



گزارش سند استراتژیک
«بخش نفت و گاز استان گلستان»
(افق دهساله)

ذیل

«سند چشم انداز استان گلستان»

و

«سند آمایش سرزمین استان گلستان»

کارفرما

استانداري گلستان

مجری

شرکت گاز استان گلستان

مشاور

شرکت مشاوره مدیریت

«نوین کار آفرین هیرکان»

(ثبت ۹۹۰۹)

نپکیز

(بهار ۱۴۰۲)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عنوان و نام پدیدآور	: گزارش سند استراتژیک «بخش نفت و گاز استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل «سند چشم‌انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان»/کارفرما استانداری گلستان؛ مجری شرکت گاز استان گلستان؛ مشاور شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان.
مشخصات نشر	: گرگان: هورسان، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ۳۲۵ص: نقشه، جدول، نمودار.
شابک	: 978-622-90597-9-1
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۲۷۲ - ۲۷۳.
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی -- ایران -- گلستان Strategic planning -- Iran -- Golestan (Province) آمایش سرزمین -- ایران -- گلستان
موضوع	: Reclamation of land -- Iran -- Golestan (Province) گلستان -- اوضاع اقتصادی -- آینده‌نگری
شناسه افزوده	: Golestan (Iran: Province) -- Economic conditions -- Forecasting استانداری گلستان
شناسه افزوده	: شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان
شناسه افزوده	: شرکت گاز استان گلستان؛
رده بندی کنگره	: HD ۳۰/۲۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۲۵۵۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۳۵۱۷۱۵
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا



گزارش سند استراتژیک «بخش نفت و گاز استان گلستان» (افق ده ساله)

ذیل

«سند چشم‌انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان»

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

ویراستار فنی: زهرا خانی

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۲

مشخصات ظاهری: ۳۲۵ ص

قطع: رحلی

شمارگان: ۱۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۰۵۹۷-۹-۱

نشر: هورسان/گرگان

چاپ: دیجیتال خشنود ۰۹۳۵-۳۲۲۶-۰۹۶۳-۱۷۳۲۲۶

قیمت: ۱۲۰۰۰۰۰ تومان



مستندات قانونی و رسمی پژوهش

این پژوهش بر اساس؛

الف) ابلاغیه استاندار گلستان به دستگاه های اجرایی

به شماره ۹۶۷۶/۱/۴۰۰ 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

استانداري گلستان و شرکت مشاوره مدیریت «نوين

کارآفرين هيرکان»

انجام شده است.

شناسنامه طرح

◀ عنوان طرح: گزارش سداستراتژیک بخش نفت و گاز استان گلستان

◀ کارفرما: استانداری گلستان

◀ مجری: شرکت گاز استان گلستان

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

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

◀ ناظرین پروژه:

علی نورانی، معاون سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان
معاونت برنامه ریزی شرکت گاز استان گلستان

◀ مشاورین علمی پروژه:

۱- دکتر حسام میرمکتبی- دانشکده علوم انسانی دانشگاه گلستان- استاد تمام و سینت علمی گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری
۲- دکتر علی محمد زنگنه- 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 پاسار- دکترای مدیریت سیاست گذاری، بخش عمومی- دانشگاه تربیت مدرس- مشاور مدیریت
۴- حمیدرضا دکوب- دانشکده مدیریت دانشگاه تهران- مربی و مدرس رشته مدیریت

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

۱- آقای علی طایبی- کارشناسی ارشد مهندسی مکانیک تبدیل انرژی- مدیرعامل شرکت گاز استان گلستان	۱۲- آقای حادف سمیعی رئیس برنامه ریزی منطقه ۹ عملیات انتقال گاز
۲- آقای حامد... منصورلو- مدیر بهره برداری شرکت گاز استان گلستان	۱۳- آقای سعید نیک فرجام رئیس تحلیل سیستمها و مدیریت- منطقه ۹ عملیات انتقال گاز
۳- آقای محمد رضا قمبریان- مدیر مهندسی شرکت گاز استان گلستان	۱۴- آقای سلیمک ابراهیمی- معاون مهندسی منطقه ۹ عملیات انتقال گاز
۴- آقای ولی... منصورلو- کارشناسی ارشد مهندسی برق- رئیس برنامه ریزی شرکت گاز استان گلستان	۱۵- آقای میدرسول موسوی- رئیس مرکز بهره برداری خطوط لوله گاز کرگان
۵- آقای رضا صفرزاد- کارشناسی ارشد مدیریت- مسئول سیستمهای مدیریتی شرکت گاز استان گلستان	۱۶- آقای علی عرب یارمحمدی- رئیس مرکز انتقال نفت و گاز

۱۷- آقای امین ا... صیدانلو- رئیس برنامه ریزی خطوط لوله و مخازن نفت شمال	۶- آقای عبدالکحیم کوچکی- کارشناس ارشد مهندسی صنایع- مسئول برنامه ریزی و کنترل پروژه شرکت گاز استان
۱۸- آقای روح ا... پور- خطوط لوله و مخازن نفت شمال	۷- آقای میمی اتمخاری مدیر سابق شرکت پخش فرآورده های نفتی منطقه گلستان
۱۹- آقای محمد زمان جوکار- مجری طرح های ذخیره سازی شرکت مهندسی و توسعه گاز	۸- آقای سید محمد حسینی مدیر شرکت پخش فرآورده های نفتی منطقه گلستان
۲۰- آقای سیدرجب زاده- مجری طرح های ذخیره سازی غیرمیدروکربوری شرکت مهندسی و توسعه گاز	۹- آقای مرتضی حسینی مسئول پژوهش شرکت پخش فرآورده های نفتی منطقه گلستان
۲۱- آقای حسین شیخ زاده- مسئول پروژه ذخیره سازی قزل تپه کبکدکلاوس	۱۰- آقای رضا قیاطچی- مسئول هیئت سازی مصرف انرژی- شرکت پخش فرآورده های نفتی منطقه گلستان
	۱۱- آقای محی الدین نجفی مدیر منطقه ۹ عملیات انتقال گاز

◀ همکاران پروژه (تیم علمی و برنامه ریزی):

۶- خانم فاطمه کللی- کارشناس ارشد مدیریت دولتی- موسسه آموزش عالی پژوهش مدیریت و برنامه ریزی کشور و پژوهشگر ارشد	۱- آقای حمیدرضا کتوب- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی- دانشگاه تهران و مدیر عامل شرکت مشاوره مدیریت
۷- آقای علی بنجی امیری- دانشجوی دکتری مهندسی صنایع چوب دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی کرگان و پژوهشگر ارشد	۲- دکتر سحر میکوتلی- دکترای جزئیات گرایش برنامه ریزی شهری- اساتذ نام و هیئت علمی دانشگاه گلستان
۸- آقای محمد حسینی- کارشناس ارشد برنامه ریزی شهری- دانشگاه گلستان و پژوهشگر ارشد	۳- خانم امیرغریب آبادی- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی (لاله) دانشگاه مازندران و پژوهشگر ارشد
۹- خانم زهرامانی- کارشناس ارشد توسعه اقتصادی و برنامه ریزی دانشگاه بوعلی سینا بهمان و پژوهشگر ارشد	۴- آقای یونس خرمالی- کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار دانشگاه فردوسی و پژوهشگر ارشد
	۵- خانم مهندس یاسمن لطفی- کارشناس ارشد مهندسی صنایع آب- دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی کرگان و پژوهشگر ارشد

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

چکیده

بخش نفت و گاز استان گلستان مشتمل بر شرکت گاز استان گلستان، بخش فرآورده‌های نفتی، بخش اقتصادی استانداری، منطقه ۹ عملیات انتقال گاز و... به‌عنوان یکی از بخش‌های محوری توسعه استان و «متولی اصلی اکتشاف، تأمین، ذخیره‌سازی فرآورده‌های نفتی (گازوئیل، بنزین، نفت سفید، مازوت، سوخت هوایی، LPG و ...» و گازی (گاز شهری و گاز فشرده CNG)، انتقال و توزیع انرژی به‌صورت مستمر و پایدار بین بخش‌های تولیدی، خدماتی و خانگی، ضمن صیانت از منابع طبیعی و حفظ محیط زیست» است که تدوین برنامه جامع، مدون و نیز تعیین استراتژی(های) آن دارای ضرورتی انکارناپذیر است. از این‌رو این مطالعه با هدف تدوین «برنامه استراتژیک بخش نفت و گاز استان گلستان» ذیل سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و سایر اسناد بالادستی از جمله برنامه‌های وزارت نفت، 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 نفت و گاز 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 نفت و گاز گردید که در نتیجه آن گزاره «گلستان؛ شگفتانه نفت و گاز شمال» به‌عنوان افق و چشم‌انداز (Vision) بر تارک آن می‌درخشد. در فصل چهارم تعداد هجده (۱۸) هدف راهبردی (Strategic Goals) بخش نفت و گاز 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 نفت و گاز، مأموریت‌های وزارتخانه، برنامه ششم، سند آمایش استان و به‌ویژه سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ تعیین گردید. دشوارترین بخش پروژه مربوط به فصل پنجم یعنی مطالعات محیطی (محیط‌پژوهی) بوده است که با جدیدترین و بروزترین روش‌ها اقدام به شناسایی و احصاء نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدات (SWOT) استراتژیک بخش نفت و گاز 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 نفت و گاز استان شد. بر اساس نتایج ماتریس IE، بخش نفت و گاز استان در حال حاضر در «ناحیه رقابتی یا ST و در قسمت تنوع همگون» قرار دارد. در فصل ششم (فصل نهایی) به کمک ماتریس GSM استراتژی اصلی (Grand Strategy) بخش نفت و گاز استان «توسعه حکمرانی شرکتی» تعیین گردید. همچنین در بخش انتهایی فصل ششم با تشکیل ماتریس‌های (SWOT) یا (TOWS) مستقل برای هریک از اهداف راهبردی ۱۸ گانه، با مشارکت فعالانه مدیران و کارشناسان اقدام به تعیین استراتژی‌های بخشی ذیل هریک از اهداف راهبردی شده است که در مجموع تعداد ۱۱۲ 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 مدیر کل شرکت گاز استان گلستان
۳	پیشگفتار
۷	فصل ۱
۸	مقدمه
۹	۱-۱ بیان مسئله
۱۳	۱-۲ ضرورت و اهمیت پژوهش
۱۵	۱-۳ چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (CONCEPTUAL FRAMEWORK OF RESEARCH)
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
۳۲	۲-۱-۳ فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی
۳۵	۲-۱-۴ الگوی پراکنش سکونتگاه‌های روستایی و تحولات آن
۳۸	۲-۱-۵ تحلیل الگوی سکونتگاه‌های شهری و تحولات آن
۴۲	۲-۱-۶ سازمان‌یابی فضایی سکونتگاه‌های انسانی در استان
۴۹	۲-۲ نفت و گاز
۴۹	۲-۲-۱ میزان مصرف سوخت
۴۹	۲-۲-۲ تعداد مشترکین گاز طبیعی
۵۰	۲-۲-۳ سرانه مصرف سوخت
۵۱	۲-۲-۴ طول خطوط انتقال و شبکه توزیع سوخت
۶۲	۲-۳ جمع بندی مبحث نفت و گاز
۶۵	فصل ۳
۶۶	مقدمه

۳-۱	مرور چارچوب و فرآیند تدوین سند چشم‌انداز استان گلستان.....	۷۱
۳-۲	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش نفت و گاز استان گلستان.....	۹۲
۳-۲-۱	مطالعه اسناد بالادستی:	۹۵
۳-۲-۲	سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴:	۹۵
۳-۲-۳	مطالعات میدانی:	۹۶
۳-۲-۴	مطالعات تطبیقی:	۹۶
۳-۲-۴-۱	برنامه راهبردی وزارت نفت و انرژی جمهوری گامبیا ۲۰۲۱-۲۰۲۵.....	۹۷
۳-۲-۴-۲	سند چشم‌انداز و استراتژی بخش گاز طبیعی دولت آلبرتا ۲۰۲۰.....	۹۸
۳-۲-۴-۳	سند چشم‌انداز ۵ ساله هندوستان ۲۰۱۹-۲۰۲۴.....	۹۹
۳-۲-۴-۴	برنامه راهبردی بخش انرژی (اداره انرژیهای فسیلی) ایالات متحده ۲۰۱۸-۲۰۲۲.....	۱۰۰
۳-۲-۴-۵	چشم‌انداز ۲۰۳۰ عربستان سعودی؛ سیاست نفت و سیر تکاملی بخش انرژی.....	۱۰۰
۳-۲-۴-۶	برنامه راهبردی بخش انرژی ایالات متحده ۲۰۱۸-۲۰۱۴.....	۱۰۱
۳-۲-۴-۷	برنامه راهبردی انرژی ملی جزایر سلیمان ۲۰۱۹-۲۰۱۴.....	۱۰۲
۳-۲-۴-۸	برنامه راهبردی هیئت بررسی ایمنی و خطرات شیمیایی ایالات متحده ۲۰۱۶-۲۰۱۲.....	۱۰۳
۳-۲-۴-۹	برنامه راهبردی وزارت نفت و گاز طبیعی دولت هندوستان ۲۰۱۷-۲۰۱۱.....	۱۰۴
۳-۲-۵	مطالعه (گروه) کانونی.....	۱۰۵
۳-۳	ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها.....	۱۰۶
۳-۳-۱	اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها.....	۱۰۷
۳-۳-۲	ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها.....	۱۱۰
۳-۳-۳	مراحل تدوین مقاصد آرمانی.....	۱۱۱
۳-۴	نظریه داده بنیاد.....	۱۱۳
۳-۵	یافتهها و نتایج مقوله‌هایی از مآخذ پنجگانه با استفاده از نظریه داده‌بنیاد.....	۱۱۵
۳-۵-۱	مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی.....	۱۱۵
۳-۵-۳	مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴.....	۱۱۷
۳-۵-۳	مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط‌پژوهی).....	۱۱۹
۳-۵-۴	مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی.....	۱۲۰
۳-۵-۵	مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی.....	۱۲۳
۳-۶	کاربرگ‌های تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها.....	۱۲۶
۳-۶-۱	کاربرگ شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و کانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی.....	۱۲۶
۳-۶-۲	کاربرگ شماره ۲؛ مقوله‌های جمع‌آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها.....	۱۲۹
۳-۶-۳	کاربرگ شماره ۳؛ جمع‌بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها.....	۱۳۵
۳-۶-۴	کاربرگ شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها.....	۱۳۷
۳-۷	سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها.....	۱۳۹
۳-۸	فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) بخش نفت و گاز استان.....	۱۴۱
	فصل ۴.....	۱۴۹
	مقدمه.....	۱۵۰
۴-۱	مدیریت بر مبنای هدف (MBO).....	۱۵۱
۴-۱-۱	مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف.....	۱۵۲
۴-۲	چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش نفت و گاز استان.....	۱۵۳
۴-۳	برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی.....	۱۵۴
۴-۴	مراحل تعیین اهداف راهبردی.....	۱۵۶
۴-۵	کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک.....	۱۵۸

۱۵۸	۴-۵-۱) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی استان از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزشهای بخش نفت و گاز استان گلستان.
۱۶۱	۴-۵-۲) تعیین اهداف راهبردی بخش نفت و گاز از درون سند چشم‌انداز استان
۱۶۲	۴-۵-۳) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش از درون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
۱۶۳	۴-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش نفت و گاز استان از درون برنامه آمایش استان
۱۶۳	۴-۵-۵) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش نفت و گاز استان گلستان از درون اسناد وزارت نفت
۱۶۴	۴-۶) تعیین اهداف راهبردی نهایی بخش نفت و گاز استان
۱۶۴	۴-۷) قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلندمدت)
۱۷۰	۴-۸) فهرست نهایی اهداف راهبردی و منابع و مآخذ آنها
۱۷۱	فصل ۵
۱۷۲	مقدمه
۱۷۶	۵-۱) تعریف محیط بخش نفت و گاز
۱۷۷	۵-۲) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش نفت و گاز
۱۷۸	۵-۳) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی
۱۷۸	۵-۳-۱) روش‌های سنتی:
۱۷۹	۵-۳-۲) روش‌های مدرن:
۱۸۰	۵-۴) تعریف عوامل محیط خارجی
۱۸۱	۵-۴-۱) ارزیابی محیط خارجی به روش PESTEL
۱۸۳	۵-۴-۲) تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش‌نامه ارزیابی محیط خارجی (تشکیل ماتریس EFE)
۱۸۵	۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی
۱۸۵	۵-۵-۱) روش‌های ارزیابی محیط داخلی
۱۸۶	۵-۵-۱-۱) مدل فرآیندی مبتنی بر APQC
۱۹۳	۵-۵-۱-۲) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش انرژی به روش VRIO
۲۰۰	۵-۵-۱-۳) ارزیابی محیط داخلی با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد (مدل KPI)
۲۰۴	۵-۶) تعیین مسائل استراتژیک بخش نفت و گاز به کمک ماتریس لیتموس
۲۰۶	۵-۷) بررسی محیط داخلی بخش نفت و گاز استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE
۲۱۲	۵-۸) بررسی محیط خارجی بخش نفت و گاز استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE
۲۲۱	۵-۹) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش نفت و گاز
۲۲۱	۵-۹-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹-خانه‌ای
۲۲۴	۵-۹-۲) ماتریس موقعیت‌یابی ۴-خانه‌ای
۲۲۵	۵-۹-۳) ماتریس موقعیت‌یابی ۸-ناحیه‌ای
۲۲۹	فصل ۶
۲۳۰	مقدمه
۲۳۱	۶-۱) سطوح مختلف استراتژی در سازمان
۲۳۴	۶-۲) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش نفت و گاز
۲۳۷	۶-۳) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)
۲۴۹	۴-۶) ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TOWS)
۲۵۰	۶-۴-۱) تدوین استراتژی‌های بخشی SO
۲۵۰	۶-۴-۲) تدوین استراتژی‌های بخشی WO
۲۵۰	۶-۴-۳) تدوین استراتژی‌های بخشی ST
۲۵۰	۶-۴-۴) تدوین استراتژی‌های بخشی WT
۲۵۱	۵-۶) روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی
۲۵۴	۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

۲۵۷.....	استراتژی‌های بخشی: بخش نفت و گاز استان گلستان
۲۷۸.....	فهرست منابع و مآخذ
۲۸۱.....	ضمائم و پیوست‌ها

فهرست جداول

جدول	۲-۱:	روند تحولات جمعیتی استان طی سال‌های ۹۵-۱۳۳۵	۳۰
جدول	۲-۲:	نوع سکونتگاه‌های شهری در استان	۳۹
جدول	۲-۳:	درصد جمعیت سکونتگاه‌های شهری استان در سرشماری ۱۳۹۵	۳۹
جدول	۲-۴:	میزان مصرف گاز طبیعی استان گلستان در نقاط شهری و روستایی برحسب نوع مصرف	۵۳
جدول	۲-۵:	تعداد مشترکین گاز طبیعی استان گلستان به تفکیک شهری و روستایی تا پایان سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (مشترک)	۵۵
جدول	۲-۶:	تعداد مصرف‌کننده گاز طبیعی استان گلستان به تفکیک شهرستان برحسب نوع مصرف تا پایان سال ۱۳۹۹	۵۶
جدول	۲-۷:	طول شبکه گازرسانی استان به تفکیک شهرستان، شهری و روستایی تا پایان سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹	۵۸
جدول	۲-۸:	طول شبکه، درصد جمعیت استفاده‌کننده و سرانه گاز طبیعی استان گلستان تا پایان سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹	۵۹
جدول	۲-۹:	میزان توزیع فرآورده‌های نفتی استان گلستان برحسب نوع فرآورده به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹ (هزار لیتر)	۵۹
جدول	۲-۱۰:	سرانه مصرف فرآورده‌های نفتی استان گلستان برحسب نوع فرآورده به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹ (لیتر)	۶۰
جدول	۲-۱۱:	تعداد و ظرفیت مخازن انبارهای نفت، طول خطوط لوله نفت و تعداد کامیون‌های حمل فرآورده‌های نفتی استان	۶۱
جدول	۳-۱:	عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارش‌ها، زمان‌بندی و درصد پیشرفت پروژه	۷۰
جدول	۳-۲:	تفکیک مقوله‌ها در چارچوب مدل کولینز و پوراس	۷۶
جدول	۳-۳:	ارزش‌های محوری (بنیادین) استان گلستان	۸۰
جدول	۳-۴:	اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان	۸۲
جدول	۳-۵:	استفاده از مقوله‌ها در تنظیم شرح شوق‌انگیز از آینده	۸۷
جدول	۳-۶:	فهرست اسناد بالادستی	۹۵
جدول	۳-۷:	مطالعات میدانی	۹۶
جدول	۳-۸:	اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیق	۹۶
جدول	۳-۹:	مقوله‌های منتخب بخش نفت و گاز استان گلستان از اسناد بالادستی	۱۱۵
جدول	۳-۱۰:	مقوله‌های مرتبط به بخش نفت و گاز از سند چشم‌انداز استان گلستان	۱۱۷
جدول	۳-۱۱:	مقوله‌های مرتبط به بخش نفت و گاز استان گلستان از مطالعات محیط‌پژوهی	۱۱۹
جدول	۳-۱۲:	مقوله‌های منتخب بخش نفت و گاز استان گلستان از مطالعات تطبیقی	۱۲۰
جدول	۳-۱۳:	مقوله‌های مطالعات کانونی	۱۲۳
جدول	۳-۱۴:	مقوله‌های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم‌انداز	۱۲۴
جدول	۳-۱۵:	کاربرگ خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و ...	۱۲۶
جدول	۳-۱۶:	تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها	۱۳۰
جدول	۳-۱۷:	اجزای مقاصد آرمانی	۱۳۵
جدول	۳-۱۸:	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها	۱۳۷
جدول	۴-۱:	شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش	۱۵۹
جدول	۴-۲:	اهداف راهبردی مرتبط بخش از سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	۱۶۱
جدول	۴-۳:	اهداف راهبردی مرتبط بخش از متن برنامه ششم	۱۶۲
جدول	۴-۴:	اهداف راهبردی مرتبط بخش از درون آمایش استان	۱۶۳
جدول	۴-۵:	شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف و برنامه‌های وزارت نفت	۱۶۳
جدول	۴-۶:	اهداف راهبردی نهایی	۱۶۴
جدول	۴-۷:	چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی	۱۶۹
جدول	۴-۸:	فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش نفت و گاز استان گلستان	۱۷۰
جدول	۵-۱:	پرسش‌نامه ارزیابی عوامل محیط خارجی برای تشکیل ماتریس EFE	۱۸۵
جدول	۵-۲:	متغیرهای خرده محیط مدیریت	۱۸۷
جدول	۵-۳:	متغیرهای محیطی منابع انسانی	۱۸۷

۱۸۸	جدول ۴-۵: متغیرهای محیطی تولید و عملیات
۱۸۸	جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی
۱۸۹	جدول ۵-۶: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه
۱۸۹	جدول ۵-۷: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی
۱۸۹	جدول ۵-۸: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری
۱۹۰	جدول ۵-۹: متغیرهای محیطی حقوقی/قانونی و مقررات
۱۹۰	جدول ۵-۱۰: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی
۱۹۱	جدول ۵-۱۱: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی
۱۹۱	جدول ۵-۱۲: فهرست عوامل، متغیرها، شاخص‌ها و سنجش‌های پرسش‌نامه APQC
۱۹۲	جدول ۵-۱۳: سطوح بلوغ فرآیندی و تعاریف آنها
۱۹۴	جدول ۵-۱۴: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش نفت و گاز استان به روش VRIO
۱۹۶	جدول ۵-۱۵: مثالی از منابع بخش نفت و گاز استان به روش VRIO
۱۹۷	جدول ۵-۱۶: پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش نفت و گاز استان گلستان
۲۰۳	جدول ۵-۱۷: شاخصهای عمومی اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش نفت و گاز
۲۰۴	جدول ۵-۱۸: ماتریس لیتموس
۲۰۶	جدول ۵-۱۹: گزارش محیط‌پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص‌ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT)
۲۰۷	جدول ۵-۲۰: نمونه فرم ماتریس IFE
۲۰۸	جدول ۵-۲۱: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش نفت و گاز استان گلستان
۲۱۲	جدول ۵-۲۲: نمونه فرم ماتریس EFE
۲۱۳	جدول ۵-۲۳: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش نفت و گاز استان گلستان
۲۵۳	جدول ۶-۱: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش نفت و گاز استان
۲۵۴	جدول ۶-۲: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)
۲۵۷	جدول ۶-۳: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول
۲۵۸	جدول ۶-۴: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم
۲۵۹	جدول ۶-۵: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم
۲۶۰	جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم
۲۶۱	جدول ۶-۷: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم
۲۶۲	جدول ۶-۸: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم
۲۶۳	جدول ۶-۹: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم
۲۶۴	جدول ۶-۱۰: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم
۲۶۵	جدول ۶-۱۱: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم
۲۶۶	جدول ۶-۱۲: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم
۲۶۷	جدول ۶-۱۳: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم
۲۶۸	جدول ۶-۱۴: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم
۲۶۹	جدول ۶-۱۵: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم
۲۷۰	جدول ۶-۱۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم
۲۷۱	جدول ۶-۱۷: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پانزدهم
۲۷۲	جدول ۶-۱۸: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف شانزدهم
۲۷۳	جدول ۶-۱۹: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفدهم
۲۷۴	جدول ۶-۲۰: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هجدهم
۲۷۵	جدول ۶-۲۱: فهرست اهداف راهبردی بخش نفت و گاز و استراتژی‌های منتخب آنها

فهرست نمودارها

۱۶	نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۷	نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش نفت و گاز استان گلستان»
۲۰	نمودار ۱-۳: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان
۲۹	نمودار ۲-۱: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان
۳۱	نمودار ۲-۲: جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ۱۳۳۵ تا ۱۳۹۵
۳۱	نمودار ۲-۳: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری
۳۲	نمودار ۲-۴: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان
۵۷	نمودار ۲-۵: میزان مصرف گاز طبیعی استان به تفکیک شهرستان
۵۷	نمودار ۲-۶: تعداد مصرف‌کننده گاز طبیعی استان برحسب نوع مصرف
۶۰	نمودار ۲-۷: میزان توزیع فرآورده‌های نفتی استان برحسب نوع فرآورده
۶۹	نمودار ۳-۱: مدل اصلی (الگوریتم) تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۷۴	نمودار ۳-۲: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۷۵	نمودار ۳-۳: تلفیق مدل کردناییج و مدل کالینز و پوراس
۹۰	نمودار ۳-۴: نمودار گرافیکی شرح شوق انگیز از آینده استان گلستان
۹۱	نمودار ۳-۵: سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک
۱۱۲	نمودار ۳-۶: مراحل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۱۶	نمودار ۳-۷: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش نفت و گاز استان گلستان از اسناد بالادستی
۱۱۸	نمودار ۳-۸: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش نفت و گاز از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۱۲۲	نمودار ۳-۹: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش نفت و گاز استان از مطالعات تطبیقی
۱۴۰	نمودار ۳-۱۰: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۵۱	نمودار ۴-۱: هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۵۳	نمودار ۴-۲: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش نفت و گاز استان گلستان
۱۵۷	نمودار ۴-۳: مراحل تدوین اهداف راهبردی
۱۷۴	نمودار ۵-۱: هرم سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۷۵	نمودار ۵-۲: سؤالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک
۱۷۶	نمودار ۵-۳: چارچوب محیط‌پژوهی بخش نفت و گاز استان گلستان
۱۷۷	نمودار ۵-۴: سطوح برنامه‌ریزی در بخش نفت و گاز استان گلستان
۱۷۹	نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی
۱۸۰	نمودار ۵-۶: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط‌پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی
۲۲۲	نمودار ۵-۷: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای
۲۲۳	نمودار ۵-۸: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹-خانه‌ای بخش نفت و گاز استان گلستان
۲۲۵	نمودار ۵-۹: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴-خانه‌ای بخش نفت و گاز استان
۲۲۸	نمودار ۵-۱۰: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸- ناحیه‌ای)
۲۳۲	نمودار ۶-۱: چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان
۲۳۵	نمودار ۶-۲: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک
۲۳۹	نمودار ۶-۳: ماتریس استراتژی اصلی
۲۴۰	نمودار ۶-۴: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT
۲۴۱	نمودار ۵-۱۰: ماتریس داخلی و خارجی ۸ ناحیه‌ای
۲۴۱	نمودار ۶-۵: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸- ناحیه‌ای)
۲۴۲	نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش نفت و گاز استان گلستان

- نمودار ۶-۷: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش نفت و گاز ۲۴۸
- نمودار ۶-۸: ماتریس (SWOT) ۲۵۱
- نمودار ۶-۹: سطوح سلسله مراتب اهداف و برنامه های بخش نفت و گاز استان گلستان ۲۷۷

فهرست اشکال

شکل ۲-۱: عکس ماهواره‌ای از استان	۲۷
شکل ۲-۲: اقوام استان	۲۹
شکل ۲-۳: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع	۳۸
شکل ۲-۴: سازمان مکانی - فضایی سکونتگاه‌های شهری	۴۰
شکل ۲-۵: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع	۴۱
شکل ۲-۶: استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه‌های شهری	۴۲
شکل ۲-۷: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان	۴۵
شکل ۲-۸: پراکنش فضایی خطوط انتقال گاز استان گلستان	۵۰
شکل ۲-۹: پراکنش فضایی خطوط نفت استان گلستان	۵۱
شکل ۲-۱۰: پراکنش فضایی انبارهای نفت استان گلستان	۵۲
شکل ۲-۱۱: پراکنش فضایی جایگاه‌های سوخت استان گلستان	۶۱
شکل ۳-۱: مدل شکل‌گیری چشم‌انداز و مأموریت مطابق نظریه کولینز و پوراس	۷۲
شکل ۳-۲: مقصود محوری (مأموریت یا فلسفه وجودی) استان گلستان	۸۰
شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزشهای بخش نفت و گاز استان گلستان	۹۲
شکل ۳-۴: فرآیند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد	۱۱۳
شکل ۳-۵: فرآیند کد گذاری تا نظریه‌پردازی	۱۱۴
شکل ۶-۱: اصول حاکمیت شرکتی	۲۴۷

مقدمه استاندار

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

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

هم‌اینک در گام دوم انقلاب اسلامی، طلیعه نهضت ایمان و امید، سال مهار تورم و رشد تولید، تشدید چندقطبی‌گرایی جهانی و در آستانه آغاز برنامه هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و... بر اساس ابلاغیه شماره ۴۹۶۷۶ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵ استاندار «سند استراتژیک بخش نفت و گاز استان گلستان» (به‌عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه استان) با استفاده از آخرین دستاوردهای علمی و دانشگاهی ذیل «سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴» تهیه شده و از سند آمایش استان و سایر اسناد بالادستی ملی نیز بهره برده است. در این سند ضمن تعیین چشم‌انداز و مأموریت (Vision & Mission)، اهداف راهبردی (Goals)، استراتژی اصلی (Grand Strategy) و استراتژی‌های بخشی (Strategies) بخش نفت و گاز 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 شرکت گاز استان گلستان با مشارکت تمامی اعضای کارگروه بخش، دستگاه‌های اجرایی، سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات دولتی، عمومی، تعاونی و خصوصی و مطابق «چارچوب و هرم سطوح سه‌گانه استراتژی در استان گلستان»، «مدل تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان در افق ۱۴۰۴» و «چارچوب مفهومی تدوین سند استراتژیک بخش نفت و گاز 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 شرکت گاز استان گلستان

صنایع نفت و گاز بخش پیشتاز در توسعه ملی محسوب شده و ایجادکننده فرصت‌های جدید برای مدیریت کلان کشور در جهت تنوع‌بخشی به اقتصاد ملی و بهره‌برداری کامل از ظرفیت‌های نفت و گاز برای ارتقا امنیت ملی و مهم‌ترین عامل در ارتقای توان استراتژیک کشور می‌باشد. بنابراین با اتکا به منابع درآمدی حاصل از ارزش‌افزوده این ثروت ملی، صنایع نفت و گاز کشور باید به‌سرعت توانایی‌های بالقوه و راهبردی خود را از طریق تدوین استراتژی و اهداف و سیاست‌ها در چارچوب سیاست‌های کلی نظام ارتقاء بخشند.

با توجه به منابع غنی نفت و گاز کشور و به‌منظور استفاده مطلوب از این منابع سرشار در جهت ایجاد ارزش‌افزوده و رفاه و آسایش نسل کنونی و تأمین منافع نسل‌های آینده، منطقی است بهره‌برداری از این منابع باید در چارچوب «راهبرد توسعه پایدار بخش نفت و گاز» انجام شود. در راهبرد مذکور حمایت از انرژی‌های نو، ترویج فرهنگ بهینه‌سازی مصرف سوخت و مدیریت بر مصرف، بهبود وضعیت هوا و محیط‌زیست، افزایش درآمد ارزی کشور، ایجاد رفاه اجتماعی، به‌کارگیری فناوری‌های جدید غیر آلاینده و کمک به اجرای سیاست‌های اقتصادی آمایش سرزمین در مناطق مختلف کشور به‌ویژه مناطق محروم که از مصادیق بارز توسعه پایدار و فاتق آمدن بر نا ترازوی انرژی است، مدنظر قرار گرفته است.

با توجه به وضعیت جغرافیایی، استان گلستان به لحاظ وجود خطوط انتقال سراسری گاز و تأسیسات گازرسانی در انتهای خطوط واقع شده است که این موضوع، گروه‌های مختلف مصرف بخصوص بخش صنعتی را در فصول سرد سال با محدودیت و چالش مواجه می‌سازد که به‌نوبه خود، ممکن است تبعات اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را به دنبال داشته باشد. از این رو به‌منظور پایداری وضعیت انرژی در سطح استان در تمامی فصول سال، تدوین استراتژی و به‌تبع آن اجرای برنامه‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت اهمیت بسزایی خواهد داشت. بدین منظور دستگاه‌های اجرایی مرتبط با نفت و گاز (شامل شرکت گاز استان گلستان، شرکت پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گلستان، منطقه ۹ عملیات انتقال گاز، شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت شمال و شرکت مهندسی و توسعه گاز) با محوریت شرکت گاز استان گلستان و با همکاری و تعامل یکدیگر و استفاده از راهنمایی‌های مشاور پس از برگزاری جلسات متعدد و هم‌اندیشی در خصوص موضوعات نسبت به مشارکت در تدوین سند استراتژیک بخش نفت و گاز استان با مدنظر قرار دادن استراتژی پیشران تحت عنوان «تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمّر)» در بخش نفت و گاز اقدام نموده است تا با تدوین برنامه‌ها و پیگیری و انجام اقدامات مناسب، گام‌های مؤثری در راستای پایداری زنجیره ارزش تأمین انرژی از طریق ذخیره‌سازی، افزایش ظرفیت سوآپ، رفع نا ترازوی انرژی و توسعه صنایع تبدیلی در بخش‌های نفت و گاز برداشته شود.

امید است اجرای برنامه‌های عملیاتی در ذیل اهداف استراتژیک سند یادشده که در راستای اسناد بالادستی نفت و گاز و سند آمایش ملی و استانی تدوین گردیده است منجر به رفع نا ترازوی انرژی و ایجاد ارزش‌افزوده در بخش‌های مختلف نفت و گاز گردیده و ضمن تأمین منافع استان، کمک شایانی به پایداری وضعیت نفت و گاز در سطح کشور نماید.

علی طالبی

مدیرعامل شرکت گاز استان گلستان

پیشگفتار

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

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

دوم: مطابق متن سند چشم انداز استان، فرازهای اصلی چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴ شامل «**گلستان؛**

فرصت رشد اقتصادی ۲۰ میلیارد دلاری» و افزایش درآمد سرانه استان به میزان دو برابر و رسیدن به

«**میانگین درآمد سرانه کشور**» و... تعیین شده است که برای تحقق آن ها «**تجارت جهانی مبتنی بر**

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

موارد بر تدوین «سند استراتژیک بخش نفت و گاز استان» سایه انداخته است و تهیه سند این بخش تحت تأثیر

آن ها خواهد بود. علاوه بر آن اهمیت این بخش در نشاط استان، شناسایی استعدادها، کارآفرینی، اشتغال زایی،

افزایش بهره وری، تحرک در سایر بخش ها و... باعث می شود تا به عنوان یکی از ارکان توسعه و پیشرفت استان و

کشور بشمار آید که خود بیانگر اهمیت تدوین سند این بخش می باشد.

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

روش شناسی برنامه ریزی استراتژیک ارجح بر استفاده از سایر برنامه ها از جمله برنامه ریزی آمایش سرزمین

می باشد؛ اما به منظور استفاده از نتایج مطالعات آمایش سرزمین و بهره برداری از پتانسیل ها و قابلیت های آن از

یک تیم متخصص جغرافیا و برنامه ریزی شهری و در عین حال آشنا به مفاهیم استراتژیک در کنار تیم

برنامه ریزان استراتژیک بهره برده شده است؛ بنابراین رویکرد این پژوهش برای تدوین «سند استراتژیک بخش

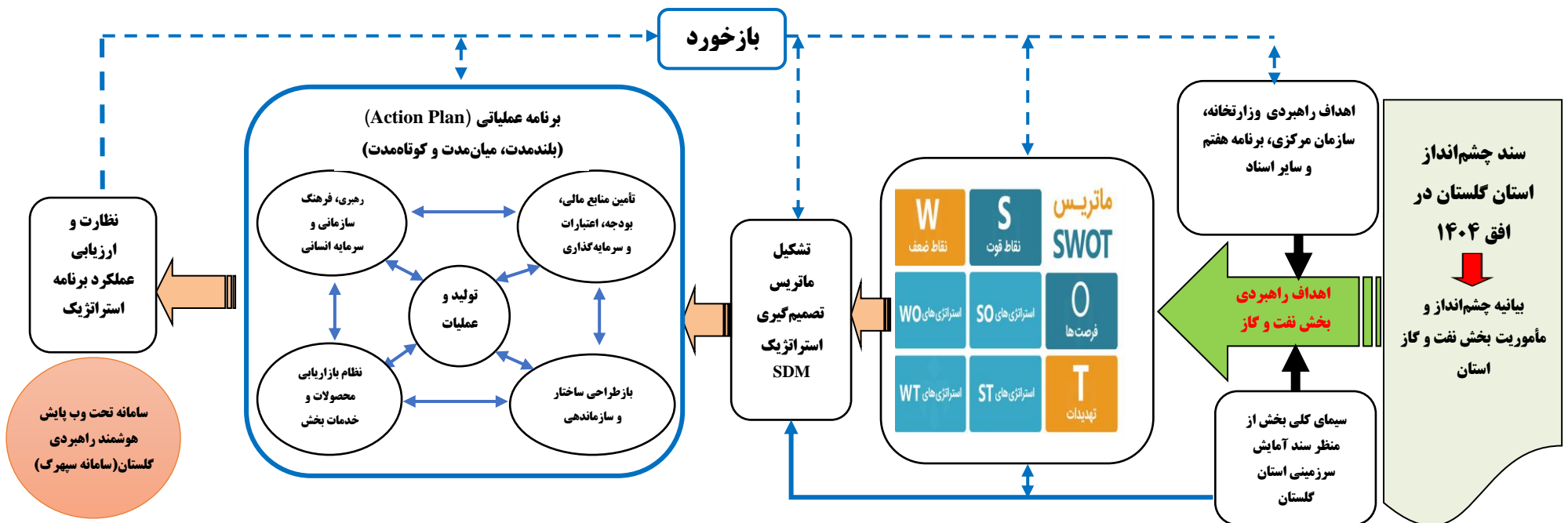
نفت و گاز استان گلستان» استفاده از ترمینولوژی و روش شناسی مبتنی بر مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک بوده

است و از داده ها، اطلاعات و تحلیل های آمایش سرزمین به عنوان پشتیبان تصمیم (DSS) استفاده شده است.

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

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

(۲) برای تکمیل مرحله تدوین به کمک ابزارهای مختلف محیط پژوهی بالغ بر ۱۰ هزار داده (Data) در مرحله محیط پژوهی جمع آوری شده است که از بین آنها به کمک ماتریس لیتموس (تفکیک موضوعات استراتژیک از موضوعات عملیاتی) حدود **۸۸ قوت و ضعف و ۱۸۲ فرصت و تهدید** در «بخش نفت و گاز استان» در قالب ماتریس های IFE و EFE انتخاب شده است. این ماتریس ها مبنای ساخت ماتریس های IE، GSM، SWOT و TOWS یا TOWS به منظور تولید استراتژی های اصلی و بخشی مربوط به بخش مذکور نیز شده است. بدیهی است به دلیل انبوه استراتژی های تولید شده بخشی نهایتاً به کمک ماتریس تصمیم گیری استراتژیک (SDM)، استراتژی های نهایی اولویت بندی و انتخاب شده اند.



فاز ۳ (ارزیابی استراتژی)		فاز ۲ (اجرای استراتژی)		فاز ۱ (تدوین استراتژی)	
سنجش و ارزیابی عملکرد به روش BI و BPMS		پیاپی سازی و اجرای استراتژی‌های بخش نفت و گاز استان گلستان به روش BSC یا OKR		اولویت‌بندی استراتژی‌های بخش نفت و گاز استان گلستان	
				تدوین استراتژی‌های بخش نفت و گاز استان گلستان به کمک ماتریس SWOT برگرفته از مطالعات محیط‌پژوهی	
				تعیین چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها (مقاصد آرمانی) و اهداف راهبردی بخش نفت و گاز استان گلستان	

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

(۳) فصل‌های گزارش حاضر نیز متناسب با چارچوب مفهومی تعیین شده است بطوریکه پس از بیان کلیات پژوهش در فصل یک، در فصل دوم 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 نفت و گاز استان» شده است و پس از آن در قالب فصل چهارم اقدام به تعیین اهداف راهبردی بخش شده است. در فصل پنجم بطور گسترده به محیط پژوهی بخش پرداخته شده است و نهایتاً در فصل ششم (فصل آخر) اقدام به تعیین استراتژی اصلی و استخراج استراتژی‌های بخشی شده است.

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

(۵) مطابق مدل شماره ۳-۱، هر یک از بخش‌های ۳۱ گانه استان (از جمله بخش نفت و گاز) 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. هرچند که امروزه مرسوم است به دلیل تغییرات شدید محیطی، سندهای استراتژیک بلندمدت در پایان هر سال و یا به صورت دوسالانه بازنگری (Rewise) می‌شوند، اما دوره زمانی و افق «سند استراتژیک بخش نفت و گاز استان گلستان» بلندمدت و ده ساله تعیین شده است.

حمیدرضا دنکوب

مدیر پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش نفت و گاز استان گلستان»

بهار ۱۴۰۲

کلیات پژوهش و برنامه ریزی
در بخش نفت و گاز استان گلستان

مقدمه

نظر به اهمیت انکارناپذیر بخش نفت و گاز در بحث اشتغال‌زایی، توسعه اقتصادی، محرومیت‌زدایی، توسعه پایدار، تأثیرات زیست‌محیطی و ... به خوبی می‌توان به اهمیت این بخش در استان پی برد.

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

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

شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین هیرکان» به‌عنوان متولی تدوین «سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴» بر اساس بررسی‌های خویش (بویژه در مطالعات مذکور) به این یافته‌ها رسیده است که غالب سازمان‌ها در استان یا فاقد چنین برنامه‌هایی هستند و یا در صورت برخوردار بودن، متأسفانه برنامه آن‌ها ناقص، ضعیف و غیرقابل اجرا می‌باشد؛ بنابراین تدوین یک برنامه استراتژیک توسعه در «بخش نفت و گاز استان» که دارای عینیت و دقت بالا در شناسایی مسائل استراتژیک (Strategic Issues)، تعریف روشن مسئولیت بخش‌های گوناگون سازمان در اجرای استراتژی، استفاده از شاخص‌های ارزیابی عملکرد (KPI) و همچنین طراحی و پیاده‌سازی یک سیستم نظارت و ارزیابی اختصاصی برای برقراری ارتباط بین اهداف و عملکرد باشد از ضروریات این برنامه می‌باشد.

این ضرورت باعث شده است که «بخش نفت و گاز استان» به دلیل مشکلات به وجود آمده به ویژه در زمینه عدم دسترسی برخی مناطق به لوله کشی گاز، چالش های زیست محیطی، نوع مدیریت و سیاست گذاری، مشکلات موجود بر سر راه راه اندازی واحد پتروشیمی و ... پی به این خلأ اساسی ببرد و چاره را در تدوین «سند استراتژیک بخش نفت و گاز استان» ببیند و در صورت برخورداری از یک برنامه استراتژیک مناسب و پیاده سازی موفق آن قادر به پاسخگویی به نیاز رو به رشد بخش های مختلف استان و توسعه بخش نفت و گاز استان می باشد. بدیهی است که «سند استراتژیک بخش نفت و گاز استان» در امتداد سند چشم انداز در افق ۱۴۰۴ استان تهیه شده است.

۱-۱ بیان مسئله

نفت و گاز در سال های آینده همچنان به عنوان منابع اصلی انرژی جهان باقی خواهند ماند. کشورهای متعددی در فرآیند استحصال و فروش نفت و گاز مشارکت دارند به طوری که در حال حاضر بیش از ۱۰۰ کشور صادرکننده نفت در جهان وجود دارد. قیمت نفت و گاز بر کشورهای صادرکننده و واردکننده تأثیر می گذارد. قیمت این مواد بر تولیدکنندگان و سطح مخارج تولید تأثیر می گذارد. اقتصاد برخی کشورها به شدت به نفت و گاز و فرآورده های آنها متکی است. به همین دلیل است که تحقیق در مورد نفت و گاز و نقش آن در اقتصاد بسیار مهم است زیرا بر فرآیندهای سیاسی و اقتصادی تأثیر می گذارد و این فرآیندها نیز بر سطح قیمت، تورم، احیای اقتصادی، مالی و بازار سهام و به طور کلی بر اقتصاد و همچنین بر شکل گیری منابع انرژی جایگزین و توسعه این منابع تأثیر می گذارد (هومباتووا و حاجیف، ۲۰۱۹). از آنجا که نفت و گاز بیشترین حجم معاملات را در سطح دنیا به خود اختصاص داده اند، توجه به نوع مدیریت و تجارت این محصولات بسیار حائز اهمیت است. به دلیل شرایط اقتصادی، انتقال نفت و محصولات پتروشیمی بسیار آسان تر و ارزان تر از گاز و محصولات گازی است که باعث می شود نفت کالایی در سطح جهانی و گاز کالایی در سطح منطقه ای باشد. بسیاری از کشورها به درآمد حاصل از نفت و گاز به منظور تراز نمودن اقتصاد خود نیازمند هستند و میزان این درآمد می تواند تأثیرات مثبت و منفی در اقتصاد این کشورها داشته باشد، در این میان برخی از کشورهای صادرکننده نفت مانند ایران، وابستگی شدیدی به این درآمدها به منظور تبادلات بین المللی خود دارند که نقش مدیریت و حاکمیت در شرکت نفت را به منظور افزایش بهره وری، دارای اهمیت بسیار زیادی می نماید.

مطابق گزارش سازمان ملل در سال ۲۰۱۵، با برنامه ریزی و اجرای دقیق برنامه ها و استراتژی ها، صنعت نفت و گاز این فرصت را دارد که در همه اهداف توسعه پایدار مشارکت کند، چه از طریق افزایش مشارکت های مثبت

خود و چه با اجتناب یا کاهش اثرات منفی. به طور کلی، تولید نفت و گاز می‌تواند با فراهم کردن دسترسی به انرژی مقرون به صرفه، فرصت‌های شغلی مناسب، توسعه کسب و کار و مهارت‌ها، افزایش درآمدهای مالی و بهبود زیرساخت‌ها، توسعه اقتصادی و اجتماعی را تقویت کند. با این حال، توسعه نفت و گاز از لحاظ تاریخی به برخی از چالش‌هایی که اهداف توسعه پایدار (SDGs) به دنبال آن هستند مانند تغییرات اقلیمی و تخریب محیط‌زیست، جابجایی جمعیت، نابرابری اقتصادی و اجتماعی، درگیری‌های مسلحانه، خشونت مبتنی بر جنسیت، فرار مالیاتی و فساد، افزایش خطر برخی مشکلات بهداشتی و نقض حقوق بشر کمک کرده است. هرچند که در دهه‌های اخیر، صنعت نفت و گاز پیشرفت‌هایی در زمینه اجتناب، کاهش و مدیریت چنین تأثیرات و خطراتی داشته است.

صنعت نفت ایران، مهم‌ترین بخش اقتصادی کشور محسوب شده و تکیه‌گاه و پایه اصلی توسعه اقتصادی کشور است. از این حیث، صنعت نفت برای ایران نقشی دوگانه در اقتصاد ایفا می‌نماید. از یک‌سو، نفت و گاز اصلی‌ترین منابع تأمین انرژی کشور محسوب شده و از سوی دیگر در آمد حاصل از فروش نفت خام به تنهایی بخش اعظم درآمد ارزی و بودجه کشور را تأمین می‌نماید. نقش آفرینی موفق صنعت نفت در هر دو جهت در گرو تدوین استراتژی علمی و منطبق بر واقعیات اقتصاد و صنعت نفت کشور است. در چنین شرایطی و با چنین شدت وابستگی اقتصاد کشور به صنعت نفت، پویایی و استمرار فعالیت‌های این صنعت از اهمیت استراتژیک برخوردار است. صنعت نفت و گاز در صورتی می‌تواند نقش محوری خود را در الگوی توسعه همه‌جانبه کشور ایفا نماید که در الگوی توسعه ملی تعامل آن هم‌زمان به عوامل مهم و ساختاری چون مکانیسم تعامل صنعت نفت کشور با اقتصاد ملی به‌عنوان مبنای توسعه ملی، بهره‌گیری از مزیت رقابتی نفت و گاز در ابعاد غیر اقتصادی توسعه، ویژگی‌های مخازن نفت و محدودیت‌های فنی و ساختاری آن‌ها در میزان بهره‌وری و الزامات صنعت نفت به منظور ثبات و پویایی آن به‌عنوان پشتوانه پویایی دیگر بخش‌ها پرداخته شود (گاموری، ۱۳۹۹). از طرفی شواهد و مطالعات بسیاری وجود دارد که وجود منابع انرژی را نقطه ضعفی برای اقتصاد کشورهای صاحب این منابع محسوب می‌شود زیرا باعث رشد آهسته‌تر اقتصادی این کشورها خواهد شد. لذا باید نقش حکمرانی و سیاست‌گذاری را در حوزه سوخت‌های فسیلی را به دقت بررسی نموده تا بتوان ضمن بهره‌مندی از این نعمات خدادادی، زمینه رشد اقتصادی مناسب و توسعه پایدار را در کشور بوجود آورد (کهن هوش نژاد، ۱۳۹۸).

ایران از نظر مجموع ذخایر نفت و گاز رتبه اول را در دنیا دارد و می‌تواند با استفاده درست و بهینه از این ظرفیت گام‌های بلندی در زمینه رشد و توسعه اقتصادی، اشتغال‌زایی، محرومیت‌زدایی و دستیابی به توسعه پایدار

در سایه اقتصاد مقاومتی بردارد. هرچند که از لحاظ تولید و عرضه این محصولات در دنیا به ترتیب در جایگاه پنجم و چهارم قرار دارد که نوع مدیریت و حاکمیت در صنعت نفت ایران، تحریم‌های ظالمانه و همراهی کشورهای منطقه و اعضای اوپک نقش عمده‌ای در این عقب ماندگی دارند. نحوه "حکمرانی" شرکت‌ها نقش مهمی در نیل به اهداف پایداری شرکتی دارد، از این رو مؤسسه گزارش‌دهی جهانی نیز این بعد را به ابعاد سه‌گانه قبلی (اقتصادی، اجتماعی و محیط‌زیستی) اضافه نموده و شاخص‌هایی را به‌عنوان راهنمایی تعیین نموده است. در سال‌های اخیر این موضوع مشخص شد که الگوهای حکمرانی سنتی، برای حداکثر کردن ارزش‌های شرکت در بلندمدت مناسب نیستند، لذا کسب و کارها به دنبال الگوهای حکمرانی جدید به صورت یکپارچه با مفهوم پایداری شرکتی هستند تا از نتایج آن بهره‌مند شوند (تریگر، ۲۰۱۲).

در سال‌های اخیر پیشرفت‌های قابل ملاحظه‌ای در استقرار نظام راهبری (حاکمیت شرکتی) از طریق قانون‌گذاری و نظارت و نیز اقدامات داوطلبانه شرکت‌ها در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه صورت گرفته است. سرمایه‌گذاران و سهامداران آگاهی بیشتری در مورد ضرورت و اهمیت راهبری شرکتی یافته‌اند و نسبت به پیگیری استقرار این نظام در شرکت‌ها علاقه‌مند شده‌اند. برخی تحقیقات تجربی حکایت از رابطه مثبت نظام راهبری شرکتی و بازدهی شرکت‌ها دارد. در یک بیان کلی راهبری شرکتی، سیستم کنترل و هدایت شرکت است. سیستمی که ارتباط بین شرکت و ذینفعان آن را تعیین کنترل و هدایت می‌نماید. راهبری شرکتی در سطح خرد دستیابی به اهداف شرکت و در سطح کلان تخصیص بهینه منابع را دنبال می‌کند (علیشاه و همکاران، ۲۰۱۶).

از این رو، سازوکار حکمرانی مطلوب و شرکتی در صنعت نفت و گاز به‌عنوان صنعت مادر، به دلیل دارا بودن قابلیت ارزش‌آفرینی و خلق ثروت از منابع طبیعی، می‌تواند باعث رشد و توسعه زیرساخت‌های جامعه و تأثیرگذاری بسیار زیاد در سهم مشارکت کشور در مسیر توسعه پایدار شود؛ در غیر اینصورت، انجام برنامه‌های افزایش ظرفیت تولید نفت بدون توجه به سایر چالش‌های اجتماعی و زیست‌محیطی موجود و نیز چالش‌هایی که در آینده اضافه خواهند شد نه تنها مفاهیم پایداری را به دنبال نخواهد داشت، بلکه نسل‌های آتی را با مخاطرات جدی و جبران‌ناپذیری مواجه خواهد نمود (آبیار و همکاران، ۱۳۹۹).

با توجه به موارد گفته شده و نقش مهم صنعت نفت و گاز در اشتغال‌زایی، محرومیت‌زدایی و توسعه اقتصادی هر منطقه‌ای، ضروری است تا با توجه به نرخ زیاد بیکاری در استان و درآمد سرانه کم، توسعه صنعت نفت و گاز و صنایع تبدیلی وابسته در استان در دستور کار قرار گیرد. در همین راستا استان گلستان دارای ویژگی‌های مثبت و پتانسیل‌های متعددی است که برخی از آن‌ها عبارتند از:

- وجود پتانسیل ذخایر نفت و گاز در استان
- وجود خطوط انتقال نیرو علی‌آباد، نکا، شاهرود، خراسان و کشور ترکمنستان
- وجود خطوط انتقال گاز در استان، وجود خط لوله ترکمنستان به ایران به منظور واردات گاز

طبیعی

- وجود خطوط انتقال فرآورده‌های نفتی در استان
 - همسایگی با ترکمنستان و امکان انجام سواپ گاز طبیعی
 - وجود زمین‌های غیر قابل کشت به منظور احداث صنایع پتروشیمی
- البته استان گلستان در بخش نفت و گاز نتوانسته است با استفاده از این ظرفیت‌ها، زمینه را برای توسعه استان فراهم نماید و مسائل و مشکلات زیادی نیز بر سر راه توسعه صنعت نفت و گاز در استان قرار دارد که برخی از این موارد عبارتند از:

- محیط‌زیست و طبیعت بکر استان و لزوم حفاظت از آن
 - نوع حاکمیت و سیاست‌گذاری‌های صنعت نفت و گاز
 - بی‌بهره ماندن از سرمایه‌گذاری و حمایت مالی دولتی در سال‌های گذشته
 - کمبود حجم مخازن و جایگاه‌های عرضه فرآورده‌های نفتی
 - عدم وجود مخزن نفت کوره در انبارهای منطقه
 - عدم دسترسی آبادی‌های گستره شمالی استان به گاز طبیعی
 - عدم بکارگیری فناوری‌های نوین به منظور صرفه‌جویی انرژی
- لزوم حفظ و حراست از منابع طبیعی و محیط‌زیست یکی از موانع اصلی بر سر راه استان‌های شمالی کشور به منظور ایجاد و توسعه صنایع نفت و گاز بشمار می‌رود. آلودگی‌های ناشی از صنایع نفت و گاز می‌تواند آسیب‌های جدی به طبیعت وارد کرده و از آنجایی که استان گلستان با طبیعت بکر و وجود جنگل‌های هیرکانی و تالاب‌های متعدد یکی از سرسبزترین استان‌های کشور محسوب می‌شود که ذخیره‌گاه ژنتیکی جانوری و گیاهی مهمی بشمار می‌رود، ایجاد و توسعه صنعت نفت و گاز در این استان نیازمند بررسی‌های دقیق و ارائه راهکارهای مناسب است.

از طرفی نرخ زیاد بیکاری، درآمد سرانه کم و محرومیت استان از لحاظ اقتصادی، این الزام را بوجود آورده است تا از تمامی امکانات و فرصت‌ها به منظور رشد و شکوفایی اقتصاد استان بهره‌گرفت و با اتخاذ تصمیمات درست، به اهداف توسعه پایدار دست یافت.

با توجه به موارد ذکر شده، این الزام وجود دارد که "خط‌مشی‌گذاری بخش نفت و گاز" در کنار سایر بخش‌ها باید از منظر حکمرانی استانی (Provincial Governance) و حتی ملی مورد تجدیدنظر قرار گیرد، بنابراین ضرورت داشت در ابتدا نسبت به بازنگری و تدوین سند چشم‌انداز استان (به‌عنوان سند بالادستی) اقدام شود تا در نتیجه آن (استراتژی‌های مناسب) در کل استان و بخش‌های اصلی از جمله بخش نفت و گاز شناسایی و تدوین شود که این مهم با توجه به مطالعات انجام گرفته توسط این شرکت با رویکرد توسعه پایدار انجام گرفته و نتایج و یافته‌های این مطالعه و بررسی‌ها که منجر به جمع‌آوری حدود ۲۰۰ هزار دیتا (DATA) و تبدیل آن به ۴۰ هزار اطلاعات (Information) شامل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها حکایت از این واقعیت دارد که بر مبنای ارزیابی محیطی (محیط‌پژوهی) در بخش‌های ۱۹ (۳۱) گانه استان (از جمله بخش نفت و گاز) متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و مبتنی بر اسناد بالادستی همچون چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور، سیاست‌های کلی نظام به‌ویژه "اقتصاد مقاومتی" و با توجه به سند‌های استانی به‌ویژه سند آمایش استان؛ مجموعه نقاط قوت استان بسیار بیشتر از نقاط ضعف آن بوده و این در حالی است که استان دارای پتانسیل‌ها و فرصت‌های متعدد و متکثر داخلی و بین‌المللی کمتری 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 اقتصادی، مخصوصاً شاخص فقر جزء پنج استان آخر کشور می‌باشد.

۲-۱) ضرورت و اهمیت پژوهش

در شرایط تحریم کشور و وجود مشکلات و معضلات مختلف اقتصادی، اداره امور و مدیریت بخش‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... سخت و طاقت‌فرسا خواهد بود. متأسفانه استان گلستان از ابتدای تأسیس، جزو استان‌های کم‌برخوردار و محروم کشور بوده و علی‌رغم تلاش‌های صورت گرفته توسط مسئولین، تغییرات زیادی در وضعیت اقتصادی مردم این استان مشاهده نشده است. در همین راستا، ضرورت استفاده حداکثری از همه پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های موجود در استان به منظور اشتغال‌زایی، محرومیت‌زدایی و افزایش درآمد امری ضروری و حیاتی است که تنها در صورت وجود یک برنامه جامع و مدون امکان‌پذیر خواهد بود.

از آنجا که یکی از اصلی‌ترین و مهم‌ترین معضلات و چالش‌های پیش روی صنعت نفت و گاز استان گلستان، نوع حاکمیت و سیاست‌گذاری‌های کلان این بخش است، ایجاد تغییرات اساسی و درست در این

بخش، مستلزم انجام تحقیقات گسترده و بررسی‌های مورد نیاز است تا بتوان به بهترین راه‌حل و استراتژی برای افزایش بهره‌وری و کارایی صنعت نفت و گاز استان دست یافت.

با توجه به موارد ذکر شده، توجه به این نکته بسیار حائز اهمیت است که اتخاذ تصمیمات مهم مدیریتی در استان بدون توجه به نظرات کارشناسی و منطبق بر نتایج تحقیقات علمی به روز، نه تنها گرهی از اقتصاد استان باز نخواهد کرد بلکه نتایج منفی چنین تصمیمات نسنجیده‌ای که مبتنی بر روش‌های آزمون و خطا هستند گریبان‌گیر استان خواهد شد. البته در سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ که توسط همین شرکت تهیه و تدوین شده است، توجه ویژه‌ای به بخش نفت و گاز و اهداف کلان و اولویت‌های آن شده است که برخی از آن‌ها عبارتند از:

- توسعه صنعت نفت و گاز
- توسعه تجارت بین‌الملل
- توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش
- توسعه بازاریابی و مدیریت بازار داخلی
- توسعه زیرساخت‌های صنعت نفت و گاز
- کاهش خام‌فروشی
- تقویت شبکه و نظام توزیع

همان‌طور که قابل مشاهده است، اولویت‌ها و اهداف کلان این بخش دارای تنوع زیادی هستند، لذا بسیار اهمیت دارد که قبل از هرگونه تصمیم‌گیری در حوزه اقتصاد و صنعت، مخصوصاً بخش نفت و گاز، بررسی‌های لازم و تحقیقات مورد نیاز با بهره‌گیری از تجربیات موفق سایر کشورها، نظرات و پیشنهادات متخصصان و صاحب‌نظران این عرصه و استفاده از ایده‌ها و اندیشه‌های فعالان و سرمایه‌گذاران این بخش انجام شود تا بتوان نقشه راه استان گلستان در بخش نفت و گاز را ترسیم نموده و با اتخاذ استراتژی‌ها و راهکارهای درست، ضمن حفاظت از محیط‌زیست و منابع طبیعی، در راستای توسعه همه‌جانبه و پایدار استان گام برداشت. همچنین تدوین برنامه استراتژیک توسعه بخش نفت و گاز 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 نفت و گاز استان می‌توان زمینه را برای تربیت نیروهای متخصص و کارآمد مهیا نمود که این امر باعث اشتغال‌زایی و محرومیت‌زدایی خواهد شد و می‌توان به نوعی چارچوب هدفمندی را برای فعالیت‌های این بخش فراهم نمود.

- می توان با تدوین این برنامه استراتژیک که برخاسته از مقتضیات سرزمینی و لحاظ نمودن ویژگی های اقتصاد داخلی و اقتصاد بین الملل بوده؛ بستر استفاده حداکثری از منابع و کاهش حداکثری هزینه ها را فراهم نمود و به عبارت دیگر زمینه ایجاد و افزایش بهره وری منابع (سرمایه و نیروی انسانی...) را در سطح ملی و استانی فراهم نمود.
 - می توان با تدوین این مدل بستر هدفمند ورود فناوری نوین و جذب سرمایه گذاری خارجی و بومی سازی فناوری های نوین را در استان فراهم نمود.
 - می توان با تدوین این برنامه استراتژیک، ظرفیت ها و نقاط قوت بخش نفت و گاز را شناسایی نمود و توسعه داد، منوط بر این که این توانمندی ها و ظرفیت ها 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 می توان اقتصادی پایدار را در استان ایجاد و با اتخاذ سیاست های مناسب در جهت حمایت از بخش های مختلف، بستر امنیت شغلی را برای نیروی کار و پیشگیری از مهاجرت متخصصان از استان فراهم نمود.
 - از همه مهم تر اینکه با تدوین این برنامه استراتژیک و شناسایی نقاط قوت و ضعف بخش نفت و گاز استان، هم نقشه راه خط مشی گذار معلوم می شود و هم سرمایه گذاران و فعالان این حوزه برای راه اندازی کسب و کار، مشارکت و تخصیص منابع دچار خطای استراتژیک نخواهند شد.
- لازم به ذکر است موارد ذکر شده تنها بخشی از ضرورت های انجام این پژوهش بوده که به دلیل پرهیز از اطاله کلام؛ از بیان سایر موارد خودداری می شود.

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

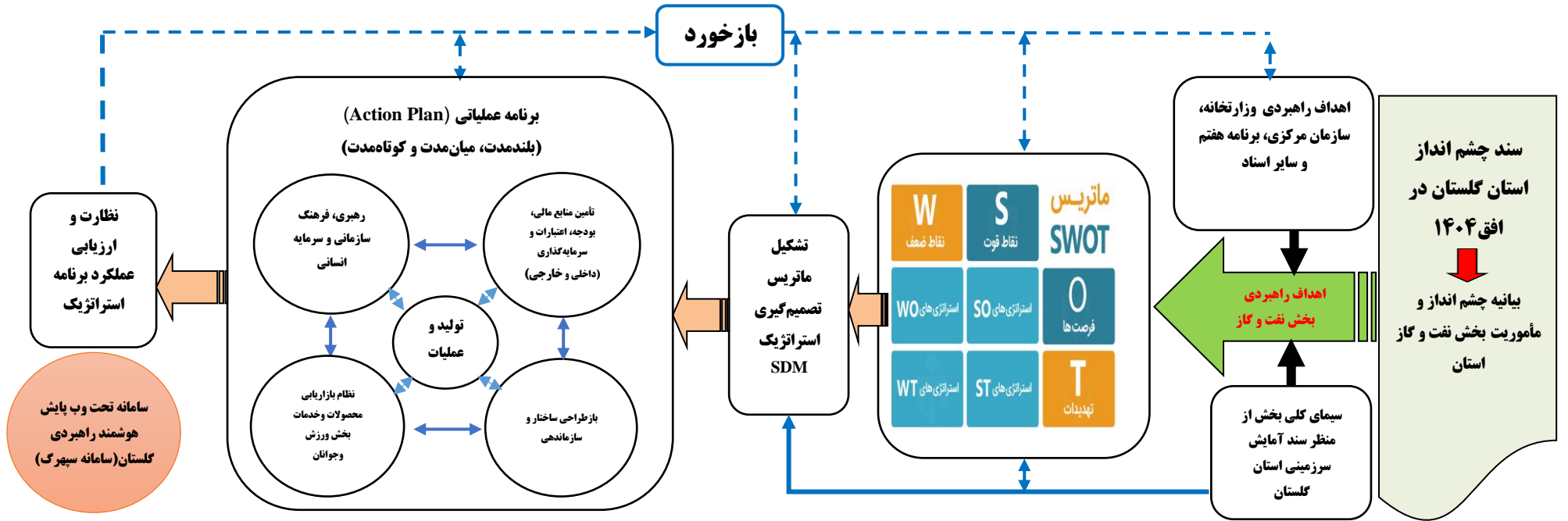
برای تدوین مدل و چارچوب نظری پژوهش باید به تاریخچه و ترمینولوژی برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک تکیه شود. انواع مدل های فرآیند مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک بر اساس مراحل پنج گانه: (۱) کنکاش مفهومی (۲) کنکاش محیطی (۳) تصمیم گیری و تدوین راهبرد (۴) پیاده سازی (۵) بازخورد، کنترل و ارزیابی انتخاب می شوند.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



نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

برای سهولت انجام فرآیند مطالعات در این قسمت اقدام به طراحی چارچوب مفهومی پژوهش شده است که

در نمودار ۱-۲ صفحه بعد نمایش داده شده است:



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

نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش نفت و گاز 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 نفت و گاز 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 نفت و گاز استان گلستان از گذشته تاکنون
- ۲) شناخت بخش نفت و گاز استان گلستان در سند آمایش استان گلستان
- ۳) تدوین بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بخش نفت و گاز استان گلستان
- ۴) تعیین اهداف راهبردی بخش نفت و گاز استان گلستان
- ۵) محیط پژوهی بخش نفت و گاز استان گلستان
- ۶) تعیین موقعیت استراتژیک بخش نفت و گاز استان گلستان
- ۷) تدوین استراتژی اصلی بخش نفت و گاز استان گلستان
- ۸) شناسایی استراتژی‌های بخشی مربوط به بخش نفت و گاز استان گلستان

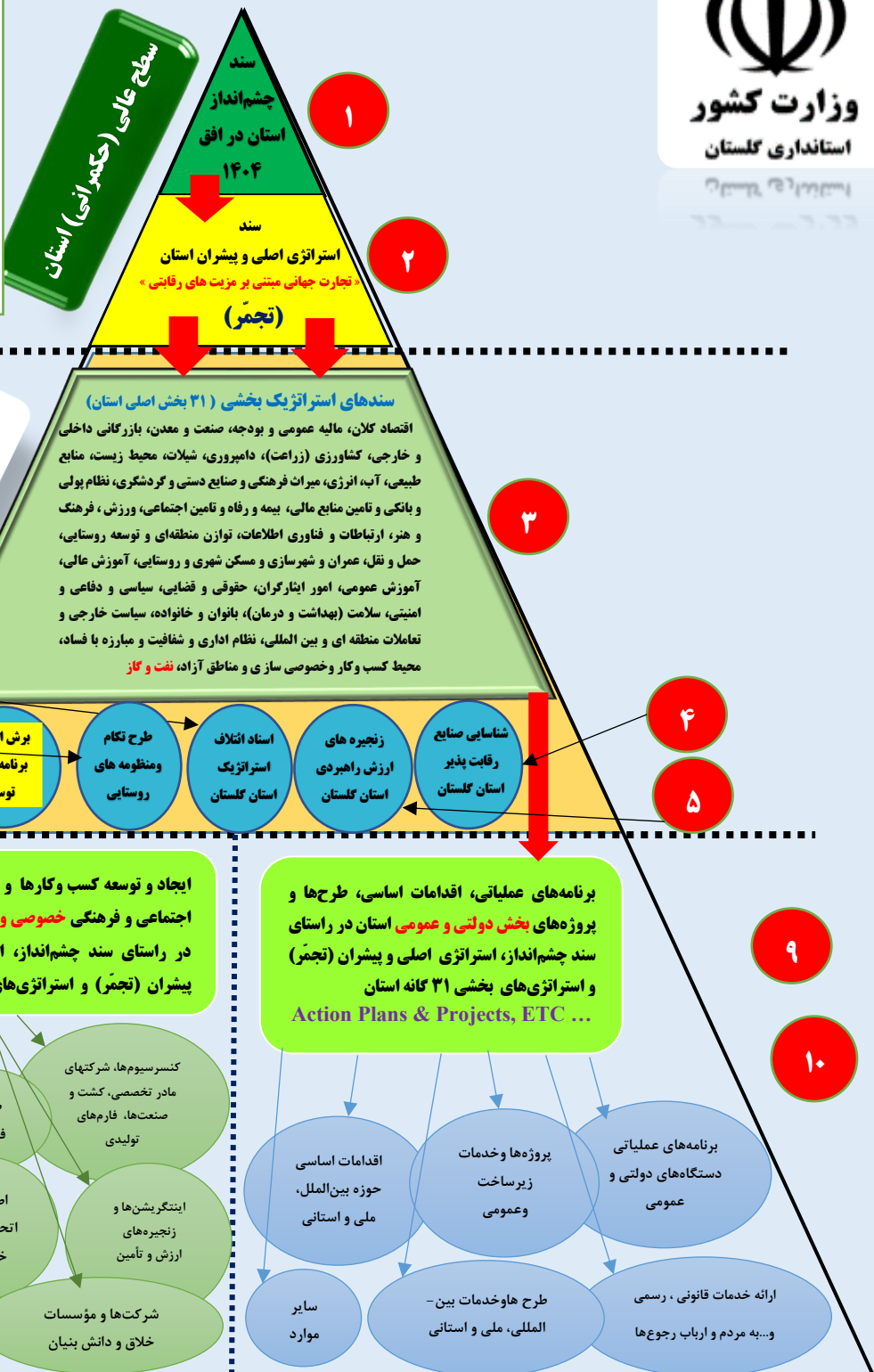
۵-۱) هدف از اجرای نتایج پژوهش

اجرای نتایج این پژوهش مطابق نمودار ۳-۱ در وهله اول باعث تکمیل مطالعات تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان در بخش نفت و گاز استان گلستان خواهد شد که به نوبه خود باعث هماهنگی در خط‌مشی‌گذاری و نظام بودجه‌ریزی در سایر بخش‌های مرتبط با بخش نفت و گاز 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 (تجَمَر)» را نیز برطرف می‌نماید. سایر موارد عبارتند از:

- در بخش تأمین مالی و سرمایه گذاری باعث اثربخشی در توزیع منابع مالی می شود و مطابق اهداف برنامه هفتم که باید رشد تشکیل سرمایه ناخالص سرمایه گذاری ۲۲.۶ درصد شود، واجد اهمیت خواهد بود.
- همچنین با تربیت نیروهای متخصص می توان زمینه خوداشتغالی افراد و احداث کارگاه های کوچک را تقویت نمود که باعث افزایش تولید ناخالص داخلی (GDP) استان شده که در نتیجه باعث محرومیت زدایی از استان گلستان خواهد شد.
- پیاده سازی و اجرای نتایج این پژوهش به ویژه پس از شناسایی توانمندی های بخش نفت و گاز استان گلستان باعث می شود که با تخصیص منابع و سرمایه گذاری مناسب به همراه حمایت کافی از این بخش به همراه جذب سرمایه و سرمایه گذاران داخلی و خارجی زمینه گسترش خدمات بخش نفت و گاز استان را بوجود آورد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می شود که صنایع استان با پشتیبانی بخش نفت و گاز استان گلستان دارای خصوصیت بین المللی شوند و علاوه بر جذب فارغ التحصیلان رشته های مهندسی نفت، مهندسی شیمی و سایر رشته های وابسته زمینه اشتغال فارغ التحصیلان سایر علوم همچون حقوق بین الملل، تجارت و بازاریابی بین الملل، زبان های خارجی و نظایر این ها فراهم شود.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می شود بخش نفت و گاز استان گلستان با استانداردهای تراز جهانی آشنا شده و همچون کشورهای پیشرو بهره وری را افزایش دهد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می شود بخش آموزشی و دانشگاهی استان به سمت تربیت نیروی متخصص کارآمد مورد نیاز بخش نفت و گاز استان گلستان بروند تا میزان بیکاری فارغ التحصیلان استان (که دو تا سه برابر نرخ بیکاری کل است) کاهش یابد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می شود بخش تحقیق و توسعه (R&D) که نحیف و ضعیف است مورد توجه قرار گیرد چرا که رقابتی شدن و ماندن مستلزم افزایش بودجه های تحقیق و توسعه در بخش دولتی و خصوصی می باشد و شاخص هزینه های تحقیق و توسعه به تولید ناخالص داخلی (GDP) استان که حدود چند هزارم درصد است، افزایش یافته و حداقل به نیم درصد میانگین کشوری نزدیک شود.



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



	<p>چارچوب و هرم تدوین و پیاده سازی (اجرایی) برنامه های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان در سطوح سه گانه عالی (حکمرانی)، میانی (بخشی) و عملیاتی (اجرایی) به روش جاری سازی آبشاری (Cascading)</p>	<p>نمودار شماره I</p>
	<p>نمودار ۳-۱: چارچوب و هرم سطوح سه گانه تدوین و پیاده سازی برنامه های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان</p>	

۶-۱) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش

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

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

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

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

۷-۱) 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:

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

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

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

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

در این پژوهش علی‌رغم اینکه چارچوب و مدل مربوط به استان گلستان است اما در جمع‌آوری 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 جمع‌آوری و طبقه‌بندی و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. در این پژوهش دوره زمانی جمع‌آوری اطلاعات از سال ۹۷ تا پایان سال ۱۴۰۱ می‌باشد.

۸-۱) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده

با توجه به این واقعیت که نگارنده به‌عنوان مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین هیرکان» و همکاران طرح در راستای اهداف استانداری گلستان اقدام به تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ نموده‌اند و بدیهی است که امتداد مطالعات فوق‌الذکر در بخش‌های اصلی استان به‌ویژه بخش نفت و گاز 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 نفت و گاز 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 نفت و گاز 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 نفت و گاز استان گلستان، کاربردهای وسیعی برای آن متصور شده است. در سطح کلان دولت‌مردان، خط‌مشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان شاغل در سازمان‌هایی که به نحوی در بخش نفت و گاز استان گلستان دخیل‌اند، مانند وزارتخانه‌ها، سازمان برنامه و بودجه، دانشگاه‌ها، مجمع تشخیص مصلحت نظام و نظایر این‌ها از ذینفعان دولتی در سطح ملی این پژوهش به شمار می‌روند. شرکت گاز استان گلستان، 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

سرمایه گذاران، صنعت گران، توزیع کنندگان، تولید کنندگان، صادر کنندگان، کارشناسان و متخصصین و تمام کسانی که به نحوی تمایل به کارآفرینی و آغاز فعالیت در بخش های مختلف در استان گلستان دارند به نحوی از نتایج این پژوهش منتفع خواهند شد.

۱۰-۱) نوآوری پژوهش

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

۱۱-۱) تعریف مفاهیم 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، به منظور کنترل منابع در محیط های خارج از سازمان، گرفته می شود. این فرآیند شامل مشخص کردن مأموریت، چشم انداز، دارایی های سازمان و توسعه برنامه ها و خط مشی های سازمان و همه فعالیت هایی که برای نیل به آنها نیاز است نیز می شود (شمس الدینی، ۱۳۹۴).

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

➤ **برنامه استراتژیک:** سندی است که در آن اهداف سازمان، فعالیت های مورد نیاز جهت رسیدن به اهداف و همچنین تمامی عناصر حیاتی مشخص شده در طول برنامه ریزی را در بر می گیرد. به عبارتی این سند، نقشه راهی است که نشان می دهد شرکت یا سازمان باید چه مسیری را طی کند تا به اهداف

بلندمدت خود برسد. این سند می‌تواند از یک صفحه تا یک کتابچه جامع باشد که اندازه و حجم آن به بزرگی سازمان و پیچیدگی‌های محیطی آن بستگی دارد (حلاوی، ۱۳۹۵).

➤ **آمایش سرزمین:** آمایش سرزمین، ارزیابی نظام‌مند عوامل طبیعی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی

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

➤ **استراتژی اصلی و پیشران استان:** مطابق مطالعات سند چشم‌انداز، «استراتژی تجارت جهانی مبتنی

بر مزیت‌های رقابتی (تجمر)» به عنوان استراتژی اصلی استان در افق ۱۴۰۴ تعیین شده است.

➤ **صنعت:** صنعت شامل مجموعه‌ای از بنگاه‌های اقتصادی است که نیازهای یک بازار مشخص را تأمین

می‌کنند. صنعت را می‌توان بر اساس محصول یا نیاز تعریف کرد. مایکل پورتر، صنعت را چنین تعریف می‌کند: «صنعت، 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.

سہامی کھلی بخش نفت وگاز

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.

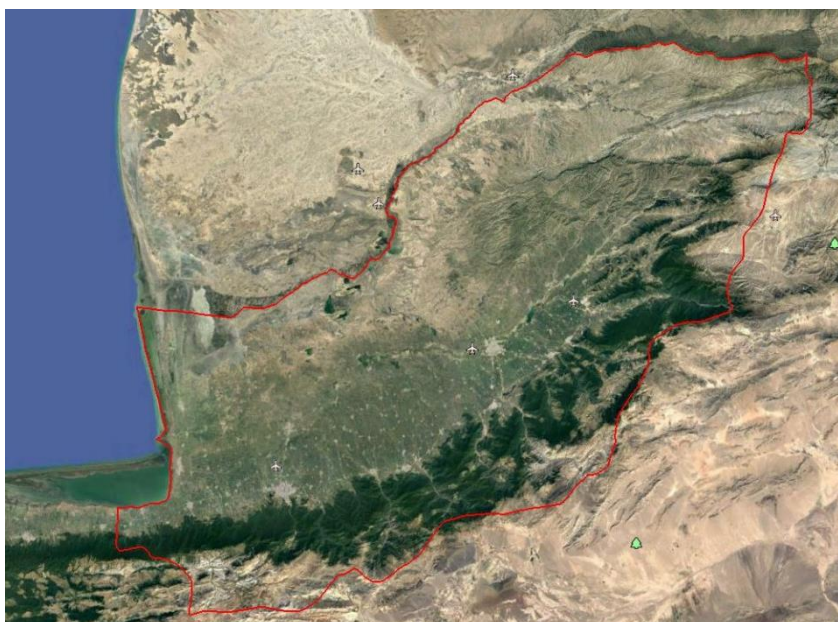
تنظیم رابطه بین انسان و فعالیت‌های انسان در فضا به منظور بهره‌برداری منطقی از جمع امکانات در جهت بهبود وضعیت مادی و معنوی اجتماع بر اساس ارزش‌های اعتقادی سوابق فرهنگی یا ابزار علم و تجربه در طول زمان است که جزئی از جغرافیا محسوب می‌شود. منظور از آمایش سرزمین، رسیدن به مطلوب‌ترین توزیع ممکن جمعیت، توسط 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 دانه درشت دیده می‌شود که سفره‌های آب زیرزمینی فراوانی را در خود دارند و به‌صورت چاه و قنات از آن‌ها بهره‌برداری می‌شود.

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

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



شکل ۱-۲: عکس ماهواره‌ای از استان

۱-۲) عوامل طبیعی

الف) انواع آب‌وهوا در استان

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

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

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

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

ب) توپوگرافی استان گلستان

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

۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان

الف) ویژگی‌های دموگرافیک جمعیت

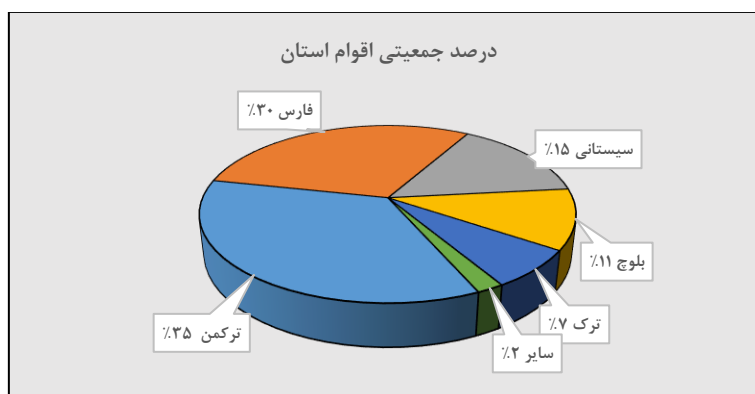
جمعیت استان گلستان بر اساس سرشماری سال ۱۳۹۵ بالغ بر ۱۸۶۸۸۱۹ نفر است که از این تعداد ۰/۵۱ درصد شهرنشین و ۰/۴۹ درصد روستانشین می‌باشند. اقوام متعددی در این استان زندگی می‌کنند که شامل ترکمن‌ها، فارس‌ها، بلوچ‌ها، ترک‌ها (آذربایجانی و قزلباش)، سیستانی‌ها، کردها و قزاق‌ها می‌شوند. سیستانی‌ها و بلوچ‌ها بیشتر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

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

آذری که بیشتر در 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 ۱۱۴ام از نظر جمعیت در بین استان‌های کشور می‌باشد. در بین شهرستان‌های استان گلستان، شهرستان گرگان با ۴۸۰۵۴۱ نفر (۲۵.۷۱ درصد) پرجمعیت‌ترین و شهرستان بندرگز با ۴۶۱۳۰ نفر (۲.۴۷ درصد) کم‌جمعیت‌ترین شهرستان‌های استان می‌باشند.

متوسط رشد سالیانه: متوسط رشد سالیانه جمعیت بین دو سرشماری سال ۱۳۹۰ و ۱۳۹۵ استان ۱.۰۱ و کشور ۱.۲۴ می‌باشد. استان گلستان از نظر رشد جمعیت در جایگاه ۱۱۹ام کشور می‌باشد. استان خراسان جنوبی با ۳.۰۲ بالاترین و استان همدان با ۰.۲۳- کمترین نرخ رشد جمعیت را دارا می‌باشند (متوسط رشد سالیانه جمعیت بین دو سرشماری سال ۱۳۸۵ و ۱۳۹۰ استان گلستان ۱.۰۹ بوده است). در بین شهرستان‌های استان، بالاترین نرخ رشد جمعیت مربوط به شهرستان ترکمن با ۱.۹۰ درصد و پایین‌ترین نرخ رشد جمعیت مربوط به شهرستان بندرگز با نرخ رشد منفی ۰.۰۸ می‌باشد (همچنین نرخ رشد شهرستان مینودشت نیز منفی ۰.۰۵ می‌باشد).

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

میزان شهرنشینی و روستائینی: براساس نتایج به دست آمده، میزان شهرنشینی در استان گلستان ۵۳.۲۷ درصد (۹۹۵۶۱۵ نفر) و در کل کشور ۷۴ درصد (۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر) می باشد. 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) می باشد. بدین ترتیب ۴.۲۰ درصد از جمعیت روستائیان کشور در استان گلستان سکونت دارند.

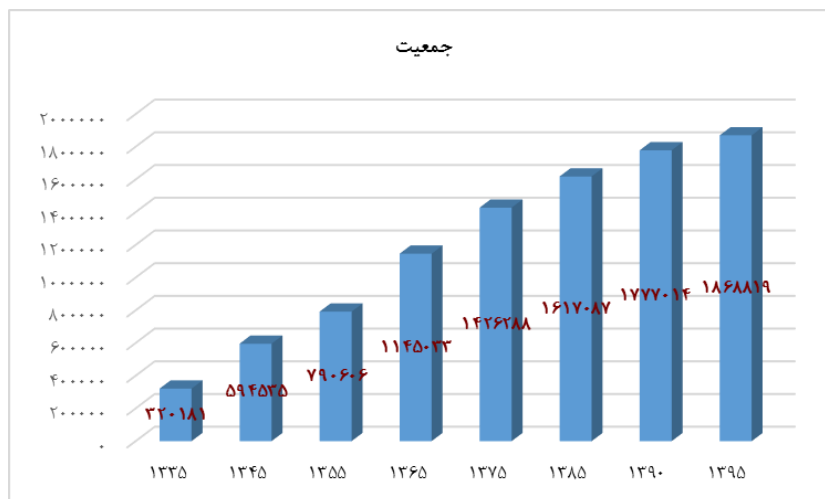
تعداد و بعد خانوار: جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفری استان تعداد ۵۵۰۲۴۹ خانوار و جمعیت ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفری کشور ۲۴۱۹۶۰۳۵ خانوار را تشکیل می دهند. بدین ترتیب بعد خانوار در استان گلستان ۳.۴۰ و در کل کشور ۳.۳۰ می باشد.

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

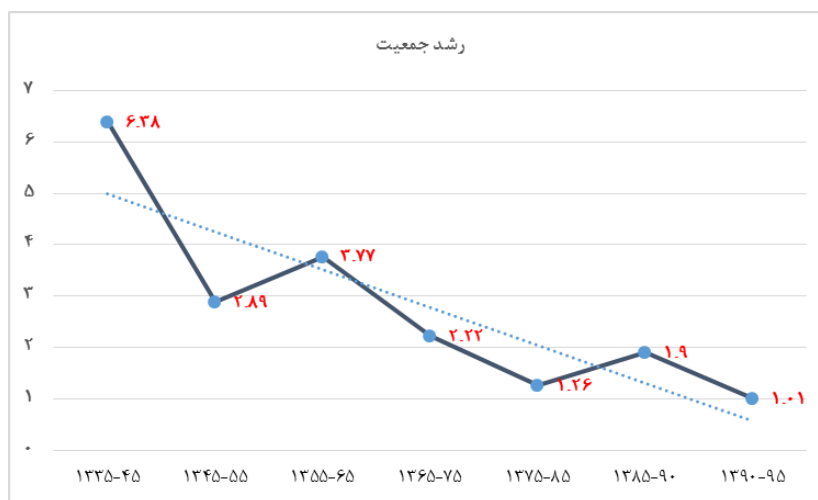
روند رشد جمعیت در استان: استان گلستان با وسعت ۲۰۴۳۷.۷۴ کیلومتر مربع و جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفر، تراکمی برابر با ۹۱۴ نفر در هکتار را دارا می باشد.

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

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



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



نمودار ۲-۳: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری

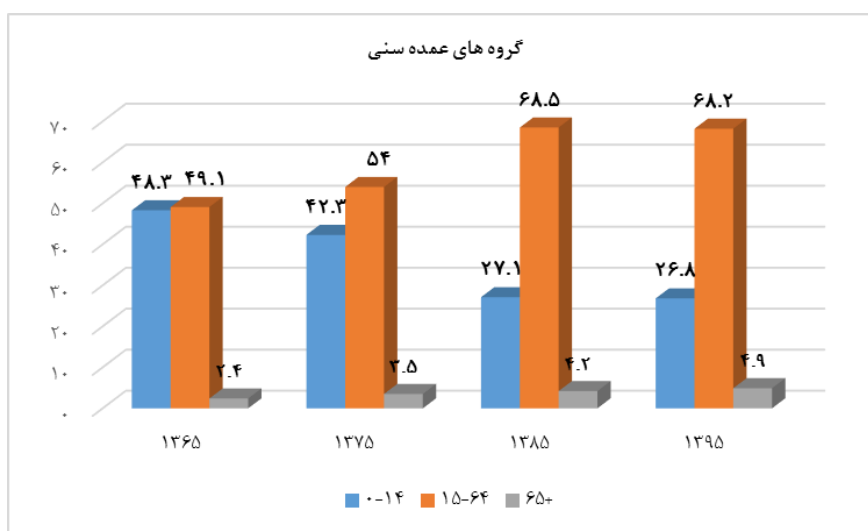
براساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن در سال ۱۳۹۵، جمعیت کشور در این سال ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفر بوده که ۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر معادل ۷۴ درصد شهرنشین و ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر معادل ۲۶ درصد جمعیت کشور ساکن روستاها هستند. در این بین جمعیت استان گلستان در سال ۱۳۹۵ برابر با ۱۸۶۸۸۱۹ نفر بوده که ۲.۳۳ درصد جمعیت کل کشور محاسبه گردیده، از این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

ب) بعد خانوار

متوسط بعد خانوار در استان گلستان طی سال‌های ۱۳۶۵ و ۱۳۷۵ و ۱۳۸۵ و ۱۳۹۵ به ترتیب ۵.۱۱ و ۴.۸۴ و ۴.۰۳ و ۳.۳۹ نفر بوده است. بعد خانوار استان در طی سال‌های مذکور همواره بالا بوده است که علت عمده آن تعداد بالای جمعیت خانوارهای روستایی در این استان می‌باشد.

ج) ساختار جمعیت

در مطالعات جمعیتی، برای بررسی هر ویژگی از شاخص‌های جمعیتی دسته‌بندی جداگانه‌ای انجام می‌گیرد. یکی از این دسته‌بندی‌ها، گروه‌بندی جمعیت بر اساس گروه‌های عمده سنی است. بر این اساس جمعیت به سه گروه عمده سنی ۰ تا ۱۴ سال، ۱۵ تا ۶۴ سال و بالای ۶۵ سال تقسیم می‌شود. 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 سوزنی برگ سرونوش نیز یکی دیگر از گونه‌های درختی ویژه می‌باشد که در جنگل‌های سورکش علی‌آباد در ارتفاع ۱۶۰۰ متری رویشگاه منحصربه‌فردی را به وجود آورده است. از نظر موقعیت جغرافیایی و آب و هوایی، مراتع استان گلستان را می‌توان به سه گروه: مراتع بیلاقی، مراتع قشلاقی و مراتع میان‌بند تقسیم نمود.

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

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

باغداری: عمده ترین 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 تخم مرغ، ۱۵۱۷ تن عسل، ۱۵۹ تن پيله کرم ابریشم و ۸۷ میلیون قطعه جوجه یک‌روزه در سال است که از قابلیت‌های استان گلستان محسوب می‌گردند. هم‌چنین استان گلستان با وجود مراکز صید و دو مرکز تکثیر پرورش ماهیان خاویاری دارای مقام اول در تولید خاویار کشور می‌باشد.

ب) بخش صنعت و معدن

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

ج) بخش گردشگری

وجود جاذبه‌های طبیعی و سیاحتی در استان از قبیل پارک‌های جنگلی، آبشارهای طبیعی، تالاب‌های طبیعی، سواحل زیبا و آرام دریای خزر در شهرستان‌های بندرگز و بندرترکمن، جزیره منحصر به فرد آشوراده، سدهای سازه‌ای، مراکز ییلاقی جهان‌نما، شاه کوه، 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 بندرگز و ترکمن، وجود میادین سوارکاری، اماکن تاریخی و باستانی از قبیل برج قابوس، دیوار اسکندر، آرامگاه مختوم قلی فراغی، مسجد جامع گرگان، مبل رادکان، موزه و اماکن مذهبی و هم‌چنین وجود

اقلیم‌های مختلف گرم و خشک بیابانی در نواحی شمالی، معتدل و مرطوب در نواحی میانی و سرد و کوهستانی در نواحی جنوبی استان همراه با وجود اقوام و فرهنگ‌های مختلف، استان گلستان را به ایرانی کوچک و جاذب جمعیت و گردشگر مبدل نموده است.

د) بخش بازرگانی و خدمات

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

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

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

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

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

برنامه‌های تنظیم خانواده

- تحول در نظام بهره‌برداری تولید کشاورزی و ارتباط بیشتر با بازار
- تنوع‌بخشی به فعالیت‌های اقتصادی و افزایش نسبی سهم اشتغال بخش‌های خدمت و صنعت
- از دست دادن نیروهای کارآمد (جوانان باسواد و ماهر) به نفع شهرها به واسطه کمبود

فرصت‌های شغلی

- گسترش روابط شهر و روستا به واسطه توسعه خدمات زیربنایی به ویژه راه، برق و تلفن
- ارتقاء نسبی کیفیت زندگی و دسترسی به خدمات بیشتر
- تبدیل کانون‌های بزرگ روستایی به شهر و ادغام روستاهای حاشیه شهری در شهرها
- جلب مشارکت روستاییان و شکل‌گیری نظام‌های جدید مدیریت روستایی

عوامل مؤثر در نظام استقرار

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 سکونتگاه‌های روستایی منطقه مؤثر بوده‌اند. بخش جنوبی استان را فاهای کوهستانی-جنگلی در بر گرفته است. این بخش به سبب ناهمواری‌ها و ارتفاعات زیاد، محدوده مناسبی برای اسکان جمعیت و فعالیت نبوده و به‌صورت منطقه ییلاقی دامداران جهت چرای دام و استفاده از هوای مطبوع مورد استفاده قرار می‌گیرد. با این حال، تعدادی از آبادی‌های کوچک و پراکنده که در امتداد دره‌ها و کوهپایه‌ها شکل گرفته‌اند، در قلمرو کوهستانی و جنگلی استان مشاهده می‌گردد.

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

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

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

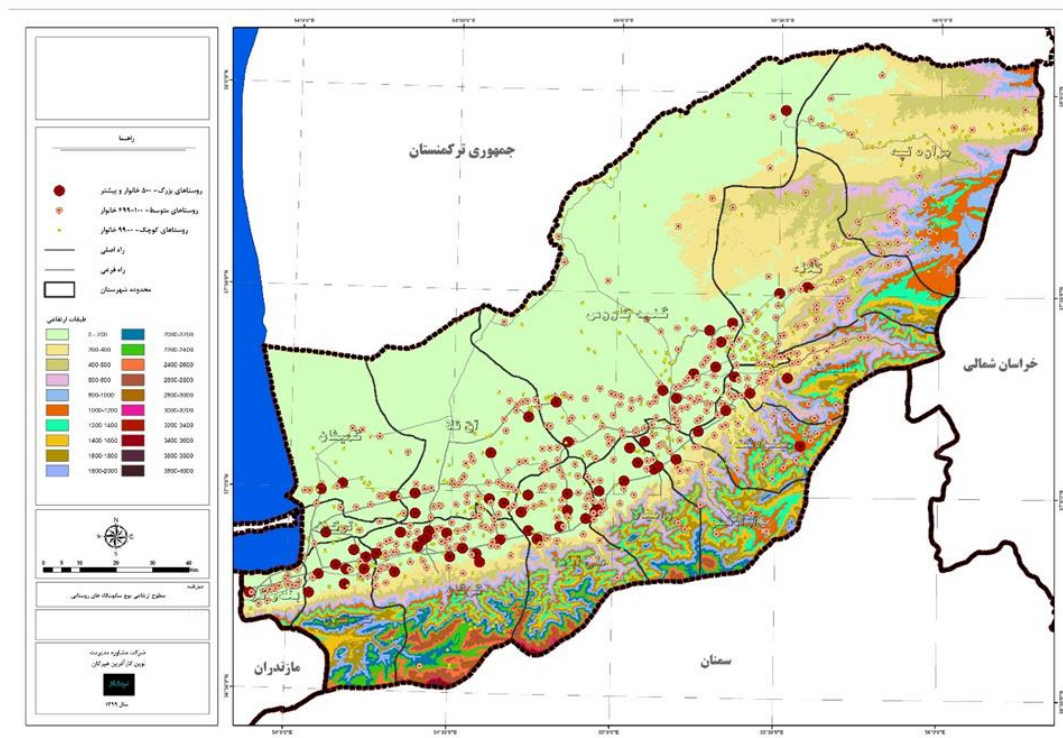
قلمرو شمالی استان دارای اقلیم خشک و نیمه بیابانی می‌باشد. بارندگی کم و توزیع نامناسب مکانی و زمانی بارش و همچنین درجه حرارت بالا سبب شده است تا آبادی‌های این نواحی پراکنده و کم تراکم باشند. دیگر عوامل بازدارنده سکونت در این بخش از منطقه، وجود استپ‌ها و شنزارهای حاشیه‌ای دریای خزر است که مانع از تمرکز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

(ب) عوامل اجتماعی و اقتصادی

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

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

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



شکل ۳-۲: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع

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

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

- ۱) کلان‌شهر (بالای ۱ میلیون نفر)
- ۲) شهر بزرگ (۵۰۰ تا ۱ میلیون نفر)
- ۳) شهر بزرگ میانی (۲۵۰ تا ۵۰۰ هزار نفر)
- ۴) شهر متوسط (۱۰۰ تا ۲۵۰ هزار نفر)
- ۵) شهر متوسط کوچک (۵۰ تا ۱۰۰ هزار نفر)
- ۶) شهر کوچک (۲۵ تا ۵۰ هزار نفر)
- ۷) روستاشهر (زیر ۲۵ هزار نفر)

جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان

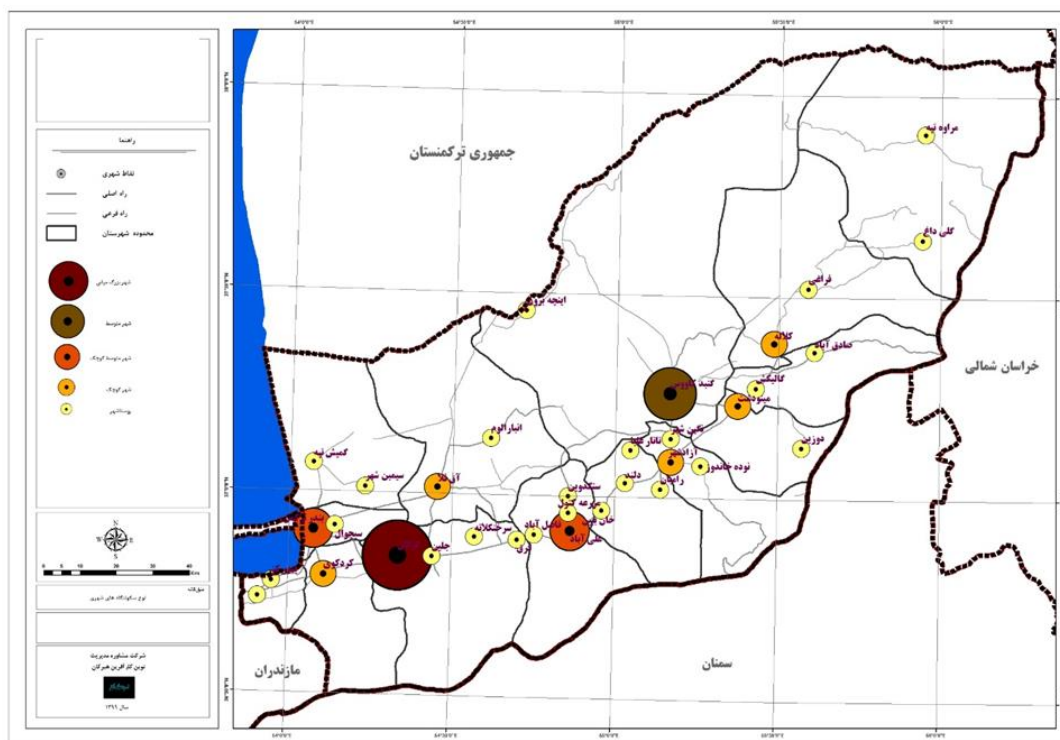
نوع سکونتگاه	تعداد	نام شهر
کلان شهر	-	-
شهر بزرگ	-	-
شهر بزرگ میانی	۱	گرگان
شهر متوسط	۱	گنبد کاووس
شهر متوسط کوچک	۲	بندر ترکمن، علی‌آباد کتول
شهر کوچک	۵	آزادشهر، کردکوی، کلاله، آق‌قلا، مینودشت
روستاشهر	۲۵	گالیکش، بندر گز، فاضل‌آباد، گمیش‌تپه، سیمین‌شهر، رامیان، خان‌ببین، مراوه‌تپه، دلدن، نگین‌شهر، سرخنکلاته،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

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

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
۴۹۹۹۹۹-۲۵۰۰۰۰	۱۸.۷۶	گرگان	۳۵۰۶۷۶	۳۴.۴۰	منطقه‌ای - فرا منطقه‌ای
۲۴۹۹۹۹-۱۰۰۰۰۰	۸.۱۳	گنبد کاووس	۱۵۱۹۱۰	۱۴.۹۰	ناحیه‌ای درجه ۱
	۵.۷۲	بندر ترکمن	۵۳۹۷۰	۵.۲۹	ناحیه‌ای درجه ۲
۴۹۹۹۹-۲۵۰۰۰	۹.۹۰	علی‌آباد کتول	۵۲۸۳۸	۵.۱۸	ناحیه‌ای درجه ۲
		آزادشهر	۴۳۷۶۰	۴.۲۹	ناحیه‌ای درجه ۲
		کردکوی	۳۹۸۸۱	۳.۹۱	ناحیه‌ای درجه ۲
		کلاله	۳۶۱۷۶	۳.۵۵	ناحیه‌ای درجه ۲
		آق‌قلا	۳۵۱۱۶	۳.۴۴	ناحیه‌ای درجه ۲
		مینودشت	۳۰۰۸۵	۲.۹۵	ناحیه‌ای درجه ۲
		۲۴۹۹۹-۱۰۰۰۰	۶.۶۰	گالیکش	۲۳۳۹۴
بندر گز	۲۰۷۴۲			۲.۰۳	محلی
فاضل‌آباد	۱۹۴۶۱			۱.۹۱	محلی
گمیش‌تپه	۱۹۱۹۱			۱.۸۸	محلی
سیمین‌شهر	۱۷۲۰۵			۱.۶۹	محلی
رامیان	۱۲۴۲۶			۱.۲۲	محلی
خان‌ببین	۱۰۸۷۸			۱.۰۷	محلی
مراوه‌تپه	۸۶۷۱			۰.۸۵	محلی
۹۹۹۹-۵۰۰۰	۳.۸۵	دلدن	۸۱۸۴	۰.۸۰	روستایی
		نگین‌شهر	۸۱۳۸	۰.۸۰	روستایی
		سرخنکلاته	۷۵۸۹	۰.۷۴	روستایی
		جلین	۷۴۱۷	۰.۷۳	روستایی
		انبارالوم	۷۰۰۳	۰.۶۹	روستایی
		قرق	۶۷۰۱	۰.۶۶	روستایی
		نوکنده	۶۶۵۰	۰.۶۵	روستایی
		فراغی	۵۷۷۷	۰.۵۷	روستایی
		دوزین	۵۷۳۷	۰.۵۶	روستایی
		کردند	۵۶۱۶	۰.۵۵	روستایی

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
کمتر از ۵۰۰۰ نفر	۱.۱۰	تاتار علیا	۴۷۸۲	۰.۴۷	روستایی
		سنگدوین	۴۲۰۳	۰.۴۱	روستایی
		مزرعه کتول	۴۰۰۹	۰.۳۹	روستایی
		سیجوال	۳۷۴۷	۰.۳۷	روستایی
		نوده خاندوز	۲۹۸۹	۰.۲۹	روستایی
		اینچه برون	۲۴۹۴	۰.۲۴	روستایی
		گلی داغ	۲۰۱۹	۰.۲۰	روستایی
		صادق آباد	۱۵۹۳	۰.۱۶	روستایی
مجموع	۱۰۰	-	۱۰۱۹۴۳۵	۱۰۰	-

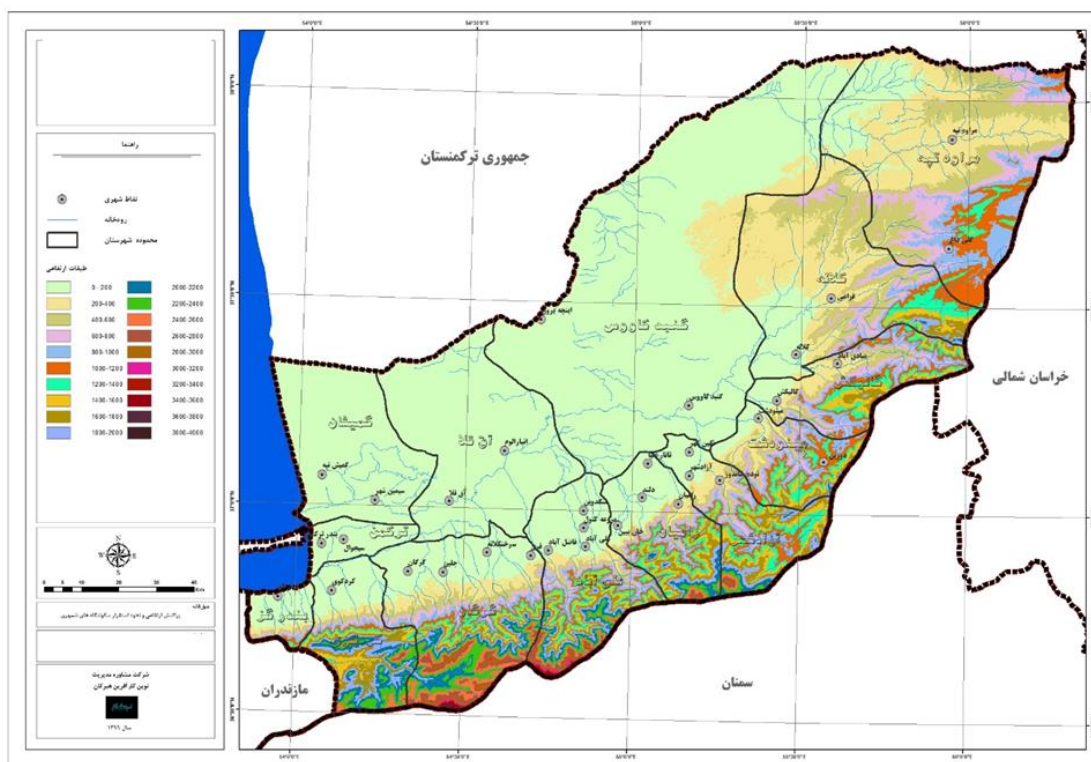
* قرق، گلی داغ، دوزین، صادق آباد و سیجوال و کرند بعد از سرشماری سال ۱۳۹۵ به شهر تبدیل شده‌اند.



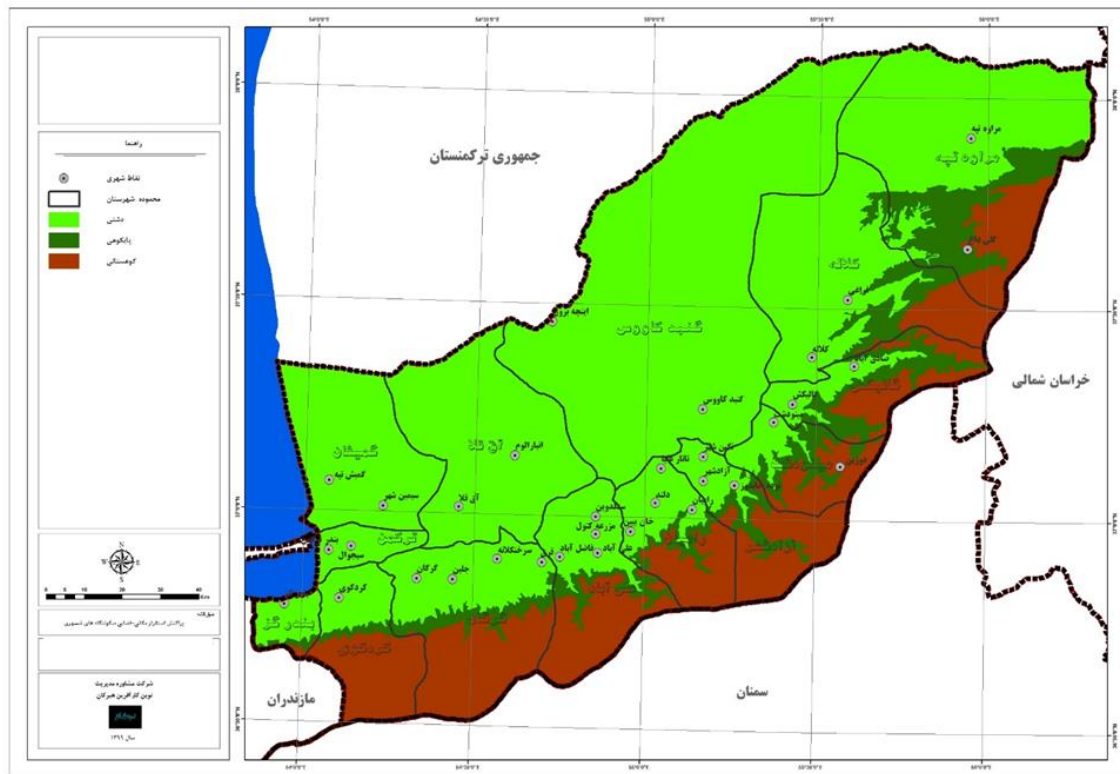
شکل ۴-۲: سازمان مکانی - فضایی سکونتگاه‌های شهری

در حال حاضر نظام سکونتگاهی استان گلستان مشتمل بر ۳۳ کانون شهری و ۹۷۲ آبادی در سال ۱۳۹۵ می‌باشد که به ترتیب ۵۳.۲۷ و ۴۶.۷۳ جمعیت استان را در خود جای داده‌اند. جمعیت شهری استان در سال ۱۳۹۵، ۹۹۵۶۱۵ نفر سرشماری شده است که شهر گرگان 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 شکل گیری می باشد. به لحاظ محیطی و استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه های 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 یافته اند.



شکل ۵-۲: استقرار سکونتگاه های شهری بر اساس ارتفاع



شکل ۶-۲: استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه‌های شهری

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

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

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

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

وجود امکانات زیربنایی، اجتماعی و اقتصادی سبب جذب و نگهداشت جمعیت و نیز توسعه کانون‌های جمعیتی گشته است. توزیع فضایی آبادی‌های مسکونی استان به گونه‌ای است که 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 بطنی بودن حرکت شهرشینی، گرایش منظمی به تقویت شبکه سکونتگاه‌های شهری دارد.

➤ کارکرد سکونتگاه‌ها

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

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

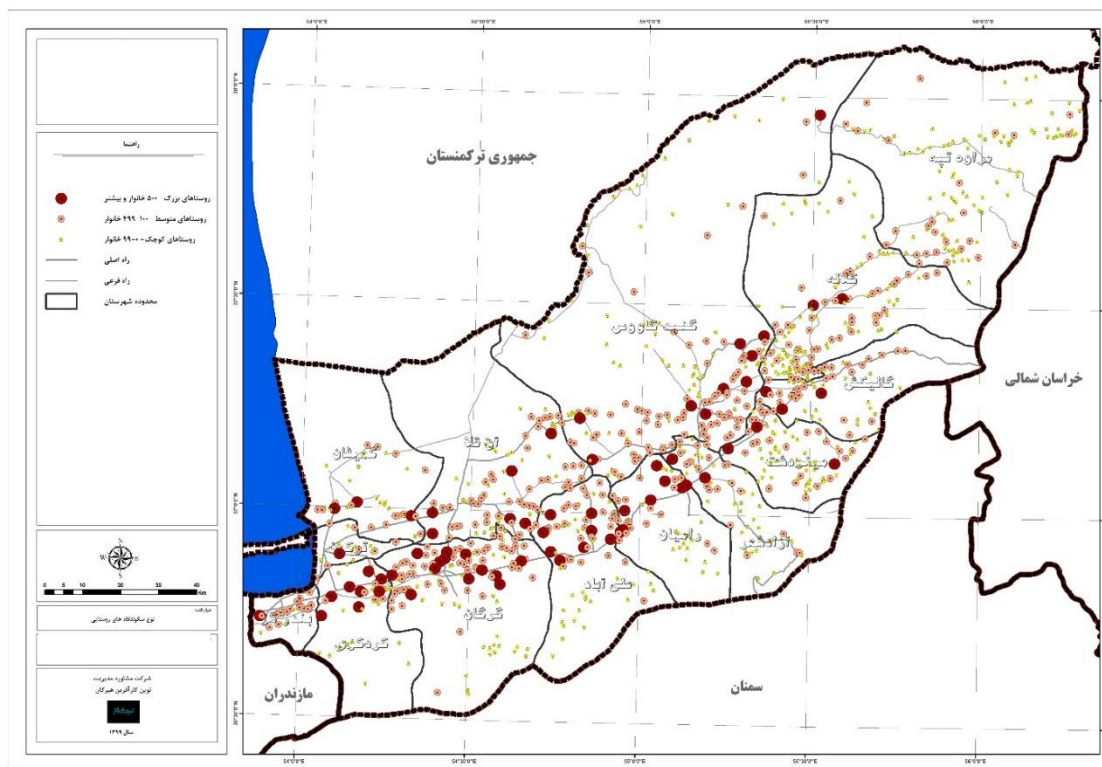
توجه به جمعیت شهرها به‌عنوان شاخصه‌ای از حوزه نفوذ شهر، در کنار شدت و برد عرضه کالا و خدمات (تولید و صادرات) می‌تواند در تعیین مقیاس کارکرد شهرها کمک کند. در این زمینه ارزش اقتصادی و تنوع عرضه کالا و خدمات، تأثیر بسزایی در شناخت دقیق‌تر مقیاس کارکردها خواهد داشت. تعیین مقیاس

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

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

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

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



شکل ۷-۲: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان

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

برای فعالیت‌های صنعتی و سایر فعالیت‌ها، نقشه‌نهایی آمایش استان نشان‌دهنده قلمروهای نامناسب نیز می‌باشد. به‌عبارت‌دیگر، 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 موردنظر انتخاب نشده‌اند، فاقد مزیت بوده‌اند که در دل خود مزیت‌های طبیعی، اقتصادی، اجتماعی و راهبردی را همراه دارد. به‌طورکلی ناحیه مرزی شمال استان از محدودیت بالاتری، نسبت به سایر مناطق استان برخوردار است.

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

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

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

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

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

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

سلولزی)

۴) توسعه پرورش ماهیان خاویاری و میگو.

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

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

۷) توسعه زیرساخت‌های شبکه‌های حمل‌ونقل جاده‌ای، ریلی، دریایی و هوایی با هدف استفاده

از موقعیت جغرافیایی استان (دسترسی به کریدورهای بین‌المللی حمل‌ونقل (شمال و جنوب) و بازارهای آسیای میانه و ارتباط با استان‌های خراسان، مازندران، سمنان، تهران و هم‌مرزی با کشور ترکمنستان).

۸) توسعه ورزش‌های تخصصی از جمله سوارکاری، کبده و والیبال.

۹) توسعه صنایع معدنی و تخصصی نظیر ید، ذغال سنگ آزادشهر، رامیان و مینودشت، سنگ

آهک کلاله و گالیکش، مارن چناران و صدف کوهی رو باز گنبد و کلاله.

۱۰) حمایت از تولید صنایع دستی استان از جمله: فرش دستی ترکمن، گلیم، جاجیم، ابریشم بافی

و...

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

استان گلستان از مزیت‌های زیر برخوردار می‌باشد:

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

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

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

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

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

۶) امکان استفاده از ظرفیت‌های آب‌و خاک برای توسعه آبی‌پروری.

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

۸) برخورداری از مراتع و اراضی مستعد و حاصلخیز و جنگل‌های حامی حیات و امکان زراعت چوب در مناطق مستعد.

۹) برخورداری از مراکز عمده تحقیقاتی و تخصصی علوم کشاورزی (استقرار مرکز تحقیقات پنبه کشور در استان و مرکز تحقیقات شیلات)

۱۰) مرکز پرورش و تولید نژادهای اصیل اسب و توان صادرات آن‌ها.

۱۱) برخورداری از قابلیت‌های برجسته و متعدد طبیعی گردشگری و مرکزیت ورزش‌های سوارکاری و کبده در کشور.

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

۲-۲) نفت و گاز

در این مطالعات با توجه به این که بخش انرژی و بخش نفت و گاز را جدا در نظر گرفته اند ما نیز در اینجا به موضوع نفت و گاز می پردازیم.

۲-۲-۱) میزان مصرف سوخت

میزان مصرف گاز طبیعی در سال ۱۳۹۹ معادل ۳۱۶۹۷۲۰ هزار مترمکعب بوده که بیشترین میزان مصرف گاز طبیعی مربوط به مصارف خانگی با احتساب مصرف نیروگاه برق علی آباد، ۱۴۴۶۱۵۹ هزار مترمکعب بوده است. مقدار مصرف گاز مایع استان ۱۰۱۷۶۳ هزار لیتر بوده که این میزان نسبت به سال قبل آن ۸.۹ درصد کاهش داشته است.

در سال ۱۳۹۹ مقدار ۱۱۹۹۱۶۵۶۴۵ هزار لیتر انواع فرآورده های نفتی در استان گلستان توزیع و مصرف شده است که نسبت به سال قبل ۱۲.۵ درصد رشد داشته است. از بین فرآورده های نفتی، نفت گاز با ۷۱۵۰۶۲۷۰۰ هزار لیتر (۵۹.۶۳ درصد) بیشترین فرآورده توزیعی بوده و بنزین با ۴۳۶۸۵۵۵۰۰ هزار لیتر (۳۶.۴۲ درصد) و نفت سفید با ۴۱۲۰۳۹۰۰ هزار لیتر (۳.۴۳ درصد) در رتبه دوم و سوم قرار دارند.

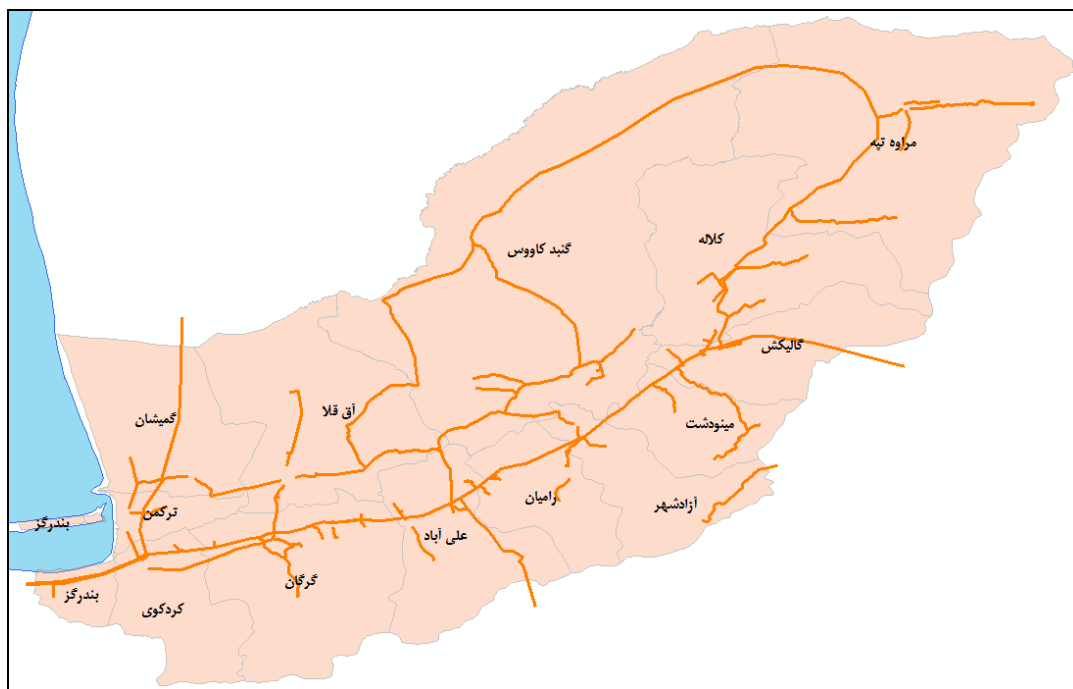
بیشترین میزان مصرف فرآورده های نفتی متعلق به شهرستان های گرگان (۲۵۷۹۰۰۳۰۴) و علی آباد کتول (۳۵۳۶۰۳۳۲۳) با ۶۱۱۵۰۳۶۲۷ هزار لیتر (۵۱ درصد کل مصرف استان) و شهرستان بندرگز با ۲۵۶۴۱۶۱۱ هزار لیتر کمترین میزان مصرف را به خود اختصاص داده است.

۲-۲-۲) تعداد مشترکین گاز طبیعی

تعداد مشترکین گاز طبیعی استان در سال ۱۳۹۹ معادل ۶۰۶۱۸۳ مشترک بوده که ۳۶۰۶۳۱ مشترک مربوط به نقاط شهری و ۲۴۵۵۵۲ مشترک مربوط به نقاط روستایی بوده است.

در بین شهرستان های استان، بیشترین تعداد مشترکین گاز طبیعی متعلق به شهرستان گرگان با ۱۶۳۳۵۳ مشترک و کمترین تعداد متعلق به شهرستان مراوه تپه با ۱۱۹۹۲ مشترک بوده است.

بررسی تعداد مصرف کنندگان گاز طبیعی برحسب نوع مصرف نشان می دهد که از تعداد کل مصرف کنندگان (۵۹۶۷۹۶ مشترک)، ۵۶۸۹۰۰ مصرف کننده خانگی، ۲۵۸۲۰ مصرف کننده تجاری و عمومی و ۲۰۷۶ مصرف کننده صنعتی بوده اند. در مجموع بیشترین تعرفه به مصرف کننده خانگی اختصاص یافته است.



شکل ۸-۲: پراکنش فضایی خطوط انتقال گاز استان گلستان

۳-۲-۲) سرانه مصرف سوخت

سرانه مصرف گاز طبیعی بخش خانگی در سال ۱۳۹۹ در نقاط شهری و روستایی استان به ازای هر مشترک، معادل ۶.۹۶ مترمکعب در روز بوده است.

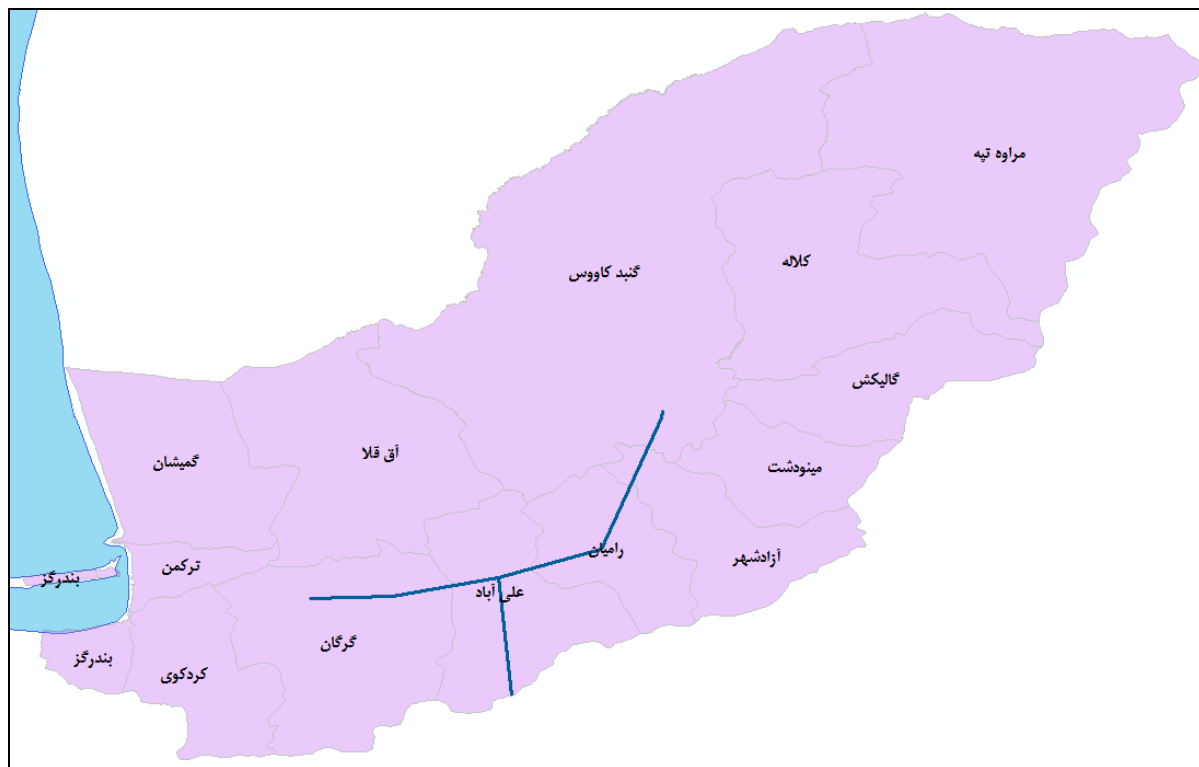
مصرف بنزین در سال ۱۳۹۹ در استان معادل ۴۳۶۸۵۵۵۰۰ هزار لیتر بوده که سهم روزانه آن ۱۱۹۶۸۶۴ هزار لیتر می‌شود. با جمعیت ۲۰۱۶۰۰۴ نفری استان سهم هر نفر در این سال ۲۱۶۶۹۴ لیتر بوده است. اگر بخواهیم سرانه مصرف روزانه بنزین برای هر یک از مردم استان را داشته باشیم به عدد ۵۹۴ لیتر می‌رسیم که عدد بزرگی محسوب می‌شود.

سرانه مصرف بنزین در روز در استان ۵۹۴ لیتر بوده است. گرگان با سرانه ۸۴۲ و بندرگز با ۷۰۷ لیتر، بیشترین سرانه و رامیان و مراوه‌تپه با ۴۰۴ و ۴۰۱ لیتر، کمترین سرانه مصرف بنزین در روز را داشته‌اند.

سرانه مصرف نفت سفید در روز در استان ۵۶ لیتر بوده است. مراوه‌تپه با سرانه ۳۰۱ و کلاله با ۹۳ لیتر، بیشترین سرانه و ترکمن و بندرگز با ۱۷ و ۱۶ لیتر، کمترین سرانه مصرف نفت سفید در روز را داشته‌اند.

سرانه مصرف نفت گاز در روز در استان ۹۷۲ لیتر بوده است. علی‌آباد کتول با سرانه ۵۹۶۴ و گالیکش با ۹۷۹ لیتر، بیشترین سرانه و رامیان و کلاله با ۴۰۶ و ۴۰۲ لیتر، کمترین سرانه مصرف نفت گاز در روز را داشته‌اند.

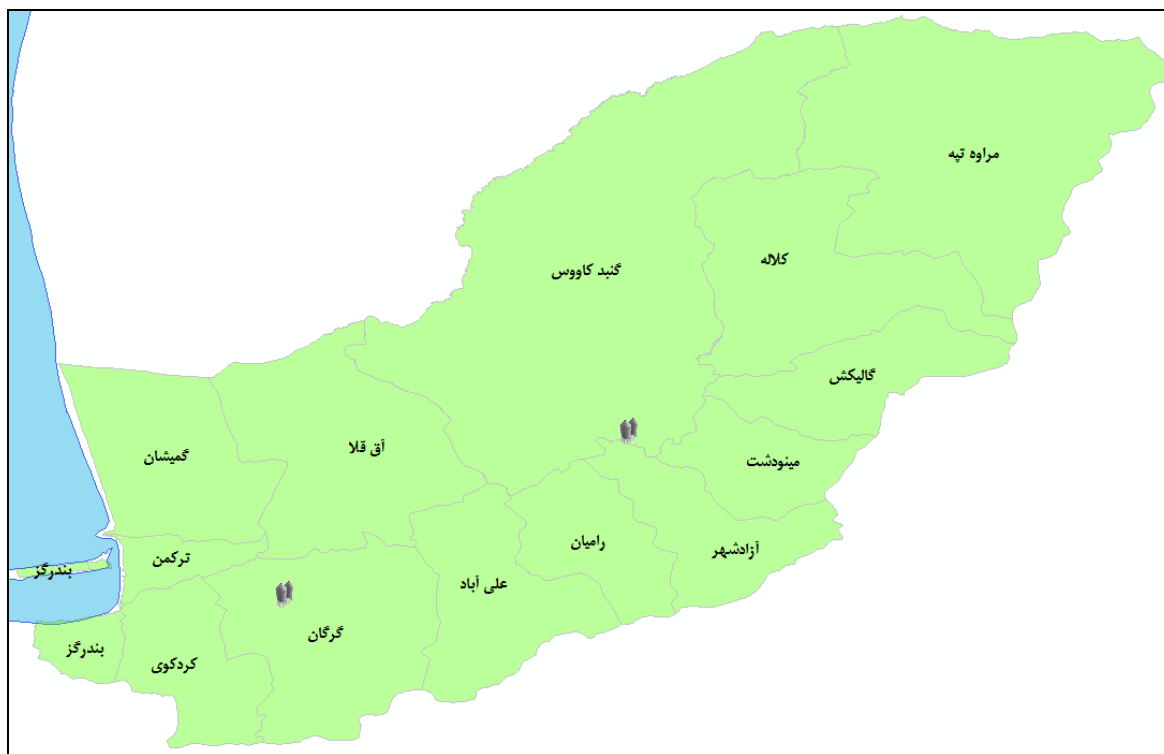
سرانه مصرف کل فرآورده‌های نفتی در روز در استان ۱۶۳۰ لیتر بوده است. علی‌آباد کتول با سرانه ۶۴۳۶ و آزادشهر با ۱۵۷۳ لیتر، بیشترین سرانه و ترکمن و رامیان با ۹۲۳ و ۸۳۶ لیتر، کمترین سرانه مصرف کل فرآورده‌های نفتی در روز را داشته‌اند.



شکل ۹-۲: پراکنش فضایی خطوط نفت استان گلستان

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

طول شبکه توزیع گاز طبیعی استان گلستان تا پایان سال ۱۳۹۹ معادل ۹۸۴۴ کیلومتر بوده که ۳۴۸۴ کیلومتر در نقاط شهری و ۶۳۶۰ کیلومتر در نقاط روستایی قرار گرفته است. طول خطوط انتقال فرآورده‌های نفتی استان ۱۶۷ کیلومتر است. این خطوط از سه محور شاهرود-علی‌آباد، علی‌آباد-گرگان و علی‌آباد-گنبد کاووس تشکیل شده است. همچنین استان از دو انبار نفت گرگان و گنبد کاووس بهره‌مند بوده که این دو انبار دارای ۲۳ مخزن به ظرفیت ۲۱۹۹۳۰ هزار لیتر می‌باشند.



شکل ۱۰-۲: پراکنش فضایی انبارهای نفت استان گلستان

جدول ۴-۲: میزان مصرف گاز طبیعی استان گلستان در نقاط شهری و روستایی برحسب نوع مصرف در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (هزار مترمکعب)

شهرستان	شرح	۱۳۹۸	۱۳۹۹
آزادشهر	خانگی	۵۵۸۸۲	۶۸۰۲۴
	عمومی	۲۶۹۵۲	۲۱۹۸۴
	صنعتی	۲۵۶۶۳	۲۵۷۹۷
آق قلا	خانگی	۷۴۸۹۰	۹۶۸۵۴
	عمومی	۲۷۸۲۰	۲۰۰۱۸
	صنعتی	۴۰۰۵۴	۴۲۸۲۱
بندرگز	خانگی	۴۱۱۱۷	۴۸۲۵۳
	عمومی	۱۶۸۲۷	۱۸۵۹۱
	صنعتی	۲۰۵۵۲	۲۱۵۲۱
ترکمن	خانگی	۵۴۵۹۰	۶۷۱۳۴
	عمومی	۱۶۱۸۵	۱۶۵۹۵
	صنعتی	۱۲۴۰۹	۹۰۸۹
رامیان	خانگی	۵۶۷۹۹	۶۶۰۲۶
	عمومی	۱۸۶۱۱	۲۰۶۳۲
	صنعتی	۱۸۱۰۷	۱۸۹۷۳
علی‌آباد	خانگی	۹۶۹۶۰	۱۰۹۲۱۴
	عمومی	۳۰۸۴۷	۳۰۹۹۴
	صنعتی	۹۲۵۳۱۶	۸۳۹۱۵۷
کردکوی	خانگی	۵۶۷۱۰	۶۷۶۰۹
	عمومی	۱۹۵۵۰	۲۰۶۹۳
	صنعتی	۵۰۰۱۱	۵۵۳۰۸
کلاله	خانگی	۶۵۳۲۲	۷۸۰۲۶
	عمومی	۱۴۸۰۰	۱۵۳۳۸
	صنعتی	۲۶۶۹۷	۲۶۶۲۱
گالیکش	خانگی	۳۷۸۱۵	۴۶۸۵۹
	عمومی	۱۱۳۳۸	۱۱۹۶۴
	صنعتی	۹۹۵۱۳	۸۵۴۱۹
گرگان	خانگی	۳۸۲۹۱۲	۴۱۱۴۲۵
	عمومی	۸۴۴۵۳	۹۸۵۴۳
	صنعتی	۱۱۷۶۰۴	۱۲۸۲۵۶
گمیشان	خانگی	۴۲۷۵۲	۵۱۱۳۹
	عمومی	۱۰۹۹۲	۱۲۷۳۳
	صنعتی	۱۹۵۲۹	۲۰۹۵۷
گنبد کاووس	خانگی	۲۱۰۵۱۱	۲۴۵۸۴۸
	عمومی	۵۳۶۱۷	۵۱۹۵۲
	صنعتی	۵۷۹۸۱	۶۴۵۷۵

۱۳۹۹	۱۳۹۸	شرح	شهرستان
۲۷۸۷۴	۲۰۷۵۴	خانگی	مراوه تپه
۵۱۷۹	۴۷۱۹	عمومی	
۷۳۴۶	۱۴۰۴۰	صنعتی	
۶۱۸۷۴	۵۲۹۲۹	خانگی	مینودشت
۱۵۱۷۵	۱۵۱۵۵	عمومی	
۱۷۳۳۲	۱۶۴۷۰	صنعتی	
۱۴۴۶۱۵۹	۱۲۴۹۹۴۳	خانگی	استان
۳۶۰۳۸۹	۳۵۱۸۶۸	عمومی	
۱۳۶۳۱۷۲	۱۴۴۳۹۴۵	صنعتی	
۳۱۶۹۷۲۰	۳۰۴۵۷۵۶	جمع	

مأخذ: شرکت گاز استان گلستان

جدول ۵-۲: تعداد مشترکین گاز طبیعی استان گلستان به تفکیک شهری و روستایی تا پایان سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ (مشترک)

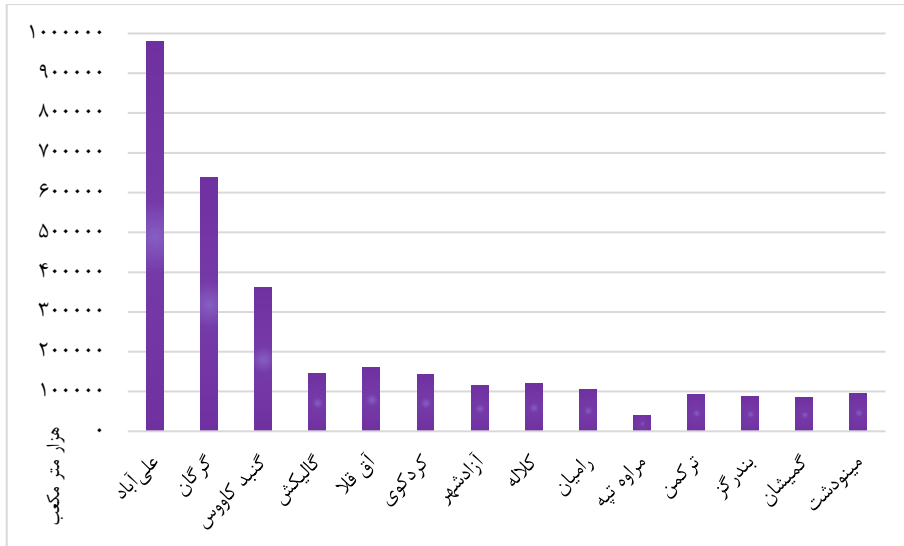
تعداد مشترکین		شهرستان	
۱۳۹۹	۱۳۹۸		
۱۹۱۹۹	۱۸۵۷۴	شهری	آزادشهر
۱۱۶۷۴	۱۱۲۵۱	روستایی	
۱۵۶۸۸	۱۵۲۱۴	شهری	آق قلا
۲۰۹۹۵	۲۰۴۱۸	روستایی	
۱۱۷۵۶	۱۱۵۴۴	شهری	بندرگز
۷۵۶۵	۷۴۰۱	روستایی	
۱۷۰۲۳	۱۶۴۹۰	شهری	ترکمن
۶۹۵۳	۶۷۶۶	روستایی	
۱۲۰۸۸	۱۱۶۷۶	شهری	رامیان
۱۵۴۷۹	۱۴۹۰۸	روستایی	
۳۱۶۶۶	۳۰۷۸۷	شهری	علی آباد کتول
۲۱۳۶۲	۱۹۸۴۸	روستایی	
۱۸۰۱۷	۱۷۶۱۲	شهری	کردکوی
۱۲۰۰۷	۱۱۶۷۱	روستایی	
۱۴۸۶۹	۱۴۳۴۹	شهری	کلاله
۲۰۳۲۱	۱۹۶۹۴	روستایی	
۸۶۴۳	۸۳۵۷	شهری	گالیکش
۱۰۷۹۷	۱۰۵۷۳	روستایی	
۱۲۶۶۸۸	۱۲۳۱۰۲	شهری	گرگان
۳۶۶۶۵	۳۵۸۲۹	روستایی	
۱۰۲۶۶	۱۰۰۰۶	شهری	گمیشان
۸۶۹۷	۸۴۳۹	روستایی	
۵۹۴۷۰	۵۷۷۵۶	شهری	گنبد کاووس
۴۸۹۷۷	۴۷۴۳۹	روستایی	
۲۷۹۲	۲۶۵۸	شهری	مراوه تپه
۹۲۰۰	۷۵۷۰	روستایی	
۱۲۴۶۶	۱۱۹۷۴	شهری	مینودشت
۱۴۸۶۰	۱۴۵۶۲	روستایی	
۳۶۰۶۳۱	۳۵۰۰۹۹	شهری	استان
۲۴۵۵۵۲	۲۳۶۳۶۹	روستایی	
۶۰۶۱۸۳	۵۸۶۴۶۸	جمع	

مأخذ: شرکت گاز استان گلستان

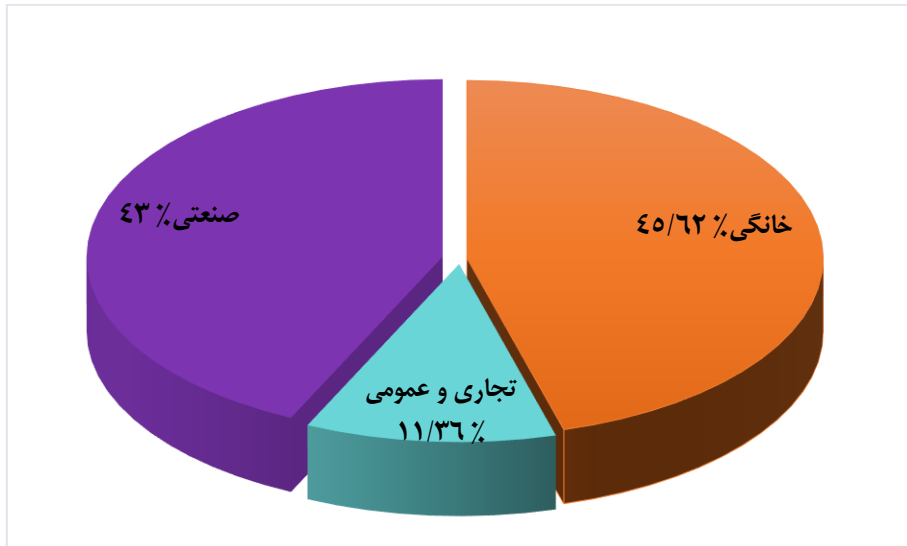
جدول ۶-۲: تعداد مصرف کننده گاز طبیعی استان گلستان به تفکیک شهرستان بر حسب نوع مصرف تا پایان سال ۱۳۹۹

شهرستان	خانگی	تجاری و عمومی	صنعتی	جمع
آزادشهر	۲۹۵۵۴	۹۷۶	۵۸	۳۰۵۸۸
آق قلا	۳۴۵۳۹	۱۱۹۹	۹۶	۳۵۸۳۴
بندر گز	۱۷۹۵۹	۱۴۲۲	۱۳۹	۱۹۵۲۰
ترکمن	۲۲۹۴۹	۱۰۱۱	۵۹	۲۴۰۱۹
رامیان	۲۵۳۸۴	۷۱۰	۱۴	۲۶۱۰۸
علی آباد	۴۸۹۶۵	۲۶۹۰	۵۵۱	۵۲۲۰۶
کردکوی	۲۷۸۲۴	۲۰۶۳	۱۳۷	۳۰۰۲۴
کلاله	۳۴۳۲۰	۸۱۰	۱۴۸	۳۵۲۷۸
گالیکش	۱۶۴۸۶	۳۵۳	۲۴	۱۶۸۶۳
گرگان	۱۵۲۴۹۵	۸۵۸۶	۴۸۶	۱۶۱۵۶۷
گمیشان	۱۸۰۹۵	۸۵۰	۷۰	۱۹۰۱۵
گنبدکاووس	۱۰۳۲۹۸	۳۶۳۱	۲۰۲	۱۰۷۱۳۱
مراوه تپه	۱۱۳۴۵	۵۰۹	۹	۱۱۸۶۳
مینودشت	۲۵۶۸۷	۱۰۱۰	۸۳	۲۶۷۸۰
استان	۵۶۸۹۰۰	۲۵۸۲۰	۲۰۷۶	۵۹۶۷۹۶

مأخذ: شرکت گاز استان گلستان



نمودار ۵-۲: میزان مصرف گاز طبیعی استان به تفکیک شهرستان



نمودار ۶-۲: تعداد مصرف‌کننده گاز طبیعی استان بر حسب نوع مصرف

جدول ۷-۲: طول شبکه گازرسانی استان به تفکیک شهرستان، شهری و روستایی تا پایان سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹

طول شبکه گازرسانی (کیلومتر)		شهرستان	
۱۳۹۹	۱۳۹۸		
۲۰۳	۱۹۷	شهری	آزادشهر
۲۴۹	۲۴۱	روستایی	
۳۷۶	۳۵۹	شهری	آق قلا
۵۶۳	۵۵۳	روستایی	
۱۲۰	۱۱۸	شهری	بندرگز
۱۳۷	۱۳۱	روستایی	
۱۷۵	۱۷۲	شهری	ترکمن
۱۸۸	۱۸۶	روستایی	
۱۳۸	۱۳۵	شهری	رامیان
۳۳۴	۳۳۰	روستایی	
۲۷۰	۲۶۶	شهری	علی آباد
۴۹۴	۴۸۳	روستایی	
۱۸۸	۱۸۴	شهری	کردکوی
۲۰۹	۲۰۲	روستایی	
۱۸۲	۱۷۷	شهری	کلاله
۶۲۲	۶۱۵	روستایی	
۸۷	۸۴	شهری	گالیکش
۲۷۳	۲۶۹	روستایی	
۷۱۲	۷۰۵	شهری	گرگان
۶۷۰	۶۳۵	روستایی	
۱۸۶	۱۸۵	شهری	گمیشان
۲۲۱	۲۲۰	روستایی	
۶۰۰	۵۹۰	شهری	گنبد کاووس
۱۴۶۲	۱۳۴۲	روستایی	
۱۴۰	۱۳۹	شهری	مراوه تپه
۶۰۵	۵۷۵	روستایی	
۱۰۸	۱۰۳	شهری	مینودشت
۳۳۲	۳۲۹	روستایی	
۳۴۸۴	۳۴۲۱	شهری	استان
۶۳۶۰	۶۱۱۸	روستایی	

مأخذ: شرکت گاز استان گلستان

*اختلاف در سرجمع به دلیل رند شدن اعداد می‌باشد.

جدول ۸-۲: طول شبکه، درصد جمعیت استفاده کننده و سرانه گاز طبیعی استان گلستان تا پایان سال های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹

۱۳۹۹	۱۳۹۸	واحد	شرح	
۳۴۸۴	۳۴۲۷	کیلومتر	شهری	طول شبکه گازرسانی
۶۳۶۰	۶۰۵۰	کیلومتر	روستایی	
۱۰۰	۱۰۰	درصد	شهری	جمعیت استفاده کننده از گاز طبیعی
۹۸	۹۶	درصد	روستایی	
۳۴	۳۳	شهر	تعداد نقاط شهری و روستایی بهره مند از گاز طبیعی	
۸۹۳	۸۸۰	روستا		
۶/۹۶	۶/۲۱	متر مکعب در روز	سرانه مصرف گاز طبیعی بخش خانگی (به ازای هر مشترک)	

مأخذ: شرکت گاز استان گلستان

جدول ۹-۲: میزان توزیع فرآورده های نفتی استان گلستان بر حسب نوع فرآورده به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹ (هزار لیتر)

شهرستان	بنزین*	نفت سفید	نفت گاز	نفت کوره	گاز مایع	سایر فرآورده ها**	جمع
آزاد شهر	۲۵۱۸۴۷۰۰	۱۹۱۳۶۰۰	۳۲۶۵۲۵۰۰	۰	۴۱۱۳	۰	۵۹۷۵۴۹۱۳
آق قلا	۲۵۷۱۰۵۰۰	۲۱۱۸۸۰۰	۴۷۲۱۳۹۰۰	۸۰۲۰۰۰	۱۲۵۴۲	۰	۷۵۰۵۵۷۴۲
بندر گز	۱۳۵۵۵۹۰۰	۳۱۰۸۰۰	۱۱۷۷۳۲۰۰	۰	۱۷۱۱	۰	۲۵۶۴۱۶۱۱
ترکمن	۱۲۵۷۴۷۰۰	۵۰۸۰۰۰	۱۵۱۳۴۵۰۰	۰	۵۶۱۹	۰	۲۸۲۲۲۸۱۹
رامیان	۱۴۲۶۱۲۰۰	۹۰۴۰۰۰	۱۴۳۴۰۶۰۰	۰	۲۷۳۵	۰	۲۹۵۰۸۵۳۵
علی آباد	۲۲۷۰۰۳۰۰	۳۲۱۱۶۰۰	۳۲۷۶۸۳۸۰۰	۱۷۰۰۰	۷۶۲۳	۰	۳۵۳۶۰۳۳۲۳
کردکوی	۱۸۵۷۴۰۰۰	۹۰۲۰۰۰	۲۰۹۹۵۶۰۰	۰	۲۵۰۵	۰	۴۱۲۷۶۱۰۵
کلاله	۲۰۰۲۵۷۰۰	۴۲۵۰۰۰۰	۱۸۳۸۲۳۰۰	۸۱۷۰۰۰	۵۲۸۰	۰	۴۲۶۶۴۲۸۰
گالیکش	۱۳۰۶۶۱۰۰	۱۳۸۱۶۰۰	۲۴۲۸۷۰۰۰	۱۳۳۴۵۰۰۰	۶۴۰	۰	۳۸۷۳۵۳۴۰
گرگان	۱۶۱۲۰۵۱۰۰	۵۸۱۵۹۰۰	۹۰۸۵۳۶۰۰	۵۹۳۸۰۰۰	۲۱۹۲۲	۳۷۸۲	۲۵۷۹۰۰۳۰۴
گمیشان	۱۰۷۱۷۷۰۰	۵۶۰۰۰۰	۱۶۵۹۳۷۰۰	۹۷۰۰۰	۵۳۸	۰	۲۷۸۸۸۹۳۸
گنبدکاووس	۷۷۲۷۹۵۰۰	۱۱۷۳۱۲۰۰	۶۹۳۸۹۹۰۰	۰	۲۳۵۳۴	۰	۱۵۸۴۲۴۱۳۴
مراوه تپه	۹۲۷۱۰۰۰	۶۹۴۹۲۰۰	۱۱۲۵۱۳۰۰	۴۳۰۰۰	۷۷۰۵	۰	۲۸۲۹۶۲۰۵
مینودشت	۱۲۷۲۹۱۰۰	۶۴۷۲۰۰	۱۴۵۰۹۸۰۰	۰	۵۲۹۳	۰	۴۱۲۳۶۳۹۳
استان	۴۳۶۸۵۵۵۰۰	۴۱۲۰۳۹۰۰	۷۱۵۰۶۲۷۰۰	۵۹۳۸۰۰۰	۱۰۱۷۶۳	۳۷۸۲	۱۱۹۹۱۶۵۶۴۵

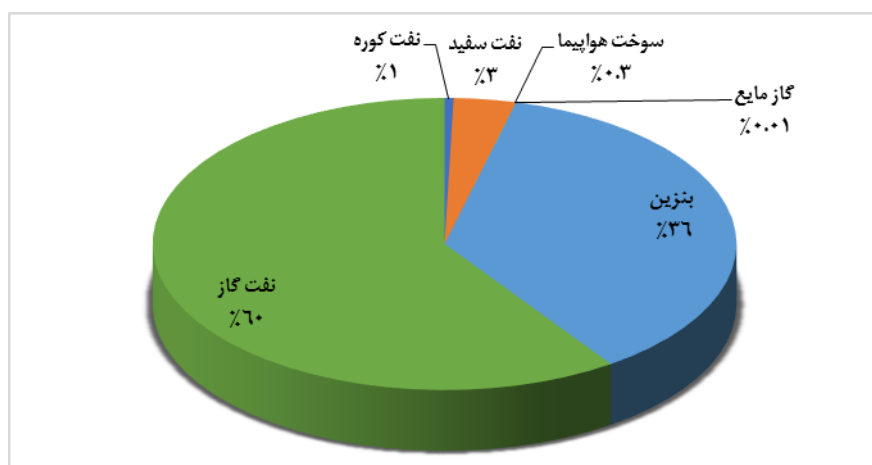
مأخذ: شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی استان گلستان.

* منظور جمع بنزین معمولی و سوپر است.

** در ستون سایر فرآورده ها مصرف سوخت هواپیمایی فرودگاه گرگان لحاظ شده است.

جدول ۱۰-۲: سرانه مصرف فرآورده‌های نفتی استان گلستان بر حسب نوع فرآورده به تفکیک شهرستان در سال ۱۳۹۹ (لیتر)

شهرستان	سرانه مصرف بنزین در سال	سرانه مصرف بنزین در روز	سرانه مصرف نفت سفید در روز	سرانه مصرف نفت گاز در سال	سرانه مصرف نفت گاز در روز	سرانه مصرف کل فرآورده‌ها در سال	سرانه مصرف کل فرآورده‌ها در روز
آزادشهر	۲۴۲۰۵۶	۶۶۳	۵۰	۳۱۳۸۳۱	۸۶۰	۵۷۴۳۱۸	۱۵۷۳
آق قلا	۱۸۲۶۰۳	۵۰۰	۴۱	۳۳۵۳۲۶	۹۱۹	۵۳۳۰۶۶	۱۴۶۰
بندر گز	۲۵۸۱۴۹	۷۰۷	۱۶	۲۲۴۲۰۰	۶۱۴	۴۸۸۳۰۰	۱۳۳۸
ترکمن	۱۵۰۰۸۳	۴۱۱	۱۷	۱۸۰۶۳۵	۴۹۵	۳۳۶۸۴۸	۹۲۳
رامیان	۱۴۷۴۱۸	۴۰۴	۲۶	۱۴۸۲۳۹	۴۰۶	۳۰۵۰۲۹	۸۳۶
علی آباد کتول	۱۵۰۸۱۴	۴۱۳	۵۸	۲۱۷۷۰۲۶	۵۹۶۴	۲۳۴۹۲۲۷	۶۴۳۶
کردکوی	۲۳۳۲۱۹	۶۳۹	۳۱	۲۶۳۶۲۵	۷۲۲	۵۱۸۲۷۱	۱۴۲۰
کلاله	۱۵۹۸۸۲	۴۳۸	۹۳	۱۴۶۷۶۹	۴۰۲	۳۴۰۶۲۵	۹۳۳
گالیکش	۱۹۲۱۵۱	۵۲۶	۵۶	۳۵۷۱۶۷	۹۷۹	۵۶۹۶۴۶	۱۵۶۱
گرگان	۳۰۷۴۵۱	۸۴۲	۳۰	۱۷۳۲۷۷	۴۷۵	۴۹۱۸۶۹	۱۳۴۸
گمیشان	۱۴۸۹۸۹	۴۰۸	۲۱	۲۳۰۶۷۳	۶۳۲	۳۸۷۶۹۱	۱۰۶۲
گنبد کاووس	۲۰۹۲۱۶	۵۷۳	۸۷	۱۸۷۸۵۷	۵۱۵	۴۲۸۱۹۶	۱۱۷۵
مراوه تپه	۱۴۶۴۸۷	۴۰۱	۳۰۱	۱۷۷۷۷۷	۴۸۷	۴۴۷۰۹۵	۱۲۲۵
مینودشت	۱۴۸۳۹۱	۴۰۷	۲۱	۱۶۹۱۴۹	۴۶۳	۴۸۰۷۱۷	۱۳۱۷
استان	۲۱۶۶۹۴	۵۹۴	۵۶	۳۵۴۶۹۳	۹۷۲	۵۹۴۸۲۳	۱۶۳۰

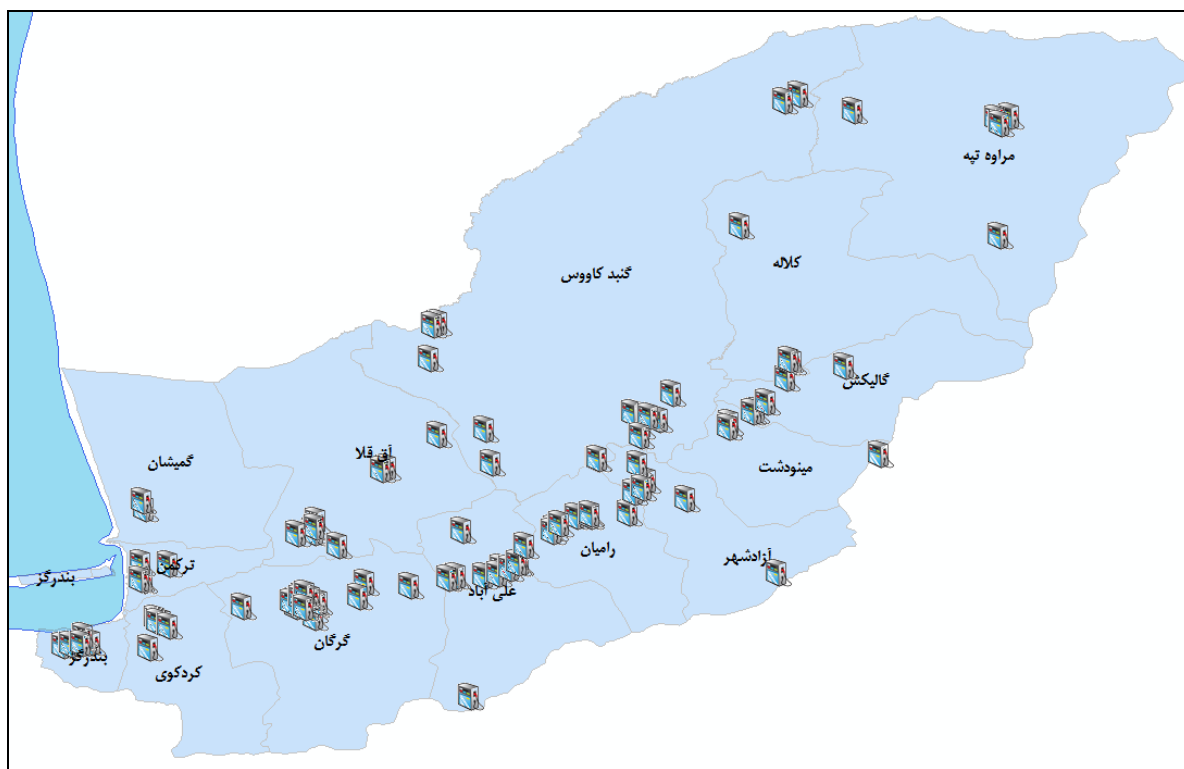


نمودار ۷-۲: میزان توزیع فرآورده‌های نفتی استان بر حسب نوع فرآورده

جدول ۱۱-۲: تعداد و ظرفیت مخازن انبارهای نفت، طول خطوط لوله نفت و تعداد کامیون‌های حمل فرآورده‌های نفتی استان گلستان تا پایان سال ۱۳۹۹

شرح	نام انبار	گرگان	گنبد کاووس	جمع
تعداد مخازن		۱۴	۹	۲۳
ظرفیت مخازن (هزار لیتر)		۹۲۹۷۰	۱۲۶۹۶۰	۲۱۹۹۳۰
طول خطوط انتقال	نام خط (محور)	علی‌آباد-گرگان	علی‌آباد-گنبد	۱۶۷
			شاهرود-علی‌آباد	
	کیلومتر	۴۸	۴۶	
تعداد کامیون‌های حمل فرآورده‌های نفتی (دستگاه)	۶ چرخ	۱۱	۸	۱۹
	۱۰ چرخ	۶	۸	۱۴
	۱۸ چرخ	۷۸	۲۴	۱۰۲

مأخذ: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی استان گلستان.



شکل ۱۱-۲: پراکنش فضایی جایگاه‌های سوخت استان گلستان

۳-۲) جمع بندی مبحث نفت و گاز

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

ایران به عنوان یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان نفت و گاز در جهان شناخته می‌شود. متأسفانه بخش غالب اقتصاد ایران نیز وابسته به همین صنعت است. این نعمت خدادادی که متعلق به نسل حاضر و نسل‌های آینده است در حال حاضر با تمام توان در حال استخراج و بهره برداری بوده و با این روند معلوم نیست چیزی برای نسل بعد بماند.

از گمانه‌ها معلوم شده که استان گلستان در منطقه شمالی خود از ذخایر نفت و گاز برخوردار است که رسیدن گمانه به واقعیت و انجام عملیات استخراج می‌تواند باعث تغییر و تحولاتی در این استان شود و آن را از یک واردکننده و مصرف‌کننده صرف به یک تولیدکننده و صادرکننده تبدیل نماید.

طی سال‌ها اولویت وزارت نفت، ادامه عملیات اکتشاف و استخراج نفت در جنوب کشور و شاید یک از دلایل مسکوت ماندن پروژه‌های نفتی در شمال ایران بود. در دهه ۹۰، مسئولان گلستانی و شرکت نفت خزر از اکتشاف نفت و گاز در منطقه صوفیکم آق‌قلا خبر دادند اما در آن زمان مخالفت‌هایی از سوی جمعی از فعالان محیط زیست درباره مخاطرات این پروژه برای زیستگاه روباه ترکمنی شد، هر چند این پروژه تا عمق ۲ هزار و ۲۷۰ متری هم انجام شد اما به یکباره بدون هیچ توضیحی متوقف و تجهیزات جمع‌آوری و از استان خارج شد و نتایج آن هم اطلاع رسانی نشد.

به احتمال فراوان ذخایر مشترک نفت و گاز بین ترکمنستان و ایران (در منطقه گلستان) وجود داشته باشد زیرا منطقه بلخان‌آباد ترکمنستان که از آن به "نبت کوه" یا کوه نفت یاد می‌شود تنها ۱۳۰ کیلومتر با ترکمن صحرا در استان گلستان فاصله دارد.

با به ثمر نشستن اکتشاف نفت و گاز خزر در گلستان، وضعیت درآمدی و اقتصادی این استان متحول می‌شود و مردم این استان که سالیان سال منتظر سرمایه‌گذاری‌های کلان در استان هستند به سمت رونق اقتصادی و معیشت مردم بروند و تجربه‌های تلخ مسکوت ماندن بیش از یک دهه پروژه‌هایی چون پتروشیمی تکرار نشود.

➤ قانون برنامه هفتم توسعه کشور

سیاستهای اعلامی برنامه هفتم:

- واریز سالانه ۳۰ درصد از منابع حاصل از صادرات نفت و میعانات گازی و خالص صادرات گاز به صندوق توسعه ملی و افزایش حداقل ۲ واحد درصد سالیانه به آن.
- تشویق مشارکت شرکت‌های غیردولتی و خصوصی برای سرمایه‌گذاری در فعالیتهای اکتشاف و طرح‌های جمع‌آوری، مهار، کنترل و بهره‌برداری از گازهای همراه تولید
- توجه به انرژی‌های تجدیدپذیر و نوین
- توجه به کاهش شدت انرژی و اصلاح الگوی مصرف انرژی
- در کل سیاستهای برنامه هفتم، الگوی مشخصی برای توسعه و تحول در بخش نفت و انرژی ارائه نمی‌دهد.
- نظام راهبری انرژی در برنامه هفتم توسعه کشور

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

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

➤ تولید و دیپلماسی انرژی

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

➤ مصرف انرژی

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

- الف- وزارتخانه‌های نفت، نیرو، صنعت، معدن و تجارت و کشور مکلفند به منظور رفع ناترازی‌های انرژی و افزایش سهم انرژی‌های تجدیدپذیر در تأمین برق کشور، در قالب ماده (۱۲) قانون رفع موانع تولید رقابت‌پذیر و ارتقاء نظام مالی کشور، نسبت به اتخاذ تمهیدات لازم جهت توسعه احداث نیروگاه‌های خورشیدی و بادی؛ نیروگاه‌های خودتأمین در بخش‌های صنایع کوچک و متوسط، کشاورزی، تجاری، عمومی، اداری و خانگی؛

برقی سازی خودروها با اولویت اتوبوس های شهری، تاکسی ها، موتورسیکلت ها و تأمین سرمایه و گرمایش ساختمان ها در استان های ساحلی جنوب کشور با استفاده از پمپ های حرارتی زمین گرمایی اقدام نمایند.

ب- دولت مکلف است با بکارگیری سیاست های قیمتی و غیرقیمتی نسبت به اجرای برنامه صرفه جویی و بهینه سازی مصرف انرژی به گونه ای عمل نماید که در پایان این برنامه با در نظر گرفتن الزامات رشد اقتصادی هدف برنامه، میزان مصرف کل انرژی کشور در سطح مصرف سال ۱۴۰۱ حفظ شود. دولت مجاز است نسبت به اصلاح ساختار واحدهای متولی حوزه بهره‌وری انرژی در وزارتخانه های نفت و نیرو با تصویب شورای عالی اداری اقدام کند.

پ- وزارتخانه های نفت و نیرو از طریق شرکت های تابعه ذی ربط مکلفند نسبت به صدور گواهی حامل انرژی صرفه جویی شده زمان اوج و غیر اوج مصرف (برق یا گاز طبیعی)، در طرح های بهینه سازی مصرف انرژی به نفع سرمایه گذار عامل صرفه جویی متناسب با اهداف بهینه سازی مصرف انرژی این برنامه، مطابق سازوکار بازار بهینه سازی انرژی و محیط زیست از طریق بورس انرژی اقدام نمایند. گواهی های صرفه جویی در زمان اوج مصرف در اولویت آخر برنامه های مدیریت بار و مدیریت تقاضای گاز وزارتخانه های نفت و نیرو می باشند. حسب نوع گواهی، بالاترین مقام شرکت های تابعه وزارتخانه های نفت و نیرو (ناشر گواهی) مکلفند نسبت به ارائه تضمین تحویل حامل صرفه جویی شده به خریداران طبق مقررات بورس اقدام نمایند. ناشر موظف است تضمین مورد قبول سازمان بورس و اوراق بهادار را ارائه نماید. سازوکار ارائه تضمین و نحوه انتشار این گواهی ها ظرف مدت سه ماه پس از ابلاغ برنامه به پیشنهاد سازمان و با همکاری وزارتخانه های نفت، نیرو و امور اقتصادی و دارایی به تصویب هیأت وزیران می رسد.

تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های

بخش نفت و گاز استان گلستان

بامروری بر سند چشم انداز استان در آفریق ۱۴۰۴

مقدمه

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

واقعیت این است که در حین تدوین سند توسعه استراتژی بخش دامپروری استان (به‌عنوان بخش پایلوت) و با توجه به چارچوب مفهومی آن نتیجه گرفته شد که؛ داشتن «بیانیه مأموریت و چشم‌انداز» مستقل برای هر بخش اجتناب‌ناپذیر می‌باشد، به‌ویژه برای تکمیل ماتریس رتبه‌بندی استراتژی‌ها (SDM)، ضرورت انجام آن بیشتر احساس شد، بطوریکه به هنگام سنجش تناسب هر یک از استراتژی‌های بخشی، این سنجش باید با «بیانیه مأموریت و چشم‌انداز» آن بخش صورت می‌گرفت. علاوه بر آن در ادامه تدوین سندهای بخشی ۳۱ گانه ضرورت داشتن استراتژی اصلی برای هر بخش نیز باعث شد که در بخش نفت و گاز علاوه بر انجام تمامی مواردی که در بخش دامپروری صورت گرفت، اقدام به تعیین استراتژی اصلی هم شود. همان‌گونه که در ادامه این فصل ملاحظه می‌شود، تدوین «بیانیه چشم‌انداز و مأموریت استان گلستان» با مدل "کالینز و پوراس" در ترکیب با مدل پیشنهادی "کردنایج (۱۳۹۶)" انجام شده است. در حالیکه برای تدوین «بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بخش نفت و گاز استان» از روش اعرابی (۱۳۹۴) استفاده شده است. در مدل اعرابی تعیین مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) و «بیانیه مأموریت و چشم‌انداز» شامل اجزای سه‌گانه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها است و اهداف راهبردی از مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) جدا در نظر گرفته شده است.

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

خلاصه بیانیه «سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴»

مقدمه

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

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

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

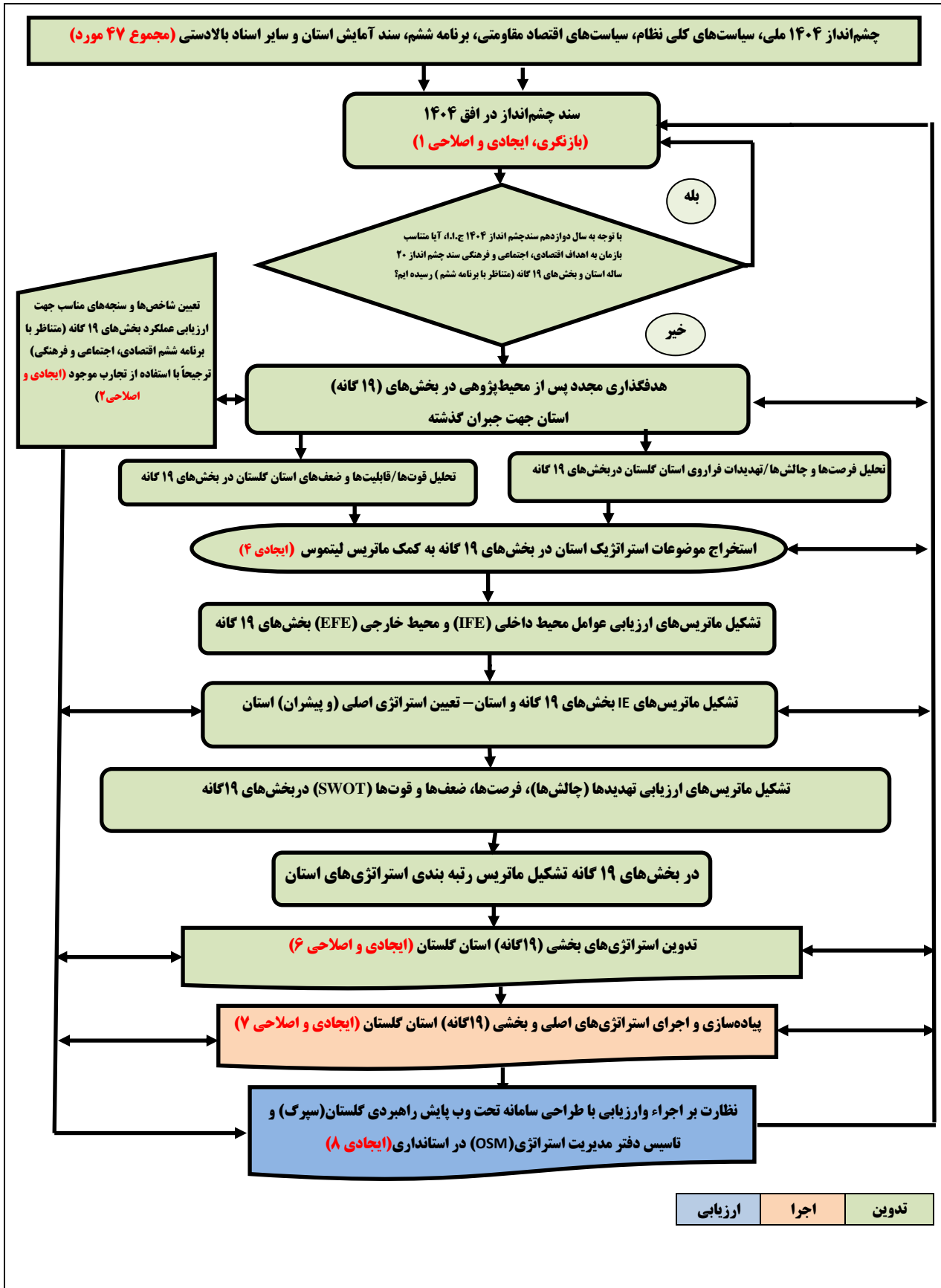
۱) بازنگری و تدوین بیانیه چشم‌انداز جدید استان گلستان در افق ۱۴۰۴

۲) تعیین اهداف راهبردی جدید استان و بخش‌های ۱۹ گانه متناسب با سنوات باقیمانده تا پایان افق ۱۴۰۴

^۱ Proposal

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

^۱ Strategic Issues



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

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

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

یکی از مشکلات اساسی دیگر این پروژه تشبیه آن با پروژه برنامه آمایش استان گلستان بوده است که طی مدت یک دهه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان با همکاری پژوهشگران و مشاورین دانشگاهی درگیر تدوین آن بوده‌اند و اخیراً پیش‌نویس آن در سایت سازمان مدیریت استان قرار داده شده است، بطوریکه بخشی از مقاومت‌ها و مخالفت‌های اولیه به دلیل انجام این پروژه در استان بوده است که لازم است در این خصوص به موارد ذیل اشاره شود:

۱) با توجه به یافته‌های این پژوهش یکی از شاخص‌های عملکردی استان که در وضعیت مطلوب و مناسبی قرار ندارد، «نسبت هزینه‌های پژوهشی و تحقیق و توسعه (R&D) به تولید ناخالص داخلی (GDP) در استان» می‌باشد، از این رو به نظر نگارنده هر پروژه پژوهشی و تحقیقی با هر درجه‌ای از کیفیت که باعث حل مسئله‌ای از مسائل استان شود، باید مغتنم شمرده شود.

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

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

۴) مطابق آسیب‌شناسی نگارنده که در متدولوژی اولیه ارائه شد، استانداری به‌عنوان متولی اصلی حکمرانی و توسعه استان به‌منظور افزایش کیفیت حکمرانی خوب^۱ نیازمند ایجاد تناسب و توازن بین مسئولیت‌ها و اختیارات خویش است که این مهم مطابق قانون از طریق تدوین یک بسته سیاستی (برنامه منطقه‌ای) در قالب سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی با توجه به اقتضانات و شرایط محلی و استانی امکان‌پذیر می‌باشد.

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

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

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

^۱ Good Governance

می‌شود یکسان باقی می‌ماند. در واقع مطابق شکل (۱-۳) چشم‌اندازی که به خوبی درک و تدوین شده باشد از دو جز اصلی ساخته شده است (کولینز و پوراس، ۱۹۹۶):

(۱) ایدئولوژی محوری^۱

(۲) آینده متصور^۲

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



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

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

¹ Core Ideology

² Envisioned Future

³ Yin And Yang

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

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

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

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

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

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

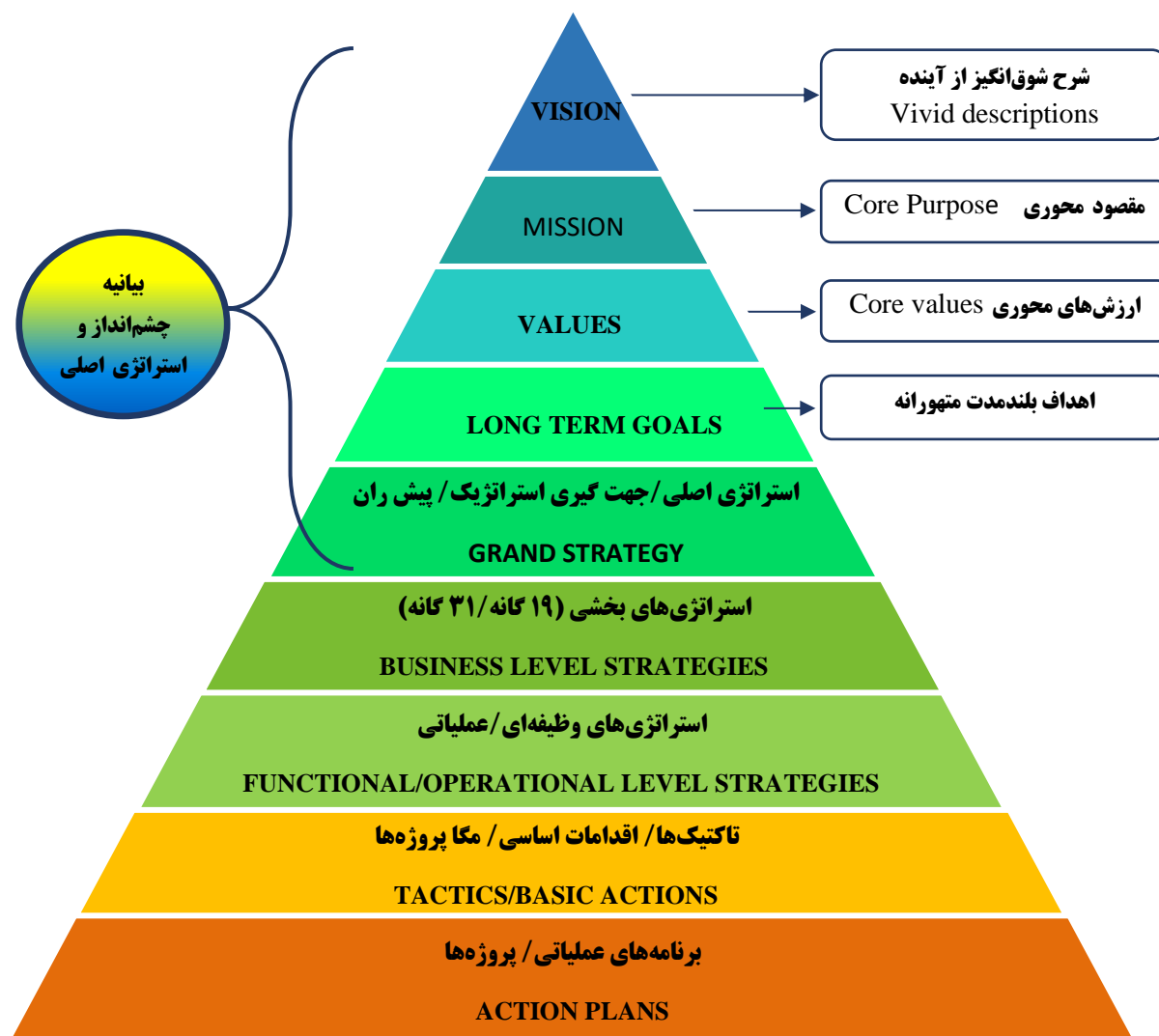
جهت تسهیل در فهم مطلب، نمودار ۲-۳ بیانگر تلفیق مدل کولینز و پوراس با سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های سند چشم‌انداز و برنامه‌های راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ می‌باشد.

1. Core Values

2. Core Purpose

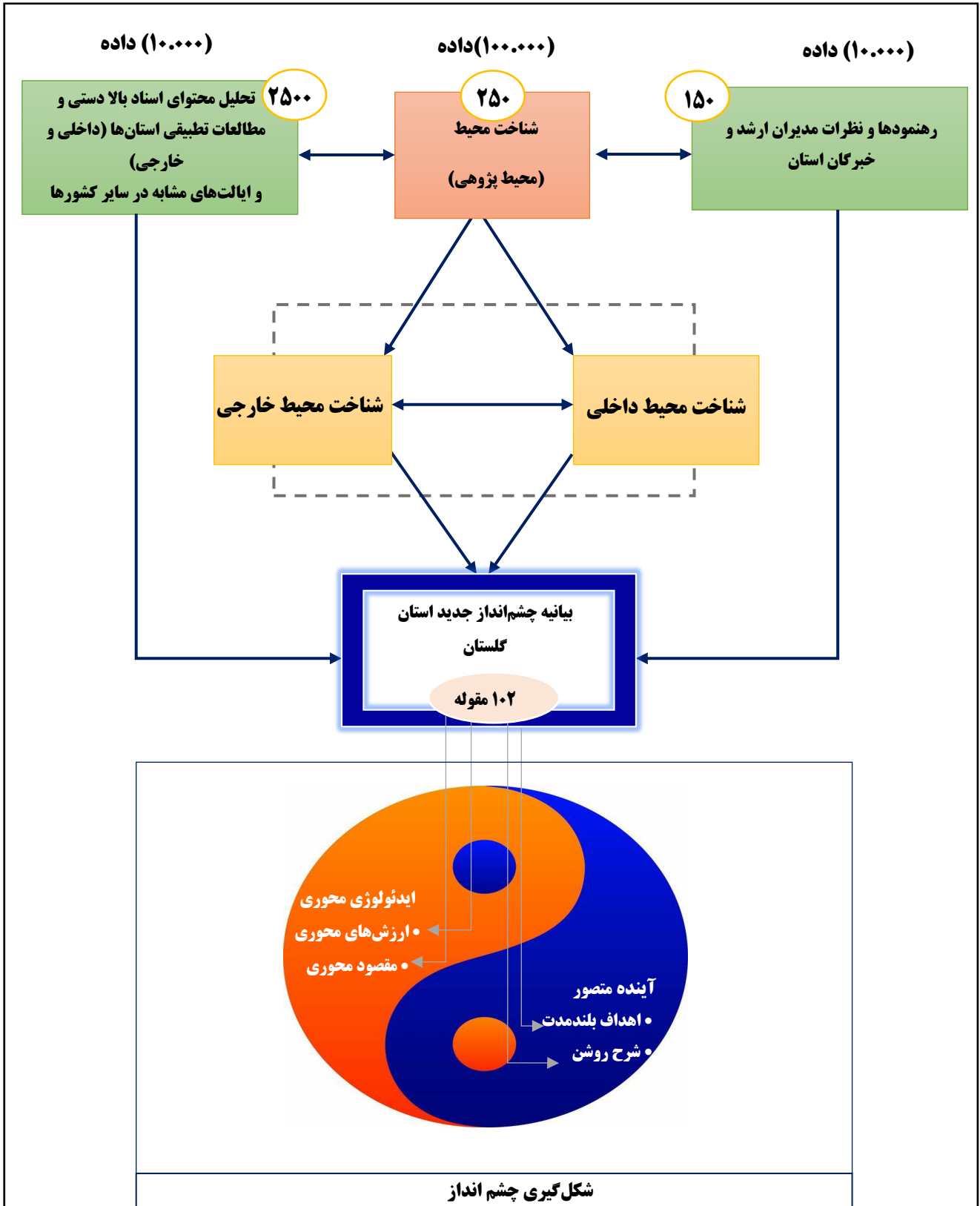
3. 10-To-30-Year Audacious Goal

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



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

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



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

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

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

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

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

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

متن و اجزای بیانیه چشم‌انداز جدید استان گلستان

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

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

مقصود محوری استان گلستان

توسعه رفاه عمومی و بهروزی
ماری و معنوی شهروندان

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

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

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

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

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

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

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

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

جدول ۴-۳: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های 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 + اینترگران
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 + اینترگران + توازن منطقه‌ای
۱۲	دسترسی بهینه به منابع مالی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان + اسناد بالادستی	نظام پولی و بانکی و تأمین مالی + محیط کسب‌وکار و خصوصی‌سازی

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۱۳	توسعه متوازن و هدفمند استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان+ بودجه و مالیه + نظام پولی و بانکی و تأمین منابع + محیط کسب‌وکار و خصوصی‌سازی
۱۴	افزایش سرمایه اجتماعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی – امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + ایثارگران
۱۵	مدیریت تغییر اقلیم	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بخش آب + محیط‌زیست و 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 مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۳۴	توسعه صنایع دریایی و آبریز پرووری	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 بین‌الملل	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۹	توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان+ محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۴۰	توسعه بازاریابی و مدیریت بازار داخلی	اسناد بالادستی	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۴۱	امنیت همه‌جانبه و در همه شئون (امن)	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۴۲	توانمندسازی آسیب پذیران	اسناد بالادستی	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی+ سلامت و بیمه زنان و خانواده
۴۳	توسعه زیرساخت‌های صنعت	اسناد بالادستی	انرژی - صنعت و معدن، تجارت
۴۴	توسعه صنعت ساختمان و مسکن	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل و نقل و مسکن
۴۵	افزایش رشد اقتصادی	اسناد بالادستی	اقتصاد کلان+ محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۴۶	توسعه صنایع دستی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری
۴۷	تأثیرگذاری بر روند تصمیم‌گیری‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی+حقوقی و قضایی
۴۸	امنیت حمل و نقل	اسناد بالادستی	حمل و نقل و مسکن
۴۹	توسعه تأمین اجتماعی	اسناد بالادستی	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی
۵۰	امنیت غذایی	اسناد بالادستی	کشاورزی+ سلامت و بیمه زنان و خانواده+بخش آب
۵۱	توسعه برند استان	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی+ محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۵۲	کاهش نرخ بیکاری	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان+توازن منطقه‌ای+بودجه و مالیه عمومی+نظام پولی و بانکی+ محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۵۳	جلوگیری از آسیب‌های اجتماعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی
۵۴	کاهش نرخ حوادث و بلایای طبیعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی+بخش آب+محیط زیست و منابع طبیعی
۵۵	توسعه دولت الکترونیک	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری
۵۶	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + سلامت و بیمه زنان و خانواده

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۵۷	جبران کسری بودجه دولت	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بخش بودجه و مالیه عمومی
۵۸	کنترل تورم و گرانی فزاینده	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان
۵۹	مدیریت حاشیه‌نشینی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + توازن منطقه‌ای
۶۰	کاهش خام فروشی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب‌وکار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۶۱	افزایش سهم تجارت الکترونیک در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری + نظام پولی و بانکی
۶۲	مدیریت تهدیدهای امنیتی سایبری	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری
۶۳	مدیریت بهینه فضای مجازی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری
۶۴	تأمین و توزیع نهاده‌های کشاورزی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی
۶۵	حفظ کاربری اراضی کشاورزی و باغات	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی + محیط‌زیست و 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

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

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

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

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

^۱ Specific

^۲ Measurable

^۳ Achievable & Action-Oriented

^۴ Realistic

هزینه‌ای^۱؛ یعنی اگر اهدافی که انتخاب می‌شوند دارای ویژگی‌های اسمارت باشند به نحو هوشمندی کنترل امور را بدست خواهید گرفت، بنابراین مطابق دستورالعمل تعیین اهداف راهبردی و استراتژی‌های بخشی استان دارای ویژگی اسمارت شده‌اند.

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

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

^۱ Time & Cost Constraints

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

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

شرح شوق انگیز از آینده

با اتکال به قدرت الیزال الهی و در پرتو چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق بیست سال، گلستان استانی پیشرو

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

مزیت‌های رقابتی (تجمر)» است.

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

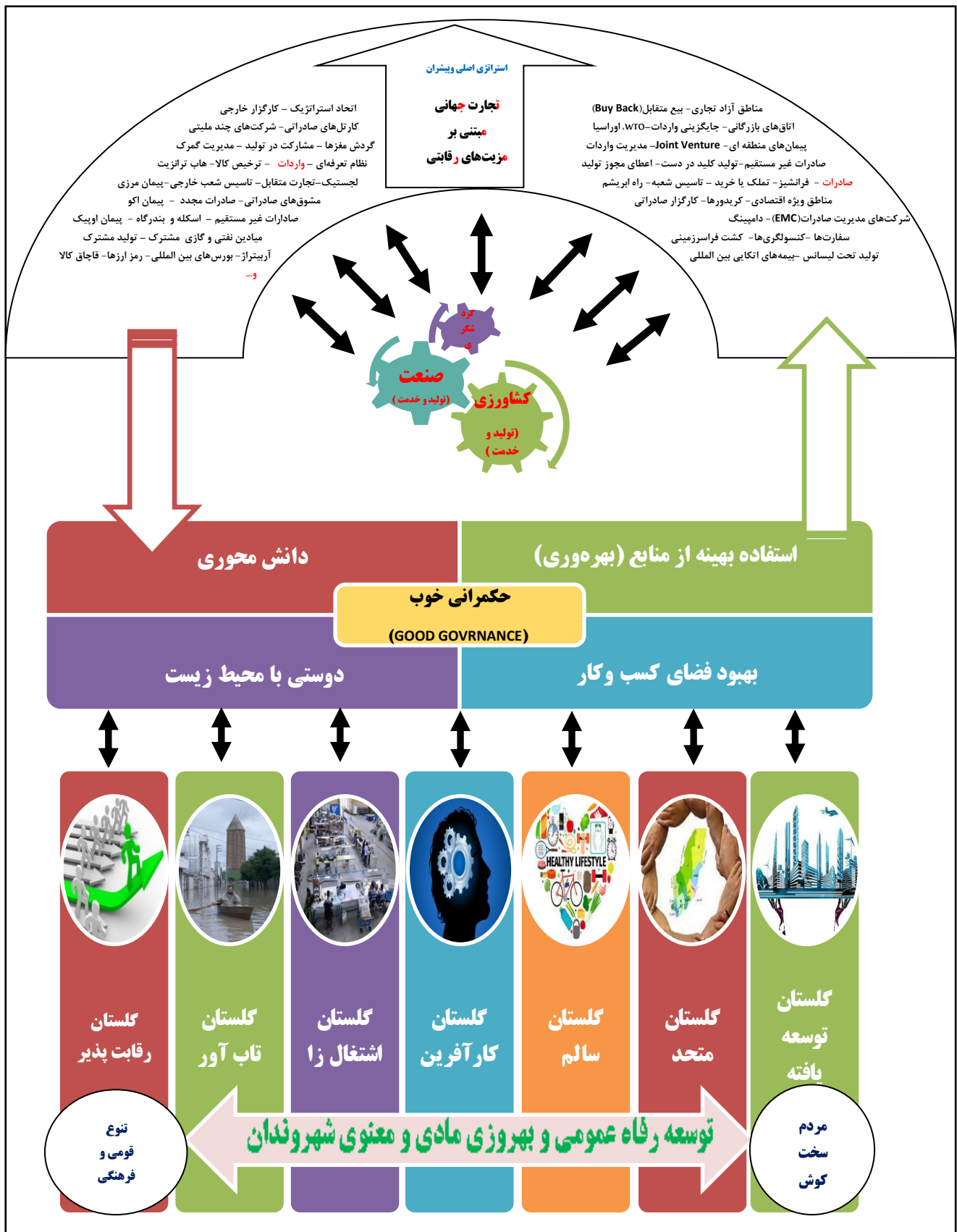
استانی؛ توسعه یافته، متحد، سالم، کارآفرین، اشتغال‌زا، تاب‌آور و رقابت‌پذیر، هستیم.

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

معنوی» کار می‌کنیم.

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

نغرا/نغور/ سرحدات و مرز، مقیم گردیدن لشکر به دارالحرب



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

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



نمودار ۵-۳: سوالات کلیدی مدیریت استراتژیک

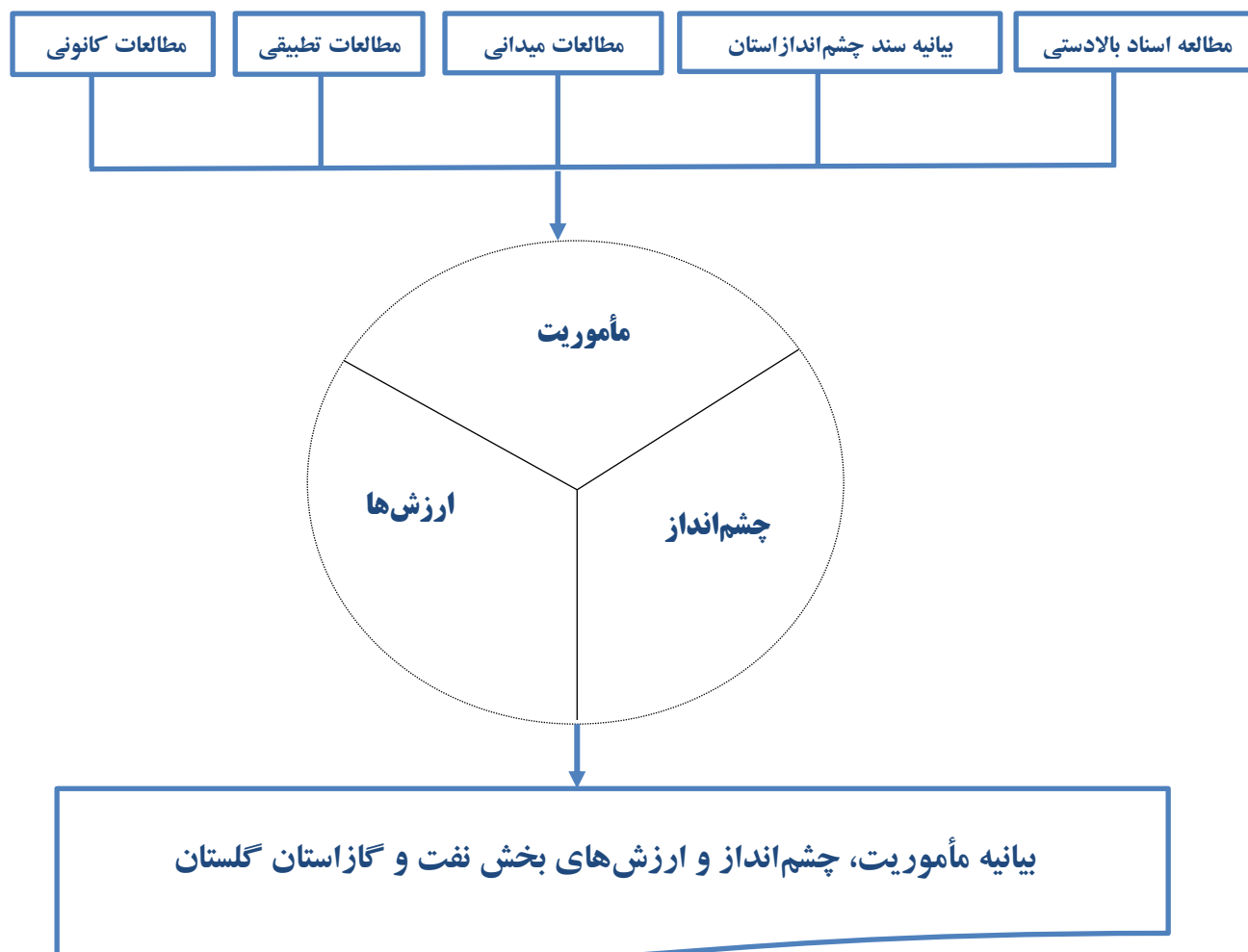
۱) سؤال اول در مرحله محیط پژوهی پاسخ داده شده است که نمودار مربوطه بیانگر موقعیت استراتژیک فعلی استان در ناحیه محافظه کارانه/ثبات (WO) می‌باشد.

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

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

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

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



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

^۱ Gronded Theory

مطالعات اکتشافی

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

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

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

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 نفت و گاز هستند، شناسایی و جمع‌بندی می‌شوند. علاوه بر آن به دلیل اهمیت سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ (۲) به عنوان مهم‌ترین سند بالادستی که سند مادر و مستقیم بالادست این برنامه نیز محسوب می‌شود و در واقع این سند بخشی ذیل آن تهیه شده است، به صورت مستقل از آن بهره‌برداری شده است و مقوله‌های مرتبط به بخش نفت و گاز استان گلستان از سه رکن مأموریت، ارزش‌های بنیادی و شرح شوق‌انگیز آن انتخاب گردید.

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

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

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

«بخش نفت و گاز استان گلستان» در خصوص مقاصد آرمانی با توجه به نتایج چهار مطالعه فوق چیست؟ در این مطالعه با مراجعه به مطالعات اسناد بالادستی و سند چشم‌انداز استان، مطالعات میدانی و تطبیقی، دیدگاه مدیران ارشد و سایر صاحب‌نظران در مورد اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها مشخص می‌شود. بدین ترتیب نقطه نظرات کلیه مدیران و صاحب‌نظران مطابق کاربرگ‌های طراحی شده اخذ می‌شود.

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

۳-۲-۱) مطالعه اسناد بالادستی: برای کنکاش در اسناد بالادستی و استخراج مضامین مرتبط به بخش نفت و گاز 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	سند تحول دولت مردمی	۱۴۰۰
۲	سند آمایش گلستان	۱۳۹۹
۳	سند چشم‌انداز صنعت نفت و گاز ۱۴۰۴	۱۳۹۹
۴	قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی	۱۳۹۶
۵	سند چشم‌انداز گلستان در افق ۱۴۰۴	۱۳۹۳
۶	سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی	۱۳۹۲
۷	خط‌مشی سیستم مدیریت یکپارچه شرکت گاز استان گلستان	۱۳۹۲
۸	قانون وظایف و اختیارات وزارت نفت	۱۳۹۱
۹	قانون اصلاح الگوی مصرف انرژی	۱۳۹۰
۱۰	قانون نفت	۱۳۶۶

۳-۲-۲) 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 نفت و گاز استان ذیل آن انجام می‌شود (بدون نیاز به تم شناسی و مضمون‌یابی)، عیناً از جداول مربوط به مأموریت، ارزش‌های بنیادی و شرح شوق‌انگیز آن انتخاب‌شده و وارد جداول مربوطه به شماره‌های ۳-۴ و ۳-۵ شده است.

۳-۲-۳) مطالعات میدانی: برای واکاوی و مطالعه فضای میدانی بخش نفت و گاز 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 مقوله‌های آن در جدول شماره ۱۱-۳ فهرست شده است.

جدول ۳-۷: مطالعات میدانی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	محیط پژوهی بخش نفت و گاز	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 برنامه‌ریزی استراتژیک مشابه در سایر کشورها و استخراج مضامین مرتبط به بخش نفت و گاز و الگوبرداری از آنها اسناد زیر مطابق جدول ۸-۳ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و مقوله‌های آن در جدول شماره ۱۲-۳ فهرست شده است.

جدول ۳-۸: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار	کشور
۱	Ministry of Petroleum and Energy, Strategic Plan 2021-2025, Gambia	۲۰۲۱	جمهوری گامبیا
۲	Natural Gas Vision and Strategy 2020, Government of Alberta	۲۰۲۰	کانادا
۳	Five Year Vision Document 2019-2024, India	۲۰۱۹	هندوستان
۴	U.S. Department of Energy Office of Fossil Energy 2018-2022, Strategic Vision	۲۰۱۸	امریکا
۵	Saudi Arabia's Vision 2030, Oil Policy and The Evolution of the Energy Sector	۲۰۱۶	عربستان سعودی
۶	U.S. Department Of Energy, Strategic Plan 2014-2018	۲۰۱۴	امریکا
۷	Solomon Islands National Energy Policy and Strategic Plan 2014-2019	۲۰۱۴	جزایر سلیمان
۸	U.S. Chemical Safety and Hazard Investigation Board, Strategic Plan 2012-2016	۲۰۱۲	امریکا
۹	Ministry of Petroleum & Natural Gas Government of India, Strategic Plan 2011-2017	۲۰۱۱	هندوستان

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

۱-۴-۲-۳) برنامه راهبردی وزارت نفت و انرژی جمهوری گامبیا ۲۰۲۵-۲۰۲۱

وزارت نفت و انرژی جمهوری گامبیا به طور رسمی در سال ۲۰۱۶ پس از ادغام وزارت نیرو و وزارت نفت ایجاد شد. در سال ۲۰۱۷ نیز اختیارات بخش معدنی به آن اعطا گردید؛ بنابراین این وزارت در مقایسه با سایر وزارتخانه‌های دولتی جمهوری گامبیا منشأ نسبتاً جدیدی دارد. برنامه راهبردی ارائه شده در این سند محصول یک فرآیند فراگیر، مشارکتی و سختگیرانه در سراسر بخش نفت و انرژی است. کلیه ذینفعان بخش‌های انرژی، نفت و معدن همچون مجلس ملی، بخش خصوصی، جامعه مدنی، دولت‌های محلی، جوامع محلی و همچنین شرکای توسعه در تدوین برنامه راهبردی مشارکت داشتند ضمن آن که جهت تکمیل اطلاعات به دست آمده، اسناد جامع ملی، منطقه‌ای و جهانی نیز مورد بررسی قرار گرفتند.

چشم‌انداز

دستیابی به دسترسی جهانی به انرژی مدرن و خدمات زمین‌شناسی، اکتشاف و بهره‌برداری از نفت و سایر منابع معدنی برای یک اقتصاد احیاء شده برای رفاه ملی (توسعه اقتصادی-اجتماعی) به شیوه‌ای پایدار.

مأموریت

➤ اطمینان از ارائه خدمات انرژی کافی، مقرون به صرفه و قابل اعتماد و سوخت پخت و پز پاک به شیوه‌ای پایدار.

➤ به دست آوردن سود بهینه از زنجیره ارزش نفت از طریق ترویج پایدار، تنظیم و مدیریت کارآمد و مؤثر عملیات نفتی.

➤ ارائه خدمات کارآمد زمین‌شناسی، اکتشاف، ارزیابی و بهره‌برداری از منابع معدنی برای ارتقاء زیرساختی و توسعه اقتصادی-اجتماعی پایدار.

هدف

ارائه یک چارچوب منسجم و یکپارچه برای هدایت کار وزارت در طول دوره برنامه (۲۰۲۱-۲۰۲۵) و تقویت پاسخگویی و ارائه نتایج در بخش‌های انرژی، نفت و زمین‌شناسی.

اصول راهنما

مالکیت و رهبری ملی: تقویت مالکیت ملی و رهبری منابع انرژی، نفت و زمین‌شناسی کشور به نفع شهروندان و حفظ منافع ملی در توسعه و بهره‌برداری از این منابع.

مشارکت: اطمینان از مشارکت کامل همه ذینفعان در اجرای طرح.

شفافیت: ترویج شفافیت کامل در توسعه و بهره‌برداری از انرژی، نفت و منابع زمین‌شناسی به منظور تقویت مسئولیت‌پذیری.

برابری: اطمینان حاصل شود که همه شهروندان از این منابع بهره می‌برند و می‌توانند به طور کامل در توسعه و بهره‌برداری از این منابع مشارکت داشته باشند.

انطباق با محیط‌زیست: اطمینان از رعایت بالاترین استانداردهای زیست‌محیطی در توسعه و بهره‌برداری از منابع طبیعی و کاهش پیامدهای نامطلوب بر جوامع محلی و معیشت آن‌ها و کمک به اجرای تعهدات کشور تحت توافقنامه پاریس در مورد تغییرات آب و هوایی.

شراکت: حمایت و ترویج مشارکت‌های سودمند متقابل در توسعه و بهره‌برداری از انرژی، نفت و منابع زمین‌شناسی.

۲-۴-۲-۳) سند چشم‌انداز و استراتژی بخش گاز طبیعی دولت آلبرتا ۲۰۲۰

چشم‌انداز و استراتژی گاز طبیعی آلبرتا بخشی کلیدی از برنامه دولت برای بهبودی از دوره ناملازمات اقتصادی بی‌سابقه و بازپس‌گیری کنترل آینده اقتصادی استان آلبرتا است. برای دهه‌ها، بخش گاز طبیعی سنگ بنای اقتصاد قوی آلبرتا و کانادا بوده است و میلیاردها دلار درآمد و صدها هزار شغل ایجاد کرده است. سند چشم‌انداز پیش‌رو بر اساس موفقیت‌های گذشته با هدف پیشبرد فرصت‌های جدید برای توسعه در زنجیره ارزش گاز طبیعی آلبرتا تدوین شده است.

چشم‌انداز

آلبرتا منبع ترجیحی گاز طبیعی پاک، ایمن و مسئولانه است که تقاضای داخلی و جهانی برای انرژی و طیف وسیعی از محصولات را در سراسر زنجیره ارزش گاز طبیعی تأمین می‌کند. صنعت گاز طبیعی یکپارچه ما متمرکز بر آینده است که ضمن ایجاد فرصت‌های تجاری جدید، منابع حیاتی برای بهبود زندگی مدرن در آلبرتا، کانادا و سراسر جهان را نیز فراهم می‌کند.

برای اطمینان از موفقیت بلندمدت بخش گاز طبیعی آلبرتا، ما از **نقاط قوت** اثبات شده خود بهره می‌بریم که عبارتند از:

➤ بخش گاز طبیعی پیشرفته و نوآورانه، بهره‌مندی از فناوری‌های نوآورانه برای کاهش انتشار و جذب کربن؛ هزینه پایین تولید گاز طبیعی؛

➤ منابع فراوان مایعات گاز طبیعی برای تبدیل به پتروشیمی یا برای استفاده در تولید ماسه‌های نفتی؛

- رهبری و مدیریت قوی محیط‌زیست؛
- عرضه گاز طبیعی فراوان برای تولید برق و تولید هیدروژن؛
- تولید پتروشیمی در مقیاس جهانی بر پایه اتان، متان و به زودی پروپان؛
- زیرساخت‌های گسترده انتقال، توزیع، تقسیم و ذخیره‌سازی گاز طبیعی که فرصت‌هایی را برای معرفی زنجیره‌های ارزش مکمل (بازیافت هیدروژن و پلاستیک) در اقتصاد انرژی استان فراهم می‌کنند؛
- نیروی کار بسیار ماهر در بخش‌های استخراج، فرآوری، زیرساخت‌های حمل‌ونقل و خدمات؛
- فناوری نوآورانه انرژی و قابلیت‌های تحقیقاتی که از طریق تأمین مالی نوآوری امکان‌پذیر می‌شود؛
- ارتباط متقابل با بازارهای شرق کانادا، آمریکای شمالی و جهانی. گاز طبیعی و پتروشیمی غرب کانادا نسبت به رقبای آمریکایی به بازارهای رو به رشد آسیایی نزدیکتر است.

۳-۴-۲-۳) سند چشم‌انداز ۵ ساله هندوستان ۲۰۲۴-۲۰۱۹

هند سومین مصرف‌کننده بزرگ نفت خام در جهان پس از ایالات متحده و چین است. در سال ۲۰۱۸، مصرف نفت هند نسبت به سال ۵.۳ درصد رشد کرد و تقاضای نفت هند در سال ۲۰۲۰ به ۵.۰۵ میلیون بشکه در روز خواهد رسید. طبق چشم‌انداز بخش انرژی تا سال ۲۰۴۰ هند جایگزین چین به عنوان منبع اصلی رشد تقاضا خواهد شد.

چشم‌انداز

فراهم کردن دسترسی جهانی به انرژی مقرون به صرفه، پاک و قابل اعتماد، افزایش تولید داخلی نفت خام و گاز طبیعی، افزایش کارایی عملیات، افزایش قابل ملاحظه زیرساخت‌های هیدروکربنی برای رفع نیازهای امنیت انرژی و پایداری هند.

اهداف

- افزایش تولید نفت و گاز و جذب سرمایه؛
- حرکت به سمت اقتصاد مبتنی بر گاز؛
- دسترسی همگانی به سوخت پاک و افزایش تولید سوخت‌های زیستی؛
- تقویت امنیت انرژی از طریق همکاری‌های بین‌المللی.

اصول راهنما

- امنیت انرژی
- پایداری انرژی

➤ دسترسی به انرژی

➤ بهره‌وری انرژی

➤ عدالت انرژی

۴-۴-۳) برنامه راهبردی بخش انرژی (اداره انرژی‌های فسیلی) ایالات متحده ۲۰۲۲-۲۰۱۸

برنامه راهبردی بخش انرژی اهداف و مقاصد ما را برای حمایت از مأموریت وزارت و دستیابی به اولویت‌های دولت در سال‌های آتی مشخص می‌کند. با اذعان به اینکه جهان به سرعت در حال تغییر است، این یک چشم‌انداز استراتژیک پویا با چارچوبی قوی اما انعطاف‌پذیر است که برای بازنگری دوره‌ای طراحی شده است زیرا ما متعهد به پرداختن به چالش‌های در حال تحول بخش انرژی فسیلی هستیم.

چشم‌انداز

اداره انرژی‌های فسیلی در تلاش است تا فناوری‌ها، سیستم‌ها، فرآیندها و روش‌هایی را ارائه دهد که از منابع انرژی فسیلی به طور مؤثر و مسئولانه استفاده کنند و اطمینان حاصل نماید که استانداردهای زندگی مردم آمریکا به طور مداوم با انرژی پاک، کارآمد و قابل اطمینان بهبود می‌یابد.

مأموریت

کشف و توسعه فناوری‌های پیشرفته انرژی فسیلی برای ایجاد مشاغل، حمایت از زیرساخت‌های انعطاف‌پذیر، حفظ نظارت بر محیط‌زیست و ارتقاء اقتصاد آمریکا. اطمینان از دسترسی و استفاده آمریکا از منابع انرژی فسیلی ایمن، مقرون به صرفه و قابل اعتماد و ذخایر استراتژیک.

اهداف

➤ توسعه فناوری‌های انرژی فسیلی ایمن و مقرون به صرفه برای درک ارزش کامل منابع انرژی داخلی؛

➤ تقویت امنیت اقتصادی و انرژی ایالات متحده از طریق سیاست محتاطانه، فناوری پیشرفته و استفاده از ذخایر استراتژیک؛

➤ ترویج صادرات هیدروکربن‌های تولید داخل و فناوری‌های انرژی فسیلی؛

➤ توسعه و حفظ تعالی سازمانی در سطح جهانی.

۵-۴-۳) چشم‌انداز ۲۰۳۰ عربستان سعودی؛ سیاست نفت و سیر تکاملی بخش انرژی

در اواخر آوریل ۲۰۱۶، شورای وزیران در عربستان سعودی یک استراتژی بلندپروازانه جدید را برای پادشاهی این کشور به تصویب رساند که به عنوان چشم‌انداز ۲۰۳۰ شناخته می‌شود.

چشم‌انداز

- عربستان سعودی نقش محوری در جهان اسلام و جهان عرب ایفا می‌کند؛
- تبدیل عربستان سعودی به یک قدرت سرمایه‌گذاری جهانی؛
- بهره‌برداری از موقعیت استراتژیک کلیدی عربستان سعودی برای تبدیل این کشور به یک مرکز تجارت جهانی که سه قاره آسیا، اروپا و آفریقا را به هم متصل می‌کند.
- این چشم‌انداز حاوی جزئیات خاصی در مورد اجرا نیست، اما حول سه موضوع کلی طرح‌ریزی شده است:

- یک جامعه پر جنب و جوش؛
- یک اقتصاد شکوفا؛
- یک کشور جاه‌طلب.

اهداف

- حرکت اقتصاد از موقعیت فعلی به عنوان نوزدهمین اقتصاد بزرگ جهان به پانزدهمین اقتصاد برتر؛
- افزایش سهم بخش خصوصی از ۴۰ درصد به ۶۵ درصد تولید ناخالص داخلی؛
- افزایش سهم صادرات غیرنفتی در تولید ناخالص داخلی غیرنفتی از ۱۶ درصد به ۵۰ درصد؛
- افزایش درآمد غیرنفتی دولت از ۱۶۳ میلیارد ریال عربستان به ۱ تریلیون؛
- رشد دارایی از ۶۰۰ میلیارد ریال عربستان به بیش از ۷ تریلیون؛
- افزایش سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی از ۳/۸ درصد تولید ناخالص داخلی به ۵/۷ درصد.

۶-۴-۲-۳) برنامه راهبردی بخش انرژی ایالات متحده ۲۰۱۸-۲۰۱۴

بخش انرژی ایالات متحده ارائه راه‌حل‌های علمی و فناوری نوآورانه و متحول‌کننده برای چالش‌های انرژی، امنیت، اقتصادی و زیست‌محیطی پیش روی ایالات متحده در قرن بیست و یکم را برعهده دارد. ضمن آنکه مسئول پیشبرد امنیت انرژی، محیط‌زیست و هسته‌ای ایالات متحده نیز می‌باشد. برنامه راهبردی بخش انرژی، نقشه راه و همچنین اولویت‌های اصلی این بخش را برای چند سال آینده برجسته می‌کند به نحوی که در برنامه‌های عملیاتی نیز انعکاس می‌یابند.

مأموریت

افزایش امنیت و رشد اقتصادی ایالات متحده از طریق علم تحول‌آفرین، نوآوری، فناوری و راه‌حل‌های بازار برای مقابله با چالش‌های انرژی، امنیت هسته‌ای و محیط‌زیست.

اهداف

- علم و انرژی: پیشرفت علم پایه، نوآوری در فناوری‌های انرژی، رشد اقتصادی و ایجاد شغل، امنیت انرژی و کیفیت زیست‌محیطی با تأکید بر اجرای برنامه‌ی اقدام اقلیمی رئیس‌جمهور برای کاهش خطرات و افزایش تاب‌آوری در برابر تغییرات اقلیمی.
- امنیت هسته‌ای: تقویت امنیت ملی با حفظ و نوسازی ذخایر هسته‌ای و زیرساخت‌های امنیت هسته‌ای، کاهش تهدیدات هسته‌ای جهانی، تأمین نیروی پیشران هسته‌ای، بهبود امنیت فیزیکی و سایبری و تقویت قابلیت‌های کلیدی علم، فناوری و مهندسی.
- مدیریت و عملکرد: به‌کارگیری مدیریت مؤثر و پالایش قابلیت‌های عملیاتی و پشتیبانی برای پیگیری مأموریت‌های وزارتی.

۷-۴-۲-۳) برنامه راهبردی انرژی ملی جزایر سلیمان ۲۰۱۹-۲۰۱۴

برنامه راهبردی انرژی ملی جزایر سلیمان، اولویت‌ها و جهت‌گیری‌های استراتژیک دولت برای زیربخش نفت در پنج سال آینده را ارائه می‌دهد. استراتژی نفت و سوخت مایع جایگزین و طرح سرمایه‌گذاری یکی از برنامه‌های استراتژیک دولت جزایر سلیمان است که با چشم‌انداز و اهداف سیاست ملی انرژی در سال ۲۰۱۴ همسو می‌شود. استفاده از نفت در صنایع برق و حمل‌ونقل در سال‌های گذشته افزایش یافته است؛ بنابراین هماهنگی برای نظارت و تنظیم ایمنی و استانداردهای محصولات نفتی وارداتی و همچنین ارائه قیمت‌های منصفانه برای همه مردم جزایر سلیمان حیاتی است. این استراتژی فعالیت‌های تکمیلی را برای بهبود اجرای مقررات موجود در رابطه با قیمت‌گذاری، ایمنی و استانداردهای نفت فراهم می‌کند.

چشم‌انداز

فعال‌سازی (بالفعل نمودن) پتانسیل توسعه پایگاه اقتصادی جزایر سلیمان از طریق بخش انرژی پویا و مؤثر.

هدف

افزایش دسترسی به فرآورده‌های نفتی ایمن، مقرون به صرفه و قابل اعتماد و سوخت‌های مایع و گازی جایگزین.

سیاست‌های بخش نفت

- عرضه مطمئن فرآورده‌های نفتی با کیفیت برای همه مردم جزایر سلیمان؛
- مطابق با استانداردهای ایمنی، بهداشت و محیط‌زیست محلی و بین‌المللی بودن تأسیسات ذخیره و جابجایی نفت؛

➤ دفع زباله‌های مربوط به نفت به شیوه‌ای سالم توسط تأمین‌کنندگان و استفاده‌کنندگان فرآورده‌های نفتی؛

➤ نظارت و تنظیم قیمت نفت به صورت شفاف و هماهنگ؛

➤ ترویج و حمایت از تحقیقات پیرامون سوخت‌های مایع و گاز جایگزین.

۸-۴-۲-۳) برنامه راهبردی هیئت بررسی ایمنی و خطرات شیمیایی ایالات متحده ۲۰۱۶-۲۰۱۲

هیئت تحقیقات ایمنی و خطرات شیمیایی ایالات متحده (CSB) یک آژانس مستقل فدرال است که برای بررسی حوادث و خطرات ناشی از تولید، پردازش و جابجایی مواد شیمیایی که باعث مرگ، صدمات جدی یا صدمات زیست‌محیطی قابل توجه می‌شوند، تأسیس شده است. تحقیقات CSB همه جنبه‌های حوادث شیمیایی، از جمله دلایلی که به طور مستقیم منجر به وقوع حادثه شده‌اند مانند خرابی تجهیزات، علل زمینه‌ای مانند نارسایی در سیستم‌های مدیریت ایمنی، فرهنگ ایمنی و همچنین فرصت‌هایی برای بهبود استانداردهای نظارتی و اجرا را بررسی می‌کند.

چشم‌انداز

ارائه گزارش‌های کیفیت، توصیه‌های تأثیرگذار، ویدئوها و سایر ابزارهای آموزشی ارتقاءدهنده ایمنی به منظور حفاظت از مردم و محیط‌زیست در برابر مواد شیمیایی خطرناک.

مأموریت

بررسی مستقل حوادث و خطرات شیمیایی مهم و حمایت مؤثر از اجرای توصیه‌های حاصله برای حفاظت از کارگران، مردم و محیط‌زیست.

ارزش‌ها

➤ صداقت

➤ استقلال

➤ عینیت

➤ مسئولیت‌پذیری

➤ دقت علمی

اهداف

➤ انجام بررسی‌های مربوط به حوادث و مطالعات ایمنی در مورد انتشار مواد شیمیایی خطرناک؛

- بهبود ایمنی و حفاظت از محیط‌زیست با اطمینان از اجرای توصیه‌های CSB و با انتشار گسترده یافته‌های CSB از طریق حمایت و اطلاع‌رسانی؛
- حفظ اعتماد عمومی به واسطه حفظ و ارتقای تعالی سازمانی.

۹-۴-۲-۳) برنامه راهبردی وزارت نفت و گاز طبیعی دولت هندوستان ۲۰۱۷-۲۰۱۱

چشم‌انداز

رفع نیازهای امنیت انرژی هند در بخش هیدروکربن و اطمینان از در دسترس بودن فرآورده‌های نفتی با قیمت‌های مناسب.

مأموریت

- تسریع اکتشاف و تولید داخلی هیدروکربن‌ها و همچنین نفت و گاز در خارج از کشور؛
- توسعه بخش هیدروکربن از طریق ارتقاء فناوری و ظرفیت‌سازی در بخش‌های تولید، پالایش، حمل‌ونقل و بازاریابی؛
- توسعه زیرساخت‌های عرضه و توزیع فرآورده‌های نفتی برای تأمین نیازهای اقتصاد از جمله خانوارها؛
- ارتقاء استانداردهای خدمات و به حداکثر رساندن رضایت مشتری؛
- ترویج صرفه‌جویی در سوخت، سوخت‌های پاک و سبز و توسعه منابع جایگزین انرژی.

اهداف

هدف اصلی وزارت نفت و گاز طبیعی دستیابی به چشم‌انداز خود برای رسیدگی به نیازهای امنیت انرژی هند در بخش هیدروکربن‌ها و اطمینان از در دسترس بودن فرآورده‌های نفتی با قیمت‌های مناسب است. برای دستیابی به هدف مذکور وزارت نفت و گاز طبیعی در تلاش است:

- تسریع در درآمدزایی از اکتشافات جدید نفت و گاز؛
- افزایش تولید نفت خام و گاز طبیعی؛
- حفظ خودکفایی و افزایش قابلیت صادرات فرآورده‌های نفتی از طریق افزایش ظرفیت پالایشی و ارتقای فناوری پالایشگاه‌ها؛
- تشویق به استفاده از گاز طبیعی در اقتصاد؛
- افزایش در دسترس بودن سوخت با کیفیت با قیمت مناسب؛
- بهبود خدمات مصرف‌کننده از طریق شیوه‌های خرده‌فروشی و رقابت بهتر؛
- حمایت از حفاظت از فرآورده‌های نفتی؛

➤ ترویج صرفه‌جویی در سوخت، سوخت‌های پاک و سبز و توسعه منابع جایگزین انرژی.

۵-۲-۳) مطالعه (گروه) کانونی

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

گروه کانونی روشی برای تبادل افکار و مذاکره است. طبق یک برنامه‌ریزی دقیق طراحی می‌شود تا ادراکات و بینش مصاحبه‌شوندگان را در محیطی به‌دوراز تهدید و فشار بسنجد. گروه‌های کانونی شکلی از مصاحبه گروهی هستند؛ اما تمیز و تشخیص بین این دو خیلی مهم است. به طوری که مصاحبه گروهی شامل مصاحبه هم‌زمان تعدادی از افراد است. تمرکز اصلی بر پرسش‌ها و پاسخ‌های مطرح شده بین پژوهشگر و مصاحبه‌شوندگان می‌باشد. گروه‌های کانونی بر دیگر روش‌های پژوهش برتری دارند؛ زیرا هدف اصلی آن‌ها کشف نگرش‌ها، احساسات، باورها، تجربه‌ها و واکنش افراد است که با روش‌های دیگر مانند مشاهده، مصاحبه فردی و پرسش‌نامه‌های پیمایشی قابل درک نیست. گروه‌های کانونی نظرها و فرآیندهای هیجانی درون بافت گروهی را کشف و استنباط می‌کنند. پژوهشگر در گروه‌های کانونی قادر است که اطلاعات بیشتری را در زمان کوتاه‌تری در مقایسه با مصاحبه‌های فردی به دست آورد. از گروه‌های کانونی می‌توان به صورت یک روش مستقل و یا به عنوان روشی برای تکمیل دیگر روش‌ها استفاده کرد. به‌ویژه برای تطبیق داده‌های حاصل از روش‌های گوناگون و بررسی اعتبار داده‌ها استفاده می‌شود. از گروه‌های کانونی برای تأیید و نهایی کردن لیست‌های مرتبط با بررسی محیط داخلی و خارجی و راهبردها نیز استفاده می‌شود.

برای تعیین مقاصد آرمانی / ارکان جهت‌ساز بخش نفت و گاز استان گلستان، ضمن توجه به مقوله‌های شناسایی شده از مآخذ چهارگانه و ترکیب آن با مقوله‌های پیشنهادی گروه کانونی، به کمک گروه مذکور و مطابق شکل ۳-۳ در بخش پایانی فصل، نتایج گردآوری شده از مآخذ پنج‌گانه در قالب کاربرگ‌های چهارگانه

^۱ focus group

ارائه گردیده است. پیش از آن به ماهیت مقاصد آرمانی، اجزای مقاصد آرمانی، ساختار تهیه بیانیه، مراحل تهیه بیانیه و الگوریتم آن، تعریف نظریه داده‌بنیاد، یافته‌ها و نتایج و... پرداخته شده است.

۳-۳) ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

مأموریت^۱ نشان‌دهنده علت یا فلسفه وجودی سازمان (بخش نفت و گاز استان گلستان) و بیانگر هویت آن است. هر سازمان یک مأموریت دارد، چه این مأموریت به صورت تدوین شده و مکتوب باشد و چه نباشد. مأموریت شکل‌دهنده فعالیت سازمان و رفتار کارکنان است. مأموریت سازمان، مفهومی است که قید زمانی و مکانی خاصی نداشته و ممکن است در 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، الهام‌بخش بودن، وحدت‌بخش بودن، پایدار بودن و... باشد؛ بنابراین، بیانیه مأموریت، جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود. چشم‌انداز^۲ سازمان (بخش نفت و گاز استان گلستان) نشان‌دهنده جایگاه یا موقعیت مطلوب در آینده است. در مأموریت به این پرسش پاسخ داده شود که «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» و در چشم‌انداز به این پرسش پاسخ داده می‌شود: که «ما می‌خواهیم چه بشویم؟». «چشم‌انداز بیان آینده مطلوب از سازمان است» و در برگیرنده موقعیت‌هایی خاص می‌شود در حالیکه مأموریت سازمان بیشتر با فعالیت سازمان از حال تا آینده سروکار دارد. در واقع مأموریت به صورت کلی و بدون قید زمان، علت وجودی سازمان را معین می‌کند و چشم‌انداز نتیجه تحقق مأموریت و تداوم فعالیت‌های سازمان را مشخص می‌کند.

ارزش‌ها^۳ سومین جزء تشکیل‌دهنده مقاصد آرمانی سازمان (بخش نفت و گاز استان گلستان) است. یک سازمان (بخش) در بیانیه ارزش‌های سازمانی خود اصول اخلاقی را در قبال کارکنان، سهامداران، جامعه، محیط‌زیست و سایر ذینفعان بیان می‌کند. معمولاً استراتژیست‌های سازمانی با پرسیدن این سؤال که «ما به چیزهایی پایبندیم و به کدام ارزش‌ها احترام می‌گذاریم» بیانیه ارزش سازمان را تدوین می‌نمایند.

¹ Mission

² Vision

³ Values

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

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

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

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

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

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

۵. تکنولوژی: سازمان (بخش نفت و گاز استان گلستان) باید با در نظر گرفتن وضعیت محیط، بازار، سازمان‌های مشابه، مشتریان/ارباب‌رجوعان و سایر عوامل، تکنولوژی مناسب برای ارائه خدمات و تولید

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

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

۷. شایستگی متمایز (وجه تمایز و مزیت رقابتی): معمولاً سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا نسبت به سازمان‌های مشابه خود از مزیت برخوردار باشند و برای این کار باید به قابلیت ویژه دست یابند؛ بنابراین باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش نفت و گاز استان گلستان) دارای چه مزیت یا شایستگی متمایزی می‌باشد؟ این قابلیت می‌تواند در جلب توجه و اطمینان خاطر ذینفعان و ارباب رجوعان بالفعل و بالقوه مفید واقع شود؛ زیرا آن چیزی را مورد تأکید قرار می‌دهد که فقط خود سازمان (بخش نفت و گاز استان گلستان) دارد و سازمان‌های مشابه دیگر یا چنین توانمندی را ندارند یا دستیابی به آن دشوار است.

۸. توجه به کارکنان: امروزه کارکنان به خاطر ارزشی که با فکر و عمل خود ایجاد می‌کنند از جمله مهم‌ترین منابع سازمان بشمار می‌روند، بطوریکه موفقیت در گرو برخورداری از نیروی انسانی توانمند و با انگیزه می‌باشد. این نیروها برای بروز قابلیت‌های خود نیازمند توجه ویژه هستند؛ بنابراین سازمان‌ها باید از همه جوانب به فکر آسایش و رضایت کارکنان خود باشند و در بیانیه مأموریت خود نشان دهند که کارکنان به‌عنوان یک قلم دارایی و سرمایه ارزشمند برای سازمان (بخش نفت و گاز استان گلستان) به حساب می‌آیند و شرط بهره‌برداری مناسب از سایر منابع و دارایی‌های سازمان (بخش) نیز توانمندی سرمایه انسانی می‌باشد. این امر تأثیر بسیار مثبتی بر کسانی دارد که می‌خواهند به‌عنوان نیروی انسانی وارد سازمان (بخش نفت و گاز استان گلستان) شوند و از توانمندی بالایی نیز برخوردارند. این مسئله حتی می‌تواند بر روی ذینفعان، ارباب رجوعان، اتحادیه‌های کارگری، نهادهای دولتی و غیره اثرات مثبتی داشته باشد.

۹. توجه به تصور مردم (مسئولیت اجتماعی): تصویر ذهنی عمومی از سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. چراکه تصویر ذهنی مثبت می‌تواند موفقیت را به ارمغان آورده و برعکس تصویر ذهنی منفی به

هر دلیلی باعث ناکامی می‌شود؛ بنابراین سازمان (بخش نفت و گاز استان گلستان) همواره باید به فکر ایجاد تصویر ذهنی مثبت در عموم باشد. باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش نفت و گاز استان گلستان) به‌عنوان مسئولیت اجتماعی (CSR) در خصوص مسائل اجتماعی، جامعه و محیط چه رویکردی را دارد.

۱۰. توجه به بقاء، رشد، بهره‌وری و پایداری: هر سازمانی در وهله اول باید توان تداوم حیات و بقاء داشته باشد پس باید همواره به فکر بقاء، رشد و توسعه باشد و در نهایت اینکه هر فعالیتی که انجام می‌دهد و هر روندی که طی می‌کند باید به کارآمدی و اثربخشی بیانجامد تا بقاء و رشد سازمان (بخش نفت و گاز استان گلستان) را عملی کند؛ بنابراین در بیانیه مأموریت یا چشم‌انداز باید به این موارد مهم نیز توجه کافی مبذول شود. در این جزء از مقاصد آرمانی سازمان (بخش نفت و گاز استان گلستان) باید مشخص شود که سازمان با تعیین شاخص‌های بهره‌وری، رشد و بقاء خود می‌خواهد کدام آینده مطلوبی را هدف قرار دهد. در تعریف آن آینده باید ویژگی‌های درونی سازمان و جایگاه آن در قلمرو فعالیت خود مشخص شود.

۱۱. چشم‌انداز: سرانجام، آخرین جزء مقاصد آرمانی، تعیین چشم‌انداز مطلوب سازمان است. در این جزء سازمان (بخش نفت و گاز استان گلستان) موقعیت مطلوب خود را در قلمروی تخصصی و جغرافیایی خود در مقایسه با سایر سازمان‌های مشابه مشخص می‌کند.

با در نظر داشتن آنچه در قالب اجزای مذکور تهیه شده است، این موارد را به‌صورت منسجم و با جملاتی روان و مرتبط به هم در کنار هم قرار می‌دهیم تا بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان (بخش نفت و گاز استان گلستان) به گونه‌ای قابل فهم تهیه شود. بیانیه‌های تهیه شده بایستی چندین بار بازبینی و مرور و ویرایش شده و مورد توافق اکثریت اعضای سازمان (بخش نفت و گاز استان گلستان) و حتی برخی از ذینفعان قرار گیرد. به نظر می‌رسد که از این طریق می‌توان تا حدود زیادی مقبولیت و مشروعیت و احتمال موفقیت اجرای آن را افزایش داد. پیش از تدوین و اجرای استراتژی باید بیانیه‌های سازمان (بخش نفت و گاز استان گلستان) به شیوه‌ای روشن تهیه شود. در فرآیند تعیین مأموریت حتی‌الامکان باید تعداد بیشتری از مدیران مشارکت نمایند، زیرا مشارکت در تدوین تعهد و حمایت در تدوین و اجرای سند را افزایش می‌دهد. یک روش متداول برای تعیین مقاصد آرمانی سازمان این است که نخست درباره مقصد سازمان با کمک مطالعات فوق‌الذکر مطالبی را انتخاب کرد و از مدیران خواست که برای آگاهی بیشتر آن‌ها را مطالعه کنند. سپس از مدیران خواست که برای سازمان مأموریت بنویسند. آنگاه کمیته‌ای از مدیران ارشد این نوشته‌ها را جمع‌آوری می‌کنند، آن‌ها را جرح و تعدیل می‌نمایند و سرانجام یک گردهمایی از مدیران ارشد و میانی و کارشناسان خبره تشکیل می‌دهند تا

سند نهایی تهیه و مورد تأیید همگان قرار گیرد. از آنجاکه همه مدیران در تهیه این بیانیه‌ها نقش داشته‌اند و سند نهایی را مورد تأیید قرار داده‌اند، سازمان (بخش نفت و گاز استان گلستان) می‌تواند این اطمینان را داشته باشد که آن‌ها در امور مربوط به تدوین، پیاده‌سازی، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها همکاری لازم را خواهند نمود؛ بنابراین، فرآیند تعیین مقصد سازمان فرصت مناسبی بدست می‌دهد تا استراتژیست‌ها از حمایت همه مدیران، اعضا و ذینفعان سازمان برخوردار شوند. برخی از سازمان‌ها از گروه‌هایی از مدیران می‌خواهند که درباره مأموریت ارائه شده بحث کنند و آن را اصلاح نمایند. برخی از سازمان‌ها بهنگام نوشتن مأموریت برای ویرایش جمله‌ها و عبارت‌ها از مشاوران متخصص خارجی استفاده می‌کنند. پس از اینکه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان مرحله نهایی را طی کرد باید به طرق مختلف آن را به آگاهی همه مدیران، کارکنان و گروه‌های ذینفع خارج از سازمان رسانید. برخی از سازمان‌ها برای اشاعه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان شعارهای تبلیغاتی، پوسترها و کاتالوگ‌هایی تهیه کرده و در سازمان اقدام به برگزاری مسابقات و کنفرانس‌هایی در ارتباط با مقاصد آرمانی سازمان به‌منظور اشاعه و نشر آن می‌کنند.

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

چهار رکن در تدوین سند استراتژیک بخش نفت و گاز 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 نفت و گاز 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 نفت و گاز استان گلستان همکاری لازم را دارند.

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

۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی

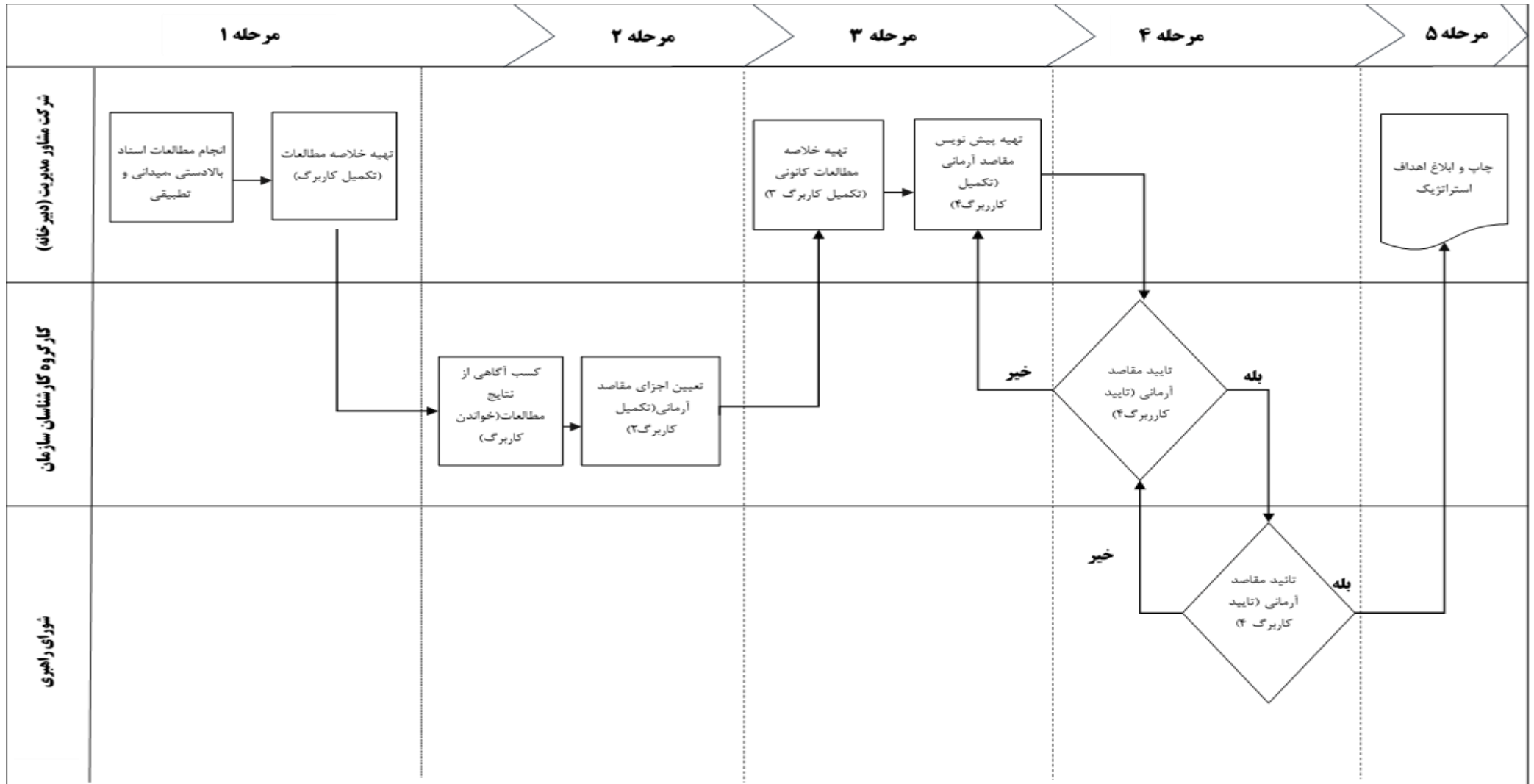
مرحله ۱: در این مرحله، شرکت مشاوره مدیریت به کمک کارشناسان خود اقدام به تم‌شناسی و مضمون‌یابی از چهار مآخذ اسناد بالادستی، سند چشم‌انداز استان، مطالعات میدانی و مطالعات تطبیقی را در مورد اجزای مقاصد آرمانی انجام می‌دهد. نتایج این مطالعات به صورت کاملاً خلاصه شده در کاربرگ شماره ۱ وارد می‌شود. این کاربرگ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

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

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

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



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

۴-۳) نظریه داده بنیاد

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



شکل ۴-۳: فرآیند 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^۴

۲- کدگذاری محوری^۵

۳- کدگذاری انتخابی^۶

¹ Grounded Theory

² Barney Glaser

³ Anselm Strauss

⁴ Open Coding

⁵ Axial Coding

⁶ Selective Coding



شکل ۵-۳: فرآیند کدگذاری تا نظریه پردازی

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

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

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

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

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

^۱ Content Categories

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

۵-۳) یافته‌ها و نتایج مقوله‌یابی از مآخذ پنج‌گانه با استفاده از نظریه داده‌بنیاد

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

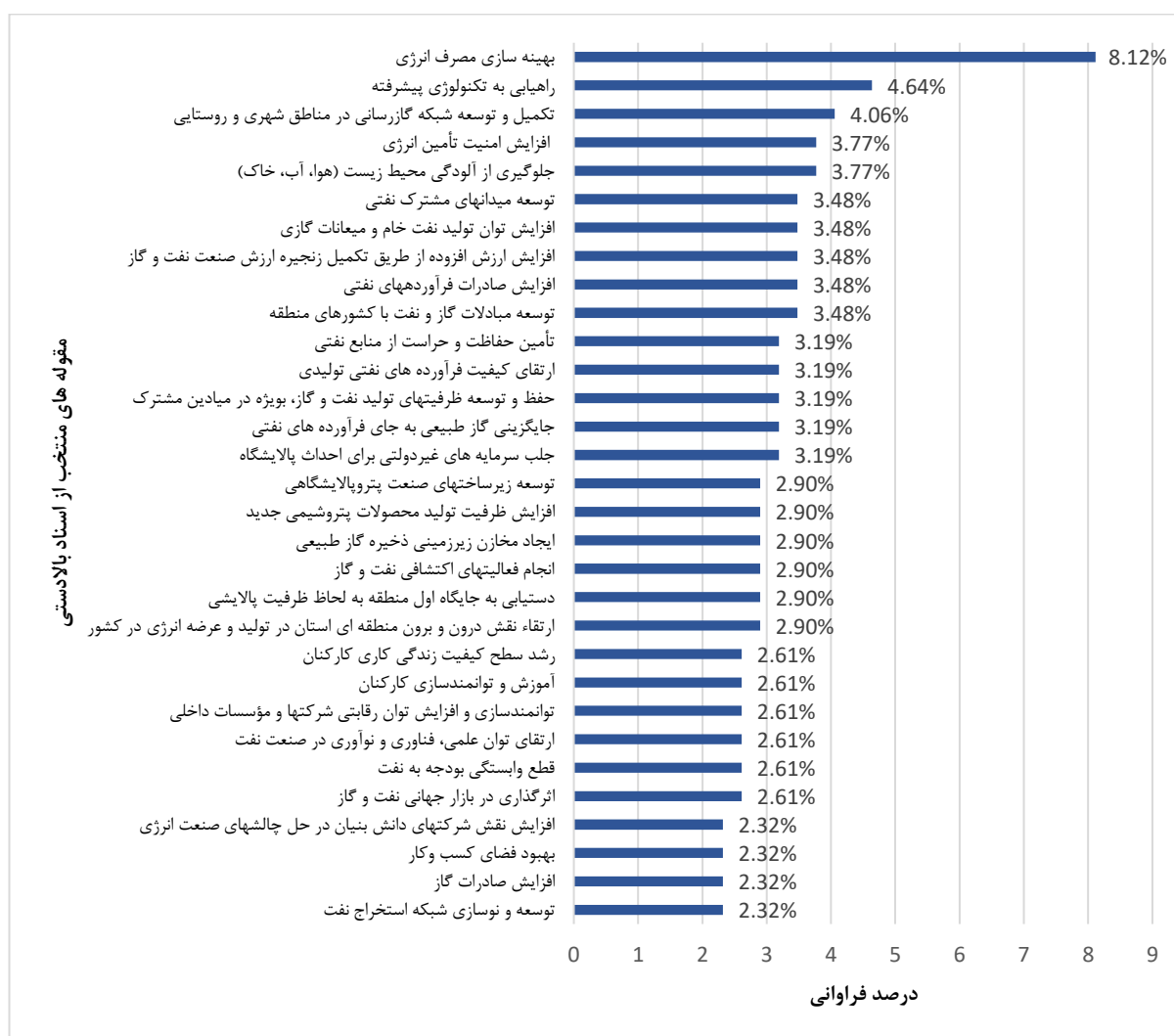
۱-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی

با مطالعه و بررسی اسناد بالادستی که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۷-۳ آمده است، پس از شناسی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۳۱ 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 نفت و گاز استان گلستان از اسناد بالادستی

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	بهینه‌سازی مصرف انرژی	۲۸
۲	راهیابی به تکنولوژی پیشرفته	۱۶
۳	تکمیل و توسعه شبکه گازرسانی در مناطق شهری و روستایی	۱۴
۴	جلوگیری از آلودگی محیط‌زیست (هوا، آب، خاک)	۱۳
۵	افزایش امنیت تأمین انرژی	۱۳
۶	توسعه مبادلات گاز و نفت با کشورهای منطقه	۱۲
۷	افزایش صادرات فرآورده‌های نفتی	۱۲
۸	افزایش ارزش‌افزوده از طریق تکمیل زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز	۱۲
۹	افزایش توان تولید نفت خام و میعانات گازی	۱۲
۱۰	توسعه میدان‌های مشترک نفتی	۱۲
۱۱	جلب سرمایه‌های غیردولتی برای احداث پالایشگاه	۱۱
۱۲	جایگزینی گاز طبیعی به جای فرآورده‌های نفتی	۱۱
۱۳	حفظ و توسعه ظرفیت‌های تولید نفت و گاز بویژه در میداين مشترک	۱۱
۱۴	ارتقاء کیفیت فرآورده‌های نفتی تولیدی	۱۱
۱۵	تأمین حفاظت و حراست از منابع نفتی	۱۱
۱۶	ارتقاء نقش درون و برون منطقه‌ای استان در تولید و عرضه انرژی در کشور	۱۰
۱۷	دستیابی به جایگاه اول منطقه به لحاظ ظرفیت پالایشی	۱۰
۱۸	انجام فعالیت‌های اکتشافی نفت و گاز	۱۰
۱۹	ایجاد مخازن زیرزمینی ذخیره گاز طبیعی	۱۰
۲۰	افزایش ظرفیت تولید محصولات پتروشیمی جدید	۱۰

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۲۱	توسعه زیرساخت‌های صنعت پتروپالایشگاهی	۱۰
۲۲	اثرگذاری در بازار جهانی نفت و گاز	۹
۲۳	قطع وابستگی بودجه به نفت	۹
۲۴	ارتقاء توان علمی، فناوری و نوآوری در صنعت نفت	۹
۲۵	توانمندسازی و افزایش توان رقابتی شرکت‌ها و مؤسسات داخلی	۹
۲۶	آموزش و توانمندسازی کارکنان	۹
۲۷	رشد سطح کیفیت زندگی کاری کارکنان	۹
۲۸	توسعه و نوسازی شبکه استخراج نفت	۸
۲۹	افزایش صادرات گاز	۸
۳۰	بهبود فضای کسب و کار	۸
۳۱	افزایش نقش شرکت‌های دانش‌بنیان در حل چالش‌های صنعت انرژی	۸



نمودار ۷-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش نفت و گاز استان گلستان از اسناد بالادستی

مطابق مطالعات صورت گرفته و بررسی اسناد بالادستی، مقوله بهینه‌سازی مصرف انرژی با ۸.۱۲٪ فراوانی، بیشترین تکرار را در بین مقوله‌های بررسی شده به خود اختصاص داد تا بر اهمیت و جایگاه اصلاح رویه مصرف انرژی تأکید نماید. با توجه به نقش حیاتی انرژی در پایداری توسعه، رشد اقتصادی و تغییرات آب و هوایی جهان، اهمیت پرداختن به سیاست‌های بهینه‌سازی مصرف انرژی روز به روز افزایش می‌یابد. هدفمند کردن مصرف انرژی متشکل است از برنامه‌ریزی شامل: ممیزی، هدف‌گذاری، اولویت‌بندی تعریف پروژه، سازماندهی، کارگزینی، هدایت و نظارت جهت رسیدن به مصرف بهینه انرژی به طوری که سیستم از فناوری‌های جدید استفاده نموده و سطح خدمات سیستم کاهش نیابد. در ضمن باعث کاهش انرژی و هزینه‌های مربوطه گردد (شاه‌حسینی و افلاطونیان، ۱۳۹۳). بدین ترتیب این مسئله مطرح شد و چندین سال است که کشورهایمانند آلمان، سوئد، ایتالیا، انگلیس و ... قوانین خاصی در بخش‌های گوناگون در جهت بهینه کردن مصرف انرژی تدوین نموده‌اند که لازم‌الاجرا می‌باشند. با توجه به قیمت حامل‌های انرژی در داخل کشور، یارانه پرداختی دولت، محدودیت منابع فسیلی، رشد بالای مصرف سالانه انواع حامل‌های انرژی در ایران، عدم کارآیی فنی و اقتصادی مصرف انرژی، امکان صادرات فرآورده‌های نفتی در صورت صرفه‌جویی و مشکلات مرتبط با محیط‌زیست ناشی از مصرف غیرمنطقی و ناکارآمدی سوخت، بهینه‌سازی مصرف انرژی در کشور تبدیل به یک ضرورت شده است که با بررسی‌ها مداوم به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مقوله‌های بخش انرژی در اسناد بالادستی به آن پرداخته شده است (برک‌پور و مسن‌زاده، ۱۳۹۰).

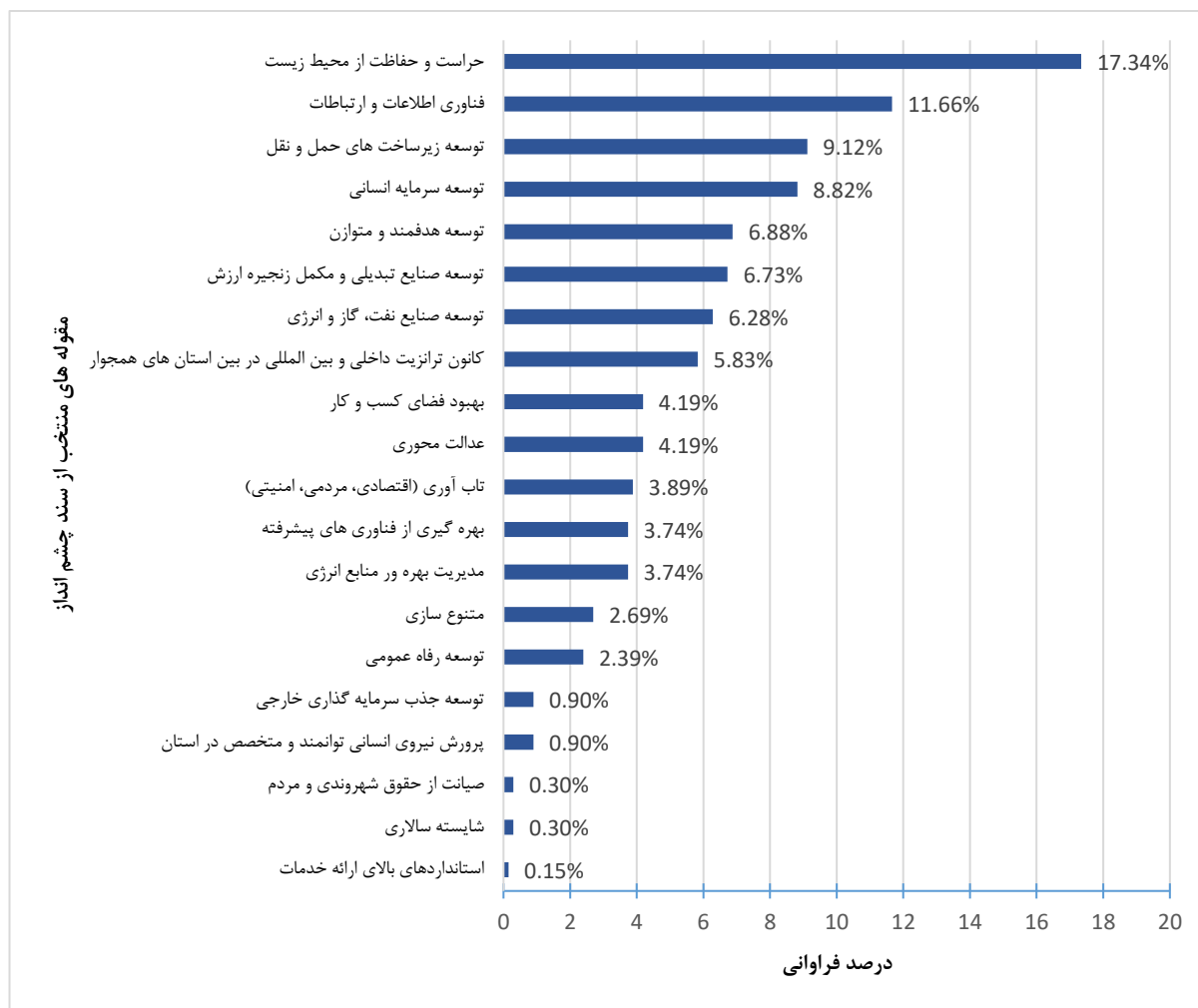
۳-۵-۲) مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴

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

جدول ۱۰-۳: مقوله‌های مرتبط به بخش نفت و گاز از سند چشم‌انداز استان گلستان

ردیف	مقوله‌ها	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۱	حراست و حفاظت از محیط‌زیست	ارزش‌های محوری + شرح شوق‌انگیز + اهداف راهبردی	۱۱۶
۲	فناوری اطلاعات و ارتباطات	اهداف راهبردی	۷۸
۳	توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل	شرح شوق‌انگیز + اهداف راهبردی	۶۱
۴	توسعه سرمایه انسانی	اهداف راهبردی	۵۹
۵	توسعه هدفمند و متوازن	ارزش‌های محوری	۴۶
۶	توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش	اهداف راهبردی	۴۵

ردیف	مقوله‌ها	عنوان مقاصد آرمانی	فراوانی
۷	توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی	شرح شوق‌انگیز+ اهداف راهبردی	۴۲
۸	کانون ترانزیت داخلی و بین‌المللی در بین استان‌های هم‌جوار	شرح شوق‌انگیز+ اهداف راهبردی	۳۹
۹	عدالت محوری	ارزش‌های محوری	۲۸
۱۰	بهبود فضای کسب‌وکار	شرح شوق‌انگیز+ اهداف راهبردی	۲۸
۱۱	تاب‌آوری (اقتصادی، مردمی، امنیتی)	شرح شوق‌انگیز+ اهداف راهبردی	۲۶
۱۲	مدیریت بهره‌ور منابع انرژی	شرح شوق‌انگیز+ اهداف راهبردی	۲۵
۱۳	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته	اهداف راهبردی	۲۵
۱۴	متنوع سازی	اهداف راهبردی	۱۸
۱۵	توسعه رفاه عمومی	مقصودمحوری	۱۶
۱۶	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان	اهداف راهبردی	۶
۱۷	توسعه جذب سرمایه‌گذاری خارجی	اهداف راهبردی	۶
۱۸	شایسته‌سالاری	ارزش‌های محوری	۲
۱۹	صیانت از حقوق شهروندی و مردم	ارزش‌های محوری	۲
۲۰	استانداردهای بالای ارائه خدمات	ارزش‌های محوری	۱



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

حفاظت و حراست از محیط‌زیست با ۱۷.۳۴٪ فراوانی، بیشترین تکرار را در بین مقوله‌های بررسی شده در سند چشم‌انداز به خود اختصاص داد تا نشان دهد این موضوع تا چه اندازه برای مسئولان این بخش در استان دارای اهمیت است. از آنجا که بخش اعظم انرژی مصرفی در جهان به وسیله سوخت‌های فسیلی تأمین می‌شود و محصولات پتروشیمی نقش حیاتی در دنیای امروز دارند، فعالیت‌های این بخش به صورت روزافزون در حال گسترش است. این سوخت‌ها دارای انواع آلاینده‌های سمی و خطرناک هستند که از راه‌های مختلف به محیط‌زیست و در نهایت زنجیره غذایی انسان وارد می‌شوند. اگرچه اثرات زیست‌محیطی استفاده از سوخت‌های فسیلی بر آب‌های سطحی، آب‌های زیرزمینی، خاک، هوا، پوشش گیاهی و ... بیشمار است، اما مبحث آلودگی هوا، اثرات گلخانه‌ای و ذرات آن‌ها بیشتر مورد توجه است. فعالیت‌های اکتشاف، استخراج و پتروشیمی و استفاده از سوخت‌های فسیلی باعث ورود حجم عظیمی از گازهای گلخانه‌ای در هوا می‌گردد. میزان انتشار این آلاینده‌ها به ترکیب، نوع سوخت مصرفی و همچنین مکانیزم‌های به کار گرفته شده در کنترل آلودگی بستگی دارد. آلودگی محیط‌زیست می‌تواند تبعات جبران‌ناپذیری داشته باشد. در همین راستا، بخش نفت و گاز به عنوان متولی فعالیت‌های این بخش وظیفه خود می‌داند تا با توجه به نگرانی‌های زیست‌محیطی و همچنین استانداردهای جهانی، اقدام به توسعه فعالیت‌های خود در عین حفاظت و حراست از محیط‌زیست نماید. فعالیت‌های این بخش که شامل اکتشاف، استخراج، توزیع، پتروشیمی، سوخت‌های فسیلی و ... می‌شود، یکی از علل اصلی آلودگی آب، خاک و هوا است و باید با نهاده‌ها کردن این نگاه در بین مسئولان و فعالان این عرصه، اقدامات لازم در جهت حفاظت از محیط‌زیست را انجام داد (عبدلی و یدقار، ۱۳۸۵).

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

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

جدول ۳-۱۱: مقوله‌های مرتبط به بخش نفت و گاز استان گلستان از مطالعات محیط‌پژوهی

ردیف	مقوله‌ها
۱	منافع ملی- استانی
۲	نرخ رشد اقتصادی
۳	فرصت‌های کسب‌وکار (درآمدی) همسو با محیط‌زیست و منابع طبیعی
۴	انشعاب گاز صنایع
۵	انشعاب گاز روستایی
۶	انشعاب گاز شهری
۷	اجرای تحقیقات اکتشافی
۸	پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی منطقه‌ای (اکو، اوپیک، شانگهای و...)
۹	شرایط اقلیمی (و رقابتی) کشورهای همسایه (حوزه دریای خزر)

ردیف	مقوله‌ها
۱۰	تکنولوژی GIS
۱۱	هوش مصنوعی
۱۲	صنعت سخت‌افزار ICT
۱۳	داده‌کاوی/ دیتا ماینینگ
۱۴	اینترنت اشیا
۱۵	دولت الکترونیک/ سامانه‌های جامع الکترونیکی اداری و مالی
۱۶	برخورداری از ویژگی پاسخگویی
۱۷	برخورداری از قانون‌مداری
۱۸	برخورداری از تاب‌آوری
۱۹	برخورداری از مدیریت بحران
۲۰	توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب‌رجوع
۲۱	توسعه و مدیریت فعالیت‌های پروموشنی (تبلیغاتی)
۲۲	برخورداری از مرز بین‌المللی
۲۳	برخورداری از اقلیم متنوع
۲۴	زیرساخت، ارتباطات جاده‌ای و حمل‌ونقل و دسترسی
۲۵	برخورداری از صنایع تبدیلی
۲۶	برخورداری از کارگروهی
۲۷	سطح دسترسی به خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی
۲۸	تخصص‌گرایی
۲۹	آموزش الکترونیک
۳۰	مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS
۳۱	توسعه (ایجاد و به‌کارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی
۳۲	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی
۳۳	قوانین حفظ محیط‌زیست
۳۴	توسعه استراتژی منابع انسانی
۳۵	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد
۳۶	سهولت کسب‌وکار

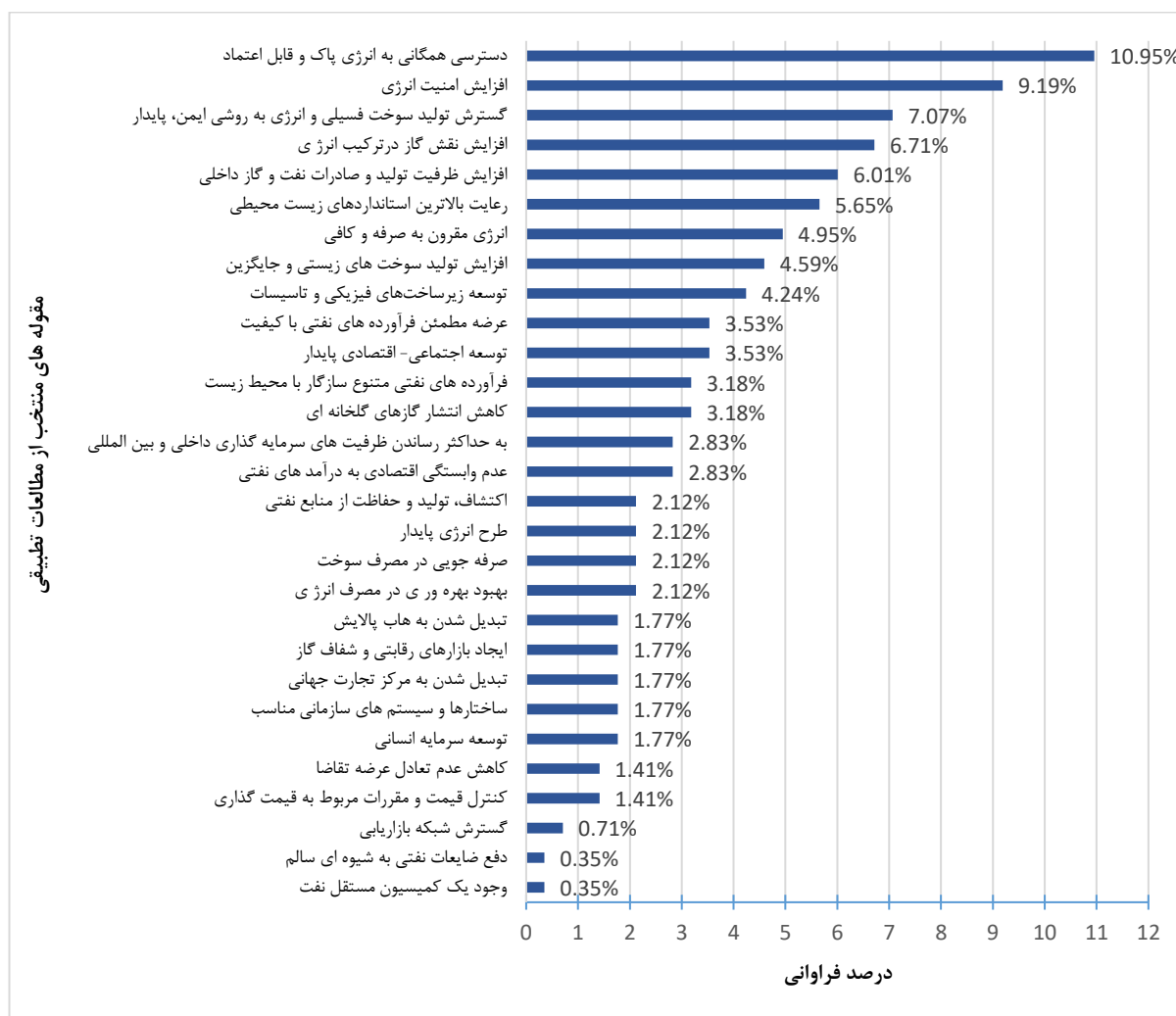
۴-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی

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 ۲۹ مقوله تدوین شده است که در جدول شماره ۱۲-۳ نمایش داده شده است. سپس مقوله‌ها و درصد فراوانی آن‌ها در نمودار شماره ۹-۳ به صورت گرافیک نمایش داده شده است.

جدول ۱۲-۳: مقوله‌های منتخب بخش نفت و گاز استان گلستان از مطالعات تطبیقی

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	دسترسی همگانی به انرژی پاک و قابل اعتماد	۳۱
۲	افزایش امنیت انرژی	۲۶
۳	گسترش تولید سوخت فسیلی و انرژی به روشی ایمن، پایدار	۲۰
۴	افزایش نقش گاز در ترکیب انرژی	۱۹
۵	افزایش ظرفیت تولید و صادرات نفت و گاز داخلی	۱۷

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۶	رعایت بالاترین استانداردهای زیست‌محیطی	۱۶
۷	انرژی مقرون به صرفه و کافی	۱۴
۸	افزایش تولید سوخت‌های زیستی و جایگزین	۱۳
۹	توسعه زیرساخت‌های فیزیکی و تأسیسات	۱۲
۱۰	توسعه اجتماعی - اقتصادی پایدار	۱۰
۱۱	عرضه مطمئن فرآورده‌های نفتی باکیفیت	۱۰
۱۲	کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای	۹
۱۳	فرآورده‌های نفتی متنوع سازگار با محیط‌زیست	۹
۱۴	عدم وابستگی اقتصادی به درآمدهای نفتی	۸
۱۵	به حداکثر رساندن ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری داخلی و بین‌المللی	۸
۱۶	بهبود بهره‌وری در مصرف انرژی	۶
۱۷	صرفه‌جویی در مصرف سوخت	۶
۱۸	طرح انرژی پایدار	۶
۱۹	اکتشاف، تولید و حفاظت از منابع نفتی	۶
۲۰	توسعه سرمایه انسانی	۵
۲۱	ساختارها و سیستم‌های سازمانی مناسب	۵
۲۲	تبدیل شدن به مرکز تجارت جهانی	۵
۲۳	ایجاد بازارهای رقابتی و شفاف گاز	۵
۲۴	تبدیل شدن به هاب پالایش	۵
۲۵	کنترل قیمت و مقررات مربوط به قیمت‌گذاری	۴
۲۶	کاهش عدم تعادل عرضه تقاضا	۴
۲۷	گسترش شبکه بازاریابی	۲
۲۸	وجود یک کمیسیون مستقل نفت	۱
۲۹	دفع ضایعات نفتی به شیوه‌ای سالم	۱



نمودار ۹-۳: نمودار درصد فراوانی مقاله‌های منتخب بخش نفت و گاز استان از مطالعات تطبیقی

در بین مقوله‌های بررسی شده در بین مطالعات تطبیقی، دسترسی همگانی به انرژی پاک و قابل اعتماد با ۱۰.۹۵٪ فراوانی، بیشترین تکرار را در بین مقوله‌های مورد مطالعه به خود اختصاص داد. این موضوع نشان‌دهنده اولویت اصلی سایر کشورها در بخش نفت و گاز و انرژی است. به دلیل گستردگی نیاز انسان به منابع انرژی، این موضوع همواره از مسائل اساسی و مهم در زندگی بشر بوده و تلاش برای دستیابی به یک منبع تمام نشدنی انرژی از آرزوهای دیرینه انسان بوده است. به دلیل افزایش روزافزون نیاز به انرژی و محدودیت منابع فسیلی از یک سو و افزایش آلودگی محیط‌زیست که ناشی از سوزاندن این منابع است از سوی دیگر، استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر و پاک را روز به روز با اهمیت‌تر و گسترده‌تر نموده است. استفاده بی‌رویه از منابع انرژی یک بعدی مانند نفت و گاز در کشور قطعاً در آینده نه چندان دور باعث صدمات جبران‌ناپذیر ملی به نسل‌های آتی خواهد شد. هدف اصلی از ارزیابی و بررسی منابع تجدیدپذیر و پاک، یافتن جایگزینی مناسب و ارزان قیمت‌تر برای منابع مصرفی می‌باشد. خوشبختانه استفاده از منابع انرژی تجدیدپذیر، در مجموع عوارض زیست‌محیطی بسیار

کمتری نسبت به منابع سوخت فسیلی دارند. لذا شناختن ماهیت و فرآیند تشکیل و فعل و انفعالات لازم جهت بهره‌برداری از منابع انرژی تجدیدپذیر می‌بایست همانند کشورهای توسعه یافته در اولویت اول قرار گیرد. منابع انرژی پاک و تجدیدپذیر متناسب با نوع انرژی و شرایط اقلیمی متفاوت هستند. از این رو توجه به این نکته مهم که در استان گلستان زمینه بهره‌برداری در کدام یک از زمینه‌های این نوع منابع سهل‌تر و از نظر اقتصادی به صرفه‌تر است، یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازها جهت استفاده از این منابع و لزوم مؤکد اولویت‌دهی به گزینش نوع منابع پاک و تجدیدپذیر می‌باشد تا بتوان در طولانی مدت، ضمن رفع نیاز استان و کشور به انرژی، از منابع ارزشمند نفت و گاز در موارد ارزشمندتری استفاده نمود و همچنین محیط‌زیست را از آلودگی‌ها و صدمات این بخش حفظ کرد (گزارش سازمان محیط‌زیست، ۱۳۸۷).

۵-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی

با برگزاری حدود ۱۷ جلسه کانونی با مشارکت اعضای کارگروه بخش نفت و گاز استان گلستان جهت تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها، پس از ثبت مضامین مرتبط در کاربرگ ۲ در پاسخ به ۱۱ سؤال مطروحه، تعداد ۳۸ مقوله در جدول شماره ۱۳-۳ تعیین و فهرست شده است.

جدول ۱۳-۳: مقوله‌های مطالعات کانونی

ردیف	مقوله
۱	مطالعات اکتشاف نفت و گاز
۲	تأمین انرژی مستمر و پایدار
۳	صیانت از منابع طبیعی و محیط‌زیست
۴	حفظ و ارتقاء سطح رفاه جامعه
۵	کمک به توسعه متوازن استان
۶	ارزآوری ناشی از سوآپ گازی و ...
۷	تعهد به مشتریان و ذینفعان
۸	توسعه میدان‌های نفتی و گازی
۹	بهینه‌سازی سامانه‌های مصرف گاز
۱۰	توجه به HSE
۱۱	عدالت و برابری
۱۲	استخدام، پرورش و نگهداشت نیروی انسانی با کیفیت
۱۳	حفظ و مدیریت دارایی‌های سرمایه‌ای و اموال عمومی (بیت‌المال و انفال)
۱۴	امکان صادرات خدمات فنی و مهندسی با گسترش بخش نفت و گاز
۱۵	افزایش توان صادرات استان با احداث پتروشیمی
۱۶	ایجاد بنگاه‌های اقتصادی بزرگ نفتی و گازی در استان
۱۷	توسعه بنگاه‌های بخش خصوصی در حوزه پیمانکاری
۱۸	ذخیره‌سازی و توزیع نفت و گاز
۱۹	توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین انرژی در سطح ملی و بین‌المللی
۲۰	تأسیسات انتقال نفت و گاز (ایستگاه تقویت و کاهش فشار)

ردیف	مقوله
۲۱	برخورداری شبکه توزیع کامل گاز طبیعی (استان سبز)
۲۲	بازاریابی اجتماعی
۲۳	نگرش سیستمی و فرآیندی
۲۴	پاسخگویی
۲۵	تنوع مبادی ورودی و خروجی گاز
۲۶	کیفیت‌گرایی
۲۷	گسترش حاکمیت شرکتی
۲۸	اخلاق‌مداری
۲۹	تحقیق و توسعه (R&D)
۳۰	امنیت انتقال انرژی برای سایر کشورها
۳۱	توجه به سرمایه‌گذاری زیرساختی
۳۲	بازسازی و مقاوم‌سازی تأسیسات نفت و گاز استان
۳۳	تحقق رشد دو رقمی استان
۳۴	استراتژی‌محور شدن بخش نفت و گاز استان
۳۵	توسعه و تقویت شبکه حمل و جابجایی نفت و گاز
۳۶	انشعابات رایگان
۳۷	اقتصاد دانش‌بنیان
۳۸	مبادله انرژی به روش سوآپ

نهایتاً در تعیین مقاصد آرمانی یا ارکان جهت‌ساز به‌عنوان تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش نفت و گاز استان گلستان (کاربرگ ۴) از ۴۵ مقوله اصلی استفاده شده است که فهرست آن‌ها به همراه مآخذ در جدول شماره ۱۴-۳ نمایش داده شده است.

جدول ۱۴-۳: مقوله‌های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم‌انداز

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۱	اکتشاف، تأمین، ذخیره‌سازی فرآورده‌های نفتی و گازی	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی
۲	مطالعات اکتشاف نفت و گاز	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۳	انتقال و توزیع انرژی به صورت مستمر و پایدار	اسناد بالادستی + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۴	صیانت از منابع طبیعی و حفظ محیط‌زیست	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز + مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۵	کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای	مطالعات تطبیقی
۶	ارتقاء سطح رفاه عمومی جامعه	سند چشم‌انداز + مطالعات کانونی
۷	توسعه متوازن و پایدار استان	سند چشم‌انداز + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۸	حفظ منافع ملی - استانی	مطالعات میدانی
۹	ارزآوری برای استان و کشور	مطالعات کانونی
۱۰	مشتری‌مداری و رضایت ذینفعان	مطالعات کانونی
۱۱	توسعه میدان‌های نفتی و گازی	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۱۲	بهینه‌سازی مصرف انرژی	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۱۳	ارگونومی و برقراری استانداردهای HSE	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۱۴	عدالت و برابری	سند چشم‌انداز + مطالعات کانونی
۱۵	توسعه سرمایه انسانی	سند چشم‌انداز + مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۱۶	پرورش نیروی انسانی متخصص	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز + مطالعات کانونی
۱۷	جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز + مطالعات تطبیقی
۱۸	حفظ و مدیریت دارایی‌های سرمایه‌ای و اموال عمومی (بیت‌المال و انفال)	مطالعات کانونی
۱۹	ایجاد و توسعه بازارهای صادراتی (توسعه بازار)	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۲۰	ایجاد بنگاه‌های اقتصادی نفتی و گازی	مطالعات کانونی
۲۱	ذخیره‌سازی و توزیع نفت و گاز	مطالعات کانونی
۲۲	هوشمندسازی	مطالعات میدانی
۲۳	بهبود شاخص فضای کسب‌وکار	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز + مطالعات میدانی
۲۴	توسعه زنجیره‌های تأمین (ESC) و ارزش (EVC) انرژی	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز + مطالعات کانونی
۲۵	تاب‌آوری	سند چشم‌انداز + مطالعات میدانی
۲۶	جذب تکنولوژی‌های روز	اسناد بالادستی + سند چشم‌انداز
۲۷	احداث پتروشیمی و صنایع پایین‌دستی	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۲۸	شایسته‌سالاری	سند چشم‌انداز
۲۹	تأسیسات انتقال نفت و گاز (ایستگاه تقویت و کاهش فشار)	مطالعات کانونی
۳۰	شبکه توزیع گاز طبیعی	مطالعات کانونی
۳۱	بازاریابی اجتماعی	مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۳۲	نگرش سیستمی و فرآیندی	مطالعات کانونی
۳۳	پاسخگویی	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۳۴	تنوع مبادی ورودی و خروجی گاز	مطالعات کانونی
۳۵	کیفیت‌گرایی	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۳۶	گسترش حاکمیت شرکتی	مطالعات کانونی
۳۷	توسعه تجارت ملی و بین‌المللی	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی
۳۸	قانون‌مداری	مطالعات میدانی
۳۹	اخلاق‌مداری	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۴۰	تکریم ارباب‌رجوع	مطالعات میدانی
۴۱	توسعه استانداردهای مدیریت	سند چشم‌انداز
۴۲	تحقیق و توسعه (R&D)	مطالعات کانونی
۴۳	اقتصاد دانش‌بنیان	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۴۴	مبادله انرژی به روش سوآپ	مطالعات کانونی
۴۵	رشد دو رقمی استان	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی

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

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

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

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

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

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در اقی ۱۴۰۴	مقوله های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرج از مطالعات کانونی
۱	نقش در توسعه	حفظ و توسعه ظرفیت های تولید نفت و گاز بویژه در میداین مشترک- افزایش امنیت تأمین انرژی- جلوگیری از آلودگی محیط زیست (هوا، آب، خاک)- توسعه مبادلات گاز و نفت با کشورهای منطقه	توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی- توسعه رفاه عمومی- توسعه هدفمند و متوازن- حراست و حفاظت از محیط زیست	منافع ملی- استانی- نرخ رشد اقتصادی- فرصت های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط زیست و منابع طبیعی پایدار	افزایش امنیت انرژی- توسعه اجتماعی، اقتصادی پایدار- کاهش انتشار گازهای گلخانه ای- گسترش تولید سوخت فسیلی و انرژی به روشی ایمن، پایدار	تأمین انرژی مستمر و پایدار- پشتیبانی برای بخش های تولیدی و خدماتی (صنعت، کشاورزی و خدمات)- حفظ و ارتقاء سطح رفاه جامعه- صیانت منابع طبیعی و محیط زیست- مبادله انرژی به روش سوآپ- کمک به توسعه متوازن استان- ارزآوری ناشی از سوآپ گازی و ...
۲	محصولات (کالاها و خدمات)	تکمیل و توسعه شبکه گازرسانی در مناطق شهری و روستایی- افزایش توان تولید نفت خام و میعانات گازی- ارتقاء کیفیت فرآورده های نفتی تولیدی	توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش- توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی	انشعاب گاز صنایع- انشعاب گاز روستایی- انشعاب گاز شهری- اجرای تحقیقات اکتشافی	افزایش ظرفیت تولید و صادرات نفت و گاز داخلی- اکتشاف، تولید و حفاظت از منابع نفتی- افزایش تولید سوخت های زیستی و جایگزین	فرآورده های نفتی (گازوئیل، بنزین، نفت سفید، مازوت، بنزین هواپیما، LPG، روغن صنعتی و ...)- گاز شهری- گاز فشرده (CNG)- خدمات مشترکین- بهینه سازی سامانه های مصرف گاز- خدمات مسئولیت اجتماعی
۳	ذی نفعان (مشتریان)	رشد سطح کیفیت زندگی کاری کارکنان- افزایش نقش شرکت های دانش بنیان در حل چالش های صنعت انرژی-	توسعه رفاه عمومی- توسعه زیرساخت های حمل و نقل	پیمان ها و سازمان های اقتصادی منطقه ای (اکو، اوپیک، شانگهای و ...)	ایجاد بازارهای رقابتی و شفاف گاز	مشتریان خانگی (B2C)- مشتریان تولیدی- مشتریان صنعتی- مشتریان کشاورزی و تجاری- مشتریان حمل و نقل و ناوگان عمومی- مؤسسات خیریه و عام المنفعه- مؤسسات عمومی- شرکت ها و مؤسسات دولتی- نیروگاه ها و صنایع مادر-

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در اقی ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
	ارباب رجوعان (و...)	توانمندسازی و افزایش توان رقابتی شرکت‌ها و مؤسسات داخلی				تأمین‌کنندگان و پیمانکاران- سازمان‌های نظارتی- صاحبان سهام- کارکنان- عموم مردم
۴	قلمروی جغرافیایی و تخصصی (بازار و جامعه هدف)	انجام فعالیت‌های اکتشافی نفت و گاز- توسعه میدان‌های مشترک نفتی- بهینه‌سازی مصرف انرژی- افزایش ظرفیت تولید محصولات پتروشیمی جدید- توسعه و نوسازی شبکه استخراج نفت	مدیریت بهره‌ور منابع انرژی	اجرای تحقیقات اکتشافی- شرایط اقلیمی (و رقابتی) کشورهای همسایه (حوزه دریای خزر)- فرصت‌های کسب‌وکار (درآمدی) همسو با محیط‌زیست و منابع طبیعی	اکتشاف، تولید و حفاظت از منابع نفتی- کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای- صرفه‌جویی در مصرف سوخت	استان گلستان- سمنان- مازندران- خراسان شمالی- تهران- ترکمنستان- سایر کشورهای ساحلی خزر- مطالعات اکتشاف نفت و گاز- ذخیره‌سازی و توزیع نفت و گاز- سایر استان‌های هم‌جوار و نزدیک- احداث پتروشیمی در کل کشور و سایر کشورهای هدف- امکان صادرات خدمات فنی و مهندسی با گسترش بخش نفت و گاز- توسعه میدان‌های نفتی و گازی- تأسیسات انتقال نفت و گاز (ایستگاه تقویت و کاهش فشار)
۵	تکنولوژی	راهیابی به تکنولوژی پیشرفته	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته- فناوری اطلاعات و ارتباطات	تکنولوژی GIS- هوش مصنوعی- صنعت سخت‌افزار ICT- داده‌کاوی/ دیتا ماینینگ- اینترنت اشیاء- دولت الکترونیک/ سامانه‌های جامع الکترونیکی اداری و مالی		تکنولوژی فشرده‌سازی و پمپاژ- فشارشکن و پدیده خفگی- سامانه‌های الکترونیک متعدد تحت وب و غیر وب- مکانیزاسیون- اتوماسیون- استانداردهای یورو ۴- سیستم‌های اندازه‌گیری نوین- سیستم‌های گازی VORTEX TUBE- تمیزکاری و عیب‌یابی خطوط نفت و گاز با توپک هوشمند
۶	ارزش‌های بنیادی	بازاریابی و گسترش مبادلات بین‌المللی نفت و گاز با کشورهای منطقه- جلوگیری از آلودگی محیط‌زیست (هوا، آب، خاک)	شایسته‌سالاری- عدالت- محوری- تاب‌آوری (اقتصادی، مردمی، امنیتی)- استانداردهای بالای ارائه خدمات	برخورداری از ویژگی پاسخگویی- برخورداری از قانون‌مداری- برخورداری از تاب‌آوری- برخورداری از مدیریت بحران- منافع ملی- استانی- توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب‌رجوع- توسعه و مدیریت فعالیت‌های پروموشنی (تبلیغاتی)	رعایت بالاترین استانداردهای زیست‌محیطی- انرژی مقرون‌به‌صرفه و کافی- صرفه‌جویی در مصرف سوخت	پاسخگویی- شفافیت- اخلاق‌مداری- تعهد به مشتریان و ذینفعان- عدالت و برابری- صیانت از منابع طبیعی و محیط‌زیست- مشتری‌مداری و رضایت ذینفعان- نگرش سیستمی و فرآیندی- کیفیت‌گرایی- بازاریابی اجتماعی- چابکی- ایمنی- حفظ و مدیریت دارایی‌های سرمایه‌ای و اموال عمومی (بیت‌المال و انفال)

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
۷	وجوه تمایز و ویژگی ممتاز	افزایش امنیت تأمین انرژی - ایجاد مخازن زیرزمینی ذخیره گاز طبیعی	متنوع سازی - کانون ترانزیت داخلی و بین المللی در بین استان های هم جوار	برخورداری از مرز بین المللی - برخورداری از اقلیم متنوع - زبر ساخت، ارتباطات جاده های و حمل و نقل و دسترسی - برخورداری از صنایع تبدیلی	افزایش امنیت انرژی	پتانسیل منابع هیدروکربوری در خشکی و دریا - ظرفیت ذخیره سازی گاز طبیعی به میزان تقریبی ۲ میلیارد مترمکعب گاز در قزل تپه گنبد - موقعیت جغرافیایی - امنیت انتقال انرژی برای سایر کشورها - مرز بین المللی آبی و خاکی - ترانزیت ریلی و جاده های و دریایی - فرودگاه بین المللی - تنوع مبادی ورودی و خروجی گاز - پوشش گازرسانی و رتبه بندی سازمانی بالاتر از میانگین کشور
۸	دیدگاه نسبت به کارکنان فعال در بخش	آموزش و توانمندسازی کارکنان - رشد سطح کیفیت زندگی کاری کارکنان	توسعه سرمایه انسانی - پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان	برخورداری از کارگروهی - سطح دسترسی به خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی - تخصص گرایی - آموزش الکترونیک - مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS - توسعه (ایجاد و به کارگیری) مدل های مدیریت شایستگی -	توسعه سرمایه انسانی	در بخش دولتی بیمه های اجتماعی و درمانی - حقوق و مزایای مناسب - خدمات رفاهی و تفریحی و... - آموزش و خدمات علمی - توجه به HSE - توجهات دوره بازنشستگی - مزایای شغلی - تسهیلات مسکن - تأمین امکانات ورزشی - فعالیت های فرهنگی - مددکاری اجتماعی - طراحی شغل - غنی سازی شغلی - طراحی مسیر شغلی - جانشین پروری
۹	مسئولیت اجتماعی	جلوگیری از آلودگی محیط زیست (هوا، آب، خاک) - بهینه سازی مصرف انرژی	صیانت از حقوق شهروندی و مردم	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی - توسعه و مدیریت فعالیت های پرروموشنی (تبلیغاتی) - قوانین حفظ محیط زیست - برخورداری از مدیریت بحران	کاهش انتشار گازهای گلخانه ای - دفع ضایعات نفتی به شیوه ای سالم	بخش نفت و گاز استان نسبت به انتظارات و نیازهای جامعه استان و ذینفعان مستقیم و غیرمستقیم خود بسیار حساس و مسئولانه و متعهدانه است. بازاریابی اجتماعی - پرداخت یارانه های گوناگون تولید و مصرف - حمایت های مالی از بخش های فرهنگی و ورزشی - تقسیط و تخفیفات قانونی در پرداخت ها - انشعابات رایگان
۱۰	بقاء، رشد و پایداری	جلب سرمایه های غیردولتی برای احداث پالایشگاه - افزایش ظرفیت تولید محصولات پتروشیمی جدید - راهیابی به تکنولوژی پیشرفته - توسعه	بهره گیری از فناوری های پیشرفته - بهبود فضای کسب و کار - توسعه سرمایه انسانی	توسعه استراتژی منابع انسانی - آسیب شناسی و بهبود عملکرد - سهولت کسب و کار	توسعه زیرساخت های فیزیکی و تأسیسات - به حداکثر رساندن ظرفیت های سرمایه گذاری داخلی و بین المللی - توسعه	برنامه های توسعه - تدوین سندهای بلندمدت - توجه به سرمایه گذاری زیرساختی - حفظ و نگهداری مناسب از تأسیسات و تجهیزات - استخدام، پرورش و نگهداشت نیروی انسانی با کیفیت - توسعه بنگاه های بخش خصوصی در حوزه پیمانکاری - بازسازی و مقاوم سازی تأسیسات نفت و گاز استان - پایش دائمی

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در اقی ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
		زیرساخت‌های صنعت پتروپالایشگاهی - بهبود فضای کسب و کار - ارتقای توان علمی، فناوری و نوآوری در صنعت نفت - افزایش ارزش افزوده از طریق تکمیل زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز			سرمایه انسانی - ایجاد بازارهای رقابتی و شفاف گاز	روندهای خدمات توزیعی و ... در استان - زنجیره تأمین و توزیع ملی و بین‌المللی - ارائه محصولات و خدمات استاندارد و بهینه به سایر بخش‌ها - ورود به حلقه فرآوری
۱۱	چشم‌انداز	ارتقاء نقش درون و برون منطقه‌ای استان در تولید و عرضه انرژی در کشور - دستیابی به جایگاه اول منطقه به لحاظ ظرفیت پالایشی - افزایش صادرات فرآورده‌های نفتی - افزایش صادرات گاز - قطع وابستگی بودجه به نفت	توسعه جذب سرمایه‌گذاری خارجی - توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش	دسترسی همگانی به انرژی پاک و قابل اعتماد - عدم وابستگی اقتصادی به درآمدهای نفتی - تبدیل شدن به مرکز تجارت جهانی - تبدیل شدن به هاب پالایش - به حداکثر رساندن ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری داخلی و بین‌المللی	فرصت جدید توسعه صنعت نفت و گاز کشور - برخورداری شبکه توزیع کامل گاز طبیعی (استان سبز) - افزایش توان صادرات استان با احداث پتروشیمی - تأمین کود شیمیایی بخش کشاورزی استان - تبدیل شدن به استان تأمین‌کننده انرژی با ایجاد مخازن ذخیره گاز و ... - تحقق رشد دو رقمی استان - توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین انرژی در سطح ملی و بین - المللی - ایجاد بنگاه‌های اقتصادی بزرگ نفتی و گازی در استان - استراتژی محور شدن بخش نفت و گاز استان - توسعه و تقویت شبکه حمل و جابجایی نفت و گاز (جابجایی تدریجی با ناوگان حمل و نقل جاده‌ای) - اقتصاد دانش‌بنیان	

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

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

جدول ۱۶-۳: تعیین اجزای مأموریت، 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 نفت و گاز استان گلستان» در توسعه استان یا توسعه کشور چیست؟	تأمین انرژی مستمر و پایدار- پشتیبانی برای بخش های تولیدی و خدماتی (صنعت، کشاورزی و خدمات)- حفظ و ارتقاء سطح رفاه جامعه- صیانت منابع طبیعی و محیط زیست- مبادله انرژی به روش سوآپ- کمک به توسعه متوازن استان- ارزآوری ناشی از سوآپ گازی و ...	حفظ و توسعه ظرفیت های تولید نفت و گاز بویژه در میادین مشترک- افزایش امنیت تأمین انرژی- توسعه مبادلات گاز و نفت با کشورهای منطقه- توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی- توسعه رفاه عمومی- توسعه هدفمند و متوازن- حراست و حفاظت از محیط زیست- منافع ملی- استانی- نرخ رشد اقتصادی- توسعه اجتماعی، اقتصادی پایدار- گسترش تولید سوخت فسیلی و انرژی به روشی ایمن، پایدار	تأمین انرژی مستمر و پایدار- پشتیبانی برای بخش های تولیدی و خدماتی (صنعت، کشاورزی و خدمات)- حفظ و ارتقاء سطح رفاه جامعه- صیانت منابع طبیعی و محیط زیست- کمک به توسعه متوازن استان- ارزآوری ناشی از سوآپ گازی و ...- حفظ و توسعه ظرفیت های تولید نفت و گاز بویژه در میادین مشترک- توسعه مبادلات گاز و نفت با کشورهای منطقه- توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی- توسعه رفاه عمومی، اقتصادی پایدار- گسترش تولید سوخت فسیلی و انرژی به روشی ایمن، پایدار- مبادله انرژی به روش سوآپ
۲	«بخش نفت و گاز استان گلستان» چه کالاها یا خدماتی را ارائه می دهد؟	فرآورده های نفتی (گازوئیل، بنزین، نفت سفید، مازوت، بنزین هواپیما، LPG، روغن صنعتی و ...)- گاز شهری- گاز فشرده (CNG)- خدمات مشترکین- بهینه سازی سامانه های مصرف گاز- خدمات مسئولیت اجتماعی	تکمیل و توسعه شبکه گازرسانی در مناطق شهری و روستایی- افزایش توان تولید نفت خام و میعانات گازی- ارتقاء کیفیت فرآورده های نفتی تولیدی- توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش- توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی- انشعاب گاز صنایع- انشعاب گاز روستایی- انشعاب گاز شهری- اجرای تحقیقات اکتشافی- افزایش ظرفیت تولید و صادرات نفت و گاز داخلی- اکتشاف، تولید و حفاظت از منابع نفتی- افزایش تولید سوخت های زیستی و جایگزین	فرآورده های نفتی (گازوئیل، بنزین، نفت سفید، مازوت، بنزین هواپیما، LPG، روغن صنعتی و ...)- گاز شهری- گاز فشرده (CNG)- خدمات مشترکین- بهینه سازی سامانه های مصرف گاز- خدمات مسئولیت اجتماعی- تکمیل و توسعه شبکه گازرسانی در مناطق شهری و روستایی- افزایش توان تولید نفت خام و میعانات گازی- ارتقاء کیفیت فرآورده های نفتی تولیدی- توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش- توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی- انشعاب گاز صنایع- انشعاب گاز شهری- اجرای تحقیقات اکتشافی- افزایش ظرفیت تولید و صادرات نفت و گاز داخلی- اکتشاف، تولید و حفاظت از منابع نفتی- افزایش تولید سوخت های زیستی و جایگزین
۳	مشتریان، ارباب رجوعان و یا خدمت گیرندگان «بخش نفت و گاز استان گلستان» چه کسانی هستند؟	مشتریان خانگی (B2C)- مشتریان تولیدی- صنعتی- کشاورزی و تجاری- مشتریان حمل و نقل و ناوگان عمومی- مؤسسات خیریه و عام المنفعه- مؤسسات دولتی- نیروگاه ها و صنایع مادر- تأمین کنندگان و پیمانکاران- سازمان های نظارتی- صاحبان سهام- کارکنان- عموم مردم- افزایش نقش شرکت های دانش بنیان در حل چالش های صنعت انرژی- پیمان ها و سازمان های زیرساخت های حمل و نقل- پیمان ها و سازمان های	مشتریان خانگی (B2C)- مشتریان تولیدی- صنعتی- کشاورزی و تجاری- مشتریان حمل و نقل و ناوگان عمومی- مؤسسات خیریه و عام المنفعه- مؤسسات دولتی- نیروگاه ها و صنایع مادر- تأمین کنندگان و پیمانکاران- سازمان های نظارتی- صاحبان سهام- کارکنان- عموم مردم- افزایش نقش شرکت های دانش بنیان در حل چالش های صنعت انرژی- پیمان ها و سازمان های زیرساخت های حمل و نقل- پیمان ها و سازمان های	مشتریان خانگی (B2C)- مشتریان تولیدی- صنعتی- کشاورزی و تجاری- مشتریان حمل و نقل و ناوگان عمومی- مؤسسات خیریه و عام المنفعه- مؤسسات دولتی- نیروگاه ها و صنایع مادر- تأمین کنندگان و پیمانکاران- سازمان های نظارتی- صاحبان سهام- کارکنان- عموم مردم- افزایش نقش شرکت های دانش بنیان در حل چالش های صنعت انرژی- پیمان ها و سازمان های زیرساخت های حمل و نقل- پیمان ها و سازمان های

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		پیمانکاران- سازمان‌های نظارتی- صاحبان سهام- کارکنان- عموم مردم	اقتصادی منطقه‌ای (اکو، اوپیک، شانگهای و...) - ایجاد بازارهای رقابتی و شفاف گاز	
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی «بخش نفت و گاز استان گلستان» چیست. به عبارت دیگر «بخش نفت و گاز استان» در چه حوزه‌های تخصصی، بازارها (جامعه هدف) و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می‌کند؟	استان گلستان- سمنان- مازندران- خراسان شمالی- تهران- ترکمنستان- سایر کشورهای ساحلی خزر- مطالعات اکتشاف نفت و گاز- ذخیره‌سازی و توزیع نفت و گاز- سایر استان‌های هم‌جوار و نزدیک- احداث پتروشیمی در کل کشور و سایر کشورهای هدف- امکان صادرات خدمات فنی و مهندسی با گسترش بخش نفت و گاز- توسعه میدان‌های نفتی و گازی- تأسیسات انتقال نفت و گاز (ایستگاه تقویت و کاهش فشار)- بهینه‌سازی مصرف انرژی- توسعه و نوسازی شبکه استخراج نفت- شرایط اقلیمی (و رقابتی) کشورهای همسایه (حوزه دریای خزر)- کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای	انجام فعالیت‌های اکتشافی نفت و گاز- توسعه میدان‌های مشترک نفتی- بهینه‌سازی مصرف انرژی- افزایش ظرفیت تولید محصولات پتروشیمی جدید- توسعه و نوسازی شبکه استخراج نفت- شرایط اقلیمی (و رقابتی) کشورهای همسایه (حوزه دریای خزر)- کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای	استان گلستان- سمنان- مازندران- خراسان شمالی- تهران- ترکمنستان- سایر کشورهای ساحلی خزر- مطالعات اکتشاف نفت و گاز- ذخیره‌سازی و توزیع نفت و گاز- سایر استان‌های هم‌جوار و نزدیک- احداث پتروشیمی در کل کشور و سایر کشورهای هدف- امکان صادرات خدمات فنی و مهندسی با گسترش بخش نفت و گاز- توسعه میدان‌های نفتی و گازی- تأسیسات انتقال نفت و گاز (ایستگاه تقویت و کاهش فشار)- بهینه‌سازی مصرف انرژی- توسعه و نوسازی شبکه استخراج نفت- شرایط اقلیمی (و رقابتی) کشورهای همسایه (حوزه دریای خزر)- کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای
۵	«بخش نفت و گاز استان گلستان» برای انجام فعالیت‌های خود از چه نوع تکنولوژی بهره می‌گیرد؟	تکنولوژی فشرده‌سازی و پمپاژ- فشارشکن و پدیده خفگی- سامانه‌های الکترونیک متعدد تحت وب و غیر وب- مکانیزاسیون- اتوماسیون- استانداردهای یورو ۴- سیستم- های اندازه‌گیری نوین- سیستم‌های گازی VORTEX TUBE- تمیزکاری و عیب‌یابی خطوط نفت و گاز با توپک هوشمند- بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته- تکنولوژی GIS- هوش مصنوعی- صنعت سخت‌افزار ICT- داده‌کاوی/ دیتا ماینینگ- اینترنت اشیا- دولت الکترونیک/ سامانه‌های جامع الکترونیکی اداری و مالی	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته- تکنولوژی GIS- هوش مصنوعی- صنعت سخت‌افزار ICT- داده‌کاوی/ دیتا ماینینگ- اینترنت اشیا- دولت الکترونیک/ سامانه‌های جامع الکترونیکی اداری و مالی	تکنولوژی فشرده‌سازی و پمپاژ- فشارشکن و پدیده خفگی- سامانه‌های الکترونیک متعدد تحت وب و غیر وب- مکانیزاسیون- اتوماسیون- استانداردهای یورو ۴- سیستم‌های گازی VORTEX TUBE- تمیزکاری و عیب‌یابی خطوط نفت و گاز با توپک هوشمند- بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته- تکنولوژی GIS- هوش مصنوعی- صنعت سخت‌افزار ICT- داده‌کاوی/ دیتا ماینینگ- اینترنت اشیا- دولت الکترونیک/ سامانه‌های جامع الکترونیکی اداری و مالی
۶	ارزش‌های بنیادی «بخش نفت و گاز استان گلستان» کدام است؟	پاسخگویی- شفافیت- اخلاق‌مداری- تعهد به مشتریان و عدالت به مشتریان و ذینفعان- عدالت و برابری- صیانت از منابع طبیعی و محیط‌زیست- نگرش مشتری‌مداری و رضایت مشتری‌مداری و رضایت ذینفعان- نگرش پاسخی- پاسخی- ایمنی- حفظ و مدیریت دارایی‌های سرمایه‌ای و اموال عمومی (بیت- المال و انفال)- شایسته‌سالاری- استانداردهای بالای ارائه خدمات- برخورداری از قانون‌مداری- برخورداری از تاب‌آوری- توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب‌رجوع- توسعه و	شایسته‌سالاری- عدالت‌محوری- استانداردهای بالای ارائه خدمات- برخورداری از ویژگی پاسخگویی- برخورداری از قانون‌مداری- برخورداری از تاب‌آوری- برخورداری از مدیریت بحران- منافع ملی، استانی- توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب‌رجوع- توسعه و	پاسخگویی- شفافیت- اخلاق‌مداری- تعهد به مشتریان و عدالت به مشتریان و ذینفعان- عدالت و برابری- صیانت از منابع طبیعی و محیط‌زیست- نگرش مشتری‌مداری و رضایت مشتری‌مداری و رضایت ذینفعان- نگرش پاسخی- پاسخی- ایمنی- حفظ و مدیریت دارایی‌های سرمایه‌ای و اموال عمومی (بیت- المال و انفال)- شایسته‌سالاری- استانداردهای بالای ارائه خدمات- برخورداری از

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		بازاریابی اجتماعی- چابکی- ایمنی- حفظ و مدیریت دارایی‌های سرمایه‌ای و اموال عمومی (بیت‌المال و انفال)	مدیریت فعالیت‌های پرروموشنی (تبلیغاتی)- رعایت بالاترین استانداردهای زیست‌محیطی- انرژی مقرون‌به‌صرفه و کافی- صرفه‌جویی در مصرف سوخت	از قانون‌مداری- برخورداری از تاب‌آوری- برخورداری از مدیریت بحران- منافع ملی، استانی- توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکریم ارباب‌رجوع- توسعه و مدیریت فعالیت‌های پرروموشنی (تبلیغاتی)- انرژی مقرون‌به‌صرفه و کافی- صرفه‌جویی در مصرف سوخت
۷	«بخش نفت و گاز استان گلستان» از چه مزیت رقابتی یا ویژگی متمایز نسبت به بخش‌های مشابه خود در سایر استان‌ها و سایر کشورها برخوردار است؟	پتانسیل منابع هیدروکربوری در خشکی و دریا- ظرفیت ذخیره‌سازی گاز طبیعی به میزان تقریبی ۲ میلیارد مترمکعب گاز در قزل تپه گنبد- موقعیت جغرافیایی- امنیت انتقال انرژی برای سایر کشورها- مرز بین‌المللی آبی و خاکی- ترانزیت ریلی و جاده‌ای و دریایی- فرودگاه بین‌المللی- تنوع مبادی ورودی و خروجی گاز- پوشش گازرسانی و رتبه‌بندی سازمانی بالاتر از میانگین کشور- متنوع- زیر ساخت، ارتباطات جاده‌ای و حمل‌ونقل و دسترسی- برخورداری از صنایع تبدیلی	پتانسیل منابع هیدروکربوری در خشکی و دریا- ظرفیت ذخیره‌سازی گاز طبیعی به میزان تقریبی ۲ میلیارد مترمکعب گاز در قزل تپه گنبد- موقعیت جغرافیایی- امنیت انتقال انرژی برای سایر کشورها- مرز بین‌المللی آبی و خاکی- ترانزیت ریلی و جاده‌ای و دریایی- فرودگاه بین‌المللی- تنوع مبادی ورودی و خروجی گاز- پوشش گازرسانی و رتبه‌بندی سازمانی بالاتر از میانگین کشور	پتانسیل منابع هیدروکربوری در خشکی و دریا- ظرفیت ذخیره‌سازی گاز طبیعی به میزان تقریبی ۲ میلیارد مترمکعب گاز در قزل تپه گنبد- موقعیت جغرافیایی- امنیت انتقال انرژی برای سایر کشورها- مرز بین‌المللی آبی و خاکی- ترانزیت ریلی و جاده‌ای و دریایی- فرودگاه بین‌المللی- تنوع مبادی ورودی و خروجی گاز- پوشش گازرسانی و رتبه‌بندی سازمانی بالاتر از میانگین کشور
۸	«بخش نفت و گاز استان گلستان» چقدر به کارکنان و مسائل آن‌ها توجه دارد؟	در بخش دولتی بیمه‌های اجتماعی و درمانی- حقوق و مزایای مناسب- خدمات رفاهی و تفریحی و ...- آموزش و خدمات علمی- توجه به HSE- توجهات دوره بازنشستگی- مزایای شغلی- تسهیلات مسکن- تأمین امکانات ورزشی- فعالیت‌های فرهنگی- مددکاری اجتماعی- طراحی شغل- غنی‌سازی شغلی- طراحی مسیر شغلی- جانشین‌پروری- آموزش و توانمندسازی کارکنان- رشد سطح کیفیت زندگی کاری کارکنان- توسعه سرمایه انسانی- پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان- برخورداری از کارگروهی- سطح دسترسی به خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی- تخصص‌گرایی- آموزش الکترونیک- مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی- توسعه (ایجاد و به‌کارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی	آموزش و توانمندسازی کارکنان- رشد سطح کیفیت زندگی کاری کارکنان- توسعه سرمایه انسانی- پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان- برخورداری از کارگروهی- سطح دسترسی به خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی- تخصص‌گرایی- آموزش الکترونیک- مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی- توسعه (ایجاد و به‌کارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی	در بخش دولتی بیمه‌های اجتماعی و درمانی- حقوق و مزایای مناسب- خدمات رفاهی و تفریحی و ...- آموزش و خدمات علمی- توجه به HSE- توجهات دوره بازنشستگی- مزایای شغلی- تسهیلات مسکن- تأمین امکانات ورزشی- فعالیت‌های فرهنگی- مددکاری اجتماعی- طراحی شغل- غنی‌سازی شغلی- جانشین‌پروری
۹	«بخش نفت و گاز استان گلستان» تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی حساس بوده	بخش نفت و گاز استان نسبت به انتظارات و نیازهای جامعه استان و ذینفعان غیرمستقیم خود بسیار حساس و مسئولانه و متعهدانه است. بازاریابی اجتماعی- پرداخت بارانه‌های گوناگون تولید و مصرف- حمایت‌های مالی از	جلوگیری از آلودگی محیط‌زیست (هوا، آب، خاک)- بهینه‌سازی مصرف انرژی- صیانت از حقوق شهروندی و مردم- استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی-	بخش نفت و گاز استان نسبت به انتظارات و نیازهای جامعه استان و ذینفعان مستقیم و غیرمستقیم خود بسیار حساس و مسئولانه و

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
	و به تصویر ذهنی مردم اهمیت می‌دهد؟	متعهدانه است. بازاریابی اجتماعی- پرداخت بارانه‌های گوناگون تولید و مصرف- حمایت- های مالی از بخش‌های فرهنگی و ورزشی- تقسیط و تخفیفات قانونی در پرداخت‌ها- انشعابات رایگان	توسعه و مدیریت فعالیت‌های پرموشنی (تبلیغاتی)- برخورداری از مدیریت بحران- دفع ضایعات نفتی به شیوه‌ای سالم	بخش‌های فرهنگی و ورزشی- تقسیط و تخفیفات قانونی در پرداخت‌ها- انشعابات رایگان- جلوگیری از آلودگی محیط‌زیست (هوا، آب، خاک)- بهینه- سازی مصرف انرژی- صیانت از حقوق شهروندی و مردم- استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی- توسعه و مدیریت فعالیت‌های پرموشنی (تبلیغاتی)- برخورداری از مدیریت بحران- دفع ضایعات نفتی به شیوه‌ای سالم
۱۰	«بخش نفت و گاز استان گلستان» تا چه اندازه به بقاء، رشد و منافع خود توجه دارد؟ مهم‌ترین شاخص‌ها در این زمینه کدامند؟	برنامه‌های توسعه- تدوین سند‌های بلندمدت- توجه به سرمایه‌گذاری بلندمدت- توجه به سرمایه‌گذاری زیرساختی- حفظ و نگهداری مناسب از تأسیسات و تجهیزات- استخدام، پرورش و نگهداشت نیروی انسانی با کیفیت- توسعه بنگاه‌های بخش پیمانکاری- بازسازی و مقاوم‌سازی تأسیسات نفت و گاز- بازسازی و مقاوم‌سازی تأسیسات نفت و گاز استان- پیش دائمی روندهای خدمات توزیعی و ... در استان- زنجیره تأمین و توزیع ملی و بین‌المللی- ارائه محصولات و خدمات استاندارد و بهینه به سایر بخش‌ها- ورود به حلقه فرآوری- جلب سرمایه‌های غیردولتی برای احداث پالایشگاه- افزایش ظرفیت تولید محصولات پتروشیمی جدید- توسعه زیرساخت‌های صنعت پتروپالایشگاهی- بهبود فضای کسب و کار- ارتقای توان علمی، فناوری و نوآوری در صنعت نفت- افزایش ارزش افزوده از طریق تکمیل زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز- بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته- توسعه سرمایه انسانی- آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد- به حداکثر رساندن ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری داخلی و بین‌المللی- ایجاد بازارهای رقابتی و شفاف گاز	جلب سرمایه‌های غیردولتی برای احداث پالایشگاه- افزایش ظرفیت تولید محصولات پتروشیمی جدید- توسعه زیرساخت‌های صنعت پتروپالایشگاهی- بهبود فضای کسب و کار- ارتقای توان علمی، فناوری و نوآوری در صنعت نفت- افزایش ارزش افزوده از طریق تکمیل زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز- بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته- توسعه سرمایه انسانی- آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد- به حداکثر رساندن ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری داخلی و بین‌المللی- ایجاد بازارهای رقابتی و شفاف گاز	برنامه‌های توسعه- تدوین سند‌های بلندمدت- توجه به سرمایه‌گذاری زیرساختی- حفظ و نگهداری مناسب از تأسیسات و تجهیزات- استخدام، پرورش و نگهداشت نیروی انسانی با کیفیت- توسعه بنگاه‌های بخش پیمانکاری- بازسازی و مقاوم‌سازی تأسیسات نفت و گاز استان- پیش دائمی روندهای خدمات توزیعی و ... در استان- زنجیره تأمین و توزیع ملی و بین‌المللی- ارائه محصولات و خدمات استاندارد و بهینه به سایر بخش‌ها- ورود به حلقه فرآوری- جلب سرمایه‌های غیردولتی برای احداث پالایشگاه- افزایش ظرفیت تولید محصولات پتروشیمی جدید- توسعه زیرساخت‌های صنعت پتروپالایشگاهی- بهبود فضای کسب و کار- ارتقای توان علمی، فناوری و نوآوری در صنعت نفت- افزایش ارزش افزوده از طریق تکمیل زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز- بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته- توسعه سرمایه انسانی- آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد- به حداکثر رساندن ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری داخلی و بین‌المللی- ایجاد بازارهای رقابتی و شفاف گاز
۱۱	«بخش نفت و گاز استان گلستان» در آینده به چه جایگاه مطلوبی دست می‌یابد؟ موقیعت مطلوب چگونه تعریف می‌شود؟	فرصت جدید توسعه صنعت نفت و گاز کشور- برخورداری شبکه توزیع کامل گاز طبیعی (استان سبز)- افزایش توان صادرات استان با احداث پتروشیمی- تأمین کود شیمیایی بخش کشاورزی استان- تبدیل شدن به استان تأمین‌کننده انرژی با ایجاد مخازن ذخیره گاز و ...- تحقق رشد دو رقی استان- توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین انرژی در سطح ملی و بین‌المللی- ایجاد بنگاه‌های اقتصادی بزرگ نفتی و گازی در استان- استراتژی محور شدن بخش نفت و گاز استان- توسعه و تقویت شبکه حمل و جابجایی نفت و گاز (جایگزینی تدریجی با ناوگان حمل‌ونقل جاده‌ای)- اقتصاد دانش‌بنیان- ارتقاء نقش درون و برون منطقه‌ای استان در تولید و عرضه انرژی در کشور	ارتقاء نقش درون و برون منطقه‌ای استان در تولید و عرضه انرژی در کشور- دستیابی به جایگاه اول منطقه به لحاظ ظرفیت پالایشی- افزایش صادرات فرآورده‌های نفتی- افزایش صادرات گاز- توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش- دسترسی همگانی به انرژی پاک و قابل اعتماد- عدم وابستگی اقتصادی به درآمدهای نفتی- تبدیل شدن به مرکز تجارت جهانی- تبدیل شدن به هاب پالایش- به حداکثر رساندن ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری داخلی و بین‌المللی	فرصت جدید توسعه صنعت نفت و گاز کشور- برخورداری شبکه توزیع کامل گاز طبیعی (استان سبز)- افزایش توان صادرات استان با احداث پتروشیمی- تأمین کود شیمیایی بخش کشاورزی استان- تبدیل شدن به استان تأمین‌کننده انرژی با ایجاد مخازن ذخیره گاز و ...- تحقق رشد دو رقی استان- توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین انرژی در سطح ملی و بین‌المللی- ایجاد بنگاه‌های اقتصادی بزرگ نفتی و گازی در استان- استراتژی محور شدن بخش نفت و گاز استان- توسعه و تقویت شبکه حمل و جابجایی نفت و گاز (جایگزینی تدریجی با ناوگان حمل‌ونقل جاده‌ای)- اقتصاد دانش‌بنیان- ارتقاء نقش درون و برون منطقه‌ای استان در تولید و عرضه انرژی در کشور

ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	سوالات	ردیف
<p>دستیابی به جایگاه اول منطقه به لحاظ ظرفیت پالایشی- توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش-دسترسی همگانی به انرژی پاک و قابل اعتماد- عدم وابستگی اقتصادی به درآمدهای نفتی- تبدیل شدن به مرکز تجارت جهانی- تبدیل شدن به هاب پالایش- به حداکثر رساندن ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری داخلی و بین‌المللی</p>		<p>بنگاه‌های اقتصادی بزرگ نفتی و گازی در استان- استراتژی محور شدن بخش نفت و گاز استان- توسعه و تقویت شبکه حمل و جابجایی نفت و گاز (جایگزینی تدریجی با ناوگان حمل‌ونقل جاده‌ای)- اقتصاد دانش- بنیان</p>		

۳-۶-۳) کاربرد شماره ۳؛ جمع بندی و ویرایش ادبی مقوله ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم انداز و ارزش ها توسط گروه مطالعه کانونی

با استفاده از مقوله ها و پاسخ سؤالات کاربرد شماره ۲، دیدگاه گروه کانونی (کارگروه) در چند گزاره ادبی جمع بندی شده است. در واقع مقوله های 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	پاسخ ها
۱	نقش در توسعه (مأموریت)	«بخش نفت و گاز استان گلستان» با تأمین، ذخیره سازی و توزیع انرژی به صورت مستمر و پایدار بین بخش های تولیدی، خدماتی و خانگی، ضمن صیانت از منابع طبیعی و حفظ محیط زیست به ارتقاء سطح رفاه عمومی جامعه و توسعه متوازن و پایدار استان کمک می نماید. همچنین در راستای حفظ منافع ملی- استانی، با مبادله انرژی به روش سوآپ به ارزآوری استان و کشور نیز کمک می نماید.
۲	محصولات (کالاها یا خدماتی)	«بخش نفت و گاز استان گلستان» در راستای وظایف و مأموریت خویش اقدام به تأمین، ذخیره سازی و توزیع محصولات و خدمات ذیل شامل: - فرآورده های نفتی (گازوئیل، بنزین، نفت سفید، مازوت، سوخت هوایی، LPG و ...) - گاز شهری و گاز فشرده (CNG) - خدمات مشترکین، پس از فروش و سامانه هوشمند سوخت - بهینه سازی سامانه های مصرف نفت و گاز و تبدیل خودروهای بنزین سوز به دوگانه سوز (CNG) - خدمات مسئولیت اجتماعی
۳	ذینفعان مشتریان، ارباب رجوعان	«بخش نفت و گاز استان گلستان» در تلاش است با شناسایی و رفع نیازهای ذینفعان خویش شامل: مشتریان خانگی (B2C)، مشتریان تولیدی، صنعتی، کشاورزی و تجاری، مشتریان حمل و نقل و ناوگان عمومی، مؤسسات خیریه و عام المنفعه، مؤسسات عمومی، شرکت ها و مؤسسات دولتی، نیروگاه ها و صنایع مادر، تأمین کنندگان و پیمانکاران، سازمان های نظارتی، صاحبان سهام و کارکنان و عموم مردم در راستای اهداف و مأموریت های خویش عمل نماید.
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی	قلمروی جغرافیایی «بخش نفت و گاز استان گلستان» شامل استان های گلستان، سمنان، مازندران، خراسان شمالی، تهران و کشور ترکمنستان و سایر کشورهای ساحلی خزر و سایر کشورها می باشد. قلمروی تخصصی «بخش نفت و گاز استان گلستان» شامل مطالعات اکتشاف نفت و گاز، ذخیره سازی و توزیع نفت و گاز، صنعت پتروشیمی، ارائه خدمات فنی و مهندسی، توسعه میدان های نفتی و گازی، کاهش انتشار گازهای گلخانه ای، بهینه سازی مصرف انرژی، تأسیسات انتقال نفت و گاز (ایستگاه تقویت و کاهش فشار) می باشد.

ردیف	سوالات	پاسخها
۵	تکنولوژی	بخش نفت و گاز استان با دارا بودن سامانه های الکترونیک متعدد تحت وب و غیر وب در سازمان های خود و نیز استفاده از تکنولوژی های متنوع همچون مکانیزاسیون، اتوماسیون و هوشمندسازی، استانداردهای یورو ۴، ابزارهای GIS، سیستم های اندازه گیری نوین، سیستم های گازی VORTEX TUBE، تمیزکاری و عیب یابی خطوط نفت و گاز با توپک هوشمند و... دارای ضریب مناسبی از تکنولوژی می باشد.
۶	ارزش های بنیادی	بخش نفت و گاز استان با رویکرد مشتری مداری و رضایت ذینفعان، نگرش سیستمی و فرآیندی، کیفیت گرایی، در راستای منافع سازمانی، استانی و ملی در چارچوب قانون فعالیت می نماید. بخش و نفت و گاز استان با نگاه بازاریابی اجتماعی نسبت به حفظ و مدیریت دارایی ها سرمایه ای و اموال عمومی (بیت المال و انقال) و صیانت از منابع طبیعی و حفظ محیط زیست متعهد می باشد. در این مسیر ارزش های سازمانی همچون پاسخگویی، شفافیت، اخلاق مداری، تعهد به مشتریان و ذینفعان، عدالت و برابری، شایسته سالاری، چابکی، تاب آوری، تکریم ارباب رجوع، قانون مداری، ایمنی سرلوحه کار می باشد.
۷	مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز و با وجوه تمایز	با توجه به موقعیت جغرافیایی، مرز بین المللی (آبی و خشکی) برای سوآپ، مخازن ذخیره سازی زیرزمینی (قزل تپه) و احتمالاً ذخایر در دست مطالعه، بخش نفت و گاز استان می تواند به عنوان استان نفت خیز قلمداد شود. شرکت های نفت و گاز استان از نظر پوشش گازرسانی و رتبه بندی سازمانی از میانگین کشور بالاتر است. تنوع مبادی ورودی و خروجی گاز یکی از وجوه تمایز می باشد.
۸	توجه به کارکنان و مسائل آنها	بخش نفت و گاز استان گلستان در درجه اول با تأمین نیازهای مختلف کارکنان در زمینه های حقوق و دستمزد، مزایای شغلی، تسهیلات مسکن و رفاهی، خدمات بیمه و درمانی، تأمین امکانات ورزشی، فعالیت های فرهنگی و آموزشی، خدمات بازنشستگی و... توجه خود را به کارکنان نشان می دهد. این بخش با توجه به ارگونومی و برقراری استانداردهای HSE، آموزش های تخصصی، مددکاری اجتماعی و توانمندسازی، طراحی شغل و غنی سازی شغلی، طراحی مسیر شغلی و جانشین پروری به دنبال توسعه سرمایه انسانی بخش نفت و گاز استان می باشد.
۹	مسئولیت اجتماعی و تصویر ذهنی مردم	بخش نفت و گاز استان گلستان براساس بضاعت و اختیارات خود و از طرفی سطح انتظارات ذینفعان و نیازهای جامعه در تلاش است با مشارکت در فعالیت های عام المنفعه همچون بهینه سازی مصرف انرژی مشترکین به ویژه مدارس، انشعابات رایگان، تقسیط و تخفیفات قانونی در پرداخت ها، حمایت های مالی از بخش های فرهنگی و ورزشی، پرداخت یارانه - های گوناگون تولید و مصرف، فعالیت های روابط عمومی، تبلیغات و بازاریابی اجتماعی، توجه به حفظ محیط زیست و منابع طبیعی با رعایت استاندارد اجباری و ایمنی نسبت به ایفای نقش "مسئولیت اجتماعی" خویش کوشا می باشد. این بخش در زمان رخ داد حوادث غیر مترقبه نسبت به مدیریت بحران آنها مشارکت فعال دارد.
۱۰	بقاء، رشد و منافع و پایداری	بخش نفت و گاز استان گلستان با استفاده از نتایج مطالعات و توجه به تحقیق و توسعه (R&D) به دنبال اکتشاف منابع و شناسایی پتانسیل های خود می باشد از آنجا که ذخایر

ردیف	سؤالات	پاسخها
		<p>گلستان در اعماق زیاد است باید از روش های نوین و تکنولوژی مناسب روز استفاده نماید. هر چند که از طریق انتقال، واردات و سوآپ نفت و گاز، این بخش استان در مسیر زنجیره تأمین و توزیع ملی و بین المللی قرار گرفته است. بخش نفت و گاز با استفاده از آخرین دستاوردهای مدیریتی، سازمانی، تکنولوژیکی، توسعه منابع انسانی و ... در حال ارائه محصولات و خدمات استاندارد و بهینه به سایر بخش ها از جمله کشاورزی، صنعت، مصارف خانگی و... می باشد. این بخش با احداث پتروشیمی به دنبال ورود به حلقه فرآوری و ایجاد ارزش افزوده در استان می باشد.</p>
۱۱	موقعیت مطلوب و تصویر آینده	<p>بخش نفت و گاز استان در افق چشم انداز ۱۴۰۴ و بیشتر، به عنوان فرصت جدید اکتشاف و سرمایه گذاری داخلی و خارجی صنعت نفت و گاز کشور و تحقق رشد دو رقمی استان با تبدیل شدن به یکی از مراکز تجارت بین المللی و ملی در حوزه انرژی نفت و گاز (ذخیره - سازی، سوآپ و...) خواهد بود. همچنین بخش نفت و گاز استان با توسعه زنجیره های ارزش و تأمین انرژی در سطح ملی و بین المللی به دنبال افزایش حجم صادرات با احداث پتروشیمی و تولید سایر فرآورده های نفتی به ویژه تأمین کود شیمیایی بخش کشاورزی استان و کشور بوده و با ایجاد بنگاه های اقتصادی بزرگ نفتی و گازی در استان به دنبال استراتژی محور شدن بخش نفت و گاز استان می باشد. نهایتاً بخش نفت و گاز استان گلستان با توسعه و تقویت شبکه حمل و جابجایی نفت و گاز (جایگزینی تدریجی با ناوگان حمل و نقل جاده ای) و برخورداری از شبکه توزیع کامل گاز طبیعی به استانی سبز تبدیل خواهد شد.</p>

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 به صورت نگارش ادبی در کاربرد شماره ۳، اکنون با ترکیب پاسخها یا گزاره های ادبی به دست آمده در کاربرد شماره ۴، بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش نفت و گاز 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)
<p>بخش نفت و گاز استان گلستان «با اکتشاف، تأمین، ذخیره سازی فرآورده های نفتی (گازوئیل، بنزین، نفت سفید، مازوت، سوخت هوایی، LPG و...) و گازی (گاز شهری و گاز فشرده CNG)، انتقال و توزیع انرژی به صورت مستمر و پایدار بین بخش های تولیدی، خدماتی و خانگی، ضمن صیانت از منابع طبیعی و حفظ محیط زیست به ارتقاء سطح رفاه عمومی جامعه و توسعه متوازن و پایدار استان کمک می نماید. همچنین در راستای حفظ منافع ملی - استانی، با مبادله انرژی به روش سوآپ به ارزآوری استان و کشور نیز کمک می نماید.</p>

در راستای اهداف و مأموریت های خویش و نیز ایفای نقش "مسئولیت اجتماعی" «بخش نفت و گاز استان گلستان» نسبت به شناسایی و رفع نیازهای ذینفعان متنوع خویش شامل؛ مشتریان خانگی (B2C)، مشتریان تولیدی، صنعتی، کشاورزی و تجاری، مشتریان حمل و نقل و ناوگان عمومی، مؤسسات خیریه و عام المنفعه، مؤسسات عمومی، شرکت ها و مؤسسات دولتی، نیروگاه ها و صنایع مادر، تأمین کنندگان و پیمانکاران، سازمان های نظارتی، صاحبان سهام و کارکنان و عموم مردم در استان، استان های هم جوار، سطح ملی و بین المللی متعهد است.

قلمروی تخصصی «بخش نفت و گاز استان گلستان» شامل مطالعات اکتشاف نفت و گاز، ذخیره سازی و توزیع نفت و گاز، صنعت پتروشیمی، ارائه خدمات فنی و مهندسی، توسعه میدان های نفتی و گازی، کاهش انتشار گازهای گلخانه ای، بهینه سازی مصرف انرژی، تأسیسات انتقال نفت و گاز (ایستگاه تقویت و کاهش فشار) می باشد.

با توجه به موقعیت جغرافیایی و مرز بین المللی (آبی و خشکی)؛ در حال حاضر تنوع مبادی ورودی و خروجی گاز یکی از وجوه تمایز این بخش می باشد.

بخش نفت و گاز استان با دارا بودن سامانه های الکترونیک متعدد تحت وب و غیر وب در سازمان های تابعه خود و نیز استفاده از تکنولوژی های متنوع همچون مکانیزاسیون، اتوماسیون و هوشمندسازی، استانداردهای یورو ۴، ابزارهای GIS، سیستم های اندازه گیری نوین، سیستم های گازی VORTEX TUBE، تمیزکاری و عیب یابی خطوط نفت و گاز با توپک هوشمند و... دارای ضریب مناسبی از تکنولوژی می باشد.

بخش نفت و گاز استان گلستان بدو با تأمین نیازهای مختلف کارکنان در زمینه های حقوق و دستمزد، مزایای شغلی، تسهیلات مسکن و رفاهی، خدمات بیمه و درمانی، تأمین امکانات ورزشی، فعالیت های فرهنگی و آموزشی، خدمات بازنشستگی و... توجه خود را به کارکنان نشان می دهد.

این بخش با توجه به ارگونومی و برقراری استانداردهای HSE، آموزش های تخصصی، مددکاری اجتماعی و توانمندسازی، طراحی شغل و غنی سازی شغلی، طراحی مسیر شغلی و جانشین پروری به دنبال توسعه سرمایه انسانی بخش نفت و گاز استان می باشد.

بخش نفت و گاز استان گلستان هرچند که از طریق انتقال، واردات و سوآپ نفت و گاز، در مسیر زنجیره تأمین و توزیع ملی و بین المللی انرژی قرار گرفته است، اما با تکیه بر مطالعات و توجه به تحقیق و توسعه (R&D) به دنبال اکتشاف منابع و شناسایی پتانسیل های خود می باشد و از آنجا که ذخایر گلستان در اعماق زیاد است از روش های نوین و تکنولوژی مناسب روز نیز استفاده می نماید. بخش نفت و گاز در قالب فعالیت های G2C، G2B، B2C و... با استفاده از آخرین دستاوردهای مدیریتی، سازمانی، تکنولوژیکی، توسعه منابع انسانی و... در حال ارائه محصولات و خدمات استاندارد و بهینه به سایر بخش ها از جمله کشاورزی، صنعت، مصارف خانگی و... می باشد.

چشم انداز (VISION): گلستان؛ شگفتانه نفت و گاز شمال

بخش نفت و گاز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ در راستای چشم انداز استان و کشور؛ با بهبود شاخص R&D خود و تمرکز بر اکتشاف، سپس جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی درصدد تبدیل شدن به یکی از مناطق جدید تولید، ذخیره سازی، فرآوری و توزیع انرژی ملی و بین المللی در حوزه نفت و گاز (گاز و فرآورده های نفتی) می باشد.

همچنین بخش نفت و گاز استان گلستان با توسعه زنجیره های تأمین (ESC) و ارزش (EVC) انرژی و توسعه تجارت ملی و بین المللی به دنبال ایجاد و توسعه بازارهای صادراتی (توسعه بازار) با احداث پتروشیمی و صنایع پایین دستی آن به ویژه تأمین انواع کود شیمیایی بخش کشاورزی (توسعه محصول) بوده و با ایجاد بنگاه های اقتصادی نفتی و گازی به دنبال تحقق رشد دو رقمی استان می باشد.

با توجه به موقعیت جغرافیایی، مرز بین المللی (آبی و خشکی) برای سوآپ، مخازن ذخیره سازی زیرزمینی (قرل تپه) و احتمالاً کشف منابع در دست مطالعه، بخش نفت و گاز استان می تواند به عنوان استان نفت خیز قلمداد شود و تکمیل شبکه توزیع گاز طبیعی به استانی سبز تبدیل می شود. بخش نفت و گاز استان گلستان با بهبود شاخص فضای کسب و کار و تسهیل شرایط برای ایجاد و توسعه بنگاه های بزرگ به دنبال گسترش حاکمیت شرکتی، اقتصاد دانش بنیان، جذب تکنولوژی های روز، توسعه استانداردهای مدیریت و پرورش نیروی انسانی متخصص در راستای عمل به مسئولیت اجتماعی خود می باشد.

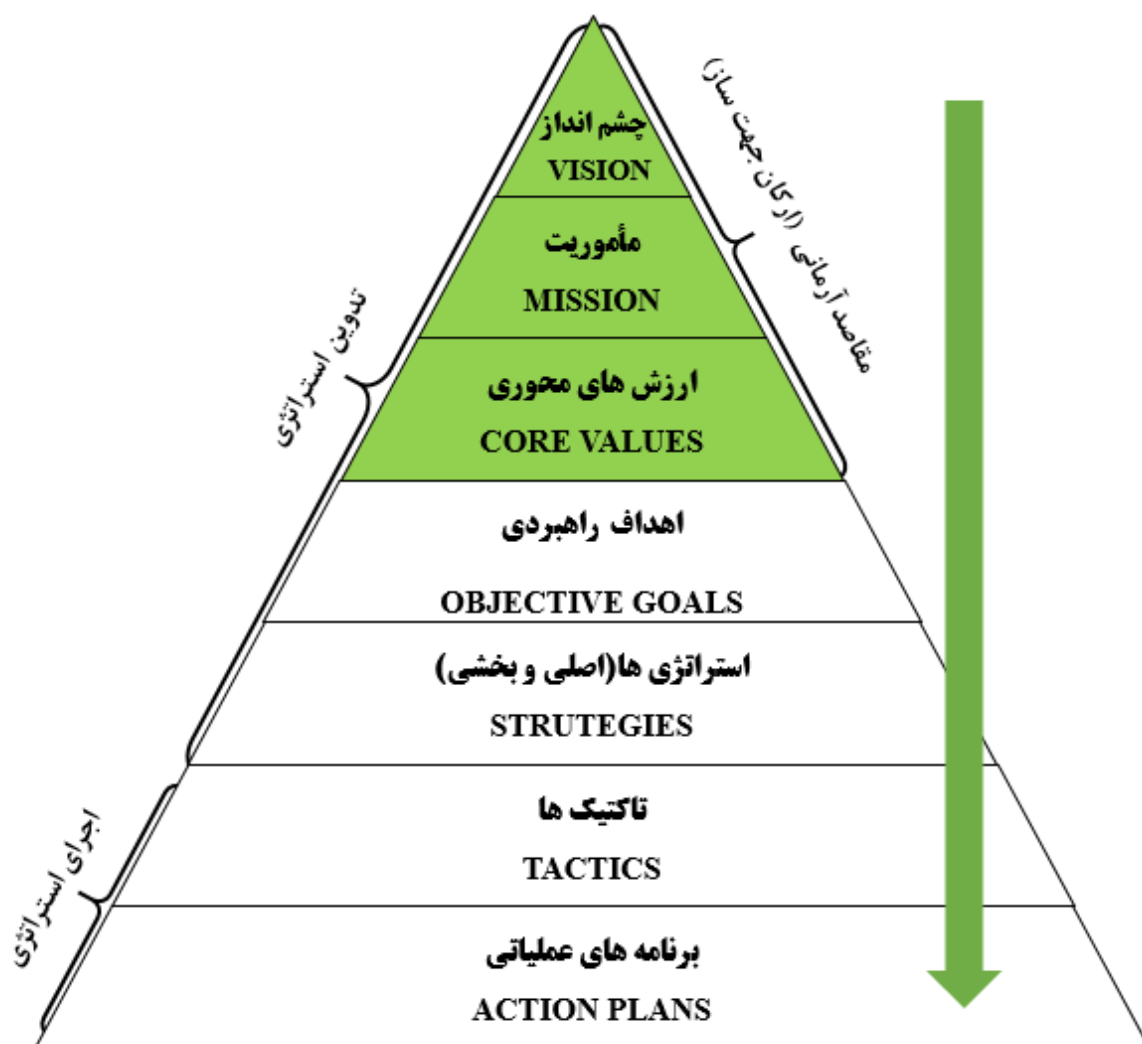
ارزش ها (VALUES)

ارزش های محوری بخش نفت و گاز عبارتند از:

- تکریم ارباب رجوع، مشتری مداری و رضایت ذینفعان
- نگرش سیستمی و فرآیندی
- کیفیت گرایی
- بازاریابی اجتماعی
- حفظ و مدیریت دارایی های سرمایه ای و اموال عمومی (بیت المال و انفال)
- سیانت از منابع طبیعی و حفظ محیط زیست
- پاسخگویی
- شفافیت
- اخلاق مداری
- عدالت و برابری
- شایسته سالاری
- چابکی
- تاب آوری
- قانون مداری
- ایمنی

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

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



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

۸-۳) فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) بخش نفت و گاز استان عبارتند از:

الف) مأموریت (MISSION)

الف-۱) اکتشاف، تأمین و ذخیره‌سازی فرآورده‌های نفتی: اصلی‌ترین و مهم‌ترین مأموریت بخش نفت و گاز پیرامون انجام عملیات اکتشافی برای یافتن میادین جدید نفتی و گازی و بهره‌برداری از این منابع است که در گام بعدی باید با توجه به ظرفیت و نیاز بازار، محصولات و خدمات لازم را که شامل گازوئیل، بنزین، نفت سفید، مازوت، سوخت هوایی، LPG و گاز شهری و گاز فشرده CNG و... تأمین نماید و همچنین ذخیره‌سازی محصولات پتروشیمی را در دستور کار خود قرار دهد. گام‌های مختلفی که به منظور پاسخگویی به نیازهای بخش‌های مختلف صنعت، کشاورزی و خانگی باید صورت گیرند و در کنار آن با اشتغال‌زایی و صادرات بخشی از این محصولات با خلق ثروت و ارزآوری، به اقتصاد کشور کمک نمایند.

الف-۲) صیانت از منابع طبیعی و محیط‌زیست: بخش نفت و گاز به دلیل ماهیت فعالیت‌های خود می‌تواند سبب آلودگی‌های گسترده زیست‌محیطی شود؛ به همین دلیل یکی از وظایف اصلی این بخش استفاده از برترین و به‌روزترین فناوری‌ها و تجهیزات است تا بر اساس استانداردهای مربوطه، آلودگی‌های زیست‌محیطی را کاهش داده و نیز با خودداری از انجام فعالیت در مناطقی که از نظر زیست‌محیطی ارزش بالایی دارند، از آسیب به منابع طبیعی و محیط‌زیست خودداری نماید.

الف-۳) ارتقاء سطح رفاه عمومی جامعه: بخش نفت و گاز به دلیل جایگاه زیربنایی و نقش مهمی که در اقتصاد کشور ایفا می‌کند و نیز سهم بزرگی که از اشتغال و درآمدها دارد، یکی از اصلی‌ترین بازوهای اقتصادی کشور و همچنین استان به شمار می‌رود که در سطوح مختلف می‌تواند با رونق کسب و کارها و صنایع کوچک و بزرگ، تأثیر مثبتی در افزایش درآمدها و ارتقاء خدمات رفاهی خواهد داشت.

الف-۴) توسعه متوازن و پایدار: فعالیت‌های این بخش باید در چارچوب یک برنامه‌ریزی جامع صورت پذیرد تا همه مناطق و بخش‌ها از منافع آن بهره‌مند شوند. این بخش در تلاش است تا درآمدهای حاصل از فعالیت‌های خود را به‌طور عادلانه‌ای در بخش‌های گوناگون صرف نموده و زمینه را برای توسعه متوازن و همه‌جانبه فراهم نماید و از سوی دیگر با آینده‌نگری و شناسایی نیازهای پیش‌رو، اقدامات لازم را به منظور دستیابی توسعه پایدار انجام دهد.

الف-۵) حفظ منافع استانی - ملی: بخش نفت و گاز به عنوان ابزاری قدرتمند در راستای تأمین منافع استان و کشور می تواند انجام وظیفه کند و از طریق انجام فعالیت های متنوع نظیر سوآپ انرژی به رفع نیازهای کشور کمک نماید. از سوی دیگر با سیاست گذاری های درست و دیپلماسی قدرتمند انرژی در راستای احصاء منافع سیاسی و اقتصادی کشور، فعالیت های خود را سازمان دهی می نماید تا بتواند به تمامی اهداف کوتاه مدت و بلندمدت خود دست یابد.

الف-۶) ارزآوری: صادرات نفت و گاز و محصولات آن ها سهم بسیار زیادی از صادرات کشور را به خود اختصاص داده است و نقش بسیار مهمی در ارزآوری ایفا می کند. بخش نفت و گاز در تلاش است تا با گسترش فعالیت های خود علی رغم تحریم های ظالمانه و فشارهای بین المللی، سهم خود را در بازارهای جهانی افزایش دهد و با افزایش صادرات خود، ارز بیشتری را برای کشور بدست آورد.

الف-۷) شناسایی و رفع نیاز ذینفعان: بخش نفت و گاز در راستای وظیفه ذاتی خود که ارائه خدمات گوناگون به مشتریان متنوع خود که شامل مشتریان خانگی (B2C)، مشتریان تولیدی، صنعتی، کشاورزی و تجاری، مشتریان حمل و نقل و ناوگان عمومی، مؤسسات خیریه و عام المنفعه، مؤسسات عمومی، شرکت ها و مؤسسات دولتی، نیروگاه ها و صنایع مادر، تأمین کنندگان و پیمانکاران، سازمان های نظارتی، صاحبان سهام و کارکنان و عموم مردم در استان، استان های هم جوار، سطح ملی و بین المللی می شوند اقدام به ارائه خدمات گوناگون می نماید تا پاسخگوی تمام نیازهای مشتریان و ذی نفعان خود باشد.

الف-۸) قلمرو تخصصی: قلمروی تخصصی بخش نفت و گاز استان شامل مطالعات مربوط به اکتشاف نفت و گاز، ذخیره سازی و توزیع نفت و گاز، صنعت پتروشیمی، ارائه خدمات فنی و مهندسی، توسعه میدان های نفتی و گازی، کاهش انتشار گازهای گلخانه ای، بهینه سازی مصرف انرژی، تأسیسات انتقال نفت و گاز (ایستگاه تقویت و کاهش فشار) می باشد.

الف-۹) قلمرو جغرافیایی: با توجه به فعالیت های این بخش، فعالیت های این بخش شامل هر سه عرصه استانی، ملی و بین المللی است که با ارائه خدمات گوناگون به مشتریان متنوع خود در راستای عمل به وظیفه ذاتی خود گام برمی دارد.

الف-۱۰) مزیت های رقابتی و وجوه تمایز: با توجه به موقعیت جغرافیایی و مرز بین المللی (آبی و خشکی) در حال حاضر تنوع مبادی ورودی و خروجی گاز یکی از وجوه تمایز این بخش می باشد. از سوی دیگر، بخش نفت و گاز استان با دارا بودن سامانه های الکترونیک متعدد تحت وب و غیر وب در سازمان های

تابعه خود و نیز استفاده از تکنولوژی های متنوع همچون مکانیزاسیون، اتوماسیون و هوشمندسازی، استانداردهای یورو ۴، ابزارهای GIS، سیستم های اندازه گیری نوین، سیستم های گازی VORTEX TUBE، تمیزکاری و عیب یابی خطوط نفت و گاز با توپک هوشمند و ... دارای ضریب مناسبی از تکنولوژی می باشد که از مزایای رقابتی این بخش محسوب می شوند.

(ب) چشم انداز (VISION)

ب-۱) توسعه حکمرانی شرکتی (شعار بخش): به دلیل جایگاه و اهمیت بخش نفت و گاز در استان، پیشرفت های قابل ملاحظه ای در استقرار نظام راهبری (حاکمیت شرکتی) از طریق قانون گذاری و نظارت و نیز اقدامات داوطلبانه شرکت نفت و گاز و شرکت های تابعه صورت گرفته است. سرمایه گذاران و سهامداران باید آگاهی بیشتری در مورد ضرورت و اهمیت حاکمیت شرکتی داشته باشند و برای استقرار این نظام در این بخش اقدامات لازم را انجام دهند. حاکمیت شرکتی، سیستم کنترل و هدایت شرکت است که ارتباط بین شرکت و ذینفعان آن را تعیین، کنترل و هدایت می نماید. حاکمیت شرکتی در سطح خرد، دستیابی به اهداف بخش نفت و گاز و در سطح کلان تخصیص بهینه منابع را دنبال می کند که سبب افزایش کارایی و بهره وری فعالیت های این بخش خواهد شد.

ب-۲) بهبود شاخص تحقیق و توسعه: تحقیق و توسعه در صنعت نفت و گاز در واقع موتور محرکه توسعه صنعتی، اقتصادی و اجتماعی استان و کشور است، زیرا با وجود ذخایر عظیم نفت و گاز از یک سو و نیاز روزافزون ملی و بین المللی به این منبع خدادادی، هر گونه تلاش برای به روزرسانی این صنعت با هدف جلوگیری از اتلاف منابع، استفاده بهینه از منابع، امکانات، تجهیزات و تأسیسات و بهره برداری اصولی و منطقی و صیانت از آن ها با استفاده از فناوری های پیشرفته و فراهم کردن زمینه ها و بسترهای مناسب برای انجام پژوهش و همچنین جذب و بومی سازی فناوری های نوین، بسیار تأثیرگذار و حیاتی است.

ب-۳) جذب سرمایه گذاری داخلی و خارجی: یکی از مواردی که بخش نفت و گاز بدنال آن است، افزایش جذب سرمایه گذاری های داخلی و خارجی است تا بتوان با استفاده از این منابع، فعالیت های خود را افزایش دهد و با تأمین منابع مورد نیاز برای انجام انواع عملیات اکتشاف، بهره برداری، فرآوری، ذخیره و فروش و ... دامنه خدمات خود را گسترش داده و ضمن اشتغال زایی و محرومیت زدایی، باعث رشد و توسعه اقتصادی استان و کشور شود.

ب-۴) توسعه زنجیره های تأمین: نیاز به استفاده از نفت و گاز به عنوان اصلی ترین تأمین کننده انرژی و نقش آن در تولید بسیاری از محصولات صنایع دیگر به عنوان مواد اولیه از علل بالا رفتن اهمیت هر روزه صنعت نفت و گاز می باشد. به همین منظور برای پیشبرد اهداف این صنعت و استفاده درست از این ماده ارزشمند، بهینه سازی زنجیره تأمین و استفاده از مزیت های لجستیک در صنعت نفت و گاز به عنوان کلیدی ترین راه حل شناخته می شود.

ب-۵) توسعه تجارت ملی و بین المللی: یکی از اهداف اصلی بخش نفت و گاز، گسترش روابط تجاری و توسعه همکاری های ملی و بین المللی در جهت افزایش فروش نفت و گاز و فرآورده های آنهاست. به منظور رفع برخی سیاست های اشتباه داخلی و تحریم های بین المللی، سطح تجارت فعلی این بخش در وضعیت مناسبی قرار ندارد؛ لذا این بخش در تلاش است تا با رایزنی و ایجاد روابط تجاری مناسب، سطح تجارت ملی و بین المللی خود را افزایش دهد.

ب-۶) تحقق رشد دو رقمی استان: در اهداف کلان استان که در اسناد بالادستی به آن اشاره شده است، رشد دو رقمی برای استان گلستان در نظر گرفته شده است که به دلیل جایگاه و اهمیت زیربنایی بخش نفت و گاز، نقش بسیار مهمی در دستیابی به این هدف دارد و باید با تلاش شبانه روزی و توسعه فعالیت ها و خدمات خود، ضمن کمک به رونق سایر بخش ها، با اشتغال زایی مستقیم و غیرمستقیم و افزایش درآمدهای استان، در راستای دستیابی به رشد دو رقمی گام بردارد.

ب-۷) بهبود شاخص فضای کسب و کار: ایجاد فضای مناسب کسب و کار در بخش نفت و گاز در استان یکی از عوامل مهم در ایجاد اشتغال، رشد سرمایه گذاری، رونق و رشد اقتصادی و در نهایت افزایش رفاه مردم محسوب می شود که لازمه به وجود آمدن آن، گسترش فعالیت های اقتصادی، وجود ثبات، امنیت سیاسی و امنیت اقتصادی در استان و کشور است. ایجاد شرایط لازم برای سرمایه گذاری داخلی، گامی برای استفاده از ظرفیت های موجود است و سرمایه گذاری خارجی، راهی برای ورود به فناوری های جدید و دستاوردهای نوین سایر کشورهاست. لذا بخش نفت و گاز تلاش خود را به منظور جذب و گسترش سرمایه گذاری داخلی و خارجی، کاهش ریسک سرمایه گذاری از طریق فراهم کردن امنیت اقتصادی و اجتماعی و بهبود شاخص فضای کسب و کار بکار گرفته است.

ب-۸) جذب تکنولوژی های جدید: علی رغم اینکه جذب فناوری های بروز و جدید همواره مورد توجه مسئولان بخش نفت و گاز بوده است اما بنا به دلایلی، توفیق چندانی حاصل نشده است. به همین دلیل

یکی از اهداف بخش نفت و گاز در حال حاضر، رفع موانع قانونی و تغییر دیدگاه‌ها نادرست به منظور ایجاد ارتباطات قوی و جذب سرمایه‌گذاران و تکنولوژی‌های روز دنیا است تا با کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری، فعالیت‌های این بخش را ارتقاء داد.

ب-۹) پرورش نیروهای متخصص: همانند هر سازمان و نهاد دیگری در استان، بخش نفت و گاز نیز برای دستیابی به اهداف و اولویت‌های خود، نیازمند حضور نیروهای متخصص است و به همین منظور مدیران این بخش وظیفه خود می‌دانند تا با ارتقاء کیفیت آموزشی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و آموزش ضمن خدمت نیروهای فعال در این بخش، همواره همکاران خود را از نظر توان علمی و عملی در بالاترین سطح ممکن نگه دارند تا بتوانند با استفاده از این توان، کیفیت خدمات و فعالیت‌های خود را افزایش دهند.

ب-۱۰) توسعه بازارهای صادراتی: افزایش محصولات و فرآورده‌های پتروشیمی، ایجاد روابط تجاری قدرتمند و بدست آوردن سهم عادلانه از بازارهای جهانی، یکی از اهدافی است که مدیران بخش نفت و گاز بدنبال آن هستند. در همین راستا باید با استفاده از دیپلماسی اقتصادی و مهیا نمودن بازارهای هدف در کنار افزایش ظرفیت و کیفیت محصولات تولیدی در این بخش، به بازارهای بیشتری دسترسی پیدا کرد و مقدار صادرات را افزایش داد.

ج) ارزش‌های محوری (CORE VULUES)

ج-۱) پاسخگویی (Responsibility): پاسخگویی سبب ایجاد اعتماد بین سطوح مختلف فعالان این بخش و همچنین اعتماد مردم و مشتریان به بخش نفت و گاز خواهد شد که نتیجه آن افزایش کیفیت خدمات و گسترش دامنه فعالیت‌های این بخش خواهد بود. از طرفی جایگاه و اهمیت این بخش در اقتصاد استان باعث می‌شود تا این موضوع به صورت یک ضرورت در بین مدیران و سایر کارکنان این بخش نهادینه شود.

ج-۲) شفافیت (Transparency): حجم بسیار زیاد درآمدها و فعالیت‌های این بخش می‌تواند عاملی برای تخلفات باشد، لذا مدیران این بخش وظیفه خود می‌دانند تا با ایجاد شفافیت در تمامی سطوح و ارائه گزارش‌های کامل درباره قراردادها، فعالیت‌ها و خدمات خود، ضمن جلوگیری از هرگونه شائبه‌ای، اعتماد مشتریان را به خود جلب نمایند.

ج-۳) اخلاق‌مداری (Morality): همانند سایر بخش‌های استان و کشور، مدیران و کارکنان بخش نفت و گاز وظیفه دینی خود می‌دانند تا رعایت اصول اخلاقی و نهادینه نمودن اخلاق‌مداری در فعالیت‌های خود، فضای مناسبی را برای ارائه خدمات و افزایش فعالیت‌های خود ایجاد نمایند.

ج-۴) تعهد به مشتریان (Commitment to Customers): یکی از اصلی ترین عواملی که سبب جذب رضایت مشتریان و کسب مشتریان جدید خواهد شد، تعهد به مشتری و تلاش در جهت رفع نیازهای آنان است و این موضوع به عنوان یک اصل در بین مدیران و کارکنان بخش نفت و گاز نهادینه شده است.

ج-۵) عدالت و برابری (Justice & Equality): درآمد سرشار فعالیت های نفت و گاز می تواند در جهت رفع بی عدالتی ها و کاهش فاصله بین اقشار مختلف جامعه بسیار مفید باشد. کمک به توسعه متوازن و نگاه یکسان و برابر به بخش های مختلف استان از جمله ویژگی هایی است که مسئولان این بخش برای نهادینه کردن آن در تلاش هستند.

ج-۶) شایسته سالاری (Meritocracy): نمی توان بدون وجود شایسته سالاری در بخش نفت و گاز و واگذاری مسئولیت ها و سمت های مختلف به افراد دارای صلاحیت، انتظار موفقیت و رشد و توسعه داشت؛ شایسته سالاری، پیش نیاز رشد و توسعه و موفقیت هر بخش، نهاد و سازمانی است و بخش نفت و گاز نیز همواره تمام تلاش خود را بکار گرفته است تا شایسته ترین افراد را برای مسئولیت های مختلف بکار گیرد.

ج-۷) چابکی (Agility): یکی از عواملی که سبب افزایش کارایی و کاهش هزینه ها در سازمان های عریض و طویلی مانند نفت و گاز خواهد شد، چابکی است که سبب افزایش سرعت انجام کارها و فعالیت ها خواهد شد و با حذف حلقه های اضافه در ساختار سازمانی، ضمن کاهش زمان انجام کارها، کارایی و بهره وری را افزایش خواهد داد.

ج-۸) تاب آوری (Resilience): به دلیل شرایط بشدت متغیر سیاسی و تصویب تحریم های یکجانبه علیه ملت ایران، بخش نفت و گاز یکی از اصلی ترین بخش هایی است که از این اقدامات متأثر خواهد شد و به همین دلیل باید تاب آوری خود را در برابر هر گونه تغییر و تحولی در سیاست ها و بازارهای بین المللی حفظ نماید تا بتواند با حفظ کیفیت خدمات خود، همچنان به فعالیت ادامه دهد و چرخ اقتصاد کشور را بچرخاند.

ج-۹) تکریم ارباب رجوع (Customer Appreciation): یکی از ویژگی های خوب اخلاقی در بین مدیران و کارکنان بخش نفت و گاز، تکریم ارباب رجوع و احترام به مشتریان است که سبب افزایش رضایت آن ها و جلب اعتمادشان خواهد شد. این کار هم از جهت همخوانی با فرهنگ ایرانی و سفارشات دینی و هم از نظر مدیریتی بسیار ارزشمند است و باعث بوجود آمدن فضایی مناسب برای توسعه بخش نفت و گاز خواهد شد.

ج-۱۰) قانون مداری (Rule of Law): بزرگی بخش نفت و گاز و پیچیدگی فعالیت های این بخش سبب می شود تا نیاز به قانون مداری و حاکمیت قانون در تمامی سطوح این بخش ضرورت یابد. در چنین

شرایطی، با احترام به قوانین و دوری از خودرأی بودن، می توان در سایه احترام به قوانین به تمامی اهداف و برنامه های از پیش تعیین شده این بخش دست یافت.

ج-۱۱) ایمنی (Safety): بر کسی پوشیده نیست که بخش نفت و گاز دارای خطرات بسیار زیادی است که هم برای سلامت افراد و هم برای محیط زیست بسیار مضر خواهند بود. در همین راستا، ایمنی و توجه به نکات ضروری در حین انجام کار به وسیله نیروهای این بخش همواره مورد توجه قرار می گیرد تا ضمن انجام تمامی وظائف و دستورات، ریسک هرگونه خطری را حداقل نمایند. رعایت ایمنی در بین نیروهای بخش نفت و گاز نهادینه شده است و به عنوان یک اصل غیر قابل چشم پوشی به آن عمل می شود.

تعیین اهداف راهبردی
بخش نفت و گاز استان گلستان

مقدمه

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

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

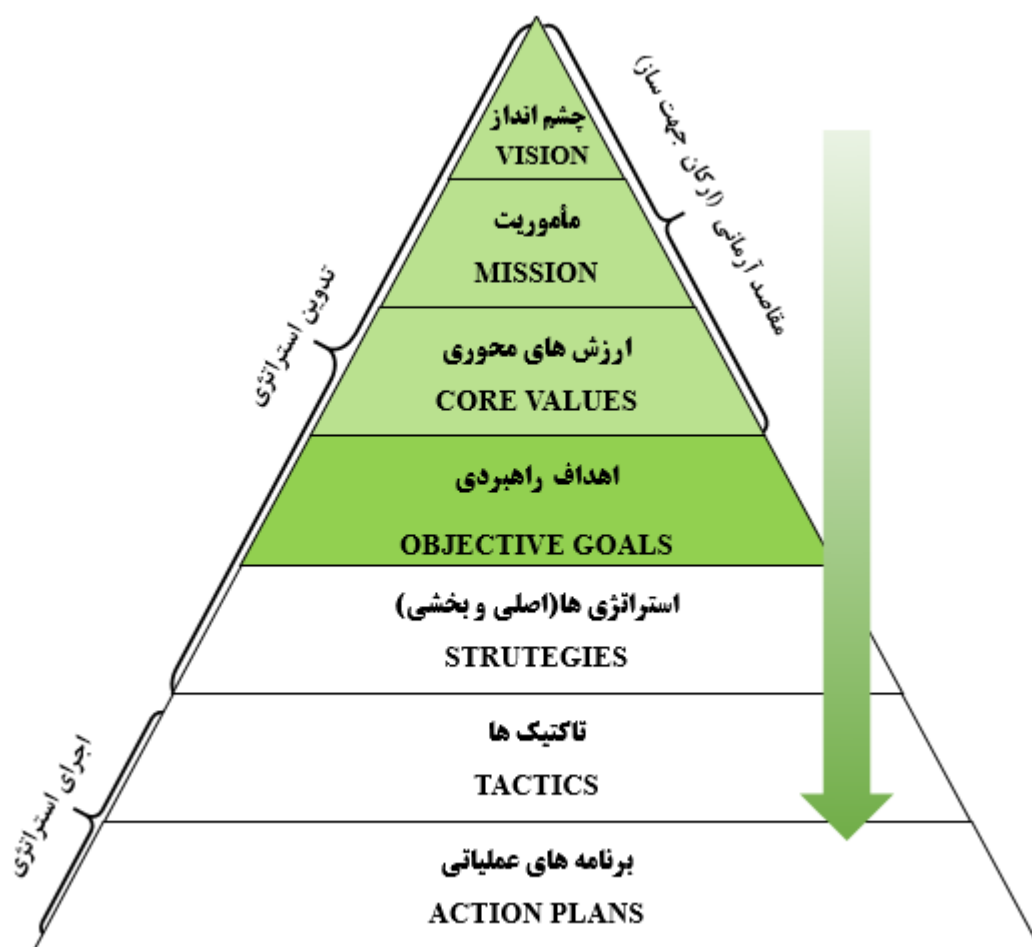
اهداف راهبردی از سری اهدافی هستند که برای ایجاد تغییرات اساسی، تعیین فرصت ها و رفع موانع مورد استفاده قرار می گیرند. اهداف استراتژیک مجموعه ای از اهداف هستند که موانع سر راه سازمان را برطرف می کنند. این اهداف به سازمان کمک می کنند که از شرایط فعلی به شرایط مورد نظر خود برسد. اهداف استراتژیک نتایج استراتژیک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

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

^۱ Peter Drucker

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

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



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

۱-۴) مدیریت بر مبنای هدف^۱ (MBO)

مدیریت بر مبنای هدف (MBO) نخستین بار در سال ۱۹۵۴ توسط پیتر دراگر موضوعیت یافت. مدیریت بر مبنای هدف، یک مدل مدیریت استراتژیک است که از طریق ایجاد هم‌راستایی بین اهداف کلان و اهداف

^۱ Management by Objectives

خرد، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. 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، می‌توانیم بگوئیم MBO یعنی تعیین هدف، برنامه‌ریزی برای دستیابی به هدف و بررسی و کنترل نتایج با مشارکت ذی‌نفعان و صاحبان فرآیند.

۱-۱-۴) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف

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

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

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

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

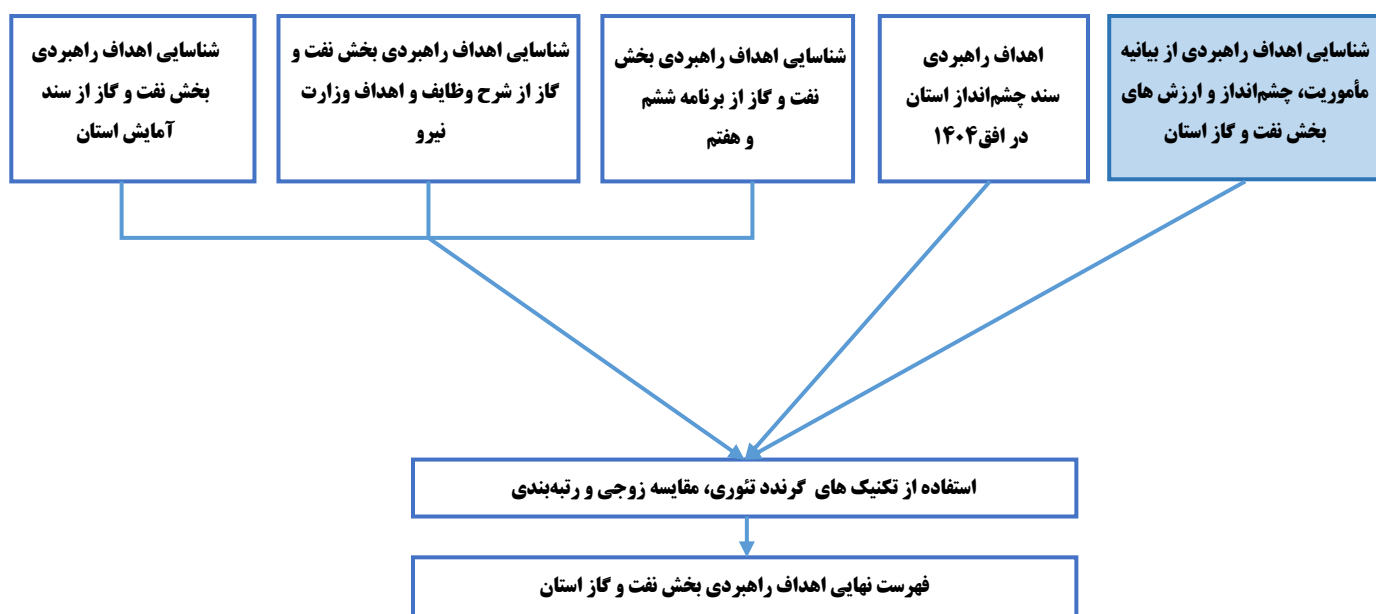
مرحله چهارم: شامل نظارت بر پیشرفت کارکنان است. در مرحله دوم، یکی از مؤلفه‌های اصلی اهداف این بود که برای کارکنان و مدیران قابل اندازه‌گیری باشد تا میزان موفقیت آن‌ها را تعیین کنند.

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

۲-۴) چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش نفت و گاز 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 نفت و گاز 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 نفت و گاز استان گلستان

۳-۴) برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی

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

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

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

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

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

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

¹ Strategic Objectives

² Acceptable

³ Flexible

⁴ Measurable

⁵ Motivator

⁶ Suitable

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

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

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

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

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

¹ Understandable

² Achievable

³ Consistent with other Objectives

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

این نکته دارای اهمیت است که اهداف راهبردی جهت‌گیری سازمان در خصوص هر شاخص است. در ادامه مطابق نمودار ۳-۴ مراحل تدوین اهداف راهبردی توضیح داده خواهد شد.

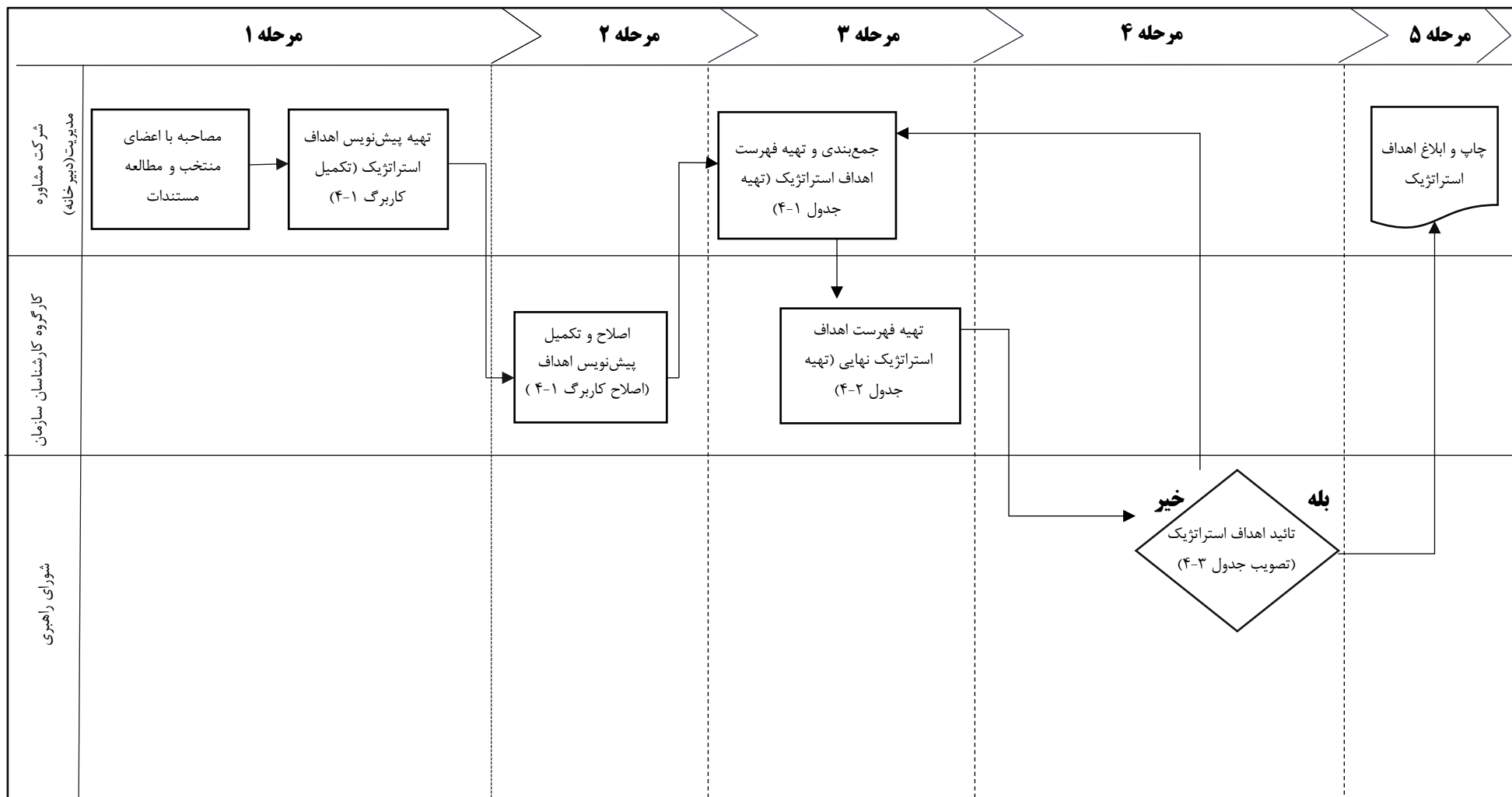
مرحله اول: در اولین مرحله از شناسایی اهداف استراتژیک، تیم شرکت مشاور، کاربرگ ۱-۴ را از طریق مصاحبه تخصصی با اعضای کارگروه و یا مطالعه مستندات (سند چشم‌انداز استان، متن برنامه ششم و هفتم، آمایش سرزمین، شرح وظایف وزارتخانه) و نهایتاً از متن بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌های بخش نفت و گاز تکمیل می‌کند.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

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

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

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

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



نمودار ۳-۴: مراحل تدوین اهداف راهبردی

۵-۴) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک

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

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

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

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

۱-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی استان از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش نفت و گاز استان گلستان

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

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	اکتشاف فرآورده‌های نفتی و گازی	اکتشاف
۲	اکتشاف منابع	اکتشاف
۳	تمرکز بر اکتشاف	اکتشاف
۴	کشف منابع در دست مطالعه	اکتشاف
۵	مطالعات اکتشاف نفت و گاز	اکتشاف
۶	شناسایی پتانسیل‌های بخش نفت و گاز	اکتشاف
۷	ذخیره‌سازی فرآورده‌های نفتی و گازی	ذخیره‌سازی
۸	ذخیره‌سازی و توزیع نفت و گاز	ذخیره‌سازی
۹	تبدیل شدن به یکی از مناطق جدید ذخیره‌سازی در حوزه نفت و گاز	ذخیره‌سازی
۱۰	تنوع مبادی ورودی و خروجی گاز	ذخیره‌سازی
۱۱	تبدیل شدن به استانی نفت‌خیز	ذخیره‌سازی
۱۲	مخازن ذخیره‌سازی زیرزمینی (قرل تپه)	ذخیره‌سازی
۱۳	تبدیل شدن به یکی از مناطق جدید توزیع انرژی ملی و بین‌المللی	توزیع انرژی
۱۴	توزیع انرژی	توزیع انرژی
۱۵	تبدیل شدن به یکی از مناطق جدید تولید در حوزه نفت و گاز	توزیع انرژی
۱۶	تکمیل شبکه توزیع گاز طبیعی	توزیع انرژی
۱۷	توسعه میدان‌های نفتی و گازی	توزیع انرژی
۱۸	انتقال انرژی	توسعه شبکه
۱۹	تأسیسات انتقال نفت و گاز (ایستگاه تقویت و کاهش فشار)	توسعه شبکه
۲۰	ایجاد بنگاه‌های اقتصادی نفتی و گازی	بنگاه‌های اقتصادی
۲۱	تحقق رشد دورقمی	بنگاه‌های اقتصادی
۲۲	ایجاد و توسعه بنگاه‌های بزرگ	بنگاه‌های اقتصادی
۲۳	ارزآوری برای استان و کشور	بنگاه‌های اقتصادی
۲۴	اقتصاد دانش‌بنیان	بنگاه‌های اقتصادی
۲۵	سواپ نفت و گاز	سواپ
۲۶	مبادله انرژی به روش سواپ	سواپ
۲۷	صنعت پتروشیمی	فرآوری نفت و گاز
۲۸	تبدیل شدن به یکی از مناطق جدید فرآوری در حوزه نفت و گاز	فرآوری نفت و گاز
۲۹	احداث پتروشیمی و صنایع پایین‌دستی	فرآوری نفت و گاز
۳۰	تأمین انواع کود شیمیایی بخش کشاورزی (توسعه محصول)	فرآوری نفت و گاز
۳۱	توسعه استانداردهای مدیریت	استانداردهای مدیریتی
۳۲	نگرش سیستمی و فرآیندی	استانداردهای مدیریتی
۳۳	استفاده از آخرین دستاوردهای مدیریتی و سازمانی	استانداردهای مدیریتی
۳۴	ایفای نقش "مسئولیت اجتماعی"	بهبود فضای کسب‌وکار
۳۵	بهبود شاخص فضای کسب‌وکار	بهبود فضای کسب‌وکار
۳۶	سامانه‌های الکترونیک متعدد تحت وب و غیر وب	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته
۳۷	استفاده از تکنولوژی‌های متنوع	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته
۳۸	مکانیزاسیون	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته
۳۹	اتوماسیون	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته
۴۰	هوشمندسازی	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته

ردیف	مضامین	مقوله
۴۱	ابزارهای GIS	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته
۴۲	سیستم‌های اندازه‌گیری نوین	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته
۴۳	استفاده از روش‌های نوین و تکنولوژی مناسب روز	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته
۴۴	جذب تکنولوژی‌های روز	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته
۴۵	استفاده از آخرین دستاوردهای تکنولوژیکی	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته
۴۶	سیستم‌های گازی VORTEX TUBE	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته
۴۷	تمیزکاری و عیب‌یابی خطوط نفت و گاز با توپک هوشمند	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته
۴۸	تبدیل شدن به استانی سبز	حراست و حفاظت از محیط‌زیست
۴۹	صیانت از منابع طبیعی	حراست و حفاظت از محیط‌زیست
۵۰	حفظ محیط‌زیست	حراست و حفاظت از محیط‌زیست
۵۱	کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای	حراست و حفاظت از محیط‌زیست
۵۲	استانداردهای یورو ۴	حراست و حفاظت از محیط‌زیست
۵۳	تحقیق و توسعه (R&D)	تحقیق و توسعه
۵۴	بهبود شاخص R&D	تحقیق و توسعه
۵۵	تأمین نیازهای مختلف کارکنان	سرمایه انسانی
۵۶	حقوق و دستمزد	سرمایه انسانی
۵۷	مزایای شغلی	سرمایه انسانی
۵۸	تسهیلات مسکن و رفاهی	سرمایه انسانی
۵۹	خدمات بیمه و درمانی	سرمایه انسانی
۶۰	تأمین امکانات ورزشی	سرمایه انسانی
۶۱	فعالیت‌های فرهنگی و آموزشی	سرمایه انسانی
۶۲	خدمات بازنشستگی	سرمایه انسانی
۶۳	ارگونومی و برقراری استانداردهای HSE	سرمایه انسانی
۶۴	آموزش‌های تخصصی	سرمایه انسانی
۶۵	مددکاری اجتماعی و توانمندسازی	سرمایه انسانی
۶۶	طراحی شغل و غنی‌سازی شغلی	سرمایه انسانی
۶۷	طراحی مسیر شغلی	سرمایه انسانی
۶۸	جانشین‌پروری	سرمایه انسانی
۶۹	توسعه سرمایه انسانی	سرمایه انسانی
۷۰	پرورش نیروی انسانی متخصص	سرمایه انسانی
۷۱	توسعه منابع انسانی	سرمایه انسانی
۷۲	بهینه‌سازی مصرف انرژی	بهینه‌سازی
۷۳	شناسایی و رفع نیازهای مشتریان خانگی (B2C)	شناسایی و رفع نیاز ذینفعان
۷۴	شناسایی و رفع نیازهای مشتریان تولیدی	شناسایی و رفع نیاز ذینفعان
۷۵	شناسایی و رفع نیازهای صنعتی	شناسایی و رفع نیاز ذینفعان
۷۶	شناسایی و رفع نیازهای کشاورزی	شناسایی و رفع نیاز ذینفعان
۷۷	شناسایی و رفع نیازهای تجاری	شناسایی و رفع نیاز ذینفعان
۷۸	شناسایی و رفع نیازهای مشتریان حمل‌ونقل و ناوگان عمومی	شناسایی و رفع نیاز ذینفعان
۷۹	شناسایی و رفع نیازهای مؤسسات خیریه و عام‌المنفعه	شناسایی و رفع نیاز ذینفعان
۸۰	شناسایی و رفع نیازهای مؤسسات عمومی	شناسایی و رفع نیاز ذینفعان
۸۱	شناسایی و رفع نیازهای شرکت‌ها و مؤسسات دولتی	شناسایی و رفع نیاز ذینفعان
۸۲	شناسایی و رفع نیازهای نیروگاه‌ها و صنایع مادر	شناسایی و رفع نیاز ذینفعان
۸۳	شناسایی و رفع نیازهای تأمین‌کنندگان و پیمانکاران	شناسایی و رفع نیاز ذینفعان

ردیف	مضامین	مقوله
۸۴	شناسایی و رفع نیازهای سازمان‌های نظارتی	شناسایی و رفع نیاز ذینفعان
۸۵	شناسایی و رفع نیازهای صاحبان سهام و کارکنان	شناسایی و رفع نیاز ذینفعان
۸۶	شناسایی و رفع نیازهای عموم مردم	شناسایی و رفع نیاز ذینفعان
۸۷	ارائه محصولات و خدمات استاندارد و بهینه به سایر بخش‌ها	شناسایی و رفع نیاز ذینفعان
۸۸	ارائه خدمات فنی و مهندسی	شناسایی و رفع نیاز ذینفعان
۸۹	توسعه زنجیره‌های تأمین (ESC) و ارزش (EVC) انرژی	زنجیره ارزش
۹۰	زنجیره تأمین و توزیع ملی و بین‌المللی انرژی	زنجیره ارزش
۹۱	جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	سرمایه‌گذاری
۹۲	توسعه تجارت ملی و بین‌المللی	تعاملات بین‌المللی
۹۳	ایجاد و توسعه بازارهای صادراتی (توسعه بازار)	تعاملات بین‌المللی
۹۴	واردات نفت و گاز	تعاملات بین‌المللی
۹۵	کیفیت‌گرایی	ارزش‌های سازمانی
۹۶	بازاریابی اجتماعی	ارزش‌های سازمانی
۹۷	حفظ و مدیریت دارایی‌های سرمایه‌ای و اموال عمومی (بیت‌المال و انفال)	ارزش‌های سازمانی
۹۸	پاسخگویی	ارزش‌های سازمانی
۹۹	شفافیت	ارزش‌های سازمانی
۱۰۰	اخلاق‌مداری	ارزش‌های سازمانی
۱۰۱	تعهد به مشتریان و ذینفعان	ارزش‌های سازمانی
۱۰۲	عدالت و برابری	ارزش‌های سازمانی
۱۰۳	شایسته‌سالاری	ارزش‌های سازمانی
۱۰۴	چابکی	ارزش‌های سازمانی
۱۰۵	تاب‌آوری	ارزش‌های سازمانی
۱۰۶	تکریم ارباب‌رجوع	ارزش‌های سازمانی
۱۰۷	قانون‌مداری	ارزش‌های سازمانی
۱۰۸	مشتری‌مداری و رضایت ذینفعان	ارزش‌های سازمانی
۱۰۹	ایمنی	ارزش‌های سازمانی

۲-۵-۴) تعیین اهداف راهبردی بخش نفت و گاز از درون سند چشم‌انداز استان

مطابق نمودار ۲-۴ پس از بررسی اهداف سند چشم‌انداز استان گلستان (۷۹ هدف راهبردی) مشخص شد که بخش نفت و گاز در ۱۴ مورد از ۷۹ مورد دارای نقش و تأثیرگذاری است که در جدول شماره ۲-۴ نمایش داده شده است.

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

ردیف	شرح اهداف راهبردی
۱	توسعه روابط بین‌الملل
۲	توسعه بازاریابی و مدیریت بازار داخلی
۳	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۴	بهبود فضای کسب‌وکار
۵	به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته
۶	حراست و حفاظت از محیط‌زیست

ردیف	شرح اهداف راهبردی
۷	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در استان
۸	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان
۹	توسعه سرمایه انسانی
۱۰	مدیریت بهره‌ور منابع (آب، منابع طبیعی، انرژی و ...)
۱۱	آشنایی با نیازهای واقعی مردم مشتریان و جامعه هدف
۱۲	توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش
۱۳	توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
۱۴	توسعه تجارت بین‌الملل

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

مطابق نمودار شماره ۲-۴ در جدول ۳-۴ فهرست اهداف راهبردی و بلندمدت استخراج شده از متن برنامه ششم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی کشور در بخش نفت و گاز استان گلستان قابل مشاهده می‌باشد.

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	افزایش ذخایر راهبردی نفت و گاز	ذخیره‌سازی
۲	افزایش ظرفیت تولید محصولات پتروشیمی جدید	فرآوری نفت و گاز
۳	جذب، توسعه فناوری‌های اولویت‌دار نفت، گاز، پتروشیمی و انرژی‌های تجدیدپذیر	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته
۴	ارتقاء و بومی‌سازی فناوری‌های موجود	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته
۵	خودداری از خودروهایی فاقد شرایط پورو ۴	حراست و حفاظت از محیط‌زیست
۶	ارتقاء توان علمی، فناوری و نوآوری در صنعت نفت	تحقیق و توسعه
۷	افزایش بهره‌وری در مصرف انرژی	بهره‌وری
۸	کاهش شدت انرژی	بهینه‌سازی
۹	کاهش تلفات انرژی در بخش ساختمان	بهینه‌سازی
۱۰	کاهش مصرف انرژی و کربن در ناوگان حمل‌ونقل	بهینه‌سازی
۱۱	کاهش شدت مصرف انرژی	بهینه‌سازی
۱۲	کاهش مصرف انرژی و کربن در ناوگان حمل‌ونقل	بهینه‌سازی
۱۳	کاهش شدت مصرف انرژی	بهینه‌سازی
۱۴	افزایش ارزش‌افزوده انرژی	زنجیره ارزش
۱۵	تکمیل زنجیره ارزش	زنجیره ارزش
۱۶	سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های اکتشاف، تولید و بهره‌برداری (نه مالکیت) میادین نفت و گاز به ویژه میادین مشترک	سرمایه‌گذاری
۱۷	اثرگذاری در بازار جهانی نفت و گاز	تعاملات بین‌المللی
۱۸	ارتقاء عدالت اجتماعی در مصرف انرژی	ارزش‌های سازمانی

۴-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش نفت و گاز 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	تسریع در اکتشاف نفت و گاز در استان	اکتشاف
۲	تکمیل و توسعه شبکه گازرسانی	توسعه شبکه
۳	بازاریابی و گسترش مبادلات بین‌المللی انرژی	روابط بین‌الملل
۴	افزایش ظرفیت و مشارکت داخلی و خارجی	روابط بین‌الملل
۵	توسعه مبادلات گاز و نفت با کشورهای منطقه	تعاملات بین‌المللی

۴-۵-۵) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش نفت و گاز استان گلستان از درون اسناد وزارت**نفت**

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

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

ردیف	مضامین	مقوله
۱	تأمین، توزیع و تنظیم بازار نفت و فرآورده‌های نفتی و گاز	توزیع انرژی
۲	توسعه میادین هیدروکربوری با اولویت میادین مشترک	توزیع انرژی
۳	ایجاد زمینه رقابت سالم و شفاف بین فعالان اقتصادی صنعت نفت و گاز و صنایع مرتبط و وابسته	بنگاه‌های اقتصادی
۴	بهبود فضای کسب‌وکار در صنعت نفت و گاز و صنایع مرتبط و وابسته	بهبود فضای کسب‌وکار
۵	توسعه کاربرد فناوری‌های نوین تبدیل انرژی در بخش‌های مختلف مصرف	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته
۶	حفاظت، نگهداری و ارتقاء سطح سلامت، بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست	حراست و حفاظت از محیط‌زیست
۷	ارتقاء سطح دانش در صنعت نفت، گاز، پتروشیمی و پالایشی	تحقیق و توسعه
۸	بهینه‌سازی مصرف انرژی در تجهیزات، فرآیندها و سامانه (سیستم) های مصرف-کننده انرژی	بهینه‌سازی
۹	بهینه‌سازی مصرف سوخت	بهینه‌سازی
۱۰	بهره‌برداری بهینه و صیانتی از ذخایر و منابع نفت و گاز	بهینه‌سازی
۱۱	بهینه‌سازی مصرف انرژی در تجهیزات، فرآیندها و سامانه (سیستم) های مصرف-کننده انرژی	بهینه‌سازی
۱۲	بهینه‌سازی مصرف سوخت	بهینه‌سازی
۱۳	بهره‌برداری بهینه و صیانتی از ذخایر و منابع نفت و گاز	بهینه‌سازی
۱۴	جایگزینی اقتصادی حامل‌های انرژی	بهینه‌سازی
۱۵	جایگزینی صادرات فرآورده‌های نفتی و گاز و محصولات نهائی پتروشیمی به جای صدور نفت خام و گاز طبیعی	تعاملات بین‌المللی

۴-۶) تعیین اهداف راهبردی نهایی بخش نفت و گاز استان

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

جدول ۴-۶: اهداف راهبردی نهایی

ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱	گسترش مطالعات شناسایی و اکتشاف منابع نفت و گاز در استان
۲	ایجاد و افزایش ظرفیت ذخیره‌سازی راهبردی در حوزه نفت و گاز
۳	ارتقاء جایگاه استان به‌عنوان یکی از مناطق جدید انتقال و توزیع انرژی در سطح ملی و بین‌المللی
۴	ایجاد و توسعه بنگاه‌های اقتصادی نفتی و گازی
۵	افزایش سوآپ انرژی با استفاده از شرایط جغرافیایی
۶	توسعه روابط بین‌الملل به منظور افزایش ظرفیت و گسترش مبادلات تجاری بین‌المللی
۷	ایجاد و گسترش ظرفیت فرآوری در حوزه نفت و گاز با احداث پتروشیمی و ...
۸	توسعه استانداردها و دانش مدیریت با رویکرد سیستمی و فرآیندی
۹	بهبود فضای کسب‌وکار در صنعت نفت و گاز و صنایع مرتبط و وابسته
۱۰	توسعه و ارتقاء فناوری‌های نوین در حوزه انرژی
۱۱	حفاظت، نگهداری و ارتقاء سطح سلامت، بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست
۱۲	ارتقاء سطح دانش فنی و تخصصی با گسترش آموزش‌های تخصصی و تحقیق و توسعه
۱۳	تأمین و تربیت و توانمندسازی نیروی انسانی متخصص
۱۴	افزایش بهره‌وری با رویکرد بهینه‌سازی انرژی
۱۵	تقویت تعاملات با ذینفعان داخلی و خارجی به منظور توسعه بخش نفت و گاز استان
۱۶	گسترش زنجیره‌های ارزش و تأمین ملی و بین‌المللی
۱۷	توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
۱۸	ارتقاء و پایبندی به ارزش‌های سازمانی

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

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

^۱ SMART

- (۱) **سودآوری:** توانایی هر کسب و کاری در بلندمدت به دستیابی سطح قابل قبولی از سود بستگی دارد. شرکت‌هایی که به گونه‌ی راهبردی اداره می‌گردند، هدف سودآوری خود را معمولاً به صورت درآمد هر سهم یا بازده روی دارایی‌ها تنظیم می‌کنند.
- (۲) **بهره‌وری:** مدیران راهبردی دائماً در جهت بهبود بهره‌وری سیستم‌های سازمان تلاش می‌کنند. سازمان‌هایی که می‌توانند رابطه‌ی میان داده‌ها و ستاده‌ها را بهبود بخشند معمولاً سودآوری‌شان نیز افزایش می‌یابد، بنابراین سازمان‌ها (کسب و کارها) عموماً یک هدف بهره‌وری را نیز برای خود تعریف می‌کنند. تعداد اقلام تولید شده یا تعداد خدمات انجام گرفته 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؛ به عنوان مثال هدف ممکن است کاهش اقلام معیوب باشد.
- (۳) **موضع رقابتی:** یکی از معیارهای موفقیت شرکت‌ها تسلط نسبی آن‌ها بر بازار است. شرکت‌های بزرگ اغلب هدفی را بر اساس موضع رقابتی برای سنجش توانایی‌های رشد و سودآوری خود نسبت به رقبا انتخاب می‌کنند که معمولاً مجموع فروش‌ها یا سهم بازار مورد استفاده است و این هدف حتی ممکن است نشان‌دهنده‌ی اولویت‌های شرکت در بلندمدت هم باشد؛ به عنوان مثال شرکتی ممکن است هدفش را در یک دوره‌ی پنج‌ساله حرکت از رده سوم به رده دوم در بازار تعیین کند.
- (۴) **توسعه نیروی انسانی (کارکنان):** کارکنان برای رشد ظرفیت‌های شغلی خود در سازمان اهمیت قائل‌اند و در صورت وجود چنین فرصت‌هایی بهره‌وری اغلب افزایش یافته و هزینه‌های جابه‌جایی نیروی انسانی کاهش 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 کسب و کار باید تصمیم بگیرند آیا می‌خواهند در بازار رهبر باشند یا دنباله‌رو. این دو رویکرد هر دو می‌توانند موفق باشند؛ اما هر کدام نیازمند وضعیت راهبردی متفاوت‌اند؛ بنابراین بعضی از شرکت‌ها هدف خود را بر اساس رهبری فناورانه تعریف می‌کنند.
- ۷) **مسئولیت اجتماعی:** شرکت‌ها مسئولیت خود را نسبت به جامعه و مصرف‌کنندگان تشخیص داده‌اند. تعدادی از آن‌ها نه تنها در پی آن‌اند که محصولات و خدمات مطلوبی به مصرف‌کنندگان عرضه کنند؛ بلکه می‌کوشند خود را به‌عنوان شرکتی مسئول نسبت به جامعه معرفی کنند؛ به همین دلیل ممکن است در فعالیت‌هایی مانند فعالیت‌های آموزشی، اجتماعی و رفاه جامعه برای خود هدف‌هایی تعیین کنند.
- ۸) **مأموریت ذاتی بخش:** مأموریت ذاتی سازمان نشان‌دهنده علت وجود آن سازمان بوده و اینکه چه کارهایی باید انجام دهد تا به اهداف خود برسد؛ بنابراین، در تعیین اهداف سازمان، به مأموریت ذاتی بخش توجه کردن و هماهنگ کردن اهداف و وظایف سازمان با مأموریت طراحی شده، می‌تواند راهبرد مؤثری برای رسیدن به هدف پایدار و ماندگار سازمان به شمار رود. به‌طور کلی، هرچه اهداف سازمان با مأموریت ذاتی آن هماهنگ‌تر باشد، بهره‌وری بیشتری را به دنبال خواهد داشت. به‌علاوه، این که سازمان دقیقاً به کدام مأموریت اصلی خود تعهد داشته باشد، برای کارکنان و سایر عوامل در سازمان، یک احساس وفاداری و ارتباط نزدیک با سازمان ایجاد می‌کند. این عوامل می‌توانند منجر به بهبود فرآیندهای کاری و بهبود فرهنگ سازمانی شود که نهایتاً باعث بهبود کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده توسط سازمان می‌شود.
- ۹) **محصولات و خدمات:** شرکت‌ها و سازمان‌ها باید به‌طور کامل توضیح دهند که خدمات و محصولاتی که ارائه می‌کنند چه کاربردی برای مشتری دارد و می‌تواند چه مشکلی را از سر راه او بردارد. مسئله متقاعد کردن مشتری و مخاطب در جهت اینکه از محصول و یا خدمات کسب و کار شما استفاده کند و متقاعد کردن مشتری به برتری محصول و خدمات شما نسبت به سایر رقبا از همین بخش سرچشمه می‌گیرد.
- ۱۰) **فناوری:** امروزه تکنولوژی یک نیروی پیشرفت و محرکی برای تحول سازمان‌ها می‌باشد. فناوری در بخش‌های مختلف سازمان‌ها تأثیر زیادی دارد. استفاده از فناوری در بخش‌های مختلف سازمان‌ها موجب بهبود کارایی، کاهش هزینه‌ها، افزایش سرعت و دقت در اجرای کارها، ارتقاء سطح کیفیت محصولات و خدمات، توسعه و ارتقاء فرآیندهای کسب و کار، بهبود تجربه کاربری و مشتریان و همچنین جلب

رضایت و اعتماد ارباب رجوعان می‌گردد. در واقع، هدف از استفاده از فناوری در بخش‌های مختلف سازمان‌ها ایجاد تغییراتی برای بهبود عملکرد سازمان و بهبود خدماتی است که به ارباب رجوعان ارائه می‌دهد.

(۱۱) **چشم‌انداز بخش:** چشم‌انداز یک بخش و اهداف به دلیل داشتن ارتباط مستقیم با یکدیگر، باید 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 ذکرشده، بخش منابع سازمانی و بخش مالی دو عامل بسیار مهم در تعیین اهداف سازمان هستند.

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

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

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

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

جدول ۷-۴: چکلیست ارزیابی اهداف راهبردی

ردیف	فهرست اهداف راهبردی	مأموریت ذاتی بخش	محصولات و خدمات	مشتریان و ارباب رجوع	منابع انسانی	فناوری	مزیت رقابتی	ارزش‌های بنیادی	مسئولیت اجتماعی	چشم‌انداز بخش	بهره‌وری	سودآوری	منابع سازمانی و مالی	نوآوری	ارتباط با چشم‌انداز و مأموریت استان	ارتباط با استراتژی تجمر
۱	گسترش مطالعات شناسایی و اکتشاف منابع نفت و گاز در استان	*				*	*			*						
۲	ایجاد و افزایش ظرفیت ذخیره‌سازی راهبردی در حوزه نفت و گاز	*	*							*		*	*			
۳	ارتقاء جایگاه استان به‌عنوان یکی از مناطق جدید انتقال و توزیع انرژی در سطح ملی و بین‌المللی	*	*							*					*	
۴	ایجاد و توسعه بنگاه‌های اقتصادی نفتی و گازی									*		*	*			*
۵	افزایش سوآپ انرژی با استفاده از شرایط جغرافیایی	*		*			*			*		*				*
۶	توسعه روابط بین‌الملل به منظور افزایش ظرفیت و گسترش مبادلات تجاری بین‌المللی	*		*			*			*		*				*
۷	ایجاد و گسترش ظرفیت فرآوری در حوزه نفت و گاز با احداث پتروشیمی و ...	*	*							*		*				*
۸	توسعه استانداردها و دانش مدیریت با رویکرد سیستمی و فرآیندی						*	*					*			
۹	بهبود فضای کسب‌وکار در صنعت نفت و گاز و صنایع مرتبط و وابسته								*	*		*		*	*	
۱۰	توسعه و ارتقاء فناوری‌های نوین در حوزه انرژی	*	*			*					*		*			
۱۱	حفاظت، نگهداری و ارتقاء سطح سلامت، بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست	*	*						*							
۱۲	ارتقاء سطح دانش فنی و تخصصی با گسترش آموزش‌های تخصصی و تحقیق و توسعه				*	*		*					*			
۱۳	تأمین و تربیت و توانمندسازی نیروی انسانی متخصص												*			
۱۴	افزایش بهره‌وری با رویکرد بهینه‌سازی انرژی										*			*		
۱۵	تقویت تعاملات با ذینفعان داخلی و خارجی به منظور توسعه بخش نفت و گاز استان	*		*						*						*
۱۶	گسترش زنجیره‌های ارزش و تأمین ملی و بین‌المللی											*		*		*
۱۷	توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	*								*			*		*	*
۱۸	ارتقاء و پایبندی به ارزش‌های سازمانی						*	*					*			

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

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

جدول ۸-۴: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش نفت و گاز استان گلستان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش نفت و گاز استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	گسترش مطالعات شناسایی و اکتشاف منابع نفت و گاز در استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند آمایش
۲	ایجاد و افزایش ظرفیت ذخیره‌سازی راهبردی در حوزه نفت و گاز	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم
۳	ارتقاء جایگاه استان به‌عنوان یکی از مناطق جدید انتقال و توزیع انرژی در سطح ملی و بین‌المللی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۴	ایجاد و توسعه بنگاه‌های اقتصادی نفتی و گازی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۵	افزایش سوآپ انرژی با استفاده از شرایط جغرافیایی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۶	توسعه روابط بین‌الملل به منظور افزایش ظرفیت و گسترش مبادلات تجاری بین‌المللی	سند چشم‌انداز+ سند آمایش
۷	ایجاد و گسترش ظرفیت فرآوری در حوزه نفت و گاز با احداث پتروشیمی و ...	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم
۸	توسعه استانداردها و دانش مدیریت با رویکرد سیستمی و فرآیندی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۹	بهبود فضای کسب‌وکار در صنعت نفت و گاز و صنایع مرتبط و وابسته	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ شرح وظایف
۱۰	توسعه و ارتقاء فناوری‌های نوین در حوزه انرژی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۱۱	حفاظت، نگهداری و ارتقاء سطح سلامت، بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۱۲	ارتقاء سطح دانش فنی و تخصصی با گسترش آموزش‌های تخصصی و تحقیق و توسعه	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۱۳	تأمین و تربیت و توانمندسازی نیروی انسانی متخصص	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۱۴	افزایش بهره‌وری با رویکرد بهینه‌سازی انرژی	سند چشم‌انداز+ برنامه ششم
۱۵	تقویت تعاملات با ذینفعان داخلی و خارجی به منظور توسعه بخش نفت و گاز استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۱۶	گسترش زنجیره‌های ارزش و تأمین ملی و بین‌المللی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم
۱۷	توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم
۱۸	ارتقاء و پایداری به ارزش‌های سازمانی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم

مخطط پژوهی بخش نفت و گاز

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 فرآیند کار و فعالیت‌های سازمان، طرح‌ها و تصمیمات آن تأثیر می‌گذارند. اهمیت نقش و تأثیر این گونه مطالعات در فرآیند مدیریت استراتژیک و طراحی و تدوین استراتژی‌ها به اندازه‌ای است که اغلب پژوهشگران و نظریه‌پردازان سازمانی، مدیریت استراتژیک را معادل مدیریت محیط دانسته و آن را اساساً پاسخی به چالش‌ها و تلاطم‌های محیطی می‌دانند؛ بنابراین، تشخیص عوامل داخلی (قوت‌ها^۱ و ضعف‌ها^۲) و عوامل خارجی (فرصت‌ها^۳ و تهدیدها^۴) و تعیین میزان تأثیر هر یک از این عوامل در طرح‌ریزی، تدوین استراتژی و تصمیمات استراتژیک در هر سازمان الزامی است و برای این کار ضمن تعیین قلمرو، در ابتدا می‌بایست محیط داخل و خارج سازمان به‌خوبی تعریف و شناخته شوند که در بیشتر منابع از آن به‌عنوان تجزیه و تحلیل محیطی یا تحلیل SWOT^۵ به‌عنوان یکی از روش‌های تحلیل محیطی نام برده شده است. برای تحلیل محیطی عموماً از روش‌های زیر استفاده می‌شود:

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

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

^۱ Strengths

^۲ Weaknesses

^۳ Opportunities

^۴ Threats

^۵ Environmental Threat and Opportunity Profile Analysis

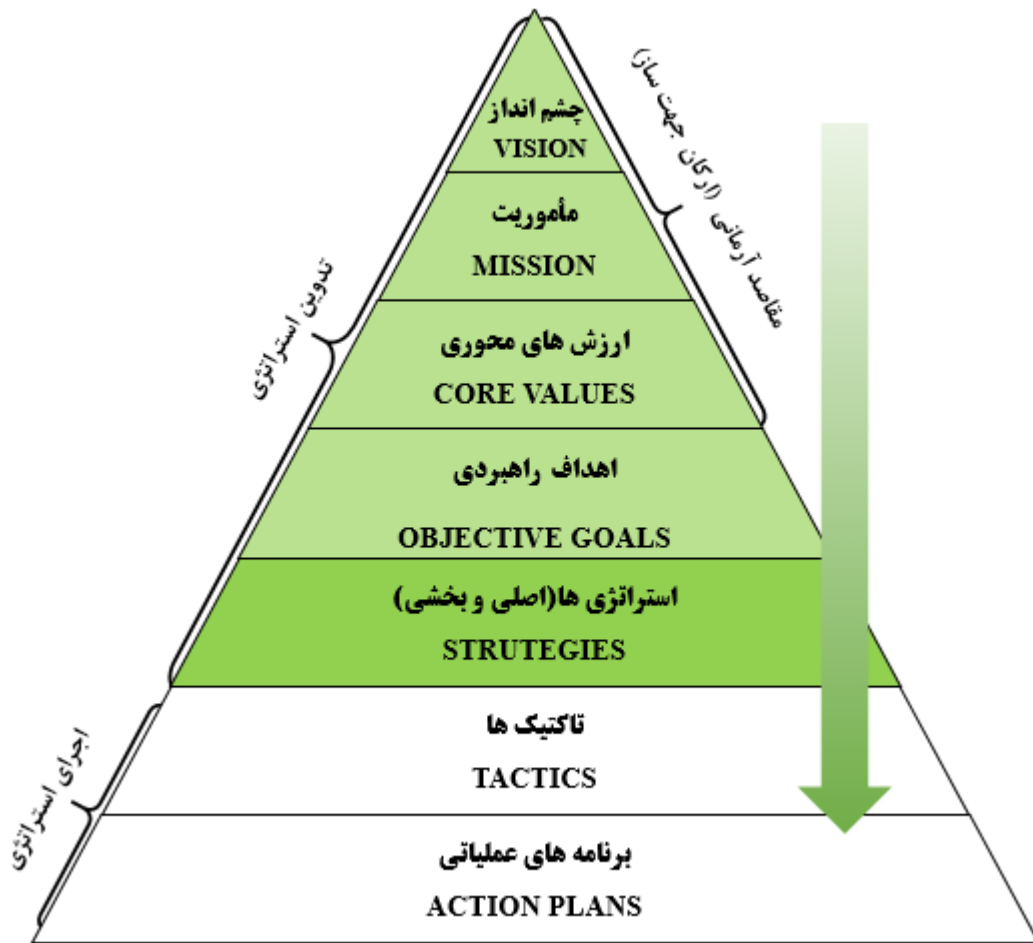
^۶ Quick Environmental Scanning Technique Analysis

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

تحلیل سوات^۲ (SWOT): یکی از ابزارهای برنامه ریزی استراتژیک است که برای ارزیابی وضعیت داخلی و خارجی یک سازمان استفاده می شود. در این تحلیل عوامل داخلی و خارجی به چهار دسته قوت، ضعف، فرصت و تهدید تقسیم می شوند و با توجه به این دسته بندی استراتژی های متفاوتی برای هر قسمت تدوین می گردد. در این پژوهش از روش SWOT که یکی از روش های رایج و آسان در تحلیل محیط داخلی و خارجی می باشد استفاده شده است همچنین از روش PESTEL نیز جهت ارزیابی محیط خارجی بهره گرفته شد. مطابق نمودار سلسله مراتب اهداف و برنامه ها، هدف این فصل شناسایی عوامل موجود در محیط داخل و خارج بخش نفت و گاز استان گلستان می باشد. در واقع برای تولید استراتژی در تمام سطوح سازمان اعم از سطح عالی (شرکتی)، بخشی (کسب و کار) و وظیفه ای (عملیاتی)، تحلیل محیطی یا محیط پژوهی ضروری و اجتناب ناپذیر است.

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

² Strength, Weakness, Opportunity, Threat



نمودار ۱-۵: هرم سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها

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

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

¹ What External Environmental Factors Affect The Biz?

² What Are Our Strengthes & Weaknesses?

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

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



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

¹ What Are Our Resources And Capabilities?

۱-۵) تعریف محیط بخش نفت و گاز

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

این مطالعه مربوط به بخش نفت و گاز استان گلستان است (که الزاماً باید نقش اساسی در توسعه استان داشته باشد)، شامل شرکت گاز استان گلستان، بخش فرآورده‌های نفتی، منطقه ۹ عملیات انتقال گاز، خطوط لوله و مخابرات نفت منطقه شمال و... می‌باشد، از این رو تعریف محیط آن از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. مطابق نمودار ۳-۵ شمای کلی تعریف محیط در بخش نفت و گاز نمایش داده شده است که در آن علاوه بر نمایش عوامل محیط خارجی و عوامل محیط داخلی، به سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی فعال در بخش که دارای نقش و سهم یاری گوناگونی هستند نیز اشاره شده است.



نمودار ۳-۵: چارچوب محیط پژوهی بخش نفت و گاز استان گلستان

۲-۵) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش نفت و گاز

یکی از موضوعات مهم دیگر در محیط پژوهی تعریف سطوح مورد مطالعه است به این دلیل که استراتژی‌های تولید شده باید متناسب با سطح مورد نظر باشند. از این رو در این پژوهش سطح حکمرانی (عالی) شامل وزارت نیرو است که استانداری به عنوان نماینده دولت در استان به عنوان سطح استانی مدنظر می‌باشد. سطح بخشی (میانی) متناظر با بخش نفت و گاز استان گلستان بوده که شرکت گاز استان به عنوان متولی اصلی آن در استان مدنظر می‌باشد و سطح وظیفه‌ای (عملیاتی) در بخش دولتی شامل سازمان مدیریت و برنامه ریزی، بخش قرآورده های نفتی، بخش اقتصادی استانداری و ... در بخش خصوصی شامل بهره‌برداران، بنگاه‌ها، مؤسسات و شرکت‌های فعال در بخش نفت و گاز استان و... می‌باشند.



نمودار ۴-۵: سطوح برنامه ریزی در بخش نفت و گاز استان گلستان

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

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

^۱ Corporate Level

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

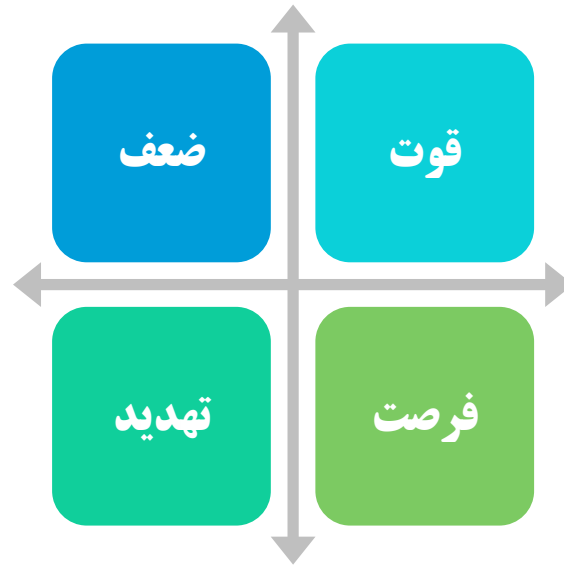
۳) استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای^۲/اجرایی (در اینجا عملیاتی): این استراتژی‌ها در مرحله پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های بخشی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

۳-۵) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی

قبل از انجام تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی بخش نفت و گاز 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. به طور کلی از نظر تاریخی دو رویکرد عمومی (قضاوتی و شاهد محور) در تجزیه و تحلیل محیطی وجود دارد بطوریکه امروزه روش‌های قضاوتی جای خود را به روش‌های شاهد محور^۳ داده است.

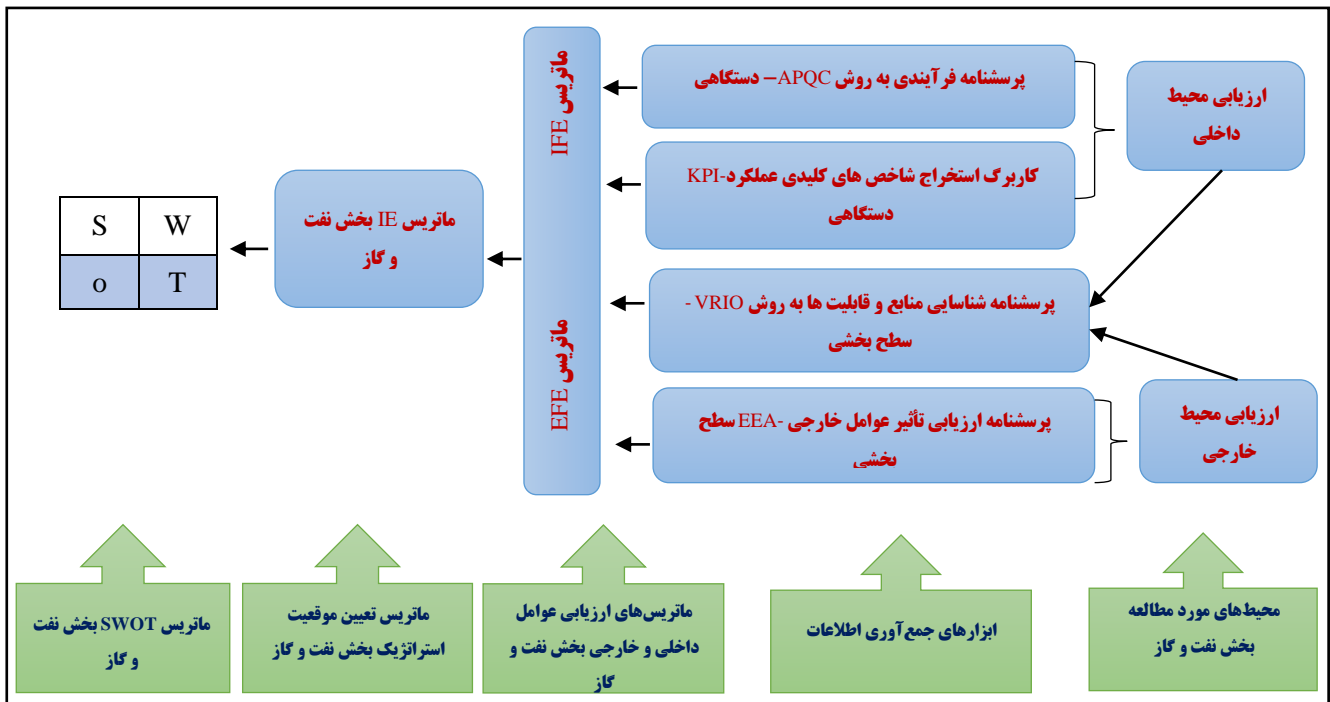
۵-۳-۱) روش‌های سنتی: در روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی، صرفاً با تکیه بر نظرات قضاوتی - شهودی خبرگان و صاحب‌نظران اقدام می‌شود و معمولاً فاقد شاخص و سنجه برای راستی‌آزمایی است. مطابق نمودار زیر فرم‌هایی بین صاحب‌نظران توزیع می‌شود و در قالب روش‌های مصاحبه یا تصمیم‌گیری گروهی از جمله تکنیک طوفان مغزی، تکنیک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

1. Business Level
2. Funtional Level
3. Evidence-Oriented



نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی

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



نمودار ۶-۵: ابزارهای جمع آوری اطلاعات مرحله محیط‌پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی بخش نفت و گاز استان گلستان

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

۴-۵) تعریف عوامل محیط خارجی

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

ادامه مطابق نمودار ۳-۵ و ۶-۵ و براساس روش PESTEL^۱ هر یک از عوامل محیط خارجی به اختصار توضیح داده شده است.

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

الف) تعریف مختصر عوامل اقتصادی: همان طور که می دانید شرایط خوب اقتصادی که با پایین بودن نرخ تورم، نرخ بهره و نرخ بیکاری و... معنا پیدا می کند، منافع زیادی نصیب دستگاهها و سازمانها می کند. پایین بودن نرخ بهره، باعث حفظ قدرت خرید مصرف کنندگان، باعث تأمین آسان و کم هزینه منابع مالی جهت سرمایه گذاری های جدید و تأمین سرمایه در گردش مورد نیاز شرکتها و مؤسسات می شود و پایین بودن نرخ بیکاری، باعث افزایش تعداد نفرات دارای درآمد و طبیعتاً افزایش قدرت خرید محصولات و یا برخورداری از خدمات می شود و همه اینها در کنار هم به معنی رونق اقتصادی و افزایش تقاضای محصولات و خدمات است که بزرگترین فرصت برای سازمانهای تولیدی و خدماتی می باشد. طبیعی و منطقی است که شرایط بد اقتصادی یعنی نرخ تورم، نرخ بهره و نرخ بیکاری بالا، تأثیر معکوس و نامطلوبی بر بخش، دستگاه، سازمان، شرکتها و... داشته و یک تهدید بزرگ برای آنها می باشد. از دیگر عوامل مؤثر اقتصادی می توان به ارزش پول ملی در برابر پولهای خارجی، شرایط بازار بورس و سرمایه، تولید ناخالص ملی، نرخ مالیات، شرایط اقتصادی بین المللی و میزان نقدینگی در جامعه اشاره کرد که مقدار و وضعیت این عوامل و سیر تغییرات آنها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آنها برای بخش/دستگاه، سازمان و... به وجود می آورد.

ب) تعریف مختصر عوامل اجتماعی-فرهنگی: عواملی که در دسته نیروهای اجتماعی و فرهنگی قرار دارند بسیار متنوع و دارای تأثیر گذاری بالایی می باشند. اثرات این عوامل و تهدیدها و فرصت های ناشی از تغییرات در ترکیب جمعیت، 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 می توان به عوامل زیر اشاره نمود:

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

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

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 منشأ ایجاد فرصت‌ها و تهدیدهای متعددی می‌باشد. دولت می‌تواند با تسهیل امور و مقررات، بزرگ‌ترین حامی و پشتیبان رونق کسب‌وکار در کلیه صنایع و زمینه‌های فعالیت سازمان‌ها باشد و یا برعکس با ایجاد محدودیت‌ها و قوانین دست‌وپاگیر، تهدیدی جدی برای شرکت‌ها باشد. سازمان‌ها و استراتژیست‌های آن‌ها باید زمان زیادی را صرف بررسی و تحلیل مقررات و قوانین دولتی، پیش‌بینی شرایط سیاسی آینده، تماس با مسئولان دولتی، حضور در سمینارها و گردهمایی‌های دولتی نمایند. از جمله این عوامل عبارتند از: مقررات‌زدایی، تغییر در قوانین مالیاتی، تعرفه‌های خاص، درصد مشارکت رأی‌دهندگان، قوانین بخشی، قوانین حفظ 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 فرآیندهای تصمیم‌گیری دولتی، قوانین ضد انحصار، قوانین مصرف‌کننده، روابط خارجی، مقررات تجارت خارجی، روابط خارجی، قوانین تعرفه‌ها و عوارض گمرکی، قوانین ایمنی کار، روابط با کشورهای خارجی و سازمان‌های بین‌المللی، قوانین سرمایه‌گذاری خارجی در کشور، تصدی دولت در همه امور یا خصوصی‌سازی که وضعیت این عوامل و سیر تحولات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

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

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

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

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

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

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

در این پرسشنامه (فرم) محیط خارجی به خرده محیط‌های اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی، سیاسی-قانونی، تکنولوژیک، بین‌المللی و محیط‌زیست تقسیم‌بندی شده است. برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) تعریف شده است. شما می‌توانید در قسمت (...) اگر عامل یا عوامل دیگری به عنوان فرصت و تهدید

وجود دارد که در آن ذکر نشده با توجه به بخش خود نسبت به اضافه کردن آن به عوامل محیط خارجی همان خرده محیط اقدام کنید (وبالعکس اگر متغیر یا عاملی بر بخش شما نه تأثیر مثبت داشته باشد و نه تأثیر منفی می‌تواند از فرم حذف شود یا در ستون بی‌اثر علامت (*)) را بزنید).

در ادامه باید برای هر عامل یک شاخص تعریف شود. به طور 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. به طور 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 عینی‌تر عامل را سنجید.

در ادامه وضعیت فعلی و آتی آن عامل/شاخص/سنجه را در ستون‌های مربوطه تشریح می‌کنیم. به طور مثال شاخص نرخ تورم مصرف‌کننده در حال حاضر در چه وضعی است و به نظر بخش روند آن افزایشی است یا کاهش‌ی. بدین منظور می‌توان از داده‌های موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف مانند سری‌های زمانی بانک مرکزی^۱، سامانه آماری مرکز آمار ایران^۲ و... و یا 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.

¹ <https://tsd.cbi.ir>

² <https://www.amar.org.ir>

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

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

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 بهره‌برداری و یا انجام می‌دهد. **نقاط قوت** عوامل و عناصری در درون سیستم هستند که با به کارگیری مؤثر آن‌ها، می‌توان انتظار داشت اهداف موردنظر به نحو شایسته‌ای تأمین و نقاط ضعف احتمالی سازمان کاهش یابند. **نقاط ضعف** سازمان 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 Strength» منظور می‌شود و برعکس چنانچه عامل در اجرای مأموریت ضیق ایجاد کند و داخلی هم باشد «نقطه ضعف Weakness» محسوب می‌شود.

۵-۵-۱) روش‌های ارزیابی محیط داخلی

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

۱-۱-۵-۵) مدل فرآیندی مبتنی بر APQC

از طریق مدیریت فرآیندها^۱ می توان سازمان را هوشمندتر، چابک تر و کارا تر مدیریت کرد. تمرکز بر فرآیند^۲ بجای وظیفه^۳ و نگاه افقی به فعالیت های سازمان بجای نگاه سلسله مراتبی و عمودی، باعث افزایش اثربخشی فرآیندهای سازمان می شود و برآورده ساختن نیازمندی های مشتری و سایر ذی نفعان را ممکن می سازد. از طرف دیگر، ابزارهای توسعه یافته برای مدل سازی و پیاده سازی فرآیند، باعث افزایش سرعت عمل در توسعه یا تغییر یک فرآیند در سازمان می شود و انعطاف پذیری در مقابل تغییرات محیطی را بهبود می بخشد. ابزارهای مهم این حوزه عبارت است از BPMN^۴ که نشانه های قراردادی میان فعالین مدیریت فرآیندی را استاندارد کرده است و اختلاف زبانی میان تحلیل گر کسب و کار و توسعه دهنده سیستم را به حداقل رسانده است و BPMS^۵ که سیستمی است برای توسعه و پیاده سازی سریع فرآیندهای سازمان با استفاده از مدل های ترسیم شده با علائم استاندارد. با مطالعه و الگوبرداری از چارچوب مرجع فرآیندهای APQC می توان فرآیندهای سازمان را با دقت و کیفیت مطلوبی مدل کرد.

معرفی کوتاه مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا: مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا^۶ یک سازمان غیرانتفاعی، عضو محور و پیشرو در پژوهش های بهینه کاوی و الگوهای برتر در حوزه کسب و کار است. مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا ضمن همکاری با بیش از ۵۰۰ سازمان جهانی در همه صنایع، بر ارائه اطلاعات مورد نیاز سازمان ها جهت هوشمندی، سرعت و اعتماد بیشتر، تمرکز می کند. مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا، به صورت روزانه فرآیندها و الگوهای کاری که سازمان ها را به سوی عالی بودن حرکت می دهد، کشف می کند. از آنجا که شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی بخش نفت و گاز بدون شاخص و سنجه هم از نظر نوع متغیر و هم از نظر کیفیت آن ارزش و اعتبار مطلوبی نداشت از این رو با استفاده از روش فرآیندی ضمن مفروض نمودن فرآیندها به عنوان متغیرهای مورد مطالعه، از فعالیت های درون هریک از فرآیندها به عنوان سنجه هایی که برحسب بلوغ فرآیندی مورد راستی آزمایی قرار می گرفتند استفاده شده است. در واقع برخورداری هر سازمان/بخش (دپارتمان) از فرآیندهای استاندارد معرفی شده توسط مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا (البته با توجه به سطح برخورداری از بلوغ فرآیند) ملاک تعیین نقاط قوت یا ضعف آن سازمان یا بخش می باشد.

^۱ Business Process Management

^۲ Process

^۳ Function

^۴ Business Process Modeling Notation (BPMN)

^۵ Business Process Management system (BPMS)

^۶ American Productivity & Quality Center

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

الف) تعریف عوامل مدیریتی به روش فرآیندی

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

جدول ۲-۵: متغیرهای خرده محیط مدیریت

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

ب) تعریف عوامل منابع انسانی به روش فرآیندی

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

جدول ۳-۵: متغیرهای محیطی منابع انسانی

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

پ) تعریف مختصر عوامل تولید و عملیات (خدمات)

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

جدول ۴-۵: متغیرهای محیطی تولید و عملیات

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

ت) تعریف مختصر عوامل فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

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

جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

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

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

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

جدول ۶-۵: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد 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
	جمع	۱۰	۵۸

ج) تعریف مختصر عوامل زیرساخت و پشتیبانی

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

جدول ۷-۵: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی

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

چ) تعریف مختصر عوامل مالی و حسابداری

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

جدول ۸-۵: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنج
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
	جمع	۴۵	۱۷۳

ح) تعریف مختصر عوامل حقوقی/قانونی و مقررات

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

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

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

خ) تعریف مختصر عوامل روابط عمومی و بازاریابی

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

جدول ۱۰-۵: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی

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

د) تعریف مختصر عوامل فرهنگ سازمانی

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

جدول ۱۱-۵: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی

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

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

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

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

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

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

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

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

سنجش قرار می‌دهد.

جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرآیندی و تعاریف آن‌ها

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

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

همان‌گونه که در صفحات قبل اشاره شد، برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) محیطی معرفی شده است و در ادامه برای هر عامل چند شاخص و برای هر شاخص چند سنجه تعیین شده است. به منظور تکمیل 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 تکمیل‌کننده قابل تعریف نیست، می‌بایست (غیر مرتبط) را به عنوان خنثی علامت (*) بزند).

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

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

عناصر VRIO که توسط بارنی ارائه شد اینگونه تشریح می‌شود:

الف) ارزشمندی^۲: اولین سؤال این چارچوب این موضوع را مطرح می‌کند که آیا منبع از طریق توانمندسازی سازمان (بخش نفت و گاز) 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 نفت و گاز) کمک کنند تا برای مشتریان و ارباب رجوع‌ها در بخش ایجاد ارزش نمایند، نیز ارزشمند در نظر گرفته می‌شوند.

ب) کمیابی^۳: 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 نفت و گاز) تضمین می‌نمایند.

^۱ Resource-based View

^۲ Value

^۳ Rarity

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

ت) به خوبی سازماندهی شدن برای بهره‌برداری اثربخش از منابع! منبعی که هر سه ویژگی فوق را داشته باشد؛ اما به خوبی توسط سازمان (بخش نفت و گاز) سازماندهی نشده تا از آن بهره‌برداری اثربخشی صورت گیرد، نمی‌تواند به عنوان مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته شود. سازمان (بخش نفت و گاز) باید سیستم‌های مدیریتی، فرآیندها، خط‌مشی‌ها، فرهنگ و ساختار بخش را طوری سازماندهی نماید تا بتواند از پتانسیل منابع ارزشمند، به سختی قابل تقلید و کمیاب خود استفاده نماید و صرفاً در این صورت است که می‌تواند از آن منبع به عنوان مزیت رقابتی پایدار استفاده نمود.

جدول ۱۴-۵: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش نفت و گاز 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 نفت و گاز 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				

¹ Costly to Imitate

² Organized to capture value

انواع منابع: دو نوع منبع وجود دارد: منابع ملموس و منابع ناملموس. منابع ملموس بیشتر مواردی فیزیکی هستند؛ مانند زمین، ساختمان، منابع طبیعی (جنگل، مرتع، آب و...) تجهیزات، ماشین آلات و... در طرف دیگر منابع ناملموس هستند به طور مثال توانمندی‌ها و مهارت‌های نیروی انسانی، سیستم‌های کاری منحصر به فرد، روش‌های منحصر به فرد انجام وظایف، ساختارهای چابک، فرهنگ و ارزش‌های مشترک، شبکه‌های مدیریت و...



به طور مثال در بخش نفت و گاز استان، بر خورداری از ذخایر فسیلی (نفت، گاز، ذغال سنگ و ...) استان به عنوان یک منبع (منابع فیزیکی) در نظر گرفته می شود.

جدول ۱۵-۵: منالی از منابع بخش نفت و گاز استان به روش VRIO

ردیف	شرح منابع یا قابلیت‌ها	آیا ارزشمند است؟	آیا کمیاب است؟	آیا به سختی تقلیدپذیر است؟	آیا بخش نفت و گاز به خوبی سازماندهی شده است تا از این منابع انسانی به صورت بهره‌ور و اثربخش استفاده نماید؟
۱	بر خورداری از ذخایر فسیلی (نفت، گاز، ذغال سنگ و ...)	بله	بله	بله	خیر

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

جدول ۱۶-۵: پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش نفت و گاز 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 و ...	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	بله	بله	خیر	فرصت
۵	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دریا، دریاچه، تالاب و رودخانه و ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از معادن و ذخایر کانی فلزی و غیر فلزی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت، گاز، ذغال سنگ و ...)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از زمین‌های موات یا رها شده، مستحذئه، منابع ملی و ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۹	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از زمین شهری و روستایی و ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان و ابنیه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از اثاثه و منصوبات ارتباطی، اداری، رفاهی، برودتی و ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۲	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل نقلیه زمینی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۳	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات دریایی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۴	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات هوایی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۵	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات تخصصی	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۱۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات راه و ساختمان و ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان‌های اسکلت فلزی با تمام کاربری‌ها	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان‌های اسکلت بتنی با تمام کاربری‌ها	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۹	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان‌های آجری، بلوکی و ... با تمام کاربری‌ها	غیرمشمول	*	*	*	*	*
۲۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دارایی‌های زیستی، جانوری و گیاهی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۲۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از موجودی انبار (مواد و کالا و ...)	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

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

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
۴۴	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۵	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سیستم نوآورانه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۶	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از قانون‌مداری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۷	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از کارایی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۸	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از بهره‌وری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۰	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از کارگروهی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۱	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از سرعت عمل	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۲	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از تاب‌آوری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۳	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از مدیریت بحران	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۴	ملموس	منابع فیزیکی	مناطق آزاد و ویژه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۵	غیر ملموس	فیزیکی	برخورداری از مرز بین‌المللی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۶	ملموس	فیزیکی	برخورداری اراضی شیپ‌دار	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۷	غیر ملموس	قابلیت	برخورداری از صنایع تبدیلی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۸	ملموس	فیزیکی	برخورداری از صنایع مادر	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از زمین‌های کشاورزی درجه یک	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۶۰	ملموس	فیزیکی	برخورداری از تنوع اقلیم	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت

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

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

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

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

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

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

کارکنان سازمان/شرکت، آنچه که درصدد دستیابی به آن هستید را به وضوح برای همه مشخص می‌کند. از این طریق، توجه همه بر روی مواردی متمرکز خواهد شد که واقعاً برای شما اهمیت دارند. به علاوه، در صورتی که استراتژی شما تغییر کند، KPI به راحتی می‌تواند همه کارکنان را به سمت و سوی درستی هدایت نماید.

¹ Key Performance Indicator

² Performance indicator

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

➤ **ایجاد انگیزه در کارکنان شرکت:** شاخص کلیدی عملکرد با مشخص کردن یک هدف قابل سنجش، ملموس و معنادار، علاوه بر ترسیم خط‌مشی و آینده‌ای روشن برای سازمان (کسب و کار)، 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 (کسب و کارها) را در پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌ها و پروژه‌هایشان یاری کند. روکارت عوامل کلیدی موفقیت را این‌گونه تعریف می‌کند: «تعداد محدودی از حوزه‌ها که اگر به نتایج رضایت‌بخشی منجر شوند، عملکرد رقابتی و موفقیت‌آمیز را برای سازمان تضمین می‌کند». او این‌گونه نتیجه گرفت که عوامل کلیدی موفقیت «حوزه‌هایی از فعالیت هستند که باید توجه دائمی و دقیقی از سوی مدیریت به آن‌ها معطوف شود». عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از مشخصه‌ها، شرایط یا متغیرهایی که اگر درست مدیریت شوند می‌توانند اثر قابل ملاحظه‌ای بر موفقیت موضع رقابتی سازمان داشته باشند. (برونو و لیدکر)

عوامل حیاتی موفقیت (CSF) چیست؟ «عوامل حیاتی موفقیت (CSF)» و «عوامل کلیدی موفقیت (KSF)» مترادف هم نیستند بلکه عوامل حیاتی موفقیت زیرمجموعه عوامل کلیدی موفقیت هستند. عوامل حیاتی موفقیت عوامل کلیدی هستند که در رابطه با تحقق استراتژی سازمان پراهمیت‌ترین عوامل محسوب می‌شوند. به عبارتی می‌توان گفت عواملی هستند که از یک سو با اهداف سازمان ارتباط داشته و برای تحقق اهداف سازمان ضروری هستند و از طرف دیگر با استراتژی رقابتی سازمان تناسب دارند، مانند هزینه، کیفیت، ویژگی خاص. این عوامل الزامات اساسی هستند که به‌عنوان اهداف واسطه برای دستیابی به هدف اصلی باید قبلاً حاصل شوند.

هر سازمانی که می‌خواهد به موفقیت دست پیدا کند و در بازار رقابت باقی بماند، به این پنج عامل حیاتی نیاز دارد: کارکنان، هدف، فرآیندها و عملیات، منابع مادی و مشتری.

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

تفاوت بین CSF و KPI چیست؟ CSF و KPI هر دو مفاهیم کاملاً متداول در دنیای تجارت مدرن هستند و از آن‌ها به عنوان ابزاری برای اندازه‌گیری پیشرفت کار استفاده می‌شود. CSF از مأموریت یک سازمان و اهداف استراتژیک نتیجه می‌گیرد. شرکت‌ها می‌توانند KPI را مطابق CSF هایی که شناسایی می‌کنند، توسعه دهند. تفاوت اصلی بین CSF و KPI در این است که CSF به دلایل موفقیت اشاره می‌کند در حالی که KPI به اثرات موفقیت اشاره دارد. به طور کلی، KPI-ها توصیفی و کمی تر از CSF-ها هستند. علاوه بر این، KPI-ها معیارهای قابل اندازه‌گیری و خاص دارند. مدیریت ارشد از آن‌ها برای ارزیابی عملکرد سازمان/شرکت استفاده می‌کند. آن‌ها همچنین داده‌هایی را ارائه می‌دهند که به سازمان‌ها امکان می‌دهد تصمیم بگیرند که آیا CSF-ها برآورده شده یا به اهداف تعیین شده رسیده‌اند یا خیر.

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

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

جدول ۱۷-۵: شاخص‌های عمومی اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش نفت و گاز

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۱	شرکت ملی گاز	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	۸۶.۱۵	ضعف
۲	شرکت ملی گاز	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	شایسته‌سالاری در انتصاب نیروی انسانی	۱۰۰.۰۰	قوت
۳	شرکت ملی گاز	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	اجرا و ارزشیابی دوره‌های آموزشی مدیران و کارکنان	۸۱.۲۵	ضعف
۴	شرکت ملی گاز	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	۱۰۰.۰۰	قوت
۵	شرکت ملی گاز	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	ارائه خدمت به شهروندان توان‌خواه	۵۸.۱۰	ضعف
۶	شرکت ملی گاز	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	۱۰۰.۰۰	قوت
۷	شرکت ملی گاز	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز	۹۹.۰۹	قوت
۸	شرکت ملی گاز	ارزیابی در محور شاخص‌های عمومی استانی ۱۴۰۰	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	۱۰۰.۰۰	قوت
۹	شرکت ملی گاز	ارزیابی اختصاصی در محور انشعاب	انشعاب گاز شهری	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۰	شرکت ملی گاز	ارزیابی اختصاصی در محور انشعاب	انشعاب گاز روستایی	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۱	شرکت ملی گاز	ارزیابی اختصاصی در محور انشعاب	انشعاب گاز صنایع	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۲	شرکت ملی گاز	ارزیابی اختصاصی در محور گازرسانی به صنایع	گازرسانی به صنایع	۸۹.۵۰	ضعف
۱۳	شرکت ملی گاز	ارزیابی اختصاصی در محور برنامه اجرای خطوط	برنامه اجرای تغذیه خطوط در شهر در سال ۱۴۰۰	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۴	شرکت ملی گاز	ارزیابی اختصاصی در محور برنامه اجرای خطوط	برنامه اجرای توزیع خطوط در شهر در سال ۱۴۰۰	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۵	شرکت ملی گاز	ارزیابی اختصاصی در محور برنامه اجرای خطوط	برنامه اجرای تغذیه خطوط در روستا در سال ۱۴۰۰	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۶	شرکت ملی گاز	ارزیابی اختصاصی در محور برنامه اجرای خطوط	برنامه اجرای توزیع خطوط در روستا در سال ۱۴۰۰	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۷	شرکت ملی گاز	ارزیابی اختصاصی در محور برنامه اجرای خطوط	برنامه اجرای تغذیه خطوط در صنایع در سال ۱۴۰۰	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۸	شرکت ملی گاز	ارزیابی اختصاصی در محور برنامه اجرای خطوط	برنامه اجرای توزیع خطوط در صنایع در سال ۱۴۰۰	۱۰۰.۰۰	قوت
۱۹	شرکت ملی گاز	ارزیابی اختصاصی در محور احجام	خرید احجام	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۰	شرکت ملی گاز	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	نسبت معاملات (از نوع مناقصه) انجام شده از طریق سامانه تدارکات الکترونیکی (ستاد) به کل معاملات انجام شده در دستگاه اجرایی در سال ۱۴۰۰	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۲	شرکت ملی گاز	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	میانگین حساسی ضریب مقدار مصرف در آب، برق، گاز در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۳	شرکت ملی گاز	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	حرکت در راستای بهبود فضای کسب‌وکار	۸۶.۰۰	ضعف
۲۴	شرکت ملی گاز	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخص‌های مرتبط با دستگاه اجرایی	۱۰۰.۰۰	قوت
۲۵	شرکت ملی گاز	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	اجرای فرآیند تکمیل و بروزرسانی سامانه اطلاعات مکانی (ساترا) توسط دستگاه‌های اجرایی	۰.۰۰	ضعف
۲۷	شرکت ملی گاز	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص‌های استانی	تکمیل و به‌روزرسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	۱۰۰.۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۲۹	شرکت ملی گاز	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	اجرای مصوبات شورای برنامه ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	۹۱.۶۱	قوت
۳۰	شرکت ملی گاز	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرح ها و پروژه های عمرانی	۸۵.۰۰	ضعف
۳۱	شرکت ملی گاز	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرح ها و پروژه های عمرانی	۸۶.۶۶	ضعف
۳۳	شرکت ملی گاز	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	تکمیل و به روز رسانی مستمر آمار و اطلاعات سامانه سیمابر استان	۱۰۰.۰۰	قوت
۳۴	شرکت ملی گاز	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره‌وری	۹۴.۴۴	قوت
۳۵	شرکت ملی گاز	ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	۹۶.۰۰	قوت

۶-۵) تعیین مسائل استراتژیک بخش نفت و گاز به کمک ماتریس لیتموس

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

جدول ۱۸-۵: ماتریس لیتموس

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

سؤال	عملیاتی	استراتژیک
- ایجاد اهداف جدید یا خدمات جدید	خیر	بله
- تغییر مهم در منابع و مقدار درآمدها و بودجه	خیر	بله
- تغییر در آیین نامه‌ها 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 میرهن است؟	آشکار، آماده برای اجرا	پارامترهای وسیع با جزئیات کم
۸- پایین‌ترین سطح مدیریتی که می‌تواند در رابطه با حل این موضوع تصمیم بگیرد چیست؟	سرپرست و معاونین ادارات و دوایر	استاندار، معاونین، رئیس سازمان و مدیران ارشد بخش نفت و گاز
۹- پیامدهای احتمالی عدم توجه به این موضوع برای استان و بخش مربوطه چیست؟	ناکارایی	اختلال بلندمدت و مهم در ارائه خدمات، خسارت‌های مالی عمده یا کاهش درآمد عمده
۱۰- چند سازمان دیگر تحت تأثیر قرار گرفته‌اند با این موضوع که باید در حل آن از آن‌ها استفاده شود؟	هیچ	۱-۳
۱۱- این موضوع تا چه اندازه با ارزش‌های فرهنگی، مذهبی، سیاسی، اجتماعی تناسب دارد یا در ارتباط است؟	خیلی کم (ملایم)	کم
		زیاد

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

محیط داخلی بخش نفت و گاز استان به کمک ابزار فرآیندی APQC، VRIO و KPI در ۸۰ محور بررسی شد که در نتیجه آن تعداد ۳۴۵ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته‌بندی و ادغام آن‌ها ۱۸۴ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۸۸ موضوع استراتژیک تحت عنوان قوت و ضعف‌های داخلی فهرست شد. ابزار VRIO برای شناسایی منابع و قابلیت‌های داخلی بخش نفت و گاز مورد استفاده قرار گرفته است و از ۳۰ موضوع استراتژیک پرسشنامه VRIO، ۸ متغیر دارای مزیت رقابتی دائمی بوده لذا به‌عنوان قوت در ماتریس عوامل داخلی و ۲۲ متغیر با مزیت رقابتی موقت به‌عنوان فرصت در ماتریس عوامل خارجی مورد استفاده قرار گرفته‌اند (مطابق نظریه منابع و قابلیت‌ها، متغیرها یا دارای مزیت رقابتی دائمی و در حکم نقطه قوت می‌باشند و یا به‌عنوان مزیت رقابتی موقت و در حکم فرصت می‌باشند). محیط خارجی بخش نفت و گاز 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 ۳۷۴ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۶۵ موضوع استراتژیک تحت عنوان فرصت و تهدیدات خارجی فهرست گردید. البته همان‌گونه که اشاره شد تعداد ۲۲

متغیر نهایی محیط خارجی از پرسشنامه VRIO استخراج گردیده است که جمعاً فرصت‌ها و تهدیدات بخش نفت و گاز استان را به ۱۸۷ 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							
*	*	۱۶	۴۸	۶۴	۱۱۲	۲۵۰	۶۷	APQC	داخلی	۱
*	*	۴	۱۲	۱۶	۱۶	۳۵	۶	KPI		۲
*	*	*	۸	۸	۵۶	۶۰	۷	VRIO		۳
*	۲۲	*	*	۲۲				VRIO		
۲۱	۱۱	*	*	۳۲	۵۷	۵۸	۱۲	اقتصادی	PESTEL	خارجی
۲۹	۱۱	*	*	۴۰	۶۰	۶۸	۱۲	اجتماعی- فرهنگی		
۲۱	۱۵	*	*	۳۶	۷۱	۷۸	۸	سیاسی- قانونی		
۷	۱۰	*	*	۱۷	۶۲	۶۴	۹	تکنولوژیکی		
۶	۱۱	*	*	۱۷	۲۹	۳۲	۹	بین‌المللی		
۱۱	۱۲	*	*	۲۳	۳۹	۵۰	۷	زیست محیطی		
۹۵	۹۲	۲۰	۶۸	۲۷۵	۵۰۲	۶۹۵	۱۳۷	جمع		

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

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۱ حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی بخش نفت و گاز 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 برگیرنده نقاط قوت و ضعف بخش باشند. نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف نوشته می‌شود. این عوامل در بخش‌های داخلی دستگاه‌ها، سازمان‌ها و به‌طور کلی بخش دولتی و خصوصی نفت و گاز شامل موارد ذیل می‌باشد: مدیریت، مالی

^۱ Internal Factors Evaluation Matrix (IFEM)

و حسابداری، بازرگانی و بازاریابی، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات، سرمایه انسانی و... به این عوامل ضریب داده می شود، از ۱ (کاملاً بی اهمیت) تا ۱۰ (بسیار مهم). ضریب داده شده به هر عامل بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت بخش است. صرف نظر از اینکه آیا عامل مورد نظر به عنوان یک نقطه قوت یا ضعف بخش به حساب آید، باید به عاملی که دارای بیشترین اثر بر عملکرد بخش است، بالاترین ضریب را داد. مجموع این ضریب ها باید برابر با یک شوند. به هر یک از این عامل ها با توجه به قوت یا ضعف بودن نمره ۱ تا ۴ داده می شود. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف نسبی، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت نسبی و نمره ۴ نشان دهنده قوت اساسی عامل مورد بحث می باشد. برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره آن ضرب می شود. مجموع نمره های نهایی هر عامل محاسبه می شود تا نمره نهایی بخش نفت و گاز 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 نفت و گاز استان گلستان

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش نفت و گاز	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰.۰۳۶	۳	۰.۰۱۲	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران (ارباب‌رجوع‌ها، مشترکین و مشتریان و ...)	APQC (مدیریت)	S1
۰.۰۰۳	۳	۰.۰۰۱	تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	APQC (مدیریت)	S2
۰.۰۰۳	۳	۰.۰۰۱	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	APQC (مدیریت)	S3
۰.۰۲۷	۳	۰.۰۰۹	ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	APQC (مدیریت)	S4
۰.۰۲۴	۳	۰.۰۰۸	اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک	APQC (مدیریت)	S5
۰.۰۷۵	۳	۰.۰۲۵	توسعه (ایجاد و به‌کارگیری) مدل‌های مدیریت شایستگی	APQC (منابع انسانی)	S6
۰.۰۲۷	۲.۷	۰.۰۰۱	استخدام/منبع‌یابی انتخاب و غربال نامزدها	APQC (منابع انسانی)	S7
۰.۰۰۶	۳	۰.۰۰۲	مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS	APQC (منابع انسانی)	S8
۰.۰۱۲	۳	۰.۰۰۴	ایجاد چارچوب ارائه‌ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	S9
۰.۰۱۲	۳	۰.۰۰۴	توسعه استراتژی‌های ارائه‌ی خدمت	APQC (تولید و عملیات)	S10
۰.۰۴۲	۳	۰.۰۱۴	توسعه‌ی استراتژی فناوری اطلاعات سازمانی	APQC (فناوری اطلاعات)	S11
۰.۰۳۶	۳	۰.۰۱۲	تعریف معماری سازمانی	APQC (فناوری اطلاعات)	S12
۰.۰۰۳	۳	۰.۰۰۱	مدیریت پورتفولیوی فناوری اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	S13
۰.۰۲۴	۳	۰.۰۰۸	توسعه استراتژی‌های مدیریت اطلاعات و محتوا	APQC (فناوری اطلاعات)	S14
۰.۰۲۴	۳	۰.۰۰۸	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	APQC (فناوری اطلاعات)	S15
۰.۰۰۳	۳	۰.۰۰۱	بهبود استراتژی توسعه‌ی فناوری اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	S16
۰.۰۲۴	۳	۰.۰۰۸	توسعه استراتژی استقرار فناوری اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	S17
۰.۰۰۳	۳	۰.۰۰۱	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	S18
۰.۰۰۳	۳	۰.۰۰۱	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	APQC (فناوری اطلاعات)	S19
۰.۰۴۲	۳	۰.۰۱۴	مدیریت سبد محصولات و خدمات	APQC (تحقیق و توسعه)	S20
۰.۰۳۹	۳	۰.۰۱۳	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	S21
۰.۰۳۳۸	۲.۶	۰.۰۱۳	تولید مفاهیم محصول/خدمت جدید	APQC (تحقیق و توسعه)	S22
۰.۰۳۱۲	۲.۶	۰.۰۱۲	تعریف الزامات توسعه‌ی محصول/خدمت	APQC (تحقیق و توسعه)	S23
۰.۰۳۳۸	۲.۶	۰.۰۱۳	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه‌ی اولیه	APQC (تحقیق و توسعه)	S24
۰.۰۲۸۶	۲.۶	۰.۰۱۱	اجرای تحقیقات اکتشافی	APQC (تحقیق و توسعه)	S25
۰.۰۳۱۲	۲.۶	۰.۰۱۲	محک زدن بازار (مردم و ارباب‌رجوع‌ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	APQC (تحقیق و توسعه)	S26

نمبره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش نفت و گاز	وظایف / محورها / عمومی / اختصاصی	S/W
۰.۱۰۵	۳	۰.۰۳۵	توسعه استراتژی و چشم انداز بلندمدت دارایی ها	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S27
۰.۰۶	۳	۰.۰۲	برنامه ریزی و طراحی ساخت احداث دارایی ها	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S28
۰.۰۲۶	۲.۶	۰.۰۱	انحلال دارایی های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	S29
۰.۰۴۲	۳.۵	۰.۰۱۲	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	APQC (مالی و حسابداری)	S30
۰.۰۳۵	۳.۵	۰.۰۱	مدیریت خط مشی ها و رویکردها	APQC (مالی و حسابداری)	S31
۰.۰۲۸	۳.۵	۰.۰۰۸	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه	APQC (مالی و حسابداری)	S32
۰.۰۲۴۵	۳.۵	۰.۰۰۷	مدیریت بدهی و سرمایه گذاری	APQC (مالی و حسابداری)	S33
۰.۰۲۱	۳.۵	۰.۰۰۶	ایجاد کنترل ها، سیاست ها و رویکردهای داخلی	APQC (مالی و حسابداری)	S34
۰.۰۱۵	۳	۰.۰۰۵	ایجاد خط مشی های اخلاقی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S35
۰.۰۲۴	۳	۰.۰۰۸	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S36
۰.۰۱۵	۳	۰.۰۰۵	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S37
۰.۰۱۲	۳	۰.۰۰۴	حل و فصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S38
۰.۰۰۹	۳	۰.۰۰۳	تهیه و فراهم سازی مشورت/ مشاوره حقوقی	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	S39
۰.۰۲۷	۳	۰.۰۰۹	اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S40
۰.۰۲۴	۳	۰.۰۰۸	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت ها	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S41
۰.۰۲۱	۳	۰.۰۰۷	تعریف آفرها و گزینه های ارزش به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S42
۰.۰۲۴۵	۳.۵	۰.۰۰۷	تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S43
۰.۰۲۱	۳	۰.۰۰۷	توسعه استراتژی روابط عمومی	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S44
۰.۰۱۸	۳	۰.۰۰۶	توسعه و مدیریت فعالیت های پرروموشنی (تبلیغاتی)	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S45
۰.۰۲۴	۳	۰.۰۰۸	توسعه روابط بین شرکا / متحدین فروش	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S46
۰.۰۱۸	۳	۰.۰۰۶	تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	S47
۰.۰۷۵	۳	۰.۰۲۵	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب	APQC (فرهنگ سازمانی)	S48
۰.۰۳۶	۳	۰.۰۱۲	شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی	KPI (شاخص عمومی)	S49
۰.۰۳۳	۳	۰.۰۱۱	سلامت اداری دستگاه	KPI (شاخص عمومی)	S50
۰.۰۳۳	۳	۰.۰۱۱	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	KPI (شاخص عمومی)	S51
۰.۰۴۵۵	۳.۵	۰.۰۱۳	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	KPI (شاخص عمومی)	S52

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش نفت و گاز	وظایف/محورها/ عمومی/اختصاصی	S/W
۰.۰۳۱۵	۳.۵	۰.۰۰۹	انشعاب گاز شهری	KPI (شاخص اختصاصی در محور انشعاب)	S53
۰.۰۳۱۵	۳.۵	۰.۰۰۹	انشعاب گاز روستایی	KPI (شاخص اختصاصی در محور انشعاب)	S54
۰.۰۳۱۵	۳.۵	۰.۰۰۹	انشعاب گاز صنایع	KPI (شاخص اختصاصی در محور انشعاب)	S55
۰.۰۲۷	۳	۰.۰۰۹	گازرسانی به صنایع	KPI (شاخص اختصاصی در محور گازرسانی به صنایع)	S56
۰.۰۲۱	۳	۰.۰۰۷	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخص‌های مرتبط با دستگاه اجرایی	KPI (شاخص‌های عمومی استان)	S57
۰.۰۲۱	۳	۰.۰۰۷	اجرای مصوبات شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	KPI (شاخص‌های عمومی استان)	S58
۰.۰۲۷	۳	۰.۰۰۹	میزان اجرای برنامه‌های ارتقاء بهره‌وری	KPI (شاخص‌های عمومی استان)	S59
۰.۰۲۸	۳.۵	۰.۰۰۸	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس‌جمهور	KPI (شاخص‌های عمومی استان)	S60
۰.۰۱۲	۳	۰.۰۰۴	برخوردااری از زمین شهری و روستایی و ...	VRIO	S61
۰.۰۱۲	۳	۰.۰۰۴	برخوردااری از ساختمان و ابنیه	VRIO	S62
۰.۰۲۸	۳.۵	۰.۰۰۸	برخوردااری از ائانه و منصوبات ارتباطی، اداری، رفاهی، برودت‌تی و ...	VRIO	S63
۰.۰۳۵	۳.۵	۰.۰۱	برخوردااری از ماشین‌آلات و تجهیزات تخصصی	VRIO	S64
۰.۰۱۸	۳	۰.۰۰۶	برخوردااری از ساختمان‌های اسکلت فلزی و بتنی با تمام کاربری‌ها	VRIO	S65
۰.۰۲۸	۴	۰.۰۰۷	برخوردااری از بازار (تقاضا) محصولات/ خدمات	VRIO	S66
۰.۰۱۵	۳	۰.۰۰۵	برخوردااری از سرقفلی و امتیازات	VRIO	S67
۰.۰۱۸	۳	۰.۰۰۶	برخوردااری از اطلاعات	VRIO	S68
۰.۰۲۲۵	۱.۵	۰.۰۱۵	ارزیابی محیط خارجی سازمان	APQC (مدیریت)	W1
۰.۰۴	۲	۰.۰۲	تهیه چشم‌انداز استراتژیک	APQC (مدیریت)	W2
۰.۰۱۸	۱.۵	۰.۰۱۲	تعریف و ارزیابی گزینه(انتخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	APQC (مدیریت)	W3
۰.۰۱۸	۱.۵	۰.۰۱۲	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه/سازمان/کسب‌وکار و ...	APQC (مدیریت)	W4
۰.۰۱۸	۱.۵	۰.۰۱۲	ایجاد طراحی سازمانی	APQC (مدیریت)	W5
۰.۰۴۵	۱.۵	۰.۰۳	توسعه استراتژی منابع انسانی	APQC (منابع انسانی)	W6
۰.۰۲۲۵	۱.۵	۰.۰۱۵	کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها	APQC (منابع انسانی)	W7

نمبره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط داخلی بخش نفت و گاز	وظایف / محورها / عمومی / اختصاصی	S/W
۰.۰۱۲	۱	۰.۰۱۲	مدیریت ثبت اختراعات، حق تکثیر و الزامات قانونی	APQC (تحقیق و توسعه)	W8
۰.۰۳۷۵	۱.۵	۰.۰۲۵	مدیریت برنامه‌ی سرمایه‌ای برای دارایی‌های مولد	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W9
۰.۰۱	۱	۰.۰۱	توسعه استراتژی خروج	APQC (زیرساخت و پشتیبانی)	W10
۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷	پردازش ترجیحات تجاری	APQC (مالی و حسابداری)	W11
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	مدیریت حق کپی‌رایت، اختراعات و نشان‌های تجاری و ...	APQC (حقوقی، قانونی و مقررات)	W12
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	تعریف استراتژی قیمت‌گذاری	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W13
۰.۰۰۸	۱	۰.۰۰۸	ایجاد بودجه‌های بازاریابی	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W14
۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶	توسعه پیش‌بینی فروش محصولات و خدمات	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	W15
۰.۰۲۵	۱	۰.۰۲۵	تعیین اهداف و استراتژی‌های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	APQC (فرهنگ سازمانی)	W16
۰.۰۱۹۵	۱.۵	۰.۰۱۳	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	KPI (شاخص عمومی)	W17
۰.۰۱۶۵	۱.۵	۰.۰۱۱	حرکت در راستای بهبود فضای کسب‌وکار	KPI (شاخص‌های عمومی استان)	W18
۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۰۶	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی	KPI (شاخص‌های عمومی استان)	W19
۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۰۶	شاخص میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی	KPI (شاخص‌های عمومی استان)	W20
۶۲.۲		Σ = ۱	نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی		

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

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

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

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

➤ از مجموع نمره‌های نهایی متعلق به هر یک از عوامل، مجموع نمره‌های عوامل خارجی تعیین می‌شود.

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

جدول ۲۲-۵: نمونه فرم ماتریس EFE

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

جدول ۲۳-۵: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش نفت و گاز استان گلستان

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش نفت و گاز	روش جمع آوری اطلاعات	O/T
۰.۰۱۲	۳	۰.۰۰۴	قوانین حفظ محیط زیست	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O1
۰.۰۱۵	۳	۰.۰۰۵	شرایط سیاسی و قوانین گمرکی در کشورهای خارجی هم جوار	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O2
۰.۰۰۶	۳	۰.۰۰۲	قوانین انتخابات و انتخابات ملی و محلی، تغییر دولت ها و مجلس ها و مدیران محلی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O3
۰.۰۰۹	۳	۰.۰۰۳	بلوغ سیاسی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O4
۰.۰۱۸	۳.۵	۰.۰۰۵	قانون ثبت شرکت ها و علائم تجاری	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O5
۰.۰۰۹	۳	۰.۰۰۳	سهم اقوام در قدرت و نگرش سیاسی به اقوام	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O6
۰.۰۰۹	۳	۰.۰۰۳	جنبش های اجتماعی و پویایی سیاسی (رسمی و غیررسمی)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O7
۰.۰۲۱	۳.۵	۰.۰۰۶	امنیت منابع و سرمایه های حیاتی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O8
۰.۰۱۲	۳	۰.۰۰۴	همگرایی قومی - مذهبی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O9
۰.۰۱۲	۳	۰.۰۰۴	فعالیت های صنفی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O10
۰.۰۱۶	۴	۰.۰۰۴	حضور کشورهای متخاصم و رقیب در آسیای میانه	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O11
۰.۰۱۴	۳.۵	۰.۰۰۴	سیاست های اقتصاد مقاومتی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O12
۰.۰۰۸	۲.۸	۰.۰۰۳	تقریب و اتقان آراء قضایی و تدوین، اصلاح و روزآمدسازی قوانین و مقررات قضایی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O13
۰.۰۰۹	۳	۰.۰۰۳	گسترش بهره مندی از نهادهای داوری و میانجیگری، سازمان مردم نهاد و تحکیم نظارت قوه قضاییه و حمایت قضایی از حقوق عامه و مالکیت اموال و ثروت های عمومی و فرهنگ حقوقی و دانش قضایی جامعه	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O14
۰.۰۰۹	۳	۰.۰۰۳	کیفیت قوانین و مقررات قضایی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	O15
۰.۰۳۵	۳.۵	۰.۰۰۱	تعاملات و تعارضات ایران (و استان) با کشورهای منطقه و اشتراکات و افتراقات ایران (و استان) با کشورهای مسلمان	PESTEL (بین الملل)	O16
۰.۰۳۶	۳	۰.۰۱۲	عضویت ایران در پیمان نامه ها، معاهدات و کنوانسیون ها و سازمان های منطقه ای و بین المللی و پیمان ها و سازمان های اقتصادی منطقه ای (اکو، اوپیک، شانگهای و...) و توافقات کشور با کشورهای منطقه در خصوص لغو ویزا و ...	PESTEL (بین الملل)	O17
۰.۰۳۶	۳	۰.۰۱۲	بازار بالقوه صادرات غیرنفتی استان (محصولات پتروشیمی، مواد غذایی، توتون و ...) در کشورهای آسیای میانه و مزیت های نسبی استان	PESTEL (بین الملل)	O18
۰.۰۳۶	۳	۰.۰۱۲	واردات مواد اولیه خام از کشورهای آسیای میانه	PESTEL (بین الملل)	O19
۰.۰۳۶	۳	۰.۰۱۲	زیرساخت دریایی/ریلی/زمینی کشورهای آسیای میانه و کریدور شمال-جنوب و اتصال ریل عریض به ریل استاندارد (تغییر بوژی)	PESTEL (بین الملل)	O20
۰.۰۳۶	۳	۰.۰۱۲	قوانین و مقررات داخلی و کشورهای همسایه در موضوع تجارت بین الملل	PESTEL (بین الملل)	O21
۰.۰۳۶	۳	۰.۰۱۲	رژیم حقوقی دریای خزر	PESTEL (بین الملل)	O22
۰.۰۴۲	۳.۵	۰.۰۱۲	بحران ها و چالش های مرزی و مدیریت منابع و ذخایر مشترک (آب، انرژی، دریا و... و تهدیدات، چالش ها و مخاطرات نظامی)	PESTEL (بین الملل)	O23
۰.۰۳۹	۳	۰.۰۱۳	جهانی شدن/جهانی سازی (Globalization)	PESTEL (بین الملل)	O24

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش نفت و گاز	روش جمع آوری اطلاعات	O/T
۰۰۳۴	۲۶	۰۰۱۳	ارزیابی‌های بین‌المللی از بخش نفت و گاز استان	PESTEL (بین‌الملل)	O25
۰۰۴۲	۳۵	۰۰۱۲	توسعه و تکمیل نظام کاداستر (حدنگاری در کشور)	PESTEL (بین‌الملل)	O26
۰۰۰۹	۳	۰۰۰۳	حقوق شهروندی (قوانین، حمایت‌ها و...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O27
۰۰۱۱	۳۵	۰۰۰۳	سطح دسترسی به بیمه و خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی و پوشش سازمان‌های حمایتی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O28
۰۰۱۱	۳۵	۰۰۰۳	نرخ مرگ و میر	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O29
۰۰۰۹	۳	۰۰۰۳	نرخ طول عمر (متوسط بقاء) و امید به زندگی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O30
۰۰۱۱	۳۵	۰۰۰۳	نرخ باسواد (ابتدایی و عالی و...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O31
۰۰۱۶	۴	۰۰۰۴	اینترنت و شبکه‌های اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O32
۰۰۰۹	۳	۰۰۰۳	تنوع فرق و مذاهب	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O33
۰۰۰۹	۳	۰۰۰۳	تخصص‌گرایی و توازن رشته و شاخه تحصیلی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O34
۰۰۰۹	۳	۰۰۰۳	مهارت‌های اجتماعی (تاب‌آوری، حل مسئله و...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O35
۰۰۰۹	۳	۰۰۰۳	سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O36
۰۰۱۲	۳	۰۰۰۴	توسعه شهرنشینی و تبدیل روستا به شهر	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	O37
۰۰۱۸	۳	۰۰۰۶	نرخ بهره یا سود رسمی و غیررسمی	PESTEL (اقتصادی)	O38
۰۰۱۳	۲۶	۰۰۰۵	صادرات و واردات (تراز تجاری بدون نفت) و ترکیب آن و تعرفه‌های گمرکی واردات	PESTEL (اقتصادی)	O39
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	O40
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	مصرف (تقاضا) استان در بخش دولتی و عمومی و خصوصی و تعاونی و میل متوسط مصرف استان	PESTEL (اقتصادی)	O41
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	شاخص توسعه انسانی استان	PESTEL (اقتصادی)	O42
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	شرایط اقتصادی همسایگان خارجی و استانی	PESTEL (اقتصادی)	O43
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	سهم SME-ها در اشتغال و GDP استان	PESTEL (اقتصادی)	O44
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	O45
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	سطح دستمزدها	PESTEL (اقتصادی)	O46
۰۰۲۱	۳	۰۰۰۷	یارانه‌های مستقیم	PESTEL (اقتصادی)	O47
۰۰۲۴	۴	۰۰۰۶	درصد تحقق اهداف مالیاتی	PESTEL (اقتصادی)	O48
۰۰۲۷	۳	۰۰۰۹	دولت الکترونیک/ سامانه‌های جامع الکترونیکی اداری و مالی (تجارت الکترونیک (E-Comarce)، بانکداری الکترونیک (E-Banking)، آموزش الکترونیک (E-Lerning) و ...، سازمان الکترونیک و مکانیزاسیون فرآیندها در سازمان‌ها و توسعه و ارتقاء دادرسی الکترونیکی	PESTEL (فناوری)	O49
۰۰۲۷	۳	۰۰۰۹	رسانه‌ها و فضای مجازی، اینترنت (پهنای، ضریب نفوذ، سرعت و...)، اینترنت	PESTEL (فناوری)	O50

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش نفت و گاز	روش جمع آوری اطلاعات	O/T
۰۰۲۴	۳	۰۰۰۸	پول مجازی، خدمات و حمل و نقل آنلاین	PESTEL (فناوری)	O51
۰۰۲۷	۳	۰۰۰۹	تکنولوژی GIS، تکنولوژی سنجش از دور (RS) و دیسپاچینگ	PESTEL (فناوری)	O52
۰۰۳۳	۳	۰۰۱۱	پایگاه‌های داده، هوش مصنوعی، داده کاوی/دیتا ماینینگ، مرکز تبادل اطلاعات بین‌دستگاهی (IX) و بهبود مدیریت داده‌ها (MIS) و محتوای دیجیتال و الکترونیک	PESTEL (فناوری)	O53
۰۰۳	۳	۰۰۱	شبکه فیبر نوری، ارتباطات ماهواره‌ای، ارتباطات بیسیم، شبکه موبایل نسل جدید، امنیت اطلاعات و فضای سایبری	PESTEL (فناوری)	O54
۰۰۲۴	۳	۰۰۰۸	سامانه یکپارچه مدیریت املاک کشور (سیماک)، کاداستر املاک، کاداستر کشاورزی و G- N A F	PESTEL (فناوری)	O55
۰۰۲۱	۲۶	۰۰۰۸	حوزه‌های جدید کسب و کار (استارت‌آپ)، استارت‌آپ ویکنند، توسعه‌دهندگان برنامه‌های موبایلی	PESTEL (فناوری)	O56
۰۰۲۱	۳	۰۰۰۷	تکنولوژی‌های نوین به تفکیک هر بخش (تراریخته، کشاورزی ارگانیک، هیدروپونیک، ژن، کشت بافت، آب شیرین‌کن‌ها و...) و نانوتکنولوژی	PESTEL (فناوری)	O57
۰۰۲۷	۳	۰۰۰۹	فناوری پیش‌بینی Forecasting	PESTEL (فناوری)	O58
۰۰۱۲	۳	۰۰۰۴	قانون محدودیت استقرار صنایع در استان‌های شمالی	PESTEL (زیست‌محیطی)	O59
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	رویکرد استقرار صنایع آب‌بر در کنار سواحل	PESTEL (زیست‌محیطی)	O60
۰۰۰۹	۳	۰۰۰۳	قانون تنفس جنگل	PESTEL (زیست‌محیطی)	O61
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	نقشه‌های جامع ژئومورفولوژیکی	PESTEL (زیست‌محیطی)	O62
۰۰۰۶	۳	۰۰۰۲	توسعه زراعت چوب و سطح تقاضای چوب در کشور	PESTEL (زیست‌محیطی)	O63
۰۰۰۹	۳	۰۰۰۳	طرح‌های بهره‌برداری از جنگل	PESTEL (زیست‌محیطی)	O64
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	صندوق ملی محیط‌زیست	PESTEL (زیست‌محیطی)	O65
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	فرصت‌های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط‌زیست و منابع طبیعی	PESTEL (زیست‌محیطی)	O66
۰۰۱۸	۳	۰۰۰۶	سیاست‌ها و قوانین و مقررات بین‌المللی و داخلی	PESTEL (زیست‌محیطی)	O67
۰۰۱۸	۳	۰۰۰۶	انرژی‌های نو	PESTEL (زیست‌محیطی)	O68
۰۰۱۶	۲۶	۰۰۰۶	انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته (high-tech) در بخش محیط‌زیست	PESTEL (زیست‌محیطی)	O69
۰۰۱۶	۲۶	۰۰۰۶	مدیریت یکپارچه مناطق ساحلی	PESTEL (زیست‌محیطی)	O70
۰۰۱۲	۳	۰۰۰۴	دارایی‌ها و منابع زیستی	VRIO (منابع فیزیکی)	O71
۰۰۲۱	۳	۰۰۰۷	برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت، گاز و...)	VRIO (منابع فیزیکی)	O72
۰۰۱۴	۳.۵	۰۰۰۴	برخورداری از ساختمان، ابنیه و زمین شهری و روستایی (زمین‌های موات و...)	VRIO (منابع فیزیکی)	O73
۰۰۱۸	۳.۵	۰۰۰۵	برخورداری از اثاثه و منصوبات ارتباطی، اداری، رفاهی، برودتی و...	VRIO (منابع فیزیکی)	O74
۰۰۱۸	۳.۵	۰۰۰۵	برخورداری از وسایل نقلیه زمینی و دریایی، ماشین‌آلات و تجهیزات تخصصی، راه و ساختمان و ...	VRIO (منابع فیزیکی)	O75
۰۰۱۴	۳.۵	۰۰۰۴	برخورداری از موجودی انبار (مواد و کالا و...)	VRIO (منابع فیزیکی)	O76

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش نفت و گاز	روش جمع آوری اطلاعات	O/T
۰۰۱۸	۳	۰۰۰۶	برخورداری از مرز بین‌المللی و مناطق آزاد و ویژه	VRIO (قابلیت)	O77
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	زیرساخت، ارتباطات جاده‌ای و حمل‌ونقل و دسترسی	VRIO (منابع فیزیکی)	O78
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	برخورداری از صنایع مادر و تبدیلی	VRIO (منابع فیزیکی)	O79
۰۰۱۸	۳.۵	۰۰۰۵	برخورداری از دارایی‌های مالی	VRIO (دارایی‌های مالی)	O80
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	برخورداری از نیروی انسانی ماهر و تیم‌های کاری منسجم (آموزش‌دیده و حرفه‌ای)	VRIO (منابع انسانی)	O81
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات/ خدمات و خوشنامی و برند و برخورداری از کیفیت و ارزش‌افزوده و برخورداری از امتیازات و انحصارات و گزنت‌ها و سرقفی	VRIO (منابع سازمانی)	O82
۰۰۱۳	۲.۶	۰۰۰۵	برخورداری از چشم‌انداز و برنامه راهبردی و استراتژی‌ها و سبک مدیریت و ایده‌ها و خلاقیت	VRIO (منابع سازمانی)	O83
۰۰۱۲	۳	۰۰۰۴	برخورداری از رضایتمندی ذینفعان و پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری	VRIO (منابع سازمانی)	O84
۰۰۱۱	۲.۸	۰۰۰۴	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی و فرهنگ سازمانی (بخشی) مطلوب و برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی	VRIO (منابع سازمانی)	O85
۰۰۱۲	۳	۰۰۰۴	برخورداری از قابلیت‌ها (انعطاف‌پذیری، توان مهارتی، مدیریت دانش و سیستم نوآورانانه و کارگروهی و سرعت عمل و تاب‌آوری و ...)	VRIO (منابع سازمانی)	O86
۰۰۰۶	۳	۰۰۰۲	برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان	VRIO (منابع سازمانی)	O87
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	برخورداری از کارایی و بهره‌وری	VRIO (منابع سازمانی)	O88
۰۰۱۲	۳	۰۰۰۴	برخورداری از مجموعه قوانین و مقررات و قانون‌مداری	VRIO (منابع سازمانی)	O89
۰۰۰۹	۳	۰۰۰۳	مشارکت مردمی	VRIO (منابع سازمانی)	O90
۰۰۱۵	۳	۰۰۰۵	برخورداری از اطلاعات	VRIO (منابع ارتباطی)	O91
۰۰۰۹	۳	۰۰۰۳	برخورداری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و...) و ثبات مدیریتی و مدیریت بحران	VRIO (قابلیت)	O92
۰۰۰۹	۱.۵	۰۰۰۶	مقررات‌زدایی (بوروکراسی‌زدایی و...) و اجرای قوانین و تعارضات قانونی، تغییر در قوانین مالیاتی و قوانین بخشی (قانون تراکم ساختمان و ...)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T1
۰۰۰۸	۱.۵	۰۰۰۵	تعرفه‌های خاص	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T2
۰۰۰۲	۱	۰۰۰۲	درصد مشارکت رأی‌دهندگان	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T3
۰۰۱۲	۲	۰۰۰۶	سیاست بارانه‌ای (مستقیم/غیرمستقیم)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T4
۰۰۱۲	۲	۰۰۰۶	بودجه دولت و توازن آن	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T5
۰۰۰۸	۲	۰۰۰۴	مقررات صادرات و واردات	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T6
۰۰۰۸	۱.۵	۰۰۰۵	قوانین ضد انحصار و رانت و قانون حمایت از مالکیت معنوی (Copyright)	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T7
۰۰۰۸	۲	۰۰۰۴	نارضایتی، رضایتمندی سیاسی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی و انباشت مطالبات سیاسی و قانونی و اعتماد سیاسی و خانه احزاب و تشکل‌های سیاسی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T8

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش نفت و گاز	روش جمع آوری اطلاعات	O/T
۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۴	زیرساخت‌های سیاسی و مشارکت سیاسی و تعامل سیاسی با ذینفعان و منتفعین و قالب‌های حقوقی مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T9
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	سهم بانوان در مدیریت و قدرت	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T10
۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۰۶	مفاسد اداری (اختلاس، ارتشاء، انحصار و...) و جاسوسی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T11
۰.۰۰۶	۱.۵	۰.۰۰۴	سهم جوانان در قدرت و مدیریت	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T12
۰.۰۱	۲	۰.۰۰۵	فضای رسانه‌ای	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T13
۰.۰۱۲	۲	۰.۰۰۶	ساختار سیاسی استان، منافع ملی استانی و رقابت دو/چند قطبی سیاسی در استان	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T14
۰.۰۰۸	۲	۰.۰۰۴	ژن‌سالاری و تبارسالاری در توزیع قدرت	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T15
۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶	تمرکزگرایی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T16
۰.۰۰۴	۱	۰.۰۰۴	قانون مالکیت اتباع خارجی	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T17
۰.۰۰۸	۲	۰.۰۰۴	قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T18
۰.۰۰۹	۱.۵	۰.۰۰۶	اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری‌ها	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T19
۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۳	رفع اطاله و منطقی ساختن زمان تحقیق، دادرسی و اجرا و ارتقاء اثربخشی آراء قضایی و نقش پیشگیرانه آن	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T20
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	فرهنگ نظارت‌پذیری و قانون‌مداری و حاکمیت قانون و ارتقاء سلامت اداری	PESTEL (سیاسی و قانونی)	T21
۰.۰۲	۱.۵	۰.۰۱۳	تجارت و اقتصاد جهانی و پیمان‌ها و سازمان‌های اقتصادی جهانی (WTO)	PESTEL (بین‌الملل)	T22
۰.۰۱۵	۱	۰.۰۱۵	تحریم‌های بین‌المللی و روابط ایران (و استان) با کشورهای فرامنطقه‌ای	PESTEL (بین‌الملل)	T23
۰.۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	قوانین حقوق بشر	PESTEL (بین‌الملل)	T24
۰.۰۱۲	۱.۵	۰.۰۰۸	اتباع خارجی (پناهندگان، مقیمین، مزدوجین و ...)	PESTEL (بین‌الملل)	T25
۰.۰۲۴	۲	۰.۰۱۲	دیپلماسی (همگرایی و واگرایی)	PESTEL (بین‌الملل)	T26
۰.۰۲۴	۲	۰.۰۱۲	شناسایی و انتقال نخبگان توسط خارجی‌ها و میل به مهاجرت/ انتقال سرمایه به خارج	PESTEL (بین‌الملل)	T27
۰.۰۰۳	۱	۰.۰۰۳	نرخ زاد و ولد و رشد جمعیت جوان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T28
۰.۰۰۲	۱	۰.۰۰۲	نرخ طلاق و ازدواج	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T29
۰.۰۰۴	۱.۲	۰.۰۰۳	حاشیه‌نشینی در شهرهای بزرگ استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T30
۰.۰۰۴	۲	۰.۰۰۲	سوء مصرف مواد (صنعتی، سنتی، محرک و...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T31
۰.۰۰۴	۲	۰.۰۰۲	زنان و کودکان بی‌بدرسرپرست	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T32
۰.۰۰۴	۲	۰.۰۰۲	بیماری‌های واگیر شایع و اختلال‌های روانی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T33
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	حوادث و بلایا طبیعی و جاده‌ای	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T34

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش نفت و گاز	روش جمع آوری اطلاعات	O/T
۰.۰۰۲	۱	۰.۰۰۲	کنکور (مافیا، تنش‌های روحی و روانی و...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T35
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	نرخ بیکاری و بیکاران فاقد نیت کار	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T36
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	فرار مغزها (از استان و کشور)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T37
۰.۰۰۳	۱	۰.۰۰۳	نرخ مهاجرت (ورودی)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T38
۰.۰۰۸	۲	۰.۰۰۴	شیوه و سبک زندگی (سنتی/بینابین/مدرن) و اوقات فراغت و سلامت	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T39
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	بازماندگی از تحصیل کل و ترک تحصیل	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T40
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	سرمایه اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T41
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	فاصله اجتماعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T42
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	نگرش/گرایش جامعه به کار، گرایش به پس‌انداز و سرمایه‌گذاری و گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T43
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	تعداد زنان و جایگاه آن‌ها در استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T44
۰.۰۰۳	۱	۰.۰۰۳	میزان پابندی به ارزش‌های دینی (تدین و دینداری) و ارزش‌های اجتماعی (اخلاقیات و...)	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T45
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	بحران هویت و احساس محرومیت نسبی و تبعیض	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T46
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	نرخ خودکشی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T47
۰.۰۰۳	۱	۰.۰۰۳	میزان مطالعه	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T48
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	هژمونی رسانه‌های جمعی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T49
۰.۰۰۳	۱	۰.۰۰۳	فساد و فحشاء	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T50
۰.۰۰۵	۱.۵	۰.۰۰۳	آموزش اضافی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T51
۰.۰۰۳	۱	۰.۰۰۳	گسست نسلی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T52
۰.۰۰۳	۱	۰.۰۰۳	فقر مطلق و نسبی در استان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T53
۰.۰۰۳	۱	۰.۰۰۳	مهاجرت‌های هدفمند قومی و مهاجرت از استان‌های کم آب به گلستان	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T54
۰.۰۰۳	۱	۰.۰۰۳	مدیریت مصرف رسانه مجازی	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T55
۰.۰۰۳	۱	۰.۰۰۳	توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی و توسعه اخلاق حرفه‌ای و تکريم ارباب‌رجوع	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	T56
۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷	خط‌مشی‌های تأمین مالی دولت بودجه دولت	PESTEL (اقتصادی)	T57
۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷	نرخ تورم و نوسان قیمت‌ها (رسمی و غیررسمی) و نرخ ارز	PESTEL (اقتصادی)	T58
۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷	شرایط شاخص‌های اقتصاد کلان بخش صنعت، کشاورزی و خدمات (ارزش‌افزوده، سرمایه‌گذاری و...)	PESTEL (اقتصادی)	T59
۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷	سهام دولت در سرمایه‌گذاری و اقتصاد استان و سرمایه‌گذاری‌های مادر	PESTEL (اقتصادی)	T60
۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶	سیاست‌های کلان اقتصادی استان (سیاست‌های پولی و مالی دولت در کشور و در استان) و بازار غیرمتشکل پولی	PESTEL (اقتصادی)	T61

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش نفت و گاز	روش جمع آوری اطلاعات	O/T
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	ضریب جینی و توزیع درآمد و درآمد سرانه واقعی	PESTEL (اقتصادی)	T62
۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶	سهولت کسب و کار	PESTEL (اقتصادی)	T63
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	بهره‌وری کل و الگوی مصرف	PESTEL (اقتصادی)	T64
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	روند بازار سرمایه و نقش استان و تأثیر آن بر استان	PESTEL (اقتصادی)	T65
۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷	نرخ رشد اقتصادی و GDP استان	PESTEL (اقتصادی)	T66
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	میل متوسط به پس‌انداز و سرمایه‌گذاری استان	PESTEL (اقتصادی)	T67
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	حجم نقدینگی و نسبت مصارف به منابع واقعی بانکی	PESTEL (اقتصادی)	T68
۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶	توسعه نامتوازن منطقه‌ای	PESTEL (اقتصادی)	T69
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	بعد اشتغال در بنگاه‌های اقتصادی	PESTEL (اقتصادی)	T70
۰.۰۰۶	۱	۰.۰۰۶	سهم بخش صنعت و خدمات در اقتصاد استان	PESTEL (اقتصادی)	T71
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	نرخ بازگشت سرمایه (IRR) به تفکیک بخش‌های مختلف اعم از صنعت، خدمات و ...	PESTEL (اقتصادی)	T72
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	سرعت گردش پول استان	PESTEL (اقتصادی)	T73
۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷	درصد اشتغال بخش دولتی و خصوصی از کل اشتغال استان و نرخ مشارکت اقتصادی	PESTEL (اقتصادی)	T74
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	بیکاری فصلی و مشاغل کاذب	PESTEL (اقتصادی)	T75
۰.۰۱	۲	۰.۰۰۵	نسبت بیمه‌شدگان از کل اشتغال استان	PESTEL (اقتصادی)	T76
۰.۰۰۵	۱	۰.۰۰۵	فضای کسب و کار روستایی	PESTEL (اقتصادی)	T77
۰.۰۱۴	۱.۵	۰.۰۰۹	دولت هوشمند، شهر هوشمند، کشاورزی هوشمند، روستای هوشمند، مدارس هوشمند و اینترنت اشیا	PESTEL (فناوری)	T78
۰.۰۱۱	۱	۰.۰۱۱	تحولات اخیر تکنولوژیک تأثیرگذار بر بخش، انحصار (مزیت) تکنولوژیکی در صنایع استان، سطح بلوغ تکنولوژی صنعتی استان و نسبت سهم صنایع HI-TECH به کل صنایع استان	PESTEL (فناوری)	T79
۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷	فن بازار	PESTEL (فناوری)	T80
۰.۰۰۹	۱	۰.۰۰۹	دانشکده‌های فنی و مهندسی، مراکز علم و فناوری/پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی، شرکت‌های دانش-بنیان، تورهای علمی و ترویجی و ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش	PESTEL (فناوری)	T81
۰.۰۱۴	۱.۵	۰.۰۰۹	ضریب توسعه فناوری اطلاعات (IDI)، صنعت سخت‌افزار ICT	PESTEL (فناوری)	T82
۰.۰۰۷	۱	۰.۰۰۷	پارازیت و فیلترینگ	PESTEL (فناوری)	T83
۰.۰۰۹	۱	۰.۰۰۹	دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم، وابستگی ذخایر ژنتیکی	PESTEL (فناوری)	T84
۰.۰۱	۲	۰.۰۰۵	سیل‌گیری و سیل‌خیزی و رسوب‌گذاری و رانش، ریزش و زمین لغزش استان و میزان لرزه‌خیزی و لرزه زمین ساخت	PESTEL (زیست‌محیطی)	T85
۰.۰۱	۲	۰.۰۰۵	تغییر جریان‌ات جوی (تغییر اقلیم) و میزان دما و تعداد روزهای یخبندان و رطوبت، بارش، تبخیر و تعریق و پوشش ابر (وقوع خشک‌سالی)	PESTEL (زیست‌محیطی)	T86

نمره	رتبه (۴-۱)	ضریب	عوامل محیط خارجی بخش نفت و گاز	روش جمع آوری اطلاعات	O/T
۰.۰۰۸	۲	۰.۰۰۴	تراز آب دریای خزر و پیشروی آب شور	PESTEL (زیست‌محیطی)	T87
۰.۰۰۸	۲	۰.۰۰۴	شرایط اقلیمی (و رقابتی) کشور و استان‌های همسایه	PESTEL (زیست‌محیطی)	T88
۰.۰۰۸	۲	۰.۰۰۴	آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی)	PESTEL (زیست‌محیطی)	T89
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	آفات و بیماری‌ها و ورود گونه‌های غیربومی مهاجم (جانوری و گیاهی) و بیماری‌های مشترک حیات‌وحش، انسان و دام و بیابان‌زایی و فرونشست زمین	PESTEL (زیست‌محیطی)	T90
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیرسطحی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T91
۰.۰۰۳	۱	۰.۰۰۳	نگاه کمی و حجمی به تولیدات محصولات کشاورزی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T92
۰.۰۰۸	۲	۰.۰۰۴	مصرف پلاستیک و... در جامعه و آسیب‌های زیست‌محیطی دریا (کشند قرمز و ...)	PESTEL (زیست‌محیطی)	T93
۰.۰۰۶	۲	۰.۰۰۳	صنایع غیرمرتبط و مخرب و زمین و کوه‌خواری و برداشت غیراصولی خاک و شن و ماسه	PESTEL (زیست‌محیطی)	T94
۰.۰۱۲	۲	۰.۰۰۶	توسعه کالبدی سکونتگاه‌های انسانی	PESTEL (زیست‌محیطی)	T95
۲.۲۹		$\Sigma = 1$	نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی		

۹-۵) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش نفت و گاز

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

عوامل درونی:

➤ مزیت رقابتی CA^1

➤ نقاط قوت مالی FS^2

عوامل خارجی:

➤ جذابیت صنعت IA^3

➤ ثبات محیطی ES^4

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

۹-۱-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۹-خانه‌ای

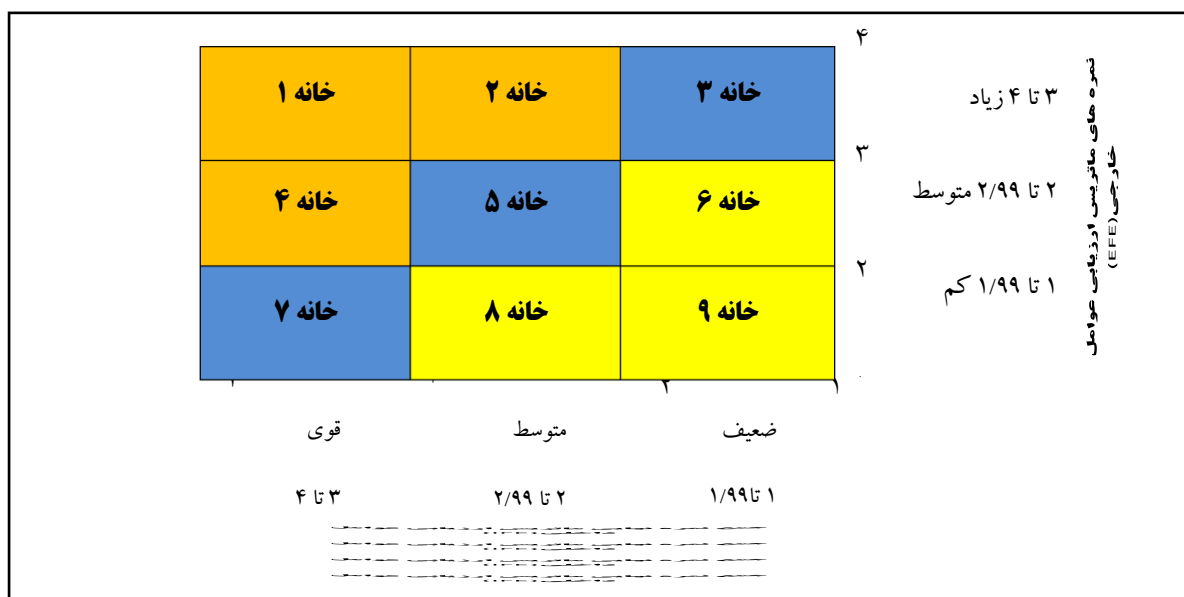
ماتریس داخلی و خارجی (IE) بر اساس دو بعد اصلی قرار دارد: جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش نفت و گاز که بر روی محور X-ها نشان داده می‌شود و جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بخش نفت و گاز که بر روی محور Y-ها نوشته می‌شود.

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

1. Competitive Advantage
2. Financial Stability
3. Industry Attractiveness
4. Environment Stability

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

نمودار ۷-۵: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای



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

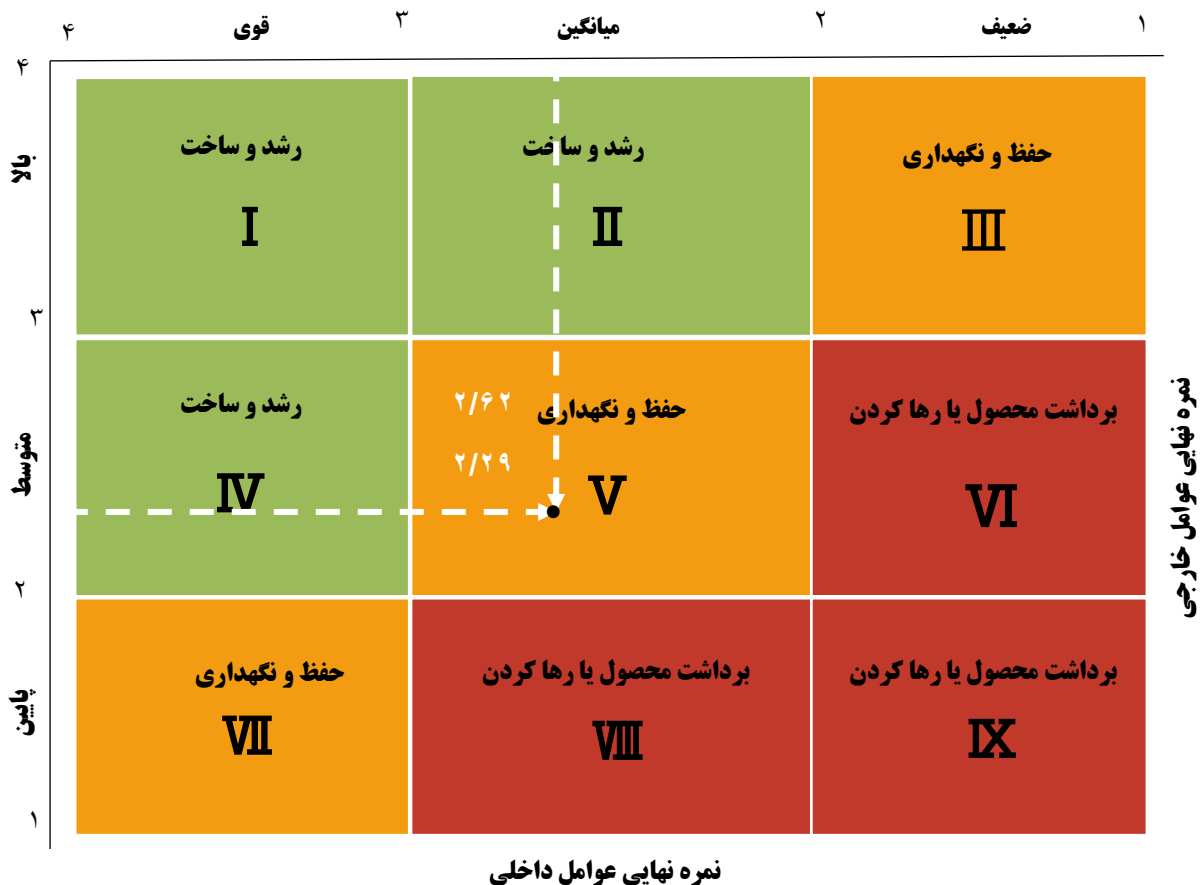
برای سازمان‌هایی که در خانه‌های ۱، ۲ و ۴ قرار می‌گیرند، اعتقاد بر آن است که وضع موجود آن سازمان‌ها مناسب است و این سازمان‌ها بهتر است **استراتژی‌های رشد، توسعه و ساخت** را مدنظر خود قرار دهند. این سازمان‌ها باید استراتژی‌های متمرکز (رسوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول) یا استراتژی‌های مبتنی بر ادغام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

سازمان‌هایی که در خانه‌های ۵، ۳ و ۷ قرار می‌گیرند، اعتقاد بر آن است که وضع موجود آن‌ها نسبتاً متوسط است و این سازمان‌ها باید به فکر **حفظ و نگهداری وضع موجود (محافظه کارانه)** خود باشند. قرار گرفتن در این خانه‌ها نشان می‌دهد که سازمان (شرکت) یا در هر دو عامل داخلی و خارجی متوسط است و یا

اگر در یکی ضعیف است، در دیگری قوی است. در این سازمان‌ها استراتژی‌های رسوخ در بازار و توسعه محصول بسیار متداول است.

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

با توجه به اطلاعات بدست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش نفت و گاز استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲/۲۹ و ۲/۶۲ می‌باشند، جایگاه بخش نفت و گاز استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی در نمودار ذیل ارائه شده است.



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

نمره ارزیابی عوامل خارجی (EFE) EXternal factor Evaluation	نمره ارزیابی عوامل داخلی (IFE) Internal factor Evaluation
۲/۲۹	۲/۶۲

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

با توجه به ناحیه قرارگیری این بخش در ماتریس IE، بخش نفت و گاز 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 نفت و گاز استان با استفاده از اطلاعات و نمرات ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل محیط خارجی (EFE) آن، استفاده از ماتریس موقعیت‌یابی ۴-ناحیه‌ای می‌باشد.

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

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

خارجی

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

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

د) ناحیه محافظه کارانه (WO): کسب و کارهایی که در این مرحله قرار می گیرند اگرچه با عملکرد ضعیف تری نسبت به رقبا مشغول به فعالیت هستند، لیکن فرصت های خوبی برای آن فراهم خواهد شد. جنس راهکارهای پیشنهادی از همان دسته رشد و سرمایه گذاری و نوآوری خواهد بود؛ اما عنصر احتیاط و محافظه کاری به آن اضافه خواهد شد.

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



نمودار ۹-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴-خانه ای بخش نفت و گاز استان

۳-۹-۵) ماتریس موقعیت یابی ۸-ناحیه ای

ساختار ماتریس موقعیت یابی ۸-ناحیه ای برگرفته از ماتریس ۴-ناحیه ای است با این تفاوت که هر یک از ربع ها به دو قسمت تقسیم شده است. هدف استفاده از این ماتریس نزدیک شدن نمایش به ماتریس ۹-ناحیه ای و

موقعیت یابی دقیق تر می باشد. همچنین ضمن نمایش دقیق تر موقعیت استراتژیک بخش نفت و گاز استان در ادامه برای هر یک از نواحی هشت گانه به طور مختصر توضیحاتی ارائه می شود.

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

۲- نگهداری تهاجمی^۲: به معنی برنامه ریزی جدی و گسترده برای حفظ و نگهداری دارایی های سازمان با هدف حفظ عمر مفید و کاهش خرابی های تجهیزات است.

۳- رشد پایدار^۳: به معنی حفظ تعادل بین رشد سازمان و کسب سود است و هدف اصلی آن پایداری و حفظ بستر کسب و کار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می کند تا با رشد متوسط و پایدار، بازدهی خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان هایی مناسب است که در بازارهای پایدار و پررقابت فعالیت می کنند و نمی خواهند ریسک بالایی را در پیش گیرند.

۴- رشد سریع^۴: به معنی تحقق رشد سریع سازمان با استفاده از استراتژی های گسترشی و جذب مشتریان جدید و گسترش بازار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می کند تا با رشد سریع، به بازارهای جدید، افزایش فروش و افزایش سهم بازار برای خود برسد. این راهبرد بیشتر برای سازمان هایی مناسب است که در بازارهای در حال رشد و پررقابت فعالیت می کنند و می خواهند به سرعت سهم بازار خود را افزایش دهند.

۵- چرخش^۵: به معنی برنامه ریزی و اجرای اقداماتی برای بهبود وضعیت مالی و عملکرد سازمان در حال رکود است. در این راهبرد، سازمان تلاش می کند تا با تغییر رویه ی فعالیتی خود، از وضعیت بحرانی خود خارج شده و به رشد و بازدهی برگردد. این راهبرد بیشتر برای سازمان هایی مناسب است که در وضعیت بحرانی قرار دارند و نیاز به تغییرات جدی و شاید هم پرریسک دارند.

۶- چریکی (دفاع فعالانه)^۶: به معنی رقابت در برابر رقبا با استفاده از راهکارهای جدید با هدف کسب مزیت رقابتی است. در این راهبرد، سازمان تلاش می کند با استفاده از استراتژی های نوآورانه و متفاوت، بازار را به خود جذب کند و سهم بازار خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان هایی مناسب است که در بازارهای پررقابت و با تعداد رقبای زیاد فعالیت می کنند و به دنبال جذب مشتریان جدید می باشند.

¹ Selective Maintenance

² Aggressive Maintenance

³ Stable Growth

⁴ Rapid Growth

⁵ Turnaround

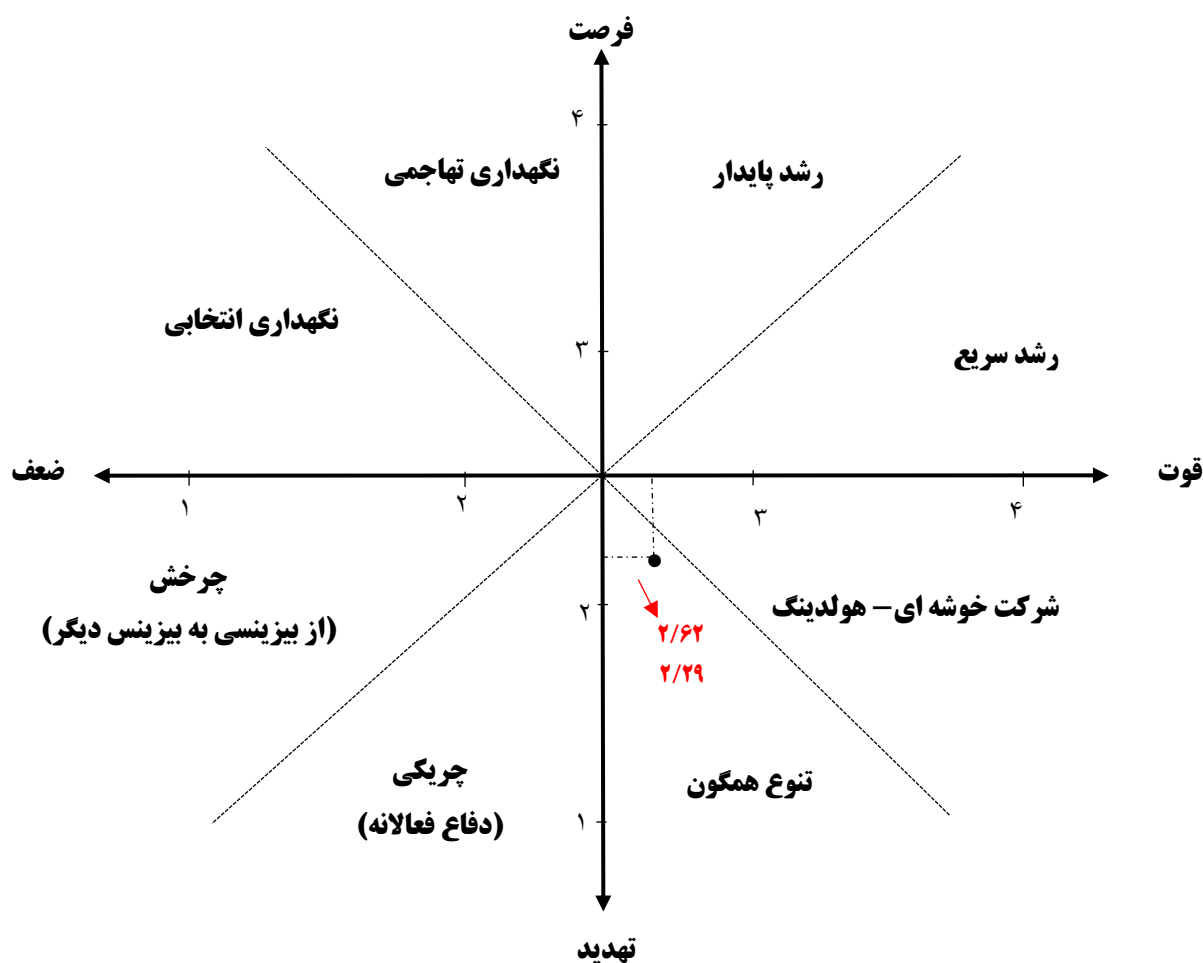
⁶ Guerrilla

۷- تنوع همگون^۱: در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که به صناعی 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^۲: در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که وارد صنایع جدید و غیرمرتبط با صنعت فعلی خود شود. این معمولاً به منظور کاهش ریسک بحران‌های صنعتی و افزایش دامنه فعالیت‌های سازمانی است. این استراتژی به دو صورت مستقیم و غیرمستقیم (از طریق سرمایه‌گذاری در شرکت‌های دیگر) قابل اجراست. در این استراتژی، سازمان باید برای کاهش ریسک‌های پیش رو، دارای منابع کافی باشد و بتواند به صورت اقتصادی بازدهی کافی برای سرمایه‌گذاران خود را ایجاد کند. با توجه به اطلاعات بدست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش نفت و گاز استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲/۲۹ و ۲/۶۲ می‌باشند، جایگاه بخش نفت و گاز استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی ۸-ناحیه‌ای در نمودار ذیل نمایش داده شده است.

¹ Concentric

² Conglomerate Strategy



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

مطابق نمودار فوق موقعیت استراتژیک فعلی بخش نفت و گاز استان گلستان در ناحیه رقابتی قسمت تنوع همگون می باشد که در فصل بعدی در تعیین استراتژی اصلی مؤثر است.

تعیین استراتژی های (اصلی و بخشی)

در بخش نفت و گاز 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 به طور مستمر ظاهر شود، استراتژی به قطب‌نمایی تبدیل می‌شود که می‌تواند سازمان (بنگاه) را از میان دریا‌های طوفانی هدایت کند. در تعریف

اسکولز و جانسون استراتژی، جهت و محدوده‌ی فعالیت سازمان در بلندمدت است که از طریق سازمان‌دهی منابع و مدنظر قرار دادن محیط غیرقابل پیش‌بینی و برای رفع انتظارات ذی‌نفعان، برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. از دیدگاه این صاحب‌نظران، تصمیمات استراتژیک خصوصیات زیر را دارد:

- ماهیتاً پیچیده هستند. این امر خصوصاً در مورد سازمان‌هایی با محدوده‌ی جغرافیایی وسیع (مثل شرکت‌های بین‌المللی، چندملیتی یا فراملیتی) مصداق دارد.
- در شرایط نبود قطعیت اتخاذ می‌شوند. بسیاری از تصمیمات استراتژیک در شرایطی گرفته می‌شود که امکان پیش‌بینی آینده وجود ندارد.
- ممکن است مستلزم 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^۱: استراتژی‌های سازمانی/شرکتی بالاترین سطح استراتژی یک سازمان به شمار می‌روند. استراتژی سازمانی/شرکتی مسیر کلی حرکت سازمان و برنامه‌های سطح بالای آن را تعریف می‌کند. این برنامه‌ها معمولاً توسط یک گروه استراتژیست منتخب که از مدیران ارشد و مدیران رده‌بالا تشکیل شده، ایجاد می‌شوند. تصمیم‌گیری‌ها به عهده این گروه است، چرا که آن‌ها درک عمیقی از سازمان/شرکت داشته و دانش استراتژیک موردنیاز برای هدایت سازمان در مسیر درست را در اختیار دارند. استراتژی سازمانی/شرکتی از نظر ماهیت گسترده‌تر از سایر سطوح استراتژی است. استراتژی‌های این سطح مفهومی تر و پیشرفته‌تر از استراتژی‌های کسب و کار (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. استانداردار و استانداردار گلستان به‌عنوان هیئت حاکمه و بالاترین مقام حکومت در استان، در بالاترین سطح سازمانی مسئول تدوین و اجرای چشم‌انداز و استراتژی پیشران و دستیابی به اهداف راهبردی و کلان استان می‌باشند.

^۱Corporate level strategy



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

سطح عالی (حکمرانی) استان



سطح میانی (بخشی) استان

سندهای استراتژیک بخشی (۳۱ بخش اصلی استان)
 اقتصاد کلان، مالیه عمومی و بودجه، صنعت و معدن، بازرگانی داخلی و خارجی، کشاورزی (زراعت)، دامپروری، شیلات، محیط زیست، منابع طبیعی، آب، انرژی، میراث فرهنگی و صنایع دستی و گردشگری، نظام پولی و بانکی و تامین منابع مالی، بیمه و رفاه و تامین اجتماعی، ورزش، فرهنگ و هنر، ارتباطات و فناوری اطلاعات، توازن منطقه‌ای و توسعه روستایی، حمل و نقل، عمران و شهرسازی و مسکن شهری و روستایی، آموزش عالی، آموزش عمومی، امور اینترگران، حقوقی و قضایی، سیاسی و دفاعی و امنیتی، سلامت (بهداشت و درمان)، بانوان و خانواده، سیاست خارجی و تعاملات منطقه‌ای و بین‌المللی، نظام اداری و شفافیت و مبارزه با فساد، محیط کسب و کار و خصوصی سازی و مناطق آزاد، نفت و گاز

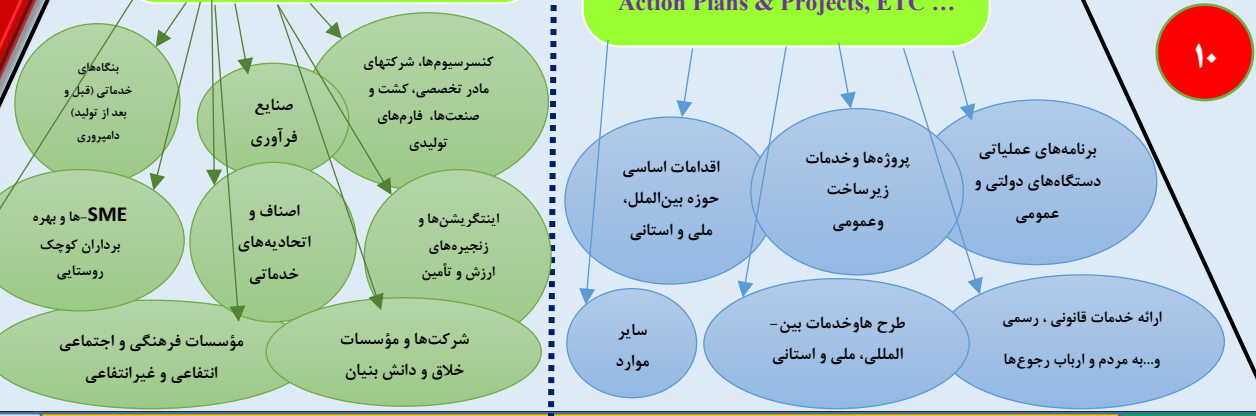
سطح تاکتیکی استان



ایجاد و توسعه کسب و کارها و بنگاه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خصوصی و تعاونی رقابت‌پذیر در راستای سند چشم‌انداز، استراتژی اصلی و پیشران (تجزیه) 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 (تجزیه) و استراتژی‌های بخشی ۳۱ گانه استان
 Action Plans & Projects, ETC ...

سطح عملیاتی (اجرایی) استان



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

نمودار شماره I

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

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

ج) سطح استراتژی وظیفه‌ای/اجرایی^۲: این سطح، سطح عملیاتی سازمان (در این مطالعات سطح دستگاهی) است. در سطح وظیفه‌ای تصمیم‌گیری‌هایی که توسط کارکنان گرفته می‌شود اغلب تصمیم‌های فنی محسوب می‌شوند و به این موضوع می‌پردازند که وظایف مختلف چگونه بر سطوح مختلف استراتژی در سازمان تأثیر می‌گذارد. این وظایف عبارت‌اند از بازاریابی، امور مالی، تولید، منابع انسانی و موارد دیگر. استراتژی وظیفه‌ای با برنامه محدودکننده‌ای سروکار دارد که اهداف هر وظیفه را مشخص می‌کند.

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

^۱ Business level strategy

^۲ Functional level strategy

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

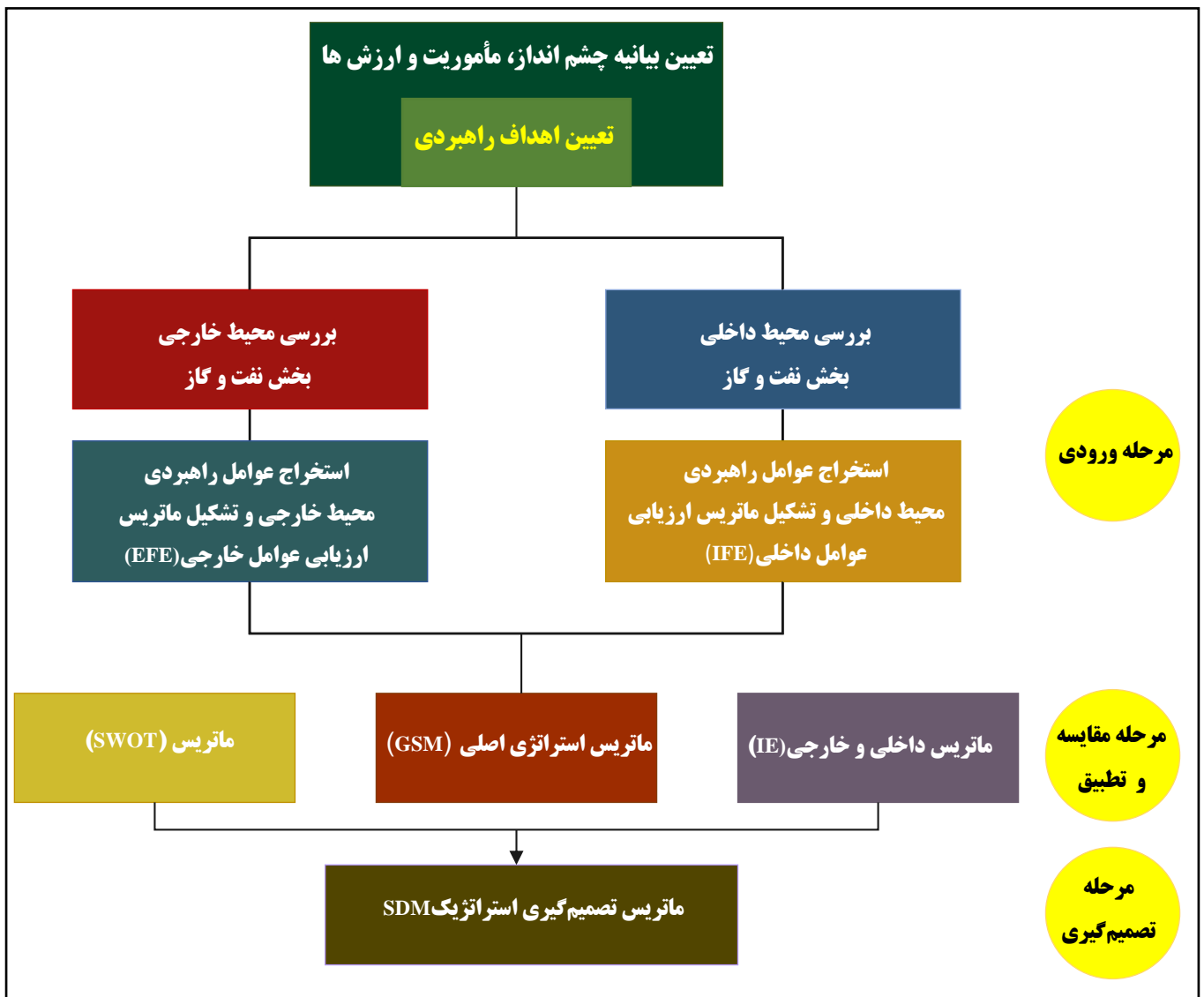
۲-۶) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش نفت و گاز

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 این رو تهیه ماتریس بررسی رقابت (CPM) مصداق ندارد. ماتریس‌های IFE و EFE در فصل پنجم تهیه شده است.

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

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



نمودار ۲-۶: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک

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

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

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

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

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

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

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

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

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

۳-۶) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)

ماتریس استراتژی‌های اصلی ابزار مناسبی برای تحلیل مواجهه سازمان/بخش با بازار و جامعه هدف خود است. این ماتریس (همچون ماتریس‌های آنسوف، SPSCE، BCG، GE و...) عمدتاً در سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های انتفاعی که در فضای رقابتی فعالیت دارند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. بر اساس این تکنیک استراتژی‌های کلان سازمان بر اساس دو پارامتر **رشد بازار** و **وضعیت رقابتی بنگاه (سازمان)** در بازار تعیین می‌گردد، اگرچه تحلیل‌های این ماتریس شهودی است؛ اما می‌تواند برای مدیران الگوی مناسب مواجهه با بازار را پیشنهاد دهد. بر اساس نمودار ۳-۶ زیر وضعیت رشد بازار به دو وضعیت رشد سریع و رشد کند قابل تقسیم‌بندی است که اندازه‌گیری آن بر اساس تکنیک‌های دیگر ذکر شده و نتایج تحقیقات بازار انجام گردیده و در نمودار نقطه‌یابی می‌گردد. از سوی دیگر وضعیت رقابتی بنگاه نیز در دو 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.

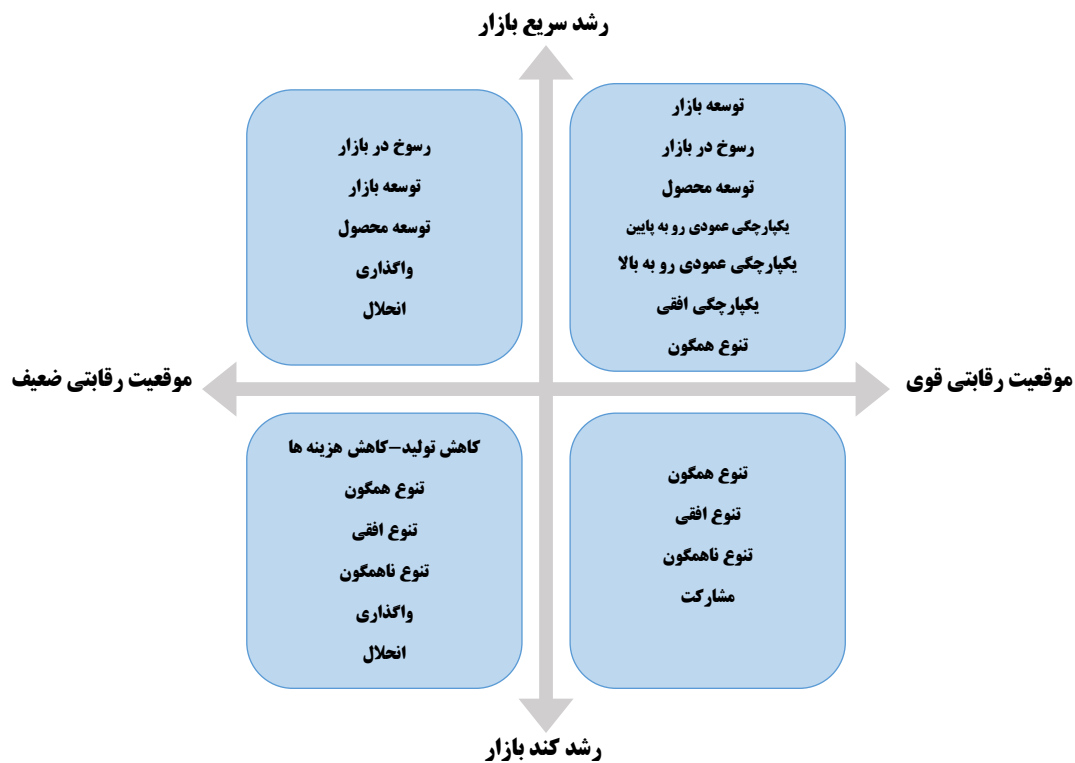
الف) خانه اول (رشد سریع بازار - موقعیت رقابتی قوی): سازمان‌هایی که وضعیت آن‌ها در این خانه قرار می‌گیرد بهترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند؛ زیرا از نظر محیطی در شرایط رشد بازار، میزان

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 روبه بالا و پایین و افقی می‌تواند شدت رقابت (مخصوصاً در آینده) را کاهش دهد. در این شرایط سازمان می‌تواند با انجام **تنوع همگون** محصول ریسک‌پذیری را کاهش دهد. **تمرکز بر محصول و بازار موجود** در این خانه در اولویت استراتژی‌ها قرار خواهد داشت.

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

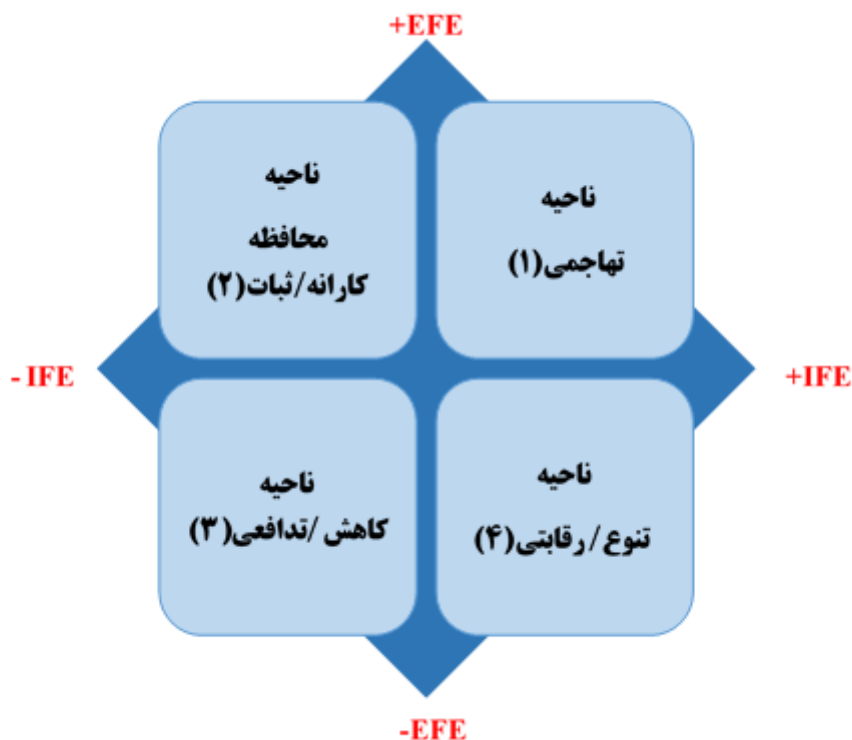
ج) خانه سوم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی ضعیف): سازمان‌هایی که در این خانه قرار می‌گیرند بدترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند. رشد کند بازار دورنمای خوبی را برای سازمان مجسم نمی‌سازد و موقعیت رقابتی ضعیف هم امکان بهره‌برداری از حداقل‌های موجود را فراهم نمی‌سازد. پس عاقلانه است که در این وضعیت سازمان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

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



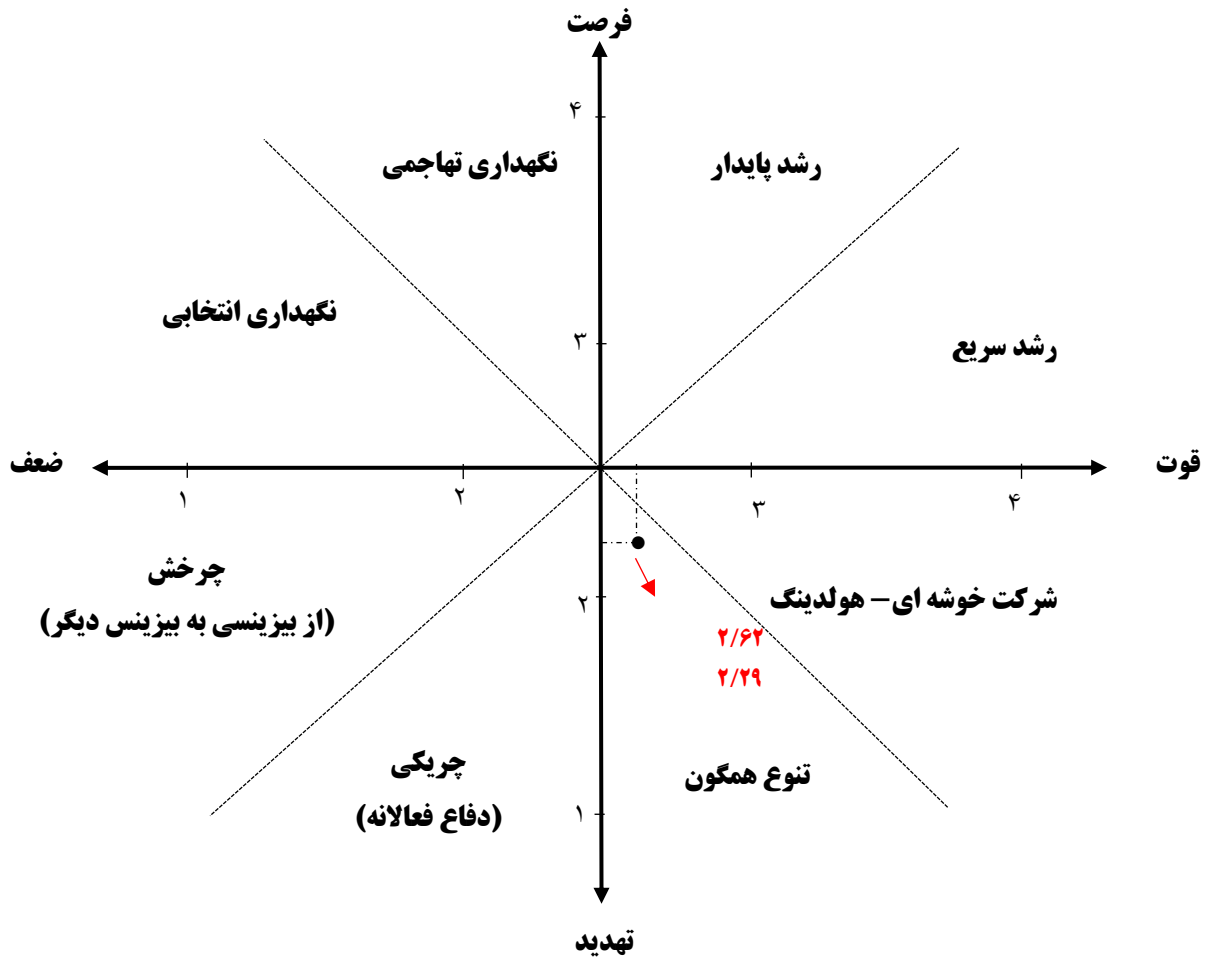
نمودار ۳-۶: ماتریس استراتژی اصلی

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



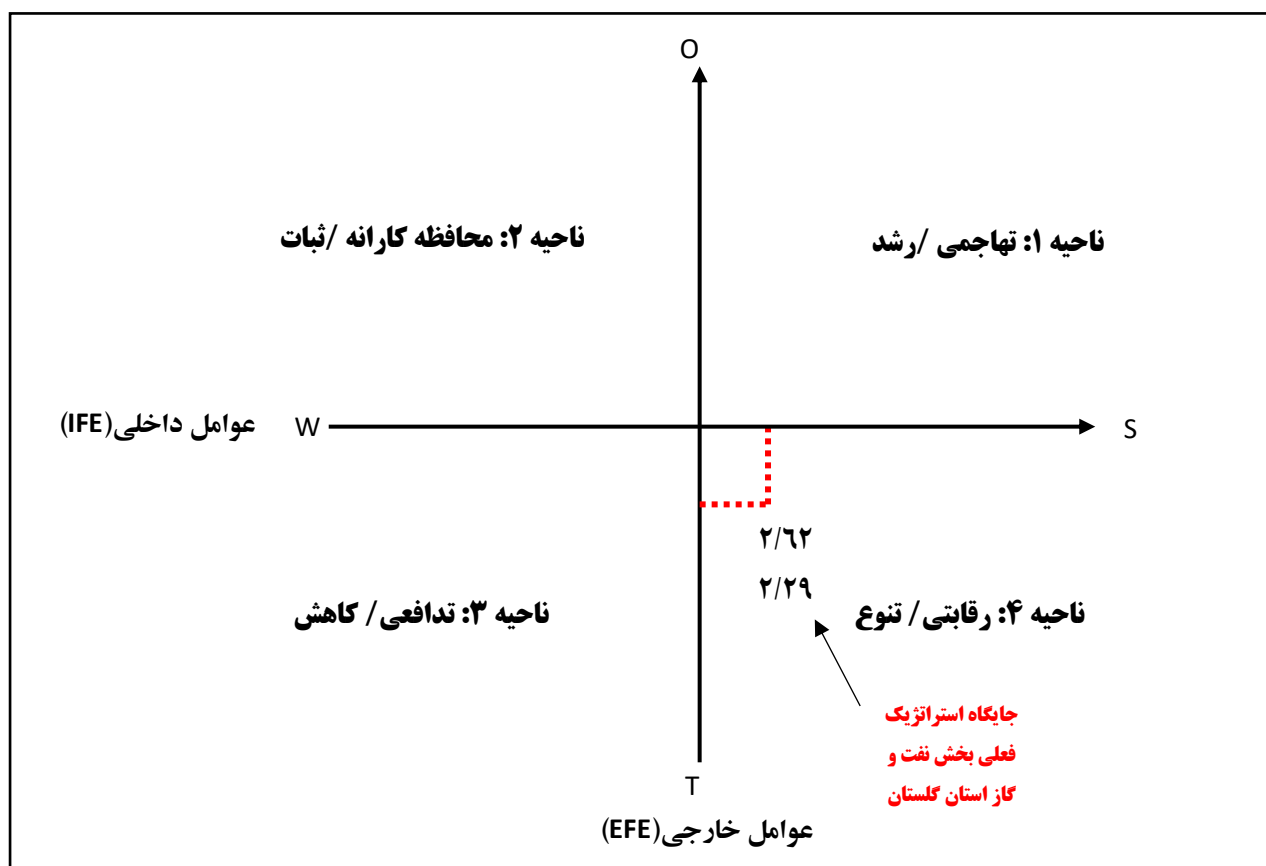
نمودار ۴-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT

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



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

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



نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش نفت و گاز استان گلستان

مطابق نمودار ۶-۶ و نمودار ۶-۷ استراتژی‌های پیشنهادی بخش رقابتی و تنوع که بخش نفت و گاز استان گلستان در آن قرار گرفته است شامل "تنوع همگون"، "تنوع افقی"، "تنوع ناهمگون" و "مشارکت" می‌باشد.

یکی از تأکیدات اغلب صاحب‌نظران به‌ویژه مایکل ای. پورتر این است که استراتژی اصلی نباید بیشتر از یک مورد باشد؛ زیرا باعث سردرگمی، پراکندگی و هدررفت منابع سازمان می‌شود، اما از طرف دیگر باید منطبق بر اصل پارتو یا قانون ۸۰-۲۰، استراتژی منتخب باید بتواند ۸۰ درصد مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) سازمان و اهداف راهبردی را پوشش دهد و همچنین از جامعیت کاملی برخوردار باشد تا بتوان استراتژی‌های بخشی را ذیل آن تعریف و انتخاب کرد.

از منظر ماتریس ۸-ناحیه‌ای نیز این بخش در ناحیه هفتم یعنی تنوع همگون قرار گرفته است و بدین معنی است که تهدیدات محیطی بالا و نقاط قوت متوسط مجال حرکت‌های مخاطره‌آمیز را به بخش نفت و گاز استان نمی‌دهد.

مقصود از **ناحیه تنوع همگون** آن است که سازمان تصمیم می‌گیرد که به صنایعی که به صنعت فعلی خود نزدیک هستند وارد شود و از مزایای تجربه و تخصص فعلی بهره‌برداری کند. به این ترتیب، سازمان به کاهش هزینه‌های تولید و افزایش تقاضای محصولات خود می‌رسد. این استراتژی از دو نوع محصولی و بازاریابی قابل اجراست. 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.

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

مأموریت

بخش نفت و گاز استان گلستان با «اکتشاف، تأمین، ذخیره‌سازی فرآورده‌های نفتی (گازوئیل، بنزین، نفت سفید، مازوت، سوخت هوایی، LPG و...) و گازی (گاز شهری و گاز فشرده CNG)، انتقال و توزیع انرژی به صورت مستمر و پایدار بین بخش‌های تولیدی، خدماتی و خانگی»، ضمن صیانت از منابع طبیعی و حفظ محیط‌زیست به ارتقاء سطح رفاه عمومی جامعه و توسعه متوازن و پایدار استان کمک می‌نماید. همچنین در راستای حفظ منافع ملی-استانی، با مبادله انرژی به روش سوآپ به ارزآوری استان و کشور نیز کمک می‌نماید. «بخش نفت و گاز استان گلستان» در راستای اهداف و مأموریت‌های خویش و نیز ایفای نقش "مسئولیت اجتماعی" نسبت به شناسایی و رفع نیازهای ذینفعان متنوع خویش شامل؛ مشتریان خانگی (B2C)، مشتریان تولیدی، صنعتی، کشاورزی و تجاری، مشتریان حمل و نقل و ناوگان عمومی، مؤسسات خیریه و عام‌المنفعه، مؤسسات عمومی، شرکت‌ها و مؤسسات دولتی، نیروگاه‌ها و صنایع مادر، تأمین‌کنندگان و پیمانکاران، سازمان‌های نظارتی، صاحبان سهام و کارکنان و عموم مردم در استان، استان‌های هم‌جوار، سطح ملی و بین‌المللی متعهد است.

قلمروی تخصصی «بخش نفت و گاز استان گلستان» شامل مطالعات اکتشاف نفت و گاز، ذخیره‌سازی و توزیع نفت و گاز، صنعت پتروشیمی، ارائه خدمات فنی و مهندسی، توسعه میدان‌های نفتی و گازی، کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای، بهینه‌سازی مصرف انرژی، تأسیسات انتقال نفت و گاز (ایستگاه تقویت و کاهش فشار) می‌باشد. بخش نفت و گاز استان با دارا بودن سامانه‌های الکترونیک متعدد تحت وب و غیر وب در سازمان‌های تابعه خود و نیز استفاده از تکنولوژی‌های متنوع همچون مکانیزاسیون، اتوماسیون و هوشمندسازی،

استانداردهای یورو ۴، ابزارهای GIS، سیستم‌های اندازه‌گیری نوین، سیستم‌های گازی VORTEX TUBE، تمیزکاری و عیب‌یابی خطوط نفت و گاز با توپک هوشمند و... دارای ضریب مناسبی از تکنولوژی می‌باشد. این بخش با توجه به ارگونومی و برقراری استانداردهای HSE، آموزش‌های تخصصی، مددکاری اجتماعی و توانمندسازی، طراحی شغل و غنی‌سازی شغلی، طراحی مسیر شغلی و جانشین‌پروری به دنبال توسعه سرمایه انسانی بخش نفت و گاز استان می‌باشد.

بخش نفت و گاز استان گلستان هرچند که از طریق انتقال، واردات و سوآپ نفت و گاز، در مسیر زنجیره تأمین و توزیع ملی و بین‌المللی انرژی قرار گرفته است، اما با تکیه بر مطالعات و توجه به تحقیق و توسعه (R&D) به دنبال اکتشاف منابع و شناسایی پتانسیل‌های خود می‌باشد و از آنجا که ذخایر گلستان در اعماق زیاد است از روش‌های نوین و تکنولوژی مناسب روز نیز استفاده می‌نماید. بخش نفت و گاز در قالب فعالیت‌های B2C، B2B، G2C، G2B و... با استفاده از آخرین دستاوردهای مدیریتی، سازمانی، تکنولوژیکی، توسعه منابع انسانی و... در حال ارائه محصولات و خدمات استاندارد و بهینه به سایر بخش‌ها از جمله کشاورزی، صنعت، مصارف خانگی و... می‌باشد.

چشم‌انداز

بخش نفت و گاز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ در راستای چشم‌انداز استان و کشور؛ با بهبود شاخص R&D خود و تمرکز بر اکتشاف، سپس جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی درصدد تبدیل شدن به یکی از مناطق جدید تولید، ذخیره‌سازی، فرآوری و توزیع انرژی ملی و بین‌المللی در حوزه نفت و گاز (گاز و فرآورده‌های نفتی) می‌باشد.

همچنین بخش نفت و گاز استان گلستان با توسعه زنجیره‌های تأمین (ESC) و ارزش (EVC) انرژی و توسعه تجارت ملی و بین‌المللی به دنبال ایجاد و توسعه بازارهای صادراتی (توسعه بازار) با احداث پتروشیمی و صنایع پایین‌دستی آن به‌ویژه تأمین انواع کود شیمیایی بخش کشاورزی (توسعه محصول) بوده و با ایجاد بنگاه‌های اقتصادی نفتی و گازی به دنبال تحقق رشد دو رقمی استان می‌باشد.

با توجه به موقعیت جغرافیایی، مرز بین‌المللی (آبی و خشکی) برای سوآپ، مخازن ذخیره‌سازی زیرزمینی (قزل‌تپه) و احتمالاً کشف منابع در دست مطالعه، بخش نفت و گاز استان می‌تواند به‌عنوان استان نفت‌خیز قلمداد شود و تکمیل شبکه توزیع گاز طبیعی به استانی سبز تبدیل می‌شود. بخش نفت و گاز استان گلستان با بهبود شاخص فضای کسب‌وکار و تسهیل شرایط برای ایجاد و توسعه بنگاه‌های بزرگ به دنبال گسترش

حاکمیت شرکتی، اقتصاد دانش‌بنیان، جذب تکنولوژی‌های روز، توسعه استانداردهای مدیریت و پرورش نیروی انسانی متخصص در راستای عمل به مسئولیت اجتماعی خود می‌باشد.

ارزش‌های مرتبط

- ۱) تکریم ارباب‌رجوع، مشتری‌مداری و رضایت ذینفعان
- ۲) نگرش سیستمی و فرآیندی
- ۳) بازاریابی اجتماعی
- ۴) حفظ و مدیریت دارایی‌های سرمایه‌ای و اموال عمومی (بیت‌المال و انفال)
- ۵) پاسخگویی
- ۶) شفافیت
- ۷) شایسته‌سالاری
- ۸) چابکی
- ۹) قانون‌مداری

اهداف راهبردی مرتبط

- ۱) ایجاد و توسعه بنگاه‌های اقتصادی نفتی و گازی
- ۲) افزایش سوآپ انرژی با استفاده از شرایط جغرافیایی
- ۳) توسعه روابط بین‌الملل به منظور افزایش ظرفیت و گسترش مبادلات تجاری بین‌المللی
- ۴) ایجاد و گسترش ظرفیت فرآوری در حوزه نفت و گاز با احداث پتروشیمی و ...
- ۵) توسعه استانداردها و دانش مدیریت با رویکرد سیستمی و فرآیندی
- ۶) بهبود فضای کسب‌وکار در صنعت نفت و گاز و صنایع مرتبط و وابسته
- ۷) افزایش بهره‌وری با رویکرد بهینه‌سازی انرژی
- ۸) گسترش زنجیره‌های ارزش و تأمین ملی و بین‌المللی
- ۹) توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
- ۱۰) ارتقاء و پایداری به ارزش‌های سازمانی

نتیجه‌گیری

موضوع حاکمیت شرکتی^۱ در قرن ۲۱ از یک الزام رعایت به یک الزام استراتژیک کسب‌وکار تبدیل شده است (موجنی‌نژاد، سعیدی، ۱۳۹۴). سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۲ (OECD) برای نخستین بار مجموعه‌ای از اصول حاکمیت شرکتی را منتشر کرد. طبق تعریف این سازمان حاکمیت شرکتی عبارت است از مجموعه‌ای از روش‌ها که روابط بین سهامداران، اعضای هیئت مدیره و مدیریت شرکت را تعریف می‌کند و بر چگونگی عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد. حاکمیت شرکتی ساختاری را ارائه می‌کند که از آن طریق اهداف شرکت، ابزارهای دستیابی به آن اهداف و نحوه نظارت بر عملکرد شرکت تعیین می‌گردد^۳.

حاکمیت شرکتی مجموعه دستورالعمل‌ها، ساختارها، فرآیندها و هنجارهای فرهنگی است که شرکت‌ها با رعایت آن‌ها به اهداف شفافیت در فرآیندهای کاری، پاسخگویی در مقابل ذینفعان و رعایت حقوق ایشان دست خواهند یافت. به بیان دیگر حاکمیت شرکتی می‌تواند باعث ارتقاء استانداردهای تجاری شرکت‌ها، تشویق، تأمین و تجهیز سرمایه‌ها و سرمایه‌گذاران و بهبود امور اجرایی آن‌ها گردیده و یکی از عناصر اصلی در بهبود عملکرد شرکت‌هاست. چرا که ناظر بر روابط سهام‌داران، هیئت مدیره، مدیران و سایر ذینفعان آن‌هاست (موجنی‌نژاد، سعیدی، ۱۳۹۴).

مزایای حاکمیت شرکتی

- حاکمیت شرکتی خوب قوانین و کنترل‌های شفاف ایجاد می‌کند، رهبری را هدایت و منافع سهامداران، مدیران، مدیریت و کارمندان را همسو می‌کند.
- به اعتمادسازی با سرمایه‌گذاران، جامعه و مقامات دولتی کمک می‌کند.
- حاکمیت شرکتی می‌تواند به سرمایه‌گذاران و ذینفعان ایده روشنی از جهت‌گیری و یکپارچگی تجاری یک شرکت بدهد.
- منجر به افزایش دوام مالی بلندمدت، فرصت و بازده می‌شود.
- جذب سرمایه را تسهیل می‌کند.
- حاکمیت شرکتی خوب می‌تواند منجر به افزایش قیمت سهام شود و احتمال ضرر مالی، اتلاف، خطرات و فساد را کاهش دهد (چن، ۲۰۲۳).

^۱ Corporate governance

^۲ Organisation for Economic Co-operation and Development

^۳ <https://parsmodir.com/>

اصول حاکمیت شرکتی

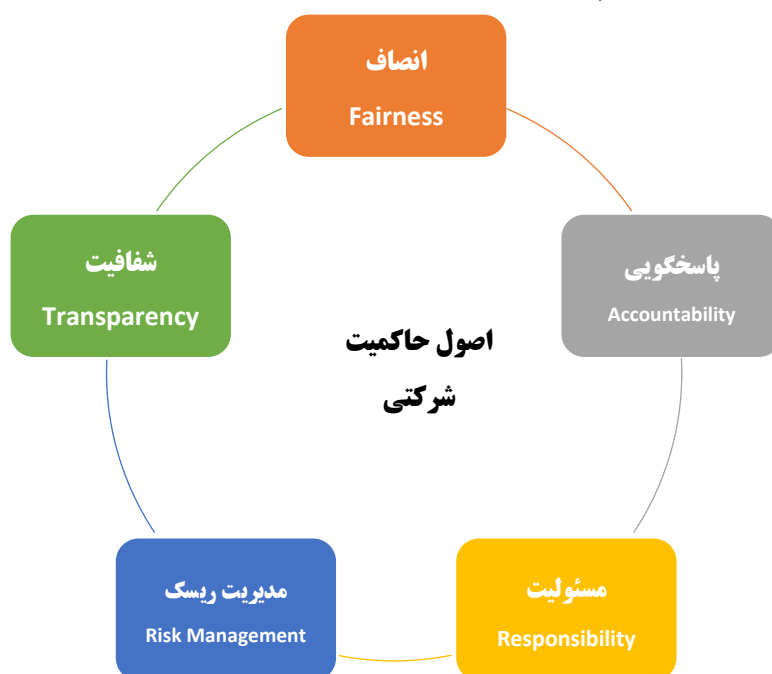
انصاف (Fairness): هیئت مدیره باید با سهامداران، کارکنان، فروشندگان و جوامع به طور منصفانه و با رعایت یکسان رفتار کند.

شفافیت (Transparency): هیئت مدیره باید اطلاعات به موقع، دقیق و شفاف در مورد مواردی مانند عملکرد مالی، تضاد منافع و خطرات را برای سهامداران و سایر ذینفعان ارائه دهد.

مدیریت ریسک (Risk Management): هیئت مدیره و مدیریت باید انواع ریسک‌ها و بهترین روش کنترل آن‌ها را تعیین کنند. آن‌ها باید به این توصیه‌ها برای مدیریت ریسک‌ها عمل کنند و همه طرف‌های مربوطه را در مورد وجود و وضعیت ریسک‌ها مطلع کنند.

مسئولیت (Responsibility): هیئت مدیره مسئول نظارت بر امور شرکت و فعالیت‌های مدیریتی است. باید از عملکرد موفق و مداوم شرکت آگاه باشد و از آن حمایت کند. بخشی از مسئولیت آن جذب و استخدام یک مدیر اجرایی (مدیر عامل) است. باید به نفع شرکت و سرمایه‌گذاران آن عمل کند.

پاسخگویی (Accountability): هیئت مدیره باید هدف از فعالیت‌های یک شرکت و نتایج رفتار آن را توضیح دهد. سازمان و رهبری شرکت مسئول ارزیابی ظرفیت، پتانسیل و عملکرد شرکت هستند. باید موضوعات مهم را به سهامداران منتقل کند (چن، ۲۰۲۳).



شکل ۱-۶: اصول حاکمیت شرکتی

با مرور سبقه تاریخی نفت و گاز در ایران چنین استنباط می‌گردد که اصول حاکمیت شرکتی هم‌زمان با ورود شرکت‌های بین‌المللی نفتی و گازی، به این بخش راه یافتند. همین امر موجب گردید که ساختار اداره بخش نفت و گاز بر مبنای توسعه حاکمیت شرکتی متشکل از شکل یک ستاد مرکزی و شرکت‌های تابعه (شرکت ملی نفت ایران، شرکت ملی گاز ایران، شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران و شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران) گیرد.

اهمیت حاکمیت شرکتی از این رو است که با تعیین سیستمی از قوانین و رویه‌ها، تعیین می‌کند یک شرکت چگونه باید عمل کند و همچنین چگونه با منافع همه ذینفعان همسو گردد. حاکمیت شرکتی خوب، شیوه‌های تجاری اخلاقی را تقویت می‌کند که این امر منجر به دوام مالی و جذب سرمایه‌گذاران خواهد شد. الزام حرکت در مسیر استراتژی اصلی استان؛ تجارت جهانی مبتنی بر مزیت رقابتی (تجمّر)؛ استقرار نظام حاکمیت شرکتی و ایجاد یک محیط کنترلی مؤثر و کارا، فرهنگ مدیریت ریسک یکپارچه در بخش نفت و گاز استان می‌باشد. در واقع بخش نفت و گاز با پیگیری استراتژی حاکمیت شرکتی ضمن حرکت در مسیر توسعه خود، منجر به افزایش سهم حاکمیت شرکتی در استان نیز می‌گردد.



نمودار ۶-۷: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش نفت و گاز

از این رو در جمع‌بندی نهایی همان‌گونه که در نمودار ۸-۶ نمایش داده شده است؛ "توسعه حاکمیت شرکتی" به‌عنوان استراتژی اصلی بخش نفت و گاز استان گلستان تعیین گردیده است.

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

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

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

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

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

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

۱-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی SO: در قالب این استراتژی‌ها، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند. همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتواند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره‌برداری 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 روبرو می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی می‌کوشد برای حفظ بقاء از فعالیت‌های خود بکاهد (استراتژی‌های کاهش یا واگذاری)، در سازمان‌های دیگر ادغام شود، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل شود.

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

نمودار ۸-۶: ماتریس (SWOT)

۵-۶) روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی

همان‌گونه که در مورد نحوه تهیه ماتریس SWOT یا TOWS گفته شد برای تشکیل این ماتریس می‌بایست مهم‌ترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات بخش نفت و گاز 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 نفت و گاز منابع که مطابق نمودار ۸-۶ از جای‌گذاری ماتریس‌های IFE و EFE تشکیل می‌شود با این فرمول یک ماتریس ۸۸ در ۱۸۷ می‌شود. از آنجا که تولید استراتژی بخشی توسط گروهی از نخبگان و کارشناسان صورت می‌گیرد (نه ماشین و نرم‌افزار)، اگر تعداد متغیرهای ماتریس SWOT از یک عددی بیشتر شود خطای انسانی زیاد می‌شود؛ بنابراین توصیه همه نظریه‌پردازان استراتژی کاهش تعداد متغیرهاست.

از طرف دیگر اگر تعداد متغیرها برای هریک 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، ۱۸ هدف راهبردی و استراتژی اصلی «توسعه حاکمیت شرکتی» بخش نفت و گاز استان بسیار حیاتی می‌باشند.

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

در علوم سیاسی مفهومی وجود دارد تحت عنوان "هدف - وسیله (MEANS-ENDS)" که در فلسفه و اخلاق تحت عنوان "رابطه هدف و وسیله" تعریف می‌شود. این مفهوم یکی از تعاریف استراتژی هم هست جایی که نظریه پردازان مدیریت استراتژی را «وسیله تحقق هدف» بیان می‌کنند. بدین معنی که در سازمان‌ها و حتی زندگی شخصی راهکارها (استراتژی‌ها) به اهداف چسبیده‌اند و به نوعی ملازم هم هستند، از این رو برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۸ گانه یک ماتریس SWOT مستقل در مقیاس ۲۵ در ۲۵ تشکیل شده است که متغیرهای ۴ گانه SWOT اولویت‌دار که بیشترین ارتباط را با آن هدف راهبردی دارند از داخل ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده‌اند بطوریکه هم تعداد متغیرها به مقدار قابل قبولی کاهش یافته است و هم تمامی متغیرهای تولید شده ارزشمند برای تولید استراتژی‌های بخشی در گستره ۱۸ هدف راهبردی بکار گرفته شده است.

جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش نفت و گاز استان

ردیف	شرح اهداف راهبردی	منابع و مآخذ شناسایی و استخراج اهداف راهبردی
۱	گسترش مطالعات شناسایی و اکتشاف منابع نفت و گاز در استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند آمایش
۲	ایجاد و افزایش ظرفیت ذخیره‌سازی راهبردی در حوزه نفت و گاز	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم
۳	ارتقاء جایگاه استان به‌عنوان یکی از مناطق جدید انتقال و توزیع انرژی در سطح ملی و بین‌المللی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۴	ایجاد و توسعه بنگاه‌های اقتصادی نفتی و گازی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ شرح وظایف
۵	افزایش سوآپ انرژی با استفاده از شرایط جغرافیایی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۶	توسعه روابط بین‌الملل به منظور افزایش ظرفیت و گسترش مبادلات تجاری بین‌المللی	سند چشم‌انداز+ سند آمایش
۷	ایجاد و گسترش ظرفیت فرآوری در حوزه نفت و گاز با احداث پتروشیمی و ...	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم
۸	توسعه استانداردها و دانش مدیریت با رویکرد سیستمی و فرآیندی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۹	بهبود فضای کسب‌وکار در صنعت نفت و گاز و صنایع مرتبط و وابسته	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ شرح وظایف
۱۰	توسعه و ارتقاء فناوری‌های نوین در حوزه انرژی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۱۱	حفاظت، نگهداری و ارتقاء سطح سلامت، بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۱۲	ارتقاء سطح دانش فنی و تخصصی با گسترش آموزش‌های تخصصی و تحقیق و توسعه	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۱۳	تأمین و تربیت و توانمندسازی نیروی انسانی متخصص	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۱۴	افزایش بهره‌وری با رویکرد بهینه‌سازی انرژی	سند چشم‌انداز+ برنامه ششم
۱۵	تقویت تعاملات با ذینفعان داخلی و خارجی به منظور توسعه بخش نفت و گاز استان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز
۱۶	گسترش زنجیره‌های ارزش و تأمین ملی و بین‌المللی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم
۱۷	توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ سند چشم‌انداز+ برنامه ششم
۱۸	ارتقاء و پایداری به ارزش‌های سازمانی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم

بنابراین، مطابق چارچوب مفهومی برای تولید و تدوین استراتژی‌های بخشی نفت و گاز 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 ۱۸ هدف راهبردی بخشی نفت و گاز تعریف شده است که در جدول ۱-۶ مجدداً فهرست آن‌ها نمایش داده شده است.

- **ثانیاً** به کمک چارچوب تهیه ماتریس SWOT یا TOWS (نمودار ۹-۶) و بر اساس روش بینابینی که در صفحه قبل اشاره شد برای تولید استراتژی‌های بخشی به منظور تحقق هر یک از اهداف راهبردی اقدام به تشکیل ماتریس‌های (SWOT) مستقل از طریق جایگذاری قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای اولویت‌دار و مرتبط به هر یک از اهداف راهبردی در ستون‌ها و سطرها مربوطه شده است.
- **ثالثاً** با ارائه ماتریس‌های ۱۸ گانه تهیه شده با راهنما به اعضای کارگروه و برگزاری جلسات کانونی با مشارکت مدیران و کارشناسان دستگاه‌های مرتبط اقدام به تولید تعداد ۱۱۲ استراتژی بخش نفت و گاز شده است که در نهایت برای رتبه‌بندی وارد مرحله تصمیم‌گیری استراتژیک در ماتریس SDM شده است.
- **رابعاً** به منظور اطلاع و بهره‌برداری ۱۸ ماتریس (SWOT) تشکیل شده متناظر با ۱۸ هدف راهبردی بخش نفت و گاز استان به همراه تعداد ۱۱۲ استراتژی تولید شده در بخش ضمائم گزارش سند استراتژیک بخش ارائه شده است.

۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

مطابق جدول شماره ۲-۶ در مرحله تصمیم‌گیری از بین دو روش اولویت‌بندی استراتژی‌ها، روش تحلیلی مناسب که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است، ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) می‌باشد. در ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک اولویت‌بندی استراتژی‌های تولید شده بخشی از ماتریس SWOT یا TOWS بر اساس شاخص‌های "امکان‌پذیری"، "مقبولیت" و "سازگاری و تناسب" صورت می‌گیرد. در واقع ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک، جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌نماید و برای انتخاب و اولویت‌بندی استراتژی‌های خاص یک مبنای دقیق و درعین حال ساده‌تر را ارائه می‌دهد.

ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) به شکل زیر است (کردنائیج، ۱۳۹۲).

جدول ۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

ردیف	استراتژی‌های انتخابی	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	سازگاری	نمره نهایی	اولویت
جمع		$\sum = 1$					

برای تهیه ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) باید پنج مرحله به شرح زیر را طی نمود:

- **مرحله اول:** استراتژی‌هایی را که سازمان باید به اجرا درآورد یا آن‌ها را مورد توجه قرار دهد را مشخص نماید (استراتژی‌های خروجی از ماتریس‌های SWOT). این استراتژی‌ها را در قالب گزینه‌های استراتژیک در ستون دوم ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک فهرست کنید.
- **مرحله دوم:** پس از مشخص شدن استراتژی‌ها، به هر یک از این استراتژی‌ها باید توسط مدیران ارشد و کارشناسان خبره ضریب اهمیتی تخصیص داده شود و در ستون سوم، ستون ضریب اهمیت گنجانده شود که مجموع این ضرایب اهمیت برابر با عدد ۱ خواهد بود.
- **مرحله سوم:** ستون‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری را با اعدادی بین ۱ تا ۴ تکمیل کنید. عدد ۱ نشان‌دهنده بسیار ضعیف بودن استراتژی در رابطه هر یک از شاخص‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری خواهد بود، عدد ۲ به معنی ضعیف بودن استراتژی، عدد ۳ نشان‌دهنده وضعیت خوب استراتژی و در نهایت عدد ۴ نشان‌دهنده این است که استراتژی در شاخص 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 (**توسعه حاکمیت**)

شرکتی) بخش نفت و گاز استان انتخاب شوند. البته برخی از صاحب‌نظران تأکید دارند که مدیران ارشد و کارشناسان خبره در کارگروه نفت و گاز استان به دلیل اینکه این بخش در ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک در ناحیه ST قرار گرفته است از این رو باید صرفاً به استراتژی‌هایی که در ناحیه رقابتی/تنوع همگون (ناحیه ST) 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 SO،ST،WO و WT وارد ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) شده‌اند.

حال که استراتژی اصلی بخش نفت و گاز استان گلستان تعیین شد، اولویت‌بندی و رتبه‌بندی استراتژی‌های بخشی معنادارتر و به مراتب راحت‌تر می‌باشد.

۶-۷) استراتژی‌های بخشی: بخش نفت و گاز استان گلستان

هدف راهبردی ۱: گسترش مطالعات شناسایی و اکتشاف منابع نفت و گاز در استان

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

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱.۵	۳	۳.۵	۳	۰.۱۶	توسعه و سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها	SO1	۱
۱	۱.۵	۳	۴	۳	۰.۱۵	جلب حمایت دولت	WT1	۲
۲	۱.۴	۴	۳	۳	۰.۱۴	افزایش مشارکت شرکت‌های خصوصی و دانش‌بنیان	ST2	۳
۳	۱.۳	۳	۳.۵	۴	۰.۱۳	تدوین و اجرای طرح‌های اکتشاف نفت و گاز	ST1	۴
۴	۱.۲	۳.۵	۳	۲	۰.۱۵	جذب سرمایه‌گذار داخلی و خارجی		۵
۵	۱.۱	۳	۲.۵	۲.۵	۰.۱۴	بهبود شاخص‌های تحقیق و توسعه	SO2	۶
۶	۱.۱	۳.۵	۳	۲	۰.۱۳	بهره‌گیری از خدمات فنی مهندسی ملی و بین‌المللی		۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
افزایش مشارکت شرکت‌های خصوصی و دانش‌بنیان	جلب حمایت دولت	توسعه و سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها	گسترش مطالعات شناسایی و اکتشاف منابع نفت و گاز در استان
ST2	WT1	SO1	استراتژی بخشی
۱.۴	۱.۵	۱.۵	نمره استراتژی

هدف راهبردی ۲: ایجاد و افزایش ظرفیت ذخیره‌سازی راهبردی در حوزه نفت و گاز

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		افزایش ورود فرآورده‌های نفتی	۰.۱۵	۳	۳.۵	۳.۵	۱.۵	۱
۲	WO1	توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین در بخش ذخیره‌سازی گاز و فرآورده‌های نفتی	۰.۱۳	۳	۴	۳.۵	۱.۳	۲
۳		جلب حمایت‌های دولتی	۰.۱۶	۲	۳.۵	۳	۱.۳	۲
۴	SO1	مطالعه و شناسایی ظرفیت‌های جدید ذخیره‌سازی (استفاده از ظرفیت‌های شرکت‌های ملی نفت و گاز ایران)	۰.۱۵	۳	۳	۳	۱.۳	۲
۵		تکمیل و توسعه مخزن ذخیره‌سازی فرآورده‌های نفتی	۰.۱۴	۲	۳	۳.۵	۱.۱	۳
۶	SO2	اجرای پروژه‌های ذخیره‌سازی گاز	۰.۱۵	۲	۲.۵	۳	۱.۱	۳
۷		جذب سرمایه‌گذار بخش خصوصی	۰.۱۲	۲	۳	۳	۰.۹	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ایجاد و افزایش ظرفیت ذخیره‌سازی راهبردی در حوزه نفت و گاز	افزایش ورود فرآورده‌های نفتی	توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین در بخش ذخیره‌سازی گاز و فرآورده‌های نفتی	جلب حمایت‌های دولتی
استراتژی بخشی		WO1	
نمره	۱.۵	۱.۳	۱.۳

هدف راهبردی ۳: ارتقاء جایگاه استان به‌عنوان یکی از مناطق جدید انتقال و توزیع انرژی در سطح ملی و بین‌المللی

جدول ۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱		افزایش ذخیره‌سازی نفت و گاز	۰.۱۹	۳	۳.۵	۳.۵	۱.۹	۱
۲	SO3	توسعه تعاملات با کشورهای همسایه در بخش نفت و گاز	۰.۱۷	۳	۳.۵	۳.۵	۱.۷	۲
۳		توسعه صنایع پتروشیمی و صنایع پایین‌دستی	۰.۱۷	۳	۳.۵	۳.۵	۱.۷	۲
۴	ST1	تقویت مشارکت بخش خصوصی	۰.۱۷	۳	۳.۵	۳	۱.۶	۳
۵	SO2	تنوع‌سازی محصولات نفت و گاز در استان	۰.۱۵	۲	۳	۳	۱.۲	۴
۶	WO1	بهبود فضای کسب‌وکار بخش و پردازش ترجیحات تجاری بخش نفت و گاز	۰.۱۵	۱.۵	۳	۳.۵	۱.۲	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ارتقاء جایگاه استان به‌عنوان یکی از مناطق جدید انتقال و توزیع انرژی در سطح ملی و بین‌المللی	افزایش ذخیره‌سازی نفت و گاز	توسعه تعاملات با کشورهای همسایه در بخش نفت و گاز	توسعه صنایع پتروشیمی و صنایع پایین‌دستی
استراتژی بخشی		SO3	
نمره	۱.۹	۱.۷	۱.۷

هدف راهبردی ۴: ایجاد و توسعه بنگاه‌های اقتصادی نفتی و گازی

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	۱.۷	۳	۳	۳.۵	۰.۱۸	فعال‌سازی اتاق بازرگانی در حوزه نفت و گاز		۱
۲	۱.۶	۳	۳	۳	۰.۱۸	تقویت زیرساخت‌ها	ST1	۲
۳	۱.۵	۳.۵	۳.۵	۲	۰.۱۷	تسهیل‌گری و شفاف‌سازی قوانین و مقررات	WT1	۳
۴	۱.۳	۳.۵	۲.۵	۲	۰.۱۷	ایجاد و توسعه صنایع پایین‌دستی و تبدیلی	WO1	۴
۵	۱.۲	۳	۳	۲	۰.۱۵	بهره‌گیری از شرکت‌های خصوصی و دانش‌بنیان	SO1	۵
۵	۱.۲	۳	۳	۲	۰.۱۵	اعطای تسهیلات و مشوق‌ها		۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
تسهیل‌گری و شفاف‌سازی قوانین و مقررات	تقویت زیرساخت‌ها	فعال‌سازی اتاق بازرگانی در حوزه نفت و گاز	ایجاد و توسعه بنگاه‌های اقتصادی نفتی و گازی
WT1	ST1		استراتژی بخشی
۱.۵	۱.۶	۱.۷	نمره

هدف راهبردی ۵: افزایش سوآپ انرژی با استفاده از شرایط جغرافیایی

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	ST1	اتخاذ سیاست‌ها و خط‌مشی‌های حاکمیتی	۰.۲۲	۳	۳.۵	۳.۵	۲.۲	۱
۲	WO1	تقویت زیرساخت‌های لازم در مرزهای بین-المللی (اسکادران حمل‌ونقل و خطوط لوله)	۰.۲۱	۳	۳.۵	۳.۵	۲.۱	۲
۳		افزایش ذخیره‌سازی فرآورده‌های نفت و گاز	۰.۲	۲	۳.۵	۳.۵	۱.۸	۳
۴	SO1	توسعه بازار (تقاضا) محصولات با کشورهای منطقه	۰.۱۹	۲	۳	۳.۵	۱.۶	۴
۵	WT1	تقویت و توسعه صنایع پایین‌دستی و فروش محصولات در زنجیره ارزش	۰.۱۸	۲	۳.۵	۳	۱.۵	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش سوآپ انرژی با استفاده از شرایط جغرافیایی	اتخاذ سیاست‌ها و خط‌مشی‌های حاکمیتی	تقویت زیرساخت‌های لازم در مرزهای بین‌المللی (اسکادران حمل‌ونقل و خطوط لوله)	افزایش ذخیره‌سازی فرآورده‌های نفت و گاز
استراتژی بخشی	ST1	WO1	
نمره	۲.۲	۲.۱	۱.۸

هدف راهبردی ۶: توسعه روابط بین‌الملل به منظور افزایش ظرفیت و گسترش مبادلات تجاری بین‌المللی

جدول ۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	عضویت ایران در پیمان‌نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی	۰.۱۶	۲.۵	۳	۳	۱.۳۶	۱
۲		توسعه بازاریابی و مدیریت بازار داخلی و بین‌المللی	۰.۱۴	۲.۵	۳.۵	۳.۵	۱.۳۳	۲
۳		تقویت مشارکت شرکت‌های خصوصی داخلی و بین‌المللی	۰.۱۵	۲	۳	۳	۱.۲	۳
۴	WT1	تسهیل مبادلات مالی، پولی	۰.۱۵	۱	۳.۵	۳	۱.۱	۴
۵	ST1	ایجاد زنجیره‌های تأمین بین‌المللی	۰.۱۴	۲	۲.۵	۳	۱.۰۵	۵
۶	WO1	ایجاد و توسعه کنسرسیوم بین‌المللی	۰.۱۴	۲	۲.۵	۳	۱.۰۵	۵
۷		بازنگری و اصلاح قوانین مرتبط	۰.۱۲	۲.۵	۳	۳	۱.۰۲	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه روابط بین‌الملل به منظور افزایش ظرفیت و گسترش مبادلات تجاری بین‌المللی	عضویت ایران در پیمان‌نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی	توسعه بازاریابی و مدیریت بازار داخلی و بین‌المللی	تقویت مشارکت شرکت‌های خصوصی داخلی و بین‌المللی
استراتژی بخشی	SO1		
نمره	۱.۳۶	۱.۳۳	۱.۲

هدف راهبردی ۷: ایجاد و گسترش ظرفیت فرآوری در حوزه نفت و گاز

جدول ۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	ST1	احداث و توسعه پتروشیمی و صنایع پایین‌دستی	۰.۱۹	۲.۵	۳	۳	۱.۶۱	۱
۲	WO2	جلب حمایت‌های دولتی	۰.۱۷	۲	۳.۵	۳.۵	۱.۵۳	۲
۳	ST2	تنوع‌سازی محصولات نفت و گاز	۰.۱۸	۲	۲.۵	۳	۱.۳۵	۳
۴	WT1	افزایش سرمایه‌گذاری	۰.۱۶	۲	۳	۳	۱.۲۸	۴
۵	SO1	شناسایی و استفاده بهینه از ظرفیت بازارهای منطقه-ای و بین‌المللی	۰.۱۵	۲.۵	۳	۳	۱.۲۷	۵
۶	WO1	تقویت مشارکت بخش خصوصی	۰.۱۵	۲.۵	۳	۳	۱.۲۷	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
ایجاد و گسترش ظرفیت فرآوری در حوزه نفت و گاز	احداث و توسعه پتروشیمی و صنایع پایین‌دستی	جلب حمایت‌های دولتی	تنوع‌سازی محصولات نفت و گاز
استراتژی بخشی	ST1	WO2	ST2
نمره	۱.۶۱	۱.۵۳	۱.۳۵

هدف راهبردی ۸: توسعه استانداردها و دانش مدیریت با رویکرد سیستمی و فرآیندی

جدول ۱۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱.۷۱	۳.۵	۳.۵	۲	۰.۱۹	توانمندسازی و آموزش نیروی انسانی	SO3	۱
۲	۱.۵۳	۳	۲.۵	۳	۰.۱۸	توسعه و استقرار سیستم‌های مدیریتی	SO2	۲
۳	۱.۳۶	۳	۳	۲.۵	۰.۱۶	توسعه بنگاه‌های دانش‌بنیان	SO1	۳
۳	۱.۳۶	۳	۳	۲.۵	۰.۱۶	ایجاد و توسعه شرکت‌های مشاوره‌ای در بخش نفت و گاز	ST1	۴
۳	۱.۳۶	۳	۳	۲	۰.۱۷	ایجاد زیرساخت‌های لازم برای استقرار رویکرد فرآیندی	WO2	۵
۴	۱.۱۹	۳	۳	۲.۵	۰.۱۴	توسعه و برگزاری جلسات هم‌اندیشی مرتبط با توسعه دانش مدیریت	WT1	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
توسعه بنگاه‌های دانش‌بنیان	توسعه و استقرار سیستم‌های مدیریتی	توانمندسازی و آموزش نیروی انسانی	توسعه استانداردها و دانش مدیریت با رویکرد سیستمی و فرآیندی
SO1	SO2	SO3	استراتژی بخشی
۱.۳۶	۱.۵۳	۱.۷۱	نمره

هدف راهبردی ۹: بهبود فضای کسب‌وکار در صنعت نفت و گاز و صنایع مرتبط و وابسته

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	WT2	بهبود شاخص‌های ده‌گانه فضای کسب‌وکار	۰.۱۴	۲	۳	۳.۵	۱.۱۹	۱
۲		فعال‌سازی بخش نفت و گاز اتاق بازرگانی	۰.۱۴	۲	۳	۳.۵	۱.۱۹	۱
۳		گسترش صنایع پتروشیمی و پایین‌دستی	۰.۱۳	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۱۷	۲
۴	SO2	اجرای طرح‌ها و پروژه‌های استراتژیک بخش نفت و گاز	۰.۱۳	۳	۳	۳	۱.۱۷	۲
۵	WT1	بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات	۰.۱۳	۳	۳	۳	۱.۱۷	۲
۶	SO3	توسعه مشارکت بخش خصوصی	۰.۱۲	۲.۵	۳	۳	۱.۰۲	۳
۷		توسعه تبادلات بازرگانی	۰.۱۱	۲.۵	۳	۳	۰.۹۳۵	۴
۸	SO1	توسعه بازار (تقاضا) محصولات	۰.۱	۲	۳	۳	۰.۸	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
بهبود فضای کسب‌وکار در صنعت نفت و گاز و صنایع مرتبط و وابسته	بهبود شاخص‌های ده‌گانه فضای کسب‌وکار	فعال‌سازی بخش نفت و گاز اتاق بازرگانی	گسترش صنایع پتروشیمی و پایین‌دستی
استراتژی بخشی	WT2		
نمره	۱.۱۹	۱.۱۹	۱.۱۷

هدف راهبردی ۱۰: توسعه و ارتقاء فناوری‌های نوین در حوزه انرژی

جدول ۱۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WO1	توسعه زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات	۰.۱۷	۳	۴	۳.۵	۱.۷	۱
۲		جلب حمایت دولت و تأمین اعتبار	۰.۱۸	۱.۵	۳.۵	۳.۵	۱.۵	۲
۳		هوشمندسازی ارائه خدمات	۰.۱۵	۳	۴	۳	۱.۵	۲
۴		افزایش ضریب نفوذ فناوری	۰.۱۸	۲	۲.۵	۳.۵	۱.۴	۳
۵		برون‌سپاری و مشارکت با ذینفعان	۰.۱۶	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۴	۳
۶		تقویت تعاملات با مراکز علمی تحقیقاتی، دانشگاه‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان (در سطح ملی)	۰.۱۶	۲.۵	۳	۳	۱.۳	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه و ارتقاء فناوری‌های نوین در حوزه انرژی	توسعه زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات	جلب حمایت دولت و تأمین اعتبار	هوشمندسازی ارائه خدمات
استراتژی بخشی	WO1		
نمره	۱.۷	۱.۵	۱.۵

هدف راهبردی ۱۱: حفاظت، نگهداری و ارتقاء سطح سلامت، بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست

جدول ۱۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO2	پیاده‌سازی استانداردهای HSE محیط‌زیست	۰.۲۱	۳.۵	۳.۵	۳	۲.۱	۱
۲	WO1	پیاده‌سازی استانداردهای HSE بهداشت و سلامت شغلی	۰.۲۱	۳.۵	۳.۵	۳	۲.۱	۱
۳	WT1	به‌کارگیری تکنولوژی‌های نوین جهت کاهش آلاینده‌ها	۰.۲۲	۲	۳.۵	۳.۵	۱.۹	۲
۴	ST1	پیاده‌سازی مدیریت سبز	۰.۱۹	۳	۳.۵	۳	۱.۸	۳
۵	SO1	بهره‌گیری از انرژی‌های نو و فرصت‌های کسب‌وکار همسو با محیط‌زیست (حمایت از سرمایه‌گذاری در انرژی‌های تجدیدپذیر و نو)	۰.۱۷	۲	۳	۳.۵	۱.۴	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
حفاظت، نگهداری و ارتقاء سطح سلامت، بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست	پیاده‌سازی استانداردهای HSE محیط‌زیست	پیاده‌سازی استانداردهای HSE بهداشت و سلامت شغلی	به‌کارگیری تکنولوژی‌های نوین جهت کاهش آلاینده‌ها
استراتژی بخشی	SO2	WO1	WT1
نمره	۲.۱	۲.۱	۱.۹

هدف راهبردی ۱۲: گسترش آموزش‌های تخصصی و تحقیق و توسعه

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	SO2	توانمندسازی کارکنان با انجام آموزش‌های تخصصی مداوم	۰.۱۷	۳.۵	۳.۵	۳	۱.۷	۱
۲	WT2	تقویت زیرساخت‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و دانش‌افزایی	۰.۱۵	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۳۵	۲
۳	WT3	پیاده‌سازی مدیریت دانش	۰.۱۴	۲.۵	۳.۵	۳.۵	۱.۳۳	۳
۴	WT1	تقویت و توسعه ارتباط صنعت و دانشگاه و مراکز علم و فناوری	۰.۱۵	۲.۵	۳	۳	۱.۲۷	۴
۵		گسترش مشارکت در رویدادها و نمایشگاه‌های علمی تخصصی	۰.۱۳	۳	۳	۳	۱.۱۷	۵
۶	WO2	ایجاد و تقویت واحدهای تحقیق و توسعه	۰.۱۴	۲	۳	۳	۱.۱۲	۶
۷	WO1	حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان در زمینه تولید محصول / خدمات جدید	۰.۱۲	۲.۵	۳	۳	۱.۰۲	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش آموزش‌های تخصصی و تحقیق و توسعه	توانمندسازی کارکنان با انجام آموزش‌های تخصصی مداوم	تقویت زیرساخت‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و دانش‌افزایی	پیاده‌سازی مدیریت دانش
استراتژی بخشی	SO2	WT2	WT3
نمره	۱.۷	۱.۳۵	۱.۳۳

هدف راهبردی ۱۳: توسعه سرمایه انسانی

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO2	توانمندسازی نیروی انسانی	۰.۱۶	۳	۳	۳	۱.۴۴	۱
۲		پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت منابع انسانی	۰.۱۶	۲.۵	۳	۳	۱.۳۶	۲
۳	ST2	تأمین و جذب نیروهای متخصص (ایجاد تناسب بین شغل و شاغل)	۰.۱۴	۲	۳	۳	۱.۱۲	۳
۴		نظام جامع مدیریت ارزیابی عملکرد	۰.۱۴	۲	۳	۳	۱.۱۲	۳
۵	SO1	پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری	۰.۱۵	۲	۲	۳	۱.۰۵	۴
۶	SO3	افزایش استفاده از ظرفیت‌های نظام مهندسی و کارشناسان رسمی	۰.۱۳	۲	۳	۳	۱.۰۴	۵
۷	ST1	اجرای طرح‌های کارآموز محور برای استفاده از فارغ‌التحصیلان دانشگاهی	۰.۱۲	۲.۵	۳	۳	۱.۰۲	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه سرمایه انسانی	توانمندسازی نیروی انسانی	پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت منابع انسانی	تأمین و جذب نیروهای متخصص (ایجاد تناسب بین شغل و شاغل)
استراتژی بخشی	SO2	ST2	
نمره	۱.۴۴	۱.۳۶	۱.۱۲

هدف راهبردی ۱۴: افزایش بهره‌وری با رویکرد بهینه‌سازی انرژی

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

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱.۷۸	۳.۵	۳.۵	۳.۵	۰.۱۷	استقرار و بروزرسانی سیستم مدیریت انرژی	SO2	۱
۲	۱.۷۱	۳	۳.۵	۳	۰.۱۸	توسعه به‌کارگیری انرژی‌های نو (تجدیدپذیر)	ST1	۲
۳	۱.۴۴	۳	۳	۲.۵	۰.۱۷	آموزش مدیران عالی و میانی در جهت به‌کارگیری روش‌های بهره‌وری	ST2	۳
۳	۱.۴۴	۳	۳	۳	۰.۱۶	تشریح و تدوین آیین‌نامه‌های اجرایی افزایش بهره‌وری	SO1	۴
۴	۱.۳۶	۳	۳	۲.۵	۰.۱۶	حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان و توسعه محصولات بهره‌ور	SO3	۵
۵	۱.۳۶	۳	۳	۲.۵	۰.۱۶	توسعه ارتباط صنعت و دانشگاه برای پیشبرد اهداف بهینه‌سازی انرژی	WO1	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش بهره‌وری با رویکرد بهینه‌سازی انرژی	استقرار و بروزرسانی سیستم مدیریت انرژی	توسعه به‌کارگیری انرژی‌های نو (تجدیدپذیر)	آموزش مدیران عالی و میانی در جهت به‌کارگیری روش‌های بهره‌وری
استراتژی بخشی	SO2	ST1	ST2
نمره	۱.۷۸	۱.۷۱	۱.۴۴

هدف راهبردی ۱۵: تقویت تعاملات با ذینفعان داخلی و خارجی به منظور توسعه بخش نفت و گاز استان

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

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۱.۹۸	۳.۵	۳.۵	۲	۰.۲۲	تأمین پایدار انرژی ذینفعان	SO4	۱
۲	۱.۸۹	۳	۳.۵	۲.۵	۰.۲۱	ارائه بسته‌های تشویقی جهت مدیریت انرژی مشترکین	ST1	۲
۳	۱.۸۰	۳.۵	۳	۳	۰.۱۹	استفاده از ظرفیت شرکت‌های پیمانکاری	SO3	۳
۴	۱.۷۱	۳.۵	۳	۳	۰.۱۸	گسترش مشارکت بخش خصوصی	SO2	۴
۵	۱.۶	۳	۳	۲	۰.۲	عضویت و بهره‌گیری از پیمان‌نامه‌های منطقه‌ای و بین‌المللی	SO1	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
استفاده از ظرفیت شرکت‌های پیمانکاری	ارائه بسته‌های تشویقی جهت مدیریت انرژی مشترکین	تأمین پایدار انرژی ذینفعان	تقویت تعاملات با ذینفعان داخلی و خارجی به منظور توسعه بخش نفت و گاز استان
SO3	ST1	SO4	استراتژی بخشی
۱.۸۰	۱.۸۹	۱.۹۸	نمره

هدف راهبردی ۱۶: گسترش زنجیره‌های ارزش و تأمین ملی و بین‌المللی

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		تقویت تأمین منابع انرژی	۰.۱۹	۳	۳.۵	۳.۵	۱.۹	۱
۲	WT2	توسعه بنگاه‌ها و شرکت‌های مرتبط با صنایع پایین‌دستی	۰.۱۷	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۵۳	۲
۳	SO1	انعقاد تفاهم‌نامه‌های ملی و بین‌المللی	۰.۱۷	۲.۵	۳	۳	۱.۴۴	۳
۴	SO2	تسهیل مشارکت سرمایه‌گذاری ملی و بین‌المللی	۰.۱۶	۳	۳	۳	۱.۴۴	۳
۵		تقویت بخش تحقیق و توسعه	۰.۱۶	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۴۴	۳
۶	WO2	ارائه پیشنهادات بازنگری در سیاست‌های اقتصادی و قوانین و مقررات ملی	۰.۱۵	۲.۵	۳	۳	۱.۲۷	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
گسترش زنجیره‌های ارزش و تأمین ملی و بین‌المللی	تقویت تأمین منابع انرژی	توسعه بنگاه‌ها و شرکت‌های مرتبط با صنایع پایین‌دستی	انعقاد تفاهم‌نامه‌های ملی و بین‌المللی
استراتژی بخشی		WT2	SO1
نمره	۱.۹	۱.۵۳	۱.۴۴

هدف راهبردی ۱۷: توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی

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

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	WT2	افزایش امنیت سرمایه‌گذاری	۰.۱۶	۲	۳	۳.۵	۱.۳۶	۱
۲	SO1	توسعه زیرساخت‌های مرتبط	۰.۱۵	۲.۵	۳	۳.۵	۱.۳۵	۲
۳	WO1	ایجاد و توسعه زنجیره ارزش صنایع مرتبط	۰.۱۴	۲.۵	۳.۵	۳	۱.۲۶	۳
۴		بهره‌گیری از ظرفیت منطقه آزاد تجاری	۰.۱۴	۲	۳.۵	۳.۵	۱.۲۶	۳
۵	SO2	تسهیل قوانین و مقررات (صدور مجوزات)	۰.۱۵	۲	۳	۳	۱.۲	۴
۶	WO2	ارائه بسته‌های تشویقی	۰.۱۴	۲.۵	۳	۳	۱.۱۹	۵
۷	ST2	ایجاد و توسعه شرکت‌های مشاور سرمایه‌گذاری در حوزه نفت و گاز	۰.۱۲	۲	۳.۵	۳	۱.۰۲	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	افزایش امنیت سرمایه‌گذاری	توسعه زیرساخت‌های مرتبط	ایجاد و توسعه زنجیره ارزش صنایع مرتبط
استراتژی بخشی	WT2	SO1	WO1
نمره	۱.۳۶	۱.۳۵	۱.۲۶

هدف راهبردی ۱۸: ارتقاء و پایداری به ارزش‌های سازمانی

جدول ۲۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هجدهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲.۲	۳.۵	۳.۵	۳	۰.۲۲	آموزش نیروی انسانی	WO1	۱
۲	۱.۷۶	۳	۳	۲	۰.۲۲	پیاپی‌سازی نظام شایسته‌سالاری	WT1	۲
۳	۱.۵۲	۳	۳	۲	۰.۱۹	بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات	SO1	۳
۳	۱.۵۲	۳	۳	۲	۰.۱۹	پیاپی‌سازی فرهنگ سازمانی مطلوب	ST1	۴
۴	۱.۴۴	۳	۳	۲	۰.۱۸	حاکمیت قانون و ارتقاء سلامت اداری	SO2	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آن‌ها

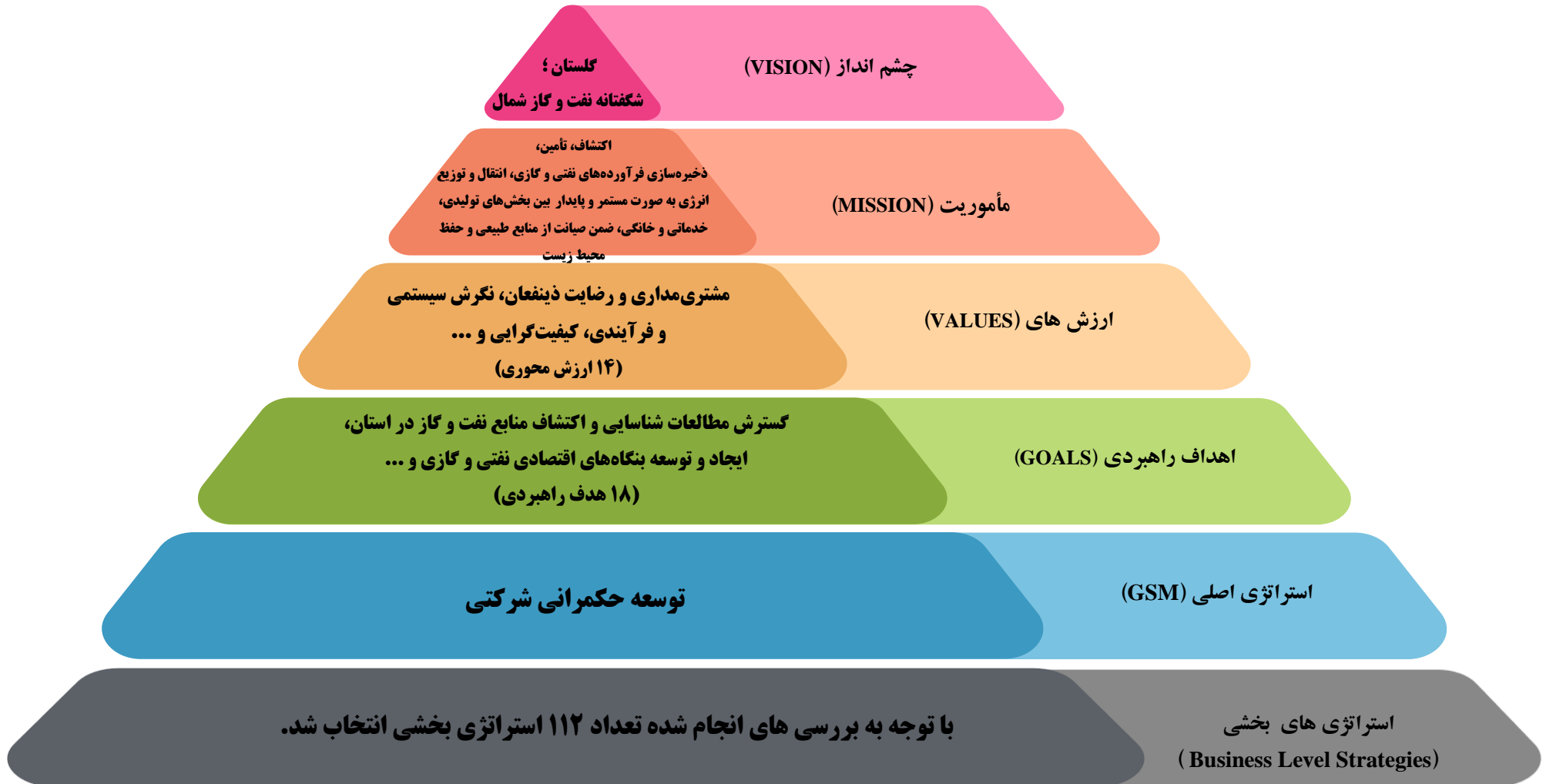
استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات	پیاپی‌سازی نظام شایسته‌سالاری	آموزش نیروی انسانی	ارتقاء و پایداری به ارزش‌های سازمانی
SO1	WT1	WO1	استراتژی بخشی
۱.۵۲	۱.۷۶	۲.۲	نمره

جدول ۲۱-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش نفت و گاز 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 مطالعات شناسایی و اکتشاف منابع نفت و گاز در استان	توسعه و سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها	جلب حمایت دولت	افزایش مشارکت شرکت‌های خصوصی و دانش‌بنیان	*	*
۲	ایجاد و افزایش ظرفیت ذخیره‌سازی راهبردی در حوزه نفت و گاز	افزایش ورود فرآورده‌های نفتی	توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین در بخش ذخیره‌سازی گاز و فرآورده‌های نفتی	جلب حمایت‌های دولتی	*	*
۳	ارتقاء جایگاه استان به‌عنوان یکی از مناطق جدید انتقال و توزیع انرژی در سطح ملی و بین‌المللی	افزایش ذخیره‌سازی نفت و گاز	توسعه تعاملات با کشورهای همسایه در بخش نفت و گاز	توسعه صنایع پتروشیمی و صنایع پایین‌دستی	*	*
۴	ایجاد و توسعه بنگاه‌های اقتصادی نفتی و گازی	فعال‌سازی اتاق بازرگانی در حوزه نفت و گاز	تقویت زیرساخت‌ها	تسهیل‌گری و شفاف‌سازی قوانین و مقررات	*	*
۵	افزایش سوآپ انرژی با استفاده از شرایط جغرافیایی	اتخاذ سیاست‌ها و خط‌مشی‌های حاکمیتی	تقویت زیرساخت‌های لازم در مرزهای بین‌المللی (اسکادران حمل‌ونقل و خطوط لوله)	افزایش ذخیره‌سازی فرآورده‌های نفت و گاز	*	*
۶	توسعه روابط بین‌الملل به منظور افزایش ظرفیت و گسترش مبادلات تجاری بین‌المللی	عضویت ایران در پیمان‌نامه‌ها، معاهدات و کنوانسیون‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی	توسعه بازاریابی و مدیریت بازار داخلی و بین‌المللی	تقویت مشارکت شرکت‌های خصوصی داخلی و بین‌المللی	*	*
۷	ایجاد و گسترش ظرفیت فرآوری در حوزه نفت و گاز	احداث و توسعه پتروشیمی و صنایع پایین‌دستی	جلب حمایت‌های دولتی	تنوع‌سازی محصولات نفت و گاز	*	*
۸	توسعه استانداردها و دانش مدیریت با رویکرد سیستمی و فرآیندی	توانمندسازی و آموزش نیروی انسانی	توسعه و استقرار سیستم‌های مدیریتی	توسعه بنگاه‌های دانش‌بنیان	*	*
۹	بهبود فضای کسب‌وکار در صنعت نفت و گاز و صنایع مرتبط و وابسته	بهبود شاخص‌های ده‌گانه فضای کسب‌وکار	فعال‌سازی بخش نفت و گاز اتاق بازرگانی	گسترش صنایع پتروشیمی و پایین‌دستی	*	*

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۱۰	توسعه و ارتقاء فناوری‌های نوین در حوزه انرژی	توسعه زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات	جلب حمایت دولت و تأمین اعتبار	هوشمندسازی ارائه خدمات	*	*
۱۱	حفاظت، نگهداری و ارتقاء سطح سلامت، بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست	پیاپی‌سازی استانداردهای HSE محیط‌زیست	پیاپی‌سازی استانداردهای HSE بهداشت و سلامت شغلی	به‌کارگیری تکنولوژی‌های نوین جهت کاهش آلاینده‌ها	*	*
۱۲	گسترش آموزش‌های تخصصی و تحقیق و توسعه	توانمندسازی کارکنان با انجام آموزش‌های تخصصی مداوم	تقویت زیرساخت‌های سخت-افزاری، نرم‌افزاری و دانش-افزاری	پیاپی‌سازی مدیریت دانش	*	*
۱۳	توسعه سرمایه انسانی	توانمندسازی نیروی انسانی	پیاپی‌سازی نظام جامع مدیریت منابع انسانی	تأمین و جذب نیروهای متخصص (ایجاد تناسب بین شغل و شاغل)	*	*
۱۴	افزایش بهره‌وری با رویکرد بهینه‌سازی انرژی	استقرار و بروزرسانی سیستم مدیریت انرژی	توسعه به‌کارگیری انرژی‌های نو (تجدیدپذیر)	آموزش مدیران عالی و میانی در جهت به‌کارگیری روش‌های بهره‌وری	*	*
۱۵	تقویت تعاملات با ذینفعان داخلی و خارجی به منظور توسعه بخش نفت و گاز استان	تأمین پایدار انرژی ذینفعان	ارائه بسته‌های تشویقی جهت مدیریت انرژی مشترکین	استفاده از ظرفیت شرکت‌های پیمانکاری	*	*
۱۶	گسترش زنجیره‌های ارزش و تأمین ملی و بین‌المللی	تقویت تأمین منابع انرژی	توسعه بنگاه‌ها و شرکت‌های مرتبط با صنایع پایین‌دستی	انعقاد تفاهم‌نامه‌های ملی و بین‌المللی	*	*
۱۷	توسعه سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	افزایش امنیت سرمایه‌گذاری	توسعه زیرساخت‌های مرتبط	ایجاد و توسعه زنجیره ارزش صنایع مرتبط	*	*
۱۸	ارتقاء و پایبندی به ارزش‌های سازمانی	آموزش نیروی انسانی	پیاپی‌سازی نظام شایسته‌سالاری	بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات	*	*

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



فهرست منابع و مآخذ

- ۱) پیرس، ج. و رایبسون، ر. (۱۳۸۲). مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل). تهران: سمت.
- ۲) دیوید، ف. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک. (م. اعرابی، و ع. پارسائیان، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۳) سرشار، ن.، مختاری بایع کلایی، م.، و کیاکچوری، د. (۱۴۰۰). توسعه منابع انسانی با طراحی الگوی رفتار خودتوسعه‌ای نظارت و بازرسی. ۴۷-۷۰.
- ۴) سند تحول دولت مردمی. (۱۴۰۰).
- ۵) سند آمایش گلستان. (۱۳۹۹).
- ۶) صادقی، حسین.، اقای خوندابی، مجید.، رضایی پور، محمد. (۱۳۸۵). اثر فناوری و ارتباطات بر سرمایه انسانی در کشورهای در حال توسعه، فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، شماره ۷ زمستان.
- ۷) قانون برنامه پنج ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی. (۱۳۹۶).
- ۸) کردنائیج، ا. (۱۳۹۶). تفکر و مدیریت استراتژیک، تئوری و عمل. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- ۹) گلوک، و. و جاج، ل. (۱۳۷۱). سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک. (س. خلیلی شورینی، مترجم) تهران: یادآوران کتاب.
- ۱۰) سند چشم‌انداز صنعت نفت و گاز ۱۴۰۴. (۱۳۹۹).
- ۱۱) سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی. (۱۳۹۲).
- ۱۲) سند چشم‌انداز گلستان در افق ۱۴۰۴. (۱۳۹۳).
- ۱۳) خط‌مشی سیستم مدیریت یکپارچه شرکت گاز استان گلستان. (۱۳۹۲).
- ۱۴) قانون وظایف و اختیارات وزارت نفت. (۱۳۹۱).
- ۱۵) قانون اصلاح الگوی مصرف انرژی. (۱۳۹۰).
- ۱۶) قانون نفت. (۱۳۶۶).
- ۱۷) یغمایی علیشاه، ایوب؛ نجارکار اردکانی؛ امیرحسین؛ اسدی ارجنکی، زهرا. (۱۳۹۴). حاکمیت شرکتی و محدودیت‌ها. کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- ۱۸) گاموری، اسماء؛ موسوی، سید نعمت‌اله؛ امینی فرد، عباس. (۱۳۹۹). بررسی اثرات نامتقارن قیمت نفت بر رشد اقتصادی ایران (روش خود رگرسیون توضیحی برداری با رویکرد غیرخطی) فصلنامه علمی پژوهش‌های اقتصاد صنعتی. ۵ (۱۶).
- ۱۹) کهن‌هوش‌نژاد، روح‌الله؛ التیمی، محمدحسین. (۱۳۹۸). مبنای الزامات محیط‌زیستی در قراردادهای نفتی ایران. فصلنامه اقتصاد محیط‌زیست و منابع طبیعی، ۳ (۴)، ۷۳-۹۲.
- ۲۰) آبیاری، محمدرضا؛ فقیهی، ابوالحسن؛ چناری، وحید. (۲۰۱۹). طراحی الگوی حکمرانی شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب: مطالعه‌ای در ابعاد پایداری شرکتی. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۴ (۵۶)، ۱-۲۴.
- ۲۱) شاه‌حسینی، رویا؛ افلاطونیان، زین‌العابدین. (۱۳۹۳). اهمیت بهینه‌سازی مصرف انرژی در ساختمان. کنفرانس بین‌المللی رویکردهای نوین در نگهداشت انرژی.

- ۲۲) برک پور، ناصر، مسنن زاده، فرناز. (۱۳۹۰). بررسی مقایسه‌ای سیاست‌های بهینه‌سازی مصرف انرژی در حوزه برنامه‌ریزی کاربری زمین در ایران و انگلیس. مطالعات شهری، ۱(۱)، ۴۱-۶۰.
- ۲۳) عبدلی، محمدعلی؛ یدقار امیرمحمد. (۱۳۸۵). انرژی، توسعه و محیط‌زیست. نشریه انرژی ایران. ۱۰ (۱): ۱۹-۲۸.
- ۲۴) انرژی‌های پاک. (۱۳۸۷). طرح مدیران سبزاندیش. سازمان حفاظت محیط‌زیست. معاونت آموزش و پژوهش. دفتر مشارکت و آموزش همگانی.
- ۲۵) موجنی‌نژاد، امید؛ سعیدی، پرویز. (۱۳۹۴). حاکمیت شرکتی و ورشکستگی شرکت‌ها. دومین همایش ملی حاکمیت شرکتی در راستای سیاست‌های اقتصاد مقاومتی.

- 26) American Productivity & Quality Center.
- 27) Bowden, P. (2000). Delivering organisational excellence by employee values management. *Total Quality. Management*, 636-640.
- 28) Collins, J., & Porras, J. (1996). building your companys vision. 65-77.
- 29) Collins,j.and porras, j, (1996) “building your companys vision;Harvard business review,sep,oct,pp.65-77.
- 30) Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- 31) Strauss, A. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge University Press.
- 32) Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: Links to alignment. *Human Resource Development International*.
- 33) Ministry of Petroleum and Energy, Strategic Plan 2021-2025, Gambia.
- 34) Natural Gas Vision and Strategy 2020, Government of Alberta.
- 35) Five Year Vision Document 2019-2024, India.
- 36) U.S. Department of Energy Office of Fossil Energy 2018-2022, Strategic Vision.
- 37) Saudi Arabia`s Vision 2030, Oil Policy and The Evolution of the Energy Sector.
- 38) U.S. Department Of Energy, Strategic Plan 2014-2018.
- 39) Solomon Islands National Energy Policy and Strategic Plan 2014-2019.
- 40) U.S. Chemical Saftey and Hazard Investigation Board, Strategic Plan 2012-2016.
- 41) Ministry of Petroleum & Natural Gas Government of India, Strategic Plan 2011-2017.
- 42) Humbatova, S. I., & Hajiyev, N. Q. O. (2019). Oil factor in economic development. *Energies*, 12(8), 1573.
- 43) Connor, R. (2015). *The United Nations world water development report 2015: water for a sustainable world* (Vol. 1). UNESCO publishing.
- 44) Tricker, B. (2012). *Corporate Governance Principles, Policies and Practices*, second ed., UK: Oxford University Press.
- 45) Chen, J. (2023). *Corporate Governance: Definition, Principles, Models, and Examples*.
- 46) <https://parsmodir.com/db/theory/corporate-governance>.

ضمائم و سوستاها

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۲													فرصت ها										اهدادات																											
ایجاد و افزایش ظرفیت ذخیره سازی راهبردی در حوزه نفت و گاز													O1 پروژه‌های ذخیره سازی نفت و گاز ... O2 مشتابان آلات و تجهیزات تخصصی راه و ... O3 ساخت و ... O4 پروژه‌های ذخیره سازی نفت و گاز ... O5 پروژه‌های ذخیره سازی نفت و گاز ... O6 پروژه‌های ذخیره سازی نفت و گاز ... O7 پروژه‌های ذخیره سازی نفت و گاز ... O8 پروژه‌های ذخیره سازی نفت و گاز ... O9 پروژه‌های ذخیره سازی نفت و گاز ... O10 پروژه‌های ذخیره سازی نفت و گاز ... O11 پروژه‌های ذخیره سازی نفت و گاز ... O12 پروژه‌های ذخیره سازی نفت و گاز ...										T1 بودجه دولت و یاران آن T2 تسهیل گزاری T3 کاهش هزینه‌های عملیاتی T4 توسعه ظرفیت‌های ذخیره‌سازی T5 توسعه ظرفیت‌های ذخیره‌سازی T6 توسعه ظرفیت‌های ذخیره‌سازی T7 توسعه ظرفیت‌های ذخیره‌سازی T8 توسعه ظرفیت‌های ذخیره‌سازی T9 توسعه ظرفیت‌های ذخیره‌سازی T10 توسعه ظرفیت‌های ذخیره‌سازی T11 توسعه ظرفیت‌های ذخیره‌سازی T12 توسعه ظرفیت‌های ذخیره‌سازی T13 توسعه ظرفیت‌های ذخیره‌سازی T14 توسعه ظرفیت‌های ذخیره‌سازی T15 توسعه ظرفیت‌های ذخیره‌سازی T16 توسعه ظرفیت‌های ذخیره‌سازی T17 توسعه ظرفیت‌های ذخیره‌سازی T18 توسعه ظرفیت‌های ذخیره‌سازی T19 توسعه ظرفیت‌های ذخیره‌سازی T20 توسعه ظرفیت‌های ذخیره‌سازی																											
ماتریس SWOT													استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)										استراتژی های بخشی ST (با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)																											
قوت ها	S1	تدوین مبنایه مأموریت کلی	S01	S9+S10+O1+O10	استفاده از ظرفیت دانشگاهها و مراکز علمی به منظور شناسایی ظرفیت های جدید ذخیره سازی	ST1	T4+T6+T7+T11+S14+S13+S9	بکارگیری تجهیزات و ماشین آلات، برنامه ریزی و اجرای پروژه های سرمایه ای ارتقاء بهره وری به منظور کمک به اجرای سیاستهای کلان اقتصادی	S2	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک	ST2		S3	ایجاد چارچوب ارائه خدمت	ST3		S4	توسعه استراتژی های ارائه خدمت	ST4		S5	مدیریت سبک محصولات و خدمات	ST5		S6	تعریف الزامات توسعه محصول/خدمت	ST6		S7	اجرای تحقیقات اکتشافی	ST7		S8	انجام برنامه‌ریزی / بودجه‌بندی / پیش‌بینی	ST8		S9	انجام برنامه‌ریزی سرمایه و تأیید پروژه	S10	مدیریت خط‌مشی‌های حاکمیت شرکتهای	S11	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	S12	گازرسانی به صنایع	S13	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری	S14	پروژه‌های ذخیره سازی نفت و گاز	S15	پروژه‌های ذخیره سازی نفت و گاز
	استراتژی های بخشی SWO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود.)													استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود.)																																				
	تهدیدات ضعف	W1	ارزایی محیط خارجی سازمان	W01	W1+W8+O1+O5	توسعه زنجیره های ارزش و تأمین در بخش ذخیره سازی گاز	WT1	T3+T5+T8+W6	تدوین استراتژی های قیمت گذاری و واقعی نمودن قیمتتها در راستای کاهش اثرات تحریم های بین المللی و نوسان قیمتتها و افزایش بهره وری با اصلاح الگوی مصرف	W2	تهیه چشم انداز استراتژیک	WT2	T10+T11+W8	بازنگری و تسهیل صدور مجوزهای کسب و کار و تسریع در جذب سرمایه گذار به منظور افزایش نرخ رشد اقتصادی و حرکت در مسیر توسعه متوازن منطقه ای	W3	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار	WT3		W4	ایجاد طراحی سازمانی	WT4		W5	مدیریت برنامه‌های سرمایه ای برای دارایی‌های مولد	WT5		W6	تعریف استراتژی قیمت گذاری	W7	تعیین اهداف و استراتژی‌های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	W8	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	W9	شاخص میزان تحقق نظام فنی و اجرایی در روند مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی	W10	شناختن میزان استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های														

اهداف										فرصت ها								تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۲					
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O4	O4	O3	O2	O1	
توسعه مسئولیت اجتماعی و همبستگی با مشتریان و کارکنان استانی و طرح مشارکت دانشجویی	توسعه توانمندسازی (HR) به شبکه بازاریابی داخلی و ایجاد تیم توسعه خدمات و ...	بهبود توانمندسازی تیم بازاریابی	توسعه خدمات مشتریان	توسعه شبکه بازاریابی	توسعه توانمندسازی تیم بازاریابی	توسعه توانمندسازی تیم بازاریابی	توسعه توانمندسازی تیم بازاریابی	توسعه توانمندسازی تیم بازاریابی	توسعه توانمندسازی تیم بازاریابی	توسعه توانمندسازی تیم بازاریابی	توسعه توانمندسازی تیم بازاریابی	توسعه توانمندسازی تیم بازاریابی	ارتقای توانمندی تیم بازاریابی	جایگزینی تیم بازاریابی (Rehabilitation)	توسعه توانمندسازی تیم بازاریابی	توسعه توانمندسازی تیم بازاریابی	توسعه توانمندسازی تیم بازاریابی	توسعه توانمندسازی تیم بازاریابی	توسعه توانمندسازی تیم بازاریابی	توسعه توانمندسازی تیم بازاریابی	توسعه توانمندسازی تیم بازاریابی	توسعه توانمندسازی تیم بازاریابی	توسعه توانمندسازی تیم بازاریابی
استراتژی های بخشی SW1 (با استفاده از توت ها برای تعریف چشم انداز، باوریت، ارزش ها و هدف راهبردی به هدایت و انگیزش نشان داده می شود)													استراتژی های بخشی SW2 (با استفاده از توت ها برای تعریف چشم انداز، باوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)								SWOT		
توسعه و تنظیم اهداف سازمانی و ایجاد چارچوب ارائه خدمت با افزایش سهم دولت در سرمایه گذاری و اقتصاد استان و سرمایه گذاری های مادر													توسعه و تنظیم اهداف سازمانی و ایجاد چارچوب ارائه خدمت با افزایش سهم دولت در سرمایه گذاری و اقتصاد استان و سرمایه گذاری های مادر								S1		
																					S2		
																					S3		
																					S4		
																					S5		
																					S6		
																					S7		
																					S8		
																					S9		
																					S10		
																					S11		
																					S12		
																					S13		
																					S14		
																					S15		
استراتژی های بخشی SW3 (با استفاده از توت ها برای تعریف چشم انداز، باوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها استفاده می شود)													استراتژی های بخشی SW4 (با استفاده از توت ها برای تعریف چشم انداز، باوریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)								W1		
کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها و پرهیز از توسعه نامتوازن منطقه ای													ایجاد طراحی سازمانی از طریق ارزیابی های بین المللی از بخش نفت و گاز استان و برخورداری از صنایع مادر و تبدیلی و دارایی های مالی								W2		
																					W3		
																					W4		
																					W5		
																					W6		
																					W7		
																					W8		
																					W9		
																					W10		

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۸		فرصت‌ها										هدیفات			
توسعه استانداردها و دانش مدیریت با رویکرد سیستمی و فرآیندی		O1	برخورداری انبوهی انسانی، مهارت و تجربه کارکنان، شمول انبوهی تیم و فرهنگ سازمانی	O2	سبک مدیریت و آشنایی با چالش‌ها	O3	برخورداری از دانش و تجربه راهبردی و استراتژی‌ها	O4	دانش و مستندات اولیه و کارگزاران و سرمایه‌های مدیریت دانش و نیروی انسانی	O5	برخورداری از کارایی تیم و دوری	O6	برخورداری از مجموعه توانمندی‌ها و مهارت‌ها و قابلیت‌ها	O7	برخورداری از اطلاعات
		O8	معاشرت و مهارت‌های ارتباطی در استثنای شرایط بحرانی و مدیریت بحران و توانمندی‌ها	O9	چهارشنبه‌ها (www.4dayweek.com)	O10	آرایش‌های بین‌المللی از بخش‌های کارکنان استثنای	O11	ایستگاه‌های داده، حضور مشتریان کارکنان استثنای	O12	سیاست‌ها و روش‌ها و مهارت‌های انسانی و داخلی				
اهدایات		T1	توانایی‌ها، مهارت‌ها، دانش و توانمندی‌ها	T2	توانمندی‌ها، مهارت‌ها، دانش و توانمندی‌ها	T3	توانمندی‌ها، مهارت‌ها، دانش و توانمندی‌ها	T4	توانمندی‌ها، مهارت‌ها، دانش و توانمندی‌ها	T5	توانمندی‌ها، مهارت‌ها، دانش و توانمندی‌ها	T6	توانمندی‌ها، مهارت‌ها، دانش و توانمندی‌ها	T7	توانمندی‌ها، مهارت‌ها، دانش و توانمندی‌ها
ماتریس SWOT		استراتژی‌های بخشی SO (که نکته برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی از فرصت‌ها استفاده می‌شود)										استراتژی‌های بخشی ST (با استفاده از قوت‌ها برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی به هدیفات واکنش نشان داده می‌شود)			
تفاهات قوت	S1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره‌برداران برای رجوع‌ها، مشترکین و مشتریان...	SO1	S5-S4-S6-O7+O11+O1	توسعه نگاه‌های دانشی مبتنی بر مدیریت برای استفاده از علوم نوین مدیریتی	ST1	S1+T1+T13	ایجاد و توسعه شرکت‌های مشاوره مدیریت در بخش نفت و گاز							
	S2	تأمین پایداری مأموریت کلان	SO2	S5-S4-S6-O7+O11+O2	توسعه و استقرار سیستم‌های مدیریتی مبتنی بر استانداردهای به‌روز این حوزه	ST2									
	S3	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	SO3	S4-S5-O1+O4-O7	توسعه و آموزش قابل‌تأیید نیروهای انسانی با آخرین وزن استانداردهای مدیریتی، به‌عنوان سرمیزان سازمان	ST3									
	S4	توسعه ایجاد و بازگویی (مدل‌های مدیریت شایستگی)	SO4			ST4									
	S5	مدیریت سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRMS	SO5			ST5									
	S6	توسعه‌ی استراتژی‌های آوری اطلاعات سازمانی	SO6			ST6									
	S7	تعریف معماری سازمانی	SO7			ST7									
	S8	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	SO8			ST8									
	S9	اجرای تحقیقات اکتشافی													
S10	تحکیم زدن بازار (مردم و آرایه‌ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده														
S11	مدیریت خط‌مشی‌ها و رویکردها														
S12	ایجاد کنترل‌ها، سیاست‌ها و رویکردهای داخلی														
S13	مدیریت خط‌مشی‌های حمایت‌شرکتی														
S14	تعمین ویژگی‌های فرهنگ مطلوب														
S15	برخورداری از اطلاعات														
تفاهات ضعف		استراتژی‌های بخشی WO (با استفاده از فرصت‌ها برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی، ضعف‌ها بر طرف می‌شود)										استراتژی‌های بخشی WT (برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و هدف راهبردی از ضعف‌ها کاسته و به هدیفات واکنش نشان داده می‌شود)			
W1	آزایی به‌جای خارجی سازمان	WO1	W3-W4-W5-O6+O1+O11	تولید استراتژی‌های مدیریتی مبتنی بر آخرین یافته‌های علمی و دانشی	WT1	W3-W4-W6-W7+T7-T11	توسعه و برگزاری جشنواره‌ها مرتبط با توسعه دانش مدیریت و به‌روزرسانی چشم‌انداز و استراتژی‌های سازمان								
W2	توسعه چشم‌انداز استراتژیک	WO2	W8-W10+O7	ایجاد زیرساخت‌های لازم برای استقرار رویکرد فرآیندی مبتنی بر چرخه PDCA	WT2										
W3	تعریف و ارزیابی گزینه‌های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	WO3			WT3										
W4	انتخاب استراتژی بلندمدت (دستاوازه سازمان) گسب و گزب	WO4			WT4										
W5	ایجاد طراحی سازمانی	WO5			WT5										
W6	توسعه استراتژی منابع انسانی														
W7	کنترل و پیروزمندی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها														
W8	تعمین اهداف و استراتژی‌های کلان تغییر فرهنگ در سازمان														
W9	توسعه فرهنگ سازمانی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها														
W10	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار														

نویسه استاندارد بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۰		فرصت ها								تهدیدات																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
نویسه و ارتقاء فناوری های نوین در حوزه انرژی		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18	T19	T20	T21	T22	T23	T24	T25	T26	T27	T28	T29	T30	T31	T32	T33	T34	T35	T36	T37	T38	T39	T40	T41	T42	T43	T44	T45	T46	T47	T48	T49	T50	T51	T52	T53	T54	T55	T56	T57	T58	T59	T60	T61	T62	T63	T64	T65	T66	T67	T68	T69	T70	T71	T72	T73	T74	T75	T76	T77	T78	T79	T80	T81	T82	T83	T84	T85	T86	T87	T88	T89	T90	T91	T92	T93	T94	T95	T96	T97	T98	T99	T100	T101	T102	T103	T104	T105	T106	T107	T108	T109	T110	T111	T112	T113	T114	T115	T116	T117	T118	T119	T120	T121	T122	T123	T124	T125	T126	T127	T128	T129	T130	T131	T132	T133	T134	T135	T136	T137	T138	T139	T140	T141	T142	T143	T144	T145	T146	T147	T148	T149	T150	T151	T152	T153	T154	T155	T156	T157	T158	T159	T160	T161	T162	T163	T164	T165	T166	T167	T168	T169	T170	T171	T172	T173	T174	T175	T176	T177	T178	T179	T180	T181	T182	T183	T184	T185	T186	T187	T188	T189	T190	T191	T192	T193	T194	T195	T196	T197	T198	T199	T200	T201	T202	T203	T204	T205	T206	T207	T208	T209	T210	T211	T212	T213	T214	T215	T216	T217	T218	T219	T220	T221	T222	T223	T224	T225	T226	T227	T228	T229	T230	T231	T232	T233	T234	T235	T236	T237	T238	T239	T240	T241	T242	T243	T244	T245	T246	T247	T248	T249	T250	T251	T252	T253	T254	T255	T256	T257	T258	T259	T260	T261	T262	T263	T264	T265	T266	T267	T268	T269	T270	T271	T272	T273	T274	T275	T276	T277	T278	T279	T280	T281	T282	T283	T284	T285	T286	T287	T288	T289	T290	T291	T292	T293	T294	T295	T296	T297	T298	T299	T300	T301	T302	T303	T304	T305	T306	T307	T308	T309	T310	T311	T312	T313	T314	T315	T316	T317	T318	T319	T320	T321	T322	T323	T324	T325	T326	T327	T328	T329	T330	T331	T332	T333	T334	T335	T336	T337	T338	T339	T340	T341	T342	T343	T344	T345	T346	T347	T348	T349	T350	T351	T352	T353	T354	T355	T356	T357	T358	T359	T360	T361	T362	T363	T364	T365	T366	T367	T368	T369	T370	T371	T372	T373	T374	T375	T376	T377	T378	T379	T380	T381	T382	T383	T384	T385	T386	T387	T388	T389	T390	T391	T392	T393	T394	T395	T396	T397	T398	T399	T400	T401	T402	T403	T404	T405	T406	T407	T408	T409	T410	T411	T412	T413	T414	T415	T416	T417	T418	T419	T420	T421	T422	T423	T424	T425	T426	T427	T428	T429	T430	T431	T432	T433	T434	T435	T436	T437	T438	T439	T440	T441	T442	T443	T444	T445	T446	T447	T448	T449	T450	T451	T452	T453	T454	T455	T456	T457	T458	T459	T460	T461	T462	T463	T464	T465	T466	T467	T468	T469	T470	T471	T472	T473	T474	T475	T476	T477	T478	T479	T480	T481	T482	T483	T484	T485	T486	T487	T488	T489	T490	T491	T492	T493	T494	T495	T496	T497	T498	T499	T500	T501	T502	T503	T504	T505	T506	T507	T508	T509	T510	T511	T512	T513	T514	T515	T516	T517	T518	T519	T520	T521	T522	T523	T524	T525	T526	T527	T528	T529	T530	T531	T532	T533	T534	T535	T536	T537	T538	T539	T540	T541	T542	T543	T544	T545	T546	T547	T548	T549	T550	T551	T552	T553	T554	T555	T556	T557	T558	T559	T560	T561	T562	T563	T564	T565	T566	T567	T568	T569	T570	T571	T572	T573	T574	T575	T576	T577	T578	T579	T580	T581	T582	T583	T584	T585	T586	T587	T588	T589	T590	T591	T592	T593	T594	T595	T596	T597	T598	T599	T600	T601	T602	T603	T604	T605	T606	T607	T608	T609	T610	T611	T612	T613	T614	T615	T616	T617	T618	T619	T620	T621	T622	T623	T624	T625	T626	T627	T628	T629	T630	T631	T632	T633	T634	T635	T636	T637	T638	T639	T640	T641	T642	T643	T644	T645	T646	T647	T648	T649	T650	T651	T652	T653	T654	T655	T656	T657	T658	T659	T660	T661	T662	T663	T664	T665	T666	T667	T668	T669	T670	T671	T672	T673	T674	T675	T676	T677	T678	T679	T680	T681	T682	T683	T684	T685	T686	T687	T688	T689	T690	T691	T692	T693	T694	T695	T696	T697	T698	T699	T700	T701	T702	T703	T704	T705	T706	T707	T708	T709	T710	T711	T712	T713	T714	T715	T716	T717	T718	T719	T720	T721	T722	T723	T724	T725	T726	T727	T728	T729	T730	T731	T732	T733	T734	T735	T736	T737	T738	T739	T740	T741	T742	T743	T744	T745	T746	T747	T748	T749	T750	T751	T752	T753	T754	T755	T756	T757	T758	T759	T760	T761	T762	T763	T764	T765	T766	T767	T768	T769	T770	T771	T772	T773	T774	T775	T776	T777	T778	T779	T780	T781	T782	T783	T784	T785	T786	T787	T788	T789	T790	T791	T792	T793	T794	T795	T796	T797	T798	T799	T800	T801	T802	T803	T804	T805	T806	T807	T808	T809	T810	T811	T812	T813	T814	T815	T816	T817	T818	T819	T820	T821	T822	T823	T824	T825	T826	T827	T828	T829	T830	T831	T832	T833	T834	T835	T836	T837	T838	T839	T840	T841	T842	T843	T844	T845	T846	T847	T848	T849	T850	T851	T852	T853	T854	T855	T856	T857	T858	T859	T860	T861	T862	T863	T864	T865	T866	T867	T868	T869	T870	T871	T872	T873	T874	T875	T876	T877	T878	T879	T880	T881	T882	T883	T884	T885	T886	T887	T888	T889	T890	T891	T892	T893	T894	T895	T896	T897	T898	T899	T900	T901	T902	T903	T904	T905	T906	T907	T908	T909	T910	T911	T912	T913	T914	T915	T916	T917	T918	T919	T920	T921	T922	T923	T924	T925	T926	T927	T928	T929	T930	T931	T932	T933	T934	T935	T936	T937	T938	T939	T940	T941	T942	T943	T944	T945	T946	T947	T948	T949	T950	T951	T952	T953	T954	T955	T956	T957	T958	T959	T960	T961	T962	T963	T964	T965	T966	T967	T968	T969	T970	T971	T972	T973	T974	T975	T976	T977	T978	T979	T980	T981	T982	T983	T984	T985	T986	T987	T988	T989	T990	T991	T992	T993	T994	T995	T996	T997	T998	T999	T1000	T1001	T1002	T1003	T1004	T1005	T1006	T1007	T1008	T1009	T1010	T1011	T1012	T1013	T1014	T1015	T1016	T1017	T1018	T1019	T1020	T1021	T1022	T1023	T1024	T1025	T1026	T1027	T1028	T1029	T1030	T1031	T1032	T1033	T1034	T1035	T1036	T1037	T1038	T1039	T1040	T1041	T1042	T1043	T1044	T1045	T1046	T1047	T1048	T1049	T1050	T1051	T1052	T1053	T1054	T1055	T1056	T1057	T1058	T1059	T1060	T1061	T1062	T1063	T1064	T1065	T1066	T1067	T1068	T1069	T1070	T1071	T1072	T1073	T1074	T1075	T1076	T1077	T1078	T1079	T1080	T1081	T1082	T1083	T1084	T1085	T1086	T1087	T1088	T1089	T1090	T1091	T1092	T1093	T1094	T1095	T1096	T1097	T1098	T1099	T1100	T1101	T1102	T1103	T1104	T1105	T1106	T1107	T1108	T1109	T1110	T1111	T1112	T1113	T1114	T1115	T1116	T1117	T1118	T1119	T1120	T1121	T1122	T1123	T1124	T1125	T1126	T1127	T1128	T1129	T1130	T1131	T1132	T1133	T1134	T1135	T1136	T1137	T1138	T1139	T1140	T1141	T1142	T1143	T1144	T1145	T1146	T1147	T1148	T1149	T1150	T1151	T1152	T1153	T1154	T1155	T1156	T1157	T1158	T1159	T1160	T1161	T1162	T1163	T1164	T1165	T1166	T1167	T1168	T1169	T1170	T1171	T1172	T1173	T1174	T1175	T1176	T1177	T1178	T1179	T1180	T1181	T1182	T1183	T1184	T1185	T1186	T1187	T1188	T1189	T1190	T1191	T1192	T1193	T1194	T1195	T1196	T1197	T1198	T1199	T1200	T1201	T1202	T1203	T1204	T1205	T1206	T1207	T1208	T1209	T1210	T1211	T1212	T1213	T1214	T1215	T1216	T1217	T1218	T1219	T1220	T1221	T1222	T1223	T1224	T1225	T1226	T1227	T1228	T1229	T1230	T1231	T1232	T1233	T1234	T1235	T1236	T1237	T1238	T1239	T1240	T1241	T1242	T1243	T1244	T1245	T1246	T1247	T1248	T1249	T1250	T1251	T1252	T1253	T1254	T1255	T1256	T1257	T1258	T1259	T1260	T1261	T1262	T1263	T1264	T1265	T1266	T1267	T1268	T1269	T1270	T1271	T1272	T1273	T1274	T1275	T1276	T1277	T1278	T1279	T1280	T1281	T1282	T1283	T1284	T1285	T1286	T1287	T1288	T1289	T1290	T1291	T1292	T1293	T1294	T1295	T1296	T1297	T1298	T1299	T1300	T1301	T1302	T1303	T1304	T1305	T1306	T1307	T1308	T1309	T1310	T1311	T1312	T1313	T1314	T1315	T1316	T1317	T1318	T1319	T1320	T1321	T1322	T1323	T1324	T1325	T1326	T1327	T1328	T1329	T1330	T1331	T1332	T1333	T1334	T1335	T1336	T1337	T1338	T1339	T1340	T1341	T1342	T1343	T1344	T1345	T1346	T1347	T1348	T1349	T1350	T1351	T1352	T1353	T1354	T1355	T1356	T1357	T1358	T1359	T1360	T1361	T1362	T1363	T1364	T1365	T1366	T1367	T1368	T1369	T1370	T1371	T1372	T1373	T1374	T1375	T1376	T1377	T1378	T1379	T1380	T1381	T1382	T1383	T1384	T1385	T1386	T1387	T1388	T1389	T1390	T1391	T1392	T1393	T1394	T1395	T1396	T1397	T1398	T1399	T1400	T1401	T1402	T1403	T1404	T1405	T1406	T1407	T1408	T1409	T1410	T1411	T1412	T1413	T1414	T1415	T1416	T1417	T1418	T1419	T1420	T1421	T1422	T1423	T1424	T1425	T1426	T1427	T1428	T1429	T1430	T1431	T1432	T1433	T1434	T1435	T1436	T1437	T1438	T1439	T1440	T1441	T1442	T1443	T1444	T1445	T1446	T1447	T1448	T1449	T1450	T1451	T1452	T1453	T1454	T1455	T1456	T1457	T1458	T1459	T1460	T1461	T1462	T1463	T1464	T1465	T1466	T1467	T1468	T1469	T1470	T1471	T1472	T1473	T1474	T1475	T1476	T1477

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 11											فرصت ها								تهدیدات																								
حفاظت، نگهداری و ارتقاء سطح سلامت، بهداشت، ایمنی و محیط زیست											O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1											
عناوین SWOT											استراتژی های بخشی SSO که بر فواید برای تحقق چشم انداز، ماوریند، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.											استراتژی های بخشی SST با استفاده از فواید برای تحقق چشم انداز، ماوریند، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.																					
عناوین SWOT بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های برادران الزام راجع ها، مشترکین و مشتریان و ... S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13 S14 S15											S5+O12+O11											ST1																					
											توسعه استراتژی های ارائه خدمت از طریق بهره گیری از انرژی های نو و فرصتهای کسب و کار همسو با محیط زیست (حمایت از سرمایه گذاری در انرژی های تجدیدپذیر و نو)											S13+S3+T2											توسعه و تنظیم اهداف سازمانی و آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA) به منظور بهبود بهره وری کل و الگوی مصرف										
											اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری با برخورداری از قابلیت ها (انعطاف پذیری، توان مهارتی، مدیریت دانش و سیستم نوآورانه و کارگروهی و سرعت عمل و تاب آوری)											ST2											ST2										
																						ST3											ST3										
																						ST4											ST4										
																						ST5											ST5										
																						ST6											ST6										
																						ST7											ST7										
																						ST8											ST8										
											عناوین ضعف ارزیابی محیط خارجی سازمان W1 W2 W3 W4 W5 W6 W7 W8 W9 W10											O3+W4											WT1										
برخورداری از قابلیت ها (انعطاف پذیری، توان مهارتی، مدیریت دانش و سیستم نوآورانه و کارگروهی و سرعت عمل و تاب آوری به منظور انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه، سازمان / کسب و کار)																						W10-T7-T4											استفاده از توان فنی و مهندسی پیمانکاران و مشاوران بومی استان در مطالعه و اجرای طرحها و پروژه های عمرانی جهت مقابله با تغییرات اقلیمی و جلوگیری از سیل و رسوب گذاری و ارتش، ریزش و زمین لغزش										
																						WT2																					
																						WT3																					
																						WT4																					
																						WT5																					

اهداف										فرصت‌ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 13					
T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18	T19	T20	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11					
تولید و عرضه خدمات بانکی متنوع و نوآورانه	توسعه خدمات بانکی و خدمات غیر بانکی متنوع و نوآورانه	توسعه خدمات بانکی و خدمات غیر بانکی متنوع و نوآورانه	توسعه خدمات بانکی و خدمات غیر بانکی متنوع و نوآورانه	توسعه خدمات بانکی و خدمات غیر بانکی متنوع و نوآورانه	توسعه خدمات بانکی و خدمات غیر بانکی متنوع و نوآورانه	توسعه خدمات بانکی و خدمات غیر بانکی متنوع و نوآورانه	توسعه خدمات بانکی و خدمات غیر بانکی متنوع و نوآورانه	توسعه خدمات بانکی و خدمات غیر بانکی متنوع و نوآورانه	توسعه خدمات بانکی و خدمات غیر بانکی متنوع و نوآورانه	توسعه خدمات بانکی و خدمات غیر بانکی متنوع و نوآورانه	توسعه خدمات بانکی و خدمات غیر بانکی متنوع و نوآورانه	توسعه خدمات بانکی و خدمات غیر بانکی متنوع و نوآورانه	توسعه خدمات بانکی و خدمات غیر بانکی متنوع و نوآورانه	توسعه خدمات بانکی و خدمات غیر بانکی متنوع و نوآورانه	توسعه خدمات بانکی و خدمات غیر بانکی متنوع و نوآورانه	توسعه خدمات بانکی و خدمات غیر بانکی متنوع و نوآورانه	توسعه خدمات بانکی و خدمات غیر بانکی متنوع و نوآورانه	توسعه خدمات بانکی و خدمات غیر بانکی متنوع و نوآورانه	توسعه خدمات بانکی و خدمات غیر بانکی متنوع و نوآورانه	توسعه خدمات بانکی و خدمات غیر بانکی متنوع و نوآورانه	توسعه خدمات بانکی و خدمات غیر بانکی متنوع و نوآورانه				
اهداف استراتژی بخشی SW1 (استفاده از فرصت‌ها و هدف راهبردی به اهداف واکنش نشان داده می‌شود)										اهداف استراتژی بخشی SW2 (کمیته بر فرصت‌ها و هدف راهبردی به اهداف واکنش نشان داده می‌شود)										توسعه سرمایه انسانی					
اهداف استراتژی بخشی SW1 (استفاده از فرصت‌ها و هدف راهبردی به اهداف واکنش نشان داده می‌شود)										اهداف استراتژی بخشی SW2 (کمیته بر فرصت‌ها و هدف راهبردی به اهداف واکنش نشان داده می‌شود)															
تولیت استفاده از منابع نظام مهندسی و کارشناسان رسمی به منظور شناسایی افراد نخبه و سرمایه اجتماعی و همچنین جلوگیری از مغایرت اداری										توسعه (ایجاد و بازگویی) مدل‌های مدیریت شایستگی و توانمندسازی نیروی انسانی با استفاده از نیروی انسانی ماهر و تیم های کاری منسجم										S3-S12-O1+O3+O5	SO1	تولیت توان	S1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره برداران (ریاب رجوع ها، مشتریان و مشتریان و ...)	
اجرای طرح های کارآموز محور برای استفاده از فارغ التحصیلان دانشگاهی به منظور استفاده از ایده های جدید و سرمایه اجتماعی										توسعه آموزش های تخصصی در زمینه های فنی و توسعه شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی به منظور بهبود شاخص های توسعه انسانی										S3-S12-O1+O3+O5	SO2		S2	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	
										انجام آموزش های ویژه از منابع معتبر بین المللی در زمینه استانداردهای فنی و مدیریتی										S3-S4-S5+O1+O5-O10	SO3		S3	استفاده از منابع انسانی	
																							S4	استفاده از منابع انسانی	
																							S5	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS	
																							S6	انجام برنامه ریزی بودجه بندی پیش بینی	
																							S7	مدیریت خط مشی ها و رویکردها	
																							S8	ایجاد خط مشی های اخلاقی	
																						S9	مدیریت عملیاتی های حاکمیت شرکتی		
																						S10	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه		
																						S11	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب		
																						S12	شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی		
																						S13	سلامت اداری دستگاه		
																						S14	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)		
																						S15	میزان اجرای برنامه های ارتقاء بهره وری		
اهداف استراتژی بخشی SW3 (استفاده از فرصت‌ها و هدف راهبردی به اهداف واکنش نشان داده می‌شود)										اهداف استراتژی بخشی SW4 (استفاده از فرصت‌ها و هدف راهبردی به اهداف واکنش نشان داده می‌شود)										تولیت شایستگی					
توسعه آموزشهای کاربردی و منطبق با صنعت										برخورداری از نخبه ها با استفاده از توانمندی های مدیران، سیستم نوآورانه و کارگروهی و سرعت عمل و تاب آوری و نیروی انسانی آموزش دیده به منظور توسعه استراتژی منابع انسانی											O1-O4-W6	WO1	W1	ارزیابی محیط خارجی سازمان	
																							WO2	W2	رهنه چشم انداز استراتژیک
توسعه ارتباط صنعت با دانشگاه و شرکتهای توسعه مهارتها و توانمندسازی کارکنان																							WO3	W3	تعریف و ارزیابی گزینه انتصاب های استراتژیک برای رسیدن به اهداف
																							WO4	W4	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه، سازمان، کسب و کار و ...
																							WO5	W5	ایجاد فرایض سازمانی
																							WO6	W6	توسعه استراتژی منابع انسانی
																							WO7	W7	کنترل و پیروزمندی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها
																						WO8	W8	تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	
																						WO9	W9	نمونه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	
																						WO10	W10	حرکت در راستای بهبود فضای کسب و کار	

اهداف											فرصت ها								تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 15							
T10	T12	T13	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1		
رشد تولید ناخالص داخلی استان	رشد بازار سرمایه و بخش استخوان و کانسار آن در استان	تعمیر و بازسازی و نگهداری و نگهداری	سختی گسترده کار	تعمیر و بازسازی و نگهداری و نگهداری (تعمیر و بازسازی) در طرح	محدودیت و انحصار جابجایی و انتقال در استان های	انحصار جهانی (WTO)	تعمیر و بازسازی و نگهداری و نگهداری	تعمیر و بازسازی و نگهداری و نگهداری	تعمیر و بازسازی و نگهداری و نگهداری	تعمیر و بازسازی و نگهداری و نگهداری	تعمیر و بازسازی و نگهداری و نگهداری	تعمیر و بازسازی و نگهداری و نگهداری	سیاست ها و قوانین و مقررات بین المللی و داخلی	سهم SME ها در اقتصاد و GDP استان	سهم بخش خصوصی در اقتصاد استان	سازمان های مردم نهاد (سازمان)	ارزایی های بین المللی از بخش نفت و گاز استان	فعالیت های صنعتی	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی
اهداف استراتژی های بخشی ST (استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به اهداف واکتس نشان داده می شود)											اهداف استراتژی های بخشی SO (تکلیف از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)								ماتریس SWOT							
توسعه و تقویت استراتژی های روابط عمومی و تعیین نیازها و انتظارات بهره برداران در راستای تعامل مؤثر با ذینفعان											ST1	T3+T4+T10+S1+S12	توسعه روابط بین شرکت / انجمنین فروش و به روز آوری سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری با تمرکز بر صنعت به منظور بهبود دارایی های مالی و افزایش رضایتمندی مشتریان	S13+S14+O4+O6	SO1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران/ریای رجوع ها، مشتریان و مشتریان و ...)	S1									
											ST2		اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک با تمرکز بر توسعه صنعت به منظور افزایش سهم بخش خصوصی در اقتصاد	S3+S2+O10+O9	SO2	اجرای طرح ها و پروژه های استراتژیک	S3									
											ST3		توسعه استراتژی روابط عمومی و نظام رسیدگی به شکایات به منظور توسعه مشتریان وفادار و بهبود وصول مطالبات	S14+S15+O6+O4	SO3	توسعه استراتژی های ارائه خدمت	S5									
											ST4		توسعه استراتژی عملیات با شرکت مانر به منظور استفاده از ذخایر فسیلی و توسعه صنایع تبدیلی	S12+O2+O3	SO4	مدیریت سید محصولات و خدمات	S6									
											ST5				SO5	مدیریت عرضه عمر محصول و خدمت	S7									
											ST6				SO6	تولید مقایسه محصول خدمت جدید	S8									
											ST7				SO7	تعریف الزامات توسعه محصول خدمت	S9									
											ST8				SO8	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه ی اولیه	S10									
																منجک ردن بازار مردم و آریای رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	S11									
																توسعه استراتژی روابط عمومی	S12									
																توسعه روابط بین شرکت / انجمنین فروش	S13									
																تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری	S14									
																استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	S15									
اهداف استراتژی های بخشی ST (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به اهداف واکتس نشان داده می شود)											اهداف استراتژی های بخشی WO (استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)								ماتریس SWOT							
تقویت زیرساخت های سیاسی و مشارکت سیاسی با ذینفعان و متنفذین و قالب های حقوقی مشارکت در فعالیت های اجتماعی و اقتصادی به منظور آرزایی و بازنگری محیط خارجی سازمان و انتخاب استراتژی های بلند مدت											WT1	W1+T3+T4+T7	اهدات پتروشیمی و ایجاد و توسعه صنایع مادر و تبدیلی و استفاده بهینه از ذخایر فسیلی به منظور بهبود فضای کسب و کار و بازنگری اهداف استراتژیک	W2+W3+W5+W9+O3+O2	WO1	ارزایی محیط خارجی سازمان	W1									
											WT2				WO2	تهیه چشم انداز استراتژیک	W2									
											WT3				WO3	تعریف و ارزیابی گزینه انتخاب های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	W3									
											WT4				WO4	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان کسب و کار	W4									
											WT5				WO5	کنترل و پیروزمندی استراتژی برنامه ها و عملیاتی ها	W5									
																مدیریت عملکردی سرمایه ای برای دارایی های بانک	W6									
																تعریف استراتژی قیمت گذاری	W7									
																بجود ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	W8									
																حرکت فرآیندهای بهبود فضای کسب و کار	W9									
																مقایسه میزان استفاده از توان فنی و مهندسی متخصصان و مشاوران بومی استان	W10									
																بر مطالعه و اجرای طرح ها و پروژه های عمرانی	W10									

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۶											فرصت ها										گسترش زنجیره های ارزش و تأمین مالی و بین المللی	
تهدیدات											فرصت ها										گسترش زنجیره های ارزش و تأمین مالی و بین المللی	
T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18	T19	T20	O01	O02	O03	O04	O05	O06	O07	O08	O09	O10	O11	O12
مکانی همگن و مشابه گام	خرید مصالح ساختمانی بدون برآورد دقیق و عدم برآورد دقیق مصالح	توسعه بازار صادرات مصالح	ریسک بازگشت سرمایه (IRR) به تنگ جایی های	محدود بودن میزان سود عملیات و ...	عدم انتقال در زمان های اقتصادی	توسعه مشتریان منطقه ای	توسعه بازار صادرات و خدمات در استان	توسعه بازار صادرات و خدمات در استان	توسعه بازار صادرات و خدمات در استان	توسعه بازار صادرات و خدمات در استان	توسعه بازار صادرات و خدمات در استان	توسعه بازار صادرات و خدمات در استان	توسعه بازار صادرات و خدمات در استان	توسعه بازار صادرات و خدمات در استان	توسعه بازار صادرات و خدمات در استان	توسعه بازار صادرات و خدمات در استان	توسعه بازار صادرات و خدمات در استان	توسعه بازار صادرات و خدمات در استان	توسعه بازار صادرات و خدمات در استان	توسعه بازار صادرات و خدمات در استان	توسعه بازار صادرات و خدمات در استان	توسعه بازار صادرات و خدمات در استان
استراتژی های بخشی ST (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 (تکلیف و فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)										ماتریس SWOT	
ST1											SO1										S1	
ST2											SO2										S2	
ST3											SO3										S3	
ST4											SO4										S4	
ST5											SO5										S5	
ST6											SO6										S6	
ST7											SO7										S7	
ST8											SO8										S8	
استراتژی های بخشی WT (رای اجرای چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)											استراتژی های بخشی WO (استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود.)										تداوم قوت	
WT1											WO1										W1	
WT2											WO2										W2	
WT3											WO3										W3	
WT4											WO4										W4	
WT5											WO5										W5	
																					W6	
																					W7	
																					W8	
																					W9	
																					W10	

