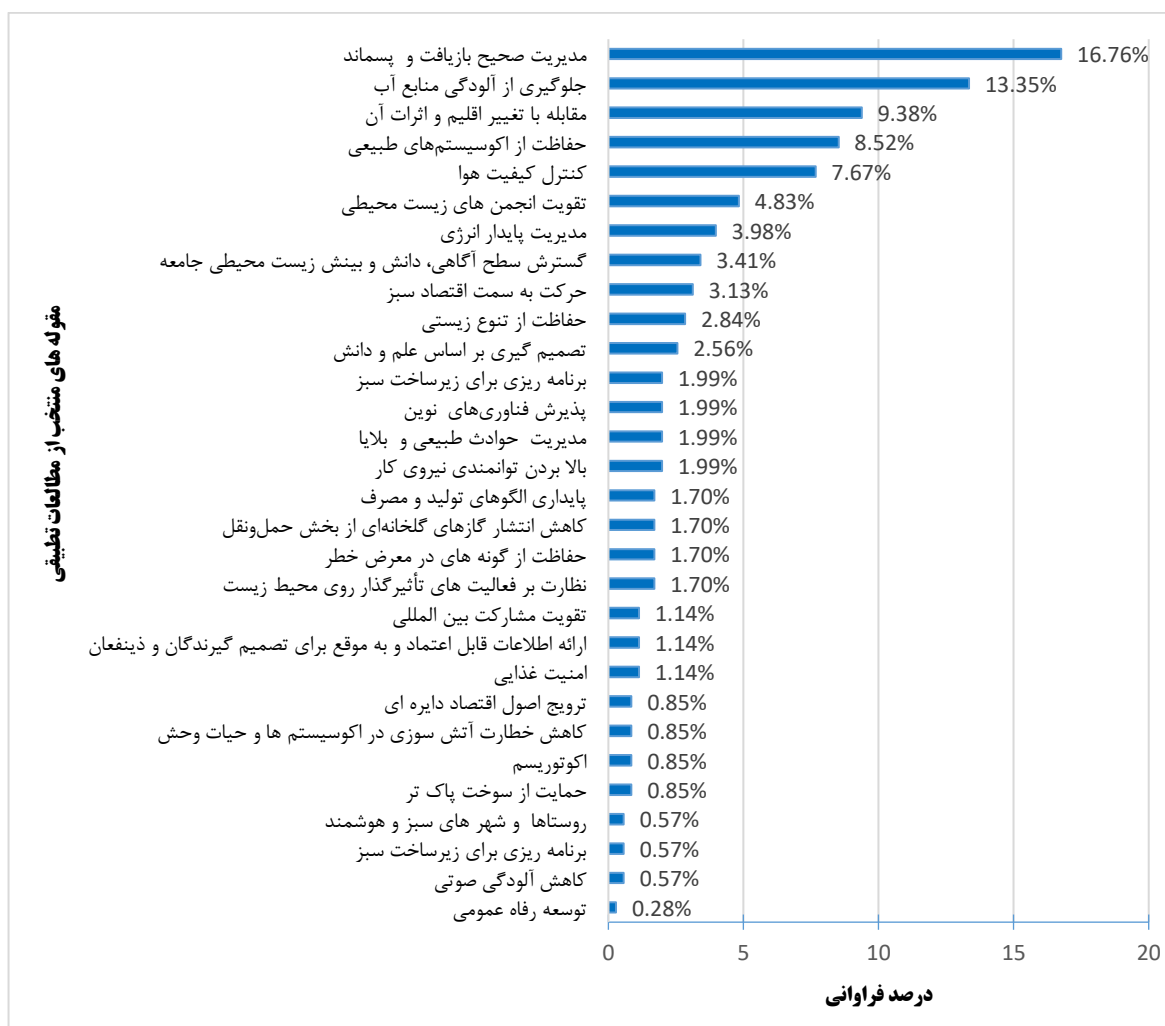
#### ۴-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی

با مطالعه و بررسی اسناد مرتبط از کشورهای مختلف (در سطح ملی و استانی) که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۸-۳ آمده است، پس از شناسی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۳۰ مقوله تدوین شده است که در جدول شماره ۱۲-۳ نمایش داده شده است. سپس مقوله‌ها و درصد فراوانی آن‌ها در نمودار شماره ۹-۳ بصورت گرافیک نمایش داده شده است.

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

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	مدیریت صحیح بازیافت و پسماند	۵۹
۲	جلوگیری از آلودگی منابع آب	۴۷
۳	مقابله با تغییر اقلیم و اثرات آن	۳۳
۴	حفاظت از اکوسیستم‌های طبیعی	۳۰
۵	کنترل کیفیت هوا	۲۷
۶	تقویت انجمن‌های زیست محیطی	۱۷
۷	مدیریت پایدار انرژی	۱۴
۸	گسترش سطح آگاهی، دانش و بینش زیست محیطی جامعه	۱۲
۹	حرکت به سمت اقتصاد سبز	۱۱
۱۰	حفاظت از تنوع زیستی	۱۰
۱۱	تصمیم‌گیری بر اساس علم و دانش	۹
۱۲	بالا بردن توانمندی نیروی کار	۷
۱۳	مدیریت حوادث طبیعی و بلایا	۷
۱۴	پذیرش فناوری‌های نوین	۷
۱۵	برنامه‌ریزی برای زیرساخت سبز	۷
۱۶	نظارت بر فعالیت‌های تأثیرگذار روی محیط زیست	۶
۱۷	حفاظت از گونه‌های در معرض خطر	۶
۱۸	کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای از بخش حمل و نقل	۶
۱۹	پایداری الگوهای تولید و مصرف	۶
۲۰	امنیت غذایی	۴
۲۱	ارائه اطلاعات قابل اعتماد و به موقع برای تصمیم‌گیرندگان و ذینفعان	۴
۲۲	تقویت مشارکت بین‌المللی	۴
۲۳	حمایت از سوخت پاک‌تر	۳
۲۴	اکوتوریسم	۳

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۲۵	کاهش خطرات آتش سوزی در اکوسیستم‌ها و حیات وحش	۳
۲۶	ترویج اصول اقتصاد دایره‌ای	۳
۲۷	کاهش آلودگی صوتی	۲
۲۸	برنامه‌ریزی برای زیرساخت سبز	۲
۲۹	روستاها و شهرهای سبز و هوشمند	۲
۳۰	توسعه رفاه عمومی	۱



### نمودار ۹-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله های منتخب بخش محیط زیست استان از مطالعات تطبیقی

تحلیل فراوانی مقوله‌های مطالعات تطبیقی نشان می‌دهد، مقوله **مدیریت صحیح بازیافت و پسماند** در میان سایر مقوله‌ها با ۱۶/۷۶٪ فراوانی دارای بیشترین تکرار می‌باشد. این مقوله به معنای اهمیت زیاد مدیریت پسماندها است که می‌توان یک تهدید بزرگ را تبدیل به فرصتی برای اشتغال‌زایی و ایجاد ارزش افزوده نمود. امروزه در دنیا بر بازیافت و مدیریت پسماندها تأکید بسیار زیادی می‌شود. چیزی که در ابتدا شاید بدون استفاده و مضر بنظر بیاید، دارای ارزش بسیار زیادی است و می‌تواند در توسعه اقتصادی کشور نقش داشته باشد.

بدلیل افزایش جمعیت و تولید محصولات شیمیایی گوناگون و نیاز روزافزون انسان ها به مصرف این مواد، حجم زیادی از زباله و پسماند تولید می شود که برای محیط زیست یک تهدید جدی بشمار می آید. هرچند در کشورهای پیشرفته و در حال توسعه، به زباله بعنوان یک ثروت ملی نگاه می شود و باید این طرز نگاه در مردم استان گلستان نیز نهادینه شود تا ضمن جلوگیری از اتلاف سرمایه های ملی که هر ساله دولت برای جمع آوری و بازیافت زباله ها هزینه می کند، برای مردم نیز منبع درآمد ایجاد شود. نکته مهم در این خصوص فراهم کردن زیرساخت های لازم برای سرمایه گذاری در این حوزه است تا ضمن حفظ و حراست از محیط زیست، برای مردم محروم استان، اشتغال زایی کرد و درآمد سرانه آن ها را افزایش داد.

### ۵-۵-۳) مقوله های مرتبط از مطالعات کانونی

با برگزاری حدود ۱۷ جلسه کانونی با مشارکت اعضای کارگروه بخش محیط زیست 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 ۶۳ مقوله در جدول شماره ۱۳-۳ تعیین و فهرست شده است.

#### جدول ۱۳-۳: مقوله های مطالعات کانونی

ردیف	مقوله
۱	حفاظت و صیانت از منابع زیستی پایه اکولوژیک
۲	توسعه پایدار
۳	بهره برداری پایدار منابع توسط ذینفعان
۴	بهره برداری از منابع باد و خورشید
۵	منابع انرژی زی توده
۶	ترسیب کربن
۷	مدیریت تغییر اقلیم
۸	تأمین سبذ غذایی
۹	کنترل فرسایش خاک
۱۰	کنترل آفات و امراض
۱۱	توجه به ابعاد مغز افزاری، نرم افزاری و سخت افزاری
۱۲	توجه به مباحث علمی و پژوهشی
۱۳	نوآوری و ابداع
۱۴	آموزش، پژوهش
۱۵	تأمین زیرساخت های مورد نیاز
۱۶	تأمین منابع و امکانات لازم
۱۷	جذب سرمایه گذاری
۱۸	تربیت و تقویت نیروی انسانی
۱۹	تعهد به حفظ محیط زیست برای نسل آینده
۲۰	جمع آوری داده ها و اطلاعات
۲۱	مستندسازی و بوروکراسی روان
۲۲	توجه به وجه و برند بخش محیط زیست
۲۳	توجه به افکار عمومی و رسانه های جمعی و مسئولیت های اجتماعی
۲۴	تنوع زیستگاهی (جنگل های هیرکانی، ذخیره گاه بین المللی زیست کره و پارک ملی گلستان، دریا، تالاب های بین المللی کنوانسیون رامسر، مراتع، کوهستان، بیابان و...)

ردیف	مقوله
۲۵	تلاقی دو زون زمین شناسی (اکوتون) و غنای زیستی
۲۶	تنوع اقلیمی
۲۷	برخورداری از هژمون زیست محیطی نسبت به استان ها همجوار و کشورهای همسایه و منطقه
۲۸	منظرگاه های طبیعی منحصر به فرد
۲۹	موزه های تاریخ طبیعی
۳۰	حفظ گونه هایی جانوری شاخص استان همچون پلنگ ایرانی، انواع ماهیان خاویاری و...
۳۱	ایستگاه های پرندنگری
۳۲	میزبانی از پرندگان مهاجر
۳۳	استفاده از فناوری
۳۴	هوشمندسازی
۳۵	حمایت از شرکت های دانش بنیان
۳۶	توانمندسازی جوامع محلی
۳۷	توسعه مشارکت های مردمی و کارکنان (جوامع محلی، سمن ها و...)
۳۸	گسترش فعالیت های مدنی (سمن ها)
۳۹	خدمات بازنشستگی مشابه دیگران - استخدام رسمی، پیمانی، قراردادی و شرکتی
۴۰	بیمه ها (تأمین اجتماعی و مسئولیت مدنی و...) و خدمات درمانی
۴۱	مدیریت سیلاب
۴۲	گسترش فرهنگ (سواد و اخلاق) و آگاهی های زیست محیطی
۴۳	مطالبه گری در بین عموم مردم
۴۴	دوستدار محیط زیست
۴۵	تمرکز بر بخش خدمات
۴۶	توسعه بخش خدمات
۴۷	کاهش فشار بر منابع زیستی
۴۸	تولید انرژی از انواع زیست توده
۴۹	کنترل پسماند، فاضلاب و مواد آلاینده از آب، خاک و هوا
۵۰	انرژی های پاک و تجدید پذیر
۵۱	فناوری های مربوط به انرژی پاک
۵۲	اقتصاد سبز
۵۳	حفظ گونه ها و تنوع زیستی
۵۴	تأمین رفاه عمومی
۵۵	شایسته سالاری
۵۶	تخصص گرایی
۵۷	مسئولیت اجتماعی
۵۸	برنامه محوری
۵۹	قانون گرایی
۶۰	دانش مداری و آموزش
۶۱	جهانی شدن
۶۲	عضویت در کنوانسیون ها
۶۳	توسعه فضای سبز

نهایتاً در تعیین مقاصد آرمانی یا ارکان جهت ساز بعنوان تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش محیط زیست استان گلستان (کاربرگ ۴) از ۵۷ مقوله اصلی استفاده شده است که فهرست آن ها به همراه مآخذ در جدول شماره ۱۴-۳ نمایش داده شده است.

## جدول ۱۴-۳: مقوله‌های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم انداز

ردیف	مقوله	منابع و مأخذ
۱	حفاظت، پایش و کنترل در منابع زیستی و غیر زیستی	اسناد بالادستی + سند چشم انداز استان + مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲	توسعه پایدار	اسناد بالادستی + چشم انداز + مطالعات کانونی
۳	منابع تجدید پذیر و تجدید ناپذیر	مطالعات کانونی
۴	بهره برداری از منابع باد و خورشید	مطالعات کانونی
۵	منابع انرژی زی توده	مطالعات کانونی
۶	ترسیب کربن	مطالعات کانونی
۷	سازگاری با تغییرات اقلیمی	اسناد بالادستی + سند چشم انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۸	تأمین سبد غذایی	اسناد بالادستی + سند چشم انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۹	حاصلخیزی خاک	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۱۰	کنترل آفات و امراض	مطالعات کانونی
۱۱	توجه به ابعاد مغزافزایی، نرم افزاری و سخت افزاری	مطالعات کانونی
۱۲	توجه به مباحث علمی و پژوهشی، نوآوری و ابداع	سند چشم انداز استان + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۱۳	انجام فعالیت های آموزش و پژوهش	مطالعات کانونی
۱۴	تأمین زیرساخت های مورد نیاز	مطالعات کانونی
۱۵	تأمین منابع و امکانات لازم	مطالعات کانونی
۱۶	جذب سرمایه گذاری مرتبط محیط زیست	سند چشم انداز استان + مطالعات کانونی
۱۷	تربیت و آموزش نیروی انسانی	اسناد بالادستی + سند چشم انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۸	استخدام و پرداخت حداقل حقوق، دستمزد و مزایا، مشوق ها و پاداش ها جهت کارکنان	مطالعات کانونی
۱۹	پوشش بیمه ها (تأمین اجتماعی و مسئولیت مدنی و ...) جهت کارکنان	مطالعات کانونی
۲۰	جمع آوری داده ها و اطلاعات	مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲۱	مستندسازی و بوروکراسی روان	مطالعات کانونی
۲۲	توجه به وجه و برند بخش محیط زیست	سند چشم انداز استان + مطالعات کانونی
۲۳	توجه به افکار عمومی و رسانه های جمعی	مطالعات کانونی
۲۴	تنوع زیستگاهی و رویشگاهی (جنگل های هیرکانی، ذخیره گاه بین المللی زیست کره و ...)	مطالعات کانونی
۲۵	تلاقی دو زون زمین شناسی (اکوتون) و غنای زیستی	مطالعات کانونی
۲۶	استان چهار فصل و چند اقلیم	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۲۷	برخورداری از هژمون زیست محیطی	مطالعات کانونی
۲۸	احیای منظر گاه های طبیعی	مطالعات کانونی
۲۹	ایجاد موزه های تاریخ طبیعی	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۳۰	حفظ گونه هایی جانوری شاخص استان همچون پلنگ ایرانی، انواع ماهیان خاویاری و ...	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۳۱	ایستگاه های پرندنگری	مطالعات کانونی
۳۲	میزبانی از پرندگان مهاجر	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۳۳	استفاده از فن آوری ICT	اسناد بالادستی + سند چشم انداز استان + مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۳۴	هوشمند سازی	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۳۵	حمایت از شرکتهای دانش بنیان	مطالعات کانونی
۳۶	توانمندسازی جوامع محلی	مطالعات کانونی
۳۷	گسترش فعالیت های مدنی (سمن ها)	اسناد بالادستی + مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی



ردیف	مقاله	منابع و مآخذ
۳۸	گسترش فرهنگ (سواد و اخلاق) و آگاهی های زیست محیطی	اسناد بالادستی+مطالعات تطبیقی+مطالعات کانونی
۳۹	افزایش مطالبه گری در بین عموم مردم	مطالعات کانونی
۴۰	جامعه دوستدار محیط زیست	مطالعات کانونی
۴۱	بهره برداری خردمندانه و پایدار منابع زیستی توسط ذینفعان	اسناد بالادستی+مطالعات تطبیقی
۴۲	توسعه و تمرکز بر بخش خدمات	مطالعات کانونی
۴۳	کاهش فشار بر منابع زیستی	مطالعات کانونی
۴۴	استفاده از انرژی های پاک و تجدید پذیر	مطالعات کانونی
۴۵	صرفه جویی و پرهیز از اسراف (مدیریت بهینه انرژی)	اسناد بالادستی+سند چشم انداز استان+مطالعات تطبیقی
۴۶	فناوری های کاربردی و پاک	مطالعات میدانی+مطالعات کانونی
۴۷	تحقق اقتصاد سبز	مطالعات تطبیقی+مطالعات کانونی
۴۸	حفظ گونه ها و تنوع زیستی	اسناد بالادستی+مطالعات تطبیقی+مطالعات کانونی
۴۹	افزایش سطح رفاه و سلامت عمومی	اسناد بالادستی+سند چشم انداز استان+مطالعات تطبیقی+مطالعات کانونی
۵۰	شایسته سالاری	سند چشم انداز استان+مطالعات میدانی+مطالعات کانونی
۵۱	تخصص گرایی	مطالعات میدانی+مطالعات کانونی
۵۲	مسئولیت پذیری	سند چشم انداز استان+مطالعات کانونی
۵۳	برنامه محوری	مطالعات کانونی
۵۴	قانون گرایی	مطالعات میدانی+مطالعات کانونی
۵۵	دانش مداری	اسناد بالادستی+سند چشم انداز استان+مطالعات تطبیقی+مطالعات کانونی
۵۶	جهانی شدن (عضویت در کنوانسیون ها و الحاق در پروتکل ها و...)	مطالعات میدانی+مطالعات تطبیقی+مطالعات کانونی
۵۷	رویکرد حفاظت مشارکتی	مطالعات کانونی

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

کاربرگ ۴ بعنوان 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 و مرتبط از سند چشم انداز استان در قالب مقوله های مدون در اختیار اعضای گروه کارشناسان و مدیران (تیم تحقیقاتی) قرار گرفته است. در حقیقت این کاربرگ شامل اطلاعاتی است که برای اعضاء ارائه می شود و از آنها خواسته می شود که یافته های مطالعات مذکور را بررسی و واکاوی کرده و از آن برای تکمیل کاربرگ های بعدی استفاده کنند.

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

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرج از مطالعات کانونی
۱	نقش در توسعه	حفاظت و احیا محیط زیست-توسعه پایدار محیط زیست- توسعه رفاه عمومی	حراست و حفاظت از محیط زیست-توسعه هدفمند و متوازن- توسعه رفاه عمومی	حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست و زیست بوم های حساس- کنترل آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی)	حفاظت از اکوسیستم های طبیعی- توسعه رفاه عمومی	متولی حفاظت و صیانت از منابع زیستی پایه اکولوژیک (آب، خاک، هوا و تنوع زیستی) و ضامن تداوم حیات به منظور تحقق توسعه پایدار (توازن و تعادل همه جانبه)، درخور و متناسب
۲	محصولات (کالاها و خدمات)	بهینه سازی الگوی مصرف انرژی- مدیریت تغییر اقلیم- امنیت غذایی- مدیریت بازیافت و پسماند- مقابله با تهدیدات	مدیریت بهره ور منابع انرژی- مدیریت تغییر اقلیم- امنیت غذایی- مدیریت بهره ور منابع آب	مدیریت کیفیت منابع آب در سطح حوضه آبریز	مدیریت پایدار انرژی- مقابله با تغییر اقلیم و اثرات آن- امنیت غذایی- مدیریت صحیح بازیافت و پسماند- جلوگیری از آلودگی منابع آب- کاهش آلودگی صوتی- کنترل کیفیت هوا-ارائه	انجام وظایف حاکمیتی، نظارتی و برنامه ای در خدمات اکوسیستمی: الف) انرژی (منابع انرژی تجدید پذیر، منابع انرژی تجدید ناپذیر، منابع انرژی زی توده و الیاف چوب) ب) اقلیم (ترسیب کربن، بهره برداری از منابع باد و خورشید، سازگاری با تغییرات اقلیمی) ج) خوراک (تأمین سبب غذایی، حاصلخیزی خاک، منابع معدنی، کنترل فرسایش خاک، کنترل آفات و امراض، گرده افشانی، منابع

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
		محیط زیستی - مقابله با ریزگردها		اطلاعات قابل اعتماد و به موقع برای تصمیم‌گیرندگان و ذینفعان - نظارت بر فعالیت‌های تأثیرگذار روی محیط‌زیست	انرژی زی‌توده) د) گذران زندگی و سلامت (کنترل پسماند، فاضلاب و مواد آلاینده از آب، خاک و هوا، کنترل پیامدهای آلودگی‌های صوتی و دیداری، حفظ اقلیم شهری و کیفیت هوا کنترل و مدیریت بادخیزی، مدیریت سیلاب، ارزش‌های نمادین، علمی و آموزشی. حفاظت از میراث طبیعی) و) آب (کنترل فرسایش، آبخوانداری و آبخیزداری، حفظ جریان رودخانه‌ها و انهار، حق آبه آب غیر آشامیدنی، تأمین پایدار آب آشامیدنی)	
۳	<b>ذی‌نفعان (مشتریان، ارباب‌رجوعان و...)</b>	تقویت ظرفیت‌های سازمان‌های مردم‌نهاد	بخش خصوصی، تعاونی و عمومی	سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن) - مراکز علم و فناوری/پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی	تقویت انجمن‌های زیست‌محیطی	سازمان‌های دولتی، حاکمیتی، نظارتی، قضایی، انتظامی و عمومی - صاحبان صنایع و بنگاه‌ها بخش خصوصی و تعاونی - کسب‌وکارها و بهره‌برداران خرد-موسسات عام‌المنفعه و نهادهای اجتماعی و مدنی (سمن‌ها) - دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی و پژوهشی - شهروندان و اشخاص حقیقی - مجامع و سازمان‌های ملی و بین‌المللی - طبیعت و اکوسیستم - شکارچیان و صیادان
۴	<b>قلمروی جغرافیایی و تخصصی (بازار و جامعه هدف)</b>	حفاظت از تنوع زیستی - مدیریت بهره‌ور منابع آب - بهینه‌سازی الگوی مصرف انرژی - مقابله با ریزگردها	حراست و حفاظت از محیط‌زیست - مدیریت بهره‌ور منابع آب - مدیریت بهره‌ور منابع انرژی	حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط‌زیست و زیست‌بوم‌های حساس - مدیریت کیفیت منابع آب در سطح حوضه آبریز - کنترل آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی)	جلوگیری از آلودگی منابع آب - کنترل کیفیت هوا - مدیریت پایدار انرژی - حفاظت از تنوع زیستی - حفاظت از گونه‌های در معرض خطر -	جغرافیای استان گلستان، استان‌های هم‌جوار، کل کشور و کشورهای هم‌جوار و سایر کشورها - قلمروی تخصصی آب، خاک، هوا و تنوع زیستی حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی
۵	<b>تکنولوژی</b>	استفاده از روش‌های نوین در محیط‌زیست	فناوری اطلاعات و ارتباطات - بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته	انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته در بخش محیط‌زیست - بهبود مدیریت اطلاعات و داده‌ها (MIS) - مکانیزاسیون فرایندها در سازمان‌ها - صنعت ساخت‌افزار ICT - هوش مصنوعی - تکنولوژی سنجش‌ازدور -	پذیرش فناوری‌های نوین	استفاده از فناوری - ICT - سامانه‌های هوشمند پایش دوربین‌های تله‌ای - سنسورهای دما و رطوبت و آتش‌سوزی - مانیتور کردن ذرات و غبار در هوا و خصوصیات فیزیکی و شیمیایی آب‌های سطحی - دوربین‌های مادون‌قرمز - اینترنت اشیا - سامانه‌های اطلاعاتی جغرافیایی و سنجش‌ازدور - اتوماسیون - سامانه‌های نظارت و کنترل - مکانیزاسیون - MIS - نانو تکنولوژی - فناوری‌های مدیریت پسماند

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
				تکنولوژی GIS- اینترنت اشیاء		فاضلاب پساب و آلاینده ها - تولید انرژی از انواع زیست توده - ردیابی فلزات سنگین در منابع آب و خاک - فناوری های مربوط به معاینه فنی خودرو - دستگاه ها و تجهیزات صنعتی - فناوری های مربوط به انرژی پاک - زهکشی اراضی - آبخیزداری و آبخوانداری - مهندسی رودخانه - استفاده از پهپادها
۶	<b>ارزش های بنیادی</b>	توسعه پایدار محیط زیست - تعادل بخشی بین فعالیت های توسعه و محیط زیست - دانش محوری	حراست و حفاظت از محیط زیست - توسعه هدفمند و متوازن - شایسته محوری - دانش محوری - مسئولیت پذیری و پاسخگویی - استانداردهای بالای ارائه خدمات - شفافیت	ترویج دانش و فناوری - شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی - برخورداری از قانون مداری - جهانی شدن / جهانی سازی - تخصص گرایی	حفاظت از اکوسیستم های طبیعی - تصمیم گیری بر اساس علم و دانش - پایداری الگوهای تولید و مصرف - حمایت از سوخت پاک تر - گسترش سطح آگاهی، دانش و بینش زیست محیطی جامعه	حفاظت از محیط زیست و منابع زیستی پایه - توسعه پایدار - حفظ گونه ها و تنوع زیستی - شایسته سالاری - تخصص گرایی - احترام به طبیعت - صرفه جویی و پرهیز از اسراف - مسئولیت اجتماعی - برنامه محوری - قانون گرایی - فرهنگ زیست محیطی - دانش مداری و آموزش - دغدغه مندی محیط زیستی - دوستدار محیط زیست - تکریم ارباب رجوع - اصالت دادن به محیط زیست - تعهد به حفظ محیط زیست برای نسل آینده (محیط زیست امانتی است از نسل آینده نه میراثی از نسل گذشته) - جهانی شدن (عضویت در کنوانسیون ها و الحاق در پروتکل ها و ...)
۷	<b>وجوه تمایز و ویژگی ممتاز</b>	گردشگری محیط زیستی با رعایت استانداردهای حفظ محیط زیست - تحقیق در زمینه بوم شناسی و پویایی جمعیت گونه مهاجر	همگرایی قومی - مذهبی - استفاده از ظرفیت های گردشگری استان	جاذبه های گردشگری - برخورداری از اقلیم متنوع - برخورداری از دارایی های زیستی، جانوری و گیاهی - غنی سازی موزه و نمایشگاه های تاریخ طبیعی (شامل ذخائر ژنتیکی، نمونه های جانوری، گیاهی، فسیلی، سنگ و کانی)	اکوتوریسم	تنوع زیستگاهی (جنگل های هیرکانی، ذخیره گاه بین المللی زیست کره و پارک ملی گلستان، دریا، تالاب های بین المللی کنوانسیون رامسر، مراکز، کوهستان، بیابان و ...) - تلاقی دو زون زمین شناسی (اکوتون) و غنازی زیستی - تنوع اقلیمی (استان چهار فصل و چند اقلیم) - اراضی لسی (غنی ترین خاک) - میراث های طبیعی جهانی - موقعیت جغرافیایی - برخورداری از همزوم زیست محیطی نسبت به استان ها هم جوار و کشورهای همسایه و منطقه - گل فشان ها - قدمت تاریخی ۷ هزار ساله - منظرگاه های طبیعی منحصر به فرد - موزه های تاریخ طبیعی - ایستگاه های پرندنگری - خلیج گرگان - خاویار - سمندر گرگانی - روباه ترکمنی (سردم سیاه) - ماهیان خاویاری - شوکا - میزبانی از پرندگان مهاجر - سرونوش - گوزن قرمز

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
۸	<b>دیدگاه نسبت به کارکنان فعال در بخش</b>	سلامت نیروی کار	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص - شایسته محوری - سلامت اداری و اقتصادی	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی - بهره‌گیری از توانمندی‌های زنان و جوانان	بالا بردن توانمندی نیروی کار - تقویت انجمن‌های زیست‌محیطی	آموزش نیروی انسانی - توسعه مشارکت‌های مردمی و کارکنان (جوامع محلی، سمن‌ها و...) - بیمه‌ها (تأمین اجتماعی و مسئولیت مدنی و...) و خدمات درمانی - در تأمین ماشین‌آلات و تجهیزات مدرن ضعیف - خدمات بازنشستگی مشابه دیگران - استخدام رسمی، پیمانی، قراردادی و شرکتي - حقوق، دستمزد و مزایا - حق مدیریت و سرپرستی - خدمات رفاهی - مرخصی - تسهیلات مالی و بانکی - صندوق و وام - مهمانسرا - دپارتمان منابع انسانی در ساختار سازمانی - طراحی مسیر شغلی (کریر) - مشوق‌ها و پاداش‌ها - نظام پیشنهادات - تغذیه و جیره غذایی - تجهیزات انفرادی - حمایت‌های قضایی و حقوقی - مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها
۹	<b>مسئولیت اجتماعی</b>	آموزش و فرهنگ‌سازی همگانی محیط‌زیست - تعادل بخشی بین فعالیت‌های توسعه و محیط‌زیست - تقویت ظرفیت‌های سازمان‌های مردم‌نهاد - برنامه ریزی برای زیرساخت سبز	استانداردهای بالای ارائه خدمات	تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی - عضویت ایران در پیمان‌نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی - سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)	گسترش سطح آگاهی، دانش و بینش زیست‌محیطی جامعه - تقویت انجمن‌های زیست‌محیطی - ارائه اطلاعات قابل‌اعتماد و به‌موقع برای تصمیم‌گیرندگان و ذینفعان - حمایت از سوخت پاک تر - برنامه ریزی برای زیرساخت سبز	آموزش، پژوهش - حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان - روابط عمومی - تبلیغات - همایش‌ها و کنفرانس‌ها - وبینارها - برگزاری مناسبت‌های جهانی و ملی - عضویت در کنوانسیون‌ها - مدیریت رسانه‌های جمعی و شبکه‌های اجتماعی - سامانه‌های ارتباطی با مردم (سامد، ۱۵۰۴ و ۱۵۴۰ و...) - ملاقات‌های مردمی - وب سایت - تلفن گویا - برنامه‌های آموزشی و ترویجی - پروژه CEPA - چاپ کتاب و نشریات - تنویر افکار عمومی - توانمندسازی جوامع محلی - گسترش فعالیت‌های مدنی (سمن‌ها) - جایگزینی انرژی‌های پاک - اصلاح الگوی مصرف - کاهش ردپای کربن - حفظ اصالت ژنی - توسعه فضای سبز - بخش محیط‌زیست استان با تعامل مناسب با محیط بیرونی خود، خوشبختانه در بین مسئولین و حاکمان و برخی از ذینفعان استان و سمن‌ها از جایگاه مناسبی برخوردار است ولی علیرغم این تلاش‌ها در بین صاحبان صنایع و بنگاه‌ها، جوامع محلی و... برداشت متعارضی (مثبت و منفی) از بخش محیط‌زیست استان وجود دارد.

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
۱۰	بقاء، رشد و پایداری	حفاظت و احیا محیط زیست - مدیریت بهره ور منابع آب - مدیریت تغییر اقلیم - استفاده از روش های نوین در محیط زیست - تاب آوری در برابر بلاای طبیعی - تقویت ظرفیت های سازمان های مردم نهاد - تأمین مالی طرح های محیط زیست	حراست و حفاظت از محیط زیست - مدیریت بهره ور منابع آب - توسعه برند استان - توسعه جذب سرمایه گذاری خارجی - تحقیق و توسعه و نوآوری - پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص - مدیریت تغییر اقلیم	مقابله با تغییر اقلیم و اثرات آن - حفاظت از اکوسیستم های طبیعی - تصمیم گیری بر اساس علم و دانش - پایداری الگوهای تولید و مصرف - حفاظت از گونه های در معرض خطر - مدیریت حوادث طبیعی و بلایا - کاهش انتشار گازهای گلخانه ای از بخش حمل و نقل - کاهش خطرات آتش سوزی در اکوسیستم ها و حیات وحش - نظارت بر فعالیت های تأثیرگذار روی محیط زیست	جمع آوری داده ها و اطلاعات، مستندسازی و بوروکراسی روان - توجه به وجه و برند بخش محیط زیست - تأمین منابع و امکانات لازم - جذب سرمایه گذاری - ایجاد و توسعه نهادها و سازمان های دولتی و غیردولتی - توجه به ابعاد مغز افزاری، نرم افزاری و سخت افزاری - توجه به مباحث علمی و پژوهشی - نوآوری و ابداع - تأمین زیرساخت های مورد نیاز - تربیت و تقویت نیروی انسانی - توجه به افکار عمومی و رسانه های جمعی و مسئولیت های اجتماعی - حراست و حفاظت از محیط زیست - مدیریت بهره ور منابع آب - مدیریت تغییر اقلیم - پیش یابی، پیش بینی و مدل سازی سناریوهای محتمل آینده - شاخص صدور مجوزهای زیست محیطی - شاخص ارتقا و افزایش ایستگاه های پایش کیفی هوا - شاخص تعیین نیاز آب زیست محیطی تالاب ها و رودخانه های دائمی - شاخص اجرای برنامه احیا مدیریت تالاب ها - شاخص نظارت بر کاهش پهنه حریق در مناطق تحت مدیریت - شاخص ساماندهی مراکز نگهداری حیات وحش استان - شاخص پایش آلودگی های محیط زیست دریایی	
۱۱	چشم انداز	آموزش و فرهنگ سازی همگانی محیط زیست - توسعه پایدار محیط زیست - استفاده از روش های نوین در محیط زیست - توسعه رفاه عمومی	توسعه هدفمند و متوازن - توسعه رفاه عمومی - بهره گیری از فناوری های پیشرفته	فرصت های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط زیست و منابع طبیعی - انرژی های نو - انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته در بخش محیط زیست	گسترش سطح آگاهی، دانش و بینش زیست محیطی جامعه - حرکت به سمت اقتصاد سبز - پذیرش فناوری های نوین - تقویت مشارکت بین المللی - پایداری الگوهای تولید و مصرف - ترویج اصول اقتصاد دایره ای - روستاها و شهرهای سبز و هوشمند - توسعه رفاه عمومی	گسترش فرهنگ (سواد و اخلاق) و آگاهی های زیست محیطی - مطالبه گری در بین عموم مردم - اهمیت توسعه پایدار در بین ذینفعان - پتانسیل های بی نظیر و کم نظیر بخش محیط زیست - چشم انداز و استراتژی توسعه استان در افق ۱۴۰۴ - راهبری توسعه به سمت توسعه پایدار - بهره برداری پایدار منابع توسط ذینفعان - تمرکز بر بخش خدمات - توسعه بخش خدمات - کاهش فشار بر منابع زیستی - اقتصاد سبز - تاب آوری - هوشمندسازی - انرژی های پاک و تجدید پذیر - تأمین رفاه عمومی - رویکرد حفاظت مشارکتی

## 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) بعنوان مقوله های منتخب نوشته شده است.

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

ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی+مشاور)
۱	نقش «بخش محیط زیست استان گلستان» در توسعه استان یا توسعه کشور چیست؟	متولی حفاظت و صیانت از منابع زیستی پایه اکولوژیک (آب، خاک، هوا و تنوع زیستی) و ضامن تداوم حیات به منظور تحقق توسعه پایدار (توازن و تعادل همه جانبه)، درخور و متناسب	توسعه پایدار محیط زیست- توسعه رفاه عمومی- کنترل آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی)	متولی حفاظت و صیانت از منابع زیستی پایه اکولوژیک (آب، خاک، هوا و تنوع زیستی) و ضامن تداوم حیات به منظور تحقق توسعه پایدار (توازن و تعادل همه جانبه)، درخور و متناسب - توسعه رفاه عمومی-
۲	«بخش محیط زیست استان گلستان» چه کالاها یا خدماتی را ارائه می دهد؟	انجام وظایف حاکمیتی، نظارتی و برنامه ای در خدمات اکوسیستمی: الف) انرژی (منابع انرژی تجدید پذیر، منابع انرژی تجدید یافته و زیاده و تلفات) تولید و ایفای چوب) ب) اقلیم (ترسیب کربن، بهره برداری از منابع باد و خورشید، سازگاری با تغییرات اقلیمی) ج) خوراک (تأمین سبذ غذایی، حاصلخیزی خاک، منابع معدنی، کنترل فرسایش خاک، کنترل آفات و امراض، گرده افشانی، منابع انرژی زی توده) د) گذران زندگی و سلامت (کنترل پسماند، فاضلاب و مواد آلاینده از آب، خاک و هوا، کنترل پیامدهای آلودگی های صوتی و دیداری، حفظ اقلیم شهری و کیفیت هوا کنترل و مدیریت بادخیزی، مدیریت سیلاب، ارزش های نمادین، علمی و آموزشی. حفاظت از میراث طبیعی) و آب (کنترل فرسایش، آبخوانداری و آبخیزداری، حفظ جریان رودخانه ها و انهار، حق آبه آب غیر آشامیدنی، تأمین پایدار آب آشامیدنی)-ارائه اطلاعات قابل اعتماد و به موقع برای تصمیم گیرندگان	مدیریت بهره ور منابع آب- امنیت غذایی- مدیریت بازیافت و پسماند- مقابله با تهدیدات محیط زیستی- مدیریت پایدار انرژی- مقابله با تغییر اقلیم و اثرات آن- کاهش آلودگی صوتی- کنترل کیفیت هوا-ارائه اطلاعات قابل اعتماد و به موقع برای تصمیم گیرندگان و ذینفعان- نظارت بر فعالیت های تأثیرگذار روی محیط زیست	انجام وظایف حاکمیتی، نظارتی و برنامه ای در خدمات اکوسیستمی: الف) انرژی (منابع انرژی تجدید پذیر، منابع انرژی تجدید یافته و زیاده و تلفات) تولید و ایفای چوب) ب) اقلیم (ترسیب کربن، بهره برداری از منابع باد و خورشید، سازگاری با تغییرات اقلیمی) ج) خوراک (تأمین سبذ غذایی، حاصلخیزی خاک، منابع معدنی، کنترل فرسایش خاک، کنترل آفات و امراض، گرده افشانی، منابع انرژی زی توده) د) گذران زندگی و سلامت (کنترل پسماند، فاضلاب و مواد آلاینده از آب، خاک و هوا، کنترل پیامدهای آلودگی های صوتی و دیداری، حفظ اقلیم شهری و کیفیت هوا کنترل و مدیریت بادخیزی، مدیریت سیلاب، ارزش های نمادین، علمی و آموزشی. حفاظت از میراث طبیعی) و آب (کنترل فرسایش، آبخوانداری و آبخیزداری، حفظ جریان رودخانه ها و انهار، حق آبه آب غیر آشامیدنی، تأمین پایدار آب آشامیدنی)-ارائه اطلاعات قابل اعتماد و به موقع برای تصمیم گیرندگان

ردیف	سوالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی + مشاور)
		ارزش های نمادین، علمی و آموزشی. حفاظت از میراث طبیعی (و آب (کنترل فرسایش، آبخوانداری و آبخیزداری، حفظ جریان رودخانه ها و آنها، حق آبه آب غیر آشامیدنی، تأمین پایدار آب آشامیدنی)		و دینفعان - نظارت بر فعالیت های تأثیرگذار روی محیط زیست
۳	مشتریان، ارباب رجوعان و یا خدمت گیرندگان «بخش محیط زیست استان گلستان» چه کسانی هستند؟	سازمان های دولتی، حاکمیتی، نظارتی، قضایی، انتظامی و عمومی - صاحبان صنایع و بنگاه ها بخش خصوصی و تعاونی - کسب و کارها و بهره برداران خرد - موسسات عام المنفعه و نهادهای اجتماعی و مدنی (سمن ها) - دانشگاه ها و مؤسسات علمی و پژوهشی - شهروندان و اشخاص حقیقی - مجامع و سازمان های ملی و بین المللی - طبیعت و اکوسیستم - شکارچیان و صیادان	بخش خصوصی، تعاونی و عمومی - سازمان های مردم نهاد (سمن) - مراکز علم و فناوری / پارک های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی	سازمان های دولتی، حاکمیتی، نظارتی، قضایی، انتظامی و عمومی - صاحبان صنایع و بنگاه ها بخش خصوصی و تعاونی - کسب و کارها و بهره برداران خرد - موسسات عام المنفعه و نهادهای اجتماعی و مدنی (سمن ها) - دانشگاه ها و مؤسسات علمی و پژوهشی - شهروندان و اشخاص حقیقی - مجامع و سازمان های ملی و بین المللی - طبیعت و اکوسیستم - شکارچیان و صیادان
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی «بخش محیط زیست استان گلستان» چیست. به عبارت دیگر بخش محیط زیست استان در چه حوزه های تخصصی، بازارها (جامعه هدف) و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می کند؟	جغرافیای استان گلستان، استان های همجوار، کل کشور و کشورهای همجوار و سایر کشورها - قلمروی تخصصی آب، خاک، هوا و تنوع زیستی حوزه های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی	مقابله با ریزگردها - کنترل آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی) - کنترل کیفیت هوا - مدیریت پایدار انرژی - حفاظت از تنوع زیستی - حفاظت از گونه های در معرض خطر	جغرافیای استان گلستان، استان های همجوار، کل کشور و کشورهای همجوار و سایر کشورها - قلمروی تخصصی آب، خاک، هوا و تنوع زیستی حوزه های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی - مقابله با ریزگردها - مدیریت پایدار انرژی - حفاظت از گونه های در معرض خطر
۵	«بخش محیط زیست استان گلستان» برای انجام فعالیت های خود از چه نوع تکنولوژی بهره می گیرد؟	استفاده از فناوری ICT - سامانه های هوشمند پایش دوربین های تله ای - سنسورهای دما و رطوبت و آتش سوزی مانیتور کردن ذرات و غبار در هوا و آتش سوزی مانیتور کردن ذرات و غبار در هوا و خصوصیات فیزیکی و شیمیایی آب های سطحی - مکانیزاسیون فرایندها در سازمان ها - صنعت ساخت افزار ICT - هوش	انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته در بخش محیط زیست - بهبود مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS) - مکانیزاسیون فرایندها در سازمان ها - صنعت ساخت افزار ICT - هوش	استفاده از فناوری ICT - سامانه های هوشمند پایش دوربین های تله ای - سنسورهای دما و رطوبت و آتش سوزی مانیتور کردن ذرات و غبار در هوا و آتش سوزی مانیتور کردن ذرات و غبار در هوا و خصوصیات فیزیکی و شیمیایی آب های سطحی - اتوماسیون - سامانه های نظارت و کنترل - مکانیزاسیون - MIS - نانو تکنولوژی -



ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی+مشاور)
		سامانه های اطلاعاتی جغرافیایی و سنجش از دور - اتوماسیون - سامانه های نظارت و کنترل - مکانیزاسیون - MIS - نانوتکنولوژی - فناوری های مدیریت پسماند - فاضلاب- پساب و آلاینده ها - تولید انرژی از انواع زیست توده - ردیابی فلزات سنگین در منابع آب و خاک - فناوری های مربوط به معاینه فنی خودرو- دستگاه ها و تجهیزات صنعتی- فناوری های مربوط به انرژی پاک- زهکشی اراضی- آبخیزداری و آبخوانداری- مهندسی رودخانه- استفاده از پهپادها	مصنوعی- تکنولوژی سنجش از دور- تکنولوژی GIS- اینترنت اشیا-	فناوری های مدیریت پسماند- فاضلاب- پساب و آلاینده ها - تولید انرژی از انواع زیست توده - ردیابی فلزات سنگین در منابع آب و خاک - فناوری های مربوط به معاینه فنی خودرو- دستگاه ها و تجهیزات صنعتی- فناوری های مربوط به انرژی پاک- زهکشی اراضی- آبخیزداری و آبخوانداری- مهندسی رودخانه- استفاده از پهپادها
۶	<b>ارزش های بنیادی «بخش محیط زیست استان گلستان» کدام است؟</b>	حفاظت از محیط زیست و منابع زیستی پایه - توسعه پایدار- حفظ گونه ها و تنوع زیستی - شایسته سالاری- تخصص گرایی- احترام به طبیعت- صرفه جویی و پرهیز از اسراف- مسئولیت اجتماعی- برنامه محوری- قانون گرایی- فرهنگ زیست محیطی- دانش مداری و آموزش- دغدغه - عضویت در کانون گرایی- مندوی محیط زیستی- دوستدار محیط زیست- تکریم ارباب رجوع-اصالت دادن به محیط زیست- تعهد به حفظ محیط زیست برای نسل آینده (محیط زیست امانتی است از نسل آینده نه میراثی از نسل گذشته)- جهانی شدن (عضویت در کنوانسیون ها و الحاق در پروتکل ها و...)	حراست و حفاظت از محیط زیست- دانش محوری- مسئولیت پذیری و پاسخگویی- استانداردهای بالای ارائه خدمات- شفافیت- توسعه پایدار محیط زیست- تعادل بخشی بین فعالیت های توسعه و محیط زیست- حمایت از سوخت پاک تر- آموزش و فرهنگ سازی همگانی محیط زیست- ترویج دانش و فناوری- شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی- برخورداری از قانون مداری- جهانی شدن/جهانی سازی- تخصص گرایی	حفاظت از محیط زیست و منابع زیستی پایه - توسعه پایدار- حفظ گونه ها و تنوع زیستی - شایسته سالاری- تخصص گرایی- احترام به طبیعت- صرفه جویی و پرهیز از اسراف- مسئولیت اجتماعی- برنامه محوری- قانون گرایی- فرهنگ زیست محیطی- دانش مداری و آموزش- دغدغه مندوی محیط زیستی- دوستدار محیط زیست- تکریم ارباب رجوع-اصالت دادن به محیط زیست- تعهد به حفظ محیط زیست برای نسل آینده (محیط زیست امانتی است از نسل آینده نه میراثی از نسل گذشته)- جهانی شدن (عضویت در کنوانسیون ها و الحاق در پروتکل ها و...)
۷	<b>«بخش محیط زیست استان گلستان» از چه مزیت رقابتی یا ویژگی متمایزی نسبت به بخش های مشابه خود در سایر استان ها و</b>	تنوع زیستگاهی (جنگل های هیرکانی، ذخیره گاه بین المللی زیست کره و پارک بین المللی زیست کره و پارک ملی گلستان، تالاب های بین المللی کنوانسیون رامسر، مراتع، کوهستان، بیابان و...)- تلاقی دو زون زمین شناسی (اکوتون) و غنای زیستی- تنوع اقلیمی (استان چهار فصل و چند اقلیم)- اراضی لسی (غنی ترین خاک)- میراث های طبیعی جهانی- موقعیت جغرافیایی- برخورداری از هژمون زیست محیطی نسبت به استان ها هم جوار و کشورهای همسایه و منطقه- گل فشان ها - قدمت تاریخی ۷	تحقیق در زمینه بوم شناسی و پویایی جمعیت گونه مهاجر- همگرایی قومی- مذهبی- جاذبه های گردشگری- برخورداری از اقلیم متنوع- برخورداری از دارایی های زیستی، جانوری و گیاهی - غنی سازی موزه و نمایشگاه های تاریخ	تنوع زیستگاهی (جنگل های هیرکانی، ذخیره گاه بین المللی زیست کره و پارک ملی گلستان، تالاب های بین المللی کنوانسیون رامسر، مراتع، کوهستان، بیابان و...)- تلاقی دو زون زمین شناسی (اکوتون) و غنای زیستی- تنوع اقلیمی (استان چهار فصل و چند اقلیم)- اراضی لسی (غنی ترین خاک)- میراث های طبیعی جهانی-

ردیف	سوالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی+مشاور)
	<b>سایر کشورها برخوردار است؟</b>	موقعیت جغرافیایی - برخورداری از هژمون زیست محیطی نسبت به استان ها همجوار و کشورهای همسایه و منطقه - گل فشان ها - قدمت تاریخی ۷ هزارساله - منظرگاه های طبیعی منحصر به فرد - موزه های تاریخ طبیعی - ایستگاه های پرندنگری - خلیج گرگان - خاویار - سمندر گرگانی - روباه ترکمنی (سردم سیاه) ماهیان خاویاری - شوکا - میزبانی از پرندگان مهاجر - سرونوش - گوزن قرمز	طبیعی (شامل ذخائر ژنتیکی، نمونه های جانوری، گیاهی، فسیلی، سنگ و کانی)	هزارساله - منظرگاه های طبیعی منحصر به فرد - موزه های تاریخ طبیعی - ایستگاه های پرندنگری - خلیج گرگان - خاویار - سمندر (سردم سیاه) ماهیان خاویاری - شوکا - میزبانی از پرندگان مهاجر - سرونوش - گوزن قرمز - همگرایی قومی - مذهبی - جاذبه های گردشگری
۸	<b>«بخش محیط زیست استان گلستان» چقدر به کارکنان و مسائل آن ها توجه دارد؟</b>	آموزش نیروی انسانی - توسعه مشارکت های مردمی و کارکنان (جوامع محلی، سمن ها و...) - بیمه ها (تأمین اجتماعی و مسئولیت مدنی و...) - خدمات درمانی - در تأمین ماشین آلات و تجهیزات مدرن ضعیف - خدمات بازنشستگی مشابه دیگران - استخدام رسمی، پیمانی، قراردادی و شرکتي - حقوق، دستمزد و مزایا - حق مدیریت و سرپرستی - خدمات رفاهی) - مرخصی - تسهیلات مالی و بانکی - صندوق و وام - مهمانسرا - دپارتمان منابع انسانی در ساختار سازمانی - طراحی مسیر شغلی (کریر) - مشوق ها و پاداش ها - نظام پیشنهادات - تغذیه و جیره غذایی - تجهیزات انفرادی - حمایت های قضایی و حقوقی - مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها - سلامت اداری و اقتصادی - سلامت نیروی کار - بهره گیری از توانمندی های زنان و جوانان - شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص - سلامت اداری و اقتصادی - سلامت نیروی کار - تقویت ظرفیت های سازمان های مردم نهاد - بهره گیری از توانمندی های زنان و جوانان - شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی	آموزش نیروی انسانی - توسعه مشارکت های مردمی و کارکنان (جوامع محلی، سمن ها و...) - بیمه ها (تأمین اجتماعی و مسئولیت مدنی و...) - خدمات درمانی - در تأمین ماشین آلات و تجهیزات مدرن ضعیف - خدمات بازنشستگی مشابه دیگران - استخدام رسمی، پیمانی، قراردادی و شرکتي - حقوق، دستمزد و مزایا - حق مدیریت و سرپرستی - خدمات رفاهی) - مرخصی - تسهیلات مالی و بانکی - صندوق و وام - مهمانسرا - دپارتمان منابع انسانی در ساختار سازمانی - طراحی مسیر شغلی (کریر) - مشوق ها و پاداش ها - نظام پیشنهادات - تغذیه و جیره غذایی - تجهیزات انفرادی - حمایت های قضایی و حقوقی - مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها - سلامت اداری و اقتصادی - سلامت نیروی کار - بهره گیری از توانمندی های زنان و جوانان - شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی
۹	<b>«بخش محیط زیست استان گلستان» تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی حساس بوده و به تصویر ذهنی مردم اهمیت می دهد؟</b>	آموزش، پژوهش - حمایت از شرکت های دانش بنیان روابط عمومی - تبلیغات - عمومی - تبلیغات - همایش ها و کنفرانس ها - وبینارها - وبینارها - برگزاری مناسب های جهانی و ملی - عضویت در کنوانسیون ها - مدیریت رسانه های جمعی و شبکه های اجتماعی - سامانه های ارتباطی با مردم (سامد، ۱۵۰۴ و ۱۵۴۰ و...) - ملاقات های مردمی - وب سایت - تلفن گویا - برنامه های آموزشی و ترویجی - پروژه CEPA - چاپ کتاب و نشریات - تنویر افکار عمومی - توانمندسازی جوامع محلی - گسترش فعالیت های مدنی (سمن ها) - جایگزینی انرژی های پاک - اصلاح الگوی مصرف - کاهش ردپای کربن - حفظ اصالت ژنی - توسعه فضای سبز	استانداردهای بالای ارائه خدمات - آموزش و فرهنگ سازی همگانی محیط زیست - تعادل بخشی بین فعالیت های توسعه و محیط زیست - تقویت ظرفیت های سازمان های مردم نهاد - ارائه اطلاعات قابل اعتماد و به موقع برای تصمیم گیرندگان و ذینفعان - حمایت از سوخت پاک تر -	آموزش، پژوهش - حمایت از شرکت های دانش بنیان روابط عمومی - تبلیغات - عمومی - تبلیغات - همایش ها و کنفرانس ها - وبینارها - وبینارها - برگزاری مناسب های جهانی و ملی - عضویت در کنوانسیون ها - مدیریت رسانه های جمعی و شبکه های اجتماعی - سامانه های ارتباطی با مردم (سامد، ۱۵۰۴ و ۱۵۴۰ و...) - ملاقات های مردمی - وب سایت - تلفن گویا - برنامه های آموزشی و ترویجی - پروژه CEPA - چاپ کتاب و نشریات -

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		<p>تنویر افکار عمومی - توانمندسازی جوامع محلی - گسترش فعالیت‌های مدنی (سمن‌ها) - جایگزینی انرژی‌های پاک - اصلاح الگوی مصرف - کاهش ردپای کربن - حفظ اصالت ژنی - توسعه فضای سبز -</p> <p>بخش محیط‌زیست استان با تعامل مناسب با محیط بیرونی خود، خوشبختانه در بین مسئولین و حاکمان و برخی از ذینفعان استان و سمن‌ها از جایگاه مناسبی برخوردار است ولی علیرغم این تلاش‌ها در بین صاحبان صنایع و بنگاه‌ها، جوامع محلی و... برداشت متعارضی (مثبت و منفی) از بخش محیط‌زیست استان وجود دارد.</p>	<p>برنامه ریزی برای زیرساخت سبز - تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی - عضویت ایران در پیمان‌نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی - برنامه ریزی برای زیرساخت سبز</p>	<p>بخش محیط‌زیست استان با تعامل مناسب با محیط بیرونی خود، خوشبختانه در بین مسئولین و حاکمان و برخی از ذینفعان استان و سمن‌ها از جایگاه مناسبی برخوردار است ولی علیرغم این تلاش‌ها در بین صاحبان صنایع و بنگاه‌ها، جوامع محلی و... برداشت متعارضی (مثبت و منفی) از بخش محیط‌زیست استان وجود دارد. - تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی -</p>
۱۰	<p><b>«بخش محیط‌زیست استان گلستان» تا چه اندازه به بقاء، رشد و منافع خود توجه دارد؟ مهم‌ترین شاخص‌ها در این زمینه کدامند؟</b></p>	<p>جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، مستندسازی و بوروکراسی روان - توجه به وجه و برند بخش محیط‌زیست - تأمین منابع و امکانات لازم - جذب سرمایه‌گذاری - ایجاد و توسعه نهادها و سازمان‌های دولتی و غیردولتی - توجه به ابعاد مغز افزاری، نرم‌افزاری، سخت‌افزاری و ساخت‌افزاری - توجه به مباحث علمی و پژوهشی - نوآوری و ابداع - تأمین زیرساخت‌های موردنیاز - تربیت و تقویت نیروی انسانی -</p> <p>توجه به افکار عمومی و رسانه‌های جمعی و مسئولیت‌های اجتماعی - حراست و حفاظت از محیط‌زیست - مدیریت بهره‌ور منابع آب - مدیریت تغییر اقلیم - پیش‌بینی، پیش‌بینی و مدل‌سازی سناریوهای محتمل آینده - شاخص صدور مجوزهای زیست‌محیطی - شاخص ارتقا و افزایش ایستگاه‌های پایش کیفی هوا - شاخص تعیین نیاز آب زیست‌محیطی تالاب‌ها و رودخانه‌های دائمی - شاخص اجرای برنامه احیا مدیریت تالاب‌ها - شاخص نظارت بر کاهش پهنه حریق در مناطق تحت مدیریت - شاخص ساماندهی مراکز نگهداری حیات وحش استان - شاخص پایش آلودگی‌های محیط‌زیست دریایی تقویت ظرفیت‌های سازمان‌های مردم‌نهاد -</p> <p>پایداری الگوهای تولید و مصرف - مدیریت حوادث طبیعی و بلایا - کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای از بخش حمل‌ونقل - کاهش خطرات آتش‌سوزی در اکوسیستم‌ها و حیات وحش - نظارت بر فعالیت‌های تأثیرگذار روی محیط‌زیست - آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA) - حفاظت و مدیریت گونه‌های در معرض تهدید و انقراض</p>	<p>حراست و حفاظت از محیط‌زیست - مدیریت بهره‌ور منابع آب - توسعه برند استان - تحقیق و توسعه و نوآوری - جذب سرمایه‌گذاری خارجی - پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص - تقویت ظرفیت‌های سازمان‌های مردم‌نهاد - تأمین مالی طرح‌های محیط‌زیست - مقابله با تغییر اقلیم و اثرات آن - پایداری الگوهای تولید و مصرف - مدیریت حوادث طبیعی و بلایا - کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای از بخش حمل‌ونقل - کاهش خطرات آتش‌سوزی در اکوسیستم‌ها و حیات وحش - نظارت بر فعالیت‌های تأثیرگذار روی محیط‌زیست - آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA) - حفاظت و مدیریت گونه‌های در معرض تهدید و انقراض</p>	<p>جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، مستندسازی و بوروکراسی روان - توجه به وجه و برند بخش محیط‌زیست - تأمین منابع و امکانات لازم - جذب سرمایه‌گذاری - ایجاد و توسعه نهادها و سازمان‌های دولتی و غیردولتی - توجه به ابعاد مغز افزاری، نرم‌افزاری و سخت‌افزاری - توجه به مباحث علمی و پژوهشی - نوآوری و ابداع - تأمین زیرساخت‌های موردنیاز - تربیت و تقویت نیروی انسانی - حراست و حفاظت از محیط‌زیست - مدیریت بهره‌ور منابع آب - مدیریت تغییر اقلیم - پیش‌بینی، پیش‌بینی و مدل‌سازی سناریوهای محتمل آینده - شاخص صدور مجوزهای زیست‌محیطی - شاخص ارتقا و افزایش ایستگاه‌های پایش کیفی هوا - شاخص تعیین نیاز آب زیست‌محیطی تالاب‌ها و رودخانه‌های دائمی - شاخص اجرای برنامه احیا مدیریت تالاب‌ها - شاخص نظارت بر کاهش پهنه حریق در مناطق تحت مدیریت - شاخص ساماندهی مراکز نگهداری</p>

ردیف	سوالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی+مشاور)
		حیات وحش استان - شاخص پایش آلودگی های محیط زیست دریایی	حیات وحش کشور -	
۱۱	<b>«بخش محیط زیست استان گلستان» در آینده به چه جایگاه مطلوبی دست می یابد؟ موقعیت مطلوب چگونه تعریف می شود؟</b>	گسترش فرهنگ (سواد و اخلاق) و آگاهی های زیست محیطی - مطالبه گری در بین عموم مردم - اهمیت توسعه پایدار در بین ذینفعان - پتانسیل های بی نظیر و کم نظیر بخش محیط زیست - چشم انداز و استراتژی توسعه استان در افق ۱۴۰۴ - راهبری توسعه به سمت توسعه پایدار - بهره برداری پایدار منابع توسط ذینفعان - تمرکز بر بخش خدمات - توسعه بخش خدمات - کاهش فشار بر منابع زیستی - اقتصاد سبز - تاب آوری - هوشمندسازی - انرژی های پاک و تجدید پذیر - تأمین رفاه عمومی - رویکرد حفاظت مشارکتی - تقویت مشارکت بین المللی - ترویج اصول اقتصاد دایره ای - روستاها و شهرهای سبز و هوشمند - فرصت های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط زیست و منابع طبیعی - انرژی های نو - انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته در بخش محیط زیست -	توسعه رفاه عمومی - توسعه پایدار محیط زیست - گسترش سطح آگاهی، دانش و بینش زیست محیطی جامعه - حرکت به سمت اقتصاد سبز - تقویت مشارکت بین المللی - پایداری الگوهای تولید و مصرف - ترویج اصول اقتصاد دایره ای - روستاها و شهرهای سبز و هوشمند - فرصت های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط زیست و منابع طبیعی - انرژی های نو - انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته در بخش محیط زیست -	گسترش فرهنگ (سواد و اخلاق) و آگاهی های زیست محیطی - مطالبه گری در بین عموم مردم - اهمیت توسعه پایدار در بین ذینفعان - پتانسیل های بی نظیر و کم نظیر بخش محیط زیست - چشم انداز و استراتژی توسعه استان در افق ۱۴۰۴ - راهبری توسعه به سمت توسعه پایدار - بهره برداری پایدار منابع توسط ذینفعان - تمرکز بر بخش خدمات - کاهش فشار بر منابع زیستی - اقتصاد سبز - تاب آوری - هوشمندسازی - انرژی های پاک و تجدید پذیر - تأمین رفاه عمومی - رویکرد حفاظت مشارکتی - تقویت مشارکت بین المللی - ترویج اصول اقتصاد دایره ای - روستاها و شهرهای سبز و هوشمند - فرصت های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط زیست و منابع طبیعی -

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

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

جدول ۱۷-۳: اجزای مقاصد آرمانی

ردیف	سؤالات	پاسخ‌ها
۱	نقش در توسعه (مأموریت)	بخش محیط‌زیست استان گلستان متولی حفاظت و صیانت از منابع زیستی پایه اکولوژیک (آب، خاک، هوا و تنوع زیستی) و ضامن تداوم حیات بمنظور تحقق توسعه پایدار (توازن و تعادل همه‌جانبه)، درخور و متناسب می‌باشد.
۲	محصولات (کالاها یا خدماتی)	مطابق تعریف اتحادیه جهانی حفاظت از طبیعت (IUCM)، خدمات و محصولات بخش محیط‌زیست استان گلستان در چارچوب وظایف حاکمیتی، نظارتی و برنامه‌ای خویش شامل موارد زیر می‌باشد: الف) انرژی (منابع انرژی تجدیدپذیر، منابع انرژی تجدیدناپذیر، منابع انرژی زی‌توده و الیاف چوب) ب) اقلیم (ترسیب کربن، بهره‌برداری از منابع باد و خورشید، سازگاری با تغییرات اقلیمی) ج) خوراک (تأمین سبد غذایی، حاصلخیزی خاک، منابع معدنی، کنترل فرسایش خاک، کنترل آفات و امراض، گرده‌افشانی، منابع انرژی زی‌توده) د) گذران زندگی و سلامت (کنترل پسماند، فاضلاب و مواد آلاینده از آب، خاک و هوا، کنترل پیامدهای آلودگی‌های صوتی و دیداری، حفظ اقلیم شهری و کیفیت هوا کنترل و مدیریت بادخیزی، مدیریت سیلاب، ارزش‌های نمادین، علمی و آموزشی. حفاظت از میراث طبیعی) و آب (کنترل فرسایش، آبخوان‌داری و آبخیزداری، حفظ جریان رودخانه‌ها و انهار، حق‌آبه آب غیرآشامیدنی، تأمین پایدار آب آشامیدنی)
۳	ذینفعان مشتریان، ارباب‌رجوعان	اهم ذینفعان (مشتریان، ارباب‌رجوعان و...) بخش محیط‌زیست عبارتند از: - و... - صاحبان صنایع، معادن و بنگاه‌ها بخش خصوصی و تعاونی (همه فعالیت‌های تولیدی، اقتصادی و بازاریافتی) - کسب‌وکارها و بهره‌برداران خرد، شکارچیان و صیادان و... - رسانه‌ها، مؤسسات عام‌المنفعه و نهادهای اجتماعی و مدنی (سمن‌ها) - دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی و پژوهشی - شهروندان و اشخاص حقیقی - مجامع و سازمان‌های ملی و بین‌المللی - طبیعت و اکوسیستم
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی	قلمروی جغرافیای فعالیت بخش محیط‌زیست استان شامل استان گلستان، استان‌های هم‌جوار، کل کشور و کشورهای خارجی و سطح جهانی و قلمرو تخصصی آن شامل آب، خاک، هوا و تنوع زیستی می‌باشد. فعالیت‌های این بخش بطور کلی در همه حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی گسترش دارد.

ردیف	سؤالات	پاسخ‌ها
۵	تکنولوژی	بخش محیط‌زیست استان گلستان با استفاده از فناوری ICT همچون اتوماسیون، سامانه‌های نظارت و کنترل، سامانه‌های اطلاعات جغرافیایی و سنجش‌ازدور (RS و GIS) و MIS سرعت و کیفیت خدمات خود را بهبود بخشیده است. این بخش همچنین با استفاده از تکنولوژی‌های مبتنی بر هوشمند سازی شامل سامانه هوشمند پایش، اینترنت اشیا، دوربین‌های تله‌ای، سنسورهای دما و رطوبت و آتش‌سوزی، مانیتور کردن ذرات و غبار در هوا و خصوصیات فیزیکی و شیمیایی آب‌های سطحی و دوربین‌های مادون‌قرمز منجر به تقویت و بهبود بهره‌وری نیروی انسانی نموده است. تکنولوژی‌های کاربردی همچون نانو تکنولوژی، فناوری‌های مدیریت انواع پسماند، تولید انرژی از انواع زیست‌توده، تکنولوژی جمع‌آوری، انتقال، انواع تصفیه فاضلاب، پساب و آلاینده‌ها و بازچرخانی، ردیابی فلزات سنگین در منابع آب‌و‌خاک، فناوری‌های مربوط به معاینه فنی خودرو، دستگاه‌ها و تجهیزات صنعتی، فناوری‌های مربوط به انرژی پاک، استفاده از پهپادها و... به حفاظت و توسعه پایدار بخش محیط‌زیست کمک فراوانی کرده است.
۶	ارزش‌های بنیادی	ارزش‌های کلیدی (محوری) بخش محیط‌زیست استان گلستان شامل: حفاظت از محیط‌زیست و منابع زیستی پایه توسعه پایدار حفظ گونه‌ها و تنوع زیستی شایسته‌سالاری تخصیص گرایی صرفه‌جویی و پرهیز از اسراف (مدیریت بهینه انرژی) مسئولیت‌پذیری برنامه‌محوری قانون‌گرایی دانش‌مداری جهانی‌شدن (عضویت در کنوانسیون‌ها و الحاق در پروتکل‌ها و...) بهره‌برداری خردمندانه امانت‌داری برای آیندگان (محیط‌زیست میراث گذشتگان نیست بلکه امانتی است از آیندگان نزد ما) احیا و بازسازی منابع زیستی
۷	مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز و یا وجوه تمایز	بخش محیط‌زیست استان گلستان از منظر منابع طبیعی و خدادادی نظیر تنوع زیستگاهی (جنگل‌های هیرکانی، ذخیره‌گاه بین‌المللی زیست‌کره و پارک ملی گلستان، دریا، تالاب‌های بین‌المللی کنوانسیون رامسر، مراتع، کوهستان، بیابان و...)، تلاقی دو زون زمین‌شناسی (اکوتون) و غنای زیستی، تنوع اقلیمی (استان چهارفصل و چند اقلیم)، شمشادستان، سرونوش، اراضی لسی (غنی‌ترین خاک)، میراث‌های طبیعی جهانی، موقعیت جغرافیایی، برخورداری از هژمون زیست‌محیطی نسبت به استان‌ها هم‌جوار و کشورهای همسایه و منطقه، گل‌فشان‌ها، منظرگاه‌های طبیعی منحصر به فرد دارای ویژگی‌های ممتاز و وجوه تمایز می‌باشد. این بخش همچنین با ایجاد منظرگاه‌های طبیعی، موزه‌های تاریخ طبیعی، ایستگاه‌های پرندنگری، مراکز تکثیر و پرورش پرندگان و پستانداران وحشی، میزبانی از پرندگان مهاجر، ثبت جهانی و ملی جنگل‌های هیرکانی و ذخیره‌گاه‌های زیست‌کره و تالاب‌های بین‌المللی و اثر

ردیف	سؤالات	پاسخ‌ها
		<p>طبیعی و ملی در راستای صیانت از منابع طبیعی و خدادادی و ذخایر ژنی و... تلاش نموده است.</p> <p>گونه‌هایی جانوری همچون پلنگ ایرانی، انواع ماهیان خاویاری، گوزن قرمز، شوکا، سمندر گرگانی و روباه ترکمنی (سردم سیاه) و گونه‌های گیاهی همچون سرخدار، بلند مازو، افرا و... برخی از گونه‌های متمایز بخش محیط‌زیست گلستان می‌باشد.</p>
۸	توجه به کارکنان و مسائل آن‌ها	<p>بخش محیط‌زیست استان گلستان علیرغم احساس ناخوشایندی که در کارکنان آن وجود دارد تلاش می‌کند با آموزش نیروی انسانی و توسعه مشارکتهای مردمی و کارکنان (جوامع محلی، سمن‌ها و...)، پوشش بیمه‌ها (تأمین اجتماعی و مسئولیت مدنی و...) و ارائه خدمات درمانی و تکمیلی همچنین استخدام و پرداخت حداقل حقوق، دستمزد و مزایا، مشوق‌ها و پاداش‌ها و... به دنبال بهبود شرایط کارکنان می‌باشد.</p> <p>این بخش با پیش‌بینی دپارتمان منابع انسانی در ساختار سازمانی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و طراحی مسیر شغلی (کریر) نسبت به توسعه شغلی کارکنان توجه دارد.</p> <p>علاوه بر این با ارائه تسهیلات مالی و بانکی معمول، در نظر گرفتن مهمانسرا، تغذیه و جیره غذایی، تجهیزات انفرادی به کارکنان بخش توجه می‌نماید. همچنین حمایت‌های قضایی و حقوقی اخیراً افزایش یافته است.</p>
۹	مسئولیت اجتماعی و تصویر ذهنی مردم	<p>بخش محیط‌زیست استان گلستان با انجام فعالیتهای آموزش، پژوهش و حمایت از شرکتهای دانش‌بنیان، روابط عمومی و تبلیغات (همایش‌ها و کنفرانس‌ها- وبینارها- برگزاری مناسبت‌های جهانی و ملی- عضویت در کنوانسیون‌ها- مدیریت رسانه‌های جمعی و شبکه‌های اجتماعی- سامانه‌های ارتباطی با مردم (سامد، ۱۵۰۴ و ۱۵۴۰ و...) - ملاقات‌های مردمی- وب سایت - تلفن گویا- برنامه‌های آموزشی و ترویجی- چاپ کتاب و نشریات-) با تنویر افکار عمومی، توانمندسازی جوامع محلی، گسترش فعالیتهای مدنی (سمن‌ها)، جایگزینی انرژی‌های پاک، اصلاح الگوی مصرف، کاهش ردپای کربن، حفظ اصالت ژنی، توسعه فضای سبز و... به دنبال ایفای مسئولیتهای اجتماعی در راستای مأموریت و وظایف سازمانی می‌باشد.</p>
۱۰	بقاء، رشد و منافع و پایداری	<p>بخش محیط‌زیست استان گلستان در چارچوب وظایف حاکمیتی و مسئولیتهای اجتماعی خود با حراست و حفاظت از محیط‌زیست، مدیریت بهره‌ور منابع زیستی پایه و مدیریت اثرات تغییر اقلیم و همچنین پیش‌بینی، پیش‌بینی و مدل‌سازی سناریوهای محتمل آینده، برای بقاء خود تلاش می‌کند.</p> <p>این بخش با ایجاد و توسعه نهادها و سازمان‌های دولتی و غیردولتی از طریق توجه به ابعاد مغزافزایی، نرم افزاری و سخت افزاری، توجه به مباحث علمی و پژوهشی، نوآوری و ابداع، تأمین زیرساخت‌های مورد نیاز، تأمین منابع و امکانات لازم، جذب سرمایه‌گذاری مرتبط محیط‌زیست، تربیت و تقویت نیروی انسانی، جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، مستندسازی و بوروکراسی روان، توجه به وجه و برند بخش محیط‌زیست، توجه به افکار عمومی و رسانه‌های جمعی به دنبال ایجاد رشد و تأمین پایداری بخش می‌باشد.</p>
۱۱	موقعیت مطلوب و تصویر آینده	<p>بخش محیط‌زیست استان گلستان با توجه به گسترش فرهنگ (سواد و اخلاق)، آگاهی‌های محیط زیستی، افزایش مطالبه‌گری در بین عموم مردم، افزایش اهمیت توسعه پایدار در بین ذینفعان و جامعه‌ای دوستدار محیط‌زیست و... بعنوان بخش محوری در افق چشم‌انداز خواهد بود.</p> <p>همچنین این بخش با توجه به پتانسیل‌های بی‌نظیر و کم‌نظیر خود در منابع خدادادی و</p>



ردیف	سؤالات	پاسخها
		طبیعی، با تدوین چشم انداز و استراتژی های توسعه استان در افق ۱۴۰۴ و راهبری توسعه با بهره برداری خردمندانه و پایدار منابع توسط ذینفعان، توسعه و تمرکز بر بخش خدمات (کاهش فشار بر منابع زیستی)، استفاده از انرژی های پاک و تجدیدپذیر به دنبال تحقق اقتصاد سبز می باشد. بخش محیط زیست استان گلستان در افق چشم انداز بخشی تاب آور، هوشمند، احیاء شده، دارای رویکرد حفاظت مشارکتی و... در راستای تأمین رفاه عمومی فعالیت می نماید.

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

پس از شناسایی و تدوین اجزای یازده گانه بیانیه مأموریت و چشم انداز بصورت نگارش ادبی در کاربردگ شماره ۳، اکنون با ترکیب پاسخها یا گزاره های ادبی به دست آمده در کاربردگ شماره ۴، بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش محیط زیست 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، ارزشها

مأموریت (MISSION)
بخش محیط زیست استان گلستان متولی <b>حفاظت و صیانت از منابع زیستی پایه اکولوژیک (آب، خاک، هوا و تنوع زیستی)</b> و ضامن تداوم حیات به منظور تحقق توسعه پایدار (توازن و تعادل همه جانبه)، درخور و متناسب در استان می باشد. این بخش مطابق تعریف اتحادیه جهانی حفاظت از طبیعت (IUCN)، خدمات و محصولات زیر را در چارچوب وظایف حاکمیتی، نظارتی و برنامه ای خویش ارائه می دهد: الف) انرژی (منابع تجدید پذیر و تجدید ناپذیر)، ب) اقلیم (ترسیب کربن، بهره برداری از منابع باد و خورشید، سازگاری با تغییرات اقلیمی)، ج) غذا (تأمین سبد غذایی، حاصلخیزی خاک، منابع معدنی، کنترل فرسایش خاک، کنترل آفات و امراض و... و د) گذران زندگی و سلامت (حفاظت، پایش و کنترل در منابع زیستی و غیر زیستی) را به زیستمدان (انسان، جانوران، گیاهان، طبیعت) و سازمان های دولتی و خصوصی مرتبط داخلی و بین المللی ارائه می دهد. این بخش با ایجاد و توسعه نهادها و سازمان های دولتی و غیردولتی از طریق توجه به ابعاد مغزافزاری، نرم افزاری و سخت افزاری، توجه به مباحث علمی و پژوهشی، نوآوری و ابداع، تأمین زیرساخت های مورد نیاز، تأمین منابع و امکانات لازم، جذب سرمایه گذاری مرتبط محیط زیست، تربیت و تقویت نیروی انسانی، جمع آوری داده ها و اطلاعات، مستندسازی و بوروکراسی روان، توجه به وجه و برند بخش محیط زیست، توجه به افکار عمومی و رسانه های جمعی به دنبال ایجاد رشد و تأمین پایداری بخش می باشد. بخش محیط زیست استان گلستان از منظر منابع طبیعی و خدادادی نظیر تنوع زیستگاهی و رویشگاهی (جنگل های هیرکانی، ذخیره گاه بین المللی زیست کره و پارک ملی گلستان، دریا، تالاب های بین المللی کنوانسیون رامسر، مراتع، کوهستان، بیابان، گل فشان ها، شمشاد ستان، سرونوش، اراضی لسی (غنی ترین خاک) و...)، تلاقی دو زون زمین شناسی (اکوتون) و غنای زیستی، تنوع اقلیمی (استان چهارفصل و چند اقلیم)، میراث های طبیعی جهانی، موقعیت جغرافیایی، برخورداری از هژمون زیست محیطی نسبت به استان ها هم جوار و کشورهای همسایه و منطقه، منظرگاه های طبیعی منحصر به فرد دارای ویژگی های ممتاز و وجوه تمایز می باشد.



این بخش همچنین با احیای منظرگاه‌های طبیعی، ایجاد موزه‌های تاریخ طبیعی، ایستگاه‌های پرنده‌نگری، مراکز تکثیر و پرورش پرندگان و پستانداران وحشی، میزبانی از پرندگان مهاجر، ثبت جهانی و ملی و حفظ گونه‌هایی جانوری شاخص استان همچون پلنگ ایرانی، انواع ماهیان خاویاری، فک خزری، گوزن قرمز، شوکا، سمندر گرگانی و روباه ترکمنی (سردم سیاه) و گونه‌های گیاهی همچون سرخدار، بلند مازو، افرا و... متمایز شده است

بخش محیط‌زیست استان گلستان با استفاده از فن‌آوری ICT، هوشمند سازی، فناوری‌های کاربردی و پاک به حفاظت و توسعه پایدار بخش محیط‌زیست کمک فراوانی کرده است.

بخش محیط‌زیست استان گلستان با انجام فعالیت‌های آموزش و پژوهش، حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان، تنویر افکار عمومی، توانمندسازی جوامع محلی، گسترش فعالیت‌های مدنی (سمن‌ها) به دنبال ایفای مسئولیت‌های اجتماعی در راستای مأموریت و وظایف سازمانی می‌باشد.

بخش محیط‌زیست استان گلستان با آموزش نیروی انسانی و توسعه مشارکت‌های مردمی و کارکنان (جوامع محلی، سمن‌ها و...)، پوشش بیمه‌ها (تأمین اجتماعی و مسئولیت مدنی و...) و ارائه خدمات درمانی و تکمیلی همچنین استخدام و پرداخت حداقل حقوق، دستمزد و مزایا، مشوق‌ها و پاداش‌ها و... به دنبال بهبود شرایط کارکنان می‌باشد.

### چشم‌انداز (VISION): گلستان؛ سرزمین اقتصاد سبز

بخش محیط‌زیست استان گلستان با توجه به گسترش فرهنگ (دانش و اخلاق)، ارتقاء آگاهی‌های محیط زیستی، افزایش مطالبه‌گری در بین عموم مردم، افزایش اهمیت حفظ محیط‌زیست در بین ذینفعان و جامعه دوستدار محیط‌زیست و ... بعنوان بخش محوری در افق چشم‌انداز استان می‌باشد.

همچنین این بخش با توجه به پتانسیل‌های بی‌نظیر و کم‌نظیر خود در منابع خدادادی و طبیعی، با تدوین چشم‌انداز و استراتژی‌های توسعه استان در افق ۱۴۰۴ و راهبری توسعه با بهره‌برداری خردمندانانه و پایدار منابع زیستی توسط ذینفعان، توسعه و تمرکز بر بخش خدمات (کاهش فشار بر منابع زیستی) و استفاده از انرژی‌های پاک و تجدیدپذیر، همسو با تحولات جامعه جهانی دنبال تحقق توسعه پایدار (Sustainable Development) می‌باشد.

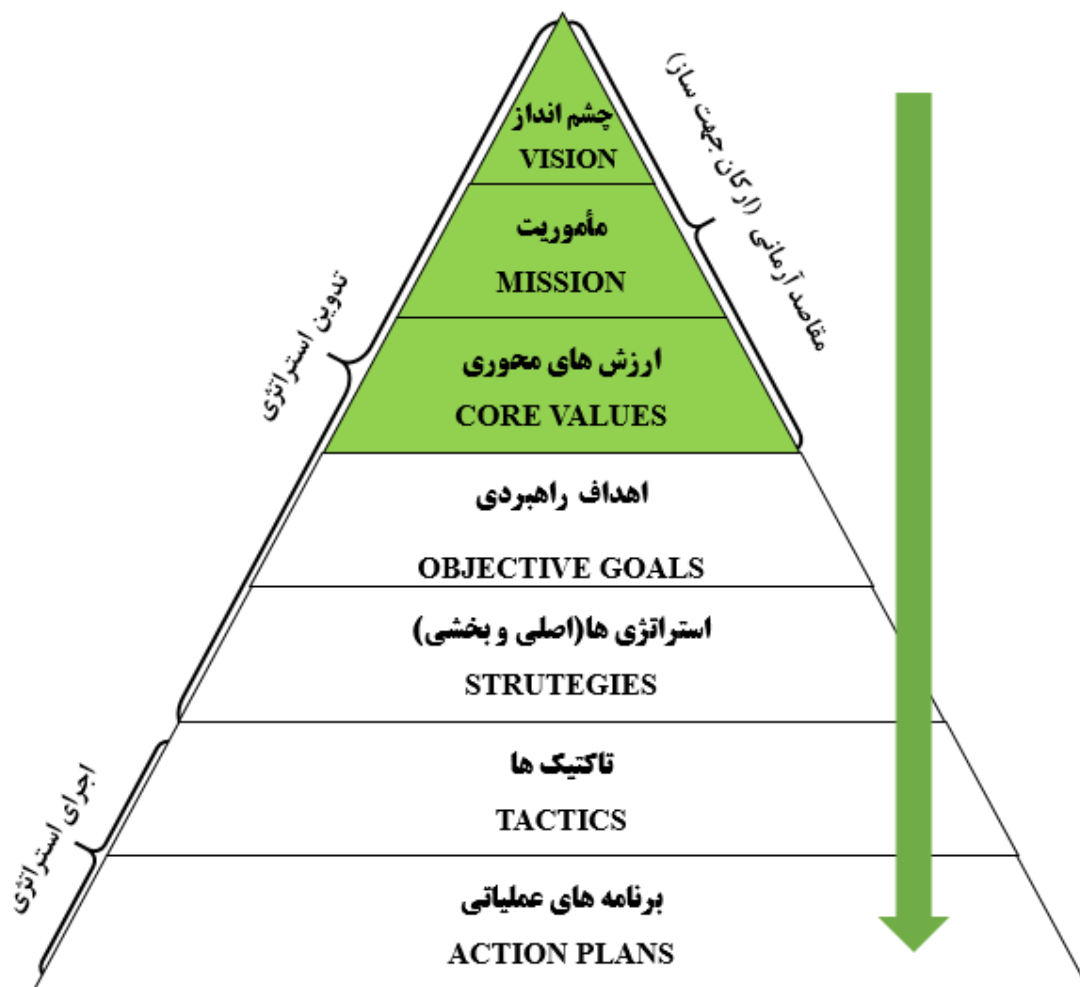
بخش محیط‌زیست استان گلستان در افق چشم‌انداز بخشی متنوع و متمایز، تاب آور، یکپارچه، هوشمند و بهره‌مند از فناوری روز، خلاق و نوآور، احیاء شده، دارای رویکرد حفاظت مشارکتی و... در راستای افزایش سطح رفاه و سلامت عمومی فعالیت می‌نماید.

### ارزش‌ها (VALUES)

- ارزش‌های کلیدی (محوری) بخش محیط‌زیست استان گلستان شامل:
- حفاظت از محیط‌زیست و منابع زیستی پایه
- توسعه پایدار
- حفظ گونه‌ها و تنوع زیستی
- شایسته‌سالاری
- تخصص گرایی
- صرفه‌جویی و پرهیز از اسراف (مدیریت بهینه انرژی)
- مسئولیت‌پذیری
- برنامه محوری
- قانون‌گرایی
- دانش‌مداری
- جهانی‌شدن (عضویت در کنوانسیون‌ها و الحاق در پروتکل‌ها و...)
- بهره‌برداری خردمندانانه
- امانت‌داری برای آیندگان (محیط‌زیست میراث گذشتگان نیست بلکه امانتی است از آیندگان نزد ما)
- احیا و بازسازی منابع زیستی

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

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



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

### ۳-۸ فرازهای اصلی و مهم ترین یافته های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) بخش محیط زیست استان

#### الف) مأموریت (MISSION)

الف-۱) حفاظت و صیانت از منابع زیستی پایه اکولوژیک (آب، خاک، هوا و تنوع زیستی): در روند توسعه پایدار، حفظ و بهره برداری اصولی از منابع زیستی پایه اکولوژیک از جایگاه ویژه ای برخوردار می باشد. حفاظت و بهره برداری پایدار از این منابع، نیازمند ارتقاء دانش، مهارت و سطح فکری و فرهنگی بهره-

برداران است و باید توجه شود که آینده استان و کشور به بقای این منابع گره خورده است، لذا بخش محیط‌زیست باید حفظ و صیانت از منابع زیستی را به یکی از اولویت‌های برنامه‌ریزی سایر بخش‌های استان تبدیل نماید تا هرگونه فعالیتی در استان به حفظ منابع آب، خاک، هوا و تنوع زیستی توجه داشته و در حراست از آن بکوشند.

**الف-۲) ترسیب کربن:** ترسیب کربن به‌عنوان یک راهکار اساسی در کاهش گازهای گلخانه‌ای، افزایش ماده آلی و حاصلخیزی خاک، به‌تبع آن افزایش کیفیت محیط‌زیست و تنوع زیستی در راستای پایداری اکوسیستم محسوب می‌شود. ترسیب بیولوژیکی کربن به‌عنوان اقتصادی‌ترین روش در ذخیره و تله‌اندازی کربن و به دنبال آن کاهش اثرات نگران‌کننده زیست‌محیطی بخصوص در استان گلستان به شمار می‌آید و می‌تواند جهت برنامه‌ریزی استراتژی‌های مدیریت سرزمین اجرا و بازدهی مطلوبی داشته باشد. البته ترکیب کربن به‌عنوان یک کلان‌روند جهانی دنبال حفظ منابع طبیعی و محیط‌زیست از طریق جلب مشارکت جوامع محلی با تغییر مدل‌های درآمدی (Business Models) و تأمین معیشت آن‌ها می‌باشد.

**الف-۳) تأمین انرژی:** استان گلستان به دلیل تنوع اقلیمی و برخورداری از انواع نعمات خدادادی می‌تواند و باید سهم خود را در تأمین انرژی از منابع تجدیدپذیر و تجدیدنپذیر داشته باشد. استفاده از انرژی خورشیدی، برق‌آبی، استخراج نفت و گاز و ... در استان امکان‌پذیر است و با برنامه‌ریزی مناسب می‌توان سهم استان گلستان را در تأمین انرژی کشور افزایش داد.

**الف-۴) سازگاری با تغییرات اقلیمی:** در سال‌های اخیر و بواسطه کاهش بارندگی‌ها و افزایش دمای کره زمین شاهد تغییرات زیادی در استان گلستان بوده‌ایم. کاهش سطح آب دریای خزر، رودخانه‌ها و ... علائمی هستند که باید آن‌ها را جدی گرفت. بخش محیط‌زیست استان گلستان باید با آگاهی‌سازی و آموزش عمومی و نیز انجام اقدامات لازم، اثرات سوء این تغییرات اقلیمی را به حداقل کاهش داده و با آن سازگار شود. تغییر کشت و تغییر الگوی آبیاری در بخش کشاورزی، کاهش مصرف آب شرب در بخش خانگی و حرکت به سمت صنایعی که نیازمند آب کمتری هستند بسیار ضروری است و باید اقداماتی در زمینه حفاظت از خاک و مراتع و جنگل‌ها نیز صورت پذیرد.

**الف-۵) امنیت غذایی:** استان گلستان بدلیل دارا بودن منابع آبی، مراتع وسیع و خاک حاصلخیز، می‌تواند نقش بسیار مهمی در تولید محصولات کشاورزی و دامپروری داشته باشد. لذا بخش محیط‌زیست استان گلستان ظرفیت خوبی برای تأمین امنیت غذایی استان و کشور دارد و می‌تواند از طریق انجام برنامه‌های متنوعی

از جمله تأمین مالی، سرمایه گذاری، توسعه دیمزارها، هوشمندسازی زنجیره های تأمین کشاورزی، ادغام نظام تصمیم گیری و هوشمندسازی در بخش کشاورزی، برای تأمین امنیت غذایی گام های مهمی بردارد.

**الف-۶) جذب سرمایه گذاری:** فعالیت های متنوع و گوناگون و ظرفیت های بالقوه ای که در بخش محیط زیست بمنظور حفظ و صیانت، بهره برداری و توسعه پایدار اقتصادی وجود دارد نیازمند سرمایه گذاری گسترده ای است که قطعاً منافع بی شمار آن در کوتاه مدت و بلندمدت به جیب سرمایه گذاران برخواهد گشت. بخش محیط زیست این توانایی را دارد که در صورت جذب سرمایه گذاری، نقشی کلیدی در توسعه اقتصادی استان ایفا نموده و با اشتغال زایی و افزایش درآمد سرانه، گام بلندی در راستای اهداف کلان استان بردارد.

**الف-۷) تربیت نیروی انسانی:** همانند سایر بخش های استان، بخش محیط زیست هم نیازمند تربیت و آموزش نیروی انسانی متخصص است. در حال حاضر بخش محیط زیست با کمبود نیروی انسانی مواجه است و بمنظور دستیابی به اهداف این بخش و حفظ و صیانت از محیط زیست استان، تعداد نیروی انسانی این بخش افزایش یافته که تربیت نیروی متخصص قدم اول در این راه است.

**الف-۸) پایش دائمی:** جمع آوری دائمی داده ها و اطلاعات از سرتاسر استان بمنظور پایش تغییرات اقلیمی و تخمین آسیب هایی که به محیط زیست وارد شده است امری ضروری است و پیش نیاز هرگونه برنامه ریزی و تصمیم گیری در این حوزه است. به همین دلیل بخش محیط زیست استان گلستان باید با انجام پایش دائمی وضعیت محیط زیست و آگاه بودن نسبت به شرایط موجود و روند تغییرات، آمادگی خود را جهت اتخاذ تصمیمات و تغییر در برنامه ها و اهداف خرد و کلان این بخش حفظ نماید.

**الف-۹) مستندسازی:** مستندسازی از حیات وحش و محیط زیست استان گلستان اقدام بسیار مهمی در جهت آموزش عمومی و آگاهی بخشی به مردم است و می توان تأثیر بسیار مثبتی بر روی حفاظت و صیانت از محیط زیست داشته باشد و از سوی دیگر با شناساندن جاذبه های طبیعی استان گلستان، گردشگری این استان را نیز تحت تأثیر قرار داده و باعث رونق آن شود.

**الف-۱۰) رشد و تأمین پایداری:** همه فعالیت های بخش محیط زیست با هدف بقای منابع طبیعی و حفظ و حراست و بهره برداری پایدار از آنهاست. لذا یکی از مأموریت های این بخش، رشد فعالیت های این بخش و حصول اطمینان از پایداری این فعالیت هاست. اقدامات فراوانی در این بخش قابل اجراست که ضمن رشد و پررنگ نمودن نقش محیط زیست در اقتصاد استان، ضامن بقا و پایداری این بخش نیز خواهد بود.

**الف-۱۱) قلمرو جغرافیایی:** قلمرو جغرافیایی این بخش به وسعت استان گلستان است و شامل همه منابع

طبیعی از کوه و جنگل و مرتع گرفته تا صحرا و تالاب و زمین های کشاورزی و دریا می شود.

**الف-۱۲) مزایای رقابتی و وجوه تمایز:** بخش محیط زیست استان گلستان از منظر منابع طبیعی و

خدادادی نظیر تنوع زیستگاهی و رویشگاهی (جنگل های هیرکانی، ذخیره گاه بین المللی زیست کره و پارک ملی گلستان، دریا، تالاب های بین المللی کنوانسیون رامسر، مراتع، کوهستان، بیابان، گل فشان ها، شمشاد ستان، سرونوش، اراضی لسی (غنی ترین خاک) و...)، تلاقی دو زون زمین شناسی (اکوتون) و غنای زیستی، تنوع اقلیمی (استان چهار فصل و چند اقلیم)، میراث های طبیعی جهانی، موقعیت جغرافیایی، برخورداری از هژمون زیست محیطی نسبت به استان ها هم جوار و کشورهای همسایه و منطقه، منظر گاه های طبیعی منحصر به فرد دارای ویژگی های ممتاز و وجوه تمایز می باشد. این بخش همچنین با احیای منظر گاه های طبیعی، ایجاد موزه های تاریخ طبیعی، ایستگاه های پرندنگری، مراکز تکثیر و پرورش پرندگان و پستانداران وحشی، میزبانی از پرندگان مهاجر، ثبت جهانی و ملی و حفظ گونه هایی جانوری شاخص استان همچون پلنگ ایرانی، انواع ماهیان خاویاری، فک خزری، گوزن قرمز، شوکا، سمندر گرگانی و روباه ترکمنی (سردم سیاه) و گونه های گیاهی همچون سرخدار، بلند مازو، افرا و... متمایز شده است.

**ب) چشم انداز (VISION)****ب-۱) گلستان؛ سرزمین اقتصاد سبز:** وجود جنگل های هیرکانی، تالاب ها، رودخانه ها، دشت و مراتع و

... در پهنه سرزمینی استان گلستان و تنوع اقلیمی بسیار زیاد باعث شده است تا این استان از این نظر در شرایط مناسبی باشد. هرچند که بهره برداری نامناسب و استفاده نادرست و بدون کنترل، باعث تخریب زیستگاه ها، انقراض حیوانات و پوشش گیاهی و مخاطرات منابع آبی شده است اما این منابع خدادادی می توانند با برنامه ریزی مناسب، تبدیل به نقاط قوت اقتصادی استان شده و با درآمدزایی، اشتغال زایی و اشاعه فرهنگ و آداب و رسوم مردم استان در کنار حفاظت از این گنجینه های طبیعی، به پایگاهی قدرتمند برای انجام فعالیت های اقتصادی و اجتماعی بدل شوند. توسعه گردشگری و افزایش بهره وری در استفاده از منابع طبیعی و محیط زیست استان بسیار حائز اهمیت است و زمینه ساز دستیابی به زیست بوم های اقتصادی و اجتماعی خواهد بود.

**ب-۲) بهره برداری خردمندان:** رفع نیازهای روزافزون مردم که در نتیجه افزایش جمعیت و گسترش و

تنوع نیازهای آن هاست نیازمند بهره برداری از منابع طبیعی است؛ البته این بهره برداری باید اصولی و با هدف بقای این منابع برای نسل های آینده باشد. استفاده بی رویه و غیراصولی از منابع خدادادی شاید در کوتاه مدت

بتواند نیازهای جامعه را برطرف سازد اما با گذشت زمان، این منابع از بین خواهند رفت و آینده استان و کشور با مخاطرات فراوانی مواجه خواهد شد، از این رو ضروری است که در بهره برداری از منابع طبیعی و محیط زیست، از روش های علمی و بر اساس قواعد و استانداردها استفاده شود.

**ب-۳) استفاده از انرژی های پاک و تجدیدپذیر:** یکی از منابع اصلی آسیب به محیط زیست، سوخت های فسیلی هستند؛ بخش محیط زیست استان باید با حرکت به سمت استفاده از انرژی های پاک و سرمایه گذاری به منظور توسعه و تولید این انرژی ها، ضمن تأمین نیاز استان به انواع انرژی، آسیب های وارد شده به محیط زیست را به حداقل رسانده و برای حفظ و حراست از محیط زیست بکوشد.

**ب-۴) توسعه و تمرکز بر بخش خدمات:** بخش تولید بدلیل استفاده از منابع طبیعی، فشار زیادی را به محیط زیست استان برای تأمین مواد اولیه وارد می کند، از جمله در بخش کشاورزی طی سالیان گذشته با فشار به خاک، آب و منابع طبیعی برای حفظ تولید، باعث تشدید تخریب آن ها شده است. به همین دلیل تغییر ریل و تمرکز بر بخش خدمات و توسعه اقتصاد خدماتی و افزایش سهم بخش خدمات در تولید ناخالص داخلی می تواند راهکار بسیار مناسبی در جهت کاهش فشار بی رویه بر منابع طبیعی و محیط زیست استان باشد.

**ب-۵) تحقق توسعه پایدار:** مجموعه اقداماتی که در بخش محیط زیست استان گلستان صورت خواهد گرفت با هدف توسعه پایدار استان است و هدف غائی همه فعالیت های این بخش این است که ضمن دستیابی به رشد و توسعه اقتصادی، با حفظ و صیانت از محیط زیست، توسعه پایدار استان را تضمین کند.

**ب-۶) رویکرد حفاظت مشارکتی:** وظیفه حفاظت از محیط زیست همیشه بر عهده نهادهای دولتی و حفاظت محیط بانان بود که با یک نگاه می توان دید که این روش موفق نبوده است، سالهاست که شیوه حفاظت در دنیا تغییر کرده و بحث حفاظت با مشارکت مردم و ذینفعان شکل گرفته است. از همین رو ضروری است که بخش محیط زیست استان گلستان، رویکرد صرف دولتی خود را در مسیر حفاظت تغییر داده و همگام با دنیا و کشورهای موفق در این مسیر پیش رود. بر همین اساس سازمان حفاظت محیط زیست به عنوان متولی این امر، باید برنامه شیوه جدید مدیریت و محافظت مشارکتی مناطق حفاظت شده را تهیه و اجرا نماید.

### ج) ارزش های محوری (CORE VALUES)

#### ج-۱) حفظ گونه ها و تنوع زیستی (Preservation of Species and Biodiversity):

پوشش های گیاهی با سرعت زیادی در حال تخریب هستند و فعالیت های انسانی و بهره برداری بی رویه از طبیعت بسیاری از گیاهان بومی استان را در آستانه نابودی قرار داده است. تنوع زیستی نیز که یک منبع تجدیدناشدنی

است دچار آسیب های فراوانی شده است و از دست دادن آن غیرقابل جبران خواهد بود؛ به همین منظور حفاظت از آن وظیفه تک تک افراد جامعه است و بخش محیط زیست بعنوان متولی این امر، باید تمام تلاش خود را برای حفاظت از این سرمایه های طبیعی انجام دهد.

### ج-۲) حفاظت از محیط زیست و منابع زیستی پایه ( Protection of the Environment )

**(and Basic Biological Resources):** باید از اکوسیستم و گونه های مختلف گیاهی و جانوری در برابر آلودگی و فعالیت های انسانی محافظت شود. نجات و کمک به حیوانات و گیاهان امری حیاتی است زیرا همه ما برای بقا به یکدیگر وابسته هستیم. حفاظت باید به دو صورت انجام شود. یک روش، حفاظت از منابع حیاتی است و روش دوم حفاظت از محیط زیست و منابع طبیعی پایه در برابر شیوه های غیرمسئولانه مشاغل و شرکت های بزرگ است.

### ج-۳) شایسته سالاری (Meritocracy):

انتصاب افراد شایسته و لایق در مسئولیت های مختلف از اصلی ترین عوامل موفقیت و دستیابی به اهداف هر سازمان و نهادی است و سازمان حفاظت از محیط زیست هم بعنوان متولی بخش محیط زیست بر مدار شایسته سالاری حرکت می کند و با بکارگیری متخصصین و افراد، سعی دارد تا بهره وری این سازمان را افزایش دهد.

### ج-۴) تخصص گرایی (Specialization):

بدلیل اهمیت و جایگاه محیط زیست در آینده استان، سازمان حفاظت از محیط زیست تلاش می نماید تا با توجه به نظرات تخصصی و استفاده از افراد با تجربه و متخصص، اقدام به برنامه ریزی و پیشبرد اهداف این سازمان نماید، توجه به تخصص و دانش افراد، برای دستیابی به راه حل های درست برای رفع مسائل و مشکلات بخش محیط زیست استان گلستان بسیار ضرورت دارد و به همین دلیل، تخصص گرایی از ارزش های محوری این بخش است.

### ج-۵) صرفه جویی و پرهیز از اسراف (مدیریت بهینه انرژی) (Optimal Energy Management):

فشار شدید و روزافزون بر منابع طبیعی و استفاده بی رویه و غیراصولی از این نعمات خدادادی باعث از بین رفتن این سرمایه های ملی خواهد شد، اصلاح الگوی مصرف و پرهیز از اسراف همانگونه که در فرهنگ ایرانی و احکام اسلام به آن اشاره شده است باید سرلوحه فعالیت های بخش محیط زیست قرار بگیرد و با کاهش مصرف و استفاده بهینه از منابع، اثرات سوء اسراف و استفاده بی رویه از این منابع را به حداقل رساند.

### ج-۶) مسئولیت پذیری (Responsibility):

مسئولیت پذیری از عواملی است که اعتماد و رضایت مردم را نسبت به سازمان افزایش خواهد داد، لذا سازمان محیط زیست با توجه به اهمیت و ضرورت مسئولیت -

پذیری در خصوص شرایط موجود و وظیفه‌ای که نسبت به محیط زیست و آیندگان دارد و نیز نسبت به اقدامات و برنامه‌های این سازمان، تمام تلاش خود را در جهت افزایش این ویژگی در بین همکاران و فعالان این بخش می‌نماید.

**ج-۷) برنامه محوری (Plan Oriented):** اقدامات برنامه‌ریزی نشده و بدون هدف مشخص نه تنها دردی از مسائل و مشکلات بخش محیط زیست دوا نخواهد کرد بلکه هزینه‌های بیشتری را به این بخش تحمیل خواهد نمود. با توجه به این موضوع، توجه به ارائه برنامه‌های مدون جهت ترسیم نقشه راه و تعیین اهداف و وظایف بخش محیط زیست بمنظور دستیابی به موفقیت بسیار حیاتی است.

**ج-۸) قانون گرایی (Rule of Law):** توجه به قانون چه توسط فعالان حوزه محیط زیست و چه توسط عموم مردم بسیار مهم است؛ توجه به قانون و حرکت بر مدار آن بسیار ضروری است، این کار باعث حذف بسیاری از اقدامات مخاطره آمیز و جلوگیری از ایجاد آسیب و آلودگی خواهد شد. بخش محیط زیست تنها با حرکت بر مدار قانون می‌تواند به اهداف خود دست یابد.

**ج-۹) دانش مداری (Knowledge Oriented):** توجه به مبانی علمی و پیشرفت‌های روزافزون در بخش محیط زیست تأثیر مثبتی بر تصمیمات اتخاذ شده و اقدامات انجام شده در این بخش خواهد داشت و با کاهش هزینه‌ها، اشتباهات و مخاطرات، با افزایش بهره‌وری و کارایی این بخش، زمینه‌ساز موفقیت سازمان محیط زیست بعنوان متولی این بخش خواهد شد. در هر قدم از فعالیت‌های بخش محیط زیست، توجه به دانش و استفاده از یافته‌های علمی ضرورتی انکارناپذیر است.

**ج-۱۰) جهانی شدن (عضویت در کنوانسیون‌ها و الحاق در پروتکل‌ها و ... (Globalization):** توجه به اقدامات و فعالیت‌های جهانی در بخش محیط زیست بسیار سودمند و ضروری است و بخش محیط زیست استان گلستان نیز باید با تقویت ارتباطات بین‌المللی خود و استفاده از تجربیات کشورهای پیشرو در حوزه محیط زیست، بتواند جلوه‌ای بین‌المللی پیدا کند و با الحاق به پروتکل‌ها و عضویت در کنوانسیون‌های مختلفی که با هدف حفاظت از محیط زیست و توسعه پایدار این بخش بوجود آمده‌اند، به سمت جهانی شدن حرکت نماید.

**ج-۱۱) احیا و بازسازی منابع زیستی (Restoration of Biological Resources):** بازسازی اکولوژیکی شامل کسب فناوری‌های جدید برای حفاظت است. این کار بمنظور جبران اثر منفی و مخرب فعالیت‌های انسانی در زیستگاه‌های حیات وحش است. هدف از احیا و بازسازی منابع زیستی، اطمینان از پایداری، یکپارچگی اکولوژیکی و سلامت اکوسیستم است. اگرچه یک منطقه بازسازی شده ممکن است از



ویژگی های یک اکوسیستم، بهره وری و تنوع زیستی یک منطقه بومی بدون شرایط آشفته‌گی برخوردار نباشد، با این وجود در مقایسه با مناطق آشفته، سطح بهره و ارزش بالاتری را برای حیات وحش دارد.

**ج-۱۳) امانت‌داری برای آیندگان (محیط‌زیست میراث گذشتگان نیست بلکه امانتی است از آیندگان نزد ما) (Preserving for Posterity):** محیط‌زیست تنها به نسل ما تعلق ندارد و ما در برابر آیندگان مسئولیت داریم تا با حفظ این سرمایه‌های طبیعی، همان‌گونه که نسل‌های پیشین این امانت را در اختیار ما قرار دادند، شرط امانت‌داری را بجا آورده و محیط‌زیست سالمی را در اختیار نسل‌های بعدی قرار دهیم. این موضوع از ارزش‌های اصلی بخش محیط‌زیست بوده و تلاش‌های سازمان محیط‌زیست و نهادهای وابسته به آن در جهت حفظ این میراث گران‌بها و انتقال آن به آیندگان است.



تعیین اهداف راهبردی

بخش محیط زیست استان گلستان

## مقدمه

«آنچه که اندازه‌گیری می‌شود، قابل مدیریت است»<sup>۱</sup> پیتر دراکر<sup>۱</sup>

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

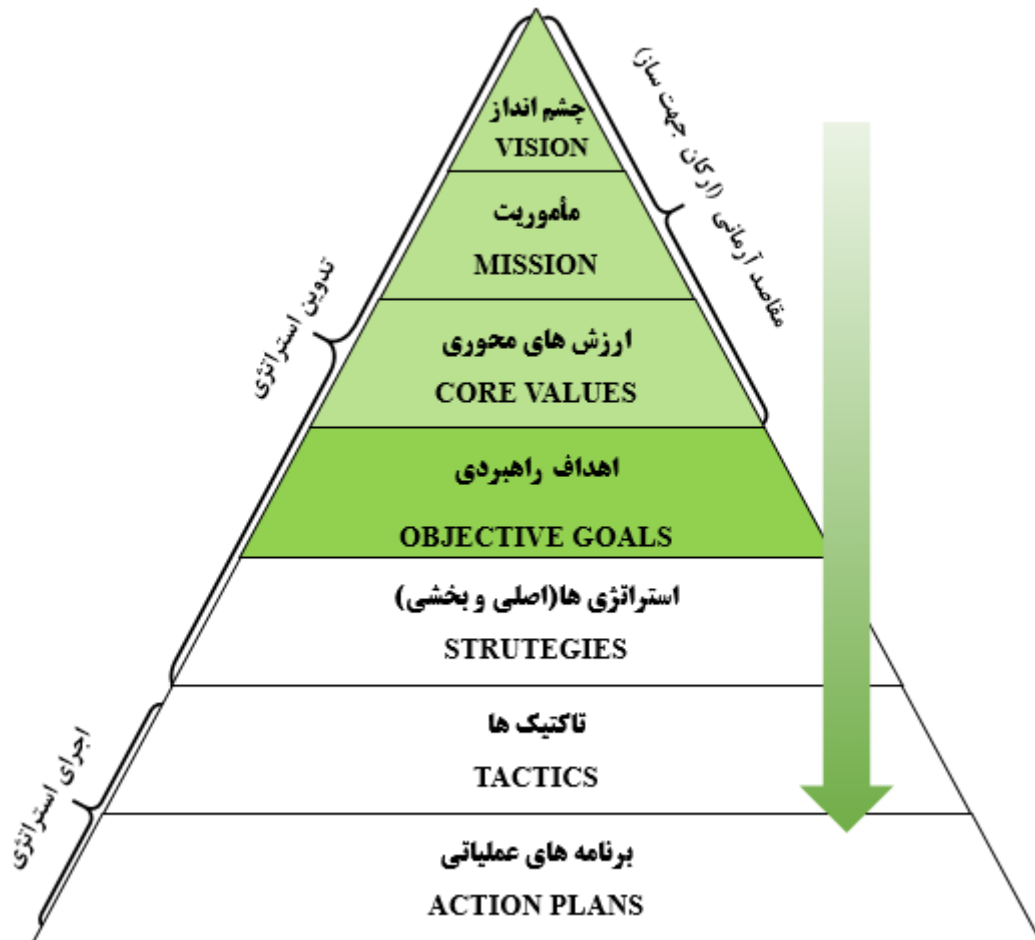
**اهداف راهبردی** از سری اهدافی هستند که برای ایجاد تغییرات اساسی، تعیین فرصت‌ها و رفع موانع مورد استفاده قرار می‌گیرند. اهداف استراتژیک مجموعه‌ای از اهداف هستند که موانع سر راه سازمان را برطرف می‌کنند. این اهداف به سازمان کمک می‌کنند که از شرایط فعلی به شرایط مورد نظر خود برسد. اهداف استراتژیک نتایج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

سازمان‌های امروزی در محیط‌های بسیار متغیر و پیچیده داخلی و بین‌المللی با چالش‌های عدیده‌ای از جمله فشار برای شفافیت و پاسخگویی بیشتر، منابع مالی محدود و در حال اتمام، افزایش وظایف و فعالیت‌ها، تغییرات پر سرعت تکنولوژی و هجوم راه‌حل‌های مدیریتی متفاوت برای بهبود وضعیت خود مواجه‌اند. در چنین فضایی اولویت‌بندی و اجرای اهداف راهبردی و سپس مدیریت عملکرد، بسیار پیچیده و دشوار خواهد بود. 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 می‌شود و دیگر نمی‌توان تنها با دارایی‌های مشهود به تدوین، اجرا و ارزیابی اهداف راهبردی پرداخت. در رشد و نیل به اهداف راهبردی سازمان، شاید مهم‌تر از تدوین و اولویت‌بندی اهداف، اجرا و ارزیابی (مدیریت عملکرد) آن‌هاست. اگر یک سازمان بهترین راهبردها

<sup>۱</sup> Peter Drucker

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

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



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

### ۱-۴) مدیریت بر مبنای هدف (MBO<sup>۱</sup>)

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 هم راستایی بین اهداف کلان و اهداف خرد، عملکرد سازمانی را بهبود می بخشد. مدیریت بر مبنای اهداف یک سیستم اطلاعاتی مدیریتی برای مقایسه دستاوردها یا عملکرد واقعی با اهداف تعریف شده است. اگر بخواهیم خیلی ساده این مفهوم را تعریف کنیم،

<sup>۱</sup> Management by Objectives

می‌توانیم بگوئیم MBO یعنی تعیین هدف، برنامه‌ریزی برای دستیابی به هدف و بررسی و کنترل نتایج با مشارکت ذی‌نفعان و صاحبان فرآیند.

### ۱-۱-۴) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف

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

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

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

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

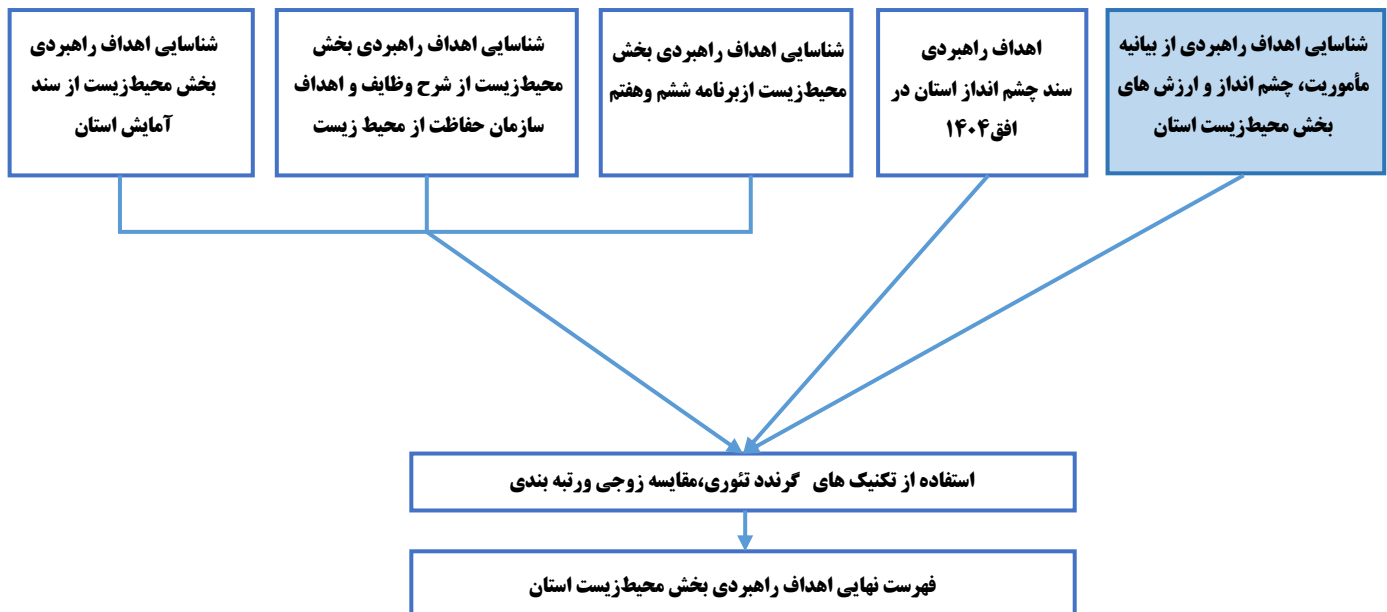
**مرحله چهارم:** شامل نظارت بر پیشرفت کارکنان است. در مرحله دوم، یکی از مؤلفه‌های اصلی اهداف این بود که برای کارکنان و مدیران قابل اندازه‌گیری باشد تا میزان موفقیت آن‌ها را تعیین کنند.

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

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



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

### ۳-۴) برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی

اهداف استراتژیک<sup>۱</sup>، رهنمودهایی در مورد نحوه محقق ساختن مقاصد آرمانی ارائه می‌دهند. این اهداف بطور 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**<sup>۲</sup>: کارکنان و مدیران سازمان بایستی اهداف تعیین شده را قبول داشته باشند و آن را عملی

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

➤ **انعطاف‌پذیر**<sup>۳</sup>: 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.

<sup>1</sup> Strategic Objectives

<sup>2</sup> Acceptable

<sup>3</sup> Flexible



- **قابل اندازه‌گیری<sup>۱</sup>:** هدف‌ها باید قابل اندازه‌گیری باشد یا به گونه‌ای باشد که بتوان آن را کمی نمود؛ بنابراین هدف‌ها باید به روشنی و صراحت نتایج را در چارچوب مشخص بیان نمایند. این بدین معنی نیست که در تدوین اهداف استراتژیک می‌بایست به‌طور قاطع از اعداد استفاده شود و لازم است تا شاخص‌هایی برای تعیین مقدار آن‌ها معرفی گردد.
- **برانگیزاننده<sup>۲</sup>:** 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<sup>۳</sup>:** اهدافی که تعیین می‌شوند از یک طرف باید با چشم‌انداز، مأموریت و مقاصد کلی سازمان و از طرف دیگر با شرایط محیطی و درونی سازمان تناسب لازم را داشته باشند و هر هدف باید گامی به سوی دستیابی به مقاصد سازمان باشد.
- **قابل فهم<sup>۴</sup>:** کارکنان سازمان تا زمانی که مقصدی را نشناسند و ماهیت و ضرورت آن را درک نکنند، حاضر نمی‌شوند به دنبال آن رفته و در راستای آن فعالیتی را انجام دهند؛ بنابراین اگر سازمان بخواهد اهداف مفید واقع شوند باید با مشارکت خود کارکنان هدف‌ها را به نحوی تعیین کنند که روشن و قابل فهم باشند.
- **دست‌یافتنی<sup>۵</sup>:** اگر این تصور در کارکنان و مدیران سازمان ایجاد شود که اهداف تعیین‌شده، غیرواقعی و غیرقابل دست‌یافتن هستند، انگیزه خود را برای فعالیت مؤثر و دستیابی به اهداف 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<sup>۶</sup>:** اگر با دید سیستمی به سازمان، فرآیندها و اهداف آن بنگریم، اهداف در صورتی می‌توانند سازمان را به موفقیت رهنمون کنند که هماهنگی لازم را با سایر فعالیت‌ها و اهداف سازمان داشته باشند. بطوریکه همه در یک راستا و اجرای آن‌ها هم منجر به موفقیت سازمان شود؛ بنابراین هرکدام از اهداف سازمان باید به گونه‌ای تعیین شوند که با سایر اهداف سازمان هماهنگ باشد.

---

<sup>1</sup> Measurable

<sup>2</sup> Motivator

<sup>3</sup> Suitable

<sup>4</sup> Understandable

<sup>5</sup> Achievable

<sup>6</sup> Consistent with other Objectives

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

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

#### ۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی

اهداف استراتژیک به‌طور 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.

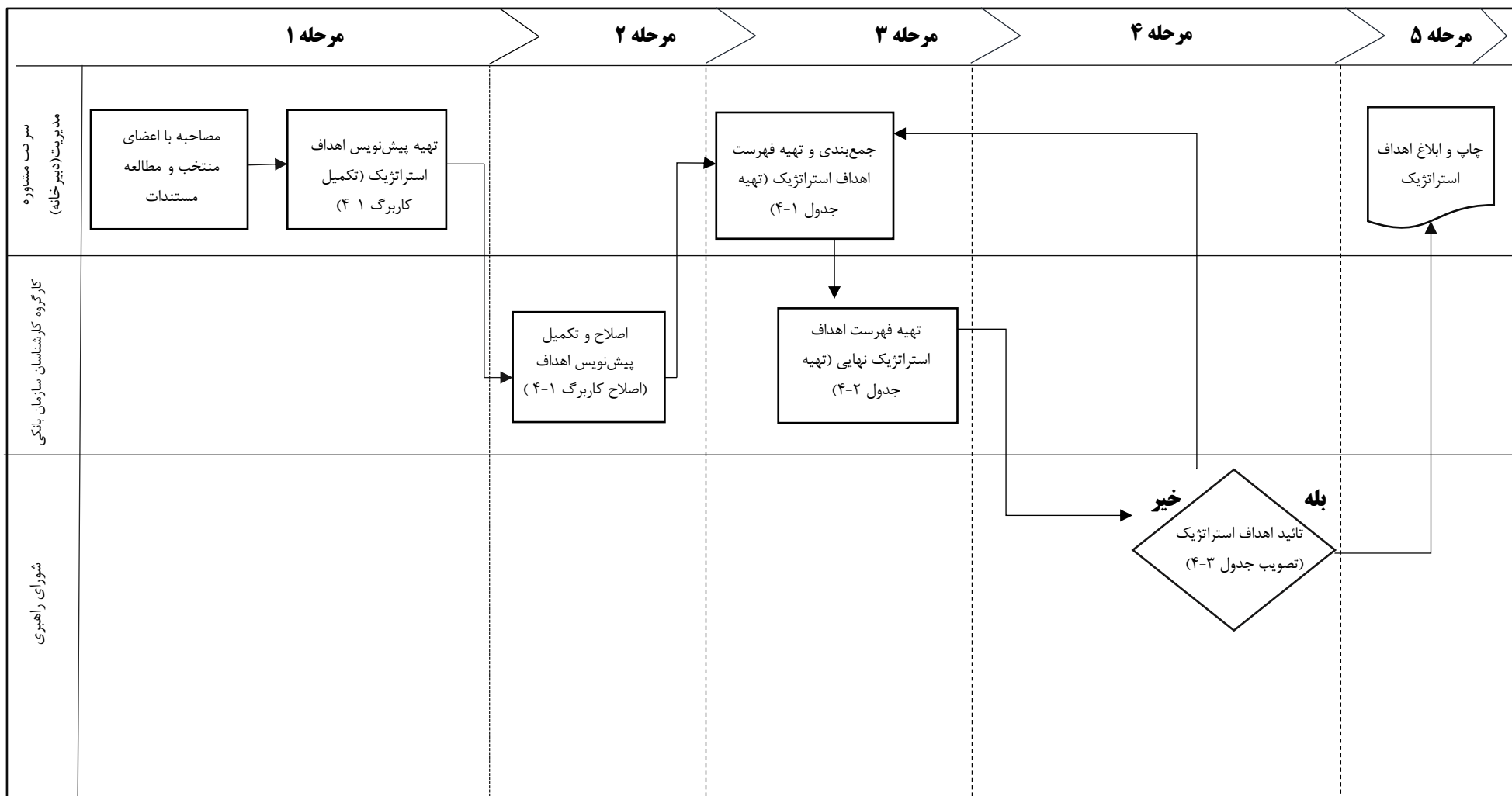
**مرحله اول:** در اولین مرحله از شناسایی اهداف استراتژیک، تیم شرکت مشاور، کاربرگ ۱-۴ را از طریق مصاحبه تخصصی با اعضای کارگروه و یا مطالعه مستندات و گزارشات سازمان تکمیل می‌کند. این کاربرگ به‌عنوان پیش‌نویس اهداف استراتژیک به کارگروه ارائه می‌شود.

**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 کاربرگ ۱-۴ وارد می‌شود. این کاربرگ به‌عنوان غربالی برای انتخاب اهداف بر اساس ویژگی‌های تئوریک است. این کاربرگ توسط کارگروه تکمیل می‌شود.

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

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



نمودار ۳-۴: مراحل تدوین اهداف راهبردی

## ۴-۵) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک

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

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

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

فهرست اهداف استراتژیک شناسایی شده در کاربرگ ۱-۴ را در ستون مربوطه وارد کرده و بر اساس معیارهایی که در روبروی آنها وجود دارد، با در نظر گرفتن شرایط سازمان، به آنها امتیازی از ۰ تا ۱۰۰ اختصاص دهید.

با توجه به تعاریف، توضیحات، مدل و جداول ارائه شده، در ادامه به مجموع اقدامات صورت گرفته بمنظور شناسایی و تعیین اهداف راهبردی بر اساس چارچوب و فرآیند تعیین اهداف (نمودار ۲-۴) پرداخته می‌شود.

### ۴-۵-۱) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی استان از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش محیط‌زیست 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 محیط‌زیست استان گلستان قابل مشاهده می‌باشد.

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	استفاده از فن‌آوری ICT	حفاظت نوین
۲	جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات	حفاظت نوین
۳	توجه به ابعاد نرم‌افزاری و سخت‌افزاری	حفاظت نوین
۴	هوشمند سازی	حفاظت نوین
۵	بخش محیطزیست بخشی هوشمند و بهره‌مند از فن‌آوری روز	حفاظت نوین
۶	استفاده از فناوری‌های کاربردی و پاک	حفاظت نوین
۷	سازگاری با تغییرات اقلیمی	سازگاری با تغییرات اقلیمی
۸	ترسیب کربن	سازگاری با تغییرات اقلیمی
۹	جنگل‌های هیرکانی	منابع زیستی پایه با ارزش بوم‌شناختی
۱۰	ذخیره‌گاه بین‌المللی زیست‌کره و پارک ملی گلستان	منابع زیستی پایه با ارزش بوم‌شناختی
۱۱	دریا	منابع زیستی پایه با ارزش بوم‌شناختی
۱۲	تالاب‌های بین‌المللی کنوانسیون رامسر	منابع زیستی پایه با ارزش بوم‌شناختی
۱۳	مراتع	منابع زیستی پایه با ارزش بوم‌شناختی
۱۴	کوهستان	منابع زیستی پایه با ارزش بوم‌شناختی
۱۵	بیابان	منابع زیستی پایه با ارزش بوم‌شناختی
۱۶	گل‌فشان‌ها	منابع زیستی پایه با ارزش بوم‌شناختی
۱۷	سرونوش	منابع زیستی پایه با ارزش بوم‌شناختی
۱۸	اراضی لسی (غنی‌ترین خاک) و...	منابع زیستی پایه با ارزش بوم‌شناختی
۱۹	ایجاد و توسعه نهادهای سازمان‌های دولتی و غیردولتی	مشارکت در حفاظت
۲۰	حفظ گونه‌هایی جانوری پلنگ ایرانی	گونه‌های نادر جانوری
۲۱	حفظ انواع ماهیان خاویاری	گونه‌های نادر جانوری
۲۲	حفظ فک خزری	گونه‌های نادر جانوری
۲۳	حفظ گوزن قرمز	گونه‌های نادر جانوری
۲۴	حفظ سمندرگرگانی	گونه‌های نادر جانوری
۲۵	حفظ روباه ترکمنی (سردم سیاه)	گونه‌های نادر جانوری
۲۶	توجه به وجه و برند بخش محیطزیست	برندینگ و مارکتینگ
۲۷	ایستگاه‌های پرندنگری	اکوتوریسم
۲۸	مراکز تکثیر و پرورش پرندگان و پستانداران وحشی	تکثیر و پرورش
۲۹	میزبانی از پرندگان مهاجر	اکوتوریسم
۳۰	حفظ گونه‌های گیاهی سرخدار	گونه‌های شاخص گیاهی
۳۱	حفظ گونه‌های گیاهی بلند مازو	گونه‌های شاخص گیاهی
۳۳	حفظ گونه‌های گیاهی افرا	گونه‌های شاخص گیاهی
۳۴	آموزش نیروی انسانی	تشکیلات و سازماندهی
۳۵	تربیت و تقویت نیروی انسانی	تشکیلات و سازماندهی
۳۶	استخدام و پرداخت حداقل حقوق	تشکیلات و سازماندهی
۳۷	پوشش بیمه‌ها (تأمین اجتماعی و مسئولیت مدنی و...)	تشکیلات و سازماندهی
۳۸	ارائه خدمات درمانی و تکمیلی	تشکیلات و سازماندهی
۳۹	دستمزد و مزایا	تشکیلات و سازماندهی
۴۰	مشوق‌ها و پاداش‌ها	تشکیلات و سازماندهی
۴۲	مستندسازی و بوروکراسی روان	مستندسازی
۴۳	حفاظت از محیطزیست و منابع زیستی پایه	منابع زیستی پایه با ارزش بوم‌شناختی
۴۴	حفاظت و توسعه پایدار بخش محیطزیست	منابع زیستی پایه با ارزش بوم‌شناختی

ردیف	مضامین	مقوله
۴۵	حفاظت و صیانت از منابع زیستی پایه اکولوژیک (آب، خاک، هوا و تنوع زیستی)	منابع زیستی پایه با ارزش بوم‌شناختی
۴۶	حفاظت، پایش و کنترل در منابع زیستی و غیر زیستی	منابع زیستی پایه با ارزش بوم‌شناختی
۴۷	حفظ گونه‌ها و تنوع زیستی	منابع زیستی پایه با ارزش بوم‌شناختی
۴۸	ایجاد رشد و تأمین پایداری بخش	پایداری محیطی
۴۹	بخش محیط‌زیست بخشی متنوع و متمایز	منابع زیستی پایه حیاتی
۵۰	بخش محیط‌زیست بخشی تاب آور	منابع زیستی پایه حیاتی
۵۱	بخش محیط‌زیست بخشی یکپارچه	منابع زیستی پایه حیاتی
۵۲	بخش محیط‌زیست بخشی خلاق و نوآور	منابع زیستی پایه حیاتی
۵۳	بخش محیط‌زیست بخشی احیاء شده	منابع زیستی پایه حیاتی
۵۴	ضامن تداوم حیات	منابع زیستی پایه حیاتی
۵۵	شایسته‌سالاری	مسئولیت‌های مدنی
۵۶	تخصص گرایی	مسئولیت‌های مدنی
۵۷	صرفه‌جویی و پرهیز از اسراف (مدیریت بهینه انرژی)	مسئولیت‌های مدنی
۵۸	مسئولیت‌پذیری	مسئولیت‌های مدنی
۵۹	برنامه محوری	مسئولیت‌های مدنی
۶۰	قانون‌گرایی	مسئولیت‌های مدنی
۶۱	دانش مداری	مسئولیت‌های مدنی
۶۲	گسترش فرهنگ (دانش و اخلاق)	مسئولیت‌های مدنی
۶۳	توجه به افکار عمومی	آگاهی‌های محیط زیستی
۶۵	تنویر افکار عمومی	آگاهی‌های محیط زیستی
۶۶	ارتقاء آگاهی‌های محیط زیستی	آگاهی‌های محیط زیستی
۶۷	توانمندسازی جوامع محلی	آگاهی‌های محیط زیستی
۶۸	توجه به رسانه‌های جمعی	آگاهی‌های محیط زیستی
۶۹	گسترش فعالیت‌های مدنی (سمن‌ها)	آگاهی‌های محیط زیستی
۷۰	توسعه مشارکت‌های مردمی و کارکنان (جوامع محلی، سمن‌ها و...)	آگاهی‌های محیط زیستی
۷۱	افزایش مطالبه‌گری در بین عموم مردم	آگاهی‌های محیط زیستی
۷۲	انجام فعالیت‌های آموزش و پژوهش	دانش محیط زیستی
۷۳	نوآوری و ابداع	نوآوری
۷۴	توجه به ابعاد مغزافزاری	توسعه دانایی
۷۵	گذران زندگی و سلامت	ارتقای سلامت
۷۶	افزایش سلامت عمومی	ارتقای سلامت
۷۷	ایجاد موزه‌های تاریخ طبیعی	آموزش و تنویر افکار عمومی
۷۸	حاصلخیزی خاک	حفاظت از خاک
۷۹	منابع معدنی	حفاظت از خاک
۸۰	کنترل فرسایش خاک	حفاظت از خاک
۸۱	کنترل آفات و امراض	کنترل آفات
۸۲	تحقق اقتصاد سبز	اقتصاد سبز
۸۳	جذب سرمایه‌گذاری مرتبط محیط‌زیست	اقتصاد سبز
۸۴	بهره‌برداری خردمندانه	توسعه پایدار
۸۵	بهره‌برداری خردمندانه و پایدار منابع زیستی توسط ذینفعان	توسعه پایدار
۸۶	کاهش فشار بر منابع زیستی	توسعه پایدار
۸۷	امانت‌داری برای آیندگان (محیط‌زیست میراث گذشتگان نیست بلکه امانتی است از آیندگان نزد ما)	توسعه پایدار
۸۸	انرژی (منابع تجدید پذیر و تجدید ناپذیر)	توسعه پایدار

ردیف	مضامین	مقوله
۸۹	بهره‌برداری از منابع باد و خورشید	توسعه پایدار
۹۰	تحقق توسعه پایدار (توازن و تعادل همه‌جانبه)	توسعه پایدار
۹۱	افزایش اهمیت توسعه پایدار در بین ذینفعان و جامعه‌ی دوستدار محیط‌زیست	توسعه پایدار
۹۲	ایفای مسئولیت‌های اجتماعی	مسئولیت‌های اجتماعی
۹۳	افزایش سطح رفاه	رفاه عمومی
۹۴	تنوع زیستگاهی و رویشگاهی	مدیریت زیست‌بوم
۹۵	تلاقی دو زون زمین‌شناسی (اکوتون) و غنای زیستی،	مدیریت زیست‌بوم
۹۶	تنوع اقلیمی (استان چهارفصل و چند اقلیم)	مدیریت زیست‌بوم
۹۷	میراث‌های طبیعی جهانی	مدیریت زیست‌بوم
۹۸	موقعیت جغرافیایی	مدیریت زیست‌بوم
۹۹	برخورداری از هم‌زون زیست‌محیطی نسبت به استان‌ها هم‌جوار و کشورهای همسایه و منطقه،	مدیریت زیست‌بوم
۱۰۰	منظرگاه‌های طبیعی منحصربه‌فرد دارای ویژگی‌های ممتاز	مدیریت زیست‌بوم
۱۰۱	منابع خدادادی و طبیعی	مدیریت زیست‌بوم
۱۰۲	احیای منظرگاه‌های طبیعی،	مدیریت زیست‌بوم
۱۰۳	احیا و بازسازی منابع زیستی	مدیریت زیست‌بوم
۱۰۴	ثبت جهانی و ملی	جهانی‌شدن
۱۰۵	جهانی‌شدن (عضویت در کنوانسیون‌ها و الحاق در پروتکل‌ها و...)	جهانی‌شدن
۱۰۶	تأمین زیرساخت‌های موردنیاز	تأمین تجهیزات
۱۰۷	تأمین منابع و امکانات لازم	تأمین تجهیزات
۱۰۸	تأمین سبد غذایی	غذای سالم و ارگانیک
۱۰۹	توسعه و تمرکز بر بخش خدمات	توسعه خدمات
۱۱۰	رویکرد حفاظت مشارکتی	مشارکت در حفاظت

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

مطابق نمودار ۴-۲ پس از بررسی اهداف سند چشم‌انداز استان گلستان (۷۹ هدف راهبردی) مشخص شد که بخش محیط‌زیست در ۱۳ مورد از ۷۹ مورد دارای نقش و تأثیرگذاری است که در جدول شماره ۴-۲ نمایش داده شده است.

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

ردیف	شرح اهداف راهبردی
۱	بکارگیری فناوری‌های پیشرفته
۲	افزایش سطح توانایی تکنولوژیک استان
۳	گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات
۴	توسعه سرمایه انسانی
۵	بهبود تناسب شغل و شاغل در سازمان‌های دولتی استان
۶	حراست و حفاظت از محیط‌زیست
۷	توسعه بهینه کیفی و کمی آموزش
۸	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در استان
۹	توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
۱۰	کاهش نرخ حوادث و بلایای طبیعی
۱۱	مدیریت بهره‌ور منابع (آب، منابع طبیعی، انرژی و...)
۱۲	خصوصی‌سازی
۱۳	کنترل مهاجرپذیری استان



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

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 محیط‌زیست استان گلستان قابل مشاهده می‌باشد.

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	حفاظت و مدیریت گونه‌های در معرض تهدید و خطر انقراض حیات وحش	گونه‌های نادر جانوری
۲	حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط‌زیست	مناطق چهارگانه
۳	حفاظت و احیا تالاب‌ها بحرانی و در معرض تهدید	زیستگاه‌های حساس
۴	نظارت بر اجرای طرح‌های جامع مدیریت پسماند (در سواحل دریاها، رودخانه‌ها، جنگل‌ها و دشت‌های حاشیه تالاب‌ها)	مدیریت یکپارچه پسماند
۵	تبدیل پسماند به کود یا انرژی	مدیریت یکپارچه پسماند
۶	تکمیل و اجرای تأسیسات جمع‌آوری، تصفیه، بازچرخانی و مدیریت پساب و فاضلاب	طرح جامع مدیریت پساب
۷	اجرای برنامه مدیریت سبز	مدیریت سبز
۸	مقابله با ریزگردها	مخاطرات طبیعی
۹	بیابان‌زدایی و کنترل کانون‌های بحرانی	مخاطرات طبیعی
۱۰	از رده خارج کردن سالانه موتورسیکلت‌های بنزینی	طرح جامع هوای پاک
۱۱	جایگزینی موتورسیکلت‌های بنزینی با موتورسیکلت‌های برقی	طرح جامع هوای پاک
۱۲	تثبیت، استمرار و افزایش حق‌آبه به رودخانه‌های مشترک و مرزی	حق‌آبه‌های محیط زیستی
۱۳	تأمین حق‌آبه زیست‌محیطی رودخانه‌های مشترک و مرزی	حق‌آبه‌های محیط زیستی

### ۴-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش محیط‌زیست 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	حمایت از گونه‌های در معرض انقراض	گونه‌های نادر جانوری
۲	حفاظت از تنوع زیست‌محیطی جانوری استان	گونه‌های نادر جانوری
۳	حفاظت از تنوع زیست‌محیطی گیاهی استان	گونه‌های شاخص گیاهی
۴	حفاظت از منابع پایه و گونه‌های گیاهی	گونه‌های شاخص گیاهی
۵	حفاظت از منابع و میراث طبیعی و تعادل‌های زیست‌محیطی	میراث طبیعی
۶	حفظ و نگهداری مناطق چهارگانه حفاظتی	مناطق چهارگانه
۷	حفظ و نگهداری از تالاب‌ها	زیستگاه‌های حساس
۸	حفظ و حراست از محیط طبیعی و زیستی رودخانه‌ها و سواحل دریاها	زیستگاه‌های حساس
۹	مدیریت پسماند	مدیریت یکپارچه پسماند
۱۰	کنترل و جلوگیری از آلودگی منابع آب‌و خاک	طرح جامع مدیریت پساب
۱۱	مقابله با مخاطرات طبیعی و حوادث غیرمترقبه	مخاطرات طبیعی
۱۲	کاهش آسیب‌های انسانی در محیط‌های پرخطر	توسعه پایدار
۱۳	مشارکت سازمان‌های زیست‌محیطی غیردولتی در حفاظت از محیط‌زیست طبیعی	حفاظت مشارکتی در محیط‌زیست
۱۴	تدوین ضوابط منطقه‌ای برای مکان‌یابی و استقرار فعالیت‌ها	شناسایی مناطق مستعد توسعه بر اساس شایستگی‌ها و قابلیت‌های سرزمین و توان اکولوژیک سرزمین

## ۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش محیط‌زیست استان گلستان از درون اسناد سازمان حفاظت از محیط‌زیست

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

جدول ۴-۵: اهداف راهبردی مرتبط بخش از متن شرح وظایف و برنامه‌های سازمان حفاظت از محیط‌زیست

ردیف	مضامین	مقوله
۱	جمع‌آوری و نگهداری و نمایش نمونه‌ها و گونه‌های گیاهی و جانوران وحشی	آموزش و تنویر افکار عمومی
۲	تهیه و تدوین ضوابط و استانداردهای آفت‌کش‌ها و کودهای شیمیایی	استانداردهای محیط‌زیست
۳	تهیه و تدوین ضوابط و استانداردهای هوا	قانون هوای پاک
۴	تهیه و تدوین ضوابط و استانداردهای سروصدا	استانداردهای محیط‌زیست

## ۶-۴) تعیین اهداف راهبردی نهایی بخش محیط‌زیست 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 حفاظت محیط‌زیست، برنامه آمایش استان و بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش محیط‌زیست استان گلستان پس از تجزیه و تحلیل و ادغام توسط مدیران و کارشناسان بخش موردنظر، قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۴-۶: اهداف راهبردی نهایی

ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱	جهانی شدن
۲	بهبود مدیریت زیست بوم، افزایش سطح حفاظت و بهبود مدیریت (از جمله مناطق چهارگانه محیط‌زیست و ...)
۳	افزایش سطح آگاهی‌های عمومی در حوزه زیست محیطی
۴	بازبینی و بهبود ساختار سازمانی، به روز رسانی ضوابط و استانداردها
۵	افزایش حمایت از پژوهش‌ها و شرکت‌های دانش بنیان (بهبود شاخص R&D)
۶	ارتقای سطح بهداشتی با برخورداری از محیط زیستی سالم و پاک و برخورداری جامعه از غذای سالم و ارگانیک
۷	توسعه اقتصاد سبز از جمله توسعه پروژه ترسیب کربن و تحقق مدیریت مشارکت جو
۸	توسعه پایدار
۹	تامین و افزایش برقراری حقایق‌های مستمر محیط زیستی رودخانه‌ها
۱۰	افزایش حفاظت از تنوع و غنای زیستی (هوای پاک، حفاظت از خاک، کنترل آفات، حفظ گونه‌های نادر جانوری و...)
۱۱	مدیریت بحران و افزایش سطح تاب‌آوری بخش محیط‌زیست
۱۲	ایجاد و توسعه موزه‌های تاریخ طبیعی، هرباریوم و بانک ژن
۱۳	مدیریت یکپارچه پسماند و بهبود مدیریت پساب
۱۴	توسعه منابع انسانی
۱۵	حفاظت نوین (بهبود ضریب نفوذ فناوری)
۱۶	نظارت بر توسعه سکونت‌گاه‌های غیررسمی

## ۷-۴) قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلند مدت)

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

باتوجه به توضیحات ابتدای فصل در خصوص ویژگی‌های اهداف راهبردی (نظریه اعرابی) و تأکید بر اسمارت<sup>۱</sup> بودن آنها؛ به منظور اطمینان از جامع‌ومانع بودن اهداف راهبردی بخش محیط‌زیست استان گلستان، ویژگی‌های ۱۵ گانه زیر در چک‌لیست کنترلی مورد بررسی قرار گرفته است:

۱) **سودآوری:** توانایی هر کسب‌وکاری در بلندمدت به دستیابی سطح قابل‌قبولی از سود بستگی دارد. شرکت‌هایی که به گونه‌ی راهبردی اداره می‌گردند، هدف سودآوری خود را معمولاً 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 (کسب‌وکارها) عموماً یک هدف بهره‌وری را نیز برای خود تعریف می‌کنند. تعداد اقلام تولید شده یا تعداد خدمات انجام‌گرفته در ازای هر واحد از داده عموماً مورد استفاده است، گاهی اوقات نیز هدف‌های بهره‌وری بر حسب کاهش مطلوب در هزینه‌ها بیان می‌گردد. این راه مسیری اثربخش برای افزایش سودآوری است مشروط بر اینکه ستاده‌ها ثابت بماند؛ به‌عنوان 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 نشان‌دهنده‌ی اولویت‌های شرکت در بلندمدت هم باشد؛ به‌عنوان مثال شرکتی ممکن است هدفش را در یک دوره‌ی پنج‌ساله حرکت از رده سوم به رده دوم در بازار تعیین کند.

۴) **توسعه نیروی انسانی (کارکنان):** کارکنان برای رشد ظرفیت‌های شغلی خود در سازمان اهمیت قائل‌اند و در صورت وجود چنین فرصت‌هایی بهره‌وری اغلب افزایش یافته و هزینه‌های جابه‌جایی نیروی انسانی

<sup>۱</sup> SMART

کاهش می‌یابد، بنابراین تصمیم‌گیرندگان راهبردی اغلب هدف توسعه‌ی نیروی انسانی را نیز در برنامه‌های بلندمدت خود مدنظر قرار می‌دهند.

(۵) **روابط انسانی:** شرکت‌ها فعالانه روابط و مناسبات انسانی خوب در میان کارکنان خود را جستجو می‌کنند.

در حقیقت یکی از مشخصات مدیران راهبردی برداشتن گام‌های فعال در پیش‌بینی نیازها و انتظارات کارکنان است. این مدیران باور دارند که میان بهره‌وری و وفاداری کارکنان و درک رفاه آن‌ها به‌وسیله مدیریت ارتباط متقابل وجود دارد؛ بنابراین مدیران راهبردی برای بهبود روابط کارکنان اهدافی اعم از برنامه‌های ایمنی، حضور نمایندگان کارکنان در تیم مدیریت، دادن سهام و ... را انتخاب می‌کنند.

(۶) **رهبری فناورانه:** مدیران کسب‌وکار باید تصمیم بگیرند آیا می‌خواهند در بازار رهبر باشند یا دنباله‌رو. این

دو رویکرد هر دو می‌توانند موفق باشند؛ اما هر کدام نیازمند وضعیت راهبردی متفاوت‌اند؛ بنابراین بعضی از شرکت‌ها هدف خود را بر اساس رهبری فناورانه تعریف می‌کنند.

(۷) **مسئولیت اجتماعی:** شرکت‌ها مسئولیت خود را نسبت به جامعه و مصرف‌کنندگان تشخیص داده‌اند.

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

(۸) **مأموریت ذاتی بخش:** مأموریت ذاتی سازمان نشان‌دهنده علت وجود آن سازمان بوده و اینکه

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

(۹) **محصولات و خدمات:** شرکت‌ها و سازمان‌ها باید بطور کامل توضیح دهند که خدمات و محصولاتی که

ارائه می‌کنند چه کاربردی برای مشتری دارد و می‌تواند چه مشکلی را از سر راه او بردارد. مسئله متقاعد

کردن مشتری و مخاطب در جهت اینکه از محصول و یا خدمات کسب‌وکار شما استفاده کند و متقاعد کردن مشتری به برتری محصول و خدمات شما نسبت به سایر رقبا از همین بخش سرچشمه می‌گیرد.

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

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

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

**۱۳) نوآوری:** نوآوری می‌تواند به شرکت‌ها در کاهش هزینه‌های تولید، بهبود روش‌های عملیاتی و افزایش راندمان 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، در حالی که چشم‌انداز تصویر شرکت را در صورتی که به اهداف سازمانی ذکر شده در مأموریت خود برسد،

نشان می‌دهد. چشم‌انداز یا دورنما، توصیفی است از شرایط آینده سازمان یا شرکت و به عبارت دیگر، تصویری است از وضعیت شرکت، زمانی که به اهداف و استراتژی‌های خود دست یافته باشد. برای تحقق اهداف، یکپارچگی اهداف با یکدیگر و همسویی آنها با مأموریت و همچنین چشم‌اندازها ضروری است. اهداف ممکن است کیفی باشند. معمولاً اهداف به منظور تحقق مأموریت سازمان مشخص و تعیین می‌شوند و بیان تفصیلی مأموریت هستند.

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

جدول ۷-۴: چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی

ردیف	فهرست اهداف راهبردی	مأموریت ذاتی بخش	محصولات و خدمات	مشیران و ارباب‌رجوع	منابع انسانی	فناوری	مزیت رقابتی	ارزش‌های بنیادی	مسئولیت اجتماعی	چشم‌انداز بخش	بهره‌وری	سودآوری	منابع سازمانی و مالی	نوآوری	مأموریت استان	ارتباط با چشم‌انداز و مأموریت استان	ارتباط با استراتژی تجمیر
۱	گسترش جهانی سازی در بخش محیط‌زیست استان						*										
۲	بهبود مدیریت زیست‌بوم، افزایش سطح حفاظت و بهبود مدیریت (از جمله مناطق چهارگانه محیط‌زیست و...)	*					*	*		*							
۳	افزایش سطح آگاهی‌های عمومی در حوزه محیط‌زیست			*					*	*						*	
۴	بازبینی و بهبود ساختار سازمانی، به‌روزرسانی ضوابط و استانداردها	*									*		*				
۵	افزایش حمایت از پژوهش‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان (بهبود شاخص R&D)			*					*					*		*	
۶	ارتقای سطح بهداشتی با برخورداری از محیط زیستی سالم و پاک و برخورداری جامعه از غذای سالم و ارگانیک	*	*					*								*	
۷	توسعه اقتصاد سبز از جمله توسعه پروژه ترسیب کربن و تحقق مدیریت مشارکت‌جو	*								*	*	*		*		*	
۸	توسعه پایدار	*						*		*						*	
۹	تأمین و افزایش برقراری حق‌آبه‌های مستمر محیط زیستی رودخانه‌ها	*															
۱۰	افزایش حفاظت از تنوع و غنای زیستی (هوای پاک، حفاظت از خاک، کنترل آفات، حفظ گونه‌های نادر جانوری و...)	*					*	*									
۱۱	مدیریت بحران و افزایش سطح تاب‌آوری بخش محیط‌زیست	*						*		*		*	*	*			
۱۲	ایجاد و توسعه موزه‌های تاریخ طبیعی، هر باریوم و بانک ژن		*														
۱۳	مدیریت یکپارچه پسماند و بهبود مدیریت پساب																
۱۴	توسعه منابع انسانی	*			*												
۱۵	حفاظت نوین (بهبود ضریب نفوذ فناوری)	*				*					*			*			
۱۶	نظارت بر توسعه سکونتگاه‌های رسمی و غیررسمی		*														

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

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

جدول ۸-۴: فهرست نهایی اهداف راهبردی محیط‌زیست استان گلستان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی محیط‌زیست استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	جهانی شدن	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۲	بهبود مدیریت زیست‌بوم، افزایش سطح حفاظت و بهبود مدیریت (از جمله مناطق چهارگانه محیط‌زیست و ...)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم + آمایش
۳	افزایش سطح آگاهی‌های عمومی در حوزه زیست‌محیطی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + شرح وظایف
۴	بازبینی و بهبود ساختار سازمانی، به‌روزرسانی ضوابط و استانداردها	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز
۵	افزایش حمایت از پژوهش‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان (بهبود شاخص R&D)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز
۶	ارتقای سطح بهداشتی با برخورداری از محیط زیستی سالم و پاک و برخورداری جامعه از غذای سالم و ارگانیک	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۷	توسعه اقتصاد سبز از جمله توسعه پروژه ترسیب کربن و تحقق مدیریت مشارکت‌جو	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز + برنامه ششم
۸	توسعه پایدار	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز + آمایش
۹	تأمین و افزایش برقراری حق‌آبه‌های مستمر محیط زیستی رودخانه‌ها	برنامه ششم
۱۰	افزایش حفاظت از تنوع و غنای زیستی (هوای پاک، حفاظت از خاک، کنترل آفات، حفظ گونه‌های نادر جانوری و...)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم + آمایش
۱۱	مدیریت بحران و افزایش سطح تاب‌آوری بخش محیط‌زیست	سند چشم‌انداز + برنامه ششم + آمایش + شرح وظایف
۱۲	ایجاد و توسعه موزه‌های تاریخ طبیعی، هرباریوم و بانک ژن	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + شرح وظایف
۱۳	مدیریت یکپارچه پسماند و بهبود مدیریت پساب	برنامه ششم + آمایش
۱۴	توسعه منابع انسانی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز
۱۵	حفاظت نوین (بهبود ضریب نفوذ فناوری)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها + سند چشم‌انداز
۱۶	نظارت بر توسعه سکونتگاه‌های غیررسمی	سند چشم‌انداز



محیط پژوهی بخش محیط زیست استان گلستان

## مقدمه

سازمان‌ها به‌عنوان یکی از اجزاء سیستم‌های اجتماعی عمل کرده (محیط خارجی) و درعین حال خود دارای اجزاء و یا سیستم‌های فرعی بوده (محیط داخلی) و این سیستم‌ها با یکدیگر در تعامل می‌باشند. یکی از تفاوت‌های اساسی برنامه‌ریزی استراتژیک با سایر انواع برنامه‌ریزی توجه به تغییرات محیطی و اقتضائات پویا و متغیر آن می‌باشد. بدیهی‌ترین اصل در اداره هر سازمان مسجل بودن تغییرات است. ازاین‌رو در تمامی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک کنکاش و واکاوی محیط پای ثابت آن‌ها است. 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<sup>۱</sup> و ضعف‌ها<sup>۲</sup>) و عوامل خارجی (فرصت‌ها<sup>۳</sup> و تهدیدها<sup>۴</sup>) 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 بعنوان یکی از روش‌های تحلیل محیطی نام برده شده است.

برای تحلیل محیطی عموماً از روش‌های زیر استفاده می‌شود:

تحلیل ETOP<sup>۵</sup>: 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<sup>۶</sup>: 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

<sup>۱</sup> Strengths

<sup>۲</sup> Weaknesses

<sup>۳</sup> Opportunities

<sup>۴</sup> Threats

<sup>۵</sup> Environmental Threat and Opportunity Profile Analysis

<sup>۶</sup> Quick Environmental Scanning Technique Analysis

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

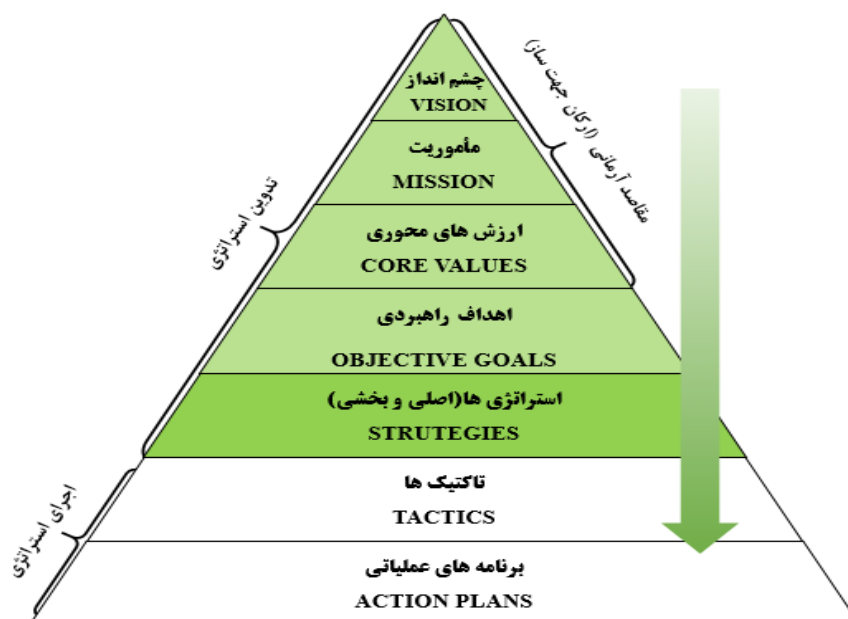
تحلیل پستل<sup>۱</sup> (PESTEL Analysis): تحلیل PESTEL چارچوب یا ابزاری جهت تجزیه و تحلیل و نظارت بر عوامل کلان محیطی که ممکن است تأثیر عمیقی بر عملکرد یک سازمان داشته باشد، می‌باشد. در این تحلیل عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فناوری، فرهنگی و محیطی بررسی می‌شوند. این روش اغلب همراه با سایر ابزارهای 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<sup>۲</sup> (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 محیط‌زیست استان گلستان می‌باشد. در واقع برای تولید استراتژی در تمام سطوح سازمان اعم از سطح عالی (شرکتی)، بخشی (کسب‌وکار) و وظیفه‌ای (عملیاتی)، تحلیل محیطی یا محیط پژوهی ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

<sup>1</sup> Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal Analysis

<sup>2</sup> Strength, Weakness, Opportunity, Threat



نمودار ۱-۵: هرم سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها

نظر به اهمیت محیط پژوهی در تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان و سندهای بخشی ۳۱ گانه ذیل آن در اینجا لازم است به جایگاه محیط پژوهی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک بعنوان یکی از سه سوال کلیدی مطابق نمودار زیر اشاره شود.

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

- چه عوامل در محیط بیرونی، سازمان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند؟<sup>۱</sup> پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل خارجی بر بخش محیط‌زیست استان و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات خواهد شد.
- نقاط قوت و ضعف سازمان ما چه می‌باشند؟<sup>۲</sup> پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل داخلی بر بخش محیط‌زیست استان و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن خواهد شد.
- منابع و قابلیت‌های سازمان ما چه می‌باشند؟<sup>۳</sup> در هر بخش عواملی وجود دارد که پس از ارزیابی تحت عنوان شناسایی منابع و قابلیت‌ها دسته‌بندی می‌شوند که این عوامل بصورت بالقوه در حکم فرصت بوده و در صورت بالفعل بودن به قوت تبدیل می‌شود.

<sup>1</sup> What External Environmental Factors Affect The Biz?

<sup>2</sup> What Are Our Strengthes & Weaknesses?

<sup>3</sup> What Are Our Resources And Capabilities?

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



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

## ۱-۵) تعریف محیط بخش محیط‌زیست استان گلستان

ابتدایی‌ترین 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 محیط‌پژوهی محیط به دو بخش مجزای داخلی و خارجی تفکیک می‌شوند اما مدل‌هایی هم هستند که محیط بیرونی را به دو بخش محیط بیرونی نزدیک و محیط بیرونی دور تفکیک می‌نمایند که منظور از محیط بیرونی نزدیک همان محیط صنعت یا محیط عملیاتی است.

این مطالعه مربوط به بخش محیط‌زیست استان گلستان است (که الزاماً باید نقش اساسی در توسعه استان داشته باشد)، شامل سازمان مدیریت پسماند، شرکت آب منطقه‌ای، اداره کل منابع طبیعی، شرکت شهرک‌های صنعتی و... می‌باشد، از این رو تعریف محیط آن از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. مطابق نمودار ۳-۵ شمای کلی تعریف محیط در بخش محیط‌زیست نمایش داده شده است که در آن علاوه بر نمایش عوامل محیط خارجی و عوامل محیط داخلی، به سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی فعال در بخش که دارای نقش و سهم یاری‌گوناگونی هستند نیز اشاره شده است.

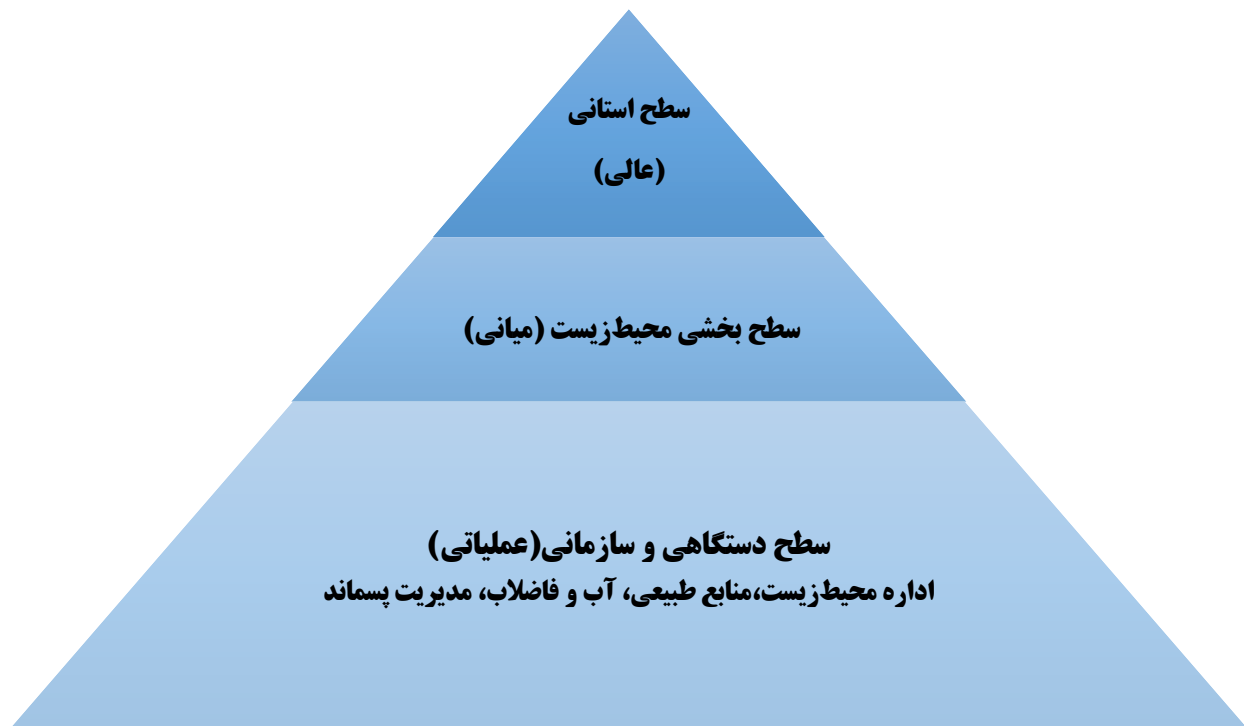


نمودار ۳-۵: چارچوب محیط پژوهی بخش محیط‌زیست استان گلستان

## ۲-۵) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش محیط‌زیست

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 محیط‌زیست کشور است که استانداری به‌عنوان نماینده دولت در استان به‌عنوان سطح استانی مدنظر می‌باشد. سطح بخشی (میانی) متناظر با بخش محیط‌زیست استان گلستان بوده که **اداره کل محیط‌زیست** بعنوان متولی اصلی آن در استان مدنظر می‌باشند و سطح وظیفه‌ای (عملیاتی) در بخش دولتی شامل اداره محیط‌زیست، منابع طبیعی، آب و فاضلاب، مدیریت پسماند و ... و در بخش خصوصی شامل بهره‌برداران، بنگاه‌ها، مؤسسات و شرکت‌های فعال در بخش محیط‌زیست استان و ... می‌باشند.



**نمودار ۴-۵: سطوح برنامه‌ریزی در بخش محیط‌زیست استان گلستان**

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

- ۱) استراتژی‌های سطح شرکتی<sup>۱</sup> (در اینجا حکمرانی): این استراتژی قبلاً در تدوین سند چشم‌انداز استان بعنوان استراتژی اصلی و پیشران استان (تجمر) تعیین شده است.
- ۲) استراتژی‌های سطح کسب و کار<sup>۲</sup> (در اینجا بخشی): این مطالعه مربوط به تعیین استراتژی‌های بخشی در بخش محیط‌زیست استان می‌باشد.
- ۳) استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای<sup>۳</sup> / اجرایی (در اینجا عملیاتی): این استراتژی‌ها در مرحله پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های بخشی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

<sup>۱</sup> Corporate Level

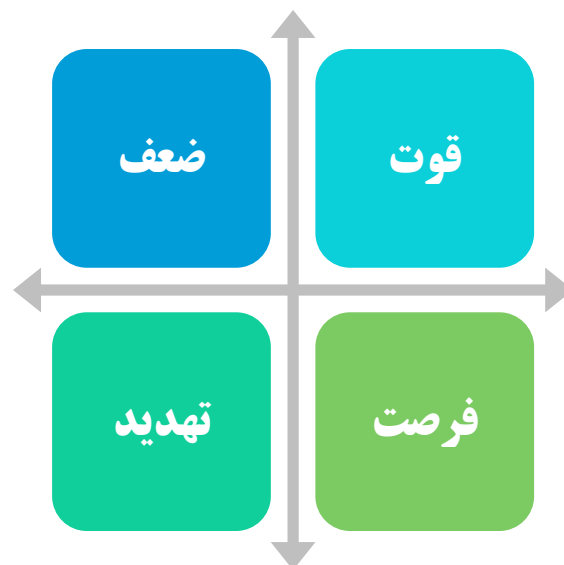
<sup>۲</sup> Business Level

<sup>۳</sup> Funtional Level

### ۳-۵) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی

قبل از انجام تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی بخش محیط‌زیست 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. بطور 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<sup>۱</sup> داده است.

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



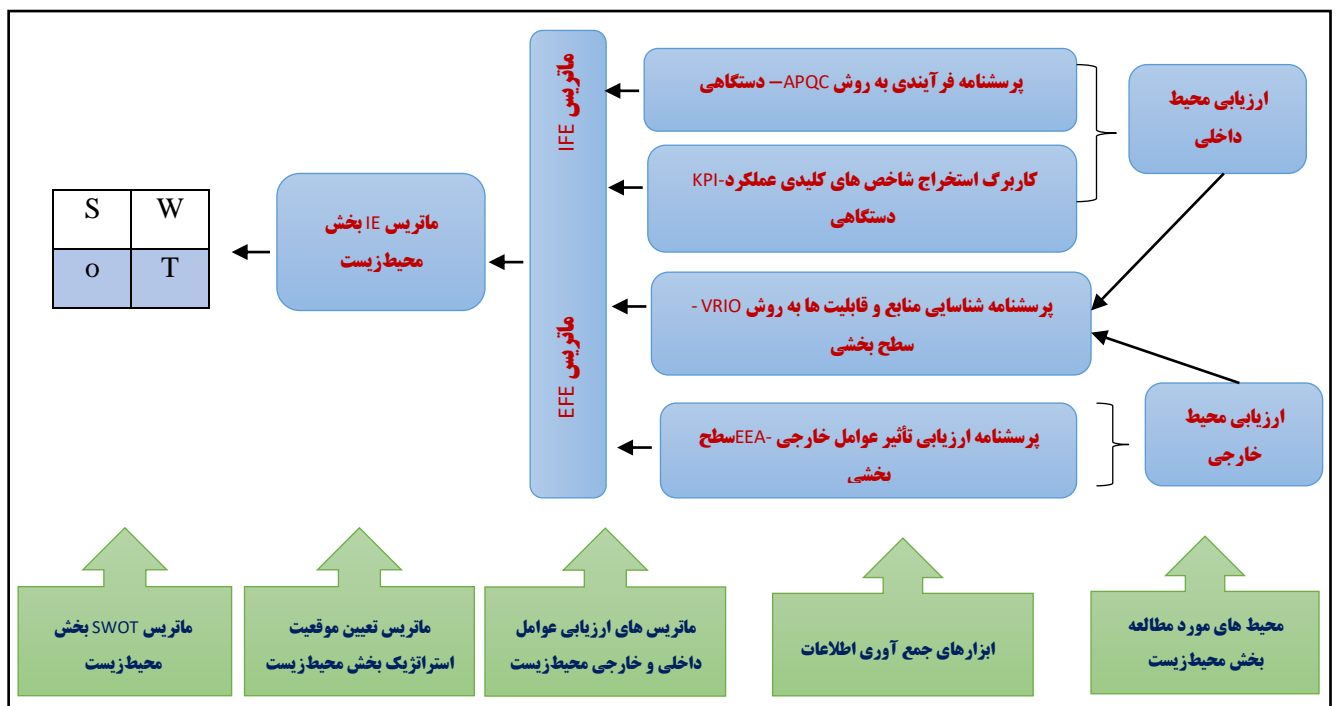
نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی

<sup>۱</sup> Evidence-Oriented



**۲-۳-۵) روش‌های مدرن:** در روش‌های جدید و مدرن ضمن استفاده از تمامی مزایای روش سنتی بدنبال 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 ۵-۶ ابزارهای محیط پژوهی مورد استفاده در مطالعه بخش محیط‌زیست استان با رویکرد مدرن شامل APQC، KPI، VRIO و PESTEL است که عمدتاً واجد شاخص و سنجه می‌باشند، چون یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های تیم علمی پروژه جمع‌آوری داده‌های صحیح و متقن بویژه برای شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای بخش محیط‌زیست استان بوده است.



نمودار ۵-۶: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی

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

## ۴-۵) تعریف عوامل محیط خارجی

محیط خارجی سازمان شامل عوامل مؤثر بر سازمان است که از کنترل مستقیم آن خارج است. دستگاه‌ها، سازمان‌ها، شرکت‌ها، مؤسسات و کسب و کارها و... فقط تأثیر کمی بر محیط خارجی خود دارند، اما محیط خارجی می‌تواند تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر یک بخش، دستگاه، سازمان، شرکت و... و محیط کاری آن داشته باشد. محیط کلان به محیطی گفته می‌شود که تمامی بخش‌ها و فعالیت‌های داخلی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. «فرصت»<sup>۱</sup>، پتانسیل نهفته‌ای است که بهره‌گیری از آن سازمان را در جهت مثبت رشد خواهد داد، به عبارت دیگر منفعت بالقوه‌ای است که هنوز بالفعل نشده است. آنچه خارج از نفوذ مدیران استراتژیک قرار داشته و بطور مستقیم یا غیرمستقیم می‌تواند اثر منفی در عملکرد سازمان بجا گذاشته و باعث خارج شدن سازمان از مسیر عادی و گرایش آن به سمت اضمحلال شود، تهدید<sup>۲</sup> نامیده می‌شود. در ادامه مطابق نمودار ۳-۵ و ۶-۵ و بر اساس روش PESTEL<sup>۳</sup> هر یک از عوامل محیط خارجی به اختصار توضیح داده شده است.

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

**الف) تعریف مختصر عوامل اقتصادی:** همانطور که می‌دانید شرایط خوب اقتصادی که با پایین بودن نرخ تورم، نرخ بهره و نرخ بیکاری و... معنا پیدا می‌کند، منافع زیادی نصیب دستگاه‌ها و سازمان‌ها می‌کند. پایین بودن نرخ بهره، باعث حفظ قدرت خرید مصرف‌کنندگان، باعث تأمین آسان و کم‌هزینه منابع مالی جهت سرمایه‌گذاری‌های جدید و تأمین سرمایه در گردش 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 و وضعیت این عوامل و سیر تغییرات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه، سازمان و... به وجود می‌آورد.

<sup>1</sup> Opportunity

<sup>2</sup> Threat

<sup>3</sup> Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal

**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 بالا رفتن سرعت تحولات فرهنگی و اجتماعی در کشور ما شده است. از جمله این موارد می‌توان به عوامل زیر اشاره نمود:

نرخ زادوولد، میزان ازدواج و طلاق، نرخ مرگ‌ومیر، نرخ مهاجرت، نرخ طول عمر، سطح تحصیلات جمعیت، اعتماد به دولت، شیوه و سبک زندگی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، نگرش جامعه به کار و فعالیت اقتصادی، نگرش به سرمایه‌گذاری و پس‌انداز، تعداد زنان و جایگاه آن‌ها در استان، تغییر جمعیت در روستاها، شهرها و...، نگرش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی، تنوع قومیت، دین، مذهب، زبان و رنگ‌ها، انتظارات مشتری، امید به زندگی، اوقات فراغت، مناطق جغرافیایی، پراکندگی جمعیت به لحاظ سن، جنسیت، نژاد، قومیت، نگرش به 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 منشاء ایجاد فرصت‌ها و تهدیدهای متعددی می‌باشد. دولت می‌تواند با تسهیل امور و مقررات، بزرگترین حامی و پشتیبان رونق کسب‌وکار در کلیه صنایع و زمینه‌های فعالیت سازمان‌ها باشد و یا برعکس با ایجاد محدودیت‌ها و قوانین دست‌وپاگیر، تهدیدی جدی برای شرکت‌ها باشد. سازمان‌ها و استراتژیست‌های آن‌ها باید زمان زیادی را صرف بررسی و تحلیل مقررات و قوانین دولتی، پیش‌بینی شرایط سیاسی آینده، تماس با مسئولان دولتی، حضور در سمینارها و گردهمایی‌های دولتی نمایند. از جمله این عوامل عبارتند از: مقررات زدایی، تغییر در قوانین مالیاتی، تعرفه‌های خاص، درصد مشارکت رای‌دهندگان، 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 و 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 با کیفیت بالاتر، قیمت کمتر و کارکردهای متفاوتی، تولید می‌کنند. این تحولات سریع، سلیقه و ذائقه مشتریان را به‌شدت تحت تأثیر قرار داده و آن‌ها را بیش‌ازپیش، تشنه و طالب محصولات نوین و با کارکردهای متمایز نموده است. سرعت تغییرات نوآوری و فناوری بسیار زیاد است و هر روزه تعدادی از شرکت‌ها را از صحنه فعالیت حذف می‌کند. برخی سازمان‌ها با هوشیاری این تحولات را زیر نظر دارند و از این فرصت‌ها بهره‌برداری می‌کنند. از جمله این عوامل عبارت‌اند از: تجارت الکترونیک، دولت الکترونیک، رسانه‌ها و فضای مجازی و اینترنت. علاوه بر این در محیط خارجی فناوری اطلاعات و ارتباطات، نانو، روش‌های تولید، ارائه خدمات تحقیق و توسعه، بودجه تحقیق و توسعه، قوانین ضد انحصار، رابطه دانشگاه و صنعت، فناوری بانکداری، اتوماسیون، انتقال فناوری که مقدار و وضعیت این عوامل و سیر تغییرات و تحولات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

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

از جمله این عوامل محیط‌زیستی عبارتند از: سرانه فضای سبز، تعداد تشکلهای زیست‌محیطی غیردولتی، نسبت اراضی مناطق حفاظت‌شده به مساحت کل استان، نسبت فاضلاب صنعتی به کل آب مصرفی کارگاه‌ها، نسبت فاضلاب صنعتی بازیافت‌شده 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 بعنوان فرصت و تهدید وجود دارد که در آن ذکر نشده با توجه به بخش خود نسبت به اضافه کردن آن به عوامل محیط خارجی همان خرده محیط اقدام کنید (وبالعکس اگر متغیر یا عاملی بر بخش شما نه تأثیر مثبت داشته باشد و نه تأثیر منفی می‌تواند از فرم حذف شود یا در ستون بی‌اثر علامت (\*)) را بزنید.

در ادامه باید برای هر عامل یک شاخص تعریف شود. بطور مثال برای عامل صادرات و واردات می‌توانید شاخص‌های حجم واردات به استان و حجم صادرات از استان را به‌عنوان شاخص تعریف کنید و در ادامه برای هر شاخص یک یا چند سنجه تعریف کنید. در بسیاری موارد عامل، شاخص و سنجه شبیه هم هستند در واقع فرصت و تهدیدی مورد قبول خواهد بود که برای آن مبنا و شاخص و یا سنجه مناسب جهت راستی آزمایی ارائه گردد. از این‌رو هر عامل محیطی بسته به میزان عینی یا قابل سنجش بودن آن می‌تواند شاخص یا سنجه داشته باشد و یا نداشته باشد. بطور مثال: نرخ ارز چون درجه عینیت آن بالاست و متغیری قابل سنجش است نیازی به شاخص یا سنجه ندارد و به بیان دیگر خودش شاخص یا سنجه‌ی خودش است و نیازی نیست برای آن شاخص یا سنجه نوشته شود؛ اما عاملی مانند نرخ تورم، چون از عینیت کمتری برخوردار است نیاز است شاخص برای آن تعریف شود؛ مانند نرخ تورم بر اساس شاخص بهای مصرف‌کننده؛ نرخ تورم بر اساس شاخص بهای تولیدکننده؛ نرخ تورم مناطق شهری و نرخ تورم مناطق روستایی. به بیان دیگر در حرکت از عامل محیطی به

شاخص و سپس به سنجه، هدف این است که درجه قابل سنجش بودن را افزایش دهیم. یعنی چیزهایی (متغیرهایی) را تعریف کنیم که بتوان به صورت عینی تر عامل را سنجید.

در ادامه وضعیت فعلی و آتی آن عامل/شاخص/سنجه را در ستون‌های مربوطه تشریح می‌کنیم. بطور 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<sup>۱</sup>، سامانه آماری مرکز آمار ایران<sup>۲</sup> و... و یا نظرسنجی 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 بخش فرصت در نظر می‌گیریم؛ و در قسمت فرصت علامت \* می‌زنیم. برعکس اگر برآیند تأثیرات منفی بود قسمت تهدید را علامت \* می‌زنیم.

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

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

<sup>1</sup> <https://tsd.cbi.ir>

<sup>2</sup> <https://www.amar.org.ir>

## ۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی

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

### ۱-۵-۵) روش‌های ارزیابی محیط داخلی

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

#### ۱-۱-۵-۵) مدل فرایندی مبتنی بر APQC

از طریق مدیریت فرایندها<sup>۱</sup> می‌توان سازمان را هوشمندتر، چابک‌تر و کارا تر مدیریت کرد. تمرکز بر فرایند<sup>۲</sup> بجای وظیفه<sup>۳</sup> 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<sup>۴</sup> 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<sup>۵</sup> که سیستمی است برای توسعه و پیاده‌سازی سریع فرایندهای سازمان با استفاده از مدل‌های ترسیم شده با علائم استاندارد.

با مطالعه و الگوبرداری از چارچوب مرجع فرایندهای APQC می‌توان فرایندهای سازمان را با دقت و کیفیت مطلوبی مدل کرد.

<sup>1</sup> Business Process Management

<sup>2</sup> Process

<sup>3</sup> Function

<sup>4</sup> Business Process Modeling Nation

<sup>5</sup> Business Process Management system

معرفی کوتاه مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا: مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا<sup>۱</sup> یک سازمان غیرانتفاعی، عضو محور و پیشرو در پژوهش‌های بهینه‌کاوی و الگوهای برتر در حوزه کسب‌وکار است. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا ضمن همکاری با بیش از ۵۰۰ سازمان جهانی در همه صنایع، بر ارائه اطلاعات مورد نیاز سازمان‌ها جهت هوشمندی، سرعت و اعتماد بیشتر، تمرکز می‌کند. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا، بصورت روزانه فرایندها و الگوهای کاری که سازمان‌ها را به‌سوی عالی بودن حرکت می‌دهد، کشف می‌کند.

از آنجا که شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی بخش محیط‌زیست بدون شاخص و سنجه هم از نظر نوع متغیر و هم از نظر کیفیت آن ارزش و اعتبار مطلوبی نداشت از این‌رو با استفاده از روش فرایندی ضمن مفروض نمودن فرایندها بعنوان متغیرهای مورد مطالعه، از فعالیت‌های درون هریک از فرایندها بعنوان سنجه‌هایی که برحسب 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.

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

جدول ۲-۵: متغیرهای خرده محیط مدیریت

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

<sup>۱</sup> American Productivity & Quality Center



### ب) تعریف عوامل منابع انسانی به روش فرایندی

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

جدول ۳-۵: متغیرهای محیطی منابع انسانی

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

### پ) تعریف مختصر عوامل تولید و عملیات (خدمات)

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

جدول ۴-۵: متغیرهای محیطی تولید و عملیات

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

### 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 سنج
۱	مدیریت خدمات فن آوری 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
	<b>جمع</b>	<b>۲۸</b>	<b>۹۶</b>

## ث) تعریف مختصر عوامل تحقیق و توسعه (R&amp;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 ۵-۶: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنج
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
	<b>جمع</b>	<b>۱۰</b>	<b>۵۸</b>

## ج) تعریف مختصر عوامل زیرساخت و پشتیبانی

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

## جدول ۵-۷: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی

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

## چ) تعریف مختصر عوامل مالی و حسابداری

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

**جدول ۸-۵: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری**

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

### ح) تعریف مختصر عوامل حقوقی/قانونی و مقررات

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

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

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

### 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

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
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
	<b>جمع</b>	<b>۵۳</b>	<b>۲۰۸</b>

### 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	تصورسازی 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
	<b>جمع</b>	<b>۱۱</b>	<b>۰</b>

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

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

**رویکرد فرایندی:** آسیب‌شناسی فرایندها و فعالیت‌ها؛ به مطالعه وضعیت و تعریف فرایندها و فعالیت‌ها و پیاده‌سازی و اجرای آنها در درون سازمان و دستگاه اجرایی می‌پردازد. به بیان دیگر در آسیب‌شناسی 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 می‌گیرد؛ 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 طبقه‌بندی فرایندی APQC استفاده شد. در این چارچوب همانگونه که در جدول زیر ملاحظه می‌شود، 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 پرسش‌نامه APQC

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

«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 فرایند	تعاریف هر سطح بلوغ فرایندی
۱	سطح (۰): 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 پیش 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 نقطه‌نظر 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 پیش‌بینی	فرایند با حدود مشخص به طور مستمر اجرا می‌گردد. فرایند بصورت 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 محیط‌زیست ۱۰ خرده محیط شامل «نظام مدیریت»، «مدیریت منابع انسانی»، «تحقیق و توسعه»، «فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی»، «مالی و

حسابداری»، «تولید و عملیات (خدمات)»، «فرهنگ سازمانی»، «حقوقی، قانونی و مقررات»، «روابط عمومی و بازاریابی» و «زیرساخت‌ها و پشتیبانی» تقسیم‌بندی شده است.

همانگونه که در صفحات قبل اشاره شد، برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) محیطی معرفی شده است و در ادامه برای هر عامل چند شاخص و برای هر شاخص چند سنجه تعیین شده است. به منظور تکمیل پرسش‌نامه، پاسخ‌دهنده باید بر اساس سنجه‌ها یا شاخص‌ها صرفاً سطح آن سنجه (فعالیت) را بر اساس طیف داده شده (شش سطح: از سطح صفر تا پنج)، علامت (\*) بزند.

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

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

عناصر VRIO که توسط بارنی ارائه شد اینگونه تشریح می‌شود:

<sup>۱</sup> Resource-based View

**الف) ارزشمندی<sup>۱</sup>:** اولین سؤال این چارچوب این موضوع را مطرح می‌کند که آیا منبع از طریق توانمندسازی سازمان (بخش محیط‌زیست) 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 محیط‌زیست) کمک کنند تا برای مشتریان و ارباب‌رجوع‌ها در بخش ایجاد ارزش نمایند، نیز ارزشمند در نظر گرفته می‌شوند.

**ب) کمیابی<sup>۲</sup>:** 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 محیط‌زیست) تضمین می‌نماید.

**پ) سختی تقلید<sup>۳</sup>:** سختی تقلید یا هزینه بر بودن تقلید زمانی است که سایر سازمان‌ها/بخش‌ها در استان‌های دیگر و یا سایر کشورها به‌راحتی نتوانند آن را تقلید کنند، یا آن را خریداری نمایند یا آن را جایگزین کنند.

**ت) به خوبی سازماندهی شدن برای بهره‌برداری اثربخش از منابع<sup>۴</sup>:** منبعی که هر سه ویژگی فوق را داشته باشد؛ اما به خوبی توسط سازمان (بخش محیط‌زیست) سازماندهی نشده تا از آن بهره‌برداری اثربخشی صورت گیرد، نمی‌تواند به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته شود. سازمان (بخش محیط‌زیست) 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.

<sup>1</sup> Value

<sup>2</sup> Rarity

<sup>3</sup> Costly to Imitate

<sup>4</sup> Organized to capture value

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

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



**انواع منابع:** دو نوع منبع وجود دارد: منابع ملموس و منابع ناملموس. منابع ملموس بیشتر مواردی فیزیکی هستند؛ مانند زمین، ساختمان، منابع طبیعی (جنگل، مرتع، آب و...) تجهیزات، ماشین آلات و... در طرف دیگر منابع ناملموس هستند به طور مثال توانمندی‌ها و مهارت‌های نیروی انسانی، سیستم‌های کاری منحصربه‌فرد، روش‌های منحصربه‌فرد انجام وظایف، ساختارهای چابک، فرهنگ و ارزش‌های مشترک، سبک‌های مدیریت و...



به طور مثال در بخش محیط‌زیست استان، پارک جنگلی گلستان (زیست کره) یک منبع (دارایی فیزیکی) در نظر گرفته می‌شود.

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

ردیف	شرح منابع یا قابلیت‌ها	آیا ارزشمند است؟	آیا کمیاب است؟	آیا به سختی تقلیدپذیر است؟	آیا بخش محیط‌زیست به خوبی سازماندهی شده است تا از منابع نقدینگی بصورت بهره‌ور و اثربخش استفاده نماید؟
۱	پارک جنگلی گلستان (زیست کره)	بله	بله	بله	خیر

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

## جدول ۱۶-۵: پرسش نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش محیط زیست 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	خیر	خیر	فرصت
۵	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دریا، دریاچه، تالاب و رودخانه	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از معادن و ذخایر کانی فلزی و غیر فلزی	مشمول	بله	بله	خیر	بله	فرصت
۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت، گاز، ذغال سنگ و ...)	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از زمین‌های موات یا رها شده، مستحده، منابع ملی و ...	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۹	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از زمین شهری و روستایی و ...	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۱۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان و ابنیه	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۱۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ائانه و منصوبات ارتباطی، اداری، رفاهی، پروتتی و ...	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۱۲	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل نقلیه زمینی	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۱۳	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات دریایی	مشمول	بله	خیر	خیر	خیر	فرصت
۱۴	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات هوایی	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۱۵	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات تخصصی	مشمول	بله	خیر	خیر	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
۱۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات راه و ساختمان و ...	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۱۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان‌های اسکلت فلزی با تمام کاربری‌ها	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۱۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان‌های اسکلت بتنی با تمام کاربری‌ها	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۱۹	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان‌های آجری، بلوکی و ... با تمام کاربری‌ها	غیر مشمول	-	-	-	-	غیر مشمول
۲۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دارایی‌های زیستی، جانوری و گیاهی	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۲۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از موجودی انبار (مواد و کالا ...)	مشمول	خیر	خیر	خیر	بله	فرصت
۲۲	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از وجوه نقد و بانک، ارز و طلا و سکه و فلزات گران‌بها و ...	مشمول	بله	بله	خیر	بله	فرصت
۲۳	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از اوراق بهادار (صکوک اجاره، سهام، اوراق خزانه اسلامی، اوراق قرضه، اوراق مشارکت و ...)	مشمول	بله	بله	خیر	بله	فرصت
۲۴	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از مطالبات (اسناد و حساب‌های دریافتی)	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۲۵	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش‌دیده و حرفه‌ای)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۶	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از تیم‌های کاری منسجم	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۷	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات / خدمات	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۸	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از خوشنامی / برند و نام تجاری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

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
۲۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سرفعلی و امتیازات	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۳۰	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۱	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از استراتژی‌ها و سبک مدیریت	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۲	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ایده‌ها و طرح‌ها	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۳	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از نوآوری و خلاقیت	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۴	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۵	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از چشم‌انداز و برنامه راهبردی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۶	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۳۷	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از توان مهارتی بخش	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۸	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ویژگی پاسخگویی	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۳۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از انعطاف‌پذیری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۰	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از مدیریت دانش	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۱	غیر ملموس	منابع ارتباطی	برخورداری از اطلاعات	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۴۲	غیر ملموس	منابع ارتباطی	برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۴۳	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۴۴	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۵	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سیستم نوآورانه	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۴۶	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از قانون‌مداری	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۴۷	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از کارایی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۸	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از بهره‌وری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

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

### 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 بر اساس 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<sup>۱</sup> چیست؟** شاخص عملکرد<sup>۲</sup> 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. بطور کلی می‌توان گفت شاخص‌های کلیدی عملکرد مجموعه‌ای از معیارهای قابل سنجش است که یک سازمان/شرکت برای سنجش عملکرد خود در طول زمان به کار می‌برد. شاخص‌های کلیدی عملکرد می‌تواند بر اساس امور مالی، خدمات مشتری، بازاریابی، فروش، تولید، منابع انسانی، زنجیره تأمین، تحقیق و توسعه و موارد دیگر باشند. استفاده از شاخص‌های ارزیابی عملکرد (KPI) مزایای متعددی دارد که در ادامه به چهار مورد از مهمترین آن‌ها اشاره شده است:

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

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

<sup>1</sup> Key Performance Indicator

<sup>2</sup> 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 قابل‌سنجش، ملموس و معنادار، علاوه بر ترسیم خط‌مشی و آینده‌ای روشن برای سازمان (کسب‌وکار)، در کارکنان سازمان/شرکت انگیزه ایجاد می‌کند تا نیاز درونی خود به حرکت رو به جلو و پیشرفت را ارضا نمایند.

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

**عوامل حیاتی موفقیت (CSF) چیست؟** «عوامل حیاتی موفقیت (CSF)» و «عوامل کلیدی موفقیت (KSF)» مترادف هم نیستند بلکه عوامل حیاتی موفقیت زیرمجموعه عوامل کلیدی موفقیت هستند. عوامل حیاتی موفقیت عوامل کلیدی هستند که در رابطه با تحقق استراتژی سازمان پراهمیت‌ترین عوامل محسوب می‌شوند. به عبارتی می‌توان گفت عواملی هستند که از 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 کل‌نگر) است و کل سازمان را مدنظر دارد، در بسیاری از کشورها مانند آمریکا و ژاپن برای اینکه بتوانند این عوامل موفقیت کلیدی را به عناصر سازنده آن تجزیه و جزئیات درون آن را نیز مشاهده نمایند تا بدانند دقیقاً چه جزئیاتی می‌توانند روی موفقیت سازمان اثر گذارد، از شاخص‌های کلیدی عملکرد استفاده می‌نمایند. یک کسب‌وکار از KSFها برای ایجاد موفقیت سازمان اثر گذارد، در حالی که از KPI برای اندازه‌گیری آن استفاده می‌کند. هدف KSFها معمولاً کارآمدتر کردن عملیات تجاری و افزایش سود است KSFها برای بهبود پیوسته عملیات روزمره، ماه به ماه، سال به سال استفاده می‌شوند؛ بنابراین بطور 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؟** KPI و CSF هر دو مفاهیم کاملاً متداول در دنیای تجارت مدرن هستند و از آن‌ها به‌عنوان ابزاری برای اندازه‌گیری پیشرفت کار استفاده می‌شود. CSF از مأموریت یک سازمان و اهداف استراتژیک نتیجه می‌گیرد. شرکت‌ها می‌توانند KPI را مطابق CSFهایی 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، KPIها توصیفی و کمی‌تر از CSFها هستند. علاوه بر این، KPIها معیارهای قابل‌اندازه‌گیری 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 CSFها برآورده شده یا به اهداف تعیین شده رسیده‌اند یا خیر.

هدف از KPIها معمولاً ردیابی میزان موفقیت یک کسب‌وکار به این اهداف است. به این ترتیب، KPI می‌تواند با نشان دادن اینکه آیا روش‌های خاصی کار می‌کنند یا خیر، به کسب‌وکار کمک 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 بطور نمونه به شاخص‌های عمومی و اختصاصی (KPI) برخی از دستگاه‌های عضو کارگروه بخش محیط‌زیست با استفاده از نتایج طرح شهید رجایی در سال ۱۴۰۰ اشاره شده است.

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

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۱	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	۹۳.۵۴	قوت
۲	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی	۱۰۰.۰۰	قوت
۳	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	اجرا و ارزشیابی دوره‌های آموزشی مدیران و کارکنان	۸۱.۲۵	ضعف
۴	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	۸۷.۵۰	ضعف
۵	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارائه خدمت به شهروندان توان‌خواه	۴۷.۲۴	ضعف
۶	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	۹۴.۰۸	قوت
۷	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز	۹۲.۴۹	قوت
۸	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	۸۰.۰۰	ضعف
۹	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور محیط‌زیست طبیعی و تنوع زیستی	حفاظت و مدیریت گونه‌های در معرض تهدید و انقراض حیات‌وحش کشور	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۰	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور محیط‌زیست طبیعی و تنوع زیستی	حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط‌زیست و زیست‌بوم‌های حساس	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۱	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور محیط‌زیست طبیعی و تنوع زیستی	غنی‌سازی موزه و نمایشگاه‌های تاریخ طبیعی (شامل ذخائر ژنتیکی، نمونه‌های جانوری، گیاهی، فسیلی، سنگ و کانی)	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۲	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور محیط‌زیست انسانی	نسبت ارزیابی اثرات زیست‌محیطی طرح‌ها و پروژه‌های مشمول به کل پروژه‌های پیشنهادی	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۳	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور محیط‌زیست انسانی	مدت زمان پاسخگویی به استعلامات مربوط به طرح‌های عمرانی دولتی و طرح‌های اقتصادی سرمایه‌گذاران در حوزه محیط‌زیست (شاخص معکوس)	۹۸.۱۸	قوت
۱۴	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور محیط‌زیست آموزش و پژوهش	اجرای برنامه آموزشی و آگاهی‌رسانی عمومی	۱۰۰	قوت
۱۵	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور شاخص‌های استانی	نسبت معاملات (از نوع مناقصه) انجام شده از طریق سامانه تدارکات الکترونیکی (ستاد) به کل معاملات انجام شده در دستگاه اجرایی در سال ۱۴۰۰	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۶	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور شاخص‌های استانی	میزان اجرای تعهد (در قانون بودجه) در کسب درآمدهای عمومی و اختصاصی استانی (نحوه محاسبه نسبت مقدار عملکرد به	۵۸.۳۳	ضعف

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
			مقدار مصوب)		
۱۷	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور شاخص‌های استانی	میانگین حساسی ضریب مقدار مصرف در آب، برق، گاز در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۸	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور شاخص‌های استانی	میزان جذب اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	۹۰.۰۰	قوت
۱۹	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور شاخص‌های استانی	حرکت در راستای بهبود فضای کسب‌وکار	۹۲.۰۰	قوت
۲۰	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور شاخص‌های استانی	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخص‌های مرتبط با دستگاه اجرایی	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۱	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور شاخص‌های استانی	اجرای فرآیند تکمیل و بروزرسانی سامانه اطلاعات مکانی (ساترا) توسط دستگاه‌های اجرایی	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۲	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور شاخص‌های استانی	تکمیل و بروز رسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۳	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور شاخص‌های استانی	اجرای مصوبات شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	۸۳.۴۰	قوت
۲۴	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور شاخص‌های استانی	تکمیل و به‌روزرسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیما بر استان گلستان	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۵	اداره کل حفاظت محیط‌زیست	محور شاخص‌های استانی	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	۹۰.۰۰	قوت
۲۶	اداره کل جهاد کشاورزی	محور آب‌و‌خاک	افزایش راندمان آبیاری	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۷	اداره کل جهاد کشاورزی	محور آب‌و‌خاک	صرفه‌جویی در مصرف آب کشاورزی	۹۲.۳۵	قوت
۲۸	اداره کل جهاد کشاورزی	محور آب‌و‌خاک	درصد افزایش اراضی مجهز شده به سامانه‌های آبیاری نسبت به سال قبل	۸۰.۰۰	ضعف
۲۹	اداره کل جهاد کشاورزی	محور آب‌و‌خاک	درصد افزایش قنوت بازسازی شده نسبت به سال قبل	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۰	اداره کل جهاد کشاورزی	محور آب‌و‌خاک	میزان اراضی اصلاح شده از طریق زهکشی	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۱	اداره کل جهاد کشاورزی	محور امور اراضی	حفاظت از اراضی کشاورزی	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۲	اداره کل جهاد کشاورزی	محور امور اراضی	رشد شناسایی تغییر کاربری غیرمجاز نسبت به سال قبل	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۳	اداره کل جهاد کشاورزی	محور امور اراضی	کاداستر اراضی کشاورزی	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۴	اداره کل جهاد کشاورزی	محور امور اراضی	اراضی رفع تناخل شده معرفی به سازمان ثبت و اسناد	۱۰۰.۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۳۵	اداره کل جهاد کشاورزی	محور حفظ نباتات	پیش آگاهی و مدیریت تلفیقی (ردیابی، پایش، نظارت و کنترل) عوامل خسارت‌زا	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۶	اداره کل جهاد کشاورزی	محور حفظ نباتات	سطح مبارزه بیولوژیک و بکارگیری فرآورده‌ها و تجهیزات مبارزه غیر شیمیایی	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۷	اداره کل جهاد کشاورزی	محور حفظ نباتات	ردیابی و مبارزه با آفات عمومی و همگانی (سن گندم، ملخ، چونندگان، مگس میوه و ...)	۹۸.۱۹	قوت
۳۸	اداره کل جهاد کشاورزی	محور حفظ نباتات	ردیابی، شناسایی و کنترل عوامل خسارت‌زای گیاهی قرنطینه‌ای	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۹	اداره کل جهاد کشاورزی	محور حفظ نباتات	درصد رشد سطح زیر محصول سالم از بین سبزی صیفی و گلخانه	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۰	شرکت آب منطقه‌ای	محور اختصاصی	طرح‌های کوچک تأمین آب	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۱	شرکت آب منطقه‌ای	محور اختصاصی	احداث و آب‌اندازی شبکه‌های آبیاری و زهکشی اصلی (مرزی و غیر مرزی)	۸۳.۳۳	ضعف
۴۲	شرکت آب منطقه‌ای	محور اختصاصی	تعیین حد بستر و حریم رودخانه‌ها و مرحله اول ساماندهی	۳۱.۵۰	ضعف
۴۳	شرکت آب منطقه‌ای	محور اختصاصی	تعیین حد بستر و حریم دریاچه‌ها و تالاب‌ها	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۴	شرکت آب منطقه‌ای	محور اختصاصی	اجرای لایروبی و بازگشایی مسیر رودخانه‌ها	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۵	شرکت آب منطقه‌ای	محور اختصاصی	اجرای عملیات ساماندهی و دیواره‌سازی	۳.۳۳	قوت
۴۶	شرکت آب منطقه‌ای	محور اختصاصی	مسدود یا پر و مسلوب‌المنفعه کردن چاه‌های غیرمجاز	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۷	شرکت آب منطقه‌ای	محور اختصاصی	تجهیز چاه‌ها به ابزار اندازه‌گیری هوشمند	۱۰۰.۰۰	قوت
۴۸	شرکت آب منطقه‌ای	محور اختصاصی	اصلاح و تعدیل پروانه‌های کشاورزی	۹۴.۰۸	قوت
۴۹	شرکت آب منطقه‌ای	محور اختصاصی	مرمت و بازسازی تأسیسات آبی (سدها)	۱۰۰.۰۰	قوت
۵۰	شرکت آب منطقه‌ای	محور اختصاصی	مرمت و بازسازی تأسیسات آبی (شبکه‌ها)	۱۰۰.۰۰	قوت
۵۱	شرکت آب منطقه‌ای	محور اختصاصی	تجهیز نقاط به ابزار اندازه‌گیری جریان	۱۰۰.۰۰	قوت
۵۲	شرکت آب منطقه‌ای	محور اختصاصی	مدیریت کیفیت منابع آب در سطح حوضه آبریز	۱۰۰.۰۰	قوت
۵۳	شرکت آب منطقه‌ای	محور اختصاصی	تأسیس و تکمیل شبکه سنجش منابع آب سطحی و زیرزمینی	۱۰۰.۰۰	قوت

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

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

جدول ۱۸-۵: ماتریس لیتموس

سؤال	عملیاتی	استراتژیک
۱- آیا این موضوع در سطح اختیارات مدیریت ارشد استان و بخش مربوطه است؟	خیر	بله
۲- آیا این موضوع در سطح اختیارات استاندار، معاونین و مدیران کل بخش مربوطه است؟	خیر	بله
۳- چه زمانی با این موضوع مواجه خواهید شد؟	هم‌اکنون	دو سال یا بیشتر
۴- تأثیر این موضوع تا چه اندازه گسترده است؟	فقط بر روی یک واحد یا سازمان از بخش محیط‌زیست تأثیر دارد.	کل بخش محیط‌زیست را تحت تأثیر می‌گذارد.
۵- ریسک مالی در رابطه با این موضوع چه اندازه بزرگ است؟	کم (کمتر از ۱۰ درصد کل بودجه)	متوسط (بین ۱۰ تا ۱۵ درصد از بودجه) زیاد (بیشتر از ۲۵ درصد از بودجه)
۶- آیا استراتژی‌های حل این موضوع، به موارد ذیل نیاز دارد؟		
• تغییر در مأموریت	خیر	بله
• ایجاد اهداف جدید یا خدمات جدید	خیر	بله
• تغییر مهم در منابع و مقدار درآمدها و بودجه	خیر	بله
• تغییر در آیین‌نامه‌ها یا مقررات دولتی	خیر	بله
• تغییر قابل توجه در نیروی انسانی	خیر	بله
• تغییر قابل توجه در فناوری	خیر	بله
• تغییر در تجهیزات و امکانات (Facility)	خیر	بله
• تغییر عمده در روابط با ذی‌نفعان	خیر	بله
۷- تا چه اندازه بهترین رویکرد حل این موضوع واضح و مبرهن است؟	آشکار، آماده برای اجرا	کاملاً باز و وسیع
۸- پایین‌ترین سطح مدیریتی که می‌تواند در رابطه با حل این موضوع تصمیم بگیرد چیست؟	سرپرست و معاونین ادارات و دوایر	استاندار، معاونین، رئیس سازمان و مدیران ارشد بخش محیط‌زیست
۹- پیامدهای احتمالی عدم توجه به این موضوع	ناکارایی	اختلال قابل توجه در اختلال بلندمدت و مهم در ارائه

سؤال	عملیاتی	استراتژیک
برای استان و بخش مربوطه چیست؟	ارائه خدمات، خسارت مالی	خدمات، خسارت‌های مالی عمده یا کاهش درآمد عمده
۱۰- چند سازمان دیگر تحت تأثیر قرار گرفته‌اند با این موضوع که باید در حل آن از آن‌ها استفاده شود؟	هیچ	۳-۱ و ۴ و بیشتر
۱۱- این موضوع تا چه اندازه با ارزش‌های فرهنگی، مذهبی، سیاسی، اجتماعی تناسب دارد یا در ارتباط است؟	خیلی کم (ملایم)	کم
		زیاد

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

محیط داخلی بخش محیط‌زیست 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 ۲۲۴ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۰۴ موضوع استراتژیک تحت عنوان قوت و ضعف‌های داخلی فهرست شد. هرچند ابزار VRIO برای شناسایی منابع و قابلیت‌های داخلی بخش محیط‌زیست مورد استفاده قرار گرفته است، اما از ۵۹ موضوع استراتژیک پرسشنامه VRIO تعداد ۱۲ مورد از متغیرهای استخراجی به دلیل مزیت رقابتی دائمی بعنوان قوت بخش و ۴۷ مورد از متغیرهای استخراجی بدلیل مزیت رقابتی موقت بعنوان 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 بعنوان مزین رقابتی موقت و در حکم فرصت می‌باشند).

محیط خارجی بخش محیط‌زیست 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 ۴۰۵ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۵۳ موضوع استراتژیک تحت عنوان فرصت و تهدیدات خارجی فهرست گردید. البته همان‌گونه که اشاره شد تعداد ۴۷ متغیر نهایی محیط خارجی از پرسشنامه VRIO استخراج گردیده است که جمعاً فرصت‌ها و تهدیدات بخش محیط‌زیست استان را به ۲۰۱ 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							
*	*	۳۶	۲۸	۶۴	۱۱۱	۲۵۰	۶۷	APQC	داخلی	۱
*	*	۴	۲۴	۲۸	۵۳	۷۱	۷	KPI		۲
*	*	*	۱۲	۱۲	۶۰	۶۰	۷	VRIO		۳
*	۴۷	*	*	۴۸				VRIO		
۱۶	۱۰	*	*	۲۶	۵۸	۵۸	۱۲	اقتصادی	خارجی	۴
۱۳	۱۱	*	*	۴۴	۶۶	۶۸	۱۲	اجتماعی-فرهنگی		
۱۴	۱۱	*	*	۲۵	۷۸	۷۸	۸	سیاسی-قانونی		
۱	۲۰	*	*	۲۱	۶۳	۶۴	۹	تکنولوژیکی		
۲	۱۰	*	*	۱۲	۳۰	۳۲	۹	بین‌المللی		
۱۶	۹	*	*	۲۵	۵۰	۵۰	۷	زیست‌محیطی		
۶۲	۱۱۸	۴۰	۶۴	۳۰۵	۵۶۹	۷۳۱	۱۳۸	جمع		

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

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی<sup>۱</sup> حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی بخش محیط‌زیست 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:

پس از بررسی عوامل داخلی، مهم‌ترین عوامل فهرست می‌شود. این عوامل باید در برگرفته 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 محیط‌زیست شامل موارد ذیل می‌باشد: مدیریت، مالی و حسابداری، بازرگانی و بازاریابی، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات، سرمایه انسانی و...

<sup>۱</sup> Internal Factors Evaluation Matrix (IFEM)

به این عوامل ضریب داده می‌شود، از ۱ (کاملاً بی‌اهمیت) تا ۱۰ (بسیار مهم). ضریب داده شده به هر عامل بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت بخش است. صرف نظر از اینکه آیا عامل مورد نظر به‌عنوان 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 محیط‌زیست 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 محیط زیست استان

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش محیط زیست	"وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی"	S/W
۰/۰۳۹	۳	۰/۰۱۳	ارزیابی محیط خارجی سازمان	APQC (مدیریت)	S1
۰/۰۳۹	۳	۰/۰۱۳	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (ارباب‌رجوع‌ها، مشترکین و مشتریان....)	APQC (مدیریت)	S2
۰/۰۳۹	۳	۰/۰۱۳	ایجاد طراحی سازمانی	APQC (مدیریت)	S3
۰/۰۳۹	۳	۰/۰۱۳	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	APQC (مدیریت)	S4
۰/۰۶۶	۳	۰/۰۲۲	مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS	APQC (منابع انسانی)	S5
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	ایجاد چارچوب ارائه‌ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	S6
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	توسعه‌ی استراتژی فن‌آوری اطلاعات سازمانی	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S7
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	تعریف معماری سازمانی	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S8
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	توسعه استراتژی‌های مدیریت اطلاعات و محتوا	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S9
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S10
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	بهبود استراتژی توسعه‌ی فن‌آوری اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S11
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	توسعه استراتژی استقرار فن‌آوری اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S12
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	APQC (فن‌آوری اطلاعات)	S13
۰/۰۴۹	۳/۵	۰/۰۱۴	توسعه استراتژی و چشم‌انداز بلندمدت اموال	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S14
۰/۰۴۲	۳	۰/۰۱۴	برنامه‌ریزی و طراحی ساخت دارایی‌ها	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S15
۰/۰۳۴۸	۳	۰/۰۱۲	انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی	APQC (مالی و حسابداری)	S16
۰/۰۳۴۸	۳	۰/۰۱۲	مدیریت خط‌مشی‌ها و رویکردها	APQC (مالی و حسابداری)	S17
۰/۰۵۳۲	۴	۰/۰۱۳	ایجاد خط‌مشی‌های اخلاقی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S18
۰/۰۴۶۶	۳/۵	۰/۰۱۳	توسعه و انجام برنامه‌های قوانین پیشگیرانه	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S19
۰/۰۳۹۹	۳	۰/۰۱۳	حل‌وفصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S20
۰/۰۳۹۹	۳	۰/۰۱۳	تهیه و فراهم‌سازی مشورت/مشاوره‌ی حقوقی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S21
۰/۰۰۹	۲/۵	۰/۰۰۴	اجرای تجزیه‌وتحلیل اطلاعات بازار و مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S22
۰/۰۱۰۸	۳	۰/۰۰۴	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت‌ها	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S23
۰/۰۱۰۸	۳	۰/۰۰۴	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S24
۰/۰۰۹	۲/۵	۰/۰۰۴	تعریف سیاست‌ها و رویه‌های خدمت به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S25

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش محیط‌زیست	"وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی"	S/W
۰/۰۱۰۸	۳	۰/۰۰۴	توسعه پیش‌بینی فروش محصولات و خدمات	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S26
۰/۰۰۶	۳	۰/۰۰۲	تعیین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب	APQC (فرهنگ سازمانی)	S27
۰/۰۰۵۲	۲/۶	۰/۰۰۲	تعیین اهداف و استراتژی‌های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	APQC (فرهنگ سازمانی)	S28
۰/۰۱۳۵	۳	۰/۰۰۵	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی)	S29
۰/۰۱۴	۴	۰/۰۰۴	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی)	S30
۰/۰۱۰۵	۳	۰/۰۰۴	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی)	S31
۰/۰۱۰۵	۳	۰/۰۰۴	حفاظت و مدیریت گونه‌های در معرض تهدید و انقراض حیات‌وحش کشور	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور محیط‌زیست طبیعی و تنوع زیستی)	S32
۰/۰۱۰۵	۳	۰/۰۰۴	حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط‌زیست و زیست‌بوم‌های حساس	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور محیط‌زیست طبیعی و تنوع زیستی)	S33
۰/۰۱۰۵	۳	۰/۰۰۴	غنی‌سازی موزه و نمایشگاه‌های تاریخ طبیعی (شامل ذخائر ژنتیکی، نمونه‌های جانوری، گیاهی، فسیلی، سنگ و کانی)	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور محیط‌زیست طبیعی و تنوع زیستی)	S34
۰/۰۱۰۵	۳	۰/۰۰۴	نسبت ارزیابی اثرات زیست‌محیطی طرح‌ها و پروژه‌های مشمول به کل پروژه‌های پیشنهادی	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور محیط‌زیست انسانی)	S35
۰/۰۱۲۳	۳/۵	۰/۰۰۴	میزان جذب اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S36
۰/۰۰۹۱	۲/۶	۰/۰۰۴	حرکت در راستای بهبود فضای کسب‌وکار	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S37
۰/۰۱۰۵	۳	۰/۰۰۴	تکمیل و بروز رسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S38
۰/۰۱۲۳	۳/۵	۰/۰۰۴	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S39
۰/۰۰۸۸	۲/۵	۰/۰۰۴	رشد شناسایی تغییر کاربری غیرمجاز نسبت به سال قبل	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور امور اراضی)	S40
۰/۰۰۸۸	۲/۵	۰/۰۰۴	کاداستر اراضی کشاورزی	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور امور اراضی)	S41
۰/۰۱۰۵	۳	۰/۰۰۴	سطح مبارزه بیولوژیک و بکارگیری فرآورده‌ها و تجهیزات مبارزه غیر شیمیایی	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور حفظ نباتات)	S42
۰/۰۱۰۵	۳	۰/۰۰۴	طرح‌های کوچک تأمین آب	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور اختصاصی)	S43
۰/۰۰۸۸	۲/۵	۰/۰۰۴	تعیین حد بستر و حریم رودخانه‌ها و مرحله اول ساماندهی	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور اختصاصی)	S44
۰/۰۱۰۵	۳	۰/۰۰۴	تعیین حد بستر و حریم دریاچه‌ها و تالاب‌ها	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور اختصاصی)	S45
۰/۰۱۰۵	۳	۰/۰۰۴	اجرای لایروبی و بازگشایی مسیر رودخانه‌ها	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور اختصاصی)	S46
۰/۰۰۹۱	۲/۶	۰/۰۰۴	مسدود یا پر و مسلوب‌المنفعه کردن چاه‌های غیرمجاز	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور اختصاصی)	S47
۰/۰۰۸۸	۲/۵	۰/۰۰۴	تأسیس و تکمیل شبکه سنجش منابع آب سطحی و زیرزمینی	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور اختصاصی)	S48

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش محیط زیست	"وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی"	S/W
۰/۰۰۸۸	۲/۵	۰/۰۰۴	میزان اجرای برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی)	S49
۰/۰۱۰۵	۳	۰/۰۰۴	تعداد گزارش شبکه سنجش برخط هواشناسی	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور هواشناسی و اقلیم‌شناسی)	S50
۰/۰۱۰۵	۳	۰/۰۰۴	میزان اعتماد عمومی به صحت پیش‌بینی (به تفکیک عمومی، هوایی، دریایی، کشاورزی، آلودگی و ریز گرد)	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور هواشناسی و اقلیم‌شناسی)	S51
۰/۰۰۸۸	۲/۵	۰/۰۰۴	میزان مساحت فضای سبز ایجاد شده	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور اختصاصی)	S52
۰/۰۲۷	۳	۰/۰۰۹	برخورداری از دریا، دریاچه، تالاب و رودخانه ...	VRIO	S53
۰/۰۲۷	۳	۰/۰۰۹	برخورداری از دارایی‌های زیستی، جانوری و گیاهی	VRIO	S54
۰/۰۲۲۵	۲/۵	۰/۰۰۹	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی	VRIO	S55
۰/۰۲۴	۳	۰/۰۰۸	برخورداری از ویژگی پاسخگویی	VRIO	S56
۰/۰۲۴	۳	۰/۰۰۸	برخورداری از اطلاعات	VRIO	S57
۰/۰۲۴	۳	۰/۰۰۸	برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی	VRIO	S58
۰/۰۲۸	۳/۵	۰/۰۰۸	برخورداری از توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی	VRIO	S59
۰/۰۲۴	۳	۰/۰۰۸	برخورداری از سیستم نوآورانه	VRIO	S60
۰/۰۲۴	۳	۰/۰۰۸	برخورداری از قانون‌مداری	VRIO	S61
۰/۰۲	۲/۵	۰/۰۰۸	برخورداری از سرعت عمل	VRIO	S62
۰/۰۲۷	۳	۰/۰۰۹	برخورداری از مدیریت بحران	VRIO	S63
۰/۰۲۴	۳	۰/۰۰۸	برخورداری از تنوع اقلیم	VRIO	S64
۰/۰۱۳	۱	۰/۰۱۳	تهیه چشم‌انداز استراتژیک	APQC (مدیریت)	w1
۰/۰۲۶	۲	۰/۰۱۳	تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	APQC (مدیریت)	w2
۰/۰۱۹۵	۱/۵	۰/۰۱۳	تعریف و ارزیابی گزینه‌(انتخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	APQC (مدیریت)	w3
۰/۰۱۹۵	۱/۵	۰/۰۱۳	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه/سازمان/کسب‌وکار...	APQC (مدیریت)	w4
۰/۰۲۶	۲	۰/۰۱۳	ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	APQC (مدیریت)	w5
۰/۰۲۶	۲	۰/۰۱۳	اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	APQC (مدیریت)	w6
۰/۰۳۳	۱/۵	۰/۰۲۲	توسعه استراتژی منابع انسانی	APQC (منابع انسانی)	w7
۰/۰۴۴	۲	۰/۰۲۲	کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها	APQC (منابع انسانی)	w8

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش محیط زیست	"وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی"	S/W
۰/۰۲۲	۱	۰/۰۲۲	توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل های مدیریت شایستگی	APQC (منابع انسانی)	w9
۰/۰۲۲	۱	۰/۰۲۲	استخدام/منبع یابی انتخاب و غربال نامزدها	APQC (منابع انسانی)	w10
۰/۰۰۸	۲	۰/۰۰۴	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	w11
۰/۰۰۲	۲	۰/۰۰۱	مدیریت پورتفولیوی فن آوری اطلاعات	APQC (فن آوری اطلاعات)	w12
۰/۰۰۲	۲	۰/۰۰۱	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات	APQC (فن آوری اطلاعات)	w13
۰/۰۱۱۳	۱	۰/۰۱۱	مدیریت سبد محصولات و خدمات	APQC (تحقیق و توسعه)	w14
۰/۰۱۱۳	۱	۰/۰۱۱	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	w15
۰/۰۱۶۹	۱/۵	۰/۰۱۱	مدیریت ثبت اختراعات، حق تکثیر و الزامات قانونی	APQC (تحقیق و توسعه)	w16
۰/۰۱۶۹	۱/۵	۰/۰۱۱	تولید مفاهیم محصول/خدمت جدید	APQC (تحقیق و توسعه)	w17
۰/۰۲۲۵	۲	۰/۰۱۱	تعریف الزامات توسعه ی محصول/خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	w18
۰/۰۱۱۳	۱	۰/۰۱۱	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه ی اولیه	APQC (تحقیق و توسعه)	w19
۰/۰۱۱۳	۱	۰/۰۱۱	اجرای تحقیقات اکتشافی	APQC (تحقیق و توسعه)	w20
۰/۰۱۱۳	۱	۰/۰۱۱	محک زدن بازار (مردم و ارباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	APQC (تحقیق و توسعه)	w21
۰/۰۲۱	۱/۵	۰/۰۱۴	مدیریت برنامه ی سرمایه ای برای دارایی های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	w22
۰/۰۱۴	۱	۰/۰۱۴	توسعه استراتژی خروج	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	w23
۰/۰۱۴	۱	۰/۰۱۴	انحلال دارایی های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	w24
۰/۰۲۳۲	۲	۰/۰۱۲	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه	APQC (مالی و حسابداری)	w25
۰/۰۱۱۶	۱	۰/۰۱۲	مدیریت بدهی و سرمایه گذاری	APQC (مالی و حسابداری)	w26
۰/۰۲۳۲	۲	۰/۰۱۲	ایجاد کنترل ها، سیاست ها و رویکردهای داخلی	APQC (مالی و حسابداری)	w27
۰/۰۱۱۶	۱	۰/۰۱۲	پردازش ترجیحات تجاری	APQC (مالی و حسابداری)	w28
۰/۰۲۶۶	۲	۰/۰۱۳	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	w29
۰/۰۱۳۳	۱	۰/۰۱۳	مدیریت حق کپی رایت، اختراعات و نشان های تجاری و ...	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	w30
۰/۰۰۲۶	۱	۰/۰۰۴	تعریف آفرها و گزینه های ارزش به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	w31
۰/۰۰۳۶	۱	۰/۰۰۴	تعریف استراتژی قیمت گذاری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	w32
۰/۰۰۳۶	۱	۰/۰۰۴	تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	w33
۰/۰۰۳۶	۱	۰/۰۰۴	ایجاد بودجه های بازاریابی	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	w34

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش محیط زیست	"وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی"	S/W
۰/۰۰۷۲	۲	۰/۰۰۴	توسعه و مدیریت فعالیت‌های پروموشنی (تبلیغاتی)	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	w35
۰/۰۰۷۲	۲	۰/۰۰۴	توسعه روابط بین شرکا / متحدین فروش	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	w36
۰/۰۰۰۹	۲	۰/۰۰۵	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی	KPI (ارزیابی عمومی در محور شاخص‌های عمومی)	w37
۰/۰۰۳۵	۱	۰/۰۰۴	صرفه‌جویی در مصرف آب کشاورزی	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور آب‌و‌خاک)	w38
۰/۰۰۳۵	۱	۰/۰۰۴	حفاظت از اراضی کشاورزی	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور امور اراضی)	w39
۰/۰۰۳۵	۱	۰/۰۰۴	مدیریت کیفیت منابع آب در سطح حوضه آبریز	KPI (ارزیابی اختصاصی در محور اختصاصی)	w40
۲/۳		$\Sigma=1$	نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی		

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

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

پس از بررسی عوامل خارجی، عوامل شناخته شده فهرست می شود. نخست عواملی که موجب فرصت و موقعیت می شوند و سپس آن ها که بخش را تهدید می کنند، نوشته می شود.

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

به هر یک از عوامل (فرصت یا تهدید لیست شده) رتبه ۱ تا ۴ داده می شود و این عدد بیانگر میزان توان بالقوه بخش در بهره برداری از فرصت یا مقابله با تهدید می باشد. (۴=زیاد، ۳=نسبتاً زیاد، ۲=نسبتاً کم، ۱=کم). ضریب (وزن) هر عامل در رتبه مربوطه ضرب می شود تا نمره نهایی بدست آید.

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

جدول ۲۲-۵: نمونه فرم ماتریس EFE

ردیف	محیط	فرصت ها یا تهدیدها	اهمیت	رتبه	حاصل ضرب
۱					
۲					
<b>جمع</b>					

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

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش محیط‌زیست	عوامل	O/T
۰/۰۲۷	۳	۰/۰۰۹	قوانین حفظ محیط‌زیست	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O1
۰/۰۰۷۸	۲.۶	۰/۰۰۳	مقررات صادرات و واردات و شرایط سیاسی و قوانین گمرکی در کشورهای خارجی همجوار و قوانین تردهای مرزی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O2
۰/۰۰۸۱	۲.۷	۰/۰۰۳	انتخابات و تغییر دولت ها، مجلس ها و مدیران محلی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O3
۰/۰۱۳	۲.۶	۰/۰۰۵	قانون ثبت شرکت ها و علائم تجاری	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O4
۰/۰۱۵۶	۲.۶	۰/۰۰۶	سهم بانوان در مدیریت و قدرت	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O5
۰/۰۱۸	۳	۰/۰۰۶	امنیت منابع و سرمایه های حیاتی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O6
۰/۰۱۹۶	۲.۸	۰/۰۰۷	همگرایی قومی - مذهبی و سهم اقوام در قدرت و تعامل سیاسی با ذینفعان و متنفذین	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O7
۰/۰۱۵	۳	۰/۰۰۵	فضای رسانه ای	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O8
۰/۰۱۶۲	۲.۷	۰/۰۰۶	قالب های حقوقی مشارکت در فعالیت های اجتماعی و اقتصادی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O9
۰/۰۱۹۶	۲.۸	۰/۰۰۷	سیاست های اقتصاد مقاومتی، رفع اطاله و منطقی ساختن زمان تحقیق ، دادرسی و اجرا و تقریب و اتقان آراء قضایی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O10
۰/۰۲۱۶	۲.۷	۰/۰۰۸	کیفیت قوانین ومقررات قضایی، حاکمیت قانون و ارتقاء سلامت اداری، فرهنگ نظارت پذیری و قانون مداری و حمایت قضایی از حقوق عامه و مالکیت اموال و ثروت های عمومی و گسترش بهره مندی از نهادهای داوری و میانجیگری	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O11
۰/۰۴۴۲	۲.۶	۰/۰۱۷	عضویت ایران در پیمان نامه ها ، معاهدات و کنوانسیون ها و سازمان های منطقه ای و بین المللی، تعاملات و تعارضات ایران (و استان) با کشورهای منطقه، مزیت های نسبی (فرهنگی ، اقتصادی ...) استان در کشورهای آسیای میانه، بازار بالقوه صادرات غیر نفتی استان (مواد غذایی، توتون، و ...) در کشورهای آسیای میانه	PESTEL (بین الملل)	O12
۰/۰۴۱۶	۲.۶	۰/۰۱۶	زیرساخت دریایی/ریلی/زمینی کشورهای آسیای میانه، کریدور شمال جنوب	PESTEL (بین الملل)	O13
۰/۰۳۳۸	۲.۶	۰/۰۱۳	قوانین و مقررات کشور های همسایه در موضوع تجارت بین الملل، پیمان ها و سازمان های اقتصادی منطقه ای (اگو، اوپیک، شانگهای و..)	PESTEL (بین الملل)	O14
۰/۰۱۸	۳	۰/۰۰۶	همایش ها ، جشنواره ها ، نمایشگاه های بین المللی	PESTEL (بین الملل)	O15
۰/۰۳۹	۳	۰/۰۱۳	رژیم حقوقی دریای خزر، مدیریت منابع و ذخایر مشترک (آب ، انرژی ، دریا و..)	PESTEL (بین الملل)	O16
۰/۰۲۱	۳	۰/۰۰۷	بحران ها و چالش های مرزی و تهدیدات ، چالش ها ، و مخاطرات نظامی	PESTEL (بین الملل)	O17
۰/۰۵۴	۳	۰/۰۱۸	جهانی شدن /جهانی سازی (Globalization)	PESTEL (بین الملل)	O18

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش محیط‌زیست	عوامل	O/T
۰/۰۴۲	۳	۰/۰۱۴	تبادلات، کشت فراسرزیمینی و تجارت آب مجازی ، واردات مواد اولیه خام از کشورهای آسیای میانه	PESTEL (بین‌الملل)	O19
۰/۰۳۶	۳	۰/۰۱۲	ارزیابی های بین‌المللی از بخش محیط‌زیست استان	PESTEL (بین‌الملل)	O20
۰/۰۲۷	۳	۰/۰۰۹	توسعه و تکمیل نظام کاداستر (حدنگاری در کشور)	PESTEL (بین‌الملل)	O21
۰/۰۱۸۲	۲.۶	۰/۰۰۷	نرخ زاد و ولد	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O22
۰/۰۱۶۲	۲.۷	۰/۰۰۶	سطح دسترسی به خدمات بیمه ای، اجتماعی و تسهیلات رفاهی و درصد پوشش سازمان های حمایتی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O23
۰/۰۲۱	۳	۰/۰۰۷	امید به زندگی (بدو تولد)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O24
۰/۰۱۸	۳	۰/۰۰۶	نرخ باسوادی (ابتدایی و عالی و...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O25
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	سرمایه اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O26
۰/۰۱۰۸	۲.۷	۰/۰۰۴	گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O27
۰/۰۱۸۲	۲.۶	۰/۰۰۷	تعداد زنان و جایگاه آنها در استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O28
۰/۰۲۷	۳	۰/۰۰۹	اینترنت و شبکه های اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O29
۰/۰۲۷	۳	۰/۰۰۹	تخصص گرایی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O30
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	سازمان های مردم نهاد(سمن)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O31
۰/۰۱۶۸	۲.۸	۰/۰۰۶	توسعه شهرنشینی و تبدیل روستاها به شهر و شهرستان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O32
۰/۰۱۲	۳	۰/۰۰۴	صادرات و واردات(تراز تجاری بدون نفت) و ترکیب واردات و صادرات(مواد اولیه ، واسطه و مصرفی)	PESTEL (اقتصادی)	O33
۰/۰۱۸	۳	۰/۰۰۶	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	O34
۰/۰۰۸۴	۲.۸	۰/۰۰۳	تعرفه های گمرکی واردات	PESTEL (اقتصادی)	O35
۰/۰۱۱۲	۲.۸	۰/۰۰۴	مصرف(تقاضا) استان (در بخش دولتی و عمومی و خصوصی و تعاونی)و میل متوسط مصرف استان	PESTEL (اقتصادی)	O36
۰/۰۰۸۴	۲.۸	۰/۰۰۳	شاخص توسعه انسانی استان	PESTEL (اقتصادی)	O37
۰/۰۰۵۶	۲.۸	۰/۰۰۲	شرایط اقتصادی همسایگان خارجی و استان های همجوار	PESTEL (اقتصادی)	O38
۰/۰۱۴	۲.۸	۰/۰۰۵	سهم SME-ها در اشتغال و GDP استان	PESTEL (اقتصادی)	O39
۰/۰۱۰۴	۲.۶	۰/۰۰۴	نسبت زمین به تقاضای مسکن	PESTEL (اقتصادی)	O40
۰/۰۱۴	۲.۸	۰/۰۰۵	سطح دستمزد ها	PESTEL (اقتصادی)	O41
۰/۰۱۸	۳	۰/۰۰۶	درصد تحقق اهداف مالیاتی	PESTEL (اقتصادی)	O42
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	تجارت الکترونیک(E-Comarce)،بانکداری الکترونیک (E-Banking)، سلامت الکترونیک(E-Helth)، آموزش الکترونیک(E-Lerning)، اینترنت اشیا و پول مجازی	PESTEL (فناوری)	O43



نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش محیط‌زیست	عوامل	O/T
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	دولت هوشمند، دولت الکترونیک/ سامانه های جامع الکترونیکی اداری ومالی، شهر هوشمند، کشاورزی هوشمند و روستای هوشمند و مدارس هوشمند	PESTEL (فناوری)	O44
۰/۰۲۲۴	۲.۸	۰/۰۰۸	سازمان الکترونیک، مکانیزاسیون فرایندها در سازمانها، سطح بلوغ تکنولوژی صنعتی استان، انحصار(مزیت) تکنولوژیکی در صنایع استان، دانشکده های فنی و مهندسی	PESTEL (فناوری)	O45
۰/۰۱۸۲	۲.۶	۰/۰۰۷	فن بازار	PESTEL (فناوری)	O46
۰/۰۱۸۲	۲.۶	۰/۰۰۷	نسبت سهم صنایع HI-TECH به کل صنایع استان	PESTEL (فناوری)	O47
۰/۰۲۴	۳	۰/۰۰۸	رسانه‌ها و فضای مجازی	PESTEL (فناوری)	O48
۰/۰۲۴	۳	۰/۰۰۸	تحولات اخیر تکنولوژیک تاثیر گذار بر بخش	PESTEL (فناوری)	O49
۰/۰۲۰۸	۲.۶	۰/۰۰۸	داده کاوی/ دیتا ماینینگ و تکنولوژی GIS و تکنولوژی سنجش از دور و فناوری پیش بینی Forecasting	PESTEL (فناوری)	O50
۰/۰۱۸۲	۲.۶	۰/۰۰۷	هوش مصنوعی	PESTEL (فناوری)	O51
۰/۰۱۶۸	۲.۸	۰/۰۰۶	صنعت سخت افزار ICT، پایگاه های داده ، امنیت اطلاعات و فضای سایبری و ضریب توسعه فناوری اطلاعات (IDI)	PESTEL (فناوری)	O52
۰/۰۲۱	۳	۰/۰۰۷	شبکه فیبر نوری، دیتا سنتر ، اینترنت (پهنای ، ضریب نفوذ ، سرعت و...)، ارتباطات ماهواره ای، ارتباطات بیسیم، شبکه موبایل نسل جدید، مرکز تبادل اطلاعات بین دستگاهی (IX، سامانه یکپارچه مدیریت املاک کشور (سیماک) و دیسپاچینگ	PESTEL (فناوری)	O53
۰/۰۱۲	۳	۰/۰۰۴	کاداستر املاک و کشاورزی و G- N A F	PESTEL (فناوری)	O54
۰/۰۱۶۸	۲.۸	۰/۰۰۶	مراکز علم و فناوری/ پارک های علم و فناوری ، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی ، شرکت های دانش بنیان، حوزه های جدید کسب و کار (استارت‌آپ)، تورهای علمی و ترویجی، صندوق های سرمایه گذار خطر پذیر VC و استارت‌آپ ویکند	PESTEL (فناوری)	O55
۰/۰۱۰۸	۲.۷	۰/۰۰۴	نمایشگاه های تخصصی الگامپ و صنعتی و کشاورزی و...	PESTEL (فناوری)	O56
۰/۰۱۸۹	۲.۷	۰/۰۰۷	تکنولوژیهای نوین به تفکیک هر بخش (تراریخته، کشاورزی ارگانیک، هیدروپونیک، ژن، کشت بافت، آب شیرین کن‌ها و ...) و وابستگی ذخایر ژنتیکی	PESTEL (فناوری)	O57
۰/۰۱۶۸	۲.۸	۰/۰۰۶	محتوای دیجیتال و الکترونیک و توسعه دهندگان برنامه های موبایلی و بازی های دیجیتال	PESTEL (فناوری)	O58
۰/۰۱۸۲	۲.۶	۰/۰۰۷	نانوتکنولوژی	PESTEL (فناوری)	O59
۰/۰۱۵	۳	۰/۰۰۵	خدمات و حمل و نقل آن لاین	PESTEL (فناوری)	O60
۰/۰۰۹	۳	۰/۰۰۳	توسعه و ارتقاء دادرسی الکترونیکی	PESTEL (فناوری)	O61
۰/۰۱۹۶	۲.۸	۰/۰۰۷	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش و بهبود مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS) و دانشگاه های نسل سوم و چهارم	PESTEL (فناوری)	O62

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش محیط‌زیست	عوامل	O/T
۰/۰۱۹۶	۲.۸	۰/۰۰۷	رویکرد استقرار صنایع آب بر با استفاده از آب دریای خزر	PESTEL (زیست‌محیطی)	O63
۰/۰۲۲۴	۲.۸	۰/۰۰۸	قانون تنفس جنگل	PESTEL (زیست‌محیطی)	O64
۰/۰۲۲۴	۲.۸	۰/۰۰۸	توسعه زراعت چوب و سطح تقاضای چوب در کشور	PESTEL (زیست‌محیطی)	O65
۰/۰۱۹۶	۲.۸	۰/۰۰۷	خروج دام از جنگل	PESTEL (زیست‌محیطی)	O66
۰/۰۲۱۶	۲.۷	۰/۰۰۸	صندوق ملی محیط‌زیست، سیاست‌ها و قوانین و مقررات داخلی و بین‌المللی و فرصت‌های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط‌زیست و منابع طبیعی	PESTEL (زیست‌محیطی)	O67
۰/۰۲۰۸	۲.۶	۰/۰۰۸	انرژی‌های نو و انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته	PESTEL (زیست‌محیطی)	O68
۰/۰۲۵۲	۲.۸	۰/۰۰۹	استانداردهای زیست‌محیطی بین‌المللی (اروپا و...)	PESTEL (زیست‌محیطی)	O69
۰/۰۲۲۴	۲.۸	۰/۰۰۸	مصالح بومی	PESTEL (زیست‌محیطی)	O70
۰/۰۲۱	۳	۰/۰۰۷	وضعیت گونه‌های جانوری و گیاهی	PESTEL (زیست‌محیطی)	O71
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	برخورداری از منابع زیستی (جانوری، گیاهی، دریایی و ...)، برخورداری از جنگل و مراتع، بیشه‌های طبیعی و اراضی جنگلی، برخورداری از کوه، دره، رودخانه، برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت، گاز، ذغال سنگ و...)، برخورداری از معادن و ذخایر کانی فلزی و غیر فلزی، مناطق چهارگانه حفاظت شده (پارک ملی، منطقه حفاظت شده، پناهگاه حیات وحش و اثر طبیعی ملی) و ذخیره گاه و پارک‌های جنگلی	VRIO (منابع فیزیکی)	O72
۰/۰۲۵۲	۲.۸	۰/۰۰۹	برخورداری از حوضه ابریز، برخورداری از اقلیم متنوع (و بهینه سرزمینی)، برخورداری از آب‌های ژرف زیر زمینی و دریایی و برخورداری از باد، آفتاب ابر و باران و سایر نزولات آسمانی و برخورداری اراضی شیب دار	VRIO (منابع فیزیکی)	O73
۰/۰۱۸۲	۲.۶	۰/۰۰۷	برخورداری از زمین‌های موات یا رها شده، مستحده، منابع ملی، برخورداری از زمین شهری و روستایی، زیر ساخت، ارتباطات جاده‌ای و حمل و نقل و دسترسی و برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات تخصصی، برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات راه و ساختمان، برخورداری از وسایل نقلیه زمینی، برخورداری از وسایل و ادوات دریایی، برخورداری از وسایل و ادوات هوایی	VRIO (منابع فیزیکی)	O74
۰/۰۱۸۲	۲.۶	۰/۰۰۷	زیر ساخت، ارتباطات جاده‌ای و حمل و نقل و دسترسی و برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات تخصصی، برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات راه و ساختمان، برخورداری از وسایل نقلیه زمینی، برخورداری از وسایل و ادوات دریایی، برخورداری از وسایل و ادوات هوایی	VRIO (منابع فیزیکی)	O75
۰/۰۱۶۸	۲.۸	۰/۰۰۶	برخورداری از ساختمان و ابنیه، برخورداری از ساختمان‌های اسکلت فلزی با تمام کاربری‌ها، برخورداری از ساختمان‌های اسکلت بتنی با تمام کاربری‌ها، برخورداری از ساختمان‌های آجری، بلوکی و... با تمام کاربری‌ها	VRIO (منابع فیزیکی)	O76
۰/۰۱۸	۳	۰/۰۰۶	برخورداری از اثاثه و منصوبات ارتباطی، اداری، رفاهی، برودتی، برخورداری از موجودی انبار (مواد و کالا...)	VRIO (منابع فیزیکی)	O77
۰/۰۱۸۲	۲.۶	۰/۰۰۷	مناطق آزاد ویژه و برخورداری از مرز بین‌المللی	VRIO (منابع فیزیکی)	O78
۰/۰۱۵۶	۲.۶	۰/۰۰۶	منابع میراثی، بناها و بافت‌های تاریخی (میل گنبد و دیوار دفاعی و ...)	VRIO (منابع فیزیکی)	O79
۰/۰۱۸۲	۲.۶	۰/۰۰۷	برخورداری از صنایع مادر و تبدیلی	VRIO (منابع فیزیکی)	O80
۰/۰۱۴	۲.۸	۰/۰۰۵	اسناد تاریخی و قضایی	VRIO (منابع فیزیکی)	O81

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش محیط‌زیست	عوامل	O/T
۰/۰۱۸	۳	۰/۰۰۶	برخورداوری از وجوه نقد و بانک، ارز و طلا و سکه و فلزات گران بها و برخورداروری از اوراق بهاردار و برخورداروری از مطالبات(اسناد و حساب های دریافتنی)	VRIO (دارایی‌های مالی)	O82
۰/۰۱۸۹	۲.۷	۰/۰۰۷	برخورداوری از تیم های کاری منسجم و برخورداروری از نیروی انسانی ماهر	VRIO (منابع انسانی)	O83
۰/۰۱۴	۲.۸	۰/۰۰۵	مفاخر و قهرمانان ملی، برخورداروری از سنت‌ها، پیشینه ها و پیشکسوتان	VRIO (منابع انسانی)	O84
۰/۰۱۸۲	۲.۶	۰/۰۰۷	برخورداوری از بازار محصولات، برخورداروری از خوشنامی/برند و نام تجاری، برخورداروری از سرقفلی و امتیازات و برخورداروری از کیفیت و ارزش افزوده، برخورداروری از رضایتمندی ذینفعان	VRIO (منابع انسانی)	O85
۰/۰۲۳۴	۲.۶	۰/۰۰۹	برخورداوری از استراتژی ها و سبک مدیریت، برخورداروری از چشم انداز و برنامه، برخورداروری از ایده ها و طرح ها و برخورداروری از نوآوری و خلاقیت، برخورداروری از توان مهارتی بخش، برخورداروری از انعطاف پذیری، برخورداروری از مدیریت دانش، برخورداروری از کارایی، برخورداروری از بهره وری و برخورداروری از مجموعه قوانین و مقررات	VRIO (منابع انسانی)	O86
۰/۰۲۳۲	۲.۹	۰/۰۰۸	مشارکت مردمی، برخورداروری از کارگروهی، برخورداروری از تاب آوری	VRIO (منابع انسانی)	O87
۰/۰۲۰۸	۲.۶	۰/۰۰۸	ثبات مدیریتی و برخورداروری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و...)	VRIO (قابلیت)	O88
۰/۰۰۷۵	۱.۵	۰/۰۰۵	مقررات زدایی ( بوروکراسی زدایی و... )، قوانین بخشی(قانون تراکم ساختمان و ...)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T1
۰/۰۰۴	۱	۰/۰۰۴	بودجه دولت و سیاست یارانه‌ای (مستقیم/غیرمستقیم)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T2
۰/۰۰۴	۱	۰/۰۰۴	قوانین ضد انحصار و رانت	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T3
۰/۰۰۴	۱	۰/۰۰۴	قانون حمایت از مالکیت معنوی (Copyright)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T4
۰/۰۰۲	۱	۰/۰۰۲	جرایم سازمان یافته	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T5
۰/۰۰۷۵	۱.۵	۰/۰۰۵	اعتماد سیاسی، رضایتمندی سیاسی و نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T6
۰/۰۰۴	۱	۰/۰۰۴	مفاسد اداری (اختلاس، ارتشاء، انحصار...)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T7
۰/۰۰۳	۱.۵	۰/۰۰۲	جاسوسی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T8
۰/۰۱۴	۲	۰/۰۰۷	منافع ملی- استانی، تمرکز گرایی و بخشی نگری در قوانین	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T9
۰/۰۰۷۵	۱.۵	۰/۰۰۵	رقابت دو/چند قطبی سیاسی در استان	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T10
۰/۰۰۶	۱.۵	۰/۰۰۴	ژن سالاری و تبارسالاری در توزیع قدرت	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T11
۰/۰۱۲	۲	۰/۰۰۶	ساختار سیاسی استان و قانون تقسیمات کشوری	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T12
۰/۰۱۰۵	۱.۵	۰/۰۰۷	اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری ها	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T13
۰/۰۰۹	۱.۵	۰/۰۰۶	خلاء های قانونی و تدوین، اصلاح و روزآمد سازی قوانین ومقررات قضایی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T14
۰/۰۲۲۱	۱.۳	۰/۰۱۷	تجارت و اقتصاد جهانی، قوانین و مقررات داخلی در موضوع تجارت بین الملل و تحریم‌های بین‌المللی(نقش و همسویی دولت های منطقه) و پیمان ها و سازمان های اقتصادی جهانی(WTO)	PESTEL (بین‌الملل)	T15

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش محیط‌زیست	عوامل	O/T
۰/۰۱۲	۱.۵	۰/۰۰۸	شناسایی و انتقال نخبگان توسط خارجی ها و میل به مهاجرت/انتقال سرمایه به خارج	PESTEL (بین‌الملل)	T16
۰/۰۱۲	۲	۰/۰۰۶	نرخ طلاق و نسبت طلاق به ازدواج	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T17
۰/۰۱۶	۲	۰/۰۰۸	حاشیه نشینی در شهرهای بزرگ استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T18
۰/۰۰۴۵	۱.۵	۰/۰۰۳	بیماری های واگیر شایع و حوادث و بلايا طبیعی و جاده ای	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T19
۰/۰۰۶	۱	۰/۰۰۶	نرخ بیکاری، نرخ مهاجرت(مهاجرت های هدفمند قومی و مهاجرت از استان های کم آب به گلستان و ...)و فرار مغزها	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T20
۰/۰۱۰۵	۱.۵	۰/۰۰۷	شیوه و سبک زندگی(سلامت، سنتی و مدرن)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T21
۰/۰۰۶	۲	۰/۰۰۳	ترک تحصیل و بازماندگی از تحصیل کل	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T22
۰/۰۱۰۵	۱.۵	۰/۰۰۷	گسست نسلی و فاصله اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T23
۰/۰۰۶	۱	۰/۰۰۶	نگرش / گرایش جامعه به کار، گرایش به پس انداز و سرمایه گذاری	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T24
۰/۰۱۲	۲	۰/۰۰۶	میزان پایبندی به ارزش های دینی(تدین و دینداری) و اجتماعی (اخلاقیات و توسعه اخلاق حرفه ای و تکریم ارباب رجوع و ...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T25
۰/۰۱۰۵	۱.۵	۰/۰۰۷	میزان مطالعه	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T26
۰/۰۱۶	۲	۰/۰۰۸	هژمونی رسانه های جمعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T27
۰/۰۱۲	۲	۰/۰۰۶	مهارت های اجتماعی(تاب آوری، حل مساله و..)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T28
۰/۰۰۶	۱	۰/۰۰۶	فقرمطلق و نسبی در استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T29
۰/۰۱۲	۱.۵	۰/۰۰۸	خط مشی های تامین مالی دولت	PESTEL (اقتصادی)	T30
۰/۰۰۷	۱	۰/۰۰۷	بودجه دولت(کسری)، نرخ ارز، نرخ تورم و نوسان قیمت‌ها(رسمی و غیر رسمی) و نرخ بهره یا سود رسمی و غیر رسمی	PESTEL (اقتصادی)	T31
۰/۰۰۴۸	۱.۲	۰/۰۰۴	نرخ و روند بیکاری	PESTEL (اقتصادی)	T32
۰/۰۰۴	۱	۰/۰۰۴	شرایط شاخص های اقتصاد کلان بخش صنعت، کشاورزی و خدمات(ارزش افزوده، سرمایه گذاری و..)	PESTEL (اقتصادی)	T33
۰/۰۰۴	۱	۰/۰۰۴	سرمایه گذاری های مادر و سهم دولت در سرمایه گذاری و اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	T34
۰/۰۰۹۶	۱.۲	۰/۰۰۸	سیاست های پولی و مالی دولت در کشور و در استان و سیاست های کلان اقتصادی استان	PESTEL (اقتصادی)	T35
۰/۰۰۴	۱	۰/۰۰۴	درآمد سرانه واقعی، ضریب جینی و توزیع درآمد	PESTEL (اقتصادی)	T36
۰/۰۰۴۸	۱.۲	۰/۰۰۴	الگوی مصرف	PESTEL (اقتصادی)	T37
۰/۰۰۶	۱	۰/۰۰۶	بهره وری کل، نرخ رشد اقتصادی و نرخ سرمایه گذاری استان و میل متوسط به پس انداز استان	PESTEL (اقتصادی)	T38

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش محیط‌زیست	عوامل	O/T
۰/۰۰۳	۱	۰/۰۰۳	حجم نقدینگی، نسبت مصارف به منابع واقعی بانکی	PESTEL (اقتصادی)	T39
۰/۰۰۴	۱	۰/۰۰۴	توسعه نامتوازن منطقه ای و بعد اشتغال در بنگاه های اقتصادی و سهولت کسب و کار	PESTEL (اقتصادی)	T40
۰/۰۰۶	۱	۰/۰۰۶	تولید ناخالص داخلی استان (GDP) و سهم بخش کشاورزی، صنعت و خدمات در اقتصاد استان و نرخ بازگشت سرمایه (IRR) به تفکیک بخش های مختلف اعم از صنعت، خدمات و ...	PESTEL (اقتصادی)	T41
۰/۰۰۶	۲	۰/۰۰۳	یارانه ها ی مستقیم	PESTEL (اقتصادی)	T42
۰/۰۰۴	۱	۰/۰۰۴	درصد اشتغال بخش دولتی و خصوصی از کل اشتغال استان	PESTEL (اقتصادی)	T43
۰/۰۰۵	۱	۰/۰۰۵	مشاغل کاذب ، فضای کسب و کار روستایی، بیکاری فصلی	PESTEL (اقتصادی)	T44
۰/۰۰۴	۱	۰/۰۰۴	نرخ مشارکت اقتصادی	PESTEL (اقتصادی)	T45
۰/۰۰۵	۱	۰/۰۰۵	پارازیت و فیلترینگ	PESTEL (فناوری)	T46
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	تغییر جریانات جوی (تغییر اقلیم)، میزان دما و تعداد روزهای یخبندان، سیل‌گیری و سیل‌خیزی و رسوب گذاری استان، رانش ، ریزش و زمین لغزش، رطوبت، بارش، تبخیر و تعریق، و پوشش ابر ، تراز آب دریای خزر و پیشروی آب شور	PESTEL (زیست‌محیطی)	T47
۰/۰۰۶	۱.۵	۰/۰۰۴	میزان لرزه‌خیزی و لرزه زمین ساخت و نقشه های جامع ژئومورفولوژیکی و فرونشست زمین	PESTEL (زیست‌محیطی)	T48
۰/۰۰۶	۲	۰/۰۰۳	قانون محدودیت استقرار صنایع در استان های شمالی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T49
۰/۰۰۹۶	۱.۲	۰/۰۰۸	شرایط اقلیمی (و رقابتی) کشورها و استان های همسایه	PESTEL (زیست‌محیطی)	T50
۰/۰۱۲	۱.۵	۰/۰۰۸	کوچ عشایر (خراسان، سمنان و بیلاق قشلاق)	PESTEL (زیست‌محیطی)	T51
۰/۰۱۲	۱.۵	۰/۰۰۸	آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی)	PESTEL (زیست‌محیطی)	T52
۰/۰۱۰۵	۱.۵	۰/۰۰۷	آفات و بیماری ها و ورود گونه های غیربومی مهاجم (جانوری و گیاهی)	PESTEL (زیست‌محیطی)	T53
۰/۰۱۳۵	۱.۵	۰/۰۰۹	بیابان زایی و برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیرسطحی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T54
۰/۰۱۲	۱.۵	۰/۰۰۸	آتش سوزی جنگل ها و مراتع و آتش زدن بقایای محصولات کشاورزی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T55
۰/۰۰۷۵	۱.۵	۰/۰۰۵	طرح های بهره برداری از جنگل	PESTEL (زیست‌محیطی)	T56
۰/۰۰۷	۱	۰/۰۰۷	نگاه کمی و حجمی به تولیدات محصولات کشاورزی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T57
۰/۰۰۷۵	۱.۵	۰/۰۰۵	مصرف پلاستیک و.. در جامعه، نخاله های ساختمانی و ضایعات بیمارستانی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T58
۰/۰۰۶	۱	۰/۰۰۶	صید و شکار ، بیماری های مشترک حیات وحش ، انسان و دام و آسیب های زیست محیطی دریا(آلودگی های نفتی، شانه دار خزر )	PESTEL (زیست‌محیطی)	T59
۰/۰۱۰۵	۱.۵	۰/۰۰۷	تغییر غیر قانونی کاربری اراضی و زمین و کوه خواری و الگوی کشت ، برداشت از حریم و بستر رودخانه ها، و برداشت غیراصولی خاک و شن و ماسه	PESTEL (زیست‌محیطی)	T60

نمره	رتبه (۱-۴)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش محیط‌زیست	عوامل	O/T
۰/۰۰۹	۱.۵	۰/۰۰۶	صنایع غیرمرتبط و مخرب	PESTEL (زیست‌محیطی)	T61
۰/۰۱۰۸	۱.۲	۰/۰۰۹	مدیریت یکپارچه مناطق ساحلی و توسعه کالبدی سکونتگاه‌های انسانی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T62
۲/۳		$\Sigma = 1$	نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی		

## ۹-۵) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش محیط‌زیست استان گلستان

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

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

### عوامل درونی:

➤ مزیت رقابتی<sup>۱</sup> CA

➤ نقاط قوت مالی<sup>۲</sup> FS

### عوامل خارجی:

➤ جذابیت صنعت<sup>۳</sup> IA

➤ ثبات محیطی<sup>۴</sup> ES

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

## ۹-۵-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹ خانه‌ای

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

<sup>1</sup> Competitive Advantage

<sup>2</sup> Financial Stability

<sup>3</sup> Industry Attractiveness

<sup>4</sup> Environment Stability

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

**جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)**

#### نمودار ۷-۵: ماتریس داخلی و خارجی ۹ - خانه‌ای

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 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 بصورت زیر است:

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

برای سازمان‌هایی که در خانه‌های ۱، ۲ و ۴ قرار می‌گیرند، اعتقاد بر آن است که وضع موجود آن سازمان‌ها مناسب است و این سازمان‌ها بهتر است استراتژی‌های رشد، توسعه و ساخت را مدنظر خود قرار دهند. این سازمان‌ها باید استراتژی‌های متمرکز (رسوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول) یا استراتژی‌های مبتنی بر

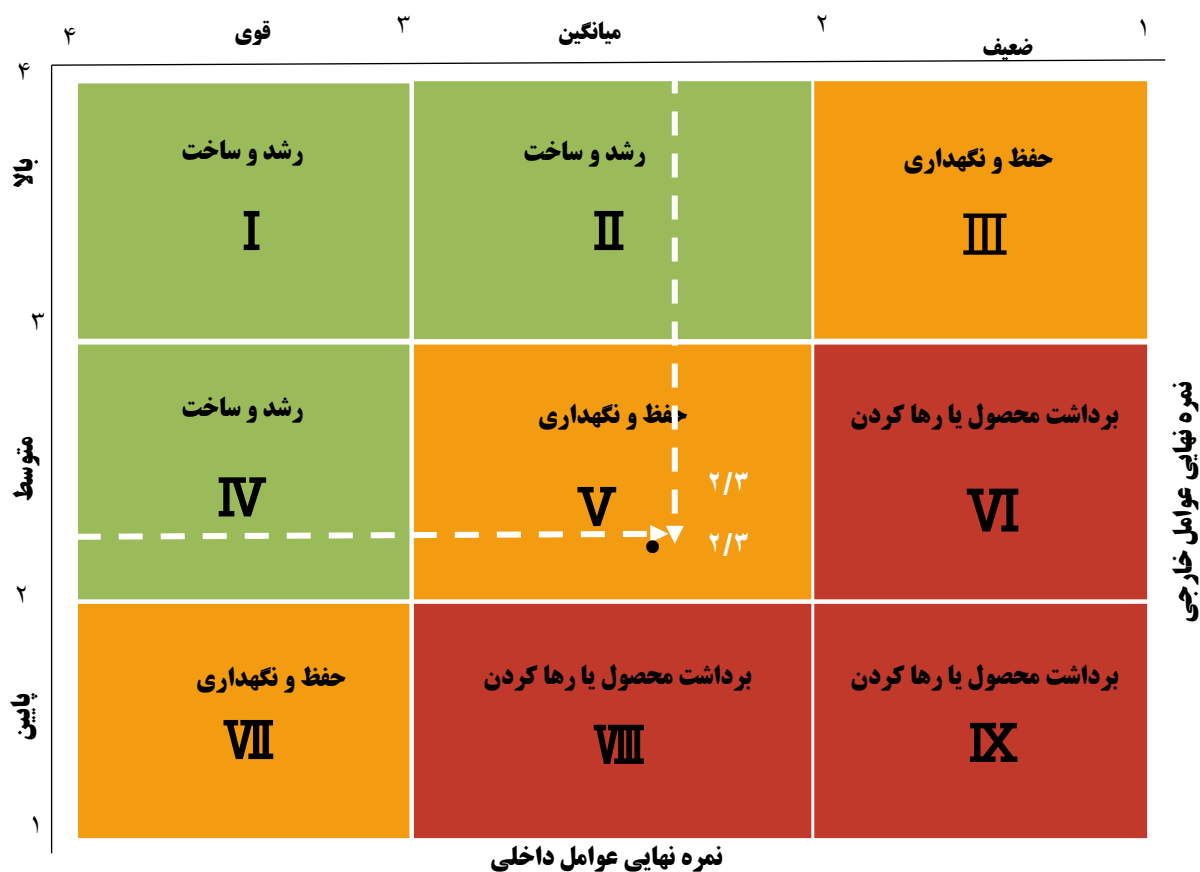


ادغام (ادغام عمودی روبه‌جلو، ادغام عمودی رو به عقب و ادغام افقی) را به اجرا در آورد که مناسب‌ترین استراتژی‌ها می‌باشند.

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

زمانی که 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 محیط‌زیست استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲/۳ و ۲/۳ می‌باشند، جایگاه بخش محیط‌زیست استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی در نمودار ذیل ارائه شده است.



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

نمره ارزیابی عوامل خارجی (EFE) EXternal factor Evaluation	نمره ارزیابی عوامل داخلی (IFE) Internal factor Evaluation
۲/۳	۲/۳

همان‌گونه که در نمودار ۸-۵ نشان داده شده است، بخش محیط‌زیست 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 محیط‌زیست 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 محیط‌زیست 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.

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

## ۲-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۴ خانه‌ای

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

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

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

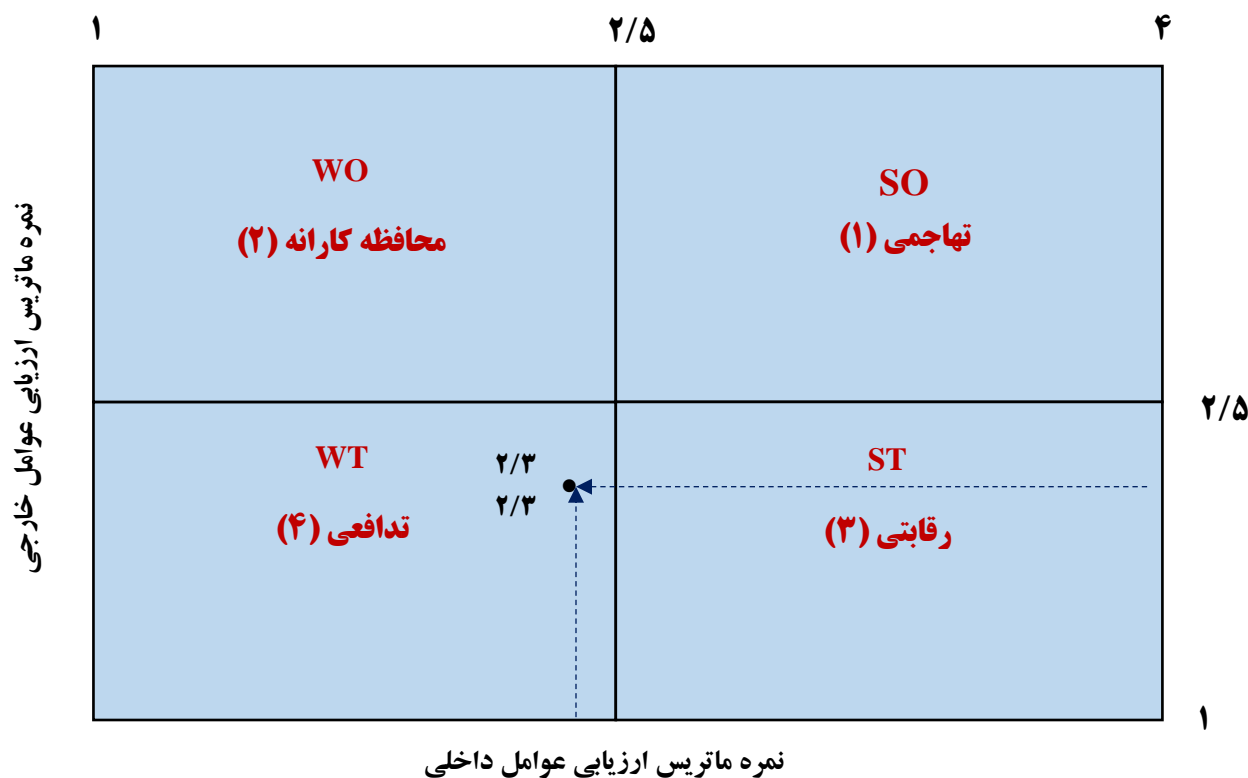
**ب) ناحیه رقابتی (ST):** کسب‌وکارها در این قسمت عملکرد قوی و خوبی دارد؛ اما با این حال از خطر تهدیدهای محیط بیرونی مصون نیستند.

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

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

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

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



نمودار ۹-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴ خانه‌ای بخش محیط‌زیست 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 از استفاده از این ماتریس نزدیک شدن نمایش به ماتریس ۹ ناحیه و موقعیت‌یابی دقیق‌تر می‌باشد. از طرف دیگر تفسیر موقعیت استراتژیک بخش محیط‌زیست استان دقیق‌تر و مفصل‌تر خواهد بود. در ادامه برای هر یک از نواحی هشتگانه بطور مختصر توضیحاتی ارائه می‌شود و نهایتاً موقعیت بخش محیط‌زیست منابع تفسیر می‌شود.

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

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

<sup>۱</sup> Selective Maintenance

<sup>۲</sup> Aggressive Maintenance

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

**۴ - رشد سریع<sup>۲</sup>:** 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<sup>۳</sup>:** به معنی برنامه‌ریزی و اجرای اقداماتی برای بهبود وضعیت مالی و عملکرد سازمان در حال رکود است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با تغییر رویه‌ی فعالیتی خود، از وضعیت بحرانی خود خارج شده و به رشد و بازدهی برگردد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در وضعیت بحرانی قرار دارند و نیاز به تغییرات جدی و شاید هم پرریسک دارند.

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

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

**۸ - شرکت خوشه‌ای - هلدینگ<sup>۶</sup>:** در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که وارد صنایع جدید و غیرمرتبط با صنعت فعلی خود شود. این معمولاً به منظور کاهش ریسک بحران‌های صنعتی و افزایش دامنه

<sup>1</sup> Stable Growth

<sup>2</sup> Rapid Growth

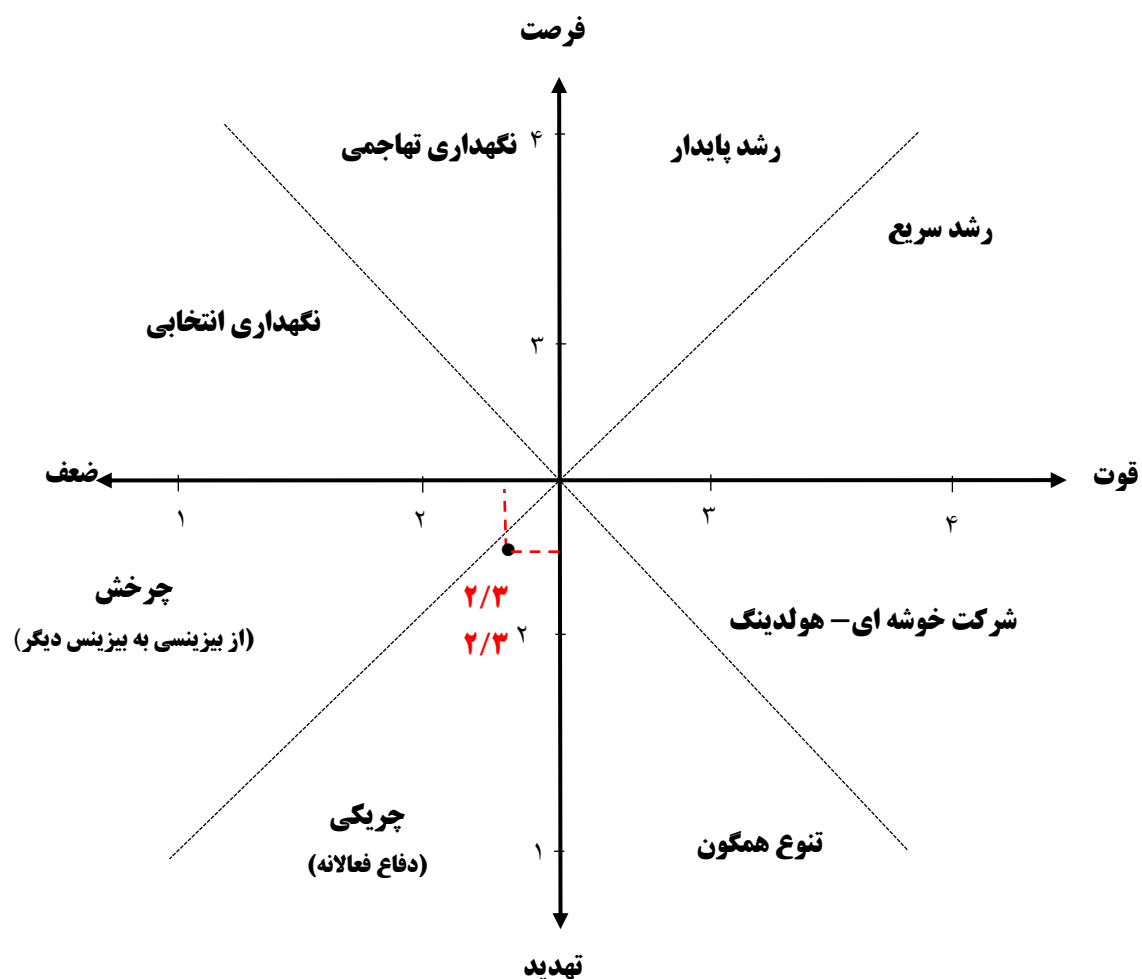
<sup>3</sup> Turnaround

<sup>4</sup> Guerrilla

<sup>5</sup> Concentric

<sup>6</sup> Conglomerate Strategy

فعالیت‌های سازمانی است. این استراتژی به دو صورت مستقیم و غیرمستقیم (از طریق سرمایه‌گذاری در شرکت‌های دیگر) قابل اجرا است. در این استراتژی، سازمان باید برای کاهش ریسک‌های پیش رو، دارای منابع کافی باشد و بتواند به صورت اقتصادی بازدهی کافی برای سرمایه‌گذاران خود را ایجاد کند. با توجه به اطلاعات بدست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل محیط‌زیست استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل  $2/3$  و  $2/3$  می‌باشند، جایگاه بخش محیط‌زیست استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی ۸ ناحیه‌ای در نمودار ذیل نمایش داده شده است.



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

مطابق نمودار فوق موقعیت استراتژیک فعلی بخش محیط‌زیست 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 محیط زیست استان گلستان

## مقدمه

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

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

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

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



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

➤ ماهیتاً پیچیده هستند. این امر خصوصاً در مورد سازمان‌هایی با محدوده جغرافیایی وسیع (مثل شرکت‌های بین‌المللی، چندملیتی یا فراملیتی) مصداق دارد.

➤ در شرایط نبود قطعیت اتخاذ می‌شوند. بسیاری از تصمیمات استراتژیک در شرایطی گرفته می‌شود که امکان پیش‌بینی آینده وجود ندارد.

➤ ممکن است مستلزم انجام تغییرات بنیادین در فرهنگ و ساختار سازمان شود.

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

## ۱-۶) سطوح مختلف استراتژی در سازمان

حداقل سه سطح از استراتژی در سازمان‌ها قابل تشخیص است:

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

<sup>۱</sup>Corporate level strategy



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

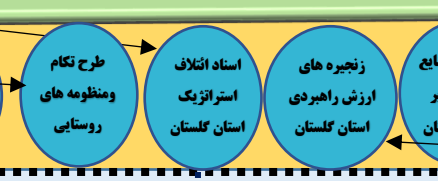
**سطح عالی (حکمرانی) استان**



**سطح میانی (بخشی) 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

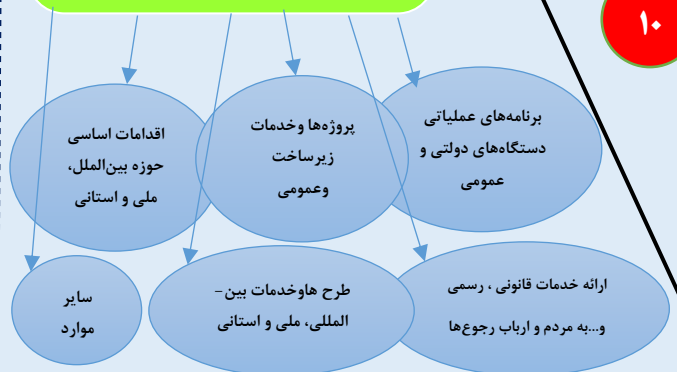
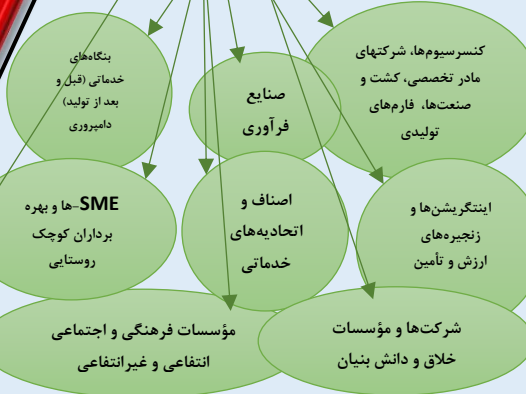
**سطح تاکتیکی استان**



**سطح عملیاتی (اجرایی) استان**

ایجاد و توسعه کسب و کارها و نگاه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خصوصی و تعاونی رقابت پذیر 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 ...



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

نمودار شماره I

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

**ب) استراتژی سطح کسب‌وکار<sup>۱</sup>:** استراتژی سطح بخشی/کسب‌وکار دومین سطح از سلسله‌مراتب استراتژی‌ها را به خود اختصاص می‌دهد. این سطح استراتژی که پایین‌تر از استراتژی سازمانی/شرکتی (حکمرانی) قرار می‌گیرد، ابزاری است برای دستیابی به اهداف یک واحد خاص از سازمان. نکته‌ای که باید به آن توجه داشت این است که به‌کارگیری این سطح از استراتژی فقط برای سازمان‌هایی مفید است که چندین بخش/واحد کسب‌وکار دارند. چنین سازمانی ممکن است محصولات یا خدماتی را در صنایع مختلف ارائه کند. برای مثال یک هلدینگ بزرگ بهترین نمونه از سازمانی است که خدمات مختلفی را در صنایع مختلف ارائه می‌کند و واحدهای کسب‌وکار مختلفی دارد که به امور مختلف پرداخته و در صنایع مختلف فعالیت دارند. هر کدام از این واحدهای کسب‌وکار اهداف متفاوتی دارند و استراتژی کسب‌وکار مخصوص خود را برای رسیدن به این اهداف در پیش می‌گیرند. مطابق نمودار ۱-۶، استان گلستان به‌عنوان یک کل و استانداری به‌عنوان متولی اداره استان برای تحقق چشم‌انداز و استراتژی اصلی و بلندمدت خود، دارای ۳۱ بخش است که «بخش محیط‌زیست» 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، ازینرو ضرورت دارد در جهت نیل به مأموریت، چشم‌انداز، اهداف راهبردی و استراتژی بلندمدت استان و «بخش محیط‌زیست» اقدام به تدوین استراتژی‌های مناسبی شود. این استراتژی‌ها اصطلاحاً به استراتژی‌های بخشی یا سطح کسب‌وکار مشهور هستند.

**ج) سطح استراتژی وظیفه‌ای/اجرایی<sup>۲</sup>:** این سطح، سطح عملیاتی سازمان (در این مطالعات سطح دستگامی) است. در سطح وظیفه‌ای تصمیم‌گیری‌هایی که توسط کارکنان گرفته می‌شود اغلب تصمیم‌های فنی محسوب می‌شوند و به این موضوع می‌پردازند که وظایف مختلف چگونه بر سطوح مختلف استراتژی در سازمان تأثیر می‌گذارد. این وظایف عبارت‌اند از بازاریابی، امور مالی، تولید، منابع انسانی و موارد دیگر. استراتژی وظیفه‌ای با برنامه محدودکننده‌ای سروکار دارد که اهداف هر وظیفه را مشخص می‌کند.

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

<sup>۱</sup> Business level strategy

<sup>۲</sup> Functional level strategy

حال که باتوجه به نمودار ۱-۶، جایگاه تدوین استراتژی‌های بخشی از جمله استراتژی‌های بخش محیط‌زیست استان در هرم و سطوح سه‌گانه استراتژی‌های استان گلستان مشخص شده است، از اینرو باتوجه به نمودار سطوح سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱-۶)، الگوریتم و چارچوب اجرایی تدوین سند استراتژیک بخش محیط‌زیست، مجموع داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده در فصول گذشته، بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش محیط‌زیست استان، اهداف راهبردی تعیین شده بخش محیط‌زیست استان، ماتریس‌های تولید شده در فصل‌های ۴ و ۵ این گزارش به‌ویژه ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک (IE) بخش محیط‌زیست استان؛ اقدام به تعیین استراتژی اصلی (GSM) و تولید استراتژی‌های بخشی محیط‌زیست استان گلستان شده است و در انتها استراتژی‌های بخشی تولید شده به کمک ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) بر اساس پارامترهای «امکان‌پذیری»، «مقبولیت» و «تناسب و سازگاری» رتبه‌بندی شده‌اند.

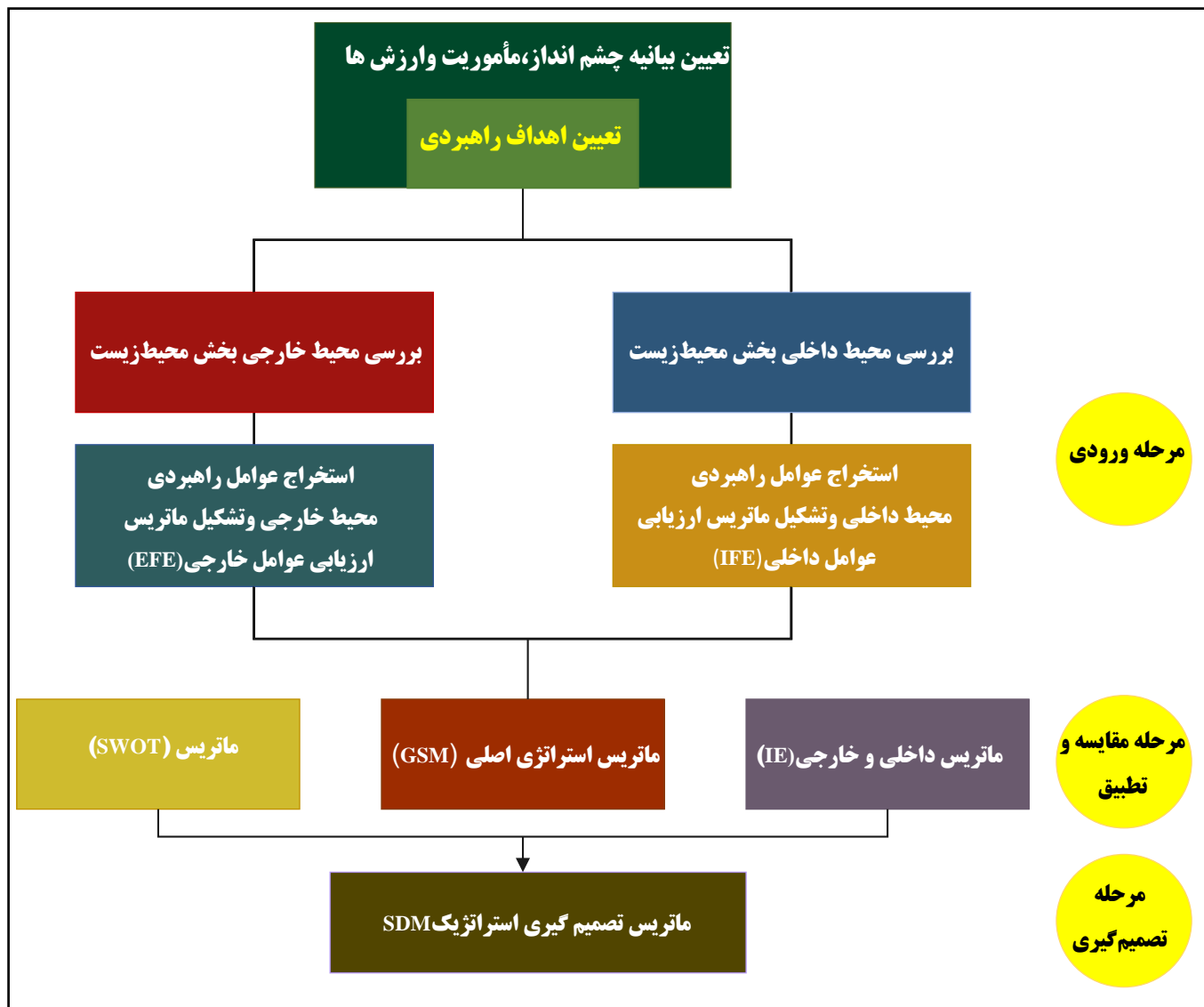
## ۲-۶) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش محیط‌زیست

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

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

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

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



#### نمودار ۲-۶: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک

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

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

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

در به‌کارگیری تمامی یازده ماتریس (در این پژوهش ۶ ماتریس آن استفاده شده است) متعلق به الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی تدوین استراتژی باید یکپارچگی در قضاوت‌های شهودی و 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 و مباحثه را کاهش دهد، درحالی‌که 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 (یعنی تمایل به دادن وزن یا ضریب بسیار بالا به یک عامل) نقش اصلی را ایفا خواهند کرد.

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

ابزارهای ورودی باعث می‌شوند که استراتژیست‌ها در همان مراحل اولیه قضاوت‌های کمی را در 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، SPSC، 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 نقطه یابی می‌گردد. از سوی دیگر وضعیت رقابتی بنگاه نیز در دو حیطه وضعیت رقابتی قوی و وضعیت رقابتی ضعیف قابل تقسیم است که دو سوی محور افقی خواهند بود اندازه‌گیری وضعیت رقابتی نیز می‌تواند؛ مثلاً با استفاده از شاخص سهم بازار تعیین گردد این عوامل **چهار وضعیت استراتژیک متفاوت** را برای سازمان ایجاد می‌کند که در تکنیک ماتریس استراتژی اصلی ویژگی‌های هر یک تشریح گردیده است.

#### الف) خانه اول (رشد سریع بازار - موقعیت رقابتی قوی):

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

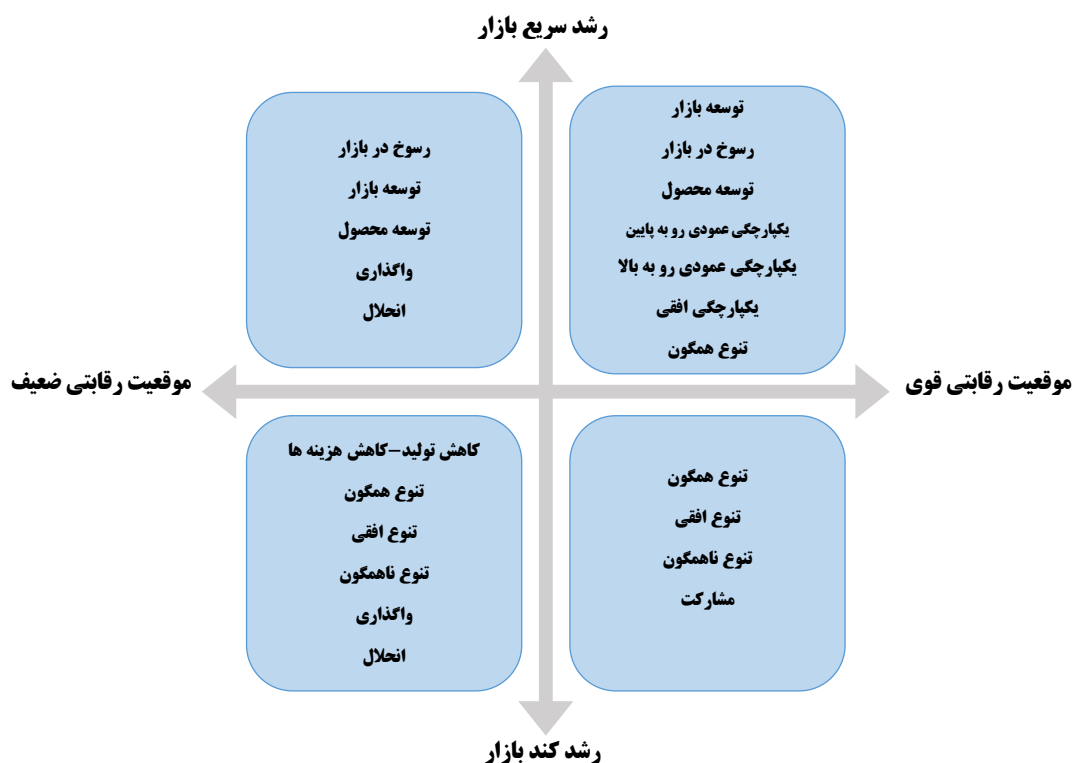
تقاضا از عرضه پیشی گرفته است پس شاید اصلی‌ترین استراتژی در این مقطع **رسوخ در بازار و افزایش سهم** در آن باشد، میزان تقاضا ریسک‌پذیری استراتژی‌های تهاجمی را کاهش می‌دهد، بنابراین در این خانه معمولاً **رویکرد تهاجمی** دنبال می‌گردد. پس از آن **رویکرد توسعه بازارهای جدید** مفید است و اگر شرکت از توان مالی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

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

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

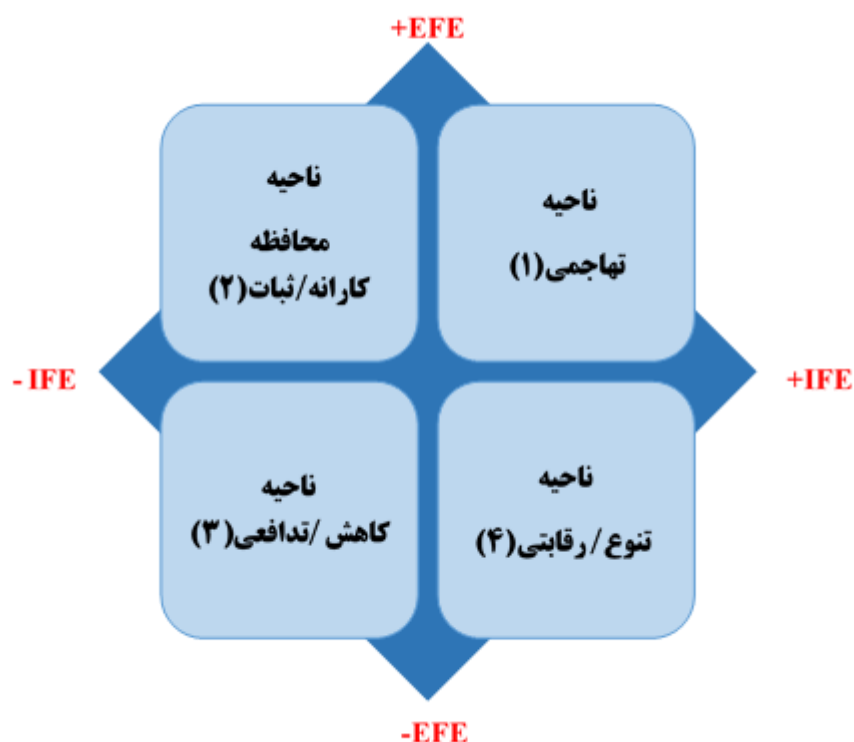
**د) خانه چهارم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی قوی):** در این حالت سازمان با توجه به مزیت‌های رقابتی موجود می‌تواند این مزیت‌ها را به محصولات و فعالیت‌های جدید تسری دهد و ریسک‌پذیری رشد کند بازار را تا حدودی جبران نماید. استراتژی‌های ارجح سازمان در این مرحله می‌تواند **تنوع همگون یا ناهمگون** باشد و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





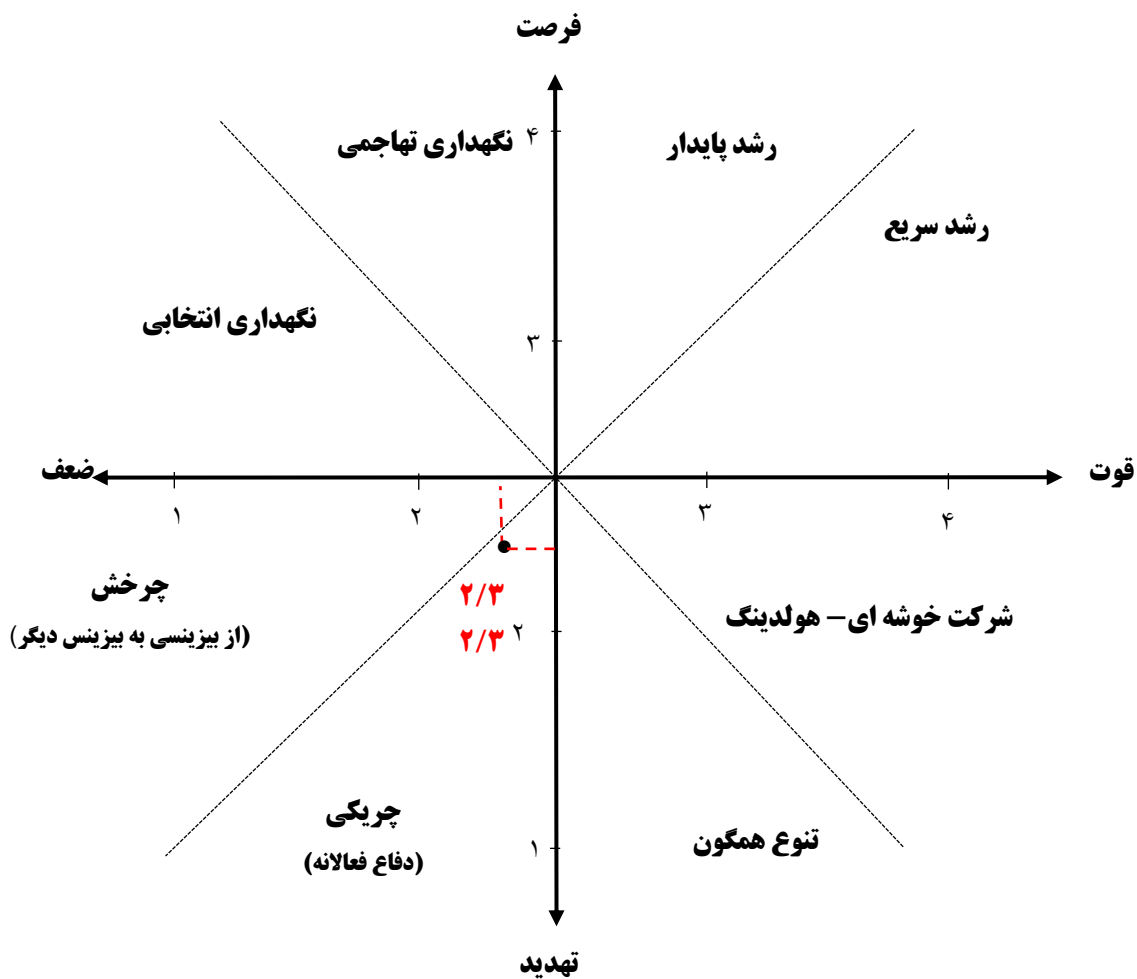
نمودار ۳-۶: ماتریس استراتژی اصلی

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



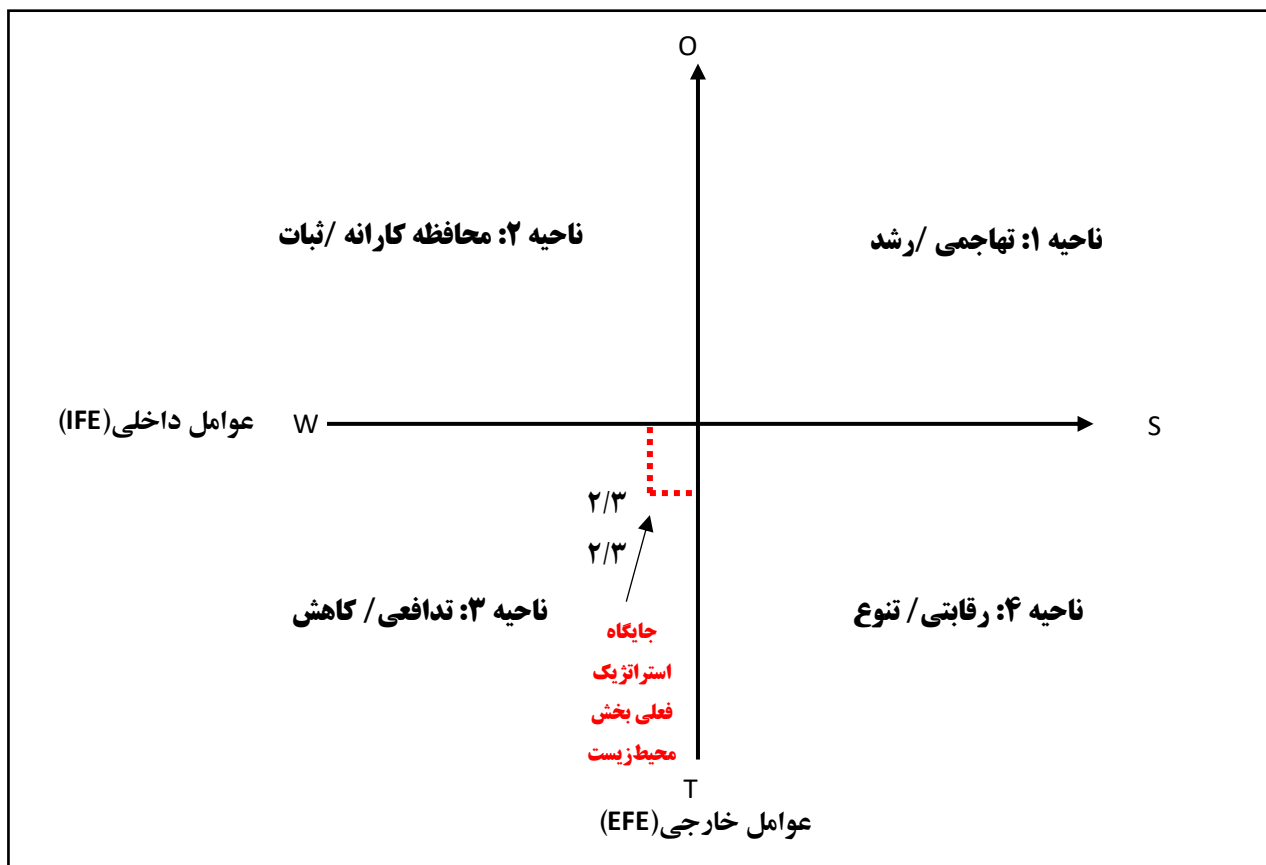
نمودار ۴-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT

همانگونه که در فصل قبل برای تعیین موقعیت فعلی استراتژیک بخش محیط‌زیست 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 ۶-۷، نمرات ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE) و ناحیه‌ای که بخش محیط‌زیست استان گلستان در آن قرار گرفته است، استراتژی اصلی این بخش تعیین و معرفی گردیده است.



#### نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش محیط‌زیست استان گلستان

مطابق نمودار ۶-۶ و نمودار ۶-۸ استراتژی‌های پیشنهادی بخش تدافعی/کاهش که محیط‌زیست 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.

از منظر ماتریس ۸- ناحیه‌ای این بخش در ناحیه ششم یعنی **چریکی (دفاع فعالانه)** قرار گرفته است و بدین معنی است که تهدیدات محیطی بالا و نقاط قوت متوسط پایین مجال حرکت‌های مخاطره‌آمیز را به بخش محیط‌زیست استان نمی‌دهد.

مقصود از ناحیه **چریکی (دفاع فعالانه)**، رقابت در برابر رقبا با استفاده از راهکارهای جدید با هدف کسب مزیت رقابتی است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند با استفاده از استراتژی‌های خلاقانه، 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 پرقاب و با تعداد رقبای زیاد فعالیت می‌کنند و به دنبال جذب مشتریان جدید می‌باشند.

معمولاً در دفاع فعالانه (چریکی) بدلیل کمبود منابع و امکانات (غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها) و گستردگی وظایف و مأموریت‌های بدلیل بزرگی سرزمین قابل دفاع، باید به سمت دفاع پراکنده و پارتیزانی رفت. بنابراین با مرور یافته‌های اصلی این مطالعات به ویژه فزاینده‌های اصلی مقاصد آرمانی و اهداف راهبردی ما را به سمت انتخاب استراتژی اصلی هدایت می‌کند:

### مأموریت

بخش محیط‌زیست استان گلستان متولی **حفاظت و صیانت از منابع زیستی پایه اکولوژیک (آب، خاک، هوا و تنوع زیستی)** و ضامن تداوم حیات به‌منظور تحقق توسعه پایدار (توازن و تعادل همه‌جانبه)، درخور و متناسب در استان می‌باشد.

این بخش مطابق تعریف اتحادیه جهانی حفاظت از طبیعت (IUCN)، خدمات و محصولات زیر را در چارچوب وظایف حاکمیتی، نظارتی و برنامه‌ای خویش ارائه می‌دهد: الف) انرژی (منابع تجدید پذیر و تجدید ناپذیر)، ب) اقلیم (ترسیب کربن، بهره‌برداری از منابع باد و خورشید، سازگاری با تغییرات اقلیمی)، ج) غذا (تأمین سبد غذایی، حاصلخیزی خاک، منابع معدنی، کنترل فرسایش خاک، کنترل آفات و امراض و... و د) گذران زندگی و سلامت (حفاظت، پایش و کنترل در منابع زیستی و غیر زیستی) را به زیست‌مندان (انسان، جانوران، گیاهان، طبیعت) و سازمان‌های دولتی و خصوصی مرتبط داخلی و بین‌المللی ارائه می‌دهد.

### چشم‌انداز

توجه به پتانسیل‌های بی‌نظیر و کم‌نظیر خود در منابع خدادادی و طبیعی، با تدوین چشم‌انداز و استراتژی-های توسعه استان در افق ۱۴۰۴ و راهبری توسعه با بهره‌برداری خردمندان و پایدار منابع زیستی توسط ذینفعان، توسعه و تمرکز بر بخش خدمات (کاهش فشار بر منابع زیستی) و استفاده از انرژی‌های پاک و تجدیدپذیر، همسو با تحولات جامعه جهانی دنبال تحقق توسعه پایدار می‌باشد.

## ارزش‌ها

حفاظت از محیط‌زیست و منابع زیستی پایه، حفظ گونه‌ها و تنوع زیستی، صرفه‌جویی و پرهیز از اسراف (مدیریت بهینه انرژی)، بهره‌برداری خردمندانه و احیا و بازسازی منابع زیستی ارزش‌های اصلی این بخش هستند.

### اهداف راهبردی مرتبط

- جهانی شدن
- افزایش حمایت از پژوهش‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان (بهبود شاخص R&D)
- توسعه اقتصاد سبز از جمله توسعه پروژه ترسیب کربن و تحقق مدیریت مشارکت‌جو
- توسعه پایدار

همچنین مطابق یافته‌های سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴، حفاظت از محیط‌زیست و جلوگیری از تخریب آن در اولویت اول قرار گرفته است، ازینرو توجه به موارد ذیل بسیار حیاتی است:

(۱) تجربیات توسعه پایدار در کشورهای پیشرفته نشان می‌دهد که سهم بخش خدمات در پرتفوی آنها حداقل ۸۰ درصد و سهم بخش کشاورزی حداکثر ۵ درصد می‌باشد و درکشوری همچون آلمان با تولید ناخالص داخلی ۴.۳ تریلیون دلاری سهم بخش خدمات ۹۰ درصد، سهم بخش کشاورزی ۱ درصد و سهم بخش صنعت ۹ درصد می‌باشد که ترکیب باعث کاهش فشار آنها بر محیط‌زیست، منابع طبیعی و منابع پایه زیستی آنها شده است.

(۲) طرح ارزیابی اقتصادی عرصه‌های منابع طبیعی و محیط‌زیست نشان می‌دهد که استان گلستان واجد دارایی‌های ارزشمند طبیعی است که بعضاً از ارزش عسلویه هم بالاتر است با این اوصاف این دارایی‌ها تاثیری در کاهش فقر مردم استان گلستان بعنوان یکی از فرازهای اصلی چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ ندارند.

(۳) رسیدن به توسعه پایدار بدون توجه به الگوی معیشتی مردم و جوامع محلی امکان‌پذیر نیست، تجربیات کشورهای آفریقایی در این زمینه ارزشمند است.

(۴) نگاه‌های سنتی به حفظ محیط‌زیست با رویکردهای جدید توسعه متفاوت است ازینرو کشورها مسیر توسعه خود را از درون مشارکت جوامع محلی تعیین می‌کنند به ویژه که در یک نگاه کلان، جمعیت دو میلیونی استان گلستان که با عرصه‌های منابع طبیعی و محیط‌زیست احاطه شده‌اند، در حکم یک جامعه محلی دو میلیونی محسوب می‌شوند.

۵) کلان روندهای جهانی نشان می‌دهد که الگوی های حفظ محیط‌زیست ضمن تاکید بر توسعه پایدار به سمت رویکرد های نوین همچون اقتصاد سبز در حرکت است. این کلان روند برای استان گلستان بسیار کارساز است که هم مشکل درآمد سرانه بعنوان نشانه فقر و مشکل معیشتی دارد و هم سطح برخورداری از منابع زیستی پایه در استان گلستان بالاتر از میانگین کشور می باشد.

۶) یافتن مکانیزمی که دارایی های طبیعی و محیط زیستی استان را به ثروت و نهایتاً به سرمایه تبدیل نماید تنها راه تحقق چشم انداز استان و بخش محیط‌زیست می باشد.

۷) و ...

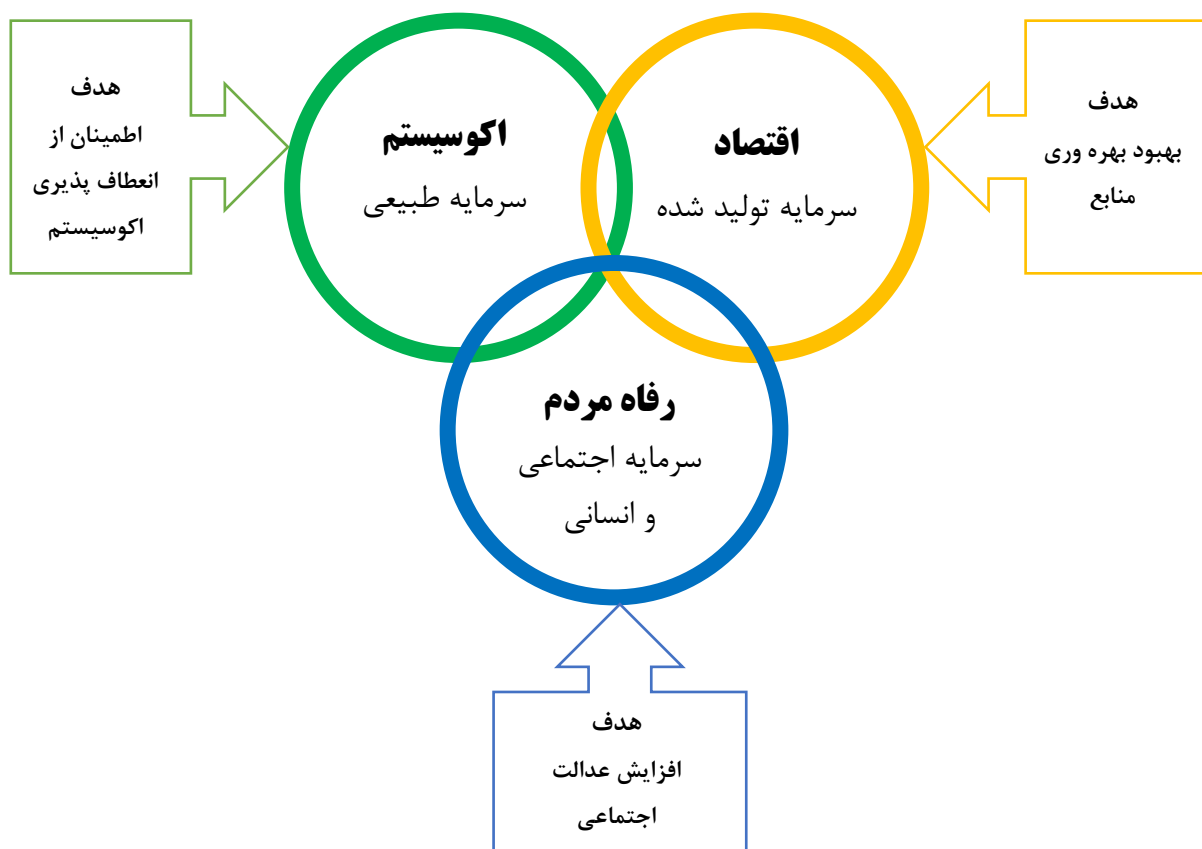
موارد فوق الذکر، بررسی روندهای جهانی در حفظ محیط‌زیست و موقعیت فعلی استراتژیک بخش محیط‌زیست استان گلستان نشان می‌دهد که «توسعه اقتصاد سبز» می‌تواند بعنوان استراتژی اصلی بخش محیط‌زیست استان گلستان را به چشم انداز خود یعنی توسعه پایدار نائل نماید. مطابق شکل ۶-۷ سه بخش اقتصاد سبز عبارتند از:

➤ **اقتصاد:** این بخش نشان دهنده توسعه اقتصادی پایدار و ایجاد فرصت‌های شغلی است. در اقتصاد سبز، تولید و سرمایه‌گذاری در صنایع پاک و دوستدار محیط‌زیست اولویت دارد. بهبود بهره‌وری منابع، توسعه صنایع سبز، کاهش وابستگی به منابع تجدید ناپذیر و تحقق الگوهای مصرف پایدار از جمله اهداف این بخش می باشد.

➤ **اکوسیستم:** این بخش نشان دهنده حفظ و مراقبت از محیط‌زیست و اکوسیستم‌ها است. در اقتصاد سبز، احترام به محیط‌زیست و استفاده پایدار از منابع طبیعی از اهمیت بالایی برخوردار است. بخش اکوسیستم به معنای حفظ تنوع زیستی، کاهش آلودگی و بهره‌برداری مسئولانه از منابع طبیعی می‌باشد.

➤ **رفاه مردم:** این بخش نشان دهنده بهبود کیفیت زندگی افراد و تأمین نیازهای اجتماعی است. در اقتصاد سبز، رفاه مردم باید به منظور ایجاد عدالت اجتماعی، حفظ حقوق انسانی، تأمین آموزش، بهداشت و محیط‌زیست سالم و توسعه پایدار منطقه‌ای تضمین می‌شود.

بطور خلاصه شکل ۶-۷ نشان می‌دهد حفظ محیط‌زیست، توسعه اقتصادی پایدار و بهبود رفاه اجتماعی با یکدیگر در ارتباط می باشند بطوریکه حفظ محیط‌زیست و منابع طبیعی می‌تواند منجر به توسعه اقتصادی پایدار شود که در نتیجه بهبود رفاه اجتماعی و کیفیت زندگی افراد را به همراه داشته باشد.

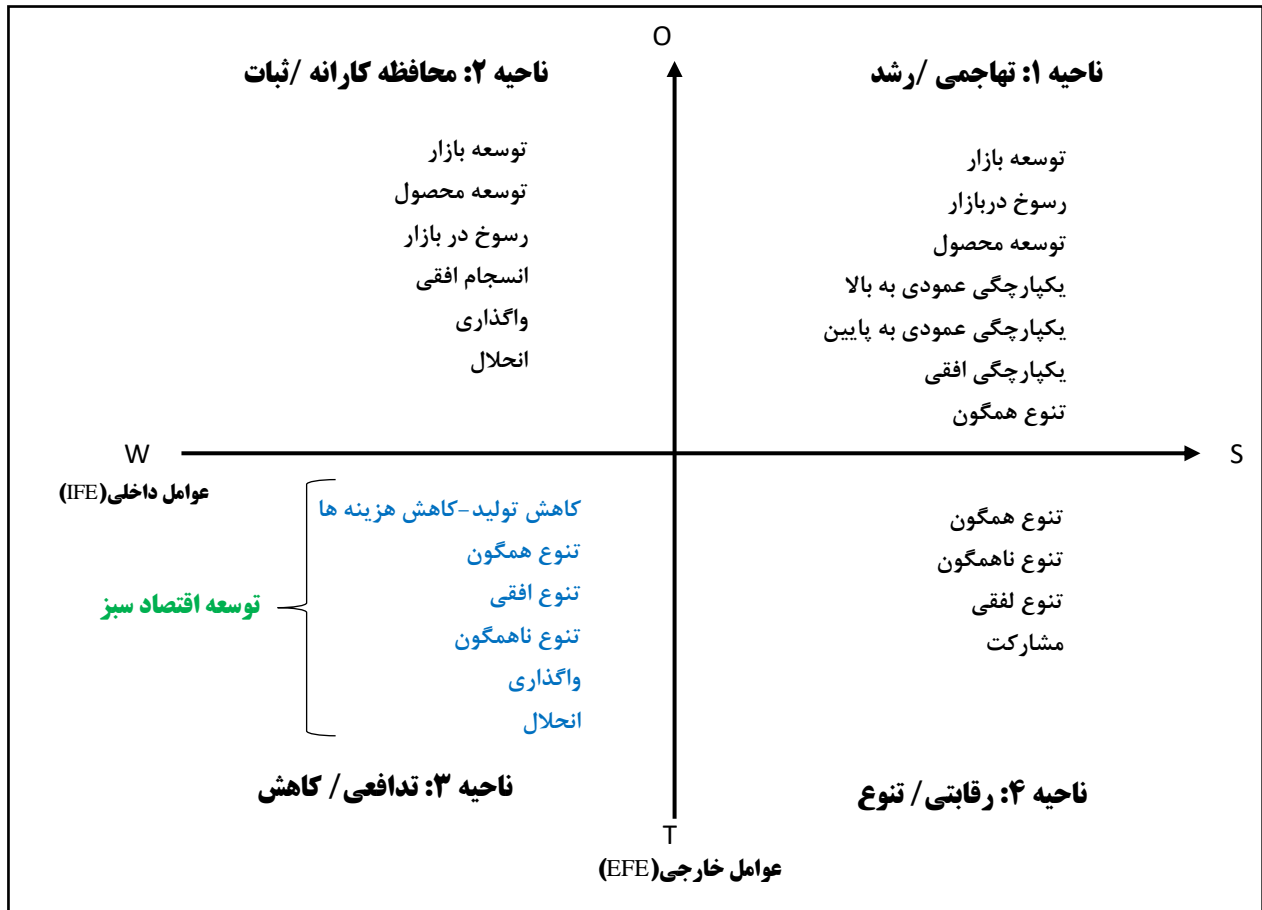


نمودار ۶-۷: اجزا اقتصاد سبز

## نتیجه‌گیری

از اینرو در جمع‌بندی نهایی همانگونه که در نمودار ۶-۸ نمایش داده شده است؛ «توسعه اقتصاد سبز (Green Economy)» به‌عنوان استراتژی اصلی بخش محیط‌زیست استان گلستان تعیین گردیده است.





نمودار ۸-۶: استراتژی‌های متداول و پر کاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش محیط‌زیست استان گلستان

#### ۴-۶) 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 به وسیله آن، اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن و با توجه به ماتریس استراتژی اصلی، انواع استراتژی‌های ممکن را ارائه کنند. استراتژی‌های ممکن را می‌توان در دسته‌های SO، WO، ST، WT برشمرد.

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

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

- ۱) وارد کردن فهرست فرصت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۹-۶
- ۲) وارد کردن فهرست تهدیدهای اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۹-۶

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

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

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

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

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

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

روبه‌رو می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی می‌کوشد برای حفظ بقا از فعالیت‌های خود بکاهد (استراتژی‌های کاهش یا واگذاری)، در سازمان‌های دیگر ادغام شود، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل شود.

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

نمودار ۹-۶: ماتریس (SWOT)

## ۵-۶) 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 محیط‌زیست 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 محیط‌زیست منابع که مطابق نمودار ۸-۶ از جای‌گذاری ماتریس‌های IFE و EFE تشکیل می‌شود با این فرمول یک ماتریس ۱۰۴ در ۱۵۰ می‌شود.

از آنجاکه تولید استراتژی بخشی توسط گروهی از نخبگان و کارشناسان صورت می‌گیرد (نه ماشین و نرم‌افزار)، اگر تعداد متغیرهای ماتریس SWOT از یک عددی بیشتر شود خطای انسانی زیاد می‌شود؛ بنابراین توصیه همه 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 چرا که حفظ این متغیرها (که بر اساس ماتریس لیتموس تماماً استراتژیک هستند) و بر اساس الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی (نمودار ۲-۶) به‌عنوان ورودی تولید استراتژی‌های بخشی به روش SWOT محسوب می‌شوند، برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ۱۶ هدف راهبردی و استراتژی اصلی «اقتصاد سبز» بخش محیط‌زیست استان بسیار حیاتی می‌باشند.

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

در علوم سیاسی مفهومی وجود دارد تحت عنوان «هدف - وسیله (MEANS-ENDS)» که در فلسفه و اخلاق تحت عنوان «رابطه هدف و وسیله» تعریف می‌شود. این مفهوم یکی از تعاریف استراتژی هم هست جایی که نظریه پردازان مدیریت استراتژی را «وسیله تحقق هدف» بیان می‌کنند. بدین معنی که در سازمان‌ها و حتی زندگی شخصی راهکارها (استراتژی‌ها) به اهداف چسبیده‌اند و به‌نوعی ملازم هم هستند، ازاینرو برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۶ 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 قابل‌قبولی کاهش یافته است و هم تمامی متغیرهای تولید شده ارزشمند برای تولید استراتژی‌های بخشی در گستره ۱۶ هدف راهبردی بکار گرفته شده است. بنابراین، مطابق چارچوب مفهومی برای تولید و تدوین استراتژی‌های بخشی محیط‌زیست استان گلستان اقدامات زیر صورت گرفته است:

➤ **اولاً** در فصل چهارم اقدام به تعریف اهداف راهبردی شده است که در نتیجه آن از بین چند صد عنوان هدف راهبردی که از درون بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش، منابع و اسناد بالادستی و حتی شرح وظایف وزارتخانه و سازمان ملی و... شناسایی گردید، در نهایت ۱۶ هدف راهبردی بخش محیط‌زیست تعریف شده است که در جدول ۱-۶ مجدداً فهرست آنها نمایش داده شده است.

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

ردیف	شرح اهداف راهبردی	منابع و مآخذ شناسایی و استخراج اهداف راهبردی
۱	گسترش جهانی سازی در بخش محیط‌زیست استان	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها
۲	بهبود مدیریت زیست بوم، افزایش سطح حفاظت و بهبود مدیریت (از جمله مناطق چهارگانه محیط‌زیست و ...)	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم + آمایش
۳	افزایش سطح آگاهی‌های عمومی در حوزه زیست محیطی	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + شرح وظایف
۴	بازبینی و بهبود ساختار سازمانی، به روز رسانی ضوابط و استانداردها	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + سند چشم انداز
۵	افزایش حمایت از پژوهش‌ها و شرکت‌های دانش بنیان (بهبود شاخص R&D)	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + سند چشم انداز
۶	ارتقای سطح بهداشتی با برخورداری از محیط زیستی سالم و پاک و برخورداری جامعه از غذای سالم و ارگانیک	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها
۷	توسعه اقتصاد سبز از جمله توسعه پروژه ترسیب کربن و تحقق مدیریت مشارکت جو	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + سند چشم انداز + برنامه ششم
۸	توسعه پایدار	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + سند چشم انداز + آمایش
۹	تامین و افزایش برقراری حقایق‌های مستمر محیط زیستی رودخانه‌ها	برنامه ششم
۱۰	افزایش حفاظت از تنوع و غنای زیستی (هوای پاک، حفاظت از خاک، کنترل آفات، حفظ گونه‌های نادر جانوری و...)	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + برنامه ششم + آمایش
۱۱	مدیریت بحران و افزایش سطح تاب آوری بخش محیط‌زیست	سند چشم انداز + برنامه ششم + آمایش + شرح وظایف
۱۲	ایجاد و توسعه موزه‌های تاریخ طبیعی، هرباریوم و بانک ژن	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + شرح وظایف
۱۳	مدیریت یکپارچه پسماند و بهبود مدیریت پساب	برنامه ششم + آمایش
۱۴	توسعه منابع انسانی	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + سند چشم انداز
۱۵	حفاظت نوین (بهبود ضریب نفوذ فناوری)	بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها + سند چشم انداز
۱۶	نظارت بر توسعه سکونت‌گاه‌های غیررسمی	سند چشم انداز

- **ثانیاً** به کمک چارچوب تهیه ماتریس SWOT یا TWOS (نمودار ۸-۶) و بر اساس روش بینابینی که در صفحه قبل اشاره شد برای تولید استراتژی‌های بخشی به منظور تحقق هریک از اهداف راهبردی اقدام به تشکیل ماتریس‌های (SWOT) مستقل از طریق جایگذاری قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای اولویت‌دار و مرتبط به هریک از اهداف راهبردی در ستون‌ها و سطرهاى مربوطه شده است.
- **ثالثاً** با ارائه ماتریس‌های ۱۶ گانه تهیه شده با راهنما به اعضای کارگروه و برگزاری جلسات کانونی با مشارکت مدیران و کارشناسان دستگاه‌های مرتبط اقدام به تولید تعداد ۱۰۸ استراتژی محیط‌زیست شده است که در نهایت برای رتبه‌بندی وارد مرحله تصمیم‌گیری استراتژیک در ماتریس SDM شده است.

➤ **رابعاً** به منظور اطلاع و بهره‌برداری ۱۶ ماتریس (SWOT) تشکیل شده متناظر با ۱۶ هدف راهبردی بخش محیط‌زیست استان به همراه تعداد ۱۰۸ استراتژی تولید شده در بخش ضmann 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	ضرب 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 موردنظر وضعیت بسیار خوبی دارد.

➤ شاخص امکان‌پذیری، نشان‌دهنده این مسئله است که استراتژی موردنظر با توجه به شرایط موجود تا چه میزان قابلیت اجرایی دارد.

➤ شاخص مقبولیت نشان‌دهنده این مسئله است که تا چه میزان استراتژی موردنظر در بین مدیران ارشد و کارکنان سازمان پذیرفته شده است و با مسائل استراتژیکی که موردنظر آنها است، همخوانی دارد.

➤ شاخص سازگاری یا تناسب نیز به میزان تناسب، هماهنگی و همراستایی استراتژی موردنظر با چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی اصلی بخش اشاره دارد.

➤ **مرحله چهارم:** اعداد ستون‌های سوم تا ششم (ضریب اهمیت، امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری) در یکدیگر ضرب شده و در ستون هفتم قرار می‌گیرد.

➤ **مرحله پنجم:** نمرات نهایی استراتژی‌های مختلف با یکدیگر مقایسه شده و استراتژی‌های بالاترین نمره، در اولویت‌های بالاتری قرار می‌گیرند و در قالب اولویت در ستون آخر ماتریس رتبه‌بندی می‌شوند.

نکته قابل توجه در اولویت‌بندی استراتژی‌های بخشی این است که این استراتژی‌ها حتی‌الامکان باید در راستای استراتژی پیشران و اصلی استان (تجمّر)، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی اصلی (**اقتصاد سبز**) بخش محیط‌زیست استان انتخاب شوند.

البته برخی از صاحب‌نظران تأکید دارند که مدیران ارشد و کارشناسان خبره در کارگروه محیط‌زیست استان به دلیل اینکه این بخش در ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک در ناحیه WO قرار گرفته است از اینرو باید صرفاً به استراتژی‌هایی که در ناحیه تنوع/رقابتی (ناحیه WO) تولید شده‌اند، ضریب اهمیت داده و سپس به امکان‌پذیری، مقبولیت، سازگاری استراتژی‌ها نمره داده شود تا براین اساس اولویت استراتژی‌ها مشخص شوند. همانگونه که در ادامه ملاحظه می‌شود کلیه استراتژی‌های تولید در چهار ناحیه WO،ST،SO و WT وارد ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) شده‌اند.

**حال که استراتژی اصلی بخش محیط‌زیست استان گلستان تعیین شد، اولویت بندی و رتبه بندی استراتژی‌های بخشی معنادارتر و به مراتب راحت تر می باشد.**

## ۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش محیط‌زیست استان گلستان

### هدف راهبردی ۱: گسترش جهانی سازی در بخش محیط‌زیست استان

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		گسترش مشارکت و همکاری در پیمان‌های بین‌المللی (کنوانسیون رامسر، خزر و ...)	۰/۱۶	۴	۲/۵	۳/۵	۱/۶	۱
۲	WT4	جلوگیری از انقراض گونه‌های ارزشمند جهانی (کاهش اثرات جزیره‌ای شده جمعیت گونه‌ها)	۰/۱۴	۴	۴	۲/۵	۱/۴۷	۲
۳	ST1	طراحی و ارائه مدل‌های کسب و کار و طرح‌های تجاری همسو با روندهای بین‌المللی	۰/۱۴	۲/۵	۳/۵	۳/۵	۱/۳۳	۳
۴	SO1	ایجاد اندیشکده و پژوهشکده بین‌المللی در بخش محیط‌زیست استان	۰/۱۶	۱/۵	۲/۵	۳/۵	۱/۲	۴
۵	WO4	ایجاد کریدورهای زیستی در مرزهای سیاسی	۰/۱۲	۴	۲	۳/۵	۱/۱۴	۵
۶	WO5	برنامه ریزی و اقدام جهت ایجاد مناطق حفاظت شده در مرزهای آبی و خاکی مشترک	۰/۱۳	۳	۲/۵	۳	۱/۱۱	۶
۷	WO3	برنامه ریزی و اقدام جهت کنترل و ممانعت از ایجاد آلودگی و انتشار آلاینده‌ها (درراستای معاهدات پاریس و کیوتو)	۰/۰۸	۳	۴	۳/۵	۰/۸۴	۷
۸	WO2	برنامه ریزی و اقدام جهت افزایش تولیدات همراه با کاهش پسماند و ضایعات خطرناک (معاهده بازل)	۰/۰۷	۳	۳	۳/۵	۰/۶۷	۸

### استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش جهانی سازی در بخش محیط‌زیست استان	گسترش مشارکت و همکاری در پیمان‌های بین‌المللی (کنوانسیون رامسر، خزر و ...)	جلوگیری از انقراض گونه‌های ارزشمند جهانی (کاهش اثرات جزیره‌ای شده جمعیت گونه‌ها)	طراحی و ارائه مدل‌های کسب و کار و طرح‌های تجاری همسو با روندهای بین‌المللی
استراتژی بخشی	WT4	ST1	
نمره استراتژی	۱/۶	۱/۴۷	۱/۳۳



## هدف راهبردی ۲: بهبود مدیریت زیست بوم، افزایش سطح حفاظت و بهبود مدیریت (از جمله مناطق چهارگانه محیط‌زیست و ...)

جدول ۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO2	اجرای الگوی حفاظت مشارکتی در مناطق چهارگانه	۰/۱۴	۳/۵	۳	۴	۱/۴۷	۱
۲	SO3	بازنگری و اصلاح قوانین مرتبط	۰/۱۲	۴	۲/۵	۴	۱/۲۶	۲
۳	SO1	اجرای برنامه جامع مدیریت زیست بومی منطقه‌ای	۰/۱۴	۲	۳	۳/۵	۱/۱۹	۳
۴	ST3	بازنگری و اصلاح سند توسعه طبیعت گردی و اکوتوریسم در راستای هدف	۰/۱۱	۴	۳	۳/۵	۱/۱۶	۴
۵	WO2	طراحی و ایجاد مدل‌های کسب و کار همسو با محیط‌زیست منطقه و ارائه الگوی معیشت جایگزین به ذی‌نفعان	۰/۱۳	۲/۵	۲	۳/۵	۱/۰۴	۵
۶	WO1	حذف وابستگی معیشت ذی‌نفعان به منابع زیستی پایه	۰/۱	۲	۲	۴	۰/۱۸	۶
۷	WT4	ایجاد اشتغال پایدار همراه با ایجاد ارزش افزوده و رفاه در مناطق کم‌برخوردار	۰/۰۹	۲	۳/۵	۳	۰/۲۷	۷
۸	WT3	جلوگیری از بروز تخلقات و جرائم شکار و صید غیر مجاز	۰/۰۸	۲	۳/۵	۳	۰/۶۸	۸
۹	WT2	بهره برداری خردمندانه و مسئولانه از منابع زیستی پایه	۰/۰۹	۲/۵	۲	۲/۵	۰/۶۳	۹

### استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
بهبود مدیریت زیست بوم، افزایش سطح حفاظت و بهبود مدیریت (از جمله مناطق چهارگانه محیط‌زیست و ...)	اجرای الگوی حفاظت مشارکتی در مناطق چهارگانه	بازنگری و اصلاح قوانین مرتبط	اجرای برنامه جامع مدیریت زیست بومی منطقه‌ای
استراتژی بخشی	SO2	SO3	SO1
نمره	۱/۴۷	۱/۲۶	۱/۱۹

## هدف راهبردی ۳: افزایش سطح آگاهی‌های عمومی در حوزه محیط‌زیست

جدول ۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	ST2	استفاده از رسانه‌های ارتباط جمعی دیداری و شنیداری، مراکز علمی-آموزشی و نهاد‌های دولتی	۰/۲	۴	۴	۴	۲/۴	۱
۲	SO1	تصویب سرفصل آموزش عمومی محیط‌زیست در بخش آموزش عمومی و آموزش عالی	۰/۱۶	۳	۳/۵	۴	۱/۶۸	۲
۳	WO3	کمک به شکل‌گیری فرهنگ و رفتار مسئولانه در قبال محیط‌زیست	۰/۱۷	۳	۳	۳/۵	۱/۶۲	۳
۴	WT2	افزایش سطح پایش و نظارت جهت تنویر افکار عمومی	۰/۱۶	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۶	۴
۵	ST1	ارتقاء و توانمندسازی شبکه سمن‌های حوزه محیط‌زیست و منابع طبیعی و افزایش سطح مطالبه‌گری	۰/۱۸	۲/۵	۳	۳	۱/۵۳	۵
۶		برگزاری جشنواره‌ها، نمایشگاه‌ها و گردهمایی‌ها	۰/۱۳	۴	۴	۳	۱/۴۳	۶

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
<b>افزایش سطح آگاهی‌های عمومی در حوزه محیط‌زیست</b>	استفاده از رسانه‌های ارتباط جمعی دیداری و شنیداری، مراکز علمی - آموزشی و نهاد‌های دولتی	تصویب سرفصل آموزش عمومی محیط‌زیست در بخش آموزش عمومی و آموزش عالی	کمک به شکل‌گیری فرهنگ و رفتار مسئولانه در قبال محیط‌زیست
<b>استراتژی بخشی</b>	ST2	SO1	WO3
<b>نمره</b>	۲/۴	۱/۶۸	۱/۶۲

## هدف راهبردی ۴: بازیابی و بهبود ساختار سازمانی، به روز رسانی ضوابط و استانداردها

جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱/۸	۴	۳	۲	۰/۲	انطباق و اصلاح ساختار تشکیلاتی با شرح وظایف	SO1	۱
۲	۱/۷۱	۴	۳	۲	۰/۱۹	تدوین، بروز رسانی و بومی‌سازی استانداردها و دستورالعمل‌ها	SO2	۲
۳	۱/۶۲	۴	۳	۱/۵	۰/۱۹	ارائه پیشنهاد و پیگیری جهت تصویب ساختار تشکیلاتی جدید و اجرای ضوابط و استانداردهای بومی	ST1	۳
۴	۱/۵۴	۴	۴	۳	۰/۱۴	جذب نیروهای متخصص و ماهر	WO1	۴
۵	۱/۴	۳/۵	۳/۵	۳	۰/۱۴	رفع عدم تناسب ضوابط حاکم با فعالیت‌های مجازو سازگار و با فناوری بالا	WT5	۵
۶	۰/۹۸	۳	۲	۲	۰/۱۴	رفع تعارضات و دست‌اندازی‌های غیر مجاز	WT6	۶

### استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
<b>بازیابی و بهبود ساختار سازمانی، به روز رسانی ضوابط و استانداردها</b>	انطباق و اصلاح ساختار تشکیلاتی با شرح وظایف	تدوین، بروز رسانی و بومی‌سازی استانداردها و دستورالعمل‌ها	ارائه پیشنهاد و پیگیری جهت تصویب ساختار تشکیلاتی جدید و اجرای ضوابط و استانداردهای بومی
<b>استراتژی بخشی</b>	SO1	SO2	ST1
<b>نمره</b>	۱/۸	۱/۷۱	۱/۶۲

## هدف راهبردی ۵: افزایش حمایت از پژوهش‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان (بهبود شاخص R&D)

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	ایجاد دفتر اقتصاد و ارزشگذاری محیط‌زیست و دفاتر تحقیق و توسعه در هر اداره کل (R&D)	۰/۱۷	۳	۳/۵	۴	۱/۷۹	۱
۲	WO6	شناسایی و معرفی روش‌های نوین علمی و پژوهشی و فناورانه در حوزه‌های مختلف محیط‌زیست (مبارزه بیولوژیک به جای استفاده از سموم شیمیایی، روش‌های غنی سازی خاک با کمپوست و کاهش مصرف کودهای شیمیایی، هوش مصنوعی و ...)	۰/۱۶	۳	۳/۵	۴	۱/۶۸	۲
۳	ST2	انعقاد تفاهم‌نامه همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز علمی، پژوهشی و پارک علم و فناوری	۰/۱۵	۳/۵	۳/۵	۴	۱/۶۵	۳
۴		بهبود شاخص شدت R&D به GDP	۰/۱۶	۲	۳	۴	۱/۴۴	۴
۵	WO3	ایجاد الگوهای نوین حفاظت از محیط‌زیست	۰/۱۴	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۲۶	۵
۶	WO4	شناسایی و معرفی مواد مصرفی سازگار با محیط‌زیست (زیست‌تخریب‌پذیر)	۰/۱۱	۲	۳	۳	۰/۸۸	۶
۷	WO5	شناسایی و معرفی روش‌های کاهش تولید پسماند و ضایعات	۰/۱۱	۲/۵	۲/۵	۳	۰/۸۸	۶

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش حمایت از پژوهش‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان (بهبود شاخص R&D)	ایجاد دفتر اقتصاد و ارزشگذاری محیط‌زیست و دفاتر تحقیق و توسعه در هر اداره کل (R&D)	شناسایی و معرفی روش‌های نوین علمی و پژوهشی و فناورانه در حوزه‌های مختلف محیط‌زیست (مبارزه بیولوژیک به جای استفاده از سموم شیمیایی، روش‌های غنی سازی خاک با کمپوست و کاهش مصرف کودهای شیمیایی، هوش مصنوعی و ...)	انعقاد تفاهم‌نامه همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز علمی، پژوهشی و پارک علم و فناوری
استراتژی بخشی	SO1	WO6	ST2
نمره	۱/۷۹	۱/۶۸	۱/۶۵

## هدف راهبردی ۶: ارتقای سطح بهداشتی با برخورداری از محیط زیستی سالم و پاک و برخورداری جامعه از غذای سالم و ارگانیک

جدول ۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		مشوق‌های مالیاتی و غیرمالیاتی	۰/۱	۳/۵	۴	۴	۱/۱۵	۱
۲		توسعه صنایع سبز و برگزیده (مدیریت سبز منابع مصرفی و انرژی)	۰/۱	۲/۵	۳/۵	۴	۱	۲
۳		ایجاد و معرفی استانداردهای کمی و کیفی (داخلی و خارجی)	۰/۱	۳	۳	۴	۱	۲
۴	ST1	افزایش پایش‌های دوره‌ای و استقرار سامانه‌های پایش آنلاین در مراکز تولیدی، صنعتی و خدماتی	۰/۱	۲/۵	۳	۳/۵	۰/۹	۳
۵	WO4	شناسایی کانون‌های پرخطر و آلاینده	۰/۰۸	۳	۳	۳/۵	۰/۷۶	۴
۶	WO2	سرعت عمل در توقف فعالیت‌های مخرب و آلاینده	۰/۰۸	۲/۵	۳	۳/۵	۰/۷۲	۵
۷	SO1	افزایش سطح نظارت بر پایش و مانیتورینگ آلاینده‌های زیستی	۰/۰۸	۲/۵	۲/۵	۳/۵	۰/۶۸	۶
۸	WT6	فعالیت دفتر مانیتورینگ و نظارت لحظه‌ای تحت وب	۰/۰۷	۲/۵	۳	۳	۰/۶۰	۷
۹	WO1	شکل‌گیری بستر شناخت روند تولید (کمی و کیفی) آلاینده‌ها	۰/۰۸	۲/۵	۲	۲/۵	۰/۵۶	۸
۱۰	WO5	ایجاد واحد متمرکز مانیتورینگ و ایجاد سامانه بانک اطلاعات و ثبت وقایع	۰/۰۷	۲/۵	۲/۵	۳	۰/۵۶	۸
۱۱	WO3	شکل‌گیری بستر شناخت تغییرات فاکتورهای فیزیکی و شیمیایی منابع زیستی	۰/۰۷	۲	۲/۵	۳	۰/۵۳	۹
۱۲	ST2	ایجاد دفتر مانیتورینگ تحت وب در اداره کل	۰/۰۷	۲	۲/۵	۲/۵	۰/۴۹	۱۰

**ب) استراتژی‌های منتخب****استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها**

استراتژی اولویت پنجم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
شناسایی کانون‌های پر خطر و آلاینده	افزایش پایش‌های دوره‌ای و استقرار سامانه‌های پایش آنلاین در مراکز تولیدی، صنعتی و خدماتی	ایجاد و معرفی استانداردهای کمی و کیفی (داخلی و خارجی)	توسعه صنایع سبز و برگزیده (مدیریت سبز منابع مصرفی و انرژی)	مشوق‌های مالیاتی و غیرمالیاتی	<b>ارتقای سطح بهداشتی با برخورداری از محیط زیستی سالم و پاک و برخورداری جامعه از غذای سالم و ارگانیک</b>
<b>WO4</b>	<b>ST1</b>				<b>استراتژی بخشی</b>
۰/۷۶	۰/۹	۱	۱	۱/۱۵	نمره

## هدف راهبردی ۷: توسعه اقتصاد سبز از جمله توسعه پروژه ترسیب کربن و تحقق مدیریت مشارکت جو

جدول ۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲/۰۷	۴	۴	۳/۵	۰/۱۸	متمرکز نمودن فعالیت‌های صنعتی (ایجاد مناطق آزاد، شهرک‌ها، نواحی و قطب‌های صنعتی جهت استقرار واحد‌هایی با تکنولوژی بالا و دانش بنیان)	ST1	۱
۲	۲	۴	۳/۵	۲/۵	۰/۲	توسعه و استقرار صنایع پیشرفته سازگار با محیط‌زیست	SO1	۲
۳	۱/۷۹	۴	۳/۵	۳	۰/۱۷	ایجاد مجتمع‌های صنعتی و چند منظوره با هدف توسعه زراعت چوب، باغات مثمر، گیاهان دارویی و ...	WO2	۳
۴	۱/۶	۴	۳	۳	۰/۱۶	واگذاری مدیریت عرصه‌های طبیعی در قالب طرح‌های بهره‌برداري خردمندانانه و حفاظت مشارکتی	ST2	۴
۴	۱/۶	۳/۵	۳/۵	۳	۰/۱۶	توسعه صنایع سازگار با محیط‌زیست	WT5	۵
۵	۱/۱۱	۳/۵	۳	۲	۰/۱۳	توقف تخریب محیط‌زیست و تغییر کاربری جنگل و مرتع و حفظ کارکرد و خدمات اکوسیستمی منابع زیستی پایه	WO3	۶

### استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه اقتصاد سبز از جمله توسعه پروژه ترسیب کربن و تحقق مدیریت مشارکت جو	متمرکز نمودن فعالیت‌های صنعتی (ایجاد مناطق آزاد، شهرک‌ها، نواحی و قطب‌های صنعتی جهت استقرار واحد‌هایی با تکنولوژی بالا و دانش بنیان)	توسعه و استقرار صنایع پیشرفته سازگار با محیط‌زیست	ایجاد مجتمع‌های صنعتی و چند منظوره با هدف توسعه زراعت چوب، باغات مثمر، گیاهان دارویی و ...
استراتژی بخشی	ST1	SO1	WO2
نمره	۲/۰۷	۲	۱/۷۹

## هدف راهبردی ۸: توسعه پایدار

جدول ۱۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO2	ایجاد هماهنگی جهت حداکثر سازگاری با آثار تغییرات اقلیمی و بر اساس توان اکولوژیک، قابلیت‌های محیط، شایستگی‌های سرزمین و تاب‌آوری محیطی	۰/۲۵	۳	۴	۴	۲/۷۵	۱
۲	SO1	ایجاد بستر توسعه آمایش محور در راستای اقتصاد سبز	۰/۲۳	۲/۵	۳	۴	۲/۱۹	۲
۳	WO8	حداکثر سازگاری جهت ضمانت استقلال و ثبات سیاسی و امنیتی منطقه	۰/۱۹	۲	۴	۴	۱/۹	۳
۴	WO5	شناسایی مخاطرات محیطی و بلایای طبیعی و پیامدهای تغییر اقلیم	۰/۱۷	۳	۳	۴	۱/۷	۴
۵	WO7	حداکثر سازگاری با اصول پدافند غیر عامل	۰/۱۶	۳	۳/۵	۳/۵	۱/۶	۵

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه پایدار	ایجاد هماهنگی جهت حداکثر سازگاری با آثار تغییرات اقلیمی و بر اساس توان اکولوژیک، قابلیت‌های محیط، شایستگی‌های سرزمین و تاب‌آوری محیطی	ایجاد بستر توسعه آمایش محور در راستای اقتصاد سبز	حداکثر سازگاری جهت ضمانت استقلال و ثبات سیاسی و امنیتی منطقه
استراتژی بخشی	SO2	SO1	WO8
نمره	۲/۷۵	۲/۱۹	۱/۹



## هدف راهبردی ۹: تامین و افزایش برقراری حقایق‌های مستمر محیط زیستی رودخانه‌ها

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WO1	برنامه ریزی و مدیریت حوضه‌های آبخیز با اجرای الگوی مدیریت زیست بومی، اجرای کلان پروژه‌های آبخیزداری، اجرای کلان پروژه‌های آبخوان داری، طرح جامع کنترل و مدیریت سیلاب	۰/۳	۲/۵	۴	۴	۳/۱۵	۱
۲	WO2	برقراری همبستگی زنجیره تامین، نگهداری، ذخیره، انتقال و مصرف در منابع آبی منطقه (کنترل رواناب‌ها، افزایش سطح نفوذ آب در خاک، تغذیه سفره‌های زیر زمینی، استمرار آبدی رودخانه‌ها، افزایش ظرفیت ذخیره و نگهداری آب و حقایق‌های مستمر زیستی در منابع آبی)	۰/۳	۲	۴	۴	۳	۲
۳	ST1	انعقاد تفاهم نامه مشترک مدیریت جامع حوضه آبخیز بر اساس الگوی مدیریت زیست بومی	۰/۲۲	۳	۳/۵	۳/۵	۲/۲	۳
۴	SO1	انعقاد تفاهم نامه‌های همکاری مشترک، مدیریت حوضه آبخیز، آبخیز داری و آبخوان داری (ادارات کل محیط‌زیست، منابع طبیعی و شرکت آب منطقه‌ای)	۰/۱۸	۳	۳	۳	۱/۶۲	۴

### ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
<b>تامین و افزایش برقراری حقایق‌های مستمر محیط زیستی رودخانه‌ها</b>	برنامه ریزی و مدیریت حوضه‌های آبخیز با اجرای الگوی مدیریت زیست بومی، اجرای کلان پروژه‌های آبخیزداری، اجرای کلان پروژه‌های آبخوان داری، طرح جامع کنترل و مدیریت سیلاب	برقراری همبستگی زنجیره تامین، نگهداری، ذخیره، انتقال و مصرف در منابع آبی منطقه (کنترل رواناب‌ها، افزایش سطح نفوذ آب در خاک، تغذیه سفره‌های زیر زمینی، استمرار آبدی رودخانه‌ها، افزایش ظرفیت ذخیره و نگهداری آب و حقایق‌های مستمر زیستی در منابع آبی)	انعقاد تفاهم نامه مشترک مدیریت جامع حوضه آبخیز بر اساس الگوی مدیریت زیست بومی
<b>استراتژی بخشی</b>	WO1	WO2	ST1
<b>نمره</b>	۳/۱۵	۳	۲/۲

## هدف راهبردی ۱۰: افزایش حفاظت از تنوع و غنای زیستی (هوای پاک، حفاظت از خاک، کنترل آفات، حفظ گونه های نادر)

جدول ۱۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	حفاظت، پایش و مانیتورینگ از منابع زیستی پایه و آلاینده های محیط‌زیست (آفات، بیماری ها و ...)	۰/۱۹	۲	۳/۵	۴	۱/۸۱	۱
۲	ST1	افزایش سطح حفاظت، پایش و بهره مندی از منابع زیستی پایه سالم و هوای پاک	۰/۱۶	۲/۵	۳/۵	۴	۱/۶	۲
۳	WO4	شناخت و جلوگیری از پارازیت ها، آفات و امراض گیاهی و جانوری و جلوگیری از تلفات زیست‌مندان و تخریب منابع زیستی و هوا	۰/۱۶	۲/۵	۳/۵	۴	۱/۶	۲
۴	ST2	افزایش پایش از واحد های صنعتی و خدماتی (آلاینده های هوا)	۰/۱۷	۲/۵	۳	۳	۱/۴۵	۳
۵	WO2	جلوگیری از ورود و انتشار آلاینده های محیط زیستی به منابع آب و خاک و هوا	۰/۱۷	۲	۳	۳/۵	۱/۴۵	۳
۶	WT6	افزایش مراکز کنترل، پایش و مانیتورینگ در بخش های دولتی و خصوصی	۰/۱۵	۲	۳	۳	۱/۲	۴

### ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش حفاظت از تنوع و غنای زیستی (هوای پاک، حفاظت از خاک، کنترل آفات، حفظ گونه های نادر)	حفاظت، پایش و مانیتورینگ از منابع زیستی پایه و آلاینده های محیط‌زیست (آفات، بیماری ها و ...)	افزایش سطح حفاظت، پایش و بهره مندی از منابع زیستی پایه سالم و هوای پاک	شناخت و جلوگیری از پارازیت ها، آفات و امراض گیاهی و جانوری و جلوگیری از تلفات زیست‌مندان و تخریب منابع زیستی و هوا
استراتژی بخشی	SO1	ST1	WO4
نمره	۱/۸۱	۱/۶	۱/۶

## هدف راهبردی ۱۱: مدیریت بحران و افزایش سطح تاب آوری بخش محیط‌زیست

جدول ۱۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضرب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WO3	شناسایی کانون‌های پرخطر آتش سوزی و مناطق پرریسک	۰/۲	۳	۴	۴	۲/۲	۱
۲	WO4	برنامه ریزی جهت کاهش خسارات بحران‌ها و بلایای طبیعی، افزایش تنوع زیستی، افزایش خودپالایی و افزایش تاب‌آوری محیطی	۰/۱۸	۳	۳/۵	۴	۱/۸۹	۲
۳	SO2	احیاء زیست‌بوم‌های خسارت‌دیده جهت احیاء محیط‌زیست	۰/۱۷	۲	۳	۳	۱/۳۶	۳
۴	SO3	برنامه ریزی جهت افزایش خودپالایی و تاب‌آوری محیط	۰/۱۷	۲	۲/۵	۳	۱/۲۸	۴
۵	WO5	شناسایی و برنامه ریزی مدیریت بحران‌های فرامرزی	۰/۱۴	۲	۳	۳/۵	۱/۱۹	۵
۶	WO1	افزایش شناخت آفات و امراض و بیماری گیاهان و جانوران و دامنه پراکندگی و شدت اثر آن‌ها	۰/۱۴	۲	۲	۲	۰/۸۴	۶

### ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
مدیریت بحران و افزایش سطح تاب‌آوری بخش محیط‌زیست	شناسایی کانون‌های پرخطر آتش سوزی و مناطق پرریسک	برنامه ریزی جهت کاهش خسارات بحران‌ها و بلایای طبیعی، افزایش تنوع زیستی، افزایش خودپالایی و افزایش تاب‌آوری محیطی	احیاء زیست‌بوم‌های خسارت‌دیده جهت احیاء محیط‌زیست
استراتژی بخشی	WO3	WO4	SO2
نمره	۲/۲	۱/۸۹	۱/۳۶

## هدف راهبردی ۱۲: ایجاد و توسعه موزه های تاریخ طبیعی، هرباریوم و بانک ژن

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	ST1	ساخت ابنیه مورد نیاز، تجهیز موزه های استان (نوسازی و بهسازی)	۰/۱۷	۳	۳	۴	۱/۷	۱
۲	WO3	ارائه ویتترین شناسایی گونه های در معرض خطر انقراض و در معرض تهدید	۰/۱۴	۳	۳/۵	۴	۱/۴۷	۲
۳	SO1	ایجاد، تکمیل و تجهیز موزه تاریخ طبیعی استان	۰/۱۵	۲/۵	۲/۵	۳/۵	۱/۲۸	۳
۴	WT1	ایجاد فرهنگ طبیعت دوستی و علاقمندی به محیط‌زیست طبیعی منطقه	۰/۱۳	۳	۳	۳/۵	۱/۲۴	۴
۵	WO4	نگهداری و ذخیره از نمونه برگ، گل و ریشه و بافت، پوست و مو، پر و ناخن و اسکلت ... گونه های گیاهی و جانوری	۰/۱۵	۲	۲/۵	۳/۵	۱/۲	۵
۶	WT3	ایجاد بانک ژن، نگهداری و ذخیره ژن های طبیعی و اندمیک بومی و ایجاد هرباریوم گیاهی	۰/۱۴	۲	۲/۵	۳	۱/۰۵	۶
۷	WT2	اجرای برنامه عمل حفاظت از گونه های در معرض خطر انقراض منطقه	۰/۱۲	۲/۵	۲/۵	۳/۵	۱/۰۲	۷

### ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ایجاد و توسعه موزه های تاریخ طبیعی، هرباریوم و بانک ژن	ساخت ابنیه مورد نیاز، تجهیز موزه های استان (نوسازی و بهسازی)	ارائه ویتترین شناسایی گونه های در معرض خطر انقراض و در معرض تهدید	ایجاد، تکمیل و تجهیز موزه تاریخ طبیعی استان
استراتژی بخشی	ST1	WO3	SO1
نمره	۱/۷	۱/۴۷	۱/۲۸

## هدف راهبردی ۱۳: مدیریت یکپارچه پسماند و بهبود مدیریت پساب

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	SO1	تدوین سند همکاری سه جانبه جهت ارتقاء سطح همکاری و افزایش نظارت (اداره کل حفاظت محیط‌زیست، شرکت آب و فاضلاب و سازمان مدیریت پسماند)	۰/۲۶	۳/۵	۴	۴	۲/۹۹	۱
۲	WT1	انجام شبکه جمع‌آوری رواناب سطحی و فاضلاب‌های شهری، انتقال، تصفیه فاضلاب و بازچرخانی آب و کاهش آلودگی منابع آب و خاک و کنترل بوهای مشمئز کننده در محیط در استان	۰/۲۶	۳	۳/۵	۴	۲/۷۳	۲
۳	ST1	ایجاد دفاتر و ادارات محیط‌زیست در سازمان مدیریت پسماند و شرکت آب و فاضلاب	۰/۲۵	۲/۵	۳/۵	۴	۲/۵	۳
۴	WT2	جمع‌آوری پسماند، نخاله‌های ساختمانی و ضایعات، تفکیک از مبدا، انتقال و بازیافت و تولید کمپوست و بازچرخانی مواد و در نتیجه کاهش آلودگی منابع آب و خاک و هوا و سیما و منظر	۰/۲۳	۳	۳/۵	۴	۲/۴۲	۴

### ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
مدیریت یکپارچه پسماند و بهبود مدیریت پساب	تدوین سند همکاری سه جانبه جهت ارتقاء سطح همکاری و افزایش نظارت (اداره کل حفاظت محیط‌زیست، شرکت آب و فاضلاب و سازمان مدیریت پسماند)	انجام شبکه جمع‌آوری رواناب سطحی و فاضلاب‌های شهری، انتقال، تصفیه فاضلاب و بازچرخانی آب و کاهش آلودگی منابع آب و خاک و کنترل بوهای مشمئز کننده در محیط در استان	ایجاد دفاتر و ادارات محیط‌زیست در سازمان مدیریت پسماند و شرکت آب و فاضلاب
	SO1	WT1	ST1
نمره	۲/۹۹	۲/۷۳	۲/۵

## هدف راهبردی ۱۴: توسعه منابع انسانی

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WO3	پیاده سازی نظام جامع منابع انسانی	۰/۱۸	۲/۵	۴	۴	۱/۸۹	۱
۲		مدیریت عملکرد منابع انسانی	۰/۱۶	۳	۳/۵	۴	۱/۶۸	۲
۳		برگزاری دوره های آموزش پودمانی	۰/۱۴	۳/۵	۳/۵	۴	۱/۵۴	۳
۴	SO1	جذب نیرو های متخصص و ماهر متناسب با ساختار تشکیلاتی پیشنهادی	۰/۱۵	۲	۳/۵	۴	۱/۴۳	۴
۵	ST2	استخدام نیرو های کادر اجرایی (حراست فیزیکی)، کارشناسی و فنی و ... به صورت رسمی و قراردادی و خرید خدمت و ...	۰/۱۲	۳	۳	۴	۱/۲	۵
۶	ST1	جذب نخبگان و همکاری با بنیاد علمی نخبگان کشور	۰/۱۳	۲/۵	۳	۳	۱/۱۱	۶
۷		ایجاد دانشکده و توسعه رشته های محیط‌زیست در آموزش عالی	۰/۱۲	۲	۳	۴	۱/۰۸	۷

## استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه منابع انسانی	پیاده سازی نظام جامع منابع انسانی	مدیریت عملکرد منابع انسانی	برگزاری دوره های آموزش پودمانی
استراتژی بخشی	WO3		
نمره	۱/۸۹	۱/۶۸	۱/۵۴

## هدف راهبردی ۱۵: حفاظت نوین (بهبود ضریب نفوذ فناوری)

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		تهیه طرح معماری سازمانی فناوری اطلاعات	۰/۲۲	۳	۴	۴	۲/۴۲	۱
۲	SO2	مانیتورینگ مناطق چهارگانه و ذخیره گاه جنگلی تحت وب و رفع نواقص دیده بانی و حراست از منابع زیستی پایه	۰/۲	۳	۳/۵	۴	۲/۱	۲
۳	SO1	بهره مندی از هوش مصنوعی و قابلیت اینترنت اشیا در آینده پژوهی و مدل سازی و افزایش سطح آگاهی و قدرت تجزیه و تحلیل	۰/۲۲	۲	۳	۴	۱/۹۸	۳
۴	ST1	ایجاد مرکز داده و خرید داده ها و اطلاعات ماهواره ای و بهره مندی از سامانه اطلاعات جغرافیایی و افزایش سطوح دانایی در حوزه شناخت	۰/۲	۲	۳	۴	۱/۸	۴
۵	ST3	خرید و نصب دوربین های نظارتی، شکاری و تلسکوپ و بهره مندی از تجهیزات دیده بانی و پهپاد و افزایش کارایی و اثر بخشی مدیریت اجرایی	۰/۱۶	۳	۳/۵	۴	۱/۶۸	۵

### استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
حفاظت نوین (بهبود ضریب نفوذ فناوری)	تهیه طرح معماری سازمانی فناوری اطلاعات	مانیتورینگ مناطق چهارگانه و ذخیره گاه جنگلی تحت وب و رفع نواقص دیده بانی و حراست از منابع زیستی پایه	بهره مندی از هوش مصنوعی و قابلیت اینترنت اشیا در آینده پژوهی و مدل سازی و افزایش سطح آگاهی و قدرت تجزیه و تحلیل
استراتژی بخشی	SO2	SO1	SO1
نمره	۲/۴۲	۲/۱	۱/۹۸

## هدف راهبردی ۱۶: نظارت بر توسعه سکونت گاههای رسمی و غیررسمی

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO3	مدیریت و برنامه ریزی اکولوژی شهری (انسان محور) و مدیریت و نظارت بر طراحی مبلمان شهری، سرانه فضای سبز، طراحی الگوی ترافیک و کنترل آلودگی هوا، غبار، صوتی و نوری	۰/۱۴	۳	۴	۴	۱/۵۴	۱
۲	ST1	نظارت بر تهیه، بازنگری و توسعه طرح های هادی روستاها و طرح های جامع و تفصیلی شهرها	۰/۱۳	۳/۵	۴	۴	۱/۵۰	۲
۳	WO3	تعیین سرانه و تثبیت فضای سبز شهری، حفظ باغات و توسعه پارک ها و بوستان های درون شهر، توسعه کمربند سبز شهری	۰/۱۲	۳	۴	۴	۱/۳۲	۳
۴	SO1	حفاظت هوشمند و حراست فیزیکی از عرصه های ملی و طبیعی و جلوگیری از تغییر کاربری غیر مجاز اراضی ملی	۰/۱۲	۳	۳/۵	۴	۱/۲۶	۴
۵	WO8	جانمایی شهرها و روستاهای جدید با کمترین سطح تعارضات با محیط بر اساس قابلیت های محیطی	۰/۱	۳/۵	۳/۵	۴	۱/۱	۵
۶	WT4	حفظ کرامت انسانی و ارتقاء سلامت روانی و افزایش نشاط و شادابی در جامعه و کاهش جرائم و جلوگیری از بحران های اجتماعی	۰/۱۱	۲/۵	۳/۵	۴	۱/۱	۵
۷	ST2	افزایش نظارت بر بهره برداری های منابع خاک و معادن در حاشیه شهرها	۰/۰۸	۲	۳	۳	۰/۶۴	۶
۸	WO6	جلوگیری از تکثیر و پرورش گونه های گیاهی و جانوری غیر بومی	۰/۰۸	۲	۳	۳	۰/۶۴	۶
۹	WO7	جلوگیری از حاشیه نشینی و مهاجرت های غیر قانونی اتباع بیگانه	۰/۰۶	۲	۲/۵	۳/۵	۰/۴۸	۷
۱۰	WO5	کنترل جمعیت پرندگان، پستانداران و خزندگان وحشرات و ... وحشی و بلا صاحب	۰/۰۶	۲	۲/۵	۳	۰/۴۵	۸



## 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
مدیریت و برنامه ریزی اکولوژی شهری (انسان محور) و مدیریت و نظارت بر طراحی مبلمان شهری، سرانه فضای سبز، طراحی الگوی ترافیک و کنترل آلودگی هوا، غبار، صوتی و نوری	نظارت بر تهیه، بازنگری و توسعه طرح های هادی روستاها و طرح های جامع و تفصیلی شهرها	تعیین سرانه و تثبیت فضای سبز شهری، حفظ باغات و توسعه پارک ها و بوستان های درون شهر، توسعه کمربند سبز شهری	حفاظت هوشمند و حراست فیزیکی از عرصه های ملی و طبیعی و جلوگیری از تغییر کاربری غیر مجاز اراضی ملی	جانمایی شهرها و روستاهای جدید با کمترین سطح تعارضات با محیط بر اساس قابلیت های محیطی	
<b>نظارت بر توسعه سکونت گاههای رسمی و غیررسمی</b>					
<b>استراتژی بخشی</b>	SO3	ST1	WO3	SO1	WO8
<b>نمره</b>	۱/۵۴	۱/۵۰	۱/۳۲	۱/۲۶	۱/۱

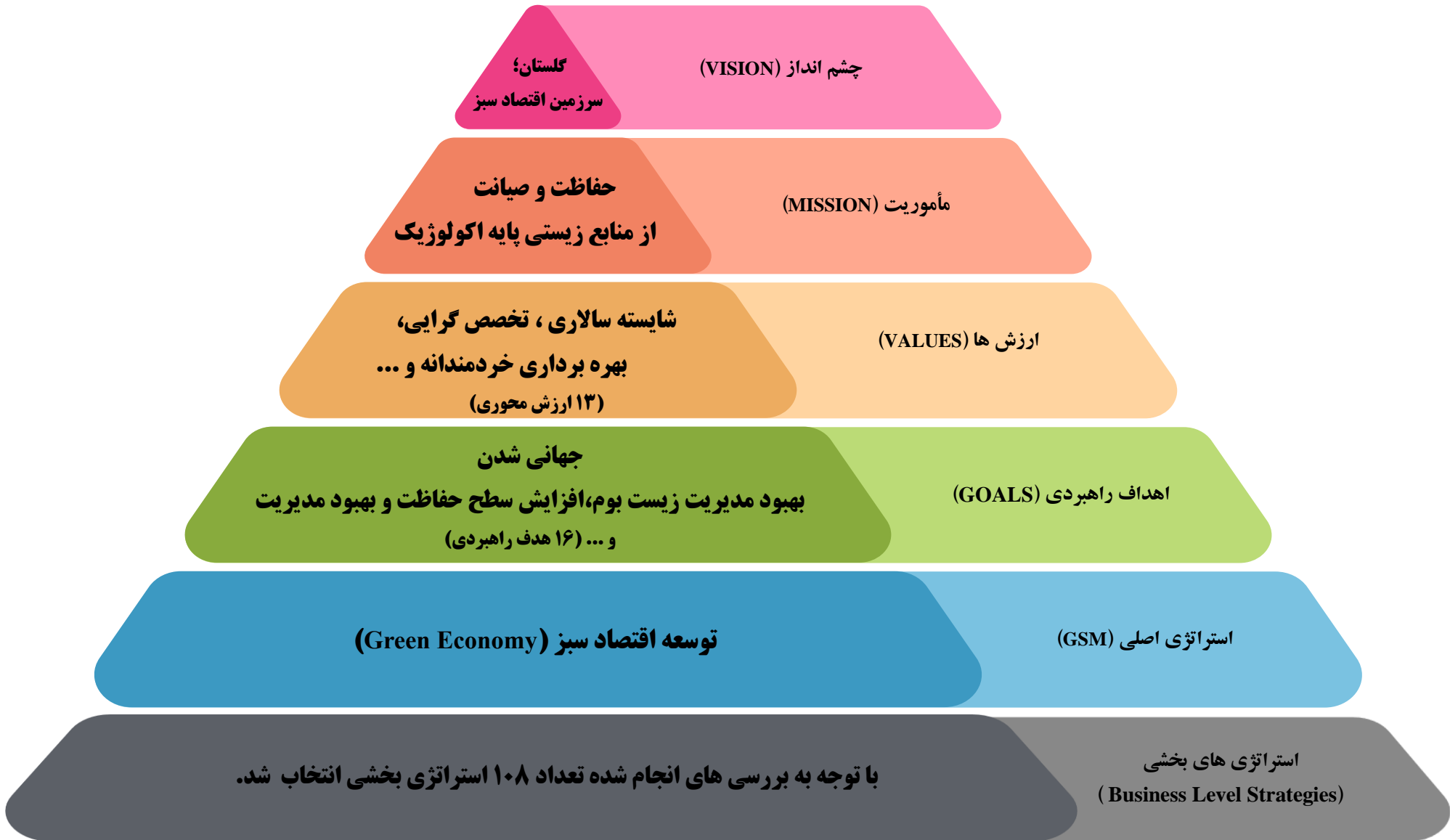
جدول ۱۹-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش محیط‌زیست و استراتژی‌های منتخب آنها

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۱	گسترش جهانی سازی در بخش محیط‌زیست استان	گسترش مشارکت و همکاری در پیمان‌های بین‌المللی (کنوانسیون رامسر، خزر و ...)	جلوگیری از انقراض گونه‌های ارزشمند جهانی (کاهش اثرات جزیره‌ای شده جمعیت گونه‌ها)	طراحی و ارائه مدل‌های کسب و کار و طرح‌های تجاری همسو با روندهای بین‌المللی	*	*
۲	بهبود مدیریت زیست بوم، افزایش سطح حفاظت و بهبود مدیریت (از جمله مناطق چهارگانه محیط‌زیست و ...)	اجرای الگوی حفاظت مشارکتی در مناطق چهارگانه	بازنگری و اصلاح قوانین مرتبط	اجرای برنامه جامع مدیریت زیست بومی منطقه‌ای	*	*
۳	افزایش سطح آگاهی‌های عمومی در حوزه محیط‌زیست	استفاده از رسانه‌های ارتباط جمعی دیداری و شنیداری، مراکز علمی-آموزشی و نهاد‌های دولتی	تصویب سرفصل آموزش عمومی محیط‌زیست در بخش آموزش عمومی و آموزش عالی	کمک به شکل‌گیری فرهنگ و رفتار مسئولانه در قبال محیط‌زیست	*	*
۴	بازبینی و بهبود ساختار سازمانی، به روز رسانی ضوابط و استانداردها	انطباق و اصلاح ساختار تشکیلاتی با شرح وظایف	تدوین، بروز رسانی و بومی‌سازی استاندارد‌ها و دستورالعمل‌ها	ارائه پیشنهاد و پیگیری جهت تصویب ساختار تشکیلاتی جدید و اجرای ضوابط و استانداردهای بومی	*	*
۵	افزایش حمایت از پژوهش‌ها و شرکت‌های دانش بنیان بهبود شاخص (R&D)	ایجاد دفتر اقتصاد و ارزش‌گذاری محیط‌زیست و دفاتر تحقیق و توسعه در هر اداره کل (R&D)	شناسایی و معرفی روش‌های نوین علمی و پژوهشی و فناورانه در حوزه‌های مختلف محیط‌زیست (مبارزه بیولوژیک به جای استفاده از سموم شیمیایی، روش‌های غنی‌سازی خاک با کمپوست و کاهش مصرف کودهای شیمیایی، هوش مصنوعی و ...)	انعقاد تفاهم‌نامه همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز علمی، پژوهشی و پارک علم و فناوری	*	*
۶	ارتقای سطح بهداشتی با برخورداری از محیط زیستی سالم و پاک و برخورداری جامعه از غذای سالم و ارگانیک	مشوق‌های مالیاتی و غیرمالیاتی	توسعه صنایع سبز و برگزیده (مدیریت سبز منابع مصرفی و انرژی)	ایجاد و معرفی استانداردهای کمی و کیفی (داخلی و خارجی)	افزایش پایش‌های دوره‌ای و استقرار سامانه‌های پایش آنلاین در مراکز تولیدی، صنعتی و خدماتی	شناسایی کانون‌های پرخطر و آلاینده
۷	توسعه اقتصاد سبز از جمله توسعه پروژه ترسیب کربن و تحقق مدیریت مشارکت‌جو	متمرکز نمودن فعالیت‌های صنعتی (ایجاد مناطق آزاد، شهرک	توسعه و استقرار صنایع پیشرفته سازگار با محیط‌زیست	ایجاد مجتمع‌های صنعتی و چند منظوره با هدف توسعه زراعت چوب،	*	*

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
		ها، نواحی و قطب‌های صنعتی جهت استقرار واحد‌هایی با تکنولوژی بالا و دانش بنیان)		باغات مثمر، گیاهان دارویی و ...		
۸	توسعه پایدار	ایجاد هماهنگی جهت حداکثر سازگاری با آثار تغییرات اقلیمی و بر اساس توان اکولوژیک، قابلیت‌های محیط، شایستگی‌های سرزمین و تاب‌آوری محیطی	ایجاد بستر توسعه آمایش محور در راستای اقتصاد سبز	حداکثر سازگاری جهت ضمانت استقلال و ثبات سیاسی و امنیتی منطقه	*	*
۹	تامین و افزایش برقراری حقایق‌های مستمر محیط زیستی رودخانه‌ها	برنامه ریزی و مدیریت حوضه‌های آبخیز با اجرای الگوی مدیریت زیست بومی، اجرای کلان پروژه‌های آبخیزداری، اجرای کلان پروژه‌های آبخوان‌داری، طرح جامع کنترل و مدیریت سیلاب	برقراری همبستگی زنجیره تامین، نگهداری، ذخیره، انتقال و مصرف در منابع آبی منطقه (کنترل رواناب‌ها، افزایش سطح نفوذ آب در خاک، تغذیه سفره‌های زیر زمینی، استمرار آبدهی رودخانه‌ها، افزایش ظرفیت ذخیره و نگهداری آب و حقایق‌های مستمر زیستی در منابع آبی)	انعقاد تفاهم‌نامه مشترک مدیریت جامع حوضه آبخیز بر اساس الگوی مدیریت زیست بومی	*	*
۱۰	افزایش حفاظت از تنوع و غنای زیستی (هوای پاک، حفاظت از خاک، کنترل آفات، حفظ گونه‌های نادر)	حفاظت، پایش و مانیتورینگ از منابع زیستی پایه و آلاینده‌های محیط‌زیست (آفات، بیماری‌ها و ...)	افزایش سطح حفاظت، پایش و بهره‌مندی از منابع زیستی پایه سالم و هوای پاک	شناخت و جلوگیری از پارازیت‌ها، آفات و امراض گیاهی و جانوری و جلوگیری از تلفات زیست‌مندان و تخریب منابع زیستی و هوا	*	*
۱۱	مدیریت بحران و افزایش سطح تاب‌آوری بخش محیط‌زیست	شناسایی کانون‌های پرخطر آتش‌سوزی و مناطق پرریسک	برنامه ریزی جهت کاهش خسارات بحران‌ها و بلایای طبیعی، افزایش تنوع زیستی، افزایش خودپالایی و افزایش تاب‌آوری محیطی	احیاء زیست بوم‌های خسارت‌دیده جهت احیاء محیط‌زیست	*	*
۱۲	ایجاد و توسعه موزه‌های تاریخ طبیعی، هرباریوم و بانک ژن	ساخت ابنیه مورد نیاز، تجهیز موزه‌های استان (نوسازی و بهسازی)	ارائه ویتترین شناسایی گونه‌های در معرض خطر انقراض و در معرض تهدید	ایجاد، تکمیل و تجهیز موزه تاریخ طبیعی استان	*	*

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۱۳	مدیریت یکپارچه پسماند و بهبود مدیریت پساب	تدوین سند همکاری سه جانبه جهت ارتقاء سطح همکاری و افزایش نظارت (اداره کل حفاظت محیط‌زیست، شرکت آب و فاضلاب و سازمان مدیریت پسماند)	انجام شبکه جمع آوری رواناب سطحی و فاضلاب های شهری، انتقال، تصفیه فاضلاب و بازچرخانی آب و کاهش آلودگی منابع آب و خاک و کنترل بو های مشمئز کننده در محیط در استان	ایجاد دفاتر و ادارات محیط‌زیست در سازمان مدیریت پسماند و شرکت آب و فاضلاب	*	*
۱۴	توسعه منابع انسانی	پیاده سازی نظام جامع منابع انسانی	مدیریت عملکرد منابع انسانی	برگزاری دوره های آموزش پودمانی	*	*
۱۵	حفاظت نوین (بهبود ضریب نفوذ فناوری)	تهیه طرح معماری سازمانی فناوری اطلاعات	مانیتورینگ مناطق چهارگانه و ذخیره گاه جنگلی تحت وب و رفع نواقص دیده بانی و حراست از منابع زیستی پایه	بهره مندی از هوش مصنوعی و قابلیت اینترنت اشیا در آینده پژوهی و مدل سازی و افزایش سطح آگاهی و قدرت تجزیه و تحلیل	*	*
۱۶	نظارت بر توسعه سکونت گاههای رسمی و غیررسمی	مدیریت و برنامه ریزی اکولوژی شهری (انسان محور) و مدیریت و نظارت بر طراحی مبلمان شهری، سرانه فضای سبز، طراحی الگوی ترافیک و کنترل آلودگی هوا، غبار، صوتی و نوری	نظارت بر تهیه، بازنگری و توسعه طرح های هادی روستاها و طرح های جامع و تفصیلی شهر ها	تعیین سرانه و تثبیت فضای سبز شهری، حفظ باغات و توسعه پارک ها و بوستان های درون شهر، توسعه کمربند سبز شهری	حفاظت هوشمند و حراست فیزیکی از عرصه های ملی و طبیعی و جلوگیری از تغییر کاربری غیر مجاز اراضی ملی	جانمایی شهرها و روستاهای جدید با کمترین سطح تعارضات با محیط بر اساس قابلیت های محیطی

در جمع بندی نهایی مجموع یافته های این سند بصورت مختصر و در یک نگاه (مطابق هرم سطوح اهداف و برنامه‌ها) در نمودار زیر قابل مشاهده می باشد.



نمودار ۱۰-۶: سطوح سلسله مراتب اهداف و برنامه های بخش محیط‌زیست استان گلستان

## فهرست منابع و مآخذ

- ۱) ابراهیمی تولون، س.، و عالم راثی، م. (۱۳۹۴). اهمیت حفاظت از تنوع زیستی در راستای توسعه پایدار. دومین کنفرانس بین‌المللی یافته‌های نوین در علوم کشاورزی، منابع طبیعی و محیط.
- ۲) اساسنامه صندوق ملی محیط‌زیست (۱۳۹۳).
- ۳) اصغری زمانی، اکبر و احدنژاد، محسن و اسدی، سارا (۱۳۹۲). نقش سطح بهره‌بردار مراکز اقامتی گردشگری شهری از خدمات تبلیغات الکترونیکی در توسعه گردشگری شهری (مطالعه موردی: شهر تبریز)، اولین همایش ملی جغرافیا، شهرسازی و توسعه پایدار، تهران.
- ۴) آمایش استان گلستان در افق ۱۴۱۴ (۱۳۹۹).
- ۵) بابایی، ع. (۱۳۷۲). ارتباط ارزشهای انسانی. تهران: انتشارات دستان.
- ۶) بافنده ایماندوست، صادق، فرهمند، کاظم و همایونی فر، مسعود. (۱۳۹۵). تعیین شاخص‌های پایداری منابع محیط‌زیست در بخش کشاورزی شهرستان مشهد با استفاده از برنامه ریزی کسری فازی. انسان و محیط‌زیست، ۱۶(۳)، ۹۵-۱۱۱.
- ۷) برنامه و خط مشی محیط‌زیست دولت دوازدهم (۱۳۹۶).
- ۸) بهبودی، داود، اصغریپور، حسین، فالحی، فیروز، محمدی خانقاهی، رباب. (۱۳۹۳). آثار توسعه مالی و اقتصادی در آلودگی محیط‌زیست در کشورهای منتخب عضو اوپک، رویکرد هم‌انباشتگی و حداقل مربعات پویا (Dols) در داده‌های تابلویی. مجله تحقیقات اقتصادی، ش ۱۴۱، ص ۳۱۰-۳۴۱.
- ۹) پیرس، ج.، رایبسون، ر. (۱۳۸۲). مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل). تهران: سمت.
- ۱۰) دوورژه، م. (۱۳۶۲). روش‌های علوم اجتماعی (خ. اسدی، مترجم). تهران: انتشارات سپهر.
- ۱۱) دیوید، ف. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک. (م. اعرابی، و. ع. پارسائیان، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۱۲) رضائی قوام آبادی. اقتصاد سبز (۲۰۱۵). گامی به سوی تحقق توسعه پایدار در حقوق بین‌الملل محیط‌زیست. دانشنامه حقوق اقتصادی، ۲۱ (۶).
- ۱۳) سند تحول دولت مردمی (۱۴۰۰).
- ۱۴) سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۲۰ ساله ۱۴۰۴ (۱۳۹۳).
- ۱۵) سیاست‌های کلی محیط‌زیست ابلاغی مقام معظم رهبری (۱۳۹۴).
- ۱۶) شمس‌الدینی، م. (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم اجتماعی.
- ۱۷) عابدی، زهرا و سلطانی‌خمس، پریسا (۱۳۹۶). بررسی لزوم اقتصاد سبز و حوزه‌های مرتبط به آن (نمونه مورد بررسی ۶۰ کشور منتخب به تفکیک و استخراج شاخص‌های کاربردی اقتصاد سبز برای آن‌ها جهت دستیابی به توسعه پایدار، سومین کنگره بین‌المللی علوم زمین و توسعه شهری و اولین کنفرانس هنر، معماری و مدیریت شهری، تهران.
- ۱۸) قانون الحاق به کنوانسیون حفاظت از گونه‌های مهاجر وحشی (۱۳۹۶).
- ۱۹) قانون برنامه ششم توسعه (۱۳۹۶).
- ۲۰) قانون حفاظت و بهسازی محیط‌زیست (۱۳۷۳).

- ۲۱) قانون سند الحاقی ( پروتکل) حفاظت از تنوع زیستی الحاقی به کنوانسیون چهارچوب حفاظت از محیط زیست دریایی دریای خزر. (۱۴۰۰).
- ۲۲) قانون مدیریت پسماندها (۱۳۸۳).
- ۲۳) قربانی، داریوش. (۱۳۹۶). تأملی بر جایگاه حسابداری سبز در نظام نوین جهانی، مجله مطالعات اقتصاد، مدیریت مالی و حسابداری، دوره سوم، ش، ۱/۱ ص ۲۰۵ - ۲۱۵.
- ۲۴) کردنائیچ، ا. (۱۳۹۶). تفکر و مدیریت استراتژیک، تئوری و عمل. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- ۲۵) گلوک، و.، و جاچ، ل. (۱۳۷۱). سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک. (س. خلیلی شورینی، مترجم) تهران: یادآوران کتاب.
- ۲۶) لسانی، سید بهزاد، مشهدی، حبیب نژاد و حبیبی مجنده. (۱۳۹۹). راهکارهای حفاظت از محیط زیست در فعالیتهای اقتصادی در ایران. فصلنامه مطالعات حقوق عمومی دانشگاه تهران، ۵۰(۳)، ۸۹۹-۹۲۰.
- ۲۷) مهرآرا، ا.، مدانلو جویباری، س.، و زارع زیدی، ع. (۱۳۹۶). بررسی نقش حفاظت از محیط زیست در توسعه پایدار. شباک، ۳(۱۰)، ۸۵-۹۵.
- ۲۸) یارمحمدی، ک.، و خلیجی، م. (۱۳۹۷). بررسی نقش و جایگاه تنوع زیستی در توسعه پایدار. کنفرانس بین المللی امنیت، پیشرفت و توسعه پایدار مناطق مرزی، سرزمینی و کلانشهرها، راهکارها و چالش ها با محوریت پدافند غیر عامل و مدیریت.

- 29) American Productivity & Quality Center
- 30) Bowden, P. (2000). Delivering organisational excellence by employee values management. Total Quality. Management, 636-640.
- 31) Collins, J., & Porras, J. (1996). building your companys vision. 65-77.
- 32) Collins, j. and porras, j, (1996) "building your companys vision; Harvard business review, sep, oct, pp. 65-77
- 33) CORPORATE ENVIRONMENTAL STRATEGIC PLAN 2016 - 2025 City of Melville. (2016). Melville.
- 34) Drucker, P. (1954). The Practice of Management. New York: Harper & Row.
- 35) Environment and Natural Resources Strategic Plan 2015 – 2020 Northwest Territories. (2015). Northwest Territories.
- 36) Government of Maharashtra-India vision 2030. (2011). India.
- 37) Ministry of Environment Plan for 2020-21 Saskatchewan. (2020). Saskatchewan.
- 38) Ministry of Environment Strategic Plan (2020-2022) Jordan. (2020). Jordan.
- 39) NATIONAL ENVIRONMENT MANAGEMENT AUTHORITY STRATEGIC PLAN 2019-2024 Kenya. (2019). Kenya.
- 40) Strategic Plan 2020–24 Department of Environment and Science Queensland. (2020). Queensland.
- 41) STRATEGIC PLAN FOR THE ENVIRONMENT AND NATURAL RESOURCES SECTOR 2018 – 2024 REPUBLIC OF RWANDA. (2017). RWANDA.
- 42) The Plan for a Strong and Just City -The City of New York. (2013). New York.
- 43) UNDP, (2014). Gender inequality, Humanity Divided: Confronting in college students: The role of academic motivation. Educational Inequality in Developing Countries. Measurement and Evaluation Review, 1, 90-104.
- 44) Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: Links to alignment. Human Resource Development International
- 45) Yerevan Green City Action Plan. (2017). Yerevan.





ضمائم و سوست

تهدیدات										فرصت ها										تولید استراتژی یعنی برای هدف راهبردی شماره 1						
T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O15	O14	O13	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1		
شرط الحاقی (وابستگی کشورها و استان های همسایه)	الگوی مصرف	سیاست های مالی و مالی بودجه در کشور و در استان و سیاست های کلان اقتصادی استان	بودجه دولتی (کسری)، نرخ ارز، نرخ تورم و بودجه قیمت ها (کسری) و غیر رسمی و نرخ بهره یا سود رسمی و غیر رسمی	تجارت و اقتصاد جهانی، قوانین و مقررات داخلی، نرخ بودجه تجارت بین الملل و تحریم های بین المللی (فصل و خصوصی جرات های منطقه) و پیمان ها و سازمان های اقتصادی جهانی (WTO)	حداقل های قانونی و تدوین، اصلاح و روزآمد سازی قوانین و مقررات قضایی	سایع ملی، استانی، شرکتی، گرامی و بخشی، تکرار در قوانین	مجلس، انباری (اختصاصی)، ارتش، انصار (مستقیم، غیر مستقیم)	بودجه دولت و سیاست پارلمانی (مستقیم، غیر مستقیم)	مقررات داخلی، پروگرامی، تدابیر و قوانین، بخشی (قانون، تراکم ساختار و ...)	استانداردهای زیست محیطی بین المللی (اروپا و ...)	صندوق ملی محیط زیست، سیاست ها و قوانین و مقررات داخلی و بین المللی و فرمت های کسب و کار (در آسیا، اکتسو با محیط زیست و منابع طبیعی)	تحولات اخیر تکنولوژیک تاثیرگذار بر بخشی	تخصصی گرامی	جهانی شدن جهانی سازی (Globalization)	عمودات ایران در پیمان نامه ها، معاهدات و کنوانسیون ها و سازمان های منطقه ای و بین المللی، تعلقات و تفرقات ایران (و استان) با کشورهای منطقه، مرکزیت های نسبی (فرهنگی، اقتصادی، ...) استان در کشور های آسیای میانه، بازار بالقوه صادرات غیر نفتی استان (بازار جهانی، نفت، و ...)	در کشور های آسیای میانه، بازار بالقوه	کمیته قوانین و مقررات قضایی، حاکمیت قانون و ارتقاء سلامت اداری، فرهنگ نظارت پذیری و قانون مداری	امتیاز منابع و سرمایه های حیاتی	قوانین حفظ محیط زیست	مشاورت تخصصی، بر خورداری از کارگروهی، بر خورداری از تبادل آوری	بر خورداری از استراتژی ها و سبک مدیریت، بر خورداری از چشم انداز و برنامه، بر خورداری از ایده ها و طرح ها	بر خورداری از نوآوری و خلاصیت، بر خورداری از انتقال پذیری، بر خورداری از مدیریت دانش	بر خورداری از تیم های کاری مشخص و بر خورداری از نیروی انسانی ماهر	تبادل، همایش ها، جشنواره ها، نمایشگاه های بین المللی	بر خورداری از صنایع مادر و تبدیلی	مشارکت آزاد و آزاد و بر خورداری از تجربیات بین المللی
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						
طراحی و ارائه مدل های کسب و کار و طرح های تجاری همسو با محیط زیست										ایجاد اندیشه و پژوهشده بین المللی در بخش محیط زیست استان										S1+O1+S4+O1+O3+O5+O7+O10+O11+O13+O14+O15						
ST1										S01										S1						
ST2										S02										S2						
ST3										S03										S3						
ST4										S04										S4						
ST5										S05										S5						
ST6										S06										S6						
ST7										S07										S7						
ST8										S08										S8						
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.)										W1+W3+W4+W8+O4+O5+O7+O13						
W1										W01										W1						
W2										W02										W2						
W3										W03										W3						
W4										W04										W4						
W5										W05										W5						
W6										W06										W6						
W7										W07										W7						
W8										W08										W8						
W9										W09										W9						
W10										W10										W10						

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۲										فرصت ها										تهدیدات																																																																																																																																	
O1										O2										O3										O4										O5										O6										O7										O8										O9										O10										O11										O12										O13										O14										O15									
<p><b>بهبود مدیریت زیست بوم، افزایش سطح حفاظت و بهبود مدیریت (از جمله مناطق چهار گانه محیط زیست و ...)</b></p>																														<p>قوانین حفظ محیط زیست          برخورداری از استراتژی ها و سبک مدیریت برخورداری از چشم انداز و برنامه برخورداری از ایده ها و طرح ها و برخورداری از نوآوری و خلاقیت، برخورداری از تیم های کاری منسجم و برخورداری از نیروی انسانی ماهر برخورداری از ماشین آلات و تجهیزات تخصصی،          برخورداری از منابع زمینی، جانوری، گیاهی، دریایی و...، برخورداری از جنگل و مراتع، بیشه های طبیعی و آراضی جنگلی، برخورداری از توریسم (رودخانه، برخورداری از ذخایر طبیعی)، نفت، گاز، ذغال سنگ و)، برخورداری از معادن و ذخایر کانی فلزی و غیر فلزی، مناطق چهارگانه حفاظت شدید پارک ملی، منطقه حفاظت شده، پناهگاه حیات وحش و اثر طبیعی ملی و ذخیره گاه و پارک های جنگلی</p>																														<p>منابع غیرزینتی و صحراب          صید و شکار، بسیاری های مشترک حیات وحش، انسان، دام و اسب های زیست محیطی دریا، رودخانه های طبیعی، شانه دار خزر ( )          معرفی پلاستیک و در جامه، نهاده های ساختمانی و مهندسی بیمارستانی          آلودگی صوتی جنگل ها و مراتع و آلودگی فلزی          پسابهای محلولات کشاورزی          پساب های و برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیر سطحی          آلودگی و بسیاری ها و ورود گونه های غیربومی          مهاجر (جانوری و گیاهی)          آلودگی منابع آب (حماک و هوا (طبیعی و انسانی)          قانون محدودیت استخراج منابع در استان های شمالی          تغییر جزئیات جوی (تعمیر لایم)، میزان دما و تعداد روزهای یخبندان، سیل گیری و سرازیری و زمین لغزشی استان، رانش، ریزش و زمین لغزش، طغیان بارش، تخریب و تفریق، و پوشش آبر، تراش دریای خزر و پستوری آب شور          حلال های فلزی و نمکین، اسید و برزانت ساری فلزات و مغزرات فلزی</p>																																																																																									
استراتژی های بخشی T1										استراتژی های بخشی T2										استراتژی های بخشی T3										استراتژی های بخشی T4										استراتژی های بخشی T5										استراتژی های بخشی T6										استراتژی های بخشی T7										استراتژی های بخشی T8										استراتژی های بخشی T9										استراتژی های بخشی T10																																																											
<p><b>ماتریس SWOT</b></p>																														<p>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.)</p>																														<p>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.)</p>																																																																																									
<p>س1: ارزیابی محیط خارجی سازمان</p> <p>س2: انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی</p> <p>س3: توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگرا</p> <p>س4: ارتقاء سلامت اداری دستگاه</p> <p>س5: استقرار نظام سنجشی به شکایات مردمی</p> <p>س6: آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)</p> <p>س7: حفاظت و مدیریت گونه های در معرض تهدید و انقراض حیات وحش کشور</p> <p>س8: حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست و زیست بوم های حساس</p> <p>س9: نسبت ارزیابی اثرات زیست محیطی طرح ها و پروژه های مشمول به کل پروژه های پیشنهادی</p> <p>س10: رشدشناسی تغییر کاربری غیر مجاز نسبت به سال قبل</p> <p>س11: تعیین حد بستر و حریم تریاچه ها و تالاب ها</p> <p>س12: برخورداری از دارایی های زمینی، جانوری و گیاهی</p> <p>س13: برخورداری از اطلاعات</p> <p>س14: برخورداری از توانای مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی</p> <p>س15: برخورداری از مدیریت بحران</p>																														<p>اجرای برنامه مدیریت زیست بومی</p> <p>اجرای الگوی مدیریت مشارکتی در مناطق چهارگانه</p> <p>اصلاح قوانین مرتبط</p>																														<p>تدوین الگوی مدیریت مشارکتی در مناطق چهارگانه</p> <p>بازنگری و اصلاح قوانین مرتبط</p> <p>تدوین سند توسعه طبیعت گردی و اکوتوریسم</p>																																																																																									
<p>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)</p>																														<p>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.)</p>																																																																																																																							
<p>W1: تهیه چشم انداز استراتژیک</p> <p>W2: تدوین مبنای مأموریت کلی</p> <p>W3: تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف</p> <p>W4: انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار</p> <p>W5: اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک</p> <p>W6: توسعه ایجاد و بکارگیری مدل های مدیریت شایستگی</p> <p>W7: اجرای تحقیقات اکتشافی</p> <p>W8: ایجاد کنترل ها، سیاست ها، و رویکردهای داخلی</p> <p>W9: مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی</p> <p>W10: مدیریت کیفیت منابع آب در سطح حوضه آبریز</p>																														<p>برنامه حذف وابستگی معیشت ذی نفعان به منابع زمینی پایه</p> <p>ایجاد مدل کسب و کار همسو با محیط زیست منطقه</p> <p>توسعه طبیعت گردی، بوم گردی، گردشگری و توسعه اکولوژی</p> <p>توسعه صنایع دستی و بازارچه های عرضه مستقیم کالا</p> <p>توسعه اکوتوریسم</p>																														<p>ارائه الگوی معیشت جایگزین به ذی نفعان</p> <p>شکل گیری بستر مناسب جهت بهره برداری خردمندان و مسئولان از منابع زیستی پایه</p> <p>جولوگیری از بروز تخلیفات و جرائم شکار و صید غیر مجاز</p> <p>ایجاد اشتغال پایدار همراه با ایجاد ارزش افزوده و رفاه در مناطق کم برخوردار</p>																																																																																									

تهدیدات										فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۳						
T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O15	O14	O13	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1		
بیماری های مشترک حیات وحش ، انسان و دام	آلودگی منابع آب حاک و هوا (طبیعی و انسانی)	بازاریت و فلپلیرینگ	الگوی مصرف	بیماری های انجمالی (تاب آوری) محل مساله (و)	میزان مطالبه	شبهه و سبک زندگی (سبک سلامت، سنتی و مدرن)	بیماری های راکب شایع و موارد و پلاریا طبیعی و جاده ای	خلال های لایینی و تشوین ، اصلاح و روزانه سازی قوانین و مقررات قضایی	بودجه دولت و سیاست پارانهای (مستقیم/غیرمستقیم)	محدود عملی محیط زیست ، سیاست ها و قوانین و مقررات داخلی و بین المللی و فرصت های کسب	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش و بهبود مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS) و دانشگاه های نسل سوم و چهارم	نمایشگاه های تخصصی اکاویپ و صنعتی و کشاورزی و ...	مراکز علم و فناوری پارک های علم و فناوری ، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی ، شرکت های دانش بنیان، حوزه های جدید کسب و کار (استارت آپ، تورهای علمی و ترویجی، صندوق های سرمایه گذاری خطر پذیر) VC و استارت آپ ویکند	رسانه ها و فضای مجازی	سازمان های مردم نهاد (سمن)	اینترنت و شبکه های اجتماعی	نرخ باسوادان ابتدایی و عالی و ...	جهانی شدن جهانی سازی (Globalization)	تبدولات ، همایش ها ، جشنواره ها ، نمایشگاه بین المللی	فضای رسانه ای	قوانین حفظ محیط زیست	مشاورت پردیس، برخورداری از کارگروهی، برخورداری از تاب آوری	برخورداری از استراتژی ها و سبک مدیریت، برخورداری از چشم انداز و برنامه، برخورداری از ایده ها و طرح ها	برخورداری از ارتباط پذیری، برخورداری از مدیریت دانش، برخورداری از کارایی، برخورداری از بهره داری و برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات	برخورداری از تیم های کاری منسجم	برخورداری از نیروی انسانی ماهر
سی JST (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان می دهد)																									ماتریس SWOT	
ارتقاء و توانمند سازی شبکه سمن های حوزه محیط زیست و منابع طبیعی										توصیب سرفصل آموزش عمومی محیط زیست در برنامه هفتم توسعه										S1+S2+S3+S4+S6+S9+O1+O5+O9+O11+O12+O15		S01		تفاهات فوت		
بهبود آگاهی بخشی عمومی از طریق رسانه های ارتباط جمعی دیداری و شنیداری، مراکز علمی - آموزشی و نهاد های دولتی										S1+S2+S3+S4+S6+S9+S11+S15+T2+T4+T5+T6+T7+T8+T9										S02						
																				S03						
																				S04						
																				S05						
																				S06						
																				S07						
																				S08						
																				S15						
استراتژی های بخشی W0 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)																										
کاهش تصدی گری دولت										افزایش سطح آگاهی و ارتقاء دانش محیط زیستی										W3+W10+O1+O3+O5+O11		W01		تفاهات ضعف		
افزایش سطح پایش و نظارت										افزایش سطح مطالبه گری										W4+W9+W10+O3+O5+O11		W02				
افزایش سطح همکاری در حفاظت از منابع زیستی پایه										افزایش شکل گیری فرهنگ و رفتار مسئولانه در قبال محیط زیست										W3+W4+W9+W10+O2+O3+O9+O11		W03				
جلوگیری از فعالیت های مخرب و ناسازگار و آلاینده										پایش فعالیت های توسعه ای و احیاءاً ناسازگار در محیط زیست										W4+W5+O2+O14+O4		W04				
جلوگیری از ساخت و سازهای غیر مجاز																						W05				
تجهه چشم انداز استراتژیک																									W1	
تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف																									W2	
انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار...																									W3	
ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک																									W4	
اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک																									W5	
توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت																									W6	
مدیریت پورتفولیوی فناوری اطلاعات																									W7	
اجرای تحقیقات اکتشافی																									W8	
محک زدن بازار (مردم و آرباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده																									W9	
توسعه و مدیریت فعالیت های پرروشنی (تبلیغاتی)																									W10	



نهیديات		فرست ها										تولید استراتژی یعنی برای هدف راهبردی شماره ۱																																	
T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O15	O14	O13	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1																					
ارشدی صلاح احکام و هوش (فنی)	میان ارتقاوری و آرزو رسنی ساخت و نشنه های جامع روزمره روزیگی و فرودست رسن	بازارت و فیلترینگ	فانن حمایت از مانجیت (CopyRight)	سیاستهای عالی و عالی دولت در گفتگو و در استان و سیاست های کلان اقتصادی استان	پودجه دراستداسی (در طرح آرزو و طرح برنامن فرستادرسنی و طرح آرزو و طرح بهره یا سود رسنی و غیر رسنی)	مهارت های اجتنابی (تاب آوری، حل مساله و)	ترک تحصیل و بازمانگی از تحصیل کل	ارنج رنگاری، طرح مهاجرت مهاجرت های ماندگرمی و مهاجرت از استان های کم (به گلستان و ... و کار فرار مغرما	و حل و سیاست و انتظار بندگان توسط طرح ها	استادزدهای زیست محیطی زمین (علمی، اوبو و ...)	الزوی های نو و انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته	مصدق علمی محیط زیست ، سیاست ها و قوانین و مقررات داخلی و بین المللی و فرست های کسب و کار (در آرد آردی انصسو یا محیط زیست و منابع طبیعی)	ار نظام نظام پژوهش و مدیریت دانش و بهبود مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS)	تکنولوژیهای نوین به تکنیک هر بخش (کار برنده، کشاورزی، ارتقاوری، شیریون کارها و ... و وابستگی ذخایر زمین)	نمایشگاه های تخصصی الکامپ و صنایع و کشاورزی و ...	مراکز علم و فناوری (پارک های علم و فناوری ، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی ، شرکت های دانش بنیان، حوزه های جدید کسب و کار (استارت اپ)، توده های علمی و پژوهشی، صدوق های سرمایه گزار غیر باندا)	صنعت سبک ارتقا ICT ، پارک های داده ، امنیت اطلاعات و فضای سایبری و غرب توسعه فناوری اطلاعات (BDI)	داده کاوی / دنیا ماینینگ و تکنولوژی GIS و تکنولوژی سنجینگ از دور (RS) و فناوری پیش بینی Forecasting	نصولات اخیر تکنولوژیک تاثیر گذار بر یعنی	سازمان تکنولوژیک مکانیزاسیون فرایندها در سازمانها، منابع بلوغ تکنولوژی صنایع استان، انحصار (موت) تکنولوژیکی در صنایع استان، دانشگاه های علمی و مهندسی،	تخصصی گرایی	تزیات مدیریتی و پژوهشگری از مدیریت تنوع (سین، جنین، مذهب، قومیت و ...)	پروژه های استراتژی ها و سبک مدیریت پروژها از چشم انداز و برنامه، پژوهشگری از ایده ها و طرح ها و پژوهشگری از نوآوری و ملاحظه، پژوهشگری از توان مهارتی یعنی، پژوهشگری از مدیریت دانش،	پروژه های کاری منسجم و پژوهشگری از نیروی انسانی ماهر	افزایش حمایت از پژوهش ها و شرکت های دانش بنیان (بهره شاخصی R&D)																				
استراتژی های یعنی JT با استفاده از فرت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به نهیدبات واکنش نشان داده می شود.											استراتژی های یعنی S0 (با تکیه بر فرت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرست ها استفاده می شود.)											ماتریس SWOT																							
اجرای پروژه های پژوهشی برگرفته از نظام برنامه ریزی واحد تحقیق و توسعه و اقتصاد محیط زیست		S1+S2+S3+S5+S13+S14+S15+T1+T2+T4+T5+T6+T7		ST1		ایجاد دفتر تحقیق و توسعه و اقتصاد محیط زیست در هر اداره کل (R&D)										S1+S2+S3+S5+S13+S14+S15+O1+O2+O3+O7+O9+O12+O13+O14		S01		S1		آزمایی محیط خارجی سازمان																							
حمایت از پژوهش و همکاری با پارک علم و فناوری		S1+S2+S3+S5+S13+S14+S15+T1+T2+T4+T5+T6+T8		ST2		ایجاد دفتر اقتصاد و ارزشگذاری محیط زیست در هر اداره کل										S1+S2+S3+S5+S13+S14+S15+O1+O2+O3+O7+O9+O12+O13		S02		S2		انجام برنامه ریزی بودجه بندی پیش بینی																							
به روز رسانی دوره ای ارزشگذاری خدمات اکوسیستمی منطقه		S1+S2+S3+S5+S13+S14+S15+T1+T2+T4+T5+T6+T9		ST3														S03		S3		بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره																							
				ST4																S04		S4		مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS																					
				ST5																		S05		S5		توسعه استراتژی های مدیریت اطلاعات و محتوا																			
				ST6																				S06		S6		توسعه و انجام برنامه های قوانین بینگرنه																	
				ST7																						S07		S7		درک چلوه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها															
				ST8																								S08		S8		تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب													
																												S09		S9		تعیین شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)													
																														S10		S10		نسبت آرزویی اثرات زیست محیطی طرحها و پروژه های مشمول به کل پروژه های پیشنهادی											
																																S11		S11		تکمیل و پیوز رسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در									
																																S12		S12		میزان اعتماد عمومی به صحت پیش بینی (به تفکیک									
																																S13		S13		پروژه ریزی از ساختن مناسب سازمانی									
																																S14		S14		پروژه ریزی از اطلاعات									
																																S15		S15		پروژه ریزی از سیستم نوآورانه									
استراتژی های یعنی WT برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرست ها کاسته و به نهیدبات واکنش نشان داده می شود.											استراتژی های یعنی W0 (با استفاده از فرست ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود.)																																		
تعیین کاربری اراضی بر اساس قابلیت های محیطی و شایستگی های سرمایه		W1+T5+T6		WT1		تعیین کاربری اراضی خدمات اکوسیستمی										W1+W4+O2		W01		W1		W1		W1		W1		W1		W1		W1		W1		W1		W1		W1		W1		W1	
برآورد خسارت بر اساس ارزش اکولوژیک گونه ها		W1+W2+T5+T6		WT2		تعیین ارزش ریالی تنوع زیستی و گونه ها به تفکیک										W1+W4+O2		W02		W1		W1		W1		W1		W1		W1		W1		W1		W1		W1		W1		W1			
بهره گیری از هوش مصنوعی در حفاظت از مناطق		W1+W6+T8		WT3		ایجاد الگوی نوین حفاظت										W1+W6+W9+O1+O2+O6+O8		W03		W1		W1		W1		W1		W1		W1		W1		W1		W1		W1		W1					
تولید و استفاده از مواد زیست تجزیه پذیر درسته بندی کالاهای تولیدی		W1+W8+T9		WT4		معرفی مواد مصرفی سازگار با محیط زیست (زیست تجزیه پذیر)										W1+W2+W8+W9+O1+O2+O6+O8		W04		W1		W1		W1		W1		W1		W1		W1		W1		W1		W1		W1					
بازافت پسماندها ، تفکیک زباله از مبدا و بازیچرخانی مواد		W1+W8+T9		WT5		معرفی روش های کاهش تولید پسماند و ضایعات										W7+W8+W9+O6+O8		W05		W7		W7		W7		W7		W7		W7		W7		W7		W7		W7		W7					

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۶										فرصت ها									ارتقای سطح بهداشتی با برخورداری از محیط زیستی سالم و پاک و برخورداری جامعه از غذای سالم و ارگانیک						
تهدیدات					O15	O14	O13	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1						
T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	استانداردهای زیست محیطی بین المللی (اروپا و ...)	سختی های محیط زیست ، سلامت و رفاه	مالکیت ، فرصت های بازنه	قانون تشکیلی جنگل	مصرف آب ، تغییرات آب و هوایی ، کاهش سطح آب زیرزمینی ، آلودگی ، تغییرات اقلیم ، آلودگی هوا ، آلودگی خاک ، آلودگی صوتی ، آلودگی بصری ، آلودگی بویایی ، آلودگی ذرات معلق ، آلودگی فلزات سنگین ، آلودگی میکروارگانیسم ها ، آلودگی پلاستیک و ...	مراکز علم و فناوری بازار های علم و فناوری ، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی ، شرکت های دانش بنیان ، حوزه های جدید کسب و کار (استارت آپ)، نودهای علمی و تربیتی ، صندوق های سرمایه گذاری خطر پذیر VC و استارت آپ وکند	صناعات و واردات (تراز تجاری بدون نفت) و ترکیب واردات و صادرات (مواد اولیه ، واسطه و مصرفی)	نرخ زاد و ولد	گشتل فراسرزمینی و تجارت آب	جهانی شدن اجتهالی (Globalization)	سازو (Globalization)	سیاست های اقتصاد مقاومتی	برخورداری از استراتژی ها و سبک مدیریت برخورداری از چشم انداز و برنامه ، برخورداری از ایده ها و طرح ها و برخورداری از نوآوری و خلاقیت ، برخورداری از توان مهارتی بخشی	برخورداری از صنایع مادر و تبدیلی	برخورداری از زمین های موافق با راه شده مستعدانه ، منابع ملی ، برخورداری از زمین شهری و روستایی ، برخورداری از حوضه آبریز ، برخورداری از منابع زیستسی (چاهوری ، گیاهی ، دریایی و...) ، برخورداری از جنگل و مراتع ،	
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						
تفسیر غیر قانونی کاربری اراضی و زمین و کوه خوری و لگویی گشت ، برداشت از حریم و بستر رودخانه ها ، برداشت غیرقانونی حالت و شن و ماسه	سید و شکار ، بیماری های مشترک حیات وحش ، آسان ، دام و اسب های زیست محیطی ، برابری الودگی های نفتی ، شله دار خوری	مصرف پلاستیک و در جامعه ، خانه های ساختمانی و امیبات بیمارستانی	نگاه کمی و جسمی به تولیدات محصولات کشاورزی	طرح های بهره برداری از جنگل	اتساع سبزی جنگل ها و مراتع و اتساع زمین	بهبود رانی و برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیرسطحی	آلودگی و آلودگی های (طبیعی و انسانی)	تغییرات اقلیم ، تغییر (تولید) میزان نما و عماد روزهای پسماند، سطل گیری و اسفل خیزی و رسوب گذاری آسمان راغش ،	استانداردهای زیست محیطی بین المللی (اروپا و ...)	سختی های محیط زیست ، سلامت و رفاه	مالکیت ، فرصت های بازنه	قانون تشکیلی جنگل	مصرف آب ، تغییرات آب و هوایی ، کاهش سطح آب زیرزمینی ، آلودگی ، تغییرات اقلیم ، آلودگی هوا ، آلودگی خاک ، آلودگی صوتی ، آلودگی بویایی ، آلودگی ذرات معلق ، آلودگی میکروارگانیسم ها ، آلودگی پلاستیک و ...	مراکز علم و فناوری بازار های علم و فناوری ، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی ، شرکت های دانش بنیان ، حوزه های جدید کسب و کار (استارت آپ)، نودهای علمی و تربیتی ، صندوق های سرمایه گذاری خطر پذیر VC و استارت آپ وکند	صناعات و واردات (تراز تجاری بدون نفت) و ترکیب واردات و صادرات (مواد اولیه ، واسطه و مصرفی)	نرخ زاد و ولد	گشتل فراسرزمینی و تجارت آب	جهانی شدن اجتهالی (Globalization) <td>سازو (Globalization) <td>سیاست های اقتصاد مقاومتی</td> <td>برخورداری از استراتژی ها و سبک مدیریت برخورداری از چشم انداز و برنامه ، برخورداری از ایده ها و طرح ها و برخورداری از نوآوری و خلاقیت ، برخورداری از توان مهارتی بخشی</td> <td>برخورداری از صنایع مادر و تبدیلی</td> <td>برخورداری از زمین های موافق با راه شده مستعدانه ، منابع ملی ، برخورداری از زمین شهری و روستایی ، برخورداری از حوضه آبریز ، برخورداری از منابع زیستسی (چاهوری ، گیاهی ، دریایی و...) ، برخورداری از جنگل و مراتع ،</td> <td></td> <td></td> </td>	سازو (Globalization) <td>سیاست های اقتصاد مقاومتی</td> <td>برخورداری از استراتژی ها و سبک مدیریت برخورداری از چشم انداز و برنامه ، برخورداری از ایده ها و طرح ها و برخورداری از نوآوری و خلاقیت ، برخورداری از توان مهارتی بخشی</td> <td>برخورداری از صنایع مادر و تبدیلی</td> <td>برخورداری از زمین های موافق با راه شده مستعدانه ، منابع ملی ، برخورداری از زمین شهری و روستایی ، برخورداری از حوضه آبریز ، برخورداری از منابع زیستسی (چاهوری ، گیاهی ، دریایی و...) ، برخورداری از جنگل و مراتع ،</td> <td></td> <td></td>	سیاست های اقتصاد مقاومتی	برخورداری از استراتژی ها و سبک مدیریت برخورداری از چشم انداز و برنامه ، برخورداری از ایده ها و طرح ها و برخورداری از نوآوری و خلاقیت ، برخورداری از توان مهارتی بخشی	برخورداری از صنایع مادر و تبدیلی	برخورداری از زمین های موافق با راه شده مستعدانه ، منابع ملی ، برخورداری از زمین شهری و روستایی ، برخورداری از حوضه آبریز ، برخورداری از منابع زیستسی (چاهوری ، گیاهی ، دریایی و...) ، برخورداری از جنگل و مراتع ،		
افزایش پایش های دوره ای و استقرار سامانه های پایش آنلاین در مراکز تولیدی، صنعتی و خدماتی										افزایش سطح نظارت بر پایش و مونیتورینگ آنلاین های زیستی										S6+S7+S13+S14+O1+O2+O3+O4+O5+O11+O13+O15	S01	ارزایی محیط خارجی سازمان	S1		
ایجاد دفتر مانیتورینگ تحت وب در اداره کل																					S02	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره	S2		
																					S03	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS	S3		
																					S04	شرک جامعه هدف ، بازار ، مشتریان ، و قابلیت ها	S4		
																					S05	نسبت ارزایی اثرات زیست محیطی طرحها و پروژه های	S5		
																					S06	تعیین حد بستر و حریم دریاچهها و تالابها	S6		
																					S07	تعیین و تعیین سبک مشخص منابع آب سطحی و زیر	S7		
																					S08	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری	S8		
																					S09	میزان اعتماد عمومی به صحت پیش بینی (نه تفکیک	S9		
																					S10	میزان مساحت فضای سبز ایجاد شده	S10		
																					S11	برخورداری از دریا ، دریاچه ، تالاب و رودخانه ...	S11		
																					S12	برخورداری از تارایی های زیستی ، چاهوری و گیاهی	S12		
																					S13	برخورداری از توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی	S13		
																					S14	برخورداری از سیستم نوآورانه	S14		
																					S15	برخورداری از تنوع قلم	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)															
کنترل خطوط تولید و کاهش آلوده ها					W2+W10+T1+T2+T3+T4	WT1	شکل گیری بستر شناخت روند تولید ( کمی و کیفی ) آلوده ها					W1+W2+O1+O12+O15					W01	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار...		W1					
کنترل آلودگی ها و فعالیت های مخرب					W2+W10+T1+T2+T3+T4+T7	WT2	سرعت عمل در توقف فعالیت های مخرب و آلوده					W1+W2+W8+W10+O1+O12+O15					W02	ارزایی طرح ها و پروژه های استراتژیک		W2					
کنترل محیط زیست منطقه (منابع آب و خاک و هوا)					W2+W10+T1+T2+T7+T8	WT3	شکل گیری بستر شناخت تغییرات فاکتورهای فیزیکی و شیمیایی منابع زیستی					W2+W8+W9+O1+O12+O14					W03	اجرای تحقیقات اکشنالی		W4					
ایجاد بستر مدیریت بحران در کانون های پر خطر					W2+W10+T1+T2+T10	WT4	شناسایی کانون های پر خطر و آلوده					W2+W8+W9+W10+O1+O14+O15					W04	محک زدن بازار (مردم و ارباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده		W6					
کاهش و حذف ریسک در بلایای طبیعی					W2+W10+W9+T1+T2+T6+T10	WT5	ایجاد واحد متمرکز مانیتورینگ و ایجاد سامانه بانک اطلاعات و ثبت وقایع					W2+O1+O12					W05	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتهای		W7					
																		مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتهای		W8					
																		مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتهای		W9					
																		مدیریت کیفیت منابع آب در سطح حوضه آبریز		W10					





تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره A										فرصت ها														
T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O15	O14	O13	O12	O11	O10	O9	O8	O6	O5	O4	O3	O2	O1	
اتش سوزی جنگل ها و مراتع و آتش زدن	بناهای محصوران کشاورزی	ایالت و بهسازی ها و ورود گونه های غیربومی مهاجر (طیوری و گیاهی) رودخانه ها، ساق آبجکات و هوا (طبیعی و انسانی)	تیمیر، جریانات جوی (تعمیر اولیه)، میزان حما و عمده رودخانه ها، پخشیدن، اسلیم، گری و اسلیم خیزی و رسوب گذاری اسلیم را بش، ریختن و رصن نهون، توطیت، پارسی، تعمیر و تعمیرات، پوشش، آب، تراب آب فریاد، خیز و پیشروی آب شور	تولید باخانی داخلی استان، GDP، سهم بخش کشاورزی، صحت و خدمات در اقتصاد استان و نرخ بازگشت سرمایه، (IRR) به تکنیک بخش های مختلف امر از صنعت، خدمات و ...	توسعه مشوران منطقه ای و بعد انتقال خر، پیکان های اقتصادی و بهبود کسب و کار	الگوی مصرف	مصرف، تقاضا، استان، اثر بخش دولتی و خصوصی و خصوصی، علوی، کسب و معیشت مصرف استان	شیوه و سبک زندگی (سلامت، سنتی و مدرن)	بهسازی های (اکثر شایع و حوادث و بلایا طبیعی و جاده ای	استانداردهای زیست محیطی بین المللی (اروپا و ...)	انرژی های نو و انتقال تکنولوژی برتر	یا تکنولوژی پیشرفته	مستوف علمی محیط زیست، سیاست ها و قوانین و مقررات داخلی و بین المللی و فرصت های کسب و کار (درآمد آسود)، همسو با محیط زیست و منابع طبیعی	قانون تنفس جنگل	تکنولوژیهای نوین به تکنیک هر بخشی (ترازیخته، کشاورزی، راهبردی، هیدرولوژیکی، زن، کشت، پالایش آب شیرین کردن ها و ...) و وابستگی ذخایر ژنتیکی	شاخص توسعه انسانی استان	توسعه شهرنشینی و تبدیل روستاها به شهر و شهرستان	سرمایه انسانی	امید به زندگی (بمو تولد)	نرخ زاد و ولد	جهانی شدن جهانی (Globalization)	سیاست های اقتصاد مقاومتی، رفع اطاله و منطقی ساختن زمان تحقیق، دادرسی و اجرا و تقریب و اقبال اراد، قضایی	قوانین حفظ محیط زیست	زیر ساخت، ارتباطات جاده ای و حمل و بر خور داری از منابع زیستی ( چاقوری، گیاهی، دریایی و ...، برخورداری از
اهدایدات																								
استراتژی های بخشی JT (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تئیدات واکش نشان داده می شود)										استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)														
تدمون و اجرای برنامه عملیاتی سند آمایش استان										ایجاد بستر توسعه آمایش محور در راستای اقتصاد سبز و سازگار با تغییرات اقلیمی														
S1+S2+S4+S7+S12+S15+T5+T6+T7+T8+T9+T10										S1+S2+S4+S7+S12+S15+O1+O2+O5+O10+O11+O14+O15														
ST1										SO1														
ST2										SO2														
ST3										SO3														
ST4										SO4														
ST5										SO5														
ST6										SO6														
ST7										SO7														
ST8										SO8														
استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاشه و به تئید ها واکش 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)														
کاهش اثر و حذف برنامه های آمایشی با نگاه صرفاً کالبدی فضای										انجام مطالعات ارزیابی توان اکولوژیکی، توان سنگی و ...														
W1+W4+W10+T7										W1+W4+O1+O3+O15														
W1+W4+T7+T8										W1+W4+O3+O15														
W1+W4+T7+T8+T9										W1+W2+W4+O1+O3+O15														
W1+W4+T7+T8+T9+T10										W1+W3+W4+O1+O13+O15														
										W1+W4+W9+W10+O1+O14+O15														
W1										W1														
W2										W2														
W3										W3														
W4										W4														
W5										W5														
W6										W6														
W7										W7														
W8										W8														
W9										W9														
W10										W10														

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱											فرست ها													
تهديدات											فرست ها													
T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O15	O14	O13	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1
صنایع غیر مرتبط و مخرب	برداشت از حرم و دستر رودخانه ها و برداشت غیر اصولی خاک و شن و ماسه	آسیب های راست محیطی دریا رودگمی های ناشی شده از خزل	پایان زاری و برداشت غیر مجاز آب سطحی و غیر سطحی	توسعه صنایع مرتبط با آب و زمینهای اطراف	قانون محدودیت استخراج صنایع در استان های شمالی	تعمیر جراثیم حیاتی (تعمیر کانال، سیل گیری و سیل خیزی و رسوب گذاری استان، رطوبت بارش، چایخو و تعمیر و پوشش آب در تراز آب دریا خزر	برای نامشای داخلی استان (GDP) و سهم بخش کشاورزی صنعت و خدمات در اقتصاد استان	الگوی مصرف	عمرات زایل، دورنگرایی زبانی و ...	استانداردهای زیست محیطی بین المللی (روپا و ...)	رونکرد استخراج صنایع آب بر با استفاده از آب دریا خزر	تکنولوژیهای نوین به تکنیک هر بخش از (بخش کشاورزی ارگانیک، هیدروپونیک، زین، کشت بافت، آب شیرین گیاه و ...) و وابستگی ذخایر زمینشناسی	داده گاهای دینا مانیتینگ و تکنولوژی GIS و تکنولوژی سنسور از دور (RS) و فناوری پیش بینی Forecasting	توسعه شهرنشینی و تبدیل روستاها به شهر و شهرستان	سازمان های مردم نهاد (سمن)	صنعت فرسترسرمنشی و مهارت آب معنای	جهانی شدن جهانی (Globalization)	منابع و ذخایر مشترک آب (آب، انرژی، زمینهای)	کیفیت فواید و ضرورت قضایی، حمایت قانون و ارتقاء سلامت ادارتی، طرح نظارت پذیری و قانون مداری و احداث قضایی ارتباط عمده و مالکیت اموال و ثروت های عمومی و گسترش بهره مندی از بنیادهای داری و سالیانگی	قوانین حفاظت محیط زیست	نیابت مدیریتی و برخورداری از برخورداری، انحصار، جنس، مدعی، برنامهدار، برخورداری از چشم انداز و برنامهدار، برخورداری از آیدها و طرح ها و برخورداری از نوآوری و خلافت، برخورداری از توان مهارتی بخشی، برخورداری از ارتباط پذیری، برخورداری از مدیریت داخلی، برخورداری از کارایی، برخورداری از مجموعه بهره وری و برخورداری از مجموعه فعالیتها، خدمات	برخورداری از حوزه آبریز، برخورداری از رودخانه، دره، رودخانه،		
برآزی 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 فرست ها استفاده می شود)													
انفقاد تفاهم نامه مشترک مدیریت جامع حوضه آبخیز بر اساس الگوی مدیریت زیست بومی											S1+S2+S3+S4+S5+S7+S8+S9+S11+T1+T4+T6+T7+T8=T9+T10													
انفقاد تفاهم نامه مشترک مدیریت جامع حوضه آبخیز بر اساس الگوی مدیریت زیست بومی											ST1													
											ST2													
											ST3													
											ST4													
											ST5													
											ST6													
											ST7													
											ST8													
برآزی 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 فرست ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)													
کنترل رواناب ها در سرشاخه های حوضه آبخیز											W3+W4+W19+W10+T1+T4+T6+T7													
افزایش سطح نفوذ آب در خاک											W3+W4+W19+W10+T1+T4+T6+T8													
افزایش تغذیه سفره های زیر زمینی											W3+W4+W19+W10+T4+T7+T8+T9													
استمرار آیدهای رودخانه ها و مجاری آبی											W3+W4+W19+W10+T4+T7+T8+T9													
کاهش اثرات مخرب سیلاب و مدیریت بحران											W3+W4+W19+W10+T6+T7													
											WO1													
											WO2													
											WO3													
											WO4													
											WO5													
											W1													
											W2													
											W3													
											W4													
											W5													
											W6													
											W7													
											W8													
											W9													
											W10													

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۰										افزایش حفاظت از تنوع و غای زیستی (هوای پاک ، حفاظت از خاک ، کنترل آفات ، حفظ گونه های نادر جانوری ...)																																																											
فرصت ها										ماتریس SWOT																																																											
اهدادات										ماتریس SWOT																																																											
T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O15	O14	O13	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1																																														
صنایع غیرمربوط و مخرب	تعیین غیر الهامی کاربری اراضی و زمین و کوه خاوری و آلودگی کشت و برداشت از حریم و مسیر رودخانه ها ، برداشت غیراصولی خاک و شش و غله	سید و خاک ، پستلاری های مستطک حیات وحش انسان و دام و آسیب های زیست محیطی دریا (لودگی های شیمی ، شاره دار خرب)	سبب بلاصتیک و در جامعه جهل های ناشی و بیادیت بیمارستانی	طرح های بهره برداری از جنگل	آفتاب سوزی جنگل ها و مراتب و انحراف در پهنای محصولات کشاورزی	میان راهی و برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیرسطحی	آفات و بیماری ها ، ورود گونه های غیربومی (حیوان ، پرنده ، گیاهی)	لودگی منابع آب خاک و هوا (طبیعی و انسانی)	کانون محدودیت استراتژی منابع در استان های شمالی	وضعیت گونه های جانوری و گیاهی تکامل یافته نون به تنگیک هر	پیش از این ریشه کشاورزی ارگانیک ، هیدروپونیک زن کشت بافت ، آب شیرین کن ها و ... و وابستگی ذخایر ژنتیکی	کادامه کروی دنیا ماینیگ و تکنولوژی GIS و تکنولوژی سنجش از دور (RS) و فناوری پیش بینی Forecasting	انتخابات و تغییر دولت ها ، جنگل ها و مدیریتان محلی	قانون تنگی جنگل	سازمان های مردم نهاد (سمن)	قوانین حفظ محیط زیست	تیمت مدیریتی (سمن ، جنس ، مناهج ، مدیریت تنوع وراثت)	مشاورت مردمی ، برخوردار از کارگروهی ، برخوردار از تاب آوری	برخورداری از استراتژی ها و سبک مدیریت برخوردار از چشم انداز و برنامه ، برخوردار از ایده ها و طرح ها و برخوردار از نوآوری و خلاقیت ، برخوردار از توان جهانی پیش ، برخوردار از ایستاد پذیری ، برخوردار از مدیریت دانش ، بهره وری و برخوردار از کارایی ، برخوردار از مقیوم و توانمن و مقدرات	برخورداری از تنوع زیستی ، جانوری ، گیاهی ، دریایی و ... ، برخوردار از از راضی جنگلی ، برخوردار از تنوع ، رودخانه ، برخوردار از منابع چهار گونه حفاظت شده (بارک ملی ، منتهه حفاظت شده ، پناهگاه حیات وحش و اثر طبیعی ملی) و ذخیره گاه و پارک های جنگلی	برخورداری از تنوع زیستی ، جانوری ، گیاهی ، دریایی و ... ، برخوردار از از راضی جنگلی ، برخوردار از تنوع ، رودخانه ، برخوردار از منابع چهار گونه حفاظت شده (بارک ملی ، منتهه حفاظت شده ، پناهگاه حیات وحش و اثر طبیعی ملی) و ذخیره گاه و پارک های جنگلی	برخورداری از تنوع زیستی ، جانوری ، گیاهی ، دریایی و ... ، برخوردار از از راضی جنگلی ، برخوردار از تنوع ، رودخانه ، برخوردار از منابع چهار گونه حفاظت شده (بارک ملی ، منتهه حفاظت شده ، پناهگاه حیات وحش و اثر طبیعی ملی) و ذخیره گاه و پارک های جنگلی	برخورداری از تنوع زیستی ، جانوری ، گیاهی ، دریایی و ... ، برخوردار از از راضی جنگلی ، برخوردار از تنوع ، رودخانه ، برخوردار از منابع چهار گونه حفاظت شده (بارک ملی ، منتهه حفاظت شده ، پناهگاه حیات وحش و اثر طبیعی ملی) و ذخیره گاه و پارک های جنگلی	برخورداری از تنوع زیستی ، جانوری ، گیاهی ، دریایی و ... ، برخوردار از از راضی جنگلی ، برخوردار از تنوع ، رودخانه ، برخوردار از منابع چهار گونه حفاظت شده (بارک ملی ، منتهه حفاظت شده ، پناهگاه حیات وحش و اثر طبیعی ملی) و ذخیره گاه و پارک های جنگلی	برخورداری از تنوع زیستی ، جانوری ، گیاهی ، دریایی و ... ، برخوردار از از راضی جنگلی ، برخوردار از تنوع ، رودخانه ، برخوردار از منابع چهار گونه حفاظت شده (بارک ملی ، منتهه حفاظت شده ، پناهگاه حیات وحش و اثر طبیعی ملی) و ذخیره گاه و پارک های جنگلی	برخورداری از تنوع زیستی ، جانوری ، گیاهی ، دریایی و ... ، برخوردار از از راضی جنگلی ، برخوردار از تنوع ، رودخانه ، برخوردار از منابع چهار گونه حفاظت شده (بارک ملی ، منتهه حفاظت شده ، پناهگاه حیات وحش و اثر طبیعی ملی) و ذخیره گاه و پارک های جنگلی																																											
استراتژی های بخشی ST (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز ، مأموریت ، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)																																																																					
استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز ، مأموریت ، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)																																																																					
استراتژی های بخشی ST (با استفاده از ضعف ها کاشنه 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)																																																																					
استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز ، مأموریت ، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاشنه و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود)																																																																					
تفاهل فرصت																																																																					
S1		ارزیابی محیط خارجی سازمان		S2+S4+S6+S7+S10+S11+S12+S14+S15+O1+O2+O3+O4+O6+O8+O9+O13+O14		حفاظت ، پایش و مانیتورینگ از منابع زیستی پایه و آینده های محیط زیست (آفات ، بیماری ها و ...)		ST1		S2+S4+S6+S7+S10+S11+S12+S14+S15+T2+T3+T4+T5+T6+T7+T8+T9+T10		افزایش سطح حفاظت ، پایش از منابع زیستی پایه		S2		انجام برنامه ریزی ایدجه بندی آیش بخشی		S3		ایجاد خدمت های اضافی		S4		توسعه و انجام برنامه های فواین پیشگیرانه		S5		آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)		S6		حفاظت و مدیریت گونه های در معرض تهدید و لغراض حیات وحش کشور		S7		حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست و زیست بوم های حساس		S8		نسبت ارزیابی اثرات زیست محیطی طرح ها و پروژه های مشمول به کل پروژه های پیشنهادی		S9		میزان مساحت فضای سبز ایجاد شده		S10		برخورداری از دریا ، دریاچه ، تالاب و رودخانه ...		S11		برخورداری از دارایی های زیستی ، جانوری و گیاهی		S12		برخورداری از سیستم بومرانه		S13		برخورداری از قانونماری		S14		برخورداری از مدیریت بحران		S15		برخورداری از تنوع اکسیم	
تفاهل ضعف																																																																					
W1		تجهه چشم انداز استراتژیک		W1+W3+W5+W10+W9+O1+O2+O8		افزایش سطح بهره مندی و برخورداری از منابع زیستی پایه سالم و هوای پاک		WT1		W4+W9+W10+T1+T2+T3		کاهش لودگی منابع آب و خاک و هوای آلوده		W2		تنبوین پیامی مأموریت کلی		W3		تعریف و ارزیابی گزینه (تخلف) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف		W4		توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت		W5		ارزیابی طرح ها و پروژه های استراتژیک		W6		اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک		W7		کنترل و برورسانی استراتژی ، برنامه ها و خدمت های		W8		اجرای تحقیقات اکتشافی		W9		صرفه جویی در مصرف آب کشاورزی		W10		مدیریت کیفیت منابع آب در سطح حوضه آبریز																					

تولید استراتژی بخش برای هدف راهبردی شماره 11										فرصت ها														تهدیدات											
تولید استراتژی بخش برای هدف راهبردی شماره 11											O5	O15	O14	O13	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1									
تولید استراتژی بخش برای هدف راهبردی شماره 11											O5	O15	O14	O13	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1									
مدیریت بحران و افزایش سطح تاب آوری بخش محیط زیست											استراتژی‌های بخش (با تکیه بر فونت‌ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی از فرصت‌ها استفاده می‌شود)														استراتژی‌های بخش (با استفاده از فونت‌ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می‌شود)										
											ماتریس SWOT																								
S1		ارزایی محیط خارجی سازمان									S1+S2+S6+S7+S8+S9+S13+S14+T1+T2+T3+T4+T5+T6+T7+T8+T9+T10														ST1										
S2		انجام برنامه‌ریزی بودجه‌بندی / پیش‌بینی									ST2														ST2										
S3		بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره برداران (رایب رجوع‌ها، مشترکین و مشتریان...)									ST3														ST3										
S4		استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی									ST4														ST4										
S5		اسیب‌شناسی و پی‌پیکر عملکردها (PDCA)									ST5														ST5										
S6		حفاظت و مدیریت گونه‌های در معرض تهدید و تقریبی									ST6														ST6										
S7		حفاظت و مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست و زیست بوم های حساس									ST7														ST7										
S8		سطح مبارزه بیولوژیک و بکترگیری فرآورده‌ها و تجهیزات									ST8														ST8										
S9		اجرای لایروبی و بازگشتی مسیر رودخانه‌ها																																	
S10		میزان اعتماد عمومی به صحت پیش‌بینی (به تعکبات عمومی، هوایی، دریایی، کشاورزی، آلودگی و زیگرد)																																	
S11		برخورداری از اطلاعات																																	
S12		برخورداری از توانایی مدیریت عملکردها، نظارت و ارزشی																																	
S13		برخورداری از سیستم ناظرانه																																	
S14		برخورداری از سرعت عمل																																	
S15		برخورداری از مدیریت بحران																																	
استراتژی‌های بخش (W0) (با استفاده از فرصت‌ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی، ضعف‌ها بر طرف می‌شود)											استراتژی‌های بخش (W1-W5) (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی از ضعف‌ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می‌شود)																								
W1		تهیه چشم انداز استراتژیک									W3+W4+W7+O2+O5+O15														WT1										
W2		تدوین بنیادهای مأموریت کلی									WT2														WT2										
W3		تعریف و ارزایی گزینه(نخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف									WT3														WT3										
W4		ارزایی طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک									WT4														WT4										
W5		اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک									WT5														WT5										
W6		کنترل و بورورسانی استراتژی، برنامه‌ها و خدمش‌ها																																	
W7		اجرای تحقیقات اکتشافی																																	
W8		انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تأیید پروژه																																	
W9		مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتی																																	
W10		شائسته‌سازی در انتصاب نیروی انسانی																																	

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۲										فرصت ها										تهدیدات																																																																																																																																											
ایجاد و توسعه موزه های تاریخ طبیعی، هرباریوم و بانک ژن										O1 برخورداری از منابع زمینی ( جانوری ، گیاهی ، دریایی و...)، برخورداری از منابع چهارگانه حفاظت شده ( پارک ملی، منطقه حفاظت شده، پناهگاه حیات وحش و اثر طبیعی ملی) و ذخیره گاه و پارک های جنگلی										O2 برخورداری از استراتژی ها و سبک مدیریت برخورداری از چشم انداز و برنامه برخورداری از ایده ها و طرح ها و برخورداری از آوری و خلاقیت، برخورداری از توان جهانی بخش، برخورداری از منابع زمینی ( جانوری ، گیاهی ، دریایی و...)، برخورداری از منابع چهارگانه حفاظت شده ( پارک ملی، منطقه حفاظت شده، پناهگاه حیات وحش و اثر طبیعی ملی) و ذخیره گاه و پارک های جنگلی										O3 مدیریت تنوع ( سن، جنس، سدهب، قومیت و...)										O4 تیمات مدیریتی و برخورداری از مدیریت تنوع ( سن، جنس، سدهب، قومیت و...)										O5 امنیت منابع و سرمایه های حیاتی										O6 تخصصی گرامی										O7 خط ششی های تعیین ملی دولت										O8 تحولات اخیر تکنولوژیک تاثیر گذار بر بخشی										O9 محدوده ، امنیت اطلاعات و فضای سایبری و تخریب توسعه فناوری اطلاعات (ID) و تحولت اخیر تکنولوژیک تاثیر گذار بر بخشی										O10 مراکز علم و فناوری پارک های علم و فناوری ، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی ، شرکت های دانش بنیان، صنعت سخت افزار ICT ، پارک های داده ، امنیت اطلاعات و فضای سایبری و تخریب توسعه فناوری اطلاعات (ID) و تحولت اخیر تکنولوژیک تاثیر گذار بر بخشی										O11 تکنولوژی های نوین بر تکنیک هر بخشی (از تخصص کشاورزی ارگانیک، هیدروپونیک، زن گشت بافت، آب شیرین کن ها و ... و ژئوسنجی ذخایر ژنتیکی										O12 پهلو، مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS)										O13 ها و توانایی و مهارت داخلی و بین المللی و فرصت های کسب و کار (در آمدی) همسور یا محیط زیست و منابع طبیعی										O14 استانداردهای زیست محیطی بین المللی (اوپا و...)										O15 وضعیت گونه های جانوری و گیاهی									
T1 بودجه دولت و سیاست پارلمانی (مستقیم غیرمستقیم)										T2 اصل ۴۴ قانون اساسی و آلتاری ها										T3 سازمانی و انتظامی نظام توسط خارجی ها و عمل به مهاجرت انتقال سرمایه به خارج										T4 تجزیه های اقتصادی (وابسته آوری، حل مساله و...)										T5 سیاست های پولی و مالی دولت در کشور و در استان و سیاست های کلان اقتصادی استان										T6 تولید ناخالص داخلی استان (GDP) و سهم بخش کشاورزی، صنعت و خدمات تر اقتصاد استان و نرخ ارز کسب سرمایه (IRR) به تنگک بخش های مختلف امر از صنعت خدمات و ...										T7 تیم جریات جوی (تصیر لیبیا،)										T8 ارزهی منابع آب سطحی و حیا (طبیعی و انسانی)										T9 آفات و بیماری ها و ورود گونه های غیربومی مهاجم (جانوری و گیاهی)										T10 بیماری های مشترک حیات وحش، انسان و دام																																																																					
استراتژی های بخشی SWOT																																																																																																																																																															
استراتژی های بخشی ST (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)										استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)										استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی با کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)																																																																																																																																											
S1+ S2+ S3+ S4+ S6+ S9+ S11+ T1+ T2+ T5										ST1										ایجاد، تکمیل و تجهیز موزه تاریخ طبیعی استان										S1+S2+S3+S4+S6+S9+S11+O1+O2+O5+O6+O11+O13										SO1										ارزایی محیط خارجی سازمان																																																																																																													
										ST2																														S2										انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی																																																																																																													
										ST3																																								S3										بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره																																																																																																			
										ST4																																								S4										ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت																																																																																																			
										ST5																																								S5										توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت امول																																																																																																			
										ST6																																								S6										برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها																																																																																																			
										ST7																																								S7										ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات																																																																																																			
										ST8																																								S8										مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS																																																																																																			
																																																		S9										ذخایر ژنتیکی، نمونه های جانوری، گیاهی، فسیلی، سنگ و																																																																																																			
																																																		S10										نسبت ارزایی اثرات زیست محیطی طرحها و پروژه های مشمول به کل پروژه های پیشنهادی																																																																																																			
																																																		S11										برخورداری از دارایی های زمینی، جانوری و گیاهی																																																																																																			
																																																		S12										برخورداری از اطلاعات																																																																																																			
																																																		S13										برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی																																																																																																			
																																																		S14										برخورداری از توانایی مدیریت مملکت، نظارت و ارزشیابی																																																																																																			
																																																		S15										برخورداری از تنوع لقمه																																																																																																			
W1+W3+W6+T1+T7+T8										WT1										افزایش شناخت گونه های گیاهی و جانوری شاخص کشور و منطقه										W1+W6+O1+O4+O5										W01										تهیه چشم انداز استراتژیک																																																																																																													
W1+W3+W6+T7+T8+T10										WT2										افزایش آگاهی عمومی در کارکرد اکولوژیک گیاهان و جانوران										W1+W6+O1+O8+O9										W02										تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای																																																																																																													
W1+W3+W6+T7+T1										WT3										ارائه و بهترین شناسایی گونه های در معرض خطر انقراض و در معرض تهدید										W1+W6+O1+O4+O12										W03										ارزایی طرح ها و پروژه های استراتژیک																																																																																																													
										WT4										نگهداری و ذخیره از نمونه برگ ، گل و ریشه و بافت ، پوست و مو ، پر و ناخن و اسکلت ... گونه های گیاهی و جانوری										W1+W6+O1+O12+O13										W04										اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک																																																																																																													
										WT5																																								W05										توسعه استراتژی منابع انسانی																																																																																																			
																																																												W06										اجرای تحقیقات اکتشافی																																																																																									
																																																												W07										انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه																																																																																									
																																																												W08										مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکی																																																																																									
																																																												W09										شایسته به مالاری در انتصاب نیروی انسانی																																																																																									
																																																												W10										مدیریت دهبی و سرمایه گذاری																																																																																									

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۳																																																			
مدیریت یگار چه پسماند و بهبود مدیریت پساب																																																			
فرمت ها																																																			
تهدیدات																																																			
T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O15	O14	O13	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1																											
مدیریت یگار چه مناطق ساحلی و توسعه کالبدی سکونتگاه های انسانی	صنایع غیر مرتبط و مخرب	معرفی پلاستیک در درجعه، نخاله های ساختمانی و ضایعات بیمارستانی	آلودگی منابع آب-حاف و هوا (طبیعی و انسانی)	قانون محدودیت استقرار صنایع در استان های شمالی	الگوی مصرف	سرمایه گذاری های ماز و سهم دولت در سرمایه گذاری و اقتصاد استان	شود و سبک زندگی (سلامت، سنتی و مدرن)	توزیع نیکوکاری، توزیع نیکوکارانه، توزیع نیکوکارانه، توزیع نیکوکارانه	آب به گلستان و سایر فرار مغرور	استانداردهای زیست محیطی بین المللی، اروپا و ...	صدور قلی محیط زیست، سیاست ها و قوانین و مقررات داخلی و بین المللی و فرصت های کسب و کار در آمدی (همسو با محیط زیست و صنایع طبیعی)	تکنولوژی های نوین به تکنیک هر بخش (برازینخته، کشاورزی ارگانیک، هیدروپونیک، ژن، کشت بافت، آب شیرین کن ها و ...) و وابستگی ذخایر ژنتیکی	دامه گاوی، دینا ماینینگ و تکنولوژی GIS و تکنولوژی سنجش از دور (RS)	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان	خط مشی های تضمین عالی دولت	سازمان های مردم نهاد (سمن)	انرژی های نو و انتقال تکنولوژی برتر	یا تکنولوژی پیشرفته	کشت فراسرزمینی و تجارت آب مجازی	قوانین حفظ محیط زیست	ثبات مدیریتی و برخورداری از مدیریت تنوع (سمن، چسب، مذهب، قومیت و ...)	مشاوره کت مردمی، برخورداری از کارگروهی، برخورداری از تاب آوری	برخورداری از استراتژی ها و سبک مدیریت، برخورداری از چشم انداز و برنامه، برخورداری از ایده ها و طرح ها و برخورداری از نوآوری و خلاقیت، برخورداری از توان چهارم، بخش	برخورداری از تیم های کاری منسجم و برخورداری از نیروی انسانی ماهر	برخورداری از ماشین آلات و تجهیزات تخصصی																										
بخشی ST (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان													استراتژی های بخشی S0 (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)																																						
ایجاد دفاتر و ادارات محیط زیست در سازمان مدیریت پسماند و شرکت آب و فاضلاب													S1+S2+S3+S5+S6+S7+S11+S14+S15+T1+T2+T3+T4+T5+T7+T8+T9													S01																									
ST1													دوین سند همکاری سه جانبه جهت ارتقاء سطح همکاری و افزایش نظارت (اداره کل حفاظت محیط زیست، شرکت آب و فاضلاب و سازمان مدیریت پسماند)													S1+S2+S3+S5+S6+S7+S11+S14+S15+T1+T2+T3+T4+T5+T7+T8+T9													S01												
ST2																										S02																									
ST3																										S03																									
ST4																										S04																									
ST5																										S05																									
ST6																										S06																									
ST7																										S07																									
ST8																										S08																									
بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدید ها واکنش نشان													WT1													W1+W4+W5+W9+W10+O2+O6+O15																									
پیگیری اتمام شبکه جمع آوری، انتقال، تصفیه فاضلاب و بازچرخانی آب و کاهش آلودگی منابع آب و خاک و کنترل یو های مسموم کننده در محیط در استان													برنامه ریزی و مدیریت رواناب سطحی و فاضلاب شهری با ایجاد و توسعه شبکه جمع آوری، انتقال و تصفیه فاضلاب شهری													W1+W4+W5+W9+W10+O2+O6+O15																									
نظارت بر جمع آوری پسماند، تفکیک از میاده، انتقال و بازافت و تولید کمپوست و بازچرخانی مواد و در نتیجه کاهش آلودگی منابع آب و خاک و هوا و سیما و منظر													W1+W4+W7+T8+T9													W2																									
WT2													برنامه ریزی و مدیریت پسماند های شهری، نخاله های ساختمانی و ضایعات													W1+W4+W5+W9+W10+O2+O15																									
WT3																										W3																									
WT4																										W4																									
WT5																										W5																									
																										W6																									
																										W7																									
																										W8																									
																										W9																									
																										W10																									

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۴											فرصت ها																																
تهدیدات											فرصت ها																																
T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O15	O14	O13	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1																			
مشاغل کتاب، فضای کسب و کار و رسانه، همکاری علمی	تربخ و رونق بخشکاری	شکستهای و انتقال بخشکار توسط خارجی ها و میل به مهاجرت/انتقال سرمایه به خارج	ساختار سیاسی استان و قانون شهیدان کمپوزی	زن بالای و تیرسالاری در توزیع قدرت	رفتار نوجوانان فلسفی سیاسی در استان	ساختار علمی، استانی، تمرکز گرایی و بخشی	مطالب اداری (اعضای، ارتقاء، انحصار و...)	جرائم سازمان یافته	پودجه دولت و سیاست پارلمانی (مستقیم غیرمستقیم)	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش و MIS) و دانشگاه های نسل سوم و بهبود مدیریت اطلاعات و داده	نمایشگاه های تخصصی الکامپ و صنعتی و کشاورزی و... و مراکز علم و فناوری بازار های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی، شرکت های دانش بنیان، حوزه های جدید کسب و کار (استارت آپ)، توجیه علمی و ترویجی، سیاست های اقتصاد مقاومتی، سازمان انکتور و تکسک، انجمن های فرا رنده ها در سازمانها، دانشگاه های علمی و مهندسی	درومدا اشتغال بخش دولتی و خصوصی از کل اشتغال استان	سطح دستمزد ها	شخصی توسعه انسانی استان	تخصصی گرانمی	سرمایه اجتماعی	سهم بانوان در مدیریت و قدرت	انتخابات و تغییر دولت ها، مجلس ها و مدیران محلی	نیات مدیریتی و برخورداری از مدیریت تنوع ( سن، جنس، مذهب، قومیت و...)	برخورداری از استراتژی ها و سبک مدیریت، برخورداری از چشم انداز و برنامه، برخورداری از ایده ها و طرح ها	برخورداری از نوآوری و خلاقیت، برخورداری از توان مهارتی بخشی، برخورداری از انتصاب پذیردی، برخورداری از مدیریت دانش، برخورداری از تیم های کاری مستقیم و برخورداری از نیروی انسانی ماهر	توسعه منابع انسانی																					
های بخشی ST (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده											استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)											ماتریس SWOT																					
جذب نخبگان و همکاری با بنیاد علمی نخبگان کشور											جذب نیرو های متخصص و ماهر متناسب با ساختار تشکیلاتی پیشنهادی											S1+S2+S3=S4+S5+S8+S11+S12+O1+O2+O3+O5+O7+O8+O9+O13+O15											S01										
استخدام نیرو های اجرایی (حراست فیزیکی)، کارشناسی و فنی و ... به صورت رسمی و قراردادی و خرید خدمت و ...																																	S02										
																																	S03										
																																	S04										
																																	S05										
																																	S06										
																																	S07										
																																	S08										
های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدید ها واکنش نشان داده											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)											تفویض قدرت																					
رفع کمبود نیرو در مناطق چهارگانه تحت مدیریت											تامین نیروهای گارد اجرایی حفاظت و افزایش کارایی											W6+W7+W8+O1+O2											W01										
رفع کمبود کارشناسان خبره و ماهر در ادارات کل و شهرستان ها											تامین کارشناسان تخصصی واحدهای ستادی و ادارات تابعه											W6+W7+W8+O1+O2+O3											W02										
افزایش سرعت پاسخگویی به استعلامات											افزایش بهره وری و اثر بخشی در فعالیت های بخشی											W6+W7+W8+O1+O2+O3+O7											W03										
افزایش سطح نظارت و پایش و مانیتورینگ منابع زیستی پایه																																	W04										
																																	W05										
																																	W06										
																																	W07										
																																	W08										
																																	W09										
																																	W10										





تهدیدات										فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۶				
T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O15	O14	O13	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1
محدودیت یکبار چه مسابقه با ملی و توسعه کابردی سکونتگاه های انسانی	تغییر غیر قانونی کاربری (زمین و کوچه خاوری و انگور کشید، برداشت از حریم و ستر رودخانه ها، برداشت غیرقانونی خاک و شن و ماسه)	طرح های بهره برداری از جنگل	تجزیه و تحلیل وضعیت و توسعه مساحت و فرایند ساخت	توسعه حریمات جوی (تعمیر، لایه، تمسیر، گسترش و عمل عمرانی و توسعه)	تغییر کاربری زمین (توسعه مساحت و فرایند ساخت)	حاشیه نسبی در شهرهای بزرگ استان	خلایع های قانونی و بدون اسناد و روزآمد سازی قوانین مقررات فضای	تصادف ملی، انسانی، تکرر گرایی و بخشی گرایی در قوانین	مسئله اداری (اختصاصی، ارتقاء، انحصار و ...)	استانداردهای زیست محیطی بین المللی (اروپا و غیره)	مسئله ملی محیط زیست، سیاست ها و قوانین و مقررات داخلی و بین المللی و فرمت های کسب و کار (درآمد آوری) همسو با محیط زیست و استانداردهای ISO 14001 و G-N A F	نسبت زمین به عمارت مسکن	پایه شهرنشینی و تبدیل روستاها به شهر و شهرستان	سازمان های مردم نهاد (سمن)	توسعه و تکمیل نظام کانسار (حفاظتی در کشور)	کیفیت قوانین و مقررات قضایی، حاکمیت قانون و ارتقاء سلامت اداری، لزوم نظارت پایداری و قانون مداری و حمایت قضایی از حقوق علمای و مالکیت املاک، لزوم های عمومی و گسترش بهره مندی از نهادهای اداری و مباحثگری	فولان حفظ محیط زیست	مشاورت عمومی، برخورداری از توان گروهی، برخورداری از تاب اداری از برخورداری از استراتژی ها و سبک مدیریت، برخورداری از چشم انداز و برنامه، برخورداری از ایده ها و طرح ها و برخورداری از توان عملیاتی بخشی، برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات برخورداری از تیم های کاری مستقیم	زیر ساخت، ارتباطات جاده ای و حمل و نقل دوستانه و برخورداری از ماشین آلات و تجهیزات تخصصی برخورداری از ماشین آلات و تجهیزات راه و ساختمان، برخورداری از وسایل نقلیه زمینی.	برخورداری از زمین های موات یا رها شده، مستخدمه، منابع ملی.	برخورداری از زمین شهری و روستایی.	برخورداری از منابع زمینی، جابجایی، دریایی، و ...، برخورداری از جنگل و مراتع، پهنه های طبیعی و روستایی جنگلی، برخورداری از کوه، دره، رودخانه، مساحت چهارگانه حفاظت شده، پارک ملی، منطقه حفاظت شده.	نظارت بر توسعه سکونت گاههای غیر رسمی	
استراتژی های بخشی ST1 تا ST8										استراتژی های بخشی O1 تا O15										ماتریس SWOT				
افزایش نظارت بر تهیه، بازنگری و توسعه طرح های هادی روستاها و طرح های جامع و تفصیلی شهر ها										حفاظت و فیزیکی از عرصه حساسات های ملی و طبیعی										S01				
مدیریت و نظارت بر طراحی مملکت شهری										جلوگیری از تغییر کاربری غیر مجاز اراضی ملی										S02				
مدیریت و نظارت و طراحی و سرانه فضای سبز										مدیریت و برنامه ریزی اکولوژی شهری (انسان محور)										S03				
مدیریت و نظارت بر طراحی الگوی ترافیکی																				S04				
																				S05				
																				S06				
																				S07				
																				S08				
انتخاب مکان توسعه سکونت گاه ها بر اساس قابلیت های محیطی										جانمایی شهرها و روستاهای جدید با کمترین سطح تعارضات با محیط										W01				
توسعه و افزایش نشاط و شادابی در جامعه										جلوگیری از تخریب عرصه های جنگلی و مرتعی پیرامون سکونت گاه ها										W02				
جلوگیری از تخریب محیط زیست و عرصه های طبیعی										تعمین سرانه و تثبیت فضای سبز شهری، حفظ باغات و توسعه پارک ها و بوستان های درون شهر، توسعه کمربند سبز شهری										W03				
حفظ کرامت انسانی و ارتقاء سلامت روانی جامعه										برنامه ریزی و مدیریت ترافیک شهری جهت کنترل آلودگی هوا، فشار، صوتی و تکرر در شهر ها										W04				
کاهش آلاینده های هوا و محیط زیست										برنامه ریزی جهت کنترل جمعیت پرندگان، پستانداران و خزندگان وحشرات و ... وحشی و بلا صاحب										W05				